

**فلسفة الدوام المرن في نظام الخدمة المدنية الأردني  
(دراسة تحليلية مقارنة)**

د. نسرين فتحي حسين



## الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى إيضاح مفهوم الدوام المرن في نظام الخدمة المدنية الأردني والذي تم ادخاله مؤخراً لأول مرة عام ٢٠١٧ ومحاولة اقتراح تنظيم تشريعي لهذا المصطلح ، كما تهدف الدراسة إلى التطرق لتجارب عدد من الدول الأخرى في هذا السياق واقتراح استحداث تشريع مناسب لتطبيق ساعات العمل المرنة.

وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج من أهمها ان مفهوم العمل المرن يعطي الحق للموظف بتخفيض ساعات العمل إذا كانت طبيعة العمل تسمح بذلك، بحيث يكون للموظف فيه الحق وبعد موافقة صاحب العمل بتوزيع ساعات العمل المحددة يومياً، وبشكل يتواءم مع احتياجات العامل، وقد وجد أنّ هذا النظام يعود على الموظف والمؤسسة بعدد من المزايا تحسن التوازن بين حياته العملية والشخصية، وانخفاض معدل التردد على العمل، وقلة عدد الإجازات، وانخفاض معدلات المرض. وتؤدي لزيادة الدافع للعمل لدى الموظفين، ورفع كفاءة العمليات وفعاليتها، وتراجع الإرهاق لدى الموظفين، وانخفاض عدد الأخطاء.

## الكلمات الدالة :

- العمل المرن
- العمل عن بعد
- نظام الخدمة المدنية

## **Philosophy of flexible Working in the Jordanian Civil Service (A Comparative Analytical Study)**

### **Abstract:**

The current study aims at clarifying the flexible working concept in the Jordanian civil service, which was introduced lately for the first time in 2017 and the attempt to suggest a legislative regulation for this term. The study also aims at discussing the experiences of several other countries in this context and suggests introducing a suitable legislation to apply flexible working hours..

The study concluded several results; one of the most important ones is that the flexible working concept gives the employee the right to reduce the working hours if the work's nature allows that, where the employee, after the employer's approval, has the right to distribute the specific daily working hours in a way that is aligned with the worker's needs. It was found that this system has many advantages for the employee and the establishment, which enhance the balance between his practical and personal life, reduce the average of employment's attendance, fewer days off and reduce sickness average. In addition, it leads to increase work motivation of employees, upgrade the operations' efficiency and effectiveness, and reduce the number of mistakes.

**Keywords:**

- 1- Flexible Working.
- 2- Remote Working.
- 3- Civil Service System.

## المقدمة

تم إدخال مصطلح الدوام المرن لأول مرة في نظام الخدمة المدنية الأردني المعدل لسنة ٢٠١٧ وذلك في الفصل الرابع عشر تحت عنوان (الدوام الرسمي والإجازات) بإضافة الفقرة ج للمادة ٩٦ حيث نصت على ما يلي :

١. على كل دائرة تنظيم ساعات العمل بما يتلاءم وطبيعة الخدمات التي تقدمها للمواطنين، ولها تطبيق مفهوم الدوام المرن بما في ذلك الدوام الجزئي لبعض وظائفها.

٢. يتم تنظيم جميع الشؤون المتعلقة بالدوام المرن بمقتضى تعليمات يصدرها مجلس الوزراء بناء على تنسيب المجلس.

وتعني ساعات العمل المرنة : الجدول الزمني المتغير للعمل، وهي النقيض لترتيبات العمل التقليدية التي تفرض على الموظفين العمل على مدار يوم عمل قياسي يمتد من الساعة التاسعة صباحاً حتى الخامسة مساءً. وفي ساعات العمل المرنة، تكون هناك مدة رئيسية (تبلغ حوالي نصف إجمالي وقت/يوم العمل) وتسمح سياسة ساعات العمل المرنة للموظفين بتحديد الوقت الذي سيعملون فيه، في حين تسمح سياسة أماكن العمل المرنة لهم باختيار مكان عملهم. ومن مزايا ساعات العمل المرنة السماح للموظفين بتكييف ساعات عملهم مع مواعيد المواصلات العامة، والجدول الزمني لأبنائهم، وتجنب أوقات ازدحام المرور<sup>١</sup>.

ويهدف هذا الأسلوب إلى تقليل غياب الموظفين وتكرار الاستئذان، وحسومات الراتب بسبب الاجازات ، حيث بلغت نسبة المتأخرين في دراسة أجراها معهد إدارة البحوث في الرياض بسبب ازدحام المرور وتوصيل الأبناء إلى المدارس في بعض الدوائر إلى ٨٢% من مجموع الموظفين<sup>٢</sup>

<sup>١</sup> انظر تعريف العمل المرن في وكيبيديا ، الموسوعة الحرة ، الموقع الالكتروني:

<https://ar.wikipedia.org/wiki>

<sup>٢</sup> أبو شعر ، عبد الرزاق ، و العزة، محمد صالح ، الانتظام بالدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية، بحث ميداني، معهد إدارة البحوث، الرياض، ١٩٨١، ص٣٤

ويذكر أنّ نظام العمل المرن قد تم تبنيه سابقاً بالنسبة للعمال المدنيين في الأردن ، وذلك بموجب نظام رقم ٢٢ لسنة ٢٠١٧ والصادر بمقتضى المادة ٤٠ من قانون العمل الأردني رقم ٨ لسنة ١٩٩٦ وذلك قبل النص على هذا المصطلح في نظام الخدمة المدنية بالنسبة للموظفين العموميين ، على أنه تم استبدال مصطلح (العمل المرن) بالنسبة للعاملين الخاضعين لقانون العمل ب (الدوام المرن) بالنسبة للموظفين العموميين الخاضعين لنظام الخدمة المدنية.

### إشكالية البحث:

جاءت هذه الدراسة بهدف الوقوف على فلسفة الدوام المرن، والكشف عن الصور التي يمكن للمرافق العامة المختلفة تطبيقه من خلالها على غرار القطاعات الخاصة ، والكشف كذلك عن المزايا المختلفة والتي دعت عدداً من الدول الغربية لتبنيه والتي لا يحول دونها في الدول العربية سوى النقص التشريعي لتنظيم مثل هذا المفهوم ، والافتقار كذلك إلى الجراءة من قبل بعض الإدارات في تطبيقه ظناً منها أنه يعرقل سير المرفق العام ويشجع الموظفين على التسبب الوظيفي ، في حين أنّ هذا النظام يعزز مبدأ سير المرفق العام بانتظام واضطراب ، كما أنه ينسجم تماماً مع كل المواثيق الدولية التي تسعى لتعزيز حقوق المرأة العاملة وبعض الفئات الخاصة كما سنرى من خلال هذا البحث.

### أهمية البحث:

أكدت الدراسات والاستطلاعات في الدول التي تبنت هذا النظام أن نسبة الرضا عن الدوام المرن بلغت أكثر من ٥٠% ، والرضا الوظيفي هو بالطبع أمر مهم لزيادة الانتاجية ورفع كفاءة العامل والعمل ، ويجدر بالذكر كذلك أنّ نظام الدوام المرن هو من الأنظمة المطبقة منذ سنوات عديدة في عدد من الدول كالولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وفرنندا ، وقد تم النص عليه مؤخراً في عدد من تعليمات الخدمة المدنية في الدول العربية، ومن ضمنها الأردن والامارات ومملكة البحرين . لذا فإنّ أهمية هذا البحث تكمن في محاولة كشف اللثام عن مزايا هذا الدوام وذلك بمقارنتها مع العيوب البسيطة له ، ومحاولة إيجاد تنظيم تشريعي يتيح للمؤسسات

العامة في الأردن وغيرها من الدول الخروج من النمط التقليدي لساعات الوظيفة إلى صور وأشكال أكثر مرونة ، وذلك من خلال توضيح المنافع التي يعكسها هذا النمط من الدوام على إنتاجية ورضا الموظف، والتي تنعكس بالضرورة على إنتاجية المؤسسة، كما يسعى البحث لبيان أهمية الدوام المرن في خدمة عموم وكامل مرافق الدولة حيث أنه يخفف في الازدحامات المرورية ويساعد في تقليل المغادرات الرسمية لإنجاز المعاملات الحكومية كما سنرى عبر الدوام بالتناوب، فضلاً عن أنه يسهم في وضع الدولة في مصاف الدول المتقدمة الساعية لتعزيز حقوق بعض الفئات كالنساء العاملات وذوي الاحتياجات الخاصة لما تلعبه ساعات العمل المرنة من التخفيف على تلك الفئات.

#### **منهجية البحث:**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك بالرجوع إلى المعلومات المتوفرة في المراجع الإدارية والقانونية والشبكات الالكترونية حول مصطلح الدوام المرن وأشكال تطبيقه ، وعملت الدراسة على تحليل النصوص الناظمة لساعات العمل المرنة في قانون العمل الأردني ومحاولة اقتراح نصوص مماثلة بالنسبة لموظفي القطاع العام ، واتبعت الدراسة كذلك منهج المقارنة مع تشريعات بعض الدول كالبحرين والامارات.

#### **الخطة المتبعة في البحث :**

تم تقسيم هذا البحث كما يلي :

**المبحث الأول : تطبيقات وجدوى الدوام المرن في التشريعات المختلفة.**

**المطلب الأول : أشكال وصور الدوام المرن.**

**المطلب الثاني : مقارنة بين مزايا وعيوب ساعات العمل المرنة.**

**المبحث الثاني : أهمية العمل المرن في منظومتي الإدارة الالكترونية وحقوق ذوي الإعاقة.**

**المطلب الأول : العمل المرن والتحول نحو الإدارة الالكترونية.**

**المطلب الثاني : أثر مرونة العمل على حقوق ذوي الاحتياجات الخاصة.**

## المبحث الأول

### تطبيقات وجدوى الدوام المرن في التشريعات المختلفة

إذا ما سلمنا بأن مفهوم الدوام المرن بالنسبة لموظفي القطاع العام هو المفهوم المقصود ذاته في نظام العمل المرن رقم ٢٢ لسنة ٢٠١٧ الصادر بمقتضى قانون العمل الأردني بالنسبة لعمال القطاع الخاص، فمن الجدير بالذكر أنه وبحسب هذا النظام فإنّ الفئات المستهدفة بالعمل المرن بحسب المادة ٣ هي:

١. العامل الذي أمضى في الخدمة لدى صاحب العمل ثلاث سنوات متصلة.
٢. العامل الذي لديه مسؤوليات عائلية ويشمل المرأة الحامل أو العامل الذي يتولى رعاية طفل أو رعاية فرد من أفراد العائلة أو رعاية كبار السن بسبب إعاقة أو مرض.
٣. العامل المنتظم بالدراسة الجامعية.
٤. العامل ذوي الإعاقة.

والسؤال المطروح في هذا السياق هل يمكن شمول الفئات السابقة من الموظفين العموميين بتطبيق الدوام المرن؟

لا شك بالطبع أنه لا يوجد ما يمنع من شمول فئات الموظفين العموميين الذين تنطبق عليهم أي من الشروط المذكورة في نظام العمل المرن المتعلق بقانون العمل، شريطة إقرار نظام خاص بهم لمثل هذا النوع من الدوام، ولكننا نرى كذلك ان حصر الفئات بهذا الشكل هو تضيق لمفهوم الدوام المرن ، فالدوام المرن يمكن تطبيقه على جميع فئات الموظفين بغض النظر عن ظروفهم في بعض الحالات التي تتطلب ذلك ، وأقرب صورة لهذا الدوام هو السماح لهم بالتناوب على الصباحي مثلاً شريطة تعويض ذلك بالتأخر بعد ساعات الدوام الرسمية<sup>١</sup>

<sup>١</sup> انظر تعميم جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية حول تطبيق نظام الدوام المرن <http://www.ammonnews.net/article/286713> وفقاً للالية التالية:

\* يمكن للموظف الحضور للجامعة وبدء العمل اعتباراً من الساعة ٧:٣٠ - ٨:٠٠ صباحاً.  
\* بإمكان الموظف الذي حضر ما بين الساعة ٧:٣٠ - ٨:٠٠ صباحاً انهاء العمل بعد مرور ٨ ساعات عمل كاملة.

\* تعطى فترة سماح صباحية لمدة ١٠ دقائق فقط وسيتم حسم ١٥ دقيقة لمن يحضر بعد ٨:١٠ ونصف ساعة لمن يحضر بعد الساعة ٨:١٥ - ٨:٣٠ وهكذا.



وحيث أنّ هناك حاجة ملحة لتنظيم تلك الصور عبر تعليمات وأسس واضحة وبشكل تفصيلي ، فقد صدرت مؤخراً تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية لسنة ٢٠١٨ في الأردن والتي حددت المقصود بالدوام المرن في المادة ٢ منها بقولها : (ساعات العمل المرن: اختيار الموظف وقت بدء الدوام الرسمي وفق ما تحدده الدائرة شريطة استكمال عدد الأيام والساعات المقررة المنصوص عليها في المادة ٩٦ من النظام)

يذكر أنّ المادة ٩٦ من نظام الخدمة المدنية الأردني أشارت إلى تحديد ساعات الدوام الرسمي بسبع ساعات يومياً ومدة خمسة أيام في الأسبوع على أن لا تقل ساعات الدوام الرسمي عن ٣٥ ساعة أسبوعياً.

وعلى الرغم من شمول التعليمات المشار إليها لعدد من صور وأنماط الدوام المرن كما سنرى إلا أنه لا يوجد مايلزم المرافق العامة بتطبيق تلك التعليمات في الأردن ، ونجد أنّ من غير المنطوق أن يترك الأمر لاختيار المرافق العامة في الأخذ بهذا النوع من الدوام ، وذلك لأهميته ودوره على المستويين الوظيفي والوطني، وأبرز تلك الفوائد تقليل الازدحامات المرورية في الصباح ووقت مغادرة العمل ، وتحسين سلوك العاملين وتعزيز رضاهم الوظيفي، وتقليل الغيابات والإجازات والمغادرات<sup>١</sup> وللتعرف على كيفية تطبيق مثل هذا النظام قد تساعدهنا الأشكال والصور لعقد العمل المرن والتي حددها نظام العمل المرن الصادر بمقتضى قانون العمل الأردني .

### **المطلب الأول**

#### **أشكال وصورالدوام المرن**

إنّ أية وظيفة داخل التنظيم المؤسسي ماهي إلا مجموعة متساوية من الحقوق أو السلطات ، وتوزيع للمسؤوليات والواجبات<sup>٢</sup> وإنّ القوانين والأنظمة النافذة في معظم

---

\* يستثنى من القرار جميع المدراء وموظفي الديوان بالإضافة الى موظفي المركز الصحي ومركز طب الأسنان ومن تتطلب طبيعة عملة خلاف ذلك .

<sup>١</sup> صالح، سرمد غانم، و حسين، اسراء طارق، رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة، بحث منشور، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، المجلد ٦٠، العدد ١٧، ٢٠١٠، ص١٢-١٥

<sup>٢</sup> جودة، عبد المحسن عبد المحسن، سيكولوجية الموظف المظلوم، المكتبة العصرية، المنصورة ، ٢٠١٣، ص٣٢

الدول العربية والتي ترعى عمل الإدارة اليوم لم تعد صالحة للمجتمع الحافل بالتطورات السريعة مما فرض ويفرض ضرورة إدخال تعديلات جديدة عليها<sup>1</sup> واستناداً لذلك فقد ظهر نمط ساعات العمل المرنة والذي يتخذ عدداً من الصور والأشكال اللانمطية للعمل ، وأخذت بعض الدول بالفعل بتطبيقه وتضمنيه خلال أنظمتها الوظيفية .فقد يتخذ عقد العمل المرن أحد الصور التالية :

#### أولاً: توزيع ساعات العمل اليومية بحسب ظروف الموظف.

يعاني أغلب الموظفين في دول العالم من مشكلة التأخير الصباحي لعدة أسباب ،فوفقاً لدراسة تم إجراؤها مؤخراً في السعودية أجاب ٦٩% من الموظفين عن سؤالهم بعدم انتظامهم بوقت الدوام الصباحي أنّ السبب هو ازدحام المرور في حين أرجع ٣٠% منهم السبب لتوصيل بعض أفراد الأسرة إلى المدارس وأماكن العمل<sup>٢</sup> ومن الجدير بالذكر أنّ مسألة تكرار التأخير عن الدوام تعتبر من المخالفات التأديبية في كل الأنظمة الوظيفية ، لا وبل اعتبرت المؤسسات التي تكافح الفساد أنّ التغيب عن العمل والتأخر في الحضور والتبكير في المغادرة شكل من أشكال الفساد الإداري<sup>٣</sup>

ولابد من القول أنّ واقع الحال يؤيد أن عدد كبير من الموظفين العموميين لا يتأخرون بمحض إرادتهم أو بدافع التسبب والإهمال ، بل تلعب في ذلك ظروف متعددة أهمها وحدة بدء ونهاية وقت الدوام في أغلب المؤسسات الحكومية وفي مدارس الأبناء ،مما يزيد من الضغط على حركة المرور ويؤدي حتماً الى التأخير الذي لا يتجاوز في أغلب الأحيان النصف ساعة .

<sup>1</sup> شريف، رجاء، الأساليب الرقابية في كشف الانحرافات الإدارية والمالية في المؤسسات الحكومية، ورقة عمل ، بيروت، ٢٠٠٩، ص٨.

<sup>2</sup> أبو شعر ، عبد الرزاق ، و العزة، محمد صالح ، الانتظام بالدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية، مرجع سابق، ص٦٤

<sup>3</sup> السكرانة، بلال خلف ، الفساد الإداري ، دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠١١، ص ٤٠٨

ومن هنا أتت فكرة العمل المرن وفقاً لهذه الصورة، ومثال ذلك قدوم الموظف الساعة السابعة النصف مثلاً بدلاً من الثامنة، والمغادرة في الرابعة والنصف بدلاً من الرابعة وهكذا، ويتم ذلك من خلال الترتيب والاتفاق بين الموظفين .

هذا وقد اعتمدت حكومة عجمان هذا النظام عام ٢٠١٥ بهدف معالجة حالات التأخر الاضطرارية عن العمل<sup>١</sup> كما نصت المادة ٢ من تعليمات الخدمة المدنية البحريني رقم ٥ لسنة ٢٠١٣ على مثل هذا النظام بقولها: تقسم ساعات العمل الرسمية إلى ثلاثة أقسام رئيسية كما يلي:

أ . ساعات الدوام الأساسية: وهي الفترة من الدوام التي يعتبر تواجد الموظف فيها إلزامي في موقع العمل لتأدية مهامه الوظيفية.

ب. ساعات الدوام المرن: وهي الفترة المرنة التي تتيح للموظف الخاضع لنظام الدوام المرن فرصة تحديد الوقت المناسب له للحضور للعمل دون المساس بمصلحة العمل وفق ضوابط معينة.

ج. ساعات الدوام المكملة: وهي الفترة التي يتوجب على الموظف الخاضع لنظام الدوام المرن استكمالها بحسب ساعات العمل اليومية المقررة .

واعتمدت عدد من المؤسسات التعليمية في الأردن هذا النظام كجامعتي العلوم والتكنولوجيا واليرموك .

ومن هذا المنطلق ندعو التشريعات المختلفة إلى إعادة النظر في جدوى هذا النوع من الدوام لما له من دور في تخفيف العبء عن كاهل الموظفين ولما له من مزايا عديدة نستعرضها في هذا البحث ، فهو يزيد الرضا والانتماء لدى الموظفين ، ويفسح امامهم المجال للقيام بواجباتهم الأسرية كتوصيل الأبناء للمدارس ، كما أنّ التناوب على الدوام بين الموظفين بحيث يصل الموظف غير المرتبط بظروف معينه صباحا قبل الموعد بنصف ساعة ويغادر قبل الموعد بنصف ساعة ، والعكس صحيح كذلك يخفف المغادرات الرسمية ويسمح كذلك للمراجعين العاملين في مؤسسات الحكومة من إنجاز معاملاتهم في غير أوقات الدوام الرسمي .

<sup>١</sup> انظر نظام العمل المرن في عجمان بموجب قرار رقم ١٥ لسنة ٢٠١٥

تطبيقاً لذلك فإن الموظف الذي وصل متأخراً في الصباح من دائرة الأحوال المدنية والجوازات مثلاً سوف يضطر للبقاء نصف ساعة إضافية مما يتيح الفرصة لإتمام معاملات موظف آخر لا يتمكن من الحضور للدائرة لاستخراج جواز خلال وقت عمله الرسمي وهكذا.

### ثانياً: أسبوع العمل المضغوط.

وهو ترتيب عمل يسمح للأفراد العاملين بالعمل لأيام أقل في الأسبوع وساعات أطول لكل يوم عمل على سبيل المثال يمكن للأفراد أن يعملوا أربعة أيام وبعشر ساعات، وهو نموذج شائع يحصل من خلاله الموظف على مرونة لثلاثة أيام في الأسبوع، وهذا النوع من الجداول المضغوطة مناسب لمن يعملون في التنقيب والبحار ومنظمات الشرطة وهو بمعنى آخر الحصول على اجازة في يوم من ايام الاسبوع وتوزيع ساعاته على ايام عمل أخرى ومثال ذلك الدوام ١١ ساعة يومي الاحد والاثنين والعطلة يوم الثلاثاء.

هذا وقد نصت المادة ٥ من تعليمات الخدمة المدنية رقم ٥ لسنة ٢٠١٣ بشأن الحضور والانصراف في الجهات الحكومية في مملكة البحرين على هذا النوع من العمل المرن وفق الأسبوع المضغوط بقولها :

" تكون أوقات الدوام الرسمية لنظام ساعات العمل الاعتيادية بمعدل (٣٦) ساعة أسبوعياً ، وتكون أوقات الدوام الرسمية لنظام ساعات العمل المطولة بمعدل (٤٠) ساعة أسبوعياً"

### رابعاً : السنة المرنة

ويعني ذلك توزيع العمل على أشهر معينة من السنة ، وقد تم النص على السنة المرنة في المادة ٤ من نظام العمل المرن الأردني رقم ٢٢ لسنة ٢٠١٧ بقولها : " يحق للعامل وبعد الاتفاق مع صاحب العمل توزيع أيام العمل السنوية على أشهر محددة من السنة على أن لا تتجاوز أحكام القانون"

<sup>1</sup> [www.acas.org.uk/publieation/pdf](http://www.acas.org.uk/publieation/pdf)

وفي الحقيقة نجد أنّ نظام السنة المرنة بالنسبة للقطاع العام صالحة للتطبيق في قطاعات التعليم وفي بعض القطاعات التي يكون لها مواسم معينة في الطلب على مدار العام<sup>1</sup>.

### خامساً : العمل الجزئي

هو ترتيب طوعي يتم الاتفاق عليه بين الأفراد العاملين ومديرهم ، ويطلق عليها البعض المهنة النسائية لأنها تسهم بتلبية مسؤوليات المرأة المنزلية ، إلا لأن هذه الصور من العمل صور أكثر كالتسامح لكبار السن بالعمل الجزئي للاستفادة من خبراتهم بدلاً من الإحالة على التقاعد ، والاستفادة من المتخصصين في أكثر من مؤسسة كإساتذة الجامعات<sup>2</sup>

هذا ويشار إلى أنّ ترتيبات العمل بدوام جزئي ترتبط بشكل كبير بتعزيز القدرة التنافسية وفق قياس المؤشر العالمي للتنافسية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، وفي الفترة الأخيرة بذلت العديد من الجهود على امتداد منطقة مجلس التعاون الخليجي لخلق بيئة أكثر ملائمة لترتيبات العمل الجزئي<sup>3</sup>

هذا وقد عالجت تعليمات الدوام المرن الصادرة عام ٢٠١٨ في الأردن هذه الصورة من صور العمل حيث نصت في مادتها الثانية على أنّ الدوام الجزئي هو: تخفيض عدد أيام وساعات الدوام الرسمي عن عدد الأيام والساعات المقررة للدائرة . شريطة أن لا تقل عن ٢١ ساعة عمل فعلية أسبوعياً

كما بدأت دولة الامارات المتحدة بتطبيق نظام العمل الجزئي بموجب قرار وزاري رقم ٣١ لسنة ٢٠١٨ في شأن استحداث نظام عقد العمل الجزئي حيث عرفت المادة ٢ من القرار العمل الجزئي :عقد يتفق فيه صاحب العمل والعامل (المواطن أو

<sup>1</sup> صالح، سرمد غانم، و حسين، اسراء طارق، رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة، مرجع سابق، ص١٨

<sup>2</sup> انظر تعليمات عمل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية خارج الجامعة لسنة ٢٠١٦ الصادرة بالاستناد للمادة ٨ من نظام الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية رقم ٥٨ لسنة ٢٠١٥

<sup>3</sup> حداد ، شكر الله ، وكلوش ، منصف ، أهمية العمل المرن في دول مجلسالتعاون الخليجي ، مقال منشور ، صحيفة البوابة الاماراتية الالكترونية ، ٢٠٠٨ ، www.albawaba.com

الأجنبي) على أن تكون ساعات العمل أقل من الساعات المعتادة (ثمانية ساعات يومياً) ويستطيع بمقتضاه العامل أن يعمل في ذات الوقت لدى أكثر من صاحب عمل وبدون إذن من أي صاحب عمل يعمل لديه، ويتم التعاقد فيه وفقاً لنماذج العقود الصادرة عن الوزارة، هذا وأكدت المصادر الرسمية أنّ النظام الجديد من شأنه تعزيز مرونة سوق العمل وتلبية احتياجات أصحاب العمل من العمالة الموجودة في السوق وبالتالي تقليل الاعتماد على العمالة الوافدة<sup>1</sup>

#### سادساً : العمل عن بعد

ويطلق عليه أيضا أسماء مثل العمل من المنزل، العمل عبر الإنترنت أو ما يعرف بـ E-commuting، والشخص الذي يعمل عن بعد هو الشخص الذي يعمل بدون عقود طويلة الامد لجهة معينة أو شركة معينة. ويعتبر الإنترنت اليوم أحد أكبر اسواق العمل عن بعد، حيث يستطيع ربط شخصين في قطبي الكرة الأرضية دون التقيد بالزمان والمكان<sup>2</sup>

هذا وقد عرفت المادة ٤/هـ من نظام العمل المرن الأردني رقم ٢٢ لسنة ٢٠١٧ العمل عن بعد بأنه : العمل الذي يتم فيه إنجاز العمل بعد موافقة صاحب العمل دون الحاجة لتواجد العامل داخل مقار العمل .

كما عرفته المادة ٢ من تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية لعام ٢٠١٨ على أنه : (العمل خارج مكاتب الدائرة سواء من المنزل أو نحوه بحيث يتم تسليم المهام الوظيفية المطلوب تأديتها من خلال تطبيقات التكنولوجيا الحديثة أو تسليمها شخصياً) ومن المعلوم أنّ نجاح المؤسسات العمومية اليوم في إدارة التغيير يتوقف على مدى انسجامها مع العوامل البيئية المؤثرة وأهمها العولمة المتزايدة، حيث اتسعت دائرة

<sup>1</sup> انظر موقع وزارة الموارد البشرية والتوطين، الامارات

،<https://www.menaherald.com/business/events-services>

<sup>2</sup>[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84\\_%D8%B9%D9%86\\_%D8%A8%D8%B9%D8%AF](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84_%D8%B9%D9%86_%D8%A8%D8%B9%D8%AF)

وسائل الاتصال والمعلومات مما يفرض على الإدارات إدماج كل تقنيات الاتصال والابتكار التكنولوجي ضمن أعمالها<sup>1</sup>

هذا وتؤكد الأرقام الاحصائية الصادرة عن المنظمات الدولية المتخصصة أن المنظمات أخذت اليوم بالتحول إلى صيغ عمل أكثر مرونة حيث كان العمل من خلال الانترنت ووسائل الاتصال أحد هذه الخيارات<sup>2</sup> وقد بينت أحد الدراسات مؤخراً أن هنالك ١١ مليون فرد تقريباً في الولايات المتحدة الأمريكية يعملون عن بعد حيث يتلقون الأوامر عبر الهاتف ومن خلال ملء التقارير ومعالجة البيانات دون التواجد في مقر العمل<sup>3</sup>

وتعتبر المملكة العربية السعودية من الدول التي بدأت مؤخراً باعتماد نظام العمل عن بعد لدعم بعض الفئات كالنساء وذوي الاحتياجات الخاصة ، حيث اعتبرت أن العمل عن بعد هو أداء العامل لواجباته الوظيفية في غير مكان العمل المعتاد ، وقررت أن لهذا الشكل من أشكال العمل الية خاصة يشترط من أجلها التسجيل في البوابات الالكترونية ، وضمانا لحق العاملين عن بعد فقد ألزم القرار الوزاري الصادر بهذا الشأن صاحب العمل بتسجيل العامل أو الموظف في التأمينات الاجتماعية.<sup>4</sup>

## المطلب الثاني

### مقارنة بين مزايا وعميوب ساعات العمل المرنة

إنّ تبني العديد من الدول لاستراتيجيات الإدارة الحديثة في ساعات العمل المخففة ليس الهدف منه تقليل ساعات العمل بحد ذاته، وإنما إعطاء العاملين حرية أكبر في جدولة الساعات التي يؤديون من خلالها أعمالهم ، ويحقق هذا النظام العديد من المزايا والفوائد للفرد من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى ، كما أنه يخدم المجتمع

<sup>1</sup> عامر ، سعيد يس ، الإدارة وتحديات التغيير ، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٢٥٥

<sup>2</sup> Garys, Dessler, 2000, humen resource management , 5thd.N.Y

<sup>3</sup> صالح، سمرمد غانم، و حسين، اسراء طارق، رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة، مرجع سابق، ص ١٧

<sup>4</sup> انظر اشتراطات العمل عن بعد الصادرة بموجب القرار الوزاري السعودي رقم (٧٩٢) تاريخ ١٤٣٦/٢/١٤ .

ككل من جهة ثالثة، وذلك إذا ماتم تطبيقه بالصورة السليمة ووفقاً للأهداف المرجوة منه.<sup>١</sup>

## أولاً : مزايا الدوام المرن

### ١. مزايا الدوام المرن بالنسبة للموظفين

أ. تسهيل واجب الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي :

فقد وجدت العديد من الدراسات أن فكرة الدوام المرن تقلل من حالات التأخير الصباحي لدى الموظفين وتساعدهم على تحقيق التوازن بين العمل ومتطلبات الحياة الخاصة ، حيث تبين أن عدد كبير من الموظفين يتأخرون أسبوعياً وذلك على الرغم من اتخاذ اداراتهم اجراءات تأديبية بحقهم لظروف خارجة عن إرادتهم ، لذا فإن إعطاء مساحة أكبر للموظفين في اختيار ساعات الدوام سوف تمكنهم من تلاشي صعوبات عدم الانتظام الرسمي بالدوام والمتلخصة بالصعوبات المرورية، وتوصيل بعض أفراد الأسرة إلى المدارس ومكان العمل، وبعض الأسباب الصحية التي تستدعي مراجعة المستشفيات في وقت الدوام الرسمي وغيرها من الأسباب<sup>٢</sup> هذا وقد أكدت نتائج التطبيقات الميدانية التي أجريت على يد عدد من الباحثين انخفاض نسبة الغيابات والإجازات المرضية عند تطبيق ساعات العمل المرنة ، فاختيار وقت العمل يمنع الموظف من التذرع للغياب بسبب مواعيد لا يمكن تجاوزها خلال النهار<sup>٣</sup>

ب. زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين :

تهدف ساعات العمل المرنة الى إعطاء الاهتمام للأفراد العاملين وتقديرهم وعدم التركيز فقط على كم ساعات العمل، فالمنظمات العامة تحديداً وبسبب الضغط المتراكم على أعمالها لا يمكن أن تنجح إلا إذا انتقلت إلى الأسلوب التعاوني والإدارة المشتركة التي تحترم وقت وحياة الموظفين الخاصة<sup>٤</sup> هذا وقد أثبتت دراسة مسحية ل

<sup>١</sup>برنوطي، سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠١، ص ١٥.

<sup>٢</sup>أبو شعر ، عبد الرزاق ، و العزة، محمد صالح ، الانتظام بالدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية، مرجع سابق، ص٩٨-٩٩

<sup>٣</sup>GARY.Dessler. 1981.Personnel management. Hall company Reston.Virginia.381

<sup>٤</sup>أبو بكر، مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٣، ص ٣٨٧



٤٤٥ منظمة ومن ضمنها منظمات العقاقير الطبية والمصارف والمؤسسات الالكترونية أنّ نسبة الأفراد العاملين الذين سجلوا زيادة في الانتاج كنتيجة لتطبيق ساعات العمل المرنة تراوحت ٩٥%<sup>١</sup>

هذا وتجدر الإشارة إلى أنّ مثل هذا النمط من الدوام يسهم في التخفيف من أضرار الشمس الحارقة على الموظفين وأطفالهم وتحديدًا في بعض الدول ذات المناخ الحر كجمهورية مصر العربية ودول التعاون الخليجي خلال أوقات النهار ، وهو بالطبع ماينعكس كذلك على الرضا الداخلي لهؤلاء ويرفع من مستوى انتمائهم .

## ٢. مزايا الدوام المرن بالنسبة للمؤسسات

أ. الاستفادة من الموظفين بحسب الظروف الاقتصادي للمؤسسة :

حيث يساعد نظام العمل المرن المؤسسات في تحسين رشاقة أعمالها ، وذلك من خلال الاستفادة من خبرات وتجارب الموظفين دون الحاجة لتعيينهم بصفة دائمة، فخير توظيف الناس لفترات جزئية أو محددة يعطي الجهة الحكومية أو المؤسسة أيا كانت القدرة على تكيف قواها العاملة حسب ظروفها الاقتصادية، كما يعفيها هذا الخيار من مسألة وضع الموظفين تحت التجربة، كما يفيد هذا الخيار في حالات الإجازات المرضية وإجازات الأمومة وغيرها<sup>٢</sup>

ويعد خيار العمل الإضافي في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية خلال فترات الإجازة المرضية أو الأمومة أحد الأمثلة على الطريقة المرنة في الأعمال ، ونشير في هذا السياق إلى أنّ مثل هذا الأسلوب في تعويض نقص الموظفين بصورة جزئية ليس مقررا في أغلب المرافق العامة في الأردن بما في ذلك الموظفين الإداريين في الجامعات ، حيث نرى أنّه من الضروري إعادة النظر في تشريعات الخدمة المدنية في الأردن بما يخدم الاستفادة من هذا الأسلوب بالنسبة للمؤسسات المختلفة.

<sup>١</sup> صالح، سمر غانم، و حسين، اسراء طارق، رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة،

مرجع سابق، ص١٢

<sup>٢</sup> حداد ، شكر الله ، وكلوش ، منصف ، أهمية العمل المرن في دول مجلس التعاون الخليجي ، مقال منشور ،

صحيفة البوابة الاماراتية الالكترونية ، ٢٠٠٨ ، www.albawaba.com

ب. زيادة الإنتاجية للموظفين والاستفادة منهم على مدار الساعة :  
في عدة دراسات أجريت على الموظفين الحكوميين وجد أنّ فئة كبيرة منهم يشعر بالعادة بكم هائل من الإحباط وانعدام الرضى ، حيث أنّ عدد ساعات الدوام الطويلة لا يتناسب مع الراتب أضف إلى ذلك عدم وجود تطور كبير في المستقبل الوظيفي لهؤلاء الموظفين العموميين<sup>١</sup>

وقد أثبتت تلك الدراسات أن تقليل ساعات الدوام ومنح الموظف وقتاً أكثر للراحة ينعكس على القدرات الذهنية للموظفين العموميين ، كما أنّ علمهم المسبق بمحدودية ساعات الدوام يدفعهم لمحاولة انجاز اعمالهم بالسرعة الممكنة وبدون المماطلات التي تحدث في ساعات العمل الطويلة، كما أنّ بعض الدوائر تحتاج في وقت الأزمات إلى العاملين على مدار الساعة ووفقاً لهذا الدوام يقوم الموظفون بتدوير الوقت بين ساعات العمل النهارية والليلية وبالعكس<sup>٢</sup>.

كما أثبتت الدراسات كذلك أنّ المؤسسات التي تعمل بنظام النوبات ، ووضع جداول خاصة لتوزيع أوقات العمل يساهم في حل مشكلة التّواصل مع الرؤساء الذين قد تكون فترات دوامهم متعارضة أحياناً مع المرؤوسين<sup>٣</sup> ، فعلى سبيل المثال ومن واقع التجربة العملية في العمل ببعض المؤسسات التعليمية غالباً ما يكون مدير الدائرة في أي قسم من أقسام الجامعة هو عضو هيئة تدريس وقد لا يتمكن من الدوام طوال النهار في الدائرة فيكون مضطراً لاستكمال بعض المهام بعد مغادرة الموظفين أحياناً ، مما يضطره لإجبارهم على البقاء مقابل أجر إضافي، ومن هذا المنطلق فإنّ الدوام عن طريق التناوب يساهم حقيقة في حل مثل هذه الإشكالات والتوفير على جيب المؤسسة.

### ٣. مزايا الدوام المرن بالنسبة للدولة.

أ. تخفيف الازدحامات المرورية على الطرقات

<sup>١</sup> جودة ، عبد المحسن عبد المحسن ، سيكولوجية الموظف المظلوم ، مرجع سابق ، ص ١٣  
<sup>٢</sup> صالح، سرمد غانم، و حسين، اسراء طارق، رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة، مرجع سابق، ص ١٤

<sup>٣</sup> هيام، الكسندر، تحفيز الموظفين ومكافأتهم، مكتبة جرير ، الدمام ، ٢٠٠١ ، ص ٦٨

وتعتبر هذه الفائدة أحد أهم الأهداف التي تسعى الأنظمة الإدارية الحديثة لتحقيقها عبر تقليل ساعات الدوام، حيث وجد مركز البحوث والتطوير في ألمانيا اختفاء مسألة الاختناقات المرورية بنسبة عالية بعد تطبيق برنامج ساعات العمل المرن عام ١٩٦٧<sup>١</sup> وفي استفتاء تم إجراؤه على عينة من الموظفين السعوديين عام ١٩٨٢ أجاب ٨٨% منهم على سؤال حول سبب تأخرهم الصباحي أنّ العائق يتمثل في ازدحام حركة السير في الصباح ومحاولة الجميع الوصول في نفس الوقت ، وفي سياق متصل فقد أفادت هذه الدراسة البحثية أنّ الدولة السعودية تتكبد سنويا خسارة مالية تبلغ حوالي مليار و٤٣٦ ريال نتيجة التأخير ومشاكل المرور الصباحية<sup>٢</sup> هذا ويسجلّ لدولة الكويت أسبقية مراعاة مثل هذه الازدحامات المرورية حيث تم تقسيم دوام الموظفين إلى مجموعتين منذ عام ٢٠٠٦ بموجب قرار ديوان الخدمة المدنية رقم ١ بشأن تحديد مواعيد العمل الرسمي للجهات الحكومية وإعادة التأكيد عليه بموجب قرار رقم ٢ لعام ٢٠١٨ بحيث يكون دوام المجموعة الأولى من ٧.٣٠-٢.٣٠ ودوام المجموعة الثانية من ٨-٣ ، حيث يكون هناك فترة سماح تصل إلى مدة ٣٠ دقيقة مع التأكيد كذلك على السماح للإناث بالمغادرة قبل ١٥ دقيقة من مواعيد الدوام المقررة.

ومع تأكيدنا على أهمية مثل هذا القرار إلا أنني نرى أنّ الضجة الشعبية التي قامت بعد التأكيد عليه ليست إلا بسبب غياب تشريع واضح ودقيق لالية هذا الدوام ، فعلى الرغم من أنّ القرار الصادر عام ٢٠١٨ في الكويت يعتبر كاشفاً وليس منشئاً لحالة جديدة، إلا أنه يبدو من التغريدات المسجلة على مواقع التواصل الاجتماعي بين الموظفين أنّ العرف تواتر عندهم على طريقة مختلفة في الدوام لا تقتصر على فترة السماح الصباحية، كالتناوب في العمل على فترتين والمغادرة مبكرا في أيام الحر الشديد ومغادرة النساء مقار العمل قبل أكثر من ١٥ دقيقة.

---

<sup>1</sup>Greenlaw,Paull, 1979, modern personee management,w,b.saunders.London,488

<sup>2</sup>أبو شعر ، عبد الرزاق ، و العزة، محمد صالح ، الانتظام بالدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية، مرجع سابق، ص٨٤

ومن الجدير بالذكر فعلاً أنّ دول الخليج العربي تحتاج بالفعل لتطبيق نظام العمل المرن وخصوصاً في أيام الحر الشديد ، ف تطبيقاً لذلك وفي الدول الغربية فقد قامت مؤسسة (MTV) بولاية نيويورك الامريكية بمنح العاملين الإذن بالانصراف في الواحدة ظهراً أيام الصيف، وقد وجدت الشركة أنّ تلك السياسة تشجع العاملين بالفعل على الجدية والحماس بشكل حقيقي ودون أن يكونوا مضطرين لإظهار حماس كاذب في العمل في أيام الشمس الحارقة.<sup>1</sup>

وفي محاولة لتنظيم هذه المسألة نقترح إيجاد تشريع متكامل تحت عنوان (تعليمات الدوام المرن لموظفي الدوائر الحكومية) على غرار ما هو موجود في مملكة البحرين ، بحيث يعالج الحالات والصور التي يمكن من خلالها تطبيق ساعات العمل المرنة وعدم حصرها بفترة السماح الصباحية ، كتفعيل التناوب على فترتين صباحية ومساءية في الدوائر التي تسمح طبيعتها بذلك، وتفعيل نظام العمل بأسبوع مضغوط مقابل فترات راحة أكثر في الأيام شديدة الحرارة، واقتراح العمل من خلال الوسائل الالكترونية والعمل الجزئي بالنسبة لبعض الفئاتكالنساء وذوي الاحتياجات الخاصة على غرار ما هو معمول به في المملكة العربية السعودية، وغيرها من المسائل اللازمة لتحقيق الفوائد القصوى من ساعات العمل المرنة في المؤسسات الحكومية .

ب. زيادة المشاركة الاقتصادية للنساء في قطاعات العمل المختلفة .

أكدت جميع الصكوك والمواثيق الدولية منذ الاعلان العالمي لحقوق الإنسان ، والعهد الدولي الخاص بالحقوق الاجتماعية والثقافية على مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في مجالات العمل ، لا بل وحظيت المرأة بعدد من المبادرات المهمة لتعزيز النهوض بحقوقها على كافة المستويات كإعلان الجمعية العامة للأمم المتحدة القضاء على التمييز ضد المرأة عام ١٩٧٦ ، وإعلان مكسيكو بشأن مساواة المرأة ومساهمتها في التنمية والسلام، وانشاء صندوق الأمم المتحدة الانمائي للمرأة<sup>٢</sup> ، والعديد العديد من المبادرات الدولية والاقليمية والمحلية التي لايتسع المقام هنا لذكرها.

<sup>1</sup> هيام، الكسندر، تحفيز الموظفين ومكافأاتهم، مرجع سابق، ص١٠١  
<sup>2</sup>مخادمة، محمد علي، حقوق الإنسان في النظام القانوني الأردني والدولي، اربد، الاردن، ٢٠١٥، ص١٥٤

ومن المعلوم أنّ نظام العمل المرن يعود بالفائدة على المرأة حيث يحقق لها التوازن بين متطلبات الحياة والمسؤوليات الأسرية ، كما يسمح بالاستفادة من الكفاءات النسائية التي تحجم أحياناً عن العمل بسبب طول الدوام ، ونرى بالفعل أن هناك عدد من صور العمل المرن يمكن أن تستفيد منها المرأة كالعامل الجزئي والعمل عن بعد ، ولكننا لا زلنا نشهد في الحقيقة نظرة بعض المؤسسات للعاملات المتزوجات على أنهن عاملات محفوفات بالمخاطر بسبب إجازة الأمومة وغيرها وعلى الرغم من ذلك فنعتقد أنّ مدة الساعة التي تمنح التي تمنحها بعض المؤسسات الحكومية للمرأة في الأردن بقصد إرضاع المولود هي أحد أشكال مرونة الدوام الممنوحة للمرأة العاملة.<sup>٢</sup>

### ثانياً : عيوب ومساويء الدوام المرن

أ.عدم ملائمته لجميع أنواع العمل الحكومي :

قد لا يكون تطبيق ساعات العمل المرنة مناسباً لجميع أشكال العمل ، حيث تتطلب طبيعة بعض الدوائر الحضور الفعلي للمؤسسة وفي أوقات عمل محددة ، وللتغلب على هذه الصعوبة نلاحظ حرص التشريعات النازمة للعمل المرن على استثناء بعض الدوائر التي لا تتناسب طبيعة عملها مع هذا النمط من الدوام.

تطبيقاً لذلك فقد نصت المادة ٥/أ من نظام العمل المرن الأردني رقم ٢٢ لسنة ٢٠١٧ على أنه :

( للفتات المنصوص عليها في المادة ٣ من هذا النظام طلب تحويل عقد العمل إلى

عقد مرن بماينفق مع طبيعة العمل )

كما نصت المادة ٤/٢-من تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية الأردني لسنة ٢٠١٨ على أنه : ( لغايات تنفيذ أحكام الفقرة أمن هذه المادة، تتولى لجنة التخطيط

---

<sup>1</sup>مقال لجمعية معهد تضامن النساء الأردني " تضامن" ، نظام العمل المرن في الأدرج منذ عام مقال منشور

على الانترنت، <https://www.ammonnews.net/print/360027>

٤٢٢ / ب من نظام الموظفين في الجامعة الأردنية :

(للمرأة الموظفة لدى الجامعة بعد انتهاء إجازة الأمومة الحق في الحصول خلال سنة من ذلك التاريخ على

مدة أو مدد بقصد إرضاع وليدها لايزيد مجموعها على ساعة في اليوم الواحد )

والتسيق والمتابعة المشكلة في الدائرة تحديد الوظائف التي يمكن شمولها بهذه التعليمات مع الأخذ بعين الاعتبار المواءمة بين متطلبات متلقي الخدمة وطبيعة عمل الدائرة بما يضمن عدم انقطاع الخدمة والوظائف التي تشكل حلقة متكاملة) كما نصت الفقرة ٤ من البند (ثانياً) في تعليمات الخدمة المدنية البحريني رقم ٥ لعام ٢٠١٣ بشأن الحضور والانصراف في الجهات الحكومية على أنه :

(يستثنى من تطبيق نظام الدوام المرن الموظفين الذين تتطلب وظائفهم العمل على مدار الساعة ، كما يستثنى من النظام العاملين بنظام العمل الجزئي وشاغلي الوظائف بالمدارس وشاغلي وظائف التعليم العالي)

ومن البديهي طبعاً استثناء العاملين في التدريس على مستوياته الأساسية أو الجامعية من سياسة العمل المرن ويعود ذلك لطبيعة الخدمة التي يقدمها هؤلاء وهي خدمة التعليم التي لا يجوز التوقف عنها أو انقطاعها ، وهو ذات السبب الذي يحرم تلك القطاعات من حق الإضراب كذلك. ونعتقد أنّ السبب الآخر لاستثناء هذه الفئة من العمل المرن هو أنهم فعلياً في لا يواجهون ذات الصعوبات التي يواجهها موظفو القطاعات الحكومية الأخرى في الدوام؛ فهم بالأصل يدامون على فترات صباحية ومسائية ويتمتعون بإجازات طويلة في فصل الصيف وهو الفصل الذي يشكل عبئاً في الدوام على موظفي القطاعات الأخرى بسبب الحر الشديد.

ب. صعوبة التنسيق بين الموظفين :

تثور هذه المشكلة بسبب السماح للموظفين بجدولة أعمالهم من خلال الأوقات التي تناسبهم ، فقد يختار أغلب الأفراد نفس أوقات العمل تاركين الأوقات الأخرى شاغرة وهو ما قد يسبب تعطيل المرفق العام<sup>١</sup>

وعلى الرغم من ذلك فإننا نعتقد أنه يمكن تجاوز مثل هذه الصعوبة من خلال إيجاد تنظيم داخلي مناسب للمؤسسة يمنح الإدارة السلطة التقديرية لإيقاف فترات السماح لبعض الموظفين أو تغيير فترات مناوباتهم حسب ما تقتضيه ظروف العمل ، وذلك

<sup>١</sup> صالح، سمر د غانم، و حسين، اسراء طارق، رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة، مرجع سابق، ص ١٥

على غرار السلطة الممنوحة للإدارة في منح أو منع الإجازات السنوية للموظف بصورة متفرقة أو دفعة واحدة وذلك من أجل مصلحة المرفق الذي يعملون فيه.

## المبحث الثاني

### أثر الدوام المرن على منظمتي الإدارة الإلكترونية

#### وحقوق ذوي الاحتياجات الخاصة

تسعى كل الإدارات العامة والخاصة اليوم إلى مواكبة العصر، والحرص على انسجام أنشطتها مع كل التطورات التكنولوجية والعلمية، كحرصها على استخدام الأجهزة الإلكترونية في إنجاز المعاملات الإدارية، والعمل من خلال الانترنت، وهذا وقد شاع في الآونة الأخيرة مصطلح الحكومة الإلكترونية والذي يعني اعتماد الحكومة في تقديم المعاملات والخدمات للأفراد من خلال الانترنت ووسائل الاتصال الإلكترونية والرقمية<sup>1</sup>

هذا ويعمل نظام الدوام المرن على تعزيز فكرة الحكومة الإلكترونية، فالحكومة الإلكترونية اليوم لم تعد بحاجة إلى موظفين مرتبطين بمواعيد عمل تقليدية ومحددة، حيث أصبح بإمكان الدوائر الحكومية والمؤسسات وحتى أصحاب القطاعات الخاصة الاعتماد على ما يسمى بـ " الموظف الجوال" وهو الموظف الذي يمكنه عن طريق الحاسب الآلي الشخصي أو الحاسب المحمول، ومن خلال معدات بسيطة أن يعمل من خارج مكتبه من المنزل أو أثناء السفر<sup>2</sup>

ومن الجدير بالذكر كذلك أنّ سياسة ساعات العمل المرنة تدعم وتشجع تشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة، حيث اهتمت العديد من الدول مؤخراً بمسألة انخفاض مستوى مشاركة ذوي الاحتياجات الخاصة في سوق العمل، الأمر الذي دعا إلى اتباع تدابير وسياسات جديدة نحو هؤلاء الأشخاص من شأنها التركيز على تدريبهم

<sup>1</sup>القبيلات، حمدي سليمان، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠١٣، ص ١٥

<sup>2</sup>الصيرفي، محمد، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٩٤-٩٥

وتأهيلهم مهنياً وتوفير ساعات عمل مرنة تتوافق مع ظروفهم واحتياجاتهم الجسمية والذهنية<sup>١</sup>

## المطلب الأول

### العمل المرن والتحول نحو الإدارة الإلكترونية

أصبح التحول نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات المرفقية من خلالها، ضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها في كل دولة ترغب بمواكبة تطورات عصر الثورة الرقمية، حيث بلغت أهمية تقديم الخدمات المرفقية للمواطنين مبلغاً جعلت بعض الفقهاء يعتبرون الدولة مجرد مجموعة من المرافق العامة، تنحصر سلطاتها في إطارها<sup>٢</sup>

هذا وتعتبر صورة العمل عن بعد، أو من خلال المنزل، أو مايسمى بالمنظمات المفترضة أحد أشكال مرونة العمل المرتبطة بتنامي حالة التغير والتحول في بيئة المنظمات، وانتشار تكنولوجيا المعلومات، حيث تهدف هذه الأشكال من العمل إلى زيادة إنتاج الموظفين من خلال العمل عبر شبكات الانترنت، والتواصل مع المراجعين من خارج مقر العمل<sup>٣</sup> حيث أثبتت الدراسات المختلفة أنّ تقديم الخدمات من خلال نظام الحكومة الإلكترونية يدعم عدد من المبادئ التي تحكم سير الإدارة، فالوصول على الخدمة في أي وقت من خلال شبكة المعلومات يعزز مبدأ دوام سير المرافق العامة، كما يمكن للإدارة إبرام عقودها المتصلة بالمرافق العامة بطريقة أيسر وأسرع من الطريقة التقليدية من خلال شبكة المعلومات<sup>٤</sup>

هذا وقد عرّف قانون المعاملات الإلكترونية الأردني رقم ١٥ لسنة ٢٠١٥ المعاملات الإلكترونية بأنها ( المعاملات التي تتفدّ بوسائل الكترونية)<sup>٥</sup>، ويعد الانتقال لمسألة

<sup>١</sup> عبيدات، روجي مروح، تأهيل وتشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ٢٠١٢، ص ١٩

<sup>٢</sup> القدوة، محمود، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ١٩٢

<sup>٣</sup> صالح، سمر غانم، و حسين، اسراء طارق، رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة، مرجع سابق، ص ١٨

<sup>٤</sup> القدوة، محمود، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص ١٩٣

<sup>٥</sup> م ٢ قانون المعاملات الإلكترونية رقم ١٥ لسنة ٢٠١٥



المعاملات الالكترونية في المؤسسات الحكومية أحد أبرز متطلبات الارتقاء بالوظيفة العامة في الأردن ، حيث أصبحت المعاملات الالكترونية اليوم تشكل الجهاز العصبي لكافة المؤسسات والمجتمعات الحديثة<sup>1</sup>

وتشجيعاً للمؤسسات الرسمية في الأردن على استخدام المعاملات الالكترونية، فقد وقّعت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات اتفاقية مع مركز الملك عبدالله الثاني للتميز عام ٢٠١٧ لإطلاق جائزة التحول الالكتروني، والتي تهدف الى تكريم جهود الجهات الحكومية السبّاقة إلى إنجاز التحول الالكتروني، وإلى تحفيزها للعمل بتشاركية في تقديم الخدمات الالكترونية للوصول إلى مصطلح " حكومة بلا ورق" بحلول عام ٢٠٢٠ بما يعزز بالطبع التطور الإداري ويحسن الأداء والخدمة المقدمة للمنتفعين<sup>٢</sup>

وقد تم التأكيد على أهمية هذه الجائزة في أكثر من مناسبة حيث أنها تدخل ضمن إطار خطة حكومية شاملة لإعادة هندسة وأتمّة خدمات عدد من الوزارات ووقف تقديم ١٠ خدمات في ٥ مؤسسات بطرق تقليدية ورقية وحصر تقديمها إلكترونياً اعتباراً من عام ٢٠١٨<sup>٣</sup>

ومن هذا المنطلق فقد تم تعديل المادة ٣٤/أ من نظام الخدمة المدنية الأردني بإضافة فقرة ٢ كما يلي حيث نصت المادة على أنه " تمنح زيادتان سنويتان للموظف الحاصل على تقدير ممتاز لسنتين متتاليتين، وزيادة سنوية واحدة للحاصل على تقدير جيد جداً حداً أدنى لسنتين متتاليتين على النحو التالي : ( في الدائرة أو الوحدة التنظيمية فيها التي تحصل على جائزة تحول الحكومة الالكترونية من مركز الملك عبدالله الثاني للتميز)

<sup>1</sup>سعد، عاصم عبد الجبار، الاثبات في قانون المعاملات الالكترونية، بحث منشور على الانترنت ، ٢٠١٥، ص ٢.

<sup>2</sup>انظر الرابط <http://www.kaa.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=240> ، جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية.

<sup>3</sup>انظر صحيفة عمون الالكترونية، ٢٠١٧/١٢/١٨

أما في دولة الكويت قد أشار تقرير الأمم المتحدة عام ٢٠١٦ إلى التطور الملحوظ الذي شهدته الكويت في مؤشر الخدمات الالكترونية حيث وصل ترتيبها إلى ٤٠ عالمياً، وقد عملت الكويت ومنذ عام ١٩٩٣ على عدد من مشاريع الحكومة الالكترونية كمشروع البوابة الالكترونية الرسمية للدولة، ومشروع خدمة العملاء، بالإضافة إلى برنامج معدلات جودة الخدمة العامة الذي يهدف إلى تطوير أساليب العمل باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمات للجمهور ودون مراجعة مكاتب الموظفين<sup>١</sup>

هذا ويظهر الارتباط بين نظام العمل المرن، والتحول نحو الحكومة الالكترونية فيما يلي :

#### ١. حوسبة المكان :

وتعني الاعتماد بصفة كلية أو شبه كلية على الحاسب الالي أو الحواسيب المتصلة مع بعضها البعض ويطلق عليها ( الحوسبة التعاونية ) ، وفي نطاق الحكومة الالكترونية فإن هذه الحوسبة المكانية تساعد فرق العمل الموزعة على مناطق جغرافية متباعدة من أن تعمل مع بعضها البعض ، ومثال ذلك يمكن لدائرة الجمارك أو الجوازات أو الهجرة على حدود الدولة أن تعمل مع جهة الرئاسة الكائنة في العاصمة<sup>٢</sup> وهذا الشكل من العمل يختلف عن العمل في المنزل، حيث يمكن لجميع العاملين العمل والتعاون في مدن مختلفة، وبناء على ذلك فيمكن لشخص في الأردن مثلا أن يعمل في شركة في الخليج طالما امتلك المؤهلات المطلوبة والقدرة على التواصل، ومن مزايا هذا الأسلوب الاستغناء عن تكاليف مقر العمل كما يوفر مرونة كبيرة في استقطاب متخصصين من مناطق نائية<sup>٣</sup>

#### ٢. حوسبة الأشخاص ( مكاتب بلا حدود ) :

الحكومة الالكترونية، سواء تمثلت في جهة حكومية أو مؤسسة أصبح بإمكانها الاعتماد على الموظف عن بعد وهو الذي يمكنه تنظيم مواعيده عن طريق نقل دفتر

<sup>١</sup>مدحت، محمد مدحت، الحكومة الالكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٦، ص٢١٩

<sup>٢</sup>الصيرفي، محمد ، الادارة الالكترونية، مرجع سابق، ص٩٤

<sup>٣</sup>برنوطي، سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، ٢٠٠١، ص٩٨

المواعيد والاجتماعات من حاسبه المكتبي إلى حاسبه المحمول، ويمكنه كذلك القيام بتلقي بريده الإلكتروني حال سفره والرد عليه وغير ذلك من المهام<sup>١</sup>

٣. تحقيق الاستفادة من نمط العمل عن بعد للأطراف المتعددة :

لا تقتصر الحكومة الإلكترونية فقط على الخدمة أو العلاقة بين الحكومة والمواطن، بل هناك أقسام وأشكال متعددة لها وذلك نظراً لتعامل الحكومة مع عدد كبير من الأطراف ، حيث يمكن لأي مستخدم التفاعل عبر عدة مجالات ، مثل إبلاغ الطرف المستقبل عن قوانين وتعليمات جديدة، وإرسال الشكاوى والملاحظات، وتجديد الرخص وجوازات السفر ودفع مخالفات المرور بدلاً من الاصطفاف في الطوابير أمام المباني الحكومية والمصارف وإضاعة الوقت في ذلك<sup>٢</sup>

### المطلب الثاني

#### أثر مرونة العمل على حقوق ذوي الاحتياجات الخاصة

إنّ توفير فرص العمل للأشخاص ذوي الإعاقة يتعدى مجرد المردود الاقتصادي المادي للوظيفة، بل يرتبط بالكرامة الاجتماعية وتحقيق الذات ، وهو الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على الدولة كاملة ويخفض من كلفة الإعاقة على المجتمع، هذا وتعتمد إمكانية تشغيل المعاقين على عدد من الظروف والعناصر أهمها نوع ودرجة الإعاقة ، بالإضافة إلى مكان العمل ومدى بعده أو قربه من بيت الشخص ذوي الاحتياجات الخاصة.<sup>٣</sup>

ومن الجدير بالذكر أنّ الاهتمام الدولي بهذه الفئة ليس جديداً، وأنّ المعاقين يتمتعون بحماية قانونية ودولية بموجب العديد من الاتفاقيات الدولية<sup>٤</sup> وبالنظر إلى تلك الاتفاقيات فإننا نجد أنها قد رتبت التزام على الدول الأطراف بحماية الأشخاص ذوي الإعاقة في العمل ، على قدم المساواة مع الآخرين، وتوفير ظروف عمل ملائمة ،

<sup>١</sup> غالب، سعد، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج، عمان، ٢٠٠٢، ص ١٧

<sup>٢</sup> القدوة ، محمود ، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة ، مرجع سابق، ص ١٦٢

<sup>٣</sup> عيدات ، روجي مروح ، تأهيل وتشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة، مرجع سابق، ص ١٧

<sup>٤</sup> انظر المادة ٢٧ من الاتفاقية الدولية لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة والتي نصت على أن ( تعترف الدول الأطراف بحق الأشخاص ذوي الإعاقة في العمل على قدم المساواة مع الآخرين ، ويشمل هذا الحق إتاحة الفرصة لهم في كسب الرزق في عمل يختارونه أو يقبلونه بحرية في سوق عمل وبيئة عمل منفتحين )

وتشجيع تشغيل ذوي الإعاقة في القطاع العام، كما أكدت كذلك على ضرورة توفير ترتيبات تيسيرية معقولة للأشخاص ذوي الإعاقة في أماكن العمل<sup>١</sup> ومن المهم التأكيد على أنّ نجاح دمج المعاقين في العمل يعتمد على توفير بيئة مريحة، سواء كانت من حيث تعامل رب العمل أو فريق العمل أو عناصر البيئة المكانية، ومن الضروري أن يكون الشخص ذوي الاحتياجات الخاصة مرتاحاً في مكان عمله، ويدعم نظام العمل المرن والتغيرات التكنولوجية المتسارعة المرتبطة به عمل هذه الفئات ، وذلك عن طريق إدخال التقنيات التي توفر للأشخاص ذوي الإعاقات الحركية إمكانية العمل من المنزل، ومن ثم التخفيف من مشكلات التنقل والمواصلات والتعب، كما يمكن كذلك توفير تكنولوجيا المعلومات للأشخاص المعاقين الذين لديهم صعوبة للالتحاق بمراكز التدريب، فالكثير من هؤلاء يضطرون لترك العمل بسبب المشاكل التي يواجهونها في الوصول إلى أماكن العمل ، وذلك لعدة أسباب مرتبطة بعدم توفر وسائل النقل المهيئة لهم<sup>٢</sup>

ويذكر أنّ الأردن عززت حقوق ذوي الاحتياجات الخاصة من خلال منظومة من التشريعات كان اخرها قانون حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة لسنة ٢٠١٧ والذي تضمن نصوص قانونية تخاطب كافة الوزارات ذات الصلة بتسهيل مهمة عمل هذه الفئة حيث نصت المادة م٢٥/د : على جهات العمل الحكومية وغير الحكومية توفير الترتيبات التيسيرية المعقولة التي تتيح للأشخاص ذوي الإعاقة القيام بمهام الوظيفة أو العمل والاستمرار والترفيه فيهما.

ونصت الفقرة هـ: مع عدم الإخلال بما يتطلبه العمل أو الوظيفة من مؤهلات علمية أو مهنية، تلتزم الجهات الحكومية وغير الحكومية، التي لا يقل عدد العاملين والموظفين في أي منها عن (٢٥) ولا يزيد على (٥٠) عاملاً وموظفاً، بتشغيل شخص واحد على الأقل من الأشخاص ذوي الإعاقة ضمن شواغرها، وإذا زاد عدد

<sup>١</sup> المادة ٢٧ / أ / ج / ط من الاتفاقية الدولية لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة لسنة ٢٠٠٦  
<sup>٢</sup> القريوتي ، يوسف، السياسات والبرامج المعاصرة في مجال التدريب المهني وتشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة، منظمة العمل الدولية بيروت ، ٢٠٠٣، ص ١٥

العاملين والموظفين في أي منها على (٥٠) عاملاً و موظفاً، تخصصي نسبة تصل الي (٤%) من شواغرها للأشخاص ذوي الإعاقة وفقاً لما تقررته وزارة العمل. ويذكر أنّ المادة ٢ من ذات القانون عرفت الترتيبات التيسيرية المعقولة بأنها : تعديل الظروف البيئية من حيث الزمان والمكان لتمكين الشخص ذي الإعاقة من ممارسة أحد الحقوق أو إحدى الحريات أو تحقيق الوصول الي احدى الخدمات على أساس من العدالة مع الآخرين.

ومن هنا فإننا نوصي الجهات الحكومية بتطبيق مفهوم العمل المرن لهذه الفئة من ذوي الإعاقة بكافة صورته وأشكاله بحيث يدخل ذلك ضمن الترتيبات التيسيرية المعقولة التي أشار لها القانون وهو ما يوفر على أولئك مشقة العمل التقليدي لساعات طويلة كما أسلفنا سابقاً ، يجدر بالذكر أن الجامعة الأردنية طبقت هذا المفهوم لفترة من الزمن على أحد موظفيها الذي تعرض لإعاقة حركية بسبب حادث سير ، حيث كان هذا الشخص يعمل لغاية الساعة الواحد فقط في وحدة خدمة الجمهور ويتقاضى أجر أقل من أقرانه وذلك للتوفيق بين اعتبارات الإعاقة، وظروف المؤسسة التعليمية انذاك ، إلا أنّ نقص الغطاء التشريعي في الجامعة لمثل هذه الحالات حال دون استمرارها بتسهيل عمل هذا الموظف وبالتالي إحالته على التقاعد المبكر بسبب المعلولية في حينه، ونعتقد أنّ لهذا الأمر تأثير نفسي عميق على مثل هؤلاء الأشخاص بمنعهم من تقديم خدماتهم وخبراتهم ، وهو ما ينعكس حتماً بالسلب على المجتمع بكامله.

يذكر كذلك أنّ دولة الكويت شهدت أحد أفضل التشريعات الداعمة لفئة المعاقين وهو قانون رقم ٨ لسنة ٢٠١٠ بشأن حقوق ذوي الإعاقة حيث نصت المادة ١٤ من هذا القانون على :

" تلتزم الجهات الحكومية والأهلية والقطاع النفطي التي تستخدم ٥٠ عاملاً كويتيياً على الأقل باستخدام نسبة من الأشخاص ذوي الإعاقة المؤهلين مهنيّاً لا تقل عن ٤% من العاملين لديها، وتوفر الدولة برامج تحفيزية لجهات العمل التي توظف

مايزيد عن النسبة المحددة، ويجب على جهة العمل اتخاذ الترتيبات التيسيرية وتجهيز بيئة العمل المناسبة لمساعدتهم في الاندماج في بيئة العمل " و يذكر كذلك ومن تطبيقات مرونة العمل لهذه الفئة ، أنّ المادة ٣٨ من ذات القانون استتنت الموظفة الحامل من ذوات الإعاقة من تعليمات الإجازات المنصوص عليها في نظام الخدمة الكويتي حيث أعطتها الحق في الحصول على إجازة براتب كامل اذا استدعت حالتها ذلك.

ونوصي كذلك في هذا السياق بما أشرنا له بالنسبة للأردن وهو ضرورة تضمين تشريعات الخدمة المدنية في الكويت ما يتلائم وأشكال العمل غير النمطي مع حقوق واحتياجات المعاقين كاشتراط ساعات دوام أقل ، أو منحهم فترات سماح أكبر ، وتشجيعهم كذلك عبر وسائل التكنولوجيا المتمركزة على فكري العمل من عن بعد، أو من خلال المنزل ودون الحاجة للتواجد في مقر العمل حسب ما تقتضيه طبيعة الوظائف وظروف العمل.

## الخاتمة والتوصيات

بينت الدراسة مفهوم العمل المرن الذي يعطي الحق للموظف بتخفيض ساعات العمل إذا كانت طبيعة العمل تسمح بذلك، بحيث يكون للموظف فيه الحق وبعد موافقة صاحب العمل بتوزيع ساعات العمل المحددة يومياً، وبشكل يتواءم مع احتياجات العامل، وقد تظهر المرونة عبر الدوام الجزئي في تخفيض عدد أيام وساعات الدوام الرسمي عن عدد الأيام والساعات المقررة للدائرة شريطة أن لا تقل عن (٢١) ساعة عمل فعلية أسبوعياً، أما العمل عن بعد فهو يعني العمل خارج مكاتب الدائرة سواء من المنزل أو نحوه بحيث يتم تسليم المهام الوظيفية المطلوب تأديتها من خلال تطبيقات التكنولوجيا الحديثة أو تسليمها شخصياً إلى الدائرة. وقد وجد أن هذا النظام يعود على الموظف والمؤسسة بعدد من المزايا تحسن التوازن بين حياته العملية والشخصية، وانخفاض معدل التردد على العمل، وتراجع الإرهاق، وقلّة عدد الإجازات، وانخفاض معدلات المرض. وتؤدي لزيادة الدافع للعمل لدى الموظفين، ورفع كفاءة العمليات وفعاليتها، وتراجع الإرهاق لدى الموظفين، وانخفاض عدد الأخطاء. هذا فضلاً عن تمكن أصحاب الأعمال من جعل الموظفين يعملون ساعات عمل إضافية دون دفع أجر إضافي على ذلك، وانخفاض عدد المرافق اللازمة، وتراجع معدلات المرض، أن تساعد ساعات العمل المرنة في عمليات التوظيف واستبقاء العاملين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد ساعات العمل المرنة في تحسين توفير فرص متساوية للعاملين غير القادرين على العمل في ساعات العمل الرسمية كالنساء العاملات والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة .

وقد انتهت الدراسة إلى التوصيات التالية :

١. اقتراح تسريع تفعيل نظام الدوام المرن للموظفين العموميين في الأردن، والاعتقاد كذلك بجدوى ونفع تطبيقه في عدد من الدول بصورة أكثر وضوحاً، وذلك من خلال إعطاء توجيهات صريحة وواضحة بالنسبة للدوائر الحكومية المختلفة لتطبيقه بما يتناسب وطبيعة الخدمة التي تقدمها تلك المؤسسات.

٢. ضرورة وجود تنظيم داخلي في كل مرفق يضمن التعاون بين الموظفين بغية العمل بساعات الدوام المرنة، ويضمن تحديد الأجور والرواتب التي تتناسب معه وخصوصا فيما يتعلق بالعمل الجزئي ، و يمنح الإدارة السلطة التقديرية لإيقاف فترات السماح لبعض الموظفين أو تغيير فترات مناوباتهم حسب ماتقتضيه ظروف العمل ، وذلك على غرار السلطة الممنوحة للإدارة في منح أو منع الإجازات السنوية للموظف بصورة متفرقة أو دفعة واحدة وذلك من أجل مصلحة المرفق الذي يعملون فيه.

٣. كما أوصت الدراسة بالنظر إلى تجارب الدول الأخرى في الية العمل عن بعد ومن خلال الشبكات الالكترونية ودون الحاجة للتواجد في مقر الدوام حيث وعلى عكس ما يعتقد البعض فإنّ هذا الأمر يعزز فكرة دوام سير المرفق العام ولا يعطلها، إذ يضلل المرفق يعمل عن بعد حتى ساعات متأخرة من الليل وفي كل الأوقات.

٤. محاولة لتنظيم هذه المسألة نقترح إيجاد تشريع متكامل تحت عنوان (تعليمات الدوام المرن لموظفي الدوائر الحكومية) على غرار ما هو موجود في مملكة البحرين ، بحيث يعالج الحالات والصور التي يمكن من خلالها تطبيق ساعات العمل المرنة وعدم حصرها بالدوام الجزئي والعمل عن بعد، وذلك كتفعيل التناوب على فترتين صباحية ومساءية في الدوائر التي تسمح طبيعتها بذلك، وتفعيل نظام العمل بأسبوع مضغوط مقابل فترات راحة أكثر في الأيام شديدة الحرارة، واقتراح العمل من خلال الوسائل الالكترونية والعمل الجزئي بالنسبة لبعض الفئات كالنساء وذوي الاحتياجات الخاصة على غرار ما هو معمول به في المملكة العربية السعودية، وغيرها من المسائل اللازمة لتحقيق الفوائد القصوى من ساعات العمل المرنة في المؤسسات الحكومية .

٥. إيجاد التشريعات اللازمة التي تنتظر لنظام العمل المرن كنظام يعود بالفائدة على المرأة حيث يحقق لها التوازن بين متطلبات الحياة والمسؤوليات الأسرية ، كما يسمح



بالاستفادة من الكفاءات النسائية التي تحجم أحيانا عن العمل بسبب طول الدوام ، وهو ما يرفع مصاف الدولة الدول الحامية لحقوق المرأة.

٦. الاستفادة القصوى من التكنولوجيا الحديثة والربط بين مفهوم الدوام المرن و الحكومة بلا ورق أو الحكومة الالكترونية بما يعود بالنفع على الخدمات العامة في كامل الدولة .

٧. نوصي الجهات الحكومية بتطبيق مفهوم العمل المرن على الأشخاص من ذوي الإعاقة بكافة صورته وأشكاله، كالعامل الجزئي والعمل عبر الانترنت بحيث يدخل ذلك ضمن الترتيبات التيسيرية المعقولة التي أشارت لها الاتفاقيات الدولية ذات العلاقة بحماية حقوق المعاقين.

## المراجع

١. أولاً : الكتب العربية
٢. أبو بكر، مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٣.
٣. أبو شعر، عبد الرزاق، و العزة، محمد صالح ، الانتظام بالدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية، بحث ميداني، معهد إدارة البحوث، الرياض، ١٩٨١.
٤. برنوطي، سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، ٢٠٠١.
٥. جودة، عبد المحسن عبد المحسن، سيكولوجية الموظف المظلوم، المكتبة العصرية، المنصورة ، ٢٠١٣.
٦. حداد ، شكر الله ، وكلوش ، منصف ، أهمية العمل المرن في دول مجلس التعاون الخليجي ، مقال منشور، صحيفة البوابة الاماراتية الالكترونية ، ٢٠٠٨ ، [www.albawaba.com](http://www.albawaba.com)
٧. سعد، عاصم عبد الجبار، الاثبات في قانون المعاملات الالكترونية، بحث منشور على الانترنت ، ٢٠١٥.
٨. السكارنة، بلال خلف ، الفساد الإداري ، دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠١١.
٩. شريف، رجا، الأساليب الرقابية في كشف الانحرافات الإدارية والمالية في المؤسسات الحكومية، ورقة عمل ، بيروت.
١٠. صالح، سرمد غانم، و حسين، اسراء طارق، رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة، بحث منشور، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، المجلد ٦٠، العدد ١٧، ٢٠١٠.
١١. الصيرفي، محمد، الإدارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ٢٠٠٧.
١٢. عامر، سعيد يس، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ٢٠٠١.

١٣. عبيدات، روجي مرووح، تأهيل وتشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة، دار  
مجدلاوي للنشر، عمان، ٢٠١٢.
١٤. القبيلات ، حمدي سليمان ،قانون الإدارة العامة الالكترونية، دار  
وائل للنشر، عمان ، ٢٠١٣.
١٥. القدوة، محمود، الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة  
للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.
١٦. القريوتي ، يوسف، السياسات والبرامج المعاصرة في مجال التدريب  
المهني وتشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة، منظمة العمل الدولية بيروت ،  
٢٠٠٣.
١٧. مخادمة، محمد علي، حقوق الإنسان في النظام القانوني الأردني  
والدولي، اربد ، الاردن ، ٢٠١٥، ص ١٥٤
١٨. مدحت، محمد مدحت، الحكومة الالكترونية، المجموعة العربية  
للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٦.
١٩. هيام، الكسندر، تحفيز الموظفين ومكافأتهم، مكتبة جرير ، الدمام ،  
٢٠٠١، ص ٦٨

### ثانيا : المراجع الاجنبية

- Gary.Dessler. 1981. Personnel management. Hall company  
Reston.Virginia.381١ .
- Garys,Dessler, 2000, humen resource management , 5thd.N.Y 2.
- Greenlaw,Paull, 1979, modern personne  
management,w,b.saunders.London 3.

### ثالثاً : القوانين والانظمة

١. نظام الخدمة المدنية الأردني لسنة ٢٠١٧
٢. تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية الأردني لسنة ٢٠١٨

٣. الاتفاقية الدولية لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة.
٤. تعليمات عمل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية خارج الجامعة لسنة ٢٠١٦ الصادرة بالاستناد للمادة ٨ من نظام الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية رقم ٥٨ لسنة ٢٠١٥.
٤. قانون المعاملات الالكترونية الأردني رقم ١٥ لسنة ٢٠١٥
٥. القرار الوزاري السعودي رقم (٧٩٢) تاريخ ١٤/٢/١٤٣٦.
٦. نظام العمل المرن في عجمان بموجب قرار رقم ١٥ لسنة ٢٠١٥.
٧. نظام الموظفين في الجامعة الأردنية.

#### رابعاً : المقالات

١. مقال لجمعية معهد تضامن النساء الأردني " تضامن " ، نظام العمل المرن في الأدرج منذ عام مقال منشور على الانترنت،  
<https://www.ammonnews.net/print/360027>
٢. حداد ، شكر الله ، وكلوش ، منصف ، أهمية العمل المرن في دول مجلسالتعاون الخليجي ، مقال منشور ، صحيفة البوابة الاماراتية الالكترونية ، ٢٠٠٨ ، [www.albawaba.com](http://www.albawaba.com) ،

#### خامساً : المواقع الالكترونية

- <https://ar.wikipedia.org/wik>  
<http://www.ammonnews.net/article/286713>  
[www.acas.org.uk/publieation/pdf](http://www.acas.org.uk/publieation/pdf)  
<https://www.menaherald.com/business/events-services>  
<http://www.kaa.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=240>