



ورقة عمل
الوظيفة العامة ومتطلبات العمل عن بعد
لمواجهة تحديات جائحة كورونا

الأستاذ الدكتور/ عادل عبد العزيز السن
مستشار المنظمة العربية للتنمية الإدارية للقانون والتحكيم
جامعة الدول العربية

مقدمة إلى
المؤتمر العربي الثاني للخدمة المدنية
والذي ينظمه ديوان الخدمة المدنية بالمملكة الأردنية الهاشمية
بعنوان
(نحو استراتيجيات مرنة وخلاقة لإدارة المورد البشري في الخدمة المدنية في ظل جائحة كورونا)
تحت رعاية دولة رئيس الوزراء الدكتور بشر الخصاونة

مؤتمر تفاعلي عن بعد Online
15 – 16 مارس 2021

مقدمة:

يشهد العالم الآن ظروفًا استثنائية غير مسبوقة فرضتها تداعيات جائحة فيروس كورونا-COVID (19) في كافة المجالات الإنتاجية والعلاقات الاقتصادية الدولية، أثرت بشكل كبير على منظومة إدارة العنصر البشري وآليات الإنتاج وطرق تقديم الخدمات للمستفيدين وذلك للمؤسسات الحكومية أو الخاصة على حد سواء. ولما كانت أنظمة وقوانين الخدمة المدنية والوظيفة العامة هو المسؤولة عن تنظيم وتطوير أداء الأجهزة والمؤسسات الحكومية لتنهض بمهامها في تقديم الخدمات العامة بالجودة والفاعلية المنشودة بما يحقق رضا المستفيدين، ويسهم في تحقيق الأهداف التنموية.

فإنه يتعين تطوير وتعديل تلك الأنظمة بما يتناسب مع تلك الظروف والتداعيات التي أفرزتها جائحة كورونا من جانب، ويتواءم مع التحول الرقمي وتعزيز العمل عن بعد وتطبيقات الحكومة الذكية والاستفادة من مخرجات الثورة الصناعية الرابعة وتطبيقاتها في تطوير الأداء الحكومي من جانب آخر.

ولعل أهم الموضوعات التي يتعين إعادة النظر فيها في تشريعات الخدمة المدنية والوظيفة العمومية، ما يتصل بطريقة الالتحاق بالوظيفة العامة سواء بالتعيين أو التعاقد، وكذلك طريقة إنجاز العمل – عن طريق العمل بالحضور أو العمل عن بعد، وما يترتب على ذلك من إعادة النظر في أساليب تقييم الأداء الوظيفي بما يحقق الكفاءة والفاعلية للأجهزة الحكومية العربية.

وسوف نعرض في تلك الورقة للنظريات التي تحكم الطبيعة القانونية للعلاقة بين الموظف العام والجهاز الحكومي، ولنظم الالتحاق بالوظيفة العامة في عدد من التشريعات العربية، والتي تجمع بين التعيين والتعاقد، كذلك سنتناول نظام العمل عن بعد ومتطلباته كأحد الآليات التي فرضتها جائحة كورونا، وكيفية تقييم أداء العاملين في ظل هذا النظام، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: تنظيم الالتحاق بالوظيفة العامة بين التعيين والتعاقد.

المحور الثاني: آليات ومتطلبات تنظيم العمل عن بعد.

المحور الأول

تنظيم الالتحاق بالوظيفة العامة بين التعيين والتعاقد

سنعرض في هذا المحور للنظريات التي توضح الطبيعة القانونية للعلاقة بين الموظف العام والجهاز الحكومي، والتي انقسمت إلى نظريتين هما النظرية العقدية والنظرية التنظيمية، كذلك سنعرض لنظم الالتحاق بالوظيفة العامة في عدد من قوانين الخدمة المدنية والوظيفة العمومية ببعض الدول العربية، وذلك في نقطتين:

أولاً: طبيعة العلاقة بين الموظف والجهاز الحكومي

ثانياً: نظم الالتحاق بالوظيفة العامة في قوانين الخدمة المدنية في جمهورية مصر العربية والمملكة الأردنية الهاشمية والمملكة العربية السعودية.

أولاً: طبيعة العلاقة بين الموظف والجهاز الحكومي

تفترض العلاقات الوظيفية العامة قيام علاقة قانونية بين طرفين، أحدهما الإدارة من ناحية وثنائهما الموظف من ناحية أخرى، وتوجد نظريتين حول تحديد الطبيعة القانونية التي تربط الموظف العام بالإدارة. النظرية الأولى: النظريات العقدية

وتعتمد على تكيف العلاقة التي تربط الموظف العام بالإدارة على أنها علاقة تعاقدية وأن الموظف تبعاً لذلك يكون في مركز قانوني ذاتي.

ويرى أنصار هذه النظرية أن الرابطة بين الموظف والإدارة رابطة تعاقدية تخضع لأحكام القانون المدني قبل إنشاء القضاء الإداري وظهور مبادئ القانون الإداري، وتكيف العلاقة على مبدأ سلطان الإرادة وقاعدة العقد شرعية المتعاقدين، ويكون الموظف في مركز تعاقدية مع الإدارة العامة، والعقد الذي طرفاه الموظف والإدارة هو الذي يحدد حقوق والتزامات الطرفين.

وقد انقسم الفقه حول طبيعة هذا العقد إلى رأيين:

الرأي الأول: يرى أنه عقد من عقود القانون الخاص، والذي انقسم بدوره إلى اتجاهين:

الاتجاه الأول: ذهب إلى القول بأن العلاقة تنظمها نظرية العقد المدني التي أساسها تبادل أرادات الطرفين والتي عن طريقها تنشأ العلاقة الوظيفية، ويختلف نوع العقد باختلاف نوع العمل المطلوب القيام به، فيكون عقد إجارة أشخاص أو خدمات إذا كان الموظف يقوم بأعمال مادية، وعقد وكالة إذا كان يؤدي عملاً قانونياً.

غير أنه تم نقض هذا الاتجاه وذلك لعدم توافر العناصر الشكلية والموضوعية للعقد، فمن الناحية الشكلية يشترط لتمام العقد في القانون المدني إيجاب وقبول مطابق له عقب مفاوضات تجري بين الطرفين للاتفاق على صياغة وتحديد مضمون وشروط العقد.

وهذا الأمر لا يوجد في علاقة الموظف بالإدارة، حيث يتم تعيين الموظف وتترتب آثار التعيين بمجرد صدور قرار التعيين من الجهة المختصة قانوناً ولا تتوقف على رضا الموظف أو قبوله لهذا التعيين، لأن الحقوق والالتزامات المتبادلة بين الطرفين محددة في قوانين ولوائح التوظيف، ومن ثم لا يجوز الاتفاق على مخالفتها.

ومن الناحية الموضوعية، فإن القاعدة القانونية التي تنص على أن العقد شرعية المتعاقدين، تمنع الإدارة وتحول دون انفرادها بتعديل العقد بحجة المساس بالحقوق والالتزامات المتفق عليها في العقد مما يتعارض مع ضرورات تسيير المرافق العامة ومع السلطة العامة التي تملكها الإدارة، في حين نجد أن الإدارة لها الحق في تعديل شروط التوظيف بمحض أرادتها دون أن يكون للموظف حق الاحتجاج بأن له حقاً مكتسباً في أن يعامل في ظل القانون الذي عين خلال فترة سريانه، فضلاً على أن هذا التكيف يؤدي إلى اختلاف مراكز الموظفين تبعاً لاختلاف الشروط المتفق عليها في عقودهم، ويتيح في الوقت نفسه للموظف فسخ العقد متى شاء وفقاً لأحكام القانون المدني، ويختص القضاء العادي بالنظر في المنازعات التي تنشأ بين الإدارة والموظف، ومن ناحية أخرى فإن آثار العقد تقتصر على طرفيه ولكن في الوظيفة العامة نجد أن

أخلال الموظف بواجبات الوظيفة قد يعرضه للمسؤولية ليس فقط تجاه الإدارة وإنما إزاء الأفراد، وهم غير إطراف في العقد وهذه مخالفة لنسبية آثار العقد.

الاتجاه الثاني: ويرى أن الطبيعة القانونية لهذا العقد أنه عقد إذعان، حيث أن دور الموظف في التعيين في الوظيفة العامة يقتصر على مجرد الموافقة على الشروط العامة غير الشخصية المحددة لتمام العقد، فالموظف يدخل الخدمة بعمل رضائي وفقاً لعلاقة رضائية بين الإدارة وبينه ولكن في الوقت ذاته تحدد كل حقوقه والتزاماته بواسطة القوانين والأنظمة التي تملك السلطة الإدارية تعديلها في كل وقت. وقد تم انتقاد هذا الاتجاه بأن نصوص عقد الإذعان تفسر دائماً لمصلحة الطرف المذعن، فإن ما يجري عليه العمل في نطاق الوظيفة العامة، أن يكون التفسير لمصلحة المرفق العام وليس لمصلحة الطرف الضعيف المذعن – الموظف – في العلاقة الوظيفية.

الرأي الثاني: ويرى هذا الرأي أن مبدأ سير المرافق العامة بانتظام واضطراد لا يتفق وقاعدة العقد شريعة المتعاقدين، ولذلك ذهب هذا الرأي أن علاقة الموظف بالإدارة العامة تعد عقداً من عقود القانون العام ومن ثم تستطيع السلطة الإدارية تعديل العقد استناداً إلى إحدى القواعد الأساسية التي تحكم سير المرافق العامة وهي إمكانية التعديل طبقاً لمقتضيات الصالح العام والتي تمنح الإدارة سلطات وامتيازات معينة في مواجهة المتعاقد معها لا مثل لها في العقود المدنية لكي تستطيع إدارة المرافق والمصالح العامة بما يحقق النفع العام دون أن يكون للموظف الحق في الاعتراض أو طلب فسخ العقد.

إلا إن هذا التكييف لم يسلم من النقد لأن السلطة الإدارية لا تملك الحق في تعديل العقد الإداري في أي وقت وإنما تكون مقيدة بنشأة ظروف جديدة تقتضي إجراء هذا التعديل وتعويض المتعاقد معها وإن يكون هذا التعديل في حدود معينة، حتى لا يحدث خلل في التوازن المالي للعقد بما يعطي المتعاقد الحق في طلب فسخ العقد أمام القضاء.

كما أن العلاقة التي تنشأ بين الموظف والإدارة تكون بناءً على القرار الإداري الصادر بتعيينه وليس مردها إلى العقد الذي يبرم بين الطرفين.

وهكذا يتضح أن النظريات العقدية سواء كانت في مجال القانون الخاص أم في مجال القانون العام كانت محل نقد وأنها غير مناسبة لأن تستند عليها علاقة الموظف بالإدارة العامة، ولا تتفق مع متطلبات حسن سير المرافق العامة من أجل تحقيق المصلحة العامة.

الاتجاه الثاني: النظرية التنظيمية

أ. مضمون النظرية

تكيف هذه العلاقة على أنها علاقة تنظيمية تحكمها القوانين واللوائح وأن الموظف في مركز موضوعي من مراكز القانون العام.

فنظراً لكثرة الانتقادات التي وجهت إلى النظريات التعاقدية في تفسير علاقة الموظف بالإدارة العامة وعجزها عن الوفاء بحاجات المرافق العامة وسيرها المنتظم، فقد هجرها الفقه والقضاء الإداريين، وأحل محلها التكييف السائد الآن لعلاقة الموظف بالإدارة على إنها علاقة تنظيمية، أي إن الموظف في مركز تنظيمي، ويخضع لأحكام القوانين والأنظمة التي تحكم الوظيفة العامة دون إن يكون للموظف الحق في الاعتراض عليها مادامت وفقاً للقانون، على هذا الأساس فإن قرار تعيين الموظف لا ينشئ له مركزاً ذاتياً خاصاً، فهذا المركز موجود بمقتضى القوانين واللوائح وسابق على قرار التعيين.

والقانون حين يُنشئ الوظيفة فإنه يُنشئ معها مركز من يشغلها وتقرير المزايا والتكاليف المتعلقة بالوظيفة، لا يقصد بها شخص الموظف أو مصلحته بل مصلحة المرفق العام، أي لا يتغير نطاقه باختلاف أفراد الموظفين.

ويعد قرار التعيين تصرفاً شرطياً يسند إلى الموظف المركز القانوني للوظيفة العامة الذي نظمته القوانين واللوائح من قبل، ويعد قبول الموظف لهذا المركز القانوني قد تم عند خضوعه لهذه الأحكام القانونية.

واستقر مجلس الدولة الفرنسي على هذا الرأي بعدما تبني لمدة طويلة النظرية العقدية التي كانت تحكم علاقة الموظف بالدولة، حيث نص عليه المشرع الفرنسي لأول مرة في المادة الخامسة من قانون الموظفين الصادر سنة 1946 منه على أن الموظف في علاقته بالإدارة في مركز تنظيمي لائحي. وفي مصر، فقد تبنى الفقه والقضاء المصري في البداية التكيف التعاقدية الذي يفسر علاقة الموظف بالإدارة، وكان الرأي السائد هو علاقة إجارة أشخاص (علاقة غير محدد المدة) ثم جرت التصرفات على حسابها من عقود القانون العام، إلا أن الوضع تغير بعد ذلك تماشياً مع تطور الحياة وعدم تناسب فكرة العقد – سواء كان ينتمي إلى القانون الخاص أم القانون العام – كأساس لعلاقة الموظف بالإدارة إلى التكيف التنظيمي.

وتوصف الآن العلاقة بين الموظف والدولة بأنها علاقة تنظيمية ولائحية، أو علاقة قانونية تحكمها أنظمة الوظائف العامة وليست علاقة تعاقدية فمركز الموظف من هذه الناحية، هو مركز قانوني عام يجوز تغييره في كل وقت.

كذلك استقر الفقه الإداري في مصر على إن رابطة الموظف بالإدارة تنظيمية تحكمها النصوص القانونية واللائحية الخاصة بالوظيفة العامة من حيث التحاق الموظف، أو بمدة بقائه فيها، أو المتعلقة بحقوقه وواجباته إزاء السلطة العامة.

غير أن المشرع المصري في قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة رقم (47) لسنة 1978، لم ينص في قواعده على نص صريح يوضح طبيعة العلاقة بين الموظف والإدارة مثلما فعل المشرع الفرنسي. كذلك نصت المادة الأولى من قانون الخدمة المدنية المصري رقم (81) لسنة 2016 بأن "الوظائف المدنية حق للمواطنين على أساس الكفاءة والجدارة، وهي تكليف للقائمين بها لخدمة الشعب، وتكفل الدولة حقوقهم وحمايتهم، وقيامهم بأداء واجباتهم في رعاية مصالح الشعب".

ويتضح من هذا النص أن المشرع رغم أنه لم يوضح طبيعة العلاقة بين الموظف والإدارة واما إذا كانت علاقة تنظيمية أو تعاقدية بشكل صريح، إلا أن الموظف يتمتع بمركز تنظيمي لائحي تحكمه قواعد القانون، وما جرى عليه العمل فقهاً وقضياً يوضح إن علاقة الموظف بالإدارة هي علاقة تنظيمية تحكمها القوانين والأنظمة.

وهكذا فإن شغل الوظائف المدنية وفقاً لهذا القانون يكون بطريق التعيين كأصل عام، حيث تم وضع شروط وضوابط موضوعية واضحة للتعيين بالوظيفة العامة، وأن التعاقد هو على سبيل الاستثناء، حيث أجاز المشرع التعاقد في حالات الضرورة مع ذوي الخبرات في التخصصات النادرة ووضع شروطاً محددة للتعاقد بموجب المادة (16) من القانون.

وكذلك بالنسبة لجمهورية العراق، فإن الموظف يتمتع بمركز تنظيمي لائحي تحكمه قواعد القانون، ولا يوجد نصاً صريحاً في قانون الخدمة المدنية يبين ذلك، إلا أنه ما جرى عليه العمل فقهاً وقضياً يوضح إن علاقة الموظف بالإدارة هي علاقة تنظيمية تحكمها القوانين والأنظمة.

ب. النتائج المترتبة على العلاقة التنظيمية

بعد الاستقرار فقهاً وقضياً على النظرية التنظيمية كأساس لعلاقة الموظف بالإدارة والتي مفادها يكون الموظف العام في مركز تنظيمي تحكمه القوانين والأنظمة، فإنه يترتب على هذا التكيف القانوني عدة نتائج تتمثل فيما يلي:

1. تحدد الإدارة واجبات وحقوق الموظف العام، بصرف النظر عن شخص من سيشغل الوظيفة، بمعنى آخر أن العلاقة التي تربط الموظف بالإدارة تخضع لقواعد قانونية والتي تحكم الوظيفة العامة وهي قواعد معدة سلفاً وتمتاز بكونها عامة تسري على جميع الموظفين الذين ينتمون للفئة الواحدة. ويتم التعيين في الوظيفة العامة بمجرد صدور قرار التعيين من الجهة الإدارية المختصة ولا أثر لرضا الشخص أو موافقته في ترتيب الآثار القانونية لتعيينه في المركز الوظيفي بل تترتب آثار

- المركز الذي حدده القانون لهذا الموظف على قرار التعيين، وللإدارة سلطة تقديرية في تعيين الشخص أو عدم تعيينه
2. التعيين وإعادة التعيين سلطة تقديرية للإدارة تقدرها طبقاً لاحتياجاتها، فالتعيين بمثابة تصرف من جانب واحد بإصدار القرار الإداري من السلطات المختصة وبمقتضاه يخضع الموظف للأحكام المنظمة للوظيفة العامة، حيث أن قرار التعيين لا ينشأ مركز الموظف النظامي ولا يخلق الوظيفة، لأن القوانين والأنظمة حددت هذا المركز بطريقة عامة غير شخصية وهو سابق على قرار التعيين ويقتصر أثر التعيين على وضع الموظف في مركز قانوني عام وإخضاعه لما تقرره القوانين والأنظمة الخاصة بالموظفين.
 3. أن صدور قرار التعيين الذي يرتب آثار الوظيفة دون تدخل لإرادة الشخص في ذلك وفي المقابل لا يعني ذلك إلغاء دور إرادة الشخص في الوظيفة وإجباره على الالتحاق بها رغماً عنه، عدا حالات التكليف الوظيفي فيجب عليه الالتحاق بالوظيفة وإلا تعرض للعقاب الذي ينص عليه القانون، وبالتالي عد قبول الشخص بالالتحاق بالوظيفة بمثابة شرط لنفاذ قرار التعيين.
 4. أن ضمانات ومزايا وواجبات الموظف تستمد من القوانين والأنظمة، فهذه الأخيرة تضع قواعد عامة تفرض على الطرفين واجبات معينة لا يجوز مخالفتها سواء كانت تلك المخالفة من قبل جهة الإدارة أم من قبل الموظف.
 - ويترتب على ذلك حق الإدارة في إجراء التعديل على الوظيفة العامة بإرادتها المنفردة في أي وقت تشاء ولو أدى هذا التعديل إلى إلغاء الوظيفة أو زيادة الواجبات المنوطة بالموظف القيام بها أو نقله من مكان إلى آخر في سبيل المصلحة العامة أو إنقاص الراتب، دون أن يكون للموظف الاحتجاج بان له حقوقاً مكتسبة استمدها من استقرار المركز الذي دخله لأول مرة لأنه يشغل مركز تنظيمي ويخضع لهذا المركز الذي تملك الإدارة وحدها سلطة إنشائه وتعديله وإلغائه، حتى وإن كانت تلك التعديلات لاحقة على التعيين، وتسري التعديلات على شاغلي الوظائف في الوقت الحالي، إضافة إلى من سيشغلها في المستقبل، ويجب أن يصدر التعديل مشروعاً، أي من السلطة التي تملكه قانوناً ومساوياً للسلطة التي أصدرته أو أعلى منها.
 5. حق للسلطة الإدارية بإصدار القرارات اللازمة لحسن سير العمل الإداري طبقاً للقوانين والأنظمة دون مشاركة أو قبول من جانب الموظف وفي الوقت نفسه لا يمنع الموظف من الطعن بهذه القرارات إلغاءً وتعويضاً أمام القضاء الإداري.
 6. وجود نظام للتأديب، ويقصد به تمتع الإدارة بسلطة فرض الجزاءات على الموظف الذي يخل بواجبات وظيفته على أن تكون ممارسة هذه السلطة بهدف تحقيق مصلحة المرفق العام ووفقاً للقانون، وقد كان سابقاً أساس السلطة الانضباطية يكمن في العقد المبرم بين الإدارة والموظف، فما دام الموظف قد قبل القيام بعمل لحساب الإدارة فكل إخلال منه بالتزاماته يعطي الإدارة الحق في فرض الجزاءات المتمثلة بالعقوبات الانضباطية أو التأديبية بسبب إخلال الموظف بواجباته.
 - بمعنى آخر أن العلاقة العقدية هي التي كانت تحكم علاقة الموظف بالإدارة ويرتبط العقد بالتزامات وحقوق لكلا الطرفين وأي إخلال من أي طرف يحق للطرف الآخر التعويض ويتمثل تعويض الإدارة نتيجة إخلال الموظف بنود العقد – عقد الوظيفة – حقها في فرض العقوبات الانضباطية، فإنه بعد هجر النظريات التعاقدية أصبح من المسلم به أن تكون العلاقة التنظيمية كأساس للعلاقة بين الموظف والإدارة والتي بدورها تمنح الإدارة امتيازات عامة نص عليها القانون، ومن بينها إعطائها الحق بفرض العقوبات على الموظف المخالف.
 7. عدم انقطاع صلة الموظف بالوظيفة بمجرد تقديم الاستقالة، إنما تزول عنه هذه الصفة عند قبول هذه الاستقالة فقط، وذلك بصور قرار إداري صريح أو ضمني من الإدارة بقبولها، أما الإدارة فتستطيع أن تنهي علاقة الموظف إذا رأت أن بقاءه في الوظيفة يضر بالمصلحة العامة.

8. حظر قيام الموظف بالإتيان بأي عمل من شأنه الأضرار بالمصلحة العامة أو التأثير على سير عمل المرافق العامة وعرقلتها، فلا يجوز له الامتناع عن أداء واجباته ومهامه الوظيفية أو الإضراب المفاجئ عن العمل.

وبعد استعراضنا للنظريات التي نظمت العلاقة بين الموظف العام والجهاز الحكومي، والتي انقسمت إلى نظريتين هما النظرية العقدية والنظرية التنظيمية.

وحيث تفترض النظرية العقدية أن تكييف العلاقة التي تربط الموظف العام بالإدارة هي علاقة تعاقدية وأن الموظف تبعاً لذلك يكون في مركز قانوني ذاتي تعاقدي مع الإدارة العامة، والعقد الذي طرفاه الموظف والإدارة هو الذي يحدد حقوق والتزامات الطرفين.

وحيث تذهب النظرية التنظيمية إلى أن العلاقة بين الموظف العام والإدارة هي علاقة تنظيمية تحكمها القوانين واللوائح وأن الموظف في مركز موضوعي من مراكز القانون العام، أي إن الموظف في مركز تنظيمي، ويخضع لأحكام القوانين والأنظمة التي تحكم الوظيفة العامة دون إن يكون للموظف الحق في الاعتراض عليها مادامت وفقاً للقانون.

وأنة على هذا الأساس فإن قرار تعيين الموظف لا ينشئ له مركزاً ذاتياً خاصاً، فهذا المركز موجود بمقتضى القوانين واللوائح وسابق على قرار التعيين، فالقانون حين يُنشئ الوظيفة فإنه يُنشئ معها مركز من يشغلها وتقرير المزايا والتكاليف المتعلقة بالوظيفة، لا يقصد بها شخص الموظف أو مصلحته بل مصلحة المرفق العام، أي لا يتغير نطاقه باختلاف أفراد الموظفين.

والحقيقة أنه رغم عدم وجود نصاً صريحاً في غالبية قوانين الخدمة المدنية والوظيفة العمومية بالدول العربية، إلا أنه ما جرى عليه العمل فقهاً وقضياً يوضح إن علاقة الموظف بالإدارة هي علاقة تنظيمية تحكمها القوانين والأنظمة.

كذلك فإن كافة قوانين الخدمة المدنية والوظيفية العمومية لازالت تعتمد في شغل الوظائف المدنية بطريق التعيين كأصل عام، حيث تضع شروطاً وضوابط موضوعية واضحة للتعين بالوظيفة العامة، وأن التعاقد يتم على سبيل الاستثناء.

بيد أنه في ظل التطورات التي يشهدها العالم حالياً كنتيجة لتطبيقات الثورة الصناعية الرابعة من جانب، وتداعيات أزمة فيروس كورونا من جانب آخر، والتي استوجبت تغيير كيفية أداء العمل وأنه توجد العديد من الوظائف يمكن أداء مهامها عن بعد، وهو الأمر الذي سعت العديد من الدول لوضع ضوابط ونظم وإجراءات للنهوض به.

فإنه أضحت إعادة النظر في قوانين الخدمة المدنية والوظيفة العمومية ضرورة حتمية لوضع تكييف جديد للعلاقة بين الموظف العام والإدارة، يجمع بين النظريتين العقدية والتنظيمية، ليتناسب مع الاتجاه نحو الوظائف التعاقدية التي تسعى إليها كافة الأجهزة والمؤسسات الحكومية سواء بمقر العمل أو العمل عن بعد، والذي أثبتت التجربة العملية نجاحه في تحقيق نتائج أفضل وترشيداً أكبر في الانفاق الحكومي على الوظيفة العامة.

ثانياً: نظم الالتحاق بالوظيفة العامة في قوانين الخدمة المدنية في جمهورية مصر العربية والمملكة الأردنية الهاشمية والمملكة العربية السعودية.

أ- نظام الالتحاق بالوظيفة العامة وفقاً لقانون الخدمة المدنية بجمهورية مصر العربية
نظم قانون الخدمة المدنية بجمهورية مصر العربية رقم (81) لسنة 2016، موضوع الالتحاق بالوظيفة العامة من خلال أسلوبيين وهما التعيين والتعاقد.
الأسلوب الأول: الالتحاق بالوظيفة العامة من خلال نظام التعيين

وهو ما يمثل القاعدة العامة لشغل الوظائف الحكومية، وقد نصت المادة رقم (12) من القانون على أن يكون التعيين بموجب قرار يصدر من رئيس الجمهورية أو من يفوضه، على أساس الكفاءة والجدارة، دون محاباة أو وساطة من خلال إعلان مركزي على موقع بوابة الحكومة المصرية متضمناً البيانات المتعلقة بالوظيفة وشروط شغلها على نحو يكفل تكافؤ الفرص والمساواة بين المواطنين.

وفي جميع الأحوال يشترط لشغل الوظائف أن تكون شاغرة وممولة، ويكون التعيين في تلك الوظائف بامتحان ينفذه الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة من خلال لجنة للاختيار، ويشرف عليه الوزير المختص. الأسلوب الثاني: الالتحاق بالوظيفة العامة من خلال التعاقد

وقد نظمت المادة (16) من القانون هذا الأسلوب، حيث أجازت التعاقد في حالات الضرورة مع ذوي الخبرات في التخصصات النادرة وفقاً للشروط والضوابط الآتية:

1- ألا يوجد بالوحدة والأجهزة التابعة لها من يملك خبرة مماثلة في التخصص المطلوب ويمكن الاستعانة به.

2- ألا تقل خبرة المتعاقد معه في التخصص المطلوب عن عشر سنوات.

3- عدم الإخلال بالحد الأقصى للدخول.

4- أن يكون التعاقد لمدة أو لمدد لا تجاوز ثلاث سنوات.

5- أن يكون التعاقد بموافقة رئيس مجلس الوزراء، بناءً على عرض الوزير المختص. التعيين في الوظائف القيادية والإدارة الإشرافية.

ب- نظام الالتحاق بالوظيفة العامة وفقاً لنظام الخدمة المدنية بالمملكة الأردنية الهاشمية.

حدد نظام الخدمة المدنية رقم (9) بالمملكة الأردنية الهاشمية، موضوع الالتحاق بالوظيفة العامة من خلال أسلوبين وهما التعيين والتعاقد، وذلك على النحو التالي:

1. تصنيف الموظفين في الخدمة المدنية بموجب المادة (17) إلى قسمين:

● موظفين دائمين: وهم المعينون في وظائف دائمة ذات فئات ودرجات محددة في جدول تشكيلات الوظائف قبل تاريخ 2014/1/1 بما في ذلك الموظفون الذين تقرر تثبيتهم بموجب قرار مجلس الوزراء قبل ذلك التاريخ.

● موظفين بعقود: وهم الذين يعينون بموجب عقود ذات فئة ودرجة أو عقود شاملة لجميع العلاوات على وظائف مدرجة في جدول تشكيلات الوظائف، والذين يعينون بموجب عقود على حساب المشاريع، أو رواتب الموظفين المنفكين عن العمل بسبب الإعارة أو الإجازة دون راتب وعلاوات.

2. تعيين الموظفين بعقود على حساب المشاريع وعلى حساب رواتب الموظفين المنفكين عن العمل

أشارت المادة (60) من النظام إلى أسلوب تعيين الموظفين بعقود على حساب المشاريع وعلى حساب رواتب الموظفين المنفكين عن العمل، حيث نصت على أنه يتم تعيين الموظف بعقد على حساب المشاريع أو على حساب رواتب الموظفين المنفكين عن العمل بسبب الإعارة أو الإجازة بدون راتب وعلاوات وفقاً لتعليمات اختيار وتعيين الموظفين وبالراتب الأساسي الذي تحدده اللجنة بموجب أحكام هذا النظام بقرار من الوزير بناءً على تنسيب الأمين العام.

3. التعيين على وظائف العقود الشاملة لجميع العلاوات

أشارت المادة (61) إلى أنه في حالات خاصة ومبررة تتطلبها مصلحة العمل في الدائرة ولاستقطاب كفاءات علمية وخبرات عملية مميزة يجوز تعيين الموظف بموجب عقد شامل لجميع العلاوات وبراتب يزيد على الرواتب المحددة وفقاً لتعليمات اختيار وتعيين الموظفين.

كما أوجبت المادة (62) على ديوان الخدمة المدنية أن يقوم بإعداد نماذج عقود موحدة لتعيين الموظفين بعقود لدى جميع الدوائر يتم اعتمادها من المجلس بناءً على تنسيب اللجنة المركزية ولا يجوز تعيين أي

موظف يعقد إلا بموجب هذه النماذج ويجوز في حالات استثنائية ومبررة اعتماد نماذج عقود خاصة لبعض الدوائر أو الوظائف الحرجة.

4. استخدام أشخاص وبشكل مؤقت على حساب المشاريع لمدة تقل عن سنة

أجازت المادة (65) لوزير المالية والوزير بعد الاستئناس برأي لجنة فنية تشكل برئاسة مندوب عن دائرة الموازنة العامة وعضوية كل من الديوان والدائرة المعنية الموافقة على استخدام أشخاص وبشكل مؤقت على حساب المشاريع لمدة تقل عن سنة

ج- نظام الالتحاق بالوظيفة العامة وفقاً لنظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية.

نظام الخدمة المدنية الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (97) لعام 1442 هـ، والذي بموجبه تم إحلال عبارة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية محل كل من عبارة وزارة الخدمة المدنية ووزارة العمل والتنمية الاجتماعية، والذي بموجبه تم وضع نظام للالتحاق بالوظائف العامة عن طريق التعيين في ضوء توافر الشروط الواردة بأحكام هذا النظام.

كذلك يوجد بالمملكة العربية السعودية نظام الوظائف المؤقتة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (30) لسنة 1385 هـ، والعقد النموذجي الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (499) لسنة 1385 هـ.

المحور الثاني

آليات ومتطلبات تنظيم العمل عن بعد

أسهمت التطورات التقنية المتلاحقة في خلق ثقافة جديدة داخل سوق العمل، توفر فرص وظيفية تتجاوز حواجز الزمان والمكان، وتجمع جهة الإدارة بالموظف من خلال بيئة عمل إلكترونية يجري من خلالها أداء الوظائف والمهام دون الحضور إلى مقر المؤسسة للدوام الرسمي.

ويعرف العمل عن بعد في أوساط الاعمال بأنه - telecommuting - E- commuting - telework - working from home ويمكن أن يكون العمل عن بعد في صورة وظيفة دائمة أو مؤقتة ولا تشترط التواجد في مكان محدد.

ويستلزم العمل عن بعد أن يؤدي في مكان ما بعيداً عن المكتب سواء كانت طبيعة العمل دوام كلي أو دوام جزئي أو في أيام معينة والاتصال عادة يكون إلكترونياً بدلاً من الانتقال إليه شخصياً. وهكذا فإن العامل عن بعد هو الشخص الذي يعمل في وظيفة لجهة معينة أو منظمة معينة حيث الرابط بينهما الإنترنت.

وتستخدم مصطلحات "العمل عن بعد" و"العمل من المنزل" و"مكان العمل المرن" و"العمل إلكترونياً" و"العمل الافتراضي" و"العمل المتنقل" للإشارة إلى العمل المنجز في موقع خارج بيئة العمل التقليدية.

وغالبا ما تكون ترتيبات العمل عن بعد في المؤسسات والمنظمات بدوام جزئي أو بدوام كامل والتي تحدد طبقاً لتقديرها الخاص استخدام أنواع العمل عن بعد التي تناسب احتياجات عملها. وتجدر الإشارة إلى اختلاف العمل عن بعد عن بعد المفاهيم الأخرى مثل العمل الإضافي، الذي يقوم به العديد من الموظفين لإنجاز بعض أعمالهم في المنزل بعد انتهاء فترات الدوام الرسمي، كما أنه يختلف عن مأموريات العمل الخارجية لدى بعض المؤسسات التي تتطلب طبيعة الوظائف بها إنجازها خارج مكان المؤسسة كوظائف المحصلين.

ويلاحظ أن العمل عن بعد لم يتم تنظيمه حتى الآن على مستوى تشريعات الخدمة المدنية في غالبية الدول العربية، ولكن تنظمه القرارات الوزارية واللوائح والقرارات التنظيمية التي تعطي الحق للمؤسسات إمكانية توظيف عاملين جدد أو تحويل جزء من العاملين الحاليين إلى عاملين عن بعد وفقاً لاحتياجات العمل. وسنعرض في هذا المحور لتجارب وزارات ودواوين الخدمة المدنية بعدد من الدول العربية في تطبيق نظام العمل عن بعد، سواء قبل أزمة فيروس كورونا، أو كنتيجة للإجراءات والتدابير الاحترازية التي اتخذتها لمواجهة تلك الأزمة، وما فرضته هذه التجارب من وضع نظم وآليات وضوابط لإنجاز العمل عن بعد بما في ذلك وضع نظم جديدة لتقييم أداء الموظفين عن بعد اعتمدت بدرجة كبيرة على تطبيق نظرية الإدارة بالنتائج على النحو الذي سنراه بالتفصيل لدى عرضنا لتلك التجارب، والتي تشتمل على ست دول عربية وهي:

أولاً: المملكة الأردنية الهاشمية.

ثانياً: دولة الإمارات العربية المتحدة.

ثالثاً: مملكة البحرين.

رابعاً: المملكة العربية السعودية.

خامساً: دولة الكويت.

سائياً: جمهورية مصر العربية.

أولاً: تجربة المملكة الأردنية الهاشمية.

وتشتمل هذه التجربة على تعليمات الدوام المرن الصادرة من ديوان الخدمة المدنية بالمملكة الأردنية الهاشمية، ودليل إرشادات العمل عن بعد لموظفي الخدمة المدنية خلال فترة مواجهة فيروس كورونا 2020،

بالإضافة إلى تعليمات الدليل الإرشادي للدوائر الحكومية لوضع خارطة طريق للعودة للعمل بعد جائحة كورونا.

أ. تعليمات الدوام المرن في نظام الخدمة المدنية.

أصدر ديوان الخدمة المدنية بالمملكة الأردنية الهاشمية، تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية، وتسمى هذه التعليمات (تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية لسنة 2018)، وتضمنت هذه التعليمات ما يلي:

1. ساعات العمل المرن: اختيار الموظف وقت بدء الدوام الرسمي وفق ما تحدده الدائرة شريطة استكماله عدد الأيام والساعات المقررة المنصوص عليها في المادة (96) من النظام.
2. الدوام الجزئي: تخفيض عدد أيام وساعات الدوام الرسمي عن عدد الأيام والساعات المقررة للدائرة شريطة ألا تقل عن (21) ساعة عمل فعلية أسبوعياً.
3. العمل عن بُعد: العمل خارج مكاتب الدائرة سواء من المنزل أو نحوه بحيث يتم تسليم المهام الوظيفية المطلوب تأديتها من خلال تطبيقات التكنولوجيا الحديثة أو تسليمها شخصياً إلى الدائرة.
4. لا تسري هذه التعليمات على كل ممن يلي:
 - الموظفين العاملين بنظام المناوبات.
 - شاغلي وظائف الفئة العليا أو من في حكمهم و شاغلي الوظائف القيادية.

ب. دليل إرشادات العمل عن بعد لموظفي الخدمة المدنية خلال فترة مواجهة فيروس كورونا 2020 تضمن الدليل عدد من الإرشادات والنصائح التي تيسر العمل عن بعد في ضوء التعاميم الرسمية التي أصدرها دولة رئيس الوزراء ورئيس مجلس ديوان الخدمة المدنية ووزير الدولة لتطوير الأداء المؤسسي والسياسات، والتي أكدت على أهمية استمرار العمل وفق ضوابط ومعايير وممارسات تضمن سلامة الموظفين ومتلقي الخدمة من جانب، وحسن سير العمل وعدم تأثر الخدمات الأساسية المقدمة للمواطنين من جانب آخر.

وقد أشتمل الدليل على النقاط التالية:

1. إرشادات العمل عن بعد للمدير.
 - والتي تضمن تفعيل التواصل بينه وبين فريق العمل من الموظفين، بما يكفل استمرارية الإنتاجية وتقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية، مع التأكيد على مراعاة ما يلي:
 - توافر متطلبات العمل لدى الموظفين من أجهزة ومعدات، وحل المشكلات التقنية والفنية التي تواجه أعضاء الفريق.
 - تحديد مواعيد للعمل اليومية لتسهيل التنسيق والتواصل.
 - المرونة في وقت الموظف المتاح للعمل، وحرية تنظيم ساعات العمل اليومي بما يحقق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية (Work-Life Balance).
 - إعداد خطة لفريق العمل عن بعد وإطلاعهم عليها.
 - وضع التوقعات والنتائج المطلوبة والإطار الزمني لإنجازها (الإدارة بالنتائج).
 - استمرار التواصل وعقد الاجتماعات الدورية وقياس مدى تحقيق المخرجات.
 - الإيجابية ودعم وتشجيع الموظفين.
2. إرشادات العمل عن بعد للموظف
 - والتي أكدت على اختلاف نظام العمل عن بعد وما يتسم به من مرونة، عن العمل في مكان العمل الرسمي بروتينه اليومي، كما أشارت إلى أهمية توافر عدد من المهارات اللازمة والمتطلبات الضرورية لنجاح العمل عن بعد وأهمها ما يلي:

- تهيئة مكان مناسب للعمل في المنزل يتسم بالهدوء ومجهز بالشكل المناسب.
 - تحديد ساعات العمل المناسبة، بما يضمن التوازن بين متطلبات العمل وفترات الاستراحة، وممارسة الحياة الاجتماعية.
 - التخطيط اليومي للعمل عن بعد، بما يضمن التركيز وعدم تشتيت الانتباه، وذلك بتحديد المهام المقرر إنجازها والاقوات المحددة للتواصل مع المدير وباقي أعضاء الفريق.
 - الحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة مع الرئيس المباشر وأعضاء الفريق، والانتظام في حضور الاجتماعات وعرض الإنجازات بصفة مستمرة، والالتزام بمواعيد تسليم المخرجات المتفق عليها.
3. العمل عن بعد وتكنولوجيا المعلومات

والتي أكدت على أهمية التواصل مع مسؤول وحدة تكنولوجيا المعلومات بالقطاع أو الدائرة لضمان تأمين المعلومات والحفاظ على سريتها واستخدام التطبيقات الآمنة وتطبيقات التواصل الاجتماعي، والاستفادة من البرامج التي تتيح العمل عن بعد، ومتابعة الموقع الإلكتروني للدائرة لمتابعة آخر التطورات. كما أوضحت التطبيقات والأدوات التي يمكن من خلالها تفعيل العمل عن بعد، وهي Microsoft Zoom ،VPN ،SLACK ،Teams

ج. دليل إرشادي للدوائر الحكومية لوضع خارطة طريق للعودة للعمل بعد جائحة كورونا

قام ديوان الخدمة المدنية بالتعاون مع إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات برئاسة الوزراء، ومعهد الإدارة العامة، بإعداد إرشادات أساسية للدوائر الحكومية لوضع خارطة طريق للعودة للعمل بعد جائحة كورونا، والتي تمكنها من إعادة تفعيل العمل تدريجياً بعد فترة الحجر المنزلي بما يضمن السلامة العامة والمحافظة على صحة الموظفين ومتلقي الخدمة وأصحاب العلاقة من جانب، واستمرارية العمل الحكومي وتقديم الخدمات العامة للمستفيدين لاسيما في القطاعات الاقتصادية من جانب آخر. وقد اشتملت هذه الإرشادات على ما يلي:

1. السياسات والاعتبارات العامة لتخطيط وتفعيل العودة للعمل.
2. إرشادات عامة لإعداد وتنفيذ خطة العودة للعمل وذلك من خلال تحديد آليات العمل لكل وظيفة سواء عن بعد أو دوام في موقع العمل، واختيار الموظفين المرشحين للدوام في مواقع العمل، مع تجهيز مواقع العمل واتخاذ كافة التدابير الوقائية التي تضمن سلامة الموظفين ومتلقي الخدمة.
3. إعداد وتنفيذ خطة الاتصال والتواصل مع الموظفين ومتلقي الخدمة.
4. متابعة وتقييم خطة العودة للعمل وتوثيق الدروس المستفادة.

ثانياً: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة

وتشمل هذه التجربة عرض لنظام العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية والمعتمد بقرار مجلس الوزراء 27 لسنة 2020، والذي يشمل العمل عن بعد بشكل جزئي، وفيه يمكن للموظف بناء على طلب من جهة عمله، تقسيم وقت العمل بين مقر العمل الرئيسي ومكان العمل عن بعد، بنسب متساوية أو مختلفة، وقد يكون ذلك ساعات في اليوم أو أياماً في الأسبوع أو الشهر، وكذلك العمل عن بعد بشكل كامل، وهي الوظائف التي يمكن تأديتها بشكل كامل من خارج مقر العمل الرسمي.

وقد استهدف هذا النظام توفير خيارات عمل متعددة للموظفين وجهات العمل، لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية بما لا يؤثر في تحقيق الأهداف في جهة العمل، مع استقطاب الكفاءات المتميزة والحفاظ عليها، علاوة على تخفيض التكاليف التشغيلية في الجهات الاتحادية، وتوفير الخدمات الحكومية في غير ساعات العمل الرسمية، بالإضافة إلى خلق فرص عمل جديدة غير تقليدية.

كما تضمن هذا النظام عرضاً لمعايير اختيار الوظائف الملائمة للعمل عن بعد، ووضع آلية لاختيار الموظفين للعمل عن بعد، كما تضمن النظام وسائل وآليات تطبيقه، بالإضافة إلى وضع معايير لتقييم أداء الموظف الذي يعمل عن بعد، فضلاً عن تحديد الالتزامات التي يتعين على الموظف الالتزام بها، وأخيراً أشار النظام إلى متطلبات نجاحه.

وفيما يلي سنعرض لأهم ملامح هذا النظام على النحو التالي:

1. معايير اختيار الوظائف الملائمة للعمل عن بعد:
 - أن تكون الوظائف ذات طبيعة قابلة للتجزئة.
 - أن تكون الوظائف قابلة للأتمتة.
 - أن تتطلب الوظائف مدخلات محددة يتم التعامل معها وفق أنظمة إلكترونية.
 - ومن أمثلة ذلك وظيفة فني دعم مستخدمي الأنظمة، مبرمج، محلل نظم، مراقب محتوى إلكتروني إحصائي، محرر صحفي، محلل أعمال، رسام هندسي.
2. آلية اختيار الموظفين للعمل عن بعد:
 - جواز اختيار الموظفين والذين على رأس عملهم للعمل عن بعد وفق المعايير الآتية:
 - أن يشغل الموظف وظيفة ينطبق عليها معايير العمل عن بعد.
 - ألا يكون قد فرض على الموظف أية جزاءات إدارية متعلقة بالسلوكيات المهنية وأخلاقيات الوظيفة العامة.
 - أن يكون الموظف ممن يتمتعون بالأمانة والمصداقية، ويلتزمون بجودة المخرجات ودقة البيانات وسرية المعلومات.
 - أن يكون مستوى أداء الموظف ضمن مستوى يلبي التوقعات على الأقل، في آخر سنة في العمل.
 - يطبق على الموظفين الجدد شروط وآليات العمل عن بعد المحددة في هذا النظام ومعايير التعيين المعتمدة في قانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية والأنظمة واللوائح المرتبطة بها.
3. وسائل وآليات تطبيق النظام:

يتعين على كل جهة اختيار وظائف العمل عن بعد أن مخرجات تلك الوظائف تتم من خلال الآليات التالية:

 - أن المتابعة والتسليم يتم باستخدام أحد الوسائل الإلكترونية.
 - أن يكون الإنجاز بشكل فردي.
4. العناصر التي يتعين توافرها لتطبيق النظام:
 - آلية قياس الكفاءة مع تحديد معايير وآليات وأطر زمنية قياسية لكل نشاط ومخرج يتم اختياره.

- ضامن توفير بيئة تكنولوجية آمنة والحفاظ على خصوصية وسرية بيانات الجهة، بالإضافة إلى تقنين الصلاحيات الخاصة بالدخول على الأنظمة.
 - توفير آلية متابعة إلكترونية للموظفين الذين يعملون بنظام العمل عن بعد، يحدد فيها كيفية استدعائهم والتأكد من أدائهم وانجازاتهم، بالإضافة إلى مخرجات العمل.
5. تنظيم كيفية التحاق الموظفين للعمل عن بعد:
- اعتمد نظام العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية في تعيين الموظفين الذين يعملون عن بعد، ذات الشروط والضوابط المقررة في قانون الموارد البشرية ولائحته التنفيذية.
 - كذلك أخضع القانون أي موظف يتم تعيينه على نظام العمل عن بعد بفترة اختبار مدتها 6 شهور قابلة للتمديد لمدة 3 أشهر، على أن يتم تقييم أداءه خلال الفترة المشار إليها في ضوء المعايير الإنتاجية.
6. معايير تقييم أداء الموظف الذي يعمل عن بعد:
- الإنتاجية وتستند على عدد من المخرجات، وعدد المهام المنجزة من المستهدفة، وعدد التسليمات.
 - جودة المخرجات من حيث الدقة في التسليمات.
 - إنجاز المهام في الموعد المحدد وفقاً للإطار الزمني المحدد للمخرجات وفقاً للعقد.
 - نسبة رضا الرئيس المباشر والمتعاملين مع مخرجات العمل المنجز.
 - أية محاور أخرى تحددها جهة العمل.
7. واجبات الموظف بموجب نظام العمل عن بعد:
- توقيع وثيقة السلوك المهني وأخلاقيات المهنة العامة.
 - توقيع وثيقة سرية المعلومات المرفقة بهذا النظام.
 - توقيع اتفاقية عدم تشغيل آخرين من الباطن.
8. تحديات تطبيق نظام العمل عن بعد:
- مشكلات تقنية.
 - تحديات في المكان الذي تؤدي فيه مهام العمل عن بعد (مثل المنزل).
 - تحديات تنفيذ المهام والعمليات والخدمات.
 - تحديات في التواصل بين الموظفين.
9. متطلبات نجاح نظام العمل عن بعد:
- استخدام أنظمة إلكترونية وذكية لمتابعة وتوثيق أداء المهام خلال فترة العمل عن بعد (أهمية التحول الرقمي).
 - التحول الإلكتروني لجميع الخدمات في الجهة الاتحادية.
 - توفير الأنظمة التقنية المتعلقة بالأمن السيبراني خلال فترة العمل عن بعد.
 - إتاحة خيارات العمل المرنة وعكسها ضمن أنظمة الموارد البشرية الحكومية.
 - تطوير منظومة العمل عن بعد بما لا يخل بمبادئ تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة والاجتماعية للموظفين.
 - إعادة تأهيل الموظفين للقيام بالوظائف التي تتطلب العمل عن بعد.
 - إتاحة فرصة العمل عن بعد بشكل تدريجي للموظفين الذين سيتقاعدون خلال 3 – 5 سنوات.
 - إيجاد آليات لمتابعة الأعمال ضمن الوظائف النوعية (الوظائف الإشرافية، وظائف إعداد السياسات، الوظائف ذات الطبيعة البحثية).
 - تفعيل أنظمة الصحة والسلامة المهنية للموظفين خلال فترة العمل عن بعد لضمان سلامتهم وصحتهم خلال ساعات العمل.

10. تصنيف الوظائف وفق آلية قياس الإنتاجية:

تم تصنيف الوظائف وفق آلية قياس الإنتاجية إلى ثلاثة أنواع:

النوع الأول: وظائف حكومية ذات طبيعة خدمية كمية.

هي الوظائف الأساسية والداعمة والخدمية والتي تقدم خدماتها إما للمتعاملين الخارجيين أو المتعاملين الداخليين في الجهة.

حيث يتم قياس إنتاجيتها وفقاً لعدد وجودة الخدمات والمعاملات المنجزة من إجمالي المعاملات من خلال الأنظمة الرقمية مثل:

- نظام مراكز الاتصال (call center).
 - نظام إدارة علاقات المتعاملين (CRM).
 - أنظمة قياس الالتزام بالأطر الزمنية ومستوى الخدمة (SLA).
- ومن أمثلة هذه الوظائف التسويق والعلاقات العامة والإعلام ومراكز الاتصال.

النوع الثاني: وظائف حكومية ذات طبيعة نوعية.

هي الوظائف الأساسية والمطلوبة لتنفيذ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والمبادرات التشغيلية الخاصة بالجهة من خلال المشروعات والمهام والتكاليف المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للجهة وإدارة عملياتها واتخاذ قراراتها.

حيث أن القائمين على هذه الوظائف غير معنيين بتقديم خدمات مباشرة للجمهور. وتقاس إنتاجية هذه الوظائف من خلال أنظمة رقمية وذكية لإدارة الأعمال الرئيسية أو المشاريع في القطاعات الرئيسية والداعمة مثل نظام إدارة الأداء للموظفين أو من خلال بعض التطبيقات الإلكترونية. ومن أمثلة هذه الوظائف: مدير مشروعات، خبير أخصائي، الوظائف القيادية والإشرافية.

النوع الثالث: وظائف حكومية ميدانية (تتطلب التواجد في مقر العمل أو الميدان)

هي الوظائف التي تتطلب التواجد الشخصي للموظفين لأداء المهام الإدارية والمكتبية والأعمال الميدانية من خلال التواصل المباشر أو القيام بالزيارات الميدانية أو التواجد في مقر العمل نظراً لطبيعة المهام التطبيقية والميدانية التي يقومون بها، كما لا تتطلب استخدام الأنظمة الرقمية بشكل مباشر لإنجاز مهامها الوظيفية.

ومن أمثلة ذلك: موظفي الاستقبال.

11. قياس الإنتاجية للعمل عن بعد من خلال الأنظمة الرقمية والذكية:

- تعتبر الأنظمة الرقمية والذكية هي ركيزة لضمان استمرارية عمل الموظفين عن بعد، والتي توفر الكثير من الوقت والجهد للموظفين العاملين عن بعد، كما تضمن نجاح عملية قياس إنتاجية الموظفين.
- تساهم الأنظمة الرقمية والذكية في قياس كافة المؤشرات الخاصة بمعدل الإنتاجية خلال فترة العمل عن بعد، كما أن هذه الأنظمة ستشكل نقلة نوعية في مجال الآليات المتبعة لقياس مستوى الإنتاجية للموظفين أثناء فترة العمل عن بعد، مع تدخل بشري محدود لضمان مصداقية حوكمة النتائج.
- تضمن الأنظمة الرقمية والذكية كفاءة وجودة كافة المعاملات والإجراءات الحكومية المقدمة من خلال الخدمات المعتمدة في الجهات، والتي تمكن من تأسيس قاعدة بيانات موحدة تشمل كافة المؤشرات من حيث قياس الإنتاجية وقياس جودة مخرجات العمل، ومن شأنه السعي لتطبيق أحدث التقنيات التي تقيس جودة وكفاءة الإنتاجية وأتمتة العمليات من خلال الذكاء الاصطناعي.

12. النظام الرقمي لقياس الإنتاجية نظام "ممكّن" (AI Powered productivity Measurement Solution)

وهو نظام رقمي ذكي مدعم بتقنيات الذكاء الاصطناعي حيث يقيس إنتاجية الجهات وفق خوارزميات ويهدف إلى تسهيل واختصار وقت متابعة إنتاجية الجهات ودقة البيانات، حيث يوفر تقارير الإنتاجية على مستوى الجهة، وعلى مستوى الإدارة المعنية، وعلى مستوى الموظف.

- مميزات النظام.
 - تحليل الإنتاجية (Productivity Analysis)
 - التوصيات للقيادة (Leadership Recommender)
 - تخصيص المهام (Task Allocator)
 - ملخصات تنفيذية للإنتاجية (Executive Productivity Insights)
 - نتائج آنية للإنتاجية (Real-Time Multidimensional Productivity Score)
- العناصر التي يتم قياسها من خلال النظام.
 - الالتزام (Adherence): يظهر الالتزام مدى قرب الموظفين من أداء المهام إلى الوقت المثالي (يظهر الالتزام العالي أن العمل يتم بكفاءة)
 - الكمية (Volume): حجم هو مؤشر على مقدار العمل الذي يتم القيام به في يوم العمل.
 - الاستمرارية (Consistency): يجيب الاتساق على السؤال عما إذا كان الموظفون يعملون بنفس الطريقة في كل مرة أم أن الأنماط تتغير في كثير من الأحيان؟ (الاتساق العالي يعني انخفاض التباين)
 - تأثير الجودة (Quality Impact): يقيس تأثير الجودة إجابة السؤال ما هو تأثير جودة الموظفين على الجهة؟
- الأنظمة الداعمة للنظام.
 - نظام إدارة علاقات المتعاملين (CRM)
 - أنظمة قياس الالتزام بالأطر الزمنية ومستوى الخدمة (SLA)
- مؤشرات قياس الإنتاجية.
 - تنقسم مؤشرات قياس إنتاجية الموظفين العاملين عن بعد إلى 3 مؤشرات وهي على النحو التالي:
 - مؤشر قياس موظفي خدمة المتعاملين
 - مؤشر قياس إنتاجية وكفاءة مستوى خدمة لموظفي الخدمات المساندة
 - مؤشر قياس إنتاجية وكفاءة الموظفين في الوظائف ذات الطبيعة النوعية
- المتطلبات اللازم توفيرها لنجاح النظام.
 - تبني منظومة رقمية الالكترونية وتطوير الليات قياس الإنتاجية بشكل الالكتروني داخل الجهة.
 - دراسة تحديد الوظائف المناسبة لنظام العمل عن بعد.
 - اعتماد قائمة الوظائف التي تعمل عن بعد.
 - نشر ثقافة قياس الإنتاجية وشرح الآليات ومؤشرات قياس الإنتاجية.

ثالثاً: تجربة مملكة البحرين

أصدر رئيس ديوان الخدمة المدنية بمملكة البحرين، توجيهات الخدمة المدنية رقم (2) لسنة 2021م، بشأن تطبيق سياسة العمل من المنزل على موظفي الجهات الحكومية اعتباراً من يوم الأحد الموافق 7 فبراير 2021م، حيث قرر رفع نسبة تطبيق سياسة العمل من المنزل إلى 70% كحد أقصى من عدد الموظفين في الجهة الحكومية وفقاً لمقتضيات سير ومصالحة العمل، مع إعطاء الأولوية للموظفات الحوامل والموظفين كبار السن ومن يعانون من أمراض مزمنة وظروف صحية كامنة، وللموظفين أزواج الموظفات اللاتي يباشرن مهام حيوية بالصفوف الأمامية لمواجهة فيروس كورونا.

كذلك قرر أن يؤدي الموظفون المهام بالتناوب بين العمل من المنزل والتواجد بمقر العمل فيما بينهم أسبوعياً، مع استمرار تطبيق سياسة العمل من المنزل للأمر العاملة في الجهات الحكومية وحتى إشعار آخر.

كما تم استثناء الوظائف الحيوية بالجهات الحكومية التي تقدم خدمات الصحة والكهرباء والماء وشؤون الطيران المدني والصرف الصحي وغيرها من الخدمات الضرورية من هذه التوجيهات.

رابعاً: تجربة المملكة العربية السعودية

قامت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، بتنظيم العمل عن بعد لتوفير المرونة للشركات والمنظمات والعاملين أو الباحثين عن عمل، للاستفادة من مميزات العمل عن بعد.

حيث صدر القرار الوزاري لتنظيم العمل عن بعد رقم (792) بتاريخ 12/02/1436هـ، وبموجب هذا القرار تم وضع عدد من الضوابط للعمل عن بعد للشركات وأصحاب الأعمال على النحو التالي:

1. المقصود بالعمل عن بعد: أداء العامل لواجباته الوظيفية في غير مكان العمل المعتاد داخل المملكة، وذلك باستخدام أي من وسائل الاتصال وتقنية المعلومات.
2. المقصود بالعامل عن بعد: كل شخص طبيعي سعودي يؤدي عملاً عن بعد لمصلحة صاحب العمل – بعيداً عن نظارته – مقابل اجر، بحيث يكون تحت إشرافه وإدارته.
3. تنظيم العلاقة التعاقدية للعامل عن بعد بموجب عقد عمل:

حيث تخضع العلاقة التعاقدية للعامل عن بعد لأحكام نظام العمل، وينظم العلاقة التعاقدية للعامل عن بعد عقد عمل يذكر فيه صراحة أن العمل لدى صاحب العمل يتم عن بعد وأن يحدد المكان أو الأماكن التي يمكن تأدية العمل فيها والمهام الوظيفية والوصف الوظيفي لها وعدد ساعات العمل وأوقات بدء العمل وانتهائه ومقدار الاجر وكافة الحقوق والبدلات، واطافة إلى أي حقوق أخرى منصوص عليها في نظام العمل او القرارات الوزارية واللوائح الداخلية المعتمدة في المنشأة، مع مراعاة المعايير التالية:

- التزام صاحب العمل بمراعاة وسائل السلامة للعامل – اللازم توفرها في مكان العمل – عند تحديد مكان أو أماكن العمل عن بعد للمحافظة على سلامة العامل.
- جواز أن يكون وقت العمل عن بعد خارج أوقات العمل المعتمدة في المنشأة، على أن يتم تحديد أوقات العمل وفقاً للظروف وطبيعة وحاجة العمل، مع مراعاة أحكام نظام العمل.
- التسجيل في البوابة الالكترونية التي تحددها الوزارة لمن يرغب في العمل عن بعد.
- وجوب تسجيل العامل عن بعد في التأمينات الاجتماعية.
- وأوضح القرار الوزاري بأن العمل عن بعد يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق عدة فوائد للمؤسسات الحكومية وكذلك لأصحاب الأعمال واهمها ما يلي:
- تقليل التكاليف التشغيلية المرتبطة بعمل الموظفين.
- الاستفادة من الكوادر المتواجدة في مدن المملكة البعيدة عن مقر الشركة
- زيادة إنتاجية الموظفين
- توظيف والاحتفاظ بأفضل القوى العاملة الممكنة- وخاصة أولئك الموظفين الجدد الذين لديهم توقعات كبيرة بمكان عمل لتطلع إلى الأمام من الناحية التكنولوجية بالإضافة إلى أولئك الذين يقدرون التوازن بين العمل والحياة.
- مساعدة الموظفين على إدارة حياتهم اليومية من خلال تقليص حركة تنقلاتهم من والي مقر العمل.
- الحد من الازدحام المروري والانبعاثات وتأثير البنية التحتية في المناطق الحضرية، وبالتالي تحسين البيئة.
- ضمان استمرارية الوظائف الأساسية في المنظمة حالات الطوارئ الوطنية أو المحلية أو المشكلات المتعلقة بمكان العمل.

خامساً: تجربة دولة الكويت

أصدر ديوان الخدمة المدنية بدولة الكويت، دليل تضمن آليات مرنة لإعفاء حالات من الدوام واعتماد نظام العمل عن بُعد، يتيح للموظفين أداء أعمالهم من المنزل بشكل كلي أو جزئي، مع ضمان عدم المساس بمستحققاتهم المالية والوظيفية.

أشتمل الدليل على توضيح لعمليات التدوير وأيام الراحة وحالات الإعفاء والعمل عن بُعد، والتي لا يترتب عليها أي انتقاص من الحقوق الوظيفية، فتحسب كمدة مزاوله فعلية مثل تلك المقررة للتقييم والخبرة والترقية ولصرف مكافأة الأعمال الممتازة.

ويتضمن الدليل أربعة أقسام، تتناول الأهداف وآلية العودة التدريجية والتعامل مع المراجعين، ومتطلبات السلامة العامة والقواعد الوظيفية والمالية ذات الصلة بالإجراءات والقواعد الواردة فيه.

وقد اعتمد مجلس الوزراء القرار رقم (692) بتاريخ 2020/5/25 دليل سياسات وإجراءات وقواعد العودة التدريجية للعمل في الجهات الحكومية المقدم من ديوان الخدمة المدنية، كما اوجب على الجهات الحكومية في المرحلة الأولى من العودة للعمل ألا يزيد عدد العاملين في الجهة الحكومية في اليوم الواحد على 50% من إجمالي عدد العاملين في الجهة، على أن يعمل بقية الموظفين وفقا لنظام العمل عن بعد وذلك في الأيام التي تقرر جهات عملهم عدم حضورهم لمقر العمل.

سادساً: تجربة جمهورية مصر العربية

أصدر رئيس مجلس الوزراء بجمهورية مصر العربية القرار رقم 719 لسنة 2020، بتخفيض عدد العاملين في المصالح والأجهزة الحكومية، وذلك ضمن حزمة الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها الدولة المصرية، لمنع انتشار فيروس كورونا المستجد.

وقد نصت المادة الأولى من القرار على سريان أحكامه على الموظفين العاملين بوحدات الجهاز الإداري للدولة من وزارات وأجهزة ومصالح حكومية ووحدات إدارة محلية وهيئات عامة وشركات القطاع العام وشركات قطاع الأعمال العام.

وتم استثناء الموظفين العاملين بالمرافق الحيوية مثل (خدمات النقل، الإسعاف، المستشفيات، خدمات المياه، الصرف الصحي، الكهرباء) من تطبيق هذا القرار.

كذلك نصت المادة الثانية من القرار على إمكانية قيام للخاضعين لأحكام هذا القرار الذين تسمح طبيعة وظائفهم بالعمل من المنزل لأداء مهام وظيفتهم المكلفين بها دون التواجد بمقر العمل طوال مدة سريان هذا القرار.

كما سمح القرار لباقي الموظفين بأداء مهام وظيفتهم بالتناوب فيما بينهم يومياً أو أسبوعياً، وذلك وفقاً لما تقره السلطة المختصة بكل جهة وما تصدره من ضوابط في هذا الشأن بما يضمن حسن سير المرافق العامة بانتظام واضطراد.

كما نصت المادة الثالثة من القرار على منح الموظف المُصاب بأي من الأمراض المزمنة مثل (السكر، الضغط، أمراض الكلى، أمراض الكبد، أمراض القلب، الأورام) وفقاً لما هو ثابت بملفه الوظيفي، إجازة استثنائية طوال مدة سريان هذا القرار ويكون للسلطة المختصة بكل جهة تقدير مدى احتياج العمل لشاغلي الوظائف القيادية ممن ينطبق عليهم حكم هذه الفقرة بحيث يستمرون في العمل لبعض أو كل مدة سريان هذا القرار تبعاً لحالتهم الصحية.

كما تم منح الموظف المُصاب بغير الأمراض المزمنة إجازة استثنائية لذات المدة بموجب تقرير يصدر من أحد المستشفيات الحكومية باستحقاقه هذه الإجازة، ويُمنح الموظف المخالط لمُصاب بمرض مُعد إجازة للمدة التي تُحددها الجهة الطبية المختصة.

ونصت المادة الرابعة على أن تُمنح الموظفة الحامل أو التي ترعى طفلاً أو أكثر يقل عمره عن اثني عشرة سنة ميلادية إجازة استثنائية طوال مدة سريان هذا القرار.

ونصت المادة الخامسة على أن يُمنح الموظف العائد من خارج البلاد إجازة استثنائية لمدة خمسة عشرة يوماً تبدأ من تاريخ عودته للبلاد.

ونصت المادة السادسة على أن يحظر إيفاد جميع الخاضعين لأحكام هذا القرار للتدريب أو لحضور ورش العمل، طوال مدة سريان هذا القرار وتُعلق كافة البرامج التدريبية السارية حالياً.

ونصت المادة السابعة من القرار على أن يحظر سفر جميع الخاضعين لأحكام هذا القرار في مهام عمل أو لحضور تدريب أو ورش عمل خارج البلاد، طوال مدة سريان هذا القرار، إلا في حالات الضرورة التي تقرها السلطة المختصة بكل جهة، وذلك وفقاً لمقتضيات حاجة العمل والمصالح العام.

وجاء هذا القرار ضمن حزمة الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها الدولة المصرية، لمنع انتشار فيروس كورونا المستجد، والتي نصت المادة التاسعة منه على أن تكون الإجازات الاستثنائية الممنوحة بموجب هذا القرار مدفوعة الاجر، ولا تحسب ضمن الإجازات المقررة قانوناً أو تؤثر على أي من مستحقات الموظف المالية.

خاتمة (النتائج والتوصيات)

النتائج:

بعد استعراضنا للنظريات التي نظمت العلاقة بين الموظف العام والجهاز الحكومي، والتي انقسمت إلى نظريتين هما النظرية العقدية والنظرية التنظيمية.

وعلى الرغم من عدم وجود نصاً صريحاً في غالبية قوانين الخدمة المدنية والوظيفة العمومية بالدول العربية، إلا أنه ما جرى عليه العمل فقهاً وقضاً يوضح إن علاقة الموظف بالإدارة هي علاقة تنظيمية تحكمها القوانين والأنظمة.

كذلك فقد تبين أن كافة قوانين الخدمة المدنية والوظيفية العمومية بالدول العربية لازالت تعتمد في شغل الوظائف المدنية بطريق التعيين كأصل عام، حيث تضع شروطاً وضوابط موضوعية واضحة للتعيين بالوظيفة العامة، وأن التعاقد يتم على سبيل الاستثناء.

وأه في ظل التطورات التي شهدتها العالم حالياً كنتيجة لتطبيقات الثورة الصناعية الرابعة من جانب، وتداعيات أزمة فيروس كورونا من جانب آخر، قامت أجهزة وزارات ودواوين الخدمة المدنية بانتهاج نظام الوظائف التعاقدية لترشيح الإنفاق الحكومي وتبني مفهوم العمل عن بعد في العديد من الوظائف يمكن أداء مهامها عن بعد، وأصدرت قرارات وزارية وتعميمات لوضع ضوابط ونظم وإجراءات للنهوض به.

وحيث تبين من التجارب العربية التي تم عرضها أن تطبيق نظام العمل عن بعد يواجه عدة تحديات أهمها المشكلات التقنية، وتحديات تتعلق بالمكان الذي تؤدي فيه مهام العمل عن بعد (مثل المنزل)، بالإضافة إلى التحديات الخاصة بكيفية تنفيذ المهام والعمليات والخدمات دون نظام محدد، فضلاً عن التحديات المتمثلة في تعزيز التواصل بين الموظفين ومديريهم.

وعلى الرغم من تلك التحديات، إلا أن التجارب التي تم عرضها أثبتت وجود العديد من الآثار الإيجابية في تطبيق نظام العمل عن بعد سواء على ميزانية الدولة أو بالنسبة لتطوير العمل الحكومي، وتلخصت تلك الإيجابيات فيما يلي:

أ. الآثار الإيجابية لتطبيق نظام العمل عن بعد على ميزانية الدولة:

1. انخفاض تكاليف استهلاك الكهرباء والماء في المباني الحكومية نظراً لانخفاض عدد الموظفين المتواجدين في مقر العمل.
2. انخفاض تكاليف عقود المباني الحكومية المؤجرة وإمكانية الاستغناء عنها أو تقليل المساحات المؤجرة بعد انخفاض عدد الموظفين في مقر العمل.
3. انخفاض تكاليف عقود إنشاء وصيانة وتوسعة المباني الحكومية نظراً لانخفاض عدد الموظفين في مقر العمل.
4. انخفاض تكاليف عقود (التنظيف، الحراسة، المراسلين، الضيافة) نظراً لانخفاض عدد الموظفين في مقر العمل وعدم الحاجة إلى المراسلين بعد استخدام أنظمة التراسل الإلكتروني.
5. انخفاض تكاليف عقود شراء وصيانة وتوريد الأثاث والمكاتب والقرطاسية، نظراً لانخفاض عدد الموظفين في مقر العمل.
6. انخفاض تكاليف عقود شراء وتركيب وصيانة أجهزة البصمة ومكائن التصوير والأحبار والأوراق، نظراً لانخفاض الحاجة لها بعد انتقال الموظفين إلى العمل عن بعد.
7. انخفاض الازدحام المروري وتكاليف عقود صيانة وتوسعة الطرق، نظراً لانخفاض عدد المركبات بعد تطبيق نظام «العمل عن بعد»، وبالتالي تقليل استهلاك الطرق وانخفاض الميزانية اللازمة لصيانتها وتوسعتها.

ب. الآثار الإيجابية لتطبيق نظام العمل عن بعد في تطوير العمل الحكومي:

1. زيادة إنتاجية الموظفين، نظراً لتركيز نظام «العمل عن بعد» في تقييم أداء الموظفين على إنتاجية الموظف بشكل كبير جداً بدلاً من تركيزه على محاسبة الموظف على حضوره اليومي لمقر العمل.
 2. سرعة إنجاز الأعمال الحكومية وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات نظراً لاعتماد نظام «العمل عن بعد» بشكل كبير جداً على تكنولوجيا المعلومات والتراسل الإلكتروني.
 3. الانخفاض الكبير لإجمالي إجازات الموظفين (وخاصة الإجازات المرضية) نظراً لعدم حاجة الموظف لطلب إجازة للتغيب عن مقر العمل.
 4. ارتفاع الروح المعنوية والنفسية لبعض الموظفين غير القادرين على الحضور اليومي إلى مقر العمل، وذلك بسبب ظروفهم الصحية أو الاجتماعية أو الأسرية.
 5. يوفر نظام «العمل عن بعد» الحماية الصحية للموظفين، وذلك بتحقيق التباعد الاجتماعي عند انتشار الأوبئة والأمراض، كما نشهده حالياً بانتشار جائحة فيروس كورونا.
- كذلك فقد تبين من الدراسة أن نجاح العمل عن بعد يتطلب توافر عدة عوامل لعل أهمها:

- استخدام أنظمة إلكترونية وذكية لمتابعة وتوثيق أداء المهام خلال فترة العمل عن بعد (أهمية التحول الرقمي).
- التحول الرقمي في تقديم جميع الخدمات العامة.
- توفير الأنظمة التقنية المتعلقة بالأمن السيبراني خلال فترة العمل عن بعد.
- إتاحة خيارات العمل المرنة وعكسها ضمن أنظمة الموارد البشرية.
- تطوير منظومة العمل عن بعد بما لا يخل بمبادئ تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة والاجتماعية للموظفين.
- إعادة تأهيل الموظفين للقيام بالوظائف التي تتطلب العمل عن بعد.
- إتاحة فرصة العمل عن بعد بشكل تدريجي للموظفين المقرر تقاعدهم قريباً.
- إيجاد آليات لمتابعة الأعمال ضمن الوظائف النوعية (الوظائف الإشرافية، ووظائف إعداد السياسات، الوظائف ذات الطبيعة البحثية).

وأخيراً، فقد عرضت الدراسة للنظام الرقمي الذكي لقياس الإنتاجية نظام "ممكن" AI Powered productivity Measurement Solution والمطبق في دولة الإمارات العربية المتحدة لقياس أداء العاملين عن بعد، وهو نظام رقمي ذكي مدعم بتقنيات الذكاء الاصطناعي حيث يقيس إنتاجية الجهات وفق خوارزميات ويهدف إلى تسهيل واختصار وقت متابعة إنتاجية الجهات ودقة البيانات، كما يوفر تقارير الإنتاجية على مستوى الجهة، وعلى مستوى الإدارة المعنية، وعلى مستوى الموظف.

وفي ضوء ما سبق، نعرض التوصيات التالية:

التوصيات:

1. أهمية إعادة النظر في قوانين الخدمة المدنية والوظيفة العمومية لوضع تكييف جديد للعلاقة بين الموظف العام والإدارة، يجمع بين النظريتين العقدية والتنظيمية، والتوسع في تبني فكرة الوظائف التعاقدية التي تسعى إليها كافة الأجهزة والمؤسسات الحكومية حالياً، والذي أثبتت التجربة العملية نجاحها في تحقيق نتائج أفضل وترشيحاً أكبر في الانفاق الحكومي على الوظيفة العامة، إلى جانب استمرار نظام الالتحاق بالوظائف عن طريق التعيين.
2. أهمية أفراد نصوص بقوانين وأنظمة الخدمة المدنية بالدول العربية لتنظيم سياسة العمل عن بعد، وتحديد الضوابط اللازمة لتطبيقها، وتحديد الوظائف والخدمات التي يمكن تقديمها عن بُعد وتلك التي

- يتعين تقديمها بالحضور الفعلي، ومتطلبات تطبيق هذا النظام، بما يضمن حسن سير العمل وأدائه بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
3. قيام أجهزة الخدمة المدنية بوضع أدلة استرشادية لقياس إنتاجية أداء العاملين وفق نظام العمل عن بعد، تتضمن وجود آليات واضحة تعتمد على استخدام الأنظمة الذكية والرقمية بالإضافة إلى وجود مؤشرات أداء تمكن إدارات الموارد البشرية وتقديم تقارير دورية عن الإنتاجية وفاعلية العمل عن بعد.
 4. قيام وزارات وهيئات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير البنية التحتية والتكنولوجية وتقديم الدعم الفني والتقني للجهات الحكومية بما يمكنها من الإسراع في تطوير نظمها الإدارية لأداء أعمالها عن بعد.
 5. الاستفادة من النظام الرقمي الذكي لقياس الإنتاجية نظام "ممكّن" AI Powered productivity Measurement Solution والمطبق في دولة الإمارات العربية المتحدة لقياس أداء العاملين عن بعد، وتطبيقه في المؤسسات والأجهزة الحكومية العربية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. الدكتور/ حسين عثمان محمد عثمان: أصول القانون الإداري، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي، 2006 .
2. الدكتور/ صلاح احمد السيد جودة: الرقابة القضائية على التعيين في الوظائف العامة (دراسة مقارنة)، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007.
3. الدكتور/ طعيمة الجرف: القانون الإداري (نشاط الإدارة العامة، أساليبه ووسائله)، مطبعة جامعة القاهرة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1985.

ثانياً: القوانين والقرارات الوزارية والمنشورات والتعليمات

1. قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة رقم (47) لسنة 1978 بجمهورية مصر العربية.
2. قانون الخدمة المدنية رقم (81) لسنة 2016 بجمهورية مصر العربية.
3. القرار رقم 719 لسنة 2020 الصادر عن مجلس الوزراء بجمهورية مصر العربية.
4. نظام الخدمة المدنية رقم (9) بالمملكة الأردنية الهاشمية.
5. دليل إرشادات العمل عن بعد لموظفي الخدمة المدنية خلال فترة مواجهة فيروس كورونا 2020 بالمملكة الأردنية الهاشمية.
6. تعليمات الدوام المرن في الخدمة المدنية لسنة 2018 بالمملكة الأردنية الهاشمية.
7. نظام الخدمة المدنية الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (97) لعام 1442 هـ بالمملكة العربية السعودية.
8. نظام الوظائف المؤقتة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (30) لسنة 1385 هـ بالمملكة العربية السعودية.
9. القرار الوزاري لتنظيم العمل عن بعد رقم (792) بتاريخ 1436/02/12 هـ بالمملكة العربية السعودية.
10. العقد النموذجي الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (499) لسنة 1385 هـ بالمملكة العربية السعودية.
11. نظام العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية والمعتمد بقرار مجلس الوزراء 27 لسنة 2020 بدولة الإمارات العربية المتحدة.
12. توجيهات الخدمة المدنية رقم (2) لسنة 2021 بمملكة البحرين.
13. قرار مجلس الوزراء القرار رقم (692) بتاريخ 2020/5/25 بدولة الكويت.