

إعداد :

خبير الاستثمار واستشاري الموارد البشرية



أكتوبر 2022

مقدمة :

يتسم القرن الحادي والعشرين بالتطور السريع في كل جوانب الحياة والناجم عن عصر المعرفة وثورة المعلومات والتطور التكنولوجي الهائل وزيادة حدة المنافسة ، وفي ظل هذه التحديات والمتغيرات الضارية والتطورات الضخمة أصبح الاستثمار في رأس المال البشري وتميزها عنصراً أساسياً لاستمرار وبقاء المنظمات .

فرأس المال البشري من أهم أصول المنظمة القادر على تحقيق مستويات فائقة من التميز في إدارة الأصول الأخرى فهو من متطلبات التميز المؤسسي للمنظمات .

والأفراد متميزي الأداء ذو أهمية بالغة للمنظمات ولن يتحقق ذلك الا من خلال منظومة جدارات للأداء المتميز تتوافر بالمنظمة والموارد البشرية والقادة للعمل في بيئة عمل متنوعة ومتغيرة ومعقدة تفرضها التكنولوجيا والعولمة والتنافسية الامر الذي يتطلب التعامل مع تلك المتغيرات الجديدة بنجاح .

وفي هذا الاطار ظهرت أهمية الجدارات بالمنظمات والتي تعتمد على تحديد نموذج لها يقودها الى التميز وتحقيق مستويات فائقة في أدائها .

فالمنظمات المتميزة والتي تتطبق أحد نماذج التميز تحرص على تفرداها في مستويات الأداء والاستثمار في العنصر البشري والذي يكون حجر الأساس في وجود كوادر بشرية متميزة حريصة على تحقيق نموذج التميز ، وتتناول ورقة العمل موضوع الجدارات والتميز في أداء رأسر المال البشري من خلال عرض النقاط التالية :

أولاً : الجدارات



1. تعريف الجدارات .
2. أهمية الجدارات .
3. مكونات وخصائص الجدارات .
4. تصنيف الجدارات / أنواعها .
5. نماذج الجدارات



ثانيا : التميز :

1. مفهوم التميز
2. أسباب التوجه نحو التميز
3. أسباب التوجه نحو التميز المؤسسي .
4. أهمية التميز المؤسسي
5. أبعاد التميز
6. نماذج التميز .

أولا : الجدارات :

(1) تعريف الجدارات :

تناول العديد من الباحثين تعريف الجدارات وتعددت وجهات النظر ويمكن تصنيف تلك التعريفات على النحو

التالى :

❖ هي القدرات والموارد الرئيسية المتراكمة ذات القيمة الإستراتيجية التى تميز المنظمة عن المنافسين و يصعب تقليدها أو محاكاتها وتدعم قدرات المنظمة لتحقيق التميز المستدام والتفوق والمزايا التنافسية بما يحقق أهدافها الإستراتيجية (من وجهة نظر المنظمة)

❖ هي القدرات والمعارف والمهارات والسلوكيات والسمات والمؤهلات الشخصية العلمية والعملية التى يمتلكها الفرد واكتسبها خلال حياته وتمكنه من تحقيق معدلات أداء خارقة (من وجهة نظر الفرد)

❖ اما من وجهة نظر الوظيفة فهى المعارف والمهارات والاتجاهات والقدرات والسمات المطلوبة لتنفيذ مهام أدوار وظيفة محددة وفقا لمعايير قياسية معينة يحددها الممارسون فى مجال هذه الوظيفة والتى تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة وقياسية تفوق المعدلات العادية وتحقق مستويات أداء متميزة فإطار جدارة الوظيفة يتضمن كيفية أداء هذه الوظيفة لتحقيق تلك المستويات الخارقة من الأداء وماهو المطلوب لذلك من قدرات ومعارف ومهارات وسلوكيات أى أن الجدارة تميز بين الموظفين الخارقين والموظفين العاديين .

(2) أهمية الجدارات :

في ضوء زيادة حدة المنافسة بين منظمات الأعمال فقد توسعت مؤخرا الدراسات التي تناولت الجدارات ونماذج تطبيقها لما لها من دورا كبيرا فى حياة كل من المنظمة والموظف والفرد و يوضح الجدول التالي أهمية الجدارات لكل منهم :

جدول رقم (1)

أهمية الجدارات لكل من المنظمة والمدير والموظف

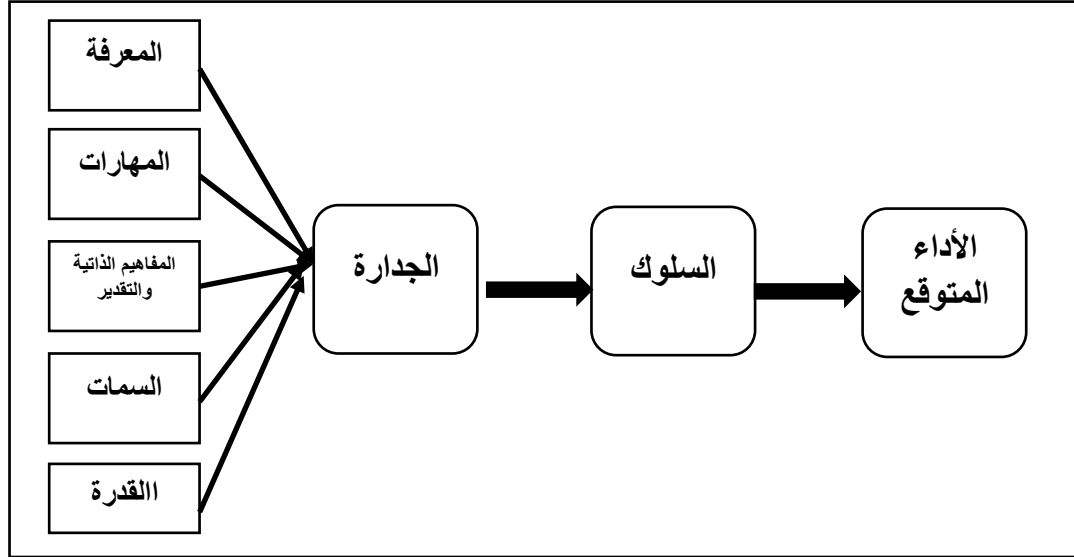
للموظف	للموارد البشرية	للمنظمة
دليل يتضمن إجراءات العمل المطلوب تحقيقها بمستوى أداء متميز أو خارق	إعداد كوادر قيادية متميزة كصف ثان من خلال تطبيق اسلوب منهجى لقياس الكفاءات الفردية وفقا لخطط التعاقب الوظيفي	توضح اتجاه المنظمة فهى ترجمة لإستراتيجية وقيم وهوية المنظمة

للموظف	للموارد البشرية	للمنظمة
دليل يتسم بالوضوح والشفافية عن قيم واستراتيجية المنظمة واستراتيجية الفريق والإدارة بما يحقق مستويات عالية من المشاركة والتحفيز	وسيلة لإختيار أفضل العناصر لشغل الوظائف والحفاظ على الكفاءات واكتشاف الموظفين ذوى الأداء الخارق المتميز	تلبية إحتياجات العملاء بما يفوق توقعاتهم وبما ينعكس على مستوى رضا العملاء من خلال تقديم خدمات متميزة وفق اطار جدارات الخدمة المتميزة
تحفز الموظفين على الإبداع والابتكار وتطوير العمل وتحقيق مستويات متميزة للأداء	وسيلة لتقييم الموظفين وتحفيزهم واختيار أفضل العناصر للترقى	زيادة القدرات التنافسية للمنظمة ومناخ عمل جاذب لكوادر بشرية المتميزة تصبح ميزة تنافسية للمنظمة
وضوح مستويات الأداء المتوقعة والتي تمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل والعمل بشكل أكثر فاعلية	دليل للمدير للمسار الوظيفي بما يحقق تنوع الخبرات	التكيف مع المتغيرات السريعة والمتلاحقة والتحسين المستمر والتميز فى أداء الأعمال
تحدد المسارات الوظيفية للموظف مما يساعد الموظفين على وضع خطة تطوير فرديه لذاته تكون مصدر للتميز له وتعلم مهارات وظيفة جديدة	وسيلة لنشر روح المنافسة الإيجابية والعمل بروح الفريق	خفض التكاليف الناجمة عن الأخطاء بالعمل أو سوء فهم توقعات الوظيفة الى أدنى مستوياتها وتشجيع المتميزين
دليل واضح لمستويات الأداء المتوقعة التي تمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل والعمل بشكل أكثر فاعلية	وضع إطار محدد للتقييم فى عملية التدريب وخطة تطوير الموظفين	خلق لغة مشتركة يمكن استخدامها بشكل مستمر للتواصل مع العاملين لتحقيق استراتيجية المنظمة
التركيز على كيفية تحقيق النتائج بدلاً من مجرد النتيجة النهائية. وبهذه الطريقة ، فإنها تعمل على سد الفجوة بين إدارة الأداء وتطوير الموظفين	دليل واضح لمعايير تقييم أداء الموظف المتميز والموظف العادي	وضع خطة مستقبلية لتطوير المنظمة
وهي جزء لا يتجزأ من خطط التنمية الشخصية للموظفين	وضع مخطط عام لتطوير الموظف وتخطيط مساره الوظيفي داخل المنظمة	زيادة التناغم بين الموظفين وإدارة المنظمة لتحسين الإنتاجية والتميز فى الأداء

المصدر : إعداد الباحثة

(3) مكونات وخصائص الجدارات :

يوضح الشكل التالي مكونات الجدارات



شكل رقم (1)

مكونات الجدارات

المصدر : Shulagna,2013

ومن العرض السابق لمكونات الجدارات يتضح أن الجدارات تتميز بثلاث خواص رئيسية

(أيمن، 2014ص45)(ياسمين، 2018، ص74-75) :

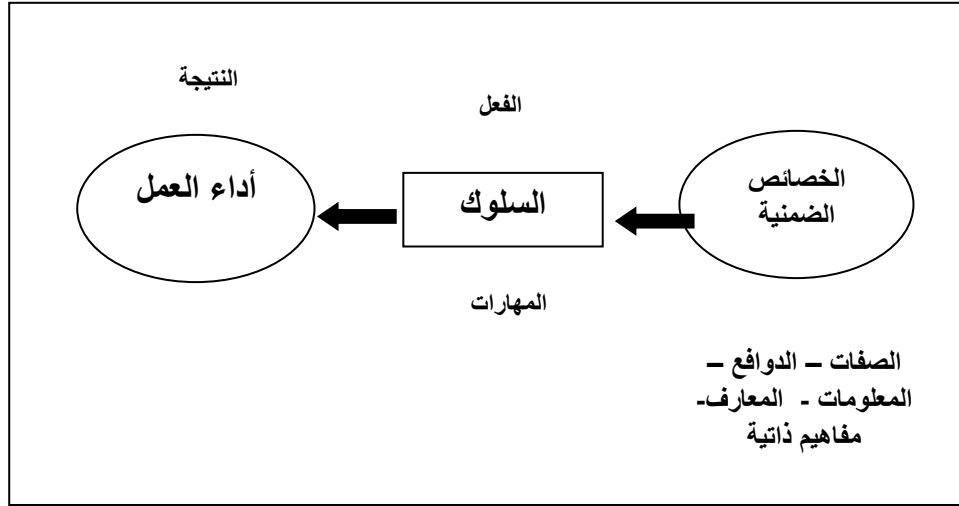
(أ) الخصائص الضمنية :

وتعنى ان الجدارة ناجمة عن صفات عميقة فى شخصية الفرد تشير الى طريقة التفكير والتصرف خلال حياته وتتكون الخواص الضمنية من :

- ❖ عناصر باطنه : وتشمل الصفات الشخصية – الدوافع – المعتقدات – القيم الذاتية
- ❖ عناصر ظاهرة : تشمل المعرفة (المعلومات التى يمتلكها الفرد خلال مراحل حياته) – المهارات (وهى القدرات الذهنية أو المادية التى تمكن الفرد من أداء معين) وتتغير تلك الخواص الضمنية من خلال تطوير الفرد

(ب) العلاقة السببية :

والتي تفسر ان الخصائص الضمنية ينتج عنها أداء الفرد ومن ثم فإنه فى ضوء تلك الخصائص الضمنية يمكن التنبؤ بنتائج العمل الناجمة عنها وفيما يلي شكل يوضح نموذج التابع السببي المنطلق من الخصائص مروراً بالسلوك ومنهياً بالنتائج



شكل رقم (2)
نموذج التتابع السببي للجدارة
المصدر: (الفضالة، 2018) (النجار و شعيب ، 2020 ص611)

(ت) الخاصية المعيارية :

فالجدارة تعتبر بمثابة وثيقة مرجعية للتقييم وتحسين الأداء والتي من خلالها يتم التعرف على الشخص الذي يجيد عمل ما والشخص الذي لا يجيد العمل في ضوء مجموعة من الصفات المحددة التي تتضمنها جدارة هذا العمل

(4) تصنيف الجدارات / أنواعها

تعددت آراء الباحثين في تصنيف الجدارات ويرى الباحثون ان تصنيف الجدارات يحدد وفقا لنظريتهم والغرض من الدراسة وفيما يلي بعض من تلك التقسيمات :

1/4 قسم (Hamel & Prahalad ,1994) الجدارات الى :

- جدارات محورية / اساسية : وتشير الى مكونات السلوك المطلوب توافره في كافة العاملين بالمنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر في تحقيق استراتيجية المنظمة .
- جدارات قيادية : وهي مرتبطة بقيادة المنظمة والعاملين بها .
- جدارات وظيفية : تتضمن المعارف والمهارات الوظيفية المطلوبة لوظيفة محددة .

2/4 قسم (انتونيت لوسيا وريتشارد ليزنجر ، 2000) الجدارات الى :

- جدارات انتاجية : وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الموظف في تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز والارتقاء بالنتائج الى الحدود العليا المتفوقة في الاداء .

• **الجدارات الفنية – التقنية :** وتشمل السمات الخاصة بالمهارات والمعارف والقيم المهنية والخبرات العملية والعلمية للموظف .

• **الجدارات القيادية :** وتشمل السمات الخاصة بقدرات ومهارات الموظف في التأثير على الآخرين من عملاء وزملاء ومرؤسين وهي تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراته في التعامل مع الآخرين والتواصل .

• **الجدارات الشخصية / السلوكية :** وتشمل تلك الصفات الشخصية التي تمكن الموظف من التعامل مع الضغوط والزملاء والمديرين داخل المنظمة والعملاء ووسائل الاعلام خارج المنظمة

2 أهمية خريطة / نموذج الجدارات :

(5) نماذج / خرائط الجدارات :

أن الهدف الاساسي من تصميم خرائط / نماذج الجدارات : هو مساعدة المنظمات كي تكون أكثر كفاءة وفعالية وتنافسية. وهي تبدأ مع مجموعة من معايير الجدارات الأساسية رفيعة المستوى مثل (الابتكار والإبداع والخبرة الفنية والجودة والتركيز الموجهة لصالح العملاء)، والتي تعكس الأهداف الاستراتيجية للمنظمات او الاعمال التي تقوم بها ، وتلعب خريطة الجدارات دورا هاما في حياة تلك المنظمات يتمثل في (Patel,2014) :

✓ دليل الموظف للأداء المتميز ومعايير تقييم أدائه (للموظف) .

✓ دليل للموارد البشرية في كل من :

• إختيار وتعيين أفضل العناصر البشرية التي تتوافق وجدارات الوظائف .

• تحديد الموارد البشرية المتميزة وتحفيزها بما يتوافق وقدراتها المتميزة

• رسم خرائط التطوير الوظيفي وخرائط التعاقب وتحفيز المواهب .

• تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب

وفقا لخريطة الجدارات .

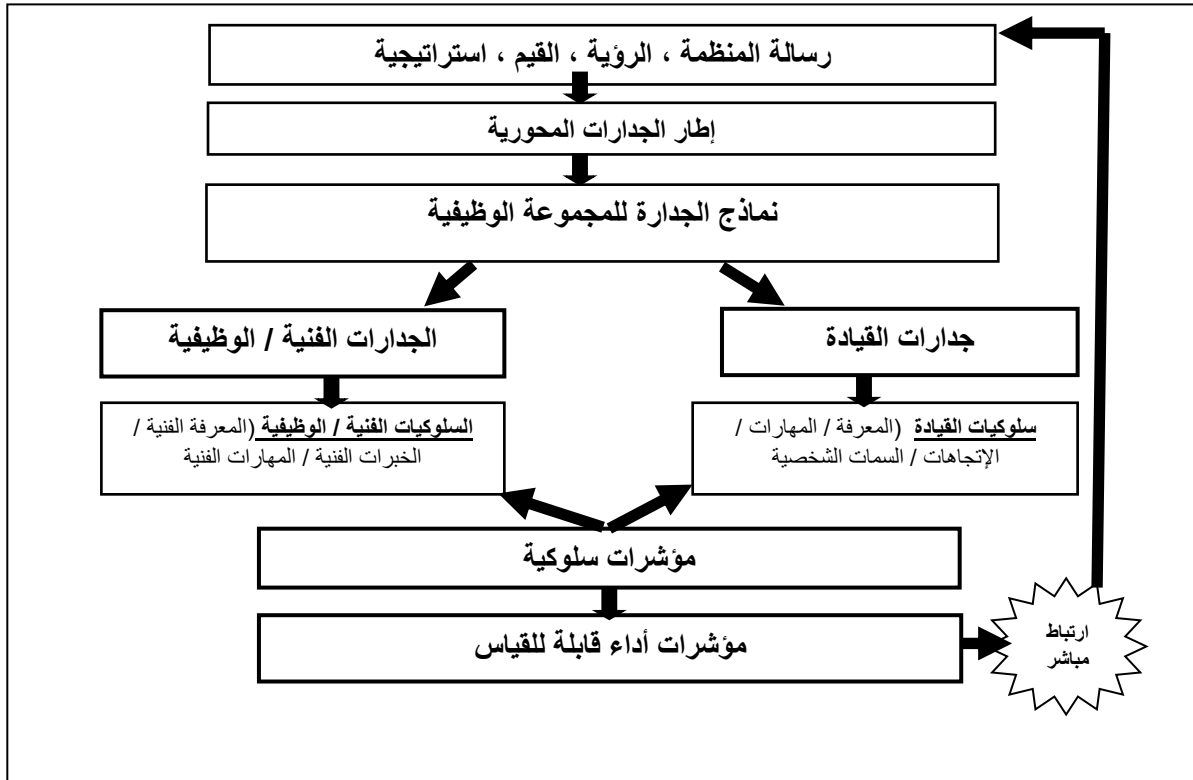
• خلق روح التنافس والطموح بالمنظمة للوصول الى مستويات الجدارات التي تحقق التميز.

• تحقيق مستويات فائقة من الأداء لذي ينعكس على رضا المتعاملين ومن ثم تحقيق

التميز المؤسسي .

- تعمل كوسيط في تحديد توقعات الشركات للتميز في الأداء ومساعدة الموظفين على مواءمة سلوكياتهم مع هذه التوقعات. (Velayudhan & Maran, 2009).

وتري الباحثة أن إختيار استراتيجية لبناء نموذج الجدارات بالمنظمة يعتمد على استراتيجية المنظمة في المقام الأول وتنوع أو تشابه الوظائف بها وتنوع المجموعات الوظيفية وتوافر الخبرات بها لذلك وهذا ما يوضحه الشكل التالي :



شكل رقم (3)
إطار نموذج الجدارات
المصدر : (Vicram & Sandeep, 2014)

وفى ضوء العرض السابق تستطيع المنظمة الناجحة ان تحدد معايير الأداء المتميز ومن خلال تلك المعايير يتم تصميم نموذج الجدارات للمنظمة يكون واضح ومحدد لكافة العاملين والذي بدوره يكون له انعكاس على أداء العاملين وخلق روح التنافسية بينهم

ثانيا : التميز :

(1) مفهوم التميز :

هناك العديد من الكتابات التي تناولت معنى التميز منها أن التميز :

- هو القدرة على انجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على الآخرين ويتحاشى قدر الامكان التعرض للخطأ او الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الاهداف والتخطيط والتنفيذ السليم والتقويم المستمر(مدحت أبو النصر 2008) .
- حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي يحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها فى المنظمة مما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة اصحاب المصالح بالمنظمة (علي السلمي 2001) .
- التفرد التنظيمي ، وترسيخ ثقافة التميز والإبداع داخل المنظمة ، والقدرة على استخدام كل موارد المنظمة الإستخدام الأمثل لتحقيق أعلى معدلات للنمو والوصول الى رضا العملاء وأصحاب المصالح والعاملين بها (هنادي 2019) .
- هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي الكلى والشامل للمنظمة الذي يحقق مستويات فائقة من الأداء تفوق توقعات عملائها وتجعل المنظمة متميزة عن غيرها من المنظمات الأخرى من خلال وضع السياسات والإستراتيجيات التي تركز على الأفراد والعملاء الداخليين والخارجيين ، ومن هذا التعريف نجد أن مفهوم التميز يتضمن (أمانى أحمد صبري 2022) :

(1) تفوق المنظمة على مثيلاتها .

(2) تركيز المنظمة على الإبداع والتفوق والفرص .

(3) تحقيق مستويات فائقة من الأداء تفوق توقعات العملاء .

فالتميز المؤسسي ضرورة حتمية للتطوير و رفع مستوى الأداء والتنافسية والإستدامة من خلال تطوير قدرات و مهارات العاملين في المؤسسة وفقا لجدارات المنظمة التى تتوافق مع استراتيجيتها ، حيث أن تطوير هذه المهارات و القدرات يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والإبداع و

المبادأة، و يشعر كل فرد عامل فيه بأن المنظمة ملك له، هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل أقصى جهودهم من أجل تميّز المنظمات و نجاحها.

(2) أسباب التوجه الى التميز :

هناك العديد من الدوافع في الوقت المعاصر التي تجعل المنظمات تتبنى فكرياً إدارياً من أجل التميز منها (Antony 2010) :

- التغيرات السريعة والمتلاحقة في كافة المجالات محلياً ودولياً .
- حدة و شراسة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية والناجمة عن عولمة الأسواق .
- تنامي الشعور بالجودة وأهمية تطبيق المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف الى التميز من أجل المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماماً خاصاً كونها تمثل فلسفة إدارية أو سلوكاً ناجحاً .
- بروز مفهوم التميز واهتمام المنظمات بتطبيقه باعتباره حجر الزاوية ليس فقط في زيادة قدراتها التنافسية بل أيضاً في استدامة تنافسيتها وتفوقها .

(3) أهمية التميز المؤسسي :

تتمثل أهمية التميز المؤسسي في العديد من النقاط منها :

- جوهر عملية التحسين المستمر لرفع مستويات الأداء، من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمة واحتوائهم وتحفيزهم بحيث يشعر كل فرد بأن المنظمة ملكاً له (أسماء النور ، 2012).
- أهمية اكتشاف العناصر المتميزة والتي تمتلك جدارات التميز، ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها .
- تحسين الأداء وتشخيص نقاط القوة في المنظمة وتحسين القدرات التنافسية لها .
- تعزيز أداء المنظمة وفعاليتها وجعلها منظمة مبتكرة ، ويعتبر التركيز على رأس المال البشري كعنصر أساسي لتطوير المنظمة وتميزها من النقاط التي تجعل التميز المؤسسي يحتل أهمية لدى المنظمات .
- حاجة المنظمات لإختيار الموظفين الكفؤين والمؤهلين واكتشاف مواهبهم وتنميتها والمحافظة عليها كميزة تنافسية تمكنها من تحقيق رؤيتها الاستراتيجية وما تصبوا إليه بكل يسر وسهولة. وأضحى من الطبيعي أن يكون هناك اهتماماً شديداً باستثمار العنصر البشري وأهمية إدارة المواهب ووجود نماذج للجدارات تعتبر حجر الزاوية لتحقيق مستوي فائقة من الأداء تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة لها .

(4) أبعاد التميز :

تتمثل أبعاد التميز المؤسسي (Dawn Ringrose -2013) التي تناولتها نماذج التميز المختلفة في الأبعاد التسعة التالية :

- القيادة - ضمان التزام الإدارة العليا ومشاركتها في نشر ثقافة وتطبيق التميز المؤسسي
- الإستراتيجيات والسياسات وهو يبحث في تطوير الاستراتيجية لتنفيذ مهام المنظمة ورؤيتها وتحديد الأولويات التي تعتمد على تطوير السياسات العامة والخطط والأهداف والعمليات لتطبيق الاستراتيجية .
- التركيز على العميل : الهدف الأساسي لجميع العاملين في المنظمة هي فهم وتلبية احتياجات العميل .
- العمليات : تصميم وإدارة وتحسين العمليات من أجل دعم سياسات واستراتيجيات المنظمة لكي ترضى عملائها من أصحاب المصلحة .
- التحسين المستمر : تسخير المعرفة والإبداع والمهارات الجماعية في عمليات التحسين المستمر لضمان فعالية تطبيق التميز المؤسسي .
- إدارة الموارد البشرية (العاملين) : ويبحث في إدارة وتطوير المؤسسة لكفاءات / جدارات عاملها وتحرير كامل لقدراتهم من أجل دعم استراتيجيتها وتخطيطها والتشغيل الفعال لعملياتها ، فتحسين وتنمية المهارات القيادية وإدارة المواهب والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة هم أكبر استثمار للمنظمة .
- الشراكات والموارد : ويبحث في تخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموارد الداخلية من أجل دعم السياسة والاستراتيجية والعمليات التشغيلية بما يتماشى مع رسالتها ورؤيتها، إضافة إلى العاملين الذين يعملون في المؤسسة، ويحفز الشركاء وهم بؤرة الاهتمام الخارجية للمؤسسة لانهم يجلبون الخبرة، ويدعمون تنفيذ الاستراتيجية والتخطيط والتشغيل الفعال لعملياتها .
- مشاركة الناس : رعاية وتعزيز التعاون والعمل الجماعي وإعطاء الموظفين الفرصة لتطوير إمكاناتهم الكاملة .
- نتائج الأداء الرئيسية واتخاذ القرارات بالمنظمة على أساس البيانات - وقياس الأداء وفهم وتلبية احتياجات العميل .

ولنجاح تطبيق نماذج التميز لابد أن تعمل ادارة التميز على تفاعل العناصر الأربعة التالية Kai ,
(2001):

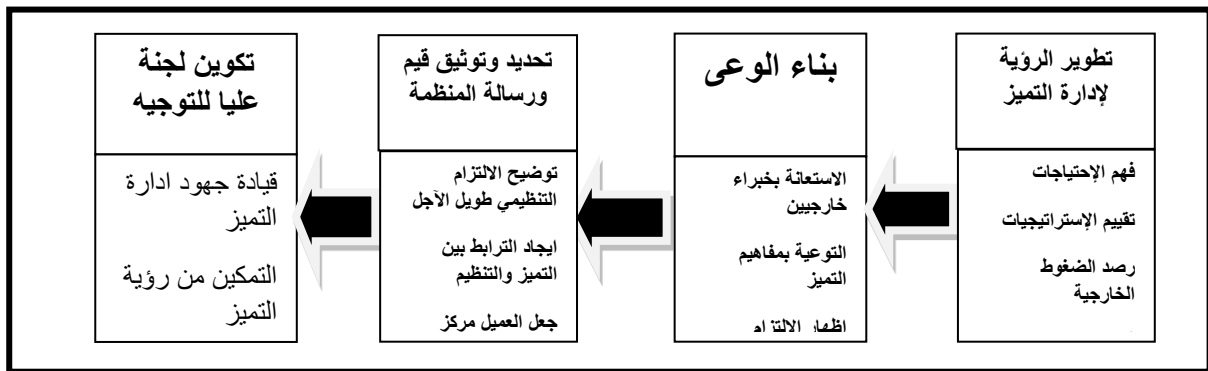
- (1) الادارة : حيث تقوم بعملية القيادة وتحديد استراتيجية المنظمة ومستويات الأداء .
- (2) الأفراد : أى كيفية إدارة وتوجيه السلوك التنظيمي من أجل تحقيق رضا العاملين .
- (3) النظم : وتشمل النظم المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لأداء مهام المنظمة .
- (4) النتائج : وتتمثل فى تحقيق رضا العملاء ، رفاهية المجتمع ، والمكاسب المالية المستهدفة

ويمكن للقادة ادخال مفاهيم التميز فى قيم ورسالة المنظمة من خلال المراحل التالية :

المرحلة الأولى - تطوير الرؤية : وتتضمن تلك المرحلة فهم احتياجات التحسين المستمر ونشر الوعي به وتقييم الاستراتيجيات وتحليل للبيئة الداخلية بشكل مستمر وترجمة ذلك فى ثقافة المنظمة .
المرحلة الثانية – بناء الوعي : وتتضمن نشر ثقافة التميز بالمنظمة والتزام الادارة العليا بمفاهيم التميز والاستعانة بخبراء خارجيين لناء الوعي بالتميز .

المرحلة الثالثة – تحديد وتوثيق قيم ورسالة المنظمة : وفى هذه المرحلة يتم ترسيخ قيم التميز والتركيز على العمل ويجاد الترابط بين التميز والبناء التنظيمي

المرحلة الرابعة – تكوين لجنة عليا للتوجيه : وفى هذه المرحلة حتى يمكن ترسيخ مفاهيم التميز فى قيم وثقافة المنظمة يتم تشكيل لجنة عليا لقيادة جهود التميز للتأكد من تحقيق المتوقع ورؤية التميز .
والشكل التالي يوضح تلك المراحل :



شكل رقم (2)

مراحل ادخال مفاهيم التميز فى قيم ورسالة المنظمة

المصدر : صالح سليمان الرشيد ، 2014

(5) نماذج التميز :

هناك العديد من الاسهامات الفكرية والنماذج العالمية للتميز نتناول منها نموذج التميز الأوروبي وفقا

لآخر إصدار EFQM 2020



يركز الإصدار الجديد لنموذج التميز الأوروبي 2020 على المحاور الثلاثة التالية وهي :

المحور الأول التوجه : ويوجد معياران رئيسيان:

-المعيار الأول: الغاية والرؤية الاستراتيجية.

المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة

المحور الثاني التنفيذ : يوجد ثلاث معايير:

المعيار الثالث : إشراك المعنيين

المعيار الرابع : بناء قيمة مستدامة

المعيار الخامس : قيادة الأداء والتحول

المحور الثالث النتائج Results : فيتكون من معيارين رئيسيين:

المعيار السادس: انطباعات المعنيين من هذه الانطباعات

المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي من خلال مؤشرات الأداء >

ومما لاشك فيه ان نجاح نماذج التميز والتي تهدف الى وجود منظمات متميزة تحقق مستويات أداء

فائقة متميزة لن يتحقق الا من خلال الجدارات الخاصة بكل محور داخل تلك النماذج

Welcome
Excellence

المراجع :

الرسائل العلمية

1. صبري ، أمانى أحمد ، (2022) ، " أثر التميز المؤسسي على منظومة الجدارات : دراسة تطبيقية على وزارة الاستثمار " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، عين شمس ، 2022 .
2. عمر ، هنادي محمد علي السيد (2019)، إدارة التنوع كمتغير وسيط بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق التميز المؤسسي، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التجارة، عين شمس .
3. غبريال ، ماجد جيمي فؤاد (2016)، إطار مقترح لإستخدام منهجية الجدارات لتحقيق فعالية تطبيق فلسفة الجودة الشاملة – دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي المصري، رسالة دكتوراه منشورة، كلية العلوم العسكرية لعلوم الإدارة لضباط القوات المسلحة، جامعة حلوان ،
4. ياجي ، أسى (2009)، أثر الجدارات الاستراتيجية وتحسين الجودة على تفوق أداء شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية بفلسطين، دكتوراه غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن

الدوريات

1. أنتونيت لوسيا وريتشارد ليبزنجر(فبراير 2000)، نماذج الجدارة الوظيفية : وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، خلاصات : كتب المدير ورجل الأعمال ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد الثالث ، السنة الثامنة
2. أحمد رشاد محمد عثمان(2015)، دور حزم الجدارات الوظيفية فى تنمية أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية المصرية، بحث منشور، www.researchgate.net -april 2020 8:pm
3. جواد شوقى وياسين الخرشة (2008) ، المهارات القيادية ودورها فى استراتيجية التميز : دراسة تحليلية فى البنوك الأردنية ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر العربي الأول : إدامة التميز والتنافسية فى مؤسسات القطاع العام والخاص ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان
4. على على غازي (2014) ، الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي ، مجلة المدير الناجح – سلسلة التميز ، لعدد رقم 3 ، ص 8-12.
5. صالح الرشيدى (2009) ، التميز فى الأداء : ماهيته وكيفية تحقيقه فى منظمات الأعمال ، مجلة أفاق الاقتصادية ، مركز البحوث والتوثيق - الامارات العربية المتحدة ، المجلد 29 ، لعدد 116

6. صالح سليمان الرشيد (2014) ، " نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال فى المنظمات العربية – ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي السنوي الخامس فى الادارة : الابداع والتجديد – دور المدير العربي فى الابداع والتميز " ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، شرم الشيخ ، جمهورية مصر العربية ، (فى 27-29 نوفمبر 2014).

الكتب

1. السلمي ، على (2002)، إدارة التميز " نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة "، القاهرة، مكتبة الادارة الجديدة، ص 8 .
2. أبو النصر، مدحت (2008)، أساسيات ادارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص 122-123 .
3. أبو النصر ، مدحت (2008)، الأداء الإداري المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص 112 .
4. الهلالات ، صالح علي عودة (2014)، إدارة التميز – الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، الطبعة الاولى، عمان: الأردن، دار وائل للنشر .