



العمل المرن كإطار قانوني جديد للتوازن بين العمل والحياة الشخصية Flexible Work Arrangement as a New Legal Framework for Work-Life Balance

محمد حتحاتي¹

جامعة الجلفة- الجزائر

m.hathati@univ-djelfa.dz

تاريخ القبول للنشر: 2026-05-02

تاريخ الاستلام: 2026-03-16

ملخص :

يشير العمل المرن إلى ترتيبات العمل غير التقليدية التي تُتيح للموظفين أداء وظائفهم بمرونة أكبر خارج ساعات العمل التقليدية وأماكن العمل، في هذا الصدد، تشمل المرونة الزمنية تعديلاتٍ على ساعات العمل وأيام الأسبوع، بينما تُتيح المرونة المكانية للموظفين أداء وظائفهم في مواقع مختلفة، بشكلٍ مستقل عن مكان عملٍ مُحدد، من خلال عدة أساليب مثل العمل عن بُعد.

وقد كشفت جائحة كورونا أهمية وضرورة الأخذ بترتيبات العمل المرن حيث أسهم تفعيلها في العديد من المؤسسات عبر العالم في تفادي الركود واستمرار العمل، بل إن المؤسسات والدول التي كانت السبّاقة للعمل المرن اكتسبت ميزة تنافسية أهّلتها للصدارة في مجالات نشاطها، وهو ما أعاد التأكيد بأهمية تسيير الموارد البشرية على نحو يطابق اتفاقيات منظمة العمل الدولية المتعلقة بحقوق العمال ذوي المسؤوليات العائلية 1981، واتفاقية العمل لبعض الوقت 1994، وكذا اتفاقية العمل من المنزل 1996 التي أدت إلى بروز اتجاه عالمي لتشجيع تنظيم العمل المرن من خلال تشريعات وطنية تضمن تطبيقها المؤسسات في القطاعين العام والخاص .

الكلمات المفتاحية: العمل؛ التوازن؛ الحياة؛ المرونة الزمنية؛ المرونة المكانية.

Abstract

Flexible work arrangement refers to employment arrangements that allow employees to perform their duties with greater adaptability beyond

¹ محمد حتحاتي

conventional working hours and fixed workplaces. In this context, temporal flexibility encompasses modifications to working hours and days of the week, while spatial flexibility enables employees to carry out their tasks from various locations, independently of a specific workplace, through modalities such as remote work.

Flexible work arrangement models are considered advantageous due to the benefits they bring to employees, as they foster harmony between work and personal life, particularly for individuals with family responsibilities. They also ensure stability and job satisfaction, as employees feel more valued when they are granted flexible options regarding their working time or location. Moreover, such arrangements reduce commuting costs, help prevent absenteeism, and, for employers, enhance the ability to attract and retain top talent in a competitive labor market where human capital plays a decisive role in boosting productivity. Employers also benefit from reduced office rental expenses, more efficient use of workplace resources, and the assurance of business continuity during emergencies.

The COVID-19 pandemic highlighted the significance and necessity of adopting flexible work arrangements, as their implementation across institutions worldwide contributed to avoiding economic stagnation and ensuring the continuity of operations. Indeed, organizations and countries that were early adopters of flexible work practices gained a competitive advantage, enabling them to achieve leadership positions in their respective fields. This reaffirmed the importance of managing human resources in line with the International Labour Organization's conventions on Workers With Family Responsibilities (1981), Part-Time Work (1994), and Home Work (1996). These conventions have contributed to the emergence of a global trend encouraging the institutionalization of flexible work through national legislation, ensuring its application across both the public and private sectors.

Keywords: work; balance; life; flextime; Flexplace.

مقدمة:

يسيطر العمل على حياة الكثير منا في بيئة اليوم المتميزة بكثرة الانشغالات وانتشار الأسر ذات الدخل المزدوج، والتركيز على النجاح المادي الذي أدى مع مرور الوقت إلى نشوء صراع بين العمل والحياة الخاصة فأصبح الكثير من العمال ينقلون توترهم من بيئة العمل إلى الأسرة والأصدقاء وحتى الزملاء في العمل مما جعل بيئة العمل محل انتقاد كبير، بل تُنسب إليها الأمراض المهلكة مثل القلق

والإجهاد المُفضي إلى عواقب وخيمة أدّت في كثير من الأحيان إلى زيادة نسبة الجرائم في مكان العمل، وكثرة الغيابات والاستقالات .

ولمواجهة جوانب المشكلة توصل خبراء الموارد البشرية إلى جذور المشكلة التي تكمن في صراع بين الأولويات (العمل أو العائلة)، وهو ما أدى إلى بروز ما يعرف اليوم بالتوازن بين العمل والحياة Work—Life Balance، الذي بدأ استخدامه في سبعينيات القرن الماضي في بريطانيا، وأصبح جزءا من إدارة الموارد البشرية في الدول الصناعية المتقدمة .

اليوم، بُعيد جائحة كوفيد 19 أصبح التوازن بين العمل والحياة قضية مركزية عالمياً مع صعود العمل عن بُعد والهجين، فما كان يُعتبر استثناءً أصبح قاعدة عامة، فبعد رفع القيود وزوال الحجر المنزلي، لم تعد الشركات إلى النمط التقليدي بل طوّرت نماذج جديدة من ترتيبات العمل المرن، وانتقلت بدورها إلى الوكالات الحكومية في مسعى جديد لتجسيد التوازن الحقيقي بين العمل والحياة .

أهداف البحث وأهميته :

تأتي هذه الدراسة لعرض مجموعة من الجوانب القانونية عن ما يعرف، منذ مدة ليست بالبعيدة، بالعمل المرن الذي شاع في الدول الصناعية، حيث سنتطرق لنشأته والظروف التي ساعدت على انتشاره، وكذا أشكاله وفوائده التي تصب في مصلحة العامل بالدرجة الأولى ؛ حيث تُمكنه من ضمان ما يُعرف في القانون الاجتماعي بالتوازن بين العمل والحياة من جهة، ومن جهة أخرى سمح تطبيق ترتيبات هذه العمل زمنيا ومكانيا للمؤسسات باجتذاب أحسن الكفاءات في سوق العمل والاحتفاظ بهم كميزة تنافسية في عالم شديد التغيرات .

أما من جانب الدولة، فقد كسبت كثيرا أولا من خلال الموازنة بين مصالح العمال في حياة تطبعها الرفاهية والجودة، ومصالح الشركات لتقليل نفقاتها غير الضرورية، واكتساب موارد بشرية تُعزز بها مركزها الاقتصادي والتجاري، وثانيا من خلال بناء سياسات عامة قوية للتحكم في الظروف الطارئة التي قد تعطل بعض جوانب النشاط الإداري والاقتصادي في الدولة، وأخيرا فإن المرونة الزمنية والمكانية

قد أثبتت دورها كأداة لتدعيم السياسات البيئية، وكذا لمسايرة التطورات في العالم الرقمي عبر ما يعرف بالعمل عبر المنصات الرقمية، والعمل عن بعد . ولضمان الاستفادة عربيا من هذا النمط الجديد من معايير العمل، نحاول ربط التجارب الناجحة للاستفادة من هذه الترتيبات في بناء مفهوم عربي للتوازن بين العمل والحياة، فلكل مجتمع خصوصيته التي تظهر عند تطبيقه لمعايير لم تنشأ في بيئته .

ومن الناحية العلمية، يعتبر موضوع العمل المرن، من الدراسات التي لم تحظ بوافر الاهتمام من جانب الباحثين القانونيين العرب على عكس الدراسات الغربية التي بلغ عددها في الفترة بين 2001-2021 حسب دراسة حديثة نشرت سنة 2021 حوالي 364014 رسالة جامعية، و571,135 مقالة، و29,195 كتاباً، و22,292 فصلاً من كتاب (Amirul .2021 .31)

وعلى قلة الدراسات الغربية في الموضوع يُلاحظ عدم التعمق في بحث مختلف الإشكالات التي تثيرها في التطبيق، وينعكس هذا الأمر على الجانب الإداري حيث أن النصوص القانونية التي تم إدراجها في أنظمة العمل المرن العربية سرعان ما تم تعديلها في الدول التي أخذت بهذا النمط الجديد في تسيير الموارد البشرية في قطاع العمل والوظيفة العمومية، ويعود ذلك إلى عدم توفر الدراسات الكافية حول الموضوع التي تعتبر بمثابة أدلة استرشادية للمشروع والمسؤول عن الموارد البشرية في الوطن العربي .

مشكلة البحث :

يطرح البحث الذي بين أيدينا العديد من الإشكاليات غير أننا سنحاول حصرها في إشكالية تضم التساؤلات الفرعية التي تدور بذهن رجل القانون، ومن خلال العنوان المقترح للدراسة، نطرح اشكاليتنا التالية :

ما مدى فعالية الإطار القانوني للعمل المرن في حماية التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، خاصة مع تنوع البيئات والتطبيقات ؟

وينبثق عن هذا الإشكال العديد من التساؤلات الفرعية التي يمكن إيجازها كالتالي :

- كيف نشأ نظام العمل المرن في الدول الصناعية، وما هي الأسباب التي دعت لاعتماده ؟

- كيف تم تقنين نمط العمل المرن في أماكن العمل، وما هي أهم أشكال المرونة ؟
- ما هو مستقبل نظام العمل المرن كنمط جديد في تسيير الموارد البشرية ؟ وهل يستوعب جميع فئات العاملين خاصة مع التطورات الاقتصادية والتقنية ؟
منهج البحث :

قصد اكتشاف مختلف تطورات نظام العمل المرن، سنستخدم المنهج الاستردادي (التاريخي) الذي تعتبر أدواته الأنسب لبحث النشأة، الأسباب، التطور في البلدان التي عرفت هذا النمط كتشريع عمالي مستحدث ومختلف عما سبقه من أنماط في تسيير الموارد البشرية .

وقصد مقارنة التجارب الوطنية في تطبيق العمل المرن سنستعين بالمنهج المقارن بالقدر اللازم للبحث في تشريعات الأنظمة القانونية المختلفة (الاتحاد الأوروبي، الولايات المتحدة الأمريكية، الدول العربية)، وكذا في الاجتهاد القضائي للمحاكم الوطنية والقارية المتخصصة .

وفي محاولة لاستشراف مستقبل هذا النمط الجديد في العمل، يساعدنا المنهج التحليلي في اكتشاف مواطن النقص الحالية لاقتراح ما يلزم من تعديلات في الأنظمة الحالية، خاصة العربية منها، لتتواءم مع ما هو منتظر منها قصد ضمان توازن حقيقي بين العمل والحياة للطبقة العاملة .

وسنحاول من خلال النقاط التالية الإجابة عن الإشكالية المطروحة وما يتفرع عنها من إشكالات فرعية عبر الخطة التالية :

✓ دوافع إدراج المرونة في علاقات العمل

- التقليل من خطر الإجهاد المهني

- زيادة الطلب على المرونة في سوق العمل

- تمكين النساء للبقاء في وظائفهن
- نجاح ترتيبات العمل المرن في التصدي للظروف الطارئة
- ✓ النظام الجديد لأوقات العمل : من التنظيم الموضوعي إلى التنظيم الذاتي
- ساعات العمل : من التخفيض إلى التنظيم
- إدراج المرونة في قوانين العمل : من وقت العمل إلى وقت العمال
- أي مرونة لقطاع الوظيفة العمومية ؟
- العمل المرن في المنطقة العربية : عود على بدء

1- دوافع إدراج المرونة في علاقات العمل

حظي العمل المرن، كحلٍ محتمل للتحديات المختلفة التي تواجهها الشركات في القطاعين الخاص والإدارات العامة، باهتمام كبير في السنوات الأخيرة حيث يعتمد على ترتيبات تُمكن العاملين من التحكم بشكل أكبر في وقت ومكان وكيفية عملهم، وهو بديلٌ عن أنماط ومواقع العمل التقليدية التي ثبت عدم كفايتها في تصريف شؤون العمل والعمال نظرا لأثرها السلبي على صحة الموظفين الذين أضحووا عرضة للإجهاد المهني (أولا)، كما سجلت أسواق العمل في دول متقدمة طلبا غير مسبوق على المرونة باعتبارها ميزة تنافسية مهمة (ثانيا)، يضاف إلى ذلك ما فرضته التزامات المساواة في الفرص بين الجنسين من تعديلات في قوانين العمل بعدما لوحظ أن مشاركة النساء في القوى العاملة قد تأثرت بسبب مسؤولياتهن العائلية والاكراهات المرتبطة بظروف عمل النساء (ثالثا)، وأخيرا فقد كشفت جائحة كوفيد الحاجة إلى تكريس العمل المرن لمواجهة الظروف الطارئة (رابعا).

1.1- التقليل من خطر الإجهاد المهني

عندما لا تكون بيئات العمل منظمة ومدارة بشكل جيد، يمكن أن يكون لها عواقب وخيمة على العمال فقد أصبح الإجهاد المهني أحد أهم المخاطر النفسية والاجتماعية المهنية في مجتمع اليوم، مُكلِّفًا الأفراد والمؤسسات تكاليف باهظة، فالتأثير السلبي الهائل للإجهاد المهني على حياة العاملين المهنية والشخصية، والذي يؤثر أيضًا على

الاقتصاد والصحة العامة، دفع منظمة الصحة العالمية إلى إدراجه كأحد مسببات الأمراض في المراجعة الحادية عشرة للتصنيف الدولي للأمراض (ICD-11).

أُدرج الإجهاد المهني باسم متلازمة الإجهاد المزمن Burnout كظاهرة مهنية، ولا يُصنف كحالة طبية، يُوصف في فصل "العوامل المؤثرة على الحالة الصحية أو التواصل مع الخدمات الصحية"، والذي يتضمن أسباب لجوء الأفراد إلى الخدمات الصحية دون تصنيفها كمرض أو حالة صحية، وبحسب منظمة الصحة العالمية فإن الإجهاد المزمن هو متلازمة تُفهم على أنها ناتجة عن ضغوط عمل مزمنة لم تُدار بنجاح، يتميز بثلاثة أبعاد: (WHO. 2025)

- مشاعر نفاد الطاقة أو نضوبها، ويشير نفاد الطاقة على وجه التحديد إلى ظواهر تتجلى في السياق المهني، ولا ينبغي تطبيقه لوصف المعاناة في مجالات أخرى من الحياة.

- زيادة المسافة الذهنية التي تفصل بين الفرد وبين عمله، أو مشاعر سلبية أو ساخرة تتعلق بعمل الشخص؛ و:

- الشعور بعدم الجدوى وفقد الإنجاز.

ورغم أنه لا يُصنّف كحالة طبية بحد ذاته، إلا أن هذا الإجهاد طويل الأمد قد يؤدي إلى الاكتئاب والقلق وتفاقم حالات الصحة النفسية الأخرى، مثل الأفكار الانتحارية، بالإضافة إلى حالات بدنية مثل التهاب المفاصل، وقد تسبب الاكتئاب والقلق وحدهما في فقدان 12.8 مليون يوم عمل في عامي 2018/2019.

ولمواجهة هذه التهديدات في بيئة العمل، خاصة بعد اعتراف منظمة الصحة العالمية بتفاقم ظاهرة الإجهاد المهني، أوصت دراسات عديدة أجراها خبراء في علم النفس في الجمعية الطبية الأمريكية AMA إن أفضل استجابة للإرهاق النفسي الناجم عن العمل هي التركيز على إصلاح بيئة العمل بدلاً من التركيز على إصلاح العامل نفسه كما تتضمن تحسين كفاءة سير العمل (MS . 2019)، فالإجهاد المهني ليس متلازمة حتمية؛ يمكن الوقاية منه قبل ظهوره ومعالجته أثناء تطوره، ومع ذلك، غالبًا ما تركز التدخلات على الأفراد بدلاً من المنظمات، على الرغم من أن الأسباب

الرئيسية لهذه المتلازمة هي عوامل تنظيمية مصدرها زيادة عبء العمل. (Moriano, 2023).

وتركز أهم التوصيات لعلاج الإجهاد المهني على استخدام ما أصبح يعرف بالمكافآت والحوافز غير المالية مثل مرونة الوقت Time flexibility (التي تُسهّل التوازن بين العمل والحياة)، أو توفير وقت مُخصّص لتحقيق أهداف عمل ذات معنى شخصي، ويعزز ذلك ما توصلت إليه دراسات عديدة أُجريت على عينات من العمال في بلدان عديدة حيث لوحظ أن تمكين الموظفين من تحديد أنماط عملهم الخاصة بحرية أكبر يمكن أن يعزز صحتهم العقلية ويحمي من تدهور الصحة العقلية نظراً لانتشار استخدام ترتيبات العمل المرنة في مختلف قطاعات العمل، وفي ظل وجود علاقة إيجابية بين ترتيبات العمل المرنة والصحة النفسية، فإن أي تأثير إيجابي، حتى لو كان ضئيلاً، يمكن أن يُحدث أثراً كبيراً في المجتمعات الحالية التي تتوافر فيها خيارات أكثر لتنظيم وقت ومكان العمل. (Ervasti J. 2021.2)

2.1- زيادة الطلب على المرونة في سوق العمل

منذ بدء التدخل التشريعي للدول لسن قواعد قانونية أمرة لتنظيم علاقة العمل، تم الاعتناء بضرورة البحث عن تحقيق التوازن بين المصالح المتناقضة لطرفي هذه العلاقة، غير أن هذا التوازن لا يجب أن يتحقق على حساب مصالح العمال لذا وجب احترام حد أدنى من الحماية القانونية لهم على اعتبارهم الطرف الضعيف في العلاقة التعاقدية من الناحية الاقتصادية (عبد الناصر، 2019، 137) لذلك أصبحت مرونة بيئة العمل أمراً شائعاً بين موظفي اليوم، لدرجة أنهم مستعدون للتخلي عن وظائفهم إذا لم يستوفوا هذا المعيار حتى أن المهنيين في الغرب يُطلقون عليها اسم Big Quit؛ حيث يستقيل الموظفون جماعياً عندما لا تعود ظروف العمل في المستوى المطلوب.

حيث أنه، وعلى سبيل المثال، فقد أحدثت جائحة كوفيد-19 تحولاً غير مسبوق في سوق العمل الأمريكي فبعد فقدان الوظائف على نطاق واسع في الأشهر الأولى من الجائحة، واجه سوق العمل صعوبات في عام 2021، مدفوعة جزئياً بما عرف

آنذاك بظاهرة "الاستقالة الكبرى" حيث بلغ معدل الاستقالة في البلاد أعلى مستوى له منذ 20 عاماً مما حدا بمركز Pew Research Center إلى إجراء مسح شامل لتحليل أسباب الظاهرة وتداعياتها، ومن خلال النتائج المتحصل عليها يرى العاملون الذين تركوا وظائفهم ويعملون الآن في مكان آخر أن وضعهم الوظيفي الحالي أفضل من وظيفتهم السابقة، ويقول نصف هؤلاء العاملين على الأقل إنهم، مقارنةً بوظيفتهم السابقة، يكسبون الآن دخلاً أعلى (56%)، وتتاح لهم فرص أكبر للتقدم الوظيفي (53%)، ويسهل عليهم الموازنة بين العمل ومسؤوليات الأسرة (53%)، ويتمتعون بمرونة أكبر في اختيار مواعيد ساعات عملهم (50%). Horowitz.2022. فالاستقرار الوظيفي وإمكانية تحسين الدخل لم تعد هدفاً للعاملين في حد ذاتها ما لم تقترن بظروف تساعد على الموازنة بين العمل ومسؤوليات أخرى أهمها الحياة الشخصية، وفي هذا الصدد أجرت شركة برايس ووترهاوس كوبرز PwC استطلاعاً لآراء 1515 بالغاً مقيماً في الولايات المتحدة في سنة 2022، ووجدت أن الطلب على المرونة والقدرة على التكيف والإجازة مدفوعة الأجر كان على رأس قائمة مطالب الموظفين، وأنهم في حال عدم قدرتهم على الحصول على ما يحتاجونه من أصحاب العمل الحاليين، كانوا على استعداد لترك وظائفهم والبحث عن فرص عمل أخرى (Pophal.2020).

أما في أوروبا أعرب خمس الأوروبيين عن عدم رضاهم عن التوازن بين عملهم وحياتهم الشخصية، وفي هذا الصدد يُشير ما يقرب من نصف العاملين بدوام جزئي في الاتحاد الأوروبي إلى استعدادهم للانتقال إلى وظائف بدوام كامل في حال توافر المزيد من ترتيبات العمل المرنة.

3.1- تمكين النساء للبقاء في وظائفهن

تُظهر أبحاث عديدة وباستمرار أن الشركات التي تتمتع بقيادة متنوعة بين الجنسين تتفوق على تلك التي تفتقر إليها فتجاهل المساواة في مكان العمل لا يعيق النساء فحسب، بل يُعيق التقدم، ويُقيّد الابتكار، ويحرم المؤسسات من الأفكار الجديدة، والرؤى الجديدة، والقيادة القادرة على دفع عجلة النمو غير أن اكراهات عديدة

تحول دون الوصول إلى مساواة حقيقية بين الجنسين قائمة على الكفاءة، فوفقاً لإحصاءات أوروبية رسمية تشير إلى انخفاض في وقت عمل الرجال الأسبوعي بمقدار ساعة واحدة بين عامي 2008 و2017 (من 41 ساعة إلى 40 ساعة)، أما بالنسبة للنساء فقد انخفض أسبوع عملهن بمقدار 0.3 ساعة (أو ما يقارب 20 دقيقة) (من 34 ساعة إلى 33.7 ساعة). (index. 2019)

ونظراً للفوارق في مجال المساواة بين الجنسين في أماكن العمل وتمكين المرأة أصدر الاتحاد الأوروبي توجيهاً بشأن التوازن بين العمل والحياة الشخصية الذي دخل حيز التنفيذ في يوليو 2019، هذا التوجيه يهدف إلى تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية للآباء ومقدمي الرعاية من خلال تعزيز الحق في ترتيبات العمل المرنة وسياسات الإجازات، وقد كان أمام الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي حتى 2 أغسطس 2022 لدمج أحكامه في قوانينها الوطنية مما أدى إلى موجة من التشريعات بشأن العمل المرنة والعمل عن بعد في جميع أنحاء أوروبا تزامناً مع التحولات في سوق العمل التي أثارها جائحة كوفيد .

وفي السنتين الماضيتين تضاعف مجهود منظمة العمل الدولية في اتجاه دعم المرونة للنساء خصوصاً بعدما أظهرت تقديرات جديدة للمنظمة أن ما يقارب 708 ملايين امرأة حول العالم لا يشاركن في القوى العاملة بسبب مسؤوليات الرعاية غير المأجورة، وازدادت النسبة في سنة 2023 حيث بلغ عدد الأشخاص الذين لم يشاركوا في القوى العاملة العالمية بسبب هذه المسؤوليات 748 مليون شخص (أي ما يمثل ثلث عدد جميع الأفراد في سن العمل الذين لا يعملون) من بين هؤلاء 708 ملايين امرأة و40 مليون رجل. (ILO. 2024)

ونظراً لهذه الوضعية فقد برز اتجاه عالمي، خاصة بعد جائحة كوفيد 19، لتقنين العمل المرنة لأسباب عائلية خاصة للنساء ذوي المسؤوليات العائلية، وفي هذا السياق كشفت بيانات تقرير المرأة وأنشطة الأعمال والقانون لسنة 2024 أنه من بين 190 اقتصاداً، هناك 42 اقتصاداً (22%) فقط لديها تشريعات تسمح للموظفات بالاستفادة من ترتيبات الوقت المرنة، في حين أن 61 اقتصاداً (32%)

لديها أحكام قانونية تسمح لهن بطلب العمل عن بعد، و 12% فقط من البلدان (23 من أصل 190) تقدم كلا الخيارين. (The World Bank, 2024)

وبمطالعة بعض النتائج المتوصل إليها فقد ساعد العمل المرن النساء على البقاء في وظائفهن، ولكن على الرغم من بعض التقدم، لا تزال الكثييرات منهن يُكافحن للوصول إلى مناصب قيادية، وفقًا لما تُشير إليه الأبحاث، أكدت خُمس النساء أن المرونة ساعدتهن على الحفاظ على أدوارهن أو تجنّب تقليص ساعات عملهن، والذي وجد أيضًا أن النساء اللواتي يعملن بمرونة ملتزمات بمسيرتهن المهنية تمامًا مثل النساء اللواتي يعملن في وظائف مكتبية (Krivkovich.2024. 15).

وحتى خارج الاتحاد الأوروبي وأمريكا فقد ازداد الطلب على المرونة في العمل بالنسبة للنساء في بعض المناطق في العالم حيث تخلق فترات الانتظار الطويلة في محطات النقل والطرق غير الآمنة ومخاطر التحرش والمضايقات معوقات حقيقية، مما يحد من قدرة النساء العاملات على المشاركة الكاملة في العمل، ما دفع بالمنظمات النسوية بالمطالبة بالاستثمار في البرامج التي تزوّد النساء بالمهارات الرقمية اللازمة للعمل المرن (بعض الدول الإفريقية، الهند، بنغلاديش مثلاً). (Jahan.2024)

وفي المنطقة العربية خلصت دراسة أعدها صندوق النقد العربي حول سبل تمكين المرأة من المشاركة من سوق العمل إلى نتيجة مفادها ضرورة توجيه السياسات الحكومية نحو توفير وظائف عمل ملائمة للإناث من خلال تشجيع خلق بيئات الأعمال المرنة التي تتيح العمل بنظام الدوام الجزئي، والعمل عن بعد على غرار تجربة العديد من الدول الأوروبية، كما أوضحت الدراسة أنه ليست كل أشكال مشاركة المرأة في سوق العمل قادرة على تحقيق نفس الأثر الإيجابي، حيث ينطبق ذلك بشكل أكبر على مشاركتها في القطاع الرسمي وفي الأعمال الدائمة مدفوعة الأجر، وهو ما يؤكد الحاجة ليس فقط إلى توليد المزيد من فرص العمل للإناث وإنما الحاجة إلى توفير فرص أفضل لعمل المرأة Decent Job Opportunities، وهو ما يمثل التحدي الحقيقي للعديد من الدول. (عبد المنعم، 2018، 39)

4.1- جائحة كوفيد 19 : نجاح ترتيبات العمل المرن في التصدي للظروف الطارئة
رغم أن التغيرات التي شهدها العالم خلال جائحة كوفيد 19 قد عطّلت أسواق العمل، فإنها حفّزت الحكومات على تحديث أطرها القانونية بشأن العمل خلال الظروف الطارئة فالعديد من الحكومات في الاتحاد الأوروبي سنّت تشريعات للعمل المرن ليس استجابة للجائحة فقط، بل يدفعها في ذلك التزامها بدمج توجيه الاتحاد الأوروبي بشأن التوازن بين العمل والحياة الشخصية الصادر سنة 2019 في منظومتها القانونية المتعلقة بالعمل .

وعلى وجه التحديد، سنّ 16 اقتصاداً قوانين جديدة تمنح الحق في الوقت المرن في العمل، ففي اقتصادات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية مرتفعة الدخل سنّت فنلندا واليونان وبولندا قوانين جديدة تدعم المرونة في وقت العمل، وفي أوروبا وآسيا الوسطى، حذت سان مارينو وتركيا وأوكرانيا هذا النهج، وشهدت منطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي تطورات مماثلة في هندوراس وبيرو وأوروغواي. وفي منطقة أفريقيا جنوب الصحراء، سنت غينيا بيساو وموريشيوس قوانين لدعم المرونة في وقت العمل. وأخيراً، في منطقة شرق آسيا والمحيط الهادئ، تبنت ماليزيا وتايلند وفيتنام أيضاً هذا التحول نحو المرونة في ساعات العمل، وبالتوازي مع ذلك، أبرزت تدابير العزل التي تم اعتمادها أثناء الجائحة أهمية العمل عن بعد وضرورة ذلك، ونتيجة لذلك، أصدر 38 من أصل 190 اقتصاداً قوانين تجيز ترتيبات العمل عن بعد.

(فيراري وآخرون، 2025)

وفي أوكرانيا تم اللجوء لساعات العمل المرنة لمجابهة الوضع الاستثنائي الناجم عن الحرب التي تشهدها البلاد مع روسيا للحد من المخاطر، مثل حظر التجول، وتغيير جداول العمل، وإجلاء الموظفين، وغيرها من الإجراءات التي تهدف إلى الحفاظ على سلامة المنشآت وكفاءتها .

ولاعتبارات بيئية أيضاً، مثل تقليل الازدحام المروري وتحسين جودة الهواء، واعتبارات تتعلق بجودة الحياة قامت الشركات في سياق التزاماتها تجاه حماية

البيئة باعتماد ترتيبات العمل المرنة تماشيا مع جهود الحكومات خاصة في فترة الإغلاق الناجمة عن جائحة كوفيد 19 .

ويفيد تقرير أعدته شركة PwC للخدمات التي تضم أكثر من 370 ألف موظف متوزعين على 149 دولة أن زيادة العمل من المنزل لها فائدة إضافية تتمثل في مواءمتها مع التزامنا بتحقيق صافي انبعاثات صفيرية من غازات الاحتباس الحراري بحلول عام 2030 .

وباستخدام البيانات التي جُمعت منذ بداية الجائحة، نقدر أن موظفينا قد وفروا أكثر من 20 طنًا من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون (CO2e) منذ أغسطس 2020 بفضل تقليل التنقل، وهو ما يعادل القدرة الاستيعابية لـ 600 شجرة، وقد نتجت معظم الانبعاثات التي تم توفيرها عن فترات الإغلاق. (Marias & Jones .2020)

2- النظام الجديد لأوقات العمل (من التنظيم الموضوعي إلى التنظيم الذاتي)
يمكن القول بأنه لا توجد ظاهرة اجتماعية لها تأثير أكبر على جودة وظروف حياة الإنسان من وقت العمل، فقد مرّ بتطورات عديدة نحاول عرضها منذ بزوغ فجر الثورة الصناعية، حيث طالب العمال في البداية بتخفيض ساعات العمل، وصولاً إلى إدراج المرونة المكانية والزمنية في العمل .

1.2- ساعات العمل : من التخفيض إلى التنظيم

في البدء تجدر الإشارة إلى أن المطالبة بخفض ساعات العمل قد نشأت مع الثورة لصناعية في مرحلتها الثانية في إنجلترا سنة 1830 التي عرفت نشأة أول حركة عمالية عُرفت بـ " حركة العشر ساعات Ten hours agitation "، وبعد عدة عقود انتقلت إلى ألمانيا، كان الموضوع الرئيسي لهذه الحركة هو التأثير الضار لساعات العمل الطويلة على الصحة والمعنويات والأسرة والمجتمع، ثم اكتسبت حركة خفض ساعات العمل زخمًا إضافيًا عندما لفت مفتشو المصانع (في إنجلترا) والسلطات العسكرية (في ألمانيا) الانتباه إلى حقيقة أن لياقة العمال الشباب الذكور للخدمة العسكرية كانت أقل بكثير مما هو مرغوب فيه . (Markus . 2021. 7)

على عكس إنجلترا، لم يُطبّق نظام يوم العمل المكون من عشر ساعات رسميًا على جميع الموظفين في ألمانيا على مستوى عام بل وُجدت مجموعة متنوعة من ترتيبات وقت العمل التي اختلفت باختلاف الصناعات والشركات والمناطق ومجموعات الموظفين، وقد وُضعت هذه الترتيبات من خلال عقود عمل فردية، واتفاقيات جماعية، ولوائح تجارية محلية، بالإضافة إلى قوانين الصحة والسلامة للنساء والأطفال، ومع كثافة أيام العمل الأسبوعية التي تصل إلى سبعة أيام، كان طول ساعات العمل هو البعد الأهم في مناقشات سياسة العمل في ذلك الوقت. (Markus . 2021. 8)

اللافت للنظر أن المطالبات بساعات عمل أقصر كانت غالبًا ما تصاحبها صراحةً أفكارٌ تتعلق باعتماد معايير قانونية موحدة ؛ حيث ينبغي أن يتمتع جميع الموظفين (الذكور البالغين) في جميع الشركات والقطاعات بساعات عمل متساوية، ليس فقط من باب التضامن، بل أيضًا لاستبعاد مسألة ساعات العمل من المنافسة بين الشركات وبين فئات العمال، وهذا ما يفسر أن المسألة لم تكن اجتماعية قانونية بل كان لها بعد اقتصادي هام يتمثل في المنافسة بين المصانع في ذلك الوقت، فتخفيض ساعات العمل ينجر عنه تبعات اقتصادية أهمها خفض الإنتاج الذي لم يتقبله الصناعيون في ذلك الوقت .

ولمواجهة تعنت أرباب العمل في بدايات القرن التاسع عشر، رفع قادة عمالون لواء التغيير، ومن بينهم الناشط الويلزي روبرت أوين الذي نادى في عام 1817 بالشعار الشهير " ثمانى ساعات من العمل، ثمانى ساعات من الترويح، ثمانى ساعات من الراحة "، وقد تأثرت الحركات العمالية بهذه الفكرة حيث أنه وفي 21 أبريل 1856 ترك عمال البناء في ملبورن أعمالهم احتجاجًا على رفض أصحاب العمل مطالبهم بتخفيض ساعات العمل ما دفع أصحاب العمل إلى طاولة المفاوضات، وأدى إلى اتفاق يقضي بـ ألا يعمل عمال البناء أكثر من ثمانى ساعات يوميًا، وقد جعلت جمعية العمال الدولية - المعروفة غالبًا باسم الأممىة الأولى - يوم العمل بثمانى ساعات هدفًا رئيسيًا في اجتماعها الأول في جنيف عام 1866. (Britannica)

تأثرت حركة خفض ساعات العمل في أوروبا بأفكار ماركس الذي بيّن كيف يُسهم تقليص وقت العمل في ظل الاشتراكية في تغيير طابع العمل وزيادة تحفيز العمال للعمل حيث يرى أنه " من الواضح أنه إذا تم تقليص وقت العمل إلى مدة عادية، فإنه يكتسب طابعًا مختلفًا تمامًا، طابعًا حرًا، ويصبح عملاً اجتماعيًا حقيقيًا، وأخيرًا إن العامل يجب أن يمتلك أيضًا وقتًا متاحًا Disposable time يكون ذا جودة أعلى بكثير من عمل الحيوانات المخصصة لنقل الأحمال The beast of burden (Spencer . 2024 . 27)

أثمر النضال الكبير للعمال والنقابات لتقليص ساعات العمل في اليوم بتكريس أول معيار قانوني دولي في أول صك دولي تعتمد منظمة العمل الدولية سنة 1919 (اتفاقية تحديد ساعات العمل في المنشآت الصناعية)، والتي حدّدت في مادتها الثانية مدة العمل اليومي بثمان ساعات بإجمالي 48 ساعة في الأسبوع، مع مراعاة الاستثناءات المؤقتة التي يجوز أن يُسمح بها لتمكين المؤسسات من مواجهة ضغط العمل في الحالات غير العادية (المادة 6 فقرة ب من الاتفاقية) .

وبنفس التاريخ أعتمدت اتفاقية استخدام النساء قبل الوضع وبعده (الاتفاقية رقم 3 لسنة 1919) لتُمكن المرأة العاملة من حقوق تتعلق بعطلة الأمومة التي تلي الولادة، وحقوقا أخرى مثل حق الانقطاع عن العمل للضرورة خلال الحمل، وحقها كذلك في الراحة اليومية لإرضاع مولودها، وكذلك الإعانات المالية التي يجوز لها الاستفادة منها خلال فترات الحمل والولادة، فكانت بداية لبروز مفهوم التوازن بين العمل والحياة بالنسبة للمرأة .

وتوالى تحديد المعايير الدولية للعمل التي تهدف للموازنة بين العمل والحياة عبر اتفاقيات أخرى أهمها ما تعلق باتفاقية تطبيق الراحة الأسبوعية 1921، اتفاقية العمل ليلا 1925، اتفاقية تنظيم ساعات العمل في التجارة والمكاتب 1930، اتفاقية الإجازات السنوية مدفوعة الأجر 1936، اتفاقية الرعاية الطبية والإعانات المرضية 1969، اتفاقية العمال ذوي المسؤوليات العائلية 1971، وغيرها من الاتفاقيات التي تشير إلى الجوانب المتعلقة بالحقوق الاجتماعية للعمال .

انبرت منظمة العمل الدولية بعدها، ابتداء من سبعينيات القرن العشرين، لتشجيع ترتيبات العمل غير التقليدية مثل العمل بدوام جزئي، والعمل من المنزل، وإجازات الدراسة مدفوعة الأجر ما سمح للعمال بتجربة المرونة في علاقات العمل الخاصة بهم ضمن إطار قانوني مرجعي هو قانون العمل الذي يشمل مجال تطبيق واسع في القطاع الخاص وكذا الشركات الاقتصادية المملوكة للدولة أو المختلطة .

ظل وقت العمل يحتل مكانة بارزة في نقاشات العمل لكن هذه المرة ليس فيما يتعلق بتقليص ساعات العمل، وإنما في كيفية تنظيمها أو ما يعرف بترتيبات وقت العمل نظرا للتغيرات التي شهدتها العالم بعد ما يقرب من قرن من اعتماد اتفاقية تحديد ساعات العمل لسنة 1919، وذلك لعدة عوامل أهمها بروز اقتصاد العمل الحر gig economy الذي يقوم على الوظائف قصيرة الأجل والمؤقتة والوظائف الحرة، والتي غالبًا ما تُسهّلها المنصات الرقمية، بدلًا من العمل التقليدي بدوام كامل.

وإضافة لذلك فإن أسواق العمل الجديدة تمتاز بالتركيز المتزايد على الموارد البشرية كعنصر تنافسي رئيسي، ونتيجة لذلك، تم تعديل قوانين العمل في الدول الصناعية الكبرى لمواكبة التحديات المتنوعة التي تواجهها كبريات الشركات في القطاع الخاص المتمثلة في استقطاب الكفاءات عن طريق المزايا التي يوفرها أرباب العمل، ومن أبرزها اعتماد المرونة الزمنية والمكانية في أداء العمل لزيادة الإنتاجية، ومواجهة تحديات الموازنة بين العمل والحياة .

2.2 إدراج المرونة في قوانين العمل :من وقت العمل إلى وقت العمال

عرفت أوروبا تطبيقاً لنظام العمل المرن، في سابقة تاريخية، قبل وصوله إلى الشكل الحالي الذي تم تنظيمه قانونياً بموجبه تشريعات واتفاقيات جماعية ؛ حيث يعود ذلك إلى سنة 1967 عندما عيّنت شركة الفضاء والطيران الألمانية (MBB) ، ومقرها ميونيخ، مستشارة إدارية تُدعى Christel Kaemmerer للمساعدة في التخفيف من حدة المشاكل الداخلية المتعلقة بالتغيب والعمل الإضافي والتأخر، وبصفتها

شركة تضم أكثر من 3000 موظف، واجهت MBB تحديات هائلة بسبب الازدحام المروري من وإلى الموقع ما أدى إلى نشوء ثقافة وصول الموظفين متأخرين ومغادرتهم مبكرًا، في البداية، اقترحت Kaemmerer إلغاء مواعيد البدء والانتهاء الثابتة، واقترحت بدلاً من ذلك أن تختار MBB مواعيد بدء وانتهاء متدرجة مما يسمح للموظفين بالوصول في أي وقت بين الساعة السابعة والثامنة صباحًا والمغادرة في أي وقت بين الساعة الرابعة والخامسة مساءً، وقد خففت هذه المبادرة من مشاكل الازدحام المروري كما فوجئت الإدارة تمامًا عندما علمت أن متطلبات العمل الإضافي انخفضت إلى النصف، وانخفض معدل الغياب بنسبة أربعين بالمائة، وانخفض معدل دوران الموظفين، وارتفعت الروح المعنوية بشكل حاد، واختفى التأخير، كان هذا أول ظهور لساعات العمل المرنة التي سمحت باعتبار شركة MBB بأنها رائدة العمل المرن، أو ما يعرف في ألمانيا بمرونة الوقت gleitzeit (Bird & Brown 2018. 3-4)

وبحلول عام 1973، استخدمته العديد من الشركات في ألمانيا، وآلاف المؤسسات في جميع أنحاء أوروبا، كانت شركة Hewlett-Packard مقرها بوبلينغين في ألمانيا، أول شركة أمريكية تطبق ساعات العمل المرنة عام 1973 مما سمح للموظفين بالحضور إلى العمل في الوقت المحدد أو متأخرًا، والعمل لعدد محدد من الساعات يوميًا (3. Mwasaru, N. 2023)، ونظرًا لنجاحه كنظام وقت جديد للعمل رُوِّجت المستشارة Kaemmerer لنظريتها حول نظام العمل المرن لدى الحكومات المحلية والمؤسسات القريبة، وسرعان ما انتشر نظام العمل المرن بسرعة في جميع أنحاء أوروبا الغربية بل استخدم كأداة للتوظيف في ظل انخفاض معدلات البطالة، ولم تُسبب اللوائح الأوروبية في ذلك الوقت تعقيدات غير ضرورية لتبنيه في ظل تقبل معظم الشركات له بشكل عام حتى وصل تغطيته إلى خمسة وأربعين بالمائة من القوى العاملة في ألمانيا الغربية. (Ed.; And Others . 1991. 128)

تشير مجموعة بيانات تقرير المرأة وأنشطة الأعمال والقانون، التي تقوم على التصنيف والتبويب، إلى أن فرنسا أصبحت أول بلد في العالم يعتمد قوانين بشأن

وقت العمل المرن في عام 1974، وقد كان هذا علامة فارقة قبل 50 عاماً، وبعد نحو عشرين عاماً من هذه الخطوة الرائدة التي اتخذتها فرنسا انضمت بلغاريا إلى الصف في عام 1993، لتصبح ثاني بلد يسن تشريعاً بشأن ترتيبات وقت العمل المرن (فيراري وآخرون، 2025)

وبعد أن كان يقتصر سابقاً على التشريعات الوطنية المُستتة، قام الاتحاد الأوروبي بإدراج حقوق العمل المرن ضمن توجيه وقت العمل (WTD)، وهو التشريع الرائد في الاتحاد الأوروبي المُتعلق بوقت العمل الذي سُنَّ لأول مرة عام 1993، ثم عُدِّل لاحقاً بتعديلات، يعتبر التوجيه ملزماً ويستمد مصدر قوته من المادة 288 من معاهدة عمل الاتحاد الأوروبي، التي تنص على أنه "يكون التوجيه مُلزماً، من حيث النتيجة المرجوة، لكل دولة عضو تُوجَّه إليها، ولكنه يُترك للسلطات الوطنية اختيار شكله وأساليبه".

نصَّ التوجيه في ديباجته في أول نسخة صدر فيها على أنه "وبما أنه في ضوء المسألة التي من المحتمل أن يثيرها تنظيم وقت العمل داخل المؤسسة، يبدو من المستحسن توفير المرونة في تطبيق بعض أحكامه، مع ضمان الامتثال لمبادئ حماية سلامة وصحة العمال"، أما النسخة المنقحة في سنة 2003 فقد حملت عدة تعديلات جوهرية تخص نظام العمل المرن مع الإبقاء على ما جاء في ديباجة التوجيه السابق.

ومنذ عام 1993 تاريخ صدور التوجيه الأوروبي أصدرت محكمة العدل التابعة للاتحاد الأوروبي أكثر من 80 حكماً وقراراً تتعلق بتوجيه ساعات العمل وتفسير أحكامه، بما في ذلك نطاق تطبيق المرونة التي ينص عليها وحدودها ما يعكس أهميته في النظام الاجتماعي القانوني في أوروبا.

تضمن التوجيه الأوروبي لسنة 2003 مراعاة المبدأ العام المتمثل في تكييف العمل مع مصلحة العامل إذ تنص المادة 13 المعنونة بنمط العمل على أنه "تتخذ الدول الأعضاء التدابير اللازمة لضمان مراعاة صاحب العمل للمبدأ العام المتمثل في تكييف العمل مع احتياجات العامل، بهدف التخفيف من وطأة العمل الروتيني

والعمل بمعدل عمل محدد مسبقًا، حسب نوع النشاط، ومراعاة متطلبات السلامة والصحة، وخاصةً فيما يتعلق بفترات الراحة أثناء العمل، وذلك في جميع أنماط العمل"، أكثر من ذلك نصّ التوجيه في مادتيه 14 و 15 على أنه لا يُطبّق هذا التوجيه في حال وجود صكوك جماعية أخرى تتضمن متطلبات أكثر تحديدًا تتعلق بتنظيم ساعات العمل لبعض المهن أو الأنشطة المهنية، أو قوانين أو أحكام إدارية أكثر ملائمة لحماية سلامة وصحة العمال.

رُكّز التوجيه الأوروبي على راحة العمال، إذ عرّفها بأنها: "الراحة الكافية" adequate rest، وتعني حصول العمال على فترات راحة منتظمة، تُقاس مدتها بوحدات زمنية، وتكون طويلة ومتواصلة بما يكفي لضمان عدم تسببهم، نتيجةً للإرهاق أو غيره من أنماط العمل غير المنتظمة، في إصابة أنفسهم أو زملائهم أو الآخرين، وعدم الإضرار بصحتهم، سواءً على المدى القصير أو الطويل، وكمبدأ عام نصّت المادة الثالثة على أنه "تتخذ الدول الأعضاء التدابير اللازمة لضمان استحقاق كل عامل فترة راحة يومية لا تقل عن إحدى عشرة ساعة متتالية لكل أربع وعشرين ساعة".

شهدت تشريعات العمل تقنينًا متزايدًا للمرونة بدءًا من سنة 2000 كالتزام قانوني في مواجهة أرباب العمل حيث أُدخل مصطلح "التوازن بين العمل والحياة" في سياسات المملكة المتحدة في عهد حكومة حزب العمال التي أصدرت أحد أوائل قوانين العمل المرن، ولعبت دورًا هامًا في التأثير على تطوير الاتحاد الأوروبي لساعات العمل المرن.

بالعودة لخلفيات ذلك فقد نشأ زخم الحق في طلب العمل المرن في المملكة المتحدة من ورقة حكومية موسعة بعنوان "العمل والآباء: القدرة التنافسية والاختيار"، نُشرت عام 2000 (UK Parliament . 2000)، وناقشت الورقة مجموعة متنوعة من قضايا العمل والحياة المتعلقة بالآباء والأمهات وتربية الأطفال، بما في ذلك تشجيع الشركات المرنة بهدف مساعدة الشركات على تعظيم فوائدها من تلبية رغبة موظفيها في العمل المرن، كما طلبت الورقة الخضراء تحديدًا التعليق على "إمكانية إدخال حق محدود في العمل لساعات أقل".

ظهرت معارضة للمقترح من منظمات مؤيدة لقطاع الأعمال، مثل اتحاد الصناعة والتجارة واتحاد المديرين، استجابة لهذا الخلاف الحاد، أنشأت الحكومة فريق عمل مشترك يضم ممثلين عن كل من منظمات الأعمال والنقابات العمالية، لوضع حلول وسطية للتشريع المقترح، وبينما ركزت الورقة الحكومية الأولية على تقليل ساعات العمل، توسع نطاق التشريع ليشمل ترتيبات العمل المرنة، ليصدر البرلمان البريطاني قانون العمل لسنة 2002 الذي عدّل قانون حقوق العاملين لعام 1996 بإضافة تشريع يُعرف باسم قانون العمل المرن (FWA).

منذ صدور القانون الأصلي، تطور قانون العمل المرن في المملكة المتحدة ليشمل المزيد من الفئات من العاملين، فبعد كان الحق في طلب نظام العمل المرن مقتصرًا في البداية على فئة محدودة من مقدمي الرعاية المؤهلين الذين لديهم أطفال في سن ما قبل المدرسة أو أطفال ذوي إعاقة حتى سن الثامنة عشرة لكن مع مرور الوقت تم توسيع نطاق هذا الحق ليشمل المزيد من مقدمي الرعاية، و بدءا من سنة 2007 ونتيجة للمزيد من التعديلات، أصبح الآن لكل عامل في المملكة المتحدة الحق في طلب نظام العمل المرن ما رفع عدد المتقدمين المؤهلين إلى أكثر من عشرين مليون عامل. (BBC. 2014)

ومنذ إقرار بريطانيا لقانون العمل المرن أصدرت العديد من الدول الأوروبية تشريعات تتضمن حقوق للعمال بطلب المرونة في العمل، بدءا بهولندا التي أصدرت قانون ساعات العمل المرنة في سنة 2000 تلتها فرنسا في نفس السنة بقانون عُرف بـ loi Aubry II، ثم ألمانيا في 2001، قانون Biagi في إيطاليا سنة 2003، فقانون المساواة Ley Orgánica 3/2007 في اسبانيا سنة 2007 الذي جعل من تنظيم وقت العمل المرن حقًا مرتبطًا بالمساواة وعدم التمييز، خصوصًا لفائدة النساء العاملات والآباء والأمهات.

وما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد أن الدول الاسكندنافية تُعتبر رائدة عالميًا في التوازن بين العمل والحياة، فتشريعاتها لا تقتصر على "الحق في طلب المرونة" فقط، بل تدمجها في فلسفة سوق العمل، ونشير هنا بالأخص إلى قانون بيئة العمل

(Arbetsmiljölagen) في السويد حيث يفرض على أصحاب العمل تنظيم العمل بما يراعي صحة ورفاهية العامل، صدر القانون في سنة 1977، وبعد إدماج التوجيه الأوروبي لوقت العمل 1993 في النظام القانوني السويدي صدر قانون إجازة الأبوة سنة 1995 الذي تضمن الحق في إدراج طلب تعديل ساعات العمل لرعاية الطفل لفائدة الآباء والأمهات العاملين، ونفس الشيء يقال عن الدنمارك، النرويج وأيسلندا .

وفيما يلي حصر لأهم ترتيبات العمل المرن التي أعتمدت في قوانين العمل المختلفة من الأقدم إلى الأحدث :

✓ العمل الجزئي : Part-time Work وهو ترتيب طوعي يتم الاتفاق عليه ما بين العامل والمستخدم مقابل أجر وبعدهد ساعات أقل من ساعات العمل العادية، نشأ مع دخول المرأة عالم الشغل بعد الحربين العالميتين .

✓ أسبوع العمل المضغوط : Compressed work week هو ترتيب عمل ظهر في سبعينيات القرن العشرين يسمح للأفراد العاملين بالعمل لأيام أقل في الأسبوع وساعات أطول لكل يوم ؛ فعوض أن يعمل الفرد 8 ساعات في اليوم لمدة 5 أيام في الأسبوع، يمكن أن يضغط ويقلص عدد الأيام إلى أربعة بـ 10 ساعات في اليوم أو ثلاثة أيام بـ 12 ساعة في اليوم، لكن النموذج الأول هو الأكثر استعمالا، حيث يعطي للفرد مرونة ثلاثة أيام في الأسبوع يختارها بنفسه، وهذا النوع من الترتيبات يناسب للأفراد الذين يعملون في مواقع صعبة الوصول إليها مثل حلقات التنقيب في البحار، وخيار مفضل للعديد من المنظمات كمنظمات الشرطة، مكافحة الحرائق والمرضات . (صالح & حسين . 2010 . 15)

✓ نظام أوقات العمل المرنة Flexitime : هو نمط يُسمح فيه للأفراد العاملين البدء والانهاء من العمل في أوقات غير نمطية (غير قياسية)، ضمن حدود تضعها الإدارة (لبصير . 2016 . 172)، وقد أثبتت الدراسات أن أكثر أنواع المهنيين الذين يتخذون هذه الصيغة من العمل المرن هم المسيرين،

الإداريين والمهندسين بحوالي 20 % إلى 30 % مقارنة بأنواع المهن الأخرى (Golden 2005.89)، وقد عرّفته عرّفته الاتفاقية العربية رقم 20 لعام 2024 بشأن الأنماط الجديدة للعمل في مادتها الأولى (فقرة 03) بأنه " العمل الذي يؤديه العامل غير المتفرغ في أوقات مختلفة يتفق عليها العامل وصاحب العمل، بما يتلاءم مع طبيعة العمل واحتياجات العامل، ويتوافق مع تشريعات الدولة والأحكام التنظيمية لصاحب العمل ".

✓ السنة المرنة (Annualized Hours / Flexible Year) ظهرت كفكرة في أوروبا في الثمانينيات، ثم تبلورت في التشريعات والعمل المؤسسي في التسعينيات، ويعود سبب ظهورها لما يعرف بالصناعات الموسمية كالزراعة والسياحة والطاقة التي تعرف فترات ضغط وفترات ركود ، فعلى سبيل المثال، ينظم العمل لمدة 1500 ساعة على مدار العام (30 ساعة أسبوعياً في أكتوبر ونوفمبر وديسمبر) و (ما لا يقل عن 16 ساعة أسبوعياً في بقية العام) (acas . 2024)

✓ تقاسم الوظيفة – مشاركة الوظيفة : Job sharing هو أحد الخيارات المتاحة في العمل المرن، ظهر في أوروبا الغربية (خاصة ألمانيا وبريطانيا) ؛ حيث يتشارك فردان بشكل طوعي في المسؤوليات، الأجر وكل الفوائد الناجمة عن هذه الوظيفة حيث يصبح كل واحد منهما عاملاً بشكل جزئي .

✓ العمل عن بعد : عرّفته الاتفاقية العربية رقم 20 لعام 2024 بشأن الأنماط الجديدة للعمل في مادتها الأولى (فقرة 04) بأنه "أداء العمل كله أو جزء منه خارج مقر العمل، ويكون إشراف صاحب العمل على عمل العامل والتواصل فيما بينهما إما الكترونياً، أو بأي صورة أخرى غير التواجد الفعلي في مكان العمل، سواء كان العمل جزئي أو بدوام كامل" .

3.2- أي مرونة لقطاع الوظيفة العمومية ؟

أكدت الممارسة العملية نجاحاً كبيراً لترتيبات العمل المرن في القطاع الاقتصادي والخدمات في العديد من الدول عبر القارات نظراً للفائدة العملية التي عادت بالنفع



على العاملين اجتماعيا وماديا، وعلى صعيد المؤسسات فقد استطاعت هذه الأخيرة الحفاظ على مواردها البشرية المؤهلة واستقطاب أفضل الخبرات في سوق العمل، أما في مجال قطاع الإدارات العمومية التي توطرها قواعد قانونية خاصة في مجال الموارد البشرية، تستند إلى هدف رئيسي يتمثل في المصلحة العامة، فقد تم النظر لهذا النمط الجديد من ترتيبات العمل كحل للعديد من الإشكالات المرتبطة بضمان استمرارية المرافق العمومية مع ضمان درجات من المرونة المطبقة على عمل الموظفين .

من أبرز توجهات إصلاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، الانتقال من نظام قائم على الأقدمية، يتميز بالتوظيف والترقية بناءً على المؤهل العلمي ومدة الخدمة، إلى نظام قائم على الكفاءة يهدف إلى الاستفادة القصوى من القدرات البشرية، وفي هذا السياق اعتمدت الهيئات الوطنية المكلفة بالموارد البشرية في الإدارة العمومية (دواوين الخدمة المدنية ومديريات الوظيفة العمومية حسب النظام المتبع) نظاما يتيح للموظفين الاستفادة القصوى من ترتيبات العمل غير التقليدية بما في ذلك ترتيبات العمل المرن .

وحسب دراسة (Korunka & others . 2018. 82) أعدتها الشبكة الأوروبية للإدارة العمومية EUPAN، فقد شهدت الإدارة العمومية في أوروبا ثلاث موجات من أشكال العمل المرن منذ سنة 1948، تتميز كل مرحلة باعتماد نوع من أنواع المرونة كالآتي :

الموجة الأولى (من سنة 1948 إلى 1970) : تناولت إمكانيات مختلفة لموظفي القطاع العام لتقليص ساعات العمل، إما بشكل عشوائي أو لأسباب خاصة (رعاية الأطفال أو الأقارب المرضى و/أو التعليم)، بدأت هذه الموجة في وقت مبكر جداً من عام 1948 في النمسا تحديداً، وتزايدت تدريجياً في سبعينيات القرن الماضي (الدول أعضاء المفوضية الأوروبية، السويد) . وتجلت هذه الترتيبات أساساً في أشكال العمل بدوام جزئي قبل اعتماد منظمة العمل الدولية لاتفاقية العمل بدوام جزئي 1994 .

الموجة الثانية (1970-2014): تتعلق بتوزيع ساعات العمل المرنة بمختلف أشكالها، طُبِّقت نماذج ساعات العمل المرنة لأول مرة في عدد قليل من الدول في سبعينيات القرن الماضي (النمسا، بلجيكا، فنلندا، النرويج، السويد) وتسعينيات القرن الماضي (إسبانيا)، ولكن لم يبدأ هذا النموذج بالانتشار فعلياً إلا في التسعينيات (قبرص، الدانمرك، المجر، إيطاليا، ليتوانيا، البرتغال)، وشاع العمل بساعات العمل المرنة في الإدارات العمومية الأوروبية منذ عام 2000 (بلغاريا، جمهورية التشيك، الاتحاد الأوروبي، فرنسا، اليونان، مالطا، هولندا، بولندا، جمهورية أيرلندا، سلوفاكيا).

الموجة الثالثة (2000-2016): اتخذت شكل المرونة المكانية، والتي عادةً ما تكون في شكل العمل عن بُعد و/أو العمل من المنزل، وكان من دوافع هذا التطور الاتفاقية الإطارية الأوروبية بشأن العمل عن بُعد المبرمة سنة 2002، وكان على الشركاء الاجتماعيين في كل دولة عضو في الاتحاد الأوروبي تنفيذها بحلول يوليو 2005 (كما فعلت النمسا، وأيرلندا، وإيطاليا، ولوكسمبورغ، والنرويج، والسويد، وسلوفاكيا)، ويظهر الجدول الزمني أن عملية التنفيذ غالباً ما استغرقت وقتاً أطول بكثير لتصل إلى موظفي القطاع العام.

رغم أن هذه الترتيبات تتماشى مع أهداف الاستدامة التي وضعها الاتحاد الأوروبي مثل الحد من انبعاث غازات الاحتباس الحراري، والازدحام المروري، واستهلاك الطاقة من خلال الاستخدام الأمثل لمساحة العمل إلا أن تطبيقه في البداية قد مرَّ بصعوبات عديدة، فقد أكدت دراسة باستخدام مسح عام أُجري في 19 دولة أوروبية ومسَّ أكثر من 19000 منظمة إدارية أن القطاع العام حساس بشكل خاص للتأثيرات الخارجية لترتيبات العمل المرنة، كما أظهرت دراسة لمعهد الموارد البشرية والتنمية في بريطانيا أن مديري الموارد البشرية بالقطاع العام أكثر ميلاً من نظرائهم في القطاع الخاص لرفض طلبات العمل المرن، وذلك بسبب تأثيرها السلبي على القدرة على تلبية احتياجات العملاء (48%)، وعدم قدرتهم على إعادة توزيع المهام بين الموظفين (41%)، مقارنةً بنسبة 34% و 24% لدى القطاع الخاص على التوالي كما أن مسؤولي القطاع العام أكثر ميلاً لرفض طلبات العمل المرن أيضاً بسبب

عدم قدرتهم على توظيف موظفين إضافيين (22% مقارنةً بـ 11% لدى أرباب العمل في القطاع الخاص) ولتغييرات هيكلية مُخطط لها (17% مقارنةً بـ 7%) (Sutschet.2015. 30)

ويختلف الأمر في الولايات المتحدة الأمريكية، التي عرفت نظام العمل المرن في الوكالات الحكومية مبكراً مع قانون إصلاح الخدمة المدنية لسنة 1978 الذي بدأ تطبيقه بشكل تجريبي في الوكالات الفيدرالية في شكل برامج ساعات العمل المرنة Flexitime و أسبوع العمل المضغوط Compressed Workweek إلى غاية سنة 1982 حيث أصبح طلب المرونة حقاً للموظف بموجب قانون جداول العمل البديلة للموظفين الفيدراليين . سمح هذا القانون بمجموعة من التدابير الجديدة تتمثل في :

- منح الموظفين الفيدراليين الحق في اختيار:

✓ ساعات عمل مرنة (Flexible Schedules): يحدد الموظف وقت بدء

وانتهاء يوم عمله ضمن نطاق محدد.

✓ أسبوع عمل مضغوط (Compressed Work Schedules): يتضمن أداء

الساعات المطلوبة (40 ساعة/أسبوع) في عدد أيام أقل (مثل 4 أيام $\times$ 10 ساعات).

- إلزام الوكالات الفيدرالية بتطبيق هذه البرامج إذا لم يكن هناك تأثير سلبي خطير على الوكالة.

- منح صاحب العمل (الوكالة) صلاحية رفض الطلب إذا وُجد "ضرر خطير" على:
✓ أداء الوكالة .

✓ مستوى الخدمة المقدمة للجمهور.

✓ التكاليف التشغيلية.

- تنظيم كيفية إدارة هذه البرامج بالتفاوض مع النقابات .

وعن نتائج تطبيقه أظهرت دراسة استقصائية أجريت على مسؤولي إدارة الموارد البشرية في الحكومات المحلية في الولايات المتحدة، حيث أفاد أغلبهم بتحسين في

خدمة العملاء والإنتاجية مع تطبيق جداول عمل مضغوطة (Facer & Wadsworth. 2008. 66)

وبذلك يعتبر القانون الأمريكي من أقدم وأفضل النماذج لتطبيق نظام العمل المرن في الإدارة الحكومية، وقد سمح تطبيقه بتوسيعه لاحقاً بواسطة تدابير أخرى أهمها نظام العمل عن بعد، وتُظهر التقارير المختصة أن أول تجارب العمل عن بُعد قد طبقت في حكومة الولايات المتحدة منذ سبعينيات القرن الماضي، وفي عام 1996، أطلقت الحكومة الفيدرالية الأمريكية مبادرة العمل عن بُعد الوطنية National Telecommuting Initiative، وكان الهدف منها هو إدخال العمل عن بُعد بدوام جزئي لـ 60 ألف موظف فيدرالي بحلول أكتوبر 1998، مع توقع بارتفاع العدد إلى 160 ألفاً موظفاً بحلول نهاية عام 2002. (Joice (2000).

4.2- العمل المرن في المنطقة العربية : عود على بدء

أظهرت دراسة حديثة لمنظمة العمل الدولية أن ما يقرب من نصف الموظفين على مستوى العالم 47.1 % لديهم إمكانية الوصول إلى بعض أشكال المرونة فيما يتعلق بمواعيد عملهم ضمن حدود معينة، وهذه المرونة في الجدول الزمني Flexitime متاحة على نطاق واسع للرجال أكثر من النساء، أما من المنظور الجغرافي، يكون الوصول إلى مثل هذه الجداول المرنة أكثر انتشاراً في شمال أوروبا 55.1 % وأقل شيوعاً في إفريقيا (ILO. 2022)

وكما رأينا، سابقا في هذه الدراسة، فإن العديد من الدول والمؤسسات قد بدأت تجربة المرونة في علاقات العمل منذ عقود، وقد أثبتت نجاعتها في تسيير فعال للموارد البشرية، يراعي الضرورات الاقتصادية والاجتماعية، ويؤسس لنماذج مستحدثة لعلاقات العمل في ظل التطور الاقتصادي في عصر المنصات الرقمية وتنامي الاقتصاد الحر.

وبالرجوع إلى منطقتنا العربية، التي تحصي أكثر من 145 مليون عامل حسب إحصاءات منظمة العمل العربية لسنة 2022، وهو ما يمثل حوالي 49% من عدد السكان، تساهم فيها المرأة بنسبة 19.6 %، وهي الأدنى بين الأقاليم الرئيسية الأخرى



في العالم (صندوق النقد العربي . 2024)، يُلاحظ أن الدول العربية لم تنخرط بالشكل الكافي لتجربة أنماط العمل الحديثة إلا مؤخراً في دولة الإمارات العربية المتحدة التي بدأت بالإشارة إلى هذا النظام بمناسبة إصدار مرسوم بقانون رقم 11 لسنة 2008 بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية، والذي أشار في مادته 74 – المعدلة سنة 2011 – إلى أنه "يجوز للوزير أن يعتمد لائحة تنظم الدوام المرن وفقاً لحاجة العمل وفي حدود عدد الساعات المعتمدة أسبوعياً".

ورغم أهمية العمل المرن كنمط من أنماط العمل الحديثة في العالم، لم يصدر بشأنه أي تشريع خاص مستقل لتنظيم جوانبه رغم بعض المطالبات خاصة من جانب المؤسسات المهتمة بوضع المرأة، ونذكر هنا مساهمة مؤسسة دبي للمرأة المتعلقة بوضع المرأة الإماراتية العاملة حيث أطلقت سنة 2010 المشروع الوطني للحضانات الذي ساهم في تطبيق تشريعات تطالب مؤسسات القطاع العام بإنشاء مراكز لرعاية أطفال الأمهات العاملات لديها. (مؤسسة دبي للمرأة، 2018، ص 27) يُذكر أن المجلس التنفيذي لحكومة دبي أصدر قراره رقم 27 لسنة 2013 بشأن تنظيم التعيين بدوام جزئي إلا أن العمل المرن لم يظهر كنمط من أنماط العمل المعروفة بل كهدف للدوام الجزئي الذي يعتبر نمط عمل مستقل بخصائصه، جاء في المادة الثالثة من القرار رقم 27 (يهدف التعيين بالدوام الجزئي إلى تحقيق ما يلي : تمكين الموظف من تحقيق بين ساعات عمله وحياته الشخصية – زيادة مرونة العمل من خلال تحقيق مواءمة أفضل بين ساعات العمل ومتطلباته).

وحتى مع وجود نمط العمل بدوام جزئي الذي قد يستقطب المرأة العاملة أكثر من الرجل، فقد سجلت 39.7 % من النساء العاملات رفضهن الاستفادة منه، حسب دراسة شملت القطاع الحكومي، لأن مدد الخدمة بدوام جزئي لا تدخل في استحقاق المعاش ومكافأة التقاعد، ولا يُستقطع عنها اشتراكات تأمينية، أما 23.8 % منهم فقد رفضن الدوام الجزئي لعدم ملائمة ساعات العمل، تليها 7.11 % بسبب عدم ملائمة العالوة الدورية المقررة للوظيفة بدوام جزئي، وأخيراً رفضت 6.22 %

لعدم جواز العمل بدوام جزئي في أكثر من جهتين. (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية 2011).

وهكذا فإن ترتيبات العمل غير التقليدية المتمثلة في العمل بدوام جزئي والعمل المؤقت وبعض الإجازات الاستثنائية لظروف شخصية وعائلية لم تعد كافية لضمان توازن حقيقي بين العمل والحياة في المنطقة العربية التي تحصي كذلك فروعاً لمؤسسات رائدة في مجال مرونة وقت العمل في بلدانها، كل ذلك دفع المشرع العربي لاعتماد العمل المرن أداة قانونية لتسيير الموارد البشرية كنمط عمل، وإدراجه في نصوص قانون العمل والخدمة المدنية (الوظيفة العمومية).

وغير بعيد عن الإمارات خطت الأردن خطوات ملموسة في تكريس نمط العمل المرن في علاقات العمل من طرف الحكومة بموجب النظام رقم 22 بتاريخ 16 مارس 2017؛ حيث برّرت الحكومة أن الهدف من النظام هو تعزيز المشاركة الاقتصادية للعديد من فئات المجتمع، وعلى رأسها المرأة العاملة، وجعل بيئة العمل أكثر انفتاحاً على فرص جديدة وريادية، وفي العام 2024، صدر نظام العمل المرن رقم 44/2024 الذي لم يختلف كثيراً عن النظام السابق رقم 22/2017.

وبعد جائحة كوفيد انضمت السعودية في سنة 2020 إلى قائمة الدول التي نظّمت أحكام نظام العمل المرن بموجب قانون العمل، كما قامت الإمارات العربية بإدراج ترتيبات العمل المرنة كنمط عمل ضمن قانون العمل في مراجعة جوهرية لأحكامه في سنة 2021 بموجب مرسوم بقانون اتحادي رقم 33 بشأن تنظيم علاقات العمل، واستكملت جمهورية مصر تعديلاتها على قانون العمل بإدراج ترتيبات العمل المرن ضمن تعديل قانون العمل في سنة 2025.

وعن نتائج إدراج هذا النمط الجديد في العمل في دولة الإمارات العربية المتحدة، أعلنت إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي مؤخراً عن نتائج دراستين استقصائيتين ركزتاً على العمل عن بُعد ومرونة ساعات العمل. شملت الدراسة الأولى استجابات 644 شركة توظف أكثر من 320 ألف شخص، بينما شملت الدراسة الثانية 12 ألف موظف في القطاع الخاص، وأظهرت النتائج أن 32% من الشركات في القطاع



الخاص تطبق حالياً سياسات العمل عن بُعد، بينما أعرب 58% أخرى عن رغبتهم في توسيع نطاق هذه السياسات، كما تبين أن 31% من الشركات اعتمدت نظام ساعات العمل المرنة، بينما أبدى 66% من الشركات التي لا تزال غير معنية بهذه السياسات استعداداً لتطبيقها. (Al Helou . 2024)

وفي انتظار ما سيتحقق من نتائج على المدى القريب فيما يخص الدول التي اعتمدت أنماط جديدة للعمل المرن في كل من، قطر، الأردن، المملكة العربية السعودية، ومصر، فإن تطلعات القوى العاملة في الوطن العربي خاصة في المؤسسات الحكومية، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعميم نظام العمل المرن سيساعدها على الاستقرار في ظل ما تشهده المنطقة العربية من هجرة لليد العاملة نحو بيئة عمل محفزة في الوطن العربي وخارجه، فإيجابيات هذا النظام تحجب سلبياته التي تبدوا تقنية أكثر منها تنظيمية على غرار: قياس أداء العاملين بالنظام المرن، ضعف الإشراف، جدولة الاجتماعات، بحيث يمكن تذليلها في ظل وفرة الحلول التقنية لأدوات الذكاء الاصطناعي التي يزداد استخدامها في إدارة الموارد البشرية، والبدائل الإدارية التي تقدمها شركات الخدمات والاستشارات

الخاتمة

إن نظام العمل المرن، بما يوفره من إمكانيات عديدة لمطلب التوازن بين العمل والحياة، أضفى من أحسن الحلول التي استحدثت لتعزيز نظام متوازن بين الحياة المهنية والشخصية، خاصة أنه قابل للتكيف مع بيئة العمل المتغيرة التي أفرزت أشكالاً جديدة للعمل المرن أبرزها العمل عبر المنصات الرقمية الذي حظي باهتمام من واضعي سياسات التوازن عبر استحداث ما يعرف في التشريعات العمالية الحديثة بالحق في قطع الاتصال The right to disconnect الذي يشير إلى حق العامل في الانسحاب من العمل والامتناع عن استخدام الاتصالات الإلكترونية المتعلقة بالعمل، مثل رسائل البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية أو غيرها من الاتصالات خارج ساعات العمل .

ففي ظل عدم وجود معايير عمل دولية تتناول العمل عن بعد، اتبعت الدول نُهجًا مُختلفة لمعالجة الحق في قطع الاتصال، بدءا بفرنسا التي كانت رائدة في تطبيق الحق في قطع الاتصال في مراجعة لقانون العمل سنة 2017 (المادة 17-12242)، والتي تُلزم أصحاب العمل والموظفين في كل شركة تضم 50 موظفًا أو أكثر بالتفاوض بشأن " استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "، بهدف ضمان احترام فترات الراحة والإجازات للعاملين وحياتهم الشخصية والعائلية، لتحذو حذوها إيطاليا وإسبانيا وأيرلندا .

إن هذه التطورات تضع تحديا كبيرا للمسؤولين عن سياسات الموارد البشرية في الوطن العربي لتكريس قانوني حقيقي للتوازن بين عمل الموظفين وحياتهم الشخصية للوصول إلى تنمية بشرية تجعل من بيئة العمل محفزا للابتكار والإبداع الذي يعتبر قاطرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ظل الفرص المتاحة للنهوض بقطاعات عديدة في بلداننا العربية خاصة مع اعتماد اتفاقية عربية بشأن الأنماط الجديدة للعمل المنبثقة عن مؤتمر العمل العربي المنعقد في دورته الخمسين في سنة 2024، كما يقع على عاتق النقابات توسيع دائرة المفاوضة الجماعية لضمان الانتقال من الأنماط التقليدية للعمل إلى الأنماط الحديثة التي تكفل الحقوق الاجتماعية والاقتصادية للعامل في بيئة عمل آمنة .

وفي الجزائر حيث لا يزال قطاع المؤسسات والإدارات العمومية يعمل بنظام زمني ثابت (دوام إداري محدد) خاضع لقواعد الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ولأحكام المرسوم التنفيذي رقم 97-59 الذي يحدد تنظيم ساعات العمل وتوزيعها فإن ضرورة التحول الرقمي تُملي على السلطات العمومية ضرورة مواكبة التحولات التي يشهدها العالم في مجال تنظيم ساعات العمل بما يضمن إدراج العمل المرن والعمل عن بعد في القانون الأساسي للوظيفة العمومية سعيا للتكفل بمقتضيات تطوير قطاع الإدارات العمومية من جهة، وتحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين من جهة أخرى ؛ حيث يُتوقع أن يساهم نظام العمل المرن في تحديث الإدارة العمومية وتقليص التكاليف الإدارية)

بما في ذلك الطاقة)، ورفع إنتاجية الموظف عبر تقييم الأداء بدلا من تقييم الحضور .

ولأن التحول من النظام الزمني الثابت في قطاع هام كقطاع الوظيفة العمومية إلى نظام العمل المرن قد تعثره صعوبات جمة وتبعات غير متوقعة نقترح :

- بدء العمل بنظام العمل المرن في فترة تجريبية للقطاعات غير السيادية (التعليم العالي - التكوين المهني - الثقافة - الصحة - البريد والمواصلات) .

- تطوير منصات رقمية رسمية مؤمنة من أجل السماح للموظفين المعنيين بنظام العمل المرن من تأدية بعض مهامهم عن بعد (المرونة المكانية) .

- دراسة تأثيرات العمل المرن على نفقات التسيير، البيئة والضغط المروري الناجم عن التحول من النمط التقليدي للحضور الكامل والدائم بمقر الإدارة إلى أنماط العمل المرن، وذلك قصد المضي في تعميم النظام على قطاعات أخرى ذات كثافة في عدد الموظفين .

هذا وقصد الموازنة بين متطلبات استمرار المرفق العام وضمان توازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين نقترح إحاطة الاستفادة من ترتيبات نظام العمل المرن بجملة من الضمانات أهمها :

- عدم اعتبار العمل المرن حقا مطلقا للموظف، بل يخضع لمتطلبات المرفق العمومي أولا .

- تحديد الوظائف القابلة للاستفادة من نظام العمل المرن بقرار وزاري في كل قطاع.

- اشتراط طلب من الموظف للاستفادة من ترتيبات العمل المرن مشفوعا بالمبررات التي دعت إلى طلبه (حالة اجتماعية - حالة صحية)، مع ضرورة عدم المساس بالأجر الشهري والعلاوات للموظفين المحالين على نظام العمل المرن .

- اشتراط قرار إداري معلل في حالة رفض الإدارة لطلب الموظف المتعلق بالمرونة .

- وضع آليات رقابة تنظيمية ورقمية لمتابعة الموظفين المستفيدين من نظام العمل المرن .

الهوامش:

- Sharifah Rahama Amirul , Sharija Che Shaari (2021) An Overview: Twenty Years of Flexible Working Arrangements , Advances in Business Research International Journal, 7(2), p 31
- أول من صاغ مصطلح الإجهاد المهني هو عالم النفس الأمريكي هيربرت فرويدنبرجر Herbert Freudenberger، وذلك في سنة 1974 في أحد المجالات الطبية بعد دراسة التأثير الدائم للتوتر المفرط ومتطلبات مكان العمل على الأفراد، مما يؤدي إلى ظهور أعراض مثل الاكتئاب. أنظر المقال التالي :
- Heinemann, L. V., & Heinemann, T. (2017). Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis. SAGE Open, 7(1) . P 3
- ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics :
- <https://icd.who.int/browse/2025-01/mms/en#129180281>
- How flexible working could tackle burnout in the workplace , Available at the link
- <https://mentalhealth-uk.org/blog/how-flexible-working-could-tackle-burnout-in-the-workplace/>
- Sara Berg, MS , WHO adds burnout to ICD-11. What it means for physicians , AMA , Jul 23, 2019 , link : <https://www.ama-assn.org/practice-management/physician-health/who-adds-burnout-icd-11-what-it-means-physicians>
- Edú-Valsania S, Lagúa A, Moriano JA. Burnout: A Review of Theory and Measurement. Int J Environ Res Public Health. 2022 Feb 4;19(3) . p
- Shiri R, Turunen J, Kausto J, Leino-Arjas P, Varje P, Väänänen A, Ervasti J(2022) The Effect of Employee-Oriented Flexible Work on Mental Health: A Systematic Review. Healthcare (Basel). May 10;10(5) . p 2
- عبد الناصر بلمهوب (2019)، تحقيق التوفيق بين المرونة والاستقرار في علاقة العمل الفردية، المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية، العدد 02، 2019، ص 137
- The Great Resignation
- تشير بعض الإحصائيات إلى تسجيل 4 مليون استقالة شهريا في الولايات المتحدة بين شهري أبريل 2021 و 2022 ، المصدر:
- Kim Parker , Juliana Menasce Horowitz , Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected , Pew Research Center , March 9, 2022 . Available at :
- <https://www.pewresearch.org/short-reads/2022/03/09/majority-of-workers-who-quit-a-job-in-2021-cite-low-pay-no-opportunities-for-advancement-feeling-disrespected/>
- Linda Pophal , The Big Quit: Who's Leaving and Where Are They Going? ,
- <https://www.visier.com/blog/the-big-quit-whos-leaving-and-where-are-they-going/>
- Standard Eurobarometer 90 - Autumn 2018
- Gender Equality Index 2019: Work-life balance , Available at :
- <https://eige.europa.eu/publications-resources/toolkits-guides/gender-equality-index-2019-report/flexible-working-arrangements>
- ILO News , 29 October 2024
- Women Business and the Law Reoprt , The World Bank , 2024 , p 30
- Alexis Krivkovich, (2024) Women in the Workplace , THE 10TH Anniversary Report , McKinsey Company, p 15



- Nusrat jahan , Boosting women's labour force participation: Opportunities and challenges in Bangladesh , Available at :
- <https://voxdev.org/topic/labour-markets/boosting-womens-labour-force-participation-opportunities-and-challenges>
- عبد المنعم هبة، فقلول سفيان (2018) محددات مشاركة المرأة في القوى العاملة في الدول العربية، دراسات اقتصادية، صندوق النقد العربي، العدد 48، ص 39
- أيلين رودريغيز فيراري وآخرون (2025) المرونة في العمل: رؤى وأفكار من بيانات توافرت على مدى 50 عاماً، مدونات البنك الدولي، 2025/06/30، على الرابط :
<https://blogs.worldbank.org/ar/opendata/flexibility-at-work--insights-from-50-years-of-data>
- Johann Marais , Paul Jones , Flexible work positively impacts the environment , PwC , 2020
- <https://www.pwc.com/im/en/the-new-equation/flexible-work-impacts-environment-net-zero.html>
- 1 Promberger, Markus (2021) : A short history of flexible hours – historical baselines of working time policy in Germany, IAB-Discussion Paper, No. 17/2021 . p 7
- Ibid . p 8
- First International Encyclopedia Britannica, <https://www.britannica.com/biography/Karl-Marx>
- David A. Spencer (2024) Marx, Keynes and the future of working time , Cambridge Journal of Economics, Volume 48, Issue 1, p 27
-
- Robert C. Bird , Liz Brown (2018) , The United Kingdom Right to Request as a Model for Flexible Work in the European Union: Right to Request , American Business Law Journal 55(1):53-115 , p p 3-4
- Mwasaru, N. (2023). The Influence of flexible work arrangements on organizational performance: A case of multinational corporations in Kenya , p 3
- Ferber, Marianne A., Ed.; And Others (1991) Work and Family. Policies for a Changing Work Force. National academy press , Washington, p 128
- أيلين رودريغيز فيراري وآخرون، المرونة في العمل، مرجع سابق
- Council Directive 93/104/EC of 23 November 1993, concerning certain aspects of the organisation of working time , Official Journal L 307 , 13/12/1993 P. 0018 - 0024
- Directive 2003/88/EC of the European Parliament and of the Council of 4 November 2003 concerning certain aspects of the organisation of working time , Official Journal L 299 , 18/11/2003 P. 0009 - 0019
- الفقرة 9، المادة 02 من التوجيه الأوروبي المتعلق بوقت العمل 2003
- DEP'T OF TRADE AND INDUSTRY, Work and parents (2000) competitiveness and choice . UK Parliament
- Flexible Working Act (FWA).
- BBC News , 30 June 2014 , <https://www.bbc.com/news/business-28078690>
- Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail
- بموجب المادة 34 من قانون المساواة تم تعديل قانون العمل في اسبانيا حيث أدخلت تغييرات مهمة تتضمن حق العامل في طلب تكثيف مدة العمل وتنظيم ساعات العمل بشرط أن يكون الطلب متوافقاً مع احتياجات المؤسسة. أعطى هذا الحق أولوية للعمال الذين لديهم مسؤوليات أسرية، وفي كل الحالات فإن صاحب العمل ملزم بالرد وتبرير الرفض.

- صالح سرمد غانم، إسرائ طارق حسين (2010) رغبات العاملين في الاستفادة من ساعات العمل المرنة (دراسة في جامعة الموصل)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السادس، العدد 17، 2010، ص 15
- لبصير هند (2016). متطلبات إدراج نظام العمل المرن، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 7، العدد 3، ص 172
- L. Golden (2005) The flexibility gap : Employee access to flexibility in work schedules, Journal of Family and Economic Issues, 29(1), p:89
- Implementing flexible working , Types of flexible working , acas network , 24 July 2024
- <https://www.acas.org.uk/implementing-flexible-working/types-of-flexible-working>
- Christian Korunka , Bettina Kubicek , Martin Risak (2018) New Way of Working in Public administration EUPAN , Vienna, p 82
- Den Dulk, L., Groeneveld, S., Ollier-Malaterre, A., & Valcour, M. (2013). National context in work-life research: A multi-level cross-national analysis of the adoption of workplace work-life arrangements in Europe. European Management Journal, 31, 478
- Malcolm Sargeant , Holger Sutschet , Non-standard working in the public service in Germany and the United Kingdom , Working Paper No. 304 , International Labour Office , Geneva , 2015 , p 30
- Federal Employees Flexible and Compressed Work Schedules Act of 1982
- Facer, R. L., & Wadsworth, L. (2008). Alternative work schedules and work-family balance: A research note. Review of Public Personnel Administration, 28, p 166
- Wendell Joice (2000), The Evolution of telework in the Federal Government , General Services Administration , United States. p 6 . Available at : <https://rosap.ntl.bts.gov/view/dot/14140>
- 1 Working Time and Work-Life Balance Around the World (2022) . International Labour Office, Geneva , p 62
- التقرير الاقتصادي العربي الموحد لسنة 2024، صندوق النقد العربي، أبوظبي، 2024، ص 63
- بينما تشير إحصاءات منظمة العمل الدولية المنشورة بموقع البنك الدولي إلى أن القوى العاملة بالعالم العربي لسنة 2024 تقدر بـ 134,086,328 عامل موزعة في 22 دولة عربية .
- <https://data.albankaldawli.org/indicator/SL.TLF.TOTL.IN?locations=1A>
- الجريدة الرسمية العدد 485 مكرر السنة الثامنة والثلاثون بتاريخ 2008/10/5
- تأسست مؤسسة دبي للمرأة في عام 2006 كجهة حكومية تهدف إلى الارتقاء بالقدرة المهنية والقيادية للمرأة الإماراتية وزيادة مشاركتها في مسيرة التنمية الشاملة وتعزيز دورها في صياغة المستقبل الاقتصادي والاجتماعي لإمارة دبي.
- مؤسسة دبي للمرأة (2018) قوة الاختيار، بحث في قرارات المرأة المتعلقة بالعمل ووجهات نظر المجتمع في دولة الإمارات العربية المتحدة، ص 27
- نصّت المادة الثامنة من المرسوم رقم 17 لسنة 2017 بشأن إجازة الأمومة والوضع والريادة للموظفات في حكومة دبي على أنه (تنشأ في مقر الجهة الحكومية دار للحضانة، لتوفير الرعاية اللازمة لأطفال الموظفة الذين تقل أعمارهم عن 4 أربع سنوات متى بلغ عدد أطفال الموظفات الأمهات في الجهة الحكومية 20



- عشرون طفلاً فأكثر، وإذا لم يبلغ عدد الأطفال هذا العدد، جاز أن تشترك أكثر من جهة حكومية في توفير دار حضانة مشتركة لرعايتهم).
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية (2011). ملخص دراسة احتياجات المرأة العاملة في القطاع الحكومي. الإمارات العربية المتحدة، ص 17
 - اعتمد النظام أشكالاً محدّدة للعمل المرن، وهي: - العمل عن بُعد: العمل الذي يؤدّيه العامل لقاء أجر خارج المواقع المخصصة للعمل - العمل لبعض الوقت: الاتفاق على أن يعمل العامل لساعات أقلّ من ساعات العمل المنصوص عليها في القانون إذا كانت طبيعة العمل تسمح بذلك. - العمل ضمن ساعات مرنة: الاتفاق على توزيع سيضمن ساعات العمل اليومية المحددة للعامل خلال اليوم على أن لا يقلّ مجموع عدد ساعات العمل اليومي التي يتم توزيعها عن عدد ساعات عمله المنصوص عليها في القانون أو النظام الداخلي للمؤسسة. - أسبوع العمل المكثّف: الاتفاق على توزيع ساعات العمل الأسبوعية على عدد أيام تقلّ عن عدد أيام العمل المتفق عليها، على أن لا تتجاوز ساعات العمل في اليوم الواحد إحدى عشرة ساعة. - السنة المرنة: الاتفاق على العمل في أشهر محددة من السنة، على أن يتم توزيع أجر الأشهر التي يتم العمل بها على السنة كاملة، وأن لا تزيد مدة الانقطاع عن العمل خلال السنة الواحدة على شهرين.
 - نصت المادة 16 فقرة 02 من اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية على أنه : تكون أنواع العمل التي تسري على الموظف المعين بنمط العمل المرن كالتالي : أ- دوام كامل من مقر الجهة أو العمل عن بعد من داخل الدولة أو نمط العمل الهجين بينهما .
 - ب- العمل عن بعد من خارج الدولة، وفق النظام الذي يصدر بهذا الشأن . ج - دوام بساعات عمل مكثفة . د - عمل هجين يجمع بين الأنماط أعلاه .
 - Elias Al Helou , Flexible work hours, remote policies reduce morning peak travel times by 30 percent in Dubai , Economy Middle East , Tue 12 Nov 2024

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر باللغة العربية

1. الكتب والرسائل العلمية:

- بلمهوب، عبد الناصر. (2019). (تحقيق التوفيق بين المرونة والاستقرار في علاقة العمل الفردية).
- مؤسسة دبي للمرأة. (2018). (قوة الاختيار: بحث في قرارات المرأة المتعلقة بالعمل ووجهات نظر المجتمع في دولة الإمارات العربية المتحدة).
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية. (2011). (ملخص دراسة احتياجات المرأة العاملة في القطاع الحكومي).

2. المقالات الدورية:

- صالح، سمرمد غانم، وحسين، إسراء طارق. (2010). رغبات العاملين في الاستفادة من ساعات العمل المرنة (دراسة في جامعة الموصل). (مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية).
- عبد المنعم، هبة، وقعلول، سفيان. (2018). محددات مشاركة المرأة في القوى العاملة في الدول العربية. دراسات اقتصادية، صندوق النقد العربي.
- لبصير، هند. (2016). متطلبات إدراج نظام العمل المرن. مجلة دراسات العدد الاقتصادي.

3. التقارير والمواقع الإلكترونية:

- رودريغيز فيراري، أيلين وآخرون. (2025). (المرونة في العمل: رؤى وأفكار من بيانات توافرت على مدى 50 عاماً. مدونات البنك الدولي).
- صندوق النقد العربي. (2024). (التقرير الاقتصادي العربي الموحد لسنة 2024. أبو ظبي).
- البنك الدولي. (2024). (إحصاءات القوى العاملة بالعالم العربي لسنة 2024).

ثانياً: المصادر باللغة الأجنبية

1. المقالات العلمية:

- Amirul, S. R., & Che Shaari, S. (2021). An Overview: Twenty Years of Flexible Working Arrangements. Advances in Business Research International Journal.
- Bird, R. C., & Brown, L. (2018). The United Kingdom Right to Request as a Model for Flexible Work in the European Union. American Business Law Journal.
- Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A Review of Theory and Measurement. International Journal of Environmental Research and Public Health.
- Facer, R. L., & Wadsworth, L. (2008). Alternative work schedules and work-family balance. Review of Public Personnel Administration.
- Golden, L. (2005). The flexibility gap: Employee access to flexibility in work schedules. Journal of Family and Economic Issues.
- Heinemann, L. V., & Heinemann, T. (2017). Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis. SAGE Open.
- Shiri, R., et al. (2022). The Effect of Employee-Oriented Flexible Work on Mental Health: A Systematic Review. Healthcare (Basel).
- Spencer, D. A. (2024). Marx, Keynes and the future of working time. Cambridge Journal of Economics.
- Van den Berg, M., & Van der Veen, J. (2010). Asset Freezing: Smart Sanction or Criminal Charge?. Utrecht Law Review.

2. Reports & Books

- Ferber, M. A., et al. (1991). Work and Family: Policies for a Changing Work Force. National Academy Press.
- International Labour Office. (2022). Working Time and Work-Life Balance Around the World. Geneva.
- Krivkovich, A. (2024). Women in the Workplace: The 10th Anniversary Report. McKinsey & Company.
- World Bank. (2024). Women, Business and the Law Report.



3. Online Sources & News

- Al Helou, E. (2024). Flexible work hours, remote policies reduce morning peak travel times by 30 percent in Dubai. Economy Middle East.
- BBC News. (2014). Flexible Working Act (FWA).
- Marais, J., & Jones, P. (2020). Flexible work positively impacts the environment. PwC.
- Mental Health UK. How flexible working could tackle burnout in the workplace.
- Parker, K., & Horowitz, J. M. (2022). Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected. Pew Research Center.
- World Health Organization. (2025). ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics.

ثالثاً: التشريعات والتوجيهات

- European Union: Council Directive 93/104/EC concerning certain aspects of the organisation of working time (1993).
- European Union: Directive 2003/88/EC concerning certain aspects of the organisation of working time (2003).
- France: Loi n° 2000-37 relative à la réduction négociée du temps de travail (2000).
- United Kingdom: Department of Trade and Industry, Work and parents: Competitiveness and choice (2000).
- United States: Federal Employees Flexible and Compressed Work Schedules Act of 1982.
- UAE (Dubai): المرسوم رقم 17 لسنة 2017 بشأن إجازة الأمومة والوضع والرعاية للموظفات في حكومة دبي.
- UAE: اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية.
- Spain: (تعديلات قانون العمل الإسباني) بموجب المادة 34 من قانون المساواة.