

بررسی رابطه ابعاد سرمایه فکری با یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه)

The Relationship of Between Intellectual Capital and Organizational Learning (A Case Study of Faculty Members in Urmia University)

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۱/۱۱/۲۳

تاریخ دریافت مقاله: ۹۱/۰۸/۱۱

Hassan Galavandi
Mohammad Hasani
Vahid Soltanzadeh

حسن فلاوندی *
محمد حسینی **
وحید سلطانزاده ***

Abstract: The present study has been done with the aim of prediction of factors of organizational learning based on intellectual capital dimensions among faculty members of Urmia University. 70 people of faculty members were randomly chosen through correlational research method. Data were gathered through two researcher-made organizational learning and intellectual capital questionnaires. The reliability of questionnaires were measured by Cronbach coefficient on a sample of 30 people; the intellectual capital dimensions questionnaire $\alpha = 0/813$ and organizational learning questionnaire $\alpha = 0/828$. The gathered data were analyzed with MANOVA analysis and Multiple Regression. The attained results revealed that there is a positive significant relationship between the whole dimensions of intellectual capital with all factors of organizational learning. There is also a positive significant relationship among human capital, structural and customer with factors of organizational learning.

چکیده: پژوهش حاضر با هدف پیش‌بینی مؤلفه‌های یادگیری سازمانی بر اساس ابعاد سرمایه فکری در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه انجام شده است. با استفاده از روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی، ۷۰ نفر عضو هیئت علمی به صورت طبقه‌ای متناسب با حجم هر یک از دانشکده‌ها به طور تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده از دو پرسشنامه محقق ساخته سرمایه فکری و یادگیری سازمانی استفاده شد. برای روایی پرسشنامه‌ها نیز از متخصصان مدیریت بهره گرفته شد. میزان پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ در یک مطالعه مقدماتی روی یک نمونه ۳۰ نفری، پرسشنامه سرمایه فکری $\alpha = 0/813$ و پرسشنامه یادگیری سازمانی $\alpha = 0/828$ به دست آمد. داده‌های تحقیق پس از جمع‌آوری با استفاده از تحلیل مانوا و تحلیل رگرسیون چندگانه تحلیل شدند. نتایج به دست آمده نشان داد که: بین ابعاد سرمایه فکری با مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین سرمایه انسانی، ساختاری و مشتری، رابطه پیش‌بینی‌کننده معنی‌دار با مؤلفه‌های یادگیری سازمانی دارند.

Keywords: Organizational Learning, Intellectual Capital, Defensive Activities, Offensive Activities

واژگان کلیدی: یادگیری سازمانی، سرمایه فکری، فعالیت‌های تدافعی، فعالیت‌های تهاجمی.

* استادیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه ارومیه (مسئول مکاتبات: Galavandi@gmail.com)

** دانشیار مدیریت آموزشی دانشگاه ارومیه

*** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه ارومیه

مقدمه

سازمان‌ها امروزه دچار تغییرات شگرفی شده‌اند. رشد سازمانی و تبدیل سازمان از شکل بسته به موجودیتی زنده و تغییر الگوهای ثابت و از پیش تعیین شده سازمان به الگوهای سازگار شونده و منعطف، نمونه‌هایی از تغییراتی هستند که در سازمان‌ها به وجود آمده است. طبق قانون آنتروپی که در یک سیستم بسته، بی‌نظمی افزایش می‌یابد، یک سازمان نیز اگر خود را با تغییرات محیطی همسو نکند دچار بی‌نظمی می‌شود که در نهایت از ادامه کار باز می‌ماند. در واقع، سازمان‌ها برای بقای انتظام و بالندگی خود می‌کوشند که از طریق منابع خود در گستره جهانی به رشد سریع، بهبود مستمر، کارآمدی، سودبخشی، انعطاف‌پذیری، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود نایل شوند (هانگ و کو، ۱۹۹۹؛ شولر و جکسون، ۲۰۰۱). تغییر و تحولات سریع عوامل محیطی، میزان پیچیدگی و ابهام را افزایش داده و مدیریت سازمان‌ها را با چالش‌های جدی مواجه کرده است. در چنین شرایطی، استفاده از پارادایم قدیمی فرماندهی کنترل که بر تخصص‌گرایی و کارایی تأکید دارد و به سازمان‌های چندبخشی منجر می‌شود، چاره‌ساز نیست (اوزمری و نمهارد، ۱۹۹۵؛ پاپلوس، ۲۰۰۳؛ جیمز، ۲۰۰۳).

دانش امروزه، به عنوان یکی از اصلی‌ترین و مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود سازمان‌ها محسوب می‌شود. این طرز تلقی با پندار گذشته که قسمت اعظم سرمایه‌های سازمان را دارایی‌های مشهود معرفی می‌کرد مخالف است (سالیوان، ۲۰۰۰). در تعریف دارایی‌های نامشهود می‌توان این گونه بیان کرد: منابع غیرفیزیکی با ارزشی که توسط نوآوری، طرح‌های منحصر به فرد سازمان و یا توسط منابع انسانی ایجاد می‌شوند (علوی و قرشی، ۱۳۸۶). در اقتصاد دانش محور امروز، موفقیت سازمان، وابسته به توانایی مدیریت دارایی‌های نامشهود است. با ورود به اقتصاد دانش محور، نیازمند دستیابی به مدل‌های جدید از دارایی‌های سازمان هستیم (تایلر و همکاران، ۲۰۰۲)؛ یادگیری سازمانی فرایندی پویا که سازمان را قادر می‌سازد تا: سرعت با تغییرات سازگاری یابد. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها می‌شود. یادگیری سازمانی راه اصلی ایجاد کار دانشی و بهبود کارایی سازمان است؛ پس یک سازمان موفق باید در یادگیری پویا باشد (خان‌علیزاده و همکاران، ۱۳۸۹؛ جرز گومز و همکاران، ۲۰۰۵). فانگ^۱ و همکارانش (۲۰۰۸) در روشن‌سازی

مفهوم یادگیری سازمانی بیان می‌دارند که یادگیری سازمانی، سازمان را به عنوان نهاد شناختی که قادر به مشاهده اعمال خود، کشف اثرات اقدامات و اصلاح اقدامات خود به منظور بهبود عملکرد سازمان تبدیل می‌کند. در اکثر تعاریفی که از یادگیری سازمانی انجام شده است، تغییر در رفتار به عنوان اساسی‌ترین رکن یادگیری قلمداد شده است (علوی، ۱۳۸۹). پژوهش حاضر به دنبال بررسی این مسئله است که آیا مؤلفه‌های سرمایه فکری از قبیل سرمایه انسانی، ساختاری و مشتری، قابلیت ایجاد چشم‌انداز مشترک، فرهنگ یادگیری سازمانی، کار و یادگیری گروهی، به اشتراک گذاشتن دانش و تفکر سیستمی را در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه را دارد؟

یادگیری سازمانی

امروزه در سازمان‌ها، یادگیری به قلب مدیریت و جوهر فعالیت‌ها تبدیل شده است، و باید اعتراف کرد که اگر سازمان‌ها یادگیری را نادیده می‌گیرند، این امر می‌تواند شبیه به پذیرش مرگ برای آنها باشد. یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر جز توانایی‌های سازمانی برای پاسخگویی مناسب برای تغییر در محیط خارجی شده است (مونتهس و همکاران، ۲۰۰۴). مونتهس^۱ و همکاران (۲۰۰۴) بیان می‌دارند که تغییرات مختلف در محیط، نیاز به عکس‌العمل واقع‌بینانه دارد تا تعامل سازمان را با محیط متعادل کند. برنولاک^۲ در توضیح واژه یادگیری می‌گوید که امروزه واژه یادگیری برداشت جدیدی دارد که با مفهوم آن در نظریه‌های اداری و سازمانی در چند دهه قبل وجود داشت، تفاوت دارد. به علت ماهیت پیچیده مسائل امروزی، پیشرفت‌های تکنولوژی، محیط ناپایدار و بویژه تغییر ارزش‌های فردی و گروهی، اینک تأکید بر فرایند نوین توزیع و نشر اطلاعات و دانش دوباره مسائل اجتماعی و سازمانی است؛ به نحوی که اتخاذ راه‌های عملی‌تر برای بررسی این مسائل و همچنین مشارکت دریافت‌کننده اطلاعات را در تمام مراحل تنظیم و اجرای خط و مشی میسر می‌سازد (جوانمرد و سخایی، ۱۳۸۸). سازمان‌ها در قرن بیست و یکم بی‌وقفه با تغییر مواجهه‌اند. برای اینکه آنها را به رقابت مؤثر در بازارهای رقابتی توانمند سازیم، نکته کلیدی این است که چگونه باید یاد بگیرند و دانایی جدید تولید کنند. بقا و رشد سازمان‌ها در دنیای پر تغییر کنونی، مستلزم توانایی برای واکنش بموقع و مناسب در برابر تغییرهای پی در پی محیطی است. فقط سازمان‌هایی می‌توانند ضرورت‌ها و

1. Montes

2. Borno Luck

تغییرات محیطی را به موقع پیش‌بینی کنند و بقای خود را در محیط دائماً متغیر ادامه دهند که بر یادگیری سازمانی، تمرکز و تأکید کنند. یادگیری، مستلزم آن است که افراد، دانشی را که در سازمانشان به دست می‌آورند، و در رفتارشان به کار بندند. اصطلاح یادگیری سازمانی در ظاهر اشاره به یادگیری فردی در سازمان دارد، اما یادگیری سازمانی در اصل معنای خود بیشتر اشاره به گروه یا یادگیری سطح سازمانی دارد. یادگیری فردی از طریق مطالعه، مصاحبه، شناخت، تجربه، تمرین و توسعه مدل‌های ذهنی مؤثر در ذهن صورت می‌گیرد، اما یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که گروه یاد می‌گیرد تعامل داشته، دانش را سهیم شده و به صورت جمعی عمل کند؛ به گونه‌ای که ظرفیت ترکیب شده گروه افزایش یافته و توانایی فهم و انجام عمل مؤثر را به دست آورد (بنت و بنت، ۲۰۰۸؛ یوکل، ۲۰۰۸؛ هانگ و همکاران، ۲۰۱۰). به طور خلاصه می‌توان گفت که یادگیری سازمانی، رابطه‌ای متعادل برای حفظ تعادل با محیط است که در آن فعالیت‌های سازمان به صورت پویا برای به دست آوردن دانش تنظیم شده است (سنگه، ۱۹۹۰)، و در نتیجه آن، بینشی توسعه می‌یابد که به سازمان، پتانسیل نفوذ در رفتار افراد را می‌دهد (سگرا - ناوارو و همکاران، ۲۰۰۷). همچنین یادگیری سازمانی را می‌توان فرایند بین گروهی و فردی در سازگاری اجتماعی با فرهنگ خاص دانست (هانگ و همکاران، ۲۰۰۶) که با وجود آن، اثربخشی سازمان افزایش می‌یابد (روبی و همکاران، ۲۰۰۰).

ابعاد یادگیری سازمانی از دیدگاه نیف (۲۰۰۱) عبارتند از:

چشم‌انداز مشترک^۱: این چشم‌انداز، بیانگر آینده مطلوب و به طور کامل در راستای جذب و حفظ بهترین و خلاق‌ترین کارکنان دانشی، برانگیزنده و چالشی است. اهمیت چشم‌انداز مشترک برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده: اول اینکه، چشم‌انداز مشترک، تمرکز و انرژی برای یادگیری را فراهم می‌سازد؛ دوم اینکه، چشم‌انداز، افراد را به سمت عمل سوق می‌دهد؛ بدین معنی که چشم‌انداز بیانگر آمال و رویاهای آنهاست و به آنها معنی می‌بخشد؛ سوم اینکه، کشش به سمت هدف مطلوب بالاتر، با نیروی حاکم بر وضع موجود مقابله می‌کند؛ بدین معنی که چشم‌انداز مشترک، هدف نهایی را ایجاد کرده خطرپذیری و نوآوری را تشویق می‌کند؛ چهارم اینکه، ارزش‌ها و معانی مشترک، در تعیین نوع دانشی که سازمان ذخیره و منتقل می‌کند، مهم هستند.

فرهنگ یادگیری سازمانی^۱: ارزش‌ها، نیروی پیش برنده سازمان هستند که به سازمان برای دستیابی به آن چشم‌انداز کمک می‌کنند. هنگامی که اعضای سازمان یا گروه برای انطباق با محیط خارجی و حل مشکلات به صورت تلاش می‌کنند، ناخودآگاه به یادگیری کمک کرده و اقدام کرده‌اند؛ به این دلیل که از جهت نظریه‌پردازی، یادگیری و حل مسائل، نه تنها متفاوت نیستند بلکه باید گفت که دیدگاه‌های متفاوت، فرایند یکسانی دارند. هنگامی که اعضای هر جامعه، سازمان یا گروه برای انطباق با محیط خارجی و حل مشکلات داخلی تلاش می‌کنند، ناخودآگاه به یادگیری اقدام کرده‌اند.

کار و یادگیری گروهی^۲: گروه متعهد می‌تواند در صدد حرکت سریع برای دستیابی به مقصد یادگیری باشد. یکی از استراتژی‌های مهم برای یادگیری سازمانی این است که برای یادگیری در سازمان باید تیم ایجاد کرد. در کار و یادگیری گروهی، تأکید به اهمیت هم راستایی نیروها و کارکنان سازمان است تا از به هدر رفتن انرژی جلوگیری شود. یادگیری جمعی عبارت است از فرایندی که طی آن، ظرفیت اعضای گروه توسعه داده شده و به گونه‌ای همسو شود که نتایج حاصله از آن، چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند.

به اشتراک گذاشتن دانش^۳: انتقال و توزیع دانش، انتقال سازمانی و فناوریانه داده‌ها، اطلاعات و دانش را در برمی‌گیرد. ظرفیت سازمان برای جابجایی دانش، بیانگر قابلیت انتقال و به اشتراک گذاشتن قدرت است که لازمه موفقیت شرکت نیز هست. دانش باید به وقت و سرعت در سراسر سازمان یا حوزه‌های شرکت توزیع شود.

تفکر سیستمی^۴: تفکر سیستمی، یعنی استفاده از روش سیستمی در تحلیل و اداره امور سازمان و توجه به تأثیر عوامل سازمانی بر یکدیگر. با تفکری کلی نگرانه، فعالیت‌های تجاری و به طور کلی سایر تلاش‌های انسان، همگی سیستم هستند. آنها از سوی فعالیت‌های مرتبط با یکدیگر محدود شده‌اند، فعالیت‌هایی که معمولاً نیاز به سال‌ها زمان دارند تا به طور کامل بر یکدیگر اثر گذارند. از آنجا که ما خود نیز جزئی از این مجموعه هستیم، برای پی بردن به الگوی تغییر با دشواری مضاعفی مواجهیم (نیف، ۲۰۰۱).

1. Organizational Learning Cultur

2. Team Learning

3. Knowledge Distribution

4. System Thinking

سرمایه فکری

همزمان با توسعه ارزش بازار سازمان‌های دانش محور، در دهه ۱۹۹۰ میلادی علاقه‌مندی وسیعی نسبت به مقوله سرمایه فکری پدید آمد، از این رو، محققان سعی در تعریف و اندازه‌گیری مقوله سرمایه فکری کردند که تا آن زمان، غیرقابل اندازه‌گیری بود. در زمینه سرمایه فکری تعاریف زیادی به چشم می‌خورد. سرمایه فکری عبارت است از: شایستگی‌های سازمان که عمدتاً با تجربه و تخصیص کارکنان آن مرتبط است؛ در واقع، این دانش و تجربه افراد داخل سازمان است که می‌تواند ارزش ایجاد کند. این مسئله، از طریق فرایند مبادله دانش و خلق دانش جدید صورت می‌گیرد. باید توجه داشت که این شایستگی‌ها تنها از سوی افراد و در داخل سازمان ایجاد نمی‌شود، بلکه ممکن است که به وسیله یا به واسطه محیطی که سازمان در آن قرار دارد خلق شود (هامل و پارهالد، ۱۹۹۴). می‌توان سرمایه فکری را اقلام فکری که به دست آمده، رسمی شده و برای تولید یک دارایی با ارزش افزوده بیشتر به کار گرفته شده است، نامید (استوارت، ۱۹۹۷). سرمایه فکری، دانش موجود در سازمان است و در دو سطح فردی و سازمانی مطرح می‌شود که سطح فردی شامل دانش، مهارت و استعداد است و در سطح ساختاری شامل مواردی مانند پایگاه داده خاص هر مشتری، فناوری، روش‌ها و فرایندهای سازمانی و فرهنگ است (هانس و لوندال، ۲۰۰۰)؛ در واقع، سرمایه فکری مجموعه‌ای از دارایی‌های دانش محور است که مختص یک سازمان است و از ویژگی‌های آن به حساب می‌آید و از طریق افزودن ارزش به ذی‌نفعان کلیدی سازمان، به طور قابل ملاحظه‌ای به بهبود و افزایش مزیت رقابتی سازمان منجر می‌شود (مار، ۲۰۰۴).

سرمایه فکری را به عنوان "بسته‌ای از دانش‌های مفید و کاربردی و دارایی‌های دانشی، شامل استعداد، مهارت، چراها، چگونگی‌ها و روابطی که می‌تواند به ایجاد ارزش منجر شود" می‌توان تعریف کرد (استوارت، ۱۹۹۱؛ ۱۹۹۴؛ ۱۹۹۷؛ ۲۰۰۱). در سال ۱۹۹۹ میلادی در نشستی که با حضور محققان و متخصصان در زمینه مدیریت سرمایه‌های فکری و بسیاری از مدیران ارشد شرکت‌های فعال در این عرصه تشکیل شد، حاضران به تفاهم رسیدند که ارزش اصلی سرمایه گذاری در حوزه سرمایه‌های فکری کسب شهرت، خوش نامی، اعتماد مصرف‌کنندگان و ارتقای تصویر ذهنی مصرف‌کنندگان از محصولات و خدمات، دستیابی به فناوری سایرین، اجتناب از منازعات و مرافعه‌های حقوقی، افزایش سطح آزادی و سازمان در انتخاب و فعالیت‌ها،

کاهش هزینه‌ها، مسدود کردن عرصه رقابت، وجود موانعی برای ورود رقبای بالقوه، ایجاد وفاداری در میان مشتریان، و حفاظت از نوآوری‌ها است. آنچه که گفته شد، در دو بعد اصلی فعالیت‌ها در جهت ایجاد ارزش سرمایه‌های فکری مرتبط قابل طبقه‌بندی است:

فعالیت‌های تدافعی^۱: این گونه فعالیت‌ها سازمان را آماده می‌کنند تا در برابر حمله‌های احتمالی رقبا یا سایر گروه‌های خارج از سازمان آماده باشد. برخورداری از سرمایه‌های برتر به سازمان این امکان را می‌دهد تا از نیروی دفاعی قوی برخوردار باشد و روی توسعه دارایی‌ها و منابع خود تمرکز و سرمایه‌گذاری کرده و بتواند در صورت بروز هر گونه خطر در مسیر دستیابی به چشم‌انداز، واکنش نشان دهد.

فعالیت تهاجمی^۲: برخورداری از دارایی‌های فکری به سازمان اجازه می‌دهد که بتواند رقبا را هدف قرار دهد و تأثیر آنها را در عرصه رقابت کم رنگ کند و میزان پیشروی برای دستیابی به راهکار و چشم‌انداز خود را توسعه داده و سود مورد انتظار را محقق سازد (رودرز و میهالیک، ۲۰۰۷).

استوارت^۳ (۲۰۰۱) سرمایه فکری را از لحاظ منابع سازمانی، مربوط به ثروت آفرینی از راه سرمایه‌گذاری در دانش، اطلاعات، دارایی فکر و تجربه تعریف می‌کند. این مفهوم، در برگرفته سه مؤلفه اصلی غیرمالی و دارای رابطه متقابل به صورت زیر است:

سرمایه انسانی^۴: سرمایه انسانی (HC) را می‌توان به سلامت، دانش، انگیزش و مهارت منابع انسانی سازمان، فارغ از درآمدهای بالقوه آینده‌ای که می‌تواند آن برای سازمان داشته باشد، تعریف کرد. وجود این ویژگی‌ها در منابع انسانی باعث رضایت خاطر می‌شود، و تقویت مستمر منابع و ظرفیت‌های فکری، ضرورتاً مجموعه بزرگی از هوش و توانایی حرفه‌ای در سازمان‌ها ایجاد می‌کند (یوسف و همکاران، ۲۰۰۲). جوهره سرمایه انسانی را هوش خالص اعضای سازمان دانسته‌اند. در واقع، سرمایه انسانی، شامل ذخیره دانش اعضای یک سازمان که پردازنده شایستگی‌ها و طرز فکر کارکنان هست. منابع انسانی، نقشی بسیار مهم و حیاتی در درون یک سازمان ایفا می‌کنند و در نتیجه، در این سرمایه، اصلی‌ترین سهم را کارکنان بر عهده دارند. دانش

-
1. Defensive
 2. Offensive
 3. Stewart
 4. Human Capital

کارکنان، به ویژه دانش فنی آنها، بر خلاف دارایی مشهود، اهمیتی استراتژیک برای سازمان‌ها دارند؛ زیرا آنها جزو آن دسته منابعی هستند که هر گونه کپی یا انتقال آنها به سازمان، بسیار مشکل است (پیکه و همکاران، ۲۰۰۲).

سرمایه ساختاری^۱: سرمایه ساختاری (SC) اشاره به ساختارها و فرایندهای موجود در درون یک سازمان دارد که کارکنان از آنها استفاده کرده و از این طریق، دانش و مهارت‌هایشان را به کار می‌گیرند (ورگوون و وان آلم، ۲۰۰۵). می‌توان گفت که سرمایه ساختاری، شامل همه مخازن دانش غیرانسانی در سازمان است که شامل پایگاه داده‌ها، چارت‌های سازمانی، دستورالعمل‌های فرایندی، راهکارها و هر آن چیزی است که به سازمان، ارزشی بیشتر از دارایی‌های مشهود آن می‌دهد این نوع سرمایه، ناشی از محصولات و سیستم‌هایی است که سازمان در طی زمان ایجاد کرده است و هنگامی که افراد، سازمان را ترک می‌کنند، در سازمان باقی می‌ماند؛ لذا سازمان‌هایی که دارای ساختارهای بسیار قوی هستند، فرهنگی دارند که به پشتوانه آن فرهنگ، به کارکنان اجازه یادگیری و تمرین را می‌دهند (بونتیس و همکاران، ۲۰۰۰).

سرمایه مشتری^۲: سرمایه مشتری یا سرمایه رابطه‌ای (RC) عبارت است از مجموعه تمام دارایی‌هایی که روابط شرکت با محیط بیرون سازمان را مدیریت می‌کند. این سرمایه شامل روابط، مشتریان، سهامداران، عرضه‌کنندگان، رقبا، دولت، مؤسسات قانونی و جامعه است. مهم‌ترین قسمت سرمایه مشتری، رابطه‌ای است. سرمایه رابطه‌ای در اصل، انعکاسی از عملکرد بلندمدت شرکت‌هاست. سرمایه رابطه‌ای با میزان انطباق سازمان با محیط اطراف خود مرتبط است (بوزبورا، ۲۰۰۴)؛ در واقع، سرمایه رابطه‌ای عبارت است از دانش گرفته شده در کانال‌های بازاریابی و روابط مشتری یک سازمان (بونتیس و همکاران، ۲۰۰۰). در دانشگاه، سرمایه مشتری علاوه بر دانشجویان و اعضای هیئت علمی، خواسته‌های بازار کار را نیز شامل می‌شود.

این سه جزء سرمایه فکری دارای وابستگی متقابل با یکدیگر هستند. سرمایه فکری از راه ترکیب، به کارگیری، تعامل، یکپارچه سازی و ایجاد تعادل بین سه جزء خود و نیز مدیریت جریان دانش بین آنها، بهترین ارزش ممکن برای سازمان‌ها را ارائه می‌کند (پیکه و همکاران، ۲۰۰۲).

-
1. Structural Capital
 2. Relational Capital

فرضیه‌های پژوهش

- ۱- بین ابعاد سرمایه فکری با مؤلفه‌های یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.
- ۲- بین ابعاد سرمایه فکری با چشم‌انداز مشترک رابطه وجود دارد.
- ۳- بین ابعاد سرمایه فکری با فرهنگ یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.
- ۴- بین ابعاد سرمایه فکری با کار و یادگیری گروهی رابطه وجود دارد.
- ۵- بین ابعاد سرمایه فکری با به اشتراک گذاشتن دانش رابطه وجود دارد.
- ۶- بین ابعاد سرمایه فکری با تفکر سیستمی رابطه وجود دارد.

روش پژوهش

روش تحقیق حاضر توصیفی از نوع همبستگی است و جامعه آماری مورد نظر شامل ۳۴۶ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم هر یک از دانشکده‌ها ۷۰ نفر به عنوان نمونه آماری به منظور مطالعه انتخاب شده‌اند، و برای تعیین حجم نمونه مورد نظر با توجه به حجم جامعه آماری، از فرمول کوکران استفاده شده است.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها

داده‌های مورد نیاز در این پژوهش، از طریق دو پرسشنامه به شرح زیر جمع‌آوری شده است:

پرسشنامه سرمایه فکری: پرسشنامه مذکور با الگوگیری از مدل بونتیس (۲۰۰۱) و پیکه (۲۰۰۲) در قالب ۳۵ به گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. نتایج تحلیل عاملی، (سه مؤلفه سرمایه انسانی، سرمایه ساختار و سرمایه مشتری) را بدست آورد. آزمون $KMO = 0/93$ و بارتلت ($P < 0/0001$) نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از $0/3$ با چرخش متعامد، سه مؤلفه مورد نظر را به دست آورد.

پرسشنامه یادگیری سازمانی: پرسشنامه مذکور بر پایه مدل نیف (۲۰۰۱) در قالب ۱۵ گویه به گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. نتایج تحلیل عاملی، پنج مؤلفه (چشم‌انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش و تفکر سیستمی) را به دست آورد. آزمون

$KMO = 0/94$ و بارتلت ($P < 0/0001$) نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از $0/3$ با چرخش متعامد، پنج مؤلفه مورد نظر را به دست آورد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر در چارچوب فرضیه‌های مطرح شده بررسی شده است: فرضیه اول: بین ابعاد سرمایه فکری با مؤلفه‌های یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول (۱) نتایج تحلیل مانوای رابطه بین هر یک از ابعاد سرمایه فکری با کل مؤلفه‌های یادگیری سازمانی

توان آماری	میزان اشتراک	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	ضریب F	لامبرای ویلکز	مؤلفه‌های سرمایه فکری
0/99	0/75	0/0001	5	47/39	0/24	سرمایه انسانی
0/99	0/85	0/0001	5	93/81	0/14	سرمایه ساختاری
0/99	0/68	0/0001	5	34/59	0/31	سرمایه مشتری

ضرایب F در جدول ۱ نشان می‌دهد که بین سرمایه انسانی با کل مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد ($P = 0/0001$) و میزان اشتراک 0/75 است و بین سرمایه ساختاری با کل مؤلفه‌های یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد ($P = 0/0001$) و میزان اشتراک 0/85 است و بین سرمایه مشتری با کل مؤلفه‌های یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد ($P = 0/0001$) و میزان اشتراک 0/68 است. توان آماری در هر سه مورد، برابر با 0/99 است که نشان دهنده کفایت حجم نمونه برای آزمایش فرضیه‌هاست.

فرضیه دوم: بین ابعاد سرمایه فکری با چشم‌انداز مشترک رابطه وجود دارد جدول (۲) نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه بین ابعاد سرمایه فکری با چشم‌انداز مشترک

P	t	β	R2	R	P	F	متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بین
0/81	0/24	0/09	0/62	0/79	0/0001	45/49	چشم‌انداز مشترک	سرمایه انسانی
0/20	-1/28	-0/20						سرمایه ساختاری
0/01	2/60	0/85						سرمایه مشتری

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین مؤلفه‌های سرمایه فکری با چشم‌انداز مشترک برابر با ۴۵/۴۹ است که در سطح $(P=۰/۰۰۰۱)$ معنی‌دار است. مقدار R^2 نشان می‌دهد که ۰/۶۲ از واریانس چشم‌انداز مشترک از سوی ابعاد سرمایه فکری تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می‌دهد سرمایه مشتری $(\beta = ۰/۸۵)$ می‌تواند چشم‌انداز مشترک را به طور مثبت و معنی‌دار پیش‌بینی کند.

فرضیه سوم: بین ابعاد سرمایه فکری با فرهنگ یادگیری سازمانی رابطه وجود

دارد

جدول (۳) نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه بین ابعاد سرمایه فکری با فرهنگ

یادگیری سازمانی

P	t	β	R2	R	P	F	متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بین
۰/۳۲	۰/۹۹	۰/۴۷	۰/۴۷	۰/۶۸	۰/۰۰۰۱	۲۴/۵۶	فرهنگ یادگیری سازمانی	سرمایه انسانی
۰/۵۳	۰/۶۲	۰/۱۱						سرمایه ساختاری
۰/۰۰۶	۰/۲۹	۰/۱۱						سرمایه مشتری

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین ابعاد سرمایه فکری با فرهنگ یادگیری سازمانی برابر با ۲۴/۵۶ است که در سطح $(P=۰/۰۰۰۱)$ معنی‌دار است. مقدار R^2 نشان می‌دهد که ۰/۴۷ از واریانس فرهنگ یادگیری سازمانی از سوی ابعاد سرمایه فکری تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می‌دهد که سرمایه مشتری $(\beta = ۰/۱۱)$ می‌تواند فرهنگ یادگیری سازمانی را به طور مثبت و معنی‌دار پیش‌بینی کند.

فرضیه چهارم: بین ابعاد سرمایه فکری با کار و یادگیری گروهی رابطه وجود

دارد.

جدول (۴) نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه بین ابعاد سرمایه فکری با کار و

یادگیری گروهی

P	t	β	R2	R	P	F	متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بین
۰/۰۴	۱/۸۴	۰/۸۷	۰/۴۸	۰/۶۹	۰/۰۰۰۱	۲۵/۴۹	کار و یادگیری گروهی	سرمایه انسانی
۰/۱۵	-۲/۸۹	-۰/۵۲						سرمایه ساختاری
۰/۵۴	۰/۶۱	۰/۲۳						سرمایه مشتری

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که مقدار آماره آزمون برای بررسی رابطه بین ابعاد سرمایه فکری با کار و یادگیری گروهی برابر با $۲۵/۴۹$ است که در سطح $(P=۰/۰۰۰۱)$ معنی‌دار است. مقدار R^2 نشان می‌دهد که $۰/۴۸$ از واریانس کار و یادگیری گروهی از سوی ابعاد سرمایه فکری تعیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می‌دهد که سرمایه انسانی $(\beta = ۰/۸۷)$ می‌تواند کار و یادگیری گروهی را به طور مثبت و معنی‌دار پیش‌بینی کند.

فرضیه پنجم: بین ابعاد سرمایه فکری با به اشتراک گذاشتن دانش، رابطه وجود دارد.

جدول (۵) نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه بین ابعاد سرمایه فکری با به اشتراک گذاشتن دانش

متغیرهای پیش بین	متغیر ملاک	F	P	R	R2	β	t	P
سرمایه انسانی	به اشتراک گذاشتن دانش	۶۱/۱۵	۰/۰۰۰۱	۰/۸۳	۰/۶۹	۰/۶۳	۴/۴۸	۰/۰۰۰۱
سرمایه ساختاری						۰/۱۴	۹۹/۰	۰/۳۲
سرمایه مشتری						-۰/۹۹	-۳/۳۵	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که مقدار آماره آزمونی F برای بررسی رابطه بین مؤلفه‌های سرمایه فکری با به اشتراک گذاشتن دانش برابر با $۶۱/۱۵$ است که در سطح $(P=۰/۰۰۰۱)$ معنی‌دار است. مقدار R^2 نشان می‌دهد که $۰/۶۹$ از واریانس به اشتراک گذاشتن دانش از سوی ابعاد سرمایه فکری تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می‌دهد که سرمایه انسانی $(\beta = ۰/۶۳)$ می‌تواند به اشتراک گذاشتن دانش را به طور مثبت و معنی‌دار پیش‌بینی کند.

فرضیه ششم: بین ابعاد سرمایه فکری با تفکر سیستمی رابطه وجود دارد

جدول (۶) نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه بین ابعاد سرمایه فکری با تفکر

متغیرهای پیش بین	متغیر ملاک	F	P	R	R2	β	t	P
سرمایه انسانی	تفکر سیستمی	۹۲/۹۳	۰/۰۰۰۱	۰/۵۸	۰/۳۳	۰/۳۹	-۸/۰۴	۰/۳۲
سرمایه ساختاری						۰/۶۰	۱۳/۹۷	۰/۰۰۰۱
سرمایه مشتری						-۰/۵۱	-۵/۶۶	۰/۱۲

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد مقدار آماره آزمونی برای بررسی رابطه بین مؤلفه‌های سرمایه فکری با به تفکر سیستمی برابر با $93/93$ است که در سطح $(P=0/0001)$ معنی‌دار است. مقدار R^2 نشان می‌دهد که $0/33$ از واریانس به تفکر سیستمی از سوی ابعاد سرمایه فکری تبیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می‌دهد که سرمایه انسانی $(\beta = 0/39)$ می‌تواند تفکر سیستمی را به طور مثبت و معنی‌دار پیش‌بینی کنند.

نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از فرضیه اول پژوهش نشان داد که بین کل ابعاد سرمایه فکری با کل مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. این نتایج بیانگر آن است که وجود ابعاد سرمایه فکری در دانشگاه می‌تواند به شکل‌گیری چشم‌انداز مشترک، فرهنگ یادگیری سازمانی، کار و یادگیری گروهی، به اشتراک گذاشتن دانش و تفکر سیستمی منجر شود؛ بنابراین، شایسته است که به صورت روزافزون به وجود سرمایه فکری در سازمان‌ها توجه شود که نتیجه چنین توجهی باعث می‌شود تا افراد نوآور و خلاق در سازمان‌ها حفظ شوند، و با انگیزش و توان بیشتر در جهت حل مشکلات درونی و بیرونی سازمانی تلاش کنند و افراد با انسجام بیشتری، و به تشکیل گروه‌ها و تیم‌های کاری بپردازند و به مبادله دانش و اطلاعات بین اعضای سازمانی مشغول شوند و با دید جامعی که نسبت به مسائل روز و آینده پیدا می‌کنند، در جهت اثربخشی سازمانی بیش از پیش مؤثر واقع شوند. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های قلیچ لی و مشبکی (۱۳۸۵)، بونیتس و همکاران (۲۰۰۰) و بونیتس (۲۰۰۴) همسویی دارد و نشان می‌دهد که ابعاد سرمایه فکری با مؤلفه‌های یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار دارند.

نتایج حاصل از فرضیه دوم نشان داد که بین ابعاد سرمایه فکری با چشم‌انداز مشترک، رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. و $0/62$ از واریانس چشم‌انداز مشترک از سوی ابعاد سرمایه فکری تبیین می‌شود، و همچنین سرمایه مشتری، رابطه پیش‌بینی‌کننده و معنی‌داری با چشم‌انداز مشترک دارد. سرمایه مشتری نشان دهنده توانایی بالقوه یک سازمان به سبب عوامل مشهود بیرونی است. سرمایه فکری به عنوان بخش کلیدی سرمایه فکری، نقش یک پل و واسطه را در فرآیند سرمایه فکری ایفا می‌کند در محیط سازمانی با نظرسنجی از ارباب رجوع، رسیدگی به مشکلات آنها، افزایش

زمان ارتباط با ارباب رجوع و ارائه خدمات بهتر و مسائلی از این قبیل، باعث خواهد شد که سرمایه مشتری در سازمان حفظ شود. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های علوی و قرشی (۱۳۸۶)، جعفر نژاد و قاسمی (۱۳۸۶) و علامه و مقدمی (۱۳۸۸) همسو است و نشان دهنده این نکته است که باید توجه روزافزونی به مقوله سرمایه مشتری در سازمان‌ها داده شود.

نتایج حاصل از فرضیه سوم پژوهش نشان داد که بین ابعاد سرمایه فکری با فرهنگ یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد و ۰/۴۷ درصد از واریانس فرهنگ یادگیری سازمانی از سوی ابعاد سرمایه فکری تبیین می‌شود، و همچنین سرمایه مشتری رابطه پیش‌بینی کننده معنی‌دار با فرهنگ یادگیری سازمانی دارد که نشان دهنده اهمیت ابعاد سرمایه فکری در سازمان‌ها است، که بیانگر کمک به سازمان‌ها برای تنظیم استراتژی‌ها، ارزیابی اجرای استراتژی‌ها و کمک به تصمیمات، گسترش و تنوع فعالیت‌های سازمان خواهد بود و از میان آنها نیز سرمایه مشتری دارای اهمیت فوق‌العاده‌ای است که عامل اصلی تعیین‌کننده سرمایه فکری به ارزش و در نتیجه، عملکرد سازمانی است. نتایج این فرضیه با نتایج علوی و قرشی (۱۳۸۶)، جعفر نژاد و قاسمی (۱۳۸۶) و علامه و مقدمی (۱۳۸۸) همسو است. که نشان می‌دهد به منظور انطباق با محیط خارج و تلاش برای حل مشکلات آن، شایسته است که به ابعاد سرمایه فکری، از جمله سرمایه مشتری، اهمیت فراوانی داده شود.

نتایج حاصل از فرضیه چهارم پژوهش نشان داد که بین ابعاد سرمایه فکری با کار و یادگیری گروهی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و ۰/۴۸ از واریانس کار و یادگیری گروهی از سوی ابعاد سرمایه فکری تبیین می‌شود، و همچنین سرمایه انسانی رابطه پیش‌بینی‌کننده معنی‌دار با کار و یادگیری گروهی دارد. سرمایه انسانی بعنوان مبنای سرمایه فکری، به عواملی نظیر دانش، مهارت، قابلیت و طرز تلقی کارکنان اشاره دارد و سبب شده است که سازمان‌ها تا حد زیادی به دانش و مهارت کارکنان برای ایجاد درآمد و رشد و همچنین، بهبود کارایی و بهره‌وری متکی شوند. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های بوتیس (۲۰۰۴)، برد (۲۰۰۶) و بوزبورا (۲۰۰۰) همسو است و نشان می‌دهد که کار و یادگیری گروهی، باعث سهم شدن در اطلاعات و افکار شده و وجود سرمایه انسانی و توجه به آن سبب می‌شود تا یک سازمان، از هدر دادن انرژی جلوگیری کند و زودتر به مقصد برسد.

نتایج حاصل از فرضیه پنجم پژوهش نشان داد که بین ابعاد سرمایه فکری با به اشتراک گذاشتن دانش، رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد و ۰/۶۹ از واریانس به اشتراک گذاشتن دانش، از سوی ابعاد سرمایه فکری تبیین می‌شود، و همچنین سرمایه انسانی، رابطه پیش‌بینی کننده معنی دار با اشتراک گذاشتن دانش دارد. کارکنان، سرمایه فکری را از طریق شایستگی، نگرش و چالاکی فکری شان ایجاد می‌کنند و دارایی انسانی یک سازمان شامل مهارت‌ها، تخصص‌ها، توانایی حل مسئله و سبک‌های رهبری است. سازمان‌ها با ایجاد فضایی که پرسنل آنها بتوانند به طور مداوم ایده‌های جدید ارائه دهند، برگزاری کارگاه‌های آموزشی و ارائه آموزش‌های مورد نیاز در جهت توانمندسازی کارکنان خود اقدام می‌کنند. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های بونتیس (۲۰۰۴) و بوزبورا (۲۰۰۰) همسو است و نشان می‌دهد که توجه به سرمایه انسانی موجود و نظر خواهی از آنان در مورد برنامه‌ها یا فعالیت‌های کاری، باعث موفقیت خواهد شد.

نتایج حاصل از فرضیه ششم پژوهش نشان داد که بین ابعاد سرمایه فکری با تفکر سیستمی، رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد و ۰/۳۳ از واریانس تفکر سیستمی از سوی ابعاد سرمایه فکری تبیین می‌شود، و همچنین سرمایه ساختاری رابطه پیش‌بینی کننده معنی دار با تفکر سیستمی دارد. سرمایه ساختاری شامل همه ذخایر غیرانسانی دانش در سازمان می‌شود که در برگیرنده پایگاه‌های داده، نمودارهای سازمانی به دستورالعمل‌های اجرایی فرایندها، استراتژی‌ها، برنامه‌های اجرایی، و به طور کامل هر آنچه که ارزش آن برای سازمان بالاتر باشد، است. نتایج این فرضیه با نتایج‌های پژوهش‌های بونتیس (۲۰۰۴) و لوسی (۲۰۰۵) همسو است و نشان دهنده آن است که با ایجاد ساختارها و با ارائه راه‌حل‌های مناسب، دیدی جامع نسبت به مشکلات داشته و به منظور حل آنها به طور سیستماتیک همه ابعاد را مد نظر قرار می‌دهد.

منابع

- جعفر نژاد، احمد و قاسمی، سید احمد رضا (۱۳۸۷). ارائه مدل اکتساب فناوری با توجه به راهبرد سرمایه فکری. *نشریه مدیریت فناوری اطلاعات*، صص ۱-۳۶
- جوانمرد، حبیب‌اله و سخایی، فاطمه (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مهارت‌های فردی، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان مرکزی. *فصلنامه بصیرت*، سال شانزدهم، شماره ۴۴، پاییز ۱۳۸۸، صص ۹۶-۸۱.
- خان‌علیزاده، رقیه، کردناجی، اسدالله، فانی، علی اصغر و مشبکی، اصغر (۱۳۸۸). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی مورد مطالعه دانشگاه تربیت مدرس. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، سال دوم، شماره ۳، صص ۴۵-۲۱.
- علامه، سید محسن و مقدمی، مهدی (۱۳۸۸). بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی، مطالعه موردی واحد نیروی محرکه شرکت ایران خودرو. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، سال دهم، شماره ۱، صص ۹۹-۷۵.
- علوی، سمیه (۱۳۸۹). یادگیری سازمانی و عوامل مؤثر بر آن، پیام مدیران فنی و اجرایی. شماره ۲۴، صص ۷۵-۶۶
- علوی، سمیه و قرشی، سید رضا (۱۳۸۶). الگوی اندازه‌گیری سرمایه فکری در سازمان‌های ایرانی. *اندیشه مدیریت*، سال اول، شماره دوم، صص ۱۲۷-۱۵۰.
- قلیچ لی، بهروز و مشبکی، اصغر (۱۳۸۵). نقش سرمایه اجتماعی در ایجاد سرمایه فکری. *فصلنامه دانش مدیریت*، صص ۷۵-۱۴۷
- Beard, R. (2006). *accreditation processes and organizational learning capabilities in institutions higher education*. dissertation abstract ph. D. capella university, 103b pages; AAT3205707 Http: //proquest. umi. com
- Bennet, A. and Bennet, D. (2008). *The partnership between organizational learning based on knowledge management*. www.wiki.nasa.gov.
- Bontis, N. (2004). National intellectual capital index a united nations initiative for the Arabic region. *journal of intellectual capital*, 5, pp 13-39.
- Bontis, N. , Keow, W. C. C. and Richardson, S. (2000). Intellectual capital and Business performance in Malaysian Industries. *Journal of Intellectual capital*, Vol1 No. 1, pp. 58-100.
- Bozbura, F, T. (2004). Measurement and application of Intellectual capital in turkey, *The Learning Organization*, Vol. 11, No, 4/5, pp. 375-367.

- Cegarra-Navarro, J. G., Jimenez, J. D. and Martinez-Conesa, E. A. , (2007). Implementing e-business through Organizational learning: An empirical investigation in SMEs, *International Journal of Information* ,27,pp. 137-186.
- Haanes, K. and Lowendahl, B. (2000). The unit of activity: towards an alternative to the theories of firm. in Tboomas,H. et al, *strategy, Structure and style*, John wiley & Sons, New York,NY.
- Hamel, G. and Parhalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School press, Boston, M. A.
- Hong,J. C. , and Kuo,. C. L. (1999). Knowledge management in the learning organization. *the learning and Organization Development Journal*; 20 (4), pp 207-215.
- Hong. J. F. L. Stanley snell, R., and Easterby-Smith, M. (2006) , Cross-cultural influences on organizational learning in MNCS: the case of Japanese companies China. *Journal off international Management* ,12, pp. 408- 429.
- Hung, R. Y. Y, Yang, B, Lien, B. Y, McLean, G. N. and Kuo, Y. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and Organizational learning culture on performance. *Journal of the World Business*, 45, pp 258-294.
- James, C. D, (2003). Designing learning organizations. *Organization Dynamics*, 32 (1), pp 46-61.
- Jerez-Gomez, P, Cespedes-Lorentc, J., and Valle-Cabrera, R. (2003). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58, pp 715-725.
- Leuci, M. S. (2005). *The role of middle leaders in fostering organizational learning in a state cooperative extension service*. dissertation abstract ED. D. University of Missouri-columbia.
- Marr, B. (2004). Measuring and Benchmarking Intellectual. *Benchmarking: an international Journal*, Vol. 11, No. 6, pp. 559-570.
- Montes, F. J. L, Moreno, A. R., and Morales, V. G. (2004). Influence of suppoet leadership and teamwork cohesion on Organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Tecnovation* ,25, pp 1159-1172.
- Neefe (2001). *Comparing levels of Organizational learning maturity of collages and universities participating traditional and non-traditional (academic Quality Improvement Project) accreditation Processes*. available at <http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2001/2001neefed.pdf>
- Pablos, P. O. (2003). Measuring and Reprting Structural Capit. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 4 Pp: 629-647.
- Phang, C. W. and Kankanhalli, A. Caizuan, A. (2008). Investigating Organizational learning ine Government projects: A multi-theoretic approach. *Journal of Strategic Information systems*, 17), pp 33-123.

- Pike, S., Rylander, A., and Roos, G. (2002). Intellectual capital: management and disclosure. In C. W. Choo, and N. Bontis (Eds). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, NY: Oxford University Press.
- Robry, D, Boudreau, Marie-Claude, B. , and Rose, G. (2000). Information technology Organizational learning: review and assessment of research. *Acting. Mgmt & Info. Tech.* 10, pp. 125-155.
- Rudez, H. N and Mihalic, T. (2007). Intellectual capital in the hotel industry: A case study from Slovenia. *Hospitality Management*, 26. 188-199
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of learning organization*. Doubleday Dell; New York.
- Shuler, R. and Jackson, S. (2001). HR Issues and activities integers and acquisitions. *European Management Journal*, 239-253.
- Steward, T. A. (1991). Brainpower: Intellectual Capital is becoming corporate Americans most valuable asset and can be its sharpest competitive weapon. *the challenge is to find what you have – and it. Fortun*, 123 (11): 44
- Steward, T. A. (1994). Your company's most valuable asset: *Intellectual capital. Fortune*, 130 (7): 68.
- Steward, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York, London: Doubleday/Currency.
- Steward, T. A. (2001). *The wealth of knowledge: Intellectual capital and the twenty first century organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Sullivan, P. H. (2000). *Value-driven Intellectual capital. How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*, John Wiley and Sons, London.
- Tayles, M., Bramley, A., Adshead, N. and Farr, J. (2002). Dealing with the management of Intellectual capital: The potential role of strategic management accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15 No. 2, pp. 251-267.
- Usoff C. A, Thibodeau J. C., and Burnaby, P., (2002). The importance of intellectual capital and its effect on performance measurement systems. *Managerial Auditing Journa*, 17, 9-15.
- Uzumeri, M. and Nembhard, D. (1995). a population of learners: A new way to measure organizational. *Journal of operations management*. Vol 16, N 06, P 515- 528.
- Vergauwen, P. and Van Alem, F (2005). Annual report IC disclosures in the Netherlands, France and Germany. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6 No. 1, pp. 89-104.
- Yukl, G. (2008). Leading Organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly* 20, pp 49-53.