

العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً: الدور الوسيط لعدم أمانهم الوظيفي والمُعدل ليقظتهم الذهنية

هاني محمد جلال عبد الشكور \*

### الملخص

يُعتبر قطاع المطاعم من أبرز القطاعات تضرراً من انتشار فيروس كورونا COVID-19. واعتماداً على نظرية المحافظة على الموارد Conservation of Resources Theory. تهدف هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بالمطاعم من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 وبين استنزافهم عاطفياً. وكذلك بحث دور عدم أمانهم الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً ويقظتهم الذهنية بوصفها متغيراً مُعدلاً في تلك العلاقة. وتوصلت الدراسة من خلال قائمة استبيان تم توزيعها على 242 مفردة من موظفي الخطوط الأمامية العاملين بمطاعم مدينة المنصورة. ومن خلال استخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares (PLS) لنمذجة المعادلات البنائية Structural Equation Modeling (SEM) بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي Smart PLS 3.0. إلي وجود تأثير معنوي إيجابي لخوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا على استنزافهم عاطفياً. وكذلك معنوية التأثير المباشر الإيجابي لشعورهم بعدم الأمان الوظيفي على استنزافهم عاطفياً. كما كان لشعور موظفي الخطوط الأمامية بعدم الأمان الوظيفي دور الوساطة في العلاقة بين خوفهم من الإصابة بفيروس كورونا واستنزافهم عاطفياً. وأخيراً تُعدل اليقظة الذهنية لموظفي الخطوط الأمامية من قوة التأثير الإيجابي لخوفهم من الإصابة بفيروس كورونا على عدم أمانهم الوظيفي. بينما لم يكن لها دور مُعدّل فيما يتعلق بإستنزافهم العاطفي. وقد تم مناقشة أهم المساهمات النظرية والتطبيقية المترتبة على تلك النتائج.

**الكلمات المفتاحية:** الخوف من COVID-19؛ الاستنزاف العاطفي؛ عدم الأمان الوظيفي؛ اليقظة الذهنية؛ موظفي الخطوط الأمامية في المطاعم.

\* مدرس بقسم إدارة الأعمال – المعهد العالي للعلوم الإدارية بالمنزلة

## 1. تمهيد

ينتقل الفيروس الذي يسبب مرض كورونا COVID-19 بشكل رئيسي عن طريق القطرات التي يفرزها الشخص المصاب بالعدوى عندما يسعل أو يعطس أو يتنفس. ووزن هذه القطرات أثقل من أن يسمح لها بالبقاء معلقة في الهواء، فهي سرعان ما تسقط على الأرض أو الأسطح. ويمكن أن تصاب بالعدوى عن طريق التنفس إذا كنت قريباً من شخص مصاب بالفيروس أو لامست سطحاً ملوثاً ثم لمست عينيك أو أنفك أو فمك (World Health Organization [WHO], 2020a). ومع ارتفاع معدلات الإصابة والوفيات نسبياً (Baud et al., 2020) أعلنت منظمة الصحة العالمية أن فيروس كورونا COVID-19 أصبح وباءً في 11 مارس 2020 (WHO, 2020b).

ويُعد قطاع المطاعم، من أبرز القطاعات المتضررة من تفشي فيروس كورونا COVID-19 لتعرضها للغلق الكامل منذ منتصف مارس وحتى الأسبوع الأخير من يونيو، وهي من القطاعات كثيفة العمالة حيث يشتغل بها نحو 700 ألف عامل وفق الأرقام الرسمية بما يمثل 5% من إجمالي عدد العاملين بالمنشآت في حين يقدر عدد العاملين بها وفق تقديرات غير رسمية بنحو 2 مليون عامل أي ثلاثة أضعاف الرقم الرسمي المعلن، وهو ما يرجع بشكل أساسي لطبيعة القطاع الذي يغلب عليه الطابع غير الرسمي وتشكل المؤهلات المتوسطة النسبة الأكبر من إجمالي الحالة التعليمية للعاملين بالقطاع بواقع 62%، ويتركز معظم هذا القطاع في المنشآت الصغيرة والتقليدية بنسبة 97% من حجم المنشآت (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2020).

ولقد أثرت العديد من قرارات أصحاب المطاعم في ظل جائحة فيروس كورونا COVID-19 - مثل تسريح العمالة أو تقليل رواتبهم أو إعطائهم أجازة - علي مستقبلهم الوظيفي. ويُعرف (To et al., 2020) عدم الأمان الوظيفي بخوف الفرد من فقدان الوظيفة وأن يصبح عاطلاً عن العمل. ويعتبر شعور الموظفين بعدم الأمان الوظيفي مصدراً رئيساً للضغط في بيئة العمل. حيث يؤرق حياة الكثير من الموظفين ويسبب العديد من النتائج السلبية المترتبة عليه مثل انخفاض الصحة النفسية في بيئة العمل (Yu et al., 2021; Griep et al., 2020; Bentzen et al., 2020)، والارتباط بالعمل (Schumacher et al., 2018) وازدياد الشعور بالاستنزاف العاطفي (Fitta et al., 2020). ويعاني موظفي الخطوط الأمامية بالمطاعم من ضغوط متزايدة في ظل تفشي جائحة فيروس كورونا. بسبب الخوف الذي يمتلكهم من أن يكونوا قد أصيبوا بالفيروس نتيجة التفاعلات المتكررة مع العملاء وجها لوجه (Choi et al., 2014; Han et al., 2016). وبطبيعة الحال يشعر الفرد بالقلق

من الإصابة بفيروس كورونا نتيجة ارتفاع معدلات الإصابة واحتمال انتقال العدوى وارتفاع معدل الوفيات (Ahorsu et al., 2020; Soraci et al., 2020; Satici et al., 2020). وعلى وجه الخصوص يزداد معدل خوف موظفي الخطوط الأمامية بقطاع المطاعم بسبب اتصالهم المباشر والمتكرر بالعملاء والذي من المحتمل أن يكونوا مصابين بالفيروس (Choi et al., 2014).

نتيجة لما سبق، فإنه ليس من الواضح ما إذا كان خوف موظفي الخطوط الأمامية من الإصابة بفيروس كورونا (Fear of COVID-19 (FC يؤثر على استنزافهم العاطفي (Emotional Exhaustion (EE وشعورهم بعدم الأمان الوظيفي (Job Insecurity (JI). هذا وبالإضافة إلى ما إذا كانت الموارد الشخصية مثل اليقظة الذهنية للموظفين (Employees' Mindfulness (EM) يمكن أن تخفف من ضغوط بيئة العمل. وبالتالي لا توجد رؤية كاملة حول الدور المُعدل لليقظة الذهنية لموظفي الخطوط الأمامية في التقليل من شعورهم بعدم الأمان الوظيفي واستنزافهم عاطفياً في ظل جائحة فيروس كورونا COVID-19. وعلى الرغم من تنوع الدراسات الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة - إلا أنها لم تلاقى الاهتمام الكافي من جانب الباحثين في بيئة العمل العربية بشكل عام- والمصرية بشكل خاص - حيث نجد أن الدراسات العربية في هذا المجال قليلة نسبياً إذا ما قورنت بالدراسات الأجنبية.

وبناءً على ما تقدم؛ يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 وبين استنزافهم عاطفياً في ظل عدم أمانهم الوظيفي بوصفه متغيراً بسيطاً ويقظتهم الذهنية بوصفها متغيراً معدلاً في تلك العلاقة.

وفيما يلي مراجعة للأدبيات السابقة وفروض الدراسة والنموذج المقترح، ومشكلة الدراسة، وأهدافها وأهميتها، يلي ذلك عرض منهجية الدراسة، ثم مناقشة النتائج، يلي ذلك عرض المساهمات النظرية والتوصيات التطبيقية لنتائج الدراسة، وأخيراً حدود الدراسة وتوجهاتها البحثية المستقبلية.

## 2. مراجعة الأدبيات السابقة وفروض الدراسة والنموذج المقترح

يعرض الباحث فيما يلي مراجعة للأدبيات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة. والذي يمكن من خلالها تطوير الفروض وبناء نموذج الدراسة في ضوء العلاقة بين هذه المتغيرات، وذلك علي النحو الآتي:

### 1/2 العلاقة بين الخوف من الإصابة بـ COVID-19 والاستنزاف العاطفي

العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً: الدور الوسيط لعدم أمانهم الوظيفي والمعدل ليقظتهم الذهنية

يري (Antoniadou & Crowder, 2021) أن كثير من الوظائف تتطلب قدراً كبيراً من الإدارة العاطفية في بيئة العمل للحفاظ على الفرق بين ما يشعر به الفرد وما يظهره للآخرين. ويُعرف (Bhumika, 2020) الاستنزاف العاطفي بأنه رد فعل سلبي للأفراد ناتج عن عدم قدرتهم على التكيف مع ضغوط العمل مما يؤثر في أدائهم للمهام الموكلة إليهم وسلوكياتهم نحو العمل من جهة وأنفسهم والآخرين من جهة أخرى. ويُعرفه (محمود، وعبد الحميد، 2019) بأنه الحالة التي يشعر معها الأفراد بإنخفاض القدرة على العمل ونضوب الموارد العاطفية المصاحبة بالإحساس بالتعب والكآبة والتوتر. ويشير (عويس، 2019) إلي أن الاستنزاف العاطفي يُعد أحد النتائج الأكثر حدوثاً للعمل العاطفي. والسمة الجوهرية للاحتراق، ويتجلى بوضوح من خلال الإرهاق البدني، ونضوب الشعور النفسي والعاطفي.

وظهر COVID-19 لأول مرة في مدينة ووهان في 12 ديسمبر 2019، وبعد فترة انتشر في جميع أنحاء العالم (Satici et al., 2020). وقد أدى تفشي الفيروس مع الإجراءات الاحترازية المطبقة، إلى حالات من الخوف. ويشير الخوف Fear إلى الحالة العاطفية السيئة التي تحدث للأفراد بسبب التهديد المدرك (De Hoog et al., 20008). ويدمر الخوف من الإصابة بفيروس من قدرة الأفراد على التفكير بشكل طبيعي (Pakpour & Griffiths, 2020). ويؤدي إلى مشاكل نفسية مثل القلق والاكتئاب (Soraci et al., 2020)، وتؤكد نتائج دراسة (Labrague & De los Santos, 2020). علي أن الخوف من الإصابة بفيروس كورونا يقلل من الرضا الوظيفي للممرضات ويؤدي إلى مستوى أعلى من نوايا التغيير التنظيمي والمهني بسبب المتطلبات النفسية والعاطفية المفرطة الناتجة عن التفاعل المباشر والمتكرر مع المرضى بحكم وظيفتهم. ويرجع ذلك إلى أن القطاع الصحي من أكثر القطاعات تضرراً من تفشي فيروس كورونا. نتيجة لما سبق؛ فإنه ليس من الواضح ما إذا كان خوف موظفي الخطوط الأمامية بالمطاعم من الإصابة بفيروس كورونا يؤثر سلبي على استنزافهم العاطفي. حيث يواجه موظفي الخطوط الأمامية بالمطاعم نضوب الشعور النفسي والعاطفي، ويُتوقع منهم دائماً إدارة عواطفهم كجزء من واجباتهم الأساسية (Hülshager et al., 2013) مما يتسبب في شعورهم بالاحتراق الوظيفي. ويشير (Adams & Mastracci, 2020) إلى أن الاحتراق يتكون من ثلاثة أجزاء هما: الاستنزاف العاطفي، واختلال الهوية، وانخفاض إدراك الإنجازات الشخصية. ويُعد الاستنزاف العاطفي السمة الأساسية للاحتراق (Schaufeli & Taris, 2005). وهو نتيجة لمتطلبات العمل غير المتناسبة والضغوط الشخصية المزمدة الذي تتسبب في معاناة الأفراد نفسياً وجسدياً (Said & Tanova, 2021). وبشكل عام؛ تشير العديد من الدراسات السابقة في صناعة الضيافة إلي أن الاستنزاف العاطفي يؤدي إلي نتائج سلبية على مستوى الأفراد وكذلك المنظمات،

مثل انخفاض الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي. وزيادة معدل نوايا ترك العمل (Rathi & Lee, 2016; Anasori et al., 2020).

وتساعد نظرية المحافظة على الموارد COR في فهم العلاقة بين خوف موظفي المطاعم في الخطوط الأمامية من الإصابة بفيروس كورونا والاستنزاف العاطفي. ووفقاً لهذه النظرية فإن الأفراد لديهم الدافع الفطري والمكتسب للحصول على الموارد والاحتفاظ بها وحمايتها لأهميتها وقيمتها في التفاعل الاجتماعي (Hobfoll, 1989). وتشير الموارد إلى الخصائص الشخصية أو الأشياء التي يقدرها الفرد أو التي تعمل كوسيلة لتحقيق هذه الأشياء". وأثناء الوباء، قد يحتاج موظفي الخطوط الأمامية إلى استثمار كل من الموارد المادية والنفسية للتعامل مع خوفهم من الإصابة بالفيروس، مما يؤدي إلى فقدان الموارد لمواجهة ضغوط العمل. ويشير (Rathi & Lee, 2016) إلى أن فقدان الموارد يسبب الاستنزاف العاطفي للأفراد قد يروا أنهم لم يعد لديهم الموارد الكافية للتعامل مع الضغوط.

وبناءً على ما تقدم؛ قد يؤدي خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 إلى استنزافهم عاطفياً. ومن ثم يمكن صياغة الفرض الأول على النحو الآتي: "من المتوقع أن يؤثر خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 تأثيراً معنوياً طردياً في استنزافهم عاطفياً".

## 2/2 العلاقة بين الخوف من الإصابة بـ COVID-19 وعدم الأمان الوظيفي

تسبب وباء كورونا المستجد في كوارث بشرية واقتصادية وصحية غير مسبوقة. وتشير دراسة (Frone 2018) إلى أن الموظفين الذين يعملون خلال فترات الركود الاقتصادي قد يعانون من عدم الأمان الوظيفي بسبب انخفاض الرواتب وساعات العمل، وضعف الصحة البدنية والعقلية، والإجازات الطويلة والظروف الصعبة. ويُعرف عدم الأمان الوظيفي بالخوف من فقدان الوظيفة (Budría & Milgram, 2020). وهناك اتفاق عام على أن عدم الأمان الوظيفي يمثل ضغوط وظيفية تثير مشاكل نفسية وجسدية وردود فعل ومواقف سلبية متعلقة بالوظيفة والاكتماب والضعف النفسي والاختلال الوظيفي (Leka & Jain, 2010; Probst, 2008; Thompson et al., 2017). وكثيراً ما تُستخدم نظرية خرق العقد النفسي Psychological Contract Theory لفهم الأسباب المحتملة لشعور الموظفين بعدم الأمان الوظيفي (Keim et al., 2014). ويحدث خرق العقد النفسي عندما يدرك الموظفون أن منظماتهم غير قادرة عن الوفاء بالالتزامات الواقعة عليها بموجب هذا العقد (Said et al., 2021). والتي تتضمن أجوراً ومزايا عادلة للموظفين تقلل من عدم أمانهم الوظيفي من خلال تزويدهم بإحساس السيطرة على مهام وظيفتهم (Li et al., 2021). والعوامل التي قد تهدد إحساس الموظفين بالسيطرة ستكون

العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً: الدور الوسيط لعدم أمانهم الوظيفي والمعدل ليقظتهم الذهنية

بمثابة مقدمات لعدم الأمان الوظيفي. وتشمل هذه العوامل الخصائص الشخصية للأفراد مثل مركز التحكم الخارجي، والعاطفة السلبية (Pienaar & De Witte, 2016)، وغموض الدور، وصراع الدور (Chan, 2021; Kaya & Karatepe, 2020). كذلك، أظهرت العوامل التنظيمية مثل انخفاض مستوى الاتصال التنظيمي (Keim et al., 2014) القدرة على التنبؤ بعدم الأمان الوظيفي للموظفين. وتؤكد دراسة (Baert et al., 2020). وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأزمة فيروس كورونا COVID-19 على التوظيف. وأن 21.1% من المشاركين في الدراسة أكدوا على خوفهم من فقدان وظائفهم. كما أن 51.9% يعتقدون أن إعلانات الوظائف المستقبلية ستتأثر سلباً. ونظرًا للانتشار السريع لفيروس كورونا واستنادًا إلى توصيات المنظمات الصحية للتعامل مع هذا الوباء، واتخاذ حكومات البلاد إجراءات احترازية، وإغلاق المؤسسات غير الأساسية مثل تعليق حركة الطيران وإغلاق المدارس والمحلات جزئياً وحظر المواصلات خلال ساعات الليل للتخفيف من انتشار الفيروس. بما في ذلك فرض البقاء في المنازل (Wilson et al., 2020). أدت الإجراءات الاحترازية إلى ارتفاع معدل البطالة بمقدار 1.9 في المئة. وسجل عدد المتعطلين عن العمل مليونين و574 ألف بنسبة 9.6 في المئة من إجمالي قوة العمل (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، أغسطس 2020). مما تسبب في شعور الموظفين بعدم الأمان الوظيفي (Spurk & Straub, 2020). وبالإضافة إلى أن الأفراد في الحالات الاقتصادية المستقبلية غير المؤكدة، في الأوبئة، مثل فيروس كورونا يعانون من مخاوف بشأن قدرتهم المالية. وقد يكون لدى الموظفين مخاوف من فيروس كورونا لأن العقد الذي بينهم وبين صاحب العمل لا يتضمن الالتزام في أوقات انتشار الأوبئة. وقد يؤدي ذلك إلى عدم الاستقرار المالي وفقدان الوظيفة، مما يزيد من حدة إدراكهم لعدم الأمان الوظيفي أثناء الأزمات. لذا يتوقع الباحث وجود تأثير لخوف موظفي الخطوط الأمامية في المطاعم من الإصابة بفيروس كورونا على مستوى شعورهم بعدم الأمان الوظيفي. ومن ثم فإنه يمكن صياغة الفرض الثاني على النحو الآتي: "من المتوقع أن يؤثر خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 تأثيراً معنوياً طردياً على شعورهم بعدم الأمان الوظيفي".

### 2/3 العلاقة بين عدم الأمان الوظيفي والاستنزاف العاطفي

يؤكد (Nauman et al., 2020) أن عدم شعور الموظف بالأمان الوظيفي يتسبب في انخفاض إنتاجيته والقلق النفسي مما يؤدي إلى تراجع أدائه. وتشير نتائج الدراسات السابقة إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي لعدم الأمان الوظيفي على الاستنزاف العاطفي (Li et al., 2010; Van den Broeck et al., 2010; Jalali et al., 2020). كما يشير (Li et al., 2010) إلى أن عدم الأمان الوظيفي يُعد مصدر من مصادر ضغوط العمل وله تأثير ضار

على الاستنزاف العاطفي للأفراد، وهو ظاهرة ضغط نموذجية. تتسبب في عدم انتماء الموظفين إلى منظماتهم وشعورهم بعدم الأمان الوظيفي. كما أن الموظفون الذين لا يشعرون بالأمان الوظيفي غالباً ما يصابون بمشاكل صحية (Giunchi et al., 2016). ويشير كل من (Kanfer & Kantrowitz, 2002) إلى أن الاستنزاف العاطفي قد يكون مناسب عند الحاجة إلى إدارة المشاعر السلبية والتحكم فيها للتركيز على مهام العمل والتفاعل بشكل فعال مع الموظفين الآخرين.

ويشير (Li et al., 2010) إلى أن ارتفاع مستوى عدم الأمان الوظيفي يؤدي إلى المزيد من المشاعر السلبية التي تحتاج إلى إدارتها من قبل الموظف لإظهار المشاعر المناسبة المطلوبة في مكان العمل. بالإضافة إلى إن فكرة المحافظة على الموارد مبنية على أن فقدان الموارد يؤدي إلى مزيد من الخسائر (Hobfoll, 2001). وبشكل أكثر تحديداً، يمثل عدم الأمان الوظيفي تهديداً للموارد الحالية، مما يؤدي إلى مزيد من الخسارة، مثل انخفاض رفاهية الموظف. ونتيجة لما سبق؛ يمكن صياغة الفرض الثالث على النحو الآتي: "من المتوقع أن يؤثر شعور موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة بعدم الأمان الوظيفي تأثيراً معنوياً طردياً علي استنزافهم العاطفي".

#### 2/4 الدور الوسيط لعدم الأمان الوظيفي

تشير نتائج الدراسات السابقة إلى أن شعور الموظفين بعدم الأمان الوظيفي يترتب عليه كثير من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي، والرفاهية النفسية، وارتفاع نوايا ترك العمل (Charkhabi, 2018 ; Darvishmotevali & Ali, 2020; Bedemariam & Ramos, 2021). ووفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد قد يصاب الأفراد بالاستنزاف العاطفي عندما يدركون تهديداً بفقدان مواردهم وليس لديهم مكاسب كافية من الموارد (Hobfoll, 1989). نظراً لأن فقدان الوظيفة يؤدي إلى نتائج سلبية مثل الاكتئاب (Mandal et al., 2011)، فإن شعور موظفي الخطوط الأمامية بعدم الأمان الوظيفي أثناء جائحة كورونا قد يكون بمثابة تهديد محتمل لفقدان مواردهم ويزيد من استنزافهم العاطفي. كما تشير نتائج دراسة (Ismail, 2015) أن عدم الأمان الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى فقدان الموارد، والشعور بالاستنزاف، والاحترق، وانخفاض مستوى رفاهية الموظف. ويظهر الموظفون المهتدون بفقدان وظائفهم مستويات أعلى من المشاعر السلبية مثل الضغوط والاستنزاف مقارنة بنظرانهم الذين لا يواجهون المخاطر (Kerse et al., 2018; Smit et al., 2016). وكذلك تشير نتائج دراسات (Piccoli and De Witte, 2015; Zhang et al., 2020) إلى وجود علاقة إيجابية بين شعور الموظف بعدم الأمان الوظيفي وبين استنزافه عاطفياً. علاوة على ذلك، قد يتسبب خوف موظفي الخطوط الأمامية من الإصابة بفيروس كورونا في شعورهم بعدم الأمان الوظيفي بسبب مخاطر العدوى المحتملة والتوقعات الاقتصادية المستقبلية غير المؤكدة التي قد تؤدي إلى

العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً: الدور الوسيط لعدم أمانهم الوظيفي والمعدل ليقظتهم الذهنية

الإجازة أو التسريح. وقد يسعى الموظفون نحو بذل المزيد من الجهد الإضافي للحفاظ على مناصبهم الحالية. والذي قد يترتب عليه مشاعر نفسية وسلوكية وعاطفية سلبية تزيد من استنزافهم العاطفي. ومن ثم تتوقع الدراسة الحالية أن خوف موظفي الخطوط الأمامية من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 له تأثير غير مباشر على استنزافهم عاطفياً بسبب شعورهم بعدم الأمان الوظيفي. لذا يمكن صياغة **الفرض الرابع** على النحو الآتي: "من المتوقع أن يؤثر توسيط عدم الأمان الوظيفي تأثيراً معنوياً طردياً في العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً".

## 2/5 الدور المُعدل لليقظة الذهنية للموظفين

يؤكد (Kumar et al., 2021) علي أن اليقظة الذهنية للموظفين تعزز وتزيد من تنظيم الذات للانتباه كأحد مكونات اليقظة الذهنية. تُشير اليقظة الذهنية إلي حالة من الوعي والانتباه الذي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من تحليل الأحداث والمواقف المحيطة به. (Eby et al., 2020). وتؤكد نتائج العديد من الدراسات السابقة إلي أن اليقظة الذهنية أداة يترتب عليها العديد من النتائج الإيجابية والتي من أهمها تقليل الضغوط التي يعاني منها معظم الموظفين الذين يتفاعلون مع العملاء وجهاً لوجه (Warrier et al., 2021)، والقلق الوظيفي (Brendel et al., 2016) والاكنتاب التنظيمي (Butterfield et al., 2017)، واستعداد الموظفين للتغيير أثناء جائحة فيروس كورونا (Roemer et al., 2021). وتوصلت دراسة (Blanuša et al., 2021) إلي أن خوف الموظفين من الإصابة بفيروس كورونا وعدم الشعور بالأمان الوظيفي يزيد من الضغوط الوظيفية. ووفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد. تُعد اليقظة الذهنية أحد أهم الأدوات المستخدمة للتعامل مع هذه الضغوط. حيث تعزز اليقظة الذهنية من مرونة الأفراد وتساعدهم على تخفيف الآثار السلبية للخوف. فعندما يخاف الموظفون من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 يشعرون بالقلق بشأن احتمال فقدانهم للوظيفة. ويصبحون غارقين في هذه الأفكار التي تستهلكهم. أما الذين يستطيعون البقاء في الحاضر وتجربة عواطفهم عند حدوثها هم أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط. فعندما يتم الاقتراب من الخوف والتعامل معه بانتباه، يصبح أقل رعباً مما يساعد الأفراد على اكتساب المرونة للشعور بالأمان أثناء الضغوط.

وتشير نتائج دراسة (Roemer et al., 2021) إلي أن اليقظة الذهنية للموظفين تقلل من شعورهم بعدم الأمان الوظيفي. لذلك، نفترض أن اليقظة الذهنية للموظفين تلعب دوراً معدلاً في العلاقة بين خوفهم من الإصابة بفيروس كورونا وعدم أمانهم الوظيفي. ومن ثم يمكن صياغة **الفرض الخامس** على النحو الآتي: من المتوقع أن تُعدل اليقظة الذهنية لموظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة العلاقة الإيجابية بين خوفهم من



الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 وعدم أمانهم الوظيفي. مثل هذه العلاقة تصبح ضعيفة علي الموظفين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من اليقظة الذهنية مقارنة بالموظفين ذو المستوى المنخفض من اليقظة.

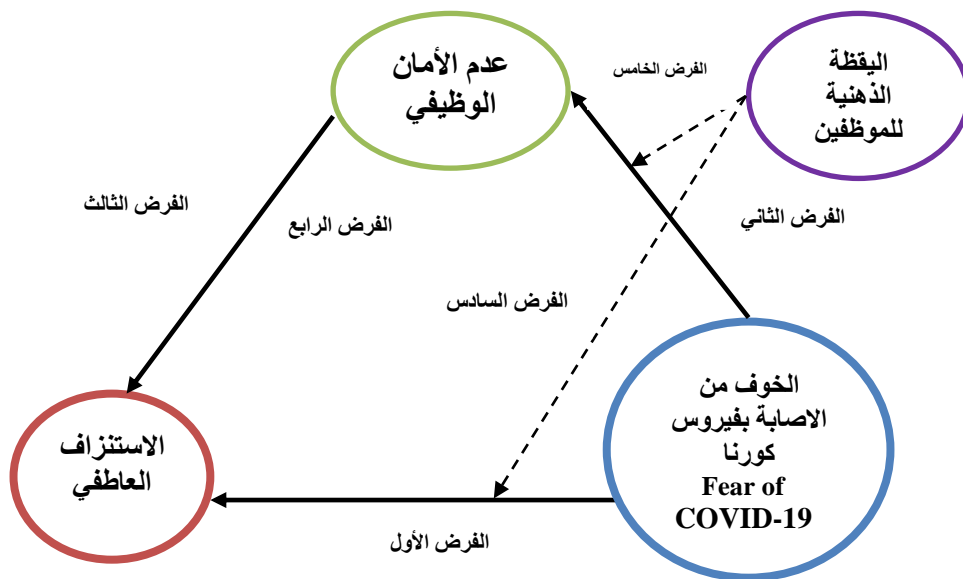
ووفقاً لنظرية المحافظة على الموارد فالأفراد يسعون إلى الاحتفاظ بمواردهم الحالية واكتساب موارد جديدة تُضيف قيمة (Hobfoll et al., 2018)، وتشمل الموارد كل من الموارد الرئيسية مثل: السيارة، وأدوات العمل، والموارد الحالية مثل: التوظيف، والتثبيت في العمل، والأقدمية، والموارد الشخصية مثل المهارات الأساسية والسمات الشخصية مثل الكفاءة الذاتية والتفاؤل، وموارد الطاقة مثل: الانتماء، والمعرفة والأموال. ويُنظر إلى اليقظة على أنها موارد شخصي يعزز من الأداء النفسي، ويقلل من التوتر والتفكير المتكرر، ويساعد على تحويل الانتباه من المخاوف الداخلية وإنجاز المهام بشكل أفضل (Glomb et al., 2011).

وتوصلت نتائج دراسة (May et al., 2020) إلي أن اليقظة تساعد علي التقليل من المشاعر والأفكار السلبية التي قد يتعرض لها الفرد، والتخلص من السلوك المدمر وتعزيز السلوك المنظم ذاتياً، وتساعدهم على التعامل مع الأفكار والأحداث بالطريقة التي هم عليها دون الحكم عليها بشكل حاسم، بالإضافة إلى الحماية من الحالة المزاجية السلبية (Johnson, 2009). علاوة على ذلك، توصلت الدراسات السابقة إلي أن اليقظة الذهنية تقلل من الاحتراق الوظيفي (Luken et al., 2016)، والاستنزاف العاطفي للموظفين (Li et al., 2017).

وبناءً على نظرية الحفاظ على الموارد يميل الفرد إلى حماية الموارد القيمة التي تساعد على تحقيق أهدافهم. ويمكن أن تعمل اليقظة كمورد شخصي يخفف من الخوف وضغوط بيئة العمل. كما أنها ضرورية لتخفيف الاستنزاف العاطفي. وتوصلت نتائج دراسة (Belen, 2020) إلي أن خوف الموظفين من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 يرتبط بشكل إيجابي بالقلق والاكتئاب ولكنه يرتبط بشكل سلبي باليقظة الذهنية. ومن الأساس النظري المقترح. يمكن القول بأن اليقظة الذهنية للموظفين يمكن أن تساهم في التخفيف من العلاقة بين خوفهم من الإصابة بفيروس كورونا واستنزافهم عاطفياً. لذا؛ أقتراح صياغة الفرض السادس على النحو الآتي: من المتوقع أن تُعدل اليقظة الذهنية لموظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة العلاقة الإيجابية بين خوفهم من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً. هذه العلاقة تصبح ضعيفة علي الموظفين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من اليقظة الذهنية مقارنة بالموظفين ذو المستوى المنخفض من اليقظة.

العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً: الدور الوسيط لعدم أمانهم الوظيفي والمعدل ليقظتهم الذهنية

يوضح شكل (1) نموذج الدراسة المقترح والتي يتضمن العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية في المطاعم من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم العاطفي. بالإضافة إلى بحث الدور الوسيط لعدم أمانهم الوظيفي. والدور المعدل ليقظتهم الذهنية في تلك العلاقة.



شكل 1 نموذج الدراسة المقترح

### 3. الفجوة البحثية ومشكلة الدراسة

يتناول الباحث مشكلة الدراسة من خلال تسليط الضوء على جانبين هما الجانب الأكاديمي والجانب التطبيقي للوصول إلى الفجوة البحثية، على النحو الآتي:

#### 1/3 الفجوة البحثية من الجانب الأكاديمي

لاستكشاف مدى وجود الفجوة البحثية من الناحية الأكاديمية. قام الباحث بإجراء دراسة مسحية لأهم البحوث السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. والتي أتيج له فرصة الاطلاع عليها، وتوصل إلى وجود بعض الفجوات البحثية تسعى هذه الدراسة لتغطيتها. يمكن تناولها على النحو الآتي:

- (أ) اتجهت الجهود البحثية التي تناولت متغير الخوف من الإصابة بفيروس كورونا إلى التركيز على دراسة طبيعة العلاقة المباشرة بين هذا المتغير والنتائج المترتبة عليه. وقد خلصت تلك الجهود البحثية إلي وجود علاقة إيجابية معنوية مباشرة بين الخوف من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 والضغط النفسية وارتفاع معدل نوايا ترك العمل (Labrague et al., 2020). وعدم الأمان الوظيفي (Blanuša et al., 2020). والاكئاب والقلق الوظيفي (Aguiar-Quintana et al., 2020). وكذلك وجود علاقة سلبية معنوية بين الخوف من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 ورفاهية العاملين (El-Bardan & Lathabhavan., 2021). والرضا الوظيفي (Abd-Ellatif et al., 2021) وبالانتقال لواقع البحوث العربية والمصرية التي أجريت في هذا المجال. تبين أن الجهود البحثية لم تعكس نفس الاهتمام الذي أولته البحوث الأجنبية - على حد علم الباحث- وهو ما يمثل محاولة لسد هذه الفجوة البحثية في بيئتنا العربية.
- (ب) من استقراء الباحث للعديد من الأدبيات السابقة التي تناولت العلاقة بين الخوف من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 ونتائجه. اتضح أن معظم الدراسات توصي بضرورة دراسة دور بعض المتغيرات الوسيطة التداخلية والتفاعلية في تلك العلاقة. وفي هذا الصدد تناولت الدراسة طبيعة التأثير غير المباشر بين الخوف من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 والاستنزاف العاطفي من خلال عدم الأمان الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً، واليقظة الذهنية للموظفين بوصفها متغيراً معدلاً في تلك العلاقة. وفي حدود علم الباحث لا توجد دراسات تناولت العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات مجتمعة، وهو ما يُعد إضافة جديدة تفتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في بيئات وثقافات أخرى.
- (ج) معظم الدراسات السابقة التي تناولت متغير الخوف من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 قد اقتصررت على القطاع الصحي (Fitzpatrick et al., 2020; Akbari et al., 2021)، وبالنظر للدراسات المتعلقة بالخوف من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 في قطاع المطاعم والفنادق فقد كانت قليلة بالمقارنة بالقطاع الصحي (Byrd et al., 2021). واستكمالاً للنقص البحثي المتمثل في مجال التطبيق استهدفت الدراسة الحالية محاولة المساهمة في سد الفجوة البحثية من خلال دراسة العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية في قطاع المطاعم من الإصابة بفيروس كورونا واستنزافهم عاطفياً من خلال توسيط عدم أمانهم الوظيفي وبقظتهم الذهنية.
- (د) على الرغم من تنوع الدراسات الأجنبية التي تناولت متغير اليقظة الذهنية للموظفين ودوره في التخفيف من حدة ضغوط العمل (Chin et al., 2018 ; Janssen et al., 2018)

العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً: الدور الوسيط لعدم أمانهم الوظيفي والمعدل ليقظتهم الذهنية

(al., 2019)، إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين في بيئتنا العربية. وهو ما تركز عليه الدراسة الحالية.

(٥) على الرغم من توصيات الأدبيات السابقة بضرورة تطوير بيئات عمل تتوافر فيها معايير الإدارة العاطفية للحفاظ على الفرق بين ما يشعر به الفرد وما يظهره للآخرين- فإنها لم تتل الحظ الوافر من الدراسة، ومن ثم تأتي تلك الدراسة للمساهمة في دراسة وتحليل الاستنزاف العاطفي والذي يُعد أحد النتائج الأكثر حدوثاً للعمل العاطفي.

### 2/3 الفجوة البحثية من الجانب التطبيقي

نظراً لحدثة تناول متغيرات الدراسة نسبياً في بيئتنا العربية؛ ولمزيد من توضيح معالم مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها. أجرى الباحث دراسة استطلاعية في الفترة من 2021/8/10 إلى 2021/8/16 علي عينة قوامها 45 مفردة من موظفي الخطوط الأمامية العاملين بمطاعم مدينة المنصورة استهدفت التعرف علي طبيعة العلاقة بين خوفهم من الإصابة بفيروس كورونا Covid-19 وبين استنزافهم عاطفياً. بالإضافة إلى معرفة مدى شعورهم بعدم الأمان الوظيفي، وبقظتهم الذهنية في ظل هذه الجائحة، بالإضافة إلي إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية مع البعض منهم، وقد كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية عما يأتي:

(أ) اتفقت آراء موظفي الخطوط الأمامية علي أن خوفهم من الإصابة بفيروس كورونا Covid-19 يمثل حالة عاطفية سبئية تؤثر علي استنزافهم عاطفياً نتيجة عدم قدرتهم على التكيف مع ضغوط العمل مما يؤثر في أدائهم للمهام الموكلة إليهم وسلوكياتهم نحو العمل من جهة وأنفسهم والآخرين.

(ب) شعور موظفي الخطوط الأمامية بالمطاعم بعدم الأمان الوظيفي أثناء جائحة Covid-19 قد يكون بمثابة تهديد محتمل لفقدان مواردهم ويزيد من استنزافهم العاطفي. حيث يُعد عدم الأمان الوظيفي مصدر من مصادر ضغوط العمل والتي له تأثير خطير وضار على استنزافهم عاطفياً.

(ج) تتفق آراء موظفي الخطوط الأمامية على أن خوفهم من الإصابة بفيروس كورونا قد يتسبب في شعورهم بعدم الأمان الوظيفي بسبب مخاطر العدوى المحتملة والتوقعات الاقتصادية المستقبلية غير المؤكدة التي قد تؤدي إلى الإجازة أو التسريح. وقد يسعى الموظفون نحو بذل المزيد من الجهد الإضافي للحفاظ على مناصبهم الحالية. والذي قد يترتب عليه مشاعر نفسية وسلوكية وعاطفية سلبية تزيد من استنزافهم العاطفي.

(د) يؤكد موظفي الخطوط الأمامية أن يقظتهم الذهنية أداه من الأدوات التي يترتب عليها نتائج الإيجابية. من أهمها تقليل الضغوط التي يعانون منها نتيجة التفاعلات والتعاملات المتكررة مع العملاء وجها لوجه.

وفي ضوء نتائج الفجوة من الجانب الأكاديمي والتطبيقي. يمكن القول بأن مشكلة الدراسة تكمن في وجود فجوة في الإنتاج الفكري المتعلق بدراسة متغيرات الدراسة. فعلى حد علم الباحث؛ لم تتناول أية دراسة عربية العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 وبين استنزافهم عاطفياً من خلال شعورهم بعدم الأمان الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً، ويقظتهم الذهنية بوصفها متغيراً معدلاً في تلك العلاقة. ومن ثم يمكن ترجمة مشكلة الدراسة إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة تتضمن هذه التساؤلات ما يأتي:

(أ) إلى أي مدى يؤثر خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 على استنزافهم عاطفياً؟

(ب) إلى أي مدى يؤثر خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا على شعورهم بعدم الأمان الوظيفي؟

(ج) إلى أي مدى يؤثر شعور موظفي الخطوط الأمامية في المطاعم بعدم الأمان الوظيفي على استنزافهم عاطفياً؟

(د) هل يوجد تأثير معنوي مباشر لخوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 على استنزافهم عاطفياً من خلال توسيط شعورهم بعدم الأمان الوظيفي؟

(هـ) هل يوجد دور معدل لليقظة الذهنية لموظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة على العلاقة بين خوفهم من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 وكل من شعورهم بعدم الأمان الوظيفي، واستنزافهم عاطفياً؟

#### 4. أهداف الدراسة

تسعي هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا واستنزافهم العاطفي. مع تناول عدم أمانهم الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً. ويقظتهم الذهنية بوصفها متغيراً معدلاً في العلاقة. ومن ثم تتلخص أهداف الدراسة الحالية في الآتي:

العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً: الدور الوسيط لعدم أمانهم الوظيفي والمعدل ليقظتهم الذهنية

- (أ) التعرف علي طبيعة العلاقة المباشرة بين موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الاصابة بفيروس كورونا واستنزافهم عاطفياً.
- (ب) الكشف عن طبيعة العلاقة المباشرة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الاصابة بفيروس كورونا COVID-19 وبين شعورهم بعدم الأمان الوظيفي.
- (ج) بحث طبيعة العلاقة المباشرة بين شعور موظفي الخطوط الأمامية في المطاعم بعدم الأمان الوظيفي واستنزافهم عاطفياً.
- (د) الكشف عن طبيعة العلاقة غير المباشرة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من فيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم العاطفي بتوسيط عدم أمانهم الوظيفي.
- (هـ) التعرف علي طبيعة الدور المعدل لليقظة الذهنية للموظفين علي العلاقة بين خوفهم من الاصابة بفيروس كورونا COVID-19 وكل من شعورهم بعدم الأمان الوظيفي، واستنزافهم عاطفياً.

## 5. أهمية الدراسة

يمكن توضيح أهمية الدراسة العلمية والتطبيقية على النحو الآتي:

### 1/5 الأهمية العلمية.

تتمثل أهمية الدراسة الحالية من الناحية العلمية في تغطية جانب من النقص الذي تعاني منه المكتبة العربية في مجال الدراسات والبحوث العربية التي تناولت خوف موظفي الخطوط الأمامية من الاصابة بفيروس كورونا COVID-19 وعلاقته باستنزافهم عاطفياً وعدم أمانهم الوظيفي ويقظتهم الذهنية، والتي لاقت اهتماماً بحثياً موسعاً في الدول الأجنبية ولم تحظى بنفس القدر من الاهتمام في الدول العربية. بما قد يساهم في استكمال الجهد العلمي. وإلقاء الضوء علي بعض المجالات البحثية الجديرة بالدراسة. ومن ثم يمكن توضيح الأهمية العلمية في النقاط التالية:

- (أ) تتبع أهمية الدراسة الحالية من تناولها لمجموعة من المتغيرات الحديثة نسبياً في أدبيات إدارة الموارد البشرية وتتمثل في خوف موظفي الخطوط الأمامية من الاصابة بفيروس كورونا واستنزافهم عاطفياً وعدم أمانهم الوظيفي ويقظتهم الذهنية، فلم تتناول أية دراسة عربية حتى الآن- في حدود علم الباحث- هذه المتغيرات بالدراسة والتحليل في نموذج واحد، ومن ثم فإن هذه الدراسة تمثل محاولة من

الباحث لتأصيل هذه المتغيرات والتعرف على دورها في الإبقاء على العاملين والمحافظة على رفاهيتهم العاطفية والتي تُعد تحدياً كبيراً لإدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا COVID-19.

(ب) على الرغم من أهمية العمل العاطفي كمحدد لنجاح أعمال المنظمات، إلا أنه تم إجراء القليل من الأبحاث حول مسبباته. وتأتي أهمية تلك الدراسة من خلال مساهمتها في سد هذه الفجوة البحثية من خلال التعرف على العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية من الإصابة بفيروس كورونا واستنزافهم عاطفياً. حيث يُعد الاستنزاف العاطفي أحد العوامل الحرجة في تشكيل وتكوين السلوك التنظيمي والاجتماعي والنفسي للأفراد داخل المنظمات.

(ج) يشير كل من (Satici et al. 2020; Belen et al., 2020) إلي ضرورة إدخال بعض المتغيرات الوسيطة في العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19. وما يترتب عليه من نتائج، لما لها من دور في تفسير هذه العلاقة. كما أنه لم يتم دراستها بالشكل الكافي في سياق قطاع المطاعم، وهو ما يمثل مجالاً ثرياً للدراسة.

(د) يؤكد كل من (Millroth & Frey, 2021; Deniz, 2021) إلي أن العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية من الإصابة بفيروس كورونا. وما يترتب عليه من نتائج لا تزال تحتاج إلي المزيد من البحث والتقصي. كما يشير (Lin et al., 2020) إلي أنه مازال هناك نقص في الدراسات التطبيقية المتعلقة بدراسة العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية من الإصابة بفيروس كورونا وما يترتب عليه من نتائج تتعلق بسلوكياتهم واتجاهاتهم، وهو ما يحتاج للمزيد من الدراسة في قطاعات أخرى، وبما يدعم أهمية إجراء تلك الدراسة.

## 2/5 الأهمية التطبيقية.

تظهر أهمية تلك الدراسة من الناحية التطبيقية في كونها تُطبق علي قطاع المطاعم، والذي يعد واحداً من أهم القطاعات الاقتصادية في جمهورية مصر العربية لدوره البارز في دعم الاقتصاد المصري، وباعتباره واحداً من أبرز القطاعات المتأثرة بانتشار جائحة كورونا، وبما يستتبع ضرورة البحث عن حلول غير تقليدية لمجابهة مثل تلك الأزمات من خلال تبني توجهات استراتيجية حديثة تلائم تلك التغيرات المتلاحقة من بينها الإدارة العاطفية في بيئة العمل حتي يتسنى لذلك القطاع البقاء والنمو. كما تساعد تلك الدراسة في تقديم رؤى إدارية هامة لمديري إدارة الموارد البشرية بمطاعم مدينة المنصورة وتوعيتهم بنتائج خوف موظفي الخطوط الأمامية من الإصابة بفيروس كورونا وكيف يمكن الاستفادة من نتائج تلك الدراسة في بعث الطمأنينة لموظفي الخطوط الأمامية

العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً: الدور الوسيط لعدم أمانهم الوظيفي والمعدل ليقظتهم الذهنية

في المطاعم ومساندتهم في ظل انتشار جائحة COVID-19، والذي ينعكس بدوره أيضاً على أدائهم إذا ما تم إثبات صحة فروض الدراسة. ومن ثم يمكن توضيح الأهمية التطبيقية في النقاط التالية:

(أ) من المتوقع أن توفر الدراسة الحالية المعلومات لمتخذي القرارات بمطاعم مدينة المنصورة - محل الدراسة- من خلال نتائج علمية وواقعية حول العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 وبين استنزافهم عاطفياً وعدم أمانهم الوظيفي و يقظتهم الذهنية، حيث يقوم الفرض الرئيسي للدراسة على أن هناك علاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً، وكذلك عدم أمانهم الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً، ويقظتهم الذهنية بوصفها متغيراً معدلاً في هذه العلاقة، وبالتالي من المتوقع أن تساعد هذه النتائج مديري المطاعم- محل الدراسة- من وضع الخطط ورسم، وتصميم النظم واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات التي من شأنها تدعيم الإدارة العاطفية في بيئة العمل. وعلاج أو الحد من الأزمات. الأمر الذي يؤدي بدوره للحفاظ على الفرق بين ما يشعر به الفرد وما يظهره للآخرين.

(ب) تستمد الدراسة الحالية أهميتها من تطبيقها على منظمة خدمية (المطاعم)، في ظل ما اكدته الدراسات التي طبقت على القطاع الخدمي من انتشار ظاهرة خوف العاملين في القطاع الخدمي من الإصابة بفيروس كورونا، بالإضافة إلى أنه من المفيد إعادة اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة بقطاع المطاعم في البيئة المصرية حتى يمكن مقارنة نتائج الدراسات المطبقة على منظمات إنتاجية، وتحديد مدى التشابه والاختلاف في النتائج.

(ج) تحاول هذه الدراسة تقديم بعض التوصيات للممارسين من مديري ومسؤولي إدارة الموارد البشرية بمطاعم مدينة المنصورة من خلال تحليل العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً من جانب، وعدم أمانهم الوظيفي من الجانب الآخر، حيث قد تسهم التوصيات التي سوفها تقدمها الدراسة في بلورة مفهوم خوف موظفي الخطوط الأمامية من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً. والدور الوسيط لعدم أمانهم الوظيفي. والمعدل ليقظتهم الذهنية، ومن ثم يمكن أن تكون هذه الدراسة، وما تتوصل إليه من نتائج، وما تقدمه من توصيات، ذات قيمة بالنسبة لقطاع المطاعم المصرية.



## 6. منهج الدراسة

يتضمن منهج الدراسة العناصر الآتية:

## 6/1 مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من الموظّفين العاملين في الخطوط الأمامية في المطاعم بمدينة المنصورة. ويرجع السبب في اختيار موظفي الخطوط الأمامية كوحدة للمعينة إلى أنهم يتعرضون لمستويات عالية من الاستنزاف العاطفي في بيئة عملهم (Han et al., 2016). ويواجهون مستويات مرتفعة من المخاطر منذ تفشي جائحة فيروس كورونا بسبب اتصالهم المباشر والمتكرر بالعملاء والذي من المحتمل أن يكونوا مصابين بفيروس كورونا COVID-19 وقد تم اختيار (9) مطاعم بمدينة المنصورة بطريقة عشوائية وهم (كوك دور، والمحمدي، والصباحي، وפטومة، وبريمر، وماكدونالدز، وستريو، وكنتاكي، وأهل الشام)، ومن ثم تم اختيار أفراد عينة الدراسة من موظفي الخطوط الأمامية بهذه المطاعم باستخدام أسلوب العينة المتاحة أو الميسرة Convenience. وقد تم استخدام ذلك النوع من العينات لتوافر شروط تطبيقها، حيث تستخدم في حالة عدم وجود إطار لمجتمع البحث، ووجود درجة كبيرة من التجانس بين مفردات المجتمع في الخصائص المطلوب دراستها، كما تستخدم في حالة وجود مجموعة من الأفراد يُسهل الوصول إليهم.

وتم توزيع 350 استبانة على عينة الدراسة، استعيد منها 242 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي (أي ما نسبته 69% من حجم العينة). وتم جمع البيانات في الفترة من 2020/12/1 حتى 2021/1/1. وكان حوالي 75.9% من أفراد العينة من العاملين الذكور، كما يمثل عدد العاملين الإناث 24.1% من إجمالي العينة. وقد كانت نسبة العاملين الذين تلقوا تعليماً قبل الجامعي 14.4% من إجمالي العينة، في حين كانت نسبة العاملين ذوي المؤهل الجامعي 65.5%، كما كانت نسبة العاملين بدون شهادة 18.1% من إجمالي العينة. وبالتركيز علي نظام العمل خلال فترة COVID-19، فقد كانت نسبة العاملين الحاصلين على أجازة 54.4% من إجمالي العينة، في حين كانت نسبة العاملين التي تم تسريحهم بشكل مؤقت من العمل 30.7%، كما يمثل عدد العاملين الذين على قوة العمل 53.9% من إجمالي العينة. وأخيراً، كانت نسبة العاملين بدوام جزئي 40.2% من إجمالي العينة، في حين كانت نسبة العاملين بدوام كلي 59.8% من إجمالي العينة.

## 6/2 تصميم الدراسة

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والميدانية؛ حيث اعتمدت الدراسة النظرية على مراجعة الأدبيات السابقة لبناء الإطار النظري، بينما اعتمدت الدراسة الميدانية على تصميم قائمة استبيان لجمع البيانات

العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً: الدور الوسيط لعدم أمانهم الوظيفي والمعدل ليقظتهم الذهنية

المطلوبة لاختبار الإطار المقترح للدراسة والتحقق من صحة أو عدم صحة كل فرض من فروض الدراسة.

### 6/3 أداة جمع البيانات وأساليب القياس

تم جمع البيانات باستخدام استبانة صممت في مجال البحث الحالي. وقد قام الباحث بترجمة مقاييس الدراسة من الانجليزية إلى العربية. بعد ذلك تم عرض المقاييس بصورتها المبدئية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك لإبداء آرائهم فيها من حيث دقتها من الناحية العلمية واللغوية. بعدها تم عرضها على موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة للتأكد من سهوله فهمها. وبناءً على ذلك تم إجراء التعديلات المناسبة، وإعادة صياغة الاستبان في صورته النهائية. وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط لقياس بنود المقاييس متغيرات الدراسة. وتتراوح درجاته بين (1) و(5). ويوضح جدول (1) التعريف النظري لمتغيرات الدراسة، وبنود المقاييس.

#### جدول 1

#### التعريف النظري لمتغيرات الدراسة وبنود المقاييس

الدراسة	بنود المقاييس	متغيرات الدراسة (التعريف النظري للمتغير)
Ahorsu et al., (2020).	1. أنا أكثر خوفاً من COVID-19. 2. أشعر بعدم الارتياح عند التفكير في الإصابة بـ COVID-19. 3. ترتعش يدي عندما أفكر في COVID-19. 4. أخشى أن أفقد حياتي بسبب COVID-19. 5. أشعر بالتوتر والعصبية عند مشاهدة الأخبار والقصص حول COVID-19 على وسائل التواصل الاجتماعي. 6. لا أستطيع النوم لأنني قلق بشأن الإصابة بـ COVID-19. 7. نبضات قلبي تتسارع أو تخفق عندما أفكر في	<u>الخوف من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19</u> يشير إلى الحالة العاطفية السيئة التي تحدث للأفراد بسبب التهديد المدرك.

الدراسة	بنود المقاييس	متغيرات الدراسة (التعريف النظري للمتغير)
---------	---------------	--

الإصابة بـ COVID-19.

De Witte, (1999).	1. هناك احتمالات، من فقد الوظيفة قريباً. 2. أخشي ألا أتمكن من الاحتفاظ بعلمي. 3. أشعر بعدم الأمان بشأن مستقبلي وظيفتي. 4. أعتقد أنني قد أفقد وظيفتي في المستقبل القريب.	<b>عدم الأمان الوظيفي:</b> يُعرف بأنه خوف الفرد من فقدان الوظيفة وأن يصبح عاطلاً عن العمل.
-------------------------	--	--

العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً: الدور الوسيط لعدم أمانهم الوظيفي والمعدل ليقظتهم الذهنية

## تابع/ جدول 1

### التعريف النظري لمتغيرات الدراسة وبنود المقاييس

الدراسة	بنود المقاييس	متغيرات الدراسة (التعريف النظري للمتغير)
Brown and Ryan (2003).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. أعمل بشكل تلقائي، دون وعي كبير بما أفعله.</li> <li>2. أركز بشدة على الهدف الذي أريد تحقيقه.</li> <li>3. أفقد الاتصال بما أفعله الآن للوصول إلى هناك.</li> <li>4. أسرع في الأنشطة دون أن أكون منتبهاً لها حقاً.</li> <li>5. أقوم بالوظائف أو المهام تلقائياً، دون أن أكون على دراية بما أفعله.</li> <li>6. أجد نفسي أقوم بأشياء دون أن أنتبه.</li> </ol>	<p><b>اليقظة الذهنية للموظفين:</b></p> <p>يقصد بها قدرة الفرد على التركيز في اللحظة الحالية والتعامل بوعي مع الوقت الحاضر.</p>
Maslach and Jackson (1981).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. أشعر أنني مستنزف عاطفياً في عملي.</li> <li>2. أشعر بأنني مستنفد في نهاية يوم العمل.</li> <li>3. أشعر بالتعب عندما استيقظ في الصباح، وأضطر لتحمل يوم آخر في وظيفتي.</li> <li>4. يجهدني العمل مع عملاء المطعم كل يوم.</li> <li>5. أشعر الاحتراق في عملي.</li> <li>6. أشعر بالإحباط بسبب وظيفتي.</li> <li>7. أقوم بعمل وظيفتي بصعوبة كبيرة.</li> <li>8. يضع عملي مع عملاء المطعم الكثير من الضغوط علي.</li> </ol>	<p><b>الاستنزاف العاطفي:</b></p> <p>يقصد به استنفاد الطاقة العاطفية بسبب المتطلبات النفسية والعاطفية المفرطة التي تحدث للأفراد الذين يتفاعلون بشكل مباشر مع العملاء بحكم عملهم.</p>

**المصدر:** اعداد الباحث اعتماداً على أدبيات الدراسات السابقة.

## 6/4 تقييم نموذج القياس

يوضح جدول (2) تقييم صدق التقارب وثبات الاتساق الداخلي لنموذج قياس متغيرات الدراسة. ومن خلال الاعتماد على أسلوب المربعات الصغرى لنمذجة المعادلة البنائية (PLS-SEM). لتقدير المسار. وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي Smart PLS 3.0. تم التوصل إلى النتائج الآتية:

## - صدق التقارب Convergent Validity:

والذي يشير إلى المدى الذي تتقارب فيه المؤشرات التي تقيس البُعد أو المتغير. وتتمتع جميع نماذج قياس متغيرات الدراسة بمستويات مرتفعة من صدق التقارب بعد حذف المؤشرات (FC\_7، FC\_3، FC\_2) من مقياس الخوف من فيروس كورونا COVID-19؛ والمؤشر (JI\_2) من مقياس عدم الأمان الوظيفي، وحذف المؤشرات (EE\_2، EE\_3، EE\_7، EE\_8، EE\_9) من مقياس الاستنزاف العاطفي نظراً لكون قيم معاملات التحميل الخارجية (التشبع) Outer loadings لهذه المؤشرات جاءت أقل من الحد الأدنى للقبول وهو 0.708 (Hair et al., 2010). كما جاءت جميع قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) Average Variance Extracted لمتغيرات الدراسة أعلى من الحد الأدنى المطلوب للقبول 0.50.

## - ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability:

الذي يقيس قدرة استخلاص نفس نتائج اختبار الاستبيان إذا ما تكرر الاختبار بعد فترة زمنية محددة في ظل ظروف متشابهة. وتتمتع جميع نماذج قياس متغيرات الدراسة بمستويات مرتفعة من ثبات الاتساق الداخلي. وذلك بعد حذف المؤشرات المشار إليها، حيث جاءت قيم مؤشر الثبات المركب (CR) Composite Reliability لجميع المتغيرات أعلى من الحد الأدنى للقبول (0.70). ويوضح جدول (2) نتائج تقييم صدق التقارب وثبات الاتساق الداخلي لنماذج القياس والتي تم التوصل إليها بعد حذف المؤشرات المشار إليها.

## جدول 2

## نتائج تقييم صدق التقارب وثبات الاتساق الداخلي لنماذج القياس

ثبات الاتساق الداخلي (مؤشر الثبات المركب) (CR)	صدق التقارب		المؤشرات	المتغيرات الكامنة
	متوسط التباين المستخلص (AVE)	معاملات التحميل الخارجية (التشبع) Outer Loadings	Indications	Latent Variables
0.870	0.626	0.820	FC_4	الخوف من فيروس كورونا COVID-19.
		0.800	FC_5	
		0.778	FC_6	
		0.765	FC_1	

العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً: الدور الوسيط لعدم أمانهم الوظيفي والمعدل ليقظتهم الذهنية

## تابع/ جدول 2

### نتائج تقييم صدق التقارب وثبات الاتساق الداخلي لنماذج القياس

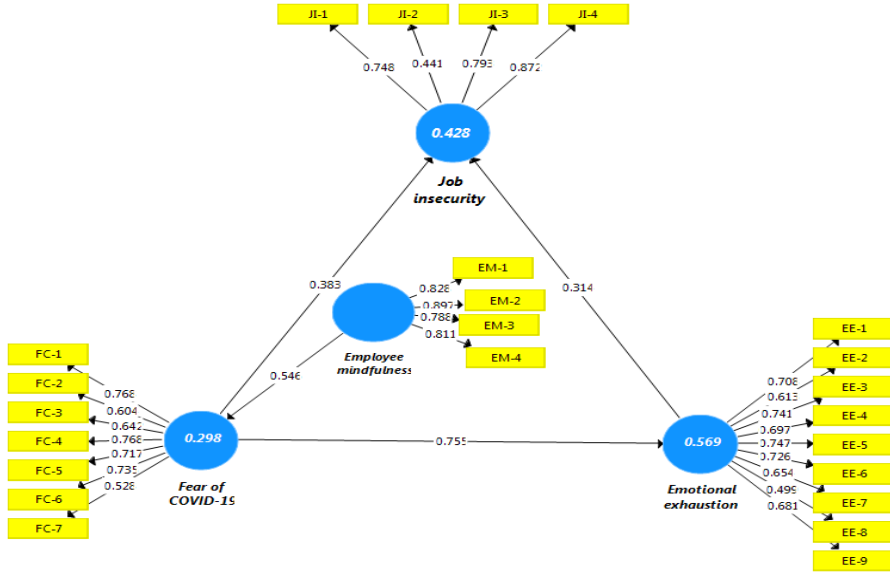
ثبات الاتساق الداخلي (مؤشر الثبات المركب) (CR)	صدق التقارب		المؤشرات	المتغيرات الكامنة
	متوسط التباين المستخلص (AVE)	معاملات التحميل الخارجية (التشبع) Outer Loadings	Indications	Latent Variables
0.863	0.679	0.887	JI_4	عدم الأمان الوظيفي.
		0.817	JI_3	
		0.763	JI_1	
0.900	0.693	0.898	EM_2	اليقظة الذهنية للموظفين.
		0.824	EM_1	
		0.812	EM_4	
		0.791	EM_3	
0.846	0.580	0.810	FE_5	الاستنزاف العاطفي.
		0.796	EE_6	
		0.730	EE_1	
		0.705	EE_1	

**المصدر:** إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج Smart PLS 3.0.

**ملاحظات على الجدول:** FC = الخوف من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19؛ JI = عدم الأمان

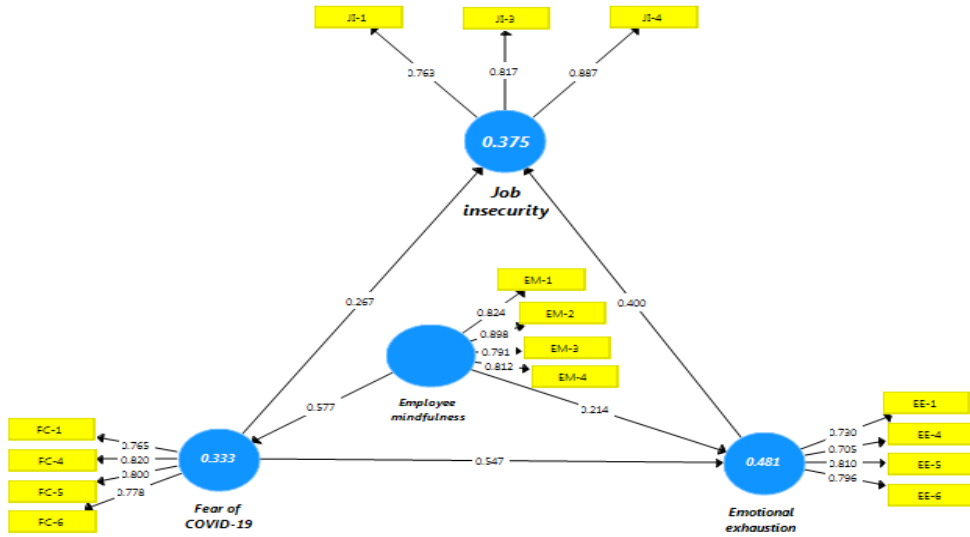
الوظيفي؛ EM = اليقظة الذهنية؛ EE = الاستنزاف العاطفي.

ويوضح الشكل (2) تقييم نموذج القياس قبل حذف المؤشرات (عبارات قياس المتغيرات). كما يوضح الشكل (3) تقييم نموذج القياس النهائي بعد حذف المؤشرات.



شكل 2

تقييم نموذج القياس قبل حذف المؤشرات



شكل 3

تقييم نموذج القياس بعد حذف المؤشرات

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS.3.

العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً: الدور الوسيط لعدم أمانهم الوظيفي والمعدل ليقظتهم الذهنية

وفي ما يتعلق بصدق التمايز Discriminant Validity: والذي يقيس مدى اختلاف متغيرات المقياس بعضها عن بعض. ومن ثم عدم تشابه / تداخل المتغيرات مع بعضها البعض، وأن كل متغير يعبر عن نفسه. وتم تقييم صدق التمايز من خلال معيار فورنيل ولاكر (Fornall and Larcker (1981). ومعاملات التحميل المتداخلة/ المتقاطعة Cross Loadings، وذلك على النحو الآتي:

- معيار فورنيل ولاكر:

يشير جدول (3) إلي أن الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخلص The square root of (AVE) لكل متغير أكبر من معاملات ارتباط هذا المتغير مع المتغيرات الأخرى في نموذج القياس. وبلغت هذه القيم 0.791، 0.824، 0.761، 0.832. مما يعنى أن الأداة تتمتع بصدق التمايز.

### جدول 3\*

نتائج معيار فورنيل ولاكر Fornall and Larcker

المتغيرات	(1)	(2)	(3)	(4)	AVE
(1) الخوف من Covid-19.	0.791				0.626
(2) عدم الأمان الوظيفي.	0.536	0.824			0.679
(3) اليقظة الذهنية للموظفين.	0.577	0.352	0.832		0.693
(4) الاستنزاف العاطفي.	0.671	0.579	0.530	0.761	0.580

\* تشير القيم القطرية المظلمة إلي الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخلص (AVE).

- معاملات التحميل المتداخلة Cross Loadings:

والذي يقيس عدم التشابه على مستوى مؤشرات المتغيرات. وتشير نتائج جدول (4) أن التباين المشترك بين كل متغير ومؤشراته أكبر من التباين الذي يفسره هذا المتغير مع مؤشرات المتغيرات الأخرى. مما يدعم صدق التمايز لمؤشرات نماذج القياس.



## جدول 4

## \* Cross Loadings نتائج معاملات التحميل المتداخلة

المؤشرات	الخوف من فيروس كورونا COVID-19	عدم الأمان الوظيفي	اليقظة الذهنية للموظفين	الاستنزاف العاطفي
FC_4	0.820	0.461	0.492	0.575
FC_5	0.800	0.394	0.438	0.449
FC_6	0.778	0.415	0.445	0.472
FC_1	0.765	0.419	0.447	0.608
J1_4	0.394	0.887	0.252	0.443
J1_3	0.489	0.817	0.323	0.538
J1_1	0.426	0.763	0.285	0.435
EM_2	0.505	0.302	0.898	0.449
EM_1	0.534	0.325	0.824	0.526
EM_4	0.493	0.312	0.812	0.451
EM_3	0.340	0.200	0.791	0.278
EE_5	0.558	0.427	0.532	0.810
EE_6	0.568	0.471	0.380	0.796
EE_1	0.458	0.520	0.285	0.730
EE_4	0.449	0.338	0.415	0.705

\* ارتفاع قوة معامل التحميل كل مؤشر على متغيره وضعف معامل التحميل مع المتغيرات الأخرى.

## 6/5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمد الباحث على أسلوب المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares (PLS) لاختبار نموذج وفروض الدراسة، والتي تُعد أحد طرق نماذج المعادلات البنائية Structural Equation Modeling (SEM) باستخدام البرنامج الإحصائي Smart PLS 3.0. وذلك لتقدير علاقات نموذج المسار بالطريقة التي تؤدي إلى تعظيم قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) للمتغير التابع. كما تُعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً لتقييم كل من الثبات وصدق التقارب وصدق التمايز للمقاييس المستخدمة في الدراسة (Hair Jr et al., 2010). كما تم الاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي الوصفي وتتمثل في المتوسط والانحراف المعياري. وتم الاعتماد على اختبار One-Sample (T-test) لتحديد مدى معنوية اختلاف متوسط اتجاه مفردات عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة.

## 7. تحليل البيانات والنتائج

قبل البدء في اختبار نموذج الدراسة. وعلى الرغم من أن طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلات البنائية طريقة احصائية لامعلمية. لا تتطلب أن تكون بيانات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً. إلا أنه كان لزاماً على الباحث التأكد من عدم انحراف توزيع بيانات الدراسة عن التوزيع الطبيعي بشكل كبير والذي من الممكن أن يؤثر في تقييم معنوية معاملات النموذج. لذا تم استخدام احصاءات كل من الالتواء Skewness والتفرطح kurtosis ووذالك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS v. 26. جاءت تبين أن نتائج هذه الاحصاءات تقع في الحدود المقبولة  $\pm 1$  (Meyers et al., 2006). وتم التأكد من أن بيانات الدراسة تخلو من مشكلة التعددية الخطية (استقلالية بيانات الدراسة) Multicollinearity، حيث تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد للحصول على قيم عوامل التضخم المفسر (VIF) Variance Inflation Factors والذي أظهر أن قيم متغيرات الدراسة لا تزيد عن 3، وهو ما يؤكد على استقلالية بنود مقاييس متغيرات الدراسة وخلو البيانات من مشكلة التعددية الخطية، Kock & Lynn (2012). كما تم التأكد من جودة بيانات الدراسة، من خلال استخدام تحليل البيانات المفقودة Missing Value Analysis (MVA). والذي أظهر أن نسبة البيانات المفقودة في متغيرات الدراسة لا تتجاوز نسبة 0.05 (Hair Jr et al., 2016). وأخيراً تم التأكد من أن بيانات الدراسة تخلو من القيم الكاذبة Outliers حيث أظهرت الدرجة المعيارية -Z- Standard Scores أن جميع قيم المتغيرات تقع في الحدود المقبولة  $\pm 3.29$ . وهو ما يؤكد على خلو البيانات من قيم كاذبة تؤثر على دقة معاملات العلاقات بين المتغيرات.

### 1/7 الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics

يعرض الباحث في ما يأتي نتائج توصيف خصائص العينة واتجاهاتها نحو متغيرات الدراسة. إضافة إلى توصيف علاقات الارتباط بين المتغيرات. كمايلي:

#### 1/1/7 توصيف اتجاهات العينة نحو متغيرات الدراسة

قام الباحث بإجراء الإحصاء الوصفي اعتماداً على المتوسط لتوصيف اتجاهات مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة. حيث تم الاستعانة باختبار One-Sample (T-test) لتحديد مدى معنوية اختلاف متوسط اتجاه مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة عن نقطة المنتصف لمقياس ليكرت الخماسي (3) والتي تمثل الإجابة المحايدة. كما اعتمد الباحث على الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتوصيف مدى الاتساق في اتجاهات مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة. ويتضح من جدول (5) نتائج توصيف اتجاهات مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة.

## جدول 5

## توصيف اتجاهات مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	اختبار T لعينة واحدة (قيمة الاختبار) = 3			فرق المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		الخطأ المعياري	قيم T	قيمة P			
الخوف من الإصابة بـ (COVID-19)	4.223	0.049	84.92	0.000	0.774	18.3%	
عدم الأمان الوظيفي	4.297	0.040	106.30	0.000	0.623	14.5%	
اليقظة الذهنية للموظفين	4.338	0.052	84.18	0.000	0.811	18.7%	
الاستنزاف العاطفي	4.225	0.040	105.99	0.000	0.624	14.8%	

## ملاحظات على الجدول:

- فرق المتوسط = (الوسط الحسابي - 3) والتي تمثل الإجابة المحايدة لمقياس ليكرت).
- \*\* فرق الوسط عن نقطة المنتصف لمقياس ليكرت الخماسي دال احصائياً عند مستوى 0.01.
- معامل الاختلاف = (الانحراف المعياري ÷ الوسط الحسابي) × 100.

## يتضح من نتائج جدول (5) ما يلي:

- اتفاق بين آراء مفردات العينة في ما يتعلق بخوفهم من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19. وذلك بانحراف معياري 0.774 ومعامل اختلاف 18.3%، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير 4.223 وهي أعلى من نقطة المنتصف لمقياس ليكرت الخماسي والتي تمثل الإجابة المحايدة وذلك بشكل دال احصائياً عند مستوى معنوية 0.01.
- اتفاق بين آراء مفردات العينة نحو شعورهم بعدم الأمان الوظيفي. وذلك بانحراف معياري 0.623 ومعامل اختلاف 14.5%، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير 4.297 وهي أعلى من نقطة المنتصف لمقياس ليكرت الخماسي والتي تمثل الإجابة المحايدة وذلك بشكل دال احصائياً عند مستوى معنوية 0.01.
- اتفاق بين آراء مفردات العينة نحو يقظتهم الذهنية. وذلك بانحراف معياري 0.811 ومعامل اختلاف 18.7%، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير 4.338، وهي أعلى من نقطة المنتصف لمقياس ليكرت الخماسي والتي تمثل الإجابة المحايدة وذلك بشكل دال احصائياً عند مستوى معنوية 0.01.
- اتفاق بين آراء مفردات العينة نحو استنزافهم عاطفياً. وذلك بانحراف معياري 0.624 ومعامل اختلاف 14.8%، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير 4.225 وهي أعلى من نقطة المنتصف لمقياس ليكرت الخماسي والتي تمثل الإجابة المحايدة وذلك بشكل دال احصائياً عند مستوى معنوية 0.01.

العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً: الدور الوسيط لعدم أمانهم الوظيفي والمعدل ليقظتهم الذهنية

## 2/1/7 مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

قام الباحث بتوصيف علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة. اعتماداً على معامل الارتباط سبيرمان Spearman Correlation Coefficient. وتوصل إلى النتائج التي يوضحها جدول (6).

### جدول 6

#### مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

(4)	(3)	(2)	(1)	المتغيرات
			1	(5) الخوف من الإصابة بـ COVID-19.
		1	**0.601	(6) عدم الأمان الوظيفي.
	1	**0.601	**0.512	(7) اليقظة الذهنية للموظفين.
1	**0.611	**0.597	**0.842	(8) الاستنزاف العاطفي.

**المصدر:** إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS. 26.

\*\* معاملات الارتباط معنوية عند مستوي  $0.01 >$

يتضح من نتائج جدول (6) واعتماداً على قاعدة (Cohen, 1988) التي تحدد قوة العلاقة بين المتغيرات وجود علاقة طردية قوية بين خوف موظفي الخطوط الأمامية من الإصابة بفيروس كورونا وعدم أمانهم الوظيفي ويقظتهم الذهنية واستنزافهم عاطفياً حيث جاءت معاملات الارتباط أكبر 0.49. كما أن تلك المعاملات تُعد ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01. الأمر الذي يُعد مؤشراً للأثر الطردى لخوف موظفي الخطوط الأمامية من الإصابة بفيروس كورونا على عدم أمانهم الوظيفي ويقظتهم الذهنية، واستنزافهم عاطفياً.

### 2/7 نتائج اختبار فروض الدراسة

بعد التأكد من صلاحية وثبات نموذج القياس باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Smart PLS 3.0 تأتي المرحلة الثانية. والمتعلقة بتقييم النموذج البنائي Structural Model واختبار الفروض، وذلك على النحو الآتي:

#### 1/2/7 اختيار التأثير الوسيط لعدم الأمان الوظيفي

اعتمد الباحث على طريقة Bootstrapping لتحليل الوساطة. ويرجع الفضل في تطوير هذه الطريقة إلى كل من (Preacher and Hayes, 2008). حيث تتطلب هذه الطريقة توافر شرطين أساسيين لإجراء هذا التحليل. يمكن تناولهما على النحو الآتي:

## الشرط الأولي: اختبار معنوية الأثر الكلي والمباشر باستخدام Bootstrap:

يوضح جدول (7) النتائج التي تم التوصل إليها من اختبار معنوية الأثر الكلي والمباشر باستخدام طريقة Bootstrap.

## جدول 7

## نتائج اختبار معنوية الأثر الكلي والمباشر باستخدام طريقة Bootstrap

الفرض	نوع الأثر	اتجاهات المسار	معاملات المسار	الخطأ المعياري	قيم T	قيم P	نتيجة اختبار الفرض
الأول	الكلي	EE <-- FC	0.315	0.053	5.931	**0.000	قبول
الثاني	المباشر	JI <-- FC	0.535	0.053	10.058	**0.000	قبول
الثالث		EE <-- JI	0.588	0.054	11.074	**0.001	قبول

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج التحليل الإحصائي Smart PLS 3.0.

\*\* معاملات المسار معنوية عند مستوي  $> 0.01$ .

## أظهرت النتائج التي يوضحها جدول (7) الآتي:

- وجود تأثير معنوي مباشر لخوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا (FC) على استنزافهم العاطفي (EE). (معامل مسار = 0.315، وقيمة  $T = 5.931$ ، مستوي معنوية  $> 0.01$ ). وهو ما يعني أن زيادة خوف موظفي الخطوط الأمامية من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 سيؤدي إلى زيادة استنزافهم عاطفياً. تلك النتيجة قبول الفرض الأول.
- وجود تأثير معنوي مباشر لخوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 (FC) على شعورهم بعدم الأمان الوظيفي (JI). (معامل مسار = 0.535، وقيمة  $T = 10.058$ ، مستوي معنوية  $> 0.01$ ). وهو ما يعني أن زيادة خوف موظفي الخطوط الأمامية من فيروس كورونا COVID-19 سيؤدي إلى زيادة شعورهم بعدم الأمان الوظيفي. تلك النتيجة تدعم قبول الفرض الثاني.
- وجود تأثير معنوي مباشر لشعور موظفي الخطوط الأمامية بعدم الأمان الوظيفي (JI) على استنزافهم عاطفياً (EE). (معامل مسار = 0.588، وقيمة  $T = 11.074$ ، مستوي معنوية  $> 0.01$ ). وهو ما يعني أن زيادة شعور موظفي الخطوط الأمامية

العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً: الدور الوسيط لعدم أمانهم الوظيفي والمعدل ليقظتهم الذهنية

بعدم الأمان الوظيفي سيؤدي إلى زيادة عدم أمانهم الوظيفي. تلك النتيجة تدعم قبول الفرض الثالث.

تُقدم نتائج جدول (7) دليلاً على صحة الشرط الأول لإجراء تحليل الوساطة وفقاً لطريقة Bootstrapping. حيث تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والوسيط (FC <-- JI)، وبين المتغير الوسيط والتابع (EE <-- JI)، ومعنوية العلاقة غير المباشرة / أو الكلية بين المتغير المستقل والتابع (EE <-- FC) من خلال المتغير الوسيط.

الشرط الثاني: فترات الثقة لبوتستراپ Bootstrap Percentile-interval:

بعد التحقق من صحة الشرط الأول لتحليل الوساطة. يأتي الشرط الثاني وهو تقييم فترات الثقة لبوتستراپ. إذا تقاطع الصفر بين قيمة أعلى مستوى وأقل مستوى Lower (and upper level) فإنه لا يوجد تأثير للمتغير الوسيط. ويتم التوصل إلى قيمة أعلى وأقل مستوى من خلال إجراء بعض العمليات الحسابية استناداً إلى برنامج Microsoft Excel 2016. يوضحها جدول (8) الآتي.

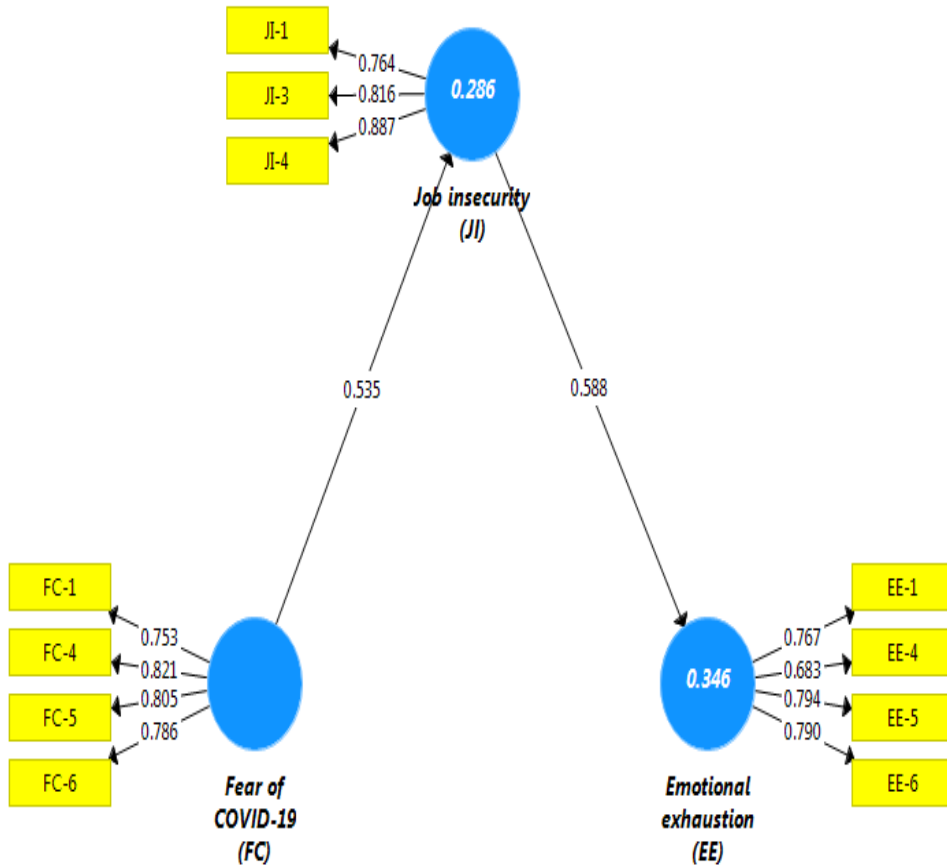
### جدول 8

نتائج النموذج البنائي لتأثير المتغير الوسيط (عدم الأمان الوظيفي)

Bootstrapped Confidence Interval		قيمة T	الخطأ المعياري SE	أثر غير مباشر	المسار الثاني Path b	المسار الأول Path a	اتجاه المسار
UL	LL				EE <- JI	JI <- FC	
95%	95%	5.935	0.053	0.315	0.588	0.535	EE <- JI <- FC

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج Microsoft Excel 2016.

يتضح من جدول (8) أن قيمة أعلى مستوى هي (UL=0.418) وقيمة أقل مستوى هي (LL=0.211) لا يتقاطع بينهما الصفر. وبالتالي يتحقق شرط صحة الوسيط.



وبذلك نستنتج وجود تأثير معنوي غير مباشر لعدم الأمان الوظيفي في العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم العاطفي (معامل مسار = 0.315، وقيمة T = 9.582، مستوى معنوية > 0.01). ومن ثم يمكننا القول بأن انعدام الأمان الوظيفي يتوسط جزئياً العلاقة بين خوف من فيروس كورونا واستنزافهم العاطفي. تلك النتيجة تدعم قبول الفرض الرابع.

شكل 4

العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً: الدور الوسيط لعدم أمانهم الوظيفي والمعدل ليقظتهم الذهنية

النموذج البنائي لتأثير المتغير الوسيط (عدم الأمان الوظيفي) في العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً.

**المصدر:** مخرجات برنامج التحليل الإحصائي Smart PLS.3.

2/2/7 اختبار التأثير المعدل لليقظة الذهنية للموظفين:

يوضح جدول (9) النتائج التي تم التوصل إليها من اختبار الفرض الخامس والذي ينص علي أنه " من المتوقع أن تُعدل اليقظة الذهنية لموظفي الخطوط الأمامية العلاقة الإيجابية بين خوفهم من الإصابة بفيروس كورونا وعدم أمانهم الوظيفي. هذه العلاقة ضعيفة علي الموظفين الذين يمتنعون بمستوى مرتفع من اليقظة الذهنية مقارنة بالموظفين ذو المستوى المنخفض من اليقظة".

### جدول 9

نتائج اختبار معنوية التأثير المعدل لليقظة الذهنية لموظفي الخطوط الأمامية على العلاقة بين خوفهم من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 وعدم أمانهم الوظيفي.

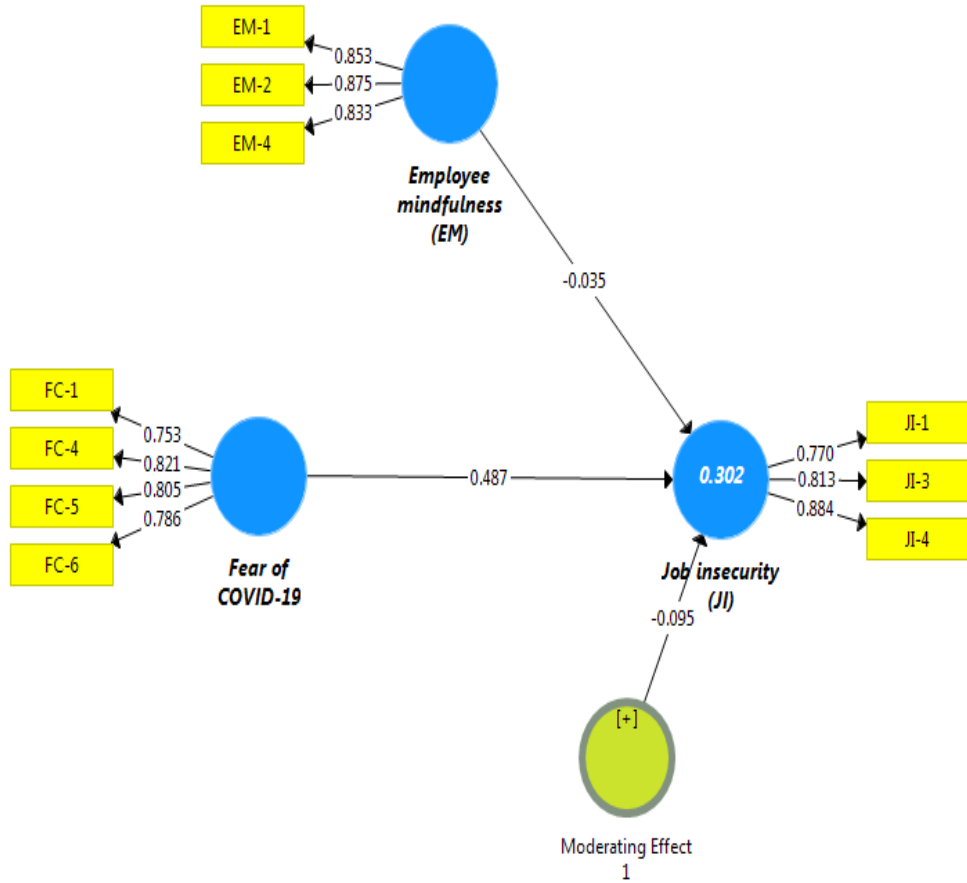
نتيجة اختبار الفرض	مستويات المعنوية Sig	قيمة P	قيم T	الخطأ المعياري	معاملات المسار	اتجاه المسار	ح.م. (م.م.م.م.)
قبول الفرض	معنوي**	0.000	7.572	0.064	0.487	JI <--- FC	ح.م.م.م.م.
	غير معنوي	0.677	9.417	0.083	0.035 -	JI <--- EM	
	معنوي**	0.002	1.815	0.052	0.095 -	JI <-- FC* EM	
0.302							

**المصدر:** إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج التحليل الإحصائي Smart PLS 3.0.

يتضح من جدول (9) وجود تأثير سلبي دال احصائياً لمتغير الناتج التفاعلي (FC\* EM) علي عدم الأمان الوظيفي (JI) عند مستوى 0.01 (معامل المسار = -0.095، قيمة T = 1.815، مستوي معنوية >0.01). وهو ما يعنى أن زيادة اليقظة الذهنية لموظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة عن المتوسط بمقدار وحدة معيارية سيؤدي إلي التقليل من التأثير الإيجابي لخوفهم من الإصابة بفيروس كورونا علي عدم أمانهم الوظيفي؛ حيث أن معامل المسار JI<---FC سينخفض بمقدار معامل الناتج التفاعلي ليبلغ (0.392- (0.487+0.095)، وهو ما يُعد دليلاً على تأثير اليقظة الذهنية



لموظفي الخطوط الأمامية بوصفها متغيراً معدلاً للعلاقة بين خوفهم من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 وعدم أمانهم الوظيفي. تلك النتيجة تدعم الفرض الخامس.



شكل 5

التقييم البنائي لتأثير المتغير المعدل (اليقظة الذهنية لموظفي الخطوط الأمامية) في العلاقة بين خوفهم من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 وعدم أمانهم الوظيفي.

العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً: الدور الوسيط لعدم أمانهم الوظيفي والمعدل ليقظتهم الذهنية

**المصدر:** مخرجات برنامج التحليل الإحصائي Smart PLS.3.

ويوضح جدول (10) النتائج التي تم التوصل إليها من اختبار الفرض السادس والذي ينص علي أنه "من المتوقع أن تُعدل اليقظة الذهنية لموظفي الخطوط الأمامية العلاقة الإيجابية بين خوفهم من الإصابة بكورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً. هذه العلاقة ضعيفة علي الموظفين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من اليقظة الذهنية مقارنة بالموظفين ذو المستوى المنخفض من اليقظة.

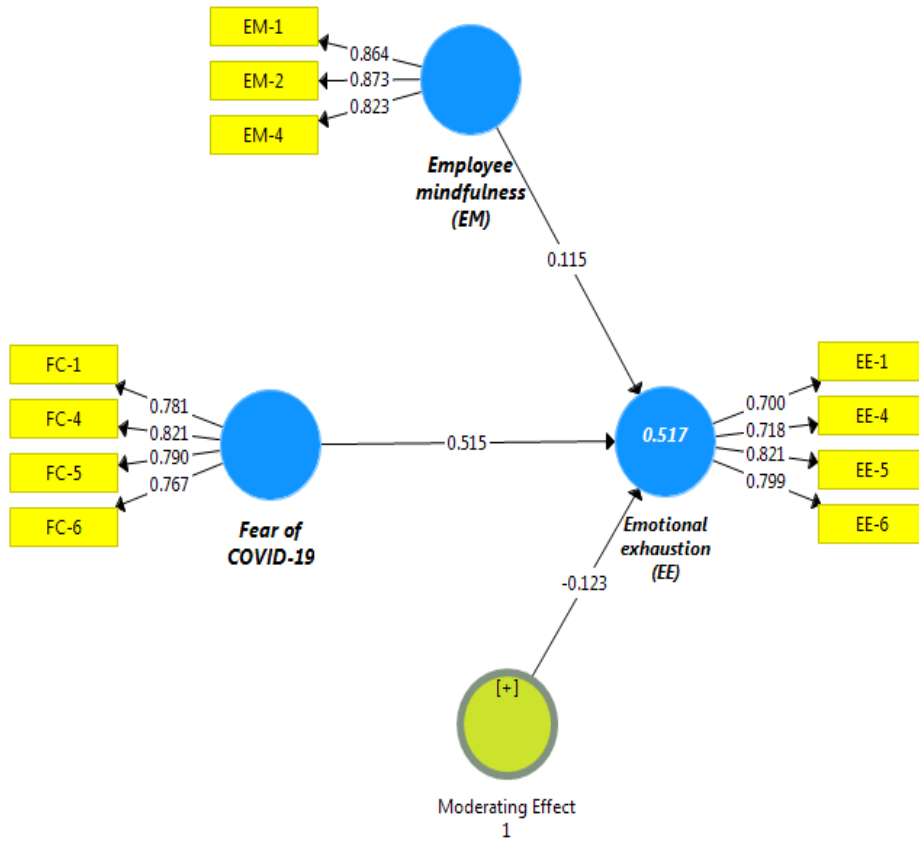
### جدول 10

نتائج اختبار معنوية التأثير المعدل لليقظة الذهنية لموظفي الخطوط الأمامية على العلاقة بين خوفهم من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم العاطفي.

نتيجة اختبار الفرض	مستويات المعنوية	قيمة P	قيم T	الخطأ المعياري	معاملات المسار	اتجاه المسار	الفرض
R <sup>2</sup>							السادس
	معنوي**	0.002	1.610	0.053	0.515	EE ← FC	
رفض الفرض	غير معنوي	0.165	9.712	0.071	0.115	EE ← EM	
	غير معنوي	0.432	3.092	0.040	0.123 -	EE ← FC* EM	
		0.517					

**المصدر:** إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج التحليل الإحصائي Smart PLS 3.0.

يتضح من جدول (9) وجود تأثير سلبي غير دال احصائياً لمتغير الناتج التفاعلي (FC\*EM) علي استنزافهم عاطفياً (EE) عند مستوى معنوية 0.01 (معامل المسار = -0.123، قيمة T = 3.092، مستوي معنوية > 0.01) وهو ما يعنى أن زيادة اليقظة الذهنية لموظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة عن المتوسط بمقدار وحدة معيارية لن يؤدي إلي التقليل من التأثير الإيجابي لخوفهم من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 علي استنزافهم عاطفياً؛ ومن ثم لا يوجد دليلاً على تأثير اليقظة الذهنية لموظفي الخطوط الأمامية بوصفها متغيراً معدلاً للعلاقة بين خوفهم من الإصابة بفيروس كورونا واستنزافهم عاطفياً. تلك النتيجة تؤدي إلي رفض الفرض السادس.



شكل 6

التقييم البنائي لتأثير المتغير المعدل (اليقظة الذهنية لموظفي الخطوط الأمامية) في العلاقة بين خوفهم من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً. المصدر: مخرجات برنامج التحليل الاحصائي Smart PLS.3.

## 8. مناقشة النتائج

يعرض الباحث في هذا الجزء مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة. تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لخوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا على شعورهم بعدم أمانهم الوظيفي. وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (Baert et al., 2020) والتي أكدت على أن الخوف من الإصابة بفيروس كورونا يتسبب في شعور الموظفين بعدم الأمن الوظيفي لدرجة أنهم قد يخشون من فقدان وظائفهم، وخفض أجورهم وعدم الحصول على الترقية في الوقت المحدد. ويمكن تفسير ذلك استناداً إلى نظرية العقد النفسي Psychological Contract والتي تشير إلى أن العقد النفسي الذي يتم تكوينه بين الموظفين والمنظمة يمكن أن يمنح الموظفين شعوراً بالأمان الوظيفي من خلال الشعور بالاستقرار في عملهم والسيطرة على وظائفهم. وقد يدرك الموظفون سيطرة أقل على وظائفهم في أوقات عدم التأكد. والذي يدركون بدوره إلى شعورهم بعدم الأمان الوظيفي. وبالمثل، تسبب جائحة كورونا ارتفاع في معدل البطالة على المستوى الوطني ويزيد الوضع تعقيداً من عدم اليقين بشأن مستقبل قطاع المطاعم. وبالتالي، فإن الخوف من الإصابة بفيروس كورونا يؤدي بدوره إلى زيادة مستوى شعورهم بعدم الأمان الوظيفي.

علاوة على ذلك؛ تشير النتائج إلى أن خوف موظفي الخطوط الأمامية من الإصابة بفيروس كورونا يؤثر تأثيراً مباشراً على استنزافهم عاطفياً. وغير مباشر من خلال شعورهم بعدم الأمان الوظيفي. ويمكن تفسير التأثير المباشر لخوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا على استنزافهم عاطفياً وفقاً لنظرية المحافظة على الموارد. فالشعور بالخوف من الإصابة بفيروس كورونا يؤدي إلى استنزاف الموارد العاطفية كنتيجة لمتطلبات الوظيفة المفرطة. حيث تتطلب ضغوط العمل من الموظفين في الخطوط الأمامية استثمار موارد شخصية كبيرة للتعامل مع خوفهم من الإصابة بفيروس كورونا مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الموارد المتاحة لمواجهة الضغوط. ومن ثم يواجهون مستويات عالية من الاستنزاف العاطفي. وفي ذات السياق أكد (Rathi & Lee, 2016) على أنه عندما يضطر الموظفون إلى إدارة عواطفهم وتعبيراتهم وإخفاء مشاعرهم الحقيقية فإنهم يشعرون بالاستنزاف العاطفي. ويمكن أيضاً تفسير التأثير غير المباشر لخوف الموظفين في الخطوط الأمامية من الإصابة بفيروس كورونا على استنزافهم عاطفياً من خلال عدم أمانهم الوظيفي في ضوء نظرية المحافظة على الموارد فالخوف من الإصابة بفيروس كورونا يهدد بفقدان موارد فعلية ذو قيمة للموظفين ومنها الأمان الوظيفي مما يؤدي إلى استنزاف طاقتهم والتسبب في استنزافهم

عاطفياً (Zhang et al., 2020). ويؤثر الخوف من الإصابة بفيروس كورونا علي الأفكار المتعلقة بفقدان الوظيفة بسبب التفاعلات المتكررة مع العملاء واحتمال الاصابة بالفيروس. مما يؤدي بدوره إلى مستوى عالٍ من الإدراك بعدم الأمان الوظيفي. ويمثل عدم الأمان الوظيفي تهديداً لفقدان موارد الموظفين وينتج عنه استنفاد عاطفي كثيف. وهو ما يتفق مع نتائج الدراسات السابقة من أن شعور الموظفين بعدم الأمان الوظيفي يرتبط ارتباطاً ايجابياً بإستنزافهم عاطفياً (Piccoli & De Witte, 2015). واحترافهم الوظيفي (Tilakdharee et al., 2010; Laily et al., 2020).

كما تشير النتائج إلى أن اليقظة الذهنية للموظفين تُعدل من العلاقة الإيجابية بين خوفهم من الإصابة بفيروس كورونا وعدم أمانهم الوظيفي. من المتوقع أن تكون هذه العلاقة ضعيفة على موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة ذوي المستوى المرتفع من اليقظة. ويرجع ذلك إلى أن اليقظة الذهنية تعزز من استقلالية التنظيم الذاتي للموظفين وتحافظ على طاقتهم (Rigby et al., 2014). ويمكن استخدامها كأداة فعالة لإدارة الضغوط (Janssen et al., 2018). يمكن لموظفي الخطوط الأمامية في المطاعم الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من اليقظة البقاء في الوقت الحاضر والتعامل بشكل أفضل مع خوفهم من الإصابة COVID-19. قد تسمح اليقظة الذهنية للموظفين بإدراك مستوى منخفض من التهديد لفقدان الموارد ومستوى مرتفع من السيطرة أو التحكم في الوظيفة، وبالتالي انخفاض مستوى عدم الأمان الوظيفي. **وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من (Jacobs & Blustein., 2008; Johnstone & Wilson- Prangley, 2021)** من أن اليقظة الذهنية للموظفين تساعد في التقليل من عدم الأمان الوظيفي، والقلق الوظيفي. ومع ذلك فإن النتائج تشير إلي أن اليقظة الذهنية للموظفين لم تلعب دوراً بوصفها متغيراً مُعدلاً في العلاقة بين خوفهم من الإصابة بفيروس كورونا واستنزافهم عاطفياً. **ويمكن تفسير ذلك من أنه على الرغم من أن اليقظة يمكن أن تساعد الموظفين على التركيز على الحاضر وتقليل خوفهم من الإصابة COVID-19، فإن هذا الخوف ليس سوى أحد أسباب الاستنزاف العاطفي لموظفي المطاعم أثناء جائحة كورونا COVID-19.** وقد يكون هناك أيضاً عوامل أخرى مثل الخصائص الشخصية الفردية للموظفين (السمات الشخصية، والمرونة، والتفاؤل) والتي تلعب دوراً أساسياً في إدارة ضغوط العمل (Kamardeen & Sunindijo, 2017) والاستنزاف العاطفي (Raman et al., 2016; Welbourne et al., 2020) وقد لا يتم التعامل معها بشكل فعال أو تغييرها من خلال اليقظة.

## 9. المساهمات النظرية والتوصيات التطبيقية لنتائج الدراسة

أسفرت مناقشة النتائج وتفسيرها عن بعض المساهمات النظرية والتوصيات التطبيقية لنتائج الدراسة؛ كما يتضح في ما يأتي:

### 1/9 المساهمات النظرية لنتائج الدراسة

تأتى هذه الدراسة فى محاولة من الباحث لإضافة مساهمة بحثية متواضعة إلى الدراسات السابقة فى هذا المجال. حيث يمكن القول بأن الدراسة الحالية قد ساهمت نسبياً فى تقليل الفجوة فى الدراسات السابقة وفى الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين خوف الموظفين من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً بشكل مباشر وغير مباشر من خلال عدم أمانهم الوظيفي وبقظتهم الذهنية فى سياق قطاع المطاعم فى البيئة العربية. ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

- تتبع أهمية الدراسة من كونها تأتي استجابة لتوصيات ومقترحات العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (Sim,2020) وأشارت إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول تأثير COVID-19 على موظفي الخطوط الأمامية. حيث كانت هذه الدراسة من بين أوائل الدراسات التى طبقت نظرية المحافظة على الموارد (COR) فى قطاع المطاعم لقياس مدى شعور موظفي الخطوط الأمامية بالاستنزاف العاطفي فى ظل الأزمة.
- أكدت الدراسة الحالية على علاقة الارتباط الموجبة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً بشكل مباشر وغير مباشر من خلال عدم أمانهم الوظيفي المدرك، ويُعد هذا الأمر إضافة جديدة حول تأثير أزمة COVID-19 على قطاع المطاعم. كما تثرى الدراسة الحالية إلى الأدبيات القليلة نسبياً والمتعلقة بمتغير الاستنزاف العاطفي فى بيئتنا العربية.
- اعتمدت الدراسة الحالية على نظرية العقد النفسي ونظرية المحافظة على الموارد. كما سلطت الدراسة الضوء على الدور المُعدل الذى يمكن أن تلعبه اليقظة الذهنية للموظفين فى العلاقة بين خوفهم من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 وعدم أمانهم الوظيفي. إذا لم يتم اختبارها من قبل فى البيئة العربية – فى حدود علم الباحث. ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف إلى الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة فى

هذا المجال. بما يعمل على توسيع قاعدة البحث حول فهم دور اليقظة الذهنية للموظفين في وقت الأزمات.

## 2/9 التوصيات التطبيقية لنتائج الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وما توصلت إليه من نتائج يقترح الباحث مجموعة من التوصيات لمديري الموارد البشرية بمطاعم مدينة المنصورة . والتي يمكن أن تسهم في التخفيف من خوف موظفي الخطوط الأمامية أثناء الأزمة والتقليل من شعورهم بعدم الأمان الوظيفي وإستنزافهم العاطفي. وذلك على النحو الآتي:

- ضرورة اتباع بروتوكولات التعامل مع جائحة COVID-19 ويمكن تحقيق ذلك من خلال التنظيف والتعقيم بدقة والتأكد من تنظيف مناطق تناول الطعام والمطبخ وتطهيرها بشكل متكرر عن طريق توفير معقمات اليد للموظفين والعملاء. وقوائم الطعام والطاولات والكراسي ومقابض الأبواب. وتعقيم المعدات والأجهزة بالمطعم بشكل متكرر ومننظم. وتركيب أنظمة تنقية الهواء لتقليل مخاطر الفيروس. واستخدام الدروع الزجاجية الشبكية في أماكن التعامل مع العملاء مثل أماكن الضيافة في المطعم. وأوقات خروج العملاء. كما يُراعى استخدام التكنولوجيا في المطاعم مثل أكشاك الطلب الذاتي. وطرق الدفع بدون تلامس. والتي يمكن استخدامها لتقليل الاتصال وجهاً لوجه بين الموظفين والعملاء.

- يجب تثقيف الموظفين وتقديم المعلومات لهم حول COVID-19 وتدريبهم على كيفية حماية أنفسهم من الإصابة COVID-19. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم ندوات عبر الإنترنت للتعرف على المعلومات الصادرة عن منظمة الصحة العالمية، ومراكز مكافحة الأمراض والوقاية. والتي تشرح كيفية انتشار COVID-19 وكيفية الاستفادة من الإجراءات الاحترازية لتقليل مخاطر الإصابة بالعدوى. هذا من شأنه أن يقلل من خوف الموظفين من الإصابة COVID-19. كما يمكن للمطاعم أن تعزز أهمية غسل اليدين، والتباعد الاجتماعي، وارتداء أغطية/ أقنعة الوجه في العمل. ويمكن توفير معدات الحماية الشخصية مثل أغطية الوجه/ الأقنعة والقفازات للموظفين وإرشادهم حول كيفية الاستخدام الصحيح لمعدات الحماية الشخصية. علاوة على ذلك، يجب على المطاعم مواكبة الوضع واتباع توصيات مراكز مكافحة الأمراض والوقاية والسلطات الأخرى ذات الصلة ومشاركتها مع الموظفين بشكل يومي عبر قائمة يومية أو قنوات داخلية للمطاعم. ويجب أن يكون للمطاعم خطة مستقبلية جاهزة لإدارة أي أزمات. إضافة إلي أنه يجب تطوير برامج تعليمية للموظفين تسمح بنشر المواد المتعلقة بمعلومات الأزمات واستراتيجيات الاستجابة في التوقيت المناسب. بالإضافة إلي أنه يجب توافر منصات (مثل:

العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً: الدور الوسيط لعدم أمانهم الوظيفي والمعدل ليقظتهم الذهنية

إنشاء نص جماعي أو برنامج لجدولة المطاعم إلي وظائف الدردشة فى التطبيقات).  
والتي تسهل الشفافية والاتصال الفوري بالموظفين حول مستجدات الأزمة.

- يجب أن تولي المطاعم اهتماماً خاصاً لعدم شعور موظفي الخطوط الأمامية بالأمان الوظيفي لأنه يتوسط العلاقة بين خوفهم من الإصابة بفيروس كورونا واستنزافهم عاطفياً. ويمكن تحقيق ذلك من خلال قيام المطاعم بتنفيذ برنامج للأجازات المرضية المدفوعة الأجر. والسماح للموظفين المرضى بالراحة والبقاء في المنزل دون القلق المتعلق بعدم الأمان المالي. كما يجب أن يتحلى المديرون بالمرونة مع جدول أعمال موظفي الخطوط الأمامية فى ظل انتشار الجائحة والسماح لهم بالحصول على الأجازات المرضية. كما يمكن تخفيض مستحقات الموظفين أثناء انتشار الجائحة مع الحفاظ على مزايا الموظفين ومستحقاتهم. ويجب أن يكون هناك شفافية ووضوح بشأن التغييرات المتعلقة بمزايا وسياسات الموظفين من أجل الاحتفاظ بهم. وبالتالي تقليل شعورهم بعدم الأمان الوظيفي. كما يُراعى أن تقوم المطاعم بإجراء تدريب متعدد التخصصات كممارسة منتظمة بعد الجائحة للتأكد من أن الموظفين مجهزون بمجموعة من المهارات المتعددة. وسيؤدي ذلك إلى تدريب الموظفين على الأصول القيمة للمطعم والسماح لهم بالعمل في مناصب مختلفة عند مواجهة الأزمة. بالإضافة إلى أن مجموعة المهارات المكتسبة من قبل الموظفين ستزيد من إحساسهم بالسيطرة علي وظيفتهم وتساعدهم بشكل فعال على تقليل عدم أمانهم الوظيفي.

- نظرا للدور المعدل لليقظة الذهنية فى التقليل/ التخفيف من العلاقة الإيجابية بين خوف موظفي الخطوط الأمامية من الإصابة COVID-19 وعدم أمانهم الوظيفي. يجب التدريب على اليقظة الذهنية ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير مساحة لممارسة اليقظة فى العمل مثل غرفة استراحة الموظفين أو غرف خلع الملابس. ويمكن أيضاً أن تفكر المطاعم بالاشتراك فى تطبيقات اليقظة الذهنية للموظفين لمساعدتهم على التعامل مع الخوف أو القلق الناجم عن الأزمة. كما يمكن توفير معدات الواقع الافتراضي فى غرفة استراحة الموظفين لمساعدتهم على ممارسة التأمل الموجه أو تمارين اليقظة بشكل أكثر فعالية. ويمكن تنظيم أنشطة الفريق الممتعة (منها على سبيل المثال: تحدي التأمل/ اليوجا/ اليقظة لمدة 21 يوماً) لتشجيع الموظفين على ممارسة اليقظة أثناء جائحة وبعدها.

- يقترح الباحث مجموعة من التوصيات لمديري إدارة الموارد البشرية. للتقليل من الآثار السلبية المحتملة لانتشار COVID-19 علي الموظفين أثناء وبعد الجائحة.



ويوضح جدول (6) الخطة التنفيذية المقترحة للتعامل مع الموظفين أثناء وبعد جائحة COVID-19.

العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية بمطاعم مدينة المنصورة من الإصابة بفيروس كورونا COVID-19 واستنزافهم عاطفياً: الدور الوسيط لعدم أمانهم الوظيفي والمعدل ليقظتهم الذهنية

## جدول 11

### الخطة التنفيذية المقترحة للتعامل مع الموظفين أثناء وبعد جائحة COVID-19

م	مجال التوصية	متطلبات التنفيذ
1.	الشفافية وتحسين الاتصال	يجب التعاون بين المديرين ومديري إدارة الموارد البشرية حول تطوير خطة اتصال تعرض بوضوح القرارات المتعلقة باستمرار الأعمال الخاصة بالمنظمة أثناء الجائحة. ويجب على المديرين الحفاظ على التواصل المستمر مع موظفيهم سواء كانوا حاضرين جسدياً أو ليس في مكان العمل. إضافة إلى أنه يجب إشراك الموظفين في إعداد خطة العمل لما بعد جائحة كورونا، مما يؤدي إلى تقليل مستوى الضغوط، وتعزيز الموقف الإيجابي وتماسك الفريق. كما أن للاتصال دور هام بعد الجائحة من أجل تقليل عدم التأكد لدى الموظفين ومستوى الضغوط. ويجب وضع خطة اتصال من أجل تقديم معلومات واضحة للموظفين حول ما سيحدث بعد الجائحة، وما هي الإجراءات الرئيسية التي سيتم اتخاذها استثناء العمليات التنظيمية، والتأثير المحتمل لهذه الإجراءات على الموظفين. وقد يؤدي تقديم معلومات واضحة وشفافة حول الخطط المستقبلية للمنظمة إلى تقليل الخوف.
2.	الدعم الاجتماعي	يجب تطوير برامج الدعم الاجتماعي أثناء وبعد الجائحة، من خلال الحفاظ على التواصل المستمر مع الموظفين. مثل تنظيم اجتماعات فرق عمل افتراضية بشكل منتظم ومتكرر. كما يجب أيضاً تقديم برامج مساعدة من قبل الموظفين للمديرين. لأنه على الرغم من أن المديرين هم أولئك الذين يمتثلون المنظمات من التعافي من الأزمة إلا أنهم ليسوا محصنين ضد التعرض للضغوط، فهم يحتاجون أيضاً إلى الدعم من أعضاء فريقهم من خلال الحفاظ على الاتصال المستمر معهم.
3.	التدريب	ضرورة التدريب أثناء الجائحة وبعدها. فهو عاملاً وقائياً يساعد على تثقيف الموظفين حول السلوكيات الضرورية وأهميتها في منع انتشار الفيروس. حيث يمكن التثقيف العام حول COVID-

## تابع/ جدول 11

## الخطة التنفيذية المقترحة للتعامل مع الموظفين أثناء وبعد جائحة COVID-19

م	مجال التوصية	متطلبات التنفيذ
4.	تطوير خطة العودة إلي العمل	يجب على القائمين على إدارة المنظمات وضع خطة لعودة الموظفين الذين تم عزلهم أثناء الجائحة. حيث تساهم هذه الخطط في تخفيض ضغوط العمل. ويجب مناقشة التوقعات والخطط المستقبلية مع الموظفين قبل عودتهم إلى العمل. ويمكن النظر إلى تسهيلات العودة التدريجية للعمل.
5.	توضيح الحقائق بشأن فيروس COVID-19	يراعي توضيح الحقائق بشأن فيروس كورونا من خلال توفير معلومات دقيقة عن COVID-19 في الوقت المناسب وتدريب الموظفين والمديرين أثناء وبعد تفشي الوباء. كما يجب على المنظمات تطوير أو تعزيز سياسات مكان العمل التي تعالج اخفاء الحقائق بشأن الفيروس. ويُعد تطوير سياسة عدم التسامح مطلقاً (مكافحة التمييز في مكان العمل) أداة قيمة لحماية الموظفين. وتوضيح الحقائق بشأن فيروس كورونا مما يساهم في تعزيز الرفاهية في مكان العمل.
6.	التباعد الاجتماعي وإدارة العمل عن بُعد	من أجل منع النتائج السلبية للعمل عن بُعد على الشعور بعدم الأمان الوظيفي أثناء كورونا يجب تطوير استراتيجيات مناسبة لدعم الموظفين. ومن هذه الاستراتيجيات التواصل المستمر مع زملاء العمل والمشرفين، أثناء العمل عن بعد. فضلا عن توفير المرونة للموظف لتنظيم جدول عمله وأولوياته. كما يجب توفير المعدات التكنولوجية الجيدة للموظفين، من أجل تسهيل عملهم والتفاعل مع مشرفهم وزملائهم في العمل، وتقليل مستوى ضغوطهم. حيث يحتاج العاملون عن بُعد التدريب على استخدام التكنولوجيا لتسهيل عملهم وتواصلهم أثناء تواجدهم بعيداً عن مكان عملهم، مما يقلل من مستوى ضغوطهم.

## 10. حدود الدراسة وتوجهاتها البحثية المستقبلية

- أعدت الدراسة في ضوء عدد من الحدود التي يمكن توضيحها؛ ومن ثم اقتراح مجموعة من التوجهات البحثية المستقبلية. يعرضها الباحث على النحو الآتي:
- ركزت الدراسة على قطاع المطاعم كمجال للتطبيق، لذا يُقترح اختبار نموذج الدراسة المقترح في قطاعات تطبيقية أخرى سواء خدمية (مثل قطاع: المستشفيات، والبنوك، والطيران). أو انتاجية، وإجراء دراسات مقارنة.
  - اعتمد الباحث في دراسته على أسلوب الدراسة المقطعية Cross-Sectional وهو نوع من أنواع الدراسة بالملاحظة تجمع فيه البيانات في نقطة زمنية واحدة ومصدر واحد. ومن ثم يُقترح أن تقوم البحوث المستقبلية باستخدام الدراسات الطولية longitudinal والتي تعتمد على تجميع البيانات على فترتين زمنيتين أو أكثر (تجميع بيانات اليقظة الذهنية للموظفين بشكل منفصل عن جميع المتغيرات المتبقية).
  - تناولت الدراسة الحالية الدور المعدل لليقظة الذهنية لموظفي الخطوط الأمامية في العلاقة بين خوفهم من الإصابة بفيروس كورونا وعدم أمانهم الوظيفي. ومن ثم يُقترح أن تركز البحوث المستقبلية على دراسة دور بعض المتغيرات المعدلة (الدعم التنظيمي المدرك، ومرونة الموظف، وخصائص الشخصية) في تلك العلاقة. ويمكن أن تركز البحوث المستقبلية على دراسة التأثير المعدل لجوانب مختلفة من اليقظة الذهنية على العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية من فيروس كورونا وعدم أمانهم الوظيفي. وذلك من خلال دراسة دور موظفي المطاعم الذي تم تسريحهم أو التي تم الاستغناء عن خبراتهم ونوع المطعم (مثل: مطاعم الوجبات السريعة مقابل المطاعم الفاخرة) في العلاقات المقترحة للدراسة. كما يمكن أيضاً أن تركز البحوث المستقبلية على دراسة الدور المعدل للسن نظراً لأن الموظفين الأكبر سناً معرضون لمخاطر صحية أعلى من الموظفين الأصغر سناً.
  - تناولت الدراسة الحالية الدور الوسيط لشعور موظفي الخطوط الأمامية بعدم الأمان الوظيفي في العلاقة بين خوفهم من الإصابة بفيروس COVID-19 واستنزافهم عاطفياً. لذلك يُقترح دراسة بعض المتغيرات الوسيطة مثل القلق الوظيفي Job Anxiety، ضغوط COVID stress، والتباعد الاجتماعي Social distancing.
  - تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين خوف موظفي الخطوط الأمامية من الإصابة بفيروس كورونا واستنزافهم عاطفياً. لذلك يُقترح دراسة بعض المتغيرات التابعة الأخرى مثل الأداء الوظيفي، والصراع بين العمل والحياة الأسرية، والإكتئاب التنظيمي

Organizational Depression، والتراجع التنظيمي Organizational Decline،  
والرفاهية الشخصية Subjective well-being.

### المراجع

#### أولاً: المراجع العربية.

عويس، ممدوح زكي أحمد (2016). "نموذج مقترح لمسببات ونتائج التنافر العاطفي للعاملين في القطاع الصحي: دراسة تطبيقية في مستشفيات إحدى الجامعات المصرية". *المجلة العربية للعلوم الإدارية: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي*، مج23، ع2: 229 - 275.

محمود، أسامة أحمد حسنين، وعبد الحميد، ممدوح عبد الحفيظ. (2019). "تحليل العلاقة بين الإشراف المسئ ومسئوليات العاملين واختبار الدور الوسيط للإستنزاف العاطفي في هذه العلاقة: دراسة ميدانية". *مجلة الدراسات المالية والتجارية: جامعة بني سويف - كلية التجارة*، ع1: 1 - 56.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية.

Abd-Ellatif, E. E., Anwar, M. M., AlJifri, A. A., & El Dalatony, M. M. (2021). Fear of COVID-19 and its Impact on Job Satisfaction and Turnover Intention among Egyptian Physicians. *Safety and Health at Work*. 12 (4), 490-495.

Adams, I. T., & Mastracci, S. H. (2020). Contrasting emotional labor and burnout in civilian and sworn law enforcement personnel. *Policing: An International Journal*. 43 (2). 314-329.

Aguiar-Quintana, T., Nguyen, H., Araujo-Cabrera, Y., & Sanabria-Díaz, J. M. (2021). Do job insecurity, anxiety and depression caused by the COVID-19 pandemic influence hotel employees' self-rated task performance? The moderating role of employee resilience. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-10.

Ahorsu, D.K., Lin, C.Y., Imani, V., Saffari, M., Griffiths, M.D., Pakpour, A.H., (2020). The fear of COVID-19 scale: development and initial validation. *Int. J. Ment. Health Addict*. 1-9.

- Anasori, E., Bayighomog, S.W., Tanova, C., (2020). Workplace bullying, psychological distress, resilience, mindfulness, and emotional exhaustion. *Serv. Ind. J.* 40 (1–2), 65–89.
- Antoniadou, M., & Crowder, M. (2021). Understanding Emotions and Emotion (Self-) Management. *In Emotional Self-Management in Academia. Emerald Publishing Limited.* 40 (4), 7–23.
- Akbari, M., Spada, M. M., Nikčević, A. V., & Zamani, E. (2021). The relationship between fear of COVID-19 and health anxiety among families with COVID-19 infected: The mediating role of metacognitions, intolerance of uncertainty, and emotion regulation. *Clinical Psychology & Psychotherapy.* 28 (6), 1354–1366.
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., Weytjens, J., (2020). How Do We Think the COVID-19 Crisis Will Affect Our Careers (if Any Remain)? IZA Discussion Paper No .13164. <https://ssrn.com/abstract=3584927>.
- Baud, D., Qi, X., Nielsen-Saines, K., Musso, D., Pomar, L., Favre, G., (2020). Real estimates of mortality following COVID-19 infection. *Lancet Infect. Dis.* 20 (7), 773-783.
- Bedemariam, R., & Ramos, J. (2021). Over-education and job satisfaction: The role of job insecurity and career enhancing strategies. *European Review of Applied Psychology*, 71(3), 1-10.
- Belen, H., (2020). Fear of COVID-19 and mental health: the role of mindfulness in during time of crisis. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 20,607–618.
- Bentzen, M., Kenttä, G., Richter, A., & Lemyre, P. N. (2020). Impact of job insecurity on psychological well-and ill-being among high performance coaches. *International journal of environmental research and public health*, 17(19), 69-79.
- Bhumika. (2020). Challenges for work-life balance during COVID-19 induced nationwide lockdown: exploring gender difference

- in emotional exhaustion in the Indian setting. *Gender in Management*, 35(7-8), 705-718.
- Brown, K.W., Ryan, R.M., (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *J. Pers. Soc. Psychol.* 84 (4), 822-834.
- Blanuša, J., Barzut, V., & Knežević, J. (2021). Intolerance of uncertainty and fear of COVID-19 moderating role in relationship between job insecurity and work-related distress in The Republic of Serbia. *Frontiers in Psychology*, 11(12), 64-74.
- Brendel, W., Hankerson, S., Byun, S., & Cunningham, B. (2016). Cultivating leadership Dharma: Measuring the impact of regular mindfulness practice on creativity, resilience, tolerance for ambiguity, anxiety and stress. *Journal of Management Development*. 35 (8), 1056-1078.
- Budría, S., & Milgram Baleix, J. (2020). Offshoring, job satisfaction and job insecurity. *Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal*, 14,(23), 1-32.
- Butterfield, N., Schultz, T., Rasmussen, P., & Proeve, M. (2017). Yoga and mindfulness for anxiety and depression and the role of mental health professionals: a literature review. *The Journal of Mental Health Training, Education and Practice*. 12,(1), 44-54.
- Byrd, K., Her, E., Fan, A., Almanza, B., Liu, Y., & Leitch, S. (2021). Restaurants and COVID-19: What are consumers' risk perceptions about restaurant food and its packaging during the pandemic? *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-9.
- Chan, S. (2021). The interplay between relational and transactional psychological contracts and burnout and engagement. *Asia Pacific Management Review*, 26(1), 30-38.
- Charkhabi, M. (2018). Do cognitive appraisals moderate the link between qualitative job insecurity and psychological-

- 
- behavioral well-being? *International Journal of Workplace Health Management*. 11 (6), 424-441.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Chin, B., Slutsky, J., Raye, J., & Creswell, J. D. (2019). Mindfulness training reduces stress at work: A randomized controlled trial. *Mindfulness*, 10 (4), 627-638.
- Choi, C.H., Kim, T.T., Lee, G., Lee, S.K., (2014). Testing the stressor–strain–outcome model of customer-related social stressors in predicting emotional exhaustion, customer orientation and service recovery performance. *Int. J. Hosp. Manag.* 36, 272–285.
- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-9.
- De Hoog, N., Stroebe, W., de Wit, J.B.F., (2008). The processing of fear-arousing communications: how biased processing leads to persuasion. *Soc. In flu.* 3 (2), 84–113.
- De Witte, H., (1999). Job insecurity and psychological wellbeing: review of the literature and exploration of some unresolved issues. *Eur. J. Work. Organ. Psychol.* 8 (2), 155–177.
- Deniz, M. E. (2021). Self-compassion, intolerance of uncertainty, fear of COVID-19, and well-being: A serial mediation investigation. *Personality and Individual Differences*, 177, 1-11.
- Eby, L. T., Robertson, M. M., & Fecteau, D. B. (2020). Mindfulness and relationships: An organizational perspective. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Publishing Limited. 38, 57–102.
- El-Bardan, M. F., & Lathabhavan, R. (2021). Fear of COVID-19 scale: Psychometric properties, reliability and validity in



- Egyptian population. *Diabetes & Metabolic Syndrome: Clinical Research & Reviews*. 15 (4), 102–153.
- Fitta, R., Dewi, F. I., & Idulfilastri, R. M. (2020, December). The Role of Job Insecurity and Organizational Commitment to Turnover Intention on Startup Employee. *In The 2nd Tarumanagara International Conference on the Applications of Social Sciences and Humanities (TICASH)*. (pp. 561-565). Atlantis Press.
- Fitzpatrick, K. M., Harris, C., & Drawve, G. (2020). Fear of COVID-19 and the mental health consequences in America. *Psychological trauma: theory, research, practice, and policy*, 12 (S1), S17.
- Frone, M.R., 2018. What happened to the employed during the Great Recession? A U.S. Population study of net change in employee insecurity, health, and organizational commitment. *J. Vocat. Behav.* 107, 246–260.
- Giunchi, M., Emanuel, F., Chambel, M. J., & Ghislieri, C. (2016). Job insecurity, workload and job exhaustion in temporary agency workers (TAWs): Gender differences. *Career Development International*, 21 (1), 3-18.
- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., & Yang, T. (2011). Mindfulness at work. *In Research in personnel and human resources management. Emerald Group Publishing Limited*. 30, 155–157.
- Griep, Y., Lukic, A., Kraak, J. M., Bohle, S. A. L., Jiang, L., Vander Elst, T., & De Witte, H. (2021). The chicken or the egg: The reciprocal relationship between job insecurity and mental health complaints. *Journal of Business Research*, 126, 170-186.
- Han, S. J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97-106.
-

- Hobfoll, S.E., (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *Am. Psychol.* 44, 513–524.
- Hobfoll, S.E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., Westman, M., 2018. Conservation of Resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 5 (1), 103–128.
- Hülshager, U.R., Alberts, H.J., Feinholdt, A., Lang, J.W., 2013. Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *J. Appl. Psychol.* 98 (2), 310.
- Hair Jr, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C., and Sarstedt, M. (2016) A Primer Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-Sem). Sage Publications.
- Ismail, H., 2015. Job insecurity, burnout and intention to quit. *Int. J. Acad. Res. Bus. Soc. Sci.* 5 (4), 310–324.
- Jacobs, S. J., & Blustein, D. L. (2008). Mindfulness as a coping mechanism for employment uncertainty. *The Career Development Quarterly*, 57(2), 174-180.
- Jalali, A., Jaafar, M., & Hidzir, N. I. (2020). Indirect effect of workplace bullying on emotional exhaustion through job insecurity among Malaysian workers: The buffering role of religion. *Journal of Islamic Accounting and Business*, 11(1), 1325-1342.
- Janssen, M., Heerkens, Y., Kuijer, W., Van Der Heijden, B., & Engels, J. (2018). Effects of Mindfulness-Based Stress Reduction on employees' mental health: A systematic review. *PloS one*, 13(1), e0191332.
- Johnson, K. (2009). The role of mindfulness in savoring beliefs and positive & negative affect. University of Wisconsin-Whitewater.
- Johnstone, R., & Wilson-Prangley, A. (2021). The relationship between mindfulness and individual adaptability in dynamic

- work contexts. *South African Journal of Business Management*, 52(1), 11.
- Kanfer, R. and Kantrowitz, T.M. (2002), "Ability and non-ability predictors of performance", *by John Wiley & Sons, Ltd.*,
- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Attitudinal and behavioral outcomes of work-life balance among hotel employees: The mediating role of psychological contract breach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 199-209.
- Keim, A.C., Landis, R.S., Pierce, C.A., Earnest, D.R., 2014. Why do employees worry about their jobs? A meta-analytic review of predictors of job insecurity. *J. Occup. Health Psychol.* 19 (3), 269.
- Kerse, G., Kocak, D., Ozdemir, S., 2018. Does the perception of job insecurity bring emotional exhaustion? The Relationship between job insecurity, affective commitment and emotional exhaustion. *Bus. Econ. Res. J.* 9 (3), 651-663.
- Kock, N. and Lynn, G. (2012), "Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: an illustration and recommendations", *Journal of the Association for Information Systems*, 13(7), 1-11.
- Kumar, S., Panda, T. K., & Pandey, K. K. (2021). Mindfulness at the workplace: an approach to promote employee's pro-environmental behavior. *Journal of Indian Business Research.* ,13(4), 483-502.
- Labrague, L.J., De los Santos, J., (2020). Fear of COVID-19, psychological distress, work satisfaction and turnover intention among front line nurses. Research Square. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-35366/v1>.
- Laily, N., Setyorini, N., Rahayu, R., Rochdianingrum, W., & Lestariningsih, M. (2020). Burnout moderation: Job insecurity and turnover intention. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(6), 23-30.

- Leka, S., Jain, A., (2010). Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: an Overview. *World Health Organization, Geneva*.
- Li, S., Chen, L., Wu, Q., Xin, S., & Chen, Z. (2021). The behavior model of psychological contract between sports teachers and undergraduate students in China. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 28, (3).11-23.
- Lin, C. Y., Broström, A., Griffiths, M. D., & Pakpour, A. H. (2020). Investigating mediated effects of fear of COVID-19 and COVID-19 misunderstanding in the association between problematic social media use, psychological distress, and insomnia. *Internet Interventions*, 21, 20-31.
- Lin, Z. and Fang, W. (2010), "Study on the effect of job insecurity on emotional exhaustion: an example of Foxconn jumping incidents", International Conference on Management Science and Engineering, *Harbin Institute of Technology*, Melbourne, pp. 943-949.
- Luken, M., & Sammons, A. (2016). Systematic review of mindfulness practice for reducing job burnout. *American Journal of Occupational Therapy*, 70 (2), 11-21.
- Mandal, B., Ayyagari, P., & Gallo, W. T. (2011). Job loss and depression: The role of subjective expectations. *Social Science & Medicine*, 72(4), 576-583.
- Maslach, C., Jackson, S.E., (1981). The measurement of experienced burnout. *J. Organ. Behav.* 2 (2), 99–113.
- May, C. J., Ostafin, B. D., & Snippe, E. (2020). Mindfulness meditation is associated with decreases in partner negative affect in daily life. *European Journal of Social Psychology*, 50(1), 35-45.
- Millroth, P., & Frey, R. (2021). Fear and anxiety in the face of COVID-19: Negative dispositions towards risk and uncertainty as vulnerability factors. *Journal of Anxiety Disorders*, 83, 102-454.

- Meyers, L.S., Gamst, G., and Guarion, A.J.(2006). Applied Multivariate Resarch: Design and Interpretation. *SAGE Publications*, Incorporated.
- Nauman, S., Zheng, C., & Naseer, S. (2020). Job insecurity and work–family conflict: A moderated mediation model of perceived organizational justice, emotional exhaustion and work withdrawal. *International journal of conflict management*, 31(5), 729-751.
- Pakpour, A.H., Griffiths, M.D., (2020). The fear of COVID-19 and its role in preventive behaviors. *Journal of Concurrent Disorders* 2 (1), 58–63.
- Piccoli, B., & De Witte, H. (2015). Job insecurity and emotional exhaustion: Testing psychological contract breach versus distributive injustice as indicators of lack of reciprocity. *Work & Stress*, 29(3), 246-263.
- Pienaar, J., De Witte, H., (2016). Work locus of control and sense of coherence as antecedents of job insecurity. *South Afr. J. Bus. Manag.* 47 (3), 35–43.
- Preacher, K.J., Hayes, A.F., (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behav. Res. Methods*, 40 (3) ,879–891.
- Rathi, N., Lee, K., (2016). Emotional exhaustion and work attitudes: moderating effect of personality among frontline hospitality employees. *J. Hum. Resour. Hosp. Tour.* 15 (3), 231–251.
- Rigby, C. S., Schultz, P. P., & Ryan, R. M. (2014). Mindfulness, interest-taking, and self-regulation: A self-determination theory perspective on the role of awareness in optimal functioning. In A. le, C. T. Ngnoumen, & E. J. Langer (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of mindfulness* (pp. 216–235).
- Roemer, A., Sutton, A., & Medvedev, O. N. (2021). The role of dispositional mindfulness in employee readiness for change

- during the COVID-19 pandemic. *Journal of Organizational Change Management*. 34 (5), 917-928.
- Said, H., & Tanova, C. (2021). Workplace bullying in the hospitality industry: A hindrance to the employee mindfulness state and a source of emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102-961.
- Satici, B., Gocet-Tekin, E., Deniz, M.E., Satici, S.A., (2020). Adaptation of the Fear of COVID-19 Scale: its association with psychological distress and life satisfaction in Turkey. *Int. J. Ment. Health Addict*. 1–9.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., (2005). The conceptualization and measurement of burnout: common ground and worlds apart. *Work Stress* 19, 256–262.
- Schumacher, D., Schreurs, B., Van Emmerik, H., De Witte, H., (2018). Explaining the relation between job insecurity and employee outcomes during organizational change: a multiple group comparison. *Hum. Resour. Manage*. 55 (5), 809–827.
- Sim, M.R., (2020). The COVID-19 pandemic: major risks to healthcare and other workers on the front line. *Occup. Environ. Med.* 77, 281–282.
- Smit, N.W., De Beer, L.T., Pienaar, J., (2016). Work stressors, job insecurity, union support, job satisfaction and safety outcomes within the iron ore mining environment. *Sa J. Hum. Resour. Manag*. 14 (1), 1–13.
- Soraci, P., Ferrari, A., Abbiati, F.A., Del Fante, E., De Pace, R., Urso, A., Griffiths, M.D., (2020). Validation and psychometric evaluation of the Italian version of the Fear of COVID-19 Scale. *Int. J. Ment. Health Addict*. 1–10.
- Spurk, D., Straub, C., (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behaviour*, 119, 103–435.

- Thompson, R.R., Garfin, D.R., Holman, E.A., Silver, R.C., 2017. Distress, worry, and functioning following a global health crisis: a national study of Americans' response to Ebola. *Clin. Psychol. Sci.* 5 (3), 513–521.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H. and Vansteenkiste, M. (2010), "Not all job demands are equal: differentiating job hindrances and job challenges in the job demands–resources model", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 19 No. 6, pp. 735-759.
- Warrier, U., Foropon, C., & Chehimi, M. (2021). Examining the influence of mindfulness on organizational role stress (ORS): a monitor acceptance theory perspective. *International Journal of Manpower*.
- Wilson, J.M., Lee, J., Fitzgerald, H.N., Oosterhoff, B., Sevi, B., Shook, N.J., (2020). Job insecurity and financial concern during the COVID-19 pandemic are associated with worse mental health. *J. Occup. Environ. Med.* 62 (9), 686–691.
- World Health Organization, (2020b). Timeline of WHO's Response to COVID-19. <https://www.who.int/news-room/detail/29-06-2020-covidtimeline>
- World Health Organization, (2020a). Coronavirus. [https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1).
- Yu, S., Gong, X., & Wu, N. (2020). Job Insecurity and Employee Engagement: A Moderated Dual Path Model. *Sustainability*, 12(23), 81-100.
- Zhang, J., Wang, S., Wang, W., Shan, G., Guo, S., & Li, Y. (2020). Nurses' job insecurity and emotional exhaustion: The mediating effect of presenteeism and the moderating effect of supervisor support. *Frontiers in Psychology*, 18 (11).22-39.

---

---

## The Relationship between Fear of Restaurant Frontline Employees at Mansoura City about COVID-19 and Emotional Exhaustion: The Mediating Role of Job Insecurity and the Moderating Role of Mindfulness

**Hany Mohamed Galal**

Lecturer of Business Administration, Department of Business Administration, Higher Institute for Administrative Sciences Manzala, Mansoura, Egypt

### Abstract

The restaurant sector is one of the sectors most affected by the spread of the COVID-19. Building the Conservation of Resources Theory (COR). The study aims to identify the relationship between the fear of frontline employees in restaurants from infection with the COVID-19 and their emotional exhaustion. as well as search The Mediating Role of Job Insecurity and the Moderating Role of Mindfulness in that relationship. The study reached through a survey of 242 front-line employees in Mansoura restaurants. By using the Partial Least Squares (PLS) method for structural equation modeling (SEM). To the existence of a positive significant effect of the fear of front-line employees in restaurants from Fear of COVID-19 on their emotional exhaustion. In addition to the significant of the direct positive impact of their feeling of job insecurity on their emotional exhaustion. The feeling of job insecurity for frontline employees also mediated the relationship between their fear of Fear of COVID-19 on their emotional exhaustion. Finally, the mindfulness of front-line employees Moderating the positive effect Fear of COVID-19 on their job insecurity. While it had no moderating role in their emotional exhaustion.

**Keywords:** Fear of COVID-19; Job Insecurity; Mindfulness; Emotional Exhaustion; Restaurant Frontline Employees.