



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

اتجاهات العاملين حيال نظام الدوام المرن

وعلاقتها بالعوامل الديموغرافية والوظيفية

” دراسة وصفية تحليلية على العاملين في دواوين القطاعات الخدمية بمدينة بنغازي “

أعدت لغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

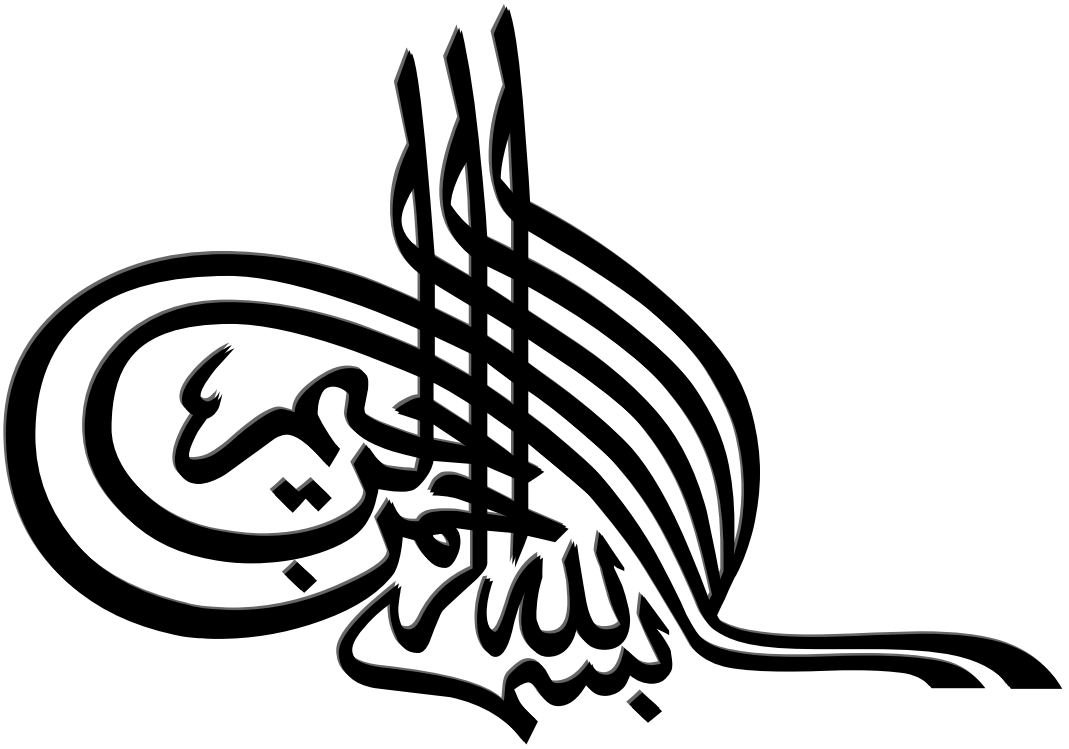
إشراف:

أ. د. عبدالجليل آدم المنصوري

إعداد الطالب:

محي الدين محمد التواتي احميدة

ربيع 2012



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

❖ يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهْلِ قُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجِّ وَلَيْسَ

الْبُرُءَانِ تَأْتُوا الْبُيُوتَ مِنْ ظُهُورِهَا وَلَكِنَّ الْبُرُءَانَ اتَّقَىٰ وَأْتُوا

الْبُيُوتَ مِنْ أَبْوَابِهَا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٨٩﴾

صدق الله العظيم

سُورَةُ الْبَقَرَةِ

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

﴿نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس ^{قل} الصحة والفراغ﴾

رَوَاهُ الْبُخَارِيُّ

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من يسعد قلبي بلقاها إلى روضة الحب التي تثبت أزكى الأزهار

والدتي العزيزة

إلى رمز الرجولة والتضحية إلى من دفعني إلى العلم وبه ازداد افتخارا

والدي العزيز

إلى من شاركني حزن الأم وبهم استمد عزتي وإصراري

إخوتي وأخواتي

إلى من آنسني في دراستي وشاركني همومي تذكراً وتقديراً

زملاء الدراسة

إلى المتربعة على عرش الأيام، الطفلة التي عمرت بيتها من الحب والحجارة، المهرة الأصيلة
التي طالما سبقت دنياها وزمانها

مدينتي بنغازي

إلى هذا الصرح العلمي الفتي والجبار

جامعة بنغازي

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي هذا

محى الدين التواتي

الشكر والتقدير

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات، فتتبعثر الأحرف وعبثاً نحاول جمعها في سطور، فسطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا فوجب علينا شكرهم ونحن نخطو تالي خطواتنا في غمار الحياة.
فإن الشكر لله شكراً عظيماً، والحمد لله حمداً كثيراً الذي أعاننا في انجاز هذه الدراسة.

وبعد .. يشرفني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله فأظهر بسماحته تواضع العلماء وبرحابته سماحة العارفين، أستاذي الفاضل الدكتور عبدالجليل المنصوري.
وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذه الدراسة وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة ونخص بالذكر:

الدكتور: عمر أكريم. الدكتور: عبدالغفار المنفي.

الدكتور: صبري جبران. الأستاذ: أبوبكر الترهوني.

كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى من جعلهم الله لي بمثابة أسرتي الثانية، أسرة الأستاذ: إبراهيم مصطفى العبيدي، على تشجيعهم ودعمهم المستمر لي الذي كان له كبير الأثر على إكمال هذه الرسالة، و على قيامهم بمهمة مراجعتها وتنقيحها.
وشكر خاص من القلب إلى (احميدة محمد التواتي و محمد بشير التواتي و صالح الشريف التواتي و أحمد البركي) على كل مساعدة ومجهود بذلوه لأجل إتمام هذه الدراسة.
كما أتقدم بالشكر إلى الموظفين والموظفات بكل من مكتبتي مركز بحوث العلوم الاقتصادية - بنغازي، وأكاديمية الدراسات العليا فرع بنغازي.
كما لا يفوتني أن أشكر بعض العاملين بالقطاعات العامة محل الدراسة، الذين تكفلوا من تلقاء أنفسهم عناء توزيع وجمع استمارات الاستبيان.
وأخيراً أرجو من الله أن يفيض برحمته إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

وجزا الله الجميع عني كل خير

محى الدين التواتي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء:.....
ب	الشكر والتقدير:.....
ج	قائمة المحتويات:.....
و	قائمة الأشكال:.....
ز	قائمة الجداول:.....
ح	الخلاصة:.....
الفصل الأول - الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة:.....
2	أولاً - الدراسات السابقة:.....
11	ثانياً - التعقيب على الدراسات السابقة:.....
13	ثالثاً - المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في الدراسة:.....
14	رابعاً - مشكلة الدراسة:.....
15	خامساً - أهمية الدراسة:.....
16	سادساً - أهداف الدراسة:.....
17	سابعاً - فرضيتا الدراسة:.....
الفصل الثاني - الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول - الاتجاهات	
19	مقدمة:.....
19	أولاً - ماهية الاتجاهات:.....
20	ثانياً - تعريف الاتجاهات:.....
22	ثالثاً - عناصر الاتجاهات:.....
23	رابعاً - العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاهات:.....
25	خامساً - صور وأنواع الاتجاهات:.....
26	سادساً - وظائف الاتجاهات:.....
27	سابعاً - تغيير وتعديل الاتجاهات:.....
28	ثامناً - قياس الاتجاهات:.....
30	تاسعاً - الاتجاهات ونظام الدوام المرن:.....

المبحث الثاني - الاتجاهات الاجتماعية واتجاهات سوق العمل

33:مقدمة:
33 أولاً - ارتفاع متوسط أعمار الأفراد:
34 ثانياً - تغير الهياكل الأسرية:
36 ثالثاً - اتجاهات سوق العمل:
41 رابعاً - الضغوط الواقعة على العاملين:
43 خامساً - ساعات العمل:

المبحث الثالث - الدوام المرن

45:مقدمة:
45 أولاً الخلفية التاريخية للدوام المرن:
46 ثانياً - ماهية الدوام المرن:
49 ثالثاً - فوائد الدوام المرن:
50 رابعاً - الحواجز التي تعيق الدوام المرن:
51 خامساً - البدء بالدوام المرن:
53 سادساً - جدولة خيارات الدوام المرن:

المبحث الرابع - العاملون الليبيون ونظام الدوام الرسمي

75:مقدمة:
75 أولاً- نبذة عن قانون العمل الليبي ومراحل تطوره:
79 ثانياً - نظام الدوام الرسمي:
79 ثالثاً - التشريعات والقوانين المنظمة للدوام الرسمي:
81 رابعاً - نظام الدوام الرسمي المطبق في ليبيا:
84 خامساً - المشكلات التي أفرزها نظام الدوام الرسمي المطبق في ليبيا على العمل:

الفصل الثالث - الإطار المنهجي وتحليل بيانات العمل الميداني

86:مقدمة:
86 أولاً - منهج الدراسة:
87 ثانياً - حدود أو مجالات الدراسة:
87 ثالثاً - مجتمع وعينة الدراسة:
89 رابعاً - أداة الدراسة وإجراءات الصدق والثبات:
91 خامساً - إجراءات تطبيق الدراسة:

الصفحة	الموضوع
92	سادساً - الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات العمل الميداني:.....
92	سابعاً - تحليل بيانات العمل الميداني:.....
الفصل الرابع - النتائج والتوصيات	
111	مقدمة:.....
111	أولاً - نتائج الدراسة:.....
115	ثانياً - توصيات الدراسة:.....
116	ثالثاً - مقترحات لدراسات مستقبلية:.....
117	الهوامش:.....
125	المراجع:.....
131	الملاحق:.....
A	:Abstract.....

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	العناصر الأساسية للاتجاهات:01
28	العناصر المؤثرة في تغيير الاتجاهات:02
55	النموذج الأول لكيفية تطبيق خيار الوقت المرن في حكومة ولاية نيوجيرسي:03
56	النموذج الثاني لكيفية تطبيق خيار الوقت المرن في حكومة ولاية نيوجيرسي:04
57	نموذج لكيفية تطبيق خيار الوقت المرن في مكتب معالجة البيانات (الأمريكي):05

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01.	التوزيع العددي والنسبي للسكان الليبيين المقيمين حسب فئات السن العريضة والنوع في تعدادي 1995 - 2006م:.....	34
02.	التوزيع العددي والنسبي للأسر الليبية حسب الحالة الزوجية لرئيس الأسرة:.....	35
03.	التوزيع العددي والنسبي للسكان الليبيين المقيمين العاملين فعلا والمتعطلين والباحثين عن عمل سواء سبق أم لم يسبق لهم العمل:.....	37
04.	التوزيع العددي والنسبي للسكان الليبيين الذين أعمارهم (10 سنوات فما فوق) حسب الحالة التعليمية والنوع:.....	38
05.	توزيع السكان الليبيين الذين أعمارهم (15 سنة فما فوق) حسب توزيعات القوة البشرية والنوع مع بيان معدل مساهمة القوة البشرية بالنشاط الاقتصادي ومعدل البطالة حسب النوع:.....	40
06.	حساب الساعات السنوية:.....	73
07.	مجتمع وعينة المبحوثين في دواوين القطاعات المستهدفة بالدراسة:.....	88
08.	معاملات كرونياخ ألفا لثبات محاور الاستبيان:.....	90
09.	توزيع استمارات الاستبيان حسب قابليتها للتحليل الإحصائي:.....	91
10.	التوزيع العددي والنسبي للمبحوثين وفقاً للعمر:.....	93
11.	التوزيع العددي والنسبي للمبحوثين وفقاً للنوع:.....	94
12.	التوزيع العددي والنسبي للمبحوثين وفقاً للحالة الاجتماعية:.....	95
13.	التوزيع العددي والنسبي للمبحوثين وفقاً لعدد الأطفال في الأسرة:.....	96
14.	التوزيع العددي والنسبي للمبحوثين وفقاً للمؤهل العلمي:.....	96
15.	التوزيع العددي والنسبي للمبحوثين وفقاً للمستوى الوظيفي:.....	97
16.	التوزيع العددي والنسبي للمبحوثين وفقاً لمستوى الدخل:.....	98
17.	اتجاهات المبحوثين حيال نظام الدوام الحالي:.....	100
18.	مدى إلزام طبيعة العمل على التواجد طيلة ساعات الدوام الرسمية الحالية:.....	102
19.	مدى إلزام طبيعة العمل على التواجد جميع أيام العمل الأسبوعية:.....	102
20.	مدى تقبل المبحوثين فكرة تغيير وقت وجبة الغداء:.....	103
21.	مدى تأييد المبحوثين بأن تطبق القطاعات الخدمية نظام الدوام المرن:.....	104
22.	مدى دعم القطاعات الخدمية لنظام الدوام المرن:.....	105
23.	خيارات الدوام المرن المناسب لطبيعة عمل المبحوثين:.....	106
24.	الفائدة من نظام الدوام المرن:.....	107
25.	العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والوظيفية ومدى تأييد تطبيق القطاعات الخدمية للنظام:.....	107
26.	العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والوظيفية ومدى دعم تطبيق نظام الدوام المرن:.....	108
27.	العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والوظيفية وتغيير وقت وجبة الغداء:.....	108

الخلاصة

إن قضية التوازن بين العمل والحياة الخاصة، باتت تشغل بال الكثيرين من العاملين والمنظمات في الآونة الأخيرة، وليبيا ليست استثناء من هذه القضية، وهذا ما عكسته كثرة التشريعات الصادرة بخصوص العمل والدوام الرسمي. فوفقاً لما صدر من تشريعات فقد طُبّق في ليبيا عدة نظم أو أساليب للدوام، أو ما يُعرف بالتوقيت الرسمي للعمل. وبالرغم من ذلك، مازال هناك بعض من حالات التسبب بين الموظفين العموميين فيما يتعلق بالانتظام في الدوام الرسمي. وباستعراض التشريعات المشار إليها، نجد أنها قد عُدلت من وقت لآخر، مما نستنتج معه أن الأخذ بنظام دوام موحد غير ملائم أو مناسب لجميع قطاعات العمل. الأمر الذي نجم عنه حدوث قلق متزايد لدى العديد من جهات العمل حيال وضع سياسات صديقة للأسرة، كي تساعد العاملين على إحداث التوازن بين متطلبات أعمالهم من ناحية وأسرة وحياتهم الخاصة من ناحية أخرى. وهذا التوازن لا يتأتى إلا في ظل نظام للدوام يكون من المرونة بمكان بحيث يحقق المعادلة المنشودة، بعيداً عن حالة الثبات والجمود التي يفرضها نظام الدوام التقليدي أو كما يسمى لدى البعض نظام (9-5).

عليه، فإن مشكلة الدراسة حُددت في تحديد اتجاهات العاملين في القطاعات العامة الواقعة في نطاق مدينة بنغازي حيال نظام الدوام المرن. وانحصرت بذلك أهداف الدراسة بالإضافة إلى تحديد اتجاهات العاملين في دواوين القطاعات الخدمية العامة حيال نظام الدوام المرن، إلى معرفة المعوقات التي قد تعيق تطبيق هذا النظام، وإلى أي مدى قد تتباين وجهات نظرهم حيال ذلك، وفقاً لخلفياتهم الديموغرافية والوظيفية.

احتوت الدراسة على فرضيتان، في حين احتوت منهجيتها على ثلاثة جوانب مكملة لبعضها البعض، استهدف الجانب النظري مراجعة واستقراء الأدب الإداري، وذلك من خلال الكتب والدوريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مع التركيز بشكل أساسي على تلك التي تبرز أهمية وأهداف نظام

الدوام المرن. أما الجانب الميداني، فقد استهدف تجميع البيانات الأولية باستخدام عينة طبقية نسبية عشوائية لمجتمع الدراسة، وتم الاعتماد على استمارة استبيان صُممت لهذا الغرض كأداة لتجميع البيانات الأولية. وفي الجانب التحليلي تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة من الجانب الميداني.

تم التوصل من خلال تحليل بيانات العمل الميداني إلى مجموعة من النتائج التي تخدم أهداف الدراسة، حيث أشارت في مجملها إلى وجود اتجاهات إيجابية حيال الدوام المرن، وذلك ما عكسه ترحيب الباحثين على نظم الدوام التي تتيح لهم توفير أوقات كافية للراحة تمكنهم من استغلال تلك الفترات في القيام بأمرهم الخاصة، إلا أنه كان هناك قلق واضح من العاملين من أن الأنماط التقليدية للعمل، خاصة العمل الإضافي وغيرها من الأمور الأخرى قد تكون مهددة من الدوام المرن، كما أشارت الدراسة إلى أن للعوامل الديموغرافية أثر كبير على اتجاهات العاملين من العوامل الوظيفية نحو الدوام المرن.

وبناءً على النتائج السابقة، فقد تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها إعادة النظر في نظام الدوام الرسمي، المتسم بالجمود وعدم المرونة، وأن يتم دعم مبدأ التغيير، وذلك من خلال إثبات مميزات المرونة في العمل.

أفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

:G

لقد أدى التطور والتقدم التكنولوجي الهائل، إلى تحولٍ شمل كلاً من القوة العاملة ومكان العمل. فقد اتخذت ديناميكية العمل والحياة الشخصية معانٍ جديدة مختلفة ضمن المجتمعات المعاصرة. ونحن نشهد اليوم تحولاً جوهرياً في القيم والولاءات وفي أنماط العمل والحياة الشخصية. فقد تبنى الأفراد مواقف جديدة ومختلفة تجاه العمل وعلاقته بحياتهم الشخصية. وأصبح العامل يبدي اهتماماً متزايداً بالمسائل المتعلقة بنوعية الحياة، وهذا يشمل كلاً من قضايا العمل والحياة الشخصية على السواء. وقد كان لهذه التحولات - وسيظل - تأثير ملحوظ على العلاقات التي كانت سائدة في مكان العمل التقليدي، وبصورة أوسع، على مسؤوليات رئيس الأسرة. وتشهد قوة العمل الآن تنوعاً هائلاً، خاصة مع الزيادة في القوة العاملة النسائية. فضلاً، عن زيادة حدة المنافسة على العاملين الموهوبين. فقوة العمل اليوم نجدتها شديدة الحساسية لقضايا العمل والأسرة، وإن هناك قلق متزايد لدى العديد من أصحاب وجهات العمل حيال وضع سياسات صديقة للأسرة، كي تساعد العاملين على إحداث التوازن بين متطلبات أعمالهم من ناحية وأسرتهم من ناحية أخرى. وهذا التوازن لا يتأتى إلا في ظل نظام للدوام يكون من المرونة بمكان بحيث يحقق المعادلة المنشودة، بعيداً عن حالة الثبات والجمود التي يفرضها نظام الدوام التقليدي أو كما يسمى لدى البعض نظام (5-9).

أولاً - الدراسات السابقة:

إن الإدارة - بالدرجة الأساسية - هي حركة وزمن أو وقت عمل، لذلك لا يمكن أن يؤدي أي عمل بدون وقت ينفق على هذا العمل، وما من حركة يمكن أن تؤدي ويقوم بها العامل إلا ضمن وقت محدد ومخصص للقيام بهذه الحركة. وإن مدة الوقت الذي يقضيه العامل في عمله - سواء كان على أساس يومي أو أسبوعي - تُعتبر جزءاً حيوياً من بيئة العمل الكلية. فكل من عدد ساعات العمل التي يقضيها العامل في عمله، ومدة الوقت المسموح به كفترات راحة خلال العمل تؤثر في معنوياته

وإنتاجيته. ويُعتبر موضوع الدوام المرن، من الموضوعات ذات الصلة بموضوع الوقت أو الزمن بوصفه من ظروف العمل؛ وقد أجريت بعض الدراسات حيال هذا النظام، وتم تناوله من عدة جوانب وبأساليب مختلفة. وفيما يلي عرض لبعض تلك الدراسات حسب تسلسلها الزمني:

- دراسة صوفي (1995) تناولت "جدوى إمكانية تطبيق نظام العمل لجزء من الوظيفة بالنسبة للمرأة السعودية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية على عينة من النساء العاملات بالقطاع الخاص السعودي: دراسة تحليلية" حيث، استهدفت الدراسة التعرف على فائدة وأهمية تواجد نظام دوام عمل لجزء من الوظيفة تتقاسم فيه موظفتان ووظيفة واحدة، والوقوف على اتجاهات النساء والرجال على حد سواء تجاه سلبيات دوام العمل الحالي وتجاه غياب الأم العاملة عن مسؤولياتها الأساسية، ومدى ما يحققه نظام العمل لجزء من الوظيفة من توازن بين عمل المرأة داخل المنزل وخارجه، وما تحققه للحياة الاقتصادية والوفرة العائدة على الشركات والأيدي العاملة، ومنع التسرب، وتقليل العمالة الأجنبية، وفتح مجالات عمل متسعة أمام المرأة السعودية. وقد دلت نتائج الدراسة على مواجهة المرأة العاملة للعديد من المشكلات، وتفضيلهن لدوام العمل لجزء من الوظيفة على دوام العمل الكامل لكثرة مسؤولياتهن، وتأييد مجتمع الرجال أيضاً على أهمية تواجد مثل هذا الدوام المرن الذي يحقق مزايا كثيرة أهمها؛ تحقيق التوازن المطلوب بين مسؤولياتها بالإضافة إلى الانتظام في دوام العمل، والتقليل من تسرب العمالة النسائية وزيادة الإنتاجية وغير ذلك.

- أما دراسة خواجه (2002) فقد تناولت "بعض العوامل الخاصة بالمدير وعمله وعلاقتها باستخدام الأفضل لوقت العمل الرسمي: دراسة ميدانية". واستهدفت الدراسة معرفة درجة استخدام المدير لوقت عمله الرسمي، ومستوى ممارسته للأنشطة المتعلقة بطبيعة هذا العمل، من خلال تحديد العلاقة بين العوامل المتعلقة بالمدير (العمر، النوع، المؤهل الدراسي، مدة

الخدمة، التخصص، المستوى الإداري، نطاق الإشراف)، والأنشطة المتعلقة بعمله (التخطيط ، التنظيم ، الاتصالات ، الرقابة ، اتخاذ القرارات ، التنفيذ)، بالاستخدام الأفضل لوقت العمل الرسمي. وكذلك، محاولة التعرف على تلك العوامل التي تقف عقبة أمام استخدام الوقت بفعالية حتى يمكن التخلص منها أو التخفيف من حدتها ما أمكن ذلك. وصولاً إلى الخروج بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في الاستخدام الأفضل للوقت في المنظمات الصناعية اليبانية. وأنحصر مجتمع الدراسة في جميع المديرين بالمستويات الإدارية الثلاثة (العليا ، الوسطى ، الدنيا) بالمنظمات الصناعية العامة العاملة في مدينة بنغازي. حيث، بلغ عددها 176 مفردة أخذت عينة عشوائية منهم بلغت 135 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ضعف ممارسة المديرين للأنشطة المتعلقة بعملهم، وضعف مستوى استخدامهم لوقتهم بشكل عام، فضلاً عن وجود علاقة قوية بين استخدام المدير لوقته، وكل من متغير التخصص والمستوى الإداري للمدير، ووجود علاقة ضعيفة بين استخدام الوقت والمتغيرات المستقلة الأخرى المتعلقة بالمدير، حيث تبين أن أهم متغير يؤثر في استخدام الوقت هو المستوى الإداري الذي يتبع له المدير في الهرم التنظيمي.

- في حين أن دراسة المعيوف والمهنا (2002) تناولت "العوامل المؤثرة على عدم انتظام الموظفين في الدوام الرسمي بالمملكة العربية السعودية". استهدفت الدراسة التي شاركت فيها 172 جهة حكومية سعودية موزعة على المناطق الـ13 للمملكة، إلى التعرف على عدم انتظام الموظفين بالقطاع الحكومي في الدوام الرسمي بالمملكة العربية السعودية وفق الأبعاد الأربعة لعدم الانتظام في الدوام الرسمي، وهي: التأخير عن العمل في الصباح والخروج والعودة أثناء الدوام ومغادرة العمل قبل نهاية الدوام والغياب عن العمل. كما استهدفت أيضاً، التعرف على أهم أسباب عدم الانتظام في الدوام الرسمي وفق الأبعاد المذكورة أعلاه. وتحديد

مدى وجود اختلافات جوهرية في عدم الانتظام في الدوام لدى المبحوثين، تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية. وصولاً إلى تحديد مصادر الاختلافات الجوهرية في عدم الانتظام في الدوام لدى المبحوثين لكل متغير من المتغيرات. أظهرت نتائج الدراسة في ما يتعلق بالبعد الأول، الذي أجري على 2200 موظف سعودي، أن نسبة الموظفين الذين يتأخرون في الصباح عن العمل تمثل 50% من هذه العينة. وبيّنت الدراسة أن أهم أسباب تأخر الموظفين عن العمل يتمثل في مرض أحد أفراد العائلة ثم تعطل حركة السير بسبب الازدحام، فالمرض الشخصي المفاجئ، فتوصيل الأبناء أو الأخوة والأخوات إلى المدارس. في ما يتعلق بالبعد الثاني، وهو الخروج من المكتب والعودة أثناء الدوام، أن 68.2% ممن شملتهم الدراسة يخرجون ويعودون أثناء العمل، ومنهم 40.7% يعودون للعمل قبل مرور ساعة، وتبلغ نسبة من يخرجون ويعودون للعمل (ما بين ساعة إلى ثلاث ساعات) 33.1% وأن 26.2% يخرجون لأكثر من ثلاث ساعات، وأن هناك أكثر من سبب لذلك تتمثل في مراجعة المستشفى للموظف أو لأحد أفراد عائلته أو توصيل الأبناء من المدرسة إلى المنزل أو لمراجعة معاملات خاصة بالأجهزة الحكومية أو توصيل الزوجة من مقر العمل إلى المنزل. وبيّنت نتائج الدراسة في ما يتعلق بالبعد الثالث والخاص بمغادرة العمل قبل نهاية الدوام، أن نحو 54% من العينة أفادوا أنهم يغادرون العمل قبل نهاية الدوام، ومنهم 60% يغادرون قبل نهاية الدوام بأقل من ساعة و 21.7% بأقل من ساعتين و 11.7% بأكثر من ثلاث ساعات. وتحدد الدراسة، أربعة أسباب لمغادرة الموظفين العمل قبل نهاية الدوام وهي: توصيل الزوجة أو الأطفال إلى المنزل، والإرهاق من كثرة العمل، وتوفير بعض احتياجات المنزل وعدم وجود عمل أو قلة العمل في المكتب. وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، أوصت الدراسة بتأسيس قاعدة بيانات مركزية لانتظام الموظفين في الدوام بالجهاز الحكومي تمكن المعنيين من التعرف على حجم

مشكلة عدم الانتظام في الدوام ومقارنتها مع الدول الأخرى، وتطبيق مبدأ التعويض عن الوقت الذي يفقده الموظف وإتباع سياسات أكثر صرامة في محاسبة الموظفين غير المنتظمين في الدوام، وإتاحة العمل للنساء مع الحفاظ على خصوصية المجتمع السعودي وتفعيل دور النقل العام خاصة داخل المدن الكبرى. كما توصي الدراسة بتفعيل الدور الذي تقوم به هيئة الرقابة والتحقيق في مراقبة الدوام في الأجهزة الحكومية، ودراسة إمكانية إيجاد دوام مسائي للأجهزة الحكومية التي تقدم خدمات للجمهور، وإعادة توزيع الموظفين في الإدارات التي بها تكديس بما يتناسب وحجم العمل المطلوب، وضرورة دمج الإجازة الاضطرارية مع الإجازة السنوية، وأخيراً عقد ندوات دورية بين الأجهزة الحكومية وداخل كل جهاز حكومي لتنمية الوعي بأهمية الالتزام بالدوام.

- أما دراسة (Houston and Waumsley) (2003) فقد تناولت "الاتجاهات حيال الدوام المرن والحياة العائلية"، تم إجراء الدراسة وفقاً لمرحلتين امتدتا خلال عامي 2001 و 2002، حيث شملت المرحلة الأولى: إعداد صحيفة استبيان وزعت على العاملين من الجنسين في الإدارة، والعمالة الماهرة، وشبه الماهرة، من العاملين في (AEEU) ⁽¹⁾. ارتكز تحليل البيانات على إبراز أوجه المقارنة بين متغيرات النوع، والعاملين مع أو بدون مسؤوليات رعاية من الجنسين، ووفقاً للمستوى المهني، والعمالة الإدارية، والعمالة الماهرة وشبه الماهرة. أما المرحلة الثانية: فقد تم إجراءها من خلال تنظيم مقابلات شبه منتظمة على 43 فرداً من ممثلي النقابات العمالية. وكشفت النتائج المستخلصة إلى أن الرجال بصفة عامة كان لديهم قلق واضح من أن تؤثر ترتيبات الدوام المرن على الأنماط التقليدية للعمل. وأن هناك تفضيل عام لاستخدام مصطلح "المرونة" بدلاً من مصطلح "الصديقة للأسرة"، عند وصف أنماط العمل

الرامية إلى تحسين التوازن بين العمل والحياة. كما أن اتجاهات النساء حيال الدوام المرن كانت إيجابية أكثر من اتجاهات الرجال، وبشكل عام كان هناك شبه اتفاق تام بين كلا الجنسين بأن الدوام المرن سيكون مفيداً لكل من صاحب أو جهة العمل والعاملين. كما بينت النتائج أنه بالرغم من وجود تفضيل عام من الأسر للجمع ما بين العمل والحياة على قدم المساواة، وتفضيل أكبر لاستخدام ممارسات الدوام المرن عندما تكون متاحة، إلا أن النتائج النهائية أشارت إلى أن تلك الترتيبات التي قد تتوفر للقوى العاملة برمتها ستكون محط قبول أكبر خاصة تلك التي تستهدف فئات معينة مثل مقدمي الرعاية. وإن النساء -خاصة أولئك ممن يعملن بالوظائف الإدارية- من المحتمل أن يمهدن الطريق نحو مزيد من المرونة في العمل. ووفقاً للنتائج المستخلصة فقد تم اقتراح نموذج للتوجه نحو العمل والحياة الشخصية، ومن خلال النموذج المُعد وجد إن للعوامل الديموغرافية تأثير كبير على اتجاهات العاملين حيال الدوام المرن أكثر من المتغيرات الوظيفية.

- أما دراسة (Morgan) (2004) فقد تناولت " العمل عن بعد: تقييم الفوائد والتحديات "، ترى الدراسة إن كل التغيرات التي طالت العمل خلال القرن الماضي، يمكن أن تعزى إلى النمو المتسارع في أنماط الدوام المرن. وترى أن القاعدة الأساسية للدوام المرن تكمن فيما نشر على الموقع الإلكتروني BT plc: "العمل ليس مكاناً يمكننا الذهاب إليه ولكن بدلاً من ذلك شيء يمكننا القيام به"، كما أشار المستقبلي الشهير ألفين توفلر عندما قال: "ليس بالضرورة أن يتم العمل في المكاتب أو المصانع، بل أن يجرى في كل مكان وأي زمان". وترى الدراسة أن هناك العديد من الإرشادات المتاحة حول كيفية تحسين المرونة المتاحة في إطار المنظمات من خلال مجموعة ضخمة من "حلول الدوام المرن" الموجودة بالكتب والاستشارات التي تتناول الدوام المرن في شكل حزم بارزة برزنامة خدمات تلك المنظمات. وتتناول الدراسة العمل عن

بُعد كوسيلة من خيارات الدوام المرن وتقييم مزاياه وعيوبه، وتنفيذ البرامج لنجاح هذا الخيار وتقييم أوجه التقدم التي أحرزتها BT plc مما جعلها منظمة للعمل عن بُعد.

- دراسة البلوي (2005)، التي تناولت "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي"، وهي دراسة مسحية على جميع العاملين في مقر رئاسة الطيران المدني بجدة البالغ عددهم (410) موظف. حيث استهدفت الدراسة التعرف على الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة ذات استقلال إداري ومالي. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عدة أسباب خارجية وداخلية أدت إلى هذا التحويل، وتكمن الأسباب الخارجية في تشغيل المطارات على أسس تجارية والتوجه العالمي نحو التخصص؛ في حين أرجعت الأسباب الداخلية إلى الروتين في تنفيذ المهام وتأخر الترقيات للعاملين. وتوقعت الدراسة، أن يحصل العاملين على العديد من المزايا والمكاسب المادية، أهم هذه المزايا يتمثل في زيادة المرتبات وتحسين الأوضاع المالية وتحقيق الأمن والضمان الصحي للعاملين وأسرهم ومنح بدلات سكن لهم.

- أما دراسة (O'Brien and Hayden) (2007) فقد تناولت "ممارسات الدوام المرن في قطاعي علم المكتبات والمعلومات: تحقيق التوازن بين العمل والحياة"، استهدفت الدراسة تقديم نظرة عامة وتحليل للتشريعات الحالية ومختلف المخططات والممارسات التي تتوفر لأصحاب أو جهات العمل والعمال فيما يتعلق بالتوازن بين العمل والحياة، وترتيبات العمل الصديقة للأسرة، والحق في الإجازة والطرق المختلفة للدوام المرن في إيرلندا. عبر تركيزها بوجه خاص على قطاعي المكتبات والمعلومات. وتشير النتائج التي تم التوصل إليها، أن الالتزام بتحقيق التوازن بين العمل والحياة يُعد كاتجاه عام وجزء من جدول الأعمال السياسي في كل من إيرلندا وبقية العالم المتمدن. وإن ممارسات المرونة في العمل في طريقها لأن تكون جزءاً لا يتجزأ من العمل، خاصة في مؤسسات القطاع العام، التي في واقع الأمر، تمهد

الطريق نحو هذه القضية. وترى أن ممارسات الدوام المرن لها العديد من المزايا لكل من العاملين وأصحاب أو جهات العمل. كما أن تلك الممارسات تخلق التحديات، خاصة فيما يتعلق بالإدارة. لدى من المهم لتحقيق التوازن بين متطلبات المنظمة مع العاملين، أن يؤخذ في الاعتبار العاملان الرئيسيان اللذان يكفلان تحقيق النجاح عند تنفيذ ممارسات الدوام المرن ألا وهما التدريب والاتصال.

- أما مركز بحوث العلوم الاقتصادية - بنغازي (2007) فقد قام بدراسة ميدانية لصالح اللجنة الشعبية العامة للاقتصاد والتجارة والاستثمار بعنوان: " نظام الدوام الرسمي في ليبيا وعلاقته بحجم الوقت الضائع ". استهدفت الدراسة توضيح العلاقة بين النظام الرسمي المعمول به حالياً، ومشكلة ضياع وقت العمل في القطاعات والمؤسسات العامة في ليبيا. وانحصر مجتمع ومكان الدراسة في العاملين في الأمانات والمؤسسات العامة في ليبيا الذين يتراوح عددهم من 900,000 إلى 1,000,000 شخص. وبينت نتائج الدراسة أن نظام الدوام الحالي مناسب للموظفين في حياتهم العائلية، على أن لاتزيد فترة الدوام عن سبع ساعات ونصف وخلال الفترة الصباحية، ولمدة خمسة أيام في الأسبوع. وأن أهم أسباب ضياع الوقت المخصص للعمل يكمن في عدم وجود حوافز مشجعة. وأن سبب خروج الموظفين والعودة إثناء ساعات العمل، مَرده قضاء معاملات خاصة بالمؤسسات الأخرى. وأن سبب مغادرة العمل قبل نهاية الدوام راجع إما إلى قضاء معاملات خاصة بمؤسسات أخرى، أو لتوصيل الأبناء من وإلى المؤسسات التعليمية. وأن نسبة الوقت الضائع تصل لما يقرب من 1/3 الوقت المخصص للعمل.

- أما ورقة Haar (2007) البحثية فقد تناولت "استكشاف فوائد واستخدامات الوقت المرن: أوجه الشبه والاختلاف"، واستهدفت الورقة فهم فوائد الوقت المرن بين المستخدمين وغير

المستخدمين له، وتحديد الوقت المرن الذي يمكن استخدامه من منظور الجنسين. وانحصر مجتمع الدراسة في 30 موظفاً بإحدى المنظمات المحلية بنيوزلندا. وأظهرت نتائجها أن مواقف الموظفين كانت إيجابية تماماً من الوقت المرن، بما في ذلك الموظفين الثمانية غير المستخدمين له. علاوة على ذلك، جاءت التعليقات كثيرة لصالح الوقت المرن، لما يلعبه من دور يسمح للموظفين في تحقيق التوازن ما بين عملهم والتزاماتهم العائلية. كما، أظهر التحليل عدم وجود فروق في ذلك بين الذكور والإناث، إلا أن هناك اختلافات بين الذين لديهم أبناء، فالأمهات يقصرن استخدامهن للوقت المرن لدعم دورهن كأمهات بحضور المناسبات المدرسية، في حين يستخدمه الآباء لدعم أنشطتهم الشخصية كممارسة التمارين الرياضية وما إلى ذلك.

- أما دراسة Wickramasinghe & Jayabandu (2007) فلقد تناولت "نحو مرونة موقع العمل: ترتيبات الوقت المرن في سريلانكا"، حيث استهدفت الدراسة مناقشة مدى مستوى رضا الموظفين عن دوام العمل المرن مع مرور الوقت، واختلافات الاتجاهات تجاه هذا النظام. وكذلك، مدى فعالية نظام الدوام المرن كإستراتيجية لجذب واستبقاء الموظفين، والعوائق التي تحول دون استخدام هذا النظام. وانحصر مجتمع الدراسة في 108 موظف يعملون في قطاع إنتاج تكنولوجيا المعلومات في 30 شركة لتطوير البرمجيات في سريلانكا. وأظهرت النتائج إن الوقت المرن يسمح للموظفين بالاستقلالية في تنسيق العمل والقدرة على عدم العمل في غير الأوقات المحددة لذلك، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات في أماكن العمل. وبشكل عام، ورغم أن النتائج تدعم النهج غير التقليدي في إدارة الأفراد، إلا أن النتائج كانت لها أثراً هاماً بالنسبة لتصميم أو تعديل ترتيبات الوقت المرن.

- أما Thomson (2008) فقد تناول في ورقته البحثية "الفوائد التجارية للعمل المرن"، الورقة استهدفت النظر في الفوائد التجارية لنظام الدوام المرن، وانحصر مجتمعها على العاملين

بشركة فودافون بشرق يوركشاير بالمملكة المتحدة. وأظهرت نتائجها عن تقدم كبير في مستوى الخدمة من خلال إدخال العمل المرن في الشركة محل الدراسة، وتحولها من الفشل إلى النجاح في غضون عامين من ذلك. وإن الأفراد العاملين تمكنوا بنجاح من إيجاد توازن بين عملهم وحياتهم العائلية باستخدامهم لخيارات الدوام المرن.

ثانياً - التعقيب على الدراسات السابقة:

تم استعراض إحدى عشرة دراسة سابقة، تنوعت ما بين، محلية وعربية وأجنبية. ولقد عُرِضت هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث. وكان أقدم هذه الدراسات دراسة (صوفي، 1995)، أما أحدثها فهي دراسة (Thomson, 2008). ولقد تباينت المناهج المستخدمة في تلك الدراسات.

ولقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة، وتلقي موضوعات الدراسات السابقة مع هذه الدراسة لتناولها كل من نظام الدوام التقليدي (الثابت)، ونظام الدوام المرن وترتيباته المختلفة. وإبراز فوائده والعوائق التي قد تحول دون تطبيقه.

وتتميز هذه الدراسة كونها الأولى -حسب علم القائم بالدراسة- التي تطبق على دواوين الخدمة العامة في ليبيا، وإلى أنها توأمت صدور التشريعات الجديدة بخصوص العمل والعاملين، وأنها سعت إلى معرفة الفروق الفردية للعاملين وعلاقتها باتجاهاتهم حيال الدوام المرن.

وتتشابه الدراسة مع أغلب الدراسات التي تناولت بشكل موسع الدوام المرن، بتناولها مفهومه وفوائده والعوائق التي تعيق تطبيقه وصولاً إلى تناول ترتيباته المختلفة. وتختلف الدراسة عن معظم الدراسات السابقة من حيث الآتي:

- معظم الدراسات التي تناولت الدوام المرن بشكل موسع، كانت دراسات أجنبية، أجريت في بيئة تختلف عن البيئة الليبية.
- أما الدراسات المحليتان، فقد استهدفت الدراسة الأولى توضيح العلاقة بين النظام الحالي الرسمي للعمل ومشكلة ضياع الوقت في العمل، ولم تتناول الدوام المرن بشكل أساسي. في حين استهدفت الدراسة الثانية معرفة درجة استخدام المدير لوقت عمله الرسمي، ومستوى ممارسته للأنشطة المتعلقة بطبيعة هذا العمل، من خلال تحديد العلاقة بين العوامل الشخصية للمدير، والأنشطة ذات الصلة بعمله. وهي بهذا حصرت المشكلة في شخص المدير دون أن تتطرق للمشاكل التي قد يتسبب بها نظام الدوام الرسمي المطبق حالياً.
- أما الدراسات العربية، فقد استهدفت الأولى، التعرف على فائدة وأهمية تواجد نظام دوام عمل لجزء من الوظيفة تتقاسم فيه موظفتان ووظيفة واحدة، مستهدفة من ذلك أحد ترتيبات الدوام المرن وهو تقاسم الوظيفة (Job-Sharing)، وترى الباحثة في هذا الخيار أنه أساسي ومتاح فقط للنساء خاصة أولئك اللاتي يعولن أطفالاً، في حين أن هذا الخيار وكما اتضح للعديد من أصحاب العمل يمكن أن يكون بديلاً لعدد كبير من العاملين ومن الجنسين. في حين استهدفت الثانية، التعرف على أسباب عدم انتظام العاملين بالقطاع العام السعودي في الدوام الرسمي وذلك وفق الأبعاد التالية: (التأخر في الحضور صباحاً للعمل ، الخروج والعودة أثناء الدوام ، مغادرة العمل قبل نهاية الدوام ، الغياب عن العمل)، مركزة على بحث موضوع الانتظام في الدوام الرسمي وليس تحليل العمل. واستهدفت الدراسة الثالثة، التعرف على الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة، مستهدفة من ذلك التغيير التنظيمي ووجهة نظر العاملين حياله، ولم تتناول أمور الدوام الرسمي، وتم الاستعانة بها لأجل إثراء الدراسة من حيث الاتجاهات والتغيير التنظيمي.

ثالثاً - المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في الدراسة:

مع العلم بأن اثنين من هذه المفاهيم، يعدان من المنطلقات الرئيسية لهذه الدراسة.

1. الاتجاهات Attitudes:

"هي عبارة عن وجهات نظر الأفراد حيال موضوع أو شيء معين" (بعيرة وآخرون، 18:1991). أما إجرائياً، فيُقصد بها آراء واتجاهات المبحوثين حيال الدوام المرن في عينة الدراسة.

2. نظام الدوام المرن System Of Flexible Working:

"هو عبارة عن نظام، يتم بموجبه منح العاملين قدر أكبر من الحرية في كيفية جدولة ساعات العمل التقليدية (المعيارية) بطريقة تمكنهم من الوفاء بالتزاماتهم الشخصية" (Reference For Business, n.d). أما إجرائياً، فيُقصد به الكيفية التي يقوم بموجبها المبحوثين بجدولة ساعات أعمالهم التقليدية بطريقة تمكنهم من الوفاء بالتزاماتهم الشخصية، مع المحافظة على ساعات العمل المطلوب أدائها.

3. نظام الدوام الرسمي System Of Working Hours:

"يقصد بالدوام الرسمي عدد ساعات العمل التي يتعين على الأفراد قضاؤها في مكان العمل سواء كانت مكاتب أو مصانع أو حقولاً أو مواقع ميدانية والتي تبدأ بتوقيت معين (بداية الدوام) وتنتهي بتوقيت معين (نهاية الدوام) وتحدد هذه الساعات القوانين واللوائح المعمول بها في الجهات الرسمية للدولة" (عبدالوهاب، 147:1990).

4. العوامل الديموغرافية Demographic Factors:

"هي عبارة عن إحصائيات سكانية يتم تصنيفها بحسب السن والنوع، ومستوى التعليم، مكان الإقامة ومستوى الدخل. ويتم الاستفادة من هذه الإحصائيات في دراسة وضع سوق العمل.

أو تحليل للاحتياجات المنزلية، ولمساحة الأبنية، وللأعمار وللوضع العائلي وغير ذلك من الأمور التي تتعلق بالسكان" (معجم مصطلحات إدارة الأعمال، 2008:174).

5. الخصائص الوظيفية Functional characteristics:

"هي الأبعاد التي تقرر حدود ومسارات الوظيفة وما تتضمنه من تحديات حتى تجعلها تختلف وتتمايز عن غيرها من الوظائف. وتتضمن الخصائص تشكيلة المهارات المطلوبة، والمؤهل العلمي، والخبرة وكل ما يؤهل الفرد لجعله قادراً على القيام بالوظيفة" (جواد، 2000:312).

رابعاً - مشكلة الدراسة:

وفقاً للتشريعات الصادرة^(*)، فقد طُبق في ليبيا عدة نظم أو أساليب للدوام، أو ما يُعرف بالتوقيت الرسمي للعمل. وبالرغم من ذلك، مازال هناك بعض من حالات التسبب بين الموظفين العموميين فيما يتعلق بالانتظام في الدوام الرسمي. فقد أظهرت نتائج الدراسة التي أجراها مركز بحوث العلوم الاقتصادية - بنغازي (2007) إلى أنه رغم موافقة 60% من العاملين بالجهاز الإداري في ليبيا على نظام الدوام الرسمي المطبق حالياً، والقاضي بالعمل لمدة سبع ساعات ونصف صباحاً ولمدة خمسة أيام في الأسبوع، كونه يمكنهم من قضاء احتياجاتهم الأسرية والاجتماعية، فضلاً على أنه يوفر لهم راحة أسبوعية كافية، إلا أنه في المقابل فإن 53.3% منهم يرون فيه إلى عدم مراعاته لظروفهم الخاصة والأسرية على حدٍ سواء. كما، أن نسبة الوقت الضائع تبلغ 32%. ومن خلال استعراضنا للتشريعات المشار إليها، نجد أنها قد عدلت من وقت لآخر، مما نستنتج معه أن الأخذ بنظام

* لمزيد من التفصيل، يُراجع:

- قانون رقم (4) لسنة 1987، بشأن العطلات الرسمية.
- قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (238) لسنة 1427 ميلادية، بتحديد نظام التوقيت ومواعيد الدوام الرسمي بالجمهورية العظمى.
- قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (117) لسنة 1428 ميلادية، بتقرير بعض الأحكام في شأن الدوام الرسمي.
- قرار أمانة اللجنة الشعبية العامة رقم (489) لسنة 1373 و.ر. (2005 م)، بتقرير بعض الأحكام في شأن الدوام الرسمي والعطلات الرسمية.
- قرار أمانة اللجنة الشعبية العامة رقم (271) لسنة 1374 و.ر. (2006 م)، بتقرير حكم في شأن الدوام الرسمي والعطلات الرسمية.
- قانون رقم (12) لسنة 1378 و.ر. (2010 م)، بإصدار قانون علاقات العمل.

دوام موحد غير ملائم أو مناسب لجميع قطاعات العمل. كما أن، قضية تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة ليست فقط قضية لوائح وأنظمة وإجراءات وقوانين تطبق في العمل بل قضية ذات علاقة بالأسلوب الإداري المتبع والطريقة الإنسانية التي يتم التعامل بها مع العاملين. لذا متى ما اجتمعت الإجراءات والسياسات المناسبة مع التعامل الإنساني الرفيع فإن ذلك كفيل بتحقيق هذا التوازن. الأمر الذي يترتب عليه الأخذ في الاعتبار السياق الذي يثار من خلاله الجدل بشأن تنظيم العمل، فهناك بعض التغييرات بالغة التأثير التي تحدث بالمجتمع، وخاصة في سوق العمل، تلك التغييرات تؤثر بدورها على العمالة ليس فقط من ناحية حجمها، وإنما من ناحية خصائصها (النوع، التصنيف العمري، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، ... وما إلى ذلك من العوامل الديموغرافية والوظيفية). لذا، فإن مشكلة الدراسة تم صياغتها بالتساؤل التالي: ما هي اتجاهات العاملين في القطاعات العامة حيال نظام الدوام المرن ؟

وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في تحديد اتجاهات العاملين في دواوين القطاعات الخدمية العامة محل الدراسة حيال نظام الدوام المرن.

خامساً - أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال بعديها النظري والتطبيقي، في كونها محاولة متواضعة في هذا المجال غير المطروق على مستوى ليبيا - حسب علم القائم بالدراسة - من قبل. وذلك كما يلي:

1. الأهمية النظرية: أن الدراسة تشمل بعضاً من القطاعات الخدمية العامة والهامة في المجتمع.

وأي تغيير فيها سيسهم في زيادة قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه المواطن والمجتمع بكفاءة وفاعلية. خاصة، وأن الدراسات حول موضوع الدوام المرن مازالت محدودة جداً. وتعد

الدراسة مواكبة لما يلي:

- قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (489) لسنة 1373 و.ر (2005 م)، بتقرير بعض الأحكام في شأن الدوام الرسمي والعطلات الرسمية.
- قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (271) لسنة 1374 و.ر (2006 م)، بتقرير حكم في شأن الدوام الرسمي والعطلات الرسمية.
- القانون رقم (12) لسنة 1378 و.ر (2010 م)، بإصدار قانون علاقات العمل.

2. الأهمية التطبيقية: إن لمعرفة اتجاهات العاملين في القطاعات الخدمية العامة محل الدراسة حيال الدوام المرن ومدى استعدادهم وقبولهم للعمل وفقاً لخياراته وترتيباته المتعددة أهمية بالغة في مواكبة التغيير الذي يطال دنيا العمل والعمال. بالإضافة إلى، مساعدة المسؤولين وصُناع القرار على معرفة دوافع العاملين ومواقفهم المستقبلية تجاه هذا النظام. فضلاً، عن أن لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات الشخصية والتنظيمية لاتجاهات المبحوثين سيسهم دون شك في تحديد أساليب التعامل معهم مستقبلاً وفقاً لتلك الخلفيات.

سادساً - أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تحديد اتجاهات العاملين في دواوين القطاعات العامة محل الدراسة حيال نظام الدوام المرن. كما، تسعى أيضاً إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
1. تحديد وجهة نظر العاملين في دواوين القطاعات الخدمية العامة محل الدراسة نحو نظام الدوام الرسمي المطبق حالياً.
 2. التعرف على المشكلات والعوائق التي قد تعيق، تطبيق نظام الدوام المرن في القطاعات الخدمية العامة.

3. معرفة مدى تأثير كل من العوامل الديموغرافية والخصائص الوظيفية على وجهة نظر
المبجوثين حيال هذا النظام.

سابعاً - فرضيتا الدراسة:

تستند الدراسة على فرضيتين، وهما:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة بين العوامل الديموغرافية واتجاهات العاملين حيال نظام الدوام
المرن.

2. الفرضية الثانية: توجد علاقة بين الخصائص الوظيفية واتجاهات العاملين حيال نظام الدوام
المرن.

أفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

الاتجاهات

مُتَلَمِّمًا:

تستعمل كلمة الاتجاه لأكثر من معنى في مجالات العلم والحياة اليومية، ومثال ذلك استعمال الكلمة في الدلالة على وجهة الرياح أو الطائرة، ووجهة الارتفاع أو الانخفاض في الدراسة العلمية لسعر عملة ما، والمنحى الذي تأخذه الدولة في مواجهة أمر عام يتصل بسياساتها الداخلية أو الخارجية. أما في علم النفس فيعبر الاتجاه Attitude عن حالة نفسية، وله مكوناته ووظائفه وخصائصه، ويُعد من أهم جوانب الشخصية. وتقع دراسة الاتجاهات، في مقدمة موضوعات علم النفس الاجتماعي. ثم إن كثرة الاتجاهات لدى الفرد، والترابط القائم بينهما، يعدان معاً المسوغ الرئيس في إثارة الكثير من البحوث النفسية المعنية بالاتجاه اعتماد لغة الجمع، أي الاتجاهات، في الدراسة. وفي اللغة العربية يصادف القارئ أحياناً مصطلح (الموقف Trend) الذي قد يستعمل في التعبير عن الاتجاه في بعض الدراسات النفسية أو التربوية.

أولاً - ماهية الاتجاهات:

تعد الاتجاهات من أكثر المفاهيم السلوكية أهمية في دراسة السلوك الإنساني وتفسيره، وهذا أدى إلى وجود كم هائل من البحوث والدراسات المنشورة حولها، فضلاً عن وجود العديد من المؤلفات التي تناولتها بالتحليل والمعالجة. ورغم ذلك فإن هناك اختلافاً كبيراً بين الباحثين حول الاتفاق على إيجاد تعريف لمصطلح الاتجاهات (إدريس و المرسي، 2002:245). ويرجع ذلك، إلى أن الاتجاهات غير ملموسة وبالتالي لا يمكن رؤيتها ولكن يمكن استنتاجها. كما يرجع غموضها إلى تداخلها مع بعض

المفاهيم الأخرى مثل الآراء والمعتقدات والقيم. ورغم اعتراف الكثير من الباحثين بأن التفرقة صعبة للغاية في الحياة العملية بين الاتجاهات والآراء والمعتقدات وغالباً ما يتم استخدامها بمفهوم واحد، إلا أنه يجب على الباحث محاولة التعرف على معنى الاتجاه، ومحاولة التفرقة بينه وبين المفاهيم الأخرى مثل الآراء والمعتقدات والقيم (السلمي، د.ت: 215).

ثانياً - تعريف الاتجاهات:

عرف (السلمي، د.ت: 212) الاتجاهات بأنها: "تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد". وذكر أن الاتجاهات في الأساس هي وجهة نظر الإنسان بالنسبة لشيء محدد، شخص، أو موضوع، أو مكان.

أما (معجم مصطلحات إدارة الأعمال، 2008:37) فقد عرف الاتجاه بأنه: "موقف مؤيد أو معارض أو مشاعر معينة تجاه الأشخاص أو الأشياء". ويرى القائم بالدراسة أن هذا التعريف فيه خلط بين المواقف والاتجاهات.

في حين يعرفها (بعيرة وآخرون، 1991:18) بأنها: "عبارة عن وجهات نظر الأفراد حيال موضوع أو شيء معين". وفي نفس السياق يُعرفها (رفاعي، 2003) على أنها: "تنظيم منسق لمجموعة من المعتقدات حول الأشياء أو الأشخاص أو الموضوعات التي تحدد للفرد موقفاً سلبياً أو إيجابياً تجاه هذه الأمور" (عصفور، 2008:107).

أما (ماهر، 2000:227) فيرى أنها: "تكوينات ثابتة نسبياً من المعتقدات والمشاعر والنوايا السلوكية حول أشياء موجودة في البيئة". وفي السياق نفسه عرفها (جيرالد وبارون، 2000:204) بأنها: "وحدة متماسكة ومستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات والنزوع السلوكي".

ويمكن التفرقة بين المعتقدات والاتجاه والرأي بأن المعتقدات تتمتع بدرجة أكبر من القوة والتأثير عن الآراء فنحن نتمسك بمعتقداتنا أكثر من تمسكنا بآرائنا التي تتكون كنوع من القيم لبعض المواقف، فبينما يُعرف الاتجاه بأنه الميل أو النزوع للتجاوب والتفاعل بطريقة إيجابية أو سلبية تجاه فرد أو مكان أو حدث. أما الرأي فما هو إلا تعبير عن حكم الشخص على مجموعة محدودة من القضايا، فالرأي هو نوع من الاستجابة لمؤثر محدد يواجه الفرد، وعليه فإن هناك علاقة متبادلة بين الآراء والاتجاهات حيث تتأثر الآراء بميول الفرد واتجاهاته كما تؤثر آراء الفرد في اتجاهاته بزيادة تأكيدها وترسيخها (الغمري، 1983:123). أما (المغربي، 1994:139) فقد فرق بينهما، فالرأي هو التعبير اللفظي وأكثر قابلية للتغيير أما الاتجاهات فهي أفكار ومفاهيم ذات أبعاد متعددة بسبب تفاعل عدة عوامل مع بعضها في آن واحد.

ومما سبق من تعاريف يُمكن استنتاج ما يلي:

1. اختلاف تعاريف الاتجاه عند علماء النفس تبعاً لمدارسهم ولنظرياتهم النفسية مما أدى إلى نوع من الخلاف والغموض الذي يحيط بمفهومها.

2. وجود خلط كبير بين مفهوم الاتجاهات وبعض المفاهيم الأخرى مثل: المعتقدات والآراء والقيم.

3. يركز علماء النفس على الاتجاهات أكثر من غيرها من المفاهيم باعتبارها أساساً لازماً للسلوك الإنساني ولأهميتها للتنبؤ بالسلوك.

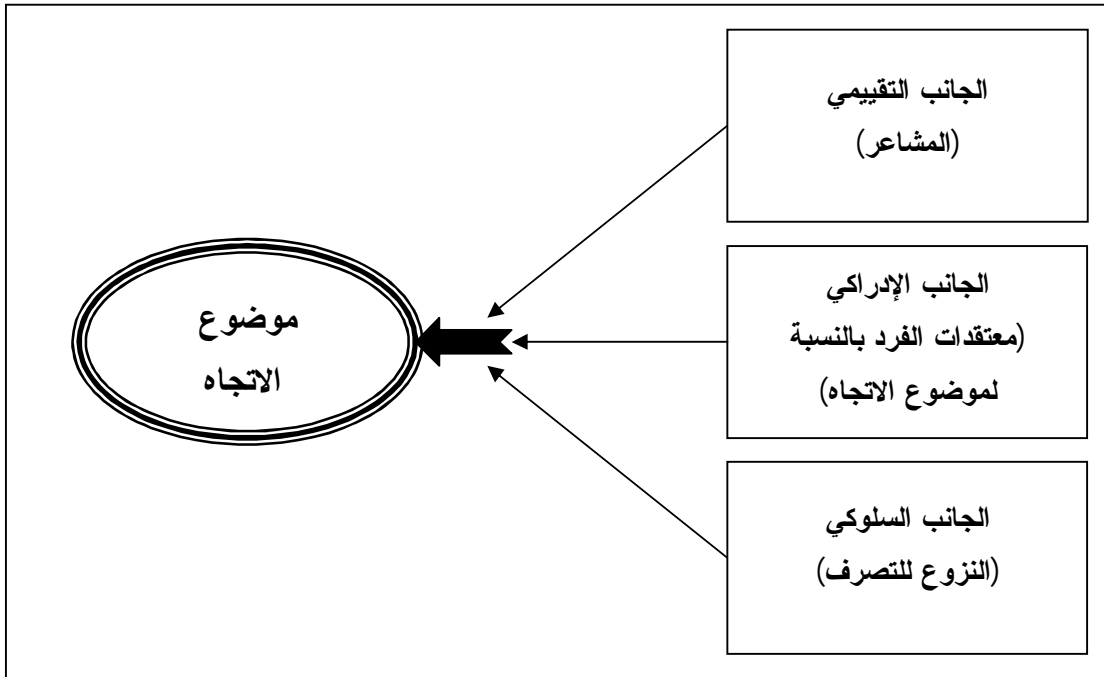
وبناءً عليه، يُمكن القول أن الاتجاهات مختلفة عن الآراء والمعتقدات رغم وجود رابط بينهما

حيث أن الرأي هو تعبير شخصي عن الاتجاه، بينما المعتقدات والمواقف يعدان عنصراً أساسيان من عناصر الاتجاه.

ثالثاً - عناصر الاتجاهات:

أن أي اتجاه نفسي حيال شيء معين يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

1. الجانب التقييمي (Evaluative): أي أن ما يتوافر لدى الفرد من معلومات، وتعليم وخبرة وثقافة تجاه موضوع معين يساعد على تكوين معارف ومعتقدات حيال هذا الموضوع.
2. الجانب الإدراكي (Cognitive): بمعنى أن معرفة ومعتقدات الفرد تكون مشاعره (عواطفه) التي تُفهم في شكل تفضيل أو عدم تفضيل، ارتياح أو عدم ارتياح، رضا أو استياء.
3. الجانب السلوكي (Behavioral): الذي يظهر ذلك في شكل النية للتصرف بطريقة معينة حول أشياء موجودة في البيئة المحيطة، في شكل تعزيز أو عرقلة (ماهر، 2000:227). والشكل (1) يوضح هذه العناصر:



شكل 1: العناصر الأساسية للاتجاهات (المصدر بتصرف: جرينبرج و بارون؛ 2002:203)

رابعاً - العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاهات:

توجد العديد من العوامل التي تؤثر في تكوين اتجاهات الفرد، يمكن تقسيمها إلى الآتي:

1. عوامل بيئية: وهذه تشمل العوامل التالية:

أ. **الثقافة:** التي تلعب دوراً حيوياً في تكوين وصناعة اتجاهات الأفراد نحو القضايا والمواقف المختلفة، فقدّر كبير من اتجاهات الأفراد قد تكتسب نتيجة لتربيتهم في مجتمع تسوده ثقافة معينة، فهناك اختلاف كبير في اتجاهات شخص عاش في الشرق وآخر عاش في الغرب، وبالتالي فإن الثقافة تلعب دوراً بارزاً ومهماً في المساعدة على التنبؤ بسلوك الآخرين عندما تواجههم مواقف معينة حيث إن الإنسان يتصرف حسب ما تمليه عليه ثقافته (إدريس و المرسي، 2002:274).

ب. **الأسرة:** وهذه لها دور كبير من خلال ما يغرسه الآباء والأمهات من أفكار وقيم تؤثر في اتجاهات الأبناء وبالتالي تؤثر على سلوكهم داخل مجتمعاتهم (حريم، 2004:94). روي في الحديث حدثنا آدم: حدثنا ابن أبي ذئب، عن الزهري، عن أبي سلمة بن عبد الرحمن، عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال النبي صلى الله عليه وسلم: (كل مولود يولد على الفطرة، فأبواه يهودانه، أو ينصرانه، أو يمجسانه، كمثل البهيمة تنتج البهيمة، هل ترى فيها جدعاء) (صحيح البخاري). ثم قرأ أبو هريرة قول الله تعالى: ﴿فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ﴾ (الروم 30).

ج. **المدرسة:** وتعد عاملاً مهماً من العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاهات، حيث يقضي الطالب معظم وقته في المدرسة ويختلط مع زملائه ومدرسيه وتبدأ مرحلة المدرسة من

وقت التكوين والتنشئة وتمتد إلى مراحل متقدمة من العمر وانطلاقاً من ذلك يأتي دور المدرسة مكملاً لدور الأسرة في تكوين الاتجاهات.

د. **الوسط الإعلامي**: حيث تقوم أجهزة الإعلام بدور بارز في تكوين اتجاهات الأفراد، وخصوصاً ونحن نعيش اليوم في عالم الفضائيات والأجواء المفتوحة (إديس و المرسي، 2002: 273-274).

هـ. **العادات والتقاليد السائدة**: إذ نظراً لكون الإنسان بطبعه اجتماعي، يحتم عليه الارتباط بمجموعات معينة من الناس لها عادات وتقاليد وقيم وأعراف، حيث تعكس اتجاهات الفرد معتقدات وقيم وتقاليد الجماعات التي ينتمي إليها. ولاشك أن رغبة الفرد في الانتماء إلى جماعة معينة والحرص على الانضمام إليها يوجب عليه تقبل العادات والتعليمات المتعارف عليها حتى يستطيع البقاء ضمن هذه الجماعة (السلمي، د.ت: 218-219).

2. **عوامل خاصة بالفرد**: وهي التي تكون مرتبطة بالفرد نفسه كالخبرات والتجارب السابقة التي تقوم بدور مهم في تكوين الاتجاهات. فإذا مر الفرد بموقف طيب، كان الاتجاه الناتج عن ذلك إيجابياً، والعكس صحيح. فخبرات الشخص وتجاربه التي مرت عليه، تؤثر في تكوين اتجاهاته سواءً إيجابياً أو سلباً. كذلك من العوامل المرتبطة بالفرد مستواه الثقافي والتعليمي وقدرته على التحليل والاستنباط، وهي عوامل لها دورها الهام في تكوين الاتجاهات (حريم، 2004: 94).

3. **عوامل لها علاقة بالحدث أو الموقف موضوع الاتجاه**: فالإنسان لديه حاجات فسيولوجية كالمأكل والمشرب والمأوى، لابد من إشباعها، لذلك يسعى لإشباع هذه الحاجات، وعليه أن يواجه أحد احتمالين؛ إما عوامل تساعد لإشباع حاجاته وتتكون لدى الإنسان اتجاهات مؤيدة لذلك، وإما عوامل تشكل عقبات في عدم تحقيق رغباته، فيكون الإنسان اتجاهات معارضة لكل ما يعرفه (السلمي، د.ت: 217-218).

خامساً - صور وأنواع الاتجاهات:

للاتجاهات صور وأشكال متعددة نذكر منها:

1. **عامة وخاصة:** فالاتجاهات قد تكون عامة بمعنى أنها ميل لدى الفرد لا يتغير بتغير الأفراد أو الموضوعات، مثال لذلك الشخص المتعصب ضد الزنوج أو غيرهم. وقد يكون الاتجاه خاصاً، بمعنى أن يكون الشخص متعصباً ضد الزنوج دون غيرهم.
2. **إيجابية وسلبية:** ربما تكون لدى الفرد اتجاهات موجبة، بمعنى تأييده وقبوله لموقف معين، وربما يتكون لديه اتجاه سلبي، بمعنى رفضه ومعارضته لموضوع ما.
3. **جماعية وفردية:** قد يكون الاتجاه جماعياً، بمعنى أنه موجود عند غالبية من الناس مثل اتجاه المسلمين نحو حب الأماكن المقدسة، واتجاه العرب نحو حب لغتهم. وقد يكون فردياً مثل إعجاب تلميذ بمدرس دون غيره من المدرسين.
4. **علنية وسرية:** فالاتجاهات العلنية هي التي يستطيع الفرد إظهارها دون إحراج أو تحفظ، أما الاتجاهات السرية فهي التي لا يستطيع الفرد أن يعبر عنها ويعلنها أمام الآخرين.
5. **قوية وضعيفة:** فقد تكون الاتجاهات قوية وضعيفة، حسب قوة نزوع الفرد، ومدى تفاعله مع الآخرين. فالفرد الذي يمتلك اتجاهاً قوياً نحو المنكر مثلاً، تجده يثور ويغضب ويحاول تغييره بيده أو لسانه أو بقلبه. أما الفرد الذي لديه اتجاه ضعيف، فإنه يستنكر الموقف الذي يواجهه ولكن لا يفعل ولا يحاول تغييره (البلوي، 2005:15-16).

سادساً - وظائف الاتجاهات:

للاتجاهات وظائف متعددة من أهمها:

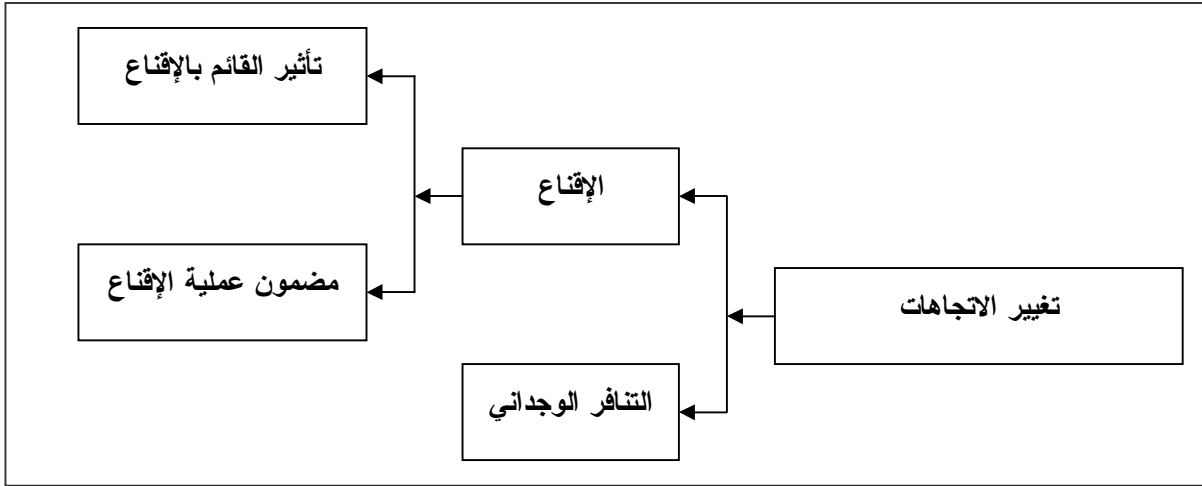
1. **وظيفة تنظيم المعرفة:** إذ أن للاتجاهات دور مهم في تنظيم معلومات الشخص عن الأشياء من حوله، بحيث يستطيع اتخاذ موقف الإيجاب أو السلب، فهي تساعد الفرد على اكتساب المعلومات وتنظيمها والبحث عن المعارف.
2. **وظيفة الدفاع عن الذات (الأنات):** حيث يواجه الفرد صعوبات وعقبات تعترض حياته، الأمر الذي يخلق لديه قلقاً وتوتراً، فتعمل الاتجاهات على تخفيض هذا التوتر، والتأكيد على المصالح والمنافع وتأييده لكل ما يساعده على المحافظة عليها ومعارضة كل ما يهددها.
3. **وظيفة التعبير عن القيم:** فهناك ارتباط بين الاتجاه والقيم حيث إن الفرد يميل إلى الاحتفاظ بالاتجاهات التي تتفق مع قيمه ومثله، وبالتالي فإن الاتجاهات تعكس المثل والقيم التي يرضى بها ويدافع عنها.
4. **وظيفة المنفعة:** للاتجاهات دور مهم في إشباع الكثير من الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد، مثل إشباع حاجات التقدير الاجتماعي، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى المشاركة الوجدانية، مما يحتم على الفرد تقبل قيم الجماعة، حتى يتمكن من إشباع رغبته في الانتماء إليها (إدريس و المرسي، 2005:271-272).
5. **وظيفة التأقلم:** تساعد الاتجاهات الفرد على التأقلم والتكيف مع الحياة العملية ومتطلباتها بجميع نواحيها، واستيعاب المتغيرات الجديدة والتعامل مع المواقف المتعددة. فإعلان الفرد عن اتجاهاته يظهر مدى تقبله لمعايير الجماعة التي ينتمي إليها (السلمي، د.ت:215).

سابعاً - تغيير وتعديل الاتجاهات:

نظراً لأهمية الاتجاهات وتأثيرها في سلوك العاملين بالإيجاب أو السلب نحو موضوع معين، فإن الإدارات العليا في المنظمات تحرص على معرفة اتجاهات العاملين لديها نحو مختلف القضايا التنظيمية والإدارية. فإذا كانت اتجاهات العاملين إيجابية نحو هذا التغيير فإن الإدارة سوف تحافظ على تلك الاتجاهات وتعمل على تقويتها وزيادتها، أما إذا كانت سلبية فعليها أن تسعى إلى تعديلها. وترجع قابلية الاتجاهات للتغيير إلى العوامل التالية:

1. طبيعة الاتجاه نفسه وخصائصه.
2. صفات الفرد صاحب الاتجاه.
3. درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه.
4. طبيعة الموقف الذي تتم فيه محاولة التغيير (حريم، 2004:95-96).

ولقد أشارت الدراسات والبحوث إلى أن تغيير الاتجاهات النفسية يعتمد على مقدرة الشخص على إقناع الآخرين بفكرة أو معلومات جديدة ويسمى هذا الشخص بالموصل أو القائم على الإقناع، كما يعتمد على ما تحتويه عملية الاتصال. ويقوم هذا الشخص بدور المشوش للمعلومات والمشاعر المتاحة، مما يسبب لهم حالة يطلق عليها التنافر الوجداني وهي قريبة إلى حد كبير في المعنى بما يسمى غسيل المخ. ويوضح الشكل (2) العناصر المؤثرة في تغيير الاتجاهات.



شكل 2: العناصر المؤثرة في تغيير الاتجاهات (المصدر بتصريف: ماهر، 2000:229)

كما أن هناك آراء متعددة حول إمكانية تغيير الاتجاهات، فهناك من يرى أن الاتجاهات ثابتة ويصعب تغييرها (ماهر، 2000:227-229). بينما ذهب بعض الباحثين إلى أن اتجاهات الفرد غير ثابتة بل تتسم بطبيعة ديناميكية وتتغير بتغير المواقف والأحداث والظروف المحيطة، التي هي بطبيعتها غير ساكنة أو ثابتة (المرسي و إدريس، 2002:227). لذا، يُمكن القول أن الاتجاهات تكون ثابتة نسبياً ويصعب تغييرها في الأمور التي تتعلق بالمعتقدات والثوابت التي تربي عليها الفرد منذ الصغر، مع العلم أن التغيير في الاتجاهات يختلف من شخص إلى آخر حسب شخصيته.

ثامناً - قياس الاتجاهات:

يعرف القياس على أنه: "عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث وفقاً لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضوع القياس" (إدريس و المرسي، 2002:308). وبما أن الاتجاهات غير ملموسة، ولكن يمكن استنتاجها فذلك يزيد من صعوبة قياسها، فأصبح لزاماً توخي دقة التقويم والاستنتاج عند قياس الاتجاهات وهناك عدة أساليب لقياسها وهي:

1. **الملاحظة المباشرة للسلوك:** وتتم عن طريق ملاحظة سلوك الآخرين، باستخدام الاتصال اللفظي

وغير اللفظي. ويعد هذا الأسلوب أسلوباً عشوائياً غير دقيق، ففي بعض الحالات يكون السلوك والتصرف مخالفاً للاتجاهات، فمثلاً عندما نلاحظ أن هناك طلبة يحضرون متأخرين إلى قاعات الدراسة وشاردي ذهن، فقد يُفسر ذلك على أن اتجاهاتهم سلبية تجاه الدراسة، ولكن الأمر قد لا يكون كذلك، بل قد تكون اتجاهاتهم إيجابية، وإنما هناك أسباب أخرى حالت دون حضورهم مبكراً.

2. **المقابلات:** تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات العاملين نحو العمل، أو اتجاهاتهم نحو نظام جديد،

أو نحو الحوافز، أو تحديث للتجهيزات المستخدمة في العمل. ويستلزم لأجراء المقابلات أن تتوفر في الشخص الخبرة والتدريب على إجراء المقابلات والابتعاد عن الانحياز، والتخطيط والإعداد مسبقاً للمقابلة. لتحقيق الأهداف المنشودة من وراء إجرائها.

3. **الاستبيانات أو الاستقصاءات:** وتعد من أفضل وأنجح وسائل قياس الاتجاهات، نظراً لأنها تستخدم

أسلوباً منهجياً ومفهوماً. ولقد أبدت علماء النفس العديد من المقاييس التي تستخدم في قياس الاتجاهات قياساً كمياً وعددياً، ومن أهم المقاييس التي تستخدم في قياس الاتجاهات ما يلي:

أ. **مقياس التوافق الاجتماعي:** ويسمى أيضاً مقياس المسافات الاجتماعية، ومبتكر هذا

المقياس هو بوقاردس سنة 1925م. يتكون المقياس من سبع عبارات تتدرج من القبول

المطلق إلى الرفض المطلق، وتمثل بعض مواقف الحياة الحقيقية للتعبير عن مدى البعد

الاجتماعي أو التوافق الاجتماعي بين الأفراد، وتقيس مدى تسامح الفرد أو تعصبه أو تقبله

أو نفوره، وقربه أو بعده لجماعة عنصرية أو جنس أو شعب معين. ويعاب على هذا

المقياس، أن الصدق والثبات غير معروف ويتعذر تحقيقه.

ب. **مقياس ثرستون:** يسمى أيضاً مقياس الفترات المتساوية وهو طريقة لقياس الاتجاهات نحو

عدد من الموضوعات ويتكون هذا المقياس من مجموعة من العبارات، تتدرج من الإيجابية

المطلقة إلى السلبية المطلقة. ويؤخذ على هذا المقياس بعض العيوب ومنها أنه باهظ التكاليف ويحتاج إلى وقت وجهد كبيرين، كما أن الدرجات التي تعطي للعبارات المختارة التي يشتمل عليها المقياس تفتقر إلى الموضوعية، نظراً لتأثرها باتجاهات المحكمين أنفسهم. ورغم ذلك فإن مقياس ثرستون يسهل إدارته في التطبيق العملي.

ج. **مقياس ليكرت:** جاءت طريقة ليكرت لسد الثغرة الرئيسة في طريقة ثرستون المعتمدة على المحكمين وابتكر طريقة لقياس الاتجاهات في كثير من الموضوعات، بحيث يظهر المفحوص ما إذا كان يوافق بشدة أو لا يوافق بشدة أو متردداً على كل عبارة. يسمى هذا المقياس أحياناً باسم المقياس التجميعي، وذلك نظراً للعمليات الحسابية التي يستخدمها. وعادة يتألف السلم من عدد مفرد من الخيارات (3 - 5 - 7)، (البلوي، 2005: 20-23). ويعد هذا المقياس من أشهر المقاييس المستخدمة في قياس الاتجاهات وذلك لسهولة استخدامه وتطبيقه، ولقد استخدم هذا المقياس في هذه الدراسة لقياس اتجاهات العاملين حيال نظام الدوام المرن.

تاسعاً - الاتجاهات ونظام الدوام المرن:

ترتبط ظاهرة التغيير في المنظمة بشكل أساسي باتجاهات الأفراد والجماعات ومواقفهم نحو ذلك، خاصة وأن للسلوك الإنساني دور بارز في هذا الصدد، فنجاح التغيير مرتبط ارتباطاً وثيقاً بقبول الأفراد له وتعاونهم على نجاحه. وهذا يعد أمراً مهماً ينبغي أخذه في الاعتبار عند استعراض مدى تقبل اقتراحات التغيير، خاصة بشأن المرونة في أداء العمل (ريل، 2008: 65-66). ومما يزيد من تعقيد هذا التغيير، أنه يعمل من خلال اتجاهات العاملين ومشاعرهم وأحاسيسهم نحوه. وكل فرد يفسر التغيير طبقاً لاتجاهاته، وهو على هذا فشعوره نحو التغيير يحدد استجابته له. كما أن الاتجاهات ليست نتيجة

المصادفة بل أنها بسبب أحد أمرين، أولهما: التاريخ الشخصي للفرد، ويشمل العمليات البيولوجية في جسمه وخلفياته وخبراته الاجتماعية بعيداً عن العمل. أي أنه يشمل ما يحمله الفرد معه إلى مكان العمل. والأمر الثاني: هو بيئة العمل نفسها (البوي، 2005:23-24).

وعلى ضوء ما سبق، فإنه حين تنشأ الحاجة إلى إحداث التغيير بغض النظر عن أسبابه وأهدافه، فإن الإنسان يواجه هذا التغيير بأحد الاحتماليين التاليين:

1. **الاحتمال الأول:** أن يدرك الإنسان أن عملية التغيير هي فرصة لتحقيق حاجاته ومتطلباته

ورغباته، ووسيلة للوصول إلى درجة أعلى من النجاح والتقدم. وفي هذه الحالة سوف يتجه

إلى تأييد التغيير وبذل الجهد من أجل إنجاحه وترسيخ أركانه.

2. **الاحتمال الثاني:** أن يدرك الإنسان أن عملية التغيير هي تهديد لأمنه واستقراره، ويتصور أن

المقصود بالتغيير نزع الملكية، وبالتالي يتجه إلى معارضة التغيير ومقاومته. ولاشك أن

الموقف يكون أكثر تعقيداً لو تضاربت مواقف الأفراد والجماعات، واختلفت اتجاهاتهم بالنسبة

للتغيير اختلافاً بينياً، ففي هذه الحالة يتجزأ التنظيم إلى جماعات متصارعة، كل جماعة تعمل

على تحقيق مصالحها وتحاول تأكيد وجهة نظرها، وهذا بدوره يؤدي إلى إفشال التغيير بل إلى

إلحاق الضرر بالتنظيم نفسه (السلمي، د.ت: 220-222).

خلاصة القول، أن هناك علاقة وثيقة بين الاتجاهات بصفاتها من أهم محددات السلوك الإنساني

وظاهرة التغيير في المنظمة، وإن لها أهمية كبيرة في تحديد الاستجابة للتغيير أو رفضه. وتكمن أهمية

دراسة الاتجاهات للإدارة في النقاط التالية:

أ. استطلاع آراء العاملين نحو الكثير من المسائل الإدارية، كنظام العمل وساعاته، وعلاقات

العمل، لتكون سياساتها مبنية على معلومات موثوق بها.

ب. تستخدم الاتجاهات لمعرفة مواقف معينة، وذلك باستكشاف أعماق النفس الإنسانية وبالتالي تغيير الاتجاهات السلبية للأفراد.

ج. تؤدي معرفة الاتجاهات من قبل الإدارة إلى الوصول إلى حقائق موثوق بها، مبنية على دراسات علمية وليس مجرد تخمينات.

د. تمكين الإدارة من تغيير الاتجاهات السلبية للأفراد.

المبحث الثاني

الاتجاهات الاجتماعية واتجاهات سوق العمل

مُتقدِّمًا:

قبل الخوض في نظام الدوام المرن، لا بد من الأخذ في الاعتبار السياق الذي يثار من خلاله الجدل بشأن تنظيم العمل. إذ أن هناك بعض التغيرات بالغة التأثير التي تحدث بشكل عام في المجتمع، خاصة في سوق العمل. هذه التغيرات تؤثر بدورها على العمالة المتوفرة في المنظمة، ليس فقط من ناحية حجمها، ولكن من ناحية خصائصها الديموغرافية والوظيفية أيضاً، ويمكن تلخيص بعض هذه التغيرات فيما يلي:

أولاً - ارتفاع متوسط أعمار الأفراد:

تُشير نتائج التعداد العام لعام 2006م، إنه من بين عدد السكان الليبيين والبالغ عددهم (5,298,152) نسمة هناك (1,645,833) نسمة تقل أعمارهم عن (15 سنة) وهؤلاء يشكلون ما نسبته (31.1%) من إجمالي السكان الليبيين، وقد بلغت هذه النسبة في عام 1984م، حوالي (49%) وانخفضت حسب نتائج تعداد عام 1995م، إلى حوالي (39%). وتشير نتائج تعداد عام 2006م، إلى استمرارها في الانخفاض حتى بلغت (31%). ونظراً لهذا الانخفاض، فإن الدولة -ربما- ستقبل على الدخول فيما يسمى بالهبة الديموغرافية خلال العقود القادمة، والجدول (1) يبين التوزيع العددي والنسبي للسكان الليبيين المقيمين حسب فئات السن العريضة والنوع في تعدادي 1995 - 2006م (الهيئة العامة للمعلومات، 2008:42).

جدول (1)

التوزيع العددي والنسبي للسكان الليبيين المقيمين حسب فئات السن العريضة والنوع
في تعدادي 1995 - 2006 م

2006			1995			فئات السن العريضة	
مجموع	إناث	ذكور	مجموع	إناث	ذكور	عدد	
1,645,833	804,805	841,028	1,714,263	843,921	870,342	عدد	أقل من 15 سنة
31.06	30.83	31.29	39.05	39.09	39.01	%	
3,652,319	1,805,834	1,846,485	2,675,476	1,314,739	1,360,737	عدد	15 سنة فما فوق
68.94	69.17	68.71	60.95	60.91	60.99	%	
5,298,152	2,610,639	2,687,513	4,389,739	2,158,660	2,231,079	عدد	المجموع
100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	%	

المصدر: الهيئة العامة للمعلومات، النتائج النهائية للتعداد العام لعام 2006، 43:2008

وفيما يتعلق بأهداف هذه النتائج من الدراسة، فإن الأمر يعد بالغ الأهمية في توقع تلك النتائج لأعمار السكان، فقد تستمر نسبة من تقل أعمارهم عن 15 سنة في الانخفاض حتى تصل إلى مستويات حرجة، ويقابل ذلك ارتفاع في نسبة كبار السن، ناهيك عن من بلغ منهم سن الشيخوخة، الأمر الذي سيترتب عليه ضرورة العناية بكبار السن من جانب ذويهم ممن يعملون. وهذا يقع عاتقه في الغالب على كاهل النساء، رغم قيامهن بأدوار الرعاية ناحية أبنائهن، ناهيك عن يتطلبون رعاية من ذوي الاحتياجات الخاصة إن وجدوا (ريلبي، 44:2008).

ثانياً - تغير الهياكل الأسرية:

هناك بعض التغيرات على تشكيل الأسر على مدار العقود الماضية. حيث، تشير النتائج النهائية لتعداد عام 2006م، إلى أن عدد الأسر التي يرأسها فرد متزوج قد بلغت (730,348) من (886,978) أسرة ليبية، أي ما نسبته (82.3%) من إجمالي عدد الأسر الليبية، أما الأسر التي يرأسها فرد لم يسبق له الزواج فقد بلغ عددها (46,397) أسرة تشكل (5.2%) من إجمالي الأسر الليبية، في

حين تشكل الأسر التي يرئسها فرد أرمل (11.0%) من إجمالي الأسر الليبية. والجدول (2) يبين التوزيع العددي والنسبي للأسر الليبية حسب الحالة الزوجية لرئيس الأسرة (الهيئة العامة للمعلومات،

(31:2008).

جدول (2)

التوزيع العددي والنسبي للأسر الليبية حسب الحالة الزوجية لرئيس الأسرة

الحالة الزوجية	عدد رؤساء الأسر	% من إجمالي رؤساء الأسر
لم يسبق له أو لها الزواج	46,397	5.23
متزوج أو متزوجة	730,348	82.34
مطلق أو مطلقة	12,335	1.39
أرمل أو أرملة	97,811	11.03
غير مبين	87	0.0
المجموع	886,978	100.00

المصدر: الهيئة العامة للمعلومات، النتائج النهائية للتعداد العام لعام 2006، 43:2008.

بدأت العائلة التقليدية الحديثة، التي يعمل فيها أحد الأبوان أو كلاهما، تشكل النمط العائلي السائد. ويؤثر هذان الشكلان في الطريقة التي يعمل بها الناس، وفي الأسباب التي تدفعهم إلى العمل، وكذلك في الكيفية التي يعملون بها (ماجد و كوكانيد، 26:2004). أما من يعيشون وفقاً لنمط مغاير، فإن أفكارهم بشأن العمل وما يرغبون في الحصول عليه منه، فقد يختلف تماماً عن المفهوم التقليدي. فمثلاً، قد تختلف طموحات شاب في الثلاثين من عمره ويعول أطفالاً في سن صغيرة، عن شاب آخر في العشرينات ليعول (ريلبي، 47:2008).

ثالثاً - اتجاهات سوق العمل:

لم تسلم سوق العمل على مر السنين من العديد من التغيرات، وهي تغيرات تتسم بالاستمرارية.

ولعل من أبرز السمات الأساسية لهذه التغيرات مايلي:

1. زيادة مشاركة الإناث في سوق العمل: هناك العديد من العوامل التي ساهمت - وبشكل كبير - في

زيادة القوى العاملة النسائية؛ ومنها تأخر سن الزواج والإنجاب؛ والزيادة المطردة في مستوى

المؤهلات العليا لدى الإناث؛ وزيادة العمل المتاح بنظام الدوام غير الكامل (الدوام الجزئي)⁽¹⁾

(ريلبي، 2008:48). كما، أن لدخول بعض من النساء العاملات في طور الحمل في مرحلة ما من

سنوات حياتهن في العمل، وعودتهن إلى العمل بعد انتهائهن من إجازة الأمومة، سيكون نتيجة ذلك

إن النسبة المئوية المتزايدة بين جميع العاملين هي من النساء. بالإضافة إلى زيادة في نسبة الأمهات

العاملات اللاتي لديهن أطفال صغار. وباعتبارهن المصدر الرئيس للنمو في عدد العاملين، فإن هذا

يتطلب "طرقاً جديدة للعمل"، وسوف تكون المرنة والتكيف بمثابة شعار للعلاقات ضمن القوة

العاملة الجديدة (ماجد و كوكاتيد، 2004:26-27).

2. طبيعة العمل: تشير النتائج النهائية لتعداد عام 2006م، بأن عدد العاملين بالجهاز الإداري الليبي

يبلغ (848,028) فرداً، يشكلون ما نسبته (50.60%)، وإن عدد العاملين في المنشآت العامة

(183,736) فرداً مشكلين ما نسبته (10.97%)، أما من يعملون بمفردهم فقد بلغ عددهم

(144,329) مشكلين ما نسبته (8.61%). ويأتي في المرتبة الرابعة الأفراد العاملين لدى الغير،

وقد بلغ عددهم (111,664) مشكلين ما نسبته (6.66%). ونجد من هم عاطلين ويبحثون عن عمل

يشكلون ما نسبته (20.68%). والنسبة المتبقية التي تبلغ (2.32%) فهم أفراداً يعملون لدى

الشركات المساهمة والمشاركة والشركات الأجنبية والعاملين لحسابهم الخاص. والجدول (3) يبين

1. ورد في القانون رقم (12) لسنة 1378 و.ر (2010م)، بإصدار قانون علاقات العمل، في المادة (الثانية) فقرة (6) مايلي: (نظام تشغيل المرأة لبعض الوقت).

التوزيع العددي والنسبي للسكان الليبيين المقيمين، العاملين فعلاً والمتعطلين والباحثين عن عمل سواء سبق أم لم يسبق لهم العمل (الهيئة العامة للتعداد، 2008:69).

جدول (3)

التوزيع العددي والنسبي للسكان الليبيين المقيمين العاملين فعلاً والمتعطلين والباحثين عن عمل سواء سبق أم لم يسبق لهم العمل

% من مجموع الليبيين العاملين اقتصادياً			عدد السكان الليبيين العاملين اقتصادياً			الحالة العملية
مجموع	إناث	ذكور	مجموع	إناث	ذكور	
50.60	71.81	42.15	848,028	342,889	505,139	يعمل بالجهاز الإداري
10.97	3.24	14.04	183,736	15,445	168,291	يعمل بمنشأة عامة
0.57	0.16	0.73	9,556	776	8,780	يعمل بشركة مساهمة ليبية
0.31	0.08	0.40	5,145	369	4,776	يعمل بشركة مشتركة عامة
0.29	0.07	0.38	4,862	309	4,553	يعمل بشركة أجنبية
0.03	0.01	0.04	522	30	492	يعمل بشركة مشتركة خاصة
6.66	1.50	8.72	111,664	7,148	104,516	يعمل لدى الغير
1.15	0.57	1.38	19,315	2,740	16,575	يعمل لحسابه ومعه آخرون
8.61	3.87	10.50	144,329	18,500	125,829	يعمل بمفرده
0.11	0.00	0.15	1,834	23	1,811	يعمل لدى أسرته
0.02	0.00	0.03	353	21	332	يعمل بالقطاع التعاوني
0.34	0.14	0.43	5,750	651	5,099	متعطل سبق له العمل
20.34	18.55	21.05	340,786	88,571	252,215	متعطل لم يسبق له العمل
100.00	100.00	100.00	1,675,880	477,472	1,198,408	المجموع

المصدر: الهيئة العامة للمعلومات، النتائج النهائية للتعداد العام لعام 2006، 43:2008

يتميز قطاع الخدمات بأن متطلباته ذات اختلاف عن متطلبات العمل في مجال التصنيع، وهو أمر له دلالاته الهامة بالنسبة لطبيعة ترتيبات العمل المرنة. لذلك، يكون الموظفون المتخصصون أكثر عرضة لتطبيق نظام العقود المرنة عليهم. حيث، تتميز دائماً الوظائف الموجودة بصفة خاصة في قطاع الخدمات بميلها للعمل بموجب شروط العمالة المرنة (ريلبي، 2008:52).

3. **المستوى التعليمي:** تظهر النتائج النهائية للتعداد لعام 2006م، إنه بالنسبة للحالة التعليمية للسكان الليبيين إن من بين إجمالي من هم أعمارهم (10 سنوات فما فوق) والبالغ عددهم (4,195,212) نسمة هناك عدد (623,191) نسمة يحملون مؤهل أعلى من المتوسط "عالي" مشكلين ما نسبته (14.85%) من إجمالي السكان. ومقارنة بنتائج تعداد 1995م، حيث كانت نسبة هذه الشريحة في حدود (3.54%) ما يعني وجود ارتفاع مطرد للأفراد حاملي مؤهل عالي "خريجي جامعات ومعاهد عليا". وفي نفس السياق، تشير النتائج النهائية إلى أن نسبة الحاصلين على مؤهل ثانوي عام وما يعادله "معاهد متوسطة" بلغت النسبة (22.12%) في حين لم تتعد هذه النسبة خلال تعداد عام 1995م، (16.08%). والجدول (4) يبين التوزيع العددي والنسبي للسكان الليبيين الذين أعمارهم (10 سنوات فما فوق) حسب الحالة التعليمية والنوع (الهيئة العامة للمعلومات، 2008:52).

جدول (4)

التوزيع العددي والنسبي للسكان الليبيين الذين أعمارهم (10 سنوات فما فوق) حسب الحالة التعليمية والنوع

% من مجموع الليبيين العاملين اقتصادياً			عدد السكان الليبيين العاملين اقتصادياً			الحالة التعليمية
مجموع	إناث	ذكور	مجموع	إناث	ذكور	
11.52	16.89	6.27	483,082	349,933	133,149	أمي (غير متعلم)
10.28	10.35	10.22	431,428	214,336	217,092	دون الابتدائية
17.67	6.85	18.47	741,355	349,060	392,295	ابتدائية وما يعادلها
22.92	20.30	25.47	961,455	420,500	540,955	إعدادية وما يعادلها
22.12	20.62	23.58	927,827	427,022	500,805	ثانوية وما يعادلها
14.85	14.03	15.66	623,191	290,687	332,504	فوق الثانوي وجامعية فما فوق
0.64	0.96	0.33	26,874	19,919	6,955	غير مبين
100.00	100.00	100.00	4,195,212	2,071,457	2,123,755	المجموع

المصدر: الهيئة العامة للمعلومات، النتائج النهائية للتعداد العام لعام 2006، 43:2008

ووفقاً لهذه النتائج، فقد تظهر قوة عاملة مؤهلة بشكل أفضل للعمل. كما، أن تطور التعليم العالي يشير أيضاً إلى زيادة عدد الخريجين المتقدمين للعمل الذين يجب أن يتم استيعابهم في سوق

العمل. وفي سياق هذه التطورات، فقد حدثت تغييرات في طبيعة كل من العامل والعمل على حدٍ سواء. إلا أنه -وبالرغم من الأعداد المتزايدة للمقبلين على التعليم والتعلم- لا يجب إغفال أمر بالغ الأهمية، ألا وهو وجود بعض العيوب الأساسية المرتبطة بعدم توفر المهارات الأساسية اللازمة في مكان العمل، نظراً لوجود بعض ممن يتمتعون بمستويات ثقافية ضئيلة أو محدودة للغاية، بجانب مواجهتهم لبعض الصعوبات في القيام بالعمليات الحسابية، أو إتقان القراءة والكتابة بشكل سليم، وعدم القدرة على استخدام أجهزة الكمبيوتر. ونظراً، لزيادة الطلب من جهات العمل، فسيكون مطلوباً من القوة العاملة التي تتمتع بمستوى عالٍ من التعليم، أن تضيف الجديد إلى عملها. ولهذا السبب، سوف يتحلى الموظفون بمزيد من الدقة في طلب المزيد من الاستقلال الذاتي أثناء العمل، وتحديد ما يتوقعون إلغاءه من إطار وظائفهم (ربلي، 2008:54-55).

4. البطالة: إن حقيقة كون الفرد عاملاً أو عاطلاً لها أثر عميق، فالبطالة عادة ما تتركز لدى بعض الفئات من السكان. وتشير النتائج النهائية للتعداد العام لعام 2006م، أن عدد الليبيين العاملين فعلاً يبلغ (1,675,880) فرداً مشكلين ما نسبته (45.89%) من إجمالي السكان الليبيين الذين بلغت أعمارهم (15 سنة فما فوق) أي أن معدل مساهمة القوة البشرية بالنشاط الاقتصادي كانت في حدود (45.89%). وهذه النسبة ترتفع بين الذكور إلى حوالي (64.9%) وتتنخفض بين الإناث إلى حوالي (26.4%). وعلى هذا، فإن معدل البطالة بين أفراد قوة العمل الليبية يقدر بحوالي (20.74%)⁽¹⁾ وهذه النسبة ترتفع بين الذكور إلى حوالي (21.55%) وتنخفض بين الإناث إلى حوالي (18.71%). والجدول (5) يبين التوزيع العددي والنسبي للسكان الليبيين الذين أعمارهم (15 سنة فما فوق) حسب توزيعات القوى البشرية والنوع وبيان معدل مساهمة القوة البشرية بالنشاط الاقتصادي ومعدل البطالة حسب النوع (الهيئة العامة للمعلومات، 2008:60).

1. تشير بعض التقارير الدولية إلى هذه النسبة تصل إلى 26%. وهي في جميع الأحوال تُعتبر من المعدلات العالية عالمياً.

جدول (5)

توزيع السكان الليبيين الذين أعمارهم (15 سنة فما فوق) حسب توزيعات القوة البشرية والنوع مع بيان معدل مساهمة القوة البشرية بالنشاط الاقتصادي ومعدل البطالة حسب النوع

عدد الأفراد			توزيعات القوة البشرية	
مجموع	إناث	ذكور		
1,328,286	388,153	940,133	يعمل	العاملون اقتصادياً
6,808	748	6,060	يبحث عن عمل وسبق له العمل	
340,786	88,571	252,215	يبحث عن عمل لأول مرة	
347,594	89,319	258,275	مجموع الباحثين عن عمل	
1,675,880	477,472	1,198,408	مجموع السكان العاملين اقتصادياً	
858,381	428,019	430,362	طلبة	غير العاملين اقتصادياً
845,552	845,552	-	ربات بيوت	
179,442	15,071	164,371	متقاعدون	
93,064	39,720	53,344	غيرهم	
1,976,439	1,328,362	648,077	مجموع السكان غير العاملين اقتصادياً	
3,652,319	1,805,834	1,846,485	مجموع أفراد القوى البشرية	
45.89	26.44	64.90	معدل مساهمة القوى البشرية بالنشاط الاقتصادي %	
20.74	18.71	21.55	معدل البطالة بين العاملين اقتصادياً %	

المصدر: الهيئة العامة للمعلومات، النتائج النهائية للتعداد العام لعام 2006، 61:2008

ووفقاً لهذه الإحصائيات، وعلاقة ذلك بالمرونة في العمل، نجد أن بعض الناس، قد يضطرون إلى قبول ترتيبات العمل المرنة، وهو ما قد يمثل فكرة تعرضهم للاستغلال من بعض جهات العمل. فهم يضطرون لقبول هذه الترتيبات، نظراً لعدم وجود خيارات أخرى للعمل أمامهم (ريلبي، 2008:59).

رابعاً - الضغوط الواقعة على العاملين:

هناك مجموعة من الضغوط، يُمكن ذكر بعضها كما يلي:

1. التوازن بين العمل والحياة الخاصة: تعد "بيئة العمل" مصطلحاً لقائمة كل ما يهم العامل ويؤثر في أدائه وكفاءته في العمل. وإن الرقي بهذه البيئة يعد ثقافة بحد ذاتها تتبع من المجتمع، قبل أن يتلقفها قطاع الأعمال. وفي هذا المجال تسعى العديد من الدول والشركات العالمية، إلى ترسيخ هذه الثقافة وارتباطها بالمجتمع. ولعل من أهم الجوانب ذات التركيز في هذا المجال ما يعرف بـ "التوازن بين العمل والحياة الخاصة". ورغم تأصل هذا المفهوم في الموروث الإسلامي من خلال مفهومي "عمارة الأرض" و "الخلافة في الأرض"، قال تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي

جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ

بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿البقرة 30﴾، إن هذين المفهومين

يركزان على التوازن وعدم طغيان الجانب المادي على الجانب الروحي والاجتماعي، فقد أهمل قطاع الأعمال في باكورة بداياته هذه القيم لعدم إدراكه ارتباطهما بالريح المادي. ولعل من أشهر مفكري الغرب الذين ربطوا بين النجاح في الحياة والعمل وبين الرضا الإلهي، جون كالفن الذي استغل هذه المفاهيم في الربط بين النجاح في الحياة والدين (السهلي، 2009). ناهيك، عما قد أفرزته العقود الأخيرة من مشكلات تتعلق بعلاقة العمل بالحياة الخاصة، فالساعات الطويلة التي يقضيها المرء بين جدران المكتب، بعيداً عن منزله وأهله بدأت تتزايد بصورة مستمرة. فالكثير من الناس لا يكتفي بالبقاء في مكان العمل لثماني ساعات فقط، وإنما تمتد هذه الساعات لتصل في بعض الأحيان إلى اثنتي عشرة ساعة في اليوم الواحد، وهذه الساعات -وإن كانت ذات نفع كبير بالنسبة للعمل-

فإن لها آثارها الأخرى الضارة بالبيت والحياة الأسرية. ومن هنا بدأت تظهر أهمية التوازن بين العمل والوقت المخصص للأسرة والعائلة وللنفس (ريلبي، 2008:62).

2. **الضغوط المتزايدة على العاملين:** لقد أفرز الواقع الاقتصادي الجديد منظمات تطمح إلى فعل الكثير باستخدام القليل، وهي بذلك تضع ضغطاً كبيراً على العمال الذين يحاولون تحقيق التوازن بين المسائل الحيوية المتعلقة بالعمل وبحياتهم الخاصة. كما أن عدم استقرار العمالة والتغيب المزمّن للكثير منها، إضافة إلى أن الارتفاع المطرد للنفقات الطبية المتعلقة بالاحتياجات الشخصية، سوف يؤثر على مستوى الأداء والإنتاج في مجال الأعمال. ويعرّف الضغط على أنه مصدر رئيس للقلق في كثير من المجتمعات تتجم عنه الكثير من مبادرات الشركات والمبادرات القانونية، إضافة إلى إمكانية أن يسعى "مرتفعو معدل الدوران" إلى ترك العمل للحفاظ على تماسك أسرهم ولتحسين نوعية حياتهم. وهذا سوف يضع المزيد من الضغط على المنظمات، وأن تكون على قدر من المرونة، وأن تسمح بوجود وظائف مشتركة بين البيت ومكان العمل، وأخرى تتم في البيت، وذلك لتلبية احتياجات القوة العاملة المتنوعة (ماجد و كوكانيد، 2004:29).

3. **الفرق بين الأسر مع وجود وعدم وجود أطفال:** تقليدياً، تتكون الأسرة من أكثر من الزوجين، وهذا معناه زيادة النفقات مع وجود أطفال. وحتى، وإن لم يكن هناك أطفال، فهناك كبار السن من الأقارب ممن هم في حاجة إلى رعاية. من الصعب على كلا الوالدين العمل، مع وجود مسؤوليات شخصية تقع على عاتقهما. قد، تعتري الهموم الوالدين العاملين؛ بشأن رعاية أطفالهما أو أقاربهما. وبالنسبة للبعض منهم، فإن مثل تلك الأمور قد تمنعهم تماماً من العمل. فالأمهات مثلاً، يمكنهن العمل إذا ما وفر لهن العمل إمكانية رعاية أطفالهن على نحو مناسب (ريلبي، 2008:64).

خامساً - ساعات العمل:

العمل الإنساني هو تثمير الزمان، واغتنام الوقت والحرص على أن لا يضيع هباءً بلا حزم ولا عناية. فهو تقييم للوقت، وتسليم بارئفاع قيمته وعلو منزلته. ولقد اقترنت مباشرة العمل بالالتزام العاملين بأداء أوقات زمنية موقوتة، تتراوح مدتها من ستة إلى ثمانية ساعات يومياً. وتقتضي التشريعات الاجتماعية في العديد من البلدان، على أن لا تتعدى ساعات العمل الأسبوعية أربعين ساعة موزعة على خمسة أو ستة أيام. وهذا ما جعل مفهوم الواجب، ينزلق لدى العاملين من محتوى العمل إلى موعد الحضور إلى مكان العمل. بحيث أصبح الالتزام الذي هو أساس العقد المبرم، التزام العامل بالحضور الزمني من الدقائق الأولى من مواعيد الدوام الرسمية، إلى ربع الساعة الأخيرة من هذا الدوام، ليصبح هذا الالتزام بالحضور يفوق في أهميته أهمية الالتزام بكفاءة وفاعلية العمل المنجز. هذه الكفاءة والفاعلية الإنتاجية تتوقف على حسن تنظيم مواعيد العمل. بمعنى، أن تتوافر للعامل لدى مباشرته للعمل أنسب المواعيد لبذل الجهد البدني والانتباه الفكري. بمعنى، إن حسن تنظيم مواعيد الدوام الرسمية، يقتضي منا -وخاصة مع ازدياد الميكنة والاعتماد المتزايد على الأجهزة ذاتية التحكم- أن نحسن اختيار طول وقت الدوام المناسب (الفيلالي، 2006:141-146). وتوجد عدة خيارات هي:

1. **الساعات الطويلة:** هناك علاقة سالبة بين ساعات العمل الرسمية والساعات الحقيقية الفعلية؛ فكلما زادت ساعات العمل الرسمية، تقل ساعات العمل الحقيقية. كما أن هناك علاقة سالبة أيضاً بين ساعات العمل اليومية، وساعات العمل الأسبوعية من جهة، والإنتاج الفعلي في الساعة من جهة أخرى، فكلما زادت ساعات العمل اليومية أو ساعات العمل الأسبوعية، كلما انخفضت ساعات الإنتاج الفعلية. وينطبق هذا على كل العاملين، بما في ذلك من كان منهم ذو دافعية مرتفعة للعمل. وتتنطبق العلاقة المشار إليها بين ساعات العمل الرسمية والساعات الحقيقية أيضاً على الأعمال التي تتم في وردية (Shift) المساء الإضافية، فعندما يُطلب من العمال العمل ساعات إضافية، بالإضافة

إلى ساعات عملهم العادية مقابل أجر إضافي، فإن أغلب الوقت الإضافي لا يكون وقتاً منتجاً. لذلك، فإذا لم يكن هناك ضرورة ملحة للعمل الإضافي من جانب المؤسسة أو المصنع، فإنه لا يستحق تطبيقه. لأن الناس تتكيف للساعات الطويلة بأن يعملوا بمعدل منخفض. ولقد أشارت بعض الدراسات، أن تقليل ساعات العمل الرسمية لم يكن له تأثير على الوقت الفعلي للعمل. بمعنى، أن ساعات العمل الحقيقية، ظلت كما هي على الرغم من أن العمال قضوا وقتاً أقل في العمل.

2. **الساعات القصيرة:** إذا كانت ساعات العمل قصيرة وعلى فترات متقطعة، فإن المستخدم لن يحظى بأي فرصة لبناء أي علاقة حقيقية في العمل مع مديره وزملائه والمشرفين، أو مع المنظمة. ونتيجة لذلك، فسوف يصاب الموظف بالإحباط وخيبة الأمل، بما يؤثر ذلك على أدائه للعمل.

3. **الساعات المناسبة:** على الرغم من أن العمل 40 ساعة أسبوعياً، أصبح المعيار المطبق في أغلب أماكن العمل⁽¹⁾، إلا أن هناك شواهد كافية توضح أن هناك وقتاً زائداً في أداء الأعمال العادية اليومية. فهناك مسح شمل 5000 مستخدم كتابي في عشرة شركات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، أظهر أن 20 ساعة فقط من ساعات العمل الأسبوعي قد خصصت للعمل الحقيقي من إجمالي 37.5 ساعة. بمعنى، أن ما يقرب من نصف ساعات العمل الأسبوعي يتم فقدها، رغم أن الشركات تدفع مقابلها للعاملين؛ أي أن الشركات تدفع ضعف المبالغ لما تتلقاه من العاملين، الأمر الذي يعني، أن هناك فارقاً كبيراً بين ساعات العمل الاسمية Nominal وبين ساعات العمل الحقيقية، والاثنتين نادراً ما يتطابقان. وبالرغم من أن بعض ساعات العمل المفقودة محددة بوصفها فترات راحة رسمية، إلا أن أغلب ساعات العمل المفقودة يبدو أنها غير مسموح بها، وليست تحت سيطرة أصحاب العمل (Pattinger, 1998:11-14).

1. نصت الاتفاقية رقم (30) الصادرة عن مؤتمر العمل الدولي، والمتعلقة بتنظيم ساعات العمل في التجارة والمكاتب. والتي بدأ نفاذها في 29 آب/أغسطس 1933، "على أن لا تتجاوز ساعات العمل بالنسبة لمن تنطبق عليهم هذه الاتفاقية ثمان وأربعين ساعة في الأسبوع وثمان ساعات يومياً".

المبحث الثالث

الدوام المرن

مُتَلَمِّمًا:

تشهد قوى العمل خلال القرن الحادي والعشرين تنوعاً هائلاً خاصة في زيادة القوة العاملة النسائية، علاوة على ذلك، زيادة حدة المنافسة على العمال المتميزون. وينشر معهد هيدسون سنة 1987م تقريره عن قوة العمل لعام 2000م، الذي يفيد بأنها ستكون أكثر حساسية لقضايا العمل والأسرة، نشأ قلق متزايد لدى العديد من أصحاب و جهات العمل حيال وضع سياسات صديقة للأسرة، كي تساعد الموظفين على إحداث التوازن بين متطلبات أعمالهم وأسرهم. ويمكن تحقيق معادلة التوازن المنشودة، من خلال ترتيبات الدوام المرن بديلاً عن نظام العمل التقليدي.

أولاً - الخلفية التاريخية للدوام المرن:

إن وضع جداول زمنية صارمة للعمل لم يتم إلا في منتصف القرن التاسع عشر، نظراً لأن معظم العمالة آنذاك كانت إما عمالة تعمل لحسابها الخاص أو في المزارع الأسرية. ومع بزوغ فجر النهضة الصناعية، وما نجم عنه من وضع جداول زمنية للعمل اليومي والأسبوعي، إلا أن العمل لمدة ثمانية ساعات يومياً وبواقع خمسة أيام في الأسبوع ووفقاً لأوقات دوام ثابتة، لم تعد هي المسألة القياسية. فقد بدأ الانحراف عن وقت العمل الموحد في ثلاثينيات القرن الماضي، عندما استبدلت إحدى الشركات الأمريكية⁽¹⁾، النمط السائد للعمل من ثمان إلى ست ساعات عمل يومية، وذلك لإيجاد عمل للمستخدمين المسرحين. وقد سمح هذا للشركة بإضافة وردية (Shift) عمل أخرى. وقد لاقت هذه

1. W. K. Kellogg Company: The cereal plant located in Battle Creek, Michigan.

الفكرة الاهتمام من العديد من وسائل الإعلام المدعومة من قبل العمال، والحكومة العمالية، ومجتمعات الأعمال. وقد أرخ الكاتب (Hunnicut) هذه التجربة في أحد كتبه⁽¹⁾ (Avery & Zabel, 2001:2-3).

كما، إن مفهوم المرونة في العمل، لم يظهر إلى الوجود إلا في منتصف السبعينيات من القرن الماضي، وهي ليس في الحقيقة بدعة، بل قديم قدم النهضة الصناعية الأولى⁽²⁾. وقد تبين حسب ضرورات التراكم الرأسمالي، وتبعاً لمقتضياته الإنتاجية. فمثلاً في زمن الآلية، مطط الرأسمال في عدد ساعات العمل اليومي إلى آخر حدود تتحملها قدرات الجسد البشري، وبتحسن أداء الآلات وزيادة الإنتاجية داخل القطاعات المنتجة للمواد الاستهلاكية الضرورية لغذاء قوة العمل، تقلص الأجر. إن المرونة المدفوعة بأسباب اقتصادية كانت تحمل أحد الوجهين التاليين؛ مرونة خارجية من خلال الاستغناء عن العمالة في حالات الكساد، ومرونة داخلية من خلال استقطاب عمالة في حالات الارتفاع والانتعاش الاقتصادي (الرفيق، 2009:9).

ثانياً - ماهية الدوام المرن:

يضم الفكر الإداري العديد من الكُتاب، ويُعد دراكر (Peter Drucker) أبرزهم في عصرنا الحالي. وذلك، لما يتمتع به من رؤية واضحة، وثقة وقدرة على التعبير عن الأفكار المتطورة بطريقة عملية ومقنعة والتي تبقى فريدة من نوعها في عالم امتلئ بالوصفات الإدارية. ولعل من أفضل هذه الوصفات لنجاح الأعمال، وصفة: "الحلول السريعة Quick-Solutions" لتحسين الأداء. وبالرغم من أن دور وظروف العمل والعمال في المجتمع ظل أحد أبرز المجالات الرئيسية لدى دراكر، وهذا ما

1. لمزيد من التفاصيل، يراجع:

Benjamine Kline Hunnicutt (1996) in a book entitled "Kellogg's Six-Hour Day".

2. النهضة الصناعية الأولى (نهضة البخار والنسيج)، والثانية (نهضة الكهرباء والبتترول وصناعة السيارات)، والثالثة (نهضة المعلوماتية والخدمات غير المادية)، (الرفيق، 2009:5).

عكسته كتاباته عن العمل التي امتدت على ما يزيد عن عدة عقود، إلا أن دراكر أصيب بالدهشة من التغيير الذي تم خلال العقدين الماضيين على العمل والممارسات العمالية. حيث، تسببت هذه التغييرات بنمو متسارع لأنماط الدوام المرن من خلال تعديلها للطريقة التي يمكن أن تُنظم بها العديد من المنظمات أنشطتها. وتتلخص فكرة الدوام المرن في أن العمل ليس مجرد مكان يمكن الذهاب إليه، بل شيء يمكننا القيام به ! وكما أوضح عالم المستقبلات الشهير توفلر (Alvin Toffler) عندما قال: "ليس بالضرورة أن يتم العمل في المكاتب أو المصانع، بل أن يتم في أي مكان وأي زمان"⁽¹⁾.
 "Work is not necessarily going to take place in offices or factories. It is going to take place everywhere, anytime" (Toffler, 1980).

ويهدف الدوام المرن في كثير من الأحيان إلى تمكين العاملين من تلبية متطلبات كل من العمل والمسؤوليات الأسرية، وفي نفس السياق يمكن أن يُستخدم لتمكين أولئك ممن لا يضطلعون بمسؤوليات أسرية إلى الجمع ما بين العمل وجوانب أخرى من الحياة خارج العمل (Houston & Waumsley, 2003:9).
 كما وأن آراء العديد من المدراء التنفيذيين في العديد من منظمات اليوم يشير إلى هذا المفهوم. وبالرغم من تباين المصطلح ما بين الدوام أو العمل المرن أو العمل المراعي للالتزامات الأسرية، إلا أن أغلب التعريفات التي تناولته اتفقت على ما تُشير إليه تلك المصطلحات، ومن هذه التعريفات ما جاء به كولمان: "الدوام المرن، من وجهة النظر التجارية، يعني تحقيق أقصى حد ممكن من مواردك المتاحة مع مقابلة احتياجات مستخدميك في نفس الوقت. مع الأخذ في الاعتبار ظروف سوق العمل المتغيرة، وكذلك ما يريده الناس من العمل نفسه" (Morgan, 2001:345).

"Flexible working, from a business point of view, is about maximizing all your available resources and meeting the needs of your employees at the same time.

1. لمزيد من التفاصيل، يُراجع:

We have to take into account that we have a changing labour market, and also what is it that people want from work itself” (Ian Coleman, HR Manager, HSBC)

أما شو فقد عرفه على أنه: "الجدولة التي تلائم احتياجات الناس بالكيفية التي تمكنهم وعلى نحو أفضل من تحقيق التوازن مابين التزامهم بالعمل وجوانب أخرى من حياتهم، مثل المسؤوليات الأسرية ومتطلبات الاستجمام والراحة وغيرها من الأولويات" (Morgan, 2001:345).

“Flexible working implies an arrangement that suits the needs of people to work in the way that suits them best, balancing their commitments to work with other important aspects of their lives, such as family responsibilities and their requirements for rest, recuperation and other priorities” (John Shaw, HR Director, First Quench)

في حين أن مرجع الأعمال الإلكتروني على شبكة الانترنت يعرفه على أنه: "برامج لترتيبات العمل عن طريق منح العاملين أكبر قدر من حرية الجدولة في كيفية الوفاء بالتزامات وظائفهم" (Reference For Business, 2011).

“Flexible work programs are work arrangements wherein employees are given greater scheduling freedom in how they fulfill the obligations of their positions” (Reference For Business, 2011).

إن الضغوط المنادية بالدوام المرن ليست جديدة، وتقدير منفعتها تسود الآن كافة المستويات، فمثلاً، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية⁽¹⁾ أكدت إلى الحاجة الاقتصادية لممارسات خيارات الدوام المرن في جميع بلدان الدول الأعضاء. أما، اللجنة الأوروبية فتشجع -وعلى نحو متواصل- مبادرات الدوام المرن، وخاصة تلك المبادرات التي تتبنى العمل عن بُعد عبر شبكة المعلومات الأوروبية⁽²⁾ (Morgan, 2004:344-346). في حين يشير (Lewis 1997)⁽³⁾ إلى أن الأسباب الرئيسية

1. OECD

2. European Telework Online

3. لمزيد من التفاصيل، يُراجع:

Lewis, S. (1997), “Family friendly employment policies: a route to changing organizational culture or playing about at the margins?”, Gender Work and Organization, Vol. 4 No. 1, pp. 13-23.

التالية لها أثر كبير في الأخذ بممارسات الدوام المرن، وهي: تلبية الطلب على اليد العاملة؛ وتحقيق الأهداف الصديقة للأسرة؛ والأجندة السياسية؛ وأجندة المساواة؛ وفي حالة الأعمال التجارية، هناك جملة من الأمور منها نقص المهارات، والاحتفاظ بالموظفين، وتجنب الإجهاد في مكان العمل، وللحد من التغيب عن العمل (O'Brien and Hayden, 2008:208).

ثالثاً - فوائد الدوام المرن:

في عام 1991م، عُقد في الولايات المتحدة الأمريكية مؤتمراً حول قضايا العمل والأسرة، وقد نُشر عقب ذلك المؤتمر أهم النتائج التي توصلت إليها أكثر من 80 دراسة تناولت موضوع الدوام المرن. وخلص التقرير النهائي للمؤتمر إلى وجود أدلة تشير إلى أن برامج العمل الصديقة للأسرة سوف تحسن النتيجة النهائية لأداء الشركة (Bottom Line)⁽¹⁾. كما، إن أحد المراكز التابعة لكلية ويلسلي للأبحاث ذات الصلة بالمرأة⁽²⁾، وجد أن للدوام المرن علاقة في تحقيق الرضا الوظيفي، وتخفيض الإجهاد للأسر العاملة مع أو بدون وجود أطفال. وفي عام 1995م، عقد مؤتمر تحت عنوان "مرونة مكان العمل في الاقتصاد العالمي Workplace Flexibility in a Global Economy"، وركز المؤتمر على الأعمال التجارية في مكان العمل. ولقد حدد المتحدثين في هذا المؤتمر ست فوائد ملموسة لنظام الدوام المرن، هي:

• تحسين رضا العملاء.

1. **Bottom Line**: يعني هذا التعبير النتيجة النهائية في بيان دخل الشركة، وهو ما يعكس مقدار الربح أو المكسب الصافي الذي تحققه هذه الشركة. ويسمح الخط الجيد بمكافأة المستثمرين فيها لقاء مجازفتهم برووس أموالهم. لذا تقوم الشركات دوماً بالبحث عن الأساليب المناسبة لتطوير خدماتها ومنتجاتها، وذلك بإضافة أعمال جديدة بهدف استخدام المزيد من الأشخاص، وبمنح المكافآت للعاملين بهدف التطور وتحسين سوية الأداء فيها الخ.. ويشير هذا التعبير أيضاً إلى المبلغ الصافي أكثر من إشارته إلى المبلغ الإجمالي (معجم مصطلحات الإدارة، 2008:65).

2. لمزيد من التفاصيل، يُراجع:

Marshall, N. L., and R. C. Barnett. 1993. Family-friendly workplace, work-family interface and worker health. Working paper series no. 259. Wellesley, Mass.: Wellesley College, Center for Research on Women.

- تخفيض الغياب.
- تخفيض معدل الدوران في العمل.
- رفع الروح المعنوية للمستخدمين.
- أسلوب مكافأة للناجيين من عمليات تقليص العمالة.
- أداة للتوظيف (Avery & Zabel, 2001: 11-12).

رابعاً - الحواجز التي تعيق نظام الدوام المرن:

هناك العديد من العقبات التي تعترض تبني نظام الدوام المرن. إحدى الدراسات⁽¹⁾ التي أجريت عام 1989م، على ثلاثة خيارات للدوام المرن، هي: (العمل بدوام جزئي، والمشاركة في الوظيفة، والعمل عن بُعد)، في 50 شركة، ذكر 41% من مديري الموارد البشرية إن أولى بداية المقاومة لهذه الترتيبات قد جاءت من مديري الإدارة الوسطى. وكان حجتهم في ذلك أن منح العاملين لهذه الترتيبات من شأنه أن يفتح الباب على مصراعيه لسيل من الطلبات ذات الصلة. وفي استعراضها لبعض البحوث والدراسات التي أصدرتها (Catalyst)، حددت كروف⁽²⁾ ست عقبات من شأنها أن تعترض الدوام المرن، وهي:

1. حواجز وعقبات ناجمة عن سياسة تعريف العمل، فالسياسات عادة ما تكون مخصصة، وغير متناسقة، وتعتمد في تطبيقها على الرأي الفردي للمديرين، كما وأن العديد من المنظمات تفنقر إلى وجود سياسات مكتوبة.

1. لمزيد من التفاصيل، يراجع:

Catalyst, 1998b. A new approach to flexibility: Managing it work in the workplace. New York: Catalyst.

2. لمزيد من التفاصيل، يراجع:

Kropf, M. B. 1997. A research perspective on work-family issues. In Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world, edited by S. Parasuraman and J. H. Greenhaus. Westport, Conn.: Quorum Books.

2. العقبات التي أوجدتها نظم المعلومات والتقارير، والحواجز الإدارية، والحواجز الثقافية، وحواجز ناجمة عن الأساطير والمفاهيم الخاطئة والمحيطه بخيارات العمل البديلة.
 3. استمرار تعريف العمل على أنه مجرد ساعات ينبغي على العاملين قضاؤها في موقع محدد.
 4. استخدام العديد من المنظمات لنظام الفرد الواحد (a head-count system) وبشكل تعاقبي يعملون لجزء من الوقت، أو غير تقاسم الوظيفة.
 5. استخدام الإدارة التقليدية خط الإشراف التقليدي⁽¹⁾ (line-of-sight) ومكافأة العاملين الذين يعملون لساعات طويلة.
 6. بعض المديرين لا يسمحون بترتيبات الدوام المرنة خشية من رغبة الجميع في جداول زمنية مرنة.
- وترى كروف أن الدراسات والبحوث المستقبلية المتعلقة بقضايا العمل/الأسرة سوف تركز على التغلب على هذه الحواجز (Avery & Zabel, 2001:26-30).

خامساً - البدء بالدوام المرنة:

- إن الأخذ بممارسات المرونة في مكان العمل، ومن ثم تطبيقها، ينطوي على عدد من العوامل. وفيما يلي بعض المبادئ التوجيهية الأساسية لزيادة احتمالات دعم هذه الإستراتيجية:
1. النظر إلى المرونة كأداة إستراتيجية للعمل: في الماضي، كان يُنظر إلى المرونة في أحسن الأحوال بأنها: "إعادة اكتشاف الثقة Perk" أو وسيلة لراحة العاملين. في المستقبل، يجب أن تنتظر الشركات إلى المرونة كأداة إدارية لمساعدة العاملين على زيادة إنتاجيتهم.

1. خط الإشراف line-of-sight : ويقصد به العدد الأقصى من الأفراد الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم بكفاءة (السلمي، دت:80).

2. **تحديد الأهداف:** إن المقاييس⁽¹⁾ وخط الأداء المتوازن⁽²⁾ هما تصنيفين فقط لنتائج بيئة العمل (ROWE)⁽³⁾، وهما ضروريان لدمج ممارسات الدوام المرن بنجاح. وسوف يساعدان على تحديد ما هي السياسات الواجب استخدامها، وأسباب استخدامها، وما إذا كانت تعمل هذه السياسات.

3. **سؤال العاملين ماذا يريدون:** من المهم عدم محاولة حل أي مشكلة -إلا إذا كان يمكن تحديد هذه المشكلة بالضبط- حتى يتم جمع مجموعات صغيرة من العاملين للمناقشات الشكلية (غير الرسمية)، والبحث عن أفضل، وأكثر الإستراتيجيات التي يمكن قبولها بسهولة.

4. **إشراك الإدارتين العليا والوسطى في العديد من القضايا:** فدمج المرونة ينطوي على تغيير ثقافة مكان العمل. وعرض الفرص الجديدة كا "البرامج التجريبية" وإبقاء الإدارتين الوسطى والعليا على علم بالتقدم الذي تحرزته هذه البرامج، بينما يتم الشرح وبوضوح إلى أن النجاح قد يستغرق وقتاً طويلاً، فهذا سوف يساعد على التخفيف من سوء الفهم.

5. **تعريف المرونة كمنفعة تبادلية:** المرونة لا يمكن وصفها بأنها "وسيلة للراحة"، لأن مثل هذه المصطلحات تجعل من هذا النظام يبدو استبدادياً للغاية. فالمرونة تعني الديمقراطية. وهي التعاون بين الموظف وصاحب العمل والمستند على مساهمة كل منهما على حدٍ سواء. وتعريف المرونة دائماً كمنفعة تبادلية، وتشجيع العاملين لإثبات كيف تفيدهم المرونة الشركة أيضاً.

1. المقاييس: الملاحظة التي ستستعمل لقياس التقدم نحو بلوغ الهدف. مثلاً، هدف النمو الربح يمكن قياسه من نمو صافي الربح (12 (MANAGE).

2. **خط الأداء المتوازن Balanced Scorecard:** دراسة تهدف إلى تقدير مستوى الأداء في الإدارة. ويتم إعداد هذه الدراسة بالاستناد إلى عدة مقاييس، وقد تكون هذه المقاييس مالية أو غير مالية، داخلية أو خارجية، طويلة الأمد أو قصيرة الأمد. ويسمح هذا الأسلوب بمعرفة فيما إذا كانت الإدارة تقوم بتحقيق بعض الأهداف على حساب أمور أخرى أكثر أهمية منها، وذلك بالاستناد إلى: (1) المنظور المالي (2) منظور الزبائن (3) منظور طريقة الإنجاز (4) منظور المعرفة ونسبة النمو (معجم مصطلحات إدارة الأعمال، 2008:45).

3. Results Only Work Environment.

6. **التواصل:** عندما تنتشر المرونة عبر الشركة لأول مرة، تزداد أهمية التواصل بين العاملين.

العديد من الشركات لها مواقع إنترنت⁽¹⁾ لإبقاء عاملها عن بُعد على علمٍ وتشابكٍ.

7. **الاعتراف والمكافأة:** كما هو الحال مع أي تجربة جديدة في مكان العمل، لابد من مدح

النجاحات والعاملين الذين قاموا بهذه النجاحات (U.S. Chamber of Commerce, 2009:12-13).

سادساً – جدولة خيارات الدوام المرن:

نستعرض في هذه الفقرة ما كتب حول بعض خيارات الجدولة المرنة، كما وندرس خصائص

العاملين بها وخصائص الوظائف التي تُطبق فيها. ونلخص مزايا وعيوب الترتيبات المحددة. ومن ثم

تحديد كيفية البدء في تطبيق هذه الخيارات (Avery & Zabel, 2001:37-38).

1. الوقت المرن Flextime:

يُعرف (Avery & Zabel, 2001: 38) الوقت المرن بأنه: "خيار الجدولة الذي يمنح العاملين

حرية تحديد بداية ونهاية وقت الدوام ضمن حدود تقررها الإدارة".

“Flextime is a scheduling option that allows workers to select their starting and quitting times within limits established by management”.

ويقوم الوقت المرن على الأفكار الرئيسية التالية:

• يختار الموظف موعد بداية عمله ونهايته، وفق حدود يتفق بشأنها مع الإدارة، وبهذا يتخلص

الموظف من الأوقات الثابتة للحضور والانصراف التي يتميز بها الدوام الثابت، والتي قد لا

تتلاءم وظروفه المختلفة.

1. إنترنت Intranet (شبكة معلومات داخلية): شبكة معلومات خاصة يتم استخدامها داخل الشركة في تلبية احتياجات المشاريع التي تقوم بها الشركة، وهي شبكة مرنة وسهلة الإعداد تتيح المجال لمستخدميها للدخول إلى مواقع الإنترنت Internet، ولكن لها برامج حماية تمنع الدخول إلى المعلومات المخزنة فيها (معجم مصطلحات إدارة الأعمال، 2008:311).

- هناك وقت مركزي أو أساسي (Core Time) يكون عادة في منتصف النهار تتراوح مدته ما بين 4 - 5 ساعات عمل، يتوجب على جميع الموظفين أن يكونوا متواجدين خلالها في مواقع عملهم. وهذا الوقت المركزي يعد الحد الأدنى لعدد ساعات العمل اليومية⁽¹⁾.
- الوقت المرن (Flexitime) وهو الوقت الذي يسبق ويلحق الوقت المركزي الذي يستطيع الموظف خلاله الالتحاق بعمله والخروج منه دون أن يتقيد بمواعيد نظام الدوام الثابت.
- حرية السماح للموظف بالاستدانة وتأجيل بعض ساعات العمل من أسبوع لآخر، حيث يستطيع العمل ساعات أقل في أسبوع ما، بحيث يستعاض عنها في أسبوع لاحق أو العكس. وهذا يتحقق عندما يبدأ العمل مبكراً، وينتهي منه في وقت متأخر في خلال فترة معينة تحددها إدارة الشركة أو المؤسسة. وإن لم يتم التعويض عن الفاقد في ساعات العمل، تقوم الإدارة بخصم قيمتها من راتبه الخاص أو اتخاذ إجراءات تأديبية بحقه.

ولتوضيح مفهوم ساعات العمل المرنة نأخذ المثالين التاليين:

1.1 حكومة ولاية نيوجيرسي الأمريكية:

العمل لمدة (40) ساعة أسبوعياً بمعدل (8) ساعات عمل يومياً يضاف لها $\frac{1}{2}$ ساعة لتناول

وجبة الغذاء. وعند تطبيق خيار الوقت المرن وضعت الحكومة النموذجين التاليين:

1.1.1 النموذج الأول:

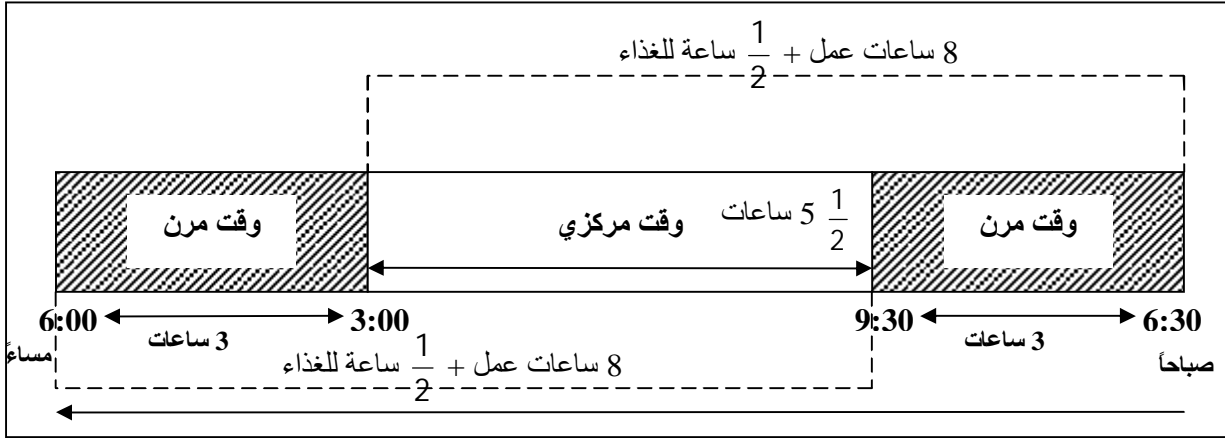
وهو يتضمن وقتاً مركزياً يبدأ من الساعة 9:30 صباحاً إلى الساعة 3:00 مساءً، تتخلله $\frac{1}{2}$

ساعة لتناول الغذاء. أما، الوقت المرن فقد وزع على فترتين، الأولى صباحية تمتد من الساعة 6:30

1. تشير الدراسات إلى أن متوسط الوقت الضائع للموظف في اليوم يبلغ ساعتين، أي أن الموظفين يداومون في واقع الأمر خمس ساعات في اليوم (المعروف والمهنا، 2002:15).

– 9:30 صباحاً، والأخرى بعد الظهر من الساعة 3:00 – 6:00 مساءً، كما هو موضح في

الشكل (3).

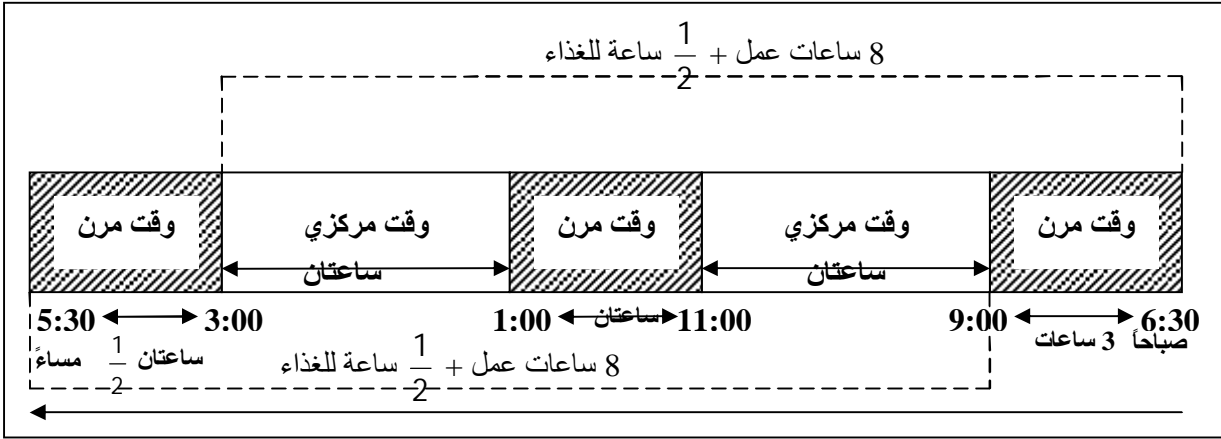


شكل 3: النموذج الأول لكيفية تطبيق خيار الوقت المرن في حكومة ولاية نيوجيرسي (المصدر (بتصرف): عصفور، نظام الدوام المرن"، *المجلة العربية للإدارة*، (1982): 35).

واستناداً للنموذج الأول أعلاه، فإن بداية الموظف لعمله الساعة 6:30 صباحاً، يعني أن بإمكانه المغادرة الساعة 3:00 مساءً. أما إذا بدأ عمله الساعة 9:30 صباحاً فإنه يغادر العمل الساعة 6:00 مساءً.

2.1.1 النموذج الثاني:

فيه فترتان للوقت المركزي، الأولى تمتد من الساعة 9:00 – 11:00 صباحاً، والثانية تمتد من الساعة 1:00 – 3:00 مساءً. أما، الوقت المرن فقد قسم إلى ثلاث فترات، الأولى تمتد من الساعة 6:30 – 9:00 صباحاً، والثانية من الساعة 11:00 – 1:00 مساءً، والثالثة تمتد من الساعة 3:00 – 5:30 مساءً، والشكل (4) يوضح ذلك.



شكل 4: النموذج الثاني لكيفية تطبيق خيار الوقت المرن في حكومة ولاية نيوجيرسي (المصدر (بتصرف): عصفور، نظام الدوام المرن"، المجلة العربية للإدارة، (1982):35).

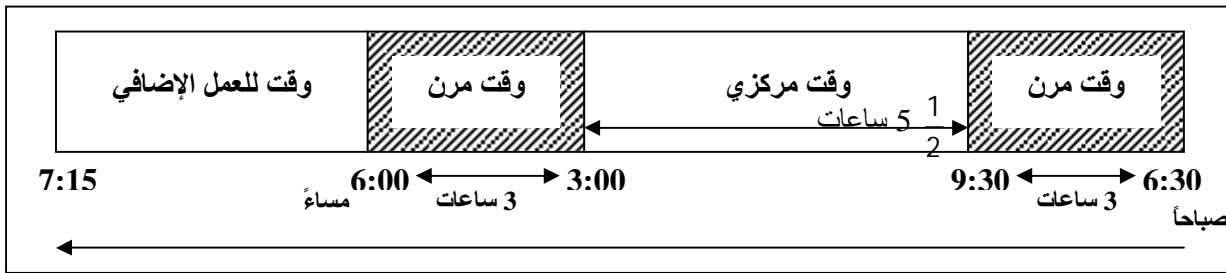
واستناداً للنموذج الثاني، إذا بدأ الموظف عمله الساعة 6:30 صباحاً يستطيع مغادرة العمل الساعة 3:00 مساءً. أما إذا بدأ عمله الساعة 9:30 صباحاً يستطيع المغادرة الساعة 5:30 مساءً. وإذا احتاج للخروج إثناء فترة النهار من الساعة 11:00 – 1:00 فيمكنه ترك العمل بحيث يعوض بمدة مساوية من الوقت المرن.

1.2 مكتب معالجة البيانات (الأمريكي):

طبق هذا المكتب نموذجاً لخيار الوقت المرن عام 1974م، في منطقة بولتيمور، وفي هذا النموذج تم توزيع الوقت على النحو التالي:

- وقت مركزي يمتد من الساعة 9:30 صباحاً إلى الساعة 3:00 مساءً، تتخلله $\frac{1}{2}$ ساعة لتناول وجبة الغذاء.
- وقت مرن ينقسم إلى فترتين، الأولى تمتد من الساعة 6:30 – 9:30 صباحاً، والثانية تمتد من الساعة 3:00 – 6:00 مساءً.

- وقت عمل إضافي يمتد من الساعة 6:00 - 7:15 مساءً، ويستطيع الموظف العمل 3 ساعات إضافية إذا بدأ دوامه الساعة 6:30 صباحاً بشرط أخذ موافقة مسبقة من الإدارة.
 - استخدام آلات ضبط الوقت ⁽¹⁾ (تسجيل الوقت) لجميع مواعيد العمل بشكل آلي.
- والشكل (5) يوضح كيفية تطبيق خيار الوقت المرن وفقاً لمكتب معالجة البيانات الأمريكي (عصفور، 1982:34-36).



شكل 5: نموذج لكيفية تطبيق خيار الوقت المرن في مكتب معالجة البيانات (الأمريكي) (المصدر (بتصرف): عصفور، "نظام الدوام المرن"، المجلة العربية للإدارة، (1982):36).

1.3 تبني خيار الوقت المرن:

في الدليل العلمي الذي قام بوضعه (Olmsted & Smith) ⁽²⁾، "الإدارة في مكان عمل مرن Managing in a Flexible Workplace"، بشكل عام يمكن تحديد ست خطوات لأجل تطبيق خيار الوقت المرن، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

أ. تحليل الوظائف وسير العمل.

ب. الاجتماع مع المديرين للحصول على ملاحظاتهم على الترتيب والمسائل الإجرائية.

1- آلات تُستخدم بطاقات قيد الوقت (Clock Card)، لتسجيل أوقات وصول الموظفين إلى العمل ومغادرتهم، وأوقات بدء وانتهاء مهمة ما أو معالجة أو عملية آلية (ن. غطاس وآخرون، 1983:40).

2. لمزيد من التفاصيل، يراجع:

Olmsted, B., and S. Smith. 1994. *Creating a flexible workplace: How to select & manage alternative work options*. 2^d ed. New York: AMACOM.

ج. وضع المبادئ التوجيهية للعاملين، التي تشمل بعض القضايا مثل الأهلية (الاستحقاق) وعملية التسجيل.

د. الاجتماع مع العاملين لمراجعة هذه المبادئ التوجيهية.

هـ. استعراض طلب العامل والموافقة عليه.

و. اختبار الوقت المرن لمدة ثلاثة أو ستة أشهر بشكل متواصل.

وفي نفس الوقت، يحتاج المديرون لأن يأخذوا في الاعتبار بعض القضايا عند تصميم الوقت

المرن. فهناك جملة من القرارات التي يحتاج هؤلاء المديرون لاتخاذها عندما يتم اعتماد خيار الوقت

المرن، وتتمثل هذه القرارات فيما يلي⁽¹⁾:

1. ساعات العمل للشركة والمنظمة.
2. عدد ساعات العمل الأسبوعية للشركة والمنظمة.
3. ماهو عدد -إن وجد- الساعات الأساسية أو المركزية.
4. أوقات البدء والانتهاؤ المقبولة.
5. الأهلية (الاستحقاق).
6. كم أعداد المرونة الفردية الموجودة.
7. طول ساعات العمل وساعات العمل الأسبوعية.
8. ملاحظة فيما إذا كانت هناك قوانين عمل أو عقود نقابية تتطلب ساعة الغداء يومياً.
9. السياسات تجاه أوقات العمل.
10. كيفية ضمان التغطية وتدفق العمل والحفاظ عليهما.

1. لمزيد من التفاصيل، يراجع:

Olmsted, B., and S. Smith. 1997. Managing in flexible workplace. New York: American Management Association.

11. عملية تقييم الموظف.

12. طول الوقت المرن القائد وعملية تقييمه.

13. المراجعة الدورية حتى يمكن ضبط برنامج الوقت المرن (Avery & Zabel, 2001:43-44).

2. أسبوع العمل المضغوط Compressed Work Week:

يشير أسبوع العمل المضغوط إلى: "العمل بدوام كامل وفق جدولة زمنية تنتهي في أقل من

A compressed workweek refers to a full-time work schedule that is **خمسة أيام**

completed in fewer than five days". وهناك العديد من الأشكال لهذه الجدولة، فقد يعمل أحد

العاملين أربع عشرة ساعة أو اثنتي عشرة ساعة لمدة ثلاثة أيام في الأسبوع. ومن الأشكال الأخرى

التي تتال حظوة في الجدولة الزمنية العمل لمدة تسع ساعات وبواقع أربعة أيام في الأسبوع الأول

وخمسة أيام في الأسبوع الثاني (Avery & Zabel, 2001:44).

1.2 مزايا أسبوع العمل المضغوط:

يوفر العمل بخيار أسبوع العمل المضغوط العديد من المزايا لكل من العاملين وجهات العمل،

وذلك كما يلي:

1.1.2 مزايا أسبوع العمل المضغوط للعاملين:

1. يفضل بعض العاملين العمل لساعات طويلة للحصول على ساعات راحة أطول في نهاية

الأسبوع.

2. أسبوع العمل المضغوط يعطي العاملين أكبر وقت ممكن من أوقات الفراغ.

3. بعض العاملين يستخدم هذه الساعات من الفراغ لقضائها مع أسرهم، في حين يستخدمها

البعض الآخر من العاملين للعمل في وظيفة ثانية.

4. بعض العاملين، يعني لهم أسبوع العمل المضغوط أقل وقت للتنقل (Reduced Commuting) (Time).

2.1.2 مزايا أسبوع العمل المضغوط لأصحاب أو جهات العمل:

1. هناك شواهد ترى أن هذه الجدولة تؤدي إلى تحسن متواضع في الغياب، والتأخر عن العمل، ومعدلات الدوران.
2. تفيد العديد من الشركات بأنه يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية.
3. أسبوع العمل المضغوط يمكن أن يكون أيضاً أداة توظيف فعالة.
4. يمكن أن يساعد في حل مشاكل العمل. فمثلاً، قد تسمح أسابيع العمل المضغوطة لبعض الشركات من جذب العاملين للعمل بورديات أقل من المرغوب فيها، كالورديات المدفونة (The Graveyard Shift)، لأنها تعطي العاملين الكثير من الوقت المستقطع.
5. يمكن استخدامها كإستراتيجية لتمديد ساعات الخدمة (Avery & Zabel, 2001:44-45).

2.2 تبني خيار أسبوع العمل المضغوط:

- أولمستيد وسميث (1997)⁽¹⁾، وضعا قائمة مرجعية للمديرين الذين لديهم اهتمام بتطبيق أسابيع العمل المضغوطة، وهي تتضمن ما يلي:
- يجب على المديرين مراجعة قوانين العمل الرسمية، فضلاً عن أي عقود عمل حالية. والتي قد تعيق تطبيق الجدولة المضغوطة.
 - يحتاج المديرين إلى تحديد مجال البرنامج (من يصلح؟ من المؤهل؟).
 - نماذج الجدولة (ورديات لمدة عشرة أو اثنتي عشرة ساعة في اليوم أو بعض الاختلاف؟).

1. لمزيد من التفاصيل، يراجع:

Olmsted, B., and S. Smith. 1997. Managing in flexible workplace. New York: American Management Association.

- عملية الجدولة (هل ستعمل الشركة لأيام أقل أو أكثر أو بنفس جدول العمل الحالي؟).
- جدولة الورديات، (هل من الضروري أن تكون ورديات جديدة، وما هي مخصصات سير العمل التي سوف يتعين القيام بها؟).
- الإجازات، تدفع وقتياً، ومدة الجدول الزمني المضغوط (هل سيكون على مدار السنة أو خلال أشهر الصيف فقط؟) (Avery & Zabel, 2001:46).

3. المشاركة في الوظيفة Job Sharing:

"في إطار المشاركة في الوظيفة، يقوم اثنان من المستخدمين وبشكل طوعي بالمشاركة في وظيفة واحدة وبدوام عمل كامل، مع المشاركة في المرتب والمزايا وبشكل تناسبي Under job sharing, two employees voluntarily share one full-time position, with prorated salary and benefits". تم استخدام مصطلح المشاركة في الوظيفة لأول مرة عام 1983م⁽¹⁾، في الولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت الحكومة الاتحادية باستخدام المشاركة في الوظيفة، كأحد الطرق الجديدة للعمل، في المنظمات غير الهادفة للربح، حيث تم تصميم أول مشروع ليشجع تجربة القطاع الخاص في مجال المشاركة في الوظيفة. هذا المشروع بدأ العمل في عام 1975م، في منطقة خليج سان فرانسيسكو (Avery & Zabel, 2001:47).

عند عدم التلاؤم بين كمية العمل المتاحة والكمية التي يرغبها العامل، يكون الحل في استخدام المشاركة في الوظيفة. وتعد هذه الطريقة الأكثر شيوعاً في حالة الركود الاقتصادي فيتم توزيع أثار الركود على مجموعة من العاملين، بدلاً من إتباع سياسة تسريح أو تخفيض العمالة، وذلك

1. لمزيد من التفاصيل، يراجع:

Chapin, V. J. 1992. Work life and personal needs, the job-sharing option: A background paper. Ottawa: Women's Bureau, Labour Canada.

بتخفيض إجمالي ساعات العمل الأسبوعية لكل فرد مع التخفيض في قيمة أجورهم (ريثمان وآخرون، 2001:274).

1.3 مزايا المشاركة في الوظيفة:

إن المشاركة في الوظيفة يمكن أن يكون مفيداً جداً لأصحاب العمل، كونه يسمح للمنظمات بمايلي:

1. توظيف واستبقاء الموظفين الراغبين في العمل بنظام الدوام المرن.
2. يُمكن الموظفين من العمل سوية خلال فترات الذروة.
3. يسمح للشركاء بأن يكون لهم جداول زمنية تتطابق وسير العمل.
4. عندما يتغيب أحد الشركاء يستطيع الشريك الآخر من تغطية الغياب، وتوفير الاستمرارية.
5. كما تستفيد المنظمات لأن الشخصين يجلبان مجموعة أوسع من المهارات.
6. تفضل بعض جهات العمل هذا الترتيب للاستفادة من الوفورات في التكاليف نظراً لتخفيض ساعات العمل الإضافية، وانخفاض التغيب عن العمل، وخفض معدل الدوران. وكذلك انخفاض تكاليف التدريب مقارنة بغيره من الترتيبات كالعامل بدوام جزئي والعمل بدوام كامل، إذ بإمكان أحد الشركاء أن يدرب الشريك الآخر.
7. فضلاً، عن أن تحسن الإنتاجية يعد من ضمن المنافع التي لم تذكر.

وبالرغم من أن العديد من المنظمات مازالت تساورها الشكوك تجاه الفوائد من المشاركة في الوظيفة، إلا أن شعبيته في تزايد، خاصة لدى العديد من الشركات المدرجة في سجلات Fortune500⁽¹⁾، وأن الأنواع التالية من المجموعات الوظيفية من الأرجح أن تكون تعمل بنظام

المشاركة في الوظيفة، وهذه الوظائف هي:

- الوظائف الكتابية والإدارية.

1. فورتن Fortune500: مجلة تصدر كل أسبوعين تتضمن أنباء الأعمال (معجم مصطلحات الإدارة، 2008:247).

- الوظائف المحاسبية والخدمات المصرفية.
- الوظائف التعليمية.
- الوظائف القانونية.

حيث تُعد هذه المجموعات الوظيفية من بين أكثر المهن قابلية لاستخدام المشاركة في الوظيفة، وأظهرت إحدى الدراسات الاستقصائية⁽¹⁾ إن المشاركة في الوظيفة يعد من بين أكثر الترتيبات استخداماً في مجال الالكترونات، والحاسبات، والخدمات الصحية.

2.3 البدء في تطبيق خيار المشاركة في الوظيفة:

في عام 1983م، نشر أول دليل عن المشاركة في الوظيفة والذي نُفح في عام 1996م، ويقدم هذا الدليل لمحات عن المشاركة في الوظيفة حيث يؤدي المشاركون أعمالاً معينة من خلال البحث عن الشريك، واقتراح خطط المشاركة في العمل، وابتكار الجدول الزمني للعمل، وإيجاد الحلول للمشاكل. وإن تقديم نصائح إضافية حول كيفية الأخذ في الاعتبار المشاركة في الوظيفة في دليل أمر لا غنى عنه في إدارة بيئة عمل تتسم بالمرونة، وأحد المصادر الجيدة لمقترحات العملية قدم في طبعته الثانية من كتابه الحائز على جائزة "خلق بيئة عمل تتسم بالمرونة: كيف تحدد وتدير خيارات العمل البديلة" **، Creating a Flexible Workplace: How to Select & Manage Alternative Work Options**

عرض فيه أن عملية المشاركة في الوظيفة تتم وفقاً لخطوتين، هما:

أ. تحتاج المنظمة إلى إزالة العقبات التي يمكن أن تعيق المشاركة في الوظيفة:

1. فمثلاً، إذا كانت الشركة تطبق نظام الفرد الواحد، فإنها تحتاج هنا إلى اعتبار كل

شريك بمثابة نصف رئيس.

1. لمزيد من التفاصيل، يُراجع:

Catalyst, 1998b. A new approach to flexibility: Managing it work in the workplace. New York: Catalyst.

2. إذا كان أحد الشركاء يستخدم المشاركة في الوظيفة لأجل الإحالة إلى التقاعد، فإن المنظمة تحتاج للتأكد من أن المشاركة في الوظيفة لا يؤثر سلباً على دخل التقاعد لهذا الموظف.

ب. خلق سياسة جديدة تدعم المشاركة في الوظيفة.

ومن بين المسائل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار ضمن هذه السياسة ما يلي:

1. شروط الأهلية أو الاستحقاق.
2. كيفية تطبيق خيار المشاركة في الوظيفة.
3. كيف يتم التعويض والفوائد.
4. أثر هذا الخيار على وضع الموظف من ناحية الأقدمية في العمل وفرص الترقية لديه.
5. الجداول الزمنية للعمل.
6. كيف يتم اختيار واستبدال الشركاء.
7. شروط العودة للعمل بنظام الدوام الكامل (Avery & Zabel, 2001:47-49).

4. العمل بدوام جزئي دائم Permanent Part-Time:

العمل بدوام جزئي دائم أو عادي يشير إلى: "الجدولة التي يكون العمل فيها أقل من أربعين ساعة في الأسبوع Permanent or regular part-time work refers to a work schedule that is less than 40 hours per week". وهو يُعد أكثر الأنواع استخداماً ضمن خيارات الجدولة المرنة (الدوام المرن) في كافة أنحاء العالم (Avery & Zabel, 2001:49).

إن فكرة تقليص ساعات العمل الأسبوعية ليست جديدة، فمنذ بزوغ فجر نهضة الكمبيوتر، طرح الفيلسوف والعالم النفساني ماركيزوس (Herbert Marcuse) ملاحظة مستقبلية سيطرت على

تفكير العديد من المجتمعات خلال انتقالها إلى عصر المعلوماتية؛ إذ قال: "... بما أن طول فترة يوم العمل هو أحد عوامل المبادئ القمعية التي فرضت على مبدأ الاستمتاع بمبدأ الواقعية، فإن تقليص أيام العمل ... هو أول شرط أساسي للحرية"⁽¹⁾. إن الحاجة إلى تقليص أسبوع العمل يعد الحل الأمثل للإحلال التقني. وفي هذا الصدد يقول ويليامز⁽²⁾: "إننا بحاجة إلى أن نبدأ التفكير [الآن] في ساعات أقل.. كطريقة للمشاركة في تحسين الإنتاجية". ويطرح جونز⁽³⁾ سؤالاً يدور في أذهان الكثيرين، وهو: "لو أن تخفيض عدد ساعات العمل بصورة كبيرة في القرنين التاسع عشر والعشرين كان مفيداً -كما يرى كل الاقتصاديين تقريباً- في استيعاب الزيادات الضخمة في الإنتاجية التقنية، فلماذا لا يكون من المفيد أيضاً من الناحية المجتمعية تخفيض عدد ساعات العمل بمعدل مماثل لاستيعاب الزيادة الشديدة في الإنتاجية المترتبة على ثورة المعلومات والاتصالات؟"⁽⁴⁾. ويقول مكارثي⁽⁵⁾: "إننا أن لم نقلص عدد ساعات العمل الأسبوعية، ونعيد توزيع العمل المتاح بصورة أكثر إنصافاً، فسينتهي بنا المطاف إلى دخول ما بين 20 إلى 30 مليون شخص في دائرة الفقر رغماً عنا، ليعيشوا على بطاقات التغذية والدعم" (ريفكن، 2009:335-338).

كما تختلف الشركات والمؤسسات حول كيفية تصنيفها للعمل وفق هذا النظام. بعضها يضع حداً أقصى لعدد الساعات، والبعض الآخر يحدد عدداً من الساعات يقل عن عدد ساعات العمل الرسمية. وبشكل عام يبلغ متوسط عدد ساعات العمل الرسمية وفق نظام الدوام الجزئي 17 ساعة في الأسبوع. وفي جميع الأحوال، فإن تغيير عدد ساعات العمل، أو حتى نمطها، تغييراً تعاقدياً، ومن ثم لا

1. لمزيد من التفاصيل، يراجع:

Roediger, Daved, and Foner, Philip, Our Own Time: A History of American Labor and the Working Day (Westport, CT: Greenwood Press, 1989), p. vii

2. لين ويليامز (Lynn Williams): الرئيس السابق لشركة العمال المتحدنين للصلب في أميركا.

3. باري جونز (Barry Jones): وزير التقنية السابق بالحكومة الاسترالية.

4. لمزيد من التفاصيل، يراجع:

Jones, Barry, Sleepers Wake, Technology and the Future of Work (New York: Oxford University Press, 1982), ch. 9.

5. يوجين مكارثي (Eugene McCarthy): عضو مجلس الشيوخ ومرشح رئاسي سابق بالولايات المتحدة الأمريكية.

يحدث بشكل متكرر، وهذا السبب يجعل من هذا النظام شكلاً نموذجياً للمرونة الزمنية. ويشيع هذا النمط بين العاملين من الإناث أكثر من الذكور نظراً لدور المرأة الاجتماعي (ريلبي، 2008:84).

ويميز (تيلي 1996)⁽¹⁾ بين نوعين من الدوام الجزئي: "دوام جزئي ثانوي Secondary Part-Time Jobs" و "دوام جزئي محتفظ Retention Part-Time Jobs". وهو يرى أن هذا التفريق مهم لأن معظم الدراسات المتعلقة بالعمل لبعض الوقت لا تعترف بهذه الفروق وتجمع ما بين النوعين. ويدرج تيلي الدوام الجزئي الثانوي تحت الفئة السيئة من الدوام الجزئي، فهو يمنح العاملين به أقل المهارات، ويتقاضون في مقابله على أقل التعويضات مقارنة بنظرائهم من العاملين بالدوام الجزئي المحتفظ.

1.4 مزايا العمل بدوام جزئي:

- هناك العديد من الأسباب القوية التي تدفع بالشركات إلى تبني خيار العمل بدوام جزئي. ووفقاً لأولمستيد وسميث⁽²⁾ (1994 - 1997م)، فإن هذه الأسباب تتمثل فيما يلي:
1. استخدام العاملين بدوام جزئي لأجل الاحتفاظ بالمستخدمين الموهوبين.
 2. كأداة للتوظيف.
 3. توفير المزيد من خيارات الجدولة.
 4. تقليل تكاليف العمالة.
 5. من أجل زيادة الإنتاجية والالتزام.
 6. كإستراتيجية للاحتفاظ بالعاملين الأكبر سناً.

1. لمزيد من التفاصيل، يُراجع:

TILLY, c. 1996. Half a job: Bad and good part-time jobs in a changing labor market. Philadelphia: Temple University Press.

2. لمزيد من التفاصيل، يُراجع:

Olmsted, B., and S. Smith. 1994. *Creating a flexible workplace: How to select & manage alternative work options*. 2d ed. New York: AMACOM.

_____. 1997. *Managing in a flexible workplace*. New York: American Management Association.

وقد تستخدم إستراتيجية الاحتفاظ بالعمالين الأكبر سناً عند حاجة الشركات إلى العمالة الأكثر تدريباً والأكثر مهارة في عمل أو أعمال معينة.

2.4 تبني خيار العمل بدوام جزئي:

إن إدارة العاملين بدوام جزئي تتطلب مهارات خاصة، ويجب على المشرفين أن يجعلوا من غير المتفرغين يشعرون وكأنهم ضمن الاتجاه الرئيسي، والتأكد من توفر فرص التدريب المتاحة لهم، وأن يكونوا مؤهلين للحصول على ترقية. فقد كانت إحدى الشكاوى الشائعة التي عبر عنها المشاركون في إحدى الدراسات عام 1998م⁽¹⁾، عن عدم وجود سياسات ومبادئ توجيهية واضحة حول الآتي:

1. الأهلية (الاستحقاق).
2. عملية التطبيق.
3. الفوائد والتعويضات.
4. التقدم الوظيفي.

وشددت الدراسة المذكورة على حاجة المديرين لمعرفة كيفية الإشراف على الموظفين باستخدام مجموعة من ترتيبات الدوام المرن، بما في ذلك الدوام الجزئي. وأن المنظمات المهتمة بوضع خيار الدوام الجزئي الدائم كبرنامج عمل عادي يجب عليها أن تأخذ بالتوصيات التي جاءت في ورقة العمل التي قدمها كل من أولمستيد و سميث (1997م) في كتابهما الذي حمل عنوان: "الإدارة في مكان عمل مرن **Managing in a Flexible Workplace**"⁽²⁾. ويرى الباحثان أن خيار العمل لجزء من الوقت هو عملية مكونة من خطوتين:

1. لمزيد من التفاصيل، يراجع:

Catalyst. 1998. *A new approach to flexibility: Managing the work/time equation*. New York: Catalyst.

2. لمزيد من التفاصيل، يراجع:

Olmsted, B., and S. Smith. 1997. *Managing in a flexible workplace*. New York: American Management Association.

أ. إزالة كافة الحواجز الحالية الموجودة في طريق السياسات المتعلقة بالموظفين والعقود والاتحاد.

ب. إنشاء سياسة جديدة تدعم استخدام الدوام الجزئي، ومن القضايا التي يجب معالجتها ضمن هذه السياسة ما يلي:

1. الطابع الطوعي للعاملين بدوام جزئي.
2. الآثار المترتبة في الميزانية.
3. الأهلية.
4. الوضع الوظيفي.
5. التعويض.
6. أثر ذلك على دخل التقاعد.
7. التخفيضات في القوة العاملة.
8. التغييرات في الجدول الزمني للعمل (بما في ذلك كيف يمكن للعاملين بدوام جزئي العودة إلى العمل بدوام كامل) (Avery & Zabel, 2001:49-56).

5. العمل عن بعد Telecommuting:

يُعرف (جري وآخرون، 2001:39) العمل عن بُعد بأنه: "طريقة للعمل تغطي مجالاً واسعاً من أنشطة العمل، جميعها تتضمن العمل بعيداً عن صاحب العمل، أو بعيداً عن مكان العمل التقليدي المعتاد، ولجزء كبير من وقت العمل". وهناك العديد من المصطلحات التي تشير إلى معنى مقارب له، مثل:

- التنقل الإلكتروني "E-commuting".

- العمل من مسافة بعيدة "Remoteworking".
- العمل من المنزل "Homeworking".
- العمل من خلال الشبكات "Networking".

1.5 فوائد نظام العمل عن بُعد:

أحد العوامل ذات الجاذبية لهذا الخيار، إن كل من المنظمات والعاملين يمكن أن يستفيدوا منه.

أ. فائدة العمل عن بُعد للمنظمات:

تستطيع الشركات التي تتبنى هذا الخيار أن تحقق واحداً أو أكثر من الفوائد التالية:

1. الاستجابة والتماشي مع تشريعات حماية البيئة الهادفة إلى تقليل التنقل اليومي لمسافات طويلة.
2. توفير في التكاليف غير المباشرة (Overhead Cost)، مثل تكلفة المكاتب، وتنقل العاملين.
3. المرونة في أنماط العمل، والمرونة في الاستجابة إلى تحديات المنافسين.
4. الاحتفاظ بالمهارات، والاستمرار في توظيف المؤهلين المهرة، والذين قد يتركون العمل.
5. توفير فرص التوظيف للأشخاص الذين يسكنون بعيداً عن مكان العمل أو غير القادرين على الابتعاد عن منازلهم.
6. رفع الإنتاجية، وهذا ما أظهرته جميع برامج العمل عن بُعد.
7. القدرة على التكيف مع الأحوال الجوية القاسية، وعدم توفر مواصلات من وإلى مكان العمل.

ب. فائدة العمل عن بُعد للأفراد:

الأفراد العاملون عن بُعد، غالباً ما يمكنهم أن يستفيدوا من بعض أو كل من الفوائد

التالية:

1. تقليل التنقل من وإلى العمل.

2. المرونة في العديد من الوظائف، فيستطيع العامل من ترتيب ساعات العمل لملائمة

احتياجاته الشخصية.

3. استقلالية أكثر، فالأفراد المناسبون له، هم في الغالب من المعتمدين على أنفسهم،

ممن يتمتعون بالاستقلالية والمسؤوليات الإضافية التي يمنحها لهم هذا الخيار.

4. حرية في مجالات صغيرة، كارتداء ملابس مريحة، وعدم الاضطرار للجلوس

بجانب شخص أو أشخاص لا يرغبون فيهم، وإمكانية تحكمهم في بيئة العمل.

2.5 البدء ببرنامج العمل عن بُعد:

هناك بعض الأمور التي يجب وضعها في الاعتبار عند البدء في تطبيق خيار العمل عن بُعد،

وهذه الأمور تتمثل فيما يلي:

أ. **تحديد أهداف المنظمة:** وهذا يتضمن وضع فكرة واضحة عن سبب التفكير في هذا الخيار.

ب. **دعم الإدارة العليا:** من الصعب على المديرين في مستوى الإدارة الدنيا أو الوسطى، أن

يقوموا بتطبيق الخيار دون دعم أحد المسؤولين في الإدارة العليا أو أحد أعضاء مجلس

الإدارة.

ج. **التخطيط للمشروع التجريبي:** بعد اتخاذ القرار بالبدء في التطبيق، فإن الخطوة التالية هي

وضع خطة للبرنامج كاملاً، كأى مشروع رئيسي.

د. **تحديد الوظائف:** يجب تقييم أنماط الوظائف التي قد تدخل ضمن المشروع التجريبي للعمل عن بُعد من حيث إمكانية أداؤها عن بُعد.

هـ. **تحديد نوع العمل عن بُعد:** لابد من اختيار أحد أنواع العمل عن بُعد قبل التصميم، كالعمل من المنزل، أو استخدام مكاتب فرعية صغيرة، أو العمل خلال التنقل.. الخ. أو مزيج من هذه الأنواع. ويعتمد الاختيار على السبب الذي تم على أساسه بدء المشروع، وعلى نوع العمل وتفضيلات المشاركين في التجربة.

و. **البدء في تطبيق البرنامج:** بعد اكتمال الخطوات السابقة، يتم البدء في تطبيق البرنامج، وغالباً ما تكون هذه لحظة إثارة وتعاطف من قبل المشاركين في التجربة.

ز. **متابعة المشروع التجريبي:** بمجرد البداية في التجربة، يبدأ كذلك تطبيق خطة المتابعة، مع متابعة التجربة لمدة ستة أشهر على الأقل، وإذا كان البرنامج يمتد إلى مراحل جديدة فيجب زيادة مدة المتابعة (جري وآخرون، 2001:85-102).

6. عقود ساعات العمل السنوية Annual Working Hours:

تسمح هذه العقود -كما يشير أسمها- بتغيير وقت العمل الفعلي في سياق إجمالي ساعات العمل التعاقدية السنوية. غالباً، ما تخضع هذه العقود إلى نمط أساسي محدد للعمل، رغم احتمال إجراء تغيير موسمي، فقد يكون لدى بعض فئات العاملين ساعات عمل إضافية تضاف إلى ساعات عملهم الإجمالية (ريلي، 2008:82).

1.6 كيفية عمل المخططات:

السمة الأساسية للنظام يقضي استبدال عقود الساعات الأسبوعية من جانب واحد لتغطي سنة كاملة. فعلى سبيل المثال، بدلاً من العمل لمدة 38 ساعة في الأسبوع⁽¹⁾، سيكون على الموظف مثلاً العمل بعقد لمدة 1976 ساعة في السنة. وتغيير نظام الأجور تبعاً لذلك. بجانب هذا التغيير يكون التقييم للمتطلبات الأساسية للعمل لكل مستلزمات العملية. لا يقوم هذا على مستويات التوظيف الحالية بل يتضمن تحليل دقيق لمتطلبات العمل التي من شأنها أن تجعل العملية تسير بسلاسة كاملة، مثل:

1. عدم التغيب عن العمل.
2. عدم وجود أعطال بالآلات.
3. عدم وجود مشاكل بالتوريد والجودة.
4. عدم وجود مشاكل بالعلاقات الصناعية.
5. عدم وجود حوادث عرضية خطيرة.

في أغلب الحالات، يُجرى هذا التقييم بمساعدة الخبراء الاستشاريين، أما في المؤسسات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الثقة، يقوم المديرين التنفيذيين بإجراء هذا التحليل بأنفسهم. ولمثل هذا النشاط الحاسم والأساسي لنجاح كامل المخططات يتعين أن تكون التقييمات تُجرى بشكل صحيح. فالنظام المعتاد لتصنيف المشاكل خلال الوقت الإضافي ليس حلاً في إطار الساعات السنوية لأن الهدف هو القضاء على جميع ساعات العمل الإضافية. فأى غياب، أو عرقلة لأي نوع من شأنه أن يؤثر على جدولة العمل، يجب أن يُعالج بنظام الساعات الاحتياطية. والساعات السنوية تنقسم إلى الأقسام الموضحة في جدول (6).

1. يقضي قانون العمل الليبي بالعمل لمدة 37.5 في الأسبوع.

جدول (6)

حساب الساعات السنوية

1976	الساعات السنوية المتفق عليها	
1500	• المدرجين في قائمة الساعات، 150 وردية في 10 ساعات	
<u>1728</u>	<u>228</u>	• العطلات
248	الساعات الاحتياطية:	
60	• ساعات التدريب	
<u>248</u>	<u>188</u>	• ساعات تحت الطلب

Source: Stredwick and Ellis, 2005:48

1. ساعات المدرجين في القائمة: إذا كانت متطلبات العمل السنوية يمكن توقعها بصورة معقولة، مثل العمل على منصة التنقيب عن النفط أو الصناعات الكيماوية أو عقود التوريد طويلة الأجل، عندها يمكن إدراج ساعات عمل العامل لمدة سنة. وفي هذا المثال، 150 وردية يمكن عملها على أساس تعاقبي بست ورديات في الأسبوع الواحد. أما إذا كانت متطلبات العمل يصعب توقعها، مثل العمليات الموسمية، فإنها سوف توزع على أساس قاعدة مرشدة عامة، مثل 42 ساعة في فصل الصيف و30 ساعة في فصل الشتاء. ومن ثم يتم جدولة الساعات لشهر أو شهرين مسبقاً وبالتفصيل، كما توضح متطلبات العمل. ويمكن أن يتم إعداد القوائم باستخدام حزم برامج معينة، والتسويق بواسطة مستشارين في هذا المجال، أو يمكن تفويض الموظفين بأنفسهم.
2. العطلات: وهذه يعبر عنها عادة بالساعات، وليس بالأيام، وتكون ثابتة وفقاً للقواعد الأساسية التي تطبق في المؤسسات. وفي معظم بيئات الإنتاج تكون العطلات مدرجة في قائمة نظام الورديات، ولكن بمزيد من المرونة يمكن أن يسمح لهم بالتغيير عن طريق الاتفاق المتبادل.
3. الساعات الاحتياطية: وهي الساعات الاحتياطية التي تعرف المخططات، ويتم استخدام الساعات الاحتياطية لعدة أسباب هي:

أ. يمكن أن تُستخدم لأغراض التدريب: فريق العمل ومتعددو المهارات غالباً ما يكونان جزءاً لا يتجزأ من التغييرات التي تُطبق في وقت واحد مع الساعات السنوية، حيث يستخدم البعض الساعات الاحتياطية لتدريب العاملين كبديل عن أحد الورديات، والتي تؤهلها لتصبح أكثر مرونة. ربما يكون هناك تدريب في الأنظمة الجديدة التي أُدخلت للمساعدة على رفع الكفاءة وتحسين الجودة. ويمكن إنفاق الوقت في الوصول إلى فهم أفضل للمهام المرتبطة بها مثل التعامل مع الموردين أو نظام التوزيع. كل هذا التدريب هو تمكين الموظف من الاستجابة وبشكل أسرع وأكثر تعاونية للمشاكل التي تنشأ.

ب. يمكن استخدامها لتغطية الغياب أو للصعوبات التي تواجه الورديّة (Shift). وسوف يكون العاملون المدرجون في القائمة على أهبة الاستعداد عند الحاجة إليهم. وفي ظل هذه الظروف، سيتعين عليهم أن يكونوا متاحين بحيث يكونوا في موقع العمل في غضون ساعة أو نحو ذلك، فهم لا يتقاضون أجوراً إضافية لحضور العمل في هذه المناسبات، كذلك الموجودة في الأجر الشهري، يتفاوت عدد الساعات الاحتياطية بشكل كبير عبر المخططات. وإذا كانت المخططات تعمل بشكل جيد، فسيظهر وضع يشير إلى أن تلك الساعات الاحتياطية ليست مستخدمة (Stredwick and Ellis, 2005:47-49).

المبحث الرابع

العاملون الليبيون ونظام الدوام الرسمي

مُتَدَمِّتًا:

يحدد نظام الدوام الرسمي ساعات العمل في اليوم والأسبوع / السنة، وكذلك مواعيد بدء ساعات العمل اليومي وانتهائها، ويحقق إتباع هذا النظام سهولة الرقابة والإشراف على الدوام، وعلى مستوى أداء الموظفين، نظراً لتواجدهم جميعاً في مكان العمل في وقت واحد، ولكن مع تعقد حياة الإنسان المعاصرة بشكل أصبح معه تحقيق التوازن بين مسؤوليات العمل وواجباته وتطلعات جهة العمل من ناحية، وبين ضغوط الحياة الأسرية وتطلعات الإنسان في حياته الخاصة أمراً غاية في الصعوبة، لذا اهتمت العديد من الدول باختيار نظام الدوام الذي يتناسب مع بيئتها وبما يحقق أهداف مؤسساتها.

أولاً - نبذة عن قانون العمل الليبي ومراحل تطوره:

يخضع قانون العمل للقانون المدني، ونظراً لما طرأ على سوق العمل من عدة تطورات اقتصادية واجتماعية وعلى الصعيدين المحلي والعالمي، الأمر الذي استدعى معه إلى ضرورة مواكبة التشريعات لتلك التطورات، وسوف نستعرض تلك التطورات التشريعية التي شهدها هذا القانون، من خلال استعراضنا المراحل التاريخية التي مر بها قانون العمل الليبي (الفلاح، 2006:1):

1. مرحلة الحكم التركي⁽¹⁾: في هذا العهد كانت الصناعات التقليدية الحرفية هي مورداً للرزق لمعظم العائلات الليبية. ويؤكد معاصروه على أن ظهور أول نواة عمالية ليبية بين الأهالي، كانت مرتكزة

بشكل أساسي في أهالي المدن الساحلية من العاملين لدى شركات الحلفاء، كما لم تتمتع هذه العمالة الليبية بأي حقوق أو ضمانات حيث لم يتم تحديد ساعات العمل.

2. **مرحلة الاحتلال الإيطالي:** شهدت هذه المرحلة نمواً بطيئاً للعمال الليبيين. وكانت النواة الأساسية للعمال الوطنيين تتمثل في عمال البحر والموانئ. وفي عام 1928م، وفي مدينة بنغازي وبناءً على اقتراح من شركات الملاحة الإيطالية قررت الموانئ الإيطالية تقليص أجور العمال الليبيين الذين يتساوون في أجورهم مع العمال الإيطاليين وبنسبة تخفيض بلغت 15%، مما حدا بالعمال الليبيين إلى رفض ذلك معلنين الإضراب العام، الأمر الذي أجبر نقابة الموانئ الإيطالية على العدول عن قرارها، ومن هنا أحس العمال الليبيون بقوتهم وتضامنهم لدى اتخاذهم القرارات الجماعية.

3. **مرحلة الإدارة البريطانية:** بانتهاء الحرب العالمية الثانية انتهت السيطرة الإيطالية لتحل محلها الإدارة العسكرية البريطانية، الأمر الذي أوجد للحركة العمالية الليبية تربة خصبة لكي تنمو وتزدهر، فقوي دور النقابات التي زاولت أنشطتها بحرية مستفيدة مما اكتسبته من خبرة خلال العهد السابق، فدخلت مصطلحات جديدة في مهام هذه النقابات "كخلق فرص عمل" و "إيجاد الحلول للمنازعات العمالية" و "المفاوضات لتحسين شروط وظروف العمل". فتم إنشاء أول مكتب للعمل والعمال في ليبيا عام 1943م. كما تم إصدار العديد من التشريعات العمالية في ولايتي طرابلس وبرقة، أما ولاية فزان فلم تخضع للإدارة البريطانية، وهذا ما حدا بالتشريعات الصادرة بمحدودية سريانها على الولايات التي صدرت فيها فقط. ومن خلال تلك التشريعات الصادرة أكتسب العامل الليبي حقوقاً لم تكن موجودة من قبل، ومنها على سبيل المثال:

أ. تحديد ساعات العمل بـ 48 ساعة أسبوعياً ودفع أجر للعمل الإضافي.

ب. منح العامل إجازة سنوية مدتها (12) يوماً متتالية وبأجر كامل.

4. **مرحلة الحكم الملكي:** شهدت هذه المرحلة توحيد النقابات على مستوى البلاد، والمطالبة بتغيير التشريعات السارية حتى تكون موحدة، فاستجابت الحكومة للضغوط العمالية فعكست توصيات مكتب العمل الدولي وأصدرت قانون الضمان الاجتماعي رقم (53) لسنة 1957م، وقانون العمل بتاريخ 5 ديسمبر 1957م ملغياً بذلك جميع القوانين الولائية سابقة الذكر، مدخلاً إصلاحات جذرية على عقود العمل الفردية والجماعية، ومفرداً فصولاً خاصة بنظم ساعات العمل، والأجور، والعمل الإضافي، وفسخ عقود العمل، وعقود التدريب والاستخدام، وحماية الصحة والسلامة، وأحكاماً خاصة بعمل النساء والأحداث. ثم كانت مرحلة عائدات النفط بعد اكتشافه سنة 1959م، فازداد النمو الاقتصادي، فازداد عدد العمال، وتم تأسيس وزارة جديدة سميت بوزارة العمل سنة 1960م والتي أُلقي على عاتقها مسؤولية اليد العاملة في البلاد إلى جانب قيامها بدراسة طلبات التوظيف والاستخدام، والتدريب، وتسجيل النقابات وغيرها من المهام ذات الاختصاص. وتماشياً مع ما استجد من ظروف تم إصدار قانون عمل جديد في 1962/11/22م وإلغاء القانون السابق الصادر في 1957/12/5م. كما، نتج عن المفاوضات الجماعية للنقابات العمالية مع أصحاب العمل أن تحصل العمال على حقوق أكبر بحيث أصبح من الممكن تجميع الإجازات الأسبوعية للعامل ليحصل عليها مرة واحدة كل 35 يوماً ليقضيها مع أسرته. كما تم إصدار لوائح داخلية صدق عليها من قبل مكتب العمل، تم بموجبها تحسين شروط العمل. كالأجور، والمنحة الغذائية، والعمل الإضافي، وفترات الراحة وأيام العطلات وغيرها.

5. مرحلة انقلاب سبتمبر (1969م): شهدت هذه المرحلة إلغاء كافة القوانين التي كان معمولاً بها سابقاً، وإصدار قانون العمل رقم (58) لسنة 1970م⁽¹⁾، والذي بموجبه ألغي القانون السابق والصادر سنة 1962م، ومن أهم التشريعات الصادرة في هذه المرحلة:

1. القرار الوزاري لسنة 1971م في شأن تحديد الأحوال والأعمال والمناسبات التي يجوز

تشغيل النساء فيها ما بين الساعة الثامنة مساءً والسابعة صباحاً.

2. قرار أمين العمل والخدمة المدنية رقم (504) لسنة 1978م في شأن تحديد الضوابط

الخاصة بتعيين العمال للقيام بالأعمال العارضة والموسمية، وتعديله بالقرار رقم

(850) لسنة 1978م.

3. قانون رقم (4) لسنة 1987م، بشأن العطلات الرسمية.

4. قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (238) لسنة 1998م، بتحديد نظام التوقيت ومواعيد

الدوام الرسمي بليبيا.

5. قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (117) لسنة 1999م، بتقرير بعض الأحكام في شأن

الدوام الرسمي.

6. قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (489) لسنة 2005م، بتقرير بعض الأحكام في شأن

الدوام الرسمي والعطلات الرسمية.

7. قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (271) لسنة 2006م، بتقرير حكم في شأن الدوام

الرسمي والعطلات الرسمية.

¹ - تم إلغاء هذا القانون بصدور القانون رقم (12) لسنة 2010م، بإصدار قانون علاقات العمل، وأن لم يتم العمل به بعد.

ثانياً - نظام الدوام الرسمي:

”يقصد بالدوام الرسمي عدد ساعات العمل التي يتعين على الأفراد قضاؤها في مكان العمل سواء كانت مكاتب أو مصانع أو حقولاً أو مواقع ميدانية والتي تبدأ بتوقيت معين (بداية الدوام) وتنتهي بتوقيت معين (نهاية الدوام) وتحدد هذه الساعات القوانين واللوائح المعمول بها في الجهات الحكومية...“، (عبد الوهاب، 1989:147). ومن التعريف نجد أن الدوام الرسمي يتضمن على مايلي:

1. تحديد وقت بدء الدوام (أو الحضور إلى مكان العمل / الدراسة) ووقت الانصراف

والوقت المستقطع للراحة إن وجد.

2. بيان أو تحديد ما إذا كان هناك تغيير أو اختلاف في وقت الحضور والانصراف-

باختلاف الأشهر أو الفصول أو المناسبات الدينية أو الوطنية أو القومية.

ثالثاً - التشريعات والقوانين المنظمة للدوام الرسمي⁽¹⁾:

نظراً لأهمية العنصر البشري في أداء الوظائف والأعمال، فقد بينت التشريعات الوظيفية

والعمالية ساعات العمل وأوقات الراحة اليومية والعطلات الأسبوعية، وذلك كما يلي:

1. ساعات العمل والدوام الرسمي: يهدف تحديد عدد ساعات العمل اليومية إلى تحقيق الكثير من

أوجه المصلحة العامة والخاصة على السواء. فمن المسلم به أن العمل لساعات طويلة أمر

مرهق للموظف أو العامل مما يؤدي إلى الإضرار بصحته ويضعف من قواه الذهنية

والعضلية. وتدل الإحصاءات على أن معظم الأخطاء وحوادث العمل تقع في الساعات الأخيرة

من العمل اليومي حيث يكون الإرهاق الذهني والتعب العضلي أو الجسماني، قد تمكن من

الموظف فيتعذر عليه الانتباه ومراعاة الاحتياطات اللازمة لتجنب الأخطاء المهنية خاصة إذا

¹ - دراسة مركز بحوث العلوم الاقتصادية - بنغازي، 2007:15-20

كان عدد ساعات العمل اليومية أو الأسبوعية مبالغ بها. وبالإضافة إلى ذلك فإن الشخص الذي يعمل ويستغل معظم وقته في العمل لا يجد وقتاً كافياً ليرعى شؤون أسرته، كما لا يجد وقتاً للراحة أو الرياضة أو رفع مستوى ثقافته خصوصاً في مجال عمله أو مهنته.

2. **العطلات:** تنص التشريعات على منح العامل عطلة أسبوعية حتى يستعيد نشاطه ويرتاح من عناء المجهود المبذول طيلة أيام العمل، إضافة لتكريس وقت للعناية بشؤونه وشؤون أسرته، وزيارة أقاربه وذويه والقيام بالأنشطة الترفيهية والتثقيفية. وقد صدرت عدة تشريعات بالخصوص، وهي:

أ. قانون رقم (4) لسنة 1987 م، بشأن العطلات الرسمية، تضمن على جدولين للعطلات أحدهما ثابت والآخر متغير ونص على أن يوم الجمعة عطلة أسبوعية.

ب. قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (238) لسنة 1998 م، بتحديد نظام التوقيت ومواعيد الدوام الرسمي بليبيا.

ج. قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (489) لسنة 1426 هـ (2005 م)، بتقرير بعض الأحكام في شأن الدوام الرسمي والعطلات الرسمية.

د. قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (271) لسنة 1427 هـ (2006 م)، بتقرير حكم في شأن الدوام الرسمي والعطلات الرسمية.

هـ. الاتفاقية رقم (30) المتعلقة بنظم ساعات العمل في المكاتب والتجارة التي بدأ نفاذها في 29 أغسطس 1933م، تحدد ساعات العمل حيث نصت في صدر مادتها الثانية على أنه وفي مفهوم هذه الاتفاقية تعني ساعات العمل الوقت الذي يكون المستخدمون أثناءه تحت تصرف صاحب العمل، ولا يدخل في ذلك فترات الراحة. أما مادتها الثالثة فقد حددت

الحد الأقصى لساعات العمل اليومية والأسبوعية "لا تتجاوز ساعات العمل لمن تنطبق

عليهم هذه الاتفاقية عن ثمانية وأربعين ساعة أسبوعياً وثمانية ساعات يومياً".

و. الاتفاقية الدولية رقم (47) لسنة 1935 م، بشأن تخفيض ساعات العمل إلى أربعين

ساعة أسبوعياً والتي بدأ نفاذها في 1957/6/23م، وتتص المادة (1) منها على كل

دولة عضو في منظمة العمل الدولية تُصدق على الاتفاقية أن تعلن موافقتها على:

1. مبدأ العمل 40 ساعة أسبوعياً وتطبيقه بطريقة لا تؤدي إلى انخفاض مستوى

المعيشة.

2. اتخاذ أو تسهيل اتخاذ التدابير التي تعتبر مناسبة لتحقيق هذه الغاية، وأن تتعهد

بتطبيق هذا المبدأ على مختلف فئات العمل.

رابعاً - نظام الدوام المطبق في ليبيا:

من أجل تحقيق الفائدة من موظفي قطاع الخدمة المدنية لابد من تخصيص وقت دوام يلتزم به

الموظفين لأداء الواجبات الوظيفية المنوطة بهم ولقد حُدد ذلك في نظام الخدمة المدنية رقم (55) لسنة

1976م، حيث جاء في الفقرة (أ) من المادة (76) من نظام الخدمة المدنية⁽¹⁾، ما يلي:

” أن يؤدي العمل المنوط به بنفسه بدقة وأمانة، وأن يحافظ على مواعيد العمل الرسمية،

وأن يخصص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته “ (رحومه، 2003:69).

كما نص قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (238) لسنة 1998 م، بتحديد نظام التوقيت ومواعيد

الدوام الرسمي في ليبيا، والذي تم فيه تحديد ساعات العمل الأسبوعي بـ 48 ساعة موزعة على ستة

1- أشارت الفقرة (1) من المادة (11) من قانون العمل الليبي رقم (12) لسنة 1378 و.ر، (2010م) إلى نفس المضمون.

أيام أي بمعدل ثمانية ساعات عمل يومياً من الساعة السابعة صباحاً وحتى الساعة الثانية بعد الظهر.
أختص هذا النظام بالآتي:

1. أنه نظام ثابت أي أن ساعات العمل معروفة ومحددة بدءاً وانتهاءً بجميع المصالح الحكومية يلتزم به جميع الموظفين دون استثناء حتى وإن كانت طبيعة العمل ونوعيته تتطلبان المرونة أو عدم التقيد بالمواعيد المحددة.
2. أن العمل يبدأ مبكراً أي في الساعة السابعة صباحاً بصرف النظر عن اختلاف موعد طلوع النهار بين الفصول وعن الاختلافات في التوقيت بين مناطق الدولة والتي قد تصل أحياناً إلى أن الدوام يبدأ مع طلوع الشمس في بعض المناطق في بعض الفصول الأمر الذي يجعل من الصعب على الموظفين التقيد بالوقت المحدد لبداية الدوام حتى وإن كانوا راغبين في ذلك.
3. إن العمل يتم على فترة واحدة متصلة لا يتخللها فترات للراحة أو للطعام وهذا يؤثر تأثيراً كبيراً على مستوى الإنتاج.
4. عدم مراعاة العوامل المناخية التي تتميز بها ليبيا، فليس هناك تفريق في موعد بداية الدوام بين فصلي الشتاء والصيف وليس هناك دوام معين لفصل الصيف أو للمناطق التي تشتد فيها الحرارة.
5. توفر وقت فراغ كبير لدى الموظفين ابتداءً من الساعة الثانية عشر والنصف يدفعه إلى التفكير فيما يشغل فيه هذا الوقت بما يعود عليه بالنفع كأن يخرج من عمله لقضاء مصالح خاصة به.

ولقد تم تعديل هذا النظام في 2005/12/31 م، بموجب قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (489)

حيث أصبح الدوام كالتالي:

1. دوام صيفي يبدأ من أول شهر أبريل وينتهي بنهاية شهر سبتمبر ويكون من 7:30

السابعة والنصف صباحاً إلى تمام الساعة 15:00 الخامسة عشر مساءً.

2. دوام شتوي يبدأ من أول شهر أكتوبر وينتهي بنهاية شهر مارس ويكون من الساعة

الثامنة صباحاً إلى تمام الساعة 15:30 الخامسة عشر والنصف مساءً.

ولقد تم تعديل هذا القرار بموجب قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (271) بتاريخ

2006/6/25 م، وذلك بتعديل المادة (2) ليتم سريانها على جميع مؤسسات التعليم الأساسي،

والمتوسط، والمراكز التدريبية، والجامعات، والمعاهد العليا. ثم صدر قرار اللجنة الشعبية العامة رقم

(86) لسنة 2006 م، بإلغاء عطلة السبت بالنسبة للجامعات والمعاهد العليا.

يُلاحظ من التشريعات السابقة إنها عدلت من وقت إلى آخر مما قد يستنتج منه أن الأخذ بنظام

دوام موحد غير ملائم وغير مناسب لجميع قطاعات العمل، وكنتيجة لعدم مراعاة مختلف العوامل

والظروف التي تؤثر في الدوام وتتأثر به برزت عدة ظواهر سلبية مصاحبة لنظام الدوام وأهمها:

1. تأخر نسبة كبيرة من الموظفين في الحضور عن الموعد المحدد لبدء الدوام.

2. انخفاض معدل الإنتاج في الساعات الأخيرة للدوام الرسمي.

3. مغادرة بعض الموظفين لمكاتبهم أثناء الدوام لمختلف الأسباب.

4. تغيب بعض الموظفين عن أعمالهم لعدد من الأيام بدون إجازة رسمية.

5. خروج الموظفين قبل موعد انتهاء الدوام.

6. ممارسة نسبة كبيرة من الموظفين لأنشطة أخرى لا علاقة لها بالعمل نتيجة توفر

وقت فراغ كبير لديهم.

7. التوسع في العمل خارج الدوام.

خامساً - المشكلات التي أفرزها نظام الدوام الرسمي المطبق في ليبيا على العمل:

رأينا -مما سبق- كيف أن لنظام الدوام الطويل والممتل بسبع ساعات تأثيرات سلبية على العاملين أو الموظفين، هذا التأثير السلبي يمتد أثره من العاملين أو الموظفين إلى محيط العمل نفسه وسوف يتم إجمال بعض هذه التأثيرات السلبية كالتالي:

1. الغياب المتكرر للعاملين أو الموظفين خاصة وعند مواجهة بعض الظروف مثل مرض أحد أفراد الأسرة، أو العائلة. لأنه أحياناً لا تتاح فرصة الاستئذان المبكر وبالتالي يفكر العامل أو الموظف في التغيب بدلاً من الذهاب للعمل.
2. كثرة الاستئذان والخروج المبكر من العمل، قد يضطر العامل أو الموظف إلى الاستئذان والخروج المبكر قبل انتهاء الدوام الرسمي في بعض الأحيان في حالة ما إذا كان يلزم إيصال الزوجة العاملة والأطفال الذين يدرسون إلى المنزل.
3. قد يقوم العاملون في حالات كثيرة برفض الترقية إذا كانت تحتاج إلى مسؤوليات أكبر، لاعتقادهم أن هذه الترقية سترتب عليها إضافة مسؤوليات جديدة وساعات عمل إضافية وأيضاً ربما يحدث تعارض مع الدور العائلي.
4. تأجيل الأعمال إلى الغد وخاصة التي تُطلب في الساعات الأخيرة من الدوام لأن العامل أو الموظف قد يقل عنده التركيز نتيجة لطول وقت الدوام، إضافة إلى أنه قد يكون مرهق ومنهك القوى وبالتالي لا يستطيع إتمام هذه الأعمال ويؤجلها إلى صباح اليوم التالي وقد تكون هذه الأعمال مهمة ومطلوبة بصورة سريعة.

الفصل الثالث:

الإطار المنهجي وتحليل بيانات العمل الميداني

مُتَدَمِّمًا:

يتناول هذا الفصل المنهج المستخدم، وحدوده، ويبيّن مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات.

أولاً - منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها المتمثلة في معرفة اتجاهات العاملين حيال الدوام المرّن، وعلاقتها بالعوامل الديموغرافية والوظيفية، فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الشامل. والدراسة الوصفية لا تقتصر على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها، وإنما تتضمن قدرًا من التفسير لهذه البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة، كما وتعد من أكثر الأساليب المستخدمة لقياس الاتجاهات والتعرف على الأوضاع السائدة في المجتمع (العساف، 20:2000). ويُعد هذا المنهج من المناهج المشهورة في الدراسات الإنسانية والاجتماعية (عبيدات وآخرون، 234:2001). لذا، فإنه سيكون مناسباً لهذه الدراسة. أما جانبي الدراسة فقد حددا كما يلي:

1. الجانب النظري (المكتبي): وتم ذلك عن طريق الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية وذلك من خلال الاستعانة بالكتب والمراجع والمقالات والدوريات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة من أجل تحديد الإطار النظري العام للدراسة.

2. الجانب الميداني (التطبيقي): وفي هذا الجانب تم الرجوع إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والمماثلة لهذه الدراسة، إضافة إلى تصميم صحيفة استبيان مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

ثانياً - حدود أو مجالات الدراسة:

تمثلت حدود هذه الدراسة بعدد من المجالات البشرية والمكانية والزمنية والموضوعية، وهي كما يلي:

1. **المجال الجغرافي:** لقد حُدِّدت مدينة بنغازي مجالاً جغرافياً لهذه الدراسة، باعتبارها تتمتع بكافة

المقومات التي تحتاجها الدراسة من حيث الحجم والكثافة السكانية ووجود العديد من المرافق

الخدمية التي تضم أعداداً كبيرة من العاملين، الأمر الذي يُمكن أن يساعد في تعميم نتائج هذه

الدراسة مستقبلاً على بقية المناطق المشابهة في ليبيا.

2. **المجال البشري:** ويشمل كافة العاملين بالقطاعات الخدمية الخاضعة للدراسة في نطاق مدينة

بنغازي، ويتضمن هذا المجال الأفراد الليبيين من الذكور والإناث.

3. **المجال الزمني:** وهو يتضمن الفترة الزمنية التي وزعت خلالها البيانات، وذلك خلال الفترة

من 2011/1/4 إلى 2011/2/15م.

4. **المجال الموضوعي:** وفيه اقتصرت الدراسة على معرفة واستطلاع اتجاهات العاملين حيال

نظام الدوام المرن.

ثالثاً - مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الليبيين في مجالات العمل الإداري في دواوين

القطاعات الخدمية العامة الخاضعة للدراسة بمدينة بنغازي. وقد تضمن هذا الإطار ما مجموعه

(1601) ألف وستمئة وواحد موظفاً وموظفة. ولقد تم سحب العينة الخاصة بالدراسة وفقاً للمراحل

التالية:

1. **تحديد وحدة العينة:** وهي تشمل الفرد العامل ذكراً كان أم أنثى، في دواوين القطاعات الخدمية في نطاق مدينة بنغازي، الذين ينطبق بشأنهم نظام الدوام الحكومي والمتمثل في سبع ساعات ونصف.

2. **إطار العينة:** وهو يتضمن جميع العاملين الذين ينطبق بشأنهم شروط العينة بدواوين القطاعات الخدمية العامة في نطاق مدينة بنغازي.

3. **حجم ونوع العينة:** تم الاستعانة بجدول (Krejcie, Robert V., Morgan, Daryle W.)

لاستخراج حجم العينة، وهي عينة طبقية نسبية عشوائية، ونظراً لوقوعها ما بين الرقمين

1600 - 1700 فقد تم أخذ المتوسط الحسابي للقيمتين المناظرتين للرقمين المذكورين:

$$\text{حجم العينة المستهدفة} = \frac{313+310}{2} = 312 \text{ مفردة.}$$

وعليه، يكون مجتمع وعينة الدراسة في دواوين القطاعات المستهدفة بالدراسة وفقاً لما هو

موضح في الجدول (7) المرفق كالتالي:

جدول (7)

مجتمع وعينة المبحوثين في دواوين القطاعات المستهدفة بالدراسة

العينة	النسبة المئوية	عدد العاملين	الديوان
28	9 %	142	ديوان قطاع الصحة والبيئة - بنغازي
44	14 %	224	ديوان قطاع المواصلات والاتصالات - بنغازي
122	39 %	626	ديوان قطاع الزراعة - بنغازي
19	6 %	91	ديوان قطاع الصناعة والاقتصاد والتجارة - بنغازي
99	32 %	518	ديوان مراقبة الخدمات المالية - بنغازي
-	-	-	ديوان قطاع التعليم والبحث العلمي - بنغازي*
312	100 %	1601	الإجمالي

* لم نتمكن من الحصول على تعاون ديوان هذا القطاع في الحصول على البيانات المطلوبة.

رابعاً - أداة الدراسة وإجراءات الصدق والثبات:

1. بناء أداة الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة رئيسية لجمع البيانات تتمثل في استمارة استبيان، إذ أنها تعد من الوسائل المناسبة لجمع البيانات، خاصة إذا كان مجتمع الدراسة على مستوى ملائم من الثقافة، وكانت فقرات الاستبيان معدة بعناية تتناسب وهذا المستوى، وهذا ما شجع على اختيار هذا الأسلوب أو الوسيلة عن بقية الوسائل الأخرى مثل المقابلة الشخصية والملاحظة المباشرة، فهو يتيح حرية مطلقة للمبحوث لإبداء ما يشاء من آراء قد لا يدلي بها أثناء إجراء المقابلة الشخصية معه.

ولقد تم إعداد هذه الاستمارة بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تمت الاستعانة بعدد من الاستبيانات بعد التحوير فيها لكي تتناسب مع ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه، والاستبيانات التي تم الاستعانة بها هي:

أ. استمارة استبيان دراسة مركز بحوث العلوم الاقتصادية - بنغازي (2007)، "نظام

الدوام الرسمي في ليبيا وعلاقته بحجم الوقت الضائع"

ب. استمارة استبيان دراسة المعيوف والمهنا (2002)، "العوامل المؤثرة في عدم انتظام

الموظفين في الدوام الرسمي بالمملكة العربية السعودية".

ج. استمارة استبيان نظم العمل المرنة لحكومة دبي، والموجود على شبكة المعلومات الدولية

(الإنترنت).

<http://www.esurveyspro.com/Survey.aspx?id=909ae1c1-7ef8-4a3d-bf77-2b7891e8d0d8>

Time: 20.01 Date: 14/07/2010

واشتملت استمارة الاستبيان على ثلاثة محاور رئيسية هي:

- أ. **القسم الأول:** ويغطي البيانات الشخصية الخاصة بالمشاركين (أو مفردات العينة).
 - ب. **القسم الثاني:** وخصص لتجميع بيانات وآراء المشاركين حول نظام الدوام الحالي.
 - ج. **القسم الثالث:** وقد أفرد لتجميع آراء المشاركين حول نظام الدوام المرين.
2. **صدق وثبات أداة الدراسة:** تم قياس صدق وثبات أداة الدراسة بطريقتين، هما:

(أ) **الصدق الظاهري:** وتم ذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة وعلم الاجتماع من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، لإضفاء الصدق والموضوعية على استمارة الاستبيان وللتأكد من صلاحيتها، وتم إجراء التعديلات التي أقرتها المحكمون على الاستمارة.

(ب) **ثبات أداة الدراسة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة قام القائم بالدراسة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها 20 مبحوثاً من العاملين بدواوين القطاعات الخدمية العامة بمدينة بنغازي، وذلك لتحديد مدى ثبات أداة الدراسة بمحاورها الأربعة بحساب معاملات كرونباخ ألفا لقياس مدى ثبات الاستبانة. والجدول (8) يوضح ثبات معاملات كرونباخ ألفا:

جدول (8)

معاملات كرونباخ ألفا لثبات محاور أداة الدراسة

معامل كرونباخ ألفا	عدد أسئلة المحور	قوام العينة	الاستبانة
0.70	8	20	المحور الأول
0.74	13	20	المحور الثاني
0.84	10	20	المحور الثالث

وكما هو واضح من خلال الجدول (8) فإن معاملات كرونباخ ألفا تتراوح بين (0.70) إلى (0.84) مما يشير إلى ثبات المحاور الأربعة الرئيسية المكونة لأداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على نتائجها والاستفادة منها في التفسير والمناقشة.

خامساً - إجراءات تطبيق الدراسة:

لقد تطلب تطبيق الاستبانة عدداً من الإجراءات الرسمية التي يمكن توضيحها في الخطوات

التالية:

1. حصل القائم بالدراسة على خطاب إفادة من جامعة بنغازي موجهاً إلى من يهمله الأمر

بدوارين القطاعات الخدمية الخاضعة للدراسة والواقعة في نطاق مدينة بنغازي.

2. بعد توزيع الاستبيانات تم استلام (203) استبيان، وبعد فحص هذه الاستبيانات تبين أن

استبيانين غير صالحين للتحليل الإحصائي. وقد بلغت نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل

(64.4%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة يمكن الاستناد عليها للوصول إلى النتائج المتعلقة

بموضوع الدراسة. والجدول (9) يوضح توزيع الاستثمارات وفقاً لصلاحيتها في التحليل

الإحصائي:

جدول (9)

توزيع استثمارات الاستبيان حسب قابليتها للتحليل الإحصائي

الديوان	استثمارات الاستبيان الموزعة	استثمارات الاستبيان المستلمة	استثمارات غير صالحة للتحليل	استثمارات صالحة للتحليل	نسبة الردود
ديوان مراقبة الخدمات المالية	99	66	-	66	66.7%
ديوان الصناعة والاقتصاد والتجارة	19	18	1	17	89.5%
ديوان الصحة والبيئة	28	27	-	27	96.4%
ديوان الزراعة	122	58	1	57	46.7%
ديوان المواصلات والاتصالات	44	34	-	34	77.3%
الإجمالي	312	203	2	201	64%

سادساً - الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل بياناتها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وذلك

على النحو التالي:

1. ثبات معاملات كرونباخ ألفا لمعرفة دلالة الثبات لمحاور المقياس.
2. التكرار والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لترتيب فقرات المحاور حسب الأهمية النسبية.
4. اختبار الاستقلالية (Chi-Square) لإيجاد العلاقات بين المتغيرات.

سابعاً - تحليل بيانات العمل الميداني:

لغرض التحليل، استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة هذه

الدراسة، بهدف تحليل البيانات والمعلومات واستخلاص المؤشرات والنتائج، وذلك كما هو موضح فيما

يلي:

(1) خصائص عينة الدراسة:

تتسم عينة الدراسة بعدة خصائص حددتها نوعية المتغيرات الديموغرافية والوظيفية التي

تناولتها الدراسة، ويمكن توضيحها فيما يلي:

أ - توزيع مفردات العينة وفقاً للعمر:

يوضح الجدول (10) توزيع عينة الدراسة حسب العمر، ويتبين من الجدول أن

نسبة المبحوثين من السن المتوسطة (31 - 35) تمثل أعلى نسبة، حيث بلغت 37.8% من

المجموع الكلي لأفراد العينة. بينما انخفضت بصورة ملحوظة نسبة المبحوثين القادرين

على العمل دون السن المتوسطة (26 - 30) حيث بلغت 7%، أما نسبة المبحوثين من

كبار السن (56 فأكثر)^(أ)، فقد انخفضت بدرجة حرجة جداً، حيث لم تتجاوز نسبتهم 1.5% من المجموع الكلي لأفراد العينة. ويُستنتج من هذه المؤشرات على وجود ارتفاع في معدلات الرعاية والإعالة لمن هم دون سن 25 سنة وأولئك من ذوي الفئات العمرية 56 سنة فما فوق. وهذا يتطابق مع نتائج التعداد العام للسكان لسنة 1984م، فقد تراوح المعدل ما بين (3 ، 4 ، 6) أفراد بحسب عدد الأشخاص العاملين في كل أسرة⁽¹⁾. أي أن كل فرد من الأفراد العاملين اقتصادياً في المجتمع، يجب أن يتحمل عبء إعالة أربعة أفراد آخرين في المتوسط وهي الأعلى في العالم العربي. فضلاً عن وجود من هم يحتاجون لرعاية من كبار السن غير العاملين أو من ذوي الاحتياجات الخاصة - إن وجدوا - والتي يقع عاتق رعايتهم في أغلب الأحيان على كاهل المرأة.

جدول (10)

التوزيع العددي والنسبي للمبحوثين وفقاً للعمر

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
1.5	3	من 25 سنة فأقل
7.0	14	من 26 إلى 30 سنة
37.8	76	من 31 إلى 35 سنة
30.3	61	من 36 إلى 40 سنة
15.9	32	من 41 إلى 45 سنة
2.5	5	من 46 إلى 50 سنة
3.5	7	من 51 إلى 55 سنة
1.5	3	من 56 سنة فأكثر
100.0	201	المجموع

^أ تم دمج مستويي العمر (56-60 و61-فأكثر) في فقرة واحدة، لقلة عدد المبحوثين عند مستوى العمر "61-فأكثر".
1- قطاع التخطيط والتجارة والمالية، بنغازي، نتائج التعداد العام للسكان لبلدية بنغازي لسنة 1984م.

ب - توزيع مفردات العينة وفقاً للنوع:

يوضح الجدول (11) التوزيع العددي والنسبي لعينة الدراسة، ويتضح من الجدول أن (53.7%) من أفراد العينة هم من الذكور، و (46.3%) هن من الإناث. ويُستنتج من هذه المؤشرات إلى وجود ارتفاع نسبي في نسبة مشاركة المرأة في الوظائف الخدمية بالدواوين العامة محل الدراسة، ويمكن أن يُعزى ذلك -بجانب مناسبة هذا النشاط لطبيعة المرأة- إلى الزيادة المطردة في مستوى المؤهلات العليا لدى بعضهن، وأيضاً إلى تأخر سن الزواج والإنجاب وهذا ما سيوضح لاحقاً.

جدول (11)

التوزيع العددي والنسبي للمبحوثين وفقاً للنوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	108	53.7
أنثى	93	46.3
المجموع	201	100.0

ج - توزيع مفردات العينة وفقاً للحالة الاجتماعية:

يوضح الجدول (12) التوزيع العددي والنسبي لأفراد العينة وفقاً للحالة الاجتماعية، ويتضح من الجدول أن (52.7%) من أفراد العينة متزوجون، و (45.3%) من أفراد العينة عزاب، و (2.0%) من أفراد العينة تحت فئة مطلق أو أرمل (à). يُلاحظ من الجدول (13) أن هذه النسب تتطابق إلى حد بعيد مع الحالة الزوجية لسكان مدينة بنغازي، فقد أظهرت نتائج التعداد العام للسكان لسنة 1984م أن نسب المتزوجين من مجموع الذكور تبلغ 52%. وتبلغ 50.1% من مجموع الإناث، في حين لم يتجاوز

à تم دمج فئتي مُطلق وأرمل في فقرة واحدة، لقلة عدد المبحوثين عند تلك الفئتين.

المطلقون والأرامل من الذكور 1%، في حين بلغت لدى النساء 17%⁽¹⁾. ويرجع سبب ذلك إلى العادات والتقاليد المتعلقة بحفلات الزواج في ليبيا، خاصة فيما يتعلق بغلاء المهور، وارتفاع تكاليف الزواج، إلى جانب صغر سن أفراد العينة نسبياً. فضلاً عن، بعض العادات والتقاليد السائدة في المجتمع التي مازالت تجعل الكثيرين يعزفون عن الزواج من المطلقة أو الأرملة.

جدول (12)

التوزيع العددي والنسبي للمبحوثين وفقاً للحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	العدد	الحالة الاجتماعية
52.7	106	متزوج
45.3	91	أعزب
2.0	4	مطلق أو أرملة
100.0	201	المجموع

د - توزيع أفراد العينة وفقاً لعدد الأطفال في الأسرة:

يوضح الجدول (13) التوزيع العددي والنسبي للمبحوثين وفقاً لعدد الأطفال في الأسرة، ويتضح من الجدول (14) أن (56.7%) من أفراد العينة لا يوجد لديهم أطفال، و (7.0%) لديهم طفل واحد، و (9.5%) لديهم طفلان، و (9.5%) لديهم ثلاثة أطفال، و (17.4%) لديهم أكثر من ثلاثة أطفال. ويمكن أن يُعزى ارتفاع نسبة من لا يوجد لديهم أطفال إلى تأخر سن الزواج والإنجاب بسبب غلاء المهور وارتفاع تكاليف الزواج -كما بينا سابقاً- الأمر الذي يترتب عليه انخفاض نسبة النمو في المجتمع الليبي.

جدول (13)

التوزيع العددي والنسبي للمبحوثين وفقاً لعدد الأطفال في الأسرة

عدد الأطفال في الأسرة	العدد	النسبة المئوية
لا يوجد	114	56.7
طفل واحد	14	7.0
طفلان	19	9.5
ثلاثة أطفال	19	9.5
أكثر من ثلاثة أطفال	35	17.4
المجموع	201	100.0

هـ- توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي:

يوضح الجدول (14) المؤهل العلمي للمبحوثين، ويتضح من الجدول أن (54.7%) من أفراد العينة يحملون مؤهلاً جامعياً، و (35.3%) يحملون مؤهلاً متوسطاً، و (9.5%) يحملون مؤهلاً عالياً، و (0.5%) يحملون مؤهلاً أساسياً فأقل. توضح هذه المؤشرات أن حملة المؤهلات الجامعية فما فوق، يشكلون أعلى نسبة، حيث بلغت 54.7% من المجموع الكلي لأفراد العينة، وهذا يشير إلى الدرجات العلمية لعينة الدراسة، فضلاً عن ظهور قوة عاملة مؤهلة بشكل أفضل للعمل، حيث أن حوالي 90% من أفراد العينة لا تقل شهاداتهم عن الثانوية أو المعهد المتوسط.

جدول (14)

التوزيع العددي والنسبي للمبحوثين وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
أساسي فأقل	1	0.5
متوسط (ثانوي ، معهد متوسط)	71	35.3
مؤهل جامعي	110	54.7
مؤهل عالي (ماجستير ، دكتوراه)	19	9.5
المجموع	201	100.0

هـ - توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى الوظيفي:

يوضح الجدول (15) المستوى الوظيفي للمبحوثين، إذ يتضح أن (2.5%) من أفراد العينة يتولون منصب مدير إدارة، و (4.5%) يتولون منصب مدير مكتب، و (12.4%) يتولون منصب رئيس قسم، و (11.4%) يتولون منصب مشرف وحدة، و (69.2%) يمثلون موظفين عاديين. ونستنتج من هذا وجود حداثة في التعيين بالوظائف التي يمارسها المبحوثين، فضلاً عن صغر السن نسبياً، والارتفاع النسبي لخريجي الجامعات والمعاهد المتوسطة.

جدول (15)

التوزيع العددي والنسبي للمبحوثين وفقاً للمستوى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المستوى الوظيفي
2.5	5	مدير إدارة
4.5	9	مدير مكتب
12.4	25	رئيس قسم
11.4	23	مشرف وحدة
69.2	139	موظف
100.0	201	المجموع

و - توزيع أفراد العينة وفقاً لمستوى الدخل:

يوضح الجدول (16) مستوى الدخل لعينة الدراسة، إذ يتبين أن (32.3%) من أفراد العينة من ذوي الدخل المحدود، و (38.3%) من أفراد العينة من ذوي الدخل المتوسط، و (28.5%) من أفراد العينة من ذوي الدخل الجيد فأكثر (1). ونستنتج من ارتفاع نسبة منخفضي الدخل، أن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع نسب الازدواج

1. تم دمج مستويي الدخل (جيد و ممتاز) في فقرة واحدة، وذلك لأن عدداً قليلاً جداً من المبحوثين هم عند مستوى الدخل "ممتاز".

الوظيفي بالوظائف العامة. أو أن يلجأ البعض إلى إيداع المرض، أو التغيب، أو الخروج المبكر من العمل، لأجل البحث عن فرص عمل أخرى لأجل تحسين مستوى دخولهم.

جدول (16)

التوزيع العددي والنسبي للمبحوثين وفقاً لمستوى الدخل

النسبة المئوية	العدد	مستوى الدخل
32.3	65	محدود
38.3	77	متوسط
29.4	59	جيد
100.0	201	المجموع

(2) تقييم نظام الدوام الحالي:

أ- تم طرح مجموعة من العبارات تعكس مدى موافقة أو عدم موافقة المبحوثين على عبارات تتعلق بالدوام الحالي، وتمت صياغة المقياس بشكل سلبي، ويوضح الجدول (17) أهم النتائج في النقاط التالية:

- توضح نسب العبارة الأولى "يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء بسبب طول ساعات العمل اليومية" أن (39.8%) من المبحوثين يوافقون على ذلك، وقد حصلت تلك العبارة على متوسط حسابي (3.0647) وانحراف معياري (0.99539).
- توضح نسب العبارة الثانية "نظام الدوام الحالي غير مناسب حيث لا يساعد من حيث التوقيت على الوصول إلى مكان العمل في الموعد المحدد" أن (46.8%) من المبحوثين يوافقون على ذلك، وقد حصلت تلك العبارة على متوسط حسابي (3.2139) وانحراف معياري (1.05783).

- توضح نسب العبارة الثالثة "يقلل من المصروفات العمومية في الجهات العامة (الكهرباء ، الهواتف ، تكاليف النقل)" أن (43.8%) من المبحوثين يوافقون على ذلك، وقد حصلت تلك العبارة على متوسط حسابي (3.2338) وانحراف معياري (1.16621).
- توضح نسب العبارة الرابعة "يساهم في انخفاض معدل الغياب" أن (45.2%) من المبحوثين يوافقون على ذلك، وقد حصلت تلك العبارة على متوسط حسابي (3.2736) وانحراف معياري (1.06290).
- توضح نسب العبارة الخامسة "يعتبر مناسب للجهات التي تتعامل مع العالم الخارجي" أن (43.2%) من المبحوثين يوافقون على ذلك، وقد حصلت تلك العبارة على متوسط حسابي (3.3184) وانحراف معياري (0.97371).
- توضح نسب العبارة السادسة "يساعد على تقديم خدمات أفضل للمواطن" أن (48.7%) من المبحوثين يوافقون على ذلك، وقد حصلت تلك العبارة على متوسط حسابي (3.3980) وانحراف معياري (1.00538).
- توضح نسب العبارة السابعة "يتيح الفرصة للموظف لقضاء احتياجاته الأسرية" أن (57.7%) من المبحوثين يوافقون على ذلك، وقد حصلت تلك العبارة على متوسط حسابي (3.4826) وانحراف معياري (0.99546).
- توضح نسب العبارة الثامنة "يوفر راحة أسبوعية" أن (72.1%) من المبحوثين يوافقون على ذلك، وقد حصلت تلك العبارة على متوسط حسابي (3.7910) وانحراف معياري (0.97781).

جدول (17)

اتجاهات المبحوثين حيال نظام الدوام الحالي

ترتيب الأهمية	الاعتراف المعياري	المرجع المتوسط	درجة الموافقة										العبرة
			غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
			النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
8	0.97781	3.7910	2.5	5	10.0	20	15.4	31	50.2	101	21.9	44	يوفر راحة أسبوعية.
3	1.16621	3.2338	7.5	15	20.9	42	27.9	56	28.4	57	15.4	31	يقلل من المصروفات العمومية في الجهات العامة (الكهرباء ، الهاتف ، تكاليف النقل).
7	0.99546	3.4826	2.5	5	16.9	34	22.9	46	45.3	91	12.4	25	يتيح الفرصة للموظف لقضاء احتياجاته الأسرية والاجتماعية.
4	1.06290	3.2736	5.5	11	18.4	37	30.8	62	33.8	68	11.4	23	يساهم في انخفاض معدل الغياب.
1	0.99539	3.0647	6.0	12	24.9	50	29.4	59	36.3	73	3.5	7	يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء بسبب طول ساعات العمل اليومية.
5	0.97371	3.3184	2.0	4	18.9	38	35.8	72	31.8	64	11.4	23	يعتبر مناسب للجهات التي تتعامل مع العالم الخارجي.
6	1.00538	3.3980	3.5	7	14.9	30	32.8	66	35.8	72	12.9	26	يساعد على تقديم خدمات أفضل للمواطن.
2	1.05783	3.2139	5.0	10	23.9	48	24.4	49	38.3	77	8.5	17	نظام الدوام الحالي غير مناسب حيث لايساعد من حيث التوقيت على الوصول إلى مكان العمل في الموعد المحدد.

ومن خلال الجدول (17)، نستنتج أن أغلب العبارات التي وردت في استمارة الاستبيان تعكس

وجهة نظر المبحوثين الإيجابية حيال نظام الدوام الحالي المتمثل في العمل لمدة خمسة أيام في الأسبوع

ولمدة سبع ساعات ونصف في اليوم، إلا أنه يبرز من ضمن العبارات المنوه عنها العبارتين التاليتين:

إن نظام الدوام الحالي يعد مناسباً لكونه يوفر راحة أسبوعية كافية بنسبة موافقة تبلغ (72.1%)

وبمتوسط حسابي قدره (3.7910) وانحراف معياري (0.97781). وأنه يتيح الفرصة للعاملين لقضاء احتياجاتهم الأسرية وذلك بنسبة موافقة (57.7%) وبمتوسط حسابي قدره (3.4826) وانحراف معياري (0.99546)، ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين بشكل عام يرحبون بنظم الدوام التي توفر لهم فترات راحة تمكنهم من إنجاز أعمالهم الخاصة، فضلاً عن استغلال تلك الفترات للقيام بالزيارات العائلية أو الرحلات الترفيهية.

أما العبارتان المتبقيتان، فقد عكستا وجهة نظر العاملين السلبية تجاه نظام الدوام الحالي، وذلك كما يلي: أن الدوام الحالي لايساعد من حيث التوقيت على الوصول إلى مكان العمل في الموعد المحدد، وذلك بنسبة موافقة (47%) من أفراد العينة وبمتوسط حسابي (3.2139) وانحراف معياري (1.05783)، فضلاً على أنه يؤدي إلى تخفيض مستوى الأداء بسبب طول ساعاته وذلك بنسبة موافقة (40%) من أفراد العينة وبمتوسط حسابي (3.0647) وانحراف معياري (0.99539)، ويمكن تفسير ذلك بأن كون نظام العمل موحد ينتج عنه الكثير من حالات الازدحام والاختناقات المرورية التي تدفع بالعاملين إلى الحضور المتأخر للدوام أو الخروج المبكر من العمل تلافياً لهذا الازدحام والاختناق المروري، فضلاً عن أن طول ساعات الدوام الرسمية تدفع بكثير من العاملين إلى الحضور المتأخر للعمل أو إلى الخروج والعودة إثناء الدوام أو الخروج المبكر من العمل.

ب - مدى إزام طبيعة العمل للمبحوثين بالتواجد طيلة ساعات الدوام الرسمية:

يوضح الجدول (18) أن (37.8%) من أفراد العينة كانت إجاباتهم إيجابية، و (20.9%) منهم كانت إجاباتهم سلبية، و (41.3%) من أفراد العينة قالوا أحياناً. ويمكن تفسير ذلك، بأن قياس الأداء للعمل هنا قد لايتعدى حضور العاملين يومياً، سواء كان هذا الحضور مقيداً بمواعيد الدوام الرسمية أو غير مقيد بها، طالما إن

العاملين يتقاضون مرتباً ثابتاً نهاية كل شهر بصرف النظر عن تقيدهم أو عدم تقيدهم بمواعيد الدوام الرسمية.

جدول (18)

مدى إلتزام طبيعة العمل على التواجد طيلة ساعات الدوام الرسمية الحالية

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
37.8	76	نعم
20.9	42	لا
41.3	83	أحياناً
100.0	201	المجموع

ج - مدى إلتزام طبيعة العمل للمبحوثين بالتواجد طيلة أيام العمل الأسبوعية:

يوضح الجدول (19) أن (42.8%) من أفراد العينة أجابوا بالإيجاب، و (20.9%) منهم بالسلب، و (36.3%) من أفراد العينة قالوا أحياناً. ويمكن أن تُعزى درجة التناسب هنا، إلى دافع الميول الشخصية، مثل وجود مرتب ثابت كما بينا سابقاً، والثقافة الحالية للعمل والقيم المجتمعية التي تحيط به باعتباره حقاً مكتسباً، وواجباً على الدولة توفيره لكل مواطن في حاجة إليه.

جدول (19)

مدى إلتزام طبيعة العمل على التواجد جميع أيام العمل الأسبوعية

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
42.8	86	نعم
20.9	42	لا
36.3	73	أحياناً
100.0	201	المجموع

(3) محور نظام الدوام المرن:

أ - هل تقبل بأن تكون وجبة الغداء الساعة الخامسة مساءً ؟

يوضح الجدول (20) أن (63.2%) من أفراد العينة كانت إجاباتهم سلبية، في حين تساوت هذه النسبة بين المؤيدين لذلك والمحايدين تجاهها، عند نسبة (18.4%). وهذا يرجع إلى العادات الاجتماعية التي يتميز بها المجتمع الليبي بخصوص أوقات تناول الطعام، إذ تعتبر وجبة الغداء هي الوجبة الأساسية، على عكس الثقافة الغربية التي تعتبر الوجبة الأساسية هي وجبة العشاء على تمام الساعة الخامسة مساءً، الأمر الذي من شأنه أن يعكس اتجاهات العاملين السلبية حيال ترتيبات الدوام المرن التي تتطلب من العاملين تغيير النمط السائد في ليبيا المتعلق بتناول وجبة الغداء.

جدول (20)

مدى تقبل المبحوثين فكرة تغيير وقت وجبة الغداء

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
18.4	37	موافق
63.2	127	غير موافق
18.4	37	لا أدري
100.0	201	المجموع

ب - مدى تأييد المبحوثين لتطبيق القطاعات الخدمية لنظام الدوام المرن:

يوضح الجدول (21) مدى تأييد المبحوثين بأن يطبق القطاع فكرة نظام الدوام المرن، ويتضح من الجدول أن (56.2%) من أفراد العينة أجابوا بالسلب، في حين تساوت هذه النسبة بين المؤيدين لذلك والمحايدين تجاهها، عند نسبة (21.9%). ويمكن تفسير ذلك، بأن هناك خوف لدى العاملين الذي يعملون وفقاً لنظم العمل التقليدية، لاسيما أولئك

المعتمدين على العمل الإضافي لأجل زيادة الدخل، بأن ذلك سيكون مهدداً من الدوام المرن أو من غيره، لذا يتمسكون بنظام الدوام الحالي ولا يرغبون بتغييره.

جدول (21)

مدى تأييد المبحوثين بأن تطبق القطاعات الخدمية نظام الدوام المرن

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
21.9	44	أؤيد
56.2	113	لا أؤيد
21.9	44	محايد
100.0	201	المجموع

ج - مدى دعم القطاعات الخدمية لنظام الدوام المرن:

يوضح الجدول (22) مدى رأي المبحوثين في أن تدعم القطاعات فكرة نظام الدوام المرن، ويتضح من الجدول أن (49.3%) من أفراد العينة جاءت إجاباتهم سلبية، و (39.3%) منهم قالوا أحياناً، و (11.4%) إجاباتهم إيجابية. ويمكن تفسير ذلك، إلى أن جمود الأنظمة الوظيفية، خاصة فيما يتعلق بالنواحي المالية مثل نظام المرتبات المتمثل في القانون رقم (15) لسنة 1981م⁽¹⁾، وقلة الحوافز والدوافع المشجعة للعمل. كلها أمور تعكس وجهة نظر الأفراد العاملين السلبية، تجاه أي دعم أو مساندة يمكن أن يتلقوها من القطاعات الخدمية العاملين بها.

1- ورد في المادة الرابعة من قانون رقم (12) لسنة 1378 و.ر (2010 م)، بإصدار قانون علاقات العمل، مايلي:
يُلغى القانون رقم (58) لسنة 1970 م، والقانون رقم (55) لسنة 1976 م، والقانون رقم (15) لسنة 1981 م، والمُشار إليها، كما يُلغى كل حكم يخالف أحكام هذا القانون.

جدول (22)

مدى دعم القطاعات الخدمية لنظام الدوام المرن

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
11.4	23	يدعم
49.3	99	لا يدعم
39.3	79	محايد
100.0	201	المجموع

د - خيارات الدوام المرن المناسبة لطبيعة عمل المبحوثين:

يوضح الجدول (23) ترتيب خيارات الدوام المرن المناسبة لعمل المبحوث، ويتضح من الجدول أن خيار ساعات العمل المرنة جاء في المرتبة الأولى بنسبة (41.2%)، أما خيار المشاركة في الوظيفة فقد بلغت نسبة الموافقة عليه (21.8%)، وخيار العمل بدوام جزئي بنسبة (16.0%)، ويليهما خيار أسبوع العمل المضغوط بنسبة (9.3%)، ويليه خيار العمل عن بُعد بنسبة (4.7%)، ويليهما خيار الساعات السنوية بنسبة (3.9%)، وأخرى بنسبة (3.1%). ويمكن تفسير ذلك، بأن العاملين بشكل عام يرحبون بالدوام المرن، وإن سبب الرفض في السابق راجع إلى جانب الخوف من فقدان بعض المزايا التي توفرها لهم أنظمة العمل التقليدية كما وضحنا في السابق، فضلاً عن عدم فهمهم وإدراكهم لطبيعة هذا النظام بشكل كبير.

جدول (23)

خيارات الدوام المرن المناسب لطبيعة عمل المبحوثين

النسبة المئوية	العدد	النظام
41.2	106	ساعات العمل المرنة
21.8	56	المشاركة في الوظيفة
16.0	41	العمل بدوام جزئي
9.3	24	الأسبوع المضغوط
4.7	12	العمل عن بُعد
3.9	10	الساعات السنوية
3.1	8	أخرى
100.0	*257	المجموع

* زيادة العدد عن حجم العينة، ناجم عن اختيار أكثر من خيار.

هـ - الفائدة من نظام الدوام المرن:

يوضح الجدول (24) الفائدة من نظام الدوام المرن وفقاً لاختيارات المبحوثين، ويتضح من الجدول أن الاهتمام بالأمر الشخصية جاء في المرتبة الأولى بنسبة (34.0%)، أما خيار العناية بالأمر المنزلية فقد بلغت نسبة الموافقة عليه (18.7%)، أما خيار العناية بالحالة الصحية لأحد أفراد فقد بلغت نسبة الموافقة عليه (16.6%)، في حين تساوت النسبة لمن يرى فيه أنه يفيد في الاهتمام بالأبناء والتفرغ للدراسة عند نسبة (13.4%)، وأخرى بنسبة (3.9%). ويمكن تفسير ذلك، على أن العاملين لا يزالون يواجهون بعض المشاكل مع الدوام الحالي، وإنه لو تم تطبيق الدوام المرن فإن هذا كفيل بحل تلك المشاكل، خاصة وأن هذا النظام قد تم تطبيقه في كثير من الدول المتقدمة والنامية، مما ساهم بشكل كبير في إيجاد معادلة التوازن المنشودة ما بين العمل والحياة الخاصة للعاملين.

جدول (24)

الفائدة من نظام الدوام المرن

النسبة المئوية	العدد	الفائدة
34.0	129	الاهتمام بالأمر الشخصية
18.7	71	العناية بالأمر المنزلية
16.6	63	العناية بالحالة الصحية لأحد أفراد الأسرة
13.4	51	الاهتمام بالأبناء
13.4	51	التفرغ للدراسة
3.9	15	أخرى
100.0	*380	المجموع

* زيادة العدد عن حجم العينة، ناجم عن اختيار أكثر من خيار.

(4) اختبار فرضيتنا الدراسة:

لاختبار مدى صحة الفرضيتان، فقد تم استخدام اختبار مربع كاي (q^2) للاستقلال، اختير هذا الاختبار لأن الأسئلة كانت فردية وصفية. والجداول (25 ، 26 ، 27) توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (25)

العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والوظيفية ومدى تأييد تطبيق القطاعات الخدمية للنظام

المتغير	الديوان	العمر	النوع	الحالة الاجتماعية	عدد الأطفال	المؤهل العلمي	المستوى الوظيفي	مستوى الدخل
قيمة q^2	10.41	12.444	3.800	2.733	0.970	14.417	2.690	3.337
القيمة الاحتمالية	0.237	0.713	0.150	0.603	0.992	* 0.025	0.952	0.766

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند 5% معنوية

من نتائج مربع كاي في جدول (25)، يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية إحصائياً بين المؤهل العلمي ومدى تأييد تطبيق نظام الدوام المرن، ويُستنتج من هذا، أن الإيضاحات التي قدمت في استمارة الاستبيان عن ماهية الدوام المرن، قد ساهمت في إلقاء الضوء -ولو بشكل قليل- عن النظام

ومدى إمكانية الاستفادة من خياراته المتعددة. أما بقية المتغيرات فلم تُسجل أي علاقة معنوية بينها وبين مدى تأييد أن تطبق القطاعات الخدمية نظام الدوام المرن.

جدول (26)

العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والوظيفية ومدى دعم تطبيق نظام الدوام المرن

المتغير	الديوان	العمر	النوع	الحالة الاجتماعية	عدد الأطفال	المؤهل العلمي	المستوى الوظيفي	مستوى الدخل
قيمة q^2	15.692	14.355	2.648	2.856	8.066	11.092	11.977	5.714
القيمة الاحتمالية	*0.047	0.713	0.266	0.582	0.427	0.086	0.152	0.456

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند 5% معنوية

من نتائج مربع كاي في جدول (26)، يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية إحصائياً بين القطاعات الخدمية ومدى دعم تطبيق نظام الدوام المرن، ويُستنتج من هذا أن بعض العاملين بالقطاعات الخدمية محل الدراسة، يرون أن القطاعات الخدمية قد تدعم تطبيق نظام الدوام المرن بسبب التوزيع الجغرافي لبعض القطاعات ووجودها بأماكن تبعد عن المناطق العمرانية بمسافات طويلة، الأمر الذي ساهم في عدم تقيد العاملين بمواعيد الدوام الرسمية، خاصةً وأن نظام الدوام المرن قد طبق في العديد من الدول -كما أسلفنا-، وأعطى نتائج إيجابية ساهمت في حل العديد من مشاكل نظام الدوام اليومي. أما بقية المتغيرات فلم يُسجل أي علاقة معنوية بينها وبين مدى دعم تطبيق القطاعات الخدمية لنظام الدوام المرن.

جدول (27)

العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والوظيفية وتغيير وقت وجبة الغذاء

المتغير	الديوان	العمر	النوع	الحالة الاجتماعية	عدد الأطفال	المؤهل العلمي	المستوى الوظيفي	مستوى الدخل
قيمة q^2	16.151	18.583	1.409	12.436	5.694	9.802	5.307	2.144
القيمة الاحتمالية	*0.040	0.291	0.494	* 0.014	0.682	0.133	0.724	0.906

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند 5% معنوية

ومن نتائج مربع كاي في جدول (27)، يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية إحصائياً بين دواوين القطاعات الخدمية والحالة الاجتماعية وقبول تغيير وقت وجبة الغذاء. ويمكن تفسير ذلك، إلى التوزيع الجغرافي لدواوين القطاعات الخدمية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي-كما وضحنا سابقاً- الأمر الذي ينجم عنه تأخرهم في العودة إلى منازلهم قبل وقت وجبة الغذاء، وكذلك إلى ارتفاع نسبة غير المتزوجين بين المبحوثين واعتمادهم على الأكل في مطاعم الوجبات السريعة المنتشرة بكثرة. أما بقية المتغيرات فلم يُسجل أي علاقة معنوية بينها وبين تغيير وقت وجبة الغذاء.

ووفقاً للنتائج التي تم الحصول عليها من الجداول (25 ، 26 ، 27) السابقة، نجد أنها تشير إلى أن العوامل الديموغرافية تؤثر على تصورات العاملين أكثر من العوامل الوظيفية حيال الدوام المرن. وعلى ذلك، يمكن القول أن اتجاهات العاملين حيال الدوام المرن إيجابية بشكل عام وفقاً لخلفياتهم الديموغرافية والوظيفية وهذا ما عكسه قبولهم العمل وفقاً لخياراته المتعددة لو كان متاحاً، إلا أن تناقض النتائج، يُمكن إرجاعه إلى عدم إدراك البعض بعد لطبيعة هذا النظام بشكل كافٍ، وأيضاً إلى وجهة النظر التقليدية حيال العمل، والقلق من أن يهدد نظام الدوام المرن النمط التقليدي للعمل، خاصة العمل الإضافي الذي يُعد مصدراً أساسياً مساعداً لذوي الدخل المحدود.

الفصل الرابع:

النتائج والتوصيات

:G

يشكل هذا الفصل جزءاً رئيسياً من الدراسة، الذي يهدف إلى معرفة اتجاهات العاملين حيال نظام الدوام المرن وعلاقتها بالعوامل الديموغرافية والوظيفية بالقطاعات العامة الواقعة في نطاق مدينة بنغازي. ومن خلال البيانات المجمعّة من استمارة الاستبيان تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، على ضوء هذه النتائج سنقدم جملة من التوصيات التي قد تُساعد جهات القرار على التعامل مع اتجاهات العاملين حيال نظام الدوام المرن، وصولاً إلى تحديد أساليب التعامل معهم مستقبلاً وفقاً لهذه الاتجاهات.

أولاً - نتائج الدراسة:

من خلال تحليل بيانات المبحوثين تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. كشفت الدراسة أن (72%) من المبحوثين يرون في الدوام الحالي أنه يوفر لهم راحة أسبوعية كافية، وأن (58%) منهم يرون فيه أنه يتيح لهم فرصة قضاء احتياجاتهم الأسرية، مما يعني أن العاملين بشكل عام يرحبون بنظم الدوام التي توفر لهم فترات راحة كافية، يمكن استغلالها في إنجاز أعمالهم الخاصة، أو استغلالها للقيام بالزيارات العائلية أو الرحلات الترفيهية.
2. أوضحت الدراسة أن (47%) من المبحوثين، يرون أن الدوام الحالي غير مناسب من ناحية التوقيت، لأنه دوام موحد، مما يعني الذهاب والعودة من العمل ضمن مواقيت ثابتة، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث ازدحام واختناقات مرورية، علاوة على الرتابة والروتينية في الحضور إلى العمل. كما أوضحت كذلك، أن (40%) من المبحوثين يرون أن نظام الدوام الحالي يؤدي إلى تخفيض مستوى الأداء بسبب طول ساعاته، الأمر الذي يدفع بالعديد منهم إلى الحضور

المتأخر إلى العمل أو الخروج والعودة أثناء الدوام أو مغادرة العمل قبل نهاية مواعيد الدوام الرسمية.

3. كشفت الدراسة على أنه بالرغم من موافقة (38%) من المبحوثين على أن طبيعة العمل تُعد ملزمة على التواجد طيلة ساعات الدوام الرسمية، إلا أن قياس الأداء للعمل الإداري لا يتعدى حضور الموظفين يومياً، سواء كان هذا الحضور مقيد بمواعيد الدوام الرسمية أو غير مقيد بها، طالما يتقاضون مرتباً ثابتاً في نهاية كل شهر بصرف النظر عن المجهود الذي يؤديه.

4. اتضح من خلال الدراسة على موافقة (43%) من أفراد العينة على أن طبيعة العمل تُعد ملزمة على التواجد جميع أيام العمل الأسبوعية، إلا أن درجة الموافقة هنا، تأتي بدافع الميول الشخصية، مثل وجود مرتب ثابت كما بينا سابقاً، والنظرة الحالية للعمل والقيم المجتمعية التي تحيط به باعتباره حقاً مكتسباً، وواجباً على الدولة توفيره لكل مواطن في حاجة إليه.

5. توصلت الدراسة إلى أن (63.2%) من أفراد العينة لا يوافقون على تقبل فكرة تغيير موعد وجبة الغداء، ويمكن تبرير ذلك بسبب الطابع الاجتماعي الذي يتسم به المجتمع الليبي بخصوص أوقات تناول الطعام، إذ تعتبر وجبة الغداء هي الوجبة الأساسية، على عكس الثقافة الغربية التي تعتبر الوجبة الأساسية هي وجبة العشاء على تمام الساعة الخامسة مساءً. الأمر الذي من شأنه أن يعكس اتجاهات العاملين السلبية حيال ترتيبات الدوام المرنة التي تتطلب من العاملين تغيير النمط السائد في ليبيا المتعلق بتناول وجبة الغداء.

6. بينت الدراسة أن (56.2%) لا يؤيدون بأن تطبيق القطاعات الخدمية نظام الدوام المرنة، ويرجع ذلك إلى أن هناك خوف لدى العاملين الذي يعملون وفقاً لنظم العمل التقليدية، لاسيما أولئك المعتمدين على العمل الإضافي لأجل زيادة الدخل، بأن ذلك سيكون مهدداً من الدوام المرنة أو من غيره، لذا يتمسكون بنظام الدوام الحالي ولا يرغبون بتغييره.

7. اتضح من خلال الدراسة أن (49.3%) من أفراد العينة لا يتوقعون أن تدعم القطاعات الخدمية تطبيق نظام الدوام المرن، وهذا راجع إلى جمود الأنظمة الوظيفية، خاصة فيما يتعلق بالنواحي المالية مثل نظام المرتبات المتمثل في القانون رقم (15) لسنة 1981م، وقلة الحوافز والدوافع المشجعة للعمل. وهي أمور تعكس وجهة نظر الأفراد العاملين السلبية، تجاه أي دعم أو مساندة يمكن أن يتلقوها من القطاعات الخدمية العاملين بها.

8. خلصت الدراسة إلى أن (41.2%) من أفراد العينة متفقون على خيار الوقت المرن، و (21.8%) منهم يفضلون خيار المشاركة في الوظيفة، و (16.0%) منهم اختاروا العمل بدوام جزئي، و (9.3%) منهم فضلوا خيار أسبوع العمل المضغوط، ويليه خيار العمل عن بُعد بنسبة (4.7%)، ويليه خيار الساعات السنوية بنسبة (3.9%)، وأخرى بنسبة (3.1%). وهذا يعني، بأن العاملين بشكل عام يرحبون بالدوام المرن، وإن سبب الرفض يرجع إلى عدم وعيهم وإدراكهم لطبيعة هذا النظام بشكل كبير، فضلاً عن الخوف من فقدان بعض المزايا التي توفرها لهم أنظمة العمل التقليدية.

9. اتضح من خلال الدراسة أن الاهتمام بالأمر الشخصية جاء في المرتبة الأولى بنسبة (34.0%)، أما خيار العناية بالأمر المنزلية فقد بلغت نسبة الموافقة عليه (18.7%)، أما خيار العناية بالحالة الصحية لأحد أفراد الأسرة فقد بلغت نسبة الموافقة عليه (16.6%)، في حين تساوت النسبة لمن يرى فيه أنه يفيد في الاهتمام بالأبناء والتفرغ للدراسة عند نسبة (13.4%)، وأخرى بنسبة (3.9%). وهذا يعني، أن العاملين يواجهون بعض المشاكل مع الدوام الحالي، وإنه لو تم تطبيق الدوام المرن فإن هذا سيساهم بحل تلك المشاكل، خاصة وأن هذا النظام قد تم تطبيقه في كثير من الدول المتقدمة والنامية، مما ساهم بشكل كبير في إيجاد معادلة التوازن المنشودة ما بين العمل والحياة الخاصة للعاملين.

10. اتضح من خلال الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية إحصائياً بين المؤهل العلمي ومدى تأييد تطبيق نظام الدوام المرن، ويُستنتج من هذا، أن الإيضاحات التي قدمت في استمارة الاستبيان عن ماهية الدوام المرن، قد ساهمت في إلقاء الضوء على النظام ومدى إمكانية الاستفادة من خياراته المتعددة، مما يُعزز الاعتقاد الذي يبين عدم وعي وإدراك طبيعة نظام الدوام المرن لدى العاملين.

11. تبين أيضاً من خلال الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية إحصائياً بين دواوين القطاعات الخدمية ومدى دعم تطبيق نظام الدوام المرن، ويُستنتج من هذا أن بعض العاملين بدواوين القطاعات الخدمية محل الدراسة، يرون أن القطاعات الخدمية قد تدعم تطبيق نظام الدوام المرن بسبب التوزيع الجغرافي لبعض هذه الدواوين ووجودها بأماكن تبعد عن المناطق العمرانية بمسافات طويلة، الأمر الذي ساهم في عدم تقيد العاملين بمواعيد الدوام الرسمية.

12. كشفت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية إحصائياً بين القطاعات الخدمية والحالة الاجتماعية وقبول تغيير وقت وجبة الغداء. ويمكن تفسير ذلك، إلى التوزيع الجغرافي للقطاعات الخدمية، الأمر الذي ينجم عنه تأخرهم في العودة إلى منازلهم قبل وقت وجبة الغداء، وكذلك إلى ارتفاع نسبة غير المتزوجين بين المبحوثين واعتمادهم على الأكل في مطاعم الوجبات السريعة المنتشرة بكثرة.

13. كشفت الدراسة إلى أن العوامل الديموغرافية تؤثر على تصورات العاملين أكثر من العوامل الوظيفية حيال الدوام المرن. إلا أن تناقض النتائج التي تم الوصول إليها يمكن إرجاعه إلى عدم إدراك البعض بعد لطبيعة نظام الدوام المرن بشكل كافٍ، وأيضاً إلى وجهة النظر التقليدية حيال العمل، والقلق من أن يهدد نظام الدوام المرن النمط التقليدي للعمل، خاصة العمل الإضافي الذي يُعد مصدراً أساسياً مساعداً لذوي الدخل المحدود.

ثانياً - توصيات الدراسة:

من خلال ما تم استعراضه من نتائج، يمكن تقديم عدد من التوصيات، التي قد تساهم من خلال تطبيقها على إمكانية إدخال وتطبيق نظام الدوام المرن في القطاعات المختلفة، وهذه التوصيات يمكن إجمالها في النقاط التالية:

1. إعادة النظر في الدوام الرسمي للعمل المطبق حالياً، المتميز بالجمود وعدم المرونة.
2. أن تدعم القطاعات مبدأ التغيير، وذلك من خلال إثبات مميزات المرونة في العمل.
3. إحاطة العاملين علماً وبشكل واضح بما هو متوقع منهم وسبب الحاجة للتغيير والسعي لكسب رضائهم عن أي تعديل مقترح ينبغي إدخاله في نطاق الوظيفة.
4. تغيير الثقافة السائدة لدى العاملين التي تُعرف العمل على أنه مجرد ساعات ينبغي على العاملين قضاؤها في موقع محدد.
5. إحاطة العاملين، خاصة أولئك ممن يفضلون نظم العمل التقليدية كونها تتيح لهم فرص العمل الإضافي، بأنهم لن يكونوا مهددين من نظم العمل المرنة.
6. أن يخرج العاملون عن نطاق أي اتجاهات مضادة للدوام المرن وإدراك المزايا التي يمكن أن تعود عليهم من إتباع هذا النظام.
7. أن تقوم القطاعات بالعمل على توفير كل مساندة ودعم ممكنين للعاملين، لكي يتغلبوا على المشكلات المتعلقة بالعمل/الحياة الشخصية. حتى لا يضطروا إلى إداء المرض أو سواه ليتغيبوا عن العمل.
8. الاهتمام بتوفير وسائل النقل العامة، وبشكل منتظم، وبأسعار مناسبة للمواطنين، بما يساعد على استيعاب أكبر عدد من العاملين، وبالتالي المساهمة في تخفيف حدة الازدحام المروري.

ثالثاً - مقترحات لدراسات مستقبلية:

لقد أدى تعقد حياة الإنسان المعاصرة بشكل أصبح معه تحقيق التوازن بين مسؤوليات العمل وواجبات وتطلعات جهات العمل من ناحية، وبين ضغوط الحياة الأسرية وتطلعات الإنسان في حياته الخاصة أمراً غاية في الصعوبة، لذلك تركز الأدبيات الحديثة في الإدارة على هذا الجانب وتوليه عناية كبيرة. لذلك استهدفت الدراسة التعرف على اتجاهات العاملين حيال نظام الدوام المرن وعلاقتها بالعوامل الديموغرافية والوظيفية، ولأهمية هذا النظام، فإن هناك بعض الدراسات التي يمكن إجراؤها من خلال نتائج هذه الدراسة وهي كالآتي:

1. اقتصرنا هذه الدراسة على العاملين في دواوين القطاعات الخدمية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي ويمكن إجراء نفس الدراسة على العاملين في القطاعات الصناعية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي؛ لإثبات أو رفض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة (دراسة مقارنة).
كما أن لغموض مصطلح المرونة في العمل أدى إلى اختلاف فهم العديد من الأطراف له. فهناك من يرى أن المصطلح يشتمل على المرونة التنظيمية أو المرونة في المواقف والاتجاهات. لذلك، فإن هناك أسلوباً بسيطاً يعتمد على تقسيم الأنواع المختلفة من ترتيبات العمل المرن كما يلي:

- المرونة الوظيفية
- المرونة الزمنية
- المرونة المالية
- المرونة العددية
- المرونة المكانية

وعليه، يمكن إجراء دراسات على الأنواع الأخرى من المرونة وذلك كما يلي:

2. مدى إمكانية إدخال المرونة العددية في القطاعات الخدمية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي.

3. أثر المرونة المالية على قيمة الشركات النفطية العاملة في نطاق مدينة بنغازي.

الهوامش

1. ثابت عبدالرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، (الطبعة الأولى)، القاهرة: الدار الجامعية، 2002، ص: 245.
2. علي السلمي، السلوك التنظيمي، (الطبعة الثالثة)، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ت، ص: 215.
3. ———، السلوك التنظيمي، (الطبعة الثالثة)، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ت، ص: 212.
4. شعاع للنشر والعلوم، معجم مصطلحات إدارة الأعمال، ترجمة: أمل الرفاعي، (الطبعة الأولى)، حلب: شعاع للنشر والعلوم، 2008، ص: 37.
5. أبوبكر بعيره وآخرون، الموسوعة الإدارية: مصطلحات إدارية مختارة، (الطبعة الثانية)، بنغازي: منشورات جامعة قاربيونس، 1991، ص: 18.
6. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، (الطبعة السابعة)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص: 227.
7. جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، (الطبعة الأولى)، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004، ص: 204.
8. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، (الطبعة الأولى)، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص: 107.
9. إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني، (الطبعة الأولى)، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1983، ص: 123.
10. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (الطبعة الثانية)، عمان دار الفكر للنشر والتوزيع، 1994، ص: 139.
11. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، (الطبعة السابعة)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص: 227.

12. ثابت عبدالرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، (الطبعة الأولى)، القاهرة: الدار الجامعية، 2002، ص: 274.
13. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، (الطبعة الأولى)، عمان: دار الحامد، 2004، ص: 94.
14. الحديث الشريف، صحيح البخاري.
15. قرآن كريم، سورة الروم، الآية (30).
16. ثابت عبدالرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، (الطبعة الأولى)، القاهرة: الدار الجامعية، 2002، ص ص: 273-274.
17. علي السلمي، السلوك التنظيمي، (الطبعة الثالثة)، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ت، ص ص: 218-219.
18. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، (الطبعة الأولى)، عمان: دار الحامد، 2004، ص: 94.
19. علي السلمي، السلوك التنظيمي، (الطبعة الثالثة)، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ت، ص ص: 217-218.
20. صلاح بن فالح عبدالله البلوي، (2005)، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، ص ص: 15-16.
21. ثابت عبدالرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، (الطبعة الأولى)، القاهرة: الدار الجامعية، 2002، ص ص: 171-272.
22. علي السلمي، السلوك التنظيمي، (الطبعة الثالثة)، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ت، ص: 215.
23. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، (الطبعة الأولى)، عمان: دار الحامد، 2004، ص ص: 95-96.

24. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، (الطبعة السابعة)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص: 227-229.
25. ثابت عبدالرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، (الطبعة الأولى)، القاهرة: الدار الجامعية، 2002، ص: 227.
26. _____، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، (الطبعة الأولى)، القاهرة: الدار الجامعية، 2002، ص: 308.
27. صلاح بن فالح عبدالله البلوي، (2005)، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، ص ص: 20-23.
28. بيتر ريلي، فن استخدام المرونة في العمل، ترجمة: خالد العامري، (الطبعة الأولى)، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2008، ص ص: 65-66.
29. صلاح بن فالح عبدالله البلوي، (2005)، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، ص ص: 23-24.
30. علي السلمي، السلوك التنظيمي، (الطبعة الثالثة)، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ت، ص ص: 220-222.
31. بيتر ريلي، فن استخدام المرونة في العمل، ترجمة: خالد العامري، (الطبعة الأولى)، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2008، ص: 43.
32. الهيئة العامة للمعلومات، النتائج النهائية للتعداد العام للسكان لسنة 2006 م، (الطبعة الأولى)، طرابلس: مطبعة التيسير، 2008، ص: 42.
33. بيتر ريلي، فن استخدام المرونة في العمل، ترجمة: خالد العامري، (الطبعة الأولى)، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2008، ص: 43.
34. الهيئة العامة للمعلومات، النتائج النهائية للتعداد العام للسكان لسنة 2006 م، (الطبعة الأولى)، طرابلس: مطبعة التيسير، 2008، ص: 31.

35. رينيه ي. ماجد و ميليا م. كوكانيد، التوازن بين العمل والحياة الخاصة، (الطبعة الأولى)، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية، 2004، ص: 26.
36. بيتر ريلي، فن استخدام المرونة في العمل، ترجمة: خالد العامري، (الطبعة الأولى)، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2008، ص: 47.
37. ———، فن استخدام المرونة في العمل، ترجمة: خالد العامري، (الطبعة الأولى)، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2008، ص: 48.
38. رينيه ي. ماجد و ميليا م. كوكانيد، التوازن بين العمل والحياة الخاصة، (الطبعة الأولى)، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية، 2004، ص ص: 26-27.
39. الهيئة العامة للمعلومات، النتائج النهائية لتعداد العام للسكان لسنة 2006 م، (الطبعة الأولى)، طرابلس: مطبعة التيسير، 2008، ص: 63.
40. قانون رقم (12) لسنة 1378 و.ر (2010 م)، بإصدار قانون علاقات العمل.
41. الهيئة العامة للمعلومات، النتائج النهائية لتعداد العام للسكان لسنة 2006 م، (الطبعة الأولى)، طرابلس: مطبعة التيسير، 2008، ص: 69.
42. بيتر ريلي، فن استخدام المرونة في العمل، ترجمة: خالد العامري، (الطبعة الأولى)، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2008، ص: 52.
43. الهيئة العامة للمعلومات، النتائج النهائية لتعداد العام للسكان لسنة 2006 م، (الطبعة الأولى)، طرابلس: مطبعة التيسير، 2008، ص: 52.
44. بيتر ريلي، فن استخدام المرونة في العمل، ترجمة: خالد العامري، (الطبعة الأولى)، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2008، ص: 54-55.
45. الهيئة العامة للمعلومات، النتائج النهائية لتعداد العام للسكان لسنة 2006 م، (الطبعة الأولى)، طرابلس: مطبعة التيسير، 2008، ص: 60.
46. بيتر ريلي، فن استخدام المرونة في العمل، ترجمة: خالد العامري، (الطبعة الأولى)، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2008، ص: 59.

47. قرآن كريم، البقرة الآية (30).
48. محمد بن سلطان السهلي، "التوازن بين العمل والحياة"، صحيفة الحياة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 5572، (2009).
- http://www.aleqt.com/2009/01/12/article_183326.html, 12:00 pm, 18-10-2010
49. بيتر ريلي، فن استخدام المرونة في العمل، ترجمة: خالد العامري، (الطبعة الأولى)، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2008، ص: 62.
50. رينيه ي. ماجد و ميليا م. كوكانيد، التوازن بين العمل والحياة الخاصة، (الطبعة الأولى)، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية، 2004، ص ص: 29.
51. بيتر ريلي، فن استخدام المرونة في العمل، ترجمة: خالد العامري، (الطبعة الأولى)، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2008، ص: 64.
52. مصطفى الفيلاي، مجتمع العمل، (الطبعة الأولى)، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2006، ص ص: 146-141.
53. اتفاقية رقم (30)، مؤتمر العمل الدولي، 1933.
54. Richard Pettinger, managing the flexible workforce, (1998), 1st ed, British Library Cataloguing, pp: 11-14.
55. Avery & Zabel, THE FLEXIBLE WORKPLACE: A Sourcebook of Information and Research, (2001), 1st ed, British Library Cataloguing, pp: 1-2.
56. —————, THE FLEXIBLE WORKPLACE: A Sourcebook of Information and Research, (2001), 1st ed, British Library Cataloguing, pp: 2-3.
57. فتحي الرقيق، من مرونة العمل إلى مدينة المشاريع: مقاربة سوسولوجية، (الطبعة الأولى)، صفاقس: دار محمد علي للنشر، 2009، ص: 5.
58. —————، من مرونة العمل إلى مدينة المشاريع: مقاربة سوسولوجية، (الطبعة الأولى)، صفاقس: دار محمد علي للنشر، 2009، ص: 9.
59. Robert E. Morgan, (2004), "Teleworking: an assessment of the benefits and challenges", European Business Review, Vol. 16 No. 4, p. 345.

60. _____, (2004)"Teleworking: an assessment of the benefits and challenges",
European Business Review, Vol. 16 No. 4, p. 345.
61. <http://www.referenceforbusiness.com/small/Eq-Inc/Flexible-Work-rrangements.html>,
Time: 21:00 , Date: 11/12/2010
62. Diane M. Houston and Julie A. Waumsley, Attitudes to flexible working and family life,
(2003),1st ed, The Policy Press, p:9
63. Robert E. Morgan, (2004), "Teleworking: an assessment of the benefits and challenges",
European Business Review, Vol. 16 No. 4, pp. 344-346.
64. Terry O'Brien and Helen Hayden, "Flexible work practices and the LIS sector: balancing
the needs of work and life?", (2007), Library Management, Vol. 29 No. 3, p. 208
65. شعاع للنشر والعلوم، معجم مصطلحات إدارة الأعمال، ترجمة: أمل عمر الرفاعي، (الطبعة الأولى)، حلب: شعاع
للنشر والعلوم، 2008، ص: 65.
66. Avery & Zabel, THE FLEXIBLE WORKPLACE: A Sourcebook of Information and
Research, (2001), 1st ed, British Library Cataloguing, pp: 26-30.
67. http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard_ar.html
Time: 6:00 pm, Date: 30/01/2011.
68. شعاع للنشر والعلوم، معجم مصطلحات إدارة الأعمال، ترجمة: أمل عمر الرفاعي، (الطبعة الأولى)، حلب: شعاع
للنشر والعلوم، 2008، ص: 45.
69. _____، معجم مصطلحات إدارة الأعمال، ترجمة: أمل عمر الرفاعي، (الطبعة الأولى)، حلب: شعاع
للنشر والعلوم، 2008، ص: 311.
70. Workplace Flexibility: Employers Respond to the Changing Workforce, Institute for a
Competitive Workforce an Affiliate of the U.S. Chamber of Commerce, 2009, p-p: 12:13
71. Avery & Zabel, THE FLEXIBLE WORKPLACE: A Sourcebook of Information and
Research, (2001), 1st ed, British Library Cataloguing, pp: 37-38.
72. المعيوف والمهنا، (2002)، "العوامل المؤثرة في عدم انتظام الموظفين بالدوام الرسمي بالمملكة العربية السعودية:
بحث ميداني"، معهد الإدارة العامة، ص: 15.
73. ن. غطاس وآخرون، (1983)، قاموس الإدارة، (الطبعة الثانية)، بيروت: مكتبة لبنان، ص: 83.

74. محمد شاكر عصفور، (1982)، "نظام الدوام المرن"، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، ص ص: 36-34.

.36-34

75. Avery & Zabel, **THE FLEXIBLE WORKPLACE: A Sourcebook of Information and Research**, (2001), 1st ed, British Library Cataloguing, pp: 43-44.

76. —————, **THE FLEXIBLE WORKPLACE: A Sourcebook of Information and Research**, (2001), 1st ed, British Library Cataloguing, pp: 44.

77. —————, **THE FLEXIBLE WORKPLACE: A Sourcebook of Information and Research**, (2001), 1st ed, British Library Cataloguing, pp: 44-45.

78. —————, **THE FLEXIBLE WORKPLACE: A Sourcebook of Information and Research**, (2001), 1st ed, British Library Cataloguing, pp: 46.

79. —————, **THE FLEXIBLE WORKPLACE: A Sourcebook of Information and Research**, (2001), 1st ed, British Library Cataloguing, pp: 47.

80. دافيد ريشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد عبدالمتعال، (الطبعة الأولى)،

الرياض: دار المريخ للنشر، 2001، ص: 274.

81. شعاع للنشر والعلوم، معجم مصطلحات إدارة الأعمال، ترجمة: أمل عمر الرفاعي، (الطبعة الأولى)، حلب: شعاع

للنشر والعلوم، 2008، ص: 247.

82. Avery & Zabel, **THE FLEXIBLE WORKPLACE: A Sourcebook of Information and Research**, (2001), 1st ed, British Library Cataloguing, pp: 47-49.

83. —————, **THE FLEXIBLE WORKPLACE: A Sourcebook of Information and Research**, (2001), 1st ed, British Library Cataloguing, pp: 49.

84. جيرمي ريفكن، نهاية العمل: تضائل القوى العاملة العالمية ويزوغ فجر حقبة ما وراء السوق، ترجمة: خليل راشد

الجبوسي، (الطبعة الأولى)، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2009، ص ص: 338-335.

85. بيتر ريلي، فن استخدام المرونة في العمل، ترجمة: خالد العامري، (الطبعة الأولى)، القاهرة: دار الفاروق للنشر

والتوزيع، 2008، ص: 84.

86. Avery & Zabel, **THE FLEXIBLE WORKPLACE: A Sourcebook of Information and Research**, (2001), 1st ed, British Library Cataloguing, pp: 49-56.

87. مايك جري وآخرون، دليل العمل عن بُعد، ترجمة: أ. عمر بن عبدالرحمن العيسى، (الطبعة الأولى)، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2004، ص ص: 39.
88. _____، دليل العمل عن بُعد، ترجمة: أ. عمر بن عبدالرحمن العيسى، (الطبعة الأولى)، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2004، ص ص: 85-102.
89. بيتر ريلي، فن استخدام المرونة في العمل، ترجمة: خالد العامري، (الطبعة الأولى)، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2008، ص: 82.
90. Stredwick, John, Ellis, Steve, (2005), Flexible Working, 1st ed, The Cromwell Press, Trowbridge, Wiltshire, pp: 47-49.
91. محمد عبدالله الفلاح، الأحكام العامة لعقد العمل الفردي والجماعي، الطبعة الأولى، بنغازي: دار الكتب الوطنية، 2006، ص: 1.
92. عبد الغني عمرو الرويمض، علاقات العمل الفردية في القانون الليبي، الطبعة الأولى، بنغازي: دار الكتب الوطنية، 2004، ص-ص: 26-38.
93. علي محمد عبدالوهاب، الإنتاجية وانتظام الدوام في القطاع الحكومي، مجلة الإداري، العدد 41 (1410هـ): 147 .
94. نظام الدوام الرسمي وعلاقته بحجم الوقت الضائع، مركز بحوث العلوم الاقتصادية - بنغازي، 2007، ص-ص: 15-20.
95. قانون رقم (12) لسنة 1378 و.ر، (2010م) بإصدار قانون علاقات العمل.
96. ونيس المهدي رحومه، شؤون الموظفين والشؤون الإدارية في الإدارة الشعبية، الجزء الأول، القاهرة: مطبعة النهضة العربية، 2003، ص: 69.
97. صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الثانية، الرياض: مكتبة العبيكان، 2000.
98. ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه، أدواته، وأساليبه، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2001.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

أ- الكتب:

- الغمري، إبراهيم، (1983)، السلوك الإنساني، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- بعيره، أبوبكر وآخرون، (1997)، الموسوعة الإدارية: مصطلحات إدارية مختارة، بنغازي: منشورات جامعة قاربيونس.
- ماهر، أحمد، (2000)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عصفور، أمل مصطفى، (2008)، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ريلي، بيتر، (2008)، فن استخدام المرونة في العمل، ترجمة: خالد العامري، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- جرينبرج، جيرالد، و. بارون، روبرت، (2004)، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، الرياض: منشورات دار المريخ.
- حريم، حسين، (2004)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد.
- ريفكن، جيرمي، (2009)، نهاية العمل: تضائل القوى العاملة العالمية ويزوغ فجر حقبة ما وراء السوق، ترجمة: خليل راشد الجيوسي، بيروت: دار الفارابي.
- ريتشمان، دافيد وآخرون، (2001)، الإدارة المعاصرة، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد عبدالمتعال، الرياض: دار المريخ للنشر.
- إدريس، ثابت عبدالرحمن و المرسي، جمال الدين محمد، (2002)، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، القاهرة: الدار الجامعية.
- عبيدات، ذوقان وآخرون، (2001)، البحث العلمي: مفهومه، أدواته، وأساليبه، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- ماجد، رينيه ي. و كوكايند، ميليا م.، (2004)، سلسلة التطوير الإداري: التوازن بين العمل والحياة الخاصة، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

- شعاع للنشر والعلوم، (2008)، معجم مصطلحات إدارة الأعمال، ترجمة: أمل عمر الرفاعي، حلب: شعاع للنشر والعلوم.
- العساف، صالح بن حمد، (2000)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض مكتبة العبيكان.
- الرويمض، عبدالغني عمرو، (2004)، علاقات العمل الفردية في القانون الليبي، بنغازي: دار الكتب الوطنية.
- السلمي، علي، (د.ت)، السلوك التنظيمي، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمي، علي، (د.ت)، إدارة السلوك الإنساني، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمي، علي، (د.ت)، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الرقيق، فتحي، (2009)، من مرونة العمل إلى مدينة المشاريع مقارنة سوسولوجية، صفاقس: دار محمد علي الحامي.
- المغربي، كامل محمد، (1994)، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان دار الفكر للنشر والتوزيع.
- جري، مايك و آخرون، (2001)، دليل العمل عن بُعد، ترجمة: عمر بن عبدالرحمن العيسى، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الفلاح، محمد عبدالله، (2006)، الأحكام العامة لعقد العمل الفردي والجماعي، بنغازي: دار الكتب الوطنية.
- الفيلاي، مصطفى، (2006)، مجتمع العمل، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- غطاس، نبيل وآخرون، (1983)، قاموس الإدارة، بيروت: مكتبة لبنان.
- رحومه، ونيس المهدي، (2003)، شؤون العاملين والشؤون الإدارية في الإدارة الشعبية (الجزء الأول)، القاهرة: مطبعة النهضة العربية.

ب - المقالات والدوريات:

- عصفور، محمد شاكر، (1982)، "نظام الدوام المرن"، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة.
- عبدالوهاب، علي محمد، (1990)، "الإنتاجية وانتظام الدوام في القطاع الحكومي"، مجلة الإداري.
- المعيوف، صلاح والمهنا، محمد، (2002)، "العوامل المؤثرة في عدم انتظام الموظفين بالدوام الرسمي بالمملكة العربية السعودية: بحث ميداني"، معهد الإدارة العامة.
- مركز بحوث العلوم الاقتصادية - بنغازي (2007)، " نظام الدوام الرسمي في ليبيا وعلاقته بحجم الوقت الضائع"، دراسة استكشافية، مركز بحوث العلوم الاقتصادية - بنغازي.

ج - الرسائل الجامعية:

- صوفي، حياة عبدالفتاح، (1995)، جدوى إمكانية تطبيق نظام العمل لجزء من الوظيفة بالنسبة للمرأة السعودية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال.
- خواجه، هناء طاهر، (2002)، بعض العوامل الخاصة بالمدير وعمله، وعلاقتها بالاستخدام الأفضل لوقت العمل الرسمي: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا/فرع بنغازي، قسم الإدارة التنظيم.
- البلوي، صلاح بن فالح عبدالله، (2005)، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال.

د - قرارات / قوانين / اتفاقيات / تقارير:

- قانون رقم (4) لسنة 1987 م، بشأن العطلات الرسمية.
- قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (238) لسنة 1427 ميلادية، بتحديد نظام التوقيت ومواعيد الدوام الرسمي بلبيبا.
- قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (117) لسنة 1428 ميلادية، بتقرير بعض الأحكام في شأن الدوام الرسمي.
- قرار أمانة اللجنة الشعبية العامة رقم (489) لسنة 1373 و.ر (2005 م)، بتقرير بعض الأحكام في شأن الدوام الرسمي والعطلات الرسمية.
- قرار أمانة اللجنة الشعبية العامة رقم (271) لسنة 1374 و.ر (2006 م)، بتقرير حكم في شأن الدوام الرسمي والعطلات الرسمية.
- قانون رقم (12) لسنة 1378 و.ر (2010 م)، بإصدار قانون علاقات العمل.
- اتفاقية رقم (30)، مؤتمر العمل الدولي، 1933.
- قطاع التخطيط والتجارة والمالية بنغازي، نتائج التعداد العام للسكان لبلدية بنغازي لسنة 1984م.
- الهيئة العامة للمعلومات، النتائج النهائية للتعداد العام للسكان لسنة 2006م، (الطبعة الأولى)، طرابلس: مطبعة التيسير، 2008.

ثانياً - المراجع الأجنبية (Foreign References)

a) Books and Pamphlets:

- Avery, Christine, Zabed, (2001), **The Flexible Workplace: A Sarcebook of Information and Reseach**, 1st ed, Group, Inc.
- Pettinger, Richard, (1998) **Managing The Flexible Workforce**, 1st ed, British Library Cataloguing.
- Stredwick, John, Ellis, Steve, (2005), **Flexible Working**, 1st ed, The Cromwell Press, Trowbridge, Wiltshire.

b) Articles and Periodicals:

- Houston, Diane M. and Waumsley, Julie A., (2003), "Attitudes to flexible working and family life", The Policy Press.
- Morgan, Robert E. (2004). "Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. European Business Review. Vol. 16. No. 4. pp 344-357.
- O'Brien, Terry and Hayden, Helen, (2007). "Flexible work practices and the LIS sector: balancing the needs of work and life? ", **Library Management** Vol. 29. No. 3.2008, pp 199-228.
- Haar, Jarrod M., (2007). "Exploring the benefits and use of flexitime: similarities and differences", Qualitative Research in Accounting & Management, Vol. 4 No. 1, 2007, pp. 69-82.
- Wickramasinghe, Vathsala & Jayabandu, Suranga, (2007). "Towards workplace flexibility: flexitime arrangements in Sri Lanka", Employee Relations, Vol. 29 No. 6, 2007, pp. 554-575.
- Thomson, Peter, (2008). "The business benefits of flexible working", STRATEGIC HR REVIEW, VOL. 7 NO. 2 2008, pp. 17-22.
- Workplace Flexibility: Employers Respond to the Changing Workforce, (2009), Institute for a Competitive Workforce an Affiliate of the U.S. Chamber of Commerce.

ثالثاً - شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت):

- http://www.aleqt.com/2009/01/12/article_183326.html,
Time: 12:00 pm, Date: 18-10-2010
- <http://www.referenceforbusiness.com/small/Eq-Inc/Flexible-Work-rrangements.html>, Time: 21:00 , Date: 11/12/2010
- http://www.12manage.com/method_balancedscorecard_ar.html,
Time: 6:00 pm, Date: 30/01/2011.

- <http://www.esurveyspro.com/Survey.aspx?id=909ae1c1-7ef8-4a3d-bf77-2b7891e8d0d8>, Time: 20.01 Date: 14/07/2010

رابعاً – مواقع تم الاستعانة بها للتزود بالكتب والدراسات:

- www.emeraldinsight.com
- <http://books.google.com/>
- <http://www1.aston.ac.uk/>
- <http://www.neelwafurat.com/index.aspx>
- <http://www.edokkan.com/default.asp>
- <http://www.furat.com>
- <http://www.ebay.co.uk/>
- <http://www.amazon.co.uk/>

خامساً – كتب وبرامج ومواقع تم الاستعانة بها في عملية الترجمة:

- البعلبكي، منير و رمزي منير، المورد الحديث، بيروت: دار العلم للملايين، 2009.
- **Golden Al-Wafi Translator, Version 1.12.**
- **The Dictionary, Special Version, for Sakhr Software.**
- <http://translate.google.com/?hl=ar&tab=wT#>
- <http://www.microsofttranslator.com/Default.aspx?ref=IE8Activity>

الملاحق

§ كشف بأسماء المحكمين

§ رسالة الإرفاق

§ استمارة الاستبيان

كشف بأسماء المحكمين

مقر العمل	الاسم
قسم علم الاجتماع (جامعة بنغازي)	د. عمر أكريم
قسم التسويق (جامعة بنغازي)	د. صبري جبران
قسم الإدارة (جامعة بنغازي)	أ. أبوبكر الترهوني

جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

الأخ المحترم :

تحية طيبة وبعد،،

فإنه لغرض نيل درجة الماجستير في الإدارة، أقوم بإعداد دراسة علمية متخصصة في مجال
"الإدارة" تحت عنوان "اتجاهات العاملين حيال نظام الدوام المرن" وذلك للتعرف على 'اتجاهات
العاملين بالقطاعات العامة العاملة بمدينة بنغازي، وقد وقع اختياركم كمفردة من مفردات عينة الدراسة.

لذا أمل منكم التفضل مشكورين بالمساهمة في إنجاح هذه الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة
الاستمارة المرفقة بكل صراحة وبيانات كاملة ودقيقة، علماً بأن جميع البيانات المتحصل عليها سوف
تتصف بالسرية التامة واستخدامها لغرض الدراسة العلمية فقط.

والسلام عليكم

شاكراً لكم تعاونكم وتجاوبكم
محي الدين التواتي

أولاً - البيانات الشخصية:
ضع علامة (0) في المكان المناسب:

1- العمر:

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 5 من 25 سنة فأقل. | 5 من 26 إلى 30 سنة. |
| 5 من 31 إلى 35 سنة. | 5 من 36 إلى 40 سنة. |
| 5 من 41 إلى 45 سنة. | 5 من 46 إلى 50 سنة. |
| 5 من 51 إلى 55 سنة. | 5 من 56 إلى 60 سنة. |
| 5 من 61 سنة فأكثر. | |

2- النوع:

- | | |
|--------|---------|
| 5 ذكر. | 5 أنثى. |
|--------|---------|

3- الحالة الاجتماعية:

- | | |
|---------|----------|
| 5 أعزب. | 5 متزوج. |
| 5 مطلق. | 5 أرمل. |

4- عدد الأطفال في الأسرة:

- | | |
|------------------------|----------------|
| 5 لا يوجد. | 5 طفل واحد. |
| 5 طفلان. | 5 ثلاثة أطفال. |
| 5 أكثر من ثلاثة أطفال. | |

5- المؤهل العلمي:

- | | |
|---------------|---------------------------------|
| 5 أساسي فأقل. | 5 متوسط (ثانوي ، معهد متوسط). |
| 5 مؤهل جامعي. | 5 مؤهل عالي (ماجستير، دكتوراه). |

6- المستوى الوظيفي:

- | | |
|--------------|---------------------------|
| 5 مدير عام. | 5 مدير إدارة. |
| 5 مدير مكتب. | 5 رئيس قسم. |
| 5 مشرف وحدة. | 5 موظف؛ أذكر الوضع: |

7- مستوى الدخل:

- | | |
|----------|----------|
| 5 محدود. | 5 متوسط. |
| 5 جيد. | 5 ممتاز. |

ثانياً - بيانات عن نظام الدوام الحالي:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الاستجابات	العبارات
						8- يوفر راحة أسبوعية كافية.
						9- يقلل من المصروفات العمومية في الجهات العامة (الكهرباء ، الهواتف ، تكاليف النقل).
						10- يتيح الفرصة للموظف لقضاء احتياجاته الأسرية والاجتماعية.
						11- يساهم في انخفاض معدل الغياب.
						12- يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء بسبب طول ساعات العمل اليومية.
						13- يعتبر مناسب للجهات التي تتعامل مع العالم الخارجي.
						14- يساعد على تقديم خدمات أفضل للمواطن.
						15- نظام الدوام الحالي غير مناسب حيث لايساعد من حيث التوقيت على الوصول إلى مكان العمل في الموعد المحدد.

16- هل تتناسب طبيعة ساعات الدوام الرسمية الحالية ؟

5 أحياناً.

5 لا.

5 نعم

17- إذا كانت إجابتك (لا)، لماذا ؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة):

5 التفرغ للدراسة.

5 الاهتمام بالأبناء.

5 طول ساعات الدوام.

5 العناية بالحالة الصحية لأفراد الأسرة.

5 الازدحام المروري.

5 أخرى، حدد:

18- هل تلتزمك طبيعة العمل أن تكون متواجداً طول ساعات الدوام الرسمية ؟

5 أحياناً.

5 لا.

5 نعم

19- هل تلتزمك طبيعة العمل أن تكون متواجداً جميع أيام العمل الأسبوعية ؟

5 أحياناً.

5 لا.

5 نعم

ثالثاً - نظام الدوام المرن:

نظام الدوام المرن هو: "أسلوب للعمل وفق جدولة زمنية معينة، يتم بموجبها توزيع ساعات العمل التقليدية، بطريقة تتناسب واحتياجات العمل والعاملين، وبما يؤمن من تغطية ساعات العمل المطلوبة". ونظم الدوام المرن (الجدولة) المغطاة في هذه الدراسة، هي:

- ساعات العمل المرنة: إعطاء الموظف حرية اختيار وقت بداية الدوام ونهايته مع الحفاظ على عدد ساعات الدوام المتفق عليها.
- الأسبوع المضغوط: العمل بنظام الدوام الكلي بأقل من 5 أيام في الأسبوع، الدوام 4 أيام في الأسبوع مثلاً.
- المشاركة في الوظيفة: عادة موظفان يتشاركان في وظيفة واحدة، ويتشاركان في الامتيازات.
- العمل بدوام جزئي: الدوام بعدد ساعات أقل من ساعات الدوام الرسمية.
- الساعات السنوية: اعتماد نظام ساعات العمل سنوياً بدلاً من شهرياً.
- العمل عن بُعد: العمل خارج مقر العمل، عادة من المنزل والتواصل مع المكتب بواسطة الهاتف أو الانترنت.

20- قد يتطلب - أحياناً - تطبيق بعض خيارات الدوام المرن إلى إحداث تغيير في النمط السائد في ليبيا المتعلق بتناول الوجبات الغذائية (كأن تكون وجبة الغذاء الساعة الخامسة مساءً). هل تقبل بهذا التغيير؟

5 نعم. 5 لا. 5 محايد.

21- هل تؤيد أن يطبق القطاع الذي تعمل فيه هذا النظام؟

5 أؤيد. 5 لا أؤيد. 5 محايد.

22- هل برأيك سيدعم القطاع الذي تعمل فيه هذا النظام؟

5 يدعم. 5 لا يدعم. 5 محايد.

23- ما هو النظام المرن المناسب لطبيعة عملك؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة):

5 ساعات العمل المرنة.

5 الأسبوع المضغوط.

5 المشاركة في العمل والوظيفة.

5 العمل بدوام جزئي.

5 الساعات السنوية.

5 العمل عن بُعد.

5 أخرى، حدد:

24- بماذا سيفيدك النظام المرن؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة):

5 الاهتمام بالأبناء.

5 التفرغ للدراسة.

5 العناية بالحالة الصحية لأحد أفراد الأسرة.

5 العناية بالأمر المنزلية.

5 الاهتمام بالأمر الشخصية.

5 أخرى، حدد:

Abstract

The balance between work and private life is an issue that concerns many workers and organizations recently, and Libya is not excluded from this issue. This is reflected in a set of laws which were issued in relation to work and working hours' system. According to the set of laws that have been issued, a number of working systems or styles or what is known as the actual time of work have been implemented in Libya. In spite of this, there are still some cases of negligence among public employees regarding the attendance of working hours regularly. When we examine the above set of laws, we find that they have been amended from time to time. Therefore we conclude that the implementation of a single working system is not suitable for all working sectors. This has caused an escalating concern to many employers about finding intimate policies to families to help the employees to balance between the requirements of their own business on the one hand and their families and lives on the other. This balance can only be achieved in the light of a working system that can be flexible to achieve the desired aim, but it should be far away from the firm or fixed state that is imposed by the traditional system or as have been called by some people, the system of (9-5).

Thus, the problem of the study addresses the analysis of employees' attitudes, in the public sectors, towards flexible working hours' system, within the city of Benghazi. Therefore, the objectives of the study have been narrowed down in the analysis of employees' attitudes, in the public service sectors, towards flexible working hours' system and the obstacles that may hinder the implementation of this system, and to what extent their views regarding this issue may vary, in relation to their demographic and functional backgrounds.

The study contains two main hypotheses, while its methodology contains three aspects that are based on each other. The theoretical aspect is concerned with reviewing and reading the administrative literature of books and periodicals that are related to the subject of the study and the focus is mainly based on those that highlight the importance and objectives of the flexible working hours' system. The practical aspect has targeted the collection of primary data, using random and stratified sample of the targeted society. It was relied on a questionnaire that was designed for this purpose as a tool for collecting primary data. In the analytical aspect, a number of statistical techniques have been used to analyze the data which was collected from the practical aspect.

A set of results that may serve the objectives of the study have been obtained from the analysis of the data that has been collected from the practical aspect. Most of them have showed the existence of positive attitudes towards flexible working hours' system. This is reflected by the respondents' welcome to systems that allows them to have enough time to rest and do their own personal affairs. However, there was an obvious concern of employees that the traditional patterns of work, especially the overtime and other things, could be at risk because of flexible working hours' system. The study has also pointed out that the demographic factors have a significant impact on the perceptions of employees of the functional factors of their attitudes towards flexible working hours' system.

Based on the previous findings, the study came up with a series of recommendations. Reviewing the official working system, which considers as a rigid and inflexible, is the most important recommendation. The concept of changing should also be supported by demonstrating the advantages of the flexibility at work.

**University of Benghazi
Faculty of Economics
Department of Management**



**Attitudes of Employees towards the Flexible
Working System
And Its Relationship To Demographical And Functional Factors**

" Descriptive and analytical study of the workers in the Bureaus of the service sectors in Benghazi "

**Prepared for the purpose of completing the requirements to obtain a
master's degree in management**

Supervised by:
Dr. Abduljaleel A. Elmansouri

Prepared by:
Mohieldin M. Eltouati

Spring 2012