



جامعة مولود معمري - تيزي وزو-

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



واقع العمل عن بعد في الجزائر في ظل جائحة كورونا:

دراسة حالة شركة فيلد كور جنرال إلكترونيك الجزائر لتركيب،
تشغيل و صيانة توربينات توليد وتدوير الطاقة

2021-2020.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية.

إشراف الأستاذة :
د. نجية حمدي

إعداد الطالبة:
سامية بلقاش

لجنة المناقشة

- د. لعربي كريمة..... رئيسا.
- د. نجية حمدي مشرفا ومقررا.
- د. بلهوار كريمة..... ممتحنا ومناقشا.

تاريخ المناقشة: 2021/...../.....

شكر وعرفان

أحمد الله الذي بفضله تتم الصالحات.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة " نجية حمدي " على كافة النصائح والتوجيهات التي أفادتني وساهمت في إثراء موضوع دراستي في جوانبها المختلفة. والتي لم تبخل علي بأية معلومة تفيد الموضوع.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الأفاضل لجنة المناقشة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى السيد "بلال بلخيري" مدير الموارد البشرية في شركة جنرال إلكتريك" على دعمه ومساندته لي في العمل التطبيقي.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى جميع الأساتذة والزملاء والى كل من قدم لنا يد العون لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر إلى زملائي في العمل على رأسهم رئيس مصلحة المحاسبة في

بلدية ذراع الميزان. كما أتوجه بالشكر أيضا إلى كافة أسرة العلوم السياسية

والعلاقات الدولية بجامعة ومولود معمري- تيزي وزو عامة.

والى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة بسيطة.

شكرا.

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لتتبع هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا
هذه ثمرة الجهد والنجاح.

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها، نبع الحنان
"أمي الحبيبة" حفظها الله.

إلى "أبي العزيز" حفظه الله، وأطال في عمره.

إلى من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب، سدي في الحياة
"إخوتي حفظهم الله"

إلى من ملأنا فراغ الأخت "زوجتنا أخواي".

إلى برعمي العائلة "سامي و أيلان"

إلى كل الأصدقاء، الأقارب، المعارف، الأصدقاء والأحباب.

إلى كل أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة.

أهدي هذا العمل الذي أرجوا من الله أن يجعله نفعا يستفيد منه الجميع.

سامية.

خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول: العمل عن بعد: إطار نظري ومفاهيمي.

المبحث الأول: المرونة التسييرية حتمية للتكيف مع تحديات جائحة كورونا.

المطلب الأول: مفهوم المرونة التسييرية.

المطلب الثاني: آليات المرونة التسييرية.

المبحث الثاني: العمل عن بعد: مفهومه، نشأته وتطوره و دوافع اللجوء إليه.

المطلب الأول: مفهومه.

المطلب الثاني: نشأته وتطوره.

المطلب الثالث: دوافع ومبررات اللجوء إليه.

المبحث الثالث: أنواع العمل عن بعد وأشكاله.

المطلب الأول: أنواعه.

المطلب الثاني: أشكاله.

الفصل الثاني: إدارة العمل عن بعد.

المبحث الأول: مجالات ومتطلبات العمل عن بعد.

المطلب الأول: مجالاته.

المطلب الثاني: متطلباته.

المبحث الثاني: ضوابط إدارة العمل عن بعد.

المطلب الأول: العمل عن بعد بين الحقوق والواجبات.

المطلب الثاني: معايير إدارة العمل عن بعد.

المبحث الثالث: تقييم العمل عن بعد من خلال بعض التجارب الدولية.

المطلب الأول: الجدل حول فاعلية العمل عن بعد.

المطلب الثاني: مزايا وعيوب العمل عن بعد.

المطلب الثالث: تجربة العمل عن بعد في بعض النماذج الدولية.

الفصل الثالث: العمل عن بعد في شركة فيلد كور جنرال إلكتريك GE الجزائر،

في ظل جائحة كورونا.

المبحث الأول: العمل عن بعد في الجزائر: تحديات قانونية وعملية.

المطلب الأول: الإطار القانوني للعمل عن بعد في الجزائر (الضوابط التشريعية).

المطلب الثاني: العراقيل العملية التي تواجه العمل عن بعد في الجزائر.

المبحث الثاني: بطاقة تعريفية لشركة فيلد كور جنرال إلكتريك فرع الجزائر.

المطلب الأول: تعريف الشركة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية (الاستبيان والمقابلة).

المطلب الأول: خصائص مفردات العينة.

المطلب الثاني: تنظيم العمل عن بعد في الشركة.

المطلب الثالث: إدارة العمل عن بعد.

الخاتمة.

مقدمة

مقدمة:

شهد العالم أواخر عام 2019 ظهور فيروس كورونا المستجد، فتم الإعلان عن حالة الطوارئ الصحية من طرف منظمة الصحة العالمية، أين اعتبرته جائحة عالمية في الحادي عشر مارس 2020. وعلى إثر هذا الإعلان سارعت الحكومات إلى تطبيق بعض الإجراءات الاحترازية للحفاظ على صحة وسلامة المواطنين وكذا الحد من انتشار الفيروس، وذلك من خلال فرض قواعد التباعد الجسدي، القيود على السفر، الحجر المنزلي و غلق المدارس والجامعات. وقد ترتب عن هذا الحجر الكلي المفروض شللا سواها في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية، حيث وجدت المؤسسات والإدارات نفسها أمام تحدي التكيف بسرعة للتعامل مع حالة الطوارئ ومواجهة تابعات الجائحة على مختلف النواحي الصحية، الاقتصادية والاجتماعية، و تأمين أعمالها و موردها البشري في نفس الوقت.

فبينما كانت مختلف الحكومات تسعى جاهدة للمحافظة على حياة المواطنين، كانت المنظمات تسعى إلى إيجاد سبل عمل أكثر مرونة واستجابة للأوضاع لتقليل حجم الضرر الاقتصادي، ولعل أبرز الحلول للمحافظة على هذا التوازن هو اللجوء إلى تفعيل نمط جديد في تنفيذ العمل والمتمثل في العمل عن بعد الذي يشكل خيارا استراتيجيا في أوقات الأزمات والطوارئ والذي يضمن استمرارية الأعمال التي يمكن تأديتها عن طريقه.

العمل عن بعد هو إعادة تنظيم العمل بحيث يستطيع العامل انجاز واجباته المهنية في أماكن بعيدة عن مكان العمل الاعتيادي، و ذلك باستعمال وسائل الاتصال التكنولوجي، و هو ليس حديث العهد ولا يعتبر اكتشافا جديدا ناتجا عن جائحة كورونا (كوفيد-19)، فهو نظام معمول به منذ سبعينات القرن الماضي، والذي أفرزته الثورة المعلوماتية التي أحدثت تغييرا واضحا في مفاهيم العمل التقليدية، من خلال أداء المهام دون ضرورة التواجد الفعلي في مقر العمل الرسمي، فكان التحول إلى أسلوب العمل عن بعد بالنسبة للدول المتحكمة في تكنولوجيات الإعلام والاتصال أسهل بكثير من قريناتها التي تفتقر إلى البنية الرقمية و التكنولوجيات المتطورة، والتي واجهت صعوبات كبيرة في اعتماده و جعل عجلة الاقتصاد تستمر.

والجزائر كغيرها من الدول كانت من بين الدول التي مستها الأزمة الصحية العالمية، والتي كانت مجبرة على التوجه إلى العمل عن بعد من أجل ضمان استمرارية تأدية الأعمال وتقديم كافة الخدمات المطلوبة في ظل الظروف الطارئة.

1- أهمية الموضوع:

- استلهمت هذه الدراسة، من التحولات النوعية التي رافقت جائحة كورونا مطلع 2020 ملقية بتداعياتها على كافة القطاعات، من بينها إدارة الأعمال و المؤسسات، و تبرز أهميتها في البحث عن آليات تعامل الإدارات لتجاوز الاضطرابات التي أفرزتها الجائحة.

- يعتبر العمل عن بعد المنفذ الأمن الذي أنقذ مختلف الشركات والمؤسسات في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19)، من خلال ضمان استمرارية العمل دون التواجد الشخصي في أماكن العمل نتيجة الحجر الذي طبقته الدول للحد من انتشار الوباء، و كأسلوب عمل جديد اقتضته ضرورة انتهاز مرونة تسييرية للاستجابة و التكيف و تحقيق الاستمرارية .

- يشكل موضوعا جديدا، في حقل الدراسات الإدارية، التي تعنى بآليات إدارة الأزمات و المخاطر، حيث تظهر أهميته كأسلوب عمل مرّن، يهدف إلى ضمان استمرارية الوظائف و الخدمات في ظل ظروف وبائية يشهدها العالم لأول مرة بهذه الحدة.

2- أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على طرق تطبيق العمل عن بعد كأسلوب للعمل .
- معرفة دور وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المعتمدة للقيام به.
- جلب انتباه المؤسسات لضرورة التوجه نحو هذا النوع من العمل، لتجنب التعطيلات الممكنة الحدوث في حالة الأزمات والطوارئ.
- التعرف على مختلف التجارب الدولية في تطبيقها للعمل عن بعد، و تقييم التجربة الجزائرية في هذا المجال.
- كشف واقع تطبيق هذا الأسلوب في شركة فيلد كور ألجريا GE، كنموذج للشركات الجزائرية، و الوصول إلى نتائج معرفية علمية تثري مجال إدارة التغيير المؤسسي في ظل الأزمات.

3-مبررات اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيارنا للموضوع إلى أسباب عدة منها موضوعية علمية وأخرى ذاتية.

◀ الأسباب الموضوعية:

- حداثة الموضوع، و الرغبة في إزالة الغموض عنه.
- المساهمة في إثراء المكتبات في مجال الدراسات الإدارية.
- التعرف على التجربة الجزائرية في تطبيق العمل عن بعد كأسلوب جديد العمل فرضته تداعيات جائحة كورونا..

◀ الأسباب الذاتية:

- طبيعة التخصص إدارة الموارد البشرية و ارتباط الموضوع بالتخصص.
- الرغبة والفضول في الاطلاع على الموضوع من ناحية التطبيق، وكذا معرفة نتائجه على الأداء بالنسبة للمؤسسة و العامل خاصة في ظل كورونا أين أصبح ضرورة حتمية.
- احتكاكي بالموضوع، كوني موظفة في الإدارة المحلية و اكتشافي لضرورة تطبيق هذا الأسلوب من العمل، خاصة بعد حالة الارتباك التي أثارها الفيروس وسط الموظفين.

4-أدبيات الدراسة:

(أ) الدراسات الأجنبية:

❖ دراسة " Daniel Ollivier " تحت عنوان «Manager le travail à distance et le télétravail: Culture-Méthodes-Outils»¹ 2017، أين أشار إلى أن العمل عن بعد يتمركز داخل المنظمات والإدارات كممارسة معتادة، ذلك نتيجة للعديد من التغييرات الهيكلية و التنظيمية و الأساليب التشغيلية، كذا الثورة الرقمية التي ساعدت في تقديم الكثير من العون لتحرير العامل مكانيا و زمانيا ، كما ركز في كتابه على مختلف الممارسات الإدارية للمعرفة الفنية ، و كذا على المهارات الشخصية للقائد أو المسؤول، الذي لا بد أن يكون قادرا على التعامل مع الظروف الطارئة و الحساسة، و القدرة على إنشاء علاقة مبنية على الثقة، و التي هي من متطلبات التسيير عن بعد.

¹- Daniel Ollivier, **Manager le travail à distance et le télétravail : Culture- Méthodes-Outils**, (France : GERESO Edition, 1ere Edition ,2017).

❖ دراسة " **Frédérique Letourneux** " تحت عنوان **«À distance enquête sur les figures contemporaines du travail à domicile»**¹، تناولت الدراسة تحول العمل من المنزل إلى العمل عن بعد، فبالإضافة إلى الوضع التقليدي للعامل من المنزل مقابل اجر، أصبح العمل عن بعد محققا في المؤسسات، أين تم التركيز في هذه الدراسة على المقارنة بين ثلاث مجموعات مهنية (مصممو غرافيك مستقلون، صحفيون مستقلون وأمناء مستقلون) والذين يشتركون في أنهم يمارسون أعمالهم خارج فرق العمل، كما يسعون إلى بناء أطر عمل خاصة بهم. فتم التركيز في الدراسة على ثلاث مستويات متداخلة، الأول سلط الضوء على مختلف الموارد والاستراتيجيات المتاحة لهؤلاء المهنيين، العلاقة بين الاستقلالية في تنفيذ العمل وعدم التبعية الجسدية لصاحب العمل، والثاني ركز على الإطار الزمني والمكاني الذي يتم فيه العمل والآثار الناتجة عن المسافة، والثالث تطرق إلى إمكانية اعتماد العمل عن بعد كطريقة منتظمة للعمل، للتعبير عن التزام الفرد بمسؤولياته.

❖ دراسة " **Alves Cachapela Laurie** " « **Le télétravail. Confiance et** » **Autocontrôle : alternative ou partenaires du contrôle à distance?**² » وانطلقت هذه الدراسة بإشكال حول كيفية حشد الفاعلين (المدير والموظفين) الثقة وضبط النفس من اجل مواجهة تحديات التحكم عن بعد في حالة العمل عن بعد، كما تكونت الدراسة من شقين، شق نظري تم فيه تقديم رؤية عامة حول الموضوع والمختلف مفاهيمه، وتطبيقي أين تم التطرق لأثر الأبعاد الثلاثة (التحكم عن بعد، التحكم في النفس والثقة) على العلاقة بين المدير والموظف. فكانت النتيجة المتوصل إليها هي أنها مكملتها لبعضها البعض وتشكل شراكة، فالرقابة بمثابة شبكة من الأمان والتي تبعث الثقة، كما أن الثقة تمنح في حالة وجود ضمان والمتمثل في القدرة على التحكم الذاتي.

¹- Frédérique Letourneux, **A distance. Enquête sur les figures contemporaines du travail à domicile**, Thèse pour l'obtention du doctorat de sociologie, (Ecole des hautes études en sciences sociales, formation doctorale « sociologie », 24/11/2017).

²-Alves Cachapela, Laurie, **Le télétravail. Confiance et autocontrôle : alternative ou partenaires du contrôle à distance ?** », Thèse de Master en science de travail, (Université de liège, Faculté des sciences sociales, Belgique 2015-2016).

ب) دراسات عربية:

❖ دراسة " علي رزق نجم " تحت عنوان «قابلية الجامعات للعمل عن بعد وعلاقته بالإنتاجية»¹، وكان الهدف من الدراسة، التعرف على واقع العمل عن بعد وقابليته من قبل خريجي الجامعات، وتحديد أثره على الإنتاجية في قطاع غزة. تناولت الدراسة في شقها النظري مختلف المفاهيم والأبعاد والفوائد والأنواع، ومختلف التجارب الرائدة، أما الشق التطبيقي فكان حول علاقة العمل عن بعد بالإنتاجية. أين توصل إلى وجود علاقة طردية بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، الرضا الوظيفي والثقة والإنتاجية.

سوف تركز هذه الدراسة بالإضافة إلى مختلف المفاهيم و الأبعاد، المزايا والعيوب، الدوافع و المتطلبات وكذا بعض التجارب الدولية، على تقديم صورة عن واقع العمل عن بعد في الجزائر من خلال دراسة حالة شركة "شركة فيلد كور GE ألبريا".

5- إشكالية الدراسة:

في ظل الانتشار السريع لفيروس كورونا نهاية 2019، الذي تمثل المكاتب والشركات بيئة مثالية لانتقاله، وأمام الإجراءات الاحترازية التي تم اتخاذها من طرف الحكومات للحد من انتشاره، اتجهت مختلف المنظمات و المؤسسات إلى البحث عن حلول لضمان مواصلة أعمالها وتقادي تعطلها. فكان أسلوب العمل عن بعد بمثابة المنفذ الوحيد لمعظم المؤسسات مدعما بالتطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الذي يشهده عالم اليوم، و كشفت التقارير المختلفة عن تحول هام نحو هذا الأسلوب الجديد للعمل في مختلف دول العالم، و على الجزائر أن تسير هذا التحول، مجبرة و غير مختارة، لتجاوز الاضطرابات و التهديدات التي فرضتها جائحة كورونا على مؤسساتها في كل القطاعات . و بالتالي تطرح الدراسة الإشكالية التالية:

- ما هو واقع العمل عن بعد في ظل جائحة كورونا: شركة فيلد كور جنرال إلكترونيك

ألبريا أنموذجاً ؟

¹ -علي رزق نجم، قابلية خريجي الجامعات للعمل عن بعد وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير في الاقتصاد، (جامعة الأزهر غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2018).

◀ التساؤلات.

- ما هو مفهوم العمل عن بعد؟ ما هي مجالاته و تطبيقاته؟
- ما هي دوافع اللجوء إليه ؟
- كيف طبقت شركة فيلد كور GE ألجريا هذا الأسلوب؟
- ما هو تقييم هذه التجربة في الجزائر؟

◀ حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تتناول الدراسة، نموذجا للمؤسسة الجزائرية متمثلة في شركة فيلد كور ألجريا GE، المتخصصة في تركيب، تشغيل و صيانة التوربينات (آلة ديناميكية) المستعملة في توليد و تدوير الطاقة، مغطية الفترة الممتدة بين أواخر سنة 2019 إلى غاية نوفمبر 2021، و هي فترة جائحة كورونا.

6- الفرضيات: من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

- فرض العمل عن بعد نفسه في الجزائر كأسلوب جديد للعمل في ظل جائحة كورونا .
- هناك اتجاه نحو تطبيق العمل عن بعد في شركة فيلد كور GE ألجريا لتجاوز الاضطرابات التي فرضتها الجائحة.
- توافر الشركة على بنية تحتية رقمية مكنها من تطبيق أسلوب العمل عن بعد.
- تطبيق العمل عن بعد في شركة فيلد كور GE ألجريا ، مرتبط بنهج المرونة التي تعتمدها في التسيير.

- نجاح العمل عن بعد في الشركة مرتبط بيد عاملة مدربة و مؤهلة.

- 7- منهجية الدراسة: ولمعالجة الموضوع اعتمدنا مجموعة من المناهج العلمية، وقبل التطرق إليها لا بأس من الإشارة إلى تعريف المنهج وهو «مجموعة من الخطوات والقواعد العلمية الدقيقة والواضحة التي يتبعها الباحث في مناقشة أو معالجة موضوع معين من بداية البحث حتى نهايته، لهدف تفسير ظاهرة معينة والوصول إلى الحقيقة العلمية»¹.

¹ - عمار بوحوش وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية (ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط1، 2019)، ص. 14.

◀ المناهج و الاقترابات :

- المنهج الوصفي: الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد في الميدان، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً¹.
-الهدف من الاستعانة به في الدراسة هو التركيز على وصف وتحليل العمل عن بعد.
- منهج دراسة الحالة: هو "المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء أكانت فرداً أو مؤسسة أو مجتمع محلي أو مجتمع عام، يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة أو مراحل التي مرت بها العينة بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة و غيرها من الوحدات المتشابهة"².
- يظهر اعتماد هذا المنهج في الفصل الثاني أين تطرقنا إلى الدراسة الميدانية.
- المنهج الإحصائي: ويعرف على أنه " فرع من الدراسات العلمية والرياضية يعتمد على جمع البيانات والمعلومات والمؤشرات وعرضها في جداول أو منحنيات بيانية أو أشكال هندسية لغرض الوصول إلى نتيجة والعمل على تفسيرها"³.
تم اعتماد المنهج الإحصائي في الفصل الأول و الثاني عند عرض نسب الاعتماد على العمل عن بعد في بعض الدول وارتفاعها بشكل كبير في ظل الأزمة الصحية التي عرفها العالم مؤخراً. وكذا في الفصل الثالث أين عرضنا نتائج الاستبيان في جداول ودوائر نسبية.
- أما الاقتراب فهو طريقة للتقرب من الظاهرة المعنية بعد اكتشافها و تحديدها و ذلك بقصد تفسيرها بالاستناد إلى عامل أو متغير كان قد تحدد دوره من وجهة نظر الباحث في حركة الظاهرة سلفاً"⁴.

¹ -محمود احمد درويش، **مناهج البحث في العلوم الإنسانية** (مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، ط 2018، 1)، ص. 81.

² - محمد شلبي، **المنهجية في التحليل السياسي المفاهيم، المناهج، الاقترابات، والأدوات** (الجزائر: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 1997)، ص. 87.

³ - المكان نفسه.

⁴ - الموسوعة السياسية، **الاقتراب المؤسسي**.

• الاقتراب المؤسسي: و هو اقتراب يهتم بدراسة المؤسسة بشكل منظم و متكامل، بحيث يقوم على تحليل مفصل للهياكل والأبنية و كذا مختلف الأوضاع الاقتصادية و الثقافية و السياسية التي تتواجد ضمنها المؤسسة (البيئة الخارجية للمؤسسة)¹.

- تم توظيف الاقتراب المؤسسي في الفصل الثالث أين قمنا بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وكذا الإطار التنظيمي لها ومختلف وظائفها.

• الاقتراب الاتصالي: تم استخدام هذا الاقتراب لان موضوع العمل عن بعد يعتمد على مختلف وسائل الاتصال الحديثة، وذلك من اجل إيصال مختلف الرسائل بين الموظفين.

◀ أدوات جمع البيانات: اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات هي:

• الاستبيان: و هو تقنية لجمع المعلومات عن طريق استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع معين، و بعد الإجابة عليها تعاد الاستمارات إلى المشرف على البحث².
اعتمد على الاستبيان في الدراسة التطبيقية للحصول على إجابات حول مدى تفاعل العمال مع هذا النوع من العمل ومدى تحقيقي للفاعلية.

• المقابلة (الاستبار): وتشمل على أسئلة محددة للحصول على إجابات دقيقة بشأنها، حيث يقوم الباحث بالتحاور مع الإنسان الذي يجري معه المقابلة ويغير أسلوب الأسئلة في حالة الغموض إلى أن يحصل على الجواب الذي يتماشى والسؤال المطروح³.

تم توظيف المقابلة، أين أجريت مع السيدة بوجنون فاطمة الزهرة رئيسة مكتب المتابعة والتطبيق، التشريع وتنظيم العمل لدى وزارة العمل، لمعرفة الإطار القانوني للعمل عن بعد في الجزائر. و مقابلة مع السيد بلخيري بلال المدير الفرعي لشركة فيلد كور GE أجزيا و الممثل القانوني لها، من اجل تقصي الحقائق عن الظاهرة المدروسة.

اطلع عليه يوم 2021/03/18 على الساعة 13:00 www.political.encyclopedia.org

¹ - محمد شلبي، مرجع سابق، ص ص. 120 - 121.

² - محمد شلبي، مرجع سابق، ص. 106.

³ - عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، ط 1985، 2)، ص. 39.

8 – مصطلحات الدراسة:

- المصطلحات: الدلالة العلمية للمصطلح تعني اتفاق جماعة من العلماء بلفظ معين على أمر مخصوص، فالمصطلحات هي تلك الألفاظ المتفق عليها للتعبير عن الأفكار والمعاني العلمية في أي علم من العلوم¹.
- العمل: هو الطاقة أو الجهد الحركي أو الفكري الذي يبذله الإنسان من أجل تحصيل أو إنتاج ما يؤدي إلى إشباع حاجة معينة والحاجة يمكن أن تكون سلعة أو خدمة، وهو الجهد أو القوة البشرية التي تتفاعل مع مختلف العناصر الأولية من أجل توفير سلعة مادية أو خدمة فكرية أو نفسية².
- العمل عن بعد: هو العمل الذي يتم تأديته بعيداً عن المكتب بشكل دائم أو جزئي أو حسب الطلب، حيث يكون الاتصال بين الموظف وجهة عمله الكترونياً أي من خلال استخدام الأنظمة الذكية الالكترونية³.
- جائحة كورونا (كوفيد 19): هو الاسم الذي أطلقته منظمة الصحة العالمية للفيروس المسبب لمرض الالتهاب الرئوي الحاد والمعروف باسم كورونا، والذي أعلنته منظمة الصحة العالمية جائحة عالمية، وهو يؤثر على الناس بشكل مختلف ويؤدي في بعض الحالات إلى الوفاة⁴.
- الأزمة: تعرف الأزمة على أنها "حادثة تفوق طاقة المؤسسة أو المنظمة أو الدولة وتحتاج إلى تضافر الجهود لإدارتها، وهي تولد كبيرة وتنتهي صغيرة"⁵.

¹ - إشكالية المصطلح وعلاقته بالعملية التعليمية.

اطلع عليه يوم 2021/03/18 الساعة 10:00 www.inst.at.trans.

² - عمل (اقتصاد). اطلع عليه يوم 2021/03/18 الساعة 10:00 www.ar.wikipedia.org.

³ - دليل " تطبيق العمل عن بعد " في الحكومة الاتحادية و إرشادات إجرائية في الظروف الطارئة، (الإمارات المتحدة: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، مارس 2020)، ص. 4 .

اطلع عليه يوم 2021/03/15 www.fahr.gov.ae [PDF]

⁴ - انظر إلى: معلومات عن جائحة كورونا (كوفيد 19)، المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، العراق. اطلع عليه

يوم 2021/03/18 الساعة 10:30 www.help.unhcr.org.

⁵ - نبيل البابلي، إدارة أزمة كورونا -أسباب النجاح و الفشل- (مصر: المعهد المصري للدراسات، 2020/06/16).

9 – صعوبات الدراسة:

- لا يخلو أي عمل أو بحث من الصعوبات والعوائق، ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا:
- نقص المراجع المتعلقة بالعمل عن بعد، خاصة فيما يتعلق بتجربة الجزائر، نظرا لحدائته.
- صعوبات في الدراسة الميدانية والمتمثلة في بعد المسافة، صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات لاعتماد مبدأ سرية الأعمال.
- الحجر المفروض بسبب الجائحة، والذي أعاقنا كثيرا في التنقل.

10-هندسة الدراسة :

للإجابة عن إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية والتثبت من صحة الفرضيات أو نفيها، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول حيث :

يتناول الفصل الأول العمل عن بعد: إطار نظري ومفاهيمي، والذي يتفرع إلى ثلاث مباحث، تعرض المبحث الأول إلى المرونة التسييرية كحتمية للتكيف مع تحديات جائحة كورونا ، أما المبحث الثاني فجاء فيه مفهوم، نشأة وتطور العمل عن بعد ودوافع اللجوء إليه، أما المبحث الثالث فخصص لأنواع وأشكال العمل عن بعد.

الفصل الثاني المعنون بإدارة العمل عن بعد، قسم بدوره إلى ثلاث مباحث، حيث تناول المبحث الأول مجالات ومتطلبات العمل عن بعد، في حين خصص المبحث الثاني لضوابط إدارة العمل عن بعد، أما المبحث الثالث تم فيه تقييم العمل عن بعد من خلال بعض التجارب الدولية.

أما الفصل الثالث والأخير، فقد كان تطبيقيا والذي كان تحت عنوان العمل عن بعد في شركة فيلد كور GE الجزائر في ظل جائحة كورونا، والذي احتوى بدوره على ثلاث مباحث، فجاء الأول تحت عنوان العمل عن بعد في الجزائر: تحديات قانونية وعملية، والثاني تناول بطاقة تعريفية لشركة فيلد كور GE الجزائر، أما الثالث و الأخير فخصص لنتائج الدراسة الميدانية (الاستبيان و المقابلة).

و في الأخير ختمت الدراسة بالنتائج المتوصل إليها، و الخروج بتوصيات لتحقيق الفاعلية المرجوة من تطبيق أسلوب لعمل عن بعد في ظل الأزمات.

الفصل الأول:

العمل عن بعد: إطار
نظري ومفاهيمي.

الفصل الأول: العمل عن بعد: إطار نظري ومفاهيمي.

كثر الحديث في الآونة الأخيرة عن موضوع العمل عن بعد كأسلوب إداري حديث، ورغم ظهوره في النصف الثاني من القرن 20 م إلا أنه أصبح خيارا حتميا لمعظم الشركات والمؤسسات لتفادي توقف نشاطها، وذلك خلال الأزمة الصحية التي عرفها العالم إثر انتشار فيروس كورونا (كوفيد 19)، والذي تأتى على حياة الآلاف من الأشخاص في كل دول العالم، ناهيك عن الأضرار الاقتصادية التي تكبدتها الدول.

وفيما يلي سوف نحاول الإحاطة بموضوع العمل عن بعد ومختلف مفاهيمه من خلال أربعة (04) مباحث والتي هي:

المبحث الأول: المرونة التسييرية حتمية للتكيف مع تحديات جائحة كورونا.

المبحث الثاني: العمل عن بعد: مفهومه، نشأته وتطوره وأهم دوافع اللجوء إليه.

المبحث الثالث: أنواع العمل عن بعد وأشكاله.

المبحث الأول: المرونة التسييرية حتمية للتكيف مع تحديات جائحة كورونا.

باشر الباحثون في إدارة مخاطر الأعمال، في دراسة وإعداد تقارير حول التحديات الجديدة التي تواجه المنظمات في ظل القيود التي فرضها فيروس كورونا، وقد أوصى هؤلاء كل المؤسسات بضرورة التخلي عن خطط العمل بالطريقة التقليدية وتعديل نظم وأساليب العمل بالانتقال إلى نظم تسيير مرنة بما تتميز به من خاصية التنوع، القدرة على إعادة الهيكلة، وسرعة رد الفعل التي تدعم الاستجابة السريعة للأزمات¹. ويتوافق مع هذا الاتجاه مدراء الأعمال إذ تقول "**Hanna Vankuiken**" مديرة اعمال في إحدى الشركات الأمريكية: "إن المرونة هي المفتاح الذي يملكه قادة الأعمال للحفاظ على شركاتهم والبقاء في ظل القيود التي فرضتها جائحة كورونا"².

المطلب الأول: مفهوم المرونة التسييرية.

لقد أصبحت المرونة منهجا أساسيا لإدارة وتسيير المنظمات في المرحلة الراهنة التي تشهد توالي الأزمات الاقتصادية محليا وعالميا، وهي تعبر عن قدرة المنظمات على تطوير وابتكار أساليب وتقنيات جديدة في تسيير مواردها البشرية، مواردها المادية وهيكل عملها لمواجهة المخاطر الناتجة عن التغيرات البيئية السريعة والمفاجئة.

أولا-تعريف المرونة التسييرية:

يعرف البعض المرونة على أنها أسلوب للتسيير، تطور المنظمة خلالها قدراتها على التكيف والاستجابة ونذكر تعريف "**إيفانس**" **1991 Evans** المرونة هي "القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة"، بينما يعرفها "**ماشينون وتيس**" **1997 Machinon، Teece** المرونة هي مزيج من قدرات تنظيمية وإدارية تسمح للمنظمات بالتكيف بسرعة مع التغيرات البيئية"³.

¹ كنزي سيرج، "هارفاد بزنس: كيفية إدارة الأعمال خلال أزمة كورونا" مقال منشور في 2020-04-12.

<https://marsad.ecsstudies.com/27012>

²-Hanna Vankuiken, " For a busines to survive the covid-19 crisis :Flexibility is key, article writted on August 18,2020. " <https://www.entrepreneur.com/article/354840>

³- George Benko,"Flexibilité. mobilité et modernization de l'entreprise ", **bulletin de l'association de geographes français**, 2 Avril 1989, pp,93-101 .

ثانيا-مستوياتها:

المرونة هي مجمل التغييرات والتعديلات التي تباشرها المنظمات للتكيف مع الظروف الطارئة والمفاجئة، بهذا فهي تمس هيكلها ومواردها وحتى استراتيجياتها:

أ- **مرونة الهيكل التنظيمي أو المرونة الهيكلية:** وهي التغييرات أو التعديلات التي تقوم بها المنظمة على مستوى المهام والوظائف. يكون التعديل كميا بخلق وحدات إنتاج صغيرة، إنشاء فرق عمل داخل كل وحدة، تعديل ساعات العمل، باللجوء إلى أنظمة عمل غير نمطية مثل العمل المؤقت، العمل الجزئي، تقليص ساعات العمل، العمل بالساعات الإضافية ..، أما من الناحية النوعية، يكون التعديل بفتح وظائف نوعية بما يتماشى والتغيرات الجديدة وإلغاء التقليدية منها، إعادة النظر في توزيع المسؤوليات وكذا في أنظمة التحكم والرقابة، السماح للعاملين بأداء وظائفهم بقدر كبير من الحرية والاستقلالية والتنوع وتحويلهم إلى موظفين مبادرين قادرين على صنع واتخاذ القرارات في الأوقات الحرجة.

ب- **مرونة الموارد البشرية:** يشمل التغييرات التي تمس حجم العاملين بفتح عمليات توظيف جديدة لمواجهة الطلب المتزايد، أو فتح وظائف متخصصة فرضتها التغيرات البيئية، أو تكون الحالة عكسية وهي تقليص عدد العاملين عن طريق التسريح أو الإحالة على البطالة المؤقتة، لمواجهة أزمة السيولة الناتجة عن تقلبات السوق.

وقد تكون التغييرات نوعية فيمس التسريح بالدرجة الأولى العمال غير المؤهلين وتوظيف المهارات المتخصصة، اعتماد سياسة صارمة للتدريب وتنمية المهارات لتأهيلهم على إدارة المخاطر والأزمات¹.

ج- **مرونة تنافسية:** وتعني قدرة المنظمة على إعادة تنظيم قدراتها المتعلقة بأهداف المنظمة، فقد تضطر إلى تغيير إستراتيجيتها الحالية بالاعتماد على تقنيات تكنولوجية جديدة، مثل التحول نحو التجارة الالكترونية، الإنتاج عن طريق برمجيات رقمية، والعمل بشكل أساسي

¹- Matthieu Bunel، " l'utilisation des modes de flexibilités pour les établissements français ", Travail et emplois, N°106, Avril-juin 2006, P07.

على خلق أساليب جديدة لجذب وكسب ثقة المتعاملين للتموضع في بيئة شديدة التنافسية، وعلى أساسها تقاس قدرة المنظمات على الابتكار¹.

المطلب الثاني: آليات المرونة التسييرية.

شكل الظهور المفاجئ لفيروس كورونا وتحوله السريع إلى وباء عالمي صدمة كبيرة للمنظمات نتيجة التهديدات البيئية التي رافقتها، وما كان على قادة المنظمات إلا الاستجابة لها فباشرت تغييرات مؤسسية هامة تمثلت فيما يلي:

أولاً-اعتماد التنظيم الشبكي (الأفقي) بدل الهراركي: أدركت الشركات أن الاضطرابات الاقتصادية التي أحدثها الوباء تستوجب أدورا مرنة للأفراد والتوجه نحو استقلالية اتخاذ القرار وتحويل دور القادة إلى تنشيط وتمكين فرق العمل وربط أواصر التواصل المنتظم والثقة مع الجميع من أجل عمل مشترك يحقق استجابة سريعة وفعالة للأزمة. فنتيجة للتحويلات الرقمية والمنافسة المتزايدة كان مفروضا على المنظمات استبعاد الإدارة الهرمية والمركزية والتدرج الوظيفي والأوامر و الاتجاه إلى الشبكات وفرق العمل المرنة والتي تحفز على الإبداع والابتكار والمبادرة الفردية والتواصل، ويشير الهيكل الشبكي إلى مجموعة من فرق العمل المدارة ذاتيا، حيث تكون لها الحرية والمرونة في تنفيذ أعمالها.

في هذا الصدد، توصلت أبحاث معهد ماكينزي، ومدرسة هارفارد للأعمال الصادرة شهر جوان 2020، أن الشركات التي كانت تعمل بهيكل شبكي قائم على فرق عمل صغيرة، فرق متعددة الوظائف، فرق الخط الأمامي الممكنة، كان أدائها أفضل وتحركت بشكل أسرع وبفاعلية أثناء أزمة كورونا. وهو حال شركات الاتصالات والبنوك في أوروبا التي كانت أسرع مرتين في إطلاق خدمات جديدة استجابة للوباء².

¹- W. Volberda , Ernst Verwaal, Niels vander Weerdt, "Ownership structure, organizational flexibility and store performance in retail chains", **International Journal of Business Environment**, January 2006, p 272.

² -Aron De Smet, "Réinventer l'organisation pour la vitesse dans l'ère post-covid-19", 26-06-2020 . <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/ready-set-go-reinventing-the-organization-for-speed-in-the-post-covid-19>.

ثانيا- العمل التناوبي: ولمواجهة الأزمة والحد من انتشار العدوى من خلال التباعد الجسدي المفروض، كان على المؤسسات إيجاد أساليب عملية جديدة تضمن صحة وسلامة الموظفين من جهة واستمرارية الأعمال من جهة أخرى، فكان العمل بالتناوب، والعمل عن بعد من بين أهم الأساليب المعتمدة، فتطبيق أسلوب العمل بالتناوب يحافظ على وجود مستمر في مكان العمل الأصلي، كأن يتم تقسيم العمال إلى فرق يعمل بعضها في الفترة الصباحية والأخرى في الفترة المسائية، أو العمل بالدور أسبوع-أسبوع وهو الأكثر فعالية في التقليل من العدوى.

ثالثا- العمل عن بعد: وهناك من اتجه إلى العمل خارج مواقع المنظمات، أين ستؤدي المهام من المنازل أو أي مكان آخر باستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وهو ما يطلق عليه بمفهوم العمل عن بعد، الذي كان المنفذ لمعظم المنظمات والشركات لتفادي وقف الأعمال والأنشطة وضمان استمراريتها.

العمل عن بعد أو العمل المنزلي آلية لجأت إليها الشركات خلال أزمة كورونا، وكانت المنظمة الدولية للعمل قد دعت الشركات إلى اعتماده بديلا عن العمل الحضوري لحماية سلامة العامل من العدوى. إذ ارتفع حجم العمل عن بعد في الدول التي تملك بنية تحتية رقمية متطورة في حين كان محتشما في غيرها. وقد تفاوت نطاقه حسب الدول وحسب القطاعات.

في فرنسا: أشارت وزارة العمل الفرنسية أن قرابة 5 ملايين موظف عملوا في منازلهم أثناء الحجر المنزلي، في أواخر شهر أبريل 2020، بينما أشار استطلاع لمعهد ماكينزي الألماني أواخر شهر مايو أن 81% من الشركات الاقتصادية الألمانية اعتمدت العمل عن بعد. وفي الولايات المتحدة الأمريكية، أشار استطلاع لغرفة التجارة الأمريكية صدر في 5 ماي 2020، إلى تسجيل تسارع كبير في اتجاهات الرقمنة في العمل خلال الفترة الممتدة بين أبريل و مايو، حيث ارتفعت حصة الشركات الصغيرة والمتوسطة التي انتقل عمالها إلى العمل عن بعد من 12% إلى 20% في هذه الفترة¹.

¹-OECD Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era : How can public Policies make it happen?. Updated 20 September 2020.

https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135250

رابعاً- القيادة عن بعد (القيادة الافتراضية): من أجل ضمان استمرارية أعمالها، عمدت المنظمات إلى متابعة عمليات تنفيذ خططها عن بعد، من أجل قرارات سريعة وفعالة. على عكس القائد التقليدي الذي اعتاد على فترات زمنية كافية لجمع المعلومات، كان على القائد الافتراضي العمل على الموازنة بين الجانب التشغيلي والتحكم في تكنولوجيا الانترنت (عقل الإدارة) من جهة، وبين العلاقات مع الموظفين (قلب الإدارة)¹ من جهة أخرى و عليه أيضاً:

- التحكم في اللغات خاصة في الشركات التي تتوفر على عمالة أجنبية.
- تعزيز شعور العاملين عن بعد بأنهم يعملون ضمن إطار واحد ومحاولة القضاء أو التخفيف من شعور العزلة الناجم عن بعدهم.
- الإكثار من الاجتماعات الافتراضية الدورية لفريق العمل، والتي عرفتها هيفاء القصير مالكة شركة نافال للتدريب والاستشارات (الإمارات) على أنها: "مكان التقاء مجموعة من الأفراد ذوي العلاقة بموضوع معين في مكان افتراضي معين من أجل تحقيق هدف معين".²
- من هنا تأتي الحاجة إلى قيادة قوية أكثر مرونة وحركية تتماشى والتغيرات المفروضة في طرق وأساليب أداء المهام، التقييم وتعزيز الثقة بينها وبين فرق العمل ككل. إذ أن البقاء في الحجر لا يعني العزلة، وبالتالي فإن التواصل ضروري من أجل تشجيعهم وإبقاءهم على اطلاع بالتطورات، ووضع خطط عمل تأخذ بالاعتبار ملاحظاتهم³. إذ جاء في تقرير للمنتدى الاقتصادي العالمي عن توجه هام لقادة الشركات نحو استخدام تكنولوجيايات الاتصال والتواصل لضمان استمرارية الأعمال، فقد فرضت سياسة الحجر والإغلاق سياسة العمل والتواصل عن بعد مع العاملين عبر تقنية مؤتمرات الفيديو ومنصات التعاون مثل زووم ميكروسوفت تيم، (zoom. Microsoft team) ، مكنت القادة من التواصل مع 85% من

¹- عنتر بن مرزوق و آخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الالكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018، ص 113.

²- "العمل عن بعد.... هكذا يمكن حل مشكلات التواصل والتقييم"، مجلة القافلة، السعودية، 03 يوليو 2020.

اطلع عليه يوم 2021/03/14 الساعة 11:30 <https://www.alarabiya.net>

³-Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti, "Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19", *revue questions de management*, N°29, Mars 2020, PP 105-149.

من الموظفين في غضون بضعة أشهر عبر تقنية الفيديو ، و تم تبادل المعلومات بينهم حول تطورات الوضع الاقتصادي للشركات والخروج بأفضل القرارات تماشيا وتطورات الوباء. وهو ما حقق فاعلية هذه الشركات في هذه المرحلة الحرجة¹.

المبحث الثاني: العمل عن بعد: مفهومه، نشأته وتطوره و دوافع اللجوء إليه.

العمل عن بعد من المفاهيم الحديثة نسبيا، ويعود السبب في ذلك إلى عدم توفر التقنيات المتطورة في مجال الاتصالات، ومع التطور الذي شهده العالم في العقود الماضية في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، أصبح معتمدا عليه من قبل بعض الشركات خاصة في الدول المتقدمة. إلا أن الانتشار الواسع له كان مع الأزمة الصحية الأخيرة (كوفيد-19) مطلع 2020، أين أصبح الحديث عنه و كفايات الاعتماد عليه أهم ما ميز عالم الشغل والاقتصاد، فوجدت المؤسسات نفسها أمام ضرورة نقل العمل كله أو جزء منه من المكاتب إلى المنازل أو أي مكان آخر.

المطلب الأول: مفهوم العمل عن بعد.

أولاً: تعريف العمل عن بعد.

العمل عن بعد (Travail à distance) أو العمل الإلكتروني (Télétravail) ، هو ذلك العمل الذي يمكن القيام به خارج المكاتب أو مقرات المنظمات، و عرف كما يلي:
-عرفه الباحث فرانسيس كينسمان "Francis KINSMAN" بأنه: "العمل الذي يمكن أن يؤدي في مكان ما بعيدا عن المكتب، سواء كانت طبيعة العمل دوام كلي أو جزئي أو في أيام معينة وأحيانا بالقطعة، والاتصال يكون إلكترونيا بدلا من الانتقال إلى المكتب"².

¹-Kate Whiting, "Is flexible working here to stay ? we asked 6 companies how to make it work ?", 26 Aug 2020.

<https://www.weforum.org/agenda/2020/08/flexible-remote-working-post-covid19-company-predictions>

²- بن يوسف نبيلة، " الثورة الإدارية الحديثة: العمل عن بعد "، مجلة الندوة للدراسات القانونية، مجلة علمية مستقلة محكمة، م 2020، ع.32(s)، صص77-94 revuenadwa.gimdo.com

عرفت الاتفاقية الإطارية الأوروبية لعام 2002 والتي وقع عليها الشركاء الاجتماعيون العمل عن بعد على أنه: " شكل من أشكال تنظيم و/ أو تنفيذ العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات في سياق عقد العمل، بحيث يكون هذا العمل الذي يمكن تنفيذه داخل مباني صاحب العمل يمكن انجازه خارج هذه المباني على أساس منتظم"¹.

كما عرفه المشرع الفرنسي في المادة 46 من القانون 2012-387 الصادر في 2012/03/22 بأنه: " شكل من أشكال تنظيم العمل، حيث العمل الذي يمكن تنفيذه في مقر صاحب العمل، يمكن أن يقوم به الموظف خارج هذه المباني على أساس منتظم وطوعي باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، في إطار عقد عمل أو ملحق له"². وهو نقل للتعريف المقدم من طرف الاتفاقية الأوروبية الأوروبية، بإضافة مبدأي "التطوع والتعاقد":

- التطوع: أي رغبة الطرفين في ممارسة العمل عن بعد، فلا يحق مثلا لصاحب العمل إجبار العامل عليه ورفضه لا يعد سببا لإنهاء العمل.

- التعاقد: ويمكن أن يكون باتفاق جماعي، أو تعديل عقد العمل الأصلي عن طريق ملحق.

عرفته منظمة العمل الدولية على أنه " نظام عمل قائم في مكان بعيد عن المكتب الرسمي أو مواقع الإنتاج، حيث يكون العامل منفصلا عن الاتصال الشخصي مع العاملين الآخرين، وتتيح التكنولوجيا التواصل في هذا النمط من العمل"³.

وهناك من عرفه من خلال التركيز على نظم المعلومات والاتصالات (TIC) كما يلي: "العمل عن بعد هو وسيلة للعمل باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات بحيث يتم أداء العمل بمعزل عن المكان، إذا فهو ليس وظيفة بحد ذاته ولكن وسيلة لأداء العمل"⁴.

¹- Alves Cachapela, Laurie, **Le télétravail. Confiance et autocontrôle : alternative ou partenaires du contrôle à distance ?** », Thèse de Master en science de travail, (Université de Liège, Faculté des sciences sociales, Belgique 2015-2016), P.12.

²- Frédérique Letourneux, **A distance. Enquête sur les figures contemporaines du travail à domicile**, Thèse pour l'obtention du doctorat de sociologie, (Ecole des hautes études en sciences sociales, formation doctorale « sociologie », 24/11/2017).P.58.

³-رضوان ربيعة، " العمل عن بعد كمدخل لمواجهة فيروس كورونا المستجد في ضوء اقتصاد المعرفة"، مجلة قانون العمل و التشغيل، صنف(C)(2020/08/15)، ص61.

⁴-عبد العزيز الزومان وآخرون، " العمل عن بعد عالميا ومجالات تطبيقه في المملكة العربية السعودية"، المؤتمر الوطني السابع عشر للحاسب الآلي، جامعة الملك عبد العزيز، المدينة المنورة،(ابريل 2004)، ص58.

عرفته الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية لدولة الإمارات في الدليل التطبيقي للعمل على أنه: "أحد خيارات العمل البديلة التي تضمن استمرارية تأدية الأعمال وتقديم الخدمات وهو العمل الذي يمكن تأديته بعيدا عن المكتب بشكل دائم أو جزئي أو حسب الطلب، حيث يكون الاتصال ما بين الموظف وجهة عمله الكترونيا، أي من خلال استخدام الأنظمة الذكية الالكترونية"¹. إذ يختلف تطبيق العمل عن بعد باعتباره خيارا استراتيجيا في الحالات العادية كأسلوب معتمد لما يحققه من فوائد على المدى الطويل، أو كونه خيارا بديلا في الظروف الطارئة والذي يسمح باستمرارية الأعمال.

ومنهم من ذهب في تعريفه إلى التركيز على مكان أداء العامل لعمله حسب إرادته فيعرف بأنه: "كل عمل يكون للموظف الحرية في اختيار مكان العمل، الذي غالبا ما يكون البيت، لكنه قد يكون أيضا مكتب خاص أو أي مكان عام أو خلال السفر داخل البلد أو خارجه، وهذا لا يعني أن الموظف يكون منقطعا عن الشركة أو الإدارة، فالتقنيات المتطورة وأنظمة الاتصال الفائقة السرعة والبنية التحتية الرقمية وتقنيات الاجتماع بالفيديو، ومفهوم مكان العمل الافتراضي (Virtual working place) تبقى على اتصال دائم مع المنظمة"².

مما سبق يتضح لنا أن العمل عن بعد يتم خارج حدود المنظمة، إذ يمكن أن يكون العامل والشركة في بلدين مختلفين، على أن يتحكم العامل في الوسائل التكنولوجية جيدا، وانطلاقا من ذلك يمكن تقديم تعريفا إجرائيا للعمل عن بعد كما يلي:

"هو شكل أو أسلوب من أساليب العمل، فيه يعهد صاحب العمل للعامل ضمن عقد عمل أو علاقة عمل، عملا أو جزءا منه لأدائه دون التنقل إلى مقر العمل أو المكتب، ويتم سواءا من المنزل أو أي مكان يختاره العامل، وذلك باستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال اللازمة، والمتمثلة أساسا في الحاسب الالكتروني وملحقاته أو الهاتف أو اللوحات الالكترونية".

¹-الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دليل تطبيق العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية وإرشادات إجرائية في الظروف الطارئة، الإمارات العربية المتحدة، مارس 2020، ص04.

²- إبراهيم المبيضين، "كورونا تجبر عمالقة التكنولوجيا على تطبيق وتمديد العمل عن بعد"، موقع الغد، عمان، (8 يونيو 2020). <https://www.alghad.com>

ثانيا: العمل عن بعد و المفاهيم ذات الصلة .

أ- العمل عن بعد و العمل المنزلي: لا يشمل تعريف العمل عن بعد العامل المستقل الذي يمارس مهامه من المنزل، إنما يصنف كعامل من المنزل حسب شروط اتفاقية منظمة العمل الدولية رقم 177 (1996) بشأن العمل من المنزل، أين تم تعريف العمل من المنزل حسب المادة 01: "العمل الذي يؤديه شخص يشار إليه باسم العامل في المنزل، في منزله أو أي أماكن أخرى يختارها خلاف مكان صاحب العمل، مقابل أجر"¹. فالعمل عن بعد يشترط أن يتم بواسطة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، عكس العمل من المنزل الذي يمكن أن يكون يدويا أو حرفيا كما يمكن أن يكون العمل لحساب صاحب العمل أو للحساب الشخصي.

ب- العمل عن بعد والعمل الهجين: العمل الهجين أو المختلط، يقصد به المزج بين العمل في المكتب والعمل عن بعد، وهو أسلوب تفضله الأغلبية ويعرف على أنه: "طريقة جديدة لإدارة عاملين لهما أثر كبير على الإنتاجية المهنية، الأول هو إدارة الوقت والثاني قضايا العمل ووحدة العمل"². فهناك مؤسسات تطبق يوم واحد في الأسبوع للعمل خارج الشركة، أما البعض الآخر فهي توازن بين أيام العمل في المكتب وأيام العمل عن بعد، مع ترك الحرية للموظف في اختيار الطريقة التي يحبها.

فالعمل المختلط يفترض توصيل مساحة العمل الفعلية بمساحة العمل الرقمية، وهو ما يسمى بالعمل البدني التقني (Phygital) والذي يعني إمكانية العمل عن بعد بنفس طريقة العمل الحضوري، وذلك بفضل التكنولوجيات الرقمية³.

ج- العمل عن بعد والعمل التقليدي: تجدر الإشارة إلى أن العمل عن بعد يختلف عن العمل التقليدي في عدة نقاط يمكن إيجاز أهمها في الجدول التالي:

¹ - بارودة خالد، عجالي بخالد، " خصوصية عقد العمل عن بعد"، مجلة قانون العمل والتشغيل، م.5، ع.4،

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/135105>. 193-178 ص.ص 2020/11/15

² - Le télétravail en mode hybride, le digital pour tous, bonjour PPC, article publiée le 15/06/2020. <https://twitter.com/PPC> 14:30 على الساعة 2021/04/04

³ - Emmanuelle Abensur, "Travail hybride: définition et enjeux", article de 28/09/ 2020. <https://blog.talkspirit.com>. 14:30 على الساعة 2021/04/04

الجدول 01: الفرق بين العمل التقليدي والعمل عن بعد.

العمل عن بعد	العمل التقليدي
- المرونة في العمل وإمكانية العمل في أي وقت ومن أي مكان يختاره العامل (منزل، سيارة). - إمكانية العمل لفترات أطول دون حسابها. - الاتصال يكون معقدا ويأخذ وقتا أطول مما يؤثر على فعاليته خاصة في الحالات المستعجلة. - الرقابة تكون ذاتية للعامل وبالتالي الثقة هي الأساس في هذا النوع من العمل. - التقييم يكون بالنتائج أي حسب الأعمال المنجزة. - إمكانية شعور الموظفين بالعجز في حالة مواجهتهم لمشاكل عملية.	- العمل يكون في المقر الرئيسي وضمن ساعات محددة قانونيا وفق جدول زمني. -التقيد بالساعات الإلزامية قانونيا فقط. -الاتصال بين المدير والموظفين او الموظفين فيما بينهم يكون مباشرا و وجهها لوجه. -الرقابة تكون مباشرة من طرف المسؤولين. -التقييم يكون على أساس الحضور والساعات التي يتواجد الموظف فيها داخل المؤسسة. - حل المشاكل التي تعترض الموظفين بصورة سريعة لتواجد المختصين في المكان.

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثالثا- خصائص العمل عن بعد:

- ومن خلال ما سبق يمكن استنباط مجموعة من الخصائص وهي:
- يتم العمل عن بعد دون التنقل إلى مكان (مقر) العمل الرئيسي.
 - إمكانية اختيار العامل الوقت الذي يناسبه لأداء عمله.
 - التقليل من التكاليف والأعباء سواءا بالنسبة للموظف (مصاريف النقل والطعام) وكذا صاحب العمل (تكاليف كراء المحل واقتناء اللوازم).
 - ضمان انتقال المعلومات والأوامر والتوجيهات بسرعة ودقة بفضل التكنولوجيا الرقمية.
 - إمكانية العمل خارج حدود الوطن، وبالتالي توفير فرص عمل كثيرة للراغبين.
 - إحساس العامل عن بعد بالاستقلالية والحرية في العمل.

المطلب الثاني: نشأة وتطور العمل عن بعد.

إن العمل عن بعد ليس وليد اللحظة، إنما يعود ظهوره إلى خمسينات القرن الماضي، أين عرف العالم تطورات تقنية عالية ساهمت في بروزه كبديل للعمل الحضوري. فجاءت نشأته وتطوره بشكل تدريجي، وذلك نتيجة التطور الاجتماعي والثقافي وكذا سعي المؤسسات لإيجاد سبل عمل أكثر مرونة لزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف.

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من بين أولى الدول الحاضنة لفكرة العمل عن بعد، وكان ذلك عند إدراكها للوقت الكبير المستهلك في الذهاب إلى العمل والعودة منه، كما تيقنت إلى الازدحام الكبير الذي كان يميز ساعات الذروة (les heures de pointes).

وسوف نحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى مختلف الفترات وأهم الأحداث التي ميزت ظهور العمل عن بعد.

رغم اعتقاد الكثيرين بأن العمل عن بعد جديد، ظهر في السنوات القليلة السابقة، إلا أن ظهوره يعود إلى خمسينات القرن الماضي، أين تم الإشارة إليه من طرف "نوربرت وينر" (Norbert Wiener) في أمريكا أثناء عمله حول التحكم الآلي، مشيراً بذلك إلى أعمال المهندس المعماري المقيم بفرنسا و المشرف على أشغال بناء عقار في الولايات المتحدة الأمريكية (1950) ، بدون عناء التنقل إلى عين المكان، بفضل وسائل نقل و تحويل المعلومات¹. كما ظهرت التجارب الأولى له في إنجلترا عام 1962.

ومع تطور تقنيات المعلومات وظهور شبكة الانترنت² ، أصبحت إمكانية العمل من المنزل أو أي مكان آخر قائمة، بحيث تم سنة 1969 إنشاء أول قناة ربط من قبل الوزارة الأمريكية، تربط بين مركزي بحث في كاليفورنيا وذلك عبر شبكة أربانت (الانترنت حالياً).

¹- Anne Savary, Contribution à l'analyse du changement de la qualité de vie des télétravailleurs à domicile et en particulier de l'influence des techniques de dépannage à distance ,Mémoire de maîtrise en informatique de gestion ,(Université du Québec- Montréal, Juin 2006) P.13.

² -*ظهرت شبكة الانترنت نتيجة مشروع أربانت سنة 1969، حيث أقامت وزارة الدفاع الأمريكية شبكة اتصالات تربط بين عدد من مراحل التحليل والأقمار الصناعية أطلق عليه اسم أربانت.

وكانت الأزمة البترولية العالمية (1973)¹ التي ضربت أمريكا وبعض دول العالم بمثابة نقطة تحول في انطلاق تطبيق العمل عن بعد، إذ كان لزاما على حكومات الدول المتضررة وكذا المؤسسات، اعتماد طرق مرنة للعمل وتنظيمه بشكل يضمن تقليل التكاليف من خلال الاقتصاد في استهلاك الطاقة وكذا لزيادة الإنتاجية من أجل مواجهة الأزمة، فكان ظهور التطبيقات الأولى الحقيقية للعمل عن بعد.

أشار ألفين توفلير "Alvin Toffler" عالم الاجتماع الأمريكي في كتابه "Le choc du futur" (1974) إلى إمكانية الهجرة من المكتب إلى المنزل²، وذلك بدون أن يطلق تسمية واضحة ودقيقة له. وبعد سنوات قليلة قام "جاك نيلز" (Jack Nilles) الباحث في مركز أبحاث المستقبل في جنوب كاليفورنيا، بدراسة هذه الظاهرة أين تم اعتماد ولأول مرة مصطلح "Teleworking" والذي يعني استعمال التقنية للعمل في المنزل لصالح المؤسسة. كما قام عام 1982 بإصدار كتاب تحت عنوان "العمل عن بعد: العمل بالقرب من المنزل" "Teleworking : working closer to home" مشيرا فيه إلى الإيجابيات التي حققتها تقنيات المعلومات في الماضي. كما تنبأ "نيلز" بانتشار العمل عن بعد في منتصف الثمانينات أو التسعينات، حيث افترضت شركة TT&T (أكبر مورد للخدمات الهاتفية المحلية والبعيدة المدى في الولايات المتحدة الأمريكية، وثاني أكبر متعامل لخدمات الهاتف المحمول مقره دالاس) عام 1971 أن الموظفون الأمريكيون سيعملون عن بعد بحلول عام 1990³.

وبالرغم من المزايا المنتظرة للعمل عن بعد، إلا أنه عرف تراجعا في الانتشار والتطور خلال الثمانينات ويعود ذلك إلى ارتفاع التكاليف الناتجة عن استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال (TIC)، عدم جاهزية الإدارات لهذا التغيير التنظيمي وكذا التخوف بشأن أمن المعلومات ومعارضة النقابيون لهذا النوع من العمل خوفا من تهيش حقوق العمال⁴.

¹ - بن يوسف، مرجع سابق، ص.5.

² - Clément Ract, les nouvelles pratiques managériales associées au télétravail : l'émergence du télétravail et ses implications managériales dans les entreprises en France, Mémoire Master en management, (Kedge Business School), P.12.

³ - Loc. cit.

⁴ - Ract, Op. Cit , P 13.

وبميلاد أول حاسوب محمول*(شخصي)، وربط العديد منها بشبكة الانترنت. ومع التوسع الواسع لشبكة الانترنت وفتحها على العامة بدأ العمل عن بعد في أخذ شكل جديد، فتم تأسيس أول مركز عمل عن بعد في فرنسا عام 1980، وتلاه آخر في السويد (1982) وثالث في نيوزيلندا (1985). كما قامت الرابطة الحكومية للاتصالات في ولاية كاليفورنيا بإنشاء منظمة العمل عن بعد في 1985، والتي أصبحت تسميتها سنة 1988 المعهد الاستشاري للعمل لمسافات بعيدة¹.

رغم التعثر (ال فشل النسبي) الذي لقيه العمل عن بعد في الثمانينات، إلا أنه عرف طفرة جديدة بداية من التسعينات، أين تم انعقاد أول مؤتمر من قبل الجمعية الأوروبية للعمل عن بعد برئاسة "جاك نيلز"، في دين هيل نيزلاند عام 1992، كما تم وفي نفس السنة ميلاد المشروع التجريبي للعمل عن بعد في الخدمة العامة الفدرالية في كندا². تم اعتبار العمل عن بعد كموضوع مهم من طرف الجمعية الأوروبية عام 1994، وتم إنشاء في نفس السنة الجمعية الوطنية لتطوير العمل عن بعد (Association nationale pour le développement du télétravail -ANDT)³. وفي سنة 1996 تم إطلاق المبادرة الوطنية للعمل عن بعد في أمريكا، أين وافق الكونغرس على اعتماده داخل الوكالات الفدرالية، بهدف الترويج للعمل عن بعد داخل الحكومة الفدرالية⁴. ومع تزايد الأزمات الصحية والظروف الطارئة التي عاشتها مختلف الدول، خاصة جائحة كوفيد 19، اتجهت بعض الحكومات إلى تأطير وتنظيم العمل عن بعد، فكانت فرنسا السباقة لذلك من خلال قانون "Warsmane II" (2012)، الذي أدخل العمل عن بعد في قانون العمل في مادته 46، و إيطاليا (القانون رقم 2020/27 والقانون رقم 2020/34)

*تم اختراع أول حاسوب شخصي 1981 من طرف Steve Wozniak و Steve Jobs مؤسس شركة Apple computer.

1- رزق نجم، المرجع السابق، ص.ص. 21-22.

2- Savary, *op. cit*, P.14.

3- Cachapela, *op. cit*, P.12.

4- كمال عرفة، مرجع سابق.

المتعلقين بإعادة التشغيل و اللذان قدما تعريفا للعمل عن بعد، كما أشار إلى مختلف شروط وقواعد العمل عن بعد والأحكام التنظيمية له)، السلفادور (المرسوم رقم 600 الصادر بتاريخ 2020/03/30 و الذي يحتوي على قانون تنظيم العمل عن بعد) ، الشيلي (قانون رقم 21.220 الصادر بتاريخ 2020/04/01 و المتعلق بالعمل عن بعد)¹. كما أعربت وزارة العمل الألمانية عن نيتها في جعل العمل المنزلي حقاً للعاملين حتى وإن تحول ذلك للأسبوع بأكمله. بحيث أكد وزير العمل الألماني "هوبرتوس هايل" في 26 افريل 2020، على نيته في تقديم مشروع قانون بهذا الخصوص رغم معارضة أرباب العمل². في انتظار ركب باقي الدول.

المطلب الثالث:دوافع ومبررات اللجوء إليه:

كان لزاما على مختلف المنظمات و المؤسسات التحول إلى أسلوب العمل عن بعد للتكيف مع الظروف التي فرضتها الجائحة، فالعمل عن بعد هو الأسلوب الأمثل في الأزمات و الطوارئ، ويمكن تلخيص أهم دوافع اللجوء إليه فيما يلي.

(أ) **التغير في البيئة التنظيمية لمجتمع المعرفة:** المعروف في التنظيمات التقليدية تفرغ الموظف لعمله لأيام محددة في الأسبوع وساعات محددة في اليوم، لكامل حياته المهنية، إلا انه ومع التطور الحاصل بدأ هذا النموذج في التراجع، أين شاعت فكرة تقلد أكثر من وظيفة للعامل الواحد، أو العمل في عدة وظائف في آن واحد. فعصر المعلومات فتح المجال أمام المؤسسة للتخلص من فكرة أماكن العمل المركزية والاعتماد على الذكاء الإنساني والذي هو مفتاح النجاح من جهة، وأمام الموظف للعمل بأكثر مرونة وفعالية من جهة أخرى³.

¹ - منظمة العمل الدولية، **العمل عن بعد خلال جائحة كوفيد-19 وما بعدها**، ترجمة بسام أبو الذهب، المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية، دمشق 2020، ص.40.

²-وزير الماني يخطط لترسيخ العمل من المنزل بعد جائحة كورونا، **اكاديمية DW**، مقال نشر يوم 2020/04/26. <https://www.dw.com/ar/> اطلع عليه يوم 2021/04/04 على الساعة 22:30.

³ - عصام بن يحي الفيلالي، **نحو مجتمع المعرفة: العمل عن بعد**، (جدة، مركز الإنتاج الإعلامي، جامعة الملك عبد العزيز، إصدار 12، 2012) ص.16.

(ب) التطور السريع لتكنولوجيات الإعلام والاتصال (TIC): كان للطفرة التقنية والرقمية التي شهدتها العالم الدافع الكبير والأساسي في التحول من طرق العمل التقليدية إلى العمل عن بعد، فالانترنت والهواتف المحمولة والحواسيب وغيرها من التقنيات، سهلت مهمة توصيل المعلومات والبيانات وكذا مكنت حتى من عقد المؤتمرات بين الأعضاء من أماكن مختلفة وحتى من بلدان مختلفة¹.

(ج) العولمة الاقتصادية: وما نتج عنها من عولمة رقمية، فالحكومات والدول تولي اهتمام بهذا النمط من العمل، فترشيد استعمال الطاقة وخفض حركة المرور في مختلف المدن الصناعية هي من أهم الأسباب الأساسية التي دفعت الدول للترويج للعمل عن بعد، كما نجد الموازنة بين الحياة المهنية والعائلية هي من الأسباب التي دفعت العمال لاحتضان هذا الأسلوب².

(د) السياسات الاجتماعية: بعض الحكومات نجدها تضع سياسات وقوانين لصالح العمال عن بعد، فوفقا للقانون البريطاني العمال الآباء الذين لديهم أطفالا معوقين دون السادسة من العمر يمكنهم طلب ساعات عمل مرنة وكذا العمل عن بعد، كما أصدرت تشريعات تقضي بالإعفاء الضريبي لأصحاب العمل الذين يعملون بهذا الأسلوب مقابل المساهمة في دفع تكاليف المنزل للعامل (كتكاليف الكراء والانترنت)³.

¹ -Hammad Squalli, "le télétravail au Maroc, nouveaux espaces, nouvelles temporalités : nouveaux rapports au travail ?", **Economia HEM research center**, septembre 2020, p08.

²-Loc.cit.

³ - الفيلالي، مرجع سابق، ص.19.

المبحث الثالث: أنواع العمل عن بعد وأشكاله.

يمكن للموظف تقسيم وقت عمله بين مكان العمل الرئيسي ومكان العمل عن بعد بنسب متساوية أو مختلفة، وقد يكون ذلك أياماً في الأسبوع، أو أسابيع في الشهر، كما يمكن أيضاً له أن يؤدي مهامه من أي مكان يريده، فالعمل عن بعد منح للعامل الحرية والمرونة في أداء المهام بصفة كبيرة. وفيما يلي سوف نذكر أهم أنواعه وأشكاله.

المطلب الأول: أنواع العمل عن بعد.

يمكن تقسيم العمل عن بعد إلى جزئي، كلي وحسب الطلب أو الظروف.

(أ) **العمل عن بعد بشكل جزئي:** وهو الأكثر شيوعاً، وفيه يمكن للموظف تقسيم وقت عمله بين مقر العمل الرئيسي، ومكان العمل عن بعد (منزل، مراكز العمل المشترك...) وفق جدول محدد، إذ يمكن أن يكون العمل بصفة تدريجية كأن يبدأ ليوم واحد ثم يتزايد حسب استجابة فريق العمل لذلك، وهذا النوع يساعد في توفير مساحات المكاتب الكبرى، كما يساهم في رفع الإنتاجية لما يمتلكه من مرونة في العمل¹.

(ب) **العمل عن بعد بشكل كلي:** ويشمل المهام التي يمكن تأديتها بشكل كلي خارج مكان العمل الرسمي، فهذا النوع يساهم في خفض تكاليف كراء أماكن العمل وبالتالي خفض النفقات، كما يسمح بالحصول على الكفاءات حتى الأجنبية والاستفادة من خبراتها. وفي هذا النوع من العمل عن بعد عادة لا يكون هناك مقر أساسي للشركة، إذ يعتمد بشكل أساسي على العمل عن بعد².

(ج) **العمل عن بعد بالطلب أو وفق الظروف:** هذا النوع من العمل عن بعد، يكون عادة في حالات الطوارئ مثل ما يحدث في أزمة كورونا، أو في حالة الاضطرابات أو الظروف

¹- المملكة المغربية، وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة، قطاع إصلاح الإدارة، دليل العمل عن بعد بالإدارات العمومية، أبريل 2020، ص 04.

²- شوقي ناجي جواد الساعاتي، صالح إبراهيم سليمان العواسا، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، (عمان، الأردن، تموز 2019)، ص 327.

الجوية الصعبة التي تحول بين الحضور إلى المكان التقليدي للعمل، كما يمكن للعامل أن يقوم بمهامه بصورة غير منتظمة كيوم أو يومين ولا يشترط أن تكون ساعات العمل محددة سلفاً¹.

المطلب الثاني: أشكال العمل عن بعد:

وفيه العمل عن بعد من المنزل، العمل المتنقل، العمل في مراكز الاتصال والعمل المشترك والعمل في المواقع المجهزة.

(أ) **العمل عن بعد من المنزل (Telehome working):** وهو العمل الذي يتم بصفة كلية من المنزل مثل التحرير الصحفي، الترجمة، ومع التطور التكنولوجي توسع نطاق الأعمال التي يمكن القيام بها عن بعد، أين شملت أعمال السكرتارية، المحاسبة وغيرها، وذلك يعود إلى مرونة بعض المؤسسات التي سمحت للموظفين بالبقاء في منازلهم وتأدية مهامهم بشكل منضبط وفعال.

العمل المتنقل (Le Travail nomade): يطلق العامل المتنقل على كل عامل ليس لديه مكان محدد للعمل وأحسن مثال على ذلك التجاري، والذي يكون في حالة تنقل دائم بين عملائه وبين مختلف الشركات التي يعمل معها. ومن أجل القيام بمهامه لابد عليه أن يكون مجهزا بمختلف الوسائل التي تضمن له الاتصال الدائم بقاعدة بيانات شركته، على أن يخصص ساعات يكون فيها في الشركة لحضور ومناقشة الأعمال والمستجدات، كما يمكن له العمل لصالح العديد من الشركات في آن واحد.

(ت) **العمل في مراكز الاتصال والعمل المشترك (Les télécentres et le Co-working):** مركز الاتصال أو مركز العمل المشترك هو عبارة عن مساحة مكتبية ، تستضيف عمال عن بعد سواءا من نفس الشركة أو عدة شركات ، مصممة خصيصا لتكون قريبة من المنازل

¹-ربعية، مرجع سابق، ص.62.

الخاصة بالعمال ،تكون مجهزة بغرفة اجتماعات موصولة بالإنترنت ،و متوفرة على مختلف الأجهزة كالمساحات الضوئية و الطابعات.....الخ¹.

ث) العمل في المواقع المجهزة²: يعتبر هذا النهج من العمل عن بعد بمثابة حل وسط بين العمل من المنزل والعمل الذي يتم داخل مقر الشركة فهي أماكن تهدف إلى الحفاظ على الاتصال الاجتماعي وتسعى إلى تقديم خدمات مشتركة، على أن يقوم الأشخاص الذين يريدون الاستفادة منها بحجز مساحة مسبقا، وذلك حسب الجدول الزمني المعمول به، فهو مكان غير شخصي.و نجد من بين هذه الأماكن ما يسمى ب :

- مراكز الجوار: هي مرافق معدة إلكترونيا، يتشارك فيها مستخدمين من عدة شركات ويتم إنشائها من قبل شركات أو رجال أعمال مستقلين.
- مراكز الاتصال الحي (أكواخ الاتصالات): وهي تلك المراكز الإلكترونية التي تنشأ في المناطق النائية أو الريفية، وتساهم في تزويد الأشخاص المحليين بالتقنيات المطلوبة.
- مكاتب فرعية: وهي عبارة عن وحدات أو مكاتب تابعة لشركة محددة تكون في أماكن بعيدة عن الشركة الأم.

و فيما يلي نقدم الجدول التالي للتوضيح:

¹-Daniel Ollivier, **Manager le travail à distance et le télétravail : Culture- Méthodes- Outils**, (France : GERESO Edition, 1ere Edition ,2017), P.P. 36-37.

²- الفيلاي، المرجع السابق، ص.13.

الجدول 02: أشكال العمل عن بعد.

نوع العمل عن بعد	التعريف	فوائد بالنسبة لصاحب العمل	فوائد بالنسبة للعامل	الموظفون المعنيون
العمل عن بعد من المنزل بصفة كلية (Télétravail à domicile)	يؤدي العامل مهامه في منزله في حجرة أو زاوية مخصصة لذلك.	انخفاض المساحة المستخدمة (المكاتب) وبالتالي خفض تكاليف المحلات.	- خفض مصاريف النقل. - الاستفادة من الوقت الضائع في المواصلات. - الابتعاد وتجنب ضغط المكاتب.	الوظائف المكتبية ذات المسؤولية المحدودة مثل السكرتارية، الكتابة والمحاسبة، الصحافة والترجمة.
العمل في مراكز الاتصال (Télécentre)	الموظف يكون بالقرب من منزله، في غرفة مهنية مع موظفين آخرين سواء ينتمون إلى نفس الشركة أو إلى عدة شركات.	- أحسن إنتاجية. - تكاليف هذه المراكز منخفضة مقارنة مع تكاليف المكاتب الخاصة.	- تخفيض الوقت الضائع في المواصلات. - التخفيف من حدة العزلة.	هي مراكز تتواجد عادة في التجمعات السكانية الكبرى (المدن)
العمل عن بعد الجزئي (الهجين) Télépndulaire Ou hybride	يقسم العامل عمله بين المنزل والمؤسسة (المقر الأصلي).	الحفاظ على التواصل الجسدي مع المؤسسة.	يقلل من الشعور بالوحدة والعزلة.	مختلف الوظائف التي يمكن القيام بها عن بعد.
العمل المتنقل (Nomade)	في هذا النوع من العمل عن بعد الموظفون يكونون في حالة تنقل دائم ويمكنهم العمل أينما كانوا.	- لا حاجة لتوفير مقر أو مكتب. - زيادة توافر الموظفين.	- تخفيض القيود على الموظف إذ يصبح أكثر استقلالية.	- المندوبون التجاريون - المسيرين الدوليون - المستشارون في المناجمنت
مجموعات العمل (Group-ware)	موظفو الشركات أو المؤسسات المختلفة للمجموعة يعملون بشكل جماعي على نفس المشروع	- تدفق أفضل للمعلومات. - قرارات سريعة وفعالة. - تكاليف مرتفعة للمؤتمرات عبر الهاتف أو المؤتمرات بالفيديو.	- تجنب التنقل لمسافات بعيدة. - الراحة في العمل. - القدرة على تغيير طريقة إدارة المشاريع.	- الباحثون - مدراء المشاريع الجامعيون. مثل اجتماع الأطباء والصيادلة ومختلف المتخصصين لصناعة لقاح أو دواء ما.

المصدر: بتصرف من

-Monique HAICAULT, Travail à distance et / ou travail à domicile : le télétravail, Nouvelles formes d'emploi, nouveaux contenus de travail des logiques contradictoires, (France, 1998), page 07.

ملخص الفصل الأول:

من خلال ما سبق، يتضح أن العمل عن بعد آلية من آليات المرونة التسييرية و التي أصبحت منهاجا أساسيا تعتمد المنظمات في حالات الطوارئ، و التي تعبر عن قدرتها ابتكار أساليب و تقنيات جديدة في تسيير أعمالها.

كما أن العمل عن بعد ليس حديث العهد ولا يعتبر اكتشافا جديدا ناتجا عن جائحة كورونا، فهو نظام معمول به منذ مدة طويلة، إلا أن فيروس كورونا سرع من انتشاره وجعل منه المنفذ الوحيد الذي يضمن استمرارية نشاط المنظمات وتقادي الغلق.

ومع ازدياد التغيرات التكنولوجية و التسييرية التي شهدها عالم الشغل، طُرحت تصورات جديدة لأشكال العمل تتم من خلال التنسيق والترابط بين العاملين عبر وسيط إلكتروني دون الحاجة لتواجدهم الشخصي. فالحضور الافتراضي لا يلزمهم ذلك، حيث يمكن لأي مشارك أن يتفاعل في أي وقت. وإذا كان المجيء لمكان العمل الرسمي يستلزم أوقات تحكيمية معينة لبدء العمل وأدائه وإنجازه، فإن العمل الافتراضي يتطلب مرونة أكبر في ذلك.

الفصل الثاني: إدارة العمل عن بعد.

الفصل الثاني: إدارة العمل عن بعد.

تعتبر إدارة العمل عن بعد تجربة جديدة لمعظم المؤسسات، وفي هذه الحالة يجب أن يكون الاتصال مع العمال بانتظام، هادف وشخصي، محاولا بذلك اكتشاف كل الصعوبات والمخاوف التي تواجههم. فالعمل عن بعد بمثابة مشروع تغيير تنظيمي.

فمثله مثل العمل الحضوري، يحتاج العمل عن بعد إلى مجموعة من الأفراد المناسبين الذين يتمتعون بمجموعة من المهارات والمعارف المتخصصة، وكذا إلى تنظيم وسائل وسلوكات متوافقة معه. فإدارة فريق العمل عن بعد تختلف عن إدارة فريق عمل يجلسون أمام مكاتبهم، ويكونون تحت إشراف مباشر طوال ساعات العمل، وبالتالي لا بد على صاحب العمل تكييف الظروف العملية والتشغيلية بما يتماشى مع التغييرات التنظيمية من أجل أداء فعال.

وفيما يلي سوف نحاول الإحاطة بإدارة العمل عن بعد ومختلف مفاهيمه من خلال ثلاث (03) مباحث والتي هي:

المبحث الأول : مجالات ومتطلبات العمل عن بعد.

المبحث الثاني: ضوابط إدارة العمل عن بعد.

المبحث الثالث : تقييم العمل عن بعد من خلال بعض التجارب الدولية.

المبحث الأول: مجالات ومتطلبات العمل عن بعد.

تغير مفهوم العمل منذ ظهور وسائل الاتصال الحديثة، فقد وفرت شبكة الانترنت إمكانية العمل في عدة مجالات دون التقيد بحدود المكان والزمان، فشهدت الآونة الأخيرة تنوعاً في مجالات العمل عن بعد.

فالتحول إلى العمل عن بعد يتطلب من المؤسسة توفير بيئة تقنية وإلكترونية متوافقة معه، فاعتماد مبدأ العمل عن بعد داخل المنظمة قرار استراتيجي، مما يستدعي إعادة دراسة الإجراءات بما يتلاءم مع تطبيق الأعمال الإلكترونية*.

المطلب الأول: مجالات تطبيق العمل عن بعد.

لا يمكن القول أن هناك وظيفة نموذجية أو عمل نموذجي ينفذ عن بعد، إنما الأعمال التي يمكن تنفيذها عن بعد كثيرة ومتنوعة، ووفقاً لوزارة العمل الفرنسية تم إحصاء ما يقارب 8 مليون وظيفة متوافقة مع العمل عن بعد، ما يعادل 4 من 10 وظائف¹، أهمها:

(1) **الكتابة الصحفية و تحرير المقالات:** أي ما يعرف بالصحافة الإلكترونية (Electronique Newspaper)، فمع ظهور شبكة الانترنت ظهر نوع جديد من الخدمة الصحفية و التي أتاحت الفرصة للصحفيين العمل بحرية و من أي مكان يريدونه و أي وقت يختارونه. وتعرف الصحافة الإلكترونية على أنها "إحدى وسائل النشر التي تستفيد من تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وهي تجمع بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتحرير الصحفي المعروف، وتتخذ من شبكة الانترنت العالمية مكاناً للبحث كمطبوع مقروء من خلال الشاشة، وبالتالي تكون الانترنت بمثابة الموزع للصحيفة الإلكترونية"².

* المنظمة الإلكترونية: هي التي تستخدم تكنولوجيا شبكة الانترنت العالمية وتكنولوجيا الاتصالات لتحسين أداء مهامها عملياتها المختلفة، ونقلها لمن يحتاج إليها داخل وخارج المنظمة، لعملائها الحاليين ومحاولة الوصول إلى عملاء جدد، من أجل البقاء والتواجد في عالم متغير على الدوام.

1- Alice Lachaise, " Le télétravail est la règle : 12 points pour tout comprendre", 08/03/2021.

<https://www.juritravail.com> اطلع عليه يوم 2021/03/14 الساعة 12:00

2- عمر حسنين الشفيق، الصحافة الإلكترونية: المفهوم والخصائص والانعكاسات (أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ط 1، ع 168، 2011)، ص 13.

(2) **كتابة القصص والروايات والكتب:** أي ما يسمى بالمكتبة الالكترونية، والذي سمح للمؤلفين نشر مؤلفاتهم وأعمالهم من جهة، وللعمامة المهتمين بشراء والحصول على الكتب من أماكن مختلفة في العالم من جهة أخرى بفضل شبكة الانترنت.

(3) **مجال الترجمة:** وهي من بين الوظائف عن بعد الأكثر انتشارا وأيضا ربحا، فالأشخاص الذين يجيدون أكثر من لغة يمكنهم العمل لصالح شركة ترجمة دون التنقل إليها، أو على أساس مستقل مثل ترجمة الكتب والمقالات وغيرها.

(4) **مجال التجارة الالكترونية (E-Commerce):** كثر الحديث في الآونة الأخيرة عن التبادل التجاري الالكتروني، والذي فرض نفسه على مختلف الشركات لما له من مزايا كبيرة على التكلفة والسرعة في التنفيذ. وهي مفهوم جديد، يشرح عملية بيع أو شراء أو تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال شبكات كمبيوترية ومن ضمنها الانترنت¹. وعرفت المنظمة العالمية للتجارة: "التجارة الالكترونية مجموعة متكاملة من عمليات عقد الصفقات وتأسيس الروابط التجارية، توزيع وتسويق وبيع المنتجات والخدمات بوسائل الكترونية"²، ويمكن أن تأخذ شكلين إما شراء وبيع المنتجات والخدمات الذي يعرف بالتسويق الالكتروني أو خدمة الزبائن أو العملاء (Customer service).

(5) **تصميم المواقع الالكترونية (ويب) ومصمم جرافيك:** الملاحظ أن مع التطور التكنولوجي وازدياد المنافسة أصبحت غالبية الشركات تملك على الأقل موقع الكتروني بهدف الإعلان والترويج لمنتجاتها (سلع وخدمات)، إذ تعتبر هذه المواقع أكثر فاعلية من المكاتب الخاصة بالإعلانات هي أقل تكلفة وتأخذ أقل وقت وجهد ممكنين³.

¹ نور بسام، التجارة الإلكترونية: كيف، متى وأين؟ (الموسوعة العربية للكمبيوتر والانترنت، سلسلة كتب الدورات التعليمية الالكترونية، 2000-2003)، ص.6.

² كريمة بكوش، زهية كواش، شبكة الانترنت والتجارة الالكترونية - مفاهيم أساسية - (الجزائر، المركز الجامعي خميس مليانة)، ص.7.

³ "تعرف على 6 أفضل وظائف عن بعد وذو عائد مجزي يمكنك العمل بها" في:

<http://www.shoghlonline.com>، (2018/07/20) اطلع عليه يوم 2020/07/04 ساعة 12:30

(6) **عمال السكرتارية (الأمانة العامة):** ونجد الفئة الكبيرة في هذا النوع من العمل عن بعد هم نساء. ففي العقود الأخيرة أصبحت مهام الأمانة العامة أكثر تكرارا وتأهيلا بفضل الأدوات والبرامج المعالجة التي تتطور بسرعة هائلة.

(7) **التعليم عن بعد:** لقد تطور التعليم عن بعد مع تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال، ومع تفشي فيروس كورونا أصبح الحل الوحيد لاستكمال البرامج التعليمية من خلال المنصات والتطبيقات المختلفة، خاصة بعد فرض الحجر الصحي وغلق جميع المؤسسات التعليمية. فالى غاية نهاية مارس 2020 تسبب الفيروس في انقطاع أكثر من 1.6 مليار تلميذ وطالب عن الدراسة في 161 بلد، أي ما يعادل 80 % من الطلاب والتلاميذ المتمدرسين على مستوى العالم¹. ويعرف التعليم عن بعد حسب رونترى " هو التعليم الذي يحدث عندما تكون هناك مسافة بين المتعلم والمعلم، ويتم عادة بمساعدة مواد تعليمية يتم إعدادها مسبقا، ويكون المتعلمين منفصلين عن معلمهم في الزمان والمكان"².

(8) **المحاسبة والمالية:** والمحاسبة هي من أكثر الوظائف طلبا، لان أي منظومة عمل تحتاج إلى محاسب لحساب الفواتير والضرائب والرواتب والعوائد والمصروفات وغيرها، كما تقوم وظيفة المالية بإدارة الأموال التي لها أهمية كبرى في اتخاذ القرارات.

(9) **العمليات المصرفية (البنوك):** مع التطور التكنولوجي، كان لابد من إعادة النظر في الدور التقليدي للمصارف والقائم على قبول الودائع ومنح الائتمان، والتطلع إلى خدمات مصرفية أكثر فعالية، بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة وشبكة الانترنت، التي وفرت إمكانية القيام بها في أي وقت ومن أي مكان³، إذ أصبحت مختلف التعاملات المالية والمصرفية سواءا للأفراد أو المؤسسات (مثل خدمات التأمين)، تتم دون عناء التنقل إلى المكان، وحتى الموظف يمكنه القيام بمهامه من أي مكان يريده.

¹- محمد زايد، " أهمية التعليم عن بعد في ظل تفشي فيروس كورونا "، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، م.9، ع.4، 2020/05/02، ص.507.

²- طارق عبد الرؤوف عامر، **التعليم عن بعد والتعليم المفتوح**، (دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018)، ص.05.

³- ماركوس بريرة، " مهن المستقبل: تعرف على 32 مهنة سوف ترافق أيامنا القادمة بكثرة "، 2020/11/29.

<https://www.blog.hotmart.com> اطلع عليه يوم 2021/10/16 ساعة 21:30.

10- الوظائف القيادية: و هي وظائف الإدارة العليا التي تتولى الإشراف على الموظفين، و التي تقوم بعمليات الإدارة و التخطيط و التنظيم و التنسيق والمتابعة و الإشراف العام و المباشر على الوحدات الإدارية و من ثم اتخاذ القرارات اللازمة.

اختلف نطاق العمل عن بعد خلال أزمة كورونا حسب القطاعات فقد كان أكثر شيوعا في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأقل شيوعا في التصنيع، الزراعة وخدمات السوق منها: البيع بالجملة والتجزئة وقطاع النقل حيث يكون التواجد المادي مطلوباً. كما تفاوت نطاق العمل عن بعد بشكل كبير بين الدول من 25% في البرتغال وإيطاليا إلى أكثر من الضعف في السويد والدانمارك وهذا راجع إلى عدة متغيرات منها: نوعية الوظائف التي تؤدي عن بعد، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية الرقمية وكذا اختلاف مهارات القوى العاملة¹.

المطلب الثاني: متطلبات العمل عن بعد.

يتطلب التحول من العمل التقليدي إلى العمل عن بعد بعض التغييرات التنظيمية سواء بالنسبة للمؤسسة (صاحب العمل) أو العامل (الموظف). ولتبني إستراتيجية العمل عن بعد كشكل من أشكال العمل لا بد من توفير بعض الظروف والمتطلبات، ومحاولة خلق نوع من الثقافة الالكترونية بين أوساط الموظفين². من أجل تحقيق أكبر قدر من الفعالية والتي يمكن تصنيفها إلى ما يلي:

◀ **الظروف البيئية:** إذ لا بد على العامل عن بعد تصميم جيد لمكان العمل، إذ يجب عليه اختيار مكان ملائم يساعد على العمل، يكون بعيدا عن الضجيج ويتوفر على جو معتدل وضوء جيد ومساحة واسعة، وإذا كان هذا المكان هو المنزل فلا بد عليه أن يخصص مكان أو

¹-OECD Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era :How can public Policies make it happen?. Updated 7 September 2020.

https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135250

²بكار فتحي ، بوشريعة فاطمة، "استراتيجية العمل عن بعد، نقص في التشريع وفي الممارسة"، حوليات جامعة الجزائر I، المركز الجامعي احمد زبانة غليزان، الجزائر، مجلد 34، جويلية 2020، ص ص، 588-603.

زاوية منعزلة، والذي يساعد على التركيز وإجراء اجتماعات بصفة رسمية أكثر، كما يساعده في الحفاظ على الوثائق والسرية المهنية.

«المستلزمات التقنية: تتمثل في مختلف المعدات والوسائط التي من خلالها يمكن تأدية المهام، وكذا تحويلها سواء إلى قاعدة البيانات الخاصة بالشركة أو تناقلها بين موظفي نفس الشركة والمتمثلة في:

- التقنيات التكنولوجية والمواد اللازمة لأداء العمل في المنزل مثل الحواسيب والهواتف المحمولة، الطابعات، ومختلف وسائط التحويل المؤمنة وكذا مختلف التطبيقات والبرمجيات كما يجب ضمان عملية صيانة هذه المعدات وتوفير المساعدة التقنية في حالة العطل.

- العمل على توفير الحماية الالكترونية لتفادي جميع أنواع الاختراقات من خلال تشفير البيانات وتزويد مختلف التطبيقات الاتصالية بكلمة سر، كما يجب على العامل عن بعد احترام قواعد السلامة للمعلومة وذلك بعدم تنزيل البرامج وفتح الملفات غير الموثوقة التي تعرض المؤسسة ونظامها إلى الخطر¹.

- توفير مختلف تطبيقات الاتصال عن بعد لعقد الاجتماعات التي تتم بين المدراء والموظفين لمناقشة مستجدات العمل وتبادل المعلومات وحل مشاكل الفريق ومنها:

- المؤتمرات عبر الفيديو²(Visio conférence) : هي حجز الزاوية في العمل عن بعد، فهي تتيح للمشاركين الشعور بالقرب من الآخرين والاستماع لهم ورؤيتهم من خلال شاشات الحواسيب.

- المحادثات عن بعد من خلال الهاتف (Tchat):تسمح تقنية الدردشة الاتصال بشكل دائم لمجموعة فريق العمل، المتواجدون بأماكن مختلفة من خلال إجراء حوارات والحصول على إجابات سريعة، على الأسئلة الفنية وهي مفيدة لإدارة المشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم.

¹- علوطي لمين ، " المنظمة الالكترونية للعمل عن بعد"،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية،كلية العلوم والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، عدد03، جوان 2008، صص،195-209.

²-Le télétravail pendant la pandémie de COVID-19, commissaire à l'information et à la vie privée de l'Ontario, canada, juillet 2020, p.03.

- الاتصال عبر البريد الإلكتروني (Communication par courriel) : تسهل عملية نقل البيانات في الوقت المناسب إلى الشخص المناسب إلكترونياً، وهي وسيلة غير مكلفة وفعالة وعلى العامل التأكد من المرسل إليه ومن الرسالة، والعمل على تأمين هذه البيانات¹.

«**الضوابط التنظيمية:** من أجل السير الحسن للعمل عن بعد لا بد على المستخدم، تحديد مجموعة من الضوابط لتحديد الوظائف المؤهلة للعمل عن بعد، والتي لا تستدعي الحضور الشخصي للعامل وكذا تحديد ساعات العمل اليومية، وفق جدول زمني والتأكد من التزام الموظفين لساعات عملهم اليومية وتحديد معايير كل نشاط.

فقبل الشروع في انتهاج العمل عن بعد لابد من تنظيم جيد له، إذ لابد من:

1-التفكير والتشاور: كما ذكرنا فإن التحول إلى العمل عن بعد عبارة عن تغيير تنظيمي، إذ قبل اتخاذ قرار الشروع فيه لابد من تفكير عميق، وتشاور مع مختلف المسؤولين (قسم الموارد البشرية، قسم تكنولوجيا المعلومات، الإدارة القانونية)، ممثلي العمال والشركاء الاجتماعيين، فلا بد من:

- مناقشة الإيجابيات والسلبيات التي يمكن أن تنتج عن التحول إلى هذا الأسلوب الجديد.
- دراسة عوامل النجاح، وذلك من خلال تحديد خصائص الوظائف وخصائص الموظفين عن بعد، وخصائص المنظمات بحد ذاتها².

2-دراسة الجدوى: أين يتم الأخذ بعين الاعتبار الإنتاجية والأهداف المسطرة وكذا التكاليف المترتبة على اعتماده وجميع المستلزمات اللازمة، من دعم ومساندة إدارية وتقنية، وكذا تحديد الأساس الذي سوف يتم من خلاله بناء العمل عن بعد من خلال سياسة وتنظيم رسمي يأخذ بعين الاعتبار حق الخيار في التحول إلى هذا النمط من العمل، وكذا اختيار الوظائف المتوافقة معه³.

¹-Squad Remote Expertise, **Le livre blanc du travail à distance**, 2020, p.05.

²- CARSAT Nord-Picardie، Direction de la santé au travail، des risques professionnels et de l'accompagnement social، **Télétravail à domicile، Guide d'aides à l'évaluation des risques et à la recherche de mesures de prévention associées**، Juillet 2012 , P.21.

³-علوطي، مرجع سابق، ص.204.

3-التحضير للمشروع التجريبي (Projet pilote) للعمل عن بعد¹: على صاحب العمل

تحديد مدة تجريبية في الأشهر الأولى للعمل عن بعد، فالعمل عن بعد يمنح لصاحب العمل تقييم الموظفين من ناحية الاستقلالية، التحفيز والقدرة على العمل بمفردهم خاصة في الحالات الاستثنائية وفي حالات الطوارئ. كما لابد من إبقاء الموظف في الشركة مشاركا في مساره التدريبي وإدارة حياته المهنية ومهاراته، إذ يجب على المدير إشراك العامل عن بعد في عملية اتخاذ القرارات. كما يتيح الاتفاق على فترات زمنية ثابتة مع العامل عن بعد، تجنب أي سوء استخدام فيما يتعلق بالاتصال الافتراضي. كما يجب على فريق المشروع بإيصال كل ما يتعلق بمعايير التقييم، توزيع المهام بين أعضاء الفريق، كما يقوم بوضع وتوزيع قائمة بالأسئلة المتداولة للأفراد من أجل معرفة المزيد عن المشروع.

4-إطلاق المشروع التجريبي: ولا بأس أن يكون ذلك عن طريق اجتماع افتتاحي، أين يتم عرض المشروع، مراحله، الدوافع والأسباب التي أدت إلى التحول إليه، مختلف الوسائل والمعدات التي وضعت حيز التنفيذ ومختلف تدابير الدعم، حقوق والتزامات كل من الإدارة والموظفين، وكذا جميع الأخطاء والصعوبات التي يجب تفاديها، ثم يأتي وضع التوزيع الزمني المحدد في عقد العمل أو ملحق للعقد، وصياغة عقود جديدة وفقا للتعديلات التي أجرتها المؤسسة، حيث يتم إضافة كل بنود العمل (الساعات، إجراءات تقديم التقارير، المسؤوليات الخاصة بالمعدات والأدوات والمصاريف التعويضية والمكافآت)².

5-تقييم مشروع العمل عن بعد: والذي يكون باستعراض الأعمال والإجراءات التي تم تنفيذها وكذا محاولة إيجاد الحلول وإصلاح الأخطاء قبل نشر المشروع، ويكون عن طريق التحدث إلى الأشخاص الذين تخلوا عن العمل عن بعد، ومحاولة معرفة الأسباب التي دفعتهم إلى ذلك، ومن ثم محاولة تصحيحها إما بالتدريب أو التحفيز وكذا التواصل الفعال³.

وفي الأخير إن كل من المستلزمات والظروف والضوابط، مهمة للسير الحسن للعمل عن بعد، فهي تسهل على العمال تأدية مهامهم، كما تمكن أصحاب العمل من مراقبة السير

¹-CARSAT Nord Picardie, op.cit, P.P .17-18

²-علوطي، مرجع سابق، ص. 205 .

³- CARSAT Nord Picardie, op.cit, P.24

الحسن للعمل، إلا أن الشيء الأهم هو الثقة والضمير المهني الذي يدفع كل من العامل وصاحب العمل بالقيام بمهامهم على أكمل وجه.

المبحث الثاني: ضوابط إدارة العمل عن بعد.

بالرغم من كون العمل عن بعد يتم بعيدا عن المكتب، والذي لا يحتاج إلى إدارة ورقابة مباشرة. إلا أنه كغيره من الأعمال التقليدية، يحتاج إلى الالتزام، وإلى إتباع الكثير من الضوابط سواء كان للموظفين أو لأرباب العمل أو لكلا الطرفين والتي يجب تحديدها لضمان سير الأعمال بكفاءة عالية، وبالتالي لرفع إنتاجية العمل، وزيادة مستوى كفاءته.

المطلب الأول: العمل عن بعد بين الحقوق والواجبات.

لا يختلف العامل عن بعد عن العامل العادي في مسألة الحقوق والالتزامات، فهو يتمتع بجميع المزايا والحقوق التي يتمتع بها العامل داخل مقر المؤسسة، وذلك وفقا للإطار القانوني الذي يحكم عمله. فهو " كل شخص طبيعي يؤدي عمله عن بعد لمصلحة صاحب العمل وبعيدا عن المقرات الرئيسية للشركة مقابل اجر، حيث يكون تحت إشرافه وإدارته"¹. والملاحظ من التعريف وجود علاقة تعاقدية بين الطرفين (العامل وصاحب العمل)، والتي ينظمها إما عقد أصلي أو ملحق يتم فيه تحديد كافة الحقوق والواجبات، والتبعية لصاحب العمل في شكلها: القانوني (الخضوع لسلطة الرقابة والإشراف)، والاقتصادي (الأجر).

أولا- حقوق العامل عن بعد.

بالإضافة إلى الحقوق الأساسية المعترف بها في جل النصوص القانونية والتنظيمية السارية المفعول في مجال علاقات العمل، من اجر ومنح وعلاوات، فللعامل عن بعد الحق في الحصول على الترقية وكذا أيام العطل والراحة. كما يحتفظ العامل عن بعد بكل المزايا التي تقدمها المؤسسة في العمل الحضوري مثل تذاكر الإطعام وقسائم العطل.

¹-Carine Niort –Cabinet FIDAL, "Le télétravail : gérer et manager le travail à distance", CCI Territoire de Belfort, Club RH, France ,02 février 2012.

- يتمتع العامل عن بعد بحق التكوين خلال مساره المهني¹، بالإضافة إلى استفادته من تكوين (تدريب) متخصص على المعدات والآلات التقنية المتاحة لهم لأداء المهام.
- وفيما يخص صحة وسلامة العامل عن بعد، فهو أيضا تنطبق عليه الأحكام التعاقدية القانونية المطبقة في المؤسسة، فعلى صاحب العمل إبلاغه عن سياسة الشركة. كما يعتبر حادث العمل الذي يقع في المكان الذي يتم فيه العمل أثناء ممارسة النشاط المهني، حادث عمل وعليه تترتب عليه جميع الإجراءات المنصوص عليها في القانون الساري المفعول².
- الحق في توفير مكان العمل وتأمينه وكذا توفير مختلف الوسائل والمعدات التكنولوجية اللازمة لأداء مهامه.
- الحق في حماية الحياة الخاصة للعامل عن بعد، فالتبعية القانونية تعكس فقط تبعية مهنية، إذ لا يمكن قبول أي تدخل من جانب صاحب العمل في حياة العامل الخاصة³.
- كما يتمتع العامل عن بعد بنفس الحقوق الجماعية التي يتمتع بها الموظفون العاديون سيما فيما يتعلق بعلاقاتهم مع ممثلي العمال، وإمكانية المشاركة في الانتخابات التمثيلية.

ثانيا-التزامات (واجبات) العامل عن بعد.

- مقابل الحقوق والمزايا التي يتمتع بها العمال عن بعد، فلهم التزامات تقع عليهم هي:
- هم ملزمون بالتعاون مع أصحاب العمل من أجل تأمين مكان وبيئة ملائمة للعمل، واحترام الشروط والضوابط المحددة من طرف الإدارة.
- تسليم الأعمال الموكلة لهم في مواعيدها المحددة، وبذل أقصى جهدهم من أجل عملهم ومحاولة المساهمة في تحسين الإنتاجية.
- تقديم تقرير يومي أو أسبوعي كما هو متفق عليه لجميع انجازاتهم.

¹- خالد بارودة، بخالد عجالي، " خصوصية عقد العمل عن بعد"، مجلة قانون العمل و التشغيل، م.5، ع.4، 2020/11/15، ص.ص 178-193.

²- ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions du travail), 10 Questions sur le télétravail, Lyon, France, P 02,2016, P3.

³-خالد السيد محمد عبد المجيد موسى، أحكام عقد العمل عن بعد: دراسة مقارنة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 2014، ص421.

- العمل على ضمان وسهولة التواصل مع المسؤولين والعمال، من خلال الرد الفوري على الاتصالات والرسائل الالكترونية¹.
- التزام الموظفين بأخلاقيات العمل المعتمدة، كالمحافظة على سرية المعلومات والوثائق والمستندات، وكذا مختلف الأجهزة والمعدات، والالتزام بمعايير السلوك المهني².
- المحافظة على سلامتهم وضرورة الإبلاغ عن أي خطر أو مشكل يهدد صحتهم وسلامتهم أو السير الحسن للعمل³.
- الالتزام بالحضور إلى أمكنة العمل الأصلية في حالة استدعائهم لمناقشة مستجدات العمل.
- على العمال عن بعد تطبيق مختلف معايير الأمن عند استخدام الوسائل التقنية من خلال⁴:
 - عدم تثبيت أو تنزيل أية أنظمة وبرامج إلا بإذن مسبق من طرف خلية الإعلام.
 - عدم فتح الملفات غير الموثوقة المصدر وتجنب استعمال مفاتيح USB قبل فحصها.
 - الاعتماد على كلمات المرور والتشفير.
- التزام العمال عن بعد بإرجاع جميع المعدات والوسائل التكنولوجية الموضوعة تحت تصرفهم عند الانتهاء من فترة العمل عن بعد.

ثالثا-التزامات صاحب العمل:

- (أ) **على المستوى التنظيمي:** فقبل الشروع في تطبيق العمل عن بعد لابد من:
- ❖ وضع خطة عمل واضحة: إن الخطة هي الركيزة الأساسية لأي عمل كان، إذ هي بمثابة خارطة طريق، أين يتم فيها توضيح الأهداف، تحديد المهام والأنشطة المؤهلة والقابلة للتنفيذ عن بعد، وكذا كمية ونوعية الموظفون الذين ستحتاجهم في تسيير المشروع، كيفية توزيعهم (فرق أو فرادى)، وتحديد الحجم الساعي والوسائل والمعدات اللازمة⁵.

¹- المملكة المغربية، وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة، قطاع إصلاح الإدارة، مرجع سابق، ص.12.

²- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، مرجع سابق، ص.8.

³- OIT. Organisation Internationale du travail, Bureau des activités pour les employeurs, "Le travail à domicile en réponse à l'épidémie de Covid-19 : guide de l'employeur", Genève, 1ere Edition 2020, P. 8.

⁴- المملكة المغربية، وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة، مرجع سابق، ص.ص، 13-15.

⁵- مدونة مينا تيك، "كيف تدير فريق عمل عن بعد بكفاءة"،

اطلع عليه يوم 2021/05/16 على الساعة 15:00 <http://www.menaitech.com>

❖ توزيع المهام بوضوح: إن تحديد المسؤوليات والواجبات بوضوح ودقة، يساعد الفرد في تكوين تصور كامل عن الدور الذي سيلعبه ضمن الفريق، فمن غير الممكن أن نكلف العامل عن بعد بعدة مهام، وذلك لأنه يشتت الانتباه ويضعف التركيز، ما يخلق نوع من الفوضى في فريق العمل، وبالتالي انخفاض الإنتاجية والجودة.

فالمدير الناجح لا يحتاج فقط لإدارة الفريق وتحفيزهم ليكونوا أكثر فاعلية وحسب، إنما هو مكلف أيضا بالاحتفاظ بهم على المدى الطويل¹.
فقبل الشروع في العمل والوقوف على رأس الفريق لابد على المدير من²:
-وضع قائمة بالمهام المحددة لكل عامل عن بعد، والحرص على عدم تكليفه أكثر من قدرته واستطاعته، لضمان إتقان العمل.

- إنشاء جداول عمل تتناسب مع كل الموظفين: إذ لابد من مراعاة العامل الزمني لإنجاز المهام وتسليم المشاريع، وذلك لتجنب دفع الموظفين لبذل مجهود مضاعف، فمهما اتسم العامل بمهارات عالية، فيمكن أن تصادفه بعض العراقيل والمشاكل التي تؤخره في عمله، أو تسليم مشروعه.

❖ التطوير والتدريب: مع التطور التكنولوجي والتقني المتزايد، أصبح التدريب لزاما لمواكبة هذه التطورات والتحولات في مجال العمل بصفة عامة والعمل عن بعد بصفة خاصة، فعلى المدير تحديد احتياجات الموظفين لتطوير مهاراتهم، وكذا تحديد بدقة نوع التدريب وكذا الموظفين الذين يحتاجون إليه، وكيف يتم هذا التدريب (دورات تدريبية، ندوات، درشة).

❖ تبني آلية رقابية مرنة، وذلك لصعوبة الرقابة المباشرة، فالعامل عن بعد له الحرية في العمل في أي وقت يريده، فتثبيت بعض البرامج والتطبيقات في حاسوب العامل عن بعد لمراقبة أوقات و حساب ساعات عمله، تساعد المسؤول في تقييم مردودية كل عامل.

¹ منجية إبراهيم، "4 أسرار في إدارة فريق عمل عن بعد بفاعلية"، منصة المستقل، ابريل 2021.

اطلع عليه يوم 2021/05/16 على الساعة 11:00. <https://www.blog.mostaql.com>

² العواسا، الساعاتي، مرجع سابق، ص 329.

(ب) على المستوي التشغيلي: للسير الحسن للعمل عن بعد لابد من:

❖ الاتصال الدوري والفعال بفريق العمل: فالاتصال الفعال يعمل على تعزيز الثقة بين القائد وفريق العمل، ومع التطور تكنولوجيات الاتصال أصبح من الممكن التواصل المباشر، فالاتصال بالصوت والصورة أفضل من الاتصال بالصوت فقط، لما تتركه لغة الجسد والعيون من أثر على المتصل، كما أنه من الأحسن الاعتماد على قنوات اتصال فردية وجماعية¹:

- الفردية وتكون مع كل عامل على حدا من اجل التوجيه وتقديم الملاحظات وكذا تصحيح الأخطاء وذلك لتفادي التجريح.

- الجماعية لكافة أعضاء الفريق من اجل الحصول على المعلومات والتعليمات في وقت واحد، ومناقشة مستجدات العمل وتبادل الآراء.

❖ تزويد العمال بالأدوات و المعدات المطلوبة (حاسبات محمولة، البرامج و التطبيقات، آلات طباعة و شبكة الانترنت....) من جهة، وضمان تسليم المعدات وتركيب الشروط الفنية المطلوبة للعمل من جهة أخرى وتوفير الدعم والمساعدة التقنية لهم.

كما يجب على صاحب العمل المشاركة في دفع جميع تكاليف الموظف الناتجة عن العمل عن بعد (الهاتف الأرضي والانترنت)، بالإضافة إلى تمويل إيجار البيت أو الغرفة خاصة إذا اضطر العامل إلى كراء مساحة إضافية. حيث أشار "كورت بارلي" خبير قانون العمل من جامعة بازل السويسرية إلى انه " يتعين على صاحب العمل أن يشارك في تمويل الإيجار (غرفة أو منزل) الذي يتم فيه العمل عن بعد، وذلك دون ضرورة عقد اتفاق تعاقدية، إلا إذا توفر صاحب العمل على مقر، أو كان العمل عن بعد من طلب الموظف، هذا يسقط إلزامية المشاركة في تمويل الإيجار"².

❖ الإدارة بالنتائج: من أهم مميزات العمل عن بعد هي المرونة والحرية في العمل، فهناك من يفضل العمل ليلا والبعض الآخر يفضل العمل في الصباح، ومنهم من يفضلون العمل في

¹- إبراهيم، مرجع سابق.

²- دومينيك سوغيل - دي بيكار، " جائحة كوفيد19 تثير الجدل حول قواعد العمل بالبيت و التعويضات "، 4 يونيو 2020.

<http://www.swissinfo.ch.ara>

أماكن هادئة ومريحة، ومنهم من يفضل العمل في الفضاءات العامة أو المقاهي، إذ لا بد من إيجاد آليات للتقييم غير تلك المعتمدة في العمل التقليدي الحضورى.

كما انه من غير الممكن لمدير فريق العمل عن بعد، أن يفرض على الموظفين تثبيت تطبيقات خاصة أو تشغيل كاميرات مراقبة من أجل مراقبتهم طوال اليوم، لان ذلك يوحي لهم بعدم ثقته بهم. إذ من الأحسن أن يكون معيار التقييم هو بالنتائج والجودة واحترام تسليم المهام والمشاريع في الأوقات المحددة، والابتعاد عن التقييم بالساعات التي يقضونها في العمل لعدم قدرة المتابعة والمراقبة بشكل مباشر¹.

المطلب الثاني: معايير إدارة العمل عن بعد.

مع اختيار المزيد من الشركات أو إجبارها على تقديم ترتيبات العمل عن بعد أثناء جائحة كورونا، غالبا ما نجد قضايا الرقابة والتحكم في طبيعة المناقشات في مكان العمل. إذ في حالة عدم وجود اتصال مباشر يصبح أسلوب القيادة والتحكم التقليدي للإدارة غير مجدٍ، وبالتالي فلا بد على المدراء والمسيرين العمل على إيجاد طرق بديلة للمراقبة والإشراف تتماشى والعمل عن بعد.

وسوف نحاول من خلال هذا المطلب استعراض ثلاث أهم أبعاد تسمح للمدراء عن بعد معرفة مستوى أداء تابعيهم والمتمثلة في:

- الرقابة عن بعد Le contrôle à distance.

- الرقابة الذاتية L'auto contrôle.

- الثقة La confiance.

أولا- الرقابة عن بعد (Le contrôle à distance).

يصف روبنسون "Robinson" الرقابة على أنها "مجموعة من الوسائل التي تجعل من الممكن تزويد مديري و مسيري المنظمات بمعلومات دائمة و سريعة و دقيقة حول كفاءة

¹ - الميداوي: مرجع سابق.

العمليات، ما نقوم به حاليا و ما تم إنجازه، و ما يمكننا أن نأمل في القيام به في المستقبل"¹. فهو يربط الرقابة مباشرة بالمنظمة، ويعتمد على مفهومي القوة والسلطة كأساسين للرقابة، كونها من الحقوق الرسمية لصاحب السلطة (الرئيس).

كما تم تمييز نوعين من الرقابة أولهما الرقابة الرسمية والتي تشير إلى القواعد التي تجعل من الممكن تنظيم موقف الأفراد من خلال تقليل المخاطر والعصيان، والرقابة الاجتماعية والتي نقصد بها أعراف وقيم وثقافة المنظمة التي تشجع على السلوك الحسن².

المعروف في نهج الإدارة الكلاسيكية التيلورية، المدير يتحدد من خلال موقعه الهرمي، ووظيفته التي تخول له استعمال السلطة كأداة للإقناع، إلا أن نهج العمل عن بعد (الحديث)، أجبر هؤلاء الرؤساء الهرميين بإعادة النظر في العلاقة مع المرؤوسين، ومحاولة التكيف مع الشكل الحديث من الرقابة عن بعد والتي تتماشى مع هذا النمط الحديث من العمل، وهو الأمر الذي لا يستهوي معظم الرؤساء وأصحاب الأعمال، لما له من مخاطر على فقدان التحكم والإشراف العام على الموظفين والسيطرة عليهم.

إلا أن الرقابة عن بعد أصبحت ممكنة بفضل التقنيات الجديدة، فالتكنولوجيات الحديثة وفرت الفرصة لصاحب العمل من تثبيت مجموعة من التطبيقات في حواسيب العمال، تساعد في الاطلاع على ساعات العمل، أو مراقبتهم بواسطة كاميرات، إلا أن هذه الأخيرة غير محبذة لما تتركه من شعور سيء عند العامل، إذ هو بمثابة انتهاك للحرية الشخصية. وعليه فإن اعتماد أسلوب "الإدارة بالنتائج" من أفضل الحلول لضمان استمرارية أداء الأعمال بطريقة صحيحة وفعالة في العمل من المنزل، والتي تعتمد على قياس النتائج والمهام المحققة وكذا مختلف التقارير المسلمة من طرف العامل، وفي الأخير المساءلة في إطار المناقشة³.

¹-Clément Ract, **les nouvelles pratiques managériales associées au télétravail: l'émergence du télétravail et ses implications managériales dans les entreprises en France**, Mémoire Master en management, (Kedge Business School) , P.23.

²-Alves Cachapela, **Op.cit** , P.22.

³-OIT. Organisation internationale du travail, Bureau des activités pour les employeurs, **Op.cit** , P.18.

ثانيا-الرقابة الذاتية (L'auto contrôle).

الرقابة الذاتية هي قدرة الفرد على مراقبة نفسه وتنظيم سلوكه، والسيطرة على رغباته ، ومواجهة الإغراءات من حوله بمعزل عن الإدارة الخارجية من قبل الآخرين¹. وهنا تظهر الحاجة إلى التمكين الذي يؤدي إلى تلاشي بعض الممارسات الرقابية الروتينية لتحل محلها الرقابة الذاتية للمرووسين وهذا يؤدي الى شعورهم بالولاء للمنظمة ما يزيد من أداءهم. فتمكين العمال بمنحهم صلاحيات وسلطات لإنجاز بعض المهام، وتحمل مسؤوليتهم إزاء قراراتهم، يعزز من ثقتهم ويزيد من مهاراتهم وقدراتهم². ولعل الرقابة الذاتية أهم عامل لنجاح العامل لأنها تغني عن كثير من النظم و التوجيهات والمحاسبة والتدقيق وغير ذلك. ولو أن كل موظف يعمل وفقا لوازعه الداخلي والأخلاقي لما هو مؤمن عليه لكان له الأثر الفعال على الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية وتلاشت المشاكل، وتوفير تكاليف طائلة التي تذهب في وضع أنظمة رقابة داخلية لا يتم الالتزام بها من قبل الموظفين. إذ نجد اتجاه الدول الحديثة تسعى إلى تقوية الرقابة الذاتية، من خلال إنشاء ميثاق لأخلاق العمل. وقد أكدت دراسة صادرة عن الأمم المتحدة أن وجود ميثاق لأخلاق العمل يعتبر من الوسائل الوقائية المهمة لمحاربة الفساد في الدول النامية³.

و إذا كانت السلطة هي الأساس في الرقابة والإشراف، إلا أن مع أسلوب العمل عن بعد يظهر مفهوم آخر يناقض السيطرة المباشرة والمتمثل في الاستقلالية والتي هي بمثابة ميزة رئيسية للعمل عن بعد. ففي كثير من الأحيان هته الحرية والاستقلالية تترك انطبعا جيدا لدى الموظفين، وبالتالي سيشعرون بأنهم مدينون لهذه الاستقلالية، الشيء الذي يخلق لديهم انطباع بالواجب، فهم سيعملون على إثبات جدارتهم لهذه الثقة، وبالتالي فهي مصدر من

¹- شيماء إبراهيم، "مفهوم الرقابة الذاتية لدى الفرد وكيفية بناءها"، 2021/09/01.

اطلع عليه يوم 2021/09/01 على الساعة 22:00 <https://www.sciencophelia.com>

²-شاهدان عادل الغرباوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، (دار الفكر الجامعي، القاهرة -الإسكندرية، بدون تاريخ)، ص.ص، 161-162.

³- "الرقابة الذاتية في العمل...أخلاق وتميز"، مجلة المنال، ابريل 2020.

اطلع عليه يوم 2021/09/02 على الساعة 21:00 <https://www.almanalmagazine.com>

التحكم الذاتي والرقابة الذاتية، والذي يولد بالضرورة الالتزام الأخلاقي. فضبط النفس هو شكل من أشكال الرقابة الداخلية¹.

ثالثا- الثقة (La confiance).

الثقة هي حجر الزاوية للنجاح في العمل عن بعد، والتي لا بد من أن تكون متبادلة بين المدير وفريق العمل، إذ يجب على كلا الطرفين التعاون من أجل ترسيخ مبادئ الثقة بينهم. والثقة هي "القدرة على الاعتماد على أفعال وسلوك أطراف العمل، فالثقة هي الرغبة في تحمل المخاطر والعمل على حل قضايا المخاطر بين الأفراد"².

فهي تسمح بإدارة والتحكم في ثلاث منعرجات³ مهمة هي:

✓ النزاعات الناتجة عن المسافة بين الأعضاء.

✓ انخفاض التعاون وانعدام التضامن بين أعضاء الفريق الذي يكون مرتفعاً في العمل المكتبي، ما يزيد من نسبة التفاعل الذي يؤثر إيجاباً على سريان المعلومة و على العملية الاتصالية ككل .

✓ الضغط الزائد على العاملين عن بعد لأنهم لا يمكنهم الاعتماد سوى على أنفسهم.

فالمدير الناجح هو ذلك الذي يستثمر جهده في كسب ثقة فريقه، وأكثر من ذلك عليه أن يعمل على زرع الثقة والانضباط بين فريق العمل الواحد، وذلك من خلال مناقشات مفتوحة وشفافة حول التوقعات والنتائج ومختلف الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة في العمل عن بعد، فإشراك العاملين في الأمور الحساسة يزيد من ولائهم وانتماءهم للمنظمة، الشيء الذي يدفعهم لبذل جهد أكبر والمساهمة في تحقيق الأهداف بكفاءة، كما يمكن للعامل عن بعد كسب ثقة رئيسه من خلال تقديم أداء أفضل. فالانضباط الذاتي والثقة المتبادلة بين العامل وصاحب العمل عاملان أساسيان في العمل عن بعد، فغالبا ما نجد القادة ينفقون طاقة كبيرة لبناء علاقات عمل قوية مع الفريق، وهي الطريقة المثالية لتنمية ثقتهم، وفيما يلي بعض النقاط التي تساعد في بناء هذه الثقة:

¹-Alves Cachapela, **Op.cit.** , P.29.

²-رزق نجم، مرجع سابق ، ص 37.

³-Ollivier, **Op.cit.** , P.46.

- المحافظة على التواصل حتى في أوقات خارج العمل (فترات الاستراحة وأوقات الغداء) والذي يسمح له ببناء علاقات قوية مع فريقه.
 - الشفافية والوضوح في إبلاغهم بمختلف التغييرات.
 - إبداء الثقة للمرؤوسين أمر ضروري، مما يزيد من شعورهم بالراحة والاستقلالية.
 - السماح للفريق بالتعبير عن آراءهم، مما يشعرهم بأنهم مشاركون في صناعة نجاح المنظمة.
 - الاعتراف بالإخفاقات والأخطاء واعتبارها فرصة للتعلم، وعدم التردد في طلب المساعدة.
 - التدريب على الاستماع العميق والإنصات بطريقة صادقة وحقيقية.
- وبالمقابل لابد على الموظفين إبداء الاحترام والصدق لرؤسائهم، والعمل على انجاز المهام الموكلة لهم في الأوقات المحددة مع احترام المعايير التنظيمية المعمول بها والمحافظة على المعدات والأدوات وضمان أمن وسرية المعلومات، فالنزاهة في العمل تزيد من ثقة الرئيس في المرؤوس.

المبحث الثالث: تقييم العمل عن بعد من خلال بعض التجارب الدولية.

تعددت الآراء حول العمل عن بعد، فهناك من يراه من زاوية إيجابية ومن يراه عكس ذلك، كما تفاوتت نسب الانتشار بين مختلف الدول التي تعتمد كـأسلوب معمول به إلى جانب العمل التقليدي، ويرجع هذا التفاوت أساساً إلى مستوى التطور التكنولوجي و التقني والذي هو بمثابة المحدد الرئيسي للعمل عن بعد، فكان أكثر انتشاراً في الدول المتقدمة منها في الدول النامية.

المطلب الأول: الجدل حول فاعلية العمل عن بعد.

في عملية تقييمية للعمل عن بعد كـأسلوب جديد للعمل أثناء الأزمات وحالات الطوارئ، أثير جدل حول تأثيره على أداء العامل وعلى الإنتاجية. فهناك من قيمه إيجابياً حيث أوضحت عينات للشركات التابعة لدول منظمة التعاون و التنمية الأوروبية، عن ارتفاع لمستوى أداء عمالها أثناء الجائحة، مقارنة بـعملهم المكتبي كما عزز كفاءة العمال في استخدام الرقمنة ووسائل التكنولوجيا والاتصال، من جهة أخرى أتاحت الرقمنة المزيد من البيانات حول أداء العمال مما سهل وظيفة الرقابة و الإشراف أكثر مما هو متاح في العمل المكتبي¹. وهذا ما جاء في تقرير لمنظمة التنمية و التعاون الأوروبية شهر ماي 2020 (OCDE).

أما عن سلبيات العمل عن بعد فهناك من يرى أن تأثيره غامض وينطوي على مخاطر خاصة على الابتكار والرضى الوظيفي، وهذا ما توصلت إليه دراسة للمنتدى العالمي للإنتاجية في أبريل 2020، والتي خللت العلاقة بين العمل عن بعد والإنتاجية في ظل جائحة كورونا. حيث جاء في نتيجة التقرير أن العمل عن بعد يقلل من التفاعلات بين الأشخاص وهذا ما سيؤدي إلى تقليل تدفقات المعرفة بين الموظفين ويقلل اكتساب المهارات وهذا ما سيؤثر على الابتكار وبالتالي على نمو الإنتاجية على المدى الطويل. وفي هذا الصدد يرى "كلوديل وبوني وأرا" أن المواجهات الشخصية التي تحدث داخل المساحة المكتبية ضرورية لمشاركة المعرفة وتبادل الآراء بشكل أفضل. كما أن العمل عن بعد يعيق عملية الإشراف

¹-OCDE ,Op-cit.

والرقابة الإدارية لذا لابد من إعادة النظر في أساليب تقييم الأداء من حيث الاعتماد على النتائج بدلا من الوقت المستغرق¹.

أما أهم انتقاد وجه للعمل عن بعد، هو ما سمي بخطر العمل الإضافي الخفي الذي من المحتمل أن يصبح هو القاعدة مادام تقييم الأداء سيكون بالنتائج وليس بالوقت، ومع الوقت سيؤثر على الرضى الوظيفي للعاملين نتيجة الضغط و الجهد الإضافي الذي يبذلونه في العمل عن بعد، لهذا لابد من تجاوز هذا بتحسين ظروف العمل المنزلي وتقديم تحفيزات لتجاوز الضغط المزدوج لواجبات العمل والرعاية الأسرية خاصة بالنسبة للنساء².

المطلب الثاني: مزايا و عيوب العمل عن بعد.

أثبتت الممارسة، تمتع العمل عن بعد بعدد المزايا، كما تشوبه سلبيات عديدة، يمكن تلخيصها من خلال الجداول التالية:

أولا- مزايا و عيوب العمل عن بعد بالنسبة للعامل: هذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول 03: مزايا و عيوب العمل عن بعد بالنسبة للعامل (الموظف).

المزايا (الإيجابيات)	العيوب (السلبيات)
● التقليل من تكاليف التنقل من وإلى مقر العمل. ● الاستفادة من الوقت الضائع في المواصلات. ● المرونة في ساعات تنفيذ العمل إذ يمكن له اختيار أي وقت يساعده. ● يمنح للعامل إمكانية القيام بأكثر من عمل مما يزيد من مدخلاته. ● زيادة الرضى الوظيفي بسبب الحالة النفسية الجيدة للعاملين، وبالتالي تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية. ● الموازنة بين الحياة المهنية والحياة الأسرية للعامل وتحقيق التكامل بينهما خاصة بالنسبة للنساء. ● يساعد في دمج ذوي الاحتياجات الخاصة (المعوقين) في المجتمع.	● الاضطرار إلى العمل لساعات إضافية دون احتسابها في أجر مما يسبب الإرهاق. ● مشاكل التدفق العالي للإنترنت. ● صعوبة الاتصالات بين أعضاء الفريق وكذا المسؤول (المدير). ● انخفاض شعور الولاء والانتماء للمؤسسة وكذا التقليل من تماسك فريق العمل، نتيجة البعد وعدم الالتقاء. ● أهم مشكلة للعمل عن بعد هو العزلة الاجتماعية والعزلة المهنية، التي تؤثر سلبا على الصحة النفسية للعامل عن بعد. ● احتياج هذا النوع من العمل إلى تعليم فوق المتوسط والتحكم الجيد في وسائل التكنولوجيات الحديثة، مما يكون عائقا لبعض الفئات.

المصدر: من إعداد الطالبة.

¹-OCDE ,Op-cit.

²-Ibid.

ثانيا- مزايا و عيوب العمل عن بعد بالنسبة لصاحب العمل: هذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول 04: مزايا و عيوب العمل عن بعد بالنسبة لصاحب العمل (المؤسسة).

المزايا (الإيجابيات)	العيوب (السلبات)
- المساهمة في خفض التكاليف وذلك لعدم الحاجة إلى عقارات ضخمة ومباني كبيرة. - الحد والتقليل من الإجازات المرضية والتأخر في الوصول في الموعد الرسمي للعمل. - الحصول والمحافظة على القوى العاملة الماهرة وإمكانية الاستفادة من خبراتها دون التواجد الشخصي لها. - ارتفاع مستوى الجودة لسهولة المراجعة والتعديل بسرعة. - سرعة وفعالية تحويل المعلومات من وإلى قاعدة البيانات وكذا بين الموظفين.	- صعوبة الرقابة والإشراف في هذا النوع من العمل وبالتالي لابد من تعديلها حسب الغرض. - نقص المنافسة بين أعضاء الفريق وتدني مستوى الإبداع والابتكار و صعوبة تحويل المعارف والخبرات إلى أعضاء الفريق. - افتقار بعض المسؤولين إلى التجربة في هذا الميدان مما قد يؤدي إلى نتائج سلبية. - صعوبة الاتصال بالموظفين خاصة في الأوقات المستعجلة. - افتقار العمل عن بعد لمختلف التنظيمات والتشريعات المحددة لمختلف المعاملات بين العامل وصاحب العمل. - مشكل حماية وأمن المعلومات بسبب الاختراقات والفيروسات وبالتالي لابد على المؤسسة إنفاق أموال للحصول على مختلف تطبيقات الحماية.

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثالثا- مزايا و عيوب العمل عن بعد بالنسبة للمجتمع: هذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول 05: مزايا و عيوب العمل عن بعد بالنسبة للمجتمع.

المزايا (الإيجابيات)	العيوب (السلبات)
- أسلوب ناجع في أوقات الأزمات والكوارث الطبيعية، بحيث يضمن استمرارية الأعمال. - التراجع في استهلاك الطاقة مما يؤدي إلى خفض مستويات التلوث البيئي. - التقليل من الواصالات وانخفاض الحوادث المرورية. - تكافؤ الفرص بالنسبة لطالبي العمل خاصة بالنسبة لفئة المعاقين.	- بعض الأعمال لا يمكن القيام بها عن بعد. - ارتفاع تكاليف الوسائل التقنية والتكنولوجية. - مشكل التغطية لشبكة الانترنت خاصة بعض المناطق النائية. - مشكل الجريمة الالكترونية بسبب الخروقات والفيروسات.

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: تجربة العمل عن بعد في بعض النماذج الدولية.

رغم انتشار العمل عن بعد بشكل متفاوت بين مختلف الدول والشركات الكبرى في السنوات الماضية، إلا أنه أصبح مفروضا في كل الدول خلال الأزمة الصحية الأخيرة إثر انتشار فيروس كورونا (كوفيد 19).

فكان التأقلم مع هذا الأسلوب من العمل أسهل بالنسبة للدول التي تتوفر على هذه الثقافة، والتي تتميز بالتطور التكنولوجي العالي، أما الدول المقترة لهذه التقنيات فوجدت نفسها أمام واقع حتمية العمل عن بعد، فحاولت بذلك اللحاق بركب الدول الناجحة، وفيما يلي مجموعة من النماذج الدولية الناجحة في العمل عن بعد.

1) الولايات المتحدة الأمريكية: يعود اهتمام الأمريكيين بالعمل عن بعد إلى سنوات السبعينات، فمثلا في كاليفورنيا من أجل توظيف مهندس كفؤ لابد من السماح له بالعمل من المنزل بشكل جزئي، و ذلك على حد تعبير ميشال كيتيتارف (Michel Ktitareff) نائب رئيس شركة هال كينيو أهم شركة توظيف تابعة لـ Silicon Valley و المتخصصة في التكنولوجيات العالية، إذ نجد العديد من المنظمات الكبرى تضع إمكانية العمل عن بعد على قائمة المزايا الممنوحة في عروض التوظيف، و ذلك من أجل الحصول على أفضل و أكفأ المترشحين، فالعمل عن بعد أصبح من متطلباتهم للعمل أواخر التسعينات¹.

فكان للتطور التكنولوجي وانخفاض تكلفة تقنيات المعلومات الفضل الكبير في زيادة وتيرة توسع العمل عن بعد في مختلف مدن أمريكا، كما ساهمت السلطات الأمريكية في التشجيع على العمل عن بعد من خلال السماح لبعض المؤسسات بوضع استراتيجيات بديلة للعمل، و ذلك من أجل التخفيف من حدة الازدحام المروري الذي كانت تشهده مدن كاليفورنيا الجنوبية بسبب اهتراء الطرقات الناتج عن الزلزال (Nor-thridge Earth Quake) الذي ضرب المدينة في 17 جانفي 1994، أين عمدت إلى تطبيق ساعات مرنة للعمل.

¹- Michel Ktitareff , " le télétravail aux Etats-Unis :un mode de vie avant tout", 17 juin 1998.Ra10:00 اطلع عليه يوم 2021/04/01 <https://www.leschocs.fr>

بالموازاة قامت جامعة (كاليفورنيا) بتثبيت نظام اتصال يسمح لأكثر من 19000 طالب و1450 أستاذ بمواصلة الدروس، كما قامت مدينة لوس أنجلوس بتجهيز قرابة 13 مركز للعمل عن بعد، مجهز بـ35 نظاما لإجراء المؤتمرات عبر الفيديو وذلك من أجل تخفيف الازدحام المروري الذي كانت تعاني منه والاستفادة من الوقت الضائع في المواصلات¹. وحسب نتائج البحث الذي أعدته سيبير ديالوج² (Syber Dialogue) عام 1998، وصل عدد العاملين عن بعد إلى 15.7 مليون فرد في منتصف 1998، بنسبة 57% للرجال و43% للنساء، وكان من المتوقع أن يصل إلى 18 مليون بحلول عام 2000.

كما أسفرت نتائج الدراسة التي قامت بها شركة "LINK" الأمريكية، والتي شملت 500 شركة تضم أكثر من 100 موظف عن 14% من المؤسسات أدخلت العمل عن بعد ضمن إستراتيجيتها بداية التسعينات³.

ارتفع عدد العاملين عن بعد عام 2001 ليصل إلى حوالي 19.8 مليون عامل عن بعد، حسب ما أعلنه مكتب إحصاءات القوى البشرية في ماي 2001 ما يعادل 15 % من العدد الإجمالي للقوى العاملة. وفي 2011 بلغت نسبة العاملين عن بعد مرة واحدة على الأقل في الأسبوع 26% من الفئة النشطة⁴.

ولتعزيز العمل عن بعد في القطاع العام تم في عهد الرئيس باراك أوباما (2010) اعتماد قوانين وتشريعات ناظمة للعمل عن بعد والتي تهدف إلى تسهيل تنفيذه في الخدمة العامة الفدرالية⁵، أما في ظل جائحة كورونا فقد أشار استطلاع اجري في ابريل 2020 إلى

¹-Yves Boquet , "Le développement du télétravail aux Etats-Unis (Telework development in the U.S)", Bulletin de l' Association de Géographes français , 1998 , P.P.251-252

²- الزومان وآخرون، مرجع سابق، ص 66.

³-Monein David, **Le télétravail : la nécessaire création d'un statut spécifique ?**, Mémoire de DEA de Droit social, université de Lille 2, faculté des sciences juridiques, politiques et sociales, 2000-2001, P.8.

⁴-Arnaud Scaillerez, Diane-Gabrielle Tremblay, " Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : Analyse et impact du cadre légal Européen et Nord-Américain", **Revue de l'organisation responsable (ROR)**, V11, N1, 2016, P.23.

⁵-رزق نجم، مرجع سابق، ص 51.

أن 94 % من عينة متكونة من 1500 مدير صرحوا بأنهم حولوا جزء من عمالهم نحو العمل عن بعد أثناء الجائحة، وأعرّب 61% منهم عن نيتهم في الاستمرار بالعمل به بعد الجائحة بعد الآثار الإيجابية التي حققتها الإنتاجية. وفي استطلاع آخر شمل 25000 عاملاً عبر 34% منهم أنهم تحولوا إلى العمل عن بعد في فترة الحجر الصحي¹. هو ما أثبتته أيضاً دراسة أمريكية قامت بها منصة (JUST Capital) حول 928 شركة أمريكية، حيث كشفت عن نحو 70% من هذه الشركات توجهت نحو تبني العمل عن بعد، تأتي في مقدمتها شركات الاتصال والبنوك التجارية.

(2) التجربة الفرنسية: تم إطلاق فكرة العمل عن بعد في فرنسا نهاية السبعينات، لمواجهة الازدحام الذي كانت تعاني منه المدن وكذا الاستجابة لفكرة نوعية الحياة، إلا أن هذه التجارب الأولى لاقت عزوفاً كبيراً من قبل الشركاء الاجتماعيين وأصحاب الأعمال وحتى العمال والنقابات.

أما في منتصف الثمانينات ظهر العمل عن بعد من خلال مختلف مناقشات مفوضية التخطيط الإقليمي والعمل الإقليمي² (DATAR)، حول مرونة العمل والتخطيط الإقليمي وكذا خطة إعادة التوزيع المكاني للعمال والتي كانت تهدف إلى تطوير العمل عن بعد في فرنسا، أين اعتبرته كوسيلة لتجنب النزوح الجماعي من الريف، كما اكتسب أهمية أكثر بسبب انتشار وتطور التكنولوجيات الجديدة (N.TIC)، فاعتبر العمل عن بعد مثله مثل الرهانات الاقتصادية والسياسية لمجتمع المعلومات.

أما في منتصف التسعينات تم الإشارة إلى العمل عن بعد لأول في فرنسا، في اجتماع G7 في بروكسل (1995)³، وبعدها تم عقد الاتفاقية الإطارية الأوروبية 2002/07/16، وقع عليها الشركاء الاجتماعيون، والتي تسمح بإدخال العمل عن بعد داخل دول الاتحاد الأوروبي.

¹-OCDE ,Op-cit.

²-Monein, op. cit , P.9.

³- L'Histoire du télétravail : une tendance qui revient avec l'arrivée du Covid, 09/03/2021.

<https://www.latribune.fr>

- ثم تمت الاتفاقية المهنية الوطنية الفرنسية (PNA) 2005/07/19 والتي هدفت إلى توفير إطار وطني لاستخدام وتنفيذ العمل عن بعد في الإقليم الفرنسي وفيها تم وضع مجموعة من المبادئ الرئيسية للعمل عن بعد المتمثلة في:
- الإطار التطوعي للعامل وصاحب العمل.
 - حماية البيانات.
 - إبرام عقد تعديلي أو ملحق في حالة العمل عن بعد.
 - تحديد طرق التنفيذ وأماكن العمل.
 - الاستفادة من الحقوق الجماعية وحقوق التدريب.

أدخل قانون "WARSMANE II" (2012-387) الصادر في 2012/03/22 العمل عن بعد ضمن قانون العمل الفرنسي في مادته 46، حيث أكد على مبادئ التطوع. كما شجع "إيمانويل ماكرون" على ممارسة العمل عن بعد من خلال المراسيم والأوامر الصادرة في 2017، وميز العمل عن بعد المنتظم (Régulier) على العمل عن بعد العرضي (Occasionnel)، كما أعاد المرسوم تعريف العمل عن بعد على أنه: "أي شكل من أشكال تنظيم العمل، حيث العمل الذي يمكن ان يتم تنفيذه في مقر صاحب العمل، يمكن تنفيذه عن طريق موظف خارج هذه المباني على أساس طوعي باستخدام تقنيات الإعلام والاتصال" وبعد جائحة كوفيد-19 صدرت الاتفاقية المهنية الوطنية الجديدة (PNA) في 2020/11/26 والتي كانت تهدف الى توضيح البيئة القانونية المطبقة على العمل عن بعد، والتي اضافت إمكانية ظهور العمل عن بعد في عروض العمل عن بعد، كما تم تخصيص فصل لتنفيذ العمل عن بعد في المواقف الاستثنائية¹.

قبل الجائحة (2019) قدرت EUROSTAT نسبة الفئة النشطة التي تمارس العمل عن بعد بانتظام في فرنسا ب 7%، وهي بذلك فوق المتوسط الأوروبي المحدد ب 5% متصدرة بذلك كل من ألمانيا (5.2%) والبرتغال (6.5%) وكرواتيا (6.8%).

¹-Cornet Vincent Segurel, "Le télétravail : les dates clés de sa législation», Lyon-Paris, اطلع عليه يوم 2021/10/06 ساعة 22:30 <https://www.hub612.com> 08/06/2021.

ومع بداية الجائحة (مارس 2020)، أكثر من ربع الفئة النشطة أي ما يعادل 5 مليون شخص تحولوا إلى العمل عن بعد والذي كان 1.8 مليون شخص في أكتوبر 2019، إذ نجد هناك تفاوت بين القطاعات فكانت النسبة الأكبر في شركات الإعلام والاتصال بـ63% وقطاع البنوك والتأمينات بـ55% حسب نتائج دراسة مديرية البحوث والدراسات والإحصائيات (DARES). ونظرا للحجر الكلي المفروض من أجل وقف تفشي الوباء، تزايد عدد العاملين عن بعد بنسبة كبيرة، حيث وصلت إلى 48% من الفئة النشطة والتي كانت تعمل ليوم واحد على الأقل، مقابل 22% فقط في عام 2019. إذ أصبح "العمل عن بعد هو القاعدة والباقي هو الاستثناء" على حد تعبير وزير المالية الفرنسي "Bruno Le Maire" في 30 أكتوبر 2020 بعد الإعلان عن إعادة الحجر الكلي في فرنسا.¹

أما عن رغبة الفرنسيون في مواصلة العمل عن بعد ما بعد الجائحة، فكانت النسب متفاوتة بين الجنسين، وهذا ما بينته نتائج المسح (CAPUNI Crise)، أين تم استجواب 1500 فرنسي من إقليم بروتون (Bretons) وكذا 1000 مواطن هاتفيا، وكان الهدف منه تقييم ممارسات وتطورات العمل عن بعد خلال فترة الحجر². فكان الرجال هم الأكثر رغبة في مواصلة العمل عن بعد، بنسبة 64.89% منهم أكثر من 34% يفضلونه جميع الأسابيع، أما بالنسبة للنساء فنجدهن يفضلن العودة إلى المكاتب بنسبة 60.20%. على عكس الأمريكيون، الفرنسيون لا يحبذون كثيرا العمل عن بعد، فهم يميلون أكثر إلى العمل في المكاتب والاحتكاك مع الزملاء، وهذا حسب الدراسة التي قامت بها OKTA*،

¹- Christine Siméone, "Télétravail : Comparée à la Belgique et au Danemark, La France n'est pas loin du peloton de tête", 07/11/2020. <https://www.franceinter.fr>

²-Thierry Pénard, Nicolas Coulanges, " Le télétravail au temps du Covid: les enseignements de l'enquête Marsouin sur les usages numériques des travailleurs Bretons pendant le confinement", CREM, Université de Rennes 1, région Bretagne, France

*دراسة OKTA كانت ما بين أبريل و مايو 2020، مست 6000 موظف في المكاتب الأوروبية (فرنسا، هولندا، بريطانيا وألمانيا)، كانت تهدف إلى تقييم تنفيذ العمل عن بعد أثناء الحجر الصحي المفروض، ومعرفة رغبة الموظفين في الاستمرار بهذا الأسلوب أو لا، فكانت النتائج مختلطة، وحتى إن تغيرت فكرة العمل عن بعد، فإن البعض فضل العودة إلى المكاتب بدوام كلي.

والتي أسفرت على أن نسبة 33% من العمال يريدون الرجوع إلى مكاتبهم بدوام كلي عند نهاية الجائحة، مقابل فقط 16% يحبذون فكرة العمل عن بعد¹.

(3) التجربة الألمانية: المكتب المنزلي (Home office) هو المصطلح الأكثر استعمالاً في ألمانيا، يشير إلى طريقة مرنة للعمل تسمح للموظفين بالعمل جزئياً على الأقل من منازلهم، ونجد نوعين²:

- **العمل عن بعد (Telearbeit):** حسب المادة 2 من الفقرة 7 من المرسوم المتعلق بمكان العمل، هذا النوع من العمل عن بعد يفضل عندما يتم تنفيذ العمل من المنزل على المدى الطويل، بطريقة منتظمة و بساعات محددة سلفاً، كما يتطلب تثبيت محطة للكمبيوتر في منزل العامل عن بعد مع توفير جميع المعدات و وسائل الاتصال اللازمة للعمل من طرف صاحب العمل، كما يشترط إضافة الطابع الرسمي على شروط العمل كتابياً سواء في عقد العمل الأصلي أو من خلال اتفاقية مؤسسية أو اتفاق جماعي.

- **العمل المتنقل (Mobil arbeit):** هذا النوع من العمل عن بعد غير مؤطر من الناحية القانونية، والذي لا يخضع للمرسوم المتعلق بمكان العمل، يوصى به في حالات السفر والتنقل الدائم ويكون على المدى القصير على أساس مؤقت، فهو بالتالي لا يفترض تثبيت محطة كمبيوتر ومعدات، وهو عكس النوع الأول لا يتطلب الاتفاق بشكل مكتوب.

يخضع النشاط الذي يتم إجراؤه في المكتب المنزلي، عموماً لنفس القواعد والإجراءات التي يخضع لها العمل الحضوري، فحسب القانون الألماني المتعلق بساعات العمل فإن الوقت القانوني المحدد هو 8 ساعات يومياً يمكن تمديدها إلى 10 ساعات في ظروف معينة على أن يرتاح العامل 30 دقيقة في حالة العمل من 6 إلى 9 ساعات، وللعامل الحق في الاستفادة من جميع أنواع العطل المنصوص عليها في القانون المعمول به، إلا أنه لا ينص على الحق في قطع الاتصال.

¹-Nicolas Certes, " Le télétravail en entreprise va-t-il perdure ?", 29/05/2020.

[Http://www.lemondeinformatique.fr](http://www.lemondeinformatique.fr)

²-"Etude de législation comparée N° 295-Aout 2021- Recueil des notes de synthèse de Décembre 2020 à Avril 2021", France, 17/08/2021.

[Https://www.senat.fr](https://www.senat.fr)

أما القانون المتعلق بمكان العمل فهو يلزم صاحب العمل بسداد التكاليف (الكراء، الانترنت، مصاريف الهاتف...) التي يتكبدها الموظف، إلا إذا كان العمل عن بطلب من الموظف، فحينها تسقط إلزامية الدفع.

كما لا بد على صاحب العمل أن يأخذ بعين الاعتبار العبء البدني والنفسي للعامل، فحسب القانون المتعلق بالصحة والسلامة المهنية، فيجب تغطية الحادث الذي يقع في سياق العمل من المنزل بالتأمين الإجباري ضد الحوادث الذي يحدث ضمن ساعات العمل المؤمنة، وتأمين فحوصات العين بالنسبة للعاملين على الشاشات¹.

وحسب الإحصائيات التي قدمتها "Eurostat"، تراوحت نسبة العاملين من المنزل بصفة اعتيادية (Habituellement 5.2%) (و 7.4% بطريقة عرضية Occasionnelle) (قبل الجائحة. ومع تزايد الإصابات إثر انتشار فيروس كورونا، انتقل ما يقرب من ربع الموظفين الألمان (10 ملايين) إلى العمل من المنزل، وذلك وفقا للدراسة التي أجرتها اتحادات الشركات الرقمية (Bitkom) في ديسمبر 2020، حيث صرح وزير الدولة (F-Walter Stein Meier) في لقاء جمعه مع الشركاء الاجتماعيين في برلين: "نحن بحاجة إلى تقليل الاحتكاك في عالم العمل، هذا ضروري أكثر من أي وقت مضى"². و قدرت نتائج استطلاع لمعهد أبحاث النقابات العمالية والهيئة الاستشارية لمجلس العمل (أفريل 2020) والذي ضم حوالي 7677 عاملا، بتحول 27% من العاملين نحو العمل عن بعد بعدما كان لا يتجاوز 4% قبل الجائحة. بينما جاءت إحصائيات حسب أجراه معهد IFO على مجموعة من المؤسسات التي كانت تمارس العمل عن بعد بانتظام في جويلية 2020 كما يلي:

¹ -Martin Ulrich, Luft Jorg, " Télétravail en Allemagne(Home office)", **EPPR echtsanwalte Avocats**, 09/12/2020.

اطلع عليه يوم 2021/10/21 سا 14:10 <https://www.rechtsanwalf.fr>.

² -Florentin Collomp, "Covid-19 : l'Allemagne plaide pour davantage de télétravail", **Le Figaro**, 15/01/2021.

اطلع عليه يوم 2021/10/21 سا 14:00 <https://www.lefigaro.fr>

الجدول رقم 06: ممارسة العمل عن بعد قبل و أثناء الجائحة في ألمانيا.

نوع المؤسسة	الفترة	
	قبل جائحة كوفيد-19	أثناء جائحة كوفيد-19
المؤسسات الأقل من 49 عاملا	42%	63%
المؤسسات الأكثر من 500 عاملا	74%	97%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج مسح IFO.

من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع نسبة العاملين من المنزل أثناء الجائحة إلى 63% بعدما كانت 42% قبل الجائحة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة الأقل من 49 عاملا، وارتفاعها إلى 93% مقابل 47% قبل الجائحة بالنسبة للمؤسسات الأكثر من 500 عاملا. كما اظهر ذات المسح تباين بين القطاعات في تطبيق العمل عن بعد، فنجد 42% يمارسون العمل عن بعد في الشركات الصناعية والتجارية، و 57% في قطاع الخدمات¹.

¹-- Nicol Dull, "le télétravail en Allemagne : solution miracle ", **Mitis europe**, 04/05/2020.
<https://www.metiseurope.eu>, 14:00, اطلع عليه يوم 2021/10/21 سا

ملخص الفصل الثاني

إن العمل عن بعد يعبر عن مشروع تغيير تنظيمي ناتج مباشرة عن الثورة الرقمية الحديثة، فهو بهذا المعنى يشكل فرصة لبناء أطر عمل وممارسات جديدة أكثر مرونة وفعالية، والانتقال من الطرق التقليدية التaylorية القائمة على التسلسل الهرمي والتحكم والرقابة من طرف المسؤول، إلى العمل عبر فرق (شبكات) أفقية يكون أساسها الثقة والانضباط الذاتي والذي هو الأساس في بلوغ الأهداف المسطرة.

فالمرونة، التكاليف المنخفضة، الاستقلالية والموازنة بين الحياة المهنية والشخصية هي نتائج العمل عن بعد إذا ما تم تفعيله بالطريقة الصحيحة، فالعمل عن بعد غير من مفهومي الوقت أين أصبح مستمرا والمكان أين أصبح متعدد، فهو يسمح للجهات الفاعلة ان تكون أكثر استقلالية.

الفصل الثالث:

العمل عن بعد في شركة
جنرال إلكتريك كور فيلد
الجزائر في ظل جائحة
كورونا.

الفصل الثالث: العمل عن بعد في شركة فيلدكور جنرال إلكترونيك أجزيا في ظل جائحة كورونا.

يعد الجانب التطبيقي في هذه الدراسة تدعيما للخلفية النظرية، بهدف الإجابة عن التساؤلات المطروحة والوقوف على مدى إثبات صحة الفرضيات أو نفيها. أين سننتظر إلى عرض ملخص حول الدراسة الميدانية التي قمنا بها في شركة فيلدكور جنرال إلكترونيك فرع الجزائر حول واقع تجربة العمل عن بعد خلال الأزمة الصحية اثر انتشار فيروس كورونا (كوفيد-19)، سواءا على العمال و كذا المسؤولين من ناحية تطبيق هذا الأسلوب الحديث في العمل، و ذلك من خلال نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من عمال الشركة، وكذا مقابلات مع المسؤولين. حيث قسمنا فصلنا التطبيقي الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: العمل عن بعد في الجزائر: تحديات قانونية و عملية.

المبحث الثاني: بطاقة تعريفية لشركة فيلدكور جنرال إلكترونيك فرع الجزائر.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية (الاستبيان و المقابلة).

المبحث الأول: العمل عن بعد في الجزائر: تحديات قانونية و عملية.

تعتبر تجربة التوجه إلى العمل عن بعد في الجزائر و-إن على احتشام- جديدة نسبيا، والتي من المفروض أن نشهد نقلة نوعية في أساليب العمل التقليدية بعد الجائحة، وربما اعتماده كأسلوب عمل رسمي معترف به لما حققه من نتائج إيجابية في الدول المختلفة. فالجزائر مثلها مثل الدول الأخرى، وجدت نفسها مجبرة على انتهاج العمل عن بعد لمواجهة الظروف الطارئة التي مرت بها خلال الجائحة.

المطلب الأول: الإطار القانوني للعمل عن بعد في الجزائر (الضوابط التشريعية).

لم يخصص المشرع الجزائري تعريفا واضحا للعمل عن بعد، و لا أحكاما خاصة به، و الأصل العام أن يتمتع العمال في إطار العمل عن بعد بنفس الحقوق المقررة للعمال في إطار العمل العادي من تغطية صحية وضمان اجتماعي، التعويضات، العطل وايام الراحة ، الحق النقابي الحق في التكوين الخ ، و يخضعون لنفس الالتزامات، فالعامل عن بعد ملزم بتأدية المهام الموكلة إليه عن طريق وسائل الاتصالات و تقنية المعلومات و يلتزم بالرد على اتصالات صاحب العمل و تطبيق تعليماته، كما لا بد من التزامه بالحفاظ على التجهيزات المسلمة له و كذا المحافظة على أسرار العمل، و السماح لصاحب العمل بتفتيش موقع العمل أو الموافقة على المراقبة الإلكترونية، و تنفيذ تدابير الوقاية و السلامة الصحية أثناء العمل.¹ في الجزائر لا يختلف العمل عن بعد عن العمل التقليدي إلا من حيث طريقة تنفيذ العمل، بحيث أن العمل عن بعد يتم بعيدا عن المقر الرسمي بواسطة وسائل الاتصال الحديثة، وذلك حسب المادة 2 من قانون العمل أين تم تعريف العمال الأجراء بـ " يعتبر عمالا أجراء في مفهوم هذا القانون كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب في إطار تنظيم ولحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي، عمومي أو خاص يدعى المستخدم"².

¹- سكيل رقية، العمل عن بعد كأسلوب حديث لتنظيم العمل-المفهوم والخصوصية-، مجلة الدراسات القانونية المقارنة، مجلد4، عدد1، 2021/06/28، ص ص، 1831-1863.

²- القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل، مؤرخ في: 26 رمضان 1410 هـ ، الموافق ل: 21/04/1990م، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، مؤرخة في 01 شوال 1410 هـ، الموافق ل: أفريل 1990، ص.562.

وبما أن القانون لم يشترط ولم يذكر أن العمل يتم في مقر المؤسسة، فبالتالي يمكن تطبيقه على أي عمل متى كان ذلك ممكنا، فهذه العلاقة تبدأ بمجرد العمل لحساب مستخدم ما.

تم تعريف **العامل في المنزل** في المرسوم التنفيذي رقم 97-474، والذي يعتبر أول محاولة لتقنين العمل عن بعد في الجزائر، غير أنه لم يتطرق إلى تعريف العمل عن بعد إنما عرف العامل من المنزل في مادته 2 على أنه: "كل عامل يمارس في منزله نشاطات إنتاج سلع أو خدمات أو أشغالا تغييرية لصالح مستخدم واحد أو أكثر مقابل أجر، ويقوم وحده بهذه النشاطات أو بمساعدة أعضاء من عائلته، باستثناء أية يد عاملة مأجورة، ويتحصل بنفسه على بعض أو كل المواد الأولية وأدوات العمل أو يستلمها من المستخدم"¹.

أشار التعريف فقط إلى العمل المنجز من المنزل، وهذا ما لا يتماشى مع المفهوم الحديث للعمل عن بعد الذي يمكن أن يتم في أماكن أخرى خلاف المنزل مثل المكاتب المخصصة أو خلال السفر...، أما النقطة الثانية التي لم يشر إليها التعريف هي أن العمل عن بعد يتم باستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

كما حدد ذات المرسوم في مادته 3 الفئات المعنية بالعمل في المنزل، والمتمثلة في مجموعة العمال التي تؤدي نشاطا إما صناعيا أو تجاريا أو حرفيا في المنزل بصفة دائمة، أين تم الإشارة إلى إمكانية إنجاز العمل من طرف العمل بمفرده أو بمساعدة أشخاص من عائلته، ويتحصل العامل على المواد الأولية وأدوات العمل من المستخدم بنفسه دون وسيط.

وفي إطار مكافحة انتشار فيروس كورونا، أصدرت الحكومة الجزائرية مرسومين تنفيذيين يهدفان إلى تقليص عدد الموظفين في الإدارات:

1- المرسوم رقم 20-69 الصادر في 2020/03/21، المتعلق بتدابير الوقاية من انتشار الفيروس ومكافحته، والذي يهدف إلى تحديد تدابير التباعد الاجتماعي لتجنب العدوى، حيث نصت المادة 6 من المرسوم رقم 20-69 على أن: "يوضع في عطلة استثنائية مدفوعة

¹ - المرسوم التنفيذي رقم: 97-474، مؤرخ في: 08 شعبان 1418 هـ الموافق ل: 1997/12/08، المحدد للنظام الخاص بعلاقات العمل التي تعني العمال من المنزل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 82، الصادرة في 14 شعبان 1418 هـ، الموافق ل: 1997/12/14، ص. 18.

الأجر، 50% على الأقل، من مستخدمي كل مؤسسة وإدارة عمومية¹. إلا أنه تم استثناء بعض الفئات العمالية التي تقوم بنشاط حيوي وحاسم للبقاء على قيد الحياة، مثل قطاع الصحة والصيدلة، المواد الغذائية الأساسية، الأمن، الحماية المدنية، الجمارك، النظافة و التطهير.....

كما نصت المادة 8 من نفس المرسوم أن تمنح الأولوية للنساء الحوامل والنساء المتكفلات بتربية أبنائهن الذين لا يتجاوز عمرهم 14 سنة، وكذا الأشخاص المصابين بأمراض مزمنة بالإضافة إلى الذين يعانون من هشاشة صحية.

كما شجع ذات المرسوم على إحالة الوظائف المتوافقة مع أسلوب العمل عن بعد في المادة 9 منه حيث نصت على: " يمكن أن تتخذ المؤسسات والإدارات العمومية كل إجراء يشجع العمل عن بعد في ظل احترام القوانين والتنظيمات المعمول بها"².

2- المرسوم التنفيذي رقم 20-70 المؤرخ في 2020/03/24 والذي يحدد تدابير تكميلية للوقاية من انتشار فيروس كورونا ومكافحته نص على ضرورة توفير المواصلات للعمال³.

المطلب الثاني: العراقيل العملية التي تواجه العمل عن بعد في الجزائر.

قبل الأزمة يكاد أسلوب العمل عن بعد أن يكون غير معروف في غالبية المؤسسات خاصة العامة منها، فرغم الايجابيات التي حققها في العديد من الدول إلا أنه مازالت تخوفات لكل الأطراف في تطبيقه، وهذا ما أكدته لنا السيدة "بوجنون فاطمة الزهراء"⁴، رئيسة مكتب المتابعة والتطبيق، التشريع وتنظيم العمل لدى وزارة العمل، أين أشارت إلى غياب العمل عن بعد في الجزائر خاصة في الإدارات العمومية وذلك لعدم توفر البنى التكنولوجية الأساسية وعدم استكمال مشروع الرقمنة، فالعمل عن بعد يتم فقط ضمن الاتفاقيات الجماعية

¹ - المرسوم التنفيذي رقم: 20-69 المتعلق بتدابير الوقاية من انتشار وباء كورونا (كوفيد19) و مكافحته، مؤرخ في: 26 رجب 1441هـ الموافق ل: 2020/03/21م، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، مؤرخة في 26 رجب 1441هـ، الموافق ل: 2020/03/21، ص.7.

² - المادة 9 من المرسوم التنفيذي رقم: 20-69، المرجع السابق.

³ - مرسوم تنفيذي رقم 20-70، مؤرخ في 24 مارس 2020، يحدد تدابير تكميلية للوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا (كوفيد 19) ومكافحته، جريدة رسمية عدد 16، صادرة في 24 مارس 2020، ص ص، 09-11.

⁴ - مقابلة مع السيدة بوجنون فاطمة الزهراء، رئيسة مكتب المتابعة والتطبيق، التشريع و تنظيم العمل، وزارة العمل، يوم 2021/05/31، ساعة 10:30.

بين العامل وصاحب العمل وذلك حسب المادة 1 من القانون 90-11 والتي تنص " يحكم هذا القانون العلاقات الفردية والجماعية في العمل بين العمال الأجراء والمستخدمين"¹.

الا ان و بعد جائحة كورونا هناك توجهات لانتهاج هذا الأسلوب الجديد، حيث كشف التحقيق الذي أنجزته وحدة "كونسومر لاب" التابعة لشركة إريكسون الجزائر والذي أنجز على عينة تضم 1011 شخص تتراوح أعمارهم ما بين 15 و69 سنة عبر التراب الوطني ما بين شهري نوفمبر وديسمبر 2020، بأنه تم تسجيل ارتفاع قدر بنسبة 68% من الوقت المقضي في العمل عن بعد خاصة أن ظروف الحجر الصحي ساهمت بدورها في الرفع من حجم الخدمات الرقمية في البلاد، مؤكدا على الاهتمام المتزايد للأشخاص الذين خضعوا لعملية سبر الآراء بتأهيل شبكتهم لمواصلة نشاطاتهم المهنية والشخصية بالتناوب. كما كشف التحقيق المتعلق بآثر وباء كوفيد-19 فيما لا يقل عن 31 بلدا من بينهم الجزائر وانعكاساته على الحقيقة الحضرية المقبلة بأن "المستهلكين حولوا خلال الوباء عاداتهم وحاجياتهم اليومية نحو الأرضيات الرقمية"².

وحسب تحقيق لمركز الأبحاث في الاقتصاد التطبيقي والتنمية "كريد"، و الذي مس عمالا أجراء من 18 ولاية، قرابة 71,2% منهم، اعتبروا بأن تجربة العمل عن بعد الذي فرضته الجائحة "إيجابية"، وأشار باحث بالمركز، خلال يوم دراسي حول الواقع الاجتماعي و الاقتصادي للجائحة في الجزائر، إلى أن ظروف العمل عن بعد ينظر إليها على أنها " مقبولة إلى حد نقطة معينة"، بفضل المرونة التي لاحظتها العينة المستجوبة، كما كشف التحقيق أن 32% يتوفرون على مكان عمل عن بعد، و16% يملكون الأدوات الضرورية لممارسة العمل عن بعد، من بينهم 90% يتوفرون على حاسوب محمول. وأفاد ذات الباحث أن من بين الجوانب السلبية للعمل عن بعد، 56% من الأجراء المستجوبين

¹- القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل، المرجع السابق، ص.562.

²-اسلام كعبش، "الجزائر تسجل نموا في الوقت المقضي في العمل عن بعد بزم من الوباء"، سكاي نيوز عربية،

2021/07/10. [https:// www.skynewsarabia.com](https://www.skynewsarabia.com)

يعتبرون بأن هناك زيادة في الساعات اليومية للعمل و 41 % يطرحون صعوبات في تنظيم العمل وفي الإبقاء على مردوديتهم¹.

و يمكن تلخيص اهم معوقات العمل عن بعد في الجزائر والتي هي بمثابة المكابح التي تحد من انتشاره والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1-المعوقات التكنولوجية: كما تم الإشارة إليه فإن أهم خاصية للعمل عن بعد هو استخدام تكنولوجيا المعلومات، فبنية وجودة البنية التكنولوجية شيء ضروري لتطوير العمل عن بعد، ورغم المجهودات التي بذلتها ولا زالت تبذلها الدولة الجزائرية من خلال مشروع الإدارة الالكترونية² للنهوض بقطاع تكنولوجيا المعلومات والتشجيع على رقمنة الوظائف العملية لمختلف المؤسسات إلا أنها مازالت تواجه نقائص كبيرة أهمها:

-صعوبة الانتقال إلى البنية التحتية عالية التدفق والسرعة: فالجزائر تحتل المرتبة 176 من أصل 207 دولة في العالم من حيث تدفق الانترنت، وذلك حسب إحصائيات "سي أي وورلد" (جانفي 2020)³، بالإضافة إلى التذبذبات والانقطاعات المتكررة التي تعرقل الاتصالات بين العمال عن بعد.

- ثقل الاستثمارات الناتجة عن التحول الرقمي: فارتفاع تكاليف الوسائل التكنولوجية وكذا التكاليف الباهظة لإدارة وصيانة الشبكات اللامركزية، أضعف قدرة المؤسسات في توفيرها لمختلف العالين عن بعد خاصة ما تعلق بالحاسوب والانترنت.

¹-كوفيد-19:أزيد من 70 بالمائة من الأجراء يعتبرون أن تجربة العمل عن بعد "إيجابية"، وكالة الأنباء الجزائرية، 2021/06/24، <https://www.aps.dz.ar.economie>

*- الإدارة الالكترونية في الجزائر هي مشروع أعدته وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، بداية من 2009 وهي عبارة عن استراتيجية وطنية شاملة و متكاملة، لتأطير وتحسين السياسة الوطنية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تشكل إحدى القنوات السياسية الوطنية للتنمية من خلال تعميم استخدام التكنولوجيات الحديثة في كافة القطاعات (المؤسسات، الإدارات العمومية، قطاع التربية والتعليم...)، التي ترمي إلى الإسراع في مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي في الجزائر.

³حبيب فراح، واقع وتحديات الاستقطاب الالكتروني في الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية الجزائر، 2019-2020، ص، 96.

- عدم التحكم الكلي في تقنيات الإعلام والاتصال: نقص خبرة و ثقافة الموظفين -خاصة شريحة القدامى- في استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة صعب من مهمة أداء المهام عن بعد خاصة فيما يتعلق بأداء و تحويل الأعمال إلكترونيا.

-حماية أمن البيانات والمعلومات: من بين المشاكل الهامة التي تواجهها المؤسسات، هو مشكل إفشاء السر المهني وأمن المعلومات والبيانات المعروف " بالأمن السيبراني"، والذي يمكن أن يتسبب في خسارة مؤسسة أو حتى إنهاء وجودها.

2-عدم التأطير القانوني: فنقص التأطير القانوني بالنسبة للعمل عن بعد في الجزائر يطرح العديد من القضايا والتي من بين أهمها:

- عدم وجود سياسة عامة (مشروع قانون) للعمل عن بعد: فغياب نص قانوني واضح للعمل عن بعد وكذا للعامل عن بعد الذي يحدد حقوق و واجبات طرفي العقد، قبول او رفض العمل عن بعد و شروط الرجوع عنه بطلب من الموظف.

- الساعات الإضافية: ففي كثير من الأحيان يضطر العامل عن بعد الى تمديد عمله لوقت إضافي دون حسابه في التعويضات وهذا ما يرهقه بدنيا ونفسيا، وهنا تظهر الحاجة الى تشريع ينظم ويحدد الساعات القانونية للعمل عن بعد و تسوية و دفع الساعات الاضافية، و كذا حقه في قطع الاتصال عند نهاية الوقت الرسمي للعمل احتراماً لحياته الشخصية.

- مسؤولية التأمين غير المحددة: خاصة فيما يتعلق بأخطار الحوادث العملية والتي يبقى إثباتها على العامل للاستفادة من التأمين الصحي، وأخطار العمل على الشاشة¹.

3-المعوقات التنظيمية (التسييرية): من العقبات التي تعترض التحول الى أسلوب العمل عن بعد، هو الخوف من خسارة القيادة والسلطة فالعمل عن بعد يتطلب إدارة مرنة وفعالة والتركيز على الأهداف والنتائج لا على ساعات العمل اليومية.

¹ Tristan Klein, Jean Loup Loyer, "Le développement du t télétravail dans la société numérique de demain", Centre d'analyse stratégique, paris Cedex, France, Novembre 2009, P.27.

- صعوبة إدارة العاملين عن بعد: وهو بمثابة التحدي الرئيس للمدراء، فعدم قدرتهم على مراقبة أداء العاملين خاصة في بعض الوظائف التي يصعب قياس الأداء فيها¹.

- انعدام التكوين والتدريب في تقنيات العمل وكيفية استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والذي يعتبر الركيزة الأساسية في تطوير قدرات الموظفين والتكيف مع المتغيرات التكنولوجية الجديدة.

- مقاومة الموظفين ظنا منهم انه تم استبعادهم من المنظمة بشكل تعسفي او يتم التعامل معهم بجمود، والذي يمكن أن يؤثر سلبا على أداءهم ومردوديتهم.

4- معوقات البيئة الثقافية و الاجتماعية للمنظمة: طغي فكرة أن العمل يتم فقط داخل المكاتب وتحت إشراف المسؤول، من الأسباب التي تحد من التوجه الى العمل عن بعد في الجزائر، فالجهل الكلي بفوائده و مزاياه حد من انتشاره كأسلوب عمل عادي ، كما أن الخوف من العزلة و زيادة الضغط جراء العمل من المنزل يشكل اكبر تحدي لتبنيه بصفة دائمة، فالعامل المعتاد على الاحتكاك مع الزملاء يصعب عليه العمل من البيت خاصة إذا لا يتوفر على مكتب أو مساحة منزلية ملائمة للعمل مما يصعب المهمة أكثر بسبب عدم التركيز، كما يعد الخوف من العمل لساعات إضافية من بين أهم المكابح التي واجهت العمل عن بعد.

كل هذه الأسباب أخرت الجزائر في التفكير في تبني أسلوب العمل عن بعد إلى جانب العمل الحضوري، إلى أن جاءت كورونا التي فرضت وبقوة إعادة التفكير في الأساليب التقليدية للعمل والتوجه إلى أساليب أكثر مرونة وفعالية لتجنب الأسوأ.

¹- الساعاتي، العواسا، المرجع السابق، ص،328.

المبحث الثاني: بطاقة تعريفية لشركة فيلدكور جنرال إلكتريك فرع الجزائر.

غياب العمل عن بعد في القطاع العمومي الجزائري بسبب عدم استكمال مشروع الإدارة الالكترونية وصعوبة القيام بالمهام عن بعد أو تقديم الخدمة، وجه الباحثة إلى القطاع الاقتصادي الذي يعد أكثر تطورا في المجال التقني، خاصة بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات المتواجدة في الجزائر، من بينها شركة فيلد كور جنرال إلكتريك فرع الجزائر (FieldCore GE) المتخصصة في تركيب، تشغيل و صيانة التوربينات (Turbines) (انظر الملحق 01 و 02) المستعملة في توليد و تدوير الطاقة بمختلف أنواعها، التي كانت محل دراسة حالة، لاستقصاء واقع تطبيق العمل عن بعد في هذه الشركة، انطلاقا من كونه أسلوب لإدارة العمل في ظل حالة الاغلاق الموافق لجائحة كورونا.

المطلب الأول: تعريف الشركة.

شركة فيلد كور سيرفيس سولوسيون أنترناسيونال ألجريا (انظر الملحق 03)، هي مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة EURL، تابعة لشركة جنرال إلكتريك الأمريكية التي تأسست على يد "توماس إديسون" مخترع المصباح الكهربائي عام 1890 تحت تسمية "شركة إديسون جنرال إلكتريك"، تم إنشاؤها في إطار عقد شراكة بين الجزائر وشركة جنرال إلكتريك عام 2007، بهدف تحسين خدمات التوريد بالكهرباء والغاز في الجزائر، حيث بدأت نشاطها في الجزائر في 2008/09/01، برأسمال يقدر ب 500 000.00 دينار جزائري. ويقع مقرها في منطقة النشاطات المصغرة قطعة 18 و 19 بلدية حيدرة -الجزائر-والتي تسعى إلى تقديم الخدمات المتعلقة بالطاقة، وتعتبر كل من شركة سونلغاز، SNC لفالان وكهرمة من بين المتعاملين الأساسيين للشركة.

تحتوي شركة فيلدكور 185 عامل بين إداري وتقني، يساهمون على إدارة، تنظيم وتنفيذ الأعمال وتقديم الخدمات في 8 دول (تونس، المغرب، ليبيا، مصر، العراق، الأردن، لبنان

وباكستان) إذ تعتبر فيلد كور ألجريا مديرية جهوية لهذه الدول، فكل القرارات المتعلقة بهذه المنطقة تتخذ في فيلد كور الجزائر¹.

أما فيما يخص مصلحة الموارد البشرية والتي كانت وحدة للدراسة فهم يقومون بكل ما يتعلق بالاستقطاب، التوظيف، التكوين و التدريب، إدارة الأداء ومتابعة الحياة المهنية لكل العاملين المتواجدين في المقر وكذا المهندسين العاملين في الميدان في الدول الثمانية التي تم ذكرها، من خلال نظام مركزي يحوي على جميع معلومات العمال بالتفصيل من سيرة ذاتية ومهنية وإنجازات السنة أين يتم تتبع تنفيذ المهام الموكلة لهم.

- يتمثل مجال تخصص الشركة في تركيب، تشغيل وصيانة التوربينات و هي عبارة عن آلات حركية (ديناميكية) مستعملة في توليد و تدوير مختلف أنواع الطاقة و منها:
- توربينات الغاز الثقيلة: لها أكثر من 10000 توربين غازي موزعين على 120 دولة.
 - التوربينات الغازية الهوائية: توفر الطاقة من خلال المزج بين موارد الطاقة المتجددة، والعمل على توفير الطاقة في حالات الطوارئ.
 - الفحم: تستعمل في حالات انقطاع التيار وضمان تزويد المنازل والمباني والصناعات.
 - النووية: تعتبر خبرة فيلد كور في خدمة التوربينات التي تشغل الصناعة النووية كبيرة من خلال توفير فنيين وأخصائيين في الميدان.
 - الرياح: والتي تدخل في مجال الطاقة المتجددة (ثورة الطاقة الخضراء).
 - المائية: تختص بتقديم الخدمات في محطات الطاقة الكهرومائية².

- نشاطاتها في الجزائر:

- مؤسسة الخدمات البترولية.
- استشارة ومساعدة المؤسسات الوطنية والدولية في مجال الصناعة والطاقة.
- القيام بالدراسات وانجاز المنشآت الكهربائية والغازية.

¹ -مقابلة مع السيد بلخيري بلال، المدير الفرعي والممثل القانوني لشركة فيلد كور جنرال الكتريك الجزائر، يوم

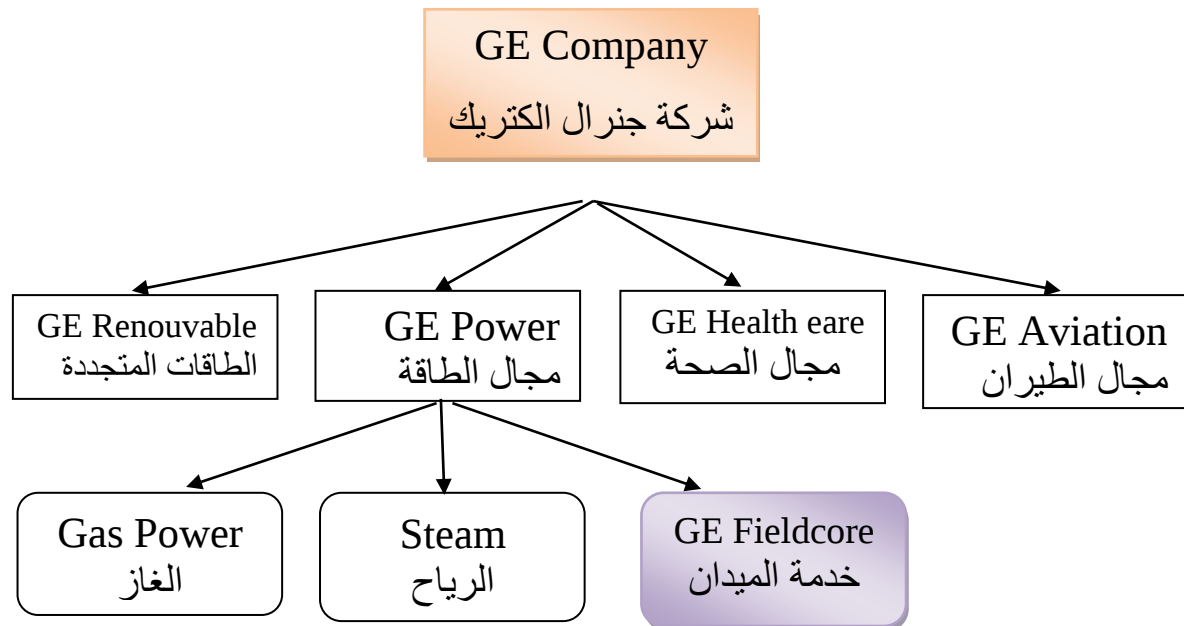
2021/11/03، ساعة 10:00

² - الموقع الرسمي لشركة فيلد كور جنرال الكتريك الجزائر www.fieldcore.com

الفصل الثالث: العمل عن بعد في شركة فيلدكور GE ألجريا في ظل جائحة كورونا

- تركيب وتصليح المعدات والتجهيزات المرتبطة بميدان الطاقة الشمسية، الكهربائية والطاقة بمختلف مصادرها.
- معالجة المياه الصالحة للشرب.
- كراء الماكينات والتجهيزات المختلفة.

الشكل رقم 01: فروع شركة جنرال إلكتريك .

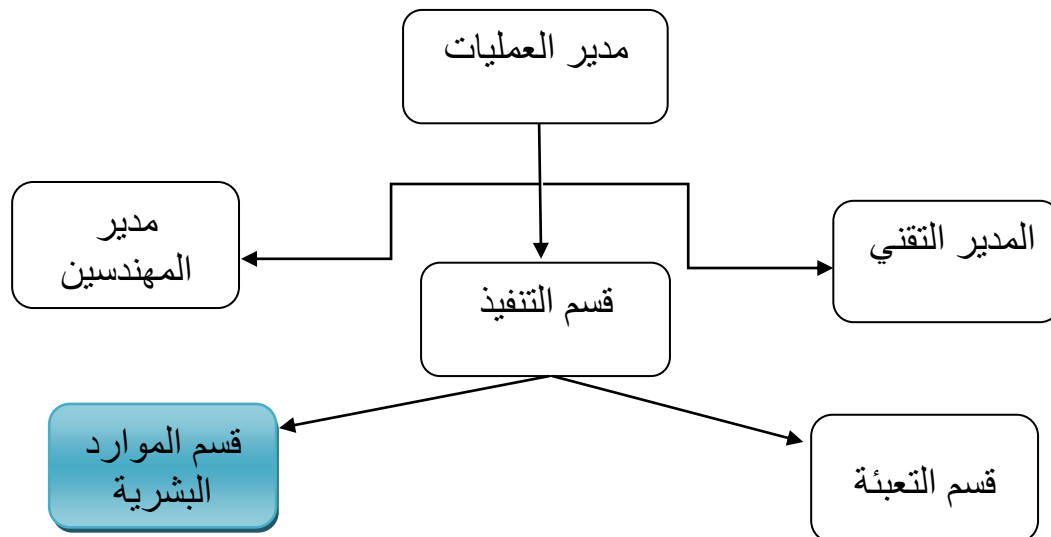


المصدر: مقابلة مع السيد بلخيري بلال، المدير الفرعي والممثل القانوني لشركة فيلدكور جنرال إلكتريك الجزائر، يوم 2021/11/03، ساعة 10:00.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة.

إن الشركة ذات تنظيم هيكلي شبكي (مصفوفة) مقسمة الى مديريات كما هو موضح في الشكل ادناه، أين يتم تكوين فرق صغيرة تضم حوالي 20 فردا عاملا من اصل 26 (06) منهم كانوا متواجدين خارج الوطن لمهام معينة)، يشرف عليهم مسؤول، كما يمكن أن تضم المجموعة عاملين من خارج الجزائر على حد تعبير المدير الجهوي للشركة، .

الشكل رقم 02: المصفوفة التنظيمية لشركة فيلدكور ألجريا جنرال إلكتريك.



المصدر: مقابلة مع السيد بلخيري بلال، المدير الفرعي والممثل القانوني لشركة فيلدكور جنرال إلكتريك الجزائر، يوم 2021/11/03، ساعة 10:00

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية (الاستبيان و المقابلة).

اعتمدت الدراسة الميدانية على الاستبيان و المقابلة لجمع المعلومات، و تقصي الحقائق عن أسلوب العمل عن بعد، حيث تم اعتماد استمارة استبيان مكونة من ثلاثون (30) سؤالاً (ملحق 04)، وزعت الكترونيا في الفترة الممتدة بين سبتمبر و أكتوبر 2021، على عينة قصدية مكونة من 20 مفردة لعاملين مارسوا العمل عن بعد في شركة فيلدكور الجزائر، و تم استرجاعها كلها مع صلاحيتها للتفريغ، كما تم اجراء المقابلة يوم 03 نوفمبر 2021 مع المدير الجهوي و الممثل القانوني للشركة و يوم 25 أكتوبر 2021 مع رئيس مصلحة الموارد البشرية و رئيس مصلحة المالية و الميزانية.

المطلب الاول: خصائص مفردات العينة.

جدول رقم 01: يمثل توزيع العينة حسب متغيرات (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، مكان الإقامة).

المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	12	60%
	انثى	08	40%
العمر	18-25 سنة	02	10%
	26-35 سنة	14	70%
	36-45 سنة	03	15%
	46 سنة فما فوق	01	5%
الحالة العائلية	متزوج	13	65%
	أعزب	07	35%
المستوى الدراسي	ثانوي	00	00%
	جامعي	20	100%
	أخر	00	0%
مكان الإقامة	ريف	00	0%
	مدينة	20	100%

يمثل الجدول رقم 01 توزيع العينة حسب متغيرات الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، مكان الإقامة، فقد شملت العينة 20 عاملا، تنقسم بين 60% ذكرا و40% اناثا، وهو ما يدل على أن توجه الذكور الى المؤسسات الاقتصادية والشركات المتعددة الجنسيات أكثر منه عند الاناث، و الذي يعود الى طبيعة الاعمال التي تتطلب تنقلا أكثر و العمل لوقت متأخر في بعض الاحيان، أما بخصوص متغير السن، فكان أغلب سن العاملين بين 26-35 سنة بنسبة 70% و الذي يمكن فهمه بتزايد وعي واهتمام الفئات الشابة الطموحة بالمزايا المقدمة من طرف الشركات المتعددة الجنسيات من أجور مرتفعة و تكوينات في الخارج.

أما بالنسبة للمستوى الجامعي فنجد النسبة الكاملة للجامعيين (100%)، والذي يمكن تفسيره بسياسة الشركة في التوظيف التي تشترط المستوى الجامعي فما فوق، والملاحظ أن كل العمال المستجوبين يقطنون في المدينة بسبب موقع الشركة في وسط الجزائر وكذا صرامتها في احترام مواعيد وساعات العمل اليومية.

جدول رقم 02: يمثل توزيع العينة حسب متغيرات (الوظيفة، سنوات الخدمة (الاقدمية)، الصفة).

المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الوظيفة	قائد فريق	06	30%
	عامل تنفيذي	14	70%
سنوات الخدمة (الاقدمية)	0-10 سنوات	16	80%
	11-20 سنة	03	15%
	20 سنة فما فوق	01	5%
الصفة	عامل دائم	20	100%
	عامل مؤقت	00	00%

يتضح من نتائج الجدول رقم 02 المتعلق بمتغيرات الوظيفة، سنوات الخدمة (الاقدمية) والصفة أن 6(ما يعادل 30%) من أصل 20 عاملا في رتبة قائد فريق بينما 14 (ما يعادل 70%) منهم عمالا تنفيذيون وهذا يعود الى نظام الفرق الصغيرة الذي تعتمد عليه الشركة،

والعمل في مساحات مفتوحة (Open Space) بدلا من المكاتب الفردية لأداء الأعمال عملا بالنظام الأمريكي. أما بالنسبة لسنوات الخبرة فنجد النسبة الأكبر للفئة الأولى (0-10 سنوات) بنسبة 80% وهذا يعود الى حادثة افتتاح الفرع الجديد لشركة GE والمتمثل في "Fieldcore"، أما 20% المتبقية فيمثلون العمال الذين كانوا يعملون في الشركة الام قبل تحويلهم إلى الفرع الجديد لها، أين تم احتساب سنوات الخدمة طبعا، كما نجد أن العمال كلهم دائمون عملا بسياسة المؤسسة.

المطلب الثاني: تنظيم العمل عن بعد في الشركة.

لمعرفة أساليب تنظيم العمل عن بعد في الشركة، تم استجواب العينة حول ممارسة العمل عن بعد في ظل الجائحة، وما إذا كان كلي أم لا، و عدد الأيام التي يتم قضاؤها في الأسبوع بالنسبة للمجيبين (بلا).

1- نوع العمل عن بعد (كلي، جزئي): جاءت الإجابات كالتالي:

جدول رقم 03:

الأسئلة	الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
هل كنتم معنيون بالعمل عن بعد في ظل الجائحة؟	نعم	20	100%
	لا	00	0%
هل كنتم تعملون عن بعد بدوام كلي؟	نعم	09	45%
	لا	11	55%
كم عدد الأيام التي تقضونها في العمل عن بعد في الأسبوع بالنسبة للمجيبين ب لا؟	يوميين	06	54.5%
	03 ايام	05	45.5%

وفي النتائج المتعلقة بتنظيم العمل عن بعد، اتضح ان كل العمال كانوا معنيين بالعمل عن بعد، الا ان نسبة 45% فقط من كانوا معنيين بالعمل عن بعد بدوام كلي، اما النسبة المتبقية أي 55% كانوا يعملون عن بعد بدوام جزئي، اذ تتراوح عدد الأيام التي يتم قضاءها في العمل عن بعد بين (2-5 أيام في الأسبوع) و هذا ما أكده المسؤولون ايضا، فكانت نسبة 54.5% منهم يعملون عن بعد ليوميين في الأسبوع أما 45.5% كانوا يعملون عن بعد لثلاث (03) أيام في الاسبوع، وهذا ما يمكن تفسيره بطبيعة واختلاف المهام الموكلة إليهم خاصة

التي تتطلب الحضور الى المقر او في حالات توظيف جديد، أين لابد من توقيع بعض الوثائق. و بالنسبة لعدد العمال المحالين الى العمل عن بعد فاختلفت النسب حسب المسؤول، فكانت متراوحة بين 70% و 100% من العمال التابعين لهم.

2- الوظائف المعنية بالعمل عن بعد:

جدول رقم 04:

الأسئلة	الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
ما هي الوظائف او المهام التي قمت بها ؟	كل الوظائف الإدارية الروتينية.	10	50%
	المهام المتعلقة بالموارد البشرية (توظيف، متابعة المسار المهني، CNAS وتكوين.....)	02	10%
	العمليات المالية (ايرام عقود الشراء، معالجة الفواتير والاستشارات)	02	10%
	صياغة التقارير ومعالجتها.	06	30%

أما عن المهام التي تم تأديتها عن بعد، أشار 50% من العمال الى الوظائف ذات الطابع الإداري نظرا لتوافقها مع هذا الأسلوب. و 20% مقسمة بالتساوي بين الوظائف المتعلقة بمتابعة المسار المهني للعمال و التي لا تتطلب الحضور الي المكتب عدا ايرام العقود الجديدة التي تستلزم حضور الطرفين حسب ما أكده رئيس مصلحة الموارد البشرية اثناء اجراء مقابلة معه¹، و العمليات المالية من معالجة لفواتير و ايرام عقود الشراء و هو ما أكده أيضا رئيس مصلحة المالية و الميزانية اثناء اجراء مقابلة معه². اما بالنسبة الى صياغة التقارير و معالجتها نجد 30% من العمال المستجوبين يقومون بها و من ثم ارسالها الى المسؤول المباشر و هذا ما أكده رئيس مصلحة الموارد البشرية و رئيس مصلحة المالية في المقابلة.

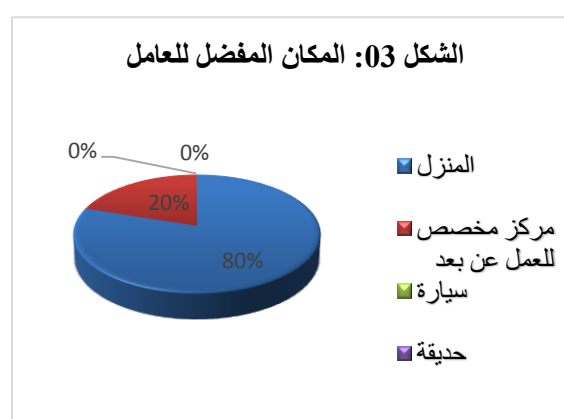
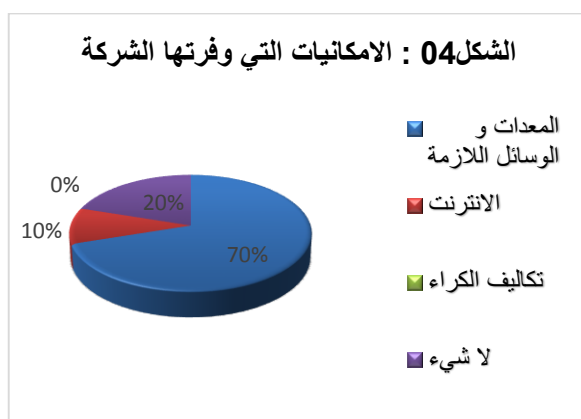
¹ - مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية لشركة فيلدكور جنرال الكتريك فرع الجزائر يوم 2021/10/25 على الساعة 10:00.

² - مقابلة مع رئيس مصلحة المالية و الميزانية لشركة فيلدكور جنرال الكتريك فرع الجزائر يوم 2021/10/25 على الساعة 11:00.

3- المكان المفضل للعامل للعمل عن بعد و دور الشركة في توفير مختلف وسائل و تقنيات العمل: كانت إجابات العمال كما يلي:

جدول رقم 05:

الأسئلة	الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أي مكان تفضله للعمل عن بعد (منزل، سيارة، مركز مخصص للعمل او حديقة ؟	المنزل.	16	80%
	سيارة.	00	00%
	مركز مخصص للعمل.	04	20%
	حديقة.	00	00%
ما هي الإمكانيات التي وفرها لكم صاحب العمل ؟	المعدات و الوسائل اللازمة.	14	70%
	الانترنت.	02	10%
	تكاليف الكراء	00	00%
	لا شيء	04	20%



كانت معظم اختيارات العمال متجهة نحو العمل في المنزل بنسبة 80%، لأنه حسب الأغلبية هو الأكثر ملاءمة خاصة مع توفر المعدات اللازمة والانترنت، وعلل البعض اختياره بان المنزل هو المكان الوحيد الممكن بسبب الحجر الكلي المفروض خلال الجائحة. أما 20% من العمال المتبقين فقد فضلوا العمل عن بعد في مراكز مخصصة له، لما يوفره من هدوء وتركيز عالي في أداء المهام بعيدا عن ضجيج العائلة، وبالتالي عدم الاضطرار للعمل لساعات إضافية التي ترهق العامل.

تم توفير مختلف الوسائل والمعدات (الحاسوب المحمول والهاتف) وذلك استنادا لإجابات 70% من العمال المستجوبين، كما اجاب 10% منهم بانه تم توفير شبكة انترنت لهم، بينما 20% لم يتم توفير أي شيء لهم وهذا لأنهم كانوا مجهزين من قبل بكل المستلزمات، اما فيما يخص تكاليف الكراء فكانت منعدمة لكل بسبب عدم تبنيه من طرف الشركة. و هذا ما أكده المدير الجهوي للشركة¹.

قامت الشركة بتوفير جميع المعدات المطلوبة للعاملين عن بعد من اجل ضمان مواصلة المهام، كما انها لا تتوان في تقديم الدعم متى لزم ذلك لتجنب تعطل العمل.

4- تكوين و تدريب العمال عن بعد.

تم استجواب العينة عما إذا تم تكوينهم او تدريبهم قبل الشروع في العمل عن بعد، وعن تحكمهم في السير التكنولوجي للعمل، و كانت الإجابات على النحو التالي:

جدول رقم 06:

الاسئلة	الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
هل تلقيتم تكوين او تدريب قبل الشروع في تطبيق العمل عن بعد؟	نعم	00	00%
	لا	20	100%
إذا كان نعم هل ساعدك على اكتساب مهارات فنية فيما يخص الوسائل المستخدمة؟	نعم	00	00%
	لا	20	100%
هل أنتم متحكمين في السير التكنولوجي للعمل وكذا أنظمة حماية المعلومات؟	نعم	17	85%
	لا	03	15%

جاءت إجابات العمال كلها متفقة فيما يخص عدم تلقيهم تكوينا أو تدريباً قبل الشروع في العمل عن بعد، لان أسلوب العمل عن بعد ليس جديدا في المؤسسة إنما معمول به قبل الجائحة، كما انهم تلقوا تدريباً عند توظيفهم خاصة فيما يخص امن المعلومات، حيث اكد المدير الجهوي عن احترام جميع العمال قواعد امن المعلومات، وذلك لتجنب التهديدات

¹ -مقابلة مع السيد بلخيري بلال، المدير الفرعي والممثل القانوني لشركة فيلد كور جنرال الكتريك الجزائر، يوم 2021/11/03، ساعة 10:00

والاختراقات التي يمكن ان تطالها من المنافسين والتي تسبب خسائر كبرى¹. اما عن التحكم في السير التكنولوجي فأغلبية العمال متحكمون فيه بنسبة 85%، وهذا راجع الى ان شركة جنرال الكتريك تضع معيار التحكم في الأدوات المعلوماتية كمعيار أساسي للتوظيف.

5- المشاركة في اعداد خطة عمل خاصة بالعمل عن بعد.

جدول رقم 07:

الاسئلة	الاختيارات	التكرارات	النسبة المنوية
هل قامت الإدارة العليا بتحديد وتوضيح لكم خطة العمل عن بعد؟	نعم	20	100%
	لا	00	00%
كيف يتم تحديدها؟	يومية	02	10%
	اسبوعيا	08	40%
	شهريا	10	50%
هل تم مناقشة الأهداف مع الافراد العاملين؟	نعم	18	90%
	لا	02	10%
هل اطلعتم على حقوقكم وواجباتكم في العمل عن بعد؟	نعم	12	60%
	لا	08	40%

من أجل تحقيق الأهداف قامت الإدارة العليا بتحديد خطة لسير العمل على حسب إجابات العمال التي كانت تمثل 100%، إلا أن تحديدها كان يختلف من ناحية المدة الزمنية، فكانت نسبة 50% للخطط الشهرية، أما 40% و 10% كانت للأسبوعية واليومية على التوالي وذلك حسب المسؤول وكذا الأولويات لكل عمل أو مهمة. كما تم تحديد إطار زمني لكل مهمة من طرف المسؤول المباشر والذي أكده المسؤول الجهوي للشركة، اين يتم أخذ بعين الاعتبار الأولويات وحجم وصعوبة المهام ثم يحدد الزمن المناسب لأدائها، كما يقوم المسؤولون بتوضيح كامل للنتائج المتوقعة منهم، الا ان احترام هذا الإطار من طرف العمال كان بنسب متفاوتة تراوحت بين 50% و 90% على حد إجابات المسؤولين المستجوبين.

يتم مناقشة الأهداف مع الافراد العاملين في الشركة، وهذا حسب ما عبر عنه 90% من العمال المستجوبين، فالتنفيذ السريع والقدرة على بلوغ الأهداف في اقل وقت وبفعالية

¹- مقابلة مع السيد بلخيري بلال، المدير الفرعي والممثل القانوني لشركة فيلد كور جنرال الكتريك الجزائر.

الفصل الثالث: العمل عن بعد في شركة فيلدكور GE أجزيا في ظل جائحة كورونا

أكثر من بين أولويات الشركة. كما تحرص أيضا على اعلام العمال بكل ما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات، على حد تعبير رئيس مصلحة الموارد البشرية في الشركة¹ فهي تطبق معياري عدم التحيز والمساواة بين جميع العمال.

المطلب الثالث: إدارة العمل عن بعد.

1- الاتصالات غير الرسمية و الوسيلة الاتصالية الأكثر استعمالا.

الجدول رقم 08: يمثل نسبة المحافظة على الاتصالات الرسمية بين الزملاء في ظل الحجر.

الاسئلة	الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
هل مازلت محافظا على الاتصالات غير الرسمية مع الزملاء؟	نعم	20	%100
	لا	00	%00

استطاع كل العاملين أن يحافظوا على علاقاتهم غير الرسمية، وذلك من خلال الاتصالات اليومية بينهم بدون تكبد تكاليف زائدة، لان من بين مزايا الشركة منح كل عامل فيها هاتف I من نوع (I-Phone ou Samsung) وشريحة على حساب الشركة.

جدول رقم 09: يمثل نوع الوسيلة الاتصالية المناسبة اكثر و ما اذا تم فتح منصة رقمية لإعلام العمال عن اخر المستجدات.

الأسئلة	الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
ما هي الوسيلة الاتصالية التي تناسبك أكثر اثناء العمل عن بعد؟	هاتف.	17	%42.50
	بريد الكتروني.	03	%7.50
	اجتماعات الفيديو .	16	%40
	مواقع التواصل الاجتماعي.	04	%10
هل تم فتح منصة رقمية خاصة بالشركة في ظل الجائحة؟	نعم	15	%75
	لا	05	%25

¹ - مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية لشركة فيلد كور جنرال الكترك فرع الجزائر.

شكل رقم 05: يمثل الوسيلة الاتصالية المناسبة أكثر اثناء العمل عن بعد (هاتف بريد الكتروني، اجتماعات الفيديو، مواقع التواصل الاجتماعي).



جاءت نسب تكرارات العاملين في اختيارهم للوسيلة الأفضل للاتصال متقاربة -الذي وافق إجابات المسؤولين- بين الهاتف واجتماعات الفيديو، فالهاتف استحوذ على نسبة 42.50% وذلك لسهولة وسرعته وإمكانية استعماله في أي مكان وفي أي وقت. أما نسبة 40% فكانت لاجتماعات الفيديو بتطبيق (Teams Microsoft) لأنه التطبيق المعتمد في الشركة خاصة في الاجتماعات الرسمية، والذي يحافظ على أمن وسرية المعلومات والبيانات. أما النسبة المتبقية فجاءت مقسمة بين البريد الالكتروني (7.50%) ومواقع التواصل الاجتماعي (10%) والذي يجلب الفئة الشابة خاصة (Watts App).

تتوفر الشركة على منصة رقمية التي من خلالها يتم اعلام العاملين بكل المستجدات في ظل الجائحة حسب 75% من الإجابات، و هذا ما اكده المدير الجهوي للشركة¹.

¹ مقابلة مع السيد بلخيري بلال، المرجع السابق.

2- إدارة الأداء.

جدول رقم 10: يمثل إدارة الأداء في العمل عن بعد في شركة فيلدكور GE.

الاسئلة	الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
هل يتم تقديم دعم فوري في حالة طلبك المساعدة من اجل تجاوز بعض المشاكل والعراقيل اثناء العمل عن بعد؟	نعم	13	65%
	لا	07	35%
هل العمل عن بعد منحك أكبر قدر من الاستقلالية في اتخاذ القرار؟	نعم	07	35%
	نوعا ما	07	35%
	لا	06	30%
هل تشعر ان عبئ عملك زاد مقارنة بالعمل في المكان الرسمي (المكتب)؟	نعم	07	35%
	أحيانا	07	35%
	لا	06	30%
كيف تصفون العلاقة بينكم وبين المسؤولين؟	سيئة	00	00%
	جيدة	16	80%
	ممتازة	04	20%
هل هي صارمة ام مبنية على الثقة؟	صارمة	00	00%
	مبنية على الثقة	20	100%
كيف تقيمون اداءكم في هذا الأسلوب الجديد من العمل مقارنة بالعمل المكتبي؟	اقل أداءا	06	30%
	نفسه	06	30%
	أحسن	08	40%
هل ساهم العمل عن بعد في رفع كفاءتك؟	لا	10	50%
	نوعا ما	04	20%
	كثيرا	06	30%

وفي تحليل نتائج الجدول رقم 10 المتعلق بإدارة الاداء، كشفت نتائج الاستبيان على:

(أ) الاستقلالية:

يتم تقديم الدعم في حالة طلب المساعدة، وذلك بنسبة 65%، وذلك من خلال مناقشة المشاكل مع المسؤول المباشر وفي بعض الحالات يتم استشارة مدير الموارد البشرية إذا كان المشكل متعلقاً بالمعدات والأمور الإدارية، أما في حالات العطل التقني (تطبيقات وأنظمة) يتم ترك ملاحظة في النظام الخاص بالشركة ثم يتم إصلاحه من قبل المختصين، مقابل 35% أجابوا بلا. بينما فيما يخص الاستقلالية في اتخاذ القرار، كانت نسبة 70% من الإجابات مقسمة بالتساوي بين نعم ونوعاً ما ويعود ذلك إلى المرونة التي تعتمدها الشركة والخبرة المهنية التي تم اكتسابها، وهناك من أجاب بلا (30%) معللين إجاباتهم بأن حجم الاستقلالية في اتخاذ القرارات لا يتغير سواء في المكتب أو بعيداً عنه.

وبالنسبة لعبء العمل من المنزل، 70% من العمال صرحوا بمواجهتهم صعوبات و تحديات في العمل عن بعد، معظمهم نساء لما لهن من ضغط أسري ورعاية الأبناء، إذ لا بد عليهن أن يوفقن بين العمل والأسرة.

الملاحظ أن العلاقة بين عمال ومسؤولي الشركة جيدة، إذ صرح 80% من العمال بأنها جيدة، و 20% منهم بالامتازة، كما أنها مبنية على الثقة بنسبة 100% نظراً لتفانيهم في العمل ونزاهة الرؤساء واعتمادهم مبدأ المساواة في التعامل مع العمال.

(ب) تقييم الأداء:

40% من المستجوبين أقرروا بارتفاع أدائهم في المنزل خلال جائحة كورونا، ويعود إلى المرونة التنظيمية التي تطبقها الشركة باعتمادها على فرق شبكية صغيرة، و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها، وهذا ما أكدته كل من رئيس مصلحة الموارد البشرية¹ و كذا رئيس مصلحة المالية²، ذلك بسبب عملهم لساعات أكثر نتيجة الحجر المنزلي المفروض، فهم يفضلون العمل على البقاء دون عمل، كما كانت نسبة 30% لم يتغير أداءهم، و 30%

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية لشركة فيلدكور جنرال الكتريك فرع الجزائر، المرجع السابق.

² مقابلة مع رئيس مصلحة المالية لشركة فيلدكور جنرال الكتريك فرع الجزائر، المرجع السابق.

كانوا اقل أداءا بسبب عدم التركيز في البيت. أما عن مساهمة العمل عن بعد في رفع كفاءتهم، 50% من العمال لم يرو أي ارتفاع في كفاءتهم مقارنة بالمكتب، بينما 30% زادت كفاءتهم بنسبة عالية، و20% بنسبة اقل.

ج) الرقابة الإدارية:

أما بالنسبة لكيفية متابعة ورقابة أداء العمال من قبل مسؤوليهم في هذا الأسلوب الجديد من العمل، فهي تتم بالنظر الى مردودية كل عامل والقدرة على تحقيق الأهداف المسطرة ضمن خطة العمل، او من خلال ارسال التقارير اليومية والمهام المنجزة، كما يمكن ان يكون التقييم حسب المسؤول او حسب الأولويات، او عن طريق رقابة ذاتية أين يؤدي العامل المهام الموكلة اليه دون الحاجة الى المراقبة. غير ان المدير الجهوي للشركة أشار الى وجود نظام متابعة خاص بالشركة يتابع تقدم أداء المهام الموكلة الى العمال يوميا¹.

3- تقييم التجربة.

جدول رقم 11: يمثل تقييم تجربة العمل عن بعد بالنظر الى النفقات والضغط والمكافآت.

الاسئلة	الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
هل تجد ان نفقاتك العامة اثناء عملك عن بعد اقل مما كانت عليه؟	نعم	16	80%
	لا	02	10%
	لا يوجد فارق	02	10%
هل تشعر ان نسبة الضغط قلت مقارنة بالعمل في المكتب؟	نعم	04	20%
	لا	16	80%
ما هي الصعوبات التي واجهتكم في العمل عن بعد	صعوبات تقنية	02	10%
	تحديات مكان العمل	02	10%
	تحديات التواصل مع الزملاء	11	55%
	تحديات تنفيذ المهام	05	25%
هل تحصلتم على مزايا جديدة (علاوات و مكافآت)؟	نعم	00	00%
	لا	20	100%

¹ - مقابلة مع السيد بلخيري بلال، المرجع السابق.

وفي المحور الأخير المتعلق بتقييم التجربة، جاءت النتائج في الجدول (11) كما يلي:

1-المزايا و السلبيات.

80% أقروا بان تكاليفهم قلت في العمل من المنزل مقارنة بالعمل المكتبي، نظرا لتوفير مصاريف النقل والأكل، و20% جاءت مقسمة بين المجيبين بلا (لم تقل) ولا يوجد فارق. أما بالنسبة للضغط مقارنة بالعمل المكتبي، 80% من العمال لم يشعروا بقلّة الضغط، مقابل 20% منهم وجدوا ان العمل عن بعد اقل ضغطا منه في المكتب.

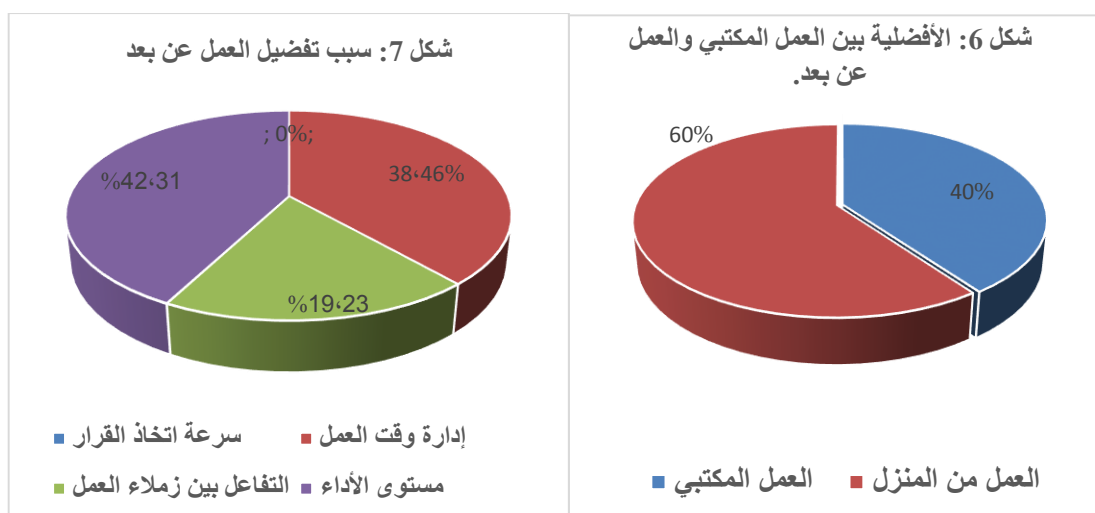
لم يتحصل أي عامل عن علاوات أو مكافآت ولا حتى مزايا في فترة الازمة الصحية على حد تعبير العمال المستجوبين.

واجه العمال صعوبات كبيرة في التواصل مع الزملاء على حد تعبير 55% منهم، اما 25% منهم فوجدوا صعوبات في تنفيذ المهام، 10% منهم واجهوا صعوبات تقنية، والباقي واجهتهم تحديات مكان العمل.

2-الموقف من العمل عن بعد.

جدول رقم 12: يمثل الموقف من العمل عن بعد.

الأسئلة	الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
ايهما تفضل العمل المكتبي او العمل من المنزل؟	العمل المكتبي.	08	40%
	العمل من المنزل.	12	60%
في حالة تفضيل العمل من المنزل، فمن ناحية ماذا تم تفضيله؟	سرعة اتخاذ القرار	00	00%
	إدارة وقت العمل	10	38.46%
	التفاعل بين الزملاء	05	19.23%
	مستوى الاداء	11	42.31%



60% من العمال المستجوبين يفضلون العمل من المنزل مقابل 40% منهم يفضلون العمل المكتبي، فبالنسبة لخيار العمل عن بعد، فكان للأسباب التالية:

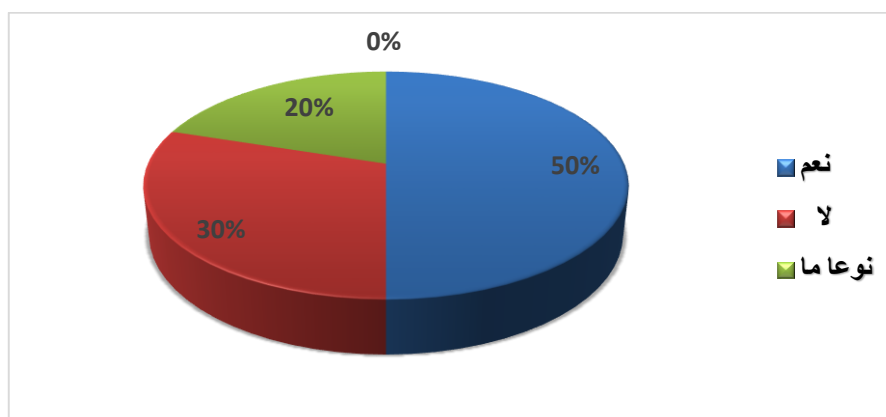
- من حيث مستوى الأداء بنسبة (42.31%)
- من حيث إدارة وقت العمل بنسبة (38.46%)،
- من حيث التفاعل الالكتروني بين زملاء العمل بنسبة (19.23%).

3-الاستمرار بأسلوب العمل عن بعد، بعد الجائحة.

جدول رقم 13: يمثل الرغبة في الاستمرار بأسلوب العمل عن بعد، بعد الجائحة.

الاسئلة	الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
هل يوجد لديكم رغبة في مواصلة العمل عن بعد، بعد الجائحة؟	نعم	10	50%
	لا	06	30%
	نوعا ما	04	20%

شكل رقم 08: يعبر عن رغبة العمال في مواصلة العمل عن بعد.



وعن رغبة العمال في مواصلة العمل عن بعد بعد الجائحة عبر 70% عن رغبتهم في مواصلته مقابل 30% منهم فضلوا العودة الى المكاتب. فمعظم الراغبين في مواصلته كان بسبب مشكل المواصلات والوقت الذي يتم قضاءه في الذهاب الى العمل والعودة منه والذي قد يتجاوز الخمس ساعات على حد تعبير البعض، وأشار البعض الى انه أحسن للجانب النفسي نظرا لمرونة أوقات أداء المهام، كما يرى البعض ان العمل عن بعد جزء من ثقافة المؤسسة حتى قبل كورونا وبالتالي فهم متعودون عليه.

اما بالنسبة للرافضين لفكرة العمل في المنزل والتي بلغت نسبتهم 30% فيعللون سبب رفضهم بان العمل يجب ان يؤدي فقط في المكتب الذي يوفر بيئة مناسبة، وكذلك احتراماً للحياة الشخصية للعامل.

ومنهم من يرى انه من الاحسن المزج بين العمل المكتبي والعمل عن بعد او ما يسمى العمل الهجين لما يوفره من توافق بين الحياة الشخصية والمهنية.

خلاصة الفصل التطبيقي:

بينت الدراسة الميدانية ان العمل عن بعد هو أسلوب للعمل، اقتضته طبيعة الوظائف وخصوصية مجال شركة فيلدكور جنرال الكتريك الجزائر، باعتبارها شركة متعددة الجنسيات، ما يفرض عليها انتهاج هذا الأسلوب لتنسيق العمل بين مختلف الفروع الموزعة عبر العالم، و هو ما اثبتته نتائج الدراسة الميدانية.

الخاتمة

الخاتمة:

إن التحولات الرقمية الواسعة التي شهدتها العالم، كانت بمثابة الدافع في إحداث تغييرات في طرق العمل التقليدية التي تعتمد على الحضور الشخصي لمكان العمل، وإمكانية جعل بعض الوظائف رقمية.

فنتيجة للثورة المعلوماتية لم يعد العمل ينحصر في أماكن العمل التقليدية، بل أصبح العمل المتنقل والعمل من المنزل من أنماط العمل الأكثر شيوعا، وفي ظلّه تلاشت الحواجز الجغرافية والمسافة بين العامل وعمله.

فالعامل عن بعد فلسفة جديدة أثبتت نجاعتها في ضمان استمرارية الأعمال خاصة في أوقات الأزمات، فهو الحل الأمثل في حالات الطوارئ والكوارث الطبيعية، التي تحول دون تنقل العامل إلى مكان عمله الرسمي، إذ يسمح له بأداء واجباته ومهامه عن بعد، كما نجد مختلف الحكومات تشجع بالأخذ به خاصة في الأزمات لما له من دور في التخفيف من حدتها، فمرونته جلبت اهتمام العديد من المنظرين وأصحاب المؤسسات للبحث في مفهومه وفوائده وإمكانية جعله أسلوب عمل دائم.

إن استحداث هذا النمط من العمل يقتضي استحداث استراتيجيات شاملة للعمل عن بعد، عن طريق تهيئة بيئة رقمية داخل المؤسسات ونشر الثقافة الالكترونية وسط العمال وأصحاب المؤسسات وتطوير الإدارة الالكترونية بشكل كافي وإعداد خطة تدريبية بشكل يسمح للعمل ممارسة عمله دون ضغوطات نفسية، فالعمل عن بعد هو فرصة لتجربة أشكال جديدة للعمل.

كما أن التحول إلى العمل عن بعد يقتضي الانتقال من الطرق التقليدية للتقييم، القائمة على ساعات الحضور والانصراف من المكاتب إلى أساليب أكثر فاعلية قائمة على النتائج المحققة.

بينت نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت في شركة فيلد كور جنرال الكتريك الجزائر

انه:

- تم اعتماد أسلوب العمل عن بعد الى جانب العمل الحضوري في الشركة وذلك لضمان استمرارية الاعمال ومواجهة تحديات الازمة. (و هذا ما يؤكد صحة الفرضية 01).
- أسلوب العمل عن بعد ليس أسلوبا حديثا فرضته الجائحة في شركة فيلد كور ألجريا، إنما هو ثقافة عملية وأسلوب معتمد في الشركة حتى قبل الجائحة. حيث تم التماس معرفة حقيقية لتقنيات العمل عن بعد في أوساط العاملين عامة . (و هذا ما ينفي صحة الفرضية 02).
- افتقار الجزائر الى مساحات وأماكن مخصصة للعمل عن بعد، جعل المنزل هو المكان الوحيد المتوفر للعامل للقيام بمهامه.
- تركيز الشركة على المعرفة التقنية والتحكم الجيد في الوسائل التكنولوجية كميّار للتوظيف، جنبها خضوع العمال للتدريب قبل الشروع في تطبيق العمل عن بعد.
- التوفر على بنية رقمية ذات مستوى عالي، ووضع مختلف الوسائل اللازمة تحت تصرف العامل (هاتف، حاسوب محمول، لا بتوب، انترنت ومختلف التطبيقات) ساعد الشركة في التحول الى العمل عن بعد دون توقف الاعمال. (و هذا ما يؤكد صحة الفرضية 03).
- ساعد النظام الشبكي الذي يعتمد على فرق صغيرة وتفويض بعض المسؤوليات والسماح للعاملين باتخاذ بعض القرارات العملية، على نجاح العمل عن بعد في شركة فيلد كور. كما أن مناقشة وتحديد اهداف قصيرة المدى، وتبني خطط عمل فردية سهل من أداء المهام وتحقيق النتائج المسطرة. (و هذا ما يؤكد صحة الفرضية 04).
- الملاحظ أن الجهات المسؤولة استثمرت جهدا كبيرا في بناء علاقات قوية ، بينهم و بين العمال وكذا العمال فيما بينهم، و الذي يظهر من خلال الثقة المتبادلة بين العمال و الرؤساء.
- استغلال الوقت الضائع في المواصلات، والابتعاد عن ضغط الذهاب الى العمل والعودة منه، ساهم في رفع أداء العاملين عن بعد، كما تمكنوا من تقليل مصاريفهم اليومية من خلال توفير تكاليف المواصلات. الا ان اضطرارهم للعمل لساعات إضافية دون احتساب تعويض لها أرهقهم بعض الشيء.

- أدى الحجر الكلي المفروض كإجراء احترازي للحد من العدوى الى غلق المدارس و دور الحضانة، الى زيادة الضغط على بعض العاملات، اللائي وجدن صعوبة في التوفيق بين القيام بالمهام الموكلة و بين الاهتمام بالأسرة و الأبناء.
 - ساعد الحفاظ على العلاقات مع الزملاء من التخفيف من الشعور بالعزلة نتيجة الحجر، فتوفير مختلف وسائل الاتصالات من طرف الشركة سهل عليهم الاتصال.
 - تبني معيار التحكم في الوسائل التكنولوجية من اجل التوظيف في الشركة، واعتماد التدريب و التكوين مباشرة عند التوظيف ساعد الشركة في تحقيق الأهداف المسطرة. (و هذا ما يؤكد صحة الفرضية 05).
 - خلصت النتائج الى ان معظم المستجوبين يرغبون في مواصلة العمل عن بعد بعد الجائحة، لأنه جزء من سياسة الشركة وكذا للإيجابيات التي حققها، سواءا من ناحية الأداء أو من ناحية الراحة التي يشعر بها العامل على ان يكون جزئيا أي تقسيم الوقت بين العمل الحضوري والعمل عن بعد وذلك لطبيعة بعض المهام التي تتطلب الحضور الى المكتب.
- نختم دراستنا هذه بمجموعة من **التوصيات** التي نتمنى أن تجذب المسؤولين للعمل على تطوير وتنظيم هذا الأسلوب الحديث من العمل سواءا من الناحية التكنولوجية والقانونية.
- ضرورة تشريع قانون خاص بالعمل عن بعد مع وضع إطار يحدد فيه المشرع أهم حقوق والتزامات الأطراف المتعاقدة من تحديد معايير خاصة بضبط مدة وساعات العمل ونظام للتعويضات وكل ما يتعلق بصحة وسلامة العامل عن بعد.
- ضمان رقابة فعالة في مجال العمل عن بعد بشكل يحفظ الحياة الخاصة له.
- الاهتمام بقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال وترقيته، خاصة ما تعلق بالأمن المعلوماتي للحد من الاختراقات.
- تطوير الثقافة الرقمية داخل المؤسسات، والعمل على ترسيخ التواصل الفعال وكذا الاستقلالية مقابل ثقافة السيطرة، ومحاولة إنشاء منصة عامة تتيح للجميع الوصول الى مختلف المعلومات.

- ضرورة الاهتمام بتدريب العنصر البشري على التقنيات الحديثة التي هي مفتاح التحول إلى العمل عن بعد.
- ضرورة تغيير ثقافة المؤسسة بتوعية الموظف بأهمية العمل عن بعد وإيجابيات، بالإضافة إلى تنمية وتطوير مهارات الموظفين في استخدام الوسائل الالكترونية فمن لا يتقن يتقادم و من لا يتجدد يتبدد .

قائمة المصادر

و المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

I - النصوص القانونية.

- القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل، مؤرخ في: 26 رمضان 1410هـ، الموافق ل: 21/04/1990م، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، مؤرخة في 01 شوال 1410هـ، الموافق ل: أفريل 1990.
- المرسوم التنفيذي رقم: 97-474، مؤرخ في: 08 شعبان 1418هـ الموافق ل: 08/12/1997، المحدد للنظام الخاص بعلاقات العمل التي تعني العمال من المنزل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 82، الصادرة في 14/12/1997.
- المرسوم التنفيذي رقم: 20-69 المتعلق بتدابير الوقاية من انتشار وباء كورونا (كوفيد-19) ومكافحته، مؤرخ في: 26 رجب 1441هـ الموافق ل: 21/03/2020م، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، مؤرخة في 21/03/2020.
- مرسوم تنفيذي رقم 20-70، مؤرخ في 24 مارس 2020، يحدد تدابير تكميلية للوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا (كوفيد-19) ومكافحته، جريدة رسمية عدد 16، صادرة في 24 مارس 2020.

II-الكتب.

- بسام نور، التجارة الإلكترونية: كيف، متى وأين؟ (الموسوعة العربية للكمبيوتر والانترنت، سلسلة كتب الدورات التعليمية الالكترونية، 2000-2003).
- بكوش كريمة، كواش زهية، شبكة الانترنت والتجارة الالكترونية - مفاهيم أساسية - (الجزائر، المركز الجامعي خميس مليانة)، بدون تاريخ.
- بوحوش عمار، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، ط 2، 1985).
- بوحوش عمار وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية (ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط1، 2019).

- درويش محمود احمد، **مناهج البحث العلمي في العلوم الإنسانية** (مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، ط 1، 2018).
- الساعاتي شوقي ناجي جواد، **العواسا صالح إبراهيم سليمان، إدارة الموارد البشرية استراتيجية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة**، (عمان، الأردن، تموز 2019).
- السيد محمد عبد المجيد موسى خالد، **أحكام عقد العمل عن بعد: دراسة مقارنة**، (مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 2014).
- الشفيق عمر حسنين، **الصحافة الالكترونية: المفهوم والخصائص والانعكاسات** (أبو ظبي: مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ط 1، ع168، 2011).
- شلبي محمد، **المنهجية في التحليل السياسي المفاهيم، المناهج، الاقتراعات، والأدوات** (الجزائر: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 1997).
- شهدان عادل الغرباوي، **القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية**، (دار الفكر الجامعي، القاهرة – الإسكندرية).
- عامر طارق عبد الرؤوف، **التعليم عن بعد والتعليم المفتوح**، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018).
- الفيلاي عصام بن يحيى، **نحو مجتمع المعرفة: العمل عن بعد**، (جدة، مركز الإنتاج الإعلامي، جامعة الملك عبد العزيز، اصدار 12).
- نبيل البابلي، **إدارة أزمة كورونا – أسباب النجاح و الفشل** - (مصر: المعهد المصري للدراسات، 2020/06/16).

III- المقالات و المجالات.

- بن رجدال أمال، "إشكالية العمل عن بعد في التشريع الجزائري كنمط حديث لتنظيم العمل خلال جائحة كوفيد 19"، مجلة Les cahiers du Cread، مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من اجل التطوير، الجزائر، الجلد 36، العدد 3، 2020.
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/120928>
- بارودة خالد، عجالي بخالد، " خصوصية عقد العمل عن بعد"، مجلة قانون العمل والتشغيل، م.5، ع.4، 2020/11/15.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/135105>

- فتحي بكار، بوشريعة فاطمة، "استراتيجية العمل عن بعد، نقص في التشريع وفي الممارسة" ، **حوليات جامعة الجزائر I**، المركز الجامعي احمد زبانه غليزان، الجزائر، مجلد 34، جويلية 2020.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/121567>

- بن يوسف نبيلة، " الثورة الإدارية الحديثة: العمل عن بعد "، **مجلة الندوة للدراسات القانونية**، مجلة علمية مستقلة محكمة، م 2020، ع.32(s) revuenadwa.gimdo.com
- رضوان ربعية، " العمل عن بعد كمدخل لمواجهة فيروس كورونا المستجد في ضوء اقتصاد المعرفة"، **مجلة قانون العمل و التشغيل**، صنف (C) (2020/08/15) .

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/125171>

- زايد محمد ، " أهمية التعليم عن بعد في ظل تفشي فيروس كورونا "، **مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية**، م.9، ع.4، 2020/05/02.

<http://www.alijtihad.cu.tamanrasset.dz>

- سكيل رقية، العمل عن بعد كأسلوب حديث لتنظيم العمل-المفهوم والخصوصية-، **مجلة الدراسات القانونية المقارنة**، مجلد4، عدد1، 2021/06/28

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/156769>

- عائشة كاملي، العمل عن بعد – تصور جديد لتشريعات العمل ما بعد كوفيد19-المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و السياسية، المجل 58، العدد،02،2021.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/153269>

- علوطي لمين ، " المنظمة الالكترونية للعمل عن بعد"، **مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية**، كلية العلوم والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، عدد03، جوان 2008.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/37307>

- الزومان عبد العزيز وآخرون، " العمل عن بعد عالميا ومجالات تطبيقه في المملكة العربية السعودية "، **المؤتمر الوطني السابع عشر للحاسب الآلي**، جامعة الملك عبد العزيز، المدينة المنورة، (ابريل 2004).

IV – الاطروحات و المذكرات.

1- الاطروحات.

- علي رزق نجم، قابلية خريجي الجامعات للعمل عن بعد وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة الازهر غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 2018.

2- المذكرات

- حبيب فراح، واقع وتحديات الاستقطاب الالكتروني في الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، 2019-2020.

V- المنشورات و التقارير الرسمية.

- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دليل " تطبيق العمل عن بعد" في الحكومة الاتحادية و إرشادات إجرائية في الظروف الطارئة، الإمارات المتحدة، مارس 2020.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دليل تطبيق العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية وإرشادات إجرائية في الظروف الطارئة، الامارات العربية المتحدة، مارس 2020.
- منظمة العمل الدولية، العمل عن بعد خلال جائحة كوفيد-19 وما بعدها، ترجمة بسام أبو الذهب، المعهد العربي للصحة والسلام المملكة المغربية، وزارة الاقتصاد والمالية واصلاح الادارة، قطاع اصلاح الإدارة، دليل العمل عن بعد بالإدارات العمومية، أبريل 2020، دمشق 2020.
- المملكة المغربية، وزارة الاقتصاد والمالية واصلاح الادارة، قطاع اصلاح الإدارة، دليل العمل عن بعد بالإدارات العمومية، أبريل 2020.

VI – المقابلات.

- مقابلة مع السيدة بوجنون فاطمة الزهرة، وزارة العمل، يوم 2021/05/31.
- مقابلة مع السيد بلخيري بلال، المدير الفرعي والممثل القانوني لشركة فيلد كور جنرال الكترك الجزائر، يوم 2021/11/03، ساعة 10:00

- مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية لشركة فيلد كور جنرال الكتريك فرع الجزائر يوم 2021/10/25 على الساعة 10:00.

- مقابلة مع رئيس مصلحة المالية و الميزانية لشركة فيلد كور جنرال الكتريك فرع الجزائر يوم 2021/10/25 على الساعة 11:00

VI – المواقع الالكترونية.

-الموقع الرسمي لشركة فيلدكور جنرال الكتريك الجزائر www.fieldcore.com

- المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين انظر إلى: معلومات عن جائحة كورونا (كوفيد-19)، العراق.

اطلع عليه يوم 2021/03/18 على الساعة 10:30 www.help.unhcr.org.

- العمل عن بعد.... هكذا يمكن حل مشكلات التواصل والتقييم"، مجلة القافلة، السعودية، 03 يوليو 2020.

اطلع عليه يوم 2021/03/14 على الساعة 11:30 <https://www.alarabiya.net>

- كنزي سيرج، "كيفية إدارة الاعمال خلال ازمة كورونا"، هارفاد بزنس.

<https://marsad.ecsstudies.com/27012>

-اسلام كعبش، "الجزائر تسجل نموا في الوقت المقضي في العمل عن بعد بزمّن الوباء"، سكاى نيوز عربية، 2021/07/10. [https:// www.skynewsarabia.com](https://www.skynewsarabia.com)

-كوفيد-19: أزيد من 70 بالمائة من الأجراء يعتبرون أن تجربة العمل عن بعد "إيجابية"، وكالة الانباء الجزائرية، 2021/06/24. [https:// www.aps.dz.ar.economie](https://www.aps.dz.ar.economie)

-منجية ابراهيم، "4 اسرار في إدارة فريق عمل عن بعد بفاعلية"، منصة المستقبل، ابريل 2021.

اطلع عليه يوم 2021/05/16 على الساعة 11:00 <http://www.blog.mostaql.com>

- مدونة ميناتيك، "كيف تدير فريق عمل عن بعد بكفاءة"،

اطلع عليه يوم 2021/05/16 على الساعة 15:00 <http://www.menaitech.com>

- موقع ويكيبيديا ، عمل (اقتصاد)،

اطلع عليه يوم 2021/03/18 على الساعة 10:00 www.ar.wikipedia.org.

- ماركوس بريرة، " مهن المستقبل: تعرف على 32 مهنة سوف ترافق أيامنا القادمة بكثرة" ،

2020/11/29 Http : www.blog.hotmart.com اطلع عليه يوم 2021/10/16

ساعة 21:30

- دومينيك سوغيل-دي بيكار، " جائحة كوفيد19 تثير الجدل حول قواعد العمل بالبيت و التعويضات " 4 يونيو 2020 <http://www.swissinfo.ch.ara> اطلع عليه يوم 2021/10/16 ساعة 22:30.
- " تعرف على 6 أفضل وظائف عن بعد وذو عائد مجزي يمكنك العمل بها" في: (2018/07/20).
اطلع عليه يوم 2020/07/04 ساعة 12:30 <http://www.shoghlonline.com>
- شيماء إبراهيم، "مفهوم الرقابة الذاتية لدى الفرد وكيفية بناءها"، 2021/09/01.
<https://www.sciencophelia.com> اطلع عليه يوم 2021/09/01 على الساعة 22:00
- إشكالية المصطلح وعلاقته بالعملية التعليمية.
اطلع عليه يوم 2021/03/18 على الساعة 10:00 www.inst.at.trans
- براهيم المبيضين، "كورونا تجبر عمالقة التكنولوجيا على تطبيق وتمديد العمل عن بعد"، عمان، (8 يونيو 2020).
<https://alghad.com> اطلع عليه يوم 2021/09/01 على سا 22:30
- "الرقابة الذاتية في العمل...اخلاق وتميز"، مجلة المنال، ابريل 2020.
اطلع عليه يوم 2021/09/02 على الساعة 21:00
<https://www.almanalmagazine.com>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

-Les Ouvrages.

I- Livres :

- HAICAULT Monique, **Travail à distance et / ou travail à domicile: le télétravail, nouvelles formes d'emploi, nouveaux contenus de travail des logiques contradictoires**, (France, 1998)
- Ollivier Daniel, **Manager le travail à distance et le télétravail : Culture-Méthodes- Outils**, (France : GERESO Edition, 1ere Edition ,2017).
- Le livre blanc du travail à distance, Squad Remote Expertise, 2020, p.05.

II- Articles.

- Aron De Smet, "Réinventer l'organisation pour la vitesse dans l'ère post-covid-19", 26-06-2020 . <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/ready-set-go-reinventing-the-organization-for-speed-in-the-post-covid-19>
- Collomp Florentin, "Covid-19 : l'Allemagne plaide pour davantage de télétravail", **Le Figaro**, 15/01/2021.
14:00 اطلع عليه يوم 2021/10/21 سا <https://www.lefigaro.fr>
- Dull Nicol, "le télétravail en Allemagne : solution miracle ", **Mitis europe**, 04/05/2020. اطلع عليه يوم 2021/10/21 سا 14:00 <https://www.metiseurope.eu>
- Hammad Squalli , "le télétravail au Maroc, nouveaux espaces, nouvelles temporalités : nouveaux rapports au travail ?" , **Economia HEM research center**, septembre 2020.
- Frimousse Soufyane, Peretti Jean-Marie, "Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19", **revus questions de managements**, N°29, Mars 2020, PP 105-149.
- Klein Tristan, Loyer Jean Loup, "Le développement du t télétravail dans la société numérique de demain", **Centre d'analyse stratégique**, paris Cedex, France, Novembre 2009, P.13.
- Matthieu Bunel, " l'utilisation des modes de flexibilités pour les établissements français ", **Travail et emplois**, N°106, Avril-juin 2006, P07.
- Niort Carine –Cabinet FIDAL, "Le télétravail : gérer et manager le travail à distance", **CCI Territoire de Belfort**, Club RH, France ,02 février 2012.
- OECD Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era :How can public policies make it happen ?. Updated 7 September 2020.
https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135250
- Scaillerez Arnaud, Diane-Gabrielle Tremblay, " Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : Analyse et impact du cadre légal Européen et Nord-Américain", **Revue de l'organisation responsable (CAIRN)**, V11, N1, 2016.

- Ulrich Martin, Jorg Luft, " Télétravail en Allemagne(Homeoffice)", **EPP Rechtsanwalte Avocats**, 09/12/2020.
- W. Volberda , Ernst Verwaal, Niels van der Weerd, "Ownership structure, organisational flexibility and store performance in retail chains", **International Journal of Business Environment**, January 2006.
- Yves Boquet , "Le développement du télétravail aux Etats-Unis (Telework development in the U.S)" , **Association de Géographes français** , 1998.

III- Les Thèses et Mémoires.

1- Les Thèses.

- Frédérique Letourneux , **A distance. Enquête sur les figures contemporaines du travail à domicile**, Thèse pour l’obtention du doctorat de sociologie, (Ecole des hautes études en sciences sociales, formation doctorale « sociologie », 24/11/2017.

2-les Mémoires.

- Alves Cachapela, Laurie, **Le télétravail. Confiance et autocontrôle : alternative ou partenaires du contrôle à distance ? »**, Thèse de Master en science de travail, (Université de liège, Faculté des sciences sociales, Belgique 2015-2016).
- Monein David, **Le télétravail : la nécessaire création d'un statut spécifique ?** , Mémoire de DEA de Droit social, université de Lille 2, faculté des sciences juridiques, politiques et sociales, 2001-2002.
- Ract Clément, **les nouvelles pratiques managériales associées au télétravail : l’émergence du télétravail et ses implications managériales dans les entreprises en France**, Mémoire Master en management, (Kedge Business School).
- Savary Anne, **Contribution à l’analyse de changement de la qualité de vie des télétravailleurs à domicile et en particulier de l’influence des techniques de dépannage à distance**, Mémoire de maîtrise en informatique de gestion, (Université du Québec à Montréal, Juin 2006.

V- Publications des organisations officielles.

- OIT. Organisation Internationale du travail, Bureau des activités pour les employeurs, **"Le travail à domicile en réponse à l'épidémie de Covid-19 : guide de l'employeur"**, Genève, 1ere Edition 2020.
- ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions du travail) ,**"10 Questions sur le télétravail"**, Lyon, France.
- CARSAT Nord-Picardie, Direction de la santé du travail, des risques professionnels et de l'accompagnement social, **"Télétravail à domicile, Guide d'aides à l'évaluation des risques et à la recherche de mesures de prévention associées"**, Juillet 2012 .
- "Etude de législation comparée N° 295-Aout 2021- Recueil des notes de synthèse de Décembre 2020 à Avril 2021", France, 17/08/2021.
<https://www.senat.fr>
- George Benko,"Flexibilité. mobilité et modernization de l'entreprise", **bulletin de l'association de geographes français**, 2 Avril 1989, pp,93-101 .
- Ktitareff Michel , " **le télétravail aux Etats-Unis :un mode de vie avant tout**", 17 juin 1998 <https://www.lexchocs.fr>
اطلع عليه يوم 2021/04/01 على الساعة 10:00 .
- Thierry Pénard, Nicolas Coulanges, " **Le télétravail au temps du Covid: les enseignements de l'enquête Marsouin sur les usages numériques des travailleurs Bretons pendant le confinement**", CREM, Université de Rennes 1, région Bretagne, France.

VI- Articles électroniques :

- Hanna Vankuiken, " For a busines to survive the covid 19 crisis :Flexbility is key "
<https://www.entrepreneur.com/article/354840>
- Kate Whiting, "Is flexible working here to staye ? we asked 6 companies how to make it work ?", 26 Aug 2020.

<https://www.weforum.org/agenda/2020/08/flexible-remote-working-post-covid19-company-predictions>

- Le télétravail en mode hybride, le digital pour tous, bonjour PPC, article publié le 15/06/2020.

<https://twitter.com/PPC>

اطلع عليه يوم 2021/04/04 على الساعة 14:30

- Emmanuelle Abensur, "Travail hybride: définition et enjeux", article de 28/09/2020. اطلع عليه يوم 2021/04/04 على الساعة 14:30 <https://blog.talkspirit.com>

- Alice Lachaise, "Le télétravail est la règle : 12 points pour tout comprendre", 08/03/2021.

اطلع عليه يوم 2021/03/14 على الساعة 12:00 <https://www.juritravail.com>

- L'Histoire du télétravail : une tendance qui revient avec l'arrivée du Covid, 09/03/2021. <https://www.latribune.fr>

- Nicolas Certes, "Le télétravail en entreprise va-t-il perdurer ?", 29/05/2020. [Http://www.lemondeinformatique.fr](http://www.lemondeinformatique.fr)

- Cornet Vincent Segurel, "Le télétravail : les dates clés de sa législation», Lyon-Paris, 08/06/2021.

اطلع عليه يوم 2021/10/06 سا 22:30

<https://www.hub612.com>

- Christine Siméone, "Télétravail : Comparée à la Belgique et au Danemark, La France n'est pas loin du peloton de tête", 07/11/2020.

<https://www.franceinter.fr>

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول
78	جدول رقم 01: يمثل توزيع العينة حسب متغيرات (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى الدراسي ومكان الإقامة).
79	الجدول رقم 02: يمثل توزيع العينة حسب متغيرات (الوظيفة، سنوات الخدمة (الاقدمية) و الصفة).
80	الجدول رقم 03: نوع العمل عن بعد (كلي، جزئي)
81	الجدول رقم 04: الوظائف المعنية بالعمل عن بعد.
82	الجدول رقم 05: المكان المفضل للعامل للعمل عن بعد و دور الشركة في توفير مختلف وسائل و تقنيات العمل.
83	الجدول رقم 06: تكوين او تدريب العمال قبل الشروع في العمل عن بعد، ومدى تحكمهم في السير التكنولوجي للعمل.
84	الجدول رقم 07: المشاركة في اعداد خطة عمل خاصة بالعمل عن بعد.
85	الجدول رقم 08: المحافظة على الاتصالات الرسمية بين الزملاء.
85	الجدول رقم 09: نوع الوسيلة الاتصالية المناسبة اكثر و ما اذا تم فتح منصة رقمية لإعلام العمال عن اخر المستجدات.
87	الجدول رقم 10: إدارة الأداء في العمل عن بعد في شركة فيلدكور GE.
89	الجدول رقم 11: تقييم تجربة العمل عن بعد بالنظر الى النفقات والضغط والمكافآت.
90	الجدول رقم 12: الموقف من العمل عن بعد.
91	الجدول رقم 13: الرغبة في الاستمرار بأسلوب العمل عن بعد، بعد الجائحة.

قائمة الأشكال:

الصفحة	الأشكال
76	الشكل رقم 01: فروع شركه جنرال إلكتروك .
77	الشكل رقم 02: المصفوفة التنظيمية لشركه فيلدكورأالجريا
82	الشكل رقم 03: يمثل المكان المفضل للعامل للعمل عن بعد.
82	الشكل رقم 04: نوع الإمكانيات التي وفرتها الشركة للعمال عن بعد.
86	الشكل رقم 05:الوسيلة الاتصالية المناسبة أكثر أثناء العمل عن بعد (هاتف بريد الكتروني، اجتماعات الفيديو، مواقع التواصل الاجتماعي).
91	الشكل رقم 06: الأفضلية بين العمل المكتبي و العمل عن بعد.
91	الشكل رقم 07: سبب تفضيل العمل عن بعد (سرعة اتخاذ القرار، إدارة وقت العمل، التفاعل بين زملاء العمل، مستوى الأداء).
92	الشكل رقم 08: يعبر عن رغبة العمال في مواصلة العمل عن بعد.

الملاحق

Empowering the People who Power the World

INPUT OUR BEHAVIORS



STRATEGY | OUR FUEL

People Development

Lean as a Way of Life

World Class Systems and Processes

Innovative/Predictive Analytics

CORE VALUES | OUR FOUNDATION



OUTPUT

Empowering the people who power the world

World class execution from the customer's eyes

FieldCore
a GE company

Service Overview



Gas Turbines



Steam Turbines



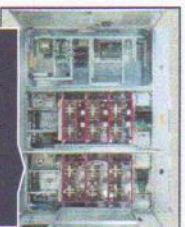
Wind Turbines



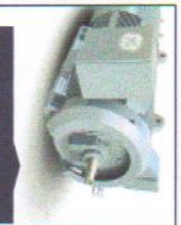
Generators



Compressors



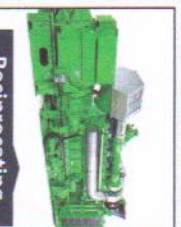
Control Systems



Motors



Hydro



Reciprocating Engines

- Maintenance / Inspections
- Equipment Overhauls
- Project Management
- System Upgrades
- Installation, Commissioning & Start-up

الخدمات	قطاع النشاط
النشاط أو الأنشطة الممارسة	رمز أو رموز النشاط
مؤسسة الخدمات الكهربائية إنتاج و معايرة المقابس الكهربائية و التوزيع في مجال المساهمة و الطاقة مؤسسة التأسيس و إنجاز المنشآت الكهربائية و الغازية تركيب و تشغيل المعدات بالجهيزات المرتبطة بميزان الطاقة الشمسية ، الكهربائية و الطاقة بمختلف ممتلكاتها مؤسسة معالجة المياه المساهمة للمشرب كراء المكائن و التجهيزات المختلفة *****	607021 607028 109221 613133 606204 603009

عنوان الشركة أو تسميتها :	فيليكور سوليوتيونز سولوشيونز ألترو سوليوتيونز الجوزية
الشكل القانوني :	مؤسسة ذات المقصود الوحيد ذات المقصود لية المحدودة
عنوان مقر الشركة :	منطقة النشاطات الصناعية قطعة 18 و 19 بلدية جيزنة
ولاية التواجد :	الجيزيرة
مبلغ رأسمال الشركة :	500.000,00 د.ج
تاريخ بداية النشاط :	2008/09/01
ملكية القاعدة التجارية :	إنشاء
ملكية الحل التجاري :	وقت ن.م.م. للشركة الوطنية للتجارة و التوزيع المغربية لتي أنشئت في
عدد المراسلات الثانوية :	الممثل أو الممثلون الشرعيون

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية الحقوق و العلوم السياسية
* قسم العلوم السياسية *

استمارة استبيان
موجهة للفرد العامل

في إطار تحضير مذكرة ماستر بعنوان : " واقع العمل عن بعد في الجزائر في ظل جائحة كورونا، شركة فيلد كور جنرال إلكترونيك - فرع الجزائر- نموذجاً " يرجى من سيادتكم ، الإجابة على الأسئلة التي يحويها هذا الاستبيان، و لمعلومات مفيدة نرجو منكم التحلي بالصبر و سعة الصدر، مع تعهدي بعدم استعمال هذه المعلومات إلا لغرض البحث العلمي. و شكرا مسبقا على تعاونكم.

تيزي وزو في:

السنة الجامعية 2020-2021.

ملاحظة: ضع العلامة (X) في الإجابة التي تناسبك.

المحور الأول: المعلومات الشخصية.

- (1) الجنس ☐ أنثى ☐ ذكر
- (2) العمر ☐ 25-18 سنة ☐ 35-26 سنة ☐ 45-36 سنة ☐ 45 فما فوق
- (3) الحالة العائلية ☐ متزوج ☐ أعزب ☐ أرمل
- (4) المستوى الدراسي ☐ ابتدائي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ آخر
- (5) مكان الإقامة ☐ ريف ☐ مدينة
- (6) الوظيفة ☐ رئيس مصلحة ☐ قائد فريق ☐ عامل تنفيذي
- (7) سنوات الخدمة (الأقدمية).....
- (8) الصفة ☐ عامل دائم ☐ عامل مؤقت

المحور الثاني: تنظيم العمل عن بعد.

- (9) هل كنتم معنيون بالعمل عن بعد في ظل الجائحة؟ ☐ نعم ☐ لا
في حالة نعم، ما هي الوظائف أو المهام التي قمتم بها عن بعد؟
.....
- (10) هل تعمل عن بعد بدوام كلي؟ ☐ نعم ☐ لا
في حالة لا: كم عدد الأيام التي تقضونها في العمل عن بعد في الأسبوع؟
.....
- (11) أي مكان تفضله للعمل عن بعد (منزل، سيارة، مركز مخصص للعمل عن بعد، مقهى، حديقة... الخ)؟
.....
لماذا؟
.....
- (12) هل تلقيتم تكوين أو تدريب قبل الشروع في تطبيق العمل عن بعد؟
إذا كان نعم، هل ساعدك على اكتساب مهارات فنية فيما يخص الوسائل المستخدمة؟
.....
- (13) ما هي الإمكانيات التي وفرها لكم صاحب العمل (معدات، وسائل، تكاليف الكراء و الانترنت... الخ)؟
.....
- (14) هل أنتم متحكمين في السير التكنولوجي للعمل و كذا أنظمة حماية المعلومات؟
☐ نعم ☐ لا

15 هل قامت الإدارة العليا بتحديد و توضيح لكم خطة العمل عن بعد؟

☐ لا

☐ نعم

كيف يتم تحديدها (يومية، أسبوعيا، شهريا) ؟

16 هل تم مناقشة الأهداف مع الأفراد العاملين؟

17 هل اطلعتم على حقوقكم وواجباتكم في العمل عن بعد؟

المحور الثالث: إدارة التواصل (القيادة عن بعد).

18 هل مازلت محافظا على الاتصالات غير الرسمية مع الزملاء ؟

☐ لا

☐ نعم

19 ما هي الوسيلة الاتصالية التي تناسبك أكثر في العمل (هاتف، بريد الكتروني، اجتماعات

الفيديو بتطبيق زووم، مواقع التواصل الاجتماعي) ؟

.....

لماذا ؟

20 هل تم فتح منصة رقمية خاصة بالمؤسسة في ظل هذه الجائحة للإعلام و الاطلاع على

مستجدات أو تغييرات في خطة العمل بما يتناسب و تطور الظروف الصحية؟

.....

المحور الرابع: إدارة الأداء.

21 هل يتم تقديم دعم فوري في حالة طلبك المساعدة من أجل تجاوز بعض المشاكل و العراقيل

أثناء العمل عن بعد ؟

كيف ذلك؟

22 هل العمل عن بعد منحك أكبر قدر من الاستقلالية في اتخاذ القرار؟

وضح ذلك؟

23 هل تشعر أن عبئ عملك زاد مقارنة بالعمل في المكان (المقر) الرسمي ؟

.....

24 كيف تتم متابعة و رقابة أداءكم من قبل المسؤولين في هذا الأسلوب الجديد من العمل؟

.....

25) كيف تصفون العلاقة بينكم و بين المسؤولين؟

هل هي صارمة أم مبنية على الثقة؟

26) هل ساهم الهمل عن بعد في زيادة أدائك؟ نعم ☐ لا ☐

27) كيف تقيمون أداءكم في هذا الأسلوب الجديد من العمل مقارنة بالعمل داخل المكتب؟

المحور الخامس: تقييم التجربة

28) هل تجد أن نفقاتك العامة أثناء عملك عن بعد أقل مما كانت عليه مقارنة بالعمل في المكتب؟

نعم ☐ لا ☐

26) هل تشعر أن نسبة الضغط قلت مقارنة بالعمل في المكتب؟

27) أيهما تفضل العمل المكتبي أم العمل عن بعد من حيث؟

- ☐ سرعة اتخاذ القرار.
- ☐ إدارة وقت العمل.
- ☐ التفاعل بين زملاء العمل.
- ☐ مستوى الأداء.

28) هل تحصلتم على مزايا جديدة (علاوات أو مكافآت) تشجيعا للعمال العاملين عن بعد ؟

29) ما هي الصعوبات و التحديات التي واجهتكم خلال العمل عن بعد؟

- ☐ صعوبات تقنية
- ☐ تحديات مكان أداء العمل
- ☐ تحديات في التواصل مع الزملاء
- ☐ تحديات تنفيذ المهام و العمليات

30) هل يوجد لديكم رغبة في مواصلة العمل عن بعد بعد الجائحة؟

لماذا؟

شكرا.

فهرسة الدراسة

أ.....	مقدمة:
13	الفصل الأول: العمل عن بعد: إطار نظري ومفاهيمي.
14	المبحث الأول: المرونة التسييرية حتمية للتكيف مع تحديات جائحة كورونا.....
14	المطلب الأول: مفهوم المرونة التسييرية.....
14	أولا: تعريف المرونة التسييرية.....
14	ثانيا: مستوياتها.....
16	المطلب الثاني: آليات المرونة التسييرية.....
16	أولا: اعتماد التنظيم الشبكي.....
16	ثانيا: العمل التناوبي.....
17	ثالثا: العمل عن بعد.....
17	رابعا: القيادة عن بعد.....
19	المبحث الثاني: العمل عن بعد: مفهومه، نشأته وتطوره و دوافع اللجوء اليه.....
19	المطلب الأول: مفهوم العمل عن بعد.....
19	أولا: تعريف العمل عن بعد.....
22	ثانيا: العمل عن بعد و المفاهيم ذات الصلة.....
23	ثالثا: خصائص العمل عن بعد.....
24	المطلب الثاني: نشأة و تطور العمل عن بعد.....
27	المطلب الثالث: دوافع ومبررات اللجوء إلى العمل عن بعد:.....
29	المبحث الثالث: أنواع العمل عن بعد وأشكاله.....
29	المطلب الاول: أنواع العمل عن بعد.....
30	المطلب الثاني: أشكال العمل عن بعد.....
33	ملخص الفصل الأول:.....

المبحث الأول: مجالات ومتطلبات العمل عن بعد.....	36
المطلب الأول: مجالات تطبيق العمل عن بعد.....	36
المطلب الثاني: متطلبات العمل عن بعد.....	39
المبحث الثاني: ضوابط إدارة العمل عن بعد.....	43
المطلب الأول: العمل عن بعد بين الحقوق والواجبات.....	43
أولاً: حقوق العامل عن بعد.....	43
ثانياً: التزامات (واجبات) العامل عن بعد.....	44
ثالثاً: التزامات صاحب العمل.....	45
المطلب الثاني: معايير إدارة العمل عن بعد.....	48
أولاً: الرقابة عن بعد.....	48
ثانياً: الرقابة الذاتية.....	50
ثالثاً: الثقة.....	51
المبحث الثالث: تقييم العمل عن بعد من خلال بعض التجارب الدولية.....	53
المطلب الأول: الجدل حول فاعلية العمل عن بعد.....	53
المطلب الثاني: مزايا و عيوب العمل عن بعد.....	54
أولاً: مزايا و عيوب العمل عن بعد بالنسبة للعامل.....	54
ثانياً: مزايا و عيوب العمل عن بعد بالنسبة لصاحب العمل.....	55
ثالثاً: مزايا و عيوب العمل عن بعد بالنسبة للمجتمع.....	55
المطلب الثالث: تجربة العمل عن بعد في بعض النماذج الدولية.....	56
أولاً: الولايات المتحدة الأمريكية.....	56
ثانياً: التجربة الفرنسية.....	58
ثالثاً: التجربة الألمانية.....	61
ملخص الفصل الثاني:.....	64

الفصل الثالث: العمل عن بعد في شركة فيلد كور جنرال إلكتريك في ظل جائحة كورونا	66
المبحث الأول: العمل عن بعد في الجزائر: تحديات قانونية و عملية	67
المطلب الأول: الإطار القانوني للعمل عن بعد (الضوابط التشريعية)	67
المطلب الثاني: العراقيل العملية التي تواجه العمل عن بعد في الجزائر	70
المبحث الثاني: بطاقة تعريفية لشركة فيلدكور جنرال إلكتريك فرع الجزائر	74
المطلب الأول: تعريف شركة فيلد كور جنرال إلكتريك «FieldCoreGE»	74
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة	77
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية (الاستبيان و المقابلة)	78
المطلب الأول: خصائص مفردات العينة	78
المطلب الثاني: تنظيم العمل عن بعد في الشركة	80
المطلب الثالث: إدارة العمل عن بعد	85
خلاصة الفصل التطبيقي	93
الخاتمة:	95
قائمة المراجع	100
قائمة الجداول	110
قائمة الأشكال	111
قائمة الملاحق	113

الملخص:

لن يكون عالم ما بعد كورونا كما قبله في العديد من القيم والمفاهيم المتعلقة بعالم الشغل والإدارة، فقد أجبرت جائحة كورونا والقيود التي فرضتها على الحركة الاقتصادية والتجارية، المؤسسات على إعادة التفكير في الأساليب التسييرية التقليدية والانتقال إلى أساليب تسيير أكثر مرونة وأكبر قدرة على الاستجابة للآزمات. و نتيجة للشلل الكبير الذي سببه الحجر على مختلف القطاعات سيما الإنتاج و الخدمات و الذي كان له تداعياته على علاقات العمل، سارعت الدول إلى البحث عن بدائل لاستمرار النشاط تماشيا مع إجراءات التباعد الاجتماعي عن طريق انتهاج أسلوب العمل عن بعد والذي يعتمد على التكنولوجيا الرقمية. فكان على الجزائر أن تسير هذا التحول، مجبرة و غير مختارة، لتجاوز الاضطرابات و التهديدات التي فرضتها جائحة كورونا على مؤسساتها في كل القطاعات.

Abstract :

The post-Corona world will not be the same as before it in many values and concepts related to the world of work and administration. The Corona pandemic and the restrictions it imposed on economic and commercial movement forced institutions to rethink traditional management methods and move to more flexible management methods and greater ability to respond to crises.

As a result of the great paralysis caused by the stone to various sectors, especially production and services, which had repercussions on labor relations, countries rushed to search for alternatives to continue activity in line with social distancing measures by adopting the method of remote work that depends on digital technology. Algeria had to go along with this transformation, forced and unchosen, to overcome the turmoil and threats imposed by the Corona pandemic on its institutions in all sectors.