

## بررسی تأثیر عوامل تقویت کننده مدیریت دانش در راستای بهینه سازی عملکرد سازمان نذاجا

حسین خانزادی<sup>۱</sup>، محمدرضا طالعی پور<sup>۲</sup>

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر فاکتورهای تقویت کننده مدیریت دانش در راستای بهینه سازی فرایند تصمیم گیری در سازمان نذاجا انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش فرماندهان ارشد نذاجا به تعداد ۲۸۰ نفر بوده که ۱۲۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه عوامل تقویت کننده مدیریت دانش استفاده شد. یافته‌ها نشان داد فاکتورهای تقویت کننده‌ی مدیریت دانش شامل مهارت‌های T شکل، مشارکت اعضای سازمانی، فرایند خلق دانش و پشتیبانی فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی نذاجا تأثیرگذار می‌باشد؛ که نیاز هست مسئولین نذاجا به منظور بهینه سازی عملکرد مطلوب کارکنان برنامه ریزی لازم در راستای تقویت مهارت‌های T شکل کارکنان، مشارکت آنان و پشتیبانی از فناوری اطلاعات و همچنین حمایت از خلق دانش جدید را داشته باشند.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش ، عملکرد سازمانی، نیروی دریایی راهبردی آجا

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۰۴/۲۶

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۷/۰۸/۱۲

۱ استادیار مدیریت دفاعی دانشگاه عالی دفاع ملی

۲ دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان

## مقدمه

مدیران مسئولیت رهبری سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف سازمانی را برعهده دارند و این نه تنها نیاز به قدرت و توانایی دارد بلکه به مدیریت دانش مناسب با تصمیم‌گیری عالی نیز نیاز دارد. اصطلاح دانش از جنبه‌های مختلف تعریف و مشاهده شده است که بر اساس نظر داوونپورت و پراسک، دانش ترکیبی از اطلاعات متنی، چارچوب و تجربه‌ی خبرگان است که منجر به نوآوری می‌شود. دانش همچنین به عنوان فرهنگ سازمانی، مهارت‌ها، شهرت، شهود و تئوری‌های کدگذاری شده است که بر روی رفتار و تفکر انسانی تاثیر می‌گذارد. (Hall & Andriani, ۲۰۰۳) نوناکا در سال ۱۹۹۱ دانش را براساس سهولت دستیابی و انتقال آن به دو بخش دانش ضمنی (پنهان) و دانش صریح (آشکار) تعریف می‌نماید که مشخصا دانش آشکار به راحتی کدگذاری و انتقال داده می‌شود در حالی که دانش پنهان بصورت عمیق در سیستم ریشه دوانیده است. مدیریت دانش رویکردی دقیق و موشکافانه به سوی بهینه سازی اقتصاد دانش سازمان است که این شامل عناصر متعددی مانند شیوه های منابع انسانی، فن آوری، فرهنگ و ساختار سازمانی می‌شود (Du Plessis, ۲۰۰۷) مدل های مختلفی از مدیریت دانش چارچوبی را برای مدیریت دانش پیشنهاد می‌کنند که در برگیرنده ی فرایندها و عوامل توانمندساز مدیریت دانش است. چارچوب مدیریت دانش باید درک پایه ای و اساسی از عملیات دانش و زیرساخت ها برای حمایت از عملیات سازمانی داشته باشد. براساس نظری و چویز عوامل توانمندساز مدیریت دانش مکانیسم‌هایی هستند که توسط سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند تا به استفاده از دانش کمک کنند (Lee and Choi's, ۲۰۰۳). همچنین عملکرد سازمانی یعنی تحقق اهداف سازمانی؛ به عبارتی برای سازمان‌ها بسیار مهم بوده که به اهداف قابل اندازه‌گیری خود رسیده باشند. تاکنون مطالعات زیادی در خصوص اهمیت مدیریت دانش و تاثیر آن در خروجی‌ها و عملکرد سازمانی در سرتاسر دنیا صورت پذیرفته است. (Adams & Graham, ۲۰۱۷)

در همین راستا نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران یک نیروی تجهیزات محور بوده که مبتنی بر دانش تخصصی می‌باشد؛ دانش دریایی آمیخته‌ای از تجربه‌ها، ارزش‌ها، اطلاعات و تخصص‌هایی است که چارچوبی را برای ارزیابی تجربه‌ها و اطلاعات و تخصص‌های جدید فراهم می‌سازد. فرماندهان و مدیران نیروی دریایی با استفاده از دانش موجود سعی در اتخاذ بهترین تصمیم در راستای عملکرد بهینه سازمان دارند؛ بنابراین محقق به دنبال بررسی تأثیر عوامل تقویت کننده استقرار مدیریت دانش در راستای بهینه سازی عملکرد سازمان نداجا می‌باشد.

## فرایندهای مدیریت دانش

مدیریت دانش فرایند استفاده‌ی موشکافانه و دقیق از کسب، طراحی، مدیریت و تسهیم دانش در یک سازمان برای دستیابی به عملکرد بهتر نظیر کاهش هزینه‌ها، عملکرد سریع تر و استفاده از تجارب موفق می‌باشد. ویژگی کلیدی مدیریت دانش این است که فرایندهای مدیریت دانش بوسیله نظریه دهندگان مختلف، متفاوت و متنوع بوده است. چهار مرحله اصلی مدیریت دانش که می‌تواند در تصمیم‌گیری و عملکرد بهیته نقش مهمی داشته باشد شامل:

## ۱. فرایند خلق دانش

یک فرایند پویا، چند بعدی و پیچیده است و توانایی سازمان در فرموله کردن، چرخش دانش در سایر خدمات و کالاها و سیستم‌ها را شامل می‌شود. خلق موثر و مستمر دانش و کاربرد آن در یک سازمان برای دستیابی به موفقیت را فرایند خلق دانش گویند (Mousavizadeh, Harden, Ryan, & Windsor, ۲۰۱۵). در فرایند خلق دانش دارای‌های دانشی که شامل خروجی‌ها، ورودی‌ها و کارگزاران فرایند خلق دانش می‌باشد که خلق و ایجاد دانش جدید از طریق انتقال دانش ضمنی به دانش صریح شکل می‌گیرد و نهایتا چشم انداز جمعی و اشتراک خلق دانش ایجاد می‌شود. (Barker, ۲۰۱۵; Hubers, Poortman, Schildkamp, Pieters, & Handelzalts, ۲۰۱۶).

## ۲. فرایند تسخیر (اکتساب) دانش

فرایندی است که شامل ایجاد و خلق مفهوم جدید و جایگزین نمودن با مفاهیم موجود است. بدست آوردن دانش ضمنی (پنهان) و دانش صریح (آشکار) برای سازمان‌ها بسیار ضروری است. (Park, ۲۰۰۶). برای اکتشافات درون سازمانی

ابزارهای فعال یا منفعل می توانند مورد استفاده قرار گیرند. (برای مثال دانش شخصی، تجربیات شخصی و ...) Raj and (۲۰۱۶) Ha-Brookshire). علاوه بر این شیوه های سنتی و تکنولوژی های جدید (ویدئو کنفرانس، ابزارهای صوتی و تصویری جدید و داده کاوی) برخی از این ابزارها برای تسخیر دانش است.

### ۳. فرایند سازمان دانش

که با فرایند تسهیم دانش در ارتباط بوده و بیانگر ساختار دانش، فهرست و مدلسازی می باشد. سه مرحله در این فرایند نامگذاری شده است: انتخاب، ارزیابی و سازماندهی (Rowley, ۲۰۰۰).

### ۴. فرایند کاربردی نمودن دانش

یکی از مهمترین فرآیندهای مدیریت دانش، اطمینان از این موضوع است که دانش بصورت مولد بکارگرفته شده تا منافع مدنظر را به سازمان برساند (Probst et al., ۲۰۰۰). کاربرد دانش شامل اعمال دانش، حل مساله و استفاده از آن در تصمیم گیری است.

### فاکتورهای توانمندساز مدیریت دانش

فاکتورهای توانمندساز دانش به عنوان عواملی که بر مدیریت دانش تاثیرگذارند و می توانند باعث تسریع در فعالیت های مدیریت دانش نظیر انتشار سرمایه ی دانشی در بین اشخاص شوند. (Chan and Chau, ۲۰۰۸) عوامل توانمندساز مدیریت دانش سیستم هایی هستند که در آن سازمان ها در توسعه دانش، تهییج دانش، خلق دانش از آن استفاده می نمایند (Yeh Lai, and Ho, ۲۰۰۶). مطالعات گلد و همکاران (۲۰۰۱) اثر قابل ملاحظه ای از عوامل توانمندساز مدیریت دانش بر فرایندهای اثربخش دانش را نشان می دهد. سه عامل کلیدی توانمندساز که از مطالعات عنوان شده منتج گردیده شامل: ساختار، فرهنگ و تکنولوژی می باشد. ساختار سازمانی مدیریت دانش شامل سه بعد رسمیت، تمرکز یا عدم تمرکز و پیچیدگی می باشد (Dekoulou and Trivellas, ۲۰۱۷). از طرفی هر سازمان بایستی فرهنگ غالبی داشته باشد که اعتماد، فعالیت های گروهی و اجتماعی و ارزش های سازمان را در انتشار دانش در بین کارکنان تهییج نماید. (Ngoc, ۲۰۰۵). فرهنگ سازمانی موثر و کارا می تواند فعالیت های مدیریت دانش را تهییج و تحریک نماید (Janz & Prasarnphanich, ۲۰۰۳). فاکتور سوم شامل فن آوری اطلاعات بوده که نقش محوری را در حذف موانع ارتباطی در سازمان ایفا می کند، یادگیری سازمانی را تقویت می کند، جستجوی دانش و ارتباطات نقش مهم فن آوری اطلاعات را بیان می کنند (Ngoc, ۲۰۰۵)، فن آوری اطلاعات فاکتور حیاتی توانمندساز بوده و نقش پویایی در مدیریت دانش دارد.

### مهارت های T شکل در مدیریت دانش به جای مهارت های I شکل

متخصصین I شکل افرادی هستند که تحصیلات بالا و دانش عمیقی در یک رشته خاص دارند. عمیق ولی محدود. بسیاری از برندگان جایزه نوبل همچنین بسیاری از بهترین مهندسين و دانشمندان مهارت های I شکل دارند. دانشگاه ها نیز عموماً متخصصین I شکل تربیت می کنند. یک ویژگی مهم متخصصین علم داده وسعت دانش آنهاست. یعنی این که بتوانند همه مراحل ایجاد دانش از داده ها یا تولید محصولات داده را حداقل در حد نمونه اولیه انجام دهند. هریس و همکاران بر این باورند که برای موفقیت در علم داده حداقل باید در یک زمینه تخصص داشت. این یک زمینه می تواند آمار، کلان داده ها یا دانش کسب و کار باشد. این الگو با مهارت های T شکل همخوانی دارد. T در قسمت بالای خود وسعت مهارت ها را نشان می دهد و ستون عمودی عمق دانش در یک زمینه خاص را نشان می دهد. متخصصینی که مهارت های آنها T شکل است از کسانی که وسعت دانش آنها کم است یا دانش عمیقی در هیچ زمینه ای ندارند موفق ترند (سهرابی و ایرج، ۱۳۹۴).

**عملکرد شخصی و سازمانی**

امروزه به عملکرد فردی و سازمانی توجه بیشتری شده است و درک پایه‌ای این دو عملکرد بسیار ضروری است. عملکرد کاری شخص شامل رفتارهای تحت کنترل او می باشد و اقدامات و رفتارهایی را که محیط عامل آن است را حذف می کند (Viswesvaran & Ones, ۲۰۰۰). آقای کوپمن و همکاران یک چارچوب اکتشافی از عملکرد افراد را پیشنهاد می دهد که شامل چهار بعد عمومی و گسترده می باشد. که شامل:

۱. **عملکرد متنی:** نشان دهنده‌ی رفتار کارکنان است که محیط سازمانی، روانشناسی و اجتماعی را مورد حمایت قرار داده و باعث اطمینان خاطر از انجام وظایف می‌شود (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, ۲۰۰۰)
۲. **عملکرد وظیفه‌ای:** مهارت افراد را تعریف می کند که در آن کارکنان مشاغل و وظایف اصلی خود را انجام می‌دهند. (Borman & Motowidlo, ۱۹۹۳)
۳. **رفتارهای غیرمولد:** رفتارهای مضر که از شهرت سازمان می‌کاهند (Viswesvaran & Ones, ۲۰۰۰)
۴. **عملکرد انطباقی:** نشان دهنده‌ی کارایی کارکنان در تطابق با تغییرات در محیط و ایفای نقش خود است (Sinclair & Tucker, ۲۰۰۶).

**روش تحقیق**

این تحقیق به توصیف آنچه هست می پردازد، روش پژوهش توصیفی زمینه یابی است. در این پژوهش عوامل کلیدی موثر بر استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی دریایی با استفاده از پرسش‌نامه از اعضای تمام وقت سازمان‌های آموزشی دریایی که به تدریس تخصص‌های دریایی مشغول می باشند بررسی می شود و به توصیف آنچه هست می پردازد و گزارش نتایج این پژوهش بدون دخالت پژوهشگر و به صورت عینی بوده است لذا روش توصیفی از نوع زمینه‌یابی بهترین روش پژوهش برای عنوان حاضر می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه اساتید، فرماندهان و مدیرانی است که در سازمان‌های آموزشی دریایی که همه رشته‌های علوم دریایی به صورت متمرکز در آن سازمان آموزشی دریایی وجود دارد، به تدریس تخصص دریایی اشتغال و در شمال یا جنوب کشور می باشند. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته عوامل تقویت کننده مدیریت دانش بود. این پرسشنامه بر اساس چهار فرضیه پژوهش، پس از مطالعه مبانی نظری و مصاحبه با کارشناسان دریایی تدوین شد. که فاکتورهای تقویت کننده مدیریت دانش که در راستای عملکرد بهینه سازمان را بررسی می کند.

**آزمون فرضیه اول:** اعضای سازمانی دارای مهارت‌های T شکل تاثیر مثبتی بر خلق دانش و عملکرد سازمانی در نداجا دارند.

جدول (۱) آماره‌های آزمون t یک متغیره با میانگین نظری ۴۰

متغیرها	t <sub>م</sub>	مقدار بحرانی t <sub>ب</sub>	تعداد N	درجه آزادی df	سطح معناداری $\alpha$
مهارت‌های T شکل	۴,۵	۱,۹۷	۱۲۰	۱۱۹	۰,۰۰۰

چون t محاسبه شده ( $t_m = 4,5$ ) در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha = 0,05$ ) و درجه آزادی ۱۱۹ از t جدول بحرانی ( $t_b = 1,98$ ) بزرگتر است، بنابراین معلوم می شود اعضای سازمانی دارای مهارت‌های T شکل بر خلق دانش و عملکرد سازمانی در نداجا دارند.

**آزمون فرضیه دوم:** مشارکت (همکاری) اعضای سازمانی تاثیر مثبتی بر خلق دانش و عملکرد سازمانی در نداجا دارند.

جدول (۲) آماره های آزمون t یک متغیره با میانگین نظری ۳۰

متغیرها	t <sub>م</sub>	مقدار بحرانی t ب	تعداد N	درجه آزادی df	سطح معناداری α
مشارکت اعضای سازمان	۵,۵	۱,۹۸	۱۲۰	۱۱۹	۰,۰۰۰

چون t محاسبه شده ( $t_m = 5,5$ ) در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha = 0,05$ ) و درجه آزادی ۱۱۹ از t جدول بحرانی ( $t_b = 1,98$ ) بزرگتر است، بنابراین معلوم می شود مشارکت (همکاری) اعضای سازمانی تاثیر مثبتی بر خلق دانش و عملکرد سازمانی در نداجا دارند.

آزمون فرضیه سوم: پشتیبانی فناوری اطلاعات تاثیر مثبتی بر خلق دانش و عملکرد سازمانی در نداجا دارد.

جدول (۳) آماره های آزمون t یک متغیره با میانگین نظری ۳۰

متغیرها	t <sub>م</sub>	مقدار بحرانی t ب	تعداد N	درجه آزادی df	سطح معناداری α
پشتیبانی فناوری اطلاعات	۳,۵	۱,۹۸	۱۲۰	۱۱۹	۰,۰۱۳

چون t محاسبه شده ( $t_m = 3,5$ ) در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha = 0,05$ ) و درجه آزادی ۱۱۹ از t جدول بحرانی ( $t_b = 1,98$ ) بزرگتر است، بنابراین معلوم می شود پشتیبانی فناوری اطلاعات تاثیر مثبتی بر خلق دانش و عملکرد سازمانی در نداجا دارد.

آزمون فرضیه چهارم: فرایند خلق دانش اثر مثبتی بر عملکرد سازمانی در نداجا دارد

جدول (۴) آماره های آزمون t یک متغیره با میانگین نظری ۳۰

متغیرها	t <sub>م</sub>	مقدار بحرانی t ب	تعداد N	درجه آزادی df	سطح معناداری α
فرایند خلق دانش	۴,۱۴	۱,۹۸	۱۲۰	۱۱۹	۰,۰۰۰

چون t محاسبه شده ( $t_m = 4,14$ ) در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha = 0,05$ ) و درجه آزادی ۱۱۹ از t جدول بحرانی ( $t_b = 1,98$ ) بزرگتر است بنابراین معلوم می شود فرایند خلق دانش اثر مثبتی بر عملکرد سازمانی در نداجا دارد.

### تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق

در رابطه با فرضیه اول (مهارت های T شکل)؛ مهارت های T شکل، خلق دانش و عملکرد، به نوعی به رویکرد مبتنی بر منابع مربوط می شود زیرا تمرکز بر ظرفیت داخلی است (Tomenendal et al., ۲۰۱۷). اشخاص با مهارت های T شکل، مورد نیاز سازمان است. آنهایی که با مهارت های T شکل از دانش کافی برخوردار بوده و می دانند که چگونه با دیگران به عنوان عضوی از یک تیم همکاری نمایند. بخش افقی T (وسعت) اشاره به توانایی و همکاری فرد با سایر تخصص ها با رویه ای متفاوت و استفاده از دانش جمع آوری شده ی آن ها دارد در حالی که بخش عمودی (عمق) اشاره به دانش تخصصی و تجربه در رشته ی مشخصی دارد، اشخاصی که این توانمندی ها را دارند جهت خلق دانش برای سایر اعضا نیز ارزشمند هستند. آن ها می توانند دارایی های دانشی مختلف را ادغام نموده، فرضیه های مختلف دانش و کاربردهای آن را بررسی نمایند. آنها همچنین قادر به ترکیب دانش تئوری و عملی هستند و یافته اند که چگونه می توانند تعامل بین رشته ی تخصصی خود و سایر تخصص ها را برقرار کنند. بنابراین تسهیم دانش و تعامل با دیگر اعضا

سازمان به عنوان مهارت T شکل شناخته می شود. در نتیجه افرادی که دارای این مهارت هستند می توانند مهارت های خود را در چندین حوزه ی عملیاتی و اجرایی توسعه دهند و دانش جدید خلق کنند افراد با چنین توانایی می توانند به دانش فنی و اجرایی با شیوه ای موثر و سیستماتیک کمک کنند. تعداد زیادی از مطالعات تجربی تایید می کنند که مهارت های T شکل اثر مثبتی بر سرعت نوآوری در سازمان دارند. (Zhang & Yin, ۲۰۱۲; Hamdi et al., ۲۰۱۶)

بنابراین بصورت منطقی می تواند بر عملکرد سازمانی تاثیر بگذارد. در رابطه با فرضیه دوم (مشارکت کارکنان)؛ عملکرد نتیجه یک همکاری مشترک و انتظارات همکاری در حال انجام است جایی که این "مفهوم سازی به طور ذاتی با طول عمر تیم مرتبط است" و رابطه ی بین دانش و عملکرد یک رابطه ی غیرخطی است زیرا همکاری عمدتاً تحت تأثیر قدرت روابط بین همکاران قرار می گیرد. وانگ در سال ۲۰۱۶ اضافه می کند که روابط ضعیف سرمایه کم شناختی دارند. روابط قوی به عنوان یک سرمایه ی شناختی و ارتباطی برتر بوده و در نتیجه همکاری می تواند در فرایند ایجاد دانش بهتر، موثر باشد (Guan, Yan, & Zhang, ۲۰۱۷) اعتماد درون تیم نیز می تواند عملکرد تیم را تحت تاثیر قرار دهد از این رو همکاری را تسهیل می کند که به نوبه خود عملکرد سازمانی را بهبود می دهد (De Jong, Dirks, & Gillespie, ۲۰۱۶) به طور خاص، فقدان اعتماد درون تیم ممکن است رفتار فرصت طلبانه را افزایش دهد و مانع اشتراک دانش شود، (Wang, ۲۰۱۶) که مانع عملکرد سازمانی می شود همکاری می تواند با خلق دانش از طریق بهره برداری مرتبط باشد و این است که دانش می تواند از طریق اطلاعات، ایده های مشترک و روابط مبادله ای ایجاد شود. یادگیری چیزهای جدید نیاز به مشارکت دارد. از این رو روابط و همبستگی های بین سازمانی متمایز است (De Jonget al, ۲۰۱۶) این وابستگی ها، گفتگو و ایده های فردی را توسعه می دهند و در نتیجه منجر داشتن درک و زبان مشترک است که برای تسهیل و ایجاد دانش جدید مفید است.

در رابطه با فرضیه سوم (پشتیبانی فناوری اطلاعات) به میزان تقویت مدیریت دانش با استفاده از فناوری اطلاعات اشاره شده است زیرا به تسریع در کسب، ذخیره سازی و تبادل دانش به میزان قابل قبولی کمک می کند. فناوری اطلاعات باعث یکپارچه سازی دانش قطعه قطعه شده می گردد. بنابراین موانع را برای ارتباطات درون سازمان از بین می برد و در انجام این کار از فرایندهای دانش مانند تولید، تسهیل، گسترش و انتقال پشتیبانی می کند. پشتیبانی فناوری اطلاعات از طریق مشارکت و استقلال باعث خلاقیت، کاهش موانع سازمانی گردیده و از فرایند ایجاد دانش حمایت می شود. (Gallupe et al., ۱۹۹۲; Gold & Arvind Malhotra, ۲۰۰۱; Zuboff, ۱۹۸۸). همچنین ظرفیت سازمان را برای جذب دانش و تبادل ایده ها افزایش می دهد (Cohen & Levinthal, ۱۹۹۰). این به این معنی است که فناوری اطلاعات و دستگاه های پشتیبانی آن می تواند توانایی سازمانی را برای کشف و بهره برداری از فرصت ها برای پاسخ سریع در شرایط سخت افزایش دهد، بر اساس نظر کوهن و اولسن در سال ۲۰۱۵، پشتیبانی فناوری اطلاعات برای "مدیریت دانش و شیوه های کدگذاری (تبدیل دانش ضمنی به صریح) که برپایه ی توانایی مدیریت دانش در سرمایه انسانی ساخته شده است، به طور مستقیم با عملکرد مالی و بازار ارتباط دارد. از این رو، پشتیبانی فناوری اطلاعات می تواند تبادل اطلاعات را تسریع کند و بکارگیری آن خلاقیت و یادگیری در سازمان را تحریک کند که منتج به عملکرد سازمانی می گردد.

درباره فرضیه چهارم (فرآیند خلق دانش) ایجاد دانش یک موضوع چند بعدی است که زمینه های مختلف تمرین و تحقیق را پوشش می دهد (برای مثال رفتار انسانی، رفتار سازمانی، رهبری، فن آوری و ..) مطالعات متعددی از قبیل (Gold (۲۰۰۳), Kogut & Zander, ۲۰۰۱; Arvind Malhotra & پیشنهاد می کنند که مدیریت دانش نقش کلیدی در موفقیت سازمانی دارد. گالابرتا و همکاران در سال جاری اشاره دارند که فرایند خلق دانش شامل تعبیه ایده های جدید، چارچوب های شناختی و شیوه های تفکر سازمانی که منجر به دستیابی به اهداف سازمانی می گردد، می شود (Calabretta, Gemser, and Wijnberg, ۲۰۱۷) دانش می تواند از طریق انواع مختلف تعاملات اجتماعی فرد ایجاد شود که ارتباطات، هماهنگی و همکاری برای اهداف مختلف را در بر می گیرد (Kao & Wu, ۲۰۱۶) دانش بصورت وسیع به عنوان یک منبع استراتژیک تحسین شده است (Grant, ۱۹۹۶; Teece, ۱۹۹۸) ایجاد و استفاده از

دانش مبهم است، اما سازمان ها را قادر به ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار می سازد (Grant, ۱۹۹۶; Matusik & Hill, ۱۹۹۸; Zack, ۱۹۹۹). مدیریت دانش منبع اصلی نوآوری و عملکرد شرکت است (Fidel et al., ۲۰۱۵). ویژگی های رهبری و سازوکار سازمانی عوامل مهم مداخله در رابطه بین فرایند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی عنوان می گردد (Inkinen, ۲۰۱۶). مجموعه های گفتمانی از فرایندهای خلق دانش به عنوان یک ابزار تقلید برای یادگیری، کپی کردن و تولید نسخه های تکراری از منظر سازمان یادگیرنده لحاظ می شود (Bi, Sarpong, Botchie, & Rao, ۲۰۱۷). Nicholson, ۲۰۱۷) سازمان هایی که قادر به اتصال دانش به شیوه های متمایز و جدید هستند، ارزش افزوده برای مشتریان خود را فراهم می کنند (Nonaka & Konno, ۱۹۹۸) که نوآوری سازمانی، مزایای رقابتی، کارایی و اثربخشی را افزایش می دهد (Chia, ۲۰۰۳). علاوه بر این، بهبود فرایندهای ایجاد دانش می تواند منجر به عملکرد خلاق، مالی، بازار و سازمانی شود (Kao & Wu, ۲۰۱۶; Quinn, Anderson, & Finkelstein, ۱۹۹۶) می توان گفت که عملکرد سازمانی می تواند خروجی فرایندهای دانش باشد. از این رو، هنگامی که یک شرکت دارای منابع و توانایی های استراتژیک است، بسیار آسان تر به سود، رشد، و کسب درآمد در یک بازار رقابتی می رسد (Kiesling et al., ۲۰۰۹).

### بحث و نتیجه گیری

با ورود به عصر دانایی، سازمان نداجا برای بدست آوردن فرصت در محیط پویا باید با شناسایی دانش مورد نیاز نیازهای جدید اقتضاء دانشی را برآورده سازند. برای ایجاد عملکرد مطلوب در سازمان نداجا فاکتورهای تقویت کننده مدیریت دانش، نقش اساسی دارند. تحلیل و ارزیابی فاکتورهای موفقیت آمیز مدیریت دانش، از طریق شناسایی حوزه هایی محوری که برای پیاده سازی مدیریت دانش حیاتی هستند، بینش مهمی را فراهم می آورد. بنابراین، مدیریت دانش در راستای ایجاد عملکرد بهینه در سازمان نداجا، نیازمند شناسایی و ارزیابی این حوزه های محوری است. در هزاره کنونی، دانش و فناوری نقش فزاینده ای در توسعه جوامع ایفا می کنند و جهان به سوی عصر دانایی محوری پیش می رود. دانش بزرگترین مزیت رقابتی کشورها در عصر اقتصاد جهانی به شمار می رود. سازمان های جامعه دائما اجتماع را دگرگون می کنند، آنها باید تقاضا برای مهارت ها را تغییر دهند. امروزه یکی از مهمترین مهارت ها در راستای ایجاد عملکرد مطلوب سازمانها، وجود مهارت های T شکل در فرآیند مدیریت دانش می باشد. نقش متخصصان دارای مهارت T شکل در دنیای امروزه بسیار پراهمیت بوده و کارکنان با مهارت های T شکل دارای صلاحیت هایی هستند که برای عملکرد نوآورانه و خلاق مورد نیاز است، نتایج این تحقیق نشان داد که مهارت های T شکل در روند تولید دانش و عملکرد سازمانی در نداجا تأثیر قابل توجهی دارند. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که انتشار دانش در میان همکاران نداجا، از طریق همکاری، فرایندهای ایجاد دانش را ارتقا می بخشد و در رابطه پشتیبانی فناوری اطلاعات در دستیابی، انتشار و ذخیره دانش دریایی کمک می کند، با این حال، بازپخش دانش به انسان و افراد حرفه ای متکی است. فناوری اطلاعات تنها می تواند به طور ضمنی در ارائه اطلاعات برای حمایت از فرایندها و شرایط محیطی که ایجاد دانش و مدیریت دانش را امکان پذیر می کند، علاوه بر این، فرایندهای ایجاد دانش می توانند کارایی کار را از طریق استفاده مجدد از دانش ارزشمند افزایش دهند. در صنعت اطلاعاتی پر قدرت، پشتیبانی فناوری اطلاعات می تواند کارایی و بهره وری کسب و کار را افزایش دهد که عملکرد کلی را افزایش می دهد.

ایجاد دانش بوسیله مشارکت و یا کارآموزی اتفاق می افتد، دانش جدیدی که برای ارتقا و به روز رسانی دانش ضروری است. سازمان ها باید دانش فنی و فن آوری کافی را داشته باشند، زیرا اینها لازم است تا عملکرد سازمانی بهبود یابد همچنین یادگیری بر میزان تاثیر کاربردی نمودن دانش موجود در فرصت های پیش آمده تاثیر بگذارد. دانش ایجاد شده می تواند به محصولات و خدمات جدید یا فرایندهای کسب و کار جدید منجر شود.

## پیشنهادات

- کارگاه‌های آموزشی در راستای تقویت مهارت‌های T شکل کارکنان نداجا برگزار گردد.
- در برنامه ریزی درسی آموزش های یگانی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران، ارتباط بین مهارت‌های T شکل با عملکرد کارکنان تشریح گردد.
- از فناوری اطلاعات به عنوان پشتیبان مدیریت دانش حمایت جدی بعمل آید.
- در ارزیابی سالیانه کارکنان سازمان نداجا را بر اساس دانش محوری آنان و تلاش آنان برای سهم سازی دانش با دیگران ارزش گذاری کردند.

## منابع

- سهرابی، بابک؛ ایرج، حمیده. (۱۳۹۴). علم داده: مفاهیم و مهارت‌ها، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- Hall, R., & Andriani, P. (۲۰۰۳). Managing knowledge associated with innovation. *Journal of Business Research*, ۵۶(۲), ۱۴۵-۱۵۲.
- Du Plessis, M. (۲۰۰۷). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, ۱۱(۴), ۲۰-۲۹.
- Lee, H., & Choi, B. (۲۰۰۳). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, ۲۰(۱), ۱۷۹-۲۲۸.
- Adams, F. G., & Graham, K. W. (۲۰۱۷). Integration, knowledge creation and B2B governance: The role of resource hierarchies in financial performance. *Industrial Marketing Management*, ۶۳، ۱۷۹-۱۹۱.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.009>
- Park, P. (۲۰۰۶). Knowledge and participatory research. *Handbook of Action Research*, ۲، ۸۳-۹۳.
- Raj, D., & Ha-Brookshire, J. E. (۲۰۱۶). How do they create 'Superpower'? An exploration of knowledge-creation
- Barker, R. (۲۰۱۵). Management of knowledge creation and sharing to create virtual knowledge-sharing communities: A tracking study. *Journal of Knowledge Management*, ۱۹(۲)، ۳۳۴-۳۵۰.
- Acıkgöz, A., Günsel, A., Bayyurt, N., & Kuzey, C. (۲۰۱۴). Team climate, team cognition, team intuition, and software quality: The moderating role of project complexity. *Group Decision and Negotiation*, ۲۳(۵)، ۱۱۴۵-۱۱۷۶. <http://dx.doi.org/10.1007/s10726-013-9367-1>
- Adams, F. G., & Graham, K. W. (۲۰۱۷). Integration, knowledge creation and B2B governance: The role of resource hierarchies in financial performance. *Industrial Marketing Management*, ۶۳.
- Alge, B. J., Wiethoff, C., & Klein, H. J. (۲۰۰۳). When does the medium matter? Knowledge-building, experiences and opportunities in decision making teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, ۹۱، ۲۶-۳۷.
- Austin, J. T., & Villanova, P. (۱۹۹۲). The criterion problem: ۱۹۱۷-۱۹۹۲. *Journal of Applied Psychology*, ۷۷(۶)، ۸۳۶.
- Chia, R. (۲۰۰۲). From knowledge-creation to the perfecting of action: Tao, Basho and pure experience as the ultimate ground of knowing. *Human Relations*, ۵۶(۸)، ۹۵۳-۹۸۱.
- Xu, Q., & Zheng, X. (۲۰۱۰). Research on the relationship among the organizational collaboration, knowledge collaboration and innovation performance for parent-subsidiary companies.
- Chan, I., & Chau, P. Y. K. (۲۰۰۸). Getting knowledge management right: Lessons from failure. In *Knowledge management: Concepts, methodologies, tools and applications*. pp. ۲۰۲۱-۲۰۳۵. IGI Global.
- Eldor, L., & Harpaz, I. (۲۰۱۶). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, ۳۷، ۲۱۳-۲۳۵.



- Ferraris, A., Santoro, G., & Dezi, L. (۲۰۱۷). How MNC's subsidiaries may improve their innovative performance? The role of external sources and knowledge management capabilities. *Journal of Knowledge Management*, ۲۱(۳), ۵۴۰-۵۵۲.
- Ferretti, M., & Parmentola, A. (۲۰۱۵). The Firm-Driven LISs. In *The Creation of Local Innovation Systems in Emerging Countries Part of the series Springer Briefs in Regional Science*. pp. ۶۱-۸۹.
- Fitzgerald, D. R., Mohammed, S., & Kremer, G. O. (۲۰۱۷). Differences in the way we decide: The effect of decision style diversity on process conflict in design teams. *Personality and Individual Differences*, ۱۰۴, ۳۳۹-۳۴۴.
- Dekoulou, P., & Trivellas, P. (۲۰۱۷). Organizational structure ,innovation performance and customer relationship value in the Greek advertising and media industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, ۳۲(۳), ۳۸۵-۳۹۷.
- De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (۲۰۱۶). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators ,and covariates. *Journal of Applied Psychology*, ۱۰۱(۸), ۱۱۳۴-۱۱۵۰.
- Gregory, G. D., Ngo, L. V., & Karavdic, M. (۲۰۱۷). Developing e-commerce marketing capabilities and efficiencies for enhanced performance in business-to-business export ventures. *Industrial Marketing Management* ,<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.03.002>
- Kao, S., & Wu, C. (۲۰۱۶). The role of creation mode and social networking mode in knowledge creation performance :Mediation effect of creation process. *Information & Management*, ۵۲(۶), ۸۰۳-۸۱۶.
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (۲۰۱۶). Holistic approach for human resource management in industry ۴.۰. *Procedia CIRP*, ۵۴, ۱-۶.
- Zhang, M., & Yin, X. (۲۰۱۲). The effect of R&D alliances on the speed of innovation: Evidence from Chinese SMEs. *Physics Procedia*, ۲۵, ۱۱۵۵-۱۱۶۱.
- Yesil, S., Koska, A., & Büyükbes, T. (۲۰۱۳). Knowledge sharing process, innovation capability and innovation performance :An empirical study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ۷۵.۲۱۷-۲۲۵.
- Xu, Q., & Zheng, X. (۲۰۱۰). Research on the relationship among the organizational collaboration, knowledge collaboration and innovation performance for parent-subsidiary companies .*Science Technology Program Policy*, ۱۶, ۱۴۳-۱۴۶.