

نوآوری های مدیریت آموزشی، سال چهاردهم، شماره دوم (مسلسل ۵۴)، بهار ۱۳۹۸
صص ۳۶ - ۲۵

بررسی رابطه بین فرهنگ مشارکتی با مدیریت دانش و تأثیر آن‌ها در توسعه سازمانی

امید میلانی^۱*

محسن فلاح فرامرزی^۲

روح اله باقری مجد^۳

آسیه طیاری فرد^۴

تاریخ پذیرش: ۹۸/۳/۲۵

تاریخ وصول: ۹۷/۱۰/۱۴

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین فرهنگ مشارکتی با مدیریت دانش و تأثیر آن‌ها در توسعه سازمانی در بین کارکنان دانشگاه ارومیه است. روش پژوهش مورد نظر از نوع همبستگی و جامعه آماری شامل کلیه کارکنان (۶۳۰ نفر) دانشگاه ارومیه در سال تحصیلی ۹۵-۹۶ بوده که از بین آن‌ها ۲۳۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل سه پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش نوناکو و تاکوچی با پایایی (۰/۹۶)، پرسشنامه فرهنگ مشارکتی دنیسون با پایایی (۰/۹۰) و پرسشنامه توسعه سازمانی لوک و کرافورد با پایایی (۰/۹۵) و روایی متخصصان برای هر سه ابزار مناسب گزارش شده است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا) است. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر گذاری فرهنگ مشارکتی بر مشارکت سازمانی و توسعه سازمانی و همچنین تأثیر گذاری مدیریت دانش بر توسعه سازمانی با توجه به ($P \leq 0/05$) مورد تأیید قرار می‌گیرد.

واژگان کلیدی: فرهنگ مشارکتی، مدیریت دانش، توسعه سازمانی

^۱. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه، ایران. (مدیر مسول) milani.omid@yahoo.com

^۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه، ایران. fallah.1399@gmail.com

^۳. استادیار مدیریت آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

Bmajd2012@gmail.com

^۴. آسیه طیاری فرد، کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه، ایران. asie.taiari1234@gmail.com

مقدمه

در حال حاضر، دانشگاه به عنوان عامل کلیدی توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی جوامع بشری، نقش حیاتی در امر آموزش سرمایه‌ی انسانی ایفا می‌کند. آموزش عالی محور اصلی توسعه انسانی در سراسر جهان و موجب کارآمدی همه نهادها و سازمان‌های جامعه شده و با توجه به محدودیت‌های منابع، موجب افزایش بهره‌وری و کارآیی افراد و سازمان‌ها می‌شود (رامفل^۱، ۲۰۰۲) که عوامل مهمی همچون فرهنگ مشارکتی و مدیریت دانش در ایجاد توسعه سازمانی مطلوب این نهاد می‌توانند نقش آفرینی کنند. در این راستا دانشگاه‌ها برای پاسخ به اقتضائات محیط و تضمین بقا و اثربخشی خود در شرایط متحول امروزی باید بتوانند خود را به طور مستمر و به نحو اثربخشی بازآفرینی نمایند. تحقق این مهم، مستلزم به کارگیری مدیریت دانش می‌باشد (لایک^۲، ۲۰۰۲).

امروزه مدیریت دانش یکی از جدیدترین و کلیدی‌ترین مباحث مدیریت محسوب می‌شود. بسیاری از سازمان‌ها، مدیریت دانش را برای تصرف سرمایه‌های فکری کارکنانشان به کار می‌گیرند (مهر علی‌زاده، ۱۳۸۸). از بزرگترین اهداف مدیریت دانش، جلوگیری از دوباره کاری‌ها، تکرار مجدد اشتباه‌ها و کاهش هزینه‌هاست. با استفاده از مدیریت دانش و استفاده از سیستم پاداش مناسب، تمایل پرسنل به ثبت دانش فردی به میزان قابل توجهی افزایش می‌یابد و سبب بهبود عملکرد پرسنل می‌گردد (رادفر و همکاران، ۱۳۹۳).

با وجود عمومیت یافتن مدیریت دانش در عرصه اقتصادی و تجارت، هنوز در دانشگاه‌ها، مدیریت دانش جایگاه خود را کسب نکرده است. در حالی که دانشگاه‌ها با داشتن مراکز تحقیقاتی به عنوان یک منبع تولید دانش به شمار می‌آیند و باید پیشرو به کارگیری مدیریت دانش در جامعه باشند. همچنین ایجاد مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، مؤسسات آموزش عالی و به طور کلی تمامی سازمان‌های دانش بنیان جهت ایجاد و نگهداری چارچوبی که تمامی اعضا با استفاده از آن قادر به بکارگیری دانش جهت بهره‌برداری در امر آموزش، یادگیری، یاددهی و تحقیق و نیز دستیابی به اطلاعات مورد نیاز در هر زمان و مکان باشند، الزامی می‌باشد (نیک‌پور و سلاجقه، ۱۳۸۹).

در این راستا مهمترین مانع اجرای یا اثربخشی مدیریت دانش در سازمان، فقدان فرهنگ تسهیم دانش و عدم درک مزایای بی‌شمار مدیریت دانش در میان کارکنان می‌باشد (پائولین و ماسون^۳، ۲۰۰۲). لذا دانشگاه می‌بایستی با ایجاد تحولاتی در رویکرد مشارکتی از آزادی کافی برای اجرای فعالیت‌های علمی و آموزشی برخوردار باشند و با تکیه بر الگوی نوین تصمیم‌گیری، زمینه مشارکت برای همگان از جمله اعضای هیئت علمی را فراهم کنند. مشارکت، ایجاد ظرفیت‌های انسانی، مالکیت و مسئولیت می‌باشد (دنسون^۴ و همکاران، ۲۰۰۷). از جمله مزایای مشارکت سازمانی، افزایش اعتماد دو جانبه در سازمان، کاهش ارتباطات عمودی یا افزایش حسابرسی مدیران و کارکنان، کاهش ابهام برای کارکنان و مدیران، افزایش استقلال و بهبود اجرای نقش‌ها و توسعه وضعیت خود نظارتی، افزایش رضایت و کاهش غیبت در کار، رشد خلاقیت‌ها، رشد احساس هویت و توسعه نگرش مثبت نسبت به کار در کارکنان می‌باشد (اسونسبرگ^۵، ۱۹۹۹).

1. Ramphel

2. Lick

3. Pauleen & Mason

4. Denison

5. Swansburg

البته برای دستیابی پایدار به مزیت یاد شده، این فرایند تغییر باید به نحو مناسب و کاملی در یک روش کل گرایانه (سیستمی)، طرح ریزی شده و راهبردی اجرا شود. این می تواند به بهترین وجه به وسیله به کارگیری رویکرد توسعه‌ی سازمانی تحقق یابد (آلن و مانتمری^۱، ۲۰۰۱). توسعه سازمانی به عنوان یک الگوی تغییر طرح ریزی شده، مشتمل بر رویکرد، جهت گیری، ابعاد و روش ها و فنون لازم برای هدایت نظام مند و مستمر تغییر در سیستم دانشگاه متناسب با تغییرات محیطی و درونی آن می باشد. از این حیث از قابلیت لازم برای کمک به دانشگاه جهت توانمندسازی نظام مند خود برای پوشش اثر بخش در محیط و شرایط پیچیدگی برخوردار است و می تواند وسیله و پاسخ مناسبی برای رویارویی با چالش های دانشگاه در شرایط تغییر باشد؛ البته تحقق توسعه‌ی سازمانی و خصوصاً ایجاد ظرفیت برای پذیرش و پیشبرد آن، چالش بزرگی است که پیش روی دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی قرار دارد (احمدوند، ۱۳۸۱).

توسعه‌ی سازمانی، تلاش و فرایندی کاربردی، نظام مند و مستمر در گستره سیستم است که می کوشد مبتنی بر علوم رفتاری و با بهره گیری از استراتژی ها و فنون آن، تغییرات شناختی، فرهنگی و ساختاری فرایندی سازمان (دانشگاه) را به گونه ای ایجاد و هدایت نماید که منجر به تواناسازی سازمان (دانشگاه) برای جهت گیری راهبردی کارآمد، مشکل گشایی خلاق و خود نوسازی اثر بخش متناسب با تغییرات و اقتضائات حال و آینده محیط در راستای تضمین و بهبود اثربخشی و سلامت سازمان (دانشگاه) گردد. بدیهی است تحقق این توسعه، اکتسابی و طبعاً مستلزم پاره‌ای تمهیدات و اقدامات اساسی در قالب یک کلیت سیستمی است (ترک زاده و همکاران، ۱۳۸۷).

مبانی نظری

در واقع مشارکت یک نیاز فطری و ذاتی انسان است. مشارکت از دیرباز یکی از ابزارهای مهم زندگی انسان بوده و امروزه نیز در سازمان های موفق، کارکنان در تصمیم گیری های مرتبط با کار خودشان، مشارکت می کنند. نقش مشارکت در سازمان ها، به طور روز افزون در چند دهه گذشته اهمیت یافته است. مشارکت یکی از ابعاد فرهنگ سازمانی می باشد که فرهنگ سازمان، مجموعه ای از معانی مشترک یا ویژگی هایی است که نظام ارزشی حاکم بر سازمان را تشکیل می دهد و باعث تمایز سازمانی از سازمان دیگر می شود (بلوکی، ۱۳۹۱). این تعریف گویای آن است که فرهنگ یک سازمان نشان دهنده هویت آن و وجه تمایز سازمانی از سازمان دیگر است که با توجه به ویژگی ها و خصلت های آن مشخص می شود (زارعی متین، ۱۳۹۰).

رویکرد مشارکتی مثل سایر برنامه های سازمانی دارای موافقان و مخالفانی است. موافقان بر مزایای آن از قبیل افزایش کیفیت کار، بهتر شدن کیفیت زندگی کاری، افزایش روحیه وفاداری، بهبود پیوند بین زیردستان و بالا دستان و همکاران، افزایش انگیزه و علاقه به کار، کاهش تعارض، دشمنی و رقابت کوبنده و ناسالم، کم شده ضرورت تنبیه و مجازات، کاهش ضایعات، کاهش ترک خدمت، غیبت و تأخیر در کار و کاهش ناخشنودی مشتریان می شود (فقهی، ۱۳۸۱) و مخالفان بر معایب آن از قبیل فشارهای اجتماعی برای وفای و سازگاری، زمان بری و کندی فرآیند تصمیم گیری، فقدان هماهنگی در کارهای گروهی، برنامه ریزی ضعیف جلسات و تأثیرات نامناسب تفوق زمانی، موضوعی، فردی یا ترس از ابراز عقیده تأکید می کنند (خورشیدی و همکاران، ۱۳۸۷).

¹. Allen & Montgomery

درفهنگ مشارکتی تاکید اصلی بر دخالت دادن و مشارکت دادن افراد در کارها و توجه به انتظارات در حال تغییر و تحول شتابنده محیط برون سازمانی است. هدف سازمان در این حالت پاسخگویی سریع به محیط و افزایش بازدهی است. از نظر فرهنگ مشارکتی دخالت دادن کارکنان در فعالیت های سازمان آفریننده حس مسئولیت و تعلق در آنهاست و به نحو فزاینده ای موجب افزایش تعهد افراد نسبت به هدفها و پذیرش مسئولیت های سازمان می شود (دنيسون^۱، ۲۰۰۸).

مدیریت دانش امر جدیدی است، تمدن های بشری از نسلی به نسل دیگر اقدام به نگهداری و انتقال دانش، برای درک گذشته و پیش بینی آینده می نمودند. در محیط های تجاری پیچیده و پویای امروزی، تشنگی برای دانش روز به روز دامنه و عمق گسترده تری می باید (دلایی و فریدونی، ۱۳۹۲).

از دهه ۱۹۷۰ میلادی با پیشروی سریع فناوری های برتر در جهان، به ویژه در زمینه های رایانه و ارتباطات، الگوی رشد اقتصادی جهان به طور اساسی تغییر نمود و در پی آن از دهه ۱۹۹۰ دانش به عنوان مهمترین سرمایه جایگزین سرمایه فیزیکی و پولی شد. مرکز مدیریت دانش در تگزاس، مدیریت دانش را این گونه تعریف می نماید: فرایند نظام مند کشف، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و ارائه اطلاعات است، به گونه ای که شناخت افراد را در حوزه مورد علاقه شان بهبود می بخشد. مدیریت دانش به سازمان کمک می کند تا از تجارب خود، شناخت و بینش به دست آورده و فعالیت خود را بر کسب، ذخیره سازی و به کارگیری دانش متمرکز نماید تا بتواند در حل مشکلات، آموزش پویا، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری، از این دانش بهره مند گردند (رضائیان و همکاران، ۱۳۸۸).

مدیریت دانش بر مبنای این فرض شکل گرفته است که دانش منبع بالقوه برتری رقابتی است. منظور از دانش در اینجا افکار، پندارها و درس آموخته شده در طول زمان است که به شیوه های مختلف مثل تجربه عملی، استدلال، تأمل، یادگیری، خواندن و شنیدن در ذهن افراد نقش می بندد. این دانش می تواند صریح و آشکار یا ضمنی باشد. مزیت رقابتی برای سازمان هنگامی حاصل می شود که سازمان، علاوه بر دانش صریح، به دانش ضمنی خود نیز بها دهد (سیدلر و هارتمن^۲، ۲۰۰۸).

به گفته متخصصان مدیریت دانش، مزایایی که پیاده سازی مدیریت دانش در پی دارد تنها مختص بنگاه های اقتصادی نیست و دانشگاه ها نیز به عنوان سازمان های خلق و اشاعه دانش می توانند از آن بهره ببرند. در محیط های دانشگاهی، دانش یکی از عوامل بنیادی رشد و توسعه است و به دانشگاه ها یاری می رساند تا خدمات بدیع ارائه دهند. تنها بر محیط مبتنی بر دانش است که دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی می توانند مزیت های رقابتی و برتری های علمی خود را همچنان حفظ کنند و با ایستایی مثبت به ابداع، اشاعه دانش و افزایش ارزش افزوده اطلاعات گام بر دارند (نعمتی، ۱۳۸۵). پرداختن شایسته به دو کارکرد اصلی دانشگاه ها، یعنی آموزش و پژوهش، مستلزم بهره برداری صحیح و اصولی از اطلاعات و دانش موجود است. نوآوری از راه خلق دانش جدید از دیرباز کارکرد مهم دانشگاه به شمار می رفته است. و در این راه دانشگاه از منبع نیروهای فکری و منابع انسانی خود بهره برده است. مدیریت دانش، با به کارگیری شیوه کارآمد، بهره برداری از این منبع را به حداکثر می رساند (حاضری و صراف زاده، ۱۳۸۵).

^۱. Denison

^۲. Seidler & Hartmann

توسعه سازمانی (OD)^۱ که در زبان فارسی آن را بالندگی سازمانی، پرورش سازمانی، بهبود سازمانی، تحول سازمانی و بهسازی سازمانی نیز ترجمه کرده‌اند، مفهوم نسبتاً نوینی در قلمرو مدیریت به شمار می‌رود. از این رو، همچون سایر مفاهیم علوم انسانی تعریف واحدی که مورد پذیرش تمام اندیشه‌پردازان و حتی کنشگران این زمینه قرار گیرد، ارائه نشده است. از این رو، روی آوردن به توسعه سازمانی از آن رو اهمیت می‌یابد که دریابیم تغییرات سازمانی که در دو دهه‌ی اخیر بر مبنای «مدیریت جامع کیفیت^۲»، «کوچک سازی^۳» و «بازمهندسی^۴»، که روشهایی نو و رایج به شمار می‌رفته است، اغلب ناکام باقی مانده یا به شکست انجامیده است (کامرون و کوئین^۵، ۲۰۰۵، ص ۱۰).

تعاریف گوناگونی برای توسعه‌ی سازمانی ذکر شده است. بهبود سازمانی یک فرآیند برنامه‌ریزی شده تغییر در یک فرهنگ سازمانی از طریق سود جستن از فن آوری، پژوهش و تئوری علوم رفتاری است. رابینز^۶ می‌گوید: توسعه سازمانی به مجموعه‌ای از فنون تغییر یا مداخلاتی گفته می‌شود که نه تنها تغییرات در ساختار و نظام‌های در حد سازمان را شامل می‌شود بلکه جلسات مشاوره‌ی روان درمانی با گروه‌ها و افراد در پاسخ به تغییرات محیط خارجی به منظور اصلاح اثربخشی سازمانی و رفاه کارمندان را هم در بر می‌گیرد (رابینز، ۱۳۸۰).

توسعه سازمانی که از آن به عنوان بهبود سازمانی نیز یاد می‌شود؛ فرآیند آماده شدن مدیریت برای یک تلاش برنامه‌ریزی شده تغییر می‌باشد. با این وجود، همه تلاش‌های انجام شده برای تغییر، بهبود سازمانی محسوب نمی‌گردد؛ در اصل بهبود سازمانی، تشخیص مشکل از طریق تشریح مساعی و سپس یافتن راه حل برای اجتناب از فرسایش سازمان و تسریع در نوسازی آن است (قاسمی، ۱۳۸۰، ص ۶۲۴).

از نظرگاه مدیریت توسعه‌ی سازمانی و از رویکردی نظام‌گرا، برای تحقق توسعه‌ی سازمانی دانشگاه، قاعدتاً لازم است مبتنی بر یک زیرمایه‌ی مفهومی متقن و در ساختاری مناسب، نظام رفتاری اثربخشی در جهت توسعه‌ی سازمانی دانشگاه تحقق و جریان یابد. بنابراین توسعه‌ی سازمانی دانشگاه مستلزم سیستمی متشکل از سه بعد «مفهومی^۷»، «ساختاری^۸» و «عملکردی^۹» می‌باشد که این سه بعد می‌تواند در متن رویکردی راهبردی و با یک رهبری مناسب مبنای اقدام برای توسعه-توسعه‌ی سازمانی و مدیریت آن و نیز ارزیابی وضعیت آن در دانشگاه‌ها قرار گیرد (ترک زاده و همکاران، ۱۳۸۷).

تحقیقاتی که در زمینه ارتباط بین مشارکت سازمانی با مدیریت دانش انجام شده؛ می‌توان به پژوهشگرانی چون دلونگ و فاهی^{۱۰} (۲۰۰۹) که در پژوهشی تحت عنوان «نقش فرهنگ سازمانی در اجرای مؤثر مدیریت دانش» به این نتیجه رسیدند که با ایجاد فضای مشارکت سازمانی می‌توان مدیریت مبتنی بر دانایی را ترویج نمود؛ همچنین ویگ^{۱۱} (۲۰۰۸)، در مطالعه جامعی در مورد مدیریت دانش و ویژگی‌های سازمانی، به اهمیت مشارکت کارکنان جهت دستیابی به مدیریت دانش را

¹ Organizational Development

² Total Quality Management

³ Miniaturization

⁴ Reengineering

⁵ Cameron & Quinn

⁶ Robbins

⁷ conceptual

⁸ structural

⁹ functional

¹⁰ Delong & Fahy

¹¹ Wiig

یادآوری می‌کند (به نقل از نیک پور و سلاجقه، ۱۳۸۹). همچنین دانپورت و پروسات^۱ (۲۰۰۹) اعتقاد دارند که مدیریت دانش در سازمانهای پیش رو به ایجاد فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان کمک می‌کند و با تبدیل سرمایه‌های انسانی به دارایی‌های فکری سازمان یافته برای سازمان ایجاد ارزش می‌کند. این تحقیقات با نتایج پژوهشگرانی چون عامری (۱۳۸۷)، کرمی (۱۳۸۴) و راستوگی^۲ (۲۰۰۰) همخوانی دارد. همچنین تحقیقات پیرامون رابطه مدیریت دانش با توسعه سازمانی می‌توان به محققانی چون طاهری (۲۰۱۴) اشاره کرد که در تحقیقش به این نتایج دست یافت که بین مدیریت دانش و جنبه‌های توسعه سازمانی در میان اعضای هیات علمی فیروزآباد رابطه مثبت و معنادار وجود دارد که با افزایش در جنبه‌های دانش مدیریت، افزایش توسعه سازمانی به وجود می‌آید و بالعکس. همچنین رازقی و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیقاتشان نشان دادند که بین مؤلفه‌های مدیریت دانش (کسب دانش، انتقال دانش، استفاده از دانش، ضبط دانش) و توسعه سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. لیو و همکاران^۳ (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی مدیریت دانش در خروجی عملکرد سازمانی در یک اقتصاد سنتی» انجام شده است نتایج تحقیقات آنها نشان می‌دهد که اثرات مثبت مدیریت دانش در خروجی سازمانی، مانند نوآوری، خلاقیت و بهبود بهره‌وری کارکنان و در نهایت توسعه سازمان دارد. نتیجه پژوهش هوشنگ تقی‌زاده و غفارتاری (۱۳۸۸) تحت عنوان «نقشه برداری نقش مدیریت دانش و خلاقیت در توسعه سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی تبریز» نشان داد که مدیریت دانش و خلاقیت یک اثر مثبت و معنادار بر توسعه سازمان دارد؛ و در آخر تحقیقاتی که پیرامون فرهنگ سازمانی (فرهنگ مشارکتی) با توسعه سازمانی می‌توان به تحقیقات ناظم و خردمند (۱۳۸۹) که به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال پرداختند به این نتیجه دست یافتند که بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین بین فرهنگ‌های مشارکتی، سلسله مراتبی و عقلایی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین کاتر و هسکت^۴ (۱۹۹۶) نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی کلیدی برای بهبود عملکرد و بهره‌وری و ایجاد توسعه سازمانی است و در موفقیت یا شکست سازمان نقش تعیین کننده دارد (به نقل از نصرالله پور، ۱۳۸۴).

فرضیات پژوهش

- H₁: بین هریک از مؤلفه‌های فرهنگ مشارکتی با کل مؤلفه‌های مدیریت دانش رابطه وجود دارد.
 H₂: بین هریک از مؤلفه‌های فرهنگ مشارکتی با کل مؤلفه‌های توسعه سازمانی رابطه وجود دارد.
 H₃: بین هریک از مؤلفه‌های مدیریت دانش با کل مؤلفه‌های توسعه سازمانی رابطه وجود دارد.

روش پژوهش

روش تحقیق مورد نظر از نوع همبستگی است؛ جامعه آماری این تحقیق شامل ۶۳۰ نفر از کارکنان دانشگاه ارومیه بوده که با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۲۳۰ نفر انتخاب شده است؛ ابزار مورد استفاده شامل سه پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش نوناکو و تاکوچی با پایایی (۰/۹۶)، پرسشنامه فرهنگ مشارکتی دنیسون با

¹ Danpoort & prosatt

² Rastogi

³ Liu et al

⁴ Cutter & Hskt

پایایی (۰/۹۰) و پرسشنامه توسعه سازمانی لوک و کرافورد با پایایی (۰/۹۵) به دست آمده است. همچنین پایایی تک تک مؤلفه های متغیرهای پژوهش در جدول شماره ۱ ارائه شده است. برای بررسی روایی پرسشنامه نظر متخصصین برای هر سه ابزار مناسب گزارش شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها، از تحلیل واریانس چند متغیره (تحلیل مانوا) با استفاده از نرم افزار spss استفاده شده است.

جدول ۱. پایایی براساس میزان آلفای کربناخ پرسشنامه های تحقیق

متغیرها	مؤلفه ها	آلفای کربناخ
فرهنگ مشارکتی	توانمند سازی	۰/۸۴
	تیم گرایی	۰/۸۵
	توسعه قابلیت ها	۰/۷۴
	کل:	۰/۹۰
مدیریت دانش	خلق دانش	۰/۹۲
	تسهیم دانش	۰/۹۱
	به کارگیری دانش	۰/۸۷
	ذخیره	۰/۹۱
	کل:	۰/۹۶
توسعه سازمانی	هدف	۰/۸۲
	رهبری	۰/۸۳
	نگرش نسبت به تغییر	۰/۸۵
	پاداش	۰/۸۱
	روابط	۰/۸۱
	مکانیزم های سودمند	۰/۷۳
	کل:	۰/۹۵

بحث و یافته ها

نمونه آماری این پژوهش شامل ۲۳۰ نفر از کارکنان دانشگاه ارومیه بود که ۶۲ نفر زن (۲۶٪) و ۱۷۵ نفر مرد (۷۳٪) بودند و ۳۲ نفر (۱۳/۹٪) دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۱۵ نفر (۶/۵٪) فوق دیپلم، ۱۱۷ نفر (۵۰/۸٪) لیسانس، ۶۶ نفر (۲۸/۶٪) فوق لیسانس و بالاتر بودند. برای بررسی فرضیات پژوهش از آزمون تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا) استفاده شد. نتایج حاصل از این آزمون در جداول شماره ۲، ۳ و ۴ ارائه شده است.

فرضیه اول: بین هریک از مؤلفه های فرهنگ مشارکتی با کل ابعاد مدیریت دانش رابطه وجود دارد.

جدول ۲. نتایج تحلیل مانوای رابطه بین هر یک از مؤلفه‌های فرهنگ مشارکتی با کل مدیریت دانش

توان آماری	میزان اشتراک	سطح معنی داری	درجه آزادی	ضریب F	لامبدای ویلکز	مؤلفه‌های فرهنگ مشارکتی
۰/۲۸	۰/۰۱	۰/۴۶	۴	۰/۸۹	۰/۹۸	توانمندسازی
۰/۸۲	۰/۰۵	۰/۰۱	۴	۳/۲۴	۰/۹۴	تیم‌گرایی
۰/۹۴	۰/۰۷	۰/۰۰	۴	۴/۵۷	۰/۹۲	توسعه قابلیت

با توجه به جدول شماره ۲، ضرایب F نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین تیم‌گرایی ($p=0/01$) با میزان اشتراک ۰/۵۰، و توسعه قابلیت‌ها ($p=0/00$) با میزان اشتراک ۰/۰۷ با ابعاد مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری دارد. از این رو فرضیه در دو مورد، تأیید می‌شود و توان آماری نیز بیشتر از ۰/۸ است که بیانگر کفایت حجم نمونه برای آزمایش این فرضیه است. بنابراین بین مؤلفه‌های مدیریت دانش و توسعه سازمانی رابطه وجود دارد.

فرضیه دوم: بین هر یک از مؤلفه‌های فرهنگ مشارکتی با کل ابعاد توسعه سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۳. نتایج تحلیل مانوای رابطه بین هر یک از مؤلفه‌های فرهنگ مشارکتی با کل توسعه سازمانی

توان آماری	میزان اشتراک	سطح معنی داری	درجه آزادی	ضریب F	لامبدای ویلکز	مؤلفه‌های فرهنگ مشارکتی
۰/۹۹	۰/۱۶	۰/۰۰	۷	۶/۱۰	۰/۸۳	توانمندسازی
۰/۸۸	۰/۰۷	۰/۰۱	۷	۲/۶۰	۰/۹۲	تیم‌گرایی
۰/۶۳	۰/۰۴	۰/۱۵	۷	۱/۵۳	۰/۹۵	توسعه قابلیت

با توجه به جدول شماره ۳، ضرایب F نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین توانمندسازی ($p=0/00$) با میزان اشتراک ۰/۱۶، تیم‌گرایی ($p=0/01$) با میزان اشتراک ۰/۰۷، با ابعاد توسعه سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد. از این رو فرضیه در دو مورد، تأیید می‌شود و توان آماری نیز بیشتر از ۰/۸ است که بیانگر کفایت حجم نمونه برای آزمایش این فرضیه است. بنابراین بین مؤلفه‌های مدیریت دانش و توسعه سازمانی رابطه وجود دارد.

فرضیه سوم: بین هر یک از مؤلفه‌های مدیریت دانش با کل ابعاد توسعه سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۴. نتایج تحلیل مانوای رابطه بین هر یک از مؤلفه‌های مدیریت دانش با کل توسعه سازمانی

توان آماری	میزان اشتراک	سطح معنی داری	درجه آزادی	ضریب F	لامبدای ویلکز	مؤلفه‌های مدیریت دانش
۰/۸۳	۰/۰۶	۰/۰۲	۷	۲/۳۰	۰/۹۳	خلق دانش
۱	۰/۳۱	۰/۰۰	۷	۴/۶۶	۰/۶۸	تسهیم دانش
۱	۰/۱۶	۰/۰۰	۷	۶/۱۰	۰/۸۳	به کارگیری دانش
۰/۹۲	۰/۰۸	۰/۰۰	۷	۲/۹۱	۰/۹۱	ذخیره دانش

با توجه به جدول شماره ۴، ضرایب F نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین خلق دانش ($p=0/02$) با میزان اشتراک ۰/۰۴، تسهیم دانش ($p=0/00$) با میزان اشتراک ۰/۳۱، به کارگیری دانش ($p=0/00$) با میزان اشتراک ۰/۱۶ و ذخیره دانش ($p=0/01$) با میزان اشتراک ۰/۰۸ با ابعاد توسعه سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از این رو فرضیه

در چهار مورد، تأیید می‌شود و توان آماری نیز بیشتر از ۰/۸ است که بیانگر کفایت حجم نمونه برای آزمایش این فرضیه است. بنابراین بین مؤلفه‌های مدیریت دانش و توسعه سازمانی رابطه وجود دارد

بحث و نتیجه‌گیری

انجام تغییر و توسعه‌ی اساسی و ماندگار در دانشگاه یک فرآیند پیچیده و چالش برانگیز است. از سویی در نتیجه تغییرات مداوم محیط و نیز پویایی‌های درونی دانشگاه، اولویت‌ها تغییر می‌یابند. از سوی دیگر مقاومت‌های زیادی در برابر تغییر، به دلایل مختلف پدید می‌آیند. فرهنگ، دانش و انتظارات کارکنان دانشگاه و شرایط دانشگاه‌ها طی زمان پایدار نیستند و در حال تغییر می‌باشند. با توجه به مزیت‌های امر توسعه سازمانی دانشگاه، رهبران آن‌ها باید یک دستور کار روشن برای تغییر و توسعه در دانشگاه خود داشته باشند تا بتوانند در پرتو آن در شرایط متحول به درستی ره بسپارند که در این پژوهش ما به تأثیر دو رویکرد فرهنگ مشارکتی و مدیریت دانش بر توسعه سازمانی را سرلوحه کار و پژوهش قرار داده‌ایم که با توجه به نتایج فرضیه‌های پژوهش این دو متغیر تأثیر زیادی بر توسعه نهاد دانشگاهی دارند؛ لذا پرداختن به آن نه تنها مفید، بلکه ضروری است و برای پیاده‌سازی مدیریت دانش هم قبل از هر اقدامی نیازمند بسترسازی سازمانی، انعطاف‌پذیری و رسالت سازمانی خواهد بود.

با توجه به نتایج تحقیق حاضر و فرضیه اول پژوهش، بسیاری از سازمان‌ها ناگزیر به تغییرات اساسی در فرهنگ سازمانی خود به منظور حمایت از تحقق مدیریت و تسهیم دانش هستند، زیرا فرهنگ مهمترین عاملی است که بعدهای مدیریت دانش و سرمایه فکری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هر مدلی برای شکل‌گیری دانش در محیط دانشگاه بدون توجه به فرهنگ مشارکتی و فرهنگ ملی با شکست مواجه خواهد شد. لذا مسئولین و دست‌اندرکاران دانشگاه می‌بایستی برای مشارکت هر چه بیشتر کارکنان در فعالیت‌های سازمانی، افزایش کار تیمی، حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری را در آن‌ها توسعه دهند. در این پژوهش تأیید شده است که یکی از مهمترین عوامل در پیاده‌سازی مدیریت دانش، نیروی انسانی توانمند می‌باشد که بایستی در خصوص توانمندسازی کارکنان، تیم‌گرایی و توسعه قابلیت‌ها برنامه‌ریزی نمود و سرمایه‌گذاری لازم را انجام داد. برخی عوامل که در توانمندسازی بسیار مؤثر است احساس خود مختاری و احساس اعتماد در کارکنان می‌باشد. لذا فرهنگ سازمانی به طور گسترده می‌تواند مانع عمده‌ای برای کسب و نگهداری و اعمال نفوذ در دارایی دانش باشد. برای فعالیت‌های دانش، نوع فرهنگ موجود بسیار حیاتی است. در این راستا برنامه‌ریزی صحیح و راهبردی در این جهت باعث رشد و ارتقاء کارکنان دانشگاه خواهد شد، و این امر زمینه‌ساز تغییرات موفقیت‌آمیز تکنیک‌ها و فرآیندهای مدیریت‌یاری خواهد بود. در آزمون فرضیه اول رابطه بین فرهنگ مشارکتی و کل ابعاد مدیریت دانش که در جدول ۲ بیان شده است، بیانگر رابطه مثبت و معنی‌دار بین تیم‌گرایی و توسعه قابلیت‌ها با کل ابعاد مدیریت دانش است. نتایج مذکور نشان داد که وجود مؤلفه‌های فرهنگ مشارکتی در دانشگاه می‌تواند به شکل‌گیری و بهبود امر مدیریت دانش منجر شود و یافته‌های پژوهش‌های دلونگ و فاهی (۲۰۰۹)، دانپورت و پروسات (۲۰۰۹)، راستوگی (۲۰۰۰)، عامری (۱۳۸۷) و کرمی (۱۳۸۴) می‌تواند نتایج حاصل از فرضیه اول پژوهش را تأیید کند، زیرا در پژوهش‌های مذکور مشخص گردید که بین فرهنگ مشارکتی با مدیریت دانش، رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

فرضیه دوم پژوهش که بیانگر رابطه مثبت و معنی‌دار بین توانمندسازی و تیم‌گرایی با کل ابعاد توسعه سازمانی است. نتایج مذکور نشان داد که وجود مؤلفه‌های فرهنگ مشارکتی در دانشگاه می‌تواند به ایجاد و توسعه سازمانی بهتر منجر شود

زیرا جلب مشارکت عمومی، تغییر ساختار سازمانی و بازخوردگیری به عنوان اقدامات توسعه‌ای که دارای عمومیت بیشتری هستند زمینه و بستر عمومی جهت تلاش و حرکت در جهت مطلوب توسعه سازمانی دانشگاه‌ها را فراهم می‌سازد. همچنین توسعه چشم انداز مشترک، ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی نیز که خاصیتی جهت دهنده، محرک و انگیزشی دارند در توسعه هرچه بیشتر دانشگاه‌ها کمک می‌کند. توسعه زیرسیستم‌های پشتیبانی و اقداماتی نظیر تیم‌سازی آموزش و بهسازی افراد، بهسازی مدیریت و تعاملات ویژه با محیط نیز به طور کارکردی به تحقق غایت مطلوب توسعه سازمانی دانشگاه‌ها کمک می‌کند. لذا باور به استمرار تغییر، نوآوری و بهسازی و تلاش در آن جهت، حساسیت و درک درست نسبت به شرایط محیطی و درونی دانشگاه؛ ضرورت کار تیمی در تلاش‌های توسعه سازمانی دانشگاه‌ها را دارد. در این راستا یافته‌های پژوهش‌های ناظم و خردمند (۱۳۸۹) و نصرالله پور (۱۳۸۴) می‌تواند نتایج حاصل از فرضیه دوم پژوهش را تأیید کند، زیرا در پژوهش‌های مذکور مشخص گردید که بین فرهنگ مشارکتی با توسعه سازمانی، رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

فرضیه سوم پژوهش بررسی رابطه بین مدیریت دانش با کل ابعاد توسعه سازمانی که در جدول شماره ۴ بیان شده است، بیانگر رابطه مثبت و معنی‌دار بین خلق دانش، تسهیم دانش، به کارگیری دانش و ذخیره دانش با کل ابعاد توسعه سازمانی است. راهبرد توسعه سازمانی که تغییری برنامه‌ریزی شده است و لازم است مورد حمایت مدیران عالی و ارشد نیز واقع شود در صورت حفظ سمت و سوی برنامه‌های تغییر در جهت مطلوب ترسیم شده، به تغییر نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورها در کلیه سطوح نظام آموزش عالی بیانجامد که بکارگیری مدیریت دانش در دانشگاه‌ها نیز به تسهیل و تسریع فرایند اشتراک دانش کمک می‌کند. مدیریت دانش به طور معمول، برگردآوری دانش از افراد و ارائه‌ی آن در شکل سازمان یافته متمرکز است. مسئولان دانشگاه‌ها باید بدانند که قسمت اعظم پیشرفت و رشد آنها در سازمان وابسته به این امر است که تاچه اندازه در فرایند خلق، انتقال و کاربرد دانش مشارکت داشته‌اند. همچنین، دانشگاه با توجه به ارزیابی عملکرد بر مبنای دانش باید به ترمیم حقوق و دستمزد افراد دانش مدار بپردازند که این امر مستلزم روش جدیدی برای سنجش و پاداش‌دهی به افرادی است که در فرایند مدیریت دانش سهم هستند. لذا نتایج مذکور در این پژوهش نشان داد که وجود مؤلفه‌های مدیریت دانش در دانشگاه می‌تواند به شکل‌گیری و بهبود توسعه سازمانی منجر شود و یافته‌های پژوهش‌های طاهری (۲۰۱۴)، رازقی و همکاران (۲۰۱۳)، لیو و همکاران (۲۰۱۰) و تقی‌زاده و غفارتاری (۱۳۸۸) می‌تواند نتایج حاصل از فرضیه سوم پژوهش را تأیید کند، زیرا در پژوهش‌های مذکور مشخص گردید که بین مدیریت دانش با توسعه سازمانی، رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش و به منظور بهبود هر چه بیشتر وضعیت فعلی پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می‌شود: مشارکت جویی و مشارکت‌پذیری در میان مجموعه سازمان و کارکنان دانشگاه فراهم شود تا کارکنان از تاثیرگذاری خود بر فعالیت‌های سازمانی اطمینان بیشتری حاصل نمایند. اعطای استقلال و آزادی شغلی به منظور اغتای شغلی افراد، که از جمله عواملی است که موجب احساس مسئولیت بیشتر در کارکنان و افزایش انگیزه و احساس معنی‌داری در آنان می‌شود. به کارگیری ابزارهای تشویقی برای کارکنانی که عملکرد خوب، نوآوری و خطرپذیری دارند. ایجاد جو اعتماد در سازمان به گونه‌ای که کارکنان خطری از جانب انتقال دانش شغلی خود به دیگر افراد احساس نکنند. تشویق پرسنل در خلق ایده‌های جدید ایجاد نظامی جهت استفاده از پیشنهادها و استفاده‌ی عملی از ایده‌هایی که سبب ارتقای مدیریت دانش خواهد شد. ایجاد نظام جذب و استفاده از افراد صاحب دانش و اختصاص دادن فضایی از

کتابخانه جهت تجربیات مفید کارکنان نزدیک به بازنشستگی و ثبت اطلاعات به نام خود کارمند جهت تشویق افراد، همچنین انتشار نشریه مختص هر دانشگاه جهت به اشتراک گذاشتن دانش از موارد پیشنهادی مرتبط با پژوهش می باشد.

منابع

فارسی

- احمدوند، ع. (۱۳۸۱). اثرات و کارکردهای تکنولوژی اطلاعات در زمینه آموزش عالی، مجموعه مقالات همایش کاربرد تکنولوژی آموزشی در آموزش عالی ایران، انتشارات دانشگاه اراک، اراک.
- بلوکی، س. (۱۳۹۱). تأثیر آموزش مهارت های ارتباطی بر فرهنگ سازمانی و رفتار شهروند سازمانی در کارکنان جهاد کشاورزی شهر اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم تحقیقات، خوزستان.
- ترک زاده، ج؛ صباغیان، ز؛ یمنی دوزی سرخابی، م و دلاور، ع. (۱۳۸۷). ارزیابی وضعیت توسعه سازمانی دانشگاه های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در تهران، آموزش عالی ایران، ۱ (۲)، ۳۱-۵۰.
- تقی زاده، ه و غفارتاری، غ. (۱۳۸۸). بررسی نقش مدیریت دانش و خلاقیت بر بالندگی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، مدیریت صنعتی، ۴ (۷)، ۱۱۳-۱۳۱.
- حاضری، ا و صراف زاده، م. (۱۳۸۵). مدیریت دانش در کتابخانه ها و نقش کتابخانه های دانشگاهی، نما (مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران)، ۵ (۴).
- خردمند، ا و ناظم، ف. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی تهران شمال، فراسوی مدیریت، ۳ (۱۲)، ۱۵۹-۱۸۱.
- خورشیدی، ص؛ لوکس، ک و تسلیمی، م. س. (۱۳۸۷). نگرش سیستمی به بهره وری تصمیم گیری گروهی، پژوهش های مدیریت، ۱ (۱)، ۷-۴۰.
- دلایی میلان، ع و فریدونی، م. (۱۳۹۲). مطالعه میزبان کاربست مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه. مجله دانشکده پرستاری و مامایی، ۱۱ (۵۲)، ۹۳۶.
- دودراشتات، ج. (۱۳۸۱). دانشگاه در قرن بیست و یکم: داستان دواينده، ترجمه علی محمد احمدوند و محسن وارثی، انتشارات دانشگاه امام حسین (ع)، تهران، ۳۵-۸۵.
- رایبیز، ا. (۱۳۸۰). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران، نشر دانشگاه آزاد اسلامی.
- رادفر، ر؛ رضایی ملک، ن و رضایی ملک، م. (۱۳۹۳). ارزیابی میزان بهبود عملگرهای مالی سازمان با پیاده سازی سیستم مدیریت دانش. فصلنامه علمی - پژوهشی حسابداری مدیریت، ۷ (۲۱)، ۳۳-۴۶.
- رامفل، م. (۲۰۰۲). جوامع دانش محور چالش های جدید برای آموزش عالی. ترجمه مرضیه مختاری پور و مصطفی عمادزاده، ۱۳۸۷، اصفهان، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.
- راولی، د. ج؛ لوهان، دی. ه و دولنس، ج. م. (۱۳۸۳). تغییر راهبردی در دانشگاه ها مراکز آموزش عالی، برنامه ریزی برای بقا و موفقیت. ترجمه حمیدرضا آراسته، تهران: دانشگاه امام حسین (ع).
- رضائیان، ع؛ احمدوند، ع. م و تولایی، ر. (۱۳۸۸). بررسی الگوهای راهبرد مدیریت دانش و راهبر دانش در سازمان ها. دو فصلنامه توسعه انسانی پلیس، ۶ (۲۷)، ۳۴-۳۶.

- زارعی متین، ح. (۱۳۹۰). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، چاپ دوم، تهران، نشر آگه.
- سید عامری، م. ح. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران ادارات تربیت بدنی استان‌های آذربایجان شرقی و غربی. فصلنامه حرکت، شماره: ۳۵، ۱۴۳-۱۵۸.
- فقیهی فرهنگ، ن. (۱۳۸۱). مدیریت پویایی زمان. تهران، فروزش.
- قاسمی، ب. (۱۳۸۰). تئوری‌های رفتار سازمانی. تهران، نشر هیأت.
- کرمی، م. (۱۳۸۴). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانایی در گروه خودرو سازی بهمن. مرکز بهمن خودرو. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، تهران.
- مهرعلی‌زاده، ی. (۱۳۸۸). نظریه‌های نوین مدیریت (مبانی نظری و تجربی). انتشارات دانشگاه شهید چمران اهواز، چاپ اول، ۳۱.
- نصرالله‌پور، م. (۱۳۸۴). بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی. مجله تدبیر، شماره: ۱۵۷.
- نعمتی، م. (۱۳۸۵). مدیریت دانش، فرهنگ و آموزش عالی، مجله رشد فناوری، شماره ۲۸، ۲۹-۳۰.
- نیک‌پور، ا و سلاجقه، س. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی کرمان. فراسوی مدیریت، ۴ (۱۴)، ۷-۱۸.

منابع انگلیسی

- Allen, R. S., & Montgomery, K. A. (2001). **Applying an organizational development approach to creating diversity.** *Organizational Dynamics*, 30(2), 149-161.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework.** John Wiley & Sons.
- Danpoort, E., & Prosatt, B. (2009). **The role of knowledge management in universities goals.**
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H.J. (2007). **Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method.** Working Paper, International Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland.
- Denison, D.R. (2008). **Bringing corporate culture to the bottom line.** *Organizational Dynamecs. developing it in your organization.* Harvard Business Review China , 128-139.
- Pavlen, D., & Mason, D. (2002). **Newzealand knowledge management: barriers and drivers of knowledge management uptake.**
- Rastogi, P. N. (2000). **Knowledge management and intellectual capital—the new virtuous reality of competitiveness.** *Human systems management*, 19(1), 39-48.
- Seidler-de Alwis, R., & Hartmann, E. (2008). **The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises.** *Journal of knowledge Management*, 12(1), 133-147.
- Razaghi, A.E., Fazelidinan, F., & Safania, A.M. (2013). **Study of Relationship between Knowledge Management and Organizational Development Case Study, General Directorate of Youth and Sports of Mazandaran province.** International Research Journal of Applied and Basic Sciences © 2013 Available online at www.irjabs.com ISSN 2251-838X / Vol, 4 (1), 168-173.

- Swansburg, R. C., & Swansburg, R. J. (1999). **Introductory management and leadership for nurses: an interactive text.** Jones & Bartlett Pub.
- Taheri, A. (2014). **The study of the relationship between knowledge management and organizational Development among faculty members of Firozabad Open University.** *Journal of Business and Economic Management* 2(6), 097-104.
- Razaghi, A. E., Fazelidinan, F., & Safania, A. M. (2013). **Study of Relationship between Knowledge Management and Organizational Development Case Study, General Directorate of Youth and Sports of Mazandaran province.** *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4 (1), 168-173.
- Lick, D. W. (2002). **Leadership and change.** *Field guide to academic leadership*, 27-47.
- Liu, W.W., Pan, F.C., Wen, P.C., Chen, S.J., & Lin, S.H. (2010). **Job stressors and coping mechal nisms among emergency department nurses in the armed force hospitals of Taiwan.** *International Journal of Human and Social Sciences*, 5 (10), 626-633.
- Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of business research*, 58(6), 715-725.
- Lizette Frias, J. (2014). *Educational Entrepreneurship: The Relationship Between Organizational Structure and Innovation(Doctorate in Education)*, California State University, Fresno.
- Mousavi, M., Matin, E. K., Kashani, B. H., Mortazavi, R. O., & Sabagh, P. (2012). Investigating the learning organization's characteristics of distance education system in Iran. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 4(5), 834.
- Parco, S. (2004). Innovation, Creativity, and Discovery in Modern Organization : *Personal psychology*, 57(3).
- Rossi, F. (2010). The governance of university-industry knowledge transfer. *European Journal of Innovation Management*, 13(2), 155-171.
- Senge, P. (1990). "Building learning organizations", Sloan Management Review, Fall.
- Škerlavaj, M., Štemberger, M. I., & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 346-367.
- Sukirno, D. S., & Siengthai, S. (2011). Does participative decision making affect lecturer performance in higher education?. *International journal of educational management*, 25(5), 494-508.