

## أثر تنمية رأس المال البشري علي التطوير الإداري بالتطبيق علي جامعة شقراء

د. هاني علي شارد

استاذ إدارة الأعمال المساعد – كلية العلوم والدراسات الانسانية - جامعة شقراء –  
المملكة العربية السعودية

[hshared@gmail.com](mailto:hshared@gmail.com) , [hshared@su.edu.sa](mailto:hshared@su.edu.sa)

### الملخص :

هدف البحث الي التعرف علي مفهوم راس المال البشري و ابعاده المختلفة ،  
وأثره علي تطوير اداء العاملين ، وواقع تنمية راس المال البشري في جامعة شقراء .  
وقد بلغت عينة البحث ( ١٤٩ ) استمارة قابلة للتحليل . وتم التأكد من صدق الأداة عن  
طريق عرضها علي مجموعة من المحكمين ، كما تم التأكد من ثباتها باستخدام معامل  
( كرونباخ الفا ) ، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات استخدم الباحث الاساليب  
الاحصائية من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد  
والأهمية الترتيبية لجميع متغيرات البحث والفقرات المكونة لكل متغير من خلال  
برنامج ( SPSS ) .

وأظهرت نتائج البحث الي ان اجابات عينة البحث اتجهت نحو الاتفاق  
حول توفر رأس المال البشري بإبعاده : المعرفة ، الخبرة ، المهارات والقدرات  
والتدريب، في الجامعة على نحو مقبول ، مما يشير إلي إدراك الجامعة لأهمية رأس  
المال البشري ، كما أظهرت نتائج البحث وجود ارتباط طردي قوي بين المعرفة ،  
الخبرة ، المهارات والقدرات ، التدريب و التطوير الإداري .

**المصطلحات الأساسية :** رأس المال البشري - التطوير الإداري - جامعة شقراء

**Abstract:**

The objective of this research is to identify the concept and dimensions of human capital and its impact on improving the performance of employees, and the reality of human capital development at Shaqra University. The research Sample (149) is a form that can be analysis.

The tool has been ratified by displayed on a group of professional and academic reviewers, and ensure consistency by using the coefficient (Cronbach's Alfa), and data analysis and hypothesis testing using in arithmetic averages of statistical methods and standard deviations and multiple regression analysis and importance All ordinal search variables and each variable component through the program (SPSS).

the results of the study shown that the responses of the research sample tended to agree on the availability of human capital by its dimensions : knowledge , experience , skills, abilities , and training ,in the university in an acceptable way , which indicates the university's recognition of the importance of human capital . The search results also showed a strong positive correlation among knowledge, experience, skills and abilities, training, and management development.

**Keywords:** human capital, management development, Shaqra University

## مقدمة :

اتسمت الالفية الثالثة بتنامي الوعي بقيمة الانسان هدفا ووسيلة في منظمات الاعمال ، و اصبح الطريق للاندماج في منظومة الاقتصاديات المتقدمة رهنا بما يمكن احرازه وتحقيقه في مجال الاستثمار في راس المال البشري .

فلم تعد السلع والخدمات المرتكز الاساسي الذي يقوم عليه الاقتصاد بل جاءت المعلومات والمعرفة لتأخذ مكانها ، ولم تعد قيمة المؤسسات والمنظمات تقاس بما لديها من موجودات مادية آلات ومعدات ومواد أولية ، بل اصبح المحدد الرئيسي للقيمة السوقية للمنظمة هو موجوداتها اللاملموسة أو ما يصطلح عليه براس المال البشري ، و اصبحت الموجودات الملموسة لا تتعدي علي الاكثر ١٠ ٪ من قيمة الشركات العالمية الكبرى ( Google , HP , Facebook ,..... ) .

ويتمثل راس المال البشري لأي منظمة من النخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنهم من انتاج الافكار الجديدة التي تساهم في التميز و التحسين المستمر لأداء العمل ، ما يجعل الاهتمام بتنمية راس المال البشري عنصرا أساسيا لنجاح المنظمات .

وتلعب الجامعة دورا اساسيا في تنمية رأس المال البشري والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة ، وذلك من خلال دورها في مواكبة متطلبات سوق العمل وتزويده بالقوى العاملة المؤهلة والمتخصصة لتحقيق تنمية اقتصادية شاملة ، وذلك من خلال القيام بالأبحاث والدراسات والاختراعات بهدف المحافظة على الثروات الطبيعية للبلاد.

وعلي الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع تنمية راس المال البشري ، إلا انه ما زال موضوع اهتمام الكثير من الباحثين ، مما يستدعي استمرار دراسة اثاره علي التطور الوظيفي للعاملين .

## مشكلة البحث:

قد أصبح مفهوم راس المال البشري حاليا من المفاهيم التي تلاقى رواجا كبيرا واهتماما من العلماء والباحثين في مختلف دول العالم ، الذين ربطوا تحقيق النمو

الاقتصادي والتنمية المستدامة بمدى اهتمام الدول برأس المال البشري ، ووضعه في المكان الصحيح والمناسب له .

وتسعي المملكة العربية السعودية من خلال رؤية ٢٠٣٠ الي تنوع مصادر الدخل والانتقال الي مرحلة الاقتصاد المعرفي من خلال الابداع والابتكار والاستثمار في الموارد البشرية . لذا تقع على عاتق الجامعات السعودية القيام بالدور المتوقع منها في تحقيق تنمية راس المال البشري القادر على احداث هذا التغيير ، وذلك بإتباعها الاستراتيجيات الادارية الحديثة التي تركز علي رفع انتاجية الموظف وتطوير مهارته وقدراته الابداعية . وعلى الرغم من سعي الجامعات السعودية لإعداد وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يحفز العاملين على تطوير أدائهم ، وذلك من خلال إيجاد البرامج التدريبية ، واستخدام التكنولوجيا ذات الكفاءة العالية . إلا أن الباحث لمس من خلال ملاحظاته الشخصية وتحليله للدراسات السابقة التي اجريت في هذا المجال بأن هنالك فجوة بين الجانب النظري والتطبيق العملي لمثل هذا المفهوم في المنظمات باختلاف أنواعها ومنها الجامعات السعودية ، وهذا بدوره ينعكس على تطلعات الدولة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة .

ويعتقد الباحث إن المشكلة تكمن في طرح التساؤل الرئيسي التالي:

**” هل تؤدي جامعة شقراء الدور المنوط بها في تنمية راس المال البشري للمساهمة في تحقيق التطوير الإداري المنشود ” .**

و يندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الاسئلة الفرعية :-

١ - ما هو المقصود براس المال البشري ؟ وما هو واقع تنمية راس المال البشري في جامعة شقراء .

٢- هل تؤدي تنمية راس المال البشري الي التطوير الإداري .

#### **اهداف البحث:**

اصبح العامل البشري هو المورد الحقيقي والمصدر الرئيسي لنمو وتطور منظمات الاعمال ، فأصبحت تسعى لتوفير وامتلاك هذا المورد الهام لتحقيق التميز والكفاءة والفاعلية وعليه هدف البحث الي :

- ١- تسليط الضوء علي الجامعة كصرح علمي هام وحساس من شأنه المساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال الدور تلعبه في تنمية رأس المال البشري .
- ٢ — التعرف علي واقع تنمية راس المال البشري في جامعة شقراء .
- ٣- ابراز اهمية تنمية راس المال البشري ودوره في تطوير اداء العاملين بالجامعة .
- ٤- محاولة لفت أنظار القائمين على إدارة الجامعة إلى أهمية تنمية راس المال البشري في الوصول إلى جو عمل يحقق الفعالية والكفاءة التي ستعكس إيجابياً على تطوير وتحسين الاداء .

### اهمية البحث :

- تكمن اهمية موضوع البحث في اعتبار ان الجامعة هي مركز التعليم والتنوير وتطوير الافكار وصقل المواهب للحصول علي متخصصين في جميع الميادين العلمية والفكرية ، والذين يؤدون الادوار المنوطة لهم للمساهمة في ترقية مجتمعهم وتطوير التنمية المستدامة التي لا يمكن تحقيقها الا بتنمية راس المال البشري .
- وتتبع أهمية البحث في العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها وأهمها ما يلي :
- ١- مساعدة ادارة الجامعة في تقييم اساليب تنمية راس المال البشري المتبعة لديها .
  - ٢- المساعدة في وضع البرامج والخطط لتنمية راس المال البشري لما له من دور جوهري في تطوير اداء العاملين .
  - ٣- التعرف علي الصعوبات التي تواجه عملية تنمية راس المال البشري بالجامعة إن وجدت والاستفادة من هذه النتائج من خلال تعميمها علي الجامعات الاخرى .

### فروض ونموذج البحث :

#### ١- فروض البحث :

- يمكن صياغة الفرضية الصفرية الاتية :
- الفرضية الرئيسية : يوجد أثر لتنمية راس المال البشري بأبعاده ( المعرفة - الخبرة - المهارات والقدرات - التدريب ) علي تطوير الاداء العاملين بجامعة شقراء .
- ويمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية على النحو الاتي:

الفرضيه الفرعية الاولى : يوجد أثر لبعء ( المعرفة ) علي تطوير الاداء للعاملين بجامعة شقراء.

الفرضيه الفرعية الثانية : يوجد أثر لبعء ( الخبرة ) علي تطوير الاداء للعاملين بجامعة شقراء.

الفرضيه الفرعية الثالثة : يوجد أثر لبعء ( المهارات والقدرات ) علي تطوير الاداء للعاملين بجامعة شقراء.

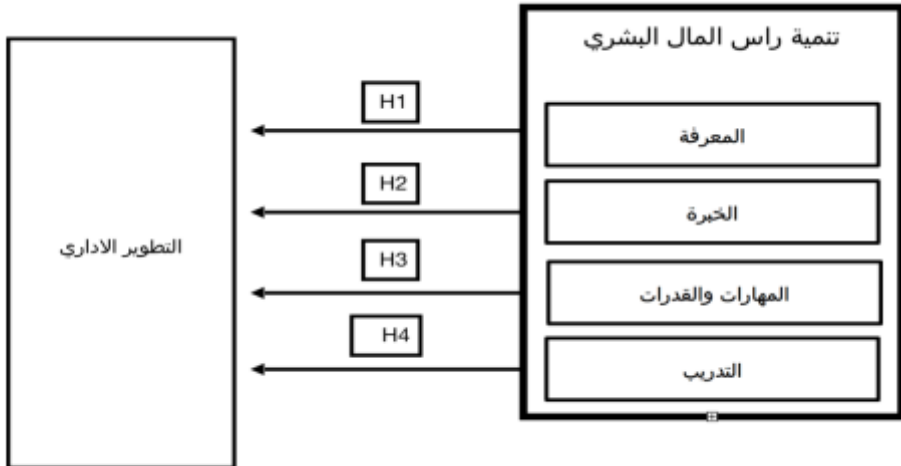
- الفرضيه الفرعية الرابعة : يوجد أثر لبعء ( التدريب ) علي تطوير الاداء للعاملين بجامعة شقراء.

## ٢- نموذج البحث :

بناء علي الدراسات السابقة والدارسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث ، فان النموذج التالي يختبر تأثير متغيرات تنمية رأس المال البشري علي التطوير الإداري للعاملين بجامعة شقراء :

### شكل رقم ( ١ )

#### نموذج الدراسة من اعداد الباحث



#### أسلوب البحث :

اعتمد البحث علي المنهج الاستقرائي عن طريق اداة توصيف لتحليل مفاهيم راس المال البشري وعلاقتها بتطوير اداء العاملين وذلك بالاعتماد علي واقع البيانات والدراسات والكتب المتوفرة التي اتاحت للباحث الاطلاع عليها اضافة الي الاستعانة ببعض مواقع الانترنت .

متغيرات وبيانات البحث : وقد تضمنت ما يلي :

- تنمية رأس المال البشري : وتضمن 4 متغيرات وهي المعرفة - الخبرة - المهارات والقدرات - التدريب .
- التطوير الإداري .
- بعض البيانات الديموغرافية : تضمنت العمر والتعليم والدخل والنوع والحالة الاجتماعية .

٢. مصادر جمع البيانات:

تم اللجوء لمصدرين أساسيين للمعلومات :

المصادر الثانوية : لمعالجة الإطار النظري للبحث تم اللجوء الي البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة ، والدوريات العلمية والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث .  
المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث ، تم الاعتماد على اسلوب الاستقصاء ، وتم تطوير قائمة استقصاء مهيكله لتجميع البيانات ، صممت خصيصاً لهذا الغرض ، ووزعت علي السادة الموظفين الإداريين بالجامعة المدرجين بعينة البحث .

**مجتمع الدراسة :**

تشكل مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين بجامعة شقراء في الإدارات المختلفة طبقاً لمستوياتهم الوظيفية كما هو موضح في الجدول رقم ( ١ ) الاتي :

جدول رقم ( ١ )

بيان بإعداد الإداريين العاملين بجامعة شقراء مقسمين حسب المرتبة

المرتبة	عدد العاملين	النسبة من الاجمالي	العينة
١١	٥	%١	١
١٠	٦	%١	١
٩	١٨	%٢	٣
٨	٧٩	%١٠	١٥
٧	١٥٢	%١٩	٢٩
٦	٢٦٨	%٣٣	٥٠
٥	١٨٢	%٢٢	٣٣
٤	٣٧	%٤	٦
٣	٣٣	%٤	٦
٢	٢٢	%٣	٥
١	٥	%١	١
الاجمالي	٨٠٧	%١٠٠	١٥٠

المصدر : وكالة اعضاء هيئة التدريس والموظفين ، جامعة شقراء ، ٢٠١٧

عينة البحث :

لكي نضمن تمثيلا للمجتمع في العينة تم سحب العينة بشكل عشوائي طبقي (جمعة ، ٢٠٠٩) ، وعمل الباحث على أن تكون عينة البحث متجانسة وممثلة لأغلب الإداريين بجامعة شقراء حيث تم ارسال قائمة الاستقصاء للإداريين العاملين بالجامعة وبلغ عدد



عينة البحث ( ١٥٠ ) موظف ، وتمثل هذه العينة نسبة ( ١٩% ) من مجتمع البحث الأصلي للإداريين العاملين بالجامعة وقد تم استرجاع منها ( ١٤٩ ) استمارة صالحة للتحليل . وتم سحب العينة وفق الجدول رقم ( ١ ) السابق .

**حدود الدراسة :**

تتمثل حدود الدراسة في تناولها لأثر تنمية الموارد البشرية علي التطوير الاداء لدى العاملين في جامعة شقراء وشملت الحدود التالية:

- حدود بشرية : وتتمثل في سحب عينة من الاداريين العاملين في جامعة شقراء .
- حدود زمانية : طبقت الدراسة الميدانية في شهري محرم و صفر ١٤٤٠ هـ .
- الحدود الجغرافية: أجريت الدراسة علي العاملين بالإدارات المختلفة بجامعة شقراء.
- حدود نظرية : اقتصرت هذه الدراسة على تحديد أثر تنمية رأس المال البشري بأبعاده ( المعرفة - الخبرة - المهارات والقدرات - التدريب ) علي تطوير الاداء لدى العاملين في جامعة شقراء . و تتحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، وبدرجة موضوعية استجابة المبحوثين من الأفراد عينة الدراسة وأمانتهم العلمية، وان تعميم النتائج لا تتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة والمجتمعات المماثلة.

#### **الاطار النظري للبحث والدراسات السابقة :**

تمثل المعرفة اتجاهاً حديثاً في الرؤية الاقتصادية العالمية ، حيث ينظر الي المعرفة بوصفها محرك العملية الانتاجية ، والسلعة الرئيسية فيها ، اذ يُري انها تلعب دوراً رئيسياً في خلق الثروة غير المعتمدة علي رأس المال التقليدي ، بل تعتمد علي رأس المال البشري ، الذي يتمثل في القدرة العقلية لدي فئة معينة من الموارد البشرية ، ممثلة في الكفاءات القادرة علي توليد الافكار المتعلقة بالتطوير الخلاق للأنظمة ، والأنشطة ، والعمليات والاستراتيجيات ، ويعد العنصر البشري أحد أهم المحركات الاساسية والرئيسية لعملية التنمية في مختلف القطاعات وذلك من خلال مهاراتهم

وقدراتهم في الأداء التنظيمي والإنتاجية ، ( شارد ، ٢٠١٧ ) . وكنتيجة لدور رأس المال البشري كقوة محركة للميزة التنافسية في منظمات الاعمال اليوم ، أضحت قضية تنمية رأس المال البشري من أهم القضايا وأكثرها إلحاحاً ، والتي من شأنها أن تعمل على تنمية الكفاءات البشرية وصقلها في العديد من جوانبها العملية والعلمية والفنية والسلوكية ، ويعتبر الإنفاق على التدريب والتطوير ودعم الموارد البشرية هو استثمار في رأس المال البشري وليس مجرد نفقات ( Ballot et al., 2006 ; Klase , 1996 ; Flamholtz et al., 2002,2004 ) بما يضمن للمنظمة القدرة على المنافسة وتحقيق التميز .

وتشير أبحاث تنمية الموارد البشرية (HRD) إلى أن الاستثمار في الأشخاص يؤدي إلى تحسين الأداء على المستوى الفردي ، وتحسين الإنتاجية على المستوى التنظيمي ، والتنمية الاقتصادية وغيرها من الفوائد على المستوى المجتمعي ( Lynham and Cunningham, 2006 ; Nafukhho et al. , 2004 ) .

وتعاني الاقتصاديات النامية ليس فقط من نقص في رأس المال الاقتصادي ولكن أيضا من النقص الحاد في رأس المال البشري ، على الرغم من أنها قد تعاني في نفس الوقت من وفرة العمالة. وتشير العديد من الدراسات إلى ارتفاع معدلات العائد على الاستثمارات في رأس المال البشري في الاقتصاديات النامية منه في البلدان المتقدمة (Hartog,1999) .

#### ماهية رأس المال البشري :

هناك إدراك متزايد لحقيقة أن الموارد الاقتصادية الأساسية للعصر الحالي هي الموارد البشرية بدلاً من الموارد المادية مثل رأس المال الاقتصادي ، المخزون ، والمعدات ، إلخ . وان مفتاح النجاح لأي مؤسسة في السوق يعتمد على ما لديها من رأس المال البشري (Flamholts et al., 2002; 2004) . ولمواجهة تحديات السوق اليوم ولتحقيق أهداف المنظمة الطويلة الأجل ، ولذلك من المهم أن تستثمر المنظمات في برنامج تنمية رأس المال البشري (أي تحسين معارف الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم باستمرار) لنجاح المنظمات (Youndt et al. ,2004) وهذه الأنشطة لا تقوم فقط

ببناء قدرات الموارد البشرية ولكن أيضا تعزز رأس المال البشري للمنظمة (Klase,1996). ويشير رأس المال البشري أساسا إلى التعليم والمهارات والقدرات والمعرفة لدى ( Youndt et al., 2004 ; Garavan et al.,2001 ) . وقد حددت منظمة التعاون والتنمية ( OECD,1998 ) رأس المال البشري باعتباره المعرفة والمهارات والكفاءة وغيرها من السمات التي يجسدها الأفراد ذات الصلة بالنشاط الاقتصادي .

في حين عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه " كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية ، والتقنية ، التي يكتسبونها أي من خلال العلم والخبرة " (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي : تقرير التنمية الإنسانية العربية ، ٢٠٠٣ : ٩٠) .

ويعرفه Malhorta بأنه "قوة عقلية مصدرها المعرفة والمعلومات والذكاء والخبرة ، وتؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة " ( Malhorta, ) (2003:86) .

وبحسب " Fitzenz فإن رأس المال البشري يمثل الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عمليات الإنتاج ، والتي يمكن قياسها من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز " (Fitzenz, 2000:179) .

ويعرف رأس المال البشري على أنه تجمع للمعرفة والمهارات والقدرات والكفاءات، التي اكتسبها البشر على مدار حياتهم، وتطورت من خلال المشاركة في مختلف أشكال التعليم والتدريب الرسمي وغير الرسمي، واستخدامها في النشاط الإنتاجي للاستفادة من الأفراد والمنظمات والمجتمع (Becker, 1993) .

يري Peters "بأنه مجموعة المهارات الشخصية والقدرات والخبرات والمعرفة التي يمتلكها الفرد والتي يكتسبها خلال الوقت ويتم الحصول على رأس المال البشري من خلال مجموعة من الوسائل التعليمية ، تجارب الحياة ، التدريب" (3:2008 , Peters) .

بينما يرى Lothgren أن رأس المال البشري يتكون من الابتكار، والمقدرة ( الكفاءة التخصصية ) ، والمقدرة الاجتماعية . ويقصد بالابتكار المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلاً من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر. أما المقدرة (الكفاءة التخصصية) فهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملین فضلاً عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال. أما المقدرة الاجتماعية فهي عبارة عن التعامل والاقتران مع الآخرين وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الأفراد الآخرين في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب فيه (Lothgren,1999) .

وقد حدد ( Mazlan , 2005 ) أبعاد رأس المال البشري في المعرفة والمهارات والقدرات والتعاون بين العاملين ، والثقة والاحترام التي يظهرها العاملين عندما يعملون ضمن فريق عمل وينجزون أعمالهم بشكل جماعي .

بالنظر إلى آراء الباحثين السابقة التي تحدثت عن رأس المال البشري ، فإن الباحث يرى بأن رأس المال البشري يتكون من العديد المكونات الأساسية ، من أهمها : المعارف والخبرات والمهارات والقدرات والإبداع والابتكار و التدريب والعمل ضمن فريق .

وفيما يلي توضيح لأهم مكونات رأس المال البشري :

### المعرفة:

تعتبر المعرفة مورداً أساسياً من موارد المنظمات ، والقوة التي تهيئ لها البقاء والتميز في البيئة التنافسية وذلك أكثر من رأس المال أو أي من عناصر الانتاج المادية . فمن يملك المعرفة يتحكم في المنظمة . ومن يفتني هذه المعرفة هم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم في المنظمة . وأصبح المقياس لتقدم المجتمع هو قدرته علي تكوين المهارات الأساسية القادرة علي توظيف المعرفة في استخدامات مفيدة . ولقد قام الباحثون بتصنيف أنواع المعرفة وذلك لتقسيمها ثم الاطاعة بها والقدرة علي حسن إدارتها الي نوعين ، وهما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ، حيث تشير الاولي الي افكار واضحة يمكن نقلها وترميزها اما المعرفة الضمنية فهي شخصية يصعب تخزينها وتوثيقها ، وتعتمد علي الخبرات المعرفية وعلي بديهيات فردية ، وممارسات

معينة لدي الافراد أو المنظمة وتكون خاصة لكل منهم ، وبالتالي يصعب تناقلها بين الافراد بشكل رسمي ( شارد ، ٢٠١٧ ) .

#### الخبرات:

يكتسب الانسان في كل يوم يمر به العديد من الخبرات والتجارب عن طريق القراءة أو المشاهدة أو السماع أو العمل أو أن يمر الشخص نفسه بموقف معين وهكذا ، ومجموع هذه التجارب التي يمر بها الانسان تكون عنده ما يسمى بالخبرة ، كما يقصد بها مستوى ما يتمتع بها الافراد العاملين من معارف متراكمة مكتسبة من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة. ويرى (المغربي، ٢٠٠٤) إن هناك أسباباً عديدة بحقل الخبرة ذات تأثير كبير على أداء الفرد في التنظيم وهي :

تخفيض الخبرة من التكلفة والوقت الذي يتعلق بالتدريب.

٢) تعمل الخبرة كمؤشر اجتماعي حيث يكون الفرد قد تعلم في المنظمات الاخرى التي عمل فيها نوع السلوك المطلوب.

٣) إن نوعية الخبرة التي حصل عليها الفرد مهمة لإغراض الترقية في المستقبل ، فطول الفترة الزمنية التي خدمها الفرد ليست مبررا قويا لترقيته بقدر نوع العمل الذي مارسه الفرد طيلة حياته.

#### المهارات والقدرات :

وتمثل القدرات التي تكتسب بالتمرين والتجربة في العمل . وتكمن القدرات الانسانية كما يرها ( المغربي، ٢٠٠٤ ) بما يلي :

١) القدرات العقلية والقدرة الكلامية ( اللفظية) والرياضية وقدرة المنطق والإبداع.

٢) القدرة الحركية.

٣) القدرة الميكانيكية.

٤) القدرة الخلاقة وتشمل القدرة على تحريك وتنظيم وتجميع الرموز في أوضاع جديدة ومختلفة.

وان أهم مسؤوليات إدارة المنظمة هي التعرف إلى الفروقات في قدرات الافراد وتدريبهم حتى تنمو مهاراتهم إلى المستوى المطلوب لأداء العمل .

### التدريب :

يُعرّف مصطلح التدريب بأنه "عملية مخططة لتعديل السلوكيات أو السلوك المعرفي أو المهاري من خلال تجربة التعلم لتحقيق أداء فعال في نشاط أو مجموعة من الأنشطة" (Smith,1992).

كما يعرف التدريب بأنه عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يمكنه من اضطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها هذه الوظيفة ، ومن التغيرات التي حدثت في مجال التدريب هو انتشار وسيادة ثقافة اهمية التدريب للوصول للأداء المرغوب فيه ، فحتى يمكن للمنظمة أن تمتلك قوة عمل متعددة المهارات وتستطيع التكيف مع التغيرات البيئية ويكون لديهم معرفة كاملة عن نظام العمل ، كما ان التدريب يعتبر مصدراً من مصادر الميزة التنافسية في عدد كبير من المنظمات وسبب من أسباب الفاعلية التنظيمية لما له من أثر في تحسين وتطوير أداء العاملين و اكسابهم مهارات وخبرات جديدة ، وهو يفسر لماذا تصبح أنشطة التدريب والتطوير سمة أساسية لبقاء المنظمة في هذا العصر ( Kirkpatrick, 2004 Stout, 2005). كذلك يعتبر التدريب استثمار في فرق العمل بالمنظمة وأنه يعتبر في بيئة الاعمال الحالية مصدراً فعلياً من مصادر العائد على رأس المال المستثمر . وفي أواخر الثمانينات من القرن الماضي ، حددت الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (ASTD)، تنمية رأس المال البشري (HCD) كعملية لزيادة قدرة الموارد البشرية من خلال التنمية - وهي عملية لإضافة قيمة إلى الأفراد أو الفرق أو المنظمة كنظام بشري (McLagan,1989).

وتتضمن برامج التدريب والتطوير مجموعة من الجهود المتواصلة المصممة لتحسين كفاءة الموظفين والأداء التنظيمي. فالتدريب هو عملية مصممة لتزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات والقدرات لأداء وظائفهم الحالية بينما يشير التطور إلى نموهم وإعدادهم لوظائف أعلى مستوى.

## نتائج البحث :

### أولاً : اختبائي الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة :

تم اختبار صلاحية المحتوى وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة والتي تم منها التطوير المبدئي للمقاييس المستخدمة ، ثم تم عرضها على بعض المتخصصين من الأكاديميين ، حتى تم التوصل الى المقاييس النهائية الواردة بقائمة الاستقصاء ، وتم اختبارها على عينة ميسرة من موظفي جامعة شقراء ، وبناء على الاختبار تم تعديل صياغة بعض الاسئلة لتكون اكثر وضوحا وفهما ، وتم الوصول للشكل النهائي للقائمة.

وتم اختبار صلاحية المفهوم من خلال معامل الاتساق الداخلي : حيث قام الباحث بقياس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل بند من بنود الاستقصاء ، والذي يعتمد في المقام الأول على معامل الارتباط ، وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار لمعنوية معامل الارتباط .

كما تم ايضا اختبار اعتمادية المقاييس من خلال قيم معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha : وذلك لغرض تحديد "ثبات الأداة" وكانت معاملات الثبات والصدق بحسب محاور الاستقصاء على النحو التالي طبقا : للجدول ( ٢ ) الذي يوضح نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بمحاور الدراسة .

جدول ( ٢ )  
يوضح نتائج صلاحية واعتمادية و ثبات محاور الدراسة

م	وصف المحور	معامل الاتساق الداخلي	معامل (Alpha)	الصدق
١	المعرفة	**٠.٩٣٥	٠.٨٩٧	٠.٩١٢
٢	الخبرة	**٠.٩٤١	٠.٩١١	٠.٩٣٤
٣	المهارات والقدرات	**٠.٩٧٦	٠.٩٥٥	٠.٩٧٥
٤	التدريب	**٠.٩٦١	٠.٨٦٥	٠.٩١٠
٥	التطوير الإداري	**٠.٩٧٨	٠.٩٦٥	٠.٩٦٤

\*\* تشير إلي معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية (٠.٠١).

ومن نتائج الجدول أعلاه يتبين صلاحية جميع العناصر الخاصة بمحاور الدراسة، حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (٠.٩٣٥ - ٠.٩٧٨) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي (٠.٠١).

كما يتضح من الجدول السابق توافر درجة عالية جدا من الثبات الداخلي في الإجابات مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها. وتعتبر القيمة المقبولة إحصائيا في هذا الاختبار هي ٦٠ % وهي نسبة مقبولة تتناسب والأبحاث في مجال العلوم الاجتماعية (Lind et al., 2003).

#### مصفوفة ارتباط سبيرمان :

تم تطبيق معامل ارتباط سبيرمان لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث ، وتم التوصل إلي النتائج التالية كما يوضحها الجدول التالي :



جدول رقم ( ٣ )  
مصفوفة ارتباط سيبرمان لقياس قوة واتجاه أبعاد البحث

الأبعاد	المعرفة	الخبرة	المهارات والقدرات	التدريب	التطوير الإداري
المعرفة	١	-	-	-	-
الخبرة	**٠.٦١٩	١	-	-	-
المهارات والقدرات	**٠.٥٠١	**٠.٥٨٣	١	-	-
التدريب	**٠.٤٥٢	**٠.٤٤٥	**٠.٤٧٥	١	-
التطوير الإداري	**٠.٤٤٣	**٠.٤٤٥	**٠.٤٥٨	**٠.٤٦٥	١

و يتضح من الجدول السابق انه توجد علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة ، ( المعرفة ، الخبرة ، المهارات و القدرات ، التدريب ) وبين المتغير التابع ( التطوير الإداري ) ، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع .

ثانياً : تحليل نتائج استجابات أفراد العينة ومتغيرات الدراسة:

أ: إحصائيات وصفية لتوزيع مفردات العينة لبعض المتغيرات:

سيتم في هذا العينة : استعراض متغيرات الدراسة باستخدام الإحصائيات الوصفية للتعرف على أهم الخصائص الخاصة بمفردات العينة.

توزيع مفردات العينة :

جدول ( ٤ )

عينة الدراسة حسب النوع / العمر/المؤهل العلمي / عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	الإجمالي	العدد	البيان
٨٢.٥%	١٤٩	١٢٣	ذكر
١٧.٥%		٢٦	أنثى
٢٧.٥%	١٤٩	٤١	أقل من ٣٠ عام
٤١.٦%		٦٢	من ٣١ - ٤٠ عام
١٢.١%		١٨	من ٤١ - ٥٠ عام
١٨.٨%		٢٨	أكبر من ٥٠ عام
١٢.١%	١٤٩	١٨	ثانوية عامة فأقل
٥٨.٤%		٨٧	مؤهل متوسط
٢٩.٥%		٤٤	جامعي وما فوق

عدد سنوات الخبرة	أقل من سنوات ٤	١٥	١٤٩	%٤٠.٦
	من ٤ إلى ٨ سنوات	٧٤		%٢٢.٦
	من ٨ إلى ١٢ سنة	٤٨		%١٨.١
	من ١٢ سنة وما فوق	١٢		%١٠.١

يتضح من الجدول رقم ( ٤ ) ، أن الفئة العمرية لغالبية أفراد عينة الدراسة من ٣١ \_ ٤٠ سنة حيث بلغ عددهم (٦٢) فردا بنسبة (٤١.٦%) ، يليهم الذين فئاتهم العمرية أقل من ٣٠ سنة حيث بلغ عددهم في عينة الدراسة (٤١) فردا بنسبة (٢٧.٥%) ، كما تضمنت العينة على (٢٨) فردا بنسبة ( ١٨.٨%) كانت فئاتهم العمرية أكبر من ٥٠ سنة ، كما تضمنت العينة على (١٨) فردا بنسبة (١٢.١%) كان فئاتهم العمرية ٤١ \_ ٥٠ سنة. وأن المستوى التعليمي لغالبية افراد عينة الدراسة هو مؤهل متوسط حيث بلغ عددهم (٨٧) فردا بنسبة ( ٥٨.٧%)، يليهم الأفراد الذين مستواهم التعليمي جامعي وما فوق حيث بلغ عددهم (٤٤) فردا بنسبة (٢٩.٧%)، كما تضمنت العينة على (١٨) فردا بنسبة (١٢.١%) كان مستواهم التعليمي ثانوية عامة فأقل. كما أن غالبية افراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة من ٤ إلى أقل من ٨ سنوات حيث بلغ عددهم (٧٤) فردا بنسبة (٤٩.٧%) ، يليهم الذين لديهم سنوات خبرة من ٨ إلى أقل من ١٢ سنة حيث بلغ عددهم (٤٨) فردا بنسبة (٣٢.٢%) ، كما تضمنت العينة على (١٥) في سنوات (١٠.١%) كان لديهم سنوات خبرة أقل من ٤ سنوات، (١٢) فردا بنسبة (٨.١%) كان لديه سنوات خبرة من ١٢ سنة فما فوق.

ب : المقاييس الوصفة لإجابات أفراد عنة الدراسة على متغيرات الدراسة :

التحليل الوصفي لعبارات المتغيرات المستقلة بالجامعة :

التحليل الوصفي لعبارات المتغيرات المستقلة : يتم حساب التوزيع التكراري والوسط الحسابي لعبارات المتغير المستقل لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

### جدول رقم (٥)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغيرات المستقلة

م	العبرة	التكرار والنسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	المعرفة					
١	يتوفر لدي الموظفين المعارف اللازمة للأداء مهامهم علي افضل وجه .	٩٤ %٦٣.١	٣٧ %٢٤.٨	١٤ %٩.٤	٤ %٢.٧	٠ %٠.٠
٢	ينشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد .	١٠٢ %٦٨.٥	٢٩ %١٩.٥	١٦ %١٠.٧	٢ %١.٣	٠ %٠.٠
٣	يتوفر لدي ادارة الجامعة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل ادارة المعرفة لديها .	٨٨ %٥٩.١	٢٣ %١٥.٤	١٦ %١٠.٧	١٨ %١٢.١	٤ %٢.٧
٤	يحرص الموظفون علي البحث علي المعارف المطلوبة في مجالهم واكتسابها .	٤٤ %٢٩.٥	٥٧ %٣٨.٣	١٥ %١٠.١	٢٢ %١٤.٨	١١ %٧.٤

أثر تنمية رأس المال البشري علي التطوير الإداري بالتطبيق علي جامعة شقراء

د/ هادي علي شارد

٥	تستفيد ادارة الجامعة من المعارف التي يمتلكها الموظفين في تطوير آلية عملها من اجل تحقيق اهدافها بكفاءة .	٤٥	٤٣	٣٧	١٨	٦
		٣٠.٢%	٢٨.٩%	٢٤.٨%	١٢.١%	٤.٠%
	الخبرات					
٦	يملك الموظفون خبرة عالية في مجال الاعمال المخصصة لهم .	٤٣	٤٦	٣١	٢٠	٩
		٢٨.٩%	٣٠.٩%	٢٠.٨%	١٣.٤%	٦.٠%
٧	يؤدي الموظفون مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل مستمر .	٤٦	٥٥	١٩	١٦	١٣
		٣٠.٩%	٣٦.٩%	١٢.٨%	١٠.٧%	٨.٧%
٨	تملك الجامعة عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة عالية .	٣١	٥٧	٣٤	١٩	٨
		٢٠.٨%	٣٨.٣%	٢٢.٨%	١٢.٨%	٥.٤%
٩	تسهم الخبرات العملية والعلمية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل .	٤٧	٥١	٣٤	١٤	٣
		٣١.٥%	٣٤.٢%	٢٢.٨%	٩.٤%	٢.٠%
١٠	تحرص الجامعة علي استثمار خبرات الموظفين لديها .	٤٥	٥٨	٢٧	١٢	٧
		٣٠.٢%	٣٨.٩%	١٨.١%	٨.١%	٤.٧%
	المهارات والقدرات					
١١	تصل مهارات الموظفين بالجامعة الي المستوي الذي يتطلبه اداء مهامهم .	٦٧	٣٩	٢٤	١١	٨
		٤٥.٠%	٢٦.٢%	١٦.١%	٧.٤%	٥.٤%

أثر تنمية رأس المال البشري علي التطوير الإداري بالتطبيق علي جامعة شقراء

د/ هادي علي شارد

١٢	يمتلك الموظفون بالجامعة مهارات الاتصال ولديهم القدرة علي سرعة انجاز الاعمال	٨٠	٢٩	٢٣	١٦	١
		٥٣.٧%	١٩.٥%	١٥.٤%	١٠.٧%	٠.٧%
١٣	تركز ادارة الجامعة علي التطوير والتعليم المستمر للموظفين كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة .	٦٥	٣٦	٣٧	٦	٥
		٤٣.٦%	٢٤.٢%	٢٤.٨%	٤.٠%	٣.٤%
١٤	يتجنب الموظفون الوقوع في نفس الاخطاء عن اداء اعمالهم .	٥١	٤٥	٢٢	٢٠	١١
		٣٤.٢%	٣٠.٢%	١٤.٨%	١٣.٤%	٧.٤%
١٥	تحرص الجامعة علي التأكد من مدي توافر المهارات والقدرات اللازمة خلال عملية التوظيف .	٤٠	٤٥	٣٤	٢٤	٦
		٢٦.٨%	٣٠.٢%	٢٢.٨%	١٦.١%	٤.٠%
	التدريب					
١٦	توجد ادارة تدريب بالجامعة .	٤٦	٤٢	٢٩	٢٢	١٠
		٣٠.٩%	٢٨.٢%	١٩.٥%	١٤.٨%	٦.٧%
١٧	تضع الجامعة خطط لتدريب جميع الموظفين فيها وفقا لاحتياجاتهم التدريبية .	٢٥	٥٥	٣٦	٢٦	٧
		١٦.٨%	٣٦.٩%	٢٤.٢%	١٧.٤%	٤.٧%
١٨	يشارك الموظفون في وضع الخطة التدريبية لتطويرهم مهنيا ووظيفيا .	٣٧	٣٢	٥٣	١٨	٩
		٢٤.٨%	٢١.٥%	٥٣.٦%	١٢.١%	٦.٠%
١٩	يوجد وسائل وتجهيزات تدريب مناسبة بالجامعة .	٢٠	٥٦	٤٣	٢٢	٨
		١٣.٤%	٣٧.٦%	٢٨.٩%	١٤.٨%	٥.٤%

يتضح للباحث من الجدول رقم (٥) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغيرات المستقلة (أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق).

وللتحقق من صحة المتغير ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة ، ويتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (٦)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغيرات المستقلة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
	المعرفة			
١	يتوفر لدي الموظفين المعارف اللازمة للأداء مهامهم علي أفضل وجه .	٤.٠٠	٠.٧٧٦	موافق
٢	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد .	٥.٠٠	٠.٥٩٥	موافق بشدة
٣	يتوفر لدي ادارة الجامعة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل ادارة المعرفة لديها .	٣.٠٠	١.١٨٦	محايد
٤	يحرص الموظفون علي البحث علي المعارف المطلوبة في مجالهم واكتسابها .	٤.٠٠	١.٠٧٤	موافق

موافق	١.١٤٤	٥.٠٠	تستفيد ادارة الجامعة من المعارف التي يمتلكها الموظفين في تطوير آلية عملها من اجل تحقيق اهدافها بكفاءة .	٥
			الخبرات	
موافق	١.١٤٢	٤.٠٠	يملك الموظفون خبرة عالية في مجال الاعمال المخصصة لهم .	٦
موافق	١.١٣٨	٤.٠٠	يؤدي الموظفون مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل مستمر .	٧
موافق	١.١١٧	٤.٠٠	تملك الجامعة عدد كاف من الموظفون الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة عالية .	٨
موافق	٠.٩٩٧	٤.٠٠	تسهم الخبرات العملية والعلمية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل .	٩
موافق	١.٠٩٧	٤.٠٠	تحرص الجامعة علي استثمار خبرات الموظفين لديها .	١٠
			المهارات والقدرات	
موافق	١.١٨٢	٤.٠٠	تصل مهارات الموظفون بالجامعة الي المستوي الذي يتطلبه اداء مهامهم .	١١
موافق	٠.٨٩٨	٤.٠٠	يملك الموظفون بالجامعة مهارات الاتصال ولديهم القدرة علي سرعة انجاز الاعمال	١٢



١٣	تركز ادارة الجامعة علي التطوير والتعليم المستمر للموظفين كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة .	٤.٠٠	١.٠٧٥	موافق
١٤	يتجنب الموظفون الوقوع في نفس الاخطاء عن اداء اعمالهم	٣.٠٠	١.١٠٩	محايد
١٥	تحرص الجامعة علي التأكد من مدي توافر المهارات والقدرات اللازمة خلال عملية التوظيف .	٤.٠٠	١.١٣١	موافق
	التدريب			
١٦	توجد ادارة تدريب بالجامعة .	٤.٠٠	١.١٣٨	موافق
١٧	تضع الجامعة خطط لتدريب جميع الموظفين فيها وفقا لاحتياجاتهم التدريبية .	٤.٠٠	١.١١٧	موافق
١٨	يشارك الموظفون في وضع الخطة التدريبية لتطويرهم مهنيا ووظفيا .	٤.٠٠	٠.٩٩٧	موافق
١٩	يوجد وسائل وتجهيزات تدريب مناسبة بالجامعة .	٤.٠٠	١.٠٩٧	موافق

يتضح من الجدول (٦) للباحث الآتي :

١. أن الوسط الحسابي لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغيرات المستقلة (٤) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات المتغيرات المستقلة.

٢. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات المتغيرات المستقلة (٠.٥٩٥ - ١.١٨٦) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

### التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع ( التطوير الإداري):

التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع ( التطوير الإداري): يتم حساب التوزيع التكراري والوسط الحسابي لعبارات المتغير التابع لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

### جدول ( ٧ )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع ( التطوير الإداري)

ت	العبارة	التكرار والنسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	هناك بحث مستمر بالجامعة عن طرق جديدة لتطوير اساليب العمل .	٧٤ %٤٩.٧	٢٦ %١٧.٤	٣٣ %٢٢.١	١٠ %٦.٧	٦ %٤.٠
٢	تعتمد الجامعة الي تحديث وتجديد الاليات والتقنيات باستمرار .	١٩ %١٢.٨	٨٧ %٥٨.٤	٣٨ %٢٢.٥	٤ %٢.٧	١ %٠.٧
٣	يرغب بعض العمداء / المديرين بتفويض جزء من الصلاحيات لبعض العاملين .	٦٨ %٤٥.٦	٣٩ %٢٦.٢	٣٤ %٢٢.٨	٨ %٥.٤	٠ %٠.٠
٤	وجود مشاركات بين الادارة العليا والعاملين في عملية التغيير والتطوير تساعد في عمليات التحسين والتطوير الاداري .	٢٢ %١٤.٨	٤١ %٢٧.٥	٦٢ %٤١.٦	٢٠ %١٣.٤	٤ %٢.٧

٣	٢٢	٤٥	٥١	٢٨	٥	توفر الجامعة لي المعلومات الكافية لأداء عملي .
%٢.٠	%١٤.٨	%٣٠.٢	%٣٤.٢	%١٨.٨		
٦	٧	٤٢	٤٧	٤٧	٦	يتم تدريب العاملين لمواجهة التطورات التي تحدثها الجامعة .
%٤.٠	%٤.٧	%٢٨.٢	%٣١.٥	%٣١.٥		
١١	١٣	٢٥	٦٠	٤٠	٧	توافر علاقات انسانية جيدة داخل بيئة العمل مما يساعد علي التطوير الإداري .
%٧.٤	%٨.٧	%١٦.٨	%٤٠.٣	%٢٦.٨		
٠	٨	٣٩	٣٤	٦٨	٨	هناك هدف واضح ومحدد للجامعة للتطوير الإداري .
%٠.٠	%٥.٤	%٢٦.٢	٢٢.٨	%٤٥.٦		

يتضح للباحث من الجدول رقم ( ٧ ) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع ( التطوير الإداري): ( أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق)

وللتحقق من صحة المتغير ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمتغير التابع ( التطوير الإداري) ، ويتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (٨)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع ( التطوير الإداري )

م	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
١	هناك بحث مستمر بالجامعة عن طرق جديدة لتطوير اساليب العمل .	٤.٠٠	١.١٦٥	موافق
٢	تعتمد الجامعة الي تحديث وتجديد الاليات والتقنيات باستمرار .	٤.٠٠	٠.٧١٦	موافق
٣	يرغب بعض العمداء / المديرين بتفويض جزء من الصلاحيات لبعض العاملين .	٤.٠٠	٠.٩٤٤	موافق
٤	وجود مشاركات بين الادارة العليا والعاملين في عملية التغيير والتطوير تساعد في عمليات التحسين والتطوير الاداري .	٣.٠٠	١.٠٠٦	محايد
٥	توفر الجامعة لي المعلومات الكافية لأداء عملي .	٤.٠٠	١.٠٢٤	موافق
٦	يتم تدريب العاملين لمواجهة التطورات التي تحدثها الجامعة .	٤.٠٠	١.٠٥٩	موافق
٧	توافر علاقات انسانية جيدة داخل بيئة العمل مما يساعد علي التطوير الاداري .	٤.٠٠	١.١٧١	موافق
٨	هناك هدف واضح ومحدد للجامعة للتطوير الاداري .	٤.٠٠	٢٤١١.	موافق

المصدر : نتائج تحليل برنامج spss

يتضح من الجدول (٨) للباحث الآتي :

١. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع ( التطوير الإداري): (٤) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات التطوير الإداري.

٢. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (٠.٧١٦- ١.١٧١) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في افراد العينة على هذه الفقرات ، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

ثالثا : تحليل فروض البحث :

١- تحليل الفرض الرئيسي الاول:

عرض و مناقشة نتائج الانحدار الخطي المتعدد:

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير المعرفة ، الخبرة ، المهارات والقدرات و التدريب على التطوير الإداري

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	٠.٠٠٠٠	٤.١٢١	٠.٩٠٧	٠β
معنوية	٠.٠٠٠٠	٦.٢٣٧	٠.١٧٠	١β
معنوية	٠.٠٠٠٠	٧.٣٤٦	٠.٢٥٤	٢β
معنوية	٠.٠٠٠٠	٥.١٠٢	٠.١٨٤	٣β
معنوية	٠.٠٠٠٠	٦.٢١١	٠.٣٩٦	٤β

	٠.٧٥	معامل الارتباط المتعدد (R)
	٠.٥٦	معامل التحديد ( $R^2$ )
النموذج معنوي	٢٥.٩١٩	اختبار (F)
النموذج $y = 0.907x_1 + 0.17x_2 + 0.25x_3 + 0.18x_4 + 0.396x_5$		

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

يتضح من جدول رقم (٩) :

أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين المعرفة ، الخبرة ، المهارات والقدرات ، التدريب و التطوير الإداري ، حيث بلغت قيم معامل الارتباط المتعدد (٠.٧٥).

١. بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٥٦)، هذه القيمة تدل على أن المعرفة ، الخبرة ، المهارات والقدرات ، التدريب كمتغيرات مستقلة تساهم في التغيير بنسبة (٥٦%) في التطوير الإداري (المتغير التابع).
٢. نموذج الانحدار المتعدد معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (٢٥.٩١٩) وهي دالة عن مستوى دلالة (٠.٠٠٠).

من النتائج أعلاه نجد إن جميع معاملات الانحدار (B) معنوية ، حيث أن المعرفة بلغت قيمة (t) المحسوبة (٦.٢٣٧) وهي عند مستوى أقل (٠.٠٠٠)، الخبرة بلغت قيمة (t) المحسوبة (٧.٣٤٦) وهي عند مستوى أقل من (٠.٠٠٠)، المهارات والقدرات بلغت قيمة (t) المحسوبة (٥.١٠٢) وهي عند مستوى أقل من (٠.٠٠٠)، التدريب بلغت قيمة (t) المحسوبة (٦.٢١١) وهي عند مستوى أقل من (٠.٠٠٠). وهذه النتيجة تدل على وجود تأثير معنوي من قبل المتغيرات المستقلة (المعرفة ، الخبرة ، المهارات والقدرات ، التدريب) على المتغير التابع (التطوير الإداري).

٢: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية :

- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

" يوجد أثر لبعد (المعرفة) علي تطوير الأداء للعاملين بجامعة شقراء "

للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن المعرفة كمتغير مستقل ممثل بـ (x1) و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين المعرفة و تطوير الأداء للعاملين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	٠.٠٠٠	١٠.٦٢٨	٣.١٨١	٠β
معنوية	٠.٠٠٠	٤.٦٧٢	٠.١٤٩	١β
			٠.٧١	معامل الارتباط (R)
			٠.٥٠	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
			١٣.٢٨٩	أختبار (F)
$y = 0.3.181 + 0.149x_1$				

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

### يتضح من الجدول رقم (١٠):

أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين المعرفة كمتغير مستقل و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (٠.٧١). بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٥٠)، هذه القيمة تدل على إن المعرفة كمتغير مستقلة تساهم ب (٥٠%) في تطوير الأداء للعاملين (المتغير التابع). نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (١٣.٢٨٦) وهي دالة عن مستوى دلالة (٠.٠٠٠).

٣.١٨١: متوسط تطوير الأداء للعاملين عند زيادة المعرفة يساوي صفراً.  
٠.١٤٩: وتعني زيادة المعرفة وحدة واحدة يزداد تطوير الأداء للعاملين ب ١٥%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن:  
" يوجد أثر لبعده (المعرفة) في تطوير الأداء للعاملين بجامعة شقراء " قد تحققت.

### - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

" يوجد أثر لبعده (الخبرة) علي تطوير الأداء للعاملين بجامعة شقراء ".

للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن الخبرة كمتغير مستقل ممثل ب (x2) و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع ممثل ب (y) وذلك كما في الجدول الآتي:



جدول رقم ( ١١ )

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين الخبرة و تطوير الأداء للعاملين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	٠.٠٠٠	١٣.١٠٦	١.٩١٤	$\beta_0$
معنوية	٠.٠٠٠	٥.٢٧٦	٠.٤٣٠	$\beta_1$
			٠.٧٦	معامل الارتباط ( R )
			٠.٥٨	معامل التحديد ( $R^2$ )
النموذج معنوي			٢٧.١٦٠	أختبار ( F )
$y = 0.1.914 + 0.430x_2$				

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

يتضح من الجدول رقم ( ١١ )

أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين الخبرة كمتغير مستقل و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع ، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (٠.٧٦). بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٥٨) ، هذه القيمة تدل على إن الخبرة كمتغير مستقلة تساهم بـ (٥٨%) في تطوير الأداء للعاملين (المتغير التابع).

نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (27.160) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).

1.914: متوسط تطوير الأداء للعاملين عند زيادة الخبرة يساوي صفراً.  
0.430: وتعني زيادة الخبرة وحدة واحدة يزداد تطوير الأداء للعاملين بـ 43%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن:  
" يوجد أثر لبعدها (الخبرة) في تطوير الأداء للعاملين بجامعة شقراء " قد تحققت.  
- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي:  
" يوجد أثر لبعدها (المهارات والقدرات) في تطوير الأداء للعاملين بجامعة شقراء ".

للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن المهارات والقدرات كمتغير مستقل ممثل بـ (x3) و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٢)  
نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين المهارات والقدرات و  
تطوير الأداء للعاملين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	٠.٠٠٠٠	١٠.٣٤٢	١.٢٣٣	٠β
معنوية	٠.٠٠٠٠	٦.٣٧٧	٠.٤٤١	١β
			٠.٧٧	معامل الارتباط (R)
			٠.٥٩	معامل التحديد ( $R^2$ )
النموذج معنوي			٢٩.٦٤٩	أختبار (F)
$y = 0.1.233 + 0.441x_3$				

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (١٢):

أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين المهارات والقدرات كمتغير مستقل و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (٠.٧٧).

بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.59)، هذه القيمة تدل على إن المهارات والقدرات كمتغير مستقل تساهم بـ (59%) في تطوير الأداء للعاملين (المتغير التابع). نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار ( $F$ ) (29.649) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).

1.233: متوسط تطوير الأداء للعاملين عندما المهارات والقدرات يساوي صفرًا.

0.441: وتعني زيادة المهارات والقدرات وحدة واحدة يزداد تطوير الأداء للعاملين بـ 44%.  
مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن:  
" يوجد أثر لبعدها (المهارات والقدرات) في تطوير الأداء للعاملين بجامعة شقراء " قد تحققت.

#### - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الثالثة الفرعية من فرضيات الدراسة على الآتي:

" يوجد أثر لبعدها (التدريب) في تطوير الأداء للعاملين بجامعة شقراء ".

للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن التدريب كمتغير مستقل ممثل بـ ( $x_4$ ) و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع ممثل بـ ( $y$ ) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٣)  
نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التدريب و تطوير  
الأداء للعاملين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	٠.٠٠٠	١٠.٣٤٢	١.٥٨٦	٠β
معنوية	٠.٠٠٠	٦.٣٧٧	٠.٥٤٠	١β
			٠.٨١	معامل الارتباط (R)
			٠.٦٦	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
النموذج معنوي			٣٧.٨٥٧	أختيار (F)
$y = 0.1.586 + 0.540x$ 4				

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

يتضح جدول رقم (١٣):

١. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التدريب كمتغير مستقل و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (٠.٨١).

٢. بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٦٦)، هذه القيمة تدل على إن التدريب كمتغير مستقلة تساهم بـ (٦٦%) في تطوير الأداء للعاملين (المتغير التابع).

٣. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (٣٧.٨٥٧) وهي دالة عن مستوى دلالة (٠.٠٠٠).

٣. ١.٥٨٦: متوسط تطوير الأداء للعاملين عند التدريب يساوي صفرًا.  
٤. ٠.٥٤٠: وتعني زيادة التدريب وحدة واحدة يزداد تطوير الأداء للعاملين بـ ٥٤%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت على أن: " يوجد أثر لبعد (التدريب) في تطوير الأداء للعاملين بجامعة شقراء " قد تحققت.  
- ملخص نتائج ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث التأثير علي المتغير التابع :

#### جدول رقم (١٤)

ملخص نتائج ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث التأثير علي المتغير التابع

الترتيب	الأهمية النسبية	المتغير
1	617٠.	المعرفة
3	٠.١٥٠	الخبرة
4	٠.١٠٣	المهارات والقدرات
2	015٠.	التدريب

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss  
يتضح من الجدول السابق نتائج ترتيب المتغيرات المستقلة ( المعرفة ، الخبرة ، المهارات والقدرات ) علي تطوير الاداء العاملين .

## النتائج والتوصيات

### النتائج:

١. اتجهت اجابات عينة البحث نحو الاتفاق حول توفر رأس المال البشري بإبعاده (المعرفة ، الخبرة ، المهارات والقدرات والتدريب) في الجامعة على نحو مقبول ، مما يؤشر إدراك الجامعة لأهمية رأس المال البشري .
١. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين المعرفة ، الخبرة ، المهارات والقدرات ، التدريب و التطوير الإداري ، حيث بلغت قيم معامل الارتباط المتعدد (٠.٧٥). حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٥٦)، هذه القيمة تدل على أن تفويض الصلاحيات والاتصال الفعال والتدريب وتحفيز العاملين و التطوير الإداري كمتغيرات مستقلة تساهم (٥٦%) في التطوير الإداري (المتغير التابع).
٢. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين المعرفة كمتغير مستقل و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (٠.٧١). حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٥٠)، هذه القيمة تدل على إن المعرفة كمتغير مستقل يساهم بـ (٥٠%) في تطوير الأداء للعاملين (المتغير التابع).
٣. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين الخبرة كمتغير مستقل و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع ، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (٠.٧٦). حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٥٨)، هذه القيمة تدل على إن الخبرة كمتغير مستقل يساهم بـ (٥٨%) في تطوير الأداء للعاملين (المتغير التابع).
٤. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين المهارات والقدرات كمتغير مستقل و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع ، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (٠.٧٧). حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٥٩)، هذه القيمة تدل على إن المهارات والقدرات كمتغير مستقل يساهم بـ (٥٩%) في تطوير الأداء للعاملين (المتغير التابع).

٥. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التدريب كمتغير مستقل و تطوير الأداء للعاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (٠.٨١). حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٦٦)، هذه القيمة تدل على إن التدريب كمتغير مستقل يساهم بـ (٦٦%) في تطوير الأداء للعاملين (المتغير التابع).

### التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- الاهتمام بإدارة واستثمار رأس المال البشري بوصفه موجوداً استراتيجياً يمنح الجامعة الميزة التنافسية من خلال متغيراته المختلفة (المعرفة ، الخبرة ، المهارات والقدرات ، التدريب ) إذ أن رأس المال يتوقف على الخصائص والسمات التي يتميز بها العاملين في الجامعة .
- مكافأة الاداء الجيد للموارد البشرية وتشجيع روح الابتكار والتجديد من خلال إتاحة الفرصة للموظفين باستخدام كافة مقدراتهم الجوهرية في تنفيذ واجبات العمل المكلفين بها .
- استقطاب ذوي المعارف والخبرات وحملة الشهادات الاكاديمية والمهنية.
- اشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية لتطويرهم مهنيًا، ومشاركتهم في وضع وتحديد البرامج التدريبية المقترحة.
- الحفاظ على المعارف لدى العاملين اللازمة لأداء عملهم والعمل على تطويرها وتحسينها بشكل مستمر في إطار أهداف وغايات الجامعة.
- تفعيل وسائل الاتصال والتواصل بين الموظفين وبين العمداء وكذلك بين ادارة الجامعة ، والحفاظ على قنوات اتصال منظمة ومستمرة بين أطراف العمل في الجامعة من أجل تبادل المعارف والخبرات.



- العمل على تطوير أساليب العمل الجماعي و فرق العمل والحفاظ على روح التعاون والفريق بين الموظفين.
- التنوع في فرق العمل بطرق مميزة وبناءة و ادارته من قبل ادارة الجامعة بحيث تخلق جو مناسب وفعال من الابداع والابتكار للعاملين .
- ضرورة العمل على زيادة وعي العاملين القدامى بالتشارك في الخبرات اللازمة للعاملين الجدد .
- ضرورة تشجيع الإدارة العليا أية أفكار جديدة تقدم من قبل العاملين في جامعة شقراء و دعمها ، باختلاف مستوياتهم الإدارية.
- ضرورة تكثيف الدورات التدريبية والتعليمية لزيادة كفاءة رأس المال البشري للعاملين بالجامعة.
- ضرورة إدراك الجامعة مدى أهمية توفير بيئة عمل مناسبة ، والاهتمام بتنمية العمل كفريق ، لما لذلك من انعكاس إيجابي قدرتهم علي تحقيق الابداع .
- ضرورة تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص لرأس المال البشري والكفاءات بما يتناسب مع متطلبات الجامعة لتحقيق التميز في الأداء.

## المراجع

### المراجع العربية:

- الصرن، رعد محسن.(2000). ادارة الابداع والابتكار الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجزء الاول، الطبعة الاولى، سلسلة الرضا للمعلومات ، دمشق.
- المغربي، كامل .(٢٠٠٤). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم . ط٣. دار الفكر ، عمان .
- برنامج الامم المتحدة الانمائي .(٢٠٠٣) . تقرير التنمية الانسانية العربية لعام .
- جمعة ، حافظ.(٢٠٠٩).اساسيات و طرق البحث العلمي في الادارة .القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- شارد ، هاني .(٢٠١٧) . ادارة المعرفة بين النظرية والتطبيق . المجمع الثقافي المصري . القاهرة.

### المراجع الاجنبية:

- Becker, G. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education . The University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Ballot, G., Fakhfakh, F. & Taymaz, E. (2006)." Who benefits from training and R&D, the firm or the workers?" . British Journal of Industrial Relations, Vol. 44 No. 3, : 473-5.
- Fitz-enz, Jac (2000). The ROI of Human Capital: Measuring The Economic Value of Employee Performance. American Management Association, AMA, New York, Broadway.
- Flamholtz, E.G., Bullen, M.L. & Hua, W. (2002). "Human resource accounting: a historical prospective and future implications". Management Decision, Vol. 40 No. 10, : 947-54.

- Flamholtz, E.G., Kannan, N.R. & Bullen, M.L. (2004). "Human resource accounting today: contributions, controversies and conclusions". Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol. 8 No. 2, : 23-37.
- Garavan, T.N., Morley, M., Gunnigle, P. & Collins, E. (2001). " Human capital accumulation: the role of human resource development" . Journal of European Industrial Training, Vol. 25 No. 2, : 48-68.
- Hartog, J. (1999). "Behind the veil of human capital". The OECD Observer, No. 215, January.
- Klase, K.A. (1996). "Accounting for human resource development in the public sector". International Journal of Public Administration ١٩Vol. ، : ٨٨-٦١٨ : ٥٥No.
- Kirkpatrick, D.L. (2004) .The ASTD Handbook of Training Design and Delivery. McGraw-Hill, New York, NY..
- Lothgren, A. (1999). The Legal Protection of Structural Capital. Thesis in Law of Economics and Commercial Law, Gothenburg School of Economics & Commercial.
- Lind, D.A., Marchal, W.G., & Wathen, S.A.(2003). Statistical techniques in business and economics. Fifteenth edition.
- Lynham, S. & Cunningham, P. (2006)." National human resource development in transitioning societies in the developing world: concept and challenges". Advances in Developing Human Resources, Vol. 8 No. 1, : 116-35.
- McLagan, P. (1989). Models for HRD Practice, ASTD Press, St Paul, MN.

- Malhotra, Y. (2003). "Measuring Knowledge assets of a Nation: Knowledge systems for Development " . United Nations Advisory Meeting of the Department of Economic & Social Affairs: Division of Public Administration & Development Management, New York 4-5 September 2003.
- Mazlan, I. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Performance of Telecom Malaysia, PhD Thesis, Engineering Business Management, Business & Advanced Technology Centre, University Technology Malaysia.
- Nafukho, F.M., Hairston, N.R. & Brooks, K. (2004)." Human capital theory: implications for human resource development". Human Resource Development International, Vol. 7 No. 4, : 545-51.
- OECD (1998). Capital Investment: An International Comparison. Centre for Educational Research and Innovation (OECD), Paris.
- Peters, Marybeth (2008). Human Capital management plan 2004-2008. [www.copyright.gov](http://www.copyright.gov)
- Smith, A. (1992). Training and Development in Australia. Butterworths, Sydney.
- Stout, S. (2005). Encyclopaedic of Practical Management Training. Crest Publishing House, Charlotte, NC.
- Youndt, M.A., Subramaniam, M. & Scott, S.A. (2004). "Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns". Journal of Management Studies, Vol. 41 No. 2, : 335-61.