

## متطلبات إدراج نظام العمل المرن

*Flexible work system inclusion requirements*

أ. هند لبصير

أستاذ مساعد صنف "أ"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة جيجل، الجزائر

*Hind.lebsir@hotmail.fr*

## الملخص:

يعتمد نظام العمل الثابت على ضرورة تقييد الموظفين بساعات عمل يومية وأسبوعية ثابتة، ورغم ضمانه التواجد في مكان واحد وأوقات محددة، لا يخلو هذا النظام من سلبيات ونقاط ضعف. لذلك تم اللجوء إلى نظام يستوعب المستجدات الاقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية؛ وهو نظام العمل المرن والذي يتيح إمكانية تعديل جدولة العمل من أجل مصلحة مزدوجة بين الموظف والمنظمة. لكن، الممارسة العملية لنظام العمل المرن تستوجب توافر مجموعة من المتطلبات الخارجية والداخلية كتوافر القوانين الداعمة لتطبيقه ودعم كل من المسيرين والموظفين للنظام.

**الكلمات المفتاحية:** نظام العمل الثابت، نظام العمل المرن، متطلبات خارجية لإدراج نظام العمل المرن، متطلبات داخلية لإدراج نظام العمل المرن

**Abstract:**

Fixed work is based on adherence of staff with constant daily and weekly working hours. Although it ensures the presence in one place and specific times, this system is not without disadvantages and weaknesses. So it was resorting to a system that accommodates economic, technological and social developments; it is a flexible working system, which offers the possibility of modifying the work schedule in order to double interest between the employee and the organization.

However, the practices of the system of flexible working require the availability of a group of external and internal requirements such as the availability supportive laws for its application and to support both the managers and staff of the system.

**Keywords:** Fixed working system, flexible working system, external requirements to insert flexible working system, internal requirements to insert flexible working system.

## المقدمة:

تعتبر المرونة في عصرنا الحالي ضرورة حتمية لتكيف المنظمات مع التغيرات الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي، حيث تنوع التغيرات يجعلها أمام مرونة بدلا من مرونة واحدة. هناك عدة مجالات للمرونة: تكنولوجية، إنتاجية، سوق العمل، تسيير الموارد البشرية. يطلق على المرونة في مجال تسيير الموارد البشرية نظام العمل المرن؛ وهي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والمهتمين بالإدارة عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا، إذ يسعى العديد منهم إلى إيجاد علاقة بينها وبين العديد من المتغيرات المرتبطة بالسلوك التنظيمي وأخرى مرتبطة بتنافسية المنظمة، فتطبيق مرونة في العمل لها بعد اجتماعي، إذ تسمح بإعطاء الفرصة للعامل للاهتمام بحياته الخاصة، كما لها بعد على الأداء الاقتصادي للمنظمة كضمان ولاء الأفراد العاملين وزيادة إنتاجيتهم وأدائهم.

لكن، يبقى التطبيق الناجح لنظام العمل المرن هاجسا لإدارة المنظمة؛ لأن ذلك يتطلب توافر مجموعة من الشروط والعمل وفق منهج منظم وخطوات متسلسلة. فإدراج هذا النظام كأسلوب نمطي للعمل يستلزم عدة متطلبات؛ كتوافر التشريعات والقوانين في إطار قانون العمل والتي تشجع المنظمات على تبني هذا النظام، مدى الدعم المقدم من الإداريين والمسيرين لتطبيق هذا النظام، مدى دعم العاملين لبعضهم البعض للانتساب لهذا النظام وطبيعة الوظائف والأعمال التي يؤديها الأفراد، على اعتبار أنه لكل خيار عمل مرن خصائص شخصية وأخرى وظيفية مناسبة له.

ومن هنا فالإشكالية المطروحة في هذه الورقة البحثية هي: ما هي متطلبات إدراج نظام عمل مرن

في المنظمة؟

للإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم هذا العمل إلى ثلاث محاور أساسية:

- ✓ مفهوم نظام العمل المرن؛
- ✓ المتطلبات الخارجية لإدراج نظام عمل مرن؛
- ✓ المتطلبات الداخلية لإدراج نظام عمل مرن.

## I- مفهوم نظام العمل المرن:

## I-I تعريف نظام العمل الثابت وسلبياته:

عادة، ما يعتبر نظام العمل الثابت، هو النظام السائد في الإدارات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص. وبموجب هذا النظام، فإن ساعات العمل تحدد في الأسبوع، وفي اليوم الواحد، كما أنه يحدد موعدا لبدية الدوام اليومي في الصباح، وموعدا لنهايته في المساء. ويتطلب هذا النظام من الموظفين والمسؤولين المثابرة والحرص على مواعيد الدوام والتقيد بها. (1)

إذن، وعلى الرغم من الاستخدام الواسع النطاق للدوام الثابت أو العادي، ورغم مزاياه المتمثلة في ضمان تواجد الموظفين في مكان واحد وأوقات محددة، ومعاملة جميع الموظفين على أساس المساواة، فإنه لا يخلو من سلبيات ونقاط ضعف أهمها ما يلي:

- عدم مراعاة نظام العمل الثابت لظروف وعادات الموظفين؛
- حدوث أزمات واختناقات في المرور؛
- التأخرات الكثيرة والمتكررة للموظفين والغيابات أحيانا أخرى.

لذلك كان من الطبيعي أن تُجرى البحوث حول نظام العمل بهدف الوصول إلى نظام أو نظم تستوعب المستجدات التكنولوجية، الاجتماعية، التنظيمية والاقتصادية التي يؤدي في ظلها العمل.<sup>(2)</sup>

### 2-I نظرة تاريخية لظهور نظام العمل المرن؛

يعتبر نظام العمل المرن من أبرز التطورات الإدارية الحديثة، حيث أخذ تطبيقه ينتشر بسرعة في الشركات الخاصة، وفي الأجهزة الحكومية في العديد من بلدان العالم في قارات أوروبا، أمريكا وآسيا. وقد طُبِّق هذا النظام لأول مرة، في المصنع الألماني للطائرات Messerschidt سنة 1967، فقد لاحظت إدارة المصنع أن من المشاكل الرئيسية التي تواجه الموظفين هي التأخر في الوصول إلى مقر العمل في تمام الساعة صباحا، والغياب عن العمل. لدراسة هذه المشكلة تعاقدت الإدارة مع الاستشارية الإدارية Christel Kammere، هذه الخبيرة اقترحت تطبيق نظام العمل المرن المرتكز على تغيير وقت بداية ونهاية الدوام اليومي للعمال البالغ عددهم ألفي (2000) عامل، وقد لوحظ عدة فوائد للنظام.<sup>(3)</sup>

وقد انتشرت فكرة هذا النظام وتطبيقاته بسرعة ملحوظة في الشركات الخاصة والإدارات الحكومية بدول أوروبا الغربية والدول الاسكندنافية والولايات المتحدة وكندا وأستراليا واليابان؛ فبحلول سنة 1975 م كان هذا النظام قد طبق في 33% من الشركات الخاصة، و60% من الإدارات الحكومية بألمانيا الاتحادية.<sup>(4)</sup>

### 3-I التعريف الاصطلاحي للعمل المرن؛

يرى الباحثان Michie et Sheehan\_Quinn (2001) أن "الموارد البشرية متغير مهم لمرونة المنظمة ومساعد في تحقيق أدائها".<sup>(5)</sup> وفي تعريف أكثر اتساعا يرى R.Coulon (2002) "عموما، يمكن تعريف مرونة العمل بقدرة الموارد البشرية على التكيف مع المتغيرات المرتبطة بالكميات والنوعيات ووقت العمل، حيث يجب تدنية تكاليف هذا التكيف من وجهة نظر المسير".<sup>(6)</sup>

في حين يرى C.Fleenor (1988) العمل المرن أنه: " نظام يُعطى بمقتضاه الأفراد العاملين حرية اختيار أوقات العمل تحت مسؤوليتهم وخارج مواعيد العمل المقررة قانونيا، على شرط إتمامهم للساعات المقررة ووجود من يحل محلهم عند تغييبهم".<sup>(7)</sup> يفصل هذا التعريف في العمل المرن المرتبط بساعات العمل اليومية، وهو أول أنواع النظام انتشارا وبعده تطور ليأخذ أشكالا أخرى. وفي هذا الإطار يقول عامر

خضير الكبيسي (2004): " لم يبق نظام الساعات المرن بشكله البسيط هذا بل تطور وتعدّد ليأخذ أشكالاً وخيارات متعددة تنطلق جميعها من فكرة مراعاة المنظمة للظروف الشخصية للعاملين ولرغباتهم في تحديد ساعات عملهم اليومية والأسبوعية، وبنفس الوقت يراعي العاملون مصلحة المنظمة واستمرارها في تقديم خدماتها أو سلعتها لجمهورها كبديل للنظام الموحد الذي يلتزم به الجميع وعلى الرغم من تباين ظروفهم بالحضور والانصراف في وقت واحد".<sup>(8)</sup> ويضيف E.J. Hill et Al (2001) أن ترتيبات العمل المرنة هي "إمكانية حصول رب العمل على منافع من خلال سماحه للعمال ببعض مستويات الرقابة حول متى وأين يتم العمل وذلك بخلاف العمل اليومي المعتاد".<sup>(9)</sup>

من خلال هذه التعاريف، يلاحظ أن لكل باحث زاوية نظر للموضوع، وأن جوهر نظام العمل المرن واحد، حيث يمكن تعريفه على أنه قابلية تعديل جدول العمل (سواء من حيث الوقت أو المكان) من أجل مصلحة مزدوجة وتبادلية بين العامل والمنظمة وتحقيق مكاسب ومنافع معتبرة لكلاهما.

#### 4-I ترتيبات العمل المرنة:

يمكن للمنظمة أن تتيح عدة صيغ لعمالها في إطار نظام عمل مرّن، لكن هذه الصيغ تختلف حسب طبيعة نشاط المنظمة، رغبة الأفراد العاملين، طبيعة وظيفة الفرد وغيرها من العوامل المتكيفة في اختيار الصيغة المناسبة، فكل منها شروط ومجال للتطبيق، وهنا عرض أهم هذه الصيغ:

أ. ساعات عمل مرنة: تعرف ساعات العمل المرنة (Flexi Hours) على أنها السماح للأفراد العاملين بالحفاظ على مواعيد العمل المرنة حول فترة العمل الأساسية أو المركزية (core work period)، خلال هذه الفترة يطلب من جميع الأفراد التواجد في العمل لتلبية الاحتياجات الداخلية للقسم وضمان خدمة العملاء. ويتم الحفاظ على العدد الكلي لساعات العمل اليومية، مع حرية الفرد في تحديد توقيت بداية ونهاية العمل.<sup>(10)</sup> كما تعرف باختصار كما يلي: "الوقت المرن يسمح للأفراد العاملين البدء والانتهاء من العمل في أوقات غير نمطية (أو غير قياسية) ضمن حدود وضعتها الإدارة".<sup>(11)</sup>

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.<sup>(12)</sup>

ب. أسبوع العمل المضغوط: أعطي لأسبوع العمل المضغوط (Compressed Work Week) عدة تعاريف، فيعرف بأنه "الترتيب الذي يعمل به الفرد العامل بدوام كامل في أقل من خمس أيام في الأسبوع"<sup>(13)</sup>، وكما يقول Boris B. Bates وزملاؤه (1999): "في إطار جدول أسبوع العمل المضغوط يتم ضغط أسبوع العمل إلى أقل من خمسة أيام من خلال زيادة عدد ساعات العمل اليومية المطلوبة من الفرد، فمثلاً: 40 ساعة في أربعة أيام (40/4)، حيث يعمل الفرد لـ 10 ساعات يومياً خلال أربعة أيام في الأسبوع، ويحصل بذلك ثلاثة أيام كعطلة نهاية الأسبوع بدلاً من يومين".<sup>(14)</sup>

هذا النوع من الجداول المضغوطة مناسب للأفراد الذين يعملون في مواقع صعبة الوصول إليها مثل حلقات التنقيب في البحار، منظمات الشرطة، مكافحة الحرائق والممرضات.<sup>(15)</sup>

**ج- العمل الجزئي:** أعطي للعمل بوقت جزئي (Part time work) عدة تعاريف، ومنها "هو خفض لساعات العمل وزيادة وقت الفراغ، وبذلك تتحقق المرونة، لكن قد يكون الفرد العامل مترددا لأن الجداول الزمنية للعمل بوقت جزئي لها آثار على الجوانب المالية والتقدم الوظيفي، لذلك يجب مناقشة الأهداف والفرص المهنية للفرد مع المشرفين"<sup>(16)</sup>، يعتبر هذا تعريفا عاما، ويمكن أن يعرف هذا النظام كما يلي: "العمل بوقت جزئي هو ترتيب العمل الذي فيه ساعات العمل أقل من 30 ساعة في الأسبوع، وبذلك يحق للفرد العامل الحصول على فوائد التوظيف كالإجازة السنوية والعطل المرضية على أساس تناسبي مع عدد ساعات عمله"<sup>(17)</sup>.

في حين منظمة العمل الدولية (ILO)، وفي اتفاقية لها سنة 1994 حول العمل بوقت جزئي تعرف العامل بوقت جزئي على أنه: "شخص تكون ساعات عمله العادية أقل من تلك التي تعطي للعامل بوقت كلي"<sup>(18)</sup>.

أكثر الأعمال التي يمكن ممارستها بوقت جزئي هي؛ التعليم، خدمات القطاع الصحي، على عكس بعض الصناعات التي نجد أن إقبال عمالها على هذا البديل من العمل المرن ضعيف كالإدارات العمومية، البناء، المؤسسات الصناعية والمناجم.<sup>(19)</sup>

**د- تقاسم الوظيفة:** تعرف منظمة العمل الدولية تقاسم الوظيفة على أنه: "ترتيب طوعي حيث يأخذ شخصين المسؤولية المشتركة عن وظيفة وحدة بوقت كلي ويتم تقسيم الوقت الذي يقضونه على ذلك وفقا لترتيبات محددة من طرف صاحب العمل، والشكل الشائع من تقاسم الوظيفة هو تقسيم العمل بوقت كلي إلى وظيفتين بوقت جزئي"<sup>(20)</sup> وهناك من يضيف أن هذا الترتيب يصمم بعدة طرق، كأن يأخذ كل فرد من الفردين المشتركين في الوظيفة (0,6) من وقت العمل، وهذا يوفر تداخل وجيز يسمح بتبادل المعلومات المهمة، أو يأخذ كل واحد منهما (0,5) من وقت العمل، وتستخدم دفاتر الاتصالات وغيرها لضمان تمرير المعلومات ذات الصلة، أو أنهما يتصلان ببعضهما البعض بشكل غير رسمي، وفي مثال آخر للمشتركان في الوظيفة أنهما يعملان في مواقع مختلفة لضمان تغطية إضافية للوظيفة.<sup>(21)</sup>

**هـ- العمل عن بعد:** يعرف معهد الغرب الأوسط للتعليم عن بعد: "العمل عن بعد هو ترتيب العمل خارج الموقع الذي يسمح للأفراد بالعمل في أو بالقرب من منازلهم؛ خلال أسبوع العمل ككل أو جزء منه، وبالتالي يتم التحول (Commute) للعمل عن طريق الهاتف ومعدات الاتصال السلكية واللاسلكية الأخرى بدلا من الانتقال الجسدي للعمل بالسيارة ووسائل النقل الأخرى"<sup>(22)</sup>.

كما تعرف مرونة المكان (Flex-place) بأن "يتم جزء من العمل أو كله من المنزل أو مكان بعيد عن العمل، وأهم وسائله هو الاتصال عن طريق الكمبيوتر، الفاكس و/أو الهاتف بالإدارة أو مكان العمل"<sup>(23)</sup>.

يكون هذا الخيار مناسباً للمهن مثل إعداد برامج الكمبيوتر، المحاسبة، التحرير في المجالات والكتب، كما أن تطبيق العمل عن بعد أكثر وضوحاً في المؤسسات الرقمية كالبنوك، التأمينات، القانون، المكتبات وغيرها.

## II- المتطلبات الخارجية لإدراج نظام العمل المرن:

حسب منظمة العمل الدولية (ILO)، وفي منشور لها سنة 1999 فإن هناك أربعة طرق لتطبيق نظام العمل المرن: المرنة من خلال التشريعات والقوانين، المرنة من خلال المفاوضات الجماعية، المرنة من خلال عقود العمل الفردية والمرنة من خلال الإجراءات الأحادية لصاحب العمل. وفيما يأتي تفصيل كل واحدة على حدا:

### II-1- المرنة من خلال التشريعات والقوانين:

التشريع أداة أساسية لتنظيم علاقات العمل الجماعية والفردية، فهو عبارة عن تسوية وسطية بين اهتمامات العمال وأصحاب العمل.

تختلف المواقف الثقافية اتجاه القانون من بلد إلى بلد، ولكن يتفق الجميع على أن التشريعات بطبيعتها يجب احترامها. كما يلاحظ كذلك، أنه عادة ما ينظر إلى التشريع بأنه مصدر للجمود، فهو مفروض وأي تغيير يحتاج إلى مراجعة، وتكون من خلال مختلف المقررات وذلك حسب المواضيع التي تحتاج للمراجعة. فالعديد من الدول غيرت بعض تشريعاتها المتعلقة بالعمل كعدد ساعات العمل اليومية، العمل التطوعي، العمل الإضافي، أيام العطلة الأسبوعية وغيرها. ومن أهم الدول التي قامت ببعض التعديلات في مجال العمل: البرازيل، نيوزيلندا، السويد، بلجيكا وغيرهم، فمثلا: التجربة البرازيلية كانت مبكرة، ففي سنة 1966، رفع التشريع البرازيلي القيود فيما يتعلق بإنهاء العمل، وفي سنة 1988، أدخل الدستور الحماية من الطرد.<sup>(24)</sup>

### II-2- المرنة من خلال المفاوضات الجماعية:

تعتبر المفاوضات الجماعية إحدى الوسائل الرئيسية لإدخال مرونة العمل، خاصة الاتفاقيات الجماعية. يقصد بهذه الأخيرة في أوسع معانيها أنها اتفاق وتفاوض بين الثلاثية: نقابة عمالية، صاحب العمل والحكومة حول قضايا العمل التي تطرح بقوة مثل: مواعيد العمل الإضافي، التناوب على الوظائف، خطط المعاشات التقاعدية وغيرها.<sup>(25)</sup>

عادة ما تكون هذه الاتفاقيات وسيلة لتعديل تطبيق الحقوق المكفولة بفعل القانون، أو مصدرا مباشرا لتنظيم المواضيع التي لم تعالج بشكل كامل من قبل التشريع، وفي كلتا الحالتين، تحدّد معلمات إدارة علاقة العمل على النحو الذي يحدده أطراف الثلاثية أنفسهم حيث لا يفرض القانون قيودا، فالأطراف هي التي تحدد محتوى ومدة الاتفاق.

إذن، يسمح التفاوض بوضع ترتيبات مرنة تناسب كل من أرباب العمل والعمال، ويتم اللجوء إليه عندما يكون التشريع غير مفصل لموضوع معين أو غير شامل بما فيه الكفاية، فمثلا: في فنزويلا، عالجت المفاوضات الجماعية ساعات العمل واستخدمت الوقت الإضافي، أما في إيرلاندا، فتستعمل هذه المفاوضات بدلا من التشريع القانوني في عدد من المسائل مثل عمل يوم الأحد (يوم عطلة)، ترتيبات نقل وحركة العمال، عدد الساعات الدنيا في عقود العمل، أجور مناصب المسؤولية، إجراءات التظلم وغيرها.<sup>(26)</sup>

## II-3 المرونة من خلال عقود العمل الفردية

يوفر عقد العمل نوعين من المرونة، مرونة في نوع العلاقة ودخول الفرد لسوق العمل، ومرونة القواعد التي تحكم إنهاء العلاقة التعاقدية. فالمرونة موجودة في عقد العمل تحت غطاء التشريع أو المفاوضات الجماعية، فلا يمكن مثلا إبرام عقد عمل محدد المدة بدوام جزئي إن لم يرد ذلك في القوانين التشريعية، فالقانون يتيح أنواع مختلفة من عقود العمل - دون إهمال بعض القيود المفروضة على هذه العقود التي تفرضها العديد من الدول الأوروبية مثل حظر تجديد بعض أنواع العقود في كل من فرنسا، بلجيكا، هولندا، البرتغال وإسبانيا سنة 1992- (27). كما أن هناك عوامل متعددة ساعدت على تنامي العقود الفردية؛ كالاتجاه للسوق الحر، تقنيات وممارسات إدارة الموارد البشرية المنادية بتحقيق المصالح الفردية للعامل، تنامي المنظمات الصغيرة التي لا تترك مجالات لعلاقات العمل الجماعية وغيرها. وبذلك ظهرت عدة أشكال لعقود العمل الفردية لتلبية هذه الحاجيات ومسايرة هذه التغيرات.

## II-4 المرونة من خلال الإجراءات الأحادية لأصحاب العمل

مفهوم "الإجراءات الأحادية لأصحاب العمل Employer's Unilateral action، يجب أن يُعرّف بالنظر إلى مستويات اتخاذ القرارات في المنظمة، ففي أعلى مستويات المنظمة، يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يخص السلع والخدمات مثلا، هنا يتضح نطاق الإجراءات الأحادية الجانب لأصحاب العمل في سوق العمل، رغم أن بعض المنظمات تشرك الموظفين في اتخاذ القرارات بمجالس الإدارة، لكن المسؤولية النهائية تقع على عاتق الملاك. (28)

تعتبر الإجراءات الأحادية لأصحاب العمل مصدرا للمرونة، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛ فالممارسة المباشرة تظهر في تنظيم العمل، وضع القواعد، إعطاء التعليمات والأوامر، مع وجود اختلافات في صنع القرار، ففي التنظيمات التaylorية يستعمل المشرف السلطة الإكراهية، أما في بيئات العمل الحديثة، فتستعمل الإدارة سلطتها القيادية لإدخال الممارسة التشاركية مثل العمل الجماعي، حلقات الجودة وغيرها. أما الممارسة غير المباشرة، فتتضمن ممارسة الضغط للحصول على الموافقة من خلال مخطط مشاركة العمالة أو في المناقشات للتوصل إلى العقود مع العمال.

ومن أمثلة المرونة من خلال هذه الإجراءات، لوحظ في نيوزلندا ممارسة صلاحيات الإدارة يكون عند إبرام العقود، أما في البرازيل فقد استخدمت الإجراءات أحادية الجانب من صاحب العمل لإدخال التخفيضات في الأجور، التغيرات في ساعات العمل، تنظيم العمل وغيرها. (29)

## III - المتطلبات الداخلية لإدراج نظام العمل المرن:

## III-1 دعم سياسات وقوانين المنظمة:

بطبيعة الحال، فقوانين المنظمة تخضع إلى التشريع والقوانين العامة لأي بلاد، فيجب أن تكون تشريعات الدولة في مجال العمل - أو حتى المفاوضات والعقود الفردية للعمل - مشجعة لاعتماد هذا النظام، وإضفاء الطابع الرسمي على تطبيقه، وفي هذه الحالة يجب على المنظمة اعتماد سياسة واضحة ومكتوبة حول طرق وكيفيات تطبيق ترتيبات العمل المرنة، فمثلا في المنظمات الكبيرة نجدها تعتمد ما يلي لنشر سياستها وتفصيلها لاعتماد النظام: (30)

- وضع أدلة للموظفين؛
- وضع كتيبات تعريفية؛
- استعمال لوحة الإعلانات للأفراد العاملين؛
- استعمال الانترنت لنشر المعلومات.

## III-2 دعم الإدارة والمسيرين لمرونة العمل:

يرى الباحثان Duxbury and Haines (1991)، أن المديرين والمشرفين يلعبون دورا هاما في تنفيذ نظام العمل المرن، فعادة هذه الفئة هي المسؤولة عن دراسة وتقييم طلبات الأفراد العاملين لترتيبات العمل المرنة، وهنا يجب أن يتزود المديرين والمشرفون بالمعلومات والأدوات اللازمة التي يحتاجونها لإدارة ترتيبات العمل بفعالية. (31)

ويرى الباحثون في " قسم التربية وتنمية الطفولة المبكرة بحكومة ولاية فكتوريا" أن المهارات اللازمة في الإداريين تتضمن الاتصال الفعال، الاحترام والثقة، فهم احتياجات العاملين، الإنصاف في صنع القرار، التوجيه، التدريب والتغذية العكسية. (32)

وفي دراسة قام بها Robert Walters (2014) شملت ما يقارب 500 مدير موارد بشرية وأكثر من 1500 فرد عامل (مهني) في جميع أنحاء أستراليا ونيوزلندا. اكتشف Walters أن المديرين وأرباب العمل عند تطبيقهم لنظام العمل المرن يتخوفون من بعض الأمور حيث دلت نتائج الدراسة على ما يلي: (33)

- 51 % من الإداريين يشعرون بالقلق لعدم معاملتهم لجميع الموظفين بالمساواة؛
- 49 % من المدراء يتخوفون من سوء معاملة الموظف لسياسات العمل المرن؛
- 44 % من المدراء يقرون بوجود صعوبات في الإشراف على الأفراد الملتحقين بهذا النظام.

من خلال هذه الإحصائيات، تتضح مخاوف الإداريين بشأن تطبيق نظام العمل المرن، حيث نالت أكبر نسبة المخاوف المتعلقة بعدم معاملة الأفراد العاملين وبنفس المساواة في جدولة العمل، لكن هذه الأمور يمكن تجاوزها من خلال وجود المهارات السابقة الذكر والتحكم فيها، مثل الاتصال، والاستجابة والتفاعل مع الموظفين.

إذن، لبناء بيئة أعمال مرنة، يحتاج المديرون لإدارة جيدة لنظام العمل المرن، حيث يمكن للمنظمات، تطوير سلوكيات ومهارات الإداريين والمشرفين من خلال ما يلي:

- توفير التدريب اللازم للإداريين، على التحكم في نظام العمل المرن؛
- توفير عمليات وإجراءات بسيطة لتنفيذ النظام؛
- تشجيع ومكافأة المديرين على استخدام خيارات العمل المرن.

### III-3 دعم الأفراد العاملين لمرونة العمل:

يمكن هنا إدراج دراسة Robert Walters (2014) حول مخاوف الأفراد العاملين اتجاه هذا النظام والانتساب إليه: (34)

- 51 % من الأفراد العاملين يتخوفون من النظرة السلبية لأخلاقيات العمل؛
- 43 % من الأفراد العاملين يتخوفون من العواقب السلبية على مساهمهم الوظيفي؛
- 38 % منهم يتخوفون من استياء زملاء العمل.

وفي تحليل لهذه الأرقام، نجد أن الأفراد العاملين يقاومون كل تغيير، خاصة عند الجهل بتفاصيله، فمثلاً، الحصول على جدولة مرنة للوقت في إطار نظام العمل المرن قد لا تُفهم أبعاده، ويعتقد أنه حصول على امتياز دون حق ويطرق لا أخلاقية كالرشوة، المحسوبية وحتى التعدي على حقوق زملاء آخرين في الحصول على ذلك، حيث أكد أكثر من نصف المستجوبين (51%) على أهمية أخلاقية طريقة عمل هذا النظام في إطار العمل ضمن فريق العمل. وفي نفس الإطار أكد 38% من المستجوبين أن علاقات العمل مهمة في ضمان محيط عمل مناسب للجميع؛ حيث يتم الاتفاق على تقسيم العمل بين أعضاء الفريق، فكل يؤدي عمله، ثم تأتي مرحلة إعادة تجميع هذا العمل، وهذا ما يخلق نوعاً من الموازنة والانسجام بين الأفراد، لكن كون أحد أو بعض عناصر الفريق يتبع نظاماً غير النظام المعتاد، فهذا يخل بمجريات العمل وطرق الاتصال والتفاعل بين هؤلاء الأعضاء مما يخلق استياء بينهم، وهذا ما لا يريده المنتسب لنظام العمل المرن، لذلك فدعم وتشجيع الزملاء يسهل من تبني هذا النظام.

أما فيما يخص المسار الوظيفي، فإن 43% من الأفراد العاملين، يتخوفون من تبعات الانتساب لهذا النظام، نظراً لأن أحد مضامينه هو سرعة حصول المنظمة واستقطابها للأفراد العاملين وسرعة التخلص منهم إذا لزم الأمر ذلك، ومثال ذلك تنامي الاتجاه نحو العقود محددة المدة، العمل بوقت جزئي وغيرها من

بدائل العمل المرن، والتي يفقد معها الفرد العامل جزء من الأمن الوظيفي المعتاد والذي منه ضمان مسار وظيفي مستمر في المنظمة من التوظيف إلى الخروج للتقاعد.

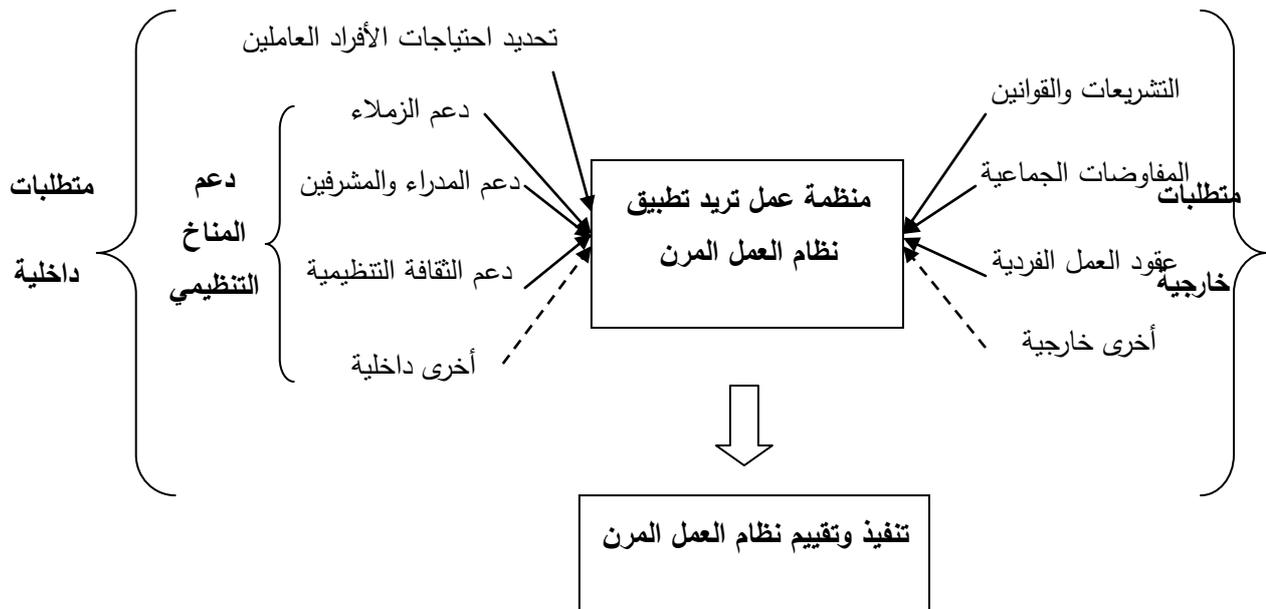
#### 4-III دعم الثقافة التنظيمية مرونة العمل:

هناك بعض الثقافات التي تسود المنظمة وتدعم إتباع نظام العمل المرن، ومن أهم السمات الثقافية في هذا المجال نجد ما يلي: (35)

- الإبداع وإعادة التفكير في كيفية إنجاز الأعمال؛
- إتباع نهج المرونة في العمل حق لجميع العاملين؛
- وجود قذوة إيجابية ممن وازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية عن طريق هذا النظام؛
- بيئة عمل ممتعة ومكافأة وتقدير مؤيدي النظام.

إذن فلثقافة التنظيمية بالمنظمة دور أساسي في أي تغيير في العمل، و مقاومة التحول إلى نظام العمل المرن مثلاً، سيجعل الالتفاف حوله صعباً، وعلى المديرين والأفراد العمل معا لإرساء هذا النظام ثقافة بحد ذاته، وهذا من خلال الإجابة على بعض الأسئلة والتي من أهمها: هل التحول إلى هذا النظام تغيير كبير في المنظمة؟ ما هي العقبات التي ستواجه ذلك؟ كيف يتم نقل التجارب الناجحة في المنظمات الأخرى؟ هذه الأسئلة وأخرى تكشف مدى تقبل الأفراد في المنظمة للتغيير ومدى الالتزام به لإنجاحه. من خلال ما سبق، يمكن تلخيص متطلبات إدراج نظام العمل المرن في الشكل التالي:

#### متطلبات إدراج نظام العمل المرن



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق

من خلال الشكل يتضح أن المنظمة تخضع لعدة متطلبات من أجل تطبيق نظام العمل المرن؛ فمنها متطلبات وشروط من المحيط الخارجي للمنظمة، ومنها ما هو من المحيط الداخلي للعمل. تمت إضافة عناصر تحت مسمى آخر، لأنه لا يمكن حصر كل العناصر المؤثرة بشكل مباشر على ذلك، ومن الأمثلة عن العناصر الأخرى غير المذكورة، نجد في المجال الخارجي مثلًا: المتطلبات التكنولوجية، متغيرات اجتماعية لها تأثير على تطبيق النظام كدعم الزوج (ة)، امتداد المسؤوليات الأسرية، طريقة الحياة وغيرها. ومن العناصر والمتطلبات الداخلية قد نجد طبيعة نشاط المنظمة، الموارد المالية المتاحة.

### الختامة:

العمل المرن هو النظام الذي يترك للأفراد العاملين فيه حرية اختيار وقت العمل في حدود ساعات العمل الملتزمين بها يوميًا أو أسبوعيًا وأحيانًا مكان العمل أيضًا. وتتفاوت درجة الحرية هذه وفقًا لطبيعة العمل ومستواه الوظيفي، فقد تترك الحرية الكاملة في بعض الأعمال وقد تقيد في أعمال أخرى وقد تحدد فترة معينة يلتزم فيها بالتواجد بعض العاملين حسب ظروف عملهم، أو كل العاملين في المنظمة حسب طبيعة عمل المنظمة وتترك حرية التواجد خارج هذه الفترة لاختيار العاملين.

فمن خلال منح هذا النظام يحاول أرباب العمل، فتح مجال لحرية الفرد في جدولة عمله بما يتوافق وميولاته والتزاماته الشخصية والعائلية؛ مما يجعله أكثر انضباطًا في عمله، وأكثر إنتاجية كما تقل معدلات الغياب ودوران العمل وغيرها.

وتناولت هذه الورقة البحثية إشكالية متطلبات إدراج تطبيق هذا النظام في المنظمات والتي تم تقسيمها إلى متطلبات خارجية عامة (قانونية وسياسية) خاصة بالدولة ككل، ومتطلبات داخلية خاصة بالمنظمة وخصوصياتها.

والجدير بالذكر، أنه لا يشترط توفر هذه المتطلبات في مجملها معًا، فلكل منظمة أو شركة خصائص تميزها عن الأخرى، من حيث الثقافة التنظيمية، طريقة الإدارة والتسيير، طبيعة الأفراد العاملين دون أن ننسى تأثير المحيط الخارجي سواء كان اقتصادي، سياسي، تكنولوجي، قانوني وحتى المحيط الاجتماعي. وتجارب الشركات الكبرى العالمية في تطبيق نظام العمل المرن خير دليل على ذلك.

### الهوامش والمراجع:

(1): محمد شاكر عصفور، نظام الدوام المرن، المجلة العربية للإدارة، مج 06، عدد 02، الرياض، 1982، ص: 33.

(2): أحمد الطيب غبوش، نظام الدوام المرن، الإداري، س12، عدد41، مسقط، 1990، ص: 186.

(3): محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص: 33، 34.

(4): أحمد الطيب غبوش، مرجع سبق ذكره، ص: 186.

(5): J.Michie et M.Sheehan-Quin, Market Flexibility, Human resource management and corporate Performance, British journal of Management, Vol.12, 2001, p:289.

- (6) : R. Coulon, *La gestion de la flexibilité du travail : pratiques et marges de manœuvre des RRH*, **Gestion** 2000, Vol. 23, n° 04, 2006, p : 120.
- (7) : C. Fleenor, **Managing human relation : Concept and Practices**, Merrill, Publishing Co, USA, 1988, p:247.
- (8) : عامر خضير الكبيسي، نظام الساعات المرنة، الأمن والحياة، السعودية، مج 23، عدد 259، 2004، ص:62.
- (9) : E.J.Hill et Al, *Finding an extra day a week : the positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance*, **Family relations**, 50, 2001, P:50
- (10) Division of human resources, *Alternative work arrangements: including flexible schedules*, **Division of human resources, University of New Mexico**, July 2011, p: 09.
- (11) MIT Center of wok, *Family and Personal life et Al, A guide to job flexibility at MIT: tools for employees and supervisors considering flexible work arrangements*, **Massachusetts Institute of Technology (MIT)**, Cambridge, 2004, p:14.
- (12) L. Golden, *The flexibility gap : Employee access to flexibility in work schedules*, *Journal of Family and Economic Issues*, 29(1), 2005, p:89.
- (13) : *Work-life Unit, Successful flexible work arrangement : An employer's guide*, Family Development Division, **Ministry of community Development and Sports (MCDS)**, Singapore, 2002, p : 22.
- (14) : Boris B. Baltes et Al, *Flexible and Compressed Work-related Criteria*, **Journal of Applied psychology**, Vol 84, N°: 04, 1999, pp: 497, 498.
- (15) : J.H. Bernardino, *Human Resource management*, 3th edition, Irwin Mc Grew\_Hall, U.S.A., 2003 .P: 107.
- (16) : MIT Center of work, *Family and personal life et Al*, **Op. cit**, p : 16.
- (17) : *Work life Unit*, **Op. cit**, p : 21.
- (18) : *Part time work Convention*, N° 175, **ILO**, Geneva ; 1994.
- (19) : E. Galinsky et AL, **When work works: A studyreport on workplace flexibility: who has it? Who wants it? What difference does it make?** Retrieved from [http:// familiesandwork.org/3w/research/downloads/status.pdf](http://familiesandwork.org/3w/research/downloads/status.pdf), last visit at 21/12/2015, 08:30 AM.
- (20) : *Social protection sector, Condition of work and Employment program : work-sharing and job-sharing*, **ILO**, Geneva, 2004.
- (21) : *Victorian Public Sector Commission (VPSC), Making flexible work a success*, **Victoria State Government**, 2012, p : 13.
- (22) : *Work-Life Unit*, **Op.cit**, p : 29.
- (23) : *MIT Center for work, familly and personal life et Al*, **Op.cit**, p : 19.
- (24) : M.Ozaki, *Negotiating flexibility: the role of the social partners and the state*, **International labour office**, Geneva, 1999, pp: 45-55.
- (25) J. P. Windmuller et Al, *Collective bargaining in industrialized market economies: A reappraisal*, **ILO**, Geneva, 1987, p: 03.
- (26) T. Van Peipje, *The usefulness of comparative methods in studying trends in labour law*, **Industrial Relations Centre**, Victoria University, Wellington, 1998, pp: 204,205.
- (27) L. Betten, *The employment contract in transforming labour relations*, **Kluwer Law International Journal**, The Hague, 1995, pp: 83- 90.

<sup>(28)</sup>: M.Ozaki, *Op.cit*, p: 65

<sup>(29)</sup>: *Ibid*, p :65.

<sup>(30)</sup>: L. Mc Nall et Al, *Flexible work arrangements, job satisfaction and Turnover Intentions: the mediating role of work –to- family enrichment*, *The journal of psychology*, 141(1), p:65.

<sup>(31)</sup>: L. Duxbury and G. Haines, *Predicting Alternative work arrangements for salient attitudes: A study of decision makers in the public sector*, *Journal of Business Research* , Vol 23, n° 01 1991, p: 73.

<sup>(32)</sup>: Department of education and early childhood development, *Op. cit*, p:07.

<sup>(33)</sup> : Robert Walters, *Driving and Implementing a flexibility at work agenda*, *Robert Walters white paper*, 2014, p:06.

<sup>(34)</sup> : *Ibid*, p : 08.

<sup>(35)</sup>Department of education and early childhood development, *Op. cit*, p:09.