



مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>

أثر المؤهلات الأكاديمية للعاملين في رأس المال الفكري بشركات الإتصال بالسودان

"وفقا لوجهة نظر عينة من العاملين بشركات زين وسوداني و MTN بالسودان"

حسن محمد أحمد محمد مختار و صلاح الدين محمد ادريس

جامعة كسلا - كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية

كسلا - شركة MTN

المستخلص:

تركز الدراسة علي معرفة أثر المؤهلات الأكاديمية للعاملين في رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال. تتمحور مشكلة الدراسة في أنه وبالرغم من أهمية رأس المال الفكري كمورد هام لزيادة فعالية الشركات في عصرنا الحالي؛ إلا أن معظم المنظمات المحلية لا تهتم بتطوير وإستقطاب رأس المال الفكري بالقدر الكافي. تتمثل أهم أهداف الدراسة في إيجاد علاقة إحصائية بين المؤهلات الأكاديمية للعاملين في تطوير وإستقطاب رأس المال الفكري لشركات الإتصال السودانية. إتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، إعتقادا على عينة عشوائية من العاملين بشركات زين وسوداني و MTN بالسودان، كما إعتد على الإستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المؤهل الأكاديمي للعاملين بالشركات وبين إهتمام هذه الشركات بتطوير رأس مالها الفكري. كذلك توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المؤهل الأكاديمي للعاملين بالشركات وبين إهتمام هذه الشركات باستقطاب رأس المال الفكري. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للشركات أهمها: العمل على تشجيع عمليات التقييم المادي للأصول الفكرية للشركات ومراعاة الجانب الأخلاقي عند التفكير في إستقطاب الأصول الفكرية بين الشركات المتنافسة.

ABSTRACT:

The study focused on examining the effect of academic qualifications on intellectual capital for business organizations. The study problem stemmed from the fact that despite the importance of intellectual capital as a critical source for improving the effectiveness of the business organizations in recent era; but this source is being neglected by most of our local organizations. The objective of this study is to test whether a relationship exists between employees' academic qualifications and development of intellectual capital within Sudanese telecommunication companies. The study adopted the descriptive and analytical method; while using a questionnaire, which had been distributed for a random sample of the employees of MTN; Sudani; and Zain companies. The study main findings indicated the existence of a positive significant statistical relationship between the academic qualifications of these companies' employees and their giving more attention for developing and attracting intellectual capital. The study main recommendations call for the encouragement of valuation of intellectual capital for Sudanese companies; as well as the consideration

of ethical dimensions when thinking about attracting the intellectual capital between competing companies.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، الأصول غير الملموسة، رأس المال البشري، المؤهلات الأكاديمية.

المقدمة :

تمثل الأصول غير الملموسة الثروة الحقيقية للشركات والمنظمات في عصرنا الحالي، وهي تشكل النسبة الأكبر في أصول هذه الشركات، ولعل أهم هذه الأصول ما يطلق عليه "رأس المال الفكري" وهي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناجئة عن الممارسة الفعلية للعمل وهي تتمثل أيضاً في محصلة عمليات التعلم المستمرة في المنظمات، وعلى هذا تأخذ المنافسة الحقيقية بين شركات هذا العصر مساراً جديداً يتمحور حول التنافس في إستقطاب وبناء رأس المال الفكري بكافة أشكاله.

مشكلة الدراسة :

المنتبع لسلوك المنظمات المحلية يلحظ عدم إهتمام معظمها بتطوير وإستقطاب رأس المال الفكري، إضافة إلى أن الكثير من هذه المنظمات لا تدرك العلاقات التبادلية التي تربط بين رأس المال الفكري بالقدر الذي يمكنها من تحقيق أهدافها المرحلية والإستراتيجية وتقوية قدراتها التنافسية في الأجل الطويل. على هذا فإن مشكلة البحث تتمحور في أنه وبالرغم من أهمية رأس المال الفكري كمورد هام لزيادة فعالية الشركات في عصرنا الحالي، إلا أن معظم المنظمات المحلية لا تهتم بتطوير وإستقطاب رأس المال الفكري بالقدر الكافي، على هذا تبرز الدراسة التساؤلات التالية:

1. هل يوجد تأثير للمؤهل الأكاديمي للعاملين في إستقطاب وتطوير رأس المال الفكري للمنظمات؟
2. هل يوجد تأثير للمؤهل الأكاديمي للعاملين في زيادة فعالية المنظمات؟

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خلال الآتي :

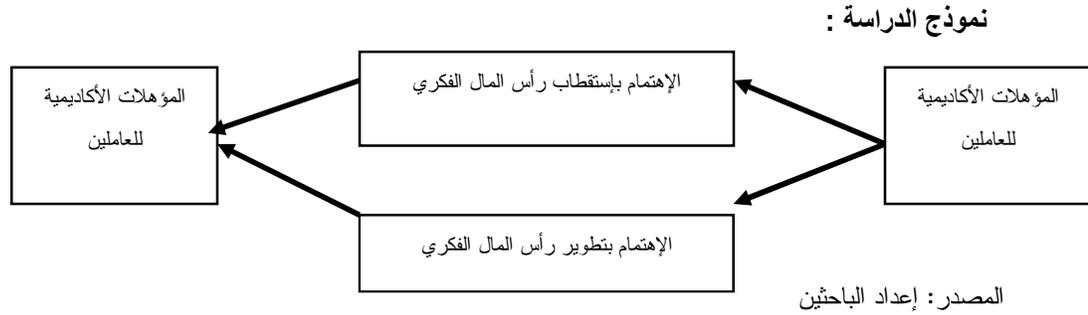
1. تعكس الدراسة القدرات الحقيقية لشركات الإتصال السودانية في إستقطاب رأس المال الفكري.
2. تلفت الدراسة نظر شركات الإتصال السودانية لإدراك قيمة رأس المال الفكري كميزة تنافسية.
3. تطور الدراسة بعض العلاقات المتعلقة بإستقطاب وتأثيرات رأس المال الفكري.
4. من الناحية العلمية، يقدم البحث بعض القياسات المتعلقة بتطوير وإستقطاب رأس المال الفكري، إضافة لما يقدمه من إضافة لأدبيات أهم عنصر من عناصر الميزة التنافسية على صعيد إدارة الموارد البشرية.

أهداف الدراسة :

تحدد أهم أهداف الدراسة في المحاور التالية:

1. تسليط الضوء على واقع شركات الإتصال من إستقطاب رأس المال الفكري.
2. دراسة العوامل التي تساهم في إستقطاب رأس المال الفكري لشركات الإتصال السودانية.
3. إيجاد علاقة إحصائية بين المؤهلات الأكاديمية للعاملين والمتغيرات التالية:

- (1) تطوير رأس المال الفكري.
- (2) إستقطاب رأس المال الفكري رأس المال الفكري.
- (3) زيادة فعالية المنظمات.



شكل رقم (1) : نموذج الدراسة

فرضيات الدراسة :

- إنطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة فرضيات البحث على النحو التالي:
1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل الأكاديمي للعاملين بشركات الإتصال وبين إهتمام الشركات بتطوير رأس مالها الفكري.
 2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل الأكاديمي للعاملين بشركات الإتصال وبين اهتمام الشركات باستقطاب رأس المال الفكري.
 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل الأكاديمي للعاملين بشركات الإتصال وبين زيادة فعالية الشركات.

منهج الدراسة :

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وفق أسلوب المسح الميداني وذلك اعتماداً على عينة عشوائية من العاملين بشركات زين وسوداني و MTN بالسودان.

مصادر جمع البيانات :

- إعتمدت الدراسة في جمع البيانات على مصدرين هما:
1. البيانات الأولية: تم جمع بيانات الدراسة الأساسية بأسلوب العينة العشوائية من مجتمع الدراسة من خلال أداة الإستبانة.
 2. البيانات الثانوية: تمثل المراجع والكتب والنشرات والدوريات والمجلات مصدر البيانات الثانوية.

أدوات جمع وتحليل بيانات الدراسة:

تم جمع بيانات الدراسة الرئيسية بواسطة إستبانة تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة ، إشمطت الإستبانة على أربع أجزاء، الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لمفردات العينة (العمر، المؤهل الأكاديمي، الوظيفة والخبرة). الجزء الثاني يتناول ثلاث محاور رئيسة هي محور الاهتمام بتطوير رأس المال الفكري، محور الاهتمام بإستقطاب رأس المال الفكري ، ومحور زيادة فعالية الشركة، يشتمل كل محور على خمس فقرات تم تطويرها بواسطة الباحثين بالإستعانة بما وثقه العنزي 2001م وحسن 2005م في هذا الإطار. إعتمدت الدراسة على الحزمة الإحصائية للدراسات الإجتماعية S.P.S. في تحليل بيانات الدراسة وقياس فرضياته. تم التأكد من صدق الاستبيان بواسطة المحكمين لتقييم عبارات الإستبانة، وإختبار صدق القياس من خلال استخدام معامل الفا كرونباخ وكانت النتيجة 0.91، تم اختبار فقرات الاستبانة من خلال توزيع عدد منها وارجاعها للمرة الثانية وقد كانت النتيجة 0.85 .

مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركات الاتصالات بالسودان والبالغ عددهم 910 فرد (في تاريخ إعداد الدراسة للفترة من 2014م- 2016م) ، ومن هذا المجتمع تم إختيار عينة عشوائية بسيطة بحجم (91) مفردة وهي تمثل نسبة 10% من مجموع العاملين بشركات الإتصال (زين) (سوداني) (MTN).

جدول رقم (1) : مجتمع وعينة الدراسة

المجموع	Sudani	MTN	Zain	الشركة
910	200	300	410	حجم الموارد البشرية
91	20	30	41	حجم العينة

المصدر: إعداد الباحثان من البيانات المجمعّة عن الشركات الثلاث

حدود الدراسة :

الحدود المكانية: عينة ممثلة عن جميع العاملين بشركات الاتصالات الثلاث بالسودان.
الحدود الزمانية: تم جمع بيانات الدراسة خلال الفترة من العام 2014م - 2016م.

الدراسات السابقة:

دراسة: خالد محمد عبدون ، (2013م) :

هدفت الدراسة الي تسليط الضوء علي واقع بعض المنظمات الخدمية بالسودان ومدي اهتمامها ببناء وتكوين وتنمية رأس المال الفكري . العمل على تطوير ميزة تنافسية واستراتيجيات مستدامة ترتبط بالعنصر البشري للمنظمات والشركات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: معظم المنظمات والشركات العاملة في مجال الخدمات بالسودان تنظر لرأس المال الفكري باعتباره مورد ثانوي وغير هام لا تهتم المنظمات العاملة في مجال الخدمات في السودان بتطوير وترقية رأس مالها الفكري. لا يوجد دور واضح وفعال لرأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات. أهم توصيات الدراسة: ضرورة الاهتمام بالأصول غير الملموسة وخاصة رأس المال الفكري والنظر إليه كمورد هام. ضرورة الاهتمام بتطوير وترقية رأس المال الفكري والعمل علي استكشاف الكوادر البشرية التي تتمتع بقدرات عقلية متميزة والعمل علي إيجاد معايير لقياس رأس المال الفكري والقدرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون بالمنظمات.

تعريف رأس المال الفكري:

وردت لرأس المال الفكري الكثير من التعريفات، اختلفت باختلاف مدارس الفكر الإداري ومذاهبه، وعليه يمكن وصف رأس المال الفكري بناءً على التعريف الذي قدمته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية 1999 بأنه " القيمة الاقتصادية لفتنين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس مال تنظيمي (هيكلي) ورأس مال بشري ". (Guthrie 2000) ويمكن أيضاً فهم رأس المال الفكري في منظمة معينة على أنه الفرق بين القيمة السوقية (كما تعبر عنها قيمة الأسهم في السوق) والقيمة الدفترية لأصول المنظمة. ولتوضيح ذلك يشار إلي الآتي: (kordy, 2011)

القيمة السوقية = رأس المال المالي + رأس المال الفكري

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي.

التعريفات سالفة الذكر، يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية، ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق ، والاستراتيجي للمنظمة،

والأنشطة ، والعمليات ، والاستراتيجيات ، بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية . (Oubakour, n,d)
تطور رأس المال الفكري:

تطور رأس المال الفكري خلال مراحل مختلفة وحقب متعاقبة من الزمن، إلا أنه يمكن تحديد ثلاثة مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري بمفهومه الحديث، وساهمت في تطويره وبناءه وتزايد استخداماته وهذه المراحل هي : (Stewart, 1999).

المرحلة الأولى: إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية . بدأت هذه الفترة خلال القرن السابع عشر علي يد بعض الاقتصاديين حيث أكد الاقتصادي (William Petty) فكرة اختلاف نوعية العمالة وطرح موضوع قيمة العاملين (Value of Workers) في حساب الثروة بطريقة إحصائية وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقاً برأس المال البشري (Capital Human).

المرحلة الثانية : تلميحات المفهوم العام وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية : في بواكير ثمانينات القرن العشرين ، أصبح المديرون والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم مدركين إلي أن الموجودات غير الملموسة (لاسيما رأس المال الفكري) التي تمتلكها الشركات كانت في الغالب هي المحدد الرئيسي لأرباحها. وشهدت البدايات المبكرة لتسعينات القرن العشرين تنوياً لجهود هذه المرحلة تمثل بثلاث حوادث ، أولها عام 1990 عندما أطلق (Ralph Stayer) لأول مرة مصطلح رأس المال الفكري، وثانيها عندما نشر (Stewart, 1991) مقالة بعنوان " القوة الذهنية " (Brain Power) ، وثالثها عام 1991 أيضاً وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة (Skandia) السويدية للخدمات المالية والتأمين .

المرحلة الثالثة : تكثيفات الجهود البحثية وولادة النظرية .

قرب منتصف التسعينيات من القرن العشرين بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والشركات ، وتأسيساً عن ذلك فان الجهود الأنفة الذكر قد ركزت بشكل أساسي علي إيجاد نظرية لرأس المال الفكري تقوم علي مجموعة من الفروض التي يمكن عن طريقها استنباط مجموعة من القوانين أو المبادئ التجريبية . وفيما يلي استعراض لأدلة نظرية رأس المال الفكري : (العنزي، 2001م) .

1. اعتمد مصطلح نظرية رأس المال الفكري (Intellectual Capital Theory) من قبل عدد من الكتاب.
2. اتفقت الشركات المهتمة باستخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة والمشاركة في اجتماع " إدارة رأس المال الفكري " .
3. صيغت افتراضات النظرية المتصلة برأس المال الفكري.
4. تم تحديد المبادئ العامة لرأس المال الفكري.
5. اجترت مصطلحات رأس المال الفكري العديد من المصطلحات المعاصرة وجرى عليها عدد محدود من الدراسات التبشيرية والنقدية، وكانت هذه المصطلحات تدور حول المصطلح الأم (رأس المال الفكري) (IC) أو تتخذ أساس لمعالجة فكرة أو موضوع جديد ، وعلي هذا الأساس تبدأ المناقشة والتحليل والتفسير والنقد.

أهمية رأس المال الفكري:

أصبح موضوع رأس المال الفكري Intellectual Capital يستحوذ على إهتمام كبير في الوقت الحاضر من حيث مفهومه ، عناصره ، وتحديد قيمته ، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: (Hall, 1992)

1. تأتي أهمية رأس المال الفكري باعتباره مورد غير ملموس يساهم في رفع قيمة وكفاءة منظمة الأعمال ويحقق لها الميزة التنافسية علي مختلف الأصعدة المحلية والعالمية .
2. يري الكثير من الباحثون أن رأس المال الفكري يعتبر عاملاً هاماً من ضمن عوامل أخرى تعطي المنظمة القدرة علي الاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية.
3. يلعب رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دوراً هاماً في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر .
4. يستمد رأس المال الفكري جزء كبير من أهميته من كون أن رأس المال البشري يعتبر أحد مكوناته الهامة، وهذا ما أكسبه أهمية وتفوق وتميز علي بقية الأصول غير المادية الأخرى.
5. أن قياس الأصول غير الملموسة يساعد الإدارة على أن تركز اهتمامها على تنمية وحماية رأس المال الفكري، والذي يعتبر واحداً من الأصول غير الملموسة القابلة للقياس. (Skyrme, 1997) .
6. إن المنظمة التي تمتلك رأس المال الفكري تكون لها القدرة في المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المنظمة وتدعم الاستخدام العلمي للمعلومات، بما يؤدي إلى تعزيز الأداء المنظمي والقدرة الفضلى على التكيف مع بيئة المنافسة.
7. تبرز أهمية رأس المال الفكري من كونه يمثل ميزة تنافسية بين منظمات الأعمال.
8. تبرز أيضاً أهمية رأس المال الفكري في منظمات اليوم بحكم أنه العنصر الرئيسي لما تشتريه وتبيعه المنظمة والمادة الخام التي تعمل بها. (Sveiby, 2001) .

مكونات رأس المال الفكري :

يري بعض الكتاب أن رأس المال الفكري يتكون من العناصر المتمثلة في الأصول البشرية (رأس المال البشري) ، وهي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً، وتتمثل في: (حسن، 2005م)

1. الأصول الفكرية: وهي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتملكها المنظمة، ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط، التصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي.
2. رأس المال الهيكلي: ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير ، و التي تشمل الثقافة ، النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات.
3. الملكية الفكرية (رأس مال التجديد): وتضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد وكذا ما يمكن حمايته قانونياً مثل براءات الاختراع ، العلامات التجارية ، حقوق الاستثمار ، المواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات

خصائص رأس المال الفكري:

من خلال مراجعة العديد من الأدبيات التي تناولت موضوع خصائص رأس المال الفكري يمكن الركون إلى الخصائص الآتية:

أولاً: الخصائص التنظيمية:

فيما يخص المستوى الاستراتيجي، نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وبنسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن، حيث أن الرسمية فيه تستخدم بشكل منخفض جداً ، ويميل بشكل واضح إلى اللامركزية في الإدارة. (Robbins, 1990).

ثانياً: الخصائص المهنية:

ينصب الاهتمام هنا على التعليم التنظيمي والتدريب الإثرائي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة ، والقدرة علي التمحوور والمواكبة والابتكار (Pefelfer& Sutton, 1999) .

ثالثاً: الخصائص السلوكية والشخصية:

يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة لذا فهو يميل للتعامل مع موضوعات تتسم بعدم التأكد، كما انه يميل إلى المبادرة وتقديم الأفكار البناءة والمقترحات ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس. (حداد والسورور، 1999م) .

مرتكزات قياس رأس المال الفكري :**أهمية قياس رأس المال الفكري وضرورته :**

يلخص (العنزي، 2001م) ضرورات قياس رأس المال الفكري في الآتي :

1. يوفر أساساً لتقييم الشركة من خلال التركيز علي الموجودات الفكرية .
2. يحفز الإدارة ويحثها علي ما هو مهم عبر التركيز علي النشاط أو الفعل.
3. يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز علي المنفعة أو العائد.

ثالثاً : طرق قياس رأس المال الفكري

تضاربت الآراء واختلفت في عملية تحديد طرق قياس رأس المال الفكري، فهناك من يؤيد عملية قياسه مباشرة كأصل غير ملموس، وهناك من يري ضرورة قياسه من خلال مداخل قياس قيمته كمورد بشري ، وفيما يلي استعراض لهذا الرأي ولذاك على النحو التالي:

أ / طريقة قياس رأس المال الفكري كأصل غير ملموس:

ويتم ذلك من خلال انتهاج عدة طرق للقياس منها ما يلي:

1- القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة :

اقترحت القيمة السوقية من قبل الباحثين كأساس من أجل تقييم رأس المال الفكري الذي يمكن فإذا كان سعر السهم الذي أعلن عند الاكتتاب هو 5 دنانير وقيمه الحالية في السوق هي 10 دنانير فان قيمة رأس المال الفكري هو الفرق بين الاثنين. (نجم، 2008م) .

2- أسلوب الاستبعاد :

ويعتمد هذا الأسلوب على استبعاد الدخل المتوقع من الأصول المالية والأصول الملموسة، من العوائد السابقة والمتوقعة للحصول على عوائد المعرفة في الشركات.

3- أسلوب نماذج التكلفة:

تفترض نماذج التكلفة أنه لفهم قيمة المعرفة لا بد من حساب قيمتها السوقية، وأن القيمة السوقية لمعرفة الفرد تمثل أحد المقاييس الخاصة بقيمة المعرفة لدى هذا الفرد، ولكن لا يمكن القول بأن سعر السوق يمكن ترجمته بصورة مباشرة إلى قيمة تقدمها المعرفة.

4- أسلوب التركيز على المخرجات :

يعتقد بعض المفكرين في مجال إدارة المعرفة أنه يصعب تطوير مقاييس مباشرة وذات معنى لقياس الأصول المعرفية ، ويعتقدوا أنه بالإمكان قياس مخرجات المعرفة فقط بالاعتماد على الفرض الذي يقول أن المعرفة

من حيث التعريف غير ملموسة وغير مدركة أو مرئية. ويستنتج مجموعة من المفكرين بأن المعرفة مسؤولة عن المخرجات دون تحديد وحدة مشتركة من المخرجات ليتم قياسها ، وبالتالي يتم قياس تأثيرات المعرفة فقط. (الزيادات، 2008م) .

ب/ طريقة قياس رأس المال الفكري من خلال مداخل قياس قيمته كمورد بشري:

ويتم ذلك أيضاً من خلال انتهاج عدة طرق للقياس منها ما يلي: (Flamholtz, 1985)

1. مدخل التكلفة التاريخية لقياس قيمة الموارد البشرية: يرى هذا المدخل أن التكلفة اللازمة للحصول على الموارد البشرية هي التي تحدد قيمتها بمعنى أن التكاليف اللازمة لتعيين أفراد مؤهلين تعتبر أساس تطبيقي عملي للتكاليف التاريخية ، ولقد قدم (Flamholtz) نموذج لتحديد التكلفة التاريخية للموارد البشرية كما يلي: رأس المال الفكري = تكاليف الاستقطاب والاختيار + تكاليف التعيين + تكاليف التوظيف + وقت المدرب + الإنتاجية الضائعة خلال فترة التدريب.

2. مدخل تكلفة الإحلال كمقياس قيمة الموارد البشرية: يقصد بتكلفة الإحلال التضحية التي ستحملها المنظمة اليوم لإحلال موارد بشرية بدلاً من الموجودة الآن، ويرتبط بمفهوم تكلفة الإحلال مفهوم تكلفة الفرصة بالإضافة إلى التكلفة المدفوعة.

3. مدخل العوائد المستقبلية لقياس قيمة الموارد البشرية: يحاول هذا المدخل قياس قيمة الموارد البشرية بالتنبؤ وتقدير العوائد المستقبلية التي يمكن الحصول عليها من هذه الموارد.

4. مدخل النموذج المقترح لتحديد قيمة رأس المال البشري: يحاول الباحثون في هذا المجال تغطية كل جوانب القصور السابقة من خلال تقديم نموذج متكامل مقترح لقياس قيمة رأس المال البشري على مستوى المنشأة.

آليات بناء رأس المال الفكري :

يتم تشخيص آليات بناء رأس المال الفكري والمتمثلة وفق آليتين هما:

آلية الاستقطاب وآلية الصناعة: (العززي، 2001م) .

أولاً : استقطاب رأس المال الفكري :

لآلية استقطاب رأس المال الفكري عدد من الاستراتيجيات الملائمة منها ما يأتي : (باور، 1997م)

1. شراء العقول من سوق العمل: وهذا يتطلب السعي الجاد لجذب العقول البراقة والكوادر النادرة واستقطابها للعمل بالمنظمة ومحاولة الاستفادة من مهاراتها وخبراتها المتقدمة في زيادة الرصيد المعرفي للمنظمة.

2. شجرة الكفايات: أما شجرة الكفايات، فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للشركة فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد.

3. مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: تركز رؤية هذه الإستراتيجية علي أن المنظمات التعليمية (مدارس ، معاهد ، كليات ، جامعات) تُعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم .

ثانياً : صناعة رأس المال الفكري :

تمثل صناعة رأس المال الفكري أمر في غاية الأهمية ، وتأتي هذه الحقيقة من نتائج بعض الدراسات الميدانية ، التي أكدت ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدراً للميزة التنظيمية ، التي تمثل تراكم

إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها ، بما يجعلها تتفوق علي الشركات والمنظمات المنافسة في السوق. (العنزي وصالح، 2009م) .

التعريف بقطاع الإتصالات بالسودان:

تطور الاتصالات في السودان:

حظي السودان باتصالات سلكية منذ عام 1859م وكان ذلك بمدينة سواكن ذات الأهمية التجارية في ذلك الوقت. في العهد التركي تم مد أول خط تلغراف من الشمال إلي الجنوب ، لربط مصر والسودان في عام 1866م. وفي عهد إسماعيل باشا عام 1873م توسعت خطوط التلغراف شرقاً وغرباً ، حيث وصلت إلي الأبيض في عام 1874م ، ومنها إلي فوجا بالقرب من حدود دارفور في عام 1975م ، وفي نفس العام تم مد خط سواكن كسلا، وعند قيام الثورة المهديّة ومحاصرة الخرطوم ، تم قطع خطوط التلغراف ، حتى لا تربط العدو بالخارج ، عند العهد الثنائي تم ربط حلفا بالقاهرة في عام 1894م ، واستمر العمل حتى سبتمبر بالتلغراف ، وتدار مصلحة البريد بواسطة مصلحة البريد الحربي .

وبعد الاستقلال تطورت الاتصالات السلكية واللاسلكية ، حيث أنشئت الكثير من الكابانيات الآلية بمواقع نائية ، وتساعد عدد الشبكات داخل المدن في الفترة من 1956 وحتى 1964م ليشمل افتتاح عدد من الكابانيات الجديدة الكثير من التلغرافات العمومية. (عوض، 1996م) .

التعريف بالشركات الممثلة لعينة الدراسة :

أولاً : شركة زين للاتصالات :

بدأت هذه الشركة العمل في السودان في فبراير 1997 كأول موفّر لخدمات الهاتف السيّار في السودان ، وتتمتع زين اليوم بخدمة أكبر قاعدة مشتركين ، وتغطي خدمات الشركة حوالي أكثر من 1000 مدينة وقرية. وكانت الشركة تعمل في السابق كجزء من الشركة السودانية للاتصالات المحدودة -سوداتل- عبر مساهمين من القطاعين العام والخاص حتى العام 2006 ، عندما آلت ملكيتها كاملةً إلي مجموعة الاتصالات المتنقلة MTC ضمن إستراتيجيتها للوصول إلي العالمية عبر المحلية والإقليمية ، وبهذا الاستحواذ عززت مجموعة MTC وجودها في الشرق الأوسط وأفريقيا عندما جعلت منها رائد الاتصالات النقالة في السودان. (الهيئة القومية للاتصالات، 2004م).

ثانياً : شركة سوداني للاتصالات :

واحدة من شركات مجموعة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سودا تل) والتي أنشئت (سودا تل) في سبتمبر 1993م كشركة مساهمة عامة ، حيث كانت تشارك الحكومة فيها بنسبة 60% من رأس المال المدفوع ، إلي جانب مستثمرين سودانيين وأجانب ، وتم إعطاء الشركة امتياز تنظيم وإدارة خدمات الاتصالات الداخلية ، واحتكار الاتصالات العالمية لمدة خمسة عشر عاماً ، علي أن تعمل علي ترقية وتطوير خدمات الاتصالات ، وزيادة انتشارها في جميع أنحاء البلاد ، وربط السودان داخلياً وخارجياً بوسائل اتصال متطورة ، ومراجعتها كل خمسة سنوات . بدأ العمل الانتقالي مع المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية في يوم 13/9/1993م ، وبدأت العمل كشركة ناقلة للحركة وذات نشاط فعلي في يوم 1/2/1994م. (تقارير سوداتل، 1999) .

ثالثاً : شركة MTN للاتصالات :

أما شركة أرييا و التي تحولت في يونيو 2007 إلى MTN سودان ، وهي اختصار إلى (MTN Group, Mobile Telephone Network Group) ، فقد برزت هذه الشركة إلى الساحة في العام 2006 م ، وقد واجهت منافسة من الشركتين اللتين سبقتاها للعمل في هذا المجال وهما شركة زين (موبيتل وقتها) وشركة سواتل (سوداني) مما أدى إلى تقليل عدد مشتركها. تبذل شركة MTN قصارى جهدها وتعمل بشكل مستمر لكي تكون من رواد التقنية في السودان من خلال افتتاح أبراج جديدة وتطوير الأبراج الموجودة، كما إنها تعمل بجهد كبير لنمو الشبكة في كل أنحاء السودان ، ووصلت شبكة MTN لأماكن ومواقع كثيرة ونائية في السودان وعملت على توفير خدمة الاتصال بتلك الأماكن والمواقع . (الهيئة القومية للاتصالات، 2004م)

تفريغ وتحليل بيانات الدراسة :

للتعرف على آراء المستجيبين حول محاور الدراسة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد الإستجابة المتوسطة للمحاور كما في الجدول (2).

جدول رقم (2) : تقدير متوسط الإستجابة مقياس ليكرت الخماسي

الوزن	المتوسط المرجح	النتيجة
1	من 1-1.80	أوافق بشدة
2	من 1.81-2.60	أوافق
3	من 2.61-3.40	لاادري
4	من 3.41-4.20	لاأوافق
5	من 4.21-5	لاأوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية ، 2014م

محور الإهتمام بتطوير رأس المال الفكري لإجمالي الشركات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات عينة البحث عن عبارات محور الإهتمام بتطوير رأس المال الفكري لإجمالي الشركات، ومن خلال نتائج الجدول (3) يتضح أن معظم أفراد العينة كانوا موافقون بشدة على عبارات المحور المختلفة لأن متوسطاتها حصلت على النتيجة أوافق بشدة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والنتيجة الإجمالية لهذا المحور أيضاً تدل على موافقة أفراد العينة (بشده) علي جميع عبارات المحور لأنه حصل على متوسط مقداره 1.6462 وهذه القيمة تقع ضمن المدى أوافق بشدة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (3) : إستجابة العينة لأسئلة محور الإهتمام بتطوير رأس المال الفكري

العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	الترتيب	النتيجة
إستكشاف الكوادر البشرية التي تتمتع بقدرات عقلية مميزة	.833	1.66	91	3	أوافق بشدة
تدريب كوادرها البشرية التي يتوقع تميزها في المستقبل	.869	1.59	91	2	أوافق بشدة
إدماج كوادرها البشرية المتميزة في اللجان المتخصصة في معالجة مشاكل الشركة	.9230	1.758	91	5	أوافق بشدة

التحفيز المادي والمعنوي للكوادر البشرية العاملة بالشركة	.946	1.54	91	1	أوافق بشدة
توفير فرص الترقى للكوادر البشرية العاملة بالشركة	.842	1.68	91	4	أوافق بشدة
الإجمالي	.74481	1.6462	91		أوافق بشدة

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية ، 2014م

للتعرف على اراء المستجيبين حول محور إهتمام شركات الإتصال بإستقطاب رأس المال الفكري لإجمالي الشركات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات عينة البحث عن عبارات محور إهتمام شركات الإتصال بإستقطاب رأس المال الفكري لإجمالي الشركات، ومن خلال نتائج الجدول (4) يتضح أن معظم أفراد العينة كانوا موافقون وموافقون بشدة على عبارات المحور المختلفة لأن متوسطاتها حصلت على النتيجة أوافق وأوافق بشدة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والنتيجة الإجمالية لهذا المحور أيضاً تدل على موافقة افراد العينة (أوافق ، اوافق بشده) علي جميع عبارات المحور لأنه حصل على متوسط مقداره 1.8000 وهذه القيمة تقع ضمن المدى أوافق بشدة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (4) : نتائج محور إهتمام شركات الإتصال بإستقطاب رأس المال الفكري لشركة لإجمالي الشركات

العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	الترتيب	النتيجة
متابعة الوسائل الاعلامية المعرفية للحصول على الأفراد الذين يتمتعون بكفاءات عقلية إدارية مميزة	.980	1.92	91	3	أوافق
خلق فرص جاذبة لتوظيف الأفراد المتميزين بغض النظر عن أماكن وجودهم	.910	1.92	91	3	أوافق
خلق فرص جاذبة لتوظيف الأفراد المميزين بغض النظر عن إنتماءاتهم الإثنية أو الدينية أو السياسية	.899	1.48	91	1	أوافق بشدة
التخلي التدريجي عن العمالة التي تتسم بالبيروقراطية	1.121	2.14	91	4	أوافق
توظيف الأفراد المبدعين والذين يمتلكون القدرة علي الابداع المستمر	.874	1.53	91	2	أوافق بشدة
الإجمالي	.75777	1.8000	91		أوافق بشدة

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية ، 2014م

للتعرف على اراء المستجيبين حول محور زيادة فعالية الشركة لاجمالي الشركات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات عينة البحث عن عبارات محور زيادة فعالية الشركة جراء تملكها لرأس مال فكري متميز لاجمالي الشركات، ومن خلال نتائج الجدول (5) يتضح أن معظم أفراد العينة كانوا موافقون بشدة على عبارات المحور المختلفة لأن متوسطاتها حصلت على النتيجة أوافق بشدة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والنتيجة الإجمالية لهذا المحور أيضاً تدل على موافقة افراد العينة (بشده) علي جميع عبارات المحور لأنه حصل على متوسط مقداره 1.4505 وهذه القيمة تقع ضمن المدى أوافق بشدة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (5) : نتائج محور زيادة فعالية الشركة لاجمالي الشركات

العبارة	الانحراف المعياري المتوسط	حجم العينة	الترتيب	النتيجة
تحفيز تكاليف الخدمة المقدمة من قبل الشركة	.65614	91	4	أوافق بشدة
زيادة الانتاجية الكلية للشركة	.67105	91	3	أوافق بشدة
جعل الخدمة المقدمة بواسطة الشركة في موقف ريادي	.59403	91	2	أوافق بشدة
تمكين الشركة من الحصول علي حصة سوقية أكبر	.63707	91	5	أوافق بشدة
تحقيق مستوى عالي من الرضاء لعملاء الشركة	.65614	91	1	أوافق بشدة
الإجمالي	.46723	91		أوافق بشدة

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية، 2014م

إختبار فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل الاكاديمي للعاملين وبين إهتمام شركات الإتصال بتطوير رأس مالها الفكري.
 2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل الاكاديمي للعاملين وبين اهتمام شركات الإتصال باستقطاب رأس المال الفكري.
 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل الاكاديمي للعاملين بشركات الإتصال وبين زيادة فعالية الشركات.
- تقوم الدراسة باختبار الفرضيات الثلاث وبصورة مباشرة وذلك من خلال بيانات الجدول رقم (6)، وفقا لقيم معامل ارتباط سبيرمان للترتب بين محاور البحث نجد أن:
- هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 و 0.01 بين:
1. المؤهل الاكاديمي للعاملين بشركات الإتصال وبين إهتمام الشركات بتطوير رأس مالها الفكري.
 2. المؤهل الاكاديمي للعاملين بشركات الإتصال وبين اهتمام الشركات باستقطاب رأس المال الفكري.
- توجد علاقة طردية إلا أنها ليست ذات دلالة إحصائية بين:
- المؤهل الاكاديمي للعاملين بشركات الإتصال وبين زيادة فعالية الشركات ، لان قيمة مستوى الدلالة بينهما اكبر من قيمة مستوى الدلالة القياسية 0.05.
- وبذلك تثبت صحة الفرضيات الفرعية من (1) (2) ولم تثبت صحة الفرضية الفرعية رقم (3).

جدول رقم (6): معامل ارتباط سبيرمان للترتب بين محاور البحث

المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	المؤهل الأكاديمي	القيم والمعامل	محاور العلاقات
			1.000	قيمة معامل الارتباط	المؤهل الاكاديمي
			.	قيمة مستوي الدلالة	
			91	حجم العينة	
		1.000	.274**	قيمة معامل الارتباط	المحور الأول
		.	.009	قيمة مستوي الدلالة	الاهتمام بتطوير رأس المال
		91	91	حجم العينة	الفكري

المحور الثاني	قيمة معامل الارتباط	.281**	.656**	1.000	
اهتمام شركات الاتصال	قيمة مستوي الدلالة	.007	.000	.	
باستقطاب رأس المال	حجم العينة	91	91	91	
الفكري					
المحور الثالث	قيمة معامل الارتباط	.014	.172	.247*	1.000
زيادة فعالية الشركة	قيمة مستوي الدلالة	.893	.102	.018	.
	حجم العينة	91	91	91	91

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية ، 2014م

النتائج :

أولاً: النتائج الكلية:

- معظم شركات الاتصال العاملة في السودان تهتم بتتمية رأس مالها الفكري ولكن بدرجات متفاوتة بين الشركات موضوع الدراسة.
- تعمل معظم الشركات موضوع الدراسة علي استقطاب رأس المال الفكري للعمل بها.
- هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 و 0.01 بين:
 - المؤهل الأكاديمي للعاملين بشركات الإتصال وبين إهتمام الشركات بتطوير رأس مالها الفكري.
 - المؤهل الأكاديمي للعاملين بشركات الإتصال وبين اهتمام الشركات باستقطاب رأس المال الفكري.
 - توجد علاقة طردية بين المؤهل الأكاديمي للعاملين بشركات الإتصال وبين زيادة فعالية الشركات إلا أن هذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية.

ثانياً: النتيجة المحورية:

وفق رؤية العاملين بشركات الإتصال بالسودان نلاحظ الآتي :

- تمثل عملية خلق فرص جاذبة لتوظيف الأفراد المميزين بغض النظر عن إنتمائاتهم الإثنية أو الدينية أو السياسية، أهم العوامل التي تساهم في إستقطاب وتطوير رأس المال الفكري بشركات الإتصال بالسودان.
- يمكن أن تتحقق فعالية شركات الإتصال بالسودان من خلال تحقيق مستوى عال من الرضا لعملاء الشركة.

مناقشة النتائج:

أولاً: فيما يخص العلاقة بين المؤهل العلمي وتطوير رأس المال الفكري: بالرغم من أهمية المؤهل العلمي في تحديد وتطوير رأس مالها الفكري؛ إلا أنه يجب أن لا تركز الشركات لهذا العنصر كمحدد وحيد لإستكشاف وإستقطاب رأس المال الفكري للشركات التي تهدف لتعظيم أسواقها وأرباحها، ذلك أن قدرة الفرد على الإبتكار والتجديد والقدرات الذهنية الأخرى كالتجارب الناجحة للكادر في سرعة الإستجابة للأحداث الطارئة والحرارة يجب أن توضع في الحسبان عند إستقطاب رأس المال الفكري.

ثانياً: فيما يختص بأساليب إستقطاب رأس المال الفكري للعمل بشركات الإتصال: أكد البحث على جدوى خلق فرص جاذبة لتوظيف الأفراد المميزين بغض النظر عن إنتمائاتهم الإثنية أو الدينية أو السياسية كأهم عنصر لخدمة هذا الغرض، إلا أنه وفي ظل التنافس الحاد بين شركات الإتصال بالسودان؛ يصعب إستقطاب كوادر

بشرية مميزة من شركات منافسة، وهو أمر أكدته النتيجة الثانية لدراسة عبدون، والتي تنص على أن منظمات الخدمات في السودان لا تهتم بتطوير وترقية رأس مالها الفكري.

وعلى هذا يكون الأسلوب الأمثل في العمل على إستكشاف الكوادر البشرية المتميزة من داخل الشركة والعمل على توفير مقومات التطور والإستمرار لهذه الكوادر بكافة السبل المتاحة.

ثالثاً: أكدت الدراسة على ضرورة التحفيز المادي كأساس لتطوير رأس المال الفكري، وهو أمر منطقي تحتمه الظروف المعيشية الحالية للسودان، ذلك أن التحفيز المادي والمتمثل في توفير راتب مجزي، تدريب خارجي، سكن لائق، علاج طبي، وغيرها من المحفزات المادية تمثل أكثر الأدوات قبولاً لإستقطاب وإستمرار عمل الكوادر المميزة داخل الشركات، إضافة لأدوات التحفيز المستمرة والتي تعمل على بقاء العامل بالشركة كتمليك منزل مؤثث أو سيارة بأقساط طويلة وبشروط ميسرة.

رابعاً: عملية إستقطاب الكوادر المميزة أمر متشابك ومتصل بشكل مباشر مع مجموعة من العوامل: على سبيل المثال فإن قدرة الشركة على تقديم خدمات بجودة عالية وبأسعار معقولة يقود الشركة للحصول على حصص سوقية عالية، وهو أمر يزيد من تدفق الإيرادات وزيادة الأرباح، وهو ما يجعل الشركة أقدر أكثر من غيرها على توفير سبل الإستقرار والتحفيز للعاملين فيها، وبذلك تكون في موقف ممتاز يمكنها من إستقطاب الكوادر المتميزة في هذا المجال وتوسيع حجم أصولها الفكرية، بالرغم من أن دراسة عبدون ترى أنه لا يوجد دور واضح وفعال لرأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات.

خامساً: التقييم المادي للأصول الفكرية للشركة أمر يصعب تقديره وتثمينه بشكل دقيق في البيئة السودانية، وهو ما يجعل إعتقاد هذا الأصل كأحد أصول الشركة أمر صعباً، وهو ما جاء أيضاً في دراسة عبدون، حيث أكدت الدراسة على أن معظم المنظمات والشركات العاملة في مجال الخدمات بالسودان تنظر لرأس المال الفكري باعتباره مورد ثانوي وغير هام بالرغم من نجاح الشركات العالمية في هذا الخصوص.

التوصيات:

1. العمل على تشجيع عمليات التقييم المادي للأصول الفكرية للشركات.
2. يتوجب مراعاة الجانب الأخلاقي عند التفكير في إستقطاب الأصول الفكرية بين الشركات المتنافسة.
3. تهيئة البيئة الداخلية والخارجية لتطوير وإستدامة رأس المال الفكري وذلك بالإهتمام بتوفير وسائل الراحة المادية للعاملين من جانب، والعمل على تعظيم المسؤولية الإجتماعية للشركة تجاه البيئة المحيطة بها.
4. الإهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للكوادر البشرية المميزة بالشركة لخلق دافع لتميز الآخرين.
5. مراعاة المهنية والشفافية في أمر توظيف الأفراد المميزين دون النظر لإنتماهم الإثنية أو الدينية أو السياسية.
6. على شركات الإتصال بالسودان السعي الجاد لتحقيق مستوى عال من الرضا لعملاء الشركة بشكل شفاف ومحايدين دون غرر أو تدليس للحقائق.

المراجع :

1. باور ، جوزيف آل ، (1997م) ، فن الإدارة ، ترجمة اسعد أبو لبدة ومحمد ياغي ، دار البشير ، عمان، الأردن.
2. نجم ، نجم عبود ، (2008م) ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن.

3. العنزي ، سعد علي و صالح ، احمد علي ،(2009م) ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن.
4. راوية حسن ، (2005م) مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية ، مصر.
5. الزيادات، محمد عواد، (2008م) ، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
6. حداد ، عفاف شكري وناديا هايل السرور،(1999م) ، الخصائص السلوكية للطلبة المتميزين ، دراسة عملية ، مجلة مركز البحوث التربوية ، العدد 15 ، السنة الثامنة ، قطر .
7. العنزي ، سعد علي صالح، (2001م) ، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد العدد (28) .
8. عبد الله محمد عوض، (1996م) ، الاتصالات السلوكية واللاسلكية في خدمة الشبكة القومية للمعلومات ، بحث مقدم إلي الأكاديمية العسكري العليا .
9. خالد محمد عبدون، (2013م) ، تطوير رأس المال الفكري في المنظمات الخدمية وفقا لوجهة نظر العاملين بهذه المنظمات، أطروحة (غير منشورة) مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال من جامعة القضايف، أغسطس 2013م.
10. سودائل ، اداره الشؤون الاداريه ، العلاقات العامه ، التقرير السنوي 1999م .
11. التقارير السنوية لوزارة الإعلام والاتصالات، الهيئة القومية للاتصالات، 2004م
12. Robbins, S. P,(1990) , Organization Theory: Structure Design & Applications, 3ed, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
13. Stewart, T. ,(1999), Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations , Doubleday – currency , New York .
14. Skyrme , D.,(1997), Measuring The Value Of Knowledge: Metrics For The Knowledge Based Business, Business Intelligence , London.
15. Seviby K., (2001) , Measuring Intangibles & Intellectual Capital Emerging first Standard , Academy of management Executive , V 64 , N.
16. Guthrie, J., and R. Petty, (2000) , "Are Companies Thinking Smart," Australian CPA, 19 July p. 15-31.
17. Flamholtz, E.,(1985) , Personnel Management, Human Capital Theory, (U.S.A.: University of California .
18. Hall, R.(1992) , The Strategic Analysis of Intangible Resources, Strategic Management Journal, Vol.13, No. 2.
19. Pefelfer, J. & Sutton, r. L, (1999) , Knowing what to do Enough, Turning Knowledge in to Action, California Management Review, Vol, 42, No1.
20. <http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/intellectual-capital.html>
21. http://www.fares-oubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/lesapproches.doc.