

الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات

دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستلة ١ مصر

د / دعاء أحمد توفيق

مدرس علم الاجتماع الصناعي

كلية التربية – جامعة عين شمس

ملخص البحث

الهدف Purpose يهدف البحث إلى تحليل أسباب تطبيق نظام العمل المرن وعوامل نجاحه، وتفسير الأبعاد الاجتماعية لنظام العمل المرن (متغير العمر- ضغوط العمل – استخدام التكنولوجيا – علاقات العمل – مدى حرية العامل في اختيار ساعات عمله- متطلبات الأسرة – الظروف الصحية للعامل)

المنهجية: Methodology تم استخدام المنهج التكاملي حيث الجمع بين المنهج الكمي والكيفي من خلال استخدام منهج المسح الاجتماعي على عينة قوامها (٢٣٠) مفردة من مختلف الأقسام، والمستويات الإدارية والفنية بشركة نستلة مصر بالسادس من أكتوبر لإنتاج المواد الجافة ، و تطبيق دليل مقابلة متعمقة على عينة من الخبراء .

النتائج : Findings لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر فيما يتعلق بـ" أسباب العمل المرن – أشكال وصور العمل المرن- إيجابيات العمل المرن- سلبيات العمل المرن- معوقات العمل المرن).

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قدرة العاملين على استخدام التكنولوجيا وتفضيل ثقافة العمل المرن عند مستوى دلالة ٠,٠١. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تأثير العمل المرن على الأسر وتفضيل العمل المرن عند مستوى دلالة ٠,٠١.

الأصالة / القيمة: تقدم الدراسة مساهمة من خلال فحص اتجاه تأثيرات FWAs ترتيبات العمل المرن على علاقات العمل ROL، والأبعاد الاجتماعية له .

الكلمات المفتاحية : الأبعاد الاجتماعية – العمل المرن

Social Dimension of Flexible Working in Crisis Field study on a sample of experts and workers at Nestle Factory1 Egypt

Summary

Purpose of the Study

The research aims to analyze the reasons for the application of the flexible working system and its success factors, and to explain the social dimensions of the flexible working system (variable age - work pressures - use of technology - working relationships - how free the worker is to choose his working hours - family requirements - health conditions of the worker)

Methodology

The integrative approach was used to combine the quantitative and qualitative approach by using the social survey approach on a single sample of (230) from different departments, and the administrative and technical levels of Nestlé Egypt company on the sixth of October to produce dry materials and apply an in-depth interview guide to a sample of experts.

Findings

There are no statistically significant differences between age groups regarding "reasons for flexible working - forms and images of flexible working - pros of flexible work - disadvantages of flexible working - barriers to flexible work). There is a statistically significant correlation between workers' ability to use technology and the preference for a culture of flexible working at a 0.01 indication level. There is a statistically significant correlation between the impact of flexible work on families and the preference for flexible work at a 0.01 indication level.

Originality/Value

The study offers a contribution by examining the direction of FWAs effects of flexible working arrangements on ROL work relationships, and its social dimensions.

Keywords: Social Dimensions - Flexible Working

الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات

دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستلة ١ مصر

د / دعاء أحمد توفيق

مدرس علم الاجتماع الصناعي

كلية التربية – جامعة عين شمس

مقدمة

تفشى وباء كورونا (كوفيد ١٩) وهو من فصيلة فيروس سارس (-SARS-CoV) بسرعة في جميع أنحاء العالم منذ ديسمبر/كانون الأول ٢٠١٩، بعد تشخيص الحالات الأولى في "ووهان" بمقاطعة "هوبي" في الصين. ومنذ بداية مارس/آذار ٢٠٢٠، زاد عدد الحالات خارج الصين ثلاثة عشر ضعفاً، كما تضاعف عدد البلدان المتضررة ثلاث مرات. وفي ١١ مارس/آذار ٢٠٢٠، أعلنت منظمة الصحة العالمية عن جائحة عالمية حيث ينتشر هذا الفيروس بسرعة في جميع أنحاء العالم. وفي ٢٥ مارس/آذار ٢٠٢٠، أدى تفشي هذا الوباء إلى وجود ما يقدر بنحو ٤٥٠.٣٠٧ حالة إصابة، و ٢٠.٦٦٤ حالة وفاة في ١٩٩ بلدًا.

وعادت الموجة الثانية من الفيروس أشد شراسةً وأكثر تحورًا، منذ نوفمبر ٢٠٢٠م، وصلت معدلات الإصابة بفيروس كورونا إلى ما يقدر بنحو ١٩٩ مليون حالة إصابة، و ٤,٢٤ مليون حالة وفاة على مستوى العالم وفقًا لمنظمة الصحة العالمية. (تقرير منظمة الصحة العالمية، ٢٠٢١) وأصبحنا في ظل "الجائحة" نتحدث عن الحياة قبلها وبعدها فقد أصبحت فاصلاً لتحليل وتفسير بل والتنبؤ بظواهر عدة ؛ لأنها تعدت الجانب الصحي بجانبية الوقائي والعلاجي، إلى مجموعة من الأزمات في كافة مجالات الحياة خاصة في آثارها الاقتصادية والاجتماعية ؛ حيث أعلنت الأمم المتحدة UN، أن المنطقة العربية ستخسر حوالي ١,٧ مليون وظيفة مما سيرفع معدل البطالة بنهاية ٢٠٢٠ بمقدار ١٠.٢%،

الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات
دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستل١ مصر

كما ستخسر المنطقة العربية حوالي ٤٢ مليار دولار متأثرة بتوقف الأنشطة الصناعية ، وانخفاض الناتج المحلي الإجمالي في مصر بنسبة ٤% خاصة مع اعتماد الاقتصاد المصري على (السياحة والتحويلات من الخارج) وتضرر القطاع الصناعي المصري بنسبة ١٩%.

وأصدرت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) بالتعاون مع مركز تحديث الصناعة التابع لوزارة التجارة والصناعة تقريرًا لمؤشر قياس أثر جائحة كورونا على أداء القطاع الصناعي في مصر. أشار التقرير إلى التأثير السلبي للجائحة على القطاع الصناعي، حيث سجل مؤشر أداء القطاع الصناعي انخفاضًا عند ٠,٤١٣ منذ اندلاع الجائحة. وقد أظهرت النتائج تراجع أداء غالبية شركات القطاع الصناعي في المبيعات والتصدير عند ٠,٢٦ ، العمالة عند ٠,٢٨ على الجانب الآخر، أشارت النتائج إلى الأثر الإيجابي للجائحة على استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الاتصال، فقد سجّل المؤشر الفرعي لتكنولوجيا الاتصالات قيمة ٠,٧٥ ، حيث اتجهت العديد من الشركات إلى استخدام التطبيقات التكنولوجية لإدارة أعمالها والاحتفاظ بعملائها. وعلى صعيد آخر فقد سجل المؤشر الفرعي لإدارة الأزمة والاستجابة للجائحة قيمة ٠,٧٠ ، مما يشير إلى قيام عدد كبير من المنشآت الصناعية إلى تطبيق الإجراءات الاحترازية والتدابير الوقائية للحد من تفشي المرض داخل أماكن الإنتاج الخاصة بها. وقد شمل ذلك إجراءات التباعد الاجتماعي وارتداء أقنعة الوجه والعمل من المنزل (العمل عن بعد) ، وفحص الموظفين وإجراءات التعقيم الدوري (تقرير منظمة اليونيدو، ٢٠٢١).

ومن منطلق أن العمل الصناعي على الماكينات ، وتخزين وتوزيع المنتجات يتطلب حضور العاملين وبالتالي لن تتمكن المؤسسة من التعامل مع الأزمة من خلال العمل عن بعد، كانت الاستراتيجية الملائمة للتعامل مع الأزمة هي المرونة العددية، والمرونة الوظيفية، وساعات العمل المرنة حتى لا تتوقف عجلة الإنتاج وتعرض المؤسسة وعُمالها لخطر الإغلاق .

أولاً: موضوع البحث :

يعتبر العمل المرن خروجًا عن التقاليد السابقة في أنظمة العمل والأجور لحدائثة الفكرة وحدائثة آلية العمل. ويُحدد العمل التقليدي ساعات عمل يوميًا يقوم بها الموظف على امتداد أيام العمل، الأمر الذي قد لا يتناسب مع ضغوط العمل، والحاجات المُلحّة لساعات إضافية خلال بعض المناسبات. لهذا يتم اعتماد نظام عمل يُمكن رائد الأعمال والموظف من تحديد عدد ساعات عمل تناسب الطرفين. هذه الطريقة المبتكرة تمكن من الاتفاق على أجرٍ بالساعة، ويُمكنُ العامل من العمل لساعات أكثر تناسب قدراته واجتهاده، وتحمي صاحب العمل من تعاقد طويل المدى قد لا يتناسب فعليًا مع حاجياته باختلاف المواسم. تُسمى هذه الطريقة "نظام العمل المرن " (Flexitime) وهي واحدة من أشهر طرق رفع الإنتاجية وتوفير فرص عمل أكثر بفعالية أكبر.

تم اعتماد ترتيبات العمل المرن من قبل هيئات عالمية مثل منظمة العمل الدولية (ILO) ٢٠٠٦م ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) كوسيلة لمساعدة الموظفين على تحقيق التوازن الفعّال بين العمل ومتطلبات الحياة WLB Work-Life Balance . ولم تقتصر فوائد ترتيبات العمل المرن على البعد الاقتصادي ولكن وفقًا (Croucher et al,2013) تحسین الآثار الاجتماعية في المجتمعات التي توجد بها تلك المنظمات من خلال حق العاملين في طلب تغييرات في أسبوع العمل / مكان العمل خاصة مقدمي الرعاية، المعوقين، العاملين الأكبر سنًا، الأباء أو العاملين الذين يتلقون تعليمًا أو تدريبًا، (Euro found (2016) ، وذلك وفقًا لقانون العمل المرن The Flexible Working Legislation, 2014 ولا تفرض التزامات على صاحب العمل في قبول ترتيبات العمل المرن ولكن يجب أن يكون لديهم أسباب منطقية للرفض مثل التكلفة الباهظة أو خسارة كبيرة أو التأثير على جودة الأداء ولكن تشجع الحكومة أصحاب العمل على التفاوض لتحقيق مصلحة الطرفين .

الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات
دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستلّة ١ مصر

ما أدّى إلى اتخاذ المزيد من التدابير للتكيف مع المعطيات الجديدة للأسواق التي يهددها وباءٌ عالميٌّ وبتزايد الطلب عليها في نفس الوقت.

تهدف استراتيجية العمل المرن إعطاء مزيد من حرية التصرف والتحكم في العمل إلى زيادة الأداء ، وفي عام ٢٠٠٤ تم إجراء مسح للشركات عبر ٢١ دولة أوروبية، عندما سُئلوا لماذا ادخلوا الترتيبات التي تمنح العمال مزيدًا من التحكم في الجداول الزمنية في شركاتهم؟ لاحظ أكثر من نصف أصحاب العمل إنها كانت لرفع مستوى الأداء (Riedmann et al. 2006).

ويشير مسح NASSCOM HR 2015 إلى تزايد التركيز على المبادرات المبتكرة في التنقل متعدد الوظائف وخيارات العمل المرن (العمل عن بعد – ساعات العمل المرنة – التنقل عن بعد – الأسابيع المضغوطة ...)

وقد يشجع العمل المرن ثقافة العمل وتحسين المهارات واكتساب الخبرات ويعزز الابتكار والاجتهاد الفردي، ويحقق نوعًا من التوازن بين حياة الموظف وعمله، وقد يساعد المجتمع على اجتياز الأزمات والطوارئ . وبالجمله نعتقد أن عقود العمل المرنة قد تساهم في تخفيض التكاليف على بعض المنشآت، لكنها في المقابل ستمنح فرصًا ثمينة للباحثين عن عمل وتزيد من مستوى جودة الأداء ليصبحوا موظفين دائمين، أو أصحاب أعمال ناجحين؟!

(الركاض، ٢٠١٩) وقد تتسبب في ضعف الأمن الوظيفي، أو الانتماء للمؤسسة ...

ثانيًا: مشكلة البحث:

فرضت أزمة كورونا "كوفيد١٩" ٢٠٢٠ ضرورة العمل عن بعد كنتاج للتطور التكنولوجي في مجال المعلومات والاتصال بالنسبة إلى أطراف علاقة الشغل عن بعد، على مستوى تجويد الإنتاج وتخفيض تكاليفه وتسريع وتيرة العمل بمرونة وفعالية، وتمكين الأجراء عن بعد من حقوقهم و مكتسباتهم، ومنحهم هامش من الحرية في الشغل والاستقلالية في إنجازهم بعيدًا عن المراقبة المباشرة والميدانية للمشغل، وتحت المراقبة

الاقتراضية رغم ما تُشكِّله من اختلال من حيث إمكانية التداخل بين الحياة المهنية والحياة الخاصة للأجير المشتغل عن بعد أثناء تفعيل هذه المراقبة عن بعد من طرف المشغل بواسطة وسائل الاتصال والإعلام الحديثة.

تهدف ثقافة المرونة إلى تنامي رضا العاملين وتحقيق التأثير الفعّال على المستفيدين خارج وداخل التنظيم بما يحقق النجاح التنظيمي Organizational Success ، وهذا بدوره يخلق أوضاعًا تعطي الأولوية التنظيمية للوقت كقيمة Time as a value وجوده إدارته بما يجعل التنظيم أكثر مرونة وسرعة في التجاوب الفوري مع التغيرات المتلاحقة وغير المتوقعة في السوق الكوني، وتعطي هذه الخصوصية للتنظيمات المتصفة بثقافة المرونة ميزة تنافسية. (Noble, Karan 2007, "p.2.)

نشر في هذا السياق الإصدار السادس عشر من تقرير المخاطر العالمية ليركز على تحليل المخاطر وعواقبها والإجراءات المتخذة في أعقاب COVID-19 ؛ حيث التشرنم المجتمعي وتجلي المخاطر المستمرة على صحة الإنسان، وارتفاع معدلات البطالة، واتساع نطاق التكنولوجيا الرقمية، والمخاطر البيئية والجيوسياسية والتكنولوجية بالإضافة إلى اتساع الفجوة بين من يملكون ومن لا يملكون . وأصبح على الحكومات أن توازن بين إدارة الوباء والانكماش الاقتصادي " فقد تسببت الجائحة في حدوث صدمة اقتصادية . وجد العالم أن المسارات الأفضل في تعزيز المرونة enhance resilience (تقرير المخاطر العالمية ، ٢٠٢١).

ووفقًا لذلك تزايدت الحاجة للعمل المرن وأصبح العمل التقليدي ليس هو الشكل الوحيد خاصة في ظل هيمنة الثورة الرقمية والتكنولوجية، كما أبرز وباء كورونا المستجد(كوفيد١٩) أهمية العمل المرن، خاصة في ظل ضرورة التباعد الاجتماعي، وتقليل التكدس في أماكن العمل.

كما أدّى تازم الوضع إلى انتشار عقد الشغل عن بعد واندثار العديد من المهن لدى العاملين الذين لا يمتلكون الكفاءات المناسبة للعمل التكنولوجي والرقمي .

الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات
دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستلّة ١ مصر

وتأسيسًا على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس: ما الأبعاد

الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات؟

ثالثًا أهمية البحث:

١- أهمية نظرية:

أ- إثراء الدراسات المتعلقة بمتغيرات ومستحدثات أشكال العمل في زمن الجوائح والأزمات

ب- الاعتماد على إطار نظري يتمثل في نظريات (الحدائثة السائلة- التبادل الاجتماعي- نظرية التسريع الاجتماعي)، بما يمثل إضافة لفهم العمل المرن من منظورات سوسيولوجية لم يتم استخدامها في دراسة هذه القضية من قبل.

٢- أهمية تطبيقية:

أ- إرشاد أصحاب القرار في المنظمات الصناعية بالأبعاد الاجتماعية لتطبيق العمل المرن ومدى ملائمة ثقافة العمل المرن للعامل المصري وفقا للتحول الرقمي في الجمهورية الجديدة بمصر خاصة في ظل المخاطر، والأزمات لتحسين الأداء.

ب- إرشاد أصحاب القرار في المنظمات الصناعية بالأبعاد الاجتماعية لتطبيق العمل المرن ومدى ملائمة ثقافة العمل المرن للعامل المصري وفقاً لتطور المجتمع، ومتغيراته خاصة في ظل المخاطر والأزمات لتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية.

ج- توفير بيانات عن إيجابيات وسلبيات العمل المرن بما يساعد على تعزيز إيجابياته ومواجهة سلبياته -خاصة أنه أصبح القاعدة وليس الاستثناء في ظل الأزمات الراهنة، ممايسمح بتجويد الخطط التنفيذية للعمل المرن بالمؤسسات، والمنظمات، وبالتالي تحسين الأداء لتحقيق التنمية المستدامة المرجوة وفقاً لاستراتيجية مصر ٢٠٣٠م.

د- تعد هذه الدراسة استجابة للحاجة الملحة لتعزيز المرونة في العمل لتحسين قدرة المؤسسات، والمنظمات على التكيف والاستدامة على المدى الطويل خلال فترة الأزمات والكوارث والمخاطر والتخفيف من أضرارها والتعافي بعدها .
ه- محاولة وضع آلية (لنهج تحويلي) في العمل المرن وفق ثقافة العامل المصري من خلال آراء عينة الخبراء خاصة بعد دعوة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة لتقنين العمل المرن في يونيو ٢٠٢١ (تقريرالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، ٢٠٢١)

رابعًا: أهداف البحث: يهدف البحث إلى :

- ١) وصف أنماط العمل المرن.
- ٢) الكشف عن أسباب تطبيق نظام العمل المرن.
- ٣) تحليل الأبعاد الاجتماعية لنظام العمل المرن.
- ٤) رصد سلبيات تطبيق نظام العمل المرن.
- ٥) التعرف على معوقات تطبيق العمل المرن .

خامسًا :تساؤلات البحث:

تحاول الدراسة الإجابة عن تساؤل رئيس مؤداه: ما الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات ؟

ويتفرع منه عدة تساؤلات هي:

- ١) ما أنماط العمل المرن؟
- ٢) ما أسباب تطبيق نظام العمل المرن ؟
- ٣) ما عوامل نجاح تطبيق نظام العمل المرن؟
- ٤) ما إيجابيات نظام العمل المرن؟
- ٥) ما أبرز سلبيات نظام العمل المرن؟
- ٦) ما معوقات تطبيق نظام العمل المرن؟

الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات
دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستله ١ مصر

سادساً: فروض البحث:

الفرض الأول: لا يوجد فرق دالّ إحصائياً بين تكرار استجابات العينة فيما يتعلّق بمتغيرات البحث وفقاً لمتغير العمر ؟

الفرض الثاني: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ومرونة اختيار مواعيد العمل .

الفرض الثالث: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى استخدام العاملين للتكنولوجيا و مرونة اختيار مواعيد العمل .

الفرض الرابع: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التعاون في انجاز العمل و مرونة اختيار مواعيد العمل .

الفرض الخامس: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوفيق بين مهام العمل ومتطلبات الأسرة و مرونة اختيار مواعيد العمل .

الفرض السادس: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى صحة العمال و مرونة اختيار مواعيد العمل .

سابعاً: مفاهيم البحث:

١- الأبعاد الاجتماعية: social dimensions:

يؤكد Antonio Argandoña أن الأبعاد الاجتماعية داخل المؤسسة هي: "القواعد الاجتماعية والثقافية المعقدة حيث الاهتمام بالقيم، والمعايير، والقواعد، والأدوار التي تُعدّ أكبر مصادر التأثير على السلوك البشري". (Antonio Argandoña, 2003, PP50,52). ويأخذ البحث الحالي في الاعتبار ما إذا كانت المنافع الاجتماعية متوافقة مع المرونة المتزايدة التي يتطلبها سوق العمل أم لا؟ .

تتمثل الأبعاد الاجتماعية إجرائياً في: متغير العمر ، مستوى ضغوط العمل، وقدرة العاملين على استخدام التكنولوجيا، التعاون في إنجاز مهام العمل ، تأثير العمل المرن على الأسر، مدى تأثير العمل المرن على مستوى صحة العمال.

٢- مفهوم العمل المرن: flexible work

أصبحت العمالة المرنة ظاهرة منتشرة في الثمانينات،، والتسعينات في البلدان الصناعية باعتبار أنها تتمثل في القدرة على تقليل أو زيادة التوظيف، و المسؤوليات والأجور بسهولة وزيادة التنقل، ومرونة استخدام المهارات، و إتاحة ترتيبات العمل غير التقليدية في ظل عمال متعاونين، وملتزمين من خلال استثمارات أصحاب العمل في المهارات، وتحسين العلاقات الصناعية وممارسات إدارة الموارد البشرية. (Ofreneo, R. E. 2010).

عرفه (Allen, Kelly) بأنه سيطرة أو تحكم الموظف على وقت ومكان العمل. (Allen et al. 2013, Kelly et al. 2011).

وعرفته الإدارة المركزية للبحوث التابعة للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة " هو نظام اختياري يسمح للعاملين بتحديد الوقت الذي سيعملون فيه سواء تحديد أيام -أو تحديد ساعاته أو مواقيت العمل بشرط الالتزام بعدد ساعات العمل وفقاً للقانون بحيث لا تقل عن ٣٥ ساعة ولا تزيد عن ٤٢ ساعة عمل أسبوعياً"(الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، ٢٠٢١).

ويتضح مما سبق أن العمل المرن يتضمن :

أ- قدرة العامل على تغيير توقيت عمله (أي تبديل أوقات الحضور والانصراف) اي تغيير ساعات العمل (Flextime).

ب- قدرة العامل على تغيير مكان عمله Flexplace (أي القيام بمهام العمل من المنزل أو أي مكان آخر).

ويعرف العمل المرن بممارسات العمل المحددة من جانب صاحب العمل وهي الممارسات المدرجة ضمن سياسات التشغيل والتعاقدات. وتمنح هذه الممارسات مساحة من الحرية للعاملين لاتخاذ قراراتهم باستقلالية، وفيما يختص بكيفية أداء العمل، وكيفية التنسيق في جدولة نشاطات العمل مع أقرانهم من العاملين داخل بيئة العمل يضع

صاحب العمل القواعد الحاكمة كذلك التي تحدد الحددين الأقصى، والأدنى لساعات العمل كل يوم عمل. والوقت الضروري الذي يجب على العاملين التواجد خلاله وللعمل المرن صور أساسية منها: العمل بدوام كامل، العمل بعض الوقت (part-time Working)، والعمل عبر المسيرة المهنية في مجال محدد من مجالات النشاط (Definition of Flexible 3/4/2015, p.1.)

أنماط العمل المرن : (Fredman, S. (2004), pp 299-319)

أ. مرونة عددية numerical flexibility: وتشير لقدرة صاحب العمل على تغيير الأعداد التي يتم توظيفها وفق ظروف العمل واحتياجاته .

ب. مرونة وظيفية؛ functional flexibility يشير إلى مستوى التدريب والمهارات المكتسبة وفق نمط الطلب على الأنشطة المختلفة . حيث يطلب أصحاب العمل من الموظفين تكيف مهاراتهم في الاستجابة للتكنولوجيا المتغيرة أو عبء العمل.

ج. مرونة سوق العمل Labor market flexibility وتشير إلى تقييد أصحاب العمل بتقلبات سوق العمل .

د. مرونة زمنية Temporal or working time flexibility تنوع ساعات العمل وفق الظروف والمتطلبات المختلفة .

هـ. مرونة مكانية Flexibility in place يشير إلى المدى الذي يمكن من خلاله أداء الوظيفة بشكل فعّال في مواقع مختلفة.

وتتمثل ترتيبات وخيارات العمل المرن Flexible options في :

أ. الساعات المرنة (Flextime) Flexible hours وهو أحد أشكال العمل المرن، حيث تتاح الفرص لاختيار وقت لابتداء وقت لانتهاؤ العمل للقائم أو المكلف به، ويمكن أن يتغير عدد الساعات ووقت ابتدائها ونهايتها بالاتفاق بين الإدارة/ صاحب العمل ومن سيقوم بأدائه.

ب. مرونة في مكان أداء العمل باستخدام تقنية الاتصالات (العمل عن بعد
(Telecommuting Work or Tele work) هذا النوع يتصف بمرونة مكان
أدائه.

ج. خصومات (بنوك) الوقت: Time banks بمعنى أخذ إجازة أو راحة من العمل
مقابل العمل الإضافي Overtime الذي قام به الفرد.

د. العمل بعض الوقت : Part- time ويشمل هذا النوع من العمل المرن العمل لعدد
ساعات محددة من الدوام الكامل اليومي أو الأسبوعي ويتخذ الصور الآتية:

أ. العمل لعدد قليل من أيام العمل الأسبوعية (ثلاثة أيام بدلاً من أيام العمل الأسبوعية
الخمسة).

ب. العمل لأوقات اختيارية ويشير إلى أشكال العمل لعدد قليل من الساعات لفترة زمنية
محدودة ثم العودة بعدها للعمل بدوام كامل : مثال العمل أيام العطلات الأسبوعية
للمدارس أو الجامعات.

ج. أسابيع عمل مضغوطة Compressed Work Weeks كالعامل أربع ساعات
يوميًا، أو أخذ اليوم الخامس من العمل الأسبوعي إجازة من العمل، أو العمل عدد أيام
أقل، كأن يعمل تسعة أيام من أربعة عشر يومًا.

د. التشارك في أداء العمل Job – Sharing بمعنى أن يشترك اثنان من العاملين في
أداء النشاط الوظيفي الواحد بدوام كامل ، أو أن يشتغل كل منهما مدة ثلاثة أيام أسبوعيًا.
واشتراكهما سويًا في يوم واحد (تداخل)، أو أن يتناوبا فيما بينهما.

هـ. المرونة في مسيرة العمل Career للفرد والتي تسمح بأخذ إجازات من العمل
لأسباب شخصية أو عائلية دون توقيع غرامات أو أضرار تمس بمسيرته في العمل.

التعريف الإجرائي : ويتحدد العمل المرن إجرائيًا في "المرونة في عدد الساعات ووقت
ابتدائها ونهايتها بالاتفاق بين الإدارة والعاملين، والمرونة عديدة و الزمنية بسبب

الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات
دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستله ١ مصر

الإجراءات الاحترازية ، المرونة في وقت الحضور والانصراف، العمل بعض الوقت لعدد قليل من أيام العمل الأسبوعية، التشارك بين العاملين في أداء العمل".

٣- مفهوم الأزمة crisis :

يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية: " توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة". (عليوة، ٢٠٠٢ ، ص ١٣)

ومن الناحية الاقتصادية فهي تعني: " انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي". (هلال، ٢٠٠٤ ، ص ٥١). وبالإطلاع على التراث الأدبي نجد أن الأزمة (لحظة حرجة- تحول فجائي -موقف يمثل نقطة تحول -خلل) تصاب به المؤسسة يجعل متخذ القرار في حيرة بسبب نقص المعلومات، وقصور المعرفة، وعدم وضوح الأسباب والتداعيات مما يزيد من عدم التأكد واللايقين والتي تهدد تحقيق المنظمة

لأهدافها Mark,H,2016,P8-laurence,B,1993,P12-Webster,Nin,1999,P495-Jonathan,B,2017,P2

وتعني الأزمة إجرائياً : حالة من التوتر والخوف الناتج عن انتشار فيروس كورونا، والإجراءات الاحترازية والتي أثرت على دولا العمل في المؤسسات المختلفة، ومنها المصانع، وأدى إلى اللجوء للعمل المرن لمواجهة الأزمة تجنباً لغلق المؤسسة .

سابعاً: الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة من خلال عدة محاور هي:

المحور الأول : أسباب ودوافع تطبيق العمل المرن:

حللت دراسة (Zapf, Ines; Weber, Enzo 2017) العوامل الدافعة من جانب صاحب العمل، والوظيفة ، و الموظف لمرونة وقت العمل باستخدام ألمانيا كنموذج يحتذى به . وتم الاستعانة ببيانات SOEP-LEE (العدد = ١،٨٣٤) حول سياقات العمل الفردية وظروف العمل في بيانات SOEP من خلال جمع المعلومات المتعلقة بمكان العمل

والمؤسسة المحددة. وتوصل البحث إلى ما يلي : (٦ من أصل ١٠ موظفين) لديهم حساب ساعات عمل مرن ولديهم درجة من التحديد الذاتي لساعات عملهم . في المؤسسات الكبيرة لديهم جدول ساعات عمل مرنة في المتوسط حوالي ١٥,٧ و ١٥,٩ على التوالي لتحقيق متطلبات العمل ورغبته. النساء والعاملون في المؤسسات ذات الضغط التنافسي هم أكثر عرضة لساعات عمل يومية ثابتة. إنَّ الموظفين الحاصلين على مستوى تعليمي أعلى هم أقل عرضةً لأداء ساعات عمل ثابتة. وفحصت دراسة (Stephen Sweet,2016) العوامل المرتبطة بترتيب العمل المرن (FWA) لتشجيع المشرفين وتدريبهم لاستكشاف فرص استخدام (FWA) بين المشرفين عليهم ، ومعرفة العوامل التي تعزز أو تحد من استخدامها. واعتمد البحث على نظرية Echelon التي تقترح أن الخصائص الديمغرافية لصانعي القرار تشكل أولويات التنظيم، وتفترض أن النساء لديهن دوافع تفضيلية لتغيير هياكل الفرص في مكان العمل لأنهم أكثر حاجة للتوفيق بين العمل والأسرة . كما تفترض أن كبار السن يكونون أقل مشاركة في مبادرات التغيير لأن الأجيال الحديثة تعمل على تطوير توقعات جديدة لتكامل العمل والأسرة . وتم الاستعانة بالمسوح الرقمية بإرسال استبيان على موقع المنظمة وكانت الاستجابة لـ (٩٤٦) مبحوث . وتشغل الاستثمارة أسئلة حول اتجاهات العاملين والمديرين نحو العمل المرن، ومرونة مواقع العمل، وجودة أداء الفريق ، وسلوكيات التعامل مع الآخرين . وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: كان اختيار المواقع البديلة ٤٠,٨% من العاملين يليه جداول الساعات المرنة ٣٤,١%، أسبوع عمل مضغوط ٩,٥% ، عمل مخفض ٢,١%، الحصة الوظيفية ٠,٩%. وبعد إطلاق برنامج SPF الذي أدَّى إلى زيادة فورية في ترتيبات العمل المرن حيث تم القضاء على القلق من التحيز بنسبة (١,٨٣) أكَّدت الدراسة ضرورة الحد من القيود الهيكلية للتوسع في (FWA).

المحور الثاني : أنماط ، وثقافة العمل المرن:

ناقشت دراسة (Heejung Chung2020) دور السياقات التنظيمية في تشكيل العمل المرن لدى الجنسين من خلال الجمع بين تخصصات متباينة (علم

الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات
دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستل١ مصر

الاجتماع والاقتصاد والعمل الاجتماعي) باستخدام بيانات EWCS 2015 لثلاثين دولة أوروبية لمعالجة قضية العمل المرن وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. وتوصل البحث إلى تمكن حوالي ربع العمال من الوصول إلى جداول زمنية مرنة في ٣٠ دولة أوروبية وحوالي ١٢٪ عملوا بأجر من المنزل عدة مرات في الشهر في العام الماضي. إنَّ الرجال لديهم في المتوسط وصول أكثر بقليل إلى التحكم في الجدول الزمني عن النساء . يسمح العمل المرن للأباء الجمع بين العمل المأجور ورعاية الأبناء. ووضحت دراسة عدوان (٢٠١٨) مفهوم الدوام المرن في نظام الخدمة المدنية الأردني والذي تم إدخاله مؤخرًا لأول مرة عام ٢٠١٧ ومحاولة اقتراح تنظيم تشريعي لهذا المصطلح، كما تهدف الدراسة إلى التطرق لتجارب عدد من الدول الأخرى في هذا السياق واقتراح استحداث تشريع مناسب لتطبيق ساعات العمل المرن. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن مفهوم العمل المرن يعطي الحق للموظف بتخفيض ساعات العمل إذا كانت طبيعة العمل تسمح بذلك، بحيث يكون للموظف فيه الحق وبعد موافقة صاحب العمل بتوزيع ساعات العمل المحدد يوميًا، وبشكل يتواءم مع احتياجات العامل، وقد وجد أن هذا النظام يعود على الموظف والمؤسسة بعدد من المزايا تحسن التوازن بين حياته العملية والشخصية، وقلة عدد الإجازات وانخفاض معدلات المرض وتؤدي لزيادة الدافع للعمل ، ورفع كفاءة العمليات وفعاليتها وتراجع الإرهاق ، وانخفاض عدد الأخطاء.

وانتهت دراسة المجلس الأعلى للسكان، وزارة العمل (٢٠١٨) إلى الوقوف على واقع تطبيق أشكال العمل المرن في الأردن من قبل الشركات، والمؤسسات، والهيئات الكبرى، والتي يزيد عدد العاملين والعاملات لديها عن ٥٠ شخصًا، وللتعرف على الآثار الإيجابية والسلبية (إن وجدت) على الشركات من جهة وعلى العاملين خاصة العاملات من جهة أخرى جراء تطبيق العمل المرن، والتعرف على الممارسات الفضلى لدى الشركات التي تطبقه. واتبعت الدراسة نهجًا وصفيًا تحليليًا، وطبقت استبيانًا على

٨٠٤ عاملة في أربع شركات (شركة أدوية الحكمة-البوتاس العربية -سادين الأردنية للمقاولات -سيكوريتس الشرق الأوسط). وتوصلت إلى تأثير العمل المرن على النساء العاملات خاصة المتزوجات في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل و الحياة .

وفي محاولة رصد تحولات ثقافة العمل المرن اهتمت دراسة علام(٢٠١٦) التعرف على ما يحدث من تحولات في العمل وثقافته بفعل التأثيرات الكبرى للعولمة وآلياتها في عصر الكمبيوتر، وذلك من خلال عدد من المحاور بدأت برصد مفهوم العمل للتعرف على صورته وأشكاله المستحدثة، ثم تعرضت لثقافة العمل الجديدة، وانتقلت منها الى رصد بعض أنواع الثقافة التنظيمية والعلاقة الجدلية بينها وبين ثقافة العمل، التي مكنت من تحديد ثقافة المرونة وصورها المستحدثة، ثم تناولت للتحديات التي تواجه التنظيمات في تطبيقها لثقافة المرونة لاسيما في مجال تحقيق التوازن بين شقي العمل والحياة، مع ربط كل هذا بالسياق العالمي .

وفحصت دراسة (Argyro Avgoustaki, Ioulia Bessa,2019)

الإرتباط بين ترتيبات العمل المرن FWA التي تركز على(صاحب العمل -الموظف- جهود العمل)، شملت عينة البحث ١٣٨٣٤ موظف من خلال مسح جماعي تم اجراؤه في المملكة المتحدة بتمويل من المجلس الاقتصادي للبحوث الاجتماعية على عينة عشوائية طبقية وجمع البيانات من خلال مقابلات وجهًا لوجه واستبيانات عبر الإنترنت وتم اعتبار (الجنس -الحالة الاجتماعية -عدد الأطفال) متغيرات تابعة. وتوصل البحث لنتائج عدة من أهمها: أن العاملين من المنزل أكثر عرضة لمزيد من الجهد في العمل، الممارسات المرنة غير الرسمية ترتبط سلبياً بجهد العمل المكثف، تقاسم مهام الوظيفة يسبب توترًا وظيفيًا، النساء تعاني من التوتر الوظيفي أكثر من الرجال، أن الموظفين الذين لديهم مسؤوليات عائلية أكبر لديهم حاجة أقوى للحفاظ على وظائفهم، أن الموظفين ذوي المستوى الأدنى لا يتكيفون مع العمل المرن .

المحور الثالث : تأثيرات العمل المرن:

أشارت دراسة (**Merlin Mythili Shanmugam 2019**) إلى التأثير التنظيمي وتصورات الدعم الإشرافي حول استخدام خيارات العمل المرنة و علاقتها بالوظيفة، واستخدم البحث المنهج الكمي بتطبيق استبيان على (٢٠٣) من النساء العاملات في قطاع تكنولوجيا المعلومات الهندي . و تم تقسيمهم إلى ثلاث فئات : - النساء اللاتي يخضعن للعلاج من العقم - النساء الحوامل - النساء اللواتي أنجبن حديثاً). وتوصل البحث إلى أن خيارات العمل المرنة (العمل لساعات أقصر، إجازة خاصة وفواصل وظيفية ، عمل بدوام جزئي ، عمل عن بعد ، وقت مرن مضغوط ،أسبوع إجازة أمومة ، إجازة ممتدة بدون أجر) يقلل بشكل كبير من الصراع بين متطلبات العمل والحياة وقد يُنظر إليه على أنه علامة على الدعم التنظيمي الشامل للموظفين وأسرهم ، وبالتالي ، قد يرى الموظفون أن منظماتهم داعمة لتوفير سياسات صديقة للأسرة تقلل الرغبة في دوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي.

وحاولت دراسة (**Kotey and Sharma, 2019**) فحص الآثار المباشرة وغير المباشرة للعمل المرن FWAs العائد على العمل .تم استخدام بيانات من ٤٢٠٤ عامل وأصحاب عمل من مسح علاقات العمل الأسترالي (AWRS)، وتم بناء نماذج انحدار لتقييم العلاقات المباشرة بين نطاقات العمل المرن والعائد من العمل ، والعلاقات غير المباشرة مع الرضا الوظيفي، ودوران العمل كمتغيرات وسيطة وتوصلت الدراسة إلى أن ساعات العمل المرنة رفعت بشكل كبير ومباشر العائد المالي من العمل(الدخل لكل دولار من تكلفة العمالة) . لم يكن لساعات العمل المرنة تأثير كبير على الرضا الوظيفي ولكنها قللت من معدل دوران الموظفين ($\beta = -0.025$ ؛ القيمة الاحتمالية = ٠,٠٣٨). في المقابل ، تحسن الرضا الوظيفي مع المشاركة في العمل ($\beta = 0.043$). كشفت دراسة(**OLIVIER N. GODART, 2017**) عن العلاقة بين إدخال ساعات العمل القائمة على الثقة و الابتكار اللاحق للشركات. استنادًا إلى مجموعة

بيانات لوحة المؤسسات الألمانية ، تستخدم الدراسة نهج مطابقة درجة الميل الذي يأخذ في الاعتبار فقط الشركات التي لم تستخدم عقود العمل القائمة على الثقة في البداية) مجموعة ضابطة). تظهر النتائج أن الشركات التي تتبنى مثل هذه العقود تميل إلى أن تكون ١٢ إلى ١٥٪ أكثر احتمالية لتحسين المنتجات و ٦ إلى ٧٪ أكثر احتمالية للقيام بعملية الابتكار. تصمد هذه النتائج عند التحكم في شكل آخر لترتيب وقت العمل المرن ، وهو حسابات وقت العمل. وبالتالي يبدو أن العلاقة الإيجابية بين اعتماد ساعات العمل القائمة على الثقة والابتكار مدفوعة بدرجة تحكم الموظف والإدارة الذاتية على مدار وقت العمل بدلاً من مجرد السماح بمرونة وقت العمل. يكون الموظفون أكثر استقلالية ومسؤولية للعديد من المهام ، وأفضل قدرة على التكيف مع تدفقات المعلومات القادمة مع تحسينات في تكنولوجيا الاتصالات .

حللت دراسة (Heng et al., 2011) عوامل التحفيز والعوائق المتعلقة ببرنامج العمل عن بعد، وكذلك التعرف على عوامل النجاح الفعالة والتي قد تساهم في قبول برنامج العمل عن بعد في ماليزيا رسمياً لمساعدة المنظمات على تبني برنامج العمل عن بعد. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات من كل موظف يعمل حالياً أو سبق له العمل في شركات ماليزيا عن طريق اختيار عينة عشوائية بسيطة. وأظهرت النتائج بأن هناك علاقة قوية بين برنامج العمل عن بعد وبين مستوى الرضا والولاء الوظيفي. بالإضافة إلى وجود علاقة قوية بين برنامج العمل عن بعد وتقليل التكلفة.

المحور الرابع : العمل المرن والانتشار المعرفي :

اختبرت دراسة (Heejung - Mariska 2020) فرضية (مفارقة الاستقلالية) (The autonomy Control) والتي مفادها أن العمال يميلون للعمل بجدية أكثر وساعات عمل إضافية عند العمل بشكل مرن. وأن العمل عن بعد يزيد التعارض بين مهام العمل، ومتطلبات الأسرة لأن العمل الإضافي سيعيد من أهم محددات الترقية المستقبلية ، والفرص، والأجور. كما يتم شرحها بنظرية " تبادل الهدايا" The gift exchange

الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات
دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستلّة ١ مصر

theory حيث الرد بالمثّل على خيارات العمل المرن المقدّمة لهم كهديّة من قبل أرباب العمل فالعمال يبذلون جهدًا أكبر، ويزيدون من دافعية العمل والالتزام الذي يقودهم إلى عمل أصعب وإضافي. ولكن هناك فرق بين النساء والرجال وتم استخدام منهج الكمي عن طريق تحميل المقياس الرقمي على Web Appendix انتهى الأمر بـ ٣٠٧٦١ مشاركًا منهم ١٤٨٤٦ رجلاً و ١٥,٩١٥ امرأة. وأكدت نتائج الدراسة على أنه: تحتاج النساء للعمل المرن أكثر من الرجال لكثرة الأعباء المنزلية وتيسير مطالب الأسرة. أما الرجال فيحتاجونه لتحسين الأداء الوظيفي وتوسيع مجالات عملهم.

وفحصت دراسة (Yvonne Lott,2018) علاقة العمل المرن بالانتشار المعرفي من العمل إلى المنزل ، ومدى اختلاف هذه العلاقات بين النساء والرجال . واستعان البحث ببيانات اللجنة الاجتماعية والاقتصادية الألمانية يشمل SOEP عدة عينات لمجموعات من السكان الألمان ٨٨٩٤ مفردة ، على سبيل المثال ،الأفراد ذوو الخلفيات المهاجرة والأسر ذات الدخل المرتفع والمتوسط والمنخفض. جنبًا إلى جنب مع الخصائص الديموغرافية والأسرية (مثل دخل الأسرة وعدد الأطفال وعمر الطفل الأصغر) عينة التحليل تشمل المستجيبين العاملين من عمر ٢٥ إلى ٥٥ سنة مع ساعات العمل المتعاقد عليها. تم استبعاد الموظفين بدون ساعات عمل متعاقد عليها. وتوصلت الدراسة إلى أن النساء أكثر تأثرًا من الرجال في الانتشار المعرفي وعدم القدرة على وضع الحدود بين العمل والأعباء المنزلية.

وهدفت دراسة الشمري(٢٠١٦) إلى التعرف على إمكانية تطبيق نظام الدوام المرن من وجهة نظر العاملات بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، ومبررات تطبيقه، وأهم العوامل المؤثرة على ذلك، وأبرز المعوقات التي تعترضه، ومعرفة إيجابياته، وسلبياته. ولغرض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم اختيار ثمانية أجهزة حكومية عشوائية ثم استخدمت العينة الصدفية (accidental Sample) حيث تم توزيع (٤٥٠) استبانة وكان عدد

الاستبيانات الصالحة للتحليل (٣٦٧) استبانة. وكشفت الدراسة عن إمكانية تطبيق نظام الدوام المرن، كما أظهرت أن أهم مبررات تطبيق النظام هي الحاجة إلى نظام خاص يراعي ظروف المرأة ومسؤولياتها المنزلية .

اختبرت دراسة هند لبصير (٢٠١٦) أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث تم قياس تطبيق نظام العمل المرن من خلال خمسة مؤشرات: خيارات العمل المرنة، قوانين وسياسات المؤسسة، دعم العاملين، دعم الإدارة ونوع العمل أو الوظيفة. كما تم قياس مستوى الرضا الوظيفي حسب مقياس Peter Warr والمقسم إلى مؤشرين: الرضا الوظيفي الخارجي والرضا الوظيفي الداخلي. استهدفت الدراسة الحالية قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال بولاية جيجل بكل الأفراد العاملين به والبالغ عددهم ٢٩٢ فردًا، حيث تم توزيع هذا العدد من الاستبانات، وتم استرداد ٢٤٥ استبانة . وتوصلت الدراسة إلى أن مجتمع الدراسة متقبل لفكرة تطبيق نظام العمل المرن، كما أنه يوجد أثر ايجابي دال إحصائيا لتطبيق هذا النظام على الرضا الوظيفي بنوعيه : الخارجي والداخلي.

وهدفت دراسة (Jeremy Hayman,2010) إلى الكشف عن العلاقة بين استخدام العمل المرن ورفاهية الموظف ؛ ولتحقيق هذا الهدف طُبِّقَ استبيان على الموظفين العاملين بجامعة أستراليا على عينة (٣٣٦) موظفًا يعملون وفق جداول العمل (ساعات العمل المرنة- العمل عن بعد) ٩٣% من الإداريين ٦٤% إناث أكثر من ٥٠% لديهم أطفال في المنزل ، و ١٢% من المسح رعاية مسنين . وتوصل البحث إلى وجود علاقة إيجابية بين ترتيبات العمل المرن والرفاهية للموظفين .

وسعت دراسة Sergio Koc-Menard (2009) إلى اكتشاف برنامج ينظم العمل المرن لجذب كبار السن من العاملين في مؤسسة (AC) الأمريكية المتخصصة في المشاريع الفضائية. واعتمد البحث على منهج دراسة الحالة (٥٥موظفًا من عمر ٥٥ عامًا فأكثر) بالإضافة إلى تحليل الأدبيات ذات الصلة بموضوع الشيخوخة والعمل

. حيث يتوقع خبراء سوق العمل زيادة مطردة في عدد كبار السن من العمال لسببين :
١- استعدادًا للتغيرات الديموغرافية القادمة لتطوير عمل مرّن فعّالٍ في أوروبا وأمريكا الشمالية . ٢- لحل مشكلة النقص في المواهب الواردة من خلال توظيف عمال أكبر سنًا (البالغين من العمر ٥٥ عامًا فأكثر) مُدْرَبُونَ تدريبًا عاليًا لنقل المعرفة ، وتوصل البحث إلى تعدد خيارات العمل المرنة لكبار السن. وعالجت دراسة (Zarrin & Amirhossein, 2015) المتطلبات التي يجب أن تتوفر في المؤسسات بجميع أنواعها لتطبيق نظام العمل عن بُعد ، كما هدفت الدراسة إلى محاولة تحديد أهم العوائق والحدود التي تواجه مشاريع العمل عن بُعد إضافة إلى محاولة الدراسة إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن تؤثر على قبول نظام العمل عن بُعد وتطبيقه، حيث تكونت عينة الدراسة من ١٣٨ شخصًا تم توزيع استبانة الدراسة عليهم وتوصلت الدراسة إلى أن سن القوانين والتشريعات لضبط نظام العمل عن بُعد هي من أهم معوقاته .

تعقيب

تناولت الدراسات السابقة أسباب ودوافع تطبيق العمل المرّن، كما عرضت لصور وثقافة العمل المرّن وأبرزت تعدد هذه الصور، وتناولت تأثيرات العمل المرّن حيث تنوعت هذه التأثيرات مابين تأثيرات إيجابية وأخرى سلبية ، كما عرضت المحددات الاجتماعية للعمل المرّن من حيث تأثيراتها على الأسرة، وعلاقات العمل ، كما تناولت معوقات العمل المرّن.

أفادت معظم الأبحاث أن العمل المرّن أدّى إلى نتائج عدة منها انخفاض تكاليف العمل على الرأسماليين، وانخفاض معدل دوران العمل والإرهاق الوظيفي، وتلبية احتياجات الأسرة بشكل أفضل عن دور الدعم الاجتماعي لزملاء العمل لتخفيف الصراع بين متطلبات العمل والأسرة وتحقيق الرضا الأسري والوظيفي من خلال التنسيق بينهم في جداول ساعات العمل المرنة .

أبرز ما سيضيفه البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

- ١- تحاول الدراسة الحالية تحليل العمل المرن في ضوء البعد السوسولوجي، في المؤسسات الصناعية ، حيث تبرز أشكال العمل المرن وإيجابياته وسلبياته والمعوقات التي تواجه العمل المرن.
- ٢- تحليل العمل المرن من خلال أطر نظرية (الحداثة السائلة - التبادل الاجتماعي- التسريع الاجتماعي) لم يتم تحليل هذه القضية وفق هذه المنظورات.
- ٣- تتميز الدراسة الحالية من حيث استخدام منهج البحث التكاملي الكمي والكيفي. ومن حيث مجتمع الدراسة، حيث تمت الدراسة في مصنع نستلة مصر وهو مالم يتم دراسته من قبل حيث إنَّ العمل الصناعي على الماكينات ، وتخزين وتوزيع المنتجات يتطلب حضور العاملين بالمؤسسة الصناعية.

ثامناً:المدخل النظرية في دراسة الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن :

حدد أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية خصائص صياغة برنامج عملي من شأنه الاهتمام بقضايا العاملين، وتحسين مستوى أدائهم، من أهمها : **الثبات والمرونة**: من خلال وضع ركائز ثابتة وأساسيات متفق عليها من قبل الجميع؛ لتحقيق صفة الاستقرار النسبي، وفي حال تغير الظروف الخارجية لسبب من الأسباب، فمن الضروري إجراء بعض التعديلات والإصلاحات في برنامج العلاقات الإنسانية حتى لا يفقد ميزاته وغاياته الأساسية، ولكي لا يتسم بالصلابة أو التشدد أو التجرس. في هذا الاتجاه أشار ألفن تولفر A. Toffler إلى أن بنية القوة الإدارية أصابها الانشطار. وأن النسيج الهرمي للخبرة الإدارية، والصفوة التنظيمية العليا التي ظلت حتى الثورة الصناعية الثانية تحكم قبضتها على وسائل الانتاج والضبط الاقتصادي والسياسي والاجتماعي داخل المجتمع، قد أصابه تحولات كبرى بما يحقق الاستجابة المرنة لمتطلبات السوق والتقنية (Caputo, 1988:1-2).

بما أنّ معالجة قضية البحث من منظور واحد مخاطرة كبيرة على حساب الوضوح والتحليل، فقد حاول البحث الاعتماد على نظرية الحداثة السائلة، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية التسريع الاجتماعي .

١- نظرية الحداثة السائلة

يرى باومن أن المستقبل يتميز بـ " عالم مرن من العولمة وإلغاء الضوابط والتفرد " (Bauman, 2002: 19) وكان هذا سبباً في استعارته للحداثة السائلة ، فالشعور بالمرونة وعدم اليقين المتضمن في ما بعد الحداثة مستمر مع مفهوم السيولة.

substitution of the work ethic by an ethic of craftsmanship

ففي كتاب الحداثة السائلة، ذكر الكاتب ما يلي: "ما قرّرت أن أسميه بوضوح (الحداثة السائلة) إنما هو الإيمان المتنامي بأن التغيير هو الثبات الوحيد، وأن اللايقين هو اليقين الوحيد؛ إذ كانت الحداثة في المئة عام الماضية تعني محاولة الوصول إلى حالة نهائية من الكمال، أمّا الآن فإن الحداثة تعني عملية تحسين وتقديم لاحتها، من دون وجود حالة نهائية في الأفق، ومن دون رغبة في وجود مثل هذه الحالة". (باومان، ٢٠١٦)

إنه "في غياب الأمن طويل الأمد، يبدو الإشباع الفوري استراتيجية مغرية معقولة، فأى شيء ربما يقع في يد المرء، عليه أن ينعم به على الفور، فمن يعلم ماذا يمكن أن يحدث في المستقبل؟" (باومان، ٢٠١٦). والسيولة حالة مستمرة من إذابة وتمييع مجموعة كبيرة ومتنوعة من الكيانات التي تستمد بقائها واستمراريتها من داخلها بشكل ثابت، وهي البنية الاجتماعية، والروابط الإنسانية، والنماذج السلوكية، والأخلاق والقيم وما إلى ذلك.

وقد اختار باومان وصف السائل أو المائع كوصف دقيق لصفة التغيير المستمر وعدم الثبات، فمن المعروف عن السوائل أنها تتشكل في الحيز الذي يُمنح لها ولا بقاء لحالها.

فقد عملت الحداثة على حصول كل فرد على حرية تامة فيما يفعل في حياته الخاصة دون أي تدخل، وكحق أصيل لتقرير مصيره.

أن (السيولة) في الفعل التحديثي ليست نقيضاً لنموذجه (الصلب)، بل تعكس هرم القيم الذي اتخذته الحداثة الصلبة، ويحقق هدفها الواضح أو الكامن. و عملية (التسييل) تصوغ التصور الحداثي الصلب في قالب مادي صارم.

أدَّت الحداثة السائلة لتحرر رأس المال من الارتباط بالعمل والمصانع والآلات وتحول إلى رأس مال حر طليق يطير في خفة ولا يحمل معه سوى حقيبة تتسع فقط لمحفظه، وحاسوب محمول، وهاتف جوال، الأمر الذي أدَّى إلى تقليل عدد العمالة، وتقليل الاهتمام بالمشاريع طويلة الأجل، والتركيز بدلاً من ذلك على متطلبات السوق المتغيرة والمتجددة والاهتمام برغبة المستهلكين، "فلا عجب أن الارتباط الراهن لرأس المال هو بالأساس ارتباط بالمستهلكين(باومان ، ٢٠١٦ ، ص ٢٢٠)

٢- نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory

ترجع جذور هذه النظرية إلى العشرينيات من القرن العشرين، ويتفق الباحثون على أن التبادل الاجتماعي يتضمن سلسلة من التفاعلات بين الأفراد، تولد التزامات فيما بينهم، هذه التفاعلات عادة ما ترى على أنه معتمد كل منها على الآخر، وبالتالي تتوقف تصرفات كل فرد على تصرفات فرد آخر. (Russell and Mitchell, 2005, p. 874)

والجانب الذي استحوذ على اهتمام الباحثين من نظرية التبادل الاجتماعي هو فكرة العلاقات في بيئة العمل، حيث تنشأ علاقات التبادل الاجتماعي عندما يهتم صاحب العمل بالعاملين، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج مفيدة لكلا الطرفين، (Russell and Mitchell, 2005., p. 882) حيث تشير نتائج البحث في نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن التصرفات الإيجابية الموجهة من صاحب العمل للعاملين تسهم في تكوين علاقات تبادلاً إيجابية، وتميل إلى خلق التزامات من جانب العاملين للاستجابة لهذه التصرفات بطرق إيجابية.

الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات
دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستلّة ١ مصر

كما أشار "جولدنر" إلى أن التبادل يتضمن صورتين من صور الالتزام: مساعدة الفرد الذي ساعدك، وعدم الإضرار بهذا الشخص، (Alvin W. Goldner, 1960, pp. 173, 175) أي أنّ العامل يدين للمنظمة بسبب ما تقدمه له من فوائد ومكافآت. وبالنسبة "بلو Blau" ١٩٦٤، فهو يُعرّف التبادل الاجتماعي Social Exchange على أنه: التصرفات الإرادية للأفراد التي يحفزها ما يتوقعونه من مكافآت من الآخرين، وتبعا لبلو Blau تعتمد الفكرة الأساسية للتبادل الاجتماعي على أن إمداد الآخرين بالخدمات أو المكافآت يلزمهم بإعادة الفوائد للوفاء بالالتزامات، وحيث إنه لا توجد طريقة لضمان الرد المناسب للخدمات أو المكافآت- فإن التبادل الاجتماعي يتطلب الثقة في الآخرين للمبادلة، والتي تساعد على تطوير العلاقات المتبادلة؛ (Peter M. Blau, 1964, pp. 89, 91, 94) وعلى ذلك فإن إمداد المنظمات بالخدمات والمكافآت للعاملين، يلزمهم برد هذه الخدمات للوفاء بالالتزامات، كما أن ذلك يتطلب ثقة المنظمة في العاملين للوفاء بالتزاماتهم.

وقد أسهم بلو Blau ١٩٦٤ في تطوير نظرية التبادل الاجتماعي من خلال مقارنته بين التبادل الاقتصادي والتبادل الاجتماعي، حيث أكد أن الفرق الأساسي والحاسم بينهما هو أن التبادل الاجتماعي يتضمن وجود التزامات غير محددة من حيث طبيعتها ومداها الزمني، وبالتالي يعتمد على توقع الرد في المستقبل، أما التبادل الاقتصادي فهو يقوم على عقد رسمي ليحدد الكم الذي سيتم تبادله، وأيضا المدى الزمني للتبادل، كما أكد بلو على أن التبادل الاجتماعي يميل إلى توليد الشعور بالالتزامات الفردية والعرفان بالجميل والثقة، على عكس التبادل الاقتصادي الذي لا يتوافر فيه ذلك. (Peter M. Blau, 1964, pp. 89, 91, 94)

ولقد طبقت نظرية التبادل الاجتماعي في البحث لوصف الأساس الذي يكمن وراء اتجاهات العاملين وسلوكياتهم في المنظمات، حيث استخدم أيزنبرجر وزملاؤه

Eisenberger et al. ١٩٨٦ مفهوم الدعم التنظيمي المدرك لوصف علاقات التبادل

الاجتماعي بين المنظمة وعاملها. (Liu, Wei, 2004, p.1).

وتتضمن نظرية التبادل الاجتماعي عدة فرضيات تتبلور بالآتي:

أ- ارتباط مكاسب العمل أو النشاط الذي يقوم به الفرد بتكرار ذلك العمل والنشاط اعتمادًا على المكاسب التي يجنيها الفرد من عمله.

ب- المكاسب المنتظمة قد لا تكون مجدية في تشجيع الفرد على تكرار العمل ، مثل المكاسب غير المنتظمة. فحصول الفرد على مكاسب متكررة في فترات متقاربة تقلل من قيمتها ، وهذا يرتبط بعملية الإشباع والحرمان، فتكرار المكاسب نفسها يُحدث إشباعاً للفرد ، لكن إذا زادت قيمة المكاسب التي يحصل عليها الفرد من قيامه بفعل ما زادت احتمالية قيامه بهذا الفعل.

و- إذا كانت هناك مؤثرات في الماضي أدت إلى وجود مكاسب للفرد ، فإن وجود مؤثرات مشابهه ستدفع الفرد للقيام بالعمل السابق أو بعمل مشابه له.

٣- نظرية التسريع الاجتماعي Social Acceleration

يقدم "هارتموت Hartmut Rosa's, 2013 روزا" حسابًا للبنية الزمنية للمجتمع الحديث من منظور النظرية النقدية ، حيث حدوث تغيير في الهياكل و الآفاق الزمنية. لقد حدد ثلاث فئات من التغيير في إيقاع الحياة الاجتماعية الحديثة: التسارع التكنولوجي ، والواضح في النقل ، والاتصالات ، والإنتاج حيث ضغط الزمكان. تسريع التغيير الاجتماعي ، الذي ينعكس في المعرفة الثقافية والمؤسسات الاجتماعية والعلاقات الشخصية ، وتسارع وتيرة الحياة ، وهو ما يحدث على الرغم من التوقعات بأن التغيير التكنولوجي يجب أن يزيد من وقت فراغ الفرد وفقًا "لروزا" ، فإن الجوانب الهيكلية والثقافية لمؤسساتنا وممارساتنا تتميز بـ "تقلص الحاضر" ، وهي فترة زمنية متناقصة تتطابق خلالها التوقعات المستندة إلى الخبرة السابقة مع المستقبل بشكل موثوق. عندما تجتمع هذه الظاهرة مع التسارع التكنولوجي والتوتيرة المتزايدة للحياة ،

يبدو أن الوقت يتدفق بشكل أسرع. (Hartmut Rosa, 2020at, 3-12). وبناءً على ما سبق تحدد "روزا"، على سبيل المثال، عدم تناسق زمني حديث مهم بين الأنماط الزمنية المجردة والثابتة والخارجية ("ساعات العمل، وجداول النقل، والإيقاعات المؤسسية، وعقود تنظيم الوقت، والمواعيد النهائية" وهذا التسارع ينتج عنه أزمات وأمراض ومشاكل ذات طابع اجتماعي وسياسي ونفسي. (Hartmut Rosa, 2013). لأن التطور الاجتماعي في القرن الحادي والعشرين يتميز بـ "أسواق تعمل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع وبنية تحتية عالمية للعمل المستمر والاستهلاك"؛ فالتسارع الزمني ظاهرة كمية لها عواقب نوعية. تطلق "روزا" عليها ظاهرة "المنحدرات المنحدرة": "الفاعلون يعملون في ظل ظروف التغيير الدائم متعدد الأبعاد الذي يجعل الوقوف ثابتاً من خلال عدم التصرف أو عدم اتخاذ القرار أمراً مستحيلًا" فإعادة التكيف والتحديث والتحقيق والصيانة الدائمة هي الآن ضرورات سلوكية سائدة لتحقيق الخيارات المستقبلية وحتى للحفاظ على الحالة الحالية.

ويمكن الاعتماد في تفسير موضوع البحث على عدة مقولات تتمثل فيما يلي:

المقولة الأولى: أن التبادل الاجتماعي له قيمة للناس، واستكشف الأشكال والمصادر من هذه القيمة من أجل فهم النتائج الجماعية، مثل توزيع السلطة في المجتمع. واقترح أن الناس تدخل في جميع التفاعلات الاجتماعية للأسباب نفسها التي يخرطون فيها في المعاملات الاقتصادية: إنهم بحاجة إلى شيء من أشخاص آخرين، وهو ما يفسر تأثير العمل المرن على علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية بين العمال وبينهم وبين الإدارة وقت الأزمات.

المقولة الثانية: تعتبر السبولة هي التعبير الحقيقي عن طبيعة العصر فالموائع والسوائل لا يمكن أن تحتفظ بشكلها بسهولة، فالموائع، إذا جاز التعبير لا تثبت الحيز المكاني ولا تعوق حركة الزمن، فالعمل المرن يشكل أحد صور الحداثة السائلة حيث أدت إلى تحرر رأس المال من الارتباط بالعمل والمصانع والآلات وتحول قوة العمل إلى رأس مال حر

غيرمقيد بزمان ولا مكان، وهو يلقي الضوء على حالة ذوبان الحدود الزمانية والمكانية للعمل ويثير فرض علاقة العمل المرن بضغط العمل وعلاقته بمدى تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والأسرة حيث حرية العامل في اختيار ساعات عمله وأوقات الحضور والانصراف تحكمها محفظة ساعات عمل إلكترونية. فالهياكل والآفاق الزمنية تشترك بشكل كبير في تشكيل "التوجه العملي والعلاقات الاجتماعية".

المقولة الثالثة: أن المرونة، وخفة الحركة، وتعدد المهام، والتعليم المستمر مدى الحياة، والحاجة المستمرة للتحسين هي رموز لا جدال فيها في مكان العمل. وبالتالي، أصبحت الشخصيات والمؤسسات السريعة والمرنة والذكاء الرقمي سلطات مهيمنة - "الفائزون بالسرعة" فإن الاستجابة الفورية والتفاعل والتوافر المستمر والمرن أصبحت الآن تشكل التزامات اجتماعية ويتجلى ذلك في علاقة العمل المرن بالتسريع للتحول الرقمي في ظل الأزمات .

تاسعاً: الإجراءات المنهجية للبحث:

- ١- **نوع البحث:** يعد البحث وصفي تحليلي، حيث تم وصف واقع العمل المرن في المصنع، وتحليل أنماطه وتأثيره على العاملين ومستوى الانتاج بالمصنع.
- ٢- **منهج البحث:** تم استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة، حيث تم إجراء الدراسة على العاملين بأسلوب العينة العشوائية المنتظمة حيث تم اختيار العينة من كشوف الحضور والانصراف، وكان العاملين المقيدون بهذه الكشوف ٥٣٥ عامل وتم سحب المفردة الأولى بأسلوب عشوائي فكان رقم (١) ثم تم اختيار ارقام ٣، ٥، ٧، (الأعداد الفردية) .

٣- أدوات جمع البيانات:

- أ- **مقياس:** تم تطبيقه على فئتين عمال انتاج - ومندوبين توزيع الذين كانوا على استعداد للمشاركة في هذا المسح بشرط استيفاء المتغير الأساسي وهو (العمل المرن) بناء على الإحالات التي قدمها المشاركون الأوائل خاصة في ظل الإجراءات

الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات
دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستلّة ١ مصر

الاحترافية لجائحة كوفيد ١٩ وتم تشكيل العينة النهائية التي تكونت من (٢٣٠) في الفترة من بداية مارس ٢٠٢١- وحتى نهاية مايو ٢٠٢١. تكون المقياس من البيانات الأساسية بالإضافة إلى سبعة محاور: تناول المحور الأول أنماط العمل المرن، وتناول المحور الثاني علاقة السياق الاجتماعي بالعمل المرن، ثم حلل المحور الثالث أسباب تطبيق نظام العمل المرن، و كشف المحور الرابع عن عوامل نجاح تطبيق نظام العمل المرن، وتطرق المحور الخامس والسادس إلى إيجابيات وسلبيات تطبيق نظام العمل المرن بينما هدف المحور السابع إلى الوقوف على معوقات تطبيق نظام العمل المرن

ب- دليل مقابلة متعمقة: وتم تطبيقها على ١٢ خبير.

٣-دراسة استطلاعية على (١٥) عامل تم أخذ عينة كرة الثلج واستخدام مقياس ليكرت خماسي الأبعاد لجمع البيانات. حيث الاتصال بالمشاركين الأوائل من خلال مدير الأداء الشامل TPM في إدارة المصنع.

٤- مجتمع البحث

أ - أسباب اختيار مصنع نستلّة مصر ١

- ≡ تتطبق الشركة نظام الساعات المرنة والمرونة العديدة منذ نشأتها في ١٩٩٧م
- ≡ أعلنت الشركة في ١٨ أكتوبر زيادة خطوط الإنتاج في النسكافية، ومرقة الدجاج باستثمارات (٣٠) مليون فرنك سويسري حتى ٢٠٢٢ م في حين اتخذت مصانع عدة في نفس التوقيت تدابير التعامل مع تداعيات أزمة جائحة كورونا بالغلاق .
- ≡ استهدفت الشركة في ذات التوقيت زيادة الطاقة الإنتاجية بمتوسط ١٥% .على الرغم من انخفضت الطاقة الإنتاجية لمعظم المصانع بسبب الإجراءات الإحترازية للجائحة .

و يتكون مجتمع البحث من إدارات عدة :-
جدول رقم (١) إدارات المصنع

| الإدارة | الإنتاج | الإدارة الهندسية | إدارة الجودة | الموارد البشرية | السلامة والصحة المهنية |
|---------|-------------|------------------|--------------|-----------------|------------------------|
| العدد | ٥٣٥ عامل | ٥٠ فني | ٤٠ موظف | ١٠ موظفين | ١٠ موظفين |

ب -المجال الجغرافي لمجتمع البحث : مصنع نستلة مصر للمنتجات الجافة يقع المصنع في المنطقة الصناعية الثانية - قطعة ٣ و٤ - مدينة السادس من أكتوبر.

ج -المجال البشري:

≡ عينة من العاملين (٢٣٠) مفردة من مختلف الأقسام، والمستويات الإدارية والفنية بشركة نستلة مصر بالسادس من أكتوبر لإنتاج المواد الجافة (النيديو والسيريلاك - نسكافية - الماجي - فتنس). وتشمل خطوط الإنتاج بالمصنع وأعداد العاملين :-

| خط الإنتاج | النيديو والسيريلاك | الماجي | النسكافية | فتنس |
|------------|--------------------|----------|-----------|---------|
| عدد العمال | ٩٠ عامل | ٢٠٠ عامل | ٢٠٠ عامل | ٤٥ عامل |

يقسم عددهم على ٣ شفتات: من ٨ صباحًا إلى ٤ مساءً - من مساءً ٤ إلى ١٢ مساءً - من ١٢ إلى ٨ صباحًا ، ٤٠% من العمالة موسمية بعقدين مدة كل عقد خمسة شهور حسب احتياج الشركة (مرونة عديدة) من عامل انتاج - مُشغل ماكينة - مُشغل متعدد المهارات - مشرف (seniorأولى-junior -ثانوي)- متخصص - مدير انتاج.

≡ عينة من الخبراء (١٢) : تمثلت شروط عينة الخبراء في متخصصين في علم الاجتماع الصناعي ، وخبراء في إدارة الموارد البشرية ، وخبراء في الاقتصاد من المسؤولين عن نتيجة النشاط الاقتصادي للشركة، والتدفقات المالية ، وتحليل نتائج الأنشطة المالية للشركة.

الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات
دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستل ١ مصر

جدول (٢) عينة الخبراء

| | | |
|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| ١. (أ.م) خبير إدارة موارد بشرية | ٢. (ي.أ) مدير الأداء الشامل | ٣. أستاذ علم الاجتماع (س.م) |
| ٤. (س.إ) خبير اقتصادي | ٥. (ع.م) خبير إدارة موارد بشرية | ٦. خبير اقتصادي (م.ع) |
| ٧. (م.م) أستاذ علم اجتماع | ٨. (أ.ع) أستاذ علم اجتماع | ٩. خبير إدارة موارد البشرية (م.ك) |
| ١٠. (و.ع) خبير اقتصادي | ١١. خبير اقتصادي (ع.ر) | ١٢. أستاذ علم الاجتماع (ع.ه) |

د- خصائص عينة البحث :

جدول (٣) توزيع العينة وفقا للنوع

| النوع | العدد | % |
|----------|-------|------|
| ذكور | ١٢٧ | ٥٥,٢ |
| إناث | ١٠٣ | ٤٤,٨ |
| الإجمالي | ٢٣٠ | ١٠٠ |

تشير البيانات الميدانية إلى ارتفاع نسبة الذكور لتصل إلى ٥٥,٢% مقابل ٤٤,٨% للإناث، وهو ما يؤكد على شمول العينة للجنسين حيث تختلف متطلبات واحتياجات المرأة عن الرجل في مرونة العمل.

جدول (٤) توزيع العينة وفقا للعمر

| السن | العدد | % |
|---------------|-------|------|
| أقل من ٣٠ سنة | ٢٦ | ٢٦ |
| من ٣٠-٤٠ | ٨٣ | ٣٦ |
| من ٤٠-٥٠ | ٨٨ | ٣٨,٣ |
| من ٥٠-٦٠ | ٣٣ | ١٤,٣ |
| الإجمالي | ٢٣٠ | ١٠٠ |

تشير البيانات الميدانية على توزيع العينة على الفئات العمرية المختلفة، وارتفعت في الفئات متوسطة العمر ما بين ٤٠-٥٠ سنة بنسبة ٣٨,٣%، والفئة من ٣٠-٤٠ سنة بنسبة ٣٦%.

جدول (٥) الحالة التعليمية

| الحالة التعليمية | العدد | % |
|-------------------|-------|------|
| أقل من متوسط | ٤٢ | ١٨,٣ |
| متوسط / فوق متوسط | ٩٥ | ٤١,٣ |
| جامعي | ٨١ | ٣٥,٢ |
| فوق جامعي | ١٢ | ٥,٢ |
| الإجمالي | ٢٣٠ | ١٠٠ |

د / دعاء أحمد توفيق

توزعت العينة على الفئات التعليمية المختلفة وارتفعت في الفئة متوسط / فوق متوسط بنسبة ٤١,٣%، والجامعيين بنسبة ٣٥,٢%، وانخفضت نسبة التعليم أقل من متوسط، والفوق جامعي.

عاشراً: تحليل البيانات :

أصبحت المرونة المجتمعية متطلب هام لمواجهة الأزمات بوجه عام، والأوبئة بوجه خاص؛ ولكن يعد العمل في المؤسسات الصناعية ذي طابع خاص؛ لأنه يتطلب وجود العمال في المصنع مع الحفاظ على صحتهم، وتحقيق الأمن الوظيفي لتحقيق الكفاية، والكفاءة الإنتاجية . لذلك نحاول تقييم سياسات العمل المرن من خلال بحث الأبعاد الاجتماعية ومدى توافقها مع المرونة المتزايدة التي يتطلبها سوق العمل وقت الأزمات ، مع الأخذ في الاعتبار القواعد الاجتماعية والثقافية المعقدة التي تؤثر على إنتاجية العامل وسوف نناقش نتائج البحث في ضوء الدراسات السابقة والمقولات النظرية من خلال المحاور الآتية :-

المحور الأول:

أ- أنماط العمل المرن

يقول: (Gartner ,T, 2016) أن العمل المرن يتيح أنماط عمل جديدة وأكثر فعالية ، و يزيد من مشاركة الموظفين وخفة الحركة ، ويستغل الأساليب والتقنيات الموجهة نحو المستهلك أو العميل " والجدول التالي يوضح أهم أنماط العمل المرن. جدول(٦) أنماط العمل المرن

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|---------|-------------------|-----------------|--|
| ٢ | 1.241 | 2.98 | ١ توزيع ساعات العمل اليومية بحسب ظروف العامل / العمل |
| ١ | 1.280 | 2.99 | ٢ توزيع ساعات العمل يوم أو يومين من أيام الأسبوع على باقي أيام الأسبوع |
| ٣ | 1.167 | 2.70 | ٣ مرونة عددية (تغيير عدد العمال) |
| ٥ | 1.246 | 2.59 | ٤ إتاحة الفرصة لبعض الوقت لذوي(المعاشات- الخبرات - التخصصات النادرة) بما يساعد على تقديم خبراتهم لكثير من مؤسسة. |
| ٤ | 1.423 | 2.69 | ٥ توزيع ساعات العمل خلال العام على بعض الشهور والراحة في شهور أخرى (العمل الموسمي). |

الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات
دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستلّة ١ مصر

يتضح من الجدول السابق تعدد أشكال وصور العمل المرن وتمثل في؛ توزيع ساعات العمل يوم أو يومين من أيام الأسبوع على باقي أيام الأسبوع بمتوسط ٢,٩٩ وذكر الخبير (أ.م) "يتم توزيع ساعات العمل على أيام الأسبوع من قبل العامل تحت إشراف مدير القسم وبالتعاون مع العاملين بالقسم . الأسبوع ٤٢ ساعة عمل والأجر يحسب بالساعة ويتم حساب الزيادة السنوية ١٠% من مجموع ساعات العمل السنوية . ويوجد **bonus** كل شهرين على ساعات العمل " ، يليها توزيع ساعات العمل اليومية بحسب ظروف العامل/ العمل بمتوسط ٢,٩٨، مرونة عددية **flexibility numerical**) تغيير عدد العمال) بمتوسط ٢,٧٠ ؛ مما يوضح علاقة العمل المرن بحرية العامل في اختيار ساعات عمله. أما الخبير (س.إ) فذكر يوجد بالمصنع مرونة عددية وتتضح في قدرة صاحب العمل على تغيير الأعداد التي يتم توظيفها وفق ظروف العمل واحتياجاته . لوجود ثلاثة أنظمة للتعينات العقود داخل المصنع عقد عمل موسمي بالشهور حسب السيزون واحتياج الشركة احنا في أوقات يتم الاستغناء عن ٤٠% من عمالة الشركة لأن العامل الموسمي له عقدين كل عقد خمس شهور وارد يشتغل بعقد والثاني لأ - عقد سنوي - عقد دائم ، وتوصلت دراسة (Stephen Sweet,2016) تحديد العوامل المرتبطة بترتيب العمل المرن (FWA) وتمثلت في؛ اختيار المواقع البديلة ، يليه جداول الساعات المرنة ، أسبوع عمل مضغوط ، عمل مخفض.

ثم توزيع ساعات العمل خلال العام على بعض الشهور والراحة في شهور أخرى (العمل الموسمي) بمتوسط ٢,٦٩، وهو ما ينطبق على بعض الأعمال، إتاحة الفرصة لبعض الوقت لذوي (المعاشات- الخبرات - التخصصات النادرة) بما يساعد على تقديم خبراتهم لكثير من مؤسسة بمتوسط ٢,٥٩. وتؤكد هذه البيانات على أن على أن العمل المرن يتم وفقا لطبيعة العمل واحتياجاته وقدرات العامل بما يساعد العامل على تحقيق أعلى قدر من الإنتاجية باعتبار أن (الاستثمار عقلي وليس عاطفي). وفي إطار ساعات العمل المرنة، يختار الموظفون أوقات عملهم، شريطة الوصول إلى إجمالي عدد

الساعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية المطلوبة التي يتوقعها صاحب العمل، وتنفيذ جميع مهام العمل.

ب- اختبار وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين حرية اختيار ساعات العمل و الفئنة العمرية . توصلت دراسة Pew Research Center عام ٢٠١٦ على (٣٥) دولة أوروبية إلى أن الشباب من عمر (١٨-٣٥) يفضلون العمل الرقمي لأنه أكثر جاذبية لهم و بحلول عام (٢٠٢٠) ستجعل رقمنة جميع مجالات الحياة جميع الفئات العمرية على دراية أكثر بالتكنولوجيا في السوق الإستهلاكية، ومكان العمل ومن المتوقع أن أكثر من ٥٠% من القوى العاملة ستكون عضوًا في ما يسمى المواطنين الرقميين ويفضلون العمل المرن . (UK Commission for Employment and Skills, 2019 and بتحليل نتائج التباين المتعدد (ANOVA) للكشف عن الفروق في أنماط العمل المرن وفقًا لمتغير العمر توصل البحث للنتيجة الآتية:

جدول رقم (٧) العلاقة حرية اختيار ساعات العمل و الفئنة العمرية

| النمط | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | الدلالة الإحصائية |
|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|-------------------|
| بين المجموعات | ١٢٩,٢٥٦ | ٣ | ٤٣,٠٨٥ | ٠,٣٠١ | ٠,٨٢٥ |
| داخل المجموعات | ٣٢٣٦١,١٧٤ | ٢٢٦ | ١٤٣,١٩١ | | |
| الإجمالي | ٣٢٤٩٠,٣٣٠ | ٢٢٩ | | | |

يظهر من الجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير (العمر) في

أشكال وصور العمل المرن وهو ما يتفق مع الدراسة سألقة الذكر .

المحور الثاني: السياق الاجتماعي ونجاح العمل المرن:

حث التقرير الصادر عن اللجنة العالمية لمستقبل العمل التابعة لمنظمة العمل الدولية ٢٠٢١، الحكومات وأرباب العمل والنقابات، على تقديم أجندة "محورها الإنسان"، من أجل تأمين العمل اللائق في السنوات المقبلة، على أساس الاستثمار في القدرات البشرية وأماكن العمل والوظائف اللائقة والمستدامة، وأضاف، "أن التغير الديموغرافي يؤدي

الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات
دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستلته ١ مصر

إلى تحولات في أماكن العمل، وعليه يجب علينا هندسة أسواق العمل ولذلك يتناول المحور الراهن علاقة السياق الاجتماعي بنجاح العمل المرن .
جدول (٨) السياق الاجتماعي والعمل المرن

| الترتيب | الوزن النسبي | الانحراف لمعياري | المتوسط الحسابي | يتأثر نجاح العمل المرن باختلاف: |
|---------|--------------|------------------|-----------------|----------------------------------|
| ٤ | ٦٨,٧٥ | ٠,٨٩٦ | ٢,٥٧ | - طبيعة المجتمع (ريفي - حضري) |
| ٢ | ٧١,٥٠ | ٠,٩٣٥ | ٢,٧٣ | - نوع العامل (ذكر - انثى) |
| ٥ | ٦٧,٢٥ | ٠,٨٧٧ | ٢,٤٩ | - مستوى التطور التكنولوجي. |
| ٣ | ٦٩,٧٥ | ٠,٧٨٦ | ٢,٦٤ | - طبيعة ومهام العمل. |
| ٦ | ٦٧,٧٥ | ٠,٧٩٥ | ٢,٤٢ | - قدرات ومهارات العامل |
| ١ | ٧٥,٠٠ | ٠,٩١٧ | ٢,٨٧ | - قطاع العمل (حكومي- خاص- تطوعي) |

تشير التحليلات الإحصائية إلى ارتفاع تأثير السياق الاجتماعي على نجاح العمل المرن من حيث؛ قطاع العمل (حكومي- خاص- تطوعي) بمتوسط ٢,٨٧، نوع العامل (ذكر - انثى) بمتوسط ٢,٧٣، طبيعة ومهام العمل، طبيعة المجتمع (ريفي - حضري) بمتوسط ٢,٥٧، مستوى التطور التكنولوجي بمتوسط ٢,٤٩، قدرات ومهارات العامل بمتوسط ٢,٤٢. حيث كانت المتوسطات والأوزان النسبية مرتفعة تراوحت بين (٦٧,٢٥ إلى ٧٥)، وهو ما يؤكد على تأثير المتغيرات الاجتماعية على مفهوم العمل المرن لدى عينة الدراسة، وأشار (و.ع) أن ساعات العمل المرنة تتناسب مع القطاع الاستثماري لأن العمل بعقد مؤقت ، وإنها ستفشل في القطاع الحكومي بسبب ضعف منظومة الثواب والعقاب، والرقابة . ويتضح هنا الاختلاف مع أطروحة (مفارقة الاستقلالية Heejung Mariska 2020 ,) .

المحور الثالث: أسباب العمل المرن:

يمثل التعرف على أسباب العمل المرن أهمية، حيث تبرز تأثير التغيرات الاجتماعية والاقتصادية على العمل المرن.

جدول (٩) أسباب تطبيق نظام العمل المرن

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|---------|-------------------|-----------------|--|
| ١ | 1.373 | 3.29 | ١ تشغيل العاملين ذوى الكفاءة والاحتفاظ بهم |
| ٦ | 1.416 | 3.09 | ٢ كثرة الغياب والخروج أثناء العمل |
| ٢ | 1.363 | 3.27 | ٣ الاجهاد والتعب في العمل . |
| ١٢ | 1.317 | 2.40 | ٤ يساعد على زيادة الانتاجية. |
| ١٣ | 1.254 | 2.13 | ٥ التوفيق بين مهام العمل ومتطلبات الأسرة |
| ٩ | 1.336 | 2.88 | ٦ مواجهة مشكلة كورونا |
| ١١ | 1.366 | 2.49 | ٧ اجتياز الكوارث والأزمات |
| ٥ | 1.280 | 3.11 | ٨ مراعاة الظروف الشخصية للعامل. |
| ١٠ | 1.340 | 2.85 | ٩ مراعاة الظروف الصحية للعاملين |
| ٤ | 1.202 | 3.15 | ١٠ خلق فرص عمل ملائمة للعاملين ذوى الإعاقة المؤهلين للعمل |
| ٨ | 1.230 | 2.92 | ١١ خلق فرص عمل مناسبة للنساء الذين يتولون رعاية أطفالهم وأسرههم. |
| ٣ | 1.277 | 3.19 | ١٢ تغطية النقص الطارئ في العاملين |
| ٧ | 1.349 | 2.96 | ١٣ يواجه الطوارئ لسرعة وسهولة التعاقد بين الطرفين |

تشير التحليلات الإحصائية إلى تعدد أسباب تطبيق نظام العمل المرن وتمثلت في؛

- **متغيرات اقتصادية** مثل: استثمار الكفاءات وذوي الخبرات ويتضح في الاستجابات الآتية؛ تشغيل العاملين ذوى الكفاءة والاحتفاظ بهم بمتوسط ٣,٢٩، وهو مايساعد على زيادة الانتاجية بمتوسط ٢,٤٠. وقد أوضحت نتائج دراسة مروة المغربي (٢٠٢٠) وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين العمل المرن وجودة حياة العمل. إضافة إلى بعض الأسباب الأخرى المتمثلة في؛ الاجهاد والتعب في العمل بمتوسط ٣,٢٧ وهذا الإجهاد يؤثر سلبيا على معدلات وجودة الإنتاج، كثرة الغياب والخروج أثناء العمل بمتوسط ٣,٠٩، وكثرة الغياب والخروج أثناء العمل أو الإجهاد يمثل أحد الدوافع لإعادة تنظيم الوقت بما يتفق مع ظروف العاملين ، ويؤدي إلى بذل اقصى جهد في العمل، وذلك أن المناخ الذي يفرض أسلوب عمل صارم يؤدي إلى قتل الإنتاجية ويصعب على

الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات
دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستلّة ١ مصر

المنظمة الازدهار والارتقاء بمستوى الأداء العام، ومواجهة مشكلة كورونا بمتوسط ٢,٨٨. وذكر الخبير(ع.م) "ففي الكورونا الشركة أعطت اجازة لكل أصحاب الأمراض المزمنة قفلنا على نفسنا لمدة سنه لا يوجد عمالة جديدة خوفا من العدوى وللحفاظ على صحة العمال "

- **المخاطر والأزمات:** يمثل مواجهة الأزمات والطوارئ أحد أسباب اللجوء للعمل المرن نتيجة مثل؛ تغطية النقص الطارئ في العاملين بمتوسط ٣,١٩، يواجه الطوارئ لسرعة وسهولة التعاقد بين الطرفين بمتوسط ٢,٩٦، اجتياز الكوارث والأزمات بمتوسط ٢,٤٩. وهذه الطوارئ تجلت في مرحلة انتشار وباء كورونا (كوفيد ١٩)، حيث لجأت غالبية المؤسسات إلى تخفيض ساعات العمل او العمل عن بعد.

- **العوامل الاجتماعية:** وتمثل العوامل الاجتماعية أحد اسباب اللجوء للعمل المرن حيث؛ خلق فرص عمل ملائمة للعاملين ذوى الإعاقة المؤهلين للعمل بمتوسط ٣,١٥، مراعاة الظروف الشخصية للعامل بمتوسط ٣,١١. وذكر الخبير(ي.أ) حيث يوجد بالشركة اجازة أبوة للرجال شهر أبوة مدفوع الأجر، ويوجد ساعات استقطاع للنساء (رضاعة) مدفوعة الأجر وهو ما يوضح البعد الاجتماعي للعمل المرن فيما يتعلق بتحقيق التوازن بين مهام العمل و متطلبات الحياة الأسرية وتوصلت دراسة (Argyro Avgoustaki, Ioulia Bessa, 2019) أن الموظفين الذين لديهم مسؤوليات عائلية أكبر لديهم حاجة أقوى للحفاظ على وظائفهم . كما أكدت دراسة عدوان، (٢٠١٨) أن هذا النظام يعود على الموظف والمؤسسة بعدد من المزايا تحسن التوازن بين حياته العملية والشخصية، خلق فرص عمل مناسبة للنساء الذين يتولون رعاية أطفالهم وأسره بمتوسط ٢,٩٢، وتوصلت دراسة (Yvonne Lott, 2018) وتوصلت الدراسة إلى أن النساء أكثر تأثراً من الرجال في الانتشار المعرفي وعدم القدرة على وضع الحدود بين العمل والأعباء المنزلية. وتؤكد دراسة (Baxter, 2011) أن مدة قضاء وقت الوالدين مع أبنائهما ترتبط بقدرة الوالدين على توزيع الوقت بين العمل والعائلة. ثم

د / دعاء أحمد توفيق

مراعاة الظروف الصحية للعاملين بمتوسط ٢,٨٥، التوفيق بين مهام العمل ومتطلبات الأسرة بمتوسط ٢,١٣. وهذه العوامل الشخصية تمثل أحد أسباب اللجوء للعمل الحر بما يحقق الرضا الوظيفي، ويؤثر إيجابيا على جودة الإنتاج. ان عدم الانتظام في العمل من قبل بعض الأفراد العاملين قد يكون لأسباب خارج سيطرتهم، فمن هذه الأسباب ما يكون بفعل عوامل اجتماعية وعائلية كانشغال المرأة بتهيئة الاطفال للمدارس صباحاً مما يؤثر على حضورها في المواعيد المحددة. واكدت نتائج دراسة Heejung, Mariska (2020) على أنه؛ تحتاج النساء للعمل المرن أكثر من الرجال لكثرة الأعباء المنزلية وتسير مطالب الأسرة. كما أكدت دراسة (Merlin Mythili 2019) أن خيارات العمل المرنة يقلل بشكل كبير من الصراع بين متطلبات العمل والحياة.

جدول (١٠) تحليل التباين أحادي الاتجاه بين متوسطات درجات المبحوثين فيما يتعلق بأسباب تطبيق نظام العمل المرن تبعاً لاختلاف المرحلة العمرية

| مصدر التباين | مجموعات المربعات | درجة الحرية | متوسط مربعات مجموع | قيمة ف | الدلالة |
|----------------|------------------|-------------|--------------------|--------|---------|
| بين المجموعات | ١٥,٣٢٠ | ١٥ | ١,٠٢١ | ١,٣٧١ | ٠,١٦٤ |
| داخل المجموعات | ١٥٩,٤٤٥ | ٢١٤ | ٠,٧٤٥ | | |
| المجموع | ١٧٤,٧٦٥ | ٢٢٩ | | | |

تشير بيانات الجدول السابق إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات المبحوثين الذين يمثلون الفئات العمرية المختلفة فيما يتعلق بأسباب تطبيق نظام العمل المرن ، حيث بلغت قيمة ف ١,٣٧١ وهذه القيمة غير دالة .

المحور الرابع :عوامل نجاح تطبيق نظام العمل المرن:

مع انتشار جائحة فيروس كورونا في جميع أنحاء العالم وتزايد عدد الإصابات بالفيروس والوفيات أصبح من الضروري لمعظم الشركات تكييف سياسات عملها مع ممارسات الإجراءات الاحترازية مثل التباعد الاجتماعي وكان نظام العمل المرن احدى تلك السياسات وأهمها ويتناول المحور الراهن عوامل نجاح نظام العمل المرن لتحقيق أهدافه في مواجهه الأزمات

الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات
دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستل ١ مصر

جدول (١١) عوامل نجاح نظام العمل المرن (ن=٢٣٠)

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|---------|-------------------|-----------------|--|
| ٧ | 1.292 | 2.62 | ١ اقتناع العامل بمميزات العمل المرن. |
| ١١ | 1.335 | 2.24 | ٢ تدريب العامل على النظام قبل اعتماده. |
| ٥ | 1.329 | 2.76 | ٣ وضع معيار واضح للتنسيق بين العاملين في اختيار وقت العمل. |
| ٦ | 1.341 | 2.74 | ٤ تجربة النظام قبل تعميمه. |
| ٤ | 1.321 | 2.77 | ٥ تحديد آلية تقييم العاملين |
| ٣ | 1.255 | 3.03 | ٦ التزام العاملين بمهام العمل . |
| ١ | 1.179 | 3.67 | ٧ وجود مرونة في مواعيد الحضور والانصراف بين العاملين |
| ٢ | 1.263 | 3.49 | ٨ قدرة العاملين على استخدام التكنولوجيا |
| ٩ | 1.232 | 2.50 | ٩ المواءمة بين تخصص العامل و اختيار نظام العمل. |
| ٨ | 1.245 | 2.56 | ١٠ التركيز على النتائج وليس على المراقبة |
| ١٠ | 1.33 | 2.4 | ١١ صعوبة جذب الكفاءات للعمل المرن |

توضح البيانات الميدانية تعدد عوامل نجاح تطبيق نظام العمل المرن وتتمثل فيما يلي

- **استخدام التكنولوجيا** بمتوسط ٣,٤٩ حيث يتم استخدام التكنولوجيا في بعض الأعمال عن بعد وذكر الخبير (م.ك) " توفر وسيلة للاجتماعات أونلاين احنا بنستخدم في المصنع Microsoft teams خاصة الـ Operators المشغلين لأنهم حلقة الوصل بين العمال الإدارة العليا كل حاجة digital ، وذكر الخبير (ع.م): (احنا كلنا بنتعامل بمجموعات الواتس آب بس بعد الكورونا زادت تعاملاتنا ومتابعة الشغل والتنسيق بين العاملين بالموبيل) كل الاجتماعات في المصنع أونلاين مفيش اجتماعات في الغرف. وذكر الخبير (ي.أ) يوجد **supply local committee** واجتماع امداد اللجنة المحلية اليومي (انتاج - صيانة - جودة - أمان) **supply chain** لربطهم بالأسواق والموردين الخامات". مما يؤكد دور استخدام التكنولوجيا كمكون رئيس في بنية نظام العمل المرن .

والتزام العاملين بمهام العمل بمتوسط ٣,٠٣ دون التقيد بمواعيد الحضور،
والانصراف، حيث توجد مرونة في مواعيد الحضور والانصراف بين العاملين
بمتوسط ٣,٦٧ وذلك بما يتفق ومتطلبات العمل وظروف العامل الصحية والأسرية".

- تحديد نظام لتقييم الأداء: حيث يتم تجربة النظام قبل تعميمه بمتوسط ٢,٧٤،
وتحديد آلية تقييم العاملين بمتوسط ٢,٧٧، وذكر الخبير (ع. م) "رئيس الشفت يقيم
operator مدير المصنع يقيم مديرين الأقسام مدير المنطقة يقيمه رئيس مجلس
الإدارة تتدرج و على حسب التسكات tasks " وقال operator التقييم من خلال
PDC Personal data sheet"، وضع معيار واضح للتنسيق بين العاملين
في اختيار وقت العمل بمتوسط ٢,٧٦، وهذا التقييم يتم وفقا لمعايير تحددها المؤسسة
في ضوء متغيرات طبيعة العمل والسياق الاجتماعي. وأكد الخبير(أ. ع) على "
التنسيق بين العاملين ومناقشة مشاكلهم ومشاكل العمل من خلال وجود شريك من
كل إدارات الإنتاج يشارك في اللجنة التنفيذية executive comity من خلال
اجتماع شهري بينجج المرونة في العمل". ثم التركيز على النتائج وليس على
المراقبة بمتوسط ٢,٥٦.

كما أن العمل المرن يحقق نجاحات من خلال اقتناع العامل بمميزات العمل المرن
بمتوسط ٢,٦٢ سواء للعاملين أو للمؤسسة، والمواءمة بين تخصص العامل واختيار نظام
العمل بمتوسط ٢,٥٠ حيث المرونة في تطبيق نظام العمل المرن على بعض العاملين
وفقا لتخصصاتهم، كما أن صعوبة جذب الكفاءات للعمل المرن بمتوسط ٢,٤ يساعد على
الاهتمام بمرونة العمل حيث يتم جذب الكفاءات لداء مهام محددة دون التقيد بساعات
العمل، تدريب العامل على النظام قبل اعتماده بمتوسط ٢,٢، حيث أن تدريب العاملين
يمثل أهمية في تحديد معايير للعمل المرن

الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات
دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستلته ١ مصر

جدول رقم (١٢)

تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA بين متوسطات درجات المبحوثين فيما يتعلق بعوامل نجاح تطبيق نظام العمل المرن تبعاً لاختلاف الفئات العمرية

| مصدر التباين | مجموعات المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة |
|----------------|------------------|-------------|----------------|--------|---------|
| بين المجموعات | ٨,٠٥٩ | ١٣ | ٠,٦٢٠ | ٠,٨٠٣ | ٠,٦٥٦ |
| داخل المجموعات | ١٦٦,٧٠٦ | ٢١٦ | ٠,٧٧٢ | | |
| المجموع | ١٧٤,٧٦٥ | ٢٢٩ | | | |

تشير بيانات الجدول السابق إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات المبحوثين الذين يمثلون الفئات العمرية المختلفة فيما يتعلق بعوامل نجاح تطبيق نظام العمل المرن تبعاً لاختلاف المرحلة العمرية ، حيث بلغت قيمة ف ٠,٨٠٣ .
المحور الخامس: إيجابيات تطبيق نظام العمل المرن:

هناك الكثير من العوامل التي تتأثر بتطبيق سياسات المرونة بشكل إيجابي وفيما يلي بعض من إيجابيات تطبيق سياسات العمل المرن:

جدول رقم (١٣) إيجابيات تطبيق نظام العمل المرن(ن=٢٣٠)

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|---------|-------------------|-----------------|--|
| ١ | 1.424 | 3.12 | ١ حرية العامل في اختيار ساعات عمله. |
| ٢ | 1.283 | 3.06 | ٢ يخلق بيئة محفزة للعمل |
| ٣ | 1.368 | 2.72 | ٣ ارتفاع الرضا الوظيفي لدى العامل. |
| ٤ | 1.248 | 2.65 | ٤ ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين |
| ٥ | 1.199 | 2.47 | ٥ تجنب تأخر العاملين |
| ٦ | 1.231 | 2.46 | ٦ يخفف التزامات صاحب العمل تجاه العاملين. |
| ٧ | 1.235 | 2.49 | ٧ عدم التعرض لمشكلات المواصلات |
| ٨ | 1.235 | 2.50 | ٨ تدريب العامل لأداء مهام متنوعة؛ ليتمكن العامل من تأدية عمل زميله في حال خروجه. |
| ٩ | 1.270 | 2.94 | ٩ قدرة العامل على التوفيق بين مهامه الشخصية ومهام العمل. |
| ١٠ | 1.215 | 2.89 | ١٠ توفير عمالة وقت المواسم |
| ١١ | 1.353 | 2.31 | ١١ يقلل ضغوط العمل |

د / دعاء أحمد توفيق

| الترتيب | الاحتراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|---------|----------------------|--------------------|--|
| ٥ | 1.488 | 2.83 | ١٢ انخفاض معدل الاختناقات المرورية. |
| ١٦ | 1.323 | 2.17 | ١٣ تعزيز ثقة العامل بجهة العمل. |
| ١٧ | 1.214 | 2.13 | ١٤ قيام العامل بواجبه تجاه أسرته. |
| ١٤ | 1.362 | 2.36 | ١٥ العمل عن طريق التناوب بما يؤدي لاستمرار العمل. |
| ٩ | 1.267 | 2.53 | ١٦ يساعد على الاستفادة من ذوي الخبرات الذين يصعب عليهم العمل طوال الوقت. |
| ٧ | 1.266 | 2.71 | ١٧ يوفر مصدر دخل إضافي . |

أكدت التحليلات الإحصائية على تعدد إيجابيات تطبيق نظام العمل المرن وتمثلت في؛

- **إيجابيات تتعلق بالعامل** مثل؛ حرية العامل في اختيار ساعات عمله بمتوسط ٣,١٢، وتوصلت دراسة نسرين عدوان، (٢٠١٨) أن مفهوم العمل المرن يعطى الحق للموظف بتخفيض ساعات العمل إذا كان طبيعة العمل تسمح بذلك، بعد موافقة صاحب العمل وبشكل يتواءم مع احتياجات العامل. وكشفت دراسة الشمري (٢٠١٦) أن أهم إيجابيات نظام الدوام المرن هي حرية الموظفة في اختيار ساعات عملها، وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لها. ثم قدرة العامل على التوفيق بين مهامه الشخصية ومهام العمل بمتوسط ٢,٩٤، وأكدت دراسة (Merlin Mythili 2019) أن خيارات العمل المرنة يقلل بشكل كبير من الصراع بين متطلبات العمل والحياة، ثم ارتفاع الرضا الوظيفي لدى العامل بمتوسط ٢,٧٢، توصلت دراسة لبصير (٢٠١٦) إلى أن مجتمع الدراسة متقبل لفكرة تطبيق نظام العمل المرن، كما أنه يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً لتطبيق هذا النظام على الرضا الوظيفي بنوعيه الخارجي والداخلي، وتوصلت دراسة (Quoquab & others, 2013) أن تطبيق نظام العمل عن بُعد يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين وإكسابهم مزيداً من الثقة، وأظهرت نتائج دراسة (Heng et al., 2011) أن هناك علاقة قوية بين برنامج العمل عن بعد وبين مستوى الرضا والولاء الوظيفي، ثم يوفر مصدر دخل إضافي بمتوسط ٢,٧١، تجنب تأخر العاملين بمتوسط ٢,٤٧، قيام العامل بواجبه تجاه أسرته بمتوسط ٢,١٣. يعد

الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات
دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستلّة ١ مصر

أسلوب ساعات العمل المرنة أحد أساليب تمكين العاملين بمنحهم صلاحيات تحديد أوقات عملهم وفق ظروفهم الخاصة. فان الدراسات والبحوث أكدت على أن هذا الأسلوب يؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي والكفاءة الإنتاجية.

- **إيجابيات تتعلق بالعمل؛** يخلق بيئة محفزة للعمل بمتوسط ٣,٠٦، وقد أكدت نتائج

دراسة Demerouti et al. (2014) أن العمل المرن يؤدي إلى توسع في مجال العمل بدلاً من تقلصه. ثم توفير عمالة وقت المواسم بمتوسط ٢,٨٩، ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمتوسط ٢,٦٥ أوضحت نتائج دراسة المغربي (٢٠٢٠) وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين العمل المرن وجودة حياة العمل ، يساعد على الاستفادة من ذوي الخبرات الذين يصعب عليهم العمل طوال الوقت بمتوسط ٢,٥٣، تدريب العامل لأداء مهام متنوعة؛ ليتمكن العامل من تأدية عمل زميله في حال خروجه بمتوسط ٢,٥٠ يخفف التزامات صاحب العمل تجاه العاملين بمتوسط ٢,٤٦، العمل عن طريق التناوب بما يؤدي لاستمرار العمل بمتوسط ٢,٣٦ " وأشار الخبير (ع. ر) إلى علاقة العمل المرن بالعلاقات الاجتماعية غير الرسمية بين العاملين، وتأثيره الإيجابي على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الأسرة فقال: "تجبر العمال على تحسين علاقتهم ببعضهم البعض لو انت عاوز تشتغل شفت night لازم تبدل مع زميل لك بالتنسيق مع المشرف في شفت after أو morning" حيث تنسيق العمال مع بعضهم البعض هام جدا فالنظام يراعي ظروفهم الحياتية وكذلك لابد أن يتبادلوا ذلك الشعور بينهم" ثم يقلل ضغوط العمل بمتوسط ٢,٣١، تعزيز ثقة العامل بجهة العمل بمتوسط ٢,١٧. وتنبثق أهمية ساعات العمل المرنة في قابليتها على زيادة الانتاجية الإجمالية للعاملين. واتضح للباحثة من خلال مقابلة المسؤولين بمؤسسة الدراسة مدى تفاني الموظفين في العمل يعكس التأثير الإيجابي للمرونة في مستوى اندماج الموظفين. ووضح الخبير (س.م) : "أن الثقة في العمال لها دور كبير في نجاح نظام العمل بالساعات المرنة لعمل توازن بين متطلبات

الحياة والعمل". وأكد الخبير (ي.أ) مدير الأداء الشامل TPM بالمصنع على التأثير الإيجابي للعمل المرن على العمال فيما يتعلق بالرضا الوظيفي، وتخفيف ضغوط العمل وبالتالي على صحة العامل فقال: "العامل الشفت بتاعة لو من صباحًا ٨ إلى ٤ مساءً ممكن يمشي الساعة ٦ لأنني ممكن (يشفت) أي يحرك في ساعات العمل المستقطعة من الكارت على الا تزيد عن ١٠ ساعات مدفوعة الأجر" مما يمنحة الرضا والإيجابية في العمل".

- إيجابيات تتعلق بالمجتمع مثل؛ انخفاض معدل الاختناقات المرورية بمتوسط ٢,٨٣ أظهرت دراسة (Quoquab& others, 2013) العوامل الإيجابية لتطبيق نظام العمل عن بُعد كتوفير الوقت اللازم للانتقال إلى العمل وتقليل الازدحام المروري. ثم عدم التعرض لمشكلات المواصلات بمتوسط ٢,٤٩. وفسر الخبير (م. ع) العلاقة بين العمل المرن وصحة العامل "المناطق الصناعية بعيدة عن الأماكن السكنية فوجود مرونة في مواعيد العمل وتقسيم الاجازات وساعات العمل يساعد على الكفاءة الانتاجية ويقلل من اجهاد العامل وبالتالي يؤثر إيجابياً على صحته" وتوصلت دراسة (Quoquab& others, 2013) أن من العوامل الإيجابية لتطبيق نظام العمل عن بُعد كتوفير الوقت اللازم للانتقال إلى العمل وتجنب الازدحام المروري.

جدول رقم (١٤)

تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA بين متوسطات درجات المبحوثين فيما يتعلق بإيجابيات تطبيق نظام العمل المرن تبعاً لاختلاف الفئات العمرية

| الدالة | قيمة ف | متوسط مجموع المربعات | درجة الحرية | مجموعات المربعات | مصدر التباين |
|-----------|--------|----------------------|-------------|------------------|----------------|
| ٠,٩٥ ٤ | ٠,١١٠ | ٥٠,٧٢٨ | ٣ | ١٥٢,١٨٤ | بين المجموعات |
| | | ٤٦٠,٢١٥ | ٢٢٦ | ١٠٤٠٠٨,٥٨١ | داخل المجموعات |
| | | | ٢٢٩ | ١٠٤١٦٠,٧٦٥ | المجموع |

تشير بيانات الجدول السابق إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات المبحوثين الذين يمثلون الفئات العمرية المختلفة، فيما يتعلق بإيجابيات تطبيق نظام العمل المرن تبعاً لاختلاف المرحلة العمرية، حيث بلغت قيمة فـ ٠,١١٠.

الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات
دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستل ١ مصر

أوضحت نتائج دراسة المغربي (٢٠٢٠) عدم وجود اختلاف معنوي لأراء العاملين بالهيئة العامة للتأمين الصحي بمدينة المنصورة وفقا لاختلاف البيانات الديموجرافية.

المحور السادس: سلبيات تطبيق نظام العمل المرن:

هناك الكثير من العوامل التي تتأثر بتطبيق سياسات المرونة بشكل سلبي وفيما يلي بعض من سلبيات تطبيق سياسات العمل المرن:

جدول رقم (١٥) سلبيات تطبيق نظام العمل المرن

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|---------|-------------------|-----------------|---|
| ٤ | 1.35 | 2.48 | ١ تحمل الشركات تكاليف إنشاء بنية تحتية تكنولوجية |
| ٧ | 1.253 | 2.27 | ٢ ارتفاع معدل استهلاك العاملين للأجهزة الإلكترونية مثل الكمبيوتر أثناء وقت العمل. |
| ١ | 1.240 | 2.99 | ٣ تحمل الشركات تكاليف تدريب العاملين على أساليب عمل جديدة. |
| ٢ | 1.195 | 2.77 | ٤ ضعف الرقابة على العاملين. |
| ٣ | 1.160 | 2.62 | ٥ عدم ملائمة لجميع أنواع العمل |
| ٦ | 1.184 | 2.39 | ٦ صعوبة التنسيق بين العاملين مما يؤدي لتعطل العمل أحيانا |
| ٨ | 1.289 | 2.17 | ٧ صعوبة تواجد مشرفين على العاملين طوال وقت العمل. |
| ٥ | 1.312 | 2.42 | ٨ كثرة تغيير العاملين مما يضعف الانتماء للمؤسسة |

أكدت التحليلات الإحصائية على تعدد سلبيات تطبيق نظام العمل المرن وتمثلت في؛

- تكاليف التدريب والبنية التحتية التكنولوجية تحمل الشركات تكاليف تدريب العاملين على أساليب عمل جديدة بمتوسط ٢,٩٩ حيث تتطلب بعض أشكال العمل المرن تدريبات متخصصة خاصة ما يتعلق منها بالعمل عن بعد، ضعف الرقابة على العاملين بمتوسط ٢,٧٧ خاصة في ظل العمل عن بعد، عدم ملائمة لجميع أنواع العمل بمتوسط ٢,٦٢ وذلك أن بعض الأعمال تتطلب تواجد في ساعات محددة للتعامل مع الجماهير وتقديم خدمات عامة، قال خبير إدارة موارد البشرية (م.ك) " المصري عاوز

كل حاجة مش عاوز يستحمل الشركة ولا يتحمل الظروف (انا ذنبي ايه ما الشركة تتدفع ما الشركة تجيب) ، تحمل الشركات تكاليف إنشاء بنية تحتية تكنولوجية بمتوسط ٢,٤٨ حيث أن بعض الأعمال عن بعد تتطلب تكنولوجيا حديثة، وهذا يثبت علاقة العمل المرن بالتحول الرقمي في ضوء مقولات نظرية التسريع الاجتماعي

- هشاشة منظومة القيم لدى بعض العمال كثرة تغيير العاملين مما يضعف الانتماء للمؤسسة بمتوسط ٢,٤٢ حيث أن العمل عن بعد يقلل من التواجد بالمؤسسة ، وهو ما يمكن أن يؤثر على ضعف الانتماء، صعوبة التنسيق بين العاملين مما يؤدي لتعطل العمل احياناً بمتوسط ٢,٣٩ خاصة وأن العاملين غير متواجدين في المؤسسة بصفة منتظمة، وهو ما قد يشكل صعوبة في التنسيق بينهم قال خبير علم الاجتماع (ع.٥) " يوجد استخدام سلبي و استغلال لمميزات العمل بالساعات المرنة . لو لشركة اتاحت ترحيل ساعات العمل وفق ظروف العامل وعدم التقيد بمواعيد حضور وانصراف (العمال المصريون يستغلون ذلك حيث مراعاة ظروفه الشخصية على حساب ظروف العمل ومتطلباته) بالذات لو لم يوجد قيود على جدول ساعات العمل يؤدي ذلك إلى عدم استقرار العمل وقت (shift hand over التسليم والتسلم) ولكن لا يحدث ذلك في نظام ساعات العمل التقليدية لو shift اثنين هيتأخروا واثنين هيمشوا بدري لازم توازن" .

- ضعف الرقابة حيث ارتفاع معدل استهلاك العاملين للأجهزة الإلكترونية مثل الكمبيوتر أثناء وقت العمل، وتكاليف شحن الرصيد بمتوسط ٢,٢٧، صعوبة تواجد مشرفين على العاملين طوال وقت العمل بمتوسط ٢,١٧ خاصة في ظل وجود بعض الأعمال التي تتم خارج المصنع ، أو تقسيم وقت العمل إلى أوقات وشفقات مختلفة على حسب بنك ساعات عمله مما يضعف الرقابة .

الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات
دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستل١ مصر

جدول رقم (١٦)

تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA بين متوسطات درجات المبحوثين فيما يتعلق بسلبيات تطبيق نظام العمل المرن تبعاً لاختلاف الفئات العمرية

| الدالة | قيمة ف | متوسط مجموع المربعات | درجة الحرية | مجموعات المربعات | مصدر التباين |
|--------|--------|----------------------|-------------|------------------|----------------|
| ٠,٩٣٢ | ٠,١٤٧ | ١٦,٣٧٦ | ٣ | ٤٩,١٢٧ | بين المجموعات |
| | | ١١١,٤٦٩ | ٢٢٦ | ٢٥١٩١,٩٣٤ | داخل المجموعات |
| | | | ٢٢٩ | ٢٥٢٤١,٠٦١ | المجموع |

تشير بيانات الجدول السابق إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات المبحوثين الذين يمثلون الفئات العمرية المختلفة ، فيما يتعلق بسلبيات تطبيق نظام العمل المرن تبعاً لاختلاف المرحلة العمرية ، حيث بلغت قيمة ف—٠,١٤٧

المحور السابع: معوقات تطبيق نظام العمل المرن:

لن يكون عالم ما بعد كورونا كما قبله في العديد من القيم والمفاهيم الإنسانية المرتبطة بالعمل؛ حيث أحدثت تغييراً واضحاً في مفاهيم العمل التقليدية من خلال تنظيم "العمل المرن" الذي أثبت نجاحه في مكافحة انتشار الجائحة، بل يتم الحديث عن الاستمرار بهذا النظام حتى يصبح دائماً حتى بعد مرحلة التعافى من الجائحة من خلال توسيع نطاق التحول الرقمي في جميع مجالات العمل ولكن يوجد تحديات عدة مثل اختلاف درجة استيعاب المفهوم بين العمال، وضعف المرونة في تغيير بعض الإجراءات الإدارية، إلى جانب تباين درجات الالتزام بساعات العمل، وانخفاض مستوى التعاون بين العمال ، والعمل بروح الفريق الواحد، وضعف التدريب على استخدام أنظمة وتطبيقات العمل المرن، وعدم وضوح آلية تقييم العمال وقياس الأداء والجدول التالي سيوضح ذلك :-

د / دعاء أحمد توفيق

جدول رقم (١٧) معوقات تطبيق نظام العمل المرن

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|---------|-------------------|-----------------|--|
| ٣ | 1.360 | 2.93 | ١ ابعاد العاملين من عملية صنع القرار ومناقشة المشاكل . |
| ٢ | 1.312 | 3.16 | ٢ مقاومة الموظفين للتغيير. نظرا لعدم معرفة بعضهم بما قد يجلب لهم النظام الجديد |
| ١ | 1.338 | 3.32 | ٣ تدخل المحسوبة والوساطة في وضع جدول الساعات . |
| ١٢ | 1.383 | 2.43 | ٤ يؤدي عدم الثبات في ساعات العمل إلى مشاكل في الاتصال |
| ٧ | 1.468 | 2.80 | ٥ قلة الوعي العاملين بمفهوم العمل المرن. |
| ١٠ | 1.498 | 2.58 | ٦ زيادة المشاكل والخلافات بين العاملين |
| ١٣ | 1.476 | 2.40 | ٧ صعوبة التنسيق بين المهام عندما تعتمد كل مهمة منها على المهمة التي قبلها. |
| ٨ | 1.427 | 2.72 | ٨ عدم تحديد معايير للعقاب في حال لم ينجز العامل العمل المطلوب منه. |
| ٦ | 1.349 | 2.81 | ٩ عدم وجود عدد كاف من العاملين يغطي العمل في حال خروج بعضهم. |
| ١١ | 1.297 | 2.51 | ١٠ صعوبة تواصل المديرين الدائم مع العاملين وتوجيههم |
| ١٥ | 1.234 | 1.96 | ١١ اهتمام العمل بأدائه دون الاهتمام بأداء المؤسسة ككل |
| ٥ | 1.594 | 2.85 | ١٢ يضعف العلاقات غير الرسمية بين العاملين |
| ٩ | 1.478 | 2.61 | ١٣ غياب التشريعات المناسبة للنظام. |
| ٤ | 1.548 | 2.90 | ١٤ ضعف الرقابة على العاملين. |
| ١٤ | 1.404 | 2.17 | ١٥ عدم تعاون العاملين فيما بينهم |

أكدت التحليلات الإحصائية على تعدد معوقات تطبيق نظام العمل المرن وتمثلت في؛
 - **معوقات تتعلق بالعاملين:** وتتمثل في مقاومة الموظفين للتغيير نظرا لعدم معرفة بعضهم بما قد يجلب لهم النظام الجديد بمتوسط ١,٦,٣، وأنه يضعف العلاقات غير الرسمية بين العاملين بمتوسط ٢,٨,٢، عدم وجود عدد كاف من العاملين يغطي العمل في حال خروج بعضهم بمتوسط ٢,٨,٢، قلة الوعي العاملين بمفهوم العمل المرن بمتوسط ٢,٨,٢، زيادة المشاكل والخلافات بين العاملين بمتوسط ٢,٥,٨، عدم تعاون العاملين فيما بينهم بمتوسط ٢,١,٧ قال الخبير (أ.ع) " العمل المرن يتطلب التعاون لأن كل

عامل محتاج support عليه يبدل معاه في الطوارئ . الاعتماد الأكبر نقل الخبرات بينا وبين بعضينا (دون تكلفة اضافية)" ووفقا لدراسة الثمري (٢٠١٦) أن أهم العوامل المؤثرة على تطبيق هذا النظام هي التعاون بين الموظفين. ثم اهتمام العمل بأدائه دون الاهتمام بأداء المؤسسة ككل بمتوسط ١,٩٦.

- **معوقات تتعلق بالإدارة ونظام العمل:** وتتمثل في؛ تدخل المحسوبة والوساطة في وضع جدول الساعات بمتوسط ٣,٣٢، إبعاد العاملين من عملية صنع القرار ومناقشة المشاكل بمتوسط ٢,٩٣، ضعف الرقابة على العاملين بمتوسط ٢,٩٠ واتفق الخبراء على "أن نظام العمل المرن يحتاج رقابة على العاملين أكثر من النظام التقليدي وليس العكس" ، وجاءت الأسباب من الواقع الميداني كالاتي : عدم تحديد معايير للعقاب في حال لم ينجز العامل العمل المطلوب منه بمتوسط ٢,٧٢، غياب التشريعات المناسبة للنظام بمتوسط ٢,٦١، صعوبة تواصل المديرين الدائم مع العاملين وتوجيههم بمتوسط ٢,٥١، يؤدي عدم الثبات في ساعات العمل إلى مشاكل في الاتصال بمتوسط ٢,٤٣، صعوبة التنسيق بين المهام عندما تعتمد كل مهمة منها على المهمة التي قبلها بمتوسط ٢,٤٠. وقال خبير اقتصادي (م . ع) أن "نظام الساعات المرنة يعمل على اضعاف التواصل المستمر مع المديرين واحيانا مع زملاء العمل لأنك بتغير شفت وبتغير الاجازات وكمان بتتنقل داخل إدارات الشركة ورأى خبير إدارة موارد البشرية (م.ك)" لكن لازم تكون علاقاتك كويسة مع الناس تكون support ليهم علشان يكونوا support ليك وعلشان درجات تقييم السلوك "الذي يجبرك على هذا لأنك بتأخذ ٤٠% من قيمة ساعات العمل مكافأة سنوية اذا خدت درجات السلوك التي تتوقف على مدى تعاونك مع زملاءك وعلاقاتك المتعاونة معهم"

جدول رقم (١٨)

تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA بين متوسطات درجات المبحوثين فيما يتعلق بمعوقات تطبيق نظام العمل المرن تبعاً لاختلاف الفئات العمرية

| الدالة | قيمة ف | متوسط مجموع المربعات | درجة الحرية | مجموعات المربعات | مصدر التباين |
|--------|--------|----------------------|-------------|------------------|----------------|
| | | ٧٤,٨٧٧ | ٣ | ٢٢٤,٦٣٢ | بين المجموعات |
| ٠,٨٩٧ | ٠,٢٠٠ | ٣٧٤,٩٥٥ | ٢٢٦ | ٨٤٧٣٩,٩٢٩ | داخل المجموعات |
| | | | ٢٢٩ | ٨٤٩٦٤,٥٦١ | المجموع |

تشير بيانات الجدول السابق إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات المبحوثين الذين يمثلون الفئات العمرية المختلفة ، فيما يتعلق بمعوقات تطبيق نظام العمل المرن تبعاً لاختلاف المرحلة العمرية ، حيث بلغت قيمة ف—٠٠,٢٠٠

حادي عشر: النتائج العامة للبحث:

توصل البحث لعدة نتائج أهمها:

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر فيما يتعلق بـ" أسباب العمل المرن – أشكال وصور العمل المرن- إيجابيات العمل المرن- سلبيات العمل المرن- معوقات العمل المرن).
- ٢- تعدد أشكال وصور العمل المرن وتتمثل في: توزيع ساعات العمل يوماً أو يومين من أيام الأسبوع على باقي أيام الأسبوع ، يليها توزيع ساعات العمل اليومية بحسب ظروف العامل، توزيع ساعات العمل اليومية بحسب ظروف العمل، ثم توزيع ساعات العمل خلال العام على بعض الشهور والراحة في شهور أخرى (العمل الموسمي) وتؤكد مقولة السيولة أن التعبير الحقيقي عن طبيعة العصر في الموائع والسوائل التي لا يمكن أن تحتفظ بشكلها بسهولة؛ فالموائع_ إذا جاز التعبير_ لا تثبت الحيز المكاني ولا تعوق حركة الزمن، وهو ما يتفق مع ثقافة العمل المرن.

- ٣- أهم أسباب تطبيق نظام العمل المرن تمثلت في: استثمار الكفاءات وذوي الخبرات ويتضح في : تشغيل العاملين ذوى الكفاءة والاحتفاظ بهم، وهو ما يساعد على زيادة

الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات
دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستلّة ١ مصر

الانتاجية. كما يمثل مواجهة الأزمات والطوارئ أحد أسباب اللجوء للعمل المرن مثل؛ تغطية النقص الطارئ في العاملين ، يواجه الطوارئ لسرعة وسهولة التعاقد بين الطرفين ، اجتياز الكوارث والأزمات. إضافة إلى خلق فرص عمل ملائمة للعاملين ذوي الإعاقة المؤهلين للعمل ، مراعاة الظروف الشخصية للعامل، خلق فرص عمل مناسبة للنساء الذين يتولون رعاية أطفالهم وأسرهم، مراعاة الظروف الصحية للعاملين، التوفيق بين مهام العمل ومتطلبات الأسرة. وتصف مقولة الحدائثة السائلة المائع كوصف دقيق لصفة التغيير المستمر وعدم الثبات، فمن المعروف عن السوائل أنها تتشكل في الحيز الذي يُمنح لها ولا بقاء لحالها، حيث تغيير الأماكن ، والوظائف.

٤- تأثير مرونة العمل على قدرة العاملين على استخدام التكنولوجيا، وإلتزام العاملين بمهام العمل حيث توجد مرونة في مواعيد الحضور والانصراف بين العاملين، تجربة النظام قبل تعميمه، وتحديد آلية تقييم العاملين، وضع معيار واضح للتنسيق بين العاملين في اختيار وقت العمل وتؤكد المقولة النظرية على أن الوقت يشكل جانبًا قائمًا بذاته يبني حياة الفرد "بقدر الوقت ، بغض النظر عن أن بنائه الاجتماعي وإنتاجه المنهجي ، يواجه الفاعلين على أنهم "حقيقة طبيعية" أو "معطى". كما يحقق العمل المرن التركيز على النتائج وليس على المراقبة أهمية. فالعمل المرن يشكل أحد صور الحدائثة السائلة حيث أدت إلى تحرر رأس المال من الارتباط بالعمل والمصانع والآلات وتحول إلى رأس مال حر.

٥- تعدد إيجابيات تطبيق نظام العمل المرن وتمثلت في: إيجابيات تتعلق بالعامل مثل: حرية العامل في اختيار ساعات عمله ، قدرة العامل على التوفيق بين مهامه الشخصية ومهام العمل ، ارتفاع الرضا الوظيفي لدى العامل حيث توصلت دراسة هند لبصير (٢٠١٦) أنه يوجد أثر إيجابي دال إحصائيا لتطبيق هذا النظام على الرضا الوظيفي بنوعيه : الخارجي والداخلي، ويرجع هذا التأثير لدعم العاملين ونوع العمل أو الوظيفة،

كما أنّ العمل المرن يوفر مصدر دخل إضافي ، تجنب تأخر العاملين ، قيام العامل بواجبه تجاه أسرته. وتؤكد المقولة النظرية للمرونة الزمنية على تأثير العمل المرن على العلاقات الاجتماعية "لا يقتصر تغيير الهياكل الزمنية للمجتمع الحديث على إعادة تشكيل علاقتنا مع بعضنا البعض ومع أنفسنا فحسب ، بل إنه يؤثر أيضاً على كيفية ارتباطنا بالعالم المادي والطبيعي الذي نعيش فيه".

٦- العمل المرن يخلق بيئة محفزة للعمل كما تؤكد المقولة النظرية لبيتر بلاو أنّ التفاعل يتشكل من خلال تبادل متبادل للمكافآت، سواءً الماديّة أو غير الملموسة. كما يساعد العمل المرن على توفير عمالة وقت المواسم، ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ، يساعد على الاستفادة من ذوي الخبرات الذين يصعب عليهم العمل طوال الوقت ، تدريب العامل لأداء مهام متنوعة؛ ليتمكن العامل من تأدية عمل زميله في حال خروجه. كما تؤكد نظرية التبادل الاجتماعي أنّ التبادل غير المباشر كأساس للعمل في الهياكل الاجتماعية المعقدة.

٧- يخفف العمل المرن من التزامات صاحب العمل تجاه العاملين ، العمل عن طريق التناوب بما يؤدي لاستمرار العمل ، يقلل ضغوط العمل ، تعزيز ثقة العامل بجهة العمل.

٨- تمثلت سلبيات تطبيق نظام العمل المرن في: تحمل الشركات تكاليف تدريب العاملين على أساليب عمل جديدة ، ضعف الرقابة على العاملين ، عدم ملائمة لجميع أنواع العمل ، تحمل الشركات تكاليف إنشاء بنية تحتية تكنولوجية ، كثرة تغيير العاملين مما يضعف الانتماء للمؤسسة ، صعوبة التنسيق بين العاملين مما يؤدي لتعطل العمل أحياناً .

تعدد معوقات تطبيق نظام العمل المرن في رأي عينة الخبراء وتمثلت في: معوقات تتعلق بالعاملين ، وتمثلت في : مقاومة الموظفين للتغيير نظراً لعدم معرفة بعضهم بما قد يجلب لهم النظام الجديد ، عدم وجود عدد كاف من العاملين يغطي العمل في حال خروج

الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات
دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستله ١ مصر

بعضهم ، قلة الوعي العاملين بمفهوم العمل المرن ، زيادة المشاكل والخلافات بين العاملين ، عدم تعاون العاملين فيما بينهم ، اهتمام العمل بأدائه دون الاهتمام بأداء المؤسسة ككل. معوقات تتعلق بالإدارة ونظام العمل: وتتمثل في: تدخل المحسوبية والوساطة في وضع جدول الساعات، إبعاد العاملين من عملية صنع القرار ومناقشة المشاكل ، ضعف الرقابة على العاملين ، عدم تحديد معايير للعقاب في حال لم ينجز العامل العمل المطلوب منه ، غياب التشريعات المناسبة للنظام، صعوبة تواصل المديرين الدائم مع العاملين وتوجيههم ، عدم الثبات في ساعات العمل إلى مشاكل في الاتصال.

نتائج فروض البحث:

جدول رقم (١٩)

العلاقة الارتباطية بين الأبعاد الاجتماعية وتفضيل ثقافة العمل المرن

| الأبعاد الاجتماعية | تفضيل ثقافة العمل المرن |
|---|-------------------------|
| - فئات العمر | **٠,٥٦١ |
| - ضغوط العمل | **٠,٤٧١ |
| - درة العاملين على استخدام التكنولوجيا | **٤٥٩ |
| - علاقات العمل | **٠,٤٠٦ |
| - تأثير العمل المرن على الأسر | **٠,٤٠٤ |
| - تأثير العمل المرن على الظروف الشخصية والصحية للعاملين | **٠,٤٩٣ |

** الارتباط عند مستوى ٠,٠١

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر وتفضيل ثقافة العمل المرن عند مستوى دلالة ٠,٠١ .

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل وتفضيل ثقافة العمل المرن عند مستوى دلالة ٠,٠١ .

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قدرة العاملين على استخدام التكنولوجيا وتفضيل ثقافة العمل المرن عند مستوى دلالة ٠,٠١ .

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقات العمل وتفضيل ثقافة العمل المرن عند مستوى دلالة ٠,٠١ .

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تأثير العمل المرن على التوفيق بين متطلبات الأسرة ومهام العمل عند مستوى دلالة ٠,٠١.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العمل المرن و المحافظة على صحة العمال عند مستوى دلالة ٠,٠١.

ثاني عشر: التوصيات:

اتباع نهج تحويلي لتطوير خيارات سبل العمل المرن ، والحماية الاجتماعية للعمال وفقاً لثقافة المجتمع المصري، وما يمر به من هشاشة في القيم الاجتماعية لتعزيز القدرة على الصمود أمام الأزمات، و المخاطر المحتملة في المستقبل من خلال :

- (١) إتاحة الفرصة للعاملين لممارسة حرية التحكم بوقته من حيث عدد ساعات العمل المرنة وكيفية أدائه للعمل، في إطار رقابة رشيدة، مما يؤدي إلى تنمية قدرته على الابتكار، وتحسين الإنتاجية. وتقوم بذلك إدارة المصنع من خلال خطة تنظيمية ودليل مُنظم في ضوء قواعد تشريعية على مستوى الدولة ولوائح تنظيمية على مستوى المؤسسة .
- (٢) الاهتمام بمواجهة المشكلات الصحية التي تواجه العاملين من خلال الوقاية والعلاج بما يؤدي إلى تفادي الآثار السلبية للأزمة (كوفيد١٩) بالكشف وإجراء الفحوصات على العاملين واتباع الإجراءات الاحترازية وعلاج المرضى منهم بما يحقق الرضا الوظيفي، ويؤثر على ارتفاع مستويات الإنتاج، وتطوير أداء المؤسسة.
- (٣) اهتمام إدارة المصنع بتنظيم دورات تدريبية للعاملين، والإداريين على أسلوب العمل المرن، وما يتعلق به من تطبيقات رقمية في ظل التسريع الاجتماعي بما يحقق تبادل الفائدة للعاملين وإدارة المصنع لرفع مستوى الإنتاج .
- (٤) تقييم العمال، ومنح مكافآت وحوافز معنوية لهم على أساس التعاون والتنسيق بين العاملين وبعضهم البعض من خلال بطاقات ملاحظة الأداء، ولوحة القيادة في كل قسم؛ لأن تقديم الدعم المستمر لبعضهم البعض من أهم عوامل نجاح العمل المرن خاصة وقت الأزمات.

المراجع العربية

- (١) اعتماد علام(٢٠١٦) ثقافة العمل المرن في القرن الحادي والعشرين. التحولات والتحديات، جامعة القاهرة - كلية الآداب - مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، المجلة العربية لعلم الاجتماع ، ع١٧٤.
- (٢) المجلس الأعلى للسكان، وزارة العمل، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية(٢٠١٨) واقع تطبيق اشكال العمل المرن في الأردن. دراسة استطلاعية.(تقرير)
- (٣) زيجمونت باومان(٢٠١٦) الحداثة السائلة ن ترجمة حجاج أبو جبر، مكتبة بغداد، الشبكة العربية للأبحاث والنشر.
- (٤) عبد الرحمن الشمري (٢٠١٦) إمكانية تطبيق نظام الدوام المرن للمرأة: من وجهة نظر الموظفين الإداريات بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود - كلية إدارة الأعمال - الجمعية السعودية للإدارة، المجلة العلمية للإدارة ، ع٩٤، مارس، 144 - 101
- (٥) فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات. الأسس- المراحل- الآليات ،الوطنية للتوزيع، الرياض، السعودية، ٢٠٠٢.
- (٦) محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح "، بيروت، دار الكتاب العربي ، ١٩٦٧
- (٧) محمد صدام جبر " المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات "، تونس المجلة العربية للمعلومات، ١٩٩٨.
- (٨) محمد عبد الغني هلال، " مهارات إدارة الأزمات "، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط٤، ٢٠٠٤.
- (٩) مروة محمد صالح إبراهيم المغربي (٢٠٢٠) العلاقة بين العمل المرن وجودة حياة العمل. دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة للتأمين الصحي بمدينة المنصورة، ماجستير، جامعة المنصورة، كلية التجارة، قسم إدارة العمال.
- (١٠) نسرين فتحي حسين عدوان، (٢٠١٨) فلسفة الدوام المرن في نظام الخدمة المدنية الأردني: دراسة تحليلية مقارنة. مجلة كلية الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، جامعة الإسكندرية، كلية الحقوق ع288 - 254 .
- (١١) هند لبصير (٢٠١٦) أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال - دراسة حالة القطاع بولاية جيجل، دكتوراه، جامعة محمد خضير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة ، الجزائر

- (1) Antonio Argandoña, (2003) The Social Dimensions of Employment: Institutional Reforms in Labor Markets, Edward Elgar Pub (February 18.
- (2) Alvin W. Goldner, "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", American Sociological Review, Vol. 25, No. 2
- (3) Argyro Avgoustaki, Ioulia Bessa, 2019, Examining the link between flexible working arrangement. bundles and employee work effort, in Human Resource Management, Volume 58, Issue 3 May/June 2019.
- (4) Baxter, J. (2011). Flexible Work Hours and Other Job Factors in Parental Time with Children. Social Indicators Research, vol. 101, No. 2, PP 239-242.
- (5) Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. Journal of Managerial Psychology. 22(3), 309-328.
- (6) Blau P M. Exchange and power in social life. New York: Wiley, 1964. [Department of Sociology, University of Chicago. IL.
- (7) Croucher, R., Stumbitz, B., Quinlan, M. and Vickers, I. (2013), Can better working. conditions improve the performance of SMEs. An International Literature Review .Geneva: International Labour Office.
- (11) Definition of Flexible working, Business Analytics for Executives <http://lexicon.ft.com/Term=flexible-working> 3/4/2015 9 am.
- (12) Demerouti, E., Bakker, A. B., & Leiter, M. (2014). Burnout and job performance: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. Journal of Occupational Health Psychology, 19(1), 96.
- (13) Euro found (2016), Sixth European Working Conditions Survey – Overview report, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- (14) Fredman, S. (2004), 'Women at Work: The Broken Promise of Flexicurity', Industrial Law Journal, 33, 4: 299-319.
- (15) Heng, the Boon; Sanb, Ong Tze; Lee, Loh Yin. 2011. the Acceptance and Effectiveness of Telecommuting (Work from Home) in Malaysia. Global Conference on Innovations in Management, London, 40-41.
- (16) Hartmut Rosa, Christoph Henning, Arthur Bueno:(2021), Critical Theory and New Materialisms, Routledge, p55.
- (17)

- (12) Hartmut Rosa, Towards a social theory of acceleration: Time, modernity, critique, <https://journals.openedition.org/ress/2893>
- (13) Janssen, D, and Nachreiner, F. (2004). Health and psychosocial effects of flexible working hours. *Universitates Oldenburg*, vol. 38, No. 2, PP 11-18.
- (14) Jeremy Hayman,(2010), Flexible Work Schedules and Employee Well-Being, *New Zealand Journal of Employment Relations* 35(2):76-87.
- (15) Jonathan Bundy, Crises and crisis management integration, *Journal management*, Arzona state University,2017, p2.
- (16) Kelly, E. L., Moen, P., & Tranby, E. (2011). Changing workplaces to reduce work–family conflict schedule control in a white-collar organization. *American Sociological Review*, 76(2), 265–290.
- (17) Laurence Barton, crisis in organization managing &communicating in the heat of chaos, *southwestern*, U.S.A,1992, P12.
- (18) Lott, Y., & Chung, H. (2016). Gender discrepancies in the outcomes of schedule control on overtime
- (19) hours and income in Germany. *European Sociological Review*, 32(6), 752–765.
- (20) Liu, Wei, "Perceived Organizational Support: Linking Resource Management Practices with Important Work Outcomes", Ph. D. Thesis, Presented to The Faculty of The Graduate School, University of Maryland, 2004.
- (21) Mark Hunter, et.,) (2016) The new role for crisis management, *Harvard Business, Review*, p8.
- (22) Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337–1357.
- (23) Merlin Mythili Shanmugam, 2019, Support perceptions, flexible work options and career outcomes A study of working women at the threshold of motherhood in India, *Gender in Management: An International Journal* Vol. 34 No. 4, 2019 pp. 254-286
- (24) Meader, Jerry L., "Job Satisfaction, Perceived Organizational Support, and Organizational Commitment: Implications for Teacher Turnover in Small Rural Schools", Ph. D. Thesis, Presented to The Faculty of The Graduate School of Stephen F. Austin State University, 2001

-
- (25) Noble, Karan (2007) "Building a Culture of Flexibility: Strategies for Successes, works pan, www. World at work, org. p.2
- (26) Ofreneo, R. E. (2010, November 20–21). Labor law reforms in globalizing East Asia. Paper presented at the 2010 Manila Biennial Conference of the Asian Society of Labor Law, Quezon City, the Philippines
- (27) Peters, P., Poutama, E., Van der Heijden, B.I.J.M., Bakker, A.B., and De Bruijn, T. (2014), Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow. Human Resource Management, Vol. 53, pp. 271–290
- (28) Peter M. Blau, Exchange and Power in Social Life (New York: Wiley & Sons, Inc., 1964
- (29) Sergio Koc-Menard, 2009, Flexible work options for older workers ,VOL. 8 NO. 2, pp. 31-36, Q Emerald Group Publishing Limited, STRATEGIC HR REVIEW, Ontario, Canada.
- (30) Quoquab, Farzana, Seong, Lim, Malik, Haider. 2013. MALAYSIAN EMPLOYEES" PERCEPTION PERTAINING TO TELEWORK. Business and Management Quarterly Review, 4 (1): 63-76, 2013 ISSN 2180-2777
- (31) Stephen Sweet, Marcie Pitt-Catsoupes, (2016), Successes in Changing Flexible Work Arrangement Use: Managers and Work-Unit Variation in a Financial Services Organization, Work and Occupation, Vol. 43(1) 75–109.
- (32) Riedmann, A., Bielski, H., Szczurowska, T., & Wagner, A. (2006). Working time and work–life balance in European companies: Establishment survey on working time 2004–2005. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- (33) Russell Cropanzano and Marie S. Mitchell, "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", Journal of Management, Vol.31, No.6, 2005, p. 874
- (34) Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C., and Thomas, A. (2006), Time thieves and space invaders: Technology, work, and the organization. Journal of Organizational Change and Management, Vol. 19 No. 5, pp. 593–618.
- (35) Webster, Nin the new dictionary second edition, libaric due Liban, Beriut,1999, p459.
-

(36) Yvonne Lott,2018, Does Flexibility Help Employees Switch off from Work? Flexible Working-Time Arrangements and Cognitive Work to Home Spillover for Women and Men in Germany, Springer Nature B.V. 2018

(37) Zarrin, Eshagh, Branch, Yasouj. 2014. The investigation of the requirements and limitations of the implementation of the project of teleworking. Journal UMP Social Sciences and Technology Management, 3 (3): 2015.

(38) Zapf, Ines; Weber, Enzo (2017): The role of employer, job, and employee characteristics for flexible working time: An empirical analysis of overtime work and flexible working hours' arrangements, IAB-Discussion Paper, No. 4/2017, Institute für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg

(39) Zeytinoglu, I.U., Cooke G.B. and Mann, S.L. (2009), "Flexibility: whose choice is it. anyway?", Industrial Relations, Vol. 64 No. 4, pp. 555-574.

مراجع من الشبكة الدولية

1) زامل الركاض، عقد العمل المرن/ الأحد ١٦ شعبان ١٤٤٠هـ- ٢١ ابريل ٢٠١٩م

<https://www.alriyadh.com/1750912>

2) Australian Government Business (2016), Flexible working arrangements. Available at:

<https://www.business.gov.au/info/run/employ-people/equal-opportunity-and-diversity/flexible-working-arrangement>, accessed 9\3\2021 at 3:53AM.

3) Bernice Kotey and Bishnu Sharma, Pathways from Flexible Work Arrangements to Financial Performance, [https://www.researchgate.net/publication/331619527_Pathways_from_flexible_work_arrangements_to_financial_performance\(PDF\)_Pathways_from_flexible_work_arrangements_to_financial_performance](https://www.researchgate.net/publication/331619527_Pathways_from_flexible_work_arrangements_to_financial_performance(PDF)_Pathways_from_flexible_work_arrangements_to_financial_performance) (researchgate.net)12-5-2021at 9:13AM.

4) Creating a culture of Flexibility: What it is, why it Matters, How to Make it Work, Executive Briefing Series, Boston College <http://www.bc.edu/cwf>,

5) Heejung Chung,2020 Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction,

https://www.researchgate.net/publication/334169796_Flexible_Working_Work-Life_Balance_and_Gender_Equality_Introduction.

6) Hartmut Rosa. Translated by Jonathan Trejo-Mathys, Social Acceleration a New Theory of Modernity, <http://cup.columbia.edu/book/social-acceleration/9780231148344,3-12-2020> at 4:20AM.

7) OLIVIER N. GODART, 2017, h Trust-Based Work Time and Innovation: Evidence from Firm-Level Data, 70(4), August 2017, pp. 894–918, <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0019793916676259,2-2-2021> at 3:51AM.

8) <https://www.caoa.gov.eg/WebForms/StudiesAndResearches.aspx8/5/2021> 1:23pm
تقارير دولية

- 1) <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus,8-4-2021> at 10:39pm. تقرير منظمة الصحة العالمية
- 2) <https://www.unido.org/news/mwshr-qyas-athr-jayht-2021> منظمة اليونيدو تقرير
- 3) <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021> تقرير المخاطر العالمية
- 4) <https://www.caoa.gov.eg/WebForms/Default.aspx> تقرير الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الأزمات
دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال بمصنع نستلّة ١ مصر
