

إمكانية تطبيق استراتيجيات أسبوع العمل المضغوط في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية على عينة من الموظفين

د. عبد الملك بن طاهر الحاج

أستاذ الإدارة العامة المساعد
قسم الإدارة العامة
كلية إدارة الأعمال
جامعة الملك سعود
المملكة العربية السعودية

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق استراتيجيات أسبوع العمل المضغوط في الجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وذلك من حيث رغبة الموظفين بالعمل وفق هذه الاستراتيجية، والصيغة التي يفضلونها، والعوامل التي تقف وراء قبولهم بالعمل وفقها، بالإضافة إلى التعرف على أبرز المعوقات في حال تطبيقها، علاوة على العوائد المترتبة نتيجة تطبيقها للجهاز الإداري. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي بالتطبيق على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (1080) مفردة. توصلت الدراسة إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرغبون بصورة قوية بالعمل وفق استراتيجيات أسبوع المضغوط. كذلك يفضل أغلبية أفراد العينة العمل وفق صيغة (4) أيام بالأسبوع وبمعدل (9) ساعات في اليوم. كما توصلت الدراسة إلى أن ثمة جملة من الدوافع الاجتماعية، والاقتصادية، والشخصية تدفع الموظف لقبول بالعمل وفق استراتيجيات أسبوع المضغوط، من أبرزها: رغبة الموظف في التفرغ لمسئولياته الأسرية، وإحداث توازن بين عمله وحياته الأسرية، ومتابعة الأمور الدراسية للأبناء، والتفرغ للمناسبات الاجتماعية. ومن أبرز الدوافع الاقتصادية: تقليل تكاليف التنقل بين العمل والمنزل، والمساهمة في الحد من تلوث البيئة نتيجة الذهاب بالسيارة كل يوم للعمل، والاستفادة من أي فرصة عمل بدوام جزئي، وإدارة ومتابعة المشروعات الخاصة. ومن أبرز الدوافع الشخصية: الرغبة في التجديد والخروج عن الإطار التقليدي الحالي للدوام، والتفرغ للتنمية والتطوير الذاتي، ومواصلة الدراسة. كذلك أبدت عينة الدراسة الموافقة على أن أبرز المعوقات الممكن بروزها أثناء تطبيق هذه الاستراتيجية هي: أنظمة ولوائح الخدمة المدنية، وصعوبة الإشراف بسبب الاختلاف في وقت دوام الموظف ودوام الرئيس المباشر. وأخيراً أبدت عينة الدراسة الموافقة الشديدة على أن ثمة جملة من الفوائد التي سوف تتحقق للجهاز الإداري في حال تطبيق هذه الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: أسبوع العمل المضغوط، أماكن العمل المرنة، ترتيبات العمل المرنة، سياسات العمل المرنة.

المقدمة

يتسم نظام الدوام التقليدي بالصرامة الشديدة لكونه يلزم الموظف أن يقدم خمس أيام عمل خلال الأسبوع على الأقل، مما يجعله يمضي ثلث يومه في المنظمة، فتتأثر بصورة سلبية نتيجة ذلك علاقته بأسرته ومحيطه الاجتماعي، ويتربط على ذلك مشكلات عديدة على المستوى الأسري مثل: ترددي المستوى التعليمي للأبناء، وضمور العلاقات الأسرية والاجتماعية للموظف، وغيرها.

لذلك بدأت الحكومات والمنظمات بمختلف أشكالها وتوجهاتها في العصر الحديث تتجه بشكل جاد نحو البحث عن صيغ وترتيبات عمل جديدة تتسم بمرونة عالية بهدف مساعدة العاملين على مواجهة متطلبات حياتهم الخاصة وبما يساعدهم على التوفيق والموازنة بين حياتهم العملية والحياة الأسرية، والتخفيف من سطوة الحياة التنظيمية والانضباط الوظيفي بصورته التقليدية، وكذلك بهدف جذب المواهب والحفاظ عليها وتنميتها داخل المنظمة والمواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين في الوقت نفسه، وبالتالي الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء والكفاءة الإنتاجية.

* تم استلام البحث في فبراير 2019، وقبل للنشر في مايو 2019، وتم النشر في يونيو 2021.

ومن ضمن تلك الاستراتيجيات المبتكرة التي لجأت إليها المنظمات في إطار فلسفة العمل المرن ما يعرف بأسبوع العمل المضغوط (Compressed Work Week) بمعنى ضغط الساعات المحدد نظامًا والمطلوبة من كل موظف في الأسبوع الواحد إلى عدد أقل من الأيام، مما يعني عدم الحاجة للحضور إلى المنظمة خمسة أيام في الأسبوع الواحد على الأقل، بل يمكن عوضًا عن ذلك تقديم أربعة أو ثلاثة أيام عمل فقط في الأسبوع على أن يضاعف ساعات عمله في اليوم الواحد، وبما يفي بالمعيار المحدد، وهو ما لا يقل عن (40) ساعة أسبوعيًا، وذلك حتى تتاح له فترة أطول ليتفرغ لإدارة شؤونه الخاصة والبقاء إلى جانب أفراد أسرته والحفاظ على الصلات والأواصر الاجتماعية، وغيرها. لذلك ارتأى الباحث المبادرة بإجراء هذه الدراسة الاستطلاعية لبحث إمكانية تطبيق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين فيها.

مشكلة الدراسة

شهدت المنظمات خلال العقود الأخيرة تغييرات مختلفة مست طبيعة العمل وطرق أدائه؛ نتيجة عدة أسباب من أبرزها: التكنولوجيا المتقدمة، والقيم الاجتماعية الجديدة، وظاهرة العولمة (Jain and Swami, 2014:108). ومن ضمن الطرائق والخيارات الجديدة في أداء الأعمال في إطار فلسفة العمل المرن ما يعرف بنظام الأسبوع المضغوط (Compressed Work Week, CCW) كبديل لنظام الدوام التقليدي (خمسة أيام عمل متتالية، بمعدل ثماني ساعات على الأقل يوميًا). وسياسة الأسبوع المضغوط لها عوائد إيجابية على المنظمات والأفراد والبيئة والمجتمع بشكل عام، برغم أن المنظمات والحكومات لا تزال بعيدة عنها (Hung, 1996 A). ومن الحكومات التي تبنت هذه السياسة، الحكومة الأمريكية في عهد الرئيس كارتر؛ إذ سنت قانون عام (1978م)، سمحت بموجبه الأجهزة الحكومية الفيدرالية بتقديم خيارات عمل مرنة ومضغوطة للموظفين خلافاً للنظام التقليدي للدوام (خمسة أيام بمعدل عشر ساعات يوميًا)، وذلك كمبادرة لمواجهة مشكلة الطاقة والاختناقات المرورية، ثم بعد ذلك تبنت إدارة كلينتون برنامج أطلق عليه (Family-Friendly Workplace) بهدف إيجاد بيئة عمل تراعي الاعتبارات الأسرية للموظفين (Travis, 2010). كذلك طبقت بريطانيا استراتيجية الأسبوع المضغوط جزئيًا (Jones and Jones, 2011). وتحولت جامبيا في (2013) كليًا نحو نظام الأسبوع المضغوط (أربعة أيام عمل) في كافة مؤسسات القطاع العام (Wadsworth and Facer, 2016: 384). علاوة على ذلك طبقت عديد من المنظمات حول العالم هذه الاستراتيجية ومنها: ولاية يوتا (Utah) وولاية أوكلاهما في الولايات المتحدة، ومدينة Calgary في مقاطعة ألبرتا الكندية، فضلاً عن جامعة بووي الأمريكية Bowie University، وجامعة University Environment الأسترالية (Sharafizad et al., 2011).

وبالنسبة للمنظمات في الوطن العربي فإن استراتيجية العمل المضغوط لا تزال تستخدم فيها بدرجة ضعيفة (Rawashdeh et al., 2016). وفيما يتعلق بالمملكة العربية السعودية لا يزال الموظف العام يعمل حتى الوقت الراهن وفق نظام الدوام التقليدي (خمسة أيام في الأسبوع، وبمعدل ثماني ساعات يوميًا). يتم هذا في ظل وجود مشكلة مرورية نتيجة عدم قدرة الطرق على استيعاب الكم الهائل من المركبات، علاوة على قلة المواقع المخصصة للسيارات في بعض الجهات الحكومية، مما يهدر الكثير من وقت الموظف، هذا ناهيك عما يثقل كاهل الموظف من التزامات عائلية عديدة تشغل باله وتصرفه عن عمله. كذلك الموظفة السعودية هي الأخرى لها ظروفها ومسئولياتها الاجتماعية المتعددة كأم وزوجة مما يحول دون انغماسها في عملها بدرجة كافية. كل ذلك يحتم على الأجهزة الحكومية ضرورة تبني سياسات وترتيبات عمل تتسم بالمرونة وتراعي الظروف الإنسانية للموظفين والموظفات، وهو ما أشارت إليه نتائج دراسة الشمري والحضيف (2016) التي أكدت إمكانية تبني ترتيبات العمل المرن في الأجهزة الحكومية السعودية، وحاجة المرأة العاملة لنظام دوام خاص يراعي طبيعتها وظروفها خصوصاً مع وجود مشكلة الاختناقات المرورية في مدينة الرياض وتباعد المسافات بين المنزل ومقر العمل.

ومن ثم قد يمثل توظيف أنظمة العمل المرن والتي من أبرزها الأسبوع المضغوط (المكثف) حلاً عملياً لمشكلة الموظف في الجهاز الحكومي إذا ما توفرت شروطه ومتطلباته الأساسية وإدارته بطريقة ذات كفاءة، ومواءمة اللوائح والأنظمة مع هذا الأسلوب. لذلك تأتي هذه الدراسة لبحث إمكانية تطبيق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط في الجهاز الحكومي في المملكة العربية السعودية، وذلك باستقصاء رغبة ودوافع الموظفين للعمل وفق هذه الاستراتيجية، وأبرز معوقات تطبيقها، وأهم الآثار الإيجابية المتوقعة من ذلك.

أسئلة الدراسة وفرضياتها

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما مدى رغبة الموظفين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية بالعمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط؟
- 2- ما الصيغة الأكثر تفضيلاً من صيغ أسبوع العمل المضغوط من قبل الموظفين في الأجهزة الحكومية السعودية؟
- 3- ما أبرز العوامل التي تقف وراء رغبة الموظفين في الأجهزة الحكومية السعودية بالتخلي عن نظام الدوام التقليدي والتحول نحو العمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط؟
- 4- ما أبرز المعوقات المتوقع بروزها أثناء تطبيق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط في الأجهزة الحكومية السعودية؟
- 5- ما أبرز العوائد (الفوائد) الإيجابية المترتبة على تطبيق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط في الأجهزة الحكومية السعودية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير الرغبة بالعمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط وكلٍ من المتغيرات التالية: (الجنس-الحالة الاجتماعية-مكان سكن الموظف). ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير الرغبة بالعمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط ومتغير جنس الموظف.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير الرغبة بالعمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط ومتغير الحالة الاجتماعية للموظف.
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير الرغبة بالعمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط ومتغير مكان سكن الموظف.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير تفضيل الموظف لصيغة معينة من صيغ أسبوع العمل المضغوط وكلٍ من المتغيرات التالية: (الجنس-الحالة الاجتماعية-مكان سكن الموظف)، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير تفضيل الموظف لصيغة معينة من صيغ أسبوع العمل المضغوط ومتغير جنس الموظف.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير تفضيل الموظف لصيغة معينة من صيغ أسبوع العمل المضغوط ومتغير الحالة الاجتماعية للموظف.
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير تفضيل الموظف لصيغة معينة من صيغ أسبوع العمل المضغوط ومتغير مكان سكن الموظف.

أهمية الدراسة

تتبع الأهمية العلمية من كون هذه الدراسة من الدراسات القليلة في إطار مفهوم العمل المرن، حيث اتضح من المسح الذي أجراه الباحث في الدوريات العلمية وقواعد البيانات أن موضوع أسبوع العمل المضغوط - على أهميته - لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل البحث العلمي على مستوى العالم العربي بصفة عامة، والمملكة العربية السعودية بصفة خاصة، مع أنه أحد الاتجاهات الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، وإدارة الموارد البشرية على وجه التحديد، وبالتالي فإن هذه الدراسة تُعد من الدراسات القليلة المنجزة باللغة العربية في هذا المجال، والتي بدورها تقدم خلفية علمية ثرية عن مفهوم واستراتيجية الأسبوع المضغوط وبما يثري المحتوى العربي في هذا الجانب. كذلك من المؤمل أن تجذب هذه

الدراسة انتباه الباحثين الآخرين للوقوف على منهجيتها ونتائجها، وبالتالي الاسترشاد بها وإجراء دراسات أخرى مماثلة في موضوع أسبوع العمل المضغوط، وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى في سياق البيئة العربية عموماً والبيئة السعودية على وجه الخصوص مثل: الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، استقطاب واستبقاء العاملين، وتوازن الحياة الأسرية والعمل، وجودة الحياة الوظيفية، وتأثير استراتيجية الأسبوع المضغوط على المشكلة المرورية ونظافة البيئة، ونحو ذلك.

وبالنسبة للأهمية العملية: من المتوقع أن تقدم نتائج هذه الدراسة صورة حقيقية عن حجم معاناة الموظفين الحكوميين جراء العمل وفق أسلوب العمل التقليدي (خمسة أيام بالأسبوع) ورغبتهم بالتغيير من خلال الانتقال للعمل وفق صيغة جديدة من صيغ العمل المرن، وهي صيغة أسبوع العمل المضغوط. كما يمكن أن تبصر نتائج هذه الدراسة وتوصياتها القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بكيفية تطبيق استراتيجية الأسبوع المضغوط بكفاءة وفعالية في بعض الأجهزة الحكومية التي تتوافر فيها متطلبات ذلك، وبالعوائد الإيجابية المحتملة من وراء تبني وتطبيق هذه الاستراتيجية، وطبيعة المعوقات المختلفة المتوقع بروزها أثناء عملية التطبيق بغية الاستعداد لها، ومعالجتها من خلال طرق وأساليب فعالة.

منهجية الدراسة

فيما يلي شرح موجز للإجراءات المنهجية التي اتبعها الباحث في هذه الدراسة:

- منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لكونه أنسب المناهج لهذا النمط من الدراسات التي تسعى للتعرف على طبيعة الظاهرة من خلال استقصاء اتجاهات أفراد عينة محددة نحوها والحصول على بيانات غزيرة بشأنها، مما يجعل مسألة تعميم النتائج وفق هذا المنهج أمراً ممكناً.
- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين والموظفات في الأجهزة الحكومية السعودية (الوزارات) البالغ عددهم (1244811) موظف وموظفة خلال العام المالي 1437-1438هـ (2016) بحسب الكتاب الإحصائي لوزارة الخدمة المدنية السعودية (ص26)، ونظراً لكبر حجم المجتمع، مما يصعب الوصول للمفردات المطلوبة بسهولة فقد تم في المرحلة الأولى اختيار عينة قصدية تكونت من (4) وزارات بمدينة الرياض، وهي وزارات: المالية، والخدمة المدنية، والصحة، والعمل والتنمية الاجتماعية، لكونها وزارات خدمية وحيوية وتعمل وفق نظام الدوام التقليدي (خمسة أيام في الأسبوع، وبمعدل ثماني ساعات يومياً). ثم قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة منها لا يقل حجمها عن (384) فرد؛ حيث إن عينة مكونة من (384) مفردة تمثل أي مجتمع بحثي مهما كان حجمه (القحطاني وآخرون، 2004؛ عطية، 2013). وقد قام الباحث بتوزيع (1200) استبانة على موظفي الوزارات المختارة، وكان العائد منها (1080) استبانة صالحة للتحليل، وهو عدد يفوق حجم العينة المحدد بـ (384) مفردة.
- أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة (استبانة) يهدف جمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة، مستعيناً بالأدبيات والدراسات العلمية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومنها مثلاً: دراسة (Choo et al., 2016)، ودراسة (PalkiSetia and Shah, 2015) ودراسة (Chandler, 2004)، ودراسة (Shagvaliyeva and Yazdanifard, 2014)، ودراسة (مصطفى، 2013). تنقسم أداة الدراسة إلى قسمين أساسيين، حُصص القسم الأول لجمع المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وهي: الجنس، والحالة الاجتماعية، ومكان السكن. أما القسم الثاني فقد اشتمل على ثلاثة أبعاد أساسية: البُعد الأول اشتمل على العوامل التي تقف وراء رغبة الموظفين

في التحول نحو استراتيجية الأسبوع المضغوط (18 فقرة). والبُعد الثاني تضمن المعوقات المتوقعة في حال تطبيق هذه الاستراتيجية (6 فقرات)، وأما البُعد الثالث فقد تناول العوائد المتوقعة من وراء تطبيق هذه الاستراتيجية (14 فقرة). هذا وقد تم بناء أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت (Likert)، حيث تم وضعه على سلم خماسي متدرج (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

جدول رقم (1)

توزيع العينة على الوزارات محل الدراسة

الوزارة	عدد الاستبانات	العائد منها والصالح منها للتحليل
وزارة المالية	300	271
وزارة العمل والتنمية الاجتماعية	300	259
وزارة الصحة	300	270
وزارة الخدمة المدنية	300	280
المجموع	1200	1080

- صدق وثبات أداة الدراسة: تم التحقق من صدق المحتوى (صدق المحكمين) لأداة الدراسة بعرض نموذج الاستبانة في صورته الأولى على مجموعة من المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية، وبناءً على الملاحظات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون، تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية ملحق (أ). وفيما يتعلق بالاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة من مجتمع الدراسة، ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد درجة ارتباط فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه. وقد تبين أن أغلب معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى توفر خاصية الصدق والاتساق الداخلي بين متغيرات البعد والدرجة الكلية للبعد ذاته. كما تم قياس ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات (Alpha Cronbach) حيث أتضح أن قيمة معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبانة عالية، كما إن الثبات العام للاستبانة بلغ (0.945)، وهو معامل ثبات مرتفع، مما يدل على أنها جعلها صالحة للتطبيق بثقة عالية.

أدبيات الدراسة

1- نشأة وتطور مفهوم أسبوع العمل المضغوط:

إن الالتزام بتقديم أسبوع كامل يتكون من خمس أيام متتالية، وبمعدل ثماني ساعات على الأقل يوميًا، بات أمرًا بالغ المشقة على العاملين في كثير من المنظمات خصوصًا الذين لديهم التزامات أسرية متعددة ومعقدة كوجود أطفال معالين أو معاقين أو طلاب في المدارس أو آباء مسنين أو زوجات عاملات، ونحو ذلك (مارتوكنتشيو، 2015م: 476). ومن ثم يشكل أسبوع العمل المضغوط الذي يعد واحداً من أهم أشكال العمل المرن، أحد الاستراتيجيات الكفيلة بمساعدة العاملين على التخفيف من تلك المشكلات الشخصية والأسرية المعقدة.

لقد بدأ العمل وفق نظام الأسبوع المضغوط كمبادرات محدودة من بعض المنظمات لمراعاة ظروف بعض العاملين الذين يواجهون مشكلات خاصة، ومنهم النساء العاملات ذوات الالتزامات العائلية، ثم توسع ليشمل منظمات وقطاعات أخرى (Hung, 1996 B). وتشير المراجع العلمية إلى أن فكرة أسابيع العمل المضغوطة بدأت في الولايات المتحدة عام (1940م) من قبل شركة (Mobil and Gulf Oil)؛ حيث استخدمت الشركة صيغة (10 ساعات/ 4 أيام) مع سائقي الشاحنات، ثم تم استخدامها من قبل شركات أخرى، واستمر العمل به خلال السبعينيات والثمانينيات، حتى صار خلال عقد التسعينيات هو الصيغة الأكثر شعبية وتفضيلاً في مجالات العمل (Chandler, 2004:9). وأما على مستوى الحكومات فيشير (Berman, 2009) إلى أن ولاية يوتا (Utah) في الولايات المتحدة التي يعمل فيها ما يزيد على (25) ألف موظف كانت أول جهة حكومية تقرر في (2008) التحول لاستراتيجية أسبوع العمل المضغوط (4-Day Work Week). ولا تزال جداول العمل المضغوطة بأشكالها المتعددة، تقدم العديد من الفرص (Opportunities) والصعوبات (Difficulties) على مستوى المفهوم والممارسة (Wedderburn, 1996). وبشكل عام فقد أصبحت نسبة المنظمات التي تستخدم جداول العمل المضغوط حتى سنة (2015) أكثر من (48%)، بحسب تقارير المراكز المتخصصة ببحوث الموارد البشرية (www.worldatwork.org).

وبالنسبة لتعريف مصطلح الأسبوع المضغوط فهناك شبه اتفاق لدى الباحثين والمهتمين في مجال العمل المرن، ومن أبرزهم: (Chandler, 2004)، و (PalkiSetia and Shah, 2015)، و (Shagvaliyeva and Yazdanifard, 2014)، و (Venne, 1997)، و (Baltes et al., 2009)، و (Facer and Wadsworth, 2010) و (صالح وحسين، 2010م)، و (مصطفى، 2013) على أنه ترتيب معين يتيح للعامل تقديم ساعات عمل أكثر كل يوم، ولكن بعدد أيام أقل خلال كل أسبوع. أي أن تتفق المنظمة مع الفرد العامل على تقليل أيام العمل الأسبوعية المطلوبة إلى أربعة أو ثلاثة أيام شريطة أن يقدم خلالها ساعات العمل المطلوبة منه نظامًا. كذلك أوردت منظمة العمل الدولية (ILO) في أدبياتها وصف أدق لأسبوع العمل المضغوط في أنه عمل ساعات أكثر خلال أيام أقل من الأيام العادية المحددة عادة بخمس أيام عمل في الأسبوع (www.ilo.org).

2- دوافع المنظمات نحو تبني استراتيجية الأسبوع المضغوط:

لقد أدركت كثير من المنظمات وأرباب العمل أهمية إعادة النظر في الصيغة التقليدية لطرق العمل، ومراجعتها من حيث الزمان والمكان والإجراء، وبما يُفضي إلى خفض عدد الأيام المطلوب من الفرد عملها أو حضورها إلى مقر منظمتها

أسبوعياً. ومما دفع الحكومات والمنظمات في العقود الأخيرة للتوجه بشكل واسع نحو خيار أسابيع العمل المضغوطة كصيغة جديدة من صيغ العمل ما يلي: (1) التغيرات الاجتماعية، وارتفاع نسبة النساء العاملات (Baltés et al., 2009)، حيث باتت النساء تشكل قرابة (50%) من إجمالي القوى العاملة على مستوى العالم، وفي الولايات المتحدة على سبيل المثال تمثل أكثر من (57%) من النساء منخرطات في قوة العمل، وأكثر من (60%) منهن لديهن أطفال بحسب إحصاءات مكتب العمل الأمريكي لعام (2016). (www.dol.gov) (2) تقلص الفجوة بين الرجل والمرأة، مما جعل الرجال يشعرون بحالة من الصراع بين الالتزامات العملية والالتزامات الأسرية، مما اضطرهم إلى اللجوء لجدول العمل البديلة للمساعدة في تلبية متطلبات العائلة ورعاية الأطفال (Crosby et al., 2008). (3) وجود بعض العاملين لديهم أقرباء مسنون يحتاجون إلى الرعاية كالأب والأم والأقارب (1: Chandler, 2004). (4) الرغبة في خفض أسعار الطاقة المستهلكة سواء المستخدمة من قبل المنظمات أو العاملين في تنقلهم طوال أيام العمل (Facer and Wadsworth, 2010). (5) رغبة الحكومات والمنظمات في خفض النفقات التشغيلية وتوفير الأموال، وكذلك مواجهة موجات التضخم (Inflation)، وتباطؤ النمو الاقتصادي، وارتفاع أسعار إيجارات المباني المكتبية (Crosby et al., 2008) و (Berman, 2009) و (McGrath, 2012)

3- أشكال ومجالات أسبوع العمل المضغوط

لقد أخذت فكرة الأسبوع المضغوط عدة أشكال وتنوعات، وردت في عدة مصادر مثل: الأدبيات المرجعية لمكتب العمل الأمريكي، وأدلة المنظمات التي تبنت هذه الاستراتيجية، والدراسات العلمية مثل (Crosby et al., 2008) و (Baltés et al., 2009)، وعلى النحو التالي:

- أولاً: أربعة أيام عمل بمعدل (10) ساعات يومياً بحيث يقدم العامل ما مجموعه (40) ساعة أسبوعياً، أو أربعة أيام عمل بمعدل (9) ساعات يومياً، أو ثلاثة أيام عمل بمعدل (12) ساعة يومياً، فيقدم العامل ما مجموعه (36) ساعة أسبوعياً، أو ثلاثة أيام عمل بمعدل (13) ساعة يومياً، فيقدم العامل ما مجموعه (39) ساعة أسبوعياً، وبالتالي يحصل على يوم راحة عن كل أسبوع إلى جانب إجازة نهاية الأسبوع وفق هذه الخيارات الثلاثة.
- ثانياً: تسعة أيام عمل خلال أسبوعين، فيقدم العامل ما مجموعه (80) ساعة خلال (9) أيام، (ثمان أيام بمعدل تسع ساعات، ويوم واحد ثمان ساعات). وبالتالي يحصل على اليوم العاشر كيوم راحة إلى جانب إجازة نهاية الأسبوع.

ومع تعدد الأشكال والخيارات التي تعكس وتترجم بشكل عملي فكرة الأسبوع المضغوط إلا أن أكثرها استخداماً وتفضيلاً من قبل العاملين والمديرين في مختلف المنظمات هي الصيغ (4) أيام أو (3) أيام في الأسبوع (Hung, 1996 B). ومن الجدير بالإشارة هنا إلى أن الفرد الذي يعمل وفق أي صيغة من صيغ وأشكال أسبوع العمل المضغوط يتقاضى نفس الأجر والخدمات والإجازات المستحقة التي كانت تقدم له أثناء ما كان يعمل وفق النظام التقليدي.

وبالنسبة للمجالات والأعمال التي يمكن أن تتناسب معها استراتيجية الأسبوع المضغوط، فتتمثل - بحسب أدبيات منظمة العملة الدولية - عادة في المنظمات الكبرى، والأعمال البعيدة عن مساكن العمال، وفي بعض الأعمال والأنشطة الأخرى مثل: الصناعات النفطية، خطوط الطيران، العمل في الموانئ وأعمال الشحن، والغابات وقطاع التعدين والاتصالات (تقرير المنظمة، 2004: 1). ومع انتشار فلسفة العمل المرن فيبدو أن هذا الأسلوب سيشمل في المستقبل الأعمال الحكومية والصحية والبنكية والأمنية والتعليمية، وسوف يكون مفضلاً من قبل الأفراد الذين يرغبون العمل لساعات طويلة ثم الخلود إلى الراحة للتفرغ لأموالهم الشخصية أو الأسرية.

4- العوائد والآثار الإيجابية المترتبة على استراتيجية الأسبوع المضغوط:

يترتب على تطبيق المنظمة لاستراتيجية أسبوع العمل المضغوط بأي شكل من أشكالها. العديد من الفوائد التنظيمية من أبرزها ما يلي: (1) توسيع ومد (Extend) يوم العمل لمواجهة طلبات المستفيدين من المنظمة، وتخفيض إجمالي قوة العمل المطلوبة في اليوم مقارنة بما لو ظلت المنظمة مفتوحة للعمل (5) أيام في الأسبوع (Ronen and Primps, 1981). (2) تقليص التكاليف، والأموال المنفقة على الأعمال الإضافية (ديسلر، 2003م: 317). (3) رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي وخفض مستويات الغياب والتركيز بشكل أكبر على العمل، وبالتالي ارتفاع إنتاجية المنظمة (2: Chandler, 2004). (4) دعم عملية استقطاب أفضل العاملين، والعمل على استبقائهم؛ فوفقاً لإحدى الدراسات العلمية في الولايات المتحدة أشار (76%) من المديرين، و (80%) من العاملين إلى أن ترتيبات العمل المرن بما في ذلك أسبوع العمل المضغوط كان له تأثير إيجابي على استبقاء العاملين في المنظمات (Casey and Chase, 2004). (5) تجويد العمل حيث توصلت دراسة (2016)

أعدّها مركز (CPA) الأسترالي المهتم بمرونة أماكن العمل (Workplace Flexibility) على عدد من المنظمات في أستراليا وماليزيا وهونج كونج إلى أن سياسات العمل المرنة، ومنها أساليب العمل المضغوطة كان لها تأثير إيجابي على جودة عمل الأفراد في المنظمات (www.cpaaustralia.com.au). (6) تقليل حالات التسرب والتخلف عن العمل، وتقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين، وتقليل الحاجة للعمل الإضافي (Barnum,2011). (7) التوازن بين العمل والحياة الأسرية، فبحسب نتائج دراسة أنصاري وآخرون على عينة من القطاع البنكي في مدينة كراتشي في باكستان أشارت إلى وجود علاقة تأثير جوهرية لسياسات العمل المرن بما فيها أسبوع العمل المضغوط على توازن العمل والحياة الأسرية للعاملين، وبالتالي على إنتاجيتهم (Ansari et al., 2015). (8) خفض مقدار الطاقة (Energy) التي يستهلكها المديرون والعاملون خلال الرحلة ما بين مقر إقامتهم والمنظمة، وكذلك تقليل عدد مرات الذهاب فيما بينهما مما يخفف من الاختناقات المرورية في الشوارع (Facer and Wadsworth,2010). وفي هذا السياق أيضاً أشار (Hung) في دراسته حول تجارب عدة شركات في أمريكا وأستراليا وبلجيكا تحولت إلى أسبوع العمل المضغوط، إلى أن عدد رحلات الذهاب والإياب من العمل (Trips) انخفضت بشكل جوهري إلى أكثر من (20%)، وبالتالي انخفاض استهلاك الطاقة، وتلوث البيئة (Pollution)، والازدحام المروري، وحوادث الطرق، والمساهمة في حل مشكلة ضيق الحيز المكاني (Space) لمكاتب المنظمات، كما هو حال بعض الشركات في بعض المدن مثل طوكيو وهونج كونج التي تشهد ضيق في المساحة الجغرافية وارتفاع الإيجارات (Hung,1995). كذلك هناك عوائد إضافية تجنبها المنظمات من العمل وفق استراتيجيات العمل المضغوط تتمثل في: تغطية جميع الوظائف في الأوقات المطلوبة، وتوفير المزيد من الوقت لجدولة الاجتماعات أو الدورات التدريبية في المنظمة، زيادة فرص الاتصال داخل المنظمة، ومع المنظمات الأخرى (Communication))، وتحسين كمية ونوعية الخدمات وتوفير فرص أفضل لتوظيف الأفراد المهرة (Wedderburn, 1996).

ولا تقتصر الآثار والفوائد الإيجابية نتيجة تطبيق استراتيجيات الأسبوع المضغوط على المنظمات فقط، بل تمتد لتشمل الأفراد العاملين في المنظمات ذاتها، ويمكن ذكر أبرزها فيما يلي: (1) حصول الفرد العامل على أيام عمل أقل مع عدم خسران الأجر، بالإضافة إلى حصوله على أسبوع عمل منظم وثابت (Wedderburn,1996). (2) الحصول على يوم إجازة إضافي (Extra Day Off)، وخفض عدد الرحلات إلى العمل، وبالتالي توفير تكاليفها، كما يحصل الفرد على إجازة نهاية أسبوع طويلة يستفيد منها في الاسترخاء والراحة والترفيه ورعاية الأطفال والعائلة وزيارة الأصدقاء والأقارب وممارسة أنشطة اجتماعية ذات قيمة (Chandler, 2004:2). (3) توفير وقت مناسب لمتابعة الأعمال التجارية الخاصة، وشؤون الحياة الخاصة (Ronen and Primps,1981). (4) الحفاظ على الصحة الجسمية والعقلية (Mental Health) نتيجة حصول الفرد العامل على وقت أفضل للنوم والرعاية الصحية ومراجعة المواعيد الطبية (Crosby et al., 2008).

5- الدراسات السابقة:

اتضح من المسح الذي قام به الباحث في الدوريات وقواعد البيانات أن الدراسات العربية في مجال العمل المرن عموماً، والأسبوع المضغوط على وجه الخصوص، تبدو قليلة جداً. وهنا سوف نستعرض الدراسات المتوافرة المباشرة وغير المباشرة، وعلى النحو التالي:

أجرى شيلر وآخرون (Schiller et al.,2017) دراسة على عينة بلغ حجمها (354) موظف في القطاع العام بالسويد، توصلت إلى أن خفض ساعات العمل الأسبوعية قد أدى إلى آثار إيجابية للعاملين منها تحسن مستوى الانتعاش (Recovery)، ونوعية النوم، علاوة انخفاض واضح في مستويات النعاس، والضغط، والإجهاد، والمخاوف. كذلك توصلت دراسة الرواشدة وآخرون (Rawashdeh et al., 2016) على (12) شركة في الأردن إلى أن ترتيبات العمل المرن بما فيها الأسبوع المضغوط قد أدت إلى تحسن الرضا الوظيفي لدى العاملين والموازنة بين حياتهم العملية والأسرية. وفي دراسة أعدّها (Jain and Swami, 2014) على عينة من العاملين في قطاع تقنية المعلومات بمدينة دلهي (Delhi) بالهند، توصلت إلى أن جميع أفراد الدراسة (100%) مجمعون على أن سياسة أسبوع العمل المضغوط تساعد على الموازنة بين عمل الموظف وحياته الأسرية، وكذلك تخفف مستوى ضغوط العمل لديه. كذلك أعد (Berman, 2009) دراسة حول تجربة استراتيجيات الأسبوع المضغوط في قطاع المقاولات في الولايات المتحدة، أشارت أن لتلك الاستراتيجيات نتائج إيجابية من أبرزها: تحسن الروح المعنوية للعاملين (Morale)، والموازنة بين العمل والحياة العائلية، وتحسن الإنتاجية، وخفض حدة الاختناقات المرورية (Congestion)، والحد من تلوث البيئة. علاوة على ذلك قامت تشاندلر (Chandler,2004) بدراسة على

عينة حجمها (399) عامل في شركة (Aerospace Manufacturing) بالولايات المتحدة، توصلت من خلالها إلى وجود علاقة ارتباط جوهري بين جدول الأسبوع المضغوط ومستوى الرضا الوظيفي؛ إذ إن استخدام جدول الأسبوع المضغوط زاد من مستوى الرضا الوظيفي، وتراجع كذلك طلب العاملين للإجازات. إلى ذلك أجرى لودين وآخرون (Lowden et al., 1998) دراسة على عينة من عمال مصنع كيميائي في السويد، توصلت إلى أن نظام الأسبوع المضغوط زاد من رضا العاملين عن العمل، وعن الوقت المخصص للجوانب الاجتماعية، كما أدى إلى تحسن حالة الانتباه واليقظة لدى العاملين. كذلك قام بها (Venne, 1997) بدراسة على عينة حجمها (102) فرد من حراس سجن مدينة (Ontario) بكندا، توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لجدول العمل المضغوط على حالة الغياب الوظيفي لدى حراس السجن. وأخيراً قام هو واستوارت (Ho and Stewart, 1992) بدراسة على مكتب الموظفين الحكوميين في مدينة (Los Angeles) الأمريكية، توصلت إلى وجود تأثير ملاحظ لاستراتيجية الأسبوع المضغوط على سلوكيات الترحال (Travel) لدى الموظفين من حيث خفض عدد الأميال والرحلات أسبوعياً، مقارنة بالطريقة التقليدية (5 أيام)، وبالتالي تراجع مستوى الملوثات البيئية وثنائي أكسيد الكربون.

6- تجارب عالمية في مجال أسبوع العمل المضغوط:

- تجربة ولاية أوكلاهوما الأمريكية عام (2015) حيث تبنت (Department of Agriculture, Food, and Forestry) سياسة العمل المرن والتي تشتمل على خيار أسبوع العمل المضغوط، وذلك بهدف إنجاز الأعمال والأهداف الشخصية للعاملين (Personal Goals) ورفع الإنتاجية والجودة في الخدمات، وقد تم اعتماد صيغة (4 أيام/ 10 ساعات) بدرجة أساسية، وبما يمنح العامل يوم راحة عن كل أسبوع سواء قبل أو بعد إجازة نهاية الأسبوع (www.oda.state.ok.us).
- تجربة ولاية يوتا (Utah) الأمريكية: حيث أعلن حاكم الولاية (Jon Huntsman) عام (2008م) التحول إلى استراتيجية الأسبوع المضغوط (4 أيام) للعاملين البالغ عددهم آنذاك (25000) عامل، غطت الاستراتيجية الجديدة عمل (18000) عامل منهم. وذلك بهدف خفض مقدار الطاقة المستهلك، والحفاظ على جودة الهواء والبيئة، وتوسيع وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، واستقطاب أكفاء الأفراد والحفاظ عليهم. وبحسب تصريح المسئولين عبر موقع الولاية فإن التحول إلى هذه الاستراتيجية قد حقق أهدافه، ونتج عنه آثار ونتائج إيجابية منها: توفير (1.8 Million \$) في نفقات الكهرباء، وتراجع ثاني أكسيد الكربون بمعدل (6000 Metric Tons) نتيجة تقليص عدد الرحلات من وإلى العمل (www.governing.com/columns).
- تجربة الحكومة البريطانية: بدأ الاهتمام بالعمل المرن على مستوى الحكومة ابتداءً من عام (1990م)، ثم في وقت لاحق بدأ منح الموظفين حق العمل وفق جدول مرن من حيث الزمان والمكان وتحديداً الذين لديهم أطفال دون السنة السادسة، أو لديهم أفراد معاقون دون سن (18) سنة بهدف التفرغ لرعاية شئونهم، وفي عام (1996م) تم التوسع في منح ذلك الحق ليشمل كافة الموظفين الذين لديهم أطفال أعمارهم ما دون (18) سنة (Jones and Jones, 2011).
- تجربة مدينة (Calgary) وهي أكبر مدينة في مقاطعة ألبرتا في كندا: حددت إدارة المدينة في سياسة ودليل العمل المرن الصادر عنها عام (2013) دوافع وأهداف وضوابط ذلك التوجه الجديد، حيث أشارت إلى أن تطبيق خيار الأسبوع المضغوط أتى كمبادرة منها لتقديم مستوى عالي من الخدمات للمواطنين، واستجابة للحاجات المتغيرة للقوى العاملة المتنوعة (Diverse Workforce)، ولمساعدة العاملين على الوفاء بالتزاماتهم نحو الأسرة والمجتمع، علاوة على الحاجة لاستقطاب واستبقاء عاملين محفزين ومنتجين، فضلاً عن إدراكها للآثار الإيجابية لهذه السياسة على قطاع المواصلات، والتغير المناخي، وجودة الهواء، والبيئة (www.cocnmp.com/eoc/FWO-Guidelines.pdf).
- تجربة جامعة (Bowie State University): رسمت جامعة (بوي) الأمريكية في (2015) خطة عمل وفق استراتيجية الأسبوع المضغوط بأشكاله المتعددة، وأشارت الجامعة ضمن الخطة ذاتها إلى أن ما دفعها لذلك هو رغبة مساعدة العاملين على الموازنة بين العمل والحياة الأسرية، وكذلك تخفيض أعباء وتكاليف رحلة الذهاب إلى العمل، وتقديم خدمات كفؤة لمجتمع الجامعة (Campus). وحددت الجامعة ثلاث صيغ للعمل من صيغ الأسبوع المضغوط، وهي: جدول (10 ساعات/4 أيام)، وجدول (10 ساعات/4-5 أيام)، وجدول (9 ساعات/4-5 أيام)، بالإضافة إلى تضمين الخطة عدد من المعايير والضوابط المنظمة لهذه العملية (www.Bowiestate.edu).

- تجربة جامعة (University Environment) الأسترالية: التي أتاحت لمندوبيها حوالي (17) برنامج من برامج وترتيبات العمل المرن بما فيها أسبوع العمل المضغوط بصيغته المتعددة، ومن أبرزها: برنامج العمل الجزئي (Part time work)، وبرنامج التحكم ببدء العمل ونهايته (Flexible Start/Finish Time)، وبرنامج العمل المضغوط (Compressed Work Schedules)، وكذلك برنامج العمل عن بُعد أو من المنزل (Work From Home). (Sharafizad et al., 2011).

عرض نتائج الدِّراسة ومناقشتها

تم في هذه الجزئية من الدراسة تقديم عرض للنتائج التي تم التوصل إليها بعد المعالجة الإحصائية، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، وعلى النحو التالي:

خصائص عينة الدراسة:

سعت الدراسة إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية لأفراد العينة من خلال أداة الدراسة، وقد تم التوصل للنتائج التالية:

يتضح من الجدول (2) أن توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس يمثل ما نسبته (80%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة في حين أن ما نسبته (20%) من إجمالي أفراد الدراسة (إناث)، وهذه نتيجة طبيعية تعكس التواجد المحدود للإناث في الأجهزة الإدارية الحكومية، والتي تحدد لها تقاليد المجتمع مجالات معينة للعمل أبرزها العمل في التعليم أو الصحة، ونحو ذلك. وبالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية يتبين أن ما نسبته (87.1%) من إجمالي أفراد الدراسة هم (متزوجين)، في حين أن (12.9%) هم (غير متزوجين)، وهذه أيضاً نتيجة طبيعية لكون الدراسة في مجتمع مسلم ويميل للزواج المبكر. وفيما يتعلق بمتغير مكان السكن يتضح أن (64.6%) من إجمالي أفراد العينة يسكنون في (مدينة الرياض)، في حين أن ما نسبته (29.4%) يسكنون (خارج مدينة الرياض)، والبقية ونسبتهم (5.9%) من إجمالي أفراد الدراسة يسكنون (داخل جهة العمل).

جدول رقم (2)
خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات	الخصائص الشخصية
80.0%	864	ذكر	الجنس
20.0%	216	أنثى	
100%	1080	المجموع	الحالة الاجتماعية
87.1%	941	متزوج	
12.9%	139	غير متزوج	
100%	1080	المجموع	مكان السكن
5.9%	64	داخل جهة العمل	
64.6%	698	مدينة الرياض	
29.4%	318	خارج مدينة الرياض	
100%	1080	المجموع	

جدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للترغبة بالعمل وفق استراتيجيات أسبوع العمل المضغوط

النسبة المئوية	التكرار	الرغبة بالعمل وفق استراتيجيات أسبوع المضغوط
63.1%	681	أرغب بذلك بصورة قوية
36.9%	399	أرغب بذلك بحسب ظروف الخاصة
100%	1080	المجموع

الإجابة عن أسئلة الدراسة

فيما يلي عرض تحليلي لنتائج أسئلة الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الجانب الميداني، وهي على النحو التالي:

1- مدى رغبة الموظفين بالعمل وفق استراتيجيات أسبوع العمل المضغوط.

تم إجراء المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للتعرف على رغبة الموظفين بالعمل وفق استراتيجيات أسبوع العمل المضغوط، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (3).

من الجدول (3) يتضح أن أغلبية أفراد عينة الدراسة (63.1%) يرغبون بصورة قوية في العمل وفق استراتيجيات أسبوع المضغوط، في حين أن البقية (36.9%) من إجمالي أفراد العينة يرغبون بالعمل وفق هذه الاستراتيجيات بحسب ظروفهم الخاصة.

2- الصيغة الأكثر تفضيلاً من صيغ الأسبوع المضغوط من وجهة نظر عينة الدراسة

تم إجراء المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للتعرف على الصيغة الأكثر تفضيلاً من صيغ أسبوع العمل المضغوط من قبل أفراد عينة الدراسة من الموظفين، وجاءت النتائج كما بالجدول رقم (4).

يتضح من الجدول (4) أن أغلبية أفراد العينة (70.3%) يفضلون العمل وفق صيغة (أربعة أيام بالأسبوع) بمعدل يدنو من (9) ساعات في اليوم للحصول على يوم راحة إلى جانب إجازة نهاية الأسبوع، في حين أن البقية من أفراد العينة وهم يمثلون ما نسبته (29.7%) يفضلون العمل وفق صيغة (ثلاثة أيام بالأسبوع) بمعدل يدنو من (12) ساعة في اليوم، للحصول على يومين راحة إلى جانب إجازة نهاية الأسبوع.

جدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للرغبة بالعمل وفق الصيغة الأكثر تفضيلاً من صيغ أسبوع العمل المضغوط

النسبة المئوية	التكرار	الرغبة بالعمل وفق استراتيجية الأسبوع المضغوط
29.7	321	ثلاث أيام عمل بالأسبوع بمعدل يدنو من (12) ساعة في اليوم مع يومين راحة
70.3	759	أربع أيام عمل بالأسبوع بمعدل يدنو من (9) ساعات في اليوم مع يوم راحة
المجموع		1080
		%100

جدول رقم (5)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد (العوامل الاجتماعية وراء الرغبة بالتحول للعمل وفق الأسبوع المضغوط)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التفرغ أكثر لمسئولياتي الأسرية	4.51	0.67	موافق بشدة
الرغبة في إحداث التوازن بين العمل وحياتي الأسرية	4.50	0.73	موافق بشدة
البقاء إلى جوار والدي/والدي المسنين.	4.14	1.11	موافق
متابعة الأمور الدراسية للأبناء	4.09	0.91	موافق
التفرغ لحضور المناسبات الاجتماعية	3.64	1.16	موافق
مراعاة ظروف عمل زوجتي/زوجي	3.46	1.22	موافق
المؤشر العام	4.06	0.66	موافق

جدول رقم (6)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد (العوامل الشخصية وراء الرغبة بالتحول للعمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الرغبة في التجديد والخروج عن الإطار التقليدي الحالي للدوام	4.28	0.85	موافق بشدة
التفرغ للتنمية والتطوير الذاتي (القراءة - متابعة برامج متخصصة).	4.19	0.87	موافق
التمتع بالسفر والسياحة	3.98	1.08	موافق
التفرغ لمواصلة الدراسة (الجامعية - العليا)	3.64	1.20	موافق
الرغبة في ممارسة العمل التطوعي (الخيري)	3.40	1.08	محايد
مراعاة وضعي الصحي الذي لا يتحمل الحضور للعمل كل أيام الأسبوع	3.14	1.27	محايد
التخفيف من معاناة الحصول على موقف للسيارة في جهة عملي	2.92	1.39	محايد
المؤشر العام	3.65	0.66	موافق

3- العوامل التي تقف وراء رغبة أفراد عينة الدراسة بالتحول نحو العمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط:

تم حساب النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على أبعاد هذا المحور بأبعاده المختلفة، وجاءت النتائج كما في الجداول التالية:

- **البُعد الأول:** العوامل الاجتماعية وراء الرغبة بالتحول نحو العمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط.

يتضح من جدول (5) أن جميع فقرات هذا البُعد (العوامل الاجتماعية) قد حصلت على درجة (الموافقة) من قبل أفراد عينة الدراسة، كذلك يتضح أيضاً أن المتوسط العام لهذا البُعد (العوامل الاجتماعية) قد بلغ (4.06 درجة من 5) وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة والتي تشير إلى درجة (موافق)، ويمكننا أن نستنتج من ذلك أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أن للعوامل الاجتماعية دور كبير في الرغبة بالتحول للعمل وفق أسبوع استراتيجية العمل المضغوط في الجهاز الحكومي.

- **البُعد الثاني:** العوامل الشخصية وراء الرغبة بالتحول نحو العمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط.

يتضح من الجدول (6) أن أفراد عينة الدراسة قد انقسموا نحو فقرات هذا البُعد (العوامل الشخصية) ما بين موافق ومحايد، وإن كانت أغلبية أفراد العينة تميل إلى خيار الموافقة. كما يتضح من الجدول ذاته أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على هذا البُعد (العوامل الشخصية) قد بلغ (3.65 درجة من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة، والتي تشير إلى درجة (موافق)، ويمكننا أن نستنتج من ذلك أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن للعوامل الشخصية دور معين في قبولهم بالتحول للعمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط في الجهاز الحكومي.

- البُعد الثالث: العوامل الاقتصادية وراء الرغبة بالتحول نحو العمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط:

يتضح من الجدول (7) جميع فقرات هذا البُعد (العوامل الاقتصادية) قد حصلت على درجة (الموافقة) من قبل أفراد عينة الدراسة. كما يتضح من الجدول ذاته أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على هذا البُعد (العوامل الاقتصادية) قد بلغ (3.91 درجة من 5)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة، والتي تشير إلى درجة (موافق). ويمكننا أن نستنتج من ذلك أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أن للعوامل الاقتصادية دور معين في قبولهم بالعمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط في الجهاز الحكومي.

جدول رقم (7)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد (العوامل الاقتصادية وراء الرغبة بالتحول للعمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التخفيف من الزحمة والاختناقات المرورية نتيجة الذهاب والإياب من العمل	4.17	1.02	موافق
تقليل تكاليف التنقل بين العمل والمنزل كل أيام الأسبوع	4.04	1.10	موافق
المساهمة في الحد من تلوث البيئة نتيجة الذهاب بالسيارة كل يوم للعمل	3.95	1.13	موافق
الاستفادة من فرصة عمل أخرى بدوام جزئي	3.71	1.18	موافق
التفرغ لإدارة ومتابعة مشروعاتي الخاصة	3.66	1.11	موافق
المؤشر العام	3.91	0.80	موافق

جدول رقم (8)

المتوسط العام لمحور العوامل المختلفة وراء التحول للعمل وفق استراتيجية الأسبوع المضغوط

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
العوامل الاجتماعية	4.06	0.66	1	موافق
العوامل الشخصية	3.65	0.66	3	موافق
العوامل الاقتصادية	3.91	0.80	2	موافق
المتوسط العام	3.87	0.58	موافق	

كذلك تم حساب المتوسط العام لمحور العوامل التي قد تؤدي إلى التحول إلى أسبوع العمل المضغوط بأبعاده الثلاثة (الاجتماعية - الشخصية - الاقتصادية)، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (8).

يتضح من جدول (8) أن المتوسط الحسابي العام للمحور بأبعاده الثلاثة (الاجتماعية - الشخصية - الاقتصادية) قد بلغ (3.87 من 5)، وذلك يعني وفق مقياس الدراسة أن ثمة موافقة إجمالية مرتفعة نسبياً من قبل عينة الدراسة

على محور العوامل التي تقف وراء رغبة أفراد الدراسة بالتحول نحو العمل وفق استراتيجية الأسبوع المضغوط بأبعاده المختلفة. كما يتبين أن ترتيب الأبعاد الثلاثة وفق المتوسط الحسابي هو كالتالي: العوامل الاجتماعية، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06 من 5)، ثم العوامل الاقتصادية بمتوسط حسابي (3.91 من 5)، وفي الأخير العوامل الشخصية بمتوسط حسابي (3.65 من 5). ومن ثم نستنتج أن هناك جملة من العوامل الاجتماعية والشخصية والاقتصادية الحقيقية التي تجعل الموظف الحكومي يبدي رغبته بالعمل وفق استراتيجية الأسبوع المضغوط بصيغه المحددة في الدراسة.

4- المعوقات المتوقعة بروزها أثناء تطبيق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط في الأجهزة الحكومية.

تم إجراء المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للتعرف على المعوقات المتوقعة بروزها أثناء تطبيق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط في الأجهزة الحكومية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (9).

يتضح من الجدول (9) أن جميع فقرات هذا المحور (المعوقات المتوقعة بروزها أثناء تطبيق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط في الأجهزة الحكومية) قد حصلت في الغالب على درجة (الموافقة) من قبل أفراد عينة الدراسة. كما يتضح أيضاً من الجدول ذاته أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على هذا المحور قد بلغ (3.91 درجة من 5) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة، والتي تشير إلى درجة (موافق).

ويمكننا أن نستنتج من ذلك أن أفراد عينة الدراسة موافقون جملة المعوقات التي طرحتها الدراسة والتي من المتوقع بروزها أثناء تطبيق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط في الأجهزة الحكومية.

جدول رقم (9)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور (المعوقات المتوقع بروزها أثناء تطبيق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أنظمة ولوائح الخدمة المدنية قد لا تدعم العمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط	4.29	0.92	موافق بشدة
ضعف حماس بعض المديرين لتطبيق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط	4.15	0.88	موافق
تزايد الأعباء على المديرين (تنسيق وجدولة الأعمال) بسبب تبني الأسبوع المضغوط	3.86	1.05	موافق
مقاومة بعض الموظفين لاستراتيجية الأسبوع المضغوط كفكرة تطويرية جديدة	3.83	1.03	موافق
صعوبة الإشراف نتيجة الاختلاف في وقت دوام الموظف ودوام الرئيس المباشر	3.69	1.07	موافق
قلة عدد الموظفين في الإدارات التي تنوي تطبيق استراتيجية الأسبوع المضغوط	3.63	1.08	موافق
المؤشر العام	3.91	0.71	موافق

5- العوائد (الفوائد) الإيجابية المتوقعة نتيجة تطبيق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط في الأجهزة الحكومية:

أ- عوائد تتعلق بالموارد البشري في الجهاز الحكومي من وراء تطبيق استراتيجية الأسبوع المضغوط.

يتضح من الجدول (10) أن جميع فقرات هذا البعد (العوائد المتعلقة بالموارد البشري نتيجة تطبيق استراتيجية الأسبوع المضغوط) قد حصلت على درجة (الموافقة الشديدة) من قبل أفراد عينة الدراسة. كما يتضح أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة

جدول رقم (10)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد (العوائد المتعلقة بالموارد البشري في الجهاز الحكومي نتيجة تطبيق استراتيجية الأسبوع المضغوط)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
عودة الموظفين للعمل برغبة وبروح متجددة بعد فترة الراحة	4.43	0.75	موافق بشدة
تراجع نسبة الغياب من قبل موظفي الجهاز الحكومي	4.43	0.80	موافق بشدة
استبقاء الموظفين المتميزين والحفاظ عليهم في المنظمة	4.40	0.74	موافق بشدة
انخفاض طلب الإجازات لأسباب شخصية (دواعي مرضية وغيرها)	4.38	0.77	موافق بشدة
تحسين أداء وإنتاجية الموظفين في الجهاز الحكومي	4.38	0.80	موافق بشدة
تحسن مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجهاز الحكومي	4.34	0.75	موافق بشدة
دعم عملية استقطاب أفضل الموظفين للعمل بالجهاز الحكومي	4.34	0.79	موافق بشدة
انغماس الموظفين بصورة أقوى في أعمالهم	4.33	0.75	موافق بشدة
تعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الجهاز الحكومي	4.26	0.84	موافق بشدة
تدني نسبة التأخر عن العمل من قبل موظفي الجهاز الحكومي	4.22	0.89	موافق بشدة
المؤشر العام	4.35	0.63	موافق بشدة

على هذا البعد قد بلغ (4.35) درجة من (5) وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة والتي تشير إلى درجة (موافق بشدة)، ومن ذلك يمكن الخلوص إلى استنتاج مفاده أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن تطبيق استراتيجية الأسبوع المضغوط سيعتبر عليه جملة من العوائد والفوائد التي تصب في صالح الجهاز الحكومي، وبالتحديد في جانب المورد البشري العامل فيه، وهو ما سيؤدي بالتبعية إلى

الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة ورفع المستوى العام للإنتاجية في الجهاز الإداري، ومن أبرز ذلك: العودة للعمل بروح متجددة، وتراجع نسبة الغياب والتأخر عن العمل وطلب الإجازات، وكذلك الحفاظ على العاملين واستبقاؤهم، وارتفاع الإنتاجية الفردية، وانغماس الفرد في عمله.

ب- عوائد تتعلق بالأداء العام للجهاز الحكومي من وراء تطبيق استراتيجية الأسبوع المضغوط:

يتضح من الجدول (11) أن جميع فقرات هذا البعد (العوائد المتعلقة بالأداء العام للجهاز الحكومي نتيجة تطبيق استراتيجية الأسبوع المضغوط) قد حصلت في الغالب على درجة (الموافقة الشديدة). ويتضح أيضاً أن هذا البعد قد حصل على متوسط حسابي عام بلغ (4.29) درجة من (5) وهو يقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة، والتي تشير إلى درجة (موافق بشدة)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن تطبيق استراتيجية الأسبوع المضغوط سيعتبر عليه جملة من العوائد الإيجابية تتعلق بالأداء العام للجهاز الحكومي، ومن أبرزها:

جدول رقم (11)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد (العوائد المتعلقة بالأداء العام للجهاز الحكومي نتيجة تطبيق استراتيجية الأسبوع المضغوط)

العبارة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	درجة الموافقة
إتاحة وقت أطول لإنجاز معاملات المستفيدين من خدمات الجهاز الحكومي	4.40	0.78
الاستفادة القصوى من الموظفين في أوقات مختلفة وبما يخدم حاجة للعمل	4.37	0.74
تحسن جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من الجهاز الحكومي	4.33	0.79
المساهمة في حل مشكلة مواقف السيارات في الجهاز الحكومي	4.07	1.03
المؤشر العام	4.29	0.67

إتاحة وقت أطول للمستفيدين لإنجاز معاملاتهم، والاستفادة المثلى من موظفي الجهاز الإداري وتحسن جودة الخدمات المقدمة.

اختبار فرضيات الدراسة:

1- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير الرغبة بالعمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط وكل من المتغيرات التالية: (الجنس-الحالة الاجتماعية-مكان سكن الموظف). ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام (Chi-Square) للكشف عن مدى وجود تلك العلاقات، وكانت النتائج كما في الجداول التالية:

أ- متغير الجنس (النوع):

يتضح من الجدول (12) أن قيمة اختبار مربع كاي هي (24.2)، وأن مستوى الدلالة (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحددة مسبقاً (0.05)، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وهي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الرغبة بالعمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط ومتغير الجنس، أي أن الرغبة بالعمل وفق الأسبوع المضغوط تعتمد على جنس الموظف.

جدول رقم (12)

اختبار العلاقة بين متغير الرغبة بالعمل وفق أسبوع العمل المضغوط ومتغير جنس الموظف

القيمة كاي الدلالة	مستوى 0.00	الرغبة بالعمل وفق استراتيجية الأسبوع المضغوط			
		الكلي	أرغب بذلك بصورة قوية ظروفي الخاصة	أرغب بذلك بصورة قوية ظروفي الخاصة	
24.2	0.00	العدد	864	288	576
		النسبة	80.0%	26.7%	53.3%
		العدد	216	111	105
		النسبة	20.0%	10.3%	9.7%
		الكلي	1080	399	681
		النسبة	100.0%	36.9%	63.1%

ب- متغير الحالة الاجتماعية:

يتضح من الجدول (13) أن قيمة اختبار مربع كاي هي (7.60)، وأن مستوى الدلالة (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحددة مسبقاً (0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الرغبة بالعمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط ومتغير الحالة الاجتماعية للموظف، أي أن رغبة الموظف بالعمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط تعتمد على الحالة الاجتماعية للموظف.

جدول رقم (13)

اختبار العلاقة بين متغير الرغبة بالعمل وفق أسبوع العمل المضغوط ومتغير الحالة الاجتماعية للموظف

القيمة كاي الدلالة	مستوى 0.00	الرغبة بالعمل وفق استراتيجية الأسبوع المضغوط			
		الكلي	أرغب بذلك بصورة قوية ظروفي الخاصة	أرغب بذلك بصورة قوية ظروفي الخاصة	
7.60	0.00	العدد	941	333	608
		النسبة	87.1%	30.8%	56.3%
		العدد	139	66	73
		النسبة	12.9%	6.1%	6.8%
		الكلي	1080	399	681
		النسبة	100.0%	36.9%	63.1%

ج- متغير مكان سكن الموظف:

يتضح من الجدول (14) أن قيمة مربع كاي (3.15)، وأن مستوى الدلالة (0.21)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الرغبة بالعمل وفق استراتيجية أسبوع العمل

جدول رقم (14)
اختبار العلاقة بين متغير الرغبة بالعمل وفق أسبوع العمل المضغوط
ومتغير مكان سكن الموظف

قيمة مستوى كاي الدلالة	الكلي	الرغبة بالعمل وفق استراتيجية الأسبوع المضغوط		العدد	داخل جهة العمل
		أرغب بذلك بصورة قوية	أرغب بذلك ظروف خاصة		
0.21	3.15	64	17	47	النسبة
		5.9%	1.6%	4.4%	
		698	263	435	العدد
		64.6%	24.4%	40.3%	النسبة
		318	119	199	العدد
		29.4%	11.0%	18.4%	النسبة
1080	399	681	العدد		
100.0%	36.9%	63.1%	النسبة	الكلي	

تم استخدام (Chi-Square) للكشف عن مدى وجود تلك العلاقات، وكانت النتائج كما في الجداول التالية:

جدول رقم (15)

اختبار العلاقة بين متغير تفضيل الموظف لصيغة الأسبوع المضغوط ومتغير الجنس

قيمة مستوى كاي الدلالة	الكلي	الصيغة الأكثر تفضيلاً من قبل الموظفين		العدد	ذكر
		أربع أيام عمل بالأسبوع بمعدل (9) ساعات في اليوم	ثلاث أيام عمل بالأسبوع بمعدل (12) ساعة في اليوم		
0.00	13.6	864	585	279	النسبة
		80.0%	54.2%	25.8%	
		216	174	42	العدد
		20.0%	16.1%	3.9%	النسبة
		1080	759	321	العدد
		100.0%	70.3%	29.7%	النسبة

جدول رقم (16)

اختبار العلاقة بين متغير تفضيل الموظف لصيغة الأسبوع المضغوط ومتغير الحالة الاجتماعية للموظف

قيمة مستوى كاي الدلالة	الكلي	الصيغة الأكثر تفضيلاً من قبل الموظفين		العدد	متزوج
		أربع أيام عمل بالأسبوع بمعدل (9) ساعات في اليوم	ثلاث أيام عمل بالأسبوع بمعدل (12) ساعة في اليوم		
0.95	0.02	941	661	280	النسبة
		87.1%	61.2%	25.9%	
		139	98	41	العدد
		12.9%	9.1%	3.8%	النسبة
		1080	759	321	العدد
		100.0%	70.3%	29.7%	النسبة

المضغوط ومتغير مكان سكن الموظف؛ أي أن رغبة الموظف بالعمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط لا تعتمد على مكان سكنه؛ بمعنى أن الجميع يرغب بالعمل به بغض النظر عن مكان السكن أكان داخل الجهاز أو في مدينة الرياض أو خارجها.

2- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير تفضيل الموظف لصيغة معينة من صيغ الأسبوع المضغوط وكل من المتغيرات التالية: (الجنس- الحالة الاجتماعية - مكان سكن الموظف). ولتحقيق هذا الغرض

أ- متغير الجنس (النوع):

يتضح من الجدول (15) أن قيمة اختبار مربع كاي هي (13.6) وان مستوى الدلالة (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحددة مسبقاً (0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير تفضيل الموظف لصيغة معينة من صيغ الأسبوع المضغوط ومتغير الجنس. أي أن تفضيل الموظف لصيغة معينة من صيغ جدول العمل المضغوط يعتمد على جنس الموظف.

ب- متغير الحالة الاجتماعية:

يتضح من الجدول (16) أن قيمة اختبار مربع كاي (0.02) وان مستوى الدلالة (0.95)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحددة مسبقاً (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، وهي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير تفضيل الموظف لصيغة من صيغ جدول العمل المضغوط ومتغير الحالة الاجتماعية؛ أي أن تفضيل الموظف لصيغة ما من صيغ الأسبوع المضغوط لا تعتمد على الحالة الاجتماعية للموظف.

ج- متغير مكان سكن الموظف:

جدول رقم (17)
اختبار العلاقة بين متغير تفضيل الموظف لصيغة الأسبوع المضغوط
ومتغير مكان سكن الموظف

قيمة مستوى الدلالة كاي	الكلية	الصيغة الأكثر تفضيلاً من قبل الموظفين		العدد	داخل جهة العمل	النسبة
		أربع أيام عمل بالأسبوع بمعدل (9 ساعات في اليوم)	ثلاث أيام عمل بالأسبوع بمعدل (12 ساعة)			
0.002 12.7		64	34	30	العدد	النسبة
		5.9%	3.1%	2.8%	مكان سكن الموظف	
		698	510	188	العدد	النسبة
		64.6%	47.2%	17.4%	مدينة	
		318	215	103	العدد	النسبة
		29.4%	19.9%	9.5%	خارج مدينة الرياض	
	1080	759	321	العدد	النسبة	الكلية
	100.0%	70.3%	29.7%			

يتضح من الجدول (17) أن قيمة اختبار مربع كاي هي (12.7)، وأن مستوى الدلالة (0.002)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحددة مسبقاً (0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير تفضيل الموظف لصيغة معينة من صيغ جدول العمل المضغوط ومتغير مكان سكن الموظف؛ أي أن تفضيل الموظف لصيغة ما من صيغ أسبوع العمل المضغوط يعتمد على مكان سكن الموظف.

النتائج والتوصيات

في هذه الجزئية سيتم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وأبرز التوصيات الممكنة في ضوء تلك النتائج، وعلى النحو التالي:

نتائج الدراسة

- مدى رغبة الموظفين بالعمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط: توصلت الدراسة إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة (63.1%) يرغبون وبصورة قوية في العمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط، في حين أن البقية (36.9%) من إجمالي أفراد العينة يرغبون بالعمل وفق هذه الاستراتيجية بحسب ظروفهم الخاصة. كذلك كشفت الدراسة أن أغلبية أفراد العينة (70.3%) يفضلون العمل بصيغة (4) أيام بالأسبوع بمعدل (9) ساعات في اليوم للحصول على يوم راحة إلى جانب إجازة نهاية الأسبوع، فيما البقية (29.7%) يفضلون العمل وفق صيغة (3) أيام بالأسبوع بمعدل (12) ساعة في اليوم، للحصول على يومين راحة إلى جانب إجازة نهاية الأسبوع.
- العوامل التي تقف وراء رغبة الموظف الحكومي للتحويل نحو استراتيجية أسبوع العمل المضغوط:

توصلت الدراسة إلى أن ثمة موافقة إجمالية مرتفعة نسبياً من قبل عينة الدراسة على ذلك، تأتي في مقدمتها العوامل الاجتماعية، ثم العوامل الاقتصادية، وفي الأخير العوامل الشخصية، ويمكن عرضها بصورة أكثر تفصيلاً كما يلي:

- 1- توصلت الدراسة إلى أن من أبرز العوامل الاجتماعية: "تفرغ الموظف أكثر لمسئولياته الأسرية" ثم "الرغبة في إحداث التوازن بين العمل والحياة الأسرية" ثم "البقاء إلى جوار الوالدين" ثم "متابعة الأمور الدراسية للأبناء" ثم "التفرغ لحضور المناسبات الاجتماعية" ثم "مراعاة ظروف عمل الزوجة". ولعل هذه الدوافع الاجتماعية لدى الموظف الحكومي السعودي للتحويل نحو العمل وفق استراتيجية الأسبوع المضغوط، قد ظهرت وتأكدت لدى العاملين في بعض المنظمات التي طبقت هذه الاستراتيجية في بعض الدول بحسب الدراسات العلمية، ومنها دراسة (Jain and Swami, 2014) على العاملين في قطاع تقنية المعلومات بمدينة دلهي (Delhi) بالهند، ودراسة (Berman, 2009) على قطاع المقاولات في الولايات المتحدة ودراسة (Rawashdeh et al., 2016) في الأردن، التي جميعها أكدت على أن سياسة أسبوع العمل المضغوط قد ساعدت على الموازنة بين عمل الموظف وحياته الأسرية، وكذلك دراسة (Lowden et al., 1998) في السويد التي توصلت إلى أن نظام الأسبوع المضغوط زاد من الوقت المخصص للجوانب الاجتماعية والأسرية.

2- توصلت الدراسة إلى أن من أبرز العوامل الاقتصادية: التخفيف من زحمة الشوارع والاختناقات المرورية نتيجة الذهاب والإياب من العمل بالسيارة" ثم "خفض تكاليف الذهاب للعمل كل يوم" ثم "المساهمة في الحد من تلوث البيئة نتيجة الذهاب بالسيارة كل يوم للعمل" ثم "الاستفادة من فرصة عمل أخرى بدوام جزئي" ثم "تفرغ الموظف لإدارة ومتابعة مشروعاته الخاصة". وبالنظر إلى هذه الدوافع الاقتصادية لدى الموظف الحكومي السعودي بالتحول نحو العمل وفق استراتيجية الأسبوع المضغوط، نلاحظ أن بعض الدراسات العلمية التي أجريت في منظمات أخرى من العالم قد أكدت، ومنها دراسة (Berman, 2009) في الولايات المتحدة التي أشارت إلى أن استراتيجية الأسبوع المضغوط قد ساهمت في خفض حدة الاختناقات المرورية (Congestion)، وبالتالي الحد من تلوث البيئة. وكذلك دراسة (Ho and Stewart, 1992) في مدينة (Los Angeles) الأمريكية، التي توصلت إلى أن تطبيق تلك استراتيجية قد ساهم في خفض عدد رحلات العاملين أسبوعياً من وإلى العمل، وبالتالي تراجع مستوى الملوثات البيئية وثاني أكسيد الكربون.

3- توصلت الدراسة إلى أن من أبرز العوامل الشخصية: "الرغبة في التجديد والخروج عن الإطار التقليدي الحالي للدوام" ثم "التفرغ للتنمية والتطوير الذاتي" ثم "التمتع بالسفر والسياحة" ثم "التفرغ لمواصلة الدراسة الجامعية أو العليا". ولعل بعض هذه النتائج تتوافق بصورة ضمنية مع نتيجة عامة توصلت إليها دراسة (Chandler, 2004) في الولايات المتحدة، مفادها أن تطبيق استراتيجية الأسبوع المضغوط قد أدى إلى تراجع طلب الإجازات لأغراض شخصية من قبل العاملين.

المعوقات المتوقعة بروزها أثناء تطبيق استراتيجية الأسبوع المضغوط في الأجهزة الحكومية: أبدت عينة الدراسة الموافقة على المعوقات التي طرحتها الدراسة، ومن أبرزها ما يلي: "أنظمة ولوائح الخدمة المدنية التي قد تدعم هذه الاستراتيجية" ثم "ضعف حماس بعض المديرين لتطبيق هذه الاستراتيجية" ثم "تزايد الأعباء على المديرين بسبب جدولة الأعمال والتنسيق والمتابعة نتيجة تطبيق هذه الاستراتيجية". ثم "مقاومة بعض الموظفين للفكرة باعتبارها فكرة تطويرية جديدة". ثم "صعوبة الأشراف نتيجة الاختلاف في وقت دوام الموظف ودوام الرئيس المباشر".

أبرز العوائد المتوقعة نتيجة تطبيق استراتيجية الأسبوع المضغوط في الأجهزة الحكومية: أبدت عينة الدراسة الموافقة الشديدة على أن تطبيق هذه الاستراتيجية سترتب عليه عدة عوائد تتعلق بالموارد البشرية في الجهاز الحكومي، وفي مقدمتها ما يلي: "عودة الموظف للعمل برغبة وبروح متجددة". ثم "تراجع نسبة غياب الموظفين" ثم "استبقاء الموظفين المتميزين والحفاظ عليهم". ثم "انخفاض معدل طلب الإجازات لدواعي شخصية". ثم "تحسين أداء وإنتاجية الموظف". ثم "تحسن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف". ثم "دعم عملية استقطاب الموظفين المتميزين". ثم "انغماس الموظف بصورة أقوى في عمله". ثم «تعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين». ثم "تدني نسبة تأخر الموظفين عن العمل". كذلك أبدت عينة الدراسة الموافقة الشديدة على أن تطبيق استراتيجية الأسبوع المضغوط سترتب عليه جملة من العوائد الإيجابية تتعلق بالأداء العام للجهاز الحكومي، وفي مقدمتها ما يلي: "إتاحة وقت أطول للمستفيدين من خدمات الجهاز الحكومي" ثم "الاستفادة القصوى من الموظفين في أوقات الحاجة الفعلية للعمل" ثم "تحسن جودة الخدمات المقدمة من الجهاز الحكومي". ومن الملاحظ أن هذا النتائج تجد لها انعكاس في نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة كل من (Schiller et al., 2017) و (Lowden et al., 1998) في السويد، وكذلك دراسة (Berman, 2009) و (Chandler, 2004) في الولايات المتحدة، ودراسة (Rawashdeh et al., 2016) في الأردن، والتي جميعها أكدت على أن خفض ساعات العمل نتيجة تطبيق استراتيجية الأسبوع المضغوط قد أدى إلى آثار إيجابية للعاملين في المنظمات المدروسة، ومنها تحسن مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية للعاملين، وتراجع مستوى الضغوط، والإجهاد الوظيفي، وبالتالي تحسن مستوى الإنتاجية العامة للمنظمة.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن طرح التوصيات التالية:

- توصلت الدراسة إلى عدة نتائج جميعها يدعم ويؤيد التوجه نحو تطبيق استراتيجية الأسبوع المضغوط على مستوى الأجهزة الحكومية، ومنها: أن أغلبية أفراد عينة الدراسة (63.1%) يرغبون بصورة قوية في العمل وفق هذه الاستراتيجية

الحديثة، كما إن الأغلبية (70.3%) أيضاً تفضل العمل وفق صيغة (4) أيام بالأسبوع بمعدل (9) ساعات تقريباً. لكل ما سبق يوصي الباحث بالعمل على التوجه نحو تبني استراتيجية الأسبوع المضغوط ولو بصورة تدريجية أو جزئية في الأجهزة الحكومية، وخاصة تلك التي تتوفر لها الشروط والمقومات اللازمة، وذلك بعد إجراء ما يلي:

1- إجراء دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية ذات الأعمال والأنشطة الكثيفة للتعرف على نسبة الموظفين الراغبين بالعمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط، وكذلك التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتوافر لها المقومات الأساسية والتي تقتضي الأعمال فيها توظيف هذه الاستراتيجية الجديدة على مستوى كل جهاز حكومي.

2- تنظيم دورات تدريبية قصيرة للموظفين والمديرين في الأجهزة الحكومية التي اتضح من الدراسة أهليتها للعمل وفق هذه الاستراتيجية وتطبيقها، وذلك حول عملية الإشراف وجدول الأعمال والتنسيق والمتابعة وتقييم الأداء الوظيفي، وبما يساهم في تطبيق هذه الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

3- البدء بتنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها في الأقسام والوحدات التنظيمية المهيأة لذلك.

- توصلت الدراسة إلى أن المعوق الأبرز عند تطبيق استراتيجية الأسبوع المضغوط هو: أنظمة ولوائح الخدمة المدنية، وهنا يوصي الباحث بما يلي:

1- أن تعمل وزارة الخدمة المدنية من خلال فريق متخصص على مراجعة وتطوير القواعد واللوائح التابعة لها، وبما يعطي المرونة والصلاحية الكافية للأجهزة الحكومية المهيأة لهذه الاستراتيجية لتبدأ بتطبيقها والاستفادة منها بحسب ظروفها وحاجة العمل فيها.

2- الاطلاع على تجارب المنظمات والدول الأخرى التي سبق لها تطبيق استراتيجية الأسبوع المضغوط، ومن ضمنها التجارب الواردة في هذه الدراسة، وذلك للوقوف على جوانب النجاح للإفادة منها، وكذلك مكامن الضعف والإخفاق من أجل تفاديها وتجنبها قدر الإمكان.

- توصلت الدراسة إلى أن من أبرز المعوقات المتوقعة عند تطبيق هذه الاستراتيجية، هو: ضعف حماس بعض المديرين لتطبيق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط، وكذلك مقاومة بعض الموظفين لها كفكرة تطويرية جديدة. وهنا يوصي الباحث بضرورة العمل على تغيير هذه الاتجاهات السلبية نحو هذه الاستراتيجية من خلال تصميم دورات تدريبية وتثقيفية قصيرة للتوعية بأهمية هذا المنهج التطويري الجديد، وفوائده المتعددة بالنسبة للفرد والجهاز الإداري وللمجتمع بشكل عام.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- ديسلر، جاري. (2003). *إدارة الموارد البشرية*. (ترجمة محمد عبد المتعال). الرياض: دار المريخ.
- الشمري، عبد الرحمن عبد الله؛ الحضيف، ملاك عبد العزيز. (2016). «إمكانية تطبيق نظام الدوام المرن للمرأة من وجهة نظر الموظفين الإداريات بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية». *المجلة العلمية للإدارة*. ع (9)، ص ص 101-144.
- صالح، سرمد غانم؛ حسين، إسراء طارق. (2010م). «رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة: دراسة مسحية على جامعة الموصل»، *مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مج (6)، ع (17). ص ص (9-30).
- عطية، طارق. (2013). *دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (1434هـ). *منهج البحث في العلوم السلوكية*. (ط4). الرياض: مكتبة العبيكان.
- مصطفى، أحمد عادل. (2013م). *تصميم جداول العمل المرنة بمديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية البدنية، جامعة حلوان.
- مارتوكشييو، جوزيف. (2015). *التعويض الاستراتيجي: منهج إدارة المورد البشري*. (ترجمة عبد المحسن نعساني). الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.
- وزارة الخدمة المدنية السعودية. *الكتاب الإحصائي لوزارة الخدمة المدنية السعودية* (https://mcs.www/:https://asp.xBooks/Pages/Statistics/Center Information/sa.gov)

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Arbon, C. A.; Facer, R. L. & Wadsworth, L. L. (2012). "Compressed Workweeks-Strategies for Successful Implementation", *Public Personnel Management*, 41 (3), PP. 389-405. Retrieved (1-6-2018) from: <https://doi.org/10.1177/009102601204100301>.
- Ansari, S.; Chimani, K.; Baloch, R. A. & Bukhari, S. F. (2015). *Impact of Work Life Balance on Employee Productivity: An Empirical Investigation from the Banking Sector of Pakistan*. Retrieved (1-6-2018) from <https://www.iiste.org/Journals/index.php/IKM/article/view/26405>.
- Barnum, C. (2011). "Efficiency in Continually Operating Public Organizations: A Case Study", *Public Personnel Management*, 40 (4), PP.279-292. Retrieved (2-6-2018) from <https://doi.org/10.1177/009102601104000401>.
- Berman, D. (2009). "Cost-benefit Analysis of a Four 10-hour Day Work Week in Construction", *Unpublished Doctoral Dissertation*, University of Florida. Retrieved (2-6-2018) from http://etd.fcla.edu/UF/UFE0024436/berman_d.pdf.
- Baltes, B. B.; Briggs, T. E.; Huff, J. W.; Wright, J. A. & Neuman, G. A. (1999). "Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria", *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), PP. 496-513. Retrieved (2-6-2018) from DOI: 10.1037/0021-9010.84.4.496.
- Bowie State University. (2018). *Compressed Work Week Plan 2015*. Retrieved (2-6-2018) from <https://www.bowiestate.edu/files/resources/bsu-compressed-work-week-plan-overview-summer-2015.pdf>.
- Chandler, H. V. (2004). "Utilizing Job Characteristics to Predict Job Satisfaction on Alternative Workweeks", *Unpublished Doctoral Dissertation*, Wichita State University.
- Crosby, R.; Richardson, M.; Nowicki, S. & Doan, L. (2008). *Policy analysis: Compressed workweek*. University of Nevada, Las Vegas. Retrieved (1-6-2018) <https://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/822/>.
- Schiller, H.; Lekander, M.; Rajaleid, K.; Hellgren, C.; Åkerstedt, T.; Barck-Holst, P. and Kecklund, G. (2017). "The Impact of Reduced Worktime on Sleep and Perceived Stress: A Group Randomized Intervention Study Using Diary Data", *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 43 (2), 109-116. Retrieved (1-6-2018) from: doi:10.5271/sjweh.3610.

- Casey, J. C. and Chase, P. (2004). *Creating a Culture of Flexibility: What it is, Why it Matters, How to Make it Work?*, Boston College Center for Work & Family Executive Briefing Series. (<http://www.bc.edu/cwf>). Retrieved (1-6-2018) from https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications3/executivebriefingseries-2/ExecutiveBriefing_CreatingaCultureofFlexibility.pdf.
- City of Calgary. Retrieved (1-6-2018) from <http://www.calgary.ca/SitePages/cocis/Scripts/DefaultNav.aspx>.
- Facer, R. L. & wadsworth, loril. (2010). "Four-Day Work Weeks: Current Research and Practice", *Connecticut Law Review*, Vol. 42, pp. 1031-1046. Retrieved (1-6-2018) from <http://uconn.law-reviewnetwork.com/files/documents/RexL.FacerandLoriL.Wadsworth.pdf>.
- Government of South Australian Guideline of the Commissioner for Public Sector Employment – Induction. (2017). Retrieved (1-6-2018) from <https://publicsector.sa.gov.au/wp-content/uploads/20170830-Commissioners-Guideline-Induction-final.pdf>.
- Ho, A. and Stewart, J. (1992). "Case Study on Impact of 4/40 Compressed Workweek Program on Trip Reduction", *Transportation Research Record*, 1346, 25. Retrieved (2-6-2018) from <http://onlinepubs.trb.org/Onlinepubs/trr/1992/1346/1346-005.pdf>.
- Hung, R. (1996). "An Annotated Bibliography of Compressed Workweeks", *International Journal of Manpower*, Vol. 17, No. 6/7, PP.43-53. Retrieved (1-6-2018) from <https://doi.org/10.1108/01437729610149321>.
- Hung, R. (1996). Using Compressed Workweeks to Reduce Work Commuting. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 30 (1), 11-19. [https://doi.org/10.1016/0965-8564\(95\)00012-7](https://doi.org/10.1016/0965-8564(95)00012-7).
- Hung, R. (1995). "Compressed Workweeks in Office-type Environments", *Work Study*, 44 (1), PP.5-7. Retrieved (1-6-2018) from <https://doi.org/10.1108/00438029510077635>.
- International Labor Organization. (2004). *Compressed Workweeks*. Retrieved (1-6-2018) from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_170701.pdf.
- Jain, B. & Swami, Y. (2014). "Flexible Work Arrangements and Employee Retention in IT Sector", *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 2(12), pp.109-116. Retrieved (1-6-2018) from <http://www.ijarcsms.com/docs/paper/volume2/issue12/V2I12-0034.pdf>.
- Jones, K. & Jones, E. (2011). "Flexible Working Practices in the UK: Gender and Management Perspectives", *Journal of Women in Society*, (2), pp.1-11. Retrieved (1-6-2018) from https://scholar.google.com/scholar2hl=ar&as_sdt=0%2C5&q=FLEXIBLE+WORKING+PRACTICES+IN+THE+UK%3A+GENDER+AND+MANAGEMENT+PERSPECTIVES++pdf&btnG=
- Lowden, A.; Kecklund, G.; Axelsson, J. & Åkerstedt, T. (1998). "Change from an 8-Hour Shift to a 12-Hour Shift, Attitudes, Sleep, Sleepiness and Performance", *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 24, pp. 69-75. Retrieved (1-6-2018) from <http://www.jstor.org/stable/40966840>.
- McGrath, Christopher. (2012). "Balancing Work and Family: A Qualitative Exploratory Study of Alternative Work Arrangements and Employee Preferences in the Manufacturing Sector", *Unpublished Doctoral Dissertation*, Capella University. Retrieved (1-6-2018) from <https://search.proquest.com/openview/fb00b63f3890ea504fcb1be7e4029b9c/12pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.
- Ministry of Manpower in Singapore. (2018). *Flexible Work Guide*. Retrieved (1-6-2018) <https://www.mom.gov.sg/~media/mom/documents/employment-practices/flexible-work-arrangements.pdf>.
- PalkiSetia and Shah, P. (2015). "Impact of Flexible Working Hours on Work-life Balance", *International Journal of Recent Scientific Research*. Vol. 6, Issue, 4, pp.3567-3569. Retrieved (2-6-2018) from DOI:10.4236/ajibm.2014.41004.

- Sharafizad, F.; Paull, M. & Omari, M. (2011). **Flexible Work Arrangements: Accessibility in a University Environment**. Australian Universities' Review, 53(2), pp.43-49. Retrieved (2-6-2018) from <http://researchrepository.murdoch.edu.au/id/eprint/13095>.
- Rawashdeh, A. M.; Almasarweh, M. S. and Jaber, J. (2016). "Do Flexible Work Arrangements Affect Job Satisfaction and Work-life Balance in Jordanian Private Airlines?", **International Journal of Information, Business and Management**, 8 (3), PP.172- 184. Retrieved (2-6-2018) from <https://search.proquest.com/docview/18099418342accountid=44936>.
- Ronen, S. & Primps, S. B. (1981). "The Compressed Workweek as Organizational Change: Behavioral and Attitudinal Outcomes", **Academy of Management Review**, 6 (1), PP. 61-74. Retrieved (1-6-2018) from <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amr.1981.4288003>.
- Shagvaliyeva, S. & Yazdanifard, R. (2014). "Impact of Flexible Working Hours on Work-life Balance", **American Journal of Industrial and Business Management**, 4 (1), 20. PP.20-23. Retrieved (1-6-2018) from: DOI:10.4236/ajibm.2014.41004.
- State of Oklahoma.(2018). Retrieved (1-6-2018) from <http://www.oda.state.ok.us/handbook/Documents/Policy%20ODAFF-01%20Work%20Schedule.pdf>.
- Society for Human Resources Management. (www.shrm.org). **SHRM Survey Findings: 2016 Strategic Benefits-Flexible Work Arrangements**. Retrieved (1-6-2018) from <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/SHRM-Survey-Findings-Strategic-Benefits-Flexible-Work-Arrangements.pdf>.
- Travis, M. A. (2010). "What a Difference a Day Makes, Or Does It-Work/Family Balance and the Four-Day Work Week", **Connecticut Law Review**, Vol. 42, No. 4, University of San Francisco-School of Law of San Francisco Law Research Paper No. Retrieved (1-6-2018) from SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1594403>. 44 Pages.
- The University of Chicago. Flexible work options guide. Retrieved (1-6-2018) from <http://humanresources.uchicago.edu/fpg/policies/300/2103%2012%2009%20FlexibleWorkOptions-Guide-U310.pdf>.
- Venne, Rosemary. (1997). "The Impact of Compressed Workweek on Absenteeism: The Case of Ontario Prison Guards on a Twelve-hour Shift", **Relations Industrielles/Industrial Relations**, 52(2), PP. 382-400. Retrieved (1-6-2018) from DOI: 10.7202/051171ar.
- Wadsworth, L. L. and Facer, R. L. (2016). "Work-family Balance and Alternative Work Schedules: Exploring the Impact of 4-day Workweeks on State Employees", **Public Personnel Management**, 45 (4), pp.382-404. Retrieved (1-6-2018) from 45(4), 382-404. <https://doi.org/10.1177/0091026016678856>.
- Wedderburn, A. (Ed.). (1996). **Compressed Working Time**. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Retrieved (1-6-2018) from <http://edz.bib.uni-mannheim.de/www-edz/pdf/ef/96/ef9645en.pdf>.
- WorldatWork. (2016). **Trends in Workplace Flexibility**. Retrieved (1-6-2018) from <https://www.worldatwork.org/dA/10dc98de55/Trends%20in%20Workplace%20Flexibility%20-%202015.pdf>.
- www.cpaaustralia.com.au. **The CPA Australia Workplace Flexibility Survey 2016**. Retrieved (1-6-2018) from https://www.cpaaustralia.com.au/~/_media/corporate/allfiles/document/professional-resources/business-management/workplace-flexibility-survey-2016-report.pdf?2la=en.
- United States, department of labor. (www.dol.gov). **Workplace Flexibility: Information and Options for Small Businesses**. Retrieved (1-6-2018) from https://www.dol.gov/wb/Workplace-Flexibility_508_FINAL.pdf.
- Utah State. Retrieved (1-6-2018) from <http://www.governing.com/columns/utahs-demise-of-the-four-day-work-week.html>.

ملحق (أ) محاور الاستبانة

أولاً - البيانات الشخصية

- النوع: ذكر () أنثى () .
- الحالة الاجتماعية: متزوج () غير متزوج () .
- مكان السكن: داخل جهة العمل () مدينة الرياض () خارج مدينة الرياض ()

ثانياً - محاور الدراسة

- 1- الرغبة بالعمل وفق استر اتيجية أسبوع العمل المضغوط: هل ترغب بالعمل وفق هذه الاستر اتيجية؟
 - أرغب بذلك بصورة قوية () .
 - لا أرغب بذلك إطلاقاً () .
 - أرغب بذلك بحسب ظروف في الخاصة () .
 - ليس لدى رأي حول ذلك في الوقت الراهن () .
- 2- إذا كنت ترغب بالعمل وفق استر اتيجية أسبوع العمل المضغوط. ما الصيغة الأكثر تفضيلاً بالنسبة لك؟
 - ثلاث أيام عمل بالأسبوع بمعدل يدنو من (12) ساعة في اليوم، لتحصل على يومين راحة إلى جانب إجازة نهاية الأسبوع () .
 - أربع أيام عمل بالأسبوع بمعدل يدنو من (9) ساعات في اليوم، لتحصل على يوم راحة إلى جانب إجازة نهاية الأسبوع () .
- 3- فيما يلي عدد من العوامل التي قد تجعلك تقبل بالتحول للعمل وفق أسبوع العمل المضغوط. الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة التي تُعبر عن رأيك.

الأبعاد م	المتغيرات	موافق بشدة	موافق محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
عوامل اجتماعية	1 التفرغ أكثر لمسئولياتي الأسرية				
	2 متابعة الأمور الدراسية للأبناء				
	3 البقاء إلى جوار والدي/والدتي المسنين.				
	4 مراعاة ظروف عمل زوجتي/زوجي				
	5 الرغبة في إحداث التوازن بين العمل وحياتي الأسرية				
	6 التفرغ لحضور المناسبات الاجتماعية				
عوامل شخصية	1 التفرغ لمواصلة الدراسة (الجامعية - العليا)				
	2 التفرغ للتنمية والتطوير الذاتي (القراءة - متابعة برامج متخصصة).				
	3 مراعاة وضعي الصحي الذي لا يتحمل الحضور للعمل كل أيام الأسبوع				
	4 الرغبة في ممارسة العمل التطوعي (الخيرى)				
	5 الرغبة في التجديد والخروج عن الإطار التقليدي الحالي للدوام				
	6 التمتع بالسفر والسياحة				
	7 التخفيف من معاناة الحصول على موقف للسيارة في جهة عملي				
عوامل اقتصادية	1 الاستفادة من فرصة عمل أخرى بدوام جزئي				
	2 تقليل تكاليف التنقل بين العمل والمنزل كل أيام الأسبوع				
	3 التفرغ لإدارة ومتابعة مشروعاتي الخاصة				
	4 تخفيف زحمة الشوارع والاختناقات المرورية نتيجة الذهاب والإياب من العمل				
	5 المساهمة في الحد من تلوث البيئة نتيجة الذهاب بالسيارة كل يوم للعمل				

4- فيما يلي عدد من المعوقات المتوقعة في حال تطبيق استراتيجية الأسبوع المضغوط في جهة عملك. الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة التي تُعبر عن رأيك حول ذلك.

م	المتغيرات	موافق بشدة	موافق محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	أنظمة ولوائح الخدمة المدنية لا تدعم العمل وفق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط				
2	ضعف حماس بعض المديرين لتطبيق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط				
3	تزايد الأعباء على المديرين (جدولة أعمال وتنسيق ومتابعة). بسبب تبني أسبوع العمل المضغوط				
4	صعوبة الإشراف نتيجة الاختلاف في وقت دوام الموظف ودوام الرئيس المباشر				
5	قلة عدد الموظفين في الإدارات التي تنوي تطبيق استراتيجية الأسبوع المضغوط				
6	مقاومة بعض الموظفين لاستراتيجية الأسبوع المضغوط كفكرة تطويرية جديدة				

معوقات أخرى ترى أنها قد تحول دون تطبيق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط... فضلاً أذكرها.....

5- فيما يلي عدد من العوائد (الفوائد) المتوقعة من وراء تطبيق استراتيجية الأسبوع المضغوط في جهة عملك. الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة التي تُعبر عن رأيك حول ذلك.

الأبعاد	م	المتغيرات	موافق بشدة	موافق محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
عوائد تتعلق بالموارد البشري في الجهاز الحكومي	1	تراجع نسبة الغياب من قبل موظفي الجهاز الحكومي				
	2	تدني نسبة التأخر عن العمل من قبل موظفي الجهاز الحكومي				
	3	انخفاض معدل طلب الإجازات لأسباب شخصية (مرضية أو نحو ذلك)				
	4	تحسن مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجهاز الحكومي				
	5	دعم عملية استقطاب أفضل الموظفين للعمل بالجهاز الحكومي				
	6	انغماس الموظفين بصورة أقوى في أعمالهم				
	7	عودة الموظفين للعمل برغبة وبروح متجددة بعد فترة الراحة				
	8	تعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الجهاز الحكومي				
	9	استبقاء الموظفين المتميزين والحفاظ عليهم (الجدول المضغوط يغيري العامل بالبقاء في المنظمة)				
	10	تحسين أداء وإنتاجية الموظفين في الجهاز الحكومي				
عوائد تتعلق بالأداء العام للجهاز الحكومي	1	إتاحة وقت أطول لإنجاز معاملات المستفيدين من خدمات الجهاز الحكومي				
	2	تحسن جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من الجهاز الحكومي				
	3	الاستفادة القصوى من الموظفين في أوقات مختلفة وبما يخدم الحاجة الفعلية للعمل				
	4	المساهمة في حل مشكلة مواقف السيارات في الجهاز الحكومي				

The Possibility of Applying the Strategy of the Compressed Workweek in Government Agencies in Saudi Arabia: Exploratory Study

Dr. Abdulmalek Taher Abdo Alhaji

Assistant Professor

Public Administration Department

College of Business Administration

King Saud University, KSA

ABSTRACT

This study aimed to identify the possibility of applying the strategy of the compressed workweek in the governmental agencies of the Kingdom of Saudi Arabia, with the intention of employees' willingness to work according to this strategy, which form they prefer, the main factors behind their acceptance of the strategy, in addition to identify the main obstacles during the implementation, as well as identify outcomes of this new strategy.

The descriptive method and random sample of (1080) employees used in this study. The study found that a majority of respondents strongly desire to work according to this strategy. As well as, the majority of respondents prefer (4) days a week and (9) hours a day.

The study also found that a number of social, economic, and personal factors lead to the employee's acceptance of work according compressed workweek. Regarding to Social factors most employees want to devote more time to family responsibilities, to do balance between work and family life. Regarding to the economic factors: they want to reduce the costs of commuting to the work every day, and reduce the pollution of the environment due to going by car every day, work part-time and manage private projects. Regarding to the personal factors: changing the current traditional framework of the permanence, personal development and continue the study.

The study showed that the prominent obstacles might arise during the implementation of this strategy as the following: civil service regulations, differences in the time of the employee and the time of direct supervisor. Finally, respondents strongly agreed that there are several benefits and outcomes for the organization by implementing of this strategy.

Keywords: *Compressed Work Schedules, Flexible Workplaces, Flexible Work Arrangements, Flexible Work policies.*

