



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی-پژوهشی

سال پنجم، شماره‌ی نهم، نیمه‌ی اول ۱۳۹۲

بررسی تأثیر ظرفیت جذب و انتقال دانش بر عملکرد

شرکت‌های هولدینگ چند کسب و کاره

سعید خدامرادی*

حسن خلیلی**

تاریخ پذیرش: ۹۲/۲/۱۴

تاریخ دریافت: ۹۱/۴/۲

چکیده

هدف تحقیق بررسی فرایند جذب و انتقال دانش در شرکت‌های هولدینگ و تأثیر آن بر عملکرد است. تحقیق از نظر هدف، کاربردی و به روش پیمایشی صورت گرفته است. جامعه آماری تحقیق مدیران عالی و میانی ستاد مرکزی و شرکت‌های تابعه‌ی شرکت تعاونی خاص کارکنان ایران خودرو است. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شد، که برای روایی سنجی از روایی سازه و تحلیل عاملی تأییدی و برای پایایی سنجی از آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر و شاخص‌های کیفی مدل ساختاری استفاده شده است. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که جریان ورودی بر جریان خروجی دانش تأثیر ندارد. از سوی دیگر، توانایی کارمندان بر جریان خروجی دانش تأثیر منفی دارد؛ به علاوه ظرفیت جذب بر انتقال دانش و عملکرد تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. اما در عین حال عملکرد انتقال دانش با نقصان مواجه است. خروجی‌های برآزش مدل حاکی از برآزش مطلوب مدل است. باتوجه به یافته‌های تحقیق، ظرفیت جذب، انتقال دانش و عملکرد شرکت‌های هولدینگ با تأکید بر رشد سهم بازار، رشد سودآوری و رشد فروش شرکت می‌توانند به عنوان عناصر کلیدی موفقیت شرکت‌های هولدینگ محسوب شوند.

واژه‌های کلیدی: دانش، ظرفیت جذب، انتقال دانش، عملکرد، شرکت هولدینگ

* نویسنده‌ی مسئول - استادیار مدیریت صنعتی دانشگاه شاهد (Email: khodamoradi@shahed.ac.ir)

** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت

مقدمه

امروزه در پژوهش های مدیریت، ارتباط دانش با عملکرد به خوبی شناخته شده است و بر اهمیت آن در شرکت های چند کسب و کاره و خصوصاً شرکت های چند ملیتی^۱ (MNC) تأکید می شود (آمبوس و همکاران، ۲۰۰۶؛ مونتریو و همکاران، ۲۰۰۸؛ نوردوت و همکاران، ۲۰۰۸؛ آموس و آمبوس، ۲۰۰۹؛ ترن و همکاران، ۲۰۱۰). دانش به عنوان مهم ترین منبع استراتژیکی هر شرکت به توسعه ی مزیت رقابتی منجر می شود (کوگوت و زندر، ۲۰۰۳؛ وانگ و همکاران، ۲۰۰۴؛ پرسون، ۲۰۰۶؛ جاسمودین، ۲۰۰۷؛ نوردوت و همکاران، ۲۰۰۸؛ فرایزل و همکاران، ۲۰۱۱؛ چن و لوورن، ۲۰۱۱).

مطابق با دیدگاه نوناکا و تاکنوچی^۲ (۱۹۹۵) شرکت های موفق در بازارهای رقابتی به دنبال ایجاد و حفظ توانمندی در حوزه ی مدیریت دانش هستند. بنابراین ایجاد، حفظ و به کارگیری مدیریت مؤثر دانش اهمیت دارد (چن و لوورن، ۲۰۱۱: ۴۶). دانش می تواند دلیل رشد شرکت های هولدینگ و چند کسب و کاری باشد. انتشار کارآمد دانش توسط شرکت های هولدینگ در شرکت های تابعه مزیت رقابتی محسوب می شود (پدرسن و همکاران، ۲۰۰۰: ۱). در تحقیق حاضر به بررسی ظرفیت جذب و انتقال دانش توسط شرکت های هولدینگ و تأثیر آن بر عملکرد پرداخته خواهد شد. ظرفیت جذب دانش به معنی توانایی جذب دانش از محیط شرکت می باشد. دانشی که شرکت با تلاش کارکنان خود جذب و به شرکت های تابعه ی خود انتقال می دهد. در فرایند انتقال دانش شرکت های تابعه تحت تأثیر تجارب ستاد مرکزی هولدینگ قرار می گیرند. هدف از انتقال دانش تحقق عملکرد بهتر است. برای رسیدن به عملکرد از طریق جذب و انتقال دانش در هر سطحی به توانایی و انگیزش کارکنان نیاز است؛ چرا که توانایی و انگیزش کارکنان تسهیل کننده ی جذب و انتقال دانش است.

1- Multinational Corporation

2- Nonaka & Takeuchi

طرح مسأله و اهمیت تحقیق

مطابق با دیدگاه محققان مدیریت استراتژیک، توانایی سازمان برای حفظ عملکرد بهینه به توانایی کسب مزیت رقابتی بستگی دارد. به نظر طرفداران دیدگاه مبتنی بر دانش^۱ از میان همه ی منابع ممکن، دانش شرکت به عنوان منبع متمایز پایدار و مزیت رقابتی محسوب می‌شود (چن و لوورن، ۲۰۱۱: ۴۶). دانش شرکت شامل اطلاعات و معلوماتی است که به صلاحیت افراد و اصول سازماندهی روابط افراد، گروه‌ها و اعضای شبکه‌های صنعتی طبقه بندی می‌شود (زندر و کوگوت، ۱۹۹۵: ۷۷). جریان دانش میان ستاد مرکزی^۲ و شرکت‌های تابعه^۳ امکان انجام بهترین فعالیت‌ها برای خلق منابع جدید مزیت رقابتی را افزایش می‌دهد (ترن و همکاران، ۲۰۱۰: ۴۹۴).

بالانتاین^۴ (۱۹۴۶) شرکت هولدینگ یا شرکت مادر را سازمانی تلقی می‌کند که شرکت‌های تابعه ی وابسته را با قدرت ناشی از انتخاب و انتصاب مدیران آن‌ها کنترل می‌کند. شرکت‌های تابعه با کنترل رسمی در ارتباط هستند و به عنوان بخشی از سیستم اصلی عمل می‌کنند (ایچانیس، ۲۰۰۹: ۲). ستاد مرکزی شرکت‌های هولدینگ نقش مهمی در هماهنگی، ترویج و پشتیبانی انتقال دانش میان شرکت‌های تابعه ایفا می‌کند (سایباسچی و همکاران، ۲۰۱۰: ۴۷۲). به نظر چندلر^۵ (۱۹۶۲) ستاد مرکزی در قبال شرکت‌های تابعه دارای دو نقش کارآفرینانه و اداری است (همان، ۴۷۴). نمودار شماره ی یک نشان دهنده ی وظایف ستاد مرکزی‌ها در قبال شرکت‌های تابعه است. ستاد مرکزی شرکت‌های هولدینگ باید ارزش‌آفرینی داشته باشد در غیر این صورت هیچ منطق اقتصادی برای آن وجود نخواهد داشت. چندلر (۱۹۹۱) و اگلهورف^۶ (۲۰۱۰) اذعان می‌کنند که ایفای نقش اداری و کارآفرینی نیازمند دانش است. نوع دانش مورد نیاز برای هر یک متفاوت است. وظیفه ی اداری با سازماندهی و نظارت واحدهای فرعی و ارزیابی نتایج محقق می‌شود. وظیفه ی کارآفرینی با ایجاد ارزش از طریق توسعه ی

1-Knowledge-based view

2-Headquarter

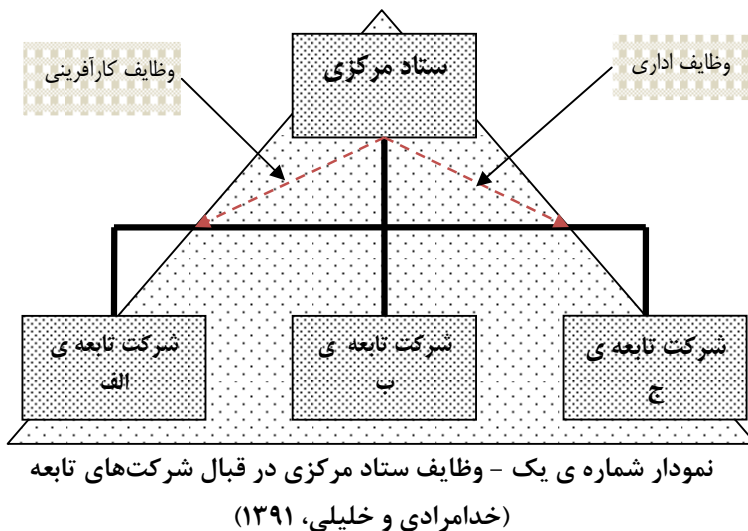
3-Subsidiary

4-Ballantine

۵-Chandler

6-Egelhoff

شایستگی ها و در نتیجه ایجاد کسب و کارهای جدید حاصل می شود (فورجسن و هولم، ۲۰۱۰:۴۲۲). در این میان انتقال دانش به تحقق روزافزون نقش کارآفرینی ستاد مرکزی منجر می شود (همان: ۴۷۴). البته توزیع و انتقال دانش باید با دقت و کارایی بالا انجام شود تا موجب ارتقای عملکرد شرکت ها شود (ترن و همکاران، ۲۰۱۰: ۴۹۴). در تحقیق حاضر با بررسی ظرفیت جذب دانش توسط ستاد مرکزی شرکت های هولدینگ و انتقال دانش جذب شده به شرکت های تابعه به این پرسش پاسخ داده خواهد شد که آیا جذب و انتقال دانش بر عملکرد شرکت های تابعه تأثیر دارد؟



برای انجام تحقیق باید یک شرکت هولدینگ انتخاب شود که دارای کسب و کارهای چند منظوره باشد که در میان آن ها جذب و انتقال دانش به صورت مستمر انجام می پذیرد. بنابراین شرکت تعاونی خاص کارکنان ایران خودرو به عنوان جامعه ی آماری انتخاب شد؛ چرا که یک شرکت هولدینگ و از نوع چند کسب و کاره است. شرکت تعاونی خاص کارکنان ایران خودرو در سال ۱۳۷۷ تشکیل و هم اکنون به عنوان یک هولدینگ چند کسب و کاره دارای ۵۹ هزار عضو و بیش از ۴ هزار میلیارد ریال سرمایه ی اسمی است. دوازده شرکت تابعه در زمینه های خدمات لیزینگ، بیمه، عملیات بازرگانی، واردات و صادرات کالا، خدمات تعمیرگاهی و جایگزینی خودروهای

فرسوده، خدمات تور و مسافرتی، خدمات مربوط به کارت و تجارت الکترونیک، صرافی و خدمات مشاوره‌ی مالی فعالیت دارند. در این میان حوزه‌ی فعالیت و بازار شرکت‌های تابعه کاملاً رقابتی است. با توجه به درج شدن برخی از شرکت‌ها در بورس و ارتباطات درونی میان شرکت‌های تابعه، توجه به فعل و انفعالات محیطی در کنار یادگیری حاصله از تعاملات دانشی میان شرکت‌های تابعه ضرورت دارد. استراتژی شرکت حاوی چشم-اندازی است که به گردش عملیات یا مجموع درآمد تلفیقی چندین برابر وضعیت فعلی می‌اندیشد. تحقق این هدف مستلزم شناسایی و تأسیس کسب و کارهای جدید با در نظر گرفتن هم‌افزایی و توانمندی‌های موجود تعاونی خاص و چنین کاری مستلزم ایجاد شایستگی‌ها و مزیت‌های رقابتی است. در نتیجه چاره‌ای جز تأکید بر منابع نیست و در این حوزه تأکید بر منابع دانشی هولدینگ ضرورت دارد. در این زمینه بررسی ظرفیت جذب و انتقال دانش و تأثیر آن بر عملکرد هولدینگ به عنوان یکی از اولویت‌ها و وجهه‌ی همت مدیران این هولدینگ قرار گرفته است (سایت شرکت تعاونی خاص).

چارچوب نظری و پیشینه‌ی تحقیق

ظرفیت جذب

ظرفیت جذب به توانمندی استفاده از دانش موجود در راستای احاطه بر ارزش اطلاعات جدید، جذب و به کارگیری آن برای ایجاد قابلیت‌ها و دانش جدید اطلاق می‌شود. هم‌چنین ظرفیت جذب به توانایی شرکت برای مواجهه با بخش ضمنی دانش انتقال یافته تلقی می‌شود (آمبوس و همکاران، ۲۰۰۶: ۲۹۹؛ وانگ و همکاران، ۲۰۰۷: ۲۰۱). مطابق با دیدگاه گوپتا و گووینداراجان^۱ (۲۰۰۰) ظرفیت جذب دانش اولین عامل در تعیین جریان‌های ورودی دانش است (آمبوس و همکاران، ۲۰۰۶: ۲۹۹). در این تحقیق به مانند تحقیق کوهن و لوینتال^۲ (۱۹۸۹) و چیانگ^۳ (۲۰۰۷) بر این تأکید می‌شود که ظرفیت جذب بر دانش خارج از مرزهای شرکت متمرکز است که شرکت آن را به سختی و با تلاش جذب می‌کند. البته این تلاش و توانایی برای حفظ و توسعه‌ی مزیت رقابتی

1- Gupta & Govindarajan

2 -Cohen & Levinthal

3 -Chiang

شرکت حیاتی است؛ چرا که شرکت‌ها از محیط خویش یاد می‌گیرند و در این میان، کارایی فرایند یادگیری به ویژگی‌های روابط ستاد مرکزی با شرکت‌های تابعه وابسته است (چیانگ، ۲۰۰۷: ۱۸). ظرفیت ستاد مرکزی برای انتقال دانش به در اختیار داشتن دانش و توانایی برای تسهیم دانش به نحوی که به وسیله ی دریافت‌کننده جذب و انطباق داده شود اشاره دارد (وانگ و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۷۳). در این میان، ظرفیت جذب به توانایی تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌های فناورانه خارج از محیط شرکت اطلاق می‌شود. در مقابل، ظرفیت انتقال به توانایی بازتعریف مداوم یک مجموعه محصول بر پایه ی فرصت‌های فناورانه اطلاق می‌شود که در داخل شرکت ایجاد شده است. ظرفیت انتقال و ظرفیت جذب برای شرکت اهمیت زیادی دارد (گارود و نایار، ۱۹۹۴: ۳۶۷). برای رسیدن به عملکرد بالای جذب در هر سطحی، توانایی و انگیزش کارآمد مورد نیاز است؛ چرا که این ابعاد تسهیل‌کننده ی انتقال دانش است (ترن و همکاران، ۲۰۱۰: ۴۹۵). توانایی کارمندان به دو عامل زمینه ی آموزشی و کسب شغل مبتنی بر مهارت‌ها بستگی دارد. کارمندان توانمند می‌توانند به اثربخشی سازمان کمک کنند (چیانگ، ۲۰۰۷: ۲۶). در هر شرکتی افراد به عنوان عاملان دانشی به کسب دانش، تسهیم یا مبادله ی دانش برای اجرای اهداف سازمانی اشتغال دارند (تنگ و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۵۸۷). کارکنان انتقال دهنده به عنوان مکانیزم قدرت مندی برای تسهیل انتقال دانش در سازمان‌ها اهمیت دارند (لیائو و هو، ۲۰۰۷: ۴۰۳)؛ بنابراین، فرضیه ی اول و دوم تحقیق این چنین است:

H₁: توانایی کارکنان بر جریان ورودی دانش تأثیر معنی‌داری دارد.

H₂: توانایی کارکنان بر جریان خروجی دانش تأثیر معنی‌داری دارد.

انگیزش فرایندی است که افراد و گروه‌ها را برای پیگیری اهداف شخصی، گروهی و سازمانی تهییج می‌کند. انگیزش به پاداش‌های اقتصادی، رضایت درونی و روابط اجتماعی طبقه‌بندی می‌شود. مدیریت باید شغل‌هایی را با خروجی و استانداردهای روشن طراحی کند، وظایف شغلی را به نحوی تنظیم کند که کارمندان بتوانند از عملکرد خویش بازخورد بگیرند. چیانگ (۲۰۰۷) به این نتیجه رسید که انگیزش بالای کارمندان باعث بهبود انتقال دانش می‌شود؛ از این رو فرضیه ی سوم و چهارم تحقیق شامل:

H₃: انگیزش کارکنان بر جریان ورودی دانش تأثیر معنی داری دارد.

H₄: انگیزش کارکنان بر جریان خروجی دانش تأثیر معنی داری دارد.

انتقال دانش

در پژوهش های حوزه ی مدیریت دانش به انتقال دانش توجه ویژه ای شده است (جاسمیدون، ۲۰۰۷: ۲۹۴؛ تانگ و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۵۸۶). انتقال دانش فرایندی پیچیده است؛ به طوری که در آن یک واحد (مثلاً گروه، اداره، یا شرکت تابعه) تحت تأثیر تجارب واحدهای دیگر قرار می گیرد (آرگوت و اینگرام، ۲۰۰۰: ۱۵۵؛ لیائو و هو، ۲۰۰۷: ۴۰۳). انتقال دانش در سازمان ها از طریق اندازه گیری تغییرات در دانش واحد دریافت کننده ارزیابی می شود (آرگوت و اینگرام، ۲۰۰۰: ۱۵۲). انتقال دانشی موفقیت آمیز است که در آن واحد دریافت کننده دانش مورد نظر را دریافت، و به همان شکلی که منظور واحد انتقال دهنده است جذب کند (لیائو و هو، ۲۰۰۳: ۴۰۳؛ وانگ و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۷۳). انتقال موفقیت آمیز دانش و فناوری به واحد دریافت کننده به پیاده سازی فنون جدید تولید کالا و خدمات منجر می شود. دانش انتقال یافته در طراحی، تولید، تأسیسات، توزیع و فروش، عملیات و نگهداری یا مدیریت مستتر است (زندر و کوگوت، ۱۹۹۵: ۷۷). جریان دانش به دو جریان ورودی و خروجی تقسیم می شود. جریان خروجی نشان دهنده ی دانشی است که از یک شرکت تابعه به سایر شرکت های تابعه منتقل می شود. در حالی که جریان ورودی نشان دهنده ی دانشی است که از سایر واحدها به داخل واحد منتقل می شود (کومار، ۲۰۰۴: ۱۶).

مجموعه ای از تحقیقات^۱ بر چگونگی تسهیل انتقال دانش میان سازمانی در شرکت های چند کسب و کاره یا ویژگی های انتقال دانش متمرکز است. هم چنین مطالعات اندکی^۲ وجود دارد که به طور سنتی بر انتقال رو به جلو، یعنی انتقال از ستاد مرکزی ها به شرکت های تابعه (آمبوس و همکاران، ۲۰۰۶: ۲۹۴) و انتقال افقی، یعنی انتقال از یک شرکت تابعه به شرکت تابعه ی دیگر (هانسن، ۲۰۰۲: ۲۳۲؛ هانسن، و همکاران، ۲۰۰۵: ۷۷۹؛ پرسون، ۲۰۰۶: ۵۵۲؛ آمبوس و همکاران، ۲۰۰۶: ۲۹۴)، انتقال

1 -Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2001; Gold et al., 2001; Gupta & Govindarajan, 2000; Kogut & Zander, 1993; Tsai, 2001, Simonin, 1999; Szulanski, 1995

2- Frost, 1998; Hakanson & Nobel, 2000, 2001; Zhou & Frost, 2003

برعکس دانش، یعنی انتقال از شرکت‌های تابعه به ستاد مرکزی تأکید دارند(هانسن، ۲۰۰۲:۲۳۲؛ آمبوس و همکاران، ۲۰۰۶:۲۹۴).

مونتوریو و همکاران(۲۰۰۸) در تحقیقی از شش شرکت چندملیتی سوئدی به این نتیجه رسیدند که جریان دانش در شرکت‌های تابعه و ستاد مرکزی تأثیر متفاوتی بر جریان ورودی و خروجی دانش دارد. آنان جریان دانش را به مقوله‌های دانش بازاریابی، دانش تولید محصولات و خدمات تقسیم کرده و اثرات آن را در میان شرکت‌های تابعه، از ستاد مرکزی به شرکت‌های تابعه و برعکس از شرکت‌های تابعه به ستاد مرکزی بررسی کردند. کومار(۲۰۰۴) نیز به این نتیجه رسید که بهبود در تسهیل فناوری الگوی ساخت‌یافته‌ای از جریان دانش است. در این الگو نقش همبستگی گروهی میان کارکنان شرکت نقش مهمی ایفا می‌کند؛ بنابراین فرضیه ی پنجم تحقیق عبارت است از:

H5: جریان ورودی دانش بر جریان خروجی دانش تأثیر معنی‌داری دارد.

عملکرد انتقال دانش

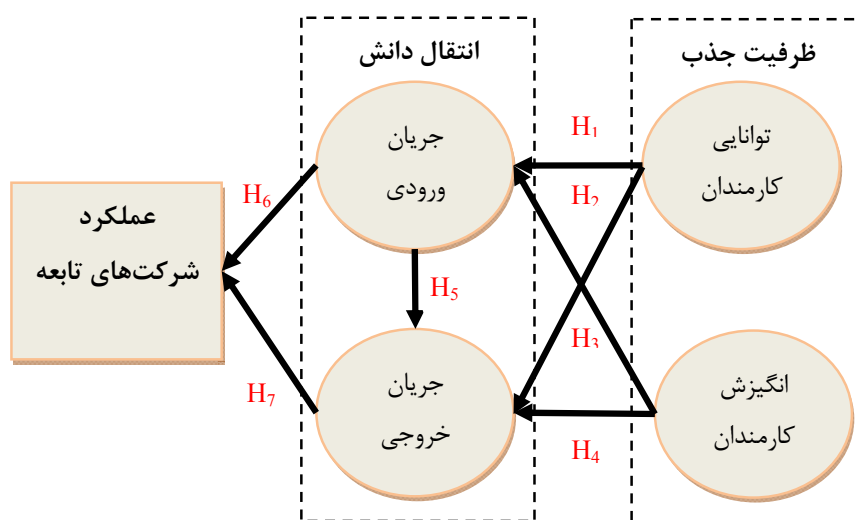
دانش جدید ظرفیتی برای نوسازی سازمانی ایجاد می‌کند؛ بنابراین بدون انتقال موفقیت‌آمیز دانش از ستاد مرکزی ایجاد پایگاه دانش، بهبود قابلیت‌ها، سرعت بخشیدن به بومی‌سازی مدیریت و بقا در رقابت سخت برای تحقق میزان بالای بازده اقتصادی سرمایه‌گذاری‌ها برای ستاد مرکزی‌ها ممکن نخواهد بود(وانگ و همکاران، ۲۰۰۴:۱۶۸). انتقال دانش تأثیر مهمی بر توسعه سازمانی، منابع انسانی، عملکرد سرمایه‌گذاری‌های مشترک، بازدهی حقوق صاحبان سهام و رشد فروش در سرمایه‌گذاری‌های جدید، توسعه ی محصولات جدید از طریق شرکت‌های جدید و بالاخره عملکرد مالی در واحدهای کسب و کار دارد(نوردوت و همکاران، ۲۰۰۸:۷۱۴). به طور مثال، نوردوت و همکاران(۲۰۰۸) به این نتیجه رسیدند که جریان دانش در میان شرکت‌های تابعه و هم‌چنین از ستاد مرکزی به شرکت تابعه و برعکس باعث بهبود درآمد فروش، سهم بازار و سود عملیاتی می‌شود. چیانگ(۲۰۰۷) در تحقیقی به این نتیجه رسید که ظرفیت جذب سرمایه ی اجتماعی بالا و شدت انتقال دانش باعث بهبود عملکرد شرکت می‌شود. در این تحقیق برای گردآوری داده‌های تحقیق از ۳۰۰ شرکت چندملیتی که در چین،

ژاپن، مالزی، سنگاپور، کره جنوبی، تایوان فعالیت می‌کردند، بهره گرفته شد؛ بنابراین فرضیه ی ششم و هفتم تحقیق عبارت است از:

H6: جریان ورودی دانش بر عملکرد شرکت تأثیر معنی‌داری دارد.

H7: جریان خروجی دانش بر عملکرد شرکت تأثیر معنی‌داری دارد.

با توجه به مباحث گفته شده در نمودار شماره ی دو، مدل مفهومی پیشنهادی تحقیق ارایه شده است. ظرفیت جذب شامل توانایی و انگیزش کارمندان است که بر انتقال دانش (جریان ورودی و جریان خروجی) تأثیر داشته که به نوبه ی خود بر عملکرد شرکت‌های تابعه تأثیرگذار است.



نمودار شماره ی دو - مدل مفهومی تحقیق (انطباق و توسعه یافته از کومار، ۲۰۰۴؛

چیانگ، ۲۰۰۷؛ مونتنوریو، ۲۰۰۸)

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی - پیمایشی است. جامعه ی آماری، ۶۰ نفر از مدیران عالی و میانی ستاد مرکزی و شرکت‌های تابعه ی شرکت تعاونی خاص کارکنان ایران خودرو است که به دلیل تعداد اندک مدیران، جامعه ی آماری به عنوان نمونه در دسترس انتخاب شد. از این تعداد ۳۹ نفر به پرسش نامه‌ها پاسخ دادند. برای گردآوری داده‌ها از پرسش نامه ی با طیف لیکرت پنج نقطه‌ای

استفاده شد. برای تنظیم پرسش نامه از تحقیق کومار(۲۰۰۴)، آمبوسوهمکاران (۲۰۰۶)، چیانگ(۲۰۰۷) و مونتوریو(۲۰۰۸) استفاده شد. به منظور اندازه گیری قابلیت اعتماد از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید؛ بدین صورت که یک نمونه ی اولیه شامل ۲۰ پرسش نامه پیش آزمون و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از پرسش نامه ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد محاسبه شد. جدول شماره ی یک آلفای کرونباخ هر یک از عوامل و کلیه ی پرسش های پرسش نامه را نشان می دهد. هم چنین برای روایی سنجی پرسش نامه از روایی سازه و به روش تحلیل عاملی استفاده شد، نتایج روایی سازه متغیرهای تحقیق در جداول شماره ی دو تا چهار نمایش داده شده است. نتایج این جداول مبین این است که ابزار تحقیق از روایی مناسبی برخوردار است. مجموع پرسش های پرسش نامه با لحاظ ۱۰ پرسش جمعیت شناختی ۴۶ پرسش بود که در طیف لیکرت ۵ گزینه ای (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) طراحی شد. از این تعداد ۱۲ پرسش مربوط به انتقال دانش و ۱۹ پرسش مربوط به ظرفیت جذب و ۵ پرسش مربوط به عملکرد شرکت بود. برای تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه های تحقیق از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر و شاخص های کیفی مدل ساختاری با نرم افزار PLS استفاده شده است. هم چنین برای سنجش میزان همبستگی متغیرها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد.

جدول شماره ی یک- ضریب آلفای کرونباخ پرسش نامه

| عامل | تعداد پرسش | آلفای کرونباخ |
|-----------------|------------|---------------|
| جریان ورودی | ۶ | .۷۸۸ |
| جریان خروجی | ۶ | .۷۷۰ |
| انتقال دانش | ۱۲ | .۷۷۹ |
| توانایی کارکنان | ۹ | .۷۱۱ |
| انگیزش کارکنان | ۱۰ | .۸۹۵ |
| ظرفیت جذب | ۱۹ | .۸۰۳ |
| عملکرد | ۵ | .۸۸۰ |

همان گونه که در جدول شماره ۱ یک مشخص است، تمام مقادیر آلفای کرونباخ برای عامل‌ها بزرگ تر از ۰,۷ است؛ بنابراین آلفای کرونباخ محاسبه شده برای بخش‌های مختلف پرسش نامه مورد استفاده، نشان می‌دهد که این ابزار از پایایی لازم برخوردار است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

پیش از وارد شدن به مرحله ی آزمون فرضیات و مدل مفهومی تحقیق لازم است از صحت و اعتبارمدل‌های اندازه‌گیری ظرفیت جذب، انتقال دانش و عملکرد شرکت اطمینان حاصل شود. برای آزمون مدل مفهومی پژوهش از PLS به عنوان فن مدل-ساز مسیریاریانس محور که امکان بررسی نظری و سنج‌ها را به طور هم زمان فراهم می‌کند، استفاده شد. از این روش در مواردی که حجم نمونه کوچک بوده و یا توزیع متغیرها نرمال نباشد استفاده می‌شود. مدل‌های اندازه‌گیری این سه حوزه در جداول دو تا چهار نشان داده شده است. این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی صورت گرفته است. جدول شماره ۱ دو نتایج تحلیل عاملی تأییدی ظرفیت جذب را نشان می‌دهد. همان-گونه که ملاحظه می‌شود، تمامی شاخص‌ها به جز Q13 و Q14 از بار عاملی قابل قبولی با عامل مربوط برخوردارند. بنابراین پرسش‌های فوق به دلیل مقدار کم بار عاملی از پرسش‌ها حذف می‌شوند.

جدول شماره ی دو - نتایج تحلیل عاملی تأییدی ظرفیت جذب

| تحلیل عاملی تأییدی مرتبه ی اول | | پرسش ها | تحلیل عاملی تأییدی مرتبه ی دوم | | ابعاد |
|--------------------------------|-----------|---------|--------------------------------|-----------|------------------|
| آماره ی T | بار عاملی | | آماره ی T | بار عاملی | |
| ۰/۸۱۰ | ۰/۰۷۴ | Q13 | ۷۰/۱۲ | ۰/۹۲۰ | توانایی کارمندان |
| ۱/۴۱ | ۰/۱۴۶ | Q14 | | | |
| ۳/۳۷ | ۰/۵۰۳ | Q15 | | | |
| ۲۷/۷۵ | ۰/۸۲۴ | Q16 | | | |
| ۲۲/۸۶ | ۰/۸۰۴ | Q17 | | | |
| ۱۱/۰۶ | ۰/۶۵۶ | Q18 | | | |
| ۹/۷۶ | ۰/۶۸۲ | Q19 | | | |
| ۲۹/۹۹ | ۰/۸۳۰ | Q20 | | | |
| ۸/۰۷ | ۰/۵۶۰ | Q21 | | | |
| ۴/۳۹ | ۰/۵۳۰ | Q22 | ۲۱۷/۱۷ | ۰/۹۷۳ | انگیزش کارمندان |
| ۱۹/۵۱ | ۰/۷۸۱ | Q23 | | | |
| ۳۹/۰۰ | ۰/۸۴۶ | Q24 | | | |
| ۳۲/۸۶ | ۰/۸۵۴ | Q25 | | | |
| ۲۵/۸۶ | ۰/۸۱۲ | Q26 | | | |
| ۶۱/۸۲ | ۰/۸۹۶ | Q27 | | | |
| ۹/۲۶ | ۰/۶۵۶ | Q28 | | | |
| ۲۵/۰۳ | ۰/۸۳۷ | Q29 | | | |
| ۵/۹۰ | ۰/۶۸۷ | Q30 | | | |
| ۲۶/۹۲ | ۰/۸۲۶ | Q31 | | | |

ظرفیت جذب

جدول شماره ی سه نیز نتایج تحلیل عاملی تأییدی انتقال دانش را نشان می دهد. بر مبنای نتایج تحیل به غیر از Q7 تمامی شاخص ها از بار عاملی قابل قبولی با عامل مربوط برخوردارند.

جدول شماره ی سه - نتایج تحلیل عاملی تأییدی انتقال دانش

| تحلیل عاملی تأییدی مرتبه ی اول | | پرسش ها | تحلیل عاملی تأییدی مرتبه ی دوم | | ابعاد |
|--------------------------------|-----------|---------|--------------------------------|-----------|-------------|
| آماره ی T | بار عاملی | | آماره ی T | بار عاملی | |
| ۱۹/۱۸ | ۰/۷۵۲ | Q1 | ۳۸/۸۱ | ۰/۹۲۰ | جریان ورودی |
| ۴/۹۲ | ۰/۵۹۳ | Q2 | | | |
| ۴/۲۸ | ۰/۵۱۹ | Q3 | | | |
| ۱۴/۴۳ | ۰/۸۰۶ | Q4 | | | |
| ۱۹/۳۷ | ۰/۸۱۷ | Q5 | | | |
| ۱۹/۱۸ | ۰/۷۹۵ | Q6 | | | |
| ۱/۹۰ | ۰/۲۷۰ | Q7 | ۱۳/۳۷ | ۰/۹۷۳ | جریان خروجی |
| ۲۲/۹۹ | ۰/۷۷۱ | Q8 | | | |
| ۱۰/۸۵ | ۰/۷۲۰ | Q9 | | | |
| ۲۳/۸۷ | ۰/۸۱۱ | Q10 | | | |
| ۱۶/۷۴ | ۰/۷۷۵ | Q11 | | | |
| ۱۰/۱۴ | ۰/۶۸۵ | Q12 | | | |

جدول شماره ی چهار نیز نتایج تحلیل عاملی تأییدی عملکرد شرکت را نشان می-دهد. همان گونه که ملاحظه می شود تمامی شاخص ها از بار عاملی قابل قبولی با عامل مربوط برخوردارند.

جدول شماره ی چهار - نتایج تحلیل عاملی تأییدی عملکرد شرکت

| بار عاملی آماره ی T | | پرسش ها |
|---------------------|-------|---------|
| ۹/۲۶ | ۰/۷۳۲ | Q32 |
| ۱۳۰/۳۵ | ۰/۹۴۰ | Q33 |
| ۱۵۰/۸۸ | ۰/۹۴۵ | Q34 |
| ۹۱/۸۲ | ۰/۹۲۲ | Q35 |
| ۱۶/۹۶ | ۰/۶۲۶ | Q36 |

با توجه به خروجی نرم افزار و مقادیر شاخص تناسب به دست آمده مشخص شد که مدل معتبر است و تمامی اعداد و عوامل مدل معنادار هستند.

ضریب همبستگی پیروان بین انتقال دانش، ظرفیت جذب و عملکرد شرکت های تابعه محاسبه شد. میزان همبستگی میان انتقال دانش و ظرفیت جذب ۰/۶۱۳ در سطح

۵۰.....پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی، سال پنجم، شماره ی نهم ، نیمه ی اول ۱۳۹۲

اطمینان ۹۹ درصد و انتقال دانش با عملکرد شرکت‌های تابعه ۳۹۱. در سطح اطمینان ۹۵ درصد و هم چنین ظرفیت جذب با عملکرد شرکت‌های تابعه ۵۱۲. در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود. جدول شماره ی پنج نتایج آزمون همبستگی پیرسون میان انتقال دانش، ظرفیت جذب و عملکرد را نشان می‌دهد؛ همان گونه که مشاهده می‌شود، کلیه ی متغیرها با هم ارتباط معناداری دارند.

جدول شماره ی پنج- میانگین، انحراف معیار و ماتریس همبستگی پیرسون میان

متغیرهای تحقیق

| ابعاد | میانگین | انحراف معیار | جریان ورودی | جریان خروجی | انتقال دانش | توانایی | انگیزش | ظرفیت جذب | عملکرد |
|-------------|---------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------|---------|-----------|--------|
| جریان ورودی | ۳/۵۹ | ۰/۵۸۷ | ۱ | - | - | - | - | - | - |
| جریان خروجی | ۳/۷۲ | ۰/۵۲۳ | ۰/۵۹۵** | ۱ | - | - | - | - | - |
| انتقال دانش | ۳/۶۵ | ۰/۴۵۶ | ۰/۸۲۸** | ۰/۸۰۸** | ۱ | - | - | - | - |
| توانایی | ۳/۷۸ | ۰/۴۹۷ | ۰/۶۷۷** | ۰/۵۶۷** | ۰/۶۱۱** | ۱ | - | - | - |
| انگیزش | ۳/۴۹ | ۰/۶۹۱ | ۰/۷۸۶** | ۰/۵۸۹** | ۰/۶۵۱** | ۰/۷۳۸** | ۱ | - | - |
| ظرفیت جذب | ۳/۶۴ | ۰/۵۱۷ | ۰/۷۹۵** | ۰/۵۳۱** | ۰/۶۱۳** | ۰/۷۶۸** | ۰/۹۷۰** | ۱ | - |
| عملکرد | ۳/۰۵ | ۰/۶۷۵ | ۰/۵۰۷** | ۰/۳۹۶* | ۰/۳۹۱* | ۰/۴۷۹** | ۰/۴۹۹** | ۰/۵۱۲** | ۱ |

n=۳۹

*P<.05

**P<.01

بررسی فرضیات

برای بررسی فرضیات تحقیق و رابطه میان متغیرها از تجزیه و تحلیل چند متغیره استفاده شده است. در این زمینه، مدل معادلات ساختاری و به طور مشخص روش تحلیل مسیر به کار گرفته شد. نتایج حاصل از اجرای تحلیل مسیر در نرم افزار در جدول شماره ی شش ارائه شده است.

جدول شماره ۵ شش - نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر)

| ردیف | فرضیه‌ها | ضریب مسیر | آماره T | سطح معنی داری | خطای استاندارد | نتیجه ی آزمون |
|------|--|-----------|---------|---------------|----------------|---------------|
| ۱ | توانایی کارمندان بر جریان ورودی دانش تأثیر دارد. | ۰/۳۴۱ | ۳/۷۸ | P<.001 | ۰/۱۲۰ | تأییدفرضیه |
| ۲ | توانایی کارمندان بر جریان خروجی دانش تأثیر دارد. | - | ۳/۷۳ | P<.001 | ۰/۰۹۷ | تأییدفرضیه |
| ۳ | انگیزش کارمندان بر جریان ورودی دانش تأثیر دارد. | ۰/۳۶۱ | ۳/۷۱ | P<.001 | ۰/۱۸۲ | تأییدفرضیه |
| ۴ | انگیزش کارمندان بر جریان خروجی دانش تأثیر دارد. | ۰/۹۳۸ | ۷/۷۹ | P<.001 | ۰/۰۸۹ | تأییدفرضیه |
| ۵ | جریان ورودی بر جریان خروجی تأثیر دارد. | ۰/۱۴۱ | ۱/۴۸ | P>.05 | ۰/۰۵۸ | رد فرضیه |
| ۶ | جریان ورودی دانش بر عملکرد شرکت تأثیر دارد. | ۰/۳۶۲ | ۴/۹۲ | P<.001 | ۰/۰۹۴ | تأییدفرضیه |
| ۷ | جریان خروجی دانش بر عملکرد شرکت تأثیر دارد. | ۰/۱۷۳ | ۲/۹۵ | P<.05 | ۰/۰۷۳ | تأییدفرضیه |

طبق نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری (جدول ۶)، فرضیه ی اول مبنی بر تأثیرگذاری توانایی کارمندان بر جریان ورودی دانش ($\beta=0/341$)، فرضیه ی دوم توانایی کارمندان بر جریان خروجی دانش تأثیر دارد ($\beta=-0/682$)، فرضیه ی سوم انگیزش کارمندان بر جریان ورودی دانش تأثیر دارد ($\beta=0/361$)، فرضیه ی چهارم در خصوص تأثیرگذاری انگیزش کارمندان بر جریان خروجی دانش ($\beta=0/938$)، فرضیه ی ششم جریان ورودی دانش بر عملکرد شرکت تأثیر دارد ($\beta=0/362$)، و فرضیه ی هفتم مبنی بر تأثیرگذاری جریان خروجی دانش بر عملکرد شرکت ($\beta=0/173$)، معنی دار است و تأیید شد. هم چنین فرضیه ی پنجم به علت این که آماره ی T آن معنی دار نیست ($T=1/48$) مورد تایید قرار نگرفت.

در جدول شماره ۵ هفت نیز شاخص‌های کیفی مدل ساختاری نشان داده شده‌اند. شاخص‌های کیفی نشان داده شده برای تناسب مدل ساختاری حاکی از این است که میانگین واریانس استخراج شده^۱ هر بعد مدل دارای مقدار بیش تر از ۰,۵ است. همچنین مقادیر قابلیت اعتماد ترکیبی هر بعد نیز دارای مقدار بیش تر از ۰,۶ است که حاکی از برازش مناسب مدل است.

1-Average variance extracted

جدول شماره ی هفت - شاخص های کیفی مدل ساختاری

| R Square | قابلیت اعتماد ترکیبی (Composite Reliability) | میانگین واریانس استخراج شده (AVE) | |
|----------|---|---|-------------|
| - | ۰/۹۳۷ | ۰/۶۰۷ | جریان ورودی |
| - | ۰/۸۶۱ | ۰/۵۸۳ | جریان خروجی |
| ۰/۳۵۹ | ۰/۸۶۶ | ۰/۵۶۶ | توانایی |
| ۰/۴۴۸ | ۰/۸۶۷ | ۰/۵۲۶ | انگیزش |
| ۰/۱۹۹ | ۰/۹۲۰ | ۰/۶۹۹ | عملکرد |

بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی تحقیق، تبیین نقش ظرفیت جذب و انتقال دانش بر عملکرد شرکت های هولدینگ چند کسب و کاره است. ظرفیت جذب با متغیرهای توانایی و انگیزش کارکنان، انتقال دانش با متغیرهای جریان ورودی و جریان خروجی و عملکرد شرکت های هولدینگ مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر نشان داد که ظرفیت جذب بر عملکرد انتقال دانش تأثیر مثبت و معنی داری دارد، بدین صورت که:

۱- فرضیه ی ۱: توانایی کارمندان بر جریان ورودی دانش با $\beta=۰/۳۴۱$ تأثیر مثبت و معنی داری دارد. یعنی کارمندان توانمند انگیزه ی بالایی برای دریافت اطلاعات بازار در مورد مشتریان، رقبا، طراحی محصول، طراحی فرایند، فنون بازاریابی طرح/تکنولوژی بسته بندی، کارکردها و سیستم مدیریت دارند.

۲- فرضیه ی ۲: توانایی کارمندان بر جریان خروجی دانش با $\beta=-۰/۶۸۲$ تأثیر دارد. با توجه به این که علامت ضریب مسیر منفی است، توانایی کارمندان بر جریان خروجی دانش تأثیر منفی دارد؛ ولی این تأثیر معنادار است. بنابراین، با افزایش توانایی کارمندان شرکت های تابعه، جریان خروجی دانش کاهش می یابد. به طوری که اطلاعات بازار که

شامل اطلاعات مشتریان، رقبا و طراحی محصول است از شرکت تابعه به ستاد مرکزی کاهش خواهد یافت و شرکت تابعه به کارمندان و دانش خود متکی خواهد بود.

۳- فرضیه ی ۳: انگیزش کارمندان بر جریان ورودی دانش با $\beta=0/361$ تأثیر مثبت و معنی داری دارد. این نتیجه مطابق با یافته‌های وسلی و لوینتال (۱۹۹۰)، گوپتا و گوینداران (۲۰۰۰)، چیانگ (۲۰۰۷) است.

۴- فرضیه ی ۴: انگیزش کارمندان بر جریان خروجی دانش با $\beta=0/938$ تأثیر مثبت و معنی داری دارد. با توجه به مقدار بالای ضریب مسیر، انگیزش کارمندان بیشترین تأثیر را بر جریان خروجی دانش دارد.

۵- فرضیه ی ۵: جریان ورودی بر جریان خروجی با $\beta=0/141$ تأثیر ندارد. البته این عدم تأثیر به دلیل این است که آماره ی T آن‌ها معنی دار نیست. بنابراین فرضیه ی ۵ تحقیق رد می‌شود. این نتیجه بدین معناست که عملکرد انتقال دانش با نقصان مواجه است. جذب دانش به طور مناسب صورت می‌پذیرد؛ ولی انتقال آن به شکل جریان خروجی از کیفیت و کارایی مناسبی برخوردار نیست. رد شدن فرضیه ی پنجم عملاً بر این نکته تأکید دارد که احتمالاً توازن مناسبی میان جریان ورودی با جریان خروجی برقرار نیست. بنابراین احتمالاً بخشی از منابع سازمان صرف جذب دانشی می‌شود که عملاً در فرایند انتقال دانش به بخش‌های دیگر منتقل نشده است؛ در نتیجه شرکت با اتلاف منابع روبه رو است. نتیجه آزمون فرضیه ی دوم نیز می‌تواند تأییدی بر این مدعا باشد. با توجه به نتیجه ی فرضیه، پیشنهاد می‌شود تا مدیریت عالی سازمان مورد نظر در خصوص ساز و کار فوق و خصوصاً مقوله ی توانایی و انگیزش عوامل انسانی مؤثر در این فرایند بررسی عمیق و جامع‌تری به عمل آورد.

۶- فرضیه ی ۶: جریان ورودی دانش بر عملکرد شرکت با $\beta=0/362$ تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

۷- فرضیه ی ۷: جریان خروجی دانش بر عملکرد شرکت با $\beta=0/173$ تأثیر مثبت و معنی داری دارد. نتایج فرضیه ی ۶ و ۷ مطابق با یافته‌های کومار (۲۰۰۴) و چیانگ (۲۰۰۷) است.

یافته‌های مدل تحلیل عاملی نشانه ی این است که انگیزش کارکنان و جریان خروجی در میان ابعاد ظرفیت جذب و انتقال دانش بیشترین نقش را ایفا می‌کند.

بنابراین شرکت‌هایی که دنبال تسهیم و انتقال دانش هستند به ارتقای شغلی و افزایش مسؤولیت کارکنان و به طور کلی به انگیزش کارکنان خود بها می‌دهند. هم چنین دانش فنی، فروش و بازاریابی، روش‌های انجام کارها و تکنولوژی را در میان واحدهای خود انتقال می‌دهند و در نتیجه عملکرد بهتری در زمینه ی سودآوری، رشد فروش و رشد سهم بازار تجربه خواهند کرد. این نتایج نشان دهنده ی این است که مدیران و اعضای هیأت مدیره شرکت‌های هولدینگ باید محیطی را ایجاد کنند که در آن بر انگیزش کارکنان و تسهیم دانش در میان واحدهای تابعه تأکید شود. نتایج تجزیه و تحلیل همبستگی پیرسون مبین این است که مؤلفه‌های ظرفیت جذب (توانایی کارکنان- انگیزش کارکنان) و انتقال دانش (جریان ورودی-جریان خروجی) یک به یک و به صورت یک پارچه با عملکرد ارتباط مثبت و معنی‌داری دارند. به علاوه، نتایج تحلیل جدول شاخص‌های کیفی مدل ساختاری نشان دهنده ی این است که مؤلفه‌های ظرفیت جذب و انتقال دانش، یک به یک و به صورت مجزا بر عملکرد تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. بنابراین مدل تحقیق به واقعیت نزدیک و از برازش مناسبی برخوردار است.

نتایج این تحقیق به مدیران و اعضای هیأت مدیره ی شرکت‌های هولدینگ در درک بهتر نقش دانش در ارتقای عملکرد کمک می‌کند. هم چنین به عنوان یک کار راهه جدید تحقیقاتی در کشورمان باعث شفافیت و غنای علمی هر چه بیش تر مباحث مربوط به شرکت‌های هولدینگ خواهد شد. از این طریق سهم محققین دانشگاهی در توسعه ی نظری این مباحث را افزایش خواهد داد. این تحقیق با محدودیت‌هایی هم مواجه بوده است. جمع‌آوری داده‌های این پژوهش تنها در یک شرکت هولدینگ انجام پذیرفت. اگر در تحقیقات آتی مطالعه ی موردی از جامعه ی آماری بزرگتری اتخاذ شود قطعاً یافته‌های تحقیق معنی‌داری بیش تری خواهد داشت. بنابراین پیشنهاد می‌شود این تحقیق در شرکت‌های هولدینگ مشابه به طور هم زمان انجام شود. هم چنین پیشنهاد می‌شود تحقیق دیگری با تأکید بر نقش ستادمرکزی در اثربخشی فرایند انتقال دانش انجام شود.

منابع

- Ambos T.C & Ambos B.(2009)« The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations», *Journal of International Management*, Vol. 15, pp. 1-14.
- Ambos T.C et al.(2006)« Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers», *International Business Review*, Vol. 15, pp. 294-312.
- Argote L & Ingram P.(2000)«Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, No. 1, pp. 150-169.
- Chen J.S & Lovvorn A.S.(2011)«The speed of knowledge transfer within multinational enterprises: the role of social capital»,*International Journal of Commerce and Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 46-62.
- Chiang J.C.H.(2007)«Subsidiary performance in MNCs: The influences of absorptive capacity and social capital on knowledge transfer», *A Dissertation Doctor of international business administration*, Nova southeastern university.
- Ciabuschi F et al.(2010)«Headquarters' Influence on Knowledge Transfer Performance»,*Manag Int Rev*, Vol. 50, pp. 471-491.
- Echanis E.S.(2009)«Holding Companies: A Structure For Managing Diversification», *Philippine Management Review*, Vol. 16, pp. 1-12.
- Forgesen M & Holm U.(2010)«MNC headquarters' role in subsidiaries' value-creating activities: A problem of rationality or radical uncertainty»,*Scandinavian Journal of Management*, Vol. 26, pp. 421-430.

- Friesl M et al.(2011)«Knowledge sharing in new organizational entities: The impact of hierarchy, organizational context, micro-politics and suspicion»,*Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 18, No. 1, pp. 71-86.
- Gupta, A. & Govindarajan, V. (2000)«Knowledge flows within MNCs», *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Hansen M.T et al.(2005)« Knowledge Sharing In Organizations: Multiple Networks, Multiple Phases», *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 5, pp. 776-793.
- Hansen M.T.(2002)« Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies», *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, pp. 232-248.
- <http://tavonikhas.ir>
- Jasimuddin S.M.(2007)«Exploring knowledge transfer mechanisms: The case of a UK-based group within a high-tech global corporation»,*International Journal of Information Management*, Vol. 27,pp. 294–300.
- Khodamoradi S & Khalili H.(2012)« playing the role of knowledge Interactions in the entrepreneurial function in the headquarters», *1st National Conference on Management and Entrepreneurship Khansar*, Payame Noor University, May 16-17, 2012, (in Persian).
- Kogut B & Zender U.(2003)«A memoir and reflection: knowledge and an evolutionary theory of the multinational firm10 years later»,*Journal of International Business Studies*, Vol. 34, pp. 505–515.
- Kumar V.(2004)«Impact of social ties on knowledge transfer within multinational corporations», *Degree of doctor of philosophy*, saint Louis university.

- Liao S.H & Hu T.C.(2007)«Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: An empirical study of the Taiwan semiconductor industry»,*Technovation*, Vol. 27, pp. 402-411.
- Monteiro L.F et al.(2008)«Knowledge Flows Within Multinational Corporations: Explaining Subsidiary Isolation and Its Performance Implications»,*Organization Science*, Vol. 19, No. 1, pp. 90-107.
- Nordtvedt L.P et al.(2008)«Effectiveness and Efficiency of Cross-Border Knowledge Transfer: An Empirical Examination»,*Journal of Management Studies*, Vol. 45, No. 4, pp. 714-744.
- Persson M.(2006)«The impact of operational structure, lateral integrative mechanisms and control mechanisms on intra-MNE knowledge transfer»,*International Business Review*, Vol. 15, pp. 547-569.
- Tang F et al.(2010)«Disseminative capacity, organizational structure and knowledge transfer», *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, pp. 1586-1593.
- Tran Y et al.(2010)«The Effect of Quantity, Quality and Timing of Headquarters-initiated Knowledge Flows on Subsidiary Performance»,*Manag Int Rev*, Vol. 50, pp. 493-511.
- Wang E.T.G et al.(2007)« Improving enterprise resource planning (ERP) fit to organizational process through knowledge transfer», *International Journal of Information Management*, Vol. 27, pp. 200-212.
- Wang P et al.(2004)«An integrated model of knowledge transfer from MNC parent to China subsidiary»,*Journal of World Business*, Vol. 39, pp. 168-182.

-Wesley, C.M. & Levinthal, D.A.(1990)«Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation», *Administrative Science Quarterly*, 35:128–152.

-Zander U & Kogut B.(1995)«Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test», *organizational science*, Vol. 6, No. 1, pp. 76-92.