



◀ دليل أصحاب العمل إلى
العمل من المنزل استجابة
لجائحة كوفيد-19

حقوق التأليف والنشر محفوظة © لمنظمة العمل الدولية 2020

تم النشر للمرة الأولى (2020)



هذا عمل مفتوح الوصول ويوزع بموجب الرخصة الدولية لنسب المصنف 4.0 من المشاع الإبداعي (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). ويمكن للمستخدمين إعادة استخدامه، ومشاركته، وتعديله، والبناء على العمل الأصلي، حسب التفاصيل الواردة في الرخصة. ويجب ذكر منظمة العمل الدولية بوضوح باعتبارها مالكة العمل الأصلي. ولا يسمح باستخدام شعار منظمة العمل الدولية فيما يتصل بعمل المستخدمين.

الترجمات - في حال ترجمة هذا العمل، يجب إضافة عبارة إخلاء الطرف التالية مع النسب: هذه الترجمة لم ينتجها مكتب العمل الدولي ولا يجب اعتبارها ترجمة رسمية صادرة عن المكتب. ولا يتحمل مكتب العمل الدولي أي مسؤولية عن محتوى هذه الترجمة أو دقتها.

التعديلات - في حالة تعديل هذا العمل، يجب إضافة عبارة إخلاء الطرف التالية مع النسب: هذا العمل هو تعديل للعمل الأصلي الصادر عن مكتب العمل الدولي. وتقع مسؤولية الرؤى والآراء المعبر عنها في هذا التعديل على عاتق مؤلف أو مؤلفي التعديل دون سواهم ولا يؤيدها مكتب العمل الدولي.

العودة الآمنة إلى العمل: دليل أصحاب العمل إلى العمل من المنزل استجابة لجائحة كوفيد-19

جنيف: مكتب العمل الدولي، 2020، ردمك 9789220322536

متاح أيضاً باللغة الفرنسية: 9789220322604 وبالإسبانية: 9789220322611

لا تنطوي التسميات المستخدمة في منشورات منظمة العمل الدولية، والتي تتوافق مع ممارسات الأمم المتحدة، ولا عرض المواد الواردة فيها، على التعبير عن أي رأي مهما كان من جانب مكتب العمل الدولي فيما يتعلق بالوضع القانوني لأي بلد، أو منطقة، أو إقليم، أو لسلطات أي منها، أو فيما يتعلق بتعيين حدودها.

وتقع مسؤولية الآراء المعبر عنها في المقالات والدراسات والمساهمات الأخرى التي تحمل توقيعاً على عاتق مؤلفيها وحدهم، ولا يمثل النشر مصادقة من مكتب العمل الدولي على الآراء الواردة فيها.

ولا تعني الإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات والعمليات التجارية مصادقة مكتب العمل الدولي عليها، كما أن إغفال ذكر شركات أو منتجات أو عمليات تجارية معينة ليس علامة على عدم إقرارها.

يمكن الحصول على معلومات حول منشورات منظمة العمل الدولية والمنتجات الرقمية على: www.ilo.org/publns.

BIP

صمم في سويسرا

REP

طبع بواسطة منظمة العمل الدولية، جنيف، سويسرا

◀ كيف تستخدم هذا الدليل؟

أعدت هذا الدليل [اسم المنظمة] بالتعاون مع مكتب أنشطة أصحاب العمل التابع لمنظمة العمل الدولية بهدف تقديم الإرشادات التطبيقية إلى الشركات الأعضاء التي طبقت بروتوكولات "العمل من المنزل" على موظفيها عام 2020 باعتبارها ترتيباً مؤقتاً بديلاً خلال أزمة كوفيد-19.

وقد نفذت الشركات بروتوكولات العمل من المنزل من قبيل التدابير الاحترازية استجابة إلى القرارات أو التوجيهات الحكومية التي تقيد المخالطة وجهاً لوجه. ويقدم هذا الدليل توصيات إلى الشركات، بما في ذلك واجبات أصحاب العمل والعمال ومسئولياتهم، وبعض الاعتبارات والصعوبات، وكيفية التصدي لهذه الصعوبات وإدارتها. ويقدم أيضاً عينة لنموذج يمكن للشركات استخدامه لمساعدتها على إعداد سياسة للعمل من المنزل مصممة حسب احتياجات كل منشأة.

ويشير هذا الدليل إلى معايير العمل الدولية التي نصت عليها الاتفاقيات والتوصيات ذات الصلة. وتخضع هذه المعايير للمفاوضة دولية وتعتمدها الحكومات وأصحاب العمل والعمال في منظمة العمل الدولية وتشكل أساساً لقوانين العمل الوطنية.

◀ شكر وتقدير

عمل على قيادة إعداد هذا الدليل الزملاء من مكتب أنشطة أصحاب العمل التابع لمنظمة العمل الدولية السادة جاي-هي تشانغ وماريا ماتشايلو-إليس وغاري راينهارت. وراجع صامويل أفصها وماجدالينا بوبر وفريد حجازي وفانيسا فاللا من مكتب أنشطة أصحاب العمل التابع لمنظمة العمل الدولية. وقدم كل من جون ماسنجر وفالانتينا بيجيني من إدارة ظروف العمل والمساواة في منظمة العمل الدولية آراء وتعليقات مهمة. وختاماً قام مياو تيانغ نانغ بصياغة هذا الدليل.

تنويه: تقع مسؤولية الآراء المعبر عنها في هذا الدليل على عاتق مؤلفيها وحدهم، ولا يمثل النشر مصادقة من مكتب العمل الدولي على الآراء والتوجيهات الواردة فيها. ولا تعني الإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات والعمليات التجارية مصادقة مكتب العمل الدولي عليها.

تمهيد بقلم رئيس المنشأة

في غضون بضعة أشهر أسفرت جائحة فيروس كوفيد-19 عن آثار اقتصادية واجتماعية وصحية مدمرة في شتى بقاع العالم. وأدت إلى القضاء على حياة مئات الآلاف من البشر بالفعل، ولا تزال نهاية هذه الأزمة في علم الغيب. ومنذ البداية عملت [منظمة / منشأة] مع أعضائنا على مستوى الدولة لمساعدتهم على إدارة العواقب الاقتصادية والاجتماعية والصحية السلبية المترتبة على أزمة فيروس كوفيد-19.

وسوف تواصل [اسم المنظمة] توفير الدعم طوال هذه الأزمة. وفيما يلي أولوياتنا خلال هذه الأزمة:

- ◀ توفير قيادة قوية لضمان صحة القوة العاملة ومجتمعاتنا المحلية واستدامتها؛
- ◀ تمثيل مصالح الشركات التي تعاني من أزمات واحتياجاتها أمام الحكومة مع توفير الإجراءات والتدابير والحلول المبتكرة والسريعة؛
- ◀ دعم الشركات خلال هذه الفترة بتقديم المعلومات والخدمات ذات الصلة فضلا عن إتاحة الفرص للتشبيك والمشاركة عن بعد مع المنشآت المثيلة حيث أصبحت هذه الترتيبات ذات طبيعة عالمية.

ويمثل هذا الدليل أحدث ما توصلنا إليه تعبيراً عن التزامنا تجاه أعضائنا.

يشهد أصحاب العمل ساحة عمل مركبة ومتغيرة. فنحن نعطي الأولوية أثناء مناقشاتنا اليومية مع ممثلي الحكومة إلى التدابير الضرورية لدعم مجتمع الأعمال. وهذه التدابير من الأهمية بما كان في قطاعي الضيافة والتجزئة والقطاعات الأخرى المرتبطة بها التي عانت بالفعل من صدمة كبيرة على مستوى الطلب.

وتتخذ قرارات صعبة كل يوم، ولا بد أيضاً من وضع سلامة الناس في المقدمة. ونحث أعضائنا على تنفيذ التدابير الحكومية على وجه السرعة وبأقصى درجة من الفعالية الممكنة وعلى تنفيذ الإجراءات الإيجابية متى أمكن ذلك.

صمم هذا الدليل لمساعدة الأعضاء على الاستجابة إلى "الحالة المعتادة الجديدة" التي ما زالت تتغير كل يوم. وتعتمد العديد من الشركات على ترتيبات "العمل من المنزل للمرة الأولى". وقد انتعش العمل في بعض الشركات بينما لا يزال البعض الآخر غير قادر على التكيف مع الوضع الجديد. ونأمل أن يقدم هذا الدليل مساعدة في الوقت المناسب.

وختاماً أود أن أتقدم بالشكر إلى منظمة العمل الدولية على مساعدتها في إعداد هذا الدليل.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

رئيس [اسم المنظمة]

المحتويات



3	تمهيد بقلم رئيس المنشأة
5	مقدمة
5	1. ما المقصود بالعمل من المنزل؟
5	2. كيف يختلف العمل من المنزل عن أشكال العمل عن بعد مع مواصلة الاتصال بالمكتب بالبريد الإلكتروني أو الاتصال الهاتفي؟
6	3. هل تتناسب جميع الوظائف مع ترتيبات العمل من المنزل؟
7	4. كيف تتكيف الشركات مع تنفيذ ترتيبات العمل من المنزل؟
7	5. هل يتعين على العمال الامتثال إلى توجيهات الشركة بالعمل من المنزل؟
8	6. ما المسؤوليات الواقعة على أصحاب العمل عند تنفيذ ترتيبات العمل من المنزل استجابة إلى جائحة كوفيد-19؟
12	7. ما المسؤوليات الواقعة على عاتق العمال عند العمل من المنزل؟
13	8. كيف نقيس إنتاجية العمال عند العمل من المنزل؟
14	9. ما التحديات الأساسية التي تواجه ترتيبات العمل من المنزل وما الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند التصدي لها وإدارتها؟
23	10. هلي ينبغي مواصلة العمل من المنزل عقب جائحة كوفيد-19؟
24	الملحق: نموذج لسياسة للعمل من المنزل
30	ثبت المراجع

مقدمة

تواصل جائحة فيروس الكورونا (المعروف باسم كوفيد-19) تأثيرها البالغ على الصحة العامة والتسبب في اضطرابات غير مسبوقه للاقتصادات وأسواق العمل. وقد اتخذت العديد من الخطوات حول العالم بغية احتواء انتشار الفيروس وتفشيته تماشياً مع المشورة المقدمة من منظمة الصحة العالمية. وقد نفذت الحكومات تدابير تتراوح ما بين التباعد البدني إلى فرض قيود على حرية الحركة وغلق المنشآت والشركات ذات الأنشطة غير الضرورية وصولاً إلى الغلق التام لمدن بأكملها في بعض أجزاء من العالم. ومع تطور هذه الجائحة، تطورت كذلك التدابير الحكومية المنفذة بغرض التصدي لها.

فالحديث من المخالطة وجهاً لوجه من الإجراءات المهمة للتخفيف من حدة أثر فيروس كوفيد-19. ووفقاً لمنظمة العمل الدولية يعيش حالياً قرابة 68 في المائة من إجمالي القوة العاملة العالمية، إضافة إلى 81 في المائة من أصحاب العمل، في بلدان إما توصي بغلق أماكن العمل أو تشترط غلقها.¹ وفي ظل هذه البيئة الجديدة، على أصحاب العمل أن يتمتعوا بالقدرة على التكيف مع الظروف ووضع الخطط البديلة الضرورية للاستجابة للتدابير الجديدة كلما يتم الإعلان عنها. وتبحث العديد من الشركات مسألة العمل من المنزل باعتباره ترتيباً مؤقتاً أو ترتيباً بديلاً للعمل.

1. ما المقصود بالعمل من المنزل؟

العمل من المنزل هو ترتيب للعمل يؤدي من خلاله العامل مسؤوليات وظيفته/ وظيفتها دون مغادرة المنزل، ويعتمد العامل في ذلك على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويستخدم مصطلح "العمل من المنزل" لأغراض هذا الدليل وفي سياق جائحة كوفيد-19 للإشارة تحديدًا إلى العمل من المنزل عن بعد مع مواصلة الاتصال بالمكتب باعتباره ترتيباً مؤقتاً أو ترتيباً بديلاً للعمل. ويتطلب هذا الترتيب تشارك كل من أصحاب العمل والعمال المسؤولية والالتزامات بغية ضمان مواصلة النشاط واستمرار التوظيف.

2. كيف يختلف العمل من المنزل عن أشكال العمل عن بعد مع مواصلة الاتصال بالمكتب بالبريد الإلكتروني أو الاتصال الهاتفي؟

لقد مكّن التقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من تنفيذ ترتيبات بديلة للعمل وتيسيرها، ومن ضمنها العمل من المنزل والعمل عن بعد مع مواصلة الاتصال بالمكتب عن طريق البريد الإلكتروني وغيره. ويستخدم هذين المصطلحين عادة بشكل متبادل للإشارة إلى أساليب العمل الجديدة والمتطورة حيث يعمل الشخص خارج المقر الذي يوجد صاحب العمل فيه أو خارج مكان العمل. وقد توجد بعض الاختلافات الطفيفة فيما بين المصطلحات. فعلى سبيل المثال قد يعني بعضها ترتيباً مؤقتاً في حين يعني البعض الآخر ترتيباً لفترات طويلة. يعتبر العمل من المنزل نوعاً من أنواع العمل عن بعد من المنزل،² حيث يقتصر الاختلاف على إمكانية اشتغال العمل عن بعد في أماكن متنوعة بعيداً عن مكان العمل الأساسي أو المبنى الذي يوجد فيه صاحب العمل (مثل العمل المتنقل).³ ويشير العمل عن بعد إلى الاستعاضة عن الانتقال بوسائل الاتصال. ومع ذلك توجد بعض الاختلافات الطفيفة نسبياً فيما بين مختلف مفاهيم العمل عن بعد، ويرجع ذلك في الأساس إلى أن أحد مفاهيم العمل عن بعد ربما لا يستبدل دوماً الانتقال من العمل وإليه. ويستخدم هذا الدليل مصطلح "العمل عن بعد" للإشارة إلى جميع أشكال العمل دون الحاجة إلى الانتقال إلى مكان العمل.

¹ ILO (International Labour Organization) "ILO Monitor :COVID-19 and the world of work .Third edition – Updated estimates and analysis", 29 April 2020.

² Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) and ILO, *Working anytime, anywhere :The effects on the world of work* Luxembourg and Geneva, 2017).

³ Jon C. Messenger (ed.), *Telework in the 21st Century, an Evolutionary Perspective*, ILO Future of Work series, (Edward Elgar and ILO, 2019).

تضع المنظمة تعريفات من التشريعات أو الممارسات الوطنية بشأن "العمل عن بعد" أو العمل عن بعد عبر الاتصال بالمكتب أو "العمل من المنزل" إن كانت هذه التعريفات متاحة.

3. هل تتناسب جميع الوظائف مع ترتيبات العمل من المنزل؟

عندما تكون أماكن العمل ومقار العمل مغلقة على مستوى الشركة ككل كشكل من أشكال التدابير الاحترازية أو نتيجة لتوجيهات من الحكومة، قد تكون الشركات قادرة على تنفيذ ترتيبات العمل من المنزل بغية إنجاز مواصلة الخدمة والحفاظ على الإنتاجية، والحفاظ على الوظائف دون المساس بضمان سلامة العمال وصحتهم. ووفقا لتقديرات منظمة العمل الدولية يعمل ما يقرب من 18 في المائة من العمال في مهن مناسبة للعمل من المنزل ويعيشون في بلدان تمتلك بنى تحتية تمكنهم من العمل من المنزل.⁴

إن مسؤولية العمل من المنزل مسؤولية مشتركة، وتتطلب التزاما من كل من أصحاب العمل ومن العمال لكي تنجح. وينبغي أن يتحلى كل من أصحاب العمل والعمال بروح عملية ومرنة فضلا عن تقدير كل منهما لوضع الآخر عند تنفيذ ترتيبات العمل من المنزل.

وقبل البدء في تنفيذ ترتيبات العمل من المنزل، ينبغي أن يقوم أصحاب العمل أولا بتقييم مدى إمكانية تنفيذها فيما يتعلق بمهام وظائفهم وحسب شخصية شاغل الوظيفة ومدى إمكانية تطبيقها عمليا، على النحو الآتي:

- ◀ تحديد مهام الوظيفة ومتطلباتها التي يمكن أداءها خارج مكان العمل. وقد يشتمل هذا الأمر على الابتكار والإبداع للقيام بالعمل بطريقة تختلف عن الأسلوب المعتاد.
- ◀ تقييم آليات الاتصال مثل إجراء اتصالات من خلال المؤتمرات المرئية أو بآية أساليب أخرى.
- ◀ تقييم البنية التحتية والمرافق والأدوات المتاحة لأغراض العمل من المنزل مثل جودة الاتصال الإلكتروني ومدى توافر مصدر موثوق فيه للكهرباء.
- ◀ تقييم الاشتراطات والالتزامات والمسؤولية المحتملة القانونية مع مراعاة وضع العامل ومهام وظيفته والأدوات والمعدات التي يحتاج إليها.⁵
- ◀ تقييم وضع العامل من منظور سلامته وصحته وبيئته أو بيئتها المحيطة في المنزل فضلا عن قدرته على تنفيذ المهام المطلوبة من المنزل.
- ◀ مراعاة الأثر المحتمل على ترتيبات المعيشة الخاصة بالعامل. فقد يكون على عاتق العامل مسؤولية رعاية طفل أو قد يكون عائلا، أو قد تشهد علاقاته العائلية حالة من الضغط أو قد يكون عرضة للعنف المنزلي أو قد يعاني العامل من حالة صحية أو إعاقة طويلة الأجل.
- ◀ تقييم المسائل المتعلقة بالصحة العقلية أو المسائل المستقبلية التي قد تنشأ بسبب ترتيبات العمل من المنزل.

ومن المهم أن ندرك أنه على الرغم من أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أتاحت إمكانية العمل من المنزل، فلا يمكن أداء جميع مهام الوظائف واختصاصاتها من خارج مقر صاحب العمل أو مكان عمل محدد. والعمل من المنزل قد يكون غير عملي أو غير مجد اقتصاديا في بعض الشركات والمهن والمهام، وربما يصعب تطبيقه في فترة زمنية قصيرة.

ويحتاج أصحاب العمل إلى دراسة خطة بديلة تتعلق بمهام الوظائف واختصاصاتها التي لا يمكن أداؤها عن بعد، أو في حالة العمال الذين لديهم موانع تقيد عملهم من المنزل أو مسائل خاصة بالصحة والسلامة تحول دون عملهم من المنزل. ودون المساس بأحكام القوانين واللوائح الوطنية والتوجيهات الحكومية أو سياسات الشركات، يجوز أن ينظر أصحاب العمل في إسداء المشورة إلى العمال مؤداها أخذ إجازات سنوية متراكمة أو إجازات سنوية مدفوعة الأجر مسبقا، أو إجازات ممتدة بنصف الأجر أو بدون أجر، أو أية إجازات أخرى سارية يمكن استخدامها حسب الوضع القائم بالتشاور مع العمال المعنيين.

⁴ ILO, "Working from Home: A potential measure for mitigating the COVID-19 pandemic," Policy Brief, April 2020.

⁵ ينبغي أن يراعى أصحاب العمل مدى تأمين مكان العمل. وتشمل وثائق تأمين المسؤولية لدى العديد من أصحاب العمل ترتيبات العمل من المنزل، ومع ذلك ينبغي التأكد من وجودها. وقد يتمتع الموظفون على الناحية الأخرى بتغطية من خلال وثائق تأمين المنزل الخاصة بهم.

4. كيف تتكيف الشركات مع تنفيذ ترتيبات العمل من المنزل؟

ربما يكون لدى بعض الشركات تجربة سابقة في مجال تنفيذ ترتيبات العمل من المنزل أو ربما تتوفر لديها خطط للطوارئ للعمل من المنزل. ومع ذلك فإن الشركات سوف تنفذ ترتيبات العمل من المنزل على الأرجح للمرة الأولى، وسوف تحتاج إلى اعتماد ترتيبات العمل من المنزل على مستوى الشركة ككل بسرعة وبصورة ملحة. فعلى سبيل المثال اتضح من المسح الذي أجري في مارس 2020 على 250 من الشركات الكبرى في الأرجنتين أن 93 في المائة منها اعتمد العمل عن بعد كسياسة متبعة استجابة إلى جائحة كوفيد-19. وأفادت الشركة الهندية العملاقة "تاتا للخدمات الاستشارية" التي تعمل في مجال التعاقد الخارجي الخاص بعمليات الإدارة أن حوالي 85 في المائة من موظفيها في الهند وخارجها، البالغ عددهم 400 ألف موظف، يعملون من المنزل نتيجة لحالة الإغلاق.⁶

وعلى الرغم من أن العديد من الشركات تعترف بفوائد العمل من المنزل، فقد واجه البعض منها صعوبة في إحداث هذا الانتقال. ففي اليابان مثلاً، أوضح المسح الذي أجري قبل إعلان حالة الطوارئ في البلاد في 7 إبريل أنه على الرغم من موافقة 96 في المائة ممن شاركوا في المسح على أهمية العمل من المنزل أو العمل عن بعد، فإن 31 في المائة من الشركات فقط هي التي تمكنت من اعتماد هذا الشكل من أشكال العمل. ويرجع هذا الأمر في الأساس إلى عدم تحويل العمل الورقي إلى صورة رقمية فضلاً عن أن القواعد والإجراءات الداخلية الضرورية للعمل عن بعد لم تكن جاهزة بعد. ويمكن أن تقيد الانشغالات المتعلقة بسرية المعلومات أو الاختراقات الأمنية المحتملة استخدام أسلوب العمل من المنزل. وتعاني العديد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة أيضاً من العمل من المنزل مثلما يتبين من عدد من المسوح التي أجريت مؤخراً. فعلى سبيل المثال وجد مرصد الأرجنتين للمنشآت الصغيرة والمتوسطة أن هذه المنشآت لا تستخدم العمل عن بعد مقارنة بالشركات الكبيرة.⁷

ووفقاً لدراسة ميرسر لاتجاهات المواهب العالمية Mercer's 2020 Global Talent Trends Study، لم تكن سوى 22 في المائة فقط من الشركات مستعدة قبل جائحة كوفيد-19 لتنفيذ العمل عن بعد على نطاق واسع. وأوضحت هذه الدراسة أيضاً أن 44 في المائة فقط من الشركات هي التي تُقيم وظائفها تقييماً منهجياً من منظور إمكانية تكيفها بدلاً من ترك ظروف الموظفين والعمال هي التي تتحكم في مدى مرونة أداء الوظائف. ويمكن لمثل هذه التقييمات أن تساعد الشركات على إضافة عنصر المرونة في تصميم الوظيفة بأسلوب منهجي، بحيث

تقدم المنظمة بيانات عن أي مسح وطني يبين عدد الشركات التي نفذت ترتيبات العمل من المنزل على المستوى الوطني، في حالة توافره. أما إن لم يكن هذا المسح موجوداً، تضع المنظمة عبارة مقتبسة من رئيس المنظمة/ مديرها التنفيذي أو من إحدى الشركات الكبرى بشأن الاتجاه نحو ترتيبات العمل من المنزل.

مثال: "في [اسم البلد] يشكل العمل من المنزل تجربة جديدة نسبياً للعديد من الشركات. وقد اتضح لنا من خلال نقاشنا مع الشركات الأعضاء في منظماتنا أن العديد منها تحاول التكيف مع هذا الواقع الجديد بل ورأت المزايا العديدة التي يتيحها. ومع ذلك تواجه العديد من الشركات تحديات ونحن نحيط بذلك علماً."

تحقق التوازن بين احتياجات الشركة واحتياجات العاملين فيها.

5. هل يتعين على العمال الامتثال إلى توجيهات الشركة بالعمل من المنزل؟

عادة يتم تنفيذ ترتيبات العمل من المنزل على أساس طوعي بالاتفاق ما بين أصحاب العمل والعمال، وعادة يصحبها اتفاق موقع يوضح شروط هذا الترتيب وأحكامه. ومع ذلك، فقد فرض الوضع الحالي العمل من المنزل في العديد من أنحاء العالم باعتباره أحد التدابير المؤقتة للصحة العامة.

⁶ ILO, "Working from Home."

⁷ "ILO, Working from Home". اتضح لمرصد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الأرجنتين أن 55 في المائة فقط من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمة فقط هو الذي يستخدم العمل عن بعد، بينما يقتصر استخدامه على 24 في المائة من المنشآت الصناعية و23 في المائة من المنشآت في مجال تجارة التجزئة.

ووفقا للمادة 19(أ) من اتفاقية منظمة العمل الدولية بشأن السلامة والصحة المهنتين رقم 155 لعام 1981، للعمال أن يتعاونوا أثناء عملهم لتمكين صاحب العمل من إنجاز الالتزامات التي تقع على عاتقه لتأمين بيئة عمل آمنة وصحية دعما لأحكام القانون أو الاتفاقات الجماعية أو سياسات الشركة ذات الصلة بها. ويتحمل العمال أيضا مسؤولية مراعاة صحتهم وسلامتهم وسلامة الآخرين واستخدام الأدوات ومعدات الوقاية والامتثال للسياسات التي يضعها صاحب العمل. وبالإضافة إلى ذلك ووفقا للفقرة 16 من توصية منظمة العمل الدولية بشأن السلامة والصحة المهنتين رقم 164 لعام 1981، ينبغي أن يبلغ العمال عن أية مخاطر أو مسائل على الفور بناء على إجراءات الإبلاغ التي يضعها صاحب العمل. ولا بد من النص بوضوح على سريان التزامات العمال ومسؤولياتهم حتى في حالة البيئة المحيطة غير الرسمية التي تنسم بها ترتيبات العمل من المنزل.

ولذا عندما يتطلب الأمر العمل من المنزل للحد من انتشار الجائحة، يتعين على العمال التعاون والامتثال الكامل إلى التدابير أو التوجيهات الوقائية، وأن يراعوا سلامتهم وسلامة الآخرين بقدر معقول وأن يراعوا سياسات الشركات.⁸

6. ما المسؤوليات الواقعة على أصحاب العمل عند تنفيذ ترتيبات العمل من المنزل استجابة إلى جائحة كوفيد-19؟

من الضروري الإحاطة بأن ترتيبات العمل من المنزل لا تتطلب أية تعديلات دائمة لشروط التوظيف وأحكامه. وقد تتغير الترتيبات استجابة إلى التوجيهات المُحدّثة والاحتياجات المتغيرة للشركة. وينبغي أن يراعي أصحاب العمل تغيير سياسات الشركة أو توجيهاتها أو تطويرها بغية تقديم إرشادات واضحة بشأن تنفيذ ترتيبات العمل من المنزل (انظر المرفق للاطلاع على نموذج السياسات). وينبغي أن تطلع الشركة جميع العاملين فيها على مدى كفاءة هذه السياسات وعلى أية تغييرات على هذه السياسات في أقرب وقت ممكن.

بدأت العديد من البلدان حول العالم وضع تشريعات عن بعض جوانب ترتيبات العمل عن بعد / العمل من المنزل، وشروط العمل، وحقوق أصحاب العمل والعمال ومسؤولياتهم. فعلى سبيل المثال، ينص قرار ظروف العمل في هولندا على العمل المدفوع الأجر الذي يؤديه العامل في مكان سكنه أو في أي مكان آخر من اختياره خارج مقر صاحب العمل. ويشتمل على واجب الرعاية الواقع على عاتق صاحب العمل المتعلق بالاطمئنان على العامل وعلى الوفاء بالالتزامات القانونية بموجب هذا القرار. أما في بولندا يشدد الحكم الذي يتناول "العمل عن بعد" في قانون العمل على ضرورة أن يكون المكان الذي يعمل العامل منه بعيدا عن مقر صاحب العمل وأن يستند إلى الخدمات التي يتم تقديمها باستخدام الوسائل الإلكترونية؛ في حين يتم تنظيم "العمل عن بعد" في النمسا من خلال تشريع يتعلق بوقت العمل، بدلا من تناوله باعتباره مسألة منفصلة.⁹ وسنّت شيلي في مارس 2020 قانونا ينظم العمل عن بعد، ما يمنح بعض اليقين القانوني لكل من أصحاب العمل والعمال الذين يتفقون على ترتيبات العمل عن بعد ويحدد هذا القانون حقوقهم ومسؤولياتهم. فتشتمل التزامات أصحاب العمل على سبيل المثال على تحمل تكاليف تشغيل الأجهزة واستمرار عملها وصيانتها وإصلاحها.¹⁰

⁸ صدرت في سنغافورة لائحة جديدة في 7 إبريل 2020 تتعلق بجائحة كوفيد-19 (من التدابير المؤقتة) (قرار للرقابة) ويشترط هذا القرار على الشركات تنفيذ العمل من المنزل، كلما كان هذا ممكنا، ووفقا لهذه اللائحة تعد الشركة قد ارتكبت جريمة في حال عدم التزامها بنفيذ تدابير العمل عن بعد ما دام نطاق الوظيفة يسمح بذلك.

⁹ اعتمد البحث على المصادر الآتية للحصول على أمثلة من هولندا وبولندا والنمسا:

ILO, *Ensuring decent working time for the future*, General Survey concerning working-time instruments, Report III (Part B), Committee of Experts on the Application of Convention and Recommendations, International Labour Conference, 107th Session, (Geneva, 2018) p. 744.

¹⁰ Dentons, "Chile Telework law", April 2020.

تضيف المنظمة تعليقات عامة عن أي تشريعات وطنية تتعلق بالعمل من المنزل أو أي بيان صادر عن رئيس المنظمة/ مديرها التنفيذي بشأن "الممارسات الجيدة" في هذا الموضوع.

مثال: "إن إدارة العمال من المنزل تجربة جديدة من الناحية التشغيلية. وفي مثل هذا الوضع من الضروري تحقيق التواصل بانتظام وأن يستهدف الاتصال والتواصل أشخاص بعينهم بشكل خاص. وينبغي أن يكون المديرون مستعدين للاستماع إلى العمال للتعامل مع أية انشغالات لدى العملاء حتى يتمكن العاملون من الرد عليهم بشكل سليم. وينبغي عقد الاجتماعات/ المؤتمرات وجها لوجه واجتماعات افتراضية للفرق بشكل متكرر. ويؤدي وضع روتين دوري للإدارات والموظفين إلى وجود توقعات واضحة وإلى تحقيق التعاون. ومن الضروري وضع جدول زمني أسبوعي وتوزيعه مسبقا على أفراد الفرق لإتاحة الفرصة أمام التعليقات قبل عقد الاجتماعات."

في حالة عدم وجود تشريع خاص بالعمل من المنزل، يُنصح أصحاب العمل بالتشاور بشأن القوانين والتشريعات الوطنية القائمة المتعلقة بالعمل والتوظيف والسلامة المهنية والصحة، أو أية تعليمات أو مبادئ توجيهية أخرى متعلقة بالموضوع أصدرتها السلطات الوطنية والمحلية المعنية.

أ. سلامة العمال وصحتهم

المواد 3 و 16 و 18 و 19 و 21 من الاتفاقية رقم 155

لا يعني تعبير "الصحة" في علاقتها بالعمل مجرد عدم وجود مرض أو عجز، فهو يشمل أيضا العناصر البدنية والعقلية التي تؤثر على الصحة وتتعلق مباشرة بالسلامة والقواعد الصحية في العمل.^أ وعلى أصحاب العمل مسؤولية اتخاذ التدابير الوقائية والاحترازية للحد من المخاطر المهنية،^ب ويشمل هذا أن يوفروا، عند الاقتضاء، إلى الحد الممكن والمعقول، الملابس والمعدات الواقية المناسبة دون تحميل تكلفتها للعامل.^ج ويتحمل أصحاب العمل مسؤولية توفير المعلومات الملائمة والتدريب المناسب المتعلق بالسلامة والصحة المهنيين؛^د واستشارة العمال بشأن جوانب السلامة والصحة المهنيين المتعلقة بعملهم؛^{هـ} ووضع الترتيبات اللازمة لمواجهة الطوارئ والحوادث.^و

- أ. المادة 3 (هـ)
- ب. تنص المادة 16 من الاتفاقية رقم 155 على "أن يطلب من أصحاب العمل أن يؤمنوا، إلى الحد الممكن والمعقول، أن تكون أماكن العمل [...] الخاضعة لإشرافهم مأمونة ولا تشكل خطرا على الصحة".
- ج. المادة 16 (3) والمادة 21
- د. المادة 19 (ج) و (د) المادة هـ.
- هـ. 19 (هـ)

و. المادة 18

على أصحاب العمل واجب رعاية جميع العمال لديهم ويطلب منهم، إلى الحد الممكن والمعقول، تهيئة بيئة عمل آمنة وخالية من المخاطر على الصحة البدنية والعقلية. ويشمل ذلك تقييم المخاطر في المواقع بخلاف مكان العمل الطبيعي والسيطرة عليها والتخفيف من حدتها، ومن قبيل ذلك منزل العامل أثناء عمله من المنزل. وينبغي أن يُذكر أصحاب العمل أيضا بواجباتهم والتزاماتهم بموجب عقود توظيفهم والسياسات السارية، وخصوصا التزاماتهم وواجباتهم فيما يتعلق بالصحة والسلامة.

وعلى الرغم من احتمال صعوبة قيام أصحاب العمل بتقييمات المخاطر التقليدية على الصحة والسلامة في منزل العامل في ظل هذا السياق الحالي، يظل أصحاب العمل مسؤولين عن فحص ما يلي:

- ◀ إمكانية أداء العمل المطلوب القيام به بأمان من المنزل؛
- ◀ إدخال التعديلات على المهام، عند الاقتضاء، لضمان إمكانية أداء هذه المهام بأمان عند العمل من المنزل؛

- ◀ ضمان حوزة العمال للمعدات والأدوات الصحيحة التي تمكنهم من العمل بأمان من المنزل، بما في ذلك معدات الوقاية أو السلامة الضرورية، عندما ينطبق هذا الوضع عليهم؛
 - ◀ وضع الترتيبات اللازمة لضمان تسجيل معدات الشركة عندما يأخذها العامل إلى المنزل لتيسير عمله منه وردها إلى الشركة بحالتها؛
 - ◀ ضمان حصول العمال على المعلومات والتعليمات والإشراف والتدريب الضروري، بما في ذلك التدابير الخاصة بالتعامل مع الطوارئ؛
 - ◀ ضمان إجراء التعديلات المعقولة في حالة العمال ذوي الإعاقة فيما يتعلق بالعمل الذي يطلب منهم أدائه من المنزل؛
 - ◀ يتم إجراء ترتيبات لتحقيق عافية العمال البدنية والعقلية؛
- وضعت إسبانيا تدابير قانونية استثنائية مؤقتة لتيسير العمل من المنزل خلال جائحة كوفيد-19، بحيث يمكن أن يجري العامل تقييمات مخاطر العمل من المنزل بناء على قائمة مرجعية يحصلون عليها.¹¹

تضيف المنظمة التشريع الخاص بالسلامة والصحة المهنيين الذي يشمل ترتيبات العمل من المنزل.

ينبغي أن يضع أصحاب العمل نظاماً لإعداد التقارير بشأن الإصابات أو المرض أو الحوادث التي تقع بسبب أنشطة العمل والتحقيق فيها. وبالإضافة إلى ذلك ينبغي أن يكون أصحاب العمل على دراية بأية مخاطر متزايدة على الصحة والسلامة التي قد تنشأ عن العمل من المنزل خلال جائحة كوفيد-19. وقد يشمل ذلك تزايد المخاطر النفسية والاجتماعية المرتبطة بالعمل من المنزل، بما في ذلك احتمال تزايد الإجهاد المهني. ويمكن أن ينطوي ذلك على تزايد احتمال حدوث العنف المنزلي بسبب صعوبة الأحوال الاقتصادية وتغير طلبات العائلة على المستوى الأسري وبقاء أفرادها حبيسي المنزل. وقد وردت تقارير من بعض البلدان حول العالم تفيد بزيادة العنف المنزلي وسوء المعاملة من جراء الغلق الذي تسببت فيه جائحة كوفيد-19.¹² ولذا ينبغي على أصحاب العمل مواصلة الاتصال بموظفيهم والعمال لديهم لضمان حصولهم على أية موارد يحتاجون إليها وتتوفر لدى أصحاب العمل. فعلى سبيل المثال يطبق أصحاب العمل برامج لمساعدة الموظفين تقدم استشارات خاصة وخدمات للإحالة.¹³

ب. الأدوات والمعدات والتوريدات والتكنولوجيا

ينبغي أن يوفر أصحاب العمل للعمال أدوات ومعدات ولوازم ومعينات تكنولوجية ضرورية لأداء المهام المنوطة بهم عند تنفيذ ترتيبات العمل من المنزل، ما لم تنص شروط عقد التوظيف أو الاتفاق الجماعي أو سياسات الشركة على خلاف ذلك.¹⁴ وبالإضافة إلى ذلك ينبغي أن يتولى أصحاب العمل إصلاح هذه الأدوات والمعدات إن دعت الضرورة. ويرجع تحديد نوع المعدات وإعدادها إلى نوع النشاط والعمل المعني. وقد تشمل أجهزة حاسوب نقالة أو شاشات حاسوب أو برمجيات أو هواتف أو اشتراك في شبكة الإنترنت أو سماعة أو الدخول على تطبيقات مركزية وغير ذلك من المعدات ذات الصلة التي تعتبر ضرورية. وفي الأحوال الأخرى، قد يشتمل ذلك على توصيل المعدات وتركيب الأجهزة الفنية الضرورية للوظيفة.

ويمكن أن ينظر أصحاب العمل في إنشاء وحدة مساعدة أو عنوان بريد إلكتروني يمكن أن يرسل العاملون من خلاله استفساراتهم بشأن أدوات مكان العمل ومعداته واللوازم التكنولوجية بهدف الحصول على المساعدة والدعم، عند الاحتياج إليه. وينبغي أن يوضح أصحاب العمل للعاملين أن استخدام المعدات والأدوات التي توفرها الشركة لأغراض العمل من المنزل يقتصر على العامل وحده وعلى أغراض عمله فقط.

¹¹ COVID-19 Spain, ECIIA: أسئلة متكررة للأنشطة التجارية

¹² أفادت التقارير الواردة من "نيوز انترناشونال" بزيادة بلاغات العنف المنزلي المقدمة للشرطة في إقليم خوبي في الصين ثلاثة أضعاف خلال جائحة فيروس كورونا. أما في البرازيل فسجلت مراكز الاستقبال الفوري زيادة قوامها 40 في المائة في الحالات الخاصة بالعزل بسبب الإصابة بفيروس كوفيد-19.

¹³ يمكن أن يوفر أصحاب العمل معلومات عن البرامج الوطنية أو المحلية التي أقيمت لدعم ضحايا العنف المنزلي.

¹⁴ ILO, Final report: Global Dialogue Forum on the Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors, GDFTEWS/2016/9, p. 28. "ما لم يوجد اتفاق خلاف ما يلي مع العامل، ينبغي أن يتقاسم صاحب العمل تكلفة البرمجيات مع الموظف."

ج. تجهيز العمل من المنزل والمصروفات المرتبطة به

عادة لا تُسترد مصروفات العمل من المنزل وفقاً لأغلب القوانين والممارسات الوطنية. ومع ذلك، ربما يصبح العمل من المنزل ضرورياً في ظل هذا الوضع الوبائي، مما يترتب عليه تحمل العمال بعض المصروفات ذات الصلة. وفي غياب القواعد التشريعية أو التوجيهات الحكومية التي تشترط على أصحاب العمل رد المصروفات المتعلقة بالعمل من المنزل إلى عمالهم وموظفيهم، ينبغي أن يفكر أصحاب العمل في رد هذه المصروفات ما دامت معقولة وضرورية لأداء المهام المطلوبة منهم. وقد يشمل ذلك بعض المصروفات المرتبطة بما يلي:

- ◀ تكلفة استخدام الهاتف المحمول أو الهاتف الأرضي
- ◀ تكاليف الإنترنت
- ◀ جهاز الحاسوب الشخصي أو اللوحي
- ◀ برمجيات التداول عن بعد أو أجهزته

ومع ذلك يجوز أن يستبعد أصحاب العمل مصروفات العمل من المنزل التي يصرفها الموظف أو العامل على راحته، مثل باقة أسرع للإنترنت، أو شاشات كمبيوتر إضافية أو كراسي طبية أو طابعات.¹⁵ وينبغي أن يضمن أصحاب العمل أن تحدد سياسات الشركة نوع المصروفات التي ستغطيها الشركة في حالات العمل من المنزل. ويمكن أن تحدد هذه السياسة ضرورة حصول العامل على الموافقة المسبقة على استرداد المصروفات التي يتكبدها في حالة عمله من المنزل.

د. تعويض العامل

عند وقوع أية إصابة أثناء ساعات العمل تنشأ عن أداء العامل مهام وظيفته أو تحدث خلالها في المكان المخصص للعمل داخل منزل العامل فينبغي أن يغطي التعويض المنصوص عليه في التأمين على العامل هذه الإصابة عند تطبيق العمل من المنزل بشكل عام.

وقد تتراجع أعداد مطالبات العمال بالتعويض بشكل عام خلال فترة الجائحة حيث يقل عدد الأشخاص الذين يعملون. ولكن يصعب استشعار هذا التأثير بشكل موحد على مستوى جميع الصناعات، وربما لا تقتصر مطالبات العمال على التعرض إلى فيروس كوفيد-19. وقد يواجه أصحاب العمل المزيد من التحديات للحد من الإصابات المتعلقة بالعمل خلال العمل بالمنزل نتيجة لغياب الإشراف على بيئات العمل وزيادة احتمال سوء استخدام المعدات وبسبب التشتيت الذي قد يحدث داخل المنزل. وقد تتعقد هذه التحديات بسبب الوباء الحالي، الذي ساهم في تفاقم الشعور بالقلق والإجهاد العقلي، وقد يضطر أيضاً العديد من العمال بسببها إلى مشاركة أزواجهم وأطفالهم وحيواناتهم الأليفة في أماكن عملهم المؤقتة.

تُدرج المنظمة التشريع الوطني الساري الخاص بتعويض العمال.

هـ. المسؤولية

يجوز أن يعتبر مكان العمل من المنزل امتداداً لمكان العمل الخاص بصاحب العمل خلال العمل بترتيبات العمل من المنزل بموجب القوانين واللوائح الوطنية. وقد يكون صاحب العمل مسؤولاً عن الحوادث التي قد تحدث عندما تقع الإصابة في مكان عمل العامل في منزله خلال ساعات العمل أو تنجم عنه.

¹⁵ Norton Rose Fulbright "COVID-19: Working from home and employer reimbursement of remote-work expenses in California and beyond," March 2020.

ومن الاعتبارات المهمة التي ينبغي تقييمها توقيت الإصابة ومكانها وظروف وقوعها. وفي حال وقوع الإصابة خلال ساعات العمل المعتادة، وفي المكان الذي يتوقع صاحب العمل أن يؤدي العمال فيه العمل على أن يكون العامل منخرطاً في أداء مهامه المطلوبة منه، قد يتحمل أصحاب العمل المسؤولية عندها. ويُصح أصحاب العمل باستعراض وثيقة التأمين الخاصة بمسؤولية صاحب العمل لدى الشركة للتأكد من تغطيتها العمل من المنزل.

وينبغي أن يضمن صاحب العمل ألا تتضمن سياسة الشركة الخاصة بالعمل من المنزل تحمل الشركة مسؤولية الإصابات التي تنشأ في مكان عمل العامل في منزله خارج ساعات العمل، وألا تتحمل مسؤولية أي خسارة أو تدمير أو إصابة التي قد تحدث لمنزل العامل. ويشمل ذلك أفراد الأسرة والزائرين أو غيرهم ممن يصابون داخل منزل العامل أو حوله.

7. ما المسؤوليات الواقعة على عاتق العمال عند العمل من المنزل؟

الاتفاقية رقم 155

المادة 19

- أ. للعمال أن يتعاونوا أثناء أداء عملهم لتمكين صاحب العمل من إنجاز الالتزامات التي تقع على عاتقه؛
ب. لممثلي العمال في منشأة أن يتعاونوا مع صاحب العمل في مجال السلامة والصحة المهنية؛

...

التوصية رقم 164

16. الترتيبات التي تنص عليها المادة 19 من الاتفاقية ينبغي أن تهدف إلى ضمان قيام العمال بما يلي:
- (أ) مراعاة سلامتهم بقدر معقول ومراعاة سلامة الآخرين الذين قد يتأثرون بأفعالهم أو سهوهم أثناء عملهم؛
 - (ب) الامتثال إلى التعليمات التي يحصلون عليها بخصوص سلامتهم وصحتهم وسلامة الآخرين وصحتهم وإلى إجراءات السلامة والصحة؛
 - (ج) استخدام أجهزة السلامة والمعدات الواقية بشكل سليم وعدم تعمد تعطيل عملها؛
 - (د) إبلاغ رئيسهم المباشر على الفور بأي وضع يرون أنه يمثل خطراً بناءً على ظن يغلب عليهم، ولا يمكنهم تصويبه بأنفسهم؛
 - (هـ) الإبلاغ عن أي حادث أو إصابة للصحة تنجم خلال العمل أو ترتبط به.

تضيف المنظمة الأحكام ذات الصلة الخاصة بمسؤولية العمال من التشريع الخاص بالسلامة والصحة المهنية.

يتحمل العمال مسؤولية حماية أنفسهم وحماية الآخرين والتعاون مع أصحاب العمل على تنفيذ التدابير الوقائية والرقابية بما يتوافق مع المادة 19 (أ) من الاتفاقية 155. ويشمل ذلك مراعاة أية معلومات أو تعليمات أو تدريب يقدمه صاحب العمل واعتماد سلوكيات عمل آمنة، فضلاً عن الامتثال إلى التعليمات وضمن ممارسات صحية جيدة واستخدام أجهزة السلامة والمعدات الواقية.

ويلتزم العمال بإبلاغ صاحب العمل في حالة درايتهم بأنهم يعانون من أي مرض أو إعاقة بدنية أو عقلية تؤثر على قدرتهم على أداء وظيفتهم والإبلاغ عن أي حادث حتى يمكن إدارته على الفور. وينبغي أن يواصل العمال اتصالهم بصاحب العمل بانتظام وإعلامه بأية مخاطر تهدد الصحة أو السلامة أو بأي حاجة لتغيير ترتيبات العمل من المنزل.

وبالإضافة إلى السلامة والصحة والتزامات العمال العامة ومسؤولياته التي تشمل ما تنص عليه القوانين الوطنية الخاصة بالعمل والتشغيل، تسري شروط التوظيف وأحكامه أو الاتفاق الجماعي على ترتيبات العمل من المنزل. ومن ضمن هذه المسؤوليات ما يلي:

- ◀ الامتثال إلى سياسة الشركة أو مبادئها التوجيهية الخاصة بالعمل من المنزل، إن وجدت؛
- ◀ الامتثال إلى جميع السياسات واللوائح القائمة، بما في ذلك سياسة السلامة والصحة وسياسة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وحماية البيانات والملكية الفكرية واستخدام معدات الشركة وأدواتها؛
- ◀ مراعاة السلامة الفردية والصحة البدنية والعقلية والعافية؛
- ◀ التقيد بوقت العمل المتفق عليه مع صاحب العمل بما يتوافق مع وقت العمل المنصوص عليه في التشريع الوطني؛
- ◀ أداء جميع الواجبات الطبيعية أو البديلة التي توكل إلى العامل؛
- ◀ إحداث التوازن بين الحياة الشخصية والعمل ومواصلة النشاط البدني والاتصال بالآخرين؛
- ◀ وجود العامل متاحا خلال ساعات العمل ومواصلة الاتصال بالمديرين بانتظام وفي أوقاته؛
- ◀ الامتناع عن عقد اجتماعات مع العملاء أو العمال الآخرين في المنزل دون الحصول على موافقة الشركة؛
- ◀ اتخاذ الترتيبات اللازمة لرعاية الأطفال أو من يعيله العامل؛
- ◀ رعاية أدوات الشركة ومعداتنا إلى الحد المعقول بما في ذلك التكنولوجيا الخاصة بالشركة وحماية بياناتها وسريتها وأمنها.

8. كيف نقيس إنتاجية العمال عند العمل من المنزل؟

عادةً تنشغل الشركات التي يعمل موظفوها/ عمالها عن بعد بإنتاجيتهم من زاويتين. فبعض أصحاب العمل يتساءلون: "هل يعمل العمال أصلاً؟" في حين ينشغل البعض الآخر بالتساؤل: "هل يعمل العمال بكفاءة؟" ومع ذلك، فإن قياس إنتاجية القوة العاملة عن بعد ينبغي ألا يكون أصعب ولا أن يختلف عن قياس عملهم عند وجودهم فعلياً في مكان العمل ولا أن يختلف.

ويمكن أن يتسم عمل الأفرقة التي تعمل عن بعد وتتم إدارتها بشكل جيد بإنتاجية أفضل بكثير مقارنة بالعاملين الذين يعملون تحت إدارة مباشرة "في مكان العمل".

وقبل أن تضع الشركة طريقة لتتبع أداء العمال وقياسه، ينبغي أن تحدد ما ينبغي قياسه، ومن الأساسي أن تختار أفضل وسائل القياس وأنجحها من حيث الأثر والجودة.

ويتطلب قياس الإنتاجية الذي يستند إلى النتائج وسائل قياس قابلة للقياس الكمي، وهي من الأمور التي يصعب تحديدها وتعريفها. وربما تكون بعض القطاعات والوظائف أسهل في تعريفها مقارنة بأخرى: فعلى سبيل المثال يسهل تحديد الأمور التي يُطلب قياسها وتقييمها في حالة موظفي المبيعات، بينما يمكن ببساطة استخدام مقياس عدد الاتصالات الهاتفية في الساعة في حالة ممثلي مراكز الخدمات والاتصالات. ومع ذلك، عندما تتعدد مسؤوليات العاملين يصبح من الضروري إعداد مقاييس لكل عامل على حدة، مع مراجعة هذه المقاييس بشكل متكرر.

وبالإضافة إلى ذلك لا يتساوى الوفاء بمقياس معين بالضرورة مع تحقيق الإنتاجية. فربما لا يعمل العامل بكامل طاقته حتى وإن حقق النتيجة المرجوة منه إن كانت الأهداف متدنية للغاية. ولا يعني اتصال العامل بالمكتب من خلال شبكة افتراضية خاصة (VPN) بأن العمل يتم أداؤه بالفعل.

ويمكن تحديد الأداء من خلال النتائج المتحققة ومدى وفاء العامل بالمعايير أو الأهداف. ولا يمكن أن يتحقق أداء العامل شأنه في ذلك شأن أي هدف آخر ما لم يعرف الشخص هذا الهدف. والطريق إلى العمل عن بعد مع العمال بشكل جيد هو أن تكون جميع التوقعات منهم واضحة ومحددة. وينبغي مراعاة الفترة الزمنية الضرورية التي نحتاجها لنعرف إن كان الشخص منتجا من عدمه. ويمكن أن تفيد الإجراءات القابلة للقياس، ولكن كلما تكرر القياس زاد الإحساس بالإدارة على المستوى المباشر. ومع ذلك فإن تباعد القياس يعني أن صاحب العمل ربما لا يكون على دراية بالمشكلات التي عليه أن يتولى حلها. والأهم من ذلك وجود مسائل تتعلق بالخصوصية يجب على أصحاب العمل الوعي بها فيما يتعلق بالعمال ورصد مكان العمل.¹⁶

تدرج المنظمة التشريع الوطني الخاص بخصوصية البيانات.

لا بد من مراعاة العناصر الخمسة الآتية عند قياس إنتاجية العامل عن بعد:

- ◀ تحديد أهداف ومهل زمنية واضحة وتوصيلها للعامل على نفس المنوال المتبع عند وجود العامل بنفسه في مكان العمل
- ◀ وضع خطط لزيادة المساءلة
- ◀ تحليل المهام الضرورية وتتبع التقدم المحرز على أساس جدول زمني
- ◀ تقييم الجودة والكم بدلا من زمن العمل – أي التحول إلى مقاييس تتعلق "بالمهام التي يتم إنجازها وجودتها" مقارنة "بالساعات التي يقضيها في العمل".
- ◀ تتبع الإنجازات

9. ما التحديات الأساسية التي تواجه ترتيبات العمل من المنزل والاعتبارات التي ينبغي القيام بها للتصدي لها أو إدارتها؟

تتعدد المنافع التي ترتبط بالعمل من ال منزل ومن بينها: الحد من زمن الانتقال والمزيد من الاستقلالية والمرونة في تنظيم العمل وتحقيق التوازن بين العمل والحياة وزيادة الحافز على العمل مع تقليص معدل دوران العاملين وتحسين إنتاجية العاملين وكفاءتهم.¹⁷ وعلاوة على ذلك، يؤدي تقليص السفر المرتبط بالعمل من المنزل إلى خفض انبعاثات الكربون.

ومع ذلك، وفي ظل هذا الوضع غير المتوقع والملح الذي تسببت فيه جائحة كوفيد-19، ربما يكون أصحاب العمل والعمال غير مستعدين بدنيا أو عقليا أو غير مستعدين على مستوى البنية التحتية لمواجهة كل التحديات التي يشكلها العمل من المنزل. ووفقا لإحدى الدراسات الاستقصائية التي أجرتها جمعية إدارة الموارد البشرية Society for Human Resource Management فإن 71 في المائة من أصحاب العمل يجدون صعوبة في التكيف مع العمل عن بعد، بينما يذكر 65 في المائة من أصحاب العمل أن الحفاظ على الروح المعنوية للموظفين أصبح تحديا، ويواجه أكثر من ثلث أصحاب العمل صعوبات على مستوى الثقافة السائدة في الشركة وإنتاجية الموظفين وتنظيم الإجازات.¹⁸

¹⁶ في الاتحاد الأوروبي، تنص لائحة حماية البيانات العامة على حماية البيانات وخصوصية المواطنين بشكل صارم.

¹⁷ Eurofound and ILO.

¹⁸ انظر www.shrm.org/resourcesandtools/pages/remote-work.aspx.

ولذا يوصى أصحاب العمل بشدة بوضع سياسة لمكان العمل تنص على مبادئ توجيهية واحدة وتتصدى للتحديات التي تواجهها. وعلاوة على ذلك ينبغي أن يُقيّم أصحاب العمل فعالية سياسات الشركة ومبادئها التوجيهية بانتظام. وينبغي أن تطلع الشركة العاملين فيها بانتظام على الصعوبات التي تواجهها في تنفيذ سياساتها ومبادئها التوجيهية.

تدرج المنظمة اقتباساً من الشركة العضو بشأن الطريقة التي تدير بها الشركة تواصلها بشأن العمل من المنزل

مثال: "وجدنا أن الموظفين الذين لا يتمكنوا من العمل من تلقاء أنفسهم بحاجة إلى تلقي المشورة والنصح. لذا توصي الممارسة الجيدة بالالتزام بروتين شخصي، مثل الاستيقاظ في وقت محدد وارتداء ملابس الخروج وإعداد مكان يشبه مكان العمل. فالعمل من المنزل يعني أنك لا زلت تعمل. وبالتأكيد فإن هذا السلوك يتسم بالمرونة وله منافع على مستوى توزيع الوقت. ولكنك تشعر "أنك لا زلت تعمل" وهذه هي الرسالة الأساسية التي من الضروري أن تصل للموظفين.

(أ) الاتصال

أتاح التقدم الذي أحرز في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ترتيبات العمل من المنزل بل ويسرها، ومع ذلك لا يمكن أن تتغلب هذه التكنولوجيا على جميع القيود في ظل التغييرات السريعة التي يشهدها الوضع الراهن. وبالرغم من بذل أصحاب العمل والعمال جهوداً لمواكبة آخر التطورات فإن التغييرات التي تعلنها الحكومة أو التغييرات في سياسات الشركة قد تتسبب في إحداث الارتباك فيما بين العمال ولا سيما إن كان لهذه التغييرات أثر على عمليات المنشأة أو التوقعات من العمال من قبيل فرض قيود جديدة على حركة الناس. وتوجد مجموعة من البرمجيات التي تجعل الاتصال والتعاون والشفافية أسهل – والكثير من منها متاح بالمجان أو متاح بتكلفة زهيدة.¹⁹

الاتصال بانتظام

ينبغي أن يكون الاتصال أسرع وأن يتكرر بقدر أكبر في حالة ترتيبات العمل من المنزل. ويُحسّن هذا من التعاون ويؤدي إلى بناء الثقة الضرورية للبدء في تنفيذ أساليب جديدة للعمل بنجاح. وينبغي على أصحاب العمل القيام بما يلي:

- ◀ تعيين قنوات اتصال تمكن المنشأة من الاتصال بموظفيها أثناء العمل من المنزل كلما دعت الحاجة مع ضمان اتساق الرسائل التي ترسلها؛
- ◀ الاحتفاظ بسجل حديث فيه تفاصيل الاتصال بجميع العمال (مثل أرقام الهاتف وعناوين البريد الإلكتروني أو عنوان السكن)؛
- ◀ الاتصال بجميع العمال بانتظام لضمان علمهم بآخر التطورات المرتبطة بجائحة كوفيد-19 وأثرها على عمليات الشركة بما في ذلك أي تغييرات في سياساتها؛
- ◀ تشجيع تبادل وجهات النظر والأفكار فيما يتعلق بمواصلة النشاط؛
- ◀ عقد اجتماعات افتراضية دورية لإطلاع العمال على الوضع واستعراض العمل والاتفاق على كيفية مواصلة الشركة تقديم خدماتها، ما يساعد العمال على الحد من شعور العمال بالعزلة عند العمل من المنزل.

(ب) معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإعداد منصة العمل

قد يمر الموظفون بتحديات فنية مثل المشكلات المتعلقة بالاتصال بالإنترنت في الأحوال التي تُجرى فيها ترتيبات العمل من المنزل بسرعة وبطريقة غير منظمة على الأرجح. وقد أدت جائحة كوفيد-19 إلى صعوبة قيام أصحاب العمل بالتخطيط مسبقاً وتخصيص الوقت الكافي للاستعداد الأمثل لترتيبات العمل من المنزل.

¹⁹ مثلاً برنامج "سلاك" Slack للتعاون بين أعضاء الفريق وتبادل الرسائل الفورية؛ أو برنامج "زوم" Zoom لعقد مؤتمرات الفيديو مع أعضاء الفريق والعملاء؛ وبرنامج "جوجل سويت" Google Suite لرسائل البريد الإلكتروني وإعداد الوثائق بشكل تعاوني وتخزين الملفات ووجود تقويم مشترك؛ وبرنامج "ميورال" Mural للعصف الذهني بين أعضاء الفريق للتعاون بشأن سير العمل؛ وبرنامج "تريلو" Trello للتخطيط للمشروعات، وغير ذلك من البرامج.

وقد تنشأ بعض المسائل التي ربما تغيب فيها البنية التحتية الضرورية للاتصال أو المعدات الكافية لجميع الموظفين للعمل من المنزل في نفس الوقت في بعض الشركات ولا سيما المنشآت الصغيرة والمتوسطة

الاتفاق على المسؤوليات المشتركة والالتزام والتفاهم المتبادل

ينبغي أن يسعى أصحاب العمل إلى تعاون العاملين وسؤالهم عن أفكارهم والتزامهم بشأن أفضل الطرق للتصدي إلى التحدي السابق ذكره²⁰ والتغلب عليه مع ضمان مواصلة العمل بالمنشأة والحفاظ على الوظائف. وربما لا تتاح للعمال سوى موارد محدودة للعمل من المنزل، أو ربما لا يكون المنزل هو بيئة العمل المثلى مقارنة بمكان العمل (مثلا في حالة وجود المنزل بالقرب من موقع للبناء أو بجوار مصنع يصدر ضوضاء، أو ربما يعيش العمال في بيت يضم أفراد الأسرة المعيشية الممتدة، أو قد يعيشون في بيت ضيق لا يناسب العمل من المنزل). لذا في هذه الحالة لا بد أن يتفهم أصحاب العمل الوضع وأن يقيموا القيود التي قد تواجه الموظفين ومن ثمَّ يعدلون توقعاتهم من العاملين والمسؤوليات والمهام التي يولكلوها إليهم أيضا.

(ج) حماية البيانات وأمنها

على الرغم من تمكين التكنولوجيا العمل من المنزل وتيسيره، فإنها تمثل أيضا درجة أكبر من المخاطر المتعلقة بالهجمات السيبرانية وانتهاك السرية. ومن الضروري وضع عمليات تساعد على العمل من المنزل بشكل آمن، وخصوصا في حالة استخدام العمال أجهزة الحاسوب النقالة أو أي أجهزة أخرى خاصة بهم لأداء مهام رسمية فضلا عن استخدامها في الاتصال بشبكة الشركة. ولذا وضعت بعض الشركات سياسة لحماية البيانات وسريتها وأمنها.

حماية أمن الشبكات وخصوصيتها

على أصحاب العمل ضمان ما يلي:

- ◀ الحفاظ على أمن البيانات حتى أثناء العمل من المنزل؛
- ◀ وجود نظام متين لتكنولوجيا المعلومات مع وضع الضمانات الضرورية بما في ذلك نقل البيانات السرية بأمان خارج مكان العمل؛
- ◀ تحميل البرمجيات السليمة الخاصة بالعمل على أجهزة الحاسوب المستخدمة بما في ذلك برمجيات الحماية من الفيروسات، وشبكات افتراضية خاصة مؤمنة أو برامج لحماية الحاسوب firewalls لمواجهة تهديدات الشبكات؛
- ◀ وعي العمال بسياسة حماية البيانات الخاصة بالشركة – إن وجدت؛
- ◀ امتلاك العمال المهارة اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يتوافق مع سياسات الشركة. ويمكن استخدام الرسائل التذكيرية والتدريب عبر الإنترنت لاسترجاع هذه المهارات في هذا المجال.²¹

تدرج المنظمة القوانين الوطنية أو البيانات ذات الصلة المرتبطة بالحماية والأمن.

(د) إدارة الموظفين واحتمال سوء استغلال ترتيبات العمل من المنزل

مع تحول المزيد من الشركات إلى اللجوء إلى ترتيبات العمل من المنزل أثناء أزمة فيروس كوفيد-19 (أو اضطرابها إلى هذه الترتيبات)، فإن مسألة الثقة دائما ما تتخذ موقع الصدارة عند مناقشة مسألة مكان العمل. ويرجع ذلك إلى احتمال تأثير العمل من المنزل على معادلة الثقة بين العمال والمديرين نتيجة لتزايد صعوبة الوضع على الإدارة. وفي غياب الاتصال المباشر وجها لوجه، يصعب تنفيذ أسلوب "توجيه التعليمات والسيطرة" التقليدي الذي تعتمد الإدارة، وربما يعاني المديرون أثناء محاولة توصيلهم إلى أساليب أخرى لضمان قيام العاملين بعملهم من المنزل. وإن لم يشعر العامل بحس الانتماء خلال عمله من المنزل، ربما يفقد الثقة بدوره في مديريه وفي قيادة الشركة ككل.

²⁰ IBEC (Irish Business and Employers Confederation), (Remote Working during Covid19 outbreak – IBEC outline of key considerations, "11 March.

²¹ IBEC.

وقد يؤدي ذلك إلى فقدان الإدارة القدرة على السيطرة، بل وقد يسيء بعض العمال استغلال ترتيبات العمل من المنزل. وعلى ذلك فإن حس الانضباط الذاتي والثقة المتبادلة فيما بين أصحاب العمل والعمال ضرورية للغاية في هذا النوع من ترتيبات العمل. وعلاوة على ذلك تتطلب الإدارة الفعالة للعمل من المنزل نهجاً للإدارة قائم على النتائج. وينطوي ذلك على تحديد الأهداف والمهام ومعالم الإنجاز، ويلي ذلك رصد التقدم المحرز ومناقشته دون فرض شروط صارمة لإعداد التقارير عنه.²²

بناء الثقة المتبادلة والمسؤوليات المشتركة

إن "الخيط" الذي يربط جميع مكونات ترتيبات العمل من المنزل هو الثقة، حيث يحتاج المديرون والعمال والزملاء أن يثقوا ببعضهم. ولا يمكن أن يتحقق العمل من المنزل بكفاءة دون ذلك. وينبغي أن يبني أصحاب العمل جسور الثقة المتبادلة وأن يؤكدوا على المسؤوليات المشتركة مع العمال من خلال مناقشات مفتوحة وتتسم بالشفافية عن التوقعات والمخرجات، تشمل ما يلي:

- ◀ الأوقات التي يكون العامل فيها متاحاً ويرد على الاتصالات
 - ◀ طريقة الاتصال، مثلاً من خلال الاتصال عبر الإنترنت وبالهاتف
 - ◀ طريقة تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة، مثلاً من خلال الاستراحات المنتظمة وأخذ إجازة من العمل في نهاية اليوم
 - ◀ طريقة إدارة الأداء وإعداد التقارير مع مراعاة ظروف العامل عند الضرورة
 - ◀ الأشخاص الذين ينبغي على العامل الاتصال بهم في حالة نشوء مشكلة تتعلق بالعمل
 - ◀ الأشخاص الذين ينبغي على العامل الاتصال بهم في حالة المواقف الطارئة
- على أصحاب العمل أيضاً الاعتراف باحتمال مواجهة بعض العمال صعوبة في تشجيع أنفسهم وتنظيم أنفسهم عند العمل من المنزل. وإن حدث ذلك ينبغي أن يتحدث المدير والعمال بشأن الخطوات العملية التي يمكن اتخاذها لتخطي هذه العوائق.²³

تدرج المنظمة اقتباساً من أحد أفراد الشركة بشأن المسائل المرتبطة بالثقة والعمل من المنزل.

مثال: "لا تقتصر متطلبات العمل من المنزل على البنية التحتية الرقمية بل تشمل على الثقة – أي الثقة في إمكانية الاعتماد على الناس وقدرتهم وعلى وجود دافع لديهم للعمل."

(هـ) تنظيم وقت العمل

إن تنظيم وقت العمل ضروري على الرغم من صعوبته المحتملة، وخصوصاً في حالة العمال الذين يعملون لعدد محدد من الساعات أو الذين يحصلون على أجرهم بالساعة.

ويذكر التقرير الذي أصدرته منظمة العمل الدولية، بعنوان *Ensuring decent working time for the future*²⁴ الذي يشير إليه الاتفاق الإطاري الصادر عن الاتحاد الأوروبي بشأن العمل عن بعد، أن وقت العمل في حالة من يعملون عن بعد ينبغي ألا يخالف إطار التشريع الوطني الساري والاتفاقات الجماعية وقواعد الشركة. ويتولى من يعملون عن بعد تنظيم وقت عملهم، ويمكنهم القيام بهذا العمل في الأوقات التي تناسبهم، مع استبقاء أصحاب العمل على إمكانية الاتصال بهم خلال ساعات العمل المعتادة للمنشأة. وتتساوى معايير الأداء الخاصة بالعمال عن بعد مع المعايير السارية على العمال الذين يعملون من مقر صاحب العمل. وقد أشار التقرير بدوره إلى تنظيم كل من سنغافورة والسويد العمل عن بعد بما في ذلك ساعات العمل والأحكام الخاصة بأوقات الراحة من خلال المفاوضة الجماعية أو الإرشادات التوجيهية الصادرة عن السلطات العامة.

²² ILO, "Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic," March 2020.

²³ ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service) "Working from Home."

²⁴ ILO, *Ensuring decent working time for the future*, p. 743.

تدرج المنظمة أية أحكام ذات صلة تتعلق بأوقات العمل.

تحقيق الانضباط الذاتي والرقابة عن قرب

على الرغم من ضرورة التحلي ببعض المرونة في ترتيبات العمل من المنزل، ينبغي على أصحاب العمل القيام بما يلي:

- ◀ تحديد التوقعات من انضباط العامل ذاتيا وامثاله لساعات العمل المتفق عليها
- ◀ ضمان توافق ساعات العمل وأوقات الراحة مع التشريع الوطني أو الاتفاقات الجماعية أو شروط الشركة وأحكامها الخاصة بالتشغيل
- ◀ ضمان تسجيل العامل إجمالي عدد الساعات التي عملها لكل يوم أو أسبوع
- ◀ النظر في تطبيق الحضور والغياب إلكترونيا أو باستخدام البريد الإلكتروني لتسجيل ساعات العمل

(و) السلامة والصحة المهنتان

لقد أوضحنا في الجزء 6 (هـ) أن أصحاب العمل هم المسؤولون بشكل عام عن سلامة العمال وصحتهم في مكان العمل وخلال ساعات العمل. ومع ذلك لن يتمكن المشرفون عند تنفيذ العمل من المنزل من ضمان سلامة العامل وصحته لغيابهم عن مكان العمل لدى صاحب العمل. وقد أضاف المشاركون في منتدى الحوار العالمي بشأن تحديات العمل عن بعد وفرصه للعاملين وأصحاب العمل في قطاعي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمات المالية، الذي عُقد في جنيف في أكتوبر عام 2016، إلى نقاط اتفاقهم هذه العبارة: "يصعب رصد شروط السلامة والصحة المهنتين ومراقبتها بدرجة أكبر في ظروف العمل عن بعد، وخصوصا عندما يكون المنزل هو مكان العمل".²⁶

وعلاوة على ذلك، من التحديات التي تواجه أغلب الأفراد الذين يعملون من المنزل للمرة الأولى إعداد مكتبهم في المنزل. ففي بعض الأحيان تكون المساحة المتاحة في المنزل محدودة وقد تكون مساحة المنزل المطلوبة ضعف غرفة السفرة أو سطح المطبخ أو أي مكان آخر للاستخدام المشترك في المنزل. وفي أحيان أخرى قد يتوفر المكتب والكرسي ولكن دون إمكانية تكييفهما ليتوافقا مع بيئة العمل لفترات طويلة. وقد تتفاقم المخاطر المتعلقة بالبيئة الصحية لغياب المعدات المناسبة صحيا للعامل والتي توفرها الشركة في مبانيها. وقد يتغاضى كل من أصحاب العمل والعمال عن تهيئة البيئة الصحية عند تنفيذ ترتيبات العمل من المنزل خلال جائحة كوفيد-19، ما يزيد من احتمال مخاطر الإصابة أو المشكلات الصحية لدى العمال. ولذا على أصحاب العمل النظر في كيفية التخفيف من حدة احتمال الإصابة سعيا منهم للتعامل مع المسائل المتعلقة بتهيئة بيئة العمل صحيا للعاملين.

إذكاء الوعي وضمان الامتثال

ينبغي على أصحاب العمل القيام بما يلي:

- ◀ توفير المعلومات والتدريبات الخاصة بالصحة والسلامة وخصوصا تلك المتعلقة بالعاملين من المنزل (مثل تهيئة بيئة العمل صحيا والعمل بشكل منعزل والمسائل المرتبطة بالوقاية من الحريق ومشكلات الكهرباء)؛

²⁵ IBEC.

²⁶ ILO ,Final report :Global Dialogue ,p .28.

- ◀ ضمان وعي العمال بالمعلومات الخاصة بالتزاماتهم العامة المتعلقة بالسلامة والصحة بما في ذلك رعاية أنفسهم صحيا والانتباه إلى سلامتهم وسلامة الآخرين فضلا عن حصولهم على هذه المعلومات؛
- ◀ ضمان وعي العمال بسياسة الشركة الخاصة بالسلامة والصحة والامتثال لها - إن وجدت - بما في ذلك الإجراءات المتبعة للإبلاغ عن الحوادث المرتبطة بالعمل وتدهور الحالة الصحية أو أية مسائل تتعلق بالصحة والسلامة؛
- ◀ استعراض سياسة الشركة الخاصة بالسلامة والصحة - إن وجدت - وضمان احتواء هذه السياسة على أحكام تغطي العمل من المنزل عند تطبيق هذه الترتيبات؛
- ◀ ضمان وعي العمال بمسؤولية الشركة بموجب القوانين واللوائح الوطنية السارية وتأمين المسؤولية على الإصابات التي تحدث في منزل العامل خلال ساعات العمل من المنزل؛
- ◀ تقييم مكان عمل العامل خارج موقع العمل باستمرار وتقديم الإرشادات تتعلق بظروف هندسة العمل ورصدها (ومع ذلك على المديرين احترام خصوصية منزل العامل)؛
- ◀ توفير تدريب على هندسة بيئة العمل والسلامة أو تخصيص موارد لهما بغرض تغيير عادات العامل وتحسين بيئة العمل المادية القائمة في المنزل.

(ز) الصحة وعافية الصحة العقلية

خلال جائحة كوفيد-19، قد يمر العمال بتجربة العمل من المنزل بدوام كامل أو جزئي ربما للمرة الأولى، أضيف إلى ذلك عزلتهم عن زملائهم في العمل وعن أصدقائهم بل وربما عن أسرهم في بعض الأحيان. لقد اضطرب روتين حياتهم، مما قد يؤدي إلى إجهاد وتوتر مضاعفين وإلى إرهاق بدني وعقلي.²⁷ ويشهد أثر هذه العوامل المسببة للإجهاد في ظل الوضع الاقتصادي الراهن. فعندما تتأثر الشركات بشكل سلبي قد يؤدي ذلك إلى وجود فائض وظيفي وتسريح للعاملين وفصلهم، مما قد يتسبب في زيادة حالة قلق العاملين وشعورهم بعدم اليقين والأمن الذي يؤدي بدوره إلى شعور بالاكتئاب. ويتفاقم هذا الوضع مع العمل من المنزل إجباريا ولفترات طويلة حينما يحول الإغلاق دون خروج الناس من بيوتهم وتقلص الحياة الاجتماعية. وأشارت الدراسات إلى أن انعدام القدرة على التفاعل مع الأصدقاء والانعزال عن الزملاء من أكبر مساوئ العمل من المنزل.²⁸ ولذا ينبغي أن تدمج سياسات الشركة تدابير تستجيب لهذه العوامل.

النهوض بالصحة والعافية وتوفير الدعم والتفهم

من الأهمية بما كان التشديد على أن التباعد البدني لا يعني بالضرورة عزل اجتماعي. فعلى الرغم من أهمية توصيل العاملين إلى أساليب جديدة للعمل والتفاعل، على أصحاب العمل الاعتراف بأثر العزلة والوحدة عليهم، ومن ثم يصبحون داعمين لهم ومتعاطفين معهم، ويواصلون تقديم المعلومات إلى العمال ويحافظون على اتصالهم وعلى صحتهم العقلية. ويمكن أن ينظر أصحاب العمل في اتخاذ الإجراءات الآتية:²⁹

- ◀ الاتصال بالعمال بانتظام لضمان شعورهم بالدعم ووجود شخص متاح لهم وراغب في الاستماع إليهم عندما يحتاج العامل إلى دعم؛
- ◀ استحداث فرص للاتصال بين أعضاء الفريق باستخدام أدوات أو تطبيقات إلكترونية لإنشاء مجموعات دردشة تشمل جميع أعضاء الفريق، على سبيل المثال؛
- ◀ إتاحة القدر المناسب من التحكم والمرونة إلى العمال بشأن الطريقة التي يؤدون عملهم بها؛
- ◀ توفير المعلومات والأدوات التطبيقية لدعم الحالة العقلية الإيجابية، بما في ذلك إمكانية الاستفادة من برنامج لدعم الموظفين؛

²⁷ قد يؤثر العمل من المنزل على صحة العامل العقلية مثلا بسبب تغير مطالب الأسرة أو الضغوط المتعلقة بالعلاقات أو العنف الأسري والمنزلي.

²⁸ Jon C. Messenger (ed.), *Telework in the 21st Century, an Evolutionary Perspective*, ILO Future of Work series (Edward Elgar and ILO, 2019) p. 303.

²⁹ WorkSafe Victoria "Minimising the spread of coronavirus (COVID-19): (Working from home)", 23 March 2020; ILO "Work from home: human factors/ergonomic considerations for teleworking", 20 April 2020.

- ◀ الاستجابة بشكل مناسب لما يظهر على العامل من شعور بالضيق وإتاحة شخص يمكنه الاتصال به لمناقشة انشغالاته؛
- ◀ إذكاء الوعي بمسؤولية العامل عن رعاية عافيته البدنية والعقلية أثناء العمل من المنزل، بما في ذلك تشجيع العامل على مواصلة النشاط البدني وتناول الطعام بشكل جيد والخروج في الهواء الطلق بانتظام.

ربما ترغب الشركات في إصدار مبادئ توجيهية خاصة بالسياسات المتعلقة بالعمل من المنزل، تتناول الصحة البدنية والعقلية للعمال وعافيتهم، وربما ترغب الشركة في الإشارة إلى بعض المصادر المتاحة بشأن الصحة والعافية أثناء العمل من المنزل.³⁰

(ج) التوازن بين العمل والحياة الشخصية

يمكن أن يؤدي العمل من المنزل إلى مساعدة العمال على تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية، إذ يتجنب العامل رحلات الانتقال من العمل إلى المنزل والعكس والتي قد تكون طويلة ومجهدة، وعليه يكسر العامل وقتاً أطول لأسرته. ومن المزايا الأخرى للعمل من المنزل زيادة رضا العامل وإنتاجيته وولائه وتقليص معدل دوران العمال والموظفين.³¹ ومع ذلك، على الرغم من كثرة المزايا المحتملة للعمل من المنزل فإن الواقع أعقد من ذلك بكثير، وخصوصاً عند تنفيذ ترتيبات العمل من المنزل لاحتواء جائحة حلت بالبلاد لا لأن العمال يختارون هذا الأسلوب للعمل بالضرورة. وقد يكون الحفاظ على التوازن بين العمل والحياة الخاصة تحدياً كبيراً لمن لديهم مسؤوليات رعاية الأسرة، حيث يتسبب الوضع في إغلاق مراكز رعاية الأطفال والمدارس، فضلاً عن غياب ترتيبات بديلة للرعاية.

وعادة يؤدي العمل من المنزل إلى عدم وضوح الحدود الفاصلة بين العمل والحياة الخاصة، وزيادة في ساعات العمل وزيادة العمل. ولذا يمكن أن يتداخل العمل من المنزل مع الحياة الخاصة ويتسبب في تضارب قد يؤثر على عافية العامل بل وعلى أداء العمل بشكل عام. وأظهرت دراسة مسحية للعاملين عن بعد في اليابان أن مسألة عدم وضوح وقت العمل وأوقات الراحة هي أقصى ضرر يترتب على العمل عن بعد.³²

إن القلق من "العمل إلى ما لا نهاية" وإجهاده أمر معترف به وتم اتخاذ بعض التدابير التنظيمية استجابة لضرورة الفصل بين العمل المدفوع والحياة الخاصة.³³ فعلى سبيل المثال قدمت فرنسا تعديلاً لقانون العمل الخاص بها في إطار "الحق في الانفصال عن الاتصال". لذا من الضروري أن يقدم صاحب العمل إرشادات واضحة عن ترتيبات وقت العمل تتوافق مع التشريع الوطني.

تشجيع التوازن بين العمل والحياة الخاصة وتقديم الدعم

على الرغم من اتخاذ بعض التدابير على المستوى الوطني التي تتناول التوازن بين العمل والحياة الخاصة، ينبغي على أصحاب العمل القيام بما يلي:

- ◀ وضع توقعات واضحة من ساعات العمل وتشجيع العامل وتمكينه من وضع قيود على جدول عمله أو عملها؛
- ◀ تشجيع أسلوب صحي للحياة والتوازن بين العمل والحياة الخاصة بما في ذلك أوقات الاستراحة والراحة المنتظمة والتمارين الرياضية والخروج في الهواء الطلق؛
- ◀ توفير دعم العافية العقلية للعمال الذي يعانون من تعارض بين العمل والحياة الشخصية؛
- ◀ للحصول على إرشادات عليك الاطلاع على القوانين واللوائح السارية أو المبادئ التوجيهية المعنية التي تشجع التوازن الصحي بين العمل والحياة الشخصية، مثل المبادئ التي تنشرها إدارة السلامة والصحة المهنية أو إدارة الصحة العقلية.

³⁰ انظر "American Psychiatric Association Foundation, Center for Workplace Mental Health". [Working Remotely During COVID-19: Your Mental Health and Well-being.](#)

³¹ Eurofound and ILO.

³² Eurofound and ILO, p. 301.

³³ ILO, *Ensuring decent working time for the future*, p. 747.

(ط) الأداء والإنتاجية

تشمل الفوائد المتحققة من عمل العمال من المنزل عادة تقليص الوقت الذي يقضيه العامل في الانتقال من العمل وإليه، وتقليل حالات اضطراب العمل والمزيد من المرونة. ولذلك يمكن أن يؤدي العمل من المنزل إلى تحسن الأداء وزيادة الإنتاجية والمشاركة مما قد يحسن من رضا العامل ويقلل من معدل دوران العمال. ومع ذلك فإن العمل من المنزل الذي يحدث في إطار الاستجابة إلى تدابير الغلق التي تسببت فيها جائحة كوفيد-19 قد تكون مختلفة بعض الشيء عملياً. فقد تزيد مسؤوليات الرعاية الواقعة على عاتق الأبوبن العاملين زيادة كبيرة بسبب غلق المدارس. وقد يتطلب الأمر أن يشارك الأبوان العاملان في الدراسة من المنزل وفي رقابة الأطفال في سن المدرسة ورعايتهم، وقد يوجد أكثر من فرد من أفراد العائلة يتشاركون نفس المكان للحصول على التعليم الإلكتروني أو للعمل عن بعد. وقد تحول المسؤوليات الأسرية الواقعة على عاتق العامل الذي يضطر إلى مشاركة مكان العمل أو حتى الضغوط التي تواجهه في علاقاته أو العنف المنزلي دون وفائه بالتزاماته الخاصة بالوظيفة وتعديل جدول عمله، مما يؤثر على أداء العمل والإنتاجية.

تغيير عقلية الإنتاجية والتحلي بالمرونة والاستجابة

يمكن أن ينظر أصحاب العمل في التوسع في تقديم الدعم للأبوبن ومقدمي الرعاية في هذا الوقت. فبإمكانهم توفير المرونة بما في ذلك تغيير الإجراءات المتعلقة بالإنتاجية بالتركيز على النتائج المتحققة بدلاً من زمن العمل. ويجوز أيضاً أن يستخدم أصحاب العمل أدوات إلكترونية تعاونية مثل التقويم المشترك والصفحات العامة على الإنترنت لتيسير عامل الفرق وزيادة الإنتاجية.³⁴ وعلى العمال التكيف مع الترتيبات الجديدة للعمل من المنزل وتهيئة بيئته وضمان تحقق المهام الوظيفية الضرورية. وينبغي مناقشة أي مسألة تتعلق بالأداء بانفتاح بين المديرين والعمال.

(ي) رعاية الأطفال ومن يعولهم الموظف أو العامل

قد يواجه الأبوان العاملان بمسؤوليات متضاربة فيما بين العمل من المنزل لصالح صاحب العمل ورعاية أطفالهم الذين أغلقت مدارسهم أو مراكز رعايتهم اليومية. وليس من المتوقع أن يتمكن العمال من أداء وظائفهم بشكل مناسب في نفس الوقت الذي يؤديون فيه واجبات الرعاية المطلوبة منهم. وينبغي أن يتفق أصحاب العمل والعمال على ترتيبات تمكن العامل من أداء العمل المطلوب منه والوفاء بتوقعات صاحب العمل دون الإخلال من قدرته على القيام بأنشطة الرعاية في المنزل. وينبغي أن يتحلى أصحاب العمل بالحساسية تجاه وضع العامل وخصوصاً إذ تم تنفيذ العمل من المنزل على عجلة ولم يتح للعمال سوى وقت قصير للاستعداد والقيام بالترتيبات الضرورية لرعاية الأطفال أو من يعول.

التحلي بالاستجابة والتكيف

يجب أن يتواصل العمال مع مشرفيهم بخصوص وضعهم وأن يحددوا مدى ضرورة إدخال تعديلات على ترتيبات العمل من المنزل لتحقيق التوازن بين مسؤوليات العمل ورعاية الأسرة.

ومن الضروري أن يتصدى أصحاب العمل لهذا الأمر وأن يتفقوا على ترتيبات أكثر مرونة للعمل من المنزل. فعلى سبيل المثال يمكن ترتيب الجدول الزمني لساعات العمل حول احتياجات الأسرة، ويمكن إدخال تعديلات مؤقتة على شروط العمل لتقليص يوم العمل أو ساعات العمل وتقليص الأهداف المطلوبة تحقيقها، وقد يتحلى صاحب العمل بالمرونة بشأن المهل الزمنية كلما أمكن ذلك. وتعمل بعض الحكومات على اعتماد تشريع يسمح للعمال بأخذ إجازة خاصة مدفوعة³⁵ أو غير مدفوعة دون المخاطرة بفقدان وظيفتهم إن كان لديهم أطفال تحت رعايتهم أو إن لم يكونوا قادرين على العمل نتيجة لفيروس كوفيد-19.

³⁴ International Organization of Employers IOE, "IOE Guideline on Teleworking in the times of Covid-19", Apr. 2020.

³⁵ سنتت سيشيل لائحة التشغيل لعام 2020 (التدابير المؤقتة للإجازات الخاصة بسبب جائحة فيروس كورونا)، وتشمل هذه التدابير منح إجازة خاصة للعمال لتقديم الرعاية الضرورية لأطفالهم في سن المدارس أثناء جائحة كوفيد-19.

(ك) مهارات العمال وتدريب الموظفين وتطويرهم مهنيًا

يؤدي تدريب الموظفين وتطويرهم مهنيًا دورًا أساسيًا في ضمان اكتساب العمال المعارف والمهارات الضرورية لمواكبة آخر تطورات المعلومات والتكنولوجيا. وقد يحتاج العمال إلى تطوير مهاراتهم الفنية في مجال استخدام وسائل الاتصال لأغراض العمل من المنزل عند تنفيذه استجابة لجائحة كوفيد-19.

النهوض ببيئة التعلم

بصرف النظر عن القطاع والسياق المحدد، سوف يتطلب العمل من المنزل باقية من مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد يتطلب الأمر التدريب الإلكتروني والإرشاد عن بعد والتعلم من الأقران والدعم المستمر للبرمجيات وغيرها من الأدوات³⁶ لضمان تطوير العامل المهارات والقدرات الضرورية لتحقيق كفاءة الأداء من المنزل. وينبغي أن يُحسن أصحاب العمل استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأدوات التدريب الإلكتروني والتطبيقات الضرورية للاتصال بالعمال بانتظام، مع توفير التدريب الضروري أو الإرشاد أو التوجيه لضمان احتفاظ العمال بدافع العمل وتطويرهم مهنيًا والاحتفاء بهم.

(ل) مواكبة السياسات والتعليمات الصادرة عن الحكومة

أثرت جائحة كوفيد-19 تأثيرًا كبيرًا على عمل الشركات. وتعاني العديد من الشركات محاولة البقاء، مما أدى إلى الغلق المؤقت أو الكامل. وقد تضطر الشركات إلى اللجوء إلى العمل من المنزل باعتباره إجراء وقائيًا أو استجابة إلى أوامر الحكومة وتعليماتها. وينبغي أن تتيح الحكومة درجة من المرونة وأن تقدم برامج دعم لتيسير تنفيذ سياسات العمل من المنزل. فقد وفرت حكومة مالطة على سبيل المثال دعماً مالياً لأصحاب العمل كي يتمكنوا من التغطية الجزئية لتكلفة التكنولوجيا وحلول العمل عن بعد التي ينفذونها أثناء جائحة كوفيد-19. وقد حصل أصحاب العمل على مبلغ 500 يورو كحد أقصى مقابل كل اتفاق للعمل عن بعد، على ألا يزيد المبلغ الإجمالي المقدم لكل صاحب عمل عن 4000 يورو في الشهر، لتغطية 45 في المائة من التكلفة المؤهلة (مثلاً شراء أو تأجير أجهزة الحاسوب أو كليهما وحلول الاتصال مثل الشبكات الخاصة الافتراضية VPN) التي يتحملها صاحب العمل طوال الفترة ما بين 15 فبراير و28 مايو 2020.³⁷

المشاركة في المناقشات الخاصة بالسياسات

تجد الشركات في جميع أنحاء العالم نفسها في الصفوف الأمامية الخاصة باتباع أساليب جديدة للعمل. ويحدث هذا كله في وقت واحد وليس بالضرورة بالطريقة المثلى. وليس لدى الشركة الكثير من الوقت للاستجابة لهذا الوضع المفروض عليها والضرورية. وبشكل عام تم التخلي عن الأساليب القديمة التي كان العمال والإدارة ليتفقوا عليها بشأن العمل من المنزل.

ففي حالة بعض الشركات يمكن أن يفيد العمل من المنزل من الناحية المحاسبية. فالشركة التي يمكنها القيام بجميع عملياتها من خلال موظفيها الذين يعملون (في أغلب الوقت) من المنزل لن تحتاج إلى تأجير مساحات مكتبية كبيرة وسوف يؤدي هذا أيضاً إلى القضاء على الرحلات الطويلة للانتقال من العمل وإليه. وسوف تتمكن بعض الشركات من توظيف قوة عاملة متنوعة جغرافياً دون الحاجة إلى توفير المزيد من المساحات المكتبية ودون تكبد أي تكلفة مادية لنقلهم إلى مكان النشاط.

وفي هذه الأوقات العصيبة من الضروري أن تؤدي الشركات دوراً فعالاً في تقديم الرأي البناء لتسترشد به توصيات السياسات. ومن الضروري تبادل الخبرات بشأن العمل من المنزل فيما بين أصحاب العمل ومنظمات أصحاب العمل.

تدرج المنظمة اقتباساً على لسان رئيسها / رئيسها التنفيذي

³⁶ IOE.

³⁷ Lexology، "Telework-Legal framework and financial support in view of COVID-19"، 28 March 2020.

مثال: "تعتمد الشركات في جميع أنحاء البلاد على استخدام ترتيبات العمل من المنزل، وقد كان هذا الوضع أسهل في بعض قطاعات الاقتصاد مقارنة بقطاعات أخرى. ولكن بيئة التعلم الخاصة سريعة و[اسم المنظمة] سوف نتولى جمع الخبرات من الأعضاء ونقل انشغالات مجتمع الأعمال واحتياجاته إلى صناع السياسات."

10. هلي ينبغي مواصلة العمل من المنزل عقب جائحة كوفيد-19؟

إن الاستجابة إلى جائحة كوفيد-19 عبارة عن تجربة مهولة في ترتيبات العمل من المنزل – من ضمن دروسها المستفادة الأخرى. وعلى الرغم من استحالة القيام ببعض الوظائف من المنزل أدت الجائحة إلى تسارع الاتجاه نحو العمل عن بعد – ربما لفترة طويلة. ومن المحتمل أن يتكيف أصحاب العمل والعمال مع العمل من المنزل وأن يشعروا بالارتياح تجاهه، وأن يتعلموا استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لأغراض العمل من المنزل، فضل عن فهم فوائده. بل وربما يتمكن أصحاب العمل من الحفاظ على نفس مستويات الإنتاجية أو يحققوا مستويات أعلى خلال العمل من المنزل. ففي منتصف شهر إبريل أُجري مسح في الولايات المتحدة الأمريكية على أكثر من 1200 موظف بدوام كامل يعملون من المنزل خلال الجائحة. وأوضح المسح رغبة نصف المشاركين تقريبا في مواصلة العمل عن بعد، بينما أعرب 45 في المائة منهم عن تفكير أصحاب العمل بشكل فعال في هذه الاستراتيجية أو أنهم منفتحون عليها. وكان 40 في المائة من المشاركين في المسح يعملون عن بعد بانتظام يوما واحدا في الأسبوع على الأقل قبل جائحة كوفيد-19.³⁸

إن ترتيبات العمل من المنزل بسبب الاستجابة إلى جائحة كوفيد-19 ترتيبات مؤقتة. وسوف يتعين على العامل مواصلة العمل بشكل طبيعي عندما تسمح الأوضاع ويوجههم أصحاب العمل إلى ذلك. ومع ذلك قد يرغب أصحاب العمل في تقييم منافع العمل من المنزل وصعوباته أثناء هذه الجائحة وأن يتخذوا قرار لكل حالة على حدة وبالتشاور مع العمال أو النقابات – إن وجدت – بشأن تنفيذ ترتيبات طبيعية للعمل من المنزل في حالة العامل ذلك.

³⁸ SHRM, "Will Employees Continue Working from Home After COVID-19? One Company Says Yes," 30 April 2020.

◀ الملحق: نموذج لصياغة سياسة للعمل من المنزل³⁹

إن سياسة العمل من المنزل عنصرا مهما من عناصر خطط الطوارئ الفعالة الضرورية لضمان مواصلة العمل والإنتاجية والحفاظ على الوظائف. وتتم صياغة هذه السياسة بناء على القوانين واللوائح الوطنية السارية، والاتفاقات الجماعية وسياسة الشركة أو شروط التشغيل وأحكامه، وهي قابلة للتغيير استجابة لتغير التوجيهات واحتياجات الشركة. وفيما يلي نمودجا يهدف إلى تقديم إرشادات عملية للشركة التي تنوي أن تضع سياسة خاصة بها بشأن العمل من المنزل. وعلى الرغم من عدم وجود حل واحد ناجع للاستجابة للتغيرات المستمرة، يضع النموذج قائمة بأهم المكونات التي ينبغي إضافتها إلى السياسة ومجموعة العناصر الأخرى التي ينبغي مراعاتها لكي تتوافق مع مختلف المواقف التي تواجهها الشركة ومع احتياجاتها.

(أ) الغرض

نبدأ بشرح السبب وراء تنفيذ الشركة للعمل من المنزل في عبارة أو اثنتين. ولا بد من الإحاطة بأن العمل من المنزل ليس حقا رسميا ولا عالميا من استحقاقات العمال بل إنه ترتيب بديل مؤقت للتمكين من مواصلة العمل استجابة لحالات الطوارئ – مثل جائحة كوفيد-19 الحالية وما تسببت فيه من غلق إجباري – وهو ترتيب قابل للتغيير بمجرد تطور الموقف. وفيما يلي مثال على صياغة الغرض:

- ◀ نطبق سياسة العمل من المنزل بسبب جائحة كوفيد-19 وتوجيهات الحكومة التي توصي بالعمل من المنزل كلما كان هذا ممكنا. وسوف تتم مراجعة هذه السياسة عندما تتغير هذه التعليمات أو تتغير احتياجات العمل.
- ◀ العمل من المنزل ليس استحقاقا عالميا من استحقاقات العمال بل إنها ترتيب مؤقت بديل استجابة لجائحة كوفيد-19.

(ب) التعريف

يوضع تعريف للعمل من المنزل في سياق جائحة كوفيد-19 الحالية. ويشار إلى تعريفها الوارد في القوانين واللوائح ذات الصلة، إن وجد. باختصار، فإن العمل من المنزل ترتيبا من ترتيبات العمل التي يعمل بموجبها العمال من منازلهم، ويستخدمون بموجبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواصلة الوفاء بمسؤولياتهم الأساسية. وفيما يلي مثال على صياغة التعريف:

- ◀ العمل من المنزل عبارة عن ترتيب من ترتيبات العمل حيث يعمل العامل من خلالها من المنزل ويستخدم فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويواصل بموجبه الوفاء بمسؤوليات العمل الأساسية من خلالها.

(ج) النطاق والتطبيق

توضع عبارة توضح الأشخاص الذين تسري عليهم سياسة العمل من المنزل وتوقيت سريان هذه السياسة، وقيود العمل من المنزل وشروطه، بما في ذلك السياسات الأخرى السارية والقائمة. ومن الضروري الإحاطة بممارسة الشركة سلطتها التقديرية عند تنفيذ ترتيبات العمل من المنزل.

³⁹ مأخوذ بتصرف من: Telework Toolkit, Guide to Writing a Telework Policy

مثال على النطاق والتطبيق:

- ◀ لا يغير العمل من المنزل ولا يستبدل شروط توظيفك وأحكامه ولا يؤثر على الالتزام المطلوب بسياسات الشركة وقواعدها وممارساتها.
- ◀ تسري هذه السياسة على جميع العاملين الذين يعملون عن بعد من المنزل، وينبغي أن يكون جميع العاملين على دراية بمحتوى هذه السياسة.
- ◀ يتم تنفيذ ترتيبات العمل من المنزل بناء على تقدير الشركة وحدها.
- ◀ تحتفظ الشركة بحقها في تغيير أو تعديل أو وقف ترتيبات العمل لأي عامل في أي وقت على النحو الذي تراه مناسباً، وبناء عليها سوف يواصل العامل عمله وفقاً للترتيبات المعتادة.

(د) أهلية الانضمام إلى الترتيبات

تضيف الشركة عبارة عن أهلية العامل لأداء العمل عن بعد من المنزل. ومن المهم أن تذكر السياسة تنفيذ ترتيبات العمل من المنزل استجابة إلى جائحة كوفيد-19 لاحتواء انتشار الفيروس وضمان مواصلة الخدمة والإنتاجية، والحد من الأثر السلبي على جودة العمل أو الإنتاج أو جودة الخدمة. وقد يكون بعض العمال غير مؤهلين للانضمام إلى ترتيبات العمل من المنزل، كل حسب وظيفته وملاءمتها وبيئة المنزل وقدرة المدير على إدارة العمال عن بعد.

وفيما يلي مثال على صياغة ذلك:

- ◀ يتم تنفيذ ترتيبات العمل من المنزل استجابة إلى جائحة كوفيد-19 من بين تدابير الوقاية لاحتواء انتشار الفيروس وضمان مواصلة النشاط وإنتاجية قوتنا العاملة.
- ◀ على الرغم من الجهود المبذولة لاستيعاب جميع العمال في ترتيبات العمل من المنزل، سوف يظل بعض العمال غير مؤهلين للعمل من المنزل بسبب أدوارهم أو مهام وظائفهم أو الوضع المحيط ببيئتهم في المنزل، التي لا يمكن أداؤها عملياً من خلال العمل من المنزل. وسوف يكون مدير الإدارة هو المسؤول المباشر عن الاتصال بالعمال فيما يتعلق بأهلية العمل من المنزل.

(هـ) عناصر أساسية يجب مراعاتها

1. الامتثال إلى سياسات الشركة

لدى أغلب الشركات سياسات قائمة تتعلق بعدد من الالتزامات المصاحبة للعمل من المنزل. ومن المهم الإحاطة بأن جميع العاملين من المنزل عليهم الامتثال إلى سياسات الشركة القائمة ما دامت سارية.

على سبيل المثال:

يجب أن يلتزم جميع العاملين من المنزل بالسياسات القائمة للشركة التي تتضمن ما يلي:

- ◀ السلامة والصحة المهنية
- ◀ استخدام تكنولوجيا المعلومات وحماية البيانات والسرية
- ◀ الملكية الفكرية
- ◀ مدونة سلوك الشركة
- ◀ استخدام أدوات الشركة ومعداتها مثل الحاسوب والمحمول والبرمجيات وإلى ما غير ذلك
- ◀ وسائل التواصل الاجتماعي
- ◀ عدم التمييز/ مناهضة التحرش/ وتكافؤ الفرص

2. الأجر وساعات العمل

ينبغي ألا يؤدي العمل من المنزل إلى تغيير ساعات العمل المعتادة أو الأجر أو المزايا أو مسؤوليات العمل. ومع ذلك ينبغي الإحاطة أنه في ضوء الظروف الحالية يمكن التحلي ببعض المرونة بالاتفاق فيما بين المدير والعمال المعني ودون الإخلال بالقوانين واللوائح السارية وبسياسة الشركة.

على سبيل المثال:

- ◀ تظل ساعات العمل والأجر والمزايا والحالة الوظيفية ومسؤوليات العامل دون تغيير.
- ◀ في ظل الوضع الراهن يجوز السماح ببعض المرونة في ساعات العمل بموافقة الشركة.
- ◀ يجوز أن يوافق المدير على ساعات عمل محددة بناء على طلب العامل وإمكانية الاستجابة لذلك، بشرط أن تظل ساعات العمل الأسبوعية دون تغيير وبما يتوافق مع السياسات القائمة للشركة.
- ◀ تتولى إدارة الموارد البشرية الموافقة على أي تغييرات في إجمالي ساعات العمل الأسبوعية.

3. السلامة والصحة

يقع على عاتق أصحاب العمل واجب توفير بيئة عمل آمنة وصحية، وبذلك ينبغي عليهم ضمان أمان مكان العمل من المنزل. وينبغي أن يراعي أصحاب العمل صحة عمالهم، التي تشمل أيضا صحتهم العقلية. ومن الضروري أن نحيط بواجب العمال بحماية أنفسهم والآخرين ورعاية سلامتهم الشخصية وصحتهم وعافيتهم العقلية.

على سبيل المثال:

- ◀ يجب أن يلتزم جميع العمال بسياسة الشركة للسلامة والصحة (إن وجدت) أثناء ترتيبات العمل من المنزل.
- ◀ يتحمل جميع العمال مسؤولية رعاية عافيتهم البدنية والعقلية خلال ترتيبات العمل من المنزل وضمان نشاطهم البدني وتناول الطعام والنوم بطريقة سليمة وممارسة التمرينات الرياضية بانتظام.
- ◀ من المهم أن يحافظ جميع العمال على التوازن بين العمل والحياة الخاصة وأن يلتزموا بجدول عمل متفق عليه وأن يحافظوا على أوقات الاستراحة والراحة كي يتمكنوا من الحفاظ على نشاطهم وصحتهم.

4. المعدات واللوازم والمهمات

ينبغي توضيح موقف الشركة تجاه المعدات التي تشمل الأجهزة أو اللوازم أو الأثاث. وينبغي تناول الظروف التي توفر الشركة فيها المعدات للعمال لأداء مهامهم من المنزل. وقد يشمل ذلك أجهزة الحاسب والبرمجيات وخطوط الهاتف واستخدام الإنترنت والدخول على تطبيقات مشتركة وغير ذلك من المعدات واللوازم الضرورية حسب الحاجة. وينبغي إبراز واجب العمال في رعاية المعدات واستخدامها حسب الطريقة المصرح بها.

على سبيل المثال:

- ◀ توفر الشركة الأدوات والمعدات المطلوبة ليوصل العاملون أداء مهام وظائفهم من المنزل. وتشمل أجهزة الحاسب والبرمجيات واستخدام الإنترنت والدخول على التطبيقات المشتركة وإلى ما غير ذلك.
- ◀ يقتصر استخدام المعدات والبرمجيات ولوازم البيانات والأثاث التي توفرها الشركة على الأشخاص المصرح لهم بذلك وللأغراض المتعلقة بنشاط الشركة فقط.
- ◀ على العمال واجب الاعتناء بهذه الأدوات والمعدات والاتصال بالشركة (إدارة التكنولوجيا أو مديرها) في حالة وجود أي مسألة تتعلق بالمعدات أو البرمجيات أو الاتصال.

5. التكنولوجيا وحماية البيانات وأمنها

قد يشكل استخدام التكنولوجيا لأغراض العمل من المنزل مخاطر أكبر على مستوى الهجوم الإلكتروني واختراق السرية فضلاً عن تزايد خطر التنمر عبر الإنترنت. ولدى معظم الشركات سياسة لحماية البيانات وسريتها وأمنها ومناهضة التحرش لهذا الغرض.

على سبيل المثال:

- ◀ من المهم أن يقرأ جميع العاملين من المنزل سياسات الشركة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفهمها والامتثال لها بغرض حماية البيانات وسريتها وأمنها.
- ◀ يجب على جميع العاملين من المنزل حضور تدريب إلكتروني لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن لجميع العمال دخوله.
- ◀ يجب أن يمتنع جميع المديرين والعاملين من المنزل عن الضرر عند استخدام الاتصالات المتعلقة بالعمل بما في ذلك الاتصالات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات.

6. محطة العمل من المنزل

ينبغي مراعاة المبادئ التوجيهية والاشتراطات الخاصة بتجهيز المكتب في المنزل وتركيب المعدات وسلامتها وتكلفتها عند النظر في تصميم سياسة للعمل من المنزل.

على سبيل المثال:

- ◀ يحدد العامل مكانا للعمل في بيته/بيتها لوضع المعدات وتركيبها بغرض استخدامها في حالة آمنة. وتعتبر هذه المنطقة المخصصة للعمل من المنزل مكان العمل (بخلاف الأماكن الأخرى في منزل العامل التي لا تصنف باعتبارها مكان العمل).
- ◀ يتحمل العامل مسؤولية تنفيذ التعليمات التي تقدمها الشركة بشأن تأسيس مكان مخصص للعمل في المنزل وصيانته بطريقة آمنة وصحية ومهنية مؤمنة.
- ◀ يجب أن يحصل العامل على موافقة مسبقة من الشركة لكي يسترد المصروفات التي تكبدها لأغراض إعادة تهيئة مكان العمل من المنزل أو لإدخال التعديلات في الوصلات الكهربائية أو لإدخال أية تحسينات أخرى.

7. الاتصال

لا غنى عن الاتصال في حالة العمل عن بعد. فينبغي أن يتفق المديرين والعاملون من المنزل على طريقة اتصالهم ببعضهم. ومن المهم أن نلاحظ ضرورة أن يكون العامل متاحا بحيث يمكن لمديره وزملائه الاتصال به خلال ساعات العمل الأساسية المتفق عليها.

على سبيل المثال:

- ◀ لا بد أن يكون العاملون من المنزل متاحين ليصل المديرين وزملائهم إليهم أثناء ساعات العمل المتفق عليها.
- ◀ يتفق المدير والعامل على قناة الاتصال وعلى طريقة الحفاظ على التواصل فيما بينهما باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة
- ◀ يظل العمال ملتزمين بالامتثال إلى جميع قواعد الشركة وممارساتها وتعليماتها.

8. معايير الأداء

ينبغي أن يعزز أصحاب العمل توقعهم في الحفاظ على معايير الأداء خلال العمل من المنزل. ومع ذلك، ينبغي أن تعترف الشركة بأن تنفيذ العمل من المنزل يتم في إطار وضع طارئ، ويعني ذلك احتمال وجود عقبات في منزل العامل لا بد من التعامل معها. وينبغي التفكير في درجات من المرونة مع الحفاظ على المستوى المتوقع من الأداء.

على سبيل المثال:

- ◀ يجب على العمال الحفاظ على نفس مستوى الإنتاجية وجودة العمل أثناء العمل من المنزل.

- ◀ تظل المهنية قائمة وفقا لأعلى معايير الشركة من منظور المسؤوليات ونواتج العمل وخدمة العملاء.
- ◀ يقر أصحاب العمل باحتمال وجود عوائق دخل منزل العامل قد تؤثر على أداء العمل، وينبغي أن يتصل العمال الذين يواجهون صعوبات بمديريهم لتقييم جدوى العمل من المنزل ودرجة المرونة المطلوبة.
- ◀ لا يتم أي تعديل للنواتج والأداء إلا وفقا لتقدير المدير المباشر وحده، مع مراعاة الظروف المحددة للعامل ومتطلبات وظيفته.

9. رعاية المعولين والمسؤوليات العائلية الأخرى

ينبغي تناول مسألة رعاية الطفل والمسؤوليات الشخصية الأخرى التي قد تؤثر على العمل من المنزل ومناقشتها بين المدير والعامل. ومع ذلك من الضروري التشديد على ضرورة قيام العاملين بترتيبات لتوفير الرعاية للمعاليين والوفاء بالمسؤوليات العائلية ليتمكنوا من العمل من المنزل، على الرغم من إمكانية تحلي الشركة ببعض المرونة. ويحتاج العاملون إلى إدارة الوضع والتكيف معه وضمان الوفاء بالمسؤوليات الوظيفية الضرورية.

على سبيل المثال:

- ◀ يجب أن يتناول العاملون المعيلون ومن لديهم مسؤوليات عائلية أخرى في المنزل مناقشة هذا الوضع مع مديريهم وأن يتفقوا على ترتيبات للعمل من المنزل تتسم بقدر أكبر من المرونة، مثل تغيير ساعات العمل أو تقليص يوم العمل أو ساعات العمل وتقليص مستهدفات العمل أو وضع مهل زمنية مرنة كلما أمكن ذلك.
- ◀ وعلى الرغم من أن الشركة قد تسمح بدرجة من المرونة، ربما لا يتوافق العمل من المنزل مع رعاية المعاليين والمسؤوليات العائلية. ويجب أن يقوم العامل بعمل ترتيبات للرعاية العائلية وضمان الوفاء بالواجبات الوظيفية الضرورية.

10. تعويض العاملين ومسؤولياتهم

يتحمل أصحاب العمل عامة مسؤولية سلامة العاملين وصحتهم في مكان العمل وخلال ساعات العمل. وقد يتحملون مسؤولية الحوادث المتصلة بالوظيفة التي تقع في مكان عمل العامل من المنزل خلال ساعات العمل. وينبغي أن يراجع أصحاب العمل القوانين واللوائح الوطنية السارية مثل قانون السلامة والصحة المهنية وقانون التشغيل وقانون تعويض العمال. وعادة يغطي تعويض العامل الإصابات التي تحدث خلال ساعات العمل وأثناء أداء المهام الوظيفية في المنطقة المخصصة للعمل في المنزل. ويجوز أن ينظر أصحاب العمل في وضع سياسة خاصة بالسلامة والصحة أو التوسع في السياسة القائمة لكي تشمل منزل العامل خلال فترة العمل من المنزل. وينبغي أن يضمن صاحب العمل دراية العمال بهذه السياسة التي تشمل إجراءات الإبلاغ عن الحوادث المرتبطة بالعمل وتدهور الصحة أو أي مسائل تتعلق بالصحة والسلامة.

على سبيل المثال:

- ◀ في حالة تعرض العامل للإصابة خلال أداء مهام العمل أثناء ساعات العمل المتفق عليها في المكان المكرس للعمل، يكون العامل مشمولاً بالتغطية بموجب قانون تعويض العمال. ويجب أن يخطر العامل مشرفه على الفور مع استكمال النموذج المطلوب.
- ◀ لا تتحمل الشركة مسؤولية الإصابات التي تقع في مكان العمل في منزل العامل خارج ساعات العمل، أو أية إصابة غير مرتبطة بالعمل تقع له في المنزل، حتى في حال وقوعها خلال ساعات العمل المتفق عليها مع العامل.

11. الطوارئ والمرض

يجوز أن تتضمن السياسة بندا يقدم إرشادات إلى العمال بشأن الإجراءات التي ينبغي اتباعها في حالة الطوارئ مثل المرض والإصابة أو انقطاع الكهرباء أو انقطاع الاتصال بالإنترنت.

ويجوز أن ينظر أصحاب العمل أيضا في حالات الغلق أو غلق الشركة في حالة الطوارئ التحول إلى ترتيبات العمل من المنزل.

على سبيل المثال:

- ◀ يجب أن يخطر العامل من المنزل مشرفه المباشر في حالة وقوع أية طوارئ تشمل المرض أو الإصابة أو انقطاع الكهرباء أو انقطاع الإنترنت.
- ◀ عندما تؤدي الحالة الطارئة إلى منع العامل من الوصول إلى المكتب أو العمل في المكتب، ينبغي أن يبدأ العامل في العمل عن بعد من المنزل أو من أي مكان آخر مناسب تقره الشركة.

12. المصروفات

تنفذ ترتيبات العمل من المنزل لضمان مواصلة النشاط والحفاظ على الوظائف ومن ثم ينبغي تطبيقها بروح المسؤولية والالتزام المشتركين من جانب أصحاب العمل والعمال. وينبغي أن يوضح صاحب العمل مدى تحمله تكلفة ترتيبات العمل من المنزل، لأنها قد تتسبب في تكلفة إضافية على العمل من حيث تهيئة مكان العمل والدخول على الإنترنت والكهرباء والتأمين. وبما أن استرداد التكلفة يتم وفقا لتقدير صاحب العمل وحده، يجب أن يحصل العامل على موافقة صاحب العمل قبل تحمله أية مصروفات للعمل من المنزل.

على سبيل المثال:

- ◀ يجب أن يسعى العامل للحصول على موافقة الشركة قبل تحمله أية مصروفات بغرض العمل من المنزل أو خلاله.



ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service). n.d. "Working from Home", available at <https://www.acas.org.uk/working-from-home>.

American Psychiatric Association Foundation, Center for Workplace Mental Health. n.d. "Working Remotely During COVID-19: Your Mental Health and Well-being."

Denton. 2020. "Telework in Chile", April 2020.

ECIJA. 2020. "COVID-19 Spain: FAQs for business, 23 March.

IBEC (Irish Business and Employers Confederation). 2020. "Remote Working during Covid19 outbreak – IBEC outline of key considerations", 11 March.

Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) and ILO (International Labour Organization). (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work* Luxembourg and Geneva.

ILO (International Labour Organization). (2016). *Final report: Global Dialogue Forum on the Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors*, GDFTWEFS/2016/9.

—. 2018. *Ensuring decent working time for the future*, General Survey concerning working-time instruments, Report III (Part B), Committee of Experts on the Application of Convention and Recommendations, International Labour Conference, 107th Session, Geneva.

—. 2020a. "ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Third edition – Updated estimates and analysis", 29 April.

—. 2020b. "Working from Home: A potential measure for mitigating the COVID-19 pandemic", Policy Brief, April.

—. 2020c. "Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic", March.

—. 2020d. "Working from Home: Human factors/ergonomics considerations for teleworking", April.

IOE (International Organization of Employers). 2020. "IOE Guidance on teleworking in the times of Covid-19", April. Lexology.

2020. "Telework-Legal framework and financial support in view of COVID-19", 28 March.

Messenger, Jon C. ed. (2019). *Telework in the 21st Century, an Evolutionary Perspective*, ILO Future of Work series (Edward Elgar and ILO).

Norton Rose Fulbright. 2020. "COVID-19: Working from home and employer reimbursement of remote-work expenses in California and beyond."

SHRM (Society for Human Resource Management). 2020. "Will Employees Continue Working from Home After COVID-19? One Company Says Yes", 30 April.

WorkSafe Victoria. 2020. "Minimising the spread of coronavirus (COVID-19): (Working from home)", 23 March.

World Health Organization .2020c“ .Getting Your Workplace Ready for COVID-19”, 19 Mar. Available at :
<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331584/WHO-2019-nCov-workplace-2020.2-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 31 Mar. 2020.[

