

## توسعه کارآفرینی سازمانی از طریق توانمندسازهای دانش

پروانه گلرد<sup>۱</sup>، مریم خلعتبری معظم<sup>۲</sup>، امیر قاعدی<sup>۳</sup>

**چکیده:** بهره‌مندی سازمان از رویکرد کارآفرینی برای نیل به بقا، رشد و توسعه نیازمند پرورش رفتارهای کارآفرینانه در میان اعضای سازمان است. مدیریت دانش نقش تعیین‌کننده‌ای در خلق و کاربرد دانش سازمانی و در نتیجه توسعه ایده‌ها و رفتارهای خلاقانه و کارآفرینانه دارد؛ و می‌تواند به عنوان بستر توانمندساز چنین رفتارهایی عمل کند. از این رو در این پژوهش رابطه بین عوامل سازمانی مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی بررسی و رتبه‌بندی می‌شوند. روش تحقیق، پیمایشی و توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را دو کارکنان و مدیران ستادی یکی از بانک‌های خصوصی کشور تشکیل می‌دهند که از میان آن‌ها نمونه‌ای ۱۴۴ نفری با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده‌اند. یافته‌های پژوهش وجود رابطه معنادار میان توانمندسازهای دانش و کارآفرینی سازمانی را تایید کرده‌اند. بر این مبنای پیشنهادهایی نظری و کاربردی ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** کارآفرینی سازمانی، دانش، مدیریت دانش، توانمندسازهای دانش.

۱- دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران

۳- حسابدار دیوان محاسبات کشور، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۵/۰۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۰۵/۲۱

نویسنده مسئول مقاله: مریم خلعتبری معظم

E-mail: [m.khalatbarim@gmail.com](mailto:m.khalatbarim@gmail.com)

## مقدمه

در عصر دانایی محوری دانش مهم‌ترین سرمایه سازمان‌هایی به شمار می‌رود که به دنبال کسب مزیت رقابتی پایدارند. سازمان با کمک مدیریتی جامع و نظام‌مند می‌تواند دانش و تجربیاتی به دست آورد و به کار گیرد تا موفقیت و رقابت‌پذیری خود را در بلندمدت حفظ کند (منوریان و عسگری، ۱۳۸۸). از این رو سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا دانش اندوخته شده کارکنان سازمان را به دارایی سازمانی تبدیل کنند (مک‌اویلی، ۲۰۰۲). در چنین شرایطی، توانایی بهره‌برداری از تجربه‌ها و دانش نوین برای ایجاد تغییرات مستمر و تحولات بنیادین در بنگاه‌ها به عنوان یکی از اهداف محوری مدیریت دانش به‌شمار می‌رود (چنامانی، ۲۰۰۸). از سوی دیگر توانایی شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها به‌منظور ارایه کالاها و خدمات نوین به هدفی کلیدی برای کارآفرینی سازمانی تبدیل شده است (جنینگ، ۱۹۹۴). این دو هدف کلیدی به‌عنوان قابلیت‌های کلیدی برای افراد و سازمان‌ها به‌شمار می‌روند. اشتراکاتی که در ماهیت و اهداف مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی وجود دارد نیاز به پژوهش بیشتر برای تشریح ارتباط بین آن دو نیاز است تا بتوان با تقویت روابط هم‌افزای آن‌ها امکان دستیابی به اهداف مشترک آن‌ها را افزایش داد.

در این راستا در پژوهش حاضر، مفاهیم اساسی مدیریت دانش، کارآفرینی سازمانی و ارتباط بین آن‌ها بررسی و تشریح می‌شود که چگونه می‌توان با کمک توانمندسازهای سازمانی دانش فرصت‌های برای توسعه کارآفرینی سازمانی و در نتیجه خلق ارزش برای سازمان بررسی خواهد کرد.

## پیشینه پژوهش

### کارآفرینی سازمانی

تا آغاز دهه ۱۹۷۰ پژوهش‌های کارآفرینی بر اقدامات یا ویژگی‌های افراد متمرکز بودند. سپس پژوهشگران دریافتند خود سازمان‌ها نیز اقداماتی کارآفرینانه انجام می‌دهند (جنینگ، ۱۹۹۴). این موضوع زمینه شکل‌گیری ایده کارآفرینی سازمانی را فراهم ساخت. کارآفرینی سازمانی مفهومی است که به سازمان نه به افراد، و به فرهنگ‌ها و فرایندهای سازمانی می‌پردازد (جنینگ، ۱۹۹۴).

کارآفرینی به معنی شناسایی، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها، از راه ایجاد کالاها و خدمات نوین است (شین و ونکانتزمن، ۲۰۰۲). کارآفرینی فرایندی است که می‌تواند در هرگونه سازمان و با هر اندازه‌ای انجام شود (دراکر، ۱۹۸۵). کارآفرینی ابزاری برای توسعه و بهبود کسب‌وکار، افزایش درآمد و سودآوری، پیشگامی در ایجاد و توسعه محصولات، خدمات و فرایندهای جدید به‌شمار می‌رود؛ کارآفرینی سازمانی نیز در احیا و بازسازی سازمان‌های موجود نقش تعیین‌کننده‌ای دارد (زهرا و همکاران، ۱۹۹۹).

به باور هیتون کارآفرینی سازمانی بر توانایی سازمان در یادگیری از راه جستجوی دانش‌های جدید و بهره‌گیری از دانش موجود مبتنی است؛ میزان و چگونگی این فرایندهای یادگیری به سرمایه‌های فکری سازمان بستگی دارد (هیتون، ۲۰۰۵). در مجموع می‌توان گفت کارآفرینی سازمانی به انجام فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان اشاره دارد (استریستاوا و لی، ۲۰۰۵). آنتونیک و هیسریچ (۲۰۰۳) نیز برای تبیین ماهیت کارآفرینی سازمانی هشت بعد را برشمردند. به باور آن‌ها کارآفرینی سازمانی باید به عنوان مفهومی چندبعدی متمایز، ولی به‌طور همزمان مرتبط نگریسته شود. این ابعاد که مدل مفهومی پژوهش حاضر برای سنجش کارآفرینی سازمانی را نیز تشکیل می‌دهند، عبارتند از: ۱- ایجاد شرکت‌ها یا واحدهای مستقل ۲- کسب‌وکار جدید ۳- نوآوری در محصول و خدمات، ۴- نوآوری در فرایند ۵- خودتجدیدی ۶- ریسک‌پذیری ۷- پیشگامی ۸- رقابت تهاجمی.

در پژوهش حاضر براساس نظر کارشناسان جامعه آماری مورد نظر و به‌دلیل رعایت تناسب و موضوعیت بیشتر با مقوله عوامل سازمانی مدیریت دانش، سه بعد از این ابعاد هشتگانه کارآفرینی سازمانی به عنوان متغیرهای وابسته پژوهش در نظر گرفته شده‌اند تا با محدودسازی دامنه موضوع امکان بررسی عمیق‌تر آن‌ها فراهم شود. این ابعاد عبارتند از: ایجاد کسب‌وکارهای جدید، نوآوری در فرآیند، و نوآوری در محصول/خدمات در ادامه به تشریح این ابعاد پرداخته می‌شود:

ایجاد کسب و کارهای جدید معنای ورود به کسب‌وکارهای جدید با ساختار فعلی و بدون ایجاد سازمانی جدید به‌شمار می‌رود (آنتونیک و هیسریچ، ۲۰۰۳). ایجاد واحدهای جدید ویژگی برجسته کارآفرینی سازمانی است، که می‌تواند به ایجاد کسب‌وکارهای جدید در سازمان بیانجامد (استاپفورد، ۱۹۹۴). در سازمان‌های نهادینه‌شده بزرگ و کوچک ایجاد واحدهای جدید ممکن است تشکیل واحدهای بسیار رسمی مستقل یا نیمه‌مستقل را دربرگیرد که به کارآفرینی پرورشگاهی مشهوراند.

این نهادهای مستقل می‌توانند در درون یا بیرون از حوزه سازمان قرار گیرند (آنتونیک و هیسریچ، ۲۰۰۳). نوآوری در فرآیند و نوآوری در محصول/خدمات به نوآوری خدمات یا محصولات با تاکید بر توسعه و نوآوری در تکنولوژی تاکید دارد. از این بعد، کارآفرینی سازمانی به-معنای ایجاد محصول جدید، و بهسازی رویه‌ها و روش‌های تولید است. نایت (۱۹۹۷) توسعه یا ارتقای محصولات و خدمات و همچنین فنون و فناوری‌ها در تولید را به‌عنوان بخشی از نوآوری سازمانی می‌داند (کنایت، ۱۹۹۷). زهرا (۱۹۹۹) نیز نوآوری محصول و کارآفرینی فناورانه را به‌عنوان نمود نوآوری شرکت‌های تولیدی معرفی می‌کند (زهرا، ۱۹۹۹). با بررسی دقیق ماهیت این مفاهیم، می‌توان آرایه محصولات جدید را از افزودن عناصری جدید به فرایند تولید سازمان متمایز ساخت.

### توانمندسازهای سازمانی دانش

زیرساخت‌های مدیریت دانش شامل اجزا و عواملی است که وجود آن‌ها برای بهبود فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان ضروری است (ایچیگو و دیگران، ۱۹۹۸). به باور یه و همکاران (۲۰۰۶) سازمان‌ها به‌منظور اجتناب از رشد غیرسیستماتیک دانش، به ایجاد برخی توانمندسازهای مدیریت دانش نیاز دارند. توانمندسازهای مدیریت دانش عواملی کلیدی‌اند که اثربخشی اجرای مدیریت دانش در سازمان را مشخص می‌کنند (یه و دیگران، ۲۰۰۶، به نقل از شامی، ۱۳۸۸). در ادامه برخی از مهم‌ترین این زیرساخت‌ها تشریح می‌شوند:

۱- فرهنگ دانش‌آفرین: فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات بنیادین، ارزش‌ها، هنجارها، باورها و نمادهای عینی است که بین اعضای سازمان مشترکند و به آن‌ها اجازه می‌دهد که درک مشترکی از معانی داشته باشند (هچ، ۱۳۸۶). فرهنگ سازمانی جزو مهم‌ترین عوامل مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان به‌شمار می‌رود (کوادوسا، ۲۰۰۵). در سازمانی که ارزش‌ها و هنجارهایی مانند اعتماد، مشارکت، تشریک مساعی، یادگیری و تسهیم دانش متداول و ارزشمند باشد، اجرای مدیریت دانش موثرتر و آسان‌تر خواهد بود (عسگری، ۱۳۹۰).

۲- راهبری دانش: سبک رهبری را می‌توان شیوه استفاده از رهبر از قدرت برای اعمال نفوذ بر دیگران تعریف کرد (رابینز، ۱۳۷۹). با توجه به تاثیر سبک رهبری بر عملکرد سازمانی (رابینز، ۱۳۷۹) و ماهیت انسانی- اجتماعی فرایند مدیریت دانش، رهبری عامل تسهیل‌کننده مهمی به‌شمار می‌رود

(دبوسکی، ۲۰۰۶). در مجموع می‌توان گفت: سبک‌های رهبری همراه با رفتار مشارکتی، اعتماد دو جانبه، و احترام به ایده‌ها و احساسات زیردستان با خلق و تسهیم دانش رابطه مستقیم قابل توجهی دارند، درحالی‌که این رابطه در مورد سبک‌های رهبری وظیفه‌مدار و آمرانه معکوس است (دبوسکی، ۲۰۰۶).

۳- منابع دانش: به باور برخی اندیشمندان داده‌های ساختاریافته سازمان و سیستم‌های اطلاعاتی، تنها حدود ۱۰ تا ۲۰ درصد کل داده‌های سازمان را در برمی‌گیرند (داونپورت، ۱۹۹۷). در این خصوص داونپورت و پروساک (۱۹۹۸) دو نقش اصلی یعنی: دانشگران و مدیران دانش را در سازمان برای اجرای موفق مدیریت دانش معرفی کرده‌اند.

۴- درگاه‌های دانش: درگاه‌های سازمانی برنامه‌هایی کاربردی‌اند که امکان ذخیره‌سازی و دسترسی به اطلاعات ذخیره‌شده از داخل و خارج سازمان را برای کاربران فراهم می‌کنند تا با کمک آن، بتوانند آگاهانه تصمیم‌گیری کنند (دیاس، ۲۰۰۱). این مراکز، به‌عنوان کانونی برای مراجعه به مجموعه دانش موجود نقش غیر قابل انکاری در مدیریت دانش دارند.

۵- ساختار سازمانی دانش‌محور: ساختار سازمانی بیانگر شیوه تقسیم کار و هماهنگی میان افراد و واحدهای سازمانی برای انجام امور سازمانی است (رایینز، ۱۳۷۶). ساختار سازمانی می‌تواند مشوق یا مانع موفقیت مدیریت دانش باشد (منوریان و کسای، ۲۰۰۷). در نگاهی کلی می‌توان گفت روند تغییر ساختارها به سمت ساختارهای ارگانیک-تر حرکت کرده که در آن‌ها ساختارهای تخت، تیم‌محور و بخشی‌گسترش یافته و میزان تمرکز و رسمیت کاهش یافته است (نوناکا، ۱۹۹۴؛ بیرلی، ۲۰۰۰). انعطاف‌پذیری زیاد، همکاری‌های شبکه‌ای استراتژیک، عدم تمرکز، و تغییر در روابط اقتدار از ویژگی‌های بارز چنین ساختارهایی است (شوآرتز، ۲۰۰۲).

۶- فرایندهای سازمانی دانش‌محور: فرایندهای دانش‌محور، فرایندهایی‌اند با ساماندهی جریان‌های دانش به عنوان منبعی راهبردی می‌پردازند و بدین ترتیب امکان دستیابی سریع‌تر و آسان‌تر به اهداف سازمانی را فراهم می‌کنند (مارکوس، ۲۰۰۵). مدیریت فرایند عبارت است از شناسایی و بهبود فرایندهای مورد نیاز جهت ارائه محصولات و خدمات، که فعالیت‌هایی مانند توجه به پشتیبانی فرایندها، خروجی مورد نظر، مراحل فرایند، معیارهای کنترل، نیازهای آموزشی، تجهیزات، روش‌ها، اطلاعات را دربرمی‌گیرد (مارکوس، ۲۰۰۵).

## مدل مفهومی پژوهش

به باور مایلز و اسنو (۲۰۰۳) و استیونسون و همکاران (۱۹۸۵) کارآفرینی سازمانی در پی بازآفرینی استراتژیک سازمان است. براساس مطالعات پورتر (۱۹۸۵) و بارنی (۱۹۹۱) نیز مدیریت دانش تنها منبع مزیت رقابتی پایدار و نقطه اتکای استراتژیک سازمان به‌شمار می‌رود. به‌بیان دیگر بر اساس دیدگاه‌های بیان شده کارآفرینی سازمانی به دنبال شناسایی، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌های بهره‌برداری نشده در محیط است و بر نتیجه‌گرایی با محوریت بازار از جنبه پذیرش محصولات تاکید دارد (مایلز و اسنو، ۲۰۰۳). از سوی دیگر، برپایه پژوهش‌های شپرد و همکاران (۲۰۰۵) دانش و تجربه کارکنان و افراد عامل محوری در یافتن فرصت‌های کشف‌نشده در محیط به‌شمار می‌روند. سازمان‌های کارآفرین، ظرفیت‌های انسانی خود را دارایی استراتژیک خود می‌دانند؛ زیرا ظرفیت خلاقیت و نوآوری، حاصل کار سرمایه‌های انسانی است (شپرد و همکاران، ۲۰۰۵).

چنین نتایجی از اهداف اساسی مدیریت دانش نیز به‌شمار می‌روند. بکمن مدیریت دانش را مستندسازی و دسترسی به تجربه، دانش و مهارتی می‌داند که توانمندی‌های جدیدی خلق می‌کند، امکان عملکرد برتر را فراهم می‌سازد، نوآوری را ارتقا می‌دهد و ارزش مشتریان را افزایش می‌دهد (بکمن، ۱۹۹۹). از این رو توسعه زیرساخت‌های سازمانی مدیریت دانش می‌تواند امکان دستیابی به چنین اهدافی را فراهم ساخته و در نتیجه ظرفیت کارآفرینی درون سازمانی را نیز ارتقا دهد. براساس مبانی نظری مرور شده، مدل مفهومی پژوهش به‌صورت نمودار شماره ۱ تدوین شده است.

نمودار شماره ۱- مدل مفهومی پژوهش



بر این اساس، فرضیاتی به شرح زیر جهت هدایت پژوهش تدوین گردید:

### فرضیه اصلی پژوهش

بین توانمندسازهای دانش و کارآفرینی سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.

### فرضیه فرعی پژوهش

۱. بین توانمندسازهای دانش و ایجاد کسب‌وکار جدید ارتباط معناداری وجود دارد.
۲. بین توانمندسازهای دانش و نوآوری در محصول و خدمات ارتباط معناداری وجود دارد.
۳. بین توانمندسازهای دانش و نوآوری در فرآیند ارتباط معنا داری وجود دارد.

### روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نگاه هدف، کاربردی است؛ زیرا از نتایج یافته‌های آن برای حل مشکلات خاص درون سازمان استفاده می‌شود. از نگاه چگونگی گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی-پیمایشی به‌شمار می‌رود؛ زیرا تلاش می‌کند با استفاده از پرسشنامه اطلاعات مورد نیاز از وضع موجود نمونه آماری به‌دست آورد. همچنین از جنبه زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها، پژوهشی کمی به‌شمار می‌رود. جامعه مورد بررسی این پژوهش را مدیران و کارشناسان ستادی یک بانک خصوصی در تهران به تعداد ۵۴۴ نفر تشکیل می‌دهند. تعداد نمونه بر اساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود شامل ۱۴۴ نفر است که با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده‌اند.

ابزار جمع‌آوری داده‌های اولیه میدانی پرسشنامه‌ای ۴۰ سوالی است که به صورت طیف پنج‌سطحی لیکرت استفاده شده است. برای سنجش کارآفرینی سازمانی از پرسشنامه استاندارد مدل کارآفرینی سازمانی آنتونیک و هیسریچ (۲۰۰۳) استفاده شده است. برای اندازه‌گیری میزان متغیرهای مستقل پژوهش یعنی زیرساخت‌های سازمانی مدیریت دانش نیز از ترکیبی از پرسشنامه‌های استاندارد مورد استفاده برای سنجش زیرساخت‌های مدیریت دانش (عسگری، ۱۳۹۰) استفاده شده است. برای جلوگیری از طولانی شدن بیش از حد پرسشنامه تعدادی از سؤالات موجود در این پرسشنامه‌ها حذف و از مرتبط‌ترین آن‌ها استفاده شده است.

برای آزمودن پایایی پرسشنامه نیز، نمونه اولیه‌ای شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست آمده و با کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد و ۸۸٪ به‌دست آمد.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

پیش از آزمون فرضیات به‌منظور تعیین نوع روش آماری مناسب، از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد که بر اساس نتایج آن همه داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار بوده‌اند؛ از این‌رو، برای بررسی روابط مورد نظر از فنون آماری پارامتری مانند ضریب همبستگی پیرسون و آزمونی - استودنت استفاده شده است. خلاصه نتایج بررسی همبستگی میان زیرساخت‌های سازمانی مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول شماره ۱: ماتریس همبستگی پیرسون میان زیرساخت‌های سازمانی مدیریت دانش با کارآفرینی سازمانی

نام متغیر	کارآفرینی سازمانی	کسب‌وکار جدید	نوآوری در محصول	نوآوری در فرایند
توانمندسازهای دانش	.۷۵	.۶۹	.۷۲	.۶۸
نتیجه آزمون	تایید	تایید	تایید	تایید
همه ضرایب در سطح ۰/۰۵ معنی دارند.				

بر مبنای نتایج ارائه شده در جدول شماره ۱ بین زیرساخت‌های سازمانی مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. از آنجا که روابط مورد نظر در سطح اطمینان ۹۵٪ بررسی می‌شوند و عدد معناداری همه روابط نزدیک به صفر بوده‌اند، در نتیجه همبستگی بین این دو مقوله معنادار است و مثبت بودن میزان ضریب همبستگی بین آن دو (۰/۷۵) وجود رابطه مستقیم بین دو مقوله اصلی پژوهش را تایید می‌کند؛ در نتیجه رابطه معنادار و مثبت بین توانمندسازهای دانش و کارآفرینی سازمانی (فرضیه اصلی پژوهش) تایید می‌شود.



برهمن اساس، رابطه مثبت و معنادار بین هر یک از توانمندسازهای دانش با ابعاد کارآفرینی سازمانی (فرضیه‌های فرعی پژوهش) نیز تایید شده است. در نتیجه فرضیه‌های فرعی پژوهش تایید شده‌اند. همانگونه که این نتایج نشان می‌دهند، در بین ابعاد کارآفرینی سازمانی، نوآوری در محصول از بیشترین میزان همبستگی با توانمندسازهای دانش برخوردار بوده است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهند، توانمندسازهای دانش زمینه مناسبی برای توسعه کارآفرینی سازمانی به‌شمار می‌رود. با توجه به ماهیت رقابتی و پویای دنیای امروزین، ارتقای کارآفرینی سازمانی می‌تواند بقاء، رشد و سودآوری سازمان را ارتقا دهد؛ از این‌رو، فراهم‌ساختن زمینه‌های مناسب تقویت‌کننده آن می‌تواند سازمان را در دستیابی به چنین اهدافی یاری رساند.

ظرفیت خلاقیت و نوآوری در همه ابعاد مورد بررسی کارآفرینی سازمانی، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. دانش فردی و سازمانی، مبنای خلاقیت و نوآوری است. از این‌رو مدیریت دانش با ساماندهی فرایندهای خلق، ذخیره‌سازی، کاربرد و تسهیم دانش می‌تواند زمینه مناسبی را فراهم کند تا با تکیه بر دانش موجود در اذهان کارکنان، اسناد و مدارک و ساختارها و فرایندهای سازمانی، زمینه شکوفایی ایده‌های جدید در کارکنان و شناسایی فرصت‌های بکر ناشناخته در محیط سازمانی را فراهم سازد و در نتیجه کارآفرینی سازمانی را توسعه دهد.

پیش‌نیاز انجام موثر چنین فرایندهایی در مدیریت دانش، به وجود زیرساخت‌های مناسبی نیاز دارد. فرهنگ دانش‌آفرین، راهبری دانش، منابع دانش، درگاه‌های دانش، ساختار دانش‌محور و فرایندهای دانشی از جمله زیرساخت‌های بسیار مهم دستیابی به اهداف مدیریت دانش به‌شمار می‌روند. بر اساس نتایج به‌دست آمده، پیشنهاد می‌شود به‌منظور ارتقای ظرفیت کارآفرینی سازمانی زیرساخت‌های توانمندساز مدیریت دانش تقویت گردند. اقدامات مناسب برای این کار نیز باید با توجه به وضع موجود هر سازمان و واحدهای آن از نگاه این ابعاد تعیین شود. همچنین راهبردی که برای مدیریت دانش درپیش گرفته می‌شود باید متناسب با ماهیت فعالیت‌ها و شرایط آن سازمان باشد. به باور بر داوونپورت (۱۹۹۸) این هراستایی و سازگاری در مدیریت دانش وجود نداشته باشد، اقداماتی که در این زمینه انجام می‌شود، نتیجه‌ای جز اتلاف منابع و تحمیل هزینه‌های سنگین به سازمان درپی نخواهد داشت.

راهبرد کدگذاری دانش که به بهبود کارایی فرایندها کمک می‌کند، و راهبرد شخصی‌سازی دانش که با هدف ارتقای نوآوری سازمانی تناسب بیشتری دارد می‌تواند برای توسعه کارآفرینی در این سازمان کاربرد بیشتری داشته باشد.

همچنین پیشنهاد می‌شود این سازمان دانش ضمنی کارکنان خود را تسخیر و ذخیره‌سازی کند و دانش موجود در اسناد و فرایندهای سازمانی را شناسایی و مستندسازی کنند، و سپس آن را درگاه‌های دانش ذخیره‌سازی کنند تا برای کارکنان خود دسترس‌پذیر باشد. انجام این کار به حمایت مدیران ارشد و ترویج فرهنگ حامی دانش نیاز دارد.

سازمان‌هایی نیز که ماهیت کارشان به معاونت منابع انسانی شبیه است، نیز می‌توانند با گسترش تعاملات چهره‌به‌چهره بین کارکنان، ایجاد اتاق‌های فکر و اختصاص فضا و زمان کافی برای تسهیم و انتقال دانش خلق دانش جدید و پیوند این دانش به عملکرد نهایی خود را بهبود بخشند. نوآوری در فرآیندها به دنبال یافتن راه‌های بهتری برای انجام امور است که می‌تواند به افزایش کارایی سازمانی بیانجامد. با توجه به این که یکی از اهداف این سازمان، ارتقای عملکرد در خدمت‌رسانی است. نوآوری در فرایند کارساز خواهد بود. کاستن از تشریفات زاید اداری، کوتاه‌تر کردن مسیر تصمیم‌گیری و کاستن از حجم کارها، نمونه‌هایی از نوآوری فرایند در این زمینه به‌شمار می‌روند.

برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی را می‌توان نمونه‌ای از کسب‌وکار جدید دانست. همچنین بهره‌گیری از توانمندی‌های دانشی کارکنان به منظور استفاده حداکثری از ظرفیت‌های استفاده‌نشده کنونی را می‌توان در زمره کسب‌وکاری تازه برای این سازمان دانست.

درنهایت می‌توان گفت توانمندسازهای دانشی می‌توانند امکان بهره‌برداری از سرمایه‌های دانشی سازمان را در راه کارآفرینی سازمانی ارتقا دهد. وجود فرهنگی دانش آفرین، تدوین راهبردهای دانش متناسب با اهداف هر واحد از سازمان، شناسایی منابع دانش و نخبگان سازمان، توسعه درگاه‌های دانش سازمانی، ایجاد ساختاری که دانش در آن به‌آسانی جریان یابد و شناسایی فرایندهای دانش مدار باعث ارتقای نوآوری که عنصر اصلی کارآفرینی سازمانی است، خواهد شد. چنین اقداماتی می‌تواند سازمان را در حفظ قابلیت رقابتی و پویایی مورد نیاز محیط‌های رقابتی امروزین کمک کند.

## منابع

- رهنورد، فرج‌اله؛ محمدی، اصغر (۱۳۸۸). "شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران"، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۱، پاییز و زمستان ۱۳۸۸، از صفحه ۳۷ تا ۵۲.
- شامی، مهدی (۱۳۸۸). "شناسایی عوامل موثر بر تسهیم دانش در مدیریت پروژه‌ها"، رساله دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- عسگری، ناصر (۱۳۹۰). "ارایه مدلی از تاثیر عوامل انسانی-اجتماعی بر اقدامات مدیریت دانش"، رساله دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- منوریان، عباس؛ عسگری، ناصر. سازمان در عصر صنعت، اطلاعات و دانایی، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۸۸.
- Antonic, B. Hisrich, R.D., (2003), "clarifying the entrepreneurship", journal of small Business and enterprise development, vol, 10 , no . 1, pp. 7– 24
- Bierly, P. E. , Kessler, E. H. Christensen, E. W. (2000) "Organizational learning Knowledge & wisdom" Journal of Organizational change Management. Vol13, no6, p: 595.
- Choo , Chun Wei , and nick Bontis , eds .( 2002 ) , " strategic management of intellectual and organizational knowledge", newyork : oxford university press.
- Claver-Corte's, et.al, (2007), "organizational structure features supporting knowledge management processes", journal of knowledge management.vol.11.No4, pp. 45-57.
- Davenport, T. (1997), "ten principle of km". Knowledge and process management, vol. 4(3) : 149-158 .
- Davenport, T. and Prusak, L. (1998), "working knowledge: how organization manage what they know", Boston, ma: Harvard business school press,p.5
- Debowski, S. (2006), Knowledge Management, John Wiley & Sons, Milton, QLD, .
- Dias , c , ( 2001 ) , " corporate portals : a literature review of a new concept in information management " . International journal of information management , 21 , 269 – 287 .
- Drucker, p. (1985, "The discipline of innovation". Harvard business review , may – june . pp – 62-72.
- Gartner, W.B. (1985), "a conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, academy of management review, 10(4),:696-706.
- Hales, Steve, (2001). "Dimensions Knowledge and its Management". Available at: [www.insighting.Co.uk](http://www.insighting.Co.uk).
- Hayton, J.C.,(2005), "promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices", A. review of empirical research, human resource management review, 15(1),:21-41.
- Hitt, Lreland, Hoskisson ,(2005) "strategic management : competitiveness and globalization concept" . (16-th Edition).Thomas south western publishers

- Hornsby, J.S, kuratko, D. F, & S.A., Zahra(2002), "middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale", *journal of business venturing*,17(2):253-273.
- Jafari, M. , Fesharaki, M.N, and Akhavan, A. (2007) "establishing an integrated knowledge management system in Iran aerospace industries organization", *journal of knowledge management* ,vol 11,no 1,pp 127-42
- Jennings, D,F, (1994), "multiple perspectives of entrepreneurship", Ohio south western publishing.
- Knight, G.A. (1997),"cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation", *journal of business venturing*, vol.12 no.3, pp.213-25.
- Kuratko, D.F., Montagno, R,V., &Hornsby, J.s., (1990), "developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment, *strategic management journal*.11(1):49-58.
- Malhotra, y. (2000),"km for E-Business performance. information strategy" :*the executives journal*,v.16(4),pp.5-16
- Markus , B . Storh Maier ( 2005 ) . "B-kIDE : A framework and a tool for Business process-oriented knowledge infrastructure Development" , PhD thesis, publisher: shaker Verlag , ISBN : 3-8322-3620-1 ..
- Mc Evily, Chakravarthy. (2002), "the persistence of knowledge-based advantage: an Empirical test for product performance and technological knowledge" . *strategic management journal*.vol.23
- Monavvarian, A., Kasaei, M., A KM model for public administration: the case of Labour Ministry, *The journal of information and knowledge management systems*, Vol. 37 No. 3, 2007, pp. 348-367
- Nonaka , L , Takeuchi , H . ( 1995 ) , "knowledge – creating company : how Japanese companies create the Dynamics of innovation" , oxford university press , oxford ,
- Nonaka, I. "A dynamic theory of organizational knowledge creation," *Organization Science*, (5:1), 1994, pp. 134-139.
- Porter,ME(1985),"competitive advantage creating and sustaining superior performance" the free press, new York .
- Quaddusa, M. and Xu, j.(2005)," Adoption and diffusion of Knowledge management systems: field studies of factors and variables", *Knowledge-Based systems*, 18,pp.107-115.
- Schwarz, G.M. (2002) *Organizational hierarchy adaptation and information technology, information and organization*, Vol. 12,: 153-182.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*,11, 448–469
- Shepherd, D.A, and Katz, J.A (2005), "advances in entrepreneurship, firm, emergence, and growth: international entrepreneurship" 'volume 8,Elsevier ltd
- Skyrme, D.(1998). 'Fact or fad? Ten shifts in Knowledge management', available at: [www.Skyrme.com/Pubs](http://www.Skyrme.com/Pubs).
- Stevenson. H. H., Roberts. M. J., and Groesbeck. H. I., (1985), *New business ventures and the entrepreneur*, Homewood, IL., Irwin.
- Stop ford, J.M. and Baden-fuller, C.W.f. (1994),"creating corporate entrepreneurship" ,*strategic management journal*,vol.15 no.7 pp.521-36.

- Timmons, J.A. (1999), "new venture creation: entrepreneurship for the 21st century", Boston ma: Irwin McGraw hill.
- Zahra, S.A.(1991), "predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study", journal of business venturing,6(2):259-286.
- Zahra, S.A. Nielson, A.P. & Bogner, W.C.,(1999). "corporate entrepreneurship: knowledge and competence development", entrepreneurial theory and practice,23(3):169-190.

