

التمتين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغير

functional strengthening and its impact on valuing the outstanding performance of the human resource of the Algerian economic institution

A case study of the enterprise of the construction of fabricated metal structures (BATICIM) unit of El Meghaier

نجيب سبع^{1*}، رشيد مناصرة²¹ مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)² مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2020/06/30 ؛ تاريخ المراجعة : 2020/09/14 ؛ تاريخ القبول : 2020/11/04

ملخص : هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمتين الوظيفي على الأداء المتميز للمورد البشري بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغير، ولتحقيق ذلك تم تطوير نموذج يتكون من متغير مستقل يتمثل في التمتين الوظيفي بأبعاده (كشف مواطن القوة، تعزيز مواطن القوة)، ومتغير تابع يتمثل في الأداء المتميز للمورد البشري بأبعاده الثلاث (معدل الأداء، سلوك الأداء، استمرارية التميز)، ولقد تم تصميم استبيان بغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ تعدادها 58 عامل، وبعد جمع المعلومات وتحليل النتائج تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمتين الوظيفي على الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى أن مستوى التمتين الوظيفي والأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفع، حيث بلغ المتوسط لكل منهما (3.441) و(3.980) على التوالي.

الكلمات المفتاح : تمتمين ؛ أداء متميز ؛ مورد بشري ؛ مؤسسة اقتصادية.

تصنيف JEL : O15 ؛ J24 ؛ M12

Abstract: This study aims to know the effect of functional strengthening on the outstanding performance of the human resource in the enterprise of the construction of fabricated metal structures (BATICIM) unit of El Meghaier , and to achieve the goals of the study a model consisting of an independent variable was represented in functional strengthening with its dimensions (detection of strengths, strengthening of strengths), and variable A representative of the distinguished performance of the human resource in its three dimensions (performance rate, performance behavior, continuity of excellence), and a questionnaire was designed for the purpose of collecting data from the members of the study sample, which numbered 58 workers, and after collecting information and analyzing the results, several results were reached, the most important of which is that there A statistically significant effect of functional strengthening on the outstanding performance of the human resource in the institution under study, in addition to the level of functional strengthening and outstanding performance of the human resource in the institution under study came high, with a weighted average of each of them (3.441) and (3.980), respectively.

Keywords: strengthening ; outstanding performance ; human resource ; economic institution.**Jel Classification Codes :** O15 ؛ J24 ؛ M12* Corresponding author, e-mail: seba.nadjib@univ-ouargla.dz

I - تمهيد :

إن سر تفوق المؤسسات في النجاح والصمود أمام التحديات في عالمنا اليوم هو العنصر البشري، مما جعلها تتابع باهتمام التطورات الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية بالعمل والتطبيق له، ومن المفاهيم الحديثة في الظهور مفهوم تمتين الموارد البشرية، والذي جاء ليعزز في امتلاك المؤسسة لأفراد مؤهلين قادرين على قيادتها للنجاح والتفوق. ويعتبر التمتين الوظيفي تصحيحاً لمسارات واتجاهات التدريب والقيادة والاستثمار البشري، فهو إضافة جديدة في التنمية البشرية ستقوي مخرجات الإدارة، وستجعلنا نعبد النظر في تاريخ النجاح ومصادر الإبداع والتميز للمورد البشري. ولأن تحقيق الأداء المتميز من جانب العاملين في أي مؤسسة هو أحد المبادئ الرئيسية لفلسفة إدارة الجودة، فأصبح لزاماً علينا أن نحدد نقاط قوة هذا المورد البشري ونعمل على تعزيزها وتقويتها، بدلاً من محاولة تغيير شخصياتهم بعد تعيينهم وتصحيح أخطائهم التي سوف تكلف الكثير للمؤسسة بدون وجود ضمانات في الحصول على عائد مناسب لهذا الاستثمار البشري.

وانطلاقاً من محدودية إدراك بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأهمية التمتين الوظيفي في الواقع التنظيمي، ولتعزيز فناعة العاملين بفوائد التمتين في رفع مستويات الأداء وتميزه، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع التمتين الوظيفي في أحد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ممثلة في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغرب.

1.I - إشكالية الدراسة: تأسيساً لما سبق، تنطلق الدراسة من مضمون مشكلة أساسية تتمثل في البحث عن العلاقة بين التمتين الوظيفي والأداء المتميز للمورد البشري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، للوصول إلى تصورات علمية حول إمكانية هذا المدخل في بلوغ مستويات عالية من الأداء وضمان الاستمرارية في تميزه. وبصورة أكثر تحديداً فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر للتمتين الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغرب؟

ويندرج ضمن هذا السؤال الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية هي كما يلي:

- ما هو واقع التمتين الوظيفي بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغرب؟
- ما مستوى تميز أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين التمتين الوظيفي والأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تميز أدائهم بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟

2.I - فرضيات الدراسة: على ضوء مشكلة الدراسة والأسئلة المطروحة فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع من تطبيق التمتين الوظيفي بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغرب.

الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع من تميز أداء الموارد البشرية بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغرب.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التمتين الوظيفي بأبعاده المعتمدة في الدراسة والأداء المتميز للمورد البشري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغرب عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

3.I - أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من الاعتبارات التالية:

- أهمية التميز باعتباره أحد مؤشرات الأداء العالي.
- أهمية التمتين الوظيفي في استثمار نقاط قوة المورد البشري لتحقيق النجاح والتميز.
- تحديد العلاقة الإرتباطية بين التمتين الوظيفي والأداء المتميز للمورد البشري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- تشجيع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الاعتماد على التمتين الوظيفي لتطوير مواردها البشرية بشكل مستمر والرفع من أدائها.

4.I - أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف حسب التسلسل الآتي:

- تحديد الإطار المفاهيمي لكل من التمتين الوظيفي والأداء المتميز للمورد البشري؛
- التعرف على مدى مساهمة التمتين الوظيفي في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ممثلة في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغرب؛
- الوقوف على مستوى التمتين الوظيفي والأداء المتميز للمورد البشري في المؤسسة محل الدراسة مقارنة بنتائج الدراسات والأبحاث السابقة.

■ الخروج باقتراحات من شأنها تعميم وترسيخ ثقافة التمتين الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

5.I- منهج الدراسة: لإنجاز هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي بالاستعانة بالمسح المكتبي من خلال الإطلاع على بعض المراجع ذات الصلة بالموضوع، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية من خلال تطوير استمارة وزعت على كل العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وذلك باعتماد أسلوب الحصر الشامل.

6.I- نموذج الدراسة: يبين النموذج الموضح في الشكل رقم (1) المتغيرات المستخدمة في دراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة في الدراسة.

7.I- الدراسات السابقة:

■ **دراسة (خصاونة، الحسيان، و الخليلي، 2012)¹:** هدفت الدراسة إلى عرض مفاهيم التميز وكشف الممارسات التنظيمية المختلفة التي تساعد في دعم وتحفيز التميز لدى العاملين، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج التاريخي التحليلي والاستقصاء مما تناوله الفكر في هذا المجال، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التميز نشاط حيوي وديناميكي سريع التجدد والاستمرارية.
- التميز كمفهوم لا يعني فقط الشيء الخارق أو المعجزة بقدر ما يعني تحقيق الأفضلية عن الآخرين في الأداء.
- يتأثر التميز بالممارسات والعوامل التنظيمية والاجتماعية والتي تعمل بشكل متناسق ومتفاعل ضمن إطار المنهج النظمي لتحقيق التميز.
- سهولة تحقيق التميز في حال توفر الإدارات الكفؤة التي تستند إلى تطبيق الممارسات الإدارية الملائمة.

■ **دراسة (الفتلاوي و كريم، 2015)²:** هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تقوم به ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز، ولغرض تحقيق هذه الأهداف تم بناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في أنظمة عمل الأداء العالي وأبعاده (التوظيف الفعال، التدريب الشامل، تقييم الأداء، فرص المسار الوظيفي، المكافآت والتعويضات، مشاركة العاملين) وبين المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي المتميز، ولغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها، ولغرض اختبار الفرضيات فقد تم تطبيق الدراسة على عينة من دوائر البلدية العراقية الحكومية للحصول على المعلومات اللازمة من خلال استمارة أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة مكونة من خمسة (05) دوائر بلدية، أما عدد أفراد العينة فقد بلغ (130) موظفا يمثلون الإدارات من مختلف المستويات الوظيفية، وتوصلت الدراسة أنه هناك دور كبير لأنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز، حيث أن الأفراد يحققون نتائج جيدة على المستوى الفردي من خلال تبنى واستعمال هذه الممارسات.

■ **دراسة (رواجية و كورتل، 2016)³:** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسستين اقتصاديتين تمثلت الأولى في ملبنة إيدوغ عناية (LEA) أما المؤسسة الثانية فهي الشركة الدولية للمشروبات الغازية (IDC)، وسعت الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة عن طريق تطوير استبيان قيس من خلاله الثقافة التنظيمية بثلاثة أبعاد رئيسية وهي: (الثقة والثقافة الجماعية، ثقافة التعلم التنظيمي، والموقف من استخدام التكنولوجيات الحديثة)، في حين تم استخدام بعدين أساسيين لقياس الأداء المتميز للعاملين هما: (الإبداع والابتكار في الأداء، الكفاءة والفعالية في الأداء)، وتم توزيع هذا الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من (125) عامل غطت مختلف الفئات في المؤسستين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توفر مستوى متوسط لأبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين في المؤسستين، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين، كما أن هناك فروق معنوية في وجهات نظر المستجوبين في المؤسستين محل الدراسة حول طبيعة ومستوى أداء العاملين تعزى إلى طبيعة ملكية المؤسسة.

■ **دراسة (غانم، 2017)⁴:** هدفت الدراسة إلى تحديد دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في بعض المؤسسات الخدمية بولاية المسيلة (مديرية جامعة المسيلة- مديرية الشؤون الدينية- مديرية التجارة)، تمثل المتغير المستقل في سياسات تسيير الموارد البشرية، والمتغير التابع تمثل في الأداء المتميز للعاملين بأبعاده الخمسة (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة وبلغ تعدادها 229 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية لولاية المسيلة.
- وجود مستوى عالي للأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر المستجوبين حول مستوى الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.
- **دراسة (خليفة، 2017)⁵**: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة أنماط التفكير والتمتين بدرجة الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها في الضفة الغربية من العاملين في قطاع التعليم العام، كما هدفت إلى التعرف على الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط التفكير ونقاط القوة في كشاف التمتين والرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع الدراسة، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان وزع على عينة قدرت بـ (195) رئيس قسم، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
 - أبرز نقاط القوة حسب مقياس كشاف التمتين هي (السيطرة والتحكم بالآخرين، التطوير والتعلم والتنمية، المبادرة والمبادأة، التخطيط والأولويات، وضع الأهداف وتحقيقها).
 - وجود علاقة طردية بين نقاط القوة (السيطرة والتحكم بالآخرين، التطوير والتعلم والتنمية، المبادرة والمبادأة، التخطيط والأولويات) والرضا الوظيفي، وعلاقة عكسية بين نقطة القوة (وضع الأهداف وتحقيقها) والرضا الوظيفي.
 - فيما يتعلق بالفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة في كشاف التمتين فإن هناك فروق تعزى لمتغير الجنس في نقطتي القوة (التحليل والاستنباط) و(السيطرة والتحكم بالآخرين) لصالح الذكور، فيما لم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق في كشاف التمتين تعزى لمتغيري الفئة العمرية والمؤهل العلمي.
- **دراسة (Clark, Kazennov, Kossilov, Mazour, & Yoder, 2004)⁶**: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة والتعليم والتدريب في تحقيق التميز في الأداء البشري للعاملين في قسم هندسة الطاقة النووية التابع للوكالة الدولية للطاقة الذرية (IAEA)، وتوصلت الدراسة إلى أن التزام الإدارة العليا للوكالة الدولية للطاقة الذرية ببرامج التعاون مع مختلف المؤسسات المختصة في مجال التدريب والمحاكاة أدت إلى تحسينات مستدامة في أداء العاملين وتميزه، حيث عملت هذه الوكالة على أن يكون أحد الأهداف الرئيسية لأنشطة إدارة الموارد البشرية بما في ذلك التدريب والتعليم هو تحقيق مستويات عالية من الأداء البشري، واعتبرت أن التدريب استثماراً وليس تكلفة.
- **دراسة (Mkamwa, 2009)⁷**: هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نظم عمل الأداء العالي على أداء المؤسسة وأداء موظفيها، فعلى مستوى المؤسسة تبحث الدراسة في تأثير نظم عمل الأداء العالي على الابتكار والإنتاجية ومعدل الدوران، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بجمع البيانات من (132) مؤسسة في أيرلندا من خلال توزيع استبيان على المدراء العموميين ومسيري الموارد البشرية بهذه المؤسسات، وقد بينت الدراسة أن التطبيق المكثف لنظم عمل الأداء العالي يؤدي إلى زيادة الابتكار والإنتاجية ويخفض من معدل التخلي الإرادي عن العمل، أما على مستوى الأفراد فقد بحثت الدراسة في تصورات الأفراد لممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى تأثير ذلك على سلوكهم الإبداعي وسلوك المواطنة التنظيمية، وعلى نية البقاء بالمؤسسة، وبعد توزيع الاستبيانات وإجراء المقابلات في خمس مؤسسات مع المدراء العموميين ومسيري الموارد البشرية توصلت الدراسة إلى أن التصورات الإيجابية للأفراد العاملين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على السلوك الإبداعي وسلوك المواطنة التنظيمية ونية البقاء.
- **دراسة (Toloie-Eshlaghy & Peydaie, 2011)⁸**: هدفت الدراسة إلى تصميم نموذج لتقييم التميز في أداء الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الحكومية الإيرانية من خلال الاستفادة من المفاهيم والنماذج المختلفة التي تناولت موضوع التميز، وتوصلت الدراسة إلى تقديم نموذج مفاهيمي ورياضي يتضمن في شقه الأول خلفية نظرية حول تميز الموارد البشرية بشكل منهجي شامل، أما الشق الرياضي فيهدف إلى توطيق المفاهيم النظرية والاستفادة من النماذج الكمية والتكيف مع مواقف كل مؤسسة، وقد تم تطبيق هذا النموذج في تصميم لوحات معلومات الموارد البشرية وأنظمة دعم اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية الإيرانية.

8.I- التأسيس النظري:

1.8.I- التمتين الوظيفي:

برز التمتين الوظيفي في مجال الفكر الإداري من خلال نظرية التمتين لصاحبها الأستاذ نسيم الصمادي، وتسعى هذه النظرية إلى إغناء فكرة تدريب وتعليم كل إنسان ليصبح كفتناً في كل شيء، وتحالف المعتقد السائد بأن تدريب الأفراد في المؤسسة يعني تقوية نقاط الضعف لديهم، فهي تقوم على منهجية واستقصاءات واختبارات تكشف عن مواطن قوة الفرد وتفعلها، وتعترف بنقاط ضعفه وتحيدها، عملاً بمقولة سيدنا علي بن أبي طالب رضي الله عنه: "قيمة كل امرئ ما يحسن".

1.1.8.I - مفهوم التمتين الوظيفي:

في البدء نلقي نظرة مقتضبة عن الاستعمال القرآني لمصطلح التمتين، فقد وردت كلمة "التمتين" ومشتقاتها في القرآن الكريم في ثلاثة آيات وجاءت في ثلاثة سور، الآية الأولى في قوله تعالى: ⁹ « وَأُمْلِي لَهُمْ إِنَّ كَيِّدِي مَتِينٌ » (الأعراف 183)، والآية الثانية في قوله تعالى: ¹⁰ « إِنَّ اللَّهَ هُوَ الرَّزَّاقُ ذُو الْقُوَّةِ الْمَتِينُ » (الذاريات 58)، أما الآية الثالثة في قوله تعالى: ¹¹ « وَأُمْلِي لَهُمْ إِنَّ كَيِّدِي مَتِينٌ » (القلم 45)، فالقرآن الكريم استعمل مصطلح التمتين بمعنى شديد القوة أي تقوية القوي.

يعرف (مناصرية، 2012) التمتين الوظيفي على أنه: "معرفة الفرد لنقاط قوته وتقويتها وليس تحديد نقاط الضعف ومعالجتها، أي أن يعمل الفرد ما يحسن أن يعمل لا ما يريد أن يعمل، لأنه سيتفوق فيما يحسن أن يعمل مهما حاول عمل ما يريد أن يعمل لعدم قدرته على ذلك" ¹²، في حين يذكر (خليفة، 2017) عن نسيم الصمادي قوله أن التمتين الوظيفي: "يهدف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لأداء العمل المناسب، وتحقيق أفضل النتائج بالموارد والطاقت المتاحة، وهذا يعني بلوغ أعلى طاقة إنسانية وإبداعية ممكنة، ويتطلب أن يختار كل إنسان مجاله بناء على قدرته ورغبته واحتياجاته، فيدرس ما يريد، ويعمل ما يجيد، فيؤدي ويدع ويفيد" ¹³. من خلال ما سبق يمكن تقديم التعريف الإجرائي للتمتين الوظيفي على أنه: "اكتشاف مواطن القوة لدى الفرد وإظهارها وتفعيلها من أجل ترسيخ نقاط قوته ورفع وتيرة أدائه في المؤسسة".

2.1.8.I - أهمية التمتين الوظيفي:

تكمن أهمية التمتين الوظيفي في كونه يجعل الأفراد في المؤسسة أكثر استعداداً لاستثمار الوقت والجهد في العمل لكونهم يشتغلون على مواطن قوتهم مما ينعكس إيجاباً على فاعليتهم في الأداء، بالإضافة إلى تحفيزهم للمضي قدماً نحو مزيد من التطوير وتحقيق النجاح من خلال تخصيص بعض الطاقة للتعرف على المهارات التي يتفوقون فيها والعمل على زيادتها، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الحالية ورسالتها المستقبلية.

3.1.8.I - أسس التمتين الوظيفي:

يرى (بانكجهام و كليفتون، 2007) أنه لا يمكن تصنيف أي نشاط يقوم به الفرد على أنه مواطن قوة، إلا إذا كان يشعر بالمتعة والسعادة أثناء تأديته له، ويحز فيه نتائج ثابتة وفائقة التميز دائماً، فقد يحز تقدماً في بعض الأنشطة أحياناً ولكن لا يمكن اعتبارها مواطن قوة إلا إذا كان يستطيع القيام بها بنفس المستوى المتميز مراراً وتكراراً، كما يمكن تحقيق النجاح والتميز لدى الفرد إذا ما تم تمتين مواطن قوته فقط، دون محاولة تقوية نقاط ضعفه، وهذا لا يعني بالضرورة أن يتجاهل نقاط ضعفه بل يجب أن يسعى لتداركها أو تفويض المهام التي تبرزها الفرد آخر في المؤسسة أو نبحث عن متخصص يمكنه أداءها، بالإضافة إلى ذلك ليس شرطاً أن يكون الفرد قوياً في كل أوجه الوظيفة التي يقوم بها ليصبح ماهر فيها، لأن الأداء المتميز يكون عادة في نطاق معروف ومحدد، بل أن محاولة أداء عدد من الأنشطة في نفس الوقت هو ما يضعف مواطن القوة، ويبرز نقاط الضعف. ¹⁴

4.1.8.I - مواطن قوة المورد البشري:

يقصد بمواطن القوة تلك الصفات والقدرات التي يملكها الفرد في المؤسسة، والتي يؤدي توظيفها في المكان الصحيح للوصول إلى مستوى التميز، وحددها (مارتن، داوسون، و جوير، 2007) فيما يلي: ¹⁵

- ضبط النفس: القدرة على التفكير قبل الفعل، وتحكيم العقل، وأخذ الوقت الكافي لتقييم الموقف والكيفية التي قد يؤثر بها سلوك معين عليه.
- الحضور الذهني: القدرة على اختزان المعلومات واستحضارها في أثناء القيام بمهام صعبة ومعقدة، وتتضمن أيضاً الاستفادة من المعرفة والخبرة السابقة في المواقف الحالية والمستقبلية.
- التحكم الانفعالي: القدرة على التحكم في المشاعر والانفعالات لتحقيق الأهداف أو إنجاز المهمات أو التحكم في السلوك وتوجيهه.
- التركيز: القدرة على توجيه التفكير نحو مهمة واحدة بهدف إتمامها، بصرف النظر عن عوامل التششت أو الإرهاق أو الملل.
- المبادرة: القدرة على بدء المشروعات أو المهمات فوراً، وإنجازها بإتقان وفي مواعيدها ودون ملاحظة.
- التخطيط وإدارة الأولويات: القدرة على إعداد خارطة طريق للوصول إلى هدف أو وجهة محددة، مع الإلمام بالمحطات الأكثر أهمية على طول الطريق.
- التنظيم: القدرة على ترتيب الأمور وفق نظام محدد.
- إدارة الوقت: القدرة على تقدير الوقت المستغرق في تنفيذ أحد المشروعات، أو القدرة على تخصيص الوقت وتوزيعه بفعالية، أو الالتزام بالأطر الزمنية الموضوعة ومواعيد التسليم النهائية، ويتضمن أيضاً إحساساً عاماً بأهمية الوقت في حياتنا.

- وضع الأهداف وإنجازها: القدرة على وضع هدف ومتابعة تحقيقه، وعدم الشعور بالإحباط أو التشتت بالمصالح والاهتمامات المتضاربة.
- المرونة: القدرة على وضع خطط وتغييرها في مواجهة العقبات أو الأخطاء أو المعلومات الجديدة، وتتعلق أيضاً بالقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.
- قوة الملاحظة: تبني نظرة شمولية تجاه موقف محدد، مع القدرة على فهم ملاسبات الموقف جيداً، ووضع الاستراتيجيات وتغيير طرق حل المشكلات.
- تحمل الضغوط: القدرة على إنجاز المهمات رغم الضغوط، والاحتفاظ بالهدوء رغم تفاقم الأزمات، وعدم المبالاة بالعمل في ظل الغموض، وتحمل مشقات العمل ومتطلبات الأداء المختلفة.

I.8.1.5- متطلبات تعزيز مواطن قوة المورد البشري:

- تتطلب عملية تعزيز مواطن قوة المورد البشري في المؤسسة توفر عدة عناصر بينها (زنجر و فولكمان، 2019) فيما يلي:¹⁶
- ✓ **الدافعية للتعليم:** تتطور مواطن القوة عندما يشعر أصحابها برغبة قوية في إثراء موهبة معينة، وعندما يؤمنون بأن المهارات قابلة للاكتساب وبالمرود الإيجابي لها على عملهم؛
 - ✓ **وضوح الهدف:** يعتمد ثبات واستدامة موطن القوة على مدى ثقة وتأكد المورد البشري من كيفية توظيف هذا المواطن مستقبلاً، وكذا من وضوح الخطوات الضرورية لوضع نقاط القوة المناسبة في مكانها التنفيذي المناسب؛
 - ✓ **دعم الآخرين:** يتطلب تعزيز مواطن قوة المورد البشري في بيئات العمل التي تميل إلى التعقيد، أن تتحد مقومات هذه البيئة بما في ذلك الرئيس والمرؤوسين والزملاء لدعم التطور المنشود؛
 - ✓ **الممارسة:** تعتبر الممارسة هي الحل الأمثل لتحقيق أهداف المورد البشري سواء تعلق الأمر باكتساب مهارة جديدة أو ترسيخها أو تطوير الأداء بشكل عام.

I.8.2- الأداء المتميز للمورد البشري:

بدأ الاهتمام بالتميز في الأداء كمفهوم في مطلع ثمانينيات القرن العشرين عندما ألف توم بيترز وزميله روبرت ووترمان كتابهما المشهور "البحث عن التميز" والذي جاء كردة فعل لتميز الشركات اليابانية منذ ستينات وسبعينات ذات القرن، ففي النموذج الياباني كان سبب النتائج المذهلة التي حققتها الشركات اليابانية المتفوقة هو كفاءة مواردها البشرية وأسلوب عملها المتميز.

I.8.2.1- مفهوم الأداء المتميز:

تعددت التعريفات واختلفت الآراء حول التميز في أداء المورد البشري وذلك للتباين في فلسفات ووجهات نظر الباحثين واختلاف أهداف دراساتهم وأماكن تنفيذها، ومن أهم تعريفات الأداء المتميز ما يأتي:

عرف (Ivancevich, Lorenzi, Skinner, & Crosby, 1997) الأداء المتميز على أنه: "أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملين في المؤسسة".¹⁷

كما عرفه (بختي، 2005) بأنه: "الأداء الذي يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر".¹⁸

وعرفه (يوسف، 2005) بأنه: "مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود معايير المؤسسة وتتفوق على ما يقدر عليه الآخرون كماً ونوعاً، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدائثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمؤسسة".¹⁹

ويشير (أبو النصر، 2008) إلى الأداء المتميز على أنه: "قدرة الفرد على أداء الأعمال المطلوبة منه بإتقان وجودة، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية".²⁰

أما (خصاونة، الحسبان، و الخليلي، 2012) فعرفوا الأداء المتميز على أنه: "كل فعل أو نشاط للفرد يخرج على الحالة القائمة إلى ما هو أكثر إيجابية ومنفعة".²¹

وعرفه (مناصيرية، 2012) على أنه: "الأداء الذي يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة، أو تخفيض في فترة الوظيفة أو توفير في التكاليف أو في أي مورد آخر، أو في السلوك المتبع أثناء أداء المهام، وذلك من خلال الجهود والمهارات، والذي يسمح بتحقيق النتيجة الموجبة للنشاط".²²

وتعرف (فليسي، 2012) الأداء المتميز على أنه: "قدرة الفرد على أداء الأعمال المطلوبة منه بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة، ومهارات قادرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه".²³

بالنظر إلى التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف الإجرائي للأداء المتميز للمورد البشري على أنه: "مجموعة من السلوكيات والمهارات الفكرية والقدرات المعرفية العالية التي يمتلكها الفرد في المؤسسة، بحيث تمكنه من تحقيق الأفضلية عن الآخرين في الأداء من خلال تقديم أفكار خلاقة ومنتجات تتسم بالإبداع والتميز وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة".

I.2.8.2- خصائص الأداء المتميز:

يتسم الأداء المتميز بعدة خصائص حددها (بيصار، 2017) في الآتي:²⁴

- الأداء المتميز يتطلب درجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف؛
 - الأداء المتميز هو الأداء المرتبط بالوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها؛
 - الأداء المتميز هو نتاج الأفكار الخلاقة والعمل المبدع والمتواصل والجاد؛
 - الأداء المتميز هو المتصف بالموثوقية والجودة التي ينجز بها العمل المصمم.
- ويشير (العبيدي، 2017) إلى جوانب أخرى تميز هذا النوع من الأداء تتمثل في كونه يتجاوز حدود المعايير الموضوعية من قبل المؤسسة، ويشمل عادة نشاطات ومجالات عديدة ويعتبر أحد مداخل الإبداع الذي يخلق قيمة لأصحابه ويجعلهم يتفوقون على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً.²⁵

I.3.2.8.3- خصائص المورد البشري المتميز:

حتى يكون المورد البشري متميز يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص بينها (صياحي، 2018) ونذكر منها:²⁶

- لديه أهداف وغايات وطموح، ويمتلك دافع قوي للإنجاز ورغبة وعزيمة على النجاح، ويشعر بالرضا عند أدائه الأعمال الموكلة إليه؛
- يتمتع بقدرة على التركيز على أهدافه وغاياته، مما يساهم في تحقيق نتائج متميزة من وراء الجهود التي يقوم بها؛
- يقدم جميع طاقاته ووقته وولائه لمؤسسته، فالفرد المتميز يجب العمل ويخلص به ويستثمر مهاراته ومواهبه وقدراته إلى أقصى حد ممكن؛
- يقبل التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليه، ويشعر بالاعتزاز بالعمل والشعور بالمسؤولية اتجاه مستقبل المؤسسة؛
- يجد أفضل وأسهل الحلول لمشكلات المؤسسة التي تتسم بالتعقيد وفي الأوقات المناسبة، ويمتلك الشجاعة على الاعتراف بأخطائه؛
- أكثر ذكاء من المورد البشري العادي ويمتلك المعرفة والتدريب والمهارات والمواهب وأقدر على الابتكار والإبداع وأشد طموحاً؛
- يحاول اقتناص الفرص وانتهازها في حينها، ولديه القدرة على اتخاذ القرارات؛
- اجتماعي بطبعه ويتقن مهارات الاتصال.

I.4.2.8.4- أبعاد الأداء المتميز للمورد البشري:

اتفق كل من (مناصيرية، 2012)²⁷ و (العسكري و الدلوي، 2017)²⁸ و (بن الشيخ، 2017)²⁹ على الأبعاد الثلاثة للأداء المتميز للمورد البشري والمتمثلة في الآتي:

- **معدل الأداء:** أي إنتاجية الأداء من خلال: الكمية، الجودة، التكلفة، الكيفية، الوقت المستغرق؛
- **سلوك الأداء:** وتعني السلوكيات والتصرفات التي تصدر من الفرد أثناء أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله؛
- **استمرارية التميز:** أي قدرة الفرد على الاستمرار في تحسين أدائه وتميزه عن الآخرين، حيث أن الأداء المتميز ليس مجرد تحقيق نتائج أعلى من حيث الأهداف بل الاستمرار في ذلك.

II - الطريقة والأدوات :

تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغير، وهي مؤسسة اقتصادية متخصصة في مجال تصميم وصناعة وتركيب مختلف الهياكل المعدنية كالأعمدة الكهربائية المستخدمة في التوصيل الكهربائي والإنارة العمومية وغيرها، وكان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على واقع التمتين الوظيفي بهذه المؤسسة ومدى إسهامه في تمييز الأداء المتميز لمواردها البشرية.

II.1- مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل المجتمع المستهدف في جميع العاملين بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغير، والبالغ عددهم 73 عامل منهم: 11 إطار و 13 عون تحكم و 49 عون تنفيذ، أما فيما يخص عينة الدراسة فقد ارتأينا أن تكون عبارة عن مسح شامل لجميع مفردات المجتمع المستهدف أي 73 فرد، وقد تم اللجوء إلى المسح الشامل قصد زيادة مصداقية البيانات والمعلومات المجمعة.

II.2- أداة جمع البيانات:

تم الحصول على البيانات من خلال الاعتماد على استمارة استبيان احتوت على أسئلة شاملة لموضوع الدراسة بكل أبعاده، وقد تم توزيع الاستمارات على 73 مبحوثا، وبلغ عدد الاستمارات المستردة 58 استمارة كلها صالحة للتحليل، أي بنسبة استرجاع بلغت 79.45% وهي نسبة مقبولة ويعتمد عليها في إجراء الدراسة الميدانية، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة القبول وتحديد الأهمية النسبية لفقرات الاستبيان، وتشتمل أداة الدراسة على الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية التي تعتبر ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص المجتمع والوقوف على مدى تأثيره في نتائج الدراسة.

- الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي يتكون منها الاستبيان، حيث تضمنت الدراسة تسعة وثلاثين (39) عبارة مقسمة على محورين، المحور الأول يمثل المتغير المستقل (التمتين الوظيفي) ويحتوي على عشرين (20) عبارة، أما المحور الثاني فيمثل المتغير التابع (الأداء المتميز) ويحتوي على تسعة عشر (19) عبارة.

II.3- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم القيام بتحليل البيانات الأولية للدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- معامل كرومباخ ألفا لقياس مدى ثبات أداة الدراسة؛
- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية من أجل تحليلها؛
- المتوسطات الحسابية لمعرفة ارتفاع وانخفاض استجابة أفراد العينة نحو كل عبارة؛
- الانحرافات المعيارية للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة نحو كل عبارة؛
- حساب معامل الالتواء ومعامل التفلطح من أجل اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي؛
- اختبار (One-sample T test) لمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) لقياس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية؛
- مصفوفة معامل الارتباط من أجل التعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة؛
- الانحدار من أجل معرفة مقدار ما يفسره المتغير المستقل في المتغير التابع، مع توضيح مستوى الدلالة.

III- النتائج ومناقشتها :

III.1- صدق وثبات أداة الدراسة :

لقياس مدى ثبات الأداة تم استخدام مقياس كرومباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من 60% ويعتبر هذا مقبولا، وكما هو موضح بالجدول رقم (01) فإن قيمة معامل الثبات للمحور الأول الخاص بالتمتين الوظيفي هي (0.952) وهي قيمة مرتفعة، أما معامل الثبات للمحور الثاني المتعلق بالأداء المتميز للمورد البشري فقد كانت قيمته (0.959) وهي قيمة مرتفعة كذلك، أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد جاءت قيمته تقدر بـ (0.958) وهي تدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، بينما تم الاكتفاء باختبار صدق المحك لأداة الدراسة وهو الجذر التربيعي لمعامل كرومباخ ألفا الذي يجب أن يفوق (0.70) ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (01) يتضح أن صدق أداة الدراسة محقق.

III.2- التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث نجد قيم معامل الالتواء Skewness محصورة بين (-0.015) و(-0.760)، وقيم معامل التفلطح Kurtosis محصورة بين (-0.884) و(1.090)، وهذا ما يسمح بمتابعة تحليل نموذج الدراسة.

3.III- تحليل وتفسير نتائج الدراسة:**1.3.III- خصائص عينة الدراسة:**

بينت النتائج المتحصل عليها أن عينة الدراسة تتكون من (93.10%) ذكور و(6.90%) إناث، وتعكس هذه النسب المتباعدة طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب عنصر الذكور، أما توزيع العينة من حيث السن فكانت (37.90%) من أفراد العينة أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة، و(34.50%) أعمارهم ما بين 40 و50 سنة، و(22.40%) من الباحثين أعمارهم أقل من 30 سنة، في حين أن (5.20%) أعمارهم أكبر من 50 سنة، أما توزيعهم من ناحية المستوى التعليمي فوجدنا النسب التالية: (72.40%) ثانوي فأقل و(15.50%) تقني سامي و(6.90%) مهندس و(5.20%) ليسانس، أما توزيعهم من حيث المستوى الوظيفي فكانت (60.30%) أعوان تنفيذ و(22.40%) أعوان تحكم و(17.20%) إطارات، وفي الأخير جاء توزيع أفراد العينة من ناحية سنوات الخبرة كما يلي: (43.10%) لديهم خبرة في العمل تتراوح من 5 إلى 10 سنوات، و(24.10%) خبرتهم في العمل أكثر من 15 سنة، و(17.20%) خبرتهم أقل من 05 سنوات، و(15.50%) لديهم خبرة في العمل تتراوح بين 10 إلى 15 سنة.

2.3.III- اختبار فرضيات الدراسة:

1.2.3.III- اختبار الفرضية الأولى : والتي مفادها يوجد مستوى مرتفع من تطبيق التمتين الوظيفي بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغرب.

يمكن تلخيص نتائج أبعاد محور (التمتين الوظيفي) كما هو موضح في الجدول رقم (03)، وبشكل إجمالي حقق محور (التمتين الوظيفي) متوسطا حسابيا قدره (3.44) وانحراف معياري قدره (0.743) مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة على هذا المحور من قبل الباحثين، بحيث جاءت فقرات بعد (كشف مواطن القوة) أولاً بمتوسط حسابي قدره (3.61) وانحراف معياري قدره (0.729) مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة على هذا البعد، ثم تليها فقرات بعد (تعزيز مواطن القوة) بمتوسط حسابي قدره (3.17) وانحراف معياري قدره (1.005) مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة على هذا البعد، إذن الباحثين يقرون بوجود مستوى عالي للتمتين الوظيفي داخل مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغرب، على الرغم من وجود مستوى متوسط لإجراءات تعزيز مواطن قوة المورد البشري في المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2.2.3.III- اختبار الفرضية الثانية: والتي مفادها: يوجد مستوى مرتفع من تميز أداء الموارد البشرية بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغرب.

يمكن تلخيص نتائج أبعاد محور (الأداء المتميز) كما هو موضح في الجدول رقم (04)، وبشكل إجمالي حقق محور (الأداء المتميز) متوسطا حسابيا قدره (3.98) وانحراف معياري قدره (0.500) مما يشير إلى درجة موافقة عالية على هذا المحور من قبل الباحثين، بحيث جاءت فقرات بعد (سلوك الأداء) أولاً بمتوسط حسابي قدره (4.01) وانحراف معياري قدره (0.491) مما يشير إلى درجة موافقة عالية على هذا البعد، ثم تليها فقرات بعد (معدل الأداء) بمتوسط حسابي قدره (3.99) وانحراف معياري قدره (0.499) مما يشير إلى درجة موافقة عالية على هذا البعد، ثم تليها فقرات بعد (استمرارية التميز) بمتوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري قدره (0.574) مما يشير إلى درجة موافقة عالية على هذا البعد، إذن الباحثين يقرون بوجود مستوى عالي للأداء المتميز للمورد البشري داخل مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغرب وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

3.2.3.III- اختبار الفرضية الثالثة : والتي مفادها توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التمتين الوظيفي بأبعاده المعتمدة في الدراسة والأداء المتميز للمورد البشري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغرب عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- مدى ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الثالثة للدراسة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (Anova) للتأكد من مدى صلاحية وملائمة النموذج من أجل اختبار الفرضية الثالثة للدراسة، والجدول رقم (05) يبين مدى صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، ومن خلال النتائج الواردة في هذا الجدول يتضح أن قيمة F المحسوبة هي (14.722) ومستوى الدلالة (0.000)، وحيث أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) فإننا نستدل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة للدراسة.

- تحليل العلاقة لاختبار الفرضية الثالثة للدراسة:

لاختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (التمتين الوظيفي) بأبعاده المعتمدة في الدراسة والمتغير التابع (الأداء المتميز) نستخدم معامل بيرسون (Pearson)، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (06) نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التمتين الوظيفي بأبعاده والأداء المتميز للمورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، حيث أنه :

▪ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التمتين الوظيفي والأداء المتميز، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.456$) عند مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).

▪ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد (كشف مواطن القوة) و(الأداء المتميز)، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.364$) عند مستوى الدلالة تساوي (0.005) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).

▪ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد (تعزير مواطن القوة) و(الأداء المتميز)، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.447$) عند مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).

للتأكد من تأثير المتغير المستقل (التمتين الوظيفي) في المتغير التابع (الأداء المتميز)، قمنا باستخدام أسلوب الأندار الذي تظهر نتائجه كما هو موضح في الجدول رقم (07)، ومن خلال نتائج الجدول نلاحظ أن قيمة ($T=3.837$) و($B=0.456$) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمتين الوظيفي في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغير عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما يظهر في الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.208)، وهذا يعني أن 20.80% من التباين في المتغير التابع (الأداء المتميز) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التمتين الوظيفي)، وأن الباقي 79.20% ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في هذا النموذج.

III.4.2.3- اختبار الفرضية الرابعة : والتي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينات المستقلة (Independent-samples T - Test) من أجل اختبار فروق الأداء المتميز بين الذكور والإناث، إضافة إلى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق للأداء المتميز وبقية المتغيرات الديموغرافية الأخرى (السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ومن خلال دراسة اختبار الفرضية يمكن عرض النتائج المتوصل إليها كما يلي:

- بالنسبة لمتغير الجنس نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (08) أن قيمة ($T=0.026$) ومستوى الدلالة المحسوبة تقدر بـ (0.095) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المتميز للمورد البشري بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغير تعزى لمتغير الجنس.

- أما بالنسبة لبقية المتغيرات الديموغرافية فتشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (09) أن اختبار تحليل التباين الأحادي يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المتميز للمورد البشري بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغير تعزى لبقية المتغيرات الديموغرافية (السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وجاءت النتائج كما يلي:

▪ متغير السن: قيمة ($F=0.175$) ومستوى الدلالة المحسوبة تقدر بـ (0.913) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).

▪ متغير المستوى التعليمي: قيمة ($F=0.822$) ومستوى الدلالة المحسوبة تقدر بـ (0.488) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة.

▪ متغير المستوى الوظيفي: قيمة ($F=0.752$) ومستوى الدلالة المحسوبة تقدر بـ (0.476) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة.

▪ متغير سنوات الخبرة: قيمة ($F=0.374$) ومستوى الدلالة المحسوبة تقدر بـ (0.772) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة .

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الرابعة والتي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

IV- الخلاصة :

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغير عن طريق استعمال أداة الاستبيان، يمكن القول بأن المؤسسة تتسم بوجود مستوى عال للتمتين الوظيفي والأداء المتميز، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد التمتين الوظيفي (كشف مواطن القوة، تعزير مواطن القوة) وأبعاد الأداء المتميز (معدل الأداء، سلوك الأداء، استمرارية التميز)، ومن خلال اختبار العلاقة تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمتين الوظيفي على الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

1.IV- نتائج الدراسة:

قدمت الدراسة الحالية نموذجاً لاختبار أثر التمتين الوظيفي على الأداء المتميز للمورد البشري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغرب، وفيما يلي حوصلة نتائج الدراسة:

- ◆ وجود مستوى عالٍ للتمتين الوظيفي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغرب، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.44)، وتفسر هذه النتيجة في أن المؤسسة محل الدراسة تدرك أهمية الموارد البشرية في ضمان استمراريته وتعزيز تنافسيته، لذلك تحرص عند وضع استراتيجياتها التدريبية والتطويرية على الاستفادة من نتائج التقييم الدوري لأداء العاملين فيها، للوصول إلى الكشف عن نقاط قوتهم والعمل على تنميتها والاستثمار فيها، إلا أن هذه الإجراءات تبقى غير كافية لتحقيق أداء بشري متميز نظراً للمستوى المتوسط لبرامج تعزيز مواطن قوة المورد البشري وهذا حسب النتائج المتحصل عليها، حيث أن هذه البرامج تضمن تعلم العاملين بالممارسة الواعية والمدروسة لتحقيق الإتقان في العمل، وهذا ما يؤدي بطبيعة الحال إلى الرفع من أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.
- ◆ وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (خليفة، 2017) والتي أظهرت نتائجها وجود مستوى عالي للتمتين بالمؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي قدره (3.90).
- ◆ وجود مستوى عالٍ للأداء المتميز للمورد البشري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغرب، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.98)، وتفسر هذه النتيجة في أن معايير أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة ترقى إلى حد ما لمستوى الأداء المتميز، وهذا من خلال حرص العاملين في المؤسسة على انجاز أعمالهم بشكل كفء وفعال وبالتوقيت المناسب والتزامهم بأوقات الدوام الرسمي المحددة لهم، وكذا سعيهم إلى امتلاك المعرفة والخبرة الضرورية لتحقيق أداء متميز، وقدرتهم على الاستمرار في تحقيق ذلك مستقبلاً، ولقد انعكس هذا التميز في الأداء البشري على العمليات الإنتاجية في المؤسسة مثل: تقديم منتجات ذات جودة، انخفاض الفاقد والتالف في الإنتاج، توسيع في حجم الإنتاج، زيادة المبيعات، ارتفاع في الأرباح السنوية للمؤسسة.
- ◆ وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (غانم، 2017) والتي أظهرت نتائجها وجود مستوى عالي للأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي قدره (3.54)، في حين اختلفت مع نتيجة دراسة (رواجية و كورتل، 2016) التي بينت نتائجها وجود مستوى متوسط للأداء المتميز للعاملين في المؤسساتين الاقتصاديتين (LEA) و (IDC).
- ◆ بينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التمتين الوظيفي والأداء المتميز للمورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.456) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05).
- ◆ أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.208)، وهذا يعني أن 20.80% من التباين في الأداء المتميز للمورد البشري مفسر بالتغير في التمتين الوظيفي، أما الباقي 79.20% ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.
- ◆ كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمتين الوظيفي على الأداء المتميز للمورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت قيمة (T=3.837) و(B=0.456) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذه النتيجة تدل على أن استثمار مواطن قوة المورد البشري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغرب كان له أثر إيجابي في تقديم أداء متميز.
- ◆ أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد العينة نحو مستوى الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
- ◆ وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (غانم، 2017) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد العينة نحو مستوى الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

2.IV- توصيات البحث:

بناءً على نتائج الدراسة، يوصي الباحثان بالآتي:

- ◆ ضرورة تبني المؤسسة نهج التمتين الوظيفي كاستراتيجية تطويرية في مجال التدريب قائمة على تمتين نقاط القوة للعاملين فيها.
- ◆ ضرورة الاهتمام بتقييم أداء الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، والتركيز على استثمار مواطن القوة من أجل التحول والانتقال من الأداء الجيد إلى الأداء المتميز أو الاستثنائي.
- ◆ يجب على الفرد في المؤسسة الاستفادة من كيفية استخدام نقاط قوته في حل المشكلات اليومية أو إضافة قيمة للمؤسسة، فهذا يمكنه من نقاط قوته ويعززها من أجل استخدامها استخداماً مستمراً.

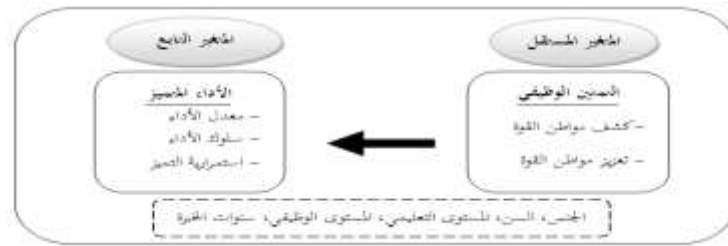
- ◆ إن بحث المؤسسة عن التميز في أداء مواردها البشرية لا يمكن أن يحدث فجأة أو تلقائياً، بل إن ذلك يتطلب منها وضع خطط وسياسات وبرامج مناسبة لتعزيز وتنمية الأداء البشري.

3.IV- أفاق البحث:

- ◆ قد يشوب هذا البحث قصور في بعض نواحيه كحجم العينة والتميز بصغر حجمها، وكذا قلة أبعاد التمتين الوظيفي المختارة وعدم أخذ أبعاد أخرى قد تكون أكثر أهمية مما تم اختياره، إضافة إلى تجزئة متغير الأداء المتميز إلى ثلاثة أبعاد والذي قد يكون غير كافي.
- ◆ إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في مجال التمتين الوظيفي، وذلك للمساهمة الفعالة في نشر هذه الثقافة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- ملاحق:

الشكل (1) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثين

جدول رقم(01): صدق وثبات أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	
0.978	0.958	39	الاستبيان ككل
0.975	0.952	20	التمتين الوظيفي
0.979	0.959	19	الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم(02): اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي

معامل التفلطح		معامل الالتواء		المتغير
الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	
0.618	0.585	0.314	-0.532	كشف مواطن القوة
0.618	-0.884	0.314	-0.229	تعزيز مواطن القوة
0.618	-0.424	0.314	-0.015	التمتين الوظيفي
0.618	0.848	0.314	-0.125	معدل الأداء
0.618	0.512	0.314	-0.405	سلوك الأداء
0.618	1.090	0.314	-0.760	استمرارية التميز
0.618	1.033	0.314	-0.532	الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (03): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الأول (التمتين الوظيفي)

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الأبعاد	
01	عالية	0.859	3.78	أخذ وقتي في تحكيم العقل والمنطق قبل حسم أمري واتخاذ أي قرار	1	كشف مواطن القوة	
09	عالية	0.921	3.55	أتمتع بذاكرة قوية تستوعب كل الحقائق والتواريخ والتفاصيل حول المهام التي أقوم بها	2		
11	عالية	0.996	3.50	أستطيع التحكم في انفعالاتي عندما أكون في العمل	3		
08	عالية	0.933	3.62	بمجرد البدء في المهمة أوصل العمل فيها بكل تركيز واجتهاد إلى حين إنجازها	4		
04	عالية	0.951	3.72	بمجرد تكليفي بوظيفة أو مهمة محددة أحبذ العمل فيها في الحين	5		
06	عالية	0.986	3.64	أضع دائما خططا لإنجاز أهم الأهداف التي أمل في تنفيذها على المدى الطويل	6		
03	عالية	0.849	3.74	أستطيع تنظيم عملي بطرق معينة، وأحافظ على مكان عملي مرتباً ومنظماً	7		
02	عالية	0.785	3.74	أنظم عملي وفقاً لمتطلبات الوقت المستغرق في تأدية المهمة قيد التنفيذ	8		
05	عالية	0.950	3.64	عندما تعترضني عقبة في عملي، أظل مصراً على تحقيق هدي ولا أتنازل عنه	9		
10	عالية	0.883	3.53	أعتبر نفسي شخصاً مرناً ومتكيفاً مع الظروف المتغيرة	10		
07	عالية	0.791	3.62	أستطيع مراجعة أي موقف وتحديد الأمور التي كان يجب أن أعملها بشكل مختلف	11		
12	متوسطة	1.052	3.34	تساعدني الضغوط على تحقيق أعلى مستوى من الأداء	12		
01	عالية	0.729	3.61	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد (كشف مواطن القوة)			
06	متوسطة	1.021	3.10	هناك تحطيط فعال لجذب وتطوير والاحتفاظ بالعمالين الموهوبين والمتميزين	13	تعزيز مواطن القوة	
02	متوسطة	1.003	3.36	هناك تقييم دوري لأداء العمالين من أجل اكتشاف جوانب الضعف في أدائهم ومحاولة اكتشاف جوانب القوة لديهم وتنميتها والاستثمار فيها	14		
01	متوسطة	1.006	3.38	يتم تدريب العمالين على التفاعل الإيجابي لتعميق وعيهم واكتشاف الحلول المبتكرة واتخاذ أفضل القرارات وتنفيذها	15		
07	متوسطة	1.274	3.09	يتم تحفيز العمالين وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والإبداع ومن ثم القيام بتقدير جهودهم وإنجازاتهم	16		
08	متوسطة	1.399	2.79	موائمة الأجور والمكافآت مع المجهودات المبذولة من طرف العمالين	17		
04	متوسطة	1.216	3.17	تشجيع العمالين على التعلم بالممارسة الواعية والمدرسة لتحقيق الإتقان في العمل	18		
03	متوسطة	1.207	3.34	الحرص على توظيف نقاط قوة العمالين المناسبة في مكانها التنفيذي المناسب في بيئة العمل	19		
05	متوسطة	1.182	3.16	يتم غرس ثقافة الإبداع والابتكار في كافة مجالات العمل لضمان تمتع العمالين بعقليات منفتحة وتستجيب بسرعة لما يواجهونه من تحديات	20		
02	متوسطة	1.005	3.17	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد (تعزيز مواطن القوة)			
	عالية	0.743	3.44	إجابات أفراد العينة اتجاه المحور الأول (التمتين الوظيفي)			التمتين الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني (الأداء المتميز)

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الأبعاد
07	عالية	0.633	3.95	أقدم إنتاجاً كبيراً يفوق حجم الإنتاج المطلوب وبكل دقة وإتقان	21	معدل الأداء
06	عالية	0.662	3.98	أقوم بواجباتي في أوقات قياسية	22	
02	عالية	0.546	4.02	أتمتع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل	23	
01	عالية	0.591	4.03	أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب	24	
03	عالية	0.546	4.02	يتوفر لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بعملية	25	
04	عالية	0.649	4.00	يتوفر لدي الرغبة والحماس الكاف لإنجاز العمل المطلوب مني	26	
05	عالية	0.635	3.98	أسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل	27	

إجابات أفراد العينة اتجاه بعد (معدل الأداء)	3.99	0.499	عالية	02
28	أقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم	3.98	عالية	05
29	أحترم مواعيد العمل مع الاستعداد للعمل لأوقات أطول	4.02	عالية	02
30	أنا مهتم كثيرا بتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	4.00	عالية	04
31	أنصرف بعقلانية في المواقف الحرجة والطارئة	3.97	عالية	06
32	ألتزم بقوانين وأنظمة العمل وأحرص على تنفيذ التعليمات والأوامر	4.12	عالية	01
33	يتحدد نجاحي في العمل ليس فقط بتحقيق النتائج بل بطريقة الوصول إليها	4.00	عالية	03
إجابات أفراد العينة اتجاه بعد (سلوك الأداء)	4.01	0.491	عالية	01
34	أتابع ما يحدث من متغيرات في مجال عملي وأحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل	3.91	عالية	04
35	أحرص على الارتقاء بمستوى التحصيل العلمي	3.91	عالية	05
36	أطور معارفي ومهاراتي وأستثمرها في مجالات الابتكار والإبداع	3.95	عالية	02
37	أسعى للمشاركة في برامج التدريب والتطوير بشكل مستمر	3.86	عالية	06
38	لدي طموح للحصول على مناصب عمل عليا في المؤسسة	3.95	عالية	03
39	لدي القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية وبأسلوب علمي	3.97	عالية	01
إجابات أفراد العينة اتجاه بعد (استمرارية التميز)	3.93	0.574	عالية	03
إجابات أفراد العينة اتجاه المحور الثاني (الأداء المتميز)	3.98	0.500	عالية	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم(05): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.969	1	2.969	14.722	0.000 a
الخطأ المتبقي	11.296	56	0.202	-	-
المجموع	14.265	57	-	-	-

a: القيم المستقلة(الثوابت): كشف مواطن القوة ، تعزيز مواطن القوة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم(06): نتائج تحليل درجة الارتباط بين التمتين الوظيفي والأداء المتميز للمورد البشري

الأداء المتميز	معامل الارتباط R	التمتين الوظيفي	كشف مواطن القوة	تعزيز مواطن القوة
		0.456**	0.364**	0.447**
	مستوى الدلالة	0.000	0.005	0.000
	العينة	58	58	58

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم(07): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

R ²	مستوى الدلالة	Tقيمة المحسوبة	المعاملات النمطية		المتغير
			Beta	B	
0.208	0.000	10.381	-	2.923	Constant ثابت
	0.000	3.837	0.456	0.307	التمتين الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS المتغير التابع : الأداء المتميز .

جدول رقم(08): نتائج اختبار **T** لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المتميز حسب متغير الجنس.

المجال	المجموعة	المتوسط الحسابي	قيمة T	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الأداء المتميز	ذكر	3.980	0.026	2.887	0.095
	أنثى	3.973			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم(09): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المتميز حسب بقية المتغيرات.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
السن	بين المجموعات	0.138	3	0.046	0.175	0.913
	داخل المجموعات	14.127	54	0.262		
	المجموع	14.265	57			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.623	3	0.208	0.822	0.488
	داخل المجموعات	13.642	54	0.253		
	المجموع	14.265	57			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	0.380	2	0.190	0.752	0.476
	داخل المجموعات	13.885	55	0.252		
	المجموع	14.265	57			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.291	3	0.097	0.374	0.772
	داخل المجموعات	13.974	54	0.259		
	المجموع	14.265	57			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- الإحالات والمراجع :

- عاكف لطفي خصاونة، عطا الله أحمد الحسينان، و منذر خليل الخليلي، (2012)، التميز وسلوكيات التميز لدى العاملين في منظمات الأعمال (منحنى نظمي)، مجلة شؤون اجتماعية، المجلد 29 (العدد 113)، الصفحات 129-150.
- ميثاق هاتاف الفتلاوي، و غازي عبد زيد كريم، (2015)، دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11 (العدد 45)، الصفحات 187-224.
- عيسى رواجية، و فريد كورتل، (2016)، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث الاقتصادي (العدد 05)، الصفحات 35-57.
- هاجرة غام، (2017)، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية (أطروحة دكتوراه)، الجزائر، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- رائد محمود قاسم خليفة، (2017)، علاقة أنماط التفكير والتمتين بالرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في وزارة التربية و التعليم العالي ومديرياتها بالصفة الغربية (رسالة الماجستير)، فلسطين، القدس: جامعة القدس.
- Clark, C. R., Kazennov, A. M., Kossilov, A. N., Mazour, T., & Yoder, J. A. (2004). **Achieving excellence in human performance in the nuclear industry through leadership, education and training**. International Conference on Fifty Years of Nuclear Power – the Next Fifty Years, (pp. 1-16). Moscow/Obninsk, Russian Federation.
- Mkamwa, T. F. (2009). **The Impact of High Performance Work Systems in Irish Companies: An Examination of Company and Employee Outcomes (Thesis of Doctor)**. Dublin City University Business School.

⁸ Toloie-Eshlaghy, A., & Peydaie, M. (2011). **Designing the Model of Human Resource Excellence in Iranian Public Sectors**. European Journal of Economics Finance and Administrative Sciences (Issue 35), pp. 135-154.

- ⁹ سورة الأعراف، الآية: 183.
- ¹⁰ سورة الذاريات، الآية: 58.
- ¹¹ سورة القلم، الآية: 45.
- ¹² رشيد مناصرية، (2012)، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز، مجلة الواحات للبحوث والدراسات (العدد 16)، ص. 114.
- ¹³ رائد محمود قاسم خليفة، (2017)، مرجع سبق ذكره، ص. 57.
- ¹⁴ ماركوس بانكجهام، و دونالد كليفتون، (2007)، الأن إكتشف مواطن قوتك، خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، السنة 15 (العدد 16)، ص. 6.
- ¹⁵ تشاك مارتن، بيج داوسون، و ريتشارد جويز، (2007)، تتين الذكاء "هكذا نستخرج النجاح من عقولنا" (الطبعة العربية الأولى)، (نسيم الصمادي، و هبة عبد المولى، المترجمون) القاهرة، مصر: الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، ص. ص 63-64.
- ¹⁶ جون زنجير، و جوزيف فولكمان، (2019)، أنت استثنائي "استثمار نقاط القوة في التطوير وتحقيق نجاح منقطع النظير"، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، السنة 27 (العدد 13)، ص. 7.
- ¹⁷ Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J., & Crosby, P. B. (1997). **Management : Quality and Competitiveness** (Vol. 2nd edition). Richard d Irwin,p462.
- ¹⁸ ابراهيم بخي، (2005)، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (الصفحات 312-322). الجزائر: جامعة ورقلة، ص. 312.
- ¹⁹ بسام عبدالرحمن يوسف، (2005)، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز (أطروحة دكتوراه)، العراق: جامعة الموصل، ص. 49.
- ²⁰ مدحت أبو النصر، (2008)، الأداء الإداري المتميز (الطبعة الأولى)، مصر، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص. 77.
- ²¹ عاكف لطفي خصاونة، عطالله أحمد الحسينان، و منذر خليل الخليلي، (2012)، مرجع سبق ذكره، ص. 134.
- ²² رشيد مناصرية، (2012)، مرجع سبق ذكره، ص. 113.
- ²³ ليندة فليسي، (2012)، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز (مذكرة الماجستير)، الجزائر، بومرداس: جامعة أحمد بوقرة، ص. 71.
- ²⁴ عبد المطلب بيسار، (2017)، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية (العدد 17)، ص. 180.
- ²⁵ ابراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي، (2017)، أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز (رسالة الماجستير)، الأردن، المفرق: جامعة آل البيت، ص. ص 28-29.
- ²⁶ الأخضر صياحي، (2018)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه)، الجزائر، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، ص. ص 110-111.
- ²⁷ رشيد مناصرية، (2012)، مرجع سبق ذكره، ص. 114.
- ²⁸ برشنيك صالح محمد العسكري، و سولاف عزالدين اللوي، (2017)، دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23 (العدد 101)، ص. 131.
- ²⁹ سارة بن الشيخ، (2017)، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية (أطروحة دكتوراه)، الجزائر، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، ص. 126.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

نجيب سبع، رشيد مناصرية (2020)، التمتين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، المجلد 20(العدد 01)، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 715-730.