

## بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری استراتژیک و عملکرد شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام (B.I.P.C)

نصرالله شاهی سوق<sup>۱</sup>، محمد ابوعلی<sup>۲</sup>

۱- عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهدشت، کهگیلویه و بویراحمد-ایران

آدرس پست الکترونیک (nasr.shahi@gmail.com)

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد رشته حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهدشت، کهگیلویه و بویراحمد-ایران

آدرس پست الکترونیک (ma3208@gmail.com)

**چکیده-** مقاله حاضر با هدف بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری استراتژیک و عملکرد شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام (B.I.P.C) انجام گرفته است. این پژوهش به روش پیمایش انجام می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام بودند که تعداد آنها ۳۳۸۵ نفر بود. با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۴۵ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. از پرسشنامه محقق ساخته برای جمع‌آوری اطلاعات و از نرم‌افزار SPSS24 برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۸۳ برآورد گردید که نشان از پایایی خوب پرسشنامه دارد. نتایج مطالعه نشان داد که: فرضیه اول پژوهش مورد تأیید قرار گرفته و استراتژی شخصی‌سازی با معناداری ۰.۰۰۰ در B.I.P.C تأثیر معناداری بر نوآوری استراتژیک در این شرکت داشته است. ضریب بتا برای استراتژی شخصی‌سازی نشان‌دهنده تأثیرگذاری ۶۸۸ درصدی این متغیر بر نوآوری استراتژیک در B.I.P.C بوده است. فرضیه دوم پژوهش نیز مورد تأیید قرار گرفت و استراتژی شخصی‌سازی با معناداری ۰.۰۰۱ با عملکرد B.I.P.C رابطه آماری معناداری داشت. ضریب بتا برای استراتژی شخصی‌سازی نشان‌دهنده تأثیرگذاری ۴۴.۱ درصدی این متغیر بر عملکرد B.I.P.C بود. فرضیه سوم پژوهش نیز تأیید شد و استراتژی کدگذاری با معناداری ۰.۰۰۰ رابطه آماری معناداری با نوآوری استراتژیک در B.I.P.C داشت. مطابق با میزان بتا، تأثیرگذاری استراتژی کدگذاری بر نوآوری استراتژیک در B.I.P.C ۵۸ درصد بوده است. فرضیه چهارم پژوهش هم مورد تأیید قرار گرفت و استراتژی کدگذاری با معناداری ۰.۰۰۰ ارتباط و تأثیر معناداری بر عملکرد B.I.P.C داشته است. با توجه به ضریب بتا، تأثیرگذاری استراتژی کدگذاری بر عملکرد B.I.P.C ۵۳.۴ درصد بود.

**واژگان کلیدی:** استراتژی‌های مدیریت دانش، نوآوری استراتژیک، عملکرد، B.I.P.C

## ۱- مقدمه

در دنیای کسب‌وکار امروزی بخش عظیمی از فعالیت‌های ما مبتنی بر اطلاعات و دانش است و زمان کمتری برای کسب تجربه و بدست آوردن دانش در دسترس است. در این شرایط سازمان‌ها براساس میزان دانش خود با یکدیگر به رقابت می‌پردازند، در صورتی که محصولات و خدمات سازمان‌ها هر روز پیچیده‌تر شده و سهم اطلاعات در آنها افزایش می‌یابد. در این میان مدیریت دانش با در اختیار داشتن ابزارهای لازم، فرصت مناسبی را برای بهبود در عملکرد منابع انسانی و همچنین مزایای رقابتی ایجاد می‌کند. از سوی دیگر انعطاف‌پذیری و عکس‌العمل سریع در برابر شرایط متغیر محیطی، استفاده بهتر از منابع انسانی و دانش موجود نزد آنها و همچنین اتخاذ تصمیمات بهتر، دستاوردهای مدیریت دانش برای سازمان‌های امروزی است و برخورد هوشمندانه با منابع دانش، خود عامل مؤثر و مهمی در موفقیت سازمان‌ها بشمار می‌رود. مدیریت دانش، فرایند خلق، ذخیره، سازماندهی، و بکارگیری دانش، با هدف استفاده از خاصیت اهرمی خردجمعی جهت افزایش و بهبود پاسخگویی و نوآوری می‌باشد (وظیفه‌دوست و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۶۴). استراتژی‌های مدیریت دانش عبارتند از: استراتژی مستندسازی و استراتژی شخصی‌سازی.

مفهوم عملکرد دارای ابعاد گوناگون است و می‌بایست موقعیت و عملکرد شرکت را با توجه به رقبا ارزیابی نمود. در یک دید جامع از عملکرد نه تنها چشم‌انداز مالی بلکه می‌بایست میزان خلق ارزش را نیز در نظر گرفت (احمدی و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۲). سیستم‌های مدیریت دانش عملکرد را در هر دو بخش مالی و غیرمالی در نظر می‌گیرد.

نوآوری فرآیندی است که از طریق توسعه روش‌های جدید دادوستد و ایجاد راهکارها، راه‌حل‌ها، محصولات و خدمات نو، ارزش افزوده و درجه از تازگی را برای سازمان، عرضه‌کنندگان و مشتریان فراهم می‌آورد (مک‌فازین، ۲۰۱۵: ۸). از مبانی نوآوری می‌توان به هزینه، کیفیت، بهره‌وری، مربوط بودن، آگاهی از بازار، رقابت، و انضباط اشاره نمود (باردن، ۲۰۱۴: ۱۰). نوآوری را می‌توان به شش دسته تقسیم کرد: (۱) آنچه برای دنیا جدید است. (۲) محصولات یا خدمات جدید برای موسسه (۳) اضافه نمودن به خطوط فعلی محصول یا خدمت (۴) بهبود یا اصلاح خطوط فعلی محصول یا خدمت (۵) کاهش هزینه محصولات یا خدمات فعلی (۶) موضع‌یابی محصولات و خدمات فعلی. "آنچه برای دنیا جدید است" در زمره نوآوری‌های بنیادی دسته‌بندی شده در حالی که سایر دسته‌ها، نوآوری تدریجی (گام به گام) محسوب می‌شوند (بوز، ۲۰۱۵: ۱۲).

علامه و زارع (۱۳۹۴)، در مقاله‌ای به بررسی رابطه بین مدیریت دانش، نوآوری و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند. نتایج آنها نشان می‌دهد مدیریت دانش و نوآوری رابطه مستقیمی با یکدیگر داشته و هر دو به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد سازمانی تاثیر می‌گذارند. مدل‌های مختلفی در ادبیات موضوع شاهد بر روابط عوامل فوق ارائه گشته که در این مقاله سعی شده است با تلفیقی از مدل‌های مذکور مدل کامل و جامعی که نشان‌دهنده رابطه بین مدیریت دانش، نوآوری و عملکرد سازمانی است استخراج گردد. ارائه این مدل می‌تواند در درک بهتر رابطه مدیریت دانش و نوآوری و عملکرد سازمانی چاره‌ساز باشد.

قلیچ‌لی و اقتصاد (۱۳۹۴)، در پژوهش خود به بررسی نقش مدیریت دانش و نوآوری در عملکرد کسب-وکار شرکت‌های کوچک و متوسط پرداختند. مورد مطالعه پژوهش آنها مرکز رشد و واحدهای فناوری و کارآفرینی دانشگاه شهید بهشتی بود. جامعه آماری پژوهش آنها، تعداد ۱۰۰ نفر از کارکنان مرکز رشد و فناوری و کارآفرینی دانشگاه شهید بهشتی بود. نتایج مدل معادلات ساختاری آنها نشان داد، مدیریت دانش و نوآوری به شدت بر عملکرد سازمان تاثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، مدیریت دانش از طریق نوآوری عملکرد سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

براری و جمشیدی (۱۳۹۴)، در پژوهشی به بررسی نقش مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی در بین کارکنان دانشگاه مازندران پرداختند. پژوهش آنها با هدف بررسی تاثیر مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی بین کارکنان دانشگاه مازندران اجرا شد. روش پژوهش مذکور، همبستگی و به طور مشخص از نوع معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش حدود ۴۰۰ نفر از کارکنان دانشگاه مازندران بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که همه مؤلفه‌های مدیریت دانش و نوآوری سازمانی دوجه‌دو با هم همبستگی دارند. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد الگوی پیشنهادی از برازش خوبی برخوردار بود و نوآوری سازمانی به خوبی از طریق مدیریت دانش تبیین شده است و به عبارتی در پژوهش آنها مدیریت دانش تاثیر مستقیم و مثبت و معنادار بر نوآوری سازمانی داشته است.

وظیفه‌دوست و همکاران (۱۳۹۴)، در مطالعه خود تحت عنوان «تاثیر مدیریت دانش استراتژیک بر نوآوری و عملکرد شرکت‌های کارگزاری بورس اوراق بهادار تهران» آورده‌اند: این پژوهش ۹۱ شرکت کارگزاری را در سال ۱۳۹۳ مورد مطالعه قرار داده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد استراتژی‌های مدیریت دانش مدون می‌توانند بر روی عملکرد شرکت‌های کارگزاری بورس اوراق بهادار تهران به طور مستقیم و غیرمستقیم (از طریق افزایش توانایی نوآوری) اثر بگذارد. لیکن مدیریت دانش شخصی اثر چندانی بر روی نوآوری و

عملکرد شرکت‌های کارگزاری ندارد. با توجه به تأثیر مثبت مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد شرکت‌های کارگزاری نتیجه این تحقیق می‌تواند به مدیران و دانشگاهیان در طراحی برنامه‌های استراتژیک مدیریت دانش جهت دستیابی به نوآوری بالاتر، اثربخشی، کارایی و سودآوری بیشتر کمک کند.

احمدی و همکاران (۱۳۹۳)، پژوهشی تحت عنوان تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان چهارمحال و بختیاری انجام داده‌اند. براساس پژوهش مذکور استراتژی‌های مدیریت دانش (مستندسازی و شخصی‌سازی) به شکل مستقیم و همچنین غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی نوآوری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت داشتند.

مک کین، زیگ و سینگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در مقاله‌ای اکتشافی تحت عنوان مدیریت دانش و عملکرد سازمان با تحقیق از ۹۰ سازمان مختلف و با شناسایی ۱۲ فعالیت مدیریت دانش میزان تأثیر مثبت هر فعالیت بر عملکرد مالی شامل نرخ بازگشت سرمایه، سودآوری و عملکرد غیرمالی شامل: نوآوری، نرخ توسعه محصولات جدید، رضایت مشتری، حفظ مشتری و هزینه‌های عملیاتی را بررسی کردند؛ یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین مدیریت دانش، عملکرد سازمان و عملکرد مالی رابطه وجود دارد. چانگ لی و دیگران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) با بررسی ۱۰۱ شرکت کره‌ای شاخصی بنام KMI برای اندازه‌گیری عملکرد مدیریت دانش معرفی کرده و نشان دادند که با افزایش این شاخص که از ترکیب اجزاء اصلی چرخه فرایند دانش (خلق، تجمیع، تسهیم، استفاده و داخلی کردن دانش) ایجاد شده، شاخص‌های عملکرد سازمان شامل: قیمت سهام، نرخ قیمت به‌دست آمده و هزینه‌های تحقیق و توسعه، بهبود می‌یابند. کارلینا و آنجل (۲۰۱۵)، پژوهشی با عنوان "مدیریت دانش استراتژیک: نوآوری و عملکرد سازمانی" ۳۱۰ شرکت اسپانیایی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. براساس این پژوهش دو استراتژی مدیریت دانش (مدون و شخصی) می‌تواند بر روی عملکرد سازمان به طور مستقیم و غیرمستقیم (از طریق افزایش توانایی نوآوری) اثر بگذارد. لی (۲۰۱۴) اثرات استراتژی مدیریت دانش را بر قابلیت‌های ایجاد دانش افراد و عملکرد آنها مورد بررسی قرار داد. بعد از بررسی منابع و انجام پرسش و پاسخ از چندین موسسه تجاری، ساختار این تحقیق و فرضیه‌های آن شکل گرفت. نتایج این تحقیق نشان داد که استراتژی مدیریت دانش یک سازمان دارای اثر معنادار بر روی قابلیت تولید دانش در سازمان می‌باشد. همچنین قابلیت ایجاد دانش دارای اثر مثبت بر روی عملکرد انفرادی است.

1- J.K Mckeen, M.H Zack, Satyendra Singh

2- Kun Chang Lee, Sangjae Lee, In Won Kang

پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که برنامه‌های موفق مدیریت دانش می‌تواند نوآوری و عملکرد شرکت‌ها را بهبود بخشد. اما به طور خاص پژوهش در مورد تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری استراتژیک و عملکرد سازمان یا شرکت انجام نشده است. از این‌رو پژوهش حاضر به «بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری استراتژیک و عملکرد شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام (B.I.P.C)» می‌پردازد. در حقیقت پژوهشگر بدنبال پاسخگویی به این سؤالات است که آیا مدیریت دانش استراتژیک بر نوآوری استراتژیک و عملکرد شرکت تأثیرگذار است؟ این تأثیرگذاری چگونه است و شدت و ضعف مؤلفه‌های تأثیرگذار مدیریت دانش استراتژیک بر نوآوری استراتژیک و عملکرد شرکت مذکور به چه شکل می‌باشد؟

به منظور پاسخ‌گویی به این پرسش، فرضیه کلی زیر مطرح شد:

بین استراتژی‌های مدیریت دانش با نوآوری استراتژیک و عملکرد شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام رابطه آماری معناداری وجود دارد.

برای سنجش این فرضیه کلی، فرضیه‌های فرعی زیر طرح گردید:

۱- بین استراتژی شخصی‌سازی و نوآوری استراتژیک در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام رابطه آماری معناداری وجود دارد.

۲- بین استراتژی شخصی‌سازی و عملکرد شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام رابطه آماری معناداری وجود دارد.

۳- بین استراتژی کدگذاری و نوآوری استراتژیک در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام رابطه آماری معناداری وجود دارد.

۴- بین استراتژی کدگذاری و عملکرد شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام رابطه آماری معناداری وجود دارد.

## ۲- ادبیات تحقیق

### ۲-۱- مدیریت دانش

مدیریت دانش یعنی فرآیند استفاده خلاق، مؤثر و کارآمد از کلیه دانش و اطلاعات در دسترس سازمان به نفع مشتری و در نتیجه به سود خود سازمان و یا به عبارت دیگر فرآیند تبدیل دانش ضمنی به دانش

کاربرد. به این ترتیب ملاحظه می‌شود که دانش دارای فکری است که از دارایی‌های سنتی سرمایه‌ای مهم‌تر خواهد بود. برای به‌دست آوردن توان تبدیل دانش به مزیت رقابتی، سازمان‌ها بایستی محیطی فرهنگی به وجود آورند که در آن دانش و اطلاعات تسهیم و مدیریت شود و مورد استفاده قرار گیرد. دانش یکی از عوامل تأثیرگذار در کسب مزیت‌های رقابتی و منابع جمعی است. در سال‌های اخیر شاهد ظهور رویکردهای بی‌شماری در زمینه مدیریت دانش بوده‌ایم. قدرت دانش یک منبع ارزشمند و مهم برای حفظ میراث ارزشمند، یادگیری موارد نو و تازه، حل مسایل و مشکلات، ایجاد هسته‌های رقابت و بنیان نهادن موقعیت‌های جدید برای فرد و سازمان، در حال حاضر و برای آینده است (رشیدی، ۱۳۹۶: ۱۱).

در مورد مدیریت دانش به طور کلی تعریف دقیقی که مورد توافق عام باشد وجود ندارد. برخی مدیریت دانش را فرایند کاربرد دانش خلق شده تعریف می‌کنند (کارل<sup>۱</sup>، ۱۳۹۲: ۱۲). این در حالی است که بیشتر صاحب‌نظران مدیریت دانش را یک مفهوم مدیریتی جامع می‌دانند که تلفیقی از ابعاد انسانی، روانشناسی، جامعه‌شناسی و فناوری است. در واقع، مدیریت دانش به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا ایده‌ها، مدارک و اطلاعات را توزیع کنند. در درازمدت با استفاده از مدیریت دانش می‌توان فرهنگی را ایجاد کرد که افراد دانش را یک امر مستمر تلقی کنند که رشد می‌کند و تغییر می‌یابد. اما تعریف کلی‌تر از مدیریت دانش که توسط اسنودن<sup>۲</sup> مطرح شده، بر تمایز آشکار بین دانش ضمنی و دانش صریح مبتنی است و عبارت است از شناسایی، بهینه‌سازی و مدیریت فعال سرمایه‌های هوشمند که به شکل دانش صریح در مصنوعات نظیر کتاب و غیره نگهداری می‌شود و یا به شکل دانش ضمنی در ذهن اشخاص یا گروه‌ها قرار می‌گیرد. بهینه‌سازی دانش صریح از طریق در دسترس قرار دادن دائمی مصنوعات دانشی صورت می‌گیرد و بهینه‌سازی دانش ضمنی با ایجاد جماعت‌ها و گروه‌ها برای پیگیری و بهره‌گیری از دانش یکدیگر انجام می‌گیرد (نوروزیان، ۱۳۸۷). مدیریت دانش راهی است که سازمان‌ها دانش را ایجاد، کسب، طبقه‌بندی، اصلاح، تسهیم و منتشر می‌کنند (ابطحی، ۱۳۸۶: ۱۳). مدیریت دانش سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت شرکت‌ها در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات است. اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان‌ها، دانش خود را اندازه‌گیری می‌کنند و به منزله سرمایه فکری سازمان و نیز شاخصی برای درجه‌بندی شرکت‌ها در گزارش‌های خود منعکس می‌کنند (سربلند و عزیز، ۱۳۹۲: ۲۳). این مطالعات، استقرار مدیریت دانش در سازمان را، به عنوان

1- Karl

2- Snowden

بخشی از راهبرد سازمان، ضروری می‌دانند. مدیریت دانش، به مثابه بخشی ضروری و اساسی در موفقیت سازمان، دامنه‌ی گسترده‌ای از ایده‌های سازمانی، شامل نوآوری‌های راهبردی، اقتصادی، رفتاری و مدیریتی را دربر می‌گیرد. در جهان امروز که تولید کالاها و ارائه خدمات به شدت دانش‌مدار شده‌اند، دانش دارایی کلیدی برای کسب مزیت رقابتی به شمار می‌رود. دانش سازمانی به اطلاعات پردازش شده از جریان‌های عادی و مراحل که قابلیت اقدام دارند و نیز دانش به دست آمده سیستم‌های سازمانی، مراحل، تولیدات، قوانین و فرهنگ اطلاق می‌شود. تبدیل داده به اطلاعات و سپس به دانش، محور اصلی مدیریت دانش است و با این فرضیه اساسی آغاز می‌شود که گردآوری داده تحت تاثیر ارزش‌های اصلی سازمان (واحد یا تیم) قرار دارد و داده‌ها از طریق برخی فرایندهای موجود در زمینه (محیط)، تجمع داده‌ها، معنا دادن (به اطلاعات)، ترکیب، تفکر و تأمل، به دانش مرتبط با تصمیم‌گیری در سازمان تبدیل می‌شود. آنچه که سازمان‌های دانش محور انجام می‌دهند این است که رهیافتی نظام‌مند را برای کسب، ذخیره‌سازی و به کارگیری دانش کارکنان خود به کار بسته و بدون توجه به عنوان شغلی و وظایف کارکنان سعی در تبدیل کلیه کارکنان و مدیران سازمان به کارکنان دانش مدار کنند (افرازه، ۱۳۹۴: ۱۱).

## ۲-۲- مراحل پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان

### مرحله اول: تعیین هدف‌های دانش

هدف‌های مدیریت دانش باید از هدف‌های اصلی سازمان نشأت گرفته و در دو سطح راهبردی و عملیاتی مشخص شوند. برخورد هوشمندانه با منبع دانش، عاملی موثر و مهم در موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌رود (سرلند و عزیز، ۱۳۹۲: ۲۳).

### مرحله دوم: فناوری اطلاعاتی

یک بستر مناسب و حمایتی، امکان کاربرد فناوری اطلاعات را در یک یا چند مرحله از چرخه مدیریت دانش فراهم می‌کند. بستر دانشی، شامل نوع تجهیزات رایانه‌ای، سخت‌افزارهای ارتباطی، هزینه و نحوه به روز کردن سخت‌افزارها، ظرفیت اطلاعاتی سیستم رایانه‌ای و سیستم بایگانی دستی اطلاعات است. در سیستم‌های مدیریت دانش خودکار و دستی، ظرفیت ذخیره اطلاعات بر سرعت دستیابی و ردیابی اطلاعات تاثیر گذاشته و نوع سیستم امنیتی مورد استفاده را نیز تعیین می‌کند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۹۴: ۱۴).

**مرحله سوم: شناسایی کارکنان دانش‌مدار**

این مرحله عبارت است از فرایند شناسایی افرادی که می‌دانند چه اطلاعاتی و چگونه در سازمان ذخیره می‌شوند؛ این ذخیره‌سازی در کجا انجام می‌شود و چگونه مراکز اطلاعاتی با یکدیگر ارتباط دارند. توسط حسابرسی دانش می‌توان تعیین کرد که چه سرمایه‌های فکری در شرکت و در یک زمان معین وجود دارد. حسابرسی دانش می‌تواند به شکل مصاحبه‌های غیررسمی، پیمایش‌های رسمی و جامع و یا از طریق برگزاری جلسات گروهی با مدیریت و کارکنان انجام شود (آذری، ۱۳۸۹: ۹).

**مرحله چهارم: اشتراک دانش**

شرط لازم برای تبدیل اطلاعات و تجارب منفک به آنچه که کل سازمان بتواند از آن استفاده کند توزیع و به اشتراک گذاشتن دانش درون سازمان است. مهم‌ترین گام تحلیل انتقال دانش از فرد به گروه یا سازمان است. هدف غایی این مرحله فرایند به اشتراک گذاشتن و توزیع دانش است. مسائلی هم‌چون چگونگی به اشتراک‌گذاری دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و مورد نیاز و نیز چگونگی انتقال دانش از سطح فرد به سطح دانش گروهی و سرانجام سطح دانش سازمانی به گونه‌ای که در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشد (پروپست و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

**مرحله پنجم: توسعه دانش بر مبنای دانش موجود**

توسعه دانش عنصری بنیادی است که اکتساب دانش را تکمیل کرده، بر مهارت‌ها و تولیدات جدید، ایده‌های بهتر و فرایند کارآمدتر تمرکز دارد. توسعه دانش دربردارنده همه تلاش‌های مدیریتی است که آگاهانه بر تولید توانایی‌هایی تمرکز دارند که هنوز در درون سازمان ارائه نشده‌اند یا هنوز در بیرون آن نیز وجود ندارند. به طور معمول، این امر در بخش تحقیق در بازار سازمان یا در بخش تحقیق و توسعه آن انجام می‌شود، اما دانش مهم می‌تواند از دیگر بخش‌های سازمان هم سرچشمه بگیرد. هنگامی که سازمانی به مرحله چهارم می‌رسد، مدیریت دانش به اندازه‌ای شناخته و تثبیت شده است که می‌تواند به عنوان بخشی از فعالیت‌های سازمان به شمار رود (مجدیان، ۲۰۱۴: ۱۷۴).

**مرحله ششم: ارزیابی دانش**

در این مرحله باید دانش‌های موجود و نیازهای فعلی و آتی دانش ارزیابی شوند. برای این کار لازم است میزان رشد پایه‌های دانش و نیز دستاوردهای سرمایه‌گذاری مرتبط با آن، اندازه‌گیری شود (افرازه، ۱۳۹۴: ۵۳).



### ۲-۳- اهمیت مدیریت دانش

مدیریت دانش کارآمد، نتایج معلوم و ملموسی را از منابع به دست می‌آورد، فرهنگ تسهیم دانش را در سازمان توسعه می‌بخشد و به حل مسائل روز می‌پردازد. سه فعالیت کلی مدیریت دانش عبارتند از: مدیریت اطلاعات، جنبش کیفی، و جنبش انسانی یا عوامل انسانی (مک کین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۱۳۱). مدیریت اطلاعات بر این موضوع مبتنی است که اطلاعات مختلف دارای ارزش‌های متفاوتی هستند. به عبارت دیگر، برخی از اطلاعات در زمینه‌ای خاص دارای ارزش بیشتری هستند و باید با آنها به طور متفاوت رفتار کرد. این دیدگاه نقطه عطف مدیریت امروزی محسوب می‌شود.

### ۲-۴- سنجش وضعیت سازمان در مدیریت دانش

دانشکده مدیریت کرانفیلد<sup>۲</sup> تحقیقی را برای سنجش و ارزیابی وضعیت سازمان در مدیریت دانش انجام داده است که شرح کاملی از آن را برو و اسمیت<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) ارائه داده‌اند. آنها ماتریسی دوبعدی طراحی نموده‌اند که در این ماتریس عوامل مرتبط دانش از نظر میزان اهمیت و میزان توجه عملکردی به آنها نشان داده شده است. عوامل مرتبط با مدیریت دانش عبارتند از: فرهنگ دانش‌محور، زیرساخت‌های دانش، انتقال‌پذیری دانش، عدم تمرکز در امور و عملیات جاری سازمان. هرکدام از این عوامل با علامت خاصی نشان داده می‌شوند. هر سازمانی باید مشخص سازد که اهمیت این عوامل برای آن چه اندازه است و مدیریت به طور عملی چه میزان توجه به این عوامل ابراز داشته است. رتبه‌بندی سازمان در هر یک از خانه‌های این ماتریس، مفهومی خاص داشته و برای بهبود سازمان در مدیریت دانش رهنمودهایی ارائه می‌کند (بل و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱: ۲۳).

### ۲-۵- استراتژی‌های مدیریت دانش

در ادبیات بحث از استراتژی مدیریت دانش به عنوان عوامل تشخیص دهنده و متمرکزکننده تصمیم‌های استراتژیک در مدیریت کردن فعالیت‌های دانش سازمانی یاد می‌کنند و در این بین توانمندسازهای مدیریت

1- Makeen

2- Cranfield

3- Breu & smith

4- Bell et. al

دانش وسیله‌ای است که این فعالیت‌ها را تسهیل می‌بخشد (چو و لی، ۲۰۱۳: ۴۰۳). استراتژی مدیریت دانش به فرآیندها و زیرساخت‌های سازمانی که در کسب، خلق و تسهیل دانش به کار گرفته می‌شود، اطلاق می‌گردد (زاگ، ۲۰۱۲). استراتژی مدیریت دانش، دانش، فرآیند ایجاد، مستندسازی و انتقال اطلاعات ضمنی و آشکار در سازمان است به طوری که اطلاعات مناسب در مکانی مناسب و به موقع در اختیار افراد مناسب قرار گیرد. کارولینا و آنجل<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) معتقدند دو استراتژی مدیریت دانش (مدون و شخصی) می‌توانند بر روی عملکرد سازمان به طور مستقیم و غیرمستقیم (از طریق افزایش توانایی نوآوری) اثر بگذارد.

بر پایه تمایز بین دو نوع دانش صریح و ضمنی، دو استراتژی متفاوت برای مدیریت دانش در سازمان پیشنهاد شده است. استراتژی‌های مدیریت دانش بر دو دیدگاه استراتژی مدیریت دانش صریح محور و ضمنی محور استوار است (کشکین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۹). هانسن و همکاران بر این باورند که دست‌کم دو نوع استراتژی برای مدیریت دانش وجود دارد. این دو، عبارتند از: استراتژی رمزگذاری (دانش صریح محور) و استراتژی شخصی‌سازی (دانش ضمنی محور) (هانسن و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۷۴).

## ۲-۵-۱- استراتژی رمزگذاری

استراتژی رمزگذاری بر مدیریت، کاربرد و ذخیره نظام‌مند سرمایه‌های دانشی یک سازمان متمرکز می‌شود. پاسخ سریع به مشتریان، کاهش هزینه تبادل دانش و رمزگذاری توانمندی‌های یک سازمان، با استفاده از فناوری اطلاعات و با هدف کاهش پیچیدگی، دسترسی و کاربری مجدد دانش، از محورهای کلیدی این استراتژی به شمار می‌آید. سازمان با بهره‌گیری از این استراتژی می‌تواند با استفاده مجدد از دانش رمزگذاری شده، به کارایی سازمانی و اقتصادی نایل آید (کشکین، ۲۰۱۵: ۱۳). به گونه‌ای اصولی، استراتژی رمزگذاری، مستلزم ذخیره دانش در قالب پایگاه‌های اطلاعاتی است به گونه‌ای که هر یک از اعضای سازمان به آسانی قادر به بازیابی دانش موردنظر خود در آن باشند. به گمان سالیز و جونز<sup>۳</sup> آگاهی از این که، دانش کجا و چگونه خلق و به کار گرفته می‌شود، دارای اهمیت فراوان است. استفاده از استراتژی رمزگذاری، نیازمند پیمودن مراحل است که از ممیزی دانش موجود در سازمان آغاز شده، با طبقه‌بندی، مستندسازی، ذخیره‌سازی و نقشه‌کشی دانش ادامه می‌یابد (سالیز و جونز، ۲۰۱۲: ۲۳).

1- Carolina & Angel

2- Keskin

3- Sallis & Jones

## ۲-۵-۲- استراتژی شخصی سازی

برخلاف استراتژی رمزگذاری که به طور کامل با دانش صریح و مستند موجود در سازمان پیوند خورده است، استراتژی شخصی سازی به گونه‌ای اساسی به یک‌یک افراد درون سازمان وابسته است: افرادی که دانش را خلق می‌کنند و در خلال تعاملات خود با دیگران آن را به اشتراک می‌گذارند (اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۱۰۸) تاکید بر اشتراک دانش از راه تعاملات و گفتگوهایی که بدان وسیله شبکه‌های اجتماعی، گروه‌های حرفه‌ای یا تیم‌ها شکل می‌گیرند، از محورهای اصلی استراتژی شخصی سازی قلمداد می‌شوند (کشکین، ۲۰۱۵: ۱۶). اودل و گریسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) بر این باورند که: «یادگیری و اشتراک دانش دو فعالیت اجتماعی هستند. تعاملات اجتماعی بر تعامل رفتار فردی با یادگیری، اشتراک و انتقال ارزش‌ها، مفروضه‌ها، بینش‌ها و شناخت متمرکز است و متضمن گردهمایی‌های غیررسمی، گفتمان‌ها، رویدادهای اجتماعی، خرد جمعی، شبکه‌ها و برنامه‌های رایزنی می‌باشند». اگر در جریان تبادل و اشتراک دانش، اعتماد، صداقت و صمیمیت بین افراد وجود نداشته باشد، افراد نمی‌توانند به آسانی دانش را از منابع اجتماعی کسب کرده، بازبایی کنند. بنابراین، ایجاد اعتماد از راه تسهیل تعاملات اجتماعی، استراتژی بلندمدتی است که به مدیرانی نیاز دارد که رفتار انسانی را درک کرده، فرهنگ سازمانی را دگرگون سازند (سالیس و جونز، ۲۰۱۲: ۲۷).

مدیریت دانش نیازمند بهره‌گیری از دو استراتژی متفاوت یعنی: رمزگذاری و شخصی سازی است. هر یک از این دو استراتژی نیازمند الزاماتی است که در اثربخشی مدیریت دانش مؤثرند. همان‌گونه که نوناکا و تاکاشی<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) یادآور شده‌اند، انتخاب یک استراتژی به معنی نفی دیگری نیست. تمایز این دو فقط به شناخت راهبردهای مدیریتی آن کمک می‌کند. اشتراک دانش در نخستین مرحله از فرایند مدیریت دانش، مستلزم تبادل دانش ضمنی، تجربه‌ها و مهارت‌های نهفته در اذهان افراد است. بنابراین، نیازمند استفاده از استراتژی شخصی سازی است. در عین حال استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطی‌هایی مانند شبکه اینترنت و اینترنت، در ترسیم نقشه دانش و شبکه‌سازی به افراد امکان می‌دهد تا منبع دانش موردنظر خود را جستجو کرده، دانش را در آن بازبایی کنند. از این‌رو، ماهیت و نوع تعاملات میان فردی، به شکل دیگری نمودار می‌شود و فرایند آن را سرعت می‌بخشد (نوناکا و تاکاشی، ۱۹۹۵).

1- Smith

2- Odell &amp; Grayson

3- Takeuchi &amp; Nonaka

## ۲-۶- عملکرد

عملکرد (فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته) گفته می‌شود. طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: (۱) کارایی که توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درون‌دادها برای تولید برون‌دادهای معین؛ و (۲) اثربخشی که توصیف‌کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است (رهنورد، ۱۳۸۷: ۷۹). عملکرد را می‌توان در سه سطح مورد ارزیابی قرارداد: در سطح فردی، در سطح گروه، در سطح سازمان. بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. عملکرد سازمانی به عنوان توانایی سازمان در استفاده موثر از منابع و تولید ستادهای پایدار در نظر گرفتن اهداف مربوط به ذی‌نفعان، تعبیر می‌شود. به طور کلی عملکرد سازمانی چگونگی انجام مأموریت و وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصله از انجام آن اطلاق می‌گردد. مفهوم واژه عملکرد از آنجا حائز اهمیت است که با تعریف عملکرد می‌توان آن را ارزیابی یا مدیریت نمود. ارزیابی عملکرد اندازه‌گیری داده‌هایی است که نشان‌دهنده پیشرفت به سوی نتایج موردنظر می‌باشد. این نتایج می‌بایست از انجام فعالیت‌های خاصی به دست آیند. همچنین اندازه‌گیری عملکرد روشی را برای ارزیابی این فعالیت‌ها فراهم می‌آورد (رفیع زاده و همکاران، ۱۳۸۹: ۸۷).

## ۲-۶-۱- عوامل موثر بر عملکرد و بهره‌وری

عوامل موثر بر عملکرد و بهره‌وری، به دو دسته عوامل درونی و عوامل بیرونی تقسیم‌بندی شده‌اند. **عوامل درونی:** این عوامل از درون سازمان، نهاد یا هر واحد دیگری بر بهره‌وری تاثیر می‌گذارند. این عوامل را می‌توان به دو دسته جداگانه عوامل سخت و عوامل نرم گروه‌بندی کرد. عوامل سخت: شامل مواردی چون کالا، کارخانه و تجهیزات آن، نوع تکنولوژی و موارد انرژی می‌باشد که هر چند تغییرشان در کوتاه مدت مشکل است ولی اگر بتوان به نحو موثر و کارآ از آن‌ها استفاده نمود، موجب افزایش بهره‌وری می‌شود همانگونه که پیش از این گفته شد اکثر امور دولت، ماهیت خدماتی دارند، بنابراین ذکر این عوامل کافی بوده و بحث بیشتر، ضروری به نظر نمی‌رسد. عوامل نرم: عواملی هستند که تا حد زیادی کنترل آن به دست مدیر بوده و با تغییر آن می‌توان بهره‌وری را بهبود بخشید عواملی مانند نیروی انسانی، انگیزش، آموزش مدیریت و روش‌های کار در این دسته جای می‌گیرند (ساعدی و یزدانی، ۱۳۸۸: ۶۸).

**عوامل بیرونی:** عواملی هستند که از محیط خارجی بر فعالیت‌های داخلی محیط کار تاثیر می‌گذارند. این عوامل در اختیار مدیر دستگاه نبوده و بنابراین وی نمی‌تواند آن‌ها را تغییر دهد ولی می‌تواند آن‌ها را بشناسد و

این شناخت در اتخاذ تصمیم‌گیری‌های بهتر به وی کمک کند. مهم‌ترین این عوامل عبارتند از: روند سرمایه‌گذاری، عوامل فرهنگی، اجتماعی و جمعیتی (فضلی، ۱۳۹۱: ۲۲).

## ۲-۷- نوآوری استراتژیک

نوآوری، به کارگیری ایده‌های نوین ناشی از خلاقیت است. در واقع به پیاده ساختن ایده ناشی از خلاقیت که به صورت یک محصول یا خدمت تازه ارائه شود، نوآوری می‌گویند. افزایش مهیج رقابت جهانی همراه با تغییر جهت به اقتصاد بر مبنای دانش، تاکید مجدد برای نوآوری را ایجاد می‌کند. تغییرات سریع در محیط رقابتی، جهان جدید رقابت را ایجاد می‌کند. این اقتصاد جدید توسط آنهایی که نوآور هستند - خلاقند، دانش را ایجاد می‌کنند یا آن را به محصولات و خدمات و روش‌های جدید تبدیل می‌کنند - سریع‌تر از سایر رقبا هدایت می‌شود. نوآوری در راس همه چیزهایی که توسط اقدام کارآفرینانه پشتیبانی می‌شود قرار دارد و هدفش ایجاد ارزش از طریق کاربرد دانش می‌باشد. بنابراین ارزش ممتاز برای مشتری از طریق نوآوری در سازمان‌ها منتقل می‌شود. (تاشمن و اوریلی، ۱۳۸۹: ۱۲۲). از این‌رو سازمان‌ها پیوسته در جستجوی راه‌هایی هستند تا خلاقیت و نوآوری را (هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی) تقویت نموده و موانع آن را در سازمان برطرف نمایند. زیرا افزایش خلاقیت در سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، افزایش رقابت، افزایش کارایی و بهره‌وری، ایجاد انگیزش و رضایت شغلی منجر شود (جانگا، ۲۰۱۳: ۵۲۵).

نوآوری استراتژیک با به کارگیری فرم‌های مناسب نوآوری به موسسه یا کسب‌وکار شما کمک می‌کند تا هر چه سریعتر با محیط تجاری متغیر تطبیق پیدا کنید. نوآوری استراتژیک با داشتن رویکردی کل‌نگر و سیستماتیک همان چیزی است که شما به دنبال آن هستید (د وایت و مایر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۹). مارکیدز<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) نوآوری استراتژیک را به منزله یک روش کاملاً متفاوت رقابت در یک صنعت می‌داند که از طریق شکستن قوانین بازی و اندیشیدن به روش‌های پدیدار می‌شود. یک عنصر اصلی از نظر او عبارت است از: مفهوم‌سازی مجدد آنچه کسب‌وکار در مورد آن است و این که کدام روش منجر به راه متفاوت بازی کردن مسابقه به‌طور صحیح در صنعت می‌شود؟ (مارکیدز، ۲۰۱۰: ۵).

1- Junga

2- De Wit & Meyer

3- Markides

## ۲-۷-۱- نتایج نوآوری استراتژیک

با ملاحظه تعاریف بالا نتایج زیر از نوآوری استراتژیک می‌تواند بیان گردد. نوآوری استراتژیک منجر می‌شود به:

مدل‌های تجاری جدید (شامل معماری زنجیره ارزش جدید)  
بازارهای جدید (از طریق ایجاد بازارهای جدید یا شکل‌دهی مجدد بازارهای موجود)  
ارزش افزوده برای هم مشتریان و هم شرکت یا ترکیبی از هر سه.  
ترسیمی خلاصه از آنچه در بالا گفته شد عبارت است از اینکه نوآوری استراتژیک به شرح زیر تعریف خواهد شد:

- یک چارچوب از ابعاد به هم وابسته محتوا، مفهوم و فرایند
- تسهیل‌کننده کاربرد خلاقیت و نوآوری برای مدیریت استراتژیک
- به منظور مقدر ساختن تمایز استراتژیک و مزیت رقابتی
- از طریق تعریف مجدد مدل تجاری طراحی مجدد مرزهای بازار ایجاد بازارهای جدید و بهبود ارزش برای مشتریان و خود شرکت (مارکیدز، ۲۰۱۴: ۵۹).

## ۲-۷-۲- عناصر کلیدی نوآوری استراتژیک

براساس ادبیات مطالعه نمونه‌های موردی و تجزیه و تحلیل داده‌های کمی چهار عامل که نوآوری استراتژیک در بردارد عبارتند از:

۱) نوآوری ارزشی: این بعد نوآوری استراتژیک ارائه ارزش به مشتری ممتاز و به طور همزمان به مشتری نو می‌باشد. ارائه ارزش به مشتری ممتاز برای دستیابی به مزیت رقابتی قابل تحمل ضروری است. نوآوری ارزشی به منزله ارائه ارزش به مشتریان در حالی که جدید و ارزشمند است تعریف می‌گردد. نوآوری ارزشی اغلب با نوآوری استراتژیک اشتباه می‌شود (مارکیدز، ۲۰۱۴: ۶۲).

۲) ایجاد بازار جدید: نوآوری استراتژیک ایجاد بازار جدید است. نوآوران استراتژیک روی بخش‌هایی از بازار که مشابه رقبایشان است تمرکز نمی‌کنند بلکه به دنبال جذب انواع جدیدی از مشتریان هستند. به عبارت دیگر به جای پذیرش مرزهای تعریف شده بازار آن‌ها بازارهای خودشان را خلق می‌کنند.

۳) نوآوری ورود به بازار: نوآوری ورود به بازار سبب می‌شود نوآوران استراتژیک از روش قبلی که آنها به مشتریانان خدمت می‌کردند منحرف گردند.

۴) شکستن رقابت: عنصر نهایی نوآوری استراتژیک مجبور است با این حقیقت روبه‌رو شود که نوآوران استراتژیک متعلق به گروه‌های استراتژیک موجود نیستند و بدین‌وسیله تعادل موجود بین رقبای آنها را آشفته می‌سازند.

در مجموع می‌توان گفت که:

✓ نوآوری استراتژیک یک نگرش کل‌نگر سیستماتیک است که روی ایجاد نوآوری‌های گسسته تمرکز دارد. نوآوری زمانی استراتژیک می‌شود که یک فرایند تکرارپذیر عمدی داشته باشد که تفاوت مشخصی را در انتقال ارزش به مشتریان، مصرف‌کنندگان، شرکا و بنگاه ایجاد نماید.

✓ نوآوری استراتژیک سازمان‌ها را به مبارزه می‌طلبد تا ماورای مرزهای ایجاد شده کسب‌وکار و مدل‌های ذهنی آن نگاه کنند و مسیری را که کمتر سایر رقبای سازمان‌ها استفاده کرده‌اند به کار گیرند.

✓ نوآوری استراتژیک با تعمیم و بسط محصول، تقلید مدل‌های تجاری و میانبرهای کارای فرایندها مشخص نمی‌شود. همچنین تنها شامل ایده‌های جدید از طریق طوفان فکری و جلسات خلاقیت نبوده و براساس اصول خطی برنامه‌ریزی استراتژیک که با گذشته مقایسه می‌کنند و آینده را پیش‌بینی می‌کنند نمی‌باشد.

✓ نوآوری استراتژیک روی سطوح چندگانه عمل می‌کند. از نگرش‌های سنتی و غیرسنتی به استراتژی کسب‌وکار شروع و با ایجاد تمرین‌های بصیرت صنعت، بصیرت مشتری / مصرف‌کننده و همسویی و یکپارچگی آن‌ها ایجاد استراتژی‌ها را پی می‌گیرد. برای این که نوآوری استراتژیک رخ دهد فعالیت‌ها و امکانات به عنوان اهرم‌هایی خواهند بود که ارزش را به مشتری منتقل می‌کنند.

✓ در حالی که تحقیق و نوآوری جزء مهم و اصلی برای نوآوری است اگر اقدام کارآفرینانه وجود نداشته باشد هیچ خلق ارزشی صورت نمی‌پذیرد (دوایت و مایر، ۲۰۱۴: ۳۱).

### ۳- روش تحقیق

این پژوهش به روش پیمایش انجام می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام بودند که تعداد آنها ۳۳۸۵ نفر بود. با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۴۵ نفر به عنوان حجم نمونه

انتخاب شدند. در مطالعه حاضر از پرسشنامه محقق ساخته برای جمع‌آوری اطلاعات و از نرم‌افزار SPSS24 برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. پرسشنامه استراتژی‌های مدیریت دانش دو مؤلفه استراتژی شخصی‌سازی و استراتژی کدگذاری را شامل می‌شود که به هر مؤلفه ۴ سؤال اختصاص داده شده است. برای مؤلفه نوآوری استراتژیک ۵ سؤال و برای عملکرد ۱۷ سؤال اختصاص داده شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۸۳ برآورد گردید که نشان از پایایی خوب پرسشنامه دارد.

#### ۴- معرفی مورد مطالعه

مجتمع پتروشیمی بندر امام، در زمینی به مساحت حدود ۲۷۰ هکتار، در ضلع شمال غربی خلیج فارس در استان خوزستان به فاصله ۱۶۰ کیلومتری جنوب شرقی اهواز و ۸۴ کیلومتری شرق آبادان در منطقه بندر امام خمینی (ره) قرار دارد. سهولت دسترسی به خوراک، سوخت و مواد اولیه استفاده از امکانات جاده‌ای شبکه راه‌آهن و حمل‌ونقل دریایی، وجود فرودگاه، دسترسی به آب مورد نیاز و همچنین کمک به توسعه و عمران استان خوزستان به عنوان قطب صنعت پتروشیمی در کشور، مهمتر اینکه ایجاد ارزش افزوده و جلوگیری از سوزانیده شدن گازهای همراه نفت ویژگی‌هایی است که انتخاب این مکان را توجیه می‌نماید. کارهای مقدماتی اجرای طرح نظیر خاکریزی، تسطیح زمین، شمع‌کوبی، ایجاد ساختمان‌های موقت، ایجاد تاسیسات، آب و برق و اسکله‌ها از اوایل سال ۱۳۵۳ به تدریج آغاز گردید. عملیات ساختمان واحدهای اصلی طرح که از سال ۱۳۵۵ آغاز شده بود، در اسفندماه ۱۳۵۷ پس از پیروزی انقلاب اسلامی در حالی که ۷۳ درصد پیشرفت نموده بود، متوقف گردید. در سال ۱۳۵۸ اقداماتی جهت شروع مجدد کارها انجام گرفت ولی با وقوع جنگ تحمیلی در مهرماه ۱۳۵۹ و متعاقب آن خروج پیمانکاران ژاپنی از ایران، عملیات ساختمانی طرح بطور کامل متوقف گردید. با پذیرش آتش‌بس و امکان از سرگیری عملیات ساختمانی، شرکت ملی صنایع پتروشیمی مذاکرات متعددی جهت ادامه و تکمیل طرح با شرکای ژاپنی آغاز نمود که نهایتاً پس از هفت دوره مذاکره بین طرفین، شریک ژاپنی به بهانه اقتصادی نبودن طرح از ادامه کار خودداری و در پی آن قرارداد مفارقت بین طرفین در مهرماه سال ۱۳۶۸ به امضاء رسید و بدین ترتیب کلیه سهام آن به شرکت ملی صنایع پتروشیمی انتقال داده شد و نام شرکت پتروشیمی ایران ژاپن (IJPC) به شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام (BIPC) تغییر یافت (سایت پتروشیمی بندر امام<sup>۱</sup>).

1- <http://bipc.org.ir/index.php?r=site/content&id=39>



### ۵- تجزیه و تحلیل و یافته‌ها

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از ضریب رگرسیون خطی استفاده گردید که شرح آن در ادامه آمده است.  
 ۱- بین استراتژی شخصی‌سازی و نوآوری استراتژیک در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام رابطه آماری معناداری وجود دارد.

جدول ۱- ضرایب رگرسیون برای آزمون فرضیه اول پژوهش

ضرایب <sup>a</sup>						
مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	t	معناداری	
	B	Std. Error	بتا			
۱	(ثابت)	1.497	.415		4.199	.024
	استراتژی شخصی‌سازی	.707	.108	.688	6.566	.000
a متغیر وابسته: نوآوری استراتژیک						

جدول ۱، ضرایب، اطلاعاتی را در مورد متغیر پیش‌بینی‌کننده به ما می‌دهد. این جدول اطلاعات ضروری برای پیش‌بینی متغیر وابسته را در اختیار ما قرار می‌دهد. مشاهده می‌کنیم که مقدار معناداری ضرایب ثابت<sup>۱</sup> برابر با ۰.۰۲۴ شده بنابراین مدل معنادار است. همچنین معناداری استراتژی شخصی‌سازی برابر با ۰.۰۰۰ و کمتر از سطح قابل قبول خطا (۰/۰۵) می‌باشد. بنابراین مدیریت دانش استراتژیک در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام تأثیر معناداری بر نوآوری استراتژیک در این شرکت دارد. می‌توان گفت که فرضیه اول پژوهش مورد تأیید قرار گرفته و بین استراتژی شخصی‌سازی و نوآوری استراتژیک در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام رابطه آماری معناداری وجود دارد. همچنین ستون ضرایب استاندارد شده<sup>۲</sup> بیانگر ضریب بتا<sup>۳</sup> است. مقدار بتا به ما کمک می‌کند که سهم نسبی هر متغیر را در پیش‌بینی متغیر وابسته مقایسه کنیم و به عبارتی بتوانیم تعیین کنیم که هر متغیر چقدر بر متغیر وابسته تأثیر دارد. ضریب بتا برای استراتژی شخصی‌سازی برابر با ۰.۶۸۸ است که نشان‌دهنده تأثیر گذاری ۶۸۸ درصدی استراتژی شخصی‌سازی بر نوآوری استراتژیک در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام است. این تأثیر مثبت و مستقیم است یعنی با تقویت مدیریت دانش استراتژیک در بعد شخصی‌سازی، نوآوری استراتژیک در شرکت مذکور ارتقاء می‌یابد.

1- constant

2- Standardized Coefficients

3- Beta

۲- بین استراتژی شخصی سازی و عملکرد شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام رابطه آماری معناداری وجود دارد.

جدول ۲- ضرایب رگرسیون برای آزمون فرضیه دوم پژوهش

ضرایب <sup>a</sup>						
مدل		ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	t	معناداری
		B	Std. Error	بتا		
۱	(ثابت)	1.605	.468		3.429	.001
	استراتژی شخصی سازی	.402	.118	.441	3.404	.001
A ظمتغیر وابسته: عملکرد						

در جدول ۲، مشاهده می‌کنیم که مقدار ثابت (معناداری = ۰.۰۰۱) و استراتژی شخصی سازی (معناداری = ۰.۰۰۱) در مدل معنادار شده‌اند بنابراین می‌توان گفت که بین استراتژی شخصی سازی و عملکرد شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام رابطه آماری معناداری وجود دارد. از این رو فرضیه دوم پژوهش هم مورد تأیید قرار گرفته و استراتژی شخصی سازی در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام تأثیر معناداری بر عملکرد این شرکت دارد. ضریب بتا برای استراتژی شخصی سازی برابر با ۰.۴۴۱ است که نشان‌دهنده تأثیرگذاری ۴۴.۱ درصدی استراتژی شخصی سازی بر عملکرد شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام است. به طور کلی می‌توان گفت که با تقویت استراتژی شخصی سازی عملکرد شرکت پتروشیمی ارتقاء می‌یابد.

۳- بین استراتژی کدگذاری و نوآوری استراتژیک در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام رابطه آماری معناداری وجود دارد.

جدول ۳- ضرایب رگرسیون برای آزمون فرضیه سوم پژوهش

ضرایب <sup>a</sup>						
مدل		ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	t	معناداری
		B	Std. Error	بتا		
۱	(ثابت)	1.569	.378		4.145	.000
	استراتژی کدگذاری	.509	.103	.580	4.932	.000
a متغیر وابسته: نوآوری استراتژیک						

در جدول ۳، مقدار ثابت و استراتژی کدگذاری با معناداری = ۰.۰۰۰ در مدل معنادار شده‌اند بنابراین می‌توان گفت که بین استراتژی کدگذاری و نوآوری استراتژیک در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام رابطه آماری معناداری وجود دارد. پس فرضیه سوم پژوهش نیز تأیید شده و استراتژی کدگذاری در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام تأثیر معناداری بر نوآوری استراتژیک این شرکت دارد. مطابق با میزان بتا، تأثیرگذاری استراتژی کدگذاری بر نوآوری استراتژیک در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام ۵۸ درصد است.

۴- بین استراتژی کدگذاری و عملکرد شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام رابطه آماری معناداری وجود دارد.

جدول ۴- ضرایب رگرسیون برای آزمون فرضیه چهارم پژوهش

ضرایب <sup>a</sup>						
مدل		ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	t	معناداری
		B	Std. Error	بتا		
۱	(ثابت)	1.496	.492		3.041	.004
	استراتژی کدگذاری	.587	.134	.534	4.375	.000
a متغیر وابسته: عملکرد						

در جدول ۴، مقدار ثابت با معناداری ۰.۰۰۴ و استراتژی کدگذاری با معناداری ۰.۰۰۰ در مدل معنادار شده‌اند، یعنی می‌توان گفت که بین استراتژی کدگذاری و عملکرد شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام رابطه آماری معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه چهارم پژوهش تأیید شده و استراتژی کدگذاری در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام تأثیر معناداری بر عملکرد در این شرکت دارد. باتوجه به ضریب بتا، تأثیرگذاری استراتژی کدگذاری بر عملکرد شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام ۵۳.۴ درصد است.

## ۶- نتیجه‌گیری

مدیریت دانش، فرایند خلق، ذخیره، سازماندهی، و بکارگیری دانش، با هدف استفاده از خاصیت اهرمی خرد جمعی جهت افزایش و بهبود پاسخگویی و نوآوری می‌باشد. استراتژی‌های مدیریت دانش عبارتند از استراتژی مستندسازی و استراتژی شخصی‌سازی. پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که برنامه‌های موفق مدیریت دانش می‌تواند نوآوری و عملکرد شرکت‌ها را بهبود بخشد. اما به طور خاص پژوهش در مورد تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری استراتژیک و عملکرد سازمان یا شرکت انجام نشده است. از این‌رو مقاله حاضر به

بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری استراتژیک و عملکرد شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام پرداخته است. در حقیقت پژوهشگر بدنبال پاسخگویی به این سؤالات بود که آیا مدیریت دانش استراتژیک بر نوآوری استراتژیک و عملکرد شرکت تأثیرگذار است؟ این تأثیرگذاری چگونه است و شدت و ضعف مؤلفه‌های تأثیرگذار مدیریت دانش استراتژیک بر نوآوری استراتژیک و عملکرد شرکت مذکور به چه شکل می‌باشد؟ نتایج مطالعه نشان داد که: فرضیه اول پژوهش مورد تأیید قرار گرفته و استراتژی شخصی‌سازی با معناداری ۰.۰۰۰ در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام تأثیر معناداری بر نوآوری استراتژیک در این شرکت داشته است. ضریب بتا برای استراتژی شخصی‌سازی نشان‌دهنده تأثیرگذاری ۶۸.۸ درصدی این متغیر بر نوآوری استراتژیک در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام بوده است. فرضیه دوم پژوهش نیز مورد تأیید قرار گرفت و استراتژی شخصی‌سازی با معناداری ۰.۰۰۱ با عملکرد شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام رابطه آماری معناداری داشت. ضریب بتا برای استراتژی شخصی‌سازی نشان‌دهنده تأثیرگذاری ۴۴.۱ درصدی این متغیر بر عملکرد شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام بود. فرضیه سوم پژوهش نیز تأیید شد و استراتژی کدگذاری با معناداری ۰.۰۰۰ رابطه آماری معناداری با نوآوری استراتژیک در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام داشت. مطابق با میزان بتا، تأثیرگذاری استراتژی کدگذاری بر نوآوری استراتژیک در شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام ۵۸ درصد بوده است. فرضیه چهارم پژوهش هم مورد تأیید قرار گرفت و استراتژی کدگذاری با معناداری ۰.۰۰۰ ارتباط و تأثیر معناداری بر عملکرد شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام داشته است. با توجه به ضریب بتا، تأثیرگذاری استراتژی کدگذاری بر عملکرد شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام ۵۳.۴ درصد بود.

### فهرست منابع

- ۱- ابطیحی، سیدحسین (۱۳۸۶)، نگرشی آسیب‌شناسانه بر پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
- ۲- ابطیحی، سیدحسین؛ صلواتی، عادل (۱۳۹۴)، مدیریت دانش در سازمان، نشر پیوند نو، چاپ اول، صص ۲۳-۳۱.

- ۳- احمدی، ابراهیم؛ کراهی مقدم، سیروس؛ رحیمی، فرج‌الله (۱۳۹۳)، تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمان جهاد کشاورزی استان چهارمحال و بختیاری، دانشگاه علوم و تحقیقات، واحد خوزستان.
- ۴- افزاره، علی (۱۳۹۴)، مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)، ناشر مولف، چاپ دوم، صص ۵۹-۵۲.
- ۵- آذری، مهرداد (۱۳۸۹)، مدیریت دانش، عملکردها و چالش‌ها، ماهنامه تدبیر شماره ۴۱۱.
- ۶- براری، رضا؛ جمشیدی، لاله (۱۳۹۴)، بررسی نقش مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی در بین کارکنان دانشگاه مازندران، پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی سال اول بهار، شماره ۳.
- ۷- تاشمن، مایکل، و اوریلی، چارلز (۱۳۸۹)، نوآوری بستر پیروزی، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد. تهران: انتشارات مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، ISBN 978-964-317-564-1، خانه کتاب.
- ۸- رشیدی، جعفر (۱۳۹۶)، تأثیر مدیریت دانش استراتژیک بر نوآوری استراتژیک و عملکرد غیرمالی سازمان دامپزشکی استان ایلام، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، مؤسسه آموزش عالی باختر ایلام.
- ۹- ساعدی، مهدی؛ یزدانی، حسن (۱۳۸۸)، رایه مدل فرآیندی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو: نظریه برخاسته از داده‌ها. توسعه کارآفرینی، ۱(۲): ۶۷-۸۴.
- ۱۰- سایت شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام (B.I.P.C): <http://bipc.org.ir>.
- ۱۱- سربلند، خیرالله؛ عزیزی، سیدصادق (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین بلوغ مدیریت دانش با بهره‌وری نیروی انسانی شعب بیمه‌ای سازمان تامین اجتماعی جنوب تهران، اولین همایش ملی مدیریت کسب‌وکار، همدان، شرکت علم و صنعت طلوع فرزین، دانشگاه بوعلی سینا.
- ۱۲- علامه، سیدمحسن؛ زارع، سیدمحسن (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین مدیریت دانش، نوآوری و عملکرد سازمانی، نشریه: اولین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی، TRIZ و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران.
- ۱۳- فضلی، صفر؛ علیشاهی، آیدین (۱۳۹۱)، بررسی اثر عوامل درون سازمانی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن نقش مدیریت دانش، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی سال چهارم پاییز و زمستان، شماره ۲ (پیاپی ۱۲).

۱۴- قلیچ‌لی، بهروز؛ اقتصاد، الهام (۱۳۹۴)، بررسی نقش مدیریت دانش و نوآوری در عملکرد کسب‌وکار شرکت‌های کوچک و متوسط (مورد مطالعه: مرکز رشد و واحدهای فناوری و کارآفرینی دانشگاه شهید بهشتی)، آموزش و توسعه منابع انسانی سال دوم تابستان، شماره ۵.

۱۵- کارل، کاست (۱۳۹۲)، مدیریت دانش از دیدگاه یک استراتژی تجاری، ترجمه: صدیقه، احمدی، فصلنامه علوم اطلاع‌رسانی، شماره ۸.

۱۶- نوروزیان، میثم (۱۳۸۷)، کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی، ماهنامه تدبیر، شماره ۶۵۱.

۱۷- وظیفه‌دوست، حسین؛ فروغ‌نژاد، حیدر؛ خوشنود، مهدی (۱۳۹۴)، تأثیر مدیریت دانش استراتژیک بر نوآوری و عملکرد شرکت‌های کارگزاری بورس اوراق بهادار تهران، فصلنامه علمی پژوهشی دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، سال چهارم، شماره نهم، بهار.

- 18- Barden, P. (2014), the basics of innovation: creating sustainable innovation, Strategic Direction, Vol.24, No.2, pp.29-31.
- 19- Bell.D. K, Jskson. L. A (2011)."Knowledge management: understanding theory and developing strategy", Competitiveness, Vol.17, NO.5pp.23-31.
- 20- Booz, A. H. (2015). New products for the 2010s, Booz Allen Hamilton, New York, NY.
- 21- Carolina López-Nicolás, Ángel L. Meroño-Cerdán (2015), Strategic knowledge management, innovation and performance, International Journal of Information Management 31 502–509.
- 22- Chang y, Lee HY, Choi B (2015). Analysis of Effects of Knowledge Management Strategies on Corporate Performance. Korea Intelligent Information Journal. 5(2), 99-120:211-216.
- 23- Choi, B., & Lee, H. (2013). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. Information & Management, 40(5), 403–417.
- 24- De Wit, B. and R. Meyer (2014). Strategy: Process, Content, Context - 3rd Edition.London, Thomson.
- 25- Hansen, Morten T., Nohria, Nitin, Tierney, Thomas (2009), What's Your Strategy for Managing Knowledge?, Harvard Business Review, March/April 2009, Vol.77, Issue2.
- 26- Junga, Dong I. Chowb, Chee. Wu, Anne. "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and preliminary findings". The Leadership Quarterly 14 .PP 525–544.

- 27- Keskin ,Halit (2015) "The Relationship between explicit and tacit oriented knowledge strategy and firm performance" ,Journal of American Academy of Business". Vol.1.
- 28- Lee, J. (2014). The effects of knowledge management strategy of an enterprise on the knowledge creation capability of R & D team members and their R&D performance. Journal of Operations Management, Vol.22, 2014, pp.589-607.
- 29- Makeen, J., Zack, M. (2015), "towards a learning organization: the application of process-based knowledge maps to asset management" (a case study) knowledge and process management Chi Chester: Apr2015, Vol.14, Iss2, pg131. <http://proquest.umi.com/>.
- 30- Markides, C. (2010). All the right moves - A guide to crafting breakthrough strategy. London, Harvard Business School Press.
- 31- McFadzean, E; Oloughlin, A; Shaw, E (2015), Corporate entrepreneurship and innovation part1: the missing link, European performance in cultural organizations," European Journal of Innovation Management, 11, 413-434.
- 32- Mohayidin, M G.et all. (2014), The Application of Knowledge Management in Enhancing the Performance of Malaysian Universities, ISSN 1479-4411, TITLE The Electronic Journal of Knowledge Management, available online at [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com).
- 33- Nonaka ,I.&Takeuchi ,H. (1995) "the creation- knowledge company". New York: Oxford university press.
- 34- Probst, G. Raub, S. Romhardt, K, (2012). "Managing Knowledge: Bulding Blocks for Success, John Wiley & Sons.
- 35- Sallis ,E.& jones ,G.(2012) "knowledge management in Education". Kogan page, London.
- 36- Smith ,Alan ,(2014) "Knowledge management strategies: Amulti case study", Journal of Knowledge Management. Vol.8.No.3.