

**تأثير الخوف السائل في علاقات العمل**

**أثناء جائحة كورونا**

**دراسة ميدانية على موظفي كلية التربية جامعة عين شمس**

**إعداد**

**أ.د.م / دعاء أحمد توفيق**

**أستاذ علم الاجتماع المساعد بكلية التربية - جامعة عين شمس**

**د / منى حسني أحمد**

**مدرس علم الاجتماع بكلية التربية - جامعة عين شمس**

**تاريخ الاستلام : ٦/٤ / ٢٠٢٢م**

**تاريخ القبول : ٢٩ / ٦ / ٢٠٢٢م**



## ملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى تفسير تأثير الخوف السائل على علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية في ضوء جائحة كورونا، ومن ثم محاولة اقتراح توصيات تحقيق علاقات عمل آمنة. وأثارت الدراسة تساؤلاً رئيساً مؤداه: ما تأثير الخوف السائل المصاحب لجائحة كورونا على علاقات العمل (الرسمية - غير الرسمية)؟ الذي أثار بدوره عدداً من التساؤلات الفرعية والفروض. وللإجابة على التساؤلات والتأكد من صلاحية الفروض تم استخدام منهج المسح الشامل الذي يشمل كافة أفراد مجتمع البحث حيث تم إجراء البحث على كل الموظفين العاملين بإدارات كلية التربية جامعة عين شمس (٢٢٠) موظف وموظفة وتم المزاجه بين التحليل الكمي، والكيفي لتحقيق أعلى معدل من التحليل والموضوعية في الوصول للنتائج. وباستخدام أداة المقياس، ودليل المقابلة المتعمقة تم اختبار الفروض والوصول للنتائج التي أهمها: اتضح وجود فرق دال إحصائياً بين تكرارات استجابات مجتمع البحث فيما يتعلق باستجابات الذكور والاناث فيما يتعلق بالثقة في الإدارة ولصالح الإجابات الأكثر تكراراً (٦٩% إناث)، بينما الثقة في زملاء العمل اتضح وجود فرق دال إحصائياً بين تكرارات استجابات مجتمع البحث فيما يتعلق باستجابات الذكور والاناث لصالح الإجابات الأكثر تكراراً (الاناث ٢٢%) مقابل الذكور (١٠%) كما توصل البحث إلى أنه: يوجد فرق دال إحصائياً بين تكرارات استجابات مجتمع البحث فيما يتعلق بإتباع القيم الاخلاقية والتضامن بين الزملاء في ظل الجائحة ولصالح الإجابات الأكثر تكراراً، فالروابط العاطفية بين أصدقاء العمل تؤسس على الاعتبار الأخلاقية وتحقق التضامن وقت الأزمات.

كما أسفر البحث عن عدد من المقترحات لتحقيق الأمن واليقين جاء في مقدمتها: تصميم موقع إلكتروني للمعلومات ودعم الثقة بين الموظفين والإدارة" في المرتبة الأولى بمتوسط ٢.٣٣١.

**الكلمات المفتاحية:** علاقات العمل، الخوف السائل، جائحة كورونا.

## **Abstract:**

The current study aims to explain the effect of liquid fear on formal and informal labor relations in light of the Corona pandemic, and then try to propose recommendations for achieving safe labor relations. The study raised a main question: What is the effect of liquid fear associated with the Corona pandemic on work relations (formal - informal)? Which in turn raised a number of sub-questions and hypotheses. In order to answer the questions and ensure the validity of the hypotheses, a comprehensive survey method was used that includes all members of the research community, where the research was conducted on all employees working in the departments of the Faculty of Education, Ain Shams University (220) male and female employees, and quantitative and qualitative analysis were combined to achieve the highest rate of analysis and objectivity in reaching results. Using the scale tool, and the in-depth interview guide, the hypotheses were tested and the most important results were reached: It became clear that there was a statistically significant difference between the frequencies of the research community's responses regarding the responses of males and females with regard to trust in management and in favor of the most frequent answers (69% females), while trust in co-workers It was found that there was a statistically significant difference between the frequencies of the research community's responses with regard to the responses of males and females in favor of the most frequent answers (females 22%) compared to males (10%). The research also concluded that: Between colleagues in light of the pandemic and in favor of the most frequent answers, the emotional bonds between work friends are based on ethical considerations and achieve solidarity in times of crisis.

The research also resulted in a number of proposals to achieve security and certainty, foremost of which came: designing a website for information and supporting trust between employees and management" ranked first with an average of 2.331 .

**Keywords:** Work relations, liquid fear, the Corona pandemic.

## مقدمة:

اهتم التراث السوسيولوجي منذ ابن خلدون بدراسة التضامن وعلاقته بالعمل واعتبره الوسيلة الأساسية لتحقيق الأمن والطمأنينة، فجمع في مقدمته بين طبيعة العمل إن كان رعوي، فلاحي، تجاري، ومستوى التطور الاجتماعي الذي يكون عليه المجتمع، وما يفرزه من فئات تجمع بينها شبكة علاقات اجتماعية تتدرج من صور التماسك العاطفي والاتصال الدموي إلى نماذج الارتباط النفعي بما يمكن الأفراد من اشباع حاجاتهم الضرورية، ويحميهم من خطر الأزمات الاقتصادية.

فقد فرض العمل على أفراد تكوين علاقات اجتماعية سواء داخل نطاق العمل أو خارجه أطلق عليها علاقات العمل كما أصبحت صداقات هؤلاء من بين زملاء العمل يقضون بعض أوقات فراغهم في مناقشة بعض النواحي المتصلة بشئون العمل ومشاكله، وقد يتزاورون فيما بينهم خارج نطاق العمل.<sup>(١)</sup>

فالعمل كظاهرة اجتماعية يهتم بدراسة التفاعل الاجتماعي مع الآخرين بكل ما يحققه من إشباعات نفسية واجتماعية تنمو في إطار عمليات اجتماعية تتعلق بالتعاون، التضامن، التماسك وأحياناً الصراع. ويرى "أوجست كونت"، وإيميل دوركايم وسبنسر وغيرهم من رواد البنائية الوظيفية أن القوة الاجتماعية تستمد حقيقتها من تضامن الأفراد ومشاركتهم في العمل وتوزيع الوظائف فيما بينهم (الاعتمادية التبادلية) وبالتالي لا تمثل الفردانية لديهم شيئاً في الحياة الاجتماعية. بينما فسرت المادية التاريخية علاقات العمل على أساس مواقع الأفراد ومكانتهم الاجتماعية في بناء القوة داخل المجتمع، فإما ينتمون إلى الطبقة المالكة المسيطرة أو الطبقة الخاضعة المحكومة والمسيطر عليها وتوظف الطبقة الرأسمالية البيروقراطية العقلانية كآلية لفرض استغلالها وإحكام سيطرتها على الطبقة العاملة. ووفقاً للتفسير الدوركايمي يتآكل التضامنين العاملين داخل المؤسسة في حالتين تقسيم العمل الأنومي (نتيجة التغير السريع)، أو

تقسيم العمل الجبري (الالتزام بأعمال لا تتوافق مع قدراتهم ومؤهلاتهم). أما المقاربة التaylorية فقد استبعدت كل الجوانب الانسانية وركزت فقط على العلاقات الرسمية، وافترطت في التأكيد على العقلانية ووضعت العامل في قوالب جاهزة جامدة.

وانفق معها المقاربة الفيبيرية في مقولة (القفس الحديدي The iron cage) فاهتمام (Max Weber) بالسلطة والقوة قادة إلى مصطلحي (البيروقراطية والعقلانية) هكذا فإن القفس الحديدي هو القواعد، والقوانين في ظل العلاقات التكنولوجية والاقتصادية التي انتجتها الرأسمالية والتي نتعرض لها جميعاً وتُفرض السلطة البيروقراطية علينا الالتزام بها؛ فالعلاقات الإنسانية موجهة نحو الأهداف العقلانية (الموضوعية) وليست موجهة نحو القيم والتقاليد والأخلاق.

وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لدحض التaylorية والفيبيرية ودعت إلى الاهتمام بدراسة النسق الاجتماعي للمؤسسة، وما يسوده من أشكال تنظيمية، وجماعات رسمية وغير رسمية. وأكدت على العلاقات الشخصية والاعتبارات الإنسانية كعلاقات الود والعداء، وصور القلق والخوف والصراع والتعاون وغيرها، فسلوك الأفراد داخل التنظيمات لا يتحدد دائماً عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من الرؤساء، فهناك جوانب أخرى غير رسمية تتدخل في توجيه السلوك التنظيمي كانت محل اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية.

ويرى باومان أن العلاقات الإنسانية صارت هشة إلى حد كبير، ومؤقتة بكل تأكيد؛ فالمعاناة الفردية من الأخطار الصادرة عن تقلبات أسواق العمل والسلع تبعث على الانقسام وتعززه، ولا تبعث على التضامن؛ بل تُعلي من قيمة التنافسية، وتحط من قيم التعاون والعمل الجماعي، ولذلك صار "المجتمع" إلى حد كبير أقرب إلى "الشبكة" منه إلى "البنية"، وبالطبع إلى "الشبكة" منه إلى "رابطة كلية صلبة"؛ صار أقرب إلى مصفوفة من اتصالات وانفصالات مشتتة، ومصفوفة من تغيرات لا نهائية في جوهرها.

ولا شك أن الخوف أمر طبيعي؛ ولكن مع العولمة، وتداعياتها وتقلبات الحياة أصبح الخوف ظاهرة غير طبيعية تشكلها المحددات الثقافية والاجتماعية وتهدد بقاء الإنسان، وإبداعه. ناهيك عن جائحة (COVID19) التي جاءت على حين غرة، وأصبحنا نتحدث عن الحياة قبلها وبعدها، حيث تكمن خطورتها في العدوى وحصد الأرواح، وتتضح آثارها في الكشف عن خفايا بنية العلاقات الاجتماعية فهي اختبار حقيقي للعلاقات الإنسانية. وينعكس ذلك على علاقات العمل. ففي ظل البيروقراطية العقلانية، والصنمية التكنولوجية التي فرضتها الحداثة السائلة والتي فصلت بين ضمير العامل الأخلاقي وضميره المهني بحيث أصبح قمة الالتزام الأخلاقي في العمل هو الالتزام بتنفيذ أوامر الرؤساء. من هنا نبعت فكرة البحث الحالي كمحاولة لتفسير تأثير الخوف من العدوى وحالة الالايقين الذي فرضتهما جائحة كوفيد ١٩ على علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية.

#### أولاً: موضوع البحث

أكدت مقارنة مدرسة العلاقات الإنسانية أن المؤسسة نسقاً اجتماعياً يتكون من أفراد لديهم احتياجات اجتماعية ويشعرون بالرضا الوظيفي من خلال علاقات تعاون مع زملائهم في العمل ( Holton, Bates, Seyler, & Carvalho, 1997; Nijman, Nijhof, Wognum, & Veldkamp, 2006)<sup>(2)</sup>، بالإضافة إلى أن التخصص وتقسيم العمل والبيروقراطية تؤدي جميعها إلى آلية وروتينية العمل وبالتالي الشعور بالملل، وأن علاقات التعاون، والود الاجتماعي أهم من أنظمة الرقابة بالإضافة إلى ضرورة أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار العوامل السابقة في تصميم التنظيم لكي يكون تنظيمًا اجتماعيًا منتجًا. وانطلاقاً من "Follet Parker" "Sheldon Oliver" Mary, إن جودة العلاقات الاجتماعية، والتنسيق وليس التخويف هم جوهر الإدارة الفاعلة. من خلال تحقيق الاتساق والانسجام بين علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية، لأن تجاهل هذا الأخير لتلك التنظيمات وما يسودها من قيم ومعايير قد يؤدي

بدوره إلى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم وقاعدته. يشير هذا المجال إلى علاقة الموظف مع زملائه، من حيث ما يلاقيه من تقدير منهم لاقتراحاته وتعاونهم معهم<sup>(٣)</sup> كما يشير إلى علاقة الموظف مع رؤسائه المتمثلة في تشجيع، وتقدير المسؤول للعمل الذي يقوم به الموظف وبناءً على ذلك هناك نوعان من علاقات العمل هما:

أ- **العلاقات الرسمية** التي تحكم تصرفات وأعمال العاملين داخلها من خلال قواعد وأنظمة العمل وتقسيم الاختصاصات، وتحديد المسؤوليات وسلطات كل فرد داخلها بناء على المكانة التي يحتلها في هيكل التنظيم الرسمي.

ب- **العلاقات غير الرسمية** وهي تنشأ نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين العاملين في الإدارة والأقسام المختلفة. ولهذه العلاقات تأثيرها على أداء العاملين أثناء العمل، وينتج عنها أشكال من التفاعلات الاجتماعية إما إيجابية في صورة تعاون، وانجاز واحترام أو سلبية في صورة نزاعات وصراعات.

ويجادل زيجمونت باومان في قدرة البشر على التعبير عن الخوف في سياق سوسيوثقافي ويعتبر الخوف والرهاب ردود أفعال بشرية تحمينا من خلال الإشارة إلى الخطر. والخوف يكون أكثر فظاعة عندما يكون منتشر، وغير واضح يتجاوز الحدود الزمانية والمكانية حيث يكمن في الضمير الذي ينظم السلوك بين البشر ( derivative fear) والخوف هنا لا يعني وجود خطر وشيك بل الشعور بعدم الأمان، في كتابه Liquid Fear يقترح Bauman التحقيق في المخاوف على مستويين: الجماعي والفردى. الخوف من النوع الأول ينبع من رعب انهيار الحياة المتحضرة المنظمة والمتوقعة. يمكن تسميتها مخاوف من كارثة "جماعية": "مخاوف من انهيار أو كارثة قد تنزل علينا جميعاً والتي قد تحدث بسبب أزمة مالية أو نووية أو بيئية أو اجتماعية، في معارضة "مخاوف من حدوث كارثة شخصية"، والتي يصفها بأنها مخاوف من "أن تصبح هدفاً مختاراً، ومخصصاً للهلاك الشخصي"، و"من أن تُلقى في البحر"، و "من

أن تُترك وراءك"، أو "تُسبغ" إن الشعور بعدم الأمان، الذي يترجم إلى مخاوف، لا مفر منه، فهو يؤثر على الأفراد والمجتمعات بأكملها.

فمنذ ظهور فيروس كورونا "كوفيد ١٩" وانتشاره بين جميع الدول، بدأ أن تداعياته الاقتصادية والاجتماعية ستكون كبيرة ومؤثرة على المستويين العالمي والوطني، والمؤسسي، حيث ما فرضه انتشار الوباء من اتخاذ حزمة من الإجراءات والتدابير الاحترازية تمثلت في "العزل المنزلي والحجر الصحي / التباعد الاجتماعي/ المنع من السفر/ الإغلاق التام لجميع مؤسسات الدولة: " انعكس سلبًا على اقتصادات جميع دول العالم، ونتج عنه تأثير على المنظومة الاقتصادية والاجتماعية، طالت مصر؛ كما طالت جميع دول العالم. كما تأثرت -سواء بالسلب أو بالإيجاب - العلاقة بين الفرد وزملائه وبينه وبين رؤسائه أي جودة شبكة العلاقات الاجتماعية التي تعد نواة نظرية رأسمال الاجتماعي والتي تؤثر حسب "روبرت بوتنام" (Putnam Robert) في إنتاجية الأفراد والجماعات في العمل.

## ثانياً : مشكلة البحث

وصفت منظمة الصحة العالمية في الحادي عشر من مارس انتشار فيروس كورونا المستجد بأنه جائحة<sup>(٤)</sup> وأشار تقرير منظمة الصحة العالمية أن حالات الإصابة في مصر بفيروس كورونا المستجد، هو ٤٣٥٠٥٢ من ضمنهم ٢٢٨١٩ حالة وفاة. وحثت الحكومات في جميع أنحاء العالم على تطبيق الإجراءات الاحترازية ولأول مرة نجد أن غالبية سكان العالم التزموا بالتباعد الاجتماعي والبقاء في منازلهم. وفي فبراير ٢٠٢٢ سجلت مصر أعلى حصيلة إصابات يومية بكورونا منذ بدء الجائحة وأعلنت مصر تسجيل ٢٢٢٣ إصابة بفيروس كورونا خلال ال ٢٤ ساعة الأخيرة، وأوضحت وزارة الصحة في تقريرها اليومي أنه تم تسجيل ٣١ وفاة بالفيروس.<sup>(٤)</sup> كما شهد عام ٢٠٢٠ تغيرات غير مسبوقة في عالم العمل فأشار تقرير منظمة العمل الدولية في أبريل ٢٠٢٠ أنه من المتوقع أن تؤدي أزمة وباء فيروس كورونا المستجد إلى

إلغاء ٦.٧ بالمئة من إجمالي ساعات العمل في العالم في النصف الثاني من عام ٢٠٢٠، أي ما يعادل ١٩٥ مليون وظيفة بدوام كامل، من بينها خمسة ملايين في الدول العربية<sup>(٥)</sup>.

وكذلك تصدرت الأزمات الاجتماعية، وتغير المناخ، قائمة المخاطر العالمية لعام ٢٠٢٢<sup>(٦)</sup> حيث الانقسامات الاجتماعية فعلى المدى القصير short - term global riskstop، والمتوسط والبعيد تأتي الأزمات المعيشية livelihood crises، وتلاشي التماسك الاجتماعي social erosion cohesion في المستوى الثاني والثالث بعد فشل إجراءات المناخ.

اعتبار الحجر الصحي قوة قاهرة تؤدي إلى تمديد مدة العطلة الاستثنائية مدفوعة الأجر مما يعد وضع استثنائي فرض بدوره الخروج عن الأحكام القانونية المنظمة لعلاقات العمل الرسمية. كما أن معايير العمل هي مقياس مفيد للعمل اللائق ضماناً بأن يحافظ العمال، وأصحاب العمل والحكومات على العمل اللائق أثناء التكيف مع جائحة "كوفيد - ١٩" وأشار تقرير منظمة العمل الدولية ٢٠٢٠ - ٢٠٢٢<sup>(٧)</sup> إلى ضرورة تقديم كل وسائل الحماية الاجتماعية من كل المخاوف، وحماية الأجور حيث يساهم احترام هذه المعايير في تعزيز ثقافة الحوار الاجتماعي والتعاون في مكان العمل من أجل السلامة والقدرة على الصمود. في غياب الحماية الاجتماعية، سيستمر فيروس كورونا في الانتشار، وسيحصل المزيد من الأرواح. كما يحذر تقرير "الاستخدام والآفاق الاجتماعية في العالم: اتجاهات ٢٠٢٢" الصادر عن منظمة العمل الدولية من حدوث انتعاش بطيء وغير مؤكد، حيث لا يزال الوباء يؤثر بشكل كبير على أسواق العمل العالمية ويعكس التخفيض في توقعات عام ٢٠٢٢ إلى حد ما تأثير المتحورات الحديثة من كوفيد-١٩، مثل دلتا وأوميكرون، على عالم العمل، فضلاً عن عدم اليقين الكبير فيما يتعلق بالمسار المستقبلي للوباء. وعلى وجه التحديد إن الصراع ضد

المخاوف في الحياة الحديثة السائلة هو مهمه مدى الحياة، تلك المخاوف التي تنبعث مثلما قال باومان من مخاطر ثلاث:

١ - الخوف من الطبيعة وهو ما يسمى بالخوف الكوني. ٢ - الخوف من أمراض الجسد البشري الفاني. ٣ - الخوف من العدوان البشري على افتراض أن الإنسان شرير بطبعه، وأنه يبحث عن مصلحته الخاصة.

لقد استعانت الدولة في ظل الجائحة بالبيروقراطية العقلانية، والتسريع التقني كتدابير لمواجهه الجائحة.

ومع العودة لأماكن العمل واجهت المؤسسات تحدياً كبيراً لحماية العاملين من المرض من جهة وسير العمل بشكل فعال من جهة أخرى لأنه وضع علاقات العمل في وضع استثنائي تبعاً لسلسلة الإجراءات الاحترازية المتخذة في إطار السيطرة على الوباء والتي منها تناوب العاملين. وفي الوقت الذي ركزت فيه معظم الدراسات السابقة على إشكالية الحفاظ على استقرار علاقات العمل في مواجهه كوفيد ١٩ من الجانب المادي لتحقيق الأمن الوظيفي ومن ثم تحقيق الأمن والاستقرار داخل المجتمع مثل دراسة (بقه عبد الحفيظ، ٢٠٢٠)، (Heba M. Khali 2021) وفحصت دراسة (Nickola C. Overall, Valerie T. Chang & others, 2022)<sup>(٨)</sup> الآثار الناجمة عن الخوف من انسحاب المحيطين بالشخص، وعدم دعمهم له بالإضافة إلى تعطيل وظيفة العلاقات الاجتماعية أثناء جائحة COVID-19. اهتم البحث الحالي بمحاولة سد الفجوة المعرفية بتناول تأثير الخوف من العدوى وحالة اللايقين على علاقات العمل (الرسمية وغير الرسمية) خاصة في ظل الأوضاع المستجدة بسبب الجائحة حيث دراسة الخوف كنشاط بشري يترجم في صور ذهنية معرفية، وأنشطة حياتية يومية في مجال العمل. يؤثر في التفاعلات اليومية ويشكلها داخل سياقها الاجتماعي. فالخوف كعاطفة هو منتج اجتماعي ثقافي بالإضافة لتحليل بومان السيوسيوثقافي للخوف، حيث يعيش الناس في جو من الخوف المحيط، يتسم بعدم اليقين، حيث توجد أولوية غير

مشروعة تُمنح للعقلانية والعمى الأخلاقي مع حرية غير محدودة تمنح لرأس المال؛ مما أدى إلى تدمير شبكات الأمان التي كانت توفرها الدولة في السابق.

بالإضافة لاستماع شكاوى موظفين مجتمع البحث عن تغيير العلاقات، وبيئة العمل منذ الجائحة وقيام الباحث بدراسة استطلاعية أسفرت عن وجود تغييرات في علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية وترددت عبارات تعبر عن عدم اليقين والخوف والحذر من التحدث مع الزملاء أو رؤساء العمل، ناهيك عن عدم الثقة والخوف من العدوى ونشر الشائعات وترددت العبارات الآتية:

"إننا لا نعرف ما هي المخاطر التي تحقق بنا حيث جهلنا بما يهددنا وما يجب فعله لحماية أنفسنا لنقص خبراتنا به " إن التكنولوجيا الحديثة حققت سيطرة غير مسبوقة على الإنسان. الشائعات مشكلة كبيرة منذ الجائحة. تأسيسًا على جميع ما سبق نبعت مشكلة البحث من تساؤل رئيس مؤداه ما تأثير الخوف من العدوى وحالة اللايقين والإجراءات الاحترازية التي فرضتها الجائحة على علاقات العمل داخل مجتمع البحث؟

### ثالثًا: أهمية البحث

التحليل السوسيولوجي لعلاقات العمل له أهمية نظرية، وتطبيقية في فهم المجتمع الحديث من خلال تفسير أكثر منهجية لعلاقات العمل الرسمية وغير الرسمية في سياقات اجتماعية جديدة فرضتها جائحة كوفيد ١٩. وبالتالي ترجع أهمية البحث إلى ما يأتي:

#### ١- الأهمية النظرية:

أ- إثراء الدراسات المتعلقة بعلم اجتماع العمل من خلال محاولة الوصول إلى معارف جديدة خاصة بمدى تأثير علاقات العمل بعامل الخوف الذي فرضه

كوفيد ١٩ انطلاقاً من دور البحث العلمي في تحليل وتفسير الظواهر الاجتماعية المستجدة ومحاولة التعرف على أسبابها وتحليل نتائجها وطرح توصيات للحد من سلبياتها وما شابهها من ظواهر قد تحدث في المستقبل.

ب- الاعتماد على مقولات نظرية الخوف السائل، بما يمثل إضافة دلالات نظرية لفهم علاقات العمل من منظورات سوسيولوجية لم يتم استخدامها في دراسة هذه القضية من قبل.

## ٢- الأهمية التطبيقية:

أ- توفير بيانات حول مظاهر تأثير الخوف السائل على علاقات العمل؛ بما يسمح بتجويد السياسات التنظيمية وصنع القرار بالمؤسسة والتوصل إلى حزمة من الآليات الإجرائية لتعزيز الأمن والأمان وبالتالي تفعيل التعاون والانتماء وإتقان العمل.

ب- توفير بيانات عن إيجابيات وسلبيات التسريع التقني على علاقات العمل في ظل الجائحة بما يساعد على تعزيز إيجابياته ومواجهة سلبياته -خاصة أنه أصبح القاعدة وليس الاستثناء في ظل الأزمات الراهنة، مما يسمح بتجويد الخطط التنفيذية للتحويل الرقمي بالمؤسسات، والمنظمات، وبالتالي تحسين الأداء لتحقيق التنمية المستدامة المرجوة وفقاً لاستراتيجية مصر ٢٠٣٠م.

ج- يعد هذه البحث استجابة للحاجة الملحة لتعزيز العلاقات الإنسانية الإيجابية (المساندة الاجتماعية) في ظل الخوف من الجائحة لتحسين قدرة المؤسسات، والمنظمات على التكيف والاستدامة على المدى الطويل خلال فترة الأزمات والكوارث والمخاطر والتخفيف من أضرارها والتعافي بعدها.

د - محاولة وضع توصيات للارتقاء بمستوى الأمن واليقين في علاقات العمل.

#### رابعاً: أهداف البحث

- ١- قياس أثر الخوف من العدوى على الثقة في تعليمات وأوامر الإدارة.
- ٢- قياس أثر الخوف من العدوى على الثقة في الزملاء.
- ٣- الكشف عن تأثير الخوف من العدوى على تعليمات الإدارة.
- ٤- تحديد تأثير الخوف من الجزاءات على علاقات العمل.
- ٥- تفسير العلاقة بين تنفيذ التعليمات الإدارية ومستوى قوة الروابط العاطفية
- ٦- الكشف عن تأثير الخوف من التحول الرقمي على علاقات العمل.
- ٧- تحديد العلاقة بين الخوف من التحول الرقمي ومتغير العمر.
- ٨- تحليل العلاقة بين الخوف من العدوى وعلاقات العمل.
- ٩- وصف دور الروابط العاطفية في دعم علاقات العمل غير الرسمية أثناء جائحة كورونا.
- ١٠- استنتاج مقترحات من شأنها الارتقاء بمستوى الأمن واليقين في علاقات العمل في ظل الأزمات.

#### خامساً: تساؤلات البحث:

يحاول البحث الإجابة عن تساؤل رئيس مؤداه: ما تأثيرات الخوف السائل على علاقات العمل في ظل جائحة كورونا؟

#### ويتفرع منه عدة تساؤلات:

- ١- ما أثر الخوف من العدوى في ظل الجائحة على الثقة في تعليمات وأوامر الإدارة؟
- ٢- هل يُوجد فرق دالّ إحصائيًا بين تكرار استجابات العيّنة فيما يتعلّق بالخوف من العدوى في الثقة في الإدارة وفقًا للنوع؟

- ٣- هل يُوجدُ فرقٌ دالٌّ إحصائيًا بين تكرارِ استجاباتِ العيّنة فيما يتعلّقُ بالخوف من العدوى في الثقة بين الزملاء وفقًا للنوع؟
- ٤- ما تأثير الخوف من العدوى على تعليمات الإدارة في ظل الجائحة؟
- ٥- ما دور المرونة المؤسسية في ظل الجائحة؟
- ٦- كيف أثر الخوف من الجزاءات على علاقات العمل الرسمية؟
- ٧- كيف أثر الخوف من الجزاءات على علاقات العمل غير الرسمية؟
- ٨- ما تأثير الجائحة على الخوف من التحدث مع الزملاء؟
- ٩- ما تأثير الخوف من العدوى على التعاون بين زملاء العمل؟
- ١٠- هل يوجد علاقة بين طاعة التعليمات الإدارية والروابط العاطفية بين الزملاء؟
- ١١- ما تأثير الخوف من تسريع التحول الرقمي على علاقات العمل؟
- ١٢- هل يوجدُ فرقٌ دالٌّ إحصائيًا بين تكرارِ استجاباتِ العيّنة فيما يتعلّقُ بالتسريع الرقمي والحذر من الزملاء وفقًا للعمر؟
- ١٣- هل يُوجدُ فرقٌ دالٌّ إحصائيًا بين تكرارِ استجاباتِ العيّنة فيما يتعلق بالخوف من التحول الرقمي على المكانة داخل المنظمة وفقًا للعمر؟
- ١٤- ما تأثير الجائحة على نشر الشائعات؟
- ١٥- كيف يمكن الوصول إلى مقترحات الارتقاء بمستوى الأمن واليقين في علاقات العمل؟
- ١٦- هل يُوجدُ فرقٌ دالٌّ إحصائيًا بين تكرارِ استجاباتِ العيّنة فيما يتعلّقُ بمقترحات تحقيق الأمن واليقين في بيئة العمل وفقًا للتعليم؟
- ١٧- هل يُوجدُ فرقٌ دالٌّ إحصائيًا بين تكرارِ استجاباتِ العيّنة فيما يتعلّقُ بمقترحات تحقيق الأمن واليقين في بيئة العمل وفقًا للنوع؟

سادساً: مفاهيم البحث:

١ - علاقات العمل<sup>(٩)</sup> work's relationships

علاقات العمل هي الروابط الموجودة في مجال العمل، وهي تشير بشكل عام إلى:- العلاقات بين العمل ورأس المال في إطار العملية الإنتاجية في المجتمعات الحديثة، ويتم تنظيم علاقات العمل من خلال عقد العمل، الذي ينص على حقوق والتزامات كلا الطرفين.

يشير مفهوم علاقات العمل إلى العلاقات التي تنشأ وتتطور بسبب الاستخدام وبذلك فهي تشمل العلاقات بين العمال فيما بينهم والعلاقات بين العمال والمدراء كذلك وعلاقتهم بالمنشأة التي تستخدمهم.<sup>(١٠)</sup> ويصنف هذا التعريف علاقات العمل إلى ثلاثة فئات: (العلاقات بين زملاء العمل - العلاقات بين العاملين والمدراء - علاقة العامل بالمنظمة) وهي تشكل في مجملها ما يعرف بعلاقات العمل الاجتماعية. ويؤكد ذلك تعريف Susanti (٢٠١٤) أنها " التفاعل والتواصل بين موظف واحد والموظفين الآخرين، سواء في مواقف العمل أو خارج بيئة العمل.<sup>(١١)</sup>

من ناحية أخرى، يجب أن يوضع في الاعتبار أن علاقات العمل يمكن أن تكون فردية أو جماعية؛ علاقات العمل الفردية هي تلك التي ينشئها العامل المنفرد مع صاحب العمل أو ممثله مباشرة. من ناحية أخرى، علاقات العمل الجماعية هي تلك التي أنشأتها نقابة تمثل العمال مع شركة أو منظمة لأصحاب العمل. تنشأ العلاقات الجماعية لتقليل حالة التبعية بين العامل وصاحب العمل. تتمتع النقابة بمزيد من الصلاحيات لفرض شروطها وتحقيق علاقة توظيف منصفة وعادلة.

كما تشير قواميس علاقات العمل إلى العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين في الصناعة، والقرارات السياسية والقوانين التي تؤثر عليها.<sup>(١٢)</sup> وتعرف كذلك بأنها:- العلاقة بين الأشخاص الذين يتفاعلون بسبب عملهم؛ وأيضًا هي مستوى من التعاون يكفي للسماح بإنجاز العمل وإحراز تقدم وما إلى ذلك؛ علاقة وظيفية أو فعالة.<sup>(١٣)</sup> تأسيسًا على ما سبق يمكن تقسيم أنواع علاقات العمل وفقًا لوظيفتها إلى:

أ-علاقات تساعد في دفع حياة العامل المهنية أو العكس.<sup>(١٤)</sup>

ب-علاقات وممارسات تساعد في الحفاظ على سلامته النفسية والاجتماعية أو العكس.<sup>(١٥)</sup>

كلما تمكن العامل من بناء علاقات قوية وذات مغزى، زادت احتمالية نجاحه ليس هذا فحسب، بل سيكون أكثر رضا عن حياته المهنية. بناءً على ذلك؛ هناك نوعان من علاقات العمل: علاقات مهنية وعلاقات شخصية. العلاقات المهنية (رسمية) هي فقط لغرض إنجاز العمل. أما العلاقات الشخصية في العمل فهي تلك التي يشكّلها العامل في مكان العمل لأسباب اجتماعية. فهي تؤثر على وظيفته حيث تعمل على تحسين الرضا في مكان العمل، وتحافظ على صحته العقلية هذه الفئات من علاقات العمل ليست متعارضة - فبعض الأشخاص يقعون في كلا الفئتين المهنية والشخصية.<sup>(١٦)</sup> هاتان الفئتان من علاقات العمل يتشعبان إلى ستة أنواع بعضها شخصي وبعضها مهني؛ وربما لا تتضح الفروق بين هذه الأنواع في الواقع الحقيقي كما قد يشغل بعض الأشخاص أكثر من علاقة من هذه العلاقات. أو قد تُطمس الخطوط الفاصلة بين اثنتين أو ثلاثة من هذه العلاقات، ومع ذلك، فإن فهم الأنواع الأساسية لعلاقات العمل يمكن أن يساعد في تحديد الغرض من العلاقة وكيفية الاستفادة منها على أفضل وجه لمساعدة العامل على النجاح، ليس فقط في العمل، ولكن في الحياة أيضًا.<sup>(١٧)</sup>

تأسيسًا على ما سبق فعلاقات العمل بين العاملين هي: (الممارسات التي تعبر عن مجموعة الروابط بين المهارات والقدرات والقيم والفرص في العمل سواء يحكمها الأوامر واللوائح الرسمية - أو تحكمها القواعد الأخلاقية). وتتمثل فيما يلي:

أ- ممارسات بين زملاء العمل:- هم معارف من خلال المنظمة، يؤدون دورًا قيمًا من حيث أنهم غالبًا ما يكونون مجموعة الأشخاص التي سيتم من خلالها إنشاء علاقات أخرى أكثر جدوى.

ب- أنشطة بين أعضاء الفريق:- هم موظفين زملاء يعملون في نفس الفريق مثلك. قد يكون هذا هو الفريق الذي تعمل معه يوميًا أو لجنة انضمت إليها أو مجموعة تعمل معًا في نشاط واحد. أعضاء الفريق مهمون لأنهم الأشخاص الذين تتجز العمل معهم بالفعل. معًا، تخططون وتصممون وتطورون وتنفذون وتتبع العمل المتعلق بدوركم.

ج- عادات بين أصدقاء العمل:- هم الأشخاص الذين تتفاعل معهم اجتماعيًا في العمل، تجلس بجانبهم في الاجتماعات، وتذهب لتناول الغداء معهم، وتتحدث معهم في أحداث العمل واللحظات السعيدة، وربما تراهم أيضًا خارج العمل بين الحين والحين. فيكونون مصدر دعم لك خلال ساعات العمل في المنظمة.

د- علاقة بالمدير:- مديرك هو المسئول عن تكليفك بالعمل، مما يساعدك على النجاح والتأثير في النهاية على العمل الذي تقوم به (والذي لا تقوم به). والعلاقة بينك وبين مديرك أمرًا حيويًا لأنه غالبًا ما يلعب دورًا مهمًا في تحديد تقييمك وراتبك وخطة عملك، إنها أيضًا عامل كبير في رضاك الوظيفي في مكان العمل.

هـ- علاقة بالموجه أو المرشد:- هو أعلى علاقة مهنية يمكنك الحصول عليها. فمرشدك هو الشخص الذي تذهب إليه للحصول على التوجيه المهني والمساعدة في أصعب المشاكل وأكثرها تحديًا، ويعطيك توجيهات حول كيفية التعامل مع علاقاتك الأكثر تحديًا، وترشدك بشكل عام إلى النجاح. فموجهك هو همزة صلتك بالمنظمة.

و- أصدقاء الحياة:- وهي علاقة شخصية، وهي أكثر علاقات العمل حميمية؛ فهي لا تعد علاقة خاصة بالعمل فقط وإنما علاقة صداقة تمتد للحياة الواقعية حتى لو لم تعد تعمل بالمنظمة. وأطراف هذه العلاقة هم الأصدقاء الذين يشغلون نفس الدور الذي يلعبه الأصدقاء الاجتماعيون العاديون؛ فهم يستمتعان معًا يضحكان معًا، يبتسمون معًا، إنهم ليسوا أصدقاء عرفتهم في العمل، وإنما أصدقاء تصادف العمل معهم.

### التعريف الإجرائي لعلاقات العمل الرسمية في ظل الجائحة

بأنها " ذلك النوع من العلاقات التي تستند الى منظومة القواعد القانونية واللوائح التنظيمية في تقسيم العمل في ظل الجائحة، وتوزيع الاختصاصات، وتحديد المسؤوليات والسلطات، تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديده، ووضع قواعده ومضمونه. تتخذ عملية تدفق الاتصال وانسياب المعلومة في هذا الشكل صيغ متعددة قد تكون نازلة في هيئة أوامر، تعليمات، قرارات عبر تسلسل هرمي من القيادة إلى القاعدة، أو صاعدة من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، وتكون في شكل تقارير، شكاوى، اقتراحات أو تغذية راجعة مرفوعة إلى الإدارة العليا أو اتصالات أفقية تتم بين الوظائف ذات المستوى الواحد وغالبا ما يكون هذا الاتصال الأفقي شفوي بطريقة مباشرة وبدون أية تعقيدات إدارية حيث يتم عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات واللجان المختلفة.

## التعريف الإجرائي لعلاقات العمل غير الرسمية في ظل الجائحة

يعبر عن أشكال العلاقات التي تتخذ الطابع الشخصي، الإنساني نتيجة التفاعل بين الأفراد، لا تستند في تشكيلها إلى قواعد رسمية بل إلى قيم الأفراد الأخلاقية، معتقداتهم، اهتماماتهم، وأنماط شخصياتهم، ومدى التقارب النفسي والوجداني فيما بينهم والذي يساهم بدرجة كبيرة في تشكيل أنماط سلوكهم. وتتم بصورة تلقائية ما بين الأفراد والجماعات سواء تم ذلك داخل فضاء التنظيم أو خارجه من خلال الاتصالات الشخصية، واللقاءات، والحفلات، والرحلات، والاجتماعات غير الرسمية.

## ٢- سوسيولوجيا الخوف لدى زيجمونت باومان

أ- الخوف السائل هو حالة عاطفية تنطوي على شعور بعدم اليقين، والتهديد بالأذى أو حدث غير مرغوب فيه<sup>(١٨)</sup>. عُرِف الخوف سوسيولوجياً بأنه " فعل اجتماعي يحدث داخل مصفوفة ثقافية " حيث يهتم علم الاجتماع بدراسة وتحليل أنماط النشاط الاجتماعي المرتبط بالخوف بشكل روتيني وعلى المستوى المجتمعي<sup>(١٩)</sup>. فالخوف هو الاسم الذي نطلقه على عدم اليقين في مواجهة الخطر، والخوف الذي لا يسبر غوره من عدم اليقين، سواء كان الخوف من الكوارث الطبيعية، أو الكوارث البيئية، أو الهجمات الإرهابية المحمومة، كما يفسر بشكل جذري "العصر الحديث السائل" لبومان، حيث إن جهل المرء بما هو التهديد وعجزه عن تحديد ما يمكن أو لا يمكن فعله يحبط القوى المسيطرة المنتشرة في العصر الحديث. بما أن "عدم اليقين والكرب الناجمين عن عدم اليقين هما من المنتجات الأساسية للعولمة"<sup>(٢٠)</sup> Bauman يشير الخوف السائل كما يقول باومان إلى: -"حالة اللايقين التي تعيشها البشر تجاه وسائلها وطرقها في التصدي لمثل هذا الخوف، وحالة الجهل تجاه دفاعات المستقبل. إنه الاسم الذي نسمي به جهلنا بالخطر، وبما يجب فعله لمنع الخطر، أو بما يمكن فعله لصدّه إذا لم يكن لنا طاقة بمنعه." "فالخوف يأتي في أفزع صورة

عندما يكون متفرقًا، ومنتشرًا، وغامضًا، ومشتتًا، ومتقلبًا، وعائماً، من دون عنوان واضح، ومن دون سبب واضح؛ وعندما يستحوذ علينا من دون سبب معقول، وعندما نشعر بالخطر الذي نخافه في كل مكان، ولا يمكننا أن نراه في أي مكان".

ومن هنا كان توصيف باومان للخوف في الأزمنة الحالية بالسائل تمييزاً له عن الصلب؛ فوصفه بالسائل لأنه يجري، وينسكب، ويسيل، ويتسرب، فلا يسهل إيقافه. وذلك بعكس الصلب الذي له شكل محدد في المكان ويعاند الزمان في التغيير والحركة. بينما السائل يأخذ شكل الإناء الموجود فيه، فيتغير شكله وحركته عند تعرضه لإجهاد، فهو يعاند المكان ويتماهى مع الزمان. فالسائل لا تتماسك مكاناته في حالة السكون، وهو يدور حول بعض العوائق، ويذيب أخرى، ويحفر في أخرى حتى يخترقها.

#### ب- الخوف المشتق:

وينتج عن الخوف السائل خوف آخر أطلق عليه باومان الخوف المشتق وهو خوف من الدرجة الثانية:- فإذا كان الخوف شعور معروف لكل كائن حي، حيث يشارك البشر الحيوانات ذلك الشعور إلا أنهم يتميزون عنهم في استجاباتهم لذلك الخوف؛ فاستجابة الحيوانات تتأرجح بين بدائل الهرب والعدوان؛ ولكن البشر يشعرون إلى جانب ذلك بشي آخر. فهو خوف يُعاد تدويره اجتماعياً وثقافياً، يتحكم في سلوكهم بعدما (أعادوا تشكيل إدراكهم للعالم والتوقعات التي تقود اختيارات السلوك)، سواء أكان الخطر مباشراً أم لا. وهذا الخوف المشتق هو أثر يصدر عن خبرة ماضية، في مواجهة مباشرة للخطر، إنه أثر يعيش أطول من اللقاء، ويصبح عاملاً مهماً في تشكيل السلوك البشري حتى وإن اختفى التهديد المباشر للحياة أو الاستقرار.

"إن الخوف المشتق هو إطار ثابت للعقل وهو أقرب الى أثر ناتج عن التعرض للخطر، إنه شعور بفقدان الأمان (فالعالم يعج بأخطار قد تقع في أي وقت بإنذار بسيط أو من دون إنذار، وهو شعور بالعجز (فعند وقوع الأخطار، ليس هنالك سوى فرصة ضئيلة إن وجدت أصلاً للهرب أو الدفاع الناجح، ويصدر افتراض العجز أمام الأخطار عن عدم ثقة بالدفاعات المتاحة أكثر من صدوره عن حجم الأخطار الحقيقية أو طبيعتها). وإذا ما استوعب المرء رؤيته للعالم بطريقة تقوم على الإحساس بفقدان الأمان والعجز. فانه يلجأ عادة - حتى في غياب خطر حقيقي - إلى استجابات ملائمة من أجل مواجهة مباشره مع الخطر، وهكذا يكتسب الخوف المشتق قوه دفع ذاتي".<sup>(٢١)</sup>

### ج- مصادر الخوف:

يمكن تصنيف الأخطار التي يخشاها المرء (وأيضاً المخاوف المشتقة التي تنبثقها) الى ثلاث فئات: ١- فئة تهدد الجسد والممتلكات. ٢- فئة ذات طبيعة أعم، تهدد دوام النظام الاجتماعي والثقة به، وهو النظام الذي يقوم عليه ضمان لقمة العيش (الدخل والوظيفة)، أو تهدد البقاء في حاله العجز او الشيخوخة. ٣- وفئة تهدد موقع المرء من العالم - مكانته وهويته الاجتماعية (الطبقة النوع والعرق والدين)، وبوجه عام حصانته من الامتثال والإقصاء الاجتماعي. ولكن ثمة دراسات عده تبين أن "الخوف المشتق" يمكن أن ينفصل بسهولة في وعي أصحاب المعاناة عن الأخطار التي تمضي إليه؛ فمن ينتابهم الخوف المشتق والإحساس بفقدان الأمان والعجز قد يفسرون الخوف المشتق بالإشارة إلى أية فئة من تلك الفئات، في انفصال عن دليل مسؤولياتها النسبية عن هذا الخوف (وغالباً في تحدٍ لدليل المسؤولية). وهكذا فان ردود الأفعال الدفاعية أو العدوانية من أجل تخفيف الخوف قد لا تتوجه إلى الأخطار المسؤولة حقاً عن الشعور بعدم الأمان.

ويمكن تقسيم الخوف وفقاً لمصدره: مخاوف داخلية تهدد داخل المنظمة (الخوف من التحدث - العقاب - الإضرار بالعلاقات مع الآخرين). مخاوف خارجية (تهديد التنافسية - التغير التكنولوجي - الاستحواذ - خسارة المنظمة) (٢٢).

**التعريف الإجرائي للخوف السائل** " هو نشاط اجتماعي مرتبط بالخطر والشك والتهديد جراء جائحة فيروس كوفيد ١٩ العالمي المعدي الذي يهدد الجسد بالمرض والموت، العجز عن مواجهة المجهول، الخوف من التسريع التقني، تهديد الشائعات، الحذر والحيطة من التحدث في مكان العمل مع الزملاء أو الرؤساء".

**٣-جائحة كورونا** فيروس كورونا المستجد أحد الأمراض الوبائية الجائحة، التي باتت تهدد العالم، والذي يتشابه مع موجات فيروسية سابقة شهدها العالم تهدد الجهاز التنفسي، ولكن على نحو أكثر ضراوة وأشد فتكاً (٢٣).

كما تشير منظمة الصحة العالمية أن فيروس كورونا هو سلالة واسعة من الفيروسات التي قد تسبب المرض للحيوان والإنسان. ومن المعروف أن عدداً من فيروسات كورونا تسبب لدى البشر أمراض تنفسية تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد وخامة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (ميرس) والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (سارس). ويسبب فيروس كورونا المكتشف مؤخراً مرض كوفيد- ١٩ وهو مرض معدي يسببه آخر فيروس تم اكتشافه من سلالة فيروسات كورونا. ولم يكن هناك أي علم بوجود هذا الفيروس الجديد ومرضه قبل بدء تفشيه في مدينة ووهان الصينية في ديسمبر ٢٠١٩. وقد تحول كوفيد - ١٩ الآن إلى جائحة تؤثر على العديد من بلدان العالم. (٢٤)

**التعريف الإجرائي للجائحة:** وباء معدي يصيب البشر في كل مكان ومنها أماكن العمل قد يؤثر على العلاقات بين العاملين في كلية التربية جامعة عين شمس

سواء رسمية (تحكمها القوانين، واللوائح والتعليمات)، وغير الرسمية التي تحكمها (الأعراف والقواعد الأخلاقية).

### التراث البحثي:

أشار بيترو موناكو Pietromonaco إلى ارتباط انعدام الأمن في العلاقات الاجتماعية أثناء الجائحة بالإجهاد من الوباء؛ فالتوتر والقلق من الإصابة بالمرض يؤدي إلى ضعف العلاقات داخل الأسرة والعمل<sup>(٢٥)</sup> وبناءً على ذلك سنتناول مراجعه التراث البحثي في ضوء ثلاثة محاور:

### المحور الأول: دراسات تناولت البنية المفاهيمية السوسيولوجية للخوف

كشفت دراسة (Steven H. Appelbaum, 1998)<sup>(٢٦)</sup>: عن العلاقة بين العقوبة والخوف؟ واستندت على المنهج التجريبي باستخدام التعزيز والعقاب على نطاق واسع في البيئات المختبرية والتنظيمية. وأسفرت هذه الدراسة عن نتائج أهمها: أن التعزيز الإيجابي هو أكثر الطرق فعالية لتحقيق السلوك المطلوب. وأن هناك علاقة بين العقوبة والخوف وارتباطاً وثيقاً بينهما. حيث ثبت أن استخدام العقاب في الإطار التنظيمي غير فعال وغير مرغوب فيه، ويؤدي إلى آثار جانبية مثل الخوف والعدوان، والتي تؤثر سلباً على سلوك المرؤوسين. فالعقوبة تكبح السلوك وبالتالي تصبح الآثار الجانبية مثل إثارة الخوف والعدوان، والتخلي عن الأهداف، والأداء المنخفض، حتمية. يجب على المديرين محاولة خلق بيئة ومناخ حيث يمكن للموظفين التعبير عن إمكاناتهم الكاملة والاستجابة للتحديات الصعبة من خلال التخلي عن الخوف من الفشل أو الخوف من التغيير أو الخوف من المخاطرة، ويجب إعطاء الموظفين فرصة لتلقي إشباع الذات وتحقيق الذات من خلال عمله منظرًا لأن معظم الموظفين يرغبون في العمل بشكل منتج والمساهمة قدر الإمكان في نجاح مؤسستهم، فمن المؤسف أن

الخوف لا يسمح دائماً بتحقيق هذه الأهداف. وتقدم إدارة الموارد البشرية بعض البدائل والبرامج للمساعدة في تنفيذ هذه المهمة. وتتمثل إحدى الطرق الفعالة في استخدام الموارد البشرية نهج الإدارة التشاركية الذي يسمح بتحقيق الأهداف مع تقليل مخاوف الموظف. علاوة على ذلك، فإن تحفيز العامل وتقليل أي خوف يمنعه من أن يصبح أكثر إنتاجية مهمة صعبة. ليس هناك شك في أن الدافع للعمل يختلف بشكل كبير بين الناس. لذلك، يجب أن يكون المديرون مرنين في نهج القيادة الخاص بهم حتى يكونوا أكثر مشاركة مع موظفين معينين مع اتباع نهج توجيهي أكثر مع الآخرين. نظراً لأن معظم أماكن العمل للأسف لا تشجع الحديث عن المخاوف، فغالباً ما يتم قمعها من قبل معظم الموظفين على الرغم من استمرارهم دائماً في التأثير على مواقف الأفراد وأفعالهم هذا هو التحدي للقادة ومنظماتهم، و فحصت دراسة ( Andrew Tudor 2003) بعض المشكلات الخاصة بالبنية المفاهيمية التي تواجه التحليل الاجتماعي للخوف، فالخوف جزء لا يتجزأ من مجموعة العلاقات الجسدية، والنفسية، والاجتماعية والثقافية، وحاولت الكشف عن المتطلبات التحليلية للخوف كظاهرة اجتماعية وتتعلق الدراسة من فرضية "أن أنماط الخوف في المجتمع الحديث المتأخر توصف بأنها تشكل ثقافة خوف مميزة" وتساؤل فحوة ما هي الآليات الاجتماعية التي تفعل ثقافة الخوف؟ وقد صمم الباحث مقياس مكون من ست فئات لتأطير بناء الخوف (البيئات - الثقافات - الهياكل الاجتماعية الأجساد - الشخصيات - الظواهر الاجتماعية). وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها نحن كائنات اجتماعية سيؤثر كياننا الاجتماعي (أي مكانتنا داخل الرابطة المعقدة للتفاعلات الاجتماعية الهيكلية) في أنماط الخوف ووفق تصورنا للمخاطر الكامنة في المواقف المختلفة سواء كان خوف محتمل أو فعلي. إن العناصر الستة لا يوجد أسبقية وجودية لأحدهم عن الآخر ولكنهم يقومون بتعديل متبادل لتأثير بعضهم البعض. إن الثقافات بيئات مهيكلة للخوف. وحللت دراسة (Ching-chih Wang 2012) تصور Zygmunt Bauman

للحادثة السائلة في فحصها للمخاطر التي تهدد مكان الفرد في عالم من عدم اليقين حيث تجد العلاقات الإنسانية إشارات إلى الشعور بعدم الأمان الذي تتطوي عليه مخاطر عدم اليقين. سيتم أيضًا تحليل المخاوف المتولدة من الروابط الإنسانية المرنة والمراوغة في عصر عدم اليقين من أجل فهم التصرفات المستوحاة من الخوف السائل من الغرباء وقلقهم من إزاحة الخوف. في محاولة لمناقشة ضعف العلاقات الإنسانية المتضمنة في "Crooner" و "Nocturne"، تهدف هذه الورقة أيضًا إلى توضيح ملاءمة تطبيق منظور اجتماعي لقراءة النصوص الأدبية المعاصرة. وتوصلت إلى أن تنظير Zygmunt Bauman للحادثة السائلة ساعد على تفسير تصفية العلاقات الإنسانية على تصور ما كان سكان المجتمع الحديث السائل يختبره على أنه غربة سائلة. ومع ذلك، يبدو أن بومان لا يقول الكثير عن مستقبل الغرباء السائلين. من خلال "Crooner" و "Nocturne".

### المحور الثاني: دراسات تناولت جودة العلاقات الاجتماعية في ظل الجائحة

يفسر أداء العامل في المنظمة من خلال دراسة حاجاته الاجتماعية والنفسية. ووفقًا لنظرية ماسلو "للاحتياجات" تعد الحاجة لإشباع الأمن وانعدام الخوف من الاحتياجات الأساسية للإنسان والتي بدونها لن يستطيع إشباع الاحتياجات العليا داخل المنظمة (الانتماء - تقدير الذات - تحقيق الذات). ولذلك حاولت دراسة (الحسيني رباب، ٢٠٢٢)<sup>(٢٧)</sup> التعرف على سلوك الأفراد في مواجهه المخاطر في إطار الإجراءات الاحترازية لمواجهه فيروس كورونا وهو ما يعني أهمية دراسة علاقات الثقة والإحساس بالأمان وأشارت الدراسة إلى أن فيروس كورونا يمثل تهديدًا مباشرًا لرأس المال البشري ومن هنا تظل القضية الأساسية هي الحفاظ على أرواح البشر وحمايتهم، خاصة أن كثيرًا من الشرائح والفئات في المجتمع المصري تعاني من الفقر والتهميش وما يرتبط بذلك من عدم إشباع احتياجاتهم الأساسية، وهو ما يعنى توافر الكثير من عناصر وخصائص مجتمع المخاطر وما يرتبط به من خوف وقلق وعدم اليقين في

إمكانية توافر عوامل الاستقرار والأمل في مستقبل واضح المعالم. وتناول (حجازي أحمد، ٢٠٢١) (٢٨) أهم التداعيات الاجتماعية لجائحة كورونا والمتمثلة في القيم سواء الإيجابية أو السلبية، واستعان الباحث بالمقولات النظرية لمجتمع المخاطر " لأولريش بيك " والحادثة الانعكاسية "لأنتوني جيدنز " واعتمدت الدراسة على المسح الاجتماعي بالعينة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) مبحوث، وتم الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني وتوصل البحث إلى ظهور قيم إيجابية وسلبية في ظل جائحة كورونا: فالإيجابية منها الشعور بالمسؤولية الاجتماعية عند البعض اتجاه أسرهم واتباع الإجراءات الوقائية للوقاية من فيروس كورونا، بالإضافة إلى التكافل الاجتماعي الذي ظهر في ظل الجائحة، ولكن في المقابل ظهرت العديد من القيم السلبية منها الخوف والتهمر الاجتماعي في المرتبة الثانية بنسبة ٣٠.٥% حيث أصبح هناك خوف لدى البعض من التعامل مع المرضى المتعافين من كورونا بالإضافة إلى التبعاد الاجتماعي وهذا ما تم فرضه للوقاية من الفيروس، وانتشار الشائعات حول الجائحة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة ٣٩.٤%. فمردود الخوف انعكس في عدم الرشادة والأناية والفردية الذي يؤثر على سلوكه اليومي وتضعف قدرته على التعامل مع الواقع بشكل سليم وطبيعي.

وفحصت دراسة (Nickola C. Overall, Valerie T. Chang & others, 2022) (٢٩) الآثار الناجمة عن الخوف من انسحاب المحيطين بالشخص، وعدم دعمهم له بالإضافة إلى تعطيل وظيفة العلاقات الاجتماعية أثناء جائحة COVID-19. واستخدم البحث نموذج-ج- vulnerability According to the stress-adaption (VSA) model خلال إغلاق وطني في (نيوزيلندا) التي تنطوي على الحجر الصحي الإلزامي والقسري في المنزل لمدة ٥ أسابيع واشتملت العينة على (١٥٧) زوج و (١٥٧) زوجة في الفترة من ٢٦ مارس إلى ٢٨ إبريل ٢٠٢٠ من خلال استبيانات ترسل عبر البريد الإلكتروني، وفقاً لذلك، وتوصل البحث إلى: أدى انعدام

الأمن لدى الشركاء إلى إعاقة التكيف مع COVID-19 والتنبؤ بأداء العلاقات الضعيفة. كلما زاد عدد الأشخاص الذين يواجهون أحداثاً مرهقة، يتصرفون بطرق إلقاء اللوم والانتقادات والعدائية والذي يتنبأ بدوره بانخفاض جودة العلاقات الاجتماعية مع شركاء المنزل أو العمل، وبالتالي تنتج المزيد من المشاكل بدلاً من التفاعلات المتناسكة - يواجه الأشخاص ضغطاً أكبر خلال COVID-19 خاصة من تعرض منهم للحجر الصحي يجدوا صعوبة في التغلب على تحديات الحياة المنزلية أثناء وبعد الحجر الصحي، وضعف جودة العلاقات الاجتماعية في الأسرة والعمل. حيث صعوبة الحفاظ على بيئة منزلية مستقرة ومتناسكة - تعد الجائحة سياق صعب أدى إلى مزيد من الخوف والقلق وانخفاض الرضا. حللت دراسة (بقة عبد الحفيظ: ٢٠٢٠) (٣٠) كيفية الحفاظ على استقرار علاقات العمل من آثار جائحة كوفيد ١٩ باعتبار أن مسألة الحفاظ على استقرار علاقات العمل التزام يتقاسمه كل من صاحب العمل، والدولة. ومعرفة الإجراءات والتدابير للحفاظ على عقود العمل المهددة بالزوال في ظل أحكام الظروف الطارئة والقوة القاهرة التي فرضتها جائحة كورونا واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لتحليل النصوص القانونية الواردة في هذا الإطار، والمنهج الوصفي لوصف الجائحة وتوصلت لدراسة إلى وجود فراغاً قانونياً في قانون العمل الجزائري ويستوجب معه إضافة نص قانوني ينظم تعديل عقد العمل في حالة الضرورة والظروف الطارئة والقوة القاهرة، ويجيز للمستخدم تخفيض أجر العامل أو نقله أو تكليفه بعمل آخر ولو كان مختلفاً عن العمل المتفق عليه في العقد كما في قانون العمل المصري المادة ٧٦. ووضع ٥٠% من العاملين في عطلة استثنائية مدفوعة الأجر في القطاعين العام والخاص. إن جائحة كوفيد ١٩ لم تزعزع علاقات العمل إلى حد بعيد بفضل المرونة التي أبدتها أصحاب العمل في التعامل مع الأزمة والدعم الذي قدمته الدولة لضمان استقرار علاقات العمل والمجتمع ككل.

### المحور الثالث: دراسات تناولت تأثير العلاقات الانسانية على أخلاقيات العمل

ألفت دراسة (R, Ten Bos, 1997)<sup>(31)</sup> الضوء على تحذيرات زيجمونت بومان من "العقلية البيروقراطية" ومخاوفه بشأن الاستقلالية الأخلاقية للأشخاص العاملين في المؤسسة. طالما أخلاقيات العمل لا تعزز هذه الاستقلالية الأخلاقية ولكنها بدلاً من ذلك تقدم أخلاقيات منطقية ومحكومة بالقواعد، قد تقوض الطبيعة الأخلاقية للأشخاص الذين يعملون في المنظمات. خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: يذهب بومان إلى أن المنظمات تشوه الدافع الأخلاقي الذي يُعتقد أنه يقع في صميم الأخلاق. ودليله في ذلك أن الدافع الأخلاقي هو "مصدر السلوك الأكثر استقلالية بشكل واضح، وبالتالي لا يمكن أن يكون ضيقاً مرحباً به في المؤسسات. كونه مستقلاً بشكل أساسي، فإنه يناقض "العقلانية الأدائية والإجرائية" التي تهيمن على التنظيم والإدارة.

ناقشت دراسة: (Mihaela Kelemen, 2001)<sup>(32)</sup> ودراسة: Jerzy (Kociatkiewicz, 2018)<sup>(33)</sup> البديل "ما بعد الحداثي" لأخلاقيات العمل في ضوء إسهامات: زيجمونت بومان وميشيل فوكو. وإلقاء الضوء على أفكار كل منهما فيما يتعلق بقضايا البيروقراطية، والعقلانية الأدائية في المنظمات المعاصرة: على الرغم من اختلاف استخدامهما لمفهوم "القواعد الأخلاقية" و "أخلاقيات العمل"، فإن كلاهما يقدم مقارنة للأخلاق تتجنب مشاكل الذات المغلقة على ذاتها المتأصلة في النظريات الليبرالية والمجتمعية. وخلصت هذه الدراسة إلى توضيح باومان وفوكو كيف أن استمرار الحوار الاجتماعي يعاني من افتراض الهويات الفردية والتنظيمية الثابتة. لا يمكن للمديرين والمشاركين الآخرين صياغة قواعد أخلاقية بأنفسهم، لكن لا يمكنهم أيضاً أن يجتمعوا كمجتمع بدون توترات واختلاف. وبدلاً من ذلك، فإن الانخراط المتجسد في اللعب المتبادل للتفسيرات والتأثيرات يبقينا منسجمين أخلاقياً مع حدود العقل.

تمت في هذه الدراسة مناقشة أخلاقيات العمل في ضوء أفكار عالما الاجتماع: ميشيل فوكو وزيجمونت بومان. حيث يوجد تشابه بين نهج كلا منهما على الرغم من وجود اختلافات مهمة بينهما. فهم يفهمون الأخلاق بشكل مختلف: بالنسبة لبومان الأخلاق ethics (القواعد الأخلاقية) معيارية، في حين أن الأخلاق morality (أخلاقيات العمل التي يمارسها الشخص) وصفية، ويعتبر فوكو القواعد الأخلاقية ethics جوهرية بينما أخلاقيات العمل morality بالنسبة له خارجية. ومع ذلك، يعتقد كلاهما أن القواعد الأخلاقية وأخلاقيات العمل ظاهرتان متميزتان. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: هناك تقارب مثير للاهتمام بين وجهات نظر بومان وفوكو، في اهتمامهما بآثار التحديث على المجتمع. إن حجر الزاوية في منظور باومان هو حتمية الوجود من أجل الآخر، الذي يعتبر الدافع الأخلاقي الأساسي. وأن الأبنية والقواعد، مثل البيروقراطية، تدعم البشر ولكنها تساعدهم أيضًا على الهروب من الدافع الأخلاقي. تميل الإدارة إلى التهرب من الانخراط مع الآخر، وبالتالي تصبح مركزة على الموارد والفعالية، وتتبنى العقلانية الأداتية كأسلوب أخلاقي لها، منفصل عن الدافع الأخلاقي الأساسي. نهج بومان، الذي تأسس على إيمانويل ليفيناس (١٩٩٩)، يضع الحداثة إشكالية باعتبارها غير قادرة على اتباع الدافع الأخلاقي، وهو غير مشروط ومتجذر في العلاقات الإنسانية والذاتيات. بينما يفترض فوكو أن الأخلاق هي عملية هيكلية، مثل الهيمنة والانضباط، موجهة إلى القوى الأساسية للاشتراكية. وبالنسبة له، لا يمكن للإنسان الاعتماد على الدوافع الأولية، حيث لا يوجد مثل هذا الدافع خالٍ من تأثيرات الضبط والسيطرة. بدلاً من ذلك، يقترح فوكو أخلاقيات الفضول Ethics of curiosity، لتجاوز افتراضات المرء والدخول إلى واقع الآخرين. ولذلك يقترح كيلمن وبيلتونين Kelemen and Peltonen ربط أفكار باومان وفوكو لإلقاء الضوء على قضايا الإدارة في المنظمات المعاصرة: النظر إلى ما وراء القواعد وإطلاق الغرائز الأخلاقية، سواء كانت مدفوعة بالعلاقات أو الفضول، وما إذا كان سيتم العثور عليها في الموضوع أو في البنى الاجتماعية. ومع ذلك، من أجل تحقيق ذلك، يجب فصل

الأخلاق عن الخطابات المطلقة والعقلانية: يمكن أن تكون المهمة الرئيسية لأخلاقيات العمل الآن هي استعادة وتنشيط فن الحياة العادي، وليس الخلط بينه وبين برامج التطهير للبيروقراطية والحداثة.

ومهدت دراسة (C. Fred Alford, 2013)<sup>(٣٤)</sup> الطريق لمحاولة متجددة لتحقيق ما يهدف إليه بومان، أي: البدء من تفكير ليفيناس القائم على انتقاد المدارس العقلانية المهيمنة لأخلاقيات العمل. وتأسيس نظرية للأخلاق، والعناصر غير العقلانية، في المنظمات التي تحقق المزيد من العدالة للذات البشرية. لذلك استهلت هذه الدراسة بتساؤل طرحه عالم الاجتماع البريطاني باومان يدور حول ما إذا كنا - موظفون في منظمات العمل - لسنا ضحايا لأخلاقيات العمل. وكانت إجابته إيجابية "نعم": حيث تعتبر أخلاقيات العمل في نظره أداة في أيدي المديرين في جهودهم لتحقيق أهداف منظماتهم. كما تساهم أخلاقيات العمل في الحد من التوترات وتبسيط المعاملات وبالتالي التحكم في المنظمة بشكل أفضل. لكن، كما يقول بومان، الأخلاق الأصلية هي الخاسر الأكبر في هذه اللعبة. نظرًا لأنها تقلت من الضبط والسيطرة، فهي بحكم تعريفه غير متوقع ومن المحتمل أن يكون هدامًا. كما تتضمن الدراسة تساؤلات أخرى مثل: ما هي العلاقة بين الأخلاق والعاطفة؟ وكيف يرتبط العقل بالأخلاق؟ وكيف تتعامل أخلاقيات العمل مع العاطفة والعقلانية في المنظمات؟ وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: ١- يناقش باومان أخلاقيات العمل حيث يعتقد أن الأخلاق يجب اعتبارها عاملاً عاطفياً وغير عقلاني أي غير قابلة للإصلاح - وغير قابلة للحساب، ومن ثم لا يمكن وصفها على أنها القواعد التي يمكن تعميمها من حيث المبدأ. ٢- ويذهب بومان إلى أبعد من ذلك: فهو يخصص للعقل شخصية معادية للأخلاق لأنه يحل محل العاطفة الأخلاقية: حيث يستخدمه الفاعلين لتبرير سلوكهم اللاأخلاقي. بحجة اتباعهم قواعد السلوك المقررة. ٣- هناك أخلاقيات العمل التي تشكل

ترتيب العلاقات الاجتماعية من خلال وضع قواعد السلوك والقواعد الأخلاقية والتي تدفع بالتالي إلى الخروج من الأخلاق؛ بسبب كون هذه المنظمات العمالية بيروقراطيات كلاسيكية. ٤- ولكن ليس هناك شك في أن بومان لا يثق في جميع القواعد الأخلاقية، بما في ذلك تلك الموجودة في المنظمات التي تحاول جاهدة العمل بطريقة غير بيروقراطية، ويفترض بدلا من ذلك العمل بطريقة مرنة وموجهة نحو الناس. ٥- يجب أن يلتزم الناس بالأدوار التي منحتها لهم الإدارة، وهناك أيضًا مدراء في تحقيق تطلعاتهم مدعومون من قبل أخلاقيات الأعمال وعلماء الاجتماع من خلال التشريعات اللازمة والشرعية المصاحبة. ونتيجة لذلك يتم قمع الأخلاق الفردية. "وهنا يمكن وصف المنظمة بأنها آلة لإبقاء المسؤولية الأخلاقية قائمة" وبالتالي، فإن أخلاقيات العمل - في نظر باومان - تتعلق بالتحكم في سلوك الناس أو تغييره بطريقة يتم بها خدمة الأهداف التنظيمية على أفضل وجه. ٦- يجب أن يكون هذا منظماً جيداً، مما يعني: منظماً بشكل عقلائي. في الواقع، لا يمكن أن يتم ذلك إلا بطريقة عقلانية، لأن العقل غير الشخصي يجب أن يلغي الطابع الشخصي للاندفاع الأخلاقي.

وقفت دراسة (عصمان بوبكر: ٢٠١٥)<sup>(٣٥)</sup> على آليات تكيف نظام تسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى منظومة العمل الدولية من خلال البحث في شروط زيادة الإنتاجية المرتبطة بأخلاقيات علاقات العمل كالالتزام الوظيفي والتنظيمي لدى العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبيان على (١٠٩) مفردة وشملت أربعة محاور تضمنت تسعه وثلاثون سؤالاً بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة. وتوصلت إلى أن تسيير علاقات العمل يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين وتحرك شروط زيادة الإنتاجية. كما ركزت دراسة (Mark, H, 2018)<sup>(٣٦)</sup> على مجموعة أعمال باومان وتلقي نظرة جديدة على علاقات العمل في عصرنا. وقد توصلت للنتائج التالية: - فيما يتعلق بعلاقات العمل فإن باومان يوضح التغيرات التي

أصابت علاقات العمل من خلال مقارنة علاقات العمل في الحادثة الصلبة والحادثة السائلة؛ ففي زمن الحادثة الصلبة كانت تتمتع العلاقات بالاستقرار طويل الأمد، والقدرة على التنبؤ، والمشاركة، في حين تمثل الحادثة السائلة على العكس، أي فترات قصيرة، وعدم الاستقرار، وانعدام الأمن الوظيفي، والتوظيف المؤقت، وهشاشة العلاقات فيما يتعلق بأخلاقيات العمل: يعتبر بومان مفهوم أخلاقيات العمل أداة لمراقبة العمل وبالتالي، تحاول الإدارة مواءمة مصالح المنظمة مع الموظفين. بمعنى آخر، يحاول جعل المنظمة مجتمعًا. فهو يُعامل أخلاقيات العمل "كترياق للعقلانية و"المنظمة كمجتمع". كما تعرفت دراسة (Bachmann Philipp (2019)<sup>(37)</sup> على الطرق التي يساهم بها فكر (باومان) في تقديم تحليل وتفسير للعلاقات العامة في العصر الرقمي. حيث يؤكد باومان أن العالم الاجتماعي المعاصر غير مؤكد ومتناقض وفي تغير مستمر وحركة دائمة. كما يهدف المؤلف إلى تقديم مقترح بديل عن الفهم الكلاسيكي للعلاقات العامة في العالم المعاصر السائل في ضوء تحليل البيانات الضخمة. وتوصل إلى ثلاثة مقترحات:

أ- في خضم الانتقال من الحادثة الصلبة إلى السائلة، تصبح الحدود بين العلاقات العامة وأنظمة الاتصالات الأخرى سائلة وتتلاشى في نهاية المطاف.

ب- كلما أصبحت الحدود بين التخصصات سائلة، زادت المنافسة بين الخبراء.

ج- تتحول العلاقات إلى اتصالات حسابية تهمل الاعتبارات الأخلاقية.

فليس دور علم الاجتماع خدمة المديرين من خلال مساعدتهم على حل مشاكلهم وتحسين الأمور مثل منع العمال من الإضراب. والقضاء على المزعج لإعادة توازن النظام. (لقد رفض فكرة اليوتوبيا الليبرالية المحافظة). مؤكداً أن الأخلاق هي مسؤولية تجاه شخص آخر تبع مباشرة من القرب فتعمل الأتمتة والتقنيات الرقمية على الحد من التقارب وبالتالي العمى الأخلاقي (moral blindness).

حددت دراسة (Suryadin, S, Mistar, 2021) (M, 2021)<sup>(٣٨)</sup> تأثير العلاقات الإنسانية وظروف بيئة العمل على أخلاقيات العمل لدى موظفو شركة (woha) وحدة خدمات المشتريات. استخدم البحث منهج المسح الشامل لإطار المعاينة (٥٣ مشاركاً) أداة البحث كان استبياناً وتم معالجة البيانات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، معامل determination واختبار t واختبار F. بناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية التي أجريت جزئياً وتوصل البحث إلى قبول الفرض الأول أن العلاقات الإنسانية لها تأثير إيجابي وهام على أخلاقيات العمل. وتوصل البحث إلى أن كل موظف لديه شعور بالحاجة إلى التعاون مع الموظفين الآخرين. والتناغم في العلاقات بين الموظفين يؤدي إلى تحسين معنوياتهم وبالتالي تحسين أخلاق العمل وزيادة دافعيتهم إلى العمل بشكل أفضل. ورفض البحث فرضية تأثير بيئة العمل على أخلاقيات العمل.

#### تعقيب على البحوث والدراسات السابقة:

اتفق البحث الراهن مع البحوث والدراسات السابقة من حيث الهدف في تناولهما لسوسيولوجيا الخوف وتحليل العلاقات الاجتماعية في ظل جائحة كورونا وتأثير العلاقات الإنسانية على أخلاقيات العمل ولكن بعض من البحوث السابقة تناول هذه الظاهرة من منظور مختلف حيث انطلق البحث الراهن من هدف رئيس مؤداه وصف وتحليل علاقات العمل في ضوء الخوف السائل المصاحب لجائحة كورونا حيث شملت علاقات العمل الرسمية (العلاقات التي تحكمها القوانين الخاصة بالإجازات ومواعيد الحضور والإنصراف والتناوب في العمل، واللوائح، وتعليمات الإدارة الخاصة بسير العمل والإجراءات الاحترازية وفرض الجزاءات) وشملت علاقات العمل غير الرسمية التي تحكمها القواعد الأخلاقية (اللقاء بين الزملاء - تبادل الزيارات - الاجتماعات غير الرسمية - التعاون في حل مشاكل العمل - النقاش حول المشاكل الشخصية والعائلية) وما يصاحبها من الخوف (من التحدث في شؤون العمل مع الزملاء الإدارة -

الخوف من العدوى - التهديد بالنقل بين الإدارات - العجز عن مواجهه المجهول -  
الخوف على الأسرة من العدوى - الخوف من التسريع التقني - الخوف من الشكاوى -  
الخوف من الشائعات) واتفق ذلك من حيث أهداف البحث مع دراسة (الحسيني رباب،  
٢٠٢٢) في التعرف على سلوك الأفراد في مواجهة المخاطر في إطار الإجراءات  
الاحترازية لمواجهه فيروس كورونا وهو ما يعني أهمية دراسة علاقات الثقة والإحساس  
بالأمان، و دراسة (Nickola C. Overall, Valerie T. Chang&others,2022)  
التي تناولت الآثار الناجمة عن الخوف من انسحاب المحيطين بالشخص، وعدم  
دعمهم له بالإضافة إلى تعطيل وظيفة العلاقات الاجتماعية أثناء جائحة COVID-  
19. ودراسة (بقة عبد الحفيظ: ٢٠٢٠) في تحليل كيفية الحفاظ على استقرار علاقات  
العمل من آثار جائحة كوفيد ١٩ باعتبار أن مسألة الحفاظ على استقرار علاقات العمل  
التزام يتقاسمه كل من صاحب العمل، والدولة. واختلفت مع الدراسات التي ركزت فقط  
على أخلاقيات العمل في ضوء الخوف السائل مثل دراسة (R,Ten Bos, 1997)، و  
( Mihaela Kelemen, 2001 ) ودراسة ( Kociatkiewicz, 2018 Jerzy )  
حيث اختلف عن البحوث والدراسات السابقة في محاولة تفسير علاقات العمل في  
ضوء المقولات النظرية للخوف السائل لزيجمونت باومان.

بالنسبة للإجراءات المنهجية اتفق البحث الراهن من حيث المنهج مع دراسة  
M, Suryadin, S, Mistar, (2021) في اعتماده على منهج المسح الشامل لإطار  
المعاينة واختلف مع البحوث التي اعتمدت على مراجعة الأدبيات وتحليل البيانات  
والنصوص القانونية دون إجراء بحث امبريقي مثل دراسة (Faut,M, 2018)، ودراسة  
(Philipp Bachmann2019)، ودراسة (بقة عبد الحفيظ: ٢٠٢٠).

ومن حيث أداة البحث اتفق البحث الراهن مع بحث (عصمان بوبكر: ٢٠١٥)  
(Nickola C. Overall, Valerie T. Chang & others, 2022)، (M, 2021)

(Suryadin, S, Mistar, في اعتماده على استمارة الاستبيان. ولكنه اختلف عنهم في استقاده على دليل مقابلة متعمقة، ودليل ملاحظة.

**ومن حيث عينة البحث** اختلف البحث الراهن مع جميع البحوث والدراسات السابقة حيث تكونت عينة البحث الراهن من ( ٢٢٠مبحوث) يمثلون مجتمع البحث (كلية التربية جامعة عين شمس).

**وبالنسبة لأوجه الاستفادة من البحوث السابقة** التي تم تناولها في البحث فقد تم الاستفادة من الإجراءات المنهجية المستخدمة في البحوث السابقة، بالإضافة إلى الاستفادة من نتائج هذه البحوث والدراسات ومقارنتها مع نتائج البحث الراهن من حيث اتفاقها أو اختلافها مع نتائج هذا البحث.

### **ثامناً: التوجهات النظرية لدراسة تأثيرات الخوف السائل على علاقات العمل**

#### **١ - المقاربات التنظيرية المفسرة لعلاقات العمل.**

أكد "جورج هومانز"، و إبرهام سليزنريك أن العامل يأتي إلى المصنع شخصاً اجتماعياً يحتاج أولاً وقبل كل شيء إلى إتاحة الفرصة لإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين، فالعمال يميلون باستمرار إلى تشكيل جماعات متماسكة تحقق لها بقاءها (السيد الحسيني: ١٢٩)، وبتطبيق عناصر هومانز لدوافع السلوك الاجتماعي ونظرية Ouch l z داخل المنظمة يمكن أن نستنتج العوامل المفسرة لعلاقات العمل: التفاعل واقعي أو افتراضي (المشاعر - الأمن - اليقين - الثقة - الأنشطة) انعكاس للتفاعل (والمشاعر)، وبتحليل اتجاه رنسيس ليكرت بتشجيع العمال على تحمل المسؤولية وإشراكهم في صنع القرارات والاندماج في جماعات عمل متماسكة يتضح التناقض الضمني مع فيبر وتابلور حيث البيروقراطية العقلانية تستند على الأساس الاقتصادي.

فمن منظور الوظيفية خدم الخوف وظيفة التنظيم، والرقابة المجتمعية داخل منظمة العمل. أما المقاربة الراديكالية فتري الخوف في جميع مناحي الحياة، وإن كان بأشكال مختلفة هناك اختلافات في كيفية الشعور بالخوف بين ذوي المكانة والثروة مقابل أولئك الذين يفتقرون إليها. ويرى بيربورديو في إعادة الإنتاج الطبقي منافسة مستمرة ومخيفة في كل مجال من مجالات الحياة. ويؤكد انتوني جيندز أن مصدر القلق والخوف هو التناقض بين الحياة، والمعايير التقليدية والحديثة.

#### ١ - المخاوف التي تواجه العاملين في الحداثة السائلة:

لقد أدت الحداثة إلى تجريد الأفراد عبر أدواتها من كل شبكات التضامن ومهارات مواجهة المخاوف والمخاطر كافة وبعد تأميم الخوف في ظل النظم الاشتراكية التي وعدت بتأمين خدمات التوظيف والصحة والتعليم والسلامة والاستقلال والسيادة انتقلت الحداثة في طورها الجاري السائل إلى خصخصة الخوف ليصبح الأمان مهمة الفرد، وبدلاً من رعاية الدولة ظهر السوق ليقدم خدمات الأمن والأبواب الآمنة والسيارات المصفحة والأسوار العالية وكاميرات المراقبة ومن لا يملك تكلفه ذلك كله كان عليه أن يتعلم كيف يدافع عن نفسه بطرائق أقل تعقيداً وربما أكثر وحشية.

يحدثنا باومان عن الوجه القبيح للحياة في ظل العولمة، إذ تنفك ممارسة السلطة عن هياكل السياسة وتجتاح القوة الخارجية مساحات السيادة وتتحكم توازنات الاقتصاد الدولي في مسارات المجتمعات، إنها الرأسمالية في ثوبها الجديد حيث يسكن الخوف النفوس وتدار الحياة بشكل لا يمنح الأمن ولا يحقق السعادة. تلك الرأسمالية التي خلفت نظاماً للأنانية فكافه ظروف التنافس على الثروة والقوى التي خلقتها منظومة البقاء للأقوى التي فرضتها الرأسمالية المتوحشة هي ظروف معادية للفعل التضامني. ويمكن حصر مكوناتها فيما يلي:

## أ- علاقات العمل في ظل البيروقراطية العقلانية عند باومان:

إن الكوارث الأخلاقية في زماننا - كما يقول باومان - لا تخضع للتفسير بلغة الدوافع والأهداف، ويرجع ذلك للانتصارات التي حققها تحالف الروح الحديثة والتكنولوجيا؛ حيث يكمن سر المجتمع المعاصر في التطور المصطنع ونزع الاخلاق عن المجتمع من خلال خصخصة المنافع الاجتماعية<sup>(٣٩)</sup> وذلك وفق قاعدتين أما القاعدة الأولى: فهي الاتجاه نحو تحييد الفعل الاجتماعي وإخراجه من القانون الأخلاقي، وذلك بالتهوين من أهميه المعايير الأخلاقية بحيث ينتهي المطاف بتجريد النفس البشرية الفردية الفاعلة من حسها الأخلاقي وقمع باعثها الأخلاقي. وأما القاعدة الثانية: فهي تجريد النفس البشرية الفردية من المسؤولية الأخلاقية عن تبعات أفعالها.<sup>(٤٠)</sup> تحرير رغبات العقلانية من التداخل مع المعايير الأخلاقية إسكات الأخلاق (Bauman 1989: 29) 'silencing of morality' بشكل غير إنساني. Dehumanization أن تكون أخلاقياً يعني أن تكون مطيعاً وملتزماً بالقواعد. من خلال عمليتين متوازيتين: التقسيم الدقيق للعمل - إحلال المسؤولية الفنية محل المسؤولية الأخلاقية<sup>(٤١)</sup>.

إن الوسيلة الأساسية لهاتين العمليتين المتلازمتين (التحييد الأخلاقي والتحرر من المسؤولية) هي البيروقراطية العقلانية؛ فقد سعت البيروقراطية إلى إلغاء العواطف البشرية في العمل وإلى منع الروابط الروحية الممتدة خارج العمل، وإلى إبطال الولاءات لأهداف غير الأهداف الرسمية للعمل، وإلى حظر الخلط بين قواعد السلوك البشري وقواعد العمل ولوائحه. كما طلبت البيروقراطية امتثالاً للقاعدة، لا حكماً أخلاقياً، واقع الأمر أن أخلاق الموظف أعيد تعريفها باعتبارها طاعة الأوامر والاستعداد لإتقان العمل. مهما كانت طبيعة المهمة المأمور بأدائها ومهما كان تأثيرها في الأطراف المتضررة من الفعل البيروقراطي فكانت البيروقراطية أداة لنزع المهارات الأخلاقية. لقد امتازت البيروقراطية أيضاً بتحرير من يقوم بالعمل التنفيذي لمهمة ما من المسؤولية عن

نتائجها وآثارها، فقد نجحت في أن تحل "المسؤولية أمام الإدارة البيروقراطية" محل "المسؤولية عن أثر العمل"، أي أن يحل موضوع الفعل والمسؤولية أمام المشرف الأمر محل المسؤولية الأخلاقية عن أثر فعل من الأفعال. ومادام كل المشرفين -عدا واحد- موظفين لمشرفيهم؛ الذين إما أعطوا الأمر أو مرروه وتابعوا تنفيذه، فإن أصول الأمر والسلطة المؤيدة لواجب الطاعة من منظور أغلب أصحاب المناصب وفي أغلب مستويات الهرم البيروقراطي - إن لم تكن جميعها- تترد إلى سلطة عليا بعيدة غامضة. ولهذا أثر مزدوج أولاً: تعويم المسؤولية بحيث يمتنع تحديد المسؤولية وتحديد صاحبها ونصل في الواقع إلى مقولة (إنها ليست مسؤولية أحد) وثانياً:- استثمار لواجب طاعة الأوامر في سلطة مطلقة قاهرة ليست بعيدة كثيراً من سلطة الأوامر الإلهية.<sup>(٤٢)</sup>

كان الدفاع عن ضرورة الطاعة العمياء للأوامر يأتي بلغة العقلانية الأداتية instrumental rationalization، ولكن ثمة عقلانية أخرى على النقيض تماماً من العقلانية الرسمية قلما تكشف عن نفسها على الملأ، هذه العقلانية الأخرى حرّكت التطور الحديث، وحددت إلى حد بعيد الخيارات الفارقة التي اتخذت على مدار تاريخ الحداثة. إنها تلك العقلانية (الكامنة) التي تملئها الأدوات، فلم تنتق أفضل الوسائل وأنجحها لتحقيق الأهداف الرسمية وحسب، بل سعت وراء أنفع الأهداف التي يمكن تحويل الأدوات المتاحة في خدمتها. وفي تلك العقلانية كانت الأدوات لا الغايات هي ثوابت المعادلة، باعتبارها "الحقائق الصلبة" الوحيدة المتاحة، فصارت غايات الفعل لا أدواته هي المتغيرة والمرنة بوضوح.

## ب- علاقات العمل والصنمية التكنولوجية:

### Relations of work and technological fetishism

تترجم "الصنمية التكنولوجية" الخيارات الأخلاقية إلى أفعال انتقاء للسلع المناسبة. وهذا يعني ضمناً أن البواعث الأخلاقية كافة يمكن تبريرها، والمشكلات

الأخلاقية كافة يمكن حلها أو على الأقل تبسيطها وتسهيلها بمساعدة منتجات الصناعات الدوائية أو التكنولوجيا الحيوية أو الهندسة الحيوية ويأتي "توفير المهدئات والمسكنات الأخلاقية" في صفقة مجملة جنباً إلى جنب مع ضمير مرتاح وعمي أخلاقي.<sup>(٤٣)</sup>

وهكذا لا ينتهي الخوف والذي عادة ما تثيره التباسات الموقف الأخلاقي والتباسات الخيارات الأخلاقية بل العكس هو الصحيح فعادة ما يتضخم الخوف لأنه ينتقل بعيداً من مواجهة مباشرة ويركز على عمليات تكنولوجية يسيء الفاعل الأخلاقي فهمها ويعجز عن اختراق ديناميتها ناهيك عن التحكم فيها. فالثن الذي سيدفع لتلك المسكنات الأخلاقية هو نقل الأمر الأخلاقي إلى مجال "المجهول العظيم" حيث تتولد الكوارث التي تتجاوز قدرة البشر على التنبؤ بها وصدها. من خلال Denial of Proximity انكار القرب لأن القرب يحرك الدافع الأخلاقي (المسئولية الأخلاقية). وطمس الوجه (Effacement of Face) فالآخر مجهول الهوية. واختزال الأشخاص إلى سمات (Reduction to Traits) لا تستحق أي اعتبار أخلاقي. فهم على حد قول فوكو ملحقات للآلات.

### ج- علاقات العمل وهشاشة الروابط الإنسانية The frailty of human bonds

يشير باومان إلى ترابط العلاقات "بشبات المواد الصلبة"، بينما الانصهار إلى قابلية تغير المواد الصلبة؛ ثم يلقي "ذوبان المواد الصلبة وسيلانها" بالتخلص من الالتزامات "غير ذات الصلة" التي تقف في طريق الحساب العقلاني للتأثيرات "ويترك الشبكة المعقدة من العلاقات الاجتماعية" غير عالقة، وغير محمية، وغير مسلحة، ومكشوفة، "غير قادرة على مقاومة فك القيود التدريجي للروابط من التشابكات السياسية والأخلاقية والثقافية التقليدية"<sup>(٤٤)</sup> فإنهم يتجنبون كل ما هو "صلب ودائم" مثل "رابطة الألفة" التي تعلن عن نية "إقامة رابطة مثل رابطة القرابة"؛ نتيجة هذه الروح الجديدة من

الحميمية أو القربة هي "استبدال" الهوية المشتركة "ب" المصالح المشتركة ".<sup>(٤٥)</sup> غالبًا ما يتم التعامل معهم على أنهم وسيلة لإزالة الخوف من الانغماس في مشاعر عدم الأمان وعدم اليقين الذي تلهمه الروابط الإنسانية الضعيفة. إنهم يخشون من أن مثل هذا التثبيت للروابط البشرية من شأنه إما أن يهدد حريتهم في الارتباط أو يجلب أعباءً وضغوطًا "لا يشعرون بأنهم قادرون ولا مستعدون لتحمله فيلجئون إلى "top pocket relationships" علاقات الجيب العلوي؛ حيث تكوين العلاقات عندما يحتاجون إليها، والدفع بعمق في الجيب عندما لا يفعلون ذلك. فسياسة الأبواب المفتوحة فأنت صديق لكل الناس دون أن يكون أحدهم صديقك لأن الأمان لحظة المشاكل في يد العون والعمل الجماعي.<sup>(٤٦)</sup>

وبتعبيرات باومان أصبحت الروابط البشرية مثل باقي عناصر الاستهلاك تتعلق بالإشباع الفوري. فلا حاجة لبذل مزيد من التعب أو المعاناة للحفاظ على أي علاقة اجتماعية؛ فالمشكلة الصغيرة ممكن أن تكسر أي رابطة إنسانية. الخلافات التافة تصبح نزاعات مريرة وتؤخذ على إنها دليل على عدم التوافق الجوهرى الذى يسبب أضرار لا يمكن إصلاحها.

وبهذا المعنى (ففقر العلاقات أو الفقر العلائقي حسب باومان relational impoverishment يجعل العلاقات غير المباشرة (العمل عن بعد داخل الشبكة بالمجال الافتراضي) تزيد قدرة العاملين على التفاعل والتصرف بنفس قدرة التكنولوجيا ويقلل من الخلافات لأننا غير ملتزمين بمطالب وحقوق الروابط الصلبة.

#### تاسعاً: الإجراءات المنهجية للبحث:

١- نوع البحث: يعد البحث وصفي تحليلي؛ حيث تم وصف وتفسير علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية في ضوء المقولات النظرية لزيجمونت بومان على خلفية أطروحة الخوف السائل، ومن ثم إمكانية وضع مقترحات لتحقيق علاقات عمل آمنة.

٢- منهج البحث: تم استخدام منهج المسح الشامل الذي يشمل كافة أفراد مجتمع البحث حيث تم إجراء البحث على كل الموظفين العاملين بإدارات كلية التربية جامعة عين شمس (٢٢٠) موظف وموظفة وتم المزوجة بين التحليل الكمي، والكيفي لتحقيق أعلى معدل من التحليل والموضوعية في الوصول للنتائج، حيث يساعد التحليل الكمي على معرفة آراء المبحوثين عن تأثير الجائحة على العلاقات الرسمية ونسبة الثقة في تعليمات الإدارة، واتجاهاتهم نحو التحول الرقمي ومدى قوة الروابط العاطفية في ظل الجائحة، ومقترحاتهم للارتقاء بمستوى الأمن واليقين في علاقات العمل. كما يتم الاعتماد على التحليل الكيفي في إطار من الوصف والتفسير؛ مما يساعد على العمق في تحليل الظاهرة موضوع الدراسة.

### ٣- أدوات جمع البيانات

أ- مقياس تم تطبيقه على موظفين كلية التربية الذين كانوا على استعداد للمشاركة في هذا المسح بناء على الإحالات التي قدمها المشاركون الأوائل - في الدراسة الاستطلاعية - خاصة في ظل الإجراءات الاحترازية لجائحة كوفيد ١٩ وتم تشكيل العينة النهائية التي تكونت من (٢٢٠ مفردة) في الفترة من بداية يناير ٢٠٢١ - وحتى نهاية ديسمبر ٢٠٢١. ولتحقيق ذلك تم بناء مقياس تكون من البيانات الأساسية بالإضافة إلى ست محاور؛ المحور الأول يتضمن التعليمات الإدارية وعلاقات العمل الرسمية، والمحور الثاني يتضمن تأثير القيم الأخلاقية على علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية، والمحور الثالث يتضمن تأثير التحول الرقمي في ظل الجائحة على علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية، المحور الرابع يتضمن الإجراءات الاحترازية وعلاقات العمل (رسمية - غير رسمية) داخل المنظمة، المحور الخامس دور الروابط العاطفية في دعم علاقات العمل غير الرسمية أثناء جائحة كورونا، المحور السادس ويتضمن مقترحات الارتقاء بمستوى الأمن واليقين في علاقات العمل (الرسمية - غير الرسمية).

ب- دليل مقابلة متعمقة: وتم تطبيقه على (١٧) موظفة، (١١) موظف الذين كانوا على استعداد للمشاركة في المقابلة والتحدث في محاور الدليل؛ التي تضمنت نفس محاور المقياس الستة سالفة الذكر.

ج- ملاحظة بالمشاركة: اعتمد البحث على الملاحظة بالمشاركة، حيث ملاحظة الممارسات اليومية للمبحوثين فالباحث يعمل في نفس المنظمة مما ساعد على تكوين صورة واقعية للظاهرة الملاحظة، والوصول إلى تحليل عميق وتفسير أكثر دقة، وإتاحة إمكانية استخدام الحواس الخمس في جمع الحقائق كما أن الملاحظ هو الذي يقرر ويحدد المعلومات وليس المبحوث، عد مجتمع البحث عينة شاملة ويكون كل فرد في المجتمع مصدرًا للمعلومات مما يتيح المجال للحصول على معلومات أكثر دقة وشمولية.

(دليل الملاحظة) تكون من عشرين عبارة وهدفها: (ملاحظة سلوك الموظفين أثناء عملهم - ملاحظة بيئة العمل في المنظمة، بمكوناتها: التنظيمية، والبشرية، والمادية، والاجتماعية). وللتعرف على مدى توفر العنصر (الذي يتم السؤال عنه)، من خلال اختيار أحد البدائل (متوفر - إلى حد ما - غير متوفر)، وتم تسجيل وتفسير المشاهدات وجمع البيانات والحقائق المتعلقة بعناصر الملاحظة.

د- جماعة بؤرية، وتكونت من (١٢ عضو) بالإضافة إلى المساعد المسجل (Recorder (facilitator) المسهل وينتمي كل فرد منهم لإدارة من الإدارات التالية (الاستحقاقات - شئون الطلاب الوافدين - المشتريات - المخازن - الساعة - الأرشفة - شئون أعضاء هيئة التدريس - الحسابات - ميزانية - رعاية شباب - قبول وتسجيل). الغاية منها الحصول على فهم أعمق لوجهات نظر المشاركين وخبرتهم ومشاعرهم ومفاهيمهم وإدراكهم ومعتقداتهم ومواقفهم إزاء علاقات العمل في ضوء الخوف السائل المصاحب لجائحة كورونا واستغرقت المقابلة ١٣٠ دقيقة.

٤- **دراسة استطلاعية:** تم إجراء دراسة استطلاعية لمدة شهرين (نوفمبر - ديسمبر ٢٠٢٠) حيث انخفض في تلك الفترة حالات الإصابة الجديدة بالفيروس وبالتالي انخفاض الاضطرابات الناجمة عن انتشار الوباء وتوصلت الدراسة الاستطلاعية إلى:

- انخفاض الالتزام بالإجراءات الاحترازية (وضع الكمامة - احترام قواعد التباعد الاجتماعي - استخدام المطهرات - النظافة).
- انتشار الشائعات بإصابة بعض الزملاء أو ذويهم مما كان يثير البلبلة.
- أهمية وضع الإدارة لخطط في حالة غياب أكثر من ٢٥% من الموظفين.
- ضعف الروابط الإنسانية.

#### ٥- مجتمع البحث:

##### أ- أسباب اختيار موظفين كلية التربية جامعة عين شمس

- شكّل عميد الكلية لجنة برئاسته لتطبيق قرار رئيس الجامعة رقم ٨٥١ بتاريخ ٢٠٢٠/١٠/١٤ المتعلق بتنفيذ الإجراءات الاحترازية لمكافحة انتشار فيروس كورونا تزامناً مع وفاء زوج إحدى الموظفات بالفيروس مما أدى إلى انتشار الشائعات وإن تلك القرارات خاصة بالكلية لانتشار الفيروس بها.
- اعتماد البحث على اداة الملاحظة بالمشاركة للحصول على معلومات أكثر دقة، وموضوعية فالباحث ينتمي للمؤسسة محل الدراسة.
- منذ ١٥ مارس ٢٠٢٠ وتعاني البلاد من أزمة انتشار فيروس كورونا وتطبيق الإجراءات الاحترازية لذلك لجأت أبحاث عدة إلى المسح الرقمي؛ ولكن انتماء الباحث لمجتمع البحث أتاح المجال للحصول على بيانات أكثر دقة وبشكل مباشر لمدة عامين مما ساعد على تحقيق أهداف البحث.

## ب- إطار المعاينة:

تم تطبيق المقياس على جميع موظفين الإدارات الموجودة داخل كلية التربية جامعة عين شمس للعام الجامعي ٢٠٢٠-٢٠٢١، والتي تمثلت في الشؤون العامة، هيئة التدريس، استحقاقات، حسابات، مخازن، مشتريات، أرشيف، شئون طلاب، دراسات عليا، خريجين، وافدين، شئون قانونية، الميزانية، رعاية الشباب، القبول والتسجيل، وحدة النشر، وقد بلغ عدد أفراد العينة ٢٢٠.

## ج- خصائص مجتمع البحث من حيث النوع والعمر:

يقع جميع أفراد عينة البحث في مدى زمني متباعد يتراوح بين (٢٠ - ٦٠) سنة، وذلك يضمن تنوع الأفكار والآراء، والجدول التالي يوضح أعمار عينة البحث:

جدول (١) وصف عينة البحث وفقا للنوع وفئات العمر

| العمر<br>النوع | ٢١ - ٣٠ |    | ٣١ - ٤٠ |     | ٤١ - ٥٠ |     | ٥١ - ٦٠ |     | المجموع |      |
|----------------|---------|----|---------|-----|---------|-----|---------|-----|---------|------|
|                | ن       | ت  | ن       | ت   | ن       | ت   | ن       | ت   | ن       | ت    |
| ذكور           | ٤       | ٢% | ٧       | ٣%  | ١٢      | ٦%  | ١٦      | ٧%  | ٣٩      | ١٨%  |
| إناث           | ١٦      | ٧% | ٤١      | ١٩% | ٥٩      | ٢٧% | ٦٥      | ٢٩% | ١٨١     | ٨٢%  |
| المجموع        | ٢٠      | ٩% | ٤٨      | ٢٢% | ٧١      | ٣٣% | ٨١      | ٣٦% | ٢٢٠     | ١٠٠% |

تشير البيانات الميدانية إلى ارتفاع نسبة الإناث لتصل إلى ٨٢% مقابل ١٨% ذكور، وهو ما أشار إليه تقرير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء مارس ٢٠٢٢ عن ارتفاع نسبة النساء العاملات في التعليم العالي ٤٩%. وبلغت مساهمة المرأة في قوة العمل بمصر نسبة ٢١%، كما بلغت نسبة الإناث اللائي يعملن بعمل دائم ٨٩%.

كما تشير البيانات الميدانية إلى توزيع مفردات البحث على الفئات العمرية المختلفة وارتفعت في الفئات من (٥١-٦٠) بنسبة ٣٦% يليها (٤١-٥٠) بنسبة ٣٣% وجاء هذا تماشيًا مع ترشيد الإنفاق العام بالجهات الداخلية في الموازنة العامة للدولة، والهيئات العامة الاقتصادية بعدم إجراء أي تعيينات في أجهزة الدولة.

### جدول (٢) وصف عينة البحث وفقا لمتغير النوع والتعليم

| التعليم<br>النوع | متوسط |     | جامعي |     | فوق جامعي |    | المجموع |      |
|------------------|-------|-----|-------|-----|-----------|----|---------|------|
|                  | ن     | ت   | ن     | ت   | ن         | ت  | ن       | ت    |
| ذكور             | ١٤    | ٦%  | ٢١    | ١٠% | ٤         | ٢% | ٣٩      | ١٨%  |
| إناث             | ٦٤    | ٢٩% | ١٠٢   | ٤٦% | ١٥        | ٧% | ١٨١     | ٨٢%  |
| المجموع          | ٧٨    | ٣٥% | ١٢٣   | ٥٦% | ١٩        | ٩% | ٢٢٠     | ١٠٠% |

تشير البيانات الميدانية إلى ارتفاع نسبة التعليم الجامعي (٥٦%) لأن أصحاب المؤهلات العليا يكون لهم الأولوية في التعيين بالجهاز الإداري للدولة وذلك حسب قانون الخدمة المدنية. بينما بلغت الحالة التعليمية (متوسط) نسبة ٣٥% والتعليم فوق الجامعي ٩%. إذن ٦٥% من الموظفين تعليم عالي. وهذا جعلهم أكثر قدره على طرح الآراء، والتعبير عن المشاعر والاتجاهات إزاء قضايا البحث الراهن.

## عاشراً: مناقشة نتائج البحث

يفسر أداء العامل في المنظمة من خلال دراسة حاجاته الاجتماعية والنفسية. ووفقاً لنظرية ماسلو "للاحتياجات" تعد الحاجة لإشباع الأمن وانعدام الخوف من الاحتياجات الأساسية للإنسان والتي بدونها لن يستطيع إشباع الاحتياجات العليا داخل المنظمة (الانتماء - تقدير الذات - تحقيق الذات).

وأكد هيرزبرج أن انعدام العوامل المحيطة بالعمل أو الوظيفة (عوامل الصحة والوقاية) تطابقاً مع الحاجة للأمن والحماية لدى ماسلو يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل، وركز هيرزبرج في تطبيق نظريته على العوامل الدافعة للعمل فعندما تتدهور مستويات رأسمال الاجتماعي، فإن الجماعة ككل سوف تعاني<sup>(٤٧)</sup> ولذلك سنحاول وصف وتحليل علاقات العمل (الرسمية وغير الرسمية) في ضوء المقولات النظرية للخوف السائل لدى زيجمونت باومان خاصة بعد معاناة العالم من جائحة (كوفيد ١٩) التي أصبحت محكاً، للوصف والتحليل والتفسير بل والتنبؤ بملامح العلاقات الاجتماعية قبلها وبعدها. وسوف نناقش نتائج البحث في ضوء الدراسات السابقة والمقولات النظرية من خلال المحاور الآتية:

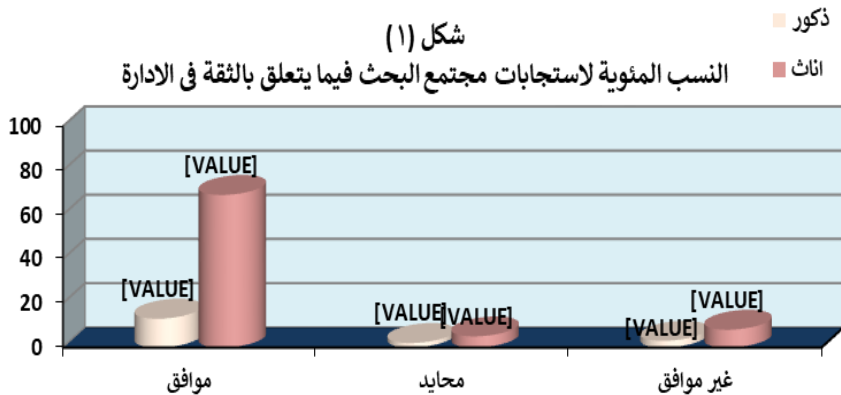
**المحور الأول: أثر الخوف من العدوى في ظل الجائحة على الثقة في تعليمات الإدارة وفي الزملاء.**

جاءت جائحة كورونا بأهوالها ومخاطرها ومخاوفها التي أصابت مجالات الحياة المختلفة ومنها مجال العمل؛ ففرضت ظروفًا جديدة للعمل لم تكن موجودة من قبل وواجه الموظفون حيالها عددًا من التحديات والمخاوف السائلة التي لم يتعرضوا لها من قبل من قبيل:- الخوف من العدوى، الخوف من الموت، الخوف من التهديد بالنقل، العجز عن مواجهة المجهول، الخوف من الشكاوى، وتهديد الشائعات، والخوف من عدم القدرة على الالتزام بالأوامر والتعليمات الجديدة خاصة بسير العمل أثناء الجائحة، والأوامر والتعليمات الخاصة بالإجراءات الاحترازية، والخوف من العقوبات

والجزاءات. وما تقتضيه كل هذه المخاوف من التمسك بالتعليمات وتنفيذ الأوامر من أجل تجنب خطر الفصل من العمل، والتدريب المستمر لمواكبة المستجدات، ومن تعاون زملاء العمل في حل مشاكل العمل والمشاكل الشخصية.

≡ أثر الخوف من العدوى في ظل الجائحة على الثقة في تعليمات الإدارة، وسنوضح نتائج اختبار (كا ٢) تكرارات استجابات مجتمع البحث فيما يتعلق بالثقة في الإدارة وفقاً للنوع.

شكل رقم (١) يوضح النسب المئوية لاستجابات مجتمع البحث فيما يتعلق بالثقة في الإدارة



يتضح وجود فرق دال إحصائياً بين تكرارات استجابات مجتمع البحث فيما يتعلق باستجابات الذكور والإناث عند مستوى ٠.٠١ حيث بلغت قيمة "كا<sup>٢</sup>" المحسوبة (٢١.٥٤) للذكور، و(١٧.٨٧) للإناث وكلاهما أكبر من قيمة "كا<sup>٢</sup>" الجدولية وهذا يدل على وجود فرق دال إحصائياً ولصالح الإجابات الأكثر تكراراً (٦٩% إناث)، ومن ثم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل. وهذا يتفق مع ما أشار إليه كتاب الثقة والجنس: اختلافات قليلة، لكن القوالب النمطية الجنسانية تؤثر على تصورات الثقة فالرجال أكثر ثقة في أنفسهم من النساء أقل ثقة في الإدارة. أما النساء أقل حزماً في العمل وأكثر ثقة في الإدارة.<sup>(٤٨)</sup>

≡ أثر الخوف من العدوى في ظل الجائحة على الثقة في زملاء العمل :اتضح وجود فرق دال إحصائياً بين تكرارات استجابات مجتمع البحث فيما يتعلق باستجابات الذكور والاناث عند مستوى ٠.٠١ حيث بلغت قيمة "كا" المحسوبة (٦.٣٤) للذكور، و(٧.٨٩) للإناث وكلاهما أكبر من قيمة "كا" الجدولية وهذا يدل على وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ ولصالح الإجابات الأكثر تكراراً (الإناث ٢٢%) مقابل الذكور (١٠%) ومن ثم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، والجدول التالي يوضح النسب المئوية لإجابات العينة فيما يتعلق بالفرض الثاني:

جدول (٣) نتائج اختبار (كا) تكرارات استجابات عينة البحث  
فيما يتعلق بالثقة في الزملاء وفقاً للنوع.

| الثقة في الإدارة | عدد الاستجابات | درجة الحرية | قيمة (كا) المحسوبة | قيمة (كا) الجدولية | مستوى الدلالة ٠.٠٥ |
|------------------|----------------|-------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ذكور             | ٣              | ٢           | ٦.٣٤               | ٥.٩                | دال                |
| اناث             | ٣              | ٢           | ٧.٨٩               | ٥.٩                | دال                |

وتوضح النسب المئوية لاستجابات الموظفين فيما يتعلق بالثقة بين الزملاء أن ٦٧% لا يثقون في زملائهم وترددت عبارات نحن نخاف من كل شيء حتى مشاعرنا قال موظف شئون أعضاء هيئة التدريس " الضربة بتيجي من اللي بتحبهم " وقالت موظفة شئون الطلاب " الواحد يكون في حالة أحسن " وقالت موظفه التسجيل " احنا زمايل عمل لازم يكون في مساحة بينا علشان ميكنش في مشاكل "استبدال" الهوية المشتركة "ب" المصالح المشتركة. "فقد أصبحت الثقة هشة واستبعدت الجوانب الإنسانية وركزت فقط على العلاقات الرسمية ويتفق هذا مع دراسة ( Philipp Bachmann, 2019) وبتعبيرات باومان إنها الرأسمالية في ثوبها الجديد حيث يسكن الخوف النفوس وتدار الحياة بشكل لا يمنح الأمن أو الثقة.

## المحور الثاني: تأثير الخوف من العدوى على التعليمات الإدارية:

جاءت الجائحة على حين غرة، وكان على منظمات العمل سرعة التعاطي مع مقتضياتها وذلك باستصدار تعليمات إدارية يتمكن الموظفون من خلالها من تسيير العمل بكفاءة عالية، مع الأخذ في الاعتبار الإجراءات الاحترازية فواجهتهم المعادلة الصعبة بضرورة مضاعفة الجهد مع الحفاظ على التباعد الاجتماعي للحفاظ على حياتهم. والجدول التالي يوضح ذلك:

## جدول رقم (٤) تأثير الخوف من العدوى على التعليمات الإدارية

| رقم العبارة | العبارات                                                            | المتوسط م | الانحراف المعياري ع | ترتيب العبارة |
|-------------|---------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------|---------------|
| ١           | التزم بتنفيذ مسؤولياتي بشكل صحيح حتى لو معترض عليها                 | 2,209     | 1,321               | 8             |
| ٢           | تلتزم المنظمة العاملون بطرق تنفيذ مهام العمل                        | 2,263     | 1,292               | 5             |
| ٣           | لا أستطيع طلب المساعدة من أحد الزملاء دون الرجوع للرؤساء            | 1,568     | 1,498               | 12            |
| ٤           | يمكن إبلاغ الإدارة علناً بأفكار جديدة                               | 2,168     | 1,343               | 7             |
| ٥           | نلتزم بتدريبات مستمرة لمواكبة المستجدات                             | 2,195     | 1,329               | 6             |
| ٦           | يتخذ الموظف قرارات دون الرجوع للرؤساء في أوقات الأزمات              | 1,786     | 1,472               | 9             |
| ٧           | تحقق اللوائح العدل بين الموظفين                                     | 1,745     | 1,430               | 10            |
| ٨           | يوجد تمييز بين الموظفين بسبب الدرجة الوظيفية.                       | 2,468     | 1,145               | 4             |
| ٩           | نستخدم الألفاظ والألقاب الرسمية أثناء العمل                         | 2,754     | 0,824               | 2             |
| ١٠          | يوجد محسوبية في محاسبة الموظفين                                     | 2,590     | 1,031               | 3             |
| ١١          | التزم العاملون بمهام إضافية بسبب الجائحة                            | 2,931     | 0,452               | 1             |
| ١٢          | مهام زميلي الغائب تنتظر عودته وليس لي دخل بها إلا إذا كلفت من رئيسي | 1,704     | 1,486               | 11            |

## أكدت التحليلات الإحصائية على كثرة التعليمات والقرارات الرسمية في ظل الجائحة وتمثلت في:

≡ التعليمات الإدارية والتحديات التي فرضها الخوف من العدوى: تعددت التحديات التي واجهت الرؤساء والمرؤوسين على السواء وكان منها: تناقص عدد الموظفين بسبب الإجراءات الاحترازية، والإصابة بالفيروس، أو مخالطة مصابين وكذلك العمل عن بعد من المنزل، والتواصل من خلال تطبيقات الكترونية مختلفة، وغيرها فلجأت الإدارة إلى فرض مهام وتعليمات جديدة للتعامل مع هذه التحديات وتمثل التزام العاملين بمهام إضافية بسبب الجائحة بمتوسط ٢,٩٣١. تلزم المنظمة العاملين بطرق تنفيذ مهام العمل بمتوسط ٢,٢٦٣. وتلزمهم كذلك بتدريبات مستمرة لمواكبة المستجدات بمتوسط ٢.١٩٥. قالت موظفة (م.أ) من إدارة التسجيل والقبول: "كانت الإدارة تجبر الموظفين القيام بمهام إضافية بسبب الجائحة لنقص عدد الموظفين بسبب الإجراءات الاحترازية". وقال: موظف (أ.ح) من الاستحقاقات "لا اعبر عن رأيي ده هيدخلني في مشاكل". كما أظهرت البيانات الإحصائية: مهام زميلي الغائب تنتظر عودته وليس لي دخل بها إلا إذا كلفت من رئيسي بمتوسط ١,٧٠٤. تلجأ المنظمات إذن في وقت الكوارث والأزمات إلى فرض مهام جديدة للعمل، وتلزم المرؤوسين بأدائها لضمان مواجهة الأزمة على أفضل وجه. ويُفضل المرؤوسين الطاعة التامة للأوامر والتعليمات الإدارية حفاظاً على وظائفهم، وخوفاً من التهديد بالنقل في حالة الاعتراض عليها. أي أن فرض التعليمات والأوامر هي أفضل الوسائل لإدارة الأزمات، والطاعة التامة للأوامر هي أفضل وسائل الحفاظ على الوظيفة. وهو ما يتفق مع دراسة (C. Fred Alford, 2013) أن العقل غير الشخصي يجب أن يلغي الطابع الشخصي للاندفاع الأخلاقي، ومع مقولة باومان عن العقلانية الأدائية instrumental rationalization ودورها كأداة من أدوات البيروقراطية الحديثة تستخدم لفرض الطاعة العمياء للأوامر في أوقات الكوارث والأزمات.

≡ التعليمات الإدارية والمرونة المؤسسية في ظل الجائحة:- تمثل في استخدام الألفاظ والألقاب الرسمية أثناء العمل بمتوسط ٢,٧٥٤. كما أظهرت البيانات كذلك التزام المرؤوسين بتنفيذ التعليمات المطلوبة حتى في حالة الاعتراض عليها بمتوسط ٢,١٥٩ قالت موظفة (ص.ع) من إدارة المشتريات "الإدارة هي الأساس التي يقولوه يمشي"، وأكدت موظفه (أ.ع) من الحسابات: "اللوائح هي التي تحكم أفعالنا". التعليمات جايه من الجامعة بننفذها زي ما هي وتقل تماما الصلاحيات التي تعطيها المؤسسة لمرؤوسيه فلا يتمكن مثلا المرؤوس من أداء أي مهام، أو اتخاذ أية قرارات دون الرجوع لرؤسائه كما أظهرت البيانات: يتخذ الموظف قرارات دون الرجوع للرؤساء في أوقات الأزمات بمتوسط ١,٧٨٦. كذلك لا أستطيع طلب المساعدة من أحد الزملاء دون الرجوع للرؤساء ١,٥٦٨. يتم إذن تطبيق قواعد وقوانين وأنظمة العمل وتقسيم الاختصاصات كعلاقات رسمية خاصة في وقت الأزمات لأنها تحدد مسؤوليات وسلطات كل فرد داخلها بناء على المكانة التي يحتلها في هيكل التنظيم الرسمي دون مراعاة للمرونة المؤسسية وهو ما يتفق مع دراسة (Mihaela Kelemen, 2001) "دراسة (Jerzy Kociatkiewicz, 2018) ومع مقوله باومان (البيروقراطية العقلانية) والتي تشير إلى القواعد، والقوانين التي انتجتها الرأسمالية والتي تفرضها الطبقة الرأسمالية كآلية لفرض استغلالها وإحكام سيطرتها على الطبقة العاملة. واختلفت تلك النتيجة مع دراسة (بقة عبد الحفيظ: ٢٠٢٠) أن جائحة كوفيد ١٩ لم تزعزع علاقات العمل إلى حد بعيد بفضل المرونة التي أبداه أصحاب العمل في التعامل مع الأزمة والدعم الذي قدمته الدولة لضمان استقرار علاقات العمل والمجتمع ككل.

≡ تأثير التعليمات الإدارية على علاقات العمل غير الرسمية في ظل الجائحة وتتمثل في:

يوجد محسوبية في محاسبة الموظفين بمتوسط ٢,٥٩٠، بشكل يفوق التمييز على أساس الدرجة الوظيفية: يوجد تمييز بين الموظفين بسبب الدرجة الوظيفية بمتوسط ٢,٤٦٨، وأكدت موظفه (ج.ر) من إدارة التسجيل والقبول "لا مش الدرجة الوظيفية اللي بتدي تمييز بالعكس ممكن يكون موظف درجة ثانية يمस्क مدير إدارة وتحت رئاسته موظف درجة أولى وكفاءة أعلى، وممكن المدير معاه دكتوراة ودرجة ثانية ويكون أقل في الكفاءة الوظيفية والدرجة الوظيفية والتعامل مع التكنولوجيا من الموظف اللي بيرأسه وأوقات المدير بيستبعد الموظف الكفاءة ده علشان ميظهرش لأنه لو ظهر هيغطي عليه". ونتيجة لمحسوبية الإدارة في محاسبة المرؤوسين تقل ثقتهم في عدالة اللوائح كما أظهرت البيانات الإحصائية: تحقق اللوائح العدل بين الموظفين بمتوسط ١,٧٤٥، حيث أكد موظف (ش.ع) من إدارة الوافدين: "لا ساعات بيكون في حد ملتزم جدا بشغله وبمواعيده وواحد مش ملتزم وبيتساوى الاتنين في الآخر". كما أكدت موظفة (أ.ع) "الثقة في الإدارة قلت لان في محاباه لبعض الاشخاص يغيبوا على مزاجهم". وأكدت الموظفة (ه.أ): "ممكن يكون في نفس الإدارة ٤ موظفين ٢ كفاءة و ٢ مش ملتزمين لكن علشان متوصي عليهم من أحد الدكاترة أو العميد بيسيطروا على الاتنين الكفاءة بمعنى انهم بيمسكوا منصب أعلى أو بيكونوا مسؤولين عن قرارات أكثر". لا يعامل الرؤساء إذن مرؤوسيهم بحسب مكانتهم في الهيكل التنظيمي، ولا يحققون العدالة بين المرؤوسين وانما يتبعون المحسوبية في محاسبتهم ولذلك يتذبذب الولاء للعمل واليقين في عدالة اللوائح القانونية، وتحل محلها المصلحة الفردية ومحاولة التقرب للرؤساء للحصول على رضاهم ومحاباتهم. وهو ما يتفق مع مقولة باومان حول أن المجتمع الخاضع للنزعة الفردية يتسم بتفكك الروابط الاجتماعية التي تمثل أساس الفعل التضامني، انه مجتمع معروف بمقاومته للتضامن

الذي يمكن ان يديم الروابط الاجتماعية ويوطد الثقة بها. إنها الرأسمالية التي خلفت نظاما للأنانية فكافة ظروف التنافس على الثروة والقوى التي خلقتها منظومة البقاء للأقوى التي فرضتها الرأسمالية المتوحشة هي ظروف معادية للفعل التضامني حيث تم "استبدال" الهوية المشتركة "ب" المصالح المشتركة".

### المحور الثالث: تأثير الخوف من الجزاءات على علاقات العمل في ظل الجائحة.

إن أطروحة باومان عن الخوف من البيروقراطية العقلانية بتحرير من يقوم بالعمل التنفيذي لمهمة ما من المسؤولية عن نتائجها وآثارها، فقد نجحت في أن تحل "المسؤولية أمام الإدارة البيروقراطية" محل "المسؤولية عن أثر العمل"، أي أن يحل موضوع الفعل والمسؤولية أمام المشرف الأمر محل المسؤولية الأخلاقية عن أثر فعل من الأفعال. وبالتالي نزع سمة هوية الواجب (task identity) من العمل أي إنجاز المهمة من بدايتها لنهايتها. كما إنها تقضي على الاستقلالية (Autonomy) أي حرية تقرير توقيت إنجاز المهام وكيفية أدائها لأنها تتم وفقاً للتعليمات واللوائح - أطروحة القفص الحديدي لفيبر - حيث الحد من الحرية المسؤولة الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٥) تأثير الخوف من الجزاءات على علاقات العمل

| الترتيب | الانحراف المعياري ع | المتوسط م | العبارات                                             | رقم العبارة |
|---------|---------------------|-----------|------------------------------------------------------|-------------|
| 9       | 1,603               | 1,128     | الأوامر في العمل عقلانية وبدون قلب                   | ١           |
| 11      | 1,229               | 0,640     | الإدارة قائمة على الطاعة العمياء وعدم مخالفة الأوامر | 2           |
| 2       | 1,369               | 2,113     | تعودنا منذ صغرنا على الخوف من الرؤساء                | 3           |
| 8       | 1,490               | 1,322     | يتعامل الزملاء في العمل بأنانية                      | 4           |
| 5       | 1,488               | 1,690     | أقوم بالعمل وغير مسئول عن نتائجه من أمرني هو المسئول | 5           |
| 3       | 1,217               | 1,772     | الموظف المتعاون يستغله زملاؤه خاصة في ظل الجائحة     | 6           |
| 6       | 1,498               | 1,595     | تحكم اللوائح القانونية علاقات العمل وليس             | 7           |

تأثير الخوف السائل في علاقات العمل أثناء جائحة كورونا  
دراسة ميدانية على موظفي كلية التربية جامعة عين شمس

| الترتيب | الانحراف المعياري ع | المتوسط م | العبارات                                       | رقم العبارة |
|---------|---------------------|-----------|------------------------------------------------|-------------|
|         |                     |           | الضمير الإنساني                                |             |
| 4       | 1,482               | 1,731     | أنا عبد المأمور                                | 8           |
| 7       | 1,492               | 1,350     | تحكم المصلحة الخاصة علاقات العمل               | 9           |
| 10      | 1,430               | 1,05      | يجب إبلاغ الرؤساء عن تقصير زملائي              | 10          |
| 1       | 1,000               | 2,618     | تحملت المرأة عبء العمل مثل الرجل في ظل الجائحة | 11          |

يتضح من الجدول السابق تحييد الفعل الاجتماعي وإخراجه من الحيز الأخلاقي وستناول ذلك بالتفصيل.

≡ تأثير الخوف من الجزاءات على علاقات العمل الرسمية: كما أظهرت البيانات الإحصائية: تعودنا منذ صغرنا على الخوف من الرؤساء بمتوسط ٢,١١٣، يليه: أنا عبد المأمور بمتوسط ١,٧٣١، قالت موظفة (م.م) من إدارة شؤون الدراسات العليا "أنا عبد المأمور لكن بكره التحكم" وأكدت الموظفة (ص.م) من إدارة المشتريات "الصح الطاعة لازم أكبر الرئيس بتاعي" يليه الإدارة قائمة على الطاعة العمياء وعدم مخالفة الأوامر بمتوسط ٠,٦٤٠. يدفع الخوف إذن إلى الطاعة؛ فالخوف الذي رسخته المخاطر والتهديدات التي فرضتها الرأسمالية، وما شعره الأفراد حياله من عجز، قد فرض عليهم ضرورة طاعة الأوامر، وخاصة في أوقات الكوارث والأزمات حيث تزداد التهديدات والمخاوف المصاحبة لها. فجاءت عبارة أقوم بالعمل وغير مسئول عن نتائجه من أمرني هو المسئول بمتوسط ١,٦٩٠. وأكدت الموظفة (ع.م) من الخزنة "أنا بنفذ الأمر وبس اللي أمرني هو المسئول". فمرجعية المرؤوسين هي اللوائح وليس الضمير مهما كانت طبيعة المهمة المأمور بأدائها ومهما كان تأثيرها في الأطراف المتضررة من الفعل البيروقراطي وجاءت عبارة تحكم اللوائح القانونية علاقات العمل وليس الضمير الإنساني بمتوسط

١,٥٩٥، ويليه الأوامر في العمل عقلانية وبدون قلب بمتوسط ١,١٢٨ وقال: الموظف (ل.ن) من إدارة الساعة "كل واحد يقول يلا نفسي محدش بيتدخل علشان يحل مشاكل حد ما بقاش في قلب" وقالت: الموظفة (م.م) من إدارة الشبكات "نعم الأوامر عقلانية". ومن تمام التحرر من مسؤولية الأفعال الإبلاغ عن المقصرين من الزملاء: يجب إبلاغ الرؤساء عن تقصير زملائي بمتوسط ١,٠٥ قالت: الموظفة (ش.م) من الأرشيف "على حسب لو أنا هتأذي هبلغ الرئيس لكن لو مش هتأذي مليش دعوة". وقال: الموظف (ب.ط) من رعاية الشباب "لازم ابلغ حتى لا أتحمل المسؤولية ولو استمرت إداري عليهم واتحمل أنا هيستمرؤوا في تقصيرهم، بس مش هبلغ الرئيس مباشرة وإنما هنبه المقصر واحذر الأول فان استمر هضطر ابلغ الرئيس". أي أن امثال المرؤوسين إلى طاعة الأوامر والتعليمات واللوائح القانونية هو القاعدة الأساسية للحكم على درجة التزام المرؤوس، وليست القاعدة بما ترتب على امثال التعليمات من نتائج. فمعيار الحكم هو الالتزام بالتعليمات مهما كانت تبعات هذا الالتزام. وهو ما ترتب عليه إعفاء المرؤوسين من المسؤولية الأخلاقية عن تبعات العمل، وهو ما ساعدت على تحقيقه البيروقراطية العقلانية كأداة استعانت بها الدولة الحديثة في أن تحل المسؤولية الفنية محل المسؤولية الأخلاقية. واتفق ذلك مع دراسة (R,Ten Bos,1997) ودراسة (Faut,M,2018) أن الدافع الأخلاقي هو "مصدر السلوك الأكثر استقلالية بشكل واضح، وبالتالي لا يمكن أن يكون ضيقاً مرحباً به في المؤسسات. كونه مستقلاً بشكل أساسي، فإنه يناقض "العقلانية الأدواتية والإجرائية" التي تهيمن على التنظيم والإدارة. وهو ما يتفق مع مقولة باومان عن البيروقراطية العقلانية ودورها في تحييد الفعل الاجتماعي وإخراجه من الحيز الأخلاقي، وذلك بالتهوين من أهمية المعايير الأخلاقية، بحيث ينتهي

المطاف بتجريد النفس البشرية الفردية الفاعلة من حسها الأخلاقي. وكذلك تجريد النفس البشرية الفردية من المسؤولية الأخلاقية عن تبعات أفعالها هي واعتبارها خياراً لا بديل عنه أو خطأ الأطراف الأخرى. لقد استعانت الدولة في ظل الحادثة السائلة بالبيروقراطية العقلانية حتى تحقق أهدافها في تجريد الفرد من ضميره الأخلاقي - وذلك في إطار احتكارها لملف المسؤولية الأخلاقية - حيث طلبت البيروقراطية امتثالاً للقواعد لا تبني حكماً أخلاقياً، وواقع الأمر أن أخلاق الموظف أعيد تعريفها باعتبارها طاعة الأوامر والاستعداد لإتقان العمل مهما كانت طبيعة المهمة المأمور بأدائها، ومهما كان تأثيرها في الأطراف المتضررة من الفعل البيروقراطي، فكانت البيروقراطية أداه لنزع الشعور بالمسؤولية الأخلاقية التي كان يحفظها تاريخياً الحس الجماعي، والوازع الديني أي أن يصل الأمر في النهاية إلى تحرير رغبات العقلانية من التداخل مع المعايير الأخلاقية. أي يتماسكات الأخلاق (Bauman 1989: 29) 'silencing of morality' بشكل غير إنساني. Dehumanization أن تكون أخلاقياً يعني أن تكون مطيعاً وملتزماً بالقواعد.

≡ تأثير الخوف من الجزاءات على علاقات العمل غير الرسمية مثلما حررت العولمة الخوف من حدوده المعلومة ومن مصادره الصلبة، ليصبح أي شيء موضوعاً للخوف، الأمراض الجديدة، والفيروسات، والسمنة، الإرهاب. كل شيء مخيف، كذلك الحال في أماكن العمل أصبح كل شيء مخيف؛ (التحدث أمام الآخرين، التهديد بالنقل، التهديد بالفصل، الوشاية بين المرؤوسين ورؤسائهم، وغيرها. وتضاعفت المخاوف أثناء الجائحة فأضاف إلى مخاوفهم مخاوف جديدة؛ كالخوف من الإصابة والعدوى، والشائعات، الخوف من المرض والموت، الخوف من

المجهول. فأصبح الإنسان في حالة خوف دائم من كل شيء حتى أصبح شغله الشاغل أن ينجو هو حتى ولو هلك الآخرون، فأصبحت المصلحة الشخصية هي المسيطرة وهي التي تحكم سلوكيات الأفراد كما أظهرت البيانات الإحصائية، فكان من أكبر صور سيطرة المصلحة الخاصة هو تحمل المرأة أعباء تزيد عن أعباء الرجل: تحملت المرأة عبء العمل مثل الرجل في ظل الجائحة ٢٠٢٠. أكدت الموظفة (د.م) من إدارة القبول والتسجيل "نعم تحملت وأكثر كمان من الرجال" "الرجالة كانت مكبرة واستغلوا فكرة الإجازات بسبب كورونا وكانوا بيغيبوا كثير وببشتغلوا حاجات تانية برة الكلية". وحالة (ج.ع) من شؤون هيئة التدريس أكدت الكلام نفسه "الرجالة مكبرة دماغها وببشتغلوا الإجازات في الجامعة". وتتمثل المصلحة كذلك في استغلال الآخرين فأظهرت البيانات أن الموظف المتعاون يستغله زملاؤه خاصة في ظل الجائحة بمتوسط ١،٧٧٢. وأكد الموظف (أ.ع) "طالما انت بتاع شغل يبقى شيل". ويليهِ: تحكم المصلحة الخاصة علاقات العمل بمتوسط ١،٣٥٠ حيث أكدت الموظفة (ل.ن) من العلاقات الثقافية "نعم" "مصلحتي بتحكم لو في ود بيني وبين زملائي وطلبت مصلحة بيعملها". ويتعامل الزملاء في العمل بأنانية بمتوسط ١،٣٢٢، أكدت الحالة (ن.أ) من شؤون الخريجين "نعم بيتعاملوا بأنانية وعلى حسب المصلحة ما يعني مش هفضل حد على نفسي وهو يترقى وأنا لا". وأكد الموظف (و.س) من العلاقات العامة "تخلت الناس عن بعضها وزادت الأنانية غير الأول". وهو ما يتفق مع مقولة باومان من أن المجتمع المعاصر في ظل الحداثة السائلة والخوف السائل يقوم على التطور المصطنع ونزع الاخلاق عن المجتمع من خلال خصخصة المنافع الاجتماعية فتحول الاهتمام من المنافع العامة إلى المنفعة الخاصة وهشاشة الروابط العاطفية نتيجة غلبة تحكم التعليمات الإدارية، والجدول التالي يوضح ذلك:

## جدول رقم (٦) يوضح معامل الارتباط بين مدى تنفيذ التعليمات الإدارية

### ومستوى قوة الروابط العاطفية

| أطراف العلاقة                              | درجات الحرية | قيمة (ر) المحسوبة | قيمة (ر) الجدولية | مستوى الدلالة<br>٠.٠١ |
|--------------------------------------------|--------------|-------------------|-------------------|-----------------------|
| التعليمات الإدارية ومستوى الروابط العاطفية | ٢١٨          | ٠.١٨٣             | ٠.١٤٨             | دال                   |

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين نتائج مجتمع البحث فيما يتعلق بالتعليمات الإدارية والروابط العاطفية في دعم علاقات العمل عند مستوى ٠.٠١ وهذا يدل على وجود علاقة دالة إحصائياً، ومن ثم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل. مما يتفق مع دراسة (Steven H. 1998 Appelbaum, Andrew Tudor 2003) أن هيكلية الخوف داخل المنظمات يؤثر على تفاعلاتنا وعلاقتنا الاجتماعية، وهكذا أدى انتشار المخاطر والتهديدات وخاصة المصاحبة للجائحة إلى خصخصة الخوف فأصبح لكل فرد مخاوفه وأصبح على كل فرد أن يواجه مخاوفه بنفسه فأصبحت الأنانية والمصلحة الخاصة وسيلة الأفراد لحماية أنفسهم، وهذا ما أنتجتة الحادثة السائلة والخوف السائل.

### المحور الرابع: تأثير الخوف من تسريع التحول الرقمي في ظل الجائحة على علاقات العمل

لقد تسببت الحادثة السائلة في الكثير من التغييرات في مجال التوظيف حيث ألقت التكنولوجيا بظلالها على مجال العمل؛ فأصبحت الرأسمالية الصناعية - كما أشار باومان - تتطلب قطاعاً صغيراً نسبياً من عمال تكنوقراط المعلومات ذوي المهارات التكنولوجية العالية، بينما قلت الحاجة للعمال غير المهرة تكنولوجياً. حتى أن البطالة في دول العالم ستزداد لأن التكنولوجيات القائمة على الكمبيوتر والاتصالات والتقنيات ستقضي على الملايين من فرص العمل في قطاعات التصنيع والزراعة

والخدمات. وازدادت الحاجة إلى استخدام التكنولوجيا وقت الجائحة حيث التباعد الاجتماعي، واللجوء إلى زيادة الاستعانة بالتكنولوجيا في العمل كإجراء احترازي وما ترتب على ذلك من تأثيرات على علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية. والجدول التالي سيوضح ذلك:

**جدول رقم (٧) تأثير الخوف من تسريع التحول الرقمي على علاقات العمل**

| رقم العبارة | العبارات                                                  | المتوسط م | الانحراف المعياري ع | ترتيب العبارة |
|-------------|-----------------------------------------------------------|-----------|---------------------|---------------|
| 1           | يتنافس الموظفون على اكتساب المهارات التكنولوجية           | 1,431     | 1,575               | 6             |
| 2           | دعت الجائحة إلى فرض تنمية قدرات التعلم الذاتي             | 1,840     | 1,461               | 1             |
| 3           | يساعد الزملاء بعضهم لاكتساب المهارات التكنولوجية          | 1,650     | 1,492               | 4             |
| 4           | لا يتم التسامح مع مخالفة أوامر الرؤساء                    | 1,350     | 1,493               | 8             |
| 5           | توزع المهام بشكل عادل على جميع الموظفين                   | 1,281     | 1,483               | 9             |
| 6           | تحول الموظف إلى آلة لتنفيذ مهام العمل                     | 1,227     | 1,529               | 10            |
| 7           | العمل عن بعد يقلل مشاكل العمل بين الزملاء                 | 1,50      | 1,5                 | 7             |
| 8           | التواصل على مواقع التواصل بين الزملاء أفضل من الواقعي     | 1,131     | 1,454               | 12            |
| 9           | يحرص كل منا على تنمية مهارته في التكنولوجيا بشكل مستقل    | 1,581     | 1,498               | 5             |
| 10          | يتفاخر الموظف بمهارته التكنولوجية على زملائه              | 1,20      | 1,469               | 11            |
| 11          | أصحاب المهارات التكنولوجية لهم مكانتهم عند الإدارة        | 1,80      | 1,479               | 2             |
| 12          | استخدام التكنولوجيا في العمل يقلل من الخلافات بين الزملاء | 1,772     | 1,475               | 3             |

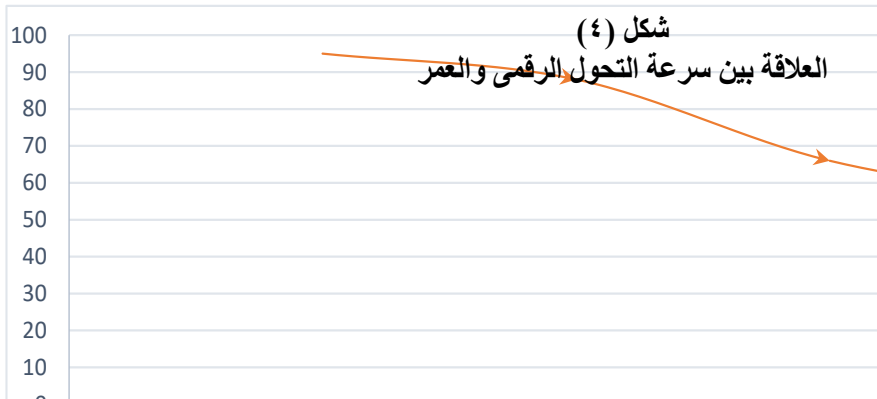
≡ تأثير الخوف من تسريع التحول الرقمي على علاقات العمل الرسمية: كان اللجوء إلى التكنولوجيا؛ أفضل الوسائل للاستمرار في العمل مع الحفاظ على حياة الموظفين من تداعيات الجائحة فأجبر الموظفين على تنمية قدراتهم التكنولوجية حتى يتمكنوا من الوفاء باحتياجات العمل في ظل الأزمة، كما أظهرت نتائج البيانات الإحصائية حيث دعت الجائحة إلى فرض تنمية قدرات التعلم الذاتي بمتوسط ١,٨٤٠، وقالت موظفه (ع.م) من إدارة شؤون هيئة التدريس مؤكدة الاستعانة بالتكنولوجيا في ظل الجائحة "كورونا خلتنا عملنا جروبات واتس اب خاصة بكل إدارة وبين الإدارات علشان التباعدا والاجراءات الاحترازية وكنا بنصور اوراق ونبعثها" ونظرًا لأهمية المهارات التكنولوجية لتسيير العمل وقت الجائحة فكانت الإدارة تقدر اصحاب المهارات التكنولوجية وكانت لهم مكانتهم عند الإدارة بمتوسط ١,٨٠، ولا يتم التسامح مع مخالفة أوامر الرؤساء بمتوسط ١,٣٥٠، وتوزع المهام بشكل عادل على جميع الموظفين بمتوسط ١,٢٨١. فالتكنولوجيا هي أحد الوسائل المهمة لإنجاز مهام العمل وخاصة في أوقات الأزمات، وكانت الإدارة تستعين بذوي القدرات التكنولوجية العالية وتقدرهم، وتقوم بتوزيع المهام على المرؤوسين ولا تستهين بمخالفة الأوامر. ونظرًا لتقدير الإدارة لذوي المهارات التكنولوجية العالية فيحرص الموظف على تنمية مهاراته في التكنولوجيا بشكل مستقل بمتوسط ١,٥٨١ "نعم كل واحد لوحده". "كلنا بنجري ورا الكمبيوتر بعد الجائحة ساعدتنا على التوجه ولكن القليل يبذل مجهود". وكان من إيجابيات العمل عن بعد أيضًا من خلال استخدام التكنولوجيا أنه قلل مشاكل العمل بين الزملاء بمتوسط ١,٥٠، وقال: موظف (ع.ص) من إدارة الدراسات العليا "نعم لأن لقاء الموظفين ببعضهم بيعمل مشاكل علشان هما لتاتين وبيبرغوا كثير ويدخلوا في حياة بعض إنما العمل عن بعد حتى لو من البيت بيتم بدون تدخل

أو مشاكل". وقالت: موظفة (ت.م) من إدارة الأرشيف "احتكاك الموظفين ببعضهم هيزود المشاكل البعد راحة" ونتيجة للاستعانة بالتكنولوجيا في أداء كثير من المهام التي كان يقوم بها الموظف فقد تحول الموظف إلى آلة لتنفيذ مهام العمل بمتوسط ١,٢٢٧، كما أكدت موظفة (ل.م) من إدارة الحسابات "نعم مفيش جدال من جانب الموظف المطلوب كده يبقى كده" ونظرًا للمهام الثقيلة التي كانت تُلقى على عاتق من لديه مهارات تكنولوجية عالية فلم يكن الموظف يكشف عن تفوقه في القدرات التكنولوجية وإنما كان يُخفي ذلك ما استطاع، بل أن منهم من كان يعتمد عدم تعلم المهارات التكنولوجية الجديدة التي يتطلبها العمل حتى لا يتحمل عبء المزيد من الأعمال كما أظهرت النتائج: يتفاخر الموظف بمهارته التكنولوجية على زملائه بمتوسط ١,٢٠٠ ويليه يتنافس الموظفون على اكتساب المهارات التكنولوجية بمتوسط ٤٣١. لذلك نجد أن منطق التكنولوجي الذي (Manuel Castells) هو السيطرة والهيمنة على الإنسان؛ فالتقنية ليست شيئاً محايداً ليست مجرد تطبيق عملي للمعرفة بل منطق سيطرة، ويرى (Richard Sennett) فالأشكال التقليدية للسيطرة، التدرج الوظيفي والتراتبية الهرمية للسلطة استبدلت في ظل العولمة بهيمنة التكنولوجيا، التي تثير مشاعر التحدي والخوف من عدم القدرة على اكتساب مهارات متباينة ومتعددة (تنوع المهارات skills variety). فالتكنولوجيا كان لها تأثير كبير على علاقات العمل الرسمية حيث الالتزام بالأوامر، والحد من الخلافات بين الموظفين بسبب التباعد فيما بينهم، زيادة الإحساس بالانعزالية، التقييم الأكثر والأدق لسلوك العامل من خلال التسجيل الفوري واللحظي لأدائه في العمل.. وإن كان الكثيرين يتهربون من اكتساب المهارات التكنولوجية حتى لا يتم تكليفهم بمزيد من المهام خاص المثبتين بعقود دائمة.

### ≡ تأثير الخوف من تسريع التحول الرقمي على علاقات العمل غير الرسمية

كان لزيادة الاستعانة بالتكنولوجيا وقت الجائحة تأثير كبير على العلاقات غير الرسمية في العمل حيث قلل استخدام التكنولوجيا في العمل من الخلافات بين الزملاء بمتوسط ١,٧٧٢، وقالت: موظفة (ل.م) من إدارة مجلس الكلية "استخدام التكنولوجيا قلل الكلام والمشاكل بين الموظفين" ويليها: التواصل على مواقع التواصل بين الزملاء أفضل من الواقعي بمتوسط ١,١٣١، قال: موظف (ح.م) من إدارة الشبكات "لما بنشغل اونلاين بنكون محددين في الأمور اللي هنتكلم فيها لكن لو مجتمعين وجها لوجه بنرغي في حاجات خارج الموضوع ويمكن يحصل خناق أو مشاكل فقبل كورونا كانت بتحصل خناقات كثير لكن في الكورونا لا". فاستخدام التكنولوجيا يقلل الاحتكاك بين الزملاء وبالتالي يقلل الخلافات فيما بينهم؛ وهذا يشير إلى أن تباعد بين الزملاء أصبح هو الأفضل لتجنب خلافاتهم في حالة الالتقاء المباشر أثناء العمل؛ حيث أصبح الإقصاء والتباعد جزء من الحداثة السائلة فأصبحت العلاقات غير المباشرة (العمل عن بعد داخل الشبكة بالمجال الافتراضي) يقلل من الخلافات (قالت: موظفة الميزانية "علاقتنا علاقة عمل تنتهي بانتهاء اليوم كده أفضل واستخدام الكمبيوتر خلى كل واحد اقصاد شاشته" قال موظف "IT" أنا بتعامل مع موظفين لا أراهم من خلال شبكة الجامعة فقط ولا عمري شفتهم بينا مراسلات عبر الواتس والإيميل أنا أرسل لهم بيانات وهما يبعثوا قبول لها وهكذا " وقالت: موظفة شئون الوافدين " التعامل عن بعد أحسن كل واحد في حالة أنا بتعامل مع موظفين داخل الشبكة ولا أراهم" وهذا يتفق مع Denial of Proximity إنكار القرب لأن القرب يحرك الدافع الأخلاقي (المسئولية الأخلاقية). وطمس الوجه (Effacement of Face) فالآخر مجهول الهوية (Bauman 1993: 127). واختزال الأشخاص إلى سمات (Reduction to Traits) لا تستحق أي اعتبار أخلاقي. فهم على حد قول فوكو ملحقات للآلات.

≡ العلاقة بين سرعة التحول الرقمي والعمر: تم حساب معامل الارتباط بين سرعة التحول الرقمي والعمر الشكل رقم (٢) يوضح العلاقة بين سرعة التحول الرقمي والعمر:



يتضح من الشكل السابق وجود علاقة عكسية دالة إحصائيًا بين نتائج عينة البحث فيما يتعلق بسرعة التحول الرقمي والعمر عند مستوى ٠.٠١ وذلك يشير الى خوف الموظفين كبار السن من فقدان المكانة الوظيفية بسبب عدم الانسجام مع التحول الرقمي وبالتالي وجود فجوة بين الفئة العمرية (٥١-٦٠) والتي تمثل ٣٦% من مجتمع البحث والفئات من (٢١-٥٠). يتفق ذلك مع دراسة (Ching-chih Wang 2012) حول تصور Zygmunt Bauman للحدث السائلة في فحصها للمخاطر التي تهدد مكانة الفرد في عالم من عدم اليقين نتيجة التسريع التقني.

#### المحور الخامس: تأثير الخوف من العدوى على علاقات العمل داخل المنظمة

عادت الموجة الثانية من الفيروس أشد شراسة، وأكثر تحورًا، منذ نوفمبر ٢٠٢٠م، وصلت معدلات الإصابة بفيروس كورونا إلى ما يقدر بنحو ١٩٩ مليون حالة إصابة، و ٢٤,٤ مليون حالة وفاة على مستوى العالم وفقًا لمنظمة الصحة العالمية. (تقرير منظمة الصحة العالمية، ٢٠٢١) وفي نوفمبر ٢٠٢١ أطلقت منظمة الصحة العالمية على المتحور B.1.1.529 صفة متحور مثير للقلق اسمه أو ميكرون<sup>(٤٩)</sup>، وشددت الإدارة بين الموظفين على التباعد الجسدي عن الآخرين مسافة

متر واحد على الأقل؛ وارتداء كمامة مثبتة بإحكام؛ وفتح النوافذ لتحسين التهوية؛ وتجنب الأماكن المكتظة أو الرديئة التهوية؛ والحرص على نظافة اليدين؛ والسعال أو العطس في ثنية المرفق أو في منديل ورقي؛ وأخذ اللقاح عندما يحين دورهم. فكان للإجراءات الاحترازية تأثير على علاقات العمل كما يلي:

≡ **تأثير الخوف من العدوى على علاقات العمل الرسمية** - استغل الموظفون الظروف التي فرضتها الجائحة - من تقليل أيام الحضور كإجراء احترازي، أو اعطاء اجازة لمن يشتبه في إصابته حتى يتعافى، وغيرها من الإجراءات - لتحقيق مصالح شخصية حيث كان يدعي بعضهم الإصابة للتخلص من أعباء العمل كما أظهرت النتائج: يدعي بعض الزملاء الإصابة بالفيروس للهروب من المسؤولية بمتوسط ١,٦٩٥، قالت: موظفة (ح.ع) من إدارة الوافدين "اللي عايزين يطلعوا مصيف، اللي عايزة تجوز بنتها، أي حد عنده ظروف كان بيضربوا شهادة ان عندهم كورونا". وقل حرص الموظفين على إخفاء الاشتباه أو الإصابة طالما أن الإصابة ستساعده على الحصول على فترة أجازة طويلة حتى لو في حالة اشتباه وليس إصابة كما أظهرت البيانات: يحرص الزملاء على إخفاء الاشتباه أو الإصابة بمرض الكورونا بمتوسط ١,١٣٢، ويليهِ: يدعي البعض المرض لطلب إجازة للعزل المنزلي بمتوسط ١,٠٦٢، حيث قالت موظفة (د.ن) من إدارة الحسابات "الموظفين كانوا بيضربوا شهادات إصابة وشهادات تعافي". وما بين الادعاء بالإصابة أو ادعاء عدم الإصابة وفقاً للمصلحة الشخصية يعاني الموظف من حالة من الشك واللايقين، وأن يستغل تلك الإجراءات من العزل لمن يشتبه بإصابته، أو تقليل أيام الحضور لتقليل فرص العدوى حتى وصل به الأمر إلى ادعاء الإصابة أو ادعاء التعافي بشهادات مزورة. وهو ما يتفق مع ما ذهب إليه باومان من أن الحداثة لا تمنح الأمن ولا تحقق السعادة. تلك الرأسمالية التي خلفت نظاماً للأناثية.

≡ تأثير الخوف من العدوى على علاقات العمل غير الرسمية: أثارت الجائحة لدى العاملين العديد من المخاوف، وكان أعظمها أثرًا الخوف من العدوى لأن الإصابة لا تعني فقط انتقال العدوى إلى الموظف، وإنما تعني أيضًا إمكانية نقلها إلى أسرته فكانت المخاوف عديدة ومتشعبة مما جعلهم يلتزمون بالإجراءات الاحترازية إلى أبعد الحدود. كما أظهرت نتائج البيانات الإحصائية: أصبح لكل موظف أدواته التي لا يسمح لأحد باستخدامها بمتوسط ٢,٠١٢، ليس هذا فحسب وإنما كان الموظفون يتعاونون في شراء مطهرات لتعقيم المكان بمتوسط ١,٩٥١، وتقل حدة الخلافات فيما بينهم على نظافة المكاتب لأن كل منهم حريص على نظافة مكتبه وبالتالي لا مجال للخلاف: يوجد خلافات على نظافة المكاتب والأدوات بمتوسط ١,٢٨٣، قال موظف (ت. م) من إدارة الشبكات "لا كل واحد محافظ على نظافة مكتبه" كل واحد على مكتبه معدناش نقعد مع بعض ولا نفطر مع بعض فالشغل بقى أحسن من الأول رغم أن عدد الموظفين قل لان كل موظف كان بيبجي ٣ أيام بس في الأسبوع". أي أنه في ظل الجائحة أصبح الأمان مسؤولية كل فرد على حده فعلى كل فرد مسؤولية مواجهة المخاوف بنفسه، والحفاظ على صحته وأمانه وحياته. وهذا ما أحدثته الحادثة السائلة والخوف السائل؛ فبعد أن كانت المخاوف صلبة ومحددة ومعلومة المصدر، أصبحت المخاوف سائلة ومتشعبة ومجهولة المصدر فأصبح الخوف من المجهول هو الشائع وما يحدثه هذا الخوف من شعور بالعجز عن مواجهته. وهو ما يتفق مع ما ذهب إليه باومان من أن الشعور بالعجز وهو أعظم تأثير للخوف، لا يكمن في التهديدات المتوقعة في حدها، ولكن في الفضاء الشاسع العقيم الممتد بين التهديدات التي تنبعث منها المخاوف واستجاباتنا الملموسة والواقعية. إن مخاوفنا بمعنى آخر (لا تتراكم في وحدة واحدة) فالمخاوف التي تستحوذ على كثيرين قد تكون متشابهة للغاية في كل حالة تبدو فريدة، ولكن ثمة افتراض بأن كل حالة يجب أن يتصدى لها كل فرد

وحده، كلٌّ على قدر استطاعته، وفي أغلب الأحيان على قدر الموارد الشحيحة للغاية. تعددت التهديدات التي أثارها الجائحة وما ترتب على هذه التهديدات من إثارة العديد من المخاوف. فهناك التهديد المستمر بالعدوى والإصابة، التهديد بنقل العدوى إلى الأسر، التهديد بالتنقل بين الإدارات، التهديد بنشر الشائعات حيث تزداد الشائعات في أوقات الأزمات، التهديد بالفصل من العمل خاصة لغير المثبتين، وغيرها من التهديدات والمخاوف لكن كان أكثرها على الإطلاق التهديد بنشر الشائعات كما أظهرت نتائج البيانات الإحصائية: أدت الجائحة إلى نشر الشائعات بين العاملين بمتوسط ١,٩٦٢، وأكده الموظفون؛ حيث قال: موظف (ج.م) من إدارة مجلس الكلية "نعم زادت الشائعات زي: "دي فلانة من اللي شغالين في الحسابات كانت في الجامعة ورجعت جالها كورونا والعميد أمر بعمل مسحة لكل اللي في الحسابات بدأ بعض الموظفين يشيعوا ان فلانة كانت عند الحسابات أكيد اتعدت، محدش يسلم على فلانه دي كانت عند الحسابات وهكذا".

قالت موظفة: (ش.م) من إدارة الأرشيف "أنا لو عندي مشكلة في البيت حد عيان أو بيكح بخاف أتكلم الخوف من العدوى خلي الناس تشك في بعضها وحصلت خناقات كتير فرصة كل واحد يقول فلان اتحجز فلانه اتحجرت ويطلع مفيش حاجة أصلا ويطلعوا إشاعة ان بكرة أجازة". ومن آثار الخوف من تداعيات الجائحة وتهديداتها فقد توترت العلاقات بين الزملاء كما اتضح من البيانات الإحصائية: أدى الخوف من العدوى إلى توتر العلاقات مع الزملاء بشكل غير مسبوق بمتوسط ١,٨٩٧، قالت: موظفة (ث.خ) من العلاقات الثقافية "نعم توترت العلاقات أنا لو خايفة منك أنك تعديني بتعامل معاكي وأنا متوترة وقلقانة" "الكورونا بوظت العلاقات" "الناس بقت تخاف من بعضها" "معدناش نفطر مع بعض لو حد لمس كوبايتي أو زجاجتي ملمسهاش ثاني أخاف" "بعد ما كان في كولدير معدش حد بيستخدمه". "ولما ندخل المكتب نرشه كله كحول أول ما

ظهرت الكورونا كان في خوف شديد". وكان الخوف من الإصابة ممتدًا حتى بعد التعافي؛ فمن تعافي من الفيروس يصبح مصدر خوف لباقي الزملاء حتى أنهم يخافون من مقابله أو التحدث معه: نبتعد عن المتعافين من الزملاء خوفًا من العدوى بمتوسط ١,٨٢٣. قالت: موظفة (د.١) من شئون هيئة التدريس "نعم اللي جاله كورونا مش بيكلموه لفترة حتى لو تعافى يبيعدوا عنه". "حتى كانوا بيخافوا وبيتخرجوا يقولولهم حمدالله على السلامة". أثرت الإجراءات الاحترازية على علاقات العمل غير الرسمية وهكذا يصبح الإنسان في حالة خوف دائم من كل شيء إلى أن يصبح شغله الشاغل أن ينجو هو حتى ولو هلك الآخرون؛ مما يعكس حالة من الخوف لا تعكس فجوة أخلاقية فحسب، بل تحولات هيكليه أيضا، واتفق ذلك مع دراسة (Andrew Tudor, 2003)، ودراسة (Ching-chih Wang, 2012) تصور Zygmunt Bauman للحدث السائلة في فحصها للمخاطر التي تهدد مكان الفرد في عالم من عدم اليقين حيث تجد العلاقات الإنسانية إشارات إلى الشعور بعدم الأمان الذي تتطوي عليه مخاطر عدم اليقين ودراسة (حجازي أحمد، ٢٠٢١) وانتشار الشائعات حول الجائحة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة ٣٩.٤%. الخوف والتوتر الاجتماعي في المرتبة الثانية بنسبة ٣٠.٥% حيث أصبح هناك خوف لدى البعض من التعامل مع المرضى المتعافين من كورونا بالإضافة إلى التباعد الاجتماعي وهذا ما تم فرضه للوقاية من الفيروس، ودراسة (Nickola C. Overall, Valerie T. 2022 others,& Chang) أن من الآثار الناجمة عن الخوف من جائحة COVID-19 انسحاب المحيطين بالشخص، وعدم دعمهم له بالإضافة إلى تعطيل وظيفة العلاقات الاجتماعية.

## المحور السادس: دور الروابط العاطفية في دعم علاقات العمل غير الرسمية أثناء جائحة كورونا.

تتأثر العلاقات غير الرسمية بالروابط والعلاقات الشخصية التي تنشأ بين الأفراد؛ وكان للروابط العاطفية والشخصية والصداقة دور كبير في دعم العلاقات غير الرسمية للعمل وقت الجائحة حيث تحمل الأصدقاء مسؤوليات زملائهم المصابين، وقدموا لهم المساعدات المادية والمعنوية.

### جدول (رقم ٨) دور الروابط العاطفية في دعم علاقات العمل غير الرسمية أثناء جائحة كورونا

| الترتيب | الانحراف المعياري ع | المتوسط م | العبارات                                                        | رقم العبارة |
|---------|---------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------|-------------|
| 1       | 1,20                | 2,410     | أرحب بتحمل مسؤوليات أصدقائي في حالة غيابهم أو مرضهم             | ١           |
| 9       | 1,374               | 1,121     | قل التعاطف بآلام الزملاء ومعاناتهم في حالة الاشتباه أو المخالطة | ٢           |
| 8       | 1,469               | 1,211     | كثرة الشكاوى والتظلمات للإدارة خلال جائحة كورونا                | ٣           |
| 10      | 1,299               | 0,95      | زادت خلافات العمل خلال جائحة كورونا                             | ٤           |
| 4       | 1,392               | 1,650     | يوجد دعم معنوي من الإدارة للمتعافين من كورونا                   | ٥           |
| 3       | 1,378               | 1,689     | توجد مساعدات تطوعية بين الأصدقاء للمصابين بكورونا               | ٦           |
| 5       | 1,475               | 1,432     | توجد مساعدات من الإدارة للمصابين بكورونا                        | ٧           |
| 11      | 1,343               | 0,831     | زاد التكافل الاجتماعي بين أصدقاء العمل على إثر جائحة كورونا     | ٨           |
| 2       | 1,239               | 2,194     | زملاء العمل منهم أصدقاء في الحياة                               | ٩           |

| الترتيب | الانحراف المعياري ع | المتوسط م | العبارات                                                     | رقم العبارة |
|---------|---------------------|-----------|--------------------------------------------------------------|-------------|
| 13      | 1,071               | 0,450     | اتسم الزملاء في ظل الجائحة بالفردانية – الأنانية في التعامل  | ١٠          |
| 12      | 1,257               | 0,681     | أصبحت الخلافات التافه نزاعات مريرة في ظل الجائحة             | ١١          |
| 6       | 1,393               | 1,351     | اتقي شر من أحسنت إليه هل شعرت بصدق هذه المقولة في ظل الجائحة | ١٢          |
| 7       | 1,382               | 1,281     | يلازمني الخوف من العدوي عند التعامل مع الزملاء               | ١٣          |

يتضح من الجدول السابق أن استجابات مفردات البحث للعبارات حكمها وجود لفظ (أصدقاء العمل – زملاء العمل) كما يلي:

≡ الروابط العاطفية بين أصدقاء العمل في ظل الجائحة: لذلك جاءت عبارة أدت الجائحة وتداعياتها إلى دعم الأصدقاء لبعضهم البعض، ودعم الإدارة لهم. ولكن كان دعم الأصدقاء لبعضهم البعض أقوى من دعم الإدارة نظراً للروابط العاطفية التي كانت تجمع الزملاء من علاقات صداقة أو قرابة. حيث كانوا يتحملون أعباء العمل عن بعضهم البعض في حالة الإصابة، كما كانوا يقدمون المساعدات المعنوية والمادية لزملائهم كما اتضح من البيانات الإحصائية: أرحب بتحمل مسؤوليات أصدقائي في حالة غيابهم أو مرضهم بمتوسط ٢,٤١٠، ذلك أن الزملاء كانت تجمعهم الروابط العاطفية مثل الصداقة إلى جانب زمالة العمل: زملاء العمل منهم أصدقاء في الحياة بمتوسط ٢,١٩٤، ليس هذا فحسب وإنما كانوا يتطوعون ببعض المساعدات المادية الى جانب المعنوية: توجد مساعدات تطوعية بين الأصدقاء للمصابين بكورونا بمتوسط ١,٦٨٩، زاد التكافل الاجتماعي بين زملاء العمل على اثر جائحة كورونا بمتوسط ٠,٨٣١، قالت:

موظفة (م.م) من إدارة التسجيل والقبول "نعم كنا نساعد أصدقائنا في العمل المصابين ممكن فلوس وممكن أنبوبة أكسجين". وكان هناك دعم معنوي من الإدارة ولكن ليس بدرجة دعم الأصدقاء لبعضهم البعض: يوجد دعم معنوي من الإدارة للمتعافين من كورونا بمتوسط ١,٦٥٠، قال: موظف (ي.أ) من إدارة الأمن "نعم لو حد كان تعبان كانوا بيسألوا عليه أو بيتوسطوا ليهم بججز مكان في العناية المركزة". ويليهِ: توجد مساعدات من الإدارة للمصابين بكورونا، بمتوسط ١,٤٣٢، قالت: موظفة (ط.م) من العلاقات العامة: "مساعدات مادية لا"، لكن كان في اضافي لمن يتحمل شغل اكتر". قال: موظف (ع.أ) من إدارة الساعة "مفيش دعم مادي من الإدارة احنا كأصدقاء كنا بنلم لبعض بس كل إدارة مع بعض". ورغم التعاون بين الزملاء في ظل الجائحة إلا أنهم ظلوا يتعاملون بحذر مع بعضهم خوفا من العدوى: يلازمني الخوف من العدوي عند التعامل مع الزملاء بمتوسط ١,٢٨١، ومن مظاهر دعم الزملاء معنوياً لبعضهم البعض في ظل الجائحة أن قل معدل الشكاوى كما بينت نتائج البيانات الإحصائية: كثرة الشكاوى والتظلمات للإدارة خلال جائحة كورونا ١,٢١١، قال: موظف (أ. م) من التصوير "لا مفيش تظلمات ولا شكاوى". عندما تسود روابط عاطفية في مجال العمل فإنها تدعم العلاقات السائدة بين أصدقاء العمل وبعضهم وتخلق جوًا من التعاون خاصة وقت الأزمات. ولكن الوضع يختلف بعض الشيء لدى الإدارة لأن تغليب الروابط والعلاقات غير الرسمية من شأنه أن يعطل سير العمل، ويعطل تطبيق اللوائح والقوانين، لأنه كلما كانت الروابط العاطفية صلبة وقوية فإنها تفرض قدرًا من الالتزامات على الأفراد، ولكن عندما تضعف هذه الروابط وتتحول الى روابط سائلة فإنها تتخلص من الالتزامات التي فرضتها على الأفراد (Bauman, Liquid Modernity, 2). ولذلك تحرص الإدارة على الحفاظ على علاقات عمل رسمية قائمة على لوائح وقوانين أكثر من الارتكاز على العلاقات غير الرسمية لأن نجاح أي مؤسسة مرهون بتحييد الجانب

العاطفي، وتغليب اللوائح والقوانين؛ مما يتفق مع دراسة (Suryadin, S, 2021) أن كل موظف لديه شعور بالحاجة إلى التعاون مع الموظفين الآخرين. والتناغم في العلاقات بين الموظفين يؤدي إلى تحسين معنوياتهم وبالتالي تحسين أخلاق العمل وزيادة دافعيتهم إلى العمل بشكل أفضل.

والجدول رقم (٩) يوضح نتائج اختبار (كا<sup>٢</sup>) تكرارات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بإتباع القيم الأخلاقية والتضامن بين أصدقاء العمل في ظل الجائحة.

| المحور السادس                                   | عدد الاستجابات | درجة الحرية | قيمة (كا <sup>٢</sup> ) المحسوبة | قيمة (كا <sup>٢</sup> ) الجدولية | مستوى الدلالة ٠.٠٥ |
|-------------------------------------------------|----------------|-------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------|
| إتباع القيم الاخلاقية والتضامن بين أصدقاء العمل | ٣              | ٢           | ١١.٥٢                            | ٥.٩                              | دال                |

ويتضح من الجدول السابق ما يلي: يوجد فرق دال إحصائيًا بين تكرارات استجابات مجتمع البحث فيما يتعلق بإتباع القيم الاخلاقية والتضامن بين الزملاء في ظل الجائحة عند مستوى ٠.٠١ حيث بلغت قيمة "كا<sup>٢</sup>" المحسوبة (١١.٥٢) وهي أكبر من قيمة "كا<sup>٢</sup>" الجدولية وهذا يدل على وجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى ٠.٠٥ ولصالح الإجابات الأكثر تكرارًا، ومن ثم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل. فالروابط العاطفية بين أصدقاء العمل تؤسس على الاعتبارات الأخلاقية وتحقق التضامن وقت الأزمات.

≡ الروابط العاطفية بين زملاء العمل في ظل الجائحة: جاءت عبارة اتقي شر من أحسنت إليه هل شعرت بصدق هذه المقولة في ظل الجائحة بمتوسط ١,٣٥١، قال: موظف (ع.م) من الحسابات "نعم جدا كنا بنعمل الخير مع حد يتفهم غلط

ويقولوا أنا بنعمل الخير علشان مصلحة مش لعمل الخير نفسه أو نعمل الخير وميحسوش بيه وينكروه". قالت: موظفة (ه.م) من شؤون الدراسات العليا "حصلنا بلاوي من موظفين كتير نساعدهم وبعدين لما يحصل قلق يجيبوا غلط علينا هو فعلا اتقي شر من أحسنت إليه". ويليهِ: قل التعاطف بآلام الزملاء ومعاناتهم في حالة الاشتباه أو المخالطة بمتوسط ١,١٢١، زادت خلافات العمل خلال جائحة كورونا بمتوسط ٠,٩٥، قالت: موظفة (م.م) من الدراسات العليا "المشكلة في الناس كل واحد ماشي بدماعه محدش بيحب الخير لحد المصالح بتصالح كله بيصارع اللي يلحق"، أصبحت الخلافات التافهة نزاعات مريرة في ظل الجائحة بمتوسط ٠,٦٨١، اتسم الزملاء في ظل الجائحة بالفردانية - الأنانية في التعامل بمتوسط ٠,٤٥٠. فالهشاشة التي أصابت الروابط الإنسانية أثرت بشكل كبير على العلاقات بين الزملاء حتى أن أي مشكلة ولو صغيرة قد تنتهي علاقة مهما كانت قوية؛ أي أن الروابط الإنسانية في ظل الحداثة السائلة والخوف السائل أصبحت تعامل معاملة عناصر الاستهلاك المادي التي ان لم تحقق اشباعا آتيا يتم التنازل عنها دون أي محاولة لبذل الجهد للحفاظ على العلاقات الاجتماعية. وهو ما يتفق مع مقولة باومان عن الجيب العلوي؛ والتي تشير إلى أن الروابط الصلبة والدائمة مثل روابط الألفة والقرابة تفرض التزامات على أصحابها، وإنما سيلان هذه الروابط وذوبانها من شأنه أن يتخلص من هذه الالتزامات فيساعد على استبدال "الهوية المشتركة ب" المصالح المشتركة؛ ذلك أن تثبيت هذه الروابط الإنسانية من شأنه إما أن يهدد حرية الأفراد أو يجلب لهم أعباءً وضغوطاً لا يشعرون بأنهم قادرون ولا مستعدون لتحملها" (Bauman, Zygmunt, p8). فيلجئون إلى ما يسمى "top pocket relationships" علاقات الجيب العلوي؛ حيث تكوين العلاقات عندما يحتاجون إليها، والدفع بعمق في الجيب عندما لا يفعلون ذلك. أي "سياسة الأبواب المفتوحة" فأنت صديق لكل

الناس دون أن يكون أحدهم صديقك. حينما تكون الروابط بين زملاء العمل قوية فإنها تدعم العلاقات الرسمية وغير الرسمية وتلقي على عاتق الفرد التزامات أخلاقية لم تكن لتوجد لو أنه لم تكن هناك روابط قوية بينه وبين غيره من الزملاء. أما حينما تصبح هذه الروابط هشة وضعيفة وسائلة فنجد كل فرد يتجه نحو أداء مهامه وحسب ولا يبالي بالآخرين فيواجه احسانهم بالإساءة. وقد يكون هذا في مصلحة العمل حيث يؤدي كل فرد مهامه ويحرص على تحسين صورته أمام الإدارة حتى على حساب زملائه.

#### المحور السابع: مقترحات الارتقاء بمستوى اليقين والأمن في علاقات العمل (الرسمية وغير رسمية):

إن الإحساس بالأمن واليقين في أماكن العمل هو الهدف الأول الذي ينشده العاملون؛ حيث يطمئن العامل لمستقبله الوظيفي الذي يضمن له حياة كريمة. وإن كان أساس تحقيق الأمن واليقين قانونيًا تفرضه اللوائح والقوانين، إلا أن كفالة تحقيقه يجب أن تكون بشكل متزايد نشاطًا تنفيذيًا وعمليًا مباشرًا. خاصة وأن انعدام الأمن من ناحية وشيوع اللاتيقين من ناحية أخرى من شأنه أن يخلق حالة من الخوف والتهديد المستمر تؤثر على الأداء المهني للعاملين. وبالتالي لابد من اتخاذ التدابير اللازمة، وسن اللوائح والقوانين التي من شأنها أن تضمن درجة عالية من الأمن واليقين وخاصة في أوقات الأزمات التي يتزايد فيها المخاوف والتهديدات، ولعل من أهم أسباب أمان العامل هو أن يتم دعم الثقة بين الموظفين والإدارة وأن يجد العامل من يقف بجانبه وقت الأزمات في نظام متكافئ للتكافل الاجتماعي، ووضع نظم عادلة لمكافئة الموظفين، فضلًا عن دور صندوق التكافل الاجتماعي خاصة وقت الكوارث والأزمات وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (١٠) مقترحات الارتقاء بمستوى اليقين والأمن في علاقات العمل

| الترتيب | الانحراف المعياري ع | المتوسط م | العبارات                                                       | رقم العبارة |
|---------|---------------------|-----------|----------------------------------------------------------------|-------------|
| ٨       | ١,٣٧١               | ١.٥٦٢     | سن قانون لتقييم الموظف على أساس الأداء والسلوك مناصفة          | ١           |
| ٤       | ١,٧٩                | ٢.٠١١     | تطبيق نظام العمل المرن لمواجهة الكوارث والازمات                | ٢           |
| ١       | ١,٢٤٨               | ٢,٣٣١     | تصميم موقع إلكتروني للمعلومات ودعم الثقة بين الموظفين والإدارة | ٣           |
| ٢       | ١,٢٢١               | ٢,٢١٩     | وضع نظام عادل لمكافأة الموظفين                                 | ٤           |
| ٣       | ١,٣١٩               | ٢,٠٩٥     | وجود صندوق للتكافل الاجتماعي داخل مكان العمل لمواجهة الأزمات   | ٥           |
| ٦       | ١,٣٥٧               | ١,٨٣٣     | وجود كاميرات مراقبة في مكان العمل                              | ٦           |
| ٥       | ١,٤٣٨               | ١,٩٦١     | إنشاء وحدة للنشاط الاجتماعي داخل المنظمة                       | ٧           |
| ٧       | ١,٣٩٨               | ١,٥٨٢     | تعيين رؤساء الإدارات وفقاً لتصويت المرؤوسين وليس بالأقدمية     | ٨           |

≡ مقترحات الارتقاء بمستوى اليقين في علاقات العمل أكد بومان أن الحياة الحديثة السائلة صراع ضد المخاوف هو مهمه مدى الحياة، والآن يسود الاعتقاد بأن الأخطار الباعثة على الخوف، حتى وإن كانت تحت السيطرة، هي إخطار دائمة، وأحوال ملازمة يتعذر فصلها عن الحياه البشرية وتزداد فظاعة هذه المخاوف لاستعصائها على الفهم، بل تبلغ مداها لما ثيره من شعور بالعجز، فإذا عجزنا عن فهم أصولها ومنطقها فإننا نعاني من اللايقين وجاءت عبارة تصميم موقع إلكتروني للمعلومات ودعم الثقة بين الموظفين والإدارة ٢,٣٣١، وهو ما يتناسب مع طبيعة التحول الرقمي واللجوء لمواقع التواصل الاجتماعي للحصول على

معلومات وخاصة وقت الأزمات والكوارث حيث يتم استخدام التكنولوجيا على نحو واسع في تسيير العمل. ويليه وضع نظام عادل لمكافأة الموظفين بمتوسط ٢,٢١٩، فيتم مكافأة الموظفين طبقاً لكفاءة الأداء والالتزام المهني والوظيفي، وليس الواسطة والمحسوبية.

≡ مقترحات الارتقاء بمستوى الأمن في علاقات العمل: جاءت عبارة وجود صندوق للتكافل الاجتماعي داخل مكان العمل لمواجهة الأزمات بمتوسط ٢,٠٩٥، إن أكثر ما يزيد انتماء المرؤوس لمكان العمل هو أن يشعر بالأمان في مكان العمل؛ وأبسط سبل الشعور بالأمان هو أن يجد وقت الأزمات من يقف بجانبه حتى عبور الأزمة بسلام وهذا ما يحققه صندوق التكافل الاجتماعي. ويليه: تطبيق نظام العمل المرن لمواجهة الكوارث والأزمات بمتوسط ٢,٠١١، العمل المرن من أفضل السبل التي ساعدت وقت الجائحة في إدارة الأزمة، وأداء مهام العمل؛ حيث عدم التقيد بمواعيد، وعدم الحضور جميع الأيام، وأداء العمل عن بُعد من المنزل، وإعادة تقسيم المهام في ضوء متطلبات العمل الجديدة في ظل الجائحة كلها أمور ساعدت على الاستمرار في العمل بشكل جيد رغم تداعيات الجائحة. ويليه انشاء وحدة للنشاط الاجتماعي داخل المنظمة بمتوسط ١,٩٦١، النشاط الاجتماعي يقوي العلاقات بين الزملاء، ويحسن أجواء العمل في المؤسسة، ويؤثر إيجاباً على علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية، المهم أن يُدار بشكل جيد ولا يؤثر على الأوقات المخصصة للعمل. لأن إدارته بشكل غير جيد سوف يضر العمل بدلاً من أن ينفعه: كما قالت موظفة (م.م) من إدارة الحسابات "لا هتزيد المشاكل وهيسيبوا الشغل علشان النشاط الاجتماعي" "هيقابلوا بعض زيادة ويقعدوا مع بعض ويهملوا الشغل" "هيحصل قلق ولو حد اختلف مع حد في النشاط هياثر على الشغل" "ولو عاملين غدا جماعي والغدا المفروض بيقترب الناس من بعضها

لو قولنا الغدا من الساعة ٤-٥ بعد مواعيد العمل هيعترضوا ويقولوا كده هنروح متأخر لو وقت الشغل ماشي برا وقت الشغل لأ خليه من ١٢ - ١ وقت الشغل ويأثر على الشغل". ويلييه وجود كاميرات مراقبة في مكان العمل بمتوسط ١,٨٣٣، قال: موظف (أ.م) من إدارة الدراسات العليا: "ياريت وجود كاميرات لأن وقت الشغل بيروح الحلو مع الوحش". ويلييه: تعين رؤساء الإدارات وفقًا لتصويت المرؤوسين وليس بالأقدمية بمتوسط ١,٥٨٢، الأقدمية في مجال العمل تعني الخبرة والكفاءة في إدارة الأزمات، والخبرة كذلك في التعامل مع المرؤوسين، وإدارة العمل على أفضل وجه. فالموظف الأقدم هو الأكثر خبرة بشرط أن يكون ملما بكل المستجدات؛ حتى يجمع بين الخبرة والكفاءة في التعامل مع المستجدات قال: موظف (م.م) من إدارة رعاية الشباب "مينفعش اختيار الرئيس وفقا للانتخاب لكن لازم يكون اختياره وفقا للكفاءة والتدرج الوظيفي، والأفضل ان كل رئيس يرشح نفسه ويخطط عمله ويتم الاختيار في ضوءه يعني لازم يكون فقا للأقدمية لأن لو اختارنا الرئيس علشان سهل التعامل معاه لكن غير كفؤ ومغندوش خبرة ومغندوش رؤية ومش ملم بالتكنولوجية هيقع المكان". والحالة (ر.م) من إدارة الأمن "لو الرئيس مش محبوب وكفاءة المكان هينجح والأفضل يكون محبوب وكفاءة يعني لو حطينا ميزان للحب والكفاءة كفة الكفاءة هي اللي هترجح على مستوى العمل إنما على مستوى العلاقات الشخصية الحب طبعاً اللي هيرجح، اللي ينجح الشغل الكفاءة لكن لو محبوب بس مش هينجح". ويلييه: سن قانون لتقييم الموظف على أساس الأداء والسلوك مناصفة بمتوسط ١,٥٦٢، كثيرًا ما تتحكم الأهواء الشخصية للموظفين المسؤولين عن مهمة إعداد تقارير تقييم الزملاء بحيث لا يتم تقييمهم وفقًا للكفاءة وإنما وفقًا لعلاقاتهم الشخصية بالمسؤول عن إعداد التقييم. ومن هنا لا تُعد التقييمات من الأدوات الرئيسة لتحقيق أمن المرؤوس في مكان العمل قال: موظف (ط.م) من إدارة الأمن "يوجد تقرير سنوي لتقييم

الموظف فيه تقييم عن السلوك بالفعل ولكنها ليست مفعلة وترجع للأهواء الشخصية بمعنى لو الموظف حبيبي عمله تقرير زي الفل ولو مش حبيبي عمله تقرير زي الزفت والموظف لا يري تقريره بيروح شؤون العاملين متبرشم".  
"لكن لو التقرير مر على كذا مرحلة ممكن يجيب نتيجة" تأسيسًا على ما سبق نجد أن وقد ازداد الشعور بعدم الأمن بعد الجائحة التي ضاعفت معدل الخوف والتهديد. وأصبح كل فرد مسؤول عن تحقيق أمانه بنفسه، وذلك بزيادة معدل كفاءته حتى يتمكن من التصدي لكل ما يواجهه من مخاوف. تلك المخاوف التي تثير ازائها الشعور بالعجز؛ وهذا الشعور بالعجز هو الذي يدفع الموظفين إلى ابتكار أدوات وتعلم مهارات واتخاذ تدابير تزيد لديهم الشعور بالأمن واليقين.

يوضح جدول (١١) نتائج اختبار (كا٢) تكرارات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بمقترحات تحقيق الأمن واليقين في بيئة العمل وفقًا للنوع

| تحقيق الأمن واليقين في بيئة العمل | عدد الاستجابات | درجة الحرية | قيمة (كا٢) المحسوبة | قيمة (كا٢) الجدولية | مستوى الدلالة ٠.٠٠٠ |
|-----------------------------------|----------------|-------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| المحور السادس                     | ٣              | ٢           | ٠.٨٩٧               | ...                 | غير دال             |

≡ ويتضح من الجدول السابق ما يلي: لا يوجد فرق دال إحصائيًا بين تكرارات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بمقترحات تحقيق الأمن واليقين في بيئة العمل وفقًا للتعليم، حيث بلغت قيمة (كا٢) ٠.٨٩٧ وهي أقل من القيمة الجدولية المعيارية، وذلك يشير إلى أن جميع أفراد عينة البحث (ذكور وإناث) تتفق على مقترحات تحقيق الأمن واليقين في بيئة العمل الواردة في الاستبيان، ومن ثم قبول الفرض الصفري.

≡ يوضح جدول (١٢) نتائج اختبار (كا<sup>٢</sup>) تكرارات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بمقترحات تحقيق الأمن واليقين في بيئة العمل وفقاً للتعليم.

| تحقيق الأمن واليقين<br>في بيئة العمل | عدد<br>الاستجابات | درجة<br>الحرية | قيمة (كا <sup>٢</sup> )<br>المحسوبة | قيمة (كا <sup>٢</sup> )<br>الجدولية | مستوى<br>الدلالة ٠.٠٠٠ |
|--------------------------------------|-------------------|----------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| المحور السادس                        | ٣                 | ٢              | ١.٩٤                                | ...                                 | غير دال                |

ويتضح من الجدول السابق ما يلي: لا يوجد فرق دال إحصائياً بين تكرارات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بمقترحات تحقيق الأمن واليقين في بيئة العمل وفقاً للتعليم، حيث بلغت قيمة (كا<sup>٢</sup>) ١.٩٤ وهي أقل من القيمة الجدولية المعيارية، وذلك يشير إلى أن جميع الفئات التعليمية تتفق على مقترحات تحقيق الأمن واليقين في بيئة العمل الواردة في الاستبيان، ومن ثم قبول الفرض الصفري. وهوما يتفق مع نتائج دراسة (الحسيني رباب، ٢٠٢٢) أن فيروس كورونا يمثل تهديداً مباشراً لرأس المال البشري ومن هنا تظل القضية الأساسية هي الحفاظ على أرواح البشر وحمايتهم، خاصة أن كثير من الشرائح والفئات في المجتمع المصري تعاني من الفقر والتهميش وما يرتبط بذلك من عدم اشباع احتياجاتهم الأساسية، وهو ما يعني توافر الكثير من عناصر وخصائص مجتمع المخاطر وما يرتبط به من خوف وقلق وعدم اليقين في إمكانية توافر عوامل الاستقرار والأمل في مستقبل واضح المعالم.

## النتائج العامة للبحث:

**أولاً: أثر الخوف من العدوى في ظل الجائحة على الثقة في تعليمات الإدارة وفي الزملاء:**

اتضح وجود فرق دال إحصائياً بين تكرارات استجابات مجتمع البحث فيما يتعلق باستجابات الذكور والإناث فيما يتعلق بالثقة في الإدارة عند مستوى ٠.٠١ حيث بلغت قيمة "كا<sup>٢</sup>" المحسوبة (٢١.٥٤) للذكور، و(١٧.٨٧) للإناث وكلاهما أكبر من قيمة "كا<sup>٢</sup>" الجدولية وهذا يدل على وجود فرق دال إحصائياً ولصالح الإجابات الأكثر تكراراً (٦٩% إناث)، بينما الثقة في زملاء العمل اتضح وجود فرق دال إحصائياً بين تكرارات استجابات مجتمع البحث فيما يتعلق باستجابات الذكور والإناث عند مستوى ٠.٠١ حيث بلغت قيمة "كا<sup>٢</sup>" المحسوبة (٦.٣٤) للذكور، و(٧.٨٩) للإناث وكلاهما أكبر من قيمة "كا<sup>٢</sup>" الجدولية وهذا يدل على وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ ولصالح الإجابات الأكثر تكراراً (الإناث ٢٢%) مقابل الذكور (١٠%). فقد أصبحت الثقة هشة واستبعدت الجوانب الإنسانية وركزت فقط على العلاقات الرسمية ويتفق هذا مع دراسة (Philipp Bachmann 2019) وتعبيرات باومان إنها الرأسمالية في ثوبها الجديد حيث يسكن الخوف النفوس وتدار الحياة بشكل لا يمنح الأمن أو الثقة.

**ثانياً: تأثير الخوف من العدوى على التعليمات الإدارية في ظل الجائحة:**

أسفرت نتائج البحث عن النسب التالية تلزم المؤسسة العاملين بمهام إضافية بسبب الجائحة بمتوسط ٢.٩٣١. تلزم المنظمة العاملين بطرق تنفيذ مهام العمل بمتوسط ٢.٢٦٣. وتلزمهم كذلك بتدريبات مستمرة لمواكبة المستجدات بمتوسط ٢.١٩٥ ويُفضل المرؤوسين الطاعة التامة للأوامر والتعليمات الإدارية حفاظاً على وظائفهم، وخوفاً من التهديد بالنقل في حالة الاعتراض عليها. أي أن فرض التعليمات والأوامر هي أفضل الوسائل لإدارة الأزمات، والطاعة التامة للأوامر هي أفضل وسائل الحفاظ

على الوظيفة. وهو ما يتفق مع دراسة (C. Fred Alford, 2013) أن العقل غير الشخصي يجب أن يلغي الطابع الشخصي للدفاع الأخلاقي، ومع مقولة باومان عن العقلانية الأدواتية instrumental rationalization ودورها كأداة من أدوات البيروقراطية الحديثة تستخدم لفرض الطاعة العمياء للأوامر في أوقات الكوارث والأزمات.

### ثالثاً: تأثير الخوف من الجزاءات على علاقات العمل:

جاءت عبارة " تعودنا منذ صغرنا على الخوف من الرؤساء " بمتوسط ٢.١١٣، ويليهما " أنا عبد الأمور " بمتوسط ١.٧٣١. فمقياس الحكم هو الالتزام بالتعليمات مهما كانت تبعات هذا الالتزام. وهو ما ترتب عليه إعفاء الرؤوس من المسؤولية الأخلاقية عن تبعات العمل، وهو ما ساعدت على تحقيقه البيروقراطية العقلانية كأداة استعانت بها الدولة الحديثة في أن تحل المسؤولية الفنية محل المسؤولية الأخلاقية. واتفق ذلك مع دراسة (R, Ten Bos, 1997) ودراسة (Faut, M, 2018) أن الدافع الأخلاقي هو "مصدر السلوك الأكثر استقلالية بشكل واضح، وبالتالي لا يمكن أن يكون ضيقاً مرحباً به في المؤسسات. كونه مستقلاً بشكل أساسي، فإنه يناقض "العقلانية الأدواتية والإجرائية" التي تهيمن على التنظيم والإدارة. وهو ما يتفق مع مقولة باومان عن البيروقراطية العقلانية ودورها في تحييد الفعل الاجتماعي وإخراجه من الحيز الأخلاقي.

### رابعاً: العلاقة بين تنفيذ التعليمات الإدارية ومستوى قوة الروابط العاطفية بين زملاء العمل

توصل البحث إلى وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين نتائج مجتمع البحث فيما يتعلق بالتعليمات الإدارية والروابط العاطفية في دعم علاقات العمل عند مستوى ٠.٠١ وهذا يدل على وجود علاقة دالة إحصائية، ومن ثم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل. مما يتفق مع دراسة (Steven H. Appelbaum 1998، Andrew Tudor 2003) أن هيكلية الخوف داخل المنظمات يؤثر على تفاعلاتنا وعلاقتنا

الاجتماعية، وهكذا أدى انتشار المخاطر والتهديدات وخاصة المصاحبة للجائحة. وهو ما يتفق مع مقولة باومان من أن المجتمع المعاصر في ظل الحداثة السائلة والخوف السائل يقوم على التطور المصطنع ونزع الاخلاق عن المجتمع من خلال خصخصة المنافع الاجتماعية فتحول الاهتمام من المنافع العامة إلى المنفعة الخاصة وهشاشة الروابط العاطفية نتيجة غلبة تحكم التعليمات الإدارية.

#### خامساً: تأثير الخوف من تسريع التحول الرقمي على علاقات العمل.

كان للتكنولوجيا تأثير كبير على علاقات العمل الرسمية حيث الالتزام بالأوامر، والحد من الخلافات بين الموظفين بسبب التباعد فيما بينهم، زيادة الإحساس بالانعزالية، التقييم الأكثر والأدق لسلوك العامل من خلال التسجيل الفوري واللحظي لأدائه في العمل. وإن كان الكثيرين يتهربون من اكتساب المهارات التكنولوجية حتى لا يتم تكليفهم بمزيد من المهام خاص المثبتين بعقود دائمة. وهذا يتفق مع Denial of Proximity إنكار القرب لأن القرب يحرك الدافع الأخلاقي (المسؤولية الأخلاقية). وطمس الوجه (Effacement of Face) فالآخر مجهول الهوية (Bauman 1993: 127). واختزال الأشخاص إلى سمات (Reduction to Traits) لا تستحق أي اعتبار أخلاقي. فهم على حد قول فوكو ملحقات للآلات.

#### سادساً: تأثير الخوف من العدوى على علاقات العمل.

جاءت عبارة "يدعي بعض الزملاء الإصابة بالفيروس للهروب من المسؤولية" في المرتبة الأولى بمتوسط ١,٦٩٥، وجاءت عبارة "يدعي البعض المرض لطلب اجازة للعزل المنزلي" في المرتبة الثانية بمتوسط ١,٠٦٢ وما بين الادعاء بالإصابة أو ادعاء عدم الإصابة وفقاً للمصلحة الشخصية يعاني الموظفون من حالة من الشك واللايقين وهو ما يتفق مع ما ذهب إليه باومان من أن الحداثة لا تمنح الأمن ولا تحقق السعادة. تلك الرأسمالية التي خلفت نظاماً للأنانية.

### سابعاً: دور الروابط العاطفية بين أصدقاء العمل في دعم علاقات العمل غير الرسمية أثناء الجائحة.

يوجد فرق دال إحصائيًا بين تكرارات استجابات مجتمع البحث فيما يتعلق بإتباع القيم الأخلاقية والتضامن بين الزملاء في ظل الجائحة عند مستوى ٠.٠١ حيث بلغت قيمة "كا ٢" المحسوبة (١١.٥٢) وهي أكبر من قيمة "كا ٢" الجدولية وهذا يدل على وجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى ٠.٠٥ ولصالح الإجابات الأكثر تكرارًا، ومن ثم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل. فالروابط العاطفية بين أصدقاء العمل تؤسس على الاعتبارات الأخلاقية وتحقق التضامن وقت الأزمات.

### ثامناً: دور الروابط العاطفية بين زملاء العمل في دعم علاقات العمل غير الرسمية أثناء الجائحة

جاءت عبارة "انقي شر من أحسنت إليه هل شعرت بصدق هذه المقولة في ظل الجائحة" في المرتبة الأولى بمتوسط ١,٣٥١، فالهشاشة التي أصابت الروابط الإنسانية أثرت بشكل كبير على العلاقات بين الزملاء حتى أن أي مشكلة ولو صغيرة قد تنتهي علاقة مهما كانت قوية؛ أي أن الروابط الإنسانية في ظل الحادثة السائلة والخوف السائل أصبحت تعامل معاملة عناصر الاستهلاك المادي التي ان لم تحقق اشباعاً آنياً يتم التنازل عنها دون أي محاولة لبذل الجهد للحفاظ على العلاقات الاجتماعية. وهو ما يتفق مع مقولة باومان عن الجيب العلوي.

### تاسعاً: مقترحات الارتقاء بمستوى اليقين والأمن في علاقات العمل

جاءت عبارة "تصميم موقع إلكتروني للمعلومات ودعم الثقة بين الموظفين والإدارة" في المرتبة الأولى بمتوسط ٢,٣٣١، وجاءت عبارة وجود صندوق للتكافل الاجتماعي داخل مكان العمل لمواجهه الازمات في المرتبة الثانية بمتوسط ٢.٠٩٥، وفي المرتبة الثالثة جاء مقترح تطبيق نظام العمل المرن لمواجهه الكوارث والأزمات بمتوسط ٢.٠١١.

## توصيات

عندما تكون علاقات العمل تمارس في ظل ثقافة تنظيمية تدعم الأمان المستدام، فإنها تحول الأمن من حدث لمرة واحدة إلى دورة حياة تولد عوائد أمنية، واجتماعية، واقتصادية من خلال:

- ١- إضافة تحقيق الأمن، وصناعة الثقة في رؤية المنظمة ورسالتها.
- ٢- إتاحة منصة للموظفين من خلال تصميم برنامج AppSec بتعليم الدروس الأكثر تقدماً التي يحتاج الموظفون إلى معرفتها لبناء الثقة وتقديم خدمات آمنة لتحملهم المسؤولية عن القرارات التي يتخذونها بعد اكتساب المعرفة.

### Secure development lifecycle (SDL)

- ٣- انعقاد اجتماعات أسبوعية أو شهرية لمناقشة أحدث المشكلات التي تعوق الأمن وصناعة الثقة داخل المنظمة يمكن أن يصبح حتى مؤتمراً سنوياً، حيث تتاح الفرصة لأكثر من منظمة لمشاركة معارفهم ومهاراتهم في هذه القضية.
- ٤- تصميم دليل عمل مُنظم لمنح العاملين حرية التحكم بوقتهم من حيث عدد ساعات العمل المرنة وكيفية أدائهم للعمل، في إطار رقابة رشيدة، مما يؤدي إلى تنمية قدرتهم على الابتكار، وتحسين الإنتاجية في ضوء لوائح تنظيمية على مستوى المؤسسة.
- ٥- إنشاء إدارة المعلومات ودعم الثقة لمواجهة المشكلات التي تواجه العاملين من خلال (جلسات مساومة جماعية) بما يحقق الرضا الوظيفي، ويؤثر على ارتفاع مستويات الإنتاج، وتطوير أداء المؤسسة.

### الهوامش

(<sup>١</sup>) علي أحمد علي وآخرون، (٢٠٠٢)، الأسس العامة للسلوك وتطبيقات العمل، (القاهرة)، مكتبة عين شمس، ص ٣٣٧.

(<sup>2</sup>) Holton, E., Bates, R., Seyler, D. & Carvalho, M. (1997). Toward construct validation of a transfer climate instrument. Human Resource Development Quarterly, 8, 95-113

Nijman, D., Nijhof, W., Wonga, A. & Veldkamp, B. (2006). Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training. Journal of European Industrial Training, 30 (7), 529-549

(<sup>3</sup>) Morrison, R. (2004). Informal relationships in the workplace: Associations with job satisfaction, organizational commitment & turnover intentions. New Zealand Journal of Psychology, 33, 114-128.

(<sup>4</sup>) <https://covid19.who.int/3/31/> 2022 at 6:25pm

(<sup>5</sup>) <https://psm.gov.eg/providers/3/31/2021at> 7:18pm

(<sup>6</sup>) [https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS\\_740877/lang--ar/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_740877/lang--ar/index.htm) ILO Monitor: COVID-19 and the world of work.

(<sup>7</sup>) <https://news.un.org/ar/tags/mnzm-lml-ldwly> 7:02pm

(<sup>8</sup>) Nickola C. Overall, Valerie T. Chang & others, 2021, Partners' Attachment Insecurity and Stress Predict Poorer Relationship Functioning During COVID-19 Quarantines, Social Psychological and Personality Science 2022, Vol. 13(1) 285–298.

(<sup>9</sup>) Definition of 'labor relations' <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/labour-relations>

(<sup>10</sup>) [https://www.lexico.com/definition/labour\\_relations](https://www.lexico.com/definition/labour_relations) 27-2-2022 at 10 p.m

(<sup>11</sup>) Susanti, E, Cahyani Putri. 2014. Pengaruh Human Relation (Hubungan Antar Manusia dan Kondisi Lingkungan, Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Dinas Pekerjaan Umum Cipta Karya Kabupaten Lamongan). Journal Administration Business Vol. 17 No. 2.

(١٢) بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية - إنجليزي - فرنسي - عربي، مكتبة لبنان، بيروت، ١٩٧٨، ص ٢٠٢.

(13) Abbott, Andrew. 1993. The Sociology of Work and Occupations. Annual Review of Sociology, 19:187-209.

(14) Hodson, Randy and Roscigno, Vincent. 2004. Organizational Success and Worker Dignity: Complementary or Contradictory? American Journal of Sociology, 110: 672-708

(15) Andrew Tarvin: types of work relations,2020<https://www.humorthatworks.com/learning/7-types-of-work-relationships/12\5\2020at6:12pm>

(16) **Appraisal Theories of Emotion: State of the Art and Future Development** March 2013 Emotion Review 5(2):119-124 DOI:10.1177/1754073912468165 Project: appraisal theory Agnes Moors KU Leuven

(17) **Late Miocene chondrichthyans from Lago Bayano, Panama: Functional diversity, environment and biogeography** April 2017 Journal of Paleontology 91(3):1-36 DOI:10.1017/jpa.2017.5 Victor Perez

(18) Bauman, Zygmunt, Wasted Lives: Modernity and its Outcasts. Cambridge: Polity, 2004.p.85.

(١٩) باومان (زيجمونت)، الخوف السائل، ترجمة حجاج أبو جبر، مكتبة الفكر الجديد، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، ٢٠١٧، ص ٢٤.

(٢٠) باومان (زيجمونت)، الحداثة السائلة، ترجمة حجاج أبو جبر، دار النشر العربية، بيروت، الطبعة الأولى، ٢٠١٧، ص ٤٢.

(٢١) باومان (زيجمونت)، الخوف السائل، ترجمة حجاج أبو جبر، مكتبة الفكر الجديد، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، ٢٠١٧، ص ٢٥ - ٢٦.

(٢٢) باومان (زيجمونت)، الخوف السائل، ترجمة حجاج أبو جبر، مكتبة الفكر الجديد، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، ٢٠١٧، ص ٢٨.

(٢٣) محمد ماجد خشبة: مفاهيم سياقات في أزمة فيروس كورونا المستجد "19-covid"، سلسلة أوراق حول مصر وعالم كورونا وما بعد كورونا، معهد التخطيط القومي، القاهرة، ٢٠٢٠، ص.٩.

(٢٤) منظمة الصحة العالمية <https://www.who.int/ar>

(25) Joel, S., Eastwick, P. W., Allison, & others, (2020). Machine learning uncovers the most robust self-report predictors of relationship quality across 43 longitudinal couples' studies. Proceedings of the National Academy of Sciences, 117(32), 19061–19071

(26) Fear as a strategy: effects and impact within the Organization Steven H. Appelbaum

Professor of Management, Concordia University, Montreal, Quebec, Canada Michael Bregman [https://www.researchgate.net/publication/243462577\\_Fear\\_as\\_a\\_strategy\\_Effects\\_and\\_impact\\_within\\_the\\_organization](https://www.researchgate.net/publication/243462577_Fear_as_a_strategy_Effects_and_impact_within_the_organization)

(٢٧) الحسيني (رباب)، مجتمع المخاطر: التداعيات الاجتماعية لأزمة كورونا، المؤتمر السنوي الحادي والعشرون، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، ٢٧-٢٩ سبتمبر ٢٠٢١.

(٢٨) حجازي أحمد، الشيخ (جيهان)، جائحة كورونا وتداعياتها الاجتماعية، المؤتمر السنوي الحادي والعشرون، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، ٢٧-٢٩ سبتمبر ٢٠٢١.

(29) Nickola C. Overall, Valerie T. Chang & others, 2021, Partners' Attachment Insecurity and Stress Predict Poorer Relationship Functioning During COVID-19 Quarantines, Social Psychological and Personality Science 2022, Vol. 13 (1) 285–298, <https://journals.sagepub.com/home/jbx>, 28/2/2022 at 4 P.m.

(٣٠) بقعة عبد الحفيظ، إشكالية الحفاظ على استقرار علاقات العمل في مواجهة جائحة كوفيد ١٩، بين التزامات صاحب العمل ومسؤولية الدولة، حوليات جامعة الجزائر ١، مجلد ٣٤ ص ٥٤٩-٥٧٠.

(31) R, Ten Bos, 1997, Business Ethics and Bauman Ethics, The bureaucratic mentality is the only constant in the universe' (Doctor McCoy, in: Star trek IV: The Journey Home), p 124.

- (32) Ethics, morality and the subject: the -\` contribution of Zygmunt Bauman and Michel Foucault to `postmodern' business ethics <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S095652219900038X> Author links open overlay panel Mihaela Kelemen<sup>a</sup> Tuomo Peltonen<sup>b</sup>
- (33) **After Retrocopies? The future of organizing and the thought of Zygmunt Bauman** Jerzy Kociatkiewicz, The University of Sheffield, [kociak@kociak.org](mailto:kociak@kociak.org), Monika Kos tera, Jagiellonian University. [monika@kostera.pl](mailto:monika@kostera.pl), <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02400973/document>.
- (34) C. Fred Alford, 2014, Bauman and Levinas, Levinas will not be used, Journal of cultural values, Vol, 18, NO.3
- (35) عصمان بوبكر، (٢٠١٥) تنظيم وتسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية دراسة ميدانية بمركب صناعة الكوابل الكهربائية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة باتنة ١، حاج اخضر، الجزائر.
- (36) (Mark, H, 2018, Liquid modernity and power: A dialogue with Zygmunt Bauman, journal of Power Vol. 1, No. 2, August 2008, 111–130
- (37) Philipp Bachmann 2019, **Public relations in liquid modernity: How big data and automation cause moral blindness**, Vol. 8 (3) 319–33, <https://journals.sagepub.com/home/pri>
- (38) Surya din, S, Mister, M, 2021(2021), The Effect Of Human Relation And Environmental Conditions On Employees Work Ethic, JAMBURA SCIENCE OF MANAGEMENT, JSM, Volume 3, Number 1.
- (39) Bauman, Z. (2000) Liquid Modernity. Cambridge: Polity Press p88.
- (40) باومان (زيجمونت)، الخوف السائل، ترجمة حجاج أبو جبر، مكتبة الفكر الجديد، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، ٢٠١٧، ص ١٢٢.
- (41) 'the substitution of technical for moral responsibility' Bauman 1989: 98

(٤٢) باومان (زيجمونت)، الخوف السائل، ترجمة حجاج أبو جبر، مكتبة الفكر الجديد، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، ٢٠١٧ ص ١٢٥، ١٢٤.

(٤٣) باومان (زيجمونت)، الخوف السائل، ترجمة حجاج أبو جبر، مكتبة الفكر الجديد، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، ٢٠١٧ ص ١٢٧.

(44) Bauman, Zygmunt, Liquid Modernity, Cambridge: Polity, 2000.p.21.

(45) Bauman, Zygmunt, Modernity and Ambivalence. Cambridge: Polity, 1991, p.8.

(46) Bauman, Zygmunt, Liquid Love: On the Frailty of Human Bonds. Cambridge: Polity, 2003. p.174.

(٤٧) سكوت (جون)، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، ترجمة: محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، ٢٠٠٩، ص ص: ٢٢١ - ٢٢٢.

(48) Confidence and gender: Few differences, but gender stereotypes impact perceptions of confidence. The Psychologist-Manager Journal, 23(3-4), 194-205. <https://doi.org/4-1-2022at12:19AM>.

(49) <https://www.who.int/groups/technical-advisory-group-on-sars-cov-2-virus-evolution>

## المراجع:

### أولاً:- المراجع العربية:

- ١- الجوهري (محمد محمود)، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط ١، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.
- ٢- الحسيني (رباب)، مجتمع المخاطر: التداعيات الاجتماعية لأزمة كورونا، المؤتمر السنوي الحادي والعشرون، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، ٢٧-٢٩ سبتمبر ٢٠٢١.
- ٣- الزيات (كمال عبد الحميد): العمل وعلم الاجتماع المهني الأسس النظرية والمنهجية (دار غريب، القاهرة، ٢٠٠١).
- ٤- باومان (زيجمونت): الأزمنة السائلة (العيش في زمن اللايقين)، ترجمة حجاج أبو جبر، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، مكتبة وسط البلد، القاهرة الطبعة الأولى، ٢٠١٧.
- ٥- باومان (زيجمونت)، الخوف السائل، ترجمة حجاج أبو جبر، مكتبة الفكر الجديد، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، مكتبة وسط البلد، القاهرة الطبعة الأولى، ٢٠١٧.
- ٦- باومان (زيجمونت)، الحب السائل، ترجمة حجاج أبو جبر، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، مكتبة وسط البلد، القاهرة الطبعة الأولى، ٢٠١٧.
- ٧- باومان (زيجمونت)، الحداثة السائلة، ترجمة حجاج أبو جبر، دار النشر العربية، مكتبة وسط البلد، القاهرة الطبعة الأولى، ٢٠١٧.
- ٨- بدوي (أحمد زكي)، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية- إنجليزي- فرنسي- عربي، مكتبة لبنان، بيروت، ١٩٧٨.
- ٩- جلبي (علي عبد الرازق)، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٩.
- ١٠- حجازي أحمد، الشيخ (جيهان)، جائحة كورونا وتداعياتها الاجتماعية، المؤتمر السنوي الحادي والعشرون، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، ٢٧-٢٩ سبتمبر ٢٠٢١.
- ١١- خشبة (محمد ماجد): مفاهيم سياقات في أزمة فيروس كورونا المستجد "COVID-19"، سلسلة أوراق حول مصر وعالم كورونا وما بعد كورونا، معهد التخطيط القومي، القاهرة، ٢٠٢٠.

١٢- سكوت (جون)، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، ترجمة: محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، ٢٠٠٩.

١٣- عبدالحفيظ (بقة)، إشكالية الحفاظ على استقرار علاقات العمل في مواجهة جائحة كوفيد ١٩، بين التزامات صاحب العمل ومسؤولية الدولة، حوليات جامعة الجزائر ١، مجلد ٣٤.

١٤- عبد الفضيل (محمود)، مصر والعالم على أعتاب ألفية جديدة، دار الشروق، ٢٠٠١.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- 1- Abbott, Andrew. 1993. The Sociology of Work and Occupations. Annual Review of Sociology, 19:187–209.
- 2- Andrew Tudor, A (macro) sociology of fear, the sociological review, volume 51, issue2, published by Blackwell Publishing Ltd, p 238, 256, 2003.
- 2- Anthony Elliott, Beck's Sociology of Risk: A Critical Assessment, Sociology, Vol. 36, No. 2 (May 2002), pp. 293-315
- 3- Barbalet, J.M., (1998), Emotion, Social Theory, and Social Structure: A Macrosociological Approach, Cambridge: Cambridge University Press.
- 4- Barbalet, J.M., (1998), Emotion, Social Theory, and Social Structure: A Macrosociological Approach, Cambridge: Cambridge University Press.
- 5- Bauman, Z. (1991) Modernity and Ambivalence. Cambridge: Polity.
- 6- Bauman, Z. (1992a) Intimations of Postmodernity. London: Routledge.
- 7- Bauman, Z. (1992b) Mortality, Immortality and Other Life Strategies. Cambridge: Polity.
- 8- Bauman, Z. (1993) Postmodern Ethics. Oxford: Blackwell.
- 9- Bauman, Z. (1998a) Globalization: The Human Consequences. Cambridge: Polity.

- 10- Bauman, Z. (1998b) Work, Consumerism and the New Poor. Buckingham: OpenUniversity Press.
- 11- Bauman, Z. (2000) Liquid Modernity. Cambridge: Polity.
- 12- Bauman, Z. (2001) The Individualized Society. Cambridge: Polity.
- 13- Bauman, Z. and Tester, K. (2001) Conversations with Zygmunt Bauman. Cambridge:Polity
- 14- Bauman, Z. (2002) 'The 20th Century: The End or a Beginning?', Thesis Eleven 70:15–25.
- 15- Bauman, Z. (2003a) Liquid Love. Cambridge: Polity.
- 16- Bauman, Z. (2003b) 'Educational Challenges of the Liquid-Modern Era', Diogenes 50:15–26.
- 17-Bauman, Zygmunt, Wasted Lives: Modernity and its Outcasts. Cambridge: Polity, 2004.p.85.
- 18- Bauman, Z, Liquid Fear, Cambridge, Polity Press,2006.
- 19- Bauman, Z, Culture in a Liquid Modern World. Cambridge: Polity Press, 2011.
- 20- Beck, U., Giddens, A. and Lash, S., (1994), Reflexive Modernization: Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order, Cambridge: Polity Press.
- 21- Davis, M. (2008) 'Bauman on Globalization: The Human Consequences of a Liquid World', in M.H. Jacobsen and P. Ponder (eds) The Sociology of Zygmunt, Bauman: Challenges and Critique. Alders hot: Ashgate Publishing.
- 22- Fuat Man, (2018) Looking at Labor Relations Through the Lens of Zygmunt Bauman, Journal of Economy Culture and Society, 57:217-244

- 23- Geoffrey R. Skoll, Social Theory of Fear, Palgrave Macmillan, in the United States,2010.
- 24- Hodson, Randy and Roscigno, Vincent. 2004. Organizational Success and Worker Dignity: Complementary or Contradictory? American Journal of Sociology, 110: 672–708
- 25- Jeremy Rifkin, The end of work, G.P. Putnam's Sons, New York, 1995.P214
- 26- Joel, S., Eastwick, P. W., Allison, & others, (2020). Machine learning uncovers the most robust self-report predictors of relationship quality across 43 longitudinal couples' studies. Proceedings of the National Academy of Sciences, 117(32), 19061–19071
- 27- Mark Deuze, (2007), INTERNATIONAL journal of Cultural studies, SAGE publication, Volume 10(4): 503–510.
- 28- Thesis Eleven (Number 83 2005)06 057137 Lee (to\_d) 29/9/05 2:09 pm Page 76
- 29- Philipp Bachmann, Public relations in liquid modernity: How big data and automation cause moral blindness, Public Relations Inquiry, Vol. 8 (3) 319–331,2019
- 30- Suryadin, S, Mistar, M,2021(2021), The Effect Of Human Relation And Environmental Conditions On Employees Work Ethic, JAMBURA SCIENCE OF MANAGEMENT, JSM, Volume 3, Number 1.
- 31- Susanti, E, Cahyani Putri. 2014. Pengaruh Human Relation (Hubungan Antar Manusia dan Kondisi Lingkungan, Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Dinas Pekerjaan Umum Cipta Karya Kabupaten Lamongan). Journal Administration Business Vol. 17 No. 2.

ثالثاً: مراجع من الشبكة الدولية:

- 1- **After Retrocopies? The future of organizing and the thought of Zygmunt Bauman** Jerzy Kociatkiewicz, The University of Sheffield, kociak@kociak.org, Monika Kostera, Jagiellonian University
- 2- Andrew Tarvin: types of work relations, 2020 <https://www.humorthatworks.com/learning/7-types-of-work-relationships/12\5\2020at 6:12pm>
- 3- Confidence and gender: Few differences, but gender stereotypes impact perceptions of confidence. The Psychologist-Manager Journal, 23(3-4), 194–205. <https://doi.org/4-1-2022at12:19AM>
- 4- contribution of Zygmunt Bauman and Michel Foucault to 'postmodern' business ethics <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S095652219900038X> Author links open overlay panel Mihaela Kelemen<sup>a</sup> Tuomo Peltonen<sup>b</sup> Definition of 'labor relations'<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/labour-relations>
- 5- Fear as a strategy: effects and impact within the Organization Steven H. Appelbaum Professor of Management, Concordia University, Montreal, Quebec, Canada Michael Bregman [https://www.researchgate.net/publication/243462577 Fear as a strategy Effects and impact within the rganization](https://www.researchgate.net/publication/243462577_Fear_as_a_strategy_Effects_and_impact_within_the_organization), 23-2-2022.5:18 pm.
- 6- Nickola C. Overall, Valerie T. Chang & others, 2021, Partners' Attachment Insecurity and Stress Predict Poorer Relationship Functioning During COVID-19 Quarantines, Social Psychological and Personality Science 2022, Vol. 13(1) 285–298, <https://journals.sagepub.com/home/jbx>, 28/2/2022 at 4 P.m.

- 7- Rene, Ten Bos,1997, Business Ethics and Bauman Ethics, the online version of this article can be found at, <http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/18/6/1997>, 12-3-2022,12pm.
- 8- Sociological criticism of the bureaucratic model: Crozier and Friedberg, (s) Jean-Michel Benvenin, Administration and Public Policy, [https://baripedia.org/wiki/Sociological\\_criticism\\_of\\_the\\_bureaucratic\\_model:\\_Crozier\\_and\\_Friedberg](https://baripedia.org/wiki/Sociological_criticism_of_the_bureaucratic_model:_Crozier_and_Friedberg),12-30-2020,at,5:31am.
- 9- Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2016). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. Administrative Science Quarterly, 61(1), 9–51. <http://dx.doi.org/10.1177/000183921560695112-3-2-22.13am>.
- 10- World Employment Social Outlook, International Organization of Labor, TRENDS 2018- International Labor Office - Geneva<https://www.ilo.org> 13-1-2020 at 2:25 Am
- 11- <https://covid19.who.int/3/31/> 2022 at 6:25pm
- 12- <https://psm.gov.eg/providers/3/31/2021>at 7:18pm
- 13- [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GRR22\\_Press\\_Release\\_Arabic.pdf3-31-2022](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GRR22_Press_Release_Arabic.pdf3-31-2022)at 7:02pm
- 14- <https://www.lexico.com>› definition
- 15- <https://www.who.int/groups/technical-advisory-group-on-sars-cov-2-virus-evolution> 26-3-2022.5pm.
- 16- <https://covid19.who.int/3/31/> 2022 at 6:25pm
- 17- <https://psm.gov.eg/providers/3/31/2021>at 7:18pm
- 18- [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GRR22\\_Press\\_Release\\_Arabic.pdf3-31-2022](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GRR22_Press_Release_Arabic.pdf3-31-2022)at 7:02pm

- 19- Nickola C. Overall, Valerie T. Chang & others, 2021, Partners' Attachment Insecurity and Stress Predict Poorer Relationship Functioning During COVID-19 Quarantines, Social Psychological and Personality Science 2022, Vol. 13 (1) 285–298, <https://journals.sagepub.com/home/jbx>, 28/2/2022 at 4 P.m.
- 20- Sociological criticism of the bureaucratic model: Crozier and Friedberg, (s) Jean- Michel Benveniste, Administration and Public Policy, [https://baripedia.org/wiki/Sociological criticism of the bureaucratic model: Crozier and Friedberg](https://baripedia.org/wiki/Sociological_criticism_of_the_bureaucratic_model:Crozier_and_Friedberg), 12-30-2020, at 5:31am.

#### رابعاً: تقارير دولية

- ١- معايير منظمة العمل الدولية وكوفيد -١٩ (فيروس كورونا مارس ٢٠٢٠).  
<https://news.un.org/ar/story/2020/04/1052922> , 12-5-2020.  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---normes/documents/publication/wcms\\_741827.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_741827.pdf) 2020 at 3:18pm
- ٢- تقرير منظمة العمل العربية  
[https://alolabor.org/wp-content/uploads/2021/01/Countries\\_Efforts.pdf](https://alolabor.org/wp-content/uploads/2021/01/Countries_Efforts.pdf)
- ٣- منظمة الصحة العالمية: <https://www.who.int/ar>.