

متطلبات تحقيق ترتيبات العمل المرنة في إدارة المؤسسات الرياضية والتعليمية

٧ د.أ/ حسن أحمد الشافعي

٨ د/ محمد منصور الشرقاوي

المقدمة

في السنوات القليلة الماضية تبنت العديد من الدول المتقدمة استراتيجيات عمل مصممة حديثاً الغرض منها مواجهه مشكلات العمل وكذلك تشجيع الأفراد وتوفير ظروف جانبية وظروف عمل أفضل لهم اذ كانت المواصفات التقليدية للعمل التي تتم بثمان ساعات ثابتة خلال يوم العمل قد واجهتها تحديات عديدة منها مشكلة التغير في دوافع الأفراد للعمل والغيابات المتزايدة لذا فقد انتقل المدراء إلى جدولة ابتكارات لإعمال اقل صرامة القصد من وراء هذه الابتكارات ليس تقليل ساعات العمل الفعلية بل لاعطاء العاملين حرية اكبر في جدولة الساعات التي يؤدون من خلالها اعمالهم من حيث عدد الساعات والايام التي يرغبون العمل بها ، فإن دراسة الإدارة يجب أن تركز على العلاقات الانسانية " اتباع مدرسة السلوك الانساني " وتهيئة الظروف المناسبة للعمل مع الإهتمام بالعنصر البشري ، ظهور العمل المرن Flexible Work - أي تغيير في ساعات العمل - بخلاف الساعات اليومية المعتادة ، العمل المرن قد يكون في ساعات العمل - أو الشروط الخاصة بأوقات العمل - أو الساعات السنوية - أو المشاركة في المهام الوظيفية أو تقليل العمل التطوعي - أو تكون متعلقة بفترات الراحة والعمل والاجازات .

<http://www.aldaawah.com/?p=4875>

إن إدارة الوقت Time Management هو فن الاستخدام الرشيد للوقت والطرق والوسائل التي تساعد الفرد على الإستفادة من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته بين الواجبات والرغبات والأهداف . (ثناء:٢٠٠٦)

العمل المرن Flexible Work من الأساليب الإدارية الحديثة ويعتمد على إدارة الوقت Time management Job Description من أجل تقليل من الساعات الأساسية للعاملين من خلال الإستغلال الأمثل للوقت وجداول الاعمال وإستخدام التكنولوجيا الحديثة .(زيد:٢٠٠٦)

حيث وجد أن ساعات العمل المرن يحقق عدة مزايا مثل الموازنة بين العمل ومتطلبات الحياة :

- حيث تستخدم المنظمة ثلاثة أدوات تحليلية لمساعدة الأفراد العاملين في عمل موازنة ما بين العمل وحياتهم الخاصة وهي متى ؟ وأين ؟ ومن ينجز العمل وذلك من خلال استخدام برنامج ساعات العمل المرنة لموازنة حياة العمل . (Daft & NoE : 2001)

زيادة الإنتاج : - تتخذ غالبية المنظمات العديد من الخطوات لتوفير جداول عمل أكثر مرونة وتستخدم وقت العمل الفعلى لجعله أكثر إنتاجاً . (NoE & Etal : 2003)

تحسين سلوك الأفراد العاملين : حيث يعطي فرصة للأفراد باتخاذ القرارات الخاصة بعملهم ويحملهم مسؤولية عملهم وهذا يؤدي بدوره إلى تحسين سلوك العاملين ورفع معنوياتهم .

٧ أستاذ الإدارة الرياضية - ورئيس القسم الأسبق - كلية التربية الرياضية للبنات - جامعة الإسكندرية

٨ دكتوراه في الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة طنطا - بكالوريوس إعلام - جامعة القاهرة

(Dessler : 1981)

تحقيق الرضا : - حيث أن برنامج ساعات العمل المرنة يساهم في تحقيق رضا أكبر للأفراد العاملين .

(Denise & Griffin : 2001)

تقليل مشاكل المرور : - حيث أن تطبيق ساعات العمل المرنة يساعد من تقليل مشاكل المرور .

(Certo : 1997) (NoE : 2003)

تقليل الغيابات والأجازات : - حيث يتم خفض نسبة الغيابات والجازات المرضية عند تطبيق ساعات العمل المرنة .

(Vancevich & Etal : 1997)

تقليل التعب والإجهاد : - ان برنامج ساعات العمل المرنة يساعد في انخفاض مستويات الإجهاد الوظيفي لدى الافراد العاملين لأن ساعات الراحة التي تمنح لهم تقلل من الضغط المسلط عليهم من متغيرات العمل وظروفه وبالتالي تعزز من فرص تنظيم أوقاتهم مما يدفعهم الى مزيد من العمل .

(Daft & NoE : 2001) (Dessler : 2000)

تجنيد الأفراد العاملين والإحتفاظ بهم: تتجه معظم المنظمات إلى فكرة تطبيق ساعات العمل المرنة الذي يضمن لها الإحتفاظ بالعاملين وتجنيدهم في كافة الاوقات. (NoE&Etal: 2003)

فجد أن ساعات العمل المرن لها أشكال متعددة وهي كالتالي **أسبوع العمل المضغوط:** هو ترتيب العمل بحيث يسمح للأفراد العاملين بالعمل ولأيام أقل في الأسبوع وساعات أطول لكل يوم عمل على سبيل المثال يمكن للأفراد ان يعملوا اربعة أيام ويعشر ساعات بذلك يحصل العاملون على مرونة لثلاثة أيام في الأسبوع. (Daft&NoE: 2001) (Densis &Griffin: 2001) (Bernarden :2003)

العمل الجزئي : هو العمل الذي يقوم به الأفراد بما يزيد عن ست عشرة ساعة ومايقل عن ثلاثين ساعة في الأسبوع بمعنى أن أي فرد يعمل أقل من الساعات الإعتيادية هو عامل لوقت جزئي فهذا عمل طوعي يتم الاتفاق عليه ما بين الأفراد العاملين ومديرهم فإن هناك العديد من الأفراد يسعون للعمل بهذه الطريقة وخاصة النساء وقد أطلق عليها البعض بأنها مهنة نسائية لأنها تسمح لهم بتلبية مسئوليتهم المنزلية الى جانب العمل .

www.pharmj.com.pdf

مشاركة العمل : - هو التشارك في العمل حيث أن وظيفة كاملة الوقت تعطى الى اكثر من فرد يقسمون العمل باتفاق بينهم ويعلم صاحب العمل وتحدث مشاركة العمل عندما يعمل كل فرد نصف يوم ويمكن عمل ذلك على مدار أسابيع أو أشهر في ترتيبات المشاركة .

(Bernardion:2003) (Robbons & coulter:1999)

العمل في المنزل : هو نظام عمل يسمح للأفراد العاملين ويشجعهم على العمل داخل المنزل أو في مكاتب قريبة من المنزل وذلك باستخدام وسائل الاتصال والانترنت واشرطة الفيديو والحاسب الالى والهاتف لارسال الرسائل والبيانات واكمال العمل في المكتب الاصلى وذلك من اجل تحقيق أفضل مستويات للأداء بهدف الوصول الى مستوى الانتاج الافضل .

(Robbons & coulter:1999) (Densis &Griffin : 2001)

السنة المرنة : - إن الافراد العاملين بوسعهم ان يقوموا باختيار عدد الساعات التي يفضلون ان يعملوا فيها في كل شهر على مدى فترة السنة أو عدد الاشهر في السنة فان جميع عقود ساعات العمل الاسبوعية يمكن ان تحول الى ساعات سنوية . (Torrington:2002)

المنظمة الافتراضية : - هي عبارة عن شبكة منظمات مستقلة ومتناثرة جغرافياً ذات رسالة متداخلة جزئياً حيث يسعى جميع الشركاء ضمن الشبكة الى جعل جدارتها المحورية ومهاراتها في متناول بعضهم البعض ، حيث جميع العاملين في المنظمة الافتراضية يعملون عن بعد فلا يوجد مقر ثابت كما قد يكون العاملون في مدن بل دول مختلفة طالما يمتلك المؤهلات المطلوبة والقدرة على التواصل . (برنوطى : ٢٠٠١) (ياسين : ٢٠٠٢)

العمل بالمناوبة : - هو العمل الذي يتم فيه التناوب على عمل ما بين شخصين أو اكثر ولفترة ٢٤ ساعة أو غيرها ، عمال المناوبة عادة يعملون في طواقم تعمل في عدة فرق مناوبة وأنظمة المناوبة النموذجية تعمل على مدار اليوم ولسبعة أيام في الاسبوع .

www.Acas.org.uk/publications/pdf

أسباب تناول موضوع البحث

دراسة محمود ابراهيم سعيد ملحم (٢٠١٠) استهدفت الدراسة التعرف على واقع ادارة الوقت لدى العاملين ، على تأثير المتغيرات الشخصية والديمغرافية على ادارة وقت العاملين ، على معيقات ادارة الوقت وكيفية السيطرة عليها ، وعلى الفرق بين ادارة الوقت واداء العاملين في القطاع العام والخاص ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة معنوية موجبة بين ادارة الوقت واداء العاملين وذلك بين تخطيط الوقت وابعاد اداء العاملين ، بين تخطيط الوقت وتعاون العاملين والسرعة في انجاز العمل ، عدم وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتابعة وتعاون العاملين

دراسة **Omari , Maryam ، Paull , Megan ، Sharafizad , Fleur (2011)**

استهدفت الدراسة الى انه اصبح جذب واستبقاء الموظفين المؤهلين تاهيلا عاليا مصدر قلق للجامعات الاسترالية وقد اقترح ان ترتيبات العمل المرنة يمكن استخدامها لتحقيق هذا الهدف بمجرد تحديد العوامل التي تؤثر على استيعابهم وجذبهم ، وتوصلت الدراسة الى ان نوع وظيفة الموظف يرتبط الى حد كبير في توليه ترتيبات العمل المرنة بالاضافة الى رضا الموظفين عن التوازن بين العمل الحالي والحياة ، اعضاء هيئة التدريس اظهروا ان لديهم قدرات محدودة للوصول الى ترتيبات العمل المرنة نظراً لعبء العمل المتزايد عليهم ، بالاضافة انهم كانوا اقل رضا عن التوازن بين العمل الحالي والحياة من زملائهم الموظفين العموم .

دراسة **Dimitrios M – Mihail – StefanosK – Giannikis (2011)** استهدفت

الدراسة استكشاف العوامل التي تؤثر في تصورات الموظفين نحو خيارات العمل المرنة ، فحص ما اذا كانت الفوائد المتصورة والعقبات المرتبطة بمرونة العمل للتنبؤ بقرار واحد للمشاركة في ترتيبات العمل المرنة أو لا ، وتوصلت الدراسة الى ان النساء والعاملين في القطاع العام الذين شاركوا في ترتيبات العمل المرنة اكثر عرضة لادراك المزيد من الفوائد وتكاليف اقل فيما يتعلق

باستخدام مرونة العمل ، ان التوازن بين العمل الحالى والحياة دليل على اقوى المنبئات المشاركة فى ممارسات العمل المرن .

دراسة **Gladys – Hrobowski – Culbreath (2011)** استهدفت الدراسة دراسة العلاقة بين مرونة ترتيب برامج العمل والرضا الوظيفى والانتاجية والتوازن بين العمل والحياة ، تحديد الوظائف التى هى الانسب لهذه الاستراتيجيات وتحديد عدد من الشركات متبادلة نجحت فى استخدام هذه الاستراتيجيات ، مناقشة مزايا وعيوب ترتيبات العمل المرنة للموظفين وارباب العمل ، وتوصلت الدراسة الى ان ترتيبات العمل المرنة لها تأثير ايجابى على معدل دوران الموظفين -وضع جدولة العمل- الاداء الوظيفى - الرضا الوظيفى - التوازن بين العمل والحياة .

دراسة **Regusi** رجيسى العالمية فى الامارات وجدت أن بنسبة ٧٧% زادت معدلات الإنتاج فى شركات الامارات بإتباعها اساليب العمل المرنة " سواء فى الوقت أو المكان الخاص بمزاولة العمل من جهة والتحسن فى الانتاجية أو الايرادات من جهة اخرى ، وأن العمل المرن أدى الى تحسين مزاج العامل وصحة العامل ولعب دورا مهما فى الحفاظ على الطاقات المتميزة ضمن الشركة نفسها ، وان ٨١% من المشاركين يعملون اكثر من المعدل الطبيعى عن بعد ، ٦٢% من المشاركين يشعرون بصحة افضل ، وأن ٩٢% من المشاركين وجدوا انه سيكون هناك فائض من العاملين سيلجأون الى العمل الجزئى فى وقت يعين من مسيرتهم المهنية .

دراسة **Lester Rbittle (١٩٩٩)** ودراسة مؤسسة لينك ريسوز Link Resources عن دمج الوقت المنزلى مع وقت العمل وجد أن : ٢٣% من اجمالى القوى العاملة فى الولايات المتحدة كانت تمارس عملها فى المنزل عام (١٩٨٩) ٢٦ مليوناً من البشر ، وازداد عمل العاملين فى المنازل حوالى ٧% سنويا خلال الجزء الاخير من ذلك العقد ، وهذا يرجع الى استخدام الاجهزة الالكترونية " الكمبيوتر " الفاكسميلى " Facsimile" الذى جعل العمل فى المنزل خيارا عمليا.

عن **جامعة الاريذونا The university of Arisona** أفادت بان ترتيبات العمل المرنة يمكن ان تساعد على تحسين اداء الموظفين من خلال توفير افضل توازن بين العمل والحياة .

ويشير **(Dived:2001)** ان التغيير فى القوى العاملة (الموارد البشرية) يعنى التغيير فى انماط الحياة ومتطلباتها ، وان نسبة ٧٨% من العمال البالغين يفضلون نظام ساعات العمل المرنة .

عن **جامعة كلومبيا Columbia University New Yourk** :ان العمل المرن هو خدمات ترتيبات العمل المرنة التى هى جدوله اوقات العمل بحيث تسمح للموظف بتحديد اوقات العمل من حيث بدأ العمل والمغادرة وهو وسيلة للعمل تناسب احتياجات الموظف (يعمل لساعات معينة او العمل بالمنزل) ، ولكن لايجير من العدد الاجمالى لساعات العمل فى الاسبوع ويمكن تطبيق اوقات العمل المرنة فى وظائف بدوام كامل أو جزئى .

من تطبيق مشروع العمل بنيوزيلاندا (دراسة تأثير ترتيبات العمل المرنة على الاسر النيوزيلاندية) **The impacts of flexible working arrangements of new Zealand families** حيث وجد من نتائج الدراسة :التقليل من التوتر والضغط وتزيد من

فرص قضاء بعض الوقت معاً ، السماح لأعضاء الأسرة تلبية مسؤولياتهم ورعايتهم مع الحفاظ على مشاركتهم في القوى العاملة (الموارد البشرية) المدفوعة الأجر ، وتختلف طلبات وخيارات العمل المرنة وفقاً لظروف ومسؤوليات الأسرة ، وجود درجة عالية من الالتزام والتفاني في عملهم ، وتوفير مجموعه من المزايا لأصحاب العمل وأماكن العمل والموظفين .

من نتائج تطبيق مشروع ترتيبات العمل المرنة بالأمم المتحدة وجد ان : موظفي الأمم المتحدة ليسوا على وعى بالاحكام الاساسية التي تقوم عليها سياسة ترتيبات العمل المرنة ، وجود اهتمامات قوية نحو استخدام ترتيبات العمل المرنة ، والموظفين المستخدمين ترتيبات العمل المرنة أصبحوا على مستوى عالي من الرضا وله تأثير على الانتاجية والرضا الوظيفي والدافع والالتزام التنظيمي ، الدعم المقدم منخفض لترتيبات العمل المرنة ، المشرفون يجدون صعوبة في تشجيع استخدام ترتيبات العمل المرنة في ادارتهم .

ومن نتائج دراسة الجهاز المركزي للتنظيم والادارة المصري وجد أن : ١٦٥ مليار جنية خسائر سنوية بسبب أوقات العمل الضائعة وأن الموظف يعمل ٢٧ دقيقة فقط من اجمالي ٤٨٠ دقيقة يومياً بنسبة ٥,٦% وهذا يعني ان ٩٤% من وقت العمل مهدرة بلا فائدة وأن الاجازات تكلف الدولة ٢٢٠ مليون جنية كل عام ، ٢ مليار جنية زيادة في استخدام الطاقة بسبب ازمة المرور . ويشير (زيد:٢٠٠٦) الى فقدان نصف ساعات العمل الاسبوعي ووجود فارق كبيراً بين ساعات العمل وساعات العمل الحقيقية ونادراً ما يتطابقان .

مما لاحظ الباحثان من خلال الدراسات السابقة مدى اهمية ترتيبات العمل في المؤسسات والهيئات على وجه العموم مما دفعا الباحثان ان يتناولوا موضوع البحث وذلك بعنوان متطلبات تحقيق ترتيبات العمل في ادارة المؤسسات الرياضية والتعليمية .

أهداف البحث :- التعرف على متطلبات تحقيق ترتيبات العمل المرنة في إدارة المؤسسات الرياضية"الاندية" والمدارس التعليمية من خلال : مفهوم واهمية ترتيبات العمل المرنة - خيارات العمل المرنة وأنواعه " مبادئ ارشادية لترتيبات العمل المرنة " وفقاً لجامعتي إريزونا وكولومبيا - سمات سوق العمل المرنة وأنواع المرونة .

تساؤلات البحث :- ماهي متطلبات تحقيق ترتيبات العمل المرنة في إدارة المؤسسات الرياضية"الاندية" والمدارس التعليمية .

إجراءات البحث :

منهج البحث : استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية .

مجتمع البحث : يمثل مجتمع البحث من الجهاز الفني والاداري بالنشاط الرياضي في بعض الاندية الرياضية بمحافظة الغربية ، الاخصائيين الرياضيين بالمعاهد الازهرية بالغربية .

عينة البحث : اختار الباحثان عينة عشوائية من الجهاز الفني والاداري بالنشاط الرياضي في بعض الاندية الرياضية بمحافظة الغربية ، الاخصائيين الرياضيين بالمعاهد الازهرية بالغربية فبلغ عددهم الإجمالي (٢١٥) فرد ، وقد تم تقسيمهم إلى عدد (٢٠) فرد لإيجاد معاملات صدق

وثبات استمارة الاستبيان قيد البحث وعدد (٢٠) فرد لإجراء الدراسة الاستطلاعية ، وعدد (١٧٥) فرد لإجراء التطبيق النهائي لاستمارة الاستبيان .

جدول (١) توصيف عينة البحث

م	توزيع عينة البحث	العينة الأساسية	عينة الدراسة الاستطلاعية	عينة المعاملات العلمية	إجمالي عدد العينة
١-	الجهاز الفني والإداري بالنشاط الرياضي	١١٠	٧	١١	١٣٠
٢-	الأخصائيين الرياضيين بالمعاهد الأزهرية	٦٥	١٣	٩	٨٥
	الإجمالي	١٧٥	٢٠	٢٠	٢١٥
	النسبة المئوية	%٨١,٤	%٩,٣٠	%٩,٣٠	%١٠٠,٠

يوضح جدول (١) توصيف عينة البحث علي (٢١٥) فرد من الجهاز الفني والإداري بالنشاط الرياضي في بعض الأندية الرياضية بمحافظة الغربية ، الأخصائيين الرياضيين في بعض المعاهد الأزهرية بالغربية ، تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على (٢٠) فرد ، وكذلك تم إجراء معاملات الصدق والثبات على (٢٠) فرد ، ليصبح إجمالي العينة (١٧٥) فرد لإجراء التطبيق النهائي لاستمارة.

أدوات جمع البيانات : استخدم الباحثان في جمع البيانات استمارة استبيان الخاصة بمتطلبات تحقيق ترتيبات العمل المرنة في إدارة المؤسسات الرياضية والتعليمية .

خطوات بناء الاستبيان : القراءات النظرية للمراجع العلمية والدراسات المرتبطة بموضوع البحث - مراجعة الاستبيانات والمقاييس السابقة المرتبطة بموضوع البحث - المقابلة الشخصية المفتوحة - تحديد المحاور الافتراضية لاستمارة الاستبيان - عرض المحاور الافتراضية على السادة الخبراء - صياغة مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستمارة - عرض مجموعة العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء - صياغة الصورة النهائية لاستمارة .

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

صدق استمارة الاستبيان : قام الباحثان بحساب معامل الصدق لاستمارة الاستبيان عن طريق حساب كلاً من الصدق المنطقي وصدق الاتساق الداخلي .

الصدق المنطقي لاستمارة الاستبيان : - استخدم الباحثان الصدق المنطقي بعرض استمارة الاستبيان على خبراء من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية وذلك بغرض التحقق من أن الاستمارة تقيس بالفعل الهدف الذي وضعت من أجله وذلك في الفترة من ٢٠١٦/٣/١م إلى ٢٠١٦/٣/٢٣م ، وقد تفضلوا بإبداء الرأي سواء بالتعديل أو الحذف أو الإضافة حيث تراوحت الآراء ما بين (٨٥,٧١%-١٠٠,٠%) وقد ارتضى الباحثان بالمحاور التي حصلت على أهمية نسبية قدرها ٨٥,٧١% فأكثر إلى أن انتهت الاستمارة في صورتها النهائية مرفق رقم (١) ، وقد قام الباحثان باستبعاد العبارات التي اتفق السادة الخبراء على عدم أهميتها كما قام الباحث بتعديل صياغة بعض العبارات التي اتفق الخبراء على إعادة صياغتها .

جدول (٢) العدد المبدئي والنهائي وأرقام العبارات المستبعدة لاستمارة استبيان متطلبات تحقيق ترتيبات العمل المرنة في إدارة المؤسسات الرياضية والتعليمية

م	المحاور	العدد المبدئي للعبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات المعدلة	أرقام العبارات المعدلة	العدد النهائي للعبارات
١	مفهوم وأهمية ترتيبات العمل المرنة	٤٦	١	١٢	٢	٣٨,٥	٤٥
٢	خيارات العمل المرنة وأنواعه	١٣	٠	٠	٠	٠	١٣
٣	سمات سوق العمل المرنة وأنواع المرونة	٢٠	١	٥٩	٠	٠	١٩
	الإجمالي	٧٩	٢	٢	٢	٢	٧٧

يوضح جدول (٢) العدد المبدئي والنهائي وأرقام العبارات المستبعدة لاستمارة استبيان متطلبات تحقيق ترتيبات العمل المرنة في إدارة المؤسسات الرياضية والتعليمية ويتضح اتفاق السادة الخبراء على استبعاد عدد (٢) عبارة من إجمالي المقياس وعدده (٧٩) عبارة وتعديل عدد (٢) عبارات وبذلك أصبح العدد النهائي لإجمالي الاستبيان (٧٧) عبارة .

صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان : - قام الباحثان بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان عن طريق تطبيق الاستبيان على مجموعة من الجهاز الفني والاداري والاختصاصيين الرياضيين ، قوامها (٢٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الاستبيان ، وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور وبين كل عبارة والمجموع الكلي للمحاور وبين مجموع المحور والمجموع الكلي للمحاور وذلك في الفترة من ٢٧/٣/٢٠١٦م إلى ٢٦/٤/٢٠١٦م ، علماً بأن هذه العينة استخدمت لحساب المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان فقط .

جدول (٣) صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي لمحاور

استمارة استبيان لمتطلبات تحقيق ترتيبات العمل المرنة في إدارة المؤسسات الرياضية والتعليمية ن = ٢٠

المحور الثالث			المحور الثاني			المحور الأول		
العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م
٠,٨٨	٠,٩١	٥٩	٠,٨٤	٠,٨٧	٤٦	٠,٨٤	٠,٩١	٢٤
٠,٨٤	٠,٨٠	٦٠	٠,٨٥	٠,٨٩	٤٧	٠,٨١	٠,٨٢	٢٥
٠,٨٩	٠,٨٨	٦١	٠,٨٧	٠,٨٦	٤٨	٠,٨٨	٠,٨٧	٢٦
٠,٨١	٠,٨٦	٦٢	٠,٩٢	٠,٨٤	٤٩	٠,٨٧	٠,٨٤	٢٧
٠,٩٣	٠,٨٤	٦٣	٠,٩١	٠,٨١	٥٠	٠,٨٣	٠,٨٩	٢٨
٠,٨٣	٠,٨٩	٦٤	٠,٨٧	٠,٨٥	٥١	٠,٨٩	٠,٩٠	٢٩
٠,٨٢	٠,٩٢	٦٥	٠,٨٤	٠,٩٠	٥٢	٠,٩٠	٠,٨١	٣٠
٠,٨٦	٠,٨٩	٦٦	٠,٨٨	٠,٨٢	٥٣	٠,٨٠	٠,٨٧	٣١
٠,٨١	٠,٨٧	٦٧	٠,٨٩	٠,٨٨	٥٤	٠,٨٢	٠,٨٥	٣٢
٠,٨٤	٠,٨٣	٦٨	٠,٨٢	٠,٨٠	٥٥	٠,٨٦	٠,٨٨	٣٣
٠,٨٥	٠,٨٦	٦٩	٠,٨٣	٠,٨٧	٥٦	٠,٨٩	٠,٨٦	٣٤
٠,٨٩	٠,٨٨	٧٠	٠,٨٠	٠,٨١	٥٧	٠,٨٣	٠,٨٩	٣٥
٠,٨٧	٠,٨٤	٧١	٠,٩٢	٠,٨٩	٥٨	٠,٩١	٠,٩٢	٣٦
٠,٨٦	٠,٩٣	٧٢				٠,٨٨	٠,٨٣	٣٧
٠,٨٣	٠,٩٢	٧٣				٠,٨٤	٠,٨١	٣٨
٠,٨٢	٠,٨٧	٧٤				٠,٨١	٠,٩٢	٣٩
٠,٨٨	٠,٨٢	٧٥				٠,٨٦	٠,٩٠	٤٠
٠,٩٢	٠,٨٠	٧٦				٠,٨٧	٠,٨٨	٤١
٠,٨٧	٠,٨٥	٧٧				٠,٨٥	٠,٨٦	٤٢
						٠,٨٩	٠,٨٢	٤٣
						٠,٩٢	٠,٨٠	٤٤
						٠,٨١	٠,٨٤	٤٥
							٠,٨٤	٤٦

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤

يوضح جدول (٣) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي للمحاور مما يشير الى صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان متطلبات تحقيق ترتيبات العمل المرنة في إدارة المؤسسات الرياضية والتعليمية وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥

جدول (٤) صدق الاتساق الداخلي بين المحور والمجموع الكلي للمحاور لاستمارة استبيان لمتطلبات تحقيق ترتيبات العمل المرنة في إدارة المؤسسات الرياضية والتعليمية ن = ٢٠

م	المحاور	معامل الارتباط
١	مفهوم واهمية ترتيبات العمل المرن	٠,٨٤
٢	خيارات العمل المرن وأنواعه	٠,٨٦
٣	سمات سوق العمل المرنة وأنواع المرونه	٠,٨٢

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤

يوضح جدول (٤) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلي للمحاور لاستمارة استبيان متطلبات تحقيق ترتيبات العمل المرنة في إدارة المؤسسات الرياضية والتعليمية " وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥

حساب معامل ثبات استمارة الاستبيان : قام الباحثان بحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان عن طريق التطبيق ثم إعادة التطبيق Test Retest حيث تم تطبيق الاستبيان على عدد (٢٠) فرد من الجهاز الفني والاداري والاحصائيين الرياضيين، حيث تم تطبيق الإجراء الأول في الفترة من ٢٠١٦/٦/٧م إلى ٢٠١٦/٦/١٧م ، وتم إعادة تطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة للتأكد من ثبات الاستبيان وذلك في الفترة من ٢٠١٦/٧/٣ إلى ٢٠١٦/٧/١٨ ، وكان الفاصل الزمني بين التطبيقين (١٥) يوم وهذه العينة استخدمت لحساب المعاملات العلمية فقط .

جدول (٥) معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لبيان معامل الثبات لاستمارة استبيان متطلبات تحقيق ترتيبات العمل المرنة في إدارة المؤسسات الرياضية والتعليمية ن=٢٠

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط		معامل الارتباط	م
٠,٨٩	٥٩	٠,٨٤	٤٦	٠,٨٣	٢٤	٠,٨٠	١
٠,٨١	٦٠	٠,٨٩	٤٧	٠,٨٦	٢٥	٠,٨٤	٢
٠,٩٢	٦١	٠,٨١	٤٨	٠,٨٣	٢٦	٠,٨٩	٣
٠,٨٦	٦٢	٠,٨٨	٤٩	٠,٨٧	٢٧	٠,٨٥	٤
٠,٨٣	٦٣	٠,٨٧	٥٠	٠,٨٩	٢٨	٠,٩٠	٥
٠,٨٧	٦٤	٠,٩٠	٥١	٠,٨٢	٢٩	٠,٧٧	٦
٠,٨٢	٦٥	٠,٨٠	٥٢	٠,٨٨	٣٠	٠,٨٨	٧
٠,٩٠	٦٦	٠,٨٥	٥٣	٠,٨٩	٣١	٠,٨١	٨
٠,٩٢	٦٧	٠,٩٠	٥٤	٠,٩٠	٣٢	٠,٨٥	٩
٠,٩١	٦٨	٠,٨٩	٥٥	٠,٨٥	٣٣	٠,٨٧	١٠
٠,٩٣	٦٩	٠,٩٣	٥٦	٠,٨٧	٣٤	٠,٨٨	١١
٠,٨٨	٧٠	٠,٨٧	٥٧	٠,٨٤	٣٥	٠,٩٠	١٢
٠,٨٢	٧١	٠,٨٨	٥٨	٠,٩١	٣٦	٠,٨٣	١٣
٠,٨١	٧٢			٠,٩٣	٣٧	٠,٩٢	١٤
٠,٨٦	٧٣			٠,٩٠	٣٨	٠,٨٠	١٥
٠,٨٨	٧٤			٠,٨١	٣٩	٠,٩٣	١٦
٠,٩٠	٧٥			٠,٨٧	٤٠	٠,٨٩	١٧
٠,٨٦	٧٦			٠,٨٣	٤١	٠,٨٥	١٨
٠,٨٣	٧٧			٠,٨٩	٤٢	٠,٨٦	١٩
				٠,٩٠	٤٣	٠,٨٧	٢٠
				٠,٨١	٤٤	٠,٨٤	٢١
				٠,٨٠	٤٥	٠,٩٢	٢٢
						٠,٨٠	٢٣

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤

يوضح جدول (٥) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لاستمارة الاستبيان حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠,٧٧-٠,٩٣) وهي معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير الى ثبات استمارة الاستبيان .

جدول (٦) معامل ألفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاور البحث الثلاثة لاستمارة استبيان متطلبات تحقيق ترتيبات العمل المرنة في إدارة المؤسسات الرياضية والتعليمية ن = ٢٠

معامل ألفا		
٠,٨٣٩		
م	المحاور	Cronbach's Alpha if Item Deleted
١	مفهوم واهمية ترتيبات العمل المرن	*٠,٨٣٣
٢	خيارات العمل المرن وأنواعه	*٠,٨٣٥
٣	سمات سوق العمل المرنة وأنواع المرونة	*٠,٨٣٠

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤

يوضح جدول (٦) معامل ألفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاور البحث الثلاثة لاستمارة استبيان " متطلبات تحقيق ترتيبات العمل المرنة في إدارة المؤسسات الرياضية والتعليمية " ويتضح دلالة معامل ألفا لمحاور البحث الثلاثة .

الدراسة الاستطلاعية : تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة عشوائية من الجهاز الفني والاداري بالنشاط الرياضي والاختصاصيين الرياضيين بالمعاهد الازهرية ، قوامها (٢٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث وذلك في الفترة من ٢٠١٦/٨/١م إلى ٢٠١٦/٨/١٨م ، علماً بأن هذه العينة استخدمت لحساب الدراسة الاستطلاعية فقط وكان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية التعرف على الأتي :- مدى فهم عينة البحث للعبارات التي يتضمنها الاستبيان - وضوح تعليمات الاستبيان - التعرف على زمن تطبيق الاستبيان - التعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافيها .

نتائج الدراسة الاستطلاعية : - فهم عينة البحث للعبارات التي يتضمنها الاستبيان حيث لم يبدر من أي منهم الاستفسار عن أي عبارة من عبارات الاستبيان - وضوح التعليمات الخاصة بالاستبيان - تم التعرف على زمن الاستبيان بحساب الزمن الذي إستغرقتة عينة الدراسة الاستطلاعية في الإجابة على عبارات الاستبيان وتراوح من ١٣ : ١٥ دقيقة .

تطبيق استمارة الاستبيان : بعد التأكد من توافر كافة الشروط العلمية والإدارية لاستمارة الاستبيان ، قام الباحثان بتطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (١) على عينة عددها (١٧٥) فرد من أعضاء مجالس إدارة الأندية والاختصاصيين الرياضيين وذلك في الفترة من ٢٠١٦/٩/٣م إلى ٢٠١٦/١٠/٦م ، مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية استجاباتهم وإنها تجمع فقط من أجل البحث العلمي لإزالة أي مخاوف قد تقلل من تفاعلهم في الإجابة .

تفريغ بيانات استمارة الاستبيان : - بعد انتهاء عملية التطبيق قام الباحثان بجمع الاستمارات متكاملة الاستجابة وتم تفريغ البيانات في كشوف التفريغ المعدة لذلك وتصحيح الاستبيان وفقاً

لمفتاح التصحيح المعد لذلك ورصد جدول الدرجات الخام وإعدادها لإجراء المعالجة الإحصائية بما يتماشى مع أهداف البحث وتوصل إلى النتائج الخاصة باستمارة الاستبيان .

المعالجات الإحصائية المستخدمة : - استخدم الباحثان المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال البرنامج الإحصائي SPSS كالتالي : - التكرار - النسبة المئوية-الوزن النسبي -الأهمية النسبية -معامل الارتباط-معامل الثبات (ألفا كرونباخ) - اختبار كا^٢.

عرض ومناقشة النتائج : -

جدول (٧) نتائج المحور الأول " بمفهوم واهمية ترتيبات العمل المرن " أراء عينة البحث في المحور الأول الخاص بمفهوم واهمية ترتيبات العمل المرن ن=١٧٥

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
أ - مفهوم ترتيبات العمل المرن بالمؤسسة الرياضية والمدارس :										
١	العمل المرن Flexible Work أى تغيير فى ساعات العمل بخلاف ساعات العمل اليومية المألوفة .	٩٥	٥٤,٢٩	٥٠	٢٨,٥٧	٣٠	١٧,١٤	٤١٥	٧٩,٠٥	٣٨,٠٠
٢	يمكن تطبيق أوقات العمل المرنة فى وظائف بدوام كامل وبدوام جزئى .	٩٠	٥١,٤٣	٦٠	٣٤,٢٩	٢٥	١٤,٢٩	٤١٥	٧٩,٠٥	٣٦,٢٩
٣	العمل المرن هو وسيلة للعمل تناسب احتياجات الموظف أو العامل بالمؤسسة (يعمل لساعات معينه أو العمل بالمنزل) من أجل تحقيق التوازن بين العمل والحياة .	١٢٥	٧١,٤٣	٤٠	٢٢,٨٦	١٠	٥,٧١	٤٦٥	٨٨,٥٧	١٢٢,٠٠
٤	جداول العمل المرنة هى جدولته أوقات العمل بحيث تسمح للموظف بتحديد أوقات بدء العمل والمغادرة ولكن لا يغير من العدد الإجمالى لساعات العمل فى الأسبوع .	١١٥	٦٥,٧١	٣٨	٢١,٧١	٢٢	١٢,٥٧	٤٤٣	٨٤,٣٨	٨٤,٧٧
٥	جداول العمل هى كيفية إدارة ساعات العمل Hours of Work .	١٠٠	٥٧,١٤	٤٥	٢٥,٧١	٣٠	١٧,١٤	٤٢٠	٨٠,٠٠	٤٦,٥٧
٦	جداول العمل Work Schedules تتضمن العدد الإجمالى لساعات العمل الأسبوعية - ورديات العمل Shift Work - وفترات الراحة المصرح بها .	٨٨	٥٠,٢٩	٦٧	٣٨,٢٩	٢٠	١١,٤٣	٤١٨	٧٩,٦٢	٤١,٥٧
٧	جداول العمل هى الحدود الفاصلة فى التخطيط لمؤسسه وهى التى تحدد التسلسل الذى بموجبه ينفذ العمل فى الدائرة .	٨٠	٤٥,٧١	٥٤	٣٠,٨٦	٤١	٢٣,٤٣	٣٨٩	٧٤,١٠	١٣,٥٢
٨	الجدولة الزمنية Scheduling تحديد الوقت النسبى الذى يجب أن يبدأ فيه عملية معينه .	١٢٠	٦٨,٥٧	٤٠	٢٢,٨٦	١٥	٨,٥٧	٤٥٥	٨٦,٦٧	١٠٣,١٤
٩	برنامج العمل يحتوى على مجموعه أوجه النشاط الواجب القيام بها ليحقق الهدف .	٩٨	٥٦,٠٠	٤٧	٢٦,٨٦	٣٠	١٧,١٤	٤١٨	٧٩,٦٢	٤٢,٩٤
ب - أهمية ترتيب العمل المرن تتضح فى الأتى :										
١٠	تسمح للموظف بإختيار الأوقات التى يبدأون وينهون فيها العمل .	١٦٠	٩١,٤٣	١٥	٨,٥٧	٠	٠,٠٠	٥١٠	٩٧,١٤	١٢٠,١
١١	المرونة فى أوقات العمل من خلال الإستمرار بشكل دائم أو لعدد ساعات معينة أو أيام معينة .	١٥٥	٨٨,٥٧	١٢	٦,٨٦	٨	٤,٥٧	٤٩٧	٩٤,٦٧	٢٤٠,٤

جدول (٧) نتائج المحور الأول " بمفهوم واهمية ترتيبات العمل المرن " آراء عينة البحث في المحور الأول
الخاص بمفهوم واهمية ترتيبات العمل المرن ن=١٧٥

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	تلك
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٢	تقاسم الوظيفة : تسمح لشخصين بالتشارك في القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها موظف يعمل بنظام الدوام الكلي وتقسيم الأجر والأجازات .	١٥٦	٨٩,١٤	١٤	٨,٠٠	٥	٢,٨٦	٥٠,١	٩٥,٤٣	٢٤٦,٠
١٣	نظم التقليل من ساعات العمل التطوعي ما بين ٥%-٥٠% لمدة محدودة مع الإحتفاظ بحقوقهم في العودة للعمل .	٩٩	٥٦,٥٧	٥٣	٣٠,٢٩	٢٣	١٣,١٤	٤٢٦	٨١,١٤	٥٠,٢
فترات الانقطاع عن العمل في الحالات الاتية :-										
١٤	غير مدفوع الاجر عن العمل .	١٠٢	٥٨,٢٩	٥٨	٣٣,١٤	١٥	٨,٥٧	٤٣٧	٨٣,٢٤	١٠,٩٥
١٥	العودة للوظيفة مرة اخرى .	١١٠	٦٢,٨٦	٦٥	٣٧,١٤	٠	٠,٠٠	٤٦٠	٨٧,٦٢	١٩,٩٥
١٦	حد أقصى لمدة الانقطاع عن العمل .	١٦٠	٩١,٤٣	١٠	٥,٧١	٥	٢,٨٦	٥٠٥	٩٦,١٩	١٦,٥٥
الاجازات في المناسبات الدينية تتضمن :										
١٧	مدفوعه الاجر .	١٢٧	٧٢,٥٧	٣٥	٢٠,٠٠	١٣	٧,٤٣	٤٦٤	٨٨,٣٨	١٢٥,٤
١٨	بجانب الاجازات السنوية .	٧٧	٤٤,٠٠	٥٤	٣٠,٨٦	٤٤	٢٥,١٤	٣٨٣	٧٢,٩٥	٩,٨
١٩	تسمح بقضاء فترة كبيرة في الخدمة .	٩٢	٥٢,٥٧	٦٧	٣٨,٢٩	١٦	٩,١٤	٤٢٦	٨١,١٤	٥١,٤
٢٠	تكافؤ الفرص : أى السيدات ذو المسئوليات الاسرية اللاتي يقمن برعاية أطفالهم والمعاقين عند حرمانهم من الفرصة في العمل .	١٤٠	٨٠,٠٠	٢٨	١٦,٠٠	٧	٤,٠٠	٤٨٣	٩٢,٠٠	١٧٥,٣
المرونة في عدد ساعات العمل تؤدي إلى :-										
٢١	تحد من مشاكل الدقة في المواعيد .	١٣٥	٧٧,١٤	٤٠	٢٢,٨٦	٠	٠,٠٠	٤٨٥	٩٢,٣٨	٥١,٦
٢٢	تقليل حالات الغياب عن العمل .	١٦٥	٩٤,٢٩	١٠	٥,٧١	٠	٠,٠٠	٥١٥	٩٨,١٠	١٣٧,٣
٢٣	تنمي المسئولية .	١١٧	٦٦,٨٦	٣٣	١٨,٨٦	٢٥	١٤,٢٩	٤٤٢	٨٤,١٩	٨٩,١
٢٤	تحسن من الكفاءة والمهارة في أداء العمل .	١١٣	٦٤,٥٧	٤٧	٢٦,٨٦	١٥	٨,٥٧	٤٤٨	٨٥,٣٣	٨٥,٦
المرونة في الشروط الخاصة بأوقات العمل تؤدي إلى :-										
٢٥	تسهيل العمل بالنسبة للموظفات اللاتي يقمن برعاية الاطفال الصغار .	١٥٥	٨٨,٥٧	١٤	٨,٠٠	٦	٣,٤٣	٤٩٩	٩٥,٠٥	٢٤٠,٨
تقاسم الوظيفة يتضمن الاتي :										
٢٦	استخدام نظامين من وظيفة واحدة تنوعا للمهارات" .	١٢٧	٧٢,٥٧	٢٨	١٦,٠٠	٢٠	١١,٤٣	٤٥٧	٨٧,٠٥	١٢١,٨
٢٧	توفر النشاط والالتزام .	١٦٦	٩٤,٨٦	٩	٥,١٤	٠	٠,٠٠	٥١٦	٩٨,٢٩	١٤٠,٩
٢٨	تحقق الاستمرارية .	١٥٨	٩٠,٢٩	١٧	٩,٧١	٠	٠,٠٠	٥٠٨	٩٦,٧٦	١١٣,٦
٢٩	تقليل عدد ساعات العمل التطوعي - تمنح كثيراً من المرونة في العمل .	١٠٩	٦٢,٢٩	٦٦	٣٧,٧١	٠	٠,٠٠	٤٥٩	٨٧,٤٣	١٠,٦
٣٠	فترات الراحة والاجازات تجعل الموظف يعود اكثر نشاطا وابداعاً .	١٧٠	٩٧,١٤	٥	٢,٨٦	٠	٠,٠٠	٥٢٠	٩٩,٠٥	١٥٥,٦
٣١	تقليل النفقات العامة .	١٣٤	٧٦,٥٧	٣٣	١٨,٨٦	٨	٤,٥٧	٤٧٦	٩٠,٦٧	١٥٢,٦
٣٢	جذب مستوى اعلى من المهارات .	١٤٧	٨٤,٠٠	١٥	٨,٥٧	١٣	٧,٤٣	٤٨٤	٩٢,١٩	٢٠٢,٢
٣٣	تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين معنويات الموظفين .	١٦٣	٩٣,١٤	٩	٥,١٤	٣	١,٧١	٥١٠	٩٧,١٤	٢٨٢,٠
٣٤	الاستمرارية في العمل بنجاح .	١٣٧	٧٨,٢٩	٣٨	٢١,٧١	٠	٠,٠٠	٤٨٧	٩٢,٧٦	٥٦,٠
٣٥	فرصة لإدارة ساعات العمل .	١٤٧	٨٤,٠٠	٢٠	١١,٤٣	٨	٤,٥٧	٤٨٩	٩٣,١٤	٢٠٣,٤
٣٦	ارتفاع رضا المستفيدين .	١١٨	٦٧,٤٣	٤٠	٢٢,٨٦	١٧	٩,٧١	٤٥١	٨٥,٩٠	٩٦,١
٣٧	يحقق معالجة مشاكل العمل الحالية في مواجهة الاضطرابات الاقتصادية المستقبلية .	٩٦	٥٤,٨٦	٥٣	٣٠,٢٩	٢٦	١٤,٨٦	٤٢٠	٨٠,٠٠	٤٢,٧
٣٨	خفض ظاهرة البحث عن العمل .	١٤١	٨٠,٥٧	٢١	١٢,٠٠	١٣	٧,٤٣	٤٧٨	٩١,٠٥	١٧٦,٣
٣٩	زيادة المشاركة الإجمالية للعمالة .	١٠٩	٦٢,٢٩	٤٢	٢٤,٠٠	٢٤	١٣,٧١	٤٣٥	٨٢,٨٦	٦٨,٨
٤٠	الاستفادة من ترتيبات العمل المرن في القطاعات التالية : (المواطنون الملامون لمنازلهم - زوجات العمال الوافدين - الطلاب المتقاعدون) .	٨٢	٤٦,٨٦	٦١	٣٤,٨٦	٣٢	١٨,٢٩	٤٠٠	٧٦,١٩	٢١,٦

جدول (٧) نتائج المحور الأول " بمفهوم واهمية ترتيبات العمل المرن " آراء عينة البحث في المحور الأول الخاص بمفهوم واهمية ترتيبات العمل المرن ن=١٧٥

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	٢٤
		ك	%	ك	%	ك	%			
خفض البطالة الهيكلية من خلال :										
٤١	خفض جزء من البطالة الهيكلية .	٨٧	٤٩,٧١	٤٥	٢٥,٧١	٤٣	٢٤,٥٧	٣٩٤	٧٥,٠٥	٢١,٢
٤٢	قوانين العمل التقليدية الضرورية لحماية حقوق العمال من لوائح ظروف العمل (أيام الراحة الإلزامية - ساعات العمل المحددة) المساهمة الإلزامية في البرامج الاجتماعية .	٩٣	٥٣,١٤	٥٢	٢٩,٧١	٣٠	١٧,١٤	٤١٣	٧٨,٦٧	٣٥,١
٤٣	تركيز التوظيف والتعاقد مع العاملين ذوي الخبرة .	١١٩	٦٨,٠٠	٣٦	٢٠,٥٧	٢٠	١١,٤٣	٤٤٩	٨٥,٥٢	٩٦,٨
٤٤	تحسين الأعمال أى المحافظة على قدرة حركة العمل .	١٣٨	٧٨,٨٦	٢٢	١٢,٥٧	١٥	٨,٥٧	٤٧٣	٩٠,١٠	١٦٣,٦
٤٥	ترتيبات العمل بدوام جزئى ترتبط بتعزيز القدرة التنافسية وفق لقياس المؤشر العالمى للتنافسية الصادر عن المنتدى الإقتصادي العالمى .	٨٩	٥٠,٨٦	٦٤	٣٦,٥٧	٢٢	١٢,٥٧	٤١٧	٧٩,٤٣	٣٩,٣

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

مناقشة نتائج المحور الأول الخاص " بمفهوم واهمية ترتيبات العمل المرن "

أشارت نتائج الجدول رقم (٧) العبارات أرقام (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق بالعمل المرن أى تغيير فى ساعات العمل بخلاف ساعات العمل اليومية المألوفه ، يمكن تطبيق أوقات العمل المرنة فى وظائف بدوام كامل وبدوام جزئى ، العمل المرن هو وسيلة للعمل تتناسب لإحتياجات الموظف أو العامل بالمؤسسة (يعمل لساعات معينه أو العمل بالمنزل) من أجل تحقيق التوازن بين العمل والحياة ، برنامج العمل يحتوى على مجموعه أوجه النشاط الواجب القيام بها ليحقق الهدف ، جداول العمل هى كيفية إدارة ساعات العمل ، جداول العمل تتضمن العدد الإجمالى لساعات العمل الأسبوعية - ورديات العمل - وفترات الراحة المصرح بها ، جداول العمل هى الحدود الفاصله فى التخطيط لمؤسسه وهى التى تحدد التسلسل الذى بموجبه ينفذ العمل فى الدائرة ، الجدوله الزمنية تحديد الوقت النسبى الذى يجب أن يبدأ فيه عملية معينه ، جداول العمل المرنة هى جدولته أوقات العمل بحيث تسمح للموظف بتحديد أوقات بدء العمل والمغادرة ولكن لا يغير من العدد الإجمالى لساعات العمل فى الأسبوع ، تسمح للموظف بإختيار الأوقات التى يبدأون وينهون فيها العمل.

يفسر الباحث تلك النسبة المرتفعة فى الاستجابات لان اي موظف او عامل فى اي مؤسسة او هيئة يفضل اداء العمل بحرية وبحب بدون اي قيود لذلك نجد ان نظام العمل المرن يساعد على تحديد بداية ونهاية العمل بمايتناسب مع ظروفه الحياتية .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **Dived Richman et.al (٢٠٠١)** ان نسبة ٧٨% من العمال البالغين يفضلون نظام ساعات العمل المرنة .

ويتفق ذلك مع **جامعه كلومبيا Columbia** فى ان العمل المرن هو خدمات ترتيبات العمل المرنة التى هى جدولته اوقات العمل بحيث تسمح للموظف بتحديد اوقات العمل من حيث بدأ العمل والمغادرة ولكن لا يغير من العدد الاجمالي لساعات العمل فى الاسبوع ويمكن تطبيق اوقات العمل المرنة فى وظائف بدوام كامل أو جزئى .

ويتفق ذلك مع **جامعة الاريزونا The university of Arisona** بان العمل المرن هو وسيلة للعمل التي تناسب احتياجات الموظف (يعمل لساعات معينة او العمل بالمنزل) . أشارت نتائج الجدول رقم (٧) العبارات أرقام (١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤ ، ٢٦ ، ٢٧ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٣١ ، ٣٢ ، ٣٣ ، ٣٤ ، ٣٥ ، ٣٦ ، ٣٧ ، ٣٩ ، ٤٠) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق بالمرونة فى أوقات العمل من خلال الإستمرار بشكل دائم أو لعدد ساعات معينة أو أيام معينة ، تقاسم الوظيفة تسمح لشخصين بالتشارك فى القيام بأعباء الوظيفة التى يقوم بها موظف يعمل بنظام الدوام الكلى وتقسيم الأجر والأجازات ، نظم التقليل من ساعات العمل التطوعى ما بين ٥٠%-٥٠% لمدة محدودة مع الإحتفاظ بحقهم فى العودة للعمل ، المرونة فى عدد ساعات العمل تؤدى إلى انها تحد من مشاكل الدقة فى المواعيد ، تقليل حالات الغياب عن العمل ، تنمى المسئولية ، تحسن من الكفاءة والمهارة فى أداء العمل ، تقاسم الوظيفة يتضمن استخدام نظامين من وظيفة واحدة "تنوعا للمهارات" ، تقاسم الوظيفة يتضمن توفر النشاط والالتزام ، تحقق الاستمرارية ، تقليل عدد ساعات العمل التطوعى وتمنح كثيراً من المرونة فى العمل ، تقليل النفقات العامة ، جذب مستوى اعلى من المهارات ، تحقيق الرضا الوظيفى وتحسين معنويات الموظفين ، الاستمرارية فى العمل بنجاح ، فرصة لإدارة ساعات العمل ، ارتفاع رضا المستفيدين ، يحقق معالجة مشاكل العمل الحالية فى مواجهة الإضطرابات الإقتصادية المستقبلية ، زيادة المشاركة الإجمالية للعمالة ، الاستفادة من ترتيبات العمل المرن فى القطاعات التالية : (المواطنون الملازمون لمنازلمهم - زوجات العمال الوافدين - الطلاب المتقاعدون)

يشير الباحث الى ان نظام ترتيب العمل من افضل الانظمة وله تاثير ايجابى على العاملين حيث يعمل على تقليل حالات الغياب ويعطى لهم الحق فى تقسيم العمل فيما بينهم والتنسيق فى الحصول على الاجازات والراحات مما ينمى الشعور بالرضا تجاه الوظيفة بالتالى يعطى الدافع والحافز لزيادة الانتاج واطمأن العمل بكل مسئولية واتاحة الوقت الكافى للعاملين بالمؤسسة وغير العاملين بها للقيام باعمال اخرى بخلاف العمل الاساسى كإضافة للدخل .

ويتفق ذلك مع **جامعة الاريزونا The university of Arisona** بان ترتيبات العمل المرنة يمكن ان تساعد على تحسين اداء الموظفين من خلال توفير افضل توازن بين العمل والحياة ويتفق ذلك مع نتائج دراسة كل من **Paul , Megan ، Sharafizad , Fleur ، Dimitrios M – Mihail – StefanosK – Giannikis (Omari , Maryam (2011** الى رضا الموظفين عن التوازن بين العمل الحالى والحياة ، والى ان التوازن بين العمل الحالى والحياة دليل على اقوى المنبئات المشاركة فى ممارسات العمل المرن .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة كل من **Dessler, (2003) Bernardion (2000) (Dessler (1991) Vancevich & Etal , (1997)** ان ٩٥ % من العمال يؤمنون بأن برنامج الساعات المرنة مهم نوعا ما لحل مشاكلهم العائلية المتعلقة بالعمل ، ٤٥ % من

العاملين ببرنامج الساعات المرنة سجلو ان البرنامج تسبب فى زيادة الانتاج ، تم خفض نسبة الغيابات والاجازات المرضية عند تطبيق ساعات العمل المرنة .

ويشير كل من **Certi (2007)** , **Denise & Griffin (2001)** ان برنامج ساعات العمل المرنة يساهم فى تحقيق رضا اكبر للافراد العاملين

أشارت نتائج الجدول رقم (٧) العبارات أرقام (١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩ ، ٣٠) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق ، فترات الانقطاع عن العمل فى الحالات الآتية غير مدفوع الاجر عن العمل ، العودة للوظيفة مرة اخرى ، حد أقصى لمدة الانقطاع عن العمل ، الاجازات فى المناسبات الدينية تتضمن مدفوعه الاجر ، بجانب الأجازات السنوية ، تسمح بقضاء فترة كبيرة فى الخدمة ، فترات الراحة والاجازات تجعل الموظف يعود اكثر نشاطا وابداعاً.

يشير الباحث الى ان العمل المرن يعمل على توفير الاجازات للعاملين حتى يستعيدوا قوتهم ونشاطهم .

يشير كل من **Daft & NoE (2001)** , **Dessler (2000)** ان برنامج ساعات العمل المرنة يساعد فى انخفاض مستويات الإجهاد الوظيفى لدى الافراد العاملين لأن ساعات الراحة التى تمنح لهم تقلل من الضغط المسلط عليهم من متغيرات العمل وظروفه وبالتالي تعزز من من فرص تنظيم أوقاتهم مما يدفعهم الى مزيد من العمل .

أشارت نتائج الجدول رقم (٧) العبارات أرقام (٢٠ ، ٢٥) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق بتكافؤ الفرص أى السيدات ذو المسؤوليات الاسرية اللاتى يقمن برعاية أطفالهم والمعاقين عند حرمانهم من الفرصة فى العمل ، المرونة فى الشروط الخاصة بأوقات العمل تؤدى إلى تسهيل العمل بالنسبة للموظفات اللاتى يقمن برعاية الاطفال الصغار .

يشير الباحث بان نظام ترتيب العمل اعطى فرصة لجميع البشر ان يعمل بالاضافة الى مرعاة ظروفهم الشخصية فى العمل .

يشير كل من **Denis.&Griffin (2001)** , **Robbins & coulter (1999)** ان النساء يشكلن نصف القوة العاملة واكثرهن من الامهات ولهن مسؤوليات تخص العناية الاسرية هذا الامر جعل الكثير من المنظمات تبحث عن صيغ عمل اكثر مرونة .

أشارت نتائج الجدول رقم (٧) العبارات أرقام (٣٨ ، ٤١ ، ٤٢ ، ٤٣ ، ٤٤ ، ٤٥) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق بخص ظاهرة البحث عن العمل ، خفض البطالة الهيكلية من خلال خفض جزء من البطالة الهيكلية ، قوانين العمل التقليدية الضرورية لحماية حقوق العمال من لوائح ظروف العمل (أيام الراحة الإلزامية - ساعات العمل المحددة) المساهمة الإلزامية فى البرامج الإجتماعية ، تركيز التوظيف والتعاقد مع العاملين نوى الخبرة ، تحسين الأعمال أى المحافظة على قدرة حركة العمل ، ترتيبات العمل

بدوام جزئي ترتبط بتعزيز القدرة التنافسية وفق لقياس المؤشر العالمي للتنافسية الصادر عن المنتدى الإقتصادي العالمي .

يشير الباحث الى ان برنامج ساعات العمل المرنة يتيح الفرصة لجميع العاملين ان يشتركوا بالتنسيق في العمل وبالتالي لا يوجد احد من العاملين بدون عمل فيتم توزيع العمل بالتساوي بينهم بالاضافة الى الاحتفاظ وجذب الكفاءات العاملة من العاملين .

يشير كل من **NoE& etal (2003)** ، **Rabbins & coulter (1999)**) تتجه معظم المنظمات الى فكرة تطبيق ساعات العمل المرنة الذي يضمن لها الاحتفاظ بالعاملين وتجنيدهم في كافة الاوقات ، ان مشاركة العمل تسمح للمنظمة بالمحافظة على افراد جيدين واجتذاب عاملين من ذوى المهارات لكنهم غير قادرين على العمل بدوام كامل .

نتائج المحور الثاني " بخيارات العمل المرن وانواعه " مبادئ إرشادية لترتيبات العمل المرن جدول (٨) آراء عينة البحث في المحور الثاني الخاص بخيارات العمل المرن وانواعه

" مبادئ إرشادية لترتيبات العمل المرن ن=١٧٥ "

٢٤	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارة	٣
			%	ك	%	ك	%	ك		

أقسام الوظائف Job Sharing :

١٤٨,١	٩٨,٦٧	٥١٨	٠,٠٠	٠	٤,٠٠	٧	٩٦,٠٠	١٦٨	٤٦	شخصين يقومون بوظيفة واحدة وتقسم ساعات العمل بينهم .
١٥١,٨	٩٨,٨٦	٥١٩	٠,٠٠	٠	٣,٤٣	٦	٩٦,٥٧	١٦٩	٤٧	العمل من المنزل Working From Home : من الممكن القيام ببعض أو كل العمل من المنزل .
١١٠,٤	٩٦,٥٧	٥٠٧	٠,٠٠	٠	١٠,٢٩	١٨	٨٩,٧١	١٥٧	٤٨	العمل الجزئي Part Time : العمل أقل من ساعات نظام الدوام الكلي " العمل لأيام أقل " .
١٣٩,٩	٨٩,٥٢	٤٧٠	٦,٢٩	١١	١٨,٨٦	٣٣	٧٤,٨٦	١٣١	٤٩	الساعات المضغوطة Compressed Hours : العمل بساعات دوام كامل مع أيام أقل .
٢٤٠,٣	٩٤,٢٩	٤٩٥	٥,٧١	١٠	٥,٧١	١٠	٨٨,٥٧	١٥٥	٥٠	أوقات العمل المرن Flexi Time : إختيار الموظف متى يبدأ ومتى ينتهي العمل ضمن الحدود المتفق عليها ولكن أعمال معينة في الساعات الأساسية .
١١٦,٣	٨٨,١٩	٤٦٣	٥,٧١	١٠	٢٤,٠٠	٤٢	٧٠,٢٩	١٢٣	٥١	الساعات السنوية Annualized Hours عمل عدد معين من الساعات خلال السنة - لديهم بعض المرونة حول متى يعمل فيها - الساعات الأساسية التي يعملها الموظف بشكل منتظم كل أسبوع ويعمل بقية ساعات عمله بمرونة أو عند وجود طلب إضافي في العمل .
١٧٥,٧	٩٠,٢٩	٤٧٤	٩,٧١	١٧	٩,٧١	١٧	٨٠,٥٧	١٤١	٥٢	الساعات المتداخلة Staggered Hours : الموظفين لديهم اختلاف في بداية وإنهاء العمل وأوقات الراحة عن غيرهم من العمال .
٣٩,٠	٧٨,٤٨	٤١٢	٢٠,٠٠	٣٥	٢٤,٥٧	٤٣	٥٥,٤٣	٩٧	٥٣	مرحلة التقاعد Phased Retirement : التخلص من سن التقاعد التقليدي - كبار السن أصبح بإمكانهم أن يختاروا متى يتقاعدون عن العمل وهذا يعني أنهم يمكنهم تقليل ساعات العمل إلى دوام جزئي .
٧٢,٥	٨٤,٠٠	٤٤١	٥,١٤	٩	٣٧,٧١	٦٦	٥٧,١٤	١٠٠	٥٤	تعديل أوقات البدء في العمل والإنهاء منه والانتهاج منه Starting and departure times يحدد كل فرد بشكل دوري من الموظفين والمدير والمتفق عليه في أوقات البدء والمغادرة مع العمل لنفس الساعات اليومية .

جدول (٨) آراء عينة البحث في المحور الثاني الخاص بخيارات العمل المرن وانواعه

" مبادئ إرشادية لترتيبات العمل المرن ن=١٧٥ "

رقم	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	٢١٤
		ك	%	ك	%	ك	%			
٥٥	الاختلافات في طول يوم العمل : مثل يوماً سبوع ساعات واليوم الذي يليه عشرة ساعات أي ٤٥ ساعة في الأسبوع يتم الوفاء بها	٩٣	٥٣,١٤	٤٩	٢٨,٠٠	٣٣	١٨,٨٦	٤١٠	٧٨,١٠	٣٣,١
٥٦	جداول العمل المضغوطة Compressed Work مواعيد العمل المضغوطة مع تقديم فرصة للموظفين لإكمال أسبوع بدوام كامل في أقل من خمسة أيام أي أربعة أيام مقابل ٨,٤٥ ساعات يومياً	١١٠	٦٢,٨٦	٤٧	٢٦,٨٦	١٨	١٠,٢٩	٤٤٢	٨٤,١٩	٧٥,٩
٥٧	مواعيد العمل المخصصة Customized Work Schedules تتطلب العمل بشكل فردي مع الموظفين لإنشاء جدول زمني خاص لفترة محددة .	٨٦	٤٩,١٤	٥٧	٣٢,٥٧	٣٢	١٨,٢٩	٤٠٤	٧٦,٩٥	٢٥,٠
٥٨	يخصص المدير وقت بدء أو إيقاف الموظفين لمطابقة جداول زمنية لوسائل تحقيق الانشطة والخدمات الرياضية .	١١١	٦٣,٤٣	٣٢	١٨,٢٩	٣٢	١٨,٢٩	٤٢٩	٨١,٧١	٧١,٣

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

مناقشة نتائج المحور الثاني الخاص " خيارات العمل المرن وانواعه " مبادئ إرشادية لترتيبات العمل المرن "

أشارت نتائج الجدول رقم (٨) العبارات أرقام (٤٦ ، ٥٠) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق بأقسام الوظائف شخصين يقومون بوظيفة واحدة وتقسيم ساعات العمل بينهم ، أوقات العمل المرن إختيار الموظف متى يبدأ ومتى ينتهي العمل ضمن الحدود المتفق عليها ولكن أعمال معينة في الساعات الأساسية .
يفسر الباحث تلك النسبة المرتفعة بان مشاركة العمل لها اهمية كبيرة في زيادة الانتاج والدافعية عن العمل الخاضع للوقت الكامل .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **Bernardion (2003)** ان كل فرد من مشاركي الاعمال يقوم بانجاز حوالي ٨٠% من العمل مقارنة مع العامل الوقت كامل وليس ٥٠% على اساس تقاسم العمل ، ويشير كل من **Robbins & Coulter (1999)** ان مشاركي الاعمال لهم حضور افضل من اولئك العاملين للوقت الكامل .

أشارت نتائج الجدول رقم (٨) العبارات أرقام (٤٧) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق بالعمل من المنزل من الممكن القيام ببعض أو كل العمل من المنزل .

يفسر الباحث تلك النسبة المرتفعة بان العمل من المنزل يكون اكثر راحة فمن الممكن ان يبذل الشخص افضل جهد وهو مستريح في منزله بجانب القيام باعمال اخرى خاصة به دون الشعور بالتعب وبدون اي مصاريف على الانتقال الى العمل .

يذكر كل من **Denise & Griffin (2001)** ، **برنوطي (٢٠٠١)** ان العمل في المنزل له مميزات منها زيادة المرونة للتعامل مع متطلبات العاملين وتربية الاطفال وتقليل التعب والاجهاد ، الافراد العاملون الذين يعملون في بيوتهم لا يحتاجون الى تحمل تكاليف الانتقال اليومي او الخضوع للرقابة المباشرة لرؤوسائهم وهذا يجعلهم يقبلون بشروط عمل مختلفة على تلك للعمال التقليديين .

أشارت نتائج الجدول رقم (٨) العبارات أرقام (٤٨ ، ٥٣ ، ٥٧ ، ٥٨) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق بالعمل الجزئي العمل أقل من ساعات نظام الدوام الكلي " العمل لأيام أقل ، مرحلة التقاعد التلخص من سن التقاعد التقليدي - كبار السن أصبح بإمكانهم أن يختاروا متى يتقاعدون عن العمل وهذا يعني أنهم يمكنهم تقليل ساعات العمل إلى دوام جزئي ، "مواعيد العمل المخصصة تتطلب العمل بشكل فردي مع الموظفين لإنشاء جدول زمني خاص لفترة محددة ، يخصص المدير وقت بدء أو إيقاف الموظفين لمطابقة جداول زمنية لوسائل تحقيق الأنشطة والخدمات الرياضية .

يشير الباحث الى ان العمل الجزئي هو ترتيب طوعي يتم الاتفاق عليه ما بين الافراد العاملين ومديريهم ويتم تقسيم العمل الى اعمال جزئية فهو يعمل على الاستفادة من الخبرات السابقة وخاصة من كبار السن بجانب الحصول على نتائج ايجابية افضل من العمل بالوقت الكامل .

ويتفق ذلك مع **المغربي (١٩٩٨)** ، **Bernardion (2003)** بان العمل الجزئي وسيلة لمساعدة كبار السن والاحتفاظ بهم بدل احالتهم على التقاعد للاستفادة من خبراتهم وممارستها السابقة ، ان عامل الوقت الجزئي يكونوا اكثر انتاجاً من العاملين بالوقت الكامل وغياباتهم اقل . أشارت نتائج الجدول رقم (٨) العبارات أرقام (٤٩ ، ٥٥ ، ٥٦) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق بالساعات المضغوطة العمل بساعات دوام كامل مع أيام أقل ، الاختلافات في طول يوم العمل مثل يوماً سبع ساعات واليوم الذي يليه عشرة ساعات أي ٤٥ ساعة في الأسبوع يتم الوفاء بها ، جداول العمل المضغوطة مواعيد العمل المضغوطة مع تقديم فرصة للموظفين لإكمال أسبوع بدوام كامل في أقل من خمسة أيام أي أربعة أيام مقابل ٨,٤٥ ساعات يومياً .

يفسر الباحث ذلك بان العمل بالساعات المضغوطة يساهم في زيادة الانتاج وخفض التكاليف ويقلل من نسبة الغياب بين العاملين واداء الخدمة على اكمل وجه وتمثيل الشركة بشكل مشرف .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **Dessler (2000)** ، **Dessler (1999)** ان ٨٠% من المنظمات التي تعتمد على الساعات المضغوطة ظهر لديها تحسين في نتائج العمل التجاري ، ثلاث احماس هذه الشركات ابلغوا ان الانتاج قد ازداد ، خمسان من الشركات اشاروا الى ان الكلف قد اخفضت ، ان العمل بالساعات المضغوطة يساهم في تقليل حالة الغياب ، ويساعد المنظمة على الاستفادة من معادتها ومواردها وتحسن كفاءتها .

أشارت نتائج الجدول رقم (٨) العبارات أرقام (٥١) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق بالساعات السنوية عمل عدد معين من الساعات خلال السنة - لديهم بعض المرونة حول متى يعمل فيها - الساعات الأساسية التي يعملها الموظف بشكل منتظم كل أسبوع ويعمل بقية ساعات عمله بمرونة أو عند وجود طلب إضافي في العمل . يشير Torrington (2002) ان جميع عقود ساعات العمل الاسبوعية يمكن ان تحول الى ساعات سنوية وهي خطوة مهمة تستطيع المنظمة ان تستخدمها فهي توفر للمنظمات فرص تقليل الكلف وتحسين الاداء ، توفير تلبية افضل ما بين ساعات العمل وطبيعة العمل الوظيفي

أشارت نتائج الجدول رقم (٨) العبارات أرقام (٥٢ ، ٥٤) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق بالساعات المتداخلة الموظفين لديهم إختلاف في بداية وإنهاء العمل وأوقات الراحة عن غيرهم من العمال ، تعديل أوقات البدء في العمل والإنهاء منه يحدد كل فرد بشكل دورى من الموظفين والمدير والمتفق عليه في أوقات البدء والمغادرة مع العمل لنفس الساعات اليوميه .

يفسر الباحث ذلك بان هناك اعمال تتطلب تواجد مستمر من العمال على مدار اليوم لمدة ٢٤ ساعة فمن الصعب استمرار العامل طوال اليوم بدون راحة لذلك ظهر هذا النظام من العمل وهو العمل بالساعات المتداخلة او العمل بالمناوبه بالاتفاق مع العاملين والمديرين على مواعيد الحضور والانصراف .

ويذكر Torrington (1983) ان هناك اشكال متعددة مناوبات العمل وهي مناوبات الوقت الجزئي ، مناوبات الليلية الدائمة ، المناوبات النهارية والليلية المتعاقبة ، مناوبات اليوم المضاعف .

نتائج المحور الثالث " بسمات سوق العمل المرنة وأنواع المرونة "

جدول (٩) آراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص بسمات سوق العمل المرنة وأنواع المرونة ن=١٧٥

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	٢٤
		%	ك	%	ك	%	ك			

أ - سمات سوق العمل المرنة تتضح في :

٥٩	عملية : أى من الصعب للإدارة في ظل إقتصاد محكوم .	١٠٧	٦١,١٤	٤٩	٢٨,٠٠	١٩	١٠,٨٦	٤٣٨	٨٣,٤٣	٦٨,٦
٦٠	أخلاقية : تركز على الحرية للموظفين في تحديد أفضل ما يناسبهم .	١٢٤	٧٠,٨٦	٣٠	١٧,١٤	٢١	١٢,٠٠	٤٥٣	٨٦,٢٩	١١١,٦
٦١	فلسفية : أى تحقيق مبدأ الطوعية أفضل من مبدأ سيطرة الدولة : مساحة للإختيار .	١٣٩	٧٩,٤٣	٢٢	١٢,٥٧	١٤	٨,٠٠	٤٧٥	٩٠,٤٨	١٦٧,٩
٦٢	إقتصادية : تحقيق مستوى أداء أفضل ويعمل على خفض نسبة البطالة .	١١٥	٦٥,٧١	٣٩	٢٢,٢٩	٢١	١٢,٠٠	٤٤٤	٨٤,٥٧	٨٥,٣
٦٣	عددية : تغيير أعداد الموظفين أو العاملين " العمالة المؤقتة " - الموسمية - الغير منتظمة - عمالة وكالات التوظيف - العمالة محددة المدة - الأستعانة بمصادر	١٢٠	٦٨,٥٧	٣٤	١٩,٤٣	٢١	١٢,٠٠	٤٤٩	٨٥,٥٢	٩٩,٢

عمالة خارجية .	
٦٤	وظيفية : توزيع العمالة من خلال الحدود الوظيفية التقليدية ومن أمثلتها : تعدد المهارات والعمل الذي يجمع بين أكثر من مهمة ومرونة المهام . زمنية : أى تغيير فى ساعات العمل سواء كان ذلك سياق نمط منتظم أم غير منتظم :
٣٨,٥	دوام غير كامل .
٥٠,٥	ساعات عمل إضافية .

جدول (٩) آراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص بسمات سوق العمل المرنة وأنواع المرونة ن=١٧٥

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	٢٤
		ك	%	ك	%	ك	%			

٦٧	ورديات عمل .	١١٨	٦٧,٤٣	٥٤	٣٠,٨٦	٣	١,٧١	٤٦٥	٨٨,٥٧	١١٣,٨
٦٨	ساعات عمل سنوية .	١٣٧	٧٨,٢٩	٢٥	١٤,٢٩	١٣	٧,٤٣	٤٧٤	٩٠,٢٩	١٦٠,٤
٦٩	خفض ساعات العمل الإختياري .	١٥٤	٨٨,٠٠	١١	٦,٢٩	١٠	٥,٧١	٤٩٤	٩٤,١٠	٢٣٥,٣
٧٠	يحدد الموظف جدول عمله وخاصة بداية ونهاية عمله .	١٥٩	٩٠,٨٦	١٦	٩,١٤	٠	٠,٠٠	٥٠٩	٩٦,٩٥	١١٦,٩
٧١	ترتيب ساعة الصفر المرتبطة بتحديد موعد لبدء عمليات أو إجراءات يعينها .	١١٥	٦٥,٧١	٤٤	٢٥,١٤	١٦	٩,١٤	٤٤٩	٨٥,٥٢	٨٩,٣

مكانية :

٧٢	عمل الموظفين خارج مكان العمل المعتاد .	١٠٣	٥٨,٨٦	٤٢	٢٤,٠٠	٣٠	١٧,١٤	٤٢٣	٨٠,٥٧	٥٢,٥
٧٣	نقل العمل إلى المكاتب الخلفية " مكاتب العمليات الإدارية بالشركات والمؤسسات " .	٩٧	٥٥,٤٣	٥٧	٣٢,٥٧	٢١	١٢,٠٠	٤٢٦	٨١,١٤	٤٩,٦
٧٤	العمل بالمنزل .	١٢٩	٧٣,٧١	٣٠	١٧,١٤	١٦	٩,١٤	٤٦٣	٨٨,١٩	١٣٠,١
٧٥	العمل المتنقل .	١١٩	٦٨,٠٠	٣١	١٧,٧١	٢٥	١٤,٢٩	٤٤٤	٨٤,٥٧	٩٤,٩
٧٦	العمل من المنزل باستخدام أجهزة الكمبيوتر .	١٣٣	٧٦,٠٠	٣٩	٢٢,٢٩	٣	١,٧١	٤٨٠	٩١,٤٣	١٥٤,٥
٧٧	مالية : بزيادة الأجور أو خفضها تبعاً لأداء المؤسسة مثل المشاركة فى المكاسب والأرباح ونظم دفع الأجور الإدارية المختلفة واتفاقات خفض الأجور .	١٢٥	٧١,٤٣	٣٥	٢٠,٠٠	١٥	٨,٥٧	٤٦٠	٨٧,٦٢	١١٧,٧

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

مناقشة نتائج المحور الثالث الخاص " سمات سوق العمل المرنة وأنواع المرونة Flexible Working Market "

أشارت نتائج الجدول رقم (٩) العبارات أرقام (٥٩ ، ٦٠ ، ٦١ ، ٦٢) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق بسمات سوق العمل المرنة تتضح فى انها عملية أى من الصعب للإدارة فى ظل إقتصاد محكوم ، أخلاقية تركز على الحرية للموظفين فى تحديد أفضل ما يناسبهم ، فلسفية أى تحقيق مبدأ الطوعية أفضل من مبدأ سيطرة الدولة : مساحة للإختيار " ، إقتصادية تحقيق مستوى أداء أفضل ويعمل على خفض نسبة البطالة .

يشير الباحث الى ان برنامج العمل المرنة لايد ان يكون ملما لكل ابعاد واطراف العمل ويعمل على توفير مبادا الحرية للعاملين تجاه وظائفهم دون اى ضغوط خارجية والعمل على

جذب العاملين للعمل وفتح سوق العمل للأفراد ورفع المستوى الاقتصادي للعاملين وتوزيع العمل بين العاملين بالتساوي لزيادة الانتاج .

ويتفق ذلك مع **Dessler (1981)** ان تطبيق ساعات العمل المرنة يحقق محاسن كثيرة فهو يؤدي الى تطبيقات ادارية جديدة خاصة في مستوى الاشراف اذ يعتبر توجهها نحو تطبيق الادارة الذاتية من خلال منح الافراد فرصة اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم وبحملهم مسؤولية عملهم وهذا ما يؤدي بدوره الى تحسين سلوك العاملين ورفع معنوياتهم

أشارت نتائج الجدول رقم (٩) العبارات أرقام (٦٣ ، ٦٤ ، ٦٥ ، ٦٦ ، ٦٧ ، ٦٨ ، ٦٩ ، ٧٠ ، ٧١ ، ٧٢ ، ٧٣ ، ٧٤ ، ٧٥ ، ٧٦ ، ٧٧) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا (نعم) فيما يتعلق أنواع المرونة **Types Of Flexibility** هي : عددية تغيير أعداد الموظفين أو العاملين " العمالة المؤقتة " - الموسمية - الغير منتظمة - عمالة وكالات التوظيف - العمالة محددة المدة - الأستعانة بمصادر عمالة خارجية ، وظيفية : توزيع العمالة من خلال الحدود الوظيفية التقليدية ومن أمثلتها : تعدد المهارات والعمل الذي يجمع بين أكثر من مهمة ومرونة المهام ، زمنية : أى تغيير فى ساعات العمل سواء كان ذلك سياق نمط منتظم أم غير منتظم دوام غير كامل ، ساعات عمل إضافية ، ورديات عمل ، ساعات عمل سنوية ، خفض ساعات العمل الإختياري ، يحدد الموظف جدول عمله وخاصة بداية ونهاية عمله ، ترتيب ساعة الصفرد المرتبطة بتحديد موعد لبدء عمليات أو إجراءات بعينها ، مكانية عمل الموظفين خارج مكان العمل المعتاد ، نقل العمل إلى المكاتب الخفية " مكاتب العمليات الإدارية بالشركات والمؤسسات " ، العمل بالمنزل ، العمل المتنقل ، العمل من المنزل باستخدام أجهزة الكمبيوتر ، مالية : بزيادة الأجر أو خفضها تبعاً لأداء المؤسسة مثل المشاركة فى المكاسب والأرباح ونظم دفع الأجر الإدارية المختلفة واتفاقات خفض الأجر .

يشير الباحث الى ان هناك علاقة قوية بين ترتيبات العمل المرنة وبين الالتزام بسير العمل والاداء الوظيفى على اكمل وجه وبفاعلية وذلك من خلال الاهتمام باعداد الموظفين المشاركين فى العمل وتوزيع المهام والاعمال والانماط الزمنية والمكانية والمالية .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **محمود ابراهيم سعيد ملحم (٢٠١٠) ، Gladys (2011)**

Hrobowski – Culbreath الى وجود علاقة معنوية موجبة بين ادارة الوقت واداء العاملين وذلك بين تخطيط الوقت وابعاد اداء العاملين ، بين تخطيط الوقت وتعاون العاملين والسرعة فى انجاز العمل ، ان ترتيبات العمل المرنة لها تأثير ايجابى على معدل دوران الموظفين -وضع جدولة العمل- الاداء الوظيفى - الرضا الوظيفى - التوازن بين العمل والحياة .
إستخلاصات البحث :

ومن خلال عرض النتائج والمعاملات الإحصائية فقد توصل الباحث إلى الإستخلاصات الآتية :
إستخلاصات المحور الأول : مفهوم واهمية ترتيبات العمل المرنة :
اتفقت آراء العينة على أن :

- ١- العمل المرن هو تغيير في ساعات العمل بخلاف ساعات العمل اليومية المألوفة بحيث تناسب إحتياجات الموظف ويمكن تطبيق أوقات العمل المرنة في وظائف بدوام كامل وبدوام جزئي .
 - ٢- جداول العمل هي كيفية إدارة ساعات العمل وتتضمن العدد الإجمالي لساعات العمل الأسبوعية - ورديات العمل - وفترات الراحة المصرح بها .
 - ٣- برنامج العمل يحتوى على مجموعه أوجه النشاط الواجب القيام بها ليحقق الهدف .
 - ٤- الجدولة الزمنية هي تحديد الوقت النسبي الذى يجب أن يبدأ فيه عملية معينه .
 - ٥- ترتيبات العمل المرن تسمح للموظف بإختيار الأوقات التى يبدأون وينهون فيها العمل ، الإستمرار بشكل دائم أو لعدد ساعات معينة أو أيام معينة ، تحد من مشاكل الدقة فى المواعيد ، تقليل حالات الغياب عن العمل ، تنمى المسئوليه ، تحسن من الكفاءة والمهارة فى أداء العمل ، خفض البطالة الهيكلية ، تركيز التوظيف والتعاقد مع العاملين ذوى الخبرة ، تسمح للموظف بالاجازات الدينية وبالانقطاع عن العمل والعودة للوظيفة مرة اخرى .
 - ٦- تسهيل العمل بالنسبة للموظفات اللاتي يقمن برعاية الاطفال الصغار ، بالسيدات ذو المسئوليات الاسرية اللاتي يقمن برعاية أطفالهم والمعاقين عند حرمانهم من الفرصة فى العمل .
 - ٧- تقاسم الوظيفة تسمح لشخصين بالتشارك فى القيام بأعباء الوظيفة التى يقوم بها موظف يعمل بنظام الدوام الكلى وتقسيم الأجر والأجازات ، وتسمح بتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين والمستفيدين ، الاستمرارية فى العمل بنجاح .
- إستخلاصات المحور الثاني : خيارات العمل المرن وانواعه " مبادئ إرشادية لترتيبات العمل المرن : إتفقت آراء العينة على أن :**
- ٨- مشاركة العمل هو قيام شخصين بوظيفة واحدة وتقسم ساعات العمل بينهم ويختارون متى يبدأ ومتى ينتهى العمل ضمن الحدود المتفق عليها ولكن أعمال معينة فى الساعات الأساسية .
 - ٩- العمل من المنزل هو القيام ببعض أو كل العمل من المنزل .
 - ١٠- العمل الجزئي هو العمل أقل من ساعات نظام الدوام الكلى " العمل لأيام أقل ، كبار السن أصبح بإمكانهم أن يختاروا متى يتقاعدون عن العمل وهذا يعنى أنهم يمكنهم تقليل ساعات العمل إلى دوام جزئي
 - ١١- مواعيد العمل المخصصة تتطلب العمل بشكل فردى مع الموظفين لإنشاء جدول زمنى خاص لفترة محددة ويخصص المدير وقت بدء أو إيقاف الموظفين لمطابقة جداول زمنية لوسائل تحقيق الانشطة والخدمات الرياضية .

١٢- الساعات المضغوطة هو العمل بساعات دوام كامل مع أيام أقل ، اى تقديم فرصة للموظفين لإكمال أسبوع بدوام كامل فى أقل من خمسة أيام أى أربعة أيام مقابل ٨,٤٥ ساعات يومياً .

١٣- الساعات السنوية هى عمل عدد معين من الساعات خلال السنة - لديهم بعض المرونة حول متى يعمل فيها - الساعات الأساسية التى يعملها الموظف بشكل منتظم كل أسبوع ويعمل بقية ساعات عمله بمرونة أو عند وجود طلب إضافى فى العمل .

١٤- الساعات المتداخلة تسمح للموظفين بإختلاف فى بداية و إنتهاء العمل وأوقات الراحة عن غيرهم من العمال .

إستخلاصات المحور الثالث : سمات سوق العمل المرنة وأنواع المرونة Flexible Working Market إتفتت آراء العينة على أن :

١٥- سوق العمل المرنة يعطى الحرية للموظفين فى تحديد أفضل ما يناسبهم ، يحقق مستوى أداء أفضل ويعمل على خفض نسبة البطالة ، ويحقق مبدأ الطوعية أفضل من مبدأ سيطرة الدولة مساحة للإختيار ، من الصعب للإدارة فى ظل إقتصاد محكوم .

١٦- تغيير أعداد الموظفين أو العاملين " العمالة المؤقتة " - الموسمية - الغير منتظمة - عمالة وكالات التوظيف - العمالة محددة المدة - الأستعانة بمصادر عمالة خارجية .

١٧- توزيع العمالة من خلال الحدود الوظيفية التقليدية ومن أمثلتها : تعدد المهارات والعمل الذى يجمع بين أكثر من مهمة ومرونة المهام .

١٨- تغيير فى ساعات العمل سواء كان ذلك سياق نمط منتظم أم غير منتظم ، دوام غير كامل ، ساعات عمل إضافية ، ورديات عمل ، ساعات عمل سنوية ، خفض ساعات العمل الإختيارى ، يحدد الموظف جدول عمله وخاصة بداية ونهاية عمله ، ترتيب ساعة الصفرد المرتبطة بتحديد موعد لبدء عمليات أو إجراءات بعينها .

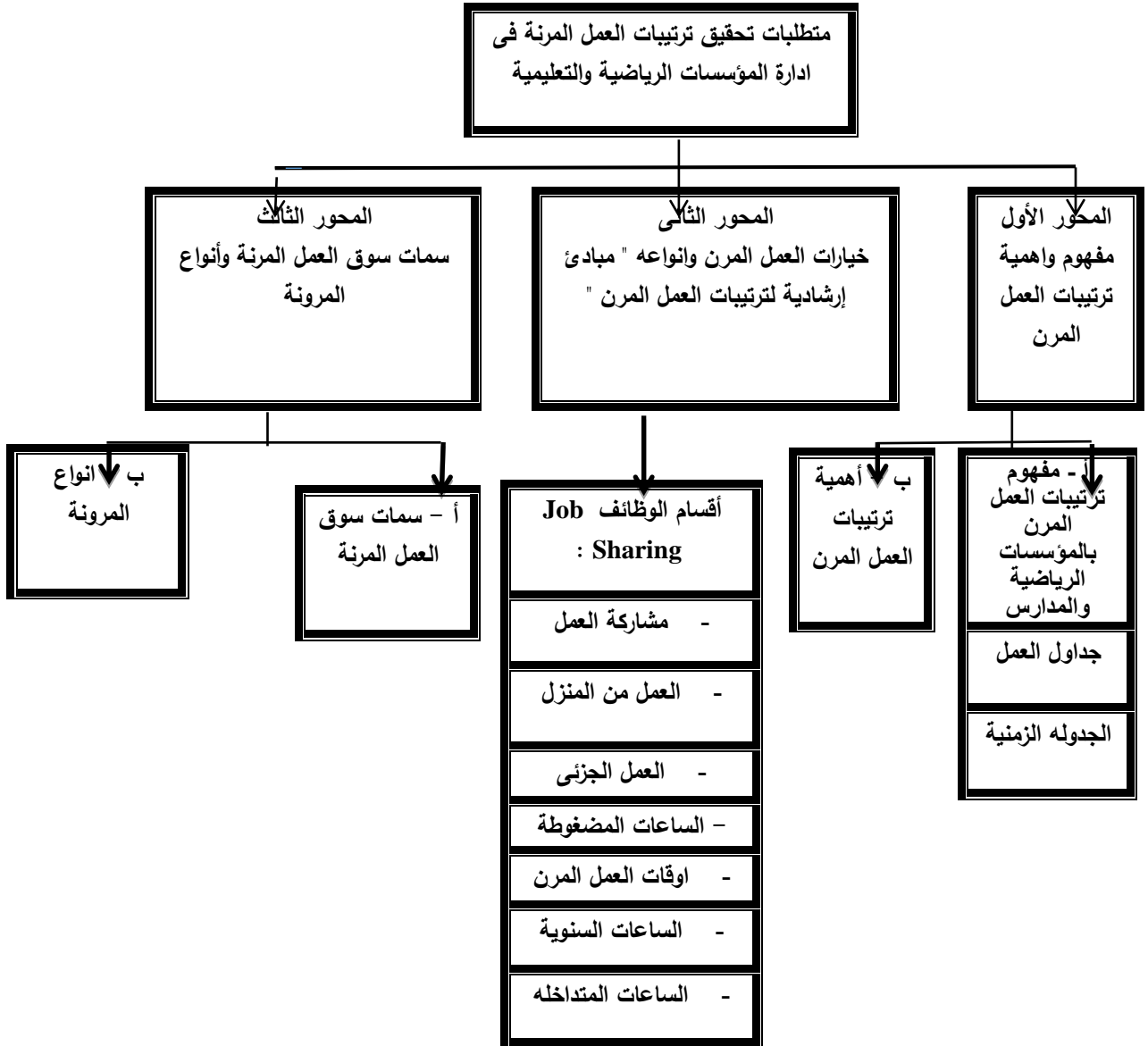
١٩- عمل الموظفين خارج مكان العمل المعتاد ، نقل العمل إلى المكاتب الخلفية " مكاتب العمليات الإدارية بالشركات والمؤسسات " ، العمل بالمنزل ، العمل المتنقل ، العمل من المنزل باستخدام أجهزة الكمبيوتر .

٢٠- زيادة الأجر أو خفضها تبعاً لأداء المؤسسة مثل المشاركة فى المكاسب والأرباح ونظم دفع الأجر الإدارية المختلفة واتفاقات خفض الأجر .

توصيات البحث :

ومن خلال عرض النتائج والمعاملات الإحصائية فقد توصل الباحث إلى التوصيات الآتية :
أولاً : بالنسبة للمسؤولين عن (وزارة الشباب والرياضة - الإتحادات الرياضية - الأندية الرياضية - مراكز الشباب - وزارة التربية والتعليم - قطاع المعاهد الأزهرية) : ضرورة تطبيق النموذج التالي :

ثانياً : النموذج المقترح :



اولا : المراجع العربية : -

- ١- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح : المنهج الياباني في ادارة الموارد البشرية وامكانية الاستفادة منه في البيئة العربية،مجلة الاداري،العدد ٧٣،مسقط - سلطنة عمان، ١٩٩٨.
- ٢- برنوطي ، سعاد نايف : ادارة الموارد البشرية،دار وائل للطباعة والنشر،عمان، ٢٠٠١.
- ٣- ثناء ابراهيم موسى فرحات : ادارة الوقت في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى "دراسة ميدانية" ، ط١ ، دار الثقافة العلمية ، القاهرة ، ٢٠٠٦ .
- ٤- دافيد راتشمان وآخرون ، ترجمة "رفاعي محمد رفاعي" ، محمد سيد احمد عبد المتعال" الادارة المعاصرة ، ط١ ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، ٢٠٠١ م .
- ٥- زيد منير عبودي : ادارة الوقت في الادارة ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ط١ ، القاهرة ، ٢٠٠٦ م .
- ٦- ليستر آر . بيتل ، ترجمة "محمد النجار" : ادارة الوقت " المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت " ، الدار الاهلية للنشر والتوزيع ، عمان ، ط١ ، ١٩٩٩ م .
- ٧- محمود ابراهيم سعيد ملحم : دراسة تحليلية للعلاقة بين ادارة الوقت واداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية - دولة فلسطين ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ٢٠١٠ م .
- ٨- ياسين ، سعد غالب : الادارة الدولية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،طبعة (٤)،عمان - الاردن،٢٠٠٢.

ثانيا : المراجع الاجنبية : -

- 9- Bernardino,John.H. , 2003 , **Human resource management** , 3th ed , Irwin Mc Grew – Hall , U . S . A .
- 10- Certo,Samuel.,C , 1997 , **modern management** , 7th ed , Hill – inc , U . S . A .
- 11- Daft,Rechard.,L & Noe,Raymond.,A, 2001 , **organization behavior** . inc , U . S . A .
- 12- Denise.Angelo,s.,&Griffin,Ricky. , 2001 , **human Resource Management** , Houghton Mifflin company , U. S. A.
- 13- Dessler,Gary , 1981 , **personnel management** , 2th ed , prentice – Hall company Reston , Virginia .
- 14- Dessler,Gary, 1991, **personal / Human resource management** , 5th ed, N.Y.
- 15- Dessler,Garys , 2000 , **Human resource management** , 8th ed , prentice hall international , inc , U. S. A .
- 16- Giannikis, Stefanos K; Mihail, Dimitrios M : **Flexible work arrangements in Greece : A study of employee perceptions** , The International Journal of Human Resource Management . Vol.22(2), Jan 2011, pp. 417-432. (The Egyptian Academy of Scientific Research and Technology) .

- 17- Hrobowski-Culbreath , Gladys : **Flexible work arrangements : An evaluation of job satisfaction and work – life balance** , Dissertation Abstracts International Section A : Humanities and Social Sciences. Vol.71(11-A),2011, pp. 4071. (The Egyptian Academy of Scientific Research and Technology) .
- 18- Ivancevich,M.,John, Lorenzo Peter, J.,skinner Steven & Crosbu,B.,Philip, , 1997, **management Quality and competitiveness**, 2th ed , Irwin – inc , U . S . A .
- 19- Noe,Raymond.,A, John R. Hollenbeck , Barry Gerhart & Patrick M .Wright , 2003 , **Human resource management** , Mc Graw – hill companies , inc , U . S . A .
- 20- Robbins,Stephen.,P & Coulter,Mary , 1999 , **management** , 6th ed , prentice Hill- inc , U . S . A .
- 21- Sharafizad, Fleur; Paull, Maryam : **Flexible work arrangements : Accessibility in a University Environment** , Australian Universities' Review, v53 n2 p43-49 2011 .
- 22- Torrington,Derek., Hall,Laura& Stephen,Taylor , 2002 , **Human Resource management** , 5th ed , prentice – Hall – London .

ثالثا : شبكة الانترنت : -

- 23- [www. Acas . org . uk / public ations/pdf](http://www.acas.org.uk/publications/pdf)
- 24- <http://www.ad.gov.eg> الموقع الرسمي لوزارة التنمية الادارية – مصر
- 25- <http://www.aldaawah.com/?p=4875> مجلة الدعوة
- 26- <http://www.emaratalyoun.com> جريدة الامارات اليوم
- 27 <http://www.gov.uk/flexible-working> بوابة الحكومة الالكترونية – المملكة المتحدة
- 28- [http:// lifework. Arizona.edu/etc/guides/Iwc_fwa0010.html](http://lifework.arizona.edu/etc/guides/Iwc_fwa0010.html)"Official Web site of The University of Arizona"
- 29- <http://www.msd.govt.nz> وزارة التنمية الاجتماعية – نيوزيلندا
- 30- www.pharmj-com/pdf.