

المستخلص

تتمثل القوة الحقيقية التي تمتلكها أي مؤسسة في وجود عناصر بشرية مؤهلة تأهيلاً علمياً وعملياً وقادرة على الإبداع والابتكار، ومن ثمّ تمكن مؤسسات الأعمال من المنافسة، وتبوء مكانة متميزة بين أقرانها من المؤسسات الأخرى.

وهدفّت الدراسة إلى عرض الخلفية النظرية والمفاهيمية حول الجدارات الوظيفية (القيادية) والاستثمار في رأس المال البشري، والعمل على كشف معوقات استخدام الجدارات الوظيفية (القيادية) عند الاستثمار في رأس المال البشري لمحاولة صياغة بعض الحلول لها.

وقام الباحث باستخدام **المنهج الوصفي التحليلي** للتحقق من الأهداف الموضوعية للدراسة؛ حيث يعتمد هذا المنهج على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفاً علمياً دقيقاً من أجل تحديد ملامحها وصفاتها، وهما: (الجدارات القيادية، العائد من الاستثمار على رأس المال البشري)، ومدى أثر الجدارات القيادية على العائد من الاستثمار على رأس المال البشري، وذلك من خلال جمع أكبر قدر من المعلومات حول موضوع الدراسة من خلال أداة الاستبيان للمعلومات وتحليلها تحليلاً دقيقاً.

كما تشكل **مجتمع الدراسة** من جميع القيادات بالإدارات المختلفة بجهاز تنمية مدينة العاشر من رمضان (رؤساء قطاعات - مديري عموم - مديرو إدارات - مديري مساعدين ورؤساء أقسام ومشرفين)، ويبلغ عدد القيادات بالجهاز (٢١٥) موظف، وجاء اختيار الجهاز لإجراء الدراسة، لأنه يعتبر باكورة المدن الصناعية العمرانية الجديدة وهي أولى القلاع الصناعية الحضرية التي تتميز بموقعها المتوسط للموانئ الهامة لجمهورية مصر العربية بالإضافة إلى الدور الحيوي الذي يقوم به جهاز المدينة في خدمة المواطنين وتوفير احتياجاتهم سواء اسكانية، بيئية، وغيره.

كما قام الباحث باستخدام طريقة **العينة العشوائية (Random Sample)** والتي تعطي فرص متساوية أو معروفة لكل مفردة من مفردات مجتمع الدراسة في احتمال اختيارها في عينة الدراسة. وفي هذا النوع جميع أفراد مجتمع الدراسة معروفين. كما إن استخدام هذا النوع من العينات هو ضمان للحصول على عينة ممثلة غير متحيزة ليس للباحث أي دخل في اختيار مفرداتها ولذلك يمكن تعميمها على جميع مفردات مجتمع الدراسة الأصلي.

تم استخدام **الاستبيان** كأداة للدراسة، كما قام الباحث بإعداد استبانة حول " دور الجدارات القيادية في زيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري".

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- ١- أظهرت الدراسة عن وجود شواهد على دور (الجدارات القيادية) في زيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري، كما أن لها دوراً فعالاً ومؤثراً نحو تحقيق نتائج مثمرة للمنظمات.
- ٢- تزايد الاهتمام من قبل الباحثين والقادة برأس المال البشري وإدارته، وقياسه؛ إذ إن توافر رأس المال البشري لن يحقق للمنظمة النتائج الإيجابية إذا لم يتم قياسه وإدارته بأفضل الأساليب.

٣- يمثل رأس المال البشري بما يملكه من المعرفة والمهارات والخبرات أهم عنصر في تكوين رأس المال الفكري، فهو يعد موردا استراتيجيا يمنح المؤسسات والمجتمعات العديد من المزايا اللامتناهية، وهو أساس البناء والتقدم للاقتصاديات، حيث لا يقل أهمية عن الأصول المادية .

كما أوصت الدراسة بأهم التوصيات التالية :

- ١- ضرورة العمل على وجود إطار عمل شامل للجدارات يمكن القادة وفريق الموارد البشرية من موازنة مهارات الموظفين ومعارفهم وقدراتهم بنجاح مع الأولويات والاستراتيجيات التنظيمية.
- ٢- ضرورة قياس الفجوة بين مستوى الجدارة القيادية التي يتمتع بها القيادات في الجهاز من خلال معايير ومواصفات الجدارات القيادية وإعداد توصيف وظيفي لكل وظيفة ومضاهاتها بالمستوى المطلوب لوظائفهم الحالية (والمستقبلية).
- ٣- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى العاملين بالجهاز التي تتعلق بأهمية فرق العمل والابداع والولاء التنظيمي وذلك من خلال قياس درجة التطور في تطبيق تلك المفاهيم داخل بيئة العمل والذي بدوره سوف ينعكس على صورة وسمعة الجهاز.

الملخص

تتمثل القوة الحقيقية التي تمتلكها أي مؤسسة في وجود عناصر بشرية مؤهلة تأهيلاً علمياً وعملياً وقادرة على الإبداع والابتكار، ومن ثم تمكن مؤسسات الأعمال من المنافسة وتبوء مكانة متميزة ما بين أقرانها من المؤسسات الأخرى، وتمثل الكوادر البشرية حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة والحفاظ على استمراريتها.

ولا يمكن تصور مجتمع متقدم في إمكانياته الإنتاجية بدون كفاءة رأس ماله البشري، وهنا تظهر أهمية الالتزام بالدعائم الأساسية لتكوين رأس المال البشري والتعامل معه كمنظومة تفاعلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال.

حيث تحددت مشكلة الدراسة: في معاناة مؤسساتنا المصرية من قصور واضح فيما يتعلق باستخدام حزم الجدارات الوظيفية (القيادية) عند الاستثمار في الكوادر البشرية وعدم الاهتمام بالتدريب والتطوير المبني على حزم الجدارات الوظيفية (القيادية) مما يترتب عليه إهدار الأموال المنفقة على تدريب وتطوير القيادات. وبالتالي عدم تحقيق النتائج المرجوبة.

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تسهم حزم الجدارات الوظيفية (القيادية) في زيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري وزيادة المهارات والمعارف والقدرات للكوادر والقيادات بما يضمن للمؤسسات تحقيق نتائج متميزة؟

وهدفَت الدراسة إلى عرض الخلفية النظرية والمفاهيمية حول الجدارات الوظيفية (القيادية) والاستثمار في رأس المال البشري، وذلك من خلال استعراض للأدبيات والدراسات السابقة والإطار الفكري لموضوع الدراسة، والعمل على كشف معوقات عدم وجود الجدارات الوظيفية (القيادية) عند الاستثمار في رأس المال البشري لمحاولة صياغة بعض الحلول لها.

وقام الباحث باستخدام **المنهج الوصفي التحليلي** للتحقق من الأهداف الموضوعية للدراسة؛ حيث يعتمد هذا المنهج على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفاً علمياً دقيقاً من أجل تحديد ملامحها وصفاتها، وهما: (الجدارات القيادية، العائد من الاستثمار على رأس المال البشري) ومدى أثر الجدارات القيادية على العائد من الاستثمار على رأس المال البشري وذلك من خلال جمع أكبر قدر من المعلومات حول موضوع الدراسة من خلال أداة الاستبيان للمعلومات وتحليلها تحليلاً دقيقاً.

لذلك كانت **أهمية الدراسة** في تناولها لموضوع مشترك بين مجالين من مجالات علم الإدارة وهما الجدارات الوظيفية (القيادية)، والتي تعتبر من الموضوعات الرئيسية، والتي تحتاج إلى مزيد من العمق والتحليل والاستكشاف النظري، فضلاً عن تطبيقاته العملية والاستثمار في رأس المال البشري والدور الحاسم الذي يلعبه في نجاح المؤسسات.

كذلك؛ فإن الدراسة ترتبط في جانبها العملي بأحد أهم أجهزة المدن الجديدة الموجودة بجمهورية مصر العربية، ومن خلال تطرقها لدراسة دور الجدارات القيادية في زيادة العائد من الاستثمار على رأس المال البشري، ومدى الارتباط بينهما، قد تضيف فهماً أفضل لتهيئة المناخ الملائم لتحديد نوع القيادات الإدارية المطلوبة لإدارة إدارات الجهاز بأفضل ما يمكن.

وتم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول:

فصل يمثل الإطار المنهجي للدراسة ، وفصلان يمثلان الإطار النظري للموضوع، وفصل يمثل الجانب التطبيقي للدراسة بالإضافة إلى نتائج وتوصيات الدراسة **كالتالي:**

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة : والذي تم فيه استعراض الإشكالية الرئيسية ، وفروض وأهداف وأهمية الدراسة ، منهجية وأسلوب الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة ، مصطلحات الدراسة ، الدراسات السابقة التي تناولت حزم الجدارات الوظيفية والقيادية والدراسات التي تناولت الاستثمار في رأس المال البشري والعائد منه والفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية ، وهيكل الدراسة .

الفصل الثاني: (الجدارات الوظيفية والقيادية) : والذي تم تناوله من خلال بحثين كالتالي :

حيث تناول المبحث الأول: الجدارات الوظيفية ؛ حيث تم استعراض الإطار العام لمفهوم الجدارة في اللغة العربية ، والقرآن ، والفلسفة .

وتم التطرق إلى الجدارة من الناحية التنظيمية؛ من حيث مراحل تطور نشأة الجدارة (قديمًا وحديثًا)، وتعريف الجدارة واستعراض أهم التعاريف الواردة بشأنها، حيث إنها عبارة عن توليفة من الأصول المعرفية والخبرات والمهارات والسلوكيات، والقدرة على تسييرها والتحكم فيها بشكل يعطي للمورد البشري تركيزه المستمر داخل وخارج المنظمة.

وتم التطرق إلى المكونات الرئيسية لنموذج الجدارة (المعرفة - المهارة - السلوك)، ومعايير ومواصفات ونموذج الجدارة، وخصائصها، وأنواعها، وتقسيماتها، وأهمية دراستها، وأهميتها بالنسبة لإدارة الموارد البشرية.

وتناول المبحث الثاني: الجدارات القيادية ؛ حيث تم التطرق إلى تعريف ومداخل وأنواع القيادة

، والمهارات الأساسية التي أن يتمتع بها القائد، وطرق تطوير القادة، والصفات التي يتمتع بها القادة. **وتعريف الجدارات القيادية :** "وهي ما يمتلكه القائد من القدرات والمعارف والمهارات التي تمكنه من القيام بأداء وظيفي مميز يتجاوز الأداء العادي، مقارنة بزملائه في نفس المجال، وبالدرجة التي تعزز قدرة منظمته على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي".

وتم ذكر الصفات الأساسية للجدارات القيادية ومهام جدارات القيادة وأبعادها ومستويات الجدارات المطلوبة للمستويات القيادية.

وتم شرح الجدارات القيادية الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى استعراض بعض النماذج التطبيقية للجدارات القيادية بمجموعة من المؤسسات.

الفصل الثالث: الإطار النظري للاستثمار في رأس المال البشري ؛ حيث تم استعراض الإطار

النظري لهذا الفصل من خلال مبحثين كالتالي:

حيث تناول المبحث الأول: رأس المال البشري؛ حيث تم استعراض تعريف رأس المال البشري كأحد مكونات رأس المال الفكري، والذي يتصف بخاصية مهمة، وهي أن المنظمة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر، وتم التطرق الى أهم عناصر رأس المال البشري وخصائصه، وعلاقة رأس المال البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية.

وتناول المبحث الثاني الاستثمار في رأس المال البشري والعائد منه؛ حيث يعتبر الاستثمار

في رأس المال البشري من أهم القضايا وأكثرها إلحاحًا، باعتبارها العملية الضرورية لتحريك وصقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العملية أو العلمية والفنية والسلوكية، فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو مبادئ أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج؛ حيث تم استعراض ماهية الاستثمار في رأس المال البشري من حيث: المفهوم، الأهمية، الأبعاد من وجهه نظر الدول والمؤسسات الاقتصادية، ونظرية الاستثمار في رأس المال البشري، وقيود تطبيق المفاهيم الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري، واعتبارات ومكونات الاستثمار في رأس المال البشري، والمكونات (الأبعاد) المتعلقة بالدراسة، وقياس رأس المال البشري، والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري من حيث المفهوم، الأهمية، فوائد التطبيق، طرق قياس العائد، وكيفية رفع قيمته، وأهم جوانب الحذر عند استخدامه، ومعوقات تطبيقه، مع التطرق للعلاقة بين الجدارات القيادية والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري، حيث أثبتت ممارسات إدارة رأس المال البشري القائمة على الجدارة أنها ذات قيمة كبيرة من الناحية المالية الحقيقية.

ومن أجل تحقيق عائد الاستثمار لهذه الممارسات؛ يجب أن تعرف المؤسسات كيفية قياس الجدارة، وكيف تؤثر بشكل مباشر على المحصلة النهائية للمؤسسات، فالجدارات قادرة على إحداث روابط رئيسية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ حيث توفر إطارًا مثاليًا لبرامج التعلم والتطوير.

ويمكن لمديري التدريب استخدام نماذج الجدارة كمعيار لتقييم معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب لهم، ومن المهم جدًا للمديرين والموارد البشرية أن يكون لديهم القدرة على قياس تأثير التدريب على أداء الشركة الأساسي، وتسمح أنظمة إدارة الجدارات بتحقيق ذلك، وتظهر الدراسات أن التعلم والتدريب القائم على الجدارة يوفران عائدًا على الاستثمار أعلى بعشر مرات تقريبًا من عائد الاستثمار لأساليب التدريب التقليدية.

الفصل الرابع: حيث تناولت الدراسة التطبيقية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وهي الجدارات

القيادية، والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري، وتم ذلك من خلال منهجية الدراسة التي تناولت وصفًا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك إدارة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها.

كما تتضمن الأدوات التي تم استخدامها لجمع بيانات الدراسة، وتنتهي بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

وتعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من الأهداف الموضوعية للدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات، وهي كما يلي:

أولاً: النتائج

١- هناك علاقة بين جدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري، وتم التأكد من ذلك من خلال اختبار التحليل الإحصائي، الذي أثبت وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لجدارة التفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرار، والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

٢- هناك علاقة بين جدارة قيادة التغيير والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري، وتم التأكد من ذلك من خلال اختبار التحليل الإحصائي، الذي أثبت أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجدارة قيادة التغيير، والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

٣- هناك علاقة بين جدارة الذكاء الانفعالي والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري، وتم التأكد من ذلك من خلال اختبار التحليل الإحصائي، الذي أثبت وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لجدارة الذكاء الانفعالي، والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

٤- هناك علاقة بين جدارة تخطيط وإدارة المشاريع والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري، وتم التأكد من ذلك من خلال اختبار التحليل الإحصائي، الذي أثبت وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لجدارة تخطيط وإدارة المشاريع، والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري.

ثانياً: التوصيات:

١- ضرورة العمل على وجود إطار عمل شامل للجدارات، يمكن القادة وفريق الموارد البشرية من موازنة مهارات الموظفين ومعارفهم وقدراتهم بنجاح مع الأولويات والاستراتيجيات التنظيمية، مما يؤدي إلى نجاح الأعمال. بالنسبة للموظفين؛ فإنه يساعدهم أيضاً على فهم أدوارهم ومسؤولياتهم داخل المنظمة بشكل أفضل، مما يساعدهم بدوره على تحقيق الأداء المطلوب.

٢- يحتاج قادة الأعمال إلى تطبيق نهج فعال قائم على الجدارة، بهدف تعزيز إنتاجية الموظفين وجذب المواهب المناسبة لتلبية احتياجات الأعمال المتغيرة.

٣- ضرورة قياس الفجوة بين مستوى الجدارة القيادية التي يتمتع بها القيادات في الجهاز من خلال معايير ومواصفات الجدارات القيادية وإعداد توصيف وظيفي لكل وظيفة ومضاهاتها بالمستوى المطلوب لوظائفهم الحالية (والمستقبلية).

- ٤- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى العاملين بالجهاز التي تتعلق بأهمية فرق العمل والإبداع والولاء التنظيمي، وذلك من خلال قياس درجة التطور في تطبيق تلك المفاهيم داخل بيئة العمل، والذي بدوره سوف ينعكس على صورة وسمعة الجهاز .
- ٥- تطبيق مبدأ "قيادات المستقبل"؛ وذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي الوظائف القيادية، على أن يتم اختيار مَنْ تتوافر لديهم الجدارات والصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك، مع التأكيد على شمولية المعارف والمهارات التي يجب أن يتمتع بها هؤلاء الموظفين وعدم انحصارها في نطاق تخصصي ضيق، مما يدعم متطلبات الجدارة القيادية.
- ٦- الاستفادة من عملية تقييم الأداء في التعرف على نقاط الضعف في الأداء، والتي تمثل نقصاً في المهارات أو القدرات أو المعارف والمرتبطة بالجدارات القيادية لدى الموظفين، وتوجيههم إلى التغلب عليها سواء بالتدريب الذاتي أو ورش العمل.
- ٧- تبادل الزيارات بين قيادات أجهزة المدن؛ لتبادل الرؤى والأفكار والمقترحات والخبرات على مستوى الجمهورية؛ لرفع جداراتهم القيادية، ومدى ممارساتهم لتلك الجدارات.
- ٨- تعميق الاهتمام برأس المال البشري وإدارته والعائد منه، مع ضرورة فهم وإدراك وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري والعائد من قبل إدارة جهاز المدينة محل الدراسة.
- ٩- التخطيط الجيد للاستثمار البشري للارتقاء بمستوى كفاءته وتطويره، مما يترتب عليه رفع كفاءة وفعالية الجهاز.
- ١٠- عدم تركيز إدارة الجهاز على الأدوار التقليدية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التعيين والتدريب والتخطيط فقط.
- ١١- حث القيادات على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
١٩-٢	الفصل الاول : الإطار المنهجي للدراسة
٢	المقدمة
٣	مشكلة الدراسة
٣	فروض الدراسة
٤	أهداف الدراسة
٤	أهمية الدراسة
٦	منهجية وأسلوب الدراسة
٦	مصطلحات الدراسة
٧	الدراسات السابقة
١٩	خطة الدراسة
٤٢-٢١	الفصل الثاني: الجدارات الوظيفية والقيادية
٢٣	المبحث الأول: الجدارات الوظيفية
٢٣	أولاً: الإطار العام لمفهوم الجدارة
٢٣	ثانياً: الجدارة من الناحية التنظيمية
٣١	ثالثاً: نموذج الكفاءات/ الجدارات (Competency Model)
٣٢	رابعاً: خصائص الجدارات
٣٥	خامساً: أهمية دراسة الجدارة
٣٧	سادساً: تقسيمات الجدارة
٣٧	سابعاً: أنواع الجدارات
٧٨-٤٣	المبحث الثاني: الجدارات القيادية
٤٣	أولاً: مدخل للجدارات القيادية
٤٩	ثانياً: تعريف الجدارات القيادية
٥٦	ثالثاً: الجدارات القيادية الخاصة بالدراسة
٦٦	رابعاً: بعض النماذج التطبيقية للجدارات القيادية
٧٧	خامساً: نموذج مقترح للجدارات القيادية

٨٩-٧٩	الفصل الثالث : الاستثمار في رأس المال البشري
٨١	المبحث الأول: رأس المال البشري
٨١	أولاً: رأس المال البشري كأحد مكونات رأس المال الفكري
٨٣	ثانياً: تعريف رأس المال البشري
٨٦	ثالثاً: عناصر رأس المال البشري
٨٧	رابعاً: خصائص رأس المال البشري
٨٨	خامساً: علاقة رأس المال البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية
١٢٦-٩٠	المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري والعائد منه
٩١	أولاً: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري (المفهوم والاهمية)
٩٧	ثانياً: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري
٩٨	ثالثاً: نظرية الاستثمار في رأس المال البشري
١٠٥	رابعاً: قيود تطبيق المفاهيم الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري
١٠٦	خامساً: اعتبارات الاستثمار في رأس المال البشري
١٠٨	سادساً: مكونات الاستثمار في رأس المال البشري
١٠٩	سابعاً: قياس رأس المال البشري
١١١	ثامناً: العائد من الاستثمار على رأس المال البشري
١٢٢	تاسعاً: العلاقة بين الجداريات القيادية والعائد من الاستثمار على رأس المال البشري
١٧٧-١٢٨	الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية على جهاز تنمية مدينة العاشر من رمضان
١٢٨	أولاً: منهجية الدراسة
١٢٨	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
١٤٥	ثالثاً: التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات
١٧٦	رابعاً: اختبارات الفروض البحثية
١٨٦	• النتائج
١٩٠	• توصيات الدراسة
١٩٥	• قائمة المراجع
٢٠٦	• الملاحق
III	• ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
I	• مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
(١-٢)	تعريف الجدارة	٢٦
(٢-٢)	أبعاد الجدارة	٥٤
(٣-٢)	ملخص نماذج الجدارات القيادية	٧٦
(١-٣)	تعريف رأس المال البشري	٨٥
(١-٤)	عدد العاملين طبقاً للمستوى الوظيفي	١٢٩
(٢-٤)	خصائص مجتمع الدراسة طبقاً للمؤهل	١٣٠
(٣-٤)	خصائص مجتمع الدراسة للمستوي الوظيفي	١٣٠
(٤-٤)	توزيع عينة الدراسة	١٣٢
(٥-٤)	معامل الارتباط لجدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار	١٣٥
(٦-٤)	معامل الارتباط لجدارة قيادة التغيير	١٣٦
(٧-٤)	معامل الارتباط لجدارة الذكاء الانفعالي	١٣٧
(٨-٤)	معامل الارتباط لجدارة ادارة المشاريع	١٣٨
(٩-٤)	معامل الارتباط (المعرفة)	١٣٩
(١٠-٤)	معامل الارتباط (الخبرة العلمية)	١٣٩
(١١-٤)	معامل الارتباط (الابتكار والابداع)	١٤٠
(١٢-٤)	معامل الارتباط (المهارات والقدرات)	١٤٠
(١٣-٤)	معامل الارتباط فريق العمل	١٤١
(١٤-٤)	معامل الارتباط الولاء التنظيمي	١٤١
(١٥-٤)	معامل الارتباط التدريب	١٤٢
(١٦-٤)	معامل الارتباط بين كل جزء من الأجزاء والدرجة الكلية للاستبانة	١٤٣
(١٧-٤)	قياس ثبات محاور الاستبانة	١٤٤
(١٨-٤)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	١٤٥
(١٩-٤)	توزيع عينة الدراسة حسب النوع	١٤٦
(٢٠-٤)	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	١٤٦
(٢١-٤)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوي الدراسي	١٤٦

١٤٧	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(٢٢-٤)
١٤٧	توزيع عينة الدراسة حسب مدة خدمة العمل	(٢٣-٤)
١٤٨	توزيع عينة الدراسة حسب جدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار	(٢٤-٤)
١٥٠	توزيع عينة الدراسة حسب جدارة قيادة التغيير	(٢٥-٤)
١٥٢	توزيع عينة الدراسة حسب جدارة الذكاء الانفعالي	(٢٦-٤)
١٥٤	توزيع عينة الدراسة حسب جدارة إدارة المشاريع	(٢٧-٤)
١٥٦	توزيع عينة الدراسة حسب المعرفة	(٢٨-٤)
١٥٧	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية	(٢٩-٤)
١٥٨	توزيع عينة الدراسة حسب الابتكار والابداع	(٣٠-٤)
١٥٩	توزيع عينة الدراسة حسب المهارات والقدرات	(٣١-٤)
١٦١	توزيع عينة الدراسة حسب فريق العمل	(٣٢-٤)
١٦٣	توزيع عينة الدراسة حسب الولاء التنظيمي	(٣٣-٤)
١٦٥	توزيع عينة الدراسة حسب التدريب	(٣٤-٤)
١٦٧	نتائج اختبار جدارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار	(٣٥-٤)
١٦٨	نتائج اختبار جدارة قيادة التغيير	(٣٦-٤)
١٦٩	نتائج اختبار جدارة الذكاء الانفعالي	(٣٧-٤)
١٧٠	نتائج اختبار جدارة إدارة المشاريع	(٣٨-٤)
١٧١	نتائج اختبار المعرفة	(٣٩-٤)
١٧٢	نتائج اختبار الخبرة العلمية	(٤٠-٤)
١٧٢	نتائج اختبار الابتكار والابداع	(٤١-٤)
١٧٣	نتائج اختبار المهارات والقدرات	(٤٢-٤)
١٧٣	نتائج اختبار فريق العمل	(٤٣-٤)
١٧٤	نتائج الاختبار الخاص بالولاء التنظيمي	(٤٤-٤)
١٧٥	نتائج الاختبارات الخاصة التدريب	(٤٥-٤)
١٧٧	نتائج اختبار الفرضية الاولى	(٤٦-٤)
١٧٩	نتائج اختبار الفرضية الثانية	(٤٧-٤)
١٨١	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	(٤٨-٤)
١٨٣	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	(٤٩-٤)

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
٢٩	الأبعاد الثلاثة للجدارة	(١-٢)
٣٣	الخصائص التي تتميز بها الجدارة	(٢-٢)
٣٤	نموذج السريان السببي للجدارة	(٣-٢)
٥٥	مستويات الجدارات طبقا للمستويات القيادية	(٤-٢)
٨٣	مكونات رأس المال الفكري	(١-٣)
٩٤	عملية الاستثمار في الموارد اللامادية (رأس المال البشرى)	(٢-٣)
١٢٣	مقاييس الجدارة	(٣-٣)
١٢٤	دور الجدارات في زيادة العائد من الاستثمار	(٤-٣)
١٢٥	اثر الجدارات في زيادة العائد	(٥-٣)

فهرس المالحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
٢٠٨	استمارة استبيان	(١)
٢١٥	نموذج موافقة على الاستبيان	(٢)

قائمة الاختصارات

Symbol	Nomenclature المدلول/ المصطلح	
	باللغة الإنجليزية	باللغة العربية
AFNOR	Association Francis of Normalization	الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية.
CNPF	National Council of Employers	المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين.
ROI	Return On Investment	عائد الاستثمار
MLS	Management Leadership Series	سلسلة القيادة الإدارية
RON	Return on Leadership	عائد القيادة