



بررسی فرایند انتقال و خلق دانش در ائتلاف‌های استراتژیک

نام و نام خانوادگی نویسنده اول

دکتر فریبرز رحیم نیا¹، استاد دانشگاه فردوسی مشهد
r-nia@um.ac.ir

نام و نام خانوادگی نویسنده دوم

فرشاد زمانیان نجات‌زاده، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه فردوسی مشهد
farshad.zamaniaanjezadeh@stu.um.ac.ir

چکیده

طی دو دهه گذشته مبنای رقابت در اقتصاد ملی و جهانی از منابع مشهود مانند نفت، معدن و ... به منابع غیر مشهود و خلق داراییهای مبتنی بر دانش مانند توانمندی در انجام تحقیقات، ثبت مالکیت معنوی، توسعه فرآیند و محصول تغییر یافته است. اما فرایند تولید و بکارگیری دانش و تکنولوژی هر روز پیچیده تر شده و چارچوب های علمی متنوع تری را در بر گرفته است که هیچ سازمانی نمی تواند به تنهایی تمام منابع و قابلیت های مورد نیاز را در قلمرو سازمان خود تامین نماید. در نتیجه سازمانها تمام منابع خود را در جهت ایجاد توانمندیهای ویژه در حوزه های خاصی به کار گرفته و از طریق توسعه روابط استراتژیک با سازمانهای دیگر به کسب و مبادله دانش با آنها می پردازند. در این مطالعه مدل مفهومی نحوه انتقال و خلق دانش در اتحادهای استراتژیک با نقش تعدیلگری توانایی انتقال دانش، همانندی و شباهت دانش، تفاوت های فرهنگی ملی و اعتماد مورد بررسی قرار داده شده است. بدین منظور در ابتدا به طور مختصر اتحادهای استراتژیک، سپس انتقال دانش، خلق و ایجاد دانش، توانایی انتقال دانش، همانندی و شباهت دانش، تفاوت های فرهنگی ملی و اعتماد تشریح شده و نهایتا مدل مفهومی ارائه شده است.

کلمات کلیدی: انتقال دانش، خلق دانش، ائتلاف‌های استراتژیک



۱. مقدمه

طی دو دهه گذشته مبنای رقابت در اقتصاد ملی و جهانی از منابع مشهود مانند نفت، معدن و ... به منابع غیر مشهود و خلق داراییهای مبتنی بر دانش مانند توانمندی در انجام تحقیقات، ثبت مالکیت معنوی، توسعه محصول و فرایند تغییر یافته است. اما فرایند تولید و بکارگیری دانش و تکنولوژی هر روز پیچیده تر شده و چارچوبهای علمی متنوع تری را در بر گرفته است که هیچ سازمانی نمی تواند به تنهایی تمام منابع و قابلیت‌های مورد نیاز را در قلمرو سازمان خود تامین نماید. در نتیجه سازمانها تمام منابع خود را جهت ایجاد توانمندیهای ویژه در حوزه های خاصی به کار گرفته و از طریق توسعه روابط استراتژیک با سازمانهای دیگر به کسب و مبادله دانش با آنها می پردازد. اما دسترسی به منابع دانش در خارج از مرزهای سازمان، الزامات ساختاری، اجتماعی و ارتباطی خاصی داشته و سازمانها را با چالش‌های جدیدی مواجه می گرداند که مدیریت بهینه این چالش‌ها اساس خلق مزیت‌های رقابتی آینده است. از طرفی در چنین محیطی که رقابت در آن افسار گسیخته است سازمانها قادر نیستند که به صورت انفرادی و تنها با تکیه بر منابع خود به اهداف استراتژیک مورد نظر خود دست یابند و ناچارند با سازمانهای دیگر همکاری کنند که یک نوع از این همکاریها، ائتلاف استراتژیک است که به ابزار مهمی برای مدیریت کسب و کار جهت بهبود توانایی رقابت سازمان تبدیل شده است و شکاف بین منابع موجود شرکت و الزامات مورد نیاز آینده آن را پر می کند و با فراهم آوردن امکان دسترسی سازمانها به منابع بیرونی و ایجاد هم افزایی، ترویج یادگیری و تغییر سریع، رقابت جویی سازمانها را افزایش می دهد [۱]. ائتلاف‌های استراتژیک می توانند موتورهای رشد و سودآوری در بازارهای داخلی و خارجی باشند. تعداد ائتلاف‌های استراتژیک در چند سال گذشته بسیار زیاد شده است به طوری که در سال ۲۰۰۱ بیش از ۱۱۰۲۰۰ ائتلاف استراتژیک در دنیا شکل گرفت و نیز طی سالهای ۱۹۹۹-۱۹۹۶ شرکتهای آمریکایی با درآمد سالیانه دو میلیارد دلار و یا بیشتر هرکدام ۱۳۸ ائتلاف استراتژیک را شکل دادند [۲]. با بررسی مبانی نظری می توان دریافت که عوامل بسیاری در بهبود توان رقابتی ائتلافهای استراتژیک نقش دارند که از جمله آن‌ها می توان به انتقال دانش، خلق و ایجاد دانش، توانایی انتقال دانش، همانندی و شباهت دانش، تفاوت‌های فرهنگی ملی و اعتماد اشاره کرد.

۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

هر چه محیط کسب و کار پویاتر باشد، نیاز است که راهبردهای آن بیشتر روی منابع و قابلیت‌های سازمانی متمرکز شود [۳]. از طرفی دانش سازمانی با ارزش، نادر و یک دارایی بی نظیر و یک منبع اساسی برای کسب مزیت رقابتی به شمار می رود. بنابراین، استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها به عنوان بخشی از راهبرد سازمان ضروری می باشد [۴] و سازمان‌ها بایستی به دنبال شیوه‌ای کارا و موثر برای مدیریت دانش باشند، این که چگونه آن را تولید کنند، چگونه انتقال دهند و چگونه استفاده نمایند، سوالاتی است که باید به آن پاسخ دهند [۵]. در زمینه انتقال و خلق دانش در ائتلاف‌های استراتژیک تحقیقات بسیاری انجام شده است. برای مثال ون هو و وانگ (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای تحت عنوان انتقال دانش و یادگیری در ائتلاف‌های استراتژیک نشان دادند که تعامل، صداقت، اعتماد و تعهد شرکا در منجر به بهبود عملکرد ائتلاف می شود [۶]. لی (۲۰۰۸) در مطالعه‌ای تحت عنوان بررسی عوامل تاثیرگذار بر انتقال دانش در ائتلاف‌های استراتژیک، نشان دادند که ماهیت دانش، ویژگی‌های شرکا و عوامل محیطی، سه عامل تاثیر گذار بر انتقال دانش در ائتلاف‌های استراتژیک هستند [۷]. از طرفی دیگر ویو و لی (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای تحت عنوان تاثیر خلق دانش بر موفقیت ائتلاف‌های استراتژیک نشان دادند توانایی انتقال دانش، همانندی و شباهت



دانش، تفاوت‌های فرهنگی ملی ارتباط بین انتقال و خلق دانش را تعدیل می‌کند [۸]. در ادامه به طور مختصر به ائتلاف‌های استراتژیک و سپس به چگونگی انتقال و خلق دانش در آن‌ها پرداخته می‌شود.

۱.۲. ائتلاف استراتژیک

زاهرا و همکاران (۲۰۰۲) ائتلاف استراتژیک را به صورت یک توافقنامه همکاری بین دو یا چند سازمان است که می‌خواهند با استفاده از منابع مشترک، موقعیت رقابتی و عملکرد خود را بهبود دهند [۹]. ویلن و هانگر (۲۰۰۰) ائتلاف‌های استراتژیک را مشارکت دو شرکت یا دو واحد کسب و کار و یا بیشتر جهت رسیدن به اهداف مهم استراتژیکی که شرکا به طور متقابل از آن مشارکت سود می‌برند تعریف کرده‌اند [۱۰]. در حالی که بیتران و همکاران (۲۰۰۲) ائتلاف استراتژیک را به صورت یک توافقنامه بلندمدت رسمی یا غیررسمی بین دو یا چند سازمان که هرکدام از آنها استقلال خود را حفظ می‌کنند تعریف کرده‌اند [۱۱]. ویلن و هانگر (۲۰۰۰) انواع ائتلاف‌های استراتژیک را به صورت زیر ذکر کرده‌اند:

۱. سرمایه‌گذاری مشترک: عبارت است از یک فعالیت مشارکتی تجاری که توسط دو یا چند سازمان با اهداف استراتژیک شکل می‌یابد و نهادهای مستقلی ایجاد می‌کند و به هریک از این نهادها مسئولیتهای عملیاتی، مخاطرات مالی و پاداشهایی تخصیص می‌دهد درحالی که استقلال و هویت آنها حفظ می‌شود. این نوع ائتلاف از همه انواع دیگر رایج‌تر است.
۲. کنسرسیوم خدمات متقابل: عبارت است مشارکت شرکتهای مشابه در صنایعی که منابع خود را جهت کسب منافع و تکنولوژی پیشرفته یکپارچه می‌کنند که در غیر این صورت، دستیابی به آنها به صورت انفرادی بسیار پرهزینه است.
۳. موافقتنامه صدور مجوز: توافقنامه‌ای است که طبق آن شرکت صادرکننده مجوز حقوقی را به شرکت دیگر در یک کشور یا بازار دیگر جهت تولید یا فروش کالا اعطا می‌کند و شرکت گیرنده مجوز مبالغی را به شرکت صادرکننده مجوز پرداخت می‌کند. این ائتلاف وقتی مفید است که علامت تجاری شرکت مجوز دهنده شناخته شده و مشهور باشد.
۴. مشارکت در زنجیره ارزش: عبارت است از یک ائتلاف قوی و نزدیک که در آن یک شرکت یا واحد کسب و کار موافقتنامه بلندمدتی با عرضه‌کنندگان یا توزیع‌کنندگان کلیدی را جهت کسب مزیت رقابتی شکل می‌دهند. این نوع ائتلاف، حد‌اعلای ائتلاف است [۱۰].

۱.۱.۲. قابلیت‌ها و مزایای ائتلاف‌های استراتژیک

مزایای بسیاری در ارتباط با ائتلاف‌های استراتژیک ذکر شده است. برای مثال کارایانیس و همکاران (۲۰۰۲) صرفه‌جوییهای ناشی از مقیاس و صرفه‌جوییهای ناشی از حوزه؛ دستیابی سریع و آسان به دانش و بازار؛ افزایش عایدات، کاهش نیازهای سرمایه‌ای و ریسک موجود در گسترش محصولات و تکنولوژی‌های جدید، احتمال تاثیرگذاری بر ساختار رقابت در بازارهای مرتبط [۱۲]، هاریسون (۱۹۹۸) کاهش ریسک سیاسی و مالی؛ رسیدن به مزیت رقابتی؛ بهبود رشد فروش؛ ایجاد تعادل در پورتفولیوی کسب و کار [۱۳] و تزانگ (۱۹۹۸) مدیریت کارآفرینانه برای رشد در مراحل اولیه، دسترسی به منابع [۱۴] را به عنوان مزایای ائتلاف استراتژیک نام برده‌اند.

۲.۱.۲. مراحل ایجاد یک ائتلاف استراتژیک

محققان مراحل ایجاد ائتلاف‌های استراتژیک را به صورت‌های مختلفی شرح داده‌اند که در این تحقیق به سه مورد از آن‌ها پرداخته می‌شود: هافمن و اسکلاسر (۲۰۰۱) در مطالعه خود مراحل ایجاد ائتلاف استراتژیک را به صورت زیر عنوان نموده‌اند:



۱. مرحله تجزیه و تحلیل استراتژیک: در این مرحله شرکت باید زمینه‌هایی را که نیاز به همکاری مشترک دارد شناسایی کند و به انعطاف‌پذیری استراتژیکی سطح بالا و نیاز محدود به کنترل توجه کند. شرکت باید به نقاط قوت خاصی توجه کند و در
 ۲. جستجوی منابع مشابه یا مکمل باشد و نهایتاً شرکت مذکور باید اهداف موردنظر ائتلاف را از استراتژی کسب و کار خود استخراج کند و آن را سرلوحه کار خود قرار دهد.
 ۳. مرحله جستجو برای شریک: شرکت باید در پی ایجاد روابط تثبیت شده مبتنی بر اعتماد باشد و شریکی که انتخاب می‌کند باید در آن رشته از فعالیتهای موردنظر برتر و عالی باشد. شریک موردنظر باید کمکهای مکمل به سازمان ارائه دهد. در این مرحله دو سازمان باید بر سر ارزشها و عقاید خود به توافق برسند.
 ۴. مرحله طراحی ائتلاف: در این مرحله باید حقوق شرکا و وظایف آنها به دقت تعریف شود و ابهامی وجود نداشته باشد. شرکا در این مرحله باید کمکهای یکسانی داشته باشند و تمام کار بر دوش یک سازمان نباشد. باید بر ایجاد ارزش مشترک تاکید شود. در این مرحله همچنین شرکتهای باید از صلاحیتهای عمده خود محافظت کنند و توافقهایی لازم را در این جهت به دست آورند. شرکا باید توسط اجتناب از رفتار فرصت طلبانه و تعهدات یک جانبه اعتماد ایجاد کنند. و بر سر اهداف آشکار و واقع بینانه به توافق برسند.
 ۵. مرحله اجرا و مدیریت ائتلاف: در این مرحله شرکا باید یک سیستم هماهنگ کننده و اطلاعاتی را برپا سازند و منابع لازم را ایجاد کنند. این مرحله نیاز به حمایت مدیریت عالی دارد. در این مرحله همچنین باید از انتقال ناخواسته دانش جلوگیری شود. شرکا باید توان یادگیری از شریک مقابل را داشته باشند. در مرحله مدیریت ائتلاف عملکرد ائتلاف باید پیوسته بازنگری شود.
 ۶. مرحله پایان دادن به ائتلاف: شرکت باید آماده پایان دادن به ائتلاف حتی در مرحله طراحی نیز باشد [۱].
- کارایسونی و همکاران (۲۰۰۰) در مطالعه خود سه مرحله انتخاب استراتژی مشارکتی؛ انتخاب نوع رابطه ای که بر مبنای آن ائتلاف استراتژیک شکل می‌گیرد و انتخاب شریک استراتژیک [۱۲] و تلفار^۱ (۲۰۰۱) این مراحل را تصمیم ورود به ائتلاف؛ انتخاب یک شرکت مناسب؛ انتخاب ساختار مناسب برای ائتلاف و ارزیابی ائتلاف استراتژیک [۱۵] بیان نموده است. سایمون (۱۹۹۹) در مطالعه خود بیان نمود که نقش ماهیت دانش در فرایند انتقال دانش بین ائتلاف های استراتژیک حائز اهمیت است. وی در پژوهشی که بر روی ۱۴۷ ائتلاف استراتژیک انجام داد، نشان داد که هفت عامل میزان ضمنی بودن دانش^۲، خاص بودن دارایی^۳، تجربه قبلی^۴، پیچیدگی^۵، میزان محافظه کار بودن شریک^۶، فاصله فرهنگی^۷ و فاصله سازمانی^۸ می‌تواند بر این فرایند تأثیرگذار باشد [۱۶]. از منظر ویو و لی (۲۰۱۴) منابع خلق و ایجاد دانش شامل منابع و قابلیت های سازمانی و انتقال دانش از شرکای استراتژیک می‌باشد. همچنین با توجه به تحقیقات گذشته انتقال دانش نقش مهمی در بهبود امکانات فنی دارد. ائتلاف های استراتژیک بین المللی نقش بسیار مهمی در فراهم آوردن فرصت های یادگیری به طور مستقیم (یادگیری از شرکا) و غیر مستقیم (یادگیری از طریق انتقال دانش فنی) دارند. از این رو فرایند انتقال و خلق دانش نقش مهمی در بهبود عملکرد

¹ Telfar

² tacit degree

³ asset specificity

⁴ prior experience

⁵ complexity

⁶ partner protectiveness

⁷ cultural distance

⁸ organizational distance



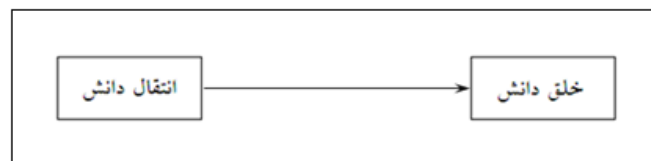
ائتلاف‌های استراتژیک دارد [۸]. علاوه بر آن در مطالعات مختلف عوامل متعددی مطرح شده‌اند که این فرایند را تحت تاثیر قرار می‌دهند که در این مطالعه فقط به چهار عامل توانایی انتقال دانش، همانندی و شباهت دانش، تفاوت‌های فرهنگی ملی و اعتماد پرداخته می‌شود.

۲.۲. انتقال دانش

در اقتصاد دانش‌محور، دانش، منبع، دارایی و یک اهرم جهت تحقق اهداف سازمان تلقی می‌شود. انتقال دانش در ائتلاف‌های استراتژیک در دو مرحله صورت می‌گیرد: در ابتدا بین اعضای سازمان، به این صورت که آنها دانش جدید را از طریق شرکای ائتلاف فراگرفته و سپس بین اعضای سازمان به اشتراک می‌گذارند و دوم بین شرکای استراتژیک و به این صورت که دانشی که از افراد، دپارتمان‌ها و سازمان‌هایی که با آنها در ارتباط هستند را دریافت و ادغام نموده و بین اعضا به اشتراک می‌گذارند [۱۷].

۳.۲. خلق دانش

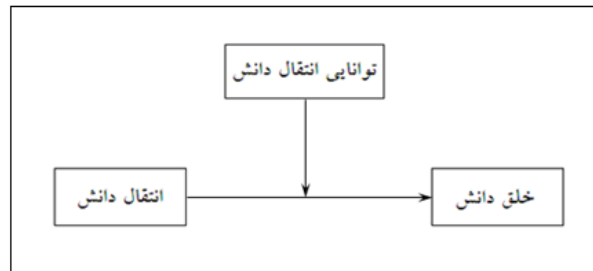
خلق دانش را می‌توان فرایند ایجاد دانش جدید یا جایگزین و بهسازی دانش سازمانی موجود از طریق روابط اجتماعی و همکاری‌های سازمانی دانست. این فرایند در سطوح فردی و سازمانی اتفاق افتاده و منجر به آفرینش دانش ضمنی و یا صریح می‌گردد. بر اساس مدل سه جزئی نوناکا و همکارانش (۲۰۰۱) فرایند خلق دانش در سازمان، دارای مراحل و اجزاء مختلفی است که طی آن از طریق فرایندهای جامعه‌پذیری، درونی‌سازی، برونی‌سازی و تلفیق دانش جدید به صورت دانش صریح و یا ضمنی خلق می‌شود. پیشبرد این فرایندها نیازمند وجود محیطی مناسب جهت تعامل و تبادل نظر میان کارکنان است. اندوخته‌های دانشی سازمان، فرایند خلق دانش در سازمان را تسهیل می‌نماید [۱۸]. در بسیاری از تحقیقات، خلق دانش با دو مفهوم تبادل و ترکیب دانش در ارتباط می‌باشد [۱۹]. به منظور تولید دانش جدید سازمان‌ها بایستی منابع جدید یا موجود خود را به این امر اختصاص داده و یا با روش‌های جدید از منابع موجود بهره‌برند [۲۰].



شکل ۱: انتقال و خلق دانش در ائتلاف‌های استراتژیک

۴.۲. توانایی انتقال دانش

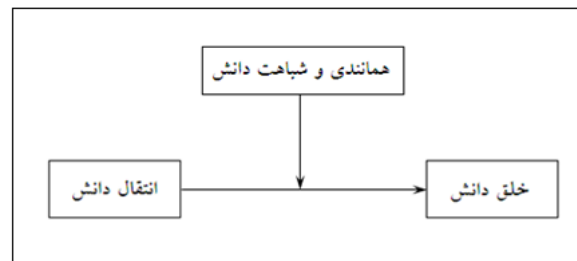
انتقال دانش به طور عمده تحت تاثیر سه عامل فرستنده دانش، پذیرنده دانش، و فرایند انتقال دانش قرار می‌گیرد. از منظر فرستنده دانش، موفقیت انتقال دانش به تمایل فرستنده به انتقال دانش بستگی دارد به همین دلیل موفقیت انتقال دانش در نیت همکاری فرستنده دانش تعیین می‌شود. به طور همزمان، بهره‌وری دانش انتقال یافته نیز به قابلیت توانایی انتقال دانش از فرستنده دانش بستگی دارد، که آن نیز با ظرفیت دانش، عمق و وسعت دانش فرستنده در ارتباط می‌باشد. از دیدگاه پذیرنده دانش، موفقیت انتقال دانش به تمایل و میزان توانایی پذیرش پذیرنده دانش بستگی دارد. توانایی پذیرش دانش نیز به ظرفیت دانش و عمق و وسعت پذیرنده دانش وابسته است. در این فرایند انتقال دانش، تقلید از دانش و کانال انتقال، تاثیر مهمی بر بهره‌وری از انتقال دانش دارند [۲۱].



شکل ۲: نقش تعدیلگر توانایی انتقال دانش در رابطه بین انتقال و خلق دانش در ائتلاف‌های استراتژیک

۵.۲. همانندی و شباهت دانش

دانشمندان گذشته اظهار کرده‌اند که یادگیرندگان دانش می‌تواند به درجه بالایی از شباهت با شرکا دست یابند که این امر می‌تواند اثرات یادگیری بهتری داشته باشد. ما باور داریم که شباهت دانش بیشتر در میان شرکا (همکاران) می‌تواند به انتقال بهتر دانش منجر شود، اما ممکن است به خلق دانش نیز آسیب وارد کند. از آنجا که درجه بالایی از یکدستی (همگنی) در دانش در میان شرکا وجود دارد، افکار خلاقانه، مانع الهام بخشی در خلق دانش نیست [۲۲]. اندازه‌گیری متغیر همانندی دانش با استفاده از این سوال: قبل از اینکه شما با این ائتلاف همکاری نمایید، فن آوری مورد استفاده (در اختیار) توسط شرکت خودی، بسیار مشابه و دارای همپوشانی با شرکت شریک است [۲۳].



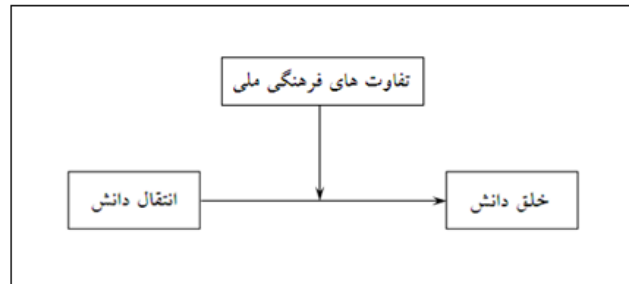
شکل ۳: نقش تعدیلگر همانندی و شباهت دانش در رابطه بین انتقال و خلق دانش در ائتلاف‌های استراتژیک

۶.۲. تفاوت‌های فرهنگی ملی

تأثیر فاصله فرهنگی بین شرکا مختلف و نا مشخص است تفاوت فرهنگی بین شرکا سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی بر عملکرد تأثیر نمی‌گذارد. باورها عادت‌ها ارزش‌های ملی می‌تواند به عنوان اجزای مرتبط با فرهنگ ملی تعریف کرد. درجه و شدت تناسب و اختلاف بین شرکا در سرمایه‌گذاری مشترک تفاوت فرهنگی است پس تفاوت فرهنگ ملی زیاد منجر به یک برخورد فرهنگی و ایجاد اختلاف در سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی می‌شود. محققین با بررسی تأثیر قومیت‌های شرکا، ناهمگونی سازمانی و انگیزه‌های اقتصادی در انحلال شرکتهای سرمایه‌گذاری مشترک دریافته‌اند فاصله فرهنگی به طور کلی تأثیری بر منحل شدن سرمایه‌گذاری‌های مشترک ندارد ولی وجود ارتباطات گذشته بین شرکا تأثیر منفی بر برخی پیچیدگی‌های ایجاد شده در اثر تفاوت‌های فرهنگی دارد. چهار اثر منفی مرتبط با فاصله فرهنگی بر عملکرد فاصله فرهنگی می‌تواند منجر به به مشکلات ارتباطات شود که ممکن است مانع تبادل دانش و یادگیری درون سازمانی باشد می‌تواند باعث تعارض‌های مدیریتی به دلیل سوء تفاهم که منجر به هزینه اضافی شود می‌تواند باعث اثر منفی بر عملیات شود می‌تواند صلاحیت شرکت مقابل را تضعیف کند و یا منجر به کاهش منافع بالقوه از همکاری شود. مطالعات نشان می‌دهند تفاوت در فرهنگ ملی می‌تواند سودمند باشد برخی محققان دریافته‌اند که تفاوت در فرهنگ ملی یک منبع چالشی می‌باشد که منجر به یک سطح



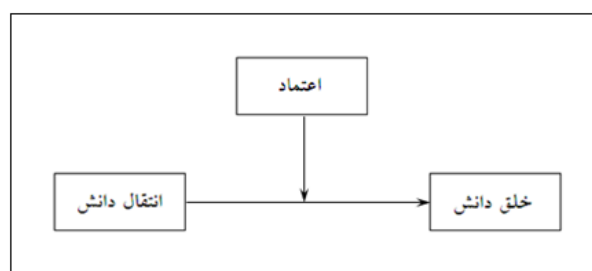
بالتر از ارتباطات و همکاری پایدار می‌باشد. گاهی اوقات تفاوت در فرهنگ ملی ممکن است به کارایی بالاتر سرمایه گذاری مشترک بین‌المللی منجر شود [۲۴].



شکل ۴: نقش تعدیلگر تفاوت‌های فرهنگی ملی در رابطه بین انتقال و خلق دانش در ائتلاف‌های استراتژیک

۷.۲. اعتماد

تعاریف متعددی دربارهٔ اعتماد وجود دارد. چندگانگی تعریف‌های اعتماد در متون نظری، احتمالاً ناشی از دو دلیل است. نخست، اعتماد مفهومی انتزاعی است و گاهی با مفاهیمی چون معتر بودن، قابلیت اعتماد یا اطمینان مترادف گرفته می‌شود. دوم، اعتماد مفهومی چند وجهی است و ابعاد مختلف ادراکی، حسی و رفتاری دارد. اعتماد بین شرکا یک عامل مهم در کمک به موفقیت سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی. اهمیت اعتماد در ثبات و عملکرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی مشخص شده زمانی روابط سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی قوی‌تر هستند که حسن نیت به توسعه اعتماد، اعتماد شخصی بین شرکاء افزایش یابد. اعتماد منجر به ارتباطات باز درک مشترک و در نتیجه همکاری بهتر می‌شود در روابط اعتماد طرفین متعهدند به منابع ضروری که برای موفقیت ضرورت دارد اعتماد همچنین تشویق می‌کند شرکا را برای انتقال دانش ضمنی یک عامل کلیدی برای عملکرد می‌باشد. اعتماد در طرف دیگر باعث احساس امنیت در مورد نتایج مثبت می‌شود. و این منجر به سطح بالایی از رضایت می‌شود. اعتماد یک متغیر مهم در موفقیت است و ممکن است اثر متفاوتی بر روی عملکرد بسته به عوامل داخلی و محیطی که با آن تعامل دارد داشته باشد. اعتماد در سراسر مرزهای بین‌المللی متفاوت است و از این رو هر دو ماهیت اعتماد و سازمان و فرهنگ برای اعتماد می‌تواند در سراسر زمینه‌ها متفاوت باشد [۲۴]. اگر شرکا اعتماد بیشتری نسبت به یکدیگر داشته باشند، باعث بهره‌مندی بیشتر و بهتر از تعامل متقابل و ارتباطات متقابل خواهد شد. بنابراین، در روند خلق دانش، ارتباط بهتر برای شرکا منجر به تبادل نظر بهتر خواهد شد و عاملی برای یافتن راه حل برای مشکلات جدید و در نتیجه، برای ایجاد دانش نوآورانه مفید است [۲۵].

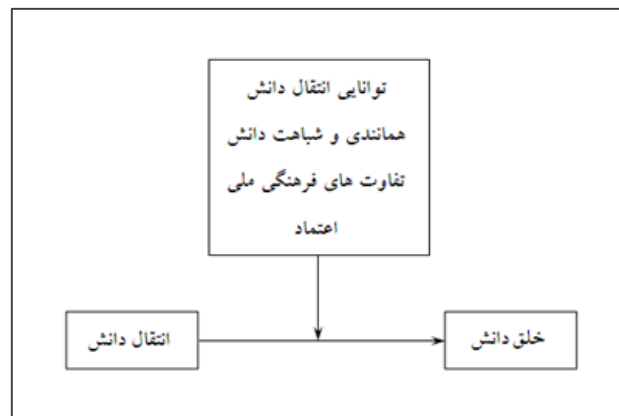


شکل ۵: نقش تعدیلگر اعتماد در رابطه بین انتقال و خلق دانش در ائتلاف‌های استراتژیک



۳. نتیجه گیری

در دنیایی که رقابت در آن لجام گسیخته است، سازمانها به تنهایی قادر به دستیابی به اهداف استراتژیک خود نیستند و چاره‌ای جز پیوستن به همکاری‌های مشترک با دیگر شرکتها ندارند. از مهمترین همکاری‌های مشترک، ائتلاف استراتژیک است. ائتلاف‌های استراتژیک در توسعه مزیت رقابتی شرکتها نقش مهمی ایفا می‌کنند [۲۶] و نه تنها در امر تولید مفیدند بلکه حتی در امور خدماتی مانند جهانگردی نیز مثمرتر هستند. ائتلاف‌های استراتژیک جزء مهمترین بخشهای مدیریت استراتژیک در یک شرکت تجاری است [۲۷].



شکل ۶: مدل مفهومی تحقیق

با بررسی ادبیات موضوع، استنباط می‌شود که عوامل متعددی بر فرایند انتقال و خلق دانش موثر هستند که در این مطالعه به برخی از آنها اشاره شد. لذا بر اساس پژوهش‌های پیشین و با توجه به مطالعه ویلای و یی‌چایه (۲۰۱۴) که به بررسی توانایی انتقال دانش، همانندی و شباهت دانش، تفاوت‌های فرهنگی ملی و اعتماد در ائتلاف‌های استراتژیک پرداختند [۸] و ویلی یه‌چیه (۲۰۱۴) که فرایند انتقال و خلق دانش را مورد بررسی قرار دادند [۲۸] و جمع بندی آن‌ها می‌توان مدل مفهومی نقش تعدیلگر توانایی انتقال دانش، همانندی و شباهت دانش، تفاوت‌های فرهنگی ملی و اعتماد را در رابطه بین انتقال و خلق دانش در ائتلاف‌های استراتژیک را ارائه کرد.



مراجع

- [1] Hoffmann W.H. Schlosser R. (2001). Success factors strategic alliances in small & medium sized enterprises - an empirical survey. *Long range planning*, 34, 357-81.
- [2] Ireland R.D., Hitt, M.A., Vaidyanath, D. (2000). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of management*, 28(3), 413-446.
- [۳] زعفرانیان، ر.، اسماعیل زاد، م.، شاهی، ن. (۱۳۸۷). ارایه الگوی پیاده سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط. فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال اول، شماره دوم، ص ۱۰۲-۷۵.
- [۴] تقی زاده، ه.، سلطانی، غ.، مهدی لو، ر. (۱۳۸۹). بررسی میزان به کارگیری فرایند مدیریت دانش در یک سازمان خدماتی (مطالعه موردی). فراسوی مدیریت، سال ۳، ش ۱۲، ص ۴۸-۳۴.
- [5] Zapata, L.C.; Criado, J. R. & Criado, A.R. (2009). Generation and Transfer of Knowledge in It-Related Smes, *Journal of Knowledge Management*, 13(5), 243-256.
- [6] Wen Ho, M. H., Wang, F. (2014). Unpacking knowledge transfer and learning paradoxes in international strategic alliances: Contextual differences, *International Business Review*, 1-11, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.08.002>.
- [7] Li, Z. (2008). A Study on the Factors Influencing Knowledge Transfer among Organizations in Strategic Alliances, *International Symposium on Electronic Commerce and Security*, 822- 825, DOI 10.1109/ISECS.2008.173.
- [8] Wu, W., Lee, Y. (2014). How to Perform Knowledge Creation Successfully in International Strategic Alliances: A Multilevel Perspective, *Proceedings of PICMET '14: Infrastructure and Service Integration*, 1827- 1833.
- [9] Zahra, S. A., Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (2000), 'International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance', *Academy of Management Journal*, Vol.43, pp. 925-950.
- [10] Hunger, J.D., Wheelen, T.L. (2000). *Strategic management and business Policy*. New Jersey: prentice hall, 7th edition.
- [11] Bitran, I., Bitran, J., Conn, S., Nagel, A., & Nicholls, H. (2002) Smart: system for the development, management & support of strategic alliances. *International journal of production economics*, in press, 1-8
- [12] Carayannis, E.G., Kassicieh .K, & Radosevich, R. (2000). Strategic alliances as a source of early stage seed capital in new technology based, *Strategic management journal*, 20, 603-15.
- [13] Harrison J.S. (1998). *strategic management of organizations & stakeholders*. Cincinnati, Ohio: international Thomson publishing, 2 ND edition.
- [14] Tsang, E.W.K. (1998). Motives for strategic alliance: a resource based perspective *Strategic management journal*, 14(3), 207-221.
- [15] Telfar, D.J. (2001). Strategic alliances along the Niagara wine route. *Tourism management*, 22, 21-30.
- [16] Simonin. B.L, (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances, *Strategic management journal*, 20, 595-623.
- [17] Zhihong, L. (2008). A Study on the Factors Influencing Knowledge Transfer among Organizations in Strategic Alliances, *International Symposium on Electronic Commerce and Security*, 822-825.
- [18] Collins, C. J. & Smith, K. G. (2006), 'Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of High-Technology firms', *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- [19] Nathalie, J. & Ghoshal, S. (1998), 'Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage', *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266
- [20] Lyles, M. A. & Salk, J. E. (1996), 'Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context', *Journal of International Business Studies*, 27(5), 877-903.



- [21] Mowery, D. C., Oxley, J. E. & Silverman, B. S. (1996), 'Strategic alliances and inter firm knowledge transfer', *Strategic Management Journal*, 17, 77-91.
- [22] Nohria, N., & Gulati, R. (1996), 'Is slack good or bad for innovation?' *Academy of Management Journal*, 39(5). 1245-1264.
- [23] Gupta, A.K., Tesluk, P.E. & Taylor, M.S. (2007), 'Innovation at and across multiple levels of analyses', *Organization Science*, 18(6), 885-897.
- [24] Bener, M., & Glaister, K.W. (2010). Determinants of performance in international joint ventures, *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 191-206.
- [25] Kale, P., Singh, H. & Perlmutter, H. (2000), 'Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital', *Strategic Management Journal*, 21(3), pp. 217-237.
- [26] Norman, P.M. (2001). Are your secrets safe? Knowledge protection in strategic alliances. *Business Horizons*, 51-60,
- [27] Telfar D.J. (2001). Strategic alliances along the Niagara wine route. *Tourism management*, 22, 21-30.
- [28] Wei-Li, W., Yi-Chih, L. (2014). How to Perform Knowledge Creation Successfully in International Strategic Alliances: A Multilevel Perspective, *Infrastructure and Service Integration*, 1827-1833.