SIGMA
Creating Change Together

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

دليل إعداد خرائط طريق ما بعد الإغلاق للمؤسسات العامة

صياغة خطط العودة للعمل في موقع عمل المؤسسة وإعادة فتح الوزارات والمؤسسات للمستخدمين بعد الإغلاق المتعلق بفيروس كورونا (كوفيد-19)

النسخة الأولى، 11 أيار 2020

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 2020 – 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.

المقدمة

بناءً على الطلبات الواردة من عدد من المستفيدين، أعدت سيجما هذا الدليل للمساعدة في التحضير لعملية إعادة فتح المؤسسات العامة بعد الإغلاق.

تنصح سيجما المستفيدين منها بإرشاد جميع الوزارات والمؤسسات العامة تجاه إعداد "خارطة طريق العودة إلى العمل" المصممة خصيصًا للفترة التي تلي الإغلاق. والتي يجب أن توجه الادارة العليا في كل مؤسسة عامة تجاه التعامل مع الأسابيع التي تسبق عودة موظفي الخدمة المدنية إلى العمل في موقع المؤسسة وبعدها مباشرة.

أعدت سيجما هذا الدليل من أجل تقديم توصيات للوزارات والمؤسسات العامة للإشارة إلى الموضوعات التي يجب التركيز عليها عند صياغة خرائط الطريق للعودة إلى العمل في موقع عمل المؤسسة.

توصي سيجما المستفيدين منها بإعداد عملية منسقة، مع خرائط طريق لامركزية ومصممة خصيصًا من قبل كل مؤسسة عامة بتوجيه من السلطات المعنية، مثل رئاسة الوزراء، أو ديوان شؤون الموظفين العام أو وزارة الصحة.

أهداف الدليل

- يوجه الدليل بصورة رئيسة إلى الوزارات والمؤسسات العامة التي جرى إغلاق مبانيها أمام الموظفين والمراجعين المنتظمين خلال فترة الإغلاق، بينما جرى تعليق خدماتها أو تقديمها عبر الإنترنت فقط. ستتطلب المنظمات المشاركة بصورة مباشرة في إدارة فيروس كورونا (كوفيد-19)، مثل مراكز الرعاية الصحية أو الشرطة أو خدمات الطوارئ، مبادئ توجيهية مخصصة وفقًا لتطور الجائحة والتدابير الحكومية المتخذة.
- يهدف الدليل إلى تقديم الدعم إلى المسؤولين الإداريين ووحدات الموارد البشرية عند التحضير للعملية التدريجية للعودة إلى أماكن العمل. إن هذه الوثيقة تشغيلية وليست مخصصة للوزراء أو صانعي القرار السياسي الآخرين. ومع ذلك، اعتمادًا على الموقف والمخاطر المحتملة، قد تتطلب بعض القرارات الموضحة في هذه الإرشادات الحصول على الموافقة على المستوى السياسي.
- يمكن استخدام هذه الدليل لتنوير صياغة المبادئ التوجيهية الوطنية أو يمكن مشاركتها مباشرة مع الوزارات والمؤسسات العامة، مع استكمالها بتوجيه خاص بكل بلد.
- لا يحل هذا الدليل محل الأنظمة الخاصة بالمخاطر المهنية التي تنطبق على المؤسسة العامة الخاصة بكم.

بُنية المبادئ التوجيهية

ينقسم الدليل إلى جزأين:

I. **إعداد خارطة طريق العودة للعمل في موقع عمل المؤسسة للوزارات والمؤسسات العامة**

1. الاعتبارات الأوليّة
2. التسلسل المحتمل للإجراءات من أجل إعداد خارطة الطريق
3. من الذي يجب أن يشارك مباشرة في صياغة خارطة الطريق؟
4. إشراك أصحاب المصلحة
5. المشاورات حول المسودة الأولية لخارطة الطريق

II. **محتويات خارطة الطريق للعودة إلى العمل في موقع عمل المؤسسة**

القسم الأول: تقييم الوضع

القسم الثاني: تجهيز مكان العمل ضد انتشار فيروس كورونا (كوفيد-19)

القسم الثالث: عملية "العودة إلى العمل"

القسم الرابع: التواصل مع الموظفين

القسم الخامس: إعادة فتح خدمات موقع عمل المؤسسة للمستخدمين

القسم السادس: قضايا الموارد البشرية

القسم السابع: قضايا أخرى

ملحق حول تقديم الخدمات (وثيقة منفصلة)

برنامج سيجما

أولا. إعداد خارطة طريق العودة للعمل في موقع عمل المؤسسة للوزارات والمؤسسات العامة

1. الاعتبارات الأوليّة

أ) تواجه جميع الوزارات والمؤسسات العامة في نهاية الإغلاق وضعًا غير عادي، مع إعادة فتح تدريجي لأماكن العمل والخدمات من أجل التحضير لاستعادة الخدمات بصورة كاملة على المدى المتوسط.

ب) التوصيات الواردة في هذا الدليل أساسية وعامة؛ كل منظمة فريدة من نوعها، لذلك سيكون من الضروري استحداث خطة محددة ومصممة خصيصًا لكل مؤسسة عامة واحتياجاتها التشغيلية. إذا جرى في الماضي إعداد "خطة استمرارية الأعمال" لأي حالة طوارئ أخرى، فيمكن أخذها في الاعتبار.

ت) تعتمد أقسام معينة من خارطة الطريق بشكل كبير على القرارات المتخذة على المستوى الوطني/الإقليمي. ستعتمد الأقسام الأخرى على الخيارات التي تتخذها الوزارة/المؤسسة العامة بصورة مستقلة.

ث) تحتاج معظم الوزارات والمؤسسات العامة إلى خريطة طريق عامة بالإضافة إلى خريطة محددة لكل منطقة/إقليم ولكل من أماكن عملها/مبانيها.

ج) في هذه البيئة المتسمة بعدم اليقين والمتقلبة، يجب تضمين سيناريوهات مختلفة، على الأقل في مسودات خارطة الطريق، لذلك يجب أن يكون من الممكن تعديل خارطة الطريق بسرعة إذا لزم الأمر.

ح) ينبغي مناقشة مسودة خرائط الطريق مع النقابات العمالية ذات الصلة وأصحاب المصلحة الآخرين.

خ) وفقًا للإطار القانوني والتقاليد في كل بلد أو منطقة، قد تتطلب خارطة الطريق أو بعض أجزائها موافقة رسمية من الوزير و/أو سلطة أخرى ذات صلة.

2. التسلسل المحتمل للإجراءات من أجل إعداد خارطة الطريق

أ) إشارة أو تعليمات أولية من الوزير/الرئيس التنفيذي إلى المسؤول الإداري الأعلى وفريق الإدارة.

ب) يجري تعيين فريق، بالإضافة إلى قائد الفريق، ليكون مسؤولاً عن صياغة خارطة الطريق. يجب أن يتمتع الفريق بتفويض واضح وأن يجري تمكينه بشكل كافٍ كي ينجز.

ت) يجري القيام بتنسيق مناسب مع السلطات المختصة والمؤسسات الأفقية: رئيس الوزراء، ديوان الخدمة المدنية، وزارة الصحة، الشرطة (والجيش، إذا كان ذلك مناسباً)، وزارة المالية، إلخ.

ث) يجري إعداد تقديرات التكلفة أثناء إعداد خارطة الطريق والمناقشات التي أجريت حول جدوى النفقات الإضافية مع الرؤساء ووحدة الميزانية ومع وزارة المالية.

ج) يجري فحص مسودة خارطة الطريق للتأكد من أنها تتوافق مع مؤشرات المؤسسة/المؤسسات الحكومية المسؤولة عن حالة طوارئ كوفيد-19 وبمجرد انتهاء فترة الإغلاق.

ح) تُؤخذ في الاعتبار مخاوف وتوقعات الموظفين:
- يجري إشراك النقابات وممثلي الموظفين
- تُستخدم الاستطلاعات عبر الإنترنت أو غيرها من الأدوات للتعرف على آراء الموظفين.

خ) يجري دعم العملية بواسطة اجتماعات عبر الإنترنت مع المشرفين والموظفين.

د) يجري توزيع مسودة على فريق الإدارة ويجري جمع التعليقات.

3. من الذي يجب أن يشارك مباشرة في صياغة خارطة الطريق؟

يجب تحديد المسؤولين الذين سيشاركون بصورة مباشرة في إعداد خارطة الطريق من قبل كل منظمة، مع مراعاة التوزيع الداخلي للمسؤوليات. ومع ذلك، قد تتضمن القائمة المؤقتة ما يلي:

1) المسؤول الإداري الأعلى.

2) وحدة الموارد البشرية (بما في ذلك الموظف المسؤول عن الصحة والسلامة المهنية، والضابط المسؤول عن التطوير التنظيمي، إن وُجد).

3) الوحدة المكلفة بأمن المباني والوصول إليها وصيانتها.

4) الوحدة المكلفة بتكنولوجيا المعلومات.

5) الوحدة المكلفة بالعلاقات العامة والاتصال.

6) المسؤول الصحي إن وُجد.

يجب أن تهتم الوحدات المسؤولة عن الخدمات الرئيسية المقدمة بخطط كل خدمة محددة.

4. إشراك أصحاب المصلحة

أثناء صياغة خارطة الطريق الخاصة بكم، يجب تحديد أصحاب المصلحة والتشاور معهم وإشراكهم في عملية "العودة إلى العمل."

البدء بإدراج أصحاب المصلحة في فئات مختلفة:

- الموردون
- المقاولون من الباطن
- المستشارون الخارجيون
- المستخدمون الداخليون (مواطنون، مهنيون...)
- المجتمع المدني (المنظمات غير الحكومية، غرف التجارة، النقابات المهنية...).

إعداد قائمة بالموضوعات التي ستتم مناقشتها مع كل منهم والتي تتعلق بما يلي:

- وضعهم: هل هم عاملون؟ هل يمكنهم توفير الإمدادات/الخدمات المعتادة؟
- عملية إعادة الفتح
- الوصول إلى أماكن العمل
- تسليم البضائع والخدمات.

5. المشاورات حول المسودة الأولية لخارطة الطريق

يجب مناقشة مسودة خارطة الطريق مع السلطات الصحية ذات الصلة. من الناحية المثالية، يجب أن يكون لدى المؤسسات العامة مسؤول صحة عامة معين ليكون بمثابة جهة اتصال منتظمة لهم أثناء العملية.

وفقًا للممارسات المعتادة للبلد والمؤسسة، يجب أن يتضمن إعداد خارطة الطريق مشاورات مع النقابات العمالية ذات الصلة و/أو مع ممثلي الموظفين، لضمان أخذ اهتماماتهم واقتراحاتهم في الاعتبار. قد يجري الاتفاق مع النقابات العمالية على أنه ينبغي عليهم جمع مسببات القلق والتوتر والاقتراحات من الموظفين لمناقشتها في هذه الاجتماعات.

ثانيًا. محتويات خارطة الطريق للعودة إلى العمل في موقع عمل المؤسسة

تتكون خارطة الطريق من سبعة أقسام، مُقترحة كبنية عامة لخارطة الطريق:

- القسم الأول: تقييم الوضع
- القسم الثاني: تجهيز مكان العمل ضد انتشار فيروس كورونا (كوفيد-19)
- القسم الثالث: عملية "العودة إلى العمل"
- القسم الرابع: التواصل مع الموظفين
- القسم الخامس: إعادة فتح خدمات موقع عمل المؤسسة للمستخدمين
- القسم السادس: قضايا الموارد البشرية
- القسم السابع: قضايا أخرى

القسم الأول: تقييم الوضع

1.1 التقييم المبدئي للوضع في الوزارة/المؤسسة العامة وخدماتها

أ) محاولة توقع الموقف في نهاية الإغلاق: فيما يتعلق بالمؤسسة العامة والموظفين، وقطاع/ قطاعات النشاط، والتراكم والطلب الكامن فيما يتعلق بالخدمات المقدمة، والاحتياجات الجديدة للمستخدمين.

ب) التمعن والنظر في جميع الجوانب ذات الصلة: تقييم حالة الموظفين، وأماكن العمل، والأنظمة، والموقع، وتكنولوجيا المعلومات، والمعدات الأخرى، والمراجعين ، والإمدادات والموردين، وأصحاب المصلحة الآخرين، والنقل، والخدمات، والميزانية، والشؤون المالية/المحاسبة، إلخ.

ت) تحديد المخاطر المعينة والمجالات الحاسمة

ث) تحديد المشاكل الإضافية التي ظهرت أثناء الإغلاق

ج) النظر في الأمور الحاسمة للمهمة الأساسية: تحديد الوظائف الأكثر أهمية والتي ينبغي استعادتها على المدى القصير.

ح) الوضع في الاعتبار تقسيم المراجعين : هؤلاء المعرضون بشكل خاص لفيروس كورونا (كوفيد-19)، والمستخدمون الذين يفتقرون إلى الوصول إلى الخدمات الإلكترونية، والمستخدمون الأكثر تضررًا من العواقب الاقتصادية للإغلاق.

1.2 سياسات جديدة، خدمات جديدة، أولويات جديدة في إطار أزمة فيروس كورونا (كوفيد-19)؟

خارطة الطريق هي خطة تشغيلية للعودة إلى العمل، وإعادة فتح أماكن العمل، ومواصلة "العمل كالمعتاد". ومع ذلك، من الهام النظر في عدد من الأسئلة المتعلقة بترتيب الأولويات والتكيف مع المواقف الجديدة، مثل:

أ) ما هي الخدمات ذات الأولوية [مع مراعاة الأعمال المتراكمة والاحتياجات/الطلب المتزايد والموظفين المتاحين]؟

ب) ما هي الخدمات/الأنشطة التي يمكن تعليقها أو تأجيلها؟

ت) هل يمكن إعادة برمجة الأنشطة المؤجلة؟

ث) ما هي البرامج أو الخدمات أو الأنشطة الجديدة المطلوبة الآن في وزارتكم/المؤسسة العامة الخاصة بكم استجابةً لفيروس كورونا (كوفيد-19)؟

ج) هل من الممكن الاستمرار في المشاريع الجارية؟

ح) هل من الضروري مراجعة الاستراتيجيات وخطط العمل؟

القسم الثاني: تجهيز مكان عملكم ضد انتشار فيروس كورونا (كوفيد-19)

المعلومات المدرجة هنا هي عينة محتملة من الإجراءات التي يجب اتخاذها، ولكن لا ينبغي أن تحل محل مؤشرات السلطات الصحية لديكم. اعلموا أن هذه المعايير والمؤشرات تعتمد على عدد من العوامل ويجري تعديلها وتحديثها بشكل متكرر. يجب أن تتماشى الإجراءات مع اللوائح أو المعايير التي وضعتها المؤسسة الحكومية المختصة المسؤولة عن عمليات إنهاء الإغلاق المتعلق بفيروس كورونا (كوفيد-19) في بلدكم.

أ) تعيين منسق مكان العمل المسؤول عن قضايا فيروس كورونا (كوفيد-19) المتعلقة بكل مكان عمل أو مبنى محدد.
ب) يجب على منسق مكان العمل فيما يتعلق بقضايا فيروس كورونا (كوفيد-19) ضمان التنسيق اليومي مع وزارة الصحة.
ت) التقييم الأولي لعواقب فيروس كورونا (كوفيد-19) والإغلاق المرتبط به.
ث) القيام بالتطهير الأولي.
ج) التخطيط للتطهير (التعقيم) اليومي.
ح) التأكد من توفير التهوية الكافية.
خ) التأكد من توفر مساحات عمل آمنة من فيروس كورونا (كوفيد-19)، أي زيادة المساحة المادية بين الموظفين في موقع العمل أو تثبيت أقسام أو حواجز.
د) توفير المعقمات والصابون والمناشف التي تستخدم لمرة واحدة وما إلى ذلك للموظفين والزوار.
ذ) التحقق من الزامية الموظفين و/أو الزوار باستخدام الأقنعة والقفازات وغيرها من معدات الحماية (وتأكدوا من توفرها).
ر) تحديد إذا كان سيجري فحص درجة حرارة للزوار.
ز) تحديد تدفقات الدخول والحركة والخروج المنفصلة للموظفين والزائرين.
س) إعداد وطباعة وعرض ملصقات مع مؤشرات للموظفين والزوار.
ش) اعداد بروتوكول محدد لحالات فيروس كورونا (كوفيد-19) الجديدة (التحديد واتخاذ الإجراءات)، بما يتماشى مع معايير وزارة الصحة؛ والتخطيط لكيفية تتبع المخالطين، لتحذيرهم عند الحاجة.
ص) ضمان وجود لافتات متعلقة بالتباعد الاجتماعي إذا جرى وضعها في أماكن الانتظار.
ض) حساب السعة القصوى المسموح بها لكل غرفة؛ توفير لافتات مناسبة للموظفين والزوار.
ط) ترتيب بروتوكول لأماكن الاجتماعات وبروتوكول للاجتماعات.

للحصول على معلومات محدثة حول **التدابير الموصى بها لمنع العدوى في مكان العمل**، يمكنكم الرجوع إلى موقع الويب الخاص بوكالة معلومات الاتحاد الأوروبي للسلامة والصحة المهنية (EU-OSHA) وآخر منشور لها: *كوفيد-19: العودة إلى مكان العمل - تكييف أماكن العمل وحماية العاملين*[1].

[1] وكالة معلومات الاتحاد الأوروبي للسلامة والصحة المهنية، (EU-OSHA)، 2020، "*كوفيد-19: العودة إلى مكان العمل: تكييف أماكن العمل وحماية العاملين*"، https://osha.europa.eu/en/themes/covid-19-resources-workplace.

القسم الثالث: عملية "العودة إلى العمل"

يجب تنظيم "العودة إلى العمل" على مراحل، وستعتمد على الوضع الصحي في البلد أو المنطقة أو المدينة، وعلى تطور المخاطر المتبقية، وعلى الرفع التدريجي للقيود، وعلى الموافقة على عودة الموظفين لأسباب تتعلق بالصحة.

بالاتفاق مع وزارة الصحة، من المحتمل أن يتطلب الموظفون، بما في ذلك الموظفون الخارجيون، نوعًا من الموافقة قبل التصريح لهم بالعودة إلى العمل في موقع عمل المؤسسة. وفقًا للوضع والسياسات المعمول بها في الدولة، قد تتطلب هذه الموافقة أو لا تتطلب اختبارات فيروس كورونا (كوفيد-19) المنتظمة لجميع الموظفين أو لموظفين مختارين.

يقدم هذا القسم بنيةً عامةً "للعودة إلى العمل في موقع عمل المؤسسة" في أربع مراحل، بناءً على تقسيم الموظفين، مع مراعاة:

- الأدوار (أكثر أو أقل أهمية)
- الصحة
- المسؤوليات العائلية.

الوضع في الاعتبار أنه في جميع المراحل، سيجري استخدام العمل عن بعد للموظفين بدرجة أكبر أو أقل.

المرحلة الأولى

يعمل في موقع عمل المؤسسة فقط موظفو الإدارة الرئيسيون والموظفون الرئيسيون

أ) في الأيام القليلة الأولى، يعمل الموظفون الرئيسيون في موقع عمل المؤسسة للتحضير لعودة جميع الموظفين، وضمان الظروف الملائمة وتوضيح الأولويات قصيرة الأجل. سيشمل هؤلاء الموظفون الرئيسيون المديرين التشغيليين اللازمين لإعداد الجوانب العملية لعملية العودة إلى العمل والموظفين المطلوبين الآخرين (مثل فرق الصيانة والتنظيف، وموظفي الأمن، وفنيي تكنولوجيا المعلومات، وموظفي سلامة العمل).

ب) ستبقى أماكن العمل مغلقة أمام المراجعين والموظفين الآخرين (إذا تم إغلاقها خلال فترة الإغلاق).

ت) خلال هذه الفترة:

- ضمان اتخاذ قرارات بشأن الأمور العاجلة المتعلقة بالأزمة
- عقد مناقشات مفصلة مع رؤساء الوحدات (العمل في موقع عمل المؤسسة أو عن بعد)
- عقد مشاورات إضافية مع النقابات والموظفين
- استشارة الخبراء المعنيين
- الاتصال مع أصحاب المصلحة.

ث) ينبغي أيضًا مراعاة احتياجات غالبية الموظفين الذين سيظلون يعملون من المنزل.

ج) أعطوا تعليمات واضحة لموظفيكم وقدموا أي تدريب ضروري:

- أسباب ضرورة عودة بعض الموظفين إلى أماكن العمل
- المعلومات والتعليمات الواضحة والتدريب المناسب على الإجراءات
- تقديم الدعم النفسي والاجتماعي (انظر القسم السادس، قضايا الموارد البشرية).

المتطلبات الرئيسية لبدء المرحلة الأولى

- تسمح الحكومة بالتنقل والنشاط الاقتصادي غير الضروري.
- تطهير (تعقيم) المباني بشكل مناسب.
- ضمان التباعد الاجتماعي والتدابير الوقائية الأخرى.

- لا يحق إلا للموظفين الذين تم السماح لهم بالعودة إلى أماكن العمل لأسباب تتعلق بالصحة .

المرحلة الثانية

عودة عدد محدود من الموظفين الأساسيين ممن لا يترتب عليهم مسؤوليات عائلية أو لديهم مشاكل صحية إلى العمل في موقع عمل المؤسسة

يجب أن تكون هذه المرحلة الثانية أطول، بحيث يتم زيادة عدد الموظفين تدريجيًا للعودة إلى موقع عمل المؤسسة، بدءًا من الوظائف الاساسية التي تتطلب التواجد الفعلي في مكان العمل. في البداية، يجب أن يظل باقي الموظفون يعملون عن بعد من المنزل. بعد النجاح في الحصول على الحد الأدنى المطلوب من الموظفين في أماكن العمل لبضعة أيام، يمكن النظر في العمل الطوعي في الموقع لبعض الموظفين الإضافيين.

يمكن أيضًا النظر في إمكانية فتح خدمات في موقع عمل المؤسسة للمراجعين في هذه الظروف (انظر القسم الخامس، إعادة فتح خدمات موقع عمل المؤسسة للمستخدمين).

أ) تحديد الوظائف الاساسية التي سيجري أداؤها في موقع عمل المؤسسة:

- تحديد الحد الأقصى الممكن لعدد الموظفين الذين يمكن ان يعملوا في موقع عمل المؤسسة لكل وحدة تنظيمية وغرفة، مع التقيد بالمسافة المسموح بها للتباعد. يمكن أيضًا تحديد الحد الأقصى لعدد الموظفين أو النسبة المئوية للموظفين المسموح لهم بالتواجد في المبنى في وقت واحد.
- يتحمل المديرون مسؤولية تحديد من هو مُلزم بالعمل في موقع عمل المؤسسة.
- قد يتم تنظيم مناوبات مختلفة للعمل في الموقع لتجنب وجود عدد كبير من الموظفين في المبنى في نفس الوقت؛ يمكن للموظفين العمل لبضع ساعات في موقع العمل ولبضع ساعات عن بعد أو العمل في الموقع بضعة أيام فقط في الأسبوع.
- يمكن أن يساعد ترتيب دخول وخروج الموظفين على مراحل لتقليل المخاطر.

ب) تحديد من الموظف الذي لديه "مسؤوليات عائلية" ومن الذي يعتبر "موظفًا ضعيفًا صحيا":

- الموظفون المصابون بأمراض مزمنة (السكري أو القلب أو الرئة أو أمراض الكلى والأشخاص الذين يعانون من ضعف في جهاز المناعة)؛ النساء الحوامل والموظفون المسنون (فوق 60 سنة؟)؛ مع مراعاة انسجام التعريفات مع التشريعات المعتمدة او ما جرى الاتفاق عليها مع الخبراء والمؤسسات العامة ذات الصلة.

ت) الاخذ بالاعتبار انه ستظل هناك حاجة إلى العمل عن بُعد أو اي اسلوب اخر للعمل للعديد من الموظفين:

- التأكد من وجود اتفاقيات معقولة توضح التوقعات والمهام ووقت العمل.
- توفير إجراءات وأدوات اتصال مناسبة.
- التأكيد على أهمية أخذ فترات راحة وتجنب عمل الموظفين لساعات إضافية.
- تشجيع الموظفين الذين يعملون عن بعد على الاهتمام ببيئة العمل في المنزل او مكان العمل عن بعد قدر الإمكان.
- دعم الموظفين فيما يتعلق بجوانب الرفاه للعمل من المنزل، بما في ذلك الجوانب النفسية والاجتماعية.

المتطلبات الرئيسية لبدء المرحلة الثانية

- **ضمان التباعد الاجتماعي والتدابير الوقائية الأخرى.**
- **يجب أن يكون جميع العاملين في موقع المؤسسة خاليين من الامراض .**
- **من الناحية المثالية، لا ينبغي إجبار أي شخص على العمل في موقع المؤسسة إذا لم يشعر بالأمان.**
- **التأكد من أن الموظفين على دراية بكيفية الاتصال بأشخاص مرجعيين فيما يتعلق بفيروس كورونا (كوفيد-19)، وكذلك بالاشخاص المرجعيين لاخذ المشورة النفسية إن أمكن.**

المرحلة الثالثة

عودة معظم الموظفين إلى العمل في موقع عمل المؤسسة:

أ) الخدمات في موقع عمل المؤسسة مفتوحة للمراجعين.
ب) لا يبقى في المنزل سوى الموظفين المرضى أو الخاضعين للحجر الصحي أو المعرضين لمخاطر صحية خاصة.
ت) قد يبقى بعض الموظفين غير متاحين، إذا تم تكليفهم بالعمل في مؤسسات أخرى ذات أولوية.
ث) تخفيف الإجراءات الوقائية في مكان العمل التي لا تزال سارية.

المتطلبات الرئيسية للمرحلة الثالثة

- رفع الحكومة معظم القيود المفروضة على النشاط الاقتصادي والاجتماعي.
- فتح المدارس ورياض الأطفال.
- تشغيل وسائل النقل العام.
- التاكد من سلامة الموظفين صحياً.

المرحلة الرابعة

عودة جميع الموظفين إلى العمل في موقع عمل المؤسسة

- لا تزال بعض الإجراءات الوقائية الأقل تقييدًا سارية في مكان العمل.

المتطلبات الرئيسية للمرحلة الرابعة

- عند الاعلان ان الجائحة تحت السيطرة.
- انقضاء جميع أو معظم التدابير ذات الصلة بفيروس كورونا (كوفيد-19) المتخذة في الدولة.
- التاكد من سلامة الموظفين صحياً.

"اليوم الأول" للعودة إلى العمل (جميع المراحل)

تقديم مؤشرات ونصائح واضحة للمشرفين والموظفين، بخصوص "اليوم الأول" للعودة مرة أخرى في كل مرحلة من المراحل.

يجب أن تتضمن النصائح المواضيع التالية:

- تنظيم فرق مع موظفين غائبين
- تدابير الوقاية والجوانب اللوجستية
- معالجة أسئلة الموظفين وردود أفعالهم وانفعالاتهم
- إدارة أعباء العمل.

القسم الرابع: التواصل مع موظفيكم

4.1 ضعوا خطة اتصالات خاصة بالمؤسسة وتواصلوا بانتظام مع موظفيكم

أ) تعيين منسق اتصالات ومتحدث واحد أو أكثر
ب) القيام بإعداد خطة اتصالات (محتوى كل اتصال، وسائل الإعلام، ...):

- شرح عملية "العودة إلى العمل" المرحلية مسبقًا: أرسلوا بريدًا إلكترونيًا مخصصًا إلى جميع الموظفين مع إرشادات محددة ومفصلة لعودتهم إلى العمل في موقع عمل المؤسسة، مصحوبة بخطة عملكم للعودة إلى العمل في الموقع (نسخة مبسطة)؛
- إرسال الرسائل الرئيسية والتحفيزية من قبل أعلى مسؤول؛
- يجب أن تدير وحدة الموارد البشرية الرسائل العامة؛
- إرشاد المديرين المباشرين حول كيفية التواصل بانتظام مع جميع موظفيهم والتأكد من عدم ترك الأشخاص الذين يعملون عن بعد جانبًا؛
- ضمان استشارة النقابات العمالية وممثلي الموظفين وإبلاغهم قبل أي اتصال مع الموظفين؛
- تقديم الأسئلة والأجوبة المتكررة.

4.2 ضمان الاتصال ثنائي الاتجاه

أ) توفير قنوات للمشاركة والاستماع إلى مخاوف وتعليقات موظفيكم (مثل تطبيقات واتساب/فايبر WhatsApp/Viber وعنوان بريد إلكتروني).
ب) توفير خطًا ساخنًا للإجابة على الأسئلة (الهاتف، تطبيقات واتساب/فايبر WhatsApp /Viber، البريد الإلكتروني)
ت) عرض "التفاوض" مع بعض موظفيكم حول تواريخ وشروط العودة إلى العمل وكونوا مستعدين له.
ث) اعداد مسوحات من خلال استبيان للموظفين عبر الإنترنت مع إخفاء هوية مقدم المعلومات من أجل الحصول على نظرة مفصّلة حول تصورات ومخاوف الموظفين. توجد أنظمة مجانية متاحة مثل SurveyMonkey (https://www.surveymonkey.com/)).
ج) البحث عن الأفكار: الطلب من الموظفين المشاركة وتبادل الأفكار وتقديم مقترحات حول سياق العمل الجديد.

4.3 تقديم تعليمات واضحة للوقاية من فيروس كورونا (كوفيد-19) للموظفين (منسجمة مع المراحل الأربع السابقة)

أ) موعد مغادرة المنزل.
ب) التنقل إلى العمل: ضمان وعي الموظفين بإجراءات التباعد الاجتماعي.
ت) إجراءات الوصول إلى العمل.
ث) تعليمات مكان العمل: المصاعد، الحركة في المبنى، استخدام المرافق (مثل الكافتيريا)، تنظيم فترات الاستراحة والغداء، إلخ.
ج) الإبلاغ عن تدابير النظافة: غسل اليدين، وتنظيف مكان العمل والمعدات، ومعدات الحماية، إلخ.
ح) ابلاغ الموظفين بتدابير التباعد الاجتماعي وكيف سيجري ضمانها في مكان عملكم.
خ) النظر في توفير التدريب عبر الإنترنت على هذه القضايا.

4.4 إنشاء قنوات اتصال للأزمات يسهل الوصول إليها

أ) الاحتفاظ بقوائم محدثة بأرقام الهواتف وعناوين البريد الإلكتروني للتواصل على مدار الساعة مع موظفيكم في حالة حدوث أزمة.
ب) توفير خط ساخن (الهاتف، تطبيقات واتساب/فايبر WhatsApp/Viber، البريد الإلكتروني) من أجل استفسارات الموظفين.

القسم الخامس: إعادة فتح خدمات موقع عمل المؤسسة للمستخدمين

5.1 العناصر الرئيسية التي يجب مراعاتها عند التخطيط لإعادة فتح الخدمات بشكل تدريجي:

أ) لا يمكن إعادة فتح أي خدمة في موقع عمل المؤسسة لغاية تأمين سلامة موظفي الاستقبال وجهاً لوجه (زيادة المسافة المادية بين المراجعين والموظفين، وتثبيت حواجز مادية، وما إلى ذلك).
ب) تحديد ان كان سيتم تقديم جميع أو بعض الخدمات، ومن الضروري أن يتم تحديد الخدمات ذات الأولوية.
ت) تحديد الخدمات التي عليها طلب بشكل كبير من المراجعين في الأسابيع والأشهر الأولى بعد إعادة الفتح.
ث) البحث عن حلول لتقليل "الطلب على الخدمات " خلال الأسابيع الأولى: من خلال تمديد صلاحية البطاقات والوثائق والتراخيص، وتمديد المواعيد النهائية لتقديم الطلبات، إلخ.
ج) خلال الأشهر الاولى ، سيتطلب على الأرجح التعامل مع التغيّب المتزايد وغير المتوقع لموظفي الخطوط الأمامية بسبب فيروس كورونا (كوفيد-19) والإغلاق. لذلك، يجب الوضع في الاعتبار خيارات لإدارة الخدمة بعدد أقل من الموظفين عن المعتاد.
ح) العناية بشكل خاص بموظفي الخط الأمامي ؛ وتقديم تدريبا خاصا يتعلق بالتعامل مع فيروس كورونا (كوفيد-19)، مع ضرورة توفير معدات الحماية الشخصية، وضرورة الاستماع إلى طلبات وشكاوى وملاحظات موظفي الاستقبال او الخط الامامي على وجه الخصوص!
خ) التفكير في التوزيع المناسب للمستخدمين.
د) النظر في تقديم حلول مصممة خصيصًا للإجراءات الهامة والعاجلة المتعلقة بالمواطنين المرضى أو المعزولين.
ذ) توفير المعلومات للمراجعين والمواطنين:

- تحديث المواقع الالكترونية والتطبيقات
- تقديم الأسئلة والأجوبة المتكررة أولا بأول
- إنشاء خط ساخن (باستخدام واتساب WhatsApp، الهاتف، البريد الإلكتروني) للإجابة على الأسئلة أو حل المشكلات
- ارشادات واضحة ومرئية مع معلومات للمراجعين عند المداخل.

ر) تجنب الازدحام وأوقات الانتظار الطويلة:

- تقديم خدمات (جديدة؟) عبر الإنترنت؟
- تقديم خدمات هاتفية إضافية؟
- تبسيط الإجراءات؟
- تمديد أوقات/أيام العمل؟
- تعزيز أنظمة المواعيد المحددة أو إنشاءها؟

ز) تقليل الإجراءات الشكلية ومحاولة التحلي بالمرونة قدر الإمكان؛ تفهموا أن المراجعين قد يواجهون صعوبات في تنفيذ الإجراءات العادية.
س) إعداد بروتوكولات للرد في حالة وقوع مشاكل (مثل قوائم الانتظار الطويلة، والاضطرابات، والأفراد الذين يعانون من الأعراض، وتعطل تكنولوجيا المعلومات، وتعطل سلسلة التوريد، وما إلى ذلك)؛ وضع آليات لتحديد المشاكل التي تواجه تقديم الخدمات في الوضع الحقيقي.
ش) تقدير ما إذا كانت توجد حاجة إلى موظفين إضافيين (أي موظفو الأمن والاستقبال)؛ النظر في تعيين موظفين مؤقتين أو إشراك متطوعين.
ص) تشجيع التعامل مع الدفع الالكتروني للحد من مخاطر انتشار فيروس كورونا (كوفيد-19).

5.2 أثناء المرحلة الأولى خلال مرحلة عمل موظفو الإدارة الرئيسيين والموظفين الرئيسيين فقط في موقع العمل): التقييم الأولي للوضع لكل وحدة/خدمة وصياغة خطط تقديم الخدمات

أ) القيام بتعيين فريق لوضع خطة تقديم الخدمات لكل وحدة أو وظيفة أو خدمة أساسية.
ب) يجب أن تحدد كل خطة المخاطر المحتملة عند الفتح لاستقبال الجمهور:

- تقييم عناصر التوريد (تغيّب الموظفين، احتياجات تكنولوجيا المعلومات، المشاكل المحتملة مع الموردين، الميزانية المخفضة، مشاكل المتطلبات الإدارية من أجل تقديم الخدمات).
- تقييم الطلب (زيادة الطلب بعد إعادة الفتح؛ المستخدمون ذوو الاحتياجات الخاصة – كبار السن، العائلات - المراجعون المحتاجون ماليًا، إلخ).

ت) يجب أن تحاول الخطط تقليل المخاطر مع توفير جودة معقولة للخدمة. ضعوا في اعتباركم تدابير من قبيل:
- تمديد المواعيد الإدارية وصلاحية التراخيص؛
- توجيه المراجعين نحو استخدام القنوات الإلكترونية ودعم المراجعين غير المعتادين على استخدام التكنولوجيا ذات الصلة؛
- تغيير ساعات العمل[2]؛
- حجز أوقات أو أماكن خاصة للمواطنين الضعفاء؛
- إعطاء الأولوية للاتصال عبر الهاتف/عبر الإنترنت مع المراجعين ؛
- إعادة تصميم رحلة الزبائن (طالبي الخدمة)؛
- التحلّي بالمزيد من المرونة مع المتطلبات الإدارية؛
- استخدام الإقرارات المُحلّفة والموافقات المؤقتة أو آليات مماثلة لتزويد المواطنين بإمكانية الحصول على شهادات من طرف ثالث.

ث) مناقشة خطط تقديم الخدمات مع الموظفين المعنيين وأصحاب المصلحة، وجمع آرائهم وجعلها جزءًا من عملية صنع القرار.

ج) وضع نظرة شاملة للمؤسسة العامة، بحيث تقوم بتجميع خطط تقديم الخدمات:
- تحديد الوظائف أو مجموعات المراجعين الأكثر أهمية حيث يجب استئناف الخدمات على المدى القصير.
- مراجعة خطط تقديم الخدمات، بما في ذلك ما يُحتمل أن يكون البرامج الجديدة التي تتطلبها الاستجابة لفيروس كورونا (كوفيد-19).
- مراجعة الأنظمة/المعايير الخاصة بتحديد المواعيد، والنظر في التقسيم وتحديد أولويات المراجعين (على سبيل المثال، المستخدمون القريبون من الموعد النهائي لانتهاء صلاحية الشهادة/المستند، والمستخدمون المعرضون بشكل خاص لفيروس كورونا (كوفيد-19)، والمستخدمون الذين يفتقرون إلى الوصول إلى الخدمات الإلكترونية، والمستخدمون الأكثر تضرراً بالنتائج الاقتصادية للإغلاق.
- النظر في ترتيب أولويات الخدمات وتخطيط الآليات لإعادة تخصيص الموارد مؤقتًا (الموظفين والمعدات والمكاتب) من خدمة (مؤسسة)/وحدة إلى أخرى.

ح) القيام بالإبلاغ عن وضع تقديم الخدمات الجديد، بما في ذلك المتطلبات الجديدة، والقيود، ومواعيد العمل، وما إلى ذلك إلى المراجعين وأصحاب المصلحة، للتأكد من أنهم يعرفون ما يمكن توقعه.

5.3 أثناء المرحلة الثانية (يعود فقط الموظفون الأساسيون الذين ليس لديهم مسؤوليات عائلية أو مخاطر صحية إلى العمل في موقع عمل المؤسسة): تقديم بعض الخدمات الأساسية كاختبارات تجريبية (من الناحية المثالية، فقط إلى المراجعين الذين لديهم موعد محدد)

أ) تدريب الموظفين على تدابير التباعد الاجتماعي، واستخدام معدات الحماية الشخصية وآليات الحماية الذاتية، والتعامل مع المخاطر الجديدة للتفاعل مع المراجعين (على سبيل المثال، الأفراد الذين يعانون من الأعراض، والمستخدمون المرهقون، والمستخدمون الذين لا يرغبون في الامتثال للتدابير الجديدة).

---

[2] قد يساعد تمديد ساعات العمل في تحقيق التباعد الجسدي، ويمكن أن يساعد أيضًا في تأمين مساحات آمنة للمستخدمين المعرضين للخطر بشكل خاص (مثل ساعات محددة لخدمة كبار السن). ومع ذلك، بغية تمديد ساعات العمل بنجاح، يجب أن يتوفر عدد كاف من الموظفين. إذا كان الموظفون يعملون في نوبتين، فقد تنهار الخدمة خلال نوبة واحدة إذا تغيب الموظفون الأساسيون. اعلموا أن تمديد ساعات العمل مع نفس الموظفين لا يؤدي تلقائيًا إلى زيادة تقديم الخدمة. يمكن النظر في قضايا الإنتاجية والترابط بين الموظفين عند اتخاذ قرار بتمديد ساعات العمل أم لا. قد يكون تقليل ساعات العمل مفيدًا أيضًا إذا كان هناك نقص في الموظفين، لذلك سيكون جميع الموظفين المتاحين حاضرين في نوبة واحدة، مما يضمن إمكانية تقديم الخدمة بسلاسة خلال ساعات العمل المخفضة.

ب) البدء في تقديم الخدمات الأساسية للجمهور واستخدامها كمشاريع تجريبية. سوف تخدم هذه المشاريع التجريبية غرض اختبار تقديم الخدمة وتدريب الموظفين على الظروف الجديدة. القيام بتبديل الموظفين، حتى يتعلموا كيفية استخدام معدات الوقاية الشخصية بصورة صحيحة والتكيف مع تدابير الحماية في بيئة أكثر خضوعًا للتحكم.

ت) الوضع في الاعتبار تقديم الخدمات بشكل فريد للمستخدمين ذوي المواعيد المحددة. يتيح لكم ذلك التخطيط لعدد الأشخاص الذين ستحتاجونهم لتقديم الخدمات كل يوم، ويعرف المستخدمون مسبقًا أنه سيجري تقديم الخدمات لهم. أثناء هذه المرحلة، يجب أن يكون الدخول محدودًا قدر الإمكان، بغية تجنب اكتظاظ المباني وانهيار الخدمات. إذا لم يكن لديكم حاليًا نظام تحديد مواعيد عبر الهاتف/الإنترنت:

- النظر في استخدام نظام إدارة قائمة الانتظار؛ توجد حلول مختلفة متاحة في السوق[3].
- حاولوا تنظيم تحديد المواعيد بالخارج، عند مداخل المباني، وتسليم تذاكر المواعيد للمستخدمين بمجرد وصولهم إلى المبنى.

ث) إذا لم يكن يوجد خيار آخر، حاولوا التأكد من أن المراجعين يصطفون في طابور خارج المبنى، مع احترامهم للتباعد الاجتماعي.

ج) التعلم بالممارسة. مراجعة خطط تقديم الخدمة الخاصة بالمؤسسة بعد الاستماع إلى ملاحظات المراجعين وتقييم الفترة الأولية.

5.4 أثناء المرحلة الثالثة (عاد معظم الموظفين إلى العمل في موقع عمل المؤسسة): تقديم جميع الخدمات بصورة تدريجية إلى الجمهور

- الاستجابة بسرعة إلى نقص الإمدادات ومواضع الاختناقات والحوادث الأخرى: التغيّب، وتعطل تكنولوجيا المعلومات، وقوائم الانتظار الكبيرة للمستخدمين، والمراجعين الذين يعانون من أعراض فيروس كورونا (كوفيد-19).
- تمكين رؤساء الاقسام من اتخاذ قرارات تقديم الخدمة: ستؤدي العودة إلى العمل إلى مواقف غير متوقعة تتطلب قرارات سريعة، مع عدم وجود وقت لاستشارة الوزير.
- تعزيز انظمة المعلومات. قوموا بتحديث المواقع الالكترونية بتدابير جديدة ومعلومات ذات صلة قد لا يجري تقديمها عادةً (على سبيل المثال خارج ساعات الذروة عندما يكون المبنى أقل ازدحامًا). ضعوا ملصقات المعلومات في المبنى. قوموا بإنشاء الخطوط الساخنة للمعلومات الموجودة أو تعزيزها باستخدام الهاتف أو وسائل التواصل الاجتماعي. إذا كانت الخطوط الساخنة ومكاتب المعلومات مكتظة ولا يمكنها الاستجابة للطلب المتزايد، قوموا بتعزيزها بمزيد من الموظفين على الفور. تمثّل المعلومات عنصرًا رئيسيًا لزيادة رضا المواطنين عند حدوث العديد من التغييرات.
- كونوا مرنين مع المتطلبات الإدارية، حيث قد لا يتمكن المواطنون من الامتثال لبعضها بسهولة كما هو الحال في الأوقات العادية (على سبيل المثال، قد يستغرق الحصول على شهادة طبية من أجل تجديد رخصة القيادة وقتًا أطول من المعتاد).
- التنسيق مع المؤسسات العامة ذات الصلة في حالة تسبب الاختناقات الإدارية الخارجية في التسبب بصعوبات للمستخدمين.
- التواصل باستمرار مع أصحاب المصلحة حول وضع خدماتكم.
- التحقق مما إذا كان التمديد المعتمد للمواعيد النهائية/صلاحية التراخيص كافياً وقدموا مقترحات إلى السلطات المختصة إذا كانت بحاجة إلى مزيد من التمديد بسبب وضع تقديم الخدمات.
- التعلم بالممارسة. جمّعوا نتائج المؤشرات وحلّلوها من أجل التحسّن المستمر.
- صياغة خطة من أجل التعليق المحتمل للعمل في حالة ظهور موجة جديدة من الإصابة بفيروس كورونا (كوفيد-19) مما يعني إعادة الإغلاق مرة أخرى.

---

[3] من قبيل أنظمة سكيبلينو Skiplino (https://skiplino.com/covid-19/)، وكيوماتيك Qmatic (https://www.qmatic.com/)، وكيوماليندر Qminder (https://www.qminder.com/social-distancing-queue-management/)، وأمبوري Ombori (https://ombori.com/products/covid-19-virtual-queue) وأنظمة كثيرة أخرى.

القسم السادس: قضايا الموارد البشرية

سيكون للوحدة (الوحدات) التي تتعامل مع قضايا الموارد البشرية عمل إضافي في الأسابيع والأشهر المقبلة، وستواجه مواقف جديدة وربما تحتاج إلى مراجعة بعض السياسات والاجراءات. بالإضافة إلى ذلك، بغية التعامل مع المخاطر والمواقف العصيبة على نحو كافٍ، إن الاستجابة لاهتمامات الموظفين والمرونة في التعامل مع طلباتهم سيكون مفيدة للغاية. على سبيل المثال، يجب تجنب إلزام الموظفين بالعمل في موقع عمل المؤسسة رغماً عنهم قدر الإمكان.

ستحتاج وحدة الموارد البشرية إلى ضمان التنسيق الوثيق مع ديوان شؤون الموظفين العام ووزارة الصحة، وينبغي أن تدعم عمل موظفي الموارد البشرية العاملين في الفروع. يوصى بعقد اجتماعات تنسيقية منتظمة مع مسؤولي الموارد البشرية المعنيين والاتفاق على قنوات الاتصال من أجل الإجابة على الأسئلة والإبلاغ عن الحوادث.

قضايا الموارد البشرية المحتملة التي يجب معالجتها:

أ) الموظفون ذوو الاحتياجات الخاصة: تقديم حلول مرنة لتنظيم العمل:

- للموظفين المصابين بفيروس كورونا (كوفيد-19)
- للموظفين المحجورين
- للموظفين ذوي المسؤوليات العائلية (خلال فترة إغلاق المدرسة أو عند رعاية المرضى أو أفراد الأسرة المُعالين)
- الأوضاع أخرى.

ب) تحديد فيروس كورونا (كوفيد-19) ورصده:

- القيام بإعداد بروتوكول من أجل تتبع الموظفين عند ظهور أعراض فيروس كورونا (كوفيد-19).
- إنشاء نظام لمراقبة الموظفين المرضى أو المشتبه في إصابتهم بالمرض.
- وضع بروتوكول لعودة الموظفين المصابين والمحجورين في نهاية فترة العزل.

ت) إدارة التغيب الناجم عن فيروس كورونا (كوفيد-19):

- تحديث السياسات المتعلقة بالإجازات المرضية والإجازات الطبية العائلية؛ تأكدوا من أن الموظفين يعلمون تمامًا ما هي المعايير الجديدة وإجراءات الإجازة المرضية أو رعاية الأسرة.
- العُطل والإجازات: إعادة البرمجة؟ ترتيبات مرنة؟
- تحديد نواب الرؤساء للتعامل مع غياب المديرين والمشرفين.
- تحديد الموظفين المساندين للتعامل مع الغياب في الوظائف الحاسمة.

ث) الرفاه والمخاطر النفسية والاجتماعية:

- تقديم الدعم النفسي للموظفين؛
- إجراء مسوحات للمعنويات.

ج) ترتيبات أوقات العمل المرنة خلال الأشهر الانتقالية:

- ساعات عمل مرنة؛
- ترتيب دخول وخروج الموظفين على مراحل؛
- العمل عن بعد (إنشاء البنية التحتية من أجل السماح لبعض الموظفين بالعمل من المنزل)؛
- التناوب بين موقع عمل المؤسسة والعمل عن بعد؛
- العمل بنظام النوبات (نوبات متعاقبة، أي من الساعة 7 إلى 14 ومن الساعة 14 إلى 21)؛
- العمل الإضافي؛
- أيام العمل المُطوّلة (أي الفتح خلال عطلات نهاية الأسبوع بغية توزيع المراجعين بصورة أفضل).

ح) العطل والإجازات: إعادة البرمجة؟ التقديم أو التأجيل (فترة مُطوّلة)؟ ترتيبات مرنة؟

خ) التنقل/إعادة الانتشار:

- النظر في إنشاء مخطط نقل داخلي محدد لضمان عدد كافٍ من الموظفين للخدمات ذات الأولوية (النقل الطوعي و/أو النقل المؤقت الإجباري (التكليف)).
- التواصل المستمر مع وحدات الموارد البشرية وبيان الاحتياجات من الموظفين والفائض والطلب منهم إدارة النقل بين الوزارات/ المؤسسات.

د) المعلومات والتدريب:

- تحديد بروتوكولات الحجر الصحي والتواصل بشأنها.
- تقديم التدريب التمهيدي إلى الموظفين الجدد القادمين من النقل الطوعي أو الإجباري.
- القيام بتدريب الموظفين كي يتمكنوا من أداء واجبات أخرى بصورة فعالة.
- تقديم التدريب على النظافة الشخصية الفعالة، بما في ذلك غسل اليدين.
- إعلام المديرين وتدريبهم، على سبيل المثال على التعامل مع الأسئلة الشائعة لجميع المراحل (انظر الملحق).

ذ) الرواتب والمكافآت:

- المكافآت الخاصة؟
- ترتيبات محددة للآباء والأمهات العاملين أثناء إغلاق المدرسة (مثل علاوة جليسة الأطفال).
- مراجعة معايير تعويض العمل الإضافي؟

ر) الأنظمة:

- اعداد سياسات وإجراءات الموارد البشرية ذات الصلة أو مراجعتها؛ نظام جديد يتعلق بفيروس كورونا (كوفيد-19).
- وضع سياسات العمل المرن والعمل عن بعد والتغيب والإجازة المرضية أو تحديثها.
- وضع سياسات أو إجراءات لمعالجة الآثار النفسية للأزمة على الموظفين، ومن أجل مراعاة الالتزامات العائلية للموظفين.
- التحدث إلى ديوان شؤون الموظفين العام إذا واجهتم أنظمة تُقيّد الحلول المرنة المطلوبة.

ز) تخطيط القوى العاملة والتوظيف:

- توضيح إجراءات تعيين موظفين مؤقتين.
- تعيين موظفين إضافيين أو مؤقتين في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- تعيين مديري مشاريع مؤقتين.
- خطط خاصة لإعادة التوزيع والنقل (داخليا أو خارجيا).
- تحديد نواب الرؤساء للتعامل مع غياب المديرين والمشرفين.
- تحديد الموظفين المساندين للتعامل مع حالات الغياب في الوظائف الحاسمة.

س) إدارة عواقب فيروس كورونا (كوفيد-19):

- التعامل مع الوفيات المرتبطة بفيروس كورونا (كوفيد-19) (إذا كان ذلك مناسبًا).
- التعامل مع الموظفين المؤقتين المتعلقين بفيروس كورونا (كوفيد-19) (إذا كان ذلك مناسبًا).
- التعامل مع العمل الإضافي المرتبط بفيروس كورونا (كوفيد-19) (إذا كان ذلك مناسبًا).

ش) الأثر على العمليات الجارية: اختيار إعادة البرمجة، والترقية، والتدريب، وتقييم الأداء، إلخ.
ص) إثبات حضور متوافق مع نظافة اليدين.

القسم السابع: قضايا أخرى

أ) استشارة وزارة المالية والقيام بتقييم الآثار المترتبة على الميزانية عن فيروس كورونا (كوفيد-19) بالنسبة لهيئتكم/مؤسستكم. تقدير التكاليف الإضافية للإجراءات الجديدة المطلوبة وتقييم خطورة قيود الميزانية المحتملة.

ب) مراعاة "سلاسل التوريد" (التي يحتمل تعرضها للانقطاع)؛ إعداد تدابير الطوارئ في حالة عدم قدرة بعض المنظمات على تزويد ما تحتاجونه لتقديم خدماتكم.

ت) جمع الدروس المستفادة أثناء العملية وإعداد خطط الطوارئ لضمان استمرارية الأعمال في حالة الإغلاق الجديد بعد تفشي فيروس كورونا (كوفيد-19).

ث) النظر في مناقشة إعادة توجيه مشاريع المساعدة الفنية الجارية مع المانحين الدوليين أو تأجيلها.

ملحق حول تقديم الخدمات (وثيقة منفصلة)

بعض الوثائق الإضافية حول تحضير أماكن عملكم لفيروس كورونا (كوفيد-19)

وكالة معلومات الاتحاد الأوروبي للسلامة والصحة المهنية (EU-OSHA)، (24 نيسان/أبريل 2020)، *كوفيد-19: العودة إلى مكان العمل - تكييف أماكن العمل وحماية العاملين*، https://osha.europa.eu/en/publications/covid-19-back-workplace-adapting-workplaces-and-protecting-workers/view.

منظمة العمل الدولية (آذار/مارس 2020)، *دليل صاحب العمل حول إدارة مكان عملكم أثناء كوفيد-19*، https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_740212/lang--en/index.htm.

منظمة الصحة العالمية (19 آذار/مارس 2020)، *تجهيز مكان عملكم من أجل كوفيد-19: كيف ينتشر كوفيد-19*، https://apps.who.int/iris/handle/10665/331584.

أوراق سيجما حول الإدارة العامة في ظل فيروس كورونا (كوفيد-19)

سيجما (2020)، *الإدارة العامة: الاستجابة لجائحة كوفيد-19 - حصر استجابات الإدارة العامة للدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي إلى جائحة كوفيد-19 (من أجل توسيع الاتحاد الأوروبي ودول الجوار)*، SIGMA/OECD Publishing، باريس، http://www.sigmaweb.org/publications/SIGMA-mapping-public-administration-response-EU-members-coronavirus-COVID19.pdf.

سيجما (2020)، *تطبيق قواعد المشتريات العامة أثناء أزمة كوفيد-19 من منظور توجيهات المشتريات الخاصة بالاتحاد الأوروبي واتفاقية المشتريات الحكومية*، SIGMA/OECD Publishing، باريس، http://www.sigmaweb.org/publications/Public-procurement-COVID-19-crisis-SIGMA-April-2020.pdf.

يمكن للمدير القطري لسيجما أن يزودكم بوثائق ونصائح إضافية إذا لزم الأمر.

موقع الويب الخاص بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حول الاستجابة إلى كوفيد-19

تقوم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بتجميع البيانات والمعلومات والتحليلات والتوصيات المتعلقة بالتحديات الصحية والاقتصادية والمالية والمجتمعية التي يفرضها تأثير فيروس كورونا (كوفيد-19). يرجى زيارة صفحتنا المخصصة للحصول على مجموعة كاملة من المعلومات المتعلقة بفيروس كورونا، بما في ذلك فصل عن الحوكمة ورقة بعنوان *الموظفين الحكوميين الورقيين وفيروس كورونا*.

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 1992على 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؛ و
- 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 الإقليمية.
- 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.