

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

د. آيه صالح محمد الشافعي

مدرس إدارة أعمال بمعهد النيل العالي للعلوم التجارية وتكنولوجيا الحاسب بالمنصورة

### الملخص:

استهدفت هذه الدراسة تحديد التأثير المباشر وغير المباشر للتوجيه المهني على الالتزام التنظيمي من خلال توسيط التراحم الذاتي 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 (1962) مفردة وقد بلغت عينة الدراسة 322 تم تحديدها باستخدام برنامج Sample Size Calculator ، وتم تطبيق أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (PLS, v.7) وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للتوجيه المهني علي التراحم الذاتي، كما توصلت أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للتوجيه المهني علي الالتزام التنظيمي ، وأيضاً توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتراحم الذاتي علي الالتزام التنظيمي ، كما يوجد تأثير معنوي غير مباشر للتوجيه المهني علي الالتزام التنظيمي من خلال توسيط التراحم الذاتي .  
الكلمات الرئيسية المفتاحية : التوجيه المهني، التراحم الذاتي، الالتزام التنظيمي .

### Abstract:

This study aimed to investigate the direct and indirect effect of career mentoring on organizational commitment 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 commitment. And found a significant positive effect of self-compassion on organizational commitment. Moreover, found a significant positive indirect effect of career mentoring on organizational outcomes through mediating self-compassion.

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

## مقدمة:

تواجه الهيئة المعاونة الكثير من التحديات في مجال العمل الأكاديمي، لذلك تسعى إلى التدريب والتقدم والترقية، ويعتبر التوجيه المهني سمه 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 وتُيسر سير العمل المهني (Solomon & Barden, 2016).

ولهذا بدأت الباحثة 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:

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

ينظر إلي التوجيه المهني باعتباره وسيلة لتحقيق التطوير المهني وتقديم الهيئة 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).

كما 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" يوجه إرشادات ومزيد من الدعم إلي عضو صغير ذو خبرة أقل يسمي Mentee

(Kram,1985; leck & orser 2013)، ويُعد التوجيه علاقة متطورة وطوعية بين الموجه والمتعلم ويركز 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 و راعي وذوي الخبرة الأقل (غالباً يكون أصغر سناً)، حيث يوفر 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 ويُدعم العلاقات.

وتبنت الباحثة 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 واجتماعياً 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:

**1/1- 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 مستوى تأثير الموجه من خلال قدرة الموجه على توفير الرعاية للهيئة المعاونة (Coppin & Fisher, 2020).

**2/1- التدريب coaching**: مجموعة من الأنشطة التي تعزز التطوير المهني من خلال مشاركة الأفكار مع الهيئة المعاونة عن كيفية سير الجامعة وتحقيق الأهداف المهنية ومدّهم 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).

**3/1 - الدعم / التأييد Advocacy**: هو أن يقوم الموجه بحماية الهيئة المعاونة من الضرر المحتمل الذي يضر بسمعته بحيث يزوده بالدعم ليواجه تحديات المهنة (Coppin & Fisher, 2020) .

**4/1 - تحديات المهام Challenging assignments** : يزود الموجه بتحديات المهام لمساعدة الموظف على تطوير مهاراته المطلوبة لإتمام عمله بجدارة، حيثُ يخصص الموجه عمل للهيئة المعاونة يعتمد على زيادة التعقيد والتحدي، 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).

**5/1 - عرض الأفكار والرؤية Exposure and visibility** : يعتمد الموجه على توفير فرص للهيئة المعاونة لتطوير علاقاته مع أعضاء ذو خبره بالمنظمة، كما تؤيد الهيئة المعاونة 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 وعرض رؤية لأفكارهم، كما أن عرض ورؤية أفكارهم يخفض مستويات الإجهاد والمساهمة في النجاح المهني (Coppin & Fisher, 2020).

## 2. 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، حيثُ 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 مؤقتًا وأنه جزء من التجربة الإنسانية، كونك إنسان يعني أنك معرض للخطأ وعليك التعلم من الأخطاء، والاعتراف بالإخفاقات الشخصية مع الإبقاء علي منظور متوازن مع الذات (Neff & Vonk, 2009).

وأشارت 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 ينظر للتراحم الذاتي باعتباره عامل يرتبط بتحسين التكيف النفسي للعامل.

وعرفت 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., 2019; Wu et al., 2019; Temel & Atalay, 2018).

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.

واعتمدت الباحثة على دراسة ( Neff (2003a لأنها الأكثر شمولاً وشيوعاً 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; López et al., 2018; Wu et al., 2019; Weinstock et al., 2020)، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد على النحو الآتي: (Neff, 2003a):

## 1/2- 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 ومواجهة 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).

**2/2 - الإنسانية المشتركة مقابل العزلة Common Humanity versus Isolation** تعرف الإنسانية المشتركة علي أنها رؤية تجارب الفرد جزء من التجربة الإنسانية والاعتراف بأن العيوب والاختلاف 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).

**3/2 - 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 الافراط في تحديد الهوية ( Neff, 2003a 2003b; Costa et al., 2016).

وبالتالي فالإدراك هو ووعي 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 إلى تضخيم اخفقاتهم (Barnard & Curry, 2011).

كما أن تحديد الهوية تُركز علي حدود الفرد الخاصة مما يجعله يعاني في الوقت الحاضر (2009 Gilbert & Procter, 2006; Neff & Vonk).

وبالتالي فالوعي يقاوم التحديد والتجنب ويعتبر حلاً وسطاً بينهما، حيث أن الأفراد الأكثر ميلاً لتحديد الهوية تضخم من الإخفاقات (Neff et al., 2005)، والتجنب يكثف المشاعر السلبية علي المدى الطويل (Germer, 2013; Bernard and Curry, 2011).

### 3. الالتزام التنظيمي Organizational commitment :

عرفت دراسة نصر الدين، منيرة (2020) 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: 1- الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها 2- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة 3- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (عبد النعيم، 2020).

وتبنت الباحثة التعريف التالي للالتزام التنظيمي (Samad (2015 لأنه الأكثر ملائمة لهذه الدراسة وهو أن الالتزام التنظيمي يمثل صلة نفسية بين الموظفين وأصحاب العمل التي تؤثر على ما إذا كانوا سيقون أو يتكون المنظمة .

#### 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 يوفر الوعي الذاتي ويدعم ممارسات 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 تساعدهم على زيادة احترام الذات والتفأؤل وتعزز شعورهم بالإنجاز فى 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 تنثري مسؤوليات الوظيفة وزيادة الكفاءة المهنية وينخفض لديهم الركود المهني الذي يؤدي إلى الاستنفاد العاطفي. وبناء على ما سبق من دراسات تتوقع الباحثة وجود علاقة بين التوجيه المهني والتراحم الذاتي، حيث يمكن صياغة فرض الدراسة الأول كالتالي:

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

**العلاقة بين التوجيه المهني والالتزام التنظيمي:**

توصلت دراسة Kim et al. (2015) إلي 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 التعلم 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 و دمج حياتهم المهنية والشخصية بطرق ملائمة ومُرضية، كما اقترحت الباحثة الحاجة إلى مزيد من التغييرات التنظيمية تدعم الرفاهية النفسية والطموحات المهنية في مجال العمل الأكاديمي.

وأوضحت دراسة كلاً (Van Vianen et al. ; Ayoobzadeh, (2019); Arora, (2020) (2018) التوجيه المهني قوه تنموية للمورد البشري ولديه تأثير محتمل علي الالتزام التنظيمي 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 و العلاقات الذاتية مثل رفاهية الموظف .

وأشارت 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 تقترح دراسة (Vianen et al., 2018) أن المفاهيم المختلفة للتوجيه المهني له تأثيرات مختلفة علي نية ترك الموظف للمنظمة، كما وضحت أن نية 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 ترقيتهم ولديهم رضا والتزام وظيفي عن الموظفين الذين لم يتم توجيههم، كما وضحت هذه الدراسة أن التوجيه المهني يؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي 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، حيث 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 على 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 على زيادة الاحتفاظ بالموظفين والرضا المهني، تسريع تطوير القيادة (Siengthai et al., 2020).

والتوجيه المهني مهم للهيئة المعاونة في التعامل مع صعوبات الوظيفة، وواقي 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 تتوقع الباحثة وجود علاقة بين التوجيه المهني والالتزام التنظيمي ، لذا يمكن صياغة فرض الدراسة الثاني كالتالي:

**H2: يوجد تأثير معنوي للتوجيه المهني على الالتزام التنظيمي.**

### العلاقة بين التراحم الذاتي والالتزام التنظيمي

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 and Beretvas (2013 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 تتوقع الباحثة وجود علاقة للتراحم الذاتي علي الالتزام التنظيمي، لذا يمكن صياغة فرض الدراسة الثالث كالتالي:

**H3: يوجد تأثير معنوي التراحم الذاتي علي الالتزام التنظيمي.**

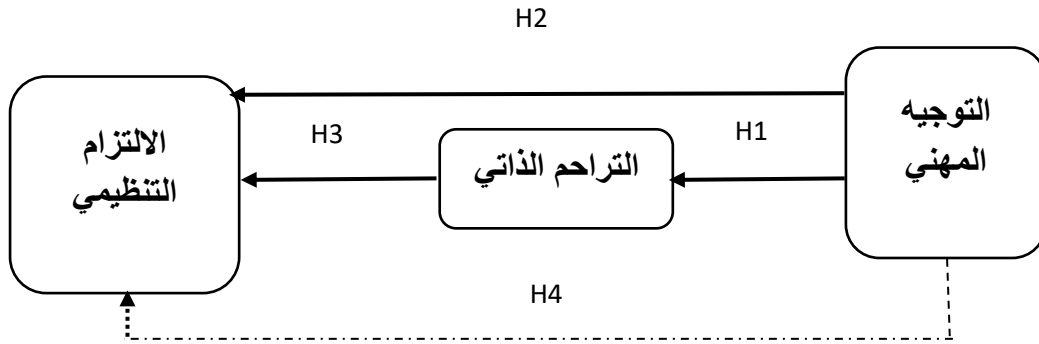
**4. توسيط التراحم الذاتي في العلاقة بين التوجيه المهني والالتزام التنظيمي:**

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 والالتزام التنظيمي ، فقد توافرت دراسات تناولت علاقة التراحم الذاتي والالتزام التنظيمي بشكل مباشر (Voci, 2016 ; Felder, 2016 ; Zessin et al., 2015; Neff, 2011; Neff, 2019; Kim et al., 2015; Ghosh & Reio, 2013; Chen & Hu, 2017; Griffiths ) خلال الأبعاد (Curry, 2011; Macbeth & Gumley, 2012)، ولا يوجد دراسة في حدود علم الباحثة تناولت تأثير التوجيه المهني على والالتزام التنظيمي من خلال توسيط التراحم الذاتي .

وبناء على ما سبق من دراسات تتوقع الباحثة وجود علاقة بين التوجيه المهني علي الالتزام التنظيمي من خلال توسيط التراحم الذاتي، لذلك يمكن صياغة فرض الدراسة الرابع كالتالي:

**H4: يوجد تأثير معنوي للتوجيه المهني علي الالتزام التنظيمي من خلال توسيط التراحم الذاتي.**

وبناءً على ما سبق من علاقات بين متغيرات الدراسة، فإن الإطار المفاهيمي لهذه المتغيرات يمكن توضيحه في الشكل (1):



المصدر: إعداد الباحثة.

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 ثم فإن المنهج الاستنتاجي هو المنهج المناسب للدراسة الحالية (Afsar et al., 2019). وتتضمن طريقة البحث النقاط التالية:

**(1) مجتمع وعينة الدراسة:** يشمل مجتمع البحث جميع أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة المنصورة، وبلغ إجمالي عددهم (1962) مفردة، موزعين على 18 كلية، ونظراً لكبر 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) وعدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها، ووجود إطار لمجتمع البحث) مكونة من (322) مفردة، وتم تحديدها باستخدام برنامج **Sample Size Calculator** عند مستوى معنوية (5%)، وحدود ثقة (95%)، 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).

**(2) قياس متغيرات الدراسة:** اعتمدت الباحثة في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض هذا الدراسة يتم الإجابة عنها بمعرفة المستقصي منه وبإنفسه. بحيث تشمل مجموعة من الأسئلة لقياس متغيرات الدراسة وتعتمد على مقياس ليكرت الخماسي والتي

تقع في مستويات تتراوح بين موافق تماماً (5) إلى غير موافق تماماً (1). وشملت قائمة الاستقصاء ثلاثة أجزاء، كما موضح في ملحق (1).

**1/2- التوجيه المهني:** قامت الباحثة بتبني مقياس career mentoring scale الذي وضعه (Kram, 1985 and Noe, 1988) بشكله المختصر المكون من خمس أبعاد (التدريب 7 عبارات، الرعاية 3 عبارات، تحديات المهام 3 عبارات، العرض والرؤية 6 عبارات، الحماية 4 عبارات) وقد ثبت صدق وثبات هذا المقياس وسبق استخدامه في الدراسات السابقة (Coppin & Fisher, 2020).  
**2/2- التراحم الذاتي:** قامت الباحثة بتبني مقياس self-compassion scale الذي وضعه (Neff, 2003a) والذي يتألف من ثلاث أبعاد (الطف مع الذات 5 عبارات، الإنسانية المشتركة 4 عبارات، اليقظة 4 عبارات) وثبت صدق وثبات هذا المقياس وسبق استخدامه في العديد من الدراسات (Weinstock et al., 2019; Wu et al., 2019).

**3/2- الالتزام التنظيمي:** قامت الباحثة بتبني مقياس 7 عبارات Rod & Ashill, 2010، وثبت صدق وثبات هذا المقياس وسبق استخدامه في العديد من الدراسات (Kedharnath, 2011).

### ثالثاً: تحليل البيانات:

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

### 1/3- 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:

### 1/1/3- قياس صدق عبارات المقياس: Individual Item Validity

اعتمدت الباحثة 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 (0.50)، وقيم (P-Value) الخاصة بمعاملات التحميل لكل عبارة أقل من (0.05). وبالتالي يتضح من الجدول (2) إلى أن جميع قيم معاملات التحميل أكبر من 0.5 وكذلك جميع قيم (P-Value) أقل من 0.05 وهو ما يدل على وجود صدق عال لعبارات المقياس.

**2/1/3- حساب معامل الثبات المركب (Composite Reliability) ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للوقوف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، وكما هو موضح بجدول (2) أظهرت نتائج اختبار الثبات أن معامل ألفا لكرونباخ لكل من التوجيه المهني والتراحم الذاتي والالتزام التنظيمي كان 0.938، 0.705، 0.718 على الترتيب، ومن ثم فإن جميع معاملات ألفا لكرونباخ أكبر من 0.7، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. أما عن الثبات المركب (CR) Composite Reliability فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها جدول (2) أن جميع قيم (CR) أكبر من 0.70.**

**3/1/3- 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 لابد أن تزيد قيمته عن 0.50 لكل بعد أو متغير يتم قياسه. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (1) أن جميع قيم (AVE) أكبر من 0,5 وهو ما يشير إلى صدق تقاربي عال لجميع متغيرات الدراسة.**

جدول رقم (1)

معاملات التحميل والثبات والصدق التقاربي

الصدق التقاربي (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا ( $\alpha$ )	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		
			(0.705)	CO6		
			(0.725)	CO7		
			(0.875)	SP1	الرعاية	
			(0.895)	SP2		
			(0.761)	SP3		
			(0.862)	CA1	تحديات المهام	
			(0.807)	CA2		
			(0.893)	CA3		
			(0.824)	EX1	العرض والرؤية	
			(0.836)	EX2		
(0.846)	EX3					



المتغير	البعد	كود العبارات	معاملات التحميل	معامل ألفا ( $\alpha$ )	الثبات المركب (CR)	الصدق التقاربي (AVE)
	الحماية	EX4	(0.739)	0.705	0.837	0.635
		EX5	(0.770)			
		EX6	(0.805)			
		PR1	(0.841)			
		PR2	(0.847)			
		PR3	(0.875)			
		PR4	(0.850)			
التراحم الذاتي	اللطف مع الذات	SK1	(0.705)			
		SK2	(0.836)			
		SK3	(0.864)			
		SK4	(0.615)			
		SK5	(0.808)			
	الإنسانية المشتركة	CH1	(0.745)			
		CH2	(0.848)			
		CH3	(0.813)			
		CH4	(0.808)			
	اليقظة	MF1	(0.845)			
		MF2	(0.851)			
		MF3	(0.726)			
MF4		(0.754)				
الالتزام التنظيمي		OC1	(0.646)			
		OC2	(0.825)			
		OC3	(0.828)			
		OC4	(0.785)			
		OC5	(0.898)			
		OC6	(0.719)			

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

#### 4/1/3- 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 (2) أن جميع القيم مقبولة.

**جدول (2)**

مصفوفة الارتباط بين المتغيرات والجذر التربيعي لـ (AVE).

المتغير	التوجيه المهني	التراحم الذاتي	الالتزام التنظيمية
التوجيه المهني	(0.896)		
التراحم الذاتي	0.302	(0.797)	
الالتزام التنظيمي	0.506	0.431	(0.731)

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

5/1/3 - 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 (3) التالي:

**جدول (3) مؤشرات جودة النموذج**

المؤشر	الرمز الإحصائي	القيمة	P-Value	مؤشر القبول
متوسط معامل المسار	APC	0.378	P < 0.001	P < 0.05
متوسط معامل الارتباط	ARS	0.286	P < 0.001	P < 0.05
متوسط التباين لمعامل التضخم	AVIF	1.192		acceptable if $\leq 5$ , ideally $\leq 3.3$

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

**2/3 - 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:

1/2/3 - نتائج اختبار الفرض الأول H1: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتوجيه المهني علي التراحم الذاتي.

**جدول (4)**

نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة التوجيه المهني علي التراحم الذاتي.

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية P-Value
H1	التوجيه المهني	التراحم الذاتي	0.463	<0.001

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (4) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للتوجيه المهني علي التراحم الذاتي، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.463) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $>0.001$ )، مما يعني قبول الفرض الأول.

2/2/3- نتائج اختبار الفرض الثاني H2: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتوجيه المهني علي الالتزام التنظيمي.

**جدول (5)**

**نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة للتوجيه المهني علي والالتزام التنظيمي**

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية P-Value
H2	التوجيه المهني	والالتزام التنظيمي	0.643	<0.001

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (5) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للتوجيه المهني علي الالتزام التنظيمي ، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.643) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $>0.001$ )، مما يعني قبول الفرض الثاني.

3/2/3- نتائج اختبار الفرض الثالث H3: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتراحم الذاتي علي والالتزام التنظيمي.

**جدول (6)**

**نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة للتراحم الذاتي علي والالتزام التنظيمي**

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية P-Value
H3	التراحم الذاتي	والالتزام التنظيمي	0.298	<0.001

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (6) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للتراحم الذاتي علي والالتزام التنظيمي ، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.298) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $>0.001$ )، مما يعني قبول الفرض الثالث.

4/2/3- نتائج اختبار الفرض الرابع H4: يوجد تأثير معنوي غير مباشر للتوجيه المهني علي والالتزام التنظيمي من خلال توسط التراحم الذاتي.

**جدول (7)**

نتائج تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية للتوجيه المهني علي والالتزام التنظيمي عند توسيط التراحم الذاتي

الفرض	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار الكلي	معامل التحديد R <sup>2</sup>
H4	التوجيه المهني	التراحم الذاتي	والالتزام التنظيمي	0.643***	0.082*	0.615***	42.1%
*** مستوى معنوية عند (0.001)			** مستوى معنوية عند (0.01)		* مستوى معنوية عند (0.05)		

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

تبين زيادة التأثير المعنوي للتوجيه المهني على والالتزام التنظيمي عند توسيط 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:

**1/4 - مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:**

توصلت نتائج الدراسة إلي ما يلي:

أشارت نتائج الفرض الأول الموضحة بالجدول رقم (4) قبول الفرض الأول بوجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للتوجيه المهني على التراحم الذاتي وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات ( Isgro and ) ، ( Castaneda,2015; Devenish-Meares 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 يرى الباحثة 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 (5) قبول الفرض الثاني بوجود تأثير معنوي إيجابي للتوجيه المهني على والالتزام التنظيمي 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 والالتزام التنظيمي وأن تنمية الهيئة المعاونة تساعدهم أن يكونوا أكثر فعالية ، 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 (6) قبول الفرض الثالث بوجود تأثير معنوي إيجابي للتراحم الذاتي علي والالتزام التنظيمي ويتفق هذا مع دراسات ( Temel and Atalay 2019, Voci, 2019, Weinstock et al. 2018, ) ، 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 وسلبى ( 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 و لديهم 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 (7) قبول الفرض الرابع إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للتوجيه المهني على الالتزام التنظيمي من خلال توسيط التراحم الذاتي، حيث تري الباحثة 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 الالتزام التنظيمي.

#### 2/4- توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والاطلاع على نتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما أُقدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يهدف هذا الجزء إلى طرح مجموعة من التوصيات بما ينسجم مع ما تقدم من استنتاجات، وتتحدد 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 .
- زيادة الوعي بأهمية التعامل بتراحم مع الذات والتعامل بلطف وعدم الحكم عليها وخاصة 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:

- (1) ركزت الدراسة الحالية على العلاقة بين التوجيه المهني والالتزام التنظيمي بتوسيط التراحم الذاتي في مجال التعليم العالي فقط، لذلك يمكن للدراسات القادمة دراستهم مع متغيرات أخرى في مجالات مختلفة مثل المدارس والشركات.
- (2) يمكن للدراسات المستقبلية دراسة العلاقة بين التوجيه المهني وأبعاد أخرى مثل الرفاهية النفسية للموظف والاحترق الوظيفي وسلوكيات العمل عالية الأداء.
- (3) ركزت الدراسة الحالية على نتائج الإيجابية للتراحم الذاتي، وبالتالي يمكن للدراسات المستقبلية التركيز على النتائج السلبية للتراحم الذاتي.



### قائمة المراجع:

عبد النعيم، بدر محمد عبد الحفيظ (2020) الالتزام التنظيمي لدي معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة: دراسة تحليلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد 6، العدد (13).

نصر الدين قعود، منيرة سلامي (2020)، أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل - دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10 - العدد (4)

- 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-Mearns, 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

- winning academic identity and career development: An analysis of award 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.