SIGMA
Creating Change Together

A joint initiative of the OECD and the EU, principally financed by the EU

إدارة الموارد البشرية في سياق كوفيد-19

حصر الأفكار لدوائر الخدمة المدنية ووحدات الموارد البشرية والمدراء

النسخة الأولى، 9 تموز/يوليو 2020

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات 1
المقدمة 2
الوضع الأول. عدم كفاية عدد الموظفين العاملين في موقع المؤسسة 4
الوضع الثاني. المخاطر الصحية في مكان العمل 11

2 Rue André Pascal
75775 Paris Cedex 16
France

mailto:sigmaweb@oecd.org
Tel: +33 (0) 1 45 24 82 00

www.sigmaweb.org

This document has been produced with the financial assistance of the European Union (EU). It should not be reported as representing the official views of the EU, the OECD or its member countries, or of partners participating in the SIGMA Programme. The opinions expressed and arguments employed are those of the authors.

This document, as well as any data and any map included herein, are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

© OECD 2021 – The use of this material, whether digital or print, is governed by the Terms and Conditions to be found on the OECD website page http://www.oecd.org/termsandconditions.

الوضع الثالث. ضعف الدافعية، التوتر، الإجهاد 13
الوضع الرابع. إدارة الموظفين العاملين عن بعد لفترات طويلة..... 16
بعض الاعتبارات المتعلقة بالجدوى وبشأن تنفيذ الطرق والمعايير المدرجة في الحصر..... 17
بعض المصادر المفيدة للمعلومات..... 19
برنامج سيجما SIGMA**..... 20**

المقدمة

بانتهاء الإغلاق وإعادة الفتح التدريجي للمؤسسات والخدمات، تواجه جميع البلدان ظروفا استثنائية. فإعادة فتح المؤسسات يتطلّب عودة العديد من موظفي الخدمة المدنية إلى العمل في موقع عمل المؤسسة. وتخلق هذه العودة إلى العمل في الموقع شكًا وتحديات، سواء بالنسبة للمؤسسات العامة أو للأفراد. إذ ستواجه معظم المؤسسات والوحدات العامة تراكم الأعمال و/أو زيادة أعباء العمل بعد أزمة فيروس كورونا (كوفيد-19).

تحدث جميع هذه العمليات خلال فترة زمنية قصيرة وفي بيئة غير مستقرة. ومع ذلك، تواجه المؤسسات العامة والمديرون والموظفون هذه المواقف الجديدة بفكر "ما قبل كوفيد" وبأنظمة الخدمة المدنية الصارمة للغاية. لذلك، هناك حاجة للابتكار والتفكير "خارج الصندوق" للعثور على الاستجابات المناسبة لسياق كوفيد.

تستكشف هذه الورقة عددًا من التدابير أو الاستجابات المحتملة لأربعة أوضاع عامة يمكن أن تواجهها المؤسسات العامة خلال فترة فيروس كورونا (كوفيد-19). أنظر المربع أدناه.

الوضع الأول. عدم كفاية عدد الموظفين العاملين في موقع المؤسسة

كيف نتعامل مع عبء العمل الثقيل بسبب الأعمال المتأخرة المتراكمة والأولويات الجديدة؟

توضّح هذه الورقة بالتفصيل عددًا من الأساليب والتدابير التي يمكن أن تساعد في ضمان وجود عدد كافٍ من الموظفين في موقع المؤسسة، ليكونوا قادرين على أداء المهام المناطة بهم بالمستوى المطلوب.

الوضع الثاني. المخاطر الصحية في مكان العمل

كيف نقّلل المخاطر المتعلقة بفيروس كورونا في أماكن العمل عند استئناف العمل في موقع المؤسسة؟

تتضمّن هذه الورقة عددًا من الأساليب والتدابير التي يمكن أن تساعد في تقليل المخاطر المتعلقة بفيروس كورونا لجميع الموظفين العاملين في الموقع.

الوضع الثالث. ضعف الدافعية، التوتر، الإرهاق

كيف ندعم الموظفين كي يتعاملوا مع التوتر والقلق المتعلقيْن بفيروس كورونا؟

تقدّم هذه الورقة عددًا من الأساليب والتدابير التي يمكن أن تساعد في تقليل التوتر، ومنع الإرهاق، وتعزيز الرفاهية والتحفيز والرضا عن العمل خلال فترة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19).

الوضع الرابع. إدارة الموظفين عن بعد لفترات طويلة

كيف ندير عددا كبيرا من الموظفين الذين يعملون عن ُبعد لفترة طويلة؟

تحدّد هذه الورقة الأساليب والتدابير التي يمكن أن تساعد المؤسسات العامة على خلق بيئة عمل ملائمة للعمل عن بُعد، وضمان تكامل العمل عن بُعد في إجراءات العمل، والجمع بين العمل في موقع المؤسسة والعمل عن بُعد.

ستجدون في الصفحات التالية حصرا للتدابير المحتملة لمواجهة هذه التحديات، عِلما بأن الحصر مخصص للخدمات الإدارية والكتبة والموظفين الآخرين العاملين في المكاتب. ولا يأخذ هذا الحصر في الاعتبار أوضاعا أو احتياجات محددة في مجالات الخدمة المدنية المتخصصة مثل الصحة، أو التعليم، أو النقل، أو التنظيف والصيانة، أو الأمن، أو السجون.

يعرض الحصر جداول تربط كل موقف أو تحد بعدد من الأساليب والإجراءات المحتملة التي قد تكون مفيدة لمنع و/أو التعامل مع الموقف. تتضمن الجداول طرق التعامل مع الموقف او التحدي وفقا للمحاور التالية: العمل الإضافي؛ وقت العمل المرن؛ العمل عن بعد؛ المعدات والترتيبات المادية؛ التدريب والتواصل؛ إمكانية التنقل؛ موظفين إضافيين؛ إجراءات العمل؛ الصحة والرفاهية؛ الراتب.

تستكشف هذه الوثيقة المواقف أو التحديات العامة؛ ونظرا لاعتبار أن كل منظمة فريدة من نوعها، سيكون من الضروري تحديد التحديات والاحتياجات قبل النظر فيما إذا كانت الإجراءات المقترحة في الحصر قابلة للتطبيق ويمكن أن تحقق نتائج إيجابية في بيئة عملكم. وفي كثير من الحالات، ستستدعي الحاجة تكييف "الإجراءات" لتناسب ظروفكم الخاصة.

لم تأخذ الورقة بعين الاعتبار التحديات المحتملة والخاصة بالميزانية، والتي يمكن أن تؤدي إلى اضطرار المؤسسات العامة إلى النظر في عدد من تدابير التقشف لخفض نفقات الرواتب.

تجمع هذه الوثيقة الممارسات والأفكار للنظر فيها في سياق جائحة فيروس كورونا، ولا ينبغي اعتبار محتوياتها تعبيرا عن آراء أو توصيات سيجما.

الوضع الأول. عدم كفاية عدد الموظفين العاملين في موقع المؤسسة

نظرًا لارتفاع نسبة الموظفين العاملين عن بُعد والغياب المرتبط بفيروس كورونا و/أو بسبب زيادة عبء العمل، فإن عدد الموظفين الذين يعملون حاليًا في موقع المؤسسة غير كاف لتنفيذ جميع المهام المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، ونظرًا للظروف المتعلقة بفيروس كورونا، لا يمكن التنبؤ بحضور الموظفين اليومي بصورة كاملة، لذلك قد يكون هناك حالات غياب غير متوقعة في الوظائف الأساسية أو الحرجة.

يتمثل الهدف الذي يتعين تحقيقه من خلال الإجراءات المحتملة في إيجاد عدد كافٍ من الموظفين يعملون في موقع المؤسسة ليكونوا قادرين على تقديم الخدمات بانتظام.

طرق التعامل مع الوضع/ المشكلة	الإجراءات المحتملة لمنع الوضع/المشكلة و/أو التكيف معه/ا
أ) استخدام العمل الإضافي[1]	**لغايات زيادة تواجد الموظفين في موقع عمل المؤسسة:** 1. **اقتراح أن يعمل الموظفون المتواجدون في مكان العمل لساعات أطول** لإدارة العمل الزائد. فمع هذه الساعات من العمل الإضافي، يمكن للموظفين المتواجدين إنجاز مهام الزملاء المتغيبين والمساعدة في تقليل الأعمال المتراكمة. 2. **زيادة الحد الأقصى للعمل الإضافي** (يومي، أسبوعي، شهري و/أو سنوي) **المسموح به في التشريعات** للسماح للموظفين بالعمل لساعات أطول؛ مع الأخذ بالاعتبار زيادة الحد في شتى الوظائف والفئات أو لبعضها فقط (مثلا مع الاعتبار للقانون الدولي والمقارنات المعيارية: ففي الاتحاد الأوروبي، يبلغ حد المتوسط الأسبوعي لساعات عمل الموظفين 48 ساعة، محسوبًا على مدى فترة مرجعية تصل إلى 4 أو 6 أو 12 شهرًا). **لغايات حماية ساعات العمل بموقع المؤسسة:** 3. **تأجيل دفع بدل ساعات العمل الإضافي** لتجنب نقص الموظفين في مكان العمل 4. **عدم السماح بتقليل ساعات العمل بموقع المؤسسة** عند احتساب العمل الإضافي. في حالة دفع بدل ساعات العمل الإضافي، يجب أن يقتصر الدفع على ساعات العمل عن بُعد. **لغايات تحفيز الموظفين على العمل الإضافي:** 5. **زيادة عدد أيام الإجازة الممنوحة للموظف كبدل عن العمل الاضافي** (مثلا احتساب 1.5 أو 2 ساعة إجازة عن كل ساعة عمل إضافي) من أجل تشجيع الموظفين على العمل لساعات إضافية [مع الانتباه إلى الاجازات طويلة المدى؛ بحيث لا تؤدي الى نقص الموظفين في المستقبل]. 6. **زيادة أجر بدل العمل الإضافي:** زيادة سعر الساعة و/أو تمديد الحد الأقصى لعدد الساعات التي يمكن دفعها كبدل عمل اضافي [استخدم هذا الإجراء مؤقتًا فقط؛ مع الانتباه إلى كلفة بدل العمل الإضافي].

[1] العمل الإضافي هو العمل الذي يؤديه الموظف بما يتجاوز ساعات العمل العادية، والتي جرى طلبه رسميًا والموافقة عليه من قبل الإدارة. هذا العمل الإضافي ليس جزءًا من أسبوع العمل المُجدول بانتظام للموظف ويمكن تعويض الموظف عنه (المرصد الأوروبي للحياة العملية).

ب) استخدام العمل المرن	**لغايات زيادة تواجد الموظفين في موقع عمل المؤسسة:** 1. اسمحوا **بجداول عمل مصممة بشكل فردي** للموظفين ذوي المسؤوليات العائلية، لتسهيل عملهم في الموقع (أي العمل في الموقع فقط في فترة بعد الظهر أو بعض الأيام في الأسبوع، ليكون متوافقًا مع رعاية الأطفال أثناء إغلاق المدرسة). 2. **تأجيل/السماح بترحيل الإجازة السنوية (الصيفية)** من أجل زيادة عدد الموظفين في الموقع خلال أشهر الصيف [كونوا على دراية بالمخاطر المستقبلية الناجمة عن نقص الموظفين]. 3. **استخدام ترتيبات نظام "رصيد ساعات العمل"*:** يتم تجميع الساعات التي لم يعمل بها الموظف أثناء عمله عن بُعد أو الحجر الصحي ليتم تعويضها أثناء العمل الذي مُددت فترته في موقع عمل المؤسسة. على سبيل المثال، عمل موظف عن بُعد 25 ساعة في الأسبوع بدلاً من 40 ساعة لمدة أسبوعين، لذا تراكمت عليه/ا 30 ساعة من العمل للأسبوعين (15 لكل أسبوع)، وهو عدد الساعات التي يتعين عليه تعويضها عند العودة إلى العمل في موقع عمل المؤسسة بالإضافة إلى الساعات العادية (ضمن الحد القانوني المحدد لساعات العمل). 4. استخدام التجميع السنوي لساعات العمل*: بموجب مخططات التجميع السنوي للساعات، يتعين على الموظف العمل لعدد من الساعات خلال العام (أي 1,700 ساعة). ومن المرجح أن تتقلّب ساعات العمل الفعلية من أسبوع لآخر. وفي حالة أزمة فيروس كورونا (كوفيد-19)، قد يسمح ذلك للهيئة العامة بتقليل ساعات العمل الأسبوعية أثناء الإغلاق والعمل عن بُعد وزيادة الساعات الأسبوعية عند إعادة الفتح. * أنظر منشورات منظمة العمل الدولية في القسم الأخير من هذه الوثيقة.

هـ) استخدام النقل لإعادة توزيع الموظفين	**لغايات إعادة توزيع الموظفين داخليًا داخل الوحدة التنظيمية أو داخل المؤسسة (النقل الداخلي):** 1. **إعادة توزيع موظفي الوحدة الحاليين للقيام بمهام** جديدة في نفس الوحدة/الفريق من أجل دعم تنفيذ المهام التي تراكمت . 2. **تدريب الموظفين على أداء وظائف جديدة/إضافية** والاضطلاع بمسؤوليات معززة، مما يسمح لهم بالعمل بدلا من الزملاء والمشرفين عند الحاجة؛ ضعوا في اعتباركم استخدام التدريب المتقاطع بين الوحدات المختلفة. وبعد ذلك، سيتمكن هؤلاء الموظفون من أداء المهام الحرجة و/أو العمل محلّ الزملاء في الوحدات التي تعاني من نقص الموظفين. **إعادة توزيع الموظفين لتعزيز الخدمات ذات الأولوية في المؤسسة أو المؤسسات الأخرى (النقل الخارجي بين الوزارات والنقل بين المحافظات وتغيير المسمى الوظيفي):** 3. **تشجيع الانتداب أو التكليف** (الوظيفي وبين الوزارات والمحافظات) من الوحدات/المؤسسات التي لا تحظى بالأولوية إلى تلك التي تتطلب موظفين إضافيين كما فعلت دولة أوروبية عندما نظّمت خطًا ساخنًا للمعلومات باستخدام موظفي أعمال مكتبية من متحف مغلق، أثناء الإغلاق]. 4. **استخدام إعادة التوزيع الإجباري** في حالة مواجهة حالات الطوارئ. 5. تقديم **التدريب للموظفين المتطوعين** الذين يقبلون إعادة التوزيع مؤقتًا. 6. **إنشاء منصة لنقل الموظفين** لمطابقة الطلب وتقديم عرض لسد فجوات القوى العاملة في مختلف الوحدات والمؤسسات.

و) طلب الدعم من الوحدات الأخرى	**لغايات تقليل عبء العمل الزائد لديكم:** 1. **تكليف المهام الروتينية وغيرها من الأعمال السهلة** إلى الوحدات الأخرى الأقل تأثرًا بزيادة عبء العمل حتى يمكنها المساعدة في تقليل الأعمال المتراكمة. مع الانتباه إلى ضرورة تدريب ودعم وتقدير الموظفين المعنيين. ولا يُعدّ هذا نقلًا، حيث يظل موظفو الدعم في وحدتهم وفي أماكن عملهم وتحت نفس التسلسل الإداري (ومع ذلك، يمكنكم الموافقة على تقديم الإشراف الوظيفي).
ز) استخدام العقود المؤقتة والموظفين الخارجيين والموظفين المتقاعدين والمتطوعين	**لغايات زيادة عدد الموظفين في موقع عمل المؤسسة:** 1. تعيين **موظفين مؤقتين** لدعم الخدمات التي تعاني من نقص الموظفين [النظر في إجراءات التوظيف الإلكتروني الجزئية أو الكاملة]. 2. **تدريب الموظفين المؤقتين** على القيام بالوظائف المطلوبة بحيث يمكنهم القيام بدور الموظفين المتغيبين عن مكان العمل. 3. الاستعانة **بموظفين خارجيين** للقيام بالمهام غير الأساسية (الاستعانة بمصادر خارجية) من أجل استخدام موظفيكم لتطوير الوظائف الأساسية. 4. **تأجيل تقاعد** بعض الموظفين المحددين لزيادة عدد الموظفين المتواجدين إلى الحد الأقصى في الوظائف الحرجة في موقع عمل المؤسسة. 5. إعادة استخدام **الموظفين المتقاعدين** حديثا؛ إذ يمكنهم المساعدة في إدارة عبء العمل ولديهم بالفعل المعرفة اللازمة لتنفيذ المهام. 6. إشراك المواطنين **المتطوعين** في بعض المهام المساعدة وغير المهنية. 7. تزويد الموظفين الجدد ببرنامج توجيه الموظف الجديد (الافتراضي و/أو في موقع العمل) لجميع الموظفين الجدد.

ح) مراجعة التنظيم الداخلي وإجراءات العمل	**لغايات ضمان تطوير الوظائف والخدمات الرئيسة بانتظام:** 1. الحفاظ على أي **عبء عمل ليس له أولوية عند أدنى مستوى ممكن**، لتجنب نفاد الموظفين اللازمين من أجل المهام ذات الأولوية. 2.تنظيم **"اجتماع لعبء العمل" يوميًا في الصباح الباكر** لإعادة توزيع الموظفين وفقًا للوضع لذلك اليوم. 3.**إعادة تعيين الأدوار والمسؤوليات** وفقًا للأولويات وعدد الموظفين المتاحين في موقع عمل المؤسسة.
ط) ضمان الرفاه	**لغايات منع التغيب بسبب المخاطر النفسية:** 1. تقديم دورات **تدريبية حول "العودة إلى العمل".** 2. تقديم **المشورة النفسية** وحلول الصحة الذهنية وخيارات الرعاية الصحية عن بعد لتجنب الغياب بسبب الإرهاق. 3. تنظيم **ندوات عبر الإنترنت حول الصحة ورفع الإغلاق.** 4. السماح **للموظفين المعرضين للخطر بالعمل طوعا في موقع عمل المؤسسة**، إذا سمحت بذلك الخدمات الطبية.

ي) استخدام الحوافز النقدية (الراتب والعلاوات)	**لغايات تشجيع عودة بعض فئات الموظفين إلى العمل:** 1. في بعض الحالات/الظروف الاستثنائية، ضعوا في اعتباركم **زيادة أجر العمل الإضافي**، لتشجيع الموظفين على العمل لساعات إضافية. 2. دفع **بدل مجالسة الأطفال** أثناء إغلاق المدرسة، للسماح للآباء والأمهات بالعمل في موقع عمل المؤسسة. 3.التأكد من أن **الموظفين المعاد توزيعهم يتلقون الراتب الكامل** والبدلات المخصصة لهم في وظائفهم السابقة. 4. دفع **بدل إعادة توزيع** مؤقت لتقديم حافز للموظفين لإعادة توزيعهم. 5. النظر في **بدل استثنائي ومؤقت لاستخدام السيارة/الدراجة النارية** من أجل تشجيع الموظفين على الذهاب إلى المكتب إذا كانوا قلقين بشأن استخدام وسائل النقل العام.
ك) تدابير أخرى	**لغايات جمع المعلومات من أجل الموارد البشرية وتخطيط عبء العمل:** 1. استخدام **استبيان** لقياس ما إذا كان الموظفون جاهزين ومرتاحين للعودة إلى العمل في موقع عمل المؤسسة؛ يمكنكم العثور على نماذج وأمثلة، مثل ما يلي: https://www.surveymonkey.com/mp/coronavirus-return-to-work-survey-/template 2. تحديد **الوظائف الحرجة أو الأساسية** المطلوبة للعمل في موقع عمل المؤسسة (مثل موظفي مكتب الاستقبال)، ووضع خطة طوارئ لضمان توافر موظفين مؤهلين بديلين ليحلوا محل موظفي الاستقبال إذا كان الموظفون الحاليون غير قادرين على العمل. 3. النظر في **وقف أو تأجيل أو تقليص** الخدمات والأنشطة **غير الضرورية أو العاجلة**. 4. التأكد من إتاحة **أدوات الاتصال المباشر (واتسابWhatsApp أو فايبر Viber أو غيرهما)** لجميع الموظفين للإبلاغ عن عدم الحضور للمشرفين/الفرق مسبقًا إذا لم يتمكنوا من الحضور إلى مكان العمل؛ فمن شأن الإنذارات المبكرة مساعدة المديرين على التفاعل وتنظيم/توزيع عبء العمل بشكل مختلف.

الوضع الثاني. المخاطر الصحية في مكان العمل

عند استئناف العمل في موقع عمل المؤسسة، يجب على المؤسسات تقليل المخاطر الصحية في مكان العمل، واتخاذ الإجراءات لضمان سلامة الموظفين وراحتهم، وتجنب الاكتظاظ في أماكن العمل، وتطبيق تدابير الوقاية من فيروس كورونا (كوفيد-19) ذات الصلة*.

يتمثل الهدف من الإجراءات المحتملة في الحد من المخاطر المتعلقة بفيروس كورونا لجميع الموظفين العاملين في موقع عمل المؤسسة.

**لا يشمل هذا الكتالوج بصورة منهجية تقديم معدات الحماية، والعديد من الحلول المادية، وحلول النظافة والتقنية لضمان بيئة عمل صحية تمنع انتقال فيروس كورونا (كوفيد-19).*

طرق التعامل مع الوضع/ التحدي	الإجراءات المحتملة لمنع الوضع/التحدي و/أو التكيف معه/ا
أ) الاستعانة بترتيبات وقت العمل المرنة	**لتجنب الازدحام في مكان العمل:** 1. **ترتيب أوقات الدخول والخروج على مراحل** (أي وقت الوصول من الساعة 7:00 إلى 10:00 صباحًا) من أجل تجنب تجمّع الكثير من الموظفين عند الدخول والخروج ومن أجل السماح لهم باستخدام وسائل النقل العام خارج ساعات الذروة. 2. **تمديد ساعات وأيام الدوام/الشغل** في مقر عملكم، من أجل السماح بالعمل بنظام المناوبة وتمكين الموظفين من العمل في غير ساعات الذروة؛ على سبيل المثال، العمل في الصباح الباكر جدًا أو بعد الساعة 17:00 أو أثناء عطلة نهاية الأسبوع. 3. **استخدام العمل بنظام المناوبة**: تنظيم الموظفين في مناوبتين أو أكثر في موقع عمل المؤسسة (أي الأسبوع الأول/الأسبوع الثاني، الصباح/ بعد الظهر، الاحد – الثلاثاء – الخميس/ الاثنين - الأربعاء) من أجل توزيع حضور الموظفين على مدار الوقت، وضمان التباعد الجسدي الكافي؛ يمكن الجمع بين ساعات العمل في موقع عمل المؤسسة والعمل عن بعد. 4. **استخدام أسابيع عمل مضغوطة/أقصر (في موقع المؤسسة)**: أي أسبوع عمل بترتيب 10/4 (أربعة أيام عمل بواقع 10 ساعات عمل لكل يوم) أو أسبوع عمل بترتيب 80/9 (80 ساعة في تسعة أيام عمل على مدى أسبوعين) ؛ أو 2.5 يوم في موقع المؤسسة يكمّلها 2.5 يوم عمل عن بعد.

ب) **استخدام العمل عن بعد**	**لغايات توفير الحيّز المكتبي:** 1. **توفير حيز المكتب المتاح** للموظفين الذين يحتاجون إلى التواجد فعليًا عن طريق تحويل بعض الموظفين إلى العمل عن بُعد المستمر؛ تعزيز التحول الرقمي للأدوار أو الأنشطة غير الأساسية من أجل تقليل الحاجة إلى العمل في موقع المؤسسة. 2. **الجمع بين العمل في موقع المؤسسة والعمل عن بُعد** (أيام أو ساعات) للتأكد من عدم وجود عدد كبير جدًا من الموظفين في مكان العمل في نفس الوقت؛ ضعوا في اعتباركم تحديد معدل إشغال لكل مبنى أو لكل طابق (على سبيل المثال 40٪ من الحد الأقصى للإشغال). 3.**ترتيب العمل عن بُعد** للموظفين: - المُلازمين للمنازل بسبب فيروس كورونا (كوفيد-19)، -الذين في الحجر الصحي، -الذين لديهم مسؤوليات عائلية، -الضعفاء، - الذين لديهم أفراد أسرة ضعفاء، إلخ. لا ينبغي أن ينطوي هذا الحل على عبء إداري مفرط: ثقوا بالموظفين عندما يصرّحون أنهم في خطر ولا تطلبوا تقديم شهادة صحية رسمية.
ج) **توسيع حيز العمل وضمان الابتعاد الجسدي**	**لغايات تقليل الازدحام في مكان العمل:** 1. **توزيع المكاتب** من أجل ضمان التباعد والحد الأدنى من المسافات. 2. القيام بتوسيع مساحة العمل باستخدام **الغرف الأخرى المتاحة** (غرف الاجتماعات، المقصف، المستودع، إلخ) لتوسيع مساحة مكان العمل. 3. استعارة أو استئجار **أماكن إضافية** لتوسيع مساحة العمل. 4. وضع الإجراءات المناسبة فيما يتعلق بنقاط الدخول والخروج **والأماكن العامة** والممرات والسلالم والمصاعد. 5. تمديد **أوقات استخدام** المقصف والمطبخ لتجنب مخاطر عدم التباعد. 6. السماح باستخدام **المساحات الخارجية لتناول طعام الغداء** لتجنب المخاطر الداخلية. 7. تنظيم **خدمات التوصيل في المكاتب مع مقدمي خدمات الطعام** من أجل تقليل الاتصال أثناء وقت الغداء.

د) ضمان الصحة والسلامة	**لغايات ضمان الوعي بالمخاطر والالتزام بمراقبة السلوك الوقائي:** 1. تقديم **نصائح عامة حول الوقاية من فيروس كورونا (كوفيد-19)** من أجل تقليل مخاطر العدوى في مكان العمل وخارجه. 2. **الموافقة الصريحة/التصريح الذاتي**: اطلبوا من جميع الموظفين العاملين في موقع عمل المؤسسة قراءة قائمة تفقّد مفصلة للسلوك المطلوب والتوقيع على اتفاقهم مع الإجراءات المعمول بها من أجل منع انتشار الفيروس والبروتوكولات الأخرى. 3. تحديد **إجراءات الوصول إلى مكان العمل**؛ خذوا بعين الاعتبار الفحوصات الصحية عند الدخول. 4. تقديم **معدات الحماية** لجميع الموظفين في موقع المؤسسة. **لغايات تقليل خطر العدوى:** 5. الطلب من **الموظفين القيام بالحجر الصحي في المنزل** حتى عند ظهور أعراض فيروس كورونا (كوفيد-19) الخفيفة أو عند مخالطة أفراد مصابين؛ تأكدوا من أن يكون لديكم إجازة مرضية مرنة من أجل السماح لهؤلاء الأفراد بالبقاء في المنزل براتب كامل. 6. **تتبع المخالطين:** احتفظوا بسجل للفرق والاجتماعات كي تتمكنوا من تتبع المخالطين وتحذير الموظفين الذين شاركوا حيّزا مع زميل مصاب. **لغايات تشجيع الانتقال الآمن إلى مكان العمل:** 7. إعادة ترتيب وقت العمل، من أجل السماح للموظفين باستخدام وسائل النقل العام **خارج ساعات الذروة**. 8. **تشجيع المشي أو ركوب الدراجات** إلى مكان العمل. ضعوا في اعتباركم البدلات والإعانات المالية لشراء الدراجات وتوفير مواقف الدراجات الآمنة وما إلى ذلك.

الوضع الثالث. ضعف الدافعية، التوتر، الاجهاد

عانى العديد من الموظفين من مستويات عالية من التوتر والقلق أثناء أسابيع أو أشهر من العمل غير المتوقع عن بعد وظروف العمل الاستثنائية. والآن، يخشى بعض الموظفين من منظور العودة إلى مكان العمل، بينما يخشى آخرون زيادة عبء العمل. يعاني العديد من الموظفين بسبب عدم اليقين ونقص التواصل المباشر، والشعور بالارتباك والإحباط. بدون وجود دعم كافٍ، يواجه بعضهم خطر الوصول إلى نقطة الاجهاد.

يتمثل الهدف الذي يجب أن تحققه الإجراءات المحتملة في ضمان رفاه الموظفين وتعزيز دافعيتهم وبالتالي إنتاجيتهم.

طريقة التعامل مع الوضع/التحدي	الإجراءات المحتملة لمنع الوضع/التحدي و/أو التكيف معه/ا

أ) استخدام وقت العمل المرن	**لغايات تقليل التوتر:** 1. **الجدولة الذاتية:** السماح للموظفين بوضع جداول عمل خاصة بهم ومصممة خصيصًا من أجل مساعدتهم على تحقيق التوازن بين مسؤوليات العمل والأسرة (بموجب معايير وحدود معينة). 2. تعزيز **ساعات العمل المرنة** للموظفين من أجل تعزيز نشاطهم وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الروح المعنوية والدافعية. 3. تشجيع الموظفين الذين يعانون من التوتر على أخذ **إجازة سنوية**.
ب) إعادة توزيع الموظفين الذين يعانون من التوتر	**لغايات تقليل التوتر:** 1. **إعادة توزيع الموظفين الذين يعانون من التوتر** على أدوار جديدة لمنع حالات التوتر الشديد أو الإجهاد. 2.الاقتراح على الموظفين المعرضين لخطر الإجهاد **التحول إلى العمل عن بعد** أو العمل في موقع عمل المؤسسة، كما يرغبون.
ج) ضمان تواصل ثنائي الاتجاه	**لغايات تقليل التوتر وزيادة الرضا عن العمل:** 1. **التواصل بشكل واضح ومنتظم وفي الوقت المناسب** من أجل توضيح الأوضاع والتوقعات؛ فكروا في الاستعانة بالأسئلة الشائعة والخطوط الساخنة من أجل الإجابة على الأسئلة. 2. إبقاء الموظفين **على اطلاع دائم بأي تغييرات متعلقة بمكان العمل** لضمان المشاركة. 3. **إبلاغ** الموظفين بانتظام **عن فيروس كورونا (كوفيد-19).**

د) التدريب	**لغايات زيادة الرضا عن العمل:** 1. **تدريب المديرين والمشرفين على الاهتمام بالتحفيز** وإعطاء التغذية الراجعة وضمان التقدير الكافي ("القيادة بالتعاطف"). 2. تشجيع الموظفين على الانخراط في **التدريب والتطوير المهني.** 3. تقديم التدريب الصحي للموظفين من أجل تقليل مخاطر التوتر أو الاجهاد.
هـ) تقليل عبء العمل الزائد	**لغايات تقليل التوتر:** 1. الاستعانة بموظفين **مؤقتين أو خارجيين** من أجل تقليل عبء العمل غير المناسب لموظفيكم. 2. إدارة عبء العمل بصورة عادلة من أجل **تجنب إثقال كاهل أي موظف.** 3. استخدام الموظفين الذين لا يحملون أعباء عمل كافية من أجل توزيع عبء العمل ومنع الموظفين من العمل أكثر من طاقتهم.
و) التنظيم الداخلي وإجراءات العمل وثقافة المؤسسة	**لغايات تعزيز الدافعية وتقليل عدم الرضا:** 1. **الاستماع إلى احتياجات واهتمامات موظفيكم** وتقديم الدعم. 2. تقديم **التقدير** لموظفيكم (على سبيل المثال، التعرف على الجهود الاستثنائية وإبرازها). 3. ضمان **القيادة المرئية** من أجل التوجيه والتشجيع. 4. **تحديد أهداف واضحة** ومتابعة النتائج (التركيز على الأهداف في مقابل الوقت الذي جرى قضاؤه في العمل). 5. بالنسبة للفرق والموظفين الذين جرى تعطيل مشاريعهم بسبب أزمة فيروس كورونا (كوفيد-19)،

	تشجيع العمل في **المشاريع متوسطة/طويلة الأجل** من أجل الحفاظ على الدافعية. 6. **مساعدة الموظفين على العمل في روتين** من أجل توزيع عبء العمل بصورة أفضل وتجنب التعب. 7. **تمكين المشرفين وموظفي الخطوط الأمامية ومن هم في المناصب الأخرى ذات الصلة**، من أجل السماح لهم "بحل" المواقف الصعبة (المتعلقة بالمستخدمين أو المرؤوسين) وبالتالي وقاية هؤلاء الموظفين من التوتر.

ز) تعزيز الرفاه والصحة	**لغايات الحفاظ على الرفاهية وتجنب الإرهاق:** 1. **تحديد المخاطر النفسية والاجتماعية** المرتبطة بفيروس كورونا (كوفيد-19). 2. توفير **قوائم تحقق** من أجل مساعدة موظفيكم على تحديد مخاطر الإجهاد لديهم. 3. استخدام **الاستطلاعات** من أجل رصد مستويات القلق والتوتر لدى الموظفين (أنظر الوضع الأول، الإجراء ك 1). 4. **تجنب إثقال كاهل** الموظفين الأساسيين. 5. تقديم **الإرشاد النفسي** والرعاية الصحية النفسية. 6. تقديم خيارات **الرعاية الصحية عن بعد**. 7. تشجيع جميع المديرين والمشرفين على **إظهار الالتزام صراحةً بحماية الموظفين**. 8. مساعدة الموظفين على تطوير **استراتيجيات الرعاية الذاتية** لحماية أنفسهم من الاجهاد. 9. تعزيز **أنماط الحياة الصحية** بما في ذلك النظام الغذائي والراحة والنوم والنشاط البدني والتواصل الاجتماعي مع العائلة والأصدقاء (مع مراعاة الاحتياطات الصحية المناسبة). 10. تقديم **جلسات مواساة** للموظفين الذين فقدوا أحد أفراد أسرتهم بسبب فيروس كورونا (كوفيد-19).
ح) تقديم تقدير خاص وتعويضات للعاملين في الخطوط الأمامية	**لغايات مكافأة الجهود وتحفيز الإنتاجية:** 1.تقديم **تقدير عام** مناسب، على أعلى المستويات، لجميع العاملين في الخطوط الأمامية* أثناء أزمة فيروس كورونا (كوفيد-19). 2.تقديم **تعويضات نقدية وغير نقدية** استثنائية للعاملين في الخطوط الأمامية* خلال ذروة الأزمة، بما يتناسب مع جهودهم الاستثنائية والمخاطر المتزايدة. **العاملون في الخطوط الأمامية، مثل الوظائف الصحية ، ومقدمي الرعاية لكبار السن، والنقل، وعمال النظافة، وضباط السجون أو الشرطة؛ التعليم وخدمات الإنقاذ والأخصائيين الاجتماعيين وغيرهم، حسب ظروف مؤسستكم الخاصة.*

الوضع الرابع. إدارة الموظفين العاملين عن بعد لفترات طويلة

لا يزال العمل عن بعد مستمرًا لعدد كبير من الموظفين حتى بعد الإغلاق. المشرفون ليسو معتادين على إدارة فرقهم دون إشراف شخصي. يشعر الموظفون بالقلق والتوتر، وخاصة الآباء والأمهات والموظفين الذين يعملون من المنزل في ظروف مادية وفنية غير مناسبة.

يتمثل الهدف من الإجراءات المحتملة في ضمان الأداء المناسب للموظفين عند العمل عن بعد.

طرق التعامل مع الوضع/التحدي	الإجراءات المحتملة لمنع الوضع/التحدي و/أو التكيف معه/ا
أ) دعم موظفيكم عند العمل عن بعد	**لغايات ضمان ظروف مادية مناسبة:** 1. **دعم موظفيكم في إنشاء مكتب منزلي**، مع ضمان بيئة العمل والراحة لمنع التوتر والتعب. 2. التأكد من أن الموظفين الذين يعملون عن بعد **مجهزون بأجهزة كمبيوتر محمولة آمنة**، والوصول إلى الشبكة الافتراضية الخاصة (VPN) والوصول الجيد إلى الإنترنت. 3. تشجيع **الجمع بين العمل في موقع المؤسسة والعمل عن بعد** (أيام أو ساعات). **لغايات حماية موظفيكم عند العمل عن بُعد:** 4. **وضع حدود زمنية** من أجل إشراك العاملين عن بعد في الاجتماعات والمكالمات، لضمان الراحة الكافية في غير ساعات العمل. 5. **اقتراح وقف الاتصال** في وقت معين (ليس فقط للموظفين الذين لديهم أسرة) من أجل مساعدة الموظفين على الحفاظ على توازن جيد بين العمل والحياة. **لغايات تسديد تكاليف العمل عن بعد:** 6. تقديم **الأجهزة المريحة وأجهزة تكنولوجيا المعلومات اللازمة** للعمل عن بعد المنتظم والممتد أو سداد تكلفتها. 7. سداد تكلفة الوصول إلى **الإنترنت عالي السرعة** في المنزل لموظفين مختارين (ربما يقتصر على الفئات الدنيا). **لغايات تحديد المخاوف واحتياجات الدعم:** 8. استخدام استطلاع للتحقق من شعور موظفيكم عند العمل عن بعد والصعوبات التي يواجهونها؛ يمكنكم العثور على نماذج الاستطلاعات وأمثلة عليها عبر الإنترنت، مثل: https://www.surveymonkey.com/mp/coronavirus-working-from-home-check-in-survey template/ https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/coronavirus-covid-19-employee-return-to-work-survey.aspx 9. استخدام استطلاع مختلف عن الاستطلاع السابق أو **اجتماع عبر الإنترنت** من أجل جمع معلومات حول تصورات **المشرفين** الخاصة بإدارة الفرق العاملة عن بعد.

ب) ضمان القيادة والإشراف المناسبين	**لغايات ضمان الإشراف السلس:** 1. **تدريب المديرين والمشرفين على قيادة الموظفين العاملين عن بعد** وتشجيع العمل الجماعي لدى جميع الموظفين في موقع المؤسسة والعاملين عن بعد. 2. الطلب من المشرفين **تقييم فريق العمل عن بُعد بناءً على النتائج** والإنجازات وليس وقت العمل/الدوام الوجاهي.
ج) إيجاد الظروف للعمل عن بعد المنتج	**لغايات إزالة العوائق أمام العاملين عن بعد وتعزيز إنتاجيتهم:** 1. ضمان **الوصول الكامل إلى جميع أنظمة تكنولوجيا المعلومات الرئيسة للمؤسسة** من المنزل. 2. اتخاذ تدابير مؤسسية **للسماح بالعمل عن بعد في أكبر عدد ممكن من إجراءات العمل**؛ يمكن أن يضمن ذلك استمرارية بعض الخدمات، حتى في حالة عدم وجود عدد كافٍ من الموظفين في موقع المؤسسة. 3. **استخدام العمل عن بعد** في إجراءات العمل العادية. 4. ضمان **المشاركة الكاملة للعاملين عن بعد** في الفرق المهنية والاجتماعات ذات الصلة.

بعض الاعتبارات المتعلقة بالجدوى وبشأن تنفيذ النهوج والتدابير المدرجة في الحصر

تجمع هذه الوثيقة عددًا من "إجراءات" الموارد البشرية المحتملة أو التدابير التي يمكن أن تساعد في التكيّف مع بعض مواقف أو مشاكل العمل في سياق فيروس كورونا (كوفيد-19). يجري تطبيق معظم الإجراءات المذكورة، بطريقة أو بأخرى، من قبل المؤسسات العامة في الاتحاد الأوروبي و/أو منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية و/أو البلدان المستفيدة من سيجما SIGMA. ومع ذلك، يرجى مراعاة الاعتبارات التالية:

1) قد لا يكون من السهل تنفيذ بعض التدابير الموصوفة سابقا.
2) اعتمادًا على إطار العمل القانوني الخاص بكم، قد تكون هناك حاجة إلى تعديلات و/أو أنظمة جديدة لتطبيق بعض الحلول.
3) في جميع الحالات، يوصى بتحليل جدوى التدبير، مع الانتباه أيضًا إلى تكاليفه وأي مخاطر تنشأ من عواقب غير مقصودة على المدى الطويل.
4) ينبغي مناقشة بعض الإجراءات مع النقابات المهنية ذات الصلة وأصحاب المصلحة الآخرين؛ يُنصح دائمًا بإشراك النقابات وممثلي الموظفين عند تعديل ظروف العمل، حتى لو لم يكن ذلك إلزاميًا بموجب التشريعات المعمول بها.
5) بعض التدابير جديدة ويمكن أن تفاجئ موظفيكم؛ لذلك من الضروري وضع خطة اتصال للموظفين لضمان فهمهم.
6) يمكن أن يكون لبعض الإجراءات أثر كبير على الميزانية: ستحتاجون إلى التأكد من إتاحة الموارد وأن الحل سيكون له أثر إيجابي يستحق التكلفة.

7) تتطلب بعض الإجراءات تغيير الثقافة الإدارية التقليدية. لذلك من الضروري رفع مستوى الوعي وتدريب المديرين ودعمهم حتى يتمكنوا من إدارة التغيير.
8) يمكن أن ينظر المواطنون إلى بعض التدابير بصورة سلبية (أي يمكن أن يُفهم منح علاوات رعاية الأطفال على أنه امتياز غير مبرر لموظفي الخدمة المدنية).
بالإضافة إلى ذلك:
9) كونوا على علم بأننا جميعًا في عملية تعلّم، لذلك تعلموا بالممارسة، عن طريق التجربة والخطأ؛ اجمعوا البيانات والتعليقات وكونوا على استعداد للتفاعل والتعديل وفقًا لذلك. كونوا صريحين مع موظفيكم فيما يتعلق بأوجه عدم اليقين واطلبوا منهم التحلي بالمرونة والانفتاح على التغيير.
10) كونوا إيجابيين: هذه أوقات صعبة وعلينا جميعا أن نتحلى بالشجاعة في التعامل معها من أجل إحداث تغييرات إيجابية لموظفينا ومستخدمينا ومواطنينا .

بعض مصادر المعلومات المفيدة

الإتحاد الأوروبي

توجيه وقت العمل

توجيه وقت العمل (2003/88 / EC)

توجيه وقت العمل (2003/88 / EC): التواصل التفسيري

العمل عن بعد

الاتفاق الإطاري للعمل عن بعد، الموقع في عام 2002 من قبل الاتحاد الأوروبي لنقابات العمال (ETUC) واتحاد اتحادات الصناعة وأصحاب العمل في أوروبا/الاتحاد الأوروبي للحرف والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (UNICE/UEAPME) ومركز المؤسسات ذات المشاركة العامة (ECPE)

https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10131

https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:c10131&from=EN

المؤسسة الأوروبية لتحسين ظروف المعيشة والعمل

Eurofound (2020)، العمل عن بعد والعمل المتنقل القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: العمل المرن في العصر الرقمي، سلسلة أشكال جديدة للتوظيف، مكتب منشورات الاتحاد الأوروبي، لوكسمبورغ.

https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/telework-and-ict-based-mobile-work-flexible-working-in-the-digital-age

منشور قيد الإصدار: الأنظمة لمعالجة التوازن بين العمل والحياة في ترتيبات العمل الرقمية المرنة

https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/regulations-to-address-work-life-balance-in-digital-flexible-working-arrangements

منظمة العمل الدولية

مخططات الوقت المرن و "رصيد ساعات العمل"

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_170705.pdf

الوقاية من كوفيد-19 والتخفيف منه في العمل: قائمة تفقد الإجراءات

https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_741813/lang--en/index.htm

موقع الويب الإلكتروني: كوفيد-19 وعالم العمل

https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang--en/index.htm

دليل تطوير ترتيبات أوقات العمل المتوازنة

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_706159.pdf

برنامج سيجما SIGMA

سيجما SIGMA (دعم تحسين الحوكمة والإدارة) هي مبادرة مشتركة بين منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والاتحاد الأوروبي (EU)، بتمويل رئيسي من الاتحاد الأوروبي. تعمل سيجما مع البلدان الشريكة منذ عام 1992 على تعزيز أنظمة الحوكمة العامة وقدرات الإدارة العامة.

بالشراكة مع المديرية العامة للمفوضية الأوروبية (EC) لمفاوضات الجوار والتوسع (DG NEAR)، نعمل حاليًا مع:

- ألبانيا والبوسنة والهرسك وكوسوفو* والجبل الأسود ومقدونيا الشمالية وصربيا وتركيا بصفتها دولًا مرشحة ومرشحة محتملة لعضوية الاتحاد الأوروبي؛
- الجزائر وأرمينيا وأذربيجان وبيلاروسيا ومصر وجورجيا والأردن ولبنان ومولدوفا والمغرب والسلطة الفلسطينية [1] وتونس وأوكرانيا بصفتها دول جوار الاتحاد الأوروبي.

تقدم سيجما المساعدة في ستة مجالات رئيسية:

1. الإطار الاستراتيجي لإصلاح الإدارة العامة
2. تطوير السياسة والتنسيق
3. الخدمة العامة وإدارة الموارد البشرية
4. المساءلة
5. تقديم الخدمة
6. إدارة المالية العامة والمشتريات العامة والتدقيق الخارجي.

تقوم سيجما بمراجعة ما يلي وإبداء الرأي حوله:

- أنظمة ومؤسسات الحوكمة
- الأطر القانونية
- استراتيجيات الإصلاح وخطط العمل
- التقدم في تنفيذ الإصلاح.

تقدم سيجما:

- المشورة بشأن تصميم الإصلاحات وتحديد أولوياتها
- منهجيات وأدوات لدعم التنفيذ
- توصيات لتحسين القوانين والترتيبات الإدارية
- فرصًا لتبادل الممارسات الجيدة من مجموعة واسعة من البلدان، بما في ذلك الفعاليات لإقليمية.
- أوراق السياسات والدراسات المقارنة متعددة البلدان.

للحصول على مزيد من المعلومات حول سيجما، راجعوا موقعنا على الإنترنت:

www.sigmaweb.org

© منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD 2020

نظرًا لأن سيجما جزء من OECD، تنطبق نفس شروط الاستخدام على منشوراتها:
http://www.oecd.org/termsandconditions.

* هذا التصنيف لا يخل بالمواقف المتعلقة بالوضع، ويتماشى مع قرار مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة 1244/99 وفتوى محكمة العدل الدولية بشأن إعلان استقلال كوسوفو.

[1] حاشية سفلية من هيئة العمل الخارجي الأوروبي والمفوضية الأوروبية: لا يجوز تفسير هذا التصنيف على أنه اعتراف بدولة فلسطين ولا يخل بالمواقف الفردية للدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي بشأن هذه المسألة.