

بحث بعنوان

دور تطبيق نظام العمل المرن في تحسين أداء العاملين في البلديات

إعداد:

لندا احمد مكي الجراح

مراقب دوام

بلدية المزار الجديدة

الملخص

يُظهر مستخلص الدراسة أن تطبيق نظام العمل المرن في البلديات يمكن أن يلعب دورًا حيويًا في تحسين أداء العاملين. من خلال توفير مرونة في تنظيم العمل وتشجيع التوازن بين الحياة العملية والشخصية، يمكن أن يزيد نظام العمل المرن من رضا العاملين وإنتاجيتهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يعزز العمل المرن القدرة على التكيف مع تغيرات البيئة العملية ويعزز الابتكار والإبداع في البلديات. وفي النهاية، يمكن أن يؤدي تطبيق نظام العمل المرن إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتعزيز كفاءة البلديات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

<https://jasps.com>**Abstract:**

The study's abstract demonstrates that implementing a flexible work system in municipalities can play a vital role in improving employees' performance. By providing flexibility in work organization and encouraging a balance between work and personal life, the flexible work system can increase employees' satisfaction and productivity. Moreover, flexible work can enhance the ability to adapt to changes in the work environment and promote innovation and creativity in municipalities. Ultimately, implementing a flexible work system can improve the quality of services provided to citizens and enhance municipalities' efficiency in achieving their strategic objectives.

تتزايد أهمية العمل المرن كأسلوب حديث لتنظيم العمل في المؤسسات والمنظمات، ويتجلى هذا الدور بوضوح في النيئات الحكومية مثل البلديات. يعكس العمل المرن تحولاً في فهم العلاقة بين العاملين والإدارة، حيث يسعى إلى تحقيق توازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين. يهدف هذا البحث إلى استكشاف الدور الذي يمكن أن يلعبه تطبيق نظام العمل المرن في تحسين أداء العاملين في البلديات.

من خلال دراسة متعمقة للأدبيات والأبحاث السابقة، سيتم تحليل تأثير تبني نظام العمل المرن على عوامل متعددة تؤثر في أداء العاملين في البلديات، مثل رضا العاملين، والإنتاجية، والابتكار، وجودة الخدمة المقدمة للمواطنين. سيتم تقديم استنتاجات قائمة على أدلة تدعم فعالية تطبيق هذا النظام في تعزيز أداء العاملين وتعزيز كفاءة البلديات في تقديم الخدمات العامة.

تهدف هذه الدراسة إلى إضافة إلى الفهم الحالي للعلاقة بين نظام العمل المرن وأداء العاملين في البلديات، وتوفير إرشادات عملية للقادة والمسؤولين الحكوميين حول كيفية تحسين تنظيم العمل وإدارة الموارد البشرية في سبيل تحقيق أقصى استفادة من هذا النهج الحديث.

1-1 مشكلة الدراسة:

تتسم البلديات بتعقيد هياكلها التنظيمية وضغوط العمل المستمرة، مما يجعل تحسين أداء العاملين أمراً حيوياً لتحقيق أهدافها بفعالية. ومع ذلك، يواجه العديد من العاملين في البلديات تحديات

<https://jasps.com>

مثل ضغط العمل الزائد، وقلة التوازن بين الحياة العملية والشخصية، وقلة التقدير والمكافآت، مما يؤثر سلبيًا على مستوى أدائهم وتحفّزهم.

تظهر الحاجة إلى التفكير في نماذج تنظيمية جديدة قادرة على مواجهة هذه التحديات بفعالية، وهنا يبرز دور نظام العمل المرن كخيار واعد. فبتوفير مرونة في تنظيم العمل، يمكن للعاملين تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وحياتهم الشخصية، مما يعزز مستوى رضاهم وإنتاجيتهم. علاوة على ذلك، يمكن للعمل المرن أن يشجع على الابتكار وتبني الأساليب العملية الجديدة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتعزيز سمعة البلدية.

بناءً على هذا السياق، يأتي هذا البحث لاستكشاف كيفية تأثير تطبيق نظام العمل المرن على تحسين أداء العاملين في البلديات، مما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها وتلبية تطلعات المواطنين بشكل أفضل.

6-1 أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في زيادة فهمنا لكيفية تطبيق نظام العمل المرن يمكن أن يحدث تحولًا إيجابيًا في أداء العاملين في البلديات. من خلال تسليط الضوء على فوائد وتحديات تبني هذا النهج الحديث، يمكن للدراسة أن تقدم إسهامًا قيمًا للمسؤولين الحكوميين وصناع القرار في فهم كيفية تحسين تنظيم العمل وإدارة الموارد البشرية في البلديات.

بالإضافة إلى ذلك، تساعد الدراسة في توجيه الجهود نحو تطوير سياسات وإجراءات جديدة قادرة على دعم العمل المرن وتعزيزه في البيئات الحكومية. ومن خلال توفير أدلة موثوقة وتوجيهات

<https://jasps.com>

عملية، يمكن للدراسة أن تسهم في تعزيز فاعلية البلديات في تقديم الخدمات العامة وتلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل.

بشكل عام، فإن فهم العوامل التي تؤثر في تحسين أداء العاملين في البلديات وتحديد كيفية استفادة البلديات من نظام العمل المرن يعد أمراً بالغ الأهمية في سعينا لبناء مجتمعات مستدامة ومزدهرة. وبالتالي، تبرز أهمية هذه الدراسة كمحور أساسي لتعزيز الإدارة الحكومية وتطوير البنية التحتية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات المحلية.

2- الدراسات السابقة

1-2 الدراسات العربية:

دراسة (الشمري والحضيف، 2016) بعنوان "إمكانية تطبيق نظام العمل المرن للمرأة من وجهة نظر الموظفات الإداريات بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق نظام العمل المرن من وجهة نظر العاملات بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، ومبررات تطبيقه، وأهم العوامل المؤثرة على ذلك، وأبرز المعوقات التي تعترضه، ومعرفة إيجابيات، وسلبياته. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (450) عاملة بالأجهزة الحكومية في السعودية. وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق نظام العمل المرن، كما أظهرت أن أهم مبررات تطبيق النظام هي الحاجة إلى نظام خاص يراعي ظروف المرأة ومسؤولياتها. كما وجدت الدراسة أن من أهم العوامل المؤثرة على تطبيق هذا النظام هي التعاون بين الموظفات، وتفهم الحاجات الرئيسة للموظفات، وقدرة الموظفة على التنسيق بين وقت دوامها وأوقات ذمياتها

<https://jasps.com>

الموظفات، وتهيئة الموظفة وتدريبها على النظام قبل اعتماده، ووجود نظام بصمة يحدد وقت الحضور والانصراف. وكشفت الدراسة أن أهم معوقات تطبيق نظام العمل المرن هي غياب دعم الإدارات العليا لنظام العمل المرن للمرأة، وغياب الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية، وقلة الوعي بمفهوم العمل المرن.

دراسة (علام، 2016) بعنوان "ثقافة العمل المرن في القرن الحادي والعشرين التحولات

والتحديات" هدفت إلى رصد مفهوم العمل للتعرف إلى صورته وأشكاله أسبابه، ثم تناولت للتحديات التي تواجه المنظمات عند تطبيق ثقافة العمل المرن. وبينت النتائج إن من أبرز الأسباب التي تشجع العمل المرن هو التطور المتلاحق للتغير الديموغرافي لقوة العمل الكونية، وزيادة التفاعل بين أناس من ثقافات مختلفة في أداء نشاطات العمل باستخدام تقنية الاتصالات والمعلومات الرقمية 24 يتطلب ضرورة تبني ثقافة مرنة للعمل داخل بيئته التي تتصف بالتباين الثقافي والدينامية في آن واحد. وتوصلت الدراسة إلى أن من أبرز معوقات تطبيق العمل المرن هو الحاجة لتوفير ساعات عمل دقيقة أو سجلات لتسجيل حركة العاملين، فضلا عن نقص العمالة في المؤسسة.

دراسة (لبصير، 2016) بعنوان "أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد

العاملين " هدفت إلى اختبار أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال، حيث تم قياس تطبيق نظام العمل المرن من خلال خمسة مؤشرات؛ خيارات العمل المرنة، قوانين وسياسات المؤسسة، دعم العاملين، دعم الإدارة ونوع العمل أو الوظيفة. كما تم قياس مستوى الرضا الوظيفي حسب مقياس Peter Warr والمقسم إلى مؤشرين؛

<https://jasps.com>

الرضا الوظيفي الخارجي والرضا الوظيفي الداخلي. وتكونت عينة الدراسة من (292) فرداً من الأفراد العاملين في قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال بولاية جيجل، وتوصلت الدراسة إلى أن مجتمع الدراسة متقبل لفكرة تطبيق نظام العمل المرن، كما أنه يوجد أثر ايجابي دال إحصائياً لتطبيق هذا النظام على الرضا الوظيفي بنوعيه الخارجي والداخلي، ويرجع هذا التأثير للمؤشرات التالية؛ خيارات العمل المرنة، قوانين وسياسات المؤسسة، دعم العاملين ونوع العمل أو الوظيفة. في حين أن مؤشر دعم الإدارة غير دال إحصائياً.

دراسة (الفاضل، 2015) بعنوان "تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية

في المملكة الأردنية الهاشمية " هدفت إلى تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (50) فرداً اقتسمت إلى (5) عمداء و(5) رئيس قسم و(30) عضو هيئة تدريس. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين كل من واقع الحاجة إلى مرونة العمل في الجامعات وبين كل من الحاجة إلى الاعتماد بشكل أكبر على المعلومات والمعرفة، والحاجة إلى زيادة دور الموارد البشرية في الجامعات الأردنية، والحاجة 25 إلى المرونة في الاستجابة إلى القرارات الجديدة والسريعة في الجامعات الأردنية، والحاجة إلى الاعتماد على المشاركة (روح الفريق) في الجامعات الأردنية، وأظهرت نتائج الدراسة إن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة الحاجة إلى تطبيق مفهوم مرونة العمل في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

<https://jasps.com>

دراسة (الهابيل والراجودي، 2013) بعنوان "أثر ترتيبات العمل المرنة على إنتاجية العاملين

في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" هدفت إلى تسليط الضوء على مفهوم المرونة في العمل وذلك بدراسة أثر ترتيبات العمل المرنة على إنتاجية العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع غزة. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول للنتائج من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من موظفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي لترتيبات العمل المرنة على إنتاجية العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث وافق %65.68 من الموظفين على ذلك.

2-2 الدراسات باللغة الأجنبية:

أجرى (Mahboob, 2021) دراسة بعنوان "Study of Flexible Working

Arrangements in context of Covid-19 in Qatar" هدفت الى دراسة نظام العمل المرن في سياق "كوفيد-19" في قطر ". هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات الموظفين لاعتماد نظام العمل المرن في قطر وتأثير ذلك على رفاهيتهم وإنتاجيتهم وتحقيق التوازن بين العمل والحياة. وتكونت عينة الدراسة من (150) موظف في المنظمات الحكومية في قطر. وتوصلت نتائج الدراسة أنه لا يوجد مقياس واحد يناسب الجميع لنظام العمل المرن نظراً إلى اختلاف الاحتياجات الفردية لكل موظف، وبينت النتائج أن الحاجة سوف تزداد إلى نظام العمل المرن الأجيال مع الجديدة إضافة إلى زيادة الانتاجية نتيجة تطبيق العمل المرن.

<https://jaspps.com>

دراسة (Ur-Rehman and Siddiqui, 2020) بعنوان Relationship

**between Flexible Working Arrangements and Job Satisfaction Mediated
by Work-Life Balance: Evidence from Public Sector Universities**

"Employees of Pakistan " هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظام العمل المرن، والتوازن بين العمل والحياة، والرضا عن العمل في الجامعات الحكومية في كراتشي. وتم استخدام المنهج الوصفي لملائمته للدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (200) فرداً من تسع جامعات حكومية مختلفة في باكستان. وتبين النتائج أن ترتيبات العمل المرنة ترتبط ارتباطاً إيجابياً وكبيراً بالتوازن بين العمل والحياة. وكشفت الدراسة أيضاً أن التوازن بين العمل والحياة هو وسيط قوي بين ترتيبات العمل المرنة والرضا عن العمل. وتبرز التوصيات أهمية توفير ترتيبات مرنة مناسبة داخل المنظمة لتحسين رضا الموظفين، وتعزيز أدائهم، والحفاظ على العمل من أجل إثراء الأسرة، وبالتالي زيادة الإنتاجية.

دراسة (Othman et al, 2019) بعنوان " The Influence of Flexible

Work Arrangement and Remuneration on Employees' Job Satisfaction

"in Private Higher Education Institutions ". هدفت إلى التعرف على تأثير نظام العمل المرن والأجور على رضا الموظفين عن العمل في مؤسسات التعليم العالي الخاصة. 27 وقد أجريت هذه الدراسة على 163 أكاديميا في الكليات الخاصة في كوانتان، باهانغ في ماليزيا. وأظهرت نتائج الدراسة أهمية نظام العمل المرن على إرضاء الأكاديميين، وبالتالي، ينبغي للإدارة أن تنظر في هذه الجوانب عند التخطيط لجدول العمل والتطوير الوظيفي للأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي .

دراسة (Azar et al., 2018) بعنوان " Modelling linkages between "

' flexible work arrangements' use and organizational outcome . هدفنا الى المقارنة بين مسؤوليات العمل والحياة للموظفين حيث تهدف الدراسة الى توفير ترتيبات العمل المرنة (FWAS) من قبل المنظمات كحل واحد للصراع بين العمل والحياة. وبالتالي، من الضروري إطلاع قادة الأعمال على فعالية أنظمة العمل المرنة. واستكشفت الدراسة تأثير ترتيبات العمل المرنة على ترك العمل. وتكونت عينة الدراسة من (289) عامل، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة متوسطة بين الرضا الوظيفي والصراع بين العمل والحياة وبين استخدام ترتيبات العمل المرنة، وأشارت النتائج الى أن سلوك التخطيط (العنصر الأساسي لسلوك إدارة الوقت) قد عزز من استخدام ترتيبات العمل المرنة وهذا أسهم في الحد من الصراع بين العمل والحياة.

الاستنتاجات والتوصيات

بناءً على النتائج والتحليلات المقدمة في هذه الدراسة، يمكن أن نستخلص بعض الاستنتاجات الرئيسية التي تسلط الضوء على أهمية تطبيق نظام العمل المرنة في البلديات وتأثيره على أداء العاملين. أولاً، يظهر أن تبني نظام العمل المرنة يمكن أن يسهم في زيادة رضا العاملين وتحفيزهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم. ثانياً، يعزز العمل المرنة القدرة على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة ويعزز الابتكار والإبداع في سياق العمل الحكومي. وأخيراً، يمكن أن يؤدي تطبيق نظام العمل المرنة إلى تعزيز جودة الخدمات التي تقدمها البلديات للمواطنين.

<https://jasps.com>

استنادًا إلى هذه الاستنتاجات، يقترح البحث عدة توصيات للمسؤولين الحكوميين وصناع القرار لتعزيز تطبيق نظام العمل المرن في البلديات. أولاً، ينبغي تعزيز الوعي بفوائد العمل المرن وتوفير التدريب والدعم اللازم للموظفين والمدراء لتنفيذه بفعالية. ثانياً، يجب وضع سياسات وإجراءات تشجع على المرونة والتوازن بين الحياة الشخصية والعملية، بما في ذلك تبني أساليب عمل مرنة وتقنيات العمل عن بُعد. وأخيراً، ينبغي إجراء متابعة وتقييم دوري لتقييم تأثير تطبيق نظام العمل المرن على أداء العاملين وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها بشكل مستمر.

من خلال تبني هذه التوصيات، يمكن للبلديات تعزيز فعالية إدارتها وتحسين خدماتها للمواطنين، مما يساهم في بناء مجتمعات أكثر استدامة وتنمية.

المصادر العربية:

- تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية لسنة (2021).
- الشمري، عبد الرحمن والحضيف، ملاك. (2016). إمكانية تطبيق نظام الدوام المرن للمرأة من وجهة نظر الموظفات الإداريات بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، *المجلة العربية للإدارة*، 9: 101 - 144.
- عدوان، نسرين فتحي حسين. (2018). فلسفة الدوام المرن في نظام الخدمة المدنية الأردني: دراسة تحليلية مقارنة. *مجلة كلية الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية*، ع1، 254 - 288.
- علام، اعتماد. (2016). ثقافة العمل المرن في القرن الحادي والعشرين: التحولات والتحديات، *المجلة العربية لعلم الاجتماع*، 17: 7-44.

<https://jasps.com>

- الفاضل، مها. (2015). تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية، الهاشمية، مجلة جامعة بابل، 23 (2): 911-929.
- لبصير، هند. (2016). أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال، دراسة حالة القطاع بولاية جيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، ولاية جيجل، الجزائر.
- الهابيل، وسيم والراجودي، كفاح. (2013). أثر ترتيبات العمل المرنة على إنتاجية العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للاقتصاد والأعمال، 21 (1): 479. 503.

المصادر باللغة الأجنبية:

- Azar, Sana., Khan, Aamir., Van Eerde, Wendelien. (2018). Modelling linkages between flexible work arrangements' use and organizational outcome, **Journal of Business Research**, 91: 134-143.
- Collis, J., & Hussey, R. (2013). **Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students**. London: Palgrave Macmillan.
- Cooper, D. R. (2018). **Business research: A guide to planning, conducting, and reporting your study**. SAGE Publications.

<https://jaspss.com>

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). **Multivariate data analysis: A global perspective** (Vol. 7).
- Mahboob, S. (2021). **Study of Flexible Working Arrangements in context of Covid-19 in Qatar**. Unpublished Master's thesis Business Administration. Qatar University. Qatar.
- Othman, A. Mustafa, H. Hamzah, M., and Abdullah, M. (2019). The Influence of Flexible Work Arrangement and Remuneration on Employees' Job Satisfaction in Private Higher Education Institutions. **Advances in Business Research International Journal**. 72: 71-82.
- Sekaran, U. (2006). **Research methods for business: A skill building approach**. John Wiley & Sons.
- Ur-Rehman, M., & Siddiqui, D. (2020). Relationship between Flexible Working Arrangements and Job Satisfaction Mediated by Work-Life Balance: Evidence from Public Sector Universities' Employees of Pakistan. **International Journal of Human Resource Studies**, 10 (1): 104-127.