

# توسيط التراحم الذاتي في العلاقة بين التوجيه المهني والنواتج التنظيمية بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة

أ.د| عبد المحسن عبد المحسن جودة | د| تامر إبراهيم العشري آية صالح محمد علي الشافعي  
أستاذ إدارة الأعمال أستاذ إدارة الأعمال مدرس مساعد بمعهد النيل  
كلية التجارة - جامعة المنصورة كلية التجارة - جامعة المنصورة العالي للعلوم وتكنولوجيا الحاسب

## المُلخَص:

استهدفت هذه الدراسة تحديد التأثير المباشر وغير المباشر للتوجيه المهني على النواتج التنظيمية من خلال توسيط التراحم الذاتي بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، واعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء لجمع البيانات من معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وقد بلغت عدد القوائم ٣٢٢ قائمة، وتم تطبيق أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (PLS, v.7) وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتوجيه المهني على التراحم الذاتي، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتوجيه المهني على النواتج التنظيمية، ووجود تأثير معنوي إيجابي للتراحم الذاتي على النواتج التنظيمية، كما يوجد تأثير معنوي غير مباشر للتوجيه المهني على النواتج التنظيمية من خلال توسيط التراحم الذاتي .  
الكلمات الرئيسية: التوجيه المهني، التراحم الذاتي، النواتج التنظيمية.

## Abstract:

This study aimed to investigate the direct and indirect effect of career mentoring on organizational outcomes through self-compassion. Data were collected 322 Teaching assistants in Mansoura university. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) was employed to test the hypotheses.

The study results showed that there were direct positive significant effects of career mentoring on self-compassion. Also, found a significant positive effect of career mentoring on organizational outcomes. And found a significant positive effect of self-compassion on organizational outcomes. Moreover, found a significant positive indirect effect of career mentoring on organizational outcomes through mediating self-compassion.

**Keywords:** career mentoring, self-compassion, organizational outcomes.

## مقدمة:

تواجه الهيئة المعاونة الكثير من التحديات في مجال العمل الأكاديمي، لذلك يسعى إلى التدريب والتقدم والترقية، ويعتبر التوجيه المهني سمة مميزة للبحث الجامعي، كما يؤثر بشكل كبير على تعزيز العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس والباحثين وتطوير مناهج التعليم وذلك من خلال زيادة الثقة بالنفس، وتحسين التواصل والتفكير النقدي ومهارات حل المشكلات (Hall et al., 2018).

كما تسعى الجامعات إلى اكتشاف العوامل التي تساعد على تحسين استعداد وإشراك الهيئة المعاونة لتحقيق المهام الجامعية وتعزيز التفكير الإبداعي، والسلوكيات الاجتماعية لتجمع بين الشعور الجيد والعمل بفعالية (Jena et al., 2017). ونتيجة لزيادة الضغوط النفسية على الهيئة المعاونة في ظل تطور الأنظمة الاجتماعية التي أدت إلى توقعات عالية للعمل اجتماعياً واقتصادياً، تحاول الجامعات تكوين استراتيجيات خاصة بالهيئة المعاونة للتغلب على التحديات والنهوض بالحياة الجامعية (Kim et al., 2015)، كما ركزت البحوث على العوامل الفردية والاجتماعية والسياقات الأكاديمية التي تعوق وتيسر سير العمل المهني (Solomon & Barden, 2016). ولهذا بدأ الباحثون بدراسة التراحم الذاتي حيث يُعد اتجاهها إيجابياً نحو الذات في المواقف المؤلمة والتعامل مع الذات بلطف وعدم النقد الشديد لها، ومعالجة المشاعر المؤلمة والتعامل معها بعقل متفتح (Neff, 2003a & Neff, Knox, 2017).

#### أولاً: الإطار النظري وبناء الفروض:

#### ١. التوجيه المهني **career mentoring**:

ينظر إلى التوجيه المهني باعتباره وسيلة لتحقيق التطوير المهني وتقديم للهيئة المعاونة حيث يُمكن التوجيه المهني الهيئة المعاونة من الحصول علي مزيد من النجاحات في الخبرات المهنية، والتعامل مع التحديات المهنية، كما أنه يساهم في التطوير الوظيفي ويساعد على ترقية الهيئة المعاونة وتعزيز نية البقاء في الجامعة (vainal., 2018) كما تُمثل برامج التوجيه نهج للتطور المهني لمساعدته أعضاء الهيئة المعاونة في التطوير الأكاديمي وتعمل علي التوازن بين المسؤوليات الشخصية والمهنية ومتابعة المنح الدراسية (Giancola et al., 2020).

عرفت دراسة Siengthai et al., (2020) التوجيه المهني بأنه تقديم المشورة والتعليم والنصيحة حول أداء الوظيفة بشكل جيد، كما أنه علاقة شخصية مكثفة حيث يُوفر فرد أكثر خبرة ويسمي "Mentor" إرشادات ومزيد من الدعم إلي عضو صغير ذو خبرة أقل يسمي Mentee (Kram, 1985; leck & orser 2013)، كما أن التوجيه علاقة متطورة وطوعية بين الموجه والمتعلم تركز علي الأهداف طويلة الأجل والقدرات، كما أن التوجيه والرعاية مهمين للترقية الموظفين في المنظمات.

ووضحت دراسة Sellers et al., (2021) تعريف التوجيه في سياق الإعداد المهني والتطوير وهو علاقة شخصية ومتبادلة من ذوي الخبرة (عادة يكون أكبر سناً) عضو هيئة تدريس بمثابة موجه أو دليل، نموذج يقتدي به، معلم وراعي وذوي الخبرة الأقل (غالباً يكون أصغر سناً)، حيث يُوفر الموجه لعضو الهيئة المعاونة المعرفة والنصيحة والاستشارة والتحديات والدعم إلى أن يصبح عضو الهيئة المعاونة عضواً جاهزاً في مهنة معينة، وهذا يعني أن التوجيه يحدث بشكل ديناميكي، وعميق ومتضاعف ومركز للعلاقات.

وتبني الباحثون التعريف التالي للتوجيه المهني لأنه أكثر شمولاً واستخداماً (Chen and Hu (2017) وهو " علاقة تنموية بين موظف أقدم وأكثر خبرة لموظف أحدث وأقل خبرة، حيث يُدعمه الموظف الأكثر خبرة مهنيًا ونفسيًا واجتماعيًا وبالتالي يساعده على التطوير الوظيفي".

وركزت الدراسات التالية ( Jacobi, 1991; Kram, 1985; Noe, 1988; Ragins & McFarlin, 1990; Coppin & Fisher, 2020) على أنه يوجد خمس سلوكيات للتوجيه المهني وهم : الرعاية ، التدريب ، الدعم ، تحديات المهام ، عرض أفكارهم ورؤيتهم. ، وفيما يلي توضيح لهذه السلوكيات على النحو الآتي:

١/١- **الرعاية Sponsorship** : وهي أن يوفر الموجه الرعاية للهيئة المعاونة من خلال توصيات رسمية لزملائه للتغلب على تحديات المهام وذلك من خلال مناقشات غير رسمية مع أعضاء ذو خبره في الجامعة لدعم الهيئة المعاونة (Dougherty & Dreher, 2007) ، وتحدد الجامعة مستوي تأثير الموجه من خلال قدرة الموجه على توفير الرعاية للهيئة المعاونة (Coppin & Fisher, 2020).

٢/١- **التدريب coaching**: مجموعة من الأنشطة التي تعزز التطوير المهني من خلال مشاركة الأفكار مع الهيئة المعاونة عن كيفية سير الجامعة وتحقيق الأهداف المهنية ومدّمهم بالشكر والتقدير ومعرفة ردود الفعل والمعلومات عند الانتهاء من العمل، كما عرفت التدريب على أنه أنشطة تعلم وتطوير يتم تطبيقه للهيئة المعاونة (Coppin & Fisher, 2020).

٣/١ - **الدعم / التأييد Advocacy**: هو أن يقوم الموجه بحماية الهيئة المعاونة من الضرر المحتمل الذي يضر بسمعته بحيث يزوده بالدعم ليوّاجه تحديات المهنة (Coppin & Fisher, 2020) .

٤/١ - **تحديات المهام Challenging assignments** : يزود الموجه بتحديات المهام لمساعدته الموظف على تطوير مهاراته المطلوبة لإتمام عمله بجدارة، حيث يُخصص الموجه عمل للهيئة المعاونة يعتمد على زيادة التعقيد والتحدى، وفي نفس الوقت يُدرب الهيئة المعاونة على التدريب التقني والأداء من خلال ردود الفعل للتأكد من أن الهيئة المعاونة أدت المهام بنجاح، كما أن عضو هيئة التدريس يُدعم الهيئة المعاونة لتنمية وتطوير المهارات الجديدة وتوفير تحديات المهام التي تُدعم التعلم المتعلق بالعمل والذي هو ضروري للهيئة المعاونة لاستغلال فرص مهنية في المستقبل (Coppin & Fisher, 2020).

٥/١ - **عرض الأفكار والرؤية Exposure and visibility** : يعتمد الموجه توفير فرص للهيئة المعاونة لتطوير علاقته مع أعضاء ذو خبره بالمنظمة ، يستطيع للهيئة المعاونة تزويد بشبكات تنظيمية تؤيد وتكشف عن فرص وظيفية أخرى وتوفير خبرات

قيمه للتعلم، كما أن الموجه يشجع الهيئة المعاونة علي القيام بإنجازات أخرى في الجامعة ، ويكون الموجه موضع تأثير حتي تتمكن الهيئة المعاونة من تقديم و عرض رؤية لأفكارهم ، كما أن عرض و رؤية أفكارهم يخفض مستويات الإجهاد و المساهمة في النجاح المهني(Coppin & Fisher, 2020).

## ٢. التراحم الذاتي self-compassion:

يُعد التراحم الذاتي طريقة بديلة لتصور وجود موقف صحي نحو النفس، حيث أن الأفراد عادة ما يكونوا طبييين ورحيمين مع الآخرين ولكن قاسين تجاه أنفسهم، حيث يحدث التركيز الشديد على الذات عندما يواجه الأفراد مشاكلهم الخاصة ويصبح الأفراد مفرطين فيه وحاملين للأفكار والمشاعر السلبية عن أنفسهم، وقد تحدث العزلة عندما ينسى الأفراد أن هذه الاخفاقات أو النقص مؤقتاً وأنه جزء من التجربة الإنسانية، كونك إنسان يعني أنك معرض للخطأ و عليك التعلم من الأخطاء، والاعتراف بالإخفاقات الشخصية مع الإبقاء علي منظور متوازن مع الذات(Neff & Vonk, 2009).

و اشارت دراسة (Temel and Atalay 2018) إلي أن المستويات العالية من التراحم الذاتي ترتبط بالنواتج الإيجابية، وهذا يساعد العاملين على تقييم أفكارهم وعواطفهم من منظور موضوعي وتمنعهم من التركيز علي المشاعر والأفكار السلبية والقلق الشديد، كما أن التراحم الذاتي عامل وقائي يطور من مرونة العامل بعد التعرض للأحداث السلبية وبالتالي يُنظر للتراحم الذاتي باعتباره عامل يرتبط بتحسين التكيف النفسي للعامل. و عرفت دراسة (Neff 2003a) التراحم الذاتي بأن الفرد رحيماً مع نفسه في حالات الألم أو الاخفاق مع وعيه وإدراكه بأن الخبرات المؤلمة جزء من التجربة الإنسانية و مراعاة الإبقاء والاحتفاظ بالأفكار والمشاعر المؤلمة في بؤرة الوعي المتوازن (Barnard & Curry, 2011; Costa et al., 2016; Temel & Atalay, 2018; Wu et al., 2019).

كما أوضحت دراسة (Phillips 2018) أن التراحم الذاتي سلوك ذاتي إيجابي يساعد على التفاوض مع الذات حول المعاناة الشخصية مما يعزز الاستجابة التكيفية للماضي المؤلم والتعامل مع التجارب الحالية، ويزيد هذا من الدافعية لتعويض وتجنب تكرار أخطاء الماضي.

كما وصفت دراسة (Weinstock et al. 2019) التراحم الذاتي من منظور تطوري بأنه نظام تحفيزي صمم للتنظيم الذاتي للمشاعر السلبية وحساسية الفرد تجاه معاناته مما يؤدي إلي تخفيف معاناه الفرد والالتزام بالعمل.

وأكدت دراسة (Amemiya and Sakairi 2020) أن التراحم الذاتي موقف ينطوي على قبول معاناة الفرد والتعامل بوعي ولطف مع الذات وعدم الحكم عليها.

واعتمد الباحثون على دراسة ( Neff (2003a لأنها الأكثر شمولاً وشيوفاً في الاستخدام، و الذي نص على " أن يكون الفرد رحيماً مع نفسه في حالات الألم أو الاخفاق ووعيه وإدراكه بأن الخبرات المؤلمة جزء من التجربة الإنسانية و مراعاة الإبقاء والاحتفاظ بالأفكار والمشاعر المؤلمة في بؤرة الوعي المتوازن". حددت دراسة (Neff (2003a أبعاد التراحم الذاتي على أنهم ثلاث أبعاد وهم: ( اللطف مع الذات مقابل الحكم على الذات، والإنسانية المشتركة مقابل العزلة، والإدراك مقابل تحديد الهوية) واتفقت عليها العديد من الدراسات ( Neff, 2003b; Barnard & Curry, 2011; Raes et al., 2011; Sun & Chan, 2016; Proeve & Kenny, 2018; Bloch, 2017; Weinstock et al., 2020; Wu et al., 2019; López et al., 2018) ، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد على النحو الآتي: (Neff, 2003a):

#### ١/٢- اللطف مع الذات مقابل الحكم على الذات - Self-Kindness versus Self-Judgment

يعرف اللطف مع الذات علي أنه القدرة على التعامل مع النفس بحذر والتفاهم مع الذات عند الاخفاق ومُواجهة المعاناة بدلاً من الحكم القاسي ونقد الذات، كما تصف فهم السلوك تجاه النفس في مواجهة المعاناة ( Neff, 2003a, 2003b; Costa et al., 2016; Weinstock et al., 2020).

على النقيض يشير الحكم على الذات **Self-Judgment** إلى النقد القاسي لأخطائه وأفعاله، حيث أن الأفراد الذين يميلون إلى درجة عالية من الحكم يتجاهلون مشاعرهم من خلال رفض الذات (Solomon& Barden, 2016).

#### ٢/٢ - الإنسانية المشتركة مقابل العزلة Common Humanity versus Isolation

تعرف الإنسانية المشتركة علي أنها رؤية تجارب الفرد جزء من التجربة الإنسانية والاعتراف بأن العيوب والاخفاق في أمر ما وأوجه القصور هي خبرات مشتركة من قبل جميع البشر (Weinstock et al., 2020). الفكرة هي أن تشعر بالارتباط بالآخرين خلال الأوقات العصيبة، بدلاً من العزلة الناتجة عن التركيز على أوجه القصور الشخصية والتي تقف إمام التواصل مع الآخرين، في كثير من الأحيان العزلة Isolation تكون غير منطقية (Neff , 2011).

كما أن العزلة في بعض الأحيان تجعل الأفراد في ألم أو شعور بالإحباط وتقطع علاقاتهم بالآخرين غالباً ينسحبون ويخفون على أنفسهم الحقيقية ويشعرون بأنهم وحدهم في صراع مع قصورهم أو اخفاق معين (Barnard & Curry, 2011).

#### ٣/٢ - الوعي مقابل تحديد الهوية Mindfulness versus overidentification

يُعرف الإدراك علي أنه قبول ووعي للحالة الذهنية في الوقت الحاضر بدون الافراط في التجربة (Weinstock et al., 2020). كما يشير إلى عقد الأفكار والمشاعر بشكل متوازن

بدلاً من أن تكون محددة وحكمية مع تجربة الفرد والمبالغة في مشاعر الألم، حيثُ يسمح الوعي المتوازن للأفكار والمشاعر تنشأ في عقولنا واحتضانها دون الإفراط في تحديد الهوية ( Neff, 2003a 2003b; Costa et al., 2016 ). وبالتالي فالإدراك هو وعي وقبول اللحظة الحاضرة ويركز الوعي على الانتباه ووصف الأفكار والعواطف بدلاً من الاستجابة للمشاعر السلبية وهذا مهم للتعلم بدون انحراف أو قلق بشأن المستقبل (Kabat-Zinn, 2003).

وعرفت دراسة (Gilbert & Procter, 2006; Neff & Vonk, 2009) تحديد الهوية **overidentification** بأن الفرد يفكر بشكل محدود، يري الأمور بشكل ضيق يمنع من رؤية الأمور علي طبيعتها ويُعاني بشكل قاسي من اللحظة الحالية، كما أن الأفراد الذين يحددون هويتهم يميلون إلي تضخيم اخفقاتهم (Barnard & Curry, 2011). كما أن تحديد الهوية تُركز علي حدود الفرد الخاصة مما يجعله يعاني في الوقت الحاضر (Gilbert & Procter, 2006; Neff & Vonk, 2009). وبالتالي فالوعي يقاوم التحديد والتجنب ويعتبر حلاً وسطاً بينهما، حيث أن الأفراد الأكثر ميلاً لتحديد الهوية تضخم من الإخفاقات ( Neff et al., 2005 )، والتجنب يكتف المشاعر السلبية علي المدى الطويل (Germer, 2013; Bernard and Curry, 2011).

### ٣. النواتج التنظيمية **organizational outcomes**

يشير مفهوم النواتج التنظيمية إلي مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تُمثل الغرض من وجود المنظمة أو النتائج التي تطمح إلي تحقيقها في بيئة العمل ( Al-Abedie & Al-Temini, 2015 ). وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة لتحديد النواتج التنظيمية للمنظمة، إتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك أربعة نواتج أساسية هي: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، نية ترك العمل لأنها الأكثر استخداماً بين الدراسات، وفيما يلي عرض كل ناتج من النواتج التنظيمية على النحو التالي:

(Kath et al., 2010; Simha and Cullen, 2012; Diedericks and Rothmann, 2014; Hendrix et al., 2015; Hwang and Hopkins, 2015; Samad , 2015 )

#### ١/٣ - الرضا الوظيفي **Job Satisfaction**

أشارت دراسة (Snyder and Cistulli 2018) إلي الرضا الوظيفي علي أنه التأثير الإيجابي العاطفي لخبرة الفرد في العمل، وأنه ببساطة حبه أو كرهه للوظيفة، ومواقف ممتعة و متفائلة عن الوظيفة، وأوضحت أن المكون العاطفي القوي يقود إلي الرضا الوظيفي.

وبينت دراسة (Narzary and Palo 2020) الرضا الوظيفي بأنه حالة عاطفية ممتعة ناتجة من تقييم الأداء الوظيفي.

### ٢/٣ - الالتزام التنظيمي **Organizational commitment** :

أوضحت دراسة (Samad 2015) أن الالتزام التنظيمي يمثل صلة نفسية بين الموظفين وأصحاب العمل التي تؤثر على ما إذا كانوا سيبقون أو يتركون المنظمة . وعرفت دراسة نصر الدين، منيرة (٢٠٢٠) الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط جزئي وعاطفي بأهداف وقيم المنظمة، وبينت دراسة (Allen and Meryer 1990) الالتزام التنظيمي بأنه حالة نفسية تربط الفرد بالمنظمة مما يقلل من احتماليه دوران العمل، ووضحت الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط الموظف بالمنظمة، كما أنه امتداد لتوافق قيم وأهداف المنظمة مع توجهات الموظف لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويُعد الالتزام التنظيمي حالة تعبر عن اندماج الموظف في المنظمة وحرصه على الاستمرار، كما أنه قوة تطابق الموظف مع المنظمة وارتباطه بها وأشار إلى عدة صفات تؤثر في تحديد الالتزام التنظيمي وهي: ١- الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها ٢- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ٣- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (عبد النعيم، ٢٠٢٠).

### ٣/٣ - الأداء الوظيفي **Job Performance** :

يعرفه (Nguyen and Duong 2020) بأنه متعلق بإنهاء الموظف من عمله وواجباته التي يتم إعطاؤها من قبل الإدارة العليا في المنظمة. ويراه (Nguyen and Duong 2020) بأنه متعلق بإنهاء الموظف من عمله وواجباته التي يتم إعطاؤها من قبل الإدارة العليا في المنظمة. وأوضح (Umar et al. 2020) أن الأداء الوظيفي هو إجراءات وسلوكيات تحت سيطرة فرد التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتكون سلوكيات الفرد مختلفة وفقاً لفاعليته التي لها تأثير محتمل علي النواتج. كما وصف (Chen 2014) الأداء الوظيفي بأنه إنتاجية الموظف بمعنى أوسع هي مزيج من الجهود والمهارات والنتائج المحققة والحاسمة سواء من الموظف أو المنظمة (Umar et al., 2020). كما أوضح (et al. 2020) Zainal الأداء الوظيفي بأنه سلوك الموظف في العمل لدعم أهداف المنظمة. وعرف (Kwahk and Park 2016) الأداء الوظيفي بأنه أداء الموظف لمهام وأنشطة محددة (Sriviboon, 2020).

### ٤/٣ - نية ترك العمل **Turnover Intention** :

عرفت دراسة (Diedericks and Rothmann 2014) أن انخفاض الالتزام التنظيمي العاطفي يؤدي إلى نية الدوران، كما أوضحت أن الالتزام التنظيمي هو مؤشر أساسي لنية الدوران، وحيث أن ظروف العمل الإيجابية تزيد الالتزام العاطفي الذي بدوره يؤدي إلى انخفاض دوران الموظف.

كما أظهرت دراسة Snyder and Cistulli (2018) أن نية الدوران أحد أشكال الخروج من المنظمة حيثُ ينقسم إلى خروج طوعي وخروج غير طوعي ويتم التركيز هنا على الدوران الطوعي الذي يُعرف بنية الموظف لمغادرة المنظمة، كما أشارت إلي أن نية ترك المنظمة لها علاقة عكسية مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأوضحت أن ضعف العلاقات في مكان العمل يمكن أن يؤدي إلي مستويات منخفضة من الاتصالات التي تؤدي إلي ضعف الرضا الوظيفي ومن ثم نية الدوران.

### ٤/٣ - العلاقة بين التوجيه المهني والتراحم الذاتي:

أظهرت دراسة Isgro and Castaneda (2015) أن توفير التوجيه المهني و الرعاية والبيئة الداعمة يدعم التعامل بتراحم مع الذات و يعزز ثقافة التوجيه المهني بين أعضاء هيئة التدريس وخاصة برامج التعليم الاستشارية، وأشارت دراسة Devenish-Meares (2015) إلى أن التراحم الذاتي يعزز الوعي الذاتي وممارسات العمل والتوجيه. وأكدت دراسة Isgro and Castaneda (2015) أن العزلة الاجتماعية والألم والضغط يمكن تخفيفها من خلال التوجيه المهني الفردي.

كما أشارت دراسة Solomon and Barden (2016) أن هناك حاجة لاستكشاف واختبار فعالية تدخلات التراحم الذاتي في التوجيه المهني وفهم للاحتياجات النفسية في الأوساط الأكاديمية والتعامل بتراحم مع الذات الذي يعزز رفاهيتهم النفسية، كما أوصت الدراسة توفير الإرشاد الهيكلي والنفسي للاحتفاظ بالموظفين وخاصة بالمناصب الأكاديمية.

ووجدت دراسة Amemiya and Sakairi (2020) الدعم الاجتماعي يرتبط بالتراحم الذاتي ويؤدي إلى تحسين النفسية ، ويرتبط إيجابياً مع المسؤولية والمبادرة وتحديد المصير.

كما أوضحت دراسة kao et al., (2020) أن التوجيه مهم لاستثمار الموارد المهنية لأنه يوفر للموظف تحديات المهام والإرشاد والتطور المهني، وبالتالي تساعد الهيئة المعاونة على كسب موارد جديدة تعالج من صعوبات الوظيفة، كما تساعد على زياده احترام الذات والتفاؤل وتعزز شعورهم بالإنجاز في الدور المهني وتحديات المهام.

وأشارت دراسة kao et al., (2020) إلي أن الهيئة المعاونة الذين يحصلون على توجيه مهني يكتسبون موارد مهنية، الشعور بالتحفيز ومستويات عالية من الرفاهية التي تعزز الموارد الوظيفية التي تثرى مسؤوليات الوظيفة وزيادة الكفاءة المهنية وينخفض لديهم الركود المهني الذي يؤدي إلى الاستنفاد العاطفي. وبناء على ما سبق من دراسات



يتوقع الباحثون وجود علاقة بين التوجيه المهني والتراحم الذاتي، حيث يمكن صياغة فرض الدراسة الأول كالتالي:

**H1: يوجد تأثير معنوي للتوجيه المهني على التراحم الذاتي.**

#### **٤. العلاقة بين التوجيه المهني والنواتج التنظيمية:**

توصلت دراسة (Kim et al. (2015) إلى أن توفير الفهم الأفضل لبرامج التوجيه المهني مؤشر على تحسين نتائجها وأن تنمية المديرين يمكن أن يساعد على توجيه أكثر فعالية، وهذا يدل على أهمية التوجيه المهني وتأثيره على موقفهم الوظيفي والرضا الوظيفي وكيفية التعامل مع الضغوط والصراعات التي تحيط بمكان العمل، كما وضحت المنافع التي يحققها التوجيه المهني بين الموجه والمُتعلّم من التبادل الاجتماعي والتنمية المجتمعية التي تتحقق من خلال التعلّم المتبادل والنمو الشخصي.

وتقترح دراسة (Isgro and Castaneda (2015) أنه يجب على المؤسسات الأكاديمية أن تتخذ نهجاً أكثر شمولية من خلال انشاء ثقافة توجيه تمكن أعضاء الهيئة المعاونة الشعور بالأمان ودمج حياتهم المهنية والشخصية بطرق ملائمة ومُرضية، كما اقترح الباحثون الحاجة إلى مزيد من التغييرات التنظيمية تدعم الرفاهية النفسية والطموحات المهنية في مجال العمل الأكاديمي.

وأوضحت دراسة كلاً (Van Vianen et ; Ayoobzadeh, (2019); Arora, (2020) al. (2018) التوجيه المهني قوة تنموية للمورد البشري ولديه تأثير محتمل علي النواتج التنظيمية للموظفين مثل الرضا الوظيفي والنجاح المهني والترقيات.

وبينت دراسة (Kumar & Budhwar (2020) أن هناك العديد من الأدوات الإيجابية ونتائج توجيه الهيئة المعاونة المتعلقة بالمهنة مثل التعويض والترقية والنجاح المهني المدرك والعلاقات الذاتية مثل رفاهية الموظف .

وأشارت العديد من الدراسات إلى أن توفير المعرفة المهنية والتدريب والحماية والرعاية قد يحسن من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ومهارات القيادة والنجاح المهني و يقلل من الانسحاب المهني (Renn et al., 2019) .

كما تقترح دراسة (Vianen et al. (2018) أن المفاهيم المختلفة للتوجيه المهني له تأثيرات مختلفة علي نية ترك الموظف للمنظمة، كما وضحت أن نيه ترك العمل من نواتج التوجيه المهني حيث يعمل بالدرجة الأولى على المستوي الفردي كما أنه يدعم الموظف والتقدم المهني.

كما أن الموجه يدفع إلي الرضا الشخصي من خلال تعلم الموظف معرفة جديدة ومهارات وشعور بالتجديد والحماس والطاقة، وأشارت دراسة (Kraiger et al. 2018) أن الموظفين الذين يتلقون توجيه في مكان العمل يكون من المرجح ترقبتهم ولديهم رضا والتزام وظيفي عن الموظفين الذين لم يتم توجيههم، كما وضحت هذه الدراسة أن التوجيه المهني يؤثر إيجابياً على النواتج التنظيمية للموظف والسلوكيات والمواقف والعلاقات والنتائج التحفيزية (Arora, 2020). كما وجد أن الموجهين أكثر رضا عن غير الموجهين في وظائفهم الالتزام التنظيمي، كما أن توفير التوجيه المهني أكثر ارتباطاً بالنجاح المهني والتوجيه النفسي أكثر ارتباطاً بالالتزام التنظيمي و نمذجه الادوار بالأداء التنظيمي (siengthai et al.,2020).

كما أن التوجيه الفعال يُمكن من التعلم و تعزيز المهارات، ووضحت هذه الدراسة أن التوجيه الجيد يمكن أن يكون وسيلة مرنة وفعالة للموظفين لتطويرهم في المراحل المختلفة من حياتهم المهنية، حيثُ يوفر الموجه المعرفة المهنية والتدريب والحماية والرعاية كالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ومهارات القيادة والنجاح المهني للموظف (Arora, 2020).

وأشارت دراسة (kao et al., 2020) أن التوجيه المهني فرصة للتنمية المهنية ويدل على أن المنظمة تقدر مواهب وقدرات موظفيها ، كما أن هناك ارتباط بين التوجيه المهني ومتغيرات المرتبطة بالوظائف المهنية مثل الكفاءة الذاتية . كما أوضحت دراسة (Lo & Ramayah, 2011) أن التوجيه المهني يوفر أدلة قوية علي أن الموظفين الذين لديهم موجهين أكثر عرضة للنتائج الإيجابية والتي تتضمن تعزيز الأداء الوظيفي، وترقيات أعلى والتعويضات والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والتعلم الشخصي وتقليل نية الدوران، وأشارت إلي أن برامج التوجيه تساعد علي زيادة الاحتفاظ بالموظفين والرضا المهني، تسريع تطوير القيادة (Siengthai et al., 2020).

والتوجيه المهني مهم للهيئة المعاونة في التعامل مع صعوبات الوظيفة، وواقى من النواتج السلبية التي تحدث نتيجة الصعوبات المهنية، حيث تقلل من الشعور بالملل الوظيفي من خلال تقديم مهام جديدة وفرص للتعلم والإرشاد المهني وذلك بسبب إثراء الوظيفة (kao et al., 2020). وبناء على ما سبق من دراسات يتوقع الباحثون وجود علاقة بين التوجيه المهني والنواتج التنظيمية ، لذا يمكن صياغة فرض الدراسة الثاني كالتالي:

**H2: يوجد تأثير معنوي للتوجيه المهني علي النواتج التنظيمية.**

**٥. العلاقة بين التراحم الذاتي والنواتج التنظيمية**

أظهرت دراسة (Temel and Atalay (2018) أن ارتفاع التراحم الذاتي يرتبط بالنواتج الإيجابية، كما أوضحت أن التراحم الذاتي يساعد الأفراد على تقييم أفكارهم وعواطفهم من منظور موضوعي وتمنعهم من التركيز على المشاعر والأفكار السلبية والقلق، كما أن التراحم الذاتي عامل وقائي يطور مرونة الفرد بعد التعرض لأحداث الحياة السلبية وبالتالي يُنظر للتراحم الذاتي باعتباره عامل يرتبط بتحسين التكيف النفسي للفرد.

كما أشارت نتائج هذه الدراسة (Voci (2019) إلي أن الوعي يعزز مستويات أعلى من الأداء البشري من خلال المواقف المدركة تجاه الذات والآخرين. وبينت دراسة Neff (2013) and Beretvas أن التراحم الذاتي يحسن من العلاقات في مكان العمل (Iacono,2017).

وأشارت دراسة (Neff (2003) إلى أن التراحم الذاتي مهارة تساعد الأفراد على الوعي والإدراك لحاجاتهم والتعامل بلطف ورفق ورعاية أنفسهم في المواقف الضاغطة، كما أنه يقلل من شدة وتهديد الأفكار والمشاعر السلبية ويجعل من السهل إدراكها بتمعن وهو مؤشر للسعادة حيث أنه يعزز تحقيق الصحة النفسية والإيجابية .

وبناء على ما سبق من دراسات يتوقع الباحثون وجود علاقة للتراحم الذاتي علي النواتج التنظيمية، لذا يمكن صياغة فرض الدراسة الثالث كالتالي:

### **H3: يوجد تأثير معنوي التراحم الذاتي علي النواتج التنظيمية.**

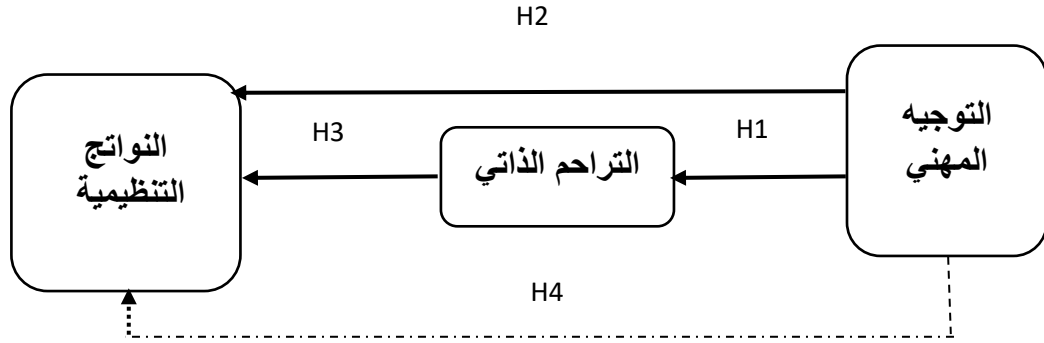
#### **٦. توسيط التراحم الذاتي في العلاقة بين التوجيه المهني والنواتج التنظيمية:**

أشارت دراسة (Neff (2003) إلى أن التراحم بالذات يرتبط إيجابياً مع الرضا والذكاء الوجداني، كما أنه يعزز الصحة النفسية الإيجابية ويرتبط سلبياً مع نقد الذات والقلق وكبت الأفكار. فيما يتعلق بالعلاقة بين التراحم الذاتي والتوجيه المهني والنواتج التنظيمية ، فقد توافرت دراسات تناولت علاقة التراحم الذاتي والنواتج التنظيمية بشكل مباشر (Neff, 2019; Voci, 2019; Felder, 2016; Zessin et al., 2015; 2011)، ودراسات تناولت التوجيه المهني والنواتج التنظيمية والتراحم الذاتي بشكل غير مباشر أو من خلال الأبعاد (Kim et al., 2015; Ghosh & Reio, 2013; Chen & Hu, 2017; Griffiths et al., 2018; Isgro & Castaneda, 2015; Solomon & Barden, 2016; Barnard & Curry, 2011; Macbeth & Gumley, 2012)، ولا يوجد دراسة تناولت تأثير التوجيه المهني على النواتج التنظيمية من خلال توسيط التراحم الذاتي.

وبناء على ما سبق من دراسات يتوقع الباحثون وجود علاقة بين التوجيه المهني علي النواتج التنظيمية من خلال توسط التراحم الذاتي، لذلك يمكن صياغة فرض الدراسة الرابع كالتالي:

**H4: يوجد تأثير معنوي للتوجيه المهني علي النواتج التنظيمية من خلال توسط التراحم الذاتي.**

وبناءً على ما سبق من علاقات بين متغيرات الدراسة، فإن الإطار المفاهيمي لهذه المتغيرات يمكن توضيحه في الشكل (١):



المصدر: إعداد الباحثون.

ثانياً: منهجية الدراسة:

يقوم الإطار النظري أو فروض الدراسة على أساس الدراسات السابقة (النظريات)، بالإضافة إلى القيام بمحاولة شرح العلاقات بين متغيرات الدراسة وفي ضوء ذلك يتم استخدام ما يطلق عليه نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفرضيات والتعرف على صحتها أو رفضها ومن ثمّ فإن المنهج الاستنتاجي هو المنهج المناسب للدراسة الحالية (Afsar et al., 2019). وتتضمن طريقة البحث النقاط التالية:

(١) **مجتمع وعينة الدراسة:** يشمل مجتمع البحث جميع أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة المنصورة، وبلغ إجمالي عددهم (١٩٦٢) مفردة، موزعين على ١٨ كلية، ونظراً لكبير حجم المجتمع وانتشار مفرداته، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث، لذلك تم سحب عينة عشوائية طبقية (بسبب توافر شروط استخدامها وهما: عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها، ووجود إطار لمجتمع البحث) مكونة من (٣٢٢) مفردة، وتم تحديدها باستخدام برنامج **Sample Size Calculator** عند مستوى معنوية (٥٪)، وحدود ثقة (٩٥٪)، وتم توزيع هذه العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي الذي يأخذ في

اعتباره التباين بين عدد المفردات داخل كل طبقة (كل طبقة تمثل كلية من كليات الجامعة).

(٢) **قياس متغيرات الدراسة:** اعتمد الباحثون في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض هذا الدراسة يتم الإجابة عنها بمعرفة المستقصى منه وبنفسه. بحيث تشمل مجموعة من الأسئلة لقياس متغيرات الدراسة وتعتمد على مقياس ليكرت الخماسي والتي تقع في مستويات تتراوح بين موافق تماماً (٥) إلى غير موافق تماماً (١). وشملت قائمة الاستقصاء ثلاثة أجزاء، كما موضح في ملحق (١).

١/٢ - **التوجيه المهني:** قام الباحثون بتبني مقياس career mentoring scale الذي وضعه ( kram,1985 and Noe,1988 ) بشكله المختصر المكون من خمس أبعاد (التدريب ٧ عبارات، الرعاية ٣ عبارات، تحديات المهام ٣ عبارات ، العرض والرؤية ٦ عبارات، الحماية ٤ عبارات) وقد ثبت صدق وثبات هذا المقياس وسبق استخدامه في الدراسات السابقة (Coppin & Fisher, 2020).

٢/٢ - **التراحم الذاتي:** قام الباحثون بتبني مقياس self-compassion scale الذي وضعه (Neff, 2003a) والذي يتألف من ثلاث أبعاد (اللطيف مع الذات ٥ عبارات، الإنسانية المشتركة ٤ عبارات، اليقظة ٤ عبارات ) وثبت صدق وثبات هذا المقياس وسبق استخدامه في العديد من الدراسات (Weinstock et al., 2019; Wu et al., 2019).

٣/٢ - **النواتج التنظيمية :** قام الباحثون بالاعتماد علي Organizational Outcomes Scale الذي يتألف من ٤ أبعاد (الرضا الوظيفي ٤ عبارات Rod & Ashill, 2010 ، الالتزام التنظيمي ٧ عبارات Rod & Ashill, 2010 ، الأداء الوظيفي ٣ عبارات, Johlke & Duhan, 2015 ، نية ترك العمل ٣ عبارات Rod & Ashill, 2010)، وثبت صدق وثبات هذا المقياس وسبق استخدامه في العديد من الدراسات (Kedharnath, 2011).

#### ثالثاً: تحليل البيانات:

اعتمد الباحثون على أسلوب تحليل المسار لاختبار الفروض باستخدام برنامج Warp PLS 7 ويعتمد هذا البرنامج على نموذجين وهما القياسي والهيكلي ويمكن توضيحهما كما يلي:

#### ١/٣ - تقييم نموذج القياس:

يتم تقييم نموذج القياس من خلال تقييم الصدق التقاربي والتمييزي وثبات عبارات المقياس من أجل تحقيق درجة كافية من الاتساق الداخلي الذي يتمتع به المقياس وذلك باتباع الخطوات التالية:

### ١/١/٣ - قياس صدق عبارات المقياس: Individual Item Validity

يعتمد الباحثون على معاملات التحميل المجمعة لقياس صدق عبارات المقياس، فهو عبارة عن مصفوفة هيكلية تتضمن علاقات ارتباط بيرسون بين عبارات القياس والمتغيرات الكامنة. ويرى (Hair et al. (2014 بأن معامل التحميل ينبغي أن يكون أكبر من (٠,٥٠)، وقيم (P-Value) الخاصة بمعاملات التحميل لكل عبارة أقل من (٠,٠٥). وبالتالي يتضح من الجدول (٢) إلى أن جميع قيم معاملات التحميل أكبر من ٠/٥ وكذلك جميع قيم (P-Value) أقل من ٠.٥. وهو ما يدل على وجود صدق عال لعبارات المقياس.

٢/١/٣ - حساب معامل الثبات المركب (Composite Reliability) ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للوقوف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، وكما هو موضح بجدول (٢) أظهرت نتائج اختبار الثبات أن معامل ألفا لكرونباخ لكل من التوجيه المهني والتراحم الذاتي والنواتج التنظيمية كان ٠,٩٣٨، ٠,٧٠٥، ٠,٧١٨ على الترتيب، ومن ثم فإن جميع معاملات ألفا لكرونباخ أكبر من ٠,٧، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. أما عن الثبات المركب Composite Reliability (CR) فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها جدول (٢) أن جميع قيم (CR) أكبر من ٠,٧٠.

٣/١/٣ - قياس الصدق التقاربي convergent Validity ويشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تقيس البعد أو المتغير، أو يمكن تحميلها معاً على بعد أو متغير واحد، ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المستخرج Average variance extracted (AVE)، والذي لا بد أن تزيد قيمته عن ٠,٥٠ لكل بعد أو متغير يتم قياسه. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (١) أن جميع قيم (AVE) أكبر من ٠,٥ وهو ما يشير إلى صدق تقاربي عال لجميع متغيرات الدراسة.

#### جدول رقم (١)

#### معاملات التحميل والثبات والصدق التقاربي

الصدق التقاربي (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا (α)	معاملات التحميل	كود العبارات	البعد	المتغير
0.803	0.953	0.938	(0.779)	CO1	التدريب	التوجيه المهني
			(0.677)	CO2		
			(0.744)	CO3		
			(0.727)	CO4		
			(0.766)	CO5		

الصدق التقاربي (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا ( $\alpha$ )	معاملات التحميل	كود العبارات	البعد	المتغير
			(0.705)	<b>CO6</b>		
			(0.725)	<b>CO7</b>		
			(0.875)	<b>SP1</b>	الرعاية	
			(0.895)	<b>SP2</b>		
			(0.761)	<b>SP3</b>		
			(0.862)	<b>CA1</b>	تحديات المهام	
			(0.807)	<b>CA2</b>		
			(0.893)	<b>CA3</b>		
			(0.824)	<b>EX1</b>	العرض والرؤية	
			(0.836)	<b>EX2</b>		
			(0.846)	<b>EX3</b>		
			(0.739)	<b>EX4</b>		
			(0.770)	<b>EX5</b>		
			(0.805)	<b>EX6</b>		
			(0.841)	<b>PR1</b>	الحماية	
			(0.847)	<b>PR2</b>		
(0.875)	<b>PR3</b>					
(0.850)	<b>PR4</b>					
<b>0.635</b>	<b>0.837</b>	<b>0.705</b>	(0.705)	<b>SK1</b>	اللطف مع الذات	التراحم الذاتي
			(0.836)	<b>SK2</b>		
			(0.864)	<b>SK3</b>		
			(0.615)	<b>SK4</b>		
			(0.808)	<b>SK5</b>		
			(0.745)	<b>CH1</b>	الإنسانية المشتركة	
			(0.848)	<b>CH2</b>		
			(0.813)	<b>CH3</b>		
			(0.808)	<b>CH4</b>	اليقظة	
			(0.845)	<b>MF1</b>		
(0.851)	<b>MF2</b>					

الصدق التقاربي (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا ( $\alpha$ )	معاملات التحميل	كود العبارات	البعد	المتغير
			(0.726)	MF3		
			(0.754)	MF4		
0.519	0.792	0.718	(0.646)	OC1	الالتزام التنظيمي	النواتج التنظيمية
			(0.825)	OC2		
			(0.828)	OC3		
			(0.785)	OC4		
			(0.898)	OC5		
			(0.719)	OC6		
			(0.853)	OC7		
			(0.629)	JS1	الرضا الوظيفي	
			(0.904)	JS2		
			(0.877)	JS3		
			(0.820)	JS4		
			(0.892)	JP1	الأداء الوظيفي	
			(0.839)	JP2		
			(0.941)	JP3		
			(0.591)	TI1	نية ترك العمل	
(0.938)	TI2					
(0.926)	TI3					

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

### ٤/١/٣ - الصدق التمايزي Discriminant Validity:

ويشير إلى المدى الذي يكون فيه كل بعد أو كل متغير مختلف عن البعد أو المتغير الآخر، ويتم قياسه عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (*square root of AVE*)، حيث أنه لا بد أن يزيد ارتباط البعد أو المتغير بنفسه عن قيمه ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٢) أن جميع القيم مقبولة.



جدول (٢)  
مصفوفة الارتباط بين المتغيرات والجذر التربيعي لـ (AVE).

النواتج التنظيمية	التراحم الذاتي	التوجيه المهني	المتغير
		(0.896)	التوجيه المهني
	(0.797)	0.302	التراحم الذاتي
(0.721)	0.331	0.606	النواتج التنظيمية

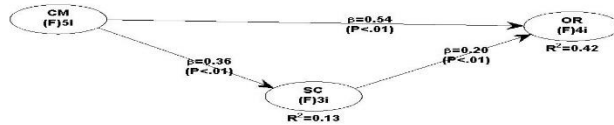
المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

٥/١/٣ - مؤشرات تطابق نموذج القياس:

ويمكن بيان مدى تطابق النموذج النظري مع النتائج الميدانية من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية التي تعبر عن ذلك، وهو ما يعبر عنه الجدول رقم (٣) التالي:

جدول (٣) مؤشرات جودة النموذج

مؤشر القبول	P-Value	القيمة	الرمز الإحصائي	المؤشر
P < 0.05	P < 0.001	0.368	APC	متوسط معامل المسار
P < 0.05	P < 0.001	0.276	ARS	متوسط معامل الارتباط
acceptable if $\leq$ 5, ideally $\leq$ 3.3		1.193	AVIF	متوسط التباين لمعامل التضخم



شكل (٢): نموذج القياس

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

٢/٣ - النموذج الهيكلي للدراسة: Structural Equation Modeling (Sem)

يمكن للباحثون بناء النموذج الهيكلي للدراسة في ضوء نموذج القياس، والذي من خلاله يمكن اختبار فروض الدراسة وذلك باستخدام برنامج Warp PLS 7، ويعتمد بناء النموذج الهيكلي على المتغيرات والأبعاد التي أسفر عنها نموذج القياس، وفيما يتعلق باختبار فروض الدراسة وفقاً للنتائج التحليل الإحصائي وفي ضوء نتائج النموذج الهيكلي يمكن توضيح ذلك كما يلي:

١/٢/٣ - نتائج اختبار الفرض الأول H1: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتوجيه المهني علي التراحم الذاتي.

#### جدول (٤)

نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة للتوجيه المهني علي التراحم الذاتي.

مستوى المعنوية P-Value	قيمة معامل المسار	المتغير التابع	المتغير المستقل	الفرض
<0.001	0.363	التراحم الذاتي	التوجيه المهني	H1

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٤) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للتوجيه المهني علي التراحم الذاتي، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٣٦٣) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (>٠,٠٠١)، مما يعنى قبول الفرض الأول.

٢/٢/٣ - نتائج اختبار الفرض الثاني H2: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتوجيه المهني علي النواتج التنظيمية.

#### جدول (٥)

نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة للتوجيه المهني علي النواتج التنظيمية

مستوى المعنوية P-Value	قيمة معامل المسار	المتغير التابع	المتغير المستقل	الفرض
<0.001	0.543	النواتج التنظيمية	التوجيه المهني	H2

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٥) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للتوجيه المهني علي النواتج التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٥٤٣) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (>٠,٠٠١)، مما يعنى قبول الفرض الثاني.

٣/٢/٣- نتائج اختبار الفرض الثالث H3: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتراحم الذاتي علي النواتج التنظيمية.

#### جدول (٦)

نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة للتراحم الذاتي علي النواتج التنظيمية

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية P-Value
H3	التراحم الذاتي	النواتج التنظيمية	0.198	<0.001

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٦) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للتراحم الذاتي علي النواتج التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,١٩٨) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $>0,001$ )، مما يعنى قبول الفرض الثالث.

٤/٢/٣- نتائج اختبار الفرض الرابع H4: يوجد تأثير معنوي غير مباشر للتوجيه المهني علي النواتج التنظيمية من خلال توسط التراحم الذاتي.

#### جدول (٧)

نتائج تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية للتوجيه المهني علي النواتج التنظيمية  
توسيط التراحم الذاتي

الفرض	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	معامل المسار غير المباشر	معامل التحديد R <sup>2</sup>
H4	التوجيه المهني	التراحم الذاتي	النواتج التنظيمية	0.543***	0.072*	42.1%
*** مستوى معنوية عند (٠,٠٠١) ** مستوى معنوية عند (٠,٠١) * مستوى معنوية عند (٠,٠٥)						

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

تبين زيادة التأثير المعنوي للتوجيه المهني على النواتج التنظيمية عند توسط التراحم الذاتي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة؛ حيث يتحقق التأثير الوسيط عندما يستطيع متغير ما التأثير معنوياً على العلاقة بين متغيرين آخرين إما بتقوية هذه

العلاقة أو إضعافها، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0,033)، مما يعنى قبول الفرض الرابع.

#### رابعاً: مناقشة النتائج والتوصيات:

يمكن توضيح أهم النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، كذلك تقديم مجموعة من التوصيات، وذلك على النحو الآتي:

#### ١/٤ - مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

توصلت نتائج الدراسة إلي ما يلي:

أشارت نتائج الفرض الأول الموضحة بالجدول رقم (٤) قبول الفرض الأول بوجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للتوجيه المهني على التراحم الذاتي وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات ( Isgro and Castaneda,2015; Devenish-Mearns 2015; Briggs ) ( and Pehrsson, 2008 ) ، ويُمكن تفسير ذلك بأن توفير التوجيه المهني يساعد علي وجود وعي أكبر وبالتالي اكتساب خبرات ومهارات جديدة والتعامل مع الصعوبات الأكاديمية، ويُساعد الوعي بالتراحم الذاتي على التعامل مع الذات بلطف ووعي وخاصة في ظل الضغوط التي يمر بها عضو الهيئة المعاونة والتغلب على الصعاب التي يمر بها، حيث أن الهيئة المعاونة الذين يتعاملون مع أنفسهم بتراحم يجيدون التعامل وقت الضغوط بشكل إيجابي وحل المشكلات والتعامل معها بشكل صحيح.

كما يري الباحثون أن التراحم الذاتي مصدر إيجابي في الشخصية حيث يُمكن الهيئة المعاونة من إدارة المواقف الضاغطة التي تواجههم في الدراسة والتعامل معها بذكاء والاستفادة من الأخطاء.

كما أشارت نتائج الفرض الثاني الموضحة بالجدول رقم (٥) قبول الفرض الثاني بوجود تأثير معنوي إيجابي للتوجيه المهني على النواتج التنظيمية ويتفق هذا مع دراسات ( Ghosh and Reio, 2013; Craig et al., 2013; Kim et al. 2015; Arora, 2020 ) ، ويُمكن تفسير ذلك بأن التوجيه المهني مؤشر على تحسين النواتج التنظيمية وأن تنمية الهيئة المعاونة تساعدهم أن يكونوا أكثر فعالية وبالتالي زيادة النتائج التنظيمية، وهذا يدل على أهمية التوجيه المهني وتأثيره على موقفهم الوظيفي والرضا الوظيفي وكيفية التعامل مع الضغوط والصراعات التي تحيط بمكان العمل (Kim et al, 2015). كما أشارت العديد من الدراسات إلي أن توفير المعرفة المهنية والتدريب والحماية والرعاية قد يحسن من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ومهارات القيادة والنجاح المهني و يقلل من الانسحاب المهني (Renn et al., 2019).

كما أن توفير التوجيه المهني للهيئة المعاونة يجعلهم أكثر رضا عن الحياة الوظيفية وأكثر التزاماً وارتباطاً بالنجاح المهني والأداء التنظيمي (siengthai et al.,2020).

كذلك توصلت نتائج الفرض الثالث الموضح بالجدول رقم (٦) قبول الفرض الثالث بوجود تأثير معنوي إيجابي للتراحم الذاتي علي النواتج التنظيمية ويتفق هذا مع دراسات ( Temel and Atalay 2018, Weinstock et al. 2019, Voci, 2019 ) ، ويُمكن تفسير ذلك بأن التراحم الذاتي يُساعد علي تخفيف من تأثير المشاعر السلبية للإخفاقات والتعامل مع الصعوبات ، كما أن التراحم الذاتي يساعد على انشاء عقلية إيجابية والشعور بالأمان والاطمئنان من خلال العقلية المعرفية، وهذا يتطور الهيئة المعاونة الذين لا ينظرون إلى أخطائهم بشكل قاسي وسلبي ( Neff, 2011).

كما أن الأفراد الذين يتعاملون مع ذاتهم بتراحم لديهم قدرة على التعامل مع الصعاب وحل المشكلات الاجتماعية وخاصة الدراسية المختلفة من خلال مهاراتهم الاجتماعية والتعلم من الفشل ولديهم وعي وفهم لأفكار الآخرين يحاولون احتوائهم هذا يساعدهم على إنجاز المهام الأكاديمية، والمرونة في التعامل مع الآخرين والاندماج في العمل وهذا يجعل لديهم دافع للمعرفة والتطوير والانجاز والرضا عن العمل وتحسين الأداء الجامعي.

وأخيراً توصلت نتائج الفرض الرابع الموضح بالجدول رقم (٧) قبول الفرض الرابع إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للتوجيه المهني على النواتج التنظيمية من خلال توسيط التراحم الذاتي، حيثُ يري الباحثون بأن ذلك يرجع إلي أن الهيئة المعاونة المترحمين مع أنفسهم في المواقف المؤلمة يكونوا أكثر مرونة وانفتاحاً على الخبرات واكتساب مهارات جديدة ويكونوا أكثر عقلانية في التعامل مع الجوانب السلبية وبالتالي الاستفادة من التوجيه المهني وتطوير أنفسهم و يتعاملون مع الضغوط النفسية والاجتماعية من خلال الدور الداعم من التوجيه المهني الذي يعزز الثقة والقبول ويساعد علي التوازن بين الحياة المهنية والشخصية من ثم زيادة الأداء الجامعي والرضا الوظيفي مما يؤدي إلي زيادة النواتج التنظيمية .

#### ٢/٤- توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والاطلاع على نتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما قُدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يهدف هذا الجزء إلى طرح مجموعة من التوصيات بما ينسجم مع ما تقدم من استنتاجات، وتحدد هذه التوصيات فيما يلي:

#### وفيما يلي عرض لأهم هذه التوصيات:

- تقديم برامج تدريبية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة عن التراحم الذاتي ضمن البرامج التدريبية التي تقدمها في مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والهي.
- زيادة الوعي بأهمية التعامل بتراحم مع الذات والتعامل بلطف وعدم الحكم عليها وخاص عند التعرض للضغوط والصعوبات الجامعية.

➤ بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة داخل الجامعة لتدعم النمو الأكاديمي والمهني ومن ثم رفع الأداء والرضا الوظيفي.

#### خامساً: مقترحات البحوث المستقبلية:

(١) ركزت الدراسة الحالية على العلاقة بين التوجيه المهني والنواتج التنظيمية بتوسيط التراحم الذاتي في مجال التعليم العالي فقط، لذلك يمكن للدراسات القادمة دراستهم مع متغيرات أخرى في مجالات مختلفة مثل المدارس والشركات.

(٢) يمكن للدراسات المستقبلية دراسة العلاقة بين التوجيه المهني على النواتج التنظيمية باستخدام أبعاد أخرى للنواتج التنظيمية.

(٣) ركزت الدراسة الحالية على نتائج الإيجابية للتراحم الذاتي، وبالتالي يمكن للدراسات المستقبلية التركيز على النتائج السلبية للتراحم الذاتي.

#### قائمة المراجع:

نصر الدين قعود، منيرة سلامي (٢٠٢٠)، أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل – دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد ١٠ - العدد (4).

عبد النعيم، بدر محمد عبد الحفيظ (٢٠٢٠) الالتزام التنظيمي لدي معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة: دراسة تحليلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد ٦، العدد (١٣).

Al-Abedie, A. R. C., & Al-Temini, A. H. A. (2015). The Mediating Effect of Organizational Happiness on The Relationship Between Benevolent Leadership and Organizational Outcomes: An Empirical Study at The University of Babylon. **World Journal of Pharmaceutical Research**, 4(09), 214-228.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

Amemiya, R., & Sakairi, Y. (2020). The role of self-compassion in athlete mindfulness and burnout: Examination of the effects of gender differences. **Personality and Individual Differences**, 166, 110167.

Amemiya, R., & Sakairi, Y. (2020). The role of self-compassion in athlete mindfulness and burnout: Examination of the effects of gender differences. **Personality and Individual Differences**, 166, 110167.

Arora, R. (2020). Mediating role of mentoring functions on linking personality and occupational commitment in Indian organizations. **Human Resource Development International**, 1-26.

Barnard, L. K., & Curry, J. F. (2011). Self-compassion: Conceptualizations, correlates, & interventions. **Review of general psychology**, 15(4), 289-303.

- Block, M., & Florczak, K. L. (2017). Mentoring: An evolving relationship. **Nursing science quarterly**, 30(2), 100-104.
- Briggs, C. A., & Pehrsson, D. E. (2008). Research mentorship in counselor education. *Counselor Education and Supervision*, 48(2), 101-113.
- Chen, C., Wen, P., & Hu, C. (2017). Role of formal mentoring in protégés' work-to-family conflict: A double-edged sword. **Journal of Vocational Behavior**, 100, 101-110.
- Coppin, R., & Fisher, G. (2020). Career mentoring in aged care: Not all it seems. **Australian Journal of Career Development**, 29(1), 12-23.
- Costa, J., Marôco, J., Pinto-Gouveia, J., Ferreira, C., & Castilho, P. (2016). Validation of the psychometric properties of the Self-Compassion Scale. Testing the factorial validity and factorial invariance of the measure among borderline personality disorder, anxiety disorder, eating disorder and general populations. **Clinical psychology & psychotherapy**, 23(5), 460-468.
- Craig, C. A., Allen, M. W., Reid, M. F., Riemenschneider, C. K., & Armstrong, D. J. (2013). The impact of career mentoring and psychosocial mentoring on affective organizational commitment, job involvement, and turnover intention. **Administration & Society**, 45(8), 949-973.
- Devenish-Meares, P. (2015). Call to compassionate self-care: Introducing self-compassion into the workplace treatment process. **Journal of Spirituality in Mental Health**, 17(1), 75-87.
- Diedericks, E., & Rothmann, S. (2014). Flourishing of information technology professionals: Effects on individual and organisational outcomes. **South African Journal of Business Management**, 45(1), 27-41.
- Dougherty, T. W., & Dreher, G. F. (2007). Mentoring and career outcomes. **The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice**, 51-93.
- Felder, J. N., Lemon, E., Shea, K., Kripke, K., & Dimidjian, S. (2016). Role of self-compassion in psychological well-being among perinatal women. **Archives of women's mental health**, 19(4), 687-690.
- Galili-Weinstock, L., Chen, R., Atzil-Slonim, D., Rafaeli, E., & Peri, T. (2020). Enhancement of self compassion in psychotherapy: The role of therapists' interventions. **Psychotherapy Research**, 30(6), 815-828.
- Germer, C. K., & Neff, K. D. (2013). Self-compassion in clinical practice. **Journal of clinical psychology**, 69(8), 856-867.
- Ghosh, R., & Reio Jr, T. G. (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. **Journal of Vocational Behavior**, 83(1), 106-116.
- Giancola, J. K., Van Groningen, A., Jansen, A. E., Chatterjee, A., Mulloy, L. L., Palmer, C., & Lawson, M. A. (2020). Mentor vs. mentee perceptions of career

- mentoring partnerships and work outcomes: A multi-institutional study of faculty mentoring programs. **MedEdPublish**, 8.
- Gilbert, P., & Procter, S. (2006). Compassionate mind training for people with high shame and self-criticism: Overview and pilot study of a group therapy approach. *Clinical Psychology & Psychotherapy: An International Journal of Theory & Practice*, 13(6), 353-379.
- Griffiths, K., Kopanidis, F., & Steel, M. (2018). Investigating the value of a peer-to-peer mentoring experience. **Australasian marketing journal**, 26(2), 92-98.
- Hall, E. E., Walkington, H., Shanahan, J. O., Ackley, E., & Stewart, K. A. (2018). Mentor perspectives on the place of undergraduate research mentoring in academic identity and career development: An analysis of award winning mentors. **International Journal for Academic Development**, 23(1), 15-27.
- Hendrix, D., Born, D., & Hopkins, D. (2015). Relationship of Transformational Leadership and Character With Five Organizational Outcomes. **Journal of Character & Leadership Integration**, Spring.
- Hwang, J., & Hopkins, K. M. (2015). A structural equation model of the effects of diversity characteristics and inclusion on organizational outcomes in the child welfare workforce. **Children and Youth Services Review**, 50, 44-52.
- Iacono, G. (2017). A call for self-compassion in social work education. **Journal of Teaching in Social Work**, 37(5), 454-476.
- Isgro, K., & Castañeda, M. (2015). Mothers in US academia: Insights from lived experiences. **In Women's Studies International Forum** (Vol. 53, pp. 174-181). Pergamon.
- Jacobi, M. (1991). Mentoring and undergraduate academic success: A literature review. **Review of educational research**, 61(4), 505-532.
- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. **Asia Pacific Management Review**, 23(3), 227-234.
- Johlke, M. C., & Duhan, D. F. (2015). Supervisor communication practices and service employee job outcomes. **Journal of Service Research**, 3(2), 154-165.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: past, present, and future. *Clinical psychology: Science and practice*, 10(2), 144-156.
- Kao, K. Y., Hsu, H. H., Lee, H. T., Cheng, Y. C., Dax, I., & Hsieh, M. W. (2020). Career Mentoring and Job Content Plateaus: The Roles of Perceived Organizational Support and Emotional Exhaustion. **Journal of Career Development**.



- Kath, L. M., Magley, V. J., & Marmet, M. (2010). The role of organizational trust in safety climate's influence on organizational outcomes. **Accident Analysis & Prevention**, 42(5), 1488-1497.
- Kedharnath, U. (2011). Influence of leaders' implicit followership theories on employee outcomes, The (Doctoral dissertation, Colorado State University).
- Kim, K., & Shin, T. H. (2019). Additive effects of performance-and commitment-oriented human resource management systems on organizational outcomes. **Sustainability**, 11(6), 1679.
- Kim, S. S., Im, J., & Hwang, J. (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, 48, 68-82.
- Kim, S. S., Im, J., & Hwang, J. (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, 48, 68-82.
- Kraiger, K., Finkelstein, L. M., & Varghese, L. S. (2019). Enacting effective mentoring behaviors: development and initial investigation of the cuboid of mentoring. **Journal of Business and Psychology**, 34(4), 403-424.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. **Academy of management Journal**, 28(1), 110-132.
- Kumar, P., & Budhwar, P. (2020). Contextualizing mentoring in the Asian context. In *Mentorship-driven Talent Management*. **Emerald Publishing Limited**.
- Kwahk, K. Y., & Park, D. H. (2016). The effects of network sharing on knowledge-sharing activities and job performance in enterprise social media environments. **Computers in Human Behavior**, 55, 826-839.
- Leck, J., & Orser, B. (2013). Fostering trust in mentoring relationships: An exploratory study. Equality, diversity and inclusion: **An international journal**.
- Lo, M. C., & Ramayah, T. (2011). Mentoring and job satisfaction in Malaysian SMEs. **Journal of management development**.
- López, A., Sanderman, R., Ranchor, A. V., & Schroevers, M. J. (2018). Compassion for others and self-compassion: levels, correlates, and relationship with psychological well-being. **Mindfulness**, 9(1), 325-331.
- MacBeth, A., & Gumley, A. (2012). Exploring compassion: A meta-analysis of the association between self-compassion and psychopathology. **Clinical psychology review**, 32(6), 545-552.
- Narzary, G., & Palo, S. (2020). Structural empowerment and organisational citizenship behaviour. *Personnel Review*.

- Neff, K. D. (2003b). The development and validation of a scale to measure self-compassion. **Self and identity**, 2(3), 223-250.
- Neff, K. D. (2011). Self-compassion, self-esteem, and well-being. **Social and personality psychology compass**, 5(1), 1-12.
- Neff, K. D., & Beretvas, S. N. (2013). The role of self-compassion in romantic relationships. **Self and Identity**, 12(1), 78–98.
- Neff, K. D., & Vonk, R. (2009). Self-compassion versus global self-esteem: Two different ways of relating to oneself. **Journal of personality**, 77(1), 23-50.
- Neff, K. D., Hsieh, Y. P., & Dejitterat, K. (2005). Self-compassion, achievement goals, and coping with academic failure. **Self and identity**, 4(3), 263-287.
- Neff, K.D., Knox M.C., (2017). Self-compassion. Department of Educational Psychology, The University of Texas at Austin, Austin , TX, USA , Springer International Publishing. , Encyclopedia of **Personality and Individual Differences**.
- Neff, K.D. (2003a). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. **Self and Identity**, 2 (2), 85–102.
- Nguyen, C., & Duong, A. (2020). The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention. **International Journal of Future Generation Communication and Networking**, 13(3), 373-386.
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. **Personnel psychology**, 41(3), 457-479.
- Phillips, W. J. (2018). Future-outlook mediates the association between self-compassion and well-being. **Personality and Individual Differences**, 135, 143-148.
- Proeve, M., Anton, R., & Kenny, M. (2018). Effects of mindfulness-based cognitive therapy on shame, self-compassion and psychological distress in anxious and depressed patients: A pilot study. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 91(4), 434-449.
- 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.
- Ragins, B. R., & McFarlin, D. B. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. **Journal of Vocational Behavior**, 37(3), 321-339.
- Renn, R. W., Steinbauer, R., & Huning, T. M. (2019). External career mentoring and mentor turnover intentions: Role of mentor work engagement, satisfaction with protégé, and meeting frequency. In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship. **Emerald Publishing Limited**.

- Rod, M., & Ashill, N. J. (2010). The effect of customer orientation on frontline employees job outcomes in a new public management context. **Marketing Intelligence & Planning**.
- Samad, A. (2015). Towards an understanding of the effect of leadership on employee wellbeing and organizational outcomes in Australian universities. **The Journal of Developing Areas**, 49(6), 441-448.
- Sellers, K., Amatullah, T., & Malin, J. R. (2021). Learning to level up: personal narratives about mentoring for the professoriate during a crisis. **International Journal of Mentoring and Coaching in Education**.
- Siengthai, S., Pila-Ngarm, P., & Sorakraikitikul, M. (2020). How Mentors and Protégés Perceive and Practice mentoring in Thailand. In Mentorship-driven Talent Management. **Emerald Publishing Limited**.
- Siengthai, S., Pila-Ngarm, P., & Sorakraikitikul, M. (2020). How Mentors and Protégés Perceive and Practice mentoring in Thailand. In Mentorship-driven Talent Management. **Emerald Publishing Limited**.
- Simha, A., & Cullen, J. B. (2012). Ethical climates and their effects on organizational outcomes: Implications from the past and prophecies for the future. **Academy of Management Perspectives**, 26(4), 20-34.
- Snyder, J. L., & Cistulli, M. D. (2018). Application of In-Group Identification to Organizations: A Study of the Impact of Self-Investment and Self-Definition on Key Organizational Outcomes. **International Journal of Business Communication**.
- Snyder, J. L., & Cistulli, M. D. (2018). Application of In-Group Identification to Organizations: A Study of the Impact of Self-Investment and Self-Definition on Key Organizational Outcomes. **International Journal of Business Communication**.
- Solomon, C., & Barden, S. M. (2016). Self-compassion: A mentorship framework for counselor educator mothers. **Counselor Education and Supervision**, 55(2), 137-149.
- sriviboon, c. (2020). impact of selected factors on job performance of employees in it sector: a case study of indonesia. **journal of security & sustainability issues**, 9.
- Sun, X., Chan, D. W., & Chan, L. K. (2016). Self-compassion and psychological well-being among adolescents in Hong Kong: Exploring gender differences. **Personality and Individual Differences**, 101, 288-292.
- Temel, M., & Atalay, A. A. (2018). The relationship between perceived maternal parenting and psychological distress: Mediator role of self-compassion. **Current Psychology**, 18.

- Umar, T. R., Yammama, B. A., & Shaibu, R. O. (2020). The Implications of Adopting and Implementing Electronic Human Resource Management Practices on Job Performance. **Journal of Human Resource Management**, 8(2), 96-108.
- Van Vianen, A. E., Rosenauer, D., Homan, A. C., Horstmeier, C. A., & Voelpel, S. C. (2018). Career mentoring in context: A multilevel study on differentiated career mentoring and career mentoring climate. **Human Resource Management**, 57(2), 583-599.
- Voci, A., Veneziani, C. A., & Fuochi, G. (2019). Relating mindfulness, heartfulness, and psychological well-being: the role of self-compassion and gratitude. **Mindfulness**, 10(2), 339-351.
- Weinberg, F. J. (2019). How and when is role modeling effective? The influence of mentee professional identity on mentoring dynamics and personal learning outcomes. **Group & Organization Management**, 44(2), 425-477.
- Wu, Q., Chi, P., Zeng, X., Lin, X., & Du, H. (2019). Roles of Anger and Rumination in the Relationship Between Self-Compassion and Forgiveness. **Mindfulness**, 10(2), 272-278.
- Wu, Q., Chi, P., Zeng, X., Lin, X., & Du, H. (2019). Roles of Anger and Rumination in the Relationship Between Self-Compassion and Forgiveness. **Mindfulness**, 10(2), 272-278.
- Zainal, N., Zawawi, D., Aziz, Y. A., & Ali, M. H. (2020). Work-Family Conflict and Job Performance: Moderating Effect of Social Support among Employees in Malaysian Service Sector. **International Journal of Business and Society**, 21(1), 79-95.
- Zessin, U., Dickhäuser, O., & Garbade, S. (2015). The relationship between self-compassion and well-being: A meta-analysis. **Applied Psychology: Health and Well-Being**, 7(3), 340-364.