



## **Providing a Knowledge Management Model for Joint Venture Companies (Case Study: Iranian Joint Venture Company)**

**Nima Mokhtarzadeh<sup>1</sup>, Mohammad Ahmadzadeh Qasem Abadi<sup>2✉</sup>**

1- Assistant professor, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

2- PhD candidate of Technology management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

### **Abstract:**

One of the main motivation for establishing a new joint venture by their parent companies is knowledge transfer from their parents to the new established joint venture. but this valuable output knowledge of such joint ventures is tacit and not available for all, due to confidentiality. Additionally, there is no comprehensive research for developing a model of knowledge management for Iranian joint ventures.

In this research, survey data related to interviews with the executives of an Iranian Joint Venture Company of Arya Hamrah is the most basic which has been analyzed using qualitative research methods based on grounded theory. Considering grounded theory, data have been analyzed at three stages of open, axial and selective coding by the ATLAS.ti software and theoretical model have been proposed. By looking at the past of and the way that Arya Hamrah Company has gone thorough, this study is trying to explain this path in a theoretical model for implementing knowledge management.

The innovation of this research includes creating a process model of the implementation of knowledge management based on the experiences and organizational learning in Arya Hamrah Joint Venture Company that the similar forms of it has not been conducted yet. This model also enables joint venture companies to meet their needs in a competitive environment based on knowledge management. In fact, the joint venture companies can develop and implement knowledge management in their organizations by modeling this model.

**Keywords:** Knowledge Management, Joint Venture, Grounded Theory.

---

1. [mokhtarzadeh@ut.ac.ir](mailto:mokhtarzadeh@ut.ac.ir)

2. ✉Corresponding author: [m.ahmadzadeh.gh@ut.ac.ir](mailto:m.ahmadzadeh.gh@ut.ac.ir)

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت  
سال نهم، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۳۹۴  
صفحات ۱۶۱ - ۱۳۷

## ارایه الگوی مدیریت دانش در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک (نمونه موردی: شرکت سرمایه‌گذاری مشترک ایرانی فعال در حوزه فن‌آوری اطلاعات)

(تاریخ دریافت: ۹۳/۰۷/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۱/۳۰)

نیما مختارزاده<sup>۱</sup>، محمد احمدزاده قاسم‌آبادی<sup>۲\*</sup>

### چکیده

نگاهی به پژوهش‌های انجام شده درباره‌ی عوامل انگیزشی تشکیل شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک<sup>۳</sup> نشان می‌دهد که یکی از انگیزه‌های اصلی همکاری شرکت‌های والد<sup>۴</sup> در تاسیس این نوع از شرکت‌ها، بهره‌مندی از منابع اطلاعاتی و دانشی شرکت‌های والد، در شرکت جدید است. اما دانشی که در این نوع از شرکت‌ها به‌وجود می‌آید؛ عموماً درونی و تلویحی بوده و تنها در اختیار افرادی است که از سوی شرکت‌های والد، در شرکت سرمایه‌گذاری مشترک، مشغول به‌کار شده‌اند. با وجود این، مطالعات مدونی به‌منظور ارایه و توسعه مدل مدیریت دانش در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، به‌خصوص در ایران، انجام نشده است. در این پژوهش، تلاش شده است تا با استفاده از روش تحقیق داده‌بنیاد<sup>۵</sup> و با استفاده از داده‌های یک شرکت سرمایه‌گذاری مشترک ایرانی فعال در حوزه فن‌آوری اطلاعات، الگوی مناسبی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در این‌گونه شرکت‌ها، پیشنهاد داده شود. داده‌های این مدل، برخاسته از داده‌های کیفی هستند که از طریق مصاحبه‌های انجام شده و مشاهده مدارک و مستندات مرتبط با موضوع مدیریت دانش، در یک شرکت سرمایه‌گذاری مشترک ایرانی فعال در حوزه فن‌آوری اطلاعات، به‌دست آمده‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهند که عوامل علی‌تأثیرگذار در مدل مدیریت دانش در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، عوامل سیاسی و محیطی و همچنین میزان مشارکت شرکای والد در به اشتراک‌گذاری دانش در افق‌های زمانی میان مدت و بلند مدت هستند.

### واژگان کلیدی:

مدیریت دانش، سرمایه‌گذاری مشترک، پیمان مشترک، سرمایه‌گذاری مشترک، نظریه برخاسته از داده‌ها، نظریه زمینه‌ای، جوینت ونچر

۱- استادیار گروه مدیریت صنعتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران mokhtarzadeh@ut.ac.ir

۲- دانشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی دانشگاه تهران (نویسنده مسئول): m.ahmadzadeh.gh@ut.ac.ir

۳- اصطلاح اصلی، شرکت "جوینت ونچر" (Joint Venture) یا JV می‌باشد که عناوین دیگری همچون "شرکت سرمایه‌گذاری مشترک" یا "گروه اقتصادی با منافع مشترک" و یا همان "پیمان مشترک"،... نیز برای آن ترجمه گردیده است. در این تحقیق این کلمات، به جای هم و یا د کنا هم نیز استفاده شده‌اند.

4. Parents Company

۵- اصطلاح اصلی، Grounded Theory است که برای آن ترجمه‌هایی چون "نظریه برخاسته از داده‌ها"، "نظریه مبنایی"، "نظریه زمینه‌ای" و ... در نظر گرفته می‌شود.

## ۱- مقدمه

بخش عمده‌ای از پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت دانش، تلاش کرده‌اند تا پیاده‌سازی مدیریت دانش را به موضوع طراحی یک سیستم اطلاعاتی مدیریت دانش و تزریق دانش در آن و یا یک سیستم ثبت و نگهداری حافظه سازمانی محدود نمایند. این رویکرد، معمولاً با قدم‌هایی نظیر روش شناسایی و به‌دست آوردن دانش و کدگذاری آن و سپس ذخیره‌سازی در سیستم اطلاعاتی و درنهایت بهره‌برداری و به اشتراک‌گذاری دانش همراه است [۵۶]. بخش دیگری از پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه مدیریت دانش نیز، با رویکرد روش‌محور، تلاش نموده‌اند تا مراحل پیاده‌سازی مدیریت دانش را به تصویر درآورند [۷، ۸، ۹، ۱۰]. این دسته از مطالعات، معمولاً مراحل پیاده‌سازی را به چهار قدم تفکیک می‌کنند: ۱- مرحله طراحی سیستم مدیریت دانش، ۲- مرحله استقرار، ۳- مرحله بهره‌برداری و ۴- مرحله بازنگری.

مزیت رویکرد دوم نسبت به دسته اول در این است که از سطحی بالاتر به موضوع پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌نگرد و به اهداف و استراتژی‌های سازمان توجه می‌نماید، اما هنوز نمی‌تواند به کنه و ذات خلق دانش در سازمان بپردازد و این که سازمان چگونه بایستی با سرمایه‌گذاری روی کارکنان و منابع خود، این متدولوژی‌ها را پیاده‌سازی نماید؟ همچنین رویکرد فوق، به موضوع مدیریت دانش در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک نمی‌پردازد و اصولاً نتایج تحقیقات پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، به دلیل محرمانه بودن و ارزش‌مند بودن اطلاعات فوق، به‌راحتی در دسترس نیست تا بتوان این نتایج را مورد بررسی و تحلیل قرار داد.

این پژوهش، تلاش کرده است تا علاوه بر تشریح و الگوسازی از فعالیت‌های شرکت سرمایه‌گذاری مشترک آریا همراه سامانه که منجر به پیاده‌سازی مدیریت دانش در این شرکت گردیده است، به این سوال پاسخ دهد که شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک مشابه، با طی کردن چه مسیر و فرآیندی، قادر خواهند بود از دانش خلق شده در شرکت جدید و یا تبادل شده بین شرکت‌های والد خود بهره‌برداری کنند؟ و به‌عبارتی، مسیر بلوغ در بهره‌برداری از دانش در این نوع شرکت‌ها چیست و شرکت باید روی چه فرآیندهایی سرمایه‌گذاری کند تا پیاده‌سازی مدیریت دانش در جهت اهداف و نیازهای اولیه‌ای باشد که در زمان تاسیس، شرکت‌های والد به دنبال آن بودند؟ در رویکردی که مطالعه‌ی حاضر، دنبال کرده است، به مکانیزم‌هایی که بتواند به سوال فوق پاسخ دهد، توجه شده است.

سازمان‌دهی و ترتیب ارایه مطالب مقاله نیز بدین‌صورت است که در ابتدا، مدل‌های مختلف مدیریت دانش، موردبررسی و تحلیل قرار می‌گیرند؛ سپس، موضوع مدیریت دانش در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، تحلیل می‌گردد و در انتها با روش تحقیق تئوری بر خواسته از داده‌های یک شرکت سرمایه‌گذاری مشترک

ایرانی فعال در حوزه فن‌آوری اطلاعات، الگو و مدل مناسبی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در این شرکت‌ها را با ایجاد ارتباط عوامل اصلی و تأثیرگذار مدیریت دانش و بر اساس مشاهدات و تجربیات مورد کاوی انجام‌شده، پیشنهاد دهد.

## ۲- بیان مساله و ضرورت پژوهش

مساله این پژوهش، این است که چه عواملی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، اهمیت دارند و سایر شرکت‌های مشابه، با طی کردن چه مسیری، قادر به خلق دانش در شرکت جدید و یا تبادل دانش با شرکت‌های والد خود هستند؟ به عبارتی مسیر بلوغ در بهره‌برداری از دانش در این نوع شرکت‌ها چه مسیری است و شرکت باید روی چه فرآیندهایی سرمایه‌گذاری کند تا پیاده‌سازی مدیریت دانش در جهت اهداف و نیازهای اولیه‌اش باشد؟

چالش مهمی که پیش روی این پژوهش و پژوهش‌گران، وجود داشته است، نوپایی موضوع تشکیل شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک و نگرانی شرکت‌های والد از افشای اسرار تجاری است که باعث شده است تا بررسی عوامل مهم در پیاده‌سازی مدیریت دانش در این دسته از شرکت‌ها به صورت عام و در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک ایرانی به طور خاص، به آسانی امکان‌پذیر نبوده و اطلاعات کافی در اختیار نبوده است. حتی این شرکت‌ها برای جلوگیری از افشای اطلاعات باارزشی که والدین این نوع شرکت‌ها از قبل داشته‌اند و یا در طول عمر شرکت جدید به دست آمده است، ثبت اختراعات کمتری را در دستور کار خود قرار می‌دهند و در نتیجه به اشتراک‌گذاری دانش با سایرین، به حداقل خود کاهش می‌یابد. این عوامل، اهمیت و ضرورت تحقیق در جامعه آماری شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، بخصوص شرکت‌های ایرانی را دو چندان نموده است.

آنچه این مطالعه را از سایر مطالعات مشابه متمایز می‌نماید، به دو موضوع مرتبط می‌گردد. یکی در پاسخ به چالش‌های مطرح‌شده بالا است که با ارایه مدلی بومی در حوزه مدیریت دانش شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، محقق گردیده است.

دومین وجه تمایز نیز، روشی است که پژوهش‌گران در این پژوهش به کار گرفته‌اند. این مطالعه با بهره‌گیری از یکی از روش‌های ساخت نظریه بنام نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها یا نظریه زمینه‌ای، صورت پذیرفته است و تلاش نموده است تا تجربیات به دست آمده در حوزه مدیریت دانش شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک را به یک الگوی فرآیندی تبدیل نماید تا قابلیت کاربرد و تکرار آن توسط سایر شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، فراهم گردد.

## ۳- مرور ادبیات

## ۳-۱- مدیریت دانش و مدل‌های مرتبط

در پاسخ به سوال اساسی این پژوهش، یعنی این که "مسیر بلوغ در بهره‌برداری از دانش در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک چیست و شرکت‌های فوق باید روی چه فرآیندهایی سرمایه‌گذاری کند تا پیاده‌سازی مدیریت دانش در جهت اهداف و نیازهای اولیه‌ای باشد که در زمان تاسیس، شرکت‌های والد به دنبال آن بودند؟" بررسی‌های زیادی صورت نگرفته است [۱۰].

پاکا و همکاران (۲۰۱۵)، در پژوهش خود به بررسی فرآیند تکاملی مدیریت دانش از مرحله مهاجرت دانش اولیه که از طریق انطباق و ایجاد صورت می‌پذیرد تا مرحله مهاجرت معکوس دانش از شرکت‌های سرمایه‌گذاری تازه تاسیس به شرکت‌های والد پرداختند. درحالی که بسیاری از مطالعات و تحقیقات انجام شده بر فرآیند انتقال دانش تمرکز داشته‌اند، پاکا و همکارانش وابسته بودن انتقال دانش به مسیر جریان دانش را در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک بررسی نموده‌اند. نتایج تجزیه و تحلیل تجربی ایشان که بر اساس نظرسنجی از ۱۳۶ شرکت والد کره‌ای صورت پذیرفته، نشان می‌دهد که مدیریت دانش در شرکت‌های سرمایه‌گذاری، یک فرآیند متوالی و چندمرحله‌ای بوده و در مرحله اول این انتقال، شرکت‌های والد، نیاز به تطابق‌پذیری با شرایط جدید دارند تا امکان ایجاد دانش برای شرکت سرمایه‌گذاری تازه تاسیس صورت پذیرد. همچنین تنها دانش جدید تولید شده در شرکت سرمایه‌گذاری مشترک به شرکت‌های والد باز می‌گردد [۱۱].

پاکتیانی و الوسون (۲۰۱۲)، در مطالعه‌ی خود به بررسی چالش‌های مدیریت دانش از جنبه نرم<sup>۱</sup> پرداخته و با بررسی یک مطالعه موردی از شرکت سرمایه‌گذاری ایجادشده در صنعت خودرو بین کمپانی‌های ولو و میتسوبیشی موتور، موضوع مدیریت دانش را از جنبه‌های نرم مدیریتی مورد بررسی قرار داده و عواملی از جمله فرهنگ و قدرت شرکت والد را در تولید دانش در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، مهم‌تر از عوامل سخت می‌دانند [۱۲].

پارک (۲۰۱۱)، ضمن بررسی یک نمونه از شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک کره‌ای، به بررسی اثرات ظرفیت انتقال دانش از شرکت‌های چندملیتی والد به شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک پرداخت و انتقال دانش را علی‌رغم مهم دانستن ظرفیت دریافت دانش در شرکت سرمایه‌گذاری مشترک، در نهایت منوط به توانمندی شرکت‌های چندملیتی والد دانست [۱۳].

<sup>1</sup> Managing the "Soft" side

از سوی دیگر، تعریف واحدی نیز از موضوع مدیریت دانش بین صاحب‌نظران وجود ندارد و تعاریف مختلفی ارایه شده است که در ادامه به برخی از این تعاریف اشاره می‌شود.

داونپورت و پورساک (۱۹۹۸)، مدیریت دانش را رویکردی ساخت یافته می‌دانند که رویه‌هایی برای شناسایی، ارزیابی، سازمان‌دهی، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش به‌منظور تامین نیازها و اهداف سازمان را در خود جای می‌دهد [۱۴]. گلوت و تریوسکی (۲۰۰۴)، مدیریت دانش را این‌گونه تعریف می‌کنند: رسمیت‌سازی دسترسی به تجربه، دانش و تخصص که قابلیت‌ها و توانائی‌های جدیدی را ایجاد کرده، نوآوری را تشویق و ارزش مشتری را افزایش می‌دهد [۱۵].

کارکولیان (۲۰۰۸) معتقد است مدیریت دانش، رویکردی برای ایجاد سازمانی است که اعضای آن بتوانند دانش را کسب، تسهیم و خلق کرده و یا آن را برای تصمیم‌گیری خود، بکار بندند [۱۶].

همچنین مدیریت دانش را می‌توان شامل همه روش‌هایی دانست که سازمان؛ دارائی‌های دانشی خود را اداره می‌کند که شامل جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال، به‌کارگیری و به‌روزرسانی و ایجاد دانش است [۱۷]. در تعریف مدیریت دانش فرهنگ اصطلاحات آمده است: مدیریت دانش عبارت از فرایند نظام‌مند جستجو، انتخاب، سازمان‌دهی، پالایش و نمایش اطلاعات است؛ به طریقی که درک کارکنان در زمینه خاص بهبود و اصلاح شود و سازمان بصیرت و درک بهتری از تجربیات خود کسب کند .

مرکز بهره‌وری کیفیت آمریکا (APQC) مدیریت دانش را استراتژی‌ها و فرایندهای شناسایی، تسخیر، کسب قدرت نفوذ در دانش برای افزایش قدرت رقابتی تعریف می‌کند [۲].

رویکرد پژوهش حاضر در خصوص مفهوم مدیریت دانش نیز، رویکرد فرآیندنگر بوده و در واقع این مطالعه، به دنبال پیشنهاد یک مدل فرآیندی در خصوص پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک است. امری که مشابه آن، تاکنون صورت نپذیرفته است و در واقع نوآوری این تحقیق به‌شمار می‌آید.

در زمینه مدیریت دانش مدل‌های مختلفی ارایه شده است؛ اما همه این مدل‌ها در یک سطح و به تمام حوزه‌های مدیریت دانش نمی‌پردازند و هرکدام به برخی از حوزه‌ها پرداخته‌اند. در جدول ۱، مدل‌های مدیریت دانش با توجه به حوزه کاری و توجه آن‌ها به مراحل مدیریت دانش، تقسیم‌بندی شده‌اند.

جدول ۱- مقایسه انواع مدهای مدیریت دانش با توجه به حوزه کاری و توجه آن‌ها به مراحل مدیریت دانش [۲]

#	نام مدل	حوزه‌های کاری	برنامه‌ریزی	طراحی	پروژه دانش	فراهم آورنده	پیماده‌سازی	ارزیابی
۱	مدل عمومی مدیریت دانش	ایجاد، حفظ و نگهداری، تبدیل، انتقال و به‌کارگیری دانش						
۲	مدل نوناکا و تاکچی	فرایندهای ایجاد و انتقال دانش						
۳	مدل شش بعدی مدیریت دانش	ابزار دانش، مدیریت مفهوم دانش، محتوی دانش، اندازه‌گیری دانش و مدیریت تغییر						
۴	مدل ادل و گرایسون	فرایندهای مدیریت دانش (ایجاد، شناسایی، جمع‌آوری، سازمان‌دهی، توزیع، ارزیابی و به‌کارگیری) و فراهم‌کننده‌های مدیریت دانش (رهبری، فرهنگ، فن‌آوری و اندازه‌گیری)						
۵	مدل مک کین و زک	مدیریت دانش، عملکرد مالی و عملکرد سازمان						
۶	مدل گلد	عوامل بازار (رقبا و مشتریان)، فراساختارها (فرهنگ، فن‌آوری اطلاعات و ساختار سازمانی) و ظرفیت پردازش دانش (کسب، تبدیل، به‌کارگیری و نگهداری)						
۷	مدل هفت سی	خلق، در دام انداختن، تسهیم، همکاری، صرف کردن، مبادله و فرهنگ						
۸	مدل بکوویتز و ویلیامز	یافتن، به‌کارگیری، یادگیری، تسهیم، ارزیابی، ایجاد، نگهداری و حذف دانش						
۹	مدل پایه‌های ساختمان دانش	سیکل درونی (شناسایی، کسب، توسعه، تسهیم، به‌کارگیری و نگهداری از دانش) و سیکل بیرونی (اهداف دانش و ارزیابی آن)						
۱۰	مدل ای پی کیو سی	آغاز، توسعه راهبرد، طراحی و اجرای اقدامات مدیریت دانش، توسعه و پشتیبانی و نهادینه‌سازی مدیریت دانش						
۱۱	مدل ستون‌های بنیادین مدیریت	جستجو و شناسایی دانش سازمانی، ارزش‌گذاری دانش سازمانی و						

					فعالیت‌های مختلف آن و تلاش برای تسلط یافتن و تحت کنترل درآوردن فعالیت‌های مدیریت دانش	دانش	
					فرایندهای درک محیط، ایجاد دانش و تصمیم‌گیری	مدل سازمان‌های هوشمند	۱۲
					فرایندها (ایجاد، شناسایی، جمع‌آوری، تبدیل، سازمان‌دهی، به‌کارگیری و تشریک/تسهیم)، توانمند سازها (رهبری، اندازه‌گیری، فرهنگ و فناوری)	مدل مدیریت دانش سازمانی	۱۳
					سیکل چهار مرحله‌ای مدیریت دمینگ برای مدیریت دانش (مفهوم‌سازی، تفکر، تامل، اقدام و بازنگری)	مدل مراحل مدیریت دانش	۱۴
					کسب، شاخص‌گذاری، غربال کردن، مرتبط کردن، توزیع و به‌کارگیری دانش	مدل فرآیندهای مدیریت دانش	۱۵
					سرمایه‌های انسانی، سرمایه‌های سازمانی و سرمایه‌های مرتبط با مشتری	مدل سرمایه‌های فکری	۱۶
					مفهوم مدیریت دانش، مزایا و منافع مدیریت دانش برای کارکنان و مدیران، شرکت در سمینارها برای کسب دانش، چشم‌انداز مدیریت دانش، کمیته راهبری مدیریت دانش، درک مشترک سازمانی از مدیریت دانش، حامیان دانش و	مدل ابزارهای ارزیابی مدیریت دانش	۱۷
					دارایی‌های دانش، زیربنای مدیریت دانش، سطوح شبکه دانش	مدل ارزیابی شبکه دانایی	۱۸
					پیدا کردن، سازمان‌دهی و تسهیم دانش	مدل ای ام اس	۱۹
					ایجاد، تشخیص، جمع‌آوری، سازمان‌دهی، تسهیم، سازگار نمودن و استفاده از دانش	مدل ای پی او کیو	۲۰
					خلق، مشخص‌سازی، دسته‌بندی، برقراری ارتباط با دیگران، درک و ایجاد دانش	مدل درخت سبز	۲۱
					هدف‌گذاری، مشخص‌سازی، توسعه، نشر، استفاده، ذخیره‌سازی و ارزیابی	مدل پروموت	۲۲
					توجه و هماهنگی استراتژی‌های کلان سازمان، فرهنگ سازمانی، فرایندهای مدیریت دانش، اطلاعات	مدل معماری در مدیریت دانش	۲۳



		و ارتباطات	
		تحلیل زیربنا، همسوسازی مدیریت دانش و استراتژی کسب و کار، طراحی زیرساخت مدیریت دانش، ممیزی دانش، تشکیل تیم مدیریت دانش، ایجاد طرح مدیریت دانش، توسعه سیستم مدیریت دانش، آماده‌سازی و استفاده از نتایج متدولوژی، مدیریت تغییر، فرهنگ و پاداش، ارزیابی عملکرد، اندازه‌گیری ROI و بهبود سیستم	مدل تی وانا ۲۴
		مدیریت دانش، فرایندهای دانش و فرایندهای کسب و کار	مدل فایرسون و الروی ۲۰۰۷ ۲۵

با توجه به این جدول، مشخص می‌شود که تاکنون پژوهش‌های مختلفی در زمینه مدیریت دانش صورت پذیرفته است، اما در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، به دلیل نوپایی موضوع، این مطالعات محدود است. در نتیجه، در مدل فرآیندی پیشنهادی، تلاش شده است تا محاسن الگوهای ارایه شده در قالب یک مدل فرآیندی جهت شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، تبیین گردد تا شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک را قادر سازد نیازهای خود در یک محیط رقابتی بر مبنای مدیریت دانش را مرتفع سازند. در واقع شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، می‌توانند با الگوبرداری از این مدل، باهدف خلق مزیت رقابتی پایدار، مدیریت دانش را در سازمان خود توسعه و پیاده‌سازی نمایند.

### ۳-۲- شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک

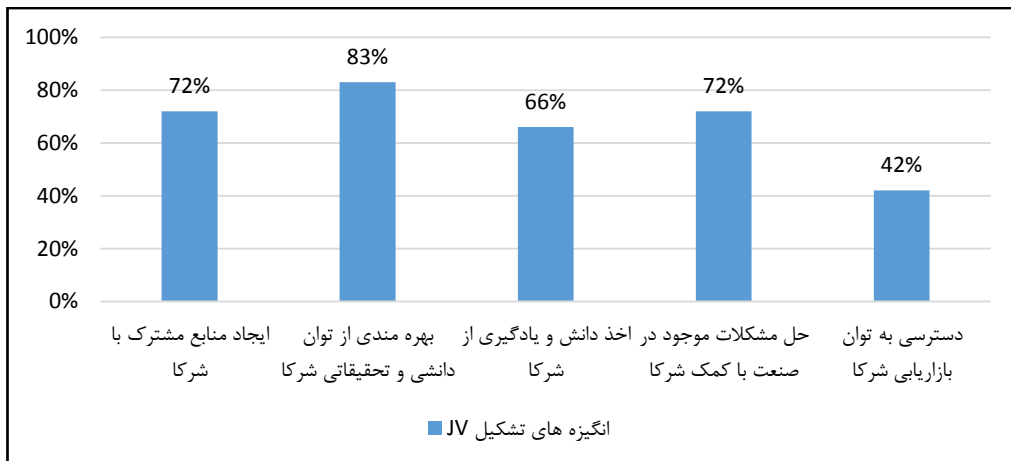
شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک یا "جوینت ونچر" و یا "گروه اقتصادی با منافع مشترک" و یا همان "پیمان مشترک"، شراکتی است میان دو یا بیش از دو سازمان که شرکا در آن سهم سرمایه قابل توجهی دارند و اغلب به ایجاد یک موجودیت تجاری جدید منجر می‌شود. در واقع، شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، نوع خاصی اتحاد استراتژیک هستند که به ساختاردهی و تعهد قابل‌ملاحظه نیاز دارند. هرچند یک اتحاد استراتژیک می‌تواند از هر نوع رابطه رسمی یا غیررسمی میان دو سازمان یا بیشتر تشکیل شود، اما یک سرمایه‌گذاری مشترک، مستلزم سهم سرمایه‌ای قابل‌توجه از سوی هریک از شرکاست و به ایجاد یک موجودیت مجزا منجر می‌شود. معمولاً میزان سرمایه و دیگر منابعی که از سوی هریک از شرکا، تعهد می‌شود، در توافق‌نامه قراردادی که به‌دقت تنظیم شده است، مشخص می‌گردد [۶].

مهم‌ترین ویژگی‌های مشترک در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک را می‌توان در وجود رابطه قراردادی، وجود فعالیت مشخص، کنترل مشترک، شراکت در نفع و ضرر و داشتن قالب حقوقی خلاصه نمود.

نگاهی به مطالعات انجام شده در مورد عوامل انگیزشی جهت تشکیل شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک در دنیا نیز نشان می‌دهد که انگیزه‌های اصلی در همکاری فن‌آورانه، به روش سرمایه‌گذاری مشترک، میان شرکت‌ها، دانشگاه‌ها، لابراتوارهای تحقیقاتی و سازمان‌های غیرانتفاعی به عواملی مانند:

- استفاده از مخزن منابع شرکت دیگر
- بهره‌مندی از توان تحقیقاتی R&D شرکت مکمل
- اخذ دانش و یادگیری از شرکت دیگر
- حل مشکلات معمول صنعت
- دسترسی به توانمندی‌های بازاریابی سایر شرکت‌ها

بستگی دارد که از این بین "بهره‌مندی از توان دانشی و تحقیقاتی R&D با شرکا"، در صدر انگیزه‌های تشکیل R&D است. همچنین اخذ دانش و یادگیری از شرکا از دیگر انگیزه‌های تشکیل شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک است.



### نمودار ۱- انگیزه‌های اصلی از تشکیل جوینت ونچر [۱۶]

#### ۳-۳- مدیریت دانش در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک

فرآیند کسب، انتقال و یادگیری دانش در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک که در قالب پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش، از آن یاد می‌شود، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران شرکت‌های والد<sup>۱</sup> است [۱۸].

<sup>۱</sup> Parent Company

در بسیاری از شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، دانش از طریق همکاری و ارتباطات غیررسمی که بین اعضای هر یک از شرکت‌های والد به وجود دارد، انتقال می‌یابد [۱۹].

بسیاری از تحقیقات و بررسی‌ها، از مدیریت دانش و مدیریت توانمندی‌ها و قابلیت‌های سازمان<sup>۱</sup> به‌عنوان منبع با ارزشی جهت مزیت رقابتی یاد می‌کنند. در این تحقیقات، دانش در قالب سرمایه‌های فکری<sup>۲</sup> و اختراعات ثبت شده<sup>۳</sup> و یا دیگر منابع با ارزش مانند مشتری یا دانش بازار یاد می‌گردد [۲۰، ۲۱]. مثالی که از قابلیت‌ها می‌تواند بیان کرد، تخصص در فرآیندهای تولید و یا تخصص در تحقیق و توسعه<sup>۴</sup> است که مورد توجه ویژه شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک می‌باشد. دانش، آزادانه در جوینت ونچرها جریان دارد و قابلیت‌ها به راحتی در این شرکت‌ها قابل توسعه یافتن هستند؛ برخلاف شرکت‌هایی که تمام سهام متعلق به یک شرکت است [۲۲].

برای شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، دسترسی به دانش محلی باعث بهبود عملکرد می‌گردد و [۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۶] و در درازمدت، آموزش باعث افزایش مزیت رقابتی جوینت ونچر می‌گردد [۲۷]. شرکت‌های چندملیتی<sup>۵</sup>، با تشکیل جوینت ونچر با شرکت‌های محلی برای دسترسی به بازار و افزایش کسب و کار و توسعه استعدادهای مدیریتی محلی تلاش می‌کنند. برای رسیدن به این هدف، شرکت‌های خارجی اغلب باید با انتقال دانش به شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، به بازارهای جدید، خدمت‌رسانی نمایند [۲۸]. اما در سایر تحقیقاتی که انجام شده است، مشخص گردید که میزان انتقال قابلیت‌های موجود در بازار به شرکت‌های فرعی محلی در جوینت ونچرها و نیز شرکت‌هایی که مالک کل آن یک شرکت است و در کشورهای اروپای مرکزی تاسیس شده بودند، به یک میزان بوده است که این به معنی آن است که عوامل دیگری که از ساختار مالکیت مهم‌تر هستند، در یادگیری این شرکت‌ها تاثیرگذار می‌باشند. این عوامل می‌توانند تمایل شرکت‌های فرعی محلی و یا اصولاً تمایل شرکت‌های والد در انتقال این قابلیت‌ها باشد [۲۹]. همچنین نتیجه تحقیقات انجام‌شده نشان می‌دهد که جوینت ونچرها در انتقال قابلیت‌های فنی، بسیار موثرتر از سایر شراکت‌های غیرسهامی<sup>۶</sup> عمل کرده‌اند [۳۰، ۳۱]. این موضوع احتمالاً به این دلیل است که انتقال مستقیم یک کارشناس به‌طور مستقیم به یک جوینت ونچر، از انتقال قابلیت‌های ضمنی و نانوشته این کارشناسان از یک سازمان به سازمان دیگر، راحت‌تر است [۳۲].

<sup>۱</sup> Capabilities

<sup>۲</sup> Intellectual Capital

<sup>۳</sup> Patents

<sup>۴</sup> Research & Development (R&D)

<sup>۵</sup> Multi-National Enterprises (MNEs)

<sup>۶</sup> Nonequity Alliances

همچنین تحقیقات دیگری که در خصوص انتقال دانش در شرکت‌های جوینت ونچر در مقایسه با سایر روش‌های همکاری (مانند اخذ لیسانس<sup>۱</sup>) انجام شده است، نشان می‌دهد که یادگیری درجوینت ونچرها، بیشتر از توافق در قالب اخذ لیسانس اتفاق افتاده است. با این حال، امکان دارد اثربخشی انتقال دانش در جوینت ونچرها، کمتر شود و یا اینکه می‌تواند با توجه به میزان مشارکت منابع مستعد شاغل در جوینت ونچرها، این انتقال دانش، افزایش یابد [۳۳].

هرچند که انتقال دانش یکی از اصلی‌ترین شروط موفقیت یک جوینت ونچر است، اما ممکن است که شرکت‌های والد جوینت ونچر نگران حفاظت از مالکیت معنوی و اسرار تجاری خود باشند. به همین دلیل شرکت‌های جوینت ونچر در حوزه‌های جدید و در حال ظهور کسب و کار جدید که در آن فن‌آوری‌های اساسی و پایه مورد توجه است، ثبت اختراعات کمتری را در دستور کار خود قرار می‌دهند تا از افشای اطلاعات مهم و دارایی‌های دانشی نایاب خود پرهیز کنند.

هرچند که ممکن است این موضوع وابسته به طی یک مدت زمان مشخص برای ایجاد اعتماد طرفین جوینت ونچر نسبت به همدیگر باشد تا امکان تعامل دانشی بین طرفین فراهم گردد [۳۴].

این موضوع شاید بتواند توضیح این نکته باشد که چرا پیشرفت‌های اخیر در صنعت فن‌آوری از طریق توافقات غیر سهامی<sup>۲</sup> با دانشگاه‌ها، تشکیل کنسرسیوم‌های تحقیقاتی و یا روش اخذ لیسانس انجام می‌گیرد [۳۵].

همچنین تحقیقات نشان می‌دهد، هنگامی که در یک جوینت ونچر، دانش از یک شریک به شریک دیگر منتقل شود، قدرت چانه‌زنی هم به شرکت دیگر منتقل می‌شود. این موضوع زمانی شدت می‌یابد که شرکا سعی کنند تا در یادگیری دانش فنی از هم سبقت بگیرند تا مزیت رقابتی را نسبت به شریک خود، کسی نمایند [۳۱]. این موارد می‌تواند همکاری بین شرکای جوینت ونچر را کاهش داده و دوام همکاری جوینت ونچر را بی‌ثبات کند. از طرفی و با توجه به اینکه یادگیری درجوینت ونچر، زمان‌بر بوده و نیازمند تطبیق‌پذیری شرکت‌ها با هم و درس‌آموزی از تجربیات گذشته است؛ لذا بی‌ثباتی در جوینت ونچر، مطلوب هیچ‌یک از طرفین نبوده و حتی ممکن است به انحلال منجر شود. لازم به تذکر است که برخی از انواع دانش، با توجه به نوع صنعت و فعالیت‌هایی که یک کشور در آن حوزه؛ متخصص است، با ارزش‌تر از انواع دیگر دانش است. مثلاً شرکت‌های چینی، به دنبال دسترسی به قابلیت‌های فن‌آوری و بازاریابی شرکای خارج خود هستند تا این که به دنبال مهارت‌های مدیریتی آن‌ها باشند. کسب این مهارت‌ها به شرکت‌های چینی کمک کرده است تا با توسعه قابلیت‌های تولید خود، به بازارهای جدید، دست پیدا کنند.

<sup>۱</sup> Licensing

<sup>۲</sup> Nonequity

همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که شرکت‌های چینی، مادامی‌که هدفشان گسترش بازار است، به دنبال شرکای با تجربه در بازار و کسب موقعیت‌های برتر بازار هستند. اما شرکت‌های که به دنبال ثبات و سودآوری هستند؛ ممکن است داشتن شرکایی با تجربه بین‌المللی و قدرت مناسب در بازار را ارجح بدانند [۲۳].

با انتقال دانش در میان شرکای جوینت ونچر، باین‌حال، اگر هر شریک بجای تکمیل کردن توانمندی‌ها و دارایی‌های شریک خود؛ در افزایش قابلیت‌های خود بکوشد، ممکن است توانائی شرکا، مشابه هم گردند. از این رو، نکته مهم برای انتخاب شریک آن است که شریکی انتخاب شود که منابع، قابلیت و دانش مکمل شرکت اصلی را تامین کند. اعتماد میان شرکا نیز پیش شرط مهم برای یادگیری به‌منظور به اشتراک‌گذاری دانش است. هرچند ممکن است برخی از شرکا با توجه به اهمیت استراتژیک دانش سازمانی موجود در شرکت خود، تمایل چندانی برای به اشتراک گذاشتن دانش با شرکای خود، نداشته باشند.

البته اعتماد به‌تنهایی تضمین‌کننده وقوع یادگیری نیست و تحقیقات نشان می‌دهد که علیرغم اعتماد و حمایت از شرکای خارجی در جوینت ونچرهای کشور مجارستان، علیرغم بهبود عملکرد، اما منجر به یادگیری در جوینت ونچر نشده است. همچنین علاوه بر اعتماد، مهارت‌های کسب دانش نیز باید توسعه یابد که این موضوع نیاز به زمان و مشارکت فعال مدیران دارد. تشکیل روابط اجتماعی قوی بین مدیران و توسعه‌دهندگان ارزش‌های مشترک نیز در یادگیری نقش مهمی ایفا می‌کند و همکاری با شریک خارجی و نیروی انسانی خارج از کشور، ممکن است فرصت‌های یادگیری بیشتری را ایجاد کند.

نکته مهمی که در تحقیقات مختلف وجود دارد آن است که هرچند شرکای جوینت ونچر تلاش دارند تا به دانش طرف مقابل دست یابد؛ این امر لزوماً به معنی تلاش برای به دست آوردن حقوق معنوی آن دانش نیست. در مواردی که شریک موافقت خود را برای انتقال این دانش اعلام کرده باشد، تلاش اضافی برای به دست آوردن آن توسط شریک دیگر، احتمالاً منجر به تعارض می‌گردد و باعث کاهش زمان همکاری شرکا در جوینت ونچر می‌گردد.

بنابراین، با در نظر گرفتن ابعاد استراتژیکی که هدف از تشکیل جوینت ونچر بوده است، مدیران باید تصمیم بگیرند که آیا آن‌ها می‌خواهند برای به دست آوردن دانش جدید تلاش کنند یا اینکه با کمک دانش طرف مقابل به دنبال رسیدن به اهداف خود هستند. اگر کسب دانش موردنظر هدف باشد؛ به احتمال زیاد، تشکیل جوینت ونچر، یک گزینه بادوام نخواهد بود. یکی دیگر از نکاتی که شرکت‌ها باید در نظر داشته باشند، جمع‌آوری فعال و مستمر و تدوین دانش تولید شده در حین فرایند تشکیل جوینت ونچر است. یک شرکت ممکن است در جوینت ونچرهای متعددی درگیر باشد؛ باین‌حال، کسانی که آن‌ها را مدیریت می‌کنند، از تجربه همکاری که در این شرایط درحالی‌که شکل‌گیری و تولید است، آگاه نباشند. شرکت‌هایی که به‌طور

فعال نظارت بر فرآیند مدیریت جوینت ونچر را در دستور کار خود قرار می‌دهند؛ قادر به توسعه شایستگی‌های اصلی و کلیدی از طریق جمع‌آوری، تدوین و انتشار بهترین شیوه مدیریت جوینت ونچر در کل سازمان هستند؛ مثلاً شرکت بزرگ داروسازی الی-لیلی<sup>۱</sup>، یک چارچوب بسیار پیچیده و اختصاصی را در اختیار دارد که همه جنبه‌های فرایند شکل‌گیری اتحاد را شامل شده و مستند می‌نماید. این تخصص، خود یک عامل اصلی در مزیت رقابتی این شرکت است.

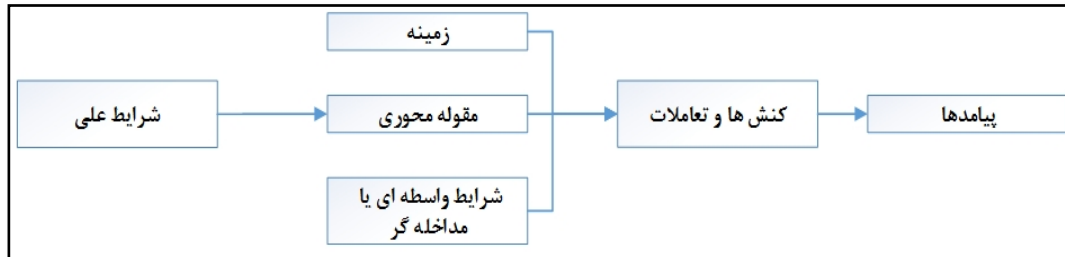
در مجموع باید گفت که مدیریت دانش برای تداوم موفقیت یک جوینت ونچر، امری ضروری و واجب است و لازم است هر مدیر بداند که فرایند مدیریت دانش در طول چرخه حیات جوینت ونچر، به چه صورت، تعریف، اجرا و نظارت می‌گردد.

#### ۴- روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق به‌کارگرفته شده در این پژوهش کیفی و اکتشافی و از نوع نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها است؛ بطوریکه داده‌های آن با استفاده از روش تحقیق نظریه برخاسته از داده‌ها و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل می‌گردد. دلیل استفاده از این روش در تحقیق این است که این پژوهش به دنبال تبیین یک فرایند است و به کمک نظریه برخاسته از داده‌ها می‌توان درباره وقوع این فرایند یا مشکل یا افراد مورد مشاهده یک نظریه را صورت بندی کرد [۳۶].

به‌عبارت‌دیگر نظریه برخاسته از داده‌ها یک شیوه پژوهش کیفی است که به‌وسیله آن با استفاده از یک دسته از داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. به‌طوری‌که این نظریه در سطح وسیع یک فرایند، یک عمل یا یک تعامل را تبیین می‌کند. فرایند نظریه برخاسته از داده‌ها دارای ویژگی و ماهیت خود-اصلاحی است. همچنین در فرایند تحلیل داده‌ها، پژوهشگر به‌طور سیستماتیک از رویدادی به مقوله‌ای دیگر و از مقوله‌ای به طبقه‌های دیگر توجه می‌نماید و پژوهشگر بر اساس تحلیل مجموعه داده‌ها، سمت و سوی تحلیل دسته بعدی داده‌ها را می‌یابد. چارچوب مفهومی تحقیق (شکل ۱) بر اساس مدل اشتراس و کوربین (۱۹۹۰) است که مدل عمومی نظریه برخاسته از داده‌هاست که در این تحقیق مقوله محوری، مدیریت دانش در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک و ابعاد آن شامل زمینه، شرایط علی و شرایط واسطه‌ای با توجه به شرایط شرکت ایرانی سرمایه‌گذاری مشترک آریاهمراه، مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین کنش‌ها و تعاملات و پیامدها نیز در این شرایط بررسی می‌شوند.

<sup>1</sup> Eli Lilly



شکل ۱- چارچوب مفهومی تحقیق- روش نظریه داده بنیاد (اشتراس و کوربین، ۱۹۹۰)

جهت جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق، از مصاحبه‌های باز نیمه ساختار یافته به عنوان روش اصلی جمع‌آوری داده‌ها به همراه اسناد و مدارک سازمانی شرکت آریاهمراه سامانه استفاده گردید؛ مصاحبه‌های باز نیمه ساختار یافته، به دلیل انعطاف داشتن و عمیق بودن، مناسب پژوهش کیفی است [۳۷].

علت انتخاب این شرکت به‌عنوان جامعه آماری، عدم امکان دسترسی به مدیران سایر شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک جهت انجام مصاحبه و همچنین عدم دسترسی به مدارک و مستندات مرتبط با حوزه مدیریت دانش در سایر شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک است. این موضوع به دلیل نگرانی شرکت‌های فوق از افشای اسرار تجاری‌شان است و باعث شده است تا اطلاعات لازم در این خصوص، در اختیار محققان گذاشته نشود. البته امکان تعمیم الگوی تحقیق به سایر شرکت‌ها، به دلیل ماهیت روش تحقیق انتخاب شده که از نوع تئوری برخاسته از داده‌ها است وجود دارد؛ چراکه به کمک این روش تحقیق، می‌توان یک نظریه را صورت‌بندی کرد که در سایر شرکت‌های مشابه بکار گرفته شود [۳۵].

نمونه‌گیری افرادی که برای مصاحبه انتخاب شدند، به‌صورت هدفمند بوده است. در نمونه‌گیری هدفمند، پژوهشگر سعی می‌نماید افراد را چنان انتخاب کند تا هدف تحقیق تحقق یابد. اگر در بسیاری از روش‌های پژوهشی دیگر، نمونه‌گیری از اولین گام‌ها در فرآیند پژوهش است، تعیین نمونه در این روش، همزمان با دیگر ابعاد تحقیق صورت خواهد گرفت. در نمونه‌گیری نظری انتخاب نمونه‌ها (نه تنها افراد بلکه داده‌های موردنیاز بعدی) با توجه به تحلیل داده‌های گردآوری‌شده پیشین شناسایی می‌شود. با گذشت زمان به عمق و تمرکز نمونه‌گیری افزوده می‌شود. زیرا در مراحل اولیه، بیشتر کشف مفاهیم و مقولات تازه و در مراحل بعد، عمق و غنا بخشیدن به این مقولات، مدنظر قرار می‌گیرند. به عبارتی محقق می‌کوشد تا به‌صورت هدفمند بر مبنای اینکه چه نوع اطلاعاتی نیاز است نمونه‌ها را انتخاب نماید [۳۸، ۳۹].

در این تحقیق نیز، نمونه‌ها به‌صورت هدفمند از مدیران شرکت آریاهمراه انتخاب شدند. اولین نمونه‌های مصاحبه؛ شامل مدیرعامل (۱ نفر)، صاحبان سهام داخلی آریاهمراه (۳ نماینده از صاحبان سهام داخلی)، صاحبان سهام خارجی آریاهمراه (۱ نماینده از صاحبان سهام خارجی)؛ معاونت‌های دارای پست سازمانی بالا

همچون معاونت برنامه‌ریزی، معاونت سامانه‌ها و روش‌ها؛ معاونت فن‌آوری اطلاعات، معاونت بازاریابی و فروش (۴ معاونت) و مدیران زیرمجموعه (۴ مدیر) انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از هر مصاحبه عمیق، راهنمایی برای انتخاب نمونه‌های بعدی بود و نمونه‌گیری آن قدر ادامه یافت تا داده‌ها به اشباع برسند بر همین اساس نمونه‌های بعدی از بین مصاحبه‌شوندگان قبلی و یا مدیران کلیدی و باسابقه در پروژه‌های شرکت آریاهمراه سامانه انتخاب گردیده شده است. در کل با ۱۳ نفر از مدیران و کارشناسان، مجموعاً ۳۰ مصاحبه انجام گردید. برای هر فرد، زمان‌بندی مصاحبه در مدت یک ساعت و نیم مشخص گردید و کل مصاحبه‌ها در یک ماه انجام شد.

مصاحبه شامل چندین سوال اصلی باز بود که به شرکت‌کنندگان اجازه می‌داد تا دیدگاه‌ها و تجربیات‌شان را تا حد امکان به‌طور کامل بیان کنند؛ محور اصلی مشاهدات و تجربیات آریاهمراه سامانه، براساس روند توسعه فرآیندهای ایزو<sup>۱</sup>، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، مستندات و مدارک مبتنی بر استراتژی‌ها و اهداف بلندمدت این شرکت بوده است. علاوه بر آن روند توسعه نظام‌های اطلاعاتی و مکانیزم‌های ارتباطی و فناوری اطلاعات در این شرکت (مانند ERP<sup>۲</sup>) نیز مدنظر بوده است.

روایی این پژوهش با استفاده از پیش‌آزمون، طراحی نظام‌مند سوال‌ها، اخذ نظرات خبرگان درباره سوال‌ها و انتخاب درست نمونه آماری تضمین شده است. پایایی نیز به‌گستره تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد. از آن‌جا که در پژوهش‌های کیفی به تفسیر موضوع مورد مطالعه پرداخته می‌شود، نیازی به ایجاد و ارایه مفهوم سنتی پایایی نیست و از عبارت "ممیزی پژوهش" به‌جای اصطلاح پایایی استفاده می‌شود. در ممیزی پژوهش، پژوهش‌گر باید به‌ممیز نشان دهد که چگونه داده‌ها را گردآوری کرده است، چگونه طبقه‌ها از آن‌ها مشتق شده‌اند. با توجه به شیوه ممیزی این تحقیق که مصاحبه بوده است در هر مرحله از گردآوری و تحلیل داده‌ها، طبقه‌های مشتق شده موردبررسی قرار می‌گرفت به‌عبارتی دیگر، مبتنی بر رسیدن به اشباع نظری بوده است که پایایی تحقیق را تضمین می‌کند.

پس از مرور نتایج مصاحبه، موارد لازم برای تجزیه و تحلیل توسط نرم‌افزار اطلس<sup>۳</sup>، آماده شد. استفاده از این نرم‌افزار کمک قابل توجهی برای تجزیه و تحلیل نتایج بوده است. این نرم‌افزار بر مبنای روش تئوری برخاسته از داده‌ها طراحی شده است و قابلیت آن را دارد تا مفاهیم استخراج شده؛ کدبندی و دسته‌بندی گردند. با گروه‌بندی مجدد این کدها، مفاهیم اصلی مشخص و با تشخیص ارتباطات بین آن‌ها، مفاهیم جدیدی کشف گردید [۴]. شناسنامه این تحقیق در جدول ۲، ارایه شده است.

<sup>۱</sup> ISO

<sup>۲</sup> Enterprise Resource Planning (ERP)

<sup>۳</sup> ATLAS.ti



جدول ۲- شناسنامه تحقیق

جزئیات		موضوعات اساسی
کیفی	نوع تحقیق:	روش تحقیق
تئوری برخاسته از داده‌ها یا نظریه زمینه‌ای (GT)	روش تجزیه و تحلیل :	
استقرائی	ماهیت روش	
Atlas Software	نرم‌افزار مورد استفاده	
۱۳ نفر	مصاحبه‌شوندگان	داده‌های ورودی
۳۰ نفر	مجموع مصاحبه‌های انجام شده	
خروجی مصاحبه‌ها، فرآیندهای ایزو ، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، مستندات و مدارک مبتنی بر استراتژی‌ها و اهداف بلندمدت شرکت	روش جمع‌آوری اطلاعات	
۱/۵ ساعت	مدت هر مصاحبه	
یک ماه	مدت زمان انجام مصاحبه‌ها	
۵۵ گزارش	تعداد گزارش‌های مرور شده	
۱۵ گزارش	تعداد گزارش‌های تحلیل شده	
۲۷ کد	تعداد کدهای اصلی	یافته‌های تحقیق
۹ کد	تعداد کدهای محوری	
۶ مولفه	تعداد مولفه‌های مدل	
۱ مدل	مدل نهائی	

البته مسیری که آریاهمراه سامانه طی نموده است، با هدف پیاده‌سازی مدیریت دانش نبوده است اما اکنون پس از گذشت هشت سال، تلاش‌های انجام شده و تجربیات به دست آمده در طی این مسیر، به خلق دانشی عظیم برای این شرکت منجر گردیده است که با سیستم‌های نرم‌افزاری مختلف پشتیبانی می‌گردد. این تحقیق با نگاه به گذشته و مسیری که آریاهمراه سامانه طی نموده است تلاش می‌نماید تا این مسیر را در یک الگوی نظری برای پیاده‌سازی مدیریت دانش تشریح نماید. در این مسیر مشخص می‌گردد که چگونه منابع سازمانی شرکت آریاهمراه سامانه در طی یک فرآیند یادگیری، به بلوغ رسیده و دانش سازمانی این شرکت در راستای اهداف کلیدی و شایستگی‌های محوری آریاهمراه سامانه ارتقاء می‌یابد.

از آنجایی که پژوهش‌های داخلی در زمینه مدیریت دانش در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، به دلیل نوپایی مبحث بسیار محدود است و از آنجاکه به‌عنوان ابتدایی‌ترین بحث، حتی فعالیت شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک در ایران، همواره با مشکلات مختلفی مواجه بوده، طبیعی است که مدیریت دانش در این شرکت‌ها نیز، با مشکلات فزاینده‌ای روبه‌رو باشد و این خود ضرورت و اهمیت بررسی و تحقیقات بیشتر و این‌چنینی را بیش از پیش آشکار می‌کند. با این توضیح می‌توان گفت که نوآوری این تحقیق عبارت است از خلق الگویی فرآیندی در خصوص پیاده‌سازی مدیریت دانش بر مبنای تجربه و یادگیری سازمانی در یک شرکت سرمایه‌گذاری مشترک ایرانی که مشابه آن، تاکنون صورت نپذیرفته است.

این الگو، شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک را قادر می‌سازد تا نیازهای خود در یک محیط رقابتی بر مبنای مدیریت دانش را مرتفع سازند. در واقع شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، می‌توانند با الگوبرداری از این مدل، با هدف خلق مزیت رقابتی پایدار، مدیریت دانش را در سازمان خود توسعه و پیاده‌سازی نمایند.

#### ۵- یافته‌های پژوهش

امروزه در بیشتر مطالعاتی که متکی بر داده‌های جمع‌آوری شده از موضوع مورد پژوهش است؛ تجزیه و تحلیل آن داده‌ها از اصلی‌ترین و مهم‌ترین بخش‌های تحقیق محسوب می‌شود. در این پژوهش نیز داده‌های مرتبط با مصاحبه‌های انجام‌شده با مدیران شرکت ایرانی سرمایه‌گذاری مشترک آریاهمراه سامانه از اصلی‌ترین و مهم‌ترین بخش‌های تحقیق محسوب می‌شود که با استفاده از روش تحقیق کیفی و بر اساس رویکرد نظریه برخواسته از داده‌ها مورد تحلیل قرار گرفته است. بدین منظور، داده‌های تحقیق در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل گردید. در قدم اول، کدگذاری اولیه و تبدیل آن به کدهای ثانویه در نرم‌افزار اطلس صورت پذیرفت (شکل ۲). برای این کار، پس از فهرست کردن تمامی نکات کلیدی مصاحبه‌ها، به هر نکته یک کد (عنوان) تخصیص داده شده است و سپس این کدهای اولیه (به علت تعداد فراوان آن‌ها) به کدهای ثانویه تبدیل شدند. در قدم دوم، کدهای ثانویه به مقولات یا همان طبقه‌های فرعی، دسته‌بندی شدند و در قدم آخر، پس از تعیین طبقات فرعی در هر دو مرحله کدگذاری اولیه و ثانویه، مرحله ساخت طبقه‌های اصلی نظریه برخواسته از داده‌ها صورت پذیرفته است. همان‌طور که در شکل ۲ نشان داده شده است، از تحلیل مصاحبه‌ها در مجموع ۲۷ گزاره مفهومی اولیه در مرحله کدگذاری باز و ۹ گزاره مقوله‌ای در مرحله کدگذاری محوری حاصل آمد و در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی روابط بین مقولات آشکار و مدل مفهومی فراهم آمد.

شکل ۲- جریان مدیریت داده‌ها و انتقال به مدل در سه مرحله کدگذاری

مرحله کدگذاری باز : ۲۷ گزاره مفهومی اولیه

• لزوم توجه به آموزش، یادگیری و انتقال دانش با تشکیل آریاهمراه، مکمل کردن منابع مالی والدین شرکت سرمایه گذاری مشترک آریاهمراه با تشکیل آریاهمراه، مکمل کردن منابع دانشی والدین شرکت سرمایه گذاری مشترک آریاهمراه با تشکیل آریاهمراه، امکان مشارکت منابع مستد جهت پیاده سازی مدیریت دانش در آریاهمراه، فراهم شدن امکان همکاری با کارشناسان بین المللی، امکان ورود به حوزه های جدید فناوری و دسترسی به دانش آن فناوری، امکان اخذ پشتیبانی بین الملل در مقایسه با اخذ لیسانس، خروجی ها و اختراعات ثبت شده (آرما و ...) با مدیریت مناسب دانش، برقراری ارتباطات غیررسمی بمنظور تسهیل در انتقال دانش، لزوم ایجاد اعتماد برای والدین آریاهمراه، افزایش مزیت رقابتی با ایجاد سیستم مدیریت دانش در آریاهمراه، افزایش درآمد آریاهمراه بعد از پیاده سازی سیستم مدیریت دانش، برقراری توافقات غیر سهامی با دانشگاه ها بمنظور دسترسی به جدیدترین یافته های دانشگاهی، توسعه توانمندی های واحدها، تشکیل جوینت ونچر ایرانی (آریاهمراه)، تشکیل جوینت ونچر بین المللی (اریا بین الملل)، ثبات ساختار سازمانی بعنوان عامل مهم در توسعه سیستم جامع و یکپارچه مدیریت دانش؛ امکان حفاظت از اسرار تجاری، دسترسی به دانش بازار ایران، دسترسی به قابلیت های فناوری داخلی و خارجی، ساختار مالکیت در جوینت ونچر آریاهمراه، پیاده سازی سیستم مدیریت دانش (SharePoint)، لزوم توجه به سرمایه های فکری و انسانی آریاهمراه، تعامل دانشی با شرکای والد ایرانی آریاهمراه و تعامل دانشی با شرکت های بین المللی والد آریاهمراه بین الملل



مرحله کدگذاری محوری : ۹ گزاره مقوله ای

• پیش شرط های والد داخلی، مکمل سازی منابع (مالی، دانشی، فنی)، ساختار مالکیت، عوامل فنی، عوامل فرایندی، خروجی های ارزشمند، ارتباطات-مشارکت و تعاملات داخلی و خارجی، پیش شرط های والد خارجی، توسعه توانمندی های واحدهای داخلی



مرحله کدگذاری انتخابی : ۶ مولفه مدل

• شرایط علی (۲ مقوله)، مقوله محوری (اهمیت مدیریت دانش در شرکت سرمایه گذاری مشترک)، کنش ها و تعاملات: (۲ مقوله)، زمینه ها (۳ مقوله)، شرایط واسطه ای (۶ مقوله)، پیامدها (۶ مقوله)

جمع بندی نتایج تحلیل داده های مطالعه انجام شده براساس روش نظریه برخاسته از داده ها، در قالب شکل ۳ نشان داده شده است.

شکل ۳- مدل نهایی پژوهش



الگوبرداری و استفاده محض از مدل‌های مدیریت دانش شرکت‌های بزرگ و چندملیتی [و یا سرمایه‌گذاری مشترک] کاری اشتباه است. زیرا این شرکت‌ها با ساختار و بخش‌های مختلف کاری و پراکندگی بزرگ جغرافیایی در سطح کشورهای جهان، بسیار متفاوت از شرکت‌های مشابه ایرانی هستند. لذا باید از مدلی برای

شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک ایرانی استفاده نمود که با ویژگی‌های این نوع شرکت‌ها در کشورمان مطابقت داشته باشد [۳].

به همین دلیل، محققان این تحقیق، تلاش نمودند تا به کمک نظریه برخاسته از داده‌های یک شرکت سرمایه‌گذاری مشترک ایرانی فعال در حوزه فن‌آوری اطلاعات (آریاهمراه)، ضمن به حداقل رساندن دخالت پیش‌فرض‌های خود، مدل مناسبی را براساس شرایط کشورمان جهت مدیریت دانش در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک ایرانی ارائه دهند. این مدل پیشنهادی، ضمن نمایش کنش‌ها، تعاملات و پیامدهای مدیریت دانش در یک جوینت ونچر ایرانی، می‌تواند الگوی مناسبی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سایر شرکت‌های مشابه باشد.

برای به‌کارگیری مدل فوق توسط سایر شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، ابتدا لازم است، مقوله محوری، یعنی مدیریت دانش در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک به‌عنوان مقوله اصلی، موردتوجه والدین جوینت ونچر و مدیران شرکت تازه تاسیس سرمایه‌گذاری مشترک، قرار گیرد. این مقوله محوری، تابع شرایط علی آن است که ریشه در عواملی همچون شرکای والد و شرایط سیاسی/محیطی دارد که لازم است شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک مشابه، برای اطمینان از حصول موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در شرکت خود، زمینه شکل‌گیری مدیریت دانش را به‌درستی تبیین نمایند. این زمینه‌سازی درست، از طریق مشارکت و تعامل شرکای والد و همچنین عدم تضاد و تنوع سیاست‌های کلان این شرکا در افق زمانی مشخص شده برای بقای جوینت ونچر ناشی می‌گردند.

همچنین شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشابه، باید عوامل واسطه‌ای همراهی شرکت‌های والد جوینت ونچر، منابع مالی-دانشی و فنی مشترک، انعطاف‌پذیری در ساختار و همچنین دسترسی به ابزار مدیریت دانش را که بر مقوله محوری مدیریت دانش، تاثیرگذار هستند را، تسهیل نمایند.

نتایج حاصل از تعامل عوامل تشریح شده در بالا، ضمن تضمین مدیریت دانش موفق در جوینت ونچرهای مشابه ایرانی، پیامدهای دیگری را در قالب افزایش مزیت رقابتی، درآمد و سودآوری، توسعه توانمندی‌ها، ثبت اختراعات، یادگیری و در نهایت انتقال دانش خارجی برای جوینت ونچر و به طبع آن، برای والدین وی را به همراه خواهد داشت.

از سوی دیگر، تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین و کاربردی‌ترین مدل‌های مدیریت دانش، جهت پیاده‌سازی در سازمان‌های ایرانی، مدل نوناکا و تاکچی است [۳]. که به‌منظور مقایسه مدل پیشنهادی (شکل ۳)، با مدل نوناکا و تاکچی از ابعاد مختلف، جدول ۳، طراحی گردیده است تا این دو مدل مقایسه گردند.

جدول ۳- مقایسه مدل نوناکا و تاکچی با مدل پیشنهادی

#	موضوع قابل مقایسه	مدل نوناکا و تاکچی	مدل پیشنهادی
۱	جامعیت مدل	براساس جدول ۱، بر چرخه دانش تمرکز دارد.	به‌جز ارزیابی مدیریت دانش، تقریباً سایر بخش‌ها را پوشش می‌دهد.
۲	نمایش کنش‌ها، تعاملات و پیامدهای مدیریت دانش	وجود ندارد	وجود دارد
۳	امکان به‌کارگیری در شرکت‌های جوینت ونچر	محدودیتی مشاهده نشده است.	وجود دارد
۴	تجربه پیاده‌سازی در خارج از کشور	وجود دارد	وجود ندارد
۵	تجربه پیاده‌سازی در کشورمان	وجود دارد	وجود دارد
۶	قابلیت پیاده‌سازی در جوینت ونچرهای ایرانی	وجود دارد	وجود دارد
۷	قابلیت پیاده‌سازی در شرکت‌های ایرانی	وجود دارد	وجود دارد
۸	کشور مبدا که مدل برای اولین بار بکار گرفته شده است.	ژاپن	جمهوری اسلامی ایران
۹	پوشش هر دو دانش پنهان و دانش آشکار	بلی	بلی
۱۰	امکان هم‌گرایی دانش پنهان و آشکار	بلی	بررسی نشده است.
۱۱	امکان به‌کارگیری به‌منظور طرح‌ریزی نظریه یادگیری سازمانی	دارد	بررسی نشده است.
۱۲	پویایی مدل	وجود دارد، با تبدیل دو نوع دانش آشکار و پنهان به یکدیگر (به روش حلزونی)	با توجه به تعاملاتی که بین شرکت‌های والد و جوینت ونچر وجود دارد، پویاست.
۱۳	به وجود آورنده دانش چه کسی / کسانی هستند؟	تنها افراد، به وجود آورنده دانش هستند	علاوه بر افراد، شرکت‌های والد و جوینت ونچر نیز، به وجود آورنده دانش هستند.
۱۴	امکان نهادینه شدن دانش در سازمان	بلی وجود دارد. به دلیل پویایی مدل و با تبدیل دو نوع دانش آشکار و پنهان به یکدیگر (به روش حلزونی)	بلی وجود دارد. با توجه به پویایی ناشی از تعاملاتی که بین شرکت‌های والد و جوینت ونچر وجود دارد.
۱۵	امکان تولید و خلق دانش‌های جدید	بلی وجود دارد. به دلیل پویایی مدل و با تبدیل دو نوع دانش آشکار و پنهان به یکدیگر (به روش حلزونی)	بلی وجود دارد. با توجه به پویایی ناشی از تعاملاتی که بین شرکت‌های والد و جوینت ونچر وجود دارد.
۱۶	امکان تسری دانش از سطوح فردی به سطوح گروهی و سازمانی وجود دارد	وجود دارد	وجود دارد
۱۷	امکان به اشتراک‌گذاری دانش	وجود دارد	وجود دارد

۱۸	امکان پشتیبانی فن آوری از مدل	وجود دارد	وجود دارد
۱۹	تمرکز بر رویکرد ارگانیکی به جای رویکرد مکانیکی	وجود دارد	وجود دارد
۲۰	ایجاد ارتباط دوطرفه و تبادل دانش، بین شرکای والد و جوینت ونچر	وجود ندارد	وجود دارد

### ۶- نتیجه‌گیری

در این مقاله تلاش شد تا ضمن بررسی مدل‌های مختلف مدیریت دانش، موضوع مدیریت دانش در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، به‌طور اختصاصی مورد ارزیابی و تحلیل قرار گیرد. در این راستا با به‌کارگیری روش تحقیق تئوری داده بنیاد؛ یک شرکت سرمایه‌گذاری مشترک ایرانی فعال در حوزه فن آوری اطلاعات هدف قرار گرفت و اطلاعات اخذ شده از این شرکت در قالب مدل پیشنهادی شکل ۳، جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در جوینت ونچرها، (با حداقل رساندن دخالت پیش‌فرض‌های محققان) پیشنهاد گردید. این تحقیق با محدودیت‌هایی همچون عدم وجود اطلاعات کافی در خصوص مقوله مدیریت دانش در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک فعال در سایر حوزه‌ها (غیر از صنعت فن آوری اطلاعات) همراه بود. همچنین، مدل پیشنهادی، تنها با نتایج بررسی موضوع مدیریت دانش در یک شرکت سرمایه‌گذاری مشترک به‌دست‌آمده است و سایر شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک از ارایه اطلاعات محرمانه خود در این حوزه امتناع نمودند که این امر، محدودیت دیگر این تحقیق به شمار می‌آید.

یافته‌های مدل پیشنهادی نشان می‌دهد که مدیریت دانش موفق در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، به قبل از تاسیس این شرکت‌ها توسط والدینشان باز می‌گردد. این موضوع نیز به میزان علاقه‌مندی و مشارکت شرکای والدی بستگی دارد که با اعتماد به شرکای خود، دانش و اسرار تجاری خود را به جوینت ونچری که خود در آن سهیم خواهند بود، منتقل نمایند. این موضوع در شرکت آریاهمراه نیز که به‌عنوان نمونه، مورد بررسی محققان قرار گرفت، مشاهده گردید؛ به‌طوری‌که در ابتدای تاسیس، جوینت ونچر آریاهمراه از دانشی که می‌توانست توسط شرکای والدش دریافت نماید، محروم ماند. این امر، بعد از سپری شدن ۳ سال از زمان تاسیس این شرکت و با ایجاد فضای اعتماد متقابل جهت تبادل دانش بین شرکای والد و مدیران جوینت ونچر آریاهمراه، به‌صورت تدریجی شکل گرفت.

یافته‌ی دیگر این مدل، لزوم توجه به عوامل واسطی مانند ابزار مدیریت دانش و همچنین آموزش منابع مستعد جوینت ونچر است تا از این طریق اعتماد شرکای والد به جوینت ونچر بالا رفته و امکان تبادل دانش دوطرفه، بین والدین و جوینت ونچر، فراهم گردد.

نکته مهم دیگر، لزوم استفاده از دانش اخذ شده از والدین و یا از سایر منابع است که لازم است تا جوینت ونچرهای مشابه، ضمن افزایش توانمندی‌ها و ثبت اختراعات جدید، مزیت رقابتی و سودآوری بیشتر را برای سازمان خود و برای شرکای والدشان، فراهم آورند. این موضوع برای جوینت ونچر آریاهمراه، با ثبت اختراع محصول آرما که از آن در امنیت اطلاعات شبکه‌های فن‌آوری اطلاعات استفاده می‌شود؛ نمود پیدا کرد. پیشنهادها کاربردی محققان برای استفاده از نتایج مدل نهایی برای سایر جوینت ونچرها، به دو بخش قبل از تاسیس و بعد از تاسیس جوینت ونچر؛ تقسیم‌بندی می‌گردد.

قبل از تشکیل جوینت ونچر، لازم است تا شرکا، ضمن بررسی میزان علاقه‌مندی و اهمیتی که برای دانش خود قائل هستند، تبادل دانش خود با جوینت ونچر را در زمان مذاکره با سایر شرکا اعلام نمایند تا به میزان علاقه‌مندی شریک خود در این خصوص پی برند و اصولاً شرکایی که امکان تبادل دانش با همدیگر را ندارند، سراغ تاسیس شرکت سرمایه‌گذاری مشترک نرفته و به جای آن، به سایر روش‌های همکاری، مانند خرید دانش فنی<sup>۱</sup> روی بیاورند.

بعد از تاسیس نیز، لازم است تا جوینت ونچر با کسب دانش روز و ثبت اختراعات فن‌آورانه، ضمن افزایش سودآوری برای خود و شرکای والدش، امکان انتقال دانش خود به شرکای خود را فراهم نماید تا این ارتباط دوطرفه باعث پویایی دوطرفه مدل پیشنهادی گردد.

---

<sup>۱</sup> Liscensing



References:

منابع :

۱. اعرابی، سیدمحمد؛ متی، حسین (۱۳۸۹). "استراتژی تکنولوژی": انتشارات مهکامه.
۲. جعفری، مصطفی؛ اخوان، پیمان؛ مرتضائی، اشرف (۱۳۸۸). "مقایسه مدل های مدیریت دانش و ارایه یک مدل ترکیبی": فصلنامه مدیریت فردا؛ شماره ۲۱، سال هشتم.
۳. تولایی، روح الله؛ نصرافهانی، حسن؛ طاهری، محمدعلی (۱۳۸۸). "درآمدی برشناخت مدل مطلوب فراگرد مدیریت دانش در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران": فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۷، صص ۹۷ - ۱۲۰.
۴. میرزامحمدی، علی (۱۳۹۱). "تحلیل کیفی داده ها با ATLAS.ti": انتشارات دانشگاهی کیان.
5. Shanka, R; Singh, M.D.; Gupta, A; Narain, Rakesh (2003). Strategic Planning for knowledge management implementation in engineering firms, Work Study, Vol. 52, Issue 4, PP 190-200.
6. Wong, K.W., Aspinwall, El. (2004). Knowledge management Implementation frameworks: a review, Knowledge and Process Management, Vol. 11, Issue 2, PP 93-104.
7. Bures, V. (2005). Methodology of knowledge management implementation, International conference in multimedia and ICT in education.
8. Shankar, R., Gupta, A. (2005). Towards framework for knowledge management implementation, Knowledge and Process Management, Vol. 12, Issue 4, PP 259-277.
9. Shanka, R., Singh, M.D., Gupta, A., Narain, R. (2003). Strategic planning for knowledge management implementation in engineering firms, Work Study, Vol. 52, Issue 4, PP 190-200.
10. Wong, K.W; Aspinwall, El (2004). Knowledge management implementation frameworks: a review, Knowledge and Process Management, Vol. 11(2), PP. 93-104.
11. Paka, Suhk Yong; Ra, Wonchan; Min Lee, J. (2015). An integrated multi-stage model of knowledge management in international joint ventures: Identifying a trigger for knowledge exploration and knowledge harvest, Journal of World Business, Volume 50, Issue 1, Pages 180-191.
12. Paktiani, B., Elowson, V. (2012). The Challenges of knowledge management-managing the "soft" side; A case study of joint venture between Volvo car corporation and Mitsubishi Motors corporation, University of Gothenburg.
13. Park, B. (2011). Knowledge transfer capacity of multinational enterprises and technology acquisition in international joint ventures, International Business Review; Vol. 20(1), pp. 75-87.
14. Davenport and L. Prusak (1998). Working knowledge how organizations manage what know, Boston: Harvard Business School Press.
15. Gloet, M. and Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 15 No. 5, pp. 402-9.
16. Karkoulian, S., Halawi, L.A. and McCarthy, R.V. (2008). Knowledge management formal and informal mentoring; an empirical investigation in Lebanese banks, The Learning Organization, Vol. 15 No.5, pp.409-20.
17. Nilmini Wickramasinghe, & Dag von Lubitz (2007). Knowledge-based Enterprise: Theories and Fundamentals, Idea Group Publishing. 12-APQC, (2004). APQC's road map to Knowledge Management Result: Stages of implementation, Vol, 2004.
18. O'Brien, Jennifer ; Wang, Andrew; Shipp, Stephanie; McTigue, Kathleen (2006). Findings from the Advanced Technology Program's Survey of Joint Ventures, National Institute of Standard and Technology.
19. Von Krog, G. & Nonaka, I. (2000), "Knowledge Creation: A Source of Value".

20. Inkpen, A. C., & Crossan, M. M. (1995). Believing is seeing: Joint ventures and organization learning, *Journal of Management Studies*, 32(5), 595–618.
21. Shenkar, O., & Li, J. T. (1999). Knowledge search in international cooperative ventures, *Organization Science*, 10(2), 134–143.
22. Luo, Y. D. (2002a), "Capability exploitation and building in a foreign market: Implications for multinational enterprises", *Organization Science*, 13(1), 48–63.
23. Beamish, P. W. & Banks, J. C. (1987). Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise, *Journal of International Business Studies*, 18(2), 1–16.
24. Inkpen, A. C. & Crossan, M. M. (1995). Believing is seeing: Joint ventures and organization learning, *Journal of Management Studies*, 32(5), 595–618.
25. 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, 877–903.
26. Makino, S. & Delios, A. (1996). Local knowledge transfer and performance: Implications for alliance formation in Asia, *Journal of International Business Studies*, 27(5), 905–927.
27. Inkpen, A. C. & Dinur, A. (1998). Knowledge management processes and international joint ventures, *Organization Science*, 9(4), 454–468.
28. Beamish, P. W. (1987). Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance, *Management International Review*, 27(1), 23–37.
29. Fahy, J. Hooley, G. Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (2000). The development and impact of marketing capabilities in central Europe, *Journal of International Business Studies*, 31(1), 63–81.
30. Inkpen, A. C. & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures, *Academy of Management Review*, 22(1), 177–202.
31. Mowery, D. C. Oxley, J. E. & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer, *Strategic Management Journal*, 17, 77–91.
32. Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*, 9(4), 31–322.
33. Anand, B. N. & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances, *Strategic Management Journal*, 21(3), 295–315.
34. Nicholls-Nixon, C. L. & Woo, C. Y. (2003). Technology sourcing and output of established firms in a regime of encompassing technological change, *Strategic Management Journal*, 24(7), 651–666.
35. Tidd, J. & Trewhella, M. J. (1997). Organizational and technological antecedents for knowledge acquisition and learning, *R&D Management*, 27(4), 359–375.
36. Creswell, J. W. (2005). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (2nd ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson.
37. Strauss, A. & Corbin, J. (1998). Grounded theory methodology. In: Denzin NK, Lincoln YS. (eds.) *Strategies of qualitative inquiry* (pp.158-183). Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
38. Anselm S. and Corbin J. (1998). *Basic of Qualitative Research*, 2nd ed. California USA: SAGE Publications Inc.
39. Eaves Y. & Vonne, D. (2001). A synthesis technique for grounded theory data analysis, *Journal of Nursing Research*, Vol. 5, pp 654-663.

