

تأثير إدارة الالتزام العالي في الأداء الوظيفي- بحث تحليلي في مستشفى الكندي التعليمي

م.م. رائدة مال الله محمد

raeda_malalla@yahoo.com

الجامعة التقنية الوسطى - معهد الإدارة - الرصافة

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى التحقق من تأثير ادارة الالتزام العالي كمتغير مستقل في الاداء الوظيفي كمتغير مستجيب في مستشفى الكندي التعليمي، فضلا عن محاولة الخروج بجملة توصيات تسهم في تعزيز ممارسة وتبني هذين المتغيرين في المستشفى عينة البحث، وانطلاقاً من اهمية موضوع البحث للمجتمع، وللمستشفى المبحوثة والعاملين فيها، اعتمد المنهج الاستطلاعي التحليلي في انجاز البحث، وتمثل مجتمع البحث ب(مستشفى الكندي التعليمي)، فيما كان مجتمع البحث (111) طبيب اختصاصياً واستشارياً وممارساً، بينما كانت عينة البحث ممثلة (ببعض الاطباء من الكوادر الجراحية والاستشارية والممارسين)، تم اعتماد الاستبانة كأداة في جمع البيانات، اذ تضمنت (43) فقرة، ووزعت على (65) مشاهدة بما نسبته (58.6%) من المجتمع المبحوث، وجرى تعزيزها بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأساليب مساعدة في جمع البيانات وتفسيرها، اذ وظفت الباحثة برنامج (SPSS V.23) للتحليل الاحصائي الوصفي والاستدلالي لاختبار فرضياته (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الانحدار البسيط). اما ابرز نتائج البحث فتمثلت بوجود تأثير واضح لإدارة الالتزام العالي في الاداء الوظيفي .

الكلمات المفتاحية : إدارة الالتزام العالي، الأداء الوظيفي

The Impact of High Commitment Management on Job Performance - Analytical Research on Al-Kindi Hospital

Raeda Malallah Mohammed

raeda_malalla@yahoo.com

Middle Technical University - Institute of Management – Rusafa

Received 14/12/2019

Accepted 1/9/2020

Abstract: *This research aims to study the impact of the High Commitment Management as an independent variable in the job performance as a dependent variable in Al-Kindi Teaching Hospital, as well as trying to come up with a number of recommendations that contribute to strengthening the practice and adoption of these variables in the organization under study, Based on the importance of the subject of research to the community. The analytical reconnaissance methodology was adopted in the completion of this research, the organization that was researched and its members (Al-Kindi Teaching Hospital). The research sample was represented by (doctors from the surgical, consulting staff and practitioners). The questionnaire was adopted as a tool in data collection, it included (43) items, and (65) questionnaire distributed to the research sample. It equal (58.6%) of the studied society, was provided with personal interviews and field observations as tools to help strengthen them . The research adopted the program (SPSS V.23) with the adoption of descriptive statistical methods to test its hypotheses (mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, simple regression coefficient). The most prominent results of the research were the presence of a clear impact of High Commitment Management in the job performance,*

which included four themes representing the first research methodology and theoretical framework and the third axis to present and analyze the results and test hypotheses, while the fourth axis devoted to conclusions and recommendations.

Keywords: High Commitment Management, Job Performance.

منهجية البحث

• أولاً: مشكلة البحث

حظيت إدارة الالتزام العالي في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين والكتاب والمتخصصين في مجال العلوم الإدارية، إذ توجهت بحوثهم العلمية نحو دراسة المشكلة بإطار علمي منهجي والتعرف عليها لما لها من آثار مباشرة في الأداء الوظيفي، وإمكانية النهوض بواقع المنظمات الخدمية من خلال التدريب والتعليم المستمر لكوادرها، وإدارة المسار الوظيفي، فضلاً عن إدارة الأداء كعملية مستمرة لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية وبلوغ مستقبل المنظمة المنشود والمتمثل بالبقاء والنمو والازدهار.

وعلى الرغم من هذا التوجه البحثي إلا أن هنالك حاجة ملحة وضرورية لمزيد من الدراسات العربية، سيما للبيئة العراقية منها على وجه الخصوص وبكلا المستويين التطبيقي والتجريبي، نظراً لدورها الإيجابي في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية على وجه التحديد، فكانت الطروحات الفكرية والتجاذبات النظرية مسلكاً لبناء مفاهيم وأطر فكرية تتفاعل فيما بينها لتصل إلى الأداء الوظيفي بقبول نتاجاته كما ونوعاً.

انطلقت مشكلة البحث من محدودية ادراك وفهم وتطبيق إبعاد إدارة الالتزام العالي، والأداء الوظيفي في مستشفى الكندي التعليمي، فضلاً عن تشخيص الباحثة لمحدودية ادراك ومعرفة كوادر المستشفى والمهام بمتغيرات البحث، أضف لذلك بعض الإهمال الذي تعاني منه كوادرها للأنشطة المعززة للالتزام والولاء والأداء السياقي والمساهمة في رفع الروح المعنوية كالمحبة والتسامح ونكران الذات والعمل بروح الفريق الواحد والنصح والإرشاد وتقويم الأداء المتدني للفرد وتحسينه بدلاً عن معاقبته ومكافأة الأداء المرتفع، لذا يتطلب من الباحث التحقق من مستوى توفر هذين المتغيرين في مستشفى الكندي التعليمي، ومن هنا أصبح حري بالباحث أن يضع تساؤلاته العملية التي تجسد المشكلة:

1. هل تتوفر مقومات إدارة الالتزام العالي في مستشفى الكندي التعليمي؟ وما مستوى توفرها واهتمامها وتبنيها لها؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي الذي تمتلكه المستشفى؟ وأي من أبعاده كانت ذات أولوية أكثر من الأخرى؟
3. ما علاقة وتأثير إدارة الالتزام العالي في الأداء الوظيفي في مستشفى الكندي التعليمي؟

• ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث الحالي من دوره في بيان التأثير الناجح لإدارة الالتزام العالي من خلال أبعاده (التدريب والتعليم، إدارة المسار الوظيفي، إدارة الأداء)، وما ستفرضه من معطيات النجاح وتحسين مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده الممثلة ب (أداء المهام، الأداء السياقي، سلوك العمل السلبي) وتبرز أهمية هذا البحث في:

1. محاولة تكوين رؤية مفاهيمية معاصرة بتقديم إطار نظري للمستشفى لزيادة المعرفة واكتساب منظور مفاهيمي جديد يعزز من قدراتها المستقبلية للتعرف على المتغيرين المبحوثين .
2. التعرف على مستوى إمكانيات وقدرات المشفى المبحوثة في مجال إدارة الالتزام العالي والأداء الوظيفي .
3. استكشاف طبيعة العلاقة الترابطية بين إدارة الالتزام العالي والأداء الوظيفي في المستشفى عينة البحث.
4. الاستفادة من تأثير إدارة الالتزام العالي في الأداء الوظيفي في سبيل تطوير المستشفى عينة البحث والعمل على زيادة وعيها بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على مستوى جودة مخرجاتها ضمن نطاق بيئتها وحاجة المجتمع لمزيد من الخدمات الطبية المقدمة.

• ثالثاً: أهداف البحث

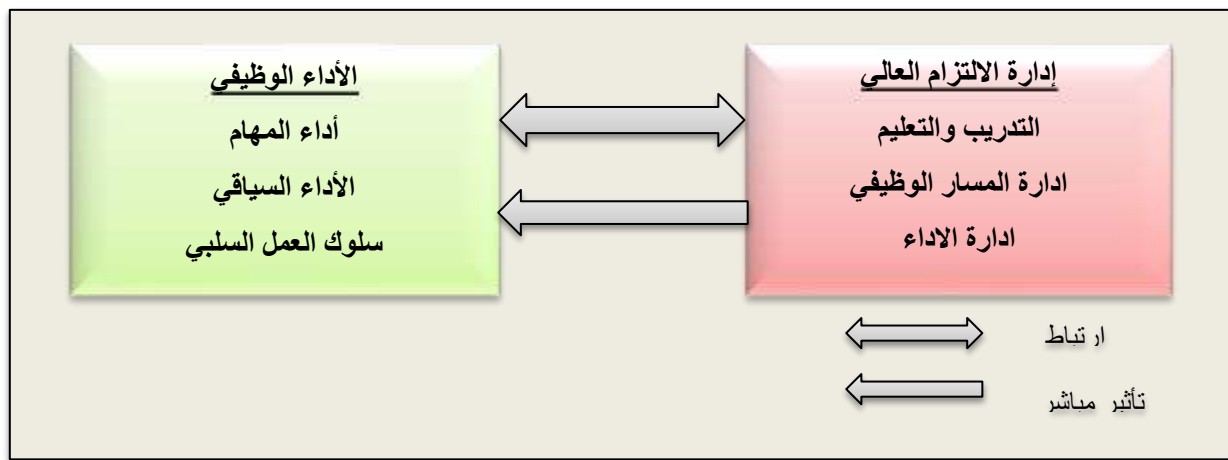
سعى البحث الحالي إلى تحقيق عدة أهداف تمثلت بـ :

1. عرض ومناقشة بعض الأطر المفاهيمية والمعرفية المتعلقة بمتغيرات البحث (إدارة الالتزام العالي، الأداء الوظيفي)، فضلاً عن التعرف عليها بشكل تفصيلي ضمن إطارها الفكري والتطبيقي ومن خلال المسوحات النظرية وما تسنى للباحث من قراءته والإطلاع عليه خدمة لمشكلة البحث.
2. استكشاف تأثير إدارة الالتزام العالي في الأداء الوظيفي .
3. تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تطبيق نموذج يتناول إدارة الالتزام العالي والاستفادة منه على مستوى المستشفى المبحوثة، فضلاً عن إمكانية تعميمه على المنظمات العامة الأخرى .
4. إعطاء أولوية الاهتمام لأبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة ومستوى اهتمام المستشفى بهذه الأبعاد، عبر تحديد مستوى توفرها ودرجة ممارستها له .

5. تسليط الضوء على الجانب المعرفي والتحليلي ومناقشة المضامين الفلسفية والمناهج الأكاديمية الحديثة لمتغيرات البحث (الالتزام العالي، الاداء الوظيفي) لغرض الافادة منها من قبل مستشفى الكندي التعليمي.
6. محاولة توجيه أنظار المستشفى إلى دراسة الأبعاد التنظيمية والاستراتيجية (لإدارة الالتزام العالي، الاداء الوظيفي) وجعلها أكثر ملائمة لواقع الأداء المطلوب منها في ظل البيئة التنظيمية المضطربة في العراق.
7. تحديد اثر الأبعاد التي تتبناها المستشفى وتمارسها لكل متغير وتكون مؤثرة في المتغيرات الأخرى، فضلا عن تحديد أكثرها ترابطاً.

• رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يهدف المخطط الفرضي الى توضيح العلاقات الفرضية المنطقية للمتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية ذات العلاقة لكل منها. وتم اختيار أبعاد ادارة الالتزام العالي وفقا للمسوحات الفكرية والأدبية للدراسات السابقة وكانت (التدريب والتعليم، ادارة المسار الوظيفي، ادارة الاداء) وفق نموذج (Haward,2013)، بينما تم اختيار أبعاد الاداء الوظيفي (اداء المهام، الاداء السياقي، سلوك العمل السلبي) وفق نموذج (Koopmans,2014)، وخدمة لأهداف البحث ومشكلته تم إعداد المخطط الفرضي ليمثل مجموعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة كما في الشكل (1) ادناه :



شكل (1): المخطط الفرضي

المصدر: اعداد الباحثة

• خامساً: فرضيات البحث

- كل تخمين يتوصل اليه الباحث ويتمسك به بشكل مؤقت يُعد فرضية، فهي اشبه برأي الباحثة المبدئي في حل المشكلة، وبناءً على مشكلة البحث وفي إطار مخططها الفرضي، جرى صياغة فرضيات البحث وكالاتي:
- **الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الالتزام العالي والأداء الوظيفي بأبعاده في مستشفى الكندي التعليمي .
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** تؤثر إدارة الالتزام العالي تأثيراً معنوياً في الأداء الوظيفي وابعاده اجمالاً في مستشفى الكندي التعليمي .

• سادساً: طرائق واساليب جمع بيانات البحث

تم استعمال الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات انسجاماً مع توجه الباحثة لاستطلاع آراء عينة البحث، كما تم انتخاب اساليب احصائية خدمة لأهداف البحث (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الانحدار البسيط، اختبار KMO) .

• سابعاً: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بمستشفى الكندي التعليمي نظراً لدورها البارز في تقديم الخدمات الطبية وتوفير احتياجات المرضى من الدواء والرعاية الصحية، فضلاً عن الأهمية الكبيرة التي يحتلها قطاع الصحة في العراق عامة، ومساهمته الفاعلة في الرفاهية الصحية لمواطنيه، وضرورة النهوض بواقعه عامة، وواقع مستشفى الكندي التعليمي خاصة، فكان مجتمع البحث (111) طبيب اختصاص جراحي وممارس واستشاري، فيما كانت عينة البحث ممثلة (ببعض الاطباء من الكوادر الجراحية والاستشارية والممارسين) والبالغ حجمها (65) فرداً، وبما يمثل (58.6%) من مجتمع البحث.

• ثامناً: صدق وثبات الاستبانة

تم الاعتماد على اختبار (الفا كرونباخ) لغرض التحقق من ثبات الاستبانة، إذ بلغ معامل الفا كرونباخ للمتغير المستقل ادارة الالتزام العالي (0.887)، والاداء الوظيفي (0.889) كمتغير معتمد، وهي قيمة عالية تدل على ثبات عالٍ للاستبانة. اما قيمة معامل الصدق لمتغير ادارة الالتزام العالي (0.942)، والاداء الوظيفي (0.943) وهي قيمة تدل على صدق عالٍ للمقياس، فضلا عن الصدق الظاهري عبر عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمحكمين المتخصصين، فحصلت على نسبة مقبولة (85.13%) وقد تم الاخذ ببعض الملاحظات من قبل الباحثة، ولقد اجرت الباحثة اختبار كيزر – ماير – اولكن (KMO) للتحقق من مدى كفاية حجم العينة لأجراء التحليل العاملي، وكان حجم المجتمع كافياً ومناسباً لإجراء التحليل العاملي، إذ كانت قيمة (KMO= 0.956)، وبمستوى معنوية (Sig=0.000) ، وبذلك تكون الاستبانة ملائمة للتحليل الاحصائي .

الدراسات السابقة

1. الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير إدارة الالتزام العالي

• دراسة (النعمي وحמיד,2015): "متطلبات ادارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية"

يهدف هذا البحث لتسليط الضوء على العلاقة بين متطلبات إدارة الالتزام العالي (المشاركة في اتخاذ القرار، ومشاركة المعلومات، والتعويضات، والتدريب والتطوير، والاختيار والتعيين، وفرق العمل، والامن الوظيفي) والريادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، والقيادة الريادية، والعقل الريادي، والموارد المدارة استراتيجياً)، سعى البحث الى تحقيق جملة من الأهداف المعرفية والتطبيقية، وتم اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرات في عينة بحجم (110) فرداً من مديري اقسام وشعب ومعاونيهم في شركات المقاولات العراقية في بغداد (حمورابي، والمعتمصم، والرشيدي، والمنصور)، وتمحورت مشكلة البحث بوجود قصور واضح في تطبيق ممارسات إدارة الالتزام العالي للموارد البشرية وكيفية توظيفه بما يكفل تحقيق الريادة الاستراتيجية في شركات المقاولات العراقية، ولتحليل بيانات البحث تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) ومن أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل ارتباط بيرسون)، وكانت ابرز النتائج التي توصل اليها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين إدارة الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية في شركات المقاولات العراقية.

• دراسة (Latorre et al.,2016):

" High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model"

ممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام، وعلاقة العمل والأداء الوظيفي: اختبار لنموذج الوساطة"

تحدد هذه الدراسة وتختبر نموذجاً لممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام وارتباطها بالنتائج عبر مسار يتضمن تصورات الافراد ومواقفهم، وبالتالي يبحث عن طريقة جديدة لفتح ما يسمى "الصندوق الأسود" بين إدارة الموارد البشرية والأداء. تم جمع البيانات من خلال استبيان اراء (835) عاملاً إسبانياً من ثلاثة قطاعات (الخدمات والتعليم وصناعة الأغذية). تم اجراء تحليل المسار لاختبار الفرضيات. ارتبطت ممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام بأداء الفرد من خلال التأثير الوسيط للدعم التنظيمي المدرك، والعقد النفسي المحقق وأمن الوظيفة، بوصفهما من السمات الرئيسية لعلاقة العمل والرضا الوظيفي. تسلط هذه الدراسة الضوء على أدوار الموارد البشرية عالية الالتزام وانموذج التبادل الاجتماعي الذي يضع علاقة عمل إيجابية في محور العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء، إذ يدعم سلسلة سببية من المدخلات (ممارسات الموارد البشرية) إلى التصورات (علاقة العمل)، والمواقف (الرضا الوظيفي)، والأداء (سلوك الفرد). وتمثلت ابرز النتائج التي توصل اليها البحث بوجود تأثير مباشر لممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام في الاداء الوظيفي، فضلاً عن تأثيرها غير المباشر لممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام في الاداء الوظيفي عبر الدعم التنظيمي المدرك ووسيط اسهم في تعظيم العلاقة بينهما .

2. الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي

• دراسة (مرسي, 2013): "أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط - دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق"

هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى توضيح أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية في الأداء الوظيفي بشقيه المتمثل بأداء المهمة، والأداء السياقي، وتحديد فيما إذا كان متغير التحكم المدرك يتوسط هذه العلاقة أم لا. وتم الاعتماد على دراسة ميدانية على عينة قوامها (570) ممرضة من العاملات بمستشفيات جامعة الزقازيق، وعبر استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، ومنها (تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتحليل المسار). أفادت النتائج أن الشعور بالمسؤولية الوظيفية يؤثر في كل من أداء المهمة والأداء السياقي للممرضات العاملات بالمستشفيات محل الدراسة، كما أوضحت النتائج أيضاً أن متغير التحكم المدرك يتوسط العلاقة بين الشعور بالمسؤولية الوظيفية وكل من أداء المهمة والأداء السياقي .

● دراسة (Opatha & Kumari,2017):

"A Synthesis towards the Construct of Job Performance"

التوافق في سبيل بناء الأداء الوظيفي

الغرض الرئيس من هذه الدراسة هو مراجعة نظرية للأداء الوظيفي وأبعاد قياسه والنتائج التجريبية، مع الإشارة إلى الوظائف المختلفة في المنظمات الخدمية، إذ استعرضت هذه الدراسة النظرية الأدبيات المتعلقة بالأداء الوظيفي وطبيعتها الديناميكية، ومقارنة وتحليل الأبعاد المتعلقة بالأداء الوظيفي لتوليد مفهوم جديد للأداء الوظيفي، وشرح الأهمية والهدف من الارتقاء بمستوى الاداء الوظيفي لتحقيق غاية المنظمة واهدافها.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها جمعت متغيرين لم يسبق ان جمعا وبحثا بدراسة في البيئة العراقية بحسب ما اطلعت عليه الباحثة، فضلاً عن نوع عينة البحث ومكان التطبيق، الا انها استفادت وطبقت الأساليب الإحصائية التي عرضتها الدراسات السابقة، وقد وظفت الباحثة مقاييس الدراسات السابقة، واختبرتها في البيئة العراقية، للتقارب بالنتائج ولكنها تباينت في نسب التطبيق.

الجانب النظري: ادارة الالتزام العالي

● أولاً: مفهوم إدارة الالتزام العالي

أضحت ادارة الالتزام العالي جوهر واهتمام الادارة العليا لمنظمات القرن الحادي والعشرين، واصبحت تحتل مكاناً بارزاً في اذهان صانعي القرار الاستراتيجي لبلوغ غايات واهداف المنظمة وضمان النجاح على الامدين المتوسط والبعيد، إذ تأخذ على عاتقها ارساء التوازن في الاداء الوظيفي لتحقيق ميزة تنافسية تمنحها اسبقية على منافسيها المتواجدين في الاسواق الحالية المتسمة بالتنافسية الشديدة، وبما يساعد المنظمة على البقاء والنمو والازدهار .

واشار (Husted,1995:637) لإدارة الالتزام العالي بمجموعة من الممارسات المثلى لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة بالاستقطاب الاختيار الدقيق للعاملين الجدد، وتدريب الافراد، والحوافز، ومشاركة المعلومات على نطاق واسع، والامن الوظيفي، واعتماد العمل الفرقي، فضلاً عن الاهتمام بتوجهات الافراد العاملين وتعزيز دوافع العمل لديهم، إذ تسهم هذه الممارسات مجتمعة في توليد ثقافة الالتزام المتبادل والحفاظ عليها.

اما (ارمسترونغ، 2008: 55) فيعرفها كشكل من أشكال الإدارة التي تهدف الى ايجاد سلوك منظم ذاتي التوجه في المقام الأول بدلاً من السيطرة عليه عبر العقوبات والضغوط الخارجية على الفرد، فضلاً عن توليد مستويات عالية من الثقة في علاقات العمل داخل المنظمة، فيما يراها (سعيد والنصراوي، 2016: 198) بأنها استعمال ممارسات ادارة الموارد البشرية لتشجيع الافراد العاملين على بذل المزيد من الجهود اللازمة لتحقيق الاهداف التنظيمية، إذ تتمثل بتطوير المهارات، والحوافز المادية والمعنوية، فضلاً عن الاغناء الوظيفي، وهذا ما توافق مع توجه الباحثة بتبني مفهوم ارمسترونغ.

● ثانياً: أهمية إدارة الالتزام العالي

تعد إدارة الالتزام العالي مطلباً أساسياً لتحقيق أهداف المنظمة، إذ يتخللها تطوير الافراد وتدريبهم وتزويدهم بالمعارف الجديدة والمهارات والكفاءات التي تؤدي الى زيادة الولاء التنظيمي، فتوفر الظروف التي تسمح للأفراد بالمشاركة العالية في اعمال المنظمة، وزيادة الإنتاجية، وتقليل ضغط العمل، واختيار الافراد العاملين بما ينسجم مع المهام الوظيفية، فضلاً عن احتفاظ المنظمات بالافراد ذوي الاداء العالي (النصراوي، 2014: 45)، وتلخص الباحثة اهمية ادارة الالتزام العالي بالاتي:

1. تعد مصدراً للميزة التنافسية، إذ شكّل احتفاظ المنظمات بالافراد ذوي الاداء العالي تحدياً كبيراً بالنسبة لها، نظراً لتنافس المنظمات على رأس المال البشري لتحقيق النجاح الاستراتيجي والاستدامة في قطاع اعمالها (النعمي، وحميد، 2015: 41) .
2. تطوير السلم الوظيفي، وايجاد مستوى عال من المرونة الوظيفية مع مواصفات الوظيفة، فضلاً عن اعتماد الهيكل الفرقي في عرض المعلومات، إذ يتم التخلي عن الصلابة والتشدد والتمييز بين الافراد (ارمسترونغ، 2008: 55) .
3. تساعد على فهم أهداف المنظمة وثقافتها عبر مشاركة وتبادل المعلومات بين الافراد في سبيل تحقيقهم للأهداف التنظيمية مما يولد بيئة عمل صحية أكثر استقراراً وإيجابية.
4. تعد ادارة الالتزام العالي عاملاً مهماً في زيادة السلوك المبتكر لدى الافراد، فضلاً عن تكريس السلوكيات التقديرية والجهود التي تتجاوز المحددات التي تواجهها المنظمة متجهة صوب النتائج التي تبتغي تحقيقها عبر الممارسات الفاعلة للموارد البشرية (Bruovld & Lee,2003:982).

● ثالثاً: ابعاد إدارة الالتزام العالي

تلعب أبعاد إدارة الالتزام العالي دوراً مهماً وحيوياً في تعزيز الالتزام لدى الأفراد العاملين، إذ تعمل هذه الأبعاد على زيادة الإنتاجية، وتقليل ضغط العمل للعاملين في المنظمة، وتوفر الظروف الملائمة لمشاركة الافراد العاملين في اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة، فضلاً عن تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة واهداف العاملين فيها (Rubel et al.,2018: 6) وتتمثل هذه الابعاد بالاتي:

1. التدريب والتعليم

لقد أدى الاتجاه المتزايد نحو التخصص في إدارة الالتزام وضرورة التكيف مع التقنيات الحديثة والظروف المتغيرة والمتلاحقة في مجال الأعمال إلى زيادة الحاجة إلى تدريب الافراد العاملين كوسيلة توظيفها الادارة لتطوير وتنمية قدراتهم العلمية والسلوكية، بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها، ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، فضلاً عن مستويات التطوير الشاملة لقدرات وامكانات الافراد، وصقل مهاراتهم وقيمهم لجعل ادائهم اكثر كفاءة وفاعلية (Whitener,2001:517)، وتزويدهم بالمعارف والمعلومات الجديدة وتبني عملية تعليمهم لتلبية احتياجات المنظمات في سبيل تحقيق غاياتها، والتكيف مع التغيرات السريعة في المهارات المطلوبة والتدفق الهائل في المعارف والمعلومات وربط الأفراد بكل جديد في مجال أعمالهم (نايل،2013: 161) .

ويرتبط التعليم بالتدريب ارتباطاً قوياً، إذ يمثل مدخلاً رئيساً في عملية التدريب، ويعتمد نجاح التدريب على ما تلقاه الفرد المتدرب من معارف وثقافة عامة، إذ يستهدف كلاهما تطوير المورد البشري في المنظمة عبر التغيير في سلوكياته للانخراط بسرعة في مهامه الوظيفية مع امكانية عالية في التكيف مع ظروف العمل ومتطلباته (عبد الفتاح،2013: 47) .

2. ادارة المسار الوظيفي

يتمثل المسار الوظيفي بسلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية في حياة الفرد العملية المعبر عنها بالترقية لوظيفة اعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد، وما يرافقها من زيادة في الاجور والمرتببات، والمكانة الوظيفية، وتحمل اعباء ومسؤوليات اكبر في العمل (عثمان، وفتحي،2016: 45)، إذ تهدف لتوفير الفرص لتطوير قدرات الافراد وضمان التدفق اللازم للمواهب داخل المنظمة وبما يرضي طموح افرادها (Armstrong,2009:591)، وبعد التدريب جوهر ادارة المسار وأحد وسائلها، إذ يتفاعل معها طردياً، فينعكس نجاحه ايجاباً عليها، ويشكل حجر الزاوية في تنمية المسار الوظيفي عبر بناء كوادر مؤهلة كفؤة وفاعلة (الحمص،2014: 497)، فضلاً عن الموائمة بين امكانيات الفرد واحتياجات المنظمة من خلال مجموعة من القرارات والاجراءات التنظيمية التي تهيء فرص العمل الملائمة للفرد والمنظمة في الحياة الوظيفية، وعليه فالمسار الوظيفي عملية يتم بموجبها الموائمة بين تطلعات ورغبات واهتمامات الافراد في التقييم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرص نموها (فتحي،2013: 16-17) .

3. ادارة الاداء

تعد ادارة الاداء منهجاً شاملاً للأداء يقضي باستعمال ادوات الادارة كافة، بما في ذلك تقييم الاداء لضمان تحقيق الاهداف التنظيمية، وتمثل اداة ادارية لتخطيط ومراقبة وقياس وتقييم واعداد تقارير عن مؤشرات الاداء لضمان الكفاءة والفاعلية، فهي رحلة تقيس تنفيذ استراتيجية المنظمة كعملية مستمرة لقياس وتطوير اداء الافراد والفرق وموائمة ادائهم مع اهداف المنظمة، إذ تتخطى تحديد الاهداف الفردية لتشمل اولويات تنظيمية اوسع كإدارة المواهب (Mbonambi,2016:22-24)، وترتبط ممارسات ادارة الموارد البشرية ببعضها والاستمرار في تطوير المورد البشري، فضلاً عن دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة عبر تطوير المهارات والخبرات وتعديل سلوك الافراد وتنمية روح الابداع والابتكار لديهم، والعمل بروح الفريق الواحد (القيسي، و ابراهيم، 2016: 227) .

وتكمن الغاية الرئيسة لإدارة الاداء في التركيز على الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، فهي ليست نظاماً موجهاً نحو تقييم اداء الافراد العاملين في المنظمة فحسب، بل انها مصممة لتعزيز الاهداف التنظيمية، ورفع مستويات الاداء وتطويره، وايجاد قنوات اتصال فاعلة بين المديرين والافراد العاملين (نعمة، وعلي،2015: 383) .

وعليه تتكامل ادارة الاداء مع عمليات الادارة الاخرى، وتتطوي على التواصل المنتظم الفاعل بين المديرين والمرووسين، فهي مسؤولية المشرف في ضمان قيام الفرد بأدواره ومسؤولياته وفقاً للوصف الوظيفي وبما ينسجم مع غاية المنظمة واهدافها (Paile,2012:12-13) .

الاداء الوظيفي**• أولاً: مفهوم الاداء الوظيفي**

يعد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الحيوية والمهمة في حياة كل من الفرد والمنظمة على حد سواء، إذ يعكس مدى اجتهاد الفرد ومثابرتة على اداء عمله، ومدى جديته في اكتساب الخبرات المتعددة والاستفادة منها اذا ما تم قياسه بصورة عادلة، فضلاً عن مكانته الخاصة لدى المنظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة فيها، وعليه ركزت الاتجاهات الإدارية الحديثة وبصفة خاصة السلوكية منها على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتقييم أدائه الوظيفي، ولذا فقد حظي باهتمام بالغ من قبل الكتاب والباحثين، وشهد بحوثاً مستمرة من جانبهم بغية الحصول على حلول مبتكرة للمشكلات المتعلقة به . فالأداء الوظيفي يمثل ظاهرة معقدة، تشير لكيفية الأداء الجيد للوظيفة وفقاً للمعايير الموضوعية (مرسي،2013: 240) .

يمثل الأداء الوظيفي مجموعة السلوكيات الادارية المعبرة عن قيام الفرد بعمله، وتتضمن جودة الاداء، وحسن التنفيذ، والخبرة العملية، والاتصال ببقية الاعضاء التنظيميين، والالتزام باللوائح والتعليمات الادارية المنظمة لعمله بما يسهم في تحقيق الغايات والاهداف التنظيمية (الحسيني،2017: 286)، فهو القيمة المتوقعة التي تحصل عليها المنظمة من الانشطة المنفصلة او المتصلة

التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية محددة (Chei et al.,2014:30)، ومن جانب آخر فقد اشار(Bin,2016:1) للأداء الوظيفي كمحصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من قيامه بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة اليه.

• ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي

تعتمد طبيعة الأداء الوظيفي في المنظمة على متطلبات الوظيفة وأهدافها ورسالتها، والمعتقدات في المنظمة حول السلوكيات الأكثر أهمية، إذ تحتاج المنظمات لأفراد ذوي أداء عالٍ من أجل تحقيق أهدافها، بتقديم المنتجات والخدمات المتخصصة فيها، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية (Befort & Hatrup,2003:17). ويولد إنجاز المهام والأداء على مستوى عالٍ شعوراً بالارتياح والفخر والافتخار، وتتم مكافأة الأداء إذا ما تم الاعتراف به من قبل الآخرين داخل المنظمة عن طريق المزايا المالية والمعنوية، إذ يعد شرطاً أساسياً (وإن لم يكن الوحيد) للتطوير الوظيفي والنجاح المستقبلي للمنظمة في سوق الاعمال (Sonntag&Frese,2002:4). يعد الأداء الوظيفي مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله الحالي واعمال اخرى في المستقبل مما يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية لوظيفة اعلى، فضلاً عن ارتباطه بالاستقرار الوظيفي للأفراد، فالأفراد ذوو الاداء المتدني يكونوا مهتدين بالاستغناء عن خدماتهم (قمر، وسالمة،2019: 56).

• ثالثاً: ابعاد الاداء الوظيفي

ركزت معظم الدراسات على ثلاثة ابعاد رئيسة لاقت قبولاً أكثر من قبل الباحثين وهي(اداء المهام، الاداء السياقي، سلوك العمل السلبي) وهي الأكثر انسجاماً وملائمة وتكيفاً مع بيئة المنظمات المبحوثة في البحث الحالي، ويمكن توضيحها بالاتي:

1. اداء المهام

يتمثل اداء المهام بأنماط معينة من السلوك تسهم في إنجاز العمليات الجوهرية للمنظمة كإنتاج السلع وتقديم الخدمات، وعمليات البيع، وجرد المخزون السلعي، وإدارة المرؤوسين، إذ تمثل الأنشطة الداعمة للعمليات التنظيمية الأساسية (Koopmans,2014:3). ويعرف سلوك اداء المهام بالسلوك الموجه نحو المهام والواجبات والمسؤوليات المتضمنة في توصيف الوظيفة (Singh& Nik,2017:175)، فيما يشير(Lievens et al.,2008:12) إلى كفاءة شاغلي الوظائف في انجاز الأنشطة المعترف بها رسمياً كجزء من وظيفتهم، فضلاً عن المهارات التي تمكن الافراد من اداء مهامهم على اكمل وجه وذلك بتحويل المعلومات والمعارف الى واقع عملي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية، لذا اصبح نجاح اي منظمة مقترناً بمدى اهتمامها بقدرات افرادها وكفاءتهم وحسن ادائهم لمهامهم الوظيفية، وكيفية استثمارها لرأس المال البشري (العنزي، وهاتف، 2019: 48).

2. الأداء السياقي

السلوكيات التي تهدف في المقام الأول إلى الأداء السلس للمنظمة، فضلاً عن السلوكيات الاستباقية التي تهدف إلى تغيير وتحسين إجراءات العمل والعمليات التنظيمية، وتشمل سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مكوناتها الخمسة المتمثلة بالإيثار، والضمير، والفضيلة المدنية، والمجاملة، والروح الرياضية، وبعض جوانب العفوية التنظيمية ك(مساعدة زملاء العمل، وحماية المنظمة، والسلوك التنظيمي الإيجابي) (Sonntag&Frese,2002:7)، إذ تعكس سلوكيات الأداء السياقي ثقافة المنظمة ومناخها، والسياق الذي يتم فيه تنفيذ المهام الوظيفية، فضلاً عن التطوع للعمل الإضافي، والحماسة، ومساعدة الآخرين من زملاء العمل، ودعم المنظمة والدفاع عنها (Befort & Hatrup ,2003: 17)، فيعبر عن الاداء السياقي بمجموعة من الجهود الفردية غير الرسمية التي تشكل السياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي كعامل تحفيزي اساسي ومهم للأنشطة والعمليات المتعلقة بمهام المنظمة (الدوري،2018: 85).

3. سلوك العمل السلبي

سلوكيات وتصرفات تؤدي إلى عواقب غير مرغوب فيها على المنظمة وأصحاب المصلحة فيها، وتضعف من قدرتها على تحقيق الأهداف التنظيمية (Campbell & Wiernik,2015:51)، ويعرفه (Opatha&Kumari,2017:73) بأنه سلوك غير مهم له عواقب سلبية على المنظمات وكذلك على الافراد، ويتمثل بانتهاك الافراد للمعايير واللوائح التنظيمية عبر الممارسات والسلوكيات الضارة بالمنظمة او افرادها او كلاهما كالممارسات اللاأخلاقية للأفراد العاملين، والتغيب، والتهرب من العمل، والصراع داخل مكان العمل، والسرقة، والرشوة، والتزوير، والعنف في مكان العمل، والاحتيال، وانكار الجهد، والسلوك العدواني، وسوء استثمار الوقت والموارد (العطوي،2011: 172)، مما يلحق الضرر بسمعة المنظمة، وفقدانها لربائنها، وانخفاض انتاجيتها كماً ونوعاً، ويولد اثاراً سلبية على المنظمة بأفرادها (العابدي، وعبد الهادي، 2017: 16). ان قيام الفرد بسلوك عمل سلبي اساسه وجود حالة من القلق والارتباك في مناخ من التفاعل مع المنظمة او زملاء العمل او المديرين او الزبائن، إذ تولد اضراراً مادية، وجسدية، ونفسية، فتهدد رفاهية المنظمة وافرادها (الحكيم، وناصر، 2014: بلا).

الجانب الميداني

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات وكالاتي:

• أولاً: وصف واقع متغيرات البحث

يستعرض الباحث التحليل الوصفي لنتائج المتغيرات المكونة لإدارة الالتزام العالي كمتغير مستقل (تفسيري) والاداء الوظيفي كمتغير معتمد (مستجيب)، إذ تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في استقصاء آراء عينة قيد البحث، وكما مبين في الجدول (1) ادناه:

جدول (1): تدرجات ليكرت الخماسي

تدرجات المقياس	وافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا اوافق بشدة
قيمة الأوساط الحسابية	5	4	3	2	1
اطوال الفئات	4.21-5.00	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81 – 2.60	1- 1.80
التفسيرات اللفظية	متوفر جداً	متوفر	حول الوسط	ضعيف	ضعيف جداً

المصدر: ظاهر، عبد الكريم مزعل، (2019)، القيادة التحويلية واثرها في تحسين الأداء الاستراتيجي بتوسيط التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه في العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية.

1. تحليل استجابات عينة البحث بحسب ابعاد إدارة الالتزام العالي (المتغير المستقل)

تضمن المتغير المستقل (ادارة الالتزام العالي) (18) فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد (التدريب والتعليم، ادارة المسار الوظيفي، ادارة الاداء) وبواقع (5، 6، 7) فقرة على الترتيب، إذ حصلت على متوسطات حسابية بلغت (3.69، 3.58، 3.45) وجميعها متوفرة وتمارس بصورة جيدة وعلى الترتيب، إذ أسهمت هذه النتائج بحصول المتغير المستقل إدارة الالتزام العالي على وسط حسابي (3,57) متوفر، وبانحراف معياري (0.545)، وبأهمية نسبية (71%) من اهتمام عينة البحث بالمتغير المستقل، فضلاً عن اتفاق وتجانس في آراء عينة البحث، بحصوله على معامل اختلاف نسبي (15%)، مما يشير الى امتلاك كوادر مستشفى الكندي التعليمي للمهارات والمعرفة المتخصصة في مجال عملهم، فضلاً عن إتاحة الفرص لهم للتعبير عن قدراتهم وتحسين مساراتهم الوظيفية، وتحسين ادائهم بصورة مستمرة لمواكبة التغيرات التنظيمية وبما يساعد المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة بها بالسرعة الممكنة للحيلولة دون فقدان أي فرصة للمنافسين ضمن قطاع اعمالها.

2. تحليل استجابات عينة البحث بحسب ابعاد الأداء الوظيفي (المتغير المعتمد)

تضمن المتغير المعتمد (الأداء الوظيفي) (25) فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد (اداء المهام، الاداء السياقي، سلوك العمل السلبي) وبواقع (7، 9، 9) فقرة على الترتيب، إذ يتضح حصول بعد (سلوك العمل السلبي) على ادنى الأوساط الحسابية (2,85) متوفر حول الوسط، من بين ابعاد المتغير المعتمد الأداء الوظيفي، بينما كان الوسط المحسوب لبعده (أداء المهام)، و (الأداء السياقي) بقيمة (3,56، 3,48) وجميعها متوفرة، إذ أسهمت هذه النتائج بحصول المتغير المعتمد الأداء الوظيفي على وسط حسابي (3,30) متوفر حول الوسط، وبانحراف معياري (0.419)، وبأهمية نسبية (66%) من اهتمام عينة البحث بالمتغير المستقل، فضلاً عن اتفاق وتجانس في آراء عينة البحث، بحصوله على معامل اختلاف نسبي (13%)، إذ تدل النتائج على انجاز جميع المهام والانشطة التي تمارسها كوادر المستشفى بنجاح، مع إيلاء الاهتمام لجهود الشخصية المرتبطة بوظائفهم، فضلاً عن ابتعادهم عن جميع الممارسات التي تنتهك معايير السلوك واللوائح والمدونات الأخلاقية للمنظمة.

• ثانياً: اختبار الفرضيات

تهدف الفقرة هذه الى اختبار فرضيات الارتباط والتأثير التي صيغت استرشاداً بما افرضه التراكم الفكري حول العلاقة بين ادارة الالتزام العالي والاداء الوظيفي وانعكاس ادارة الالتزام العالي في الاداء الوظيفي وعلى النحو الآتي:

1. العلاقة بين ادارة الالتزام العالي والاداء الوظيفي

انطلقت الفرضية الرئيسية الاولى من توقع (ترتبط ادارة الالتزام العالي مع الاداء الوظيفي وابعادها ارتباطاً طردياً معنوياً موجباً)، وقد اظهر الجدول (2) علاقات الارتباط الطردية الموجبة بين ادارة الالتزام العالي والاداء الوظيفي اجمالاً وعلى مستوى الابعاد.

وينضح من الجدول (2) وجود علاقات ارتباط طردية موجبة متباينة القيم لإدارة الالتزام العالي في معامل ارتباطها البسيط مع المتغير المعتمد الاداء الوظيفي، إذ حققت ادارة الالتزام العالي اربع علاقات ارتباط طردية معنوية موجبة وبنسبة (100%) مع الاداء الوظيفي وابعاده، فكانت قيمة معامل ارتباطها مع الاداء الوظيفي على المستوى الكلي (**0.757) معنوية طردية قوية، فيما كان ارتباطها مع البعد المعتمد اداء المهام (**0.620) معنوية طردية قوية، فيما كان ارتباطها مع الاداء السياقي بعلاقة ارتباط طردية موجبة (**0.510) قوية، بينما كانت قيمة معامل ارتباطها مع سلوك العمل السلبي، بمعامل ارتباط طردية موجب معنوي (**0.542) قوي، ومن هنا تجد الباحثة ادراك المستشفى لأهمية ممارسات الموارد البشرية لتشجيع كوادرها على تحقيق اهدافها المرجوة المتمثلة بتقديم الخدمات الصحية وبأعلى جودة ممكنة، إذ تعتمد التعليم ومن ثم التدريب كشكل من اشكال تطوير كوادرها الطبية، وتوفير الفرص امامهم لتحسين قدراتهم ومساراتهم الوظيفية وبما يلبي طموحاتهم ويزيد من رضاهم الوظيفي، فضلاً عن عملية التحسين المستمر للأداء بما يدفع نحو تحقيق المستشفى لأهدافها بكفاءة وفاعلية.

جدول (2): علاقات الارتباط بين ادارة الالتزام العالي والاداء الوظيفي
 $P^{**}<0.01$, $P^{*}<0.05$

Std.	Mean	عدد العلاقات	الاداء الوظيفي	سلوك العمل السلبي	الاداء السياقي	اداء المهام	المتغير المعتمد	ت
							وابعاؤه	
0.914	3.69	4	0.672**	0.420**	0.323**	0.410**	التدريب والتعليم	1
		100%	0.000	0.000	0.000	0.000		
0.775	3.58	4	0.692**	0.423**	0.472**	0.548**	ادارة المسار الوظيفي	2
		100%	0.000	0.000	0.000	0.000		
0.671	3.45	4	0.796**	0.535**	0.405**	0.727**	ادارة الاداء	3
		100%	0.000	0.000	0.000	0.000		
0.545	3.57	4	0.757**	0.542**	0.510**	0.620**	ادارة الالتزام العالي	4
		100%	0.000	0.000	0.000	0.000		
			3.30	2.58	3.48	3.56	Mean	
			0.419	0.988	0.872	0.657	Std.	

ومن كل ما سبق مناقشته من نتائج، تقبل فرضية البحث الرئيسة الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الالتزام العالي والأداء الوظيفي بأبعاده في مستشفى الكندي التعليمي).

2. تأثير ادارة الالتزام العالي في الاداء الوظيفي

انطلقت الفرضية الرئيسة الثانية من توقع الباحثة (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الالتزام العالي بأبعاده في الاداء الوظيفي)، ولغرض تحقق الباحثة من صحة الفرضية من عدمها تم تنفيذ أنموذج الانحدار الخطي البسيط، فضلا عن مؤشرات قيمة (t) المجدولة (1.96)، وقيمة (f) الجدولية (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05) لرفض وقبول الفرضية الرئيسة ويبين الجدول (3) تأثير ادارة الالتزام العالي في الاداء الوظيفي وكالاتي:

جدول (3): تأثير ادارة الالتزام العالي وابعاؤها في الصحة التنظيمية (n=65)

المتغير المعتمد	F المحسوبة لأنموذج	Sig	t	R ²	R	B	A	المتغير المستقل وإبعاده
الاداء الوظيفي	58.446	.000	7.645	.452	.672	.521	.604	التدريب والتعليم
	232.928	.000	15.262	.553	.744	.553	1.350	ادارة المسار الوظيفي
	152.374	.000	12.344	.526	.725	.767	.265	ادارة الاداء
	238.239	.000	15.435	.387	.622	.629	.686	ادارة الالتزام العالي

وتلاحظ الباحثة من نتائج الجدول (3)، أنموذج تأثير للمتغير المستقل (ادارة الالتزام العالي) في المتغير المعتمد (الاداء الوظيفي)، تحت مستوى المعنوية (sig=0.00) - وهي اصغر من قيمة الدلالة (0.05)، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (238.239)، وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية (3.841)، فيما كانت قيمة اختبار (t) المحسوبة (15.435) لقيمة البيتا، وهي أعلى من قيمة (t) الجدولية (1.96)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.387$) لأنموذج، وبدل على إن المتغير المستقل ادارة الالتزام العالي يفسر ما قيمته (38.7%) من الاداء الوظيفي في مستشفى الكندي التعليمي، وكانت قيمة ($\beta=0.629$)، إي إن التغير لوحدة واحدة في ادارة الالتزام العالي اهتماما، سيحدث تغييرا في الاداء الوظيفي بنسبة (62.9%)، وتوفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسة الثانية (تؤثر إدارة الالتزام العالي تأثيراً معنوياً في الأداء الوظيفي وابعاؤه اجمالاً في مستشفى الكندي التعليمي)، ويعد تأثيراً مرتفعاً، وبقية خطأ معياري (0.034)، وبأنموذج انحدار وكالاتي:

$$\text{الاداء الوظيفي (Y)} = 0.629 + 0.686 + (0.034 \text{ ادارة الالتزام العالي})$$

ويفسر هذا الانموذج ان اي اهتمام تبديه المستشفى قيد البحث بمقدار وحدة واحدة في متغير ادارة الالتزام العالي، سيتأثر الاداء الوظيفي بهذا الاهتمام بمقدار (62.9%)، كما يدعم معامل التحديد تفسير ادارة الالتزام العالي لنسبة (38.7%) من التغيرات التي تحدث في الاداء الوظيفي، والنسبة المتبقية (61.3%) كانت لعوامل اخرى غير مطروحة في الانموذج المختبر .

الاستنتاجات والتوصيات

• أولاً: الاستنتاجات

1. اظهرت مستشفى الكندي التعليمي اهتماماً بأداء مهامها ويظهر ذلك جلياً بإقامتها دورات وبرامج تدريبية تستهدف رفع مستوى الاداء الوظيفي لملاكاتها الطبية.
2. تعزز مستشفى الكندي معرفة ملاكها الطبي بتخصصاتهم وتصلق مواهبهم ومهاراتهم الفكرية في المجال الطبي بإتاحة الفرص المناسبة لابتعاثهم للمشاركة بمؤتمرات دولية وعالمية ليكونوا على اطلاع مباشر بالتطورات الحاصلة في الميدان الطبي.
3. أظهر الملاك الطبي لمستشفى الكندي اعتماده على الكوادر الداخلية لتبوء المناصب القيادية في المستشفى على اساس الشخص المناسب في المكان المناسب، ومكافأة الاداء العالي، وعلى الرغم من توفر وتبني المتغيرات المبحوثة وأعادها في مستشفى الكندي التعليمي واهتمامها بها الا انها دون الطموح.
4. تعزز إدارة مستشفى الكندي أداء افراده الوظيفي من خلال توظيف إدارة الالتزام العالي في ذلك التوجه، وبشكل خاص عندما تكرر ممارسات إدارة الأداء، وإدارة المسار الوظيفي والتدريب والتعلم في تعزيز الأداء الوظيفي لملاكها الطبية.

• ثانياً: التوصيات

1. ضرورة تفعيل العلاقة التبادلية بين ادارة الالتزام العالي والاداء الوظيفي في مستشفى الكندي التعليمي عبر ادراكهم بتطور الابعاد وتغيرها بالتزامن مع التعقيد والتغير البيئي وتنوع الوظائف.
2. ضرورة تفاعل المتغيرات لتوليد مناخ صحي يقي المستشفى من الامراض التنظيمية ويمنحها مناعة تنظيمية على الامد البعيد وبالشكل الذي يمكنها من تقديم خدماتها الطبية للمرضى على اتم وجه.
3. ضرورة رعاية ادارة المستشفى لكوادرها الادارية والطبية ونشر روح التسامح والايثار والالفة والمحبة والثقة داخل المستشفى وبما يسهم في تعزيز الالتزام والولاء والرضا والاداء السياقي لكوادرها.
4. ينبغي على إدارة مستشفى الكندي الاهتمام الإضافي في أدائها الوظيفي بشكل أكبر من السابق، فضلاً عن ايلانها الاهتمام بإدارة الالتزام العالي وابعادها وتطوير مسارها الوظيفي، واشراكهم في دورات تطويرية تتلاءم ومتطلبات المرحلة.

المصادر

• المصادر العربية

- [1] ارمسترونغ، مايكل، (2008)، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية : دليلك للعمل، ترجمة: ايناس الوكيل، الطبعة الاولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر .
- [2] الحسيني، سوسن جواد، (2017)، "دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخمسون .
- [3] الحكيم، ليث علي يوسف، ناصر، السيد وائل حاتم، (2014)، "الانومية التنظيمية وسلوك العمل العكسي، دراسة تطبيقية في شركات السياحة والسفر العراقية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة العاشرة، المجلد السابع، العدد الثلاثون .
- [4] الحمصي، دانيال طالب، (2014)، "اثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين- دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (36)، العدد (5) .
- [5] الدوري، زكريا مطلق، (2018)، "اثر تمكين العاملين في الاداء الوظيفي في منظمات الاعمال - دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية"، المجلة العلمية لجامعة جبهان، المجلد (22)، العدد (1)، السليمانية .
- [6] سعيد، هديل كاظم، النصراوي، حيدر غازي محمد، (2016)، "ادارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق المنظمي - بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية - بابل"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد 89 .
- [7] طاهر، عبد الكريم مزعل، (2019)، "القيادة التحويلية واثرها في تحسين الأداء الاستراتيجي بتوسيط التغيير التنظيمي"، أطروحة دكتوراه في العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية
- [8] العابدي، علي رزاق جواد، عبد الهادي، هديل محمد علي، (2017)، "القيادة الابوية وتأثيرها في سلوكيات العمل"، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (7)، العدد (2) .
- [9] عبد الفتاح، محمود، (2013)، نظرية التدريب، التحول من افكار ومبادئ التدريب الى واقعه الملموس، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر- القاهرة .

- [10] عثمان، برحاب، فتحي، معيوش، (2016)، "تخطيط المسار الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة سيرتاف مغنية"، رسالة ماجستير بتخصص ادارة اعمال وموارد بشرية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
- [11] العطوي، عامر علي حسين، (2011)، "العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف - دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى"، مجلة الغزي للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (21).
- [12] العنزي، قاسم محمد، هاتف، حسنين حسين، (2019)، "الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء التشغيلي للعاملين"، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (9)، العدد (1).
- [13] فتحي، ارزي، (2013)، "اثر المسار الوظيفي على اداء العاملين في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته سعيدة"، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بتخصص تسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر .
- [14] قمر، سويد احمد، سالمة، حمادي، (2019)، "دور العلاقات العامة في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية مديريةية توزيع الكهرباء والغاز SDC بتندف نموذجاً"، رسالة ماجستير بتخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم.
- [15] القيسي، فاضل حمد سلمان، ابراهيم، صفا محمد، (2016)، "دور ادارة الاداء في تحقيق النجاح المنظمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 22 العدد 92 .
- [16] مرسي، مرفت محمد السعيد، (2013)، "أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط - دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 22 .
- [17] نايل، طه علي، (2013)، "دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء - دراسة ميدانية في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، عدد سبعة وتسعون .
- [18] النصراوي، حيدر غازي محمد حسون، (2014)، "أدارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق المنظمي بحث استطلاعي لأراء عينة من المدراء في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية"، رسالة الماجستير في علوم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد .
- [19] نعمة، وقار يوسف عبد الخالق، علي، بلسم احمد، (2015)، "ادارة الاداء لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم"، مجلة الاستاذ، العدد 215 .
- [20] النعيمي، شهاب الدين حمد، حميد، ريم مهدي، (2015)، "متطلبات ادارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال- بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 32 العدد 45 .

• المصادر الأجنبية

- [1] Armstrong, Michael,(2009), A hand book of human resource management practice, Kogane page , London .
- [2] Befort, Nancy , Hatrup, Keith,(2003), "Valuing Task And Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors", Applied H.R.M. Research, Vol. 8, No.1, Pp 17-32
- [3] Bin., Abdulwahab S., (2016), "The Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance And Employee Engagement: An Explorative Study", Issues In Business Management And Economics Vol.4, No. 1, Pp. 1-8
- [4] Campbell, John P And Wiernik, Brenton M, (2015), "The Modeling And Assessment Of Work Performance", Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Vol. 2, No. 1, 47-74
- [5] Chei .,Chng Hui ,Hee Cui Yee., Liew Pooi Men.,& Loke Loo Bee, (2014),"Factors Affect Employees' Performance in Hotel Industry", A Research Project, Bachelor Of Business Administration (Hons), Universiti Tunku Abdul Rahman Faculty Of Business And Finance Department Of Business .
- [6] Harzer, Claudia, Ruch, Willibald, (2015), "The role of character strengths for Task Performance, Job Dedication, Interpersonal Facilitation, and organizational Support", Human Performance, No.27, 183-205
- [7] Howard, Tara, (2013), "High Commitment Human Resource Management and Employee wellbeing", A Master Dissertation in commerce, faculty of commerce, University of Cape Town.

- [8] Hustled, Mark, (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3.
- [9] Koopmans, Linda, (2014), "Measuring Individual Work performance", Thesis Ter Verkrijging Van De Graad Doctor Aan De Vrije Universiteit Amsterdam .
- [10] Latorre, Felisa, David Guest B., Jose Ramos, Francisco J. Gracia, (2016), "High Commitment HR Practices, The Employment Relationship and Job Performance: A Test of a Mediation Model, *European Management Journal*, Vol. 34, No. 4, PP 328-337.
- [11] Lee, Chay Hoon, Bruvold, Norman T., (2003), "Creating Value for Employees: Investment in Employee Development", *Journal of Human Resource Management*, Vol.14, No.6., PP. 981-1000.
- [12] Lievens, Filip, James M. Conway and Wilfried De Corte, (2008), "The Relative Importance of Task, Citizenship and Counterproductive Performance to Job Performance Ratings: Do Rater source and Team – based culture matter ? , *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 81, No. 1, Pp. 11-27.
- [13] Mbonambi, S., Thembisio Samuel, (2016), "An Evaluation of a Performance Management System in a Freight Rail Organization", Master thesis in Commerce, University of South Africa.
- [14] Opatha, Ramawickrama & Kumari, Pushpa, (2017), "A Synthesis Towards the Construct of Job Performance, *International Business Research*, Vol. 10, No. 10.
- [15] Paile, Nkwane Jeremiah, (2012), Staff Perceptions of the Implementation of a performance management and development system: Father Smangaliso Mkhatswa case study", Master thesis in Public Administration, University of South Africa .
- [16] Rubel, Mohammad Rabiul Basher, Nadia Newaz Rimi, Yusliza Mohd Yusoff, Daisy Mui Hung Kee, (2018), "High Commitment Human Resource Management Practices and Employee Service Behavior: Trust in Management as Mediator, *IIMB Management Review*, Vol. 30, Issue 4, December, Pages 316-329.
- [17] Singh, Kartar, Nik, Mahmood, (2017), "Managing Successful overseas Assignments in Malaysia: Social Competencies, Emotional Competencies, Job Performance and cultural Adjustment", *International Journal of Business and Management*, Vol. 12 , No. 11 .
- [18] Sonnentag Sabine and Frese Michael, (2002), "Performance Concepts And Performance Theory ", In *Psychological Management of Individual Performance*, pp. (1–25).
- [19] Whitener, Ellen M., (2001), "Do high commitment human resource practices affect employee commitment?, A cross – level analysis using hierarchical linear modeling", *Journal of Management*, Vol. 27, Issue 5, September–October, Pages 515-535