

الرأى العام

إصدار رقم 19، تشرين أول 2020

المرونة والاستقلالية في مكان العمل: تداعيات على تجربة العامل

إيرينة-أور كونوفلوف، ياعيل بوركوفيتش، مرح سارجي، فادي كبهه، جن مزراحي، سيجال ألون،
عنات أورن

من أجل الحفاظ على إستمرارية التوظيف والنشاط الاقتصادي خلال أزمة الكورونا، تبنت العديد من المؤسسات في إسرائيل وحول العالم نماذجاً مختلفة لإتاحة المرونة في مكان العمل والعمل عن بُعد. يجب التنويه بأنه تم إستخدام سياسة "العمل عن بُعد" مسبقاً على مدار عدة عقود، لكن بنطاق مصغر أكثر مما نشهده اليوم. في عام 2002، تم توقيع إتفاقية في الإتحاد الأوروبي بخصوص سياسة العمل عن بعد، التي نصت بتوصيات وسياسات حول ظروف العمل وحقوق العمال وتدريبهم وما شابه (Future Mobility IL, 2020). الغرض من هذه الإتفاقية هو تنظيم وتشجيع أصحاب العمل والدول بالسماح بسياسات عمل مرنة. يتم إتباع هذه السياسة من خلال توفير نماذج مختلفة من المرونة للعاملين وذلك من خلال منح الموظف الاستقلالية في إدارة المهام وترتيب الجدول الزمني الشخصي والمرونة في ساعات التواجد في مكان العمل والسماح بالعمل عن بُعد. أي إتاحة عدم الوصول إلى مكان العمل والعمل من المنزل أو من مراكز العمل عن بُعد (Chang & van der Host, 2018).

ترتبط أبعاد المرونة والاستقلالية في مكان العمل بتعزيز الرضا من مكان العمل وتقليل الشعور بعدم التوازن بين الحياة الشخصية والأسرية والعمل، حتى في حال عدم التغيير في عدد ساعات العمل (OECD, n.d; Future Mobility IL, 2020; 2019, n). تُظهر الأدبيات البحثية في هذا المجال بأن النماذج المختلفة لسياسة العمل المرن، بما في ذلك نماذج العمل عن بُعد والعمل من المنزل تشكل وسيلة مهمة لزيادة الإنتاجية المنظماتية بنحو 16٪، مقارنةً بنماذج العمل من المكتب. التفسير لذلك هو قدرة العمال على التحكم عن بعد بعملهم وتكييف بيئة عملهم مع إحتياجاتهم، وخلق بيئة عمل لأنفسهم التي تتلائم وتتماشى مع عادات عملهم وإحتياجاتهم الشخصية والعائلية. على سبيل المثال، يمكن للعاملين عن بُعد التحكم بالتشنت الذي يحدث في مكان العمل، مثل الذي ينتج عن المحادثات العرضية والمهام المفاجئة. إضافةً إلى ذلك، يمكن التقليل من ضياع الوقت (الوقت الذي يتم إستثماره في مهام لا تساهم في إنتاجية العامل) مثل الزمن المُهدر في السفر إلى مكان العمل والوقوف في الاختناقات المرورية وما إلى ذلك (Denbigh)

(Herquet 1994 ;2003). علاوةً على ذلك، تقوم نماذج العمل عن بعد بتحسين ظروف عمل العاملين مع الحفاظ على معنوياتهم

العالية خلال العمل وتقليل التوتر والقلق والاهتمام بصحتهم النفسية (Business Management Daily, 2010) .

على ضوء إنتشار ظاهرة العمل عن بُعد وتكثيف تركيز الأبحاث وإهتمام المنظمات بتنظيمات بنماذج العمل عن بعد، نُسعى في هذا المقال إلى عرض الاختلافات بين المجموعات السكانية في إسرائيل التي تتمتع بالمرونة والاستقلالية في مكان العمل. خلال القيام بهذا، سنسعى إلى دراسة كيفية تأثير المرونة والاستقلالية في مكان العمل على درجة التوافق بين متطلبات مكان العمل وبين متطلبات البيئة المنزلية واحتياجات الحياة الشخصية والعائلية.

يستند المقال على تحليل مسح للمواقف التي فَحَصَتْ، من بين أمورٍ عديدةٍ أخرى، المواقف تجاه المرونة والاستقلالية في مكان العمل. تم جمع البيانات في عام 2015 كجزءٍ من مشروع ISSP (برنامج المسح الاجتماعي الدولي) من قبل معهد ب. ي. كوهين لأبحاث الرأي العام في جامعة تل أبيب من خلال عينة تمثيلية لجميع السكان الإسرائيليين البالغين. الغرض من هذا المقال هو تقديم نظرةٍ للوراء بخصوص مجال المرونة في مكان العمل عبر تقديم تحليلٍ للبيانات السابقة. نطمح عبر نشر هذا المقال بأن يُشكّل هذا التحليل الأساس لتحليلٍ مستقبليٍّ محتملٍ في ضوء التغيرات التي حدثت في المجال على مدار السنوات الأخيرة بشكلٍ عامٍّ، وفي ظلّ أزمة الكورونا بشكلٍ خاصٍّ.

المرونة والاستقلالية في مكان العمل

من أجل تقدير مستوى المرونة والاستقلالية في مكان العمل الذي اختبره العمال في إسرائيل خلال سنة 2015، تمّ المزج بين ثلاثة أسئلةٍ التي تتعلق بأبعاد الاستقلالية في تحديد ساعات العمل والاستقلالية في تنظيم يوم العمل والمرونة في يوم العمل مع إمكانية التغيب عن العمل (مرفقة صيغة الأسئلة في الملحق). تمّ تعديل وتوزين مؤشر المرونة والاستقلالية بحسب مجموع إجابات المُجيبين على كل سؤال. يتراوح هذا المؤشر بين 1 إلى 9، بحيث تعبّر قيمة الرقم 1 عن نقص المرونة والاستقلالية وتعبّر قيمة الرقم 9 عن مستوى عالٍ من المرونة والاستقلالية في مكان العمل.

بلغ معدل درجة المرونة والاستقلالية في مكان العمل بين الإسرائيليين في عام 2015 ما يقارب الـ 5.5 (SD = 1.9). إضافةً إلى ذلك، وجدت فروقات ذات دلالة إحصائية ($t(771)=5.07, P<0.05$) بين النساء والرجال في درجة المرونة والاستقلالية. يكشف تحليل البيانات بأنّ الرجال يتمتعون بقدراً أكبر من المرونة والاستقلالية ($M=5.87, SD=2.03$) مقارنةً بتلك التي تتمتع بها النساء ($M=5.20, SD=1.69$).

علاوةً على ذلك، تمّ الإبلاغ عن مستوى أعلى من المرونة والاستقلالية بين المدراء ($M = 6.17, SD = 1.72$) مقارنةً بما تمّ الإبلاغ عنه بين العاملين الذين يفتقدون المسؤوليات الإدارية ($M = 5.26, SD = 1.92$). وُجدت هذه الفروقات ذات دلالة إحصائية ($t(790)=6.65, p<0.05$). بالتماشي مع المذكور أعلاه، وجدنا بأن هنالك تلامٍ بين الجندر (النوع الاجتماعي) وبين إشغال منصبٍ إداريٍّ. وجدنا بأن نسبة الرجال الذين يشغلون مناصبٍ إداريَّةٍ (60%) أكثر من نسبة النساء (40%). وفقاً لهذا التحليل، يميل الرجال إلى إشغال مناصب إدارية بنسبة أكبر بكثير من النساء، ووجدت هذه الفروقات ذات دلالة إحصائية ($\chi^2 = 17.61, P > 0.001$).

بشكلٍ عامّ، يميل الرجال إلى إشغال مناصبٍ إداريّة، والتي تتمتع بمرونةٍ وإستقلاليّةٍ عاليةٍ في مكان العمل، مقارنةً بالنساء اللواتي لا يشغلن هذه المناصب ويتمتّعن من مستوى أقل من المرونة والاستقلاليّة في مكان العمل.

الملاءمة بين متطلبات العائلة والحياة الشخصية وبين متطلبات مكان العمل

من الممكن أن يؤثّر غياب المرونة والاستقلاليّة في مكان العمل على الشّعور بالضغط ونقص الملاءمة بين الاحتياجات العائليّة والحياة الشخصيّة للفرد، وبين احتياجات مكان العمل ومتطلباته. هذا الضغط ناتجٌ، من بين العديد من العوامل الأخرى، من عدد الساعات المخصّصة للعمل مقابل أجرٍ. بحسب معطيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لعام 2015، بلغ معدّل ساعات العمل الأسبوعيّة في الدول المنتمة للمنظمة الـ 37 ساعة أسبوعيّة (OECD Stats, n.d). بينما في إسرائيل، قد بلغ المُجيبون على الإستطلاع عن عدد ساعات عمل أسبوعيّة يصل معدلها لـ 40 ساعة ($M = 39.72, SD = 13.5$). نسبة الساعات الأسبوعيّة المخصّصة للعمل مقابل أجرٍ تضرّ بقدرة الفرد على الموازنة بين العمل وبين الاحتياجات الشخصيّة بشكل عام والاحتياجات العائليّة بشكل خاص. هذه الظاهرة تضرّ برفاهيّة وصحة العمّال وعائلاتهم. وفقاً لذلك، تقوم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بتشجيع الحكومات على تبني سياسة المرونة في مكان العمل في عدة مؤسسات من أجل التسهيل على الأهل العاملين في مواجهة تعدّد ساعات العمل وخلق التوازن بين احتياجات العمل وإحتياجات المنزل والعائلة (OECD stats, n.d). سنقوم، في هذا الجزء من المقال، بعرض تجربة الموظّفين الإسرائيليّين في الموازنة بين متطلبات مكان العمل وبين إحتياجاتهم الشخصيّة.

لقد طُلب من المُجيبين على الإستطلاع الإجابة عن سؤالين: الأول يتطرّق إلى أي مدى متطلبات الحياة العائليّة تعيق التوازن بين العمل والبيت، وبالمقابل، السّؤال الثّاني يتطرّق إلى أي مدى متطلبات العمل تعيق التوازن بين العمل والبيت؛ وذلك من أجل تقدير مستوى الإحساس بوجود موازنةٍ وملاءمةٍ بين متطلبات العمل وبين الاحتياجات البيّتيّة والعائليّة. بالتّماشي مع ذلك، طُلب من المُجيبين تقدير وثيرة إحساسهم بوجود إعاقة نابعة من الإحتياجات المنزليّة أو من إحتياجات العمل بحسب سَلَم الإجابات الّذي يمتد من 1 إلى 5 (بحيث تعبر قيمة الرقم 1 عن الإجابة "ولا مرّة" وتعبر قيمة الرقم 5 عن الإجابة "دائماً"). لكلّ مُجيب، تمّ حساب معدّل لإجابته عن السؤالين معاً. نتج من ذلك معدّل شامل لدرجة الإعاقة على الموازنة بين إحتياجات المنزل والعمل التي ذكرها المُجيبون بما يقارب الـ 2.2 ($SD = 1.01$). بما معناه بأن درجة عدم التوازن والملاءمة بين إحتياجات الأسرة والمنزل وإحتياجات الوظيفة ومكان العمل منخفضة. علاوة على ذلك، عند فحص الفروقات في مستوى الموازنة بين المنزل والعمل بحسب الجندر، وجدنا بأن مستوى الموازنة بين إحتياجات المنزل وبين متطلبات مكان العمل لدى الرجال ($M = 2.249, SD = 1.037$) لم يكن أعلى بشكل ذي دلالة إحصائية من ذلك الّذي لدى النساء ($M = 2.174, SD = 0.99$). ولكن، عند فحص الفروقات بين درجة إعاقة الموازنة بين البيت والعمل بحسب الحالة العائليّة، تبين بأن درجة الإعاقة في الموازنة بين إحتياجات المنزل والعائلة لدى العزّاب منخفضة أكثر بالمقارنة مع المتزوجين ($F(2,785) = 8.299, p < .01$). (جدول 1).

الرضا من مكان العمل

كما تمّ ذكره أعلاه، قد تؤثر أبعاد الإحساس بالتوتر بين متطلبات مكان العمل وبين الاحتياجات الشخصية، إلى جانب إفتقار المرونة والاستقلالية في مكان العمل، خلال مرور الزمن على مستوى رضا العمّال من مكان عملهم (OECD, n.d; Future ;2019,11). معدّل الرضا من مكان العمل عند الاسرائيليين في عام 2015 كان 5.5 من 7 (SD= 1.19)؛ بحيث تعبر قيمة الرقم 7 عن الاجابة "راضي جداً". مستوى الرضا من مكان العمل لدى المُجيبين العزّاب أقل بالمقارنة مع المُجيبين المتزوجين. أظهر تحليل الانحدار الخطّي المتعدد المتغيرات بأن الرضا من مكان العمل يزداد مع ارتفاع مستوى المرونة والاستقلالية في مكان العمل، إضافةً إلى ارتفاع الرضا الوظيفي في حال كون الوظيفة من مستوى إداري. إضافة إلى ذلك، أظهر تحليل الانحدار الخطّي المتعدد المتغيرات بأن العزّاب، خلافاً عن المتزوجين، يميلون للشعور برضا أقل من مكان عملهم؛ وأنّ الرضا من مكان العمل يرتفع مع التّقدم في العمر. وسط المُجيبين المسلمين، تم الإبلاغ عن نسبة رضا أعلى من مكان العمل مقارنة بالمُجيبين اليهود والمسيحيين، أو الغير منتمين لأي ديانة. كل هذه البيانات ذات دلالة إحصائية. لم يكن للمتغيرات مثل الجندر (النوع الإجتماعي) وعدد سنوات التّعليم وساعات العمل الأسبوعية تأثير ذو دلالة إحصائية على الرضا من مكان العمل (جدول 2). من هنا نستنتج بأنّ العوامل التي تؤثر على الرضا من مكان العمل تعود إلى مستوى الاستقلالية والمرونة الممنوحة للعامل والدّرجة الادارية في مكان عمله والحالة الاجتماعية. كما ذكر سابقاً، لم يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الجندر وعدد سنوات التّعليم، ولكن يمكن افتراض تجسّد تأثيرهم بشكل غير مباشر عبر المتغير "المسؤولية الادارية".

تلخيص

يُظهر التحليل المعروض أعلاه براعم أولية للفرص المحتملة في مجال العمل في إسرائيل ويشير إلى تأثير المرونة والاستقلالية في مكان العمل على تجربة الموظف. على ضوء أزمة الكورونا المستمرة وتبني نماذج العمل عن بُعد ومن المنزل في مختلف المؤسسات والتنظيمات في سوق العمل والاقتصاد الإسرائيلي، وعلى ضوء الفرص التنظيمية للمؤسسات الناشئة من تبني هذه النماذج، على ما يبدو يتوجب على سوق العمل والاقتصاد الإسرائيلي فحص كيفية دمج سياسات العمل المماثلة في القطاعات التي لا تتمتع بترتيبات وسياسات عمل كهذه في مكان العمل. تُظهر البيانات المعروضة أعلاه أنه في عام 2015، كان الشعور بالمرونة والاستقلالية في مكان العمل الذي اختبره الموظفون في إسرائيل محدوداً نسبياً، وإختلف وفقاً للانتماء إلى المناصب الإدارية. أظهر استطلاع أجرته شركة Future Mobility IL خلال فترة جائحة الكورونا بين كبار المديرين بأنّ نسبة أصحاب العمل الذين أتاحوا نماذج العمل عن بُعد منخفضة، وتبلغ حوالي 37%. بالمقابل، أشار حوالي 66% من المُجيبين إلى أنه حتى بعد العودة الكاملة للروتين ما بعد الجائحة، بأنهم سيستمرون في سياسة العمل عن بُعد (Future Mobility IL, 2020). على ضوء هذه النتائج، يبدو أن عالم العمل سيواجه تغييرات في مجال المرونة والاستقلالية. يمكن أن يجلب تنفيذ هذه التغييرات، كما عرضناها أعلاه، ثماراً ليست فقط في قدرة المؤسسات على الحفاظ على إستمراريتها في التوظيف، وإنما أيضاً في قدرتها على تشجيع موظفيها على الدّمج بين احتياجاتهم الشخصية ومتطلبات مكان العمل بشكلٍ ناجحٍ وحكيم. على ضوء النتائج المعروضة أعلاه، كما يبدو، وعلى الأرجح، النتيجة الرئيسية من تقبل سياسات العمل عن بُعد هي زيادة الرضا من مكان العمل وسط العمّال.

ملحق منهجي

جدول 1 - إختلافات في مستوى التوازن بين إحتياجات المنزل والأسرة وإحتياجات مكان العمل

Never married/single	Separated/divorced/widowed	Married	
1.90	2.07	2.29	M
1.05	1.11	0.97	SD

F(2,785) = 8.299, p < .01

جدول 2 - وسائط الانحدار الخطي (الأخطاء المعيارية) للتنبؤ بمستوى الرضا من مكان العمل

b (STE)	
4.352	ثابت
0.139 ^{ns} (0.092)	جنس (نوع إجتماعي)
0.007* (0.004)	جيل
0.014 ^{ns} (0.015)	سنوات التعليم
0.107** (0.024)	مستوى المرونة والاستقلالية
-0.066 ^{ns} (0.144)	منفصلين، مطلقين، أرامل
-0.258* (0.132)	عزّاب
0.191 ^{ns} (0.386)	الغير منتمين لأي ديانة
0.316 ^{ns} (0.179)	مسيحيين
0.642** (0.124)	مسلمين
-0.004 ^{ns} (0.003)	ساعات العمل الأسبوعية
0.297* (0.099)	مسؤولية إدارية
11.2	R ²

ملاحظة: *p<0.05 **p<0.01; المجموعة المرجعية: متزوجون، يهود

أسئلة مؤشر المرونة والاستقلالية في مكان العمل:

- أي جملة تصف بشكل أفضل الطريقة التي تحدّد بها ساعات البداية والنهاية ليوم عملك؟
1. أوقات البداية والنهاية تحدّد من قِبَل المشغل ولا أستطيع تغييرهم بنفسني
 2. أستطيع أن أقرر بأي ساعة أبدأ وبأي ساعة أنهي عملي، بمحدوديات معينة
 3. أنا حر بشكل مطلق بتحديد متى أبدأ ومتى أنهي العمل

- أي جملة تصف بشكل أفضل كيف يتم تنظيم يوم عملك؟ (المستطلع: القصد لترتيب المهام)
1. أنا حر بأن أقرر كيف أنظم يوم عملي
 2. أنا أستطيع أن أقرر كيف أنظم يوم عملي، بمحدوديات معينة
 3. أنا غير حر بأن أقرر كيف أنظم يوم عملي

إلى أي مدى من الصعب أن تخرج لساعة أو لساعتين خلال وقت العمل من أجل أن تقوم بمعالجة أمور شخصية أو عائلية؟

1. غير صعب بتاتاً
2. غير صعب إلى حد ما
3. صعب إلى حد ما
4. صعب جداً

مؤشر التوازن بين احتياجات المنزل والأسرة واحتياجات الوظيفة في مكان العمل

بأي وتيرة تشعر بأن...

دائمًا	بفترات متقاربة	أحيانًا	بفترات متباعدة	ولا مرة	
5	4	3	2	1	طلبات عملك تعيق حياتك العائلية
5	4	3	2	1	طلبات عائلتك تعيق عملك أو وظيفتك

قائمة المراجع

مؤ, ي. (2019) האיזון הנכון: איך מקומות עבודה יכולים לקדם איזון בית- עבודה ולמה כדאי להם לעשות את זה. שדולת הנשים בישראל גדלה מ- http://iwn.org.il/wp-content/uploads/2019/12/Home-work_mail-1.pdf

Business Management Daily. 2010. HR Specialist: Compensation & Benefits. 5(12). Retrieved from: Nuter, J. L. 2011. *Work-life practitioners: A force for change in the academic setting* (doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses.

Chung, H. and van der Horst, M. (2018). "Flexible working and unpaid overtime in the UK: the role of gender, parental and occupational status." *Social Indicators Research* <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2028-7>

Denbigh, A. 2003. *The Teleworking Handbook: The Essential Guide to Working from Where You Want*. Soho Square, London: A&C Black Publishers Limited.

Herquet, M. 1994. How telecommuting transform work. *Training*. 31(11): 56–59.

OECD.Stat. (n.d). Average usual weekly hours worked on the main job. Retrieved 1/7/20 from https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=AVE_HRS

OECD (n.d). better life index - work-life balance. Retrieved 1/7/2020 from <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>

Future Mobility IL (2020) עבודה מרחוק וגישות בשוק העבודה- המלצות מדיניות ממשלה. גדלה https://8386117a-b7f1-4369-8f11-532762d9e4ec.filesusr.com/ugd/8c1bbc_a03a2166dafd4e9a837538f04fc85539.pdf בכתאריך- 2020/07/1 מתוך-