

نقش روابط بین شرکتی در یادگیری شرکتی و ایجاد نوآوری باز در شرکت‌های کوچک و متوسط

محسن قوامی پور*^۱ - عبدالله ایران دوست^۲

۱. کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه علامه‌ی طباطبایی

۲. کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه علامه‌ی طباطبایی

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۶/۱۲، تاریخ تصویب: ۱۳۹۱/۹/۲۷)

چکیده

یکی از ملزومات عملکرد موفق شرکت‌های کوچک و متوسط در دنیای رقابتی امروز داشتن نوآوری و ایجاد روحیه‌ی یادگیری سازمانی است. از این رو، هدف از این مطالعه بررسی مدل رابطه‌ای بین متغیرهای ارتباطی، یادگیری بین سازمانی و درنهایت ایجاد نوآوری باز در شرکت‌های کوچک و متوسط استان تهران می‌باشد، به طوری که بتواند روابط بین متغیرها و ضریب اهمیت آنها را بررسی کند. این تحقیق از نوع کاربردی و به لحاظ روش تحقیق از شاخه توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه‌ی آماری مطالعه مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط است، که با توجه به گستره‌ی جغرافیایی، شهر تهران و محدوده‌ی آن به عنوان جامعه‌ی هدف انتخاب و با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ۹۹ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. از این رو برای تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی تاییدی و آزمون‌های همبستگی استفاده شده است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که پدیده‌ی اعتماد بین شرکت‌ها به عنوان مهم‌ترین عامل شکل‌گیری ارتباطات بین شرکتی با به دست آوردن دانش در فرایند یادگیری بین سازمانی رابطه‌ی معنادار مثبتی دارد و نیز ارتباطات بین شرکتی نقش معناداری را در فرایند ایجاد نوآوری باز در شرکت‌های کوچک و متوسط ایفا می‌کند.

واژه‌های کلیدی: ارتباطات بین سازمانی، یادگیری بین سازمانی، نوآوری باز

مقدمه

روابط بین سازمان‌ها از موضوعات مهمی است که توجه محققان را در سال‌های اخیر به خود جلب کرده است و محققان سعی داشته‌اند که راهبردهای مرتبط با این موضوع و مدیریت این روابط را تشریح کنند و تاثیرات آن را در یادگیری و عملکرد شرکت‌ها نشان دهند (Dong and Glaister, 2006, 582).

روابط مختلفی بین شرکت‌ها وجود دارد که این روابط را بر روی هم، به‌عنوان شبکه‌های بین شرکتی تعریف می‌کنند. چنین شبکه‌هایی می‌توانند در به‌دست آوردن دانش و کسب مزیت رقابتی در بازار برای شرکت‌ها مفید باشند. افزون بر این چنین روابطی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا بتوانند محیط را بهتر ببینند، فرصت‌های محیطی را بهتر شناخته و دست به نوآوری‌های بزرگ‌تری بزنند. از این‌رو، دانش به‌عنوان منبع بسیار مهم راهبردی برای به‌دست آوردن مزیت رقابتی به‌حساب می‌آید (Conner and Prahalad, 1996). انباشت دانش به‌دست آمده از روابط بین سازمان‌ها، فرصت‌های جدیدی را به شرکت‌ها می‌شناساند و نیروهای جهت‌دهنده را برای رشد و توسعه‌ی آنها فراهم می‌کند (Inkpen and Pien, 2006; Yli-Renko, Autio, and Sapienza, 2001). از این‌رو، در سال‌های اخیر شرکت‌ها در جهت بالا بردن انعطاف‌پذیری و بهره‌گیری از دانش فنی خارجی، به‌طور فزاینده‌ای مدیریت نوآوری‌های خود را به‌منظور یکپارچه کردن شرکا و مشتریان خارجی، به‌سمت شبکه‌های نوآوری و ایجاد ارزش، باز کرده و گسترش داده‌اند (Chesbrough, 2003). افزون بر این، پژوهش‌های گذشته نیز نشان داده است که تحقیق و توسعه‌ی داخلی، اغلب به تنهایی، برای حمایت یا تقویت نرخ نوآوری و رشد شرکت در محیط رقابتی امروزی کافی نیست (Gbadji, Armel and Gailly, 2009). در سال ۲۰۰۶ چسبرو این موضوع را مطرح کرد که دیگر تحقیق و توسعه دارایی راهبردی ارزشمندی که مورد استفاده برای تغییر اساسی در چگونگی تولید ایده‌های جدید شرکت باشد و آنها را به بازار ارائه کند، نیست (Chesbrough and Crowther, 2006). هم‌چنین او بیان می‌کند: "امروزه در بسیاری از صنایع، منطقی که با رویکرد متمرکز و مبتنی بر داخل

سازمان پشتیبان تحقیق و توسعه باشد منسوخ شده است و در مقابل، یادگیری به منظور تولید، تصحیح، و توسعه ایده (ها) به شیوه‌ی باز یا نیمه باز برای ایجاد نوآوری‌های تجاری با ارزش تر، به منظور موفقیت شرکت‌ها در بازار، حیاتی است". داز و هامبل در سال ۱۹۹۸ عنوان می‌کنند که مبادله‌ی دانش، یک عامل تعیین‌کننده‌ی حیاتی در توسعه‌ی مزایای رقابتی و عملکرد در مشارکت‌ها و همکاری‌هاست (Doz and Hamel, 1998). هم‌چنین پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ارتباطات، ترس و رفتارهای نادرست را کاهش داده و انتقال دانش ضمنی را در طول مرزهای سازمانی آسان می‌کند (Dyer and Singh, 1998). در این تحقیق منظور ما از کسب دانش برمی‌گردد به اندازه‌ی یادگیری‌ای که یک شرکت از سایر شرکت‌های درگیر در مشارکت دارد. افزون بر این ما بر دانش خارجی که شرکت‌ها از همکاری‌های برون شرکتی با سایر شرکت‌ها به دست می‌آورند نیز تمرکز می‌کنیم. ارتباطات بین سازمانی به‌ویژه در زمینه‌ی همکاری‌های فنی، زمینه‌های ایجاد نوآوری در شرکت‌ها را توسعه می‌دهد. به طور اساسی شرکت‌ها در مرحله‌ی شروع به کار اغلب به دلیل کمبود اعتبار و منابع، وارد شبکه‌های همکاری با سایر شرکت‌ها می‌شوند (Ahuja, 2000) و به نظر می‌رسد این روابط بر روی نرخ نوآوری شرکت‌ها و توسعه‌ی شرکت‌های کارآفرینانه تاثیرگذار باشد. محققان شبکه‌ها معتقدند که، نوآوری چه به صورت داخلی و یا خارجی انجام شود، یک فرایند پیچیده بوده و امکان دارد به دانشی که بین شرکت‌ها و سایر فعالان در جریان است نیاز داشته باشد (Sammorra and Biggiero, 2008; Meagher and Rogers, 2004).

افزون بر این باید توجه داشت که، شرکت‌ها به تنهایی نوآوری‌های درازمدتی ندارند، بلکه از طریق مجموعه‌ی پیچیده‌ای از تعاملات با فعالان خارجی به این مهم دست می‌یابند (Chesbrough, 2003)، بنابراین شبکه‌های بین شرکتی به‌طور بالقوه جنبه‌ی مهمی از فرایند نوآوری هستند و اغلب در شکل ائتلاف‌های راهبردی بین شرکت‌ها در شکل همکاری و سایر روابط که در نتیجه‌ی تعاملات فراوان و مکرر می‌باشد، تجلی یافته است (Hugginsa and Johnston, 2010). ایجاد همکاری با شرکت‌های محلی در کشورهای که با محدودیت منابع مواجه‌اند، به آن‌ها این امکان را می‌دهد که به مهارت‌ها و شایستگی‌های

کلیدی دسترسی یابند. دانشی که شرکت‌ها از این همکاری‌ها به دست می‌آورند، برای موفقیت شرکت بسیار با ارزش است (Tsang, 2002) و می‌تواند با به کارگیری در سازمان و رشد خلاقیت‌های شرکت و در نهایت تکامل فرایند نوآوری باز برای شرکت در بازارهای رقابتی مزیت ایجاد کند.

شرکت‌های کوچک و متوسط در ایران با مشکلات خاص خود از قبیل کمبود منابع، نداشتن قدرت نقدینگی قوی، نداشتن بخش تحقیق و توسعه، نوآوری (طالعی فر و حاتمی نسب، ۱۳۹۰)، تامین منابع و مواد مورد نیاز مواجه هستند که موجب عملکرد ضعیف این شرکت‌ها می‌شود. با توجه بیش تر به فرایند ایجاد نوآوری می‌توان آنها را کم‌رنگ تر کرده و مستحکم تر به سوی توسعه گام برداشت.

هدف اصلی این مقاله، بررسی روابط و تعاملات اعتمادمحور و شفافیت بین شرکت‌های کوچک و متوسط و چگونگی تبدیل آن به یادگیری سازمانی و در نهایت ایجاد نوآوری و از طریق آن کسب مزیت رقابتی می‌باشد. مهم ترین سوالی که اینجا مطرح می‌شود این است که آیا دقیقاً می‌توان گفت ایجاد روابط بین سازمانی به نوآوری در سازمان‌ها منجر می‌شود؟

مروری بر ادبیات و پیشنهادی تحقیق

این مقاله بر اساس دیدگاه ارتباطی تدوین شده است و نشان می‌دهد که مزایای رقابتی نه تنها از منابع سطحی شرکت بلکه از ظرفیت‌هایی که تقلید از آن سخت می‌باشد و در روابط پویا عجین شده نشأت می‌گیرد. دیدگاه منبع محور بیان می‌کند که مزایای رقابتی شرکت‌ها از ظرفیت برترشان در انتقال و استفاده از دانش خارجی ناشی می‌شود (Foss and Foss, 2005). با توجه به محدودیت‌های منابعی شرکت‌های محلی، آن‌ها می‌توانند از منابع ارتباطی‌شان برای به دست آوردن دانش یا ایجاد دارایی‌های خاص ارتباطی و روش‌های تسهیم دانش بهره گیرند (Chia- Yli-Renko, Autio, and Sapienza, 2001; Ling (Eunice), Pervez, Rudolf, 2010).

از این رو با توجه به مطالب بیان شده و ضرورت افزایش توان رقابتی شرکت‌ها در

بازارهای داخلی و خارجی، ضرورت به کارگیری نوآوری باز، به عنوان پارادایمی جدید احساس می شود تا از این طریق امکان دسترسی بیش تر به دانش و فناوری، انجام سریع تر فرایند نوآوری، ایجاد فرصت هایی برای انجام پروژه های تحقیق و توسعه ی برتر که برای آنها نیروی انسانی درون سازمانی و منابع مالی کافی وجود ندارد، تقسیم بهتر ریسک در محیط های همراه با عدم اطمینان، ایجاد خوشه های دانشی که حجم حیاتی از سرمایه گذاری ها و بازیگران رقابتی بیش تری را در محیط بین المللی در کنار هم قرار می دهند و در نهایت کاهش هزینه و تولید در زمان کوتاه تر موجب پیشرفت بخش های اقتصادی و اجتماعی کشور شده تا شرکت ها بتوانند به رشد سریع و سودآور دست یافته و توان پاسخ گویی و رقابت در بازارهای به سرعت در حال تغییر امروز را داشته باشند (حجازی، شهوردی و مرادی، ۱۳۸۹).

هم چنین با توجه به نظریه ی سرمایه ی اجتماعی؛ شبکه های خارجی شرکت با توجه به تعامل شرکت ها با بخش های مختلف در به دست آوردن منابع و فایده ی آمدن بر نقاط ضعف داخلی به طور قابل توجهی بر عملکرد شرکت ها تاثیر می گذارد. سرمایه ی اجتماعی ادغام شده در روابطی که یک شرکت با دیگر فعالان کسب و کار دارد، یک عامل حیاتی در چرخه ی کسب و کار سازمانی است (Francis, Mukherji, and Mukherji, 2009). با در نظر گرفتن دیدگاه منبع محور در مورد شرکت ها و نظریه ی شبکه ی بین شرکتی، می توان گفت که شرکت ها برای تهیه ی دانش و اطلاعات با ارزش ملزم به شکل دادن و مدیریت شبکه های بین شرکتی، به ویژه ائتلاف هایی هستند که ظرفیت های داخلی را برای استفاده سودآور از دانش با نوآوری در اختیار بگیرند. محققان با تامل در جنبه های مختلف ارتباطات بین سازمانی سعی کرده اند توضیح بدهند، که چرا سازمان ها به همکاری ها نیاز دارند. آنها برای درک نوآوری و یا توسعه ی محصول جدید، با استفاده از ارتباطات بین سازمانی مطالعاتی را در مورد روابط مستقیم بین همکاری های راهبردی شرکت ها و خروجی های نوآورانه شان انجام داده اند (Ahuja, 2000a).

سرمایه ی ارتباطی، دانش مشارکتی و ایجاد نوآوری های باز در سازمان ها
ارتباطات بین مشارکت کنندگان در یک ائتلاف می تواند در عبارات اعتماد دوطرفه،

پیوندهای اجتماعی و میزان به اشتراک گذاری ارزش‌هایشان شناخته شود (Chia-Ling (Eunice), Pervez, And Rudolf, 2010). مطالعات اخیر نشان داده است که روابط بین‌سازمانی فرصت‌هایی را برای شرکت‌ها به منظور دسترسی به دانش خارجی و ترکیب آن با منابع فکری موجود، ایجاد می‌کنند (Dyer and Singh, 1998). فرایند مهمی که با روابط بین شرکتی همراه است، جریان دانشی می‌باشد که بین مشارکت‌کنندگان رخ می‌دهد، امری که محرک مهمی برای ایجاد پارادایم نوآوری باز است. هم‌چنین این سرریز دانش می‌تواند نتیجه‌ی ارتباطات غیررسمی بین شرکت‌ها به شکل نوآوری‌های جمعی باشد.

نظریه‌ی ارتباطات بین‌سازمانی با فراهم کردن دقت زیادتر در فهم و درک محیط با استفاده از نظام‌های ارتباطی افراد، گروه‌ها و شرکت‌ها به محققان استراتژی و سازمان‌ها یاری می‌رساند و نیز به روشن شدن سازوکارها و منابع بالقوه‌ی محیطی و عدم اطمینان و تغییر کمک می‌کند. شبکه‌ها هنگامی شکل می‌گیرند که مشارکت‌کنندگان بر مبنای اطلاعاتی که درباره‌ی کیفیت، قابل اعتماد بودن و وضعیت بالقوه‌ی طرفین در طی تجارب در روابط گذشته‌ی خود و شرکایشان به دست آورده‌اند، وارد روابط همکاری‌ها می‌شوند. اندازه‌ی دانشی که یک شرکت از ارتباطات بین شرکت‌ها به دست می‌آورد به توانایی شرکت در درک این که دانش و تخصص شرکت‌های حاضر در مشارکت‌ها در چه زمینه‌ای است، و نیز به تمایل شرکت برای تسهیم دانش بستگی دارد (Yli-Renko, Autio, and Sapienza, 2001).

ما در پیروی از کار کاله^۱ و دیگران (۲۰۰۰) و نیز چی لینگ و دیگران (۲۰۱۰) عنوان می‌کنیم که سرمایه‌ی ارتباطی قوی بین مشارکت‌کننده‌ها در یک ائتلاف، یادگیری بیش‌تر را در طی تقابل‌های همکاری تسهیل می‌بخشد. محوری‌ترین بحث ما این است که سرمایه‌ی ارتباطی، کسب دانش را از طریق اعتماد و اطمینان طرفین مشارکت‌کننده به

1. Kale

پایایی و درستی دانش مبادله شده (اعتماد)^۱؛ شفافیت بین مشارکت کنندگان (شفافیت)^۲ و نیز فرایند مبادله‌ی متقابل بین شرکت‌ها (تعاملات)^۳ (Yli-Renko, Autio, and Sapienza, 2001) تحت تاثیر قرار می‌دهد و این یادگیری منجر به نوآوری در سازمان می‌شود. هم‌چنین با توجه به مطالعات موجود فرض شده است که، مقدار دانشی که یک شرکت به واسطه‌ی ارتباطات به دست می‌آورد به سه بعد سرمایه ارتباطی: کیفیت ارتباطات در قالب اعتماد، سطح شفافیت بین شرکت‌ها و سطح تعاملات شرکت‌ها بستگی دارد.

فرضیه ۱: رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری بین اعتماد مشارکت کنندگان در ارتباطات بین شرکتی و کسب دانش در این ارتباطات، وجود دارد.

فرضیه ۲: رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری بین شفافیت اعضای مشارکت کنندگان با کسب دانش وجود دارد.

فرضیه ۳: رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری بین تعاملات اعضای مشارکت کننده با کسب دانش وجود دارد.

اعتماد، شفافیت و تعاملات

هامل در دهه ۹۰ اشاره می‌کند که شفافیت به معنای شناختنی بودن یا آشکار بودن هر یک از طرفین مشارکت کننده و نیز توانایی یادگیری است (Hamel, 1991). باز بودن یا صریح بودن بایستی عنصر کلیدی برای تعیین میزان اطلاعات تسهیم شده باشد (Inkpen, 2000). نگرش باز و ارتباطات درست نقش مهمی را در توسعه‌ی روابط با اعتماد بازی می‌کند. شفافیت بین مشارکت کنندگان کمک می‌کند تا پایه‌های درک دوطرفه شکل گیرد، در نتیجه به کاهش تعارض ناشی از تفاوت‌ها کمک کرده و محیطی مبتنی بر اعتماد ایجاد کند (Tsang, Nguyen, And Erramilli, 2004; Das And Teng, 2001).

فرضیه ۴: رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری بین میزان شفافیت مشارکت کنندگان در ارتباطات بین سازمانی با اعتماد بین آن‌ها وجود دارد.

-
1. Trust
 2. Transparency
 3. Interaction

تعاملات، یک عامل کلیدی بوده و مربوط به ویژگی‌های ارتباطات می‌شود و مبادله‌ی اطلاعات و تماس‌های بین افراد را آسان می‌کند. چی یالینگ و دیگران (۲۰۱۰) تعاملات را به‌عنوان درجه‌ای از تماس‌ها یا فعالیت‌های متقابل بین بخش‌های مشارکت می‌داند (Chia-Ling (Eunice), Pervez, And Rudolf, 2010). ما نیز تعاملات را میزان یا درجه‌ی ارتباطات و نیز فعالیت‌های متقابل و دوسویه‌ی بین بخش‌های درگیر در یک مجموعه ارتباطات بین سازمانی تعریف می‌کنیم. تعاملات پایا بین بخش‌های مشارکت‌کننده رابط قوی اجتماعی برای نگه‌داشتن این بخش‌ها کنار هم فراهم می‌کند. ایجاد تعاملات نزدیک با بخش‌های یک ائتلاف اجازه می‌دهد که یک شرکت با تعارض‌ها و بحران‌ها برخورد کرده و ترتیباتی برای حل مساله‌ی مشترک شکل دهد (Kandemir, Yaprak, And Cavusgil, 2006). اعتماد به‌عنوان یک پیش‌نیاز برای همکاری‌های بین شرکتی به‌منظور مبادله‌ی اطلاعات می‌باشد و تعاملات یک ضرورت برای شکل‌گیری این اعتماد است (Chia-Ling (Eunice), Pervez, And Rudolf, 2010).

فرضیه ۵: رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری بین میزان تعاملات مشارکت‌کنندگان در ارتباطات بین سازمانی با اعتماد بین آنها وجود دارد.

کسب دانش و نشر دانش

کسب دانش، میزان و حدودی است که شرکت از دیگر شرکت‌های مشارکت‌کننده در یک ائتلاف یاد می‌گیرد. ایجاد ائتلاف با شرکت‌های محلی در کشورهایی با منابع محدود، به آن‌ها امکان دسترسی به ظرفیت‌ها و مهارت‌های کلیدی از شرکای خارجی‌شان را می‌دهد. دانش و اطلاعات جز دارایی‌های مهم شرکت‌ها در دهه‌ی اخیر هستند، در نتیجه رویکردهای شبکه به‌عنوان محور و مبنا برای سازمان‌های استراتژیک می‌باشد که در نتیجه شرکت برای به‌دست آوردن مزایای رقابتی به آن می‌پردازد. برای توسعه‌ی اطلاعاتی و مزایای دانش‌محور، شرکت‌ها برای دسترسی به تخصص‌های مجانی، جریان اطلاعات با ارزش و توسعه‌ی فنی جدید به شبکه‌های مشارکتی روی می‌آورند، که عدم اطمینان را کاهش می‌دهد و مقدمه‌ی کار با شبکه‌های جدید را فراهم می‌کند (Baum, Joel, And Rowley, 2008). دانش به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا قابلیت‌های محوری‌شان را با

یادگیری جمعی توسعه دهند و توانایی هایشان را برای بقا و رشد تقویت کنند (Hamel, 1991). اگرچه لینک‌های خارجی به شرکت این توانایی را می‌دهند تا به دانشی که تحت اختیار مشارکت کننده‌های شبکه‌های بین شرکتی است دست یابند، اما آنها برای انتقال چنین دانشی به درون سازمان محدودیت‌هایی دارند. اگر دانش فقط به دست آید اما در درون سازمان منتشر نشود، تاثیر آن در تقویت برون‌دادهای مشارکت محدود می‌شود (Walter, Lechner, And Kellermanns, 2007). ادبیات مربوطه نشان می‌دهد سازمان‌هایی که دانش را به طور اثرگذار در طول واحدهای کسب و کار انتقال می‌دهند، اغلب نسبت به سازمان‌هایی که توانایی کمی برای انجام این انتقال دارند، بهره‌ورتر بودند (Hansen, Mors, And Lovas, 2005). نشر دانش در درون شرکت از یک واحد به واحد دیگر فرصت‌هایی را برای درک و همکاری متقابل فراهم می‌کند که ایجاد دانش جدید را برمی‌انگیزاند و به ظرفیت نوآوری واحدها کمک می‌کند (Gupta And Gonvindarajan, 2000). محققانی از قبیل هلی لیود و سیمونین^۱ (۱۹۹۴) و والتر^۲ و دیگران (۲۰۰۷) مطرح می‌کنند که تاثیرات مثبت نتایج مشارکت‌ها هنگامی خودش را بیش تر نشان می‌دهد که افزون بر کسب دانش، این دانش در درون سازمان نشر داده شود. ایجاد دانش در سازمان در دو سطح اتفاق می‌افتد: بین افراد و بین سازمان و شبکه‌ی شرکای کسب و کاری (Gold, Malhotra, And Segars, 2001). دامنه‌ی خارجی یادگیری سازمانی می‌بایستی شامل کسب دانش در سطح بین شرکتی و نشر دانش در سطح درون شرکت باشد (Chia-Ling (Eunice), Pervez, And Rudolf, 2010). سازمان‌ها برای افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها و نتایج بهتر مجبورند که دانش را در درون سازمان نشر دهند. با توجه به مطالب بالا ما فرض می‌کنیم که:

فرضیه ۶: رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری بین کسب دانش از ارتباطات بین شرکتی با نشر دانش در درون سازمان وجود دارد.

1. Helleloid And Simonin
2. Walter et al

کسب دانش و نوآوری

فریمن و پریز (۱۹۸۸) نوآوری را به عنوان ارائه‌ی روش‌های انجام کار جدید و بهبود یافته تعریف کرده‌اند. شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای درک می‌کنند که دانش‌شان اساس مزیت رقابتی است (Sveiby, 1997) و نوآوری برای پیشرفت آن‌ها یک امر ضروری می‌باشد. در طی یک دوره‌ی نوآوری، شرکت‌ها از ائتلاف‌های اکتشافی برای تقویت دانش فنی و قابلیت‌های تبدیل ایده به محصولات کمک می‌گیرند. هنگامی که شرکت‌ها به اهداف ابتدایی یعنی توسعه‌ی محصول جدید رسیدند، آن‌ها به ائتلاف‌های بهره‌بردار برای تجاری‌سازی محصولات در بازار نیاز دارند. محققان به این نتیجه رسیده‌اند که به‌طور متوسط سرمایه‌گذاری‌های فناورانه‌ی جدید که از راهبرد اکتشافی - بهره‌بردار استفاده می‌کنند، تمایل به موفقیت بیش‌تر به عبارت دیگر داشتن محصولات بیش‌تر در فرایند توسعه و در بازار دارند. نوآوری‌های که از طریق ارتباطات و همکاری‌ها بین سازمان‌ها و در نتیجه تعاملات و استفاده از افکار و دانش خارجی به‌وجود می‌آید به عنوان نوآوری باز شناخته می‌شود.

فرضیه ۷: رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری بین کسب دانش از ارتباطات بین سازمانی با ایجاد نوآوری باز در سازمان‌ها وجود دارد.

نشر دانش و ایجاد نوآوری باز

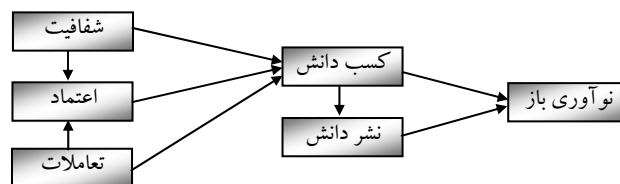
ایجاد دانش سازمانی نیاز دارد که تجارب و دانش بین افراد و بین سازمان تسهیم و توزیع شود. نشر دانش به معنای درجه‌ای می‌باشد که دانش بین کاربرهای مربوطه در بین یک سازمان توزیع شده است. بسیاری از مطالعات کسب دانش از مشارکت کنندگان در ارتباطات را بررسی کرده‌اند اما فرایند نشر دانش در درون سازمان کم‌تر شناخته شده است. اگر دانش توسط افراد نگه داشته شود، هیچ ارزشی برای فرایند یادگیری ندارد. بعد از به‌دست آوردن دانش از شرکای ائتلافی مهم است که شرکت‌ها این دانش را در بین واحدهای کسب و کاری توزیع کنند. اگر دانش به‌دست آمده انتشار نیابد، هیچ مزیت ملموسی فراهم نمی‌کند. دانش می‌تواند به صورت رسمی یا به صورت غیررسمی منتشر شود. در رویکرد ساختاری شرکت‌ها باید از سند‌های مکتوب، جلسه‌های آموزشی رسمی

و سیاست‌ها و همین‌طور اطلاعاتی شرکت و گروه‌های بین عملکردهای بهره‌گیرند. در رویکرد غیررسمی اعضای سازمان یا گروه‌های کاری تجربیاتشان را از طریق محاورات فعلی تسهیم می‌کنند. بسیاری از محققان پیشنهاد می‌کنند که تسهیم دانش در بین بخش‌های سازمانی، نوآوری شرکت را تحت تاثیر قرار می‌دهد چون از خلاقیت حمایت می‌کند و موجب ایجاد دانش و ایده‌های جدید می‌شود و فرایند ایجاد نوآوری باز را سرعت می‌دهد (Calantone, Cavusgil, And Zhao, 2002; Hult, Hurley, And Knight, 2004).

توجه به مطالب بالا فرضیه‌ی هشتم ما به صورت زیر می‌باشد.

فرضیه ۸: رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری بین نشر دانش در درون سازمان با ایجاد نوآوری باز در سازمان وجود دارد.

نمودار شماره (۱) مدل مفهومی مقاله را ترسیم می‌کند که در آن: (۱) ابعاد خاص سرمایه‌ی ارتباطی که بر کسب دانش تاثیر می‌گذارد و (۲) تاثیرات یادگیری سازمانی بر روی ایجاد نوآوری باز، فرض شده است. بخش اول مدل، دیدگاه ارتباطی را بررسی می‌کند، اندازه‌ای که سرمایه‌ی ارتباطی کسب دانش را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در این چارچوب، به سرمایه‌ی ارتباطی به‌عنوان متغیرهای پیشین کلیدی نگاه می‌شود که یادگیری سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهند. بخش دوم مدل از نظریه‌ی یادگیری سازمانی و پارادایم نوآوری باز تشکیل شده و از دیدگاه منبع محور بهره می‌گیرد و کمک‌های کسب دانش و نشر آن را بر روی نوآوری سازمانی نشان می‌دهد.



نمودار ۱. مدل مفهومی

روش‌شناسی

این تحقیق از نظر هدف جزو پژوهش‌های کاربردی بوده و از نظر روش تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی می‌باشد. به‌منظور آزمودن فرضیه‌های مطرح شده، با توجه به این که

مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط شهر تهران در نظر گرفته شدند و به علت گستردگی جغرافیایی و عدم دسترسی، استان تهران به‌عنوان جامعه آماری هدف در نظر گرفته شد و در نهایت نمونه‌گیری با روش تصادفی انجام شد. با توجه به تعداد نامعلوم شرکت‌های کوچک و متوسط تهران، تعداد ۲۷۵ پرسش‌نامه به مدیران این شرکت‌ها (از طریق ایمیل، فکس و مصاحبه حضوری) فرستاده شد که تعداد ۱۱۶ عدد از آنها برگردانده و از آن تعداد در آخر ۹۹ پرسش‌نامه قابل استفاده، گردآوری شد. البته در روش تحلیل عاملی گفته شده است که برای هر متغیر ۵ تا ۱۰ نمونه توصیه می‌شود (نظری و مختاری، ۱۳۸۸)، که با توجه به تعداد متغیرهای تحقیق می‌توان گفت تعداد نمونه‌های حاضر معرف قابل قبولی برای کل جامعه می‌باشد.

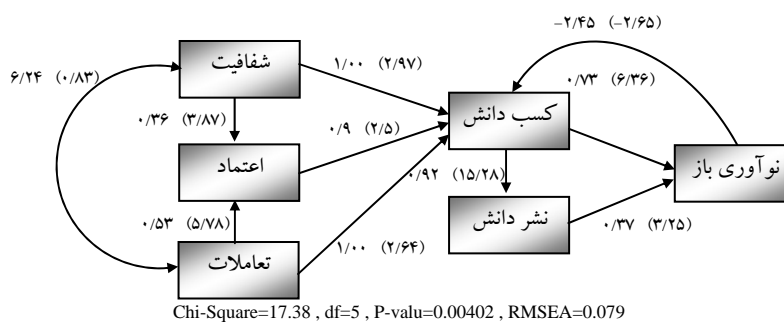
به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از دو روش که به‌عنوان مکمل مطرح می‌شوند استفاده شده است که عبارتند از: روش میدانی، که از طریق پرسش‌نامه انجام شده و روش دوم مطالعات کتابخانه‌ای (برای بررسی مقالات و پایان‌نامه‌های ارائه شده فارسی) و اینترنت (برای بررسی مقالات و پایان‌نامه‌های کار شده در مجلات و دانشگاه‌های معتبر جهان) می‌باشد. سوالات پرسش‌نامه شامل ۱۹ پرسش می‌باشد که براساس مقیاس ترتیبی و طیف لیکرت که شامل ۵ طیف کاملاً موافق، موافق، بی‌نظر، مخالف، کاملاً مخالف تنظیم شده است. در این مطالعه از ۶ متغیر استفاده شد از طریق پرسش‌نامه و با استفاده از طیف لیکرت مورد سنجش قرار گرفت. این ۶ متغیر عبارتند از: شفافیت، اعتماد، تعاملات، کسب دانش، نشر دانش و ایجاد نوآوری باز. در پرسش‌نامه برای هر کدام از ۵ متغیر اولی ۳ سوال و برای ایجاد نوآوری باز ۴ سوال مطرح شده است که سوالات سنجش ۵ متغیر اول از مطالعه‌ی چیاوینگ و همکاران (۲۰۱۰) و هم‌چنین سوالات متغیر نوآوری از مطالعه‌ی ریتزر و همکاران^۱ (۲۰۰۳) به‌دست آمده است. برای اندازه‌گیری پایایی پرسش‌نامه‌ی این تحقیق از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد (۰/۹۷۲). این پرسش‌نامه چون قبلاً در مطالعات مختلف استفاده شده است روایی آن نیز از این نظر قابل تایید می‌باشد.

1. Ritter

برای تجزیه و تحلیل از روش همبستگی و به‌ویژه مدلیابی معادلات ساختاری استفاده شده است. یک مدل کامل معادلات ساختاری آمیزه‌ای از نمودار مسیر و تحلیل عاملی تأییدی می‌باشد. در پژوهش‌هایی که هدف آزمون مدلی خاص از رابطه‌ی بین متغیرها است، از مدل معادلات ساختاری استفاده می‌شود، بنابراین لازمه‌ی این روش تنظیم مدلی به‌صورت نمودار علی است.

یافته‌ها

به‌منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق، از روش تحلیل مسیر استفاده شد. نمودار مسیر را می‌توان به‌عنوان وسیله‌ای برای نمایش این مطلب در نظر گرفت که کدام متغیرها موجب تغییراتی در متغیرهای دیگر می‌شوند. اگر مدلی که به‌صورت نمودار مسیر ترسیم شده است، توسط شاخص‌های برازندگی مدل تأیید شود، از آن نمودار مسیر می‌توان برای آزمون فرضیات در مورد وجود رابطه‌ی علی بین متغیرهای موجود در نمودار مسیر استفاده کرد.



نمودار ۲. نمودار مسیر

این نمودار مسیر شامل روابط بین متغیرهای تحقیق می‌باشد که تشکیل‌دهنده‌ی مدل کلی تحقیق و مجموعه‌ی فرضیه‌های آن است. در تحلیل‌های عاملی تأییدی، که هدف پژوهش‌گر تأیید ساختاری عاملی ویژه‌ای می‌باشد، درباره‌ی تعداد عامل‌ها به‌طور آشکار فرضیه‌ای بیان می‌شود و برازش ساختار عاملی مورد نظر در فرضیه با ساختار کوواریانس متغیرهای اندازه‌گیری شده آزمون می‌شود. با توجه به نتایج تحقیق که در نمودار شماره (۲) ترسیم شده است، فرضیات تحقیق تأیید شده‌اند و رابطه‌ی معنی‌داری بین متغیرها وجود

دارد. آزمون کای اسکویلر که میزان تفاوت بین ماتریس کوواریانس مشاهده شده و مورد انتظار را نشان می‌دهد، برابر $17/38$ می‌باشد. زمانی که این مقدار به صفر نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده تفاوت کمی بین ماتریس‌های کوواریانس مشاهده شده و مورد انتظار می‌باشد. یکی از معتبرترین شاخص‌هایی که برای بررسی برازندگی مدل به کار می‌رود، GFI^1 است یعنی اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کوواریانس‌هاست که به گونه مشترک به وسیله‌ی مدل توجیه می‌شود. هرچه GFI به $1/0$ نزدیک‌تر باشد مدل با داده‌ها برازش بهتری دارد. آنچه نتایج تحقیق نشان می‌دهد این شاخص برای مدل این مطالعه برابر $0/94$ می‌باشد که نشان می‌دهد مدل با داده‌ها برازش دارد. البته باید گفت که ما با توجه به راهنمایی‌هایی نتایج اولیه‌ی نرم‌افزار یک رابطه‌ی برگشتی بین ایجاد نوآوری باز و کسب دانش ترسیم کردیم، که با این رابطه‌ی برازش مدل بهبود یافت. توجه به شاخص‌های برازندگی از قبیل $RMSEA^2$ که برابر $0/079$ می‌باشد، با وجود این که معنی‌داری رابطه‌ها تأیید شده است نشان از برازندگی خوب مدل دارد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت ارتباطات بین سازمانی زمینه‌ساز نوآوری می‌باشد.

جدول ۱. برازندگی مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی)

IFI	NFI	GFI	RMSEA	خی دو	شاخص
0/93	0/92	0/94	0/079	17/36 با Df=5	مقدار

با توجه به نتایج موجود در یادگیری بین شرکتی، ارتباط معناداری بین متغیرهای تحقیق وجود دارد به‌ویژه در متغیرهای ارتباطات، شکل‌گیری اعتماد بین طرفین و شفافیت و میزان تعاملات تاثیر مستقیمی بر روی کسب دانش دارد. میزان شفافیت بین شرکت‌ها به آنها کمک می‌کند تا با امنیت خاطر و اطمینان از یک‌دیگر بتوانند در فرایند کسب دانش بهتر درگیر شوند. و در قسمت دوم مدل یعنی بین یادگیری سازمانی و ایجاد نوآوری باز نیز روابط معنی‌دار وجود دارد. این نتایج نشان می‌دهد که کسب دانش و نشر آن در درون سازمان، نوآوری باز را در پی دارد. به‌طور کلی مدل نشان می‌دهد که سرمایه‌های ناشی از

1. Goodness of Fit Index (GFI)
2. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

ارتباطات بین شرکتی و شبکه‌های خارجی شرکت با ایجاد نوآوری باز ارتباط معنی‌داری دارد و برازندگی کلی مدل با توجه به مقدار ($RMSEA = 0/076$)، خوب است. با این حال باید توجه داشت که ایجاد نوآوری باز تنها وابسته به ارتباطات بین سازمان‌ها و یادگیری بین سازمانی نیست و افزون بر معنادار بودن رابطه‌ی بین دو مفهوم، باید به دنبال عوامل دیگری نیز بود، که این نیازمند بررسی جداگانه و تحقیقی دیگر می‌باشد.

بحث و نتیجه

بر اساس ادبیات موجود در مورد ارتباطات بین شرکتی در یادگیری سازمانی و ایجاد نوآوری باز، مدل کلی تحقیق ترسیم شد و سپس با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده تعدیل و بررسی شد. در این تحقیق از سه مفهوم دیدگاه منبع محور (Beamish and Kachra, 2004)، دیدگاه ارتباطات (Kandemir, Ghauri, and Cavusgil, 2006) و نوآوری (Calantone, Cavusgil, And Zhao, 2002) برای تحلیل و بررسی مدل تحقیق بهره گرفته شد. نتیجه‌ی این تحقیق در صحنه‌گذاری بر نتایج تحقیقات قبلی (Chia-Ling, 2001; Yli-Renko, Autio, and Sapienza, 2001; Eunice, Pervez, and Rudolf, 2010) عنوان می‌کند که سرمایه‌ی ارتباطی قوی بین مشارکت‌کننده‌ها در یک ائتلاف، یادگیری بیش‌تر را در طی تقابل‌های همکاری آسان کرده و این امر می‌تواند به رشد نوآوری کمک کند. محوری‌ترین بحث ما در این پژوهش این است که سرمایه‌ی ارتباطی، کسب دانش را از طریق اعتماد و اطمینانی که طرفین مشارکت‌کننده به پایایی و درستی یک‌دیگر برای مبادله‌ی دانش بیش‌تر به صورت آزاد دارند (اعتماد)؛ روراستی بین مشارکت‌کننده‌ها (شفافیت)؛ و فرایند متقابل مبادله‌ی بین شرکت‌های درگیر (تعاملات) تحت تاثیر قرار می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد که اعتماد بین مشارکت‌کننده‌ها به شدت با کسب دانش طرفین ارتباط دارد و این ارتباطات تاثیر مثبتی بر روی کسب دانش خواهد داشت. ارتباطات نزدیک در سطوح مختلف افراد در سازمان‌ها، کانال‌های ارتباطی را گسترده و جریان اطلاعات بین مرزهای سازمانی را سرعت می‌دهد. این نتایج تأییدی بر دیدگاه ارتباطی است که شرکت‌ها بایستی برای پرورش یادگیری و ایجاد ارزش، جریانی از ارتباطات را ایجاد کنند.

افزون بر این نتایج این تحقیق نشان داد که رابطه‌ی مثبت معناداری بین کسب و نشر دانش به دست آمده از یادگیری بین سازمانی با نوآوری در شرکت‌ها وجود دارد و این با مفهوم نوآوری باز در نظریه مطابقت دارد. با توجه به مطالب مطرح شده در این مقاله، شرکت‌های کوچک و متوسط باید در جهت تلاش برای بالا بردن انعطاف‌پذیری و بهره‌گیری از دانش فنی خارجی، به‌طور فزاینده‌ای مدیریت نوآوری‌های خود را به‌منظور یکپارچه کردن شرکا و مشتریان خارجی، به سمت شبکه‌های نوآوری و ایجاد ارزش باز کرده و گسترش دهند. از این رو باید توجه داشت که نظریه‌ی نوآوری باز بر اهمیت فناوری و منابع خارجی تاکید دارد و این امر آن را از پارادایم سنتی نوآوری بسته، متفاوت کرده است. هدف از نوآوری باز، گشودن مرزهای مستحکم شرکت، به‌منظور به جریان انداختن دانش از خارج شرکت، در جهت ایجاد فرصت برای همکاری با شرکا، مشتریان و تولیدکنندگان در راستای فرایندهای نوآوری می‌باشد از این رو می‌توان مفهوم یادگیری بین سازمانی را به‌عنوان دروازه‌ای برای ورود به فرایند ایجاد نوآوری باز مطرح کرد.

به‌طور کلی آنچه به‌عنوان دستاورد این تحقیق می‌توان بیان کرد، بررسی یکپارچه‌ی سه مفهوم یادگیری سازمانی، نظریه‌ی منبع‌محور و نوآوری باز در بافت کسب و کارهای کوچک و متوسط بود. شرکت‌های کوچک و متوسط و شرکت‌های کارآفرینانه به سبب کوچک بودن و نو بودن می‌توانند از این سرمایه در جهت ایجاد نوآوری و به‌دنبال آن دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در بازار بهتر بهره‌گیرند و با ایجاد سرمایه‌های اجتماعی - اعتماد و شبکه‌های ارتباطی - بر نقاط ضعف خود فائق آیند و آنها را به فرصت‌های بکر و دست‌نخورده تبدیل کنند. با این حال، در یادگیری بین شرکتی، ارتباطات به‌راحتی شکل نمی‌گیرد، چرا که این فرایند بایستی در فرای مرزهای سازمانی رخ دهد (Inkpen and Tsang, 2005). به‌رغم این چالش‌ها، مدیران می‌توانند زمینه‌های مساعد یادگیری را در راهبرد آتی شرکت شکل دهند و به‌طور هدفمند برای دستیابی به اهداف‌شان برنامه‌ریزی کنند.

پیشنهادها

با توجه به نتایج و یافته‌های پژوهش‌ها و مطالعات پیشین برای بهبود جریان دانش و بهبود نوآوری در بین سازمان‌ها هم‌چنین ایجاد نوآوری باز در آنها، پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

۱. شرکت‌ها می‌توانند با تکیه بر منابع درونی و قابلیت درونی خود شبکه‌های مناسبی برای به‌دست آوردن دانش در بین خودشان ایجاد کنند و از جریان دانش بین سازمان‌ها برای به‌دست آوردن مزیت رقابتی و نوآوری استفاده کنند و در این راستا شناسایی پارادایم جدید نوآوری باز و راهبردهای مرتبط با آن می‌تواند به آنها کمک شایان توجهی کند.
۲. شرکت باید به عواملی مانند شفافیت و اعتماد در ارتباطات خود با سایر سازمان‌ها توجه ویژه‌ای داشته باشند چرا که تاثیر بسزایی بر درستی و میزان دانش و اطلاعات به‌دست آمده می‌گذارد و از این طریق می‌تواند راهبردهای مرتبط با نوآوری باز را به‌صورت قابل اتکاتری به کار گیرند.
۳. شرکت‌ها باید این امر را مدنظر داشته باشند که تنها به‌دست آوردن دانش برای رسیدن به نوآوری کافی نیست، بلکه باید بتوانند این دانش را در درون سازمان به جریان بیاورند و نهادینه کنند، تا بتوانند نتایج آن را ببینند و با استفاده از دانش خارجی به همراه دانش داخلی به نوآوری بالاتری دست یابند که این امر منجر به موفقیت بالاتر و عملکرد بهتری شود.
۴. شرکت‌هایی که به نوآوری زیادی در بازار دست می‌یابند نباید این فرض را کنار بگذارند که چون نوآورترند، دیگر نیازی به ارتباطات ندارند، بلکه باید درک کنند که این نوآوری در نتیجه سرمایه‌هایی هم‌چون سرمایه‌های ارتباطی و اجتماعی به‌دست می‌آید و کم‌تر نوآوری‌ها در انزوا اتفاق می‌افتند.
۵. سیاست‌های ارتباط‌محور در بخش‌های مختلف - با تأمین کنندگان، عرضه کنندگان، رقبا و صنایع دیگر و نیز جامعه‌ی دانشگاهی - می‌تواند هرچه بیش‌تر به ایجاد نوآوری باز در شرکت کمک کند و به‌عنوان مزیت رقابتی مطرح شوند.

منابع

- حجازی، سیدرضا؛ شاهوردی، معصومه؛ مرادی، افسانه (۱۳۸۹). نقش مدیریت مالکیت فکری در نوآوری باز در سازمان های دانش بنیان. اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی. شیراز.
- طالعی فر، رضا؛ حاتمی نسب، سیدحسن (۱۳۹۰). بررسی چالش های توسعه محصول جدید در بنگاه های کوچک و متوسط (مطالعه موردی صنایع غذایی و آشامیدنی منتخب استان فارس). *رشد فناوری*، شماره ۷ (۲۷)، صص ۳۳-۴۴.
- نظری، جواد؛ مختاری، مرضیه (۱۳۸۸). تحلیل عاملی و کاربرد آن در علوم اجتماعی. *اطلاع رسانی و کتابداری*، شماره ۱۴، صص ۲۰-۳۳.
- Ahuja, G. (2000). The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic Management Journal*, NO. 21/3, PP. 317-344.
- Baum, JAC, And Rowley, TJ. (eds). (2008). *Network Strategy*. Emerald, Howard House: Bingley, U.K.
- Beamish, P.W., Ariff, K. (2004). Number of partners and joint venture performance. *Journal of World Business*, No. 39 (2), PP. 107-120.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., Zhao, Y. (2002). "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, No. 31, PP. 515-524.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H.W., Crowther, A.K. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, No. 36(3), PP. 229-236.
- Chia-Ling (Eunice). L., Pervez, N.G., Rudolf, R.S. (2010). Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes. *Journal of World Business*, No. 45, PP. 237-249.
- Conner, K.R., Prahalad, C.K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organizational Science*, No. 7(5), PP. 477-501.
- Das, T.K., Teng, B.S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, No. 22(2), PP. 251-283.
- Dong, L., Glaister, K.W. (2006). Motives and partner selection criteria in international strategic alliances: Perspectives of Chinese firms. *International Business Review*, No. 15(6), PP. 577-600.
- Doz, Y., Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Dyer, J., Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, No. 23, PP. 660-679.

- Foss, K., Foss, N.J. (2005). Resources and transaction costs: How property right economics furthers the resource-based view. *Strategic Management Journal*, No. 26(6), PP. 541-553.
- Francis, J., Mukherji, A., Mukherji, J. (2009). Examining relational and resource influences on the performance of border region SMEs. *International Business Review*, No. 18, PP. 331-343.
- Gbadji, DA., Armel G., Gailly, B. (2009). Corporate venture capital among large corporations: Does the industrial sector matter? the European Summer School Conference .Entrepreneurship Benevento. Italy.
- Gold, A. H., Malhotra, A., Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, No. 18(1), PP. 185-214.
- Gupta, A.K., Govindarajan, V. (2000) "Knowledge Flows within the Multinational Corporation". *Strategic Management Journal*, No. 21, PP. 473-496.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning with international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, No. 12, PP. 83-103.
- Hansen, M. Mors, M.L., Lovas, B. (2005). Knowledge Sharing in Organizations: multiple networks, multiple phases. *Academy of Management Journal*, No. 48(5), PP. 776-793.
- Hoang, H., Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, No. 18(2), PP. 165-187.
- Hugginsa, R., Johnston, A. (2010). Knowledge flow and inter-firm networks: The influence of network resources, spatial proximity and firm size. *Entrepreneurship & Regional Development*, No. 22(5), PP. 457-484.
- Hult, G.T., Hurley, R.F. Knight, G.A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact of business performance. *Industrial Marketing Management*, No. 33, PP. 429-438.
- Inkpen, A.C. (2000). "Learning through joint ventures: A framework of knowledge acquisition", *Journal of Management Studies*, No. 37 (7), PP. 1019-1043.
- Inkpen, A.C., Pien, W. (2006). An examination of collaboration and knowledge transfer: China-Singapore Suzhou industrial park. *Journal of Management Studies*, No. 43(4), PP. 779-811.
- Inkpen, A.C., Tsang, E.W.K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, No. 30 (1), PP. 146-165.
- Kale, P, Singh, H., Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, No. 21(3), PP. 217-237.
- Kandemir, D., Yaprak, A., Cavusgil, S.T. (2006). Alliance orientation: Conceptualization, measurement, and impact on market performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, No. 34(3), PP. 324-340.
- Liu, Chia-Ling (Eunice), Ghauri, Pervez N., Sinkovics, And Rudolf R. (2010). "Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes". *Journal of World Business*, Elsevier, No. 45(3), PP. 237-249.
- Meagher, K., Rogers, M. (2004). Network density and R&D spillovers. *Journal of Economic Behavior and Organization*, No. 53, PP. 237-60.

- Ritter, T., Gemünden, H.G. (2003). Network Competence: Its Impact on Innovation Success and its Antecedents. *Journal of Business Research*, No. 56 (9), PP. 745-755.
- Sammorra, A., Biggiero, L. (2008). Heterogeneity and specificity of inter-firm knowledge flows in innovation networks. *Journal of Management Studies*, No. 45, PP. 800-29.
- Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth- Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Tsang, E.W. (2002). Acquiring knowledge by foreign partners from international joint ventures in a transition economy: Learning-by-doing and learning myopia. *Strategic Management Journal*, No. 23(9), PP. 835-854.
- Tsang, E.W.K., Nguyen, D.T., Erramilli, M.K. (2004). Knowledge acquisition and performance of international joint ventures in the transition economy of Vietnam. *Journal of Information Marketing*, No. 12(2), PP. 82-103.
- Walter, J., Lechner, C., Kellermanns, F.W. (2007). Knowledge transfer between and within alliance partners: Private versus collective benefits of social capital. *Journal of Business Research*, No. 60, PP. 698-710.
- Yli-Renko, H., Autio, E., Sapienza, H.J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, No. 22(6-7), PP. 587-613.