

## بررسی تأثیر فرآیندهای یادگیری روی عملکرد در همکاری‌های مشترک بین‌المللی

رضا پیرایش<sup>۱</sup>، محمد باشکوه<sup>۲</sup>، معصومه پهلوانی قمی<sup>۳</sup>، وحیده علیپور<sup>۴</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت دانشگاه زنجان، ایران
۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه تربیت مدرس، ایران
۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ایران
۴. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه تربیت مدرس، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۳/۲۵، تاریخ تصویب: ۱۳۸۸/۸/۱۱)

### چکیده

روند رو به رشدی در توجه سازمان‌ها به یادگیری به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع سازمانی برای کسب مزیت رقابتی ایجاد شده است. زیرا نگرش یادگیرندگی موجب کسب فرصت‌هایی برای ارتقای قابلیت سازمانی و درک مشکلات فرا روی فعالیت‌های مشترک با شرکاء می‌شود. سؤال اصلی این پژوهش عبارتست از: تأثیر فرآیندهای یادگیری روی عملکرد در همکاری‌های مشترک چیست؟ جامعه آماری بالغ بر ۲۵۰ نفر از افراد دست‌اندرکار در مرکز تحقیقات ایران‌خودرو است که از این تعداد نمونه‌ای ۱۰۵ تایی به‌طور غیر تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از روش‌های میدانی استفاده شده است. پرسشنامه‌ی این پژوهش، بالغ بر ۱۹ سؤال است که ۱۵ سؤال آن مربوط به متغیرهای مستقل و ۴ سؤال مربوط به متغیر وابسته (عملکرد) است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل رگرسیون خطی استفاده شده است. نتیجه‌ی پیمایش نشان می‌دهد که بیشترین یادگیری در سطح انتقال اتفاق افتاده است و بیشترین تأثیر را روی عملکرد داشته است. به ترتیب، یادگیری در سطح جذب و بهره‌برداری در مورد مطالعه شده، کمتر اتفاق افتاده و تأثیر کمتری روی عملکرد داشته است.

واژه‌های کلیدی: فرآیندهای یادگیری، یادگیری سازمانی، عملکرد

**مقدمه**

ضرورت یادگیری (بهبود قابلیت‌ها و منابع سازمانی) ناشی از نیاز به همگامی مداوم فعالیت‌ها و راهبردهای سازمان با تغییرات نیازها و تقاضاهای محیطی است. درجه تغییراتی که سازمان‌های امروزی با آن مواجه هستند نیازمند بهبود مستمر و انطباق جهت حفظ و ارتقای مزیت رقابتی است. مزیت رقابتی از استفاده مؤثر قابلیت‌ها و منابع سازمان در تعریف جایگاه راهبردی ناشی می‌شود. پیش‌بینی تغییرات محیطی و ساختار دهی مجدد منابع و قابلیت‌های سازمان، پاسخی به حفظ و تداوم مزیت رقابتی است. کسب و حفظ مزیت رقابتی منجر به عملکرد مثبت می‌شود؛ بنابراین یادگیری (تغییر در منابع و قابلیت‌های سازمانی) انتخاب جایگاه راهبردی برتر را ممکن می‌سازد و با ایجاد مزیت رقابتی منجر به بهبود عملکرد می‌شود.

ضرورت‌های پیشرفت در جهان امروز بیانگر آن است که اگر سازمانی بخواهد واکنش‌های سریع، خلاق و گسترده در برابر تغییرات محیطی از خود نشان دهد، دیگر نمی‌تواند یادگیری سازمانی را به نظریه‌های سنتی موسوم به یادگیری فردی محدود کند. شرایط امروز مستلزم این است که به ماهیت جمعی، فرهنگی، تعاملی و پرورشی یا توسعه‌ای یادگیری بیشتر توجه شود.

در دهه‌های اخیر رشد بی‌سابقه‌ای در همکاری‌های مشترک برای توسعه‌ی دانش و مهارت‌های جدید توسط شرکت‌ها صورت گرفته است دلایلی از قبیل رقابت، حمایت دولتی و سیاست صنعتی موجب رشد سرمایه‌گذاری مشترک شده است. برای موفقیت این راهبرد در بلند مدت، ادغام مناسب دانش و توسعه‌ی یادگیری در فرآیندهای همکاری مشترک امری اجتناب‌ناپذیر است.

**مبانی نظری پژوهش**

در بررسی همکاری مشترک به‌عنوان ابزاری برای یادگیری از مطالعه‌های (کیلینگ ۱۹۹۳، بدراکو<sup>۱</sup> ۱۹۹۱، آلتز و هیج<sup>۲</sup> ۱۹۹۳، پوکیک<sup>۳</sup> ۱۹۹۲، مارتی و سمیلی<sup>۴</sup> ۱۹۸۳، کاسون<sup>۵</sup>

---

1. Badaracco  
2. Alter & Hage  
3. Pucik  
4. Mariti & Smily  
5. Casson

۱۹۹۳) و برای روابط بین عملکرد و یادگیری از مطالعه‌های (اندرسون<sup>۱</sup> ۱۹۹۰)، استفاده شده است.

## فرآیندهای یادگیری

### انتقال دانش

در اغلب ادبیات همکاری، یادگیری به عنوان انتقال تکنولوژی خاص در نظر گرفته شده است که همان تمرکز بر سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی بدون توجه به یادگیری قابلیت‌های جدید است و در آن فقط بر انتقال دانش فنی موجود تأکید می‌شود [۱۲].

تعریف انتقال: جابه‌جایی دانش بین شرکت‌ها به‌طور مستقیم و از طریق شبکه‌ی همکاری است که این جابه‌جایی از طریق فعالیت‌هایی از قبیل خرید تکنولوژی، مشاهده و تقلید تکنولوژی به‌کاربرده شده توسط شریک، یا تغییر تکنولوژی‌های موجود با توجه به سمت و سوهای ارایه شده توسط شریک اتفاق می‌افتد. به‌طور اساسی انتقال به معنی پذیرش آن‌چه شریک انجام می‌دهد و ادغام آن با سیستم خودی یا تغییر منابع خودی برای تقلید آن بدون درک واقعی از چرایی و چگونگی انجام آن است. البته این روش مزیت‌هایی نیز می‌تواند به‌دنبال داشته باشد که در آن احتمال توسعه‌ی درک دانش ضمنی پایه از طریق تقلید وجود دارد، نوناکا این فرآیند را درونی‌سازی نامیده است. به هر حال اگر انتقال دانش به‌طور صحیح صورت بگیرد، می‌تواند خیلی مفید واقع شود و مسئله‌ی مهم‌تر این که این نوع یادگیری در درون شبکه‌ی همکاری اتفاق می‌افتد و به دلیل شبکه‌ی همکاری کانالی است که طی آن انتقال صورت می‌گیرد [۱۳].

تأخیر در جذب تکنولوژی مدیریت در سرمایه‌گذاری‌های مشترک موجب عدم انطباق ساختار مدیریت (ساختار اجتماعی) با ساختار وظیفه (خرده نظام‌های فنی) شده و باعث می‌شود که سرمایه‌گذاری‌های مشترک با کارایی و اثر بخشی خیلی پایین‌تر از پتانسیل آن اجرا شود [۱۴]. برای ادغام مناسب منابع، باید دانش سخت و دانش نرم هر دو انتقال داده شود و مفروض‌های مشترکی بین دهنده و گیرنده‌ی تکنولوژی ایجاد شود تا تکنولوژی‌های نرم به‌خوبی جذب شود. ون و تیگاردن سه پیشنهاد عمومی برای ادغام

مناسب تکنیک‌های مدرن مدیریت منابع انسانی (تکنولوژی نرم) در سرمایه‌گذاری‌های مشترک ارزیابی داده‌اند:

۱. اطلاعات: انتقال اطلاعات پیش‌شرطی لازم برای انتقال مؤثر تکنولوژی است، مانند چگونگی انجام کار نه فقط این که چه چیزهایی انجام شود.

۲. تصمیم‌گیری: طرفین باید از گنجاندن تکنولوژی‌های مد نظر در قرارداد همکاری آگاهی داشته باشند.

۳. اجرا: هر دو طرف باید با هم‌دیگر شکل خاصی را که در آن مدیریت منابع انسانی خلاقیت داشته باشد تعریف و مشخص کنند.

**همل** انتقال مهارت‌ها بین طرفین همکاری را مورد بررسی قرار داد و الگویی از یادگیری بین شرکاء را ایجاد کرد که این الگو شامل مجموعه‌ای از عناصر مهم توصیف‌کننده‌ی شرایطی است که تحت آن شرایط، انتقال اتفاق می‌افتد. این ویژگی در برگرفته‌ی سه دستاورد است که عبارتند از: تمایل - شفافیت - پذیرش. تمایل و پذیرش شرایط مرتبط با طرفین همکاری است و شفافیت ویژگی مرتبط با شریک و مهارت‌های انتقال یافته است [۳].

**تمایل** به‌عنوان اهداف و نیات طرفین از مشارکت در درونی‌سازی، متمرکز سازی منابع یا جایگزینی منابع است، تعریف شده است. **همل** می‌گوید که "تمایل به درونی‌سازی در شرکت‌ها قوی‌تر می‌شود، زمانی که رقابت پذیری براساس قابلیت محوری به‌جای رقابت پذیری براساس محصول محوری مورد پذیرش واقع شود و به‌جای جبران شکست مهارت‌ها، مهارت از بین بردن شکاف دنبال شود".

**شفافیت:** به باز عمل کردن شرکت‌ها در اجازه دادن به انتقال مهارت‌های خود به خارج از سازمان و درجه‌ی سهولت تشخیص و درک این مهارت‌ها، اطلاق می‌شود.

**پذیرش:** درجه‌ای که شرکت‌ها انواع مختلف مهارت‌ها را پذیرفته و تصمیم به مشارکت در آن‌ها را دارند، اطلاق می‌شود.

**لیلز و سالک** با تمرکز روی انتقال دانش از طرف خارجی به شرکت بومی بیان کرده که یادگیری بین سازمانی حاصل فرآیند ارتباط و درونی‌سازی دانش از طریق تعامل افراد است. این نویسندگان همچنین تغییرات بالقوه در ساختار دانش همکاری مشترک را از

طریق تفسیر، ارزیابی و شناسایی دانش انتقال یافته مورد توجه قرار داده‌اند که این تغییرات تحت عنوان جذب دانش بحث و بررسی می‌شود [۹].

### جذب دانش

پتانسیل جذب دانش در هر زمانی که افراد در موقعیت جدید قرار بگیرند و یا نظر جدیدی را ارایه نمایند، وجود دارد. کویین جذب دانش را خوش اقبالی وظیفه‌ای نامیده و ادعا می‌کند که تعامل بین افراد ماهر در فعالیت‌های عینی موجب توسعه بینش‌ها و راه‌حل‌های گوناگون می‌شود [۱۰].

هدلاند فرآیندهای انتقال و جذب دانش را در مدل مدیریت دانش خود آورده و بیان می‌کند که در اغلب ادبیات همکاری مشترک "ابتدا از ذخیره اطلاعات صحبت می‌شود سپس درباره‌ی انتقال اطلاعات، در حالی که جذب آن اطلاعات اغلب مورد تجزیه و تحلیل قرار نمی‌گیرد". نظر هدلاند این است که فرآیند یادگیری از طریق سه مرحله صورت می‌گیرد: تقلید- جذب- انتشار. تقلید و انتشار به وارد و صادر کردن دانش از محیط و به محیط اطلاق می‌شود که در همکاری مشترک این کار می‌تواند با ارایه‌ی منابع دانشی توسط شرکت‌ها و دانش جدیدی که آن‌ها از فعالیت‌های مشترک به دست می‌آورند، صورت بگیرد [۵].

دوز بر اهمیت جذب منابع آورده شده در شبکه‌ی همکاری به منظور موفقیت همکاری تأکید کرده و می‌گوید "همکاری شرکت‌ها با تکنولوژی‌ها، بازارها، تجارب و زمینه‌های سازمانی مختلف با یکدیگر در صورت عدم جذب آن‌ها توسط طرفین مشکلاتی را به وجود می‌آورد [۲]".

جذب از طریق تعامل انعکاس و گفتگو و زیر فرآیندهای تشکیل دهنده آن‌ها اتفاق می‌افتد. انعکاس از طریق تولید دانش ضمنی در تمام سطوح سازمانی و درونی‌سازی دانش تولید شده اتفاق می‌افتد و به معنی توصیف چیزی که شما درک کرده‌اید و درک چیزی که شما توصیف کرده‌اید.

گفتگو فرآیند تعامل چند جانبه است. انعکاس در واقع گسترش یا نشئت دانش از یک منبع به چندین منبع است و در گفتگو دانش از چندین منبع به یک منبع جریان می‌یابد مانند این که یک کارمند جدید درباره‌ی محصولات و فرهنگ سازمان جدید یاد می‌گیرد.

موس کانتر اهمیت یادگیری درباره‌ی همکاری شرکاء و فرآیند مشارکت را بحث کرده و می‌گوید: "در اقتصاد جهانی توانایی مناسب برای ایجاد و تداوم همکاری موجب ارتقای مزیت رقابتی شرکت‌ها می‌شود درحالی‌که بسیاری از مدیران وقت زیادی را صرف غربال شرکای بالقوه از جنبه مالی به‌جای مدیریت روابط انسانی صرف می‌کنند. این مدیران به‌دنبال ایجاد مزایای بیشتر برای سهامداران شرکت هستند و به مدیریت روابط و مزیت‌های آن توجه کم‌تری دارند و بیشتر نگران کنترل ارتباط هستند به‌جای این‌که به‌دنبال رشد و شکوفایی این روابط باشند و در نتیجه از توسعه و بهبود مزیت همکاری مشترک باز می‌مانند به‌خاطر این‌که منابع کلیدی سازمان یعنی منابع انسانی را نادیده گرفته و کمتر اهمیت می‌دهند [۷]."

لینز روی یادگیری از طریق همکاری مشترک که موجب توسعه و درونی سازی مهارت‌های شراکت در شرکت‌هایی که سابقه همکاری موفقیت‌آمیز را داشته‌اند، مطالعه‌ای انجام داده تا بررسی کند، آیا یادگیری اتفاق افتاده است و چگونه اتفاق افتاده و چه چیزی یاد گرفته شده است. چارچوب نظری به‌کار برده شده در این مطالعه، دو نوع از یادگیری حاصل در همکاری مشترک را نشان می‌دهد که عبارتند از:

۱. یادگیری سطح پایین که شامل رویه‌های عملیاتی و نظام‌های مدیریتی روتین است.
۲. یادگیری سطح بالا که موجب انطباق مأموریت‌ها، باورها و هنجارهایی می‌شود که عملیات همکاری مشترک را هدایت می‌کند.

این دو نوع یادگیری تحت تأثیر درجه آزادی موجود در تغییر نظام‌ها و رویه‌ها و درجه‌ی مهارت‌های یادگیری مدیران قرار دارد. یادگیری سطح پایین نیازمند مهارت‌های ایجاد تناسب، توانایی شناسایی مسایل و ارایه راه‌حل‌های مناسب است و یادگیری سطح بالاست مستلزم مهارت‌های تشخیصی، نوآوری و ابتکار است. شواهدی که نشان‌دهنده‌ی اتفاق افتادن این دو نوع یادگیری باشد، تغییر در رفتارها و تفکرات است که تفکرات در قالب ویژگی‌ها و ارزش‌های مدیریت نمود پیدا می‌کند و رفتارها در قالب اجرای همکاری مشترک نمود می‌یابند.

### بهره برداری

از بین سه فرآیند یادگیری (انتقال، جذب و بهره برداری) مرحله بهره برداری کمتر شناخته شده است. این عدم آگاهی درباره‌ی بهره برداری از دانش به دو دلیل است:

اول این که این فرآیند به ندرت اتفاق می افتد و علاوه بر آن به عنوان فرآیندی مهم و مشخص شناخته نشده است؛ دوم این که این فرآیند یادگیری شاید در شرکت های بسیار بزرگ مثل شرکت های چند ملیتی اتفاق می افتد که از لحاظ تعداد و فراوانی تعاملات بیشترین فرصت را برای بهره برداری دارند و به دلیل تنوع فعالیت ها در سازمان های بزرگ پتانسیل بیشتری برای توسعه دانش جدید وجود دارد.

بهره برداری از دانش دارای فرآیند بسیار پیچیده تر از فرآیند ایجاد دانش است. بهره برداری دانش دربرگیرنده جریان دانش از همکاری مشترک به شرکت های مادر می شود که قابل استفاده در دیگر مشارکت ها و فعالیت های داخل شرکت باشد و این فرآیند باید از دیدگاه گیرنده و فرستنده دانش مورد بررسی قرار گیرد، که فرستنده به عنوان دارنده و صاحب دانش (شبکه همکاری)، اقدام به انتقال دانش به روشی قابل فهم و شناسایی می کند و گیرنده دانش، دانش را اخذ نموده و با روش های مختلفی ذخیره کرده تا در آینده قابل استفاده باشد، البته این فرآیند به طور خود کار اتفاق نمی افتد، بلکه موانع بسیاری بر سر راه این فرآیند می تواند وجود داشته باشد [۱۱].

اینکپن در مطالعه ای مشترک دلیل های عدم بهره برداری دانش توسط طرفین همکاری مشترک با وجود آگاه بودن مدیران شبکه ی همکاری از اهمیت بهره برداری دانش را این گونه بیان کرده است:

۱. عدم آگاهی مدیران شرکت ها از اهمیت دانش جدید.
  ۲. عدم اعتقاد مدیران شرکت ها به درس های ارزشمند آموخته شده از همکاری مشترک.
  ۳. عملکرد مالی ناشی از همکاری مشترک قادر به مجاب کردن و متقاعد کردن مدیران به اهمیت و ارزش یادگیری نیست [۶].
- کار اینکپن نشان داد که با وجود پر هزینه بودن و پیچیده بودن فرآیند بهره برداری دانش، این فرآیند می تواند از طریق همکاری صورت گرفته و موجب ارتقای مزیت رقابتی سازمان شود.

### معیارهای ارزیابی عملکرد

معیارهای گوناگونی برای ارزیابی عملکرد همکاری مشترک ارایه شده است. در ارزیابی کلی از معیارهای به کار رفته در مطالعه‌های بیمیش مشاهده می‌شود که عملکرد در قالب اهداف هر یک از طرفین همکاری و عدم رضایت از عملکرد بایستی در قالب درجه ناسازگاری و تضاد در اهداف، مورد توجه قرار گرفته است [۱]. هاریگان معتقد است عملکرد همکاری مشترک می‌تواند در قالب این که چه قدر شرکت قادر به انجام امور در قالب شبکه همکاری نسبت به انجام فعالیت‌ها به تنهایی است مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. هم‌چنین خانم هاریگان ثبات و پایداری شبکه همکاری را به‌عنوان شاخص موفقیت بیان کرده و می‌گوید که ثبات از طریق تقارن و عدم تقارن بین شرکت‌های همکار تعیین می‌شود و عواملی که موجب ثبات همکاری مشترک می‌شود عبارتند از: نیاز متقارن به مشارکت در همکاری، تقارن ماموریت و عدم تقارن منابع ارایه شده توسط طرفین. عوامل عدم ثبات همکاری مشترک عبارت است از نامتقارنی در درجه تمایل طرفین به کشف فرصت‌ها و دیگر الگوهای راهبردی است [۴].

با وجود معرفی معیارهای متنوعی از قبیل معیارهای راهبردی، معیارهای مالی مشهود و ارزیابی‌های مدیریتی، رویکرد جامعی به‌وسیله‌ی اندرسون جهت ارزیابی نتایج عملکردی همکاری مشترک ارایه شده است. وی استدلالش در مورد ارزیابی عملکرد همکاری مشترک را بر مبنای الگوی ارزیابی عملکرد سازمانی ارایه کرده است. وی اول شاخص‌های عملکرد (ستاده‌های یک سازمان) و عوامل عملکرد (ورودی‌های سازمان) را تفکیک کرد و بیان کرد که معیارهای عملکرد سازمانی با توجه به دو بعد انتخاب می‌شود: ۱- چقدر مدیران «فرآیند تبدیل» را درک کرده‌اند (چگونگی تبدیل ورودی به خروجی). ۲- تا چه حدی شرکت به‌طور کامل و صحیح قادر به ارزیابی، سنجش و قضاوت در مورد نتایج هستند (ستاده‌ها) [۸].



**نگاره ۱. معیارهای موفقیت در نتایج عملکردی همکاری مشترک**

افراد	معیار	توضیحات
بیمیش	اهداف طرفین	درجه ناسازگاری و تضاد در اهداف.
هاریکان	ثبات و پایداری شبکه‌ی همکاری	عوامل تأثیرگذار در ثبات همکاری عبارتند از: نیاز متقارن به مشارکت در همکاری، تقارن ماموریت، عدم تقارن در منابع ارایه شده طرفین همکاری.
	عدم ثبات همکاری	نامتقارنی در درجه تمایل طرفین به کشف فرصت‌ها و دیگر الگوهای راهبردی.
اندرسون	عملیات	فعالیت‌های تولیدی و فنی و عملیاتی
	فروش	حجم و میزان فروش
	مالی	سود، زیان، سر به سر
	بهره وری	دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده

**هدف این پژوهش**

هدف این پژوهش، تعیین میزان تأثیرگذاری هر یک از فرآیندهای یادگیری روی نتایج عملکردی در همکاری مشترک است.

**فرضیه اصلی پژوهش**

فرآیندهای یادگیری روی نتایج عملکردی همکاری مشترک تأثیر مثبت دارد.

**فرضیه‌های فرعی پژوهش**

۱. یادگیری در سطح انتقال دانش بر روی نتایج عملکردی همکاری مشترک تأثیر مثبت دارد.
۲. یادگیری در سطح جذب دانش روی نتایج عملکردی همکاری مشترک تأثیر مثبت دارد.
۳. یادگیری در سطح بهره‌برداری از دانش روی نتایج عملکردی همکاری مشترک تأثیر مثبت دارد.

**جامعه و نمونه آماری**

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه افرادی است که در بخش توسعه‌ی محصول جدید (مرکز تحقیق و توسعه سابق) و روابط بین الملل شرکت ایران خودرو که در بخش همکاری‌های مشترک با شرکت‌های خارجی همکاری دارند. جامعه آماری بالغ بر ۲۵۰ نفر است که از این تعداد نمونه‌ای ۱۰۵ تایی به‌طور غیر تصادفی انتخاب شدند. با توجه به این که این تعداد بیشتر از ۴۰٪ حجم جامعه آماری است، این نمونه‌گیری معتبر است.

### روش جمع آوری داده‌ها

روش‌های گردآوری اطلاعات به‌طور کلی به دو طبقه کتابخانه‌ای و میدانی تقسیم می‌شود. در این پژوهش از هر دو روش کتابخانه‌ای و میدانی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. به عبارت دقیق‌تر برای تکمیل ادبیات پژوهش و مبانی نظری از روش کتابخانه‌ای و برای گردآوری سایر اطلاعات مورد نیاز در مورد پروژه‌ها از روش‌های میدانی استفاده شده است. پرسشنامه این پژوهش، بالغ بر ۱۹ سؤال است که ۱۵ سؤال آن مربوط به متغیرهای مستقل و ۴ سؤال مربوط به متغیر وابسته (عملکرد) است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون رگرسیون خطی استفاده شده است.

### روایی و پایایی پژوهش

بعد از طراحی سؤالات برای هر فرضیه پرسشنامه‌ی اولیه توسط چند تن از خبرگان و صاحب‌نظران امر، بررسی شد و پیشنهادهای ایشان در تدوین پرسشنامه نهایی لحاظ شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده کردیم. مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده برای پژوهش حاضر، حدود ۰/۸۰ است. بنابراین می‌توان گفت که پژوهش حاضر از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

### متغیرهای پژوهش

تکانه ۲. متغیرهای پژوهش

متغیرهای مستقل	شاخص‌ها
یادگیری در سطح انتقال	انتقال دانش فنی موجود بین طرفین، انتقال دانش مدیریت موجود بین طرفین، انتقال دانش موجود بازار بین طرفین، انتقال دانش موجود مربوط به ارتباط با شریک بین طرفین، انتقال دانش موجود مربوط به کسب و کار بین طرفین
یادگیری در سطح جذب	جذب دانش فنی بین طرفین، جذب دانش مدیریت بین طرفین، جذب دانش بازار بین طرفین، جذب دانش مربوط به ارتباط با شریک بین طرفین، جذب دانش مربوط به کسب و کار بین طرفین
یادگیری در سطح بهره‌برداری	توسعه و بهره‌برداری دانش فنی بین طرفین، توسعه و بهره‌برداری دانش مدیریت بین طرفین، توسعه و بهره‌برداری دانش بازار بین طرفین، توسعه و بهره‌برداری دانش مربوط به ارتباط با شریک بین طرفین، توسعه و بهره‌برداری دانش مربوط به کسب و کار بین طرفین
متغیر وابسته	شاخص‌ها
عملکرد	عملکرد عملیاتی، عملکرد فروش، عملکرد مالی و عملکرد در قالب دست‌یابی به اهداف از قبل تعیین شده (بهره‌وری).

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تلخیص پاسخ‌های افراد به سؤالات پرسشنامه، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی میانگین و انحراف معیار هر یک از سؤالات پرسشنامه محاسبه و با استفاده از تحلیل رگرسیون، فرضیات پژوهش مورد آزمون قرار گرفته‌اند تا میزان و نوع تأثیر و همچنین جهت رابطه متغیرهای مستقل و متغیر وابسته تعیین شود.

فرضیه اول: یادگیری در سطح انتقال روی عملکرد تأثیر مثبت دارد.

$H_0$ : یادگیری در سطح انتقال روی عملکرد تأثیر مثبت ندارد.

$H_1$ : یادگیری در سطح انتقال روی عملکرد تأثیر مثبت دارد.

تکانه ۳. ضریب همبستگی بین یادگیری و عملکرد در سطح انتقال

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	محاسبه شده F	سطح معناداری	ضریب رگرسیون
۰/۴۹	۰/۲۴	۲۶/۸	۰/۰۰	B
				$\beta$
				۰/۴۹
				۱/۰۷
				۰/۵۷۰

معادله خطی رگرسیون:

$$Y = 0/570 + 1/07x$$

با توجه به این که سطح معناداری (۰/۰۰) کوچک‌تر از سطح خطا (۰/۰۵) است،  $H_0$  رد می‌شود. یعنی یادگیری در سطح انتقال روی عملکرد تأثیر مثبت دارد. برای تعیین میزان تأثیر یادگیری در سطح انتقال روی عملکرد از تحلیل رگرسیون خطی استفاده شده است که نتایج تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد، ضریب همبستگی یادگیری در سطح انتقال با متغیر وابسته عملکرد معادل ۰/۴۹ است و ضریب تعیین برابر ۰/۲۴ است. به عبارت دیگر حدود ۰/۲۴ از تغییرات در عملکرد ناشی از تغییر در متغیر مستقل یادگیری در سطح انتقال است.

فرضیه دوم: یادگیری در سطح جذب روی عملکرد تأثیر مثبت دارد.

$H_0$ : یادگیری در سطح جذب روی عملکرد تأثیر مثبت ندارد.

$H_1$ : یادگیری در سطح جذب روی عملکرد تأثیر مثبت دارد.

تکانه ۴. ضریب همبستگی بین یادگیری و عملکرد در سطح جذب

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	محاسبه شده F	سطح معناداری	ضریب رگرسیون
۰/۳۸	۰/۱۴۴	۰/۸۱۲	۰/۰۱	B
				$\beta$
				۰/۳۸
				۰/۷۷
				۰/۵۵۱

معادله رگرسیون:

$$Y=0/551 +0/77x$$

با توجه به این که سطح معناداری (0/00) کوچک تر از سطح خطا (0/05) است،  $H_0$  رد می شود. یعنی یادگیری در سطح جذب روی عملکرد تأثیر مثبت دارد. نتایج تحلیلی رگرسیون نشان می دهد ضریب همبستگی یادگیری در سطح جذب با متغیر وابسته عملکرد معادل ۰/۳۸ و ضریب تعیین برابر ۰/۱۴۴ است. به عبارت دیگر حدود ۰/۱۴۴ از تغییرات در عملکرد ناشی از تغییر در متغیر مستقل یادگیری در سطح جذب است.

فرضیه سوم: یادگیری در سطح بهره برداری روی عملکرد تأثیر مثبت دارد.

$H_0$ : یادگیری در سطح بهره برداری روی عملکرد تأثیر مثبت ندارد.

$H_1$ : یادگیری در سطح بهره برداری روی عملکرد تأثیر مثبت دارد.

نگاره ۵. ضریب همبستگی بین یادگیری و عملکرد در سطح بهره برداری

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	محاسبه شده F	سطح معناداری	ضریب رگرسیون
0/28	0/۰۷۸	6/05	0/02	B
				$\beta$
				0/028
				0/196
				0/476

معادله رگرسیون:

$$Y=0/476 +0/196x$$

با توجه به این که سطح معناداری (۰.۰۰) کوچک تر از سطح خطا (۰.۰۵) است،  $H_0$  رد می شود. یعنی یادگیری در سطح بهره برداری روی عملکرد تأثیر مثبت دارد. نتایج تحلیلی رگرسیون نشان می دهد، ضریب همبستگی یادگیری در سطح بهره برداری با متغیر وابسته عملکرد معادل ۰/۲۸ و ضریب تعیین برابر ۰/۰۷۸ است؛ به عبارت دیگر حدود ۰/۰۷۸ از تغییرات در عملکرد ناشی از تغییر در متغیر مستقل یادگیری در سطح بهره برداری است.

مدل رگرسیون نهایی: بررسی همزمان معناداری مدل رگرسیون نهایی

$H_0$ : بین متغیرهای پیش بین و ملاک رابطه معنادار وجود ندارد.

$H_1$ : بین متغیرهای پیش بین و ملاک رابطه معنادار وجود دارد.

نگاره ۶. بررسی معناداری مدل رگرسیون

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معناداری	F محاسبه شده	مربع میانگین	مجموع مربعات	مدل
رد $H_0$	0/05	0/000	93/864	0/256	0/767	رگرسیون
				0/003	0/134	پس ماند
					0/901	مجموع

در سطح اطمینان ۹۵ درصد با توجه به این که سطح معناداری کوچکتر از میزان خطاست  $H_0$  رد و  $H_1$  پذیرفته می‌شود؛ یعنی بین متغیرهای پیش‌بین و ملاک رابطه‌ی معنادار وجود دارد.

نگاره ۷. بررسی معناداری ضرایب

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معناداری	ضرایب	مدل
رد $H_0$	0/05	0/000	3/731	مقدار ثابت
رد $H_0$		0/000	0/153	یادگیری در سطح انتقال $X_1$
رد $H_0$		0/000	0/059	یادگیری در سطح جذب $X_2$
رد $H_0$		0/024	0/035	یادگیری در سطح بهره برداری $X_3$

با توجه به نتایج بالا الگوی رگرسیون به شرح زیر است.  

$$Y_2 = 3/731 + 0/153 X_1 + 0/059 X_2 + 0/035 X_3$$

نگاره ۸. بررسی برازش الگو

ضریب تعیین	ضریب همبستگی	متغیرهای پیش‌بین	مدل
0/44	0/66	$X_1, X_2, X_3$	

در این مدل در مجموع سه متغیر پیش‌بین ۴۴٪ از تغییرات متغیر ملاک را تبیین می‌کنند. بقیه تغییرات در متغیر ملاک ناشی از عوامل غیر از متغیرهای پیش‌بین است.

### نتیجه و پیشنهاد

شرکت مورد مطالعه بیشتر در حیطه‌ی انتقال (transfer) دانش موجود فعالیت داشته و بیشترین یادگیری در این سطح اتفاق افتاده است و بالاترین تأثیر روی عملکرد را نیز این

سطح از یادگیری داشته است. به دلیل این که در یادگیری در سطح انتقال، دانش به طور صریح و کدگذاری شده به طرفین همکاری انتقال می‌یابد و در نتیجه اطلاعات به صورت استاندارد و در قالب فعالیت تکراری در می‌آید که یادگیری در این سطح سریع و آسان نسبت به دیگر سطوح یادگیری اتفاق می‌افتد و خود را در قالب عملکرد عملیاتی سازمان در کوتاه مدت و در فاصله زمانی اندک نشان می‌دهد. به همین خاطر در این پژوهش بالاترین میزان یادگیری در سطح انتقال اتفاق افتاده و نسبت به دیگر سطوح یادگیری بیشترین تأثیر را روی عملکرد داشته است. در شرکت مورد مطالعه، درجه‌ای که مدیران در جذب (transformation) دانش فعال هستند، اندک است. طوری که برخی از مدیران معتقدند جذب دانش در طی همکاری مشترک اتفاق می‌افتد و برخی دیگر معتقدند که به طور اساسی جذب دانش اتفاق نمی‌افتد. این سطح یادگیری مستلزم درک عمیق‌تر دانش مبادله شده در همکاری مشترک است؛ بنابراین تجارب، توانمندی‌ها و قابلیت‌های طرفین در درک و توسعه‌ی دانش مبادله شده در این سطح بسیار اساسی است. با وجود این در مورد مطالعه شده، شرکت از تجارب لازم برای درک و توسعه‌ی دانش دریافتی نداشت. از طرف دیگر به دلیل ماهیت میان مدت و بلند مدت بودن جذب دانش به طور معمول تأثیرهای عملکردی آن نسبت به یادگیری سطح انتقال کمتر است و این سطح از یادگیری خود را در قالب عملکرد در طی زمان نشان می‌دهد.

هر چند که بهره برداری (harvesting) از دانش از منظر بسیاری از مدیران نادیده گرفته شده است. با این وجود مدیران، همکاری مشترک را محمل خوبی برای کسب دانش می‌دانند که می‌تواند آن‌ها را در فعالیت‌های بعدی به طور مناسب و مفید تقویت کند و اغلب معتقد به فواید و ارزش همکاری و مشارکت قبلی در همکاری‌های بعدی هستند. میزان بهره‌برداری از دانش معمولاً به دلیل ماهیت پیچیده و پویای خود کمتر اتفاق می‌افتد؛ زیرا این چنین عملی مستلزم متخصصان زبده و با تجربه و دارای قدرت خلاقیت و ابتکار در سازمان است. بنابراین این نوع یادگیری در سازمان‌ها اغلب کم اتفاق می‌افتد و تأثیر آن روی عملکرد نیز در کوتاه مدت بسیار اندک است. به طور خلاصه در این پژوهش مشارکت در فرآیندهای یادگیری (انتقال، جذب و بهره‌برداری از دانش) توانسته فقط ۴۴٪ نتایج عملکرد همکاری مشترک را تشریح و تبیین نماید که چندین دلیل می‌تواند علت این ارتباط مبهم بین یادگیری و عملکرد را تشریح کند. دلیل اول شاید این باشد که یادگیری

زمانی در عملکرد تأثیر دارد که دانش درباره‌ی بازار، عملیات و مدیریت ارتباط با شریک حاصل می‌شود. دلیل دوم این است که مدیران فعال در همکاری مشترک درک اندکی از فعالیت‌های یادگیری در همکاری مشترک. دلیل سوم این است که مدیران شرکت نگرش و دیدگاه متفاوتی درباره‌ی تأثیر یادگیری روی عملکرد در همکاری مشترک دارند. دلیل چهارم روی پیچیدگی موضوع و مشکل اندازه‌گیری این پیچیدگی با ابزارهای کمی است.

### پیشنهادها

پیشنهاد می‌شود برای دستیابی به سطوح بالای عملکرد که بتواند ایجاد دانش را سریع‌تر کند، مدیران منابع دانش را مدیریت کنند به‌خاطر این که منابع دانش در درون شبکه‌ی همکاری جریان و توسعه می‌یابد و می‌تواند پاسخ مؤثری به موقعیت‌های داخلی و خارجی باشد.

باید باورخشک و جمود فکری «روشی که ما حالا به کار می‌بریم به‌ترین روش است» که به‌عنوان مانعی برای توسعه و یادگیری مداوم است، جای خود را به این باور که «ما همیشه از دیگران یاد می‌گیریم» بدهد؛ زیرا این باور با تأثیرگذاری روی تفکر و رفتارهای افراد موجب یادگیری بیشتر می‌شود. از سوی دیگر پیشنهاد می‌شود شرکت اقدام به کشف و شناسایی مدیرانی کند که دارای تفکر یادگیری باشند، تا این مدیران به‌طور باز در مورد اندیشه‌ی جدید و تنوع در رفتار و دانش از خود واکنش نشان دهند و آن‌ها سؤال، احترام و حمایت از شریک را تقویت کرده و به‌طور مداوم در جهت درک و بهبود ارتباط تلاش کنند و همکاری مشترک را فرصتی برای توسعه قابلیت‌ها و منابع سازمانی بدانند. نکته‌ی دیگر این که آموزش و توسعه مداوم نباید فراموش شود؛ زیرا آموزش نه تنها در ابعاد فنی بلکه در زمینه‌ی یادگیری و مشارکت و آگاهی بین‌المللی ضروری و اساسی است. برای این که محیط یادگیری مطلوب فراهم باشد، شرکت باید به افراد ارزش فرآیند یادگیری را آموزش دهد؛ به‌جای این که فرض کند، این آموزش‌ها در شرکت غیر ضروری است. نکته‌ی آخر، با توجه به این که فعالیت در همکاری مشترک بین‌المللی پیچیده و همراه با عدم اطمینان است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که کانال‌های ارتباطی باز که شفاف‌سازی و اطلاعات سریع را ارایه می‌دهد و موجب ارتباط و تعامل بیشتر تصمیم‌گیران می‌شود، در شرکت فراهم شود تا منابع دانش و یادگیری ارتقاء یابد.

## منابع و مآخذ

1. Beamish, Paul W. & Andrew C- Inkpen. (1995). Keeping International Joint Ventures Stable and Profitable. Long Range Planning, vol.28, no.3: 26-36. San Francisco, CA, The New Lexington Press: 337-369
2. Doz, Yves L. (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? Strategic Management Journal, Vol. 17, Special Issue: 55-83.
3. Hamel, Gary. (۲۰۰۳). Competition for Competence and Inter-partner Learning Within International Strategic Alliances. Strategic Management Journal, vol. 1 2: 83-1 03.
4. Hamgan, Kathryn Rudie (19۹۷). Managing for Joint Venture Success, Lexington Books, Lexington, MA.
5. Hedlund, Gunnar (۲۰۰۴). A Model of Knowledge Management And The N-From Corporation Strategic Management Journal, vol.1 5: 73-90.
6. Inkpen, Andrew C. (۲۰۰۵). An Examination of Knowledge Management in International Joint Ventures, in P.W. Beamish & J.P. Killing, editors Cooperative Strategies: North Arnerican Perspectives.
7. Johanson, Jon & Lars-Gunnar Mattsson (19۹۷). Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach. in Neil Hood & Jan-Erik Va hlne, editors, Strategies in Global Competition, Croom Helm.
8. Killing, Peter J. and Beamish (1993). Strategies for Joint Ventu~Success. New York: Praeger Publishers.
9. Lyles, Marjorie A. & Jane E. Salk. (۲۰۰۷). Knowledge Acquisition from Foreign Parents in Lyles, Marjorie A. & Charles R. Schema. 1992. Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures. Journal of Management Studies, March, vol.29, no.2: 155-174.
10. Quinn, James Brian. (۲۰۰۲). Intelfigent Enterprise: A Knowledge and Semice Based Paradigm for Industry, New York: The Free Press
11. Moss Kanter, Rosabeth (۲۰۰۴). Collaborative Advantage: The Art of Alliances, Harvard Business Review, July-Aug: 96-1.
12. Simonin, Bernard (۲۰۰۱). Transfer of Knowledge in Intenational Strategic Alliances: A Structural Approach, Unpublished Dissertation, University of Michigan.
13. Stevens, Dennis & Paul Bearnish (۲۰۰۳). Forging Alliances in Mexico, Business Quarferly, Winter: 79-84.
14. Von Glinow, Mary Ann & Mary Teagarden. (1999). The Transfer of human Resource Management Technoiogy in Sino-US Cooperative Ventures: Problems & Solutions. Human Resource Management, Summer, vol.27, no.2: 201-229.