

نقش گرایش کارآفرینانه، فرهنگ فرصت طلبانه و برون سپاری منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی در شرکت ورزشی کراس

حسین دامغانیان^۱، محمد کشاورز^۲

۱. دانشیار مدیریت دولتی- رفتار سازمانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران (نویسنده مسئول)

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی- رفتار سازمانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۰۷

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین گرایش کارآفرینانه، فرهنگ فرصت طلبانه و برون سپاری منابع انسانی با مزیت رقابتی، ضمن بررسی اثر تعدیل کننده سرمایه انسانی استراتژیک انجام شده است. این مطالعه از لحاظ هدف کاربردی، از نوع توصیفی و با روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این مطالعه ۱۱۵ نفر از کارکنان شرکت ورزشی کراس بودند که به روش نمونه گیری در دسترس انتخاب شدند. برای تحلیل داده ها از روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزار اسمارت پی. ال. اس. نسخه دو استفاده شد. به منظور سنجش روایی از روایی همگرا بهره گرفته شد و برای برازش پایایی آلفای کرونباخ به کار برده شد و ضریب آن برای تمام سازه های پژوهش بیشتر از ۰/۷ بود. یافته ها نشان داد که گرایش کارآفرینانه بر برون سپاری منابع انسانی تأثیر مثبت و معنادار داشت و فرهنگ فرصت طلبانه نیز تأثیر مثبت و معناداری بر برون سپاری منابع انسانی داشت. نتایج پژوهش اثر مثبت و معنادار برون سپاری منابع انسانی بر مزیت رقابتی را تأیید کرد. برون سپاری منابع انسانی ارتباط میان گرایش کارآفرینانه و مزیت رقابتی را میانجی گری نمی کند، ولی ارتباط میان فرهنگ فرصت طلبانه و مزیت رقابتی را میانجی گری می کند؛ باوجود این، سرمایه انسانی استراتژیک ارتباط بین برون سپاری منابع انسانی و مزیت رقابتی را تعدیل می کند.

واژگان کلیدی: گرایش کارآفرینانه، فرهنگ فرصت طلبانه، برون سپاری منابع انسانی، مزیت رقابتی، سرمایه انسانی استراتژیک.

مقدمه

برای دست‌یافتن به انعطاف‌پذیری بیشتر در بسیاری از زمینه‌های فعالیت و به‌منظور مواجهه با پیچیدگی محیط کسب‌وکار کنونی، شرکت‌ها تمایل دارند اصلاحاتی را در سیستم‌ها، ساختارها و دیگر جنبه‌های سازمانی خود به‌وجود آورند و تنوعی از ابداعات برای بهبود بازده مالی و درآمد از جمله ایجاد ماتریس‌های سازمانی، شبکه‌های ارتباطی موقت، همکاری و برون‌سپاری به‌وجود آورند (واسکان سلوس و رامیرزا، ۲۰۱۱)؛ بدین‌ترتیب، بسیاری از شرکت‌ها برخی سیاست‌ها را برای بیشترکردن ادغام سازمانی، تعهد کارکنان، انعطاف‌پذیری و کیفیت اتخاذ می‌کنند. در بسیاری از مطالعات نشان داده شده است که برون‌سپاری منابع انسانی در طول دهه گذشته در بین شرکت‌ها افزایش چشمگیری داشته است. برون‌سپاری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به‌طور مداوم به‌دنبال تحقق ساختار سازمانی ساده‌تر و تمرکز بر فعالیت‌های اصلی است (گوتاردلو و والورده، ۲۰۱۸، ۵۷). مزیت رقابتی نیز مفهومی بحث‌برانگیز است؛ زیرا، در پژوهش‌های گوناگون با بهره‌گیری از متغیرهایی همچون رقابت‌پذیری، تدوین استراتژی‌ها، توانایی‌های سازمانی و ... درباره اندازه‌ها و مقیاس‌های آن بحث شده است؛ با این حال، این تنوع از دیدگاه‌های متفاوت به دلیل آنچه از مزیت رقابتی و اجزای آن ایجاد می‌شود، رخ می‌دهد. علاوه‌براین، پژوهشگران درباره اینکه به چه صلاحیت‌هایی برای ایجاد مزیت رقابتی نیاز است، ایده‌های متفاوتی دارند (آواد، ۲۰۰۸، ۳) ایجاد مزیت رقابتی به تعیین کردن عواملی نیاز دارد که شرکت را در مقایسه با آنچه رقبا در بازار دارند، در موقعیتی بهتر قرار دهد؛ بنابراین، ایجاد مزیت رقابتی معادل تعیین منابع نوآوری است (آواد، ۲۰۰۸، ۴). گرایش کارآفرینانه نیز شامل فرایندها، ساختارها و رفتارهایی است که می‌توانند با عنوان استقلال در نوآوری، ریسک‌پذیری، فعالیت حرفه‌ای، تهاجمی و رقابتی شناخته شوند (ونتر، ۲۰۱۴). در ادبیات مدیریت به پدیده گرایش کارآفرینانه، فرهنگ فرصت‌طلبانه و برون‌سپاری منابع انسانی کمتر توجه شده است، اما این متغیرها تأثیرات مختلفی بر مزیت رقابتی شرکت می‌گذارند. درحقیقت، شناسایی مزیت رقابتی در یک شرکت تولیدی از اهمیت زیادی برخوردار است و نبود مزیت رقابتی یکی از مسائل اصلی در شرکت‌های ورزشی است. این‌گونه می‌توان گفت که توجه به جنبه‌های رفتاری شرکت همچون فرهنگ و نگرش‌های منابع انسانی می‌تواند عامل ایجادکننده مزیت رقابتی باشد که در بسیاری از شرکت‌های ورزشی از آن غفلت می‌شود؛ باین‌حال، با وجود تکامل برون‌سپاری که در دوره‌های اخیر تجربه شده است، پژوهش‌های چندانی درباره برون‌سپاری

1. Vasconcelos & Ramirez
2. Gottardello & Valverde
3. Awwad
4. Venter

منابع انسانی در شرکت‌های خصوصی در ایران انجام نشده است. یافته‌های این پژوهش می‌تواند برای پرکردن شکاف موجود در ادبیات کارآفرینی سازمانی و درک بهتر سیاست‌های نوآورانه شرکت‌ها مفید باشد. از طرف دیگر، امروزه شرکت‌ها مستعد کمبود نقدینگی، فقدان نوآوری‌های رقابتی و ورشکستگی هستند و بنابراین، باید راهکارهای جدیدی برای حل این مسائل بیابند؛ از این رو، در پژوهش حاضر قصد بر آن است تأثیر گرایش کارآفرینانه و فرهنگ فرصت طلبانه بر برون‌سپاری منابع انسانی بررسی شود. همچنین بررسی تأثیر برون‌سپاری منابع انسانی بر مزیت رقابتی با توجه به نقش تعدیلگر سرمایه انسانی استراتژیک، از دیگر اهداف این پژوهش است.

مزیت رقابتی شرکت: امروزه برای زنده ماندن و رونق در وضعیت پیچیده، شرکت‌ها باید توانایی‌های پویای خود را برای ایجاد، گسترش و اصلاح روش‌هایی که تضمین‌کننده حیات آن‌ها هستند، توسعه دهند (سیوتیس و آناگنوس توپولوس^۱، ۲۰۱۶). در محیط رقابتی امروز، استراتژی‌ها به عنوان نوآوری اجتماعی منظم شناخته می‌شوند و رهبری بازار باید به طور مداوم توسط شرکت‌ها بازسازی شود (میترا، وینفری و میچالیسین^۲، ۱۹۹۸). مزیت رقابتی بیانگر این است که سازمان می‌تواند موقعیت قابل دفاعی را در برابر رقبای خود ایجاد کند (آواد، ۲۰۰۸، ۲). همچنین مزیت رقابتی، نبود تشابه یا تمایز در هر یک از جنبه‌ها یا عوامل شرکت است که به شرکت اجازه می‌دهد به مشتریان به شکلی بهتر (در مقایسه با دیگران) خدمت کند و به این ترتیب ارزش مشتری بهتری را خلق کند و عملکرد عالی‌تری را به دست آورد (لی، راگو-ناتان و رانو^۳، ۲۰۰۶، ۱۱۰). تعامل موفقیت-آمیز سه سطح اصلی شرکت در یک چارچوب استراتژیک، بر تولید و ایجاد مزیت رقابتی تمرکز می‌کند و سپس مدیریت اداری شرکت برای پیاده‌سازی اهداف و استراتژی‌های شرکت از آن مورد بهره‌برداری می‌کند و موجب دستیابی به حاشیه سود یا گسترش سهم بازار می‌شود (سیوتیس و همکاران، ۲۰۱۶، ۷۰۴). پویایی مزیت رقابتی به دو فرایند متمایز منتهی می‌شود: الف- بهره‌برداری مطلوب از استراتژی‌ها یا موقعیت‌های بازار توسط شرکت‌هایی که دغدغه اولیه آن‌ها محیط‌زیست است؛ ب- عقب‌نشینی از استراتژی‌های قبلی با تقلید از استراتژی‌های موفق رهبران بازار (کوک برن، هندرسون و استرن^۴، ۲۰۰۰، ۱۱۲۵). آواد (۲۰۰۸) نشان داد که بین اولویت‌های رقابتی و مزیت رقابتی رابطه معنادار وجود دارد. مولینا، پینو و رودریگز^۵ (۲۰۰۴) نیز ادبیات مربوط به رقابت شرکت را بررسی کردند و درباره مزیت رقابتی به این نتایج دست یافتند: اول اینکه نظریه‌های مبتنی بر

1. Sioutis & Anagnostopoulos
2. Mitra, Winfrey & Michalisin
3. Li, Ragu-Nathan & Rao
4. Cockburn, Henderson & Stern
5. Molina, Pino & Rodriguez

منابع بر اهمیت حیاتی منابع داخلی برای مزیت رقابتی پایدار تأکید دارند؛ دوم اینکه بین منابع نامشهود (یعنی تحقیق و توسعه، سرمایه‌گذاری نرم‌افزاری، هزینه تبلیغات و برندها) و مزیت رقابتی رابطه‌ای مثبت وجود دارد؛ سوم اینکه مدیران نقش مهمی در دستیابی به مزیت رقابتی ایفا می‌کنند و قادر به درک و توصیف ظرفیت عملکرد اقتصادی شرکت‌های سرمایه‌گذاری هستند؛ چهارم اینکه درک مدیران یک عامل حیاتی در اجرای راهبردهای منتهی به موفقیت کسب‌وکار در درازمدت است. هریسون و هوک^۱ (۲۰۰۲، ۱۵) اشاره می‌کنند که مزیت رقابتی با رقابت‌پذیری زنجیره تأمین به دست می‌آید و به این معنی است که مواجهه با تقاضای نهایی مشتریان از طریق تأمین آنچه مورد نیاز است، صورت می‌گیرد و در صورت نیاز با هزینه رقابتی انجام می‌شود.

گرایش کارآفرینانه^۲: گرایش کارآفرینانه بیانگر الگویی از رفتارهای کارآفرینی یا وضعیتی است که شرکت به‌طور منظم با آن درگیر می‌شود. ابعاد ریسک‌پذیری، نوآوری و فعالانه عمل کردن در این الگو قرار می‌گیرند (کیلن تونگ، هالتمن و هیلز^۳، ۲۰۱۶، ۵). گرایش کارآفرینانه به‌عنوان نوعی جهت‌گیری ضمن توجه به نوآوری، ریسک‌پذیری و حمایت از فعالیت‌ها توصیف شده است. گرایش کارآفرینانه به ارائه چشم‌انداز برای رشد کسب‌وکار افزون‌بر توسعه و بهبود کسب‌وکار کمک می‌کند (ریگترینگ^۴، ۲۰۱۳). تعریف دیگری که عده‌ای از پژوهشگران درباره گرایش کارآفرینانه بیان کرده‌اند شامل استراتژی‌های نوآورانه مبتنی بر اهداف اجرایی و سرشت فردی است. به‌هرحال، یکی از عواملی که عملکرد شرکت را تقویت می‌کند، میزان پذیرش گرایش کارآفرینانه در شرکت است (ایروین^۵ و همکاران، ۲۰۱۸، ۱۳۴). همچنین برخی از پژوهشگران درباره گرایش کارآفرینانه به‌عنوان یک پدیده سازمانی و یک سازه چندبعدی متمرکز بر قلمرو بحث کرده‌اند که شامل استقلال، تهاجمی و رقابتی بودن می‌شود (لامپکین و دس^۶، ۲۰۰۱، ۴۳۳). سازمان‌ها از سطوح بالای گرایش کارآفرینانه نفع می‌برند؛ زیرا، این گرایش توانمندی‌هایی را فراهم می‌کند و باعث ایجاد فرصت‌های جدید می‌شود و درنهایت به مزیت رقابتی منتهی می‌شود (پت و ولف^۷، ۲۰۱۶، ۷۴). بااین‌حال، چندین مطالعه نشان می‌دهند که منابع انسانی و کارکردهای مرتبط با منابع انسانی بر رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارند. سنجقی، فراهی بوزنجانی، ظهوریان نادلی و درودی (۲۰۱۴) در پژوهش خود بیان کردند که میان گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی

-
1. Harrison & Hoek
 2. Entrepreneurial Orientation
 3. Kilenthong, Hultman & Hills
 4. Rigtering
 5. Irwin
 6. Lumpkin & Dess
 7. Pett & Wolff

در بین پژوهشگران شاغل در سازمان‌ها رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. خواهنده کارنما، دهقان نجم‌آبادی و تاج‌پور (۲۰۱۸) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که میان گرایش کارآفرینانه و ابعاد آن شامل نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی با عملکرد شغلی کارکنان در مرکز بهداشت و درمان دانشگاه تهران ارتباطی مثبت و معنادار وجود دارد. یافته‌های پژوهش فشارکی، صحت و موسوی (۲۰۱۸) حاکی از تأثیر مثبت و معنادار گرایش کارآفرینانه بر رشد کسب‌وکار و برندسازی در شرکت‌های کوچک و متوسط در شهرک صنعتی یزد است.

گرونهاگان، وولان، دادا و واتسون^۱ (۲۰۱۴) در پژوهش خود دریافتند که استقلال عملیاتی منابع انسانی تأثیر تعدیل‌کننده مثبتی بر گرایش کارآفرینانه در انگلستان دارد. نتایج پژوهش هایتون^۲ (۲۰۰۳) نشان داد که گرایش کارآفرینانه تأثیر مستقیم و مثبتی بر عملکرد شرکت دارد. براساس نتایج پژوهش حیدری (۲۰۱۶)، در صنعت بانکداری کشور گرایش کارآفرینانه دارای تأثیر مستقیم و مثبت بر منابع در دسترس بانک‌ها برای تبدیل به مزیت رقابتی است؛ از این رو، می‌توان فرضیه زیر به‌عنوان فرضیه اول این‌گونه مطرح کرد:

فرضیه ۱: گرایش کارآفرینانه بر برون‌سپاری منابع انسانی در سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرهنگ فرصت‌طلبانه^۳: فرهنگ سازمانی به‌ویژه در وضعیت بسیار رقابتی و در حال توسعه، پویا و بین‌المللی قرن بیستم و اوایل قرن بیست‌ویکم به یک مؤلفه بسیار مهم در استراتژی‌ها تبدیل شده است (بایرد^۴، هاریسون و ریو، ۲۰۰۷). فرهنگ تأثیر مهمی بر ذهنیت مجریان دارد و ارزش‌های فرهنگی به‌شدت بر اهداف استراتژیک تأثیر می‌گذارند. ارزش‌های اجتماعی تعریف‌شده در فرهنگ ملی، تأثیرات برجسته‌ای بر دیدگاه‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری دارند (بروئر و گافمن و سالزمن^۵، ۲۰۱۸). فرهنگ سازمانی با عنوان ادراکات درباره شیوه‌های انجام‌دادن کار شناخته شده است که یک واحد در یک سازمان ممکن است داشته باشد و تعیین‌کننده نحوه اقدام کارکنان به‌صورت گسترده است (ملس^۶، ۲۰۱۶). فرهنگ فرصت‌طلبانه با سطح بالایی از خوداظهاری و سطح پایین جمع‌گرایی سازمانی نشان داده می‌شود و پیش‌بینی‌کننده بسیار مهم آماری واکنش‌های بازار سهام در مقایسه با آگهی‌های برون‌سپاری است (دالگران و باسچ^۷، ۲۰۱۸). هافستد^۸ فرهنگ فرصت‌طلبانه

1. Grünhagen, Wollan, Dada & Watson
2. Hayton
3. Opportunistic Culture
4. Baird
5. Breuer, Ghufraan & Salzmann
6. Melse
7. Dahlgrün & Bausch
8. Hofstede

را به‌عنوان فرهنگ‌هایی با پرهیز از عدم اطمینان کم معرفی می‌کند. پرهیز از عدم اطمینان به راه‌هایی اشاره دارد که از طریق آن جوامع انسانی آموخته‌اند ابهام را مدیریت کنند و می‌توان آن را به دو دسته پرهیز از عدم اطمینان قوی و ضعیف تقسیم کرد. در پژوهش‌ها نشان داده شده است افراد از فرهنگ‌هایی با سطح بالای پرهیز از عدم اطمینان در مقابل تغییر مقاومت بیشتری نشان می‌دهند؛ درحالی‌که افراد از فرهنگ‌های با سطح پایین پرهیز، از عدم اطمینان از آینده ترس ندارند و در مقابل تغییرات مقاومت کمتری نشان می‌دهند (ایلاگان، ۲۰۰۹). پژوهش‌های چندانی درباره فرهنگ‌های فرصت‌طلبانه صورت نگرفته است. نتایج پژوهش دالگران و باسج (۲۰۱۸) نشان داد که یک فرهنگ فرصت‌طلبانه که سطح بالایی از جرئت و سطح پایینی از جمع‌گرایی دارد، پیش‌بینی‌کننده بسیار مهمی در رابطه با برون‌سپاری است. وبستر و وایت^۲ (۲۰۱۰) در پژوهش خود با استفاده از نمونه‌گیری در شرکت‌های خدماتی خرده‌فروشی به بررسی این پرداختند که آیا یک نوع فرهنگ سازمانی خاص با نتایج کسب‌وکار مرتبط است؟ یافته‌ها نشان داد این ارتباط وجود دارد و اثر متقابل و درخور توجه فرهنگ سازمانی بر نتایج تأیید شد. نتایج پژوهش جانسون، کالن و ساکانو^۳ (۱۹۹۶) نیز نشان داد که تصمیم‌گیری مشترک، تمایلات فرهنگی را به سمت فرصت‌طلبی خنثی می‌کند. درواقع نتایج نشان داد که تمایلات فرصت‌طلبانه در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی کاهش نمی‌یابد، اما تصمیم‌گیری مشترک کاهش می‌یابد. نتایج پژوهش تانگ و تانگ (۲۰۱۲) نیز بیانگر این بود که هرچقدر گرایش کارآفرینانه در شرکتی بیشتر باشد، برنامه‌های نوآورانه مانند برون‌سپاری بیشتر خواهد بود. همچنین ایروین و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان دادند که گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری بر برون‌سپاری منابع انسانی دارد؛ از این رو، می‌توان فرضیه دوم پژوهش را چنین مطرح کرد:

فرضیه ۲: فرهنگ فرصت‌طلبانه بر برون‌سپاری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

برون‌سپاری منابع انسانی^۴: در کسب‌وکار، برون‌سپاری یک قرارداد درباره فرایند است که به بخش سوم واگذار می‌شود. عبارت «برون‌سپاری» برای اولین بار در قرن بیست‌ویکم و در ایالات متحده شناخته شد (حسین و عبدالله^۵، ۲۰۱۷، ۶۴). همچنین برون‌سپاری برای توصیف عمل انتقال کنترل خدمات عمومی به بخش خصوصی و شرکت‌های سودآور استفاده می‌شود (باسو^۶، ۲۰۱۵). تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری با تغییر دادن موقعیت یک نوع خدمت خاص باعث می‌شود خدمات به

1. Ilagan
2. Webster & White
3. Johnson, Cullen & Sakano
4. Human Resources Outsourcing
5. Hossain & Abdullah
6. Basu

الگوی بازار نزدیک تر شود؛ بنابراین، نشان دهنده نوعی عرضه خارجی است (دالگران و باسچ، ۲۰۱۸، ۲). علی‌رغم تمایلات اساسی ذی‌نفعان، ادبیات مربوط به برون‌سپاری منابع انسانی چندان توسعه نیافته است. مطالعات تجربی مربوط به برون‌سپاری منابع انسانی عموماً در یکی از این دو طبقه قرار می‌گیرند: الف- گروه اول پژوهشگرانی هستند که الزامات برون‌سپاری منابع انسانی را بررسی می‌کنند (یعنی عواملی که یک شرکت را به تصمیم‌گیری درباره استفاده از برون‌سپاری هدایت می‌کنند)؛ ب- گروه دوم پژوهشگرانی هستند که نتایج برون‌سپاری منابع انسانی را بررسی می‌کنند (برای مثال، نتایجی که به دلیل استفاده از برون‌سپاری منابع انسانی تغییر می‌کنند) (ایروین و همکاران، ۲۰۱۸، ۱۳۵). با استفاده از برون‌سپاری منابع انسانی، سازمان‌ها از یک شخص یا گروه ثالث برای انجام دادن وظایف منابع انسانی در سازمان خود استفاده می‌کنند (حسین و عبدالله، ۲۰۱۷، ۶۳). به منظور گسترش ادراک از نقش دانش برون‌سپاری در منابع انسانی باید ابتدا وظایف منابع انسانی سنتی همچون استخدام و آموزش را برون‌سپاری کرد؛ زیرا، این وظایف در یک حوزه میانی بین وظایف معامله‌ای (همچون حقوق و دستمزد) و وظایف استراتژیک (مانند برنامه‌ریزی بلندمدت منابع انسانی) قرار دارند (لپاک، بارتول و ارهاردث^۱، ۲۰۰۵، ۱۴۲). برون‌سپاری نیروی انسانی یا منابع انسانی به آرامی در حال شکل‌گیری است و این روند نه تنها در شرکت‌های چندملیتی، بلکه در بخش‌های دولتی و دولت نیز وجود دارد. کسب‌وکارها برون‌سپاری منابع انسانی را به عنوان یک ابزار استراتژیک شناسایی می‌کنند که می‌تواند آن‌ها را از مسئولیت‌های منابع انسانی رهایی بخشد و آن‌ها را قادر می‌سازد تا بر آنچه به بهترین شکل انجام می‌دهند، تمرکز کنند (حسین و عبدالله، ۲۰۱۷، ۶۴). پژوهش گوتاردلو و والورده (۲۰۱۸) نشان داد که در طول چند سال گذشته استفاده روزافزون از برون‌سپاری منابع انسانی در سازمان‌های عمومی و خصوصی و همچنین تمایل به انتقال مسئولیت بیشتر منابع انسانی به مدیران صف در حال افزایش است. در پژوهشی درباره شرکت‌های ویتنام، نگوین و چانگ^۲ (۲۰۱۷) استخدام و تمرین را به عنوان فعالیت غیرهسته‌ای طبقه‌بندی کردند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که تأکید بر کاهش هزینه‌های منابع انسانی موجب افزایش برون‌سپاری فعالیت‌های غیرهسته‌ای در شرکت می‌شود. پژوهش ریپل و هلم^۳ (۲۰۰۸) نیز نشان داد که برون‌سپاری منابع انسانی می‌تواند نقش مهمی در رسیدن سازمان به مزیت رقابتی ایفا کند؛ از این رو، می‌توان فرضیه‌های دیگر را این‌گونه مطرح کرد:

فرضیه ۳: برون‌سپاری منابع انسانی در ایجاد مزیت رقابتی شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد.

1. Lepak, Bartol & Erhardt

2. Nguyen and Chang

3. Rieple & Helm

فرضیه ۴: برون‌سپاری منابع انسانی در تأثیر گرایش کارآفرینانه بر مزیت رقابتی شرکت نقش میانجیگری دارد.

فرضیه ۵: برون‌سپاری منابع انسانی در تأثیر فرهنگ فرصت‌طلبانه بر مزیت رقابتی شرکت نقش میانجیگری دارد.

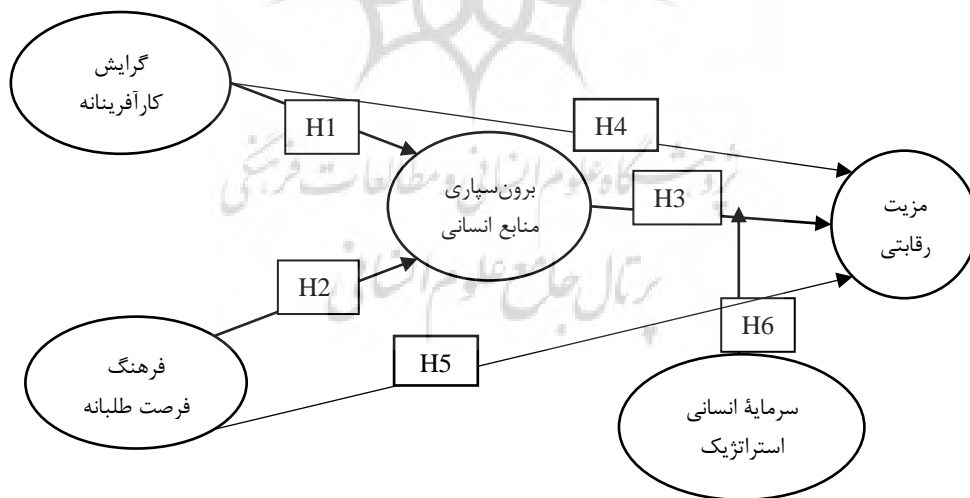
سرمایه انسانی استراتژیک^۱: «سرمایه انسانی استراتژیک» اصطلاحی است که تعریف شده است تا پژوهش‌های منابع انسانی را در موضوعات استراتژیک و عملکرد شرکت ادغام کند (رایت و مک‌ماهان^۲، ۲۰۱۱؛ رایت، کاف و مولیترنو^۳، ۲۰۱۴). سرمایه انسانی استراتژیک نشان‌دهنده یک سازه در سطح شرکت و حتی گسترده‌تر است که نه تنها سهم دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های شرکت را در برمی‌گیرد، بلکه همچنین شامل طیف وسیعی از نتایج سطح منابع انسانی که با آن ارتباط دارند، همچون ویژگی‌های روانی و وضعیت کارکنان (سرمایه روان‌شناختی)، شبکه‌های آن‌ها و اعتماد اجتماعی (سرمایه اجتماعی) و ساختارهای سازمانی، روندها و فرهنگ (سرمایه سازمانی) نیز می‌شود (پلوی‌هارت، ویکلی و رامسی^۴، ۲۰۰۹، ۳). اقتصاددانان تجربی به‌طور معمول سرمایه انسانی را از طریق تعداد سال‌های تحصیلات تکمیلی یا میزان تجربه کاری اندازه‌گیری می‌کنند (گیلیسکی و هافمن^۵، ۲۰۱۴، ۲۳۵). پژوهش‌های اخیر درباره بازار سرمایه به‌طور فزاینده‌ای تحت تأثیر سرمایه انسانی استراتژیک شرکت قرار گرفته‌اند (کراسرت^۶، ۲۰۱۸). نتایج پژوهش ایروین و همکاران (۲۰۱۸) نشان داد که سرمایه انسانی استراتژیک رابطه برون‌سپاری منابع انسانی و عملکرد شرکت را تعدیل می‌کند. علاوه‌براین، نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد شرکت‌هایی که به‌دنبال مزیت رقابتی از طریق سرمایه‌های انسانی استراتژیک خود هستند، باید به‌سمت برون‌سپاری منابع انسانی حرکت کنند. براساس پژوهش اوتسوکا و سونوب^۷ (۲۰۱۸)، سرمایه انسانی کارآفرینان (مدیران و صاحبان شرکت‌ها) یک عامل حیاتی و اثرگذار بر موفقیت و شکست توسعه صنعتی در کشورهای درحال توسعه محسوب می‌شود. در این زمینه، ثیس^۸ (۲۰۱۸) بیان کرد که مناطق دارای سرمایه انسانی اندک از شانس کمی برای رقابت در بازار فعالیت‌هایی که ارزش افزوده زیادی دارند، برخوردارند. یپس، دلگادو و برگر^۹ (۲۰۱۲) با تجزیه و تحلیل پرستاران و سایر کارکنان ادارات درمانی،

1. Strategic Human Capital
2. Wright - McMahan
3. Wright, Coff & Moliterno
4. Ployhart, Weekley & Ramsey
5. Gilleskie & Hoffman
6. Crausert
7. Otsuka & Sonobe
8. Thisse
9. Yepes, Delgado & Berger

از دیدگاه عملی نشان دادند که بهبود کیفیت به سطح توانمندسازی سرمایه انسانی مرتبط است. شیهان و کوپر^۱ (۲۰۱۱) در استرالیا تأثیر برون سپاری را بر نتایج عملکردی مانند اثربخشی سازمانی درک شده و عملکرد مالی درک شده بررسی کردند. آن‌ها دریافتند که اندازه شرکت، تأثیر برون سپاری منابع انسانی را بر عملکرد تعدیل می‌کند؛ به طوری که در شرکت‌های کوچک رابطه مثبت و در شرکت‌های بزرگ رابطه منفی میان این دو متغیر وجود دارد؛ از این رو، می‌توان فرضیه ششم را این گونه مطرح کرد:

فرضیه ۶: سرمایه انسانی استراتژیک رابطه بین برون سپاری منابع انسانی و مزیت رقابتی شرکت را تعدیل می‌کند.

الگوی مفهومی پژوهش: مدل نظری پژوهش حاضر (شکل شماره یک)، از پژوهش‌های دالگران و باسج (۲۰۱۸) و ایروین و همکاران (۲۰۱۸) به عنوان اصلی ترین پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده‌اند، اقتباس شده است. مدل مفهومی پژوهش نشان دهنده روابط بین متغیرهاست. در این پژوهش متغیرهای گرایش کارآفرینانه و فرهنگ فرصت طلبانه به عنوان متغیرهای مستقل و متغیر برون سپاری منابع انسانی به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده‌اند. همچنین متغیر برون سپاری منابع انسانی به عنوان متغیر مستقل برای متغیر وابسته مزیت رقابتی شرکت در نظر گرفته شده است. سرمایه انسانی استراتژیک نیز به عنوان متغیر تعدیلگر این پژوهش لحاظ شده است. در شکل شماره یک مدل مفهومی پژوهش مشاهده می‌شود.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

Figure1-Conceptual Model of Research

روش پژوهش

هدف پژوهش حاضر تعیین روابط میان متغیرهاست؛ بنابراین، این پژوهش از نوع کاربردی، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی است که به صورت تک مقطعی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش کارکنان شرکت ورزشی کراس هستند و روش جمع‌آوری داده‌ها به صورت نمونه‌گیری در دسترس است؛ بدین صورت که به نسبت مشخصی از جمعیت کل کارکنان انتخاب شدند. برای تعیین حجم نمونه بهینه از فرمول کوکران برای جوامع محدود استفاده شد و براساس تعداد کل کارکنان، حجم نمونه ۱۱۵ نفر به دست آمد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه بسته ۳۹ سؤالی براساس مقیاس ترتیبی و طیف پنج‌دسته‌ای لیکرت استفاده شد. پرسشنامه به کاررفته در این پژوهش از دو قسمت تشکیل شده است: قسمت اول شامل سؤالاتی جمعیت‌شناختی است و قسمت دوم شامل سؤالات اصلی پرسشنامه است. سؤالاتی بخش دوم پرسشنامه براساس فرضیه‌های پژوهش مطرح شدند و روایی و پایایی آن‌ها تأیید شد. پرسشنامه شامل پنج بعد گرایش کارآفرینانه، فرهنگ فرصت‌طلبانه، برون‌سپاری منابع انسانی، مزیت رقابتی و سرمایه انسانی استراتژیک است. برخی از اساتید سؤالات را کنترل کردند. همچنین برای بررسی پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری از نرم‌افزار اسمارت-پی.ال.اس^۱ استفاده شد. همان‌طور که در جدول شماره یک مشاهده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ برای تمام سازه‌های پژوهش از ۰/۷ بیشتر است که در سطح مطلوب است و نشان‌دهنده اعتبار سنج‌های پژوهش است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۱- نتایج پایایی و منابع مقیاس‌های سنجش

Table 1- Reliability Results and Sources of Measurement Scales

ضریب آلفای کرونباخ Cronbach's Alpha Coefficients	تعداد سؤال Number of Questions	منبع مقیاس‌های سنجش Source of Measurement Scales	متغیرهای پژوهش Research Variables
0.713	7	ریگترینگ (۲۰۱۳) Rigtering (2013)	گرایش کارآفرینانه Entrepreneurial Orientation
0.828	8	ملس (۲۰۱۶) Melse (2016)	فرهنگ فرصت‌طلبانه Opportunistic Culture
0.931	8	کلاس ^۱ ، مک کلندان و گاینی (۱۹۹۹) Klaas, McClendon & Gainey(1999)	برون‌سپاری منابع انسانی Human Resources Outsourcing
0.709	11	آواد (۲۰۰۸) Awwad (2008)	مزیت رقابتی Competitive Advantage
0.841	5	یپس، دلگادو و برگر (۲۰۱۲) Yepes, Delgado & Berger (2012)	سرمایه انسانی استراتژیک Strategic Human Capital

نتایج

در جدول شماره دو ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، ۷۷/۳ درصد از پاسخگویان مرد بودند و حدود ۶۷ درصد از پاسخگویان متأهل بودند. تحصیلات کارشناسی با حدود ۴۷/۸۲ درصد بیشتر فراوانی را در بین پاسخگویان داشته است و بیشترین فراوانی مربوط به طبقه سنی ۳۵ تا ۴۴ سال بوده است. سابقه کاری نیز در بازه ۱۰ تا ۱۵ سال دارای بیشترین مقدار است.

1. Klaas

جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش

Table 2 - Demographic Characteristics of The Research Sample

درصد فراوانی Frequency Percentage	فراوانی Frequency	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی Demographic Characteristics	
22.7	26	Female زن	جنسیت Gender
77.3	89	Male مرد	
5.21	6	18-24	سن Age
33.05	38	25-30	
42.61	49	31-36	
12.18	14	37-42	
6.95	8	+43	
33.04	38	Single مجرد	وضعیت تاهل Marital Status
66.96	77	Married متأهل	
13.91	16	دیپلم و زیردیپلم Diploma and Sub-Diploma	تحصیلات Education
20.86	24	Know-How کاردانی	
47.82	55	BS کارشناسی	
15.65	18	MA کارشناسی ارشد	
1.73	2	PHD دکتری	سابقه کاری Work Experience
18.26	21	5-10	
32.17	37	10-15	
25.21	29	15-20	
16.52	19	20-25	
7.82	9	25-30	

بررسی برازش مدل بیرونی: بارعاملی: مدل یابی پی. ال. اس. در دو مرحله صورت می‌گیرد: در مرحله اول، مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی بررسی می‌شود و در مرحله دوم، مدل ساختاری (مدل درونی) به وسیله برآورد مسیر بین متغیرها بررسی می‌شود.

جدول ۳- ضرایب بار عاملی

Table 3 - Factor Loading Coefficients

بار عاملی Factor Loadings (>0.4)	شاخص Index	سازه Construction	بار عاملی Factor Loadings (>0.4)	شاخص Index	سازه Construction	
0.703	H5	برون سپاری منابع انسانی Human Resources Outsourcing	0.750	E1	گرایش کارآفرینانه Entrepreneurial Orientation	
0.762	H6		0.829	E2		
0.545	H7		0.781	E3		
0.459	H8		0.817	E4		
0.685	C1	مزیت رقابتی Competitive Advantage	0.816	E5		
0.910	C2		0.673	E6		
0.840	C3		0.642	E7		
0.503	C4		0.475	O1	فرهنگ فرصت طلبانه Opportunistic Culture	
0.751	C5		0.616	O2		
0.685	C6		0.431	O3		
0.760	C7		0.726	O4		
0.548	C8		0.839	O5		
0.925	C9		0.674	O6		
0.543	C10		0.443	O7		
0.566	C11		0.627	O8		
0.678	S1	سرمایه انسانی استراتژیک Strategic Human Capital	0.692	H1		برون سپاری منابع انسانی Human Resources Outsourcing
0.768	S2		0.677	H2		
0.646	S3		0.441	H3		
0.772	S4		0.751	H4		
0.655	S5					

Factor Loadings Values (> 0.4)

بارهای عاملی برابر یا بیشتر از ۰/۴ مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر است و پایایی آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. در مدل پژوهش حاضر، همان‌گونه که در جدول شماره سه مشخص است، تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤال‌ها از ۰/۴ بیشتر است که به این معنی است که واریانس شاخص‌ها با سازه مرتبطش در حد قابل قبول است و نشان‌دهنده مناسب بودن این معیار است. همچنین سؤال‌هایی که بار عاملی آن‌ها کمتر از میزان مطلوب بود، حذف شدند.

روایی و پایایی: برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از دو نوع روایی ارزیابی استفاده شد: روایی محتوا و روایی همگرا. روایی محتوا با استفاده از نظرهای خبرگان به دست آمد. همچنین در این پژوهش برای تعیین پایایی پرسشنامه از دو معیار (ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب) استفاده شد. ضرایب آلفای کرونباخ تمامی متغیرها در این پژوهش از حداقل مقدار (۰/۷) بیشتر است. در جدول شماره چهار نتایج پایانی و روایی همگرای ابزار سنجش به‌طور کامل ذکر شده است.

جدول ۴- ضرایب پایایی و روایی همگرا

Table 4- Convergent Reliability and Validity Coefficients

میانگین واریانس استخراجی Extraction Variance Mean (AVE > 0.5)	ضریب پایایی ترکیبی Combined Reliability Coefficient (Alpha > 0.7)	ضریب آلفای کرونباخ Cronbach's Alpha Coefficients (Alpha > 0.7)	متغیرهای مکنون Concealed Variables
0.506	0.960	0.713	گرایش کارآفرینانه Entrepreneurial Orientation
0.516	0.926	0.828	فرهنگ فرصت‌طلبانه Opportunistic Culture
0.628	0.720	0.931	برون‌سپاری منابع انسانی Human Resources Outsourcing
0.550	0.976	0.709	مزیت رقابتی Competitive Advantage
0.522	0.821	0.841	سرمایه انسانی استراتژیک Strategic Human Capital

براساس مطالب ذکرشده و نتایج خروجی‌های نرم‌افزار ارائه‌شده در جدول شماره چهار، ابزار اندازه‌گیری از روایی محتوا و همگرا و پایایی مناسب برخوردار است. بررسی برازش مدل درونی: مدل درونی نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است. با استفاده از مدل درونی می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. ملاک تأیید فرضیه‌های پژوهش این است که ضرایب مسیر مثبت و آماره تی از ۱/۹۶ بیشتر باشد. در جدول شماره پنج نتایج بررسی فرضیه‌ها ارائه شده است.

جدول ۵- نتایج برازش مدل درونی

Table 5 - Internal Model Fitting Results

نتایج Results	آماره تی T-Statistics	ضریب مسیر Path Coefficient	مسیر Path	H
✓ Accept	5.141	0.382	گرایش کارآفرینانه ← برون‌سپاری منابع انسانی Entrepreneurial Orientation → HR Outsourcing	H1
✓ Accept	2.321	0.254	فرهنگ فرصت‌طلبانه ← برون‌سپاری منابع انسانی Opportunistic Culture → HR Outsourcing	H2
✓ Accept	4.532	0.144	برون‌سپاری منابع انسانی ← مزیت رقابتی HR Outsourcing → Competitive Advantage	H3
×Not Accept	بررسی شروط Check the Terms	بررسی شروط Check the Terms	گرایش کارآفرینانه ← مزیت رقابتی ← با اثر میانجی برون‌سپاری منابع انسانی Entrepreneurial Orientation → Competitive Advantage → with Mediation Effect of HR Outsourcing	H4
✓ Accept	بررسی شروط Check the Terms	بررسی شروط Check the Terms	فرهنگ فرصت‌طلبانه ← مزیت رقابتی ← با اثر میانجی برون‌سپاری منابع انسانی Opportunistic Culture → Competitive Advantage → with Mediation Effect of HR Outsourcing	H5
✓ Accept	3.510	0.275	برون‌سپاری منابع انسانی ← مزیت رقابتی ← با اثر تعدیلگر سرمایه انسانی استراتژیک HR Outsourcing → Competitive Advantage → with Moderating Effect of Strategic Human Capital	H6

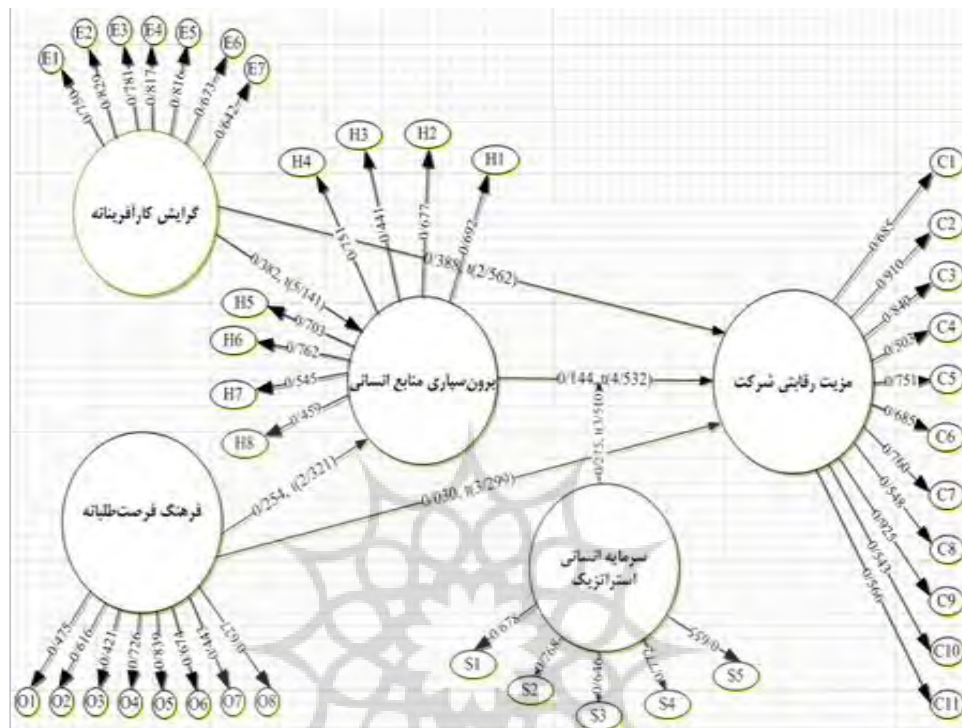
برازش مدل کلی: مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده‌اند. با توجه به جدول شماره شش، میزان شاخص نیکویی برازش^۱ مدل کلی برابر با ۰/۴۸ است که نشان‌دهنده برازش قوی مدل است.

جدول ۶- برازش مدل کلی
Table 6- General Model Fit

نیکویی برازش GOF	مربع آر R Square	مقدار تجمیعی Cumulative Value	سازه‌ها Construction
$\sqrt{\text{Communality} \times R^2} = 0.454=0.48 \times 0.526$		0.47	گرایش کارآفرینانه Entrepreneurial Orientation
		0.55	فرهنگ فرصت‌طلبانه Opportunistic Culture
	0.558	0.62	برون‌سپاری منابع انسانی HR Outsourcing
	0.351	0.58	مزیت رقابتی Competitive Advantage
		0.41	سرمایه انسانی استراتژیک Strategic Human Capital

مدل مفهومی آزمون‌شده در شکل شماره دو ارائه شده است. اعداد نوشته‌شده روی خطوط ضرایب بتای حاصل از معادله رگرسیون میان متغیرها هستند که همان ضریب مسیر است. برای معنادار بودن ضریب مسیر لازم است مقدار تی هر مسیر از عدد ۱/۹۶ بیشتر باشد که در پرانتز نشان داده شده است.

1. Goodness of Fit (GOF)



شکل ۲- مدل آزمون شده پژوهش (ضرایب مسیر، بارهای عاملی و آماره تی)

Figure 2 - Tested Research Model
(Path Coefficients, Factor Loadings and T-Statistics)

بحث و نتیجه گیری

امروزه سازمان‌ها برای حفظ موقعیت استراتژیک و مزیت رقابتی خود بایستی توجه ویژه‌ای به منابع انسانی کنند. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر گرایش کارآفرینانه و فرهنگ فرصت طلبانه بر برون سپاری منابع انسانی و از طرف دیگر، تأثیر برون سپاری منابع انسانی بر مزیت رقابتی شرکت با در نظر گرفتن اثر تعدیلگر سرمایه انسانی استراتژیک انجام شده است. درباره مشارکت نظری این پژوهش می‌توان گفت موضوع این پژوهش به لحاظ اثرگذاری متغیرهای جدید بر برون سپاری منابع انسانی و برای دستیابی به مزیت رقابتی دارای نوآوری است و به پیشرفت و تکامل علمی در حوزه کارآفرینی و منابع انسانی در شرکت‌های ورزشی همچون شرکت کراس کمک می‌کند. درحقیقت، رویکرد مشارکت نظری این پژوهش بازآفرینی است و پژوهشگران مطالعه حاضر تلاش کرده‌اند

زمینه‌های اثرگذار بر مزیت رقابتی برای بخش‌های منابع انسانی یا تحقیق و توسعه در شرکت‌های ورزشی را واکاوی کنند.

با توجه به یافته‌های پژوهش در راستای فرضیه اول، گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری بر برون‌سپاری منابع انسانی دارد که این یافته با پژوهش‌های تانگ و تانگ (۲۰۱۲) و مدهوشی، ساداتی، دلاوری، مهدی‌وند و میهن‌دوست (۲۰۱۴) مطابقت دارد. نتایج مطالعات این پژوهشگران نشان داد هرچقدر گرایش کارآفرینانه در شرکتی قوی‌تر باشد، حرکت به سمت برنامه‌های نوآورانه همچون کوچک‌سازی برون‌سپاری منابع انسانی بیشتر خواهد بود. همچنین ایروین و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان دادند که گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری بر برون‌سپاری منابع انسانی دارد؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت هرچقدر در شرکت گرایش به فعالیت‌های کارآفرینانه وجود داشته باشد، تمایل به برون‌سپاری منابع انسانی بیشتر خواهد شد؛ از این رو، با توجه به اینکه بیش از دوسوم کارکنان را مردان تشکیل داده‌اند و اصولاً مردان در مقایسه با زنان تمایل بیشتری به فعالیت‌های کارآفرینانه و رقابت در عرصه تولید محصولات جدید دارند، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که برون‌سپاری منابع انسانی برای پرداختن به فعالیت‌های کارآفرینانه در این شرکت بیشتر صورت خواهد گرفت. نتایج این پژوهش در راستای فرضیه دوم نشان داد که فرهنگ فرصت‌طلبانه بر برون‌سپاری منابع انسانی نیز دارای تأثیر مثبت و معناداری است. در پژوهش هندلی و آنگست^۱ (۲۰۱۵) این فرضیه تأیید شده است. این پژوهشگران معتقدند در صورتی که فرهنگ به صورت فردگرایی باشد و پرهیز از عدم اطمینان کم وجود داشته باشد، تمایل به قراردادهای پیمانی و موقتی بیشتر خواهد شد. این فرضیه همچنین با پژوهش دالگران و باسچ (۲۰۱۸) همسوست. اگر یک شرکت به جای اینکه منتظر مشکلات و مسائل بنشیند، بتواند افق فرصت‌های جدید را ببیند و فرهنگ سازمانی خود را بر آن استوار سازد، در نتیجه تلاش بیشتری برای برون‌سپاری منابع انسانی خواهد کرد تا خود بتواند به شکار فرصت‌های نو و جدید بپردازد. از آنجاکه بیشتر اعضای این شرکت کمتر از ۳۶ سال سن داشته‌اند و همچنین میانگین سنی کارکنان شرکت ورزشی کراس بسیار جوان است، با فرض اینکه افراد جوان بیشتر به دنبال تغییر و تحول هستند، چنین می‌توان گفت که این افراد به دنبال ایجاد فرهنگی با ویژگی‌های فرصت‌طلبی و پیشرفت برای دستیابی به مزیت رقابتی هستند.

فرضیه سوم این پژوهش که بیانگر تأثیر مثبت و معنادار برون‌سپاری منابع انسانی بر مزیت رقابتی شرکت بود نیز تأیید شد. این یافته با نتایج پژوهش‌های میترا و همکاران (۱۹۹۸) و ریپل و هلم (۲۰۰۸) همسویی دارد. زمانی که شرکت تصمیم می‌گیرد بسیاری از وظایف منابع انسانی را برون-

1. Handley & Angst

سپاری کند، خواه‌ناخواه فرصت بیشتری برای انجام‌دادن فعالیت‌های هسته‌ای و یافتن چالش‌های محیطی پیدا می‌کنند. این اقدام به‌خودی‌خود باعث ایجاد نوعی مزیت رقابتی در شرکت‌ها می‌شود. با توجه به اینکه بیشتر افراد این سازمان سابقه کاری زیادی دارند، بنابراین با نحوه فرایندهای کار آشنا هستند. همچنین آن‌ها احتمالاً متوجه شده‌اند که سازمان چه مزیت‌هایی را می‌تواند ایجاد کند و برون‌سپاری وظایف منابع انسانی چه کمکی در راستای تحقق مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند.

فرضیه چهارم این پژوهش تأیید نشد؛ براین‌اساس، برون‌سپاری منابع انسانی نمی‌تواند نقش میانجی بین دو متغیر گرایش کارآفرینانه و مزیت رقابتی ایفا کند. این فرضیه برای اولین بار در این پژوهش بررسی شد و بیان می‌کند در صورتی که سازمان به برون‌سپاری منابع انسانی بپردازد، این فعالیت نمی‌تواند به‌عنوان یک میانجی بین دو متغیر گرایش کارآفرینانه و مزیت رقابتی تلقی شود.

با توجه به یافته‌های پژوهش در راستای فرضیه پنجم، بررسی تأثیر فرهنگ فرصت‌طلبانه بر مزیت رقابتی شرکت با واسطه برون‌سپاری منابع انسانی تأیید شد. این یافته نیز برای اولین بار در این پژوهش به‌دست آمد. در صورتی که برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی به شیوه‌ای مطلوب در شرکت پیاده شود، این اقدام می‌تواند وجود فرهنگ فرصت‌طلبانه را با مزیت رقابتی پیوند دهد.

نتایج آزمون فرضیه ششم نیز نشان می‌دهد که سرمایه انسانی استراتژیک تأثیر برون‌سپاری منابع انسانی بر مزیت رقابتی شرکت را تعدیل می‌کند. این یافته با نتایج پژوهش ایروین و همکاران (۲۰۱۸) هم‌راستا است. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد سرمایه انسانی استراتژیک در شرکت‌ها نقش مهم و تعدیلگری در بیشتر کردن مزیت رقابتی دارد؛ بنابراین، راه‌حلی که برای ایجاد مزیت رقابتی توصیه می‌شود، این است که سرمایه انسانی استراتژیک را با استفاده از روش‌های نوین در آموزش منابع انسانی تقویت کنیم و از طریق برون‌سپاری منابع انسانی به اهداف عالی شرکت دست پیدا کنیم.

یافته‌های این پژوهش نه‌تنها برای پژوهشگران، بلکه برای مدیران و متخصصان شرکت‌های خصوصی نیز مفید است؛ بنابراین، به مدیران شرکت ورزشی کراس پیشنهاد می‌شود با بهبود فرهنگ فرصت‌طلبانه و ایجاد گرایش کارآفرینانه در کارکنان می‌توانند به‌دنبال سیاست‌های برون‌سپاری منابع انسانی باشند تا به این طریق مزیت رقابتی برای صنعت ورزشی خود ایجاد کنند و در رقابت با سایر تولیدکنندگان لوازم ورزشی در کشور موفق شوند.

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به جامعه آماری آن اشاره کرد که صرفاً در یک کسب‌وکار صنعتی مرتبط با حوزه خاص یعنی لوازم ورزشی بوده است؛ بنابراین، سایر پژوهشگران می‌توانند برای تعمیم یافته‌ها این پژوهش را در سایر سازمان‌های خدماتی و دولتی که به فعالیت‌های غیرورزشی مشغول هستند، بررسی کنند. همچنین به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود با توجه به

اینکه در این مطالعه از داده‌های مقطعی استفاده شده است، در مطالعات آینده تحلیل طولی رسیدگی به اثرهای علی و تعدیل‌شده را در نظر بگیرند.

تشکر و قدردانی

از اساتید محترم دانشگاه که در تهیه این مقاله راهنما بوده‌اند و از مدیریت و کارکنان شرکت ورزشی کراس به‌خاطر کمک در تهیه داده‌های این پژوهش سپاس‌گزاری می‌شود.

References

1. Awwad, A. (2008). The link between competitive priorities and competitive advantage. In POMS 19 th Annual Conference. Jordan, Amman.
2. Basu, R. (2015). Managing projects in research and development. : Gower Publishing. Manchester.
3. Breuer, W., Ghufuran, B., & Salzman, A. J. (2018). National culture, managerial preferences, and takeover performance. *International Business Review*, 27(6), 1270-89.
4. Cockburn, I. M., Henderson, R. M., & Stern, S. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1123-45.
5. Dahlgreen, P., & Bausch, A. (2018). How opportunistic culture affects financial performance in outsourcing relationships: A meta-analysis. *Journal of International Management*, 25(1), 81-100.
6. Fesharaky, F., Sehat, S., & Mousavi, S. (2017). Investigating the impact of entrepreneurial orientation on business growth through branding. *Journal of Strategic Management Researches*, 23(66), 57-80. (in Persian).
7. Gilleskie, D., & Hoffman, D. (2014). Health capital and human capital as explanations for health-related wage disparities. *Journal of Human Capital*, 8(3), 235-79.
8. Gottardello, D., & Valverde, M. (2018). Human resource management outsourcing in Spanish firms: Evolution over time and implication for devolution. *Intangible Capital*, 14(1), 56-73.
9. Grünhagen, M., Wollan, M., Dada, O., & Watson, A. (2014). The moderating influence of HR operational autonomy on the entrepreneurial orientation-performance link in franchise systems. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(4), 827-44.
10. Handley, S. M., & Angst, C. M. (2015). The impact of culture on the relationship between governance and opportunism in outsourcing relationships. *Strategic Management Journal*, 36(9), 1412-34.
11. Harrison, A., & Hoek, R. (2002). *Logistics management and strategy*. London, Pearson Education Limited.
12. Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375-91.

13. Heydari, S. A. (2016). Explaining the position of organizational entrepreneurial orientation in realizing competitive advantages (A case study: Iranian Banking Industry). *Journal of Entrepreneurship Development*, 8(2), 223-52. (in Persian).
14. Hossain, M., & Abdullah, A. M. (2017). Challenges and impacts of human resource outsourcing (HRO) in Bangladesh. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(3), 63-77.
15. Ilagan, S. V. (2009). Exploring the impact of culture on the formation of consumer trust in internet shopping (Unpublished master's thesis). University of Wyoming, United states of america, Laramie.
16. Irwin, K. C., Landay, K. M., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Marino, L. D., & Geho, P. R. (2018). Entrepreneurial orientation (EO) and human resources outsourcing (HRO): A "HERO" combination for SME performance. *Journal of Business Research*, 90, 134-40.
17. Johnson, J. L., Cullen, J. B., & Sakano, T. (1996). Opportunistic tendencies in IJVs with the Japanese: The effects of culture, shared decision making, and relationship age. *The International Executive*, 38(1), 79-94.
18. Khahande Karnama, A., Dehghan Najm Abadi, A., & Tajpour, M. (2017). The relationship between entrepreneurial orientations and occupational performance at TUMS student Health Center. *Payavard*, 11(2), 124-33. (in Persian).
19. Kilenthong, P., Hultman, C. M., & Hills, G. E. (2016). Entrepreneurial orientation as the determinant of entrepreneurial marketing behaviors. *Journal of Small Business Strategy*, 26(2), 1-22.
20. Klaas, B. S., McClendon, J., & Gainey, T. W. (1999). HR outsourcing and its impact: The role of transaction costs. *Personnel Psychology*, 52(1), 113-36.
21. Krausert, A. (2018). The HRM-capital market link: Effects of securities analysts on strategic human capital. *Human Resource Management*, 57(1), 97-110.
22. Lepak, D. P., Bartol, K. M., & Erhardt, N. L. (2005). A contingency framework for the delivery of HR practices. *Human Resource Management Review*, 15(2), 139-59.
23. Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 33, 107-24.
24. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-51.
25. Madhoushi, M., Sadati, A., Delavari, H., Mehdivand, M., & Mihandost, R. (2011). Entrepreneurial orientation and innovation performance: The mediating role of knowledge management. *Asian Journal of Business Management*, 3(4), 310-6.
26. Melse, A. E. (2016). Get the ball rolling, supervisors! How the culture of an organisation influences the way in which its employees learn (Master's thesis), University of Sciences Po, Paris, france.
27. Mitra, A., Winfrey, F. L., & Michalisin, M. D. (1998). Identifying sources of competitive advantage for new form organizations. *Strategic Change*, 7(2), 81-8.
28. Molina, M. A., Pino, I. B., & Rodriguez, A. C. (2004). Industry, management, capabilities and firms' competitiveness: An empirical contribution. *Managerial and Decision Economics*, 25, 265-81.

29. Nguyen, T., & Chang, M. L. (2017). Antecedents of human resources outsourcing decision in Vietnam. *Personnel Review*, 46(4), 702-17.
30. Otsuka, K., & Sonobe, T. (2018). The role of human capital in cluster-based industrial development. *The Developing Economies*, 56(2), 104-16.
31. Pett, T., & Wolff, J. A. (2016). Entrepreneurial orientation and learning in high and low performing SMEs. *Journal of Small Business Strategy*, 26(2), 71-86.
32. Ployhart, R. E., Weekley, J. A., & Ramsey, J. (2009). The consequences of human resource stocks and flows: A longitudinal examination of unit service orientation and unit effectiveness. *Academy of Management Journal*, 52(5), 996-1015.
33. Rieple, A., & Helm, C. (2008). Outsourcing for competitive advantage: An examination of seven legacy airlines. *Journal of Air Transport Management*, 14(5), 280-5.
34. Sanjaghi, M., Farrahi Boozanjani, B., Zohoorian Nadali, I., & Doroodi, H. (2013). Examining the relationship between entrepreneurial orientation and organizational performance with the social exchange approach: The role of organizational justice. *Journal of Entrepreneurship Development*, 6(3), 7-26. (in Persian).
35. Tang, Z., & Tang, J. (2012). Entrepreneurial orientation and SME performance in China's changing environment: The moderating effects of strategies. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 409-31.
36. Thisse, J. F. (2018). Human capital and agglomeration economies in urban development. *The Developing Economies*, 56(2), 117-39.
37. Venter, A. (2014). An analysis of the influence of entrepreneurial orientation on business success in selected small and medium-sized enterprises Unpublished doctor dissertation). University of Johannesburg, Johannesburg, south Africa.
38. Wright, P. M., Coff, R., & Moliterno, T. P. (2014). Strategic human capital: Crossing the great divide. *Journal of Management*, 40(2), 353-70.
39. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.
40. Yepes i Baldó, M., Romeo Delgado, M., & Berger, R. (2012). Human Capital Questionnaire (PHCQ): Assessment of European nurses' perception as indicators of human capital quality. *Nursing & Health Sciences*, 15(2), 229-34.
41. Vasconcelos, F. C., & Ramirez, R. (2011). Complexity in business environments. *Journal of Business Research*, 64(3), 236-41.
42. Sheehan, C., & Cooper, B. K. (2011). HRM outsourcing: The impact of organisational size and HRM strategic involvement. *Personnel Review*, 40(6), 742-60.
43. Sioutis, P., & Anagnostopoulos, K. (2016). Performance measurement of technology-production base of the firms: Ascertain their strategic competitive advantage. *Journal of the Knowledge Economy*, 7(3), 694-719.
44. Rigtering, J. P. C. (2013). Entrepreneurial orientation: Multilevel analysis and consequences (Doctoral dissertation, Utrecht University).
45. Webster, C., & White, A. (2010). Exploring the national and organizational culture mix in service firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(6), 691-703.
46. Baird, K., Harrison, G., & Reeve, R. (2007). The culture of Australian organizations and its relation with strategy. *International Journal of Business Studies: A*

Publication of the Faculty of Business Administration, Edith Cowan University,
15(1), 15.

استناد به مقاله

دامغانیان، حسین، و کشاورز، محمد. (۱۳۹۹). نقش گرایش کارآفرینانه، فرهنگ فرصت‌طلبانه و برون‌سپاری منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی در شرکت ورزشی کراس. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲(۶۲)، ۸۷-۱۱۰. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2020.7832.2711

Damghanian, H., & Keshavarz, M. (2020). The Role of Entrepreneurial Orientation, Opportunistic Culture and Human Resources Outsourcing in Gaining Competitive Advantage in Cross Sports Company. *Sport Management Studies*, 12(62), 87-110. (in Persian). DOI: 10.22089/smrj.2020.7832.2711

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

The Role of Entrepreneurial Orientation, Opportunistic Outsourcing in Gaining Culture and Human Resources in Cross Sports Company Competitive Advantage

H. Damghanian¹, M. Keshavarz²

1. Associate Professor of Public Administration- Organizational Behavior, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, University of Semnan, Semnan, Iran (Corresponding Author)
2. Ph.D. Student of Administrative Management-Organizational Behavior, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, University of Semnan, Semnan, Iran

Received: 2019/09/07

Accepted: 2020/02/26

Abstract

The purpose of this study was to investigate the relationship between entrepreneurial orientation, opportunistic culture and the outsourcing of human resources with competitive advantage while investigating the moderator effect of human capital. The purpose of this study is descriptive and survey method. The statistical population in this study was 115 employees of Cross Sports Company who were selected by convenience sampling method. To analyze the data, partial least squares and Smart PLS-2 software were used. To assess the validity of the convergent validity, for the fitting reliability, Cronbach's alpha was used and its coefficient for all research structures was more than 0.7. The findings show that entrepreneurial orientation has a positive and significant effect on human resource outsourcing. Opportunistic culture also has a positive and significant effect on human resource outsourcing. The results of the research confirmed the positive and significant effect of outsourcing human resources on competitive advantage. HR outsourcing does not mediate the relationship between entrepreneurial orientation and competitive advantage, but mediates the relationship between opportunistic culture and competitive advantage. Nevertheless, human capital moderates the link between outsourcing of human resources and competitive advantage.

Keywords: Entrepreneurial Orientation, Opportunistic Culture, Human Resources Outsourcing, Competitive Advantage, Human Capital.

1. Email: hdamghanian@semnan.ac.ir

2. Email: M.keshavarz71@semnan.ac.ir