

## Flexible Working Hours in the Public Service: A Comparative Study between French and Jordanian Law

Dr. Musleh Mamdouh Al-Sarairah  
Faculty of Law/Mu'tah University

<https://orcid.org/0009-0009-9367-5907>

Received : 17/02/2025

Revised : 24/05/2025

Accepted : 02/06/2025

Published : 31/03/2026

DOI: 10.35682/jjpls.v18i1.1422

\*Corresponding author :

[mosleh@mutah.edu.jo](mailto:mosleh@mutah.edu.jo)

### Abstract

The modern development in public administration requires the use of some of the prevailing work concepts in the private sector, including flexible work, which has become one of the basic matters for performing public services, especially in emergencies. What facilitates flexible work in the public service is the development of means of communication that help facilitate the administration's work so that work can be performed from a place outside the framework of the places designated for official work.

This study shows the extent of flexible work in the public service in French law and Jordanian law. This study shows the concept of flexible work in the public service and the forms of flexible work, which are flexible working hours, part-time work, remote work, and shift work. The most important conclusion of the study is the need to activate the systems related to flexible work in the job by the administrative authorities, and encourage employees to do this type of work by training and qualifying employees, and showing the benefits of this system and its impact on management and employees.

**Keywords:** Public service, flexible working hours, part-time work, remote work, and shift work.

## الدوام المرن في الوظيفة العامة دراسة مقارنة بين القانون الفرنسي والقانون الأردني

أ.د. مصلح ممدوح عبد الصرايرة

كلية الحقوق/جامعة مؤتة

<https://orcid.org/0009-0009-9367-5907>

## الملخص

إن التطور الحديث في الإدارة العامة يتطلب الاستعانة ببعض مفاهيم العمل السائدة في القطاع الخاص، ومنها العمل المرن الذي أصبح من الأمور الأساسية لتأدية الخدمات العامة وخصوصاً في الحالات الطارئة، ومما يسهل العمل بالدوام المرن في الوظيفة العامة هو تطور وسائل الاتصال الذي يساعد على تسهيل مهمة عمل الإدارة بحيث يمكن تأدية العمل من مكان خارج إطار الأماكن المخصصة للعمل الرسمي.

وقد جاءت هذه الدراسة لبيان مدى الدوام المرن في الوظيفة العامة في القانون الفرنسي والقانون الأردني، حيث تبين هذه الدراسة مفهوم الدوام المرن في الوظيفة العامة، وأشكال الدوام المرن التي تتمثل في ساعات العمل المرنة، والدوام الجزئي، والعمل عن بعد، والعمل بالتناوب. وأهم ما خلصت إليه الدراسة الحاجة إلى تفعيل الأنظمة الخاصة بالدوام المرن في الوظيفة من قبل السلطات الإدارية وتشجيع الموظفين على هذا النوع من العمل من خلال تدريب وتأهيل الموظفين، وإظهار فوائد هذا النظام وأثره بالنسبة للإدارة والموظفين.

**الكلمات الدالة:** الوظيفة العامة، الدوام المرن، الدوام الجزئي، العمل عن بعد، والعمل بالتناوب.

تاريخ الاستلام: 2025/02/17

تاريخ المراجعة: 2025/05/24

تاريخ موافقة النشر: 2025/06/02

تاريخ النشر: 2026/03/31

الباحث المراسل:

[mosleh@mutah.edu.jo](mailto:mosleh@mutah.edu.jo)

## المقدمة:

تم تنظيم الدوام المرن في الأردن لأول مرة بموجب تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية لسنة 2018 الصادرة بالاستناد لنص المادة 96 الفقرة (ج) البند (3) من نظام الخدمة المدنية رقم 82 لسنة 2013، التي تنص على أنه "يتم تنظيم جميع الشؤون المتعلقة بالدوام المرن بما في ذلك آلية احتساب الإجازات والراتب الإجمالي وبدل التسكين للموظف بدوام جزئي بمقتضى تعليمات يصدرها مجلس الوزراء بناء على تنسيب المجلس".

وقد حددت المادة الثانية من تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية لسنة 2018 مفهوم ساعات العمل المرن والدوام الجزئي والعمل عن بعد، وقد تم تعديل هذه التعليمات بتعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية لسنة 2021 (الجريدة الرسمية، 2018/5779)، الصادر استناداً إلى نص المادة 97 فقرة (ج) من نظام الخدمة المدنية الأردني رقم (9) لسنة 2020 التي تنص على أنه "على كل دائرة تنظيم ساعات العمل بما يتلاءم وطبيعة الخدمات التي تقدمها للمواطنين ومتلقي الخدمة، ولها تطبيق مفهوم الدوام المرن بما في ذلك الدوام الجزئي لبعض وظائفها" (الجريدة الرسمية، 2021/5712).

**أهداف الدراسة:** يعتبر الدوام المرن في الوظيفة العامة من الموضوعات الحديثة التي أدخلتها بعض الدول ضمن تشريعات الوظيفة العامة، وقد جاءت هذه الدراسة لبيان مفهوم الدوام المرن وبيان أشكاله في القانون الفرنسي والقانون الأردني نظراً لندرة الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

**مشكلة الدراسة:** تبرز مشكلة الدراسة في بيان الأحكام المتعلقة بالدوام المرن ومدى انسجامها مع خصوصية الوظيفة العامة على اعتبار أن العمل المرن هو شكل من أشكال العمل في القطاع الخاص وطبقته الشركات في القطاع الخاص لتعزيز الإنتاجية ومواجهة تقلبات السوق.

**أسئلة الدراسة:** تسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو الدوام المرن وماهي أشكاله في الوظيفة العامة؟

- ما أهمية الدوام المرن في الوظيفة العامة؟

- ما مدى كفاية التشريعات التي تنظم الدوام المرن في الوظيفة العامة؟

- ما مزايا وعيوب الدوام المرن في الوظيفة العامة؟

- ما فئات الموظفين المشمولين بالدوام المرن؟

**منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المقارن، من خلال بيان النصوص التشريعية التي تنظم الدوام المرن في الوظيفة العامة في الدول المقارنة. كذلك برز أوجه الشبه والاختلاف بين هذه التشريعات.

### المبحث الأول: ماهية الدوام المرن.

إن دراسة ماهية الدوام المرن تتطلب بيان تعريفه والإطار القانوني للدوام المرن ونطاق تطبيقه وأهميته، وسوف نتناول ذلك في المطالب التالية:

### المطلب الأول: تعريف الدوام المرن

الدوام المرن هو شكل من أشكال المرونة التي نشأت وتطورت في نطاق العمل في القطاع الخاص، والتي تبنتها الشركات من أجل تحسين الإنتاجية من خلال تكييف استخدام الأيدي العاملة بما ينسجم مع ظروف العمل؛ لأن المرونة تعطي القدرة على التكيف مع المستجدات التي تحدث أثناء سير العمل في الشركات. وهو ما دفع بعض الدول الأوروبية إلى البحث عن معادلة جديدة لعلاقات العمل توفر شكل من أشكال التوازن بين مصالح طرفي علاقات العمل وهو ما حصل في كل من الدنيمارك وهولندا من خلال إيجاد مفهوم الأمن المرن (Wierink, 2017, p.1). وقد عرف (Reix, 1999, p.11) المرونة بأنها: وسيلة للتعامل مع عدم اليقين تعكس قدرة المؤسسة على الاستجابة للظروف الجديدة لتطور القدرة على التعلم باستخدام معلومات إضافية يمكن التعبير عنها من حيث مدى المجال المحتمل للقرارات الممكنة، ومن حيث سهولة تغيير الحالة، فالمرونة تعكس قدرة المؤسسة على الاستفادة من المعلومات الإضافية التي يوفرها تقدم الأعمال وفق الاستجابة للطلبات التي لم يتم توقعها بشكل كامل، وذلك لضمان الحفاظ على الأهداف الأساسية"، ويرى (Gerwin, 1994, p.395) أن: المرونة تم اقتراحها عموماً كاستجابة للتكيف مع عدم اليقين في البنية الاقتصادية، وبشكل أكثر دقة بمجموعه من الاستجابات لمظاهر مختلفة من عدم اليقين، ويقترح عدم الاكتفاء بمرونة الدفاع بل أيضاً بالمرونة الاستباقية أي القدرة على تعديل بيئة العمل".

وتأخذ المرونة صوراً عديدة حيث يرى الفقيه (Everare, 1997, p.90) بأن المرونة تتعلق بخمسة مجالات رئيسية: وهي المرونة الاستراتيجية، مرونة الإنتاج، مرونة الموارد البشرية، ومرونة نظم المعلومات، ومرونة الرقابة الإدارية.

وقد تبنت أنظمة الوظيفة في معظم الدول مرونة الموارد البشرية التي يمكن للإدارة من خلالها التحكم في عدد العاملين لديها وتحديد وقت ومكان عملهم بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة العامة. وهو ما يسمى بالدوام المرن أو ترتيبات الدوام المرن وفقاً للتشريعات الفرنسية والأردنية المتعلقة بالوظيفة العامة.

وعرف (J.Hill et al, 2008, p.149) الدوام المرن بأنه ترتيبات أو سياسات تمكن الموظفين من تحديد زمان ومكان عملهم أي " قدرة الموظفين على اتخاذ خيارات تؤثر متى و أين وإلى متى يشارك الموظف في مهامه المرتبطة بوظيفته". فالدوام المرن يشكل اتفاق بين الإدارة والموظف بتغيير ترتيبات الدوام القياسية لاستيعاب التزامات الموظف خارج الوظيفة بشكل أفضل، بحيث يتيح اختيار وقت تأدية العمل ومكانه، وأن الهدف من الدوام المرن المساعدة في تحقيق التوازن بين مصلحة المرفق ومصلحة الموظف مما يساعد في زيادة الرضى الوظيفي لدى الموظفين.

وعرف البعض الدوام المرن بأنه " أحد أشكال تكيف العمل وإعادة جدولة مواعيد ساعات العمل الرسمية اليومية، بحيث يتاح للموظف عدم التقيد بمواعيد بدء ونهاية الدوام الرسمي الاعتيادي وفقاً لضوابط معينة، مع عدم الإخلال بعدد ساعات العمل المقررة".

كما عرف (C.Fleenor, 1988, p.247) العمل المرن بأنه " نظام يعطى بمقتضاه الأفراد العاملين حرية اختيار أوقات العمل تحت مسؤوليتهم وخارج مواعيد العمل المقررة قانوناً، على شرط إتمامهم الساعات المقررة ووجود من يحل محلهم عند تغيبهم.

ويمكن تعريف الدوام المرن بمفهومه الضيق الذي يقتصر على وقت تأدية العمل بأنه " نظام يسمح بمقتضاه للموظفين بالاتفاق مع الإدارة باختيار أوقات أداء واجباتهم الوظيفية وخارج أوقات الدوام الرسمي المعتادة على مسؤوليتهم، شريطة التزامهم بعدد الساعات المقررة في الأنظمة والقوانين". أما بالمفهوم الواسع للدوام المرن حسب ما ورد في القوانين والأنظمة فإنه يشمل المرونة في وقت أداء العمل ومكانه. بحيث

يمكن تعريفه بأنه " النظام الذي يسمح للموظف بتحديد وقت ومكان أدائه لواجباته الوظيفية بالاتفاق مع السلطة الإدارية المختصة ضمن إطار القوانين والأنظمة".

وخلاصة القول فإن الدوام المرن هو مفهوم متعدد الأبعاد يعني إتاحة الفرصة للموظفين بتحديد المعايير الزمانية والمكانية لعملهم بطريقة تعزز رفاهية الموظفين وتوازن الحياة المهنية والعائلية في أداء واجباتهم الوظيفية. كما أنه يشكل وسيلة لدى الإدارة لجذب الموظفين والاحتفاظ بهم، وتحفيزهم للاهتمام بمهامهم الوظيفية وزيادة ارتباطهم بالوظيفة ولجعلهم أقل رغبة في ترك وظائفهم لأن الدوام المرن يحقق التوازن بين عمل الموظفين ومسؤولياتهم الشخصية والعائلية (ANGELIEI, 2020, n°8165).

### المطلب الثاني: الإطار القانوني للدوام المرن ونطاق تطبيقه

لقد تبنت التشريعات المتعلقة بالوظيفة العامة في فرنسا والأردن مفهوم الدوام المرن حيث نظم المشرع الفرنسي الدوام المرن منذ عام 2000 بينما لم ينظم المشرع الأردني الدوام المرن إلا بعد صدور نظام الخدمة المدنية لعام 2013. وسوف نتناول في هذا المطلب بيان الإطار القانوني للدوام المرن ونطاق تطبيقه في كل من القانون الفرنسي والقانون الأردني:

#### الفرع الأول: الإطار القانوني للدوام المرن ونطاق تطبيقه في القانون الفرنسي.

لقد نظم المشرع الفرنسي ترتيبات العمل المرنة في الوظيفة العامة في تقنين الوظيفة العامة حيث أفرد لكل شكل من أشكال ترتيبات العمل المرن نصوصاً خاصة سواء تعلق ذلك بوقت العمل أو مكان العمل أو الدوام الجزئي.

وبخصوص وقت العمل فقد نصت المادة 1-611 L من تقنين الوظيفة العامة على أنه: " تكون ساعات العمل الفعلية لموظفي الدولة هي تلك المنصوص عليها في المادة 27-3121 L من قانون العمل. دون الإخلال بالأحكام القانونية التي تحدد التزامات الخدمة لموظفي التدريس والبحث. وقد تم حساب ساعات العمل على أساس ساعات عمل سنوية فعلية قدرها 1607 ساعة. وفقاً للشروط المنصوص عليها في مرسوم صادر عن مجلس الدولة يحدد على وجه الخصوص تدابير التكيف مع مراعاة القيود التي يخضع لها بعض الموظفين".

واسناداً لذلك صدر المرسوم رقم 815 لسنة 2000 الصادر بتاريخ 25 أوت 2000 المتعلق بتنظيم وتخصيص ساعات العمل في الخدمة المدنية للدولة والقضاء. والمعدل بموجب المرسوم رقم 1427 لسنة 2020 والصادر بتاريخ 20 نوفمبر 2020، حيث تنص المادة الأولى منه على أنه " تحدد مدة العمل الفعلي بخمس وثلاثين ساعة في الأسبوع في المصالح والمؤسسات العمومية الإدارية للدولة، وكذلك في المؤسسات التعليمية العمومية المحلية. ويتم احتساب ساعات العمل على أساس مدة العمل السنوي الفعلية البالغة 1607 ساعة كحد أقصى، دون المساس بأي ساعات عمل إضافية يجوز العمل بها. ويجوز تخفيض هذه المدة السنوية بقرار من الوزير المختص بالوظيفة العامة والوزير المختص بالموازنة، بعد استشارة اللجنة الاجتماعية للإدارة الوزارية، وعند الاقتضاء تكوينها المتخصص، مع مراعاة القيود المرتبطة بطبيعة المهام وتحديد دورات العمل الناتجة عنها. خاصة حالة العمل الليلي، والعمل يوم الأحد، والعمل بنظام المناوبات والتعديل الكبير لدورات العمل أو العمل الشاق أو الخطير.

حيث نصت المادة الأولى منه على أن تنظيم ساعات العمل، من خلال تحسين تنظيم العمل، يشكل تقدماً اجتماعياً لجميع العاملين من خلال تحسين ظروفهم المعيشية والشخصية والمهنية. وهي خدمة لتعزيز الكفاءة الاجتماعية وتحسين جودة الخدمة العامة التي تقدمها المؤسسات لتلبية توقعات شركائها بشكل أفضل والتكيف مع التغيرات في المجتمع.

كما نصت المادة (3-1) على أن دورات العمل المعتادة هي الدورة الأسبوعية ذات الساعات المتغيرة. يعتمد مبدأ ساعات العمل المرن على إعطاء الموظفين إمكانية اختيار ساعات العمل اليومية الخاصة بهم. مع مراعاة متطلبات الخدمة في إطار هذه اللائحة، إلا أن هناك حالات عمل تتطلب تنفيذ دورات غير أسبوعية أو دورات أسبوعية بساعات عمل محددة من وقت لآخر أو سنوياً.

أما بخصوص العمل عن بعد فقد تم تنظيمه بموجب المادة (1-430 L) من تقنين الوظيفة العامة التي تنص على أنه "يجوز للموظف العام أن يمارس مهامه في إطار العمل عن بعد كما هو محدد في الفقرة الأولى من المادة (9-1222 L) من قانون العمل ويجوز له ممارسة مهام العمل عن بعد بناء على طلبه وبعد موافقة رئيس الدائرة التي يتبع لها، ويمكن إنهاؤه في أي وقت، مع مراعاة فترة الإشعار. ويستفيد العامل

عن بعد من الحقوق المنصوص عليها في التشريعات والأنظمة المعمول بها بالنسبة للعامل الذي يمارس مهامه في مقر صاحب عمله العام".

تحدد بمرسوم من مجلس الدولة بعد التشاور مع المنظمات النقابية الممثلة للوظيفة العمومية طرق تطبيق هذه المادة، وخاصة تلك المتعلقة بتنظيم العمل عن بعد، والشروط التي يجوز بموجبها إحالة الأمر إلى اللجنة المشتركة المختصة، من قبل الموظف المعني في حالة رفض طلبه للعمل عن بعد وكذلك إمكانيات اللجوء أحياناً إلى العمل عن بعد. واستناداً لذلك صدر المرسوم رقم (151) لسنة 2016 المؤرخ في 11 فبراير 2016، المتعلق بشروط وكيفية تنفيذ العمل عن بعد في الوظيفة العامة وانقضائه.

وتنص المادة (2) على أن "العمل عن بعد يعني أي شكل من أشكال تنظيم العمل يمكن فيه أداء الوظائف التي كان من الممكن أن يقوم بها الموظف في المبنى الذي تم تعيينه فيه. يتم تنفيذها خارج هذه المباني باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات". وتنص اتفاقية 13 يوليو 2020 المتعلقة بتنفيذ العمل عن بعد في الوظيفة العمومية على أن "العمل عن بعد يعتمد على علاقة الثقة بين المشرف وكل موظف يعمل عن بعد، والتي تعتمد بدورها على الاستقلالية والشعور بالمسؤولية اللازمين للعمل عن بعد، وتعتمد علاقة الثقة أيضاً على تنظيم العمل المتفق عليه، حيث تكون شروطه موضوع حوار بين الطاقم الإشرافي والموظف".

### الفرع الثاني: الإطار القانوني للدوام المرن ونطاق تطبيقه في القانون الأردني

حددت المادة (5) من تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية لسنة 2021 نطاق تطبيق الدوام المرن حيث نصت الفقرة (1) من هذه المادة على أنه "تسري أحكام هذه التعليمات على موظفي الخدمة المدنية الذين أمضوا مدة التجربة بموجب النظام". وقد حددت المادة (63) فقرة (1) من نظام الخدمة المدنية رقم (9) لسنة 2020 الذي صدرت التعليمات استناداً إليه مدة التجربة بسنتين حيث نصت على أنه "يخضع الموظف المعين في الخدمة المدنية لمدة سنتين تحت التجربة بدءاً من تاريخ مباشرته العمل في وظيفته ويتم تجديد عقده أو إنهاء خدمته في ضوء نتائج تقييم أدائه بعد انتهاء مدة التجربة...".

وقد تم تعديل هذه المادة بموجب نظام الخدمة المدنية المعدل رقم (34) لسنة 2024، حيث نصت المادة (34) فقرة (1) من هذه النظام على أنه "مع مراعاة المادة (3) من هذا النظام تنتهي مدة التجربة للموظف المعين قبل نفاذ أحكام هذا النظام المعدل بعد ثلاثة أشهر من تاريخ مباشرته العمل في الوظيفة، ويتم تجديد العقد أو إنهاء خدمة الموظف في ضوء نتائج تقييم أدائه". وقد جاء هذا التعديل انسجاماً مع نظام الموارد

البشرية في القطاع العام رقم (33) لسنة 2024، حيث نصت المادة (25) من هذا النظام على أنه "يكون الموظف المعين في القطاع العام تحت التجربة لمدة ثلاثة أشهر تبدأ من تاريخ مباشرته العمل في الوظيفة، ويجوز إنهاء خدماته خلال تلك المدة دون بيان الأسباب".

وقد استثنت الفقرة (ب) من المادة (5) من تعليمات الدوام المرن في الوظيفة العامة بعض فئات الموظفين العموميين من الخضوع لشرط التجربة، حيث نصت على أنه "يستثنى من إكمال مدة التجربة المحددة في الفقرة (أ) من هذه المادة:

1- الموظفة الحامل.

2- الموظف الذي يتولى رعاية أحد أفراد الأسرة أو أحد الوالدين حسب دفتر العائلة.

3- الموظف المنتظم بالدراسة أو التدريب بهدف الحصول على مؤهل علمي أو لتحسين مستواه المهني إذا كان لأي منها علاقة بعمل الدائرة.

4- الموظف من ذوي الإعاقة.

كما استبعدت الفقرة (ج) من هذه المادة الموظفين العاملين بنظام المناوبات وشاغلي وظائف الفئة العليا، أو من في حكمهم، وشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية من سريان أحكامها، أي أن هذه الفئات من الموظفين لا تخضع لأحكام الدوام المرن، كذلك فإن أحكام الدوام المرن لا تسري إلا على الموظفين العاديين الذين يتولون وظائف تنفيذية أو فنية سواء كانوا من موظفي الفئات الأولى والثانية والثالثة. والذين أمضوا فترة التجربة مع مراعاة الاستثناءات الواردة في الفقرة (ب) من المادة الخامسة من التعليمات.

### المطلب الثالث: أهمية الدوام المرن

أصبحت المرونة في الوظيفة العامة من الأمور الأساسية التي يتعين على الإدارة أخذها في الاعتبار لمواجهة التحديات التي تواجهها في الظروف الطارئة، مما يتطلب تغييراً في أنماط إدارة الموارد البشرية لتوفير قدر من المرونة يسمح بالاستفادة بأكبر قدر ممكن من المهارات المتوفرة لدى الموظفين العاملين لديها. وكذلك الاستفادة من المرونة الخارجية من خلال التعاون مع الوحدات الإدارية الأخرى عن طريق تطبيق مبدأ الخبرات المتبادلة.

وقد أوضحت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بتوصيتها في عام 2019 بشأن قيادة الخدمة العامة ومهارتها على أن الإدارات العامة يجب أن تسعى جاهده إلى " وضع ترتيبات عمل قابلة للتكيف وعن بعد، حيثما أمكن ذلك وبما يتوافق مع احتياجات المنظمة، ومن أجل تعزيز الإنتاجية"، وأكدت التوصية التي تم اعتمادها قبل وباء (COVID 19)، فائدة ترتيبات العمل المرنة في تعزيز تنقل الموظفين العموميين وقدرتهم على التكيف.

كما أن التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى إلى ظهور أشكال جديدة من ترتيبات العمل المرنة تتعلق في مكان وزمان إنجاز المهام الوظيفية، مما دفع العديد من الدول إلى تعديل تشريعاتها للاستفادة من هذه الإمكانيات الجديدة بهدف تطوير أداء الأجهزة الإدارية وتحسين ظروف عمل الموظفين حيث تنعكس المرونة الزمانية والمكانية في الإدارة العامة بصورة إيجابية على تأدية الخدمات للجمهور وفي نفس الوقت تؤدي إلى مراعاة ظروف الموظفين ومتطلبات حياتهم الأسرية.

ويأخذ الدوام المرن أبعاد ثلاثة: الإنتاجية، وهي جانب موضوعي يتحدد عن طريقها دور الموظف في تأدية المهام المطلوبة منه بفاعلية ورفاهية، والتي يتم تقييمها من خلال آراء الموظفين أنفسهم من حيث الرضا الشخصي بالدخل والحالة الصحية والحياة الاجتماعية، وأخيراً التوازن بين العمل والحياة ( Angeliei, 2020, n°8165).

ويأخذ الدوام المرن في الخدمة المدنية عدة أشكال تتمثل في ساعات العمل المرنة والدوام الجزئي والعمل بالتناوب والعمل عن بعد، وسوف نتناول أهم مزايا وعيوب الدوام المرن سواء بالنسبة للموظفين أو للإدارة:

**أولاً: مزايا الدوام المرن:** يحقق الدوام المرن العديد من الفوائد للموظفين وللإدارات الرسمية. ومن أهم هذه المزايا:

1- يشكل الدوام المرن وسيلة لتحفيز الموظفين من خلال منحهم الفرصة لتنظيم وقت عملهم بما يتوافق مع رغباتهم، حيث يسمح لهم بتحقيق التوازن بسهولة أكبر بين حياتهم المهنية والشخصية. مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم والتركيز على العمل في الساعات التي يختارونها لتأدية واجباتهم بعيداً عن التوتر الناتج عن الانشغال بظروفهم الخاصة ( Shockley, 2007, p.479).

- 2- يؤدي الدوام المرن إلى نوع من الاستقلالية للموظفين في إدارة وقت أداء عملهم من خلال تحديد ساعات العمل والجدول الزمنية الخاصة بهم، مما يمنحهم الثقة التي تنعكس بصورة إيجابية على رضائهم الوظيفي، وتجعلهم أكثر حرصاً على إنجاز مهامهم ومراعاة مصلحة المرفق.
- 3- يشكل الدوام المرن وسيلة لجذب الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم للاهتمام بمهامهم الوظيفية، وزيادة ارتباطهم بها، وتجعلهم أقل رغبة في ترك العمل مما يساهم في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسات الدولة (Hill.J, 2008, p.149).
- 4- يساهم الدوام المرن في تمكين الإدارة من مواجهة الأزمات الطارئة، بحيث يعطيها حرية التصرف لمواجهة هذه الأزمات، من خلال الخروج على أوقات وأماكن الدوام التقليدية (Golden.L, 2012, p.4).
- 5- تحسين الأوضاع الوظيفية للموظفين، حيث يسمح للموظفين المؤهلين بالقيام بأعمال أخرى خارج إطار الوظيفة، إذ تحقق لهم فوائد أكبر من زيادات الرواتب والمزايا الأخرى التي يحصل عليها الموظفون، فالموظفون المميزون وذوو الاختصاصات النادرة يسعون إلى الدوام الذي يتوافق مع ظروفهم الخاصة وإمكانياتهم المهنية التي قد يوظفونها في مجالات أخرى في ظل الدوام المرن (www.robertwalters.com).
- 6- يساهم الدوام المرن في مساعدة الإدارة في الحد من النفقات والتكاليف التي تتحملها في توفير أماكن العمل للموظفين، حيث يساهم العمل عن بعد في تقليل الحاجة إلى مكاتب إضافية لعمل الموظفين الذين يعملون عن بعد.
- 7- إن تطبيق العمل عن بعد يساهم في الحد من الأزمات المرورية التي ترهق الموظفين وتستنزف جزء من وقتهم أثناء انتقالهم لمكان العمل والعودة إلى منازلهم.
- 8- إن العمل عن بعد يمنح الموظفين الحرية التامة في التحكم في جداول عملهم وتكيف ساعات العمل بما ينسجم مع ظروفهم الشخصية، بالإضافة إلى توفير نفقات التنقل والوقت الذي يمضونه في التنقل من مكان العمل وإليه (Diane, 2001, p.1351).

9- إن تطبيق الدوام المرن يعزز الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخصوصاً في تسهيل العمل عن بعد المتعلق بالوظائف الروتينية التي لا تحتاج تواجد الموظف في مكان العمل الرئيس.

### ثانياً: عيوب الدوام المرن:

على الرغم من أهمية الدوام المرن ومساهمته في تحقيق مصالح الموظفين والإدارة، إلا أنه لا يخلو من الإشكالات العملية التي قد تؤثر على تحقيق أهداف هذا النظام.

1- قد يتسبب الدوام المرن إلى إساءة استخدامه من قبل الموظفين في حالة إعطائهم سلطات واسعة في تحديد جداول عملهم مما قد ينعكس سلباً على أدائهم الوظيفي وجودة الخدمات التي يؤدونها خصوصاً في حالة تطبيق العمل عن بعد الذي يعيق الإشراف المباشر على الموظف من قبل رؤسائه.

2- عدم إمكانية تطبيق الدوام المرن على جميع الوظائف حيث إن هناك نوعاً من الوظائف وهي الوظائف القيادية والإشرافية التي تتطلب التواجد الدائم في أماكن العمل.

3- يثير العمل عن بعد مشكلة التواصل بين الموظف ورؤسائه الإداريين، وكذلك مع زملائه في العمل خصوصاً إذا كانت أيام العمل عن بعد طويلة، مما يتطلب حل مثل هذه الإشكالات عن طريقة استخدام تكنولوجيا الاتصالات سواء في التواصل بين الموظفين ورؤسائهم في العمل، أو عن طريقة الطرق الافتراضية لتواصل الموظفين مع زملائهم في العمل، أو حضور اللقاءات والاجتماعات المنظمة من قبل الدائرة. كما يمكن للرئيس الإدارة التحقق من ذلك بالوسائل الإلكترونية دون الحاجة إلى الإشراف والرقابة المباشرة (Bloom,2014 ,p.165).

وأخيراً فإنه لم يعد هناك نقاش حول أهمية إدراج الدوام المرن ضمن تشريعات الوظيفة العامة، فهو يوفر للموظفين الفرصة لتوفيق واجباتهم الإدارية مع ظروفهم الخاصة، كما يتيح لهم تنظيم أوقاتهم بحيث يستغلون ترتيبات الدوام المرنة في الاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم للعمل في وظائف أخرى مما يؤدي إلى تحسين ظروفهم المادية. كما أن الدوام المرن يعود بالفائدة على السلطات الإدارية لتكيف دوام الموظفين حسب مقتضيات المصلحة العامة، وتشجيع الموظفين ذوي المهارات بالبقاء بالوظيفة العامة والالتحاق بها. بالإضافة إلى أن تعديل ترتيبات ساعات العمل وكذلك العمل عن بعد يصب في المصلحة العامة مما يقلل

من الإشكالات المرورية والبيئية، وكذلك الحد من النفقات العامة في توفير مزيد من أماكن العمل والتجهيزات اللازمة لعمل الموظفين في مكان العمل.

وقد حددت المادة الثالثة من تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية لسنة 2021 أهداف الدوام المرن والتي تتمثل في زيادة كفاءة الموظفين من خلال توفير مرونة في ساعات الدوام الرسمي، وتمكين الدوائر من تقديم خدماتها خارج أوقات الدوام الرسمي المعتادة، والمساهمة في خفض التكاليف التشغيلية للدوائر وضمان استمرارية الدوام في الظروف الطارئة.

### المبحث الثاني: أشكال الدوام المرن

رأينا بأن الدوام المرن يعني إمكانية الخروج عن القواعد العامة التي تحدد وقت ومكان عمل الموظف، بحيث يملك الموظف بالاتفاق مع الإدارة تحديد جدول زمني لساعات العمل بالإضافة إلى إمكانية العمل خارج مكان العمل الرئيس المخصص لأداء الواجبات الوظيفية. وقد يأخذ الدوام المرن أشكالاً عديدة مرتبطة بوقت العمل ومكانه. وحددت المادة (4) من تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية لسنة 2021 أشكال الدوام المرن حيث نصت على أن الدوام المرن يتخذ الأشكال التالية: ساعات العمل المرن، الدوام الجزئي، العمل عن بعد، والتناوب. وسوف نتناول هذه الأشكال للدوام المرن في المطالب التالية:

### المطلب الأول: ساعات العمل المرن

تحدد التشريعات المتعلقة بالوظيفة العامة عادةً ساعات العمل اليومية والأسبوعية والسنوية التي يجب على جميع الموظفين التقيد بها على اعتبار أنها ساعات عمل فعلية. وحددت عدد الأيام الأسبوعية التي يجب العمل خلالها، إلا أن إدخال نظام الدوام المرن لهذه التشريعات سمح للموظفين والرؤساء الإداريين بوضع جداول عمل مرنة تسمح بتغيير ساعات العمل اليومية والأسبوعية مع المحافظة على عدد الساعات الأسبوعية التي يجب أن يؤديها الموظف خلال الأسبوع. وسوف نوضح ساعات العمل المرنة في القانون الفرنسي والقانون الأردني.

## الفرع الأول: ساعات العمل المرن في القانون الفرنسي

حددت المادة (1) من المرسوم رقم 815 لسنة 2000 الصادر بتاريخ 25 أون 2000 المتعلقة بتعديل وتخفيض ساعات العمل في الخدمة المدنية للدولة وفي القضاء وتعديلاته (Decret, n°2020-1427) ، ساعات العمل اليومية والأسبوعية والسنوية حيث نصت على أنه "يتم تحديد وقت العمل الفعلي بخمس وثلاثين ساعة أسبوعياً في الدوائر الإدارية للدولة والمؤسسات العامة وكذلك المؤسسات التعليمية العامة المحلية. ويتم احتساب وقت العمل على أساس وقت عمل فعلي سنوي يبلغ 1607 ساعة كحد أقصى دون المساس بأي ساعات عمل إضافية يجوز العمل بها". وتضيف المادة بأنه يجوز تخفيض هذه المدة السنوية بقرار من الوزراء المعنيين، مع مراعاة القيود المرتبطة بطبيعة المهام وتحديد دورات العمل لا سيما في حالة العمل الليلي أو العمل في أيام الأحد أو العمل خلال ساعات متداخلة. أو العمل في نوبات أو تعديل كبير لدورة العمل أو العمل الثقيل أو الخطير.

ووقت العمل الفعلي حسب نص المادة الثانية من هذا المرسوم هو "الوقت الذي يكون فيه الموظفون تحت تصرف صاحب العمل، والذي يجب عليهم الامتثال لتوجيهاته دون أن يكونوا قادرين على القيام بمهامهم الشخصية بجدية...".

وحددت المادة الثالثة من نفس المرسوم الضمانات التي يجب مراعاتها عند تطبيق الدوام المرن، حيث تنص على أنه "يجب أن يحترم تنظيم العمل الحد الأدنى من الضمانات المحددة أدناه: لا يجوز أن تتجاوز مدة العمل الفعلي الأسبوعي بما في ذلك العمل الإضافي ثماني وأربعين ساعة في الأسبوع نفسه، أو أربع وأربعين ساعة في المتوسط خلال أي فترة من اثني عشر أسبوعاً متتالية، ولا يجوز أن يتجاوز وقت العمل اليومي عن عشر ساعات.

وأضافت المادة الرابعة من المرسوم 815 لسنة 2000 بأنه " يتم تنظيم العمل وفقاً لفترات مرجعية تسمى دورات العمل وتحدد ساعات العمل ضمن دورة يمكن أن تتفاوت بين الدورة الأسبوعية والدورة السنوية، بحيث تكون مدة العمل متسقة على مدار العام مع الحساب المنصوص عليه في المادة (1)، وتحدد القرارات الوزارية المتخذة بعد التشاور مع لجان الإدارة الاجتماعية الوزارية المتخصصة دورات العمل التي يجوز للإدارة استخدامها، تحدد هذه الأوامر على وجه الخصوص مدة الدورات والحدود اليومية والأسبوعية وترتيبات

الراحة والاستراحة، ويمكن تعريف هذه الدورات حسب القسم أو حسب طبيعة الوظيفة. وتحدد شروط تنفيذ هذه الدورات وساعات العمل الناتجة عنها لكل إدارة أو منشأة بعد التشاور مع لجنة الإدارة الاجتماعية.

وحسب نص المادة (6) من هذا النظام فإنه يمكن تنظيم إمكانية العمل بساعات عمل مرنة مع مراعاة احتياجات الخدمة بعد التشاور مع لجنة الإدارة الاجتماعية. وتحدد الجهة الإدارية فترة مرجعية مبدئياً أسبوعين أو شهر، يجب على كل موظف خلالها إكمال عدد ساعات العمل المقابلة للمدة التنظيمية المتعلقة بالفترة المعتمدة، ويجب تحديد تنظيم ساعات العمل المرنة مع الأخذ في الاعتبار المهام المحددة للخدمات وكذلك أوقات الذروة للجمهور. ويجب أن يشمل إما وقت عمل أدنى لا يقل عن أربع ساعات في اليوم، أو فترات زمنية ثابتة بحد أدنى مدة مكافئة، يكون خلالها تواجد جميع الموظفين إلزامياً، وفترات زمنية مرنة، يختار خلالها الموظف أوقات وصوله ومغادرته يومياً، ويجب إجراء إحصاء دقيق لوقت العمل المنجز كل يوم بواسطة كل موظف، حيث يجب على الموظف الخضوع لإجراءات الرقابة هذه.

وتضيف المادة (8) من هذا المرسوم بأنه مع عدم الإخلال بأحكام المادة (3) من هذا النظام يجوز عند الاقتضاء تعديل نظام العمل للموظفين المسؤولين عن وظائف الإدارة أو وظائف التقييم عندما يتمتعون بدرجة كبيرة من الاستقلالية في تنظيم عملهم أو يخضعون لسفر طويل الأمد بشكل متكرر. من استقراء هذه النصوص التي تنظم وقت العمل في الوظيفة العامة يمكن للموظفين بموافقة الإدارة تعديل ساعات عملهم سواء بصورة يومية أو أسبوعية أو سنوية أو تقاسم الوظائف:

أولاً: جداول العمل المرنة اليومية، وهي جداول غير جداول العمل القياسية تعتمد على احتياجات الموظفين وفق ضوابط محددة بموافقة الرئيس الإداري. من خلال هذه الجداول يستطيع الموظف تحديد وقت وصوله ومغادرته للعمل، وذلك سواء قبل بدء ساعات الدوام الرسمية أو بعدها. شريطة التقيد بعدد الساعات اليومية وكذلك ساعات الذروة البالغة أربع ساعات يومياً يكون فيها جميع الموظفين متواجدين داخل الدائرة.

وجداول العمل اليومي المرنة قد تكون جداول عمل ثابتة بحيث يحدد الموظف ساعة حضوره ومغادرته للعمل بصورة ثابتة خلال الأسبوع مثل تحديد ساعة الحضور التاسعة بدلاً من ساعة الحضور الرسمية الثامنة ويغادر بعد ساعة من انتهاء الدوام الرسمي وذلك بصورة ثابتة خلال جميع أيام الدوام الأسبوعية الرسمية.

وجداول عمل متغيرة، يستطيع الموظف اختيار جدول عمله بأن يحدد ساعة الحضور والمغادرة بخلاف جدول العمل الرسمي، بحيث يحدد مثلاً ساعة الحضور للدوام الساعة التاسعة صباحاً في أيام الأحد والإثنين والثلاثاء، والساعة العاشرة صباحاً في أيام الأربعاء والخميس، مع الالتزام بعدد ساعات العمل اليومية الرسمية وكذلك ساعات الذروة التي يجب أن يتواجد فيها خلال العمل اليومي.

وفي كلا الحالتين سواء كان جدول العمل اليومي للموظف ثابت أو متغير فإنه يتم الاحتفاظ بعدد يومي لساعات العمل لكل موظف باستخدام نظام إدارة الوقت، ويتم تحديد الحد الأقصى لساعات العمل اليومي للموظف من وقت بدء وظيفته حتى وقت مغادرته، ولا يجوز أن يتجاوز الحد الأقصى لساعات العمل اليومية للموظف والتي لا تتجاوز العشر ساعات.

**ثانياً:** أسبوع العمل المضغوط، يقصد به أن يعمل الموظف بدوام كامل لأيام أقل من أسبوع العمل التقليدي المكون من خمسة أيام من خلال زيادة ساعات العمل اليومية لتتوافق مع عدد ساعات العمل الأسبوعية المطلوبة من الموظف، من خلال ذلك يستطيع الموظف العمل بعدد أيام أسبوعية تقل عن خمسة أيام وهي أيام العمل الرسمي الأسبوعية، فقد يختار العمل لمدة ثلاثة أو أربعة أيام في الأسبوع، أي يتم تقسيم ساعات العمل الأسبوعية البالغة خمسة وثلاثين ساعة على ثلاثة أيام ونصف أو أربعة أيام للاستفادة من أيام عطل أسبوعية إضافية، وفي هذه الحالة فإن ساعات العمل اليومية تزداد وتتجاوز ساعات العمل اليومية المعتادة بحيث يمكن أن تصل إلى عشر ساعات الحد الأقصى للعمل اليومي الفعلي المسموح به في النظام.

**ثالثاً:** دورة العمل السنوية، توفر للموظفين تحديد مدة العمل السنوي عن طريق تحديد أسابيع العمل الفعلي وهي متاحة للموظفين المشمولين بوظائف إدارية أو التقييم عندما يتمتعون بدرجة كبيرة من الاستقلالية في تنظيم عملهم، أو يخضعون للسفر المتكرر طويل الأمد. كما أن هناك الدورات الموسمية حيث يمكن إنشاء دورة موسمية سنوية للأنشطة الموسمية من خلال توزيع عبء العمل بشكل غير متساوٍ بين فترة وأخرى، موسم ذو نشاط مرتفع يسمى "موسم الذروة" وموسم ذو نشاط أقل يسمى "موسم منخفض"، ويتطلب العمل بالدورات الموسمية حواراً مسبقاً تحدد كل وحدة إدارية شروط تنظيم العمل الخاص بالدورة الموسمية يتم برمجتها سنوياً على مدى فترة تتراوح بين شهر إلى عدة أشهر، وتحدد لها فترات مرجعية يومية أو أسبوعية خاصة بكل موسم.

رابعاً: تقاسم الوظائف، هو ترتيب عمل حيث يتقاسم موظفان العمل في وظيفة واحدة بدوام كامل، ويتم تقسيم الراتب والإجازات والمزايا بينهم حسب نسبة الوقت الذي يعمله كل موظف، ويتحمل المشاركون في العمل مسؤولية الوظيفة بأكملها بشكل مشترك، ومن حيث المبدأ يحتفظ كل واحد منهم بصفة ومكانة الموظف بدوام كامل، ويتم تقسيم الوظيفة عادة حسب المهام والوقت بعدت طرق اعتماداً على متطلبات الوظيفة وظروف المشاركين فيها (Branine, 2004, p.137). حيث تتضمن عمل شخصين في نفس الوظيفة بجدول زمني بدوام جزئي أو مخفض لتغطية وظيفة يعمل بها موظف بدوام كامل. ويمكن تقسيم الوظيفة بين موظفين على أساس ساعات العمل اليومي، بحيث يعمل الأول مثلاً من الساعة 8 صباحاً وحتى الساعة 12 ظهراً. بينما يعمل الموظف الآخر من الساعة 12 ظهراً وحتى الساعة 4 بعد الظهر. كما يمكن تقسيم العمل على مدار الأسبوع بحيث يقوم الموظفون بتوزيع أيام عمل الأسبوع بينهما، بحيث يعمل أحدهم مثلاً أيام الأحد والثلاثاء والأربعاء ويعمل الآخر بقية أيام الأسبوع. وتقاسم الوظائف يسمح للموظفين بإنشاء جداول دوام مرنة تتوافق مع ظروفهم الخاصة. كما يساعد الإدارة في الاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات العالية الذين قد يتركون وظائفهم إذا لم يتمكنوا من تقليل ساعات عملهم أو عبئهم الوظيفي.

### الفرع الثاني: ساعات العمل المرن في القانون الأردني

حددت المادة (46) من نظام إدارة الموارد البشرية في القطاع العام رقم (33) لسنة 2024 أحكام الدوام الرسمي في الوظيفة العامة، والذي يشمل جميع موظفي الدولة والمؤسسات التابعة لها. حيث نصت في الفقرة (أ) على أنه "تحدد ساعات الدوام الرسمي بسبع ساعات يومياً ولمدة (5) أيام في الأسبوع على أن لا تقل ساعات الدوام الرسمي عن (35) ساعة أسبوعياً. ويجوز تكليف الموظف بالعمل لساعات إضافية تزيد على ساعات الدوام الرسمي".

كما نصت الفقرة (ج) من نفس المادة على أنه "على كل دائرة تنظيم ساعات العمل بما يتلاءم وطبيعة الخدمات التي تقدمها للموظفين ومتلقي الخدمة ولها تطبيق مفهوم الدوام المرن لبعض وظائفها".

وقد صدرت تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية لسنة 2021 لتنفيذ سياسات الدوام المرن وذلك استناداً إلى الفقرة (هـ) من المادة (46) من نظام إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، وحددت المادة (4) من هذه التعليمات أشكال الدوام المرن، حيث تنص الفقرة (أ) من هذه المادة على أن "ساعات العمل المرن:

جدولة وقت بدء الدوام الرسمي وانتهائه للموظفين وفق ما تحدده الدائرة شريطة استكمال عدد ساعات الدوام الرسمي المنصوص عليها في النظام".

وقد تضمنت المادة (6) من تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية لسنة 2021 الأحكام المتعلقة بساعات العمل المرن، حيث نصت الفقرة (أ) من هذه المادة على أنه "للأمين العام الموافقة على تحديد وقت بدء العمل وانتهائه للموظف الذي يرغب في الاستفادة من ساعات العمل المرن بناء على توصية مسؤول الوحدة المعنية بالموارد البشرية في الدائرة، وبطلب خطي من الموظف ووفقاً للتسلسل الإداري وبما يضمن تواجده خلال ساعات الذروة".

وحسب نص المادة الرابعة فقرة (1) من تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية، نلاحظ أن المشرع الأردني كما هو الحال في القانون الفرنسي أجاز اللجوء إلى الدوام المرن من خلال السماح للدوائر الإدارية تطبيق مفهوم الدوام المرن بما يتوافق مع طبيعة عملها، وهذا يعني بأنه يجوز للإدارة بالاتفاق مع الموظفين أن تطبق جداول العمل المرنة بحيث تنظم ساعات العمل اليومي بصورة تسمح للموظفين بعدم التقيد بساعات بدء الدوام الرسمي أي السماح للموظفين بتأخير أو تقديم وقت حضورهم للدوام عن الموعد الرسمي لبدء ساعات العمل، أي الحضور قبل الساعة السابعة بدل الساعة الثامنة أو التاسعة بدل الثامنة بشرط المحافظة على عدد ساعات العمل اليومي وهي سبع ساعات.

وقد اشترطت هذه المادة لتطبيق ساعات الدوام المرن أن يكون بطلب من الموظف وبتنسيق المسؤول المعني بالموارد البشرية وقرار من الأمين العام، كما اشترطت الالتزام بساعات العمل اليومية وهي سبع ساعات، وكذلك أن يكون الموظف متواجداً خلال ساعات الذروة.

كما أنه يجوز تنظيم وقت عمل الموظف الأسبوعي بحيث يعمل أربعة أيام في الأسبوع بدل خمسة أيام مادام أنه يلتزم بعدد الساعات الأسبوعية. أي أن يزيد من عدد الساعات اليومية للعمل عن سبع ساعات. ولم يحدد المشرع الأردني السقف الأعلى لعدد ساعات العمل اليومية للموظف كما فعل المشرع الفرنسي الذي حددها بعشرة ساعات عمل فعلي كحد أقصى.

كما نصت الفقرة (ب) من المادة السادسة من تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية على أنه " لغايات تقديم خدمات الدائرة خارج أوقات العمل المعتاد، للوزير بناء على تنسيق الأمين العام تحديد وقت

بدء الدوام وانتهائه لعدد من الموظفين المعنيين بتقديم الخدمة مباشرة وعدد مناسب من شاغلي الوظائف التي تساند تقديمها، على أن يتم تحديد تلك الخدمات ومواعيد تقديمها وملائمتها لمتلقي الخدمة".

تطبيقاً لهذا النص يجوز للدوائر الحكومية والمؤسسات العامة أن تكييف دوام موظفيها بما ينسجم مع طبيعة الخدمة ومصلحة الجمهور، بحيث لا تلتزم بأيام الدوام الرسمي الأسبوعية والتي تبدأ من يوم الأحد إلى يوم الخميس، بأن يكون الدوام من يوم السبت إلى يوم الخميس بتقليل عدد ساعات الدوام اليومي من سبع ساعات إلى ست ساعات. وهو من الأمور المستحبة لدى متلقي الخدمة، وتزداد أهمية ذلك إذا ما تم تعديل ساعات بدء دوام هذه الدوائر قبل أو بعد بدء الدوام الرسمي لدوائر الدولة ما يساهم في الحد من الأزمة المرورية التي تتسبب في ضياع وقت الموظفين والمراجعين.

من خلال بيان ساعات العمل في القانون الفرنسي والقانون الأردني نلاحظ بأن هناك تشابهاً فيما يتعلق بتطبيق جداول العمل المرنة من حيث عدد ساعات العمل اليومية والأسبوعية، أي أن ساعات العمل اليومي سبع ساعات وخمسة أيام عمل أسبوعية وخمسة وثلاثين ساعة عمل أسبوعية، إلا أن الفرق بينهما أن المشرع الفرنسي حدد السقف الأعلى ليوم العمل الفعلي بعشرة ساعات بينما المشرع الأردني لم يحدد سقف لذلك. ولذلك فإنه يمكن للموظف حسب النظام الأردني أن يعمل أكثر من سبع ساعات في اليوم بما يصل إلى اثني عشر ساعة مما يمكنه من العمل ثلاثة أيام في الأسبوع تطبيقاً لنظام الأسبوع المضغوط.

### المطلب الثاني: الدوام الجزئي

الدوام الجزئي هو شكل من أشكال تنظيم العمل يسمح للموظف بالعمل بوقت أقل من الوقت الرسمي المحدد في القوانين والأنظمة. وقد عرفت المادة الأولى فقرة (1) من اتفاقية منظمة العمل الدولية (ILO) رقم 175 بشأن العمل بوقت جزئي بأنه "يعنى مصطلح العامل بدوام جزئي العامل الذي يتقاضى راتباً شهرياً وتكون ساعات عمله العادية أقل من ساعات عمل العاملين بدوام كامل في وضع مماثل"، وعرف (ERIC AUBRY) الموظف بدوام جزئي هو "الموظف الذي تكون ساعات عمله العادية المحسوبة على أساس أسبوعي أو في المتوسط خلال فترة عمل تصل إلى عام واحد أقل من ساعات عمل موظف بدوام كامل مماثل" (Eric, 1999, p.90). وسوف نتناول أحكام الدوام الجزئي في كل من القانون الفرنسي والأردني:

## الفرع الأول: الدوام الجزئي في القانون الفرنسي:

في فرنسا تم إدخال العمل بدوام جزئي في الخدمة المدنية لأول مرة بموجب القانون الصادر في 19 يوليو 1970 بشأن العمل بدوام جزئي، وأصبح العمل بدوام جزئي حقاً للموظف لأسباب عائلية بموجب التعديل الذي تم على هذا القانون في عام 1994 (Gregoire, 1999, p.200). وأن أهم تعديل حصل على الدوام الجزئي تم بموجب الأمر رقم 1574-2021 الصادر بتاريخ 24 نوفمبر 2021 المتعلق بالجزء التشريعي من تقنين الوظيفة العامة. وقد نصت المادة 1-612.L من تقنين الوظيفة العامة الفرنسي على أنه "يجوز الترخيص للموظف العام بناء على طلب بأداء خدمة جزئية لا تقل عن نصف الوقت، يتم منح هذا الترخيص مع مراعاة متطلبات استمرارية الخدمة وتشغيلها، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية تعديل تنظيم العمل". كما أوجبت المادة (2-612.L) من تقنين الوظيفة العامة أنه في حالة رفض طلب العمل بدوام جزئي أن يتم مقابلة الموظف وتبرير ذلك الرفض وفقاً للشروط المحددة في المواد 2-211.L إلى 211.L من قانون العلاقات بين الجمهور والإدارة. إن حق الموظف في العمل بدوام جزئي يخضع للموافقة المسبقة من قبل الجهة الإدارية المختصة وقد استثنى المشرع الفرنسي بعض فئات الموظفين من الخضوع للموافقة المسبقة، حيث نصت المادة 3-612.L من تقنين الوظيفة العامة على أنه "يتم منح الإذن بمزاولة العمل بدوام جزئي تلقائياً للموظف الحكومي وفقاً للحصص 50% أو 60% أو 70% أو 80%:

- 1- بمناسبة كل ولادة وحتى عيد ميلاد الطفل الثالث.
- 2- في كل حالة تبني وحتى انقضاء مدة ثلاث سنوات من تاريخ وصول الطفل المتبني للمنزل.
- 3- تقديم الرعاية لشخص من ذوي الإعاقة يتطلب حضور طرف ثالث أو الذي يكون ضحية لحادث أو مرض خطير، إذا كان هذا الشخص هو زوج أو شريك الذي يرتبط بموجبه بميثاق تضامن مدني، أو طفل معال أو أحد اسلافه.
- 4- إذا كان يندرج ضمن إحدى فئات الإعاقة المذكورة في المادة 13-5212.L من قانون العمل بعد استشارة طبيب مهني.

باستثناء الحالات السابقة الواردة في المادة 3-612.L فإنه يحق للموظف العام أن يطلب شموله بنظام الدوام الجزئي بعد مرور سنة خدمة كاملة في الوظيفة العامة على الأقل وفقاً للحصص المتاحة للموظفين العاملين والتي لا تقل عن نصف الدوام الفعلي الذي يجب أن يؤديه الموظف بدوام كامل. ويتم منح تصريح

العمل بدوام جزئي لفترات تتراوح بين ستة أشهر وسنة واحدة، باستثناء أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم حيث يتم التصريح لهم بالعمل بدوام جزئي لمدة عام دراسي واحد وتكون هذه المدة قابلة للتجديد لمدة مماثلة تجديداً ضمنياً، وفي حدود ثلاث سنوات. وفي نهاية هذه الفترة يجب أن يكون تجديد تصريح العمل بدوام جزئي موضوع طلب وموافقة صريحة.

يمكن تنظيم العمل بدوام جزئي على أساس يومي أو أسبوعي أو سنوي. ففي الإطار اليومي يمكن تقليل ساعة الدوام اليومي للموظف، وعلى أساس أسبوعي تقليل عدد أيام الدوام الأسبوعية، ومن الممكن الجمع بين هاتين الطريقتين فيما يتعلق بدورة العمل. وفي الإطار السنوي يجب تحديد أيام العمل بدوام جزئي وتوزيعها على مدار العام بشكل دقيق والاتفاق عليها قبل بدء الفترة السنوية التي يتم خلالها العمل بدوام جزئي مع مراعاة المصلحة العامة وحسن سير المرفق. ويجوز تعديل شروط العمل بدوام جزئي والواردة في الترخيص بناءً على طلب الموظف، مع مراعاة الالتزام بإشعار مدته شهر لأسباب خطيرة تجعل الموظف غير قادر على ممارسة التزاماته الوظيفية، ويتعلق الأمر بشكل خاص بالحالات التي تؤثر على الوضع العائلي والتي تتطلب إعادة تنظيم ظروف العمل. ويمكن للإدارة كذلك تعديل شروط العمل بدوام جزئي بمبادرة منها لأسباب تتعلق بضرورات مصلحة العمل مع مراعاة الالتزام بإشعار مدته شهر واحد.

وحسب نص المادة 4-612.L من تقنين الوظيفة العامة فإن فترات العمل بدوام جزئي التي يقضيها الموظف تعتبر بمثابة فترات عمل كامل لغايات تحديد حقوق الموظف في الترقية والتدريب. كما أنه يستحق جزءاً من راتبه وبدل الإقامة والمكافئات والبدلات من أي نوع يتعلق بدرجته أو بالوظيفة التي عين فيها. وهذا يساوي النسبة بين مدة الخدمة الأسبوعية التي تم ادائها والمدة الناتجة عن التزامات الخدمة الأسبوعية (المادة 5-612.L).

وفي نهاية فترة العمل بدوام جزئي يسمح للموظف تلقائياً بالعمل بدوام كامل وفي حالة تعذر ذلك ينتقل لعمل آخر يتوافق مع وضعه الوظيفي (المادة 6128.L).

## الفرع الثاني: الدوام الجزئي في نظام الخدمة المدنية الأردني

في الأردن إن أول تنظيم للعمل بدوام جزئي تم بموجب تعليمات الدوام المرن لسنة 2018 والتي تم تعديلها بموجب تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية لسنة 2021 ( الجريدة الرسمية، عدد 2021/5712)، وقد عرفت المادة الرابعة فقرة (ب) من هذه التعليمات الدوام الجزئي بأنه "تخفيض عدد أيام وساعات الدوام الرسمي عن عدد الأيام والساعات المقررة للدائرة شريطة أن لا تقل عن (21) ساعة عمل فعلية أسبوعية". وقد حددت المادة (7) من تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية الحالات التي يجوز فيها للموظف طلب فيها العمل بدوام جزئي، والتي تتم بطلب خطي وموافقة الوزير حيث نصت الفقرة (1) على أنه "أ- يجوز للموظف الاستفادة من الدوام الجزئي بقرار من الوزير بناء على تنسيب الأمين العام ومسؤول الوحدة المعنية بالموارد البشرية في الدائرة المستند إلى طلب خطي من الموظف ووفقاً للتسلسل الإداري وذلك في أحد الحالات التالية:

- 1- للدراسة أو التدريب بهدف حصول الموظف على مؤهل علمي أو لتحسين مستواه العلمي أو المهني إذا كان لأي منهما علاقة بعمل الدائرة.
- 2- لحالات استثنائية ومبررة لأي ظرف طارئ أو للعناية بأحد أفراد الأسرة أو أحد والديه بسبب أوضاعهم الصحية.
- 3- للموظفة للعناية بطفلها بعد انتهاء إجازة الأمومة لمدة لا تزيد على أربع سنوات".

كما حددت الفقرة (ب) من هذه المادة مدة الاستفادة من الدوام الجزئي حيث نصت على أنه: "يجوز للموظف الاستفادة من الدوام الجزئي ولمدة لا تقل عن ستة أشهر في السنة خلال الفترة من 1 \ 2 ولغاية 30 \ 12 من كل عام". كما منعت الفقرة (2) من هذه المادة الموظف المشمول بأحكام الدوام الجزئي العمل في أي دائرة أو جهة أخرى.

وقد حددت المادة الثانية من تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية الحقوق المالية للموظفين المشمولين بأحكام الدوام الجزئي وفقاً للمعادلة التالية:

الراتب الإجمالي + بدل التسكين + بدل التنقلات X عدد ساعات الدوام الجزئي شهرياً / عدد ساعات الدوام الشهري الكاملة.

ولغايات تطبيق هذه المعادلة نعتمد المفاهيم التالية، عدد ساعات الدوام الشهري الكاملة هي ناتج ضرب عدد ساعات العمل المعتمدة للدائرة أسبوعياً في أربعة أسابيع. وعدد ساعات الدوام الجزئي شهرياً هي حاصل ضرب عدد ساعات الدوام الجزئي المعتمدة للموظف المشمول بالدوام الجزئي أسبوعياً في أربعة أسابيع.

وأوضحت المادة العاشرة من التعليمات كيفية احتساب إجازات الموظفين المشمولين بأحكام الدوام الجزئي، حيث يستحق الموظف الذي يعمل بدوام جزئي نسبة من الإجازات السنوية حسب المعادلة التالية: عدد ساعات الدوام الجزئي السنوي  $30 \times$  على عدد ساعات دوام الموظف بدوام كامل، فعدد ساعات الدوام الجزئي السنوي هي عبارة عن حاصل ضرب عدد ساعات الدوام الجزئي المعتمدة أسبوعياً في عدد الأسابيع التي تم الموافقة على ساعات الدوام خلالها بشكل جزئي، وعدد ساعات دوام الموظف بدوام كامل في السنة يساوي حاصل ضرب عدد ساعات الدوام المعتمدة للموظف أسبوعياً في (52) أسبوعاً سنوياً.

وحسب نص المادة العاشرة من التعليمات في حالة تغيب الموظف بدوام جزئي عن العمل بدون تصريح من رئيسة يحسم من إجازاته السنوية بمعدل يوم واحد عن كل أربع ساعات، وإذا استنفذ الموظف إجازاته السنوية فيحسم ساعات المغادرة من راتبه الأساسي وعلاواته بمعدل يوم واحد عن كل أربع ساعات يتغيب فيها متصلة أم متفرقة.

وأخيراً فقد استنتجت المادة التاسعة من التعليمات الموظفين المشمولين بأحكام الدوام المرن من الاستفادة من العمل الإضافي والترفيه الجوازي وإشغال الوظائف القيادية أو الإشرافية والتنافس على جوائز التميز الواردة في النظام أو الترشح لأي دورة أو بعثة.

من خلال دراستنا لأحكام العمل بدوام جزئي في القانونين الفرنسي والأردني يمكن إبراز الملاحظات التالية:

1- في فرنسا استنتجت المشرع الفرنسي في المادة 3-612.L من تقنين الوظيفة العامة بعض فئات الموظفين من الحصول على موافقة السلطة للعمل بدوام جزئي وتكون الموافقة تلقائية، بينما

المشرع الأردني ألزم جميع الموظفين دون استثناء بالحصول على موافقة الوزير المسبقة قبل العمل بدوام جزئي.

2- أوجب المشرع الفرنسي ألا تقل مدة العمل بدوام جزئي عن 50% من ساعات العمل الفعلي للموظف، بينما أوجب المشرع الأردني ألا تقل مدة العمل بدوام جزئي عن (21) ساعة في الأسبوع.

3- مدة العمل بدوام جزئي في فرنسا تتراوح بين ستة أشهر وسنة، بينما في الأردن حددت التعليمات مدة العمل بدوام جزئي بمدة لا تقل عن ستة أشهر في السنة خلال الفترة من 2/1 ولغاية 12/30، حيث حصر المدة في هذه الفترة وبالتالي لا يجوز للموظف أن يتجاوز هذه المدة، بحيث تؤخذ كل سنة وحدها في حاسبة مدة العمل بدوام جزئي، وحبذا لو أن المشرع الأردني ترك مدة الستة شهور مفتوحة دون تقييد مراعاة لظروف الموظفين كما فعل المشرع الفرنسي.

4- حرم المشرع الأردني جميع الموظفين الخاضعين لأحكام العمل بدوام جزئي من بعض امتيازات الموظفين، ومنها عدم جواز العمل في أي عمل آخر، وهو ما تتألف مع بعض أهداف الدوام المرن وهو إتاحة الفرصة للموظف لتوفيق أوضاعه الوظيفية بما يتلاءم مع ظروفه الخاصة ومنها العمل في مجال آخر وخصوصاً بالنسبة للموظفين المؤهلين وذوي الخبرات النادرة.

5- لم تحدد التعليمات في الأردن مصير الموظف بعد انتهاء فترة العمل الجزئي كما فعل المشرع الفرنسي الذي ألزم الإدارة بإعادته إلى مكان عمله أو إلى عمل بديل يتوافق مع وظيفته.

### المطلب الثالث: العمل عن بعد

العمل عن بعد هو شكل من أشكال تنظيم العمل يسمح للموظف بالقيام بواجباته الوظيفية خارج مكان العمل الرسمي باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد عرفه الاتفاق الإطاري الأوروبي المؤرخ في 16/تموز/2002 المتعلقة بالعمل عن بعد بأنه "شكل من أشكال التنظيم و/أو أداء العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات في إطار عقد أو علاقة عمل، حيث يتم تنفيذ العمل الذي كان من الممكن أيضاً تنفيذه في مقر صاحب العمل خارج هذه المباني بشكل منتظم" (L'accord cadre, 2002). وفي نفس السياق عرف (TASKIN) العمل عن بعد بأنه "يعني أداء نشاط مهني كلياً أو جزئياً عن بعد، أي خارج المنطقة المخصصة للعمل، والذي يتوقع فيه نتيجة هذا العمل، وخارج أي احتمال مادي لصاحب العمل لمراقبة أداء الخدمة، ويتم عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" (Taskin, 2006, p.3).

وسوف نتناول أحكام العمل عن بعد في القانونين الفرنسي والأردني:

### الفرع الأول: العمل عن بعد في القانون الفرنسي

ينظم العمل عن بعد في فرنسا بالمرسوم رقم 2016/151 الصادر بتاريخ 11 فبراير 2016 المتعلق بشروط وكيفية تطبيق العمل عن بعد في الوظيفة العامة والقضاء ( Decret n°2016-151). وعرفت المادة (2) من هذا المرسوم العمل عن بعد بأنه "أي شكل من أشكال تنظيم العمل يتم فيه تنفيذ المهام التي كان من الممكن أن يقوم بها الموظف في المبنى الذي تم تعيينه فيه خارج هذه المباني باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات". وأضافت هذه المادة بأنه يمكن تنظيم العمل عن بعد في منزل الموظف أو في مكان خاص آخر أو في أي مكان للاستخدام المهني. وأوضحت المادة (1-2) من نفس المرسوم شكل العمل عن بعد، حيث تنص " يتم إصدار تصريح العمل عن بعد للاستخدام المنتظم أو العرضي للعمل عن بعد، يجوز أن ينص على تخصيص عدد أيام عمل ثابتة عن بعد خلال الأسبوع أو الشهر، وكذلك تخصيص تحدد من أيام العمل عن بعد ينص في الأسبوع أو الشهر أو السنة والتي قد يطلب الموظف استخدامها لدى السلطة المسؤولة عن إدارة إجازته". ومن خلال هذه النص فإن العمل عن بعد يحتاج إلى الموافقة المسبقة من السلطة الإدارية، ويمكن أن يكون العمل عن بعد بأيام أسبوعية أو شهرية منتظمة، ويمكن أيضاً أن يكون العمل عن بعد بصورة عرضية ضمن المدد المسموح بها في النظام، وحسب نص المادة (3) من المرسوم فإنه لا يمكن أن يتجاوز عدد المهام التي يمكن القيام بها في شكل عمل عن بعد ثلاثة أيام في الأسبوع، أي أنه يجب ألا يقل الوقت الذي يقضيه الموظف في مكان عمله الرئيسي عن يومين في الأسبوع، ويجوز تقرير ذلك على أساس شهري. وحسب نص المادة الرابعة من المرسوم فإنه يجوز التنازل عن شرط التواجد في مكان العمل الرئيس في الحالات التالية:

- 1- لمدة أقصاها ستة أشهر، بناء على طلب الموظفين الذين تبرر حالتهم الصحية أو إعاقتهم ذلك وبعد استشارة مصلحة الطب والوقائي أو طبيب العمل، ويمكن تحديد ذلك بناء على استشارة هذه الجهات الطبية.
- 2- بناء على طلب المرأة الحامل.

3- بناء على طلب العاملين المؤهلين لإجازة رعاية الأسرة المنصوص عليها في المادة -L.3143  
1 من قانون العمل، لمدة أقصاها ثلاثة أشهر قابلة للتجديد.

4- عندما يتم طلب منح ترخيص العمل عن بعد المؤقت بسبب حالة استثنائية تعيق الوصول إلى الخدمة أو العمل في الموقع.

إن ممارسة الموظف للعمل عن بعد يتطلب موافقة الإدارة على ذلك، ويجب أن تتضمن الموافقة بيان مهام الموظف التي تتم عن بعد ومكان أو أماكن العمل عن بعد وترتيبات تنفيذه ومدته والفترات الزمنية التي يكون فيها الموظف متاحاً لرئيسه الإداري ويمكن الاتصال به فيها، وساعات العمل المعتادة والتاريخ الفعلي لممارسة مهام العمل عن بعد. كما أن الموظفين الذين يقومون بواجباتهم عن بعد يستفيدون من نفس الحقوق والالتزامات التي يتمتع بها الموظفون العاملون في مكان تعيينهم (المادة 6 من المرسوم).

وأخيراً فقد أجازت المادة (5) من المرسوم إنهاء العمل عن بعد في أي وقت وبشكل خطي بمبادرة من الإدارة أو الموظف بعد فترة إشعار مدتها شهران. وإذا كان إنهاء العمل عن بعد بمبادرة من الإدارة فيجوز تقليص فترة الإخطار إلى شهر واحد إذا كان مبرراً لمصلحة العمل وبعد إجراء مقابلة مع الموظف.

### الفرع الثاني: العمل عن بعد في القانون الأردني

عرفت المادة الرابعة فقرة (ج) من تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية لسنة 2021 العمل عن بعد بأنه "وذلك من خلال عمل الموظف في غير أماكن عمل الدائرة المعتادة سواء أكان من المنزل أو نحوه بحيث يتم تسليم المهام الوظيفية المطلوب تأديتها من خلال تطبيقات التكنولوجيا الحديثة أو تسليمها شخصياً إلى الدائرة". كما عرفت المادة الثانية فقرة (أ) موقع العمل البديل بأنه "الموقع المعتمد الذي يؤدي فيه الموظف مهامه الوظيفية أثناء شموله بأحكام العمل عن بعد أو التناوب".

وحسب نص المادة (11) فقرة (أ) من التعليمات فإن تطبيق أحكام العمل عن بعد يقتصر على بعض وظائف الدائرة ووفقاً لطبيعة مهامها مع الأخذ بالاعتبار الموائمة بين متطلبات متلقي الخدمة وطبيعة عمل الدائرة وبما يضمن عدم انقطاع الخدمة. ومنحت الفقرة (ب) من هذه المادة صلاحية تحديد المهام الوظيفية التي يمكن تأديتها بصورة كلية أو جزئية من خلال العمل عن بعد، وحسب نص الفقرة (ج) من هذه المادة يمكن تحليل هذه المهام وفق المعايير التالية:

- 1- وضوح المخرجات المتوقعة منها.
- 2- إمكانية تقييم جودة ودقة المنجز منها.
- 3- لا تتطلب التعامل المباشر (الوجهي) مع متلقي الخدمة.
- 4- لا تتطلب استخدام الآلات أو المعدات أو المركبات أو المواد المتاحة فقط في مكان العمل.
- 5- لا تتطلب الوصول إلى بيانات أو المعلومات سرية.
- 6- إمكانية الوصول الآمن إلى البيانات والأنظمة الالكترونية المطلوبة من مكان العمل البديل.

إن ممارسة العمل عن بعد يحتاج إلى طلب خطي من الموظف وموافقة الوزير بناء على تنسيب الأمين العام ومسؤول الموارد البشرية في الدائرة، ويصادق الأمين العام على اتفاقية العمل عن بعد، وتحدث هذه الاتفاقية كلما دعت الحاجة إلى ذلك. وحسب نص المادة (2) الفقرة (1) من التعليمات يجب أن تحدد الاتفاقية موقع العمل البديل، ومعلومات الاتصال وساعات التواصل، والمعدات والصلاحيات التي تم تزويد الموظف بها، والمهام والمخرجات المطلوبة وجدول العمل. ويتم تحديد طلب العمل عن بعد سنوياً.

وحددت الفقرة (ر) من المادة (11) من التعليمات نسبة الموظفين المشمولين بالدوام عن بعد (30%) من مستوى الوحدة التنظيمية في الدائرة، ويجوز لمجلس الخدمة المدنية بناء على تنسيب الوزير زيادة نسبة الموظفين المشمولين بالعمل عن بعد وفق متطلبات ومقتضيات مصلحة العمل.

وحسب نص المادة (12) من التعليمات فإن الموظف المشمول بالعمل عن بعد لأول مرة يخضع لفترة التجربة مدتها شهران يقوم خلالها الرئيس المباشر بتقييم أدائه وإنتاجيته، ويقرر بناء على ذلك استمرار الموظف بالعمل عن بعد أو إعادته إلى العمل في موقع الدائرة. ويمنح الموظف خلال فترة التجربة علاوة النقل وبديل التنقلات وتقطع عنه في حالة استمراره في العمل عن بعد.

#### المطلب الرابع: التناوب في العمل

التناوب في العمل شكل من أشكال ترتيبات العمل المرنة يتم من خلاله تبديل الموظفين وفق جدول زمني محدد في صورة دورات زمنية معينة. في الغالب تكون متتالية، لإشغال وظيفة بدوام كامل. بهدف ضمان استمرارية تأدية الخدمة على مدار الساعة أو لفترات زمنية معينة.

فالعامل بالتناوب ميزة لدى الإدارة لضمان استمرارية بعض الخدمات التي تتطلب تأدية خدمات مستمرة وبصورة منتظمة. فقد يتم التناوب بين الموظفين ضمن ترتيبات العمل اليومي بحيث تقسم المهام بين الموظفين بورديات صباحية أو مسائية أو ليلية ضمن إطار ساعات العمل الرسمية. وقد يتم تقسيم المناوبات بين الموظفين على أساس أسبوعي بحيث يتحدد عمل كل موظف على أساس أيام الأسبوع بحيث يتم تحديد الأيام التي يعمل بها كل موظف ضمن إطار ساعات العمل الأسبوعية التي يجب أن يؤديها الموظف.

لم يعالج المشرع الفرنسي ترتيبات العمل بالتناوب حيث يمكن تطبيقها من خلال ساعات العمل المرنة سواء على المستوى اليومي أو الأسبوعي، أما المشرع الأردني فقد نظم العمل بالتناوب، حيث أجازت المادة (14) من تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية لسنة 2021 اللجوء إلى تطبيق ترتيبات العمل بالتناوب في مكان العمل أو في الأماكن البديلة بدوام كامل وذلك في الحالات الطارئة، حيث تنص على أنه "يجوز في الحالات الطارئة شمول مجموعة من الموظفين ضمن الوظيفة أو الوحدة التنظيمية الواحدة للتناوب في ما بينهم على الدوام في موقع عمل الدائرة وموقع العمل البديل، ويتم تحديد المهام والخدمات المطلوبة منه خلال الأيام المحددة في موقع العمل البديل". ويجوز للوزير حسب نص المادة (15) من هذه التعليمات إنهاء شمول الموظف بالعمل بالتناوب وفقاً لمقتضيات المصلحة العامة، ويعامل الموظف المشمول بالعمل بالتناوب معاملة الموظف الملتزم بالدوام الرسمي لكافة الغايات الواردة في نظام الخدمة المدنية.

### النتائج والتوصيات:

من خلال دراسة الدوام المرن في الوظيفة العامة في القانونين الفرنسي والأردني. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات والتي تتمثل في:

### النتائج:

- 1- لقد نظم المشرع الفرنسي العمل بالدوام المرن منذ عام 2000 بينما لم يعالج المشرع الأردني الدوام المرن إلا حديثاً بصور تعليمات الدوام المرن لعام 2018.
- 2- أن الأخذ بنظام الدوام المرن يشكل وسيلة لدى الموظفين لإيجاد نوع من التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية، مما يؤدي إلى زيادة في كفاءتهم وانتمائهم للوظيفة مما ينعكس بصورة إيجابية على أدائهم الوظيفي وهو ما يصب في مصلحة الأجهزة الإدارية التي يعملون فيها.

- 3- لقد عمد المشرع الفرنسي إلى إيجاد تشريعات خاصة لكل شكل من أشكال الدوام المرن (ساعات العمل المرن، الدوام الجزئي، العمل عن بعد). على عكس المشرع الأردني الذي نظم الدوام المرن بموجب تعليمات موحدة هي تعليمات العمل المرن في الوظيفة العامة لعام 2021.
- 4- استثنى المشرع الفرنسي في المادة 3-612.L من تقنين الوظيفة العامة بعض فئات الموظفين من الحصول على موافقة السلطة الإدارية للعمل بدوام جزئي بحيث تكون الموافقة تلقائية، في حين ألزم المشرع الأردني جميع الموظفين دون استثناء بالحصول على الموافقة المسبقة للوزير قبل العمل بدوام الجزئي.
- 5- أوجب المشرع الفرنسي ألا تقل مدة العمل بدوام جزئي عن 50% من ساعات العمل الفعلية، بينما أوجب المشرع الأردني ألا تقل مدة العمل بدوام جزئي عن (21) ساعة في الأسبوع.
- 6- حرم المشرع الأردني جميع الموظفين الخاضعين لأحكام العمل بدوام جزئي من بعض امتيازات الموظفين، ومنها عدم جواز العمل في أي عمل آخر، وهو ما يتنافى مع أهداف الدوام المرن وهو إتاحة الفرصة للموظفين لتوفيق أوضاعهم الوظيفية بما يتلأم مع ظروفهم الخاصة، ومنها العمل في مجال آخر خصوصاً بالنسبة للموظفين المؤهلين وذوي الخبرات النادرة.

#### التوصيات:

- من خلال النتائج التي توصلنا إليها من المقارنة بين القانون الفرنسي والقانون الأردني لموضوع الدوام المرن في الوظيفة العامة يمكن لنا التوصية بما يلي:
- 1- تعديل تعليمات الدوام المرن في الوظيفة العامة بصورة تؤدي إلى تغطية جميع أشكال الدوام المرن بصورة تفصيلية لكل شكل من هذه الأشكال لتسهيل فهمها وتطبيقها من قبل الإدارة والموظفين.
- 2- ضرورة استثناء بعض فئات الموظفين الواردة في الفقرة (1) من المادة (7) من التعليمات من الموافقة المسبقة للعمل بالدوام المرن بل تكون الموافقة تلقائية كما فعل المشرع الفرنسي، وبالخصوص الحالات الإنسانية الخاصة بالعناية بأحد أفراد الأسرة أو أحد والديه بسبب أوضاعهم الصحية، وللموظفة للعناية بطفلها بعد انتهاء إجازة الأمومة.
- 3- إلغاء نص الفقرة (ج) من المادة (7) من تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية لسنة 2021 والتي تنص على أنه "لا يجوز للموظف المشمول بأحكام الدوام الجزئي العمل في أي دائرة أو جهة أخرى"

لأن هذا النص يتعارض مع أهداف العمل بدوام جزئي وهو التوفيق بين ظروف الموظف المهنية وظروفه الخاصة، التي قد يكون من بينها توفير الوقت له للعمل في مهنة أخرى وخصوصاً للموظفين المهنيين المؤهلين وذوي المهارات العالية.

4- تعديل الفقرة (ب) من المادة (7) من تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية لسنة 2021 بإلغاء الشق الأخير منها لتصبح "يجوز للموظف الاستفادة من الدوام الجزئي لمدة لا تقل عن ستة أشهر". دون حصرها في وقت محدد من السنة، حيث يستطيع الموظف توفيق أوضاعه الوظيفية حتى لو كانت مدة الستة أشهر تتجاوز السنة إلى سنة أخرى.

5- ضرورة أن يحدد المشرع الأردني مصير الموظف بعد انتهاء فترة العمل بدوام جزئي كما فعل المشرع الفرنسي الذي ألزم الإدارة بإعادته إلى مكان عمله أو إلى عمل بديل يتوافق مع وظيفته.

## المراجع:

- ANGELIEI, M; Profeta, P, smart-working: work flexibility without constraints, CESIFO working paper, 2020, n°8165.
- Bloom. N.Liang.J. Roberts, J; Ying.Z.J; Does working from home work?, evidence from a Chinese experiment, The Quarterly journal of economies, 1999, 130(1), p.165.
- C.Fleener, Manging human relations, concept and practices, Merill, publishing co, USA, 1988, p.247.
- D.Gerwin, Manufacturing Flexibility: A strategies perspective, Management science, 1994, 39.4, p.395.
- Diane-Gabrielle Tremblay, Le teletravail les avantages et inconvenients pour les individus et les defis de gestion des RH, Revue de gestion des ressources humaines, 2001, vol.2, p.1351.
- “Decret n°2020-1427 du 20 novembre 2020 relative aux comites sociaux d’administration dans les administrations et les etablissements publics de L’ETAT”.
- Decret n°2016-151 du II fe’vrier 2016 relatif aux conditions et modalites de mise en euvre du leltravail dans la fonction publique et la magistrature.
- Eric Aubry, Definition du travail a’ temps partiel, la Documentation Française, Paris, 1999, p.90.
- EVERAERE, Management de la flexibilité, Economica, Paris, 1997, p.90.
- Golden.L,the effect of working time on productivity and firm performance, A research synthesis paper, conditions of work and employment series, 2012, n°33, p.4.
- Gregoire, Les incitation au temps de travail partiel dans la fonction publique, la documentation français, paris, 1999, p.200.
- HILL.J, Joseph G, jarrah M., Defining and conceptualizing workplace flexibility, community work 8 family work and family, may 2008, (2), p.149-163.
- HILL.J, Joseph G, jarrah M., Defining and conceptualizing workplace flexibility, community work 8 family work and family, may 2008, (2), p.149.
- L’accord cadre sur teletravail, no s\2002\260.01.02\Accord Fr. Du 16 juillet 2002.
- M.Wierink, pays—Bas: 20 an apre`s le flex se`curité, l’hyper flexibilité et ses risaues, centred’éducation populqire, Novembre 2017, p. 1es.
- Mohamed Branine, Job sharing and equal opportunities under the new public management in local authorities, international journal of public sector management, 2004, 17(2), p.137.
- Taskin Laurent, “Le teletravail en manque de regulation”, Regards e’conomiques, 2006, no.37, p.3.
- RONERT REIX, Les technologies de l’information Facteurs de flexibilité ?, Revue Française de Gestion, Dossier, les flexibilités, 1999, n° 123, p.11.
- Robert, W.W; Driving and implementing a flexibility at work AGENDA, www.robertwalters.com
- Shockley, K.M; Allen .T.D, when flexibility helps : Another look at the availability of flexible work arrangements and work family conflict, journal of vocational bebavoir,2007, 71, p.479.

تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية لسنة 2018، الجريدة الرسمية، 5779، بتاريخ 2018/9/17.

تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية لسنة 2021، الجريدة الرسمية رقم (5712) تاريخ 2021/4/15، صفحة 1445. وقد تم إلغاء هذه المادة وأدخل مضمونها في المادة (46/ج) من نظام إدارة الموارد البشرية في القطاع العام رقم (33) لسنة 2024.

تم تعديل هذا المرسوم لأخر مرة بموجب المرسوم رقم 2020/1427 الصادر بتاريخ 20 نوفمبر 2020 المتعلق بلجان الإدارة الاجتماعية في الإدارات العمومية والمؤسسات العمومية. منشور في الجريدة الرسمية، العدد (5712)، تاريخ 2021/4/15، صفحة 1445.