

أوقات العمل الرسمي الحكومي - بعض البدائل الحديثة  
دراسة تطبيقية على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية  
دكتور أحمد محمد السيد غنيم  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

تقديم :

تعددت البحوث والدراسات العلمية الخاصة بتنظيم مواعيد العمل ، والمتتبع لمعظم هذه البحوث والدراسات يلاحظ انهـــــــ تنادى بضرورة تنظيم تلك المواعيد فى ضوء الاعتبارات والظروف الاجتماعية للعاملين بحيث يتناسب وقت العمل فى المنظمة مع اوقات فراغهم وظروفهم العائلية والاجتماعية ، مع اعطائهم كبر فرصة اكبر للراحة لتجديد نشاطهم والمساهمة فى المجالات الاخرى للحياة والمجتمع (١).

وقد توصلت هذه البحوث والدراسات العلمية الى العديد من الاستراتيجيات أطلق عليها " استراتيجيات ترتيبات العمل البديلة " وبمقتضاها تقوم ادارة المنظمة بتنظيم وقت العمل الرسمى لديها على اساس توفر المرونة فيه وبحيث تتيح للفرد اختيار وقت عمله بما يتناسب مع اوقات فراغه وظروفه العائلية والاجتماعية (٢).

وقد أثبتت البحوث والدراسات العلمية ان استخدام هـذه الاستراتيجيات فى تنظيم مواعيد العمل فى المنظمات بصفة عامة والمنظمات الحكومية بصفة خاصة قد خفف من التعارض بين متطلبات العمل وظروفه ومتطلبات وظروف الافراد مما ادى الى التخفيض فى نسبة غياب العاملين والتقليل من معدل دورانهم فى العمل، فضلا عن زيادة رضائهم ورفع روحهم المعنوية، هذا كما اصبحت بعض المنظمات تعتمد على هذه الاستراتيجيات لزيادة فاعلية عملية الاستقطاب لديها (٣).

#### الدراسة الاستكشافية :

وتمشيا مع هذه الاتجاهات والافكار الحديثة فى مجال تنظيم مواعيد العمل، فقد رأى الباحث اجراء دراسة استكشافية لتحديد معالم النظام الحالى لمواعيد العمل فى الوحدات الحكومية المصرية للكشف عن ايجابياته وسلبياته بغية تطويره فى ضوء تلك المفاهيم والافكار.

وتحقيقا لذلك فقد اطلع الباحث على القوانين المنظمة لمواعيد العمل فى الوحدات الحكومية المصرية، كما اعد قائمة استقصاء اشتملت على عدة اسئلة (٤)، توجه بها الى مائة وعشرين موظفا اداريا من العاملين فى الدواوين المركزية فى بعض مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية (٥)، وقد توصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج يمكن توضيحها فيما يلى :

(١) توضح قوانين الخدمة المدنية المعمول بها فى الوحدات الحكومية المصرية أن : " السلطة المختصة بتحديد ايام العمل فى الاسبوع ومواقيته وفقا لمقتضيات المصلحة العامة " (٦) ويقصد بالسلطة المختصة هنا الوزير المختص او المحافظ بالنسبة لوحدات الحكم المحلى او رئيس مجلس ادارة الهيئة، حيث يقوم كل منهم فى حدود اختصاصه بتحديد ايام العمل فى الاسبوع وتحديد مواعيد البدء والانتها منه .

ويتضح مما سبق ان للسلطة المختصة الحق في تحديد ايام العمل في الاسبوع فلها ان تحددها بخمسة ايام في الاسبوع كما هو الحال ببعض الوزارات والاجهزة حاليا ،ولها ان تحددها بستة ايام في الاسبوع ،ولا قيد على السلطة المختصة في هذا المجال سوى مقتضيات المصلحة العامة ، ويلاحظ ان السلطة المختصة اذا رأت تحديد ايام العمل في الاسبوع بخمسة ايام فانها تقوم بتوزيع ساعات يوم العمل السادس على ايام العمل الخمسة (٧).

كما يتضح ايضا ان للسلطة المختصة بعد تحديد ايام العمل في الاسبوع ان تحدد مواعيد العمل الرسمية في اليوم بأن تجعلها فترة واحدة من ساعة معينة في الصباح الى ساعة معينة بعد الظهر او تجعل مواعيد العمل فترتين صباحية ومساءية وتتخللها فترة راحة ،كل ذلك وفقا لمقتضيات المصلحة العامة ومدى اتصال عمل الوحدة بالجمهور وبمما يحقق اهداف الوحدة (٨).

(٢) اشارك العاملین بالعيينة المختارة الى ان العمل في مديريات الخدمات التي يعملون فيها يستمر لمدة ستة ايام في الاسبوع ،حيث يبدأ العمل في يوم السبت وينتهي في يوم الخميس وقد اشاروا ايضا الى ان العمل اليومي يبدأ في تمام الساعة الثامنة صباحا وينتهي في تمام الساعة الثانية بعد الظهر ،وبذلك يبلغ عدد ساعات العمل الاسبوعي لهؤلاء العاملين ست وثلاثون ساعة بواقع ست ساعات عمل في اليوم (٩).

وقد اشار ايضا كل العاملين بالعيينة المختارة الى ان مواعيد العمل السابقة تظل ثابتة ومعمولا بها على مدار فصول السنة فيما عدا شهر رمضان ،حيث يبدأ العمل فيه في تمام الساعة العاشرة صباحا وينتهي في تمام الساعة الثانية بعد الظهر ،وبذلك تبلغ عدد ساعات العمل

الاسبوعى اربع وعشرون ساعة بواقع اربع ساعات عمل فى اليوم (١٠).

وبذلك يمكن القول ان النظام الحالى المعمول به لتنظيم مواعيد العمل بالنسبة للعاملين الاداريين فى الدواوين المركزية لمديريات الخدمات بالعينة المختارة يعتبر نظاما ثابتا لا تتغير فيه مواعيد العمل من مديرية الى مديرية اخرى ، ومهما اختلف طبيعة نشاط هذه المديرية ، فقد تبين ان ساعات العمل فيها جميعا ثابتة ومحددة بـدء وانتهاء .

(٣) اوضح العاملون بالعينة المختارة ان للنظام الحالى العديـد من الفوائد ، ويمكن توضيح اهم تلك الفوائد مرتبة وفقـا لاهميتها النسبية من وجهة نظرهم فيما يلى : (١١)

(أ) يتم العمل وفقا للنظام الحالى لفترة واحدة فى اليوم يتفرغ بعدها الموظف لانجاز مصالحه : احتلت هذه الفائدة المرتبة الاولى بمتوسط ٣٧٧ درجة .

(ب) تتم وفقا لهذا النظام معاملة جميع الموظفين على قدم المساواة حيث يلتزم به الجميع دون استثناء : احتلت هذه الفائدة المرتبة الثانية بمتوسط ٣٦٧ درجة .

(ج) يضمن النظام الحالى حضور العاملين فى مكان العمل فى اوقات معينة ثابتة : احتلت هذه الفائدة المرتبة الثالثة بمتوسط ٣٦٠ درجة .

(د) يحقق النظام الحالى سهولة الاشراف والرقابة على اعمال الموظفين لحضورهم جميعا فى وقت واحد فى مكان واحد : احتلت هذه الفائدة المرتبة الرابعة والاخيرة بمتوسط ٣٤٥ درجة .

(٤) اوضح العاملون بالعينة المختارة ان للنظام الحالى العديد من السلبيات تتمثل فى المشكلات الناجمة عن تطبيق هذا النظام، ويمكن توضيح اهم تلك المشكلات مرتبة وفق اهميتها النسبية من وجهة نظرهم فيما يلى : (١٢)

(أ) يضطر بعض العاملين الى ترك مكاتبهم اثناء العمل لانجاز بعض اعمالهم الخاصة ( مثل توصيل اولادهم من المدارس الى بيوتهم - الذهاب لتسديد فواتير التليفونات - الذهاب الى البنوك ... الخ ) : احتلت هذه المشكلة المرتبة الاولى بمتوسط ٤٦١ درجة .

(ب) يؤدي حضور العاملين الى العمل وانصرافهم منه فى وقت واحد الى ارتباك حركة المرور فى الشوارع : احتلت هذه المشكلة المرتبة الثانية بمتوسط ٤٣٥ درجة

(ج) يعتبر العمل لمدة ستة ايام فى الاسبوع مرهقا من الناحية المحية لبعض العاملين : احتلت هذه المشكلة المرتبة الثالثة بمتوسط ٤٢٩ درجة .

(د) ينخفض اداء الموظف فى الساعات الثلاث الاخيرة من يوم العمل : احتلت هذه المشكلة المرتبة الرابعة بمتوسط ٤١٨ درجة .

(هـ) يضطر بعض العاملين الى التأخر فى الصباح عن الموعد المحدد للعمل لظروف خاصة : احتلت هذه المشكلة المرتبة الخامسة بمتوسط ٤١٥ درجة .

(و) لاتؤخذ مواعيد الصلاة فى الاعتبار عند تنظيم مواعيد العمل مما يضطر البعض الى اقتطاع وقتها من وقت العمل الفعلى : احتلت هذه المشكلة المرتبة السادسة بمتوسط ٤١٠ درجة .

(ز) لاتؤخذ رغبات العاملين عند تنظيم مواعيد العمل : احتلت هذه المشكلة المرتبة السابعة بمتوسط ٣٩١ درجة .

(ح) يوجد وقت فراغ كبير لدى بعض العاملين يضيع فى أعمال لا طائل منها ( قراءة الجرائد - حل الكلمات المتقاطعة - احاديث جانبية مع زملاء - شرب الشاي والقهوة ٠٠٠٠ الخ ) : احتلت هذه المشكلة المرتبة الثامنة بمتوسط ٣٦٥ درجة .

(ط) يتم العمل على فترة واحدة متصلة لاتخللها فترات للراحة او تناول الطعام مما يضر بعض العاملين الى اقتطاع وقت للراحة وتناول الطعام من وقت العمل الفعلى: احتلت هذه المشكلة المرتبة التاسعة بمتوسط ٣٥٤ درجة .

(ى) يضر بعض العاملين لقضاء بعض مصالحهم الخاصة الى التغيب عن العمل : احتلت هذه المشكلة المرتبة العاشرة بمتوسط ٣١٧ درجة .

(ك) تزيد شكاوى المواطنين من قلة الخدمة المقدمة لهم لكثرة تغيب وتأخر العاملين عن العمل : احتلت هذه المشكلة المرتبة الحادية عشرة بمتوسط ٣٠٤ درجة .

(هـ) أشار كل العاملين بالعينة المختارة الى انه لم تبذل اية محاولة من جانب المسؤولين للقضاء على سلبيان النظام الحالى لمواعيد العمل فى مديريات الخدمات التى يعملون فيها (١٣) .

### مشكلة الدراسة :

يمكن تحديد مشكلة هذا البحث فى ضوء النتائج التى توصلت اليها الدراسة الاستكشافية فى وجود العديد من السلبيات الخاصة بالنظام الحالى لمواعيد العمل بالنسبة للعاملين الاداريين بالدواوين المركزية لمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، وأن هذه السلبيات ترجع كفة ايجابيات هذا النظام ، هذا وفى نفس الوقت فان احدا من المسؤولين فى هذه المديريات لم يبذل اية محاولة لتطوير هذا النظام للقضاء على سلبياته .

وبالإضافة الى هذا ، فان احدا من الباحثين والدارسين لم يحاول اعداددراسة علمية تبين كيفية تطويرالنظام الحالى لمواعيد العمل فى تلك المديریات من خلال الاستفادة من الافكارالقييمة التى توصلت اليها البحوث والدراسات العلمية الحديثة التى اهتمت بتنظيم مواعيدالعمل فى المنظمات الحكومية فى كثير من دول العالم .

وفى ضوء ما تقدم،فان الأمر يتطلب اجراء دراسة علمية تسعى الى تحديد افضل البدائل الاستراتيجية لترتيبات العمل المناسبة لطبيعة العمل فى البيئة المصرية والتى يمكن استخدامها للقضاء على سلبيات النظام الحالى لمواعيد العمل فى الوحدات الحكومية المصرية ،وبيان ما اذا كانت درجة الاستفادة من تطبيق هذه الاستراتيجيات تختلف باختلاف طبيعة نشاط هذه الوحدات أم لا .

### أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذا البحث على المستوى العلمى باعتباره يناقش الأفكار الحديثة والمتطورة الخاصة بتنظيم مواعيدالعمل فى المنظمات بصفة عامة والمنظمات الحكومية بصفة خاصة ، مما قد يمثل اضافة علمية علىالمستوى الفكرى .

كما تمتد أهمية هذا البحث الى النواحي التطبيقية، حيث يمكن ان يساعدمديرى الافراد فى ادارات شئون العاملين بالوحدات الحكومية فى جمهورية مصرالعربية من خلال عرض بعض هذه الافكار للتطبيق فى بعضمديریات الخدمات بمحافظة الدقهلية على اقتراح السياسات المتطورة الواجب العمل بها فيما يتعلق بتحديد مواعيدحضوروانصراف العاملين الى ومن الوحدة الحكومية، وتحديد العدد الأمثل لساعات العمل فى اليوم وكذلك عددايام العمل فى الاسبوع ،وتحديدفترات الراحة التى تتخللها ،بحيث يراعى عند ذلك تشغيل العاملين بأقل تكلفة ممكنة مع زيادة ادائهم وبدون

ارهاق لهم مع أخذ كافة الظروف والمتغيرات الاجتماعية الخاصة بهم فى الاعتبار.

### أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث أساسا الى تطوير النظام الحالى لمواعيد العمل فى الوحدات الحكومية المصرية وذلك من خلال السعى الى تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

- (١) تحديد أفضل البدائل الاستراتيجية لترتيبات العمل المناسبة لطبيعة العمل فى البيئة المصرية والتي يمكن استخدامها للقضاء على سلبيات النظام الحالى لمواعيد العمل فى الوحدات الحكومية ، والكشف عن النواحي الايجابية والسلبية لهذه الاستراتيجيات .
- (٢) تحديد ما اذا كان يوجد اثر معنوى لاختلاف طبيعة نشاط الوحدات الحكومية على مدى استجابة العاملين فيها لتنظيم مواعيد العمل وفقا لاستراتيجيات ترتيبات العمل البديلة المقترح استخدامها فى هذا الصدد .
- (٣) تحديد ما اذا كان يوجد اتفاق فى رأى بين العاملين فى الوحدات الحكومية المختلفة فى طبيعة نشاطها حول ترتيب الاهمية النسبية لاهم الاشكال والفوائد والصعوبات المتوقع حدوثها اذا تم تنظيم مواعيد العمل فى تلك الوحدات وفقا لهذه الاستراتيجيات .
- (٤) تقديم مجموعة من المقترحات يمكن فى ضوئها ترشيد عملية استفادة الوحدات الحكومية المصرية من استراتيجيات ترتيبات العمل البديلة المقترحة لتنظيم مواعيد العمل فى تلك الوحدات .



فروض الدراسة :

يقوم هذا البحث باختبار مدى صحة أو خطأ الفروض التالية :

(١) لا يوجد أثر معنوى لاختلاف طبيعة نشاط مديريات الخدمات موضع التطبيق على مدى استجابة العاملين الاداريين فيها لتنظيم مواعيد العمل سواء وفقاً لاستراتيجية اسبوع العمل المضغوط أو استراتيجية زمن العمل المرن .

(٢) لا يوجد اتفاق معنوى فى رأى بين العاملين الاداريين بمديريات الخدمات موضع التطبيق حول ترتيب الأهمية النسبية لأهم الاشكال - التى يمكن استخدامها - والفوائد والصعوبات المتوقع حدوثها اذا تم تنظيم مواعيد العمل فى تلك المديريات وفقاً لاستراتيجية اسبوع العمل المضغوط .

(٣) لا يوجد اتفاق معنوى فى رأى بين العاملين الاداريين بمديريات الخدمات موضع التطبيق حول ترتيب الأهمية النسبية لأهم الفوائد المتوقع تحقيقها والصعوبات المتوقع حدوثها اذا تم تنظيم مواعيد العمل فى تلك المديريات وفقاً لاستراتيجية زمن العمل المرن .

حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة فى هذا البحث على اخذ آراء الموظفين الاداريين العاملين بالدواوين المركزية فى بعض مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية ، على انه فيما بعد يمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث والتوسع فى تطبيقه على اعمال اخرى كاعمال التمريض والصيدلة ... الخ ، كما يمكن ايضا التوسع فى مجال تطبيقه ليشمل منظمات اخرى غير المنظمات الحكومية كالمنظمات الصناعية والتجارية .

مفاهيم الدراسة : التعريف باستراتيجيات ترتيبات العمل البديلة  
المقترحة لتطوير النظام الحالى لمواعيد  
العمل فى مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية :

توجد العديد من استراتيجيات ترتيبات العمل البديلة تشترك فى الاهتمام فى جعل يوم العمل ومتطلبات وقته اكثر انسجاما مع حاجات الفرد والانشطة غير المتعلقة بالعمل، ولقد اشارت معظم البحوث والدراسات العلمية التى اهتمت بهذا الموضوع الى استراتيجيتى : اسبوع العمل المفقوط، وزمن العمل المرن باعتبارهما اهم هذه الاستراتيجيات (١٤).

وفى ضوء ما كشفت منه الدراسة الاستكشافية من سلبيات خاصة بالنظام الحالى لمواعيد العمل فى بعض مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية ، فان الباحث يقترح استخدام هاتين الاستراتيجيتين لتنظيم مواعيد العمل فى تلك المديريات للقضاء على تلك السلبيات، ويمكن القاء الضوء على كل استراتيجية منهما بشئ من التفصيل فيما يلى :

(١) استراتيجية اسبوع العمل المفقوط :

### The Compressed Workweek

يمثل اسبوع العمل المفقوط اى جدول للعمل تسمح بانتهاء عمل كامل الوقت فى اقل من الايام المعيارية ، ويتم ذلك عن طريق اطالة وقت العمل اليومى لفترة زمنية تغطى عددايام العمل التى يراد تخفيضها او ضغطها (١٥).

وقد اوضحت البحوث والدراسات العلمية العديد من الاشكال الخاصة بتطبيق هذه الاستراتيجية ، ومن اهم هذه الاشكال ان يتم ضغط العمل فى الاسبوع اما لمدة خمسة ايام او لمدة اربعة ايام او لمدة ثلاثة ايام بحيث يتم تغطية

(١٦)

ساعات العمل الاسبوعية المقررة فى المدة التى تم اختيارها .

ولقد أثبتت البحوث والدراسات العلمية التى اجريت لتقييم نتيجة تطبيق هذه الاستراتيجية فى المنظمات بصفة عامة والمنظمات الحكومية بصفة خاصة ان لهذـه الاستراتيجية العديد من الايجابيات تتمثل فى الفوائد التى تعود على كل من المنظمة والعاملين فيها ، كما ان لها العديد من السلبيات تتمثل فى الصعوبات الناتجة عن تطبيقها فى تلك المنظمات ، ويمكن توضيح ايجابيات وسلبيات هذه الاستراتيجية فى ضوء نتائج بعض تلك البحوث والدراسات فيما يلى : (١٧)

#### (أ) ايجابيات استراتيجية اسبوع العمل المضغوط :

تتمثل اهم فوائد تطبيق هذه الاستراتيجية فيما

يلى :

- يحصل الموظف على عدة ايام متتالية اجازة اسبوعية يمكنه فيها الاستجمام وانجاز أعماله الخاصة .
- يزيد ذلك من الرضاء الوظيفى بين العاملين .
- تزداد الفرصة امام المملحة الحكومية لاستقطاب وتعيين عاملين جدد .
- يخفض من معدل دوران العمل بالمملحة الحكومية .
- يخفض من غياب العاملين .
- يرفع الروح المعنوية للعاملين .

#### (ب) سلبيات استراتيجية اسبوع العمل المضغوط :

وتتمثل اهم الصعوبات الخاصة بتطبيق هذـه

## الاستراتيجية فيما يلي :

- يخفض من مستوى اداء الموظف نتيجة الارهاق والتعب الذى يصاب به لاتساع يوم العمل .
- تزداد الشكاوى المتوقعة من المواطنين لنقص الخدمة المقدمة لهم بسبب كثرة اراحات العاملين .
- يتعارض ذلك مع القوانين التى تشترط الدفع للموظف عن الوقت الاضافى اذا زادت ساعات عمله اليومية عما هو مقرر له من ساعات .
- تواجه المصلحة صعوبة فى جدولة العمل لضغط عدد ايام العمل فى الاسبوع .
- لا يناسب ذلك الظروف الصحية لبعض العاملين .

## (٢) استراتيجية زمن العمل المرن :

Flexible Working Time

تعتبر استراتيجية زمن العمل المرن من أبرز التطورات الادارية الحديثة ووفقا لهذه الاستراتيجية فانه يوجد وقت مركزى يجب على جميع الموظفين التواجد فيه للعمل بالوحدة الحكومية وعادة مايكون هذا الوقت فى منتصف النهار ويتراوح حده الأدنى من اربع الى خمس ساعات يوميا، هذا وتمثل الساعات الاخرى ليوم العمل وقت مرن يسمح للموظف ان يختار منه الساعات الباقية ليوم عمله وفقا لظروفه وذلك بالاتفاق مع ادارة المنظمة، هذا ويمكن للموظف ان يوجـل بعض ساعات العمل من اسبوع لاسبوع ( مثلا من يعمل ساعات عمل اقل هذا الاسبوع فانه يعمل ساعات عمل اضافية مقابلها الاسبوع التالى ) هذا كما توقع عقوبات على الموظف اذا لم يلتزم بذلك كأن تخضم قيمة هذه الساعات من راتبه (١٨).

ويعود الفضل في اكتشاف هذا النظام الى السيدة الالمانية " كريستيل كاميرير" التي كانت تعمل في مجال الاستشارات الادارية في عام ١٩٦٧ والتي قامت بتطبيقه في مصنع المانسي للطائرات ( وهو مصنع مسرمدت بولكاو، بلوهم في مدينة اوتوبرون القريبة من مدينة ميونخ) (١٩).

ثم انتشرت فكرة هذا النظام وانتشر تطبيقه بسرعة فسي العديد من الدول الاوربية حيث تم تطبيقه تدريجيا في الشركات الخاصة وفي الاجهزة الحكومية في سويسرا ، وبلجيكا ، وفرنسا ، وبريطانيا ، والدول الاسكندنافية ، وغيرها من الدول الاوربية ، ثم انتشر تطبيق هذا النظام في البلاد الاخرى ، فطبق في كندا و استراليا واليابان والولايات المتحدة الامريكية (٢٠).

ولقد اجريت العديد من البحوث والدراسات العلمية لتقييم تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال تحديد ايجابيات وسلبيات هذا التطبيق ، وفي هذا الصدد فقد أكدت نتائج معظم هذه البحوث والدراسات ان ايجابيات تطبيق هذه الاستراتيجية ترجح كفة سلبياتها ، هذا ويمكن توضيح ايجابيات وسلبيات هذه الاستراتيجية في ضوء نتائج تلك البحوث والدراسات فيما يلي : (٢١)

#### (أ) ايجابيات استراتيجية زمن العمل المرن :

وتتمثل اهم فوائد تطبيق هذه الاستراتيجية فيما يلي :

- يقلل من غياب العاملين .
- يقضى على الوقت الضائع في بداية يوم العمل بسبب تأخر العاملين للالتزامهم بتعويض الوقت الذي يتأخرونه في فترة اخرى .
- يستطيع الموظف ان ينجز اعماله الخاصة في الوقت المرن ( يحضر اولاده من المدارس - يستكمل ويواصل تعليمه -

- يشترى احتياجاته فى الاوقات غير المزدحمة بالناس  
والسيارات ... الخ) .
- يزيد من الخدمة المقدمة للمواطنين لحضور العاملين  
فى المصلحة مدة زمنية طويلة .
  - تزداد مهارات العاملين بسبب التنوع فى اعمالهم  
لاحل محل موظف اخر للقيام بعمله .
  - يخفف من حدة ازمة المرور فى الشوارع لاختلاف مواعيد  
حضور وانصراف العاملين الى ومن المصلحة الحكومية .
  - يحسب العلاقة بين المصلحة والعاملين لرضائهم عن  
العمل نتيجة تفهم أوضاعهم وظروفهم .
  - ينخفض وقت ذهاب واياب العاملين الى ومن المصلحة  
لاختيارهم الذهاب والاياب فى الاوقات التى تقل فيها  
ازمة المرور .
  - يستطيع الموظف ان يتصرف بحرية فى اختيار مواعيد عمله .
  - يوفر فى استهلاك الوقود لانسياب حركة المرور فى  
شوارع المدن .
  - يوفر فى نفقات انشاء المزيد من الطرق السريعة والجسور  
لانسياب حركة المرور .

(ب) سلبيات استراتيجية زمن العمل المرن :

وتتمثل اهم الصعوبات الناتجة عن تطبيق هـ هذه  
الاستراتيجية فيما يلى :

- وجود صعوبة فى الرقابة والاشراف على العاملين لاختلاف  
مواعيد حضورهم وانصرافهم ولعدم حضور الرؤساء المباشرين  
بصفة مستمرة لتوجيه العمل والرقابة عليه .

- تحمل المصلحة نفقات تشغيل اضافية كنفقات التدفئة والاضاءة والتليفونات والحصول على المزيد من السجلات وذلك بسبب اضطرارها لفتح ابوابها لمدة زمنية اطول من النظام الحالى .
- الحاجة الى زيادة المرونة من الموظف بحيث يكون على استعداد للقيام بمسئوليات اى موظف اخر متغيب .
- التقليل من الحاجة الى العمل الاضافى مما قد يؤثر ماديا على دخل العاملين .
- صعوبة الاتصال بين بعض العاملين فى الوقت المرغوب مع زيادة الضغط على وسائل الاتصال فى الوقت المركزى .

وبمناقشة الافكار الخاصة باستراتيجيتى اسبوع العمل المضغوط وزمن العمل المرغوب فانه يكون قد تحقق الهدف الاول من اهداف هذه الدراسة ، حيث تم فى ضوء هذه المناقشة تحديد افضل البدائل الاستراتيجية لترتيبات العمل المناسبة لطبيعة العمل فى البيئة المصرية والتي يمكن استخدامها للقضاء على سلبيات النظام الحالى لمواعيد العمل فى الوحدات الحكومية ، كما تم الكشف عن النواحي الايجابية والسلبية لهاتين الاستراتيجيتين .

### أسلوب الدراسة :

اعتمد الباحث عند اعداد هذا البحث على الاسلوبين النظرى والتطبيقى ، ويمكن توضيح ذلك فيما يلى :

### (١) الدراسة النظرية :

اعدت هذه الدراسة لتوضيح المفاهيم الخاصة باستراتيجيتى اسبوع العمل المضغوط وزمن العمل المرغوب وتحديد ايجابيات وسلبيات كل منهما ، فضلا عن القاء الضوء

على الاساليب الاحصائية المستخدمة فى تحليل بيانات الدراسة الميدانية ، وقد استمد الباحث بيانات هذه الدراسة من الاطلاع على بعض الكتب وكذلك البحوث والدراسات العلمية العربية والاجنبية التى تناولت تلك الموضوعات بالدراسة والتحليل .

## (٢) الدراسة الميدانية :

ولبيان مدى استفادة المنظمات الحكومية من استراتيجيتى اسبوع العمل المفقوط وزمن العمل المرن ، فقد تطلب الامر اجراء دراسة ميدانية تبين آراء العاملين الاداريين باعتبارهم ممثلين لمجتمع هذا البحث تجاه تطبيق هاتين الاستراتيجيتين ، وتحققنا لذلك فقد اجريت الدراسة على عينة من العاملين الاداريين بالدواوين المركزية فى بعض مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية ، ويمكن توضيح مراحل اختيار العينة فيما يلى :

(أ) تبين الاحصاءات ان عدد العاملين بمديريات الخدمات فى محافظة الدقهلية يبلغ ١١٥٤١٦ موظفاً خلال عام ١٩٨٨ (٢٢) ، وتبين جداول حجم العينات ان حجم العينة عند هذا العدد من المجتمع الاصلى يبلغ ٣٨٣ موظفاً بحدود خطأ  $\pm ٥\%$  ، ونسبة توافر الخصائص موضع الدراسة  $٥٠\%$  ومعامل ثقة  $٩٥\%$  (٢٣) .

(ب) تم اختيار عشر مديريات لاجراء الدراسة الميدانية فيها (٢٤) ، وهذه المديريات هى : مديرية التربية والتعليم ، ومديرية الرى ، ومديرية الشؤون الاجتماعية ، ومديرية الشؤون الصحية ، ومديرية التموين والتجارة الداخلية ، ومديرية الاسكان ، ومديرية الزراعة ، ومديرية الشباب والرياضة ، ومديرية الاوقاف ، وهيئة



المواصلات السلوكية واللاسلكية ، وقد اختار الباحث هذه المديریات للسببيين التاليين:

- تعتبر هذه المديریات من اكثر مديریات الخدمات بمحافظة الدقهلية من حيث عدد العاملين ، فقد احتلت نسبة ٧٨٨ من اجمالى عدد العاملين بمديریات الخدمات بالمحافظة خلال عام ١٩٨٨ ، حيث بلغ عدد العاملين فى هذه المديریات العشر ١٠١١٥٢ موظفا بينما بلغ عدد العاملين الاجمالى فى كل مديریات الخدمات بالمحافظة ١١٥٤١٦ موظفا خلال نفس العام (٢٥) .

- ان طبيعة عمل الموظفين الاداريين وتنظيم مواعيد حضورهم وانصرافهم الى ومن مديرية الخدمة لا تختلف فى هذه المديریات العشر عن باقى مديریات الخدمات بالمحافظة ، ولذا فقد اختارها الباحث لاجراء الدراسة الميدانية فيها .

(ج) تم توزيع حجم العينة على مديریات الخدمات العشر فى ضوء عدد العاملين فى كل منها وفقا للأهمية النسبية لعدد هؤلاء العاملين فى كل مديرية ، حيث تتمثل الأهمية النسبية فى نسبة عدد العاملين بكل مديرية لعام ١٩٨٨ الى اجمالى عدد العاملين فى المديریات العشر خلال نفس العام ، ويوضح الجدول رقم (١) توزيع عينة البحث على مديریات الخدمات العشر .

جدول رقم (١)  
توزيع عينة العاملين على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية

العينة	الاهمية النسبية للمديریات	عدد العاملين خلال عام ١٩٨٨	المديرية
١٨١	٢٤٧٣	٥١٧٨٣	(١) التربية و التعليم
١٠	٢٢٧٧	٧٣٢٨	(٢) الري
١١	٦٢٣٩	٥٣٦٢	(٣) الشؤون الاجتماعية
٣٦	٢١٦٧٧	٣٨٧٦١	(٤) الشؤون الصحية
١٩	٦٤٣٩	٥٠٠٠٥	(٥) التعمير و التجارة الداخلية
٣٤	٢٣٣٦	٦٢٣٩	(٦) الاسك
٤٣	١١١٣١	٨٦١١١	(٧) الزراة
١٠	٢٢٣٨	٣١٧٨	(٨) الشباب و الريافة
١١	٦٢٣٩	٨٢٣٧	(٩) الورة
٢٠	١٥١٣	٧٨١٥	(١٠) هيئة المواملات السلكة و اللاسلكة
٢٨٢	١٠٠٠	١٥١١٥٢	الاجمال

المصدر: محافظة الدقهلية ، اللجنة الدائمة للائحة الخدمة العامة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٢ وما بعدها

(د) تم تحديد مفردات عينة البحث بطريقة عشوائية من واقع تسلسل ارقام اسمائهم في كشوف وسجلات ادارات شئون العاملين بالدواوين المركزية في مديريات الخدمات العشر التي تم اختيارها .

وقد قام الباحث بجمع البيانات من مفردات عينة البحث عن طريق الاستقصاء حيث قام بتصميم قائمة استقصاء أعدت خصيصا لهذا الغرض في ضوء تصورات ونتائج البحوث والدراسات العلمية السابقة ، وقد راعى الباحث عند صياغة اسئلة هذه القائمة السهولة والبساطة في عباراتها ، كما اعطيت لاسئلة اوزان متدرجة من خمس مستويات حتى يمكن لمفردات العينة التعبير عن الاختلاف في درجة استجابتهم لعبارات الاستقصاء ، كما اعطيت فرصة ايضا لهم للدلاء بأراء جديدة .

وقد اجرى الباحث اختبارا مبدئيا لقائمة الاستقصاء قبل عرضها على مفردات عينة البحث ، حيث عرضها في صورتها الاولى على مجموعة من العاملين الاداريين ، تمثلت في خمسين موظفا من العاملين بمديريات التربية والتعليم والشئون الاجتماعية ، والشئون الصحية ، والتموين والتجارة الداخلية ، والاسكان وقد ابدى بعض هؤلاء العاملين ملحوظات على بعض عبارات الاستقصاء اخذها الباحث في الاعتبار ، حيث تم في ضوءها تعديل القائمة واعادتها في صورتها النهائية (٢٦) .

وقد ساعد الباحث في استيفاء قوائم الاستقصاء من مفردات عينة البحث مجموعة من المعيددين والمدرسين المساعدين بكلية التجارة بجامعة المنصورة ، حيث توجهوا الى مفردات عينة البحث في مزار اعمالهم وأجروا معهم مقابلات شخصية تم في اثنائها عرض قوائم الاستقصاء عليهم .

وقدمت البدء في عرض قوائم الاستقصاء مع بداية شهر

يناير عام ١٩٨٩، ثم تم جمعها واستيفائها في نهاية شهر مايو من نفس العام، هذا كما تم مراجعة القوائم بعد ان تمت الاجابة عليها، ثم قام الباحث بتفريغ بياناتها في جداول اعدت خصيصا بحيث تكون صالحة للتحليل الاحصائي (٢٧).

### اساليب تحليل البيانات :

لاختبار مدى صحة او خطأ فروض الدراسة، تم استخدام الاسلوبين التاليين :

#### (١) اسلوب تحليل التباين :

##### Analysis of Variance (ANOVA)

يستخدم تحليل التباين في اختيار معنوية الاختلاف بين الوسط الحسابي لاثنتين او اكثر من العينات (٢٨)، حيث يتم تقدير قيمة (ف) بقسمة مربع انحرافات المتوسط على مربع انحرافات الخطأ، ثم نقارن قيمة (ف) المحسوبة بقيمة (ف) بالجدول عند درجات حرية معينة ومستوى معنوية معين فاذا كانت قيمة (ف) المحسوبة اكبر من قيمة (ف) بالجدول فانها يرفض صحة فرض العدم ويكون الاختلاف معنويا، والعكس صحيح تماما اذا كانت قيمة (ف) المحسوبة اقل من قيمة (ف) بالجدول (٢٩).

ولقد استخدم هذا الاسلوب في اختبار مدى صحة او خطأ الفرض الاول من فروض الدراسة.

#### (٢) معامل الاتفاق ل Kendall :

##### Kendall's Coefficient of concordance

يستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى الاتفاق بين ثلاث مجموعات او اكثر من المحكمين عندما يطلب منهم ترتيب مجموعة من الاشياء بالنسبة الى خاصية معينة، ويتم حساب

قيمة هذا المعامل باستخدام المعادلة التالية (٣٠):

$$ق = \frac{١٢ مج ف ٢}{م ٢ ( ن ٣ - ن )}$$

حيث ان :

- ق : ترمز الى درجة الاتفاق فى الرأى  
 ف<sup>٢</sup> : ترمز الى مجموع مربعات الانحرافات بين اجمالسى  
 ترتيب كل بديل والمتوسط العام لترتيبـــــــــــــــــ  
 البدائل جميعا .  
 م : ترمز الى عدد المحكمين  
 ن : ترمز الى عدد البدائل او المتغيرات موضع الدراسة

وقد تم اختبار معنوية هذا المعامل باستخدام اختبار (كا<sup>٢</sup>)  
 والذى تمثله المعادلة التالية : (٣١)

$$كا^٢ = ق ( م - ١ )$$

هذا وتقارن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة بقيمة كا<sup>٢</sup> من الجدول  
 بدرجات حرية ( م - ١ ) ضد مستوى معنوية معين ، فاذا كانت  
 قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة اكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> من الجدول فانه يتم  
 رفض صحة فرض العدم ويستنتج من ذلك ان هناك اتفاق فى  
 الرأى بين مجموعات المحكمين هو العكس صحيح تماما  
 اذا كانت كا<sup>٢</sup> المحسوبة اقل من كا<sup>٢</sup> من الجدول (٣٢).

وقد استخدم هذا الاسلوب فى اختبار مدى صحة او خطأ  
 الفرضين الثانى والثالث من فروض الدراسة .

## النتائج والتوصيات

### أولا : نتائج الدراسة :

(١) اثبت التحليل الاحصائى صحة الفرض الاول ، حيث تبين انه لا يوجد اثر معنوى لاختلاف طبيعة نشاط مديريات الخدمات موضع التطبيق على مدى استجابة العاملين الاداريين فيها لتنظيم مواعيد العمل سواء وفقا لاستراتيجية اسبوع العمل المضغوط او استراتيجية زمن العمل المرن ، ويمكن توضيح ذلك فيما يلى :

#### (أ) بالنسبة لاستراتيجية اسبوع العمل المضغوط :

بلغت قيمة (ف) المحسوبة ١٥١٦ ، بينما بلغت قيمة (ف) من الجدول ١٨٨٠ عند مستوى معنوية ٥٪ وبدرجات حرية ٩ ، ٣٧٣ ، وحيث ان قيمة (ف) المحسوبة اقل من قيمة (ف) بالجدول لذا فانه يمكن استنتاج ان استخدام استراتيجية اسبوع العمل المضغوط لتنظيم مواعيد العمل لا يختلف من مديرية لآخرى ، بل يمكن تطبيقها لتنظيم مواعيد العمل فى تلك المديريات جميعا مع اختلاف طبيعة نشاط كل منها (٢٣) .

#### (ب) وبالنسبة لاستراتيجية زمن العمل المرن :

فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة ١٤٢٢ ، بينما بلغت قيمة (ف) من الجدول ١٨٨٠ عند مستوى معنوية ٥٪ وبدرجات حرية ٩ ، ٣٧٣ ، وحيث ان قيمة (ف) المحسوبة اقل من قيمة (ف) بالجدول ، لذا فانه يمكن ايضا استنتاج ان استخدام استراتيجية زمن العمل المرن لتنظيم مواعيد العمل

لايختلف من مديرية لأخرى ، بل يمكن تطبيقها فى تلك المديریات جميعا مع اختلاف طبيعة نشاط كل منها (٣٤).

(٢) أثبت التحليل الاحصائى عدم صحة الفرض الثانى ، حيث تبين انه يوجد اتفاق معنوى فى الرأى بين العاملين الاداريين بمديریات الخدمات موضع التطبيق حول ترتيب الاهمية النسبية لأهم الاشكال - التى يمكن استخدامها - والفوائد والصعوبات المتوقع حدوثها اذا تم تنظيم مواعيد العمل فى تلك المديریات وفقا لاستراتيجية اسبوع العمل المضغوط ، ويمكن توضيح ذلك فيما يلى :

(أ) بالنسبة لأهم اشكال تطبيق استراتيجية اسبوع العمل المضغوط :

بلغت قيمة ك<sup>٢</sup> المحسوبة ١٧٤٦٠ ، بينما بلغت قيمة ك<sup>٢</sup> من الجدول ١٦٩١٩ عند مستوى معنوية ٥٪ ودرجة حرية ٩ درجات ، وحيث ان قيمة ك<sup>٢</sup> المحسوبة اكبر من قيمة ك<sup>٢</sup> بالجدول ، فان ذلك يدل على وجود اتفاق معنوى فى الرأى بين العاملين الاداريين بمديریات الخدمات موضع التطبيق حول ترتيب الاهمية النسبية لأهم الاشكال التى يمكن استخدامها اذا تم تنظيم مواعيد العمل فى تلك المديریات وفقا لاستراتيجية اسبوع العمل المضغوط ، وفى ضوء ذلك فقد تم التوصل الى الترتيب العام لتلك الاشكال على النحو التالى : (٣٥)

(أ) العمل لمدة خمسة ايام فى الاسبوع بمعدل سبع ساعات واثنى عشر دقيقة فى اليوم : احتل هذا الشكل المرتبة الاولى .

(ب) العمل لمدة اربعة ايام فى الاسبوع بمعدل تسع ساعات عمل فى اليوم : احتل هذا الشكل المرتبة الثانية .

(ج) العمل لمدة ثلاث ايام فى الاسبوع بمعدل اثنى عشر ساعة عمل فى اليوم : احتل هذا الشكل المرتبة الثالثة والأخيرة .

(ب) وبالنسبة للفوائد المتوقع تحقيقها اذا تم تنظيم مواعيد العمل بمديريات الخدمات موضع التطبيق وفقا لاستراتيجية اسبوع العمل المضغوط :

فقد بلغت قيمة كاس المحسوبة ٣١٧٠٠ ، بينما بلغت قيمة كاس ٢ من الجدول ١٦٩١٩ عند مستوى معنوية ٥% ودرجة حرية ٩ درجات ، ونظراً لأن قيمة كاس المحسوبة اكبر من قيمة كاس ٢ من الجدول ، فإن ذلك يدل على وجود تفاسق معنوي فى الرأى بين العاملين الإداريين بمديريات الخدمات موضع التطبيق حول ترتيب الأهمية النسبية لأهم الفوائد المتوقع تحقيقها اذا تم تنظيم مواعيد العمل فى تلك المديريات وفقاً لاستراتيجية اسبوع العمل المضغوط ، وفى ضوء ذلك فقد تم التوصل الى الترتيب العام لتلك الفوائد على النحو التالى : (٣٦)

(أ) يحصل الموظف على عدة ايام متتالية اجازة اسبوعية يمكنه فيها الاستجمام وانجاز اعماله الخاصة : احتلت هذه الفائدة المرتبة الاولى .

(ب) زيادة الرضاؤ الوظيفى بين العاملين : احتلت هذه الفائدة المرتبة الثانية .



(ج) ارتفاع الروح المعنوية للعاملين : احتلت  
هذه الفائدة المرتبة الثالثة .

(د) التخفيض من غياب العاملين : احتلت هذه الفائدة  
المرتبة الرابعة .

(هـ) التخفيض من معدل دوران العمل بالوحدة الحكومية :  
احتلت هذه الفائدة المرتبة الخامسة .

(و) زيادة الفرمة امام الوحدة الحكومية لاستقطاب  
وتعيين عاملين جدد: احتلت هذه الفائدة المرتبة  
السادسة والاخيرة .

(ج) وبالنسبة لأهم المعوقات المتوقع حدوثها اذا تم  
تنظيم مواعيد العمل فى مديريات الخدمات موضع  
التطبيق وفقا لاستراتيجية اسبوع العمل المضغوط :

فقد بلغت قيمة ك<sup>أ</sup> المحسوبة ٢٦٧٦٠ ، بينما  
بلغت قيمة ك<sup>أ</sup> من الجدول ١٦٩١٩ عند مستوى معنوية  
٥% و درجة حرية ٩ درجات ، ونظرا لأن قيمة ك<sup>أ</sup> المحسوبة  
اكبر من قيمة ك<sup>أ</sup> من الجدول ، فان ذلك يدل على  
وجود اتفاق معنوى فى الرأى بين العاملين الاداريين  
بمديريات الخدمات موضع التطبيق حول ترتيب الأهمية  
النسبية لأهم المعوقات المتوقع ظهورها اذا تم تنظيم  
مواعيد العمل فى تلك المديريات وفقا لاستراتيجية  
اسبوع العمل المضغوط ، وفى ضوء ذلك فقد تم التوصل  
الى الترتيب العام لتلك المعوقات على النحو  
التالى : (٢٧)

(أ) انخفاض اداء الموظف نتيجة الارهاق والتعب  
الذى يصاب به لاتساع يوم العمل: احتلت  
هذه المعوية المرتبة الاولى .

- (ب) لايناسب ذلك الظروف المحية لبعض العاملين :  
احتلت هذه العموبة المرتبة الثانية .
- (ج) العموبة فى جدولة العمل لفظ عدد ايام العمل  
فى الاسبوع : احتلت هذه العموبة المرتبة  
الثالثة .
- (د) التعارض مع القوانين التى تشترط التوسع  
للموظف من الوقت الاضافى اذا زادت ساعات عمله  
اليومية مما هو مقرر له من ساعات : احتلت  
هذه العموبة المرتبة الرابعة .
- (هـ) زيادة الشكاوى المتوقعة من المواطنين لنقضى  
الخدمة المقدمة لهم بسبب كثرة راحات العاملين:  
احتلت هذه العموبة المرتبة الخامسة .

(٢) اثبت التحليل الاحصائى عدم صحة الفرض الثالث ، حيث تبين  
انه يوجد اتفاق معنوى فى الرأى بين العاملين الاداريين  
بمديريات الخدمات موقع التطبيق حول ترتيب الأهمية  
النسبية لأهم الفوائد والعموبات المتوقع تحقيقها اذا تم  
تنظيم مواعيد العمل فى تلك المديريات وفقا لاستراتيجية  
زمن العمل المرن ، ويمكن توضيح ذلك فيما يلى :

(أ) بالنسبة لأهم الفوائد المتوقع تحقيقها اذا تم تنظيم  
مواعيد العمل بمديريات الخدمات موقع التطبيق وفقا  
لاستراتيجية زمن العمل المرن :

فقد بلغت قيمة كآ المحسوبة ٤١٣٠٠ بينما  
بلغت قيمة كآ من الجدول ١٦٩١٩ عند مستوى معنوية  
٥٪ ودرجة حرية ٩ درجات ، ونظرا لأن قيمة كآ المحسوبة  
اكبر من قيمة كآ بالجدول فان ذلك يدل على وجود  
اتفاق معنوى فى الرأى بين العاملين الاداريين

بمديرية الخدمات موقع التطبيق حول ترتيب الاهمية النسبية . لأهم الفوائد المتوقع تحقيقها اذا تم تنظيم مواعيد العمل في تلك المديرية وفقا ل استراتيجية زمن العمل المرن وفي ضوء ذلك فقد تم التوصيل الى الترتيب العام لتلك الفوائد على النحو التالي: (٣٨)

(أ) يستطيع الموظف ان ينجز اعماله الخاصة في الوقت المرن ( يحضر اولاده من المدارس - يستكمل ويواصل تعليمه - يشتري احتياجاته في الاوقات غير المزدحمة بالناس والسيارات..... الخ ) : احتلت هذه الفائدة المرتبة الاولى .

(ب) يستطيع الموظف ان يتصرف بحرية في اختيار مواعيد عمله ، فالموظف الذي يستطيع ان يستيقظ مبكرا يمكنه ان يبدأ عمله مبكرا في الصباح وان يغادر عمله مبكرا في المساء ، وكذلك الموظف الذي يستيقظ متأخرا يمكنه ايضا ان يبدأ عمله متأخرا في الصباح ويعود الى منزله متأخرا في المساء : احتلت هذه الفائدة المرتبة الثانية .

(ج) التخفيف من حدة ازمة المرور في الشوارع لاختلاف حضور وانصراف الموظفين الى وممن المصلحة الحكومية : احتلت هذه الفائدة المرتبة الثالثة .

(د) تحسين العلاقة بين المصلحة والعاملين لرضائهم عن العمل نتيجة تفهم اوضاعهم وظروفهم : احتلت هذه الفائدة المرتبة الرابعة .

(هـ) انخفاض وقت ذهاب وإياب العاملين الى وممن  
المصلحة لاختيارهم الذهاب والإياب فى الاوقات  
التي تقل فيها ازمة المرور : احتلت هذه  
الفائدة المرتبة الخامسة .

(و) زيادة مهارات العاملين بسبب التنوع فى  
امالهم لاهلال موظف محل اخر للقيام بعمله :  
احتلت هذه الفائدة المرتبة السادسة .

(ز) التقليل من غياب العاملين : احتلت هذه الفائدة  
المرتبة السابعة .

(ح) القضاء على الوقت الضائع فى بداية يوم  
العمل بسبب تأخر العاملين للالتزامهم بتعويض  
الوقت الذى يتأخرونه فى فترة اخرى : احتلت  
هذه الفائدة المرتبة الثامنة .

(ط) زيادة الخدمة المقدمة للمواطنين لحضـور  
العاملين بالمصلحة مدة زمنية طويلة : احتلت  
هذه الفائدة المرتبة التاسعة .

(ى) التوفير فى استهلاك الوقود لانسياب حركة  
المرور فى شوارع المدن : احتلت هذه الفائدة  
المرتبة العاشرة .

(ك) التوفير فى نفقات انشاء المزيد من الطرق السريعة  
والجسور لانسياب حركة المرور : احتلت هذه  
الفائدة المرتبة الحادية عشر .

والمتتبع لهذه الفوائد يلاحظ ايضا انه يمكن تقسيمها  
الى ثلاث مجموعات اساسية على النحو التالى :

المجموعة الاولى : فوائد تعود على العاملين :

تتمثل اهم هذه الفوائد فيما يلى :

- (أ) يستطيع الموظف ان ينجز اعماله الخاصة فى الوقت المرن .
- (ب) يستطيع الموظف ان يتصرف بحرية فى اختيار مواعيد عمله .
- (ج) انخفاض وقت ذهاب واياب العاملين الى ومن المصلحة  
لاختيارهم الذهاب والاياب فى الاوقات التى تقل فيها ازمة  
المرور .

المجموعة الثانية : فوائد تعود على المنظمة الحكومية :

وتتمثل اهم هذه الفوائد فى زيادة انتاجية الوحدة الحكومية ،  
ويرجع ذلك الى :

- (أ) تحسين العلاقة بين المصلحة والعاملين لرضائهم عن العمل  
نتيجة تفهم اوضاعهم وظروفهم .
- (ب) زيادة مهارات العاملين بسبب التنوع فى اعمالهم لاحلال  
موظف محل موظف آخر للقيام بعمله .
- (ج) قلة غياب العاملين .
- (د) القضاء على الوقت الضائع فى بداية يوم العمل بسبب  
تأخر العاملين لالتزامهم بتعويض الوقت الذى يتأخرونه  
فى فترة اخرى .
- (هـ) زيادة الخدمة المقدمة للمواطنين لتواجد العاملين فى  
المصلحة مدة زمنية طويلة .

المجموعة الثالثة : فوائد تعود على الاقتصاد القومى بصفة عامة :

وتتمثل اهم هذه الفوائد فيما يلى :

- (أ) التخفيف من حدة ازمة المرور فى الشوارع لاختلاف مواعيد حضور وانصراف العاملين الى ومن المصلحة الحكومية .
- (ب) التوفير فى استهلاك الوقود لانسياب حركة المرور فى شوارع المدن .
- (ج) التوفير فى نفقات انشاء المزيد من الطرق السريعة والجور لانسياب حركة المرور .
- (د) وبالإضافة الى هذا فان انتاجية المجتمع تزداد بصفة عامة بسبب ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة مهاراتهم ولرفائهم عن العمل وانخفاض الوقت الضائع .

(ب) وبالنسبة للمعوقات المتوقع ظهورها اذا تم تنظيم مواعيد العمل بمديريات الخدمات موضع التطبيق وفقا لاستراتيجية زمن العمل المرن :

فقد بلغت قيمة ك<sup>٢</sup> المحسوبة ١٨٣٦٠، بينما بلغت قيمة ك<sup>٢</sup> من الجدول ١٦٩١٩ عند مستوى معنوية ٥٪ ودرجة حرية ٩ درجات ، ونظرا لأن قيمة ك<sup>٢</sup> المحسوبة اكبر من قيمة ك<sup>٢</sup> من الجدول ، فان ذلك يدل على وجود اتفاق معنوى فى رأى بين العاملين الاداريين بمديريات الخدمات موضع التطبيق حول ترتيب الاهمية النسبية لاهم المعوقات المتوقع ظهورها اذا تم تنظيم مواعيد العمل فى تلك المديريات وفق استراتيجية زمن العمل المرن ، وفى ضوء ذلك فقد تم التوصل الى الترتيب العام لتلك المعوقات على النحو التالى : (٣٩)

- (أ) الحاجة الى زيادة المرونة من الموظف بحيث يكون على استعداد للقيام بمسؤوليات اى موظف متغيب : احتلت هذه المعوية المرتبة الاولى .

(ب) التقليل من الحاجة الى العمل الاضافى مما قد يؤثر ماديا على دخل العاملين: احتلت هذه المعوية المرتبة الثانية .

(ج) وجود صعوبة فى الرقابة والاشراف على العاملين — لاختلاف مواعيد حضورهم وانصرافهم ولعدم تواجد الرؤساء المباشرين بصفة مستمرة لتوجيه العمل والرقابة عليه: احتلت هذه الصعوبة المرتبة الثالثة .

(د) صعوبة الاتصال بين بعض العاملين فى الوقت المرن مع زيادة الضغط على وسائل الاتصال فى الوقت المركزى: احتلت هذه الصعوبة المرتبة الرابعة .

(هـ) تحمل المصلحة نفقات تشغيل اضافية كنفقات التدفئة والتليفونات والحصول على المزيد من السجلات وذلك بسبب اضطرارها لفتح ابوابها لمدة زمنية اطول من النظام الحالى: واحتلت هذه الصعوبة المرتبة الخامسة .

وبالتوصل الى النتائج السابقة ،فانه يكون قد تحقق الهدفين الثانى والثالث من اهداف هذه الدراسة .

### ثانيا : التوصيات :

(١) يقترح الباحث اعادة تنظيم مواعيد العمل فى الوحدات الحكومية المصرية بصفة عامة ومديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية بصفة خاصة بحيث يتم التنظيم وفقا لاسراتيجيتى اسبوع العمل المقفوط وزمن العمل المرن .

(٢) يرى الباحث ضرورة مراعاة التدرج عند تنظيم مواعيد العمل فى الوحدات الحكومية وفقا لهاتين الاستراتيجيتين على النحو التالى :

(أ) البدء فى تطبيق هاتين الاستراتيجيتين فى بعض الوحدات الحكومية كمديريات الخدمات موضع التطبيق فى هذا البحث - ثم بعد ذلك يمكن التوسع فى تطبيقها على وحدات حكومية اخرى .. وهكذا حتى يتم تعميمهما على الوحدات الحكومية جميعا .

(ب) البدء فى تطبيق هاتين الاستراتيجيتين على العاملين الاداريين ثم بعد ذلك يمكن التوسع فى تطبيقهما ليشملا عاملين اخرين فى وظائف اخرى ... وهكذا .... حتى يتم تعميمهما على جميع العاملين فى جميع الوظائف .

(٣) يقترح الباحث تطبيق الشكل الاستراتيجي الخاص بالعمل لمدة خمسة ايام فى الاسبوع بمعدل سبع ساعات واثنى عشر دقيقة فى اليوم ، باعتبار ان هذا الشكل قد احتل المرتبة الاولى من وجهة نظر جميع العاملين الاداريين بمديريات الخدمات موضع التطبيق ، على ان يتم ارجاء تطبيق الشكلىين الاخرين<sup>(٤٠)</sup> بعد ان يتم التأكد من ان العاملين قد تعودوا على العمل بمقتضى هذه الاشكال الاستراتيجية .

(٤) يقترح الباحث ضرورة مراعاة المرونة عند تطبيق الشكلى الاستراتيجي السابق بحيث تعطى للعاملين حرية اختيار ايام العمل وايام الاجازة الاسبوعية وفقا لظروفهم الخاصة . ويوضح الجدول رقم (٢) البدائل المقترحة لايام العمل وايام الاجازة الاسبوعية عندما يتم العمل بالوحدة الحكومية لمدة خمسة ايام فى الاسبوع بمعدل سبع ساعات واثنى عشر دقيقة فى اليوم .



جدول رقم (٢)

البدء اعل المقترحة لايام العمل وايام الاجازة الاسبوعية عندما يتم العمل بالوحدة الحكومية لمدة خمسة ايام في الاسبوع بمعدل سبع ساء \_\_\_\_\_ واثنتي عشر دقيقة في الين \_\_\_\_\_ ووم

ايام الاجازة بيوم		ايام		الايام		العمل الاسبوعي ه		ايام العمل		الايام		الايام		الايام		الايام	
اليوم الثاني	اليوم الاول	اليوم الخامس	اليوم الرابع	اليوم الثالث	اليوم الثاني	اليوم الاول	اليوم الثاني	اليوم الاول	اليوم الثاني	اليوم الاول	اليوم الثاني	اليوم الاول	اليوم الثاني	اليوم الاول	اليوم الثاني	اليوم الاول	اليوم الثاني
الجمعة	الخميس	الاربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الاحد	السبت	الاحد	السبت	الاحد	السبت	الاحد	السبت	الاحد	السبت	الاحد	السبت	الاحد
السبت	الجمعة	الخميس	الاربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الاحد	السبت	الاحد	السبت	الاحد	السبت	الاحد	السبت	الاحد	السبت	الاحد	السبت
الاحد	الجمعة	السبت	الخميس	الاربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الاحد	السبت	الاحد	السبت	الاحد	السبت	الاحد	السبت	الاحد	السبت	الاحد
الاثنين	الجمعة	الاحد	السبت	الخميس	الاربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الاحد	السبت	الاحد	السبت	الاحد	السبت	الاحد	السبت	الاحد	السبت
الثلاثاء	الجمعة	الاثنين	الاحد	السبت	الخميس	الاربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الاحد	السبت	الاحد	السبت	الاحد	السبت	الاحد	السبت	الاحد
الاربعاء	الجمعة	الثلاثاء	الاثنين	الاحد	السبت	الخميس	الاربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الاحد	السبت	الاحد	السبت	الاحد	السبت	الاحد	السبت

(٥) يقترح الباحث استخدام احدى النموذجين التاليين لتنظيم  
مواعيد عمل الموظفين الاداريين بالوحدات الحكومية  
المصرية وفقا لاستراتيجية زمن العمل المرن :

النموذج الاول :

يوضح الشكل رقم (١) تصورا لهذا النموذج :

شكل رقم (١)

النموذج الاول المقترح لتنظيم مواعيد عمل الموظفين  
الاداريين بالوحدات الحكومية المصرية وفقا  
لاستراتيجية زمن العمل المرن

وقت مرن	وقت مرن	وقت مرن	وقت مرن	وقت مركزى	وقت مركزى	وقت مركزى	وقت مركزى	وقت مرن
------------	------------	------------	------------	--------------	--------------	--------------	--------------	------------

٤ ٣ ٢ ١ ١٢ ١١ ١٠ ٩ ٨ ٧  
ساء صباحا

ويتضح من الشكل السابق ، ان وقت العمل اليومى يتكون مما

يلى :

(أ) وقت مركزى :

يكون العمل فيه لفترة واحدة فى اليوم لمدة اربع  
ساعات تبدأ من الساعة الثامنة صباحا وتنتهى فى الثانية  
عشر ظهرا .

(ب) وقت مرن :

هو يتكون من فترتين على النحو التالى :

- الفترة الصباحية :

تبدأ من الساعة السابعة صباحا وتنتهى فى  
الساعة الثامنة صباحا .

- الفترة المسائية :

تبدأ من الساعة الثانية عشر ظهرا وتنتهى فى  
الساعة الرابعة مساء

وبمقتضى هذا النموذج فانه يجب على جميع العاملين  
الحضورى الوقت المركزى ( لمدة ٤ ساعات يوميا ) ، ثم  
على كل منهم ان يستكمل عدد ساعات عمله اليومية الباقية  
( ٣ ساعات و ١٢ دقيقة ) من ساعات العمل المرن وفقا  
لظروفه الخاصة .

ويتيح هذا النموذج الفرصة امام بعض العاملين  
لتوصيل اولادهم الى المدارس فى الصباح ( ٧-٨ وقت مرن )  
او توصيلهم من المدارس الى منازلهم فى فترة الظهيرة  
( ١٢ - ١ وقت مرن ) ، كما يتيح هذا النظام ايضا الفرصة  
لبعض العاملين الاخرين لانجاز بعض مصالحهم الخاصة الاخرى  
فى الاوقات المرنة .

النموذج الثانى : يوضح الشكل رقم (٢) تصورا لهذا النموذج:

## شكل رقم (٢)

النموذج الثانى المقترح لتنظيم مواعيد عمل  
الموظفين الاداريين بالوحدات الحكومية  
المصرية وفقا لاستراتيجية زمن العمل المرن

وقت مرن	وقت مرن	وقت مركزى	وقت مركزى	وقت مرن	وقت مركزى	وقت مركزى	وقت مرن	وقت مرن	وقت مرن
------------	------------	--------------	--------------	------------	--------------	--------------	------------	------------	------------

٥ ٤ ٣ ٢ ١ ١٢ ١١ ١٠ ٩ ٨ ٧  
ماء صباحا

ويتضح من الشكل السابق ان وقت العمل اليومى يتكون مما

يلى :

(أ) وقت مركزى :

يتكون من الفترتين التاليتين :

الفترة الصباحية :

يستمر العمل فيها لمدة ساعتين ، حيث يبدأ العمل فيها فى  
الساعة العاشرة صباحا وينتهى فى الساعة الثانية عشر  
ظهرا .

الفترة المسائية :

يستمر العمل فيها لمدة ساعتين ، حيث يبدأ العمل فيها فى  
الساعة الواحدة مساء وينتهى فى الساعة الثالثة مساء

(ب) وقت مرن : يتكون هذا الوقت من ثلاث فترات كما يلى :

الفترة الاولى :

تبدأ من الساعة السابعة صباحا وتنتهى فى الساعة العاشرة صباحا .

الفترة الثانية :

تبدأ فى الساعة الثانية عشر ظهرا وتنتهى فى الساعة الواحدة مساء .

الفترة الثالثة :

تبدأ من الساعة الثالثة مساء وتنتهى فى الساعة الخامسة مساء .

وبمقتضى هذا النموذج فانه يجب على جميع العاملين التواجد فى الوقت المركزى سواء فى الفترة الصباحية او الفترة المسائية ( ٤ ساعات ) ، ثم على كل منهم ان يستكمل عدد ساعات عمله اليومية الباقية ( ٣ ساعات و ٢٠ دقيقة ) من ساعات العمل المرن وفقا لظروفه الخاصة .

ويتيح هذا النموذج فرصة اكبر للعاملين لقضاء مصالحهم الخاصة فى الوقت المرن ، كما يعطى فرصة اكبر للعاملين الذين يستيقظون متأخرا من نومهم ان يبدأوا اعمالهم فى الصباح فى وقت متأخر ( فى الساعة العاشرة صباحا ) ، كما ان هذا النموذج لا يتيح لبعض العاملين فرصة التهرب من العمل اذا خرجوا لقضاء بعض مصالحهم الخاصة ، حيث يجبرهم على العودة الى العمل فى الفترة المسائية للوقت المركزى .

(٦) يوصى الباحث العاملين بالمنظمات الحكومية بضرورة الالتزام التام بالتعليمات الخاصة بتطبيق هاتين الاستراتيجيتين حتى لاتنقلب الفوائد المتوقعة تحقيقها منها الى سلبيات .



## الهوامش

- (٧) رابع في ذلك على سبيل المثال :  
 Dunham ,Randall B. and Pierce, Jon L.

"Attitudes toward work Schedules: Construct  
 Definition, Instrument Development ,And  
 Validation, Academy of Management Journal ,  
 Volume 29, Number 1, March 1986, P.P.:170-182.

Mcguir, Jean B. and Liro, Joseph R. (ب)

"Flexible work schedules ,work Attitudes,  
 and Perceptions of productivity", Public  
 personnel Management , Volume 15, No 1, Spring  
 1986, P.P.:65-73.

- (ج) د. زكى محمود هاشم ، الاتجاهات الحديثة فى ادارة الافراد  
والعلاقات الانسانية ، القاهرة : دار المعارف بمصر  
 ، (١٩٧٢) ، ص ٥٤٩ - ٥٥٠

Schuler Randall, S. and otehrs, Effective (١) (٢)  
Personnel Management, (Second Edition, New  
 York: West Publishing company, 1986),  
 P. 137.

- (ب) د. عمر وصفى عقيلي ، ادارة الافراد ، ( حلب : منشورات  
 جامعة حلب ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ،  
 ١٤٠٨ هـ - ١٩٨٨ م ) ، ص ١٣٦

(٣) رابع في ذلك على سبيل المثال :

Finkle, Arthur L. , "Flexitime In Govern- (١)  
 ment "Public Personnel Management, May-  
 June 1979, P.:155.

Golembiewski ,Robert T. and Proehl Jr. Carl (ب)  
W.,"Public sector Applications of flexibele  
work - horus : A Review of Available  
Experience", Public Administration Review,  
No.1, January /February 1980,P.P.:72-85.

Gordon, Judith R. , A Diagnostic Approach (ج)  
To Organizational Behavior , (Boston :Allyn  
and Bacon, Inc, 1983) , P.P.:525-527.

Schuler, Randall S. and Others ,Op. Cit., (د)  
P.P. :473-467.

(٤) يرجى الرجوع الى الملحق رقم (١) .

(٥) تمت الدراسة الاستكشافية على النحو التالي :

(أ) حدد الباحث عدد مفردات عينة الدراسة الاستكشافية بطريقة  
عمدية حيث رأى ان استطلاع رأى مائة وعشرين موظفًا  
اداريا يكفى لتحقيق غرض هذه الدراسة .

(ب) اجريت هذه الدراسة خلال شهرى اغسطس وسبتمبر من عام ١٩٨٨  
اثر عدة مقابلات شخصية تم خلالها عرض قائمة استقصاء  
الدراسة الاستكشافية على مفردات العينة المختارة فى  
مقار اعمالهم بالدواوين المركزية فى مديريات الخدمات  
التالية :

- مديرية التربية والتعليم .
- مديرية الشؤون الصحية .
- مديرية الشؤون الاجتماعية .
- مديرية التموين والتجارة الداخلية .
- مديرية القوى العاملة .



- مديرية الطرق والنقل .
- مديرية الزراعة .
- مديرية التنظيم والادارة .
- هيئة المواصفات السلكية واللاسلكية .

(٦) القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الخاص بنظام العاملين المدنيين بالدولة ، مادة (٦٢) ، ص ٤٢ .

(٧) عبد الحكيم سويد ، " كل ما يهمك عن مواعيد العمــــل والاجازات بمختلف انواعها " مجلة التنمية الادارية ، صادرة عن الجهاز المركزي للتنظيم والادارة ، العدد الثامن والثلاثون ، يناير ١٩٨٨ ، ص ٢١ .

(٨) المرجع السابق ، ص ٢٢ .

(٩) ملحق رقم (١) ، اجابة الاسئلة : الاول والثانى والثالث .

(١٠) المرجع السابق ، اجابة السؤال الثالث .

(١١) المرجع السابق ، اجابة السؤال الرابع .

(١٢) المرجع السابق ، اجابة السؤال الخامس .

(١٣) المرجع السابق ، اجابة السؤال السادس .

(١٤) لمزيد من التفاصيل من هذه الاستراتيجيات يرجى الرجوع الى:

Rowland ,Kendrith M., and ferris, Gerald R. , (١)  
Personnel Management , (London :Allyn and  
Bacom Inc . , 1982) ,P.P.:520-522.

Schermerhorn, JR. , John R. , and others, (ب)  
Managing Organizational Behavior, (Third  
Edition, New York: John Wiley & Sons, 1983) ,

P.P.:177-180.

Mathis , Robert L., and Jackson ,John H., (٤)  
Personnel - Contemporary Perspectives and Applications, (Third Edition, New York :West Publishing Company, 1982), P.P.:31-33.

Schuler, Randall S., and Others, Op. Cit., (٥)  
P.P.:472-476.

Ronen, Simcha, and Prims, Sophia B., (٦) (١٥)  
compressed work week as organizational  
change : Behavioral and Attitudinal outcomes  
Academy of Management Review, Vol. 6,1981,  
P.P.:61-74.

Yoder , Dale, and Staudohar, Paul D., (٧)  
Personnel management and industrial Relations,  
(Seventh Edition , New Jersey : Prentice-Hall  
Ins., Englewoods Cliffs, 1982),P.P.: 389-390.

Latack, Janina C., (٨) (١٦)  
Compressed work Schedules: participation and  
Job Redesign as critical Factors for Employee  
Acceptance", Personnel psychology, Volume 38,  
No.1, Spring 1985, P.P. : 75-92.

Dessler, Gary, Applied Human Relations, (٩)  
(Reston, Virginia : Reston Publishing company  
Inc., A Prentice -Hall company ,1983,P.:133.

P.P.: 177-180

Yoder, Dale, and Staudohar, Paul D., Op. (ج)

Cit., P.P: 389-390. (ج)

Personnel - Contemporary Perspectives and  
إراجع في ذلك على سبيل المثال  
New York: West Publishing Company, 1982. P.P. 31-33

Breaugh, James A., "The 12-Hour work Day: (1)

Differing Employee Reactions" Personnel  
psychology, Volume 36. Number 2, Summer 1983,

P.P: 277-288.

Robbins, Stephen P., Personnel-The

Management of Human Resources, (Second Edition,

N.J.: Prentice- Hall Inc., Englewood Cliffs,

1982), P.P: 307-308.

Dessler, Gary, Op. Cit., P.P: 333-334 (ج)

Wheat, Richard A., "The federal Flexitime (1)

System Comparison and Implementation", Public

personnel Management Journal, Volume 11, No.1

Spring 1982, P.P: 22-24.

Kim, Jay S., and Campagna, Anthony P., (ج)

" Effects of flexitime on employee Attendance

and performance : A-Field Experiment" Academy

of Management Journal, Volume 24, Number 4,

December 1981, P.P: 729.

Cascio, Wayne F., Managing Human resources- (ج)  
productivity, Quality of work life, profits,  
( New York : McGraw-Hill Book Company ,  
1986), P : 128.

(د) محمدشاكر عصفور ، " نظام الدوام المرن وسيلة لزيادة  
الانتاجية " ندوة الانتاجية فى القطاع الحكومى  
ومعوقاتها . عقدت فى معهد الادارة العامة بالمملكة  
العربية السعودية فى الفترة مابين ٢٢-٢٤ رجب  
١٤٠٢ هـ ، ص ٣٣٥-٣٣٦ .

(١٩) المرجع السابق ، ص ٣٣٤ .

(٢٠) راجع فى ذلك على سبيل المثال :

Stevens, Errol D., and Elsworth, Rod (أ)  
"Flexitime in the Australian Public Service :  
Its Effects on Non-Work Activities"Public  
personnel management, Vol, 8, No,3, May-June  
1979, P.P:196-205.

Hicks, William D, and Klimoski, Richard J., (ب)  
" The Impact of flexitime on Employee  
Attitudes, Academy of Management Journal,  
Volume 24, Number 2, June 1981, P.P.: 333-341.

Ronen, Simcha , and Primps , Sophia B. (ج)  
Impact of Flexitime On Performance And  
Attitudes In 25 Public Agencies", Public  
Personnel Management, Volume 9, No.3, 1980,  
P.P: 201-207.

(٢١) راجع في ذلك على سبيل المثال :

Coltrin, Salley A., and Barends, Barbara D., (أ)  
" Is Your Organization A Good candiate for  
flexitime?", Personnel Journal , Vol. 60, No.  
9, Sept., 1981, P.P: 712-715.

Mitchell, terence R., People in (ب)  
organizations : an Introduction to  
organizational Behavior , (Second Edition,  
New York : McGraw-Hill Book Company, 1982),  
P.: 496.

Finkle, Arthur L., Op. Cit., P.P : 154-155. (ج)

(د) د. على محمد عبد الوهاب ، " الجوانب السلوكية للانتظام  
بالدوام الرسمي " ، ندوة الدوام الرسمي في الاجهزة  
الحكومية ، عقدت في معهد الادارة العامة بالمملكة العربية  
السعودية في الفترة ما بين ٢٢-٢٤ رجب ١٤٠٢ هـ ، ص ٧١-٧٢ .

(٢٢) محافظة الدقهلية ، اللجنة الدائمة للتعبئة العامة ،  
بيان محتويات خطة التعبئة العامة للمحافظة لعام ١٩٨٨ ، ادارة  
التعبئة والاحصاء بديوان عام محافظة الدقهلية ، ص ٢٢ ومما  
بعدها .

Arkin, Herbert Calton, Raymond R., Tables For (٢٣)  
Statisticians, (New York : Branes and Noble,  
Inc., 1970), P.: 145.

(٢٤) يبلغ عدد مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية اثنتان  
وعشرون مديريةية ، وتتمثل مديريات الخدمات الاخرى التي لم  
يقع عليها الاختيار ضمن العينة في : مديريةية الامن ، والمديرية  
المالية ، ومديرية الاصلاح الزراعي ، ومديرية التعاون

الزراعى، ومديرية الطب البيطرى، ومديرية القــــــــــــــــوى  
العاملة، ومديرية الثقافة، ومديرية الاعلام، ومصلحة  
الضرائب، ومديرية الطرق والنقل، ومديرية الكهرباء،  
ومديرية التنظيم والادارة .

(٢٥) محافظة الدقهلية، اللجنة الدائمة للتعيشة العامة،  
مرجع سبق ذكره، ص ٢٢، وما بعدها .

(٢٦) يرجى الرجوع الى ملحق رقم (٢).

(٢٧) يرجى الرجوع الى ملحق رقم (٣).

(٢٨) (أ) د. عبد اللطيف عبدالفتاح ابو العلا، الاسلوب الاحصائى -  
الطرق والتحليل، (الجزء الثانى، الطبعة الثانية  
المنصورة: مكتبة الجلاء الحديثة، ١٩٨٥)، ص ١٣١ - ١٤٤.

(ب) د. محمد جلال ابو الذهب، د. جامع مطفى جامع، الاستدلال  
الاحصائى، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٢ - ١٩٧٣).  
ص ٣٣٦.

(٢٩) Stevenson, William J., Business Statistics-  
Concepts And Applications, (Second Edition,  
New York : Harper & Row Publishers, Inc.,  
1985), P.P. : 347-355.

(٣٠) د. صلاح الدين محمود علام، تحليل البيانات فى البــــــــــــــــو  
النفسية والتربوية، (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٨٥)،  
ص ٢٨٦ - ٢٩٣ .

(٣١) Ferguson, George A., Statistical Analysis in  
Psychology and Education, (Fifth Edition,  
London : McGraw-Hill Book Company, 1981, P.P:  
391-392.

Ibid., P.: 392.

(٣٢)

(٣٣) ملحق رقم (٣)، بيانات الجدول رقم (٢) .

(٣٤) ملحق رقم (٣)، بيانات الجدول رقم (٧) .

(٣٥) ملحق رقم (٣)، بيانات الجدول رقم (٣) .

(٣٦) ملحق رقم (٣)، بيانات الجدول رقم (٤) .

(٣٧) ملحق رقم (٣)، بيانات الجدول رقم (٥) .

(٣٨) ملحق رقم (٣)، بيانات الجدول رقم (٨) .

(٣٩) ملحق رقم (٣)، بيانات الجدول رقم (٩) .

(٤٠) الشكلين الاخرين هما :

(أ) العمل لمدة اربعة ايام فى الاسبوع بمعدل تسع

ساعات عمل فى اليوم .

(ب) العمل لمدة ثلاثة ايام فى الاسبوع بمعدل اثنى عشر

ساعة عمل فى اليوم .

قائمة المراجعأولاً : المراجع العربية :(أ) كتب عليمة :

- ١ - د. زكى محمود هاشم ، الاتجاهات الحديثة فى ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، ( القاهرة : دار المعارف بمصر ، ١٩٧٢ ) .
- ٢ - د. صلاح الدين محمود علام ، تحليل البيانات فى البحوث النفسية والتربوية ، ( القاهرة : دار الفكر العربى ، ١٩٨٥ ) .
- ٣ - د. عبد اللطيف عبد الفتاح أبو العلا ، الأسلوب الاحصائى - الطرق والتحليل ، ( الجزء الثانى ، الطبعة الثانية ، المنصورة : مكتبة الجلاء الجديدة ، ١٩٨٥ ) .
- ٤ - د. عمر وصفى عقيلي ، ادارة الأفراد ، ( حلب : منشورات جامعة حلب ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، ١٤٠٨ هـ - ١٩٨٨ م ) .
- ٥ - د. محمد جلال أبو الذهب ، د. جامع مصطفى جامع ، الاستدلال الاحصائى ، ( القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٢ - ١٩٧٣ ) .

(ب) دراسات عليمة :

- ١ - عبد الحكيم سويد ، " كل ما يهتك عن مواعيد العمل والأجازات بمختلف أنواعها " ، مجلة التتمية الادارية ، صادرة عن الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، العدد الثامن والثلاثون ، يناير



٢ - د . علي محمد عبد الوهاب ، " الجوانب السلوكية للانتظام بالدوام الرسمي "

ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية ، عقدت في معهد الإدارة العامة

بالمملكة العربية السعودية في الفترة ما بين ٢٢-٢٤ رجب ١٤٠٢ هـ .

٣ - محمد شاكر عصفور ، " نظام الدوام المرن وسيلة لزيادة الانتاجية " ،

ندوة الانتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتها ، عقدت في معهد الإدارة العامة

بالمملكة العربية السعودية في الفترة ما بين ٢٢-٢٤ رجب ١٤٠٢ هـ .

(ج) قوانين :

- القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الخاص بنظام العاملين المدنيين بالدولة .

(د) سجلات :

- محافظة الدقهلية ، اللجنة الدائمة للتعبئة العامة ، بيان محتويات خطة

التعبئة العامة للمحافظة لعام ١٩٨٨ ، ادارة التعبئة والاحصاء بديوان

عام محافظة الدقهلية .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

A. Books:

(1) Arkin, Herbert Calton, Raymond R.,  
Tables for Statisticians , (new York :  
Branes and Noble, Inc., 1970).

(2) Cascio, Wayne F., Managing Human reso-  
urces-productivity, Quality of Work  
Life, Profits,(New York : MCGRAW-Hill  
BOOK Company, 1986).

- (3) Dessler, Gary, Applied Human Relations ,  
(Reston, Virginia: Reston Publishing Company, Inc.  
A Prentice-hall company, 1983).
- (4) Ferguson, George A., Statistical Analysis in  
Psychology and Education, (Fifth Edition, London:  
McGraw-Hill Book Company, 1981).
- (5) Gordon, Judith R., A diagnostic Approach to  
Organizational Behavior, (Boston: Allyn and Bacon  
Inc., 1983).
- (6) Mathis, Robert L., and Jackson , John H., Personnel - Contemporary Perspectives and Applications,  
(Third Edition, New York: West publishing company  
1982).
- (7) Mitchell, Terence R., People In Organizations:  
An Introduction to Organizational Behavior, (Second  
Edition , New York: McGraw-Hill Book company,  
1982).
- (8) Robbins, Stephen P., Personnel- The Management  
of Human Resources, ( Second Edition, N.J.:  
Prentice -Hall, Inc, Englewood Cliffs, 1982).
- (9) Rowland, Kendrith M., and Ferris, Gerald R.,  
Personnel Management, (London: Allyn and Bacon,  
Inc., 1982).
- (10) Schermerhorn, JR., John R., and others, Managing  
Organizational Behavior, ( Third Edition, New-  
york : John Wiley & Sons, 1988)

- (11) Schuler, Randall S., and others., Effective Personnel Management, (Second Edition, New York: West Publishing Company, 1986).
- (12) Stevenson , William J., Business statistics -concepts and Applications, (Second Edition, New York : Harper & Row, Publishers, Inc., 1985).
- (13) Yoder, Dale , and Staudohar, Paul D., Personnel Management and Industrial Relations, ( Seventh Edition, New Jersey: Prentice- Hall, Inc., Englewoods Cliffs, 1982).

B. Periodicals:

- (1) Breaugh, James A., "The 12- Hour Work Day: Differing Employee Reactions", Personnel Psychology, Volume 36, Number 2, Summer 1983.
- (2) Coltrin, Salley A., and Barends, Barbara D., "Is Your Organization A Good Candiate for Flexitime?" Personnel Journal, Vol. 60, NO.9, sept. 1981.
- (3) Dunham, Randall B., and Pierce, Jon L. "Attitudes Toward Work Schedules: Construct Deffinition, Instrument Development, And Validation", Academy of management Journal, Volume 29, Number 1, March 1986.
- (4) Finkle, Arthur L., " Flexitime in Gorvernment", Public Retsonnel Management, May-June 1979.

- (5) Golombiewski, Robert T. and Proehl Jr. Carl W., Public Sector Applications of Flexible Workhours, A Review of Available Experience, Public Administration Review, No. 1, January/February 1980.
- (6) Hicks, William D., and Klimoski, Richard J. "The Impact of Flexitime on Employee Attitudes," Academy of Management Journal, Volume 24, Number 2, June 1981.
- (7) Kim, Jay S., and Campagna, Anthony F., "Effects of Flexitime on Employee Attendance and performance: A Field Experiment", Academy of Management Journal, Volume 24, Number 4, December 1981.
- (8) Latack, Janina C., "Implementation of compressed work schedules: participation and Job Redesign as Critical factors for Employee Acceptance", Personnel Psychology, Volume 38, No.1, Spring 1985.
- (9) McGuire, Jean B., and Liro, Joseph R., "Flexible, Work Schedules, Work Attitudes, and Perceptions of Productivity", Public Personnel Management, Volume 15, No. 1., Spring 1986.
- (10) Ronen, Simcha, and Prims, Sophia B., "The Compressed work week as organizational Change: Behavioral and Attitudinal outcomes, Academy of management Review, Vol. 6, 1981 .
- (11) Ronen, Simcha, and Primps, Sophia B., " The Impact of Flexitime on performance and Attitudes in 25 Public Agencies", Public Personnel Management, Volume 9, No. 3, 1980

- (12) Stevens , Errol D. , and Elsworth. Rod,  
"Flexitime in the Australian Public Service:  
Its Effects On Non-Work Activities", Public  
Personnel Management, Vol. 8, No. 3, May-  
June 1979.
- (13) Wheat, Richard A. " The federal flexitime  
system comparison and Implementation",  
Public personnel Management Journal ,  
Volume. 11, No. 1, Spring 1982.

ملاحق البحث

---

- ملحق رقم (١) : قائمة استقصاء الدراسة الاستكشافية
- ملحق رقم (٢) : قائمة استقصاء العاملين الاداريين  
بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية
- ملحق رقم (٣) : التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة  
الميدانية .

(٥٥)

ملحق رقم (١)

قائمة استمراء الدراسة الاستكشافية

(١) ما هو عدد أيام العمل المقررة في الاسبوع بالوحدة الحكومية التي تعمل فيها؟

يذكر العدد : .....

(٢) وما هي عدد الساعات المقررة للعمل يوميا في تلك الوحدة ؟

يذكر العدد : .....

(٣) حدد مواعيد البدء والانتها من العمل اليومي المقرر بملء بيانات الجدول التالي :

البيان	في الصيف	في الشتاء	في شهر رمضان
ميعاد بدء العمل			
ميعاد انتهاء العمل			

(٤) ما هي من وجهة نظرك أهم الفوائد التي يمكن تحقيقها من النظام الحالي لمواعيد

العمل في الوحدة الحكومية التي تعمل فيها؟

أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لاأوافق	لاأوافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

- يضمن النظام الحالي حضور العاملين في مكان العمل في أوقات معينة ثابتة ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- تتم وفقا لهذا النظام معاملة جميع العاملين على قدم المساواة حيث يلتزم به الجميع دون استثناء . ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- يحقق هذا النظام سهولة الاشراف والرقابة على أعمال الموظفين لحضورهم جميعا في وقت واحد في مكان واحد . ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- يتم العمل لفترة واحدة في اليوم بعدها يتفرغ الموظف لانجاز مصالحه . ( ) ( ) ( ) ( ) ( )



أوافق	أوافق	لا	لا أوافق
بشدة	أوافق	الى	بشدة
٥	٤	٣	٢
			١

— يتم العمل على فترة واحدة متصلة لا تتخللها فترات للراحة أو تناول الطعام مما يضطر بعض العاملين الى اقتطاع وقت للراحة وتناول الطعام من وقت العمل الفعلى .

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

— يوجد وقت فراغ كبير لدى بعض العاملين يضيع فى أعمال لا طائل منها (قراءة الجرائد — حل الكلمات المتقاطعة أحاديث جانبية مع الزملاء — شرب الشاي والقهوة ٠٠٠ الخ ) .

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

— ينخفض أداء الموظف فى الساعات الثلاثة الأخيرة من يوم العمل .

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

— لا تؤخذ رغبات العاملين عند تنظيم مواعيد العمل .

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

— يعتبر العمل لمدة ٦ أيام فى الأسبوع مرهقا من الناحية الصحية لبعض العاملين .

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

— تزيد شكاوى المواطنين من قلة الخدمة المقدمة لهم لكثرة تغيب وتأخر العاملين عن العمل .

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

صعوبات أخرى تذكر :

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

—

—

—

—

أوافق	أوافق	أوافق	لا أوافق
بشدة	أوافق	لا أوافق	بشدة
٥	٤	٣	٢

فوائد أخرى تذكر :

- ( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
 ( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
 ( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
 ( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
 ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

(٥) وما هي من وجهة نظرك أهم المشكلات التي تتعلق بالنظام الحالي لمواعيد العمل

في الوحدة الحكومية التي تعمل فيها ؟

أوافق	أوافق	لا أوافق
بشدة	أوافق	لا أوافق
٥	٤	٣

- ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

- يضطر بعض العاملين الى التأخر في الصباح  
 عن الموعد المحدد لظروف خاصة .

- يضطر بعض العاملين الى ترك مكاتبتهم أثناء  
 العمل لانجاز بعض أعمالهم لخاصة ( مثل  
 توصيل أولادهم من المدارس الى بيوتهم -

- ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

الذهاب لتسديد فواتير التليفون - الذهاب  
 البنوك ... الخ ) .

- ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

- يؤدي حضور العاملين الى العمل وانصرافهم  
 منه في وقت واحد الى ارتباك حركة المرور  
 في الشوارع .

- ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

- لا تؤخذ مواعيد الصلاة في الاعتبار عند تنظيم  
 مواعيد العمل مما يضطر البعض الى اقتطاع  
 وقتها من وقت العمل الفعلي .

- ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

- يضطر بعض العاملين لقضاء بعض مصالحهم  
 الخاصة الى التغيب عن العمل .

(٦) هل بذلك محاولات للقضاء على عيوب النظام الحالي لمواعيد العمل بالوحدة الحكومية التي تعمل فيها؟

نعم ( ) لا ( )

(٧) إذا كانت الاجابة بنعم ، فالرجاء القاء الضوء على تلك المحاولات :

بعض المحاولات التي تمت في هذا الشأن من اجل القضاء على عيوب النظام الحالي لمواعيد العمل بالوحدة الحكومية (٥)

١- تم تعديل مواعيد العمل بالوحدة الحكومية

٢- تم تعديل مواعيد العمل بالوحدة الحكومية

٣- تم تعديل مواعيد العمل بالوحدة الحكومية

٤- تم تعديل مواعيد العمل بالوحدة الحكومية

٥- تم تعديل مواعيد العمل بالوحدة الحكومية

٦- تم تعديل مواعيد العمل بالوحدة الحكومية

٧- تم تعديل مواعيد العمل بالوحدة الحكومية

٨- تم تعديل مواعيد العمل بالوحدة الحكومية

٩- تم تعديل مواعيد العمل بالوحدة الحكومية

١٠- تم تعديل مواعيد العمل بالوحدة الحكومية

١١- تم تعديل مواعيد العمل بالوحدة الحكومية

١٢- تم تعديل مواعيد العمل بالوحدة الحكومية

١٣- تم تعديل مواعيد العمل بالوحدة الحكومية

١٤- تم تعديل مواعيد العمل بالوحدة الحكومية

١٥- تم تعديل مواعيد العمل بالوحدة الحكومية

(٦٠)

ملحق رقم (٢)

قائمة استقصاء العاملين الإداريين  
بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية

-

بسم الله الرحمن الرحيم

اخى المواطن /

اختى المواطنة /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشوب النظام الحالى لمواعيد العمل فى الوحدات الحكومية الممرية العديدهم السلبيات مثل عدم مراعاة الظروف الخاصة لبعض العاملين مما يظفرهم الى الغياب او التأخير او ترك العمل ، كما ان العمل يستمر لمدة ستة ايام فى الاسبوع ويعتبر ذلك مرهقا لبعض العاملين ، كما يتوفر بمقتضى هذا النظام وقت فراغ كبير لدى هؤلاء العاملين يضيعونه هباء دون جدوى .

وتحتوى هذه القائمة على اسلوبين يمكن ان يستخدموا للقضاء على سلبيات النظام الحالى لمواعيد العمل بالوحدات الحكومية ، وهى خاصة ببحث عنوانه " اوقات العمل الرسمى الحكومى : بعض البدائل الحديثة - دراسة تطبيقية على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية " .

والرجا من سيادتكم الاجابة عما ورد بهذه القائمة من اسئلة بحرية تامة بوضع علامة (✓) امام التقدير الذى ترونه مناسباً ، هذا مع العلم بان البيانات التى سوف تدلون بها سوف يكون لها طابع السرية التامة ، كما انها سوف تصحح الركييزة الاساسية عند تطوير النظام الحالى لمواعيد العمل فى الوحدات الحكومية .

ويشكر الباحث لسيادتكم سلفا حسن تعاونكم معه .

وتفضلوا بقبول اسمى عبارات الاحترام .

الباحث

(١) الى أى مدى توافق على تنظيم مواعيد العمل فى الوحدة الحكومية التى تعمل فيها وفقاً لـ أسلوب أسبوع العمل المضغوط بحيث يتم اطالة وقت العمل اليومى مع تخفيض عدد أيام العمل فى الأسبوع ؟

لأوافق بشدة	لأوافق	أوافق الى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥
( )	( )	( )	( )	( )

(٢) ما هى من وجهة نظرك أهم الأشكال التى تعتقد أنه يمكن الأخذ بها عند تنظيم مواعيد العمل فى الوحدة الحكومية التى تعمل فيها وفقاً لـ أسلوب أسبوع العمل المضغوط ؟

لأوافق بشدة	لا	أوافق الى حد ما	أوافق بشدة
١	٢	٣	٤
( )	( )	( )	( )

- العمل لمدة ٥ أيام فى الأسبوع بمعدل ٧ ساعات و ١٢ دقيقة فى اليوم .
- ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- العمل لمدة ٤ أيام فى الأسبوع بمعدل ٩ ساعات عمل فى اليوم .
- ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- العمل لمدة ٣ أيام فى الأسبوع بمعدل ١٢ ساعة عمل فى اليوم .
- ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

شكل آخر ينكر :

( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )

(٦٣)

(٣) وما هي من وجهة نظرك أهم الفوائد التي تعتقد أنه من المتوقع تحقيقها اذا تم تنظيم

مواعيد العمل في الوحدة الحكومية التي تعمل فيها وفقا لأسلوب أسبوع العمل

المضغوط ؟

أوافق	أوافق	لا	لاأوافق	
بشدة	أوافق	أوافق	بشدة	
٥	٤	٣	٢	١

- يحصل الموظف على عدة أيام متتالية أجازة  
أسبوعية يمكنه فيها الاستجمام وانجاز أعماله  
الخاصة .

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

- يزيد ذلك من الرضاء الوظيفي بين العاملين

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

- تزداد الفرصة أمام المصلحة الحكومية

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

لاستقطاب وتعيين عاملين جدد .

- تخفض من معدل دوران العمل بالوحدة

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

الحكومية .

- تخفض من غياب العاملين

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

- تؤدي الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

فوائد أخرى تذكر :

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

(٤) وما هي أهم الصعوبات التي تتوقع ظهورها اذا تم تنظيم مواعيد العمل بالوحدة الحكومية التي تعمل فيها وفقا لأسلوب أسبوع العمل المضغوط؟

أوافق	لا	لاأوافق	لاأوافق	أوافق
بشدة	أوافق	بشدة	أوافق	بشدة
٥	٤	٣	٢	١

- ينخفض مستوى أداء الموظف نتيجة الارهاق  
والتعب الذي يصاب به لاتساع يوم العمل .  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- تزداد الشكاوى المتوقعة من المواطنين لنقص  
الخدمة المقدمة لهم بسبب كثرة راحات  
العاملين .  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- يتعارض ذلك مع القوانين التي تشترط  
الدفع للموظف عن الوقت الاضافى انا زادت  
ساعات عمله اليومية عما هو مقرر لـه  
من ساعات .  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- تواجه المصلحة صعوبة فى جدولة العمل  
لضغط عدد أيام العمل فى الاسبوع .  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- لا يناسب ذلك الظروف الصحية لبعض  
العاملين .  
( ) ( ) ( ) ( ) ( )

### صعوبات أخرى تفكر :

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

( ) ( ) ( ) ( ) ( )



(٥) الى أى مدى توافق على تنظيم مواعيد العمل فى الوحدة الحكومية التى تعمل فيها وفقاً لأسلوب زمن العمل المرن والذى يتطلب وجود وقت مركزي يجب على جميع العاملين التواجد فيه للعمل بالوحدة الحكومية وعادة ما يكون هذا الوقت فى منتصف النهار ويتراوح حده الأدنى من ٤ الى ٥ ساعات يومياً هذا بينما تمثل الساعات الأخرى ليوم العمل وقت مرن يسمح للموظف أن يختار منه الساعات الباقية ليوم عمله وفقاً لظروفه وذلك بالاتفاق مع مشرفى العمل ، ويمكن للموظف أن يؤجل بعض ساعات العمل من أسبوع لآسبوع (مثلاً من يعمل ساعات عمل أقل هذا الأسبوع فإنه يعمل ساعات عمل إضافية مقابلها الأسبوع التالى ) ، هذا كما توقع عقوبات على الموظف اذا لم يلتزم بذلك .

لاوافق بشدة	لاوافق	أوافق الى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥
( )	( )	( )	( )	( )

(٦) ما هى من وجهة نظرك أهم الفوائد التى تعتقد أنه من المتوقع تحقيقها اذا تم تنظيم مواعيد العمل فى الوحدة الحكومية التى تعمل فيها وفقاً لأسلوب زمن العمل المرن؟

لاوافق بشدة	لاوافق	لا	أوافق الى حد ما	أوافق بشدة
١	٢	٣	٤	٤
( )	( )	( )	( )	( )

— يقلل من غياب العاملين .

— يقضى على الوقت الضائع فى بداية يوم العمل

بسبب تأخر العاملين للالتزامهم بتعويضى

الوقت الذى يتأخرونه فى فترة أخرى

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

— يستطيع الموظف أن ينجز أعماله الخاصة

فى الوقت المرن ( يحضر اولاده من المدارس—

يستكمل ويواصل تعليمه — يشتري احتياجاته

فى الأوقات غير المزدحمة بالناس والسيارات

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

... الخ ) .

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٥	٤	٣	٢

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

- يزيد من الخدمة المقدمة للمواطنين لحضور العاملين في المصلحة مدة زمنية طويلة .

- تزداد مهارات العاملين بسبب التتويج في أعمالهم لاجلال موظف محل آخر للقيام بعمله .

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

- يخفف من حدة أزمة المرور في الشوارع لاختلاف مواعيد حضور وانصراف العاملين الى ومن المصلحة الحكومية .

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

- يحسن العلاقة بين المصلحة والعاملين لرضائهم عن العمل نتيجة تفهم أوضاعهم وظروفهم .

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

- ينخفض وقت ذهاب واياب العاملين الى ومن المصلحة لاختيارهم الذهاب والاياب في الأوقات التي تقل فيها أزمة المرور .

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

- يستطيع الموظف أن يتصرف بحرية في اختيار مواعيد عمله .

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

- يوفر في استهلاك الوقود لانسياب حركة المرور في شوارع المدن .

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

- يوفر في نفقات انشاء المزيد من الطرق السريعة والجسور لانسياب حركة المرور .

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

- فوائد أخرى تفكر :

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

(٧) وما هي أهم الصعوبات التي تتوقع ظهورها اذا تم تنظيم مواعيد العمل بالوحدة

الحكومية التي تعمل فيها وفقا لأسلوب زمن العمل المرن ؟

أوافق	لا أوافق	لا	لا أوافق	أوافق
بشدة	أوافق	أوافق	أوافق	بشدة
٥	٤	٣	٢	١

- وجود صعوبة في الرقابة والاشراف على العاملين لاختلاف مواعيد حضورهم وانصرافهم ولعدم تواجد الرؤساء المباشرين بمفئة مستمرة لتوجيه العمل والرقابة عليهم .

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

- تحمل المصلحة نفقات تشغيل اضافية كنفقات التدفئة والاضاءة والتليفونات والحصول على المزيد من السجلات وذلك بسبب اضطرارها لفتح أبوابها لمدة زمنية أطول من النظام الحالي .

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

- الحاجة الى زيادة المرونة من الموظف بحيث يكون على استعداد للقيام بمسئوليات أى موظف آخر متغيب .

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

- التقليل من الحاجة الى العمل الاضافى مما قد يؤثر ماديا على دخل العاملين .

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

- صعوبة الاتصال بين بعض العاملين فى الوقت المرن مع زيادة الضغط على وسائل الاتصال فى الوقت المركزى .

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

- صعوبات أخرى تذكر :

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

تقرير البحث العلمي في مجال (٦٨)

البيانات الأولية والنتائج الأولية للدراسة الميدانية

البيانات الأولية	النتائج الأولية	البيانات الأولية	النتائج الأولية
البيانات الأولية	٦٦٧	٦٦٦٥	٦٦٦٧
البيانات الأولية	١٣	١٨٢١	٥٢١
<b>ملحق رقم (٣)</b>			
البيانات الأولية	٥٢	٥٢٠٦	٢٢٢
<b>التحليل الاحصائي</b>			
<b>ليانات الدراسة الميدانية</b>			
البيانات الأولية	١٥	١٠٠٢٢	١١٠٠
البيانات الأولية	٦١	٦٠٦٦	١١٢
البيانات الأولية	٨١	٨٠٦٦	١٢٨
البيانات الأولية	٢٣	٢٢٠٦	٢٤٠
البيانات الأولية	٢٣	٢٠٠٦	٢٤٠
البيانات الأولية	٢٣	٢٠٠٦	٢٤٠
البيانات الأولية	٢٣	٢٠٠٦	٢٤٠
البيانات الأولية	٢٣	٢٠٠٦	٢٤٠

(١) درجات استجابة العاملين بمديريات الخدمات موضع التطبيق بمحافظة الدقهلية

لتنظيم مواعيد العمل في تلك المديريات وفقا لاستراتيجية أسبوع العمل المفقود :

مديريات الخدمات	مجموع الدرجات	مجموع مراتب المشاهدات	مجموع الدرجات
١ - مديرية التربية والتعليم	٧٣٢	٥٣٥٨٢٤	٣٢٨٣
٢ - مديرية الري	٤١	١٦٨١	١٦٥
٣ - مديرية الشؤون الاجتماعية	٤٥	٢٠٢٥	١٩٩
٤ - مديرية الشؤون الصحية	٢٥١	٦٣٠٠١	١٠٦٦
٥ - مديرية التموين التجارة الداخلية	٨١	٦٥٦١	٣٦٧
٦ - مديرية الاسكان	٦٣	٣٩٦٩	٢٩١
٧ - مديرية الزراعة	١٨٠	٣٢٤٠٠	٨٣٠
٨ - مديرية الشباب والرياضة	٤٢	١٧٦٤	١٨٢
٩ - مديرية الأوقاف	٤٦	٢١١٦	١٩٨
١٠ - هيئة المواصفات السلعية واللائحية	٦٣	٣٩٦٩	٢٦٩
المجموع	١٥٤٤	٦٥٣٣١٠	٦٨٥٠

المصدر : إعدده الباحث باستخدام بيانات اجابة السؤال الأول ، ملحق رقم (٢) .

(٧٠)

(٢) جدول تحليل التباين لبيان أثر الاختلاف في طبيعة نشاط مديريات الخدمات موضع

التطبيق بمحافظة الدقهلية على مدى استجابة العاملين فيها لتنظيم مواعيد العمل

وفقا لاستراتيجية أسبوع العمل المضغوط :

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	نسبة التباين (ف)
بين مديريات الخدمات	٢٢,٠٧٨	٩	٢,٤٥٣	١,٥١٦
داخل مديريات الخدمات	٦٠٣,٥٤٦	٣٧٣	١,٦١٨	٠٠٠
المجموع	٦٢٥,٦٢٤	٣٨٢		

المصدر : أعده الباحث باستخدام بيانات الجدول السابق رقم (١) .

٢ - التحليل الإحصائي لأهم أشكال تنظيم موائد العمل في حدائق الخدات موضع التطبيق بحافظة العظمية وفقاً لاستراتيجية العمل المخطط :

الترتيب	مدرسة الشئون المحفوظة			مدرسة الشئون الاجتماعية			مدرسة السرى			مدرسة التزيين والتجميل			أهم الأشكال
	التوسط الحسابي	مجموع الدرجات	الترتيب	التوسط الحسابي	مجموع الدرجات	الترتيب	التوسط الحسابي	مجموع الدرجات	الترتيب	التوسط الحسابي	مجموع الدرجات	الترتيب	
١	٢٧٥٠	٢٤٠	١	٢٧٢٧	٤١	١	٢٦٠٠	٣٦	١	٢٩٧٢	٧١٩	١	١ - العمل لمدة ٥ أيام في الأثوب بمعدل ٧ ساعات و١٢ دقيقة في اليوم
٢	٢٩٢٤	٢٠٧	٢	٢٩٦٤	٢٧	٢	٢٩٠٠	٢٢	٢	٢٩٧٢	٥٥٦	٢	٢ - العمل لمدة ٤ أيام في الأثوب بمعدل ٩ ساعات عمل في اليوم
٣	٢٩٢٦	١٩٤	٣	٢٩٠٠	٢٢	٣	٢٩٠٠	٢١	٣	٢٩٠٧	٥٤٦	٣	٣ - العمل لمدة ٣ أيام في الأثوب بمعدل ١٢ ساعة في اليوم

$$٢٠ = \frac{٧٠}{٣} = \text{التوسط الحسابي}$$

$$٠,٨٧٢ = \frac{١٧٤,٥ \times ١٢}{(٣-٢٧)١٠٠} = ٣$$

$$١٧٤,٦٠ = (١٠٠) \cdot ٠,٨٧٢ = ٧٤$$

تابع التحليل الاحصائي لأهم أشكال تنظيم واعداد العمل في مديريات الخدمات موضع التطبيق بمحافظة القهية وفقا لاستراتيجية العمل المخطوط:

مديرية الشباب والرياضة			مديرية الزراعة			مديرية الاسكان			مديرية التموين			أهم الأشكال
الترتيب	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	الترتيب	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	الترتيب	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	الترتيب	مجموع الدرجات	المتوسط الحسابي	
١	٣٩	٢٩٠٠٠	١	١٧٤	٤٣٥٧	١	٦١	٢٩٤٧	١	٧٥	٢٩٤٧	١ - العمل لمدة ٥ أيام في الأسبوع بمعدل ٧ ساعات و٢٠ دقيقة في اليوم
٢	٣١	٢١٠٠٠	٢	١٥٢	٢٧٨٦	٢	٥٢	٢٣٦٨	٢	٦٤	٢٣٦٨	٢ - العمل لمدة ٤ أيام في الأسبوع بمعدل ٩ ساعات عمل في اليوم
٣	٢٧	٢٧٠٠٠	٣	١٢٩	٢٢١٤	٣	٤٥	٢٠٠٠	٣	٥٧	٢٠٠٠	٣ - العمل لمدة ٣ أيام في الأسبوع بمعدل ١٢ ساعة عمل في اليوم



تابع التحليل الاحصائي لاهم اشكال تنظيم موارد العمل في مديريات الخدمات موضع التطبيق بمحافظة القنيطرة وفقا لاستراتيجية أسبوع العمل المختلط:

الترتيب	رقم	مجموع	هيئة المواصفات السلطانية واللائحية			مديرية الاوقاف			اهم الاشكال
			الترتيب	المتوسط الحسابي	مجموع الدرجات	الترتيب	المتوسط الحسابي	مجموع الدرجات	
١	١٠٠	١٠	١	٢١٠٠	٦٢	١	٤٠٩١	٤٥	١ - العمل لمدة ٥ ايام في الاسبوع بمعدل ٧ ساعات و١٢ دقيقة في اليوم
٢	٢٢٤	٢١٥	٢	٢٩٠٠	٥٨	٢٥	٢٠٩١	٢٤	٢ - العمل لمدة ٤ ايام في الاسبوع بمعدل ٩ ساعات عمل في اليوم .
٣	٧٢٢٥	٢٨٥	٢	٢٠٠٠	٦٠	٢٥	٢٠٩١	٢٤	٣ - العمل لمدة ٢ ايام في الاسبوع بمعدل ١٢ ساعة عمل في اليوم .
	١٧٤٥	٦٠							

المجموع

المصدر : أعده الباحث باستخدام بيانات اجابة السؤال الثاني ، ملحق رقم (٢) .

٨ تم الترتيب وفقا لمجموع الرتب ، حيث يمثل أصغر مجموع أكبر الاشكال أهمية ، ويمثل أكبر مجموع أقلها أهمية .

٤ - التحليل الاحصائي لأهم الفوائد المتوقعة تحقيقها اذا تم تنظيم مواعيد العمل في مديريات الخدمات ووضع التطبيق بمحافظة الدقهية وفقا لاستراتيجية أسبوع العمل المضغوط:

مديرية الشؤون الصحية		مديرية الشؤون الاجتماعية			مديرية الشؤون			مديرية الري			مديرية التربية والتعليم			مديرية التربة والتجميد		الفوائد المتوقعة
الترتيب	التوسط الحسابي	مجموع الدرجات	الترتيب	التوسط الحسابي	مجموع الدرجات	الترتيب	التوسط الحسابي	مجموع الدرجات	الترتيب	التوسط الحسابي	مجموع الدرجات	الترتيب	التوسط الحسابي	مجموع الدرجات		
١	٢,٩٠٦	٢٥٠	١٥	٤,٠٠٠	٤٤	٦	٢,٤٠٠	٢٤	١	٢,٩٥٠	٧١٥	١	٢,٩٥٠	٧١٥	- يحصل الموظف على عدة أيام متتالية أجازة أسبوعية يمكنه فيها الاستجمام وإنجاز أعماله الخاصة .	
٢	٢,٣٧٦	٤٤٦	١٥	٤,٠٠٠	٤٤	١	٤,١٠٠	٤٤	٤	٢,٣٩٨	٦١٥	٤	٢,٣٩٨	٦١٥	- زيادة الرضاء الوظيفي بين العاطلين	
٦	٢,٢٥٠	٧٠٦	٦	٢,٠٩١	٢٦	٢,٥	٤,٠٠٠	٤٠	٦	٢,٢٢١	٥٨٢	٦	٢,٢٢١	٥٨٢	- زيادة الفؤمة أمام المصلحة الحكومية لاستقطاب وتعيين عاطلين جدد .	
٥	٢,٥٤٦	٨١١	٥	٢,١٨٢	٢٥	٥	٢,٥٠٠	٢٥	٥	٢,٢٦٠	٥٩٠	٥	٢,٢٦٠	٥٩٠	- التخفيض من معدل دوران العمل بالوحدة الحكومية .	
٤	٢,٢٥٦	٤٦١	٤	٢,٥٤٥	٢١	٤	٢,٩٠٠	٢١	٢	٢,٥٩٧	٦٥٦	٢	٢,٥٩٧	٦٥٦	- التخفيض من غياب العاطلين	
٢	٢,٨٧٥	٢٤٦	٢	٢,٧٢٧	٤٤	٢,٥	٤,٠٠٠	٤٠	٢	٢,٦٨٠	٦٦٦	٢	٢,٦٨٠	٦٦٦	- ارتفاع الروح المعنوية للعاطلين	

$$\text{التوسط الحسابي} = \frac{٢١٠}{٦} = ٣٥$$

$$٣ = \frac{١٢,٠٩٦ \times ١٢,٠٠٠}{(٦ - ٢١٦) ١٠٠}$$

$$٢١٢٠٠ = (١ - ٦) (١٠٠) \cdot ٣ = ٢١٢٠٠$$

تابع - التحليل الاحصائي لاهم الفوائد المتوقعة تحقيقها اذا تم تنظيم مواعيد العمل في مديريات الخدمات موضع التطبيق بحفاظة العقلية وفقا لاستراتيجية أسبوع العمل المنضوط

الترتيب	مجموع الدرجات	مديرية الشباب والرياضة		مديرية الزراعة			مديرية الاسكان			مديرية التكوين			الفوائد المتوقعة
		الترتيب	الترتيب	الترتيب	مجموع الدرجات	مجموع الدرجات	الترتيب	الترتيب	الترتيب	مجموع الدرجات	مجموع الدرجات	الترتيب	
٢	٤٤	٤٢٠٠	١	١٨١	٤٠٢٢	١	١٥	٤٥٠٠	٢٢	١	٤١٥٨	٦٧	١ - يحصل الموظف على عدة أيام متتالية إجازة أسبوعية يمكنه فيها الاستجمام وإنجاز أعماله الخاصة .
١	٣٤	٤٢٠٠	٢	١٥١	٢٥٥٥	٣	١٥	٣١٨٨	٥٢	٢	٢٤٢١	٦٥	٢ - زيادة الرضا الوظيفي بين العاملين
٥	٣٠	٢٠٠٠	٦	١٢١	٢٠٠٠	٦	٤٢	٢٠٠٠	٤٢	٥	٢١٠٥	٥٩	٣ - زيادة الفرصة أمام الصلحة الحكومية لاستقطاب وتعيين عاملين جدد .
٦	٢٨	٢٠٠٠	٥	١٢٦	٢١١٢	٥	٤٤	٢١٤٢	٤٤	٦	٢١٢٧	٥٢	٤ - التخفيض من معدل دوران العمل بالوحدة الحكومية .
٣	١٤	٤١٠٠	٣	١٤١	٢٢٢٨	١٥	٢٢	٤٥٠٠	٢٢	٤	٢٣٦٨	٤٤	٥ - التخفيض من غياب العاملين
٤	٢٦	٢٩٠٠	٢	١٥٠	٢٤٨٨	٢	٥٥	٢٩٢٩	٥٥	٢	٢٨٩٥	٧٤	٦ - ارتفاع الروح المعنوية للعاملين

الترتيب	رقم	ف	مجموع الرتب	هيئة الواسلات الساكنة واللاساكنة			مديرية الاوقاف			الفوائد المتوقعة
				مجموع الرتب	المتوسط الحسابي	الترتيب	مجموع الرتب	المتوسط الحسابي	الترتيب	
١	٢٧٢٢٥	١٦٥-	١٨٥	٢١٠٠	٦٢	١	٤٤٥٥	٤٩	١ - يحمل الموظف على عدة ايام عطالية اجازة اسبوعية يكفه فيها الاستجمام وانجاز أعماله الخاصة .	
٢	١٥٦٢٥	١٢٥-	٢٢٥	٢١٥٠	٦٣	٢	٢٧٢٧	٤١	٢ - زيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين .	
٦	٣٤٢٢٥	١٨٥	٥٢٥	٢١٥٠	٥٩	٦	٢٠٩١	٢٤	٣ - زيادة الفرصة أمام الخدمة الحكومية لاستقطاب وتعيين عاطلين جدد .	
٥	٢٨١	١٧	٥٢	٢٨٠٠	٥٦	٤	٢٤٥٥	٢٨	٤ - التخفيض من معدل دوران العمل بالوحدة الحكومية	
٤	٠٢٥	٠٥-	٢٤٥	٢٠٠٠	٦٠	٢	٢٥٤٥	٢٩	٥ - التخفيض من غياب الموظفين .	
٢	٢٦	٦-	٢٩	٢١٠٠	٦٢	٥	٢٣٦٤	٢٧	٦ - ارتفاع الروح المعنوية للموظفين .	
	١٠٩٦	مطرد	٢١٠							

المصدر : أعده الباحث باستخدام بيانات اجابة السؤال الثالث ، ملحق رقم (٢) .

٤ تم الترتيب وفقا لمجموع الرتب ، حيث يمثل أصغر مجموع أكثر الفوائد أهمية ، ويمثل أكبر مجموع أقلها أهمية .

٥ - التحليل الإحصائي لأهم المصوبات المتوقع ظهورها إذا تم تنظيم مواعيد العمل في مديريات الخدمات موضع التطبيق بمحافظة القاهرة وفقا لاستراتيجية أسبوع العمل المنفرد

الترتيب	مديرية الشؤون المحبوبة			مديرية الشؤون الاجتماعية			مديرية الري			مديرية التربية والتعليم			المصوبات المتوقعــــــــــــــــة
	مجموع الدرجات	التوسط الحسابي	الترتيب	مجموع الدرجات	التوسط الحسابي	الترتيب	مجموع الدرجات	التوسط الحسابي	الترتيب	مجموع الدرجات	التوسط الحسابي	الترتيب	
١	٢٣٨	٢٧١٩	١	٤٣	٢٩٠٩	١	٢٩	٢٩١٤	٢	٦١٨	١	انخفاض مستوى اداء الموظفين نتيجة الإرهاق والتعب الذي يجاب به لاتعاضد يوم العمل .	
٥	٢٠١	٢١٤١	٢	٢٢	٢٠٠٠	٤	٢١	٢١١٠	٥	٥٨١	٢	زيادة الشكاوى المقدمة من المواطنين لنقص الخدمة المقدمة لهم بسبب كثرة راحات العاطلين .	
٢	٢٣٠	٢٥٩٤	٤	٢٥	٢١٨٢	٢	٢٥	٢٣١٨	٢	٦١٥	٢	التعارض مع القوانين التي تشترط الدفع للموظف عن الوقت الاضافي انا زادت ساعات عمله اليومية عما هو مقر له على ساعات .	
٤	٢١٥	٢٢٥٩	٥	٢١	٢٨١٨	٥	٢٨	٢٣٢١	٤	٦٠٢	٤	المصوبة في جدولة العمل لخفض عدد أيام العمل في الأسبوع .	
٢	٢٢٦	٢٦٨٨	٢	٢٩	٢٥٤٥	٢	٢٦	٢٤٤٨	١	٦٢٤	٥	لا يتناسب ذلك الظروف الصحية لبعض العاطلين .	

$$٢٠ = \frac{١٥٠}{٥}$$

$$٠,٦٦٩ = \frac{٦٦٨,٥ \times ١٢}{(٥ - ١٢٥)١٠٠}$$

$$٢٦,٦٦٩ = (١ - ٥) (١٠) \cdot ٠,٦٦٩ = ٢٦$$

تابع - التحليل الاحصائي لأهم الصعوبات المتوقع ظهورها انا تم تنظيم مواعيد العمل في منويات الخدمات موضع التطبيق بحافظة الدقهلية وفقا لاستراتيجية أسبوع العمل الخفوط:

الترتيب	مديرية الشباب والرياضة			مديرية الزراعة			مديرية الاسكان			مديرية التعمير			الصعوبات المتوقعه
	الترتيب	المتوسط الحسابي	مجموع الدرجات	الترتيب	المتوسط الحسابي	مجموع الدرجات	الترتيب	المتوسط الحسابي	مجموع الدرجات	الترتيب	المتوسط الحسابي	مجموع الدرجات	
٢	٢٣٦٠٠	٢٣٧٤٤	١٦١	١	٤١٤٣	٥٨	٢	٢٣٦٨٤	٧٠	١	انخفاض مستوى أداء الموظف نتيجة الارهاق والتعب الذي يصاب به لاتساع يوم العمل		
٤	٢٣١٠٠	٢٣٢٢٣	١٢٩	٣	٢٢٨٦	٤٦	٥	٢٣٦٦٨	٦٤	٢	زيادة الشكاوى المتوقعة من المواطنين لنقص الخدمة العفمة لهم بسبب كثرة راحات العاطلين .		
٣	٢٣٣٠٠	٢٣٢٧٢	١٤٥	٥	٢١٢٩	٤٤	٤	٢٣٥٢٦	٦٧	٣	التعارض مع القوانين التي تشترط الدفع للموظف عن الوقت الاضافي انا زامت ساعات عمله اليومية عما هو مقرره له من ساعات .		
٥	٢٣٨٠٠	٢٣٦٩٨	١٥٩	٤	٢٣٠٧١	٤٣	٣	٢٣٥٧٩	٦٨	٤	الصعوبة في جولة العمل لمنط عمدد أيام العمل في الاسبوع .		
١	٤٣٢٠٠	٢٣٦٢٨	١٥١	٢	٢٣٧٨٦	٥٣	١	٤٣٠٠٠	٧٦	٥	لا يناسب ذلك الظروف الصحية لبعض العاطلين .		

طبع - التحليل الإحصائي لأهم المصوبات المتوقع ظهورها إذا تم تنظيم مواعيد العمل في مديريات الخدمات موضع التطبيق بمحافظة الدقهلية وفقا لاستراتيجية أسبوع العمل المغنوط:

الترتيب	٢	١	مجموع	هيئة الأوقاف			مديرية الأوقاف	المصوبات المتوقعة
				مجموع الدرجات	الترتيب	المتوسط الحسابي		
١	٢٨٩	١٧-	١٢	٦٢	١	٤٤	١ - انخفاض مستوى أداء الموظف نتيجة الإرهاق والتعب الذي يجاب به لاتساع يوم العمل .	
٥	١٥٦٢٥	١٢,٥	٤٢,٥	٦٠	٥	٣٤	٢ - زيادة الشكاوى المتوقعة من المواطنين لنقص الخدمة المقدمة لهم بسبب كثرة راحات العاطلين .	
٤	٦٤	٨	٣٨	٥٥	٤	٣٦	٣ - التعارض مع القوانين التي تشترط الدفع للموظف عن الوقت الإضافي إذا زادت ساعات عمله اليومية عما هو مقرر له من ساعات .	
٣	٤٩	٧	٣٧	٦١	٢	٣٩	٤ - الصعوبة في جدولة العمل لفظت عدد أيام العمل في الأسبوع	
٢	١١٠٢٥	١٠,٥-	١٩,٥	٦٠	٢	٤١	٥ - لا يتناسب ذلك الظروف الصحية لبعض العاطلين	
	٦٦٨,٥		١٥٠					

المصدر : أعدته الباحث باستخدام بيانات السؤال الرابع ، ملحق رقم (٢) .  
٨ تم الترتيب وفقا لمجموع الرتب ، حيث يمثل أصغر مجموع أكبر المصوبات أهمية ، ويمثل أكبر مجموع أقلها أهمية .

## (٦) درجات استجابة العاملين بمديريات الخدمات موضع التطبيق بمحافظة العقليسة

لتنظيم مواعيد العمل في تلك المديريات وفقا لاستراتيجية زمن العمل العرن :

مجموع مربع المشاهدات	مجموع مربع الدرجات	مجموع الدرجات	مديريات الخدمات
٢٦٦٦	٤٢٣٨٠١	٦٥١	١ - مديرية التربية والتعليم
٢٠٨	١٩٣٦	٤٤	٢ - مديرية الري
١٧٩	١٨٤٩	٤٣	٣ - مديرية الشؤون الاجتماعية
١٠٨٢	٦٣٥٠٤	٢٥١	٤ - مديرية الشؤون الصحية
٢٨٩	٤٤٨٩	٦٧	٥ - مديرية التموين والتجارة الداخلية
٢٤٨	٣٣٦٤	٥٨	٦ - مديرية الاسكان
٦٧٣	٦٨٨٨٩	١٦٧	٧ - مديرية الزراعة
٢٠٠	١٩٣٦	٤٤	٨ - مديرية الشباب والرياضة
١٨٥	١٨٤٩	٤٣	٩ - مديرية الأوقاف
٣٠٢	٥٧٧٦	٧٦	١٠ - هيئة المواصلات الملكية واللاسلكية
٦٠٣٢	٥٣٦٣٩٢	١٤٤٥	المجموع

المصدر : أعدده الباحث باستخدام بيانات اجابة السؤال الخامس ، طحق رقم (٢) .



(٧) جدول تحليل التباين لبيان أثر الاختلاف في طبيعة نشاط مديريات الخدمات موسع التطبيق بمحافظة الدقهلية على مدى استجابة العاملين فيها لتنظيم مواعيد العمل وفقاً لاستراتيجية زمن العمل العرن :

المصدر	مجموع العريعات	درجات الحرية	متوسط العريعات	نسبة التباين (ف)
بين مديريات الخدمات	١٩٢٤٢	٩	٢١٣٨	١٤٢٢
داخل مديريات الخدمات	٥٦٠٩٩٦	٣٧٣	١٥٠٤	
المجموع	٥٨٠٢٣٨	٣٨٢		

المصدر : أعدّه الباحث باستخدام بيانات الجدول السابق رقم (٦) .

٨ - التحليل الاحصائي لأهم الفوائد المتوقع تحقيقها اذا تم تنظيم مواعيد العمل في مديريات الخدمات  
موضع التطبيق بمحافظة العقبة وفقا لاستراتيجية زمن العمل العرن :

مديرية الري			مديرية التربية والتعليم			الفوائد المتوقعة
الترتيب	المتوسط الحسابي	مجموع الدرجات	الترتيب	المتوسط الحسابي	مجموع الدرجات	
٦٥	٢٢٠٠	٢٢	١١	٢٠٢٢	٥٤٧	١ - التقليل من غياب العاملين .
٣	٢٩٠٠	٢٩	٩	٢٢٦٥	٥٩١	٢ - القضاء على الوقت الضائع في بداية يوم العمل بسبب تأخر العاملين للالتزامهم بتعميق الوقت الذي يتأخرونه في فترة اخرى .
٤	٢٨٠٠	٢٨	٢	٢٥٠٢	٦٢٤	٣ - يستطيع الموظف أن ينجز أعماله الخاصة في الوقت العرن (يحضر اولاده من المدارس - يستكمل ويواصل تعليمه - يشتري احتياجاته في الأوقات غير المزدحمة بالناس والسيارات ... الخ .
٩	٢٩٠٠	٢٩	٦	٢٣٤٢	٦٠٥	٤ - زيادة الخدمة المقدمة للمواطنين لحضور العاطين في المصلحة لمدة زمنية طويلة .
١١	٢٤٠٠	٢٤	٧	٢٢٩٨	٥٩٧	٥ - زيادة مهارات العاملين بسبب التثويب في أعمالهم لاجلال موظف محصل موظف آخر للقيام بعمله .
٥	٢٣٠٠	٢٣	٧	٢٢٩٨	٥٩٧	٦ - التخفيف من حدة أزمة المرور في الشوارع لاختلاف مواعيد حضور وانصراف العاملين الى ومن المصلحة الحكومية .
٦	٢٢٠٠	٢٢	٤	٢٣٩٨	٦١٥	٧ - تحسين العلاقة بين المصلحة والعاطين لرضائهم عن العمل نتيجة تفهم أوضاعهم وظروفهم .
١	٤٢٠٠	٤٢	١	٢٥١٤	٦٢٦	٨ - انخفاض وقت نهاب واياب العاطين الى ومن المصلحة لاختيارهم النهاب والاياب في الأوقات التي تقل فيها أزمة المرور .
٢	٤١٠٠	٤١	٣	٢٤٧٥	٦٢٩	٩ - يستطيع الموظف أن يتصرف بحرية في اختيار مواعيد عمله .
١٠	٢٧٠٠	٢٧	٥	٢٣٥٤	٦٠٧	١٠ - يوفر في استهلاك الوقود لانسياب حركة المرور في شوارع المدن .
٨	٢٠٠٠	٢٠	١٠	٢١٨٢	٥٧٦	١١ - يوفر في نفقات انشاء المزيد من الطرق السريعة والجسور لانسياب حركة المرور .
$\text{المتوسط الحسابي} = \frac{٦٦٠}{١١} = ٦٠$ $ق = \frac{٤٥٣٨ \times ١.٢}{(١١ - ١٢٣١) ١٠٠} = ٤١٣$ $٤١٣ = ٢٤ (١٠) (١١ - ١) = ٤١٣$						

تابع - التحليل الاحصائي لأهم الفوائد المتوقع تحقيقها اذا تم تنظيم مواعيد العمل في مديريات الخدمات  
موضع التطبيق بمحافظه الدقهلية وفقا لاستراتيجية زمن العمل العرن :

مديرية الشؤون الصحية			مديرية الشؤون الاجتماعية			الفوائد المتوقعة
الترتيب	المتوسط الحسابي	مجموع الدرجات	الترتيب	المتوسط الحسابي	مجموع الدرجات	
٦	٣,٤٢٢	٢١٩	٤	٣,٦٢٦	٤٠	١ - التقليل من غياب العاملين .
٨	٣,٣٤٤	٢١٤	٨	٣,٩٠٩	٣٢	٢ - القضاء على الوقت الضائع في بداية يوم العمل بسبب تأخر العاملين لالتزامهم بتعويض الوقت الذي يتأخرونه في فترة أخرى .
١	٣,٥٩٤	٢٢٠	١	٣,٩٠٩	٤٣	٣ - يستطيع الموظف أن ينجز أعماله الخاصة في الوقت المرن (يحضر أولاده من المدارس - يستكمل ويواصل تعليمه - يشتري احتياجاته في الأوقات غير المزدحمة بالناس والسيارات . . . الخ) .
١٠	٣,٢١٩	٢٠٦	١١	٣,٢٧٣	٢٥	٤ - زيادة الخدمة المقدمة للمواطنين لحضور العاملين في المصلحة لمدة زمنية طويلة .
٥	٣,٤٦٩	٢٢٢	٩	٣,٧٢٧	٣٠	٥ - زيادة مهارات العاملين بسبب التوزيع في أعمالهم لاجلال موظف محل موظف آخر للقيام بعمله .
٤	٣,٥٠٠	٢٢٤	٥	٣,٤٥٥	٣٨	٦ - التخفيف من حدة أزمة المرور في الشوارع لاختلاف مواعيد حضور وانصراف العاملين الي ومصلحة الحكومية .
٣	٣,٥٤٧	٢٢٧	٢	٣,٨١٨	٤٢	٧ - تحسين العلاقة بين المصلحة والعاملين لرضائهم عن العمل نتيجة تفهم أوضاعهم وظروفهم .
٢	٣,٥٧٨	٢٢٩	٥	٣,٤٥٥	٣٨	٨ - انخفاض وقت نهاب واياب العاملين الي ومن المصلحة لاختيارهم النهاب والاياب في الاوقات التي تقل فيها أزمة المرور .
٧	٣,٤٠٦	٢١٨	٣	٣,٧٢٧	٤١	٩ - يستطيع الموظف أن يتصرف بحرية في اختيار مواعيد عمله .
١١	٣,١٢٥	٢٠٠	٧	٣,١٨٢	٣٥	١٠ - يوفر في استهلاك الوقود لانسياب حركة المرور في شوارع المدن .
٩	٣,٢٩٧	٢١١	١٠	٣,٥٤٥	٢٨	١١ - يوفر في نفقات انشاء المزيد من الطرق السريعة والجسور لانسياب حركة المرور .

تابع - التحليل الاحصائي لأهم الفوائد المتوقع تحقيقها اذا تم تنظيم مواعيد العمل في مديريات الخدمات موضع التطبيق بمحافظة الدقهلية وفقا لاستراتيجية زمن العمل المرن :

مديرية الاكمان			مديرية التموين			الفوائد المتوقعة
الترتيب	المتوسط الحسابي	مجموع الدرجات	الترتيب	المتوسط الحسابي	مجموع الدرجات	
٧	٣٣٥٧	٤٧	١٥	٣٥٢٦	٦٧	١ - التقليل من غياب العاملين .
٥	٣٥٧١	٥٠	٤	٣٤٢١	٦٥	٢ - القضاء على الوقت الضائع في بداية يوم العمل بسبب تأخر العاملين للالتزام بتعيين الوقت الذي يتأخرونه في فترة أخرى .
١	٤٠٠٠	٥٦	٣	٣٤٧٤	٦٦	٣ - يستطيع الموظف أن ينجز أعماله الخاصة في الوقت المرن (يحضر أولاده من المدارس - يستكمل وبواصل تعليمه - يشتري احتياجاته في الأوقات غير المرحمة بالناس والسيارات ٠٠٠ الخ) .
٨	٣٢٨٦	٤٦	٩	٢٩٤٧	٥٦	٤ - زيادة الخدمة المقدمة للمواطنين لحضور العاملين في المصلحة لمدة زمنية طويلة .
٣	٣٨٥٧	٥٤	٦	٣٣١٦	٦٣	٥ - زيادة مهارات العاملين بسبب التنوع في أعمالهم لاجلال موظف محل موظف آخر للقيام بعمله .
٢	٣٩٢٩	٥٥	٥	٣٣٦٨	٦٤	٦ - التخفيف من حدة أزمة المرور في الشوارع لاختلاف مواعيد حضور وانصراف العاملين الى ومن المصلحة الحكومية .
٤	٣٧٨٦	٥٣	٨	٣١٠٥	٥٩	٧ - تحسين العلاقة بين المصلحة والعاملين لرضائهم عن العمل نتيجة تفهم أوضاعهم وظروفهم .
١١	٢٤٢٩	٣٤	٧	٣٢٦٣	٦٢	٨ - انخفاض وقت نهاب واياب العاملين الى ومن المصلحة لاختيارهم الذهاب والاياب في الأوقات التي تقل فيها أزمة المرور .
١٠	٢٦٤٣	٣٧	١٥	٣٥٢٦	٦٧	٩ - يستطيع الموظف أن يتصرف بحرية في اختيار مواعيد عمله .
٩	٢٨٥٧	٤٠	١٠	٢٨٤٢	٥٤	١٠ - يوفر في استهلاك الوقود لانسياب حركة المرور في شوارع المدن .
٦	٢٤٢٩	٤٨	١١	٢٢١١	٤٢	١١ - يوفر في نفقات انشاء المزيد من الطرق السريعة والجسور لانسياب حركة المرور .

تابع - التحليل الاحصائي لأهم الفوائد المتوقع تحقيقها اذا تم تنظيم مواعيد العمل في مديريات الخدمات  
موضع التطبيق محافظة الدقهلية وفقا لاستراتيجية زمن العمل العرن :

مديرية الشباب والرياضة			مديرية التزامات			الفوائد المتوقعة
الترتيب	المتوسط الحسابي	مجموع الدرجات	الترتيب	المتوسط الحسابي	مجموع الدرجات	
١١	٣,٠٠٠	٣٠	٧	٣,٤١٩	١٤٧	١ - التقليل من غياب العاملين .
٩	٣,٤٠٠	٣٤	٨	٣,٣٠٢	١٤٢	٢ - القضاء على الوقت الضائع في بداية يوم العمل بسبب تأخر العاملين لالتزامهم بتعويض الوقت الذي يتأخرونه في فترة أخرى .
١٥	٤,٤٠٠	٤٤	٤	٣,٤٨٨	١٥٠	٣ - يستطيع الموظف أن ينجز أعماله الخاصة في الوقت المرن (يحضر أولاده من المدارس - يستكمل وبواصل تعليمه - يشتري احتياجاته في الأوقات غير المزمجة بالناس والسيارات ... الخ .
٧	٣,٦٠٠	٣٦	٦	٣,٤٤٢	١٤٨	٤ - زيادة الخدمة المقدمة للمواطنين لحضور العاملين في المصلحة لمدة زمنية طويلة .
٥	٣,٩٠٠	٣٩	٩	٣,٢٣٣	١٣٩	٥ - زيادة مهارات العاملين بسبب التنوع في أعمالهم لاحتلال موظف محل موظف آخر للقيام بعمله .
٦	٣,٧٠٠	٣٧	١	٣,٨٦٠	١٦٦	٦ - التخفيف من حدة أزمة المرور في الشوارع لاختلاف مواعيد حضور وانصراف العاملين إلى وممن المصلحة الحكومية .
١٥	٤,٤٠٠	٤٤	٣	٣,٦٢٨	١٥٦	٧ - تحسين العلاقة بين المصلحة والعاملين لرضائهم عن العمل نتيجة تفهم أوضاعهم وظروفهم .
٤	٤,١٠٠	٤١	٥	٣,٤٦٥	١٤٩	٨ - انخفاض وقت زهاب وإياب العاملين إلى ومن المصلحة لاختيارهم الذهاب والإياب في الأوقات التي تقل فيها أزمة المرور .
٣	٤,٢٠٠	٤٢	٢	٣,٧٢١	١٦٠	٩ - يستطيع الموظف أن يتصرف بحرية في اختيار مواعيد عمله .
١٠	٣,٢٠٠	٣٢	١٠	٣,٢٠٩	١٣٨	١٠ - يوفر في استهلاك الوقود لانسياب حركة المرور في شوارع المدن .
٨	٣,٥٠٠	٣٥	١١	٣,٩٧٧	١٢٨	١١ - يوفر في نفقات انشاء المزيد من الطرق السريعة والجسور لانسياب حركة المرور .

تابع - التحليل الاحصائي لأهم الفوائد المتوقع تحقيقها انا تم تنظيم مواعيد العمل في مديريات الخدمات  
موضع التطبيق بمحافظة الدقهلية وفقا لاستراتيجية زمن العمل المرن :

الترتيب	هيئة المواصلات السلكية واللاسلكية		مديرية الأوقاف			الفوائد المتوقعة
	المتوسط الحسابي	مجموع الدرجات	الترتيب	المتوسط الحسابي	مجموع الدرجات	
٥	٣٢٣٠٠	٦٦	١١	٣٨١٨	٣١	١ - التقليل من غياب العاملين .
٩	٣٢٠٥٠	٦١	١٠	٣٢٠٩١	٣٤	٢ - القضاء على الوقت الضائع في بداية يوم العمل بسبب تأخر العاملين لالتزامهم بتعويض الوقت الذي يتأخرونه في فترة أخرى .
٦٥	٣٢٢٥٠	٦٥	١٥	٣٩٠٩	٤٣	٣ - يستطيع الموظف أن ينجز أعماله الخاصة في الوقت المرن (يحضر أولاده من المدارس - يستكمل ومواضل تعليمه - يشتري احتياجاته في الأوقات غير المزدحمة بالناس والسيارات . . . الخ .
٤	٣٢٣٥٠	٦٧	٤	٣٦٣٦	٤٠	٤ - زيادة الخدمة المقدمة للمواطنين لحضور العاملين في المصلحة لمدة زمنية طويلة .
٦٥	٣٢٢٥٠	٦٥	١٥	٣٩٠٩	٤٣	٥ - زيادة مهارات العاملين بسبب التنوع في أعمالهم لاجلال موظف محل موظف آخر للقيام بعمله .
٢	٣٢٦٥٠	٧٣	٣	٣٨١٨	٤٢	٦ - التخفيف من حدة أزمة المرور في الشوارع لاختلاف مواعيد حضور وانصراف العاملين الى و-من المصلحة الحكومية .
٣	٣٢٥٠٠	٧٠	٨	٣٢٧٣	٣٦	٧ - تحسين العلاقة بين المصلحة والعاملين لرضائهم عن العمل نتيجة تفهم أوضاعهم وظروفهم .
١١	٣٢٨٠٠	٥٦	٧	٣٢٦٤	٣٧	٨ - انخفاض وقت نهاب واياب العاملين الى ومن المصلحة لاختبارهم الذهاب والاياب في الأوقات التي تقل فيها أزمة المرور .
١	٣٢٨٠٠	٧٦	٥	٣٥٤٥	٣٩	٩ - يستطيع الموظف أن يتصرف بحرية في اختيار مواعيد عمله .
١٠	٣٢٩٥٠	٥٩	٦	٣٢٤٥٥	٣٨	١٠ - يوفر في استهلاك الوقود لانسياب حركة المرور في شوارع المدن .
٨	٣٢٢٠٠	٦٤	٩	٣١٨٢	٣٥	١١ - يوفر في نفقات انشاء المزيد من الطرق السريعة والجسور لانسياب حركة المرور .

تابع - التحليل الاحصائي لأهم الفوائد المتوقع تحقيقها اذا تم تنظيم مواعيد العمل في مديريات الخدمات  
موضع التطبيق محافظة الدقهلية وفقا لاستراتيجية زمن العمل المرن :

الترتيب العام	ف <sup>٢</sup>	ف	مجموع الرتب	الفوائد المتوقعة
٧	١٠٠	١٠	٧٠	١ - التقليل من غياب العاملين.
٨	١٦٩	١٣	٧٣	٢ - القضاء على الوقت الضائع في بداية يوم العمل بسبب تأخر العاملين للالتزام بتعويض الوقت الذي يتأخرونه في فترة أخرى .
١	١١٩٠٢٥	٢٤٥٠	٢٥٥٥	٣ - يستطيع الموظف أن ينجز أعماله الخاصة في الوقت المرن (يخضر أولاده من المدارس - يستكمل ويواصل تعليمه - يشترى احتياجاته في الأوقات غير المزدحمة بالناس والسيارات . . . الخ .
٩	١٩٦	١٤	٧٤	٤ - زيادة الخدمة المقدمه للمواطنين لحضور العاملين في المصلحة لمدة زمنية طويلة .
٦	١٢٢٥	٣٥	٦٣٥	٥ - زيادة مهارات العاملين بسبب التنوع في أعمالهم لاحتلال موظف محل موظف آخر للقيام بعمله .
٣	٣٦١	١٩	٤١	٦ - التخفيف من حدة أزمة المرور في الشوارع لاختلاف مواعيد حضور وانصراف العاملين الى ومن المصلحة الحكومية .
٤	٢٨٩	١٧	٤٣	٧ - تحسين العلاقة بين المصلحة والعاملين لرضائهم عن العمل نتيجة تفهم أوضاعهم وظروفهم .
٥	٣٠٢٥	٥٥	٥٤٥	٨ - انخفاض وقت ذهاب واياب العاملين الى ومن المصلحة لاختيارهم الذهاب والاياب في الأوقات التي تقل فيها أزمة المرور .
٢	٥٠٦٢٥	٢٢٥٠	٢٧٥٥	٩ - يستطيع الموظف أن يتصرف بحرية في اختيار مواعيد عمله .
١٠	٧٨٤	٢٨	٨٨	١٠ - يوفر في استهلاك الوقود لانسياب حركة المرور في شوارع المدن .
١١	٩٠٠	٣٠	٩٠	١١ - يوفر في نفقات انشاء الطرق السريعة والجسور لانسياب حركة المرور .
	٤٥٣٨	صفر	٦٦٠	المجموع

المصدر : أعدده الباحث باستخدام بيانات اجابة السؤال السادس ، ملحق رقم (٢) .

٨ تم الترتيب وفقا لمجموع الرتب حيث يمثل أصغر مجموع أكبر الفوائد أهمية ويمثل أكبر مجموع أقلها أهمية .





تابع - التحليل الاحصائي لأهم المصوبات المتوقعة ظهورها اذا تم تنظيم مواعيد العمل في منبديات الخدمات موضع التطبيق بحاطة التقنية وفقاً لاستراتيجية رسم العمل العرن :

الترتيب	مجموعة الزاوية			مجموعة الاكمان			مجموعة العوير			المصوبات المتوقعة
	مجموع الترتيب	المتوسط الحسابي	مجموع الترتيب	المتوسط الحسابي	مجموع الترتيب	المتوسط الحسابي	مجموع الترتيب	المتوسط الحسابي		
٢	٢٨	٣,٢٠٠	٥	٣,٢٠٩	١٣٨	٣,٣٥٧	٤	٣,١٥٨	٦٠	١ - وجود صعوبة في الرقابة والاعتراف على العاملين لاختلاف مواعيد حضورهم وانصرافهم وعدم تواجد الزملاء الماترين بصفة مستمرة .
٤	٣٥	٣,٣٥٠	٤	٣,٢٧٩	١٤١	٣,٣٧١	٣	٣,٤٢١	٦٥	٢ - تحمل الصلحة نفقات تتحمل اقامة مكفات التذقة والطبونات والممول على المزيد من الحجلات وذلك بسبب انطرازا لدفع ابرابها لمدة زمنية اطول من النظام الحالي .
١	٤٢	٤,٢٠٠	٢	٣,٦٥١	١٥٧	٣,٧٨٦	١	٣,٥٢٦	٦٧	٣ - العاجية الى زيادة العروة من الموظف بحيث يكون على استعداد للقيام بمشروعات أي موظف آخر متشعب .
٢	٤٠	٤,٣٠٠	١	٣,٧٦٧	١٦٢	٣,٨١٤	٢	٣,٦٧٤	٦٦	٤ - التقليل من العاجية الى العمل الانشائي ما قد يطرأها على محل العاملين .
٥	٣١	٣,١٠٠	٢	٣,٤٨٨	١٥٠	٣,٣٥٧	٥	٣,٣٠٠	٥٧	٥ - صعوبة الاتصال بين بعض المناط في الوقت العرن مع زائد الخطط على وسائل الاتصال في الوقت العرن .

