



كلية الآداب

حوليات آداب عين شمس المجلد ٥٠ (عدد يناير - مارس ٢٠٢٢)

<http://www.aafu.journals.ekb.eg>

(دورية علمية محكمة)



جامعة عين شمس

إشكاليات نظم العمل المرنة والأداء - دراسة نقدية ودلالات التطبيق في الجهاز الإداري للدولة دراسة حالة المعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة

عالية عبد الحميد عارف*

شريفة فؤاد شريف**

*أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة المستقبل FUE - مستشار - المعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة
alia.aaref@fue.eg

** أستاذ الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - المدير التنفيذي - المعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة
sherifa_sherif@feps.edu.eg

المستخلص

ركزت العديد من الدراسات ، التي بدأت منذ العقد الأخير من القرن العشرين ، وحللت تأثير (نظم العمل المرنة) FWA على سلوك الإنسان والأداء التنظيمي. في تلك الفترة جاء هذا التركيز نتيجة الازدهار الذي شهده التقدم التكنولوجي آنذاك. إلا أن التركيز في الوقت الحاضر؛ يأتي نتيجة للوباء العالمي الذي أجبر جميع المنظمات أو معظمها على اتباع وسائل العمل عن بعد ، واعتماد أشكال مختلفة من نظم العمل المرنة. والورقة المطروحة محل البحث هي محاولة لتحليل النقاشات العالمية المتعلقة بالتأثير المؤكد أو المحتمل لـ FWA على الأداء التنظيمي ، في محاولة لشرح الآثار التي تم تناولها من خلال مناقشة النظريات النفسية الراسخة بالفعل جنباً إلى جنب مع الحالات التي تم إثباتها في جميع أنحاء العالم. تركز الدراسة على تحليل الأثر على عدة متغيرات تنظيمية. أي الالتزام الوظيفي ، والرضا ، والدوران ، وهيكل الرواتب. بالإضافة إلى ذلك ، تحاول الدراسة التحقيق في الأسباب المحتملة وراء التأثير الذي تم إثباته بين FWA و WLC (صراع العمل / الحياة). الحالة المختارة للتطبيق هي المعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة (NIGSD) التي تطابقت النتائج الإحصائية لهذه الحالة مع الجدول الموثق في الأدبيات الحالية بشأن العلاقة غير المتسقة بين FWA والأداء التنظيمي.

مقدمة

انبرت العديد من الأبحاث فى الوقت الحالى للبحث فى تأثير نظم العمل المرنة على العديد من المتغيرات الإدارية والسيكولوجية سواء على مستوى الفرد أو المجموعة أو على مستوى التنظيم ككل أو حتى على مستوى الدولة والاقتصاد الكلى. ويعد هذا اتجاه فرضه ما يمر به العالم الآن من أزمة أو جائحة كانت لها كبير الأثر على أساليب العمل والإدارة داخل كافة المنظمات بكافة أنواعها وأهدافها. وجدير بالذكر أنه بعمل دراسة مسحية لتلك الدراسات والمؤلفات نجد أن قسما كبيرا منها كان قد تم تداوله لمقترحات لتطوير العمل من أوائل الألفية الثانية؛ أى قبل ظهور أى جائحة عالمية؛ والتي ربما كانت حينها استجابة للتطور الهائل الذى كان يشهده قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. أما الدراسات الحالية فتلمس تطبيقا واقعا لتلك المقترحات التى طالما نادى بها العديد من الدراسات السابقة من استخدام مكثف وتفعيل لتكنولوجيا المعلومات لإدارة العمل فى المنظمات سواء للتعامل مع الموارد المادية أو البشرية أو التكنولوجية. فبالنسبة لموارد المنظمة المادية ظهرت على سبيل المثال العديد من التطبيقات التى تتناول إدارة المخزون وصفوف الانتظار ونظم الأجور والحوافز. أما بالنسبة للموارد البشرية ظهرت ما عرف بنظم العمل المرنة سواء من خلال ما عرف بساعات العمل المرنة أو نظام العمل الجزئى أو المشاركة فى الوظيفة Job Sharing أو العمل من المنزل tele commuting أو العمل من الفروع التابعة satellite locations، وغيرها. وفى مجال موارد المنظمة التكنولوجية ظهرت العديد من التطبيقات التى تستهدف رقمنة كافة عمليات المنظمة، بل على صعيد الدولة ككل؛ بحيث يصبح هناك نوع من الربط بين كافة قواعد البيانات الخاصة بالأفراد والعمليات والخدمات الخاصة والحكومية.

ونظرا لأن كافة اقتصادات العالم ما زالت فى خضم أحداث الأزمة العالمية؛ فقد تدافعت الكثير من الدراسات للبحث فى تأثير تلك الجائحة على كافة مناحى الحياة. ويتم هنا فى هذه الورقة تناول إحدى تداعيات تلك الأزمة والمتمثلة فى تأثير نظم العمل المرنة على أداء المنظمات بأسلوب نقدى بحيث يتم تنفيذ هذا التأثير للبحث فيما له وما عليه دون الوصول إلى حكم قطعى؛ نظرا لخصوصية كل حالة.

المنهجية والنتائج المتوقعة

تتمثل المشكلة البحثية فى تحليل وتقييم الجدل النظرى فيما يخص مدى تأثير نظم العمل المرنة بانواعها على أداء العاملين بشكل عام وعلى الجهاز الإدارى للدولة على وجه الخصوص. وسوف تتبنى الدراسة المنهج الوصفى التحليلى فى تناول الجدليات التالية:

جدليات الدراسة Dichotomies

الجدلية الأولى: العلاقة بين نظم العمل المرنة وبعض المتغيرات التنظيمية (الرضاء والإلتزام الوظيفى والاحتفاظ بالكفاءات، وهيكلا الأجور)

الجدلية الثانية: العلاقة بين نظم العمل المرنة والتضارب بين التزامات العمل والأسرة WFC

الجدلية الثالثة: دلالات وإشكاليات تطبيق نظم العمل المرنة فى الجهاز الإدارى للدولة

وتتمثل أهداف الدراسة أو نتائجها المتوقعة فى:

تفهم امكانات وقيود تطبيق نظم العمل المرنة

مناقشة اقتراحات التطوير للحد من السلبات المحتملة لتطبيق نظم العمل المرنة فى الجهاز الإدارى للدولة

مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

نظم العمل المرنة فى أحد التعريفات هى تلك التى توفر بدائل لوقت العمل أو مكانه. تنتوع نظم العمل المرنة فيما بين العمل لساعات مخفضة أو العمل عن بعد أو المشاركة فى العمل (George Town University, 2006, pp. 1-5). وفى تعريف آخر نجد أن نظم العمل المرنة هى التى تسمح للموظف بتحقيق التوازن بين التزامات العمل وغير العمل. وفى كتابات أخرى تشير نظم العمل المرنة إلى النمط التنظيمى الذى يبنى ويساند أسلوب فرق العمل المدارة ذاتيا، ولا مركزية اتخاذ القرار، واستبدال نمط الاتصال الأفقى بالنمط الرأسى (Bauer, Thomas K. and Bender, Stefan, 2001).

وليس سياق البحث فى هذه الورقة هو تناول تلك النظم وتأثيرها على المخرجات؛ سواء رضا والتزام العاملين أو الإدارة، والإنتاجية للموظف والمنظمة، وعلاقتها بآليات الرقابة والمساءلة،... وغيرها، وإنما مناط البحث هنا هو تحليل الجدليات والآراء المختلفة لتأثير تلك النظم على المخرجات المذكورة - سواء كان منبع هذا الجدل dichotomy نظريا وفقا للنظريات المستقرة فى مجال الإدارة أو عمليا وفقا لما اثبتته الدراسات التطبيقية فى الدراسات المختلفة. ومن ثم سيتم تناول وتحليل الأدبيات وفقا لجدليات

الدراسة، وذلك بالرجوع إلى ما ثبت في الدراسات المختلفة عن مخرجات سواء متوقعة أو فعلية ناتجة عن تبني إحدى أو توليفة من نظم العمل المرنة.

الجدلية الأولى: العلاقة بين نظم العمل المرنة وبعض المتغيرات التنظيمية

وفقا لدراسة (Clare Kelliher and Deirdre Anderson, 2010)، ثبت من خلال اختبار أثر تطبيق بعض المنظمات الخاصة في المملكة المتحدة لنظم العمل المرنة على إنتاجية الموظف وجود علاقة موجبة؛ حيث أدى اعتماد أساليب العمل عن بعد وساعات العمل المخفضة إلى تكثيف العمل أي زيادة الإنتاجية نتيجة استعدادهم لبذل مجهود إضافي من أجل أن يعود ذلك بالمنفعة على إدارة المنظمة التي اتاحت لهم العمل بتلك النظم المرنة . (Helen Russell, Philip J. O'Connell and Frances McGinnity, January 2009)

نظم العمل المرنة أيضا ثبت وجود علاقة موجبة بينها وبين الالتزام التنظيمي وانخفاض معدلات ترك العمل، وذلك شريطة توافر الثقافة التنظيمية المواتية والمساندة لاستخدام تلك النظم. وذلك وفقا لدراسات كل من Abbott J, H De Cieri and RD (1998) و Brough P (2005) و Cook A (2009).

إلا أنه وفقا لدراسة أجريت على عينة غير متجانسة في استراليا، فقد أثبت على عكس المتوقع وجود علاقة عكسية بين نظم العمل المرنة والالتزام التنظيمي ومعدلات ترك العمل وذلك على المدى الطويل. وقد لعبت ثقافة المنظمة المساندة لنظم العمل المرنة دورا مؤثرا في التأثير إيجابا على الالتزام الوظيفي ومعدل ترك العمل في المدى القصير، Carolyn Timms et al., (2015).

وفي دراسة أخرى، قامت بها شبكة Cranfield لإدارة الموارد البشرية المقارنة بدراسة وجود علاقة بين قيم الثقافة القومية واستخدام العاملين لنظم العمل المرنة وتأثير كلاهما على معدلات الغياب و دوران العمالة. وقد اعتمدت الدراسة على إجراء بحث ميداني واسع النطاق للعديد من الدول، نتج عنها اثبات وجود علاقة بين قيم الثقافة القومية واستخدام نظم العمل المرنة، كما أثبتت توسط القيم الثقافية للعلاقة بين استخدام أساليب العمل المرنة وبين مخرجات المنظمة؛ بحيث تكون ايجابية ممثلة في انخفاض معدلات الغياب ودوران العمالة في حال وجود ثقافة مواتية للنظم المرنة، بينما ثبتت ضعف تلك العلاقة في حالة عدم وجود الثقافة المواتية. ومن ثم أوصت الدراسة بضرورة وضع القيم الثقافية في الاعتبار قبل استخدام نظم العمل المرنة. وقد اعتمدت تلك الدراسة على تسعة مجموعات من القيم الثقافية؛ منها على سبيل المثال المتغيرات الثقافية لهوفشتر، ومدى استخدام العاملين الذين لديهم قيم ثقافية معينة ويعملون في منظمات لها ثقافة مغايرة - لنظم العمل المرنة، وأيضا إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية على استخدام أساليب العمل المرنة. وكذلك دراسة كيفية تأثير الثقافة القومية على الثقافة التنظيمية، ومدى توسط نظم العمل المرنة للعلاقة بينهما، وتأثير ذلك على معدلات الغياب ودوران العمالة (Peretz H, Fried Y, Levi A. (2018)

كما تمت دراسة العلاقة بين استخدام نظم العمل المرنة ومتغيري الرضاء والالتزام الوظيفي؛ وقد ثبت وجود علاقة ايجابية بين استخدام نظم العمل المرنة والرضاء والالتزام التنظيمي لا سيما فيما بين العاملين من النساء أو من لديهم مسؤوليات عائلية. T. A. SCANDURA AND M. J. LANKAU, (1997)

كذلك اثبتت إحدى الدراسات القديمة وجود علاقة موجبة بين ساعات العمل المرنة وأداء العاملين وانخفاض معدلات الغياب؛ وإن كانت الدراسة دلت على عدم جوهرية العلاقة بين ساعات العمل المرنة ورضاء العاملين. وعدت المرونة في تحديد ساعات العمل هي العامل الوسيط لتوجهات وأداء العاملين (Jon L. Pierce and John W. Newstrom, (Oct., 1983)

وقد تم التعبير عن نظم العمل المرنة ب تنظيم العمل عال الكفاءة High Performance Work Organization (HPWO) أو نظم العمل المبتكرة Innovative Work System في إحدى الدراسات القديمة نسبياً؛ الأمر الذي يعكس النظرة الإيجابية لتلك النظم في علاقتها بالأداء. حيث أثبتت الدراسة أن تبني تلك النظم تؤدي إلى زيادة مستويات الأجور في المستويات العليا من المنظمة؛ وتساؤل التفاوت في الأجور فيما بين المنظمات؛ لا سيما فيما بين العمالة ذات المهارات العالية. إلا أن ذلك قد يؤدي إلى زيادة التفاوت في هيكل الأجور داخل المنظمة- إذا ما أخذت العمالة غير الماهرة في الاعتبار Bauer, Thomas K.; Bender, Stefan (2001)

وأكدت دراسة أخرى عن وجود علاقة موجبة بين نظم العمل المرنة والرضا والالتزام الوظيفي؛ إلا أنها اشارت إلى مجموعة من العوامل الموقفية التي تؤثر على تلك العلاقة مثل كثافة القواعد المنظمة لنظم العمل المرنة وما إذا كان يتم تفعيل

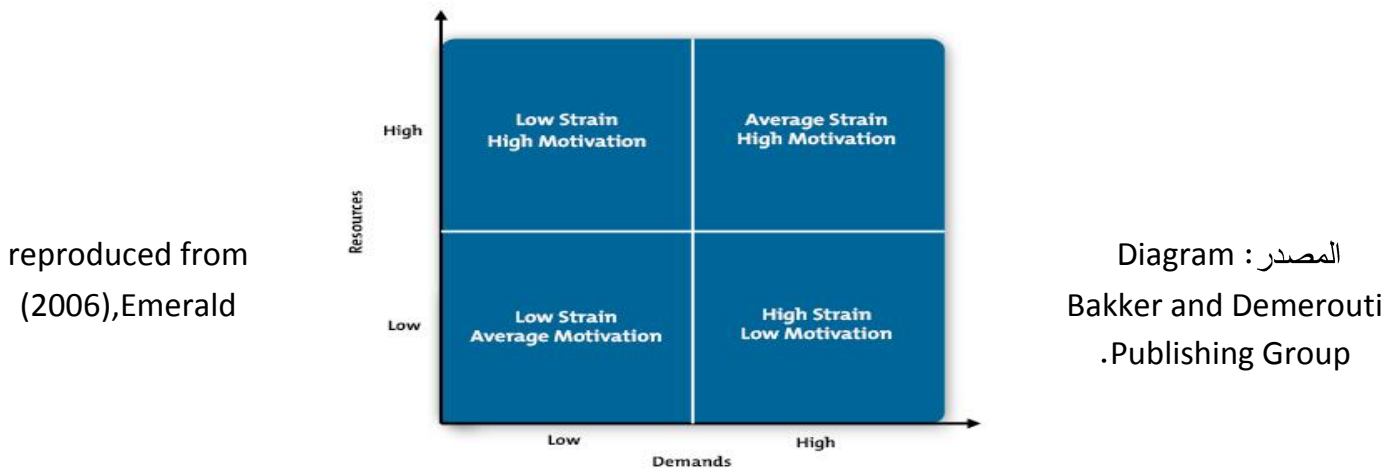
استخدامها أم أنها متاحة فقط دونما تفعيل. وأثبتت الدراسة أنه كلما زادت القواعد المنظمة كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرات، كما أنه كلما كان هناك مساندة من أجل الاستخدام الفعلي لتلك النظم كلما قويت العلاقة بين متغيرات الدراسة Yan Chen and Ingrid Smithey Fulmer, (2018).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة موجبة بين نظم العمل المرنة وارتفاع الأداء والرضا الوظيفي Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999), وانخفاض معدل دوران العمالة (Allen, 2001), Konrad, A. M. and R. Mangel (2000) وانخفاض التعارض بين العمل والحياة Gajendran & Harrison, 2007

ومن الدراسات التي أكدت إيجابية العلاقة بين نظم العمل المرنة وكل من انخفاض دوران العمالة، وانخفاض معدلات الغياب وارتفاع مستوى الأداء هي دراسة Eleni، التي قامت بالتطبيق على عدد من دول الاتحاد الأوروبي. إلا أنها أشارت إلى اختلاف قوة العلاقة باختلاف أسلوب نظم العمل الذي يتم تبنيه. فبالنسبة لانخفاض معدل الغياب وارتفاع الأداء كان الأسلوب الأكثر تأثيراً هو نظام العمل عن بعد، بينما كان نظام ساعات العمل المرنة هو الأكثر تأثيراً على معدلات دوران العمالة Eleni T. STAVROU, (2005)

يمكن تفسير العلاقة بين نظم العمل المرنة وأداء العاملين (رضاء، التزام، تضمين، ...) باستخدام نظرية "متطلبات و موارد العمل" Job Demand- Resource Theory (JD-R)، والتي تم تطويرها سنة ٢٠٠٦ على يد Arnold Bakker and Evangelia Demerouti وتم نشرها في مجلة سيكولوجية الإدارة The Journal of Managerial Psychology. وتتمثل متطلبات العمل في الضغوط النفسية التي يسببها العمل نتيجة الأعباء المطلوبة وبيئة العمل الضاغطة وغموض الدور. بينما تمثل الموارد الإدراكية الإيجابية لمحفزات العمل سواء في البيئة المادية أو الاجتماعية أو التنظيمية؛ والتي قد تشمل الاستقلالية والعلاقات الودية القوية والترقي والتطور والتعلم. وسواء متطلبات أو موارد العمل فإنها تعكس إدراكات الأفراد في المنظمة لها؛ فإذا أدرك الأفراد أن ضغوط العمل stressors أقوى من الموارد، فإن الضغط النفسي والاحتراق الوظيفي سيكون النمط السائد. وعلى النقيض من ذلك، نجد أن بيئة العمل الإيجابية المساندة قد تفقد ضغوط العمل وإن ازدادت. ويعبر الشكل التالي عن تلك العلاقة : The Mind Tool site

JD-R Model



وقد استخدمت إحدى الدراسات هذا النموذج؛ وأثبتت أن نمط القيادة المساندة والمعاونة كان له كبير الأثر في التخفيف من ضغوط العمل كما يدركها العاملون في المنظمة وأدى إلى ارتفاع الأداء وتحسن المواطنة التنظيمية Xueqing Fan , Yan Liu and Xi Zou, (2018)

وفي دراسة عن تأثير نظم العمل المرنة على هيكل الأجور، وجد أن تلك النظم لم تؤدي إلى انخفاض الأجور، بل على العكس إلى ارتفاع الحدود العليا للأجور في بعض المهن لا سيما غير الحرفية. ومن ثم لم يكن لتلك النظم دوراً في تقليل الفجوة بين الأجور أو تقليل الفجوة النوعية للأجور التي تميل إلى وضع بعض العقوبات على المرأة المعيلة. Kim A. Weeden, (2005).

هذا ما أثبتته الدراسات التطبيقية؛ أما عن ما تقوله النظريات الإدارية وعلاقته بنظم العمل المرنة، فيمكن في هذا الصدد الاستدلال بمجموعة من النظريات التي قد تفسر اختلاف نتائج الدراسات السابقة وعدم وجود اتجاه واحد للعلاقة فيما بين نظم العمل المرنة والأداء. ومن هذه النظريات تلك المتعلقة بالحافزية مثل نظرية الاحتياجات لماسلو ونظرية العاملين لماكجريجور ونظرية X,Y لهرزبرج، هذا بالإضافة إلى ما تناوله هوفستيد في حليله للاختلافات الثقافية.

وفقا مثلا لنظرية هرم الاحتياجات لماسلو- نجد أن نظم العمل المرنة وما تتيحه من حرية للعاملين في تحديد توليفة ساعات العمل التي تناسبهم قد تؤدي إلى اشباع إحدى الحاجات العليا في الهرم وهي الحاجة إلى "التقدير Esteem"؛ الأمر الذي قد يزيد من الحافزية فيرتفع الأداء بمؤشراته المختلفة. ولكننا في ذات الوقت نجد أنها قد تتعارض مع إحدى الحاجات الدنيا في الهرم وهي المتعلقة بالحاجة إلى "العلاقات الاجتماعية Social"؛ فظننا للتباعد الاجتماعي الذي تفرضه نظم العمل المرنة بأشكالها المختلفة، قد يؤثر هذا سلبا على حافزية الفرد ومن قدرته على الأداء والانتماء.

فيا يخص نظرية العاملين Two Factor Theory لهرزبرج - نجد أن تلك النظم قد تتفق والعوامل المحفزة Motivating Factors نظرا لما توفره من استقلالية ورقابة ذاتية على الأداء؛ الأمر الذي يجعلها سببا في إرضاء المرؤوسين. إلا أن ما يصاحب تطبيق تلك النظم من غموض في الأدوار ووضوح في السلم الوظيفي وإمكانية تقليص العمالة نظرا للإستعانة المكثفة بتكنولوجيا المعلومات التي من شأنها ترشيح نوعية معينة من العمالة- كل تلك المتغيرات من شأنها التأثير سلبا على "الشعور بالأمان" الذي يعد من العوامل "الصحية" Hygiene Factors المسؤولة وفقا للنظرية عن وجود سخط واستياء لدى المرؤوسين من عدمه.

ويمكن تفسير ازدواجية النتائج فيما يخص النظريتين السابقتين وعلاقتهما بنظم العمل المرنة- باستخدام نظرية X,Y لماكجريجور؛ حيث اعتبار ما إذا كانت تلك النظم تعد تحديا لتحقيق الذات من عدمه يتوقف على طبيعة الأفراد أنفسهم ما إذا كانوا من نمط X أم من نمط Y. فالنمط الأول من المؤكد أنه سيراهم مهده لموقعه في المنظمة ومقلقة لأمانه الشخصي، ذلك على العكس ما إذا كان المرؤوس من النمط الأخير Y.

وجدير بالذكر في هذا السياق كذلك تفسير ازدواجية النتائج فيما يخص العلاقة بين نظم العمل والمتغيرات التنظيمية إلى الاختلافات الثقافية التي حدد Hofstede أبعادا لها (Geert Hofstede, 2011). تلك الاختلافات التي تناولها Hofstede وإن كانت في سياق المقارنة فيما بين المجتمعات إلا أنها ذات جدوى فيما بين الأفراد أو المنظمات؛ حيث تختلف الأبعاد الثقافية فيما بين شخص وآخر، وكذا تختلف الثقافة التنظيمية فيما بين منظمة وأخرى. ويمكن هنا الاستدلال ببعدي "الهوية الفردية مقابل الجماعية" و "الهوية الأنثوية مقابل الذكورية". فكلما زادت الهوية الفردية؛ بمعنى التأكيد على العمل الفردي وعدم الحاجة إلى التنسيق أو التفاعل مع الآخرين، كلما ارتفعت ايجابية تطبيق نظم العمل المرنة. أيضا كلما زادت الهوية الأنثوية؛ بمعنى الميل إلى عدم وضوح الدور والحاجة إلى المساندة والتشجيع أكثر من الإنجاز - كما في تفسير هوفستيد للهوية الأنثوية- كلما ارتفعت ايجابية تطبيق نظم العمل المرنة نظرا لما يصاحبها عادة من عدم وضوح الدور والغموض.

الجدلية الثانية: العلاقة بين نظم العمل المرنة وبعض المتغيرات غير التنظيمية - مثل التضارب بين العمل والأسرة WFC

هل يؤدي استخدام نظم العمل المرنة إلى زيادة التضارب بين التزامات العمل والأسرة أم يحد منها؟ في إحدى الدراسات وجد أن هناك علاقة موجبة بين نظم العمل المرنة و كل من تحقيق التوازن بين العمل ومتطلبات الحياة life-work balance وكذا التخفيف من ضغوط العمل. واعتمدت تلك الدراسة على بيانات المسح القومي الذي أجرى على العاملين في أيرلندا عام ٢٠٠٣، حيث أشارت الدراسة إلى أحد أسباب النمو الاقتصادي السريع في أيرلندا يرجع إلى زيادة مشاركة قوة العمل من النساء خاصة نظرا لما تتيحه نظم العمل المرنة من إمكانية الموازنة بين العمل واعتبارات رعاية الأسرة.

علاقة نظم العمل المرنة بتحقيق التوازن بين العمل والحياة، تناولته العديد من الدراسات والتي أكدت إحداها على أن تلك العلاقة تتحد وفقا لما يعرف بنظرية الحدود Boundary/Border Theory؛ فكلما كانت نظم العمل تسمح بوضوح الحدود الفاصلة بين متطلبات العمل والحياة كلما أدى ذلك إلى ارتفاع الأداء ورضاء العاملين. أما إذا كانت تلك الحدود غير واضحة؛ بمعنى أن يضع العمل توقيتات لازمة أو العمل الإجباري لساعات إضافية فإن ذلك من شأنه التأثير سلبا على التوازن بين العمل والحياة ومن

ثم على الصحة النفسية للعاملين (Stephan Desrochers and Leisa Sargent, September, 2003)

وأكدت دراسة لاحقة اعتمدت على المتغيرات الديموغرافية لمستخدمني نظم العمل المرنة أن المرأة لا سيما المتزوجة هي الأقل انتفاعا من نظم العمل المرنة نتيجة لعدم وضوح الحدود بين العمل والحياة، وذلك مقارنة بالرجل المتزوج. كما أشارت

الدراسة أن المرأة المعيلة لأطفال ما قبل سن المدرسة تعد أكثر ارتفاعا من تلك النظم. كما أكدت الدراسة أن أكثر الفئات استفادة من تلك النظم هي التي تتمتع بقوة نسبية أكبر في المنظمة أو سوق العمل؛ حيث تتمكن من الاستفادة من خصائص العمل المرنة دونما توضيحات تذكر (Lonnie Golden, 2008).

واتساقا مع تأثير المتغيرات الديموغرافية، أكدت إحدى أحدث الدراسات الألمانية أن نظم العمل المرنة قد أرجعت المساواة بين الجنسين ٣٠ سنة للوراء. إحدى الأسباب كانت فكرة المدارس من المنزل home schooling، وصعوبة التوافق بين العمل وتدريب الأطفال منزليا أو ارتفاع نسبة البطالة فيما بين النساء. ومن النتائج المصاحبة أيضا التي أشار إليها التقرير هي ظاهرة إزدياد العنف ضد المرأة GBV نتيجة لعمل الرجال من المنزل لفترات طويلة (Gofiminin, Emanzipation & Corona-Krise).

وفي البحث عن جاذبية المنظمات التي تتيح العمل بالنظم المرنة، وجد أن هناك تفاوتًا وفقًا لنوع العمل المرن. فباستخدام نظرية الحدود Boundary Theory، وجد أن الأفراد الذين يتمتعون بارتفاع التضارب بين العمل والحياة يفضلون العمل بنظام الساعات المرنة، ولكنهم هم أنفسهم لا يفضلون نظام العمل من المنزل telecommuting - والعكس صحيح بالنسبة للأفراد الذين يتمتعون بانخفاض التضارب بين العمل والحياة (BARBARA L. RAU and MARYANNE M. HYLAND, 2002).

وفي سياق البحث في العلاقة بين نظم العمل المرنة FWA والتضارب بين العمل والحياة (WLC) work life conflict، فرقت تامي Tammy بين نوعين من التضارب؛ طغيان العمل على الحياة الأسرية (WIF) work interference in family، وطغيان الحياة على العمل (FIW) family interference in work. وأثبتت الدراسة أن نظم العمل المرنة هي أقوى تأثيرًا على النوع الأول من التداخل؛ أي تداخل العمل في الحياة الأسرية. وتفسير ذلك أن العمل من المنزل وما يصاحبه من ضغوط لها تأثير مباشر على الحياة الأسرية، إضافة إلى تأثيرها غير المباشر على الطريقة التي تتغير فيها الحياة الأسرية لتتداخل مع العمل (TAMMY D. ALLEN et al., 2013).

تعددت الدراسات التي تناولت تأثير نظم العمل المرنة على التضارب بين اعتبارات العمل والحياة WFC. وفي محاولة أخرى لتناول تلك العلاقة، تم إجراء دراسة على مجتمع من النساء العاملات ووجد أن الأخذ بنظم العمل المرنة يزيد من طغيان العمل على الحياة WIF، بدرجة أكبر من تداخل المهام الأسرية على العمل FIW. ووجد أن ساعات العمل المرنة flextime هي أقوى في التأثير على تداخل العمل مع الدور الحياتي للفرد عن الاعتماد على مرونة المكان flexplace. وجدير بالذكر أن تلك العلاقة

تزداد كلما ازداد الحس بالمسؤوليات الأسرية كمتغير وسيط (Kristen M. Shockley and Tammy D. Allen, 2007). تناولت إحدى الدراسات العلاقة بين اشباع الحاجات الإنسانية واستخدام المتاح من نظم العمل المرنة؛ أي أنها بحثت في الاختلافات الفردية في عملية الاستجابة لنظم العمل المرنة. وقد استخدمت الدراسة كلا من نظرية اشباع الحاجات need fulfillment theory ونظرية التوقعات expectancy theory، لما للأخيرة من دور في علاج القصور في النظرية الأولى والتي تجاهلت الشق النفسي المتمثل في "درجة" توقع العائد (Expectation) و"مدى جاذبيته" للفرد (Valence) في تحديد تأثير المحفز على توجهاته وسلوكه (Latham & Pinder, 2005). واستخدمت هذه الدراسة ثلاثة من الدوافع الإنسانية والتي افترضت تأثيرها على استخدام المتاح من نظم العمل المرنة هما: الحاجة إلى الانتماء إلى العمل، والحاجة إلى الفصل بين العمل والحياة، والحاجة إلى الإنجاز. وافترضت الدراسة أنه كلما زادت الحاجة إلى الانتماء للعمل والتفاعل الإيجابي داخل محيط العمل، وكذلك كلما زادت حاجته للفصل بين أدوار العمل ودوره في الحياة - كلما قل استعداد الفرد للأخذ بنظم العمل المرنة (علاقة عكسية). ولكن كلما زادت حاجة الفرد للإنجاز كلما زاد اعتماده على أساليب لعمل المرنة نظرا لما تنتجه من ترشيد للوقت ومرونة في العمل والإنجاز في أكثر الأوقات ملائمة، وذلك اتساقا مع دراسة (Belanger, Collins, & Cheney, 2001). وحددت الدراسة متغيرين وسيطين للعلاقات السابقة هما: تفضيل المنظمة لمكافئة التواجد الفعلي، والمسؤوليات الأسرية. وانتهت الدراسة إلى إثبات صحة سلبية العلاقة بين الحاجة للفصل بين العمل والحياة واستخدام نظم العمل المرنة. بينما لم تثبت صحة الفرضيتين الأخرتين؛ سلبية العلاقة بين الحاجة للانتماء، وإيجابية العلاقة بين الحاجة للإنجاز - واستخدام نظم العمل المرنة. إلا أنه بالأخذ في الاعتبار الحس بالمسؤوليات الأسرية كعامل وسيط، وجد أنه يتوسط العلاقة بين الحاجة للإنجاز واستخدام نظم العمل المرنة؛ أي أن من ترتفع لديه الحاجة للإنجاز وتكون مقرونة بارتفاع الحس بالمسؤوليات الأسرية، سيجد من نظم العمل المرنة فرصة لاشباع حاجته للإنجاز. وكذلك توسطت الحس بالالتزامات العائلية الحاجة للفصل بين العمل والحياة واستخدام نظم العمل المرنة. وعلى النقيض من ذلك لم تثبت ظهور "توجه المنظمة نحو مكافئة التواجد الفعلي" كمتغير وسيط لأي من العلاقات السابقة.

الجدلية الثالثة: دلالات وإشكاليات التطبيق في الجهاز الإداري للدولة - المعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة - حالة دراسية في سياق تناول ما إذا كان هناك تفعيل لاستخدام نظم العمل المرنة، وجدت بعض الدراسات أن تلك النظم قد تكون متاحة لكنها ليست مفعلة بشكل كامل نظراً لعدم توافر مساندة من قبل الإدارة أو لاقتران استخدامها على فئة بعينها من الموظفين داخل المنظمة من ذوي الخبرات المميزة أو ممن ينتمون إلى المستويات العليا في المنظمة (Thompson, & Allen, Tammy D. (2001) Cynthia A., Laura L. Beauvais, and Karen S. Lyness. (1999) وأشارت دراسة أخرى إلى أن العزوف عن استخدام نظم العمل المرنة قد يأتي من الموظفين ذاتهم نظراً لاعتقادهم أنها قد تؤثر بالسلب على مسارهم الوظيفي واحتمالية الاستغناء عنهم Eaton, Susan C. (2003) - وهو ما يتفق مع ما أوردناه سابقاً من دلالات نظرية X&Y على نتائج استخدام نظم العمل المرنة. وسيتم تناول الجدلية الثالثة من خلال ما قام به المعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة من تطبيق لنظم العمل المرنة.

1. تعريف بالمعهد

يعد المعهد وحدة حكومية ذات طابع خاص مر بالعديد من المراحل في إنشائه؛ حيث تم إنشاء معهد الإدارة العامة المصري بناء على توصية من الخبير الإنجليزي "سنكر" سنة ١٩٥٤، بعد أن دعت الحكومة لدراسة كيفية النهوض بالإدارة المدنية. واقتصرت مهمة المعهد على تدريب موظفي الحكومة، وتنمية مهاراتهم. بعدها جاءت سنة ١٩٦١ وأمتت منظمات الأعمال، وكان هناك حاجة ملحة للاستعانة بكوادر مصرية لإدارة هذه المنظمات، وعلى الفور تم إنشاء المعهد القومي للإدارة العليا. بعد ذلك في عام ١٩٦٧ تم إنشاء معهد الإدارة المحلية لتدريب قيادات وكوادر الحكم المحلي؛ أي أصبح هناك ثلاثة معاهد حكومية مصرية كانت لها هدف واحد: التنمية الإدارية. وحتى يتحقق التكامل والتجانس والفاعلية في تقديم خدماتها التدريبية تم دمجها عام ١٩٧٠ في معهد واحد تحت اسم المعهد القومي للتنمية الإدارية. وظل المعهد تابعاً لأكاديمية السادات حتى عام ٢٠٠٦، إلى أن صدر قرار جمهوري بإنشاء المعهد القومي للإدارة وضم المعهد القومي للإدارة العليا إليه.

ومؤخراً صدر قرار وزاري ينص على أن يتم تعديل مسمى المعهد القومي للإدارة ليصبح "المعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة"، وأن يكون هيئة عامة اقتصادية ذات شخصية اعتبارية وذات طابع استشاري وتربوي وبحثي، ويشرف عليه الوزير المختص بشئون التخطيط والتنمية الاقتصادية. ونص القرار إلى أن "المعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة" يستهدف تيسير الإجراءات وتطوير القواعد المنظمة للتعامل مع مؤسسات الدولة وأجهزتها المختلفة والتنسيق بين الجهات المعنية ذات الصلة سواء على المستوى المركزي أو المحلي، وذلك طبقاً لمعايير الحكومة الرشيدة، هذا إلى جانب رصد ومتابعة وضع مصر في مؤشرات الحكومة والتنافسية والتنمية الإقليمية والدولية، ووضع استراتيجية قومية وخطة عمل وطنية لتحسينها بالتنسيق مع مختلف وحدات الجهاز الإداري للدولة.

وتتضمن أهداف المعهد كذلك صياغة مؤشرات وطنية للحكومة والتنافسية والتنمية المستدامة، وإصدار تقارير وطنية دورية بشأنها والعمل على الارتقاء بالتصنيف الدولي لمصر في التقارير الدولية عن الحكومة والتنافسية، وكذا بناء وتطوير الكوادر الوطنية، وتقديم الخدمات الاستشارية والتدريب للمؤسسات الخاصة (غير الحكومية)، والقيام بالأنشطة البحثية والاحصائيات واستطلاعات الرأي والمسوح لتعزيز المعارف الوطنية في مجال الحكومة والتنافسية والتنمية المستدامة وذلك بالشراكة مع المؤسسات البحثية الوطنية والإقليمية والدولية ذات الصلة.

ويقوم المعهد أيضاً بالتنسيق مع الجهات والهيئات والمنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية التي تباشر أنشطة ذات صلة بمجالات عمله للقيام بالتواصل الفعال اللازم للاستفادة من أنشطة تلك الجهات، وأيضاً بالتنسيق مع الجهات الدولية والإقليمية التي تصدر مؤشرات الحكومة والتنمية المستدامة والمجالات المرتبطة، ويستعين المعهد بالخبراء والاستشاريين وجهات الخبرة الوطنية والدولية، وإعداد برامج متخصصة للاستفادة من التجارب والخبرات الدولية وتعزيز قدرات ورفع كفاءة العاملين بالمعهد ووحدات الجهاز الإداري بالدولة وذلك في مجالات عمل المعهد بالتنسيق مع مركز إعداد القادة التابع للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

الأهداف الاستراتيجية للمعهد

- تعزيز الأداء المؤسسي من خلال دعم التميز وبناء القدرات التنظيمية.
- تعزيز الشفافية والمساءلة حول الخدمات العامة من خلال دعم مبادئ الحكم الرشيد.
- المساهمة في تنفيذ مبادرات الإصلاح الإداري.
- تطوير وتعزيز المهارات التشغيلية والتنفيذية لكافة الفئات التي يستهدفه المعهد.

ب. المعهد وتطبيق نظم العمل المرنة - دراسة الحالة

قام المعهد بتطبيق نظم العمل المرنة سواء الخاصة بوقت العمل أو بمكانه وذلك تماشياً مع توجهات الحكومة المصرية وإجراءاتها في توفير بيئة آمنة للعمل وقت الجائحة. ونظراً للتضارب الذي شاب الدراسات السابقة فيما يخص الآثار التي ترتبت على تطبيق تلك النظم؛ فقد تولد شغفاً نحو البحث في ادراك العاملين بالمعهد لآثار تطبيق تلك النظم على الأداء سواء داخل المعهد أو بشكل عام. وقد تم استطلاع الرأي فيما يخص نتائج تطبيق نظم العمل المرنة على كل من: الرضاء الوظيفي، وهيكّل الأجور والمكافآت، والالتزام التنظيمي، والانتاجية، وأخيراً على اشكالية التوازن بين العمل والحياة. وفيما يلي اجراءات دراسة الحالة وتحليل النتائج

مجتمع وعينة الدراسة

العدد الإجمالي للعاملين بالمعهد هو ٨٠؛ مقسمين إلى ٤ أفراد من الإدارة العليا، و ١٧ فرداً من فئة الإدارة الوسطى، و عدد ٥٩ موظف. أما بالنسبة للنوع الاجتماعي ينقسم هذا العدد إلى ٥٦ من الذكور، و ٢٤ من الإناث. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع؛ فتم توزيع عدد ٨٠ استمارة تم استيفاء ٦٧ استمارة فقط، بمعدل استجابة يصل إلى ٨٤%.

تصميم الاستبيان/ استطلاع الرأي

احتوت الاستبانة على ٢٠ سؤالاً يتعلق برؤية المستجيب للنتائج المترتبة على تطبيق نظم العمل المرنة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي - وقد تم تصميمها كما يلي:

العبارات	التغيرات التابعة
٢٠، ١٩، ٢، ١	مدى توفر التطبيق الفعلي لنظم العمل المرنة
١٢، ٣	العلاقة بالانتاجية
٢٠، ١٩، ١٧، ١٦، ١٣، ٩، ٨، ٧، ٤	العلاقة بالرضاء الوظيفي
١٠، ٥	العلاقة بهيكّل الأجور والمكافآت
١١، ٦، ٤، ٣	العلاقة بالالتزام الوظيفي
١٨، ١٥، ١٤	العلاقة بالتضارب بين مسؤوليات العمل والحياة

الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام جداول التكرارات لقياس الاتجاه العام لآراء العاملين بالمعهد فيما يخص تأثير تطبيق نظم العمل المرنة على كل من متغيرات الرضاء الوظيفي، وهيكّل الأجور والمكافآت، والالتزام التنظيمي، والتضارب بين مسؤوليات العمل والحياة، وأخير الانتاجية. وكذلك تم استخدام T-test لقياس التباينات في الآراء بالاعتماد على متغيري النوع الاجتماعي و المستوى الوظيفي.

نتائج دراسة الحالة**أولاً: العلاقة برضاء العاملين - من الأسئلة (٤، ٧، ٨، ١٣، ١٦، ١٧، ١٩، ٢٠)**

تم عمل مؤشر يقيس رضا العاملين من مجموعة الأسئلة (٤، ٧، ٨، ١٣، ١٦، ١٧، ١٩، ٢٠)، واتضح أن حوالي ٧٥% يشعرون بالرضا؛ بمعنى أن تنظيم العمل المرن يؤثر إيجاباً على الرضاء الوظيفي في حين أن ١٦% لايشعرون بالرضا.

نظم العمل المرنة ورضاء العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق	50	74.6	74.6	74.6
محايد	6	9.0	9.0	83.6
اوافق لا	11	16.4	16.4	100.0
Total	67	100.0	100.0	

وعند دراسة تأثير النوع علي رضاء العاملين تبين ما يلي:

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
العاملين رضا	Equal variances assumed	23.639	.000	-1.804	65	.076	-.35152	.19487	-.74070	.03767
	Equal variances not assumed			-2.276	64.798	.026	-.35152	.15444	-.65997	-.04306

من الجدول يتضح أن هناك علاقة بين النوع ورضاء العاملين؛ حيث أن مستوي المعنوية أقل من 0.05، ومن مستوي الثقة يتضح أن الاختلاف لصالح الذكور أعلى من الإناث في رضا العاملين، مما يعني أن رضا فئة الذكور كانت أعلى جراء تطبيق نظم العمل المرنة.

وعند دراسة تأثير المستوي الوظيفي علي رضا العاملين:

وجد أنه يوجد فروق معنوية بين الثلاثة مستويات (العليا والوسطى والموظفين) حيث أن مستوي المعنوية أقل من 0.05 وعند تحديد مصدر الاختلاف وجد أن الإدارة العليا أعلى من الموظفين والوسطى في مؤشر رضا العاملين، بينما وجد أن الموظفين اعلي من الوسطى في مؤشر رضا العاملين.

ثانيا: هيكل الاجور والمكافآت - من الأسئلة (10، 5)

تم عمل مؤشر يقيس هيكل الاجور من من الأسئلة (10، 5)، واتضح أن ما يقرب من ثلثي العينة موافقين علي أن تنظيم العمل المرن يؤثر إيجابا علي هيكل الاجور والمكافآت.

نظم العمل المرنة وهيكل الأجور والمكافآت

		Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اوافق	39	58.2	58.2	58.2
	محايد	13	19.4	19.4	77.6
	اوافق لا	15	22.4	22.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			95% Confidence Interval of the Difference			
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper

1_هيكل	Equal variances assumed	.804	.373	-1.299	65	.199	-.27879	.21466	-.70748	.14991
	Equal variances not assumed			-1.319	43.502	.194	-.27879	.21137	-.70492	.14734

وبدراسة ما إذا كان هناك تباين في الآراء وفقا للنوع الاجتماعي ، فكما يتضح من الجدول السابق وجد أنه لا توجد علاقة بين النوع وهيكل الاجور والمكافآت؛ حيث أن مستوي المعنوية اعلي من ٠.٠٥ وبالنسبة للتباين في الآراء وفقا للمستوى الإداري، وجد أنه يوجد فروق معنوية بين الثلاثة مستويات (العليا والوسطي والموظفين) حيث أن مستوي المعنوية اقل من ٠.٠٥ وعند تحديد مصدر الاختلاف وجد أن الادارة العليا اعلي من الموظفين والوسطى في مؤشر هيكل الاجور، في حين الطبقة الوسطى والدنيا لا توجد فروق معنوية بينهم في مؤشر هيكل الاجور. **ثالثا: التضارب بين مسؤوليات العمل والحياة - الأسئلة (١٤،١٥،١٨)**

تم عمل مؤشر يقيس التضارب بين مسؤوليات العمل والحياة WLC من مجموعة الأسئلة (١٤،١٥،١٨) وظهرت النتائج أن ٤٨% من العينة موافقين؛ أي أن أقل من نصف المبحوثين يرون أن نظم العمل المرنة يؤثر ايجابا على التضارب - أي يزيد من التوفيق بين مسؤوليات العمل والحياة؛ بينما ما يزيد عن النصف إما له رأى محايد أو يرى أن تلك النظم زادت من التعارض بين التزامات العمل والحياة.

نظم العمل المرنة والتضارب بين العمل والحياة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق	32	47.8	47.8	47.8
محايد	20	29.9	29.9	77.6
اوافق لا	15	22.4	22.4	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
التضارب	Equal variances assumed	.217	.643	-.456	65	.650	-.09596	.21048	-.51632	.32440
	Equal variances not assumed			-.464	43.866	.645	-.09596	.20661	-.51238	.32046

وبدراسة تأثير النوع الاجتماعي على ايجابية العلاقة بين نظم العمل المرنة والتضارب، وجد أنه لا توجد علاقة بين النوع والتضارب؛ حيث أن مستوي المعنوية اعلي من ٠.٠٥ وعند دراسة تأثير المستوي الوظيفي علي تضارب المسؤوليات: وجد أنه يوجد فروق معنوية بين الثلاثة مستويات (العليا والوسطى والموظفين) حيث أن مستوي المعنوية اقل من ٠.٠٥ ، وعند تحديد مصدر الاختلاف وجد أن الاختلاف لصالح الادارة

العليا؛ حيث كانت أعلى من رؤية الموظفين والإدارة الوسطى في الحد من التضارب. في حين أن الطبقة الوسطى والموظفين لا توجد فروق معنوية بينهما في مؤشر تضارب المسئوليات.

رابعا : الالتزام الوظيفي - الأسئلة (٣،٤،٦،١١)

تم عمل مؤشر يقيس الالتزام الوظيفي من الأسئلة (٣،٤،٦،١١)، وأظهر أن ٦٤% من المجتمع موافقين أن تنظيم العمل المرن يؤثر إيجابا علي الالتزام الوظيفي- هي نسبة غير مشجعة ، في حين ١٦% غير موافقين علي زيادة الالتزام الوظيفي.

نظم العمل المرن والالتزام التنظيمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اوافق	43	64.2	64.2	64.2
	محايد	13	19.4	19.4	83.6
	اوافق لا	11	16.4	16.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
1التزام	Equal variances assumed	31.837	.000	-2.659	65	.010	-.50707	.19067	-.88787	-.12628
	Equal variances not assumed			-3.339	64.924	.001	-.50707	.15187	-.81039	-.20375

وبدراسة العلاقة بين النوع والتأثير على الإلتزام التنظيمي، وجد أن هناك علاقة حيث أن مستوي المعنوية أقل من ٠.٠٠٥ ، ومن مستوي الثقة يعرض أن الاختلاف لصالح الذكور أعلي من الاناث في الإلتزام؛ أي أن الذكور يرون أن نظم العمل المرنة قد زادت من الإلتزام التنظيمي أكثر من الإناث.

وعند دراسة تأثير المستوي الوظيفي علي رؤية المستجيبين للالتزام: وجد أنه يوجد فروق معنوية بين الثلاثة مستويات (العليا والوسطى والموظفين) حيث أن مستوي المعنوية أقل من ٠.٠٠٥ وعند تحديد مصدر الاختلاف وجد أن الاختلاف لصالح الموظفين كونهم أعلي التزاما من العليا والوسطى، في حين الطبقة الوسطى كانت أعلي من العليا في الإلتزام .

خامسا: العلاقة بالانتاجية - الأسئلة (٣،١٢)

تم عمل مؤشر يقيس العلاقة بالانتاجية من (س٣-س١٢)، وأظهر مايقرب من نصف المجتمع أنهم موافقون ان له علاقة بالانتاجية؛ مما يعني ان تنظيم العمل المرن يؤثر إيجاباً علي الانتاجية. بينما وجد أن ٣٧% غير موافقين أن له علاقة بالانتاجية.

نظم العمل المرنة والانتاجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اوافق	38	56.7	56.7	56.7
	محايد	4	6.0	6.0	62.7

اوفاق لا	25	37.3	37.3	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
1انتاجية	Equal variances assumed	45.776	.000	-2.159	65	.035	-.52323	.24240	-1.00733	-.03913
	Equal variances not assumed			-2.401	55.053	.020	-.52323	.21797	-.96004	-.08643

وبدراسة تأثير النوع الاجتماعي على إدراك العلاقة بين نظم العمل المرنة والإنتاجية، وجد أنه من مستوي المعنوية الأقل من ٠.٠٥ ومن مستوي الثقة أن الاختلاف كان لصالح الذكور؛ أي أن فئة الذكور يرون أن نظم العمل المرنة لها مردود إيجابي على الانتاجية مقارنة بالإناث.

وعند دراسة تأثير المستوي الوظيفي على العلاقة بالانتاجية: وجد أنه يوجد فروق معنوية بين الثلاثة مستويات (العليا والوسطى والموظفين) حيث أن مستوي المعنوية أقل من ٠.٠٥ وعند تحديد مصدر الاختلاف وجد أن الاختلاف لصالح الفئة الوسطى؛ حيث كانت أعلى انتاجية من العليا والموظفين، ذلك على الرغم من أن فئة الموظفين كانت الأعلى من حيث الالتزام.

ملخص نتائج دراسة الحالة

كانت أكثر النتائج إيجابية لتأثير نظم العمل المرنة كانت فيما يخص متغيرات: الرضاء وهيكّل الأجور والمكافآت والتضارب بين مسؤوليات العمل والحياة، بينما كانت النتائج متواضعة فيما يخص متغيري الإلتزام التنظيمي والانتاجية؛ حيث كانت نسبة الموافقة تقارب إلى حد ما نسبتي المعارضين والمحايدين.

بالنسبة لتأثير النوع الاجتماعي فنجد أنه كان أكثر تأثيراً في تحقيق التباين في الرؤى فيما يخص متغيرات الرضاء الوظيفي والإلتزام التنظيمي والانتاجية، وجميع التباينات جاءت لصالح فئة الذكور.

بالنسبة لتأثير المستوى الإداري على تباين الرؤى، نجد أن الإدارة العليا كانت إدراكها لإيجابية العلاقة بمتغيرات الرضاء وهيكّل الأجور والمكافآت وحل التضارب بين العمل والحياة جاءت أقوى. بينما تمايزت فنتى الإدارة الوسطى فيما يخص الانتاجية وتمايزت فئة الموظفين فيما يخص الإلتزام التنظيمي.

وهكذا نجد أن دراسة الحالة الحالية قد اتفقت مع أحد الإتجاهين السابقين الذين تم عرضهما في الجدليات؛ وهو الإتجاه الذي يؤكد بشكل عام على إيجابية نتائج نظم العمل المرنة سواء على مستوى مؤشرات الأداء التنظيمي أو على مستوى الأداء بشكل عام ممثلاً في حلحلة التضارب بين التزامات العمل والحياة.

التحديات ومقترحات التطوير

من واقع سؤال المبحوثين عن التحديات التي صادفوها جراء تطبيق نظم العمل المرنة - جاءت بعض الآراء كالتالي:

- زيادة الأعباء الوظيفية خلال عطلة نهاية الأسبوع
- زيادة ساعات العمل اليومي وعدم وجود ساعات محددة للعمل
- عدم التفاعل مع جميع الزملاء بشكل دوري
- القدرة على إنجاز الأعمال من أي مكان
- القدرة على الإبداع و التطوير في العمل

- صعوبة في الوصول إلى الزملاء العاملين في الوحدات الداعمة (مثل الـ IT) في بعض الأيام في حالة وجود عطل في أجهزة الكمبيوتر أو الإنترنت
وجاءت مقترحات التطوير - لتشمل بعض من الآراء التالية:

- ضرورة تنسيق مواعيد العمل/تحديد مواعيد مشتركة مع الزملاء في حالة وجود عمل جماعي أو اجتماعات
- ضرورة وجود آلية تقييم فعالة
- ضرورة تنمية الالتزام الداخلي لدى الموظف
- ضرورة توافر إمكانيات تكنولوجية حديثة تسمح بالعمل المرن وعن بعد
- عمل مجموعات/ فرق عمل لمتابعة أعباء المشاريع المشتركة بين الأقسام وتقسيمها بين أعضاء الفريق
- عمل لقاء ترفيهي عبر الإنترنت للادارات التي يرتبط عملها معا للتغلب على مشكلة قلة التفاعل مع الزملاء
- أن يكون هناك اجتماعات افتراضية دورية لمتابعة سير العمل
- تقييم الفرد بناء على تأديته لمهامه في الوقت المحدد وبالجودة المتوقعة وليس عدد ساعات العمل

خاتمة

تناولت الدراسة تأثيرات تبنى نظم العمل المرنة على الأداء التنظيمي من خلال قياس انعكاسه على بعض المتغيرات مثل: الرضاء الوظيفي وهيكّل الأجور والمكافآت والالتزام التنظيمي والانتاجية. كما تناولت الدراسة البحث في تأثير تلك النظم على أداء العنصر البشري بشكل عام من خلال قياس تأثيرها على معالجة التضارب بين التزامات العمل والحياة. ومن خلال مراجعة لعدد من الدراسات السابقة وجد أن:

هناك انقسام على طرفي نقيض فيما يخص تأثير نظم العمل المرنة؛ سواء على المتغيرات التنظيمية أو غير التنظيمية؛ فالكثير من الدراسات دعمت وجود علاقة موجبة بين تلك المتغيرات والكثير الأخرى دعمت وجود علاقة عكسية. لوحظ أن معظم الدراسات التي دعمت وجود علاقة موجبة بين نظم العمل المرنة ومتغيرات الأداء تم تناولها خلال العقد الأول من الألفية الثانية؛ حيث ساد الهوس آنذاك بالتأثير الإيجابي للطفرة التي حدثت في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي رأى فيها معظم الباحثون فرصة مواتية لتحسين وتطوير الأداء البشري بشكل عام سواء داخل أو خارج المنظمة. هذا الانقسام الشديد فيما يخص تأثير استخدام نظم العمل المرنة أمكن تفسيره في هذه الورقة البحثية بالرجوع لبعض من النظريات الخاصة بالحافزية وبالسلوك البشري المستقرة بالفعل في حقل الإدارة؛ والتي كان من ضمنها نظرية سلم الاحتياجات لماسلو، ونظرية العاملين لهرزبرج ونظرية X&Y لماكجريجور، ونظرية الاختلافات الثقافية لهوفستد. دراسة الحالة في هذه الورقة جاءت نتائجها هي الأخرى مؤكدة لهذا الانقسام في الكثير من الأحيان، حيث كانت نسب الموافقة على إيجابية العلاقة بين نظم العمل المرنة التي طبقتها المعهد ومتغيرات الدراسة تقترب أو تروبو بشكل بسيط عن النصف. من أبرز التحديات التي ظهرت خلال تطبيق نظم العمل المرنة بالمعهد تمثلت في آلية التنسيق بين مجموعات العمل المختلفة وضرورة توافر قاعدة تكنولوجية متكاملة تتيح التواصل الفعال بين الأفراد على نحو يمكن المعهد من القيام بالدور المنوط به من تقديم لخدمات بحثية وتدريبية واستشارات. كما أكدت الدراسة على ضرورة توافر نظام واضح وفعال لتقييم الأداء في ظل وجود ثقافة تنظيمية تؤكد على إنجاز المهام أكثر من تركيزها على التواجد الفعلي في مكان العمل.

ملاحق البحث

(١) استمارة استطلاع الرأي

استطلاع رأى عن العلاقة بين نظم العمل المرنة والأداء

نظم العمل المرنة: هي التي تتيح للوظف مرونة أو الحرية فى اختيار الوقت و/أو مكان العمل مواكبة لتداعيات جائحة كوفيد ١٩، قام المعهد بتطبيق إحدى أو بعض أشكال نظم العمل المرنة - رجاء التعبير عن رأيكم فى هذا الصدد بالنسبة للعبارات التالية:

م	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق
١	توفرت لى حرية تحديد الساعات التى أعمل بها			
٢	توفرت لى حرية اختيار المكان الذى أعمل منه			
٣	مرونة نظم العمل أتاحت لى الفرصه للابداع فى العمل			
٤	مرونة نظم العمل زادت من شعورى بالقيمة			
٥	أثرت مرونة نظم العمل إيجابا على هيكل الأجور			
٦	توفر لدى الوقت للبحث عن عمل آخر			
٧	زادت أعباء العمل نتيجة تطبيق نظم العمل المرنة			
٨	مرونة نظم العمل أدت إلى غوض فى أدوار كل فرد من العاملين			
٩	تم تحديد المهام المتوقع انجازها بدقة من كل فرد			
١٠	تم الربط بين المهام المنجزة والمكافآت			
١١	نظم العمل المطبقة فى الجهات الأخرى كانت أكثر مرونة			
١٢	نظم العمل المرنة أدت إلى ابتكار أساليب جديدة للقيام بالعمل			
١٣	زادت الأعباء الملقاة على نتيجة تطبيق نظم العمل المرنة			
١٤	زاد التداخل والتضارب بين مسؤوليات العمل ومسئوليات الأسرة والحياة			
١٥	ساعدت نظم العمل المرنة على الوفاء بمتطلباتى الأسرية والحياتية			
١٦	زادت نظم العمل المرنة من التفاعل والتنسيق بين زملائى فى العمل			
١٧	أشعر بالاحباط نتيجة قلة التفاعل مع زملاء العمل			
١٨	ساعدت نظم العمل المرنة على تنظيم الوقت			
١٩	توفرت المساندة الكافية من إدارة المعهد لتطبيق النظم الجديدة			
٢٠	الثقافة السائدة فى المعهد تقدر إنجاز المهام المطلوبة بشكل أكبر من تقديرها للتواجد الفعلى بالمكان			
١٩	نظم العمل المرنة جعلت بيئة العمل أكثر جاذبية			
٢٠	أشعر بالرضا بشكل عام عن تطبيق نظم العمل المرنة			

ما أبرز تحديات/ مشاكل تطبيق نظم العمل المرنة؟

-١

-٢

-٣

-٤

ما مقترحاتك لتطوير نظم العمل المرنة؟

-١

-٢

-٣

-٤

شكرا لتعاونكم

=====

(٢) النتائج الإحصائية الخاصة بتحليل تأثير النوع الاجتماعي والمستوى الإداري على متغيرات الدراسة (مجمة T-test)
٢-١- تأثير النوع الاجتماعي

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
العاملين رضا	Equal variances assumed	23.639	.000	-1.804	65	.076	-.35152	.19487	-.74070	.03767
	Equal variances not assumed			-2.276	64.798	.026	-.35152	.15444	-.65997	-.04306
1_هيكل	Equal variances assumed	.804	.373	-1.299	65	.199	-.27879	.21466	-.70748	.14991
	Equal variances not assumed			-1.319	43.502	.194	-.27879	.21137	-.70492	.14734
تضارب	Equal variances assumed	.223	.638	.242	65	.809	.02929	.12081	-.21198	.27056
	Equal variances not assumed			.239	40.339	.812	.02929	.12247	-.21817	.27675
1التزام	Equal variances assumed	31.837	.000	-2.659	65	.010	-.50707	.19067	-.88787	-.12628
	Equal variances not assumed			-3.339	64.924	.001	-.50707	.15187	-.81039	-.20375
1انتاجية	Equal variances assumed	45.776	.000	-2.159	65	.035	-.52323	.24240	1.00733	.03913
	Equal variances not assumed			-2.401	55.053	.020	-.52323	.21797	-.96004	.08643

2-2 - تأثير المستوى الإداري
أ. بالنسبة للمستوي الوظيفي (العليا والموظفين)

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
العاملين رضا	Equal variances assumed	4.028	.050	.959	51	.342	.56863	.59296	-.62179	1.75904
	Equal variances not assumed			4.888	50.000	.000	.56863	.11633	.33497	.80229
1_هيكل	Equal variances assumed	8.495	.005	.665	51	.509	.39216	.58992	-.79215	1.57647
	Equal variances not assumed			3.388	50.000	.001	.39216	.11574	.15969	.62462
تضارب	Equal variances assumed	7.538	.008	2.255	51	.028	.72549	.32169	.07968	1.37130
	Equal variances not assumed			11.495	50.000	.000	.72549	.06311	.59873	.85225
1التزام	Equal variances assumed	8.495	.005	-1.030	51	.308	-.60784	.58992	-	.57647
	Equal variances not assumed			-5.252	50.000	.000	-.60784	.11574	-.84031	-.37538
1انتاجية	Equal variances assumed	5003.774	.000	-1.360	51	.180	-.98039	.72070	-	.46647
	Equal variances not assumed			-6.934	50.000	.000	-.98039	.14139	1.26439	-.69639

ب. بالنسبة للمستوي الوظيفي (الوسطي والموظفين)

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
العاملين رضا	Equal variances assumed	4.270	.043	-.627	63	.533	-.14566	.23237	-.61001	.31870
	Equal variances not assumed			-.852	37.776	.400	-.14566	.17097	-.49184	-.20053
1_هيكل	Equal variances assumed	.529	.470	.417	63	.678	.10644	.25504	-.40322	.61610
	Equal variances not assumed			.394	19.241	.698	.10644	.27028	-.45877	.67166
تضارب	Equal variances assumed	.026	.873	.082	63	.935	.01120	.13713	-.26283	.28524
	Equal variances not assumed			.080	20.097	.937	.01120	.14029	-.28135	.30376
1التزام	Equal variances assumed	11.081	.001	-1.393	63	.169	-.32213	.23127	-.78429	.14003
	Equal variances not assumed			-1.889	37.543	.067	-.32213	.17057	-.66756	-.02331
1انتاجية	Equal variances assumed	444.694	.000	2.491	63	.015	-.69468	.27892	1.25206	.13730
	Equal variances not assumed			-3.677	47.265	.001	-.69468	.18892	1.07468	.31468

ج. بالنسبة للمستوي الوظيفي (العليا والوسطى)

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
العاملين_رضا	Equal variances assumed	7.778	.014	2.092	14	.055	.71429	.34149	-.01815	1.44672
	Equal variances not assumed			5.701	13.000	.000	.71429	.12529	.44360	.98497
1_هيكل	Equal variances assumed	10.687	.006	.429	14	.674	.28571	.66569	-1.14206	1.71349
	Equal variances not assumed			1.170	13.000	.263	.28571	.24424	.24194	.81337
_تضارب	Equal variances assumed	7.778	.014	2.092	14	.055	.71429	.34149	-.01815	1.44672
	Equal variances not assumed			5.701	13.000	.000	.71429	.12529	.44360	.98497
1التزام	Equal variances assumed	7.778	.014	-.837	14	.417	-.28571	.34149	-1.01815	.44672
	Equal variances not assumed			-2.280	13.000	.040	-.28571	.12529	-.55640	-.01503
1انتاجية	Equal variances assumed	7.778	.014	-.837	14	.417	-.28571	.34149	-1.01815	.44672
	Equal variances not assumed			-2.280	13.000	.040	-.28571	.12529	-.55640	-.01503

Abstract

Dilemmas of Flexible Work Arrangement and Performance- Critique Study and Implications for Application in Government Apparatus NIGSD – A Case Study

BY Alia Abd Elhameed aaref

And Sherifa Fouad Sherif

Lots of studies, starting since the latest decade of the twentieth century, focused and analyzed the impact of FWA (Flexible Work Arrangement) on human being behavior and organizational performance. At that period this focus came as a result of the booming witnessed then in technological advancement. Nowadays; nonetheless, the focus comes as a result of the international pandemic that obligated all or most organizations to go online, adopting different forms of FWA. The paper at hand is a trial towards analyzing the global debates regarding the proved or potential impact of FWA on organizational performance, trying to explain the addressed impacts through discussing the relevant already established psychological theories side by side the already proved worldwide cases. The study focuses on analyzing the impact on several organizational variables; i.e., job commitment, satisfaction, turnover, and salary structure. In addition the study tries to investigate the possible reasons behind the impact proved between FWA and WLC (work/life conflict). The case chosen for application is the National Institute for Governance and Sustainable Development (NIGSD) that from the statistical results proved to confirm the debate took place in the existing literature regarding the inconsistent relation between FWA and organizational performance.

قائمة المراجع

- Abbott J, H De Cieri and RD Iverson (1998) Costing turnover: Implications of work/family conflict at management level. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 36(1), 25–43.
- Allen, T.D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414–435.
- Allen, Tammy D. 2001. “Family-Supportive Environments: The Role of Organizational Perceptions.” *Journal of Vocational Behavior* 58(3): 414–35.
- Bakker and Demerouti (2006), © Emerald Publishing Group. The Mind Tool, The JD-R Model-Analyzing and Improving Employee Well-Being. <https://www.mindtools.com/pages/article/job-demands-resources-model.htm>
- Baltes, B.B., Briggs, T.E., Huff, J.W., Wright, J.A., & Neuman, G.A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on workrelated criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84, 496–513.
- BARBARA L. RAU and MARYANNE M. HYLAND, ROLE CONFLICT AND FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS: THE EFFECTS ON ATTRACTION APPLICANT, *PERSONNEL PSYCHOLOGY* 2002,55
- Bauer, Thomas K.; Bender, Stefan (2001) : Flexible Work Systems and the Structure of Wages: Evidence from Matched Employer-Employee Data, IZA Discussion Papers, No. 353, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn
- Bauer, Thomas K.; Bender, Stefan (2001) : Flexible Work Systems and the Structure of Wages: Evidence from Matched Employer-Employee Data, IZA Discussion Papers, No. 353, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn
- Belanger, F., Collins, R. W., & Cheney, P. H. (2001). Technology requirements and work group communication for telecommuters. *Information Systems Research*, 12(2), 155–176.
- [Boundary-Border Theory-encyclopedia.pdf \(wfrn.org\)](#) Lonnie Golden, Disparities in Flexible Work Schedules and Work-at-home, Springer Science+Business Media, LLC (2008) 29:86–109
- Brough P (2005) A comparative investigation of the predictors of work-related psychological wellbeing within police, fire and ambulance workers. *New Zealand Journal of Psychology* 34(2), 127– 134.
- Carolyn Timms et al., Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health, *Asia Pacific Journal of Human Resources* (2015) 53, 83–103
- Clare Kelliher and Deirdre Anderson, “Doing More with Less? Flexible Working Practices and the Intensification of Work”, *Human Relations*, Vol. 63 (1), (2010), pp. 83-106.
- Cook A (2009) Connecting work–family policies to supportive work environments. *Group & Organization Management* 34(2), 206–240.
- Eaton, Susan C. 2003. “If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance.” *Industrial Relations* 42(2): 145–67.

- ELENI T. STAVROU, Flexible work bundles and organizational competitiveness: a cross-national study of the European work context, *Journal of Organizational Behavior*. 26, 923-947 (2005) Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/job.356
- Gajendran, R.S., & Harrison, D.A. (2007). The good, the bad and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524-1541.
- George Town University Law Center, Flexible Work Arrangements: A Definition and Examples, USA, George Town University, 2006, pp. 1-5
- Gofeminin, Emanzipation & Corona-Krise: Werden wir um 30 Jahre zurückgeworfen? <https://www.gofeminin.de/mein-leben/emanzipation-corona-s4013115.html>
- Helen Russell, Philip J. O'Connell and Frances McGinnity, "The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-life Conflict and Work Pressure", *Gender, Work and Organization*, Vol. 16, No. 1, (January 2009), pp. 73-97.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2. Retrieved from <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>.
- Jon L. Pierce and John W. Newstrom, The Design of Flexible Work Schedules and Employee Responses: Relationships and Process, *Journal of Occupational Behaviour*, Oct., 1983, Vol. 4, No. 4 (Oct., 1983), pp. 247-262. <https://www.jstor.org/stable/3000314>
- Kim A. Weeden, Is there a flexiglass ceiling? Flexible work arrangements and wages in the United States, *Social Science Research* 34 (2005) 454-482.
- Konrad, A. M. and R. Mangel (2000). 'The impact of work-life programs on firm productivity', *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1225-1238.
- Kristen M. Shockley and Tammy D. Allen, Investigating the missing link in flexible work arrangement utilization: An individual difference perspective, *Journal of Vocational Behavior* 76 (2010) 131-142.
- Kristen M. Shockley and Tammy D. Allen, When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict, *Journal of Vocational Behavior* 71 (2007) 479-493.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the 21st century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Peretz H, Fried Y, Levi A. Flexible work arrangements, national culture, organisational characteristics, and organisational outcomes: A study across 21 countries. *Hum Resour Manag J*. 2018;28:182-200. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12172>
- Stephan Desrochers and Leisa Sargent, Boundary/Border Theory and Work-Family Integration, Sloan Network Encyclopedia Entry, September 9, 2003
- T. A. SCANDURA AND M. J. LANKAU, Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction, *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, VOL. 18, 377-391 (1997)
- TAMMY D. ALLEN et.al., WORK-FAMILY CONFLICT AND FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS: DECONSTRUCTING FLEXIBILITY, *PERSONNEL PSYCHOLOGY* 2013, 66, 345-376.
- Thompson, Cynthia A., Laura L. Beauvais, and Karen S. Lyness. 1999. "When Work-family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-family Conflict." *Journal of Vocational Behavior* 54(3): 392-415.
- Xueqing Fan, Yan Liu and Xi Zou, Where there is light, there is dark: a dual process model of high-performance work systems in the eyes of employees, *Frontiers of Business Research in China* (2018) 12:21 <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0042-x>
- Yan Chen and Ingrid Smithey Fulmer, Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes, *Hum Resour Manage*. 2018;57:381-395