

## Stakes of Telework in State Administrations in Morocco in Light of the Covid 19 Pandemic

Bouziani Abderrahim<sup>1\*</sup>, Mohammed El Moudden<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Law, Economics and Social Sciences, Mohammedia, University Hassan II, Casablanca, The Kingdom of Morocco

Received: 12/12/2020

Revised: 158/9/2021

Accepted: 7/11/2021

Published: 30/1/2023

\* Corresponding author:

[abderrahim.bouziani74@gmail.com](mailto:abderrahim.bouziani74@gmail.com)

Citation: Abderrahim, B. ., & El Moudden, M. . (2023). Stakes of Telework in State Administrations in Morocco in Light of the Covid 19 Pandemic. *Dirasat: Human and Social Sciences*, 50(1), 199–2014. <https://doi.org/10.35516/hum.v50i1.4404>



© 2023 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

### Abstract

New information and communication technologies have contributed to the adoption by a group of institutions, such as state administrations, of multiple modes of work, the foremost of which is telework, which has become imposed by the state of emergency conditions, especially after it became one of the effective measures to combat the spread of the new Coronavirus. This study mainly seeks to show the measures and procedures taken by Morocco to implement telework in state administrations, taking advantage of the digital policy it has pursued since 2013. By answering the following main problem: To what extent did the digital policy in Morocco and the exceptional measures taken to limit the repercussions of the Covid-19 pandemic contribute to downloading the telework system in state administrations? The study concluded that the digital policy adopted by Morocco constitutes a ground for the adoption of telework. While the administrative measures taken in general remain limited in the absence of an element of obligation compared to a group of countries that have enacted legislation regarding telework, which calls for searching for ways to reduce the size of the compulsions and challenges facing this type of work, especially as it is the best option in the event of a health emergency.

**Keywords:** Telework, state administrations, the Covid-19 pandemic.

### رهانات العمل عن بعد بإدارات الدولة بالمغرب في ظل جائحة كوفيد 19

بوزياني عبد الرحيم<sup>1\*</sup>، محمد المودن<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، المحمدية، جامعة الحسن الثاني، الدار البيضاء، المملكة المغربية

#### ملخص

ساهمت التقنيات الحديثة الإعلام والتواصل في اعتماد مجموعة من المؤسسات كإدارات الدولة أنماطاً متعددة للعمل وفي مقدمتها العمل عن بعد الذي أصبحت تفرضه حالة الظروف الطارئة ولا سيما بعد أن أصبح أحد الإجراءات الناجمة لمكافحة انتشار فيروس كورونا المستجد، وتسعى هذه الدراسة بالأساس إلى إظهار التدابير والإجراءات التي مارسها المغرب لتطبيق العمل عن بعد في إدارات الدولة مستثمراً السياسة الرقمية التي انتهجها منذ سنة 2013. من خلال الإجابة عن الإشكالية الرئيسية التالية: إلى أي حد ساهمت السياسة الرقمية بالمغرب والتدابير الاستثنائية المتخذة للحد من تداعيات جائحة كوفيد 19، في تنزيل منظومة العمل عن بعد بإدارات الدولة؟ وقد خلصت الدراسة إلى أن السياسة الرقمية التي انتهجها المغرب تشكل أرضية لاعتماد العمل عن بعد. في حين تبقى التدابير الإدارية المتخذة في المجمل محدودة في غياب عنصر الإلزام مقارنة بمجموعة من الدول التي سنت تشريعات تهم العمل عن بعد، وهو ما يستدعي البحث عن السبل الكفيلة بتقليص حجم الإكراهات والتحديات التي تواجه هذا النمط من العمل خصوصاً بعدّ الخيار الأفضل في حالة الطوارئ الصحية. الكلمات الدالة: العمل عن بعد، إدارات الدولة، جائحة كوفيد 19.

## 1. المقدمة

نتج عن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير ممارسات العمل المرنة، سواء على المستوى المكاني أو الزماني، تحول في البنيات والهيكل التنظيمية والممارسات التديرية، لا سيما على مستوى تدير الموارد البشرية، مما ترتب عنه انتقال مجموعة من المؤسسات (الخاصة أو العمومية) ولو بصفة جزئية من الأشكال الكلاسيكية لتنظيم العمل، والمرتبطة أساسا بنموذج تايلور و فورد، إلى أشكال حديثة نتجت عن مجموعة من الممارسات الحديثة نسبيا كالعمل عن بعد.

بيد أن العمل عن بعد، الذي يعدّ كأحد الخيارات البديلة لتنظيم العمل وشكلا من الأشكال الحديثة لتنظيمه، يسمح للموظف أو العامل بمزاولة نشاطه المهني إما جزئيا أو كلياً في أي مكان خارج المبنى الرسمي للإدارة أو المقابلة أو المؤسسة. وبالتالي فهذا الشكل من المرونة يؤثر على نحو أساسي في بنية العمل والرقابة، أولاً من خلال منح العمال أو الموظفين مزيداً من الاستقلالية لتنظيم عملهم وتخطيطه وتنفيذه، وثانياً من خلال امتلاك القدرة على تجاوز مجموعة من الإكراهات المرتبطة بتخصص المهام وحدود العمل.

في هذا السياق، ومن الناحية التاريخية، ظهر العمل عن بعد لأول مرة في بوسطن في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1957، وكان ذلك في شركات الحاسوب حتى تمكن خبراء المعلوماتية من تقديم تقاريرهم من مختلف أرجاء المدينة. وفي سنوات السبعينات استخدم العمل عن بعد كحل لأزمة البترول وترشيد استخدام الطاقة (مطابس وآخرون، 2021، ص: 175). بعد ذلك تميز مسار العمل عن بعد في العقود الأخيرة من القرن الماضي بظهور مرحلتين متباينتين: مرحلة منتصف السبعينات ونهاية الثمانينات؛ حيث جرى عدّ العمل عن بعد مشروعاً تكنولوجياً يسمح بتنفيذ نشاط مهني خارج المقر الرسمي للعمل مع الحد من النفقات المرتبطة بالتنقلات المهنية. غير أن ظهور هذا المفهوم جاء مبكراً جداً، واصطدم بمجموعة من الإكراهات ولا سيما المرتبطة بتكلفة التقنيات الحديثة، والحاجة إلى تغيير نمط الإدارة والتنظيم على نحو يضمن أمن المعلومات (Dambrin, 2004, p: 359). إضافة إلى موقف المنظمات النقابية التي اعتبرت العمل عن بعد منافياً للبعد الاجتماعي للعمل (Devillers, 2003, p: 3). ثم مرحلة التسعينات من القرن الماضي، حيث ظهر العمل عن بعد كمنطق مختلف نتيجة النمو الاقتصادي وتطور تقنيات المعلومات والاتصالات. فالجمع بين تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانخفاض التكاليف قد غيّر القواعد حرفياً. كما ساهم التوسع الذي شهده الإنترنت على نحو كبير في تطوير ممارسات العمل عن بعد. وبالتالي لم يعد يتصور هذا النمط من العمل كمشروع تكنولوجياي ولكن كآلية مفيدة للموظفين الذين يرغبون في الحصول على نوع من الاستقلالية في تدير عملهم (Dambrin, 2004, p: 369).

ونظراً للأهمية العمل عن بعد ولا سيما في فترة الحجر الصحي المرتبط بجائحة كوفيد 19، فقد نالت المشروعات والأفكار المرتبطة به اهتماماً في المملكة المغربية على غرار ما هو معمول به في مجموعة من الدول، مستثمراً بذلك مخرجات السياسة الرقمية التي انتهجها المغرب مبكراً.

## 2. مشكلة الدراسة

في ظل الظروف الاستثنائية التي تمر بها المملكة المغربية نتيجة التداعيات الصحية والاقتصادية والاجتماعية لانتشار جائحة وباء فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19)، وللمحد من تفشي هذه الجائحة في إدارات الدولة والحفاظ على سلامة الموظفين وضمان استمرارية الفعل العمومي وتقديم الخدمات للمرتفقين، وفي ظل إمكانية مزاولة العديد من المهام عن بعد باستعمال تقنيات الإعلام والتواصل، اعتمد المغرب صيغة العمل عن بعد على نحو جزئي وبنسب متفاوتة على غرار مجموعة من التجارب المقارنة في هذا المجال كالإمارات العربية المتحدة وفرنسا مستثمراً بذلك مخرجات سياسته الرقمية التي اعتمدها منذ 2013. إلى جانب اتخاذ مجموعة من التدابير الاستثنائية لتشجيع العمل عن بعد بإدارات الدولة كإجراء احترازي ووقائي. وعلى هذا الأساس يمكن صياغة المشكلة الرئيسية للدراسة من خلال التساؤل المركزي التالي:

إلى أي حد ساهمت السياسة الرقمية بالمغرب والتدابير الاستثنائية المتخذة للحد من تداعيات جائحة كوفيد 19 في تنزيل منظومة العمل عن

## بعد بإدارات الدولة؟

وتتفرع عن هذه المشكلة مجموعة من الأسئلة الفرعية وفق الشكل الآتي:

- ما المقصود بالعمل عن بعد؟
- كيف ساهمت السياسة الرقمية التي انتهجها المغرب في توفير أرضية مناسبة لاعتماد العمل عن بعد بالإدارات المغربية كإجراء احترازي ووقائي؟
- ما هي الإجراءات التي مارسها المغرب لتأطير هذا النمط من العمل على غرار مجموعة من النصوص القانونية المعتمدة في التجارب المقارنة؟
- هل تدابير العمل عن بعد المتخذة في شكل منشور كافية لتحقيق الفعالية أم تحتاج لسنها في شكل نص قانوني؟
- ما هي رهانات ومتطلبات تجويد نظام العمل عن بعد بالمغرب؟

## 3. فرضية الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من فرضية مفادها أن التدابير والإجراءات الاستثنائية التي مارسها المغرب لاعتماد صيغة العمل عن بعد بإدارات الدولة في

ظل جائزة كوفيد 2019 تبقى محدودة بالرغم من الآثار الإيجابية لسياساته الرقمية.

#### 4. أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة لإلقاء الضوء على موضوع العمل عن بعد بإدارات الدولة بالمغرب في ظل حالة الطوارئ الصحية التي فرضتها جائحة كوفيد 19 من خلال تقديم دراسة علمية أكاديمية تركز على:
- دراسة الأشكال الحديثة لتنظيم العمل.
  - تحديد الإطار المفاهيمي للعمل عن بعد.
  - تحليل التدابير الاستثنائية التي اتخذها المغرب لاعتماد العمل عن بعد بإدارات الدولة ومدى استثماره لمخرجات سياساته الرقمية.
  - تحديد تحديات العمل عن بعد بإدارات الدولة بالمغرب واقتراح آفاق التجويد.

#### 5. أهمية الدراسة

- يستمد موضوع ""رهانات العمل عن بعد بإدارات الدولة بالمغرب في ظل جائحة كوفيد 19"" أهميته من خلال ما يلي:
- موضوع الدراسة يتسم بالراهنية نظرا للظروف الحالية التي يعيشها العالم في ظل جائحة كورونا وكذا بالنظر للتطور الكبير والمتسارع الذي تعرفه تكنولوجيا المعلومات في العالم وإحكامها في الإدارة العمومية من أجل تحديثها؛
  - ندرة الدراسات التي تناولت العمل عن بعد بإدارات الدولة على نحو عام وفي المغرب على نحو خاص؛
  - الدراسة تتطرق لتحديات العمل عن بعد في إدارات الدولة ولا سيما في الجانب المرتبط بالتأطير القانوني وعلى أساسها سيجري اقتراح مجموعة من التوصيات كآفاق للتجويد.

#### 6. حدود الدراسة

- تقوم هذه الدراسة على المحددات الآتية:
- المحدد الزمني: تركز الدراسة على الفترة الممتدة خلال عشر سنوات الأخيرة.
  - المحدد المكاني: تجارب العمل عن بعد بإدارات المغرب والإمارات العربية المتحدة وفرنسا.

#### 7. الدراسات السابقة

- من الأدبيات والدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع العمل عن بعد يمكن ذكر:
- دراسة (اليافي والعمرى، 2013) ""الاتجاهات النفسية لممارسة العمل عن بعد"": هدفت هذه الدراسة الى تحديد اتجاهات طالبات وطلاب كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود نحو مفهوم العمل عن بعد. وقد توصلت الدراسة الى أن درجة التأثير في اتجاهات الفئة المستهدفة من الدراسة نحو العمل عن بعد ترجع بالأساس إلى مردوديته، كما أن أهم العوامل المؤثرة في رضا ممارسي العمل عن بعد تتمثل في رضا الأهل بالدرجة الأولى ثم الرؤساء والزملاء وقدرة الفرد الانتاجية في أثناء أداء عمله عن بعد وجاء بالمرتبة الثالثة رضا الفرد عن ممارسته العمل عن بعد، غير أن تحديات العمل عن بعد حسب الدراسة ترجع بالأساس لقلة فرص الترقية.
  - دراسة (الجمعة وآخرون، 2015) ""العمل عن بعد كتوجه حديث لتعزيز دور المرأة وذوي الحاجات الخاصة في تنمية المجتمع المحلي"" دراسة من منظور تقني"" هدفت الدراسة إلى دراسة مفهوم العمل عن بعد وتشخيص واقعه في محافظة الخرج من خلال منظور تقني. ومن أهم نتائج هذه الدراسة يمكن ذكر غياب تشريعات منظمة لتطبيق خيارات العمل عن بعد إلى جانب الافتقار إلى المهارات والسلوكات المطلوبة للعمل عن بعد وصعوبة توفير أدوات ووسائل الإنتاج في أماكن خارج مبنى المؤسسة.
  - دراسة (شليو، 2016) ""العمل عن بعد في تشغيل ذوي الحاجات الخاصة في محافظة اربيل"": هدفت الدراسة الى توضيح مدى أهمية العمل عن بعد في حل المشكلات التنموية الاقتصادية والاجتماعية بالنسبة لذوي الحاجات الخاصة، وتعرف مدى قابليتهم في التوجه نحو العمل عن بعد. وقد توصلت الدراسة إلى أن الغالبية تحبذ العمل عن بعد لإيجابياته المتمثلة أساسا في أن العمل عن بعد يتسم بترشيد النفقات وبمرونة توقيت العمل غير أن عدم اللجوء لهذا النمط من العمل يرجع بالأساس لغياب الامكانيات بكافة أشكالها.
  - دراسة (اعليجة، 2016) ""الإدارة عن بعد وتأثيرها على إدارة التسويق: دراسة ميدانية في مصانع الاسمنت الليبية"": هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر الإدارة عن بعد في تحسين كفاءة مصانع الإسمنت الليبية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة معنوية ذات دلالة

إحصائية بين الإدارة عن بعد وتحسين إدارة التسويق. وجاءت أهم التوصيات بزيادة الاهتمام والدعم لتطبيق برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مصانع الإسمنت الليبي وهذه بدورها تدعم عمليات الإدارة عن بعد.

- دراسة (فليح وقزمار، 2018) " التكييف القانوني للعمل عن بعد "دراسة مقارنة": هدفت الدراسة إلى تعرّف النظام القانوني للعمل عن بعد؛ حيث جرى التوصل إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن عقد العمل يرتبط على نحو جوهري بالتقنيات الحديثة وما توفره من وسائل اتصال تتيح للعامل الفرصة لتنفيذ التزاماته العقدية من مكان خارج مقر العمل المعتاد. علاوة على ذلك توصلت الدراسة إلى أن أحكام عقد العمل التقليدية المرتبطة بحقوق كل من العامل وصاحب العمل، تنطبق على عقد العمل عن بعد مع وجود خصوصية تتعلق بالحماية الواجب توفيرها للعامل من مخاطر العمل جسدياً وصحياً وكيفية توفير هذه الحماية، ومدى إمكانية توفير الرقابة من الجهات الرسمية على محل العمل.

- دراسة (المناصير، 2019) "النظام القانوني لعقد العمل عن بعد "دراسة في القانون المقارن": تناولت الدراسة بيان النظام القانوني لعقد العمل عن بعد في ظل الطفرة المعلوماتية والتقنية، وذلك في محاولة لإيجاد الوسائل الكفيلة بتوفير الحماية القانونية اللازمة للعامل في إطار هذا العمل، من خلال التعريف بعقد العمل عن بعد، وبيان تكييفه القانوني وتحديد نطاق التبعية المطلوبة، دون إغفال بيان الآثار الإيجابية والسلبية، وصولاً لتحديد أوجه الحماية القانونية للعامل عن بعد من وسائل الرقابة الإلكترونية التي سهلت تهديد واختراق حرمة الحياة الخاصة تجاه نظم معالجة البيانات الشخصية والمهنية، فضلاً عن اتخاذ التدابير الوقائية التي تتواءم وطبيعة هذا النمط الجديد من العمل، لا سيما تأمين بيئة العمل والإنهاء غير المبرر لهذا العقد، بالإضافة إلى احترام حق التمثيل النقابي في المؤسسات التي تضطلع بالدفاع عن حقوقه أسوة بباقي العاملين. وقد أوصت الدراسة بضرورة تدخل المشرع الأردني والإماراتي لتنظيم أحكام هذا النوع من العمل على نحو خاص ومستقل لمواكبة المستجدات التي طرأت في مجال البيئة الرقمية لأهميتها في تدعيم الاقتصاد الوطني.

- دراسة (ناصر وكوموش، 2020) "حتمية العمل عن بعد والتحول نحو الإدارة الإلكترونية في منظمات المجتمع المدني السورية في ظل كورونا: دراسة تطبيقية على إدارة المنظمات السورية العاملة من تركيا": هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها ودورها في تسهيل العمل عن بعد، وكذا تشخيص واقع البنية الداخلية للمنظمات السورية في مجال التحول نحو الإدارة الإلكترونية فضلاً على تعرّف الأدوات الأفضل عند العمل عن بعد على نحو يخفف تخوفات الإدارة من انخفاض الأداء. وقد خلصت الدراسة إلى أن المنظمات السورية تملك المقومات اللازمة للتحول نحو الإدارة الإلكترونية كما تحتاج لفترة زمنية تمتد حتى سنتين للتحول، غير أنها تشتكي من بعض النواقص في بعض المتطلبات مما يستدعي العمل على تلقيها مع ضرورة الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية لما لها من إيجابيات، لا سيما على مستوى الأداء والمردودية.

- دراسة (مطابس وأخرون، 2021) "إمكانية تطبيق العمل عن بعد كآلية لتسيير الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد-19 مع الإشارة إلى تجارب بعض دول العالم": اهتمت هذه الدراسة بإظهار أهمية العمل عن بعد في المؤسسات خاصة فيما يتعلق بترشيد استخدام الطاقات المتعددة، ودورها، إلى جانب تكنولوجيا الإعلام والاتصال، في تغيير ثقافة المؤسسة وتحسين أدائها، بالإضافة إلى إرساء المتطلبات التي تسهم في إنجاح هذه الآلية خاصة وأنها مازالت لم تحظ بالتغطية الكافية في الدراسات العربية إن لم تكن شبه معدومة.

- دراسة (مزباني وآيت يحيى، 2021) " العمل عن بعد، الإيجابيات والسلبيات من وجهة نظر أرغنونمية": جرى القيام بهذه الدراسة للكشف عن بعض الجوانب الإيجابية والسلبية من وجهة نظر أرغنونمية والمتمثلة في ظروف العمل على نحو عام والوضعيات التي يتخذها الموظف في أثناء أداء العمل في إطار نسق إنسان آلة، والمدة الفعلية والتوقيت الفعلي الذي يجري فيه أداء العمل. ولقد جرى إجراء هذه الدراسة على عينة تتكون من 43 موظفاً يشتغلون وفق هذا النمط، حيث اعتمد في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي. ولقد خلصت الدراسة إلى أن للعمل عن بعد عدة جوانب إيجابية، غير أن ظروف العمل وفق هذا النمط لا تتوافق مع المعايير الأرغنونمية لدى 55.81% من أفراد العينة، أما عن وضعيات العمل فهي غير صحيحة لدى 60.46% بعدّهم يتخذون وضعيات مختلفة لأداء العمل، كما بينت النتائج كذلك أن مدة أداء العمل وتوقيت أدائه لا يتوافق مع المدة القانونية لدى 65.11% من أفراد العينة، خاصة لدى المسؤولين.

- دراسة (كاملي، 2021) " العمل عن بعد، تصور جديد لتشريعات العمل ما بعد كوفيد 19": هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم العمل عن بعد وبيان تكييفه القانوني مع تمييزه عن غيره من المفاهيم المشابهة له، إلى جانب عرض أهم الإشكاليات الموجبة لتنظيم قانوني خاص للعمل عن بعد. وقد خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة استيعاب هذا النمط كنظام عمل قائم بذاته، إمّا من خلال إدراج نص قانوني خاص به، كما هو الحال بالنسبة لبعض المسائل المتعلقة بالعمال التي تحتاج تنظيمًا خاصًا، كالنصوص القانونية المتعلقة بكيفية ممارسة الحق النقابي، والقوانين المتعلقة بحوادث العمل والأمراض المهنية، أو بإدراجه كفصل تابع ومتّمة لقانون العمل، على أن يجري تعديل الأنظمة الداخلية للمؤسسات التي تتعامل به وفقاً لمقتضياته.

#### 8. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تأتي هذه الدراسة استكمالاً لمجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت لمسألة العمل عن بعد في القطاع الخاص بالدرجة الأولى، إذ سيجري

التطرق في هذه الدراسة للعمل عن بعد ولكن من خلال استهداف إدارات الدولة مع التركيز على الحالة المغربية في هذا المجال ومقارنتها مع التجربتين الإماراتية والفرنسية في الشق القانوني كلما تطلب الأمر ذلك.

#### 9. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها

- **العمل عن بعد:** بعد تعدد مفاهيم العمل عن بعد، فقد جرى تخصيص مبحث خاص له فيما بعد.
- **إدارات الدولة:** تتألف من إدارات مركزية ومصالح لامركزية. بالنسبة للإدارات المركزية فهي إدارات مختلف القطاعات الوزارية التي تمارس مهامها على المستوى المركزي. أما المصالح اللامركزية للدولة ففهم التمثيليات أو الوحدات الإدارية الممثلة للإدارات المركزية على مستوى الجهات وعلى مستوى العمالة أو الإقليم (للمزيد من المعلومات حول المصالح اللامركزية أنظر مرسوم رقم 2.17.618 صادر في 18 من ربيع الآخر 1440 (26 ديسمبر 2018) بمثابة ميثاق وطني للاتمركز الإداري).
- **جائحة كوفيد 19:** كوفيد-19 هو مرض معد يسببه آخر فيروس جرى اكتشافه من سلالة فيروسات كورونا. ولم يكن هناك أي علم بوجود هذا الفيروس الجديد ومرضه قبل بدء تفشيه في مدينة ووهان الصينية في دجنبر 2019. وقد تحول كوفيد-19 الآن إلى جائحة تؤثر على العديد من بلدان العالم (منظمة الصحة العالمية، 2020).

#### 10. مناهج الدراسة

نظرا إلى خصوصية موضوع العمل عن بعد، فقد جرى الاعتماد على منهجين متكاملين فيما بينهما ويتعلق الأمر بالمنهج الوصفي والمنهج المقارن. فالمنهج الوصفي يسعى إلى عرض وبيان المعطيات والحقائق المتعلقة بموضوع معين ويقوم بوضعها في قالب محكم ومكتمل. ومن هذا المنطلق سيجري وصف مفهوم العمل عن بعد كظاهرة تندرج ضمن الأشكال الحديثة لتنظيم العمل، إلى جانب عرض مكتسبات السياسة الرقمية المغربية والتدابير المتخذة لاتخاذ العمل عن بعد في ظل جائحة الكوفيد 19. كما جرى استخدام المنهج المقارن في جزء من الدراسة ولا سيما في الجانب المتعلق بالتأطير القانوني للعمل عن بعد في إدارات الدولة لتبيان وجه الاختلاف بين مختلف النصوص القانونية المعتمدة في هذا المجال.

#### 11. خطة الدراسة

بناء على ما تقدم، ولتفكيك المشكلة الرئيسية للبحث وأسئلتها الفرعية وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، سوف يجري مقارنة الموضوع من خلال مبحثين. المبحث الأول يتناول الإطار المفاهيمي للعمل عن بعد بعده أحد أهم الأشكال الحديثة لتنظيم العمل. في حين سيخصص المبحث الثاني للجانب التطبيقي من خلال بيان التدابير والإجراءات التي مارسها المغرب لاعتماد العمل عن بعد في ظل جائحة كورونا مستثمرا سياسته الرقمية التي انتهجها منذ سنة 2013، ورهانات وأفاق تنزيل العمل عن بعد بإدارات الدولة لما بعد فترة كوفيد 19.

#### 12. المبحث الأول: العمل عن بعد كنمط من الأنماط الحديثة لتنظيم العمل

في هذا المبحث، سيجري الحديث أولا عن ماهية الأشكال الحديثة لتنظيم العمل (المطلب الأول) ليجري بعد ذلك الانتقال لتحديد مفهوم العمل عن بعد وتمييزه عن العمل التقليدي (المطلب الثاني).

#### 13. المطلب الأول: الأشكال الحديثة لتنظيم العمل

تميز العقدان الماضيان بمجموعة من التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، أثرت على نحو أو آخر في عمل مجموعة من المؤسسات والمنظمات. وحرصا على الاستجابة لهذه التغيرات والتحولات، فقد عملت تلك المؤسسات والمنظمات على تبني مجموعة من الممارسات التديرية تتماشى مع المعايير الجديدة المتعلقة بالقدرة على التكيف والفعالية وانخفاض التكلفة. وفي هذا السياق، اكتسب مجال تدبير الموارد البشرية طابعا استراتيجيا أكثر من ذي قبل، حيث اقتضى الأمر تعزيز مواصفات أو متطلبات "المؤسسة الحديثة" المتمثلة أساسا في تفعيل آليات المشاركة والاستقلالية إلى جانب تكريس مبدأ المسؤولية (Devos, & Taskin, 2005 p: 93).

وهكذا وفي ظل العولمة، جرى الارتقاء بأشكال تنظيم العمل لمواجهة مجموعة من التحديات التي أطلت برأسها مع التقدم التكنولوجي للمعلومات والاتصال، مما ترتب عنه تراجع الأشكال الكلاسيكية لتنظيم العمل كنتيجة لمتطلبات العولمة القائمة أساسا على تقديم مجموعة من المنتجات والخدمات عالية الجودة، وتوقعات المستثمرين المتزايدة، وتزايد عدم رضا العاملين. يضاف إليها عجز نموذج تايلور الذي ميز غالبية المؤسسات ما بعد الحرب، على كسب تأييد العاملين لعملية الإنتاج، مما حد من القدرة التنافسية لمجموعة من المؤسسات. وقد ترتب عن هذا الوضع ظهور أشكال جديدة لتنظيم العمل.

فاعتماد "الأنماط الحديثة لتنظيم العمل" أو "الأشكال الجديدة لتنظيم العمل" جاء للدلالة على المتغيرات التنظيمية أو التحولات التي شهدتها العمل بهدف الابتعاد عن أشكال العمل التقليدية والبيروقراطية، التي عرفت مجموعة من الانتقادات لاتسامها بالصلابة ومحدودية الأداء، كما أنها لم تعد ذات صلة بحقائق المنافسة العالمية.

وفي ظل غياب أو صعوبة تحديد تعريف جامع مانع لـ "الأشكال الحديثة لتنظيم العمل"، فقد اعتبر بعض الباحثين المناهضين لتيار تايلور "الأشكال الحديثة لتنظيم العمل" بمثابة نقيض لتنظيم العمل وفق المدرسة التaylorية. وهكذا، فتبني تنظيم العمل التaylorي لتقسيم العمل، والتمايز الوظيفي والتسلسل الهرمي للهيكل التنظيمية، والرقابة، والإشراف المباشر والتقييد بالقواعد المنظمة، سوف يقابله في الأشكال الحديثة لتنظيم العمل توحيد المهام المتأصلة في المنصب، ومنح المزيد من الاستقلالية والمرونة للموظفين، وكذلك منحهم المزيد من المسؤوليات (Chênevert & Dubé, 2008, p: 135). بالمقابل حدد تيار آخر "الأشكال الحديثة لتنظيم العمل" من خلال أربع مرتكزات تتمثل في مرونة الممارسات والتدبير التشاركي واعتماد صيغ تنظيمية جديدة إلى جانب الوسائل الحديثة للإعلام والتواصل (Taskin, Ajzen, & Donis, 2017, p: 6).

أما شبكة منظمة العمل الأوروبية EWON، فحددت الأشكال الجديدة لتنظيم العمل من خلال تطبيق المبادئ والممارسات داخل المؤسسات التي تهدف إلى تطوير والإفادة من إبداع والتزام الموظفين على جميع المستويات وتحقيق الميزة التنافسية في مواجهة تحديات الأعمال والخدمات التي تطرحها البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي توجد فيها المؤسسة (Gavroglou & al., 2001, p: 5).

وقد ساهمت مجموعة من العوامل في ظهور "الأشكال الجديدة لتنظيم العمل" جرى تحديدها في ثلاثة: العامل الأول مرتبط بالثورة التكنولوجية التي مكنت من ظهور تقنيات المعلومات والاتصالات عبر الإنترنت، كما ساهمت في إمكانية عدم اعتماد المتغيرات المرتبطة بالحدود المكانية للعمل. أما العامل الثاني (ولو أنه يهم القطاع الخاص بامتياز) فيتعلق بالتحولات العالمية (مثل النمو المستمر للسكان، وظهور المدن الكبرى أو الأسواق الجديدة، وتغير المناخ أو اختفاء الموارد الطبيعية)، التي أجبرت المقاولات والشركات على مراجعة تعريفها للعمل من أجل رفع التحديات. فيما يهم العامل الثالث المشاكل الناجمة عن تعددية الأجيال التي أضحت تواجه المجتمع داخل فضاءات العمل بسبب تبين حاجاتهم وانتظاراتهم من رب العمل. تنضاف إلى ذلك فرضية مهمة تتمثل في ارتباط عنصر الرفاهية بالأداء، وبالتالي لكي تكون المؤسسة أو المقاول قادرة على تلبية هذه الحاجات المختلفة، فإن الأمر يقتضي المرونة في عرض العمل تجاه العمال أو الموظفين (The B Team & Virgin Unite, 2015).

وعموما يبقى العامل الأول أي الجانب التكنولوجي هو الأساس في تنزيل معظم الممارسات الحديثة المرتبطة بتنظيم العمل وفي مقدمتها العمل عن بعد، بعد أن التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات جعلت إلى حد ما العمل مستقل عن البعد المكاني للعمل، كما أن الرقمنة أصبحت عنصرا محوريا في تحديث أنماط التدبير التي تتماشى مع متطلبات العمل عن بعد بصوره المتعددة وبمفاهيمه المتنوعة.

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول بأن الأشكال الحديثة لتنظيم العمل ترتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم إدارة التغيير على عد أن هذه الأشكال تكون مصدرا لمجموعة من التغيرات المهمة بالنسبة للعمال وفي طريقة تدبيرهم ومزاوالتهم لمهامهم وبالتالي ستساهم في تغيير عاداتهم. وفي نفس الاتجاه، فقد حدد مجموعة من الباحثين ثلاثة عوامل الأكثر تأثيرا في سلوك العمل. العامل الأول يتمثل في الهدف، فإذا كان التغيير يتماشى مع إحساس العامل أو الموظف بالهدف فسوف ينخرط بطريقة إيجابية. وبالتالي عند التفكير في التغيير في المؤسسة، فيتعين طرح مجموعة من التساؤلات من قبيل لماذا يأتي الموظف إلى هنا للعمل كل يوم؟ هل يتعارض هذا التغيير أو يتوافق مع هذا الهدف (الأهداف)؟ فتطوير وتنمية خريطة الأهداف للعاملين أو الموظفين من شأنها السماح للمؤسسة بإجراء تقييم للأسباب الرئيسية لحضور الموظف أو العامل كل يوم والقيام بعمله على أكمل وجه. من هنا يتضح مدى أهمية فتح الحوار حول تأثير التغيير وكيفية مواءمة تغيير النظام المخطط له مع الهدف (الأهداف) الفردية التي يجري الكشف عنها في التقييم (Moran & all, 2000, pp: 66-67).

العامل الثاني يهم الهوية التي تتوافق مع قيم العامل أو الموظف الخاصة. فالتغيير الذي يضرب في صميم إحساس الشخص بما هو عليه سيؤدي إلى تنشيط الدوافع القوية لإعادة الأمور إلى وضعها الأول. فالهوية تعد أحد العناصر الرئيسية المؤثرة في تنفيذ واستقرار تغيير المؤسسة، وبالتالي تجاوز الضغوط الداخلية أو الخارجية الهادفة للتغيير تستدعي في المقام الأول البحث عن هوية العامل أو الموظف إلى جانب البحث السمات الأساسية لهويته المهنية في المؤسسة (Moran & all, 2000, p: 67).

وأخيرا الكفاءة، فالعامل أو الموظف يتمتع بالإتقان والمعرفة، وبالتالي فهو مقيد بما يمكنه القيام به من عدمه. لذا يجب على المتخصصين في التدريب والتعليم والتدبير، في حالة التفكير في التغيير، فتح حوار حول درجة تأثير هذا التغيير على الكفاءة المهنية. فتحليل فجوات المهارات التي ستنشأ دائما عن طريق التغيير، وتوقع الفرص التعليمية والتدريبية المستهدفة في الوقت المناسب من شأنها أن تساهم في نجاح المؤسسة. وبالتالي على المؤسسة التخطيط مسبقا لتخصيص الموارد اللازمة لضمان أن الفئة المتأثرة في التغيير المقترح لديها شبكة أمان للتدريب وتنمية المهارات متاحة لها (Moran & all, 2000, p: 67). وتضم الأشكال الحديثة لتنظيم العمل نماذج متنوعة. ويعرض الجدول 1 مجموعة منها مرفقة بتعريف موجز لكل نموذج.

الجدول 1: أمثلة لنماذج من الأشكال الحديثة لتنظيم العمل

الأشكال الجديدة لتنظيم العمل	التعريف
الفضاء المفتوح	الفضاء المفتوح مساحة عمل كبيرة، على عكس فكرة المكاتب الفردية المقسمة
المكتب المشترك	استخدام فضاءات وأدوات العمل تجري بصيغة مشتركة؛ فهي ليست ملكية حصرية لأي عامل من العاملين.
مركز الاتصال	فرع لامركزي للمؤسسة أو لمجموعة مؤسسات يؤدي فيه العمال عملهم باستخدام معدات تسمح بنقل نتائج عملهم. وبالتالي فإن هذا المركز يجعل العمال أقرب إلى منازلهم و / أو زبائنهم.
العمل عن بعد المتنقل	يجري مزاوله العمل من قبل الأفراد الذين يتعين عليهم التنقل والعمل في أماكن مختلفة
فريق افتراضي	مجموعة من العمال، موزعين جغرافيًا و / أو تنظيميًا، يجري عقد اجتماعات فيما بينهم باستخدام توليفة من الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لأداء وظائفهم، غالبًا يجري في إطار مشروع معين.
فريق مستقل أو شبه مستقل	نمط تنظيم العمل حيث يكون العمال مسؤولين على نحو جماعي عن تنظيم العمل و / أو إنتاج السلع و / أو الخدمات.
العمل عن بعد بالمنزل	ممارسة نشاط مهني، كليًا أو جزئيًا، في المنزل وعن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
التدبير بالأهداف (MBO)	نظام بموجبه يجري تحديد الأهداف (الفردية أو الجماعية) في البداية ومراقبة النتائج لاحقًا.
تدبير المعرفة (KM)	ممارسة تديرية تهدف إلى الاستفادة من معرفة وخبرة المؤسسة وأعضائها من خلال إعادة بناء وصياغة معنى المعلومات وإعادة وضعها في بيئتها.
منتدى الممارسات	مجموعة من الأشخاص يتقاسمون نشاطًا مشتركًا والمعرفة المشتركة بالإضافة إلى الاهتمامات والقيم المتشابهة.
التدبير التشاركي	مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى إشراك العاملين في تحديد وتنفيذ أهداف المؤسسة وسياساتها.

المصدر: ترجمة الباحثان (Ajzen & al, 2015, pp: 128-129)

فمن خلال الجدول رقم 1، يتبين باللموس الحضور الوازن للعمل عن بعد بصوره المتعددة والمتمثلة في مركز الاتصال والعمل عن بعد في المنزل إلى جانب العمل المتنقل. والمطلب الآتي سيتناول مفهوم العمل عن بعد وصوره وتمييزه عن العمل التقليدي.

#### 14. المطلب الثاني: اعتماد أنماط العمل عن بعد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

عرف مفهوم العمل عن بعد كثيرًا من الشد والجذب خلال مراحل تطوره، إذ إن مسألة العمل عن بعد لازالت تستعصي على التعريف والتحديد المفاهيمي الدقيق، وبالتالي لا يوجد تعريف وحيد جامع ومانع للعمل عن بعد. كما أن تعدد أشكاله وصوره تجعل منه مسألة معقدة تستعصي على التمكن والإدراك.

فبالرغم من أن مصطلح العمل عن بعد جرى استخدامه منذ السبعينات من القرن الماضي على يد العالم الأمريكي "جاك نيلز" للإشارة إلى العمل بعيدا عن المكتب التقليدي والتواصل معه عن طريق الاتصالات السلكية واللاسلكية أو التكنولوجيا القائمة على الحاسوب (Ng, 2006, p: 3)، غير أنه اتسم بتعدد التعاريف واختلافها. فنظرة عامة سريعة على التعاريف المختلفة التي قدمتها المؤسسات أو الباحثين تتيح إمكانية تسليط الضوء على صعوبة فهم ما يغطيه مصطلح العمل عن بعد بدقة. حيث جرى اقتراح مجموعة من التعاريف الخاصة به انطلاقًا من كيفية فهمهم للظاهرة. وبالتالي فالإشكاليات المرتبطة بهذه الظاهرة تتمثل بالدرجة الأولى في غياب تعريف موحد ومعترف به عالميًا للعمل عن بعد. ومع ذلك، يمكن استنباط مجموعة من العناصر المشتركة في معظم التعاريف التي طرحت مجموعة من التساؤلات من قبيل: هل هذا العمل يقوم به الموظف خارج مكان العمل الرسمي؟ هل يشكل لامركزية للعمل؟ هل هو بمثابة عمل بالمنزل باستخدام حاسوب متصل بالمكتب المركزي؟ هل هذا النوع من العمل يسهم في ترشيد النفقات من خلال توفير الوقت والمساحة؟ هل يساهم في استقلالية الموظف؟ هل هو عمل الكتروني من المنزل؟ هل هو عمل متنقل أم متجول؟

فاستناد لبعض الباحثين نجد أن العمل عن بعد هو بمثابة أسلوب لأداء العمل يجري تنفيذه على نحو كامل أو في جزء كبير منه، من موقع مفصول ماديا عن الموقع الرسمي للعمل، الذي غالبا ما يكون منزل العامل، مع استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة رئيسية للعمل والاتصال. (Baruch & Ian Smith, 2002, p: 62). كما يعني العمل عن بعد مزاوله نشاط مهني، كليًا أو جزئيًا، عن بعد باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Taskin & Vendramin, 2004, p: 49). والعمل عن بعد أيضا هو العمل الذي يقوم به موظف أو مجموعة موظفين إما من منزلهم أو من محل إقامتهم، والذين يعتمدون على صاحب عمل واحد أو أكثر يقع مقرهم الرئيسي بعيدًا عن المنزل على الأقل 4 كيلومترات على خط مستقيم

ويتطلب نشاطها استخدام الوسائل المكتبية المعتمدة على تقنيات الاتصالات (Lemesle & Marot, 1994, pp: 9-10). ولو أن هذا التعريف يتضمنه لشرط المسافة بالكيلومتر بين الموظف وصاحب العمل يتطلب تقديم معلومات قانونية مفيدة. كما أن هذا الرقم وحده لا يمكن أن يحل المشكلة الدقيقة لمفهوم المسافة وربما يؤدي إلى تحديد تعسفي للمواقف المتعلقة بالعمل عن بعد من غيرهم. كما جرى تعريف العمل عن بعد على أنه وسيلة للعمل باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات، بحيث يجري أداء العمل بمعزل عن المكان، فالعمل عن بعد ليس وظيفة بحد ذاته ولكن وسيلة لأداء العمل (الزومان وآخرون، 2004، ص: 58). ويعد العمل عن بعد كذلك نوعا من العمل الذي يتواجد فيه صاحب العمل في موقع جغرافي معين، بينما منفذه (العامل) في موقع جغرافي آخر، معتمدين في التواصل وتنفيذ العمليات والإنجاز وحقوق الطرفين على وسائل التكنولوجيا الحديثة (فليح وقزمار، 2018، ص: 204). ويعد كذلك العمل عن بعد تنظيما للعمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمكن الموظفين والمديرين من الوصول إلى نشاطات العمل الخاصة بهم من مواقع بعيدة في الغالب تكون من المنزل (Jaakson & Kallaste, 2010, p: 197).

وإذا كان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو القاسم المشترك لكل هذه التعريفات، فمن ناحية أخرى، فإن جميع المعلومات الأخرى غير دقيقة: المكان الذي يجري تنفيذ العمل منه وطبيعة العلاقة القانونية بين الموظف والإدارة أو الشركة وكذا نوع النشاطات المعنية بالعمل عن بعد وما إلى ذلك.

عموما يمكن استخلاص عنصرين مهمين من خلال تحليل التعاريف التجريبي تناولها سابقا. العنصر الأول يتمثل في فصل العامل أو الموظف عن بعد، على نحو دائم أو دوري، عن المقر الرسمي للعمل أو الوظيفة. أما العنصر الثاني فيتجلى في ضرورة استخدام أو الاعتماد على الحاسوب وشبكات الاتصالات لتنفيذ مهامه ونقل نتيجة عمله والتواصل.

وتأسيسا على ما سبق يمكن صياغة تعريف تركيبي للعمل عن بعد وفق الشكل الآتي:

العمل عن بعد هو شكل لتنظيم العمل وفق علاقة قانونية تربط بين الموظف أو العامل المعني وإدارته أو مشغله لتنفيذ وتنسيق مجموعة من المهام موضوع العمل عن بعد ونقل نتائجها من مكان آخر يجري تحديده غير المقر الرسمي للعمل أو الوظيفة بالاعتماد على التقنيات الحديثة للإعلاميات والتواصل.

ويختلف العمل عن بعد عن العمل التقليدي في العديد من النقاط أجملها مجموعة من الباحثين في الجدول الآتي:

الجدول رقم 2: تمييز العمل التقليدي عن العمل عن بعد

العمل التقليدي	العمل عن بعد
إلزامية الحضور شخصيا خلال ساعات العمل.	يمكن الاتصال بالعامل حصريا عبر تقنيات المعلومات والاتصالات.
فعالية التواصل تكون بنسبة عالية	وجود إكراهات قد تؤثر على العملية التواصلية، حيث تقتضي فعاليتها وقتا أطول من المعتاد
انخراط الزملاء في حل المشكلات التي قد تعترض العامل على نحو أسرع مع إمكانية إيجاد واختيار حلول أكثر وأفضل.	تثير المواقف المجهولة الشعور بالعجز إذا كان العامل لا يعرف كيف يحل المشاكل، ولا يعرف بمن يتصل من العاملين وقد يتجاهله زملاؤه المنشغلين بإنجاز مهامهم
إحتمال الشعور بالإحباط بسبب وجود عاملين يزاولون نفس العمل عن بعد في المنزل.	احتمال غياب الحافزية عند التعرض للفشل في انجاز الاعمال عن بعد التي كانت ناجحة من قبل.
المعاناة من الصورة النمطية والروتينية في العمل مقارنة بالعمل عن بعد، كما لا يسمح للعامل التقليدي بإعادة برمجة ساعات عمله بحرية.	يمكن للعامل عن بعد أن يقرر عدم العمل في فترة النهار والبقاء لفترة أطول في فترة الليل أو خلال عطلة نهاية الأسبوع لإنجاز المهام، فله الحرية المطلقة لبرمجة وتنسيق واجباته الشخصية و تلك المتعلقة بالعمل.
احتمال كبير للترقية بسبب وجود العامل في العمل.	فقدان الاتصال وزيادة العزلة الاجتماعية قد يفضي إلى انخفاض وتراجع الطموحات باستمرار.

المصدر: ترجمة الباحثان (Wojcak & al, 2016, p: 36)

هذا، ويعدّ العمل عن بعد ظاهرة غير موحدة، فقد دفع مجموعة من الباحثين إلى تصنيف صوره وذلك لتوضيح هذا النمط من التنظيم وتدقيقه. غير أنه وعلى غرار التعريفات السابقة، فتصنيف العمل عن بعد يجري وفق ثلاثة معايير رئيسية: الأول يتعلق بنوع الوظيفة التي يمكن



القيام بها عن طريق العمل عن بعد. المعيار الثاني يشير إلى المكان الذي يجري فيه العمل عن بعد. ثم المعيار الثالث يميز الوضع القانوني للعامل عن بعد. في هذا المبحث سوف نقتصر على المعيار الثاني المرتبط بالمكان بعده الأكثر تداولاً، ويتخذ مجموعة من الأشكال (موسى، 2014، ص: 103-104):

- العمل عن بعد من المنزل: وبموجبه يتمكن العامل أو الموظف من العمل من منزله دون الحاجة إلى السفر والانتقال إلى أماكن العمل.
- العمل عبر خدمة مراكز خدمة رجال الأعمال: وتأخذ هذه المراكز مجموعة من الأشكال كالمراكز المجاورة من منازل الموظفين والعمال وتقوم بتقديم مجموعة من الخدمات والتسهيلات الالكترونية. كما نجد ما يصطلح على تسميته بالمقار الالكترونية وهي مجموعة من المراكز الالكترونية المزودة بمجموعة من أجهزة الاتصالات الحديثة، حيث يتمكن الموظف أو العامل من الاستخدام الفوري والسريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي قد لا تكون متوفرة لديه في منزله.
- المراكز البديلة: وهذه المراكز يجري من خلالها القيام بالعمل عن بعد عبر وسائل الاتصال الحديثة.
- مراكز الاتصال: وهذه المراكز يقوم العامل بتلقي المكالمات المختلفة من خلال تكنولوجيا توزيع المكالمات واتصالات الحاسوب المتكامل. وتقوم هذه المراكز بتوفير العديد من الخدمات كخدمات الطوارئ.
- العمل عن بعد عبر الدول والقارات: ويتخذ هذا النموذج إحدى الصورتين التاليتين: العمل عن بعد عبر الحدود حيث يكون فيه مورد ومستقبل العمل في مجموعة من البلدان ذات الحدود المشتركة. أو العمل عن بعد عبر البحار حيث يجري نقل العمل إلى أماكن أقل تكلفة أو أقل تنظيماً وعادة ما تكون مسافة جغرافية بعيدة.

#### 15. المبحث الثاني: العمل عن بعد بإدارات الدولة بالمغرب بين مكتسبات السياسة الرقمية ومحدودية الإطار القانوني

ضماناً لاستمرارية تقديم الخدمات من قبل المرافق العمومية وحفاظاً على سلامة الموظفين العموميين من تداعيات كوفيد 19، عمل المغرب على تنزيل العمل عن بعد بإدارات الدولة مستثمراً بذلك مخرجات سياسته الرقمية (المطلب الأول) إلى جانب القيام بمجموعة من التدابير الرامية لتأطير هذا النمط (المطلب الثاني).

#### 16. المطلب الأول: العمل عن بعد بإدارات الدولة أحد مقومات السياسة الرقمية بالمغرب

في المغرب لم يكن الحديث عن العمل عن بعد وليد الطوارئ الصحية التي يعيشها العالم حالياً بسبب جائحة الكوفيد 19. فقد سبق للملك الراحل الحسن الثاني، رحمه الله، أن أثار الانتباه إلى العمل عن بعد في منتصف التسعينات من القرن الماضي، لما يوفره من فرص واعدة، عبر رسالة حول العمل عن بعد وجهت إلى المشاركين في الأيام الوطنية الثانية للاتصالات نظمت بالرباط في ماي 1994، حيث جاء في الرسالة الملكية "أن العمل عن بعد كأسلوب جديد لتنظيم العمل يعكس بحق التطور التي أفرزته التكنولوجيا الحديثة للإعلام والتواصل".

وقد ساهمت مجموعة من العوامل في اعتماد نظام العمل عن بعد على نحو جزئي بالمغرب منذ بضع سنوات في كثير من المؤسسات بما فيها القطاع العام، حيث قطع المغرب أشواطاً مهمة على درب الإصلاح والتحديث الإداريين، معتمداً على التحول الرقمي كرافعة لعصرنة الإدارة العمومية، وهو ما ميزه على نحو إيجابي على الصعيد الإفريقي والعربي. كما شكلت مجموعة من الاستراتيجيات دعامة أساسية لورش التحول الرقمي ويتعلق الأمر بالاستراتيجية الوطنية للمغرب الإلكتروني، التي تلتها استراتيجية المغرب الرقمي 2013، ثم استراتيجية المغرب الرقمي 2020 التي أعلن عنها سنة 2016. غير أن وضع التوجهات العامة للاستراتيجيات الرقمية موضع التنفيذ، خاصة في شقها المتعلق بتنزيل ورش التحول الرقمي بالإدارة العمومية، لم يقتصر فقط على إيلاء الاهتمام بإتاحة الخدمات الرقمية على الخط فقط، بل استدعى ذلك أيضاً إصدار النصوص القانونية الملزمة وإحداث الهياكل المؤسسية القادرة على تنزيل مضامين الاستراتيجيات في مجال دعم ورش التحول الرقمي بالإدارة.

فعلى مستوى الترسانة القانونية نجد القانون رقم 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات الإلكترونية الذي توخى تعزيز الأمن الرقمي على شبكة الانترنت، كما نجد القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، حيث توخى المشرع من إصداره تمكين المغرب من الإطار القانوني الكفيل بتأطير استعمال المعطيات الشخصية، وتقنين تدبير المعطيات ذات الطابع الشخصي من طرف المؤسسات العمومية والخاصة. كما شكلت مأسسة الحق في الحصول على المعلومة من خلال القانون رقم 31.13، رافعة أساسية للنهوض بالشفافية والمساءلة داخل المرافق العمومية. وتعزيزاً لحكامة الأمن السيبراني وتقوية القدرات الوطنية في هذا المجال، وتوسيع نطاق أمن نظم المعلومات بدمج فئات فاعلة أخرى، كمستغلي الشبكات العامة للمواصلات ومقدمي خدمات الأمن السيبراني ومقدمي الخدمات الرقمية، وإسهاماً في تأمين عملية التحول الرقمي بالملكة المغربية، جرى إصدار القانون رقم 05.20 المتعلق بالأمن السيبراني.

أما على المستوى المؤسسي، فقد عمل المغرب على تطوير وتحديث الإطار المؤسسي المعني بالتحول الرقمي بالإدارة العمومية من خلال إحداث هياكل قادرة على قيادة وتدبير التحول الرقمي بالإدارة العمومي، كاللجنة الوطنية للحكومة الإلكترونية (التي تولت صياغة رؤية المغرب الاستراتيجية في مجال الحكومة الإلكترونية) ومديرية قيادة الحكومة الإلكترونية (التي تهدف إلى قيادة وتنفيذ مجموع المشروعات المسجلة في برنامج "الحكومة الإلكترونية") ومديرية الاقتصاد الرقمي (من بين اختصاصاتها وضع الاستراتيجية الوطنية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وبلورتها في برامج عملية

والإشراف على تنفيذها بتعاون مع كافة المتدخلين) ووكالة التنمية الرقمية التي توخى إحداثها تنفيذ الاستراتيجية الوطنية في المجال الرقمي لدعم المفاولة، وخلق ما بات يطلق عليه بالمقاوالات الذكية والاسهام في اطلاق برنامج للذكاء الاصطناعي، عذا عن "تجويد الخدمات ودعم محور التحول الاجتماعي عبر تشجيع الاستعمال الجيد للوسائط الرقمية والنهوض باستخدامها بين المواطنين.

كما جرى إحداث المركز المغربي للإنذار وإدارة الحوادث الأمنية المعلوماتية بهدف تحليل المخاطر المعلوماتية والتنسيق بين كافة الهياكل المعنية بالنهوض بالثقة الرقمية وتحبيد المخاطر المعلوماتية، واللجنة الاستراتيجية لحماية الأنظمة المعلوماتية (التي توخى من إحداثها إعداد سياسة مرتبطة بحماية أنظمة المعلومات بالمغرب)، واللجنة الوطنية لمراقبة حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي لتضطلع بمهمة التحقق من أن عمليات معالجة المعطيات الشخصية تجري على نحو يراعي النظم القانونية الجاري بها العمل وأن عملية المراجعة هذه لا تمس بالحياة الشخصية أو بحقوق الإنسان الأساسية أو بالحريات كما هو متعارف عليها دوليا.

كل هذه التدابير والإجراءات كان لها وقع إيجابي ولاسيما في ظل اضطراب مجموعة من القطاعات العمومية لاعتماد صبغة العمل عن بعد كآلية من آليات التصدي لجائحة كورونا وضمان استمرارية المرفق العام، إلى جانب ضمان تنزيل التدابير والإجراءات التي اتخذتها لجنة اليقظة الاقتصادية، حيث كان للتوجه الذي اختاره المغرب من خلال تبنيه للخيار الرقمي دورا حاسما في تصريف تلك التدابير والإجراءات. ففي إطار الدعم الاجتماعي والتصريح بالأجراء المتوقفين عن العمل جرى استثمار منصة damancom التي جرى إحداثها في إطار التحول الرقمي للتقليص من آجال التصريح بالاكنتابات الاجتماعية وأدائها للمقاوالات المنضوية تحت لواء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وتسمح كذلك هذه البوابة بنشر المعلومات من قبيل شهادة المعاش ووضعية الاكنتابات والانخراط والاطلاع على المعاشات الجديدة القابلة للصرف وتقديم الشكاوى والاحتساب التقديري لمعاش التقاعد. كما جرى إحداث منصة (covid19.cnss.ma) تفعيللا للتدابير المتخذة من طرف لجنة اليقظة الاقتصادية لمكافحة الآثار الناجمة عن جائحة كوفيد 19، والمتعلقة بصرف التعويض الجزافي الممول من الصندوق الخاص بتدبير جائحة كوفيد 19، المحدث بتعليمات سامية من صاحب الجلالة الملك محمد السادس. إلى جانب ذلك وفي إطار عملية الدعم المؤقت للأسر العاملة في القطاع غير المهيكل المتضررة من فيروس كورونا كذلك جرى إحداث الموقع الإلكتروني [www.tadamoncovid.ma](http://www.tadamoncovid.ma).

ونظرا إلى حالة الطوارئ الصحية التي جرى تفعيلها لمواجهة جائحة فيروس كورونا، اعتمدت عدة إدارات الأداة الرقمية لتشجيع العمل عن بعد وتقليص التبادل المادي للمراسلات والوثائق الإدارية. ومواكبة لهذه الدينامية، أطلقت وكالة التنمية الرقمية عدة مبادرات رقمية، التي يجري الولوج لها عبر شبكة الأنترنت، لتشجيع وتيسير العمل عن بعد بالإدارات المغربية.

وهكذا جرى إحداث بوابة مكتب الضبط الرقمي للمراسلات الإدارية وهي منصة لرقمنة مكتب الضبط على نحو يسمح للإدارات والهيئات العمومية بإحداث مكاتب ضبط رقمية من أجل التدبير الإلكتروني لتدفقات المراسلات الواردة والصادرة. كما جرى إطلاق الخدمة الإلكترونية للمراسلات الإدارية التي تسمح للإدارات بمعالجة المراسلات آليا. وتمكن هذه الخدمة أعوان الإدارة من معالجة وتتبع المراسلات الواردة والصادرة عبر إدارة سير العمل الخاصة بالبحث والمصادقة. كما جرى إحداث الخدمة الإلكترونية "الحامل الإلكتروني" تسمح بالتجريد المادي الكامل لتدفق مختلف الوثائق الإدارية التي تستلزم قيمة إثباتية. ولهذه الغاية، فهي تتضمن إمكانيات جديدة تهتم بالخصوص تدبير تدفق العمل (تدبير الموارد البشرية، المشتريات واللوجستيك والتواصل الداخلي...)، والتوقيع الإلكتروني للوثائق الإدارية.

عموما، إذا كانت السياسة الرقمية، التي اعتمدها المغرب منذ سنة 2013، قد شكلت أرضية مواتية لتطبيق نمط العمل عن بعد بمختلف القطاعات بما فيها إدارات الدولة، إلا أن تنزيله على نحو ناجع يقتضي تأطيرا قانونيا من نوع خاص، نظرا إلى طبيعته المختلفة ومضمونه غير المألوف. فالعمل عن بعد يعد أحد العناصر المرتبطة بمفهوم الإدارة الحديثة، حيث يندرج ضمن تطوير وتنويع أساليب العمل، وذلك بعدة أشكال تنظيم هذا العمل، يمكن بواسطته إنجاز المهام خارج مقرات العمل الرسمية التابعة للإدارة، باستخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال، بما يضمن استمرار إنجاز المهام وتقديم الخدمات، في مختلف الظروف.

#### 17. المطلب الثاني: اعتماد العمل عن بعد بإدارات الدولة يفتقد للإلزام بنص قانوني

حرصا منها على سلامة الموظفين والمتفرقين في ظل الظروف الاستثنائية المترتبة عن جائحة كورونا "كوفيد 19"، قررت الحكومة المغربية اعتماد العمل عن بعد لبعض فئات الموظفين والمستخدمين طبقا لمنشوري وزير الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة رقم 2020/01 المتعلق بالتدابير الوقائية من خطر انتشار وباء "كورونا" بإدارات الدولة والجماعات الترابية والمؤسسات العمومية والمقاوالات العمومية ورقم 2020/02 في شأن الخدمات الرقمية للمراسلات الإدارية المؤرخين على التوالي في 16 مارس وفاتح أبريل 2020.

وفي إطار التنزيل السليم لمضامين هذين المنشورين وضمان استمرارية مختلف الخدمات للمتفرقين، عمدت الحكومة من خلال وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة على إصدار دليل العمل عن بعد بإدارات الدولة في أبريل 2020 لضمان استمرارية العمل العمومي من خلال تطبيق نمط العمل عن بعد في ظل الظروف الاستثنائية التي تمر بها المملكة نتيجة التداعيات الصحية والاقتصادية والاجتماعية لانتشار جائحة وباء فيروس

كورونا المستجد (كوفيد-19).

وجدير بالذكر أن إصدار دليل العمل عن بعد بالإدارات العمومية جاء تقريبا بعد شهر من إصدار الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة لدليل تطبيق العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية والإماراتية وإرشادات إجرائية في الظروف الطارئة. وإذا كان هذين الدليلين يتضمنان محاور مشتركة تتمثل في مفهوم العمل عن بعد وأنواعه ونطاق تطبيقه (مع مراعاة خصوصية كل دولة) ومعايير اختيار الوظائف الملائمة للعمل عن بعد، فإنهما يختلفان في مجموعة أخرى تتمثل بالأساس في الأهداف المتوخاة من العمل عن بعد والتزامات الموظفين أو الإدارة. علاوة على ذلك تطرق دليل تطبيق العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية وإرشادات إجرائية في الظروف الطارئة للتزامات الإدارة وموظفيها في حالات الطوارئ والأزمات وانتشار الأوبئة وهي المقتضيات التي أغفل دليل العمل عن بعد بالإدارات العمومية عن ذكرها.

وبعد غياب عنصر الإلزام لتطبيق العمل عن بعد بعد ضعف إطارها القانوني المتمثل في منشائر، فقد جرى إعداد مشروع مرسوم رقم 2.20.343 يتعلق بالعمل عن بعد بإدارات الدولة في سياق تنفيذ بعض أحكام المرسوم بقانون رقم 2.20.292 المتعلق بالأحكام المتعلقة بحالة الطوارئ الصحية وإجراءات إعلانها. حيث يهدف على نحو أساسي إلى ضمان استمرار الخدمات العامة من جهة، وحماية المواطنين من مخاطر الأوبئة من جهة أخرى. وقد حدد مشروع المرسوم شروط وكيفية العمل عن بعد بإدارات الدولة، وتطبق مقتضياته على الموظفين التابعين لهذه الإدارات.

وبالرغم من أن مشروع المرسوم المتعلق بالعمل عن بعد لم ينشر بعد، فإن هذا لا يمنع من مناقشة ما جاء فيه من مقتضيات تصبو استثمار نقاط قوته ومراجعة بعض النواقص التي تطاله في ضوء بعض التجارب الرائدة في هذا المجال وفي مقدمتها التجربتين الفرنسية والإماراتية. فالمرشح في الحكومة الاتحادية بالإمارات العربية المتحدة عمل على عدّ العمل كأحد أنماط العمل الرئيسية بعد صدور قرار مجلس الوزراء رقم (27) لسنة 2020 المتعلق بنظام العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية. في حين بادرت فرنسا إلى تبني خطة للعمل عن بعد تتماشى مع الاتفاق الأوروبي الإطار المؤرخ في 16 يوليوز 2002، من خلال إدراج مجموعة من الأحكام في قانون العمل رقم 2012/347 المؤرخ في 12 مارس 2012 بشأن الحصول على عمل دائم وتحسين شروط توظيف المتعاقدين في الوظيفة العمومية، ومكافحة التمييز ووضع أحكام مختلفة تتعلق بالوظيفة العمومية، المعروفة باسم "قانون Sauvadet" (فليخ وقزمار، 2018، ص: 211)، كما عملت على إصدار المرسوم رقم 2016/151 المؤرخ في 11 فبراير 2016 المتعلق بشروط وأحكام تنظيم العمل عن بعد في الوظيفة العمومية والقضاء، الذي جرى تعديله بموجب المرسوم رقم 2020/524 المؤرخ في 5 مايو 2020.

في البداية، اعتبر مشروع المرسوم العمل عن بعد شكلا من أشكال تنظيم العمل، يمكن بواسطته إنجاز المهام والأعمال وأداء الواجبات الوظيفية خارج مقرات العمل الرسمية التابعة للإدارة، باستخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال، بما يضمن استمرار إنجاز المهام وتقديم الخدمات (مشروع المرسوم المغربي رقم 2.20.343، المادة 2). كما يعدّ العمل عن بعد، حسب مشروع المرسوم، عملا يؤدي خارج مقرات العمل الرسمية التابعة للإدارة، إما على نحو دائم أو مؤقت، كلي أو جزئي، بتكليف من الإدارة، يكون فيه الاتصال بينها وبين الموظف عبر استعمال الأنظمة المعلوماتية وأدوات الاتصال الحديثة، مع الإشارة أن العمل عن بعد يجري في مقر سكني الموظف المعني، أو، عند الاقتضاء، في مقرات أخرى تحددها الإدارة غير مقرات العمل الرسمية التابعة لها (مشروع المرسوم المغربي رقم 2.20.343، المادة 3).

في حين عرفه المشرع الفرنسي بأنه شكل من أشكال تنظيم العمل، يجري من خلاله إنجاز المهام خارج المقر الرسمي للعمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (décret français n° 2020-524, article 2). حدّد المشرع الإماراتي العمل عن بعد بالتمييز بين نوعين من العمل عن بعد. الأول يجري على نحو جزئي حيث يمكن للموظف بناء على طلب جهة عمله تقسيم وقت عمله بيم مقر العمل الرئيسي ومكان العمل عن بعد بنسب متساوية أو مختلفة وقد يكون ذلك ساعات في اليوم أو أياما في الأسبوع أو الشهر. أما الثاني فيجري على نحو تام وبهم الوظائف التي يمكن تأديتها على نحو كامل من خارج مقر العمل الرئيسي (القرار الإماراتي رقم 27، المادة 3).

وإذا كان مشروع المرسوم قد فتح المجال لأن يكون العمل عن بعد إما جزئيا أو كلياً (مشروع المرسوم المغربي رقم 2.20.343، المادة 4)، شأنه في ذلك شأن المشرع الإماراتي، فإن المشرع الفرنسي نص على عدم شمول هذه الطريقة في العمل طيلة أيام الأسبوع بل حصره في 3 أيام أسبوعيا كحد أقصى (décret français n° 2020-524, article 3).

وطبقا لمشروع المرسوم، يجري بمقتضى قرار للسلطة الحكومية المعنية، تؤثر عليه السلطة الحكومية المكلفة بالوظيفة العمومية، تحديد على الخصوص الوظائف والنشاطات المؤهلة للقيام بها عن طريق العمل عن بعد ولائحة الأماكن الموضوعة رهن إشارة الإدارة للقيام بالعمل عن بعد إذا كان سيجري خارج مقر سكني الموظف المعني بالأمر. كما يجري وفق نفس القرار تحديد القواعد الواجب احترامها فيما يتعلق بأمن أنظمة المعلومات وحماية البيانات والقواعد الواجب احترامها فيما يتعلق بوقت العمل عن بعد واحتساب مدته وشروط وكيفية احتساب توقيت ومدة العمل (مشروع المرسوم المغربي رقم 2.20.343، المادة 5). وبالتالي فمشروع المرسوم عند تحديده شروط وضوابط العمل عن بعد أغفل مسألة القواعد المؤطرة للصحة والسلامة. على عكس المشرع الفرنسي الذي أكد على قواعد مراقبة الفضاء المخصص للعمل عن بعد للتأكد من احترام القواعد المرتبطة بالصحة والسلامة (décret français n° 2020-524, article 7).

من جهة أخرى، فإن مشروع المرسوم عند تنصيبه على الوظائف والنشاطات التي يمكن أن تكون موضوعا للعمل عن بعد (مشروع المرسوم المغربي رقم 2.20.343، المادة 5)، فإنه لم يتناول المعايير لاختيار تلك الوظائف، عكس المشرع الإماراتي الذي حدد مجموعة من المعايير من قبيل أن تكون الوظائف قابلة للتجزئة أو قابلة للأتمتة، أو أن تتطلب تلك الوظائف مدخلات محددة يجري التعامل معها وفق أنظمة إلكترونية (القرار الإماراتي رقم 27، المادة 5).

وبخصوص الحقوق والواجبات المرتبطة بالعمل عن بعد، نص مشروع المرسوم على أن يجري تكليف الموظف بالعمل عن بعد بموجب قرار لرئيس الإدارة يتضمن على الخصوص المهام والواجبات والنشاطات المعنية بالعمل عن بعد، كما يحدد النتائج المنظرة من الموظف العامل عن بعد إضافة إلى مكان أو أماكن العمل عن بعد ينضاف إليها مدة التكليف بالعمل عن بعد، وعند الاقتضاء التوزيع الزمني بين العمل بمقر الإدارة والعمل عن بعد والقواعد الواجب احترامها فيما يتعلق بأنظمة المعلومات وحماية البيانات والقواعد الواجب احترامها فيما يتعلق بوقت العمل عن بعد واحتساب مدته. ويمكن للإدارة وضع جميع الوسائل والآليات التقنية الضرورية للتأكد من احترام أوقات العمل المحددة من طرف الموظفين العاملين عن بعد (مشروع المرسوم المغربي رقم 2.20.343، المادة 7). ويتعين على الموظف العامل عن بعد الالتزام بقواعد أمن نظم المعلومات، وتطبيق معايير الأمن السيبراني عند استخدام مختلف الوسائل التقنية في تطبيق نظام العمل عن بعد، كما يتعين عليه الحفاظ على التجهيزات الموضوعة رهن إشارته، ولا يجوز له استعمالها لأهداف خاصة، ويعد كل استعمال أو استغلال للتجهيزات المذكورة لأغراض شخصية وخارج الإطار المعمول به خطأ مهنيًا يعرض مرتكبيه لمتابعة تأديبية (مشروع المرسوم المغربي رقم 2.20.343، المادة 13). وفي حالة حدوث عطل في إحدى التجهيزات التي يستعملها الموظف العامل عن بعد، أو في حالة وجود قوة القاهرة تمنعه من أداء عمله، وجب عليه إخبار الإدارة على الفور (مشروع المرسوم المغربي رقم 2.20.343، المادة 12). وفي الوقت الذي لم يخول فيه مشروع مرسوم العمل عن بعد، أينما جرى إنجازه، الحق في الحصول على أي تعويض عن الإقامة أو عن التنقل، أو أي تعويض آخر خارج المقتضيات والشروط الجاري بها العمل، فإنه خول للموظف العامل عن بعد الإفادة من نفس الحقوق المخولة للموظفين الذين يزاولون عملهم في مقرات عملهم، لاسيما تلك المتعلقة برخص المرض، حيث يتعين إخبار الإدارة وفقا للإجراءات التي تسري على باقي الموظفين من طرف الموظف العامل عن بعد الموجود في حالة رخصة مرضية أو الرخص المتعلقة بحوادث الشغل والأمراض المهنية، حيث يجب على الموظف العامل عن بعد في الحالة الأخيرة إخبار الإدارة في أقرب وقت ممكن وتزويدها بجميع المعلومات والوثائق اللازمة. ويخضع الموظفون العاملون عن بعد لنفس الواجبات والالتزامات المنصوص عليها في المقتضيات التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل (مشروع المرسوم المغربي رقم 2.20.343، المادة 14).

أما على مستوى الإدارة فمشروع المرسوم خولها الترخيص للموظف لمدة أقصاها سنة، وفق الكيفيات والشروط المشار إليها سابقا، بمزاولة العمل عن بعد، بناء على طلب مكتوب منه، يحدد فيه مبررات ودواعي الطلب لمزاولة العمل عن بعد. وفي هذه الحالة تقوم الإدارة بتقييم مدى توافق الطلب مع طبيعة المهام والواجبات والنشاطات الممارسة من طرف الموظف المعني مع مصلحة الإدارة، وكذا مطابقة التجهيزات المتوفرة لديه للمواصفات التقنية المحددة من طرفها في حالات تنظيم العمل عن بعد. كما تقوم بتحديد التجهيزات والتطبيقات وغيرها من الأدوات الضرورية للعمل عن بعد التي يتعين توفيرها للموظف المعني (مشروع المرسوم المغربي رقم 2.20.343، المادة 8). علاوة على ذلك تتحمل الإدارة التكاليف المتعلقة على نحو مباشر بمزاولة العمل عن بعد، لاسيما تكلفة الأجهزة والبرمجيات والاشتراكات والاتصالات وأدوات العمل ذات الصلة. كما تتحمل تكاليف الصيانة والدعم التقني، ما لم يثبت خطأ أو سوء استعمال من قبل الموظف العامل عن بعد (مشروع المرسوم المغربي رقم 2.20.343، المادة 11).

وبالتالي، فعلى مستوى الحقوق والواجبات المرتبطة بالعمل عن بعد، يمكن ملاحظة أن مشروع المرسوم وعلى عكس المشرع الفرنسي لم يتطرق من جهة للآليات الكفيلة بتوضيح قواعد المراقبة واحتساب توقيت ومدة العمل وكذا طبيعة الأجهزة الموضوعة رهن إشارة المعني وشروط تسليمها وتثبيتها واسترجاعها إضافة لشروط استعمالها وصيانتها وتحسينها. ومن جهة أخرى نجده، أي مشروع المرسوم، لم يتطرق لمسألة شهادة المطابقة للفضاء المخصص للعمل عن بعد، ولم يحدد أجل الرد على طلب الموظف الذي حدده المشرع الفرنسي في شهر كأجل أقصى. علاوة على ذلك لم ينص مشروع المرسوم على الطرف الذي يتحمل فيه التكاليف المرتبطة بالفضاء المخصص للعمل عن بعد، وبالتالي لم يسر على منوال المشرع الفرنسي الذي أكد على عدم تحمل الإدارة لتكاليف كراء هذا الفضاء (décret français n° 2020-524, article 6). كما أن مشروع المرسوم لم **يحدد** حذو المشرع الإماراتي الذي ألزم الموظف بضرورة توقيع مجموعة من الوثائق والمتمثلة في وثيقة السلوك المهني وأخلاقيات المهنة العامة، ووثيقة سرية المعلومات وكذا التوقيع على اتفاقية عدم تشغيل آخرين من الباطن (القرار الإماراتي رقم 27، المادة 5). كما أنه عند تنصيب مشروع المرسوم لتكليف الموظف بالعمل عن بعد بموجب قرار لرئيس الإدارة (مشروع المرسوم المغربي رقم 2.20.343، المادة 7)، فقد أغفل معايير وآليات اختيار الموظف للعمل عن بعد ووسائل وآليات تطبيقه على غرار ما نص عليه المشرع الإماراتي (القرار الإماراتي رقم 27، المواد 5 و6 و7).

ونظرا إلى أهمية تقييم الأداء في منظومة تدبير الموارد البشرية، فقد خول مشروع المرسوم للإدارة القيام، عند انتهاء مدة كل ترخيص، بتقييم عمل الموظف عن بعد ومدى تحقيقه للنتائج المحددة، لدراسة مدى إمكانية تجديد ترخيص العمل عن بعد من عدمه (مشروع المرسوم المغربي رقم 2.20.343، المادة 9). وبالتالي فهذا المقتضى صيغ إلى حد ما بصيغة عامة في الوقت الذي فصل المشرع الإماراتي في مسألة تقييم العامل عن بعد انطلاقا

من مجموعة من المحاور تتمثل أساسا في الإنتاجية (التي تركز على عدد المخرجات وعدد المهام المنجزة والمحققة من المستهدفة وعدد التسليمات) وجودة المخرجات من حيث الدقة في التسليمات، ونسبة رضا الرئيس المباشر والمتعاملين عن مخرجات العمل المنجز وفق ما يجري الاتفاق عليه. كما تركز عملية تقييم العامل عن بعد، حسب المشرع الإماراتي، على الإطار الزمني المحدد لتنفيذ المهام حيث يعتمد على الالتزام بإنجاز المهام وفق الإطار الزمني المحدد للمخرجات وفقا للعقد (القرار الإماراتي رقم 27، المادة 12).

وفي الوقت الذي نص مشروع المرسوم على إمكانية إنهاء العمل، في أي وقت، بقرار لرئيس الإدارة، بمبادرة منه أو بطلب من الموظف، مع أجل إشعار يحدد في شهرين، تخفض إلى شهر واحد خلال الفترة التجريبية (مشروع المرسوم المغربي رقم 2.20.343، المادة 10). فإنه لم ينص على الإجراءات والتدابير التي يمكن اتخاذها في حال تغيير الموظف لوظيفته على عكس المشرع الفرنسي الذي نص على ضرورة تجديد الطلب في حالة تغيير المعني بالأمر لوظيفته (décret français n° 2020-524, article 4).

وارتباطا بالفترة التجريبية، تجدر الإشارة أن مشروع المرسوم لم يجعلها إلزامية وحددها في مدة أقصاها ثلاثة أشهر (مع إمكانية مراجعة هذه الحصة والمدة كلما دعت الضرورة إلى ذلك)، لتقييم قدرة الموظف المعني بالعمل عن بعد، وتقدير انعكاسات العمل عن بعد على سير المرفق المعني (مشروع المرسوم المغربي رقم 2.20.343، المادة 6)، فإن المشرع الإماراتي قد نص على ضرورة خضوع أي موظف جديد، يجري تعيينه في نظام العمل عن بعد، لفترة اختبار مدتها ستة أشهر قابلة للتمديد لمدة ثلاثة أشهر ويجري بعدها تقييم أدائه من قبل رئيسه المباشر في ضوء معايير الإنتاجية والأداء يرسم على ضوءها أو تنتهي خدماته (القرار الإماراتي رقم 27، المادة 10).

وبالرجوع لمسألة تقييم الأداء، فقد نص مشروع المرسوم على إحداث لجنة وطنية للتتبع وتقييم العمل عن بعد بإدارات الدولة، تحت إشراف السلطة الحكومية المكلفة بالوظيفة العمومية، إضافة إلى إعداد البرامج التكوينية ذات الصلة، حيث تعد تقريرا سنويا يرفع إلى رئاسة الحكومة. وتتكون اللجنة الوطنية، بالإضافة إلى السلطة الحكومية المكلفة بالوظيفة العمومية، من ممثلي السلطة الحكومية المكلفة بالمالية والأمانة العامة للحكومة وممثلي الوكالة الوطنية للتنمية الرقمية (مشروع المرسوم المغربي رقم 2.20.343، المادة 15).

## 18. خاتمة

عموما، يمكن القول أنه بالرغم من المكتسبات التي ترتبت على السياسة الرقمية بالمغرب، لما وفرته بالخصوص من أرضية مواتية لتطبيق العمل عن بعد بإدارات الدولة، وبالرغم من التدابير والإجراءات التي جرى اتخاذها لاعتماد هذا النمط من تنظيم العمل كإجراء احترازي ووقائي من تداعيات جائحة كوفيد 19، فإن التنزيل الفعلي للعمل عن بعد بإدارات الدولة خلال فترة كوفيد 19 أو ما بعدها يقتضي التعجيل بالمصادقة على مشروع المرسوم المغربي رقم 2.20.343. نظرا إلى لمقتضيات المتقدمة التي يتضمنها مع استدراك بعض النواقص التي يجري التطرق إليها سابقا في ضوء التجربتين الإماراتية والفرنسية. فنجاح العمل عن بعد بإدارات الدولة وغيرها يبقى رهينا بوضوح العلاقة التعاقدية بين الإدارة والموظف ولا سيما في الحقوق والواجبات وتوفير بنية معلوماتية ضمانة لحسن الأداء والفعالية. وقد خلصت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج والتوصيات يمكن إيجازها تباعا.

## 19. النتائج

- العمل عن بعد بعدد نمطا من أنماط تنظيم العمل الذي ساهمت في تطوره مجموعة من العوامل في مقدمتها التطور التكنولوجي في مجال المعلومات والاتصال، يتميز بالتعدد المفاهيمي وتنوع أشكاله؛
- شكلت مجموعة من الاستراتيجيات والمتمثلة في الاستراتيجية الوطنية للمغرب الإلكتروني واستراتيجية المغرب الرقمي 2013 واستراتيجية المغرب الرقمي 2020 دعامة أساسية لورش التحول الرقمي الذي كان له وقع إيجابي خلال العقد الأخير؛
- الإجراءات والتدابير سواء على المستوى القانوني أو المؤسسي التي مارسها المغرب في إطار التحول الرقمي، جرى استثمارها على المستوى الاجتماعي على نحو ناجع ولاسيما تلك المتخذة من قبل لجنة اليقظة الاقتصادية في ظل اضطراب مجموعة من القطاعات العمومية لاعتماد صيغة العمل عن بعد كآلية من آليات التصدي لجائحة كورونا وضمان استمرارية المرفق العام؛
- ساهمت المبادرات الرقمية التي أطلقتها وكالة التنمية الرقمية في تشجيع وتيسير العمل عن بعد بمجموعة من الإدارات المغربية؛
- حرصا على سلامة الموظفين والمترققين في ظل الظروف الاستثنائية في ظل جائحة كورونا "كوفيد 19"، وفي غياب نص قانوني صريح يوطر العمل عن بعد جرى اعتماد هذا النمط لبعض فئات الموظفين والمستخدمين طبقا لمنشوري وزير الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة رقم 2020/01 المتعلق بالتدابير الوقائية من خطر انتشار وباء "كورونا" بإدارات الدولة والجماعات الترابية والمؤسسات العمومية المقاولات العمومية ورقم 2020/02 في شأن الخدمات الرقمية للمراسلات الإدارية المؤرخين على التوالي في 16 مارس وفاتح أبريل 2020؛
- محدودية دليل العمل عن بعد بإدارات الدولة المغربية مقارنة مع دليل تطبيق العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية وإرشادات إجرائية في الظروف الطارئة الذي أصدرته الإمارات العربية المتحدة بالرغم من مضامينه المتنوعة المتمثلة في تحديد مفهوم العمل عن بعد وأنواعه ونطاق

- تطبيقه ومعايير اختيار الوظائف الملائمة للعمل عن بعد، والأهداف المتوخاة من العمل عن بعد والتزامات الموظفين أو الإدارة.
- بعد أن اعتمد نمط العمل عن بعد لا يمكن أن يجري من خلال مناشير وزارية أو دلائل فقد عمل المغرب على إعداد مشروع مرسوم رقم 2.20.343 يتعلق بالعمل عن بعد بإدارات الدولة لم يجري نشره لحد نشر هذا المقال؛
- بالرغم من المقترحات المتقدمة التي تضمنها مشروع مرسوم رقم 2.20.343 يتعلق بالعمل عن بعد بإدارات الدولة إلا أن هذا المشروع يبقى محدودا مقارنة مع قرار مجلس الوزراء رقم (27) لسنة 2020 المتعلق بنظام العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية بالإمارات العربية المتحدة والمرسوم الفرنسي رقم 151/2016 المؤرخ في 11 فبراير 2016 المتعلق بشروط وأحكام تنظيم العمل عن بعد في الوظيفة العمومية والقضاء، الذي جرى تعديله بموجب المرسوم رقم 637/2019 المؤرخ في 25 يونيو 2019 ثم المرسوم رقم 524/2020 المؤرخ في 5 مايو 2020.

## 20. التوصيات

- على المستوى التقني والبشري والعلمي، تتوقف نجاعة العمل عن بعد من خلال:
- الارتقاء بالإدارة الالكترونية لما لها من تأثير مباشر على مردودية العمل عن بعد؛
  - تعميم الوسائل التكنولوجية الحديثة على جميع الوحدات الإدارية سواء التابعة للدولة أو الجماعات الترابية؛
  - تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين المستمر في مجال العمل عن بعد والوسائل المرتبطة به وفي مقدمتها استخدام البرامج المعلوماتية المرتبطة بهذا المجال وتدريب الفضاء والزمن؛
  - تعميم الولوج لشبكة الأنترنت مع مراعاة تكلفته ومستوى الدخل؛
  - مواكبة منظومة التربية والتكوين لوسائل الاتصال الحديثة الكفيلة بتنمية العمل عن بعد؛
  - تشجيع الشراكات بين الجامعة المغربية والقطاع العام لتطوير مجال العمل عن بعد بكافة أبعاده الوظيفية والبشرية والسوسيولوجية؛
  - تشجيع الشباب على اللجوء للعمل عن بعد لما يوفره من مزايا واستغلال ميولاتهم لاستعمال التكنولوجيا الحديثة، مع توفير الحوافز لدفعهم على الإبداع والابتكار في مجالات الواجبات الملقاة على عاتقهم لتحقيق التميز المؤسسي؛
  - تدريب الشباب في الجامعات والمعاهد على أهمية التكنولوجيات الحديثة في الحياة العملية وتيسير العمل عن بعد وإبراز أهمية توظيفها في إدارات الدولة؛
  - عدّ التحكم في تكنولوجيا الاتصال والتحكم فيها في العمل عن بعد أحد مرتكزات تقييم المترشحين للتعيين في إدارات الدولة وأحد معايير الترقى في الرتبة والدرجة بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية القيام بالعمل.
- على المستوى القانوني، تتوقف نجاعة العمل عن بعد من خلال:
- تعزيز الإطار القانوني الكفيل بإرساء الأمن الرقمي؛
  - تعديل قانون الوظيفة العمومية لجعله مواكبا للتغيرات ولا سيما الإدارية والاجتماعية والتكنولوجية يأخذ بعين الاعتبار حالات الطوارئ والأزمات؛
  - تقنين العمل عن بعد بإدارات الدولة من خلال إخراج مشروع المرسوم لحيز الوجود مع الاستفادة من التجارب المقارنة بهذا الخصوص من خلال الأخذ بعين الاعتبار:
- الاقتصار على الشكل الجزئي من العمل عن بعد حتى يتسنى للموظف أن يكون في ارتباط وثيق بعمله الأصلي؛
  - حقوق الموظفين عن بعد في مجال الحماية الاجتماعية والصحة والأمن في فضاء العمل، واحترام الحيز الزمني المخصص للعمل (المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، 2020)؛
  - قواعد مراقبة الفضاء المخصص للعمل عن بعد للتأكد من احترام القواعد المرتبطة بالنظافة والسلامة وصلاحيته للعمل عن بعد من خلال التأكيد على شهادة المطابقة؛
  - توضيح طبيعة قواعد المراقبة واحتساب توقيت ومدة العمل وكذا طبيعة الأجهزة الموضوعة رهن إشارة المعني وشروط تسليمها وتثبيتها واسترجاعها وشروط استعمالها وصيانتها وتحديثها؛
  - تبيان الطرف الذي يتحمل التكاليف المرتبطة بالفضاء المخصص للعمل عن بعد؛
  - تحديد معايير اختيار الوظائف الملائمة للعمل عن بعد؛
  - تحديد معايير اختيار الموظف للعمل عن بعد وأجل الرد على طلبه في هذا الشأن؛
  - الزام الموظف بضرورة الالتزام بالسلوك المهني وأخلاقيات المهنة العامة، والحفاظ على سرية المعلومات وعدم تشغيل آخرين من الباطن وعدم

- مزاولة أي مهنة أخرى إلا في الحالات المحددة قانوناً؛
- الإجراءات والتدابير التي يمكن اتخاذها في حال تغيير الموظف لوظيفته؛
- تحديد بدقة معايير تقييم الموظف المزاوّل للعمل عن بعد.

## المصادر والمراجع

- أعليجة مصطفى صالح. (2016). الإدارة عن بعد وتأثيرها على إدارة التسويق دراسة ميدانية في مصانع الأسمنت الليبية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 7 (ملحق العدد الأول)، 324-346.
- الجمعة عبدالله بن عبدالله، نغميش أحمد الحسين السيد، أبوزيد، وناهد عصري. (2015). العمل عن بعد كتوجه حديث لتعزيز دور المرأة وذوي الحاجات الخاصة في تنمية المجتمع المحلي دراسة من منظور تقني. المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، 3 (8)، 25-33.
- الزومان عبدالعزيز، العقيلي محمد، السلامة عبدالعزيز، والرسيني ماجد. (2004). العمل عن بعد عالمياً ومجالات تطبيقه في المملكة العربية السعودية. المؤتمر الوطني السابع عشر للحاسب الآلي (المعلوماتية في خدمة ضيوف الرحمن)، جامعة الملك عبدالعزيز، (الصفحات 57-76). المدينة المنورة.
- شليخ علي صالح. (2016). العمل عن بعد ودوره في تشغيل ذوي الحاجات الخاصة في محافظة أربيل. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية (49)، 57-84.
- فليح نجلاء توفيق نجيب، وقزمار نادية محمد مصطفى. (2018). التكيف القانوني للعمل عن بعد "دراسة مقارنة". مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 18 (1)، 202-217.
- كاملي عائشة. (2021). العمل عن بعد، تصوّر جديد لتشريعات العمل ما بعد كوفيد 19. *Politiques Revue Algérienne des Sciences Juridiques et*، 58 (2)، 208-232.
- المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. (2020). إحالة رقم 2020/28. الانعكاسات الصحية والاقتصادية والاجتماعية لفيرس كورونا "كوفيد 19" والسبل الممكنة لتجاوزها.
- مزياني طاهر، وآيت يحيى سهام. (2021). العمل عن بعد، الإيجابيات والسلبيات من وجهة نظر أرغونومية. مجلة الوقاية والأرغونومية، المجلد 9، العدد 2، 51-61.
- مطابس أمل، وشريفة بوالشعور وآسية بن احمد. (2021). امكانية تطبيق العمل عن بعد كآلية لتسيير الموارد البشرية في ظل ازمة كوفيد-19 مع الاشارة الى تجارب بعض دول العالم. تنمية الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 12، العدد 101 الخاص (الجزء 1)، 172-193.
- المناصير محمد عبدالحفيظ. (2019). النظام القانوني لعقد العمل عن بعد "دراسة في القانون المقارن". مجلة دراسات، علوم الشريعة والقانون، 46 (1)، 245-268.
- منظمة الصحة العالمية. (2020). مرض فيروس كورونا (كوفيد-19). جري الاسترداد من <https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>.
- موسى، خالد السيد محمد عبد المجيد. (2014). أحكام عقد العمل عن بعد. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع.
- ناصر أحمد، وكوموش عبد القادر. (2020). حتمية العمل عن بعد والتحول نحو الإدارة الالكترونية في منظمات المجتمع المدني السورية في ظل كورونا: دراسة تطبيقية على إدارة المنظمات السورية العاملة من تركيا. المجلة العربية للنشر العلمي (19)، 169-184.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (2020). دليل تطبيق العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية وإرشادات إجرائية في الظروف الطارئة. الإمارات العربية المتحدة.
- وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة. (2020). دليل العمل عن بعد بالإدارات العمومية. الرباط، المملكة المغربية: قطاع إصلاح الإدارة.
- اليافي رندة، العمري محمد. (2013). الاتجاهات النفسية لممارسة العمل عن بعد. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29 (2)، 59-93.
- القانون رقم 53.05 المتعلق بالتبادل الإلكتروني للمعطيات القانونية الصادر بتنفيذه ظهير شريف رقم 1.07.129 صادر في 19 من ذي القعدة 1428 (30 نوفمبر 2007)، الجريدة الرسمية عدد 5584 بتاريخ 25 ذو القعدة 1428 (06 ديسمبر 2007)، ص 3879.
- القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي الصادر بتنفيذه ظهير شريف رقم 1.09.15 صادر في 22 من صفر 1430 (18 فبراير 2009)، الجريدة الرسمية عدد 5711 بتاريخ 27 صفر 1430 (23 فبراير 2009)، ص 552.
- القانون رقم 31.13 المتعلق بالحقوق في الحصول على المعلومات الصادر بتنفيذه ظهير شريف رقم 1.18.15 صادر في 5 جمادى الآخرة 1439 (22 فبراير 2018)، الجريدة الرسمية عدد 6655 بتاريخ 23 جمادى الآخرة 1439 (12 مارس 2018)، ص 1438.
- القانون رقم 05.20 المتعلق بالأمن السيبراني الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.20.69 بتاريخ 4 ذي الحجة 1441 (25 يوليو 2020)، الجريدة الرسمية عدد 6904 بتاريخ 9 ذي الحجة 1441 (30 يوليو 2020)، ص 4160.
- مرسوم رقم 2.17.618 صادر في 18 من ربيع الآخر 1440 (26 ديسمبر 2018) بمثابة ميثاق وطني للالتزام الإداري، الجريدة الرسمية عدد 6738، بتاريخ 19

ربيع الآخر 1440 (27 ديسمبر 2018)، صفحة 9787؛  
 منشور السيد وزير الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة رقم 2020/1 بتاريخ 16 مارس 2020، المتعلق بالتدابير الوقائية من خطر انتشار وباء "كورونا" بالإدارات العمومية والجماعات الترابية والمؤسسات العمومية المقاولات العمومية.  
 منشور السيد وزير الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة رقم 2020/2 بتاريخ 01 أبريل 2020، المتعلق في شأن الخدمات الرقمية للمراسلات الإدارية.  
 مشروع مرسوم رقم 2.20.343 يتعلق بالعمل عن بعد بإدارات الدولة الذي بلورته وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة.  
 قرار مجلس الوزراء رقم (27) لسنة 2020 المتعلق بنظام العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية.

## References

- B Team, & Virgin Unite. (2015). *New Ways of Working*. The B Team and Virgin Unite.
- Baruch, Y., & Ian Smith. (2002). The legal aspects of teleworking. *Human Resource Management Journal*, 12(3), 61-75. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00071.x>.
- Chênevert, D. & Dubé, M. (2008). Les nouvelles formes d'organisation du travail: le rôle des perspectives contingente et institutionnelle. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 63(1), 134–159.
- Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship?. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), 358-374. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2004.005044>
- Décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 modifiant le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature.
- Devillers, M. (2003). *Le télétravail: dossier de synthèse documentaire*. Paris: Institut de l'Information Scientifique et Technique (INIST-CNRS).
- Devos, V., & Taskin, L. (2005). Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace. *Revue française de gestion*, (3), 93-104.
- Gavroglou, S. P., Ford, C., Totterdill, P., Savage, P., Sacquepée, S., & ANACT, F. (2001). *New Forms Of Work Organisation The Benefits And Impact On Performance*. Thematic Paper Presented to DG Employment & Social Affairs, by The European Work Organization Network (EWON).
- Jaakson, K., & Kallaste, E. (2010). Beyond flexibility: reallocation of responsibilities in the case of telework. *New Technology, Work and Employment*, 25(3), 196-209. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2010.00248.x>.
- Lemesle, R.-M., & Marot, J.-C. (1994). *Le télétravail*. Presses Universitaires de France. Paris.
- Moran, J.W. and Brightman, B.K. (2000). "Leading organizational change", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12 No. 2, pp. 66-74. <https://doi.org/10.1108/13665620010316226>.
- Ng, C. F. (2006). Academics Telecommuting in Open and Distance Education Universities: Issues, challenges and opportunities. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 7(2). <https://doi.org/10.19173/irrodl.v7i2.300>.
- Sajzen, M., Donis, C. & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail: L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000*, 32, 125-147. <https://doi.org/10.3917/g2000.323.0125>.
- Taskin, L. , & Vendramin, P. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse: Enjeux socio-économiques*. Louvain-la-Neuve, Belgique: Presses Universitaires de Louvain.
- Taskin, L., Ajzen, M., Donis, C. (2017). New ways of working: From smart to shared power”, In Muhlbaier, V. & Harry, W. (Eds) *Redefining Management: Towards the Use of Smart Power and the Liberation of Human Potential at work*, 65-79. Springer.
- Wojcack, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 33-41. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.111>.