

# توسيط التراحم في مكان العمل في العلاقة بين الشعور بالمساءلة والأداء الإبداعي: "بالتطبيق على الأطباء بمستشفيات محافظة دمياط"

أ.د / عبد المحسن عبد المحسن جودة      أ.م.د / أحمد محمد السطوح  
أستاذ إدارة الأعمال      أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة – جامعة المنصورة      كلية التجارة – جامعة المنصورة  
حسين علي علي طعيمة  
باحث دكتوراه  
كلية التجارة – جامعة المنصورة

ملخص البحث:

استهدف هذا البحث التعرف على التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد الشعور بالمساءلة على الأداء الإبداعي من خلال توسيط التراحم في مكان العمل وذلك بالتطبيق على الأطباء بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط، وقام الباحثون بسحب عينة عشوائية قوامها (310) طبيب. استخدم الباحثون قائمة الاستقصاء لجمع بيانات الدراسة، تم استخدام البرنامج الإحصائي Smart PLS للتحليل الإحصائي وتم استخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي مباشر لثلاثة أبعاد من الشعور بالمساءلة على الأداء الإبداعي تمثلت في القابلية للتقييم والاستجابة والعواقب ، بينما لا يوجد أثر معنوي للبعدين الآخرين الإسناد والقابلية للملاحظة. كما توصلت الدراسة لوجود أثر معنوي مباشر لبعدين من أبعاد الشعور بالمساءلة (الاستجابة والعواقب) على التراحم في مكان العمل، كما توصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي غير مباشر لبعدي الشعور بالمساءلة (الاستجابة والعواقب) عن طريق توسيط التراحم في مكان العمل على الأداء الإبداعي وأخيراً توصلت الدراسة كذلك إلى وجود علاقة مباشرة بين التراحم في مكان العمل والأداء الإبداعي.

**الكلمات المفتاحية:** الشعور بالمساءلة، الأداء الإبداعي، التراحم في مكان العمل.

## Abstract:

This research aimed to investigate the direct and indirect effect of the dimensions of felt accountability on innovative performance via compassion in the workplace. The data was collected from (310) doctors in government hospitals in Damietta Governorate. Path analysis was employed to test the hypotheses using SmartPLS.

The research results showed that Innovative performance was evaluability, answerability, and consequences, while there was no significant effect for the other two dimensions of attributability and observability. The study also found a direct significant effect of two dimensions of felt accountability (answerability and consequentiality) on compassion in the workplace. Finally, there is a direct relationship between compassion in the workplace and Innovative performance.

**Keywords:** Felt Accountability, Innovative Performance, Compassion in the Workplace.

## مقدمة:

تُعد المساءلة أفضل أداة لتحسين الأداء التنظيمي في القرن الحادي والعشرين نظراً لارتباط عوامل التحفيز والسيطرة مع البيئة التنافسية المتغيرة للأعمال التنظيمية، حيث يمكن للمؤسسة تطوير الأعمال الخاصة بها لتحقيق أداء مالي أقوى ، لإنشاء قائد ملهم وحالم ، لإضافة قيم إلى المنتجات والخدمات من خلال الإبداع ، للتركيز على خدمة العملاء ورضاهم ، لتعزيز القدرة على اتخاذ القرار، لممارسة الأنشطة القائمة على الفريق لتعزيز أداء الموظفين ورضاهم ، ولإثبات أصحاب المصلحة أن المنظمة لديها نهج منظم لتحسين الأداء وتحقيق أفضل الممارسات والتميز (Aithal, 2021).

كما اكتسب مفهوم التراحم في مكان العمل أهمية كبيرة فيما يتعلق بقيمته في عالم الأعمال خلال السنوات القليلة الماضية ، حيث تعد المنظمات التي لديها مدراء وموظفين متراحمين في مكان العمل نماذج مثالية للقيادة الأخلاقية، وعلى الرغم من القيمة المعترف بها للتراحم ، إلا أنه لا يُعرف سوى القليل عنه ، مما يستوجب مزيداً من الدراسة (Dutton and Hardin, 2014).

فالإبداع في المجال الصحي أمر ضروري ومطلوب لا سيما في ظل الأزمات الصحية وانتشار الأوبئة، وكما هو ملاحظ من انتشار وباء كورونا حيث تسود هذه الرؤية في الأزمات الصحية ، ويتجه التركيز من قبل الإدارة نحو البحث عن حلول دقيقة وتفاعلية وتقنية لمعالجة مشكلة معينة ، حيث ينبغي أن يكون الهدف الأساسي هو إظهار كيفية توجيه الإبداع في مجال الصحة نحو نموذج اقتصادي تقني، ومما ينبغي تسليط الضوء عليه هو الأدوار التي يمكن أن تلعبها الصحة العامة في السماح للإبداع بأن تكون له قيمة اجتماعية أكبر ، خاصة أثناء الأزمات الصحية (Niang et al., 2021).

فقد تطرقت العديد من الدراسات لبحث العلاقة بين الشعور بالمساءلة والأداء الوظيفي (Chen et al., 2016) وأداء المهمة وكذلك سلوك المواطنين التنظيمية (Hall et al., 2009) كما أن هناك العديد من الدراسات تطرقت للعلاقة بين التراحم والأداء الوظيفي مثل دراسة (Aboul-Ela, 2017; Sutton, 2010). واستناداً لما تناولته الدراسات السابقة اتضح لدى الباحثون وجود فجوة بحثية تمثلت في الآتي:

لم يتوصل الباحثون إلى أي دراسة تطرقت لبحث العلاقة بين الشعور بالمساءلة والأداء الإبداعي، لذا فقد أوصى (Verwaeren et al (2016) ببذل الجهود لفحص كيفية ارتباط تصورات الموظفين لنتائج المساءلة وعمليات المساءلة بجميع أنواع نتائج الأداء ، بما في ذلك الإبداع والابتكار، واستجابة للتوصية التي أطلقها (Hall et al., 2017) للتحقيق في النتائج الإيجابية للشعور بالمساءلة. والحاجة إلى مزيد من البحث لتحليل الفروق الدقيقة، والطبيعة الخاصة بكيفية إدراك الموظفين للمساءلة في مكان العمل والتعامل معها والاستجابة لها (Hall et al., 2017). كما أكد (Christou and Janta (2019) في دراسته على ضرورة وأهمية تنمية الأبحاث المتعلقة بالتراحم في مكان العمل لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على نواتج العمل.

لم يتوصل الباحثون إلى أي دراسة تطرقت لبحث العلاقة بين الشعور بالمساءلة والتراحم في مكان العمل. كما لم يتوصل الباحثون أيضاً إلى أي دراسة تطرقت لبحث العلاقة بين التراحم في مكان العمل والأداء الإبداعي كما لم يتوصل الباحثون إلى أي دراسة قامت بتوسيط التراحم في مكان العمل في العلاقة بين الشعور بالمساءلة

والأداء الإبداعي ، فيما عدا دراسة (Hur et al., 2018) والتي استخدم فيها التراحم في مكان العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية وابداع الموظف، دون التطرق للشعور بالمساءلة أو سلوكيات الأداء الإبداعي. وأيضاً سد فجوة بحثية إتضح من خلال إستعراض الدراسات السابقة بين متغيرات الدراسة، حيث تتضح أهمية الدراسة في إيضاح تأثير الشعور بالمساءلة على الأداء الإبداعي، ثم المساهمة في معرفة الدور الوسيط الذي يلعبه التراحم في مكان العمل في العلاقة بين الشعور بالمساءلة والأداء الإبداعي. كما تتبع الأهمية التطبيقية من أهمية مجال التطبيق، حيث يستحوذ قطاع الصحة على إهتمام الشعوب والحكومات، ونظراً لانتشار الكوارث والأوبئة لا سيما في ظل جائحة كروونا، الأمر الذي يتطلب شعوراً بالمساءلة و أداءً إبداعياً من السادة الأطباء على وجه الخصوص وبناءً على ذلك تتلخص تساؤلات الدراسة فيما يلي:

- ما طبيعة العلاقة بين الشعور بالمساءلة والأداء الإبداعي؟
  - ما تأثير الشعور بالمساءلة على التراحم في مكان العمل؟
  - ما تأثير التراحم في مكان العمل على الأداء الإبداعي؟
  - التعرف على تأثير التراحم في مكان العمل كوسيط في العلاقة بين الشعور بالمساءلة والأداء الإبداعي؟
- وللإجابة على تلك التساؤلات حدد الباحثون مجموعة من الأهداف تمثلت في الآتي:

- معرفة طبيعة العلاقة بين الشعور بالمساءلة والأداء الإبداعي.
- استيضاح تأثير الشعور بالمساءلة على التراحم في مكان العمل.
- فهم تأثير التراحم في مكان العمل على الأداء الإبداعي.
- التعرف على تأثير التراحم في مكان العمل كوسيط في العلاقة بين الشعور بالمساءلة والأداء الإبداعي.

## أولاً: الإطار النظري:

حيث يتناول الباحثون متغيرات البحث وهي الأداء الإبداعي والتراحم في مكان العمل والأداء الإبداعي وذلك على النحو التالي:

### 1. المتغير المستقل: الشعور بالمساءلة **Felt Accountability**:

تتجلى المساءلة كأحد أبرز المواضيع في الممارسات الإدارية للمؤسسات العامة والخاصة والتي لها أهمية كبرى في الإدارة العامة على وجه الخصوص (Orakci, 2020) and Erdag, 2020) فالمساءلة مفهوم أساسي ومنتشر، يؤثر على تصورات الموظفين وسلوكهم وحياتهم الإجتماعية والتنظيمية اليومية ، وعلى الرغم من ذلك ، فإن هناك العديد من الجوانب حول هذا البناء المعقد والدقيق الذي لا نعرف عنه إلا القليل مما يحتم علينا ضرورة دراسته (Brees et al., 2020). ويعد تحسين المساءلة عنصر رئيسي في تحسين أداء النظام الصحي، حيث تشمل المساءلة ، المساءلة المالية والقانونية والأداء ، والسياسات واللوائح (Priyadarshi and Kumar 2020) . فالشعور بالمساءلة قضية مركزية في المنظمات، حيث يمكن استخدامها كإطار عمل

لوصف المواقف والسلوكيات والآليات على مختلف المستويات داخل المنظمات المعاصرة (Macinati et al, 2021).

يُنظر إلى المساءلة ، على أنها صفة إيجابية للمنظمات والقادة، لأنها تتوافق مع المتطلبات الاجتماعية للقادة والأتباع ، فيمكن أن تحفز المساءلة القادة، وتحملهم مسؤولية الحفاظ على المصالح العامة للمنظمة بل وحثهم على الوفاء بوعودهم، فالمساءلة هي بناء مهم في أدبيات القيادة الأخلاقية (Schatz,2013). ومفهوم ذو قيمة عالية، يتناول العديد من المستويات التحليلية للمنظمات والأفراد (Han and Sounman, 2019). ومن المعتقدات الشائعة في الحوكمة الحديثة أن مساءلة الموظفين عن أفعالهم، هي وسيلة فعالة للتحكم في النتائج السلوكية (Han and Perry, 2020). ولقد تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم الشعور بالمساءلة حيث يعرف (Hall and Ferris (2011) الشعور بالمساءلة على أنها: " الاحتمال الحقيقي أو المتصور بأن الإجراءات أو القرارات أو السلوكيات الخاصة بفرد أو مجموعة أو مؤسسة سيتم تقييمها من قبل الآخرين، مع إمكانية أن يحصل الفرد أو المجموعة أو المنظمة على مكافآت أو عقوبات على أساس هذا التقييم المتوقع". كما يعرفها (Hall et al., 2017) باعتبارها "الدرجة التي يشعر بها الموظفون أنهم بحاجة إلى شرح وتبرير سلوكهم إلى المشرفين عليهم". ويضيف (Wang (2019) تعريفاً آخر "إيمان الشخص حول كيفية قيام أصحاب المصلحة Stakeholders، مثل المديرين أو زملاء العمل أو المرؤوسين أو "النظام" بمحاسبته على الإجراءات والأداء. واستناداً لما ذكره (Wang(2019 أن المساءلة مرتبطة ضمناً بنظريات العدالة. فالمساءلة تشير إلى توقع ضمنى أو صريح بأن قرارات المرء أو أفعاله ستخضع للتقييم من قبل بعض (الجهات) بما في ذلك الذات، مع الاعتقاد بوجود إمكانية لتلقي الفرد إما مكافآت أو عقوبات بناء على هذا التقييم المتوقع (Hall, 2005). تشير المساءلة كذلك إلى التزام من هم في السلطة بشرح وتوضيح قراراتهم وأفعالهم، وجعلها مفهومة ، وتحملهم المسؤولية عن تلك الأفعال والقرارات والأداء (Taryn Vian (2020).

فالمساءلة بناء يتضمن تقييم سلوك الفرد في ظل وجود الآخرين، كما أنها تتضمن في بعض الحالات ، مراقبة وتقييم سلوك الذات، كما تُعد وسيلة لتحسين السلوك من خلال تقديم التغذية المرتدة feedback والتشجيع والتوجيه من أجل تطوير الأداء، كما أنها وسيلة للسيطرة على السلوك من خلال إلقاء اللوم والعقاب . (Ghanem, 2018)

**ووفقاً لما استعرضناه من تعريفات سابقة، يتبنى الباحثون تعريفاً للشعور بالمساءلة على النحو التالي:**

" توقع الموظف أن يحصل على عواقب أفعاله وقراراته، في حدود مهامه ومسئوليته، مع إتاحة الفرصة لتبرير تلك الأفعال والقرارات لجهات التقييم، والتي قد تشمل على الذات وأصحاب المصلحة".

وفيما يتعلق بأبعاد الشعور بالمساءلة، فقد تناول (Rosenblatt (2017 المساءلة من خلال بُعدين، الأول المساءلة الخارجية external accountability والثاني، المساءلة الداخلية (الذاتية) internal accountability .

كما تناول (Koppell, 2005) المساءلة باعتبارها خمسة أبعاد على النحو التالي: الشفافية **Transparency** والعواقب (التبعات) **Liability** والمسئولية **Responsibility** والاستجابة **Responsiveness** والقدرة على التحكم **Controllability**:

كما تناول (Han, 2018; Han and Perry, 2020; Han and Robertson, 2021) المساءلة من خلال خمسة أبعاد وبعدها إستعرض الباحثون الرؤى المختلفة لأبعاد الشعور بالمساءلة فقد تم الاعتماد على الأبعاد الخمسة التي تناولها كلاً من (Han, 2018; Han and Perry, 2020; Han, Robertson, 2021) وذلك لشمولها وعموميتها واتساقها مع التعريف الذي يتبناه الباحثون، وتمشياً مع المقياس الذي تضمن تلك الأبعاد الخمسة واتساقه مع مجال التطبيق، على النحو التالي:

#### 1/1 الإسناد **Attributability**:

توقع الموظف أن يتم تحديد أنشطته أو مساهماته أو أخطائه المتعلقة بالوظيفة وربطها به بحيث يكون معلوم -من فعل هذا؟ أو تسبب فيه أو مسئولاً عنه (Han, 2018).

#### 2/1 القابلية للملاحظة **observability** :

توقع الموظف أن يتابع الآخرون خارج مؤسسته الأنشطة المتعلقة بوظيفته. حيث يتعلق الأمر " بوجود شخص آخر " ، فبمجرد وجود مراقب ، يتوقع الأفراد أنه يمكن ملاحظتهم (Han, 2018).

#### 3/1 القابلية للتقييم **evaluability** :

توقع الموظف أن يتم تقييم أدائه ومقارنته والتعليق عليه. حيث يكون مستوى قابلية التقييم للمساءلة منخفضاً عندما يُتوقع ألا يحدث التقييم ، على الرغم من أنه من المتوقع أن يلاحظ الجمهور أحداً بمجرد الحضور. أدى غياب الجمهور والتقييم المنخفض إلى انخفاض الشعور بالمساءلة ، في حين أدى وجود الجمهور والتقييم العالي إلى الشعور بالمساءلة العالية (Han and Perry, 2020) .

#### 4/1 الإستجابة **answerability**:

توقع الموظف شرح وتبرير المشكلات المتعلقة بالعمل، حيث يكون الأفراد مطالبون بتبرير أو تفسير أفعالهم في ظل المساءلة، لذا يجب أن يكون الأفراد قادرين على شرح وتبرير ما إذا كان سلوكهم مخالفاً للنظام الاجتماعي في العلاقات مع الآخرين. فقد يؤدي التفسير أو التبرير غير ذي الصلة إلى معالجة سلبية بناءً على القواعد الأساسية. حيث تتوقع الجهات الخارجية ، بما في ذلك الرؤساء ، من الشخص أن يقدم تفسيراً مقنعاً حول تصرفه أو قراره أو أدائه (Han and Perry, 2020) .

#### 5/1 العواقب **consequentiality**:

توقع الموظف أن يحصل نتيجة أفعاله، فقد يكون ضغط المساءلة مفيداً بشكل خاص للمؤسسات ، لأن إنشاء نظام تقييم فقط بدون آلية للمكافأة والعقاب قد لا يكون له تأثير على سلوك الموظف. حيث تقوم المنظمات بشكل عام بربط أنظمة التقييم بالآليات

المكافأة والعقاب (Han, 2018). فقد قام Wang (2014) بدراسة تأثير اثنين من ممارسات المساواة: التقييم فقط والتقييم بالإضافة إلى المكافأة، على سلوك تبادل المعرفة، ووجد أن التقييم بالإضافة إلى المكافأة كان أكثر فعالية من شرط التقييم فقط.

## 2. المتغير الثاني: التراحم في مكان العمل Compassion in the Workplace

على الرغم من أهمية التراحم بالمنظمات، غير أن التركيز على التراحم في المنظمات لم يحصل بعد على الاهتمام الكافي والمستمر، ومع ذلك، فقد تم التأكيد على أن التراحم في العمل أداة مفيدة في التدريب والتنظيم، والسلوك الاجتماعي الإيجابي وخلال الأوقات الصعبة، وعمليات تطوير المنظمات وتغييرها (Avramchuk et al., 2013). فالتراحم بالمنظمات الطبية يجعل الممارسين الطبيين أقرب إلى مرضاهم، ويسمح لهم بإقامة علاقة طيبة معهم، تمكنهم من تحقيق مستوى أعمق من الشفاء، من خلال علاجهم "للشخص بشكل شمولي" بدلاً من المرض فقط، إنه يشفي عن طريق تقليل الشعور بالألم من خلال أن يتم ملاحظته و الشعور بالرعاية والفهم، ومن خلال تلقي الاستجابات التي تخفف الألم. فالتراحم يوفر الراحة في وقت الضيق والارتباك، ويعمل بمثابة تذكير للمهنيين بالبعد الإنساني للممارسات التي يمكن أن تصبح بسهولة نظاماً داخل المرافق الطبية، وتوفر أشياء هامة لكثير من الناس (Kanov et al., 2004).

حيث تتجلى المشاعر في بيئة منظمات الرعاية الطبية، ويكون الضيق والألم في كثير من الأحيان أمراً معتاداً بشكل يومي، مما يحتم على المهنيين الطبيين توفير ما يحتاجه المرضى وأسرهم، مع تلبية احتياجاتهم الخاصة أيضاً، وهنا يظهر التراحم كمفتاح لذلك، فالمرافق الطبية مرهقة باستمرار لإنجاز المزيد بموارد أقل، والتعامل مع التحديات التي تؤثر على رعاية المرضى (Lenz, 2017).

إن أهمية التراحم أمر متفق عليه بين الباحثين، حيث يحظى باهتمام بحثي متزايد، فوجود التراحم أمر هام في كل المؤسسات، ومع ذلك، فهناك عدم إجماع على تعريف موحد له، وندرة في المقاييس القوية لهذا البناء (Strauss et al., 2016). فكلية "تراحم" مشتقة من التعبير اللاتيني "suffer" وتعني حرفياً المعاناة (Stevens and Woodruff, 2018). ولقد عرف (Dutton et al., 2014) التراحم على أنه عملية شخصية تتضمن الملاحظة، الشعور والفعل والذي ينبني عليه تخفيف معاناة شخص آخر، كما يمكن تعريفه بأنه "رد فعل عاطفي نحو معاناة شخص آخر لمساعدته وتحفيزه" (Dev et al., 2018).

وطبقاً لتعريف (Simpson and Berti, 2020) فإنه الجهود التي يبذلها زميل العمل لرغبته في المشاركة للتخفيف عن زميل آخر بالعمل. كما أن التراحم من وجهة نظر (Eisenberg et al, 2015) "الرغبة في مساعدة الآخر، وإن لم تتحقق المساعدة الفعلية". كما عرفه (Gilbert, 2019) الدافع لاكتشاف المعاناة والتعامل معها، مع الالتزام بمحاولة التخفيف منه أو منعه. كما يذكر أيضاً (Kanov et al, 2004) أن التراحم عملية مترابطة يقوم بها شخص تجاه شخص آخر يتألم، تبدأ بملاحظة معاناة الآخر، ثم الشعور بألمه، وأخيراً فعل شيء لمساعدة ذلك الشخص المتألم.. كما أشار (Halifax, 2012) أن التراحم يركز على عدد من العمليات الذهنية والعاطفية

والمعرفية المترابطة التي تسمح للفرد بالاستجابة بتراحم بطريقة تتضمن السياق الاجتماعي والأخلاقي ، والسياسي.

فالتراحم يتعلق بتطوير الدعم واللفظ والتشجيع لتعزيز الشجاعة لاتخاذ الإجراءات التي يمكن أن تسهل ازدهار ورعاية الذات والآخرين ( Sinclair et al., 2017). كما يُعرف التراحم ، على أنه دافع فريد لمواجهة المعاناة وتقليلها ، من أجل تعزيز رفاهية الفرد والازدهار الاجتماعي (Kim et al (2020).

فغالباً ما يمر أعضاء أي منظمة بتجارب مؤلمة ، وأن هذه التجارب لها تأثير دائم على النتائج التنظيمية (Rynes et al., 2012).

تباينت وجهات النظر حول أبعاد التراحم في مكان العمل ، ويتضح ذلك فيما يلي:

حيث تناولها (Lilius et al., (2011 من خلال ثلاثة أبعاد وهي:

**الملاحظة (noticing) والشعور (Feeling) والاستجابة (Responding)**

كما اتفق (Raes et al (2011 مع (Zoghbi and Viera (2019 في وجود نفس الثلاثة أبعاد فقط، اليقظة (التركيز) mindfulness ، اللطف kindness ، الإنسانية المشتركة common humanity بينما استبعد البعد الرابع الاهتمام التعاطفي empathic concern .

واستعان الباحثون بالأبعاد الأربعة التي استخدمتها (Zoghbi and Viera (2019 وذلك لشمولها واتساقها مع التعريف والمقياس المستخدم ومجال تطبيق الدراسة نذكرها كما يلي:

### **1/2 الاهتمام التعاطفي Empathic concern:**

استجابة عاطفية ، تتوافق مع الرعاية المدركة لشخص يحتاج المساندة (Zoghbi and Viera (2019. واستناداً لما ذكره (Kalshoven et al 2013) أن الاهتمام التعاطفي يشير إلى تقييم عواقب الأفعال من حيث كيفية تأثيرها على الآخرين. ولعل السؤال الذي يطرح نفسه هنا ، لماذا نضحي بأنفسنا لمساعدة الآخرين في محنتهم؟ وللإجابة على ذلك يشير (Feldman et al., 2015) أن هناك نظريتان ، إحداهما تقترح أن السلوك الاجتماعي الإيجابي مدفوع في المقام الأول بمشاعر التعاطف مع القلق الموجه نحو الآخرين ، والآخرى أننا نساعد بشكل أساسي لأننا نركز بشكل أناني على تقليل انزعاجنا. إن المعاناة ، والاعتراف بعدم اهتمامنا العام بها ، يظهر قصوراً واضحاً لدينا ، حيث لا يحظى بالتقدير الكافي في النظريات والنهج الراسخة للإدارة (Kanov, 2020).

### **2/2 اليقظة (التركيز) Mindfulness:**

حالة من الوعي يتركز فيها الاهتمام على ظواهر اللحظة الراهنة و الاهتمام بالأحداث الحالية والوعي بها (Zoghbi and Viera, 2019). حيث تساعد اليقظة الموظفين على التقييم الإيجابي والتعامل بفعالية مع المواقف العصيبة، وذلك من خلال السماح لهم بالابتعاد عن الأفكار والمشاعر التلقائية المرتبطة بظروف العمل الصعبة، ومن خلال تعزيز الإجراءات التي تتوافق مع قيمهم واحتياجاتهم. ومن ثم ، فإن المستوى العالي من اليقظة قد يحمي الموظفين من الحمل الزائد ، وفقدان الموارد

لمساعدتهم في تفانيهم في العمل والإبداع فيه وعلى هذا النحو ، يتم تحديد اليقظة على أنها مورد شخصي مهم ، ومن المرجح أن يحافظ على التأثير التحفيزي لعبء العمل المعدل على الأداء الإبداعي للموظف مع تقليل عواقبه الضارة ، Montani et al., (2020).

### 3/2 اللطف Kindness:

فهم الألم أو معاناة الزملاء مع توسيع نطاق التفاهم ، بدلاً من توجيه القسوة وتوجيه النقد اللاذع لهم (Zoghbi and Viera (2019). فمن منظور أخلاقي ، يمكن اعتبار اللطف فضيلة، حيث يعكس المشاعر والإدراك والحالات الداخلية التي تنتقل لطفاً وإحساناً خاصاً، يمكن توجيهها نحو الآخرين ، مثل الإعراب عن القلق على محتاج آخر ، أو التوجه نحو الذات ، مثل اللطف مع النفس ، ومن ناحية أخرى ، يعني أن الفرد يفهم وإلى حد ما ، يشترك في الألم والمعاناة مع شخص آخر (أي الاهتمام التعاطفي)، وفي النهاية ، قد يتبع ذلك مشاعر حزن عميقة تجاه شخص آخر ، مما يعكس فهماً للتجربة المشتركة "نفسها" للمعاناة الإنسانية الوجودية فاللطف يعني أن نتعامل مع أنفسنا والآخرين بود، يعكس فهماً لقيمة حياة بشرية وكذلك ينطوي على مشاعر الاحترام للآخرين وحفظ كرامتهم (Malti, 2020)

### 4/2 الإنسانية المشتركة Common humanity:

حيث الإقرار بأن المعاناة والفشل وأوجه القصور، هي جزء من الحالة الإنسانية، بدلاً من النظر إلى الناس على أنهم لا يستحقون الترحام Zoghbi and Viera (2019). وبوجود هذا النوع من الوعي ، ينظر المرء إلى هذه التجارب على أنها جزء من التجربة الإنسانية الأكبر بدلاً من الشعور بالعزلة والغربة عن المجتمع وانتقاده بشدة بسبب تجارب الفشل والمعاناة (Neff, 2016) .

### 3. المتغير الثالث: الأداء الإبداعي Innovative Performance:

تواجه أنظمة الرعاية الصحية في العالم المتقدم طلباً متزايداً على رعاية صحية عالية الجودة، حتى في الوقت الذي تواجه فيه محدودية الموارد التي يمكنها الحصول عليها من المجتمع. أما الدول النامية فتواجه تحديات لتأمين التدفق من الموارد لإتاحة الرعاية الصحية الأساسية للسكان الذين يتزايد عددهم بسرعة ، وتزايد معهم التوقعات بزيادة نوعية الخدمات وجودتها. كذلك، فإن مديرو الرعاية الصحية والمهنيون والأكاديميون في جميع أنحاء العالم يناقشون كيفية إعادة تصميم المكونات التنظيمية الحالية للرعاية الصحية ونماذج تقديم الرعاية لتوفير المزيد بمراد أقل، وسط تغييرات عميقة في السكان الذين يحتاجون إلى الخدمة ، وتغيير أولويات الرعاية الصحية (Mohrman et al (2012). وللحفاظ على التحسينات المستمرة ، حيث الرعاية الصحية يجب ألا تعزز الكفاءة والجودة في المنظمات فحسب ، بل يجب أن تعزز الإبداع أيضاً (De Koeijer et al., 2014) .

فالسلك الإبداعي بين الموظفين أمراً ضرورياً لبقاء ونجاح المنظمات على المدى الطويل (Anderson et al., 2014). فالسلك الإبداعي للمنظمات مفيد لتوليد أفكار جديدة ، يكون لها أثر مباشر في رفع مستوى الأداء (Grosser et al., 2017) . فرأس المال البشري يمثل أساساً للإبداع، وتقييم الموظفين بهذه المنهجية، يمثل

استراتيجية رئيسية للمديرين للتعامل مع المنافسة العالمية والتغيرات البيئية ، وذلك للوصول إلى أهدافهم ومستوى أدائهم العالي (Afsar, 2015).  
يشير سلوك الأفراد الإبداعي إلى جهود الأفراد المقصودة لإنشاء أفكار جديدة وتقديمها وتطبيقها على أرض الواقع (Wu et al., 2014). حيث أداء الموظف الإبداعي عبارة عن سلوكيات الموظف المصممة لتحقيق النتائج الإبداعية، والتي تشمل توليد وتنفيذ أفكار جديدة ومفيدة (Alghamdi (2018). كما يشمل سلوك العمل الإبداعي التفكير في المشكلات الموجودة في أساليب العمل الحالية ، أو الاحتياجات غير المحققة للأشخاص (De Jong and Den Hartog 2007). حيث تشمل الإبداعات أي نوع من المنتجات أو العمليات أو الخدمات الجديدة أو أنواع أخرى من النتائج ، ولكن ليس فقط الأفكار أو الاختراعات (Hero and Taatila, 2017).  
إن الإبداع innovation يختلف عن الابتكار creativity في الطريقة (الأسلوب) ، حيث لا يقتصر فيها على توليد الفكرة فقط ، بل يشمل أيضاً تنفيذ الأفكار (Alghamdi, (2018). وهكذا يظهر أن الأداء الإبداعي (IP) مكون أساسي في أداء الموظفين ، نظراً لدوره الرئيسي في توفير ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات (Turro et al., 2014).

ويضيف (De Jong and Den Hartog (2010 بأن الأداء الإبداعي سلوك الفرد الذي يهدف إلى تحقيق البدء والتقديم المتعمد (ضمن دور العمل أو المجموعة أو المنظمة) لأفكار أو عمليات أو منتجات أو إجراءات جديدة ومفيدة. ويشمل الابتكار العمليات التي تؤدي إلى توليد أفكار جديدة وقيمة، كما يتعلق الإبداع أيضاً بالعمليات السلوكية والاجتماعية التي يسعى الأفراد أو المجموعات أو المنظمات من خلالها إلى تحقيق التغييرات المطلوبة أو تجنب عقوبات التقصير أو الإهمال في العمل. لذا فإن الإبداع هو إدخال طرق جديدة ومحسنة للقيام بالأشياء في العمل. كما تعتبر التغييرات الإدارية أيضاً إبداع (Dunne and Dougherty (2012 .

ونظراً لتحديات القطاع العام المتنوعة، وما يتطلبه من متطلبات عمل أكثر تعقيداً، لذا يتطلب الإبداع الفردي كنواة للإبداع (Audenaert et al., 2019). كما يمكن تعريف الأداء الإبداعي على أنه حرص متعمد من قبل الأفراد على الأداء بشكل فريد لإجراءات أفضل ، والتواصل مع الزملاء ، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة والتوسع في إنتاج سلع، خدمات جديدة (Attiq et al., 2017). كما عرفه Akram (et al., 2018) بأنه نتائج اقتراحات وتنفيذ أفكار الموظفين بشأن المهام المرتبطة بالوظيفة والتي تقيد أداء المنظمات.

أشار (De Jong and den Hartog (2010 إلى وجود أربعة أبعاد تتلاقى مع الأبعاد الثلاثة التي حددها (Janssen, 2000) إستكشاف الأفكار Idea generation، وتوليد (إنشاء) الفكرة Idea generation، ترويج الفكرة Promote the idea، تنفيذ الفكرة idea implementation. وقد اعتمد الباحثون في دراستهم على الأبعاد الثلاثة التي ذكرها (Janssen, 2000) نظراً لشيوعها في العديد من الأبحاث على سبيل المثال تم إستخدامها في دراسة (Kimwolo and Cheruiyot (2017) وShanker et al., (2019). وكذلك اتساقها مع المقياس المستخدم وتعريفات الدراسة ومجال التطبيق.

وقد اشملت أبعاد الأداء الإبداعي كما ذكرها (Janssen, 2000) على:

### 3-1 توليد الأفكار Idea generation :

قد يتعلق توليد الأفكار بمنتجات أو خدمات أو عمليات جديدة ، والدخول إلى أسواق جديدة ، وتحسينات عمليات العمل الحالية، حيث يبدو أن مفتاح توليد الأفكار هو إعادة تنظيم المعلومات والمفاهيم الموجودة لحل المشاكل أو لتحسين الأداء، حيث توليد الأفكار الجيدة تقترب من المشكلات أو فجوات الأداء من زاوية مختلفة، فتوليد الأفكار غالباً ما يتضمن إعادة ترتيب لأمر موجود بالفعل ولكن بشكل جديد .Bagheri and Akbari (2018).

### 3-2 ترويج الفكرة Promote the idea :

فالأفكار الناجحة تحتاج إلى دعم، يتمثل في الحاجة إلى حشد الحلفاء(الداعمين) الذين يمكنهم المساعدة في العمل؛ كما يحتاج المبدع كذلك إلى بناء دليل قوي على قيمة الفكرة بحيث يكون داعم عندما يكون هناك تأهب لرفع الفكرة إلى المسؤولين؛ ويجب كذلك التحرك من أجل الوصول إلى الأموال والموارد الأخرى للحفاظ على الفكرة ويصبح داعم الأفكار وثيق الصلة بمجرد إنشاء الفكرة، حيث تحتاج معظم الأفكار إلى الترويج لها(De Jong and den Hartog (2010).

### 3-3 تنفيذ الفكرة Idea implementation :

إن تنفيذ الأفكار الإبداعية قضية تنظيمية يتم توقعها بشكل أقوى من خلال الخصائص الجماعية والتنظيمية أكثر من الخصائص الفردية، حيث نقطة البداية لتنفيذ الفكرة هي تشكيل النية ("أنوي تنفيذ الفكرة") ، مما يعكس مقدار الجهد المبذول للأفراد من أجل تنفيذ الفكرة، فتنفيذ الفكرة هو تمييز رئيسي بين إبداع الموظفين والابتكار التنظيمي (Skerlavaj et al., 2016).

### ثانياً: العلاقة بين متغيرات الدراسة وبناء الفروض.

حيث يستعرض الباحثون العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي يعبر عنها نموذج الدراسة بالشكل رقم (1) وذلك على النحو التالي:

#### 1. العلاقة بين الشعور بالمساءلة والأداء الإبداعي:

تطرقت العديد من الدراسات لبحث العلاقة بين الشعور بالمساءلة والأداء الوظيفي، غير أنها لم تنطرق لدراسة العلاقة بين الشعور بالمساءلة والأداء الإبداعي، فعلى سبيل المثال، فقد توصل (Chen et al. (2016 إلى أن الشعور بالمساءلة قد أثر بشكل إيجابي على أداء المهمة وكذلك سلوك المواطنة التنظيمية. كما كشفت الدراسة التي قام بها (Hall et al., 2009) أن المساءلة أدت إلى زيادة سلوك المواطنة ، مما ساهم في تحسين أداء المهمة، حيث يبدو جلياً أن منظمات اليوم في حاجة إلى أفكار أكثر إبداعاً من الموظفين، حيث يمكنهم المساهمة في الأداء الإبداعي، كما يعتقد أن المنظمات ليس وحدها التي تستفيد من السلوك الإبداعي للموظفين، ولكن يمكن للموظفين أيضاً الاستفادة من الإبداع الخاص بهم (Dedahanov et al., 2017). كما أوضحت دراسة (Guidice et al., 2016) أن الأشخاص الذين يظهرون درجة أعلى من المساءلة سوف يساهمون في نجاح المنظمة، كما أن الأفراد الذين يظهرون

سلوكاً إبداعياً هم الأكثر احتمالاً في الحصول على مكافآت وترقيات (Kim et al., 2009).

كما أوضح (Aithal 2021) أن المساءلة تلعب مرحلة تأسيسية لضمان تطوير المنظمة عن طريق الأداء الأمثل من خلال الإنتاجية المحسنة وأعلى أداء لأصحاب المصلحة مما يؤدي إلى تحقيق التميز في العمل، فالمساءلة هي المعيار الوحيد الذي يصنع الإنسان (القائد / المدير / الموظف) للأداء الأمثل للوفاء بمسؤولياته بالكامل، تتعامل نظرية المساءلة مع تحسين كفاءة وفعالية وإنتاجية المنظمة من خلال تطبيق مبادئ المسؤولية والمساءلة على مختلف الموظفين المعينين ، وبالتالي ، المساهمة في التميز التنظيمي.

حيث تدفع الاحتياجات العالية للإنجاز الأفراد إلى البحث عن مساءلة غير رسمية ، فإن أولئك الذين يتسمون بالمساءلة غير الرسمية يظهرون للآخرين كموظفين أكثر نشاطاً وجاذبية (Royle and Hall, 2012). فإحساس الموظفين بالمسؤولية الاجتماعية للشركات قد يدفع الموظفين نحو مزيد من الإبداع (Hur et al., 2018). فالموظفون الذين يتسمون بتوجهاتهم الإيجابية نحو العمل ، قد يرجع ذلك أحياناً بسبب شعورهم بالمسؤولية الاجتماعية للشركات ، حيث ينعكس ذلك على الإحساس بـ "العمل الهادف" الذي يعزز إنتاجية الموظف وإبداعه (Brammer et al., 2015). فالمكافآت والترقيات تكون مقابلاً للإجادة في العمل ، كذلك فإن المكافآت السلبية negative incentives هي النوع الثاني من المكافآت ، والتي يتم استخدامها للتأثير على تصرفات الناس من خلال التهديد بحرمان الموظف من حقوق معينة ، مثل جزء من أجره ، إذا كان خرق أي من قيم العمل أو قل شعورهم بالمساءلة أو تكاسل عن أداء مهامه الوظيفية (Ali and Anwar 2021).

وبناءً على ما تقدم يمكننا صياغة الفرض الأول على النحو التالي:

**الفرض الأول (H1):** يوجد تأثير معنوي للشعور بالمساءلة على الأداء الإبداعي. وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

H1a: يوجد تأثير معنوي لُبعد الإسناد على الأداء الإبداعي بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية.

H1b: يوجد تأثير معنوي لُبعد القابلية للملاحظة على الأداء الإبداعي بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية.

H1c: يوجد تأثير معنوي لُبعد القابلية للتقييم على الأداء الإبداعي بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية.

H1d: يوجد تأثير معنوي لُبعد الإستجابة على الأداء الإبداعي بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية.

H1e: يوجد تأثير معنوي لُبعد العواقب على الأداء الإبداعي بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية.

## 2. العلاقة بين الشعور بالمساءلة والتراحم في مكان العمل:

حيث من المفترض أن يكون كل موظف داخل المنظمة مساءلاً أمام مجلس إدارته (رؤسائه بالعمل)، بالإضافة إلى ذلك، يتحمل مجلس الإدارة المزيد من المسؤوليات والمساءلة أمام الموظفين، وأصحاب المصلحة، والمجتمع، وأن هذه

المساءلة قد تستوجب العقاب والذي بدوره قد يجلب تعاطف الزملاء حال شعورهم بتعرض الموظف للظلم أو المبالغة في العقاب ، حيث يتجلى التعلم الاجتماعي كأحد الطرق الشائعة التي تسهم فيها القيادة الأخلاقية في إتاحة الظروف المناخية الأخلاقية بالمنظمة ويدركه الموظفون (Odongo and Wang, 2018) .

حيث يجب تركيز الجهود المبذولة لتعزيز التراحم ، بغرس ثقافة التراحم، بشكل أكبر من التركيز على تواجد أفراد يمارسون التراحم على الصعيد الفردي (Hilppo et al., 2019) ومن خلال نظرية التعلم الاجتماعي (Bandura, 1977) الذي يشير إلى أنه عندما يلاحظ الموظفون عواقب سلوك الآخرين (مثل سلوك القادة أو الزملاء) ، فإنهم يستخدمون هذه المعلومات والسلوكيات لتوجيه سلوكهم على النحو المطلوب. حيث مواقف العاملين ذات أهمية كبيرة، وتؤثر على السلوكيات داخل المنظمات ، ويُعتبر أحد أهم هذه المواقف تضامن زملاء العمل، الذي هو بمثابة دعم بين الزملاء، وتبادل المعرفة المهنية والأساليب والمهارات مع كل منهم، حيث يطلب العاملون بشكل عام توجيه من زملائهم ، عندما يواجهون الفشل ، أو يشعرون بالمل أو قلق، أو يرغبون في طلب المساعدة إلى (Uslusoy and Alpar, 2013).

وطبقاً لما أقره (Dutton et al, 2014) أن المنظمات التي لديها مدراء وموظفين متراحمين داخل نطاق العمل، فإنهم يصنّفون كنماذج مثالية للقيادة الأخلاقية. فقد يلاحظ انخفاض الاهتمام بالتراحم بدرجة ما بوضوح في المنظمات العامة والمستشفيات ودور الرعاية، حيث هناك طلب كبير لإنجاز المهام، وضغط كبير مرتبط بالوقت والموارد المحدودة (Zulueta, 2013) . واستناداً إلى فكرة أن المساءلة تشجع السلوك الجيد و الأداء الجيد ، فقد طبقت معظم المنظمات آليات مساءلة رسمية لموظفيها ، مثل تقييمات الأداء، وكتيبات الموظفين التي تحدد القواعد واللوائح (Hall et al., 2007).

إن مساءلة المهنيين تتجاوز الخوف من الرقابة الخارجية والحوافز المادية ؛ إنه يشير إلى الشعور بالمساءلة الذاتية ، والاهتمام بالمصلحة العامة والسلوك الأخلاقي (Mansouri and Roney, 2014). إن سعى الموظفون للحفاظ على صورتهم الاجتماعية واحترامهم لذاتهم، يدفعهم إلى التعامل مع المساءلة عن طريق استكشاف البيئة، بحثاً عن إشارات حول السلوكيات والنتائج التي يرغب فيها من له حق التقييم والمساءلة (Mero et al., 2014). كما تساهم مساءلة الموظف في العديد من النتائج بما في ذلك السلوك الأخلاقي والتفاني والأداء (Han et al., 2020).

إن حوكمة القطاع العام تهدف إلى تلبية القطاع العام لتوقعات المجتمع ويكون مسؤولاً أمامه عن ذلك حيث يمتد الأمر إلى ما يطلق عليه المساءلة العاطفية و التي تركز على إدارة التوقعات العاطفية المتنوعة والمتعددة لأصحاب المصلحة ، مثل المشكلات المتعلقة بالقلق والشرف والاحترام والمعاناة والسعادة أو الحزن (Demirag et al., 2020). وعليه يمكن إفتراض الفرض الثاني على النحو التالي:

**الفرض الثاني (H2):** يوجد تأثير معنوي للشعور بالمساءلة على التراحم في مكان العمل. وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية.

**H2a:** يوجد تأثير معنوي لبعُد الإسناد على التراحم في مكان العمل بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية.

- H2b: يوجد تأثير معنوي لُبُعد القابلية للملاحظة على التراحم في مكان العمل بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية.
- H2c: يوجد تأثير معنوي لُبُعد القابلية للتقييم على التراحم في مكان العمل بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية.
- H2d: يوجد تأثير معنوي لُبُعد الإستجابة على التراحم في مكان العمل بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية.
- H2e: يوجد تأثير معنوي لُبُعد العواقب على التراحم في مكان العمل بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية.

### 3. العلاقة بين التراحم في مكان العمل والأداء الإبداعي:

إن الدعم الاجتماعي داخل المنظمات، على حدٍ سواء من المشرفين أو زملاء العمل، هو أمر مهم لسلوك العمل الإبداعي (Rehman, 2019). فالاهتمام بالتراحم التنظيمي يوفر فوائد تنظيمية كبيرة كالإبداع (Zabelina, & Robinson, 2010) كما أظهر التراحم أيضاً أنه يصنع "عملية تفكير ذات دوافع مميزة" (Grimes et al., 2013)، ومن جهة أخرى، يمكن أن يؤدي التراحم إلى خيارات مدعومة تعزز الوعي بالنتائج، وتنمية المجتمع والإبداع في مكان العمل، والشجاعة لإحداث التغييرات المطلوبة (Ludvik, 2017). فغالبية البشر مرتبطون بالسلوك الاجتماعي الإيجابي، فإذا تمكن القادة من تنمية علاقات الثقة في مكان العمل، فسيكون باستطاعة الناس استكشاف ما إذا كانوا ينتمون بأمان، وإذا شعروا بأنهم ينتمون، فستزيد دوافعهم للانخراط في أعمالهم، ومن المحتمل أن يكونوا أكثر عطاءً وإبداعاً (Steffens, 2014) فالموظفون الذين يتمتعون بعلاقات طيبة داخل العمل، هم أكثر قدرة على الإبداع مقارنةً بالموظفين الأقل جودة في العلاقات (Volmer et al., 2012). فالمناخ الإبداعي يتمثل في تهيئة مناخ يحتوي على رعاية الموظفين ودعمهم عاطفياً، حيث يشعر الموظفون تجاه هذا المناخ أنهم أكثر استعداداً لتبادل الأفكار والإبداع (Ghosh, 2015). كذلك، فإن المساهمة في تعزيز التراحم في مكان العمل، تسهل تنمية روح المبادرة الاجتماعية (Avramchuk et al., 2013).

إن الموظفين الذين يتعرضون لممارسات التراحم، من المرجح أن يحصلوا على الدعم كجزء من تبني التراحم في مكان العمل بما ينعكس على مزاجهم العام، ويؤدي بدوره لعواطف إيجابية، والامتنان والإلهام والالتزام العاطفي العالي، حيث يمكن للتراحم التأثير على مواقف الموظفين وهويتهم تجاه المنظمة، من خلال تشكيل شعورهم للمنظمة التي ينتمون إليها، وكذلك الزملاء الذين يعملون معهم، حيث يصبح من المرجح أن ينظر الموظفون الذين يشعرون بالتراحم في العمل إلى منظماتهم نظرات إيجابية (Lilius et al., 2008).

واستناداً إلى ما ذكره Miralles (2018) فمن أجل التعبير عن قدرة الفرد على الإبداع وتعزيزها، يجب أن تكون هناك بيئة عمل تسمح بذلك، وبهذا المعنى يمكن أن يسهل التراحم في المنظمات القدرة على الإبداع بطريقتين: الأولى، من خلال تحفيز الأفكار الجديدة لخلق الثقة والسلامة النفسية والثانية، من خلال تعزيز تبادل المعرفة التي تعزز التعلم. كما يحدث الابتكار والإبداع عندما يعمل الناس في بيئة آمنة

، وجو دافئ مليء بالفرص لتعزيز الأفكار الجديدة (Edmondson and Zhike, 2014).

ومن خلال ما تقدم يمكننا إقتراح الفرض الثالث على النحو التالي:  
**الفرض الثالث (H3):** يوجد تأثير معنوي للتراحم في مكان العمل على الأداء الإبداعي.

**4. الدور الوسيط للتراحم في مكان العمل في العلاقة بين الشعور بالمساءلة والأداء الإبداعي:**

تتشابه المساءلة المفترضة داخلياً والقيادة الأخلاقية ، حيث يشددان على الاهتمام بالآخرين (Wang, 2019). كما تشجع ظروف المساءلة العالية الأشخاص على تطوير علاقات تعاونية إيجابية مع بعضهم البعض بشكل أكثر جدية يشمل الأداء السياقي العناصر السلوكية مثل المساعدة والتعاون مع الآخرين (Brownlee and Motowidlo 2011)

فمبدأ التراحم يكمن في جوهر كل التعاليم الدينية والأخلاقية والروحية ، وتدعونا دائماً إلى التعامل مع الآخرين كما نتمنى أن نعامل أنفسنا، فالتراحم يدفعنا إلى العمل بلا كلل للتخفيف من حدة معاناة الآخرين ، ومعاملة الجميع ، دون استثناء ، بعدالة مطلقة وإنصاف تام واحترام متبادل بين الجميع (Barton and Garvis, 2019).

وطبقاً لما ذكره (Neff et al., 2007) فإن التراحم يعزز التفكير بصورة كبيرة، كما أنه يساعد المبدعين على البقاء متفائلين ، فيمكن الفضول والتراحم المبدعين من تطوير التفكير بصورة كبيرة ، بما في ذلك الأفكار المستوحاة من كلمات أو أفعال أو قيم الآخرين، فالتراحم جزء لا يتجزأ من المواقف الإبداعية ، ومن أجل ذلك ، يجب على المبدعين التركيز على تطوير العلاقات التي يشاركون فيها المشاعر والعاطفة فيما يتعلق بالأشخاص والمواقف وممارسة الاتصال في بيئة آمنة (Kim and Wilson, 2020).

ومن خلال إستعراضنا لما سبق يمكننا صياغة الفرض الرابع على النحو التالي:  
**الفرض الرابع (H4):** يوجد تأثير معنوي غير مباشر للشعور بالمساءلة على الأداء الإبداعي من خلال توسيط التراحم في مكان العمل وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية.

**H4a:** يوجد تأثير معنوي غير مباشر لُبعد الإسناد على الأداء الإبداعي من خلال توسيط التراحم في مكان العمل بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية.

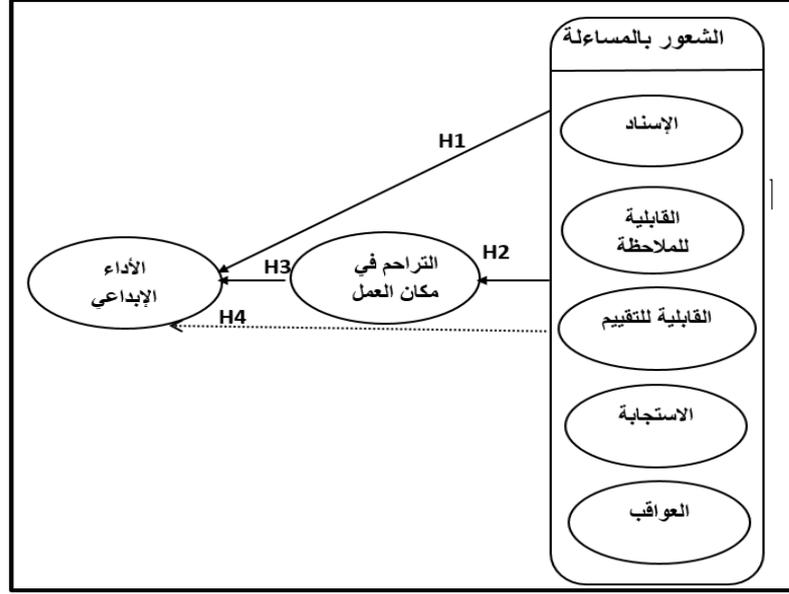
**H4b:** يوجد تأثير معنوي غير مباشر لُبعد القابلية للملاحظة على الأداء الإبداعي من خلال توسيط التراحم في مكان العمل بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية.

**H4c:** يوجد تأثير معنوي غير مباشر لُبعد القابلية للتقييم على الأداء الإبداعي من خلال توسيط التراحم في مكان العمل بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية.

**H4d:** يوجد تأثير معنوي غير مباشر لُبعد الاستجابة على الأداء الإبداعي من خلال توسيط التراحم في مكان العمل بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية.

**H4e:** يوجد تأثير معنوي غير مباشر لُبعد العواقب على الأداء الإبداعي من خلال توسيط التراحم في مكان العمل بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية.

الشكل رقم (1): النموذج الخاص بالعلاقة بين متغيرات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحثون.

ثالثاً: طريقة البحث

حيث يتناول فيه الباحثون التعرض لمجتمع وعينة الدراسة وأداة البحث، وجمع البيانات، وأخيراً قياس متغيرات البحث، وذلك على النحو التالي:

### 1. مجتمع وعينة الدراسة Population and sample size:

اعتمد الباحثون على المنهج الكمي في دراستهم من أجل تحقيق أهداف واختبار فروض الدراسة، وتصميم قائمة الاستقصاء طبقاً والمقاييس ذات الصدق والثبات المرتفع التي استخدمت في الدراسات السابقة، بعدما يستطلع آراء المحكمين المختصين حيث تمثل مجتمع الدراسة من السادة الأطباء بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط والبالغ عددهم (1536) طبيب بالمستشفيات الحكومية، وذلك وفقاً لإحصائيات الدراسة في شهر يناير عام 2020 وفق مركز معلومات الطب العلاجي بمديرية الصحة والسكان بدمياط، حيث اقتصر مجتمع الدراسة على الأطباء البشريين موزعون على عدد (15) مستشفى حكومياً كما أوضح ذلك الجدول رقم (3/1) أعداد الأطباء بالمجتمع محل الدراسة بكل مستشفى، كما تم أخذ عينة عشوائية بسيطة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة. ولتحديد حجم العينة تم الإستعانة بالجدول الوارد في (Saunders et al., 2016, p: 281) حيث يبلغ حجم العينة (310) مفردة للأطباء بالمستشفيات الحكومية عند مستوى ثقة 95% وحدود خطأ  $\pm 5\%$ . ونستعرض مجتمع وعينة الدراسة من خلال الجدول رقم (3/1).

### 2. قياس متغيرات الدراسة:

وقد اشتملت هذه الدراسة على أربع متغيرات تمثلت في: **المتغير الأول: الشعور بالمساءلة** ويتم قياسه من خلال (5) أبعاد البعد الأول: الإسناد **Attributability** ، البعد الثاني: القابلية للملاحظة **Observability** البعد الثالث: القابلية للتقييم **Evaluability** ، البعد الرابع: الاستجابة **Answerability** البعد الخامس: العواقب (النتائج) **Consequentiality**

**المتغير الثاني: التراحم في مكان العمل** ويتم قياسه من خلال (4) أبعاد: البعد الأول: القلق التعاطفي **Empathic concern**، البعد الثاني: اليقظة (التركيز) **Mindfulness** البعد الثالث: اللطف **Kindness** ، البعد الرابع: الإنسانية المشتركة **Common humanity**

**المتغير الثالث: الأداء الإبداعي** ويتم قياسه من خلال (3) أبعاد: البعد الأول: توليد الأفكار **idea generation** ، البعد الثاني: ترويج الأفكار **Promote the idea** ، البعد الثالث: تحقيق الأفكار **idea implementation**

**جدول (1) مقاييس متغيرات الدراسة**

المتغير	عدد العبارات	المقاييس المستخدمة بالدراسة
الشعور بالمساءلة	18	(Han, 2018)
التراحم في مكان العمل	18	Zoghbi and Viera (2019)
الأداء الإبداعي	9	(Janssen, 2000)

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً للدراسات السابقة.

#### رابعاً: تحليل البيانات والنتائج.

استخدم الباحثون البرنامج الإحصائي smart pls3.03 للتحليل الإحصائي وتم استخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة، وذلك على النحو التالي:

#### 1. تقييم نموذج القياس (Assessing Measurement Model)

استخدم الباحثون نمذجة المعادلة الهيكلية **Structural Equation Modeling** وذلك من أجل التأكد من صحة النموذج وصلاحيته وذلك قبل اختبار فروض الدراسة وذلك باتباع الخطوات والإجراءات التالية:

أ. تحديد معاملات التحميل ومدى الاعتماد عليها **Indicator loadings** واعتماد المعاملات التي لا تقل عن 0.50 وذلك طبقاً لما أقره (Hair et al., 2010) وتم حذف (3) عبارات لم تبلغ قيمتها (0.50) وهي العبارات (B1, B15, B16).

ب. حساب معامل الثبات المركب **(Composite Reliability)** والاتساق بين عبارات المقياس حيث بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ للمتغير المستقل الشعور بالمساءلة (0.918) وللمتغير الوسيط التراحم في مكان العمل (0.877) وكما بلغ معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع الأداء الإبداعي (0.938) وهو ما يشير إلى ارتفاع درجة القبول والاعتماد على المقاييس حيث يشير (Hair et al., 2021) أن قيمة ألفا المقبولة تتراوح من 0.6:0.7.

### ج. قياس الصدق التقاربي convergent Validity:

يشير إلى مدى قوة العلاقة بين العبارات التي تقيس البعد أو المتغير وإلى مدى يمكن تحميل العبارات على بعد أو أكثر ويرمز له بالرمز Average (AVE) variance extracted ويمكن قياسه عن طريق حساب متوسط التباين. حيث ينبغي ألا تقل قيمته عن 0.50 كحد أدنى (Hair et al., 2010) وكما يظهر بالجدول رقم (2) أن جميع القيم مقبولة.

جدول رقم (2) معاملات التحميل والثبات والصدق التقاربي

الصدق التقاربي AVE	ثبات المكونات CR	معامل ألفا	معامل التحميل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كود العبارة	البعد	المتغير
0.613	0.826	0.700	0.770	3.648	1.023	A1	الإسناد	الشعور بالمساءلة
			0.766	3.642	0.946	A2		
			0.811	3.610	0.983	A3		
0.502	0.796	0.721	0.850	2.932	1.322	A4	القابلية للملاحظة	
			0.792	2.665	1.163	A5		
			0.538	2.610	1.044	A6		
			0.610	3.142	1.086	A7		
0.753	0.924	0.890	0.880	3.442	1.072	A8	القابلية للتقييم	
			0.890	3.326	1.142	A9		
			0.827	3.626	1.042	A10		
0.678	0.894	0.843	0.834	3.700	0.995	A12	الاستجابة	
			0.856	3.787	1.062	A13		
			0.794	4.139	0.821	A14		
			0.808	3.906	1.099	A15		
0.631	0.837	0.728	0.820	2.913	1.369	A16	العواقب	
			0.807	2.981	1.295	A17		
			0.754	4.210	0.773	A18		

تابع جدول رقم (2) معاملات التحميل والثبات والصدق التقاربي.

الصدق التقاربي AVE	ثبات المكونات CR	معامل ألفا	معامل التحميل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كود العبارة	البعد	المتغير
--------------------	------------------	------------	---------------	---------------	-------------------	-------------	-------	---------

0.500	0.926	0.915	0.500	4.116	0.762	<b>B2</b>	التراحم في مكان العمل				
			0.690	4.303	0.671	<b>B3</b>					
			0.688	4.416	0.670	<b>B4</b>					
			0.622	4.032	0.826	<b>B5</b>					
			0.576	4.432	0.749	<b>B6</b>					
			0.646	4.452	0.659	<b>B7</b>					
			0.737	4.361	0.656	<b>B8</b>					
			0.776	4.013	0.774	<b>B9</b>					
			0.723	4.194	0.741	<b>B10</b>					
			0.598	4.023	0.729	<b>B11</b>					
			0.753	4.394	0.677	<b>B12</b>					
			0.712	3.742	0.973	<b>B13</b>					
			0.727	4.045	0.786	<b>B14</b>					
			0.613	4.168	0.712	<b>B17</b>					
			0.737	4.303	0.641	<b>B18</b>					
			0.702	0.954	0.945	0.815		3.800	0.960	<b>C1</b>	الأداء الإبداعي
						0.855		3.861	0.985	<b>C2</b>	
						0.871		3.668	0.935	<b>C3</b>	
0.885	3.639	1.015				<b>C4</b>					
0.886	3.513	1.037				<b>C5</b>					
0.864	3.558	1.026				<b>C6</b>					
0.862	3.416	1.043				<b>C7</b>					
0.865	3.461	1.036				<b>C8</b>					
0.593	4.132	0.786				<b>C9</b>					

المصدر: إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

#### د. الصدق التمايزي Discriminant Validity:

عندما يتم استخدام مقاييس مختلفة لقياس بنيات مختلفة (متميزة) من الناحية النظرية، غياب التداخل (أو الارتباط) بين المقاييس يعني أنها مميزة (مختلفة) عن بعضها ولها صلاحية التمايز (Hair et al., 2021). كما يعرض الجدول رقم (3) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات والجذر التربيعي لـ (AVE).

#### جدول رقم (3)

مصفوفة الارتباط بين المتغيرات والجذر التربيعي لـ (AVE)

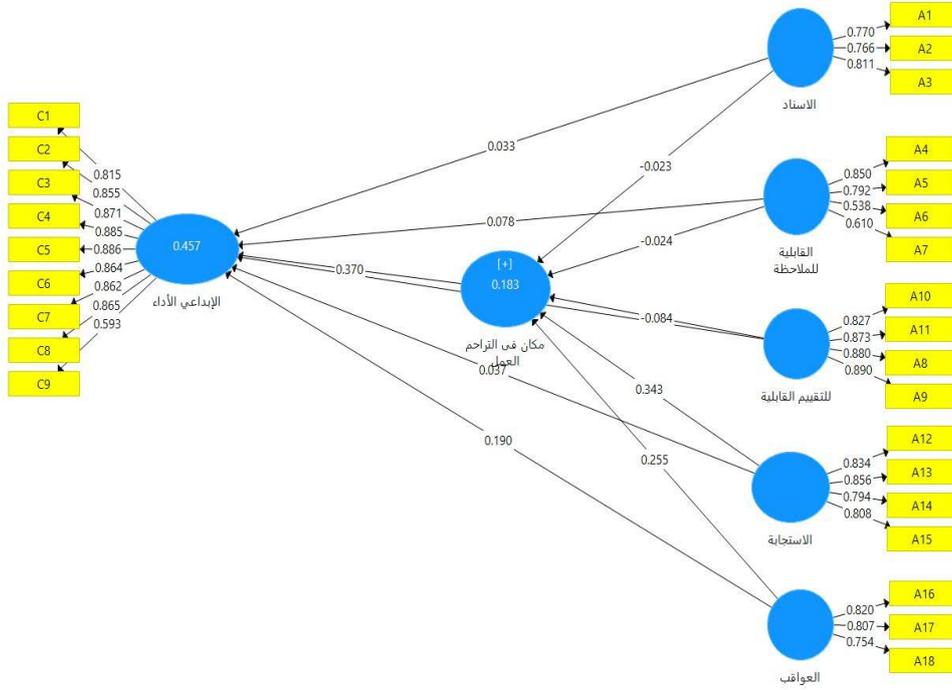
المتغيرات	الأداء الإبداعي	الاستجابة	الإسناد	التراحم فى مكان العمل	العواقب	القابلية للتقييم	القابلية للملاحظة
الأداء الإبداعي	<b>0.838</b>						
الاستجابة	0.397	<b>0.824</b>					
الإسناد	0.387	0.548	<b>0.783</b>				
التراحم فى مكان العمل	0.511	0.381	0.218	<b>0.677</b>			
العواقب	0.517	0.382	0.444	0.311	<b>0.794</b>		
القابلية للتقييم	0.520	0.496	0.606	0.238	0.689	<b>0.868</b>	
القابلية للملاحظة	0.277	0.178	0.363	0.071	0.305	0.417	<b>0.709</b>

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

#### النموذج الهيكلي واختبار الفروض:

حيث استطاع الباحثون من خلال استخدام البرنامج الإحصائي smart pls صياغة نموذج الدراسة والموضح بالشكل رقم (2) ومن ثم اختبار الفروض الخاصة بالدراسة ومعرفة معامل المسار للعلاقة بين المتغيرات، وتحديد مستوى المعنوية لمعرفة مدى قبول الفرض من عدمه. وقد تبين معنوية النموذج حيث بلغت قيمة Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) (0.07) حيث درجة القبول ( $SRMR < 0.10$ ) ، كما بلغت قيمة  $RMS\_theta(0.12)$  الدرجة التي ترتبط بها بقايا النموذج الخارجي. حيث يجب أن يكون المقياس قريباً من الصفر للإشارة إلى ملاءمة النموذج الجيد ، حيث يشير إلى أن الارتباطات بين بقايا النموذج الخارجي صغيرة جداً (قريبة من الصفر) حيث الدرجة (0.12) فيما أقل تعبر عن قبول النموذج بدرجة عالية (Henseler et al., 2014).

شكل رقم (2) النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر: إعداد الباحثين

كما يتضح من الجدول رقم (4) نتائج إختبار التحليل الإحصائي لمعامل المسار

جدول رقم (4) نتائج تحليل معاملات المسار

م	المستقل	الوسيط	التابع	قيمة معامل المسار المباشر	مستوى المعنوية	النتيجة
الفرض الأول	الإسناد		الأداء الإبداعي	<b>0.025</b>	<b>0.706</b>	رفض
	القابلية للملاحظة		الأداء الإبداعي	<b>0.068</b>	<b>0.168</b>	رفض
	القابلية للتقييم		الأداء الإبداعي	<b>0.199</b>	<b>0.026</b>	قبول
	الإستجابة		الأداء الإبداعي	<b>0.164</b>	<b>0.007</b>	قبول
	العواقب		الأداء الإبداعي	<b>0.285</b>	<b>0.000</b>	قبول
الفرض الثاني	الإسناد		التراحم في مكان العمل	<b>-0.017</b>	<b>0.819</b>	رفض
	القابلية للملاحظة		التراحم في مكان العمل	<b>0.068</b>	<b>0.168</b>	رفض
	القابلية للتقييم		التراحم في مكان العمل	<b>-0.096</b>	<b>0.313</b>	رفض
	الإستجابة		التراحم في مكان العمل	<b>0.331</b>	<b>0.000</b>	قبول
	العواقب		التراحم في مكان العمل	<b>0.260</b>	<b>0.001</b>	قبول
الفرض الثالث	التراحم في مكان العمل		الأداء الإبداعي	<b>0.352</b>	<b>0.000</b>	قبول
الفرض الرابع	الإسناد	التراحم في مكان العمل	الأداء الإبداعي	<b>-0.006</b>	<b>0.819</b>	رفض
	القابلية للملاحظة	التراحم في مكان العمل	الأداء الإبداعي	<b>-0.005</b>	<b>0.802</b>	رفض
	القابلية للتقييم	التراحم في مكان العمل	الأداء الإبداعي	<b>-0.034</b>	<b>0.343</b>	رفض
	الإستجابة	التراحم في مكان العمل	الأداء الإبداعي	<b>0.117</b>	<b>0.000</b>	قبول
	العواقب	التراحم في مكان العمل	الأداء الإبداعي	<b>0.092</b>	<b>0.004</b>	قبول

إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

وكما يتبين من نتائج التحليل الإحصائي بالجدول رقم (4):

يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من القابلية للتقييم والاستجابة والعواقب على الأداء الإبداعي، حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.199)، (0.164)، (0.285) على الترتيب عند مستوى معنوية (0.026)، (0.007)، (0.000)، بينما تبين عدم وجود تأثير معنوي لبعدي الإسناد و القابلية للملاحظة على الأداء الإبداعي، و عليه تم قبول الفرض الفرعي الثالث والرابع والخامس ، بينما تم رفض الفرضين الفرعيين الأول والثاني.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدي الاستجابة والعواقب على التراحم في مكان العمل ومن ثم قبول الفرضين الفرعيين الرابع والخامس حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.331)، (0.260) على الترتيب عند مستوى معنوية (0.000)، (0.001) ، بينما اتضح رفض الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث للفرض الثاني.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي إيجابي للتراحم في مكان العمل على الأداء الإبداعي حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.352)، عند مستوى معنوية (0.000) و عليه يتم قبول الفرض الثالث.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدي الاستجابة (قبول الفرض الفرعي الرابع) والعواقب (قبول الفرض الفرعي الخامس) على الأداء الإبداعي من خلال توسط التراحم في مكان العمل حيث بلغ قيمة معامل المسار (0.117)، (0.092) على الترتيب عند مستوى معنوية (0.000)، (0.004) ، بينما تم رفض الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث للفرض الرابع.

خامساً: المناقشات وتوصيات البحث:

#### مناقشة نتائج البحث

الفرض الأول (H1) يوجد تأثير معنوي للشعور بالمساءلة على الأداء الإبداعي. وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية: الفرض الفرعي الأول H1a يوجد تأثير معنوي لُبعد الإسناد على الأداء الإبداعي بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية. الفرض الفرعي الثاني H1b يوجد تأثير معنوي لُبعد القابلية للملاحظة على الأداء الإبداعي بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية. الفرض الفرعي الثالث H1c يوجد تأثير معنوي لُبعد القابلية للتقييم على الأداء الإبداعي بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية. الفرض الفرعي الرابع H1d يوجد تأثير معنوي لُبعد الإستجابة على الأداء الإبداعي بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية. الفرض الفرعي الخامس H1e يوجد تأثير معنوي لُبعد العواقب على الأداء الإبداعي بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية.

وقد توصل الباحثون من خلال هذه الدراسة -فيما يتعلق بفرضها الأول وما يتبعه من فروض فرعية- إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من القابلية للتقييم والاستجابة والعواقب على الأداء الإبداعي، بينما تبين عدم وجود تأثير معنوي لبعدي الإسناد و القابلية للملاحظة على الأداء الإبداعي وهو ما يتفق جزئياً مع الدراسة التي أجراها Sauer mann and Cohen (2010) حيث توصل إلى وجود علاقة إيجابية بين الإبداع والمكافآت (العواقب)، حيث يتوقع الموظف مكافأته حال الإجابة والإبداع في

العمل وهو ما يمكن فهمه من خلال نظرية التبادل الإجتماعي. كما أكد (Hunter et al., 2007) أن هناك تأثيراً إيجابياً للمكافآت على الجهود الإبداعية.

كما تتفق الدراسة أيضاً بشكل جزئي مع دراسة (Orakci et al., 2020) حيث توصل إلى أن الشعور بالمساءلة الخارجية و الداخلية ترتبط إرتباطاً إيجابياً بالتفكير الإبداعي innovative thinking واختلفت النتائج كذلك مع نتيجة دراسة (Hall and Ferris, 2011) حيث أوضح أن الشعور بالمساءلة يمكن أن يكون مرتبطاً بشكل سلبي بسلوك الأدوار الإضافية. حيث يشير (Kuo et al (2021 إلى أن الأداء الإبداعي هو أحد أهم الأدوار الإضافية التي يقوم بها الموظف.

**الفرض الثاني (H2) يوجد تأثير معنوي للشعور بالمساءلة على التراحم في مكان العمل. وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية.**

الفرض الفرعي الأول **H2a** يوجد تأثير معنوي لُبعد الإسناد على التراحم في مكان العمل بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية. الفرض الفرعي الثاني **H2b** يوجد تأثير معنوي لُبعد القابلية للملاحظة على التراحم في مكان العمل بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية. الفرض الفرعي الثالث **H2c** يوجد تأثير معنوي لُبعد القابلية للتقييم على التراحم في مكان العمل بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية. الفرض الفرعي الرابع **H2d** يوجد تأثير معنوي لُبعد الإستجابة على التراحم في مكان العمل بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية. الفرض الفرعي الخامس **H2e** يوجد تأثير معنوي لُبعد العواقب على التراحم في مكان العمل بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية.

حيث تتفق نتائج الدراسة بشكل عام مع ما أشار إليه (Han et al., 2020). في أن مساءلة الموظف ينتج عنها السلوك الأخلاقي ، وهو ما يعبر عنه في دراستنا بالتراحم في مكان العمل ، كما ينسجم ذلك مع نظرية الدور والتي توضح أن فهم الفرد لدوره في مكان العمل سيؤثر على سلوكه داخل المنظمة. وأهمية وضوح الدور للأداء الفعال (Prezyna, et al (2017). وبالمثل، فإن نظرية المساءلة تركز أيضاً على تفسيرات السلوك المتوقع، كما تضع كلاً من نظرية الدور والمساءلة قدراً كبيراً من التركيز على العلاقات الشخصية (Frink and Klimoski, 2004).

كما تصف أيضاً نظرية الدور تطوير توقعات الدور المشترك وقبول الأدوار التنظيمية ويقترح أن توقعات موزعي الأدوار (مثل المشرفين والأقران) تؤثر على السلوكيات المستهدفة كما يفترض كلاهما دوراً مركزياً للتوقعات الشخصية ، ويؤكدان على أهمية نتيجة إلزام الأشخاص بأدوارهم ، وربط المهام والأنشطة بالأفراد استناداً إلى نهج التعامل مع الأشخاص ، تحدد نظرية الدور كيف تقوم توقعات الدور المشترك وأخذ الأدوار التنظيمية بين المشرفين والموظفين بتشكيل أفكار الموظفين وأفعالهم بشكل متبادل (Hall, et al (2017). فالمساءلة واحدة من التراكيبات المركزية لتعزيز أخلاقيات العمل (Nunn and Avella, 2017). كما أن الاهتمام المتزايد بأخلاقيات العمل قد مثل ضغطاً على المنظمات المعاصرة من أجل الانخراط في ممارسات عادلة

وشفاقة و "شعور أكبر بالمسؤولية والمسائلة أمام العملاء(الداخليين والخارجيين) وأصحاب المصلحة والمجتمع(Calma and Davies (2020).

**الفرض الثالث (H3) يوجد تأثير معنوي للتراحم في مكان العمل على الأداء الإبداعي.**

حيث توصل الباحثون إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتراحم في مكان العمل على الأداء الإبداعي ، واتفقت تلك النتيجة مع ما توصل إليه (Hur et al., 2018) حيث التراحم يؤثر إيجاباً على إبداع الموظفين، فيمثل التراحم في مكان العمل سياق يساعد الموظفين على الانفتاح على الأفكار المختلفة وتحدي الواقع وتعقيداته ، الأمر الذي يعزز الإبداع. كما يتفق في ذلك أيضاً (Boyatzis et al., 2012) حيث يشير إلى أن التراحم يثير في العمل حالة عاطفية إيجابية تمكن العاملين من الانفتاح على تعلم إمكانيات جديدة ، مثل الإحساس بالإبداع.

**الفرض الرابع (H4) يوجد تأثير معنوي غير مباشر للشعور بالمساءلة على الأداء الإبداعي من خلال توسيط التراحم في مكان العمل وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:**الفرض الفرعي الأول **H4a** يوجد تأثير معنوي غير مباشر لُبعد الإسناد على الأداء الإبداعي من خلال توسيط التراحم في مكان العمل بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية .الفرض الفرعي الثاني **H4b** يوجد تأثير معنوي غير مباشر لُبعد القابلية للملاحظة على الأداء الإبداعي من خلال توسيط التراحم في مكان العمل بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية.الفرض الفرعي الثالث **H4c** يوجد تأثير معنوي غير مباشر لُبعد القابلية للتقييم على الأداء الإبداعي من خلال توسيط التراحم في مكان العمل بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية الفرض الفرعي الرابع **H4d** يوجد تأثير معنوي غير مباشر لُبعد الإستجابة على الأداء الإبداعي من خلال توسيط التراحم في مكان العمل بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية ،الفرض الفرعي الخامس **H4e** يوجد تأثير معنوي غير مباشر لُبعد العواقب على الأداء الإبداعي من خلال توسيط التراحم في مكان العمل بين الأطباء بالمستشفيات الحكومية.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدي الاستجابة والعواقب على الأداء الإبداعي من خلال توسيط التراحم في مكان العمل.وهي النتيجة التي تنسجم مع ما أشار إليه (Shuck et al (2019) إلى أن الشعور بالألم لدى الموظفين قد ينتج عن المسائلة بسبب سوء الأداء ، وأن القائد الذي يتسم "بالقائد الوجداني" Compassionate Leader حيث يمارس التراحم عند حدوث الألم لموظفيه، وتوجيه موظفيه نحو الصواب، حيث يصبح التعاطف أمراً أساسياً في تعزيز كيفية تواصل الموظفين على جميع المستويات مع بعضهم البعض بطرق مجدية، فالعواطف بشكل عام تؤثر على الإبداع ، حيث يتطلب الإبداع التعاطف والتعبير وتحريك مشاعر الآخرين، فالمبدعون يقظون ويمتلكون حساسية تقدير احتياجات الآخرين والوقوف بجانبهم وتقديم المساعدة(Kim and Wilson,2020). كما أشارت دراسة (Hur et al., 2018) والتي استخدم فيها التراحم في مكان العمل كمتغير وسيط

في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وابتكار الموظف، حيث توصلت نتائج تلك الدراسة إلى أن تصورات الموظفين للمسؤولية الاجتماعية للشركات مرتبطة بشكل إيجابي بابتكار الموظف. كما أن التراحم في مكان العمل يتوسط إيجابياً العلاقة بين تصورات الموظفين للمسؤولية الاجتماعية للشركات والإبتكار Employee Creativity توصيات البحث.

من خلال ما توصل إليه الباحثون من نتائج يمكن إيجاز توصيات البحث على النحو التالي:

أولاً: توصيات موجهة نحو السادة القائمين على وزارة الصحة.

تنمية درجة الشعور بالمساءلة لدى الأطباء بما ينعكس إيجاباً على الأداء الإبداعي وذلك على النحو التالي:

- السعى نحو سن قوانين عادلة للمساءلة الطبية تضمن حق الطبيب والمريض دون إخلال بالحقوق والواجبات لكافة الأطراف.
- وضع رواتب ومكافآت مجزية تتناسب مع تطلعات الأطباء أصحاب الجهود المتميزة، تحدد قيمتها وتكون معروفة مقدماً ويتم ذلك عن طريق زيادة ميزانية القطاع الصحي، مع وضع الجزاء الذي يتناسب مع طبيعة وحجم الخطأ دون المبالغة.
- وضوح معايير تقييم أداء الأطباء لتكون مرجعاً عند تقييم الأداء السنوي.
- حسن إختيار الكوادر الإدارية بالمستشفيات حيث ينعكس ذلك على الأداء الإبداعي للأطباء وذلك عن طريق وضع معايير علمية ومهنية لإجراء مسابقات عالية المستوى لاختيار القيادات.
- تيسير الدراسات العليا للأطباء مع انتقاء المناهج الداعمة للأداء الإبداعي وبما ينسجم مع الواقع العملي.

ثانياً: توصيات موجهة نحو السادة مدراء المستشفيات.

- عرض إنجازات المستشفيات بشكل دوري مع تعريف المجتمع بإسهامات كل طبيب، حيث يحفز ذلك الأطباء نحو مزيد من الأداء الإبداعي.
- تنمية روح التراحم تنظيمياً في بيئة العمل بالمستشفيات نظراً لأهمية التراحم على الأداء الإبداعي، وذلك عن طريق وضع البرامج التدريبية المناسبة بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية (إدارة التدريب) لتنمية مهارات السادة الأطباء وخصوصاً فيما يتعلق بالإتزان العاطفي والتعاطف الإنساني.
- توطيد العلاقات الاجتماعية بين الأطباء عن طريق عمل الرحلات الترفيهية والمشاركة في ورش العمل والملتقيات والمنتديات.
- إنشاء بنك للأفكار وعرض تلك الأفكار بشكل شهري ومكافأة صاحب أفضل فكرة إبداعية تخدم المستشفى والمريض.

ثالثاً: توصيات موجهة نحو السادة الأطباء.

وقد رأى الباحثون بأعينهم فضلاً عن كافة المجتمع تضحيات السادة الأطباء ودفع أرواحهم من أجل إنقاذ المرضى لا سيما في ظل جائحة كروونا-فترة إجراء الدراسة- وارتقاء أكثر من ستمائة نفس من الأطباء -نحسبهم من الشهداء- لذا تتلخص التوصيات إليهم في الآتي:

1. استمرار السعي الدؤوب نحو الاطلاع على آخر ما توصل إليه الطب والعلم الحديث وما توصلت إليه الأبحاث العلمية الدولية، مما يدعم ركائز الأداء الإبداعي بما يعود بالنفع على المرضى والمجتمع بشكل عام.
2. التوجه الذاتي نحو تنمية سلوكيات التراحم في مكان العمل لينعكس في جميع الممارسات اليومية مع الزملاء والمرضى، مما يكون له بالغ الأثر في الوصول إلى نتائج متميزة بالعمل نحو الوصول إلى بيئة عمل متميزة تدفع نحو الإبداع.
3. استحضار قسم الطبيب نصب الأعين لتلك المهنة الإنسانية الرفيعة والشعور بالمساءلة الذاتية هي الموجه الأول نحو رسالتكم الأسمى ولوائكم الأعظم.

### البحوث المستقبلية:

استطاع الباحثون من خلال البحث الحالي تقديم الشعور بالمساءلة كأحد مقدمات الأداء الإبداعي، كذلك دراسة تأثير الدور الوسيط للتراحم في مكان العمل في العلاقة بين الشعور بالمساءلة والأداء الإبداعي، وعلى الرغم من هذه الإضافة العلمية وأصالة الدراسة إلا أن هذا لا يتعارض مطلقاً مع أن هناك بعض القيود المتعلقة بالدراسة تفتح الباب لدراسات أخرى وذلك على النحو التالي:

1. اقتصرت الدراسة الحالية على الشعور بالمساءلة الخارجية دون التطرق لدراسة المساءلة الذاتية، لذا يقترح الباحثون دراسة أثر الشعور بالمساءلة الذاتية على الأداء الإبداعي في ظل وساطة التراحم في مكان العمل.
2. اقتصرت الدراسة الحالية على السادة الأطباء، حيث مثل الأطباء وحدة المعاينة لذا يقترح الباحثون إجراء دراسة مماثلة تكون وحدة المعاينة فيها أعضاء هيئة التمريض لما لهم من دور فاعل وجوهري داخل المنظومة الطبية.
3. كما اقترح الباحثون إضافة القيادة الأخلاقية كمتغير معدل في العلاقة بين التراحم في مكان العمل والأداء الإبداعي.
4. كما اقترح الباحثون دراسة دعم زملاء العمل Co-worker Support كمتغير وسيط بديلاً للتراحم في مكان العمل والذي استخدم في الدراسة الحالية.
5. وأخيراً اقترح الباحثون دراسة الشعور بالمساءلة على متغير تابع آخر مثل سمعة المنظمة.

### قائمة المراجع:

- Aboul-Ela, G. M. B. E. (2017). Reflections on workplace compassion and job performance. *Journal of Human Values*, 23(3), 234-243.
- Afsar, B., Badir, Y., & Khan, M. M. (2015). Person-job fit, person-organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. *The Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 105-116.

- Aithal, P. S. (2021). *Business Excellence through the Theory of Accountability. International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education (IJCSBE)*, 5(1), 88-115.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2018). *Exploring the impact of knowledge sharing on the innovative work behavior of employees: A study in China. International Business Research*, 11(3), 186-194.
- Alghamdi, F. (2018). *Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1.
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). *Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- Attig, S., Wahid, S., Javaid, N., & Kanwal, M. (2017). *The impact of employees' core self-evaluation personality trait, management support, co-worker support on job satisfaction, and innovative work behaviour. Pakistan Journal of Psychological Research*, 247-271.
- Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenberg, T. (2019). *When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 815-834.
- Avramchuk, A., Manning, M. and Carpino, R. (2013), "Compassion for a Change: A Review of Research and Theory", *Research in Organizational Change and Development (Research in Organizational Change and Development, Vol. 21, Emerald Group Publishing Limited, pp. 201-232.*
- Bagheri, A., & Akbari, M. (2018). *The impact of entrepreneurial leadership on nurses' innovation behavior. Journal of Nursing Scholarship*, 50(1), 28-35.
- Brees, J. R., Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2020). *Workplace accountabilities: worthy challenge or potential threat? Career Development International*, 25 ( 5), 517-537.
- Chen, C. H. V., Yuan, M. L., Cheng, J. W., and Seifert, R. (2016). *Linking transformational leadership and core self-evaluation to job performance: The mediating role of felt accountability. The North American Journal of Economics and Finance*, 35, 234-246.
- Christou, A., & Janta, H. (2019). *Affecting solidarities: Bringing feeling into feminism, empathy in employment and compassion in academic communities of crises. Tourism Management Perspectives*, 30, 232-239.
- De Jong, J. P. J., and Den Hartog, D. N. (2007). *How leaders influence employees' innovative behavior. Europe Journal of Innovative Management*, 10(1), 41-64.

- De Jong, J., and Den Hartog, D. (2010). *Measuring innovative work behavior. Creativity and innovation management, 19(1), 23-36.*
- De Koeijer, R., Paauwe, J. and Huijsman, R. (2014) *Toward a Conceptual Framework for Exploring Multilevel Relationships between Lean Management and Six Sigma, Enabling HRM, Strategic Climate and Outcomes in Healthcare. International Journal of Human Resource Management, 25, 2911–2925.*
- Dev, V., Fernando III, A. T., Lim, A. G., and Consedine, N. S. (2018). *Does self-compassion mitigate the relationship between burnout and barriers to compassion? A cross-sectional quantitative study of 799nurses. International journal of nursing studies, 81, 81-88.*
- Dunne, D. D., and Dougherty, D. (2012). *Organizing for change, innovation, and creativity. In Handbook of organizational creativity (pp. 569-583). Academic Press.*
- Dutton, J. E., Workman, K. M., and Hardin, A. E. (2014). *Compassion at work. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior1 (1), 277-304.*
- Dutton, J. E., Workman, K. M., and Hardin, A. E. (2014). *Compassion at work. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior1 (1), 277-304.*
- Eisenberg, N., VanSchyndel, S. K., and Hofer, C. (2015). *The association of maternal socialization in childhood and adolescence with adult offsprings' sympathy/caring. Developmental psychology, 51(1), 7.*
- Feldman Hall, O., Dalglish, T., Evans, D., & Mobbs, D. (2015). *Empathic concern drives costly altruism. Neuroimage, 105, 347-356.*
- Ghanem, K. A. (2018). *An Empirical Investigation of the Relationship among Accountability, Moral Competence, and Ethical Leadership in Lower, Middle, and Senior Managers. Lawrence Technological University.*
- Gilbert, P. (2019). *'Explorations into the nature and function of compassion'. Current opinion in psychology, 28, pp. 108-114.*
- Grosser, T. J., Venkataramani, V., and Labianca, G. J. (2017). *An alter-centric perspective on employee innovation: The importance of alters' creative self-efficacy and network structure. Journal of Applied Psychology, 102(9), 1360.*
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective, (7thed.). London: Pearson Education.*
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage publications.*
- Halifax, J. (2012). *A heuristic model of enactive compassion. Current Opinion in Supportive and Palliative Care, 6(2), 228-235.*
- Hall, A. T., and Ferris, G. R. (2011). *Accountability and extra-role behavior. Employee Responsibilities and Rights Journal, 23(2), 131-144.*

- Hall, A. T., Frink, D. D., and Buckley, M. R. (2017). *An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability*. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 204-224.
- Hall, A. T., Zinko, R., Perryman, A. A., & Ferris, G. R. (2009). *Organizational citizenship behavior and reputation: Mediators in the relationships between accountability and job performance and satisfaction*. *Journal of leadership & organizational studies*, 15(4), 381-392.
- Hall, Angela T. "Accountability in organizations: An examination of antecedents and consequences." (2005). *Unpublished Doctoral Dissertation, Florida State University*.
- Han, Y., & Perry, J. L. (2020). *Conceptual bases of employee accountability: A psychological approach*. *Perspectives on Public Management and Governance*, 3(4), 288-304.
- Han, Y., & Robertson, P. J. (2021). *Public Employee Accountability: An Empirical Examination of a Nomological Network*. *Public Performance & Management Review*, 44(3), 494-522.
- Han, Yousueng, and Sounman Hong. (2019). *The impact of accountability on organizational performance in the US federal government: The moderating role of autonomy*. *Review of Public Personnel Administration* 39: 3–23.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W & Calantone, R. J. (2014). *Common beliefs and reality about PLS: Comments on Ronkko and Evermann (2013)*. *Organizational research methods*, 17(2), 182-209.
- Hero, L. M., Lindfors, E., and Taatila, V. (2017). *Individual Innovation Competence: A Systematic Review and Future Research Agenda*. *International Journal of Higher Education*, 6(5), 103-121.
- Hur, W. M., Moon, T. W., and Ko, S. H. (2018). *How employees' perceptions of CSR increase employee creativity: Mediating mechanisms of compassion at work and intrinsic motivation*. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 629-644.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2013). *Ethical leadership and follower helping and courtesy: Moral awareness and empathic concern as moderators*. *Applied Psychology*, 62(2), 211-235.
- Kanov, J. (2020). *Why Suffering Matters!* *Journal of Management Inquiry*, 30(1), 85–90.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., and Lilius, J. M. (2004). *Compassion in organizational life*. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808-827.
- Kim, H., Wilson J. (2020). *Creativity for Compassion and Compassion for Creativity*. In: Carayannis E.G. (Eds) *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-15347-6\\_200063](https://doi.org/10.1007/978-3-319-15347-6_200063).

- Koppell, J. G. (2005). *Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of “multiple accountabilities disorder”*. *Public administration review*, 65(1), 94-108.
- Lenz, D. S. (2017). *Understanding the relationship between compassion and employee engagement (Doctoral dissertation, Pepperdine University)*.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J. M., and Maitlis, S. (2011). *Understanding compassion capability*. *Human relations*, 64(7), 873-899.
- Macinati, M. S., Rizzo, M. G., & Hoque, Z. (2021). *Medical managers’ financial accountability: The effects of feedback on work outcome and managerial performance*. *Financial Accountability & Management*.
- Malti, T. (2020). *Kindness: a perspective from developmental psychology*. *European Journal of Developmental Psychology*, 1–29.
- Mohrman, S. A., Shani, A. B. R., and McCracken, A. (2012). *Organizing for Sustainable Health Care: The Emerging Global Challenge*. In *Organizing for Sustainable Health Care*. Emerald Group Publishing Limited.
- Montani, F., Vandenberghe, C., Khedhaouria, A., & Courcy, F. (2020). *Examining the inverted U-shaped relationship between workload and innovative work behavior: The role of work engagement and mindfulness*. *Human Relations*, 73(1), 59-93.
- Neff, K. D. (2016). *The self-compassion scale is a valid and theoretically coherent measure of self-compassion*. *Mindfulness*, 7(1), 264-274.
- Niang, M., Dupéré, S., Alami, H., & Gagnon, M. P. (2021). *Why is repositioning public health innovation towards a social paradigm necessary? A reflection on the field of public health through the examples of Ebola and Covid-19*. *Globalization and Health*, 17(1), 1-11.
- Orakci, S., Dilekli, Y., and Erdag, C. (2020). *The structural relationship between accountability felt and responsible teaching in Turkish teachers: The mediating effect of innovative thinking*. *Thinking Skills and Creativity*, 100662.
- Priyadarshi, M., & Kumar, S. (2020). *Accountability in Healthcare in India*. *Indian Journal of Community Medicine: Official Publication of Indian Association of Preventive & Social Medicine*, 45(2), 125.
- Raes, F., Pommier, E., Neff, K. D., & Van Gucht, D. (2011). *Construction and factorial validation of a short form of the self-compassion scale*. *Clinical psychology & psychotherapy*, 18(3), 250-255.
- Rosenblatt, Z. (2017). *Personal accountability in education: Measure development and validation*. *Journal of Educational Administration*, 55(1), 18–32.
- Rynes, S.L., Bartunek, J.M., Dutton, J.E. and Margolis, J.D. 2012. ‘Care and compassion through an organizational lens: opening up new possibilities’. *Academy of Management Review*, 37:4, 503–523.

- Schatz, F. (2013). *Fighting corruption with social accountability: A comparative analysis of social accountability mechanisms' potential to reduce corruption in public administration. Public Administration and Development, 33(3), 161-174.*
- Simpson, A. V., & Berti, M. (2020). *Transcending organizational compassion paradoxes by enacting wise compassion courageously. Journal of Management Inquiry, 29(4), 433-449.*
- Sinclair, S., Beamer, K., Hack, T. F., McClement, S., Bouchal, S. R., Chochinov, H. M., & Hagen, N. A. (2017). *Sympathy, empathy, and compassion: A grounded theory study of palliative care patients' understandings, experiences, and preferences. Palliative Medicine, 31(5) 437-447.*
- Skerlavaj, M., Cerne, M., Dysvik, A., & Carlsen, A. (Eds.). (2016). *capitalizing on creativity at work: fostering the implementation of creative ideas in organizations. Edward Elgar Publishing.*
- Strauss, C., Taylor, B. L., GU, J., Kuyken, W., Baer, R., Jones, F., & Cavanagh, K. (2016). *What is compassion and how can we measure it? A review of definitions and measures. Clinical psychology review, 47, 15-27.*
- Sutton, R. I. (2010). *Managing yourself: The boss as human shield. Harvard Business Review, 88(9), 106-109.*
- Taryn Vian (2020) *Anti-corruption, transparency and accountability in health: concepts, frameworks, and approaches, Global Health Action, 13:sup1, 1694744, DOI: 10.1080/16549716.2019.1694744.*
- Turro, A., Urbano, D. and Peris-Ortiz, M. (2014), "Culture and innovation: the moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship", *Technological Forecasting and Social Change, Vol. 88, pp. 360-369.*
- Verwaeren, B., Buyens, D., & Baeten, X. (2016). *The Effect of Process and Outcome Accountability on Individual Exploration. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2016, No. 1, p. 15851). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.*
- Wang, D., Waldman, D. A., & Ashforth, B. E. (2019). *Building relationships through accountability: An expanded idea of accountability. Organizational Psychology Review, 9(2-3), 184-206.*
- Wang, Sheng, Raymond A Noe, and Zhong-Ming Wang. 2014. "Motivating knowledge sharing in knowledge management systems a quasi-field experiment." *Journal of Management 40 (4), 978-1009.*
- Wu, C. H., Parker, S. K., and De Jong, J. P. (2014). *Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior. Journal of Management, 40(6), 1511-1534.*
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., and Viera-Armas, M. (2019). *Does ethical leadership motivate followers to participate in delivering compassion? .Journal of Business Ethics, 154(1), 195-210.*