



حقيبة أدوات خاصة بالعمل عن بعد في الإدارات العمومية

أجيس أورزشكي (Agnes Uherezky)
وزولتان فادكرتي (Zoltan Vadkerti):
مؤسسة وورك لايف هاب، 2020

حقيبة الأدوات الخاصة بالمجلس
الأوروبي من إعداد مركز الخبرة
للحكومة الرشيدة

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Translation co-funded
by the European Union



جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز ترجمة أي جزء من هذا المنشور أو استنساخه أو نقله، بأي شكل أو بأي وسيلة، إلكترونية (CD-Rom، إنترنت، إلخ) أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير أو التسجيل أو أي نظام لتخزين المعلومات أو استرجاعها، دون إذن مسبق كتابي من شعبة الانتخابات والمجتمع المدني ومديرية الاتصالات (F-67075 Strasbourg)

تم إنتاج هذه الوثيقة في إطار برنامج بتمويل مشترك بين الاتحاد الأوروبي ومجلس أوروبا. لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تؤخذ الآراء الواردة فيه لتعكس الرأي الرسمي لأي من الطرفين.

تصميم وتوضيب: أولينا ستارانشوك
على الغلاف: أمبروليو لورنزي، أثر الحكمة
الرشيدة في المدينة، 1337-1339.
لوحة في بهو القصر البلدي بسينا.

إصدارات المجلس الأوروبي F-67075،
ستراسبورغ سيدكس

© المجلس الأوروبي، نوفمبر 2020
طبع في المجلس الأوروبي

مركز الخبرة للحوكمة الرشيدة

يساعد مركز الخبرة للحوكمة الرشيدة الدول الأعضاء في المجلس الأوروبي على تحقيق الحكم الرشيد وتعزيز المعايير الأوروبية وأفضل الممارسات في هذا المجال. ويستثمر المركز باستمرار في البحوث والخبرات وتطوير وسائل عملية لإقامة شراكات مع فاعلين وطنيين ودوليين وتوسيع نطاق عرضه لبرامج التعاون التي يتم تكييفها مع الاحتياجات المحددة للمستفيدين. وبالنظر إلى ارتباط المركز بشكل مباشر **باللجنة الأوروبية للديمقراطية والحوكمة**، فإن له صلاحية الاستعانة بشكل مباشر بمسؤولين رفيعي المستوى تابعين لأحد البلدان الأعضاء 47، وكذا برصيد لا بأس به من المعارف والخبرات.

مؤسسة "وورك لايف هاب"

تعتبر مؤسسة "وورك لايف هاب" شركة خدمات استشارية وأبحاث، تتخذ من بلجيكا مقرا لها، وتتخصص في مجال تحقيق التكامل على مستوى مجال العمل وتطوير طرق جديدة في العمل ووضع إطارات عمل تتسم بمرونتها والنهوض بالعمل عن بعد والمساواة بين الجنسين ومواكبة تغيير أنماط إدارة الأعمال. وقدمت مؤسسة "وورك لايف هاب" مساعدتها لعدد من المنظمات الدولية ذات الصيت العالمي من القطاعين العام والخاص من خلال تدبير المرحلة الانتقالية نحو اعتماد أنماط عمل جديدة وخلق مجالات عمل آمنة وشاملة للجميع.

المحتوى

7	1. التقديم
7	1.1 من هي الفئة المستهدفة بحقيبة الأدوات هذه؟
8	1.2 كيفية استعمال حقيبة الأدوات
9	1.3 كشف المغالطات التي تحوم حول العمل عن بعد في القطاع العام
11	2. إدخال منهجية العمل عن بعد على مستوى مؤسستكم
11	2.1 ما هي مزايا ومخاطر اعتماد منهج العمل عن بعد في القطاع العام
11	2.1.1 الإحاطة بالمزايا المحتملة جراء اعتماد منهج العمل عن بعد
14	2.1.2 تقييم المخاطر المحتملة جراء اعتماد منهج العمل عن بعد
16	2.2 لماذا يتعين اعتماد نهج العمل عن بعد؟
18	2.3 السبيل المؤدي إلى اعتماد العمل عن بعد: الإطار السياسي والبرنامج النموذجي
18	2.3.1 وضع إطار سياسي لاعتماد العمل عن بعد
21	2.3.2 البرامج النموذجية أو الفترات التجريبية
24	2.4 الرقمنة والمتطلبات التكنولوجية
24	2.4.1 توفير موارد تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المناسب لفائدة موظفي القطاع العام
26	2.4.2 التصدي لحالات الفساد في مجال تكنولوجيا المعلومات والمخاطر الأمنية
29	3. تدبير العمل عن بعد
29	3.1 الأوجه الإدارية للعمل عن بعد
32	3.2 تدبير الموظفين العاملين عن بعد عبر منهجية الأهداف المحددة
35	3.3 التواصل
39	4. عوامل النجاح الأساسية للعمل عن بعد
45	5. تقييم واستعراض سياسة العمل عن بعد
47	6. المراجع
48	7. ملحقات
49	الملحق 1. استمارة تقييم العمل عن بعد
51	الملحق 2. نموذج اتفاق لاعتماد العمل عن بعد
54	الملحق 3. موارد مختلفة أخرى
55	الملحق 4. التدبير بحسب الأهداف



1. التقديم

1.1. من هي الفئة المستهدفة بحقيبة الأدوات هذه؟

شهد العام 2020 اضطرابات غير مسبوقة في العديد من القطاعات في جميع أنحاء العالم. وأرخت جانحة كوفيد 19 التي اجتاحت العالم بظلالها على جميع القطاعات، بما في ذلك عمل الإدارات العامة.

كان على الحكومات المحلية والإقليمية والمركزية أن تواجه عددا من التحديات في مكافحة معدلات العدوى بالاعتماد على فترات الحجر الصحي وغيرها من القيود في محاولة للتوفيق بين متطلبات مواصلة تقديم الخدمات العامة للمواطنين وضرورة حماية صحة موظفي القطاع العام وصحة باقي المواطنين. وتطلب الأمر لمواصلة قيام الإدارة العامة بمهامها لجوء السلطات العمومية ولأول مرة لتجريب العمل عن بعد. إن ما يجعل هذه الجائحة فريدة من نوعها هو أن عددا من آثارها سوف تظل قائمة حتى بعد انتهاء الأزمة الصحية المترتبة عنها. كما أن التطورات التي يعرفها قطاع الرقمنة وتطلعات المواطنين والموظفين بشأن حصولهم على الخدمات العامة سوف يعرف تغيرا جذريا وبشكل مستدام.



بناء على هذه التطورات وكذا على الطلب المحدد الذي قدمه أعضاء اللجنة الأوروبية للديمقراطية والحوكمة، عمد مركز الخبرة للحكومة الرشيدة التابع للمجلس الأوروبي إلى تطوير حقيبة أدوات لدعم الحكومات المركزية والإقليمية والمحلية في جهودها لوضع برامج ناجحة للعمل عن بعد. ويبقى الهدف الرئيسي من مجموعة الأدوات هو البحث بطريقة عملية جدا في كيفية قيام السلطات على جميع المستويات الحكومية بتنفيذ ترتيبات العمل عن بعد لموظفي القطاع العام، بالنظر إلى التحديات الخاصة التي تواجهها كيانات القطاع العام والحوافز المالية والبشرية والسياسية المتزايدة للسماح لجزء على الأقل من موظفي القطاع العام بالعمل عن بعد.

كما تهدف حقيبة الأدوات إلى تيسير اتخاذ القرارات بشأن مختلف جوانب العمل عن بعد داخل الإدارات العامة ووضع خارطة طريق واضحة بشأن ما ينبغي النظر فيه والخطوات التي يتعين اتخاذها، على ضوء نتائج البحوث والممارسات الدولية الفضلى.

تم قبل وضع حقيبة الأدوات هذه إطلاق دراسة استقصائية قام بها أعضاء من اللجنة الأوروبية للديمقراطية والحوكمة والتي جمعت أكثر من 250 ردا من مختلف مستويات الحكومة في الدول الأعضاء في مجلس أوروبا. وتستند حقيبة الأدوات إلى حد كبير إلى الأسئلة التي أثيرت في الدراسة الاستقصائية، وكذلك إلى التحديات التي حددها المحبون فيما يتعلق بتنفيذ العمل عن بعد على مستوى هيئاتهم. كما تم إجراء عدد من المقابلات الهادفة للإلمام بشكل دقيق بالصعوبات التي تواجهها السلطات العامة وكذلك الفرص المتاحة لها في تنفيذ طرق عمل جديدة. وشمل إعداد حقيبة الأدوات أيضا استعراضا شاملا لآخر البحوث والدراسات التي همت العمل عن بعد في القطاع العام.

يمكن استخدام حقيبة الأدوات هذه على مستوى جميع أقسام الإدارات العامة وهي مصممة لدعم مديري الموارد البشرية والإدارة العليا والمديرين التنفيذيين والنقابات العمالية في تصميم وتنفيذ برامج العمل عن بعد لموظفيها.

حتى لو كانت عدد من الإدارات العامة قد لجأت إلى العمل عن بعد قبل أو إبان الجائحة العالمية في عام 2020، فربما لم يكن لديها ما يكفي من الوقت أو المعلومات والموارد اللازمة المتاحة لضمان إمكانية جني فوائد اعتماد العمل عن بعد للموظفين والسلطات وحتى لجمهور المواطنين. وينبغي أن تكون الإدارات العامة مستعدة لإدارة هذا الانتقال نحو طريقة عمل جديدة، الأمر الذي سيؤثر ليس فقط على مكان عمل الموظفين، بل أيضا على كيفية تدبير الموظفين، وكيفية تنظيم الإدارة للعمل، وكيفية تقديم الخدمات للمواطنين.

ستجد السلطات العامة مجموعة الأدوات هذه مفيدة إذا كانت تبحث عن معلومات حول اعتماد وتنفيذ العمل عن بعد داخل هيئاتها. وبالإضافة إلى ذلك، تتضمن مجموعة الأدوات أبوابا عن عوامل النجاح الرئيسية للعمل عن بعد، وكيفية تقييم واستعراض سياسات العمل عن بعد، فضلا عن عدد من النماذج الجاهزة وموارد دعم أخرى.

إن الهدف من حقيبة الأدوات هذه هو تمكين القراء من أدوات وخطوات ملموسة للغاية يساعد اعتمادها على ضمان نجاح الانتقال من أنماط تقليدية في العمل إلى طرق جديدة لأداء المهام وتقديم الخدمات العامة، والتي تشمل أيضا العمل عن بعد.

الجدول 1 مصطلحات



يُعرّف **العمل عن بعد** بأنه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة وأجهزة الكمبيوتر المكتبية، لأغراض العمل الذي يتم خارج مقر الإدارات المشغلة (منظمة يوروفوند ومكتب العمل الدولي، 2017). وبعبارة أخرى، يعني العمل عن بعد العمل المنجز بمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الذي ينجز خارج مقر الإدارة المشغلة (منظمة العمل الدولية، 2020).

ويمكن تعريف العمل عن بعد بشكل مختلف من قبل إدارات مختلفة. ويشار إليه غالبا **بالعمل عن بعد أو العمل من المنزل بالاستعانة بالوسائط الإلكترونية** (Vries et al., 2019). وقد يكون العمل عن بعد قائما على ترتيب خاص، أو اتفاق رسمي بشأن العمل خلال فترة محددة (يوم/أسبوع)، أو اتفاقا ينص على عدد أيام العمل عن بعد الممكنة في الأسبوع. ويخضع العمل عن بعد لإطار تنظيمي في معظم الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي (فيسر وراموس مارتين، 2008).

هناك أنواع مختلفة من العمل عن بعد، مثل **العمل من المنزل** حيث يتم الاضطلاع بمسؤوليات العمل من المنزل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أو **العمل عن بعد انطلاقا من المكاتب الفرعية** حيث يتم العمل في المكاتب البعيدة عن المقر الرئيسي للإدارة.

يقصد **بترتيبات العمل المرنة** إمكانية قيام العاملين بتعديل أنماط عملهم، بما في ذلك من خلال استخدام ترتيبات العمل عن بعد، أو جداول العمل المرنة، أو تخفيض ساعات العمل (يوروفوند، 2020). وهي أكثر ترتيبات العمل البديل شيوعا في القطاع العام.

كشف المغالطات التي تحوم حول العمل عن بعد في القطاع العام

أحد أكبر المغالطات شيوعاً في مجال العمل عن بعد في القطاع العام كونه يختلف كثيراً عن العمل عن بعد في القطاع الخاص نظراً لطبيعة عمل الإدارات العامة، ولا سيما فيما يتعلق بتقديم الخدمات للمواطنين. ومن المؤكد أن هناك عدداً من القيود في القطاع العام فيما يتعلق بالاتصال المباشر بالمواطنين؛ ومع ذلك، فإن هذه الفئة من الوظائف موجودة أيضاً في القطاع الخاص. ولا تصلح جميع الأدوار للعمل عن بعد في أي من القطاعين. بيد أن الفرق الرئيسي ربما يكون في النهج المتبع في العمل عن بعد بمعنى أن موظفي القطاع العام يتقاضون أجراً من أموال دافعي الضرائب للعمل من أجل مصلحة المواطنين، وقد ينظر إلى العمل عن بعد على أنه ترف أو امتياز، أو فرصة للتهرب من الواجب، وهذا لن يحظى بتقدير الجمهور بكل تأكيد. غير أن هذه الفكرة لا علاقة لها بالقضايا الفعلية المتعلقة بالعمل عن بعد، بل تتعلق أكثر بتصوّر معيب لماهية العمل عن بعد. وبما أن أعداداً متنامية من الموظفين في القطاع الخاص، وهم أيضاً مواطنون ومستخدمو الخدمة العامة يدركون فوائد العمل عن بعد ويستفيدون منه بدورهم، فإنهم سيكونون أقل تشككاً في جوانبه الإيجابية وسيترشّون أكثر قبل إصدار أحكام قذحية في حق العمل عن بعد والترتيبات التي يستفيد منها موظفو القطاع العام.

لقد ساعد اللجوء الضروري لتدابير العمل عن بعد خلال جائحة كوفيد 19 في حدوث تغيير كبير في التصوّر العام للعمل عن بعد، من قبل مديري وموظفي القطاعين الخاص والعام، حيث لعب ذلك الإجراء دوراً هاماً جداً في مكافحة انتقال الفيروس.

وثمة أيضاً تحديات بشأن جوانب أخرى من العمل عن بعد ينظر إليها على أنها أكثر صعوبة في تنفيذها على مستوى القطاع العام، على سبيل المثال ما يتعلق بحماية البيانات، أو الوصول إلى السجلات، أو الاعتماد المفرط على الاستثمارات الورقية، أو الاحتيايل. وتعد هذه التحديات وجيهة وهامة جداً ويتعين أخذها في الاعتبار. ومع ذلك، ينبغي ألا يحول هذا المعطى دون اعتماد إدارة حكومية محلية أو إقليمية أو وطنية تدابير العمل عن بعد.

أصبح العمل عن بعد سائداً على نحو متزايد ولم يعد يشكل استثناء في مجال العمل. وهناك الآن الكثير من الدعم المتاح لتوفير العمل عن بعد للموظفين، على الأقل خلال فترة من فترات الدوام من قبل المؤسسات الاجتماعية وهيئات العمل الدولية، والمؤسسات الأوروبية، وهيئات الصحة والسلامة المهنية، وهي علامة أكيدة على أن العمل عن بعد خيار قابل للتطبيق ومقبول لدى العديد من المنظمات.

وتهدف حقيبة الأدوات، التي تستند إلى محصلة تجارب سابقة، وتأخذ في الاعتبار الخبرة التي اكتسبها أعضاء المجلس الأوروبي في مجال العمل عن بعد، إلى زيادة المعارف المتاحة وتقديم موارد وتوصيات جد عملية إلى الإدارات العامة بشأن كيفية الشروع في اعتماد العمل عن بعد أو الانتقال بممارسة العمل عن بعد إلى مستوى أعلى.



2. إدخال منهجية العمل عن بعد على مستوى مؤسستكم

2.1 ما هي مزايا ومحاذير اعتماد منهج العمل عن بعد في القطاع العام

2.1.1 الإحاطة بالمزايا المحتملة جراء اعتماد منهج العمل عن بعد

أسئلة للتقييم الذاتي

كيف يمكن لهيئتكم أن تقيس المزايا الفعلية المترتبة عن اعتماد العمل عن بعد لفترة معينة من الزمن؟

ما هي بعض المزايا الفعلية التي واكبت اعتماد العمل عن بعد وكيف تم تحديد طبيعتها؟

هل كانت ثمة محاولة لتحديد المزايا المحتملة لاعتماد العمل عن بعد على مستوى هيئتكم؟

لماذا يكتسي الأمر أهمية؟

يضمن العمل عن بعد في القطاع العام العديد من الفوائد الموثقة للموظفين والهيئات المشغلة والبيئة (Day and Burbach, 2011). وإذا ما اعتمد العمل عن بعد على الوجه الصحيح، مقترنا بمجموعة من الموارد المتاحة مثل التدريب والتكنولوجيا الملائمة، يمكن أن يكون أداة فعالة جدا لترتيب العمل. وقد تشمل الفوائد المحتملة للعمل عن بعد الاحتفاظ بالموظفين وتحقيق وفورات في التكاليف، ومستوى أعلى من المرونة والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتحسين الإنتاجية، والحفاظ على البيئية، والرفع من نسبة رضا الموظفين، وتقليل اضطرابات العمل، وتعزيز صمود الموظفين أمام ضغوطات العمل ومستوى تأهبهم لمواجهة أي طارئ. كما أظهرت نتائج الدراسات أيضا بأن توزيع القوة العاملة، باستخدام العمل عن بعد، يمكن أن يحدث تكاملا أفضل بين وظائف السياسة العامة على مستوى المكاتب الإقليمية (Robbins, 2020).

وما بدا جليا خلال الجائحة التي اكتسحت العالم هو أن الحكومة وقطاع الخدمات العامة لا يمكنهما أن يتوقفا مثل القطاع الخاص، لأنهما يتحملان مسؤولية جليلة ألا وهي ضمان استمرارية المرافق والخدمات. ويتيح العمل عن بعد فرصة لموظفي السلطات العمومية على جميع المستويات لمواصلة أدائهم لمهامهم وخاصة عبر تقديم بعض الخدمات العامة عبر الإنترنت بحيث يمكنهم بذلك مواصلة قيامهم برسالتهم العامة. وقد ثبت أن العمل عن بعد كان جيدا وفعالا خلال الجائحة، كما يبقى خيارا متاحا أيضا للإدارات العامة في حالة الظواهر الجوية الاستثنائية من قبيل الفيضانات أو الثلوج أو موجات الحر أو الهجمات الإرهابية.

وثمة فائدة أخرى ظهرت إبان الجائحة ودفعت السلطات العامة إلى تسريع اعتماد العمل في المنزل، وهي أن برنامج العمل عن بعد الذي يعمل بشكل جيد وموحد يمكن أن يوفر الاستقلال الجغرافي والبنوي للعمليات الحكومية. ويمكن للموظفين بناء على ذلك مواصلة العمل من المنزل، والابتعاد عن الفروع الأساسية للإدارة بالمدن الكبيرة أو مراكز المدن ومواصلة أدائهم للوظائف الأساسية إذا ما تعذر عليهم الانتقال إلى مقرات العمل الرئيسية جراء كارثة طبيعية أو حادث خطير. وقد يساعد ذلك على المدى الطويل في تطوير مهارات موظفي القطاع العام العاملين بالمناطق الريفية، وبالتالي تعزيز وتنمية الاقتصاد في المناطق الأقل سكانا. إن إتاحة الفرصة للعمل عن بعد سيساعد الهيئات الحكومية على التنافس مع القطاع الخاص في توظيف الكفاءات والاحتفاظ بها، ويساهم أيضا في تقليل التنقل، وتحسين نوعية الهواء، وتوزيع أفضل للفرص الاقتصادية للموظفين والمجتمع.

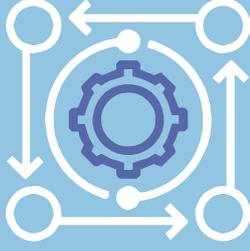
يُمكن فهم وقياس فوائد العمل عن بعد مع مرور الوقت الهيئات العامة والحكومات المحلية من اتخاذ قرارات رئيسية تستند إلى بيانات دقيقة وخبرة فعلية لدى الموظفين والإداريين، والتي قد يكون لها تأثير مهم على جوانب تنظيمية أخرى (مثل الإيجار والمكاتب، والتنقل، ومواقف السيارات، وتقديم الخدمات للمواطنين، والرقمنة...).

لن يناسب العمل عن بعد جميع الوظائف ولا جميع الموظفين. وتشير الأبحاث (مكتب العمل الدولي ويوروفوند، 2017) باستمرار إلى أن أكثر ترتيبات العمل عن بعد فعالية هي تلك التي تعتمد لمدة نصف دوام الموظف وبناء على نهج طوعي. ولن يتناسب العمل عن بعد مع جميع حالات الوظيفة العامة، ولن يتمكن أي منها من تحقيق فوائده بالكامل للموظفين في البلديات الصغرى حيث قد تكون الموارد شحيحة. وبالتالي، فإن المفتاح هو تكييف ترتيبات العمل عن بعد مع احتياجات كل فرد. ولكي يحقق العمل عن بعد فوائده، يجب أن يقدم كخيار حر للموظفين، مع معلومات واضحة عن كيفية وشروط اللجوء إليه ومتى يمكن العودة إلى ظروف العمل العادية على مستوى مقرات الإدارة العامة.

ما هي أهم الخطوات التي يتعين أخذها بالاعتبار؟

- ✓ وضع وتنفيذ مسح للموظفين لاستطلاع دوافعهم الرئيسية لاعتماد العمل عن بعد، ووثيرة ذلك الاعتماد وما يحتاجونه من ضروريات لهذا الغرض.
- ✓ القيام باستبيان لدى الموظفين الذين عملوا بالفعل من المنزل أو من مواقع أخرى عن بعد بشأن فوائد هذا النمط من العمل.
- ✓ القيام بكتابة فوائد العمل عن بعد بالنسبة للأفراد وفرق العمل والهيئة ككل، وكذلك بالنسبة للمجتمع برمته وجدولة مواعيد للتواصل بشأن هذه المزايا في جميع أقسام الهيئة.
- ✓ تحديد مؤشر رئيسي يمكن من قياس مزايا العمل عن بعد متى كان ذلك متاحا؛ مع الحرص على الاعتماد على كامل البيانات وقياسها وإعداد تقارير منتظمة على أساسها (أي إذا كانت الفائدة من العمل عن بعد هي خفض معدل التغيب عن العمل لدى الموظفين، فإن مراقبة عدد أيام المرض ستكون مؤشرا جيدا لقياس هذه الميزة والإبلاغ عنها).

◀ ما هي المعوقات التي يتعين تفاديها؟



قد يؤدي غياب إطار ينظم العمل عن بعد (مثل اللوائح والتنظيمات القانونية)، وكذا عدم وجود ثقافة داعمة تجاه العمل عن بعد، إلى تدني مستوى اعتماده وعدم الوضوح بشأن الإطار المنظم للعمل عن بعد، وبالتالي حرمان الهيئة الإدارية من فوائده.

من المهم أن نعي بأن الفوائد المحتملة للعمل عن بعد قد تتحقق في مجالات معينة وتغيب في مجالات أخرى، وبالتالي فإن كلا من الحوافز والفوائد المترتبة على العمل عن بعد قد تتباين بين الأقاليم والإدارات و فرق العمل أو حتى الأفراد. وبالتالي، يجب أن تقترن كل مبادرة من مبادرات العمل عن بعد بأدوات رصد مناسبة مثل استقصاء آراء الموظفين أو نقاشات مجموعات التركيز، وجمع البيانات وتحليلها، مع التركيز بشكل خاص على العمل عن بعد في محادثات مستوى الأداء بالنسبة للموظفين

أسئلة للتقييم الذاتي

كيف يمكن لهيئتكم أن تخفف من المخاطر المرتبطة بالعمل عن بعد؟

ما هي بعض المخاطر الحقيقية أو المتصورة المرتبطة بالعمل عن بعد، وكيف تم تحديدها؟

هل كان ثمة أي شكل من أشكال تقييم المخاطر في هيئتكم فيما يتعلق بالعمل عن بعد؟

لماذا يكتسي الأمر أهمية؟

بغية التوفر على رؤية متوازنة وواقعية بشأن العمل عن بعد، بالإضافة إلى الفوائد التي سبق ذكرها والمترتبة عن تبني هذا النمط من العمل، يتعين أيضا أن تؤخذ في الاعتبار المخاطر التي تهدد اعتماده. إن العمل عن بعد ليس مفهوما جديدا على الإطلاق بالنسبة لعدد من البلديات والوزارات. إلا أن الأمر يختلف لدى مؤسسات أخرى ليس لديها أي خبرة سابقة في مجال العمل عن بعد قبل ظهور وباء كوفيد-19. وما صاحبه من إجراءات للحجر الصحي. وقد أظهرت الدراسات أن أهم مخاطر العمل عن بعد قد تشمل تفاقم العزلة المهنية، أو غياب الحدود الفاصلة بين العمل والحياة الخاصة أو زيادة مستوى الإجهاد لدى العاملين عن بعد (بيوروفوند ومنظمة العمل الدولية، 2017، بيوروفوند، 2020ب). وبالإضافة إلى ذلك، كشفت دراسة استقصائية قصيرة أجريت بين ممثلي الإدارات العامة في إطار تطوير حقيبة الأدوات هذه عن محاذير أخرى تهدد نجاح اعتماد العمل عن بعد، وهي مقاومة الإدارة لاعتماد هذا النمط من العمل، وطبيعة العمل، والافتقار إلى التكنولوجيا المناسبة والإنترنت وغيرها من الموارد، وثقافة العمل داخل الهيئة المعنية. ومن الأساسي أن تقوم الإدارات العامة بتحديد عوامل الخطر هذه، فضلا عن التخفيف من حدتها، للاستفادة من الإمكانيات الكاملة للعمل عن بعد. إن تقييم عوامل الخطر الناجمة عن اعتماد العمل عن بعد يشكل تحديا بالغ التعقيد.

ما هي أهم الخطوات التي يتعين أخذها بالاعتبار؟

- ✓ قد يؤدي وضع خطة رسمية للعمل عن بعد، ذات أهداف واضحة وآليات رصد، إلى معالجة الأسباب الكامنة وراء مقاومة العمل عن بعد، مثل خوف المشرفين من فقدان السيطرة، أو انعدام الثقة فيما إذا كان العاملون عن بعد سيحافظون على إنتاجيتهم رغم ظروف العمل عن بعد.
- ✓ فكر في تنظيم أيام لاختبار العمل عن بعد، أو مبادرات تجريبية في هذا الإطار، بمشاركة الموظفين الذين يسمح لهم دورهم بذلك، واستغلال الفرصة لإجراء استبيان أو إجراء مقابلات معهم لجمع الأدلة حول المخاطر المحتملة التي تهدد العمل عن بعد.
- ✓ تعيين فريق عمل للقيام بتقييم منهجي للمخاطر يشمل جميع جوانب العمل عن بعد والتي يمكن أن تسبب إصابات أو أضرار للعاملين عن بعد، وتقلل من أداثهم الوظيفي، وتطمس الحدود الفاصلة بين الحياة الخاصة وظروف العمل والتي قد تقضي بشكل عام إلى تبلور تجربة سلبية.

ما هي المحاذير التي يتعين تفاديها؟

- ✓ إن استثناء جوانب هامة من العمل عن بعد من إجراءات تقييم المخاطر، مثل تنظيم العمل أو الضغط الإداري أو آجال إنجاز المهام أو المراقبة المفرطة من قبل المشرفين المباشرين قد يشوه التصور العام للهيئة إزاء العمل عن بعد. وإلى جانب المخاطر الأخرى على الصحة والسلامة، من المهم جدا مراعاة الجوانب المذكورة، لأنها جزء لا يتجزأ من أي برنامج عمل عن بعد ذي فعالية ويمكن إدراجه ضمن تدابير المديرين التنفيذيين.
- ✓ يتعين تمتيع الموظفين الذين يعملون من المنزل بنفس الحقوق والتجهيزات للقيام بمسؤولياتهم في العمل مثل الموظفين العاملين في مقر الهيئة المشغلة. إن الاعتماد على معدات تكنولوجيا الاتصالات الشخصية للموظف أثناء عمله من المنزل هو عامل خطر كبير من حيث مستوى الأداء الوظيفي وأمن البيانات والصحة العقلية للموظف، وبالتالي يجب إشراك أقسام تكنولوجيا المعلومات والأمن في ترتيبات العمل عن بعد منذ البداية.
- ✓ لكي تعطي إجراءات تقييم المخاطر وتدبيره الوقائية أكلها، يجب اعتمادها وفقا للظروف المحددة للهيئة المشغلة مع مراعاة ثقافة العمل السائدة بها والبيئة القانونية والعوامل الاجتماعية الأخرى؛ وبالتالي فإن نسخ سياسة العمل عن بعد الخاصة بهيئة تشغيلية أخرى وترتيباتها قد يشكل مخاطر إضافية. ويمكن للهيئات المشغلة استخدام النماذج الجاهزة لوضع سياستها للعمل عن بعد مع تكييف تفاصيلها وفق ظروفها الخاصة، والتي قد تتباين حتى بين مختلف فرق العمل التابعة لها.
- ✓ من المهم أن تضع هيئات التشغيل في اعتبارها بأن التخفيف من عامل خطر معين لا يجب أن يؤدي إلى ظهور عامل خطر آخر في مكان ما. ولذلك فإن إجراءات التحقق من التحاق الموظفين العاملين عن بعد بأماكن عملهم بانتظام قد يكشف عن عوامل خطر غير متوقعة (من قبيل ظهور إصابات عضلية وهيكليّة أو الألم الناجم عن طول الاجتماعات المنقولة عبر الأنترنت أو عبء العمل الزائد أو غياب الوضوح بين الحدود الفاصلة بين العمل والحياة الخاصة في المنزل).

الجدول 2 قائمة التدقيق لتدبير المخاطر الخاصة بإدارة السلامة والصحة المهنية - تدبير المخاطر بالنسبة للموظفين العاملين عن بعد -

تقدم هذه الأداة، التي وضعتها الوكالة الأوروبية للسلامة والصحة، مقدمة موجزة عن العمل عن بعد فيما يتعلق بقضايا الصحة والسلامة المهنية التي يواجهها العاملون عن بعد. وتتضمن الوثيقة قائمة تدقيق شاملة بالإضافة إلى معلومات حول كيفية تنفيذ أي هيئة تشغيلية لتدابير تقييم المخاطر للموظفين عن بعد

:LINK

<https://bit.ly/3nEnoSI>

أسئلة التقييم الذاتي:

ما هو انطباع الجمهور إزاء استخدام الخدمات الحكومية الرقمية أو العمل عن بعد بشكل عام؟

هل هناك ميزانية مخصصة لشراء المعدات ذات الصلة بالعمل عن بعد والتدريب في هذا المجال؟

هل هناك دعم قيادي رفيع المستوى لاعتماد العمل عن بعد في هيئتك التشغيلية؟

هل كانت هناك أي محاولة لاعتماد نهج العمل عن بعد في هيئتك التشغيلية؟

لماذا يكتسي الأمر أهمية؟

يجب أن يكون العمل عن بعد سياسة مدروسة على مستوى الهيئة المشغلة ككل، يُعترف بدورها الاستراتيجي في المساهمة في عدد من الأهداف التنظيمية (على سبيل المثال، استقطاب الكفاءات أو تحسين ظروف عمل الموظفين أو الحد من الانبعاثات الكربونية للهيئة)، بدل اعتبارها مشروعا من مشاريع قسم الموارد البشرية. وعلاوة على ذلك، يجب أن يستند العمل عن بعد إلى مبادئ الشفافية والمساواة والثقة، وألا يتحول إلى امتياز يمنح فقط لبعض الموظفين أو يصبح موضوع اتفاق سري محدود المدة بين الموظف والمشرّف المباشر عليه.

وثمة أيضا مستوى معين من الاستثمار السنوي أو المتكرر يتعين توفيره لكي يكون العمل عن بعد متاحا وفعالا، فيما يتعلق بالتكنولوجيا والصحة والسلامة والتدريب وبناء المهارات. ولذلك، يجب إدراج هذا الاستثمار في الميزانية السنوية للهيئة التشغيلية. وعادة ما لا يكون لدى الإدارة العليا الكثير من الوقت للمشاركة في جلسات تبادل الأفكار، وبالتالي تحتاج إلى الاطلاع على حجة موجزة، لا تشمل فقط فوائد اعتماد العمل عن بعد، بل أيضا المخاطر واستراتيجيات التخفيف منها وكلفة الاعتماد، حتى تتمكن الإدارة العامة من اتخاذ قرار مستنير بشأن سياسة وبرنامج العمل عن بعد في أقرب الأجل. لقد دفعت جائحة كوفيد 19 عديدا من الهيئات المشغلة إلى الاعتماد السريع لنهج العمل عن بعد دون خطة أو سياسة مدروسة، وكانت المرحلة بمثابة اختبار للوقوف على فوائد هذا النهج ومخاطره. إن وضع دراسة جدوى موجزة ومقنعة يمكن أن يساعد إدارات الموارد البشرية وأقسام أخرى على مستوى الهيئة لتحصل على التزام الإدارة العامة وتخصيص الموارد الكافية لاعتماد العمل عن بعد بشكل صحيح والدفع به قدما.



ما هي أهم الخطوات التي يتعين أخذها بالاعتبار؟

- ✓ إعداد دراسة جدوى حول العمل عن بعد تُعرض نتائجها على الهيئة المشغلة وتُعدّد مجمل الفوائد المحتملة (أو القابلة للقياس)، والمخاطر الحقيقية أو المتصورة وكيفية التخفيف منها، ونتائج دراسة تجريبية للعمل عن بعد، وكذلك الاستثمار المطلوب لاعتماد هذا النهج في العمل والعائد على الاستثمار.
- ✓ النظر في ربط أهداف العمل عن بعد مع الأهداف الاستراتيجية للهيئة المشغلة وأولوياتها أو برامج عملها.
- ✓ يمكن أن تساعد دراسة الجدوى في تعزيز الدعم والزمخ حول سياسة العمل عن بعد، وقد تُقنع الإدارة العليا حول مصلحة الهيئة المشغلة في اعتماد نهج العمل عن بعد.

ما هي المحاذير التي يتعين تفاديها؟

- ✓ من الأخطاء الشائعة المبالغة في مزايا العمل عن بعد وإغفال التطرق للمخاطر المحتملة للعمل عن بعد عند إعداد دراسة الجدوى، الأمر الذي قد لا يعطي صورة واقعية عن أي مبادرة لاعتماد العمل عن بعد، بل وربما يثير الشكوك لدى الإدارة العليا.
- ✓ قد يؤدي غياب انتقال المعلومات بشكل شفاف بين الأقسام الإدارية إلى صعوبات في جمع البيانات والمعلومات التي تكتسي طابعا حيويا بالنسبة لدراسة جدوى شاملة ومقنعة بشأن اعتماد العمل عن بعد (أي البيانات الحالية الخاصة بتغيب الموظفين، وخطط الموازنة الخاصة بمعدات تكنولوجيا المعلومات للسنوات القليلة القادمة...).
- ✓ إن وضع دراسة جدوى ذات إطار فضفاض حول العمل عن بعد، دون عرض البيانات والحقائق حول الهيئة المشغلة نفسها هو خطأ شائع آخر، حيث أنه يطيل مرحلة حشد التأييد لاعتماد نهج العمل عن بعد، بما أن الإدارة العامة لن تتخذ أي قرارات بناء على حجج عامة وغير مقنعة

2.3. السبيل المؤدي إلى اعتماد العمل عن بعد: الإطار السياسي والبرنامج النموذجي

2.3.1. وضع إطار سياسي لاعتماد العمل عن بعد

أسئلة التقييم الذاتي

من هم أصحاب المصلحة الداخليين الرئيسيين في صياغة وتنفيذ سياسة اعتماد العمل عن بعد في هيئتك (قسم الموارد البشرية أو ممثلي الموظفين أو قسم تكنولوجيا المعلومات أو قسم ترتيبات صحة وسلامة الموظفين أو قسم الشؤون القانونية)؟

في غياب سياسة لاعتماد العمل عن بعد، ما هي السياسات أو اللوائح أو الممارسات الداخلية أو الخارجية الأخرى التي قد تعزز أو تعيق اعتماد الموظفين العمل من المنزل؟

هل هناك حاليا سياسة لاعتماد العمل عن بعد في هيئتك المشغلة، وهل كانت هناك محاولات لصياغة سياسة من هذا القبيل في السابق؟

لماذا يكتسي الأمر أهمية؟

يعد وضع إطار للسياسات العامة يحكم ويوجه الموظفين والمشرفين على اعتماد مبادرات العمل عن بعد أمرا بالغ الأهمية. وقد نجد لدى العديد من الإدارات العامة مستوى معين غير رسمي من العمل عن بعد، يمكن للموظفين من خلاله أن يطلبوا من مشرفهم المباشر، بصورة غير رسمية، إمكانية العمل من المنزل ليتمكنوا إما من العودة إلى المنزل ليوم معين أو إذا كانوا يعملون على مهمة تتطلب منهم أن يكونوا قادرين على التركيز بعيدا عن الضوضاء أو الانقطاعات التي تطبع العمل داخل الإدارات المزدحمة. وقد يعطي هذا النهج أيضا ثماره، غير أن بعض البحوث (Troup and Rose, 2012) تشير إلى أنه إذا كان هناك إطارا رسميا داخل الهيئة المشغلة مع سياسة واضحة المعالم، ومسار لتقديم طلبات اعتماد العمل عن بعد، ومعايير شفافة، وآليات للتدريب ولوائح مكتوبة، فإن الموظفين سيكونون قادرين على الاعتماد على تلك السياسة لتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الخاصة لأنها سوف تعزز قدرتهم على تنظيم حياتهم بشكل أكثر فعالية. ويمكن للسياسة الرسمية لاعتماد العمل عن بعد أن تدعم أيضا المديرين من خلال نهج مسار هيكلي قد يسهل مزيدا من المشاركة ويعزز من فرص النجاح.

يجب أن يقوم وضع سياسة للعمل عن بعد على الفهم المشترك بين الهيئة المشغلة والموظف حول ما يعنيه هذا النمط من العمل وما هي شروط اعتماده، ومن هم الموظفون المؤهلون لممارسته، وما هي مسؤوليات وحقوق العاملين عن بعد وكيف سيتم قياس أدائهم الوظيفي. ويجب أن تضمن وثيقة سياسة العمل عن بعد الوضوح المطلوب حول الأوجه المذكورة وتساعد على ترسيخ العمل عن بعد في ثقافة عمل الهيئة وأساليب أدائها، وتفادي أن تكون ترتيبات العمل عن بعد استثنائية في ظل ظروف خاصة أو كنظام للمكافأة والعقاب وفقا لأهواء الإدارة.

وحتى تكون سياسة العمل عن بعد مناسبة لسياق محدد، يجب عليها أيضا النظر في احتياجات الموظفين والإدارة والهيئة المشغلة ككل. ولكي يكون العمل عن بعد ناجحا في الإدارات العمومية، يجب أن يكون اعتماده قانونيا ومرخصا به ويحظى بالتشجيع والرصد والتحفيز. ويتعين قبل أي شيء آخر القيام باستعراض شامل للإطار القانوني المنظم للعمل عن بعد لضمان عدم تعارض سياسته وترتيباته مع الأحكام القانونية القائمة أو اتفاقات الشركاء الاجتماعيين بشأن مقر العمل وكيفية القيام به وآجاله لفائدة موظفي الإدارة العامة.

يساعد وضع سياسة واضحة وموجزة لتنظيم العمل عن بعد الأفراد ومختلف فرق العمل في الإحاطة بوضوح بمسؤولياتهم وخياراتهم، ما يعني بدوره توفير الوقت والموارد للهيئة المشغلة، بما أن الموظفين لن يضيعوا وقتا ثميناً في محاولة تحديد خياراتهم أو السؤال بشأنها لدى مختلف أقسام الهيئة المشغلة. وتسهم السياسات الرسمية أيضاً في اعتماد خطاب موحد حول سياسات العمل عن بعد وترتيباته، وتعمل بذلك على تعزيز الثقة والشفافية بشأنه بما أنها تضمن وضوح تدابير الاعتماد وشروطه. وبالإضافة إلى ذلك، فإن السياسات الرسمية تقلل من الغموض القانوني وتوفر درجة معينة من الحماية القانونية، والتي تشير إليها المحاكم بمصطلح "معيار الشخص الراشد".

ما هي أهم الخطوات التي يتعين أخذها بالاعتبار؟

✓ تُعد المستويات الوسطى للإدارة مفتاح النجاح لاعتماد العمل عن بعد في أي هيئة مشغلة أو إدارة عامة. وبناء عليه، يتعين إشراكها في مسار وضع تصميم لسياسة العمل عن بعد من المراحل الأولى، وذلك بتشجيعها لتقديم إسهامها في هذا المجال وفهم شواغلها وإكراهاتها والتماس دعمها. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق استبيان أو مقابلات محددة الأهداف أو جلسات مجموعات التركيز.

✓ ما هو تعريف هيئتك المشغلة للعمل عن بعد؟ هل يتم إنجازه من منزل الموظف فقط، أو من مواقع أخرى (ثالثة)، مثل أماكن العمل المشتركة أو المكاتب الفرعية؟ يتعين النظر فيما إذا كان بوسع الموظفين العمل عن بعد بدوام كامل أو فقط بعض ساعات دوامهم، وما هي الأماكن المؤهلة للعمل عن بعد؟ هل هي أماكن العمل التي تقتصر على منزل الموظف أو تشمل أيضاً تعريفاً أوسع لأماكن العمل عن بعد؟

✓ تأكد من مراعاة السياسات الأخرى الموجودة في هيئتك المشغلة حول وقت ومكان إنجاز المهام الوظيفية، بما في ذلك السياسات المتعلقة بوقت العمل والإجازات وترتيبات العمل المرنة، لضمان عدم وجود تناقضات بينهما. تختار بعض الهيئات جعل العمل عن بعد جزءاً من سياسة العمل المرنة. وتقوم هيئات أخرى بمواءمة سياستها الخاصة بالعمل عن بعد مع جهود الإدماج والتنوع، لضمان أن يكون العمل عن بعد في متناول جميع الموظفين، بغض النظر عن أعمارهم أو خلفيتهم الاجتماعية والاقتصادية أو ما إذا كانوا يعيشون بشكل من أشكال الإعاقة.

✓ عند صياغة القسم الخاص بأهلية الموظفين للعمل عن بعد على مستوى الإطار العام المنظم لهذا النهج من العمل، ينبغي أن تكون هناك إشارة محددة إلى أنواع الوظائف والمهام القابلة للعمل عن بعد وتوضيح الوظائف التي لا يمكن اعتماد هذا النهج فيها كلية أو في أجزاء منها. وبالرجوع إلى مبادئ تصميم المهام، يمكن تحديد مزيد من الوظائف القابلة لإنجازها ولو جزئياً من المنزل وفق ما تراه الهيئات المشغلة أنه مناسب في الأصل.

✓ ينبغي أن يكون الخطاب والمصطلحات المستعملة في سياسة العمل عن بعد محايدتين جنسانياً وشاملين لجميع أنواع العقود، وأن يضمنان عدم تقديم العمل عن بعد كمكافأة أو امتياز لبعض الموظفين دون غيرهم، بل هو خيار متاح للجميع وليس مرتبطاً على وجه التحديد بالإنجازات الوظيفية والخبرة السابقة في مجال العمل عن بعد.

✓ اعتماداً على الممارسة داخل فرق العمل أو طبيعة الوظيفة، يمكن الاتفاق على مستوى الفريق أو القسم حول أيام معينة لا يمكن فيها العمل عن بعد ويتوقع من الموظفين العمل داخل مقرات عملهم الاعتيادية أو في حال وجود ترتيبات أخرى، الاتفاق حول ساعات العمل الأساسية التي يمكن خلالها ربط الاتصال بالموظفين العاملين عن بعد بوسائل الاتصال المتفق عليها. فعلى سبيل المثال، قد يوافق الفريق على أن أيام الاثنين هي أيام الاجتماعات التنسيقية بين الموظفين وبالتالي يجب أن يلتحق جميع الموظفين بمكاتبهم خلال ذلك اليوم.

ما هي المحاذير التي يتعين تفاديها؟

- ✓ قد تتداخل سياسات العمل عن بعد مع السياسات الأخرى القائمة حول الصحة والسلامة، ووقت العمل، ومكان العمل، وفترات العطل، وأمن البيانات؛ وقد يؤدي عدم التحقق من مطابقة سياسة العمل عن بعد مع مقتضيات باقي السياسات الأخرى إلى الوقوع في بعض التناقضات.
- ✓ إن إغفال ردود الفعل إبان وضع مشروع سياسة العمل عن بعد يمكن أن يؤدي إلى ضعف الاقتناع بوجاهة هذا النهج في العمل وانخفاض مستوى اعتماده، ما من شأنه أن يهدد فرص نجاح السياسة المذكورة. وبدون دعم واسع النطاق لهذه الأخيرة، يصبح العمل عن بعد وإمكانية اعتماده مجرد تجربة – تُعتمد بسرعة ويتم التخلي عنها بنفس السرعة ولا تعطى لهذا المسار أي فرصة كي يثبت الفوائد التي قد يتضمنها العمل عن بعد.
- ✓ يستحسن في الهيئات المشغلة الكبيرة والواسعة الانتشار، مثل الإدارات العمومية أو القطاعات الحكومية، التي لها مجموعة متنوعة من الأدوار الوظيفية، أن يتم جمع مدخلات مشروع سياسة العمل عن بعد وردود الفعل بشأنه لتفادي عدم التطابق الذي قد يفشل السياسة المذكورة. ولهذا الغرض، يتعين أن يكون الإطار السياسي ذي طابع عام بما يكفي ليسهل تطبيقه في جميع الإدارات والهيئات العمومية الأخرى.
- ✓ ينبغي أن تبقى سياسة العمل عن بعد مرنة بما يكفي لاستيعاب تنوع ظروف العمل في مختلف الإدارات والهيئات العامة وكذا احتياجات الأفراد من الموظفين. وليس من الضروري أن تقدم السياسة أجوبة لكل سيناريو محتمل أو أن تغرق في التفاصيل المملة لكل منصب وظيفي، بل يتعين أن تكون واضحة المعالم وبسيطة بما يكفي لتوفير وتعزيز فهم مشترك بين الموظفين والإدارة حول ماهية العمل عن بعد وكيف يتعين اعتماده داخل الهيئة المشغلة.

ما هي المقتضيات التي يتعين تضمينها على مستوى

الجدول 3



تتضمن سياسات العمل عن بعد في الغالب مقتضيات صالحة لجميع الهيئات المشغلة. وهي كالآتي:

- تعريف العمل عن بعد
- أهداف العمل عن بعد
- معايير اعتماد العمل عن بعد
- إجراءات طلب اعتماد العمل عن بعد وإجراءات الموافقة على الطلب
- الإطار النموذجي لاتفاق العمل عن بعد (ساعات العمل ومكان العمل وشروط التجهيزات التي يتعين الاستعانة بها ومدة العمل عن بعد وكلفته)
- مسؤوليات المشرفين الإداريين
- مسؤوليات الموظفين العاملين عن بعد
- إجراءات الرصد والتقييم
- تدبير الأداء الوظيفي
- تعديل ترتيبات العمل عن بعد أو وقف العمل به
- التدريب والتواصل

أسئلة التقييم الذاتي:

هل هناك شخص داخل هيئتك لديه خبرة في إدارة البرامج التجريبية أو الاختبارات في مجال تنظيم العمل؟

عند العمل عن بعد، هل هناك معايير لتقييم الأداء الوظيفي، وهل تم قياس هذه المعايير (مثلا عن طريق استقصاء بين الموظفين)؟

هل اعتمدت أقسام من الهيئة المشغلة أو الهيئة بأكملها العمل عن بعد من قبل؟

لماذا يكتسي الأمر أهمية؟

تتيح الفترات التجريبية أو الدراسية الرائدة لنهج العمل عن بعد للإدارات العامة فرصة اختبار العمل عن بعد على نطاق محدود، مع إشراك الإدارات والموظفين الأكثر انخراطا وملاءمة لفترة محددة من الزمن. ويمكن أن تستمر المرحلة التجريبية من يوم واحد إلى 60 يوم عمل. وتساعد المرحلة التجريبية لسياسة العمل عن بعد على اختبار هذه الأخيرة عمليا والتحقق من جدواها ومدى ملاءمتها للسياق المحدد، وما قد ينقصها أو يعرف عملها لتشعب إطارها التنظيمي. وتمنح الفترة التجريبية للإدارة العامة الفرصة لإعادة النظر في سياسة العمل عن بعد وإدخال التعديلات اللازمة عليها، فضلا عن توعيتها بالعوامل المحتملة التي قد تعوق بدء اعتماد العمل عن بعد على نطاق أوسع، بسبب قضايا تتعلق بالتكنولوجيا أو مهارات الموظفين أو المهارات الإدارية أو الثقافة التنظيمية للعمل. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المرحلة التجريبية تكون ذات أهمية بالغة لأي إدارة عامة لم تحسم أمرها بعد بشأن العمل عن بعد والعمل المرن، ويمكن أن تساعد الفترة التجريبية في حسم القرار بشأن المنحى المستقبلي للعمل عن بعد.

كما تعتبر تجربة العمل عن بعد فرصة للموظفين لاختبار مدى قدرتهم على اعتماد العمل عن بعد بنجاح، فضلا عن حسمهم في الاختيار بين العمل من المنزل أو من مكان بديل آخر. ولا يعد العمل عن بعد صالحا للجميع، وبالتأكيد لن يناسب كل وظيفة في قطاع الإدارة العامة. وستكون الفترة التجريبية بذلك فرصة للحسم بشأن كل هذه الأمور، واستجلاء الوضع بالنسبة لباقي الأوجه الأخرى. وقد يكون العمل عن بعد خيارا يلجأ إليه بعض الموظفين بشكل متكرر، أو يستخدمه موظفون آخرون لفترات محدودة فقط، في حين أن مجموعة أخرى من الموظفين لا تعتمد إلا نادرا، ولكن الجميع يستفيدون من تجربته ولو لمرة واحدة أو مرتين على الأقل. ويمكن أن تنشأ الحاجة إلى العمل عن بعد فجأة بالنسبة لبعض الموظفين بسبب حالة إصابة أو مرض، أو الحاجة إلى رعاية أحد أفراد الأسرة أو لأي سبب آخر من أسباب الطوارئ، من قبيل إضراب وسائل النقل العام، أو أحوال الطقس مثل الفيضانات أو الثلوج، وبالتالي فإن التوفر على خيار العمل عن بعد، خاصة بعد تجريبه مرة واحدة على الأقل يعد ذا قيمة كبيرة في ظل هذه الظروف.

ما هي أهم الخطوات التي يتعين أخذها بالاعتبار؟

✓ الحرص على أن تكون سياسة العمل عن بعد ونموذج اتفاق العمل عن بعد قيد الإعداد على أقل تقدير قبل الشروع في المرحلة التجريبية لاعتماد العمل عن بعد.

✓ يمكنكم إما توجيه دعوة مفتوحة للمتطوعين للمشاركة في المشروع التجريبي للعمل عن بعد أو اختيار أقسام معينة على أساس أهميتها الاستراتيجية. وإذا اختارت الهيئة المشغلة تعيين فريق محدد للمشاركة في الاعتماد التجريبي للعمل عن بعد، يتعين إيلاء أهمية خاصة للتواصل

وشرح الاختيار لتجنب أي صدام محتمل بحيث قد يجد الفريق المختار للعمل عن بعد نفسه في مواجهة الفرق الأخرى التي لم تعتمد بعد هذا النهج ويدخل بذلك الطرفان في مواجهة بحيث يؤدي ذلك إلى احتدام مشاعر الغيرة تجاه بعضهما البعض.

✓ يجب توضيح شروط المشاركة في المشروع التجريبي للعمل عن بعد فيما يتعلق بالتكنولوجيا المناسبة، ونوع الدور الذي يتعين الاضطلاع به، والمهارات الضرورية، والمهام التي يتعين إنجازها... الخ.

✓ للمساهمة في نجاح المرحلة التجريبية، يمكنكم التفكير في دعم العاملين عن بعد بوثائق ذات صلة حول مجموعة متنوعة من القضايا، مثل المذكرات، ووثائق بيانات حول العمل عن بعد، والبروتوكولات التي تنظم العمل عن بعد، وأثاره على الصحة والسلامة (بيئة العمل، والإجهاد، والعمل الزائد)، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية وما إلى ذلك.

✓ ينبغي أن يكون لدى المديرين التنفيذيين وقادة فرق العمل المشاركين في تجربة العمل عن بعد حداً أدنى من المهارات والمعارف (مهارات رصد الموظفين، وآليات قياس الأداء الوظيفي ومعايير الأداء، وإجراءات تقديم طلب اعتماد العمل عن بعد والموافقة عليه، ونموذج اتفاق لاعتماد العمل عن بعد، والتدبير بحسب الأهداف وما إلى ذلك) والثقة في إدارة فريق عمل عن بعد؛ وإذا لم تتوفر هذه المهارات والمعارف، يتعين التفكير إما في إحاطة المعنيين بما يجب عليهم القيام به أو تدريبهم على الممارسات الإدارية الجيدة.

ما هي المحاذير التي يتعين تفاديها؟

✓ من بين الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها عند إطلاق مشروع تجريبي للعمل عن بعد هو افتراض أنه سينجح، أو أن تجربة المشاركين ستكون إيجابية. ونحن نعلم من البحوث (مان وهولدسورث، 2003) أنه حتى مع وجود السياسات والتدريب والأدوات الكافية، فإن بعض العاملين عن بعد يواجهون صعوبات جمة. ولذلك، يتعين على الإدارات العامة أن تعتبر أن المرحلة التجريبية تحتاج أيضاً إلى الاستثمار في معدات وآليات الاتصال وحتى تدريب رؤساء الموظفين، بهدف تعزيز فرص نجاح المرحلة التجريبية ما أمكن.

✓ تكتسي هذه المرحلة أهمية بالغة في مسار تغيير الإدارة العامة لطريقة تنظيم عملها. فالموظفون المتحمسون للعمل عن بعد سيعملون ما في وسعهم لضمان نجاح المرحلة التجريبية، لكن المشككين يأملون في فشلها، لأنها ستدفع الهيئة المشغلة إلى التخلي عن فكرة العمل عن بعد. ومن ثم، لا ينبغي النظر إلى الفترة التجريبية كمحدد أساسي للعمل عن بعد في حد ذاته، يُحسم فيه بقرار نعم أو لا، بل على أنها مرحلة تجريبية لسبل عديدة للعمل عن بعد، لتحديد عوامل نجاحها. وهذا من شأنه أن يرسل إشارة تشجيع قوية لمناصري التغيير ويثبط عزيمته الموظفين الذين ربما يرغبون في أن تؤول المرحلة التجريبية إلى الفشل.

✓ لا يجب الاكتفاء بمد فرق العمل المشاركة في المرحلة التجريبية بما تحتاجه من تجهيزات وتوصيات حول التواصل مع باقي مكونات الهيئة المشغلة (على سبيل المثال، الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا، وتأثير الاتصال، وبروتوكولات الاجتماعات من قبيل استخدام الكاميرات، وأجال رد الموظفين على رسائل البريد الإلكتروني وما إلى ذلك)، بل يتعين الحرص على مد جميع موظفي الهيئة المشغلة الذين سيتفاعلون مع موظفي الهيئة العاملين عن بعد بنفس التجهيزات والمعدات.

✓ وعلى الرغم من ضغط الوقت، ينبغي تأجيل تجربة العمل عن بعد إلى حين وضع جميع الأدوات الرقمية الحيوية حتى يتمكن الموظفون من الوفاء بالتزاماتهم في العمل بالكامل، بما في ذلك الوصول الآمن عن بعد إلى جميع الوثائق، والمصادقة على الوثائق، والقدرة على التوقيع الرقمي.



الجدول 4 المراحل الاعتيادية لمشروع تجريبي للعمل عن بعد

المرحلة رقم 1: مرحلة التخطيط (من شهر إلى ثلاثة أشهر)

الحصول على دعم مسؤولي الإدارة العامة

تشكيل فريق عمل لمشروع البرنامج التجريبي للعمل عن بعد يمثل مختلف التخصصات الوظيفية (الموارد البشرية ومرافق الهيئة المشغلة وممثلي الموظفين والمسؤولين القائمين على الشؤون القانونية وشؤون تكنولوجيا المعلومات)

جمع البيانات والمعطيات الأساسية من خلال استبيانات توزع على الموظفين وآليات أخرى لجمع البيانات

تحديد أهداف البرنامج التجريبي للعمل عن بعد قابلة للقياس وواقعية (نسبة المشاركة، ومستوى رضا الموظفين، ومستوى الإنتاجية ومستوى رضا المسؤولين المشرفين وما إلى ذلك) وتحديد معايير التقييم

تحديد الموارد التي ستحتاجها العملية وتوفيرها خلال انطلاق المرحلة التجريبية (الحواسيب والخدمات السحابية واشتراكات البرمجيات والتدريب لصفّل المهارات وتوفير مساعدة في مجال تكنولوجيا المعلومات عند الطلب

تطوير سياسة العمل عن بعد ونموذج التعاقد الخاص به

المرحلة رقم 2: مرحلة التطبيق (بين 4 و6 أشهر)

اختيار المشاركين أو الإدارات / البلديات المشاركة

توفير التدريب / والتوجيه المناسبين بالنسبة للموظفين والمشرفين عليهم

إعطاء الانطلاقة للمرحلة التجريبية للعمل عن بعد

استخدام وسائل التواصل الداخلي لتقاسم المعلومات حول المرحلة التجريبية وردود فعل الموظفين ومستوى التطلعات لخلق زخم حول التجربة وضمان شفافيتها

المرحلة رقم 3: مرحلة التقييم (بين 6 إلى 7 أشهر)

القيام بتقييم بعد انتهاء المرحلة التجريبية (تنظيم مقابلات واستبيانات وجلسات المجموعات البؤرية)

جمع وتحليل نتائج التقييم وإعداد تقارير / ملخصات بشأنها

تعميم نتائج المرحلة التجريبية على مستوى الهيئة المشغلة

تحديد الخطوات المقبلة (القيام بشكل تدريجي بتوسيع نطاق التجربة أو وضع حد لها) وإبلاغ الموظفين بذلك

2.4 الرقمنة والمتطلبات التكنولوجية

2.4.1 توفير موارد تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المناسب لفائدة موظفي القطاع العام

أسئلة التقييم الذاتي:

هل فكرت الهيئة المشغلة في الاستثمار في حواسيب محمولة إضافية للموظفين أو في المرة القادمة عندما يكون عليها تحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لاقتناء حواسيب محمولة للموظفين بدلا من أجهزة الكمبيوتر المكتبية؟

لماذا يكتسي الأمر أهمية؟

يتطلب اعتماد موظفي السلطات المحلية والإقليمية والوطنية لنهج العمل عن بعد أكثر من مجرد اقتناء معدات وتوفير حاسوب محمول لكل موظف. فالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الخاصة بالإدارات العامة والحكومات المحلية معقدة وتتطلب تحديثا مستمرا وصيانة وترتيبات لتدريب الموظفين، الأمر الذي يتطلب برمجته في إطار رؤية طويلة الأجل. ويجب أن تشمل هذه الرؤية الاستثمار في البنية التحتية، والمرور بشكل كامل إلى منظومة الخدمات السحابية، وتغيير أنماط العمل المتبعة حتى الآن، واستخدام الرقمنة لإعادة التفكير في عدد من جوانب العمل الذي تقوم به الإدارات العامة وتحديثه. ولا يعد هذا الاستثمار مسألة تهم الموازنة أو الإكراهات المالية فحسب، بل هو أيضا مسألة أمنية، إذ يجب تمكين الموظفين العاملين عن بعد من التكنولوجيا المناسبة وكذا من إمكانيات ربط مؤمن بهيئتهم المشغلة.

ويتعين على السلطات المحلية والإقليمية والوطنية أن تتخذ نهجا استباقيا للتعاطي مع قضايا شائكة في الغالب تتعلق بكيفية مساهمة البنية التحتية المتوفرة لتكنولوجيا المعلومات في تسهيل أو إعاقة العمل عن بعد. وكما رأينا خلال عام 2020 إبان الجائحة، يمكن للعمل عن بعد أن يكون حلا بديلا لمعظم موظفي الإدارات العامة إن لم يكن كلهم. وحتى يصبح هذا الأمر حقيقة واقعة، يجب مراعاة عدد من الاعتبارات الرئيسية فيما يتعلق بالرقمنة والتكنولوجيات الجديدة وسياسة المشتريات، لكي يتوفر الموظفون العاملون عن بعد على المعدات اللازمة لأداء مهامهم. ومن المهم كذلك أن تخدم المنصات والمعدات المختارة المواطنين وتحسن من إنتاجية القوى العاملة.

ما هي أهم الخطوات التي يتعين أخذها بالاعتبار؟

✓ حتى وإن كان تنفيذ سياسة العمل عن بعد بين أيدي المديرين وإدارة الموارد البشرية، فإن القسم المسؤول عن تكنولوجيا المعلومات وباقي التجهيزات التكنولوجية الأخرى مطالب بالقيام بدور نشط في اختيار الحلول التكنولوجية التي ستدعم أداء جميع الموظفين سواء منهم العاملين انطلاقا من مقر الهيئة المشغلة أو العاملين عن بعد.

✓ من الأهمية بمكان تزويد العاملين عن بعد بنفس التجهيزات والتدريبات التي يحصل عليها الموظفون العاملون في مقر الهيئة المشغلة بحيث تتكامل التجهيزات والمعدات المذكورة مع البنية العملية للهيئة، بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة من كفاءة مصلحة المساعدة الفنية التي تعمل بشكل مركزي على مستوى الهيئة.

✓ كما يتعين أن تأخذ أي عملية تحديث للتجهيزات التكنولوجية بالاعتبار تبعات استمرارية تقديم الدعم للعاملين عن بعد. فعلى سبيل المثال، يوفر استبدال الحواسيب المكتبية بحواسيب محمولة مرونة أكبر للموظفين من حيث اختيارهم لمكان أدائهم لمهامهم.

✓ لكي يتمكن الموظفون في الإدارات العامة والحكومات المحلية من القيام بعملهم بطريقة تحافظ على مستوى أدائهم الجيد واضطلاعهم بواجبهم الوظيفي عن بعد، يجب أن يتوفروا على الأقل على ما يلي: حاسوب محمول أو حاسوب شخصي، وبرمجيات التطبيقات التي يحتاجها الموظفون، وربط سلكي أو لاسلكي عالي السرعة بالشبكة العنكبوتية. ويمكن أن تشمل التجهيزات الإضافية طابعة و/أو ماسحة، وسماعة رأس، وميكروفون، وهاتف ذكي.

✓ كما يمكن للهيئات المشغلة أن تتخذ قرار رقمنة سجلاتها من أجل دعم إمكانية عمل الموظفين بعيدا عن مكتبهم الرئيسي أو مقر عملهم. ويسمح في بعض الحالات للموظفين بنقل ملفات مثبتة على وسائط صلبة من موقع المكتب المركزي، وهو ما كان ضروريا إبان جائحة كوفيد 19 وما ترتب عنه من حجر صحي كامل. ويمكن لرقمنة السجلات أن تدعم بشكل كبير رفع المعوقات أمام اعتماد العمل عن بعد في الإدارات العامة والحكومات المحلية، حيث يمكن تحديد موقع الملفات وتحميلها بسرعة على الحاسوب؛ كما يمكن تكبير الصور لزيادة قابلية استغلالها، إضافة إلى كون الملفات الرقمية لا تأخذ مساحة تخزين كبيرة وبالتالي تكون أقل تعقيدا بالنسبة للعاملين عن بعد لحملها إلى المنزل وإرجاعها إلى المكتب، مع إمكانية إرسال النسخ عن طريق البريد الإلكتروني إلى الإدارات الأخرى أو المواطنين.

ما هي المحاذير التي يتعين تفاديها؟

✓ إذا كانت إعدادات تكنولوجيا المعلومات أو أجهزة تكنولوجيا المعلومات التي يستعملها الموظفون العاملون عن بعد (المثبتة على أجهزة الحاسوب المحمولة) غير متوافقة مع منظومة تكنولوجيا المعلومات المركزية وبنيتها التحتية، أو إذا كان الموظفون العاملون من منازلهم بحاجة إلى استخدام أجهزة الحاسوب الخاصة بهم، فقد يكون هناك الكثير من عدم التوافق بين هذه الأجهزة المختلفة، مما يؤدي ليس فقط إلى شعور الموظفين بالإحباط ويزيد من مستوى الضغط النفسي لديهم بسبب هذه المشاكل الإلكترونية (سوه ولي (Suh and Lee)، 2017)، بحيث يمضون الكثير من الوقت في البحث عن حلول لهذه المشاكل على حساب فعالية أدائهم الوظيفي ويزيد من حصة الوقت الذي يحتاجه الموظف للقيام بالمهام المكلف بها.

✓ تتأثر خبرة الموظفين في العمل عن بعد بشكل كبير بمدى سهولة استخدام الأدوات الرقمية وكفاءتها وكذا بسرعة الربط بالإنترنت. وقد لا يؤدي الافتقار إلى الأدوات المناسبة بالضرورة إلى ثني الموظفين عن العمل من المنزل، ولكنه يبطئ إنتاجيتهم أو يضعفها إلى حد كبير. وبالتالي، فإن عدم الاستثمار في أدوات عمل رقمية موثوقة وسهلة الاستخدام ومتوافقة مع باقي مكونات المنظومة الرقمية هو خطأ شائع ينبغي تجنبه.

✓ وبالمثل، تحتاج السلطات المحلية والإقليمية والمركزية إلى تقييم إمكانية قيام الموظفين العاملين عن بعد بمهامهم بالاستعانة بتطبيقات قديمة مثبتة على أجهزة حواسيبهم؛ وأيضاً التعرف على مدى سرعة الربط بالإنترنت، وما إذا كانت هذه التطبيقات بحاجة إلى نقلها إلى منظومة شبكية على الإنترنت حتى يتمكن الموظفون من القيام بمهامهم. ويساهم عدم أخذ هذه الاعتبارات بالحسبان في إعاقة الانتقال إلى العمل عن بعد.

✓ يؤدي عدم الاعتماد على نظرة شاملة لواقع المعدات والتجهيزات الرقمية في مجال العمل إلى حرمان الإدارات العامة من فهم أوسع لكيفية تأثير هذه التجهيزات على عمل الموظفين وتقديم خدماتهم، عبر التركيز فقط على الكلفة مثلاً. وتتسبب أدوات تكنولوجيا المعلومات البطيئة أو المتهالكة أو بطء الربط بالإنترنت في إثارة مشاعر العاملين عن بعد طوال يوم العمل، مما يزيد من المخاطر على صحتهم العقلية والبدنية ويقلل من روح الالتزام لديهم، ما يؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي الفردي والجماعي.

✓ يجب على المدن والبلديات أن تضمن وصول الموظفين العاملين عن بعد عبر الإنترنت إلى السجلات التي يحتاجونها. وقد يشكل الأمر تحدياً كبيراً إذا كانت شبكة الإنترنت محدودة السعة بحيث يتعذر على الموظفين إقامة ربط بالخوادم في وقت واحد. وقد تضطر الحكومة المحلية آنذاك إلى تنظيم العمل عن بعد بالتناوب لضمان وصول كل موظف إلى السجلات عن بعد.

التصدي لحالات الفساد في مجال تكنولوجيا المعلومات والمخاطر الأمنية

2.4.2

أسئلة التقييم الذاتي:

هل يتضمن اتفاق العمل عن بعد قسما وبيانا من المشرف والموظف بأنهما على علم بسياسة المؤسسة المتعلقة بأمن المعلومات والبيانات وأنها سيتمثلان لهما؟

هل تم إشراك إدارة الشؤون الأمنية في إعداد البرمجيات ذات الصلة بالعمل عن بعد واقتناء الأجهزة الضرورية أو القيام بوضع إعداداتها؟

هل لدى إدارتك سياسة أو بروتوكول معياري حول حماية البيانات وأمن البيانات ومنع اختراق أمن البيانات؟ هل تمت مشاركتها مع الموظفين؟

هل حرص المشرفون وقسم تكنولوجيا المعلومات على أن أي وصول إلى السجلات والمعلومات الحساسة يتم عن طريق الربط المؤمن بالشبكة وأن الأجهزة تتوفر على المستوى المناسب من برمجيات الأمان وإعداداتها؟

هل استفاد العاملون عن بعد من تدريب إلزامي حول كيفية حماية المعلومات العامة السرية، وكذلك كيفية الحفاظ على السجلات العامة؟

لماذا يكتسي الأمر أهمية؟

في الوقت الذي تركز فيه الإدارات العامة ومكاتب الحكومات المحلية اهتمامها على الاستجابة للاحتياجات الفورية للمواطنين، ينبغي أن تدرك أن هناك مخاطر حقيقية على الأمن السيبراني تترتب بموظفيها الذين يعملون بعيدا عن أماكن عملهم الرئيسية وربما بأجهزة تهم الخاصة.

يتعين توفير نفس مستويات الأمن المعلوماتي والممارسات المواطنية الرقمية الجيدة في مكان العمل المعين للموظفين العاملين من المنزل والتجهيزات التي يستخدمونها كما هو الحال بالنسبة لأولئك الذين يعملون في مقرات عملهم الرئيسية. وغالبا ما يتعاطى موظفو الإدارة العامة والبلديات مع معلومات سرية و/أو حساسة، ويتعين بالتالي على العاملين عن بعد بذل العناية الواجبة لضمان حماية البيانات والأنظمة العامة، وعدم تركها متاحة للوصول المتعمد أو غير المقصود من قبل الآخرين (مقاطعة سانتا كلارا، 2015). وعلاوة على ذلك، يجب على الموظفين العاملين عن بعد اتباع جميع اللوائح والسياسات والإجراءات الداخلية ذات الصلة بما في ذلك أمن تكنولوجيا المعلومات وسياسات الخصوصية والسرية والمبادئ التوجيهية. كما يجب تدريب الموظفين الذين يعملون من المنزل على اتباع سلوكيات آمنة لحماية المعلومات والبيانات والمعدات والأنظمة المؤمنة.

ما هي أهم الخطوات التي يتعين أخذها بالاعتبار؟

✓ يجب توعية السلطات المركزية والإقليمية والمحلية بالمخاطر الواقعية التي ينطوي عليها الأمن السيبراني والفساد بالنسبة لجميع الموظفين الذين يتعاملون مع البيانات السرية والمعلومات الحساسة عن النظم والأجهزة التي توفرها الهيئة المشغلة. غير أنه من المهم ألا يؤدي إدراك هذه المخاطر إلى تقويض برامج العمل عن بعد. ويتعين الحرص على إجراء تدريبات منتظمة وفعالة واعتماد أساليب تواصل جيدة لتمكين الموظفين العاملين عن بعد من الوعي بهذه المخاطر وتجنبها أو التخفيف منها.



- ✓ يتعين على إدارات تكنولوجيا المعلومات، بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية وغيرها من المصالح الأخرى، مثل إدارة الشؤون الأمنية، القيام بعمليات تدقيق وتقييم لطرق العمل المتبعة للحرص على مواءمتها لأخر التحديثات في مجال العمل عن بعد فيما يتعلق باستخدام المعدات الإلكترونية الشخصية للموظفين (أجهزة الحاسوب المكتبي وأجهزة الحاسوب المحمول والهواتف الذكية) أو استخدام تجهيزات الهيئة المشغلة في منزل الموظف.
- ✓ يجب توعية العاملين عن بعد بأنهم إذا قاموا بتخزين معلومات على أجهزة الحاسوب الخاص بهم لأغراض عملهم، فإن ذلك سيخضع لمراجعة من طرف الهيئة المشغلة بهدف طلب توثيقها ضمن السجلات العامة.
- ✓ يعد الخطر المحدق بكلمة السر واحدا من المخاطر الأكثر شيوعا بين الموظفين العاملين عن بعد، لذلك ينصح بشدة باعتماد نظام تحقق ثنائي المستوى (FA2) للتحقق من الهوية، والذي يمكن الاستعانة خلاله بالهاتف المحمول للموظفين لاستحداث وعرض كلمة سر صالحة مرة واحدة تمكن الموظفين من الولوج إلى منظومة عملهم خلال ذلك اليوم.
- ✓ حل آخر شائع في مجال تكنولوجيا المعلومات للحد من مخاطر الأمن السيبراني لموظفي العمل عن بعد هو اختيار خدمة VPN (الشبكة الخاصة الافتراضية).
- ✓ نظرا لوجود عديد من الحلول المختلفة في مجال تكنولوجيا المعلومات، ثمة ممارسة جيدة لاختيار أنسبها ألا وهي رفع طلب للمزود بالخدمة كي يقوم بإثبات فعالية الحلول المقترحة (POC) بحيث يتم تجريبيها في الواقع المعاش للإدارة العمومية للبرهنة على أن الحلول التكنولوجية المقترحة قادرة على تحمل جميع العمليات الداعمة لاعتماد آمن وسريع لمنظومة العمل عن بعد.
- ✓ وحتى تتمكن السلطات العامة من مواجهة الخطر المتزايد للقرصنة والهجمات الإلكترونية التي وقعت بعضها إبان الجائحة، يمكنها وضع دليل عملي خاص بالأمن السيبراني موجه للمسؤولين المحليين والإقليميين أو الوطنيين، يحدد عددا من الخطوات التي يمكنهم اتخاذها على الفور للحد من خطر تعطيل الخدمات العامة وإلحاق ضرر بسلامتها. ويشمل ذلك تحديث مهارات الموظفين في مجال سياسات الأمن السيبراني وأهمية الحفاظ على الممارسات الإلكترونية الجيدة. وقد ترغب السلطات العامة أيضا في استعراض أي خطط للاستجابة للطوارئ السيبرانية التي قد تتضمن العودة إلى استخدام الوثائق الورقية والعمليات اليدوية، لأن ذلك الأمر قد يصبح مستحيلا إذا تم إغلاق المكاتب أو المباني.

◀ ما هي المحاذير التي يتعين تفاديها؟

- ✓ يعد الأمن السيبراني أحد أسرع فروع التكنولوجيا والرقمنة تطورا، حيث أن الفاعلين في هذا النوع من الإجرام ما زالوا يحققون بعض السبق. وعموما، فإن رؤساء الهيئات العامة ومديري الإدارات العمومية ليسوا ملمين بشكل جيد بالتكنولوجيات الجديدة والمخاطر الأمنية التي تتهددهم، وبالتالي يبقون لقمة سائغة بين أيدي خبراء تكنولوجيا المعلومات والحلول التي يقترحونها.

و عندما تختار السلطة المركزية أو الإقليمية أو المحلية حلا تكنولوجيا معلوماتيا معيننا لتلافي خطر الاختراق الأمني لمنظومة المعلومات الخاصة بها أو مكافحة الفساد، يتعين عليها، أثناء عملية المناقصة، أن توضح لشركات تقديم العطاءات أنه سيكون ثمة جزء من القوة العاملة ستقوم بدوام جزئي انطلاقا من منازلها أو من مكان بديل. وإذا لم يتم إدراج هذا البند على مستوى ترتيبات العطاء الأصلي فإن ذلك يعد هدرا لفرصة هامة لضمان توافق أي نظام معلوماتي يتم اختياره مع ترتيبات العمل عن بعد.

تحتاج الشركة الحالية أو المستقبلية المزودة بحلول تكنولوجيا المعلومات أو مصلحة الدعم الفني لتكنولوجيا المعلومات إلى التوفر على فكرة عامة حول مجموع الموظفين العاملين عن بعد وما يقومون به من مهام حتى يمكنها التحرك بسرعة لتنبيه الجميع في حالة وجود تهديد باختراق المنظومة المعلوماتية أو وضع تدابير تخفيف الضرر من طرف فنيي تكنولوجيا المعلومات.

الجدول 5 ما يجب وما لا يجب القيام به في مجال الإنترنت والأمن السيبراني



مع شروع عدد من الموظفين في اعتماد العمل عن بعد، فيما يلي عدد من النصائح لمساعدة مسؤولي الحكومات المركزية والإقليمية والمحلية على ضبط ترتيبات الأمن السيبراني ووضع ممارسات جيدة للحيلولة دون وقوع حوادث مرتبطة بالأمن المعلوماتي أو الفساد:

- قم بالتركيز بوضوح على أهمية الوعي بالممارسات الفضلى المرتبطة بالأمن السيبراني والبروتوكولات الخاصة به. قم بتشجيع اليقظة بين الموظفين العاملين في المقر وأولئك الذين يعملون من المنزل. قم بجعل هذه الأمور جزءا منتظما من مهامكم التي تنطرقون إليها في اجتماعات الهيئة أو اجتماعات البلدية.
- قم بالتحقق بانتظام مع الزملاء بكل ما هو مرتبط بالمجال الرقمي، حتى يقتنع الجميع بأنه ليس عيبا عدم معرفة كيفية التعامل مع بعض القضايا الرقمية والأمن السيبراني، وأن هناك مساعدة ودعما متاحين لدى مصلحة الدعم الفني أو لدى خبير على مستوى الهيئة المشغلة.
- قم ببحث الموظفين على اعتماد مقاربة "إذا عابنت وجود مشكلة ما فقم بالإبلاغ عنها" لتعزيز اليقظة الأمنية. وسيساعد هذا النهج ليس فقط في تفادي محاولة الموظفين إيجاد حلول للمشاكل الأمنية بنفسهم رغم إمكانية عدم توفرهم على الخبرة اللازمة لذلك، بل يدعم أيضا تحمل كل موظف من موظفي الهيئة لمسؤولياتهم كاملة.
- قم بالاتصال والتنسيق مع مقدمي حلول تكنولوجيا المعلومات أو إدارة / قسم تكنولوجيا المعلومات داخل الهيئة في مرحلة مبكرة من اعتماد العمل عن بعد. وقم بإثارة مسألة الأمن السيبراني في كل صفقة شراء معدات (أجهزة الحواسيب المحمولة والهواتف المحمولة...).
- قم بتدريب الموظفين على الاستخدام الصحيح للسجلات العامة، حتى عند العمل من المنزل، مع التذكير دائما بأن نفس الترتيبات الأمنية المطبقة داخل مقر الهيئة المشغلة تنسحب أيضا على العمل عن بعد.
- قم بإبلاغ الموظفين أنه يتعين استخدام الأجهزة التي زودتهم بها الإدارة العامة وفق إعدادات تكنولوجيا المعلومات التي وضعتها مصالح الهيئة وتطبيقاتها.
- لا تسمح للموظفين باستخدام حساباتهم الشخصية للبريد الإلكتروني، وكذا الرسائل الفورية، والرسائل النصية لإجراء عملهم.
- قم بتمكين الموظفين حتى يضعوا في اعتبارهم دائما احتياطات الأمن السيبراني عند العمل من المنزل، من إدارة كلمة المرور إلى التعرف على الروابط الخطرة والبرامج الضارة والتصيد الاحتيالي وغيرها من عمليات الاحتيال الأخرى.
- قم بإبلاغ الموظفين بمسؤولياتهم إزاء حماية وتأمين المعدات التي وفرتها الحكومة عندما لا تكون قيد الاستخدام في المنزل، وعدم إعارتها للأغيار بالمرّة.

3. تدبير العمل عن بعد

3.1 الأوجه الإدارية للعمل عن بعد

أسئلة التقييم الذاتي:

هل قمتم بتوضيح الأدوار والمهام المناسبة للعمل عن بعد داخل الهيئة المشغلة؟

هل آليات طلب اعتماد العمل عن بعد واضحة، وكيف وبأي شكل سيتمكن الموظفون من اعتماد هذا النهج وماذا عن ترتيبات موافقة/رفض الإدارة؟

هل أعدتكم نموذج اتفاق للعمل عن بعد؟

كيف يحسم المديرون في طلبات اعتماد العمل عن بعد بالقبول أو الرفض؟

ما هي الإجراءات التي يتبعها الموظفون بهيئتكم المشغلة لطلب اعتماد العمل عن بعد بدوام منتظم أو دائم؟

لماذا يكتسي الأمر أهمية؟

يعني الإشراف على الموظفين العاملين عن بعد زيادة في مهام ومسؤوليات المسؤولين من المستوى المتوسط والمشرفين المباشرين، ولا سيما في المراحل المبكرة من بدء العمل عن بعد. ولا تكفي سياسة العمل عن بعد في حد ذاتها، بل عمدت الإدارات العامة والإدارات الحكومية التي حققت أكبر قدر من النجاح في برامجها للعمل عن بعد إلى توضيح الغاية من هذا النهج في العمل واعتمدت إجراءات إدارية وتبديرية إضافية لدعم التنفيذ السلس لمقتضياته.

يختلف التنفيذ العملي للسياسة العامة للعمل عن بعد على مستوى السلطات المحلية والإقليمية والمركزية بالنسبة لكل فريق. فبحسب المهام التي يضطلع بها الموظفون داخل الهيئة المشغلة وكذا طبيعة الأدوار المنوطة بالموظفين العاملين عن بعد وما إذا كانوا على اتصال مباشر بالمواطنين أم لا، فإن طرق اعتماد كل فريق لنهج العمل عن بعد وترتيباتهم الأمنية المترتبة عن ذلك تختلف بشكل طفيف من فريق إلى آخر، إذ يتعذر على بعض فرق موظفي عدد من الإدارات العمومية اعتماد العمل عن بعد، في الوقت الذي يمكن لفرق أخرى أن تشتغل عن بعد بدوام كامل تقريبا. ويبقى الأمر بين يدي مسؤولي الإدارة وفرق الموظفين المعنيين لوضع وتنفيذ سياسة العمل عن بعد الأكثر ملائمة لسياق عمل إداراتهم ومهامها.

ما هي أهم الخطوات التي يتعين أخذها بالاعتبار؟

✓ **قابلية التطبيق:** يحتاج المديرون وقادة الفرق إلى تحديد الأدوار والمهام التي يمكن القيام بها داخل فرقهم أثناء العمل عن بعد. فبعض المناصب أو المسؤوليات تصلح للعمل عن بعد بسهولة أكبر من غيرها. وقبل تحديد ما إذا كان الشخص يستطيع العمل من المنزل أو من مكان آخر، ينبغي للإدارات العامة، ولا سيما المديرين، أن يستعرضوا واجبات كل وظيفة ومهامها الأساسية. وعموما فإن الأدوار الأنسب للعمل عن بعد هي تلك التي يؤدي الموظفون خلالها مهامهم بشكل مستقل، مع تفاعل مباشر محدود أو منعدم مع المواطنين أو المستفيدين من الخدمة، وكذا المهام المحدودة في طبيعتها والتي تتم بالاستعانة بمعدات متخصصة ويكون مستوى التهديد الأمني فيها منخفضا جدا.

✓ **اعتبارات الأهلية:** بالإضافة إلى مدى ملاءمة الدور الوظيفي للعمل عن بعد، يجب على المديرين وقادة الفرق النظر في الموظفين المؤهلين للعمل عن بعد. وقد يتوقف ذلك على طبيعة العقد الذي يجمع الطرفين (بدوام كامل أو بدوام جزئي أو متدربين أو عقود لأجل محددة) أو أقدمية الموظفين (كم سنة من الأقدمية داخل الهيئة المشغلة، حيث تظهر الممارسات الجيدة أن الشروع في العمل عن بعد يكون بعد قضاء ما لا يقل عن 6 أشهر إلى سنة واحدة مع الهيئة).

✓ **ملاءمة بيئة العمل المنزلي:** ينبغي للمديرين، بالتعاون مع المسؤولين القائمين على شؤون الصحة المهنية في الإدارة العامة، أن يضمنوا أيضا أن بيئة العمل المنزلي، حيث سيعمل الموظف عن بعد، مناسبة لتقديم نفس نوعية العمل، كما هو الحال في مقر الهيئة المشغلة. وقد يتعذر إجراء تفتيش رسمي لمنزل كل موظف يشارك في برنامج العمل عن بعد. ولكن ثمة طرق أخرى يمكن لصاحب العمل من خلالها التأكد من أن الموظف لن يعاني من أي حوادث أو تبعات صحية عقلية أو جسدية جراء العمل من المنزل، وضمان حماية تجهيزات العمل والمعدات والمعلومات وإبقائها في حالة عمل جيدة أثناء العمل عن بعد. ولذلك، يمكن أن تعمل الإدارات العامة ومديريها والقائمين على شؤون الصحة المهنية أو رؤساء المصالح على تطوير عدد من الآليات التي تدعم العمال عن بعد والمشرفين عليهم. ومن بين الآليات المذكورة، هناك قوائم التدقيق للتقييم الذاتي للموظفين والمبادئ التوجيهية الخاصة بملاءمة مكان العمل وقوائم تدقيقها وكذا المبادئ التوجيهية الخاصة بأمن وسلامة الموظفين الشخصية وسلامة معدات العمل والوثائق وحماية كلمة السر الخاصة بالموظف العامل عن بعد. ولدعم العامل عن بعد، يمكن للإدارة أو قسم شؤون الصحة المهنية إجراء تقييم لبيئة العمل المنزلي للموظف عن بعد بالاستعانة بكاميرا فيديو أو مقابلة مباشرة بالصوت والصورة عبر الهاتف الذكي مع العامل عن بعد. وقد يحتاج العاملون عن بعد الذين يستعينون بمعدات باهظة الثمن أثناء أدائهم مهامهم، أو يضطرون لأخذ وثائق أو سجلات حساسة أو سرية إلى المنزل إلى أن تزودهم الإدارة بتجهيزات خاصة للتخزين المناسب للبيانات وتمزيق الوثائق وغيرها من المعدات التي لا توجد عادة في منزل عادي. ولذلك، قد يحتاج الموظفون العاملون عن بعد إلى تزويدهم بصندوق أو جهاز تخزين مقاوم للنار والماء في حالة نشوب حريق أو وقوع فيضان، لا سيما في المناطق المعرضة لمثل هذه الكوارث الطبيعية.

✓ **وضع اتفاق خاص بالعمل عن بعد:** بالإضافة إلى سياسة العمل عن بعد، ينبغي للإدارات العامة أن تضع اتفاقا خاصا بالعمل عن بعد، يكون آلية مفيدة وعملية للغاية للاتفاق على أنماط العمل عن بعد المتواتر أو المتكرر بالنسبة للموظفين. ويتم إبرام الاتفاق من قبل الموظف والمشرف المباشر عليه، ويتضمن تفاصيل عديدة من قبيل عدد الأيام التي سيعمل فيها الموظف من المنزل، وبيئة العمل المنزلي، ومعدات الاتصال، وباقي تجهيزات العمل، والمهام المنوطة بالموظف والتقارير التي يتعين رفعها. ومن المهم أن توضح الهيئة المشغلة الفرق بين العمل عن بعد المنتظم والعمل عن بعد لإنجاز مهام محددة. كما يجب التأكيد على وجوب إبرام اتفاق العمل عن بعد بالنسبة للموظفين الذين يعملون من المنزل على أساس منتظم أو متواتر، وأن اتفاق العمل عن بعد ليس ضروريا ليوم العمل العرضي من المنزل، في حالة اضطرار الموظف إلى أن يكون في منزله لسبب وجيه. ويوصى بأن يقر الموظف ورئيسه المباشر باطلاعهما على

الشروط المنصوص عليها في اتفاق العمل عن بعد وأن يوقعها عليها ما لم يمنع الرئيس المباشر الموظف من إمكانية اعتماده العمل عن بعد، وفي هذه الحالة يحتاج الرئيس المذكور إلى تبرير قراره خطياً. ويرد نموذج لاتفاق العمل عن بعد في الملحق الثاني لهذه الوثيقة. وينبغي لكل سلطة عامة محلية وإقليمية ووطنية أن تضع اتفاقها الخاص بالعمل عن بعد يتضمن المقتضيات الخاصة التي حددتها السلطة المعنية لسياستها في العمل عن بعد.

✓ **تقييم ما إذا كانت الأدوار الوظيفية أو المهام مناسبة للعمل عن بعد:** قد يحتاج المديرون وقادة الفرق في الإدارات المركزية أو البلدية إلى الدعم في تقييم صلاحية دور الموظف للعمل عن بعد. ولهذا الغرض، يمكن للهيئات المشغلة أن تضع استمارة تقييم تتضمن أسئلة للمديرين تساعد في تحديد جدوى العمل عن بعد: هل الوظيفة والمهام المتصلة بها مناسبة للعمل عن بعد؛ وهل الموظفون مؤهلون لاعتماد العمل عن بعد؛ وهل مكتب الموظف في منزله مكان مناسب لإداء مهامه الوظيفية؛ وهل يعد عمل ذلك الموظف عن بعد مفيداً للفريق. يمكن الاطلاع على نموذج لتقييم العمل عن بعد في الملحق الأول من مجموعة أدوات الدعم الخاصة بحقيبة الأدوات هاته.

ما هي المحاذير التي يتعين تفاديها؟

✓ واحدة من أهم المزالق في الهيئة المشغلة هو التقليل من شأن الجهد الإداري الذي يتطلبه مواكبة العاملين عن بعد. فسياسة العمل عن بعد ليست كافية لضمان التدبير اليومي الفعال للموظفين العاملين من المنزل. وثمة بعض الترتيبات التي لا محيد عنها، من قبيل وضع اتفاقات خاصة بالعمل عن بعد، توضيح إجراءات طلب العمل عن بعد ومسار الموافقة على الطلب أو رفضه. ومما لا شك فيه أن إدارة شؤون العاملين عن بعد بالإضافة إلى الموظفين العاملين في مقر الهيئة سيزيد من عبء عمل مديري هيئة التشغيل لاسيما في المراحل الأولى لاعتماد نهج العمل عن بعد.

✓ يتعين على مديري الهيئة عند النظر في طلبات العمل عن بعد، أن يضعوا نصب أعينهم مصالح وأهداف هيئتهم المشغلة وكذا مصالح الفريق الذي يتبع له الموظف صاحب الطلب في المقام الأول. ولا ينبغي بأي حال من الأحوال أن ينعكس ذلك سلبياً على مستوى تقديم خدمات الهيئة بداعي قيام الموظف بعمله عن بعد. ولذلك فإن الحفاظ على تغطية مكتيبة كافية بتحديد ساعات العمل الأساسية وساعات التغطية ومستويات حضور الموظفين أمر أساسي، وينبغي أن ينعكس ذلك في القرارات المتخذة على مستوى كل فريق بشأن العمل عن بعد.

✓ لا ينبغي أن ينظر للعمل عن بعد على أنه امتياز أو هدية يمنحها المدير للموظف على سبيل المحسوبية، ولا ينبغي أن يستخدم رفض طلب العمل عن بعد كعقوبة للموظف. بل يجب النظر إلى العمل عن بعد بطريقة محايدة، باعتباره آلية فعالة لتنظيم العمل؛ وأي قرار بشأن إمكانية اعتماد الموظف للعمل من المنزل من عدمه يجب أن يكون شفافاً ويستند إلى ما سيحدثه ذلك من أثر على أداء الفريق وعلى مستوى رضا المواطنين.

✓ قد يرتكب المديرون خطأ عدم النظر في الظروف الفردية الخاصة للموظفين. وقد يكون هناك عدد من العوامل التي تدخل في الاعتبار بالنسبة للموظف لتقديم طلب العمل عن بعد، بما في ذلك طول تنقلاته، وتكلفة تنقلاته، وطبيعة عمله، والإعاقات، وقضايا الصحة العقلية، أو حالات أسرية معينة أو مسؤوليات تقديم الرعاية.

تدبير الموظفين العاملين عن بعد عبر منهجية الأهداف المحددة

أسئلة التقييم الذاتي:

هل يعي مسؤولو الإدارة كم من الوقت يتطلبه إنجاز بعض المهام؟ وهل يتوفرون على رؤية واقعية حتى يمكنهم تحديد آجال وسطية معقولة؟

هل يستطيع المديرون شرح انتظاراتهم بخصوص نتائج العمل المنشودة للموظفين تحت تصرفهم؟

كيف يحدد مديرو الهيئة المشغلة نوعية العمل المنجز؟

لماذا يكتسي الأمر أهمية؟

يثير العمل عن بعد عددا من الأسئلة حول مستوى الأداء الوظيفي. فقد يطرح الموظفون والمديرون على أنفسهم الأسئلة التالية: "هل يقوم العمال "غير المرئيين" بمهامهم؟" "كيف سيعرف المشرف على ما أفعله هذه اللحظة؟" هل ستعاني مسيرتي المهنية إذا قمت بالعمل عن بعد؟" هل ستكون وضعيتي الإدارية سليمة؟" كل هذه أسئلة وجيهة، خاصة بالنسبة للفرق التي لم تقم بعد بتجريب العمل عن بعد، أو الفرق التي ربما كانت لديها تجربة سلبية سابقة مع العمل عن بعد.

وحتى يتم طمأنة الموظفين وتعزيز بناء القدرات وغرس الثقة لدى المديرين، وفي محاولة للجواب على الأسئلة المطروحة، أشارت العديد من الدراسات إلى أن أفضل طريقة لإدارة موظفي العمل عن بعد هي من خلال آلية تسمى الإدارة بحسب الأهداف (كونراد، هيرتل، وشموك، 2003) أو الإدارة بحسب النتائج (ماجور، فريف، و جويس، 2008 ؛ أكبرمان وهاريس، 2005).

الشرط الرئيسي لإدارة الموظفين حسب النتائج هو أن تعمل الهيئة المشغلة وإدارتها على تحديد انتظاراتها من حيث نوعية المهام المنجزة وكميتها داخل إطار زمني معقول. وبمجرد قيام الهيئة أو رئيس الفريق بتحديد ما ينتظر من الموظفين، تصبح إدارة شؤون أولئك الذي يعملون عن بعد شبيهة تماما بإدارة الموظفين العاملين انطلاقا من مقر الهيئة.

ما هي أهم الخطوات التي يتعين أخذها بالاعتبار؟

✓ يتعين على الإدارة العامة، إذا لم تكن قد قامت بذلك من قبل، أن تسعى إلى تمكين فرق عمل الموظفين والمشرفين عليهم حتى يناقشوا المعايير الكمية والنوعية لنتائج عملهم بحيث تكون قابلة للقياس. وإذا لم يكن ذلك قد تم في السابق، يجب ربط الأدوار الوظيفية بالأهداف والنتائج التي سطرتها الهيئة المشغلة.

✓ كيف يمكن للسلطات المحلية والإقليمية والوطنية أن تحدد النتائج التي تسعى إلى تحقيقها وكذا النتائج المتوقعة؟ قد يكون ثمة أربع فئات متباينة نوعا ما من ناتج العمل أو تقديم الخدمات التي ستحسم في كيفية تحديد تلك النتائج المتوقعة لمهام فرق الموظفين أو الموظفين الفرادى منهم (مازوز، 2012). فما هي طبيعة النتائج التي يمكن صياغتها وتوقعها على مستوى الإدارات العامة؟

1. نتائج قائمة على تقديم الخدمات: بالنسبة للمهام والأدوار المرتبطة بتقديم الخدمات للمواطنين، قد تركز النتائج إلى حد كبير على تصور الجمهور لنوعية الخدمات المقدمة: إظهار الود والفعالية في الأداء على مستوى موظفي البلدية، وسرعة الاستجابة، ووقت الانتظار، واحترام سرية البيانات، وإمكانية الحصول على الخدمة... الخ. وبالنسبة لهذه الأنواع من الخدمات، يمكن للإدارات العامة أن تحدد معايير الجودة، التي تقاس على أساس المعلومات والبيانات الداخلية وانطباعات المواطنين عن طريق الاستبيانات، والدراسات الاستقصائية بعد حصول المواطنين على الخدمة. ويمكن أيضا نشر مؤشرات الجودة هذه لضمان الشفافية الكاملة. كما يجب إطلاع الموظفين بانتظام على أهمية هذه المعايير وتقديم توضيحات حول كيفية تنفيذها، حتى يتمكنوا من فهم دورهم في تحسين الأداء.

2. نتائج التدبير الإداري: ترتبط جميع أنواع نتائج هذه الفئة بترتيبات العمل الداخلية للهيئة المشغلة. وتقوم هذه النتائج بالأساس على قياس مدى فعالية الهيئة في تحويل الموارد المتاحة لها إلى سلع وخدمات تعود بالنفع على المواطنين. وقد تكون هذه الموارد بشرية في طبيعتها أو مادية، أو عامل الزمن، أو التكاليف التي تم تحملها، أو الأضرار التي لحقت بالممتلكات أو البيئة، أو عدد المستفيدين من الخدمات.

3. نتائج السياسات المعتمدة: قد تقيس هذه الفئة مدى جودة ترجمة السياسات العامة والمبادئ التوجيهية السياسية والخطط الاستراتيجية إلى مشاريع محددة ثم تنفيذها. فما مدى أهمية المشاريع المحددة وتكاليفها والوقت الذي يتطلبه إنجازها وأثرها العام على رفاهية المواطنين وتوقعاتهم؟

4. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للإدارات العامة أيضا رصد نتائج التحسن الشاملة على أساس منتظم (سنوي نصف سنوي). يساعد أخذ المؤشرات الرئيسية لفئات الأداء الثلاثة أعلاه، ومن ثم مقارنتها دوريا لمعرفة ما إذا كانت الجهود المبذولة تسير في الاتجاه الصحيح. وبعبارة أخرى، فإن التقييمات المنتظمة والدورية للهيئة المشغلة فيما يتعلق بكل من نتائج أدائها الخدماتي وأهدافها الإدارية التنفيذية والاستراتيجية تمكن في نهاية المطاف من تقييم أدائها العام.



✓ ينبغي العمل على تصور النتائج المتوقعة ضمن فريق الموظفين التابعين للسلطات الإقليمية والمحلية والوطنية، حيث أن نوع العمل الذي يؤديه الموظفون الفرادي في أي من الهياكل المذكورة سيختلف اختلافا كبيرا بحسب فريق الموظفين الذي ينتمون إليه.

✓ يتعين على المديرين أن يحددوا بوضوح مجموعة من أهداف الأداء القابلة للقياس التي يمكن رصدها وتعديلها وتقييمها من خلال عمليات استطلاع ردود الفعل في الوقت المناسب، بحيث تكون قابلة للتطبيق على جميع الموظفين، بغض النظر عما إذا كانوا يعملون عن بعد أو يعملون في مقر الهيئة. ومن شأن ذلك أن يضمن تحول العمل عن بعد إلى جزء لا يتجزأ من طريقة عمل الهيئة المشغلة ويمكن بالتالي اعتماده دونما إخلال بعمل فريق الموظفين برمته.

ما هي المحاذير التي يتعين تفاديها؟

- ✓ ينبغي أن تكون أهداف موظفي العمل عن بعد مطابقة للأهداف التنظيمية وأهداف السياسة العامة للهيئة المشغلة، والتي تحدد على أعلى مستوياتها. ولذلك يتعين على قادة فرق الموظفين أن يستعرضوا أهداف كل فريق مرة في السنة في أحسن الأحوال، رغم كون العملية تستغرق وقتا طويلا وتخلق عبئا إداريا إضافيا.
- ✓ وفي الحالات التي يحدث فيها الكثير من التغيير، أي إبان الانتخابات أو الكوارث الطبيعية أو إصلاح السياسات الوطنية أو الأزمة الصحية العالمية بسبب جائحة كوفيد 19، يتعين على الفرق أن تركز على معالجة المهام الأكثر إلحاحا، وأن تترك جانبا الأهداف الثابتة السابقة. إن الإدارة بحسب الأهداف تفترض سير عمل مستقر نسبيا، وفي حالة مكافحة الحرائق، فإن ذلك قد يخلق نوعا من الإحباط لدى الموظفين لأنهم يشعرون بأنهم مقيدون بأهداف محددة سلفا.
- ✓ وثمة عثرة أخرى يتعين تلافيها ألا وهي عدم إشراك الموظفين في النقاشات حول كيفية قياس أدائهم، وما الذي يجب أن يكون هدفا ومقصدا وظيفيا للموظفين، وما هي الأمور المنتظرة منهم بشكل معقول، سواء كانوا يعملون في مقر الهيئة أم لا.
- ✓ التقليل من شأن الجهد الذي يتطلبه التدبير بحسب النتائج أو الأهداف، حيث أن تحديد أهداف واقعية وقابلة للتحقيق للموظفين عملية معقدة للغاية وتحتاج إلى التزام الإدارة العليا. كما أن تحديد أهداف غير واقعية يؤدي إلى نتائج عكسية، فبدلا من تحفيز الموظفين، فإنها تدفعهم إما لعدم الالتزام إزاء الأهداف المذكورة أو تضطربهم لنهج سلوك غير اخلاقي لتحقيق هذه الأهداف.
- ✓ كما يجب إيلاء اهتمام خاص بالموظفين المبتدئين والمتدربين وغيرهم من القادمين الجدد إلى الإدارات العامة، الذين قد يحتاجون إلى مزيد من القرب في البداية مع رؤسائهم ومؤطريهم المباشرين، والذين قد يعوق العمل عن بعد اندماجهم في فرق الموظفين والهيئة ككل.

ثمة على مستوى الملحق الرابع آلية عملية لتوفير الدعم للسلطات المحلية والإقليمية والوطنية لتنفيذ نهج التدبير بحسب الأهداف

أسئلة التقييم الذاتي:

هل عرض على المديرين المشاركة في التدريب على التواصل؟

هل هناك موقع ويب خاص أو صفحة إنترنت تضم جميع المعلومات التي يحتاجها المديرون والموظفون حول العمل عن بعد؟

هل سبق للإدارة العامة أن قامت بحملة تواصل على مستوى الهيئة المشغلة بشأن العمل عن بعد؟

هل تواصلت الإدارة العامة مع عموم الجمهور أو المواطنين أو مستعملي خدماتها حول العمل عن بعد؟

هل استعرضت الهيئة إمكانية الوصول إلى المعلومات قبل اعتماد العمل عن بعد؟

لماذا يكتسي الأمر أهمية؟

ثمة عدد من الجوانب تجعل التواصل عنصرا أساسيا في ضمان نجاح أي برنامج للعمل عن بعد. فمن ناحية، هناك الكثير من المعلومات الجديدة المرتبطة بالعمل عن بعد التي تحتاج إلى تقاسم واسع النطاق عبر إدارات السلطة المحلية والإقليمية والوطنية. وهناك إجراءات جديدة مرتبطة بإمكانية طلب العمل عن بعد، أو في حالة الجائحة، تسمح لأرباب العمل بفرض العمل عن بعد. وينبغي أن تكون هذه الإجراءات الجديدة بسيطة ومتاحة قدر الإمكان، ويجب التواصل بشأنها باستخدام قنوات مختلفة، لضمان وصول الموظفين إلى هذه المعلومات. وهناك أيضا الكثير من المعلومات الجديدة حول الوصول إلى الملفات والسجلات والتعليمات والأدلة حول كيفية استخدام مختلف البرمجيات التي يتعين وضعها رهن إشارة جميع الموظفين أينما كانوا. وقد تتضمن ترتيبات التواصل لتبادل المعلومات إعداد أدلة، وحقائب أدوات، وإرشادات حول كيفية تصوير دروس الفيديو، ومعلومات عن أرقام الهواتف الأكثر أهمية، وعناوين البريد الإلكتروني لمصالح الدعم الفني وغيره (الموارد البشرية، مصلحة تكنولوجيا المعلومات، إدارة الشؤون الأمنية، مصلحة السلامة والأمن الوظيفي).

بالإضافة إلى تبادل المعلومات، يخدم التواصل أيضا الغرض من إعلان اعتماد العمل عن بعد، وتوضيح جوانبه وتفصيله المختلفة، وبشكل عام كسب الثقة بشأنه والحصول على تأييد المسؤولين السامين والموظفين على حد سواء. وقد تتضمن حملة التواصل حول العمل عن بعد الاستعانة بشهادات أو تسجيلات فيديو أو لافتات أو عبر إحداث شعار أو رمز تعريفي له. وقد أحدثت كثير من الهيئات المشغلة التي حققت نجاحا في العمل عن بعد أو غيره من ضروب العمل المرن رمزا تعريفا حول هذه الطريقة البديلة في العمل، معتبرة إياه "عملا مرنا" أو "عملا ذكيا"؛ واستخدمت في عمليات التواصل هذه تقنية لعب الأدوار الريادية، وتقديم شهادات مصورة أو مقاطع فيديو، ورسائل تويتر، والملصقات وغيرها من المواد الإبداعية لتطبيق العمل عن بعد وتعزيز اعتماده.

وثمة سبب هام آخر يدفع نحو إعلام المجتمع العريض، وأصحاب المصلحة والمواطنين بشأن الطريقة الجديدة للعمل في الإدارة العامة، لأن ذلك يؤثر على تقديم الخدمات بعدة أوجه، انطلاقا من

خفض ساعات عمل الإدارات إلى توقع لجوء متزايد للمواطنين لاستخدام الإنترنت والموقع الشبكي في إدارة شؤونهم البلدية، ما يعكس البرنامج الجديد لعمل الإدارات المعاصرة.

إذا كان بعض أو جل الموظفين داخل فريق العمل سوف يعملون عن بعد على الأقل بعض ساعات دوامهم، يحتاج الفريق إلى إعادة التفكير في الاتصالات، من أجل ضمان استمرار التعاون والحد من عزلة موظفي العمل عن بعد. لقد كشفت الأبحاث (Vries et al, 2018) أن العمل عن بعد، عندما يتم على أساس طويل قد يؤدي إلى تراخي ارتباط الموظفين بيهيئتهم المشغلة، ويؤثر سلبا على الجوانب الاجتماعية للعمل وقد يؤدي إلى العزلة والقلق حول ما إذا كانت حياة الموظفين المهنية ستعرف انتكاسة جراء ذلك. وكرد فعل على هذا الوضع، فإن موظفي الفريق يميلون إما إلى تقليل التواصل قدر الإمكان أو المبالغة فيه، ويتعين على قادة فرق العمل أن يكونوا استباقيين ويحاولوا دون وقوع الحالتين معا، بما أن كليهما يقلل من أداء الفريق.

ما هي أهم الخطوات التي يتعين أخذها بالاعتبار؟

✓ يتعين على الهيئات المشغلة أن تتواصل بوضوح بشأن مزايا العمل عن بعد وأن تستخدم نماذج الأدوار القيادية العليا لضمان مستوى عال من الاعتماد. وينبغي أن تكون حملات التواصل هذه شاملة للجميع وسهلة الفهم ومحفزة بحيث تشجع باقي الموظفين على الالتحاق بالركب.

✓ ينبغي للسلطات العامة أن تضع معايير تواصل جديدة تتناسب مع طرق العمل الجديدة، لأن هذه القواعد ستضفي جوا من اليقين واستقرار التطورات على عمليات محادثة واتصالات افتراضية. وقد تكون ثمة معايير على مستوى فريق الموظفين أو الأفراد منهم، تهم من بين أمور أخرى وقت الاستجابة المفضل، وأداة الاتصال المستخدمة، ووتيرة الاجتماعات عبر الإنترنت، وأجال إنجاز المهام، وطول ومستوى التفاصيل في الرسائل، واستخدام روح الدعابة ونسبة قبوله. كما يتعين تكييف قنوات الاتصال وتيرتها لتلأفي إقصاء الزملاء العاملين عن بعد من اجتماعات فرق العمل وغيرها من القرارات التي تتعلق بعملهم. وينبغي أن تشمل هذه المعايير أو آداب الاتصال التكنولوجيا المناسبة المعدة لأغراض اتصال محددة، ووتيرة الاتصالات، وهل يتطلب الأمر تشغيل كاميرا الجهاز أم لا، وضوابط اللباس، والتعامل مع الانقطاعات، وتعدد المهام والتعاطي مع المعلومات الحساسة.

✓ قد يحتاج الموظفون، خاصة في البداية، إلى مزيد من المساعدة والإرشاد فيما يخص استعمال معدات التواصل ومصادر المعلومات وترتيب بيئة العمل المنزلية الخاصة بهم والوصول إلى السجلات وأمن البيانات. وقد تقرر السلطات العامة برمتها استخدام منصة أو آلية محددة للاتصال، وبالتالي يطرح السؤال إلى أي مدى يمكن للموظفين أو فرق العمل عدم احترام هذا القرار؟

✓ تُظهر أفضل الممارسات التنظيمية أن هناك مزايا وراء إحالة الموظفين على نقطة مرجعية واحدة لجميع احتياجاتهم من المعلومات حول العمل عن بعد، والتي تتضمن سياسة العمل عن بعد الخاصة بالهيئة، ونموذج اتفاق العمل عن بعد، وقسم الأسئلة المتكررة (الذي يتم تحديثه بانتظام)، وجميع بيانات الاتصال (الأسماء وعناوين البريد الإلكتروني وأرقام الهواتف) التي سيحتاجها الموظفون والمديرون إذا كان لديهم سؤال محدد حول العمل عن بعد. ويمكن توفير هذه المعلومات على موقع شبكي داخلي أو على الإنترنت أو على النظام الموحد لإدارة المحتوى ومنظومة الموارد البشرية للهيئة المشغلة.

ينبغي أن تصدر معلومات التواصل عن مصادر متنوعة، وليس فقط من الموارد البشرية. فقد تختار الهيئات الحكومية المركزية أو الإقليمية أو المحلية تمكين الأقسام الأخرى من القيام بحملة إعلامية "مكثفة" على سبيل المثال من طرف إدارة الخدمات التكنولوجية التي تركز على الجوانب التقنية للعمل عن بعد، بما في ذلك استخدام أشرطة فيديو توضيحية وطرق إعداد الرسوم البيانية خطوة بخطوة.



ما هي المحاذير التي يتعين تفاديها؟

أحد الأخطاء التي قد ترتكبه الهيئات في القطاعين العام والخاص فيما يخص التواصل هو اعتقادها بأنها تواصلت بما فيه الكفاية ولا تقوم بأي جهد تواصلية إضافي، بيد أن الممارسة تبين أن التواصل حول العمل عن بعد أو طرق العمل الجديدة الأخرى يجب أن يكون مستداما، وأن يستند إلى النجاحات الصغيرة، وأن يستخدم شهادات فردية أو جماعية، وأن يضمن أن التواصل يقدم أجوبة للأسئلة التي قد يطرحها الجميع بشأن العمل عن بعد. ومع تطور عمل الهيئة وارتفاع وتيرة اعتماد الموظفين لنهج العمل عن بعد، ستظهر ثمة تحديات جديدة يتعين رفعها، وأسئلة جديدة تتطلب تقديم أجوبة لها، وبالتالي يجب أن يضمن أي جهد تواصلية قدرته على الاستجابة للاحتياجات الفعلية من المعلومات التي يبحث عنها الموظفون في أي لحظة.

قد تواجه فرق العمل أو الأفراد عددا من المشاكل في التواصل الداخلي، ما يحتم على قادة فرق العمل تنسيق تدابيرهم على هذا المستوى. فإذا كانت ثمة مشاكل بين موظفي فريق العمل، في شكل مضايقة أو تنمر، فإن هذه المشاكل لن تختفي لأن الموظفين لم يعودوا قريبين جسديا، بل ستستمر عبر الإنترنت. وقد تتضمن هذه الممارسات السيئة قطع الاتصال ببعض الموظفين (إسقاط موظف من قائمة رسائل البريد الإلكتروني)، أو تعمد بعض الموظفين عدم الرد على رسائل صادرة عن بعض الزملاء، حتى إن كانوا مطالبين بتوفير المعلومة للشخص الآخر كي ينجز مهامه.

يجب أن يدرك المشرفون أيضا أن التواصل المكثف عبر الإنترنت لا يعادل العمل الجماعي الفعال أو التعاون. وما لم يضع الفريق قواعد وضوابط واضحة للتواصل بينهم، قد يستخدم الموظفون تجهيزات تكنولوجيا التواصل بطرق مختلفة جدا، ما قد يتحول إلى مصدر للخلافات وعدم النجاح في العمل.



4. عوامل النجاح الأساسية للعمل عن بعد

أسئلة التقييم الذاتي:

ما التدريب الذي سيقدم
للموظفين والمديرين حول
العمل عن بعد؟

ما هي المتطلبات الإضافية
أو التوقعات التي وضعت
أو سيتم وضعها بالنسبة
للمديرين الذين يشرفون
على موظفي العمل عن
بعد، وكيف سيتم إعدادهم
ومكافأتهم؟

هل ارتبطت سياسة العمل عن بعد
بالأهداف الاستراتيجية للسلطة
المحلية أو الإقليمية أو الوطنية،
مثل أجندة التحديث، والتنوع
والشمول، والتكافؤ بين الجنسين،
ورفاهية الموظفين، والبصمة
العقارية، والبصمة الكربونية..؟

كيف شاركت النقابات
العمالية أو مجلس
الموظفين في وضع سياسة
العمل عن بعد وجميع
ترتيباتها؟

ما نوع خيارات العمل المرنة
التي سيتم توفيرها للموظفين
الذين لا يسمح لهم دورهم أو
ظروفهم الشخصية بالعمل
من المنزل؟

كيف ستضمن السلطات المحلية
أو الإقليمية أو المركزية معاملة
موظفي العمل عن بعد بنفس
النزاهة والإنصاف الممنوح
للموظفين العاملين في المقر؟

لماذا يكتسي الأمر أهمية؟

يمكن أن يوفر العمل عن بعد مجموعة من المزايا للموظفين والهيئات العامة على حد سواء وعلى جميع مستويات الحكومة، ولكن بشرط أن يتم تصميمه وممارسته بشكل صحيح. وقد ركزت حقيبة الأدوات حتى الآن على الخطوات العملية لتنفيذ العمل عن بعد، في حين أن هناك عددا من عوامل النجاح الأخرى التي يتعين أخذها بعين الاعتبار عند تصميم وتنفيذ سياسية العمل عن بعد، وكل واحد من العوامل المذكورة يلعب دورا هاما في ضمان استجابة العمل عن بعد لتطلعات الهيئة المشغلة والموظفين والمجتمع برمته.

وإلى جانب سياسة العمل عن بعد أو اتفاق العمل عن بعد، تؤثر عدد من المسائل التي تتقاطع فيما بينها على كيفية ممارسة العمل عن بعد وتنفيذه داخل مؤسسة ما. فالقضايا التي يتناولها هذا الفرع تهم الأوجه الحاسمة في نجاح العمل عن بعد، والتي تعتبر محصلة عقود من تقييم برامج العمل عن بعد وغيرها من الدراسات البحثية. ومن ناحية أخرى، أثرت هذه المسائل أيضا في مقابلات هامة وفي الدراسة الاستقصائية التي أجريت لغرض وضع حقيبة الأدوات هذه، والتي حصلت على أكثر من 250 ردا من السلطات العامة للدول الأعضاء في مجلس أوروبا. وينبغي إبلاغ السلطات المحلية والإقليمية والوطنية بوصفها هيئات مشغلة ومقدمة خدمات حتى تشتغل على هذه المسائل، إذا كانت ترغب في استغلال الإمكانيات الكاملة للعمل عن بعد لصالح موظفيها.

مكتب ملائم للعمل عن بعد



يؤدي اعتماد العمل عن بعد، لا سيما في السنوات الأولى من تطبيقه، إلى زيادة كمّ المسؤوليات الإدارية والتدبيرية بالنسبة للمسؤولين الإداريين. ويتعين توعية المشرفين المباشرين بسياسات العمل عن بعد، وتمكينهم من مختلف الأدوات والاستمارات، بما أنهم سيسهرون على معالجته طلبات العمل عن بعد، وتقييمها ثم قبولها أو رفضها مع تعليل قراراتهم؛ كما يتعين عليهم تدبير شؤون أعضاء فريق العمل عن بعد حسب الأهداف، فضلا عن معالجة المشاكل التي قد تنشأ في سياق العمل عن بعد. وسوف يكون الدعم والموارد الإضافية بالغي الأهمية بالنسبة لهم. كما سيستفيد الموظفون استفادة كبيرة من وسائل الدعم والموارد المعبأة خلال كامل مراحل مشروع العمل عن بعد، بدءا بتقديم طلب اعتماد العمل من المنزل وإقامة بيئة مكتبية ملائمة في المنزل، إضافة إلى آليات حل المشاكل التي قد تتخلل المسار. ومن بين الحلول التي يمكن أن تتعاطى مع حجم العمل الإضافي وتخصيص الموارد والذي ينشأ عن تنفيذ العمل عن بعد في جميع الهيئات العامة الوطنية أو الإقليمية أو المحلية ثمة إحداث مكتب مركزي للعمل عن بعد. ويعود السبب الأساس لمركزية جميع المسائل المعرفية والإدارية الخاصة بالعمل عن بعد في مكتب واحد لعاملين اثنين: فهو يوفر من ناحية مكاسب في كفاءة استخدام الموارد، حيث يمكن تدريب فريق صغير وتجهيزه بجميع المعلومات والمهارات والمعدات التي تحتاجها الهيئة لتنفيذ العمل عن بعد، ومن ناحية أخرى، يقلل ذلك من الوقت الذي يقضيه الموظفون والمديرون في محاولة العثور على المعلومات الصحيحة ويوفر لهم الوضوح بشأن المكان الذي يمكنهم اللجوء إليه. ويتمثل دور موظفي مصلحة العمل عن بعد في إحداث موقع إلكتروني على الإنترنت أو شبكة داخلية للهيئة المشغلة (إنترنت) خاص بالعمل عن بعد والحرص على تحديث مضامينها واستعمالها لتعميم السياسات الخاصة بالمجال والوثائق والإشراف على هذه المنصة التي تسمح للموظفين بتقديم طلب الاستفادة من العمل عن بعد حيث يقوم المسؤولون التنفيذيون بقبول الطلب أو رفضه، مع ضرورة متابعة الطلبات المرفوضة، إضافة إلى توفير معلومات كافية وتنظيم دورات تدريب إضافية لفائدة الموظفين والمديرين، وأن يضطلعوا بدور نقطة الاتصال لتلقي أسئلة موظفي الإدارة واستفساراتهم. ومع مرور الوقت، قد يكسبون مسؤوليات إضافية، مرتبطة على سبيل المثال بجمع البيانات فيما يتعلق باعتماد العمل عن بعد أو إدارة الدراسات الاستقصائية للموظفين المرتبطة بالعمل عن بعد، ورفع التقارير إلى الإدارة العليا بهذا الشأن.

ثقافة العمل داخل الهيئة المشغلة



لا يكفي أن يكون لديك سياسة للعمل عن بعد أو حتى مصلحة العمل عن بعد لتنفيذ نهج العمل عن بعد بنجاح في الإدارة العامة، إذ تلعب ثقافة الهيئة المشغلة دورا هاما جدا في مدى شعور الموظفين بأنهم يستطيعون الاستفادة من حقهم في العمل من المنزل، دون الإضرار بأدائهم المهنية، أو تفويت فرص العمل المحفزة والمثيرة للاهتمام أو أن يكونوا تحت مراقبة لصيقة من قبل رؤسائهم المباشرين. ولا يزال ثمة في بعض الهيئات المشغلة اعتقاد سائد، أكدته أيضا بعض الردود في الدراسة الاستقصائية، بأن "العمل عن بعد ليس عملا". وفي غياب ثقافة تنظيمية داعمة، سيتردد الموظفون في طلب اعتماد العمل عن بعد، حتى لو كان ذلك من شأنه أن يحسن إلى حد كبير مستوى التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين وحتى مستوى أدائهم. وإذا كان الموظفون يقومون بالعمل عن بعد في بيئة عمل غير داعمة، فإنهم سيدفعون ثمن ذلك، إما في شكل تقييم أداء سلبي بالنسبة لأدائهم، أو تعطل وربما توقف في تدرجهم الوظيفي، أو في حجبهم عن فرص هامة للتطوير والارتقاء الوظيفي.

ما هي السمات المميزة لثقافة تنظيمية تدعم العمل عن بعد؟ يمكن جردها كالتالي:

- مستوى الثقة بين رؤساء الموظفين والموظفين أنفسهم ثم بين أعضاء فريق عمل الموظفين
- سياسة تواصلية منفتحة وشاملة للجميع
- ثقافة العمل عن بعد والتعاون
- إدراك تام لدى جميع الموظفين لطبيعة مهام وأولويات الهيئة المشغلة
- تنظيم العمل وتوزيع المهام والمشاريع أخذاً بالاعتبار الموظفين العاملين عن بعد
- حرص المشرفين على عدم الإفراط في رصدتهم لتصرفات موظف عامل عن بعد (عبر المكالمات الهاتفية وتدابير التحقق من الالتحاق بالعمل ورسائل البريد الإلكتروني...)
- ليس من الضروري أن يشعر الموظف بالحاجة إلى التواصل عبر جميع القنوات حين عمله عن بعد حتى يثبت أنه "يعمل بالفعل"
- لا مكان للغيرة أو الحسد بين الموظفين العاملين في مقرات الهيئة المشغلة وأولئك العاملين عن بعد بما أنه ليس ثمة ترتيبات وظيفية تمييزية بينهم

التدريب وبناء المهارات لكل من المديرين والموظفين

إن تدبير موظفي العمل عن بعد أو التدبير الذاتي أثناء العمل عن بعد لا يفرض نفسه بشكل طبيعي لدى غالبية الموظفين. فمجرد السماح للموظفين بالبقاء في المنزل والعمل من هناك لا يحقق أفضل النتائج للهيئة المشغلة. ويبقى العنصر الوحيد الأكثر أهمية في خلق علاقة ناجحة بين الموظف ورئيسه هو تقاسم تعريف مشترك للعمل عن بعد وفهم صحيح لتوقعات الطرفين من بعضهما البعض.

يعد التدريب أحد أهم عوامل النجاح في برنامج رسمي للعمل عن بعد داخل الإدارات العامة، ولكنه غالباً ما يُهمل. ويتعين في أحسن الأحوال فرض التدريب فيما يخص ترتيبات العمل عن بعد على جميع الموظفين، وليس فقط العاملين عن بعد، بما أنه سيكون ثمة تعاون بين الأخيرين وباقي الموظفين الذين يشتغلون انطلاقاً من مقرات الهيئة المشغلة. ويستفيد الموظفون والمشرفون جميعاً من التدريب على العمل عن بعد بحسب الأدوار الوظيفية لكل طرف، بحيث يضمن إدراك الجميع لسياسة العمل عن بعد الخاصة بهيئتهم، والترتيبات الرئيسية التي ينطوي عليها إنشاء بيئة عمل منزلية، وعوامل النجاح الحاسمة للعمل عن بعد، وأدوار ومسؤوليات المديرين والموظفين. كما يجب تعديل التدريب وفقاً لسياق العمل الخاص بالهيئة الحكومية التابعة للسلطات العمومية المعنية، بما أنه سيكون ثمة احتياجات مختلفة وتجارب سابقة للعمل عن بعد تختلف نوعاً ما من سلطة عامة إلى أخرى.



يمكن أن تشمل مواضيع التدريب ما يلي:

- معلومات عامة بشأن سياسة العمل عن بعد واتفاق العمل عن بعد وموارد إضافية تهم هذا المجال
- بناء القدرات بالنسبة للمشرفين المباشرين على شؤون الموظفين العاملين عن بعد عبر آلية التدبير بالأهداف ومقاصد الأداء والتقييم
- التواصل الفعال والتعاون مع فرق العمل التي تم تشكيلها
- الأوجه المرتبطة بالسلامة والصحة الوظيفية وتكنولوجيا المعلومات وأمن البيانات في إطار العمل عن بعد
- آليات ومنصات لدعم الموظفين العاملين عن بعد
- بناء الثقة للرفع من أداء فرق عمل الموظفين

بعد الاعتماد على الموظفين لاكتشاف الجوانب المختلفة للعمل عن بعد من تلقاء أنفسهم، سواء ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والوصول إلى السجلات هدرا للوقت وغير فعال بالمرّة، وربما يكون السبب وراء تخلي الموظفين عن ترتيبات العمل عن بعد. وقد يكون من المجدي أكثر من حيث تدبير فعال للوقت والكلفة العمل على تدريب الموظفين سلفا بشأن العمل عن بعد وبالتالي التقليل من هدر الوقت والشعور بالإحباط.

بعد النوع الاجتماعي

يتعين على الحكومات المركزية والإقليمية والمحلية أن تدرك أن ثمة اختلافات قائمة بين الجنسين، ما يعني أن العمل عن بعد ليس متاحا للرجال والنساء بنفس الطريقة، وأن فوائد العمل عن بعد تختلف أيضا باختلاف الجنس. وقد أظهرت دراسة حديثة (تشنغ وفان دير لبي، 2020) أنه في المجتمعات التي تتحمل فيها النساء الجزء الأكبر من المهام المنزلية ومهام تقديم الرعاية، يخلق العمل عن بعد "مأزقا مزدوجا" بالنسبة لهن، حيث ينتظر منهم أن يضطلعن بمسؤولياتهن إزاء هينتهن المشغلة، وأن يقمن أيضا بمسؤولياتهن المنزلية ومسؤوليات الرعاية، بما أنهن "يوجدن في المنزل" في نهاية المطاف. وتشمل هذه المهام رعاية الأطفال أو رعاية الأقارب الضعفاء أو المرضى الآخرين، والأعمال المنزلية مثل الطهي أو التنظيف أو غيرها من المهام الإدارية المرتبطة بالشؤون اليومية للأسرة.

وقد زادت جائحة كوفيد 19 من حدة هذا الاختلاف، حيث اضطرت خلالها النساء إلى تحمل مسؤوليات رعاية الأطفال والتعليم المنزلي وغيرها من مسؤوليات الرعاية الأخرى جراء إغلاق المدارس ودور الحضانة. وحتى وإن كان الرجال قد بذلوا جهدا إضافيا للمساهمة في تحمل أعباء الرعاية والأعمال المنزلية، فإن بعض الدراسات تقدر أن الوباء أدى إلى تراجع تقدم المساواة بين الجنسين على الصعيد العالمي بمقدار 10 سنوات (ماكيني، 2020). ولذلك، من الأهمية بمكان أن تكون الإدارات العامة على وعي بالطبيعة الجنسانية للعمل عن بعد، وأن تتماشى سياسة العمل عن بعد مع السياسات الداخلية الأخرى للإنصاف والتنوع بين الجنسين التي قد تنتهجها، لضمان تعزيز آثار هذه السياسات وتكاملها وليس العكس.



إشراك النقابات العمالية



يعتبر إشراك النقابات والهيئات التمثيلية الأخرى للموظفين، مثل مجلس الموظفين منذ أولى خطوات وضع وتنفيذ سياسة العمل عن بعد من الممارسات الجيدة التي ينصح بها. فحينما يتم إشراك وإخبار النقابات بشكل مناسب، يمكن أن تصبح هذه الأخيرة حليفا هاما جدا في مسار اعتماد العمل عن بعد على مستوى الحكومات والإدارات المحلية والإقليمية والوطنية. ويمكن للنقابات الاعتماد على شبكاتها لجمع مجموعة تمثيلية من الموظفين للتشاور والمشاركة في جلسات مجموعات التركيز، ويمكنها المساعدة في ضبط مختلف الجوانب المرتبطة بسياسة العمل عن بعد والاتفاق الخاص به، كما يمكنها المساهمة في نشر المعلومات الخاصة بالعمل عن بعد وآلياته بالاستعانة بأعضائها، الأمر الذي يعزز جهود التواصل. وتحرص النقابات العمالية بشكل خاص على ضرورة تطبيق أي سياسة رسمية للعمل عن بعد بإنصاف ومساواة بين جميع الموظفين لتجنب اتخاذ قرارات تعسفية من جانب المديرين التنفيذيين أو استبعاد بعض الموظفين من اللجوء إلى العمل عن بعد. وتود النقابات لهذا الغرض أن يتم إشراكها في المسار منذ إرصاصاته الأولى وأن يكون لديها فهم واضح لكيفية تمثيلها لمصالح أعضائها، مع تركيز خاص على كيفية تأثير العمل عن بعد على العمالة وظروف العمل.



5. تقييم واستعراض سياسة العمل عن بعد

أسئلة التقييم الذاتي:

هل أجري تقييم قبل اعتماد العمل عن بعد لعدد من الجوانب النوعية والكمية لعمل الإدارة العامة، يمكن استخدامه كمرجعية لتتبع التغيرات؟

هل تم وضع معايير على مستوى الهيئة المشغلة برمتها لقياس نجاح العمل عن بعد؟

ما هي وتيرة تقييم الإدارة العامة للعمل عن بعد وما هي إجراءات مراجعة سياسة العمل عن بعد؟

هل أدرج تدبير فرق العمل عن بعد في تقييم أداء المديرين والمشرفين؟

لماذا يكتسي الأمر أهمية؟

كما هو الحال بالنسبة لأية سياسة تنظيمية أو سياسة أخرى لتدبير الموارد البشرية، تشجع الإدارات العامة بشدة على استعراض وتقييم سياسة العمل عن بعد والممارسة المعتمدة داخل هيئاتها المشغلة بانتظام. ونظرا لتعقيدات بيئة العمل وتقلبها، قد يلزم تكييف سياسة العمل عن بعد وتحديثها بانتظام لتتناسب مع الظروف السائدة، كما كان الحال إبان الجائحة التي اكتسحت العالم. كما أن أساليب العمل ومهارات الموظفين وتوقعات المواطنين تتغير باستمرار، مما قد يكون له أيضا أثر على مكان إنجاز مهام الإدارات العامة وأجاله. ويوصى باستعراض البرامج التجريبية بعد ستة أشهر، كما ينبغي أن تكون فترة التقييم بالنسبة للبرامج الجارية تتراوح بين سنة وستين.

ما هي أهم الخطوات التي يتعين أخذها بالاعتبار؟

قد يتطلب الأمر تكثيف عمليات تقييم واستعراض سياسات العمل عن بعد خاصة في السنوات الأولى من اعتمادها. ومع توالي فترات الممارسة وتراكم الخبرة، يمكن خفض وتيرة عمليات التقييم. وينبغي أن يتم التقييم الدوري الأول بمجرد الشروع في تطبيق سياسة العمل عن بعد، ولاسيما في غضون السنة الأولى منه. ومن شأن ذلك أن يوفر معلومات قيمة للموارد البشرية والإدارة بشأن أوجه سياسة العمل عن بعد التي تؤدي الغرض منها بشكل صحيح، وما هي الأوجه التي يلزم تغييرها بحيث تصبح أقل تدقيقا لبعض الجوانب أو أكثر تفصيلا لجوانب أخرى.

ينبغي دائما أن يعتمد التقييم على مجموعة من البيانات والمعلومات النوعية، وأن يشمل كلا من مجموعات الموظفين العاملين عن بعد وغير العاملين عن بعد. وبهذه الطريقة فقط ستكتسب الإدارة العامة فهما واقعا لما يصلح على مستوى سياسة اعتماد العمل عن بعد وما يحتاج إلى تكييف أو تحسين، وأيضا لنتائج هذه السياسة بالنسبة للموظفين والمواطنين.

ينبغي دائما تقاسم نتائج التقييم مع جميع الموظفين (العاملين عن بعد وغير العاملين عن بعد على حد سواء) وحتى مع المواطنين وأصحاب المصلحة.

ما هي المحاذير التي يتعين تفاديها؟

✓ من أهم العثرات افتراض أن سياسة العمل عن بعد ستكون فعالة لسنوات عديدة قادمة، دون مراعاة العوامل المختلفة التي قد تجعل أجزاء من السياسة المذكورة غير ذات صلة أو صعبة التنفيذ أو متقدمة.

✓ وثمة عثرة أخرى ألا وهي عدم وضوح مسار عملية استعراض وتعديل سياسة العمل عن بعد، وما يجب القيام به بشأن أوجه طالها التقادم من السياسة، ومن يمكنه إدخال التغييرات الضرورية ومن له صلاحية الموافقة عليها، ثم تخصيص الموارد بعد ذلك للتواصل بشأن التغييرات مع جميع الموظفين، وتنفيذ برامج تدريبية إذا لزم الأمر ذلك. وقد تشمل الأمثلة على هذه المسائل ترتيبات تقديم الطلب (سواء بالطرق التقليدية أو عبر الإنترنت)، أو تبرير الموافقة على طلب اعتماد العمل عن بعد أو رفضه، ومعايير الأهلية الخ.

معايير تقييم العمل عن بعد على مستوى الإدارة العامة (أمثلة)

الجدول 6



- تقديم الخدمات من قبل الهيئة المعنية (نوعية الخدمات وكميتها)
- تقديم خدمة لعملاء الإدارة وتواجد الموظفين للتعاطي مع المواطنين
- فئات تكلفة مختلفة (مثل إصلاح المعدات والبرمجيات والأجهزة وتكاليف التدريب والعقارات والأثاث المكتبي وخدمة عملاء تكنولوجيا المعلومات).
- الأثر الملاحظ على الإدارات أو المهام الأخرى أو على تجدد الموظفين أو مستوى الاحتفاظ بهم أو مستوى رحيلهم
- نسبة اعتماد سياسة العمل عن بعد (متوسط عدد أيام العمل عن بعد مقابل العدد الإجمالي للأيام المؤهلة لهذا النمط من العمل)
- عدد المكالمات أو رسائل البريد الإلكتروني الموجهة إلى قسم تكنولوجيا المعلومات أو مصلحة الدعم حول القضايا المرتبطة بالتكنولوجيا أثناء العمل من المنزل
- عدد المكالمات أو رسائل البريد الإلكتروني الموجهة إلى قسم الصحة والسلامة المهنية أو مقدم خدمة الصحة المهنية (إصابات عضلية وعلى مستوى العظام والألم ومشاكل الصحة العقلية)
- نسبة الغيابات عن العمل
- ساعات العمل الإضافية عن كل موظف وعن كل هيئة من هيئات الإدارة العامة
- نسبة رضا الموظف والتزامه
- عدد الترشيحات عن كل منصب شاغر (بالنسبة للمصالح التي تعتمد العمل عن بعد والعمل في المقر)
- عدد المكالمات أو رسائل البريد الإلكتروني الموجهة لمكتب مجلس الموظفين أو تمثيليتهم النقابية

6. المراجع

ماك كنيزي. 2020. كوفيد-19 والمساواة بين الجنسين: مكافحة الآثار الرجعية. متوفر على الموقع التالي:
<https://mck.co/3oAAxgx>

مكتب إدارة سياسة الخدمات العامة للحكومة. 2003. التقرير النهائي حول الحواجز التكنولوجية للعمل عن بعد في منازل الموظفين. واشنطن. متوفر على الموقع التالي:
<https://bit.ly/3sf6611>

روبنس، م 2020. الطريق الطويل نحو إعادة توزيع الخدمات على المستوى الفدرالي. الخيارات السياسية – معهد الدراسات بشأن السياسات العمومية. متوفر على الموقع التالي:
<https://bit.ly/38xwYcF>

سوٲ، أ ولي، ج. 2017. فهم ضغط العمل الناتج عن العمل عن بعد وآثاره على مستوى الرضا في مكان العمل. الدراسات على الأنترنت، المجلد 27، رقم 1، الصفحات 140-159. متوفر على الموقع:
<https://bit.ly/35z9R8K>

تروب س وروز ج، 2012. العمل عن بعد في المنزل: الترتيبات الرسمية وغير الرسمية لعمل عن بعد أفضل وآثاره على حياة الأسرة. المجتمع والعمل والأسرة، 4: 471-486، 15، DOI :10.1080/13668803.2012.724220

فرايس، ه د تامرز، ل وبيكير ف. 2019. مزايا العمل عن بعد في القطاع العام: حقيقة أم خرافة؟ استعراض موظفي الإدارة العامة، 39، 570-593.

فيسر وجيل وراموس ومارتين ونوريا. 2008. نحو حوار أكثر استقلالية داخل أوروبا: تنفيذ الاتفاقية الإطارية حول العمل عن بعد والتغيرات المناخية. 24. 511-548

شانع فان دير ليب، ت. 2000. العمل عن بعد، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية والمساواة بين الجنسين: تقديم مؤشر البحث 151 و 365 و 381. متوفر على الموقع:
<https://bit.ly/3qa1tnr>

مقاطعة سانتا كلارا. 2015. دليل العمل عن بعد لفائدة CEMA وIFPTE وتصنيفاته. متوفر على الموقع:
<https://bit.ly/3butr9z>

أوروفاوند ومكتب العمل الدولي. 2017. العمل أينما كان وفي أي وقت: الوقع على عالم العمل. إصدارات مكتب الاتحاد الأوروبي ومكتب العمل الدولي باللكسمبورغ وجنيف.

أوروفاوند 2000a. لوائح لضبط التوازن بين الحياة الشخصية والعمل في المجال الرقمي. سلسلة أصناف جديدة من الوظائف. إصدارات مكتب الاتحاد الأوروبي باللكسمبورغ.

أوروفاوند 2000b. العمل عن بعد والعمل المتنقل والمعتمد على تكنولوجيا التواصل والاتصال: العمل المرن في العصر الرقمي، سلسلة أصناف جديدة من العمل، إصدارات مكتب الاتحاد الأوروبي باللكسمبورغ.

داي، فرديريك س وبورباخ، ومارك. 2011. خواطر تهم العمل عن بعد لفائدة مسؤولي الإدارة العامة مع استراتيجيات لدعم استعمالها. إصدارات IBIMA. 10.5171/2011.880212

مكتب العمل الدولي. 2020. العمل عن بعد خلال جائحة كوفيد-19 وما بعدها. دليل عملي. جنيف

مان، ساندي وهولدسورث، لين. 2003. الأثر النفسي للعمل عن بعد. ضغط العمل والعواطف والصحة. التكنولوجيا الجديدة والعمل والتوظيف. 18.196.211.10.11111/1468-005X.00121

مازوز، ب 2012. التدبير بحسب الأهداف. منشورات ل كوتي وج ف سافار. القاموس الموسوعي للإدارة العامة. متوفر على الموقع التالي:
www.dictionnaire.enap.ca

7. ملحقات



الملحق 1. استمارة تقييم العمل عن بعد

تم تصميم نموذج التقييم هذا ليتم استخدامه من قبل المشرف المباشر والموظف العامل عن بعد لتقييم ما إذا كان دور الموظف ومهاراته التنظيمية تجعل منه مرشحا مناسباً للعمل عن بعد. وترتكز الاستمارة على 4 مجالات وتطرح أسئلة محددة. فإذا كانت الردود على معظم الأسئلة هي "نعم"، يمكن للموظف العمل عن بعد بدرجة عالية من الثقة. ويتعين اعتبار أي جواب "لا" كجانب يتعين مناقشته وفرصة لتجويد المسار حتى يصبح بالإمكان تقديم جواب ب "نعم" على جميع الأسئلة. وينصح بأن يقوم كل من الموظف والمشرف بتقديم الأجوبة بشكل منفرد ثم مناقشتها بينهما فيما بعد.

المعيار	نعم أو لا	التعليقات أو المخاوف
تقييم الدور الوظيفي		
يشمل الدور الوظيفي مهام يمكن إنجازها بشكل مستقل انطلاقاً من مكان آخر بديل		
يتطلب الدور الوظيفي حداً أدنى من التعامل وجهاً لوجه مع الآخرين (أعضاء فريق الموظفين، المواطنون، أصحاب مصلحة آخرين من قبيل الإعلام).		
يمكن استبدال الحاجة إلى التفاعل وجهاً لوجه بوسائل أخرى، مثل الاتصال عبر الإنترنت بواسطة منصات الدردشة أو البريد الإلكتروني أو وسائط الاتصال بالفيديو.		
يمكن الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها الموظف إما عن بعد أو يمكن للموظف أخذ الملفات / الموارد من المكتب.		
تكون نوعية وكمية المهام المنجزة ونتائجها الجاهزة للإيداع قابلة للتقييم بسهولة نسبياً.		
تقييم الموظف		
شارك الموظف بنجاح في برنامج العمل عن بعد التجريبي أو يوم الاختبار.		
لم يتم الإشارة في آخر تقييم لأداء الموظف إلى مشاكل كبيرة تذكر ويعتبر أدائه بالتالي مرضياً بشكل عام.		
يبرهن الموظف قدرته على تنظيم عمله بشكل جيد، واحترام الأجل المحددة، والقيام بما يجب على الوجه الأكمل.		

التعليقات أو المخاوف	نعم أو لا	المعيار
تقييم الموظف		
		يبرهن الموظف مستوى مهارته الجيدة في تدبير الوقت
		يكون الموظف مرتاحا في عمله لوحده وحين يتواصل عن بعد بالصوت والصورة
		يُسمح للموظف بالتعاطي مع معلومات حساسة أو سرية، ويكون على علم بمخاطر الأمن والفساد السيبراني
تقييم المكتب المنزلي للموظف		
		يعي الموظف مخاطر الصحة والسلامة المهنية لبيئة العمل المنزلية.
		بيئة العمل المنزلي للموظف مناسبة لأيام متواصلة من العمل عن بعد.
		يكون الموظف جاهزا للعمل ويمكن ربط الاتصال به خلال ساعات العمل الأساسية أثناء قيامه بالعمل من المنزل
		يتوفر الموظف على المعدات اللازمة وعلى الإنترنت عالي السرعة مع عرض نطاق ترددي كاف للعمل في المنزل.
تقييم العمل على مستوى فريق الموظفين		
		لن يكون لفريق عمل الموظفين العاملين عن بعد أي تأثير سلبي على مستوى تقديم خدماتهم، بل وربما يؤدي ذلك إلى تحسين نوعية هذه الأخيرة
		تحرص ترتيبات العمل عن بعد على الحفاظ على مستوى الخدمة للعملاء وكذا تواجد موظفين للتعاطي مع المواطنين
		لا يترتب عن اعتماد ترتيبات العمل عن بعد أي كلفة
		لن يكون لترتيبات العمل عن بعد أي آثار سلبية على عمل قطاعات أخرى أو عملاء الإدارة العامة أو باقي أطراف المصلحة
		ستحافظ ترتيبات العمل عن بعد على مستوى إنتاجية فريق الموظفين وترفع من نوعيته
		ستساعد ترتيبات العمل عن بعد في توظيف موظفين أكفاء ذوي إنتاجية عالية أو تمكن من الاحتفاظ بهم
العدد الإجمالي للأجوبة بنعم:		

الملحق 2. نموذج اتفاق لاعتماد العمل عن بعد

نموذج اتفاق لاعتماد العمل عن بعد

تبرم اتفاقية اعتماد العمل عن بعد هذه بين
(المشار إليه "بالموظف")
والطرف الثاني
(المشار إليه "بالمشرف")
بصفتها موظفان تابعين ل
(اسم الهيئة الحكومية أو المؤسسة المشار إليها "بالهيئة المشغلة")
يشرع في العمل بهذا الاتفاق للعمل عن بعد من
(يوم/شهر/سنة)
وينتهي العمل به في
(يوم/شهر/سنة)
أو تنتهي مدة الاتفاق عند انتهاء مدة عقد العمل الخاص بالموظف
يتم إجراء استعراض أولي لنهج العمل عن بعد في تاريخ
(يوم/شهر/سنة)
لتقييم فعالية العمل عن بعد وإدخال التعديلات الضرورية عليه واتخاذ قرار بشأن مواصلة العمل بالاتفاق أو
وضع حد له

شروط الاتفاق

قام الموظف والمشرف عليه معا بالاطلاع على بنود سياسة العمل عن بعد الخاصة ب (اسم الهيئة المشغلة)
ومناقشتها والاتفاق بشأنها

ساعات العمل وساعات العمل الإضافية والإجازة

من غير المتوقع أن تتغير ساعات العمل خلال فترة العمل عن بعد. وفي حالة توقع العمل الإضافي، يتعين مناقشة ذلك والموافقة عليه مسبقا مع المشرف، تماما كما ينبغي عادة الموافقة على أي جدول للعمل الإضافي.

أيام الأسبوع	المكتب	مقر العمل البديل	وقت البداية	وقت النهاية
الاثنين				
الثلاثاء				
الأربعاء				
الخميس				
الجمعة				

نموذج اتفاقية اعتماد العمل عن بعد

جدول العمل اليومي للأيام التي يكون فيها العمل عن بعد موضوع تفاوض مع المشرف على الموظف ويتطلب الموافقة القبلية عليه. ويمكن للمشرف أن يطلب من الموظفين العمل في "ساعات أساسية" معينة بحيث تكون إمكانية الوصول إليهم متاحة خلال تلك الساعات.

التجهيزات

يوافق الموظف على استخدام المعدات التي يوفرها صاحب العمل، مثل الحاسوب المحمول والبرمجيات وسماعات الرأس والتخزين السحابي وغيرها من معدات العمل عن بعد الشخصية، لإنجاز أدواره ومهامه الوظيفية لا غير، بما في ذلك المشاركة في أنشطة التدريب. ويتعين على الموظف اتخاذ الإجراءات المناسبة لحماية المعدات التي يوفرها صاحب العمل من التلف أو السرقة. وبمجرد انتهاء الحاجة من اعتماد العمل عن بعد، يتعين على الموظف إعادة جميع المعدات إلى صاحب العمل.

في حال حدوث عطل أو خلل في المعدات، يوافق الموظف على إخطار المشرف على الفور. وتكون صيانة وإصلاح واستبدال المعدات التي يملكها صاحب العمل ويوفرها للموظفين العاملين عن بعد من مسؤولية صاحب العمل

إذا لم يزود صاحب العمل الموظف بالمعدات والأدوات المذكورة أعلاه، يجوز للموظف استخدام معداته الشخصية لأغراض العمل عن بعد. وفي مثل هذه الحالة، يكون الموظف مسؤولاً عن الصيانة والتأمين اللازمين للمعدات. ولا يتحمل صاحب العمل المسؤولية عن فقدان أو تلف أو استهلاك المعدات المملوكة للموظف.

استلم الموظف المعدات التالية من صاحب العمل ليتمكن من العمل عن بعد:

(قائمة مفصلة بالمعدات المستلمة)

حرر بتاريخ

(اليوم/الشهر/السنة)

تدبير المخاطر

شارك الموظف في التدريبات الإلزامية لتدبير الأمن السيبراني والتدريب على تكنولوجيا المعلومات للعاملين عن بعد في:

(اليوم/الشهر/السنة)

وأنه تلقى واطلع على الدليل الخاص بتلافي مخاطر تكنولوجيا المعلومات والأمن السيبراني

فسخ اتفاق العمل عن بعد

يجوز لأي من الطرفين إنهاء اتفاق العمل عن بعد، لسبب معين أو بدونه بناء على إشعار خطي معقول يوجه إلى الطرف الآخر. ولا يعتبر هذا الاتفاق عقد عمل ولا يتعين اعتباره على هذا النحو.

إقرار الموظف

أعلم أن العمل عن بعد طوعي وأن المشرف علي أو أنا يمكننا أن نضع حدا لاتفاق العمل عن بعد هذا في أي وقت. وأعلم أيضا أن هذا الاتفاق ليس عقدا للتوظيف. وعلاوة على ذلك، أقر من خلال التوقيع على هذا الاتفاق أنني قد قرأت وسوف ألتزم بما يلي

(اسم الهيئة المشغلة)

سياسة العمل عن بعد، بما في ذلك أي وثيقة هامة أخرى

توقيع الموظف حرر في بتاريخ

نموذج اتفاق العمل عن بعد

نتيجة استعراض المشرف

لقد درست طلب اتفاق العمل عن بعد الخاص بالموظف وقمت بالموافقة عليه

أو

لقد درست طلب اتفاق العمل عن بعد الخاص بالموظف ولم أتمكن من الموافقة عليه هذه المرة للأسباب التالية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

توقيع المشرف التاريخ:

تفاصيل ربط الاتصال:

	عنوان المكان الذي سيشتغل منه الموظف عن بعد:
	عنوان البريد الإلكتروني الخاص بالموظف:
	رقم هاتف الموظف:
	جدول عمل الموظف:

الملحق 3. موارد مختلفة أخرى

وصف مقتضب	التسمية
<p>الغرض من الدليل، الذي وضعته منظمة العمل الدولية، هو تقديم توصيات عملية وقابلة للتنفيذ من أجل العمل عن بعد بفعالية. ويتضمن الدليل أيضا عددا من الأمثلة على الحالات المتعلقة بكيفية تعامل أرباب العمل وواضعي السياسات مع العمل عن بعد أثناء جائحة كوفيد 19.</p> <p>LINK: https://bit.ly/3oAwnFr</p>	<p>العمل عن بعد خلال جائحة كوفيد19- وما بعدها – دليل عملي</p>
<p>الاتفاق الإطارى الأوروبي بشأن العمل عن بعد هو أول اتفاق مستقل يتفاوض عليه الشركاء الاجتماعيون للاتحاد الأوروبي. وتقدم هذه الوثيقة الأساسية إرشادات حول حماية البيانات والخصوصية وتنظيم العمل والصحة والسلامة والتدريب والآفاق الوظيفية للعمل عن بعد</p> <p>LINK: https://bit.ly/3i5IBEJ</p>	<p>الاتفاق الإطارى الأوروبي الخاص بالعمل عن بعد</p>
<p>تم تصميم مجموعة الأدوات هذه، من قبل CISA، لمساعدة قادة الأعمال وموظفي تكنولوجيا المعلومات والمستخدمين النهائيين في انتقالهم إلى بيئة عمل عن بعد آمنة ودائمة من خلال توصيات بسيطة وقابلة للتنفيذ.</p> <p>LINK: https://bit.ly/2XvAhnI</p>	<p>حقيقة الأدوات للعناصر الأساسية للعمل عن بعد</p>
<p>وضعت منصة الإدارة الافتراضية من قبل وكالة الموظفين والكفاءات الدنماركية، وتوفر عددا من النصائح العملية للغاية في إدارة الفرق الافتراضية.</p> <p>LINK: https://bit.ly/2K8gh7e</p>	<p>التدبير الافتراضي – مصدر إلهام ومجموعة أدوات (الدنمارك)</p>
<p>يوفر دليل العمل المرن لمجلس مقاطعة مونموتشاير نظرة عملية حول كيفية تنفيذ هيئات القطاع العام لسياسات العمل المرنة بشكل فعال.</p> <p>LINK: https://bit.ly/35Ne1Kn</p>	<p>دليل للموظفين على العمل المرن من قبل مجلس مقاطعة في المملكة المتحدة</p>

الملحق 4. التدبير بحسب الأهداف

تعتبر الإدارة بحسب الأهداف آلية إدارية تساعد الفرق على الاتفاق والتواصل بوضوح حول توقع الأداء الوظيفي بين الموظف والمشرف عليه. ويكتسي الأمر أهمية خاصة لأن موظف العمل عن بعد لا يتم فقط "إبعاده" جسدياً من المكتب ومن الاتصال المباشر والمشرف وأعضاء الفريق الآخرين، بل يتعين عليه أيضاً أن يعمل بطريقة أكثر استقلالية.

ما هي بعض المبادئ الرئيسية لضمان استيعاب الجميع لأهداف الإدارة بحسب الأهداف ونجاحها:

1. تحديد الأهداف. يجب دائماً إشراك العاملين عن بعد في مسار تحديد الأهداف. ويمكن للموظفين بهذه الطريقة أن يقدموا مساهماتهم القيمة بعلاقة مع الأهداف من حيث قدراتهم الوظيفية وقيودهم الزمنية وكيفية تحقيق الأهداف وأجلها.

إضافة إلى التذكير بالأهداف، يلزم أن تكون ثمة تفاصيل ووضوح كافيين يحددان نوعية النتائج أو الأهداف المنشودة.

2. تقسيم الأهداف إلى أجزاء يمكن تدبيرها بشكل جيد على مستوى العمل. وتكون هذه الأجزاء بمثابة المهام التي ستساعد الموظف الفرد والفريق على بلوغ الأهداف المحددة. وكلما تم توضيح المهام وشرحها بدقة، كلما كان الموظف العامل عن بعد يشتغل بشكل مستقل. وثمة مهام تتطلب تعاوناً بين أعضاء الفريق، بمستوى عالٍ أو منخفض من الجهد. وينبغي أن يكون ثمة تفاهم واضح واتفاق بين أعضاء الفريق بشأن كيفية التعاون. وفي بعض الحالات، يتم هذا التفاهم بعد شروع موظف واحد أو عدد من أعضاء فريق الموظفين في العمل من المنزل وذلك عبر مكالمات الفيديو، أو قد يحتاج الموظفون إلى القيام بذلك بشكل مباشر في مكاتب المقر لتحقيق مزيد من الفعالية.

3. إيجاد وسيلة لوضع وحدات القياس، وجعل المهام قابلة للقياس بطريقة موضوعية وواقعية. وقد تشمل هذه المؤشرات الوقت الذي ينبغي أن تنجز فيه المهمة، ومعايير الجودة، والتكاليف المرتبطة بها إذا تطلب الأمر ذلك. وقد يكون ثمة معايير إما نوعية أو كمية، أو كليهما معا (أي عدد صفحات تقرير معين، وعدد الملفات التي تمت معالجتها، ومعايير الجودة لمنشور معين، ومستوى رضا مستعملي الخدمة الذي يقاس بالمؤشرات السردية أو النوعية بناء على نموذج استبيان خاص أو ردود فعل يتم جمعها عبر البريد الإلكتروني...).

4. ولكي ينجح العمل عن بعد والعمل المستقل والمعتمد على منظومة قائمة بذاتها، يتعين تحقيق التوازن بين الأهداف والموارد المتاحة للموظف. فإذا لم يكن للموظف حق الوصول إلى المعلومات أو المستندات الأساسية، أو لم يكن لديه البيانات الصحيحة لإجراء الاتصالات اللازمة، أو لا يمكنه استخدام البريد الإلكتروني أو منصات التواصل بالصوت والصورة، أو لم يكن على دراية بالتكنولوجيا المعتمدة على مستوى الهيئة المشغلة أو طرق عملها فسواجه صعوبة كبيرة في تحقيق الأهداف المحددة. ويعد ضمان حصول الموظفين على كافة المعلومات والموارد المتاحة لهم ليتمكنوا من إنجاز مهامهم وبلوغهم الأهداف المسطرة حتى عبر العمل عن بعد مسؤولية ملقاة على عاتق المشرف المباشر. ويمكن للمشرف والموظف أن يعملوا على توضيح التفاصيل قبل الشروع في العمل عن بعد، ولم لا تضمن ذلك في اتفاق العمل عن بعد، وكيف يمكن للموظف طلب الدعم أو المساعدة من زملاء أو من المشرف عليه أثناء العمل عن بعد وبأي شكل يمكن أن يتم ذلك الدعم (البريد الإلكتروني، تطبيقات المراسلة النصية، الهاتف...).

5. يجب أن يتفق كل من المشرف على الموظف والموظف على كيفية إجراء استعراض دوري للتقدم المحرز. وستكون ثمة حاجة إلى المزيد من عمليات التحقق من الالتحاق بمكان العمل والوقوف على تقدم الأشغال في مرحلة مبكرة من العملية، وربما حتى في مراحلها الأخيرة، قبل انتهاء الموظف من إنجاز المهام أو تحقيق الأهداف. ويجب أن يكون ثمة وضوح من كلا الجانبين حول وتيرة وشكل استعراض التقدم، وما هو متوقع من الموظف من حيث تقديم التقارير (تقرير رسمي أو بريد إلكتروني أو مشروع منتج أو مكالمة بالفيديو أو اجتماع مباشر). وسيكون المشرف قادراً على تقييم استقلالية وموارد الموظف العامل عن بعد، وتقديم ملاحظات قيمة تمكن الموظف من مواصلة عمله على المهمة أو الهدف المنشودين مع الاقتراب باستمرار من تحقيق المهمة أو الهدف النهائيين.

6. يعتبر أحد التحديات التي تواجه الموظفين والمشرفين على حد سواء هو تجنب حمل العمل الزائد. وقد تكون ثمة عدة أسباب تجعل الموظفين مثقلين بالعمل ويشعرون بالإرهاق، مثل محدودية موارد الموظفين المتاحة، أو تضارب الأولويات، أو ضيق الأجل النهائية، أو السعي لبلوغ أهداف غير واقعية، أو تغيير الأولويات على مستوى الإدارة العامة. ولذلك فإن المديرين التنفيذيين يكونون في وضع حرج للتخفيف من عبء العمل الزائد على فرق موظفيهم. فماذا يحدث إذا عانى موظفو العمل عن بعد من حمل العمل الزائد؟ إنهم يشعرون في عدم احترام آجال الإنجاز أو يرتكبون بعض الأخطاء، أو يفقدون بعضاً من انخراطهم في جهود إدارتهم، أو يواجهون خطر الإرهاق الوظيفي.

يساعد مركز الخبرة في مجال الحكم الرشيد البلدان الأوروبية على تحقيق إدارة جيدة متعددة المستويات ويعزز المعايير الأوروبية وأفضل الممارسات في هذا المجال. ويستثمر المركز باستمرار في البحوث والخبرات، ويقيم شراكات مع الجهات الفاعلة الوطنية والدولية، ويطور أدوات عملية ويوسع نطاق توفيره للبرامج بتكييفها مع الاحتياجات المحددة للبلدان.

ARA

لقد قررت الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي ربط درايتهها ومواردها ومصيرها معًا. وقاموا معًا ببناء منطقة استقرار وديمقراطية وتنمية مستدامة مع الحفاظ على التنوع الثقافي والتسامح والحريات الفردية. يلتزم الاتحاد الأوروبي بمشاركة إنجازاته وقيمه مع الدول والشعوب خارج حدوده.

www.europa.eu

يعد المجلس الأوروبي منظمة رائدة في مجال حقوق الإنسان في القارة. ويضم 47 دولة عضواً من بينها جميع أعضاء الاتحاد الأوروبي. وقد وقّعت جميع البلدان الأعضاء في المجلس الأوروبي على الاتفاقية الأوروبية لحقوق الإنسان، وهي معاهدة تهدف إلى حماية حقوق الإنسان والديمقراطية وسيادة القانون. وتشرف المحكمة الأوروبية لحقوق الإنسان على تنفيذ الاتفاقية في الدول الأعضاء.

www.coe.int

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Translation co-funded
by the European Union

