



بررسی مدل ساختاری تأثیر رویکردهای مذاکره بر اتحاد راهبردی ادارات ورزش و جوانان استان های شرق کشور

کاظم چراغ بیرجندی^۱، جابر عباسی^۲، رضا کاظمی^۳، میلاد بهالگردی^۴

۱. استادیار گروه تربیت بدنی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزش، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزش، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران
۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزش، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

چکیده

اطلاعات مقاله

هدف از پژوهش حاضر، بررسی مدل ساختاری تأثیر رویکردهای مذاکره بر اتحاد راهبردی ادارات ورزش و جوانان استان های شرق کشور بود. روش تحقیق از نوع توصیفی- همبستگی می‌باشد و به شکل میدانی انجام شده است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران ادارات ورزش و جوانان در استان های شرق کشور به تعداد ۷۸ نفر بودند که نمونه نیز به تعداد ۷۸ نفر و به صورت کل شمار انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده در پژوهش شامل پرسشنامه رویکردهای مذاکره ویمست و کالاتون (۲۰۰۰) و پرسشنامه اتحاد راهبردی ایرلند و همکاران (۲۰۰۲) بود. روایی پرسشنامه از طریق روایی محتوایی با اخذ نظرات کارشناسان مدیریت راهبردی در ورزش و روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و همچنین پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ تایید گردید. به طوری که مقدار این ضریب برای پرسشنامه رویکردهای مذاکره $(\alpha=0/94)$ و پرسشنامه اتحاد استراتژیک $(\alpha=0/88)$ به دست آمد. نتایج تحقیق نشان داد که رویکردهای مذاکره بر اتحاد راهبردی ادارات ورزش و جوانان استان های شرق کشور تأثیر معناداری دارد. لذا توصیه می شود مدیران ادارات ورزش و جوانان دوره های ارتقاء مهارت های مذاکره را برای کلیه کارکنان در سازمان مد نظر قرار دهند تا بدین وسیله زمینه اتحاد های راهبردی در بین سازمان های ورزشی فراهم گردد.

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۳/۱۶

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۵/۲۱

کلیدواژگان:

رویکرد مذاکره

اتحاد

ادارات ورزش و جوانان

شرق کشور

نویسنده مسئول: کاظم چراغ بیرجندی

پست الکترونیکی:

kbirjandi@iaubir.ac.ir

Investigating the structural model of the influence of negotiation approaches on the strategic alliance of sports and youth departments in the eastern provinces of the country

Kazem Cheragh birjandi^{1*}, Jaber Abasi², Reza Kazemi ³, Milad Bahlgerdi ⁴

1. Assistant Professor of Physical Education Department, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran
2. Master's student in sports management, Islamic Azad University, Birjand, Iran
3. Master's student in sports management, Islamic Azad University, Birjand, Iran
4. Master's student in sports management, Islamic Azad University, Birjand, Iran

Abstract:

The purpose of this research was to investigate the structural model of the influence of negotiation approaches on the strategic alliance of sports and youth departments in the eastern provinces of the country. The research method is descriptive-correlation type and it was done in the field. The statistical population included all the managers of sports and youth departments in the eastern provinces of the country in the number of 78 people, and the sample was selected as a total number of 78 people. The tools used in the research included the negotiation approaches questionnaire of Wimset and Calanton (2000) and the strategic alliance questionnaire of Ireland et al. (2002). The validity of the questionnaire was confirmed through content validity by obtaining the opinions of strategic management experts in sports and construct validity using confirmatory factor analysis, as well as its reliability using Cronbach's alpha. So that the value of this coefficient was obtained for the negotiation approaches questionnaire ($\alpha=0.94$) and the strategic alliance questionnaire ($\alpha=0.88$). The results of the research showed that negotiation approaches have a significant impact on the strategic alliance of sports and youth departments in the eastern provinces of the country. Therefore, it is recommended that managers of sports and youth departments consider negotiation skills improvement courses for all employees in the organization in order to provide the basis for strategic alliances among sports organizations.

Keywords:

Negotiation approach, strategic alliance, sports and youth departments, East of the country, strategic

مقدمه

در این محیط رقابتی دشوار و چالشی کنونی و درحالیکه رقبا به سرعت در حال ایجاد منابع جدید مزیت رقابتی و افزایش مهارت های موجودشان هستند، استراتژی حرکت به تنهایی، شرکت را محکوم به همیشه بازنده بودن خواهد کرد. اتحادهای استراتژیک راهی مناسب برای شرکت هاست تا بتوانند به منابع و مهارت های لازم برای رقابت دسترسی پیدا کنند و یا آنها را توسعه دهند. بنابراین امروزه شاهد یک افزایش فوق العاده در تعداد اتحادها میان بنگاه ها هستیم و این اتحادها در حال تبدیل شدن به مهمترین فرمهای سازمانی هم در آمریکا و هم در سایر اقتصادهای بزرگ دنیا هستند(دایر^۱ و همکاران، ۲۰۰۸) یکی از محبوب ترین حالات همکاری در دهه های اخیر هم به لحاظ نظری و هم به لحاظ عملی اتحادهای راهبردی قلمداد شده است(کانتسوا^۲، ۲۰۱۶). اتحادهای استراتژیک یک اصطلاح نسبتاً گسترده است که "انواع توافق نامه های همکاری را شامل می شود، از تحقیقات مشترک گرفته تا شرکت های مشترک رسمی و مشارکت در حقوق صاحبان سهام(بارتلت و بامیش^۳، ۲۰۱۸). در همه این موارد، اتحادها شامل "جریانها و پیوندهایی هستند که از منابع و یا ساختارهای حاکمیتی از سازمانهای خودمختار برای دستیابی به اهداف مشترک استفاده می کنند"(هارتمن^۴، ۲۰۱۹). اتحاد استراتژیک یک توافقنامه همکاری بین دو سازمان و یا تعداد بیشتری است که می خواهند از این راه موقعیت رقابتی و عملکرد خود را از طریق منابع مشترک بهبود دهند (آیرلند^۵ و همکاران، ۲۰۰۲). اتحاد راهبردی تحقیق و توسعه با توزیع ریسک بین طرفین اتحاد، ایجاد زمینه های یادگیری، انتقال دانش و تکنولوژی و مدیریت هزینه های سنگین بخش تحقیق و توسعه، در شرایط رقابتی و محیط پیچیده امروزی صنعت ورزش، نقش حیاتی دارند(دی من^۶، ۲۰۱۴). برخی از مهمترین انگیزه های ورود به اتحادهای استراتژیک عبارتند از: تسهیم ریسک ناشی از عدم اطمینان های موجود، ارتقاء قابلیت ها و شایستگی های بنگاه، تسهیم دانش، دسترسی به منابع و فناوری های متنوع و جدید، تسهیم هزینه ها و انعطاف پذیری، بهبود موقعیت رقابتی و دسترسی به بازارهای خارجی. انگیزه های مذکور موجب شده که بنگاه های پیشرو در صنایع پیچیده از قبیل بیوتکنولوژی، نفت و ... به دلیل نیاز به حجم بالای منابع(سرمایه، دانش، تکنولوژی و...) گرایش بیشتری به استفاده از انواع مختلف همکاری های استراتژیک نشان دهند (ملکی زاده و ابوالحسینی، ۱۳۹۷). شاه حسینی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان، ارائه مدلی برای مدیریت اتحادهای راهبردی تحقیق و توسعه در صنعت خودروی کشور ایران، دریافتند که ۷ عامل در اتحاد استراتژیک نقش دارند که عبارتند از: متغیرهای کلان محیط، شرایط شکل گیری اتحاد، اعتماد متقابل، ویژگی های صنعت، نوع اتحاد، مدیریت اتحاد و پیامد های اتحاد و یا بادیلو^۷ و همکاران(۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان، شناسایی

1 . Dyer

2 . Kuznetsova

3 . Bartlett & Beamish

4 . Hartman

5 . Irland

6 . De man

7 . Badillo

عوامل تأثیرگذار بر اتحادهای تحقیق و توسعه صنعت خودرو، دریافتند که ویژگی هایی از قبیل اندازه، ماهیت شرکت های خودروسازی، تعداد کارکنان بخش تحقیق و توسعه، ماهیت اتحادهای تحقیق و توسعه و انواع شرکای اتحاد بررسی شده است. موانع و ماری^۱ (۲۰۱۵) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که چهار نوع اتحاد استراتژیک بازاریابی مشترک، تولید مشترک، خریدار - فروشنده و اتحاد فناورانه تأثیر مثبت و قابل توجهی بر عملکرد شرکت دارند به گونه ای که به کارگیری اتحاد سبب افزایش عملکرد شرکت می شود.

شواهد فرایند های مبنی بر اینکه اتحادها یک منبع مهم خلق ارزش و مزیت رقابتی شده اند وجود دارد، ما کمتر در مورد اینکه چگونه بنگاه های همکاری کننده، ارزشی را که به عنوان نتایج همکاری خلق می شود را میان هم تقسیم کنند، می دانیم (کانتتسووا^۲، ۲۰۱۶). شرایط شکل گیری مناسب و منطقی اتحادهای راهبردی تحقیق و توسعه، بر مدیریت موفق آن تأثیر بسیار مثبت و مناسبی داشته است. بنا بر تجربیات مشارکت کنندگان انگیزه های ورود به اتحاد، درک مسائل راهبردی و درک جنبه های حقوقی از جمله مهم ترین مواردی است که بر موفقیت مدیریت اتحاد تأثیرگذار بوده است. انگیزه های ورود برای طرفین اتحاد بعضی مواقع کاملاً متفاوت است. اعتماد متقابل یکی از مهم ترین مقوله هایی است که بر مدیریت موفق اتحادهای راهبردی تأثیرگذار بوده است. شناخت دقیق طرفین اتحاد از یکدیگر و سپردن مدیریت به طرف توانمند در مدیریت موفق اتحاد تأثیرگذار بوده است (شاه حسینی و همکاران، ۲۰۲۰).

امروزه مذاکره کم هزینه ترین روش و گزینه اول طرف های قرارداد برای حل فصل منازعات و رسیدن به نتیجه مورد مورد توافق است؛ گزینه ای که توسل به آن نه تنها در دسترس همگان است، بلکه از دیدگاه اقتصادی نیز توجیه پذیر است (کازلمی و شیروی، ۱۳۹۸). مذاکره در طی ۵ سال اخیر یکی از حوزه های مهم پژوهش در رفتار سازمانی و مدیریت بوده است (برت و تامپسون^۳، ۲۰۱۶). مذاکره فرایند تصمیم گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است (موقر و همکاران، ۱۳۹۸). فرایند مذاکره در عمل صورت گرفته و بیشتر به صورت فردی و یا گروه کوچک است (جمگز، وس و برگرز، ۲۰۱۷). مذاکره هنر و علم است. این یک موضوع پدیده ای چند رشته ای است که در آن عوامل اجتماعی - فرهنگی، رفتاری، روانی و اقتصادی با یکدیگر و با موضوع مذاکره در تعامل هستند (بلدینی و خان، ۲۰۱۹). یکی از شایستگی های مورد نیاز رهبران قرن بیست و یکم، داشتن دانش و توانایی مذاکره موفقیت آمیز در روابط تجاری بین المللی است. مذاکرات موفق به مذاکره کنندگان موفق نیاز دارند و مذاکره کنندگان موفق ویژگی های اصلی زیر را دارند: آگاهی از امور جهانی، هوش متقابل فرهنگی، انعطاف پذیری و ذهنیت آزاد، مهارت های ارتباطی بین فرهنگی، تخصص در تجارت، همدلی و پشتکار و صبر (رابین^۴، ۲۰۰۲).

تجارت امروز شامل معاملات چند بعدی و معاملات می باشد که شبکه ای از فعالیت ها و کارکردهای متنوع اجتماعی و تجاری را تشکیل می دهد (بلدینی و خان، ۲۰۱۹)^۵ و اولین موضوعی که در مورد مذاکره

1 . Muange & Maru

2 . Kuznetsova

3 . Brett & Thompson

4 . Rubin

5 Khan, M. A., & Baldini

اتحاد، بحث می شود، هدف و دامنه همکاری است، یعنی اینکه کدام محصولاتی را تولید می کنند، کدام خدمات را ارائه می دهند یا کدام فناوری ها را توسعه می دهند. در این مرحله، شرکای آینده معمولاً مشخص می کنند که چه کسانی در تلاش، در رابطه با بودجه، فناوری و پرسنل مهم، مشارکت می کنند، گرچه این کمک ها معمولاً پس از عملکرد اتحاد اصلاح می شوند (هارتمن^۱، ۲۰۱۹). لی و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که گسترش مذاکره تجاری، روشی جدید برای ادغام داده های چند منبع، اطلاعات و دانش مربوط به مذاکره فراهم می کند و یک "پل" هوشمند بین داده های بزرگ و نوآوری مذاکرات تجاری ایجاد می کند. از طرفی دیگر، طبق گفته کامیو ایپلر^۲ (۲۰۱۵) دلایل اصلی عدم موفقیت اتحاد را می توان در ناتوانی مدیران در پرداختن به مشکلات رابطه ناشی از توافق و مذاکره یافت. خاخار و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان، "مفاهیم قدرت در مذاکرات تجاری بین المللی: یک تحقیق تجربی"، انجام دادند که به بررسی مبانی قدرت اجتماعی، یعنی قدرت اطلاعات فردی، قدرت خبره، قدرت مشروع و قدرت ارجاع در مذاکرات تجاری موفق بین المللی (IBN) می پردازد. نویسنده نظرسنجی آنلاین را در بین مدیران مشاغل بین المللی مشغول به کار در انگلستان برای شرکتهای چند ملیتی انجام داده است که از آنها خواسته شد تا در مورد موفقیت آخرین تجربه مذاکره خود از نظر نتایج مشارکتی (یکپارچه سازی) و رقابت (توزیع) گزارش دهند. قدرت اطلاعات، قدرت خبره و قدرت مرجع از نظر اهمیت از این نتایج پشتیبانی می کنند. با این حال، به طور غیر منتظره، قدرت اطلاعات با نتایج و فرایندهای یکپارچه یا مشارکتی همبستگی مثبت داشت.

ادارات ورزش و جوانان در هر استان رسالت مهمی در رشد و اشاعه ورزش در بین احاد جامعه دارند و برای رسیدن به این مهم بایستی با سازمان ها و نهاد های زیادی در تعامل باشند تا این نوع همکاری و هم افزایی بین ادارات مختلف باعث رشد و توسعه ورزش کشور شود. لذا اهمیت مذاکره برای کارکنان و مدیران ادارات ورزش و جوانان از مهمترین مهارت هایی است که بایستی مورد توجه قرار گیرد تا با مذاکرات درست و مثبت با سایر ارگان های در رشد ورزش گام بزرگی برداشته شود. ورزش پدیده ای جهانی با شاخص های جهانی است و لزوم استفاده از مذاکرات و فنون مذاکره برای هر فردی که مرتبط با این پدیده در امور اجرایی است؛ لازم و ضروری است و سازمان های ورزشی نیز بایستی پایه گذار دوره های مذاکره و آموزش آن به کارکنان، ورزشکاران و مردمی است که با این ادارات سروکار دارند و به نوعی رسالت مهمی در جهت رشد ورزش و گسترش آن در بیرون از مرزها است. لذا اهمیت مذاکره به عنوان یک مهارت مهم در ادارات ورزش و جوانان مورد توجه است و اینکه این نوع مهارت چه تأثیری بر اتحاد بین سازمان ها و اتحاد راهبردی دارد سوال این پژوهش است که در به آن پاسخ داده خواهد شد.

روش تحقیق

از آنجایی که این تحقیق با هدف برخورداری از نتایج یافته ها برای حل مسائل موجود به کار می رود و به کار پاسخ به یک مسئله علمی است، لذا از نظر هدف، کاربردی است. از آن جهت که به دنبال به دست

1. Hartmann

2. Kamolo

آوردن اطلاعاتی درباره دیدگاه و نظرات افراد مختلف جامعه میباشد، از ماهیت همبستگی برخوردار است. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران ادارات ورزش و جوانان استان های شرق کشور به تعداد ۷۸ نفر بودند (استان خراسان رضوی با ۳۳ مدیر، استان خراسان جنوبی با ۱۱ مدیر، استان خراسان شمالی با ۸ مدیر و استان سیستان بلوچستان با ۲۶ مدیر) که نمونه با توجه به محدود بودن جامعه آماری به صورت کل شمار و به تعداد ۷۸ نفر انتخاب شدند در فرایند توزیع و جمع آوری پرسشنامه ها به این صورت بود که به مدیران ادارات ورزش و جوانان به شکل حضوری و الکترونیکی پرسشنامه ها ارسال گردید و با پیگیری های لازم تمامی افراد نمونه پرسشنامه تحقیق را تکمیل نمودند. به منظور جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه های استاندارد، رویکردهای مذاکره ویمست و کالانتون ۱ با ۲۰ گویه و ۴ بعد (اعتماد، دلجویی، انعطاف پذیری در کار و تصمیم گیری گروهی) و پرسشنامه اتحاد استراتژیک ایرلند و همکاران (۲۰۰۲) با ۴۰ گویه و شش بعد ظرفیت فنی شرکا، ساختار اتحاد، نوع اتحاد، روابط شرکای اتحاد، ظرفیت جذب و موفقیت مشارکت استفاده شد، هر دو پرسشنامه در طیف لیکرت درجه بندی شده است. روایی پرسشنامه از طریق روایی محتوایی با اخذ نظرات کارشناسان مدیریت راهبردی در ورزش و روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و همچنین پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ تأیید گردید به طوری که مقدار این ضریب برای پرسشنامه رویکردهای مذاکره ($\alpha=0/94$) و پرسشنامه اتحاد استراتژیک ($\alpha=0/88$) به دست آمد. در این تحقیق برای بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق از مدل یابی معادلات ساختاری (آزمون های آلفای کرونباخ، ضریب تعیین، شاخص واگرایی مدل و شاخص های برازش مدل) به کمک نرم افزار اسمارت پلاس نسخه ۳ بهره گرفته شده است.

یافته ها

ارزیابی مدل مسیری - ساختاری

برای آزمون مدل تحقیق، از مدل سازی مسیری- ساختاری استفاده شده است. به منظور بررسی مطلوبیت مدل مسیری- ساختاری در روش حداقل مربعات جزئی (PLS) معیارهای متفاوتی برای ارزیابی مدل وجود دارد. ابتدا مدل اندازه گیری مورد بررسی قرار می گیرد و بعد مدل ساختاری.

ارزیابی مدل اندازه گیری

در این بخش پایایی مدل با سه شاخص ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی ارزیابی شد. سپس روایی همگرا با استفاده از متوسط واریانس استخراج شده^۲ تحلیل شد و روایی واگرا نیز به روش فورنل - لارکر بررسی شد.

¹¹ .Vimset & Calinton

² . Average Variance extract (AVE)

جدول ۱. بررسی شاخص های روایی و پایایی سازه تحقیق

سازه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	مجدور واریانس استخراج شده AVE
اتحاد استراتژیک	۰/۷۹	۰/۸۵	۰/۵۰
روابط شرکا اتحاد	۰/۷۰	۰/۷۵	۰/۵۴
ساختار اتحاد	۰/۷۱	۰/۷۲	۰/۵۱
ظرفیت جذب	۰/۶۹	۰/۷۰	۰/۵۵
ظرفیت فنی شرکا	۰/۶۹	۰/۷۰	۰/۶۰
موفقیت مشارکت	۰/۷۰	۰/۷۷	۰/۵۲
نوع احاد	۰/۷۱	۰/۷۸	۰/۵۰
رویکرد مذاکره	۰/۷۲	۰/۸۰	۰/۵۲
اعتماد	۰/۷۰	۰/۷۴	۰/۵۵
انعطاف پذیری	۰/۷۵	۰/۸۴	۰/۶۰
تصمیم گیری گروهی	۰/۷۰	۰/۷۴	۰/۵۳
دلجویی	۰/۷۱	۰/۷۹	۰/۵۰

بر اساس نتایج آزمون در جدول ۱ میزان آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ است که ثبات درونی بالای پرسشنامه را نشان می‌دهد. ضریب دیلون-گلد اشتاین یا پایایی ترکیبی (شاخص سازگاری درونی مدل اندازه گیری) سازه ها می‌باشد. این ملاک، معیار مدرن تری است که PLS برای ارزیابی پایایی مدل گزارش می‌دهد، که طی آن پایایی سازه نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه ها با یکدیگر محاسبه می‌گردد که باید بیشتر از ۰/۷ باشد. مقادیر به دست آمده برای این شاخص‌ها نیز حاکی از پایایی قابل قبول مدل تحقیق حاضر می‌باشد. همچنین برای بررسی روایی همگرا از شاخص متوسط واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد. مقادیر بالای ۰/۵ در این بخش قابل قبول است. طبق نتایج آزمون مدل در جدول ۸، روایی همگرای مدل اندازه گیری قابل قبول بود.

جدول ۲ نیز نتایج روایی واگرا بر اساس روش فورنل - لارکر^۱ را نشان می‌دهد و با توجه به بزرگتر بودن جذر متوسط واریانس استخراج شده متغیرها از همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر، روایی واگرای مدل اندازه گیری تأیید می‌شود.

^۱ . Fornell & Larcker

جدول ۲. ماتریس همبستگی و نتایج آزمون فورنل - لارکر

متغیر	اتحاد استراتژیک	اعتماد	انعطاف پذیری	تصمیم گیری	دلجویی	روابط شرکا	رویکرد مذاکره	ساختار اتحاد	ظرفیت جذب	ظرفیت فنی	موفقیت	نوع اتحاد
اتحاد استراتژیک	۰/۷۰											
اعتماد	۰/۷۸	۰/۶۵										
انعطاف پذیری	۰/۰۴	۰/۰۲	۰/۶۵									
تصمیم گیری	۰/۰۱	۰/۰۴	۰/۴۴	۰/۷۳								
دلجویی	۰/۰۹	۰/۱۷	۰/۴۸	۰/۳۷	۰/۶۵							
روابط شرکا اتحاد	۰/۸۱	۰/۸۰	۰/۰۱	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۵۹						
رویکردهای مذاکره	۰/۴۱	۰/۴۵	۰/۷۱	۰/۶۱	۰/۷۱	۰/۴۳	۰/۶۷					
ساختار اتحاد	۰/۶۱	۰/۴۱	۰/۰۳	۰/۰۴	۰/۱۶	۰/۴۶	۰/۱۹	۰/۶۳				
ظرفیت جذب	۰/۷۱	۰/۶۸	۰/۱۴	۰/۰۷	۰/۰۶	۰/۶۰	۰/۳۷	۰/۳۵	۰/۵۷			
ظرفیت فنی شرکا	۰/۶۴	۰/۴۸	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۱	۰/۵۵	۰/۲۲	۰/۴۱	۰/۳۵	۰/۶۶		
موفقیت مشارکت	۰/۷۰	۰/۵۴	۰/۳	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۶۰	۰/۳۷	۰/۴۱	۰/۴۱	۰/۶۲	۰/۶۴	
نوع اتحاد	۰/۷۰	۰/۷۵	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۵۷	۰/۳۶	۰/۳۱	۰/۴۳	۰/۴۸	۰/۴۸	۰/۶۹

ارزیابی مدل ساختاری

برای ارزیابی مدل درونی یا مدل ساختاری، شاخص‌های متعددی وجود دارد که از جمله می‌توان به ضریب تعیین (R^2) و ضرایب مسیر اشاره کرد. ضریب تعیین یک معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درونزا می‌باشد. مقادیر R^2 برابر ۰/۱۸ و ۰/۵۲ در مدل‌های مسیری PLS به ترتیب ضعیف و قابل توجه توصیف می‌شود. بر اساس نتایج در جدول ۳، ضریب تعیین برای تمام متغیرهای درونزا مقدار قابل قبول است که کیفیت مدل ساختاری را نشان می‌دهد.

جدول ۳. ضریب تعیین متغیرهای درونزای تحقیق

متغیرهای درونزا	اتحاد استراتژیک	روابط	تلفظ	ظرفیت فنی	موفقیت	نوع اتحاد
ضریب تعیین	۰/۳۰	۰/۶۵	۰/۳۷	۰/۵۱	۰/۴۹	۰/۴۹

در مورد ضریب مسیر که معادل بتای استاندارد شده در رگرسیون است، مقادیر کمتر از ۰/۳ ضعیف، بین ۰/۳ تا ۰/۶ متوسط و از ۰/۶ به بالا خوب تفسیر می شود. معنی داری ضریب مسیر به روش BT و بوسیله بررسی شاخص t مشخص می شود، به طوری که مقادیر t بالاتر از ۱/۹۶ معنی دار در نظر گرفته می شود.
ضریب قدرت پیش‌بینی (Q²):

معیار Q² نیز قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می کند و در صورتی که این معیار در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی متغیر برون‌زای مربوط به آن را دارد (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳). معیار Q² برای متغیر اتحاد استراتژیک ۰/۲۵ درصد محاسبه شده است که گویای قدرت پیش‌بینی در حد خوب متغیر برون‌زای می باشد.

برازش کلی مدل

در این بخش برازش مدل اندازه‌گیری با شاخص اشتراکی، برازش مدل ساختاری با شاخص افزونگی و برازش کلی با نیکویی برازش (GOF) اندازه‌گیری می شود. شاخص افزونگی فقط برای متغیرها درونزا (متغیر ملاک) محاسبه می گردد و مانند شاخص اشتراکی باید مقدار آن مثبت باشد. در کتاب‌های آماری سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند.

جدول ۴. برآورد پارامترهای مدل ساختاری

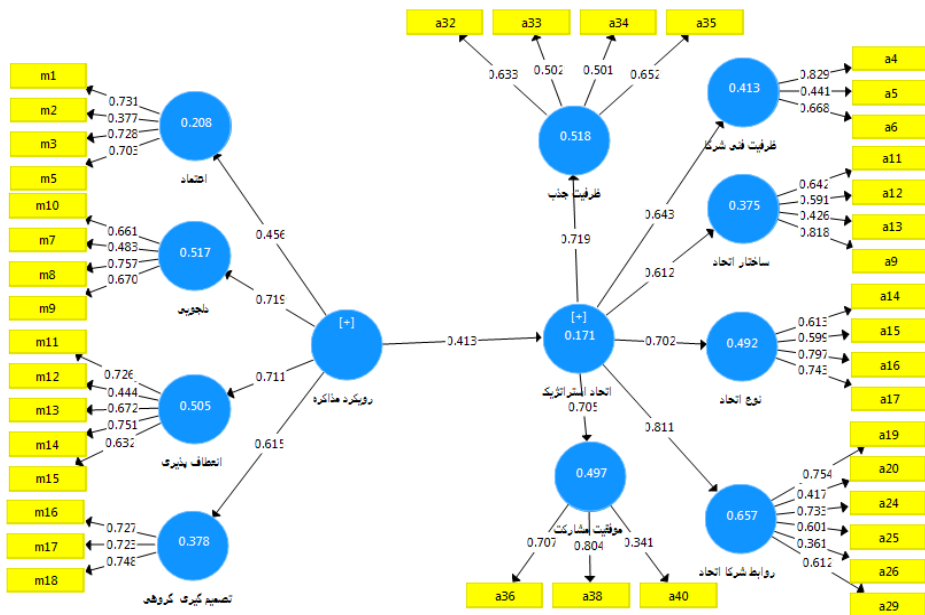
متغیر	شاخص اشتراکی	شاخص افزونگی
اتحاد استراتژیک	۰/۳۹	۰/۰۷
اعتماد	۰/۱۰	۰/۰۷
انعطاف پذیری	۰/۱۷	۰/۱۹
تصمیم‌گیری گروهی	۰/۱۲	۰/۱۸
دلجویی	۰/۰۹	۰/۲۰
روابط شرکا اتحاد	۰/۱۴	۰/۲۱
رویکردهای مذاکره	۰/۱۳	
ساختار اتحاد	۰/۰۷	۰/۱۳
ظرفیت جذب	۰/۰۵	۰/۱۵
ظرفیت فنی شرکا	۰/۰۶	۰/۱۷
موفقیت مشارکت	۰/۰۲	۰/۱۹
نوع اتحاد	۰/۱۷	۰/۲۲

شاخص نیکویی برازش مدل (GOF)

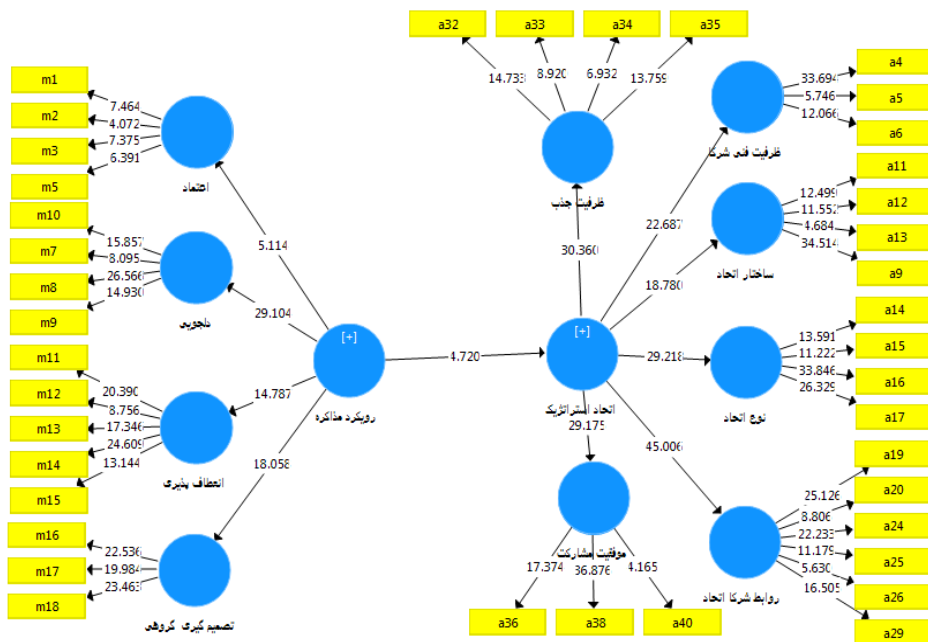
این شاخص سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری شده را نشان می‌دهد و برابر است با:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2} = 0.65 * 0.65 = 0.42$$

که در آن \overline{AVE} و $\overline{R^2}$ میانگین AVE و R^2 است. بالا بودن شاخص مقدار نیکویی برازش از ۰/۳ برازش مدل را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برازش برابر ۰/۴۲ شده است و از مقدار ۰/۳ بزرگ‌تر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد. به بیان ساده‌تر داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.



شکل ۱. مدل استاندارد تحقیق



شکل ۲. مدل پژوهش در حالت ضرایب تی

بحث و نتیجه گیری

اتحاد های استراتژیک موضوع اصلی رقابت، در بازار های جهانی به سرعت در حال تغییر می باشند. افزایش چشمگیر اهمیت اتحاد های استراتژیک برای شرکتهای، ناشی از لزوم داشتن پاسخ استراتژیک برای تغییرات سریع محیطی مانند؛ شتاب پیشرفت های تکنولوژیک، نیازهای رو به رشد سرمایه گذاری و جهانی شدن بازارها است. این امر به ویژه در صنایع با فناوری پیشرفته که در آن آهنگ رشد تکنولوژی های جدید و توسعه محصول به طور فزاینده ای بالاست، از اهمیت ویژه ای برخوردار است (یاسودا، ۲۰۰۵).

نتایج تحقیق نشان داد، که رویکرد های مختلف مذاکره تأثیر معناداری بر اتحاد استراتژیک ادارات ورزش و جوانان دارد. پیچیدگی مذاکره و مدیریت خوب اتحاد استراتژیک نیازمند تعیین یک یا چند متخصص است که لازم است هم در مذاکره اولیه و هم در رابطه مداوم با شریک (های) سازمان کنند. اینگونه مدیران رابط، باید پیش بینی مشکلات و شناسایی فرصت ها برای پیشرفت های همکاری، دانش عمیقی از سازمان خود و شریک (بازدید کنندگان) داشته باشند. بیشتر اتحاد ها دارای چرخه زندگی کوتاه و یا بلندمدت می باشند و تلاش در جهت ادامه دار بودن این اتحاد به مذاکره طرفین بستگی دارد و رویکردهایی که برای مذاکره اتخاذ می کنند. همچنین باید تلاش کنند که خروج از مذاکره با حداقل هزینه و خسارت ممکن برای شرکت باشد. لی و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که گسترش مذاکره تجاری، روشی جدید برای ادغام داده های چند منبع، اطلاعات و دانش مربوط به مذاکره فراهم می کند و یک "پل" هوشمند بین داده

های بزرگ و نوآوری مذاکرات تجاری ایجاد می کند و این نوع راهبرد در جهت توسعه روابط است که از این حیث با تحقیق حاضر همسو است. و یا خاخر و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی دیگر تاکید کردند که قدرت در مذاکره نوعی راهبرد در جهت توسعه روابط و رشد است. از آن جایی که در تحقیقات در خصوص مذاکرات در ادارات ورزش و جوانان بسیار اندک است، پیشینه تحقیقات برای غنا بیشتر نتایج این پژوهش و تابید آن احساس می شود.

از آن جایی که مذاکره مستلزم یک رابطه برد-برد برای تمامی طرفین درگیر در مذاکره است، زارتمن و برمن اعتماد را به عنوان یک پیش شرط و رویکرد مهم در مذاکره می دانند. این مؤلفه نشان می دهد که افراد مذاکره کننده علی رغم اینکه منافع خویش را به عنوان مهمترین رسالت خویش در مذاکره می دانند باید در خلق حس اعتماد طرف مقابل اطمینان حاصل کنند و با انجام اقداماتی طرف مقابل را برنده مدار که جلوه دهند. مدیران شرکت های تجاری و افراد مذاکره کننده در مذاکرات باید بسیار آگاه باشند که فرایند مذاکره بصورتی باشد که برای شرکت آنان مزیت ها و حالت برد داشته باشد تا موفقیت سازمان را تضمین کنند و همانگونه که بر اعتماد طرف مقابل اطمینان حاصل می کنند و به جنبه های منفی مذاکره نیز توجه داشته باشند و به این اصل نیز توجه داشته باشند که هر گاه پای منافع افراد به میان باشد، ممکن است بیشتر افراد با یکدیگر صادق نباشند و برای حفظ منافع خویش اقدام به شیوه های غیر معمول در مذاکره کنند. همانگونه که کامیو ایپلر^۱ (۲۰۱۵) دلایل اصلی عدم موفقیت اتحاد در سازمان ها را ناتوانی مدیران در پرداختن به مشکلات رابطه ناشی از توافق و مذاکره دانستند و از این حیث که مذاکره کنندگان باید با هوشمندی کامل اقدام به مذاکره با طرق مقابل کنند با تحقیق همسو می باشد.

از مؤلفه های مهم دیگر در فرایند مذاکره که می توان بر اتحاد استراتژیک تأثیر گذار باشد موضوع دلجویی کردن در مذاکره است که افراد مذاکره کننده نباید سعی کنند از فروتنی و خشوع فرد مقابل به عنوان یک مزیت برای خویش استفاده کنند و اقدام به عملکرد غیر معقول زده و از این فروتنی به عنوان یک موقعیت برنده برای خودشان استفاده کنند. از طرفی دیگر اتحاد های سازمان ها برای افزایش بیشتر بهره وری و رشد هر دو سازمان متحد صورت می گیرد و بیشتر مذاکرات بین دو سازمان برای افزایش استفاده از فرصت های محیطی و رشد بیشتر صورت می گیرد و کمتر احتمال دارد که سازمانی با اتکا بر استراتژی تهدید خواسته باشد اقدام به اتحاد با سازمان دیگر کند، بلکه طرفین مذاکره با اتکا بر قدرت مرجع بوده یا قدرت اطلاعات خویش سعی بر توافق و تأثیر گذاری بر فرد مقابل دارد. از بابا صحه بر این مطلب، خاخر و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خویش به این نکته اشاره کردند که قدرت اطلاعات، قدرت خیره و قدرت مرجع از مؤلفه های مهم در مذاکره به شمار می روند که می تواند بر فرایند مذاکره اثرات مثبتی داشته باشد.

از نکات مهم دیگر که در مذاکره ادارات ورزش و جوانان بسیار مهم است، توجه به کار گروهی و تصمیمات گروهی است که در مذاکره دو فرد یا دو سازمان تأثیر گذار بوده و می توان برآیند این تصمیمات موجب موفقیت و یا عدم موفقیت مذاکره گردد. لذا مدیران شرکت های تجاری بایستی قبل از انجام مذاکره با تشکیل کارگروه ها و جلساتی تمامی جوانب اتحاد را مورد بررسی قرار دهند و با تصمیم گیری جمعی که در خصوص

این موضوع گرفته می شود؛ اقدام به مذاکره با طرف مقابل کنند. در این بین توجه به هزینه های تحقق و توسعه محصولات جدید، توجه به دانش متخصصات داخلی و موفقیت های بین المللی سازمان می توانند گزینه های مناسبی برای مدیران باشند تا با اتکا بر آنها در مذاکره حاضر شوند. البته باید به این نکته مهم توجه داشت زمانی یک سازمان در فرایند مذاکره حاضر می شود که در بهره برداری از فرصت های محیطی، کسب دانش جدید در حوزه ی نو و قابلیت های محیطی نیازمند به مکمل دیگر داشته باشد و با این اقدام به منفعت های زیادی دست پیدا می کند.

با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش می توان گفت که سازمان ها و در این تحقیق ادارات ورزش و جوانان نه تنها کالاها و خدمات را تجارت می کند، بلکه می تواند مبادله ای برای تبادل منافع، تجربیات، شیوه ها، فلسفه های کسب و کاری باشد. خلق اتحاد با سازمانی دیگر نیاز به فرایند مذاکره بین دو سازمان دارد تا با بیان خواسته خود و رسیدن به نقطه برد - برد اتحاد راهبردی شکل گیرد.

مدیران ادارات ورزش و جوانان در شرق کشور با برگزاری دوره های آموزشی در جهت اتخاذ راهبردهای سازنده در سازمان های ورزشی و فنون مذاکره به صورت درون و برون استانی زمینه انتقال دانش کارکنان در این زمینه ها و استفاده از افراد صاحب نظر را فراهم می آورند و می توانند شرق کشور را به قطب مهم ورزش راهبردی و البته قطب مهمی با الگوهای موثر راهبردی در جهت توسعه مذاکرات داخلی و خارجی تبدیل کنند و البته همجواری این نقطه از کشور با کشورهای همسایه و اتخاذ مذاکرات ورزشی بیشتر بین آنان زمینه توسعه ورزش برای هر دو طرف را فراهم می آورد.

در این پژوهش رویکردهای مذاکره در ارتباط با اتحاد های راهبردی مورد بررسی قرار گرفت، اما ابعاد دیگری از مذاکرات وجود دارد که می تواند تأثیراتی بر فرایند اتحاد سازمان و ادارات ورزش و جوانان داشته باشد و محققین دیگر با در نظر گرفتن این عوامل بر غنای بیشتر تحقیقات در حوزه مذاکرات تجاری بیفزایند.

References

1. Alma Mintu- Wimsatt, Roger J. Calantone,(2000).Crossing the border: testing a negotiation model among Canadian Experts", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 5, pp. 340-353.
2. Badillo, E. R., Galera, F. L., & Moreno Serrano, R. (2017). Cooperation in R&D, firm size and type of partnership. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 123–143.
3. Bartlett, C. A., & Beamish, P. W. (2018). *Transnational Management: Text and Cases in Cross-Border Management* (8th ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
4. Brett, J., & Thompson, L. (2016). Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 68-79.
5. De Man, A.P. (2014). *Alliances: An Executive Guide to Designing Successful Strategic Partnerships*. (First ed). Wiley
6. Dyer, J. H., Singh, H., & Kale, P. (2008). Splitting the Pie: Rent Distribution in Alliances and Networks. *Managerial and Decision Economics*, 29, 137–148.
7. Hartmann, A. M. (2019). Negotiating for Strategic Alliances. In *The Palgrave Handbook of Cross-Cultural Business Negotiation* (pp. 53-70). Palgrave Macmillan, Cham.
8. Hellriegel, D. W. (1998). *Organizational Behavior*. New York: West Publishing.
9. Irland, R. D., M. A. Hitt & D. Vaidyanath (2002), 'Alliance Management as a Source of Competitive Advantage', *Journal of Management*, Vol. 28, No. 3, 413-446.
10. Jiang, L. (2007). "Strategic Alliance - Case Study of Lenovo and IBM". Dissertation submitted to the University of Nottingham Business School for the degree of Master of Science in International Business, pp. 1-92.
11. Kazemi, M.J.Sheroii, A(2020). Economic analysis of negotiation in the resolution of commercial disputes. *Majlis and Strategy Quarterly*, 26th year, number 99, 228-247. (In Persian)
12. Khan, M. A., & Baldini, G. M. (2019). Global Business Negotiation Intelligence: The Need and Importance. In *The Palgrave Handbook of Cross-Cultural Business Negotiation* (pp. 3-16). Palgrave Macmillan, Cham.
13. Kuznetsova, N. V. (2016). Strategic alliances: Industry-specific characteristics of the achievement of a competitive advantage. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(1), 109-117.

14. Li, X., Liu, F., Li, A., & Xu, L. (2018). Business Negotiation based on Extenics. *Procedia computer science*, 139, 521-528.
15. Rubin, J. Z. (2002). *The Actors in Negotiation*. In V. A. Kremenjuk (Ed.), *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
16. Malekim V. Abolhasani, N(2019). Conceptual model of the performance of strategic alliances, structural equation modeling approach. *Business Reviews*, No. 90,92-107. (In Persian)
17. Mehri, M(2015). Investigating the impact of strategic alliances of commercial-industrial free zones on the development of Iran's tourism industry. Master's thesis, Gilan University. (In Persian)
18. Mirkamali, S.M. Namdari, P (2017). The role of negotiation approaches and organizational trust in the level of job involvement of middle industry employees in Hamadan province. *Organizational Behavior Studies Quarterly*. Number 1 (12), 123-145. (In Persian)
19. Moaghar, M. Sani, A. Pinekar, A. (2020). Identifying and prioritizing indicators of success in business negotiations with Russians. *Research Journal of Executive Management*, No. 21, 153-177. (In Persian)
20. Muange, R., & Maru, L. C. (2015). Strategic alliances on performance of retail firms in Nairobi County, Kenya. *TQM Journal*, 27(6), 732-740.
21. Shahhossini, M., Hedari, A., Arabi, S.M, Ghaderi S(2020). Presenting a model for managing research and development strategic alliances in Iran's automobile industry. *Journal of Business Management*, Vol 11, 1: 44-25. (In Persian)
22. Tjemkes, B., Vos, P., & Burgers, K. (2017). *Strategic Alliance Management* (2nd ed.). Abingdon-on-Thames: Routledge.
23. Yasuda, Hiroshi. (2005). "Strategic Alliances For SMEs", *Confederation of Asia-Pacific Chambers of Commerce and Industry (CACCI) Journal*, Vol. 1.