



**أثر التراحم فى مكان العمل على النداء الوظيفى
"بالتطبيق على العاملين بالمحاكم الجزئية بمحافظة الدقهلية"**

إعداد

د/ ندى حسام الدين الديب

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة المنصورة

أ.د/ حميدة محمد النجار

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة- جامعة المنصورة

حنان أحمد السيد أحمد مسعود

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤) - العدد (١٥) - أكتوبر ٢٠٢٥

<https://www.rijs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية



**The impact of compassion in the workplace on job
performance applied to workers of the District Courts in
Dakahlia Governorate**

submitted by

Dr. Hamed El Nagger

Professor of Business Administration

Faculty of Commerce - Mansoura

DR. Nada Hegazy

Lecturer of Business Administration

Faculty of Commerce - Mansoura

Hanan Ahmed El-Sayed Ahmed Massoud

Raya International Journal of Business Sciences

volume (4), issue (15), october 2025

<https://www.rijcs.org/>

Raya Higher Institute of Management and Foreign Trade in New Damietta



يهدف هذا البحث إلى التحقق من درجة وقوة تأثير أبعاد التراحم في مكان العمل على أبعاد الأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالمحاكم الجزئية بمحافظة الدقهلية،

واعتمد البحث على قائمة استقصاء لجمع البيانات اللازمة لإجراء البحث ، وقد بلغ حجم العينة (٢٠٤) مفردة من العاملين بالمحاكم الجزئية بحافظة الدقهلية، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون و أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض البحث من خلال تطبيق البرنامج الاحصائي (warpPLS 7)، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتراحم في مكان العمل على الأداء الوظيفي. الكلمات المفتاحية: التراحم في مكان العمل ، الأداء الوظيفي .

Abstract

This research aims to examine the extent and strength of the impact of workplace compassion dimensions on job performance, focusing on employees in district courts in Dakahlia Governorate. The study relied on a questionnaire to collect the necessary data. The sample consisted of 204 employees from these courts. Path analysis was used to test the research hypotheses through the application of statistical software (warpPLS 7), The results indicated a statistically significant positive impact of workplace compassion on job performance.

Keywords: *compassion in the workplace*, Job performance.

تمهيد:

اكتسب مفهوم التراحم في مكان العمل أهمية كبيرة فيما يتعلق بقيمته في عالم الأعمال، حيث تعد المنظمات التي لديها مدراء وموظفين متراحمين في مكان العمل نماذج أخلاقية مشرفة، ومثالية للقيادة الأخلاقية وبالرغم من القيم المعارف بها للتراحم ، إلا أنه لا يعرف سوى القليل عنه، ومن ثم يجب دراسته (Dutton et al., 2014).

فالظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو إجتماعية أو إقتصادية تحتم على المنظمات الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يؤثر على

تحسين الأداء للعاملين والمنظمة على حد سواء ويضمن بقاء المنظمة واستمرارها (العزاوي ونصير، ٢٠١٢). فالأداء الوظيفي يعكس نتيجة عمل شخص أو مجموعة داخل المنظمة كما يعكس مدى وصول الشخص أو المجموعة المؤهلين للوظيفة لتحقيق هدف ورسالة المنظمة (Al –Omari & Okasheh 2017).

و تُعتبر السلطة القضائية في مصر إحدى ركائز الأساسية التي تقوم عليها الدولة الحديثة، حيث تلعب دورًا محوريًا في تحقيق العدالة وسيادة القانون. وتتمثل أهمية السلطة القضائية في قدرتها على تحقيق العدل بين المواطنين دون تحيز، حيث تُصدر الأحكام وفقًا للقوانين والتشريعات المعمول بها، دون تأثر بأي ضغوط سياسية أو اجتماعية، مما يضمن النزاهة والشفافية في منظومة العدالة (زهير، ٢٠٢٠).

وبالتالي يستهدف البحث التالي التعرف على أثر أبعاد التراحم في مكان العمل على أبعاد الأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالمحاكم الجزئية بمحافظة الدقهلية .

أولاً: الإطار النظري

تناول الباحثون متغيرات البحث ألا وهي: (التراحم في مكان العمل، الأداء الوظيفي) من حيث التعريف والأبعاد الخاصة بكل متغير، في ضوء الدراسات السابقة وذلك على النحو التالي:

١- التراحم في مكان العمل Compassion in the workplace:

يوجد العديد من التعريفات للتراحم في مكان العمل، ويمكن تسليط الضوء على تعريف (Simpson & Berti , ٢٠٢٠) الذي عرفه على أنه الجهود التي يبذلها زميل العمل لرغبته في المشاركة للتخفيف عن زميل آخر.

ويرى (Nussbaum ٢٠٠١) أن التراحم في مكان العمل هو إعادة البناء التخيلي لتجربة المتألم والتي تسمح لأي شخص بالوصول على إحساس المتألم.

كما يوجد العديد من الأبعاد الخاصة بالتراحم في مكان العمل ، حيث تناولتها دراسة (Lilius et al. ٢٠١١) من خلال ثلاثة أبعاد ألا وهي: (الملاحظة والشعور والاستجابة)، أما دراسة (Zoghbi & Viera ٢٠١٩) فقد اتفقت في نفس الأبعاد الثلاثة وأضافت لهم بعد رابع وبالتالي فقد أصبحت أبعاد التراحم من وجهة نظر الباحثون كالتالي: (اليقظة (التركيز)، واللفظ، الإنسانية المشتركة، والاهتمام التعاطفي)، وقد اتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة في تناول أبعاد التراحم في مكان العمل من خلال أربعة أبعاد ويمكن توضيحهم بالتفصيل كالتالي:

١/١-اليقظة (التركيز) Mindfulness :

يمكن تعريفها على أنها فهم الألم أو معاناة الآخرين مع توسيع نطاق التفاهم بدلاً من توجيه النقد اللاذع ومن ناحية أخرى هي "حالة من الوعي يتركز فيها الاهتمام على ظواهر اللحظة الراهنة والاهتمام بالأحداث الحالية والوعي بها" (Zoghbi & Viera, ٢٠١٩).

٢/١-اللطف Kindness :

ويمكن تعريفه على أنه فضيلة أخلاقية تعكس المشاعر والإدراك والحالات الداخلية التي تنقل لطفًا وإحسانًا خاصًا، ويمكن توجيهها نحو الآخرين، مثل الإعراب عن القلق، أو التوجه نحو الذات مثل اللطف مع النفس، أو الاشتراك في الألم ومعاناة الشخص الآخر" (Malti, ٢٠٢٠).

٣/١-الإنسانية المشتركة Common Humanity :

هي نظرة الإنسان إلى التجارب التي يمر بها الآخرون، ومشاركتهم بدلاً من الشعور بالعزلة والغربة عن المجتمع وانتقاده بشدة بسبب تجارب الفشل والمعاناة (Neff, ٢٠١٦).

٤/١-الاهتمام التعاطفي Empathic Concern :

يمكن تعريفه على أنه استجابة عاطفية تتوافق مع الرعاية المدركة لشخص يحتاج المساندة (Zoghbi & Viera, 2019).

٢- الأداء الوظيفي Job Performance :

يرى (Oh & Jang, 2020) أن الأداء الوظيفي ما هو إلا عملية سلوكية تتم من خلالها تحديد سلوك العاملين ومدى إسهاماتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم في ضوء الإجراءات وطريقة الإشراف وكذلك التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة وكذلك الحكم على سلوك وتصرفات العامل أثناء العمل.

و تعددت وتنوعت الدراسات التي تناولت أبعاد الأداء الوظيفي حيث تناولت دراسة (Yousefi, 2019; Wu et al., 2019; Abdullah, &) الأداء الوظيفي من خلال متغير أحادي البعد بينما توصلت بعض الدراسات أن الأداء الوظيفي يشمل بعدين وهما: (أداء المهمة والأداء السياقي) (Cetinkaya, 2000, Werner, & Rashid, 2018)، بينما تناولت بعض الدراسات الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد مثل دراسة (Taylor & Beh, 2013) التي تناولت الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد وهي: (أداء المهام والأداء السياقي والأداء الابتكاري)، وفي نفس السياق أشار (Rotundo, 2002) أن الأداء الوظيفي يشمل ثلاثة أبعاد وهي: (الأداء السياقي و أداء المهمة و الأداء المضاد للإنتاجية).

وأيضًا توصلت دراسة (Schmitt et al., 2003, Sonnentag et al., 2008) أن الأداء الوظيفي يتضمن ثلاثة أبعاد ألا وهي: (أداء المهمة والأداء السياقي والأداء التكيفي) ، وهذه الأبعاد تتفق مع متغيرات البحث وأكثر شمولية لأبعاد الأداء الوظيفي، ويمكن توضيح هذه الأبعاد كالتالي:

١/٢- أداء المهام Task Performance:

هو أداء أنشطة العمل التي تساهم بشكل مباشر في الطبيعة التقنية من خلال استخدامها في العملية التكنولوجية للمنظمة، و بشكل غير مباشر من خلال الحفاظ على المتطلبات التقنية للمنظمة وتقديم الخدمة لها (Venkatesh & Sykes, 2017).

٢/٢- الأداء التكيفي Adaptive Performance:

هو ذلك السلوك الذي يعبر عن كفاءة الفرد وقدرته على التأقلم وتغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في بيئة العمل مثل: الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، إعادة الهيكلة، وتقليص حجم المنظمة الذي يلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع والانتقال المستمر من وضع لأخر (سليمان، ٢٠١٨).

٣/٢- الأداء السياقي Contextual Performance:

يوضح سليمان (٢٠١٨) أن الأداء السياقي يطلق عليه الأداء خارج الدور وذلك بسبب عدم اتصاله بشكل مباشر بالأداء وأنه يقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة وبشكل غير مباشر في زيادة فاعلية المنظمة.

ثانيا: الدراسات السابقة:

١-الدراسات التي تناولت التراحم في مكان العمل:

تنوعت الدراسات التي تناولت التراحم في مكان العمل ويمكن عرض الدراسات السابقة كما يلي :

هدفت دراسة الشافعي (٢٠٢٢) إلى تحديد التأثير المباشر وغير المباشر للتوجيه المهني على الالتزام التنظيمي من خلال توسط التراحم المتمثل في: (اللفظ مع الذات ، الإنسانية المشتركة، الوعي مقابل تحديد الهوية) بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، واعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء لجمع بيانات الدراسة من معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، يشمل مجتمع البحث جميع أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة المنصورة، وبلغ إجمالي عددهم (١٩٦٢) مفردة وقد بلغت عينة الدراسة ٣٢٢ تم تحديدها باستخدام برنامج sample size calculator، وتم تطبيق أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة عن

طريق استخدام البرنامج الاحصائي (pls,v.7) وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للتوجيه المهني على التراحم الذاتي، كما توصلت أيضا إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للتوجيه المهني على الالتزام التنظيمي، وأيضا للتراحم الذاتي على الالتزام التنظيمي، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للتوجيه المهني على الالتزام التنظيمي من خلال توسيط التراحم .

و هدفت دراسة طاحون (٢٠٢٠) إلى استكشاف آثار ضغوط التوقعات الأكاديمية علي الرفاهية العقلية لدي طلاب وطالبات المرحلة الثانوية، ودور التراحم الذاتي والمتمثل في) اللطف، الحكم الذاتي، الإنسانية المشتركة، اليقظة، العزلة، الإفراط في التعريف) والدعم النفسي كمتغيرات وسيطة. واجريت الدراسة علي عينة تكونت من (٢٣٠) طالبا وطالبة طلب منهم الاجابة علي مقيا ضغوط التوقعات الأكاديمية (Ang&Huan,2006) ، ومقياس التراحم (neff,2003)، ومقياس الدعم النفسي ومقياس الرفاهية العقلية (Tennant et al.,2007)، و توصلت الدراسة إلى أن توقعات أولياء الأمور والمعلمين والتوقعات الذاتية قد أثرت تأثيرا غير مباشر على الرفاهية العقلية بحجم تأثير معياري قدره ٠,٢٢٧ و٠,٢٢٥، على التوالي، علاوة على ذلك، أثر كل من التفاؤل والأمل والكفاءة الذاتية على الرفاهية العقلية، كذلك أثر التراحم الذاتي تأثيرا مباشرا على الرفاهية العقلية بحجم تأثير مباشر على الرفاهية العقلية بحجم تأثير معياري قدره (٠,٢٢٢)، كما كان للعمر تأثيرا مباشرا على الرفاهية العقلية بحجم تأثير معياري قدره (-٠,١٣٣) ، في ضوء ما تبين من نتائج توصلت الدراسة إلى أن متغيري التراحم الذاتي والدعم النفسي كان لهما دورا وسيطا في تقليل أثر الضغوط للتوقعات الأكاديمية على الرفاهية العقلية.

٢-الدراسات السابقة التي تناولت الأداء الوظيفي:

هدفت دراسة الجاف، وفائق (٢٠١٩) إلى معرفة دور الاندماج الوظيفي (الحيوية/الحماس، الإخلاص/ التفاني ، الانغماس/ الاستغراق) في تعزيز الأداء الوظيفي (أداء المهام ، الأداء السياقي، السلوك المخالف للعمل) من وجهة نظر عينة من موظفين في فنادق الاربعة والخمسة نجوم في مدينة السليمانية/ إقليم كردستان – العراق. وقد توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط بين الاندماج الوظيفي والأداء الوظيفي، ووجود أثر للاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي .

وهدف دراسة (pekerjaan et al.,2023) إلى التحقيق في تأثير تحليل الوظيفة، وانضباط العمل ،وعبء العمل علي أداء الموظف في شركة pt.alp لصناعة النفط في باوروان ، باستخدام

المنهج الكمي. ويتمثل مجتمع الدراسة في ٧٠ موظفاً، وتم اختيار عينة مكونة من ٦- مستجيباً باستخدام العينة العشوائية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج spss ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تحليل الوظيفة وانضباط العمل وعبء العمل كان لها تأثير كبير على أداء الموظف، وسواء جزئياً أو متزامناً ، كما أشارت هذه النتائج إلى أن تحسين تحليل الوظيفة وانضباط العمل وإدارة عبء العمل يمكن أن يؤدي إلى أفضل أداء لحارس العمل .

وهدفت دراسة عبد الغفورو محمود (٢٠٢٢) إلى التعرف على الذكاء العاطفي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد، وعرض البحث إطاراً مفاهيمياً تضمن مفهوم (الذكاء العاطفي، الأداء الوظيفي، الاتحاد الرياضي)، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وبلغ حجم العينة (٤٠) فرداً من أعضاء الجهاز الإداري بالاتحاد وأعضاء اللجان الفنية بالاتحاد والمدير المالي والتنفيذي بالاتحاد، وطبقت عليهم استمارتي استبيان للتعرف على مدى توافر الذكاء العاطفي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد، وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء العاطفي وأبعاد الأداء الوظيفي، كما يعد الذكاء العاطفي مؤشراً إيجابياً قوياً لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد، واختتم البحث بعرض مجموعة من التوصيات ومن أهمها نشر مفهوم الذكاء العاطفي والدور البارز الذي يلعبه في نجاح الأفراد والمنظمات من خلال عقد مؤتمرات وندوات وتقديم دورات تدريبية.

وهدفت دراسة بودربالة (٢٠٢٢) إلى محاول الكشف عن أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعمال ، حيث كانت اقيمت الدراسة بجامعة احمد دراية ادرار على العمال الإداريين، عالجت الدراسة متغيرين هما : العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي ، بحيث تكون الدراسة من ثمانين عامل اختريت بطريقة عشوائية بسيطة ، وتم تصميم استبيان مكون من ثلاثة محاور، المحور الأول عالج تناول البيانات الشخصية والمهنية لأفراد العينة ، اما المحور الثاني فتناول الفرضية الجزئية الاولى ، اما المحور الثالث فتناول الفرضية الجزئية الثانية ، اما المحور الرابع فتناول عنصر الأداء وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للعلاقات الإنسانية الجيدة على الأداء الوظيفي للموظفين حيث تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الانتاجية.

٣-الدراسات السابقة التي جمعت التراحم في مكان العمل و الأداء الوظيفي:

هدفت دراسة (Bakker (2022 إلى معرفة دور التراحم داخل المنظمات، من خلال كيفية تأثير التراحم المتصور من المشرف ومن زملاء العمل على ضغوط الموظفين والصحة العقلية الإيجابية،

بالإضافة إلى معرفة ما إذا كانت درجة التراحم المتصور مرتبطة بالخصائص التنظيمية، وهي المنظمات الربحية مقابل المنظمات غير الربحية وحجم المنظمة. كما اظهر التراحم أنه يصنع تفكير ذات دوافع مميزة (Grimes Et al., 2013)، بالرغم من أن هناك عوامل عديدة تزيد من تعقيد التراحم في مكان العمل، والتي تشمل بعضها العوامل الثقافية وثقافة الصحة العقلية، عندما تركز الشركات بشكل أكبر على القيام بما يلزم لتحقيق المزيد من الأرباح، فإن الصحة العقلية للموظفين تكون في خطر أكبر (Dunlop Al, 2019).

وهدفنا دراسة عبد الإمام وآخرون (٢٠٢٠) إلى التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين راس المال الاجتماعي من خلال متغير الهيتروفيلي التنظيمي (Heterophily) كمتغير مستقل، والبعد النفسي (التعاطف في مكان العمل) كمتغير تفاعلي، وديناميكية القدرات الإبداعية كمتغير تابع، حيث تم قياس متغير الهوموفيلي بثلاث ابعاد فرعية وهي (الوعي، الاستقرار، الانبساط، المقبولية)، وكان (التعاطف العاطفي، والتعاطف المعرفي والتعاطف التشاركي) الابعاد الفرعية لمتغير التعاطف في مكان العمل، في حين متغير ديناميكية القدرات الإبداعية كان مقياسها مكون من خمسة ابعاد فرعية وهي (قيادة الذات، الميل للمخاطرة، الدعم التنظيمي المدرك، تعزيز الأفكار الجديدة، تعزيز ديناميكية التكيف)، كان مجتمع البحث هو تدريسي جامعة البصرة، حيث تم توزيع ٣٠٠ استمارة الاستبيان وكانت الاستمارات المسترجعة (٢٧٣ استمارة) وكانت الصالحة للتحليل (٢٦٦ استمارة)، وباستخدام برنامج SPSS.v.22, Amos.v.22 تم اجراء مجموعة من العمليات الاحصائية، كانت النتائج تشير الى وجود علاقة تأثير بين متغيري البحث، حيث خلص البحث الى مجموعة من التوصيات، ابرزها يمكن لتكنولوجيا المعلومات تلعب دورًا في تمكين التدريسي من التواصل بشكل أكثر فاعلية لغرض اكتساب المعرفة الضرورية للإبداع.

و من خلال مراجعة الباحثون لما أتيح لهم من دراسات سابقة، أمكن استخلاص النتائج التالية:

- وجود اتفاق غالبية الباحثين على الأبعاد الأربعة التالية للمتغير المستقل التراحم في مكان العمل ألا وهي: (اليقظة، اللطف، الإنسانية المشتركة، الإهتمام التعاطفي)، وعلى الأبعاد الثلاثة للمتغير التابع الأداء الوظيفي ألا وهي: (الأداء التكيفي، أداء المهام، الأداء السياقي) وهي تلك الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية.
- وجود ندرة في الدراسات السابقة على حد علم الباحثون التي ربطت بين متغيري الدراسة.

- عدم وجود دراسات ربطت بين المتغيرين بالتطبيق على نفس مجال التطبيق الحالي ألا وهو: العاملين بالمحاكم الجزئية بمحافظة الدقهلية.

وبناء على ما سبق من نتائج الدراسات السابقة يتوقع الباحثون وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التراحم في مكان العمل على أبعاد الأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالمحاكم الجزئية بمحافظة الدقهلية.

ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث-الفجوة البحثية :-

في ضوء نتائج الدراسات السابقة وللوقوف على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية (ملحق رقم ١) للتعرف على مدى توافر أبعاد متغيرات البحث، وتمت الدراسة الاستطلاعية عن طريق المقابلات الشخصية مع (٣٦) مفردة من العاملين بالمحاكم الجزئية بمحافظة الدقهلية (محكمة أجا- محكمة السنبلاوين- محكمة شربين) في الفترة الزمنية من ٢٥ إلى ٣٠ \ ١١ \ ٢٠٢٣ ، وذلك للتعرف على مدى توافق أبعاد التراحم في مكان العمل وأبعاد الأداء الوظيفي وقد أسفرت هذه المقابلات عما يلي:

- يرى (٧٧٪) من أفراد العينة يشعرون أن الشعور بمعاناة الزملاء في العمل يزيد من التراحم بينهم وبالتالي يزيد من الأداء الوظيفي.

- يرى (٣٤٪) من أفراد العينة يعانون من زيادة التدخل في حياة الزملاء لأنه يؤثر بالسلب على التراحم بينهم وبالتالي التأثير على الأداء الوظيفي.

- ٣٧ % من أفراد العينة لا يفضلوا خدمة أو مساعدة الآخرين في بيئة العمل.

- ٤٦ % من أفراد العينة يرون أن التوجه للتصرفات الفردية بعيداً عن المجموعة قد يؤثر بالسلب على عمل الفريق وبالتالي يؤثر على الأداء الوظيفي.

- ٧١ % من أفراد العينة حريصين على أداء مهامهم الأساسية.

- ٤٠ % من أفراد العينة يرغبون في تحمل أي أعباء وظيفية إضافية بالعمل.

- ٥١ % من مفردات العينة لديهم رغبة في تعديل سلوكهم لمواجهة المتطلبات الجديدة التي تظهر نتيجة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.

الأمر الذي يمكن معه القول أن مشكلته البحث تتمثل في انخفاض مستوى التراحم في

مكان العمل مع انخفاض مستوى الأداء الوظيفي .

وبناء على ما تم التوصل إليه من الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة يمكن تحديد

مشكلة البحث في التساؤل التالي:

" ما أثر إنخفاض مستوى الأداء الوظيفي مع إنخفاض مستوى التراحم في مكان العمل بالتطبيق على العاملين بالمحاكم الجزئية بمحافضة الدقهلية"، الأمر الذي يثير التساؤلات التالية:

- ١- ما هي طبيعة علاقة الارتباط بين التراحم في مكان العمل والأداء الوظيفي وفقاً لآراء العاملين بالمحاكم الجزئية بمحافضة الدقهلية ؟
- ٢- ما مدى تأثير أبعاد التراحم في مكان العمل على أبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لآراء العاملين بالمحاكم الجزئية بمحافضة الدقهلية ككل ؟

رابعاً: أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- ١- الكشف عن طبيعة علاقة الارتباط بين التراحم في مكان العمل والأداء الوظيفي للعاملين داخل المحاكم الجزئية بمحافضة الدقهلية.
- ٢- قياس مدى تأثير أبعاد التراحم في مكان العمل على أبعاد الأداء الوظيفي داخل المحاكم الجزئية بمحافضة الدقهلية.

خامساً: فروض ونموذج البحث

في ضوء تساؤلات وأهداف البحث تم صياغة فروضها على النحو التالي:

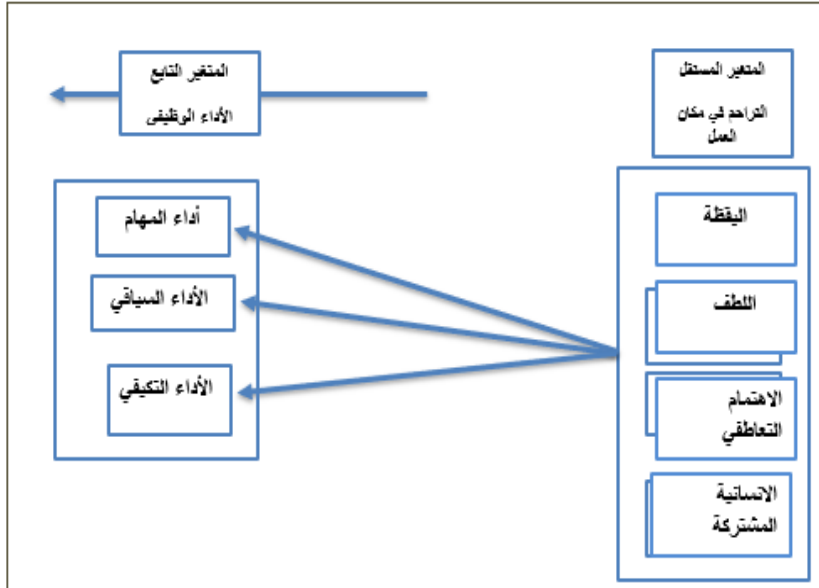
- ف١: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التراحم في مكان العمل على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمحاكم الجزئية بمحافضة الدقهلية .
- ف٢: يوجد تأثير معنوي لأبعاد التراحم في مكان العمل على أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين لدى العاملين بالمحاكم الجزئية بمحافضة الدقهلية، ويمكن تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

ف٢-١: يوجد تأثير معنوي لأبعاد التراحم في مكان العمل على أداء المهام.

ف٢-٢: يوجد تأثير معنوي لأبعاد التراحم في مكان العمل على الأداء السياقي.

ف٢-٣: يوجد تأثير معنوي لأبعاد التراحم في مكان العمل على الأداء التكيفي.

في ضوء فروض الدراسة يمكن صياغة نموذج البحث :



شكل رقم (١) النموذج المقترح للبحث

المصدر: من إعداد الباحثون بناءً على الدراسات السابقة

سادسا: أهمية البحث

يمكن توضيح أهمية البحث على المستويين النظري والتطبيقي على النحو التالي:

١ - الأهمية النظرية:

يكتسب هذه البحث أهميته من خلال:

(أ) تناوله لموضوع هام جداً وهو معرفة أثر التراحم في مكان العمل على الأداء الوظيفي للعاملين.

(ب) توفير معلومات حول واقع التراحم في مكان العمل، وواقع الأداء الوظيفي للعاملين داخل المحاكم الجزئية بمحافظه الدقهلية.

(ج) ندرة الدراسات السابقة التي تناولت تأثير التراحم في مكان العمل على الأداء الوظيفي وهذا ما تناولته الدراسة الحالية.

٢ - الأهمية التطبيقية:

(أ) تناول البحث لموضوع يخص المحاكم الجزئية، حيث تتناول البحث أثر المتغيرات داخل المحاكم الجزئية بمحافظه الدقهلية، إذ يُعد القضاء أحد أهم المنظومات الحيوية في الدولة،

والتي تختص بتطبيق العدالة وتنفيذ القوانين، والمحافظة على استقرار الدولة بصفته دولة مؤسسات، وسعيها نحو تطبيق كفاءة الأداء الوظيفي.

ب) تسهم نتائج هذه البحث في إثراء المكتبات المحلية والعربية بهدف زيادة التراكم المعرفي والفكري، كونها تمثل استمراراً لجهود الباحثين السابقين في مجال المتغيرات الرئيسة للبحث.

ج) تفيد نتائجها المجتمع والمدراء والعاملين بالمحاكم بغرض وضع الاستراتيجيات والخطط المستقبلية، كما قد تسهم نتائجها في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمحاكم الجزئية بالدقهلية.

سابعا: منهجية البحث:

وفقاً ل(Saunders et al., 2009)، يوجد نوعان من مناهج الدراسة وهما المنهج الإستقرائي (inductive approach)، والمنهج الاستنباطي (deductive approach)، حيث يعتبر المنهج الإستقرائي عملية تقوم على ملاحظة ظاهرة معينة ومن ثم الوصول إلى النتائج، بينما المنهج الاستنباطي الأكثر استخداماً في سياق العلوم الإجتماعية، يتضمن خمس خطوات أساسية وهما: (تنمية الفروض، واختبار الفروض، وتحليل النتائج، واخيراً تعديل النظرية على أساس النتائج) إذا لزم الأمر (Robson, 2002)، كما يمكن استخدام المنهج الاستنباطي في تحليل العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وكما أنه مناسب لطرق البحث الكمي وانطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة: أثر التراحم في مكان العمل على الأداء الوظيفي سوف يتبنى الباحثون منهج البحث الاستنباطي.

و نعرض فيما يلي الإجراءات التي تمت في الدراسة الميدانية، وأدوات جمع البيانات، والتحليلات الإحصائية التي تم استخدامها للتحقق من مدى تحقق أهداف الدراسة.

١ - مجتمع وعينة البحث:

تم تحديد حجم عينة البحث باستخدام برنامج Calculator Size Sample وذلك بناء على معرفة حجم المجتمع الكلي والذي يبلغ ٣٥٥ مفردة من العاملين بالمحاكم الجزئية بمحافظة الدقهلية المتمثلة في (محكمة أجا الجزئية ٦٩، محكمة السنبلوين الجزئية ١١٦، محكمة شربين الجزئية ١٧٠)، وفقاً لما أفاد به أحد موظفي المحكمة الجزئية بمحافظة الدقهلية في مقابلة شخصية بتاريخ (٢٥-١١-٢٠٢٤)، وعند مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ $\pm 5\%$ ، وبإدخال هذه البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة وبلغت عدد مفردات العينة ٢٠٤ مفردة موزعة على مجتمع البحث بالمحاكم الجزئية بمحافظة الدقهلية، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية، وذلك بسبب توفر شروط استخدامها ألا وهي عدم وجود تجانس بين خصائص أفراد المجتمع، وتم

سحب مفردات للعينة من كل محكمة من المحاكم التالية: (محكمة أجا، محكمة السنبلوين، محكمة شربين) بطريقة عشوائية مع الأخذ في الاعتبار الوزن النسبي لعدد موظفي كل محكمة مقارنة بالعدد الكلي للموظفين على مستوى المحاكم الجزئية.

٢- أدوات جمع البيانات :

ويستخدم هذا البحث نوعين من البيانات ألا وهما:

١/٢- البيانات الثانوية: وتمثلت في الدراسات السابقة من كتب ومراجع ودوريات علمية تناولت موضوع التراحم في مكان العمل وكذلك موضوع الاداء الوظيفي، يضاف إلى ذلك البيانات التي حصل عليها الباحثون من المحاكم محل البحث والتي ساعدت في تحديد خصائص وحجم مجتمع البحث .

٢/٢- البيانات الأولية: وتتعلق بتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، وتم الحصول عليها من خلال قائمة استقصاء موجهة للعاملين بالمحاكم الجزئية بمحافظه الدقهلية .

٣- قياس متغيرات البحث :

١/٣- المتغير المستقل (التراحم في مكان العمل):

وتم قياسه بالاعتماد على مقياس (٢٠١٩)، Zoghbi and Viera، والتي قسمت أبعاد التراحم من وجهة نظرها كالتالي (اليقظة (التركيز)، واللفظ، الإنسانية المشتركة، والاهتمام (التعاطفي)، وللتعرف على آراء المستقصى منهم نحو التراحم في مكان العمل تم عمل قائمة استقصاء مكونة من (١٤) عبارة يمكن من خلالها قياس أبعاد التراحم في مكان العمل، وتشمل (٣) عبارات لقياس اليقظة (التركيز) و (٤) عبارات لقياس الاهتمام التعاطفي و (٣) عبارات لقياس اللفظ و (٤) عبارات لقياس الإنسانية المشتركة.

٢/٣- المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

تم تحديد أبعاد هذا المتغير (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي). حيث تم قياس بعد أداء المهام وفقًا لمقياس (1991) Willianms & Anderson بينما تم الاعتماد على مقياس (Lee & Allen, 2002) لقياس بعد الأداء السياقي، في حين تم الإستناد إلى مقياس (Schmidt & Oh, 2008) لقياس بعد الأداء التكيفي، وللتعرف على آراء المستقصى منهم نحو التراحم في مكان العمل تم عمل قائمة استقصاء مكونة من (١٩) عبارة يمكن من خلالها قياس أبعاد الأداء الوظيفي، وتشمل (٥) عبارات لقياس أداء المهام و (٧) عبارات لقياس الأداء السياقي و (٧) عبارات لقياس الأداء التكيفي.

٤- أساليب التحليل الإحصائي :

- تم ادخال وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (warpPLS 7) وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :
١. التكرارات والنسب المئوية: Frequency Tables: وذلك لتوصيف الخصائص الديموغرافية لعينة البحث.
 ٢. اختبار الاعتمادية Reliability: وذلك باستخدام معامل Cronbach Alfa لاختبار ثبات استجابات العينة واختبار مدى إمكانية تعميم نتائجها علي مجتمع البحث.
 ٣. تحليل الارتباط Correlation: حيث يقيس تحسّل الارتباط معنوية ودرجة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
 ٤. تحليل الانحدار Regression: حيث يحدد تحليل الانحدار معنوية ومقدار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، ويستخدم في تحليل الانحدار اختبار F لاختبار معنوية النموذج واختبار T لاختبار معنوية المعلومات المقدرة ، ومعامل R لقياس القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار.

٥- نتائج اختبارات الصدق والثبات لأبعاد متغيرات البحث

تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين كما يلي :

أ- صدق المحكمين :

عرض الباحثون قائمة الاستقصاء في صورتها المبدئية علي بعض من السادة المحكمين بقسم إدارة الأعمال ، وذلك للتحقق من مدى ملائمة القائمة للغرض الذي وضعت من أجله ، وللتأكد من مدى وضوح العبارات وسلامة الصياغة ، وكذلك مدى كفاية العبارات وبناء عليه تم تعديل وصياغة بعض العبارات^١.

ب- الصدق الذاتي/ الظاهري :

تم حسابه عن طريق أيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbachs Coefficient. معامل الصدق الذاتي /الظاهري وهو معامل الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا

^١ أسماء المحكمين:

أ. د لمياء السلنقي	أستاذ ادارة الأعمال كلية التجارة جامعه دمياط
د. ساره الدريني	أستاذ مساعد ادارة الأعمال كلية التجارة جامعه المنصوره
د. اميره العرابي	اداره الجامعة

أثر التراحم فى مكان العمل على النداء الوظيفى

كرونباخ. يجري اختبار الثبات لقياس مدى ثبات قوائم الاستقصاء كأداة لتجميع لبيانات، ويعكس ثبات الاستقصاء الاستقرار في نتائج تحليل البيانات المجمعة عن طريق قائمة الاستقصاء وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينه عدة مرات خلال فترات زمنيه معينة تحت نفس الظروف والشروط ، ولقد تحققت الباحثتان من ثبات قائمة الاستقصاء من خلال معاملا ألفا كرونباخ ، وذلك لبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج.

جدول رقم (١)

درجة الثبات والصدق لمتغيرات البحث

معامل الثبات		AVE	CR	درجة الصدق	رقم العبارة	الأبعاد	المتغيرات
معامل ألفا	عدد العبارات						
0.89	3	0.83	0.94	0.88	Q1	اليقظة	التراحم في مكان العمل
				0.92	Q2		
				0.93	Q3		
0.61	4	0.46	0.78	0.72	Q4	الاهتمام العاطفي	
				0.71	Q5		
				0.72	Q6		
				0.57	Q7		
0.67	4	0.50	0.80	0.75	Q9	الإنسانية المشتركة	
				0.72	Q10		
				0.76	Q11		
				0.60	Q12		
0.79	3	0.70	0.88	0.86	Q16	اللطف	
				0.83	Q17		
				0.83	Q18		
0.74	14		إجمالي المتغير المستقل: التراحم في مكان العمل				
0.84	5	0.61	0.89	0.8	Q19	أداء المهام	الأداء الوظيفي
				0.73	Q20		
				0.75	Q21		
				0.8	Q22		
				0.82	Q23		
0.85	7	0.53	0.89	0.79	Q24	الأداء السياقي	
				0.73	Q25		
				0.72	Q26		

معامل الثبات		AVE	CR	درجة الصدق	رقم العبارة	الأبعاد	المتغيرات	
معامل ألفا	عدد العبارات							
				0.72	Q27			
				0.71	Q28			
				0.77	Q29			
				0.65	Q30			
0.68	7	0.55	0.9	0.68	Q31	الأداء التكيفي		
				0.76	Q32			
				0.66	Q33			
				0.80	Q34			
				0.74	Q35			
				0.74	Q36			
				0.81	Q37			
0.79	19		إجمالي المتغير التابع: الأداء الوظيفي					

المصدر: من إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (١) نتائج اختبار الثبات والصدق الخاصة بأبعاد المتغيرات محل الدراسة: ومن الجدول يتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ للتراحم في مكان العمل تروحت بين (٦١)، كأدنى قيمة تخص بعد الإهتمام التعاطفي و(٨٩)، كأعلى قيمة تخص بعد اليقظة، كما تراوحت معاملات الصدق الخاصة بهما (٠.٧٨) و(٠.٩٤).

في حين تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ الخاصة بالأداء الوظيفي ما بين (٠.٦٨) كأدنى قيمة تخص الأداء التكيفي و(٠.٨٥)، كأعلى قيمة تخص بعد الأداء السياقي، كما تراوحت معاملات الصدق الخاصة بهما (٠.٩) و(٠.٨٩)، وحيث أنه من الشائع في البحوث الاجتماعية أنه كلما زادت نسبة معامل ألفا كرونباخ عن (٦)، كلما تميز المقياس بالثبات (saunders et al., 2009)، لذا فإن هذه القيم تمتع المقياس بمستويات صدق وثبات مرتفعة تؤكد على صلاحيتها لمراحل التحليل السابقة.

ثامناً: تحليل نتائج البحث الميدانية :

أ- خصائص العينة Sample Characteristics

قام الباحثون بوصف البيانات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستبيان وذلك من خلال حساب التكرارات والنسبة المئوية للمتغيرات الديموغرافية ألا وهي: (المؤهل العلمي ، الخبرة ، والراتب) باستخدام برنامج Spss V.25 وذلك كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات العينة وفقا للمتغيرات الديموغرافية لعينة البحث

م	المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
١	مستوى التعليم	تعليم متوسط	٢٤	١١,٣٪
		تعليم جامعي	١٠٧	٥٢,٧٪
		تعليم فوق جامعي	٧٣	٣٦٪
٢	الدخل	أقل من ٣٠٠٠	٧٢	٣٥,٥٪
		٣٠٠٠ - ٧٠٠٠	٥٨	٢٨,٦٪
		٧٠٠٠ - ٩٠٠٠	٢٦	١٢,٨٪
		أكثر من ٩٠٠٠	٤٧	٢٣,٢٪
٣	سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	٨٤	٤١,٤٪
		٣ - ٦ سنوات	٤٧	٢٣,٢٪
		٦ - ٩ سنوات	٧٠	٣٤,٥٪
		أكثر من ٩ سنوات	٢	١٪

المصدر: من إعداد الباحثون اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق جدول رقم (٢) مجموعة من الملاحظات التي يمكن بيانها فيما يلي:

- من حيث المؤهل العلمي: يتضح من الجدول السابق أن ما يقارب من نصف المشاركين في المرتبة الأولى بنسبة ٥٢,٧٪ من أصحاب التعليم الجامعي، وفي المرتبة الثانية تعليم فوق جامعي بنسبة ٣٦٪، ونسبة ١١,٣٪ من المشاركين تعليم متوسط. وهي نسبة متفاوتة تدل على أن طبيعة العمل في المحاكم الجزئية تهتم بتعيين الجامعيين في الوقت الحالي وذلك لتناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع التطورات الجديدة في شبكة المعلومات داخل المحاكم الجزئية.
- من حيث الدخل: فأغلب المشاركين بنسبة ٣٥,٥٪ دخلهم أقل من ٣٠٠٠، ٢٨,٦٪ من ٣٠٠٠ - ٧٠٠٠، ٢٣,٢٪ أكثر من ٧٠٠٠، ١٢,٨٪ من ٧٠٠٠ - ٩٠٠٠.
- من حيث سنوات الخبرة: وعن سنوات الخبرة فأغلب المشاركين بنسبة ٤١,٤٪ لديهم خبرة أقل من ٣ سنوات، ٣٤,٥٪ من ٦ - ٩ سنوات، ٢٣,٢٪ من ٣ - ٦ سنوات، و١٪ فقط أكثر من ٩ سنوات، وهذا ما يتوافق مع النتائج الخاصة بالمؤهل العلمي والدخل.

ب- تحليل محاور الاستبيان الرئيسية:

قام الباحثون بحساب بعض مؤشرات الإحصاء الوصفية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري والخاصة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، كما هو موضح بالجدول التالي:

١- التحليل الاستنتاجي لمتغيرات البحث واختبارات الفروض:

جدول رقم (٣) نتائج الإحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة حول متغيرات وأبعاد الدراسة

المتغير	الأبعاد	الوصف		الترتيب	المستوى
		المتوسط	الانحراف المعياري		
التراحم في مكان العمل	اليقظة	2.92	١.17	٤	متوسط
	الاهتمام العاطفي	3.83	0.61	٣	مرتفع
	اللطف	4.12	0.72	١	مرتفع
	الإنسانية المشتركة	3.84	0.66	٢	مرتفع
الوسط الحسابي العام للتراحم في مكان العمل		3.70	٠.٥١	مرتفع	
الأداء الوظيفي	أداء المهام	4.11	0.67	١	مرتفع
	الأداء السياقي	4.03	0.61	٣	مرتفع
	الأداء التكيفي	4.09	0.62	٢	مرتفع
الوسط العام للأداء الوظيفي		4.07	٠.٥٧	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

بلغ الوسط الحسابي العام للتراحم في مكان العمل (3.70) بانحراف معياري يقدر بنحو (٠,٥١) يدل على وجود درجة من التجانس بين إجابات المستقضي منهم، مما يعني وجود إدراك لدى أغلب مفردات العينة فيما يتعلق بأهمية الدور البارز للتراحم في مكان العمل، وقد جاء البعد الخاص باللطف في الترتيب الأول حسب الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (٤,١٢)، بما يعكس أهمية اللطف في مكان العمل لمساعدة الموظفين في أداء مهامهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، مع الحرص على تقديم أفضل ما لديهم من قدرات وتقودهم إلى أعلى أداء وظيفي، بينما حصل البعد الخاص باليقظة على أقل قيمة للوسط الحسابي والتي بلغت (٢,٩٢).

و بلغ الوسط الحسابي العام للأداء الوظيفي (٤,٠٧) بانحراف معياري يقدر بنحو (٠,٥٧) يدل على وجود درجة من التجانس بين إجابات المستقضي منهم، مما يعني وجود إدراك لدى أغلب مفردات العينة فيما يتعلق بأهمية الدور البارز للأداء الوظيفي للعاملين محل الدراسة، وقد جاء البعد الخاص بأداء المهام في الترتيب الأول حسب الوسط الحسابي والذي بلغت قيمته (٤,١١)، مما يعكس شعور العاملين بالمحاکم الجزئية في محافظة الدقيلية محل الدراسة أهمية الأداء الوظيفي ومدى التزامهم بأداء مهام العمل ومدى استعدادهم لأداء أعمال إضافية وذلك بدرجة مرتفعة جداً، بينما حصل البعد الخاص بالأداء السياقي على أقل قيمة للوسط الحسابي والتي

أثر التراحم في مكان العمل على النداء الوظيفي

بلغت قيمته (٤,٠٣) تعكس مدى استعداد العاملين بالمحاكم بالتكيف مع المهام الإضافية مهما كانت الأعمال المكلفين بها وذلك بدرجة مرتفعة جدا أيضا.

ج- نتائج فروض الدراسة الدراسة :

تم اختبار صحة الفروض على النحو التالي :

ف١: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التراحم في مكان العمل على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمحاكم الجزئية بمحافظة الدقهلية .

ف٢: يوجد تأثير معنوي لأبعاد التراحم في مكان العمل على أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمحاكم الجزئية بمحافظة الدقهلية، ويمكن تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

ف٢-١: يوجد تأثير معنوي لأبعاد التراحم في مكان العمل على أداء المهام.

ف٢-٢: يوجد تأثير معنوي لأبعاد التراحم في مكان العمل على الأداء السياقي.

ف٢-٣: يوجد تأثير معنوي لأبعاد التراحم في مكان العمل على الأداء التكيفي.

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباط بين أبعاد التراحم في مكان العمل وأبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمحاكم الجزئية بمحافظة الدقهلية .

لقياس العلاقة بين المتغيرات الخاصة بالدراسة وإثبات صحة الفرض استخدم الباحثون معاملات الارتباط بطريقة بيرسون لبيان العلاقة بين متغيرات البحث ويستخدم في حالة الاختبارات اللامعملية، وفي حالة البيانات الترتيبية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (٤):

جدول رقم (٤)

مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	اليقظة	الاهتمام العاطفي	اللطف	الإنسانية المشتركة	التراحم في أماكن العمل	أداء المهام	الأداء السياقي	الأداء التكيفي
اليقظة	1							
الاهتمام العاطفي	.224**	1						
اللطف	-0.1	.490**	1					
الإنسانية المشتركة	0.047	.489**	.570**	1				
التراحم في أماكن العمل	.555**	.781**	.631**	.731**	1			
أداء المهام	-0.125	.447**	.593**	.524**	.464**	1		
الأداء السياقي	-0.101	.428**	.547**	.532**	.459**	.764**	1	
الأداء التكيفي	-0.114	.366**	.557**	.422**	.394**	.724**	.738**	1
الأداء الوظيفي	-0.124	.451**	.619**	.539**	.479**	.896**	.921**	.911**

**عند مستوى معنوية ٠,٠١.

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق رقم (٤) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التراحم في مكان العمل وأبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمحاكم الجزئية بمحافظة الدقهلية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

مما سبق يتضح أن هناك علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد التراحم في مكان العمل (الإنسانية المشتركة، الإهتمام التعاطفي، اللطف) والأداء الوظيفي، مما يعني أنه كلما زاد التراحم في مكان العمل من خلال: (اللطف، الإهتمام التعاطفي، الإنسانية المشتركة) كلما أدى ذلك إلى زيادة الاداء الوظيفي للموظف وبالتالي زيادة الإنتاجية، أي أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث (أبعاد التراحم في مكان العمل وأبعاد الأداء الوظيفي)، وهذا يعني ثبوت صحة الفرض الأول.

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي لأبعاد التراحم في مكان العمل على أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين لدى العاملين بالمحاكم الجزئية بمحافظة الدقهلية، ويتضح من الجدول الثاني نتائج اختبار الفرض الثاني الخاص بالتأثيرات المباشرة لمتغيرات البحث كالتالي:

جدول رقم (٥)

جدول رقم (٥) نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة لأبعاد التراحم في مكان العمل على أبعاد

الأداء الوظيفي

المستقل	التابع	معامل المسار	قيمة الدلالة	النتيجة
اليقظة	أداء المهام	٠,٤٥٨-	أقل من ٠,٠٠١	دالة
	الاداء السياقي	٠,٤٢٤-	أقل من ٠,٠٠١	دالة
	الاداء التكيفي	٠,٤٦٩-	أقل من ٠,٠٠١	دالة
الاهتمام العاطفي	أداء المهام	٠,٤٥٦	أقل من ٠,٠٠١	دالة
	الاداء السياقي	٠,٤٣٦	أقل من ٠,٠٠١	دالة
	الاداء التكيفي	٠,٣٩٠	أقل من ٠,٠٠١	دالة
اللطف	أداء المهام	٠,٦٠٤	أقل من ٠,٠٠١	دالة
	الاداء السياقي	٠,٥٦٣	أقل من ٠,٠٠١	دالة
	الاداء التكيفي	٠,٥٦٩	أقل من ٠,٠٠١	دالة
الإنسانية المشتركة	أداء المهام	٠,٥٤١	أقل من ٠,٠٠١	دالة
	الاداء السياقي	٠,٥٤٩	أقل من ٠,٠٠١	دالة
	الاداء التكيفي	٠,٤٤٤	أقل من ٠,٠٠١	دالة

**عند مستوى معنوية ٠,٠١.

المصدر: من إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

تبين النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٥)، وجود أثر إيجابي لكل من الاهتمام العاطفي، اللطف، الإنسانية المشتركة كأبعاد التراحم في أماكن العمل على أبعاد الأداء الوظيفي، وأثر سلبي ذات دلالة إحصائية على أبعاد الأداء الوظيفي حيث جاءت قيم الدلالة لهم جميعاً أقل من ٠,٠٠١، وبالنسبة

لأثر اليقظة على أبعاد الأداء الوظيفي كان أثراً سلبياً على كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي حيث جاءت قيم الدلالة لهم جميعاً أقل من ٠,٠٠١، واحتل الأثر على الأداء التكيفي المرتبة الأولى بمعامل ٠,٤٦٩-، يليه أداء المهام بمعامل ٠,٤٥٨-، يليه الأداء السياقي بمعامل -٠,٤٢٤.

وعن بعد الاهتمام العاطفي حيث كان له أثر إيجابي على كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي حيث جاءت قيم الدلالة لهم جميعاً أقل من ٠,٠٠١، والأثر على أداء المهام كان الأعلى حيث جاء بمعامل ٠,٤٥٦-، يليه على الأداء السياقي بمعامل ٠,٤٣٦-، وأخيراً على الأداء التكيفي بمعامل ٠,٣٩٠-.

وعن بعد اللطف حيث كان له أثر إيجابي على كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي حيث جاءت قيم الدلالة لهم جميعاً أقل من ٠,٠٠١، والأثر على أداء المهام كان الأعلى حيث جاء بمعامل ٠,٦٠٤-، يليه على الأداء التكيفي بمعامل ٠,٥٦٩-، وأخيراً على الأداء السياقي بمعامل ٠,٥٦٣-.

وعن بعد الإنسانية المشتركة حيث كان له أثر إيجابي على كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي حيث جاءت قيم الدلالة لهم جميعاً أقل من ٠,٠٠١، والأثر على الأداء السياقي كان الأعلى حيث جاء بمعامل ٠,٥٤٩-، يليه على أداء المهام بمعامل ٠,٥٤١-، وأخيراً على الأداء التكيفي بمعامل ٠,٤٤٤-، وبذلك يمكن قبول الفرض الثاني جزئياً.

عاشراً: مناقشة النتائج وتوصيات البحث ومقترحات لبحوث مستقبلية

١- مناقشة وتفسير النتائج:

بعد تحليل البيانات الميدانية، توصل الباحثون للنتائج التالية:

بالنسبة للفرض الأول:

توصلت نتائج البحث الحالي إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التراحم في مكان العمل على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمحاكم الجزئية بمحافظة الدقهلية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١.

ومن وجهه نظر الباحثون يرى الباحثون أهمية التراحم في مكان العمل والأداء الوظيفي في سياق موظفي قطاع المحاكم الجزئية في محافظة الدقهلية، حيث يواجهه الموظفون والقضاة والمتقاضون مواقف صعبة مليئة بالتوتر والضغط. وإدراك أن الجميع يمر بتجارب إنسانية متشابهة يخلق جوا من التفهم، ويقلل من الصدمات، ويعزز الاحترام المتبادل وبالتالي يزيد من كفاءة الأداء الوظيفي، حيث أن بينات العمل المتعاطفة تعزز الأداء وتقلل من مستويات التوتر، كما أشاروا إلى أن التراحم بين الزملاء يساهم في تحسين الالتزام والولاء المهني، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي وكذلك تطوير المنظمة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التراحم في بيئة العمل وبين الأداء الوظيفي، مما يدل على أن التراحم ليس مجرد قيمة أخلاقية، بل له أثر فعال وإيجابي على كفاءة الموظف وإنتاجيته، هذا التأثير المعنوي يُفسّر بأن بينات العمل التي يسودها التراحم من خلال دعم الزملاء لبعضهم، وتفهم الإدارة لظروف الموظفين، والتعامل بلطف واحترام تخلق مناخاً نفسياً إيجابياً يُعزّز الرضا الوظيفي، الانتماء المؤسسي، والتحفيز الداخلي، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على الأداء الوظيفي. وبالتالي لا يقتصر التراحم في مكان العمل على خلق بيئة مريحة، بل له أثر ملموس على الاداء الوظيفي من حيث :

- تقليل التوتر والضغط النفسي .
- رفع معدلات الانتاجية والانضباط .
- تحسين العلاقات بين الزملاء.
- تعزيز رضا المتقاضين عن الخدمة المقدمة.

وتتفق وجهه نظر الباحثون مع نتائج دراسة (Hur et al., 2018) والتي استخدمت 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 والابتكار Employee Creativity.

وتتفق مع دراسة (Smith et al., 2020) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التراحم في بيئة العمل والأداء الوظيفي، حيث تناولت أبعاد التراحم التالية ألا وهي: اليقظة الذهنية، والإنسانية المشتركة، والاهتمام التعاطفي، وتأثيرها على إنتاجية الموظف وجودة أدائه، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستويات التراحم داخل بيئة

العمل وبين الأداء الوظيفي، حيث ساهمت أبعاد التراحم في تعزيز تركيز الموظفين، وتحسين تفاعلهم مع زملائهم، وزيادة التزامهم بمهامهم الوظيفية.
بالنسبة للفرض الثاني:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد التراحم في مكان العمل المتمثلة في: (اللفظ، الاهتمام التعاطفي، الإنسانية المشتركة، اليقظة) على أبعاد الأداء الوظيفي المتمثلة في (أداء المهام، الأداء التكيفي، الأداء السياقي) لدى العاملين لدى العاملين بالمحاكم الجزئية بمحافظه الدقهلية، ويمكن تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
ف٢-١: يوجد تأثير معنوي لأبعاد التراحم في مكان العمل على أداء المهام.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Gallup (2021)، والتي بينت أن القيادة المتعاطفة تُسهم في تحسين إنتاجية الفرق العاملة. كما تتماشى مع دراسة (Harvard University (2019 التي أكدت أن اليقظة الذهنية تُسهم في رفع التركيز وتقليل الأخطاء.

وكما تدعم هذه النتائج ما جاء في دراسة (Brown et al. (2020، التي أوضحت أن التراحم في بيئة العمل يؤدي إلى انخفاض معدلات التغيب وزيادة معدلات الرضا المهني.

ويرى الباحثون أن التراحم في مكان العمل لا يعد مجرد قية أخلاقية، بل يمثل مكونا مؤثرا في البيئة التنظيمية، خاصة في المؤسسات ذات الطابع الحساس مثل مجال التطبيق (المحاكم الجزئية بمحافظه الدقهلية) فالموظف الذي يعمل في بيئة يسودها اللفظ والإحترام واليقظة الذهنية، ويشعر بالتعاطف بين زملائه ورؤسائه، يكون أكثر قدرة على التركيز، وأكثر التزاما في أداء المهام، مما يرفع كفاءته ويقلل من أخطاء أدائه. كما يرى الباحثون أن غياب هذه الأبعاد قد يؤدي إلى بيئة عمل قاسية أو جافة عاطفيا، مما ينعكس سلبا على قدرة العاملين على أداء مهامهم بكفاءة، خاصة في مواقف العمل التي تطلب تواصل مستمرا مع الزملاء والجمهور.

ف٢-٢: يوجد تأثير معنوي لأبعاد التراحم في مكان العمل على الأداء السياقي.

تُشير نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التراحم في بيئة العمل، والمتمثلة في (اللفظ، الإنسانية المشتركة، الاهتمام التعاطفي، اليقظة) على الأداء السياقي لدى العاملين بالمحاكم الجزئية بمحافظه الدقهلية .

وافقت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (Brown et al. (2020، التي أكدت أن بيئة العمل المتسمة بالتراحم تُسهم في خفض معدلات التغيب وزيادة سلوكيات العمل الإيجابية. كما تتفق مع ما أشار إليه (Gallup (2021 بأن القيادة المتعاطفة تُسهم بشكل كبير في

رفع التزام الموظفين وتحفيزهم نحو أداء يتسم بالمرونة والمسؤولية. كذلك، أوضحت دراسة (Harvard University 2019) أن اليقظة الذهنية تُسهم في تقليل التشتت وزيادة قدرة الموظفين على التعامل بكفاءة مع المواقف المعقدة، مما يُعزز من أدائهم السياقي. ومن وجهة نظر الباحثون، تعكس هذه النتيجة الدور المحوري الذي تلعبه بيئة العمل الرحيمة في تعزيز السلوكيات الإيجابية الطوعية التي تتجاوز حدود الواجبات الوظيفية الرسمية، مثل التعاون، والمساعدة، والحرص على الصالح العام للمؤسسة.

ف٢-٣: يوجد تأثير معنوي لأبعاد التراحم في مكان العمل على الأداء التكيفي. تشير نتيجة الفرض إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التراحم (اللطف، الإنسانية المشتركة، الاهتمام التعاطفي) على الأداء التكيفي في قطاع المحاكم الجزئية بمحافظة الدقهلية. ويرى الباحثون أن بيئة العمل الرحيمة تُسهم في تعزيز مرونة الموظفين وقدرتهم على التكيف مع التغيرات والتعامل الإيجابي مع التحديات، وهو ما أكدته دراسات (Gallup, 2021)، و (Harvard University, 2019)، و (Brown et al. 2020).

٢- توصيات البحث:

وبناء على ما توصلت إليه نتائج البحث، يمكن للباحثين تقديم التوصيات التالية:

١/٢/٧- بالنسبة للتراحم في مكان العمل :

- يُوصى بنشر ثقافة "الإنسانية المشتركة" بين العاملين من خلال عقد لقاءات دورية تتناول قصص وتجارب واقعية تُظهر أن الضغوط والتحديات جزء طبيعي من الحياة المهنية، بما يساعد الموظفين على تقبّل معاناة بعضهم البعض وتقوية روح التضامن والعمل الجماعي داخل المحكمة.
- يُوصى بتنفيذ جلسات تدريب عملي لتعزيز مهارات "الاهتمام التعاطفي"، مثل الاستماع النشط، وتفهم المشاعر، والتعبير عن الدعم المعنوي، وذلك بهدف خلق بيئة يشعر فيها كل موظف أنه مسموع ومفهوم، خاصة في أوقات الأزمات أو ضغط العمل.
- يُوصى بإطلاق مبادرة داخلية تحت شعار "الكلمة الطيبة صدقة"، يتم من خلالها تشجيع الموظفين على استخدام لغة لطيفة ومحترمة في التعاملات اليومية، وتكريم من يلتزمون بذلك، مما يخفف التوتر ويعزز مناخ الاحترام والهدوء في بيئة العمل.

- يُوصى بتضمين تدريبات على "اليقظة الذهنية" في برامج تطوير الموظفين، تُركّز على تنمية وعيهم الذاتي بمشاعرهم ومشاعر الآخرين، دون إصدار أحكام سريعة، مما يساهم في تحسين جودة التفاعل مع المتقاضين والزلاء على حد سواء.
- ٣- مقترحات لبحوث مستقبلية (توصيات علمية للباحثين):
هدف البحث إلى معرفة أثر أبعاد التراحم في مكان العمل على الأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالمحاكم الجزئية بمحافظة الدقهلية، ويرى الباحثون أن هذه المتغيرات لها أهميتها وتزال بحاجة لمزيد من البحث والبحث وتطبيقها في مجالات مختلفة، وقد تم إعداد البحث وفقا لعدد من المحددات التي يمكن توضيحها، ومن ثم اقتراح عدد من النقاط البحثية تستحق البحث والتحليل من قبل الباحثون:
- إجراء دراسات مشابهة على قطاعات وظيفية أخرى مثل التعليم أو القطاع الصناعي لمقارنة النتائج مع العاملين في المحاكم الجزئية.
- دراسة العلاقة بين التراحم في مكان العمل والأداء الوظيفي في القطاع الخاص مقابل القطاع الحكومي.
- دراسة تأثير العوامل الديموغرافية مثل: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة) على العلاقة بين التراحم في مكان العمل والأداء الوظيفي ومقارنة الأثر بين العاملين في المدن الكبرى والمناطق الريفية.
- استخدام متغيرات أخرى مثل: الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، أو الرخاء العاطفي كمتغيرات وسيطة أو متغيرات معدلة.
- دراسة العلاقة بين التراحم في مكان العمل والأداء الوظيفي وأثرهما على تعديل السلوكيات السلبية مثل التغيب عن العمل.

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الشافعي، آية صالح محمد. (٢٠٢٢). توسيط التراحم الذاتي في العلاقة بين التوجه المهني والالتزام التنظيمي بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. مجلة النيل للعلوم التجارية والقانونية ونظم المعلومات، ٢(٤).
- أحمد ربيع نجم ، عبد الحكيم ، سليمان السعيد، أحمد. (٢٠١٧). الادارة الالكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الصحة بمحافظة الدقهلية. المجلة المصرية للدراسات التجارية. ٤١ (٤). ٤٩١-٥٢٣.
- بودربالة، ايمان، بوهناف، عبد الكريم ، مؤطر. (٢٠٢٢). العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال: دراسة ميدانية بجامعة احمد دراية ادرا . رسالة دكتوراة . جامعة احمد دراية-ادرا.
- جودة، عبد المحسن، السطوحى، محمد السطوحى، أحمد، علي طعيمه، حسين. (٢٠٢١). توسيط التراحم في مكان العمل في العلاقة بين الشعور بالمساءلة والأداء الإبداعي. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٥(٤). ١٨٠-٢٢١.
- حسين، سلامة عبد العظيم. (٢٠٢٤). الذكاء الوجداني وعلاقته بالفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي. مجلة المال والتجارة، ٦٦٦ع ، ٣٠-٣٧.
- زهير عبد الرحمن. (٢٠٢٠). السلطة القضائية في مصر: دراسة تحليلية، دار الفكر العربي.

- طاحون ، رحاب. (٢٠٢٠). التراحم الذاتي والدعم النفسي كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين ضغوط التوقعات الأكاديمية والرفاهية العقلية لدى طلبة المرحلة الثانوية . مجلة البحث العلبي في التربية. ٢١ (١٣). ١٨٨-٢١٧.
- عبدالإمام، هادي عبد الوهاب، حسين، وائل حاتم ناصر. (٢٠٢٠). تعزيزي ديناميكية القدرات الإبداعية من خلال الهيتروفيلي التنظيمي مع وجود التعاطف في مكان العمل كمتغير تفاعلي: دراسة تطبيقية على تدريسي جامعة البصرة .مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ٤٩ (٣). ٨١.
- محمد محمود، & عبد الغفور. (٢٠٢٢). الذكاء العاطفي وعلاقته بمستوى الاداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ٦٠ (٣)، ٩٤٨-٩٢١.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 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.
- 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.
- Alison Dunlop,(2019), *Compassionate Management in the Workplace, A Major Research Paper.*
- Bakker k.,(2022), *Compassion in Organizations from Supervisors and Co-workers: Do Size and Nature of the Organization matter? M.Sc. Thesis, Faculty of*

Behavioural, Management and Social Sciences University of Twente, Netherlands.

- Brees, J. R., & others (2020). Workplace accountabilities: worthy challenge or potential threat? *Career Development International*, 25 (5), 517-537.
- Chu, L. C. (2017). Impact of providing compassion on job performance and mental health: The moderating effect of interpersonal relationship quality. *Journal of nursing scholarship*, 49(4), 456-465.
- Current opinion in psychology, 28, pp. 108-114.
- Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management* 2013;62(1): 6-28.
- Dutton, J. E., Workman, K. M., and Hardin, A. E. (2014), Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. Administrative Science Quarterly*, 51(1), 59-96.
- 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.
- Fortes, E. C., & Andrade, R. R.(2019)" Mathematical Creativity in Solving Non-Routine Problems", *The Normal Lights*, 13(1).
- 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*.

- Ghanem, Kassem A. And Castelli, Patricia A. (2019), Accountability and Moral Competence Promote Ethical Leadership, *the Journal of Values-Based Leadership*, 12(1). Article 11.
- Gilbert, P. (2019). Explorations into the nature and function of compassion. *Current opinion in psychology*, 28, 108-114.
- Gong, Z, Zhao, Z, Wang, S, & Yu, H. (2018), The Antecedents of Creative Performance: A Literature Review and Research Agenda, *3rd International Conference on Politics, Economics and Law (ICPEL 2018)*, Atlantis Press, 246.
- Hall, A. T., and Ferris, G. R. (2011). Accountability and extra-role behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23(2), 131-144.
- 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, Sounman Hong (2018) . 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.
- Jaiswal, N. K , Dhar, R. L. (2015)" Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study", *International Journal of Hospitality Management*, 51 (34).
- Kalshoven, K., Den Hartog, D., & 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. 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.
- Karakelle, S.(2009)" Enhancing fluent and flexible thinking through the creative drama process", *Thinking Skills and Creativity*, 4 (2).
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. C. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International journal of productivity and performance management*, 62(1), 6-28.
- Koppell, J. G. (2005). Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of "multiple accountabilities disorder". *Public administration review*, 65(1), 94-108.
- 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.
- Neff, K. D. (2016), The self-compassion scale is a valid and theoretically coherent measure of self-compassion. *Mindfulness*, 7(1), 264-274.
- Orellana-Rios, C. L., Radbruch, L., Kern, M., Regel, Y. U., Anton, A., Sinclair, S., & Schmidt, S. (2017). Mindfulness and compassion-oriented practices at work reduce distress and enhance self-care of palliative care teams: A mixed-method evaluation of an "on the job" program. *BMC Palliative Care*, 17(3).
- 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. LILIUS J.&OTHERS, (2008), the

contours and consequences of compassion at work, *Journal of Organizational Behavior* J. Organiz. Behav. 29, 193–218.

- Rego, A, Sousa, F, Marques, C & e Cunha, M. P.(2012)" Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity",*Journal of business research*, Vol.65,No. 3.
- Serhan, Bin. (2014). *Contemporary ilssues in School Administration*. Amman: Dar Wae'l for Publishing.
- Simpson, A. V., & Berti, M. (2020). Transcending organizational compassion paradoxes by enacting wise compassion courageously. *Journal of Management Inquiry*, 29(4), 433-449.
- Simpson, A. V., & Berti, M. (2020). Transcending organizational compassion paradoxes by enacting wise compassion courageously. *Journal of Management Inquiry*, 29(4), 433-449.
- Simpson, A. V., & Berti, M. (2020). Transcending organizational compassion paradoxes by enacting wise compassion courageously. *Journal of Management Inquiry*, 29(4), 433-449.
- Wang, Sheng, Raymond A Noe, Zhong-Ming Wang. (2014). Motivating knowledge sharing in knowledge management systems a quasi-field experiment. *Journal of Management*. 40 (4), 978-1009.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., Viera-Armas, M. (2019). Does ethical leadership motivate followers to participate in delivering compassion? *Journal of Business Ethics*, 154(1), 195-210.
- Gallup. (2021). *State of the Global Workplace: 2021 Report*. Gallup, Inc.

- Harvard University. (2019). Benefits of Mindfulness in the Workplace. Harvard Health Publishing.
- Brown, L., Smith, J., & Taylor, R. (2020). Compassion in the workplace: Effects on absenteeism and job satisfaction. Journal of Organizational Behavior, 41(3), 245–260. <https://doi.org/10.1002/job.2438>