

## تحلیل تاثیر مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی

تاریخ دریافت مقاله: فروردین ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش مقاله: اردیبهشت ۱۴۰۰

**محمد شیرخدا**

فارغ‌التحصیل کارشناسی‌ارشد، مدیریت کارآفرینی گرایش سازمانی، دانشگاه تهران (پردیس فارابی)

**نویسنده مسئول:**

محمد شیرخدا

### چکیده

کارآفرینی یکی از مؤلفه‌های موثر در پیشرفت اقتصادی بوده و مدیریت دانش زیرساختی ضروری برای بسیاری از فعالیت‌ها است. امروزه مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی دو رویکرد هستند که سازمانها بطور همزمان جهت کشف و بکارگیری مزایای رقابتی خود از آنها بهره می‌برند و دو معیار مهم برای ارزیابی توفیق محسوب میشوند. تقویت تعاملات کارآفرینی و مدیریت دانش می‌تواند در ارتقاء کارآفرینی و همچنین گسترش مدیریت دانش موثر باشد. برخی از اهداف و فعالیت‌های مدیریت دانش، زیرساختی برای کارآفرینی بوده و از طرف دیگر موضوع مدیریت دانش می‌تواند مبنای کارآفرینی‌های متنوعی قرار گیرد. با توجه به اینکه معمولاً کارآفرینان از پشتیبانی واحدهای مطالعاتی و تحقیقاتی بی‌بهره‌اند، وجود سامانه‌های عمومی مدیریت دانش می‌تواند این خلأ را پر کرده و به عنوان سامانه‌ای برای پشتیبانی تصمیمات مورد استفاده قرار گیرد. از طرف دیگر خدمات مدیریت دانش می‌تواند فعالیت‌های کارآفرینی متنوعی پدید آورد. در مقاله حاضر ضمن تعریف و بررسی مدیریت دانش به اصول، عوامل موفقیت و شکست مدیریت دانش پرداخته شده است و تعامل بین مدیریت دانش و کارآفرینی بررسی شده است و بر این مهم تاکید شده است که مدیریت دانش زیرساختی بسیار مهم برای گسترش، تقویت و تداوم حرکت فعالیت‌های کارآفرینی است.

**کلمات کلیدی:** مدیریت دانش، کارآفرینی، کسب و کار، دانشگاه کارآفرین.

**مقدمه**

ما در دنیای زندگی می‌کنیم که به خاطر جهانی شدن، دچار تغییرات سریع و اجتناب‌ناپذیری است. در این دنیا، اقتصاد به سمت اقتصاد دانش محور حرکت کرده و بسیاری از معادلات کنونی کشورها را با چالش مواجه ساخته که این امر، خود حاصل فناوری اطلاعات و ارتباطات است. سازمان‌های کنوین، اهمیت بیشتری جهت درک، انطباق‌پذیری و مدیریت تغییرات محیط پیرامون قائل شده و در کسب و به کارگیری دانش و اطلاعات روزآمد به منظور بهبود عملیات و ارائه خدمات و محصولات مطلوبتر به ارباب رجوعان پیشی گرفته‌اند. چنین سازمان‌هایی نیازمند به کارگیری سبک جدیدی از مدیریت به نام «مدیریت دانش» می‌باشند.

برخی از سازمان‌ها بر این باورند که با تمرکز صرف بر افراد، فناوری و فنون می‌توان دانش را مدیریت کرد [۲]. در سال‌های اخیر یکی از موضوعاتی که نظرات بسیاری از مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی را به خود جلب کرده است موضوع مدیریت دانش و کارآفرینی است. تاریخچه مدیریت دانش به یونان باستان برمی‌گردد. اما در سال‌های اخیر این موضوع با برجستگی بیشتری مطرح شده است. این رشته از دانش بشری ریشه در رشته‌هایی مانند هوش مصنوعی، مدیریت صنایع، فناوری اطلاعات، مدیریت بازرگانی، جامعه‌شناسی، علوم تربیتی، روانشناسی و اقتصاد دارد. رشد مدیریت دانش و کارآفرینی به عنوان یک راهبرد برای مدیریت در سازمان‌ها به عنوان رویکردی جدید قلمداد می‌شود. رویکردهای متعددی تاکنون در عرصه مدیریت ظاهر شده اند اما به تدریج پس از اندک زمانی دستخوش تغییر شده‌اند [۴]. دانش سازمانی و مدیریت کارآفرینی، در دنیای پرشتاب معاصر، فرصت مناسبی است برای سازمان‌هایی که به خوبی آن را نمی‌شناسند و بکار می‌گیرند. در عین حال تهدیدی جدی برای سازمان‌هایی است که به تحولات محیطی کم توجه بوده و آن را نمی‌شناسند.

در حال حاضر، مدیریت دانش و مدیریت کارآفرینی یک مفهوم جدید و پرتعداد محسوب می‌شود و فرآیندی است که به سازمان کمک می‌کند تا اطلاعات و تخصص‌های مهمی را که قسمتی از حافظه سازمان هستند و معمولاً به یک حالت بدون ساختار در سازمان وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی، توزیع و منتقل نمایند [۳]. فقدان اعتماد در بین کارکنان یکی از مهمترین موانع انتقال دانش و گرایش به کارآفرینی است. افزایش و تبادل دانش در اثر اعتماد متقابل موجب خلق دانش و کارآفرینی می‌شود. وجود اعتماد در سیستم‌های فرا وظیفه‌ای و بین سازمانی نیز یک عامل ضروری است. زیرا مضایقه در اطلاعات آسیب جدی به خلق دانش خواهد رساند [13]. در زمانی که مسائل پیش بینی نشده رو به افزایش‌اند، سازمان‌ها باید در ساختارها و فرآیندهایشان تنوع ایجاد کنند. رسمیت سبب کاهش نوآوری می‌شود. کاهش رسمیت، تنوع ایده‌ها و کارآفرینی رفتارهای جدید را تشویق می‌نماید [14]. وجود ارتباطات و تعاملات غیررسمی نیز به خلق و انتقال دانش کمک می‌کنند. رسمیت موجب از بین رفتن ارتباطات و تعاملاتی می‌شود که برای خلق دانش ضروری‌اند.

وجود رسمیت پایین در ساختار سازمانی به اعضا سازمان اجازه می‌دهد که به منظور خلق و انتقال دانش با یکدیگر تعامل و ارتباط برقرار کنند [۱]. پروبست و همکارانش طی مطالعه‌ای، مدل مفهومی خاصی برای مدیریت دانش و نوآوری توسعه داده‌اند. این مدل مشتمل بر دو بعد اساسی است. بعد نخست، فرآیندهای اصلی عملیاتی مدیریت دانش (شناسایی دانش، کسب دانش، توسعه دانش و اشاعه و اشتراک دانش) و بعد دوم، فرآیندهای استراتژیک اصلی مدیریت دانش (اهداف دانش، ارزیابی دانش) هستند [15].

**۱- ادبیات و مبانی نظری****۱-۱- تعریف مدیریت دانش**

دانش: اضافه کردن درک و حافظه به اطلاعات موجب توسعه طبیعی پس از اطلاعات می‌گردد. خلاصه‌سازی هرچه بیشتر (انباشت) اطلاعات اولیه به دانش منجر می‌شود. دانش را در این حالت می‌توان بینش‌های حاصل از اطلاعات و داده‌هایی تعریف کرد که می‌تواند به روش‌های مختلف و در شرایط گوناگون موثر و قابل تقسیم باشد. دانش به حداقل رساندن جمع‌آوری و خواندن اطلاعات است نه افزایش دسترسی به اطلاعات. دانش کارآمد کمک می‌کند تا اطلاعات و داده‌های ناخواسته حذف شوند.

دانش یک ادراک و فهم است که از طریق تجربه، استدلال، درک مستقیم و یادگیری حاصل می‌شود. زمانی که افراد دانش خود را به اشتراک می‌گذارند، دانش هر یک افزایش می‌یابد و از ترکیب دانش یک فرد با افراد دیگر، دانش جدید حاصل می‌شود. رامپرسد دانش را تابعی از اطلاعات، فرهنگ و مهارت‌ها بیان می‌کند. مدیریت دانش فرآیندی است که به

سازمان‌ها یاری می‌کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیت‌هایی چون حل مشکلات، آموختن پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری ضروری است.

تعریف اسوان از مدیریت دانش یکی از بهترین تعاریف قلمداد می‌شود: مدیریت دانش هرگونه فرایند یا عمل تولید، کسب، تسخیر، ترویج و جامعه‌پذیری و کاربرد آن است، در هرچایی که دانش استقرار یابد، یادگیری و عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد. کویتز مدیریت دانش را چنین تعریف می‌نماید: فرایندی که از آن طریق سازمان به ایجاد سرمایه حاصل از فکر و اندیشه اعضا و دارایی مبتنی بر دانش می‌پردازد [۲].

## ۱-۲- تعریف کارآفرینی

از کارآفرینی تعاریف مختلفی شده است که در ذیل آمده است:

کارآفرینی فرایندی از ارائه اندیشه‌های تازه و نو، بهره‌گیری از امکانات و فرصتهای موجود با تکیه بر دانش، پیشه و کار مربوط به آن و پذیرش خطر است [۷].

کارآفرینی پلی میان زایش ایده، تولید و انجام خدمات، مبادله اطلاعات و کالا است [۸].

کارآفرینی عامل دگرگونی اجتماعی است و به ایجاد مشاغل تازه و بهره‌گیری مؤثر از نیروی انسانی و منابع طبیعی میانجامد [۱۰].

کارآفرینی فرایندی است که منجر به ایجاد رضایت‌مندی یا تقاضای تازه می‌شود. کارآفرینی عبارت از فرآیند ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعه‌ای منحصر به فرد از منابع به منظور بهره‌گیری از فرصت‌ها است [۹].

## ۲- پیشینه

در شرایط ناپایدار و پیچیده کنونی، نوآوری سازمانی که مستلزم توسعه‌ی محصول و خدمت‌های جدید و نظامهای اداری است، به عنوان یک منبع مهم ایجاد مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته می‌شود [16].

نوآوری، فرایند گردآوری، تسهیم و به کارگیری دانش عینی و ضمنی را در بر می‌گیرد [17]. به همین منظور یک سازمان نوآور، ارتباط زیادی با بهره‌گیری منابع دانشی خود دارد [16]. مدیریت دانش رویکردی است که دانش و مهارت سازمانی را به منظور ایجاد ارزش و ارتقای اثربخشی سازمانی تقویت می‌کند [18]. از این رو، شرکت‌هایی که سطوح بالاتری از مدیریت دانش دارند، میتوانند توانایی‌شان را در پاسخ به تغییرهای سریع و توسعه‌ی ایده‌های نوآورانه و نوآوری در محصول و خدمت ارتقا دهند [19]. مدیریت دانش اثربخش، ارتباط دانش و فرایند نوآوری را آسان میکند و نوآوری را با استفاده از بهبود دیدگاه و تواناییهای جدید توسعه میدهد [20].

همان طوری که بیان شد، ایده‌پردازی و نوآوری، امری بنیادی در فرایند کارآفرینی به شمار می‌آیند. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت دانش می‌تواند، نقش حیاتی را در پشتیبانی و ایجاد کارآفرینی سازمان ایفا کند. در ادامه تشریح می‌شود که هر یک از فرایندهای مدیریت دانش می‌تواند نقش اساسی در تولید ایده، کشف فرصت (امکان‌سنجی ایده) و نوآوری سازمانی ایفا کنند. ایجاد و کسب دانش جدید با دانش موجود می‌تواند ذخیره‌ی دانش سازمانی را تغییر دهد و مقدار کمی و کیفی دانش موجود را به منظور ایجاد ایده و نوآوری افزایش دهد [18, 22].

دیدگاه مبتنی بر دانش پیشنهاد می‌کند که فعالیتهای گردآوری دانش توانایی شرکت را به منظور ایجاد نوآوری در سازمان افزایش دهد [21]. شرکتهای توانمندتر که دانش را از درون و بیرون سازمان کسب میکنند، میتوانند عدم اطمینان را کاهش دهند [22]. فرصتهای بیش‌تری کشف کنند و به مزیت‌های فنی و فناورانه‌ی بیش‌تری دست پیدا کنند و از این رو در محصولات و خدمت‌های خود نوآوری ایجاد کنند [23].

## اصول مدیریت دانش

داونپورت چند اصل را به عنوان اصول مدیریت دانش ارائه داده است:

- ۱- مدیریت دانش مستلزم سرمایه‌گذاری است. دانش یک دارایی است اما اثر بخشی آن مستلزم سرمایه‌گذاری در دارایی‌های دیگر نیز هست. همچنین بخش زیادی از فعالیتهای مدیریت دانش نیازمند سرمایه‌گذاری هستند. به عنوان مثال آموزش کارکنان فعالیتی است که به سرمایه‌گذاری نیازمند است.
- ۲- مدیریت اثر بخش دانش نیازمند پیوند انسان و تکنولوژی است. انسان و رایانه هر کدام توانایی خاص خود را دارند به عنوان مثال رایانه‌ها می‌توانند اطلاعات را سریع پردازش کنند اما قدرت آن‌ها محدود به داده‌ها و اطلاعات است ولی

دانش در ذهن انسان است و فقط در آن جا پردازش می شود. سازمان ها برای مدیریت اثربخش دانش نیازمند راه حل هایی هستند که انسان و دانش را با هم پیوند بزنند.

۳- مدیریت دانش سیاسی است، بر کسی پوشیده نیست که دانش قدرت است و لذا نباید جای تعجب باشد که هر کس که دانش را مدیریت کرده یک کار سیاسی انجام داده است. داوونپورت معتقد است که اگر در روند و حول و حوش مدیریت دانش شاهد ظهور پدیده های سیاسی نباشیم می توان به این نتیجه رسید که چیزی با ارزش رخ نداده است. مدیران دانشی باید تیزبین و سیاست مدار باشند. آن ها باید فرصت هایی برای یادگیری در سازمان خلق کنند.

۴- مدیریت دانش به مدیران دانش نیازمند است. منظور از مدیران دانش مدیرانی هستند که می توانند دانش های نهفته را دریافته و برای آن ارزش و اعتبار قائل شوند و این موضوع در بخش دولت مهم تر است. مدیران دانش باید اداره کنندگان خوبی برای دانش باشند.

۵- مزایای مدیریت دانش سرچشمه گرفته از ترسیم دانش است. ترسیم دانش به ترسیم نقشه های ذهنی افراد منجر می شود، نقشه ها و مدل های ذهنی افراد در واقع به منزله فیلترهای مفهومی هستند که می گویند چه اطلاعاتی را چگونه ببینیم.

۶- مدیریت دانش به معنای بهبود فرایندهای کار دانش است. بهبود کاردانشی مستلزم این است که دخالت های از بالا به پایین کم تر شود. کارکنان باید آزادی عمل و استقلال لازم را در کار خود داشته باشند تا بتوانند دانش های خود را در راستای حل مسائل و تصمیم گیری به کار ببرند.

۷- دستیابی به دانش تنها شروع کار است. دستیابی به دانش مهم است اما موفقیت مدیریت دانش با آن تضمین نمی شود. دانش را باید به کار گرفت و در فرایندهای سازمانی وارد کرد به گونه ای که منجر به بهبود عملکرد سازمانی شود برای موفقیت این امر نیز باید انگیزه های لازم را در افراد ایجاد نمود [24].

### کاربرد مدیریت دانش در تصمیمات راهبردی

فرایند تصمیم گیری مدیریتی دارای ماهیت پویاست که منعکس کننده هم افزایی موجود است که می تواند در خلال یک فرایند به وقوع بپیوندد. این هم افزایی می تواند در شرایطی که مدیران مجبور هستند تصمیمات استراتژیک اتخاذ نمایند، نقش مهمی داشته باشد، زیرا می تواند پایه موفقیت سازمانی باشد.

مدیریت دانش می تواند به دقت برای تعریف یک مشکل تصمیم گیری مورد استفاده قرارگیرد، عناصر تصمیم گیری را معین نماید، و آنها را به صورت کلی درآورد و این می تواند به عنوان مثال ناشی از نیاز سازمان به حل مشکلات پیچیده ای باشد که زائیده اهداف متناقض است. در یک موقعیت تصمیم گیری ساختارمند، مدیریت دانش می تواند برای اکتشاف تعاملی مجموعه ای از اهداف با گزینه های استراتژیک، به قدر کافی مؤثر باشد [6].

### ترکیب مدیریت دانش و نوآوری

افزایش رقابت بین بنگاه ها در مقیاس جهانی باعث شده است که تفکیک یا عدم تفکیک حوزه های مدیریت دانش یا مدیریت نوآوری موضوع چندان استراتژیک و مهمی به شمار نیاید. در عوض، موضوع استراتژیک و مهم کاربرد مدیریت دانش در فرایندهای مدیریت نوآوری است که موجب می شود سازمانها عملکرد خود را ارتقاء ببخشند. در گذشته سازمانها با تکیه بر نوآوری جدید برای ارتقای عملکرد سازمان از خود می پرسیدند: نوآوری چگونه می تواند عملکرد سازمانی را ارتقا ببخشد، در حالی که امروزه با تکیه بر نوآوری دانش به عنوان منبع بالقوه مزیت رقابتی از خود م پرسند: چگونه توسل به نوآوری دانش، ما را قادر می سازد که در دنیای پر تلاطم کسب و کار به مزیت رقابتی بلندمدت نائل شویم؟ [7].

### اهمیت دانش و تأثیر آن بر نوآوری

گذار به انقلاب دانش: در اقتصاد نوین، دانش منبع اصلی توسعه اقتصادی و صنعتی است و سایر عوامل سنتی تولید مانند زمین، نیروی کار و سرمایه در مرتبه بعدی اهمیت قرار دارند. عوامل سنتی تولید از نظر مقیاس و دامنه با محدودیت روبرو بوده و افزایش نهایی آنها به بازده نزولی سرمایه گذاری منجر می شود. در مقابل، قانون اقتصادی دیگری بر بازده دانش حک مفرمست. سرمایه گذاری بیشتر در دانش یا اطلاعات به بازدهی بالاتری ختم خواهد شد.

نگرش سنتی به نوآوری از تأکید بر دارایی های فیزیکی و ملموس به فرایندهای جذب، همانندسازی و تسهیم دانش برای ایجاد نوآوری در دانش مبدل شده است. در چنین شرایطی دانش به عامل کلیدی ارتقای عملکرد سازمانی تبدیل شده

است. هر چند صاحب نظران رشته نوآوری اهمیت دانش را به رسمیت می شناسند، اما ابهام موجود بین ارزش دانش و اطلاعات سازمانها را ناچار ساخته است که میلیاردها دلار در فناوری اطلاعات سرمایه گذاری کنند. این ناهماهنگی بین مخارج فناوری اطلاعات و عملکرد سازمانی را می توان به گذار از عصر اطلاعات و ورود به عصر دانش نسبت داد. در حقیقت توجه روزافزون به نوآوری دانش به عنوان اهرم استراتژیک عملکرد سازمانی موضوع تازه ای نیست [۷].

سازمان هایی در اقتصاد مبتنی بر دانش موفق عمل می کنند که بتوانند در فرصت های حاصل از دارایی های دانش سرمایه گذاری کنند. این سازمان ها فاتحان صنعت خواهند بود. سازمان هایی که از عهده این مهم بر نیایند بازندگان صنعت تلقی خواهند شد. برای این کار سازمان ها مجبورند انواع دارایی های دانش را شناسایی و نحوه اجرای مؤثر مدیریت دانش را بیاموزند.

دانش از طریق اثرگذاری در محصولات، فرایندها و افراد موجب ایجاد ارزش برای سازمان ها می شود، در حالی که مدیریت دانش اطلاعات، داده ها و دارایی های فکری را به ارزش های دیرپا و ماندگار تبدیل می کند. به دلیل نیاز سازمان ها به نوآوری، توجه به مدیریت دانش با توجه به مدیریت نوآوری همراه و همگام بوده است [۷].

### عوامل موفقیت مدیریت دانش

هری هارن بیان می کند براساس تجربیات خودم و همچنین مطالعات موردی مدیریت دانش در جهان، عوامل اصلی را که برای موفقیت مدیریت دانش حیاتی است می توان در چهار گروه طبقه بندی کرد. این چهار گروه عبارتند از: افراد، فرایندها، تکنولوژی و تعهد استراتژیکی مستمر. گروهی از پژوهشگران معتقد هستند که عوامل فوق را می توان در دو طبقه قرار داد: تکنولوژی و فرایندها در یک گروه، افراد و تعهد استراتژیکی مستمر در گروه دیگر.

**(۱) تکنولوژی:** راه حل های تکنولوژی های مدیریت دانش، بنیانی برای حمایت و سهیم سازی دانش، همکاری، جریان کار و مدیریت سند فراهم می کند. این ابزارها فضایی را به عنوان منبع مرکزی به وجود می آورند که کارکنان، مشتریان، شرکاء و تأمین کنندگان می توانند اطلاعات را با هم مبادله و یکدیگر را راهنمایی کنند و در نهایت تصمیم گیری بهتری انجام دهند. معروف ترین اشکال تکنولوژی مدیریت دانش، ورودی های دانش هستند مانند: اینترنت، اینترنت و اکسترانت. بعضی از این تکنولوژی ها جنبه عمومی دارند نظیر میکروسافت استاندارد یا پایگاه داده های لوتوس نوتز و بعضی از آنها ابزارهای تخصصی هستند مثل: هوش تجاری، مدیریت سند.

**(۲) فرایندها:** شامل فرایندهای استاندارد برای اهدای دانش، مدیریت محتوا (پذیرش، محتوا، حفظ کیفیت، نگهداری محتوای فعلی، بایگانی یا حذف محتوای قدیمی) است. در اینجا نیز مهم و ضروری است که فرایندها ساده و واضح باشند تا به وسیله تمام کارکنان سازمان کاملاً درک و استفاده شود.

**(۳) افراد:** مهمترین چالش در مدیریت دانش اطمینان از مشارکت اعضای در سهیم سازی دانش، همکاری و کاربرد مجدد دانش برای نتایج است. این موضوع مهم باید با تغییر فرهنگ سازمان توأم باشد و فرهنگی بر سازمان حاکم شود که از احتکار دانش، اجتناب نماید و فضای توأم با صمیمیت و اعتماد خلق کند. برای تحقق این هدف لازم است به انگیزه های افراد توجه شود. به این منظور تنظیم مجدد سیستم های پاداش، ارزیابی عملکرد و سایر سیستم های اندازه گیری عملکرد باید مورد توجه قرار گیرد.

**(۴) تعهد استراتژیکی مستمر:** مدیریت استراتژیکی نقش کلیدی برای ارتقای رفتار مطلوب از طریق الگو یا ارتباط مستمر دارد. یک اصل ضروری برای موفقیت مدیریت دانش ایجاد تعهد استراتژیکی مستمر به مدیریت دانش توسط مدیران سطح بالا و ارشد سازمان است.

بررسی ها نشان می دهد ابتکار مدیریت دانش در چند سازمان شکست خورده زیرا آنها مدیریت دانش را کوتاه مدت فرض کرده و توجه خود را از موج بزرگ بعدی منحرف کرده و توجه خود را از موج بزرگ بعدی منحرف کرده بودند. سازمان ها می توانند عوامل زیر را به عنوان راهنمای موفقیت در کاربرد ابتکار مدیریت دانش مورد استفاده قرار دهند:

الف) وجود رهبران یا قهرمانان دانش، رهبر دانش شخصی است که به طور فعال برنامه دانش را خلق می کند و به جلو سوق می دهد ب) خلق فرهنگی که نوآوری و یادگیری و سهیم سازی دانش را تشویق کند ج) تسریع عمل یادگیری و انتقال دانش د) ایجاد درک مشترک از مأموریت های سازمان ه) وجود طرح روشن که ارتباط بین دانش با منافع آن را نشان دهد و) بصیرت های جذاب و جالب ز) زیر ساخت های تکنولوژی مناسب ح) در دسترس قرار دادن اطلاعات، دانش و متادانش برای کارکنان به منظور انجام کار کیفی و تحقق پارادایم خدمت.

**عوامل عدم موفقیت مدیریت دانش**

مهمترین مانع اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان، فقدان فرهنگ تسهیم دانش و عدم درک مزایای بیشمار مدیریت دانش در میان کارکنان می‌باشد. به عبارت دیگر دلایل اساسی عدم موفقیت مدیریت دانش در انواع موسسات عبارت است از:

فقدان یادگیری سازمانی، به دلیل ارتباطات ضعیف میان کارکنان (۰.۰۲٪) عدم موفقیت در به کارگیری مطلوب مدیریت دانش در تمامی فعالیت‌های روزانه (۰.۹۱٪) عدم تخصیص زمان مناسب به منظور یادگیری چگونگی بهره‌گیری مطلوب از مدیریت دانش و درک پیچیدگی‌های آن (۰.۸۱٪) فقدان آموزش کارکنان (۰.۵۱٪) برداشت نادرست کارکنان دال بر این که مدیریت دانش مزایای کمی را به کاربران آن ارائه می‌نماید (۰.۳۱٪) آنچه تاکنون بیان گردید حاکی از آن است که مهمترین دغدغه‌های اجرای اثربخش مدیریت دانش، شامل جنبه‌های انسانی می‌باشد. بسیاری از موسسات بدین دلیل در اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان ناکام بوده‌اند که مفاهیم مدیریت دانش را به شکلی مطلوب به کارکنان معرفی نموده‌اند [14].

**مفهوم و ابعاد کارآفرینی**

کارآفرینی بر پایه نوآوری، اساس پیشرفت و تکامل نظام‌های اقتصادی از ابتدای تمدن تا به امروز بوده است؛ اما فقط یک قرن است که توجه علمی به آن می‌شود. در طول قرن گذشته، ادبیات کارآفرینی بسیار گسترده شده و در قالب چندین رشته علمی به خصوص اقتصاد، روانشناسی، جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی و مدیریت گسترش یافته است.

ژوزف شومپتر اقتصاددان اتریشی‌الاصول ساکن آمریکا بر این باور بود که رشد و توسعه اقتصادی در یک نظام، زمانی میسر خواهد بود که افرادی در میان دیگر آحاد جامعه با خطرپذیری به نوآوری دست بزنند و با این کار، روش‌ها و راه‌حل‌های جدید و کارآمد را جایگزین راهکارهای ناکارآمد و کم‌بهره قبلی کنند.

شومپتر، کارآفرینی را به عنوان نیروی برهم زننده اقتصاد به کاربرد و آن را با عنوان «تخریب خلاق» یا «خلاقیت ویرانگر» نام‌گذاری کرد. شاید وجه تسمیه این عنصر فعال در آفرینش و بازآفرینی روش‌ها و نظام‌ها پس از تحول شکلی یا محتوایی ایشان باشد که با فروپاشی و برهم زدن نظام‌های ناکارآمد، سعی در چینی و بازآفرینی خلاقانه و مبتکرانه آنها به روش صحیح و کارآمد می‌کند. کارآفرینی از نگاه شومپتر دارای سه ویژگی اساسی است:

۱- کارآفرینی قابل‌درک است، اما نمی‌توان با به کار بردن قوانین معمولی و تحلیل حقایق موجود و سطحی آن را به نحوی موفقیت‌آمیز پیش‌بینی کرد.

۲- کارآفرینی رویدادها و نتایج بلندمدت را شکل می‌دهد و برای اینکه موقعیت‌های مناسبی خلق کند، شرایط اقتصادی و اجتماعی فعلی را تغییر می‌دهد.

۳- کثرت و تکرار وقوعی رویدادهای کارآفرینانه به کیفیت نسبی نیروها، تصمیمات راهبردی، اقدامات و الگوهای رفتاری بستگی مستقیم دارد.

مفهوم واژه «کارآفرینی» متفاوت از مفهوم واژه «اشتغال‌زایی» است. نباید کارآفرینی تداعی شغل آفرینی نموده و کسی را کارآفرین دانست که فقط بتواند کارگاه یا کارخانه یا شرکتی را تأسیس، راه‌اندازی و مدیریت نماید و ریسک آن را متقبل شود.

کارآفرینی را به لحاظ ماهیت فعالیت می‌توان به دو نوع تقسیم نمود: منفرد و سازمانی

۱- کارآفرینی منفرد می‌تواند به صورت مستقل با درون سازمانی توسط یک فرد یا گروه انجام شود. اگر کارآفرین به طور مستقل، کسب‌وکار جدیدی راه‌اندازی نمایند، کارآفرین مستقل بوده و اگر فرآیند کارآفرینی توسط افراد شاغل در یک سازمان به عنوان فعالیت درون سازمانی انجام شود کارآفرینی درون سازمانی نامیده می‌شود. کارآفرین درون سازمانی، فردی است که همچون یک کارآفرین مستقل فعالیت می‌نماید و فعالیت وی ایجاد واحدهای جدید در سازمان، ارائه محصولات خدمات و فرآیندهای جدید است که از زیرساخت‌ها و در مواردی از حمایت‌های سازمان برخوردار است.

۲- کارآفرینی شرکتی یا سازمانی بیانگر سازمانی است که همه کارکنان می‌توانند در نقش کارآفرین انجام وظیفه کنند و تمام فعالیت‌های کارآفرینانه فردی و گروهی، به طور مستمر، سریع و راحت‌تر در سازمان مرکزی یا شرکت‌های تحت پوشش به ثمر برسند.

کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که از طریق محصولات، فرآیندها و ایده‌های جدید در سازمان به اجرا گذاشته می‌شود و توسعه می‌یابد. ماهیت کارآفرینی سازمانی با کارآفرینی منفرد تفاوت دارد. یکی از تفاوت‌های مهم در این است که

اقدامات کارآفرینی منفرد «ایجاد» است، درحالی که کارآفرینی سازمانی اغلب متوجه «بازیابی» است؛ تفاوت دیگر میان کارآفرینی منفرد و سازمانی در نوع رقبا است. در کارآفرینی منفرد، رقیب، بازار می‌باشد. کاری که کارآفرین منفرد (مستقل یا درون سازمان) انجام می‌دهد، برطرف کردن موانع موجود در بازار برای بقا و رقابت است؛ اما در مورد کارآفرینی سازمانی، فرهنگ شرکت، رقیب اولیه می‌باشد.

فرآیند کارآفرینی سازمانی در مقایسه با فرآیند کارآفرینی منفرد دارای نقاط اشتراک و افتراق زیادی است. مثلاً هر دو بر نوآوری تاکید می‌کنند، هدف هر دو ایجاد محصولات یا خدمات با ارزش افزوده است و خطرپذیری هر دو زیاد است. ولی در کارآفرینی منفرد بر روی سرمایه و وقت کارآفرین ریسک می‌شود درحالی که در کارآفرینی سازمانی با اقدام به تولید محصولات جدید، بر روی سرمایه شرکت ریسک می‌شود.

کارآفرینی به لحاظ اهداف به دو نوع تقسیم می‌شود: اقتصادی و اجتماعی

۱) کارآفرینی اقتصادی به دنبال بازدهی و سود بازگشتی است.

۲) کارآفرینی اجتماعی به حل مشکل جامعه می‌پردازد. کارآفرینان اجتماعی معمولاً گروه‌ها و سازمان‌های غیرانتفاعی ایجاد می‌کنند.

کارآفرین اجتماعی در سازمان‌های در حال توسعه رواج پیدا می‌کند که هدفش تأمین نیازهای اساسی انسان‌ها است به طوری که تأمین این نیازها از طریق سازمان‌های تجاری و بخش خصوصی امکان‌پذیر نیست. کارآفرینی اجتماعی به دو دسته تقسیم می‌شود:

۱-۲: انتفاعی: در این طبقه کارآفرینی اجتماعی فعالیت‌هایی را شامل می‌شود که بر اهمیت بخش خصوصی در جامعه و نقش اجتماعی این بخش تاکید می‌کند و به دنبال کسب مزایایی هستند که کارهای خوب را به روش درست انجام دهند  
۲-۲: غیرانتفاعی: این دسته به فعالیت‌هایی اشاره دارد که رویکردهای کارآفرینی را در بخش غیرانتفاعی به منظور افزایش اثربخشی سازمانی و پایداری طولانی مدت تشویق می‌کند.

کارآفرینی را می‌توان به لحاظ عامل اصلی به ۳ نوع تقسیم نمود: مبتنی بر منابع، تجربه و دانش.

۱- کارآفرین مبتنی بر منابع: در این نوع کارآفرینی، عامل اولیه انگیزش وجود منابع مادی است و منشأ فرصت تجاری جدید نیز وجود منابع مادی (مالی، طبیعی یا زمین) در دسترس فرد است. فرد با بهره‌گیری از منابع مادی محصول یا خدمات موجود را در بازار تولید می‌کند که معمولی‌ترین نوع کارآفرینی است. این کارآفرین بدون نوآوری و در قالب صنایع موجود محصولات را تولید و به بازار عرضه می‌کند.

۲- کارآفرینی مبتنی بر تجربه: در این نوع، عامل انگیزش اولیه کارآفرینی، تجربه است منشأ فرصت تجاری جدید نیز تجربه کاری یا فنی است که فرد در هر زمینه اقتصادی در هنگام کار، کسب کرده است. وی با بهره‌گیری از تجربه بنگاهی را تأسیس و کالا یا خدمات موجود یا بهبودیافته را تولید و به عرضه می‌کند. این نوع کارآفرینی بعضی مواقع توأم با نوآوری افزایش و بعضی مواقع فاقد نوآوری است.

۳- کارآفرینی مبتنی بر دانش: عامل انگیزش اولیه در این نوع، دانش و دارایی فکری کارآفرین است. منشأ فرصت‌های تجاری جدید نیز، اختراعات و ایده‌های جدید ناشی از تحقیقات نظام‌مند است که در بنگاه‌های اقتصادی یا در نهادهای عمومی و آکادمیک شکل گرفته است. در واقع این نوع کارآفرینی، یک فرآیند تکاملی است که با تحقیقات آغاز می‌شود. اگر تحقیقات، اختراعات و ایده‌ها، منشأ علمی و دانشگاهی داشته باشد، کارآفرینی آکادمیک نامیده می‌شود. نوآوری (کلید، ریشه‌ای افزایشی در محصول و فرآیند) اساس کارآفرینی آکادمیک است. کارآفرینی مبتنی بر دانش خود بر سه نوع است: کارآفرینی برای تولید، توزیع و اشاعه و همچنین برای بهره‌برداری از دانش.

۱-۳: کارآفرینی برای تولید دانش ایجاد بنگاه دانش و ظهور بنگاه‌های دانش و توسعه فعالیت‌های آموزشی در سطوح مختلف می‌شود؛

۲-۳: کارآفرینی برای بهره‌برداری از دانش نیز بنگاه‌های تجاری و گسترش فعالیت‌های تجاری را سبب می‌شود.

۳-۳: کارآفرینی برای بهره‌برداری از دانش می‌تواند معادل کارآفرینی مبتنی بر دانش در نظر گرفته شود [13].

### تعامل بین مدیریت دانش و کارآفرینی

روابط بین مدیریت دانش و کارآفرینی در سه محور قرار می‌گیرند که عبارت‌اند از:

۱. سامانه‌های عمومی مدیریت دانش به عنوان زیرساختی عمومی برای کارآفرینی.
۲. سامانه‌های یکپارچه مدیریت دانش برای کارآفرینی سازمانی.

۳. خدمات و ابزارهای مدیریت دانش به عنوان موضوعی برای کارآفرینی.

کارآفرین سازمانی برای انواع بنگاه‌های اقتصادی و اجتماعی اهمیت دارد؛ اما دانشگاه‌ها (به عنوان سازمان‌هایی که می‌توانند کارآفرین تربیت کنند) و سازمان‌های حاکمیتی (که می‌توانند تأثیر زیادی بر محیط کسب‌وکار و تأمین زیرساخت‌های کارآفرینی داشته باشند) از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و کارآفرینی سازمانی در آن‌ها ضرورت دارد. در ادامه جایگاه مدیریت دانش در پنج حوزه «سامانه‌های عمومی مدیریت دانش»، «کارآفرینی سازمانی»، «دانشگاه کارآفرین»، «دولت کارآفرین» و «کارآفرینی برای عرضه محصولات مدیریت دانش» بررسی می‌شود.

### سامانه‌های عمومی مدیریت دانش

از بین عوامل موثر بر موفقیت کارآفرینی، مواردی نظیر شناسایی فرصت‌ها، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. شناسایی فرصت‌ها نیاز به اطلاعات به هنگام، دقیق و صحیح دارد: عقلانیت معمولاً با محدودیت‌های زمانی، توانایی‌های شناختی و اطلاعات در دسترس محدود می‌شود که به نقص در تصمیم‌گیری‌ها می‌انجامد همچنین برای برنامه‌ریزی نیاز به شناسایی وضع موجود و برآورد روندهای آتی می‌باشد؛ همه این موارد نیاز به اطلاعات و دانش‌هایی دارد که تولید آن‌ها برای عموم افراد و سازمان‌ها امکان‌پذیر نبوده یا هزینه بسیار بالایی دارد. از طرف دیگر اطلاعات و دانش مانند یک «محصول عمومی» در تعابیر اقتصادی است که با استفاده شدن کاهش نمی‌یابد. تولید و انتشار اطلاعات برای عموم مخاطبان توسط دولت، نهادهای عمومی و یا سازمان‌های غیردولتی با اهداف عام‌المنفعه؛ زیرساخت مهمی برای کارآفرینی محسوب می‌شود.

انتشار اطلاعات و دانش ممکن است به صورت گزارش‌ها و اخبار پراکنده باشد که اگر به صورت سامانه‌های یکپارچه ارائه شود، دسترسی به آن‌ها تسهیل خواهد شد. هرچند کارآفرینان درون سازمانی نیز از این زیرساخت‌های عمومی می‌توانند بهره‌مند شوند، اما کارآفرین‌های مستقل نیاز بیشتری به این زیرساخت‌ها دارند زیرا از خدمات و حمایت‌های سازمان مادر برخوردار نیستند. سامانه‌های عمومی مدیریت دانش می‌تواند نقش یک ستاد پشتیبانی تصمیم برای کارآفرینان (به ویژه کارآفرین‌های مستقل) را داشته باشند. این سامانه‌ها هم برای موفقیت کارآفرینی‌های اقتصادی ضرورت دارند و هم برای کارآفرین‌های اجتماعی؛ البته با توجه به پیچیدگی، تنوع و گستردگی مباحث اجتماعی، این سامانه‌ها برای کارآفرینی اجتماعی ضروری‌ترند. از طرف دیگر کارآفرینی‌های اجتماعی به این لحاظ که صرفاً به دنبال منافع فردی نبوده و با مخاطرات بیشتری مواجه هستند، بیشتر باید مورد حمایت قرار گیرند؛ بنابراین سامانه‌های مدیریت دانش که بر نیازهای کارآفرینی اجتماعی تمرکز داشته‌اند، ضرورت و اهمیت بیشتری دارند. از ویژگی‌های کلیدی بازاریابی اجتماعی پیچیدگی پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان بوده و نیازمند توانایی قضاوت عادلانه است.

در تحقیق صالحی صدقیانی با موضوع کارآفرینی اجتماعی، ۱۵ متغیر موثر بر کارآفرینی بررسی شده که به ترتیب اهمیت (بر اساس آزمون فریدمن) عبارت‌اند از: نوآوری، بارو به کارآفرینی، جستجو روش‌های جدید برای ایجاد سرمایه‌ی اجتماعی شناسایی و شکار فرصت‌ها، جست و جوی فرصت‌های جدید، خلاقیت، شناسایی منابع بدون استفاده برای تأمین نیازها، مدیریت خطر، استفاده خلاق از منابع محدود، اجرای قوی، آینده‌مداری، پاسخ‌گویی، برقراری ارتباط بلندمدت با مشتریان و ارباب‌رجوع، رهبری جاه‌طلبانه و قضاوت‌های معتدل و مناسب. همانطور که مشاهده می‌شود بسیاری از این متغیرها نیاز به تولید و دسترسی به اطلاعات و دانش را بیان می‌کنند [13].

### کارآفرینی سازمانی

برای کارآفرین شدن یک سازمان باید مأموریت‌ها، فرآیندها، فرهنگ، ساختار و منابع در راستای تسهیل و ترغیب کارآفرینی هماهنگ شود. ابعاد ساختاری کارآفرینی سازمانی عبارت‌اند از:

۱. پیچیدگی: اگر سازمان در سطح افقی (تعداد مشاغل و وظایف) و یا در سطح عمودی (تعداد پست‌های مدیریتی) از پیچیدگی برخوردار باشد و ارتباطات سازمانی آن قانونمندتر و رسمی‌تر شود، امکان تعامل گروهی در سازمان به شدت تقلیل می‌یابد و این امر سازمان را از اهداف کارآفرینی خود دور می‌سازد. تحقیقات انجام‌شده در این رابطه نیز مؤید رابطه منفی پیچیدگی ساختار و کارآفرینی سازمانی است.

۲. رسمیت: در شرایطی که سازمان از رسمیت بالایی برخوردار باشد، افراد آزادی عمل ندارند، کارها از انعطاف قابل‌قبول و قابل‌تحمل برخوردار نیست و بروز رفتارهای مختلف از جانب کارکنان سلب می‌گردد. در این شرایط چون یادگیری نقشی در پیشبرد برنامه و ارتقای عملکردها نخواهد داشت لذا کارکنان تمایل به یادگیری را نیز از دست خواهند داد.



در حالی که که در سازمان کارآفرین، یادگیری، انعطاف‌پذیری و پذیرش خطر از سوی سازمان اصول محوری محسوب می‌شوند. به عبارتی دیگر، سازمان در شرایطی می‌تواند کارآفرین قلمداد گردد که ضمن پذیرش خطر، قدرت تصمیم‌گیری و قضاوت‌های شایسته را به اعضا خود واگذار و در انجام امور اجازه به کارگیری خلاقیت‌های فردی را به آن‌ها صادر کند. این امر زمانی میسر می‌گردد که میزان دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها و استانداردهای عملیاتی تا حد امکان تقلیل یابد و فرصت برای بروز توانایی به کارکنان داده شود. با این وصف، رابطه کارآفرینی سازمانی و رسمیت رابطه‌ای معکوس خواهد بود.

**۳. تمرکز:** در سازمان‌های کارآفرین که اختیارات تصمیم‌گیری می‌بایست به واحدها و افراد تفویض شده باشد تا بتوانند در زمان مناسب حرکت مناسب را طراحی و به اجرا درآورند، مفهوم تمرکز رنگ می‌بازد و با توجه به خلاقیت، استعداد و قدرت فکری و اجرایی متخصصان و کارشناسان این‌گونه سازمان‌ها، عدم تمرکز جلوه شفاف‌تری پیدا خواهد کرد. این در حالی است که دیگر ابعاد محتوایی سازمان به ویژه اندازه و فناوری نیز بر سطح تمرکز تأثیر بسزایی دارند. به طوری که هر قدر اندازه سازمان بزرگ‌تر شود و یا سازمان از وجود متخصصان مجرب بهره‌گیرد و شبکه ارتباطی متناسب با فناوری روز در اختیار داشته باشد، مساله تفویض اختیار و تمرکززدایی بیشتر معنی پیدا می‌کند. اگر کارکنان از نظر تخصصی واجد شرایط لازم باشند خطرات مربوطه به تفویض اختیار کمتر می‌شود و زمینه تمرکز زدایی بیشتر فراهم خواهد شد.

**۴. فرهنگ سازمانی:** فرهنگ سازمان نشان‌دهنده مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و هنجارهایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترک دارد از ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین داشتن فرهنگ انعطاف‌پذیری یا کارآفرینی است (بدان معنا که) از مجرای انعطاف‌پذیری و از نظر راهبردی به محیط خارجی توجه شده و کوشش می‌شود تا نیازهای مشتریان تأمین گردد. در این فرهنگ، هنجارها و باورهای موردتأیید است که بتوان بدن وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر کرد و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داد، یا رفتاری مناسب در پیش گرفت. چنین سازمانی باید در برابر طرح‌های جدید به سرعت از خود واکنش نشان داده و توان این را داشته باشد که تجدید ساختار کند و برای انجام یک کار جدید، مجموعه رفتارهای جدیدی را در پیش بگیرد.

ایجاد سامانه مدیریت دانش می‌تواند بسیاری از موانع کارآفرینی سازمانی را رفع نماید. برخی از موانع که از طریق مدیریت دانش قابل رفع هستند عبارت‌اند از: ناآشنایی با نقش‌های مختلف افراد و عدم تشویق و حمایت از پیشنهادها و حامیان نوآوری؛ دست به دست گرداندن پیشنهادها و ایده‌های نو برای اخذ تأیید؛ عدم پاسخ سریع به ایده‌ها و پیشنهادها؛ جدید و فقدان سیستم پیشنهادها بی‌نام؛ اطمینان از سرقت ایده‌ها در سازمان؛ عدم آگاهی از معیارهای ارزیابی ایده‌های نو؛ دسترسی نداشتن به اطلاعات موثق، شفاف، مرتبط و به موقع؛ عدم ارتباط واحد تحقیق و توسعه با مشتریان و تحقیقات بازار؛ اطلاعات بیش از حد؛ فقدان دورنمای مشترک نسبت به نوآوری‌ها و... سامانه مدیریت دانش می‌تواند بینش جامع و یکپارچه‌ای در بین مدیران و کارکنان ایجاد نماید. برای کارآفرینی سازمانی باید همه چشم‌انداز سازمان را شناخته و آن را درک کنند. با ایجاد این بینش، کارکنان، اهداف مدیران را جهت خلق سازمان کارآفرین درک می‌کنند.

استقرار سامانه مدیریت دانش در سازمان‌ها آثار زیر را در پی خواهد داشت:

۱- با دسترسی مدیران و کارشناسان به دانش یکپارچه، دقیق، صحیح و به هنگام، کیفیت تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری بهبود می‌یابد.

۲- اجماع در مباحث نظری و همگرایی الگویی‌های ذهنی ذی‌نفعان پدید می‌آید که مهم‌ترین سرمایه برای هماهنگی‌های اجرایی و پیشبرد امور می‌باشد. با ایجاد تقارن اطلاعاتی در زمینه‌های مختلف (از موضوعات راهبردی گرفته تا شاخص‌های ارزیابی) توافق، همراهی و مدیریت در تمامی سطوح مدیریتی و کارشناسی ارتقاء خواهد یافت.

۳- مشارکت تأمین‌کنندگان، مشتریان و سایر ذینفعان در بیان ایده‌ها و نظرات افزایش یافته، انتظارات متناسب شده و آگاهی از منافع جمعی بهبود می‌یابد. می‌توان مدیریت دانش را راهبردی برای دستیابی به کارآفرینی سازمانی در نظر گرفت [13].

## دانشگاه کارآفرین

دانشگاه‌های بزرگ جهان، آموزش و تفکر کارآفرینی را در اولویت برنامه خود قرار دادند و در نهایت اعلامیه‌ای در این زمینه در اکتبر ۱۹۹۸ زیر نظر یونسکو در پاریس صادر شد که توسعه مهارت و ابتکارهای کارآفرینی باید در زمره

آموزش‌های دانشگاهی قرار گیرد. بعضی از محققان از ظهور مأموریت سازمانی کارآفرینی در سازمان دانشگاه تحت عنوان انقلاب دوم دانشگاه یاد کرده‌اند. قبل انقلاب اول، دانشگاه یک نهاد حفاظت کننده، توسعه و انتقال فرهنگی بود (استنباط می‌شد) که مأموریت آموزش و انتقال فرهنگی به نسل‌های بعدی را تعقیب می‌کرد. بعد از انقلاب اول دانشگاه، مأموریت تحقیقاتی نیز در این سازمان ظاهر شد و آن را به یک نهاد علمی - فرهنگی تبدیل کرد. در این زمان دانشگاه در خدمت ارضای حس کنجکاوی انسان‌های اندیشمند بود. این وضعیت تا انقلاب دوم ادامه یافت بعد از انقلاب دوم در اواخر قرن بیستم دانشگاه مأموریت‌های تدریس و تحقیق را با مأموریت سوم یعنی کارآفرینی و انتقال فناوری ترکیب کرده و به یک نهاد اقتصادی - علمی تبدیل شد و در خدمت توسعه اقتصادی قرار گرفت. بین افزایش فعالیت‌های کارآفرینی و ارزش‌های دانشگاهی تضادی وجود ندارد به طوری که هم زمان و با همزیستی کامل و به صورت ترکیبی می‌تواند در یک دانشگاه وجود داشته باشد.

کلازک برای ایجاد دانشگاه کارآفرین خاطر نشان کرده است که از یک طرف دانشگاه‌ها و دیپارتمان‌ها بایستی خود را با تغییرات بیرونی وفق دهند و به فعالیت‌های بازار پست‌اند دست بزنند و از طرف دیگر موقعیت تحقیقات بر پایه، ارزش‌ها و هنجارهای این وظیفه کانونی دانشگاه را حفظ کنند. اتزکویتز اشاره کرد دانشگاهی که نتایج تحقیقاتی را به طور روزمره برای تجاری‌سازی و توسعه ظرفیت علمی موشکافی و ارزیابی می‌کند و ظرفیت‌های داخلی را برای تبدیل نتایج تحقیقات به دارایی فکری و فعالیت اقتصادی گسترش می‌دهد، در زمینه‌های دیگر نیز به نهاد علمی پویا و کیفی تبدیل می‌شود. گستردگی، تنوع و پیچیدگی مباحث پژوهشی و آموزشی ضرورت استفاده از سامانه یکپارچه برای مدیریت دانش را افزایش می‌دهد. استقرار سامانه مدیریت دانش، در دانشگاه‌ها آثار زیر را در پی خواهد داشت:

۱. امکان تعریف پروژه‌های پژوهشی (پایان نامه‌ها، رساله‌ها، طرح‌های مطالعاتی و...) متناسب با تقاضا و همچنین در ارتباط با یکدیگر بتوانند مسائل کلان و واقعی را حل نمایند، افزایش می‌یابد.

۲. فرایندهای پژوهشی (تعریف پروژه، اطلاع رسانی درباره آن‌ها، دریافت اظهارنظر و پیشنهادهای تکمیلی، تدوین گزارش پروژه، نظارت بر محتوا، توزیع پرسش‌نامه و...) در سامانه مدیریت دانش قابل پیاده سازی و مدیریت (به صورت الکترونیکی) هستند.

۳. سرعت و کیفیت تولید مقاله و کتاب به دلیل ایجاد مخزنی از معلومات و هم چنین سهولت انجام کارهای گروهی افزایش می‌یابد.

۴. با تولید و مدیریت محتوا از طریق وب، میزان استفاده از محتوای تولید شده و ارجاعات به شدت افزایش می‌یابد.

۵. خدمات پژوهش الکترونیکی به خوبی از طریق سامانه مدیریت دانش قابل ارائه می‌باشد.

پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها یکی از راهبردهای موثر برای ایجاد دانشگاه کارآفرین است؛ و دانشگاه کارآفرین یکی از مهم‌ترین مولفه‌های ارتقای کارآفرینی در کشور می‌باشد. باید دانش آموختگان آموزش عالی، انسان‌های خلاق، یادگیرنده و کارآفرین باشند که نه تنها بیکاری برای آن‌ها معنی نداشته باشد بلکه برای افراد عادی نیز شغل ایجاد نمایند. علاوه بر سامانه‌های مدیریت دانش درون دانشگاه، سامانه‌های عمومی مدیریت دانش می‌توانند نقش موثری در ارتباط دانشگاه با جامعه داشته باشند. برخی از این سامانه‌ها عبارت‌اند: از سامانه مشاغل و سامانه فناوری

"سامانه مشاغل" بهترین و کامل‌ترین زیرساخت برای تخصیص منابع انسانی در سطح کلان و درون سازمان‌ها، شایسته سالاری و ارتباط دانشگاه و جامعه در بعد منابع انسانی است. آثار سامانه مشاغل برای مؤسسات آموزشی عبارت‌اند از:

۱- شناسایی نیازهای آموزشی: با آشکار شدن تقاضای‌های دقیق کارفرمایان، نیازهای آموزشی با صحت و دقت بیشتری مشخص می‌شوند.

۴- طراحی دوره‌های آموزشی جذاب و موفق: با توجه به افزایش آگاهی دانشجویان از نیازهای خود، دوره‌هایی که خوب طراحی شوند با استقبال مواجه شده و افزایش اشتغال دانش‌آموختگان در شغل‌های مرتبط دوره‌های طی شده را در پی خواهد داشت [13].

## دولت کارآفرین

کارآفرینی در سازمان‌های دولتی، کارآفرینی سازمانی، با رویکردی اجتماعی و مبتنی بر دانش (با توجه به ویژگی‌های دوران معاصر) است. باید کلیشه «سودآوری» را در مورد کارآفرینی اصلاح و مزایای اجتماعی آنرا آشکارتر بیان شوند. درک اصلاح کارآفرینی دولتی در حیطه خط و مشی گذاری دولتی، تصمیم گیری و فعالیت‌های بخش دولتی بسیار ضروری و مهم می‌باشد. کار آفرینی دولتی با نوآوری مرتبط بوده و هدفش تدارک و ارائه خدمات دولتی به گونه ای است

که سرمایه اجتماعی افزایش یابد. کارآفرینی دولتی را می‌توان به عنوان ابزاری برای مدیریت سازمان‌های دولتی در نظر گرفت. یک بخش دولتی کارآفرین، رقابت و پرورش می‌دهد، شهروندان را توانمند می‌سازد بر ستاده‌ها و نه بر داده‌ها تمرکز و تاکید دارد. بر اساس اهداف و ماموریت‌های اداره می‌شود نه بوسیله قوانین و مقررات، ارباب رجوع را مشتری خود می‌داند و قبل از پیدایش مشکلات به فکر پیشگیری از آن‌هاست.

مدیریت دانش نه تنها می‌تواند کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های حاکمیتی را تقویت کند بلکه به دلیل حوزه ماموریت سازمان حاکمیتی اثر بخشی مضاعفی نیز دارد. اگر کیفیت تصمیم‌گیری و عملکرد دستگاه‌های حاکمیتی بهبود یابد، مداخلات آن‌ها در جامعه دقیق‌تر و صحیح‌تر شده که به طور غیر مستقیم فضا را برای کارآفرینی توسط بنگاه‌های اقتصادی و اجتماعی را بهبود می‌بخشد.

پژوهش‌گران کارآفرین توافق دارند که سطح فعالیت کارآفرینانه به طور سیستماتیک هم در کشورها و هم در طول زمان تغییر می‌کند. این موضوع به میزان کسب‌وکار و سیاست‌های دولت‌ها بستگی دارد.

البته علاوه بر اصلاح مداخلات حاکمیت، تدوین و اجرای خط‌مشی‌های ارتقای کارآفرینی نیز می‌تواند با استفاده از زیرساخت‌های مدیریت دانش طراحی و پیاده‌سازی شود. صاحب‌نظران معتقدند بر اساس نظریه شکست بازار، «ارتقای کارآفرینی» می‌تواند موضوع مداخله دولت‌ها باشد. مداخله دولت‌ها در قالب بسته‌ای به نام «خط‌مشی» (سیاست) شکل عملی به خود می‌گیرد. در فرایند خط‌مشی (سیاست) گذاری ملی که شامل شناخت مساله تدوین دستور کار، فرموله کردن اجراء، ارزش‌یابی، تغییر و خاتمه خط‌مشی می‌شود، مرحله فرموله کردن خط‌مشی (به معنای احصای بدیل‌های برخورد با یک مساله عمومی) از اهمیت زیادی برخوردار است زیرا به شدت بر مراحل دیگر تاثیر می‌گذارد [13].

### کارآفرینی برای عرضه محصولات مدیریت دانش

تا حدی که سامانه‌های مالی و حسابداری در سازمان‌ها جا افتاده و ضرورتی انکارناپذیرند، سامانه‌های دانشی نیز باید گسترش یافته و مورد توجه قرار گیرد. گسترش سامانه‌های مدیریت دانش با رویکرد «اقتصاد دانش بنیان» اهمیت بیشتری می‌یابد.

متأسفانه مسائل ناشی از نقص در سامانه‌های مدیریت دانش به خوبی ریشه‌یابی نشده و بدتر این که مدیریت دانش بسیار محدود و کلیشه‌ای مطرح شده است. هرچند همه سازمان‌ها به درگیر فرایندهای دانشی بوده و با ابزارهایی مانند رایانامه، ایجاد پایگاه اسناد، تدوین گزارش‌های تخصصی و ... برخی از فعالیت‌های دانش را انجام می‌دهند اما از چارچوب مفهومی و سامانه نرم افزاری یکپارچه بی‌بهره‌اند. برخی از محصولات مدیریت دانش که می‌تواند موضوع فعالیت‌های کارآفرینی قرار گیرد عبارت‌اند از: ارزیابی سطح مدیریت دانش سازمان‌ها؛ طراحی نقشه‌های دانش؛ طراحی اهداف و راهبردهای ارتقای دانش؛ طراحی فرایندها و اصلاحات لازم در ساختار سازمانی؛ برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت دانش، طراحی و تولید نرم افزار؛ طراحی پوسترهای اینفوگرافی، طراحی و ساخت فیلم و انیمیشن و ... با توجه به اینکه نحوه ارائه و انتشار حلقه مهمی در زنجیره مدیریت دانش هستند، آماده‌سازی وبگاه‌ها، کتاب‌ها (چاپی و الکترونیکی)، پوسترها (به ویژه پوسترهای اینفوگرافی)، فیلم و سایر رسانه‌ها برای در انتشار و به‌کارگیری دانش ضرورت می‌یابند. خدمات مدیریت دانش عرصه وسیعی برای ایجاد فرصت‌های کارآفرینی است که باید خط‌مشی‌های لازم برای ایجاد تقاضای برای این خدمات فراهم شود [13].

### ۳- جمع بندی و نتیجه گیری

مدیریت دانش زیر ساختی بسیار مهم برای گسترش و تقویت و تداوم حرکت‌های فعالیت‌های کارآفرینی است. البته تمام ظرفیت‌های مدیریت دانش در ایران شکوفا نشده و کارآفرینی نیز در تمامی ابعاد گسترش نیافته است. سامانه‌های عمومی مدیریت دانش به عنوان زیر ساختی عمومی برای کارآفرینی؛ سامانه‌های یکپارچه مدیریت دانش برای کارآفرینی سازمانی و خدمات و ابزارهای مدیریت دانش به عنوان موضوعی برای کارآفرینی محورهایی هستند که برای گسترش کارآفرینی باید مورد توجه قرار گیرند.

کارآفرینی سازمانی برای انواع بنگاه‌های اقتصادی و اجتماعی اهمیت دارد؛ اما دانشگاه‌ها (به عنوان سازمان‌هایی که می‌توانند کارآفرین تربیت کنند) و سازمان‌های حاکمیتی (که می‌توانند تاثیر زیادی بر محیط کسب و کار و تامین زیرساخت‌های کارآفرینی داشته باشند) از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و کارآفرینی سازمانی در آن‌ها ضرورت دارد.

بدون شک دستیابی به کارآفرینی نیازمند ابزار است، یکی از این ابزارها وجود ساختار سازمانی منطبق بر مفاهیم کارآفرینی و در نهایت سازمان کارآفرین است و از طرفی استفاده از مدیریت دانش برای هدفمند کردن مدیریت دانش و در پی آن استفاده مطلوب از آن در پیش برد کارآفرینی امری اساسی است.

با توجه به اینکه اکثر کارآفرینان از پشتیبانی واحدهای مطالعاتی و تحقیقاتی بی‌بهره‌اند، وجود سامانه‌های عمومی مدیریت دانش می‌تواند این خلأ را پر کرده و به عنوان سامانه ای برای پشتیبانی تصمیمات مورد استفاده قرار گیرد. از طرف دیگر خدمات مدیریت دانش می‌تواند فعالیت‌های کارآفرینی متنوعی پدید آورد. امروزه با توجه به رقابتی شدن که نیازمند نوآوری‌های مستمر است، سازمان‌هایی می‌توانند با در صحنه رقابت باقی بمانند که به طور پیوسته دانش تولید کنند، آن را سازماندهی نمایند، در سراسر سازمان اشاعه دهند و در محصولات و خدمات خود بکار گیرند.

## منابع و مراجع

- [۱] فرهنگی، ع، و صفرزاده، ح، و خادمی، م، نظریه‌های ارتباطات سازمانی، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۸۳.
- [۲] قربانی، صابر، مجله کار و جامعه، "مدیریت دانش"، شماره ۱۱۶ و ۱۱۷، از صفحه ۴۸ تا ۵۶، بهمن و اسفند ۱۳۸۸.
- [۳] لاجوردی، ج. و خانبابایی، ع، "بررسی عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش در تیم‌های کاری (مطالعه موردی: بانک کشاورزی)"، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۷۶، صص ۹۷ تا ۱۱۶، بهار ۱۳۸۶.
- [۴] مهرعلی‌زاده، ی، "اقتصاد جهانی، تغییرات سازمانی، آموزش و کارآموزی و ایجاد و بهره‌برداری از مهارت در صنایع"، مجله مطالعات مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی، شماره ۲۷-۲۸، ۱۳۸۰.
- [۵] آذری، مهدی، "مدیریت دانش: عملکردها و چالشها"، مجله تدبیر، شماره ۱۱۴، ۴۸-۴۷، ۱۳۸۴.
- [۶] کارنیرو، آلبرتو، "نقش منابع هوشمند در مدیریت دانش"، ترجمه علیرضا گنجی، فصلنامه اطلاع رسانی، دوره ۱۹، شماره ۳ و ۴، ۱۳۸۳.
- [۷] رحیمی، حسین، "ضرورت آموزش کارآفرینی در دانشگاهها"، چکیده مقالات چهل و چهارمین نشست رؤسای دانشگاهها و مراکز علمی-تحقیقاتی کشور، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، ص ۶، ۱۳۸۰.
- [۸] هاشمی، حمید، "سرمایه های جاودان"، ویژه‌نامه همایش کارآفرینی و فناوری‌های پیشرفته، تهران: مؤسسه توسعه دانش و پژوهش ایران، ص ۱۲، ۱۳۸۰.
- [۹] احمدپورداریانی، محمود، کارآفرینی، تهران: شرکت پردیس ۵۷ ۱۳۷۹.
- [۱۰] ویژه نامه همایش کارآفرینی و فناوریهای پیشرفته، گفتگو با کامبیز طالبی، تهران: مؤسسه توسعه دانش و پژوهش ایران، ۱۳۸۰.
- [۱۱] شیر خدا، محمد، (۱۳۹۴). بارقه‌های هوشمند تکنولوژی معنویت در جهان آفرینش، تهران، انتشارات تایماز.
- [۱۲] شیرخدا، محمد، (۱۳۹۹). کارآفرینی پزشکی، بررسی وضعیت و خواستگاه تاسیس دانشگاه بین المللی طب اسلامی.
- [۱۳] سایت: <http://hamafza.co/1896> .15/11/94. 22:00
- [۱۴] سایت: (<http://parsmodir.com/db/theory/km.php>) .13/11/94. 23:00

- [15] Lee, H. and Choi, B. Knowledge Management Enabler, Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, Management Journal, Vol. 17, No.Z, pp. 22-37, April- June 2004.
- [16] liedtka, J., Linking Competitive Advantage With Communities of Praetice, Journal of Management Inquiry, 8, 1, pp. 5-16, 1999.
- [17] Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. Managing Knowledge- Building. Blocks for Success, Wiley: Chichester, 2001.
- [18] Brockman, Beverly K, Morgan, Robert M., the Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance, Decision Sciences, Volume 34 Number 2, p, 390, 2003.
- [19] Hung, Richard Yu-Yuan, Lien, Bella Ya-Hui, Fang, Shih-Chieh and Gary McLean, Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance Through total quality management, Total Quality Management, Vol. 21, No. 4, p, 2010.

- 
- [20] Gold, AH, Malhotra, A, & Segars, "Knowledge management: an organizational capabilities perspective". *Journal Management Information System*, Vol. 18, No. 1, pp.193,195,205,207, 2001.
- [21] Scarbrough, H, Knowledge management, HRM and the innovation process, *International Journal of Manpower*, Vol.24, No. 5, p.502, 2003.
- [22] Lakshman, C, "Organizational knowledge leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.30, No.4, p.360, 2009.
- [23] Liao, Hsien. Shu, Chien Hu. Tsuei, Ta, Guang, "Knowledge Acquisition, Absorptive Capacity, and Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan's Knowledge-Intensive Industries", *World Academy of Science, Engineering and Technology*, Vol.53, p 165, 2009.
- [24] Yli-Renko H, Autio E, & Sapienza HJ, "Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms", *Strategy Management Journal*, Vol.22, No.6/7, pp.587, 590, 2001.
- [25] Sarin S, McDermott C, "The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams", *Decision Sciences*, Vol.34, No.4, p 725, 2003.
- [26] Davenport, T. H. & Prusak, L, *Working Knowledge: How Organizations Manage What the Know*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1998.