

# بررسی تأثیر مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی از دیدگاه کارکنان (مورد مطالعه: وزارت صنایع)

نویسندگان: طیبه امیرخانی<sup>۱\*</sup>، عسل آغاز<sup>۲</sup> و مونا عبدالله پور<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

\* Email: ta.amirkhani@gmail.com

## چکیده

در این مقاله تأثیر مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. برای سنجش مدیریت دانش از ابعاد کسب دانش، خلق دانش، ثبت دانش، کاربرد دانش و انتقال دانش استفاده شده و کارآفرینی سازمانی با ابعاد ایجاد شرکت‌ها یا واحدهای مستقل، ایجاد کسب‌وکار جدید، نوآوری در محصول و خدمات، نوآوری در فرایند، خودتجدیدی، ریسک‌پذیری، پیشگامی و رقابت تهاجمی سنجیده شده است. جامعه آماری پژوهش وزارت صنایع بوده و داده‌های این تحقیق توسط پرسشنامه جمع‌آوری شده است. پس از تحلیل داده‌ها و انجام تحلیل عاملی، ابعاد مدیریت دانش در هم ادغام شده و به سه بعد ایجاد دانش، بهره‌برداری از دانش و تسهیم دانش کاهش یافته و کارآفرینی سازمانی نیز با ابعاد نوآوری و ریسک‌پذیری مورد سنجش قرار گرفته است. نتایج تحقیق بیانگر این است که مدیریت دانش بستری برای ایجاد کارآفرینی سازمانی فراهم می‌آورد و می‌تواند در ایجاد کارآفرینی سازمانی موثر باشد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش، کارآفرینی سازمانی، نوآوری، ریسک‌پذیری.

عنوان عاملی مهم برای ماندگاری در عرصه رقابت قلمداد می‌کنند. در حقیقت کارآفرینی هم می‌تواند در هنگام آغاز فعالیت اقتصادی یک فرد یا گروهی از افراد، اتفاق افتد و هم در درون یک سازمان در حال فعالیت رخ دهد که نوع اخیر را کارآفرینی سازمانی گویند. از آنجایی که کارآفرینی

امروزه رقابت تنگاتنگ و شدید میان سازمان‌ها، به کاهش کارآمدی مدیریت سنتی در این عرصه و رشد سریع شرکت‌های کوچک منجر شده است. عصر کنونی، سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای برای کارآفرینی قائل می‌شوند و آن را به

## مقدمه

## دانشور

رشتار

مدیریت و پیشرفت

Management and  
Achievement

• دریافت مقاله: ۸۷/۶/۳۰

• پذیرش مقاله: ۸۸/۷/۱۵

Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Eighteenth Year  
No. 47-1  
Jun.Jul.2011

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال هجدهم - دوره جدید  
شماره ۱-۴۷  
تیر ۱۳۹۰

سازمانی به تغییر فن‌آوری و رشد بهره‌وری می‌تواند منجر شود و توان سازمان برای استفاده از منابع بالقوه خود را افزایش دهد، استفاده از ساز و کارهایی که به افزایش آن بیانجامد، از اهمیت زیادی برخوردار است (۱) در عصر کنونی، دانش نیز به عنوان منبعی ارزشمند و استراتژیک و همچنین یک دارایی مطرح است و ارائه محصولات و خدمات با کیفیت مناسب، بدون مدیریت و استفاده صحیح از این منبع ارزشمند، امری دشوار و گاهی ناممکن است. برخی اندیشمندان معتقدند دانش مبنایی برای نوآوری و موفقیت اقتصادی ایجاد می‌کند و این امر خود به کسب مزیت رقابتی منجر می‌شود (۲) از این رو در این تحقیق تأثیر مدیریت دانش بر ایجاد کارآفرینی سازمانی بررسی شده است تا شاید به مدد مدیریت مؤثر دانش، گامی در راستای ترویج کارآفرینی در سازمان‌های امروزی برداشته شود.

### مدیریت دانش

امروزه مدیریت دانش به منزله یک قلمرو پژوهشی مستقل در مطالعه سازمان‌ها مطرح می‌شود و به مثابه فرایندی برای کسب مزیت رقابتی قلمداد می‌شود (۳) در حقیقت در عصر کنونی، مدیریت دانش به عنوان مفهوم بسیار مهمی در دنیای کسب‌وکار به حساب می‌آید و در بسیاری از سازمان‌ها به عنوان مهم‌ترین اولویت سرمایه‌گذاری به شمار می‌آید (۴).

برای بحث در باب مدیریت دانش شایسته است که ابتدا به مفهوم دانش اشاره شود. داوِنپورت و پروساک (۱۹۹۸) دانش را به منزله ترکیبی از تجارب مستندشده، ارزش‌ها، اطلاعات و بینش کارشناسانه تعریف می‌کنند که چارچوبی برای ارزیابی و شکل‌دهی به تجارب و اطلاعات جدید فراهم سازد (۵).

پولانی (۱۹۶۲) دانش را در قالب دو دسته دانش آشکار و دانش ضمنی طبقه بندی می‌کند. دانش آشکار می‌تواند به شکل داده‌های ملموس و رویه‌ها یا اصول جهان‌مول، کدگذاری و تسهیم شود، درحالی‌که دانش ضمنی از تجارب افراد منتج می‌شود و فقط از طریق کاربردش آشکار می‌شود. اسپندر (۱۹۹۶) بیان می‌دارد که دانش می‌تواند به وسیله فرد یا جمع ایجاد شود. دانش جمعی نشانگر یکپارچگی و انسجام دانش است و ترکیبی از تلاش افراد بسیاری است که مهارت‌های متفاوت اما مکمل دارند (۶).

از نظر داروچ و مک ناتون (۲۰۰۳)، دانش، داده، اطلاعات و دانش ضمنی را دربرمی‌گیرد و مدیریت دانش فرایندی است که به خلق، تسهیم، نشر و کاربرد دانش در سازمان می‌پردازد. هنگامیکه از دانش استفاده شود، یادگیری اتفاق می‌افتد که این امر به نوبه خود، به بهبود دانش موجود در سازمان منجر می‌شود (۷). در حقیقت مدیریت دانش استراتژی‌ای است که سرمایه مفهومی یک سازمان را که شامل اطلاعات ثبت شده و هم‌استعدادهای اعضای آن سازمان می‌شود، در راستای افزایش بهره‌وری، کسب ارزش‌های جدید و افزایش رقابت‌پذیری به کار می‌گیرد و مدیران و کارکنان سازمان را آموزش می‌دهد که چگونه به منزله یک کل مهارت‌هایی را ایجادکنند و آن فعالیت‌ها را بهینه سازند (۸). با توجه به ابهاماتی که در تعریف دانش وجود دارد باید اذعان کرد که تعریف مدیریت دانش نیز امری دشوار است؛ چراکه تفاسیر متعددی از آن انجام شده است (۹)؛ اما در تمامی تعاریف به‌طور ضمنی این امر که دانش یک دارایی مهم است و باید به دقت مدیریت شود، مستتر است و بحث اصلی در مدیریت دانش، ایجاد دیدگاهی است که معتقد به انتقال دانش مناسب، به افراد مناسب، در زمان مناسب و به شکل صحیح باشد (۱۰).

### ابعاد مدیریت دانش

ابعاد مدیریت دانش از دیدگاه‌های گوناگونی بررسی شده است و محققان مختلف هر یک از زاویه خاصی به آن نگریده‌اند. از یک دیدگاه، مدیریت دانش سه عنصر کسب دانش، انتشار دانش و پاسخ‌گویی به دانش را دربرمی‌گیرد (۷). دیدگاه دیگری حاکی از آن است که فعالیت‌های مدیریت دانش تمامی مراحل لازم از خلق دانش تا بهره‌برداری از دانش را شامل می‌شود و با هشت فعالیت خلق، کسب، تسخیر و بیان، تجمیع، تسهیم، ادغام، به‌کارگیری و بهره‌برداری از دانش جدید سروکار دارد (۱۱).

از نظر بهات (۲۰۰۱)، چرخه مدیریت دانش شامل فعالیت‌های کسب، ثبت، انتقال، خلق و کاربرد دانش در سازمان است. خلق دانش، در رابطه با ایجاد دانش جدید در سازمان است و بر ایجاد دانش رسمی تأکید می‌کند. کسب دانش به معنای کسب دانش جدید از شرکای خارجی است و در بسیاری از صنایع به عنوان یک الزام رقابتی قلمداد

می‌شود. ثبت دانش دربرگیرنده مجموعه فعالیت‌هایی است که به منظور ثبت و مستندسازی دانش موجود در سازمان انجام می‌شود. برای مثال فعالیت‌هایی مانند استفاده از پایگاه داده برای ثبت دانش سازمانی یا مستندسازی تجربیات موفق و ناموفق در این مقوله جای می‌گیرد (۱۲). انتقال دانش به این معناست که دانش باید به شکل مفیدی برای تمامی افرادی که در هر زمان و مکانی به آن نیاز دارند در دسترس باشد. فناوری‌های جدید مانند اینترنت و سیستم‌های پشتیبانی از تصمیم‌گیری و جلسات بحث گروهی به انتقال دانش کمک می‌کنند (۱۳) کاربرد دانش و بهره‌برداری از آن دربرگیرنده فعالیت‌های استفاده از قابلیت‌های سازمانی از طریق به‌کارگیری دانش در محصولات و خدمات قابل فروش و تولید مجدد آن‌ها می‌باشد (۱۴). در این تحقیق، به منظور سنجش مدیریت دانش از ابعاد فوق (کسب دانش، خلق دانش، ثبت دانش، کاربرد دانش و انتقال دانش) استفاده شده است.

### کارآفرینی سازمانی

در سال‌های اخیر، موضوع کارآفرینی سازمانی طرفداران زیادی را به خود جلب کرده است. بیشتر پژوهشگران بر این باورند که این واژه به فعالیت‌های کارآفرینانه‌ای اشاره دارد که به منظور کسب نتایج نوآورانه، در سازمان به آن‌ها منابعی اختصاص داده می‌شود. نقش اصلی کارآفرینی درون سازمانی، توسعه روحیه کارآفرینی در سازمان است و از این رو، به ایجاد جو نوآوری مساعدت می‌کند (۱۵). در حقیقت کلمه کارآفرین ابتدا در زبان فرانسوی در اوایل قرن شانزدهم مطرح شد (۱۶) و در سال ۱۹۹۲ واژه کارآفرینی سازمانی برای نخستین بار وارد فرهنگ لغت آمریکا شد و در آن، کارآفرین سازمانی به عنوان فردی تعریف شد که مسئولیت تبدیل ایده‌های خاص به محصولات جدید سودآور را به عهده می‌گیرد و ریسک‌های مربوط به آن را تقبل می‌کند (۱۷) کارآفرینی، حداقل در تمام جوامع دموکراتیک، عبارت است از پلی میان کل جامعه به‌ویژه وجوه غیر اقتصادی آن جامعه و نهادهای انتفاعی‌ای که برای بهره‌بردن از موهبت‌های اقتصادی آن جامعه فعالیت می‌کنند. رابرت سی، رونشتات پس از بازمینی تکامل کارآفرینی و بررسی تعاریف گوناگون آن، شرحی خلاصه را ارائه داد:

کارآفرینی فرایندی پویا به منظور ایجاد ارزش افزوده است، این ارزش توسط افرادی ایجاد می‌شود که به منظور ایجاد ارزش برای کالاها یا خدماتی، ریسک‌های بزرگی را به جان می‌خرند (۱۵).

از میان دسته‌بندی‌های مختلفی که در خصوص کارآفرینی به عمل آمده است تقسیم‌بندی کورنوال و پرلمن (۱۹۹۰) در حوزه مدیریت کاربرد بیشتری دارد. بر اساس این تقسیم‌بندی کارآفرینی به سه شکل عمده کارآفرینی مستقل یا فردی، کارآفرین درون سازمانی و سازمان کارآفرین نمایان می‌شود. ویژگی‌های سازمان کارآفرین عبارت‌اند از:

**ساختار:** اساساً سازمان‌های کارآفرین ساختار ارگانیک دارند که دارای مشخصاتی مانند عدم تمرکز، غیررسمی بودن، عمودی و افقی بودن ارتباطات، عدم انحصار اطلاعات، کارگروهی، برخورداری از ساختار تخت و داشتن کارکنان توانمند (دارای زمان آزاد برای فکر کردن در مورد ایده‌های جدید و آزادی عمل برای پیگیری و اجرای آن‌ها و...) می‌باشند.

**حمایت مدیریت:** یک سازمان کارآفرین از مدیرانی برخوردار است که از افراد ریسک‌پذیر و صاحب ایده، قدردانی می‌کنند، در برابر سرپیچی کارکنان از ضوابط و قواعد تحمل بالایی نشان می‌دهند و متولی طرح‌های کارآفرینانه هستند.

**اهداف و استراتژی‌ها:** چنین سازمانهایی، بر بازارگرایی، برون‌گرایی، سازگاری با محیط و فرصت‌گرایی متمرکز می‌شوند و رسالت آن‌ها حامی تغییر و نوآوری است.

**فرهنگ سازمانی:** سازمان کارآفرین دارای فرهنگی است که در آن از ریسک‌پذیری، نوآوری و ایده‌های جدید افراد در تمامی سطوح سازمان حمایت می‌شود، کارگروهی با ارزش است و تشویق می‌شود، افراد نسبت به هم احساس وظیفه می‌کنند، میان کارکنان اعتماد، صداقت، و درستی وجود دارد و نیروی انسانی به مثابه با ارزش‌ترین منبع سازمان شناخته می‌شود (۱۸).

در حقیقت، کارآفرینی هم می‌تواند در زمانی که یک فرد یا گروهی از افراد، یک فعالیت اقتصادی را آغاز می‌کنند اتفاق افتد و هم در داخل یک سازمان در حال فعالیت رخ دهد که نوع اخیر را "کارآفرینی درون سازمانی" یا "کارآفرینی سازمانی" می‌گویند (۱۹) که می‌توان کارآفرینی شرکتی و

از محیط بیرونی و درونی سازمان سرآغاز فرایند کارآفرینی سازمانی است، این اطلاعات داده‌هایی برای ارزیابی گزینه‌های استراتژیک است و هنگامی که یک طرح استراتژیک تعیین شد، باید اجرا شود. عوامل فردی، گروهی و سازمانی که برای یک سازمان کارآفرین الزامی است باید موضوع ارزیابی و اجرای یک طرح استراتژیک قرارگیرند و نتایج طرح استراتژیک برای کنترل و ارزیابی استفاده می‌شود. تغییر این طرح را در هر مرحله از این فرایند و برای افزایش عملکرد و کارایی می‌توان انجام داد (۲۱).

کارآفرینی درونی (کارآفرینی درون سازمانی) را به جای یکدیگر به کار برد (۲۰).

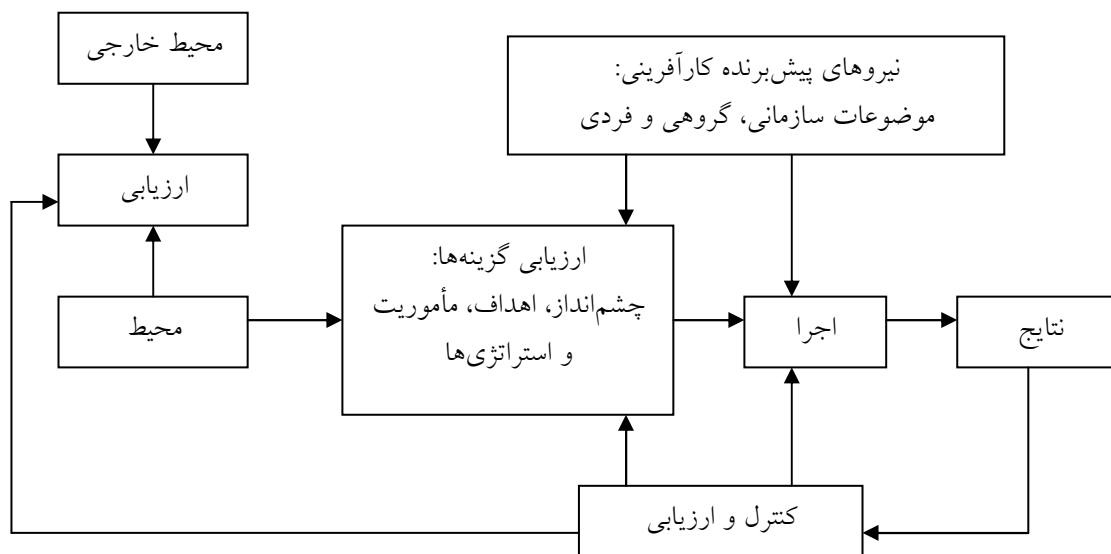
### مدل‌های کارآفرینی

صاحب‌نظران مختلف چارچوب‌های علمی و کاربردی متعددی را برای ایجاد سازمان کارآفرینانه ارائه کرده‌اند که در این بحث برخی از این مدل‌ها بررسی می‌شود.

### مدل کارآفرینی سازمانی کورنوال و پرلمن

شکل ۱ چارچوب کارآفرینی سازمانی را نشان می‌دهد؛ که مبنای رویکرد مدیریت استراتژیک است. اطلاعات حاصل

شکل شماره ۱. مدل کارآفرینی سازمانی کورنوال و پرلمن



هستند، نشان می‌دهد. موفقیت کارآفرینانه در قالب ظرفیت نوآورانه که یک سازمان را برای بازسازی و بقاء در بلندمدت توانا می‌سازد، توجه شده است (۲۲).

### ابعاد کارآفرینی سازمانی آنتونیک و هیسریچ

آنتونیک و هیسریچ با توجه به بررسی‌هایی که انجام دادند هشت بُعد را برای کارآفرینی سازمانی برشمردند. آن‌ها بر این عقیده‌اند که کارآفرینی سازمانی می‌بایست با هشت بُعد متمایز و در عین حال مرتبط با هم مدنظر قرار گیرد که این ابعاد عبارت‌اند از:

### مدل کارآفرینی سازمانی اکهلز و نیک

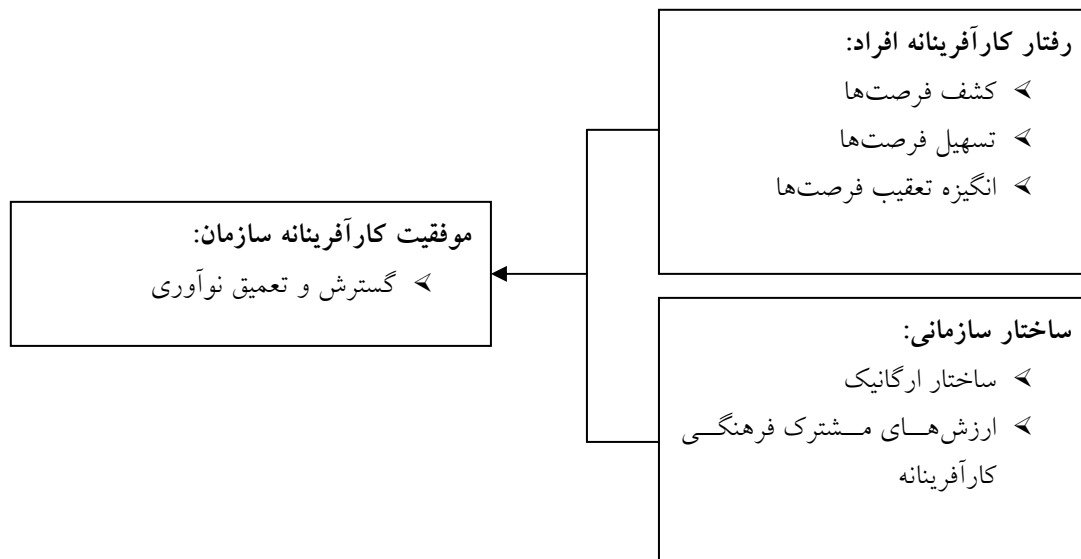
در این مدل تلاش شده است تا به‌طور مفهومی تأثیر رفتارهای کارآفرینانه فردی و ساختار سازمانی کارآفرینانه سازمان‌ها بررسی شود. به عبارت دیگر این مدل توانایی سازمان برای بقاء در یک محیط سرشار از نوآوری را نشان می‌دهد.

مدل مذکور، تعامل رفتار کارکنان و ساختار سازمان را که عمدتاً عناصر ضروری برای موفقیت کارآفرینانه سازمان

فرایند ۵- خودتجدیدی ۶- ریسک‌پذیری ۷- پیشگامی ۸- رقابت تهاجمی.

۱- ایجاد شرکت‌ها یا واحدهای مستقل ۲- کسب‌وکار جدید ۳- نوآوری در محصول و خدمات ۴- نوآوری در

شکل شماره ۲. مدل کارآفرینی سازمانی اکهلِس و نک



### ایجاد شرکت‌ها یا واحدهای مستقل و کسب و کارهای جدید

فعالیت‌های تجاری مخاطره‌آمیز ویژگی برجسته کارآفرینی درون سازمانی است که می‌تواند به ایجاد کسب‌وکارهای جدید در درون سازمان منجر شود. در شرکت‌های بزرگ و کوچک این فعالیت‌های مخاطره‌آمیز جدید ممکن است ایجاد واحدهای رسمی مستقل یا نیمه مستقل را دربرگیرد. این واحدهای مستقل می‌توانند در درون یا بیرون از حوزه سازمان قرار گیرند.

### نوآوری در فرایند و محصول - خدمت

این بُعد کارآفرینی سازمانی بر توسعه و نوآوری در تکنولوژی تأکید دارد. کارآفرینی درون سازمانی شامل ایجاد محصول جدید، بهبود محصول و نیز رویه‌ها و روش‌های جدید است. این توضیح لازم است که پژوهشگران میان نوآوری در محصول و نوآوری مرتبط با تکنولوژی (نوآوری در فرایند) تمایز قائل می‌شوند.

### خود تجدیدی

خود تجدیدی، بیانگر ایجاد تغییر در سازمان‌ها بواسطه تجدید ایده‌های کلیدی است که سنگ بنای یک سازمان هستند. این بُعد دلالت بر تغییر استراتژیک و تغییر سازمانی دارد و دربرگیرنده تعریف مجدد مفهوم کسب‌وکار، سازماندهی مجدد و ایجاد تغییرات گسترده سیستمی به منظور ایجاد نوآوری است. در حقیقت، سازمان‌های کارآفرین ملزم به انطباق‌پذیری، تجدید مستمر کسب‌وکار و انعطاف‌پذیری هستند.

### ریسک‌پذیری

ریسک‌پذیری یکی از ابعاد بسیار مهم کارآفرینی درون سازمانی محسوب می‌شود و در رابطه با جستجوی سریع فرصت‌ها، به‌کارگیری منابع و اقدامات جسورانه می‌باشد. در حقیقت جسارت برای جستجوی فرصت‌ها و تجربه‌کردن آن‌ها می‌تواند به عنوان ویژگی سازمان کارآفرین مدنظر قرار گیرد.

## اثرگذاری

این بعد، پیشگامی و پیشی گرفتن در تعقیب فرصت‌ها یا ورود به بازارهای جدید را مدنظر قرار می‌دهد. در حقیقت، اثرگذاری به عنوان اندازه‌ای که سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا به منظور کسب مزیت رقابتی، رهبری بازار را در حوزه‌های کلیدی کسب‌وکار (از قبیل معرفی محصولات و خدمات، به‌کارگیری تکنولوژی‌ها و تکنیک‌های اداری) به دست گیرند، تعریف می‌شود.

## رقابت تهاجمی

این بُعد بیانگر تمایل سازمان در به چالش کشیدن رقبا یا رقابت کردن با آن‌ها است. بنا به نظر برخی اندیشمندان، رقابت تهاجمی و اثرگذاری را می‌توان به عنوان دو بُعد متمایز کارآفرینی سازمانی مدنظر قرار داد. چنین تفاوتی بدین خاطر است که اثرگذاری مربوط به پیشقدم‌بودن در بهره‌گیری از فرصت‌های بازار است درحالی‌که رقابت تهاجمی در ارتباط با داشتن ارتباط تهاجمی با رقبای سازمان است. اثرگذاری، پاسخ به فرصت‌ها بوده درحالی‌که رقابت تهاجمی پاسخ به تهدیدات است و این تفاوت به صورت تجربی نیز اثبات شده است (۲۳).

این توضیح لازم است که در این تحقیق برای سنجش کارآفرینی سازمانی از ابعادی که از طریق آنتونیک و هیسریچ مطرح شده‌اند (کسب‌وکار جدید، نوآوری در محصولات و خدمات، نوآوری در فرایند، پیشگامی، ریسک‌پذیری، خود تجدیدی و رقابت تهاجمی) استفاده شده است چرا که در مقایسه با سایر مدل‌های کارآفرینی قابلیت سنجش آن بیشتر بوده و از جامعیت برخوردار است.

## مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی

از آنجایی‌که نوآوری اخیراً به عنوان مهم‌ترین عامل در جهت حفظ مزیت رقابتی و توسعه مدنظر قرار گرفته است، سازمان‌ها باید عوامل کلیدی افزایش نوآوری در فرایند و تولید را شناسایی کنند. این عوامل در برگرنده کارآفرینی سازمانی، استراتژی کسب‌وکار، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش است (۲۴). در حقیقت، فرصت‌های آینده با ترکیب کردن حوزه‌های کارآفرینی و مدیریت دانش قابل کشف و دستیابی است و هنگامی که سازمان بتواند به

نحوی کارآمد این ترکیب را حفظ کند، احتمال دستیابی به نوآوری و توسعه شایستگی‌های جدید افزایش خواهد یافت (۲۵). با استفاده مستمر از مدیریت دانش، سازمان‌ها قادر به برآورده ساختن نیازهای موجود و در حال ظهور خود بوده و می‌توانند به منظور ایجاد فرصت‌های جدید، از سرمایه‌های دانشی موجود و کسب‌شده بهره‌برداری کنند (۲۶). به علاوه از آنجایی‌که دانش به مثابه منبع کلیدی کسب مزیت رقابتی محسوب می‌شود، ذخیره و حفظ دانش ایجادکننده ارزشی برای سازمان است که این ارزش خود به حفظ کارآفرینی منجر می‌شود (۲۷).

در کارآفرینی، هدف ارائه محصول یا خدمت جدید به بازار است به طوری که این نوآوری در محصول یا خدمت از ترکیب دانش موجود و دانش جدید استخراج می‌شود (۲۸). از این رو سازمان باید اطلاعات و دانش موردنیاز در فرایند نوآوری را مشخص کرده و به کسب آن اقدام کند تا از این طریق مزیت رقابتی خود را بهبود بخشد (۲۹). در حقیقت پیش از ترکیب دانش، سازمان‌ها باید تمامی دانش بیرونی را که در راستای دستیابی به نوآوری مثمرتر است، به درون سازمان انتقال دهند (۳۰). این امر مستلزم آن است که سازمان جهت‌گیری کارآفرینانه داشته باشد تا بتواند توانایی‌اش را برای انتقال و ترکیب دانش در راستای توسعه محصولات و فرایندهای جدید ارتقا دهد. در واقع امروزه برای پاسخ سریع به نیازهای در حال ظهور، می‌بایست فرایند تبدیل و ایجاد دانش در سازمان امری ضروری و مستمر شود (۳۱). به علاوه باید با به‌کارگیری دانش موجود در سراسر سازمان، به تغییرات بازار نیز به نحوی پاسخ داده شود (۳۲) تا این امر به نوبه خود بتواند به پیشرفت یا بهبود در شایستگی‌های گوناگون سازمانی منجر شود. از این رو، اتخاذ جهت‌گیری کارآفرینانه، توانایی سازمان‌ها برای تبدیل دانش به نوآوری، بهبود شایستگی و به‌طور کلی اثربخشی سازمان را افزایش خواهد داد. با توجه به آنچه ذکر شد و با عنایت به اهمیت مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی در عصر امروزی، این مقاله به بررسی تأثیری که مدیریت دانش می‌تواند بر رشد و شکوفایی کارآفرینی سازمانی داشته باشد می‌پردازد.

## سابقه تحقیقات و مطالعات انجام شده: مدیریت

دانش و کارآفرینی سازمانی از جمله مباحثی هستند که به اهمیت آن‌ها در دوران فعلی بسیار توجه شده است چراکه

میان کارآفرینی سازمانی و ایجاد ثروت کمک می‌کند. این امر در پژوهش مذکور با ایجاد و تست یک مدل هنجاری، که به ماهیت تأثیر کارآفرینی سازمانی وضوح می‌بخشد و مقدمات سازمانی و محیطی آن بر عملکرد سازمانی، می‌پردازد. یافته‌های مدل معادلات ساختاری، بر مبنای پیمایشی است که در ۴۷۷ بنگاه انجام شده است و بیانگر این است که کارآفرینی سازمانی و عوامل آن بر ایجاد ثروت، رشد و سودآوری سازمان تأثیر دارد (۳۵).

در زمینه رابطه میان مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی، ماریان گلت و مایل ترزیووسکی<sup>۳</sup> در مقاله‌ای با عنوان «بررسی رابطه میان روش‌های مدیریت دانش و عملکرد نوآورانه» که در سال ۲۰۰۴ به چاپ رسیده است، بیان می‌دارند که فرایند نوآوری به میزان زیادی به دانش بستگی دارد و لازم است تا مدیریت دانش و سرمایه انسانی، عامل اصلی در اداره هر نوع از کسب و کار محسوب شود. در این کار پژوهشی رابطه میان نگرش‌های مدیریت دانش و عملکرد نوآورانه از طریق تمرکز بر صنعت تولید مورد بررسی قرار می‌گیرد. مهم‌ترین یافته تحقیق حاضر در این است که مدیریت دانش، به ایجاد عملکردهای نوآورانه در سازمان کمک می‌کند (۲).

### فرضیه‌های تحقیق

#### فرضیه اصلی:

مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی تأثیرگذار است.

#### فرضیه‌های فرعی:

- ◀ مدیریت دانش بر ایجاد کسب و کار جدید تأثیرگذار است؛
- ◀ مدیریت دانش بر نوآوری در محصولات و خدمات تأثیرگذار است؛
- ◀ مدیریت دانش بر نوآوری در فرایند تأثیرگذار است؛
- ◀ مدیریت دانش بر ریسک‌پذیری تأثیرگذار است؛
- ◀ مدیریت دانش بر پیشگامی تأثیرگذار است؛
- ◀ مدیریت دانش بر خودتجدیدی تأثیرگذار است؛
- ◀ مدیریت دانش بر رقابت تهاجمی تأثیرگذار است.

تأثیر قابل توجهی بر رشد و شکوفایی سازمان‌ها بر جای می‌گذارند. هالاوی، مک‌کارتی و آرونسون<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۶ در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت دانش و استراتژی رقابتی بنگاه» بیان می‌دارند که مدیریت دانش، برای بهبود رقابت-پذیری سازمانی ظهور کرده است. هدف از مقاله بررسی رابطه میان مدیریت دانش و مزیت رقابتی بنگاه است. در این مقاله مبنای نظری موجود، پیرامون مدیریت دانش، و تنظیم استراتژی بررسی شده است. نویسندگان این تحقیق، در پایان از طریق مروری بر ادبیات تحقیق، استراتژی‌های مدیریت دانش را به استراتژی کسب و کار متصل کرده‌اند (۳۳).

سید عمر شریف‌الدین سید آبخسان و فیتون رولند<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۴ مطالعه‌ای تحت عنوان «مدیریت دانش در سازمان-های دولتی، مطالعه‌ای در رابطه با رابطه میان عناصر سازمانی و عملکرد انتقال دانش» انجام داده‌اند. آن‌ها در این مطالعه بیان می‌دارند مطالعات نسبتاً کمی در رابطه با مدیریت و انتقال دانش در بخش دولتی به ویژه در کشورهای در حال توسعه انجام شده است. این مقاله رابطه میان عناصر سازمانی و انتقال دانش را مورد کاوش قرار می‌دهد. در این پژوهش پنج متغیر مستقل اصلی مشخص شده‌اند که عبارت‌اند از: فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تکنولوژی، منابع انسانی و افراد و دستورالعمل‌های سیاسی و این متغیرها در مقابل دارایی‌های دانشی و عملکرد انتقال دانش، با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن، به آزمون گذارده شده‌اند. در راستای انجام یک مطالعه تجربی عمیق، وزارت توسعه کارآفرینی مالزی به عنوان مطالعه موردی انتخاب شده و ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسش‌نامه بوده است. نتایج بیانگر این است که روابط معناداری میان بعضی از متغیرها و ایجاد سرمایه‌های دانشی یا عملکرد انتقال دانش وجود دارد (۳۴).

در زمینه کارآفرینی سازمانی آنتونیک و هیسریچ، مقاله‌ای را با عنوان «عوامل کارآفرینی سازمانی و ایجاد ثروت سازمانی» در سال ۲۰۰۴ به چاپ رسانده‌اند. این دو محقق در این مقاله بیان می‌دارند که علی‌رغم اهمیت شایان توجه کارآفرینی در راستای ایجاد ثروت در سازمان‌ها، محققان به آن توجه کافی نکرده‌اند. این مطالعه به درک بهتر رابطه

1. Halawi, McCarthy and Aronson

2. Syed Omar Sharifuddin, Syed- Ikhsan and Fytton Rowland

3. Marianne Gloet and Mile' Terziovski

## روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش، توصیفی تحلیلی و از نوع میدانی است که از لحاظ زمانی یک تحقیق مقطعی به حساب می‌آید. ابزار اصلی در این تحقیق پرسش‌نامه بوده که برای سنجش مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی از ابعاد این دو عامل استفاده شد.

جامعه آماری در این تحقیق کارکنان وزارت صنایع است که تعداد کارکنان رسمی و پیمانی این وزارتخانه ۴۹۷ می‌باشد. در تعیین حجم نمونه در داده‌های کیفی در صورتی - که نمونه‌گیری از جامعه محدود باشد فرمول مناسب برای  $n$  چنین است:

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 p(1-p)}{(N-1)\xi^2 + Z_{\alpha/2}^2 p(1-p)}$$

$n$ : تعداد افراد نمونه آماری؛

$\xi^2$ : بازه قابل تحمل از برآورد پارامتر موردنظر؛

$p$ : نسبت موفقیت در جامعه (۰/۵)؛

$z$ : مقدارمتغیر نرمال متناظر با سطح اطمینان در اینجا ۹۵ درصد (۱- $\alpha$ ) است (۱,۹۶)؛

$\alpha$ : سطح خطا (۰/۵)؛

$N$ : حجم جامعه (۵۴۵).

از آنجاکه مقدار  $p$  (برآورد نسبت موفقیت متغیر مورد مطالعه) در دسترس نیست مساوی با ۰/۵، در نظر گرفته شده است که در این حالت مقدار واریانس حداکثر خود، یعنی ۲۵٪ است و در سطح اطمینان ۹۵٪،  $(\alpha=0/5)$  و  $N=497$  نفر، و از آنجایی که میزان خطا و اشتباه باز است از تحقیقات مشابه استخراج شده است که در اینجا  $\xi^2 = 0/08$  در نظر گرفته شده است. حجم نمونه با استفاده از فرمول فوق ۱۱۶ نفر محاسبه شده است که برای افزایش اطمینان پرسش‌نامه میان ۲۰۰ نفر از کارکنان رسمی و پیمانی وزارتخانه به روش تصادفی ساده پخش شد که از این میان ۱۶۲ پرسش‌نامه برگشت داده شد. از آنجایی که پرسش‌نامه این تحقیق به دلیل دربرگرفتن دو مفهوم مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی دارای سوالات تخصصی بود، فقط در میان کسانی توزیع شد که حداقل دارای مدرک کارشناسی باشند.

پرسش‌نامه این تحقیق از ۳۴ سؤال تشکیل شده است که ۲۲

سؤال آن، به سنجش مدیریت دانش با ابعاد کسب دانش، خلق دانش، ثبت دانش، کاربرد دانش و انتقال دانش و ۱۲ سؤال آن به سنجش کارآفرینی سازمانی با ابعاد کسب و کار جدید، نوآوری در محصولات و خدمات، نوآوری در فرایند، پیشگامی، ریسک‌پذیری، خود تجدیدی و رقابت تهاجمی اختصاص داده شده است.

این توضیح لازم است که در راستای تهیه و تنظیم پرسش‌نامه، ابتدا جستجوهای لازم در منابع اینترنتی و مقالات مرتبط، انجام شد و با توجه به ابعاد موردنظر در پژوهش حاضر، مرتبط‌ترین سوالات انتخاب شدند. بنابراین بنا به الزام بعضی از ویژگی‌های فرهنگی و بومی محققان ناگزیر به جرح و تعدیل پاره‌ای از سوالات شدند و بعد از تهیه و تنظیم پرسش‌نامه، پایایی و روایی آن همان‌گونه که در ادامه می‌آید، آزموده شد.

## تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی برای بررسی روایی

### عاملی پرسش‌نامه

به منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه، تعداد ۳۰ پرسش‌نامه در جامعه آماری توزیع و گردآوری شد. ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۹۶۲ محاسبه شد. همچنین برای آزمون روایی سوالات هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسش‌نامه از نظرات متخصصان و اساتید دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های تهران و علامه طباطبایی که در زمینه موضوع مورد بررسی از تخصص برخوردار بودند استفاده شد. در این مرحله با انجام مصاحبه‌های مختلف و کسب نظرات افراد یادشده، اصلاحات لازم به عمل آمده و به این ترتیب اطمینان حاصل شد که پرسش‌نامه همان خصیصه موردنظر محققان را می‌سنجد.

به منظور بررسی روایی عاملی پرسش‌نامه، در این تحقیق با استفاده نرم‌افزار آماری SPSS و نرم‌افزار لیزرل ۸/۵۳ به انجام تحلیل عاملی اکتشافی مبادرت شد. نتایج محاسبه شاخص KMO نشان می‌دهد که با توجه به اینکه میزان KMO، برای مدیریت دانش ۰/۸۴۸ و برای کارآفرینی سازمانی ۰/۸۲۷ محاسبه شده است و این مقادیر به عدد یک نزدیک هستند، این امر از کفایت نمونه‌گیری خبر می‌دهد و با توجه به این امر که مقدار sig برای هر دو عامل مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی صفر به دست آمده است و این



برای اینکه مدل اندازه‌گیری تأیید شود، اولاً باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند و ثانیاً مقادیر  $p$ -value و ضرایب استاندارد آن باید معنی‌دار باشند. اگر مقدار  $X^2$  کم، نسبت  $X^2$  به درجه آزادی (df) کوچک‌تر از ۳، RMSEA کوچک‌تر از ۰/۰۱ باشد، می‌توان نتیجه گرفت که مدل برازش بسیار مناسبی دارد.

همان‌طور که مدل فوق نشان می‌دهد، میزان کای دو بر درجه آزادی کمتر از ۳ و همچنین میزان RMSEA کوچک‌تر از ۰/۰۱ و میزان  $p$ -value بیشتر از سطح معنی‌داری استاندارد ( $\alpha = 0/05$ ) بیانگر برازش خوب مدل است.

### روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه، با استفاده از برنامه نرم‌افزار آماری در علوم اجتماعی (SPSS) و نرم‌افزار پیشرفته لیزرل اطلاعات به‌دست‌آمده تجزیه و تحلیل شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده، از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف برای تشخیص نرمال بودن توزیع متغیرها، از تحلیل همبستگی برای بررسی رابطه میان متغیرها، از آزمون علامت برای بررسی وضعیت متغیرها و از مدل معادلات ساختاری برای سنجش تأثیر مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

#### آزمون نرمال بودن نمره عامل‌های به‌دست‌آمده

برای آزمون نرمال بودن نمره عامل‌های به‌دست‌آمده از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف استفاده شد. نتایج این آزمون در جدول یک نشان‌دهنده شده است. با توجه به جدول یک، sig تمامی عوامل به غیر از تسهیم دانش کمتر از ۰/۰۵ بوده، از این رو می‌توان گفت که توزیع هیچ‌کدام از این عوامل به غیر از عامل نامبرده نرمال نیست؛ به همین دلیل برای آزمون فرضیه‌ها و انجام سایر آزمون‌های آماری از آمار ناپارامتریک استفاده شد.

#### آزمون همبستگی بین عامل‌ها

جدول شماره ۲ نشانگر نتایج همبستگی میان مدیریت دانش و ابعاد کارآفرینی سازمانی است.

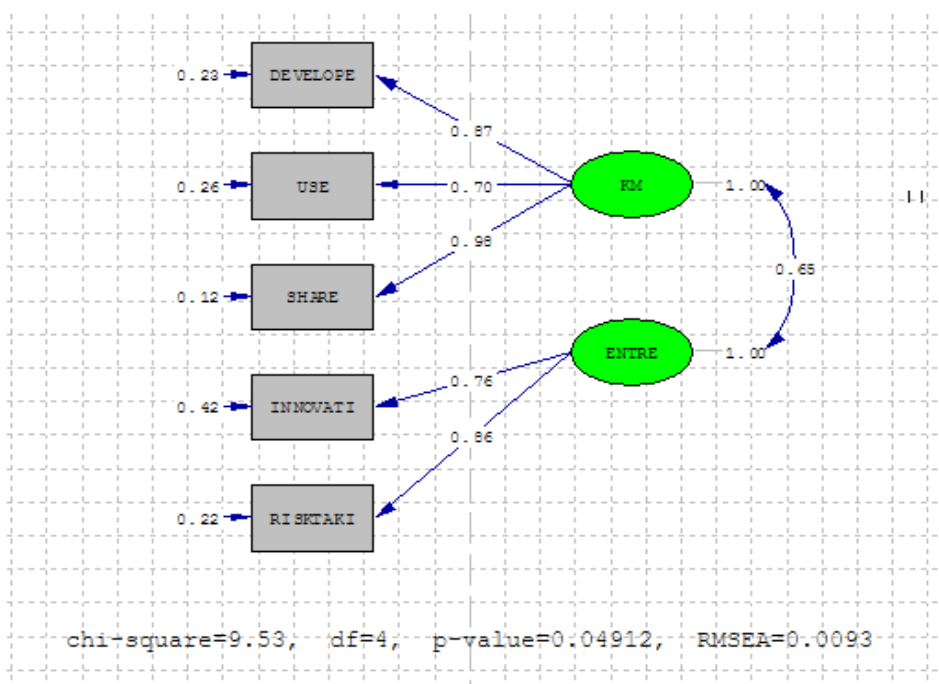
مقدار کوچک‌تر از عدد ۰/۰۵ است، تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مناسب تشخیص داده شد. بنابراین به کمک تحلیل عاملی اکتشافی و با نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۳، مقیاسی برای مدیریت دانش و مقیاسی برای کارآفرینی سازمانی طراحی شد. در طراحی سؤالات پرسشنامه دقت لازم به عمل آمده تا سؤالات از سادگی و وضوح کافی برخوردار باشند. پرسشنامه اولیه مدیریت دانش مرکب از ۲۲ سؤال و ۵ عامل بود که در تحلیل عاملی، ۲ سؤال به علت بار عاملی کم حذف شد و ۲۰ سؤال و ۳ عامل برای مدیریت دانش در نظر گرفته شد. کارآفرینی سازمانی دربرگیرنده ۱۲ سؤال بود که پس از تحلیل عاملی هیچ سالی حذف نشد، یعنی در کل ۳۲ سؤال (۲۰ سؤال درباره مدیریت دانش و ۱۲ سؤال درباره کارآفرینی سازمانی) تحلیل شد. نتایج تحلیل عاملی برای مدیریت دانش حاکی از این بود که سه عامل اول ۶۱/۹۹ درصد تغییرپذیری متغیرها را توضیح می‌دهند، از این رو بر طبق نتایج ماتریس چرخش یافته عاملی، سؤالات مرتبط با ابعاد کسب و خلق دانش در هم ادغام شده و ایجاد دانش نامیده شدند. سؤالات مرتبط با ابعاد ثبت و کاربرد دانش تحت عامل جدیدی به نام بهره‌برداری از دانش، جای گرفتند و سؤالاتی که به سنجش انتقال دانش اختصاص یافته بودند، با بعد جدیدی به نام تسهیم دانش طبقه‌بندی شدند. ابعاد جدید کارآفرینی سازمانی پس از تحلیل عاملی، نوآوری و ریسک‌پذیری نامیده شد؛ چرا که نتایج تحلیل عاملی حاکی از این بود که دو عامل اول ۵۸/۹۹ درصد تغییرپذیری متغیرها را توضیح می‌دهند؛ بر طبق نتایج ماتریس چرخش یافته عاملی، ابعاد نوآوری در محصول، نوآوری در فرایند، ایجاد کسب‌وکار جدید و خودتجدیدی، ادغام گشته و نوآوری نامیده شدند و ابعاد پیشگامی، رقابت تهاجمی و ریسک‌پذیری نیز در هم ادغام شده و ریسک‌پذیری نام گرفتند. از این رو، فرضیه‌های فرعی تحقیق پس از انجام تحلیل عاملی و ادغام عوامل، به صورت زیر تغییر یافت:

◀ مدیریت دانش بر ریسک‌پذیری تأثیرگذار است؛

◀ مدیریت دانش بر نوآوری تأثیرگذار است.

آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز با کمک تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل ۸/۵۳ انجام شد که نتایج حاصل از آن در شکل ۳ مشاهده می‌شود.

شکل ۳. روایی عاملی



جدول ۱. نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

	کارآفرینی سازمانی	ریسک‌پذیری	نوآوری	مدیریت دانش	تسهیم دانش	بهره‌برداری از دانش	ایجاد دانش	sig
	۰/۰۵۵	۰/۰۰۱	۰/۰۰۵	۰/۰۰۹	۰/۱۴۷	۰/۰۴۱	۰/۰۳۴	

دانش و ابعاد کارآفرینی سازمانی در سطح معناداری ۹۹ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۲. ضریب همبستگی مدیریت دانش و عوامل کارآفرینی سازمانی

مدیریت دانش	نوآوری	ریسک‌پذیری	کارآفرینی سازمانی
	**۰/۹۰۱	**۰/۸۹۲	**۰/۵۲۹

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است

همان‌طور که نتایج جدول فوق نشان می‌دهد، بین مدیریت

### آزمون علامت

در ادامه برای بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق (مناسب‌بودن یا مناسب‌نبودن آن‌ها) از آزمون علامت (sign) استفاده شده‌است. جدول شماره سه نتایج این آزمون را در وزارت صنایع نشان می‌دهد.

جدول ۳. وضعیت متغیرهای تحقیق

	کارآفرینی سازمانی	ریسک‌پذیری	نوآوری	مدیریت دانش	تسهیم دانش	بهره‌برداری از دانش	ایجاد دانش	تفاوت منفی	تفاوت مثبت	sig
	۴۲	۴۲	۵۷	۹۳	۸۱	۹۳	۹۰	۶۰	۰/۰۰۰	
	۱۱۱	۱۰۵	۸۴	۶۹	۷۲	۶۰	۶۰	۰/۰۱۸	۰/۰۱۰	

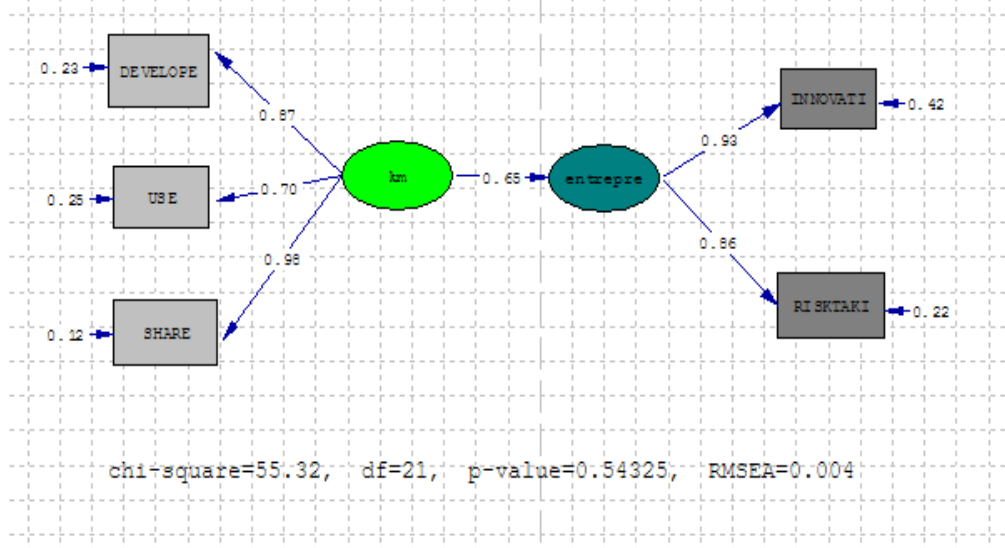
سازمانی از وضعیت نامناسبی برخوردارند.

### مدل معادلات ساختاری

به منظور حصول اطمینان از وجود و یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای پژوهش، فرضیه‌های تحقیق با استفاده معادلات ساختاری آزمون شدند. با توجه به شکل ۲ نسبت کای دو به درجه آزادی برابر با ۲/۶۳ است (کوچک‌تر از ۳) و همچنین میزان RMSEA برابر با ۰/۰۴ (کوچک‌تر از ۰/۰۱) و p-value بیشتر از سطح معنی‌داری استاندارد ( $\alpha = 0 / 05$ ) است همچنین GFI برابر با ۰/۹۳ و AGFI نیز ۰/۹۵ (بزرگ‌تر از ۰/۹) به دست آمده است که این شاخص‌ها بیانگر برآزش خوب مدل و وجود رابطه علی میان مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی است.

بر طبق این آزمون، در هرکجا که عدد معناداری بزرگ‌تر از ۰/۰۵ باشد میان وضعیت متغیر و میانگین در نظر گرفته شده (عدد ۳ که در وسط طیف لیکرت قرار می‌گیرد) تفاوت معناداری وجود ندارد و وضعیت متغیر متوسط خواهد بود. اما چنانچه عدد معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۵ بوده و فراوانی تفاوت منفی بیشتر از فراوانی تفاوت مثبت باشد، وضعیت متغیر مناسب است در حالی که، اگر عدد معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۵ بوده و فراوانی تفاوت منفی کوچک‌تر از فراوانی تفاوت مثبت باشد، وضعیت متغیر نامناسب است. با توجه به جداول فوق، وضعیت تسهیم دانش و مدیریت دانش متوسط بوده، وضعیت ایجاد دانش و بهره‌برداری از دانش مناسب است و نوآوری، ریسک‌پذیری و کارآفرینی

شکل ۴. مدل معادلات ساختاری فرضیه ۵



دارد. چراکه نسبت کای دو به درجه آزادی کوچک‌تر از ۳، P-VALUE بیشتر از سطح معنی‌داری استاندارد ( $\alpha = 0 / 05$ )، RMSEA کوچک‌تر از ۰/۰۱، همچنین GFI برابر با ۰/۹۴ و AGFI نیز ۰/۹۲ است.

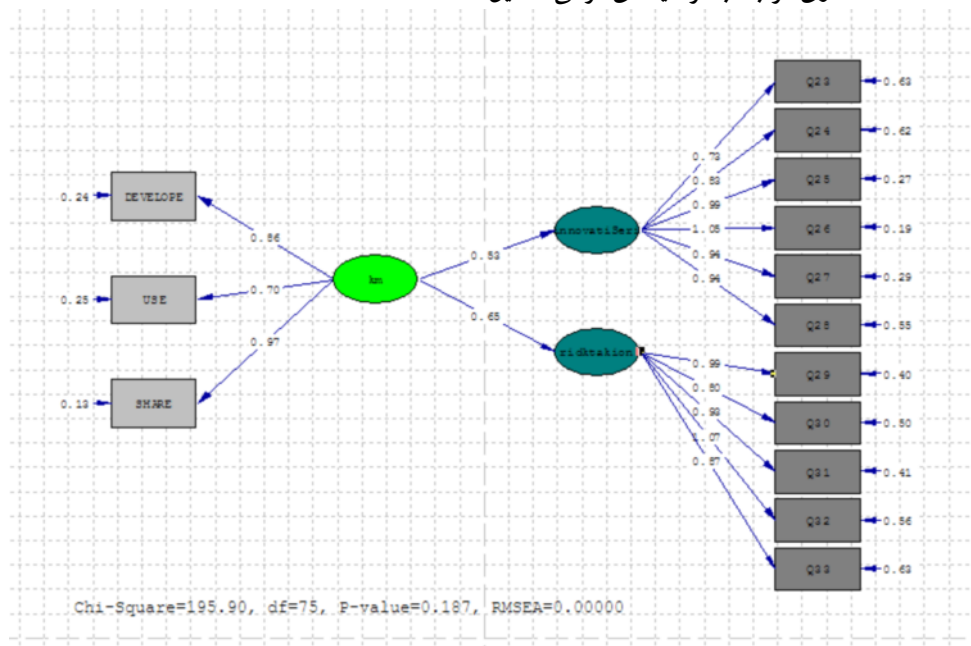
همچنین نتایج حاصل از خروجی لیزرل در رابطه با فرضیات فرعی تحقیق در شکل ۵ نشان داده شده است. با توجه به شکل، شاخص‌های این مدل حکایت از برآزش مناسب مدل و در نتیجه تأیید فرضیه‌های فرعی تحقیق

جدول ۴ نشانگر نتایج حاصل از فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق است.

جدول ۴. نتایج فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق

نتیجه	AGFI	GFI	RMSEA	df	chi-square	فرضیات
تأیید فرضیه	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۰۰۴	۲۱	۵۵/۳۲	مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی تأثیرگذار است.
تأیید فرضیه	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۰۰۰	۷۵	۱۹۵/۹۰	مدیریت دانش بر ریسک‌پذیری تأثیرگذار است.
تأیید فرضیه	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۰۰۰	۷۵	۱۹۵/۹۰	مدیریت دانش بر نوآوری تأثیرگذار است.

شکل ۵. مدل معادلات ساختاری مرتبط با فرضیه‌های فرعی تحقیق



### بحث و نتیجه‌گیری

جامعه آماری این تحقیق، وزارت صنایع و معادن است که یکی از وزارتخانه‌های مهم و اصلی کشور بوده و بخش صنایع و معادن و تعداد زیادی از سازمان‌های تابعه را تحت پوشش خود دارد و به‌طور حتم عملکرد آن تأثیر عمده‌ای بر رشد و توسعه اقتصادی کشور بر جای خواهد گذاشت. لذا حرکت در راستای افزایش کارآفرینی در این وزارتخانه و به دنبال آن بهبود عملکرد آن از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. چرا که کارآفرینی مؤسسات دولتی را قادر به رقابت در صحنه بین‌المللی می‌سازد. سازمان‌های دولتی چنانچه بخواهند به حیات خود ادامه دهند، می‌بایست مدیریت کارآفرینی را فراگیرند چرا که این امر به بهره‌برداری سیستماتیک از فرصت‌ها و ابتکارات جدید در عرصه‌های فناوری و سازمانی بخش دولتی می‌انجامد. در حقیقت با توجه به اینکه سازمان‌های دولتی دارای نقشی اساسی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه هستند، بهبود کارایی آن‌ها و راهکارهایی که به این امر منجر می‌شود، امری است که می‌بایست همواره مدنظر قرار گیرد (۲۰).

نتایج این تحقیق حاکی از آن است که در این وزارتخانه نوآوری، ریسک‌پذیری و کارآفرینی سازمانی از وضعیت نامناسبی برخوردارند، لذا بر مسئولان این وزارتخانه واجب

است که برای این امر راهی بیندیشند. در حقیقت، یکی از مواردی که بر سر راه کارآفرینی مانع ایجاد می‌کند انحصار است (۳). خوشبختانه وزارت صنایع گام‌هایی را در راستای کاهش انحصارات برداشته است، اما شایسته است که این امر با جدیت بیشتری دنبال شود. همچنین ساختارهای بوروکراتیک سنتی نیز به عنوان مانعی در راه کارآفرین شدن سازمان‌ها عمل می‌کنند. باید این نکته را در نظر داشت که بوروکراسی هیچگاه به‌طور کامل قابل حذف کردن نبوده و نیست و این امر به ویژه درباره سازمان‌های عریض و طویل بخش دولتی صادق است. برای رفع این مشکل به‌کارگیری ساختارهای انعطاف‌پذیرتری نظیر ادوکراسی‌ها و استفاده از سازمان‌های جانبی (موازی) در درون بوروکراسی‌ها در راستای افزایش خلاقیت و نوآوری مثمرتر به نظر می‌رسند.

نتایج این پژوهش حاکی از آن است که وضعیت تسهیم دانش و مدیریت دانش در سازمان متوسط بوده و ایجاد و بهره‌برداری از دانش از وضعیت مناسبی برخوردار است. لذا با توجه به تأیید همبستگی میان مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی و نتایج مدل معادلات ساختاری که حکایت از تأثیر مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی دارد می‌توان گفت که وزارت صنایع و معادن نیز می‌تواند با

9. Choi, Y.S. (2000) An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management, Doctoral Dissertation, Graduate College at the University of Nebraska, University of Nebraska, Lincoln, NB.
10. Shepard, S. (2000) Telecommunications Convergence, New York: McGraw Hill.
11. Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001) Review knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, MIS Quarterly: Vol 25, no 1: pp. 107-136.
12. Bhatt, G.D. (2001) Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people, Journal of Knowledge Management: Vol 5, no 1: pp. 68-75.
13. Bose, R. (2004) Knowledge management metrics, Industrial Management & Data Systems: Vol 104, no 6: pp. 457-468.
14. Nielsen, A.P. (2006) Understanding dynamic capabilities through knowledge management, Journal Of Knowledge Management: vol 10, no 4: pp. 59-71.
15. Kuratko, D.F. & Hohgetts, R.M. (2001) Entrepreneurship: a contemporary approach, Harcourt, Inc.
16. Mohanty, S.K. (2006) Fundamental of entrepreneurship, India: Prentice-Hall.
۱۷. هادی زاده مقدم، اکرم و رحیمی فیل آبادی، فرج الله (۱۳۸۴)؛ "کارآفرینی سازمانی"، تهران: نشر جانان، چاپ اول.
۱۸. حسن مرادی، نرگس (۱۳۸۴)؛ "مدیریت کارآفرینی"، تهران: نشر مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
۱۹. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۴)؛ "کارآفرینی در سازمان‌های دولتی"، تهران: انتشارات فراندیش.
20. McFadzean, E., O'Loughlin, A. & Shaw, E. (2005) Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link, European Journal of Innovation Management: Vol 8, no 3: pp. 350-372.
۲۱. حسن مرادی، نرگس (۱۳۸۵)؛ "مدیریت کارآفرینی".

مدیریت مؤثر دانش، به بهبود کارآفرینی سازمانی مبادرت نماید.  
در نهایت می‌بایست خاطر نشان کرد که مدیریت دانش فقط یکی از راه‌های افزایش کارآفرینی سازمانی بوده و موارد دیگری شامل حمایت مدیریت عالی، سرمایه اجتماعی، سرمایه انسانی، فرهنگ و جو سازمانی نیز بر ترویج روحیه کارآفرینی و ایجاد بستری مناسب برای آن، تأثیر می‌گذارند و انجام پژوهش‌هایی در باب هرکدام از این موارد می‌تواند گامی در راستای ایجاد بستری مناسب برای توسعه کارآفرینی در سازمان‌های کشور باشد.

### منابع

۱. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۴)؛ "کارآفرینی در سازمان‌های دولتی"، انتشارات فراندیش، چاپ اول.
2. Birkinshaw, J., Nobel, R. and Ridderstrale, J. (2002) Knowledge as a contingency variable: do the characteristics of knowledge predict organization structure?, Organization Science, vol 13, no 3, pp: 274-89
3. Gloet, M. & Terziowski, M. (2004) Exploring the relationship between km practices and innovation performance, Journal of Manufacturing Technology Management: Vol 15, no 5: pp. 402-409.
4. Wong, K.Y. (2005) Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises, Industrial Management & Data Systems: Vol 105, no 3: pp. 261-279.
5. Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998) Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press.
6. Ju, T.L., Li, Ch.Y. & Lee, T.Sh. (2006) A contingency model for knowledge management capability and innovation, Industrial Management & Data Systems: Vol 106, no 6: pp. 855-877.
7. Darroch, J. & McNaughton, R. (2003) Beyond market orientation Knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms, European Journal of Marketing: Vol 37, no 3/4: pp. 572-593.
8. Murray, P.C. (1998) New Language For New Leverage. The Terminology of Knowledge Management, Corporate Education. Biz, LLC, NY, available at: [www.ktic.com/topic6/13\\_term2.htm](http://www.ktic.com/topic6/13_term2.htm).

29. Teece, D.J. (2000) Strategies for Managing Knowledge assets: The role of firm structure and Industrial context, Long Range Planning: Vol 33: pp. 35-54.
30. Zahra, S. and George, G. (2002) Absorptive capacity: a review, re-conceptualization and extension, Academy of Management Review: Vol 27, no 2: pp. 185-203.
31. Gold, A.H., Malhotra, A. & Segars, A.H. (2001) Knowledge management: An Organizational capabilities perspective, Journal of Management Information Systems: Vol 18, no 1: pp. 185-214.
32. Liao, J., Welsch, H. & Stoica, M. (2003) Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of Growth-oriented SMEs, Entrepreneurship Theory and Practice: Vol 28, no 1: pp. 63.
33. Halawi, Leila A., Richard V. McCarthy and Jay E. Aronson. (2006), Knowledge management and the competitive strategy of the firm, The Learning Organization, vol 13, no 4, pp: 384-397.
34. Syed- Ikhsan, Syed Omar Sharifuddin and Fytton Rowland (2004), Knowledge Management in a public organizations: a study on relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer, journal of knowledge Management, vol 8, no2, pp: 95-111.
35. Antoncic, Bostjan and Robert D. Hisrich (2004), Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation, Journal of Management Development, vol 23, no 6, pp: 518-550.
- نشر مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو. چاپ اول.
22. Echols Ann & Neck Christopher (1998), The impact of behaviors and structural on corporate entrepreneurial success, Journal of Management Psychology, Vol(13) No.1/2.
23. Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2003) Clarifying the intrapreneurship concept, Journal of Small Business and Enterprise Development: Vol 10, no 1.
24. McEvily, S.K & Chakravarthy, B. (2002) The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge, Strategic Management Journal: Vol 23: pp. 285-305.
25. Carrillo, P., Robinson, H., Alghassani, A. & Anumba, C. (2004) Knowledge Management in UK constructions: strategies, resources and barriers, Project Management Journal : Vol 35, no 1: pp 46.
26. Quintas, P., Lefrere, P. & Jones, G. (1997) Knowledge management: A strategic agenda, Long Range Planning: Vol 30, no 3: pp. 358.
27. Berry, J. (2000) Employees cash in on KM- Knowledge Management Programs pay rewards to share ideas, inter week: Vol 814: pp. 45.
28. Ahuja, G. & Lampert, M. (2001) Entrepreneurship in the Large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions, Strategic Management Journal: Vol 22: pp. 521-543.