

# دور الضغوط والارتباط بالعمل كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين اتجاهات العاملين بالجامعات المصرية نحو Covid-19 والالتزام التنظيمي

## "دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية"

دكتور

أيمن عادل عيد<sup>(١)</sup>

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

وكيل كلية التجارة للدراسات العليا والبحوث

جامعة مدينة السادات

Dr\_aymaneid@hotmail.com

---

(١) د. أيمن عادل عيد ... عمل معيداً ثم مدرس م. ساعد بكلية التجارة، جامعة المنوفية، ومدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة مدينة السادات ... وعمل مستشاراً لريادة الأعمال بجامعة الملك سعود في الفترة من ٢٠١٠-٢٠١٢ ، وأستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والإدارة - جامعة القصيم في الفترة من ٢٠١٣-٢٠١٥ ، مدرس بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة مدينة السادات، والمذسق الأكاديمي لشعبة اللغة الإنجليزية بكلية ومدير تحرير المجلة العلمية بكلية التجارة - جامعة مدينة السادات، وأخيراً قائم بعمل وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث ، ومن اهتماماته البحثية الإدارية الاستراتيجية وريادة الأعمال، وجودة الخدمة التعليمية، والتنمية البشرية والإبداع والابتكار ومناهج البحث العلمي.

## المقدمة

يعيش العالم بأسره منذ شهور جائحة قد تكون هي الأعظم خطراً على العالم منذ قرون عديده تمثلت في انتشار فيروس تم تصنيفه هو الأخطر على حياة البشر وعلى أداء المنظمات وبيئة العمل الداخلية وعلى كافة القطاعات والمناطق وذلك رأي العين، وتباينت ردود أفعال البشر نحو هذا الوباء وكان لردود الأفعال أو بصورة محددة اتجاهات البشر أو العاملين نحو جائحة كورونا (Covid-19) بما كان له أثر جلي على كثير من الظواهر التنظيمية والتي منها تعرض جميع العاملين في شتى مجالات الحياة للضغوط والارتباك العام وكانت ضغوط العمل من أهم الضغوط التي أثرت على الحياة الاقتصادية والتي جعلت طاقة الانسان على التحمل أقل مما كانت عليه في الأحوال العادية أو حتى في ظل بيئة تنسم بزخم الأعمال، فمن العاملين من توقف عن العمل ومنهم من ترك عمله أو تم الاستغناء عنه لتوقف الحياة الاقتصادية بشكل عام في فترة من الفترات، ومع اشتداد الآثار الناتجة عن انتشار الفيروس وحصد أرواح الكثيرين ممن حولنا ظهرت حالة الزهد في العمل وفقدان المسيرة نحو المستقبل بما أثر سلباً على حالة الارتباط بالعمل والتحول نحو أشكال متعددة من العمل سواء من المنزل (عن بُعد).

وما أن أنتت الجائحة إلا وأتى معها حالة من الغياب المتكرر سواء كان إرادي أو بسبب الإصابة بالفيروس بما أثر على حالة الالتزام التنظيمي وأنشأت رغبة في البقاء في المنزل أو التواجد في العمل دون التواصل مع أي من الزملاء لتكون النتيجة التي شغلت الباحث تأثر مستوى الالتزام التنظيمي والذي يعتبر غاية تحرص كافة المنظمات في مختلف القطاعات على الوصول إليها، وبما أن الباحث من العاملين بالجامعات المصرية ويلاحظ تلك الظواهر في جامعته ويستشعر أن تلك الجائحة قد أصابت منسوبي المؤسسات بالعديد من الضغوط سواء كانت معلنة أو ضمنية بما قد يؤثر على حالة الارتباط بالعمل وتأثر مستوى الالتزام التنظيمي.

وقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية أن الاتجاهات الإيجابية قد تُقلل ضغوط العمل وتُزيد من حالات الارتباط بالعمل لتكون النتيجة هي نمو مستوى الالتزام التنظيمي، ويحدث العكس إذا كانت الاتجاهات سلبية فيحدث الارتباك والتأثر وعدم القبول لهذا الوضع بما يمثل حالة من حالات زيادة ضغوط العمل وزيادة احتمالات انخفاض حالة الارتباط بالعمل فيقل بدوره معدل الالتزام التنظيمي الذي يمثل الغاية الحقيقية المرجوة في ظل عصر يتسم بالتغير السريع المتلاحق. ولأن الجامعة من بين المؤسسات التي تأثرت بشكل جوهري بتلك الجائحة ورغبة من الباحث في رصد هذا الحدث واستيضاح أبعاده والتعرف على اتجاهات العاملين بالجامعات المصرية نحو Covid-19، وتحليل الدور الممكن لكل من الضغوط والارتباط بالعمل كمتغيرين وسيطين، وتحديد ما إذا كان لهم دور حيوي في تغيير مستوى الالتزام التنظيمي بالجامعات محل البحث، فقد توصل إلى أنه من الممكن أن تقوم إدارة الجامعات بتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات المصرية محل البحث من خلال تحسين اتجاهاتهم نحو Covid-19 فمع مزيد من الاهتمام بكل من تقليل ضغوط العمل بما يزيد من الارتباط بالعمل، وتم التوصية بمزيد من الاهتمام بتوعية العاملين بالأزمة الحالية بما يساهم في تخفيض الاتجاهات السلبية نحو الجائحة وتحقيق التعايش الآمن مع تطور تلك الجائحة وتبعاتها للحد من القلق العام الذي يؤدي إلي الشعور بالوسواس القهري والحرص علي الحد من الاضطرابات والشعور بالكرب نتيجة آثار الأزمات التي تعتبر جائحه كورونا من بينها مما يكون له أكبر الأثر في تقليل ضغوط العمل والعمل على زيادة الارتباط بالعمل لتكون النتيجة الحقيقية التي نحرص على تحقيقها هي زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالجامعات المصرية.

## أولاً: مصطلحات البحث

يتناول الباحث المصطلحات المستخدمة في البحث والتي تتمثل في اتجاهات العاملين نحو Covid-19، الالتزام التنظيمي، ضغوط العمل، الارتباط بالعمل) وفيما يلي يتم بيان كل منهم على النحو التالي:

### ١. اتجاهات العاملين نحو Covid-19 (المفهوم والأبعاد):

فيروس كورونا (Covid-19) ذات فصيلة واسعة الانتشار تبين أنها تسبب أمراضاً تتراوح من نزلات البرد الشائعة إلى الاعتلالات الأشد وطأة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS) ومتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد الوخيم -السارس- (منظمة الصحة العالمية، ٢٠٢٠، قنشوبه، ٢٠٢١)، وعلى الرغم من أن الآثار طويلة المدى لفيروس كورونا (Covid-19) على الأفراد والمنظمات لم يتم التعرف عليها حتى الآن إلا أنه يوجد قناعة بأن واعتقاد بأن تأثير الفيروس على الحياة المؤسسية سيمتد للأجل الطويل، وبالتالي يجب أن تكون خططنا المستقبلية مبنية على افتراض أن التحدي الكبير الذي نواجهه حالياً ليس حدثاً عارضاً ولكنه يشكل "واقعاً جديداً مطلوب التعايش معه" (Carnevale & Hatak, 2020).

وقد تم الإشارة إلى أن أبعاد اتجاهات العاملين نحو (Covid-19) (Filimonau et al., 2020) تتمثل في الاستجابة التنظيمية المبنية على اتجاهات العاملين نحو (Covid-19) كإجراءات حالية وإجراءات مستقبلية، وبالاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة تمكن الباحث من تبني ثلاثة أبعاد رئيسية لاتجاهات العاملين نحو Covid-19 والتي تتمثل في:

■ **اضطراب الوسواس القهري (Obsessive- Compulsive Disorder)** والذي يعرف بأنه اضطراب نفسي ينتمي لطائفة اضطرابات القلق التي يمكن أن تصيب الفرد في أي مرحلة من حياته ويلزم لتشخيصه تزامن مجموعة من الأعراض التشخيصية الفارقة، والتي وردت في الدليل التشخيصي والاحصائي الخامس للاضطرابات النفسية الصادر عن الجمعية الأمريكية للطب النفسي وهي (وساوس أو أفعال قهرية أو كلاهما -مثل غسل اليدين بصورة متكررة-، الوسواس والأفعال القهرية مستهلكة للوقت -وتستغرق أكثر من ساعة يومياً-، ولا تكون الوسواس والأفعال القهرية نتيجة للتأثيرات الفسيولوجية لدواء أو لحالة طبية ما (أحمد، ٢٠٢٠).

■ **اضطراب الكرب (ما بعد الصدمة النفسية: PTSD- Posttraumatic Stress Disorder):** حيث أشار (Reynolds, 1997) إلى اضطراب ما بعد الصدمة على أنه الفوضى التي يمكن أن تحدث بعد تجربة أو أحداث تهدد الحياة مثل الأحداث الإرهابية أو الاعتداءات الشخصية العنيفة، كما يمكن تعريفه بأنه رد فعل طبيعي لأحداث غير طبيعية تتمثل في تعرض الشخص لحادث صادم واجه فيه خطر أو إصابة بالغة أو تهديد للذات أو للآخرين، وتكون استجابة الشخص للصدمة في شكل خوف شديد أو عجز أو رعب، ونتيجة لذلك يصاب الشخص بأعراض واستثارة لم تكن موجودة لديه قبل تعرضه للصدمة (محمد، ٢٠١٧).

■ **اضطراب القلق العام (General Anxiety Disorder):** والذي يشير إلى شعور عام غامض غير سار مملوء بالتوجس والخوف والتحفيز والتوتر وحالة داخلية مؤلمة يصحبها العصبية والتوتر والشعور بالرغبة، يأتي في نوبات تتكرر باستمرار ويكون مصحوباً بالإحساس الجسدي المختلف، ودائماً يتصف بعلامات فسيولوجية مثل العرق وزيادة ضربات القلب بسبب التهديد وشك الإنسان في قدرته على التعامل مع التهديدات بنجاح (جودة، ٢٠١٧).

### ٢. ضغوط العمل/ الضغوط التنظيمية (المفهوم والأبعاد):

يتعدّد تعريف الضغوط ولا يوجد استقرار على تعريف محدد، لدرجة أن الباحث لو قام بسؤال عدد من الأشخاص عن الضغط؟ ... فمن المحتمل أن تتلقى إجابات مختلفة بعدد من تسأله من ويمكن

تعريف الضغط بثلاثة طرق فهو إما أنه مثير بيئي كقوة خارجية مفروضة على الفرد، وإما أنه استجابة نفسية أو جسدية لذلك المثير البيئي، أو أنه يعبر عن نوع من التفاعل بين هذين الحدثين (Ivancevich & Ganster, 2014)، وقد كان لمساهمات "Walter Bradford Cannon" كأحد رواد البحوث العلمية حول الضغط، حيث قدم عام ١٩٣٢م عمله المعروف باسم "استجابة الكر أو الفر" والتي خلصت إلى أنه عند الشعور بخطر ما فتحدث تغيرات فسيولوجية سريعة يقوم الدماغ باستقبالها وإرسالها كإشارات تهديد للجهاز العصبي والغدد الصماء، ومن ثم تحدث استجابة فسيولوجية تعمل مواجهة مصدر التهديد أو الهروب منه، في حين توصل (Hans Seley, 1982) والذي يطلق عليه "أبو بحوث الضغوط" إلى نتيجة مفادها أن استجابة الكائن الحي للضغوط تمر بثلاث مراحل أساسية وهي مرحلة الإنذار، ثم مرحلة المقاومة، وأخيراً مرحلة الإنهاك (عبد الوهاب، ٢٠١٩)، وأضاف (النقيب، ٢٠١٢) بأن حالة الخلل في عملية التفاعل بين الفرد والبيئة التي يعمل بها نتيجة لتفاعل خصائص الفرد والعمل الذي يمارسه والذي ينعكس سلباً على حالته الصحية، واستقر (Deniz et al., 2015) على تعريف الضغوط باعتبارها حالة تتفاعل فيها العوامل المرتبطة بالعمل مع الموظفين لتتغير حالتهم النفسية والفسيولوجية بحيث يضطر الشخص إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي، ويمكن أن يشمل الضغط على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الدعم الاجتماعي، السيطرة، وعبء العمل.

**ويختلف مفهوم الضغوط بصورة واضحة عن بعض المفاهيم، حيث أشار (عبد الوهاب، ٢٠١٩) إلى أنه يختلف عن القلق حيث أن القلق يعبر عن حالة غير محددة للفرد تعبر عن عدم شعوره بالسعادة تجاه المستقبل، وهو نتيجة سيكولوجية لتعرض الفرد للضغط ونقص اشباع الحاجات، ووجه الاختلاف يتمثل في أن الضغط يعتبر سبباً مباشراً لظهور القلق، وأن الضغط له جانب سلبي وآخر إيجابي، بينما القلق يعبر عن الجانب السلبي فقط للضغط، وأن الضغط ليس مجرد قلق، فالقلق يعمل في الجوانب العاطفية والنفسية فقط في حين أن الضغط يعمل بنفس الجوانب بالإضافة إلى المجال الفسيولوجي.**

كما أوضح أنه يختلف عن الإحباط الذي يشير إلى الإحساس بالاختناق لعدم تمكن الفرد من تحقيق شيء ويعبر عن الشعور بالعجز التام عن القيام برد فعل يؤدي لنتيجة ما، حيث أن وجه الاختلاف يتمثل في أن الضغط يمثل سبباً رئيسياً ومباشراً لحدوث الإحباط وأن للضغط جانب سلبي وآخر إيجابي ويعبر عن الجانب السلبي، ويختلف عن التعب الذي يشير إلى فقدان الكفاءة وعدم الرغبة في القيام بمجهود عقلي أو جسدي، وينشأ التعب نتيجة للمجهود المستمر والمكثف، وينتهي أثره بحصول الفرد على الراحة والنوم، وتبين أن وجه الاختلاف يتمثل في أن مصادر الضغط تتنوع وأن العبء الزائد للعمل هو المصدر الحقيقي للتعب وعادة ما يتوقف الفرد عن العمل حال التعرض للتعب، كما ينتهي التعب بالحصول على الراحة والنوم بينما غالباً ما يكون الضغط مستمراً.

ويتضح أن الإجهاد يختلف عن الضغوط حيث يعبر عن عدم قدرة الفرد على تحمل أو مواجهة الضغوط التي تواجهه وبالتالي فالإجهاد يمثل نتيجة فسيولوجية للضغط وهو الجانب السلبي فقط للضغط وتعبر عن حالة فقدان لقوى الفرد وأن الإجهاد ينشأ من الفرد فقط بينما ينشأ الضغط من البيئة والمنظمة وجماعة العمل والفرد، وإشارة للفرق بين الضغوط والاحتراق الوظيفي يتضح أن الاحتراق هو الاستنزاف البدني والانفعالي نتيجة التعرض المستمر للضغوط، وتبين أن الضغوط المهنية تحدث عندما تكون متطلبات العمل مرهقة وتتجاوز قدرة الفرد على إحداث التوافق، أي أنها تنشأ نتيجة عدم التوازن بين متطلبات العمل وبين قدرة الفرد على الاستجابة، بينما يتضح أن الاحتراق النفسي يمثل المرحلة النهائية في عجز الفرد عن التكيف مع متطلبات الوظيفة بحيث تظهر

أعراض انفعالية وسلوكية كبيرة، وغذا كانت الضغوط يمكن أن يكون لها جانب إيجابي وآخر سلبي فإن الاحتراق الوظيفي دائماً ما يكون سلبياً.

**وفيما يتعلق بأبعاد ضغوط العمل** يشير كل من (جمال الدين، ٢٠١٩؛ Adeoti, 2020) بأن أبعاد ضغوط العمل تتمثل في كل من صراع الدور، عبء الدور، ملائمة الدور، وظروف العمل، بينما يرى آخرون (سعيد، شعلان، ٢٠١٨؛ العمري، السهلي، ٢٠٢٠؛ خروفة، عبودي، ٢٠٢٠؛ Manshor et al., 2004) ويتفق معهم الباحث بأن أبعاد ضغوط العمل تتمثل في صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، بيئة العمل المادية، والإبداع وفرص الترقى الوظيفي.

**٣. الارتباط بالعمل (المفهوم والأبعاد):**

يشير الارتباط بالعمل إلى حالة إيجابية تعكس مدى ارتباط وحب الفرد الشديد لوظيفته باعتبارها ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته (Tensay & Singh, 2020)، في حين اتفق الفرد ووظيفته، حيث يشعر الفرد بالحيوية والحماس والتفاني والاستغراق في العمل، واتفق كل من (المغربي، ٢٠١٢؛ عشري، ٢٠٢٠) على أن للارتباط بالعمل عدد من الأبعاد هي (الالتزام، السلوك، الانحياز، الاتصالات، الأهداف، التركيز على العملاء، تكامل الأهداف، الولاء، الاستغراق، والشراكة، وقد أشار (الصقير، ٢٠٢١؛ Kahn, 1990) إلى أن الأفراد الذين لديهم ارتباط شخصي داخل المؤسسات يُسخّرون أنفسهم وخبراتهم للقيام بأدوار مهمة لمصلحة المؤسسة، وتتمثل هذه الأدوار بثلاثة أنماط سلوكية تتمثل في الارتباط الجسدي والمادي، الارتباط المعرفي والإدراكي، والارتباط العاطفي.

وتبين وجود اتفاق بين عدد من الباحثين (مرزوق، ٢٠١٣؛ المنسي، ٢٠١٨؛ رضوان ٢٠١٨؛ العشري، ٢٠٢٠) على أن أبعاد الارتباط بالعمل تشتمل على التفاني والإخلاص، الحماس والحيوية، والأنهماك/ الانغماس، وهذه هي متغيرات الارتباط بالعمل التي سيتم الاعتماد عليها في البحث.

#### **٤. الالتزام التنظيمي (المفهوم والأبعاد):**

يشير الالتزام التنظيمي إلى العلاقة النفسية بين الموظف والمنظمة والتي تؤثر على مستوى إنجاز الفرد وبالتالي يتحسن إنجاز المنظمة (Naderi, 2012)، كما أن الالتزام التنظيمي يحدد هوية الموظف ومدى إشراكه في قرارات المنظمة (Beni, Abazid, 2014) وأنه ارتباط وثيق بأهداف المنظمة وقيمها وقبول الأهداف والقيم مع الرغبة في بذل جهد معقول نيابة عن المنظمة، والميل القوي للبقاء والاستمرار في الانتساب إليها (المواجدة، ٢٠٢٠)، وأضاف (داود، ٢٠١٥) أن أبعاد الالتزام التنظيمي تتمثل في الولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه المؤسسة، الرغبة في الاستمرار بالعمل، الايمان بالمؤسسة).

بينما اتفقت العديد من الدراسات (Allen & Meyer, 1990; Dawley et al., 2005; Sloan et al., 2017; Kuriakose, 2020)، ويتبنى الباحث وجهة نظرهم أن أبعاد الالتزام التنظيمي تتمثل في (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري)، حيث الالتزام العاطفي/ الوجداني يشير إلى الارتباط العاطفي أو النفسي للفرد بالمنظمة وتمائله معها واندماجه فيها، بينما يشير الالتزام الاستمراري إلى ولاء الفرد للمنظمة والذي يُبنى على ادراك التكاليف المصاحبة لترك العمل، ويعبر الالتزام المعياري/ الأخلاقي عن ولاء الفرد للمنظمة وينبع من شعوره بالالتزام الأخلاقي بالبقاء في تلك المنظمة (Allen & Meyer, 1990).

#### **ثانياً: الدراسة الاستكشافية:**

حرص الباحث من خلال تعايشه مع الحدث والجائحة وما يحدث حولنا جميعاً أن يستطلع رأي بعض من الزملاء ويتعرف على اتجاهاتهم نحو (covid-19) وتم التركيز على البعد المعرفي عن

الجائحة بما يستتبعها من ميل للتجنب أو التواصل ومن ثم التحول نحو سلوك دون غيره، كما انشغل الباحث بالتحاور عن تأثير تلك الجائحة على ما يشعر به كل زميل بالجامعة من ضغوط وهل يمكن أن يؤثر حجم الضغوط على حالة الارتباط بالعمل من عدمه، وكان من أهم محاور النقاش في الدراسة الاستكشافية بيان إلى أي مدى يشعر الزملاء من العاملين بالجامعات المصرية بالميل للالتزام التنظيمي بما يؤثر على قدرة الجامعة على مواصلة مسيرتها وباعتباره مُتحكم في الإنجاز. ومن أجل ذلك تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية<sup>(1)</sup> مع عدد من الزملاء بالجامعات العاملة في مصر وقد دار الحوار عن كل من اتجاهاتهم نحو (Covid-19) ومدى تأثيره على كل من ضغوط العمل بما يؤثر على حالة الارتباط بالعمل، ومدى تأثير كل ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الالتزام التنظيمي باعتباره عامل حاكم لإنجازات الجامعة وخدمة المجتمع وتنمية البحث العلمي. وتبين أن الاتجاهات الإيجابية بشكل عام والخاصة بجائحة (Covid-19) يمكن أن تُقلل ضغوط العمل وتزيد من حالات الارتباط بالعمل لتكون النتيجة هي نمو مستوى الالتزام التنظيمي، ويحدث العكس إذا كانت الاتجاهات سلبية فيحدث الارتباك والتأثر وعدم القبول لهذا الوضع بما يمثل حالة من حالات زيادة ضغوط العمل وزيادة احتمالات انخفاض حالة الارتباط بالعمل فيقل بدوره معدل الالتزام التنظيمي الذي يمثل الغاية الحقيقية المرجوة في ظل عصر يتسم بالتغير السريع المتلاحق. وخلص الباحث إلى أن العلاقات محل البحث يمكن أن تقدم قيمة مضافة في ظل الضبابية التي تحيط بالجائحة وتطوراتها اللاحقة وما يمكن أن ينتج عنها من آثار وأن المتغيرات المطروحة من خلال البحث تستحق الدراسة، وبذلك بدأ الباحث باستكمال الخطوات المنهجية والتي بدأت بالتعرف على الكتابات والدراسات السابقة، والتي سيرد بيانها على النحو التالي.

**ثالثاً: الدراسات السابقة:**

تم تصنيف الدراسات السابقة إلى ست مجموعات تتضمن دراسات متعلقة بكل متغير علي حدي ودراسات متعلقة بالعلاقات البيئية بين كل متغير والآخر وتتمثل في دراسات خاصة باتجاهات العاملين نحو (Covid-19)، دراسات خاصة بالالتزام التنظيمي، دراسات سابقة خاصة ضغوط العمل، دراسات سابقة خاصة بالارتباط بالعمل، ثم دراسات سابقة خاصة بالعلاقة بين اتجاهات العاملين نحو (Covid-19) والالتزام التنظيمي، ودراسات ترتبط بالعلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، وأخيراً دراسات وثيقة الصلة بالعلاقة بين الارتباط بالعمل والالتزام التنظيمي ويتم تناول كل منهم كما يلي:

**١. دراسات سابقة خاصة باتجاهات العاملين نحو covid-19**

اهتم (Carnevale & Hatak, 2020) بالتحديات التي قد تواجه الأفراد والمنظمات في ظل الجائحة مع التركيز على الآثار المترتبة على (Covid-19)، وكان التركيز على الموظفون الذين ليس لديهم أطفال والموظفين غير المتزوجين حيث إنهم قد يواجهون أشكالاً خاصة من الصراع بين العمل والحياة، وأوضح (Swanberg et al., 2005; Picard, 1997) ان ذلك يؤدي إلى الشعور بشكل خاص بخطر الوحدة ومشاعر الإقصاء الاجتماعي، كما فسر كل من (Achor, Kellerman, ) (Reece & Robichaux, 2018) أن ذلك يتم بسبب عدم وجود روابط عائلية ملزمة، وشعور بعدم وجود هدف والعزلة، ومن المرجح أن يؤدي التحدي الكبير الحالي الذي نواجهه إلى تزايد مثل هذه القضايا الاجتماعية والنفسية.

وفي ظل الظهور المفاجئ لجائحة كورونا فقد تعرضت المنظمات الي تغييرات طارئة في أنظمة العمل ومحاولة التعايش مع هذه الظاهرة للتغلب عليها ومحاولة تسيير الأعمال، وفي ها الصدد يتناول (عمار، ٢٠٢١) تأثير كوفيد ١٩ على ازدياد معدل البطالة ووجود مؤشرات واضحة للعمل القسري كما أن للجائحة دور في زيادة معدل الفقر بشكل مستمر، وسعت بعض الحكومات إلي تقليل هذه الآثار اعتماداً على تدابير اقتصادية من خلال الحفاظ علي الوظائف والاعانات وكان أكثر

<sup>١</sup> - تم تنفيذ الدراسة الاستكشافية على مرحلتين لذات الأشخاص (٣٥ محادثة وتواصل) من خلال وسائل التواصل الاجتماعي خلال مدة إجراء الدراسة الاستطلاعية والتي تمت في مارس وأبريل من عام ٢٠٢٠ (١٥) عضو هيئة تدريس، (٢٠) من الموظفين العاملين بالجامعات المصرية الممثلة لعينة البحث، وفي أكتوبر من عام ٢٠٢١ أثناء تفسير النتائج حيث تم الاعتماد على إطار يضم عدد من التساؤلات المبدئية يضم الاتجاهات نحو (Covid-19) ومدى تأثيرها على كل من ضغوط العمل والتعبية حالة الارتباط بالعمل ومدى تأثير كل ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الالتزام التنظيمي، إضافة لطلب تفسير بعض النتائج لتحديد مدى منطقية تلك النتائج.

المتضررين هم العاملين بقطاع العمل غير الرسمي، واستكمل (البراشدية، ٢٠٢١) أن جائحة كورونا قد زادت من اتجاهات مؤسسات ريادة الأعمال إلي رقمته أعمالها التجارية ولزيادة الفرص نحو قطاع ريادة الأعمال الرقمية.

وأكد (Shahin, 2021) أن الجائحة أثرت على اتجاهات العاملين بالقطاع التعليمي حيث كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس سلبية نحو نظام تعليم الخدمة الاجتماعية عن بعد وعدم تمكن هذا النظام التعليمي من تحقيق غالبية أهداف تعليم الخدمة الاجتماعية سواء بصورة كلية أو جزئية، كما كان للسن وسنوات الخبرة تأثير في اتجاهات العاملين نحو التعليم عن بعد في ظل كوفيد-١٩، واهتم (قنشوبه، ٢٠٢١) باتجاهات العاملين بالإعلام نحو كوفيد-١٩ وأثرها على سير العمل، حيث ظهر اتجاه جديد وضروري هو الاعلام العلمي، حيث تأثر العاملين بالإعلام إلي نقص المعرفة، وضرورة بناء وتعزيز وتحسين القدرة والكفاءة المهنية للمختصين في الإعلام العلمي، وتبعهم (السيسي والمغاسي، ٢٠٢٠؛ العريفان، ٢٠٢١) في تفسير ضرورة استخدام نظام ادارة الأزمات في مدارس المملكة العربية السعودية في ظل مواجهة كوفيد-١٩، من خلال التعرف على اتجاهات العاملين في الكادر الإداري والأكاديمي نحو مدى توفر نظام إدارة الأزمات، وتوصلت الدراسة إلي أهمية إدارة الأزمة من خلال التعرف على اتجاهات العاملين نحوها وتمثلت أهميتها في تطبيق أبعادها والتي تمثلت في احتواء الضرر، التعلم، الاستعداد للنشاط، الاستعداد والوقاية، واكتشاف الإنذار المبكر.

حيث إن ما يواجهه العالم اليوم عقب جائحة كوفيد-١٩ يعد درجة استثنائية من اللايقين المتعلق بالغموض فيما يخص تأثيراتها ومدى استمراريتها وأبعاد انعكاساتها سواء الحالية أو المستقبلية مما يدعو الدول إلى تغييرات ضرورية في أنظمة العمل والتي تبدأ بتسارع التحول إلي العولمة والعمل عليها بسرعة عن ذي قبل، كما أكد الباحثون على ضرورة توافر العوامل المؤثرة في القرارات الاستراتيجية وتمثلت في الإمكانيات المادية والبشرية وسرعة تدفق المعلومات وتغييرها بشكل مستمر (شهرزاد وكشوط، ٢٠٢٠؛ علي، ٢٠٢١).

## ٢. دراسات سابقة خاصة بالالتزام التنظيمي

وتتابعت الدراسات التي تناقش مستوى الالتزام التنظيمي حيث تناول (العتيبي، ٢٠١٨) العلاقة الإيجابية بين التمكين النفسي بأبعاده ( المعنى، والكفاءة، والاستقلالية الذاتية، والتأثير) وبين الالتزام التنظيمي، كما أشار الباحث إلى ارتباط التمكين النفسي بدرجة أكبر بالالتزام العاطفي، وافترضت الدراسة أن هذه النتيجة تعود لارتباط الالتزام العاطفي بالتحفيز الداخلي، ويرى (الرشيدي، ٢٠١٩) أن العلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي طردية وأكد (Aziz et al., 2021) على ذلك التأثير الإيجابي بين للالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي/الالتزام الاستمراري/الالتزام الأخلاقي) وبين الرضا الوظيفي، وأشار إلى أن الالتزام التنظيمي يمكنه التنبؤ بمتغيرات العمل كمعدل دوران العمل، وسلوك المواطنة التنظيمية، كما تبين أن للالتزام التنظيمي دور داعم للمنظمات حيث يؤكد (Amri et al., 2021) على التأثير الإيجابي لكل من الالتزام التنظيمي ودوافع العمل والانضباط في مكان العمل على أداء الموظف.

وكان نمط القيادة السائد في المنظمة من أهم العناصر الحاكمة للالتزام التنظيمي، ولذلك تناول العديد من الباحثون أثر القيادة بأنماطها المختلفة على الالتزام التنظيمي، حيث يوضح (الحربي، ٢٠٢١) العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وخاصة بعد التأثير المثالي الذي له دور هام في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وهو البعد الذي يدفع القائد إلى الالتزام بأخلاقيات المهنة، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، وتفضيله لاحتياجات العاملين على احتياجاته الشخصية، وكذلك العلاقة الإيجابية بين بعد الاعتبارات الفردية وبين الالتزام التنظيمي، ويرجع ذلك لحرص القائد على المساواة ومراعاة الفروق الفردية من خلال اسناد المهام الصعبة للأفراد الذين لديهم قدرة على إنجازها، كما تناول (الزبيدي، ٢٠٢١) وجود علاقة طردية بين القيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة المتمثلة في الخصائص الشخصية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية والسلوكيات الإدارية الأخلاقية وبين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة المتمثلة في الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري).

### ٣. دراسات سابقة ترتبط بضغوط العمل

وتهتم بعض الدراسات إلى التعرف على مفهوم ضغوط العمل، ودراسة علاقته وتأثره بالمتغيرات الأخرى حيث تم تناول ضغوط العمل كمتغير مستقل أحياناً وتابع في أحيان أخرى، حيث تناول (Ramlawati et al., 2021) أن للفرص البديلة الخارجية تأثير كبير على الرضا الوظيفي والنية لترك العمل، بينما لم يكن لضغط العمل تأثير كبير على الرضا الوظيفي أو النية لترك العمل، وتطرق (Yang et al., 2021) إلى ضغوط العمل التي تواجه الموظفين وكل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كدراسة مقارنة بين الصناعات التقليدية والصناعات ذات التقنيات المتقدمة في تاوان، وتوصل الباحثون إلى وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل وبين كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، كما أكد (Liu et al., 2021) على وجود تأثير مباشر لكل من رأس المال النفسي وضغوط العمل والدعم الاجتماعي المتصور على الإرهاق المهني، بينما يوجد تأثير غير مباشر لضغوط العمل على الإرهاق من خلال توسيط الدعم الاجتماعي المتصور ورأس المال النفسي.

كما تطرق (Bhattacharya, 2021) إلى العلاقة الإيجابية بين ضغوط العمل وعدم الاستقرار في العمل، حيث تبين أن العاملين الذين عانوا من عدم استقرار العمل كانوا أكثر عرضة لضعف الصحة البدنية والعقلية، ويعانون من انخفاض النشاط بسبب المشكلات الصحية، وقد أكد (Ramlah, 2021) على وجود علاقة عكسية بين التعويضات ودوران العمل في حين كانت العلاقة طردية بين ضغوط العمل ودوران العمل.

وأفاد أحد الباحثين (Aoeoti et al., 2020) بوجود أثر سلبي للمناخ الأخلاقي على الانحراف الشخصي وأكد على وجود علاقة إيجابية بين عبء العمل وضغط العمل وبين الانحراف الشخصي، في حين يرى (العقيد، ٢٠٢٠) بوجود تأثير دال للثقافة التنظيمية في ضغوط العمل بأبعادها (طبيعة العمل، خصائص الدور، النمو والتقدم المهني، ظروف العمل المادية، البيئة التنظيمية)، وأن من أكثر الأسباب التي تؤدي إلى ضغوط العمل هي ندرة وجود الفرص الحقيقية للنمو والتقدم المهني.

### ٤. دراسات سابقة خاصة بالارتباط بالعمل

تعددت الدراسات التي تناولت متغير الارتباط بالعمل، فتناول (Raza et al., 2021) الدور الإيجابي للارتباط بالعمل كمتغير وسيط بين المسؤولية الاجتماعية والسلوكيات الطوعية، وتطرق (He et al., 2021) إلى العلاقة الإيجابية بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وبين الارتباط بالعمل في ظل التمكين النفسي كمتغير وسيط، كما أن نظرية التبادل بين القائد وتابعيه (LMX) عززت من التأثير الإيجابي لممارسات الموارد البشرية على الارتباط بالعمل، ويوضح (النفرأوي، ٢٠٢٠) طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي في ظل توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بينهم حيث أكد على التأثير المعنوي والمباشر للقيادة الأخلاقية على كلا من المناخ الأخلاقي والارتباط الوظيفي، وتبين وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية على الارتباط الوظيفي في ظل وجود المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط.

وقد أشار (الصقير، ٢٠٢١) إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين الارتباط الوظيفي وبين الصمت الاجتماعي كأحد أبعاد الصمت التنظيمي لدى القادة، بينما لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الارتباط الوظيفي وبين أبعاد الصمت التنظيمي المتمثلة في (الصمت الإداري والصمت الدفاعي والصمت التنظيمي) بصورة إجمالية لدى القادة، كما تناولت دراسات أخرى الارتباط بالعمل كمتغير تابع فتطرق (العشري، ٢٠٢٠) إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع وأبعاد الارتباط بالعمل المتمثلة في (حيوية العاملين، تقاني العاملين، انهماك العاملين). وأشار (Rasool et al., 2021) إلى التأثير العكسي للمناخ التنظيمي السام على الارتباط بالعمل، بالاعتماد على نظرية الحفاظ على الموارد ونظرية الدعم التنظيمي ورفاهية الموظفين، وتم التأكيد على الدور الوسيط للدعم التنظيمي ورفاهية الموظفين في العلاقة بين المناخ التنظيمي السام والارتباط بالعمل، وكذلك العلاقة الإيجابية بين كل من رفاهية الموظفين والدعم التنظيمي وبين الارتباط بالعمل.



٥. الدراسات السابقة الخاصة بالعلاقة بين اتجاهات العاملين نحو Covid-19 والالتزام التنظيمي  
اهتم الباحثون بدراسة اتجاهات العاملين نحو Covid-19 والالتزام التنظيمي ودراسة العلاقة فيما بينهم، حيث ركز (Filimonau et al., 2020) في دراسة حول جائحة Covid-19 والالتزام التنظيمي وتأثيرهما على المرونة التنظيمية لشركات الضيافة بإسبانيا، وبيان درجة استجابتها إلى أحداث جائحة Covid-19، وممارسات المسؤولية الاجتماعية لتلك الشركات وتحقيق الأمن الوظيفي لدى كبار المديرين، وبيان مدى تأثير تلك المتغيرات على الالتزام التنظيمي، وأشار إلى أن مستويات المرونة التنظيمية ومدى توافر ممارسات المسؤولية الاجتماعية تعززان الأمن الوظيفي لدى المديرين والذي بدوره يعمل على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء المديرين، كما تناول (محمد والفضيل، ٢٠٢٠) أثر الالتزام التنظيمي علي كوفيد-١٩ في المستشفيات وكان للالتزام التنظيمي والمنهي واحترام العاملين بالمستشفيات لعملمهم النبيل وللقوانين وظهور قيم جديدة كانت غائبة عن القطاع مدة كبيرة كالشعور بالانتماء والولاء والاعتزاز بالنفس وبالقطاع مما أثر على النجاح في التأثير علي الجانحة والاتجاه الايجابي للعاملين بالقطاع الصحي تجاه عملهم.

#### ٦. دراسات سابقة خاصة بالعلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي

ولبيان العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي فقد تطرق (جمال الدين، ٢٠١٩) إلى وجود علاقة ارتباط سلبية بين صراع الدور (كأحد أبعاد ضغوط العمل) وبين الالتزام التنظيمي، في حين تبين عدم وجود علاقة ارتباط بين عبء الدور وملاءمة الدور وظروف العمل من جانب (كأحد أبعاد ضغوط العمل) وبين الالتزام التنظيمي، كما تناول (أبو سنية، ٢٠١٧) الضغوط الوظيفية من خلال (عبء العمل، بيئة العمل المادية، صراع الدور، غموض الدور، تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي، وطبيعة العمل وصعوبته) وتم التأكيد علي وجود علاقة عكسية بين كل من (صراع الدور، غموض الدور، تدني فرص التقدم الوظيفي) وبين الولاء التنظيمي، في حين تبين أن كلا من (طبيعة العمل وصعوبته، وبيئة العمل المادية) ليس لهم تأثير على الولاء التنظيمي لدى العاملين، كما تطرق (عز الدين، ٢٠١٦) إلى العلاقة العكسية بين (صراع الدور، عبء العمل، ظروف العمل المادية، النمو والتقدم الوظيفي) كأحد أبعاد الضغوط التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي، بينما تبين عدم وجود علاقة ارتباط بين تقييم الأداء وبين الالتزام التنظيمي، كما تناولت دراسة (العقيد، ٢٠١٩) حالة الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة في (الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، وأخيراً الالتزام السلوكي) وأثره على ضغوط العمل كمتغير تابع بأبعاده (طبيعة العمل، خصائص الدور، النمو والتقدم المهني، ظروف العمل المادية، البيئة التنظيمية) وتم التأكيد على وجود تأثير معنوي للالتزام التنظيمي في شعور العاملين بضغط العمل.

#### ٧. دراسات سابقة خاصة بالعلاقة بين الارتباط بالعمل والالتزام التنظيمي

ولبيان العلاقة بين الارتباط بالعمل والالتزام التنظيمي تناول (عطية، ٢٠١٨) وجود علاقة ارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بشكل غير مباشر في ظل توسيط الارتباط بالعمل، كما تطرق (Öngel, 2014) إلى وجود علاقة إيجابية بين الارتباط الوظيفي والالتزام التنظيمي وهو ما أكد عليه كل من (Agyemang & Ofei, 2013; Albdour & Altarawneh, 2014) بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الارتباط بالعمل والالتزام التنظيمي، وكان العاملين بالمؤسسات الخاصة يتمتعون بمستوى أعلى من الارتباط بالعمل والالتزام التنظيمي مقارنة بموظفي المؤسسات العامة.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات دراسة كل من اتجاهات العاملين نحو Covid-19 والارتباط بالعمل والالتزام التنظيمي وضغوط العمل وتم دراسة كل متغير من منظور تأثيره وتأثيره على المتغيرات الأخرى وكان من أهم أوجه الاستفادة التي خلص إليها الباحث ما يلي:  
١. يترتب على Covid-19 عددا من الآثار السلبية مثل الصراع بين الحياة والعمل، ولكن ليس فقط بالحياة الوظيفية وإنما يتخطى ليشمل الشعور بالعزلة، والاقصاء الاجتماعي (Hatak, 2020). (Carnevale &

٢. يوجد تأثير مباشر لضغوط العمل على الإرهاق المهني وتأثير غير مباشر على الإرهاق المهني في حالة توسيط الدعم الاجتماعي المتصور ورأس المال النفسي (Liu et al., 2021).
٣. لا يوجد تأثير لضغط العمل على الرضا الوظيفي أو نية ترك العمل (Ramlawati et al., 2021). وهو ما اختلف مع دراسة (Bhattacharya, 2021)، ودراسة (Yang et al., 2021) حيث تم التوصل إلى أن لضغوط العمل تأثيراً سلبياً على الصحة الجسدية والنفسية للعاملين، إضافة إلى التأثير السلبي على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (Ramlah, 2021) التي توصلت إلى العلاقة الطردية بين ضغوط العمل ودوران العمل.
٤. وجود علاقة ارتباط طردية بين الارتباط الوظيفي وبين الصمت الاجتماعي -كأحد أبعاد الصمت التنظيمي-، بينما لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين الارتباط الوظيفي وبين الصمت الإداري والصمت الدفاعي والصمت التنظيمي بصورة إجمالية. (الصقير، ٢٠٢١).
٥. تبين وجود علاقة طردية بين استراتيجيات إدارة الصراع وبين الارتباط بالعمل (العشري، ٢٠٢٠).
٦. توجد علاقة طردية بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي (النفاوي، ٢٠٢٠).
٧. كل من المرونة التنظيمية وممارسات المسؤولية الاجتماعية تعززان الأمن الوظيفي لدى المديرين، والذي بدوره يعمل على تعزيز الالتزام التنظيمي (Filimonau et al., 2020).
٨. اتفقت العديد من الدراسات على وجود علاقة عكسية بين صراع الدور وبين الالتزام التنظيمي (جمال الدين، ٢٠١٩؛ أبو سنيته، ٢٠١٧؛ عز الدين، ٢٠١٦).
٩. اتفقت كل من (جمال الدين، ٢٠١٩) و(أبو سنيته، ٢٠١٧) على أنه ظروف وطبيعة العمل لا تؤثران على الالتزام التنظيمي وهو ما اختلف مع دراسة (عز الدين، ٢٠١٦).
١٠. وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الارتباط بالعمل والالتزام التنظيمي Öngel, (Agyemang& Ofei, 2013; Albdour& Altarawneh, 2014; 2014).
١١. وجود علاقة ارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بشكل غير مباشر في ظل توسيط الارتباط بالعمل (عطية، ٢٠١٨).

#### رابعاً: مشكلة البحث:

في ظل اتسام العصر الحالي بالتغير السريع والمستمر في بيئة الأعمال مما ينتج عنه نشوء مجالات اهتمام وقضايا متعددة ومنها تفاقم ضغوط العمل لدى العاملين في المنظمة الواحدة وفي مختلف المستويات التنظيمية، وتعد ضغوط العمل من الظواهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات حيث تؤثر على كافة أعضاء المنظمة سواء من القيادات الإدارية أو من المرؤسين ولكن بدرجات متفاوتة، وحيث أن الأفراد يستجيبون لتلك الضغوط بأساليب مختلفة فمنهم من تدفعه تلك الضغوط إلى المثابرة والجدية لتحقيق الأهداف المنشودة وقد تدفع بعضهم الآخر إلى الإحباط واليأس وانخفاض الإنتاجية وارتفاع دوران العمل.

وبالتالي فتكون النتيجة أن المنظمات تواجه ارتفاعاً في نفقات معالجة الآثار النفسية والبدنية لضغوط العمل؛ لذا تميل الإدارة في المنظمات العصرية إلى الاهتمام بطرق تساعد على تحمل ضغوط العمل لدى العاملين ومنها تشجيع العاملين والعمل على رضاهم وتنمية مشاعر الولاء التنظيمي لديهم، وذلك لما ينتج عن ضغوط العمل من آثار على سلوك العاملين وموقفهم تجاه عملهم ومنظمتهم (العمرى، السهلي، ٢٠٢٠)، وفي ظل تزايد الآثار السلبية في ظل جائحة covid-19 فقد تنوعت الضغوط والأعباء لدى العاملين والذي نتج عنه ارتفاع معدلات القلق والذي انعكس بدوره على كفاءة العاملين على المستوى الفردي وعلى المستوى التنظيمي.

وأشار (Lee et al., 2007) أنه خلال ظهور الأوبئة السابقة مثل وباء (سارس)، ظهر لدى العاملين في المؤسسات الصحية العامة ظاهرة انخفاض درجة التفاؤل والمرونة والإيثار كما ازدادت أعراض الشعور بالضيق والتوتر النفسي، في حين أكد الباحثون على أنه بعد انتشار فيروس Covid-19 تبين أن عدة عوامل بما في ذلك التدابير الوقائية الصارمة والإرشادات ووجود فريق العمل

التماسك والاتجاهات الإيجابية في مكان العمل واعتراف وتقدير إدارة المؤسسة لجهودهم ساعدتهم على مواجهة الآثار السلبية للجائحة (عبد الجبار، ٢٠٢١).

ووفق ما تبين من الدراسة الاستكشافية من أن الاتجاهات الإيجابية الخاصة بجائحة كورونا يمكن أن تُقلل ضغوط العمل بما يساهم في زيادة حالة الارتباط بالعمل لتكون النتيجة التي نتوقع حدوثها تتمثل في نمو مستوى الالتزام التنظيمي بما يؤكد أن العلاقات محل البحث يمكن أن تقدم قيمة مضافة في ظل الضبابية التي تحيط بالجائحة وتطوراتها اللاحقة وما يمكن أن ينتج عنها من آثار وأن المتغيرات المطروحة من خلال البحث تستحق الدراسة، وبذلك بدأ الباحث بصياغة المشكلة البحثية بعد مراجعة ومعايشة الظواهر من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

**"هل يمكن تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات المصرية محل البحث من خلال تحسين اتجاهاتهم نحو Covid-19 في ظل توسيط كل من ضغوط العمل والارتباط بالعمل؟"**

ويمكن الإجابة على ذلك التساؤل من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

١. هل يوجد اختلاف دال بين اتجاهات العاملين بالجامعات المصرية نحو Covid-19 وفق المستوى الإداري؟
٢. هل يوجد اختلاف دال بين ضغوط العمل لدى العاملين بالجامعات المصرية وفق المستوى الإداري؟
٣. هل يوجد اختلاف دال بين حالة ارتباط العاملين بالعمل لدى العاملين بالجامعات المصرية وفق المستوى الإداري؟
٤. هل يوجد اختلاف دال بين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات المصرية وفق المستوى الإداري؟
٥. هل يمكن تنمية حالة الالتزام التنظيمي بالجامعات المصرية اعتماداً على الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعات المصرية نحو Covid-19 في ظل كل من الارتباط بالعمل وضغوط العمل كمتغيرين وسيطين؟

**خامساً: أهداف البحث:** تتمثل أهداف البحث في هدف العام يسعى للتعرف على مدى إمكانية تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات المصرية محل البحث من خلال تحسين اتجاهاتهم نحو Covid-19 في ظل توسيط ضغوط العمل والارتباط بالعمل"، وذلك من خلال محاولة تحقيق عدد من الأهداف الفرعية التي تتمثل في:

١. بيان إلى أي مدى يوجد اختلاف دال بين اتجاهات العاملين بالجامعات المصرية نحو Covid-19 وفق المستوى الإداري.
  ٢. تحديد مدى وجود اختلاف دال بين ضغوط العمل لدى العاملين بالجامعات المصرية وفق المستوى الإداري.
  ٣. التأكد من وجود اختلاف دال بين حالة ارتباط العاملين بالعمل لدى العاملين بالجامعات المصرية وفق المستوى الإداري.
  ٤. دراسة حالة الاختلاف بين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات المصرية وفق المستوى الإداري وبيان مدى دلالاته.
  ٥. بيان مدى إمكانية تحسين حالة الالتزام التنظيمي بالجامعات المصرية اعتماداً على الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعات المصرية نحو Covid-19 في ظل كل من الارتباط بالعمل وضغوط العمل كمتغيرين وسيطين.
- سادساً: فرضيات البحث:** وللإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهداف البحث يتم بناء خمس فرضيات نبينها على النحو التالي:

١. لا يوجد اختلاف دال بين العاملين بالجامعات المصرية باختلاف مستوياتهم الإدارية من حيث اتجاهات العاملين نحو Covid-19.

٢. لا يوجد اختلاف دال بين العاملين بالجامعات المصرية باختلاف مستوياتهم الإدارية من حيث مستوى ضغوط العمل لديهم.

٣. لا يوجد اختلاف دال بين العاملين بالجامعات المصرية باختلاف مستوياتهم الإدارية من حيث حالة الارتباط بالعمل.

٤. لا يوجد اختلاف دال بين العاملين بالجامعات المصرية باختلاف مستوياتهم الإدارية من حيث مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

٥. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اتجاهات العاملين بالجامعات المصرية نحو Covid-19 وبين الالتزام التنظيمي في ظل وجود كل من ضغوط العمل الارتباط بالعمل كمتغيرين وسيطين.

**سابعاً: أهمية البحث:** تنبع أهمية البحث بصفة مبدئية من خلال الهدف العام الذي يسعى البحث إلى تحقيقه والمتمثل في "التعرف على مدى إمكانية تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات المصرية محل البحث من خلال بناء الاتجاهات الإيجابية نحو Covid-19 في ظل توسيط كل من ضغوط العمل والارتباط بالعمل"، وبصورة تفصيلية تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

١. من الناحية العملية، فإن نتائج البحث يمكن أن تساعد المسؤولين في مؤسسات التعليم العالي في وضع الاستراتيجيات التي تكفل القدرة على التكيف مع أزمة Covid-19.

٢. المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين اتجاهات العاملين نحو Covid-19 في الجامعات المصرية محل البحث وبين الالتزام التنظيمي في ظل توسيط كل من ضغوط العمل والارتباط بالعمل.

٣. يساهم البحث في بناء الإثراء المعرفي فيما يتعلق بمفاهيم ضغوط العمل، الارتباط بالعمل، والالتزام التنظيمي والعلاقة بينهم، وبحيث تكون نتائج البحث الحالي معياراً يساند بعض الدراسات السابقة أو تقديم توصيات لدراسات أخرى وذلك لما يتضمنه البحث من تناول لاتجاهات العاملين نحو Covid-19 وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

٤. يكتسب البحث أهمية خاصة تنبع من أهمية قطاع التعليم ومحاولة النهوض بالقطاع وخاصة في ظل أزمة Covid-19، باعتباره قطاع يمثل مصدر النمو والرقى للأمم ويمثل محور من محاور التنمية المستدامة في استراتيجية مصر ٢٠٣٠.

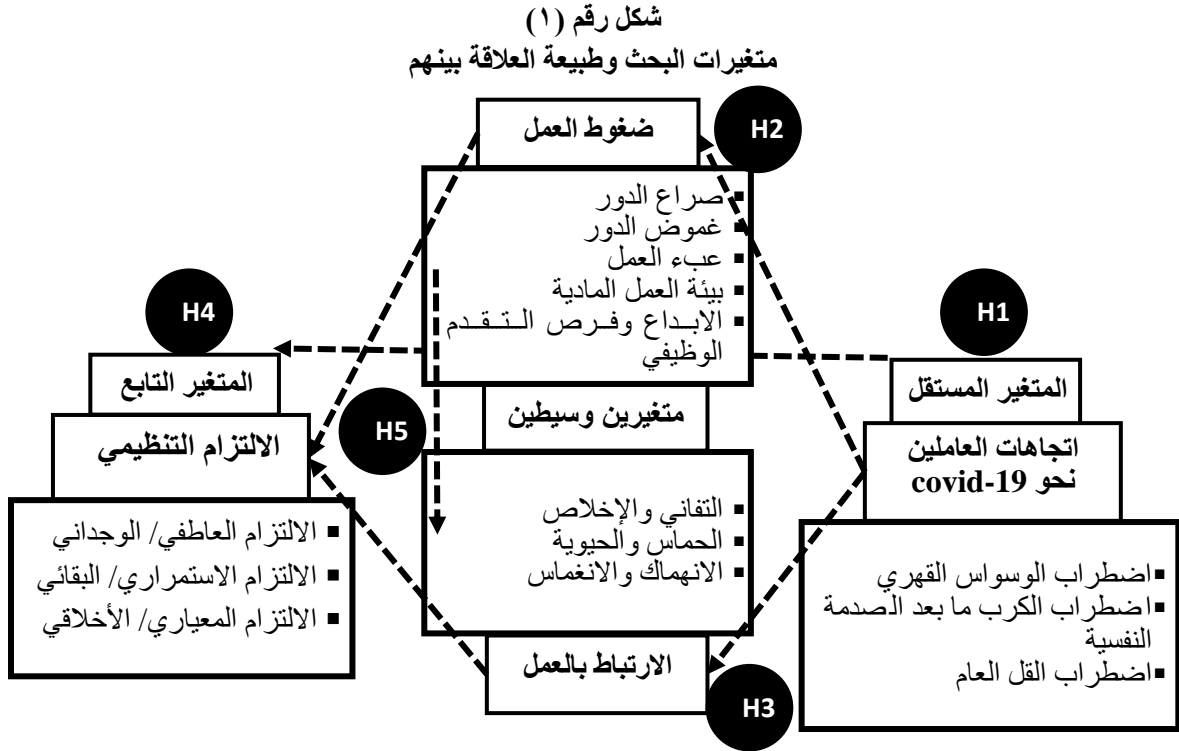
٥. التركيز على أهمية تحقق المرونة للمؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات التعليم العالي بما يسمح لها بالتصدي للأزمات العصرية التي تفاجئ مؤسساتنا.

٦. أهمية وضع منهج إداري متكامل للتعامل مع الجائحة التي يتوقع المتخصصون استمرارها ولو بصور مختلفة ومحاولة تحقيق التوافق بين ضغوط العمل والارتباط بالعمل بشكل فعال والعمل على تقوية حالة الالتزام التنظيمي.

#### **ثامناً: تصميم البحث:**

أ. **بيانات البحث:** اعتمد البحث على كل من البيانات الثانوية والتي تتمثل في أبعاد اتجاهات العاملين نحو Covid-19، والالتزام التنظيمي، وضغوط العمل، والارتباط بالعمل والبيانات الأولية من خلال المقابلات الشخصية في مرحلة الدراسة الاستطلاعية، إضافة للاعتماد على استبانة تضم المتغيرات الفرعية وعدد من العبارات لتجميع البيانات الأولية من العاملين بالجامعات المصرية محل البحث عن اتجاهاتهم نحو Covid-19 وكذلك ضغوط العمل التي يتعرضون لها والتعرف على حالة الارتباط بالعمل ومستوى الالتزام التنظيمي الذي يضمن تحقق إنجازات الجامعة، وهي البيانات التي تم اخضاعها للتحليل لتحقيق أهداف البحث.

ب. متغيرات البحث وطبيعة العلاقة بينهم: حيث تضمن البحث أربعة متغيرات تمثلت في كل من اتجاهات العاملين نحو Covid-19 كمتغير مستقل، الالتزام التنظيمي كمتغير تابع، وكل من ضغوط العمل والارتباط بالعمل كمتغيرين وسيطين، ويعبر الشكل رقم (١) عن أبعاد كل متغير والعلاقة بين تلك المتغيرات وذلك كما يلي:



ج. أداة جمع البيانات: تتمثل في قائمة الاستقصاء، التي تم الاعتماد عليها في الحصول على البيانات الأولية المرتبطة بمتغيرات البحث (عيد، ٢٠٢٠)، وقد تم تصميم الاستقصاء اعتماداً على ما يلي:

١. قياس اتجاهات العاملين نحو Covid-19 (متغير مستقل) وذلك اعتماداً على مقياس (Filimonau et al., 2020) بتصريف ليلائم البيئة المصرية والذي تضمن (١٣) عبارة ستة منهم لاضطرابات الوسواس القهري وأربعة لكل من اضطرابات الكرب واضطرابات القلق.
٢. الالتزام التنظيمي (متغير تابع): وقد تم قياسه عن طريق الاعتماد على مقياس (Three-Component Model) (Allen & Meyer, 1990)، الذي تضمن ثلاثة مقاييس فرعية لقياس الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، وتكون من (١٨) عبارة قسمت بالتساوي بين الثلاثة أبعاد، وقد تم إعادة صياغتها بما يتناسب مع المجال التطبيقي وطبيعة البيئة المصرية.
٣. ضغوط العمل (متغير وسيط أول): والتي تم قياسها من خلال المقياس الذي قدمه (جمال الدين، ٢٠١٩؛ Adeoti, 2020؛ العمري، السهلي، ٢٠٢٠) والذي يتكون من ٢٦ عبارة بحيث يُقاس كل من صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل المادية، الإبداع وفرص التقدم الوظيفي بخمس عبارات لكل متغير بينما يقاس عبء العمل من خلال (٦) عبارات.
٤. الارتباط بالعمل (متغير وسيط ثاني): ويُقاس اعتماداً على مقياس (Schaufeli & Bakker, 2003)، والذي تضمن ثلاثة مقاييس فرعية لقياس أبعاد الارتباط بالعمل من خلال (١٧) عبارة تضمنت قياس الحماس والحيوية (٦) عبارات، التفاني والإخلاص (٥) عبارات، الانغماس (٦) عبارات.

د. الاعتمادية (الثبات) لأداة جمع البيانات (قائمة الاستقصاء): لبيان مدى الثبات في المقاييس التي يتبناها الباحث لقياس الأبعاد والمتغيرات، ولتحديد درجة ثبات المقياس (عيد، ٢٠٢٠)، تم تنفيذ الخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** تحديد المتغيرات الرئيسية والمستقلة وذلك بناءً على الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية، ومن ثم قيام الباحث بمناقشة كل متغير مع المختصين والمهنيين ذوي العلاقة بمتغيرات البحث، وذلك للتأكد من مدى فهم محتوى العبارات ومدى التوافق بين محتوى العبارة وبين البعد الذي يتم قياسه من خلال كل عبارة (صدق المحتوى).

**الخطوة الثانية:** قام الباحث باختبار مدى الثبات في المقاييس المستخدمة في البحث وذلك باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's-Alpha) باعتبار أن له دلالة تجعله من أكثر أساليب تحليل الاعتمادية ثقة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للاختبار، وفيما يلي نعرض نتائج تحليل الاعتمادية (الثبات) لتحديد قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل من اتجاهات العاملين نحو Covid-19، والالتزام التنظيمي، وضغوط العمل، والارتباط بالعمل، وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (١)

المتوسط والانحراف المعياري ونتيجة تحليل الثبات للمتغيرات (باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ)

م	المتغير	عدد العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	معامل ثبات ألفا كرونباخ
١	كافة قائمة الاستقصاء	٧٤				٠,٧٩
٢	اتجاهات العاملين نحو Covid-19	١٣	٠,٤١	٠,٦٨	٠,٦٨	٠,٦٧
(١)	اضطراب الوسواس القهري	٥	٠,٤١		٠,٧١	٠,٦٤
(٢)	اضطراب الكرب ما بعد الصدمة النفسية	٤	٠,٤٢		٠,٦٨	٠,٦٦
(٣)	اضطراب القلق العام	٤	٠,٤٠		٠,٦٦	٠,٨٣
٣	ضغوط العمل	٢٦	٠,٤٠٤	٠,٧٩	٦٥	٠,٧٥
(١)	صراع الدور	٥	٠,٤٠		٠,٦٦	٠,٦٧
(٢)	غموض الدور	٥	٠,٣٩		٠,٦٧	٠,٦٨
(٣)	عبء العمل	٦	٠,٤١		٠,٥٣	٠,٦٩
(٤)	بيئة العمل المادية	٥	٠,٤٢		٠,٥٥	٠,٨١
(٥)	الابداع وفرص التقدم الوظيفي	٥	٠,٤٠		٠,٥٨	٠,٧٧
٤	الارتباط بالعمل	١٧	٠,٢٦٧	٠,٧٨	٠,٦٥	٠,٧٨٨
(١)	التفاني والإخلاص	٦	٠,٢٨		٠,٦٨	٠,٧٣
(٢)	الحماس والحيوية	٥	٠,٢٧		٠,٦١	٠,٧٣
(٣)	الانهمك والانغماس	٦	٠,٢٥		٠,٥٨	٠,٦١
٥	الالتزام التنظيمي	١٨	٠,٢٦٧	٠,٨١	٠,٧١	٠,٦٨
(١)	الالتزام العاطفي/ الوجداني	٦	٠,٢٥		٠,٦٣	٠,٧٥
(٢)	الالتزام الاستمراري/ البقائي	٦	٠,٢٧		٠,٥٩	٠,٧٧
(٣)	الالتزام المعياري/ الأخلاقي	٦	٠,٢٨		٠,٦١	٠,٧١

ولتقييم الصلاحية (الصدق) للمقاييس المستخدمة في البحث تم الاعتماد على التحليل العاملي في اختبار صلاحية المقياس المستخدم لبيان مدى قدرة المقياس على قياس ما يُفترض قياسه بدقة بغرض الوصول إلى مستوى مرتفع من الصلاحية، ولبيان مدى كفاية العينة للاعتماد على التحليل العاملي من خلال اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin) وبيان مدى صلاحية المتغيرات لاستخدام التحليل العاملي من خلال اختبار (Bartlett's Test of Sphericity)، يتم بيان نتائج هذين الاختبارين لكل متغير على حدة وذلك كما يلي من خلال جدول (٢)، (٣)، (٤)، (٥):

جدول رقم (٢)

اختبار كفاية العينة وصلاحية استخدام التحليل العاملي مع اتجاهات العاملين نحو (Covid-19)

٠,٨٨٨	(Kaiser-Meyer-Olkin) Test	
٤٣٤٢,٥١	٢١١	Bartlett's Test of Sphericity
٢١١	درجات الحرية	
٠,٠٠١	p-value	

جدول رقم (٣)

اختبار كفاية العينة وصلاحية استخدام التحليل العاملي مع ضغوط العمل

٠,٨٤١	(Kaiser-Meyer-Olkin) Test	
٤٣٥٢,١٧	٢٣٧	Bartlett's Test of Sphericity
٢٣٧	درجات الحرية	
٠,٠٠٣	p-value	

جدول رقم (٤)

اختبار كفاية العينة وصلاحية استخدام التحليل العاملي مع الارتباط بالعمل

٠,٨١٩	(Kaiser-Meyer-Olkin) Test	
٥٣٠١,٥٥	٣١٤	Bartlett's Test of Sphericity
٣١٤	درجات الحرية	
٠,٠٠٠	p-value	

جدول رقم (٥)

اختبار كفاية العينة وصلاحية استخدام التحليل العاملي مع الالتزام التنظيمي

٠,٨٥٣	(Kaiser-Meyer-Olkin) Test	
٤٧٠٤,٧١	٢٧٨	Bartlett's Test of Sphericity
٢٧٨	درجات الحرية	
٠,٠٠٤	p-value	

نتائج التحليل الإحصائي

وقد تبين أن قيمة اختبار (K-M-O) تتراوح بين (٠,٥ & ١)، وحيث أنها تقترب من الواحد الصحيح يتضح أن العينة للمتغيرات الأربعة كافية، كما أن قيمة (p-value) في اختبار (Bartlett's Test) دالة معنويًا للمتغيرات الأربعة بما يؤشر لصلاحية استخدام التحليل العاملي، وفيما يلي يتم بيان نتائج التحليل العاملي لكل متغير على حدة وذلك من خلال جدول (٦)، (٧)، (٨)، (٩):

جدول رقم (٦)  
نتائج التحليل العاملي لاتجاهات العاملين نحو (Covid-19)

م	المتغيرات	العامل (١)	العامل (٢)	العامل (٣)
١	الاحظ قدرة الزملاء على التغلب على الأفكار السلبية التي تتعلق بازمة Covid-19.	٠,٧٤	٠,١٦	٠,٤٣
٢	لا تواجهني صعوبة في النوم والتركيز	٠,٠٥	٠,٧٦	٠,١٣
٣	يحرص الزملاء على اتباع الإجراءات الوقائية بصورة غير مبالغ.	٠,٨٣	٠,٢٣	٠,١٩
٤	يسود شعور لدى الزملاء بان كل من حولهم مصاب بفيروس Covid-19.	٠,٨١	٠,٢٤	٠,٢١
٥	لدى قناعة بان Covid-19 هو مجرد فيروس يمكن علاجه وليس مرض خطير	٠,٠٣	٠,٤١	٠,٦١
٦	يستطيع زملائي التغلب على فكرة الإصابة المحتملة بفيروس Covid-19	٠,٣٩	٠,٢٩	٠,٣١
٧	الاحظ تمكن الزملاء من التحكم في انفعالاتهم.	٠,٢٣	٠,٧٢	٠,١٢
٨	الاحظ قدرة الزملاء على اتخاذ قرارات مصيرية دون خوف او تردد	٠,٢٥	٠,٢٥	٠,٧١
٩	الاحظ عدم وجود ميل من قبل الزملاء للعزلة في اوقات الاستراحة.	٠,٠٥	٠,٧٣	٠,٠٣
١٠	اشعر بالثقة في شفاء عدد كبير من مرضى فيروس Covid-19.	٠,٠٥	٠,٧٧	٠,١٣
١١	لا يلجا الزملاء إلى ادوية فيروس Covid-19 إلا في حالة الإصابة فقط	٠,٧٤	٠,٢٧	٠,٤١
١٢	لا الجا لتناول الادوية المهدئة	٠,٤٣	٠,٨١	٠,٣٩
١٣	عادة لا اشعر بالإرهاق الشديد إلا بمرور وقت طويل من القيام بعمل.	٠,١٤	٠,١٥	٠,٧٦
نسبة التباين التي تم تفسيرها لكل عامل مستخرج				
النسبة المجمعة للتباين الذي تم تفسيره للعوامل المستخرجة				
العوامل التي تم استخراجها من العوامل الأصلية:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>العامل المستخرج رقم (١): اضطراب الوسواس القهري والذي يضم العبارات (١، ٣، ٤، ١١).</li> <li>العامل المستخرج رقم (٢): اضطراب الكرب ما بعد الصدمة النفسية يضم العبارات (٢، ٧، ٩، ١٢).</li> <li>العامل المستخرج رقم (٣): اضطراب القلق العام والذي يضم العبارات (٥، ٨، ١٠، ١٣).</li> </ul>				
وتم استبعاد العامل رقم (٦) لانخفاض معامل تحميله عن ٠,٦				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول رقم (٦) أن اتجاهات العاملين نحو (Covid-19) تتضمن ثلاثة عوامل رئيسية ووفق معامل تحميل (٠,٦) فأكثر لكل متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (إدريس، ٢٠٠٧)، تم استبعاد العامل (٦) لانخفاض معامل تحميله عن (٠,٦)، كما ساهمت العوامل المستخرجة في تفسر (٦٥,٥%) من التباين الكلي في المتغيرات التي خضعت للتحليل، وتشير هذه النتيجة إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج عوامل اتجاهات العاملين نحو (Covid-19)، مع استبعاد العوامل التي تتسم بعدم موثوقية التحميل.

جدول رقم (٧)  
نتائج التحليل العاملي لضغوط العمل

م	المتغيرات	العامل (١)	العامل (٢)	العامل (٣)	العامل (٤)	العامل (٥)
١	انجز أعمالا بطريقة اعتقد أنها خاطئة	٠,٧٤	٠,٤٣	٠,٢٥	٠,١٥	٠,٤١
٢	مسئولياتي الوظيفية غير محددة	٠,٥١	٠,٧٧	٠,٤٦	٠,١٩	٠,٢٨
٣	لا يوجد فرص للترقية والتقدم في عملي الحالي	٠,٤١	٠,٢٨	٠,٤٤	٠,٢٩	٠,٨٤
٤	اجد نفسي احيانا في أزق بين مديري المباشر والموظفين	٠,٨٣	٠,٤٧	٠,٢٤	٠,٢٣	٠,٢٧
٥	الإدارة العليا لا تفوض صلاحيات واسعة لإنجاز الأعمال المكلفين بها	٠,٤١	٠,٧٨	٠,٣٩	٠,٢٣	٠,١٨
٦	اشعر بتضارب في بعض الأعمال بين المهام المطلوبة واعتقاداتي الخاصة	٠,٦٧	٠,٢٣	٠,٢٨	٠,١٣	٠,١٩
٧	لا اتمتع بالسلطات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة علي عاتقي	٠,١٣	٠,٦٢	٠,٤٤	٠,٣٧	٠,٣٨
٨	ما اتخذه من قرارات ومواقف تؤثر على مصالح الآخرين من حولي	٠,٦٩	٠,٢٤	٠,٤٧	٠,٣٥	٠,٣٠



م	المتغيرات	العامل (١)	العامل (٢)	العامل (٣)	العامل (٤)	العامل (٥)
٩	حدود صلاحياتي غير واضحة.	٠,٣٣	٠,٧٠	٠,١١	٠,٣٨	٠,٢٧
١٠	اقوم بأداء أعمال تكون مقبولة عند شخص ومرفوضة عند الآخرين.	٠,٦٦	٠,٣٧	٠,٢٩	٠,٣٧	٠,٢٨
١١	حجم العمل الذي أقوم به يستنزف أوقات إضافية عن وقت العمل	٠,٤٣	٠,٣٤	٠,٢٤	٠,٥٢	٠,٤١
١٢	لا يوجد التزام بخطوط المرجعية في المنظمة التي اعمل بها	٠,٣٧	٠,٧٢	٠,٠٦	٠,٢٢	٠,٣٧
١٣	الأعمال المطلوبة اعتبرها صعبة وبعض الأحيان معقدة	٠,٤٤	٠,٢١	٠,٦٩	٠,٤٦	٠,٢٩
١٤	لم تمنحني الإدارة فرصة لتقديم الأفكار الإبداعية لتطوير العمل	٠,٣١	٠,١٩	٠,٢٣	٠,٣٤	٠,٦٧
١٥	يتكرر استدعائي أيام اجازتي بصورة كبيرة	٠,٣٥	٠,٢٥	٠,٨٣	٠,١٥	٠,٢١
١٦	الإمكانات المادية والبشرية المطلوبة لإنجاز العمل غير متوفرة	٠,١٧	٠,٣٣	٠,٠٤	٠,٧٩	٠,٢٧
١٧	زيادة اعبائي في العمل مقارنة بالزملاء	٠,٢١	٠,٤٧	٠,٨٧	٠,٢٤	٠,٢٩
١٨	الضوضاء في مكنتي غير مناسبة لطبيعة عملي	٠,٣٨	٠,٢٩	٠,٤٥	٠,٦٦	٠,٢٤
١٩	وقت العمل اليومي لا يسمح بأداء كل ما اكلف به	٠,٣٧	٠,٢٣	٠,٧٤	٠,٣٨	٠,٣٩
٢٠	الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة	٠,٧١	٠,١٤	٠,٥٣	٠,٧٧	٠,١٧
٢١	إذا رغبت أن اترقى أعلى لأبد من البحث عن منظمة أخرى	٠,٤٣	٠,٢٣	٠,٣٨	٠,٣٣	٠,٨٣
٢٢	اتحمل مسئولية عدة أعمال وواجبات منفصلة عن بعضها البعض	٠,٠١	٠,٢١	٠,٧٧	٠,١٣	٠,٠٤
٢٣	الإضاءة والتهوية في مكنتي تعتبر غير مناسبة لطبيعة عملي	٠,٤٠	٠,١٦	٠,٤٣	٠,٧٧	٠,٤٢
٢٤	لا تحدد وظيفتي مسارا للتطور المهني في المستقبل	٠,٢٧	٠,٣٧	٠,٣٦	٠,٣٠	٠,٦٧
٢٥	طبيعة الديكورات والترتيبات داخل المكتب غير مناسبة.	٠,٤٢	٠,٢٣	٠,١٩	٠,٦٩	٠,١٧
٢٦	لا تدفع المنظمة باتجاه تقديم الابداعات والابتكارات	٠,٩٢	٠,١٨	٠,٤٧	٠,١٣	٠,٦٢
	نسبة التباين التي تم تفسيرها لكل عامل مستخرج	١٨,٨	١٨,٢	١٥,١	١١,٩	١١
	النسبة المجمعة للتباين الذي تم تفسيره للعوامل المستخرجة	١٨,٨	٣٧	٥٢,١	٦٤	٧٥

العوامل التي تم استخراجها من العوامل الاصلية:

- العامل المستخرج رقم (١): صراع الدور والذي يضم العبارات (١، ٤، ٦، ١٠، ٨).
  - العامل المستخرج رقم (٢): غموض الدور والذي يضم العبارات (٢، ٥، ٧، ٩، ١٢).
  - العامل المستخرج رقم (٣): عبء العمل والذي يضم العبارات (٣، ١٣، ١٥، ١٧، ١٩، ٢٢).
  - العامل المستخرج رقم (٤): بيئة العمل المادية والذي يضم العبارات (٤، ١٦، ١٨، ٢٣، ٢٥).
  - العامل المستخرج رقم (٥): الإبداع وفرص التقدم الوظيفي والذي يضم العبارات (٣، ١٤، ٢١، ٢٤).
- وتم استبعاد العامل (١١) لانخفاض معامل تحميله عن ٠,٦  
والعامل (٢٠، ٢٦) لتحميلهما على أكثر من عامل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول رقم (٧) أن ضغوط العمل تتضمن خمسة عوامل رئيسية ووفق معامل تحميل يساوي أو يزيد عن (٠,٦) لكل متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (إدريس، ٢٠٠٧)، تم استبعاد العامل (١١) لانخفاض معامل تحميله عن (٠,٦) وكل من العامل (٢٦، ٢٠) لتحميل كل منهم على أكثر من متغير، كما ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير (٧٥%) من التباين الكلي في المتغيرات التي خضعت للتحليل، وتشير هذه النتيجة إلى نجاح التحليل العملي في استخراج أبعاد ضغوط العمل، وتم استبعاد العوامل التي تتسم بعدم موثوقية التحميل.

جدول رقم (٨)  
نتائج التحليل العاملي للارتباط بالعمل

م	المتغيرات الأصلية	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)
١	أشعر بالسعادة عندما يزيد على عبء العمل	٠,٣٣	٠,١٤	٠,٦٩
٢	عندما استيقظ صباحاً أشعر بالرغبة في الذهاب للعمل	٠,٠٧	٠,١٣	٠,٠١
٣	أنا فخور بالعمل الذي أقوم به	٠,٢٦	٠,٧١	٠,٠٣
٤	أستطيع الاستمرار في العمل لفترات طويلة من الوقت	٠,٨٤	٠,٤١	٠,١٩
٥	أنا أنجرف/ أسترسل عندما أعمل	٠,٣٤	٠,٢٧	٠,٩٣
٦	أثابر في عملي حتى وإن كانت النتائج مجهولة	٠,٧٥	٠,١٣	٠,٢٤
٧	أجد أن العمل الذي أقوم به ذو معنى وقيمة	٠,٢٧	٠,٧٢	٠,٣٩
٨	عندما أقوم بعملي أنسى كل شيء حولي	٠,٢٧	٠,١٩	٠,٨٥
٩	أشعر بالقوة والنشاط أثناء العمل	٠,٩٢	٠,١٤	٠,٢١
١٠	لا أشعر بمرور الوقت عندما أعمل	٠,٤٥	٠,٣٤	٠,٧٧
١١	أجد أن عملي يلهمني	٠,٣٨	٠,٨٧	٠,٠٣
١٢	أشعر أن طاقتي تتدفع بقوة عند قيامي بعملي	٠,٨٩	٠,٣٩	٠,٣٦
١٣	أشعر بالاستغراق الشديد في عملي	٠,٢٦	٠,١٧	٠,٧٦
١٤	أشعر بالتحفح الذهني أثناء العمل	٠,٨٦	٠,٢٩	٠,٩١
١٥	أشهر بالحماس تجاه عملي	٠,٢٥	٠,٧٧	٠,٢٨
١٦	أجد من الصعوبة فصل نفسي عن عملي	٠,٢٩	٠,١٨	٠,٦٣
١٧	بالنسبة لي فإن عملي به نوعاً من التحدي	٠,٣٤	٠,٦٨	٠,١١
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج.	٢٩,٣	١٨,٧	١٥,٩
	النسبة المتجمعة للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	٢٩,٣	٤٨	٦٣,٩

العوامل التي تم استخراجها من العوامل الأصلية:

- العامل المستخرج رقم (١): التفاني والإخلاص والذي يضم العبارات (٤، ٦، ٩، ١٢).
- العامل المستخرج رقم (٢): الحماس والحيوية والذي يضم العبارات (٣، ٧، ١١، ١٥).
- العامل المستخرج رقم (٣): الانهماك والانغماس والذي يضم العبارات (١، ٥، ٨، ١٣، ١٦).

وتم استبعاد العامل رقم (٢) لانخفاض معامل تحميله عن ٠,٦  
واستبعاد العامل (١٤) لتحميله على أكثر من عامل

المصدر: نتائج التحليل العاملي.

ويتبين من الجدول رقم (٨) أن الارتباط بالعمل يتضمن ثلاثة عوامل رئيسية ووفق معامل تحميل يساوي أو يزيد عن (٠,٦) لكل متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (إدريس، ٢٠٠٧)، لذا تم استبعاد العامل رقم (٢) لانخفاض معامل تحميله عن ٠,٦ واستبعاد العامل (١٤) لتحميله على أكثر من عامل، كما ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير (٦٣,٩%) من التباين الكلي في المتغيرات الخاضعة للتحليل، وتشير هذه النتيجة إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج أبعاد الارتباط بالعمل، وتم استبعاد العوامل التي تتسم بعدم موثوقية التحميل.

جدول رقم (٩)

نتائج التحليل العاملي للالتزام التنظيمي

م	المتغيرات	عامل (١)	عامل (٢)	العامل (٣)
١	لدي رغبة في قضاء بقية حياتي المهنية في هذه الإدارة	٠,٧٩	٠,٢٤	٠,٣٩
٢	يشعر الزملاء بالرغبة الشخصية في الاستمرار في الإدارة	٠,١٨	٠,٧٣	٠,٢٧
٣	يشعر بعض العاملين بعدم الانتماء للإدارة	٠,٦٤	٠,٣٧	٠,١٩
٤	يشعر بعض العاملين بالقلق عند ترك العمل	٠,٣١	٠,٣٣	٠,٦٣
٥	يشعر كافة العاملين بالإدارة بأنهم عائلة واحدة	٠,٢١	٠,٣٧	٠,٤٤
٦	ألاحظ أن بعض العاملين يشعرون بعدم الالتزام بالعمل مع الإدارة الحالية	٠,٣٥	٠,٢٧	٠,٦٩

م	المتغيرات	العامل (١)	العامل (٢)	العامل (٣)
٧	يسود شعور لدى العاملين بأن مشكلات العمل هي مشكلاتهم الشخصية	٠,٧١	٠,٣٢	٠,٣١
٨	كثير من العاملين لا يستطيع الاستغناء عن العمل في الإدارة	٠,٢٦	٠,٧٣	٠,٣١
٩	يشعر بعض العاملين بارتباك شديد في حياتهم عند ترك العمل بالإدارة	٠,٣٩	٠,٦٩	٠,٢١
١٠	أحياناً لا أشعر بالارتباط النفسي تجاه الإدارة التي أعمل بها	٠,٧٤	٠,٣٧	٠,١١
١١	يسود لدى العاملين شعور بعدم الرغبة في ترك الإدارة بسبب ما بذلوه من جهد في تطوير أعمالهم الحالية	٠,٢٨	٠,٧٥	٠,٣٣
١٢	يشعر العاملون بأن التزامهم تجاه الزملاء هو ما يمنعهم من ترك العمل	٠,٥٣	٠,٣٧	٠,٨٧
١٣	للإدارة قيمة كبيرة لدى	٠,٢٨	٠,١٥	٠,٢١
١٤	يحرص بعض العاملين على البقاء في عملهم رغم قناعتهم بأن من مصلحتهم تغيير عملهم والعمل في إدارة أخرى	٠,٤٧	٠,١٦	٠,٦٨
١٥	يسود لدى العاملين شعور بصعوبة الحصول على وظيفة أخرى عند ترك العمل	٠,٣٣	٠,٦٩	٠,٥١
١٦	يسود لدى العاملين شعور بالولاء للعمل	٠,٤٣	٠,٤٧	٠,٧٧
١٧	تعتبر قلة الفرص المتاحة للعمل هي أهم عائق يحول دون الانتقال لعمل آخر	٠,٣٨	٠,٨٣	٠,٥٢
١٨	يسود لدى العاملين شعور بأنهم يدينون لمكان العمل بالكثير	٠,٠١	٠,١٣	٠,٠٤
	نسبة التباين التي تم تفسيرها لكل عامل مستخرج	٣٣,٥	٢٤,٥	١٦,٥
	النسبة المجمعة للتباين الذي تم تفسيره للعوامل المستخرجة	٣٣,٥	٥٧	٧٣,٥
العوامل التي تم استخراجها من العوامل الأصلية:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ العامل المستخرج رقم (١): الالتزام العاطفي/ الوجداني والذي يضم العبارات (١, ٣, ٧, ١٠).</li> <li>▪ العامل المستخرج رقم (٢): الالتزام الاستمراري/ البقائي والذي يضم العبارات (٢, ٨, ٩, ١١, ١٥, ١٧).</li> <li>▪ العامل المستخرج رقم (٣): الالتزام المعياري/ الأخلاقي والذي يضم العبارات (٤, ٦, ١٢, ١٤, ١٦).</li> </ul>				
وتم استبعاد العوامل رقم (٥, ١٣, ١٨) لانخفاض معامل التحميل لكل منهم عن ٠,٦				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويبين من الجدول رقم (٩) أن الالتزام التنظيمي يتضمن ثلاثة عوامل رئيسية ووفق معامل تحميل يساوي أو يزيد عن (٠,٦) لكل متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (إدريس، ٢٠٠٧)، فقد تم استبعاد العوامل رقم (٥, ١٣, ١٨) لانخفاض معامل التحميل لكل منهم عن (٠,٦)، كما ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير (٧٣,٥%) من التباين الكلي في، وتشير هذه النتيجة إلى نجاح التحليل العملي في استخراج أبعاد الالتزام التنظيمي، وقد تم استبعاد العوامل التي اتسمت بعدم موثوقية التحميل.

**٥. مجتمع البحث<sup>(١)</sup>:** تم إجراء البحث على الجامعات العاملة في مصر، ونظراً لكبر حجم المجتمع (٣٧٩٠٠٠ مفردة من أعضاء هيئة التدريس والكادر العام) فقد تم الاختيار العشوائي لثلاث جامعات تمثل مختلف ثقافات المجتمع المصري والمتمثل في جامعات جنوب مصر وجامعات القاهرة الكبرى وجامعات شمال مصر، وتم الاختيار العمدي لجامعة مدينة السادات لتمثل جامعات القاهرة الكبرى والاختيار العشوائي لجامعة أسيوط لتمثل جامعات جنوب مصر والاختيار العشوائي لجامعة الإسكندرية لتمثل جامعات شمال مصر، وتم توزيع الاستبيان

<sup>١</sup> - استناداً لما يتوافر لدى الباحث من بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بمؤسسات التعليم العالي من عام ٢٠١٤ حتى ٢٠٢٠ والذي تزايد من (١٠٦٥٧٧) عضواً إلى (١٢٦٠٠٠) عضواً، وانخفض عدد العاملين بالجامعات المصرية من الكادر العام ليصل إلى (٢٥٣٠٠٠) باختلاف مستوياتهم الإدارية.

عشوائياً وفق نسبة تمثيل كل فئة للإجمالي وبالتساوي بين الجامعات<sup>(١)</sup> وبلغ حجم المجتمع (٣٧٩٠٠٠) مفردة منهم (١٢٦٠٠٠) عضو هيئة تدريس بنسبة (٣٣٪) و(٢٥٣٠٠٠) من الموظفين بنسبة (٦٧٪).

و. **نوع وحجم عينة البحث:** تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية وقد روعي نسبة تمثيل كل فئة إلى الإجمالي، وقام الباحث بتقسيم الجامعات المصرية إلى جامعات حكومية وجامعات خاصة وأخرى أجنبية، وتم سحب جامعتين عشوائياً من كل فئة، ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على المعادلة التالية لتحديد حجم العينة (عيد، ٢٠٢٠):

$$ع = \frac{ت^2 \times ن \times ف(١-ف)}{٢\Delta + ت^2 \times ف(١-ف)}$$

حيث أن: ع = حجم العينة  
ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥ ٪، وهي = ١,٩٦،  
ف = نسبة النجاح في التوزيع، وحيث أن التوزيع طبيعي فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل = ٥٠ ٪  
 $\Delta$  = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = ٥ ٪  
ن = حجم المجتمع، وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$مفردة ٣٨٤ = \frac{(١,٩٦)^2 \times ٣٧٩٠٠٠ \times ٠,٥٠ \times (٠,٥٠ - ١)}{(٠,٥٠ - ١) \times ٠,٥٠ \times (١,٩٦)^2 + ٣٧٩٠٠٠ \times (٠,٥٠)^2}$$

جدول رقم (١٠)

توزيع عينة أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكل جامعة

النسبة %	حجم العينة	حجم المجتمع	بيان
٣٣٪	١٢٧	١٢٦٠٠٠	عدد الكادر الخاص
٦٧٪	٢٥٧	٢٥٣٠٠٠	عدد الكادر العام
١٠٠٪	٣٨٤	٣٧٩٠٠٠	إجمالي

ز. **وحدة المعاينة:** تتمثل في أعضاء الكادر الخاص والكادر العام من العاملين بالجامعات، مع مراعاة تقسيم كل فئة لمستويات إدارية، وقد تم اعتبار أن كل من (رئيس الجامعة والنواب والعمداء والأساتذة وأمين عام الجامعة ووكلاء الكلية ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء العموم) يمثلون إدارة عليا، وكل من (الأساتذة المساعدين والمدرسين، ومديري الإدارات) يمثل إدارة إشرافية أو إدارة وسطى، وكل من (المدرسين المساعدين والمعيديين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية) يمثل إدارة تنفيذية أو تشغيلية، دون التفرقة بين موطن الجامعة.

ح. **القياس:** اعتمد البحث على مقياس اتجاهات العاملين نحو Covid-19 كمتغير مستقل وذلك اعتماداً على مقياس (Filimonau et al., 2020) ومقياس الالتزام التنظيمي كمتغير تابع بالاعتماد على مقياس (Three-Component Model)، (TCM)، الذي قدمه (Allen & Meyer, 1990) وعدله (Meyer, Allen & Smith, 1993)، وتم الاعتماد على مقياسين للمتغيرين الوسيطين، حيث كانا مقياس ضغوط العمل (العمرى، السهلي، ٢٠٢٠)، ومقياس الارتباط بالعمل وفق مقياس (Schaufeli & Bakker, 2003) كمتغيرين وسيطين.

<sup>١</sup> - تم اختيار الجامعات بطريقة الاختيار العشوائي باستخدام القصاصات الورقية لكل من جامعة أسيوط وجامعة الاسكندرية، وتم الاختيار العمدي لجامعة مدينة السادات (حيث تم كتابة كل جامعة في قصاصات متماثلة)

ط. أساليب تحليل البيانات والاختبارات الإحصائية المصاحبة: اعتمد الباحث على تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لدراسة الاختلاف بين العاملين وفق المستوى الإداري وتم استخدام معامل الارتباط ألفا (Alpha Correlation Coefficient) وذلك للتحقق من درجة الثقة والاعتمادية في المقاييس المستخدمة، وأسلوب تحليل الانحدار وتحليل الارتباط المتعدد لاختبار طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، وتحليل المسار باستخدام تحليل أموس (عبد، ٢٠٢٠)، كما تم الاعتماد على اختبار (ف)، ومعامل ثبات ألفا كرونباخ، ومعاملات بيتا ومعامل التحديد المتعدد ( $R^2$ )، كما تم الاعتماد على اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin) واختبار (Bartlett's Test of Sphericity) لبيان مدى كفاية العينة للاعتماد على التحليل العاملي كما تم الاعتماد على اختبار (Sobel) لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع في ظل وجود متغير وسيط وبيان مدى صلاحية المتغيرات الوسيطة وصلاحية النموذج المقترح (عبد، ٢٠٢٠).

ي. حدود البحث: اقتصر البحث على العاملين بالجامعات المصرية محل البحث وتحديداً كل من جامعة مدينة السادات، أسيوط، والإسكندرية مع تقسيمهم لمستويات إدارية، كما تم تناول اتجاهات العاملين نحو Covid-19 بأبعاده (اضطراب الوسواس القهري، اضطراب الكرب ما بعد الصدمة النفسية، اضطراب القلق العام)، (Filimonau et al., 2020) بتصرف ومتغير الالتزام التنظيمي بأبعاده اعتماداً على مقياس (Three-Component Model)، (TCM)، الذي قدمه (Allen & Meyer, 1990) وعدله (Meyer, Allen & Smith, 1993)، والذي تضمن ثلاثة مقاييس فرعية لقياس الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، ومتغير ضغوط العمل كمتغير وسيط - أول اعتماداً على مقياس (العمرى، السهلي، ٢٠٢٠) والذي يتكون من خمس أبعاد تتمثل في كل من صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل المادية، الإبداع وفرص التقدم الوظيفي وعبء العمل، وأخيراً تم تناول متغير الارتباط بالعمل بأبعاده (التفاني، الحماس، الانغماس اعتماداً على مقياس (Schaufeli & Bakker, 2003).

كما يتم الاعتماد على المستوى الإداري في دراسة الاختلاف نظراً إلى تأكيد الدراسة الاستطلاعية على أن نوع ملكية الجامعة ليس عامل حاكم فيما يتعلق باتجاهات العاملين نحو (Covid-19)

#### ك. ملخص هيكل ومنهجية البحث:

يتم عرض الهيكل العام للبحث متضمناً تساؤلات البحث، الأهداف، الفرضيات، المتغيرات، المقياس، أساليب التحليل والاختبارات الإحصائية المصاحبة لكل أسلوب تحليل لبيان التكامل بين أجزاء البحث وذلك من خلال الجدول رقم (١١) التالي:

جدول رقم (١١)  
هيكل ومنهجية البحث

٢	التساؤلات	الأهداف	الفرضيات	المتغيرات	أساليب التحليل	الاختبارات الإحصائية
١	هل يوجد اختلاف دال بين اتجاهات العاملين بالجامعات المصرية نحو Covid- 19 وفق المستوى الإداري؟	بيان إلى أي مدى يوجد اختلاف دال بين اتجاهات العاملين بالجامعات المصرية نحو Covid- 19 وفق المستوى الإداري .	لا يوجد اختلاف دال بين العاملين بالجامعات المصرية باختلاف مستوياتهم الإدارية من حيث اتجاهات العاملين نحو Covid- 19	الاتجاهات نحو Covid- 19. المستويات الإدارية.	تحليل التباين أحادي الاتجاه.	اختبار (ف) اختبار توكي
٢	هل يوجد اختلاف دال بين ضغوط العمل لدى العاملين بالجامعات المصرية وفق المستوى الإداري؟	تحديد مدى وجود اختلاف دال بين ضغوط العمل لدى العاملين بالجامعات المصرية وفق المستوى الإداري.	لا يوجد اختلاف دال بين العاملين بالجامعات المصرية باختلاف مستوياتهم الإدارية من حيث مستوى ضغوط العمل لديهم.	ضغوط العمل. المستويات الإدارية.	تحليل التباين أحادي الاتجاه.	اختبار (ف) اختبار توكي
٣	هل يوجد اختلاف دال بين حالة ارتباط العاملين بالعمل لدى العاملين بالجامعات المصرية وفق المستوى الإداري؟	التأكد من وجود اختلاف دال بين حالة ارتباط العاملين بالعمل لدى العاملين بالجامعات المصرية وفق المستوى الإداري.	لا يوجد اختلاف دال بين العاملين بالجامعات المصرية باختلاف مستوياتهم الإدارية من حيث حالة الارتباط بالعمل.	الارتباط بالعمل. المستويات الإدارية.	تحليل التباين أحادي الاتجاه.	اختبار (ف) اختبار توكي
٤	هل يوجد اختلاف دال بين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات المصرية وفق المستوى الإداري؟	دراسة حالة الاختلاف بين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات المصرية وفق المستوى الإداري وبيان مدى دلالتهم.	لا يوجد اختلاف دال بين العاملين بالجامعات المصرية باختلاف مستوياتهم الإدارية من حيث مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.	الالتزام التنظيمي. المستويات الإدارية.	تحليل التباين أحادي الاتجاه.	اختبار (ف) اختبار توكي
٥	هل يمكن تنمية حالة الالتزام التنظيمي بالجامعات المصرية اعتماداً على الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعات المصرية نحو Covid- 19 في ظل كل من الارتباط بالعمل وضغوط العمل كمتغيرين وسيطين؟	بيان مدى إمكانية تحسين حالة الالتزام التنظيمي بالجامعات المصرية اعتماداً على الاتجاهات الإيجابية للعاملين بالجامعات المصرية نحو Covid- 19 في ظل كل من الارتباط بالعمل وضغوط العمل كمتغيرين وسيطين.	لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اتجاهات العاملين بالجامعات المصرية نحو Covid- 19 وبين الالتزام التنظيمي في ظل وجود كل من ضغوط العمل الارتباط بالعمل كمتغيرين وسيطين.	الاتجاهات نحو Covid- 19. ضغوط العمل الارتباط بالعمل الالتزام التنظيمي.	تحليل المسار (أموس). (G.F.I). (A.G.F.I) RMSEA)	معامل التحديد اختبار سوبل اختبار ت. اختبار ف. (G.F.I). (A.G.F.I) RMSEA)

وفيما يلي يتم تناول كل موضوع على حدة، وذلك على النحو التالي:

تاسعاً: اختبارات الفروض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية: ويتم تناول الموضوع في خمس نقاط

هي على النحو التالي:

١. الاختلاف بين العاملين بالجامعات المصرية وفق مستوياتهم الإدارية من حيث اتجاهات العاملين نحو Covid-19.

لدراسة مدى وجود اختلاف بين الجامعات المصرية وفق المستوى الإداري من حيث الاتجاهات نحو Covid-19، والذي يجيب على التساؤل الأول للبحث، وفيه تم الاستعانة بكل من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين، اختبار توكي، اختبار T، اختبار F، وأمكن التوصل لبعض النتائج والتي نوضحها من خلال بيانات الجدول رقم (١٢)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٢)  
نتائج تحليل اتجاهات العاملين نحو Covid-19

المتغير	الجامعة	الوصف الإحصائي		قيمة F	مستوى المعنوية
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
اتجاهات العاملين نحو Covid-19	الإدارة العليا	٠,٣٧	٠,٥٤	٥,٦١	٠,١١٧
	الإدارة الإشرافية	٠,٤١	٠,٥٧		
	الإدارة التنفيذية	٠,٤٥	٠,٣٣		
	إجمالي	٠,٤١	٠,٦٨		
اضطراب الوسواس القهري	الإدارة العليا	٠,٤٠	٠,٧٣	٤,٤٢	٠,٣٠١
	الإدارة الإشرافية	٠,٣٨	٠,٨٥		
	الإدارة التنفيذية	٠,٤٣	٠,١٩		
	إجمالي	٠,٤١	٠,٤٤		
اضطراب الكرب ما بعد الصدمة النفسية	الإدارة العليا	٠,٣٨	٠,٣٨	٦,٥١	٠,٤١١
	الإدارة الإشرافية	٠,٤٠	٠,٤٧		
	الإدارة التنفيذية	٠,٤٦	٠,٥١		
	إجمالي	٠,٤٢	٠,٢٩		
اضطراب القلق العام	الإدارة العليا	٠,٤٢	٠,٣٨	٣,٧٧	٠,٣٢١
	الإدارة الإشرافية	٠,٤١	٠,٤٤		
	الإدارة التنفيذية	٠,٣٧	٠,٣٧		
	إجمالي	٠,٤٠	٠,٣٥		

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ \* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F

جدول رقم (١٣)  
نتائج اختبار توكي لاتجاهات العاملين نحو Covid-19

المتغير	الجامعة	الإدارة العليا	الإدارة الإشرافية	الإدارة التنفيذية
اتجاهات العاملين نحو Covid-19	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	٠,٠٧٣	-	-
	الإدارة التنفيذية	٠,١٠٤	٠,٣٠١	-
اضطراب الوسواس القهري	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	٠,٣٥٤	-	-
	الإدارة التنفيذية	٠,٤٣٠	٠,٢٤٥	-
اضطراب الكرب ما بعد الصدمة النفسية	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	٠,٢٢١	-	-
	الإدارة التنفيذية	٠,١٢٩	٠,٣٥٢	-
اضطراب القلق العام	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	٠,٣١٦	-	-
	الإدارة التنفيذية	٠,٢٤٢	٠,٥٣٢	-

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ \* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار توكي Tukey

وفي ضوء بيانات الجدول رقم (١٢) يتبين عدد من الجوانب والتي منها:

- بلغ متوسط اتجاهات العاملين نحو Covid-19 إجمالاً (٤١٪)، في حين بلغ (٣٧٪)، (٤١٪)، (٤٥٪) لكل من الإدارة العليا والإدارة الإشرافية والإدارة التنفيذية على الترتيب، وهذا يشير لارتفاع النسبي في الاتجاهات السلبية لدى المستويات الإدارية الثلاث نحو Covid-19.
- اتضح عدم دلالة الاختلاف حول اتجاهات العاملين نحو Covid-19 إجمالاً، وتبين أيضاً عدم دلالة الاختلاف بالنسبة لكل بعد من أبعاد اتجاهات العاملين نحو Covid-19 على حدة، والاختلاف الموجود هو اختلاف طفيف يفيد بأن الأثر السلبي لدى جميع المستويات الإدارية تقريباً بنفس الدرجة.

- وللتأكد من عدم معنوية الفروق تم الاعتماد على نتائج اختبار (Tukey) والذي يوضح أن الفروق غير دالة بين كافة المستويات الإدارية لكافة أبعاد اتجاهات العاملين نحو Covid-19 بصورة إجمالية ولكل بُعد على حدة سواء عند مستوى معنوية (١٪ أو ٥٪).
- وفي ضوء ما تم بيانه يتقرر قبول الفرض الأول بصورة إجمالية ولكل بُعد على حدة والذي يشير إلى أنه "لا يوجد اختلاف دال بين العاملين بالجامعات المصرية باختلاف مستوياتهم الإدارية من حيث اتجاهات العاملين نحو Covid-19".
- ٢. الاختلاف بين العاملين بالجامعات المصرية وفق مستوياتهم الإدارية من حيث مستوى ضغوط العمل.

ولدراسة مدى وجود اختلاف بين العاملين بالجامعات العاملة المصرية وفق المستوى الإداري من حيث مستوى ضغوط العمل، والذي يجيب على التساؤل الثاني للبحث فقد أمكن التوصل لبعض النتائج المبيّنة من خلال بيانات الجدول رقم (١٤)، و(١٥)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٤)  
نتائج تحليل مستوى ضغوط العمل

مستوى المعنوية	قيمة F	الوصف الإحصائي		الجامعة	المتغير
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
*٠,٠٢٢	٤,٧٧	٠,٥٤ ٠,٧٣ ٠,٨٥ ٠,٦٦	٠,٣١ ٠,٣٩ ٠,٥٣ ٠,٤١	الإدارة العليا الإدارة الإشرافية الإدارة التنفيذية إجمالي	مستوى ضغوط العمل
*٠,٠٤٢	٦,٣٥	٠,٧٥ ٠,٥٨ ٠,٥٧ ٠,٤٢	٠,٤٠ ٠,٤٩ ٠,٣١ ٠,٤٠	الإدارة العليا الإدارة الإشرافية الإدارة التنفيذية إجمالي	صراع الدور
*٠,٠١١	٤,٧٧	٠,٥٩ ٠,٢٩ ٠,٦٥ ٠,٧٣	٠,٤٦ ٠,٣٩ ٠,٣٢ ٠,٣٩	الإدارة العليا الإدارة الإشرافية الإدارة التنفيذية إجمالي	غموض الدور
*٠,٠٤٩	٦,٧٨	٠,٨٦ ٠,٩١ ٠,٨٩ ٠,٩١	٠,٤٧ ٠,٤٠ ٠,٣٦ ٠,٤١	الإدارة العليا الإدارة الإشرافية الإدارة التنفيذية إجمالي	عبء العمل
*٠,٠٤٤	٥,٢٣	٠,٦٥ ٠,٩٥ ٠,٢٩ ٠,٦٤	٠,٥٥ ٠,٣٤ ٠,٣٧ ٠,٤٢	الإدارة العليا الإدارة الإشرافية الإدارة التنفيذية إجمالي	بيئة العمل المادية
*٠,٠٢٦	٦,٤٤	٠,٣٧ ٠,٤٤ ٠,٨٣ ٠,٥٢	٠,٤٠ ٠,٤٧ ٠,٣٣ ٠,٤٠	الإدارة العليا الإدارة الإشرافية الإدارة التنفيذية إجمالي	الابداع وفرص التقدم الوظيفي

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ \* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F

جدول رقم (١٥)  
نتائج اختبار توكي لمستوى ضغوط العمل

الإدارة التنفيذية	الإدارة الإشرافية	الإدارة العليا	الجامعة	المتغير
-	-	-	الإدارة العليا	مستوى ضغوط العمل
-	-	٠,١١٣	الإدارة الإشرافية	
-	*٠,٠١١	**٠,٠٠٢	الإدارة التنفيذية	
-	-	-	الإدارة العليا	صراع الدور
-	-	٠,٤٥	الإدارة الإشرافية	
-	*٠,٠٣١	٠,٧١	الإدارة التنفيذية	
-	-	-	الإدارة العليا	غموض الدور
-	-	٠,٢٠١	الإدارة الإشرافية	
-	٠,٢١٩	**٠,٠٠١	الإدارة التنفيذية	



المتغير	الجامعة	الإدارة العليا	الإدارة الإشرافية	الإدارة التنفيذية
عبء العمل	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	٠,٤١٣	-	-
	الإدارة التنفيذية	**٠,٠٠٧	٠,٣٣٣	-
بيئة العمل المادية	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	**٠,٠١٣	-	-
	الإدارة التنفيذية	*٠,١٢٤	٠,١٤	-
الابداع وفرص التقدم الوظيفي	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	٠,٤٢١	-	-
	الإدارة التنفيذية	٠,٣٢٢	*٠,٠١١	-

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ \* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار توكي Tukey

وفي ضوء بيانات الجدول رقم (١٤)، والجدول رقم (١٥) يتبين أنه:

- بلغ متوسط مستوى ضغوط العمل إجمالاً (٤١٪)، في حين بلغ (٣١٪)، (٣٩٪)، (٥٣٪) لكل من الإدارة العليا والإدارة الإشرافية والإدارة التنفيذية على الترتيب، وهذا يشير للارتفاع النسبي في مستوى ضغوط العمل بصفة عامة ولكافة المستويات الإدارية رغم ارتفاعها بشكل ملحوظ لدى العاملين بمستوى الإدارة التنفيذية نظراً لتحملهم العبء الأكبر في تلك المرحلة من جائحة كورونا.
- تبين أن الاختلاف حول مستوى ضغوط العمل بصورة إجمالية دال عند مستوى معنوية ٥٪، وبصورة إجمالية يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الإدارة التنفيذية الذين يعانون من مستوى ضغوط أعلى من غيرهم على حساب كل من الإدارة الإشرافية يليها منسوبي الإدارة العليا، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة بين كل من الإدارة التنفيذية والإدارة العليا عند مستوى معنوية (١٪)، وأن الفروق بين الإدارة التنفيذية والإدارة الإشرافية دالة عند مستوى معنوية (٥٪).
- أما بالنسبة لكل من أبعاد ضغوط العمل على حدة فقد تبين وجود اختلاف ذو دلالة معنوية فيما يتعلق بكافة أبعاد ضغوط العمل، وفيما يلي يتم تناول معنوية الفروق لكل بُعد على حدة كما يلي:
- **صراع الدور:** عند مستوى معنوية (٥٪)، يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الإدارة الإشرافية على حساب كل من الإدارة العليا يليها منسوبي الإدارة التنفيذية، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة بين كل من الإدارة التنفيذية والإدارة الإشرافية عند مستوى معنوية (٥٪).
- **غموض الدور:** عند مستوى معنوية (٥٪)، يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الإدارة العليا على حساب كل من الإدارة الإشرافية يليها الإدارة التنفيذية، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة بين كل من الإدارة التنفيذية والإدارة العليا عند مستوى معنوية (١٪).
- **عبء العمل:** وعند مستوى معنوية (٥٪)، يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الإدارة العليا على حساب كل من الإدارة الإشرافية يليها الإدارة التنفيذية، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة بين كل من الإدارة التنفيذية والإدارة العليا عند مستوى معنوية (١٪)، ومن البند السابق وهذا البند نخلص إلى أن غموض الدور يؤدي لزيادة عبء العمل.
- **بيئة العمل المادية:** تبين أن الاختلاف يميل لصالح الإدارة العليا الذين وصلوا لوعي تام بجميع نواحي بيئة العمل المادية بدرجة أعلى من غيرهم على حساب كل من الإدارة التنفيذية الذين يقبلون الوضع الحالي من متغيرات بيئة العمل المادية على حالته فرحاً بانتسابهم للجامعة انتهاءً بمنسوبي الإدارة الإشرافية الذين بدأوا يفكرون في تغيير بيئة العمل ويحاولون النقل لعمل آخر بعد فترة من قبول الوضع على حالته، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة بين كل من الإدارة التنفيذية والإدارة العليا عند مستوى معنوية (٥٪)، وأن الفروق بين الإدارة الإشرافية والإدارة العليا دالة عند مستوى معنوية (١٪).

– **الإبداع وفرص التقدم الوظيفي:** تبين أن الاختلاف يميل لصالح الإدارة الإشرافية الذين يرغبون في الترقى لمناصب أعلى بدرجة أعلى من غيرهم على حساب كل من الإدارة العليا الذين استقرت أمورهم في مكانة متميزة واستقر قبولهم للوضع الحالي انتهاءً بمنسوبي الإدارة التنفيذية الذين مازالوا يبدأون مسيرة عملهم المهني مع قبول الوضع الحالي لحين اتاحة الفرصة لوصولهم لمكانة وظيفية أعلى، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة بين كل من الإدارة التنفيذية والإدارة الإشرافية عند مستوى معنوية (٥٪).

■ ومن ثم تم رفض الفرض الثاني والذي ينص على أنه "لا يوجد اختلاف دال بين العاملين بالجامعات المصرية باختلاف مستوياتهم الإدارية من حيث مستوى ضغوط العمل لديهم"، وذلك بعد أن تبين وجود اختلاف دال عند مستوى معنوية (٥٪) بصورة إجمالية ولكل بُعد على حده.

٣. **الاختلاف بين العاملين بالجامعات المصرية وفق مستوياتهم الإدارية من حيث حالة الارتباط بالعمل.**

لدراسة مدى وجود اختلاف بين الجامعات العاملة في مصر وفق المستوى الإداري من حيث حالة الارتباط بالعمل، والذي يجيب على التساؤل الثالث للبحث أمكن التوصل لبعض النتائج والتي نوضحها من خلال بيانات الجدول رقم (١٦)، و(١٧)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٦)  
نتائج تحليل حالة الارتباط بالعمل

المتغير	الجامعة	الوصف الإحصائي		مستوى المعنوية	قيمة F
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
حالة الارتباط بالعمل	الإدارة العليا	٠,٦٧	٠,٣١	*٠,٠١٩	٧,٤٤
	الإدارة الإشرافية	٠,٥٤	٠,١٦		
	الإدارة التنفيذية	٠,٥٩	٠,٣٤		
	إجمالي	٠,٦٩	٠,٢٧		
التفاني والإخلاص	الإدارة العليا	٠,٤٦	٠,٢٢	*٠,٠١١	٥,١٣
	الإدارة الإشرافية	٠,٣٩	٠,٢٧		
	الإدارة التنفيذية	٠,٣١	٠,٣٥		
	إجمالي	٠,٣٧	٠,٢٨		
الحماس والحيوية	الإدارة العليا	٠,٣٥	٠,٣٠	*٠,٠٢٥	٤,٤١
	الإدارة الإشرافية	٠,٤٨	٠,١٧		
	الإدارة التنفيذية	٠,٦٩	٠,٣٤		
	إجمالي	٠,٣٤	٠,٢٧		
الانهمك والانغماس	الإدارة العليا	٠,٤٥	٠,٢٥	**٠,٠٠١	٤,١٧
	الإدارة الإشرافية	٠,٦٨	٠,٢٠		
	الإدارة التنفيذية	٠,٤١	٠,٣٠		
	إجمالي	٠,٣٣	٠,٢٥		

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ \* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F

جدول رقم (١٧)  
نتائج اختبار توكي لحالة الارتباط بالعمل

المتغير	الجامعة	الإدارة العليا	الإدارة الإشرافية	الإدارة التنفيذية
حالة الارتباط بالعمل	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	٠,٠٩٤	-	-
	الإدارة التنفيذية	**٠,٠٠٤	**٠,٠١٠	-
التفاني والإخلاص	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	٠,٣٥٤	-	-
	الإدارة التنفيذية	*٠,٠٣٠	٠,١٥	-
الحماس والحيوية	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	*٠,٠١٠	-	-
	الإدارة التنفيذية	٠,٣١٤	**٠,٠٠١	-
الانهمك والانغماس	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	٠,٤٢٠	-	-
	الإدارة التنفيذية	٠,٢٢٢	**٠,٠٠٠	-

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ \* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار توكي Tukey

- بلغ متوسط حالة الارتباط بالعمل إجمالاً (٢٧٪)، في حين بلغ (٣١٪)، (١٦٪)، (٣٤٪) ترتيباً لكل من الإدارة العليا والإدارة الإشرافية والإدارة التنفيذية، وهذا يشير للانخفاض النسبي في حالة الارتباط بالعمل بصفة عامة ولكافة المستويات الإدارية رغم ارتفاع حالة الارتباط بالعمل بشكل ملحوظ لدى العاملين بمستوى الإدارة العليا نظراً لوصولهم لمستوى إداري يدعو للتمسك بوظائفهم والحفاظ عليها بما يبرر ارتفاع نسبة ارتباطهم بالعمل، وتبين أن العاملين بمستوى الإدارة التنفيذية يتمسكون بوظائفهم ويميلون للارتباط بالعمل بدرجة أكثر من غيرهم الذين قضا وقت في العمل وانتقلوا لمستوى الإدارة الإشرافية، كما تبين أن العاملين في مستوى الإدارة الإشرافية يميلون للتحويل لعمل آخر أو السفر أو الإعارات لأسباب عديدة تخرج عن نطاق هذا البحث ولكنها كانت المبرر الحقيقي لانخفاض درجة ارتباطهم بالعمل دون غيرهم.
- وتبين أن الاختلاف حول حالة الارتباط بالعمل بصورة إجمالية دال عند مستوى معنوية ٥٪، وبصورة إجمالية يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الإدارة التنفيذية على حساب كل من العاملين في مستوى الإدارة العليا يليها منسوبي الإدارة الإشرافية، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، وبين الإدارة الإشرافية والإدارة التنفيذية عند مستوى معنوية (١٪).
- أما بالنسبة لأبعاد الارتباط بالعمل كل على حدة فقد تبين وجود اختلاف ذو دلالة معنوية فيما يتعلق ببعدين من أبعاد الارتباط بالعمل (التفاني والإخلاص & الانهماك والانغماس) عند مستوى معنوية (٥٪) وأن الاختلاف حول الحماس والحيوية دال عند مستوى معنوية (١٪)، وفيما يلي يتم تناول معنوية الفروق لكل بُعد على حدة كما يلي:
- **التفاني والإخلاص:** عند مستوى معنوية (٥٪)، يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الإدارة التنفيذية على حساب كل من الإدارة الإشرافية يليها العاملين بالإدارة العليا، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة بين كل من الإدارة التنفيذية والإدارة العليا عند مستوى معنوية (٥٪).
- **الحماس والحيوية:** عند مستوى معنوية (٥٪)، يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الإدارة التنفيذية على حساب كل من الإدارة العليا يليها الإدارة الإشرافية، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم الاعتماد على اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفروق معنوية بين كل من الإدارة العليا والإدارة الإشرافية عند مستوى معنوية (٥٪)، وأن الفروق بين العاملين بالإدارة التنفيذية والإدارة الإشرافية عند مستوى معنوية (١٪).
- **الإنهماك والانغماس:** عند مستوى معنوية (١٪)، يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الإدارة التنفيذية على حساب كل من الإدارة العليا يليها الإدارة الإشرافية، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم الاعتماد على اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفروق معنوية بين كل من الإدارة التنفيذية والإدارة الإشرافية عند مستوى معنوية (١٪).
- وفي ضوء ما تقدم يتم رفض الفرض الثالث والذي ينص على أنه "لا يوجد اختلاف دال بين العاملين بالجامعات المصرية باختلاف مستوياتهم الإدارية من حيث حالة الارتباط بالعمل"، وذلك بعد أن تبين وجود اختلاف دال عند مستوى معنوية (٥٪) بصورة إجمالية ولبعدي التفاني والإخلاص والحماس والحيوية، ودال عند مستوى (١٪) للإنهماك والانغماس.

٤. الاختلاف بين العاملين بالجامعات المصرية وفق مستوياتهم الإدارية من حيث مستوى الالتزام التنظيمي.

لدراسة مدى وجود اختلاف بين الجامعات العاملة في مصر وفق المستوى الإداري من مستوى الالتزام التنظيمي، والذي يجيب على التساؤل الرابع للبحث، أمكن التوصل لبعض النتائج المبينة من خلال بيانات الجدول رقم (١٨)، و(١٩)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٨)  
نتائج تحليل مستوى الالتزام التنظيمي

مستوى المعنوية	قيمة F	الوصف الإحصائي		الجامعة	المتغير
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
**٠,٠٠٠	٧,٣٤	٠,٤٦ ٠,٧٨ ٠,٩١ ٠,٨٦	٠,٣٠ ٠,١٨ ٠,٣٣ ٠,٢٧	الإدارة العليا الإدارة الإشرافية الإدارة التنفيذية إجمالي	مستوى الالتزام التنظيمي
*٠,٠٣١	٦,٣٥	٠,٧٧ ٠,٥٣ ٠,٦٤ ٠,٧٢	٠,٢٥ ٠,٣٠ ٠,٢٠ ٠,٢٥	الإدارة العليا الإدارة الإشرافية الإدارة التنفيذية إجمالي	الالتزام العاطفي/ الوجداني
*٠,٠٤٠	٤,٤٣	٠,٩١ ٠,٦٣ ٠,٥٧ ٠,٦٨	٠,٢٧ ٠,١٨ ٠,٣٦ ٠,٢٧	الإدارة العليا الإدارة الإشرافية الإدارة التنفيذية إجمالي	الالتزام الاستمراري/ البقائي
*٠,٠٤٩	٤,٢٨	٠,٥٨ ٠,٧١ ٠,٧٩ ٠,٨٥	٠,٣٥ ٠,٢٦ ٠,٢٣ ٠,٢٨	الإدارة العليا الإدارة الإشرافية الإدارة التنفيذية إجمالي	الالتزام المعياري/ الأخلاقي

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ \* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F

جدول رقم (١٩)  
نتائج اختبار توكي لمستوى الالتزام التنظيمي

الإدارة التنفيذية	الإدارة الإشرافية	الإدارة العليا	الجامعة	المتغير
-	-	-	الإدارة العليا	مستوى الالتزام التنظيمي
-	-	٠,٠٩٤	الإدارة الإشرافية	
-	**٠,٠٠٠	*٠,٠٢٣	الإدارة التنفيذية	
-	-	-	الإدارة العليا	الالتزام العاطفي/ الوجداني
-	-	٠,٣٥٤	الإدارة الإشرافية	
-	*٠,٠٣٠	٠,٤٣٥	الإدارة التنفيذية	
-	-	-	الإدارة العليا	الالتزام الاستمراري/ البقائي
-	-	٠,٦٥٠	الإدارة الإشرافية	
-	**٠,٠٠٠	٠,٤١٣	الإدارة التنفيذية	
-	-	-	الإدارة العليا	الالتزام المعياري/ الأخلاقي
-	-	٠,١٦٣	الإدارة الإشرافية	
-	٠,١٠٢	**٠,٠٠٢	الإدارة التنفيذية	

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ \* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار توكي Tukey

■ بلغ متوسط مستوى الالتزام التنظيمي إجمالاً (٢٧٪)، في حين بلغ (٣٠٪)، (١٨٪)، (٣٣٪) لكل من الإدارة العليا والإدارة الإشرافية والإدارة التنفيذية على الترتيب، بما يشير لانخفاض النسبي في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المستويات الإدارية الثلاث بصفة عامة، وتبين ارتفاع الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمستوى الإدارة التنفيذية نظراً لطبيعة عملهم وتحملهم لكثير من الأعباء الفنية التي لا يصلح معها سوى الالتزام التنظيمي الإرادي، وتحملهم لعبء كبير من العمل في تلك المرحلة من عملهم، كما تبين أن الالتزام لدى الإدارة العليا يلي ذلك في درجة التوافر نظراً لأقدميتهم التي تدعوهم للارتباط بالعمل والميل للالتزام الإرادي، كما تبين أن ضعف الارتباط

- بالعمل لدى العاملين بالإدارة الإشرافية أدى لانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لديهم للأسباب التي ذكرناها حال مناقشة أسباب انخفاض الارتباط بالعمل لدى فئة الإدارة الإشرافية.
- وتبين أن اختلاف مستوى الالتزام التنظيمي بصورة إجمالية دال عند مستوى معنوية ١٪ وللأبعاد الفرعية دال عند مستوى معنوية ٥٪، وبصورة إجمالية يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الإدارة التنفيذية على حساب الإدارة العليا يليها منسوبي الإدارة الإشرافية، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات تبين أن الفروق بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية دالة عند مستوى معنوية (٥٪)، وبين الإدارة الإشرافية والإدارة التنفيذية داله عند مستوى معنوية (١٪).
  - وفيما يلي يتم تناول معنوية الفروق لكل بُعد من أبعاد الالتزام التنظيمي على حدة كما يلي:
    - **الالتزام العاطفي/ الوجداني:** عند مستوى معنوية (٥٪)، يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الإدارة الإشرافية على حساب كل من الإدارة العليا يليها العاملين بالإدارة التنفيذية، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفروق دالة بين كل من الإدارة الإشرافية والإدارة التنفيذية عند مستوى معنوية (٥٪).
    - **الالتزام الاستمراري/ البقائي:** عند مستوى معنوية (٥٪)، يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الإدارة التنفيذية على حساب كل من الإدارة العليا يليها الإدارة الإشرافية، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم الاعتماد على اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفروق معنوية بين كل من الإدارة الإشرافية والإدارة التنفيذية عند مستوى معنوية (١٪).
    - **الالتزام المعياري/ الأخلاقي:** عند مستوى معنوية (٥٪)، تبين أن الاختلاف يميل لصالح الإدارة العليا على حساب الإدارة الإشرافية يليها الإدارة التنفيذية، وتبين عند تفسير تلك النتيجة أن البعد الأخلاقي يزيد مع زيادة المستوى الوظيفي كما أنه يُترجم الخوف على المكانة الوظيفية، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم الاعتماد على اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفروق معنوية بين كل من الإدارة التنفيذية والإدارة العليا عند مستوى معنوية (١٪).
    - وفي ضوء ما تقدم يتم رفض الفرض الرابع والذي ينص على أنه "لا يوجد اختلاف دال بين العاملين بالجامعات المصرية باختلاف مستوياتهم الإدارية من حيث مستوى الالتزام التنظيمي لديهم"، وذلك بعد أن تبين وجود اختلاف دال عند مستوى معنوية (١٪) بصورة إجمالية، في حين كان الاختلاف دال عند مستوى (٥٪) للأبعاد الفرعية.

## ٥. دور ضغوط العمل والارتباط بالعمل في تفعيل العلاقة بين اتجاهات العاملين نحو Covid-19 وبين الالتزام التنظيمي بالجامعات المصرية.

وحرصاً من الباحث على بيان مدى صلاحية وقبول كل من ضغوط العمل والارتباط بالعمل كمتغيرين وسيطين بين اتجاهات العاملين نحو Covid-19 وبين الالتزام التنظيمي فقد تم الاعتماد على اختبار (Sobel Test) لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع في ظل وجود ضغوط العمل كمتغير مرحلي يؤثر على الارتباط بالعمل باعتبارهما متغيرين وسيطين، وذلك كخطوة مرحلية لبيان مدى اعتبار نتائج تحليل أموس دالة من عدمه، ونشير إلى أن تحليل (Sobel Test)، يركز على قيمة (Z-Value) حيث أنها إذا تجاوزت (١,٩٦) وهي القيمة الجدولية دل ذلك على معنوية النموذج، كما يركز على قيمة (p-value) فإذا انخفضت عن (٠,٠٥) دل ذلك على معنوية النموذج (Kaiser, 1974)، وفي ضوء بيانات التحليل نفيد بأن النموذج يقبل ضغوط العمل كمتغير وسيط مرحلي وثيق الصلة بالارتباط بالعمل كمتغير وسيط يتأثر بالضغوط وكلاهما ذات تأثير على الالتزام التنظيمي، أي أن التأثير غير المباشر للمتغيرين الوسيطين تأثير حقيقي ودال، وتعتمد قيمة (Z-Value) على معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من اتجاهات العاملين نحو Covid-19 وبين الالتزام التنظيمي، وكذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والخطأ المعياري للعلاقة بين اتجاهات العاملين نحو Covid-19 وبين الالتزام التنظيمي، ويبين ذلك الجدول رقم (٢٠).

جدول رقم (٢٠)  
نتائج اختبار سوبل Sobel Test

مستوى المعنوية P-Value	قيمة Z-Value	الخطأ المعياري SE	الأثر Effect	مسار المتغير الوسيط
0.000	4.613	.0394	0.139	اتجاهات العاملين نحو (كوفيد-١٩) ضغوط العمل ← الارتباط بالعمل ← الالتزام التنظيمي

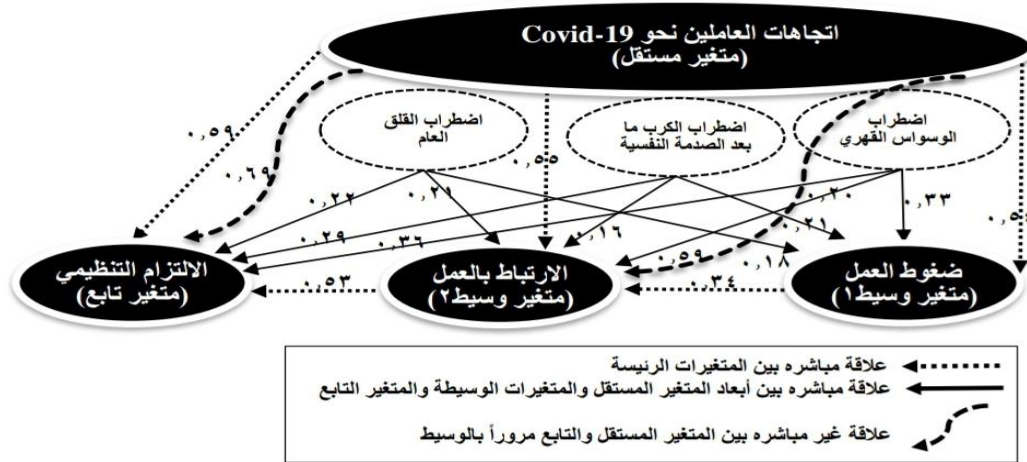
المصدر: نتائج تحليل المسار (AMOS).

ويبين من نتائج تحليل (Sobel Test) أن كل من ضغوط العمل والارتباط بالعمل مقبول كوسيط وذات أثر معنوي مع وجود تأثير دال غير مباشر لنموذج البحث، وقد بلغت قيمة سوبل (2.880) والتي تعبر عن قيمة (Z-Value) عند مستوى معنوية (P-Value) (0.0039) في ظل تأثير يبدأ من اتجاهات العاملين نحو Covid-19 ويتوسطه ضغوط العمل والتي تؤثر على الارتباط بالعمل بغرض تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات المصرية.

ولبيان طبيعة العلاقة بين اتجاهات العاملين نحو Covid-19 وبين قدرة الجامعات على تحسين مستوى الالتزام التنظيمي في ظل تأثير يبدأ من اتجاهات العاملين نحو Covid-19 وبتوسيط كل من ضغوط العمل والارتباط بالعمل وتحليل العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات فقد تم استخدام تحليل المسار (path analyses) بهدف التأكد من صلاحية الاعتماد على بناء اتجاهات إيجابية نحو Covid-19 في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تقليل ضغوط العمل وتحسين حالة الارتباط بالعمل كمتغيرين وسيطين مرحليين. وقد أكد (Sobel Test) على ذلك، كما تم الاستعانة بمحددات جودة النموذج اختبار (G.F.I)، (C.F.I)، (RMSEA)، (R.M.R) للتأكد من صلاحية علاقات النموذج (عيد، ٢٠٢٠ & صديق، ٢٠٠٨)، ولبيان معنوية نموذج أموس والتأكد من صلاحيته، تم الاعتماد على قيمة (P Value) في ظل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وذلك كما هو مبين بالشكل رقم (٣) التالي:

شكل رقم (٣)

نتائج تحليل أموس للعلاقة بين متغيرات البحث وفق النموذج الوصفي المقترح



وتبين أن جميع قيم (P.Value) أكبر من (١٠٪) وبالتالي يتم الاعتماد على النموذج بكافة متغيراته دون استبعاد متغيرات وفق طبيعة التحليل ولذا تم اعتبار كافة القيم بالنموذج قيم جوهرية، ويمكن إيضاح طبيعة العلاقة بين متغيرات نموذج تحليل المسار (أموس) ومدى معنوية كل منها وذلك من خلال الجدول رقم (٢١) التالي:

جدول رقم (٢١)  
العلاقة بين متغيرات نموذج تحليل المسار (أموس)

الالتزام التنظيمي من خلال الضغوط الارتباط بالعمل		الارتباط بالعمل		ضغوط العمل		المتغير التابع المتغيرات المستقلة	
معنوية معامل المسار	نوع العلاقة	معنوية معامل المسار	نوع العلاقة	معنوية معامل المسار	نوع العلاقة	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
*.٥٩		**٠,٥٥	مباشر	**٠,٥٤	مباشر	إجمالي	اتجاهات العاملين نحو Covid-19
*.٦٩	غير مباشر	*٠,٥٩	غير مباشر	---	غير مباشر		
*.٣٦	غير مباشر	**٠,٢٠	مباشر	*٠,٣٣	مباشر		
*.٢٩	غير مباشر	*٠,١٦	مباشر	*٠,٢١	مباشر		
**٠,٢٢	غير مباشر	*٠,٢١	مباشر	*٠,١٨	مباشر		
		*٠,٣٤	مباشر			ضغوط العمل الارتباط بالعمل	
**٠,٥٣	مباشر						

\*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠١، \* مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

وتشير بيانات الجدول رقم (٢١) بوجود علاقة دالة بين اتجاهات العاملين نحو Covid-19 إجمالاً ولكل بُعد على حده وبين ضغوط العمل التي يتعرض إليها العاملين بالجامعات المصرية، كما يتبين وجود علاقة دالة بين ضغوط العمل وبين حالة الارتباط بالعمل وأن تأثيرهما مجتمعين ومنفردين على تحسين مستوى الالتزام التنظيمي دال عند مستوى معنوي (١٪) في بعض العلاقات و(٥٪) لعلاقات أخرى كما هو مبين بالجدول رقم (٢١).

كما يتبين وجود تأثير غير مباشر ودال لاتجاهات العاملين نحو Covid-19 إجمالاً ولكل بُعد على حده قدرة الجامعات المصرية على تحسين مستوى الالتزام التنظيمي، حيث تبين أن (٦٩٪) من نسبة التغير في مستوى الالتزام التنظيمي يرجع لاتجاهات العاملين نحو Covid-19، وبذلك يصبح الأثر الناتج عن تأثير اتجاهات العاملين نحو Covid-19 على مستوى الالتزام التنظيمي تأثيراً بكل من ضغوط العمل والارتباط بالعمل كمتغيرين وسيطين ملحوظ وأكبر من تأثير اتجاهات العاملين نحو Covid-19 على مستوى الالتزام التنظيمي بصورة مباشرة بدون تدخل كل من ضغوط العمل وحالة الارتباط بالعمل والذي يبلغ (٥٩٪) بفارق (١٠٪) عن التأثير نتيجة تدخل المتغيرين الوسيطين، وهذا يشير إلى رفض الفرض الخامس، وبذلك يتحقق الهدف الخامس بأن " كل من ضغوط العمل وحالة الارتباط بالعمل تساهم بشكل جوهري في تفعيل العلاقة بين اتجاهات العاملين نحو Covid-19 وتحسين الالتزام التنظيمي بمختلف المستويات الإدارية بالجامعات المصرية".

ويؤكد على ما سبق مؤشرات جودة نموذج تحليل (أموس) والتي تؤكد على صلاحية النموذج وإمكانية الاعتماد على أبعاد اتجاهات العاملين نحو Covid-19 في تفسير التغيرات في مستوى الالتزام التنظيمي في ظل توسط كل من ضغوط العمل وحالة الارتباط بالعمل، ويمكن عرض مؤشرات جودة نموذج تحليل أموس (عيد، ٢٠٢٠) من خلال الجدول رقم (٢٢) التالي:

جدول رقم (٢٢)  
مؤشرات جودة نموذج تحليل المسار لتوسيط كل من ضغوط العمل وحالة الارتباط بالعمل في العلاقة بين اتجاهات العاملين نحو Covid-19 وبين الالتزام التنظيمي

م	اختبار جودة النموذج	قيمة الاختبار	التفسير
١	(G.F.I) The Goodness of Fit Index	٠,٨٩٩ (مؤشر الجودة)	ويستخدم الاختبار كدليل صلاحية المتغيرات المستقلة في تفسير التغيرات في المتغير التابع ويفضل أن تقترب القيمة من الواحد الصحيح.
٢	(RMSEA) The Root Mean square Error of Approximation	٠,٠١٤ (النموذج ذو دلالة معنوية)	يستخدم الاختبار للحكم على مدى معنوية النموذج حيث أنه إذا كان (٠,٠٥) أو أقل دل ذلك على المعنوية أو أن العلاقات الموضحة به جوهرية.
٣	(RMR) The Root Mean Square Residual	٠,٠١٠ (النموذج ذو دلالة معنوية)	كلما صغرت قيمة المؤشر (٠,٠٥) فقل دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر.
٤	(C.F.I) Comparative Fit Index	٠,٨٨٣ (النموذج ذو دلالة معنوية)	تتراوح قيمته بين الصفر والواحد، وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى (الصفر، الواحد) إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

ويتضح للباحث بصورة جلية أن النموذج الوصفي المقترح لدراسة العلاقات بين متغيرات البحث ذات دلالة معنوية ويؤكد على صلاحية الاعتماد على أبعاد اتجاهات العاملين نحو Covid-19 في تفسير التغير في مستوى الالتزام التنظيمي في ظل توسيط كل من ضغوط العمل وحالة الارتباط بالعمل، بما يعطي دلالة بأن النموذج المقترح يعطي نتائج أفضل في ظل المتغيرين الوسيطين. وفيما يتعلق بتحليل العلاقات المتبادلة بين المتغيرات المستقلة بنموذج تحليل المسار (أموس) نبين أن التحليل يفترض أن كل متغير مستقل يؤثر على كافة المتغيرات الفرعية للمتغيرات المستقلة (تأثيراً بينياً)، وللتأكد من وجود علاقة بين المتغيرات الفرعية لاتجاهات العاملين نحو Covid-19 بما يزيد من درجة تأثيرها على ضغوط العمل ومن ثم حالة الارتباط بالعمل ليتحقق الأثر المستهدف قياساً والذي يتمثل في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي سواء تم ذلك بصورة إجمالية أو منفردة، وفيما يلي يتم تناول التأثير المتبادل بين المتغيرات الفرعية لاتجاهات العاملين نحو Covid-19 وذلك من خلال الجدول رقم (٢٣) الآتي:

جدول رقم (٢٣)  
نتائج تحليل المسار (Amos) لدرجة الارتباط المتبادل بين المتغيرات المستقلة

م	العلاقة المتبادلة بين المتغيرات المستقلة	الارتباط المتبادل بين المتغيرات	P. Value
١	اضطراب الوسواس القهري & اضطراب الكرب ما بعد الصدمة النفسية	٠,٨٣	**٠,٠٠٠
٢	اضطراب الوسواس القهري & اضطراب القلق العام	٠,٨١	**٠,٠٠٥
٣	اضطراب الكرب ما بعد الصدمة النفسية & اضطراب القلق العام	٠,٨٠	**٠,٠٠١

\*\* تشير الى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-Test

ويتضح من بيانات الجدول رقم (٢٣) أنه توجد علاقة بينية متبادلة عند مستوى دلالة (١٪) بين أبعاد اتجاهات العاملين نحو Covid-19 بما يزيد من ضغوط العمل بصورة مباشرة، وذات تأثير معنوي مباشر بالارتباط بالعمل وغير مباشر على الارتباط بالعمل تائراً بضغوط العمل، وكان التأثير مباشر ودال بمستوى الالتزام التنظيمي وبشكل غير مباشر نتيجة للأثر على ضغوط العمل ثم الارتباط بالعمل، كما أن هذه العلاقات معنوية عند مستوى (١%) لبعض العلاقات و(٥%) للبعض الآخر بما يزيد من قوة الأثر للنموذج بشكل إجمالي وتمتعه بالصلاحية بشكل تام. ومن ثم يتم رفض الفرض الخامس القائل بأنه "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اتجاهات العاملين بالجامعات المصرية نحو Covid-19 وبين الالتزام التنظيمي في ظل وجود كل من ضغوط العمل الارتباط بالعمل كمتغيرين وسيطين، وبالتالي يتم قبول الفرض البديل للتأكيد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو Covid-19 وبين مستوى الالتزام التنظيمي بالجامعات المصرية في ظل وجود كل من ضغوط العمل الارتباط بالعمل كمتغيرين وسيطين



عاشراً: النتائج والتوصيات. يتناول الباحث في هذا الجانب كل نتيجة على حدة متضمنة توصية ضمن خطة عمل تنفيذية وثيقة الصلة بالنتائج وذلك على النحو التالي:  
أ. نتائج البحث:

١. تبين وجود توافق بين الاتجاهات السلبية نحو Covid-19 وبين نسب ضغوط العمل حيث كان المستوى صاحب الاتجاهات السلبية بدرجة أكبر (الإدارة التنفيذية ٠,٤٥) يعاني من ارتفاع مستوى ضغوط العمل بشكل أكبر (الإدارة التنفيذية ٠,٥٣)، وكان من المتوقع أن يقابل ذلك انخفاض في كل من الارتباط بالعمل والالتزام إلا أن حالة الارتباط بالعمل كانت لديهم أكبر ومتوافقة مع النسب الدالة على الالتزام التنظيمي، وبسؤال الفئات المستهدفة عن سبب ذلك تبين أن ذلك يرجع لطبيعة العمل واختلاف المستوى الإداري حيث تحملت الإدارة التنفيذية العبء الأكبر مما زاد من حالة الارتباط بالعمل والذي نتج عنه زيادة حالة الالتزام التنظيمي ويبين ذلك الجدول رقم (٢٤) التالي:

جدول رقم (٢٤)

العلاقة التكاملية بين متغيرات البحث

مستوى المعنوية	قيمة F	الوصف الإحصائي		الجامعة	المتغير
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
٠,١١٧	٥,٦١	٠,٥٤ ٠,٥٧ ٠,٣٣ ٠,٦٨	٠,٣٧ ٠,٤١ ٠,٤٥ ٠,٤١	الإدارة العليا الإدارة الإشرافية الإدارة التنفيذية إجمالي	اتجاهات العاملين نحو Covid-19
*٠,٠٢٢	٤,٧٧	٠,٥٤ ٠,٧٣ ٠,٨٥ ٠,٦٦	٠,٣١ ٠,٣٩ ٠,٥٣ ٠,٤١	الإدارة العليا الإدارة الإشرافية الإدارة التنفيذية إجمالي	مستوى ضغوط العمل
*٠,٠١٩	٧,٤٤	٠,٦٧ ٠,٥٤ ٠,٥٩ ٠,٦٩	٠,٣١ ٠,١٦ ٠,٣٤ ٠,٢٧	الإدارة العليا الإدارة الإشرافية الإدارة التنفيذية إجمالي	حالة الارتباط بالعمل
**٠,٠٠٠	٧,٣٤	٠,٤٦ ٠,٧٨ ٠,٩١ ٠,٨٦	٠,٣٠ ٠,١٨ ٠,٣٣ ٠,٢٧	الإدارة العليا الإدارة الإشرافية الإدارة التنفيذية إجمالي	مستوى الالتزام التنظيمي

\*\* تشير الى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ف- Test \* تشير الى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ف- Test

٢. وتبين أن الاختلاف حول اتجاهات العاملين نحو Covid-19 إجمالاً غير دالة نظراً لأن الجائحة كانت بمثابة صدمة ووباء مفاجئ لجميع العاملين بالجامعات المصرية، وكان الاختلاف طفيف يفيد بأن الأثر السلبي لدى جميع المستويات الإدارية تقريباً بنفس الدرجة.  
٣. تبين أن الاختلاف حول مستوى ضغوط العمل بصورة إجمالية معنوي وكان العاملون بالإدارة التنفيذية أكثر من تعرض لضغوط العمل (٥٣٪) بدرجة أكبر من الإدارة الإشرافية (٣٩٪) وأقلهم

- الإدارة العليا (٣١٪)، وارتفاعها بشكل ملحوظ لدى العاملين بمستوى الإدارة التنفيذية يعتبر مقبول نظراً لتحملهم العبء الأكبر في تلك المرحلة من جائحة كورونا.
٤. وتبين أن الإدارة الإشرافية هم أكثر من يعاني من صراع الدور يليه كل من الإدارة العليا وأقلهم منسوبي الإدارة التنفيذية، بينما كانت الإدارة العليا أكثر من تعرض لغموض الدور في تلك الفترة نظراً لضبابية الموقف في ظل الجائحة يليه الإدارة الإشرافية وأقلهم فئة الإدارة التنفيذية الذين ينفذون المهام التي تكليفهم بها، وبذلك كان عبء العمل أكبر لدى الإدارة العليا على حساب كل من الإدارة الإشرافية يليها الإدارة التنفيذية، وأمكنا القول بأن غموض الدور يؤدي لزيادة عبء العمل.
٥. واتضح أن الإدارة العليا وصلوا لوعي تام بجميع نواحي بيئة العمل المادية بدرجة أعلى من غيرهم واتسم منسوبي الإدارة التنفيذية بقبول طبيعة البيئة الحالية ومتغيرات بيئة العمل المادية على حالته فرحاً بانتسابهم للجامعة انتهاءً بمنسوبي الإدارة الإشرافية الذين بدأوا يفكرون في تغيير بيئة العمل ويحاولون النقل لعمل آخر بعد فترة من قبول الوضع على حالته، وتم ترجمة ذلك في ارتفاع درجة الميل للإبداع بغرض تحقيق فرص التقدم الوظيفي وفيها تبين أن الإدارة الإشرافية الذين يرغبون في الترقى لمناصب ميلهم أعلى بدرجة أعلى من غيرهم على حساب كل من الإدارة العليا الذين استقرت أمورهم في مكانة متميزة واستقر قبولهم للوضع الحالي انتهاءً بمنسوبي الإدارة التنفيذية الذين مازالوا يبدأون مسيرة عملهم المهني مع قبول الوضع الحالي لحين إتاحة الفرصة لوصولهم لمكانة وظيفية أعلى.
٦. وبذلك يتبين وجود اختلاف دال بين العاملين بالجامعات المصرية باختلاف مستوياتهم الإدارية من حيث مستوى ضغوط العمل بصورة إجمالية ولكل بُعد على حده.
٧. وفيما يتعلق بحالة الارتباط بالعمل كان العاملون بالإدارة التنفيذية هم الأكثر ارتباطاً بالعمل (٣٤٪) في حين بلغ (٣١٪)، (١٦٪)، ترتيباً لكل من الإدارة العليا والإدارة الإشرافية، وهذا يشير للانخفاض النسبي في حالة الارتباط بالعمل بصفة عامة ولكافة المستويات الإدارية رغم ارتفاع حالة الارتباط بالعمل بشكل ملحوظ لدى العاملين بمستوى الإدارة العليا نظراً لوصولهم لمستوى إداري يدعوهم للتمسك بوظائفهم والحفاظ عليها بما يبرر ارتفاع نسبة ارتباطهم بالعمل، وتبين أن العاملين بمستوى الإدارة التنفيذية يتمسكون بوظائفهم ويميلون للارتباط بالعمل بدرجة أكثر من غيرهم الذين قضوا وقت في العمل وانتقلوا لمستوى الإدارة الإشرافية، كما تبين أن العاملين في مستوى الإدارة الإشرافية يميلون للتحويل لعمل آخر أو السفر أو الإعارة لأسباب عديدة تخرج عن نطاق هذا البحث ولكنها كانت المبرر الحقيقي لانخفاض درجة ارتباطهم بالعمل دون غيرهم، وخلص الباحث إلى أن الإدارة التنفيذية أكثر الفئات تقاني وإخلاص يليهم الإدارة الإشرافية وكان أقلهم تقاني وإخلاص العاملين بالإدارة العليا، وكان العاملون في الإدارة التنفيذية أكثر الفئات من حيث الحماس والحيوية يليهم العاملون في الإدارة العليا وأقلهم كان منسوبي الإدارة الإشرافية، وتلاحظ أن العاملين بالإدارة التنفيذية يميلون بصورة إرادية أو مُجبرين على الانهماك والانغماس في العمل يليهم منسوبي الإدارة العليا وكان أقلهم مستوى الإدارة الإشرافية.
٨. وبذلك يتبين وجود اختلاف دال بين العاملين بالجامعات المصرية باختلاف مستوياتهم الإدارية من حيث حالة الارتباط بالعمل بصورة إجمالية ولكل بُعد على حده.

٩. وتبين أن العاملين بالإدارة التنفيذية كانوا أكثر الفئات التزاماً بالعمل (٣٣٪) في حين بلغ (٣٠٪)، (١٨٪)، ترتيباً لكل من الإدارة العليا والإدارة الإشرافية، وهذا يشير للانخفاض النسبي في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المستويات الإدارية الثلاث بصفة عامة في فترة الجائحة، وبتفسير ذلك تبين ارتفاع الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمستوى الإدارة التنفيذية نظراً لطبيعة عملهم وتحملهم لكثير من الأعباء الفنية التي لا يصلح معها سوى الالتزام التنظيمي الإرادي أو الإجماع، وتحملهم لعبء كبير من العمل في فترة الجائحة، كما تبين أن الالتزام لدى الإدارة العليا يلي ذلك في درجة التوافر نظراً لأقدميتهم التي تدعوهم للارتباط بالعمل والميل للالتزام الإرادي والتفكير في الحرص على بقاء واستمر العمل وتقديم الخدمات التعليمية، كما تبين أن ضعف الارتباط بالعمل لدى العاملين بالإدارة الإشرافية أدى لانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

١٠. وتبين أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الإدارة التنفيذية كان أكثر يليه الإدارة العليا وأقلهم منسوبي الإدارة الإشرافية، وتبين أن الإدارة الإشرافية كان لديهم التزام عاطفي/ وجداني بدرجة أكبر من الإدارة العليا وأقلهم كان التزام الإدارة التنفيذية، وفيما يتعلق بالالتزام الاستمراري/ البقائي كان منسوبي الإدارة التنفيذية أعلى المستويات التزاماً يليهم الإدارة العليا ثم الإدارة الإشرافية، وأخيراً كان الالتزام المعياري/ الأخلاقي بدرجة أكبر لدى الإدارة العليا يليهم الإدارة الإشرافية وأقلهم كان منسوبي الإدارة التنفيذية.

١١. وبذلك يتبين وجود اختلاف دال بين العاملين بالجامعات المصرية باختلاف مستوياتهم الإدارية من حيث مستوى الالتزام التنظيمي لديهم " بصورة إجمالية ولكل بُعد على حده..

١٢. اتضح صلاحية الاعتماد على بناء اتجاهات إيجابية نحو Covid-19 في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تقليل ضغوط العمل وتحسين الارتباط بالعمل كمتغيرين وسيطين مرحليين. تبلغ نسبة التغير في مستوى الارتباط بالعمل نسبةً لتوسيط العلاقة ضغوط العمل (٣٤٪) في حين كانت نسبة التغير في مستوى الالتزام التنظيمي نسبةً لتوسيط العلاقة بين ضغوط العمل والارتباط بالعمل (٥٣٪).

١٣. يمكن تفسير (٦٩٪) من نسبة التغير في مستوى الالتزام التنظيمي نظراً لوجود تأثير غير مباشر ودال لاتجاهات العاملين نحو Covid-19 تائراً بكل من ضغوط العمل والارتباط بالعمل كمتغيرين وسيطين ملحوظ، وهي أكبر من تأثير اتجاهات العاملين نحو Covid-19 على مستوى الالتزام التنظيمي بصورة مباشرة بدون تدخل كل من ضغوط العمل وحالة الارتباط بالعمل والذي يبلغ (٥٩٪) بفارق (١٠٪) عن التأثير نتيجة تدخل المتغيرين الوسيطين.

١٤. توجد علاقة بينية متبادلة بين أبعاد اتجاهات العاملين نحو Covid-19 بما يزيد من تأثيرها سلباً أو إيجاباً حسب القيمة والاتجاه على ضغوط العمل ومن ثم حالة الارتباط بالعمل ليتحقق الأثر المستهدف قياسه والذي يتمثل في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي سواء تم ذلك بصورة إجمالية أو منفردة.

١٥. تبين أن (٥٤٪) من الضغوط التي يعاني منها العاملين بالجامعات المصرية بمختلف مستوياتهم الإدارية ومسمياتهم الوظيفية مصدرها اتجاهاتهم السلبية نحو Covid-19، كما أمكن تفسير (٥٥،٠) من التغير في حالة الارتباط بالعمل وفق التغير في اتجاهات العاملين نحو Covid-19 بصورة مباشرة وفق طبيعة تلك الاتجاهات عما إذا كانت إيجابية أو سلبية، في حين كانت القدرة التفسيرية لتأثير Covid-19 على الالتزام التنظيمي بصورة مباشرة (٥٩،٠)، بما يفيد بأن التأثير السلبي لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات المصرية كان أكبر على الالتزام التنظيمي يليه التأثير على الارتباط بالعمل، وأخيراً التأثير على ضغوط العمل.

١٦. ويفيد الواقع بأن ضغوط العمل تؤثر على حالة الارتباط بالعمل بما يعادل (٠,٣٤) وكانت الارتباط عكسي بما يدل على أن الحرص على زيادة معدل الارتباط بالعمل يحتاج إلى الاهتمام بمصادر ضغوط العمل وكانت في تلك الفترة مصدرها الاتجاهات السلبية نحو Covid-19 بما يعادل (٠,٥٤).

١٧. كما أنه يمكن التحكم بصورة مطلقة في (٠,٥٣) من حالة الالتزام التنظيمي من خلال الاهتمام بأسباب زيادة حالة الارتباط بالعمل، وتبين أن الارتباط بينهما طردي بما يجعل متخذي القرارات يميلون أكثر لزيادة مبررات وأسباب ارتباط العاملين بالعمل رغبة في زيادة حالة الالتزام التنظيمي.

١٨. تبين أن الارتباط بالعمل يتأثر بالاتجاهات السلبية للعاملين نحو Covid-19 من خلال تأثير هذه الاتجاهات السلبية على زيادة ضغوط العمل - مع مراعاة أن الارتباط في هذه الحالة كان عكسياً - وأن هذه النسبة بصورة مطلقة بلغت (٠,٥٩) بما يفيد بأنها ذات أهمية كبيرة للغاية.

١٩. تبين أن اضطراب الوسواس القهري يؤثر على الالتزام التنظيمي بصورة مباشرة بدرجة أكبر من (٠,٣٦) وبلغ تأثيره على ضغوط العمل (٠,٣٣) وكان تأثيره أقل (٠,٢٠) على الارتباط بالعمل.

٢٠. اختلفت قدرة اضطراب الكرب ما بعد الصدمة النفسية على تفسير التغير في المتغيرين الوسيطين والمتغير التابع، فكان التأثير المطلق (٠,٢٩) على الالتزام التنظيمي، و(٠,٢١) على ضغوط العمل بينما كانت (٠,١٦) فقط على الارتباط بالعمل وكان التأثير على الارتباط والالتزام في هذه الحالة عكسياً وكان طردياً في علاقته بضغوط العمل.

٢١. كانت قدرة اضطراب القلق العام على تفسير التغير في كل من ضغوط العمل (٠,١٨)، والارتباط بالعمل (٠,٢١)، والالتزام التنظيمي (٠,٢٢)، ولكن كانت أقل من قدرة أبعاد المتغيرين الآخرين في تفسير التغير في كل من ضغوط العمل والارتباط والالتزام التنظيمي بشكل عام وأكثرهم قدرة كان اضطراب الوسواس القهري، مع مراعاة أن التأثير على الارتباط والالتزام في هذه الحالة عكسياً وكان طردياً في علاقته بضغوط العمل.

٢٢. اتضح أن توسيط ضغوط العمل زاد من القدرة التفسيرية المطلقة لاتجاهات العاملين نحو Covid-19 على الارتباط بالعمل من (٠,٥٥) إلى (٠,٥٩) في حين زادت القدرة التفسيرية المطلقة لتوسيط كل من ضغوط العمل والارتباط بالعمل في العلاقة بين Covid-19 والالتزام بالعمل من (٠,٥٩) إلى (٠,٦٩) بما يبين بأن القدرة التفسيرية تزيد في ظل المتغيرين الوسيطين وتتوافق هذه النتيجة مع ما خلص إليه اختبار سوبل (Sobel Test).

## ب. توصيات البحث:

ويقترح الباحث أن تلك النتائج يمكن أن تثمر مجموعة من التوصيات في شكل خطة عمل تنفيذية تتمثل أبعادها في محتويات الجدول رقم (٢٥) التالي:

جدول رقم (٢٥)  
الخطة التنفيذية لتوصيات البحث

م	التوصية	حالة التنفيذ		جهة التنفيذ	متطلبات التنفيذ وإجراءات التنفيذ
		مؤقت	مستمر		
١	توعية العاملين بالأزمة الحالية بما يساهم في تخفيض الاتجاهات السلبية نحو الجائحة وتحقيق التعايش الآمن مع تطور تلك الجائحة وتبعاتها للحد من القلق العام الذي يؤدي إلي الشعور بالوسواس القهري والحرص علي الحد من الاضطرابات والشعور بالكرب نتيجة آثار الأزمات التي تعتبر جائحة كورونا من بينها	√	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا من خلال مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة.</li> <li>مراكز الإرشاد النفسي بكليات التربية والآداب والمخصصة في علم نفس السلوك</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم برامج توعية وفهم للأزمة وكيفية التعامل معها لكل من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات.</li> <li>إعداد كوادر تدريب يتسمون بالإيجابية ليجيدوا التعامل مع العاملين الذين يعانون من الآثار السلبية للجائحة.</li> <li>تجهيز محتوى للدعم النفسي للعاملين بالجامعات.</li> <li>تنفيذ الدورات التدريبية التي تساعد على فهم الأزمة واستيعابها وكيفية التعامل معها.</li> </ul>
٢	تفعيل وحدة إدارة الأزمات بكل جامعة لتقوم برصد الواقع الحالي والمتوقع وإعداد سيناريوهات جاهزة للتعامل مع الأزمات المستجدة أو التطور في كل أزمة يتعرض لها العاملون بالجامعة، مع الاهتمام بشرح طبيعة كل أزمة بما يقلل من الآثار السلبية الناتجة عن المفاجئة وبما يساهم في الحد من ضبابية الموقف في ظل الأزمات	√		<ul style="list-style-type: none"> <li>وحدة إدارة الأزمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تفعيل دور وحدة إدارة الأزمات والعمل على دراسة كل أزمة وتبعاتها للاستفادة منها مستقبلاً.</li> <li>دراسة كل أزمة حالية أو متوقع الحدوث، وتقديم تقرير دوري عنها واقتراح طرق لكيفية تجنبها وسبل التعامل معها للحد من آثارها السلبية</li> </ul>
٣	اهتمام ادارة الجامعة بتوزيع عبء العمل على أكثر من فئة بما يحقق فاعلية التعامل والتصدي للجائحة	√	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة الجامعة بالتنسيق مع أمين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تفعيل بطاقة الوصف الوظيفي للعاملين بالجامعات بما يحقق التوازن في توزيع العمل</li> </ul>

م	التوصية	متطلبات التنفيذ وإجراءات التنفيذ	جهة التنفيذ	حالة التنفيذ		معايير الأداء	معايير الإنجاز
				مؤقت	مستمر		
	وعدم تجاهل الأثر على فئة دون أخرى وخاصة الإدارة التنفيذية باعتبارهم سواعد مهمه في تنفيذ مهام الجامعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>توزيع المهام بين العاملين وفق القدرات والخبرات، وتقسيم العمل على الإدارات المختلفة بالجامعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عام الجامعة ومديري العموم</li> <li>إدارة الموارد البشرية</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>بالجامعة بمختلف فئاتهم.</li> <li>تحقيق التوازن بين حجم مهام العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المستويات الإدارية بما لا يزيد عن ٢٠٪</li> <li>زيادة مستوى رضا العاملين عن عبء العمل بما لا يقل عن ٢٠٪ سنوياً</li> </ul>
٤	توجيه اهتمام عمداء الكليات والمديرين في مختلف المستويات بتحسين بيئة العمل المادية بما يساهم في الحد من معدل دوران العمل أو الميل والرغبة في ترك العمل أو السفر للعمل بالخارج بما يؤثر علي جودة أداء الخدمة التعليمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>التحسين المستمر لبيئة العمل المادية</li> <li>توفير الدعم النفسي والمادي للعاملين بالجامعات.</li> <li>زيادة الحوافز المادية والمعنوية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رئيس الجامعة ونوابه وعمداء الكليات</li> <li>مديري العموم</li> <li>إدارة الموارد البشرية</li> </ul>	√		<ul style="list-style-type: none"> <li>برامج تحسين بيئة الأداء الإداري.</li> <li>مسابقات مناخ العمل وأحسن نظام بيئي</li> <li>برامج المزايا والمكافآت المالية والمعنوية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>انخفاض معدل دوران العاملين بالجامعة بنسبة ٢٠٪ سنوياً</li> <li>مسابقة سنوية لأفضل قسم علمي وإدارة مهنية</li> <li>تحسن مستوى الرضا عن المزايا بما لا يقل عن ٢٠٪ سنوياً</li> </ul>
٥	تحقيق الشفافية في خريطة المسار الوظيفي وبيان فرص التقدم الوظيفي بما يدعم الميل للإبداع والابتكار دعماً لتقدم الجامعات في مختلف القطاعات وتحسين التصنيف الدولي	<ul style="list-style-type: none"> <li>توضيح أساليب الترقى ورسم خريطة السلم الوظيفي، وتقديم الدعم لذو الخبرات والمهارات من العاملين بالجامعة</li> <li>تقديم الترقيات وفقاً للمستوي الوظيفي ووفق الخبرات العملية والعلمية، واتاحة الفرصة بالتساوي بين العاملين بالجامعات وأعضاء هيئة التدريس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قطاع الدراسات العليا والبحوث.</li> <li>إدارة الموارد البشرية.</li> <li>مركز الابتكار بالجامعة</li> </ul>	√		<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين جودة البحث العلمي.</li> <li>تحسين جودة المسار المهني.</li> <li>تحسن مناخ العمل.</li> <li>تقديم المكافآت للمبدعين والمتميزين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دخول مصر في التصنيف الدولي للجامعات</li> <li>تحسن رضا العاملين عن المسار المهني بما لا يقل عن ٧٥٪</li> <li>زيادة حالات الميل للإبداع والابتكار لدي العاملين بنسبة ٢٥٪</li> <li>نتيجة الشعور بالتقدير</li> </ul>
٦	تصميم فعاليات وأنشطة تحد من ضغوط العمل الوظيفية تحقيقاً للصحة المهنية لجميع العاملين	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم برامج ترفيهية واحتفالات وندوات تثقيفية للعاملين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>العلاقات العامة.</li> <li>إدارة الموارد البشرية</li> </ul>	√		<ul style="list-style-type: none"> <li>إقامة حفل في كل مناسبة وطنية أو عامه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقليل حدة ضغوط العمل بنسبة ٥٠٪</li> </ul>

م	التوصية	متطلبات التنفيذ وإجراءات التنفيذ	جهة التنفيذ	حالة التنفيذ		معايير الأداء	معايير الإنجاز
				مؤقت	مستمر		
	بالجامعات المصرية باختلاف فئاتهم الوظيفية	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاهتمام بالجانب الاجتماعي ومشاركة العاملين في حياتهم الشخصية</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>حفلات تكريم للعاملين بعد تقديم عمل هام أو انجاز مشروع بالجامعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التوازن في عبء العمل بنسبة لا تقل عن ٧٥٪</li> </ul>
٧	محاولة دراسة أسباب ومبررات حالة الارتباط بالعمل وما إذا كانت إرادية لظروف خاصة أو أسباب ترتبط ببيئة العمل ومستوي الضغوط التنظيمية أو الإيجار على الانهماك والانغماس في العمل.	<ul style="list-style-type: none"> <li>تفعيل الدور النفسي لشؤون العاملين.</li> <li>مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات</li> <li>تنمية روح الاندماج الإرادي في العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة الموارد البشرية</li> <li>جميع فئات الإدارة بالجامعة</li> <li>تنمية الإيجابية والعمل الإرادي</li> </ul>	√	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاجتماعات الدورية لاستماع مقترحات العاملين وتحقيق الجدية في نظر شكاوى العاملين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسن حالة الارتباط الإرادي بالعمل بنسبة لا تقل عن ٨٠٪ وذلك من خلال حالة الحماس وزيادة درجة الإخلاص وانغماس العاملين طواعية في مهام العمل.</li> </ul>
٨	الحرص على تحقيق كل ما يدعو لزيادة الالتزام التنظيمي وخاصة الالتزام الإرادي والذي تكون نتائجه جلية في تحسين جودة الخدمة التعليمية، فنتيجة الرغبة الإرادية هي تحمل مزيد من الأعباء والعمل والحرص على البقاء والاستمرار في العمل خاصة وأن العميل بالجامعة طالب يقدم بعد تخرجه خدمات للمجتمع في جميع قطاعاته	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم الدعم النفسي والمادي للمديرين على القيام بتحمل أعباء العمل</li> <li>تنمية الشعور بالانتماء للإدارة والارتباط النفسي</li> <li>تمكين العاملين بالجامعة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتقديم تكريم على الإنجازات التي يحققها العاملين وبناء قيمة للعمل لديهم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رئيس الجامعة ونوابه وعمداء الكليات</li> <li>مديري العموم</li> <li>إدارة الموارد البشرية</li> <li>إدارة العلاقات العامة</li> </ul>	√	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>المشاركة في اتخاذ القرارات</li> <li>مكافأة جهود العاملين.</li> <li>حفلات تكريم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسن مستوى الالتزام التنظيمي بما يعادل ٢٥٪ سنوياً</li> <li>التحسين المستمر لجودة الخدمة بما لا يقل عن ٢٥٪ سنوياً.</li> <li>حفلة واحدة سنوياً لتكريم المتميزين</li> </ul>
٩	تحقيق التوازن في حالة الالتزام التنظيمي بين جميع فئات العمل بالجامعة حيث أن طبيعة العمل بالجامعة تراكمية تتطلب أن يكون مستوي مخرجات كل مستوي إداري ولمختلف الفئات بنفس مستوي مخرجات المستويات	<ul style="list-style-type: none"> <li>التوازن بين جميع المستويات الإدارية بالجامعة</li> <li>تقديم الدعم لكافة المستويات والإدارات والاهتمام بتطوير التكنولوجيا المستخدمة</li> <li>غرس روح التكامل بين مهام وأعمال المستويات الإدارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رئيس الجامعة ونوابه وعمداء الكليات</li> <li>رؤساء الأقسام العلمية وأعضائها.</li> <li>رؤساء الأقسام الإدارية</li> </ul>	√		<ul style="list-style-type: none"> <li>المراجعة المستمرة لطاقة الوصف الوظيفي</li> <li>العمل بأحدث مستوى تكنولوجي وتأهيل العاملين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتفاع جودة الإنجازات التراكمية بالجامعة بنسبة لا تقل عن ٥٠٪ في أول عامين، و ١٠٪ لكل عام تالي</li> </ul>

م	التوصية	متطلبات التنفيذ وإجراءات التنفيذ	جهة التنفيذ	حالة التنفيذ		معايير الأداء	معايير الإنجاز
				مؤقت	مستمر		
	الإدارية الأخرى مراعاة إلى أن مخرجات كل فئة تمثل مدخلات للمستوي الإداري الأعلى أو الأقل.					وفق احتياجات كل مستوي إداري	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتفاع مستوي جودة الخدمة المقدمة نتيجة المهارات والخبرات المكتسبة بنسبة لا تقل عن ٢٥٪ سنوياً</li> </ul>
١٠	يجب على المسؤولين بالجامعات المصرية الاهتمام بصورة مطلقة بمستوي الالتزام التنظيمي والاهتمام بكافة الأنشطة والفاعليات التي تزيد من حالات الارتباط بالعمل والحد من كافة مصادر ضغوط العمل وذلك تحقيقاً للاستقرار في الجامعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم برامج موجهة للحد من الضغوط والتي تركز على الحد من صراع الدور من خلال الحد من غموض الدور وتحقيق التوازن بين عبء العمل للمستويات الإدارية.</li> <li>الاهتمام ببيئة العمل المادية لدعم مبادرات الابداع، وعرض فرص التقدم الوظيفي والبرامج والمشاريع التي تزيد من الارتباط بالعمل لما لكليهما من تأثير واضح علي تحسين مستوى الالتزام التنظيمي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رئيس الجامعة ونوابه وعمداء الكليات</li> <li>مديري العموم</li> <li>إدارة الموارد البشرية</li> <li>مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين</li> </ul>	√		<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ برامج تنموية بكل مستوى إداري للتحسين على العمل الجماعي والإخلاص في العمل وبث روح الولاء للعمل والانتماء</li> <li>تنفيذ ورش عمل تساعد على تحقيق التعاون بين العاملين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين مستوي الالتزام الإداري لدي منسوبي الجامعات بنسبة لا تقل عن ٢٠٪ سنوياً</li> <li>تحسين مستوى الارتباط بالعمل بالجامعة لدي العاملين من خلال الشعور بالانتماء الإداري لبيئة العمل بنسبة لا تقل عن ٢٠٪ سنوياً</li> </ul>

**حادي عشر: توصيات بحوث ودراسات مستقبلية:** يقترح الباحث الاستفادة من القيام بهذا البحث عدد من الدراسات والبحوث المستقبلية والتي منها:

١. تأثير الالتزام التنظيمي على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات المصري.
٢. محددات جودة التنظيم الإداري وتأثيره على تحسين حالة الارتباط بالعمل.
٣. فاعلية وحدة إدارة الأزمات بالجامعات المصرية وتأثيرها على تحسين مستوى الالتزام التنظيمي.
٤. تأثير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة مناخ العمل وبين جودة الخدمة التعليمية.
٥. دور التوجه الريادي في العلاقة بين فاعلية مناخ العمل وتحسين حالة الارتباط بالعمل.
٦. تأثير التوازن في عبء العمل على العلاقة بين جودة المسار الوظيفي وفاعلية الأداء المؤسسي للجامعات المصرية.



## المراجع

١. أبو سنينه، منال سليمان محمود، (٢٠١٧). الضغوط الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية. رسالة ماجستير. جامعة القدس.
٢. أحمد، رأفت (٢٠٢٠) فاعلية العلاج المعرفي بالقبول والالتزام في تحسين مفهوم الذات وخفض أعراض اضطراب الوسواس القهري، دراسة أكاديمية بمسشفى المواساة بدمشق، مجلة جامعة حماة، المجلد (٣)، العدد (١٧).
٣. الحربي، حمدان بن محمد دخيل الله، (٢٠٢١). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية. العدد (٤٩)، ص ٢٠٦-٢٤٣.
٤. الرشيد، علي ضبيان، (٢٠١٩). الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض.، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٣٩)، العدد (٣).
٥. الزبيدي، مشعل بن عبيد بن إبراهيم، (٢٠٢١). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. مجلة القراءة والمعرفة. ص ٣٣٣-٣٦٠.
٦. الصقير، عبد المحسن محمد- عبد الله، (٢٠٢١). الارتباط الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى قادة المدارس في منطقة القصيم. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا بسوهاج. المجلد (٦)، العدد (٦).
٧. العتيبي، سعد بن مرزوق، (٢٠١٨). التمكين النفسي وعلاقته بكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى العاملين في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض. المجلة العربية للإدارة. المجلد (٣٨)، العدد (٤).
٨. العشري، محمد حسن محمد، (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الارتباط بالعمل: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. المجلد (١١)، العدد (٣)، الجزء الأول.
٩. العقيد، مرزوق، (٢٠١٩) شعور العاملين بالمطاعم السياحية بالالتزام التنظيمي وأثره في ضغوط العمل بمدينة عمان. مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، عمان.
١٠. العقيد، مرزوق، (٢٠٢٠) الثقافة التنظيمية وأثرها في ضغوط العمل -دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم بمدينة عمان. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد (٢٦)، العدد (٢).
١١. العمري، محمد بن سعيد، السهلي، عبيد سعود، (٢٠٢٠) أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية. عدد (٣٩).
١٢. المنسي، محمد عبد العزيز، (٢٠١٨). أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على الارتباط الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي: دراسة تطبيقية على هيئة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. جامعة الإسكندرية- كلية التجارة. المجلد (٥٥)، العدد (٢).
١٣. المواجهة، حمادة على حماد، (٢٠٢٠). العلاقة بين الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية وتحقيق أهداف التنمية البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، مج، ١٤، ص ٢٥٣: ٢٧٨.
١٤. النفر اوي، أحمد عبد السلام رجب، (٢٠٢٠). توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. المجلد (٥٠)، العدد (٤).
١٥. النقيب، مؤيد عبد الكريم شاكر، (٢٠١٢). العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بمحافظة الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق. مجلد (٤)، عدد (٩)، ص ١٤٧: ١٦٧.
١٦. جمال الدين، هناء محمد جلال، (٢٠١٩). ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية. مجلة كلية التربية بينها. العدد (١١٨).
١٧. جودة، شاهندا عادل أحمد، (٢٠١٧). فاعلية برنامج قائم على المساندة الاجتماعية لخفض الفلق العام المصحوب ببعض الاضطرابات النفسجسمية لطلبة الثانوية العامة. مجلة كلية التربية- جامعة بورسعيد. العدد (٢٢).
١٨. خروفة، رغد محمد. عبودي، صفاء إدريس (٢٠٢٠)، دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من آثار الضغوط الوظيفية دراسة حالة في شركة الحريري للبناء والمقاولات، المجلة العربية للإدارة، ٤٠، (٣)، ١٩٩: ٢١٢.

١٩. داود، عبد العزيز (٢٠١٥). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر. المجلد (١)، العدد (٣٩)، ١٩٧-٢٧٤.
٢٠. رضوان، طارق رضوان محمد، (٢٠١٨). الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية. مجلة التجارة والتمويل. جامعة طنطا- كلية التجارة. العدد (٣).
٢١. سعيد، هديل كاظم. شعلان، عدي حسين (٢٠١٨) دور ضغوط العمل في إدارة الذات دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٠ (٢٢).
٢٢. عبد الجبار، مني حيدر، (٢٠٢١). المصادر التنظيمية للاحتراق ومحددات أداء العمل في ظل جائحة covid-19، دراسة ميدانية لعينة من العاملين في هيئات الحماية الاجتماعية في العراق، مجلة الجامعة العراقية، العدد (٤٩).
٢٣. عبد الوهاب، بلواضح، (٢٠١٩). الضغوط المهنية لدى الممرضات العاملات بالمناوبة الليلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوسعادة. رسالة دكتوراة. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
٢٤. عز الدين، إبراهيم، (٢٠١٦). تأثير ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة.
٢٥. عشري، تامر إبراهيم السيد، (٢٠٢٠). رأس المال النفسي الإيجابي كوسيط بين المتعة في مكان العمل والارتباط الوظيفي: بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. المجلد (٥٠)، العدد (٤).
٢٦. محمد، أميرة أحمد عبد الحفيظ، (٢٠١٧). تأثير اضطراب كرب ما بعد الصدمة على بعض الاضطرابات النفسية لدى سكان مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. المجلد (٢٥)، العدد (٤).
٢٧. مرزوق، عبد العزيز علي، (٢٠١٣). نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ. مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا- كلية التجارة. العدد (٣).
٢٨. منظمة الصحة العالمية، تم الاطلاع على الرابط ٢٥ يونيو ٢٠٢١ - <https://www.who.int/ar/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
٢٩. محمد، طمار & الفضيل، رتيمة. (٢٠٢١). دور الثقافة التنظيمية في إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا. تنمية الموارد البشرية، ١٢ (١)، ٣٥٤-٣٧٨.
٣٠. البراشدية، حفيظة سليمان. (٢٠٢١). ريادة الأعمال الرقمية ظل جائحة كورونا (كوفيد ١٩): الفرص والتحديات. Journal of Information Studies & Technology (JIS&T), 2021(1), 5.
٣١. السيسى، أريج حمزة محمود & المغاسي، مها حمود (٢٠٢٠)، واقع استخدام نظام إدارة الأزمات في مدارس المملكة العربية السعودية في ظل مواجهة كوفيد "١٩ COVID-1". المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ٥١، ٨٨-١٢٩.
٣٢. العريفان، امثال أحمد. (٢٠٢١). إدارة الأزمة التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية في ظل جائحة (Covid-19) من وجهة نظر العاملين فيها: تصوّر مقترح. مجلة كلية التربية (أسبوط)، ٣٧ (٣)، ٢٠٢-٢٣٦.
٣٣. شهرزاد، أدمام. كشوط، عبدالرفيق. (٢٠٢٠). عالم ما بعد "كوفيد ١٩": الدولة والعولمة: دراسة تحليلية للتحديات والفرص، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، ٤ (٦)، ١١٢-١٢٤.
٣٤. علي، محمد السيد أبو الفتوح. (٢٠٢١). العوامل المؤثرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في مواجهة فيروس كورونا وأثارها على الحد من نقشي الفيروس. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٢ (١)، ٢٥٥-٣٠٧.
٣٥. قنشوبة، عبدالرحمان. (٢٠٢١)، أزمة كوفيد ١٩: الحاجة إلي الاعلام العلمي. مجلة العلوم الإنسانية، ٢١ (١)، ٨٢٤-٨٤٠.
٣٦. عمارة، أميره (٢٠٢١) تأثير جائحة كورونا على البطالة في مصر، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد الثاني والعشرون، المجلد الرابع.

37. Adeoti, M. O., Shamsudin, F. M., & Mohammad, A. M. (2020). Opportunity, job pressure and deviant workplace behaviour: does neutralisation mediate the relationship? A study

- of faculty members in public universities in Nigeria. *European Journal of Management and Business Economics*.
38. Agyemang, C. B., & Ofei, S. B. (2013), Employee work engagement and organizational commitment: A comparative study of private and public sector organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(4), 20-33.
  39. Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International journal of business*, 19(2), 192.
  40. 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.
  41. Amri, A., Ramadhi & Ramdani, Z. (2021). Effect of organization commitment, work motivation, and work discipline on employee performance (case study: pt. pln (persero) p3b Sumatera upt Padang). *International Journal of Educational Management and Innovation*, 2(1), 88-99.
  42. Aziz, H. M., Othman, B. J., Gardi, B., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Ali, B. J., Anwar, G. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment And Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54–66
  43. Bhattacharya, A., & Ray, T. (2021). Precarious work, job stress, and health-related quality of life. *American Journal of Industrial Medicine*, 64(4), 310-319.
  44. Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
  45. Dawley, D. D., Stephens, R. D., & Stephens, D. B. (2005). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfillment. *Journal of vocational Behavior*, 67(3), 511-525.
  46. Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2015). Linking person-job fit to job stress: The mediating effect of perceived person-organization fit. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 369-376.
  47. Filimonau, V., Derqui, B., & Matute, J. (2020). The COVID-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102659.
  48. He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2021). How high-performance HR practices and LMX affect employee engagement and creativity in hospitality. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 1096348021996800.
  49. Ivancevich, J. M., & Ganster, D. C. (2014). *Job stress: From theory to suggestion*. Routledge.
  50. Kuriakose, M. A. (2020). A literatyre review on the influence of perceived organizational support on organizational commitment among millennials in it industry. *Studies in Indian Place Names*, 40(40), 2214-2218.
  51. Liu, Y., Aunguroch, Y., Gunawan, J., & Zeng, D. (2021). Job Stress, Psychological Capital, Perceived Social Support, and Occupational Burnout Among Hospital Nurses. *Journal of Nursing Scholarship*.
  52. Naderi Anari, N. (2012). Teachers: emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of workplace Learning*, 24(4), 256-269.

53. Öngel, Elif (2014). Bilgi ekonomisinde işle bütünleşme ve örgütsel bağlılık: İstanbul İli vakıf üniversitesinde bir çalışma: The relationship between employee engagement and organizational commitment in knowledge economy: a study in a foundation university in İstanbul.
54. Ramlah, S., Sudiro, A., & Juwita, H. A. J. (2021). The influence of compensation and job stress on turnover intention through mediation of job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(4), 117-127.
55. Ramlawati, R., Trisnawati, E., Yasin, N., & Kurniawaty, K. (2021). External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, 11(2), 511-518.
56. Seley, Hans (1982) <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5915631/>
57. Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: the mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), 2294.
58. Raza, A., Farrukh, M., Iqbal, M. K., Farhan, M., & Wu, Y. (2021). Corporate social responsibility and employees' voluntary pro-environmental behavior: The role of organizational pride and employee engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1104-1116.
59. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Test manual for the Utrecht work engagement scale. Unpublished manuscript, Utrecht University, Netherlands.
60. Sloan, D., Buckham, R., & Lee, Y. (2017). Exploring differentiation of self and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*.
61. Yang, S. Y., CHEN, S. C., LEE, L., & LIU, Y. S. (2021). Employee Stress, Job Satisfaction, and Job Performance: A Comparison between High-technology and Traditional Industry in Taiwan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 605-618.
62. Shahin, M., & Moustafa, M. (2021). The Reality of Distance Social Work Education in the Arab World during Coronavirus (COVID-19) Pandemic. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*, ٢٤(٣), ١٥-٤٤.