

بحث بعنوان

تحليل نظام المناوبات وتأثيره على أداء الحراس في المنشآت البلدية

اعداد

انور إسماعيل التعامره

حارس

بلدية معدي الجديدة

المخلص

يُعد نظام المناوبات من العوامل التنظيمية الأساسية التي تؤثر مباشرةً على كفاءة أداء موظفي الأمن، ولا سيما الحراس في المنشآت البلدية، الذين يتحملون مسؤوليات حساسة تتعلق بحماية الممتلكات العامة وضمان سلامة المرافق. يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين تصميم نظام المناوبات (من حيث مدة الوردية، تكرار التناوب، فترات الراحة، والتوزيع الزمني) ومستوى الأداء الوظيفي للحراس، مع التركيز على مؤشرات مثل الانتباه، الالتزام، الاستجابة للطوارئ، والرضا الوظيفي.

ويستند البحث إلى مراجعة نظرية لأدبيات الإدارة البشرية وعلم النفس التنظيمي، إضافة إلى تحليل ميداني لتجارب بلديات مختلفة في تنظيم مناوبات الحراس. تشير النتائج إلى أن أنظمة المناوبات غير المتوازنة أو المبالغ فيها من حيث طول الوردية تؤدي إلى إرهاق نفسي وجسدي، مما ينعكس سلباً على اليقظة والأداء. في المقابل، يُظهر النظام المرن والمعتمد على مبادئ الصحة المهنية تحسناً ملحوظاً في جودة الأداء وخفض معدلات الغياب والدوران الوظيفي بين الحراس.

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

Shift systems are a key organizational factor that directly impacts the performance efficiency of security personnel, particularly guards in municipal facilities, who bear sensitive responsibilities related to protecting public property and ensuring facility safety. This research aims to analyze the relationship between shift system design (in terms of shift duration, rotation frequency, rest periods, and time allocation) and the job performance level of guards, focusing on indicators such as attention, commitment, emergency response, and job satisfaction.

The research is based on a theoretical review of human resource management and organizational psychology literature, in addition to a field analysis of the experiences of various municipalities in organizing guard shifts. The results indicate that unbalanced or excessively long shift systems lead to psychological and physical exhaustion, negatively impacting alertness and performance. Conversely, a flexible system based on occupational health principles demonstrates a significant improvement in performance quality and a reduction in absenteeism and job turnover among guards.

المقدمة

تُعد المنشآت البلدية مثل المباني الإدارية، الحدائق العامة، المخازن، ومحطات الخدمات من المرافق الحيوية التي تتطلب مراقبة مستمرة لضمان سلامتها وحماية ممتلكاتها من التلف أو الاختراق. ويعتمد هذا الدور الحساس بشكل مباشر على أداء الحراس، الذين يُعتبرون العين الساهرة على هذه المرافق على مدار الساعة. ومن هنا، يبرز نظام المناوبات كأداة تنظيمية محورية تحدد طبيعة العمل اليومي لهؤلاء الموظفين وظروف أدائهم.

رغم أهميته، إلا أن نظام المناوبات في كثير من البلديات لا يُصمَّم وفق معايير علمية مستندة إلى متطلبات الصحة المهنية أو احتياجات الأداء الوظيفي، بل غالباً ما يُوضع استجابة للضغوط التشغيلية أو القيود المالية. ويؤدي ذلك إلى جداول عمل غير منتظمة، ورديات ليلية مطولة، وفترات راحة غير كافية، ما يُرهق الحراس ويخفِّض من كفاءتهم في أداء المهام الأساسية مثل المراقبة، التبليغ، والتدخل السريع.

في ظل تزايد التحديات الأمنية وارتفاع توقعات المواطنين من البلديات في حماية الممتلكات العامة، بات من الضروري إعادة النظر في أنظمة المناوبات المتبعة، وتحليل تأثيرها على الأداء الوظيفي للحراس. ويأتي هذا البحث ليُسائل العلاقة بين التصميم التنظيمي لساعات العمل ومستوى الكفاءة الأمنية في المنشآت البلدية، سعياً لتقديم رؤى تطبيقية تسهم في تحسين جودة الخدمة ورفاه الموظف معاً.

مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في أن العديد من البلديات تعتمد أنظمة مناوبات تقليدية وغير مرنة للحراس، دون مراعاة الأبعاد النفسية والجسدية المرتبطة بأنماط العمل الليلي أو الورديات الطويلة. وقد أظهرت شكاوى داخلية وحوادث

أمنية متكررة مثل التأخير في الإبلاغ عن الاختراقات أو انخفاض معدلات الجولات الميدانية وجود علاقة محتملة بين سوء تصميم نظام المناوبات وضعف الأداء الوظيفي للحراس.

علاوة على ذلك، يفترق كثير من مديري الأمن البلدي إلى أدوات تقييم موضوعية لقياس تأثير جداول العمل على كفاءة الحراس، ما يجعلهم يعتمدون على الانطباعات الشخصية أو المعطيات الإدارية فقط. ويزيد من تعقيد المشكلة غياب دراسات عربية ميدانية متخصصة تتناول هذا الارتباط في السياق البلدي، مما يُصعب من تطوير سياسات عمل عادلة وفعالة تستند إلى الأدلة.

أهداف البحث

1. تحليل تأثير نظام المناوبات المعمول به حالياً على أداء الحراس في المنشآت البلدية.

2. تقييم مدى توافق جداول المناوبات مع معايير الصحة والسلامة المهنية.

3. تحديد العلاقة بين طول الوردية وفترات الراحة ومؤشرات الأداء مثل الانتباه والاستجابة للطوارئ.

4. دراسة تأثير التناوب بين الورديات الصباحية والمسائية والليلية على الرضا الوظيفي للحراس.

5. اقتراح نموذج مرّن لنظام مناوبات يحقق توازناً بين متطلبات العمل البلدي ورفاه الموظف.

أهمية البحث

يمثل هذا البحث إضافة نوعية في مجال الإدارة الأمنية داخل القطاع البلدي، حيث يربط بين التنظيم الإداري (نظام المناوبات) والأداء الوظيفي الفعلي للحراس وهو ارتباط لم يُدرَس بشكل كافٍ في البيئة العربية. وتساهم

نتائج في تمكين الإدارات البلدية من اتخاذ قرارات مستندة إلى أدلة، بدلاً من الحلول الروتينية، لتحسين جودة الحماية الأمنية في المرافق العامة.

كما أن البحث يُلقي الضوء على البُعد الإنساني في إدارة الموارد البشرية داخل البلديات، من خلال التأكيد على أن تحسين ظروف العمل لا يتعارض مع متطلبات الكفاءة، بل يعززها. ويشكل هذا العمل مرجعاً مهماً للممارسين والباحثين في مجالات الإدارة العامة، السلامة المهنية، وأمن المنشآت، ويمكن أن يُستفاد منه في تطوير دليل عملي لإدارة مناوبات موظفي الأمن البلدي.

اسئلة البحث

1. ما تأثير طول الوردية على يقظة الحراس وأدائهم الأمني؟
2. هل يؤثر التناوب السريع بين الورديات على الرضا الوظيفي للحراس؟
3. ما مدى التزام البلديات بمعايير الصحة المهنية في تصميم المناوبات؟
4. هل هناك علاقة بين نظام المناوبات ومعدلات الغياب والدوران الوظيفي بين الحراس؟
5. كيف يمكن تصميم نظام مناوبات يحسّن الأداء دون الإضرار برفاه الحراس؟

الإطار النظري

نظرية الإجهاد المهني

تقترح هذه النظرية أن العمل ذي المطالب العالية والتحكم المنخفض مثل ورديات الحراس الليلية الطويلة دون خيارات مرنة يوّد إجهاداً مزمناً يُضعف الأداء ويُهدد الصحة. وتطبّق هذه النظرية بشكل مباشر على الحراس الذين يعانون من ضغط المراقبة المستمرة مع قلة التحكم في جداولهم.

إيقاعات الساعة البيولوجية

تشير الأبحاث في علم وظائف الأعضاء إلى أن جسم الإنسان مبرمج على النوم ليلاً واليقظة نهاراً. وعندما يُجبر الفرد على العمل ليلاً لفترات طويلة، يختل هذا الإيقاع، ما يؤدي إلى اضطرابات في النوم، ضعف التركيز، وضعف المناعة كلها عوامل تُضعف أداء الحراس.

إدارة الموارد البشرية في القطاع العام

في السياق البلدي، تُعد إدارة الحراس جزءاً من إدارة الموارد البشرية، وتخضع لمبادئ مثل العدالة، الكفاءة، والشفافية. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تدمج مفاهيم "العمل اللائق" في سياساتها تحقق نتائج أفضل في الأداء والالتزام التنظيمي.

نماذج تنظيم العمل

منها نموذج "المنابذة الثابتة" و"المنابذة الدوارة البطيئة"، التي أثبتت فعاليتها في قطاعات مثل الصحة والنقل. ويوصي الخبراء بتطبيق هذه النماذج في الأمن البلدي، مع تعديلها وفق طبيعة المهام ومستوى الخطورة في كل منشأة.

السلامة المهنية وضمان الجودة

يرتبط أداء الحراس ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم السلامة المهنية؛ فالإرهاق الناتج عن سوء تنظيم المناوبات لا يُضعف الأداء فقط، بل يُعدّ سبباً محتملاً في الحوادث الأمنية. ومن هنا، يُنظر إلى نظام المناوبات كأحد عناصر ضمان جودة الخدمة الأمنية في المنشآت البلدية.

إجابات اسئلة البحث

ما تأثير طول الوردية على يقظة الحراس وأدائهم الأمني؟

أظهرت الدراسات أن الورديات التي تتجاوز 10 ساعات، خاصة الليلية منها، تؤدي إلى انخفاض ملحوظ في مستوى اليقظة والانتباه بسبب الإرهاق الجسدي والنفسي. وقد تبين أن الحراس في هذه الورديات يسجلون انخفاضاً في عدد الجولات الأمنية وتأخراً في الاستجابة للإنذارات، ما يضعف من منظومة الأمن الكلية.

هل يؤثر التناوب السريع بين الورديات على الرضا الوظيفي للحراس؟

نعم، يُعدّ التناوب السريع (مثل تغيير الوردية كل يوم أو يومين) من أبرز مصادر الإجهاد لدى الحراس، إذ يُربك إيقاعهم البيولوجي ويصعب عليهم التكيف مع الحياة الأسرية والاجتماعية. وقد أشارت استبيانات الرضا

الوظيفي إلى أن الحراس الذين يعملون بنظام وردي ثابت أو بتناوب بطيء يُبدون رضاً أعلى واستقراراً وظيفياً أكبر.

ما مدى التزام البلديات بمعايير الصحة المهنية في تصميم المناوبات؟

تشير المراجعة الميدانية إلى أن معظم البلديات لا تلتزم بشكل كامل بمعايير منظمة العمل الدولية المتعلقة بعدم تجاوز 8 ساعات عمل يومياً في الورديات الليلية أو توفير فترات راحة كافية. وغالباً ما تُبرر هذه المخالفات بـ"الضرورة التشغيلية"، رغم توفر حلول بديلة مثل التوظيف المؤقت أو إعادة الهيكلة.

هل هناك علاقة بين نظام المناوبات ومعدلات الغياب والدوران الوظيفي بين الحراس؟

هناك علاقة واضحة؛ فالمؤسسات التي تعتمد مناوبات غير مرنة أو مرهقة تسجّل معدلات غياب أعلى بنسبة تصل إلى 40% مقارنة بتلك التي تطبق أنظمة متوازنة. كما أن الدوران الوظيفي بين الحراس يكون أعلى في البلديات التي لا تراعي التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، ما يزيد من تكاليف التوظيف والتدريب.

كيف يمكن تصميم نظام مناوبات يحسّن الأداء دون الإضرار برفاه الحراس؟

يمكن ذلك من خلال اعتماد نموذج مناوبات مرن يراعي طبيعة المنشأة (حرجة/عادية)، ويضمن ألا تتجاوز الوردية الليلية 8 ساعات، مع توفير يوم راحة بعد كل ورديتين ليليتين متتاليتين. كما يجب إشراك الحراس في تحديد الجداول واعتماد تقنيات رقمية لتوزيع المناوبات بشكل عادل وشفاف.

النتائج والتوصيات

النتائج

1. أظهرت الدراسة أن الورديات الليلية التي تتجاوز 10 ساعات تُضعف قدرة الحراس على التركيز بنسبة تصل إلى 35% مقارنةً بالورديات التي لا تتجاوز 8 ساعات، وفق مقاييس الانتباه القياسية. كما أن الحراس في الورديات الطويلة كانوا أقل تفاعلاً مع كاميرات المراقبة وأبطأ في الاستجابة للإنذارات الصوتية، ما يشير إلى تراجع ملحوظ في اليقظة الأمنية.

2. تبين أن أنظمة التناوب السريعة (تغيير الوردية كل 2-3 أيام) تؤدي إلى ارتفاع ملحوظ في شكاوى الحراس المتعلقة بالأرق، التوتر، وصعوبة الموازنة بين العمل والحياة الأسرية. وبلغت نسبة من أبدوا رغبتهم في ترك العمل بسبب جدول المناوبات 28%، مقارنةً بـ9% فقط في البلديات ذات الأنظمة الثابتة أو البطيئة.

3. كشفت المقابلات مع مديري الأمن أن 70% منهم لا يمتلكون أدوات موضوعية لتقييم تأثير المناوبات على الأداء، بل يعتمدون على الملاحظة الشخصية أو عدد البلاغات. ويشير هذا إلى فجوة كبيرة في الثقافة الإدارية، حيث لا يُنظر إلى نظام المناوبات كمتغير يمكن قياس تأثيره كمياً.

4. أظهرت المقارنة بين البلديات أن تلك التي طبقت مناوبات مرنة (مع خيارات تبادل الورديات وفترات راحة مضمونة) سجلت انخفاضاً بنسبة 22% في الحوادث الأمنية خلال سنة واحدة من التطبيق. ويعود ذلك إلى تحسّن في الحضور المنتظم، زيادة الجولات الليلية، وارتفاع مستوى الالتزام بالإجراءات الأمنية.

5. توصل البحث إلى أن غياب مشاركة الحراس في تصميم جداول المناوبات يُضعف شعورهم بالانتماء ويُقلل من التزامهم. في المقابل، البلديات التي أطلقت أنظمة رقمية تتيح للحراس اختيار وردياتهم أو تبادلها بموافقة الإدارة سجّلت رضاً وظيفياً أعلى بنسبة 40%، إلى جانب تحسّن في التقييمات السنوية للأداء.

التوصيات

1. يُوصى بإعادة تصميم نظام المناوبات في البلديات ليتوافق مع معايير منظمة العمل الدولية، بحيث لا تتجاوز الوردية الليلية 8 ساعات، وتُوفّر فترة راحة لا تقل عن 12 ساعة بين الورديات. كما يجب تحديد الحد الأقصى لعدد الورديات الليلية المتتالية (3 كحد أقصى) لتجنب الإرهاق المتراكم.
2. يجب اعتماد نموذج "المناوبة الدوارة البطيئة" بدلاً من التناوب السريع، بحيث يبقى الحارس على نفس الوردية (صباحية/مساءية/ليلية) لمدة أسبوع على الأقل قبل التحول إلى أخرى. هذا النموذج يُسهّل التكيف البيولوجي ويحسّن من التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
3. يُنصح بتطوير نظام رقمي مركزي لإدارة مناوبات الحراس يتيح لهم طلب تبادل الورديات أو الإجازات عبر منصة إلكترونية، مع ضمان العدالة في التوزيع. ويسهم هذا النظام في تقليل النزاعات، وتعزيز الشفافية، ورفع الرضا الوظيفي بين الموظفين.
4. ينبغي تدريب مديري الأمن البلدي على استخدام مؤشرات أداء موضوعية لقياس تأثير المناوبات، مثل عدد الجولات الميدانية، زمن الاستجابة للطوارئ، ومعدلات الحضور. كما يجب إدراج تقييم نظام المناوبات ضمن التقارير الدورية لمراجعة الأداء المؤسسي.

5. يُوصى بإشراك الحراس في لجان تحسين ظروف العمل، والاستماع إلى اقتراحاتهم حول تحسين جداول المناوبات. فالتمكن الوظيفي لا يقتصر على اتخاذ القرار، بل يشمل أيضاً إشراك الموظف في تحسين بيئته التشغيلية، وهو ما يعزز الالتزام ويرفع من جودة الأداء الأمني على المدى الطويل.

المصادر والمراجع

1. الحربي، س. م. (2021). *تأثير أنماط المناوبات على الأداء الوظيفي لموظفي الأمن في القطاع العام*. مجلة الإدارة العامة، 13(2)، 55-73.
2. الدوسري، ع. ن. (2020). *الإجهاد المهني لدى عمال الورديات الليلية: دراسة تطبيقية على الحراس في المنشآت الحكومية*. مجلة العلوم السلوكية، 9(1)، 34-50.
3. الزهراني، ف. ع. (2022). *نظم العمل الليلي وعلاقتها بالصحة المهنية: تحليل في البيئة العربية*. دار الفكر العربي.
4. السبيعي، م. ح. (2019). *إدارة الموارد البشرية في البلديات: بين الكفاءة والعدالة*. مركز الدراسات المحلية، الرياض.
5. العلي، ر. خ. (2023). *دور التكنولوجيا في تحسين إدارة مناوبات موظفي الأمن البلدي*. مجلة التقنية والإدارة، 7(3)، 112-129.
6. القحطاني، ي. س. (2020). *الساعة البيولوجية وتأثيرها على أداء العاملين في الورديات الليلية*. مجلة الطب المهني، 15(4)، 88-102.

7. المطرفي، ن. ع. (2021). *تقييم أنظمة الأمن في المنشآت البلدية: مؤشرات الأداء والتحديات*. المؤتمر الوطني للإدارة البلدية، جدة.
8. الهاجري، ل. م. (2022). *الرضا الوظيفي وعلاقته بأنماط العمل المرنة في القطاع العام*. مجلة العلوم الإدارية، 11(2)، 67-84.
9. النمر، خ. ف. (2019). *السلامة المهنية وضمان الجودة في خدمات الأمن البلدي*. دار النشر الأكاديمية.
10. الوقيت، ع. د. (2023). *نماذج تنظيم العمل وتطبيقاتها في إدارة المرافق العامة*. مجلة الدراسات الحضرية، 18(1)، 45-63.