

العمل عن بعد في الوظيف العمومي بين حتمية التبني وتحديات التطبيق: العمل عن بعد في الوظيف العمومي في فرنسا نموذجا

Telework in the Civil Service: Balancing the Necessity of Adoption and the Challenges of Implementation – The French Experience

كامل سمية*

جامعة أحمد درايعة؛ أدرار – الجزائر

تاريخ النشر 2025-09-01

تاريخ القبول 2025-07-19

تاريخ الاستلام 2025-03-20

الملخص:

يشهد استخدام العمل عن بعد في المرافق العامة انتشارًا واسعًا في السنوات الأخيرة، نتيجة التحول الرقمي الذي تبنته العديد من الدول في إطار سعيها لتحسين جودة خدماتها العامة، وكذلك نتيجة الأزمة الصحية العالمية الناجمة عن انتشار فيروس كوفيد-19، والتي أبرزت الحاجة الملحة إلى إيجاد حلول قانونية وعملية لضمان استمرارية تقديم الخدمات العامة خلال الأزمات. ومن ثم برز العمل عن بعد كأسلوب لتنظيم عمل الموظفين العموميين، من خلال تمكينهم من أداء واجباتهم خارج مكان عملهم المعتاد باستخدام التكنولوجيات الحديثة.

ومع أن تطبيق هذا الأسلوب في العمل يوفر العديد من المزايا والفرص، فإنه يثير في الوقت نفسه تحديات مرتبطة بخصوصية المرفق العام، القائم على مبادئ الاستمرارية والمساواة في الوصول إلى الخدمة العامة والقدرة على التكيف، وضمان جودة الخدمة للمستفيدين. كما يطرح تساؤلات مهمة بشأن حق العامل في الحياة الخاصة، والراحة، والصحة، والتدابير المتعلقة بأمنه، وهي عناصر غالبًا ما ينظمها قانون الوظيفة العمومية. وفي هذا الإطار، أصدرت فرنسا عدة نصوص قانونية واتفاقيات جماعية لتكريس العمل عن بعد في القطاع العام، استجابة للمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية والقانونية التي برزت بوضوح بعد الأزمة الصحية العالمية.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية اعتماد أسلوب العمل عن بعد داخل الوظيفة العمومية، من خلال التركيز على دوره الهام في تحسين بيئة العمل في الظروف العادية ومواجهة الأزمات في الظروف الاستثنائية، وذلك عبر ضمان الحفاظ على المبادئ الأساسية التي يقوم عليها المرفق العام. وقد تم ذلك من خلال تحليل النصوص القانونية في فرنسا، والتي بموجبها تم إرساء هذا الأسلوب في

* المؤلف المراسل (s_kamel@univ-adrar.edu.dz): (مخبر القانون والمجتمع).

العمل. وتوصلت الدراسة إلى أنه رغم كون العمل عن بعد يمثل فرصة لتحديث الإدارة وضمان استمرار تقديم الخدمات خلال الأزمات، فإن نجاحه مرهون باحترام خصوصية المرفق العام واحتياجات الموظفين.

الكلمات المفتاحية: العمل عن بعد؛ الوظيف العمومي؛ المرفق العام؛ مبدأ الاستمرارية؛ مبدأ التكيف.

Abstract:

The use of telework in public services has expanded significantly in recent years, driven by the digital transformation adopted by many countries in their efforts to improve the quality of public services, as well as by the global health crisis caused by the spread of COVID-19. This crisis highlighted the urgent need for legal and practical solutions to ensure the continuity of public service delivery during emergencies. Telework thus emerged as a method of organizing the work of public employees, enabling them to perform their duties outside their usual workplace using modern technologies.

Although implementing telework offers many advantages and opportunities, it also raises challenges related to the nature of public service, which is based on principles such as continuity, equal access to services, adaptability, and ensuring service quality for beneficiaries. Telework also raises important questions regarding employees' rights to privacy, rest, health, and safety—areas often regulated by public service law. In this context, France has issued several legal texts and collective agreements to institutionalize telework in the public sector, responding to social, economic, and legal requirements that became particularly evident following the global health crisis.

This study aims to highlight the importance of adopting telework in the public service, focusing on its role in improving the work environment under normal conditions and ensuring continuity during exceptional circumstances, while preserving the fundamental principles of public service. By analyzing French legal provisions establishing telework, the study concludes that although telework represents an opportunity to modernize administration and maintain service continuity during crises, its success depends on respecting the nature of the public service and the needs of employees.

Keywords: *Telework; Public Service; Public Administration; Principle of Continuity; Principle of Adaptability.*

مقدمة:

لقد أدى انتشار جائحة كوفيد-19 في أوائل عام 2020، إلى تعطيل معظم أنماط العمل في جميع أنحاء العالم، الأمر الذي أجبر غالبية الحكومات على اتخاذ قرار التحول بشكل مفاجئ وواسع إلى أسلوب العمل عن بعد، حيث أجبرت عمليات الإغلاق والقيود الصحية وإجراءات التباعد الاجتماعي الشركات والهيئات الإدارية وبالتالي العمال والموظفين العاملين على ضرورة التكيف بسرعة لضمان استمرارية الأعمال التي يقومون بها، وبذلك تحول العمل عن بعد، والذي كان يُعتبر في السابق خياراً هامشياً أو امتيازاً لبعض القطاعات، إلى ضرورة حتمية لمواصلة تقديم الخدمات سواء في القطاع الخاص أو العام. ومن ثم فقد برز العمل عن بعد آنذاك كحل مستلزم للحد من انتشار الفيروس من جهة والحفاظ على الخدمات الأساسية من جهة أخرى، وبناء عليه قامت العديد من المرافق العامة وعلى رأسها الهيئات الإدارية العامة، والتي اعتادت على أساليب العمل التقليدية والمتشددة في كثير من الأحيان، إلى إعادة ابتكار وتشكيل نفسها في وقت قياسي، وقد سلط هذا التحول الضوء على إمكانيات وحدود العمل عن بعد في سياق الأزمات.

ومما لا شك فيه، أن أسلوب العمل عن بعد قد مكّن آنذاك من الحفاظ على صحة الموظفين العموميين مع ضمان استمرارية الخدمات المقدمة للمواطنين، ولكنه كان في نفس الوقت بمثابة حافز لتحول عميق في الممارسات المهنية، حيث أدى إلى تسريع اعتماد الأدوات الرقمية وإعادة التفكير في أساليب التعاون وتبسيط الضوء على أهمية المرونة والقدرة على الصمود التنظيمي وأظهر أيضاً أنه يمكن تنفيذ العديد من المهام بشكل فعال عن بعد، مما فتح الطريق لإعادة تصور طرق وأساليب تنظيم العمل في الخدمة العامة في المستقبل من أجل رسم آفاق العمل في عالم ما بعد الوباء، ومع ذلك فقد، كشفت هذه التجربة في هذا المجال عن تحديات كبرى، مثل الفجوة الرقمية، والصعوبات في التنسيق عن بعد، والحفاظ على سلامة الموظفين، وحماية البيانات الحساسة. كما سلط الضوء أيضاً على ضرورة إعادة النظر في إدارة الموارد البشرية وسياسات التدريب والمعدات لضمان انتقال عادل ومستدام للعمل عن بعد.

وفي نفس السياق، وفي إطار الدروس المستفادة من الأزمة الصحية والتي أثرت بشكل غير مسبوق على الهيئات المكلفة بتقديم الخدمات العامة وكذا المتعاملين معها في معظم

الدول، ومن أجل رسم آفاق مستقبل العمل في عالم ما بعد الوباء، تم تطوير الإطار القانوني للعمل عن بعد في قطاع التوظيف العمومي لدعم هذا التحول، حيث تم إصدار العديد من النصوص القانونية واستحداث موثائق لتنظيم شروط تنفيذ العمل عن بعد من أجل ضمان العدالة بين الموظفين وكذا ضمان حماية البيانات العامة، كما أجبرت السلطات الوصية في القطاع العام على الاستثمار بشكل كبير في الأدوات الرقمية، وتدريب موظفيهم على هذه الممارسات الجديدة وإعادة التفكير في أساليب إدارتهم للتكيف مع بيئة العمل الجديدة.

وفي فرنسا وعلى غرار العديد من الدول، أصبح العمل عن بعد يشكل قضية محورية في مستقبل التوظيف العمومي لديها، ولضمان نجاح هذا التحول كان ولا بد لهذا الأخير الاستجابة لمختلف التحديات المرتبطة بالتوفيق بين المرونة والكفاءة في أداء المهام، وضمان المساواة في الوصول إلى العمل عن بعد لجميع الموظفين، سواء كانوا يعملون في مدن ذات اتصالات جيدة أو في مناطق ريفية أقل تجهيزاً، والحفاظ على جودة الخدمات العامة وتماسك الفريق في ظل العمل عن بعد وفوق كل هذا، دمج هذه الممارسة بشكل مستدام في ثقافة إدارية تقوم على أساس تواجد الموظف في مكان العمل، وهو ما يتطلب إعادة التفكير في ضوابط أماكن العمل، وتعزيز الثقة بين المدراء والموظفين، وتطوير مهارات جديدة خاصة في إدارة المشاريع عن بعد وكذا الأدوات الرقمية، ومن ثم فما هي موجبات تبني العمل عن بعد في التوظيف العمومي؟ وماهي الضوابط القانونية اللازمة لنجاح هذا النمط من العمل؟

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور العمل عن بعد في إطار التوظيف العمومي وفي نفس الوقت إبراز الضوابط اللازمة لتكريس هذا الأسلوب من خلال الاستعانة بالنموذج الفرنسي في هذا المجال، من خلال تحليل النصوص القانونية ذات الصلة والتي تم من خلالها تكريس هذا الأسلوب من العمل وإبراز دور هذا الأخير في الحفاظ على استمرار تقديم الخدمة العمومية من خلال ضمان المبادئ الأساسية للمرفق العام.

ومن ثم فقد تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى محورين أساسيين:

المبحث الأول: العمل عن بعد والمرفق العام

يحتل المرفق العام مكانة مركزية في الإدارة العامة، فهو يشكل أحد الركائز الأساسية للنشاط العام، وذلك لكونه يجسد مهمة الدولة والسلطات المحلية في تلبية الاحتياجات الأساسية للمواطنين في إطار تحقيق المصلحة العامة. وهو مطالب بأن يعكس من خلال

تقديمه للخدمات العامة القيم والمبادئ التي يقوم عليها، وفي سياق يتميز بتحولات عميقة، مثل التحول الرقمي، وتوقعات المواطنين المتزايدة، والتحديات الاقتصادية، يقدم العمل عن بعد في إطار الوظيفة العمومي كآلية لضمان استمرارية وتحديث أساليب تقديم الخدمة العامة والتي لا بد أن تتطور باستمرار لتظل فعالة ومتاحة للجميع. وهو الأمر الذي يثير تساؤلات جوهرية حول كيفية تمكن الإدارة من تحديث ممارساتها والتي يأتي من ضمنها تبني العمل عن بعد مع الحفاظ على المبادئ التي تدعم شرعيتها (المطلب الأول)، وفي نفس الوقت التحديات التي يثيرها تطبيق العمل عن بعد بالنظر الى كونه سيؤدي الى إعادة رسم العلاقات بين المرفق العام والموظفين من جهة وبين المرفق العام والمرتفقين من جهة أخرى (المطلب الثاني).

المطلب الأول: دور العمل عن بعد في الوظيفة العمومي في ضمان المبادئ الأساسية للمرفق العام

يحتل المرفق العام مكانة أساسية وجوهرية في نطاق القانون العام ، وهو يشكل بلا شك أحد أسس العمل الإداري ويعكس آداؤه الذي يخضع لمبادئ محددة مدى قدرة الدولة على الالمام ومواكبة احتياجات مواطنيها ، ومن ثم فإنه وبالنظر للغياب النسبي للربط المادي الذي يجمع بين الموظف والمرفق من جهة والمرتفقين من جهة أخرى في إطار العمل عن بعد، فإنه تثار العديد من الأسئلة حول مدى تأثير هذا النمط على المبادئ التقليدية للمرفق العام سواء تعلق الأمر بمبدأ الاستمرارية (الفرع الأول) ومبدأ التكيف (الفرع الثاني) أو حتى مبدأ المساواة أم المرافق العامة (الفرع الثالث) .

الفرع الأول: العمل عن بعد في الوظيفة العمومي ومبدأ الاستمرارية

يشكل مبدأ استمرارية المرفق العام أحد أهم المبادئ التي أقرها الفقيه رولاند¹، كما أنها تمثل جوهر « l'essence » المرفق العام وفقاً لتعليق المقرر العام Tardieu في حكم Winkell²، ويحوز هذا المبدأ قاعدة قضائية ثابتة ومتينة بحيث يعد مبدأ قانونياً عاماً لدى مجلس الدولة

¹-Louis Rolland, Précis de droit administratif. (Paris, Dalloz, 1934) , p. 15 et s.

²-CE(Conseil d'État) , 7 août 1909, n° 37317 , Winkell, Lebon p. 826

الفرنسي¹ ومبدأ ذو قيمة دستورية² ويقصد به عموماً ضمان التشغيل المتواصل والمنتظم والدقيق للمرفق العام³ والذي لا يمكن أن يتحقق إلا بتوافر عدة شروط على غرار التواجد الدائم للموظفين العموميين وإدارة الأزمات والاضطرابات التي من شأنها إعاقة استمرار المرفق العام في تقديم خدماته.

ومن ثم فإن الارتباط بين مبدأ العمل عن بعد في الوظيفة العمومية والمرفق العام من منظور مبدأ استمرارية المرفق العام في الأوقات العادية يقوم على أساس الحاجة إلى توفير خدمة متواصلة في ظل نفس الظروف التي يتم تقديمها داخل المباني التي يمارس الموظف فيها عمل عادة، وبهذا المعنى، يتطلب العمل عن بعد توافر ظروف مماثلة لتلك الموجودة داخل مقر الإدارة فعلى سبيل المثال فإنه يمكن إلزام الهيئة الإدارية بتحمل التكاليف المتعلقة بالمعدات اللازمة لممارسة الموظف لمهامه عن بعد⁴، كما يجوز للهيئة الإدارية أن تتوقف عن استخدام هذا النمط من العمل في حال تبين أن تقديم العمل بهذا الأسلوب يتعارض مع قواعد استمرارية المرفق العام في تقديم خدماته⁵.

وعليه فإن مبدأ الاستمرارية يعمل في ظل الظروف العادية كمبدأ دفاعي "un principe défensif" في مواجهة العمل عن بعد⁶، وعلى العكس من ذلك، فإنه وفي ظل الظروف الغير

¹-CE, 18 juillet 1913, Syndicat national des chemins de fer de France et des colonies, Lebon p. 875.

²- في فرنسا

- Cons. const. (Conseil constitutionnel), 25 juillet 1979, n° 79-15 DC.

في الجزائر:

- المادة 27 من المرسوم الرئاسي رقم 20-442 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري المصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر 2020، في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 82 المؤرخة في 30 ديسمبر 2020.

³-Gilles J. Guglielmi, Geneviève Koubi, Martine Long, Droit du service public, 4e édition, (Paris, LGDJ (Librairie générale de droit et de jurisprudence), 2016), p.283.

⁴-Voir par exemple: L'article 6 alinéa 2 du décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature, JORF n°0036 du 12 février 2016.

⁵-Duguit-Larcher, Le télétravail dans la fonction publique, hors période covid, AJDA) Actualité juridique droit administratif, 2021. P.1621

⁶-DGAFP (Direction générale de l'administration et de la fonction publique), Guide d'information sur le télétravail, ministère de la Fonction publique et de la réforme de l'État et de la décentralisation, 1998 ; DGFAP, Guide télétravail, Guide

عادية يمكن النظر إلى العمل عن بعد باعتباره وسيلة لتنظيم المرفق العام من أجل تحقيق مبدأ استمرارية تقديم الخدمة العامة، حيث أن وجود ظروف استثنائية قد يؤدي إلى تعطيل السير العادي للمرفق العام. ومن ثم فإن مبدأ الاستمرارية يعمل كضمان لمنع أي انقطاع من شأنه أن يضر بالمصلحة العامة¹، وفي هذا الصدد تمكن مجلس الدولة الفرنسي، بموجب حكم Heyriès لسنة 1918²، من صياغة التزام إيجابي على عاتق السلطات العامة "بضمان أن تكون المرافق العامة المنشأة بموجب القوانين واللوائح في حالة عمل في جميع الأوقات، وحتى في ظل الظروف الغير عادية"، حيث يمكن للعمل عن بعد أن يضمن، في أوقات الأزمات، استمرارية الخدمة العامة. وقد كشفت الأزمة الصحية المتعلقة بانتشار فيروس كوفيد-19 عن قدرة هذا النمط من العمل على مواجهة الاضطرابات في الأداء الطبيعي للمرافق العامة الناجمة عن تطبيق قواعد الحجر الصحي والتباعد الاجتماعي.

ومن ثم يمكن أن نخلص إلى وجود علاقة جدلية تجمع بين العمل عن بعد ومبدأ استمرارية الخدمة العامة. فهو يشكل وسيلة تهدف إلى ضمان استمرارية الخدمة العامة بما يخدم مصلحة المرتفقين وخاصة في أوقات الأزمات من ناحية ومن ناحية أخرى نجد بأن مبدأ الاستمرارية يميل إلى احتواء توسع العمل عن بعد، والذي قد يؤدي، في غياب قواعد دفاعية أخرى، إلى تعطيل الأداء الطبيعي للخدمة العامة. وبهذا المعنى، يمكن النظر إلى مبدأ الاستمرارية باعتباره ثقلًا موازنًا لمبدأ القدرة على التكيف الذي يعكس سلطة استثنائية للإدارة أكثر من كونه حقًا للمرتفقين³.

الفرع الثاني: العمل عن بعد في الوظيفة العمومي ومبدأ التكيف

يشكل المرفق العام أحد أهم نظريات القانون الإداري وهو قديم قدم نشأة هذا القانون⁴ ومن ثم تظل هذه "المرأة العجوز اللامعة"⁵ موضع تساؤل دائم⁶. لأنه وفي حين يتم

d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique, mai 2016, p.10.

¹-Conseil d'État, Les états d'urgence: la démocratie sous contrainte, Doc. fr, 2021.

²-CE, 28 juin 1918, n° 63412, Heyriès, Lebon p. 651.

³-Virginie Donier, Les lois du service public: entre tradition et modernité, RFDA (Revue française de droit administratif), 2006, p.1219.

⁴-Gilles J. Guglielmi, Geneviève Koubi, Martine Long, op.cit, p.35.

⁵-Didier Truchet, Nouvelles récentes d'une illustre vieillarde. Label de service public et statut du service public, AJDA 1982, p.427

الإعلان عن تراجعها بشكل دوري، فإن نظرية المرفق العام تواصل تأكيد تجددتها. ورغم تعدد العوامل التي تفسر هذا الصمود، فإن الحقيقة تظل أن مبدأ قدرة المرفق العام على التكيف يشكل الأساس الجوهري لتجديدها الدائم.

ومن ثم فإذا كان هذا المبدأ يحوز قيمة دستورية في بعض الدول¹، فإنه يشكل مبدأ عاما ذو قيمة قانونية غير مؤكدة يتم تكريسها بموجب نصوص قانونية متفرقة² في فرنسا، ويجب التنويه في هذا الصدد إلى أن الهدف من إدراج مبدأ قابلية المرفق العام للتكيف إلى جانب المبادئ الأساسية الأخرى التي وضعها البروفيسور Rolland هو خلق التوازن في مواجهة التنوع الذي يميز المرافق العامة من أجل ضمان وحدة المفهوم القانوني للمرفق العام في وقت أصبح فيه هذا المفهوم غير قابل للتعريف³، ومن ثم فإنه يمكن القول بأن مبدأ القابلية للتكيف قد ساهم في صياغة المفهوم السياسي للمرفق العام، وهو ما يشار إليه عادة بـ "المفهوم الفرنسي للمرافق العامة"⁴.

ومن ثم فإن مبدأ القدرة على التكيف - أو التغير - للمرفق العام يتلخص في "عكس التغيرات والتطورات التي تؤثر على المصلحة العامة والبيئة القانونية والاقتصادية والاجتماعية التي يوجد فيها أي مرفق عام، في تنظيمه وتشغيله"⁵.

لقد أصبحت القدرة على التكيف، والتي ترتبط بالقدرة على مواكبة التغيرات والتعامل مع المواقف الجديدة، مهارة أساسية في بيئة مهنية متطورة باستمرار. فبالنسبة للموظفين، فهي تعني بشكل أساسي القدرة على العمل بشكل مستقل، وإدارة وقتهم بشكل فعال وإتقان

⁶-Conseil d'État* Service public, services publics : renouveau ou déclin ?, Doc. Fr(Documentation française), 1995.

¹- المادة 27 من المرسوم الرئاسي رقم 442-20 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020، مشار إليه سابقا.

²-Par exemple: Article L. 111-2-7° du code rural résultant de la loi n° 80-502 du 4 juillet 1980 , J.O.R.F(Journal officiel de la République française) du 5 juillet 1980.

- Article. L. 531-1 du code forestier, voir : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000025244092 , consulter le 18/07/2025 à 18 :50.

³-Efthymia Lekkou, La mutabilité des services publics, un principe en mutation ?, RFDA 2021 p.978.

⁴- Jacques Caillousse, Le service public à la française: déconstruction d'un mythe ? », in Claude Devès, Jean-Jacques Pardini, La réforme de l'État : Bruylant, 2006, p. 177

⁵-Jean-François Lachaume, Hélène Pauliat, Clotilde Deffigier, Aurélie Virost-Landais, Droit des services publics, 5e édition, (Paris, Lexisnexus, 2018), p. 527

الأدوات التكنولوجية. أما بالنسبة للمديرين، فهي تعني إعادة التفكير في أسلوب قيادتهم، وتعزيز الثقة والحفاظ على تماسك الفريق، وفي هذا السياق فإن تبني العمل عن بعد في المرفق العام يشكل جزءاً من الرغبة المشتركة في تشجيع الابتكار من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة¹، ومن ثم فإنه يتعين على الهيئات الإدارية مراجعة سياساتها وبنيتها الأساسية لدعم العمل عن بعد ضمنها. ويتضمن ذلك إنشاء منصات رقمية، وضمان أمن البيانات، وإنشاء إطار قانوني واضح لتنظيم هذه الممارسة. ونجاح هذه التدابير في تحقيق الهدف منها يعد أهم معيار لقدرة المرفق على التكيف، فهي تحوز أهمية بالغة في ضمان انتقال سلس إلى هذا النموذج الجديد.

ومن ثم فإن العمل عن بعد في الوظيفة العمومي يجد أساسه في المبادئ الأساسية للمرفق العام ولاسيما مبدأ التكيف²، وسيظل ينظر إلى هذا النمط من العمل كوسيلة للإدارة لتجديد نفسها، وفقاً لتأثير متواصل، من خلال الاستفادة من الثورة الرقمية وتعزيز الإدارة الإلكترونية³، ومع ذلك يثير العمل عن بعد على غرار مبدأ التكيف بعض التحفظات والتي ترتبط أساساً بالمفهوم الوظيفي للمرفق العام والذي يجد مبرراته في المصلحة العامة⁴ ومن ثم فإنه يجب ومن حيث المبدأ أن يكون صمود المرفق العام القائم على أساس مبادئ التكيف والاستمرارية والمساواة يهدف أساساً إلى تلبية احتياجات المرتفقين.

الفرع الثالث: العمل عن بعد في الوظيفة العمومي ومبدأ المساواة أمام المرافق العامة

لقد أدى العمل عن بعد، والذي نما بشكل كبير في السنوات الأخيرة، إلى تغير وتحول العديد من الممارسات المهنية في العديد من القطاعات، ولكن هذا التطور يثير تساؤلات جوهرية، وخاصة فيما يتصل بمبدأ المساواة أمام المرافق العامة. إن هذا المبدأ، الذي يعد أحد ركائز الديمقراطية الحديثة، والذي يتم بموجبه ضمان حصول جميع المواطنين على فرص متساوية للوصول إلى الخدمات العامة، بغض النظر عن وضعهم الجغرافي أو الاجتماعي أو

¹-Yves Richez, Le télétravail dans les administrations, éditions de la DGFAP, Doc. fr, 1995,p.2.

²-Ibid,p.3.

³-Barbara Ubaldi, L'administration électronique, support de l'innovation dans les services publics, RFAP(Revue française d'administration publique), 2013, n° 146, p. 449.

⁴- Conseil d'État, L'intérêt général, Doc. fr., 1990, p. 239

الاقتصادي سيكون موضع تشكيك مع تزايد ترسيخ العمل عن بعد في الهيئات الإدارية، ومن ثم فكيف يمكننا التوفيق بين هذا التنظيم الجديد للعمل وضرورة المساواة؟

لقد أصبح العمل عن بعد، والذي كان لفترة طويلة حكراً على القطاع الخاص، متاحاً للقطاع العام في ظل الأزمة الصحية الناجمة عن كوفيد-19 حيث كان لزاماً على الإدارات أن تتكيف بسرعة لضمان استمرارية الخدمة العامة بالموازاة مع حماية صحة موظفيها. وقد أبرز هذا التحول فوائد العمل عن بعد¹، في تحقيق المرونة في الأداء، وتقليل أوقات السفر، وتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الخاصة ولكن وبشكل مؤكد قدرة المرفق العام على التكيف مع الظروف التي فرضتها الجائحة².

ومع ذلك، فإن العمل عن بعد في المرفق العام يفرض تحديات عديدة، وخاصة فيما يتعلق بالمساواة في الوصول إلى الخدمات بالنسبة للمرتفقين والمعاملة المتساوية بين الموظفين العموميين. وتشكل هذه القضايا جوهر المناقشات حول مستقبل العمل عن بعد في الإدارة. إن مبدأ المساواة أمام الوظيفة العامة يشكل ركيزة أساسية من ركائز القانون الإداري. وهذا يعني أن جميع المواطنين، بغض النظر عن مكان إقامتهم أو وضعهم الاقتصادي أو وضعهم الاجتماعي، يجب أن يتمكنوا من الاستفادة من نفس الخدمات العامة وبذات الجودة، وينطبق هذا المبدأ أيضاً على الموظفين العموميين، الذين يجب معاملتهم بشكل عادل، دون تمييز³.

وفي سياق العمل عن بعد، قد يتخذ هذا المبدأ بعداً جديداً. في الواقع، في حين أن العمل عن بعد يمكن أن يحسن ظروف عمل الموظفين، فإنه يمكن أن يخلق أيضاً عدم المساواة بين أولئك الذين يمكنهم الاستفادة منه وأولئك الذين لا يستطيعون ذلك، بسبب طبيعة واجباتهم أو وضعهم الشخصي، أو حتى مؤهلاتهم فيما يتعلق باستخدام الوسائل التكنولوجية، فقد يؤدي العمل عن بعد إلى خلق فوارق بين موظفي القطاع العام. فبعض

¹ - حيث أشار الأستاذ Nicolas Roussellier في معرض حديثه عن تأثير العمل عن بعد أثناء جائحة كوفيد إلى أنه "في خضم هذه الاضطرابات، لم ينهار شيء واحد، إنه الدولة، فلم يكن هناك انقطاع للخيوط الخفية التي تربط بين أوامر الدولة واطاعة المواطنين. كوفيد-19 لم يدمر الدولة بل على العكس من ذلك، لقد قام بإعادتها إلى الواجهة"، راجع:

Nicolas Roussellier, « L'État à l'âge de la crise sanitaire », Revue Études, n°9, 2020, p. 34.

² - Agathe Duguit-Larcher, Le télétravail dans la fonction publique, hors période covid, AJDA 2021, p.1621

³ - Jean-François Lachaume, Hélène Pauliat, Clotilde Deffigier, Aurélie Viroit-Landais, op. cit, p.518.

الوظائف، مثل تلك التي تتطلب التواجد في الميدان أو الاتصال المباشر مع الجمهور، لا تتوافق مع العمل عن بعد. وعلى نحو مماثل، قد يشعر الموظفون الذين لا يملكون مساحة عمل مناسبة في المنزل أو اتصالاً موثقاً بالإنترنت بالظلم. علاوة على ذلك، من الضروري التأكد من أن العمل عن بعد لا يضر بجودة الخدمات العامة وإمكانية وصول المرتفقين إليها¹.

ومن ثم فإنه يجب الحفاظ على تنوع عروض الخدمات، بحيث يتعين على المرافق العامة تقديم خدمات عبر الإنترنت وخدمات وجهاً لوجه لتلبية احتياجات جميع المرتفقين، بما في ذلك أولئك الذين لا يشعرون بالراحة في التعامل مع التكنولوجيا الرقمية، وكذا تجهيز وتدريب الموظفين من خلال تزويدهم بالأدوات والمهارات اللازمة للعمل عن بعد بشكل فعال، ويتضمن ذلك التدريب على الأدوات الرقمية وتقديم المشورة بشأن إدارة الوقت ومساحة العمل، عدا عن تكييف سياسات العمل عن بعد من خلال تطوير سياسات شاملة للعمل عن بعد، مع مراعاة خصوصيات كل مهنة.

المطلب الثاني: التحديات المرتبطة بتطبيق العمل عن بعد في الوظيفة العمومي

لقد شكلت الأزمة الصحية محفزاً هائلاً لتبني العمل عن بعد داخل المرافق العامة، مع تحقيق نجاحات ملحوظة، ولكن أيضاً صعوبات كبيرة، سواء بالنسبة للمرتفقين أو حتى بالنسبة للموظفين، وقد سلطت هذه الأزمة الضوء على ضرورة إعادة النظر في الجوانب التنظيمية والإدارية لتقديم الخدمات العامة في المستقبل (الفرع الأول)، وفي الواقع فإن التغييرات التي طرأت أثناء الأزمة تم تنفيذها على عجل، وغالباً ما كانت مرتجلة في ظل وضع يتطلب إيجاد حلول سريعة وأحياناً غير عادية. والآن أصبح الأمر يتعلق بالتفكير في التحول الدائم للخدمات العامة نحو المنظمات الهجينة، التي تجمع بين العمل وجهاً لوجه والعمل عن بعد، مع إعادة تصميم أساليب التسيير الإداري من أجل ضمان التوفيق بين متطلبات تطبيق العمل عن بعد وتلبية احتياجات المرتفقين (الفرع الثاني).

الفرع الأول: إعادة النظر في إدارة العمل الجماعي داخل الإدارة

لقد أصبحت طرق التفكير وممارسة التسيير الإداري في فجر عصر جديد، فالتعقيد الشديد الذي تتسم به المنظمات اليوم يتطلب منا إعادة التفكير في النظام من أجل ضمان بقائه. حيث يؤكد الأستاذ Frédéric Laloux إلى أنه "تشير المزيد والمزيد من الدراسات إلى أن

¹-Agathe Duguit-Larcher, article précité, p1622.

العمل بالنسبة للأشخاص الذين يكافحون في أسفل الهرم لم يعد مسألة شغف أو مهنة، بل أصبح مهمة شاقة ومؤلمة... وليس فقط في القاع!... إن الهيكل الهرمي قد وصل الآن إلى حدوده القصوى... إن ظهور مرحلة جديدة من الإدارة بات وشيكاً.¹

ومن ثم فإنه ومن خلال وضع الفرد في مركز المنظمة، يتم إصلاح النظام التقليدي بأكمله، بحيث تختفي التسلسلات الهرمية لإفساح المجال للتفكير واتخاذ القرار، ويصبح قسم الموارد البشرية مدرّباً لبلوغ الأهداف المسطرة، ويتم إلغاء المسميات الوظيفية واستبدالها بالأدوار، ويُنظر إلى الإخفاقات على أنها تجارب تعليمية، ويفسح التسيير الإداري القائم على السيطرة المجال للحكم الجيد على الموظفين والقائم على الثقة والموضوعية في تقييم الأداء... وللמضي قدماً في هذه الفرضية، يجب على المنظمة وضع أساليب عمل مرنة تتكيف مع متطلبات الخدمة من جهة وظروف موظفيها من جهة أخرى.²

إن هذا التغيير لا بد أن يأتي من أعلى المنظمة، بحيث لا يتعلق الأمر فقط بتغيير البنية، بل أيضاً بتغيير الذهنيات التي تحتاج إلى التكيف، وذلك من خلال، تبني التنظيم الذاتي، دون تسلسل هرمي للسلطة، بحيث يجب أن يكون الموظفون قادرين على العمل بشكل مستقل. ومع ذلك، فمن الممكن تشجيع التسلسلات الهرمية الطبيعية على التطور استناداً إلى شخصيات وخبرات وشغف أفراد معينين، كما يجب مراعاة قيم ورغبات كل موظف، بحيث يفترض أن تسمح المنظمة لموظفيها بأن يكونوا على طبيعتهم وأن يعبروا عن تطلعاتهم، عدا عن هذا كله فإنه يجب على المنظمات تطوير استراتيجيات تقوم على الاسترشاد باحتياجات متلقي الخدمة والموظفين في آن واحد.³

وفي هذا السياق لم تعد فكرة العمل عن بعد تقدم نفسها باعتبارها ميزة تمنح للموظفين في قطاعات معينة أو حلاً مؤقتاً لإدارة بعض الأزمات، بل أصبح هذا النمط من العمل الآن يمثل ممارسة شائعة تفرض وجودها بالنظر لعدة اعتبارات معروفة على غرار تقليص الوقت والجهد ومن هنا تبرز أهمية الانتقال إلى أسلوب العمل عن بعد والمصمم وفق خطة طويلة الأمد في منظمة هجينة تجمع بين العمل عن بعد والعمل الحضوري، بحيث يصبح

¹-Frédéric Laloux, Reinventing organizations, (Paris, Diateino, 2015), p.110.

²-Gary Hamel, Michele Zanini, L'Entreprise réinventée, (Paris, Diateino, 2021), p.88.

³- Isaac Getz, Entreprise Libérée, Comment devenir un leader inspirant, (Paris, Fayard, 2017), p.120.

العمل عن بعد بمثابة مصدر لرفع الأداء بالنسبة للسلطات العامة ورافعة حقيقية لتحسين بيئة العمل بالنسبة للموظفين.

لقد تم الاعتراف بالعمل، في شكله التقليدي، على الدوام كمصدر للهوية والاعتراف والارتباط الاجتماعي للموظفين، ومن خلال إزالة الارتباط المباشر مع التسلسل الهرمي وتغيب زملاء العمل والاحتكاك المباشر مع المرتفقين، يعاني الكثير من الموظفين من التأثيرات المزعزعة للاستقرار التي قد يخلفها العمل عن بعد على توزيع المهام والتوازنات داخل بيئة العمل. في هذا السياق، فإن استمرار العمل بوسائل أخرى، في المنزل أو في مكان آخر، والعبء النفسي الناجم عن التخوف من انقطاع الانترنت أو تعطل الأجهزة المستخدمة في العمل والغياب الشبه منعدم بين المساحة الخاصة ومساحة العمل، أو حتى الغياب التام للفصل بسبب حجم مكان الإقامة تشكل اعتبارات مهمة للأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق هذا النمط من العمل¹.

في الوقت نفسه، فمن الضروري، إعادة تعريف قواعد بيئة العمل لضمان جودة الأداء داخل الهيئة الإدارية وذلك من خلال تحديد أوقات التواجد في العمل، وترتيبات الاجتماعات عن بعد أو الحضورية، وإعداد ومشاركة المحاضر، وأساليب التقييم، وما إلى ذلك، حيث يقع على عاتق كل إدارة أن تعيد إرساء تنظيمها وعقدها الاجتماعي مع موظفيها، حسب مجالات اختصاصها، في إطار نهج تشاركي، لذلك فإن تنفيذ المنظمات الهجينة، التي تسمح بتوازن ذي صلة ومستدام بين العمل وجهاً لوجه والعمل عن بعد، يتطلب تفكيراً متعمقاً في إدارة التنظيم الجماعي وهذا استثمار لا بد من القيام به، ويجب أن تشترك فيه جميع مجموعات العمل في إطار الحوار الاجتماعي المتجدد مع ممثلي النقابات باعتباره فرصة لإعادة ابتكار الخدمات العامة.

الفرع الثاني: التوفيق بين متطلبات تطبيق العمل عن بعد وتلبية احتياجات المرتفقين

إن بناء استجابات تتكيف مع الجماهير الأكثر بعداً عن التكنولوجيا الرقمية يعد قضية حاسمة في ضمان شمول المرافق العامة وإمكانية الوصول إليها، وفي الحقيقة فقد سلط

¹- Cercle de la réforme de l'Etat, Télétravail et services publics : Quatre défis à relever d'urgence-saisir les opportunités de transformation, voir : <https://cercledeleformatat.eu/wp-content/uploads/2021/05/Cercle-tribune-teletravail-et-services-publics-19h30.pdf> , consulter le 12/03/2025 à 22 : 59.

تطبيق العمل عن بعد خلال الأزمة الصحية كوفيد-19 الضوء على الصعوبات التي يواجهها بعض المرتفقين، حيث يتطلب تقديم الخدمة العامة عن بعد أن يكون لدى المستخدمين معدات تكنولوجية، والقدرة على تنظيم البيانات ومعالجتها عن بعد، وبشكل أساسي وببساطة أكبر، القدرة على التعبير عن أنفسهم كتابيًا من خلال هذه الوسائل¹، ولذلك فقد تم رصد عدم ارتياح العديد من المواطنين من كبار السن، والمعوقين، وأصحاب الدخل المنخفض، أو أولئك الذين لا يشعرون بالراحة مع التعبير الكتابي و/أو استخدام التكنولوجيا الرقمية، وحتى لا يتم استبعاد فئات معينة من السكان بشكل متزايد بسبب هذا الأسلوب من العمل، فإنه لا بد من تشخيص الاحتياجات والعقبات من خلال تحديد الفئة المستهدفة (كبار السن، والأشخاص في ظروف صعبة، وسكان المناطق الريفية، والأشخاص ذوي الإعاقة، وما إلى ذلك) وتحديد طبيعة العقبات التي تواجههم (نقص المعدات، وانخفاض مستوى الثقافة الرقمية، وعدم الثقة في الأدوات الرقمية، ومشاكل الاتصال بالإنترنت وغيرها) ليتم بعدها تنظيم المقابلات أو إنشاء ورش عمل لفهم هذه الصعوبات وإيجاد حلول لها بشكل أفضل².

وبالإضافة إلى ذلك فإنه يجب الحفاظ على الطابع المادي لأسلوب العمل من خلال ضمان التواجد الحضوري لبعض الموظفين في المرافق التي تقدم الخدمات الأساسية للتعامل مع هذه الفئات على غرار مرفق البلدية والمراكز الاجتماعية وغيرها، وتدريب الوسطاء الرقميين لمساعدة المرتفقين في مباشرة إجراءاتهم عبر الإنترنت، عدا عن إعداد جلسات تدريبية حول الأدوات الرقمية (على سبيل المثال: استخدام الكمبيوتر، وتصفح الإنترنت)، وتبسيط الواجهات الرقمية وتصميم مواقع ويب وتطبيقات يمكن استخدامها بسهولة.

وفي نفس السياق يمكن أيضا إنشاء أدلة مرئية لشرح الإجراءات عبر الإنترنت، وتنويع قنوات الاتصال على غرار تقديم خدمة المساعدة الهاتفية لتسهيل الإجراءات الإدارية إضافة إلى استخدام البريد العادي للسماح للمستخدمين باستكمال النماذج وإرسالها عبر البريد، أو

¹ - Jason Fried et David Heinemeier Hansson, Remote: Office Not Required, (London, Vermilion, 2013), p.66.

² - David Burkus, Leading from Anywhere: The Essential Guide to Managing Remote Teams, (New York, Harper Collins Publishers, 2021), p. 119.

حتى تطوير روبوتات الدردشة الصوتية لتقديم المساعدة للأشخاص الذين لا يشعرون بالراحة عند الكتابة¹.

إضافة إلى ما سبق فإنه يمكن تكييف الأدوات مع الاحتياجات من خلال إنشاء إصدارات وتطبيقات مبسطة تتكيف مع "الوضع السهل" على الهاتف للمستخدمين غير الملمين بالتكنولوجيا الرقمية، وإتاحة استخدام الأجهزة اللوحية أو الهواتف الذكية، والتي غالباً ما تكون أكثر سهولة في الوصول إليها من أجهزة الكمبيوتر بالنسبة لبعض المواطنين مع دمج ميزات إمكانية الوصول (خيارات القراءة الصوتية، والتكبير/التصغير، أو التوافق مع الأدوات للأشخاص ذوي الإعاقة).

وبالإضافة إلى ما سبق وبالنظر إلى أن العمل عن بعد يرتبط ارتباطاً وثيقاً باستخدام الوسائل التكنولوجية والرقمية فإنه ولا بد من رفع الوعي والتثقيف حول التكنولوجيا الرقمية وإطلاق حملات التوعية، من خلال إبراز فوائد وسلبيات استخدامات التكنولوجيا الرقمية، ودمج المدارس والمراكز المجتمعية واستخدامها لتنظيم ورش عمل تدريبية، وتوفير قروض بهدف جعل أجهزة الكمبيوتر أو الأجهزة اللوحية متاحة للمستخدمين الذين لا يملكونها، ودعم الوصول إلى الإنترنت، من خلال تقديم المساعدة المالية للاشتراك في الإنترنت، وكذا إنشاء مساحات رقمية عامة، عن طريق تثبيت أجهزة كمبيوتر مفتوحة الوصول في المكتبات أو قاعات المدينة أو المراكز المجتمعية².

وأخيراً وليس آخراً فإنه من الضروري تكييف أسلوب تقديم الخدمة مع الواقع المحلي، من خلال تقديم خدمات غير متصلة بالإنترنت للمناطق التي تعاني من ضعف خدمة الإنترنت، وتكييف الخدمات مع الخصوصية الثقافية واللغوية للجمهور، كما يجب التعاون مع المسؤولين المنتخبين والجمعيات وقادة المجتمع للوصول إلى انشغالات جميع شرائح المجتمع وضمان التقييم والتحسين المستمر من خلال جمع ملاحظات المستخدمين وتجارهم والصعوبات التي يواجهونها، واستخدام المؤشرات لتقييم فعالية هذا الأسلوب في تقديم الخدمة عن بعد لتكييف الحلول بناءً على ردود الفعل والتطورات التكنولوجية.

¹ - Cal Newport, Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World,(New York : Grand Central Publishing ,2016) ,p.200.

² - Tsugio Makimoto et David Manners, Digital Nomad: Work Online, Live Anywhere, (New Jersey, Wiley, 1997), p.198.

المبحث الثاني: تبني العمل عن بعد في الوظيفة العمومي في فرنسا

على غرار باقي دول العالم، خلف التحول الرقمي تأثيرات كبيرة في بيئة العمل في فرنسا ولا سيما فيما يتعلق بأشكال وشروط تنظيم العمل، وحمل معه أساليب جديدة للإنتاج والتعاون والتفكير في نفس الوقت، وبالنسبة للإدارة الفرنسية فإن التحدي لم يكن يقتصر على قدرتها على التكيف معه فحسب، بل يتعلق الأمر أيضاً بالاستفادة الكاملة منه لتحديث أساليب العمل وتوفير ظروف مواتية للموظفين للقيام بمهامهم) المطلب الأول) مع وضع الإطار القانوني اللازم لمرافقة على التحول) المطلب الثاني)

المطلب الأول: ظروف وموجبات تبني العمل عن بعد في الوظيفة العمومي في فرنسا

إن العمل عن بعد، والذي كان يُنظر إليه لفترة طويلة في فرنسا على أنه ممارسة مخصصة للقطاع الخاص، أصبح تدريجياً يتحول من مجرد خيار إلى حتمية واعدة في مستقبل الوظيفة العامة ولا سيما بعد ظهور الأزمة الصحية والتي كان لها دور هام في تسريع اعتماد هذه الطريقة في العمل (الفرع الأول)، والتي اعتبرت بمثابة استجابة حقيقية لمتطلبات عملية ترتبط بهذا القطاع) (الفرع الثاني)

الفرع الأول: نشأة العمل عن بعد في الوظيفة العمومي الفرنسي

يعد العمل عن بُعد في الوظيفة العمومي في فرنسا ممارسة حديثة نسبياً¹ ترسخت تدريجياً، نتيجة التطورات التكنولوجية وبعض الأزمات التي غيرت من مفاهيم العمل، ومع ذلك فإنه وإن كان طورها في القطاع العام، ليس ظاهرة حديثة جداً، فإن هذه الممارسة لم تخضع للتأطير القانوني اللازم إلا في الآونة الأخيرة. فعلى الرغم من أن قانون الوظيفة العمومي قد عرف العمل عن بعد منذ عام 2012²، إلا أن تطويره كان بطيئاً، على الرغم من تواجد الإرادة السياسية الراجية في تكريسه وغياب العوائق القانونية-حيث أكد مجلس الدولة

¹ - حيث ظهر العمل عن بعد في القطاع العام لأول مرة في فرنسا في سنة 1990 ولكن ممارسته كانت تتم بشكل غير رسمي، راجع:

Cours des coptes, Le télétravail dans la fonction publique après la crise sanitaire, Rapport public thématique, Novembre 2022, p.21.

²-Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique, JORF n°0062 du 13 mars 2012.

الفرنسي أن العمل عن بعد يمكن تنفيذه حتى في غياب التدابير التنظيمية¹، ولكن بالإضافة إلى الصعوبات التقنية، كان هناك عقبات داخلية معروفة، وخاصة داخل إدارة الدولة تتعلق أساساً بالتمسك بمنطق السيطرة والحفاظ على نموذج الإدارة الهرمية².

ومع ذلك فقد عرف القطاع العام بعض التطبيقات للعمل عن بعد، وفي سنة 1998 نشرت المديرية العامة للإدارة والوظيفة العمومي دليلاً إعلامياً حول هذا الموضوع. ومنذ ذلك الحين، تزايد اهتمام السلطات العامة به، وعلى رأسها السلطات المحلية، ووزارة المالية، والتي اعتبرت رائدة فيه آنذاك³. ومع ذلك، وعلى عكس النهج المتبع في بعض الدول والتي اعتبرت العمل عن بعد كأداة لضمان استمرارية الخدمات الحكومية في حالات الطوارئ، فإن تطوير العمل عن بعد في القطاع العام في فرنسا لم يُنظر إليه على أنه مشروع استراتيجي أو أداة لتحسين الخدمة المقدمة للمرتفقين، بل كوسيلة، لتحديث أساليب العمل بشكل عام بما يتماشى مع متطلبات الموظفين ولا سيما في ما يتعلق بالتوفيق بين حياتهم المهنية والخاصة⁴.

وعلى مستوى الاتحاد الأوروبي، تم الاعتراف بالعمل عن بعد لأول مرة من خلال إبرام اتفاقية إطارية بين الشركاء الاجتماعيين الأوروبيين في 16 جويلية 2002⁵. وقد أدى ذلك في فرنسا إلى توقيع اتفاقية وطنية بين المهن (ANI) في 19 جويلية 2005⁶، وتم تمديدها بموجب مرسوم صادر في 30 مايو 2006⁷، وفي نفس السنة نشر Pierre Morel-A-L 'Huissier النائب بالجمعية الوطنية تقريراً أولياً بعنوان "من العمل عن بعد إلى العمل المتنقل"، والذي أشار فيه إلى تحديات العمل عن بعد من حيث تنظيم العمل والتغيرات في أساليب الإدارة وضرورة

¹-Conseil d'État, 21 février 2018, req. n° 399260.

²-Nicole Turbé-Suetens, Le télétravail cherche sa place dans le secteur public, L'Expansion Management Review, vol. 3, n° 142, 2011, p. 34-41

³-Ibid, p.35.

⁴-Hélène Muscat, Le télétravail dans la fonction publique : la poussée liée au contexte Covid-19, Amplitude du droit, n° 1, 2022, p. 55.

⁵-Accord-cadre entre les partenaires sociaux européens le 16 juillet 2002, voir : <https://resourcencentre.etuc.org/>, consulté le 16/03/2025 à 01 :47.

⁶-Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 relatif au télétravail, voir : <https://www.legifrance.gouv.fr/> consulté le 17/03/2025 à 00 :47.

⁷-Arrêté du 30 mai 2006 portant extension de l'accord national interprofessionnel relatif au télétravail, JORF n°132 du 9 juin 2006.

التطوير المهني وخلص من خلاله الى ضرورة تبني العمل عن بعد¹، ومع ذلك فقد استغرق الأمر 6 سنوات أخرى حتى يتمكن المشرع من ترسيخ مبدأ العمل عن بعد ودمجه في القانون المتعلق بالوظيفة العامة بموجب القانون رقم 2012-347 المؤرخ 12 مارس 2012²، لينتظر بعد ذلك أربع سنوات أخرى لنشر المرسوم رقم 2016-151 المؤرخ في 11 فيفري 2016³، الذي يحدد شروط تطبيق العمل عن بعد وإجراءاته التنظيمية، والذي تم من خلاله تحقيق تقدم ملحوظ في هذا المجال على الرغم من أنه ومن الناحية الواقعية غالباً ما كان هناك فجوة كبيرة بين النص والممارسة⁴، وتواصلت هذه الحركة مع صدور القانون رقم 2019-828 بتاريخ 6 أوت 2019 المتعلق بتحويل الوظيفة العمومية⁵، والذي عزز من مرونة النظام المتعلق بالعمل عن بعد من خلال إدخال إمكانية اللجوء أحياناً إلى العمل عن بعد في الوظيف العمومي.

الفرع الثاني: موجبات تبني العمل عن بعد في الوظيف العمومي في فرنسا

لقد سبق الإشارة الى أن السبب الرئيسي لتبني الحكومة الفرنسية لنمط العمل عن بعد هو تحديث العمل بما يتماشى بشكل أكبر مع متطلبات الموظفين للتوفيق بين حياتهم المهنية والخاصة، وذلك من خلال إتاحة اعتماد الأدوات الرقمية وأساليب العمل الجديدة والأكثر مرونة، وإزالة الطابع المادي للعمليات الإدارية. إن التحول الرقمي الذي قام به الوظيف العمومي الفرنسي لتبسيط الإجراءات الإدارية يتوافق بشكل جيد مع العمل عن بعد، لأنه سيتيح للموظفين الوصول الى الأدوات والبيانات الضرورية في أي مكان.

¹-Pierre Morel-à-l' Huissier, Du télétravail au travail mobile, Du télétravail au travail mobile : un enjeu de modernisation de l'économie française , Etude et rapport, La Documentation française, 2007, voir :<https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/064000819.pdf> , consulté le 19/03/2023 à 21 :58.

²-Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique, précité.

³-Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature, JORF n°0036 du 12 février 2016.

⁴-Didier Jean-Pierre, Recours au télétravail dans la fonction publique : un pas supplémentaire pour aligner le droit sur la pratique, La semaine juridique, Administrations et collectivités territoriales, n° 20,2020, p.274

⁵-Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, JORF n°0182 du 7 août 2019.

إضافة الى ما سبق فقد كان من أولويات الحكومة الفرنسية تحسين جودة ظروف العمل وتحسين الخدمات المقدمة من طرف القطاع العام وهو ما يمكن أن يوفره العمل عن بعد من خلال خلق التوازن بين العمل والحياة الخاصة للموظف وتخفيف الأعباء المادية والجسدية من خلال تقليل أوقات التنقل مثلاً والسماح للموظفين بإدارة وقتهم بشكل أفضل،¹ عدا عن ما سبق فقد كان من أهم أسباب تبني نمط العمل عن بعد في الوظيفة العمومي هو رغبة الحكومة الفرنسية في خفض التكاليف وتحسين الموارد حيث يساهم العمل عن بعد في تقليل النفقات المتعلقة بتشبيد المباني وخفض استخدام الطاقة وهو ما يخلق تأثيراً بيئياً إيجابياً من خلال خفض انبعاث ثاني أكسيد الكربون بسبب تخفيف الازدحام الناجم عن تنقلات الموظفين، وهو ما يمثل تقليلاً للبصمة الكربونية لموظفي القطاع العام في إطار التماسي مع أهداف التحول البيئي²، وهو ما تم الإشارة إليه في عدة تقارير صادرة عن الوكالة الفرنسية للانتقال الإيكولوجي (ADEME).³

كما يساهم العمل عن بعد على الحد من التفاوتات الإقليمية من خلال السماح للموظفين المتواجدين في المناطق البعيدة عن المراكز الإدارية من ممارسة حياتهم المهنية بكل أريحية وهو ما يعد عاملاً في زيادة ثقة واستقلالية الموظفين وحافزاً لهم لتطوير مهاراتهم الرقمية من أجل تحسين أدائهم، كما يعمل من جهة أخرى على تحسين صورة الإدارة بصفة

¹-Hélène Muscat, op.cit. p.55.

²-Agathe Duguit-Larcher, Le télétravail dans la fonction publique, hors période covid, AJDA 2021 , p.1621.

³- تعتبر الوكالة الفرنسية للانتقال الإيكولوجي مؤسسة عامة فرنسية ذات طبيعة صناعية وتجارية، تم انشاؤها في سنة 1991 بهدف تنسيق أنشطة حماية البيئة وإدارة الطاقة تحت إشراف وزارات التعليم العالي والبحث والابتكار والتحول البيئي والتضامن، وفي هذا الصدد تتعاون الوكالة مع الحكومة والشركات والمجتمعات المحلية والمواطنين من خلال برامج معينة (على غرار برنامج الصندوق الأخضر وفرنسا 2030) لتسريع الحد من استهلاك الطاقة وتشجيع إدخال الطاقة المتجددة والحد من انبعاثات غازات الاحتباس الحراري، أنظر:

- Commission européenne, ADEME – French Environment and Energy Management Agency, voir: <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu> , consulté le 18/07/2025 à 19 :45.

عامة من خلال اعتمادها على الممارسات الحديثة والمبتكرة وإظهار قدرتها على التكيف مع التغيرات في عالم العمل¹.

وفي إطار التنافس مع القطاع الخاص يسعى قطاع الوظيفة العمومي الفرنسي إلى جذب الكفاءات والاحتفاظ بها من خلال خلق ظروف عمل جيدة ومرنة عن طريق اعتماد العمل عن بعد والتكيف مع توقعات الأجيال الصاعدة والتي أصبحت الأدوات التكنولوجية والرقمية جزء لا يتجزأ من ثقافتها وحياتها اليومية وبالتالي فمن الضروري استغلال هذه الميزة لخلق المزيد من المرونة في العمل وتلبية احتياجات المرتفقين اللذين ينتمون لنفس الجيل وبالتالي نفس الثقافة، وفي نفس الوقت يتيح العمل عن بعد للموظفين التكيف مع ظروفهم الشخصية (رعاية الأطفال، حالات المرض أو حتى الإعاقة وغيرها) مع الحفاظ على إنتاجيتهم وتشكل هذه المرونة ميزة إضافية في الاستجابة لمختلف الحالات الفردية².

لقد كان تبني العمل عن بعد استجابة حقيقية لتوقعات المجتمع الفرنسي الذي يأمل في وجود طرق عمل أكثر حداثة ومرونة وما كان من الوظيفة العمومي إلا التكيف مع هذه المطالب ليظل عند حسن ظن المواطنين والموظفين وتطلعاتهم، وقد ساهمت أزمة كوفيد-19 على تسريع اعتماد هذا النمط حيث سلطت هذه الأزمة الضوء على أهمية وجود ترتيبات لضمان استمرارية المرافق العامة أثناء الأزمات والظروف الاستثنائية.

المطلب الثاني: الضوابط القانونية لممارسة العمل عن بعد في الوظيفة العمومي في فرنسا

لا شك أن نجاح دمج العمل عن بعد في الوظيفة العمومي والقطاع العام عموما مشروط بالتوفيق بين اعتبارين أساسيين وهما ضمان مصالح الموظفين والمرتفقين في نفس الوقت، وللتوفيق بين هذين الاعتبارين كان لا بد من فرض ضوابط موضوعية (الفرع الأول) وأخرى إجرائية (الفرع الثاني) تعكس توجهات السلطات العامة وطموحها في ترقية الخدمات العامة من جهة ورغبة الموظف - من خلال إبداء رغبته- في تحسين بيئة عمله ورفع مستوى أدائه.

¹-Marie-Christine de Montecler, Assouplissement des règles du télétravail des agents publics, AJDA 2020 , p.920.

²-Marc Dumas , Caroline Ruiller, Quelles formes de régulation pour une mise en place réussie du télétravail dans la fonction publique territoriale ?, Politiques & management public, N° 35, 2018,p.07.

الفرع الأول: الضوابط القانونية الموضوعية لممارسة العمل عن بعد في الوظيفة العمومي في فرنسا

كمشروع تغيير تنظيمي، اعتبر تبني العمل عن بعد في الوظيفة العمومي بمثابة فرصة لمراعاة القضايا المتعلقة بتحسين بيئة وظروف العمل من جهة ورفع وتحسين الأداء من جهة أخرى ومن ثم فقد تكريسه بموجب عدة نصوص قانونية واتفاقية والتي عكست في مجملها الظروف التي مرت بها فرنسا وتوجهات حكومتها في هذا المجال¹.

ويشير العمل عن بعد بالنسبة للموظفين العموميين الى " أي شكل من أشكال تنظيم العمل حيث يتم تنفيذ الوظائف التي كان من الممكن أن يؤديها الموظف في المبنى الذي تم تعيينه فيه خارج هذه المباني باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويمكن تنظيم العمل عن بعد في منزل الموظف، أو في مكان خاص آخر أو في أي مكان للاستخدام المهني²، فيما عرفه الاتفاق المتعلق بتنفيذ العمل عن بعد في الوظيفة العمومي بناء على معايير تكميلية

¹ - حيث تم تنظيم العمل عن بعد في الوظيفة العمومي في فرنسا بموجب عدة نصوص قانونية من أهمها:

- Ordonnance n° 2021-1574 du 24 novembre 2021 portant partie législative du code général de la fonction publique, JORF n°0283 du 5 décembre 2021.
- Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique, JORF n°0062 du 13 mars 2012.
- Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature, précité.
- Décret n° 2019-637 du 25 juin 2019 relatif aux modalités de mise en œuvre du télétravail à l'égard de certains agents publics et magistrats, JORF n°0146 du 26 juin 2019.
- Décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 modifiant le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature, JORF n°0111 du 6 mai 2020.
- Décret n° 2021-1725 du 21 décembre 2021 modifiant les conditions de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature, JORF n°0297 du 22 décembre 2021.
- Accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique, voir : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/>, consulté le 17/03/2025 à 12 :12.

²-Article 02 du - Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature, précité.

تميزه عن أشكال العمل الأخرى والتي تمارس عن بعد، وتتمثل هذه المعايير في حصول العامل عن بعد على إذن للعمل عن بعد -بناء على طلبه- في جزء من وقت عمله الذي كان بإمكانه القيام به في موقع عمله، في موقع واحد أو أكثر للعمل عن بعد، وبالتناوب بين الحد الأدنى من الوقت الذي يقضيه الموظف في الموقع والوقت الذي يقضيه في العمل عن بعد وان يتم ممارسة هذا العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن ثم فإنه لا يمكن ان يعتبر عملا عن بعد ، العمل الذي يتم في مصلحة يتم فيها ممارسة العمل عبر شبكة الانترنت أو في موقع بعيد، كما لا يعتبر عملا عن بعد، العمل المتنقل « *Le travail nomade* » وهو العمل الذي وبحكم طبيعته يتم تنفيذه خارج أسوار مقر العمل¹.

ولا يمكن الاستفادة من ممارسة هذا النمط من العمل سوى بالنسبة للموظفين العامين الدائمين أو الموظفين العامين المتدربين أو المتعاقدين في اطار القانون العام، وتم توسيع هذه القائمة بالنسبة لبعض الفئات من الموظفين بموجب المادة 1-430.L من تقنين الوظيفة العمومي الفرنسي على غرار المعاقين وذوي المناصب الوظيفية وغيرهم، ويجب التنويه في هذا الصدد الى أن العمل عن بعد لا يتوافق من حيث طبيعته مع جميع الوظائف، بالنظر الى أن بعض الوظائف بطبيعتها تتطلب وجود فعلي للموظف في مكان العمل المعتاد و/أو الاتصال بالمرتفقين أو الموظفين الآخرين، وبالنظر لعدم وجود قائمة رسمية للوظائف غير المتوافقة مع العمل عن بعد لحد الساعة فإنه يتعين على السلطات الوصية مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الخدمات التي تقدمها للمواطنين، ونوع الموظفين الذين تستخدمهم، أن تحدد، من خلال المداولة بعد استشارة اللجنة الاجتماعية الإقليمية، قائمة المهن والوظائف المؤهلة للعمل عن بعد².

وبصفة عامة، فإن الموظف الذي يعمل عن بعد لا يخضع لأي وضع خاص، فهو يتمتع بموجب المادة 1-430.L من قانون الوظيفة العمومي الفرنسي بالحقوق المنصوص عليها في التشريعات واللوائح المطبقة على الموظفين الذين يؤدون واجباتهم في مقر العمل.

¹- Accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique, précité, p2-3

²- Anthony Duplan, Régime du travail à distance après le premier état d'urgence sanitaire, AJDA 2025 p.85

الفرع الثاني: الضوابط القانونية الإجرائية لممارسة العمل عن بعد في الوظيفة العمومي في فرنسا

من أجل ضمان انتقال ناجح وسلس نحو العمل عن بعد تم تحديد مجموعة من القواعد الإجرائية التي تتعلق ب:

أولاً: إرساء مشروع العمل عن بعد

حيث يتطلب تطبيق العمل عن بعد داخل الإدارة تحديد استراتيجية إدارة المشروع، وفي هذا الصدد تم اصدار العديد من الأدلة الإرشادية على غرار دليل المديرية المشتركة بين الوزارات للتحويل العام (DITP)¹، ودليل المديرية العامة للإدارة الوظيفة العمومي (DGAFP)²، المعنون بالعمل عن بُعد والعمل الحضوري³، وعقد المفاوضات الجماعية، حيث أكد اتفاق 13 جويلية 2021 على ضرورة الحوار بين المسؤول والموظفين بالنظر الى أن " الحوار الاجتماعي

¹- تشكل المديرية المشتركة بين الوزارات للتحويل العام (DITP) آلية لقيادة برنامج التحويل العام الذي حددته الحكومة الفرنسية لجعل العمل في القطاع العام أقرب وأبسط وأكثر فعالية والهدف من ذلك هو تحقيق تحسينات ملموسة في حياة المواطنين الفرنسيين والموظفين العموميين. وفي هذا الصدد تضطلع فرق عمل البرنامج بـ 4 مهام رئيسية تتمثل في:

- ضمان تنفيذ سياسات الحكومة ذات الأولوية في جميع أنحاء البلاد
- تنسيق عمل الإدارات الحكومية لتبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمة للمستخدمين،
- العمل مع شركائها من الإدارات لتعزيز الابتكار وتطوير المهارات والتغيير التنظيمي والممارسات الإدارية والإدارة العامة،

- تسريع المشاريع ذات التأثير الكبير من قبل الإدارات الحكومية بدعم من فرقها من الاستشاريين والخبراء الداخليين، راجع:

- La direction interministérielle de la transformation publique, Pour une action publique + proche, + simple, + efficace, voir : <https://www.modernisation.gouv.fr/> , consulté le 18/07/2025 à 22 : 47.

²- يتجلى دور المديرية العامة للإدارة والوظيفة العمومي في تصميم وتنفيذ سياسة عامة خاصة بمجال الوظيفة العمومي، ولا سيما في مجال الموارد البشرية وعن الحوار الاجتماعي بين الوزارات، وعن تنسيق وقيادة سياسة إدارة الموارد البشرية لمختلف الوزارات، راجع:

- La République française, Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), voir : <https://lannuaire.service-public.fr/gouvernement/5c499713-9859-43ef-b596-e56bdf4619bd> , consulté le 18/07/2025 à 23 : 30.

³- DITP et de la DGAFP, Télétravail et travail en présentiel voir : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Autres%20pages/Covid19/Guide_TT_complet.pdf, consulté le 17/03/2025 à 13 : 59.

والمفاوضات عالية الجودة تشكل ضماناً لنجاح تنفيذ نظام العمل عن بعد الذي يتكيف مع الاحتياجات المحددة لمهام المرفق العام، مما يجعل من الممكن التوفيق بشكل فعال بين استمرارية الخدمة ومصالح الموظفين، وبالتالي فإنه يجب تنفيذ أي تنظيم عمل جديد بما في ذلك العمل عن بعد في إطار الحوار الاجتماعي، من خلال النظر المتعمق في تنظيم الوقت، وتنظيم العمل الجماعي وحقوق والتزامات كل شخص¹.

إضافة الى ما سبق، فإنه يجب استصدار قرار بعد أخذ رأي اللجنة الفنية أو اللجنة الاستشارية الوطنية المختصة وجوباً² يتم بموجبه تحديد الأنشطة المؤهلة للعمل عن بعد، وقائمة وموقع أي مباني للعمل توفرها الإدارة لأداء مهام العمل عن بعد، وعدد محطات العمل المتاحة فيها ومعدات القواعد الواجب الالتزام بها فيما يتعلق بأمن نظم المعلومات وحماية البيانات، وكذا القواعد الواجب الالتزام بها فيما يتعلق بساعات العمل والسلامة والحماية الصحية، عدا عن الترتيبات الخاصة بوصول المؤسسات المختصة إلى المكان الذي يتم فيه العمل عن بعد لضمان تطبيق قواعد الصحة والسلامة المعمول بها بشكل صحيح والترتيبات الخاصة بمراقبة وقت العمل وحسابها والترتيبات الخاصة بتغطية الجهة الوصية للتكاليف الناشئة مباشرة عن العمل عن بعد، ولا سيما تلك المتعلقة بالأجهزة والبرمجيات والاشتراكات والاتصالات والأدوات، وكذلك صيانتها وترتيبات التدريب على المعدات والأدوات اللازمة للعمل عن بعد والشروط التي يتم بموجبها الحصول على الشهادة (شهادة مطابقة المنشآت للمواصفات الفنية) المنصوص عليها في المادة 5 من المرسوم 151-2016 المؤرخ في 11 فيفري 2016.

إضافة الى ما سبق فإنه يتعين على الهيئات الوصية تحيين وثيقة تقييم المخاطر المهنية الموحدة (DUERP) عن طريق تقييم المخاطر المهنية (البدينية والنفسية والاجتماعية) التي يتعرض لها موظفوها وتسجيلها في تلك الوثيقة. الغرض من هذا التقييم هو تنفيذ تدابير

¹-Point 14 de l'accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique, précité.

²-يتخذ هذا القرار صفة القرار الوزاري بالنسبة للتوظيف العمومي للدولة أو مداولة صادرة عن الهيئة التداولية بالنسبة للتوظيف العمومي الإقليمي، أو قرار صادر من طرف السلطة الملفة بالتعيين بالنسبة للتوظيف العمومي للمستشفيات، راجع :

- Article 7 du décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature, précité.

الوقاية من المخاطر التي تم تقييمها، وأخيراً أعداد تقرير سنوي يقدم إلى اللجان التقنية ذات الصلة ولجان الصحة والسلامة وظروف العمل¹. وفي هذا الصدد، ينص اتفاق 13 جويلية 2021 على إجراء تجربة واحدة للعمل عن بعد أو أكثر قبل اتخاذ القرار النهائي.

ثانياً : منح رخصة العمل عن بعد للموظف العام

يجب على الموظف إرسال طلب كتابي للحصول على ترخيص لممارسة وظائف العمل عن بعد إلى السلطة المختصة، يوضح من خلاله الترتيبات التنظيمية المطلوبة، وشهادة مطابقة المنشآت للمواصفات التقنية (ويقصد بها، المنشآت الكهربائية والهاتفية وشبكة الإنترنت والتي يجب أن تكون متوافقة مع الأنشطة التي يتم ممارستها عن بعد)، عندما يتم تنظيم العمل عن بعد في منزل الموظف أو في مكان خاص آخر²، وبالتالي فإن العمل عن بعد هو أمر تطوعي بالنسبة للموظف ولا يمكن فرضه عليه إلا في حالة الطوارئ، حيث يجيز اتفاق 13 جويلية 2021 (البند 13) للسلطة الوصية فرض العمل عن بعد في حالة وجود ظروف استثنائية مستمرة (مثل الوباء والكوارث الطبيعية)، وذلك لضمان استمرارية الخدمة العامة وحماية الموظفين. ويجب أن يكون هذا الإعفاء مصحوباً بحوار اجتماعي. ويجب دمجه في خطط استمرارية المرافق العامة.

ويتعين على السلطة المختصة بالبحث في الطلب المقدم إليها لممارسة العمل عن بعد تقييم ما يلي بالاتفاق مع الموظف المعني والمسؤولين الهرميين عنه:

- 1- ما إذا كان عمل الموظف يتضمن ممارسة مهام تتعلق بالعمل عن بعد أم لا، مع الإشارة إلى الأنشطة المؤهلة المدرجة في القرار الذي ينشئ العمل عن بعد.
- 2- إذا كان عدد العاملين عن بعد داخل المصلحة متوافقاً مع الأداء السليم للمرفق وتنظيمه.
- 3- إذا كان الموظف قادراً على دعم العمل عن بعد، حيث أن هذا الأخير يتطلب الثقة المتبادلة. وهذه العناصر من التقييم هي بالضرورة ذاتية بطبيعتها ولكن لا ينبغي إهمالها. وبالتالي فإنه من المستحسن أيضاً، تنظيم مقابلات بشكل مستمر بين الموظف ومديره المباشر في التسلسل الهرمي وكذا المسؤول عن إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى تحديد معايير قبول أو رفض العمل

¹-Article 9 du décret n° 2016-151, ibid

²-Article 5 du décret n°2016-151 , ibid.

عن بعد مسبقاً لإزالة أي شعور بالتعسف في القرار النهائي، ويجب التنويه إلى أنه في حالة حدوث تغيير في مهام الموظف فيجب عليه تقديم طلب جديد.

وقد حددت المادة 5 من المرسوم رقم 151-2016 مدة تقدر بشهر واحد كحد أقصى تحسب منذ استلام الطلب للرد على الطلب ويجب أن يمنح الترخيص لمدة أقصاها سنة واحدة قابلة للتجديد بعد موافقة رئيس المصلحة، وقد حددت المادة 03 من نفس المرسوم عدد الأيام التي يمكن خلالها تنفيذ العمل عن بعد بثلاثة أيام في الأسبوع، ولا يجوز أن يقل الوقت الذي يقضيه الموظف في مكان التعيين عن يومين في الأسبوع، مع وجود بعض الاستثناءات التي حددتها المادة 04 من نفس المرسوم بالنسبة لبعض الحالات الخاصة المتعلقة بالموظفين التي تبرر حالتهم الصحية ذلك أو الحوامل أو الحاصلين على إجازات رعاية الأسرة وغيرها، ويمكن إنهاء العمل عن بعد في أي وقت بناءً على طلب الموظف أو السلطة المختصة، مع إشعار مسبق قبل شهرين. ما يجوز رفض طلب الموظف في ممارسة العمل عن بعد أو رفض تجديد الرخصة عند انتهاءها بشرط أن يسبق رفض الطلب الأولي أو التجديد مقابلة وأن يكون مبرراً، وفي هذه الحالة فإنه يجوز للموظف المتضرر تقديم تظلم إلى السلطات الإدارية المتخصصة أو حتى اللجوء إلى القضاء.

خاتمة:

من المؤكد أن تبني العمل عن بعد يحمل تحولا كبيرا في نظام الوظيف العمومي لأي دولة ولكنه وبدون أدنى شك يعكس قدرتها على الاستجابة الموضوعية لمتطلبات العصر والذي يعرف الكثير من التطورات المجتمعية والتكنولوجية والبيئية وغيرها والتي تتطلب تبني رؤى وأساليب جديدة في العمل توازن بين الرغبة في خلق بيئة عمل ملائمة وتستجيب لجميع الظروف التي قد تطرأ على الموظف أو حتى مقر العمل في الظروف الطبيعية أو حتى الاستثنائية وتلبية تطلعات المواطنين في وجود مرافق عامة قادرة على الاستجابة لانشغالاتهم في أي زمان ومكان، وبناء عليه فقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- تعتبر ممارسة العمل عن بعد أحد أنماط العمل التي يمكن أن يمارس عن طريقها الموظف العام مهامه خارج مقر العمل، وهي تعتبر لحد الساعة كمكمل للعمل الحضوري (العمل الهجين)

- يعد تبني العمل عن بعد ضمان لتحقيق المبادئ الأساسية للمرفق العام بالنظر لقدرته على تحقيق استمرارية المرفق العام في تقديم خدماته و ضمان وصول جميع المواطنين اليه كما أن تكريسه في حد ذاته هو تعبير على قدرة المرفق العام على التكيف.

- يواجه تبني العمل عن بعد العديد من التحديات التي ترتبط بالعديد من العوامل التقنية والتكنولوجية على غرار ضعف البنية التحتية وعدم توفر الأدوات اللازمة لممارسة العمل وكذا الصعوبات المالية المرتبطة بعدم توفر الاعتمادات الكافية وحتى النفسية والتي ترجع الى عدم تقبل بعض الفئات في المجتمع لفكرة تقديم الخدمة عن بعد وتفضيل الحصول عليها وجها لوجه.

- لا يمكن صياغة استراتيجية موحدة لتكريس العمل عن بعد، بل يجب إجراء تقييم مستمر لتأثير العمل عن بُعد على الأداء ورفاهية الموظفين وجودة الخدمة العامة من أجل تعديل السياسات المتعلقة بهذا التنظيم الجديد للعمل، بحسب طبيعة كل مرفق.

وبناء على ما سبق يمكن اقتراح التوصيات التالية:

-الاستثمار في البنى التحتية و ضمان الأمن الرقمي، من خلال ضمان الوصول العادل والأمن إلى الأدوات التكنولوجية لجميع الموظفين، و ضمان حماية البيانات الشخصية بالنسبة للمرتفقين.

-تطوير برامج تدريبية لتحسين المهارات في العمل عن بُعد واستخدام الأدوات الرقمية بالنسبة للموظفين.

-وضع آليات تقييم مستمرة بغرض مراقبة العمل عن بُعد بانتظام لقياس أثره على الإنتاجية ورضا الموظفين وجودة الخدمة العامة.

-تشجيع الحوار الاجتماعي من خلال إشراك ممثلي الموظفين في القطاع العام في تنفيذ وتطوير سياسات العمل عن بُعد، لضمان أن تكون التدابير المتخذة تلي الاحتياجات الحقيقية للموظفين وتحترم حقوقهم.

-تشجيع المساواة والشمول من خلال اتخاذ خطوات لضمان تمتع جميع الموظفين، بغض النظر عن موقعهم أو دورهم، بنفس الفرص والمزايا من العمل عن بُعد. ويشمل ذلك إيلاء اهتمام خاص للموظفين ذوي الإعاقة أو العاملين في مناطق ذات بنية تحتية رقمية ضعيفة.

- مواءمة القواعد المطبقة على العمل عن بعد في الوظيف العمومي، مع مراعاة السمات المحددة للمهن والقطاعات المختلفة. ويشمل ذلك تعريفاً دقيقاً لحقوق وواجبات الموظفين، فضلاً عن إدخال ضمانات لمنع إساءة الاستخدام.
- تبني العمل عن بعد في النظام القانوني الجزائري من خلال اعتماده كمكمل للعمل الحضوري، والاستفادة من تجارب الدول الأخرى في هذا المجال من أجل وضع استراتيجية وطنية بهدف تهيئة الظروف اللازمة لتبني هذا النمط من العمل.