



# التوظيف عن بعد

تأليف

فاطمة حيشية  
أسامة دمراني

أكاديمية  
حسوب



## التوظيف عن بعد

دليلك لتأسيس شركة تتبنى بيئة العمل عن بعد وتوظيف فريقها وإدارته

**Book Title:** Remote Recruitment

**Author:** Fatima Hichieh, Osama Damarany

**Editor:** Jamil Bailony

**Cover Design:** Wasseem Magdy

**Publication Year:** 2022

**Edition:** 2.0

**اسم الكتاب:** التوظيف عن بعد

**المؤلف:** فاطمة حيشية، أسامة دمراني

**المحرر:** جميل بيلوني

**تصميم الغلاف:** وسيم مجدي

**سنة النشر:**

**رقم الإصدار:**

بعض الحقوق محفوظة - أكاديمية حسوب.

أكاديمية حسوب أحد مشاريع شركة حسوب محدودة المسؤولية.

مسجلة في المملكة المتحدة برقم 07571594.

<https://academy.hsoub.com>

[academy@hsoub.com](mailto:academy@hsoub.com)

**أكاديمية  
حسوب** 

## Copyright Notice

The author publishes this work under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0).

You are free to:

- Share — copy and redistribute the material in any medium or format
- Adapt — remix, transform, and build upon the material

This license is acceptable for Free Cultural Works.

The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms:

- Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
- NonCommercial — You may not use the material for commercial purposes.
- ShareAlike — If you remix, transform, or build upon the material, you must distribute your contributions under the same license as the original.

No additional restrictions — You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Read the text of the full license on the following link:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>



The illustrations used in this book is created by the author and all are licensed with a license compatible with the previously stated license.

## إشعار حقوق التأليف والنشر

ينشر المصنّف هذا العمل وفقاً لرخصة المشاع الإبداعي نَسب المصنّف - غير تجاري - الترخيص بالممثل 4.0 دولي (CC BY-NC-SA 4.0).

لك مطلق الحرية في:

- المشاركة — نسخ وتوزيع ونقل العمل لأي وسط أو شكل.
- التعديل — المزج، التحويل، والإضافة على العمل.

هذه الرخصة متوافقة مع أعمال الثقافة الحرة. لا يمكن للمرخص إلغاء هذه الصلاحيات طالما اتبعت شروط الرخصة:

- نَسب المصنّف — يجب عليك نَسب العمل لصاحبه بطريقة مناسبة، وتوفير رابط للترخيص، وبيان إذا ما قد أُجريت أي تعديلات على العمل. يمكنك القيام بهذا بأي طريقة مناسبة، ولكن على ألا يتم ذلك بطريقة توحي بأن المؤلف أو المرخص مؤيد لك أو لعملك.
- غير تجاري — لا يمكنك استخدام هذا العمل لأغراض تجارية.
- الترخيص بالممثل — إذا قمت بأي تعديل، تغيير، أو إضافة على هذا العمل، فيجب عليك توزيع العمل الناتج بنفس شروط ترخيص العمل الأصلي.

منع القيود الإضافية — يجب عليك ألا تطبق أي شروط قانونية أو تدابير تكنولوجية تقيد الآخرين من ممارسة الصلاحيات التي تسمح بها الرخصة. اقرأ النص الكامل للرخصة عبر الرابط التالي:

الصور المستخدمة في هذا الكتاب من إعداد المؤلف وهي كلها مرخصة برخصة متوافقة مع الرخصة السابقة.

# عن الناشر

أنتج هذا الكتاب برعاية شركة **حسوب** وأكاديمية **حسوب**.



تهدف أكاديمية حسوب إلى توفير دروس وكتب عالية الجودة في مختلف المجالات وتقديم دورات شاملة لتعلم البرمجة بأحدث تقنياتها معتمدةً على التطبيق العملي الذي يؤهل الطالب لدخول سوق العمل بثقة.



حسوب شركة تقنية في مهمة لتطوير العالم العربي. تبني حسوب منتجات تركز على تحسين مستقبل العمل، والتعليم، والتواصل. تدير حسوب أكبر منصتي عمل حر في العالم العربي، مستقل وخمسات ويعمل في فيها فريق شاب وشغوف من مختلف الدول العربية.



أكبر موقع توظيف عن بعد في العالم العربي

أعلن عن وظائفك الشاغرة وابدأ بتوظيف  
أفضل الكفاءات عن بعد

أضف وظيفة الآن

# المحتويات باختصار

14	تمهيد
16	1. مدخل إلى العمل عن بعد
37	2. تأسيس بيئة عمل عن بعد
54	3. التوظيف عن بعد
70	4. آليات الإدارة والتطوير
77	5. تحديات العمل عن بعد والإدارة البعيدة
94	6. استقرار وتطور الشركات العاملة عن بعد

# جدول المحتويات

14	تمهيد
16	1. مدخل إلى العمل عن بعد
17	1.1 العمل عن بعد واختلافه عن أنواع العمل الأخرى
17	1.1.1 العمل البعيد أو العمل عن بعد
18	1.1.2 العمل الحر أو المستقل
18	1.1.3 التوظيف النظامي والتعاقد الحر
18	1.1.4 التمهيد الخارجي
19	1.2 فوائد العمل عن بعد للشركات
19	1.2.1 الوصول إلى أفضل الكوادر
20	1.2.2 ترشيد التكاليف
21	1.3 فوائد العمل عن بعد للموظفين
21	1.3.1 الفوائد المادية
21	1.3.2 الفوائد الاجتماعية
22	1.4 عوامل ازدهار العمل عن بعد
22	1.4.1 العوامل التقنية
23	1.4.2 تطور البنية التحتية للإنترنت
23	1.4.3 العوامل الاقتصادية لازدهار العمل عن بعد
24	1.4.4 العوامل الاجتماعية لازدهار العمل عن بعد
25	1.5 تحديات العمل عن بعد والتغلب عليها
25	1.5.1 انضباط العاملين عن بعد
27	1.5.2 ضمان تنفيذ العمل
27	1.5.3 كفاءة التواصل
28	1.5.4 الأثر العكسي لبرامج العمل المشترك
29	1.5.5 البنود المادية
29	1.5.6 الآثار الاجتماعية للعمل البعيد
30	1.6 تقييم مزايا وتحديات العمل عن بعد
30	1.7 الصور المختلفة للعمل عن بعد في الشركات

30	1.7.1	شركات تعمل عن بعد كليًا
31	1.7.2	شركات تعمل عن بعد جزئيًا
31	1.7.3	الجمع بين نوعي العمل عن بعد
31	1.7.4	فترات العمل عن بعد
32	1.8	تواصل الفرق العاملة عن بعد
32	1.8.1	التواصل المتزامن
32	1.8.2	التواصل غير المتزامن
33	1.9	هل يصلح العمل البعيد لشركتي؟
34	1.10	أمثلة لشركات تعمل عن بعد
34	1.10.1	حسوب
34	1.10.2	مساق
34	1.10.3	37Signals
35	1.10.4	نماذج أخرى
35	1.11	خاتمة
36	1.12	اقرأ أيضًا
<b>37</b>	<b>2.</b>	<b>تأسيس بيئة عمل عن بعد</b>
38	2.1	تأسيس بيئة عمل عن بعد مقابل الانتقال من بيئة عمل تقليدية
38	2.2	الأهلية التقنية للعاملين عن بعد
39	2.3	تدريب العاملين عن بعد
40	2.4	دور مجال الشركة في صلاحية العمل عن بعد
41	2.5	الانتقال إلى بيئة عمل عن بعد
41	2.5.1	تطوير معايير ومبادئ توجيهية جديدة
41	2.5.2	تحديد لوائح العمل عن بعد
42	ا.	وضع جداول العمل الرسمية
42	ب.	تقييم كفاءة العمل عن بعد
42	ج.	إجراء مراجعات منتظمة للسياسة
42	2.5.3	إنشاء قاعدة معرفية داخلية
43	2.5.4	إنشاء مقاييس للأداء
43	2.5.5	تحديد الغرض من الفريق البعيد

43	2.5.6	اختيار مدير الفريق
44	2.5.7	وضع أطر العمل
44	2.5.8	مخططات سير العمل Workflow Charts
45	2.5.9	توظيف المواهب المناسبة
45	2.5.10	تعزيز التواصل بين الموظفين العاملين عن بعد
46	2.6	الخصوصية وحماية أمن البيانات
47	2.6.1	العتاد
48	2.6.2	البرمجيات
49		ا. برامج إدارة المشاريع والمكاتب الافتراضية
50		ب. برامج التواصل المرئي والاجتماعات
51		ج. خدمات التخزين والحوسبة السحابية
51	2.6.3	صلاحيات الوصول
52	2.6.4	الوعي الرقمي
52	2.7	الشروط القانونية للعمل عن بعد
53	2.8	خاتمة
53	2.9	اقرأ أيضًا
<b>54</b>		<b>3. التوظيف عن بعد</b>
54	3.1	حالات التوظيف المختلفة
54	3.1.1	التوظيف المباشر عن بعد
55	3.1.2	التمثيل المحلي للشركة
55	3.1.3	التعاقد من خلال شركات توظيف
56	3.2	هيكل الأجور والرواتب للفرق العاملة عن بعد
58	3.2.1	التأمين الصحي والضمان الاجتماعي
59	3.2.2	إرسال الرواتب
59	3.3	أنواع العقود مع الموظفين
60	3.3.1	التوظيف غير محدود المدة
60	3.3.2	التوظيف المشروط
60	3.3.3	عقود العمل المؤقتة
60	3.4	التوظيف أم التعهيد الخارجي

61	3.4.1	مزايا وعيوب التعهيد الخارجي
61	3.4.2	مزايا وعيوب التوظيف الدائم
62	3.5	المنصات المساعدة في التوظيف
62	3.5.1	منصة بعيد
63		ا. نشر الوظائف لأصحاب الشركات
64		ب. باقات التوظيف
64		ج. خدمة التوظيف للشركات
64	3.5.2	منصة مستقل
66		ا. خدمة مستقل للمؤسسات
68	3.5.3	منصة خمسات نموذجًا للأعمال المصغرة
69	3.5.4	منصات أجنبية أخرى
69	3.6	خاتمة
69	3.7	اقرأ أيضًا
<b>70</b>		<b>4. آليات الإدارة والتطوير</b>
71	4.1	متابعة أداء الموظفين عن بعد
72	4.2	آليات تقييم أداء العاملين عن بعد
73	4.3	التقييم الذاتي للموظفين
74	4.4	معالجة مشاكل الأداء في العمل عن بعد
75	4.4.1	التدرج في تقييم الأداء الضعيف
75	4.4.2	دور الاجتماعات الثنائية في تقييم الأداء
76	4.4.3	إبقاء العواطف تحت السيطرة
76	4.5	خاتمة
76	4.6	اقرأ أيضًا
<b>77</b>		<b>5. تحديات العمل عن بعد والإدارة البعيدة</b>
77	5.1	تحديات العمل عن بعد للمديرين
78	5.1.1	الطائرة ليست سيارة بأجنحة
78	5.1.2	التوافر الدائم
79		ا. الردود الفورية
79		ب. نموذج الإدارة البعيدة

80	ج. التعقب الدقيق
80	د. فقر التواصل غير الرسمي
81	هـ. انتهى يوم الموظف
82	5.1.3 أولويات المشروع
82	5.1.4 إدارة فريق من المكتب وعن بعد
83	5.1.5 العدل في المكافآت وفقاً لأداء الموظفين
84	5.1.6 توفيق مواعيد اللقاءات والاجتماعات المهمة
84	5.1.7 الحفاظ على العلاقات قوية مع الموظفين
84	5.1.8 بناء الثقة في الموظفين
85	5.1.9 العمل والحياة الشخصية
86	ا. تحديد الأولويات
86	ب. الدنيا "لن تطير"
86	ج. العمل للعمل والبيت للبيت
87	د. العمل من مكتب خارجي أم من المنزل
88	هـ. شحن النفس وتصفيتها
89	و. الروتين الثمين وفوائده السبعين
89	ز. اليوم الهادئ
90	5.2 تحديات العمل عن بعد للموظفين
90	5.2.1 العزلة في العمل
90	5.2.2 التظاهر بالعمل
92	5.2.3 العمل المفرط وإرهاق العمل
93	5.3 خاتمة
93	5.4 اقرأ أيضاً
94	<b>6. استقرار وتطور الشركات العاملة عن بعد</b>
94	6.1 ربط ثقافة شركتك بعلامة تجارية
95	6.2 جاذبية الشركات البعيدة
95	6.2.1 تفهم مشاكل العاملين عن بعد
96	6.2.2 بناء الثقافات العابرة للحدود
96	6.3 تطوير الفرق العاملة عن بعد

97	6.3.1 تدريب العاملين عن بعد
97	6.3.2 الترقيات
98	ا. أهمية الترقيات في استقرار الشركة
98	ب. التواصل وإظهار العمل الفردي
98	ج. التشجيع على المساهمة
99	د. إجراءات عملية الترقية
99	6.4 ولاء الموظفين عن بعد
100	6.4.1 دوافع ولاء الموظفين
101	6.4.2 الحصول على ولاء الموظفين
102	6.5 خاتمة
103	6.6 اقرأ أيضاً

## فهرس الأشكال

- 44 الشكل 1: نموذج عن مخطط سير عمل لمشروع محاسبة
- 63 الشكل 2: إضافة إعلان لشاغر وظيفي عن بعد على موقع بعيد
- 65 الشكل 3: إضافة مشروع على موقع مستقل لتنفيذه من مستقلين
- 67 الشكل 4: إنشاء مؤسسة على موقع مستقل لتوظيف مستقلين
- 68 الشكل 5: إضافة مشروع تابع لمؤسسة على موقع مستقل

# تمهيد

هذا الإصدار من الكتاب هو الإصدار الثاني إذ نشرنا في أكاديمية حسوب الإصدار الأول منه منتصف عام 2015 وكان آنذاك الحديث عن أي شيء يتعلق بمجال العمل عن بعد أو العمل الحر ثورة على بيئة عمل تقليدية طالما شاعت في بيئة العمل، ولا ننكر أن مفهوم العمل عن بعد ليس بحديث عهد في العالم عمومًا كما سيأتي تبينه في الفصل الأول، إلا أن وصوله للعالم العربي تأخر لعدة عوامل -أهما عامل البنية التحتية التقنية- لا تخفى طبعًا عن أي قارئ عربي مطلع، فكان مفهوم العمل عن بعد في فترة نشر الإصدار الأول من الكتاب ضيقًا غريبًا وكان الهدف من نشر الكتاب آنذاك نشر العمل عن بعد في السوق العربي مستندًا إلى مختلف التجارب أهمها تجربة شركة حسوب التي تعد من أوائل الشركات العربية التي تبنت نهج العمل عن بعد بالكامل منذ التأسيس.

كان نشر الإصدار الأول منارةً تنشر مفهوم العمل عن بعد وتوضح فوائده، ولم يلبث حتى برزت فائدة العمل عن بعد جليةً في الأزمات الطارئة كما حدث أواخر عام 2019 إذ فُرضت القيود وطُبق التباعد الاجتماعي وحصلت إغلاقات على مستوى عالمي مما اضطر الشركات إلى البحث عن نهج آخر يحيل دون توقف عملها.

ازدهرت في تلك الفترة الشركات التي تعتمد أساسًا على نهج العمل البعيد وبدأت شركات كثيرة بتبنيه وفقًا لما يناسبها طبعًا فلا يُناسب العمل عن بعد كل مجالات العمل كما سنبينه في الفصل الأول، وهنا كان لزامًا علينا مواكبة المستجدات، فقررنا تحديث الإصدار الأول من الكتاب وإثرائه بتلك الخبرات ودل القارئ على الثمرات، فكان هذا الإصدار الذي بين يديك.

ولنذكر أن مفهوم العمل عن بعد قديم أصيل وسيستمر بالانتشار وستتبناه الشركات والأفراد ما دامت أساساته التي يستند عليها راسخة وكان قابلاً للتطبيق، وهذا ما حثنا أكثر على العمل على الإصدار الثاني فتواصلنا مع كاتبة الإصدار الأول، فاطمة حيشية، وبدأنا عملية التحديث والإضافة، ثم أحلنا النسخة الناتجة إلى قلم آخر يضيف عليها من باعه الطويل في هذا المجال، فبدأ أسامة دمراني العمل على النسخة والإضافة عليها وإثرائها، وأود هنا الإشارة إلى أن ضمير المتكلم إن ورد في فصول الكتاب فهو يشير إلى أسامة دمراني إلا إن دُكر

خلاف ذلك، لما أضاف من قصص وتجارب مرت معه أثرت الكتاب كثيرًا، ثم استلمت النسخة ودققتها ولم أتوانى عن تحسينها ما أمكنني وإضافة أي خبرات وتجارب مرت معي أيضًا لنخرج بأفضل نسخة ممكنة تفيد القارئ.

هذه النسخة موجّهة في الأساس إلى رواد الأعمال وأصحاب الشركات الذين يودون تأسيس شركة تعمل عن بعد أو لديهم شركة قائمة تقليدية تعمل من مقر عمل ويودون تحويلها إلى شركة بعيدة سواءً كليًا أو جزئيًا، أما إن كنت عاملاً تعمل عن بعد، سواءً موظفًا أو مستقلًا، فنحيلك هنا إلى كتاب [دليل المستقل والعامل عن بعد](#).

وقد اعتمدنا في هذا الكتاب على عدّة مصادر وأبحاث ومقالات مرجعية وضعنا رابطها مباشرة في تذييل الصفحات متى ما وردت ولكن المصدر الرئيسي الذي ارتكنا عليه هو كتاب [REMOTE: Office Not Required](#) من شركة 37Signals وهي شركة رائدة في مجال العمل عن بعد ومن أوائل المتبنين لهذا النهج لما فيه من نفع كبير وفوائد جمة، كما سيرى القارئ في فصول الكتاب.

ونرجو بهذا العمل أن نكون قد وفّقنا في وضع مرجع بين يديك يؤهلك لتأسيس شركة تعمل عن بعد ويرشدك إلى أهم نواحي إدارتها وتوظيف مختلف الكفاءات فيها، بل وحتى تطويرها والانطلاق بها نحو النجاح، عسى أن نرى انتشار الكثير من الشركات العربية التي تخدم سوق العمل وتقوده نحو التطور والنجاح.

جميل بيلوني

30/09/2022

مستقل  
mostaql.com

وظف أفضل المستقلين لإنجاز أعمالك عن بعد من خلال  
أكبر منصة عمل حر بالعالم العربي

أضف مشروعك الآن

# 1. مدخل إلى العمل عن بعد

كثير العاملون عن بعد في الأعوام الأخيرة إما **عملًا حرًا** أو نظاميًا، وقفز هذا النمط قفزات كبيرة وتغير كذلك عدة مرات في تلك الأعوام، وربما نشهد استقرارًا نسبيًا لتقلباته على المدى القريب، وإن كانت الطبعة الأولى من هذا الكتاب، تبشر به وتدعو الناس إليه وإلى مزايا التعامل مع الموظفين عن بعد، كان لزامًا علينا تحديث الكتاب وإصدار هذه الطبعة التي ستوسع فيها ونتعرض للمشاكل التي تواجه الذين يوظفون عن بعد، فقد طرأت مشاكل جديدة لم تكن موجودة من قبل استحداث هذا النمط من العمل، وسنذكر بعض الحلول لتلك المشاكل مما رأيناه في السوق أو جربناه بأنفسنا.

وكانت الوظائف التي تسمح بالعمل عن بعد في الغالب في المجال التقني أو المجالات التي تعتمد على التقنية في مهامها اليومية، حيث يكون المنتج مادة تُنشأ وتعالج وتُخرَج على الحواسيب، إما برمجيات أو تصاميم أو نصوص أو مرئيات أو مواد مالية أو غيرها، على عكس المجالات التي تكون المنتجات فيها حقيقية مثل المصانع والمتاجر التي لا بد من تواجد حقيقي للموظفين في محل الإنتاج أو البيع.

ولم يتمتع برفاهية **العمل عن بعد** إلا قلة ممن اضطروا إليه أو كانت شركاتهم تسمح بهذا، إلا أن التطورات التي حدثت في الأعوام الأخيرة -خاصة وباء كوفيد- أجبرت المؤسسات قاطبة على تبني هذا النمط من العمل، وتبع ذلك تغيير للبنية التحتية التقنية، وتدريب الموظفين الحاليين أو الجدد على أداء المهام عن بعد والتنسيق بين العاملين وبعضهم، وكذلك تغير في لوائح العمل التنظيمية بين الموظفين والشركات.

وفي هذا نشر كل من جوناثان دنجل Johnathan Dingel وبرنت نيمن Brint Neiman من جامعة شيكاغو دراسة<sup>1</sup> حول مجالات العمل التي يمكن إتقانها عن بعد، خلصت إلى أن 37% من الوظائف التي في الولايات المتحدة الأمريكية يمكن تنفيذها عن بعد، وأن الوظائف التي يمكن إتقانها عن بعد يحصل أصحابها على أجور أعلى في الغالب من نظرائهم، مع الاستثناءات التي تدخل في حساب الأجور لبعض الشركات، مثل

محل إقامة الموظف وسياسة الشركة في العمل عن بعد، فقد يحصل بعض الموظفين عن بعد على رواتب أقل من زملائهم إذا كانوا يعملون من مدن أرخص في تكاليف المعيشة، أو يحصلون على مكافآت إضافية إذا كانت الشركة تريد من موظفيها أن يعملوا عن بعد.

وقد تصدرت في تلك الدراسة وظائف مجالات الحوسبة والتعليم والتدريب قائمة الوظائف التي يمكن إتمامها عن بعد، تليها الوظائف القانونية والإدارية ووظائف التصميم والهندسة المعمارية. في حين أتت الوظائف التي لا بد لها من حضور في أسفل القائمة، مثل الوظائف التي في مجال تجهيز الطعام وتقديمه، والبناء والتنظيف والصيانة، وكذلك الوظائف الإنتاجية والزراعية والصيد وغيرها.

وتلجأ الشركات الآن إلى التوظيف عن بعد بطرق مختلفة، غير أن الأسباب تكاد تكون نفسها في كل حالة، وهي أن التوظيف عن بعد يوفر كفاءات غير موجودة محلياً، ويوفر على الشركة بعض نفقات التوظيف المحلي، فقد رأت الشركات تلك النتائج في الأعوام الماضية بعد فرض نمط العمل عن بعد طوعاً أو كرهاً على أغلب المؤسسات الخاصة والحكومية، وربما يحسن بنا شرح بعض المصطلحات التي سيرد ذكرها في هذا الكتاب قبل أن نشرع في مادته.

## 1.1 العمل عن بعد واختلافه عن أنواع العمل الأخرى

يحدث أحياناً خلط بين العمل عن بعد والعمل المستقل أو الحر، فصحيح أن كلاهما يعمل بعيداً عن مقر العمل أو الشركة، ولكن هنالك فرق كبير في تبعية العامل لصاحب العمل أو الشركة التي يعمل معها أي تحديداً في عقد العمل، ومن ذلك تنبثق مفاهيم أخرى تأخذ تسميات تبعاً لعقد العمل ولكن كلها تصب كما ذكرنا في مفهوم العمل بعيداً عن مقر الشركة أو صاحب العمل، ولن نتطرق بالطبع إلى مفهوم العمل التقليدي الذي يحضر فيه العامل إلى مقر العمل فهو خارج نطاق هذا الكتاب.

### 1.1.1 العمل البعيد أو العمل عن بعد

نقول أن وظيفة ما تدخل تحت مظلة العمل عن بعد إذا كان الموظف يعمل من موقع غير تابع للشركة، فهو بعيد عنها أثناء وقت العمل وبعده، فيعمل من بيته أو من مساحة عمل مشتركة أو أي مكان آخر، وهو يتبع الشركة إدارياً وتنطبق عليه لوائحها التنظيمية، وتكون الشركة مسؤولة عنه أمام قانون العمل في الدولة التابعة لها الشركة -تدخل فيها غالباً التأمينات والضرائب- وفق الشروط المتفق عليها بينها وبينه، فهو جزء من الشركة غير أنه لا يعمل في مكتبها المعتاد ولا يذهب إليها في أيام العمل.

أود التنبيه على أمر، وهو أنه عندما نذكر العامل عن بعد فإننا نشير إلى المفهوم السابق تمامًا، ولكن قد يُطلق مجازاً على عامل مستقل على أنه عامل عن بعد إشارةً إلى أنه يعمل بعيداً من منزله مثلاً.

## 1.1.2 العمل الحر أو المستقل

يختلف نظام العمل الحر أو المستقل على الإنترنت عن العمل النظامي عن بعد في أن العامل به لا يكون تابعًا للشركة أو العميل الذي ينفذ له العمل، بل يتعاقد مع الشركة في كل مشروع ينفذه لها، وهذا يعطيه حرية التعاقد مع غيرها في نفس الوقت، وهو الأمر الذي قد لا يكون مسموحًا به في العمل النظامي، وإن سمحت به الشركة فيجب أن يكون في غير أوقات العمل التي تخصصها.

وهذا اختلاف آخر للعمل الحر، فالعامل المستقل أو الحر يعمل في الأوقات التي يختارها وتناسبه، وفي الأيام التي يختارها كذلك، ولا يعني بهذا أنه لا يعمل بنظام لنفسه، وإنما نقصد أنه لا يتقيد بمواعيد عمل العملاء والشركات التي يتعاقد معها.

كذلك فإنه يعمل لحسابه الخاص، وهذا يعني أنه مسؤول عن تأميناته الاجتماعية والصحية وضرائبه وغيرها أمام الدولة التي يعمل منها إن كان لديها تشريعات للعمل الحر، وهنا قد يعهد بتلك الأمور إلى متخصصين ينظمونها له أو قد يقوم بها بنفسه إن كان يستطيع أو كان لديه وقت. يختلف هذا في حالة العمل البعيد المنتظم في أن الشركة تتولى تلك المسؤوليات عن الموظف، لكن هذا يعني أنه يخضع للوائح التنظيمية أيضًا فيما يخص المكافآت والجزاءات وغيرها.

## 1.1.3 التوظيف النظامي والتعاقد الحر

تعرضنا في النقطتين السابقتين لنموذجين من العمل، هما التعاقد المنتظم، وذلك في حالة العمل البعيد، والتعاقد الحر في حالة العمل المستقل، وعرفنا أن التعاقد المنتظم هو نفسه التعاقد مع الموظف على العمل للشركة، ولكن دون الحاجة إلى الذهاب إلى مقر الشركة، فلا يختلف عن العمل المعتاد إلا في مكان العمل ليس إلا.

وتظهر الحاجة للتفريق بين النظامين لأن كليهما عمل عن بعد، غير أن المتعاقد الحر أو المستقل يعمل لحسابه، ولا يتبع الشركات التي يتعاقد معها إداريًا، وقد يمثل نفسه أو يمثل شركة يملكها أو فريق عمل ينفذون جميعًا المهام المتفق عليها مع الشركة أو العميل.

## 1.1.4 التعهيد الخارجي

تلجأ الشركات إلى التعهيد الخارجي لبعض المهام التي لا تريد إدراجها ضمن نشاطاتها لسبب أو لآخر، فقد تكون خارجة عن تخصص الشركة أو لا تحتاج إليها بالقدر الذي يتطلب معها توظيف عمالة دائمة، أو تعهد الشركة بعملية توظيف العمالة في بعض الوظائف إلى شركات توظيف خارجية إلى حين مدة معينة أو إلى حين تحقيق نتائج معينة، ينتقل بعدها الموظفون -إداريًا- من شركة التوظيف إلى الشركة الأساسية.

كذلك يلجأ بعض المستقلين إلى تعهيد بعض مهامهم إلى مستقلين آخرين أو شركات أخرى توفيرًا للوقت ولضمان جودة التنفيذ إذا كانت المهام تخرج عن تخصصهم، لكن هذا يكون في حالة المستقل الذي له عملاء كثر

بحيث لا يستطيع متابعة المهام الإدارية بنفسه، فقد يعهد حينئذ بمهام المحاسبة والضرائب إلى شركة محاسبية، ويوظف **مساعدًا افتراضيًا** لتنظيم مهامه الإدارية، وهكذا، وإن كان يعمل على مشاريع كبيرة فقد يوظف بعض المستقلين ليحملوا عنه بعض المهام، مثل الترجمة الأولية أو المراجعة اللغوية أو تصميم تطبيقات الويب أو برمجة الواجهات الخلفية، أو اختبار التطبيقات، وغيرها مما يخرج عن صلب تخصصه.

وتعاقد الشركة مع شركة التوظيف هو تعهيد خارجي، وتعاقدتها مع مستقلين هو تعهيد خارجي كذلك، فكل تعاقد حر لا تنطبق عليه اللوائح التنظيمية للعميل يُعد تعهيدًا خارجيًا، وإن كان المصطلح يُستخدم في المهام التي يُعهد بها بانتظام كالأتملة التي ذكرناها.

## 1.2 فوائد العمل عن بعد للشركات

تبرز عند الحديث عن فوائد العمل الحر فائدتان عظيمتان تكادان تتفردان بأغلب الحديث، وهما توظيف الخبرات وترشيد التكاليف، إضافة إلى فوائد أخرى نتناولها تباً.

### 1.2.1 الوصول إلى أفضل الكوادر

يعني اعتماد الشركة للعمل عن بعد أنها لم تعد مقيدة بالكفاءات المحلية، ولا مضطرة لافتتاح فرع في المدينة التي توجد فيها الكفاءات المطلوبة فضلاً عن تأسيس الشركة في تلك المدينة، وهو ما كان يمثل عقبة في طريق الكثير من الشركات ويضطرها للانتقال إلى العاصمة أو إلى دولة أخرى حتى من التي توجد فيها تلك الكفاءات والكوادر.

وهذا الاتصال الجديد يقرب بين رؤوس الأموال والشركات وأصحاب الأفكار بالكوادر المهنية والتي قد لا تجد مجالاً للعمل بتخصصها في محيطها المحلي، تقارباً عظيماً يحقق فوائد لأي طرف تمسه هذه العملية، فهي توفر بيئة خصبة لرؤوس الأموال والشركات أن تزدهر وبسرعة، مع استخدام أفضل الكوادر المتاحة للعمل بغض النظر عن الموقع الجغرافي لتلك الكوادر، وهذا بدوره يحل مشكلة البطالة من جهة، ومشكلة المدن الطاردة للسكان أو تكدس السكان في المدن الصناعية والعواصم المالية، فلا يضطر العاملون لترك أهليهم للعمل في تلك المدن، أو حتى الهجرة بهم إلى تلك المدن، بما أنهم صاروا يعملون عن بعد.

ويؤدي اجتماع تلك الكوادر متعددة الخلفيات العلمية والثقافية إلى تطور سريع للمؤسسة أو الشركة لم تكن لتشهده لو كان العاملون من مدينة واحدة، وهذا معلوم بالمشاهدة في الحضارات التي ازدهرت من قبل، أيام الخلافة العباسية، وفي الأندلس، وفي العصر الحديث في الشركات الكبرى التي توظف من جنسيات متعددة مثل جوجل وإنتل وفيسبوك وغيرها.

وقد كان لشركة **حسوب** باع سابق في هذا إذ اعتمدت العمل عن بعد منذ بدئها، واستفادت منه في جمع كوادر نابغة عربية من شتى بلدان الوطن العربي، فاجتمع من في المغرب مع من في العراق وسوريا ليعملوا معاً دون عوائق جغرافية أو سياسية، أو حتى زمنية.

## 1.2.2 ترشيد التكاليف

كذلك يحقق العمل عن بعد فائدة أخرى لأصحاب الشركات، وهي ترشيد النفقات وتقليل مصارفها، مما يسمح بإعادة توجيهها مرة أخرى في صورة استثمارات أو تطوير للشركة نفسها، ولكن كيف هذا؟

تحتاج الشركة في حالة التوظيف المحلي إلى الانتقال إلى العواصم المالية أو المراكز الصناعية ابتداءً، وهذا وحده يعني زيادة في تكاليف التشغيل، ثم توظيف الكفاءات الموجودة محليًا، والتي ستنفق نصيبًا لا بأس به من الراتب في الانتقالات وتكاليف المعيشة الغالية في تلك المدن الكبيرة، مما يضطر الشركة إلى رفع متوسط الرواتب لتعادل غلاء المعيشة، وهذا يزيد مرة أخرى من تكاليف التشغيل للشركة.

أما عند اعتماد نفس الشركة للعمل عن بعد، فلا تحتاج إلى الانتقال لتلك المراكز المالية في الغالب، وإن احتاجت لأسباب قانونية أو إدارية فإنها ستكون على الأقل انتهجت سبيلًا أقل كلفة من التوظيف المحلي، ذلك أنها ستوظف كفاءات عن بعد، مما يعني أن العاملين يكونون في الغالب من مدن تكلف المعيشة فيها أقل من تلك المراكز الصناعية والمدن الكبيرة، وهو ما تفعله بعض الشركات التقنية الكبرى الآن من حث لموظفيها على الانتقال إلى مدن أقل تكلفة في المعيشة.

وهنا تنقسم الشركات في سياساتها المالية بين من يعتمد على متوسط الراتب للمدينة أو الدولة التي فيها الموظف، وبين من يرفض تلك السياسة جزئيًا<sup>2</sup>، مثل شركة ريديت Reddit التي ألغت سياسة الدفع الجغرافي في 2020 للموظفين الأمريكيين فيها، واعتمدت بدلًا من هذا على نطاقات للرواتب للمدن عالية التكلفة مثل نيويورك وسان فرانسيسكو، وتبعته في هذا كل من شركتي زيّلو Zillow وأكتا Okta في العامين التاليين.

وكذلك تبعته شركة بافر Buffer بنهج مشابه، إذ حددت نطاقين للرواتب فيها، هما النطاق العالمي، والنطاق الخاص بالمدن عالية التكلفة، إذ تقول جيني تيري Jenny Terry مديرة العمليات فيها أن الشركة تريد نقل جميع الموظفين إلى النطاق العالي، لكن هذا قد يكلف الشركة نحو مليون دولار، لذا تنتهج أسلوبًا مرحليًا للوصول إلى هذه النقطة، ويقول مدير الشركة<sup>3</sup> أنه يهدف بالنهاية إلى تقديم نفس الراتب للوظيفة الواحدة بغض النظر عن موقع العامل فيها، غير أن هذا سيكلف الشركة أموالًا كثيرة، لذا يؤجل هذا القرار إلى حين توفر القدرة المادية على ذلك.

ثم إن الشركات وفرت أموالًا طائلة كانت تدفعها في نفقات المكاتب الخاصة بالموظفين وتشغيلها، وإن كانت لا تزال تدفع تكاليف برامج الاجتماعات والعمل المشترك عن بعد، وقد استغلت بعض الشركات نمط العمل عن بعد في تخصيص مقراتها لتدريب الموظفين الجدد تحت إشراف من موظفين أقدم منه وأكثر خبرة، ثم ينتقلون بعدها إلى العمل عن بعد كليًا أو جزئيًا وفق سياسة الشركة، وهكذا وفرت الشركات على نفسها تكلفة زيادة سعة المقرات الحالية لها، ولم تخسر تلك المقرات بتركها فارغة عند عمل الموظفين عن بعد.

<https://www.wired.co.uk/article/location-based-salary-discrepancy> 2

<https://buffer.com/resources/location-independent-salaries> 3

## 1.3 فوائد العمل عن بعد للموظفين

تنقسم الفوائد التي يجنيها الموظفون عند العمل عن بعد إلى قسمين رئيسيين أحدهما اجتماعي والآخر مادي، مع بعض الفوائد الأخرى التي قد لا تدرج بالضرورة تحت أي منهما.

### 1.3.1 الفوائد المادية

تظهر الفائدة المادية بدهاءة في توفير نفقات الانتقال من العمل وإليه إن كان الموظف في نفس المدينة، وتكلفة السكن في المدينة التي فيها الشركة إن كانت في مدينة مختلفة فضلاً أن تكون في دولة مختلفة، كما تظهر في جانب آخر كان موجوداً من قبل ثم برز بعد ازدهار العمل عن بعد مؤخراً.

ذلك أن بعض الدول والشركات تقدم مكافآت للعاملين الذين ينتقلون إلى مدن بعينها شهرية أو سنوية، أو تُدفع مرة واحدة عند الانتقال إليها، وذلك كانت تفعله مصر في بعض المدن الساحلية النائية لتشجيع الانتقال إليها، فيزيد راتب العامل فيها إلى قرابة الضعف، وكذلك تفعل بعض الولايات في أمريكا إما لقلّة عدد سكانها أو لأسباب أخرى، مثل ولاية ألاسكا.

ثم برز هذا الأمر في السنوات الأخيرة لتقدم بعض تلك الولايات تسهيلات أخرى خاصة بالعمل الحر والعمل عن بعد، سواء للمقيمين في الولايات المتحدة أو الراغبين في الانتقال إليها، فيما صار يُعرف بمدن زوم Zoom Towns إشارة إلى برنامج الاجتماعات المرئي الذي يُستخدم بكثرة في العمل عن بعد، وأطلقت مبادرات قبل عدة أعوام -كمبادرة تولسا ريموت Tulsa Remote في 2018 لمدينة تولسا الأمريكية- لتدشين حركة الانتقالات تلك رسمياً، كما توفر بعض الولايات مثل مينيسوتا تسهيلات أخرى غير الحوافز المادية، مثل مساحات العمل المشتركة المجانية<sup>4</sup>.

وكذا في بعض الدول الأخرى مثل إسبانيا وتشيلي وسويسرا وإيطاليا واليونان وكرواتيا وغيرها، والجامع فيما يظهر من تلك المدن والدول أنها جميعاً تسعى لجذب مجموعة متنوعة من الكوادر العاملة إليها لتنويع مجتمعاتها، خاصة النائية قليلة السكان منها والتي ليس فيها محفزات للانتقال إليها والاستقرار بها كأن تكون بها موانئ أو مصانع أو مساحات زراعية أو غير ذلك.

### 1.3.2 الفوائد الاجتماعية

أما الفائدة الأخرى، وهي الفائدة الاجتماعية، فتظهر في قرب العاملين من ذويهم والقدرة على صلة أرحامهم في الأوقات التي كانت تضيع في الانتقالات أو الإجازات الأسبوعية التي كانت في مدن غريبة عليهم ليس فيها أحد من عوائلهم.

<https://www.william-russell.com/blog/zoom-towns-the-countries-and-states-that-will-pay-you-4-to-move-there>

كذلك يستطيع العاملون تنفيذ بعض المهام المنزلية التي لم يكونوا يجدوا لها وقتًا في العادة، أو كانوا يضطرون لاقطاع إجازة من العمل من أجلها، مثل إيصال الأولاد إلى المدارس أو زيارة الطبيب، وتزيد أهمية هذه الأمور في حالة المرأة العاملة، خاصة التي لها أولاد، فليست مضطرة إلى السفر والاعتراب في هذا النمط، كما تستطيع العناية بأولادها مع تنفيذ مهام العمل دون تعارض بينهما.

كما يوفر نمط العمل البعيد فرصة لمن يريد قضاء بعض الوقت في مدن أو قرى هادئة لكنه لا يستطيع بسبب انشغاله بعمله، حيث يستطيع العامل عن بعد أن يحمل معه مكتبه حيث شاء بما أنه لا يحتاج إلا إلى حاسوب محمول في الغالب، ويعمل من تلك المدن دون الحاجة إلى اقتطاع إجازة مخصصة لهذا الغرض.

## 1.4 عوامل ازدهار العمل عن بعد

سار العمل عن بعد بوتيرة بطيئة منذ نشأته، ولم تكن المؤسسات مقتنعة بجذواه ولا تملك رفاهية تجربته في الغالب أو ليست مضطرة إلى تجربته فالإنسان عدو ما يجهل، وبدأ بالصورة التي نعرفها الآن منذ سبعينيات القرن الماضي في شكل تجربة داخل شركة IBM لخمسة موظفين زاد عددهم بعدها إلى ألفين، ثم بدأت بعض الشركات الناشئة في التسعينيات بتبنيه رويدًا بسبب قلة الموارد المتاحة لها في نشأتها، ثم أتت الألفية الجديدة.

### 1.4.1 العوامل التقنية

مع دخول هذه الألفية أتى التطور المتسارع في البنى التحتية للسوق البرمجي، بداية من تقنيات الاتصال الإلكتروني والإنترنت فائق السرعة، إلى البرمجيات التشاركية collaborative software وبرامج الاتصال المرئي والصوتي والحوسبة السحابية، ومرورًا بالقفزات الكبيرة التي حدثت في تصنيع الرقاقات الإلكترونية والمعالجات الدقيقة للحواسيب، وقد اجتمعت تلك العوامل كلها في خدمة الشركات التقنية الراغبة في تطوير أعمالها.

ثم أتت طبقة الشركات التي تخدم تلك الأولى بتوفير برمجيات تسهل أعمالها، وهي شركات البرمجيات الخدمية Software as a Service أو SaaS التي وجدت في نمط العمل عن بعد خيارًا ممتازًا لها مثل شركة 37Signals التي كانت من أبرز المتبنين لثقافة العمل عن بعد حيث لم تكتف به فقط، بل دعت إليه في عدة كتب ألفها مديرو الشركة إضافة إلى الكثير من المقالات التي تحث العاملين في التقنية ابتداءً ومن يستطيع تبعًا على الانتقال إلى هذا النمط الجديد.

وقد استفادت الشركات العاملة عن بعد كليًا أو جزئيًا من التطور المذهل في تقنيات الاتصال والعمل المشترك عن بعد أيما فائدة، فانتقلت المشاريع من خوادم الشركة وحواسيبها المحلية إلى الخوادم السحابية، ليتمكن أفراد الشركة من متابعة العمل من أي مكان وفي أي وقت، كما استفادت من هذا التطور في أوجه أخرى كما سنرى أدناه.

## 1.4.2 تطور البنية التحتية للإنترنت

لم يكن العمل عن بعد متاحًا بالصورة التي عليها الآن لو عدنا بالزمن عشرين أو خمسًا وعشرين سنة إلى الوراء مثلًا، ذلك أن البنى التحتية للاتصالات لم تكن تتحمل النقل السريع للبيانات والملفات الكبيرة، ولا العمل المشترك عن بعد، فضلًا عن جمع هذا إلى أمر بسيط مثل الاجتماعات المرئية، وقد سمح تطور البنى التحتية الإلكترونية من معالجات وتقنيات لنقل البيانات عبر الألياف الضوئية وغيرها، سمح ذلك بإنشاء شركات لخدمات برمجية ما كان يمكن إنشاؤها على البنية القديمة التي كانت سرعات الإنترنت فيها بطيئة للغاية.

## 1.4.3 العوامل الاقتصادية لازدهار العمل عن بعد

تتأثر الشركات بالتغيرات الاقتصادية في الدولة العاملة بها تأثيرًا مباشرًا، وقد تفقد حصة كبيرة من سوقها في ظرف مفاجئ، أو تفقد بعض العاملين فيها لظروف خارجة عنها أو حتى اختيارًا من العاملين أنفسهم كما حدث في الولايات المتحدة إبان وباء كوفيد-19<sup>5</sup>، فتلجأ إلى التوظيف عن بعد لحل تلك المشاكل، هذا غير الشركات التي اختارت هذا النمط ابتداءً كما ذكرنا سابقًا دون عوامل تضطرها إلى ذلك.

وقد اتجه كثير من العاملين إلى نمط العمل البعيد اختيارًا لما وجدوا فيه من حرية أكبر للعمل بما أنهم ينجزون مهامهم دون الحاجة إلى التواجد الفعلي في المكتب، وهذا التفضيل يفيد الشركات في الغالب ولا يضرها بما أنه يفتح فرصة للشركة أن توظف كفاءات بعيدة دون الحاجة إلى استجلابها محليًا وتقنين وضعها داخل الدولة.

والناظر إلى الواقع في الأعوام العشرة الماضية يجد كل حدث كبير وقع حول العالم يزيد التوجه إلى العمل عن بعد ولا يقل منه، وما يجده العاملون في نمط العمل عن بعد من فوائد مما ذكرناه من قبل، وقد ساعد في هذا التطور التقني الذي لا يهدأ في سوق الخدمات الرقمية المُقدّمة للشركات فيما يخص التحول الرقمي أو العمل عن بعد، فشكل هذا مخرجًا لأي أزمة تؤثر على سوق العمل في أي دولة، فبدلًا من زيادة البطالة وما يتبعها، يبحث العاملون عن فرص متاحة للعمل عن بعد إما في مدينة أخرى أو دولة أخرى.

ومن ناحية أخرى، فإن العمل عن بعد يوفر لصاحب الشركة فرصة تسجيل الشركة في المكان الذي يريده ويناسبه بغية الحصول على مزايا بعينها جراء التسجيل في تلك الدولة، مع الحفاظ على إمكانية توظيف من يشاء من أي مكان يريد، وهو الأمر الذي لم يكن متاحًا من قبل بتلك السهولة، إذ كان عليه معالجة الإجراءات القانونية الخاصة بكل دولة سيعمل فيها أو يوظف منها.

#### 1.4.4 العوامل الاجتماعية لازدهار العمل عن بعد

استغل كثير من الموظفين فترة العمل عن بعد في الانتقال إلى جوار عوائلهم إن كانوا يعملون في مدن بعيدة، وإيلائهم مزيداً من الاهتمام والرعاية، فالعامل عن بعد يوفر وقتاً بين ساعة إلى أربع ساعات كل يوم كانت تضيع في الذهاب إلى العمل والعودة منه.

كذلك ظهرت حالات هجرة إما فردية أو جماعية أحياناً إلى مدن هادئة أو ذات مناظر طبيعية جذابة من أجل العمل منها بما أن العمل سيكون عن بعد على أي حال، وقد ذكرنا أن بعض المدن والدول تشجع العاملين على الانتقال إليها، خاصة أولئك العاملين عن بعد، وهنا نضيف أنهم قد يفعلون ذلك اختياراً من أنفسهم، غير أن هذا التنقل العشوائي قد يتسبب في بعض المشاكل لأهل المدن الصغيرة، كما حدث في مدينة كريستد بت Crested Butte في ولاية كولورادو الأمريكية، وهي مدينة صغيرة بالكاد تتعدى مساحتها 2 كم مربع، إذ شهدت حالات هجرة إليها منذ بداية العمل عن بعد في ظل وباء كورونا<sup>6</sup>.

وإن كانت تلك الحرية في الانتقال عاملاً في ازدهار العمل عن بعد ومثلاً عليه إلا أنها من ناحية أخرى خلقت مشاكل لم تكن موجودة من قبل، فتلك المدينة السابقة شهدت زيادات خيالية في تكلفة المعيشة بسبب حركة الهجرة الجديدة إليها إلى حد اضطرار المدينة إلى إعلان حالة طوارئ لندرة المنازل المتاحة للسكنى.

وإن كان هذا المثال بعيداً عن العالم العربي إلى الآن على الأقل، إذ أن زيادة العمل عن بعد تعني ازدهاره في الوطن العربي لازدياد فرص توظيف الكفاءات العربية بين الدول العربية نفسها، كما هو الحال في شركة حسوب وغيرها من الشركات العاملة في الوطن العربي، وبين كافة الدول التي كان يصعب عليها جلب الكفاءات العاملة من الوطن العربي إليها.

بل قد يشكل هذا فيما رأيت فرصة كبيرة على النقيض مما حدث في تلك المدينة الأمريكية، فالعديد من البلاد العربية تنسم بالمركزية الشديدة التي تكتف فرص العمل والتعليم والصحة وغيرها في العاصمة الإدارية أو الاقتصادية للدولة وما جاورها، مما يثقل كاهل العاصمة نفسها ابتداءً، فتعداد السكان في منطقة مثل القاهرة الكبرى في مصر يزيد على بعض الدول العربية<sup>7</sup> مثل تونس والإمارات مجتمعتين، ويساوي ضعف تعداد سكان الأردن، وأربعة أمثال تعداد سلطنة عمان، وأكثر من نصف تعداد المملكة العربية السعودية!

ومن ناحية أخرى يشبه تأثير المركزية في تلك الدول تأثير الهجرة تمامًا، فكما يهاجر الموظفون إلى دول أجنبية للعمل فيها ابتغاء فرص أفضل للحياة فإنهم ينتقلون انتقالاً شبه دائم إن لم تكن هجرة حقيقية إلى تلك المدن المركزية للاستقرار فيها لذات السبب، وقد حدثني كثير منهم أنه قد لا يرى بعض أفراد عائلته القريبين منه إلا كل عام أو اثنين! وذلك لغلاء تكلفة المعيشة في تلك المدن إلى حد اضطرارهم إلى العمل في وظيفتين أو أكثر.

[https://www.youtube.com/watch?v=WhEINHGN9KY&ab\\_channel=VICENews](https://www.youtube.com/watch?v=WhEINHGN9KY&ab_channel=VICENews) 6

[https://ar.wikipedia.org/wiki/قائمة\\_العواصم\\_الوطنية\\_حسب\\_عدد\\_السكان](https://ar.wikipedia.org/wiki/قائمة_العواصم_الوطنية_حسب_عدد_السكان) 7

وهنا يأتي دور العمل عن بعد إذ شهدنا عودة كثير من أولئك العاملين في المدن المركزية إلى أقاليمهم وقراهم التي فيها عوائلهم، بل وفيها بيوتهم التي تركوها من أجل العمل في المدينة، بعد أن صاروا يعملون عن بعد إما بسبب جائحة كوفيد-19 أو بعدها لما قررت شركاتهم بقاء نمط العمل عن بعد على ما هو عليه، وحدثني بعضهم عن التوفير في النفقات وعودة صلة الأرحام وراحة النفس مما كانوا قد فقدوه بالعمل لسنوات في المدن الكبرى.

ثم ظهرت فرص جديدة لم تكن موجودة من قبل أو متاحة، إذ قرر بعض أولئك العاملين الانتقال إلى دول أخرى تمامًا للعمل فيها لأسباب أو ظروف طرأت عليهم ولم يكن بأيديهم حل لها من قبل، إذ رأينا سفر بعض العاملين عن بعد في مصر وعمان مثلًا إلى دول مثل تركيا للسياحة -أثناء العمل عن بعد!- أو طلبًا لتعليم أفضل لأولادهم، ومن الأردن والسودان إلى مصر لحضور دورات أو تعلم مهارة جديدة لم يكونوا يستطيعون ترك أعمالهم والسفر لها من قبل.

## 1.5 تحديات العمل عن بعد والتغلب عليها

يشكل العمل عن بعد نقلة نوعية للشركات قد تكون غير جاهزة لها لا تقنيًا ولا إداريًا، ومن ثم جاء هذا الكتاب وأمثاله ليمهد الطريق لها، لتجنب الأخطاء التي قد تؤدي إلى عواقب قد يصعب إصلاحها، وتدور أغلب التحديات التي تواجهها الشركات هنا حول ما يلي:

- انضباط العاملين عن بعد.
- ضمان تنفيذ العمل على أكمل وجه.
- كفاءة التواصل بين العاملين والإدارة وبين العاملين وبعضهم.
- حل مشكلة رواتب العاملين عن بعد وضرائبها، وبقية البنود المالية من تأمينات اجتماعي وصحية وغيرها.

هذا إضافة إلى الآثار الجانبية للتقنيات التي تُستخدم في العمل البعيد، كأن تتسبب أدوات متابعة العمل في تشتت العاملين عن بعد إذا كثرت قنوات العمل، كأن يرسل المدير رسالة على بريد العمل ثم يخبر العاملين أنه أرسلها في قناة محادثات أخرى مثل واتس اب أو سلاك أو تليجرام أو كامب فاير وغيرها، وإن كان من يفعل هذا يتعذر بقله ووعي العاملين باستخدام الأدوات التقنية أو بمحاولة ضمان وصول أخبار العمل ورسائله إلى العاملين، إلا أن هذا يؤدي إلى آثار عكسية أحيانًا كما سنبين لاحقًا.

### 1.5.1 انضباط العاملين عن بعد

يريد المدير وصاحب العمل أن يضمن عمل الموظف عن بعد بكفاءة تضاهي العمل من المكتب، وهذا حقه بما أنه يدفع المال كل شهر في صورة رواتب وضرائب ومنافع أخرى للموظف، وقد أظهر العديد من مدراء الشركات الكبرى عدم رضاهم بنمط العمل البعيد لأنه يشجع على الكسل وقلة الإنتاج، وقد كان أبرزهم في هذا

إدارات شركة جوجل وتيسلا وأبل، حيث صرحت الأولى أنها تريد إعادة العاملين إلى المكتب تدريجيًا مع استثناءات، وكذلك شركة أبل التي استقال منها إيان جودفيلو Ian Goodfellow، وهو أحد مدراء الذكاء الصناعي بعد رفضه للسياسة الجديدة التي تريد فيها الشركة أن يعود العاملون إلى الشركة ثلاثة أيام على الأقل في الأسبوع.

وكذلك كان إيلون ماسك يصرح بين الحين والآخر إما علنًا على تويتر أو داخليًا في رسائل شركة تيسلا البريدية أنه يريد للعاملين أن يعودوا للعمل من الشركة، ولا يُحسب للعامل حضوره إلا إذا كان من فرع الشركة الذي يتبع له العامل، في حين أنه وافق على سياسة العمل عن بعد للعاملين في شركة تويتر التي دخل في مفاوضات لشرائها.

فالأمر بين الشركات يدور وفق الحاجة، بحيث تحتاج الشركات التي تصدر منتجات حقيقية مثل السيارات والطائرات أن يتواجد المدراء والمهندسون على أرض المصنع جنبًا إلى جنب مع الفنيين الذين يعملون في الغالب ساعات طويلة، وهو ما صرح به ماسك أن من يريد العمل عن بعد في تيسلا يجب أن يعمل 40 ساعة على الأقل كل أسبوع من الفرع التابع لها. أما الشركات التي تكون منتجاتها تقنية وبرمجية، فلا يُشترط العمل من المكتب بنفس القدر المطلوب في النوع السابق.

ولا شك أن لكل نظام عمل مزايا وأوجه قصور تعثره، ويفاضل صاحب العمل بين هذا وذاك لتحقيق أفضل النتائج، فإن كان العمل من المكتب يسهل على صاحب العمل "حصر الرؤوس" أو "Headcount" ليطمئن إلى سير العمل وأنه لا يدفع مالا لغائب، وأن الأفكار تتلاقى في المكتب فقط، والحق أن هذه دعاوى مردها إلى أن صاحب العمل أو المدير لا يعرف كيف يدير الفرق البعيدة، وأنه يجب وضع المهام والأعمال التي تحتاج إلى تواجد حقيقي في حسابات العمل الحر، كما رأينا في مثال تويتر وتيسلا أعلاه.

ويُضمن انضباط العمل البعيد بأوجه كثيرة تكاد تنفي الحاجة إلى التواجد في المكتب إلا في أضيق الحدود، فتفضل بعض الشركات التواصل غير المتزامن مثل **حسوب** و **37Signals** وغيرها، وتعتمد شركات أخرى من التي تتعامل مع بيانات أكثر حساسية طرقًا مختلفة لضمان تواجد الموظف في أوقات العمل الرسمية، بل ولضمان عدم جلوس غيره على الحاسوب كذلك، بأن تثبت برمجيات تلتقط صورًا للشاشة مع لقطة من كاميرا الحاسوب، وتوجد صورة أخف من هذا في بعض منصات العمل الحر التي تعتمد نظام العمل بالساعة مثل Freelancer، إذ توفر تطبيقًا يثبتته المستقل على حاسوبه ليلتقط صورة من شاشة الحاسوب أثناء ساعات العمل التي يحددها المستقل، تُرسل إلى العميل على موقع المنصة ليطمئن العميل أنه يدفع حقًا مقابل ساعات عمل حقيقية<sup>8</sup>.

## 1.5.2 ضمان تنفيذ العمل

سيقول بعض المدراء أنهم يريدون ضمان تنفيذ العمل على الوجه الأمثل، وهذه حجة يسهل تفنيدها ودحضها، ذلك أن الموظفين في الغالب يعملون على حواسيب ولا يتأكد المدير من عمل الموظف إلا من نتائجه التي يحصل عليها دوريًا أو من ملفات العمل المشتركة، وسواء هذا أو ذاك يتم تنفيذه رقميًا ويمكن تنفيذه عن بعد.

فإن قال بأنه يريد ضمان عمل الموظف في ساعات العمل عدنا إلى النقطة السابقة التي نستخدم فيها البرمجيات اللازمة لضمان تواجد الموظف في ساعات عمله، واستخدام الساعات المترابطة لضمان تفاعل الموظفين معًا، وهكذا.

## 1.5.3 كفاءة التواصل

هنا لا نقول أن التواصل الحقيقي في المكتب يضاويه شيء، ولكن نحاول إثبات أنه غير ضروري في أغلب الوقت، بل ويأتي بنتائج عكسية أحيانًا!

فكر في الأمر قليلاً، هل تقضي يوم العمل تتحدث مع الموظف في اجتماع يحتاج إلى تواجدك معه شخصيًا، أو يفعل الموظفون هذا مع بعضهم بعضًا؟ كلا، بل ينقضي أغلب الوقت في مهام يحتاج الموظف إلى التركيز الشديد فيها دون مشتتات، ألم يكن هذا الغرض من مقرات الشركات بالأساس؟ أن يستطيع العامل التركيز دون مشتتات من أهله أو غيرهم؟ بل يظل الموظف يطمح أن يكون له مكتب مستقل خاص به لئلا يزعجه أحد أثناء العمل، ويرى أن من يحصل على هذا المكتب فاز بحظ وافر، فكيف ونحن نقول أن العمل عن بعد يوفر ذلك المكتب الخاص لكل موظف!

أما الاجتماعات وما يحدث فيها من تواصل، فقد حلت محلها الاجتماعات الافتراضية وجربتها مؤسسات العالم كله في فترة وباء كوفيد-19 دون مشاكل، بل ونحن نفعلها كل يوم في اتصالاتنا بأحبابنا، غير أننا نفضل الاجتماع الشخصي بهم لما يجمع بيننا من أرحام وعلاقات شخصية، فالإنسان يأنس بوجوده مع أناس آخرين وهو اجتماعي في نهاية المطاف، أما في العمل فهو كما يقول مؤسسو 37Signals، أن "الشركات ليست عائلات، وإنما تحالف بين عائلات"، ويقصدون بها تحالف بين عوائل الموظفين.

وكذلك كثرت قنوات التواصل الخاصة بالعمل وما يتبعه من احتياجات من سبورة للشرح أو تواصل مرئي أو رفع لليدين لطلب الحديث أو كتم أصوات غير المتحدثين للتركيز على المتحدث، وغيرها مما لم يعد معه حاجة للاجتماعات الحقيقية، بل تذكر مراجعات هارفارد للأعمال Harvard Business Review أن الاجتماعات الافتراضية تفضل هنا في جلسات العصف الذهني لابتكار الحلول للمشاكل وتمثل خيارًا أفضل للشخصيات الانطوائية أو الموظفين الأحدث<sup>9</sup>.

وعلى المدراء هنا أن يتخلوا عن الحاجة للرد الفوري على الرسائل، فهذا يقلل إنتاج الموظفين ويزعجهم بسبب التشتت على أي حال، ثم يصعب عليهم العودة للتركيز على المهمة التي كانوا يعملون عليها، بل بما أن الرسالة أرسلت في بريد أو قناة تواصل، فينظر الموظف في الرد عليها حال إنهائه للمهمة التي بين يديه، وحينئذ يكون رده عليها أفضل بما أن ذهنه خلا للتفكير فيها.

## 1.5.4 الأثر العكسي لبرامج العمل المشترك

تحتاج هذه النقطة إلى كتب مطولة لبيانها بتفاصيلها، وقد كُتبت حقًا فيها كتب عظيمة النفع مثل كتاب العمل العميق [Deep Work](#) لكالفن نيوبورت [Calvin Newport](#) الأستاذ المساعد لعلوم الحاسوب في جامعة جورج تاون، وكتابي "[It doesn't have to be crazy at work](#)" و "[Remote, Office Not required](#)" اللذين ألفهما جيسون فريد [Jason Fried](#) وديفيد هانسون [David Hansson](#)، وهما مؤسس شركة [37Signals](#)، ذلك أن العاملين عن بعد يحاولون تعويض التواصل الحقيقي إلى أقصى قدر ممكن، فتجدهم على قنوات التواصل مثل تريبلو وعلى البريد الإلكتروني الخاص بالعمل، إضافة إلى برنامج للتواصل المرئي مثل زوم أو تيمز [Teams](#)، فضلًا عن المجموعات الخاصة بين العاملين وبعضهم أو بينهم وبين مدراءهم على برامج المحادثة مثل تليجرام أو واتس اب!

وتلك فوضى حقيقية، فكأن لدى كل موظف خمس نسخ من مديره في العمل، تخرج عليه كل واحدة من باب مختلف بنفس الرسالة كي يضمن أنها وصلت، وكذلك في حال زملائه في العمل، ويكثر هذا في حالة الموظفين الأصغر سنًا ممن ولدوا في الألفية مثلًا إذ لم يتعودوا على العمل العميق أو بدون مشتتات، أو استخدام قناة واحدة للتواصل مثلًا كالبريد الإلكتروني، إذ أخبرني بعض المدراء أنه يلجأ لاستخدام برامج المحادثة النصية مثل واتس اب في أغراض العمل لأن الموظفين الذين هم دون الخامسة والعشرين لا يعرفون كيف يستخدمون البريد الإلكتروني! ولم أصدقه حتى رأيت بنفس عينا عشوائية لأولئك الموظفين، وهم حقًا يبدو أنهم لم يتعرضوا للبريد في حياتهم لاستغنائهم عنه بوسائل التواصل الأحدث مثل برامج المحادثة.

وتُحل تلك المشكلة بالاتفاق على أغراض لوسائل الاتصال المختلفة، فلا تُستخدم برامج الاجتماعات المرئية إلا لذلك الغرض، ولا تُرسل رسائل أطول من ثلاثة أسطر مثلًا في البريد الإلكتروني، وإنما تُحول إلى اجتماعات صوتية أو مرئية، وتُخصص قنوات للإشعارات اللازم الاطلاع عليها بحيث تبقى لدى الموظف مفعلة إشعاراتها إذا ما أراد كتم بقية وسائل الاتصال.

ويعود هنا أسلوب التواصل غير المتزامن لتظهر فائدته، ففيه يحظى كل موظف ببضع ساعات من العمل العميق دون مشتتات أو إشعارات لأن بقية زملائه في العمل لم يبدأ يوم عملهم بعد أو قد انتهى بالفعل، فحتى لو ترك إشعارات وسائل التواصل الخاصة بالعمل مفعلة فلن يسمع منها شيئًا لأنه لا يحدث فيها شيء ذا بال في الغالب، ولو حدث فسيكون مهمًا على الأرجح.

وتلك النقطة مهمة للمدراء خاصة بما أنهم يريدون ردودًا فورية على أغلب ما يرسلونه إلى الموظفين، وينزعجون من تأخر الموظف لانشغاله بمهمة أو اجتماع، والأولى ترك فترة زمنية كافية لكل موظف حتى ينتهي من عمله أو المهمة التي بين يديه، أو تخصيص وقت كل يوم يُنظر فيه في رسائل البريد، قبل أن يُحاسب الموظف على تحديث في شروط العمل أو لوائحه لم يلتزم به لأنه لم يقرأ الرسالة البريدية الخاصة به، ويفضّل الاتفاق على قناة تواصل ما للأخبار التي لا يمكن تأجيل الاطلاع عليها.

## 1.5.5 البنود المادية

قد يظن بعض المدراء أن أمر الرواتب سهل بغض النظر عن محل عمل الموظف، وينظر البعض إلى التفاصيل والخطوات والشروط الواجب تحقيقها لكل دولة من الدول التي لديه أيدي عاملة فيها فيحجم عن التوظيف عن بعد، ويقتصر على التوظيف المحلي فقط.

ولا تمثل هذه الأمور مشكلة في حالة التعاقد وفق المشروع مثل حالات العمل على منصات العمل الحر، كمنصة مستقل أو خمسات أو غيرها، حيث لا يتحمل صاحب الشركة أي تكاليف أو التزامات من طرفه، وإنما يتحمل المستقل تلك التكاليف ويقتطعها من قيمة مشروعه، أما في حالة التوظيف المنتظم، فإن صاحب العمل في الغالب هو من يحمل عبئها، وتنتهج الشركات عدة أساليب لحل هذه الأمور ننظر فيها في الفصل الثالث التوظيف عن بعد.

## 1.5.6 الآثار الاجتماعية للعمل البعيد

قد تواجه الشركة مشكلة في بناء تواصل فعال بين العاملين عن بعد، لغياب التواصل البصري ولغة الجسد المعبرة عن مزاج المتحدث ومدى جديته في طرح الحديث، مما يوصل قصده إلى السامع وصولاً واضحاً لا يشوبه لبس ولا سوء فهم، فيُنظر في حل تلك المشكلة إن وجدت أو تلافيتها عن طريق التواصل المرئي باجتماعات الفيديو مثلاً.

كذلك سيعاني العديد من العاملين عن بعد من العزلة أثناء العمل وانخفاض معدل الإنتاج والتركيز في العمل، وهو ما كان العمل في المكتب التقليدي يعالجه بسبب بيئة العمل التي تحفز على الإنتاج، وتُحل تلك المشكلة بتوجيه الشركة للعاملين لتصميم بيئة عمل مناسبة من حيث التصميم المكتبي نفسه وصولاً إلى قواعد العمل عن بعد لكل من الموظف والمحيطين به إن كان يعمل من المنزل، وبتنظيم اللقاءات الدورية ووسائل التواصل غير الرسمي لتشجيع انسياب التواصل غير المتكلف بين العاملين.

وتماماً على تلك النقطة الأخيرة، فلعل أحد أكثر الأمور التي يصعب تنفيذها في نمط العمل عن بعد هو بناء روابط تتعدى حاجز علاقات العمل بين الموظفين في الشركة الواحدة، وتحل الشركات التي تنتهج العمل عن بعد تلك المشكلة بعدة طرق.

فشركة حسوب على سبيل المثال تنظم اجتماعات سنوية يلتقي فيها الزملاء ببعضهم وجهاً لوجه<sup>10</sup>، وتنظم بعض الشركات الأخرى رحلات سنوية لأحد فرقها في دولة ما ليعمل مع فريق آخر تابع للشركة في دولة أخرى لمدة أسبوع مثلاً في مكتب مشترك، من أجل تعزيز التواصل والعلاقات البشرية بين الزملاء، فيتعرفوا على شخصيات بعضهم بعضاً.

## 1.6 تقييم مزايا وتحديات العمل عن بعد

ذكرنا المزايا والتحديات هنا لنستطيع المفاضلة بينهما، كي يقيم المدير موقفه من نمط العمل عن بعد ويرى إن كان يصلح له أم لا، فقد يوفر تكاليف كبيرة في تكاليف المساحات المكتبية مثلاً وما يلحقها من تجهيزات، لكن قد يواجه صعوبة في تدريب الموظفين الجدد، وتحل بعض الشركات تلك المشكلة بتخصيص مقراتها كلها أو جزء منها للموظفين الجدد، وتعيين موظفين قدامى لتدريبهم يعملون معهم لفترات مؤقتة من مقر الشركة لتسريع عملية التدريب، وإن كان يمكن تنفيذ نفس الأمر عن بعد دون الحاجة إلى مقرات الشركات ابتداءً، بإرسال الحواسيب إلى الموظفين عن بعد وتنفيذ التدريب افتراضياً كعملية تعليمية بحتة باستخدام برامج التواصل المرئي وأدوات العمل المشترك الأخرى.

لكن من الناحية الأخرى، قد تجد بعض الشركات أن العمل عن بعد يقلل من فرص التعاون المباشر الذي يُستغل في فترة تدريب الموظفين الجدد، أو قد يرى العاملون أنهم يرتاحون للعمل من المنزل أكثر، خاصة في حالة النساء اللاتي لا يردن الإهمال في حق بيوتهن وأولادهن.

ومثل تلك البيانات التي تجمعها المؤسسة أو المدير المسؤول عن الفرق العاملة عن بعد توجه قرار اعتماد المؤسسة على هذا النمط إما كلياً أو جزئياً، أو تقرر أنه لا يصلح لها أصلاً.

## 1.7 الصور المختلفة للعمل عن بعد في الشركات

تختلف الشركات عن النهج الذي تتبعه في العمل عن بعد إذ يعتمد هذا على إمكانيات الشركة نفسها واحتياجاتها، فقد تعمل بعض الفرق فيها عن بعد كلياً أو جزئياً، أو قد تقيد الشركة العاملين فيها بالعمل ضمن نطاق جغرافي معين، وهكذا.

### 1.7.1 شركات تعمل عن بعد كلياً

هي شركات تعمل بالكامل عن بُعد، ومنها نوع يعمل في نطاق زمني أو جغرافي محدد، وتلك الشركات قد يكون لها مكاتب أو مساحات عمل مشتركة أو لا يكون، فإن كان لها تلك المكاتب فإنها تخصصها لتدريب الموظفين الجدد، أو لمن لا يستطيعون العمل من منازلهم لسبب أو لآخر، وقد تخصص بعض تلك الشركات تطبيقات هاتفية لحجز المكاتب الموجودة في مقر الشركة لعدة ساعات أو أيام إذا كان الموظف ينوي الحضور إلى الشركة.

وتفرض تلك الشركات على موظفيها أن يعملوا من حيز جغرافي -كدولة أو مدينة بعينها- أو زمني محدد مسبقًا، إما لأسباب قانونية تتعلق بالدولة التي تعمل فيها الشركة، أو لأسباب إدارية إذا كان العمل يعتمد على متغيرات زمنية أخرى، مثل مشاريع متزامنة أو عملاء في منطقة زمنية بعينها، أو لأسباب أمنية تتعلق ببيانات الشركة نفسها، وإن كانت هذه تندر لأن الشركات تعالجها باستخدام شبكات خاصة VPN أو حواسيب مخصصة للعمل تكون مراقبة ولا تسمح بالعبث بها.

أما النوع الثاني منها فهي شركات أكثر مرونة حيث لا تشترط حيزًا جغرافيًا معينًا للعمل، وقد تسمح بالتواصل غير المتزامن بحيث يعمل الموظف من أي مكان شاء طالما يضمن تراكب ثلاث ساعات أو أكثر مع بقية زملائه أثناء ساعات عمله، وفي الغالب يحدد أيام العمل والإجازات بالتنسيق مع الموارد البشرية في الشركة، ويكثر هذا في الشركات التقنية.

من أمثلة تلك الشركات شركة حسوب، وشركة 37Signals، و Buffer، وغيرها.

## 1.7.2 شركات تعمل عن بعد جزئيًا

تسمح تلك الشركات لموظفيها بالعمل عن بعد بضعة أيام في الأسبوع، أما بقية الأيام فيجب أن تكون من المكتب، وينطبق عليها بقية الشروط التي ذكرناها في النوع السابق، ومن أمثلة تلك الشركات جوجل وأبل، بعد انتهاء فترة العمل عن بعد إثر جائحة كورونا.

## 1.7.3 الجمع بين نوعي العمل عن بعد

قد تجمع الشركة بين نوعي العمل عن بعد عند الحاجة، كأن تسمح بالعمل عن بعد كليًا لبعض الفرق التي لا تحتاج إلى الحضور إلى المكاتب، مثل فرق الدعم الفني والتطوير، وتسمح للبعض الآخر بالحضور عند الحاجة، ويكون ذلك بالتنسيق مع بقية أفراد الشركة إن كان العدد كبيرًا، فتستخدم بعض الشركات تطبيقات داخلية لحجز المكاتب الموجودة في مقرات الشركة مسبقًا لئلا يحدث زحام داخل الشركة في أحد الأيام دون غيره.

وشركة جوجل مثلًا إحدى الشركات التي تريد للموظفين أن يعملوا من الشركة عدة أيام في الأسبوع، لكنها لم تمنع إلى الآن من يريد العمل عن بعد كليًا، خاصة إن كان من مدينة أخرى غير التي فيها مقرات الشركة، مع شروط معينة منها تخفيض الراتب إن كان يعمل من منطقة أقل في تكلفة المعيشة.

## 1.7.4 فترات العمل عن بعد

قد تعمل بعض الشركات عن بعد من بداية تعاقد الموظف فلا تعتمد لها مقرًا للموظفين أو مساحة عمل، وتترك حرية مكان العمل للموظف مطلقًا، غير أنها قد تعالج بعض تحديات العمل الحر التي تؤثر على أداء الموظفين بعدة طرق، فقد تخصص ميزانيات لتجهيز مكاتب منزلية للموظفين، أو اشتراكات في مساحات عمل قريبة ليعملوا منها، أو تخصص فترة كل عام يسافر فيها العاملون في إحدى الدول للعمل مع زملائهم من نفس

الفريق في دولة أخرى في مقر للشركة أو مساحة عمل لمدة أسبوع أو أكثر، يلتقي فيها العاملون وجهًا لوجه، لتوطيد العلاقة بينهم وتقريب الثقافات المختلفة.

ومن ناحية أخرى تختار بعض الشركات أن يعمل الموظفون عدة أيام فقط من المنزل، والبقية تكون في مقر الشركة، خاصة إن كان أغلب العاملين في مكان واحد قريب من الشركة، وسواء كان هذا أو ذاك فإن الأمر يعود إلى احتياجات الشركة نفسها وإمكانياتها المادية والإدارية، فليست كل الشركات يناسبها العمل عن بعد بنمط محدد دون غيره.

## 1.8 تواصل الفرق العاملة عن بعد

كما أن العمل عن بعد فيه عدة صور وأنواع، فإن له عدة أساليب مختلفة للتواصل كذلك لكنها تقع في الغالب تحت تصنيفين أساسيين، وهما التواصل المتزامن وغير المتزامن، هذا إضافة إلى التواصل الحقيقي إن كانت الشركة تعمل عن بعد جزئيًا، فحينئذ قد تخصص أوقاتًا من أيام العمل من المكتب للاجتماعات المهمة أو المكلفة إن كانت تتم عن بعد، ذلك أن اعتماد العمل عن بعد جزئيًا يعني أن الشركة لا زالت تدفع تكاليف لمكاتبها في كل شهر أو كل عام، إضافة تكاليف الخدمات السحابية للاجتماعات الفيديو قد تكون عبئًا على الشركة إذا كان ممكنًا إجراء الاجتماع في مكتب الشركة.

### 1.8.1 التواصل المتزامن

يحدث الاتصال المتزامن في نفس الوقت ، مما يعني أن الاستجابات فورية في الغالب، وأكثر طرق التواصل اللحظي ذاك هي المكالمات الهاتفية ومؤتمرات الفيديو والاجتماعات الافتراضية، وهذا الأسلوب يناسب المواقف التي يُحتاج فيها إلى الرد المباشر والنقاش المثمر في جلسات العصف الذهني أو الاجتماعات أو الردود الفورية.

لكن هذا يعني أن يعمل الموظفون في نفس التوقيت الزمني بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية، وأن تكون احتمالات تعطل أدوات العمل أو معدات الاتصال نتيجة انقطاع للطاقة أو الاتصال بالإنترنت قليلة الحدوث، بل يُفترض وجود اتصال بالإنترنت لا تقل سرعته عن 5-10 ميجابت/ث من أجل التواصل لمرئي البسيط.

### 1.8.2 التواصل غير المتزامن

أما في حالة التواصل غير المتزامن فلا يُشترط تواجد الأطراف المتواصلة في نفس الوقت من أجل تحقيق ذلك التواصل، فيُستخدم البريد الإلكتروني وتطبيقات إدارة الأعمال والبرمجيات التشاركية في تنفيذ المهام وتطبيقات المكتب السحابية وغيرها.

وهنا لا تُشترط الاستجابة الفورية، بل يرد كل موظف في الوقت الذي يناسب جدول عمله، وتكفي ساعات عمل متراكبة لإجراء أي اجتماعات قد تكون طارئة أو لازمة، سواء صوتية أو مرئية أو حتى تواصلًا فوريًا في محادثة

نصية من أجل الحصول على رد سريع، وهو لا يتأثر بتعطل تقنيات الاتصال أو انقطاع الطاقة كما يحدث في التواصل المتزامن، كما أن له ميزة أخرى تصلح للأعمال التي تحتاج إلى تركيز كبير لعدة ساعات، وتظهر في طبيعة عمل الساعات المتراكمة، فتلك الساعات تعني وجود فترات زمنية لا يتحدث فيها الموظف مع باقي زملائه، فيصرفها في التركيز على المهام التي بيده وإنهائها كما ذكرنا من قبل، ثم تخصيص الأوقات التي يشترك معه زملاؤه فيها للنقاشات حول المهام والاجتماعات وغيرها.

## 1.9 هل يصلح العمل البعيد لشركتي؟

يتبادر إلى الذهن سؤال هنا بعد الاطلاع على مفهوم العمل عن بُعد وفوائده وعيوبه، عن جدوى تبني هذا النظام إن لم يكن المدير أو المؤسسة قد تبناه من قبل، فما هي الدوافع التي تجعلنا نختار تحويل الشركة إلى نظام العمل عن بعد، فهل نحتاج إلى إبقاء الموظفين في بيوتهم لظرف طارئ عام على الدولة التي فيها مقر الشركة أو خاص على مستوى الشركة نفسها، كأن تكون حالة صحية أو أمنية أو مناخية لا يمكن السماح فيها للعاملين بمخاطرة القدوم إلى مقر الشركة، أو يكون الأمر مجرد تغير بعض ظروف العمل في الشركة، كأن تحتاج مقر الشركة في تدريب موظفين جدد أو إخراج فرق عاملة على بعض المشاريع إلى أماكن منفصلة عن باقي الشركة لحاجة تلك الفرق إلى ذلك، ولعل القارئ تبادر إلى ذهنه الآن سبب أو مجموعة من الأسباب من بيئة عمله تدفعه لتبني ذلك النظام.

من المقبول عقلاً أن العمل عن بعد لا يصلح لكل الشركات، بل لا يصلح لكل الفرق داخل الشركة الواحدة، وقد بدا هذا جلياً إذ أعلنت جوجل بعد تخفيف الإجراءات الاحترازية من جائحة كوفيد-19 عن نيتها لإعادة الموظفين إلى مقرات الشركة في خلال بضع سنين<sup>11</sup>.

ومن ناحية أخرى فقد يرغب بعض المدراء في تواجد الموظفين معهم تحت نفس السقف، فهذا أسهل في الإدارة من جانبهم عن الفرق البعيدة التي تتطلب أدوات وبرمجيات متابعة وغيرها، ويصعب هذا في الأعمال التي تحتاج إلى تركيز عميق واجتماعات قد لا تكون مجدولة مثل أعمال البرمجيات، خاصة في حالة المدراء الذين لم يتعودوا على الإدارة البعيدة.

فعند تعذر تقييم العاملين عن بعد بسبب طبيعة عمل المؤسسة نفسها أو حاجتها إلى أنماط أعمال تتطلب وجوداً في مقر الشركة وتواصلًا أسرع من العمل عن بعد فحينئذ يكون العمل من مقرات الشركة هو الأنسب، فالعمل عن بعد ليس خياراً محصاً ولا شراً في نفسه، بل هو أسلوب للعمل قد يصلح لكثير من الشركات والمؤسسات العاملة في السوق ويوفر لها كفاءات لم تكن متاحة محلياً، ويوفر نفقات كانت لتُنفق في جلب تلك الكفاءات أو تجهيز بيئات العمل المحلية لها، غير أنها من الناحية الأخرى قد تعطل أداء بعض المؤسسات التي لا يصلح العمل عن بعد لها.

<https://www.inc.com/jason-aten/googles-employees-return-to-office-today-this-former-exec-11-says-hybrid-work-wont-last.html>

## 1.10 أمثلة لشركات تعمل عن بعد

قد ذكرنا أن العمل عن بعد ليس جديدًا في ذاته ولا مستحدثًا بظرف طارئ، وهنا نذكر أمثلة لبعض الشركات التي اعتمدت العمل عن بعد منذ بدئها أو بعده من غير اضطرار بسبب جائحة أو غيرها، وقد بدت نتائج العمل البعيد عليها في صور إيجابية.

### 1.10.1 حسوب

تعمل شركة حسوب عن بعد منذ نشأتها في 2011، وقد استفادت من العمل عن بعد في توظيف كفاءات من مختلف أنحاء الوطن العربي إن لم يكن من خارجه دون التقييد بمحل إقامتهم أو تكلف جلبهم إلى مقر الشركة نفسها، وهذا مفيد للشركات في بدئها لتقليل التكاليف والجهود الضائعة في إدارة الموارد البشرية والتركيز على المنتج نفسه.

وقد أثمر هذا عن مجموعة من المنتجات التي صبت في نهر العمل البعيد أيضًا فقد أرادت تعميم الفائدة التي جنتها منه من توفير منصات للعمل الحر ومنصات للتوظيف والعمل عن بعد وخدمات أخرى مكملة لها تعلم العاملين العرب وتطور مهاراتهم التقنية والمهنية، إضافة إلى الكتب التي أصدرتها الشركة من خلال أكاديمية حسوب، والتي منها هذا الكتاب نفسه في طبعته الأولى، وكتاب [دليل المستقل والعامل عن بعد](#)، و[دليل الأمان الرقمي](#)، إضافة إلى الكتب المتخصصة في [البرمجة والتسويق والتصميم](#) وغيرها.

### 1.10.2 مساق

تأسست شركة [مساق](#) عن بعد كليًا عام 2020 واستفادت أكبر استفادة من العمل عن بعد بضم خبرات من كامل الوطن العربي الذي يساعدها على التوسع فيه بما أنها تستهدف العالم العربي في المقام الأول، وقد وصل فريقها الموزع عن بعد إلى 15 من السعودية والإمارات والبحرين ومصر وسوريا وفلسطين.

وكان هدف مساق مساعدة المعلمين والمدارس والأكاديميات على إنشاء منصاتهم التعليمية على الإنترنت بسهولة ويسر دون الاهتمام بالجانب التقني والبرمجي، وبذلك ينصب التركيز على المحتوى التعليمي المقدم، وتستهدف كما ذكرنا العالم العربي بتوظيف الخبرات العربية أينما كانت في خدمة العالم العربي بنشر الأكاديميات التعليمية على الإنترنت ليستفيد منها أي متعلم عربي أينما كان.

### 1.10.3 37Signals

شركة برمجيات أمريكية تأسست في 1999، كان تركيزها في البداية على تصميمات الويب، ثم انتقلت إلى بناء تطبيقات للويب، وقد طورت إطار العمل [Ruby On Rails](#) لاستخدامه داخليًا قبل نشره للعامة في 2004، وتعمل عن بعد بأسلوب التواصل غير المتزامن.

لدى الشركة فلسفة في العمل تختلف عن أغلب الشركات الأمريكية التي تأثرت بصبغة شركات وادي السليكون، وتقوم على العمل الهادئ المنتظم، وعدم إرهاق العاملين بكثرة وسائل التواصل، والتشجيع على العمل العميق الذي لا يزيد عن 40 ساعة أسبوعيًا، وقد تعمقت في تفصيل تلك الفلسفة كثيرًا إلى حد أنها خرجت بعدة كتب تدعو إلى هذا النمط، مثل Rework و It doesn't have to be crazy at work و Remote: Office not required وغيرها.

## 1.10.4 نماذج أخرى

تكثر نماذج الشركات العاملة عن بعد إما كليًا أو جزئيًا في الواقع وقد يُخصص لها مقال طويل أو كتيب صغير يجمعها، لكننا جمعنا الفوائد التي تُستخرج من نمط عملها البعيد في هذا الكتاب، ويُنظر في بقية الأمثلة لمن أراد البحث عنها، فهي تتغير وفقًا لرغبات الشركة وحاجاتها، غير أن أهم الشركات التي تتبع هذا النهج وقت كتابة هذه الكلمات هي ما يلي:

- Buffer: شركة برمجية اشتهرت بتطبيقها الذي يحمل نفس الاسم لإدارة الحسابات في الشبكات الاجتماعية.
- Reddit: موقع النقاش وتقييم المحتوى.
- Google.
- شركة ميتا: وهي فيسبوك -قبل تغيير اسمها- الغنية عن التعريف.
- تويتر: صاحبة شبكة التواصل الاجتماعي الغنية عن التعريف.
- شركة SAP: شركة برمجيات ألمانية مختصة ببرمجيات إدارة العمليات في الشركات.
- شركة ليفت Lyft: شركة نقل الركاب المثيلة لشركة أوبر.
- 3M: شركة صناعية لها منتجات في طب الأسنان والمواد اللاصقة وأدوات الحماية وغيرها.

## 1.11 خاتمة

حاولنا في هذا الفصل التمهيد للعمل عن بعد بإجمال ليعلم القارئون بالإدارة والتوظيف في الشركات أبعاده إن كانوا يفكرون في اعتماده بشكل أو بآخر، ثم نفصل في بقية الكتاب إن شاء الله ما ذكرها هنا، من آليات ومتابعة العمل عن بعد، وقياس أداء العاملين والحلول التي تتبعها أشهر الشركات العاملة عن بعد في العالم العربي لمتابعة الموظفين وتطويرهم وكذلك من الشركات العاملة في السوق الأجنبية، والأساليب المختلفة للتوظيف عن بعد، إما توظيفًا دائمًا أو تعهيدًا خارجيًا.

ولا شك أننا سنفصل قبل كل هذا كيفية التأسيس الصحيح لبيئة العمل عن بعد في الشركة، كي يتلافى القارئ الأخطاء والتخبطات التي حدثت أثناء الانتقال السريع إلى العمل عن بعد من كثير من المؤسسات في السوق العربية والعالمية.

## 1.12 اقرأ أيضًا

- ما هو العمل عن بعد؟ دليلك لبناء فرق عمل عن بعد والحصول على وظيفة أحلامك من المنزل
- 8 دروس يمكن تعلمها من أفضل الشركات التي تعمل عن بعد في العالم
- تعرف على منصات العمل الحر والعمل عن بعد
- كيف تبدأ - وتنجح في - خدمة العملاء عن بعد
- ما هو العمل المشترك الافتراضي؟
- متى يحقق العمل عن بعد النجاح المطلوب في مشروعك الريادي

# خُدُسات

لبيع وشراء الخدمات المصغرة

أكبر سوق عربي لبيع وشراء الخدمات المصغرة  
اعرض خدماتك أو احصل على ما تريد بأسعار تبدأ من \$5 فقط

تصفح الخدمات

## 2. تأسيس بيئة عمل عن بعد

يحتاج إعداد بيئة العمل البعيدة إلى تخطيط سليم لدراسة الأدوات وأساليب العمل التي يجب استخدامها واتباعها، ثم طرق مراقبة ذلك العمل لتقييمه وتصحيحه وقياس أداء العاملين، وتدريب العاملين الجدد على العمل أيضًا، ثم تأتي النشاطات المكتملة للعمل نفسه، والتي تمثل حاشية العمل التي تكمل الجوانب الناقصة في علاقات الموظفين ببعضهم جراء العمل عن بعد، من لقاءات دورية وحوافز معنوية ومسابقات وغيرها.

وقد عرفنا فوائدها هذا النمط من العمل للشركات في [الفصل الأول](#)، وعرفنا صورته المختلفة وعوامله التي تؤثر فيه ويجب النظر فيها عند تأسيس الشركة لتعمل عن بعد أو نقلها لهذا النمط إن كانت قائمة بالفعل، ولعلك عرفت الآن إن كان مناسبًا لك أم لا، وننطلق الآن لتتعرف كيف نؤسس بيئة العمل الجديدة لتكون مناسبة للعمل البعيد.

ولتعلم أنك كمدير فريق أو مؤسسة ستراجع أدوار الموظفين ومهامهم عند النظر في تبني هذا النمط، وكذلك قد تعيد النظر في مخططات سير العمل لهؤلاء الموظفين لترى إن كنت تحتاج إلى برامج أو أدوات جديدة لمتابعة العمل ودمجه مع بقية الشركة التي تعمل من المكتب مثلًا في حالة تبني العمل عن بعد جزئيًا، وهل سيعمل الموظفون من حواسيبهم الخاصة فتحتاج إلى أدوات سحابية أو شبكية لضمان أمان البيانات وتوحيد منصات العمل، أم من حواسيب خاصة بالشركة، وكم سيحتاج ذلك من ميزانيات مادية، وتجهيزات لوجستية لتجهيز تلك الحواسيب وإرسالها إلى الموظفين ومتابعتها بعد توصيلها للدعم الفني والتحديثات وغيرها، وهل سيؤثر هذا على مستوى إنتاج العاملين أم لا.

## 2.1 تأسيس بيئة عمل عن بعد مقابل الانتقال من بيئة عمل تقليدية

سيكون الأمر أسهل في بعض الجوانب إن كانت الشركة قيد التأسيس وأصعب في جوانب أخرى، فمن ناحية لن تحتاج إلى إقناع العاملين بالانتقال إلى هذا النمط إذا وُجد منهم من يفضل العمل من المكتب بما أنك ستضع شرط العمل عن بعد في إعلانات التوظيف، وسيأتيك من هو مستعد نفسيًا وتقنيًا لهذا النمط من العمل، وقد يكون أصعب في جوانب التجهيز والإعداد من طرفك بما أنك ستخوض عملية إنشاء الشركة من ناحية مع مخاطرة التجارة الملازمة للشركات إلى أن تصل إلى نقطة التعادل على الأقل، ومن ناحية أخرى سيكون عليك تأسيس بيئة العمل الجديدة ومتابعة أداء الموظفين والشركة عن بعد، وهو الجانب الذي نريد تيسيره وشرحه في الكتاب.

أما إذا كانت الشركة قائمة بالفعل فستحتاج إلى تنفيذ مرحلة تجريبية قليلة المخاطر لدراسة جدوى الانتقال إلى العمل عن بعد مع مراجعة العاملين ومتابعتهم في تلك الفترة التجريبية لتعرف ما الذي نجح من سياستك فتعتمده، كما ستحتاج إلى تحديث السياسات المتعلقة بالعمل عن بعد وإجراءات السلامة والصحة البدنية والنفسية في مكان العمل البعيد، وقد نشرت شركة [حسوب دليلاً للعمل عن بعد](#) لتوفر على الشركات كثيرًا من الخطوات اللازمة لإدارة العمل البعيد بكفاءة.

وستعطيك تلك البيانات التي تجمعها من الفترة التجريبية فكرة عن الميزانية المطلوبة للاستثمار في بنية تحتية تقنية للفرق العاملة عن بعد من حواسيب وأدوات وبرامج كما تقدم بيانه، وهذا يعني بالضرورة توظيف مختصين بهذه البنية التحتية إن كانت الشركة متوسطة الحجم إلى كبيرة، خاصة إذا كنت تنوي إرسال حواسيب إلى الموظفين، لتلافي إرسال عتاد تالف أو غير مناسب، أو إرسال قطع مختلفة أو ناقصة، وهكذا، فإنك تريد الانتقال إلى النمط البعيد لتتخلص من بعض أوجه القصور في العمل المكتبي، لا أن تضيف إلى نفسك مشاكل جديدة!

## 2.2 الأهلية التقنية للعاملين عن بعد

تفترض الشركات في الغالب أثناء التوظيف معرفة الموظف التقنية في شأن التعامل مع الحواسيب وبرامج العمل، أو على الأقل تشترط ذلك، وقد يبدو الحديث عن هذا الأمر سخيفًا إذا كان مجال الشركة تقنيًا بالأساس، غير أنني رأيت من العاملين من لا يعرف في تعامله مع الحاسوب أكثر من فتح بعض البرامج الأساسية، وقد كان ذلك في شركة تقنية، لذا يفضل أن تتأكد الشركة من أهلية الموظف ابتداءً وقدرته على التعامل الصحيح مع برامج العمل وأدواته، أو حتى توفير بعض التوجيه والإرشاد إذ قد يعلم الموظف كيف يستخدم أدوات العمل لكن ربما ليس الاستخدام الأمثل.

وبما أننا ذكرنا هذه النقطة، فنعرِّج على أمر آخر قد يغفل عنه المدراء، وهو تعلم المدراء أنفسهم للأدوات والتقنيات التي يستخدمونها، فإذا لم تكن للشركة سياسة محددة للبرامج والأدوات الخاصة بالعمل وأغراضها، أو كان المدير وصاحب الشركة من يسن قوانين العمل فيها، فقد ينزع إلى استخدام الأدوات والتطبيقات التي

ألفها وتعود عليها، مثل البريد والهاتف والفاكس رغم بياننا لأهمية تخصيص قنوات التواصل وأدوات العمل بأغراض محددة تناسب العمل أولاً وآخراً.

## 2.3 تدريب العاملين عن بعد

كذلك ينبغي أن يحتوي منهج تدريب العاملين عن بعد على سياسات الشركة وثقافتها، وطرق تنفيذ المهام والتدريب عليها، وتنفيذ محاكاة لتنفيذ بعض المهام إن لزم، مع محاضرات أو مواد تعليمية عن أمن المعلومات وإجراءات الاتصالات الآمنة والعلاقات بين أعضاء الفريق مما يجب قوله وما يجب تجنبه، والأدوات المستخدمة لمتابعة تنفيذ المهام والجدول الزمنية للعمل اليومي والأسبوعي.

كذلك، توضع قواعد واضحة للتواصل النصي والمرئي، فلا يُنصح بالتواصل في غير أوقات العمل، لما يسببه ذلك من إحراج أو إرهاب للعاملين أمام أهليهم -خاصة في حالة الموظفات من النساء-، وذلك أن ثقافات التواصل بيننا تختلف عن ثقافات التواصل في الشعوب غير العربية أو المسلمة، وكنت أرى أكثر المواد التي تفصل في أساليب العمل عن بعد تكون إما باللغة الإنجليزية أو مترجمة منها، ولا تُعَرَّب تلك الأساليب لتناسبنا نحن العرب.

وعلى ذلك تضع الشركة قواعد للتواصل المرئي بالألوان لتكون الاجتماعات في أوقات غير مناسبة ما أمكن، ويُتجنب قطعها لأوقات العبادة بأن تُجعل الاجتماعات قبلها أو بعدها بوقت كافي، لئلا تُقطع الاجتماعات في منتصفها، وإذا كان الاجتماع مرئياً فيكون اللباس ومحل الاجتماع على قدر من المهنية والالتزام، فقد عملت مع فرق من قبل كانت تعقد كثيراً من الاجتماعات المرئية، وكانت الشركة أجنبية تترك حرية السلوك مفتوحة إلى حد كبير، فصدرت مع الوقت تجاوزات مؤذية من بعض الأعضاء إلى زملائهم بقصد أو بغير قصد، ثم نسمع بعدها عن جلسات تأديبية وتحقيقات وغيرها، مما كان يمكن تجنبه إذا التزم العاملون ببعض الجدية والمهنية أثناء التعامل فيما بينهم.

فإذا كان لا بد من الاجتماعات المرئية فليعاملها الموظفون كأنهم ذاهبون إلى مقر الشركة، من هندامهم الذي يظهرون به أمام الشاشة وأسلوب حديثهم، مع الحرص على مراعاة خصوصية منازلهم بالألوان الكاميرا مواجهة لممر يظهر فيه أفراد المنزل إن كانوا يعملون من المنزل، وذلك أولى من التفكير في جودة صوت الاجتماع والإضاءة وغيرها، فتلك تأتي في المرتبة الثانية، وإن كانت مثل هذه النصائح تقال للعاملين عن بعد مطلقاً إما في شركات أو عملاً حرّاً، لما ثبت من أثر نفسي على معاملة العمل من المنزل بنفس الجدية التي يُعامل بها العمل التقليدي.

كذلك تُحدد الألفاظ التي يجب استخدامها بين الموظفين في قنوات التواصل، وحدود المعاملات بين الجنسين خاصة لئلا تقع مشاكل من غير أن يشعر الواقع فيها أنه يؤدي زميله.

وإذا كانت الشركة تدرب الموظفين الجدد في مقر الشركة ليعملوا عن بعد، فينبغي أن تعودهم على العمل عن بعد وهم في مقرها، بأن تُدرب الشركة العاملين فيها على استخدام برنامج اجتماعات مرئية من أجل

الاجتماعات، وبرنامج محادثات نصية للنقاشات السريعة، وكذلك البريد الإلكتروني للرسائل المهمة ونشرات الشركة ووثائقها، مع استخدام خدمة تخزين سحابية لمستندات الشركة وأدلة استخدام البرامج وتنفيذ المهام وغيرها، وكل ذلك تمهيداً لنقل بيئة العمل التقليدية لتكون عن بعد.

وعندئذ قد يأتي أحد المتدربين بحاسوبه إلى جوار المدرب أو أحد زملائه على مكتبه ليسأله عن أمر ما، فينبغي للمدرب أن يوجهه إلى قناة التواصل الصحيحة في هذا، وهذا مثال لواقعة حقيقية من عاملين في شركة تقنية كانت تدرّب العاملين فيها على العمل عن بعد، فرغم أنه أتى يمشي إلى مكتبه، ومكتبه لا يبعد عنه بضع خطوات، إلا أنه يدرب ليعمل عن بعد في غضون أيام، وعلى هذا ينبغي أن يوطن نفسه على استخدام قنوات الاتصال المناسبة.

وهو تمام على ما سنذكره أدناه من توفير أدوات المساعدة والدعم في صورة يسهل الوصول إليها والاستفادة منها وإلا فسيلجأ الموظفون إلى سؤال بعضهم بعضاً أو سؤال من هم أكثر خبرة منهم، ومن ثم تضييع مزيد من أوقاتهم وأوقات زملائهم.

## 2.4 دور مجال الشركة في صلاحية العمل عن بعد

قد تحكم طبيعة العمل لديك مقاييس زمنية ترتبط بعوامل خارجة عن الشركة نفسها، مثل العمل في الدعم الفني أو الاستقبال أو غيرها، فتلك الوظائف ترتبط بعملاء الشركة وليس بالشركة نفسها، وتتعلق مواعيت العمل فيها بالأوقات المناسبة للعملاء وليس للشركة، فقد تعمل الشركة من دولة تختلف مواعيتها الزمنية عن مواعيت العملاء، وحينئذ تضطر الفرق العاملة في الدعم الفني إلى التواجد أو العمل في مواعيت تختلف عن مواعيت عمل الشركة، لكن هل هذا يعني أن العمل عن بعد لا يصلح هنا؟

في الواقع، كلا، وليس لهذا علاقة البتة بصلاحية العمل عن بعد في الشركة، فكل ما تحتاج المؤسسة إليه في هذه الحالة هو توظيف مدراء يعملون في نفس مواعيت عمل الدعم الفني وحسب، وهذا هو واقع مراكز الدعم الفني وخدمة العملاء في الشركات الكبرى التي تعمل في أسواق عدة مثل أمريكا الشمالية وأوروبا وغيرها، فتلك الشركات تنقل خدمة العملاء إلى مراكز تابعة لها في دول أخرى مثل ألبانيا والهند ومصر وباكستان والمجر لتخفيف الالتزامات المالية والقانونية عليها، أو ربما تعهد إلى شركات خارجية في تلك الدول تنوب عنها في هذه العملية، ولا تحتاج عندئذ إلا لتوظيف من يدير تلك العملية كأنها عملية مستقلة بذاتها، وتسجيل مجرياتها في نظام رقمي سحابي أو على خوادم الشركة بما يكون من تحديث لبيانات العملاء، أو نقل ذلك لأقسام أخرى من الشركة إن كانت طلبات العملاء تتطلب نقلًا إلى أقسام مثل البيع أو الشحن أو الإدارة العليا أو غيرها.

ولن تكون عملية التواصل المباشر بين العاملين مشكلة في بيئات خدمة العملاء، وهي البيئة التي تشبه في عملها خطوط الإنتاج في المصانع من حيث وتيرتها السريعة وحاجتها الشديدة للتواصل الفوري، ذلك أن الموظفين يستطيعون التواصل في قنوات اتصال في الوقت الحقيقي مثل التي توفرها برامج الاجتماعات أو

المحادثات الفورية، ومراجعة المشاكل التي سبق التعرض لها في قاعدة بيانات يسجلها الموظفون أنفسهم مع كل حالة أو تسجلها الشركة وتوفرها للموظفين كدليل يُرجع إليه لتوفير وقت الرجوع إلى المدراء.

فإذا كان العمل عن بعد يصلح في مثل تلك الحالات فإنه ولا شك يصلح لما هو أقل منها في الحاجة إلى التواصل، والتي يكفيها وجود عدة موظفين تتقاطع ساعات أو أيام عملهم مع بعضهم بحيث لا تسقط بيانات مهمة أثناء العمل.

## 2.5 الانتقال إلى بيئة عمل عن بعد

لا شك أن الشركات تستفيد عند الانتقال إلى العمل عن بُعد استفادة كبيرة، خاصة في شأن توظيف أفضل المواهب وإسعاد موظفيها كما ذكرنا، غير أن الاستغناء عن المكتب ثم إدارة العاملين عن بعد ليست مهمة سهلة لمن لم يعتادها، وتحتاج إلى تخطيط وتحضير إذا تم تنفيذها الشركة من قبل أو تكن لها خبرة بها، وهناك عدة طرق تحول بها شركتك من مكتب تقليدي إلى شركة عاملة عن بُعد.

### 2.5.1 تطوير معايير ومبادئ توجيهية جديدة

ينبغي أن تراجع الشركة البيانات التي تحصل عليها من العاملين لديها قبل الانتقال إلى العمل عن بعد، وكذلك لوائح العمل التنظيمية، من أجل معرفة إن كانت تحتاج إلى تعديلات للوضع الجديد، ثم يبلغ العاملون المتأثرون بتلك اللوائح بالإرشادات والتعديلات الجديدة من خلال الوسائل التي توثق تلك الإرشادات، ومن خلال جلسات مرئية تطول أو تقصر وفقاً لحجم التعديلات على تلك الإرشادات من قبل مدربين من الشركة للتأكد أن جميع الموظفين قد فهموا الوضع الجديد.

### 2.5.2 تحديد لوائح العمل عن بعد

تحمل سياسات العمل عن بُعد أهمية لكل من الموظفين وأصحاب العمل، ويجب أن تغطي جميع الجوانب الهامة للعمل عن بُعد ليصبح من السهل على أعضاء الفريق فهم كيفية التصرف بأنفسهم. على سبيل المثال، يجب أن تذكر سياسة العمل عن بُعد بوضوح إذا كان مسموحاً للموظفين تثبيت برامج غير برامج العمل على أنظمة الحواسيب التي توفرها لهم الشركة أم لا، وذلك للأسباب التي ذكرناها من قبل في شأن حماية أمن البيانات مثلاً.

وصحيح أن هذه السياسات تتوقف على عدد الموظفين وحجم الشركة واحتياجاتها، لكنها في العموم تدور حول ما يلي:

1. هل يجب أن يكون الفريق **متصلاً** بالإنترنت خلال ساعات عمل محددة أم أن جداول العمل مرنة؟ وما هي ساعات العمل في تلك الحالة؟ وهل يحتاج العاملون إلى مراعاة المناطق الزمنية المختلفة في عمليات التواصل؟

2. ما هي **الأدوات** التي يستخدمها الفريق للتواصل والتعاون بفعالية؟

3. كيف يتبع الفريق **التقدم المحرز** في المشاريع وقياس النتائج؟

على سبيل المثال، تحدد سياسة العمل عن بُعد في Google التدريب الافتراضي والفصول الدراسية التي عُقدت من التي ستساعد الموظفين في عملية الانتقال، ويرجع الموظفون إلى هذا المستند متى احتاجوا إليه، مما سيوفر لهم الوقت في التواصل مع مديريهم<sup>12</sup>.

وبالمثل، توضح سياسة العمل عن بُعد Shopify أفضل أدوات الاتصال، ولماذا يطلبون من الموظفين استخدامها، وكيف سيؤثر اختيارهم في برنامج العمل عن بُعد بشكل إيجابي على الفرق البعيدة. وفي العموم، توضع المراحل التالية في الحسبان عند كتابة سياسة العمل عن بُعد ومشاركتها من أجل تحقيق الاستفادة المثلى منها نسردها بالتفصيل<sup>13</sup>.

## ا. وضع جداول العمل الرسمية

ينبغي ذكر الساعات التي يتعين على الموظفين التواجد فيها عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني أو برامج المراسلة، وتحديد الوقت الذي يجب أن يبدأ فيه الموظفون العمل وينتهون العمل كل يوم، وتستخدم الشركات وسائل شتى لذلك، من المتابعة اليدوية إلى رسائل البريد إلى تطبيقات المكاتب الافتراضية التي يسجل العاملون الدخول إليها عند بدء العمل ويسجلون الخروج عند الانتهاء منه، وصولاً إلى أدوات تستخدمها الشركات الكبرى مثل Avaya و Cisco.

## ب. تقييم كفاءة العمل عن بعد

حدد كيفية تقييم جودة عمل الموظف عن بُعد وما هي عمليات المراجعة التي سيتم تنفيذها للتأكد من أن الجميع لا يزال يبذل قصارى جهده، واطلب من رؤساء الأقسام تزويدك بتعليقات حول مسودة سياسة العمل عن بعد لأنك قد تفوتك الفروق الدقيقة في بعض المناصب التي تحتاج إلى تغطيتها.

## ج. إجراء مراجعات منتظمة للسياسة

راجع سياسة العمل عن بعد كل ثلاثة أشهر أو عند وقوع أحداث كبيرة داخل مؤسستك أو خارجها للتأكد من أنها لا تزال ذات صلة. ويمكنك الاستفادة في هذا الصدد من [دليل العمل عن بعد](#) لشركة حسوب، وكذلك [دليل حسوب للموظفين](#).

## 2.5.3 إنشاء قاعدة معرفية داخلية

يعد برنامج إدارة المعرفة الداخلية عاملاً آخر يجب عليك مراعاته عند نقل مكتبك التقليدي إلى نظام العمل عن بعد، وسيكون هذا بمثابة مركز التعليمات بين العاملين في الفريق، ويجب أن تكون [قاعدة المعرفة](#) تلك جيدة

<https://edition.cnn.com/2020/06/04/success/google-wellness/index.html> 12

<https://www.yahoo.com/news/coronavirus-shopify-making-majority-remote-191743729.html> 13

التوثيق وقابلة للبحث فيها بالكلمات المفتاحية، وإلا فسيلجأ الموظفون إلى الدوران حولها وسؤال زملائهم الأقدم منهم أو مدراءهم، إما مباشرة أو من خلال وسائل الاتصال والمحادثة الأخرى، وذلك في أحسن الحالات، أو يتوقفون لا يدرون كيف ينفذون المهمة التي بين أيديهم، مما يزيد وقت التشغيل لتلك المهمة، وأما إن كان لدى الشركة قاعدة معرفية مسبقاً، فتضاف اللوائح والإرشادات الجديدة الخاصة بالعمل عن بعد فقط.

## 2.5.4 إنشاء مقاييس للأداء

كما أن الشركة في الوضع العادي لها لديها مؤشرات للأداء مثل الالتزام بالمواعيد وجودة الأعمال المسلمة ورضا العملاء وحجم المبيعات وغيرها، فيجب اعتماد تلك المقاييس في العمل عن بعد، مع الحرص على استخراج بيانات العمل قدر الإمكان لتحديد إنتاج الموظف وكفاءته في أداء مهامه من جهة لإدارة شؤونه الوظيفية من حوافز وجزاءات وإجازات وغيرها، وكفاءته في التواصل مع زملائه وفهمه لتفاصيل العمل وإدارته للمشاكل التي تواجهه أو تواجه فريقه، من أجل تقييم فرص ترقيته من جهة أخرى.

وتزيد أهمية مقاييس الأداء هنا في العمل البعيد بما أن كثيراً من جوانب التواصل المرئي وتحليل أداء الموظفين بمجرد المراقبة قد تعذر بسبب عمل الموظف عن بعد، فقد كانت تتحكم عوامل الحكم البدهي من قبل المديرين والمسؤولين عن التوظيف في جزء كبير من ترقية الموظف أو مكافأة أو توقيع الجزاء عليه، بمجرد مراقبة سلوكه في المواقف العارضة والاجتماعات ومعاملته لأفراد الشركة وعملائها وغيرهم.

أما في العمل البعيد فلا يرى المدير إلا أداء الموظف في مهامه فقط، وقد يقال أن هذا يكفي للحكم على عمله، وهذا صحيح إن كانت الترقية لوظيفة فنية أخرى فيمكن إهمال الجوانب الشخصية حينها إلى حد ما، أما إن كانت الترقية لإدارة مشروع أو فريق فمن السذاجة إغفال سلوك الموظف هنا وأسلوب تفكيره وقناعاته الشخصية وتغير مزاجه في المشاكل الطارئة.

## 2.5.5 تحديد الغرض من الفريق البعيد

يقترّب التأسيس الناجح للعمل عن بعد من الهندسة والفن على حد سواء، شأنه في ذلك كأي نمط أو نهج للعمل، لذا ستحتاج إلى تهيئة الظروف المناسبة وتنفيذ أفضل الممارسات لضمان أن يكون فريقك البعيد منتجاً وفعالاً وناجحاً.

يجيب ذلك الغرض على "سبب" إنشاء الفريق من الأساس، فيرسم المسار الذي يجب أن يكون عليه الفريق في هيكلته وأدوات عمله وغير هذا، ونعده ضرورياً قبل بناء فريقك البعيد لأنه سيرشدك في المرحلة التي تسبق التشغيل، فتعرف من تريد توظيفه وما الذي تبحث عنه في المرشحين.

## 2.5.6 اختيار مدير الفريق

أما توظيف مدير الفريق فيختلف ميقاته وفقاً لحالة الفريق نفسه والمشروع الذي يعمل عليه، فالمشاريع ذات المتطلبات الدقيقة والمتغيرة تحتاج إلى توظيف مدير الفريق أولاً، ويكون أدرى الناس بالغاية من ذلك

المشروع وإن لم يكن أنقنهم لأدوات تنفيذه، ثم يُختار أعضاء الفريق بعد ذلك، وتُعطى صلاحية ذلك للمدير نفسه إن أمكن.

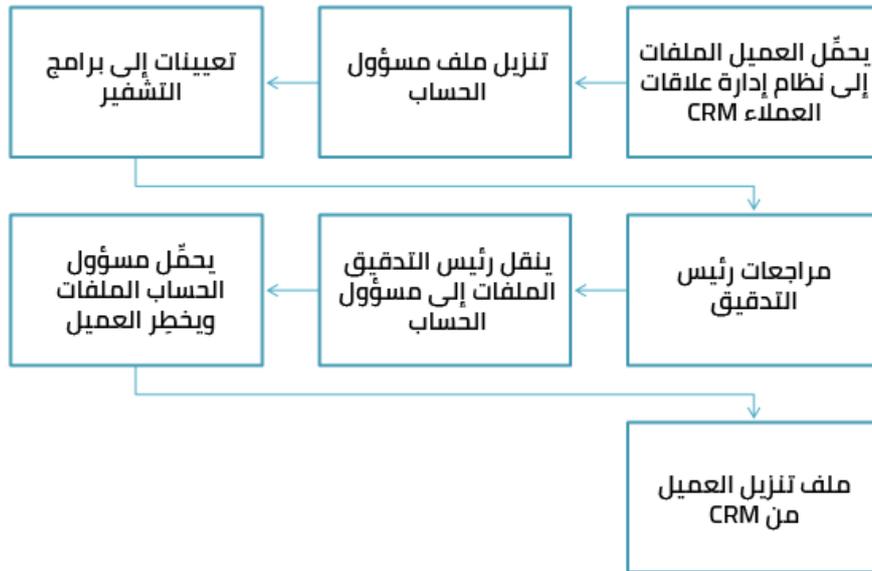
أما في حالة الفرق ذات المهام الروتينية أو المتكررة أو التي عُرفت أبعادها فلا بأس من اختيار أعضاء الفريق قبل مدير المشروع، بل قد يعمل الفريق دون مدير فترة من الزمن لتوفر دليل العمل للمهام التي يعملون عليها في الغالب.

## 2.5.7 وضع أطر العمل

ثم نأتي بعدها لإعداد أطر العمل المناسبة، وتبرز أهميتها عند العمل مع فرق افتراضية يكون فيها موظفين ذوي ثقافات مختلفة ومن مناطق زمنية متباينة، حيث تعمل هذه الأطر على تناغم سير العمل وتحديد المسؤوليات، فيجب إنشاء مخطط تنظيمي لذلك الإطار وفق الإرشادات التي نوردها في هذا الفصل والتي سنوضحها في الفصول التالية.

## 2.5.8 مخططات سير العمل Workflow Charts

يكون لكل مشروع أو مهمة مخطط لسير العمل يختص به، ويكون الغرض منه ضمان كفاءة تنفيذ العمل، فعلى سبيل المثال، يمكن أن يبدو سير العمل لمشروع محاسبة كما يلي:



الشكل 1: نموذج عن مخطط سير عمل لمشروع محاسبة

وهكذا تختلف مخططات سير العمل باختلاف المشاريع والمهام، ومن المهم كتابة تلك المخططات في بداية كل عمل سواء كان عن بعد أم من الشركة، ووضعه في دليل عمل للموظفين، غير أنه في حالة العمل عن بعد يكون آكد وأوجب لأن الموظف -خاصة الجديد- يحتاج إلى دعم أسرع في البداية، فيمثل مخطط سير العمل طريقاً مختصراً لتنفيذ المهام دون تخبط أو مشاكل في التواصل.

## 2.5.9 توظيف المواهب المناسبة

تولي الشركات عناية كبيرة باختيار الموظفين لديها، فلا حاجة هنا إلى إسهاب في الشرح حول هذا الأمر، فأقسام الموارد البشرية تتولاه بكفاءة، لكن ربما يجب أن نشير إلى أن المهارات المطلوبة في العاملين عن بعد هي التي تنشئ برامج تأهيلية ليتعلمها الموظفون الحاليون لديك.

فيفضّل توجيه أسئلة المقابلات لدراسة نفسية الموظف من تلك الجوانب، فيُسأل مثلاً عن سلوكه عند مواجهة مهمة صعبة أو عند تعذر الدعم المناسب، أو عند رغبته في اقتراح فكرة جديدة على باقي فريقه عن بعد، وهواياته التي يقضي فيها وقته لترى مدى جديته في العمل وانضباطه، ومدى حاجته إلى التوجيه أو المتابعة في فترة عمله الأولى على الأقل، ومدى صبره على العمل بمفرده ونمط شخصيته فهنالك شخصيات إجتماعية بنسبة كبيرة قد لا تحتمل العمل خلف الحاسوب دون وجود زملاء حولها.

ويمكن سبر نفسية المرشح للعمل عن بعد بأسئلة على النحو التالي:

- كيف تتصرف في حال انقطاع وسائل التواصل أو الطاقة عن حاسوب العمل؟ لقياس حسن تصرف الموظف بالإبلاغ عن المشاكل التي قد لا تراها الشركة من طرفها إلا في وقت متأخر.
  - كيف تقضي وقت فراغك خارج نطاق العمل؟ لقياس تأثير العمل عليه ومدى تحمله لإجهاده، وطبيعة شخصيته من حيث الانطوائية أو الانبساطية في سلوكه خارج نطاق العمل.
  - ما المكان الذي تفضل العمل فيه في المنزل أو مساحة العمل؟ لقياس قدرته على العمل في بيئة هادئة أو تحتوي على مشتتات من حوله، وتحديد مواضع الخلل إن طرأت لاحقاً أثناء العمل.
- وغيرها من الأسئلة التي تخبر الشركة بسلوك الموظف أثناء مواجهة المشاكل أو المهام المملة أو العمل مع فريق من عدمه وفقاً لحاجة المهمة أو المشروع الذي سيعمل عليه، فقد تتطلب بعض المشاريع أن يستطيع الموظف العمل ضمن فريق مفرط النشاط، وربما لا يهم ذلك لأن المشروع الذي سيعمل عليه يتطلب الكثير من البحث والتركيز أو ليس فيه أفراد إلا قليلاً.

## 2.5.10 تعزيز التواصل بين الموظفين العاملين عن بعد

لا شك أن طباع الناس تختلف في تفضيلات بيئة العمل، فبعضهم لا يريد أن يسمع همساً أثناء تركيزه على ما بيده، وغيرهم لا يستطيعون العمل إلا وسط جماعات أو في بيئة تفاعلية.

ولعل تلك المشكلة لم تكن تظهر كثيراً بين العاملين عن بعد قبل انتشار العمل عن بعد نفسه، ربما لأنه يكثر في الأوساط التقنية والبرمجية التي يفضل العاملون فيها بيئات العمل الهادئة، وقد وجدوا في العمل عن بعد بيئة مثالية للتفكير العميق في المهام التي بين أيديهم، فلما أن جاء الحظر إبان جائحة كورونا وفُرض العمل عن بعد على أكثر المؤسسات وجد بعض العاملين أنفسهم في بيئة غريبة عليهم، وصعّب عليهم التعامل معها في البداية وتسيير يومهم تسييراً طبيعياً في البداية.

وتزيد حساسية العاملين عن بعد لمشاكل التواصل عن زملائهم من العاملين في المكتب، فقد يخشى الموظف من التجاهل إذا ترك طلبه دون رد مدة يسيرة لم يكن ليلقي لها بالاً إذا كان يعمل من المكتب، فيسارع إلى محاولة التواصل مع نفس الجهة أو غيرها من خلال عدة وسائل تواصل، خاصة إذا كانت المسألة طارئة ولا تحتمل تأخيراً.

وعلى ذلك ينبغي التفكير في قواعد محددة للتواصل بين العاملين عن بعد وبقية الشركة من الموظفين والإدارة، ويكون ذلك أسهل إذا كان الفريق كله يعمل عن بعد، وقد ذكرنا ذلك في الفصل السابق **مدخل إلى العمل عن بعد**، في شأن تخصيص قنوات التواصل لتكون كل منها لغرض معين، وهذا النظام مفيد للمؤسسة إذ يقلل الوقت الضائع في دوران الموظفين في حلقات تواصل مفرغة لحل مشاكل كان يمكن حلها بسهولة أو تجنب تكرار حدوثها إذا استخدمت أدوات مناسبة، خاصة قنوات التواصل النصية إذ تسهّل استخراج حلول المشاكل المكررة ووضعها في توثيق أو قاعدة بيانات يبحث فيها الموظف عند مواجهته لمشكلة ما.

كذلك يجب وضع قواعد واضحة لتدريب الموظفين الجدد وتعريفهم بثقافة الشركة والموظفين العاملين بها، بداية من نطاق عمل الشركة وتاريخها إلى كيفية التواصل بين العاملين بعضهم بعضاً والألفاظ التي تُعد غير لائقة مثلاً، ويزيد أثر هذا في البيئات ذات الالتزام الديني أو العرفي مثل دولنا العربية أو الإسلامية، فرغم أن الشركات الأجنبية تسن قواعد للتعامل بين الموظفين لتجنب المشاكل الناتجة عن العنصرية أو الكلمات غير اللائقة، إلا أن قوانينها في المجمل أكثر تساهلاً من التي تصلح للعمل في بيئتنا، وقد رأيت أثناء عملي في بعض الشركات الأجنبية تفریطاً وتساهلاً كثيراً في شأن هذه القواعد أو في تطبيقها، أدى إلى عواقب وخيمة على من تساهل في شأنها وصلت إلى الفصل من العمل، مما يدعو إلى الوقاية الاستباقية لهذا بتوضيح تلك القواعد للعاملين الجدد توضيحاً بيّناً، وتطبيقها بصرامة على من يخالفها.

ذلك أنني رأيت أكثر المتضررين من مخالفة تلك القوانين يكن من النساء في الغالب، إما لحياء المرأة عن طلب حقها أو لعجزها إثبات حالتها في حال التعرض لها، وقد سبق أن وضحنا كيف يتعامل المرء مع مثل تلك المضايقات في كتاب **دليل المستقل والعامل عن بعد**، غير أن هذا كان مع العملاء في المشاريع المستقلة، حيث يتحكم العامل المستقل في قوانينه بشكل كبير، أما هنا فيختلف الوضع إذ يدخل فيه عوامل أخرى مثل قوانين العمل في الشركة والدولة العاملة فيها أو التابعة لها، وسيأتي بيان مثل تلك القواعد في فصول تالية.

## 2.6 الخصوصية وحماية أمن البيانات

تمثل معالجة الانتهاكات الأمنية تحدياً خاصاً عندما ترتبط بموقع عمل بعيد، إذ يستطيع طرف ثالث -الأزواج مثلاً والأطفال والزائرين، والمارين أمام معدات العمل- أن يصل إلى أنظمة الحاسوب والوثائق الورقية واستخدام مزود خدمة الإنترنت الخارجي للوصول إلى بيانات الشركة أو العميل ونقلها، فيجب عليك التشاور مع فرق تقنية المعلومات الخاصة بك حول إمكانية ضمان تأمين مواقع العمل عن بُعد بجدران الحماية المناسبة وغيرها من التدابير الأمنية، مثل الشبكات الخاصة VPN وأدوات مراقبة الحواسيب عن بعد إن كان الحاسوب يتبع الشركة،

وهو الخيار الذي يجدر بالشركة اللجوء إليه في حالة مخاوف سرقة البيانات أو وقوعها في أيدي غير أمينة، وكذلك إعداد تدريبات ووسائل تعليمية تشرح كيفية تجنب الوقوع في تلك المشاكل الأمنية، وحظر تثبيت برامج من مصادر غير معروفة أو غير متفق عليها داخل الشركة على حواسيبها، وهكذا.

وتختلف الشركات في أساليب تأمينها لتلك البيانات، خاصة مع زيادة عدد الموظفين فيها وصعوبة التحكم في سلوكياتهم، فتلجأ ابتداءً إلى إحكام سيطرتها على معدات العمل، فتوفر حواسيب خاصة بالعمل، وشبكات VPN خاصة بها، وتجهز الحواسيب بحيث تكون مراقبة من طرف الشركة، وبحيث يُمنع إمكانية التعديل على مكوناتها البرمجية أو عتادها إلا بموافقة الشركة ومن خلال الفرق المختصة بذلك.

ويكون دافع هذا أحياناً إما رغبة الشركة في الحفاظ على سرية البيانات الخاصة بها، أو بسبب القوانين المفروضة عليها من الدول العاملة فيها، فالدول الواقعة في الاتحاد الأوروبي مثلاً تفرض قوانين مشددة على التعامل مع بيانات العملاء، وعلى ذلك تتبع الشركات التي تتعامل مع تلك البيانات أساليب صارمة في هذا، فلا يُسمح بالدخول إلى مكاتب العمل إلا الأفراد المصرح لهم فقط، وبعد التأكد من عدم حمل أية أوراق وأقلام أو هواتف داخل مكتب العمل لمنع تسجيل بيانات العملاء على وسائل خارجية.

وكذلك التحكم في حواسيب العمل وبرامجه نفسها، فلا يُسمح باستخدام برمجيات إلا التي تصرح بها الشركة وتعتمدها، ويُعطى العاملون عن بعد في تلك الشركات توجيهات أمنية في شأن ترك الحواسيب مفتوحة دون رقابة عليها، أو في شأن من يرى شاشة العمل الخاصة بالموظف، فيُنصح العاملون بجعل ظهورهم إلى حائط إن كانوا يعملون في مساحات مفتوحة أو مساحات عمل مشتركة، أو في مكاتب خاصة في منازلهم مثلاً.

وفيما يلي بعض الأمثلة للاحتياطات الأمنية التي يجب النظر فيها عند الانتقال إلى بيئة عمل بعيدة، وإن كان يجب تطبيقها عند الحاجة إليها حتى في المقرات العادية للشركة.

## 2.6.1 العتاد

توفر كثير من الشركات العاملة عن بعد عتاد العمل للموظفين، إما بإرسال العتاد نفسه أو تغطية نفقات شرائه، أو على الأقل نفقات إصلاحه وتحديثه كل عام، فقد تعطي الشركة للموظف حاسوباً للعمل عليه، وربما هواتف أو أجهزة لوحية أو غيرها من المعدات الإلكترونية إن كانت تعمل على تطوير برمجيات لتلك الأجهزة وتريد اختبارها مثلاً، وهنا قد تسمح الشركة للموظف باستخدام تلك الأجهزة لأغراضه الشخصية أو لا، ويختلف هذا بحسب كل شركة وبحسب طبيعة البيانات التي تتعامل معها الشركة كما ذكرنا من قبل.

فمن ناحية أخرى، قد توفر الشركة عتاد العمل ولكن بشرط ألا يغير الموظف فيه قطعاً من تلقاء نفسه، أو لا يغير نظام التشغيل مثلاً، أو لا يثبت برمجيات غير برامج العمل أو البرامج المتفق عليها داخل الشركة، بل قد تمنعه الشركة من نسخ ملفات إلى خارج حاسوب العمل، أو إدخال ملفات إليه، وقد يكون للشركة مستودع آمن للبرامج التي تحتاج إليها أقسامها، يصل إليها الموظفون ويثبتوا البرامج التي يحتاجون إليها، أو قد تخصص الشركة فرقاً تقنية مختصة بتلك العملية تتولى تلك المهام كلها.

وهنا قد تحدث مشكلة للشركات التي ترسل عتادها إلى الموظفين عن بعد، إذ قد يصل إلى الموظف قطعًا مكررة أو تالفة أو ناقصة، ثم يستغرق تصحيح ذلك الخطأ أيامًا أو حتى أسابيع، وتكاليف إضافية للشحن من أجل حل مشكلة بسيطة كهذه.

ونحن نذكر هنا حل هذه المشكلة لأنني رأيتها تحدث في شركة كبيرة تقنية يصعب أن يُتصور معها ذلك الخطأ التافه، وهو أن يُجهز خط تجميع صغير لإرسال ذلك العتاد -خاصة إن كان يتكون من أكثر من قطعة لكل موظف-، ويُعطى رمزًا أو رقم تعقب لكل قطعة مع اختبار كفاءة عملها، ويُسجل نجاح عملها من عدمه مع رمزها، ويوضع كل صنف من القطع في أرفف أو صناديق مرتبة ترتيبًا متتابعًا حول صف في المنتصف -ولو حتى على طاولة أو أكثر تُصَف مع بعضها-، ثم تؤخذ القطع من صناديقها أو أرففها إلى طاولة التجميع، وتُسجل أكواد القطع المرسلَة إلى الموظف في حزمة واحدة.

فهكذا نتجنب إرسال لوحتي مفاتيح مثلًا إلى الموظف دون الفأرة، أو إرسال أسلاك ومقابس غير متوافقة، وهكذا، ويُفضل في هذا إرسال حواسيب محمولة أو التي تكون أجزاءها مجتمعة في الشاشة All-In-One لتجنب هذه المشكلة من الأساس، مع اختبارها قطعًا.

## 2.6.2 البرمجيات

لعل هذه النقطة أسهل في بيانها بما أن الشركات معتادة عليها، فهي تدفع اشتراكات البرمجيات المطلوبة أو أثمانها للموظفين على أي حال، غير أننا نشير إلى جزء آخر هنا، وهو المتعلق بأمان البرمجيات.

فإذا كانت الشركة تستخدم شبكات خاصة VPN، فيمكن أن تربطها بتطبيقات استيثاق ثنائي مثل تطبيق Authenticator من مايكروسوفت، بحيث لا يستطيع الموظف الدخول إلى الحاسوب أو إلى الشبكة الخاصة أو تطبيقات الشركة دون كتابة الرمز الظاهر على شاشة الحاسوب في التطبيق، وذلك لضمان التحقق من أن الموظف المصرح له فقط هو الذي يستخدم عتاد العمل.

كذلك قد تحتاج الشركة في الحالات التي يعمل فيها الموظف على بيانات حساسة أن تستخدم برمجيات لمراقبة حاسوب العمل، مثل SecureDesk و InterGuard و Hubstaff، التي تراقب عمل الموظف على الحاسوب وتسجل نقرات لوحة المفاتيح، ويكون في بعضها خاصية التقاط صورة من كاميرا الحاسوب في أوقات عشوائية للتأكد من عدم تواجد شخص غير مصرح له أمام الحاسوب، وهكذا.

على أن هذه النقطة شائكة جدًا بالنسبة للموظفين، فإننا نرى المبرر الوحيد للجوء إليها هو التعامل مع بيانات حساسة لا يجوز لغير الموظف الاطلاع عليها، لما فيها من مراقبة زائدة قد تتجاوز كثيرًا المراقبة الحقيقية في المكتب، وأما في غير تلك الحالة، فإن الثقة أفضل في التعامل بين أفراد الشركة، وقد بيّن عالم الاقتصاد الأمريكي فرانسيس فوكوياما أثر الثقة في تحقيق الرخاء والرفاهية في كتاب "الثقة: الفضائل الاجتماعية وتحقيق الرخاء Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity".

وتستخدم الفرق العاملة عن بعد مزيجًا منظمًا من الحزم البرمجية في تواصلها أثناء العمل، وإدارتها للمشاريع التي تعمل عليها، ويختلف المقدار المطلوب للتشغيل من شركة لأخرى وفق احتياجات الشركة ومجال عملها، وعدد أفرادها كذلك، ولكنها تشترك جميعًا في حزم أساسية لا غنى عنها ولا غنى لصاحب الشركة عن معرفتها نسردها فيما يأتي.

## ١. برامج إدارة المشاريع والمكاتب الافتراضية

تتبع الشركات العاملة عن بعد نهجين أساسيين في البرامج التي تعتمد عليها لإدارة مشاريعها، ويختلف سلوك الشركة وفقًا للنهج الذي تتبعه.

**فالنوع الأول** يحاول قدر الإمكان نقل المحتوى الحقيقي لمقر الشركة بسلوكياته ولوائحه إلى البيئة الافتراضية، ولا بأس بنقل الملفات والأرشيفات ومواد العمل وملفاته والمواد التدريبية من كتب ودورات إلى بيئة افتراضية يسهل الوصول إليها لمن له حق الوصول، بل هذا من ضروريات الانتقال إلى العمل عن بعد.

لكنها تجمع إلى هذا نفس السلوك الإداري الذي كانت تتبعه في العمل من المكتب، فتظل الاجتماعات في نفس مواعيدها ولكن عبر تطبيقات الاجتماع الافتراضي عن بعد وكذلك مواعيد الحضور والانصراف والتحركات الدقيقة لكل موظف أثناء اليوم، والاستجابات الفورية لرسائل العمل.

أما **النوع الثاني** من الشركات فيسلك نهجًا مختلفًا يوظف فيه خصائص العمل البعيد في معالجة بعض أوجه القصور في العمل المكتبي، ذلك أن بُعد العاملين عن بعضهم يؤثر تأثيرًا مباشرًا على العلاقة بينهم كأشخاص، وعلى أداء العمل نفسه إن لم تحكمه قواعد سليمة، غير أنه من ناحية أخرى أتى بفائدة عظيمة يعاني منها الموظفون في المكاتب، وهي الحاجة إلى التركيز التام دون ملهيات أو مشتتات، وهذا يندر حدوثه لأغلب الموظفين إلا من له مكتب خاص به داخل الشركة، وحتى هذا لا يسلم من طارق يطرق عليه أو اتصال يأتيه.

فيلجأ بعض الموظفين إلى البقاء بعد مواعيد العمل ليلاً أو الذهاب إلى مقر الشركة مبكرًا عند الحاجة إلى إنجاز مهام كبيرة أو مشاريع مهمة، وأكد أجزم أن كل من عمل في شركة من مقرها قد لجأ إلى هذا بغض النظر عن مجال عمله، وقد فعلت هذا بنفسه كثيرًا لتأثيري بالمشتتات من حولي ثم المعاناة لاستجماع انتباهي وتركيزي على ما كنت أعمل عليه.

أما في حالة العمل عن بعد، فإن الموظف يستطيع الخلوة بنفسه وإنهاء المهام التي بين يديه دون إزعاج من أحد، فلا أحد يدخل عليه في بيته إلا بإذنه، ويستطيع إخبارهم أنه لا يريد مداخلات في وقت كذا وكذا، ويكون أفضل من هذا إذا كان يتخذ مكانًا مستقلًا له يعمل منه كغرفة مستقلة في البيت أو مكتبًا خاصًا به، ففي تلك الحالات لا يضطر إلى القدوم مبكرًا أو المكث ليلاً إذا أراد وقتًا يركز فيه على العمل.

وقد عالجت الشركات التي اتبعت النهج الثاني هذه المشكلة باستغلال خصائص العمل البعيد، فقللت من وقت الاجتماعات وجعلتها للضرورة فقط، وتبنت التواصل غير المتزامن Asynchronous- والذي سنشرحه بتفصيل لاحقًا في الكتاب إن شاء الله- مع الحفاظ على ساعات عمل متراكبة بين العاملين في الفريق الواحد

على الأقل، وبين العاملين في الشركة إن تيسر، بحيث تسمح تلك الساعات المترابكة أن يتلاقى الزملاء ويجتمعون ويتناقشون في العمل والمهام التي بينهم، وكذلك تسمح بالنقاش خارج نطاق العمل إن أرادوا، فهي لا تؤثر على سير العمل بحيث يشعر العاملون أنهم يعملون وحدهم في عزلة، مع ضمان إنجاز المهام على أكفأ وجه ممكن بسبب فرصة العمل الهادئة التي يحظى بها كل موظف.

أما الأمثلة على برامج إدارة المشاريع تلك والمكاتب الافتراضية فهي ما يلي:

- تطبيق "أنا" من شركة حسوب.

- سلاك Slack

- تطبيق Basecamp من شركة 37Signals

- أسانا Asana

- تريلو Trello

وغيرها من البرامج والأدوات التي تُستخدم وحدها أو تُستخدم بعضها معًا بحيث يكون لكل منها وظيفة محددة أو أكثر.

## ب. برامج التواصل المرئي والاجتماعات

يفضّل نقل كل ما لا يمكن شرحه في أقل من ثلاثة أسطر إلى اجتماع صوتي أو مرئي بحسب الحاجة، على أن الاجتماعات الصوتية تكون أفضل في حالات العصف الذهني لأن أعضاء الاجتماع يركزون على الأفكار المطروحة فقط دون إضافة عوامل أخرى مثل التواصل البصري ولغة الجسد وغيرها، وفيما يلي أمثلة على برامج التواصل والاجتماعات التي تستخدمها أغلب الشركات الآن:

- برنامج زوم Zoom

- Microsoft Teams

- Google Meets

وتُستخدم البرامج أعلاه في الغالب في حالة الشركات التي تتعاقد مع الشركة المقدمة للتطبيق، من أجل الحصول على المزايا الإضافية التي تحصل عليها الشركات، مثل السبورة البيضاء للشرح ومساحات التخزين الكبيرة والأعداد الكبيرة لأعضاء الاجتماع.

لكن مما رأيناه فإن كثيرًا من الشركات التي لا يتجاوز عدد موظفيها خمسين إلى مئة موظف تكتفي بوسائل اتصال أخف مثل تليجرام أو واتس اب مثلاً، وقد تحدثت إلى العديد من العاملين عن بعد في شركات -أغلبها برمجية- وأخبروني أنهم يستخدمون تليجرام للتواصل في رسائل العمل، وكذلك لاجتماعاتهم الصوتية أيضًا.

فالأمر فيه مرونة وفق احتياج الشركة وتعود موظفيها على ما يحقق لهم النتائج المطلوبة من التواصل، فالشركات الكبيرة التي توقع عقودًا لاستخدام زوم أو تيمز Teams تريد بعض المزايا الإضافية من وراء ذلك كما ذكرنا، والتي قد لا تحتاج إليها الشركات الأصغر أو لا تهتم لها.

## ج. خدمات التخزين والحوسبة السحابية

تقدم شركات مثل أمازون ومايكروسوفت خدمات حوسبة سحابية للشركات والمؤسسات، خاصة الصغيرة منها، لتحمل عنها مهام إدارة الخوادم وقواعد البيانات والوصول لعملاء في دول بعيدة ومساحات التخزين وخدمات التحليل ونشر التطبيقات وأدوات التطوير والإدارة وغيرها، وهي خدمتي AWS و Microsoft Azure على التوالي.

وقد سهلت تلك الخدمات على الشركات أن تعمل عن بعد بأريحية لأنها لم تعد مضطرة إلى إنشاء مقرات مركزية تجمع العاملين وقواعد البيانات معًا، إضافة إلى تجهيزات الأمان والحماية الخاصة بملفات الشركة وأرشفاتها وبياناتها، حيث كان من الصعب قبل تلك الخدمات أن يستطيع العامل الوصول إلى ملفات كبيرة الحجم أو حساسة إلا بالذهاب شخصيًا إلى مقر العمل وتقديم ما يثبت أهليته للاطلاع على تلك المواد، وكذلك لم يكن ممكنًا أن يعمل فريق على مشروع كبير الحجم -وإن كان تقنيًا- إلا بالتواجد في مقر الشركة لأن ملفات المشروع والحواشيب اللازمة للتعامل معه تكون غالية الثمن في العادة ولا يمكن الوصول إليها إلا محليًا.

أما بعد أن نقلت الشركات خدماتها وملفاتها إلى خدمات الحوسبة السحابية تلك، يستطيع العاملون أن يصلوا إلى ملفات المشروع الذي يعملون عليه، ويديروا المهام التي يجب تنفيذها في كل مرحلة منه، ويعدلوا على أجزائه ويعتمدوا تلك التعديلات، كل ذلك وأكثر منه عن بعد!

### 2.6.3 صلاحيات الوصول

تخصص الشركة حواشيب للعاملين فيها، أو تشترط عليهم تخصيص حواشيب خاصة بهم، أو حتى ترسل إليهم أصابع عليها نظم تشغيل تُدخلهم إلى خوادم عليها أنظمة وهمية Virtual Machines للعمل عليها في بيئة الشركة الآمنة، أو غير ذلك من الأساليب التي تضمن الشركة بها أمان نظام التشغيل كما ذكرنا في النقطة السابقة.

ثم يأتي بعدها عناوين البريد وعناوين IP التي يجب أن يستخدمها العاملون في الشركة، فتخصص الشركة نطاقات domains خاصة بها موسومة باسم الشركة مثل name@company.com غير خدمات البريد المعتادة التي تكون فيها أسماء تلك الشركات مثل name@gmail.com، ولا تُستخدم في المراسلات الشخصية أو المراسلات إلى جهات اتصال خارج العمل.

ويُحدد صلاحيات وصول للعاملين على حواشيب العمل أو ملفات الشركة، فلا يُعطى أحد الموظفين صلاحية لا يحتاج إليها بداعي الثقة، فإن كان الموظف نفسه لا غبار عليه، إلا أنه معرض للاختراق أو الإهمال أو

غيرها من العوارض التي تضع البيانات التي يصل إليها في خطر، لذا يجب تضييق أمر صلاحيات الوصول إلى حدود آمنة، فيُطبَّق هنا مبدأ "المعرفة على قدر الحاجة"، مع استبدال صلاحية الوصول بالمعرفة.

وماذا عن مستندات الشركة الداخلية أو التي ينشئها الموظفون؟ توجد خيارات تخصص مستوى الأمان الخاص بالمستند داخل طقم برامج المكتب، كما في قائمة Protect في برنامج MS Word، التي تحدد صلاحيات الوصول للمستند، إضافة إلى مستويات الأمان التي تحددها لشركتك، والتي ينبغي أن يستخدمها الموظفون في كل مستند ينشئونه، مع وضع ذلك كخيار افتراضي داخل البرامج المستخدمة

## 2.6.4 الوعي الرقمي

قد لا يكون مجال الشركة تقنيًا بالضرورة بحيث يكون أفرادها على علم بالهجمات الرقمية والاختراقات الأمنية واستخدام الهندسة الاجتماعية فيها، بل تُم كثير من العاملين في التقنية ينقصهم وعي كافي في هذه الأمور، فيفصل هنا تنظيم توعية دورية للعاملين في الشركة بالمخاطر الرقمية وحدود العالم الافتراضي وما يجب اتباعه فيه، واستخدام المواد المناسبة للتوعية سواء كانت مرئية أو غيرها.

وقد أصدرت حسوب كتاب دليل الأمان الرقمي في 2021، وهو موجه إلى عموم من يستخدم الحواسيب والأجهزة الذكية، ويهدف إلى توعيتهم بالمسائل المتعلقة بالأمن الرقمي، إضافة إلى مواد متقدمة مفيدة حتى للمتخصصين في المجال، ومن الجيد ترشيح مثل هذه المواد للموظفين لقراءتها ضمن برامج التطوير والتدريب.

## 2.7 الشروط القانونية للعمل عن بعد

وضعت الكثير من الدول تشريعات جديدة خاصة بالعمل عن بعد والعمل عبر الدول Multi-State Remote Work لحماية مواطنيها العاملين في شركات أجنبية أو حتى العاملين في شركات محلية لكنها تعمل عن بعد، ويجب قراءة تلك التشريعات بعناية شديدة للدولة التي توظف منها لتوافق العقود مع الموظفين تلك القوانين واللوائح، ويمكن الاطلاع على نسخة شبه كاملة منها في تقرير التشريعات الجديدة للعمل عن بعد من وكالة Lockton، أو من جمعية إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة SHRM.

تدور تشريعات الدول في العمل عن بعد حول حق الموظفين عن بعد في بدلات لصيانة المعدات التقنية ونفقات الاتصال بالإنترنت، والحد الأدنى للأجور، والاشتراكات الشهرية التي يحصل عليها زملاؤهم من العاملين في مقرات الشركة، وكيفية التصرف في حالة فصل الموظفين أو توقيع الجزاءات عليهم إن كانوا يخضعون لدول مختلفة، وقد لا تختلف تلك التشريعات كثيرًا في حالة الشركات التي تعمل عبر عدة دول منذ بدايتها، لكنها ستكون دليلاً خصبًا للشركات القادمة إلى نمط العمل عن بعد حديثًا ولم تعتده من قبل.

فمثلًا، تدفع الغالبية العظمى من العاملين عن بُعد مقابل اتصالها بالإنترنت، ويدفع معظم أصحاب العمل مقابل البرامج والأدوات السحابية المستخدمة، ولكن في حالة تزويد الشركة للعاملين بمعدات العمل، إما

لطبيعة عمل الشركة أو امتثالاً لقوانين العمل عن بعد في دولة الموظف أو لغيرها من الأسباب، فيجب تفصيل بنود الميزانية المخصصة للفرق البعيدة.

وذلك قد لا يكون فيه اختلاف كبير عن البنود المخصصة للفرق العاملة من المكتب في شأن معدات العمل، فستدفع الشركة لا محالة تكاليف تلك المعدات إن كانت ستوفرها، أو على الأقل تدفع بدلاً لصيانة وتحديث المعدات إن كان الموظف يستخدم أجهزته الخاصة، إضافة إلى قيمة الاتصال بالإنترنت.

وكذلك في شأن بعض البنود المادية الأخرى مثل اشتراكات الدورات التعليمية أو صالات الرياضة أو مساحات العمل وغيرها، فالموظف البعيد يشترك في هذا مع زميله العامل من المكتب، باستثناء قيمة مساحات ركن السيارات مثلاً، بل يفضل التوظيف عن بعد هنا في أنه يوفر بعض التكاليف التي تُدفع للموظفين من المكتب، عدا بعض التكاليف الهامشية مثل إرسال الهدايا إلى الموظفين عن بعد عند إعطاء مثلها للموظفين في المكتب، فستزيد هنا تكلفة الشحن فقط إلى الموظفين عن بعد.

## 2.8 خاتمة

تعرفنا في هذا الفصل على كيفية التأسيس لبيئة عمل عن بعد، والأخطاء الشائعة التي يقع فيها الموظفون والمدراء أثناء العمل البعيد، والبنود التي يجب مراعاتها في لوائح العمل الجديدة والاختلافات التي تكون في بيئة العمل البعيدة عن التقليدية، وننظر في الفصل التالي في كيفية التوظيف عن بعد وحالاته وأنواعه المختلفة، وما يتعلق به من إجراءات.

واعلم أن الأدوات التي ذكرناها في هذا الفصل وبقية الكتاب ما هي إلا أمثلة لتلك الخدمات، وليست حصراً لها، فللشركة أن تنظر في الأداة التي تناسبها، فقد تكون تعاقدت مع شركة تقدم لها الخدمات التي تستخدمها، فتضيف فقط ما ذكرنا ها هنا إن كانت تلك الشركة تقدمها، وهكذا فلا تقيد الشركة نفسها بالأمثلة المذكورة.

## 2.9 اقرأ أيضاً

- دليل مدير المنتجات لاختيار مقاييس أداء صحيحة
- أفضل أدوات التواصل للعمل عن بعد
- العمل عن بعد عندما يكون الجميع ضمن مناطق زمنية مختلفة
- التواصل غير المتزامن: السر وراء نجاح الفرق العاملة عن بعد
- لقاءات فريق العمل البعيد: إليك بعض التجارب



أكبر موقع توظيف عن بعد في العالم العربي

ابحث عن الوظيفة التي تحقق أهدافك وطموحاتك  
المهنية في أكبر موقع توظيف عن بعد

[تصفح الوظائف الآن](#)

## 3. التوظيف عن بعد

فصلنا في الفصلين الأول **مدخل إلى العمل عن بعد** والثاني **تأسيس بيئة عمل عن بعد** مدخلًا إلى العمل عن بعد، ثم انتقلنا إلى تأسيس بيئة العمل البعيدة، والخطوة التالية لهذا منطقيًا هي توظيف العاملين في تلك البيئة، وهو ما نشرحه في هذا الفصل، فسننظر في حالات التوظيف وأنواعه وكيفية إرسال الرواتب وأنواع العقود.

ذلك أن الشركة تحتاج إلى النظر في أسلوب التوظيف المناسب لها قبل تأسيس بيئة عملها عن بعد، وفي الغالب يكون الأسلوب الذي تتبعه قريب من أسلوب التوظيف الذي كانت لتتبعه إذا كان الموظفون يعملون من مقرها في حال أرادت تبني نهج العمل عن بعد سواءً جزئيًا أو كليًا.

### 3.1 حالات التوظيف المختلفة

تسهل إدارة عملية التوظيف إذا كان مقر الشركة يقع في نفس البلد الذي يعيش فيه الموظف، بسبب العلم بلوائح العمل وقوانينه وسهولة إجراء المقابلة وجهاً لوجه إذا تطلب الأمر ذلك.

#### 3.1.1 التوظيف المباشر عن بعد

أول خيارات التوظيف التي تتبادر إلى الذهن هي التوظيف المباشر من الشركة وتولي مسؤولياتهم بنفسها دون تعهيد هذا إلى شركة خارجية، وتجرى مقابلات العمل إما عن بعد أو بمقابلات شخصية إن تيسر ذلك، وقد يعمل الموظف مباشرة عن بعد أو يظل فترة يعمل من مقر الشركة إن كانت قواعد العمل في الشركة تتطلب ذلك.

وقد تكون العلاقة بين الموظف والشركة علاقة مباشرة أو يكون للشركة تمثيل منفصل متمثل في شركة محلية تابعة لها في دولة الموظف، أو قد يكون التمثيل المحلي للموظف وليس للشركة، كما سنفصل في الفقرة التالية وما يليها.

### 3.1.2 التمثيل المحلي للشركة

وهو أن يكون للشركة تمثيلاً قانونياً في الدولة التي يعمل منها الموظف، وحينئذ تتعامل الشركة مع الدولة مباشرة فيما يتعلق بضرائب الدخل على الموظفين والتأمينات الصحية والاجتماعية لهم وغيرها من المنافع التي يحصل عليها الموظفون، وإن كانت الشركة نفسها أجنبية ومقرها الرئيسي في دولة أخرى.

أحياناً قد لا يرغب صاحب الشركة في افتتاح فرع له داخل الدولة التي له موظفين فيها لسبب أو لآخر، فيلجأ إلى إنشاء شركة محلية داخل تلك الدولة، وتكون تلك الشركة الجديدة هي المسؤولة عن رواتب الموظفين وبقية الشؤون المالية والإدارية، غير أن أعمال الشركة المحلية تتبع الشركة الأم، وكذلك قراراتها الإدارية، وذلك يشبه شراء الشركات الأجنبية للشركات المحلية ثم الإبقاء على هيكلها الإداري كما هو لدرابته بالسوق المحلي.

### 3.1.3 التعاقد من خلال شركات توظيف

قد توكل الشركة مهمة توظيف العاملين إلى شركة توظيف محلية لها خبرة بالسوق وتتولى تلك البنود المادية من رواتب وضرائب وغيرها، لقاء عمولة على كل موظف يعمل في الشركة من خلالها، إما تُدفع عند تمام عملية التوظيف أو في كل شهر من أشهر عمل الموظف.

ويُستخدم هذا الحل حين يكون عدد الشواغر الوظيفية كبيراً، وتكون الوظيفة نفسها لا تحتاج إلى مقابلات متخصصة، كوظائف خدمة العملاء مثلاً للشركات الكبيرة، حيث تعهد شركات مثل أمازون ومايكروسوفت وكثير من شركات الطيران وشركات ألعاب الفيديو وغيرها بمهمة خدمة العملاء إلى شركات توظيف محلية في بلاد مثل المجر ومصر والهند وألبانيا وباكستان، ويكون لمثل تلك الوظائف معدل دوران عالي في الغالب، لذا لا تريد الشركات أن تشغل نفسها بمهمة تتكرر دورتها كل بضعة أشهر، فتوكل هذه المهمة إلى شركة توظيف محلية، أو شركة توظيف دولية لها فروع محلية.

وكذلك يُستخدم حين ترغب الشركة بتعهيد مسؤولية شؤون العاملين إلى شركات وسيطة يقوم نموذجها الربحي على ذلك فقط، وهي شركات توظيف **PEO** -اختصاراً إلى Professional Employer Organization- ومثل هذا الخيار يصلح في العموم للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تريد توفير المال والوقت الذي يذهب في توظيف العاملين وإدارة شؤونهم.

وتأتي مثل تلك الشركات في عدة صور، فإما أن يتبع العامل الشركة الأصل إدارياً ويكون رقمه الوظيفي تابعاً لها، في حين تتولى شركة التوظيف مهام التأمينات والضرائب ونحوها فقط، وهنا تكون شركة التوظيف بمثابة قسم الموارد البشرية في الشركة الأصلية التي تريد الموظفين.

أو يتبع الموظفون شركة التوظيف إداريًا مع توليها لشؤونهم المادية كذلك، بل قد توفر شركة التوظيف تلك مساحات عمل ومكاتب للموظفين للعمل منها، وإن كان العمل نفسه للشركة الأصل، فالموظف في هذه الحالة يعمل في شركة التوظيف، وما الشركة الأصلية إلا عميل من عملائهم، ويحق لشركة التوظيف أن تنقله بموجب العقد بينهما إلى عميل آخر أو شركة أخرى.

وهاتان الحالتان هما الأشهر في شركات التوظيف الوسيطة، غير أن هذا الأسلوب في التوظيف ينطوي على ثغرة يجب أن ينتبه المدير وصاحب الشركة إليها، وكذلك الموظف أيضًا، وهو التأكد أن شركة التوظيف تدفع الاستقطاعات التي تأخذها من رواتب الموظفين إلى الدولة في صورة ضرائب وتأمينات وغيرها، فقد وقعت جريمة سرقة في 2014، قام فيها أربعة مسؤولين كبار في شركات توظيف في ولاية تكساس بسرقة قرابة 133 مليون دولار من أموال الشركات التي عهدت إليهم بتولي مهام التوظيف للعاملين فيها، وتلك الأموال كانت مخصصة للتأمينات الصحية والضمانات الاجتماعية وغيرها للموظفين<sup>14</sup>.

فينصح المدير العاملين معه بهذا الأسلوب من التحقق الدوري من شركة التوظيف حول الاستقطاعات التي تخرج من راتبه، ومقدارها، وطلب طريقة للتحقق منها بنفسه، كأن يتحقق من الدولة نفسها باستخدام رقمه التأميني أو غير ذلك، وهو الأمر الذي حدثني به أحد من يعمل في شركة برمجية بهذا النمط، إذ تتولى شركة وسيطة أموره المادية، وقد أخبرني أنه صار يتحقق دوريًا من هذه البنود بعد رؤية حالة أمامه اكتشف فيها الموظف أن شركة التوظيف خدعته بعدم دفع نفقات الضمان الاجتماعي طيلة فترة توظيفه.

### 3.2 هيكلية الأجور والرواتب للفرق العاملة عن بعد

تتحكم عوامل عدة في تحديد رواتب الموظفين العاملين عن بعد من عدة دول في الشركات ذات فرق العمل الموزعة -في حالة الشركات العاملة عن بعد- التي ذكرناها في فصول سابقة، أو الشركات متعددة الجنسيات، ويقال أن رأس المال جبان، أي أنه يتبع مصلحته في الغالب، وهذا ظاهر لمن يتتبع حركة السوق ورؤوس الأموال في الأسواق المحلية والعالمية، ويبدو جليًا للناظر في حركة التوظيف عن بعد التي ازدهرت للبحث عن الكفاءات من ناحية، ولتوفير النفقات من ناحية أخرى على الشركات.

وصحيح أن خبرات العاملين وعلومهم تحدد الرواتب التي تُدفع لهم، فإذا لم تستطع الشركة دفع تلك الرواتب انتقلوا إلى غيرها أو رفضوا العمل فيها ابتداءً، إلا أن العامل الأبرز في تحديد رواتب العاملين عن بعد في السنين الماضية هو الموقع الجغرافي لكل من الشركة والموظف.

كما أنه لا توجد قواعد حاکمة لسياسات الرواتب، فتختار الشركة منها ما يناسبها، على أن عامي 2020 و 2021 شهد بدء مطالب للموظفين أن تعطي الشركات رواتب وفقًا للقيمة التي يقدمها الموظف بغض النظر عن محل عمله الجغرافي حيث ينبغي أن الشركة تدفع للموظف وليس لعنوان بيته، خاصة مع بدء بعض

<https://www.justice.gov/usao-wdtx/pr/federal-prison-sentences-handed-down-san-antonio-businessmen-roles-133-million-real>

الشركات باتباع هذا النهج كما ذكرنا، رغم أن الشركات تلجأ للتوظيف من الدول الأقل في تكلفة المعيشة توفيراً للنفقات بالدرجة الأولى، خاصة تلك التي تنقل أقساماً كاملة منها إلى دول أقل في تكلفة التشغيل، كما حدث في 2022 مع كبريات الشركات التي تريد الخروج من ألمانيا إلى دول أقل في تكلفة الكهرباء والغاز<sup>15</sup>، رغم أن هذا يعني أحياناً خسارة بعض المعدات التي تقدر بعشرات الملايين -مثل بعض أفران الصهر التي تعمل منذ عقود ولا يمكن إطفائها تجنباً لتصلب المواد المنصهرة وخسارة الفرن-، وإنفاق ملايين أخرى في بناء مصانع جديدة في دول أخرى.

وتتبع الشركات التي تنتهج نمط العمل عن بعد بضعة أساليب في إعطاء رواتبها:

- إما تختار الشركة مدينة أو دولة ما وتحدد متوسط الرواتب عليها، كما تفعل شركة 37Signals<sup>16</sup> وشركة Reddit<sup>17</sup>.
- أو تحدد فئتين للرواتب واحدة لمن يعمل من مدينة مرتفعة التكلفة، وفئة أخرى لباقي الموظفين، كما تفعل شركة Buffer<sup>18</sup>.
- أو تأخذ العامل الجغرافي أثناء حساب الرواتب، فتعطي رواتب تتوافق مع متوسط الرواتب داخل الدولة التي يعمل منها الموظف.
- أو تعطي رواتب أقل للموظفين الذين يرغبون في الانتقال إلى العمل عن بعد من مدينة أقل تكلفة، كما تفعل جوجل مع الموظفين الذين يرغبون في العمل عن بعد خارج سان فرانسيسكو.

وتفصيل ذلك أن بعض الشركات تدفع لجميع موظفيها نفس رواتب المدينة أو الدولة التي تعمل منها الشركة، وفي هذا أفضلية كبيرة للعاملين من دول العالم النامي أو من مدن نائية حيث تقل تكلفة المعيشة كثيراً عن المدن المزدهمة، ويكون هذا في الشركات البرمجية أكثر منه في غيرها، فإذا حصل الموظف على ألف دولار في مدينة مثل القاهرة وحصل زميله على نفس الألف في الكويت أو عمان في الأردن، فلا شك أن القوة الشرائية لكل منهما تختلف كثيراً، ما بالك أن يحصل عليها زميل ثالث في لندن! فتكون المحصلة أن يشعر الموظف العامل من المدينة الأعلى في التكلفة أنه مغبون في عقده مع الشركة.

غير أن الشركات التي تعتمد مثل ذلك الأسلوب لها مزاياها وحالاتها المناسبة لها، والأمثلة عليها تشمل شركة Reddit التي تعطي نفس الرواتب بغض النظر عن المنطقة الجغرافية، وشركة 37Signals التي تعطي نفس رواتب منطقة سان فرانسيسكو، وغيرهما، وعلى ذلك تتبع بعض الشركات الأخرى نهجاً مختلفاً بأن تعطي

<https://europe.autonews.com/automakers/putin-pushing-germanys-economy-brink-gas-supplies> 15

<https://m.signalnoise.com/how-we-pay-people-at-basecamp> 16

[https://www.reddit.com/r/digitalnomad/comments/jjqbi5/reddit\\_goes\\_remote\\_same\\_pay\\_for\\_all\\_no\\_matter](https://www.reddit.com/r/digitalnomad/comments/jjqbi5/reddit_goes_remote_same_pay_for_all_no_matter) 17

<https://buffer.com/resources/location-independent-salaries> 18

متوسط الأجور المتبع في الدولة لنفس الوظيفة، فإذا وظفت ثلاثة مبرمجين من مصر والكويت وبريطانيا كما في الحالة السابقة، فإنها تنظر إلى متوسط أجر المبرمج في كل دولة من تلك الدول مع نفس الخبرات والمهارات التي لدى الموظف من تلك الدولة، فيكون لدى كل منهم نفس القوة الشرائية وإن اختلفت الرواتب.

بل صارت بعض الشركات منذ بدء الانتقالات الجماعية إلى العمل عن بعد في 2020 وما بعدها ترشد موظفيها إلى أنها ستقلل أجور العاملين في مدن أقل تكلفة عن زملائهم، مثل شركة فيسبوك وتويتر، بل توفر شركة مثل Buffer كشفًا علنيًا بأجور موظفيها ومواقع عملهم، مع حاسبة لمن أراد أن يعرف ما سينقص من راتبه أو يزيد إن غير مكان عمله<sup>19</sup>.

ولا شك أن في هذا توفيرًا للشركة نفسها، مع وجود شيء من العدل كما ذكرنا بين العاملين في ميزان القوة الشرائية، إلى حد أن شركة مثل Stripe الخاصة بالمدفوعات تخصص مكافأة قدرها 20 ألف دولار لمن يفكر في الانتقال إلى مكان أقل تكلفة، مع خفض في راتبه بنسبة 10% بعدها<sup>20</sup>.

وينبغي على تلك الشركات التي تقدم الأجور الموافقة لمتوسط الأجور المحلية أن تتابع تغير حال السوق المحلية نفسها، فتغير الرواتب عند حدوث أزمات اقتصادية مثل انهيار العملات أو زيادة التضخم أو غيرها، لتحقيق نفس مبدأ العدل في توزيع الأجور.

### 3.2.1 التأمين الصحي والضمان الاجتماعي

إذا كان للشركة تمثيلًا قانونيًا داخل الدولة التي يعمل منها الموظف فإنها تتولى مسؤولية التأمين الصحي عليه وكذلك إدخاله في منظومة الضمان الاجتماعي، أما إذا لم يكن لها تمثيلًا قانونيًا فينبغي أن تضع في حسابها هذه التكاليف ليدفعها الموظف بنفسه إلى الدولة التي يعمل منها، خاصة في حالة التأمين الصحي، إذ يكون لبعض الشركات سياسة مختلفة في الضمان الاجتماعي، كما في شركة حسوب مثلًا إذ تدفع بدلًا عنه بمقدار أجر شهر عن كل عام قضاها الموظف في الشركة منذ 2017<sup>21</sup>.

وتختلف الشركات هنا مع العاملين فيها مع تغيرات الأوضاع الاقتصادية، فقد تفرض الدولة ضرائب جديدة على العمل عن بعد كما حدث في مصر في الربع الأول من 2022، ولم تكن رواتب العاملين عن بعد تتناسب مع هذه الزيادات الجديدة، فطلب العديد منهم من شركاتهم زيادة رواتبهم لتتوافق مع تلك الاستقطاعات، واستجاب بعض تلك الشركات ورفض البعض الآخر بما أنها تدفع ضرائب أو زكاة عن الموظف بالفعل في الدولة المسجلة فيها الشركة. وهذه معضلة كبيرة حقيقة.

<https://buffer.com/salaries> 19

<https://www.forbes.com/sites/jackelly/2020/09/17/stripe-will-pay-workers-20000-to-leave-new-york-and-san-francisco-but-heres-the-catch> 20

[https://playbook.hsub.com/benefits/end\\_of\\_service.html](https://playbook.hsub.com/benefits/end_of_service.html) 21

وهنا لجأ الموظفون إلى ترك تلك الشركات إلى غيرها أو الانتقال إلى دول أقل في الاستقطاعات المفروضة على العاملين عن بعد، وهذا تفصيل لما ذكرناه في نقطة سياسات الرواتب قبل قليل، إذ يبدو أن الاتجاه السائد في تحديد الرواتب وفقاً للدولة التي يعمل منها الموظف قد لا يصمد في السنوات القادمة، وقد تضطر الشركات إلى زيادة رواتب العاملين عن بعد على الأقل بما يعادل تلك التغييرات الطارئة.

هنالك حالة أخرى تتمثل في دفع الشركة لضرائب الموظف البعيد في الدولة التي فيها مقرها، وبعد إرسال الراتب إلى الموظف تقتطع دولته -التي فيها تشريعات وقوانين تنظم مسألة العمل عن بعد- أيضاً جزءاً للضرائب والتأمينات، لذا عالجت بعض الشركات ذلك الأمر بأن ينشئ الموظف لدى الدولة التي يعمل فيها شركة شخصية تمثل كياناً تجارياً لنفسه، أي يسجل لنفسه حساباً تجارياً لشركة من شخص واحد متمثلة في نفسه، ويتعامل مع شركته التي يعمل فيها بشخصه الاعتباري الجديد -أي بصفته شركة- فترسل إليه الشركة مستحقاته في صورة تعاقد بين شركتين، وليس في صورة راتب، وعلى ذلك يدفع الموظف ضرائبه وتأميناته من راتبه الذي يصله، وتتجنب الشركة بذلك تكرار دفع هذه المستحقات في الدولة التي فيها مقرها وهذا ما أخبرني به صديق يعمل مع شركة أمريكية عن بعد، ويمكنك النظر في كيفية حل هذه المشكلة -إن حصلت في شركتك- تبعاً لموقع الشركة وموقع الموظف البعيد.

### 3.2.2 إرسال الرواتب

لنقل أن الشركة والموظف قد اتفقا على الراتب المخصص للشاعر الوظيفي، فكيف سترسل الشركة ذلك المال إلى الموظف؟

تختلف الشركات في إرسالها الرواتب لموظفيها باختلاف الدولة المسجلة فيها الشركة والدولة التي فيها الموظف، فإما تستخدم الطرق التقليدية مثل التحويلات البنكية أو ويسترن يونيون، أو الخدمات المالية الإلكترونية مثل باي بال ووايز Wise وغيرها (قد تتغير تلك الخدمات لاحقاً ولكن ذكرناها لضرب المثل)، بينما تفضل بعض الشركات الأخرى إصدار بطاقة رواتب من بنك محلي في الدولة المسجلة فيها، ثم إرسالها إلى الموظف في محل عمله ليستلم عليها راتبه، لتلافي تكاليف التحويل العالية وأيام الانتظار حتى تمام المعاملة المالية.

ولا شك أن تلك التحويلات تقتطع منها نسبة لعمولة التحويل وتزيد أو تنقص وفقاً للراتب، فلقد أخبرني بعض العاملين عن بعد أن راتبه يُقتطع منه نحو سبعين دولار قيمة التحويل، وأن بعض الشركات تتحمل تلك العمولة، وبعضهم يزيدها في الراتب في صورة بدلات ويدفعها الموظف عند استلامه للراتب، وهكذا.

### 3.3 أنواع العقود مع الموظفين

تنوع العقود التي تبرمها الشركة مع الموظفين بتنوع تلك الوظائف نفسها ومدى حاجة الشركة إليها، وفيما يلي بيان لأهمها.

### 3.3.1 التوظيف غير محدود المدة

هذا النوع هو الأكثر شيوعًا وإذا دُكر عقد العمل مجردًا فيُقصد به هذا النوع، وفيه يتعين على الشركة تقديم عقد مكتوب عن العمل بينها وبين الموظف، يتضمن حدًا أدنى للإجازات مدفوعة الأجر على الأقل، وشروط العمل بما فيها الحقوق والمسؤوليات والواجبات، ويحق لكلا الطرفين إنهاء التعاقد بينهما وفقًا للشروط المتفق عليها بينهما، وقد تكون تلك العقود إما لدوام كامل أو جزئي.

### 3.3.2 التوظيف المشروط

يعامل الموظف في هذا العقد نفس معاملة الموظف في النوع السابق، وقد ينتهي هذا العقد عند اكتمال مهمة محددة أو وقوع حدث معين، فلا تُشترط المدة وحدها كشرط لإنهاء التعاقد، ولا يتم تصنيف العامل كموظف داخل الشركة إذا كان عقده مع وكالة يعمل بها بدلًا من الشركة كما أوضحنا في شأن شركات التوظيف الوسيطة، لكن قد يكون له أولوية في الانضمام إلى الشركة عند فتح شواغر وظيفية إن أبدى نتائج مميزة والتزامًا في أدائه.

### 3.3.3 عقود العمل المؤقتة

تستطيع الشركات توظيف عمالة مؤقتة لتلبية ظروف العمل في مواسم معينة من السنة أو زيادة طارئة في الطلب على منتجاتها، وتعطي الشركات وكالات التوظيف البيانات اللازمة حول شروط العمل وأحكامه ليخبروا العمالة بها، وإذا زادت فترة العمل عن 12 أسبوعًا -وهي الفترة الانتقالية في أغلب الشركات- يحصلون على نفس حقوق ومزايا الموظفين الدائمين، إلا إذا نص قانون العمل المعتمد عند توقيع العقد على خلاف ذلك.

## 3.4 التوظيف أم التعهيد الخارجي

تقرر الشركات أسلوب التوظيف الأنسب لها في كل قسم من أقسامها وفقًا لحاجة ذلك القسم، فبعض الأقسام لا يمكن فيها التعهيد الخارجي لا الدائم ولا المؤقت، وهي الأقسام المتعلقة بصلب عمل الشركة، لما يقتضيه ذلك من حساسية لبيانات العمل وتوجيه صناعة القرار داخل الشركة، لكن توجد بعض الاستثناءات لهذا مثل شركة RedBull، إذ تركز هي على الدعاية والتسويق مع التعهيد بصناعة المشروبات نفسه إلى شركة خارجية، فهنا لا ننظر إليها على أنها عهدت بصلب عملها إلى شركة خارجية، فصلب عملها الذي برعت فيه في تلك الحالة هو التسويق، بما أنها لم تختراع المنتج أصلًا وإنما أعجب به صاحب الشركة أثناء زيارته لتايلاندا ومن ثم ذهب إلى الشركة التي تنتجه واتفق معها على جلب المنتج إلى السوق الأوروبية.

فتلك الأقسام لا يصلحها إلا التوظيف الدائم، أما التعهيد الخارجي فينقسم إلى شقين، أحدهما هو التعهيد المستمر إلى طرف ثالث لتنفيذ مهمة متكررة لدى الشركة لكنها لا تريد تنفيذها بنفسها، والتعهيد الظرفي لتنفيذ مهام أقل تكرارًا أو ربما لا تتكرر إلا نادرًا. ونحن هنا لا ننظر لفكر جديد، فكما يعلم أصحاب الشركات أن هذه أمور تحدث من قديم في السوق على اختلاف مجالاته، كما تعهد شركة برمجية أو بترولية أو غيرها إلى شركة مختصة

بتقديم خدمات التغذية لإطعام العاملين لديها، فهذه مهمة تتكرر كل يوم ويجب أن يكون لدى القائم بها إمكانيات مادية ولوجستية تلبى حاجة الشركات التي يتعاقد معها، وهنا مرة أخرى فإننا نأتي بأمثلة من خارج المجالات التقنية أو البرمجية كي نوضح المثال ونعممه.

أما الخدمات التي قد لا تتكرر أو تكون وتيرة تكرارها أقل مما سبق، مثل تصميم غلاف لمنتج جديد أو حملة دعائية لكتاب أو برنامج أو ترجمة لدليل استخدام أحد البرامج داخل الشركة، فتلك يفضل تعهدها إلى مستقلين لما يتميز به المستقلون من مرونة عن الشركات الكبيرة، ومن سهولة التواصل معهم بما أنه فرد واحد في الغالب، فلا توجد مداوات بين هذا المسؤول وذاك، وموافقة من هنا وهناك، مما يكون أكبر من حجم المشروع المراد تنفيذه ابتداءً، وكذلك من ناحية أخرى ستكون أجور المستقلين أقل بكثير من تكلفة نفس المهمة إذا طلبت من شركة تقدم تلك الخدمات.

### 3.4.1 مزايا وعيوب التعهيد الخارجي

وبعد أن سقنا هذا الإجمال، نريد التفصيل قليلاً لما ذكرناه في مزايا التعهيد الخارجي، فقد رأينا أن تنفيذ المهام بهذا الأسلوب من التعهيد أو "المقاولة" باصطلاح السوق يعالج فجوة أو حاجة لدى الشركة بسرعة ودون انتظار كوادر مدربة، وفيه مرونة أكثر من التوظيف الدائم، حتى في حالة التعهيد إلى شركة ثانية، بما يعني إمكانية إحضار بعض العمالة لتلبية زيادة في الإنتاج لفترة مؤقتة، وإن كان هذا يندر إلا في الأعمال السهلة التي لا تحتاج إلى تدريب، وإلا فإن الشركات تلجأ إلى طلب ساعات إضافية من الموظفين بدلاً من توظيف كوادر جديدة وتدريبها.

كذلك يمثل التعهيد الخارجي خياراً مثاليًا عندما يكون لديك حاجة لا تتكرر إلا قليلاً بحيث يكون التوظيف الدائم لها إهدارًا للموارد، وتركها تعطيل للشركة.

أما سلبيات التعهيد الخارجي التي يجب الانتباه إليها، فأهمها أن المتعهد قد لا يكون لديه ولاء للشركة التي يعمل لها، خاصة إن كان لديه عدة أعمال بين يديه، فيلزم متابعة تنفيذه للعمل والرقابة عليه، على الأقل في البداية إلى أن يصل الطرفين إلى مرحلة من الثقة تكفي لتخفيف الرقابة قليلاً.

### 3.4.2 مزايا وعيوب التوظيف الدائم

قد تبدو تلك الفقرة بديهية ولا حاجة لها، فالأصل في العقود بين الشركات والعاملين هو التوظيف الدائم، على الأقل هذا هو النظام الأكثر شهرة، غير أنه في السنوات الأخيرة بدأت شركات ناشئة كثيرة تعتمد أسلوب توظيف المستقلين أو التعهيد لأطراف غيرها لتنفيذ المهام في البداية إما لقلة الموارد البشرية أو لقلة الخبرة، أو من ناحية أخرى، لعدم رغبة صاحب الشركة بالالتزام بعقود طويلة الأمد مع موظفين في مؤسسة لا يدري هل تستمر أم لا، أو لرغبته في تجربة كفاءات ومهارات مختلفة للمهمة التي لديه بدلاً من البقاء مع خبرة شخص واحد.

وقد رأينا أمثلة كثيرة لهذه الشركات على منصة مستقل في الأعوام الأخيرة، لعل أبرزها ما تنشره مدونة مستقل بين الحين والآخر لأمثلة ناجحة من تلك الشركات التي تعتمد كلياً أو جزئياً على مستقلين، انظر صفحة قصص النجاح على مدونة مستقل.

فأما إيجابيات التوظيف الدائم لأصحاب الشركات فتظهر في استقرار وتيرة العمل لوجود الكفاءات التي تدفعها العقود الدائمة مع الشركة للعمل بما تحمله من مزايا من ناحية وشروط جزائية من ناحية أخرى، ويضمن صاحب الشركة إلى حد ما أن الموظف يرغب بالبقاء في الشركة إن لم يكن يسعى للتطور داخلها طلباً للأمان الوظيفي.

وأما سلبياته فتظهر في تكلفة التوظيف الدائم التي تكون أعلى دوماً من أي وسيلة توظيف أخرى، وهذا يعني النظر بعناية شديدة في العناصر التي يقع الاختيار عليها لتكون ضمن الأفراد العاملة في الشركة، وكذلك تكون تكلفة استبدالهم عالية خاصة في الوظائف التي تتطلب منحنى تعلم كبير، وتزيد تلك التكلفة كلما ارتقى العامل في السلم الوظيفي، فالتخلص من أحد شركاء الشركة يكاد يكون كابوساً ثقیلاً على الإدارة لما له من تبعات، ويليه التخلص من موظف موهوب يتمتع بمهارات تحتاج الشركة إليها ويصعب وجود مثيلها في غيره أو تحتاج إلى فترة لصقلها في غيره، وهكذا، فقد تضطر الشركات إلى تحمل بعض الموظفين سيئي الأخلاق مثلاً لأنهم يسدون ثغراً لا يسده غيرهم، ولا تجد الشركة بديلاً مكافئاً لهم أو تكون تكلفة استبدالهم أعلى مما تتحمله الشركة مع هذا الموظف السيئ.

## 3.5 المنصات المساعدة في التوظيف

يجدر بنا الآن أن نذكر أمثلة للمنصات التي تستطيع الشركات استخدامها في التوظيف عن بعد أو تعهيد المهام عن بعد، من التي تيسر عملية فحص المرشحين وإجراء المقابلات وخطابات عروض العمل وغيرها، من أجل تقليل احتمالات دوران الموظفين من ناحية، ومن أجل الحصول على أفضل الفرص والكفاءات من ناحية أخرى.

### 3.5.1 منصة بعيد

تتيح منصة بعيد للشركات إضافة وظائف عن بعد من أجل استقطاب الكفاءات بغض النظر عن الحيز الجغرافي، وتوفر على الشركات مهمة البحث عن تلك الكفاءات بما أن الموظفون ينشؤون حسابات على منصة "بعيد" ليتقدموا بالعروض على الوظائف المعلنة.

ومنصة بعيد نفسها تتبع شركة حسوب التي تعمل عن بعد أيضاً كما ذكرنا، والشركة تطبق ما ذكرناه في الكتاب إلى الآن من نظم العمل عن بعد وساعات العمل المتراكمة وغيرها، ومن خدمات المنصة ما يلي:

الرئيسية / وظائف

## أضف وظيفة جديدة

البريد الإلكتروني \*

you@example.com

البريد الإلكتروني الخاص بالعمل الذي ستدخل به حسابك، لن ينشر لأحد

### بيانات الوظيفة

عنوان الوظيفة \*

"مبرمج نظم خلفية"، "موظف دعم فني" ...

التصنيف \*

برمجة وتطوير  
 إدارة وأعمال  
 تسويق ومبيعات  
 دعم فني  
 كتابة وترجمة  
 المجالات الأخرى  
 تصميم

وصف الوظيفة \*

وصف الوظيفة، المهام الوظيفية، الخبرات المطلوبة، مميزات العمل ...

طريقة التقديم للوظيفة \*

أرغب باستقبال الطلبات في بعيد (ننصح به)  
 أرغب باستقبال الطلبات عبر رابط أقوم بتحديدته

الشكل 2: إضافة إعلان لشاعر وظيفي عن بعد على موقع بعيد

## 1. نشر الوظائف لأصحاب الشركات

تتيح منصة بعيد نشر إعلان وظيفتك لجذب أفضل الكفاءات المتاحة من الباحثين عن عمل عن بُعد في مختلف المجالات ومن مختلف البلدان للتقدم لوظيفتك، وترسل المنصة عروض العمل إلى قاعدة كبيرة من المهتمين بالحصول على جديد وظائف العمل عن بُعد، كلٌّ ضمن مجال تخصصه، مما يسهل عليك الوصول إلى أفضل الخبرات المتاحة وتوظيفها في زمن قياسي.

ويجب أن تكون مهام الوظائف قابلة للتنفيذ عن بعد بالكامل كي تكون صالحة للنشر في منصة بعيد، أي تلك التي تعتمد على الإنترنت لإنجاز العمل والتواصل بين الموظف ومديره، ولا تحتاج إلى وجود الموظف بمقر الشركة الحقيقي.

## ب. باقات التوظيف

توفر باقات التوظيف على الشركات التي تنوي توظيف فريق عمل كامل أو تخطط لتوظيف أكثر من فرد عن بعد لاحقًا، من خلال الخصومات المتاحة في تلك **الباقات**.

## ج. خدمة التوظيف للشركات

يعمل فريق من المختصين بالتوظيف على تأمين احتياجات الشركة التي لا ترغب في إجراء المقابلات بأنفسها مع المرشحين، من خلال اعتماد معايير قياسية في عملية الاختيار تضمن جودة المرشح وتقلل معدل الدوران الوظيفي، كما تجنب العميل نفقات التوظيف الإضافية.

فتختار أفضل المتقدمين وفقًا لتلك المعايير وبما يتناسب مع المعايير التي حددتها الشركة لمنصة بعيد، مما يوفر عليها الوقت والموارد في انتخاب المرشحين. يُرجع إلى صفحة **البدء لأصحاب الوظائف** في مركز مساعدة بعيد للمزيد من التفاصيل.

## 3.5.2 منصة مستقل

كما أن منصة بعيد مناسبة للتوظيف الدائم في شاغر وظيفي تحتاج إليه في صلب عملك، فإن منصة **مستقل** تُستخدم عند الحاجة إلى أمر قد لا يتكرر مرة أخرى أو على فترات بعيدة، أو يكون خارجًا عن تخصص شركتك، ولا تريد توظيف أحد توظيفًا دائمًا لتلك المهمة، فهي سوق للتعاقد الحر وفق المشروع مع نبذة من أفضل الكفاءات العربية في مجالات البرمجة والتصميم والدعاية والمحاسبة والترجمة والكتابة وغيرها.

فهي تصل المدير الذي هو صاحب المشروع هنا بأفضل المستقلين المحترفين لتنفيذ أفكارهم ومشاريعهم، في الوقت الذي يتيح للمستقلين فرصة لزيادة دخولهم بشكل حر.

وتستطيع إضافة مشروعك في مستقل الذي ترغب بتنفيذه مجانًا لتحصل على عشرات العروض التي تختلف في ميزانيتها ووقت تنفيذها وتفصيل إنجازها:

الرئيسية / مشاريعي

## إضافة مشروع

عنوان المشروع \*

أدرج عنواناً موجزاً يصف مشروعك بشكل دقيق.

المهارات المطلوبة

حدد أهم المهارات المطلوبة لتنفيذ مشروعك.

تفاصيل المشروع \*

أدخل وصفاً مفصلاً لمشروعك وأرفق أمثلة لما تريد ان أمكن.

المدة المتوقعة للتسليم \*

متى تحتاج استلام مشروعك

الميزانية المتوقعة \*

اختر ميزانية مناسبة لتحصل على عروض جيدة

ملفات توضيحية

اسحب الملفات إلى هنا

أو انقر للاختيار يدويًا



حفظ كمسودة

انشر الآن

الشكل 3: إضافة مشروع على موقع مستقل لتنفيذه من مستقلين

وتضمن منصة مستقل لك حقل في الحالتين، سواء كنت صاحب المشروع أو المستقل الذي سيعمل عليه، حيث تكون المنصة وسيطاً بين الطرفين إلى أن يتم تسليم العمل كاملاً.

## ا. خدمة مستقل للمؤسسات

تستهدف خدمة المؤسسات من مستقل الكيانات الكبيرة لتيسر عليها تنمية أعمالها وإدارة المشاريع إدارة مشتركة من مكان واحد عبر نظام يمكّن المدراء من توظيف المستقلين وإضافة أعضاء الشركة كافة بما في ذلك فريق العمل أو أي شخص آخر إلى حساب الشركة في المنصة، للمساعدة في عملية التوظيف والتواصل مع المستقلين وفق صلاحيات محددة.

ويستطيع المدير هنا أن يطلع على أعمال مؤسسته ومعرفة ما يعمل عليه كل مستقل في كل مشروع من المشاريع المفتوحة، وتوظيف مستقلين آخرين وتفويض مهمة إدارتهم إلى أحد أعضاء فريق العمل، بل وتحديد صلاحيات الوصول لكل فريق وفقاً للتخصصات المختلفة في الشركة.

كذلك فإن المعاملات المالية تدار من حساب واحد حيث يربط حساب المؤسسة بين عدة حسابات فرعية لكل عضو من أعضاء فرق العمل المختلفة ووفقاً للصلاحيات التي يحددها صاحب المؤسسة، فيمكن لأي عضو إضافة مشاريع جديدة وتوظيف المستقلين ومتابعتهم والدفع لهم.

وكل ذلك يقتضي تواصلًا مع فريق العمل، وهو ما تتيحه المنصة عبر إمكانية مشاركة الملاحظات عن المستقلين والمشاريع مع فريق العمل. يُفتح حساب المؤسسات على مستقل من داخل حساب مستقل المعتاد وتوضع بيانات المؤسسة في النافذة التالية:

الرئيسية / المؤسسات

## أنشئ مؤسسة

**\* الاسم**

**\* المجال**

**\* الرابط**

**\* الوصف**

**\* عدد الموظفين**

**الموقع الإلكتروني**

**إنشاء**

يجب أن يكون فريداً ومؤلفاً من أحرف إنجليزية وأرقام فقط

الشكل 4: إنشاء مؤسسة على موقع مستقل لتوظيف مستقلين

ثم يُنشأ المشروع ويُسند إلى أحد الفرق الخاصة بالمؤسسة كما يلي:

الرئيسية / مشاريعي

## إضافة مشروع

جهة المشروع

شخصي  مؤسسة

المؤسسة\*

الفريق\*

عنوان المشروع\*

أدرج عنواناً موجزاً يصف مشروعك بشكل دقيق.

المهارات المطلوبة

حدد أهم المهارات المطلوبة لتنفيذ مشروعك.

تفاصيل المشروع\*

أدخل وصفاً مفصلاً لمشروعك وأرفق أمثلة لما تريد ان أمكن.

الميزانية المتوقعة\*

اختر ميزانية مناسبة لتحصل على عروض جيدة

المدة المتوقعة للتسليم\*

متى تحتاج استلام مشروعك

ملفات توضيحية

اسحب الملفات إلى هنا

أو انقر للاختيار يدوياً

حفظ كمسودة

انشر الآن

الشكل 5: إضافة مشروع تابع لمؤسسة على موقع مستقل

يُرجع إلى [مدونة مستقل](#) لمراجعة المقالات التي تشرح استخدام المنصة بالتفصيل.

### 3.5.3 منصة خمسات نموذجًا للأعمال المصغرة

أما موقع خمسات فيُستخدم للمشاريع الأصغر والتي قد تكون في شكل خدمات مصغرة يقدمها أصحابها في التخصصات المختلفة، ويبحث صاحب المشروع أو المدير هنا عن الخدمة المطلوبة ويطلع عليها وعلى

حساب البائع الذي يقدمها، ثم يضيفها إلى سلة المشتريات ويسدد ثمنها من خلال وسيلة الدفع المناسبة، وهذا على عكس موقع مستقل الذي يضع المدير المشروع الذي لديه ثم ينتظر العروض التي يقدمها المستقلون.

يُرجع إلى صفحة إرشادات الاستخدام في خمسات لمعرفة كيفية عمل المنصة بالتفصيل.

### 3.5.4 منصات أجنبية أخرى

قد تحتاج الشركة في بعض المشاريع إلى توظيف مستقلين آخرين أو موظفين من خارج هذه المنصات العربية، ربما لحاجتها لخبرة محلية متخصصة في بلد أجنبي أو لخبرة بسوق تريد الشركة الدخول إليه، وعندئذ يُنظر في أشهر المنصات الأجنبية آنذاك من منصات التعهيد الخارجي والتوظيف المستقل والتوظيف عن بعد ويُلبَّأ إليها.

### 3.6 خاتمة

قد يبدو أننا خرجنا عن نطاق التوظيف عن بعد بذكرنا لمنصات العمل الحر في آخر هذا الفصل، لكننا نذكرها لعلنا أن الشركات لا محالة محتاجة إلى بعض الوظائف المؤقتة التي تلجأ إلى شركات خارجية لتنفيذها، مثل بناء موقعها على الويب أو إعادة صياغة هويتها التجارية، أو إعداد تقرير، مما قد لا يتكرر مرة أخرى أو يتكرر على فترات طويلة، إضافة إلى المهام التي قد لا تجد الشركة خبرة محلية ذات جودة مناسبة لتنفيذها، وعندئذ تلجأ إلى منصات العمل الحر.

وتعرفنا في هذا الفصل على مفاهيم التوظيف المختلفة اللازمة للشركات العاملة عن بعد، وبيننا الحالات التي يكون التوظيف الدائم فيها خير من التعهيد المؤقت والعكس، وكيفية هيكل الرواتب وإرسالها للفرق العاملة عن بعد.

نتقل في الفصل التالي إلى آليات الإدارة البعيدة وعناصرها الأساسية، ثم نصلها بإسهاب أكبر في الفصل الذي يليه مع تحديات الإدارة البعيدة.

### 3.7 اقرأ أيضًا

- كيفية اختيار الأشخاص وتوظيفهم في الشركات
- كيفية التعامل مع الموظفين غير المندمجين
- أهم معايير مشاركة الموظفين التي يجب مراقبتها
- إدارة الموارد البشرية وعلاقات العمل في الشركات
- 5 طرق لبناء الثقة بفريق يعمل عن بعد بشكل كامل ولماذا يعد ذلك الفريق أمرًا هامًا

بيكاليكا



هل تطمح لبيع منتجاتك الرقمية عبر الإنترنت؟

استثمر مهاراتك التقنية وأطلق منتجًا رقميًا  
يحقق لك دخلًا عبر بيعه على متجر بيكاليكا

أطلق منتجك الآن

## 4. آليات الإدارة والتطوير

لا تختلف إدارة الفرق البعيدة عن التي تعمل من المكاتب الحقيقية إلا في بعض الشؤون البسيطة المتعلقة بالجوانب الإنسانية للعدل بين الموظفين العاملين عن بعد والعاملين من المكتب، مع اختلاف أدوات المتابعة التي تكون برامج وأدوات في الغالب، أما اتباع الإدارة التفصيلية micro-managing أو المرنة فيعود لطبيعة عمل الموظف نفسه، فبعض الأعمال تحتاج إلى إدارة تفصيلية سواء من المكتب أو عن بعد، كوظائف **الدعم الفني عبر الهاتف** مثلاً، وإن كان الدعم الفني عبر المحادثات النصية يكون أقل ضغطاً منه إذ قد يرد الموظف على ثلاثة أو أربعة عملاء في نفس الوقت ولا يكون مشغولاً بالقدر الذي يكون فيه حين يرد على عميل واحد عبر الهاتف.

أما الوظائف الأكثر تعقيداً والتي تتطلب مهارات أعلى مثل المحاسبة والبرمجة والتصميم والترجمة وغيرها، فتسمح في الغالب بمرونة أكبر في تنفيذ المهام اليومية، مع تفضيل أصحابها -خاصة في البرمجة والتصميم والترجمة وما شابهها- لفترات انقطاع عن التواصل من أجل التركيز في العمل، لهذا فإن نظام عمل الساعات المتراكبة الذي ذكرناه من قبل يوفر كثيراً من مساحة التركيز المطلوبة لإنجاز مثل تلك الأعمال، وتُخصص الساعات المتراكبة للاجتماعات والنقاشات كما ذكرنا من قبل.

وإن كنا نركز هنا على الجوانب التي ستكون ظاهرة في العمل عن بعد فقط لبداهة بقيتها من حيث الإدارة، فبعض مهام المدير لا تتغير بتغير أسلوب العمل، مثل متابعة العاملين على المستوى الشخصي والعائلي، للتأكد أن عمله لا يؤثر سلبيًا على علاقته بأهله أو العكس، والنظر في حلول هذا إن جد طارئ في حياته الشخصية، وأن يبادر المدير بإخبار الموظفين بأن بابهم مفتوح لهم إذا أرادوا الحديث معه حول أي أمر يقلقهم أو يريدون نصيحتة حوله، فتلك وإن كانت لا تمثل شيئاً للمدير إلا أنها تشعر الموظف بأنه يحظى باهتمام المسؤول عنه.

كذلك سيعني العمل عن بعد أن المدير نفسه قد يقع في المحاذير التي ننصح بها الموظفين عن بعد بما أنه موظف أيضًا في الغالب، من فصل للحياة الشخصية عن الحياة المهنية، فلا يُراسل الموظفين في غير أوقات العمل ما أمكن.

## 4.1 متابعة أداء الموظفين عن بعد

تحدث كل من جيسون فريد Jason Fried وديفيد هانسون David Hansson في كتابهما العمل البعيد: المكتب غير ضروري، الذي أشرنا إليه في أول فصل، عن تجربتهما في إدارة شركتهما عن بعد كليًا، وذكرنا فيه أن المدراء الذين يخشون تجربة هذا النظام يتحججون بصعوبة متابعة أداء العاملين عن بعد.

وفي هذا بعض الصحة، فلا شك أن متابعة العاملين من المكتب أقل تكلفة وأسهل من متابعة عامل عن بعد كما ذكرنا في فصول سابقة، وكيف أن شركات كبيرة مثل جوجل لا تريد الإبقاء على سياسة العمل عن بعد، بل لقد استقال المسؤول عن قسم الذكاء الصناعي في شركة أبل إثر رفضها لعمله من المنزل وطلبها منه أن يعود إلى مقر الشركة.

غير أن الواقع الجديد للعمل والذي فرض العمل عن بعد على مؤسسات العالم كافة دفع الكثير منها إلى اتباع سياسات جديدة وفق طبيعة كل عمل، فبعض الأعمال مثل هندسة البرمجيات والتصميم والكتابة وغيرها كانت تتم عن بعد من سنين طويلة، ومواقع إدارة المهام والعمل المشترك على المشاريع البرمجية والمكاتب الافتراضية مثال على ذلك، وتُستخدم المكاتب الافتراضية لتسجيل الدخول في الغالب من قبل الموظفين في ساعات العمل ليُعلم من المتاح للتواصل المباشر.

وكذلك في شأن تنظيم الاجتماعات والعمل على المهام، فتُستخدم تطبيقات المحادثة والتواصل وإدارة المهام -التي ذكرناها في الفصل الثاني- وخدمات التطبيقات المكتبية السحابية وغيرها من أجل تنظيم العمل، فكلها لا تحتاج إلا إلى ضمان تسجيل دخول الموظف فيها، وهو أمر يسهل مراقبته بمجرد النظر.

أما إذا دعت الحاجة إلى مراقبة أكثر من هذا في حالة الشركات ذات البيانات الحساسة فتُستخدم أنظمة مراقبة الحواسيب والتحكم في نشاط الموظف في المتصفح والتطبيقات المتاحة على الحاسوب، فقد عملت في بعض الشركات التي توفر حاسوب العمل للموظفين، وكانت الحواسيب تُعد بحيث لا تفتح مواقع ويب غير مواقع العمل، وكذا لا يمكن تثبيت تطبيقات غير تطبيقات العمل، ولا تُعطى صلاحية تغيير ذلك للموظفين، بل حتى تحديثات النظام في الحاسوب كانت تتم من قبل الفريق التقني في الشركة، وتُستخدم عندئذ أنظمة لمراقبة الموظفين إذا دعت الحاجة لسرية البيانات أو غيرها من الأسباب.

نأتي الآن إلى نقطة قد تحير المدراء، وهي استجابة الموظفين لأدوات التواصل، فهل يعني عدم استجابتهم أنهم بعيدين عن حواسيب العمل؟

في الواقع، ليس دائماً، فقد بينا في الفصول السابقة أن بعض الأعمال تستفيد من ساعات العمل المتراكبة في تنفيذ مهام تحتاج إلى التركيز، وقد كنت أحياناً أعمل من مقر الشركة وعلى حاسوب الشركة، غير أنني أكنم أصوات إشعارات برامج التواصل الخاصة بالعمل من بريد إلكتروني وبرنامج التواصل الذي كان يُستخدم للتواصل النصي السريع والتواصل المرئي، وغيرها من برامج التواصل، ذلك أنني لا أستطيع العمل إلا في بيئة هادئة، إلى حد أن مديري يرسل إلي على برامج التواصل الخاصة -والتي هي من باب أولى مكتومة أيضاً- ثم يأتي يحدثني أن أرد عليه، فأجد سيل الرسائل من كل قناة من زملاء العمل أو الشركة الذي كنت أكنمته من قبل، ومن بين تلك الرسائل كلها ليس لي إلا رسالتان فقط تقريباً، فكنت أضطر إلى كتمها مرة أخرى، والبحث مع فريق العمل عن وسيلة أخرى يستطيعون التواصل معي بها، كأن يذكروني mention في رسالة نصية أو يتصلوا علي بمكالمة صوتية خاصة، أو حتى أخبرهم أنني أكون متاحاً في أوقات كذا وكذا.

لكن هذا لا يعني أن بعض الموظفين لا يستغلون العمل عن بعد في التراخي في أداء العمل، وأنا أيضاً أقع في هذا المرة بعد المرة، غير أن الأعمال التي تسمح بالتراخي في التنفيذ يصلحها وضع قواعد للتواصل ومواعيده.

وتماً على ما سبق، فيفضل أن تضع الشركة قواعد لاستخدام أدوات التواصل فيها، فلا تُستخدم أداة في غير الغرض المتفق عليه، وقد علمت من بعض العاملين في شركة حسوب مثلاً أن الرسائل البريدية التي تزيد عن حد معين تُناقش في اجتماعات صوتية وليس في البريد، والحديث غير الرسمي له قنواته الخاصة كما هو مذكور في دليل الموظفين في حسوب، وهذا يمنع استخدام أكثر من برنامج لنفس الرسالة، مما يأتي بأثر عكسي في النهاية.

## 4.2 آليات تقييم أداء العاملين عن بعد

ينبغي أن يستند الأداء على الجمع بين النتائج والسلوك، وفي هذا يقول ديك جروت Dick Grote مؤلف كتاب "انضباط من غير عقاب: الطريقة المجربة التي ترفع أداء الموظفين قليلي الكفاءة" أنه لا ينبغي أن تكافئ الإدارة الموظفين الذين يحققون النتائج من خلال تجاوزهم لسياسات الشركة، ومن باب أولى الذين يتبعون القواعد ولكنهم لا يحققون شيئاً لأن هذا يغريهم على اتباع أساليب ملتوية في تحقيق النتائج.

ومن ثم يجب على المدراء معرفة طرق تقييم الأداء والسلوك معاً، وتُعد الثقة من أهم المعايير السلوكية التي يجب اعتمادها، وهو ما ذكرناه في فصل سابق عن كتاب فوكوياما "الثقة: الفضيلة الاجتماعية وتحقيق الرفاه"، الذي يدور فيه حول أهمية الاعتماد على الثقة المستقاة من الفضائل الدينية والاجتماعية في ازدهار اقتصاد من يعتمدها، ثم يأتي بعدها إحسان إدارة الوقت وغيرها من العوامل.

وتؤدي بعض السلوكيات أحياناً لدى بعض الشركات إلى نتائج عكسية بالمرة، فقد ذكر جيمس وير James Ware الأستاذ السابق بكلية هارفارد للتجارة ومؤسس Future Of Work أنه وضع مقياساً لتقييم فريق خدمة العملاء يقيس كفاءته وفق متوسط مدة المكالمات مع العملاء، فأدى ذلك إلى إنهاء المكالمات قبل تقديم حل

حقيقي للتعامل، في حين اتبع الرئيس التنفيذي لشركة زابوس Zappos نهجًا مختلفًا، عبر تشجيع المكالمات الطويلة مع العملاء، وقد أدى ذلك لبناء علاقات قوية مع عملاء الشركة.

وصحيح أن هذا قد لا يصلح في كل بيئات العمل، فالشركات موجودة لاستغلال الموارد المتاحة إلى أقصى حد لتحقيق أعلى ربح ممكن مقابل تلك الموارد، فيُنظر في النقطة المناسبة لتحقيق الربح مع تجنب السلوكيات التي تأتي بنتائج عكسية.

### 4.3 التقييم الذاتي للموظفين

يفضل تجنب التقييم الذاتي للموظفين لأنه لن يخلو من كونه أحد أمرين، إما أن يفرط الموظف في تقييم عمله فلا يستفيد من تقييم من الإدارة ويراه انتقاصًا من إنجازاته، أو أن يحقر ما أنجزه خشية الاتهام بالعجب أو الرياء أو الفخر، أو بسبب الحياء أحيانًا، وكلا الأمرين يجب تلافيهما في التقييم الموضوعي للأداء.

وقد علمت من أحد المسؤولين أنه كان يكره المبالغة في تقدير قدرات العاملين لئلا يطغوا ويظنوا أن إمكانياتهم أكبر مما هي عليه، أو يفرط في تحقيرها فيصيبهم بالهزيمة النفسية.

على أن تجنب استخدام التقييم الذاتي لا يعني أن يرسل المدير تعليماته من وراء الشاشة فقط، فعلاقة العاملين عن بعد أشد حساسية من العاملين في المكتب، فقد كنت في شركة برمجية في 2016 أناقش واجهة تطبيق جديد سنطلقه، إذ شكى لي المدير المسؤول عن تطوير الواجهة من فريقه الذي يديره، إذ كان أغلبهم من الشباب حديثي التخرج قليلي الخبرة بالسوق، وكان كلما ناقش أحدهم في تفاصيل المشروع من خلال الرسائل تطور الأمر إلى خلاف شخصي!

فلما بحث في الأمر وجد أن الكلمات المجردة على الشاشة لا تعبر عن مزاج قائلها، فقد تبدو تعليمات جافة غليظة إذا لم يصحبها صوت قائلها على الأقل، فضلًا عن لغة جسده وتعايير وجهه، على عكس العمل في المكتب الذي تكفي فيه نظرة واحدة من الموظف إلى مديره ليعلم هل هو راضٍ عن عمله أو اقتراحه أم لا.

وقد يشعر الموظف أنه مُهمَل وأن عمله لم يحصل على التقدير الكافي، ومن ثم قد لا يحصل على أجره الذي يستحقه أو الترقية التي ينتظرها، فلا تبخل بكلمات التقدير والتحفيز والشكر في تسليمك للمهام وفي اجتماعاتك، واحرص على سؤالهم كل فترة ووضع سياسة تقييم دورية في شركتك وفتح أبواب التواصل بينك وبين فريقك وعدم وضع حدود المدير والموظف التقليدية، وأخبرهم أنك بعيد عنهم بُعدهم عن شاشتهم كي تبعد عنهم شعور العزلة أولًا وتكسر حواجز التواصل للتحدث إن حصل أي سوء فهم والأهم أنك تقدر وجودهم في الشركة -حتى لو كانوا بعيدين عنها- وما يقدموه من عمل و جهد، وستجد في [الفصل التالي](#) تفصيلًا لمثل هذه الحالات التي تسبب مشاكل للعاملين إذا عملوا عن بعد، في حين أنها ليست ذات شأن إذا وقعت لهم في المكتب.

ولن نتوسع كثيرًا في الحديث عن تقييم الموظفين فهو خارج سياق الكتاب وهو أمر مهم ويحتاج إلى تفصيل وتوسع، وهنا نحيلك إلى المقالات التالية:

- تقييم الموظفين: الدليل الكامل
- تعديل السلوك في المؤسسات
- التعزيز وتغيير سلوك الموظفين

#### 4.4 معالجة مشاكل الأداء في العمل عن بعد

وجدت دراسة استقصائية أجريت على عدد 1700 مهني في مختلف الولايات الأمريكية أن 68% من المستجيبين شعروا أن أصحاب الأداء المنخفض يخفضون الروح المعنوية العامة في مكان العمل. وشعر 44% آخرون أن أصحاب الأداء المنخفض زادوا من عبء العمل على بقية الموظفين، وأظهر العديد من المشاركين أن الإدارة قضت وقتًا طويلًا في التعامل مع ذوي الأداء الضعيف والمشكلات التي تسببوا فيها، مما يحد من نمو المنظمة<sup>22</sup>.

ويمكن أن تحدث مشاكل الأداء في أي فريق، لكن المشاكل المتعلقة بنقص التفاعل الشخصي وظروف العمل غير المثالية وانعدام الحدود بين العمل والحياة الشخصية تؤثر تأثيرًا بالغًا على العاملين عن بعد إذا لم توضع سياسات تضبطها.

وقد ذكرنا ذلك بالتفصيل في كتاب دليل العامل المستقل في فصل العناية بالصحة النفسية والجسدية للعامل المستقل، أما هنا من ناحية الإدارة فيكفي أن تلم الإدارة بتلك الأمور لتحاول معالجتها أو تجنبها، وسنذكر بعض ذلك أدناه وفي الفصول التالية.

نُعرِّج هنا أيضًا على بعض المصادر التي تفيدك في نقطة الأداء:

- العوامل المؤثرة على أداء الموظفين ودافعيتهم
- دفع العمل ورفع الأداء
- النظريات المنهجية للدافعية
- كيفية تدريب الموظفين وتخطيط أدائهم وتقييمه في الشركات

### 4.4.1 التدرج في تقييم الأداء الضعيف

من السهل أن نفترض أن الأداء الضعيف هو خطأ الموظف، وأنه يفتقر إلى المهارات أو الدافع للنجاح، وقد يكون هذا هو الحال حقًا، لكن ينبغي قبل وضع هذا الافتراض من التأكد أن نظم العمل ومقاييس الأداء الموضوع للموظفين تحقق النتائج المطلوبة منها، ثم يُناقش الموظف في مدى استطاعته تنفيذ تلك النظم، وتوضع عدة خطوات لمعالجة القصور الحادث في أدائه.

فيبدأ بالتدرج بالتنبيه اللفظي لمرتين مثلًا، ثم تنبيه مكتوب في رسالة بريدية يرد عليها الموظف بتأكيد استلامها، وهي تصعيدات نفسية تزيد من قيمة التنبيه في نفسه، ثم بعدها يُحال للنظر في اتخاذ إجراء تتدخل فيه الشركة، مثل الاجتماعات الثنائية مع مديره، أو وضع خطة تطوير لمدة أسبوع أو أكثر بما يلائم قصور الموظف، قبل اتخاذ قرار بلوم الموظف مباشرة ثم فصله من العمل تعسفيًا أو وضع جزاءات قد تكون مجحفة.

### 4.4.2 دور الاجتماعات الثنائية في تقييم الأداء

من غير المحتمل أن يتحسن الموظف ضعيف الأداء إذا تُرك لاجتهاداته الشخصية، وهنا يحتاج أصحاب العمل إلى إجراء محادثات الأداء وهذا لا يعني الاستغناء عن الموظف، ولكن يحتاج أصحاب العمل إلى شرح مدروس للمكان الذي لاحظوا فيه ثغرات في الأداء والعمل بصراحة مع الموظف من أجل التحسين.

وقد ذكرنا قبل قليل أن أحد خطوات معالجة الأداء الضعيف الموظف هو بالاجتماعات الثنائية مع مديره المباشر، ويجب أن تكون هذه المحادثات وجهًا لوجه -على سبيل المثال مكالمة فيديو- وتغطي ما يلي:

1. أمثلة صريحة على المكان الذي يتضاءل فيه أداء الموظف.
2. معيار محدد بوضوح يجب على الموظف الوفاء به حتى لا يعد من أصحاب الأداء الضعيف.
3. أسئلة استقصائية لتحديد مجالات المشكلات، مثل:
  - ما الذي تحتاج إليه لتطوير عملك أو معالجة ضعف الأداء؟
  - ما هو تقييمك لعملك مؤخرًا؟
  - ما الذي يختلف الآن عما كان عليه عندما كان أدائك أفضل؟
  - ما الذي يعيق تقدمك، سواء كانت مشكلة في سير العمل أو ترتيب عمل جديد أو علاقة زميل في العمل أو أي شيء آخر؟
  - ما هي العوائق التي تواجهها في الأداء بأفضل ما لديك؟
  - أي من هذه الحواجز تعتقد أنه يمكنك حلها؟
  - في رأيك، ما الذي يمكنك فعله بشكل واقعي بشكل مختلف للمضي قدمًا؟

◦ متى ترغب في التحقق من هذا مرة أخرى؟

◦ هدف متفق عليه وجدول زمني لتقييم التحسين.

يجب أن يكون الهدف النهائي من هذه المحادثات هو تصحيح المشكلة، وليس بالضرورة معاقبة الموظف،

انظر مقال دليل مختصر لتحسين المحادثات الثنائية مع الموظفين في شركتك.

### 4.4.3 إبقاء العواطف تحت السيطرة

يبدو الأمر واضحًا ولكنه يستحق التكرار، فيربط المدير جأشه عند مناقشة مشكلات الأداء، ويلتزم جانب

الجلم على أخطاء العاملين، بدلاً من إلقاء مشاكل الأداء في صورة اتهامات تجعل الموظف يتخذ أسلوبًا دفاعيًا

لحفظ ماء وجهه، وربما أعاد الاتهام على المدير نفسه وصعد الموقف من غير داعي إلى مدير أعلى، في حين كان

يمكن تجنبه بتلك الأسئلة التي ذكرناها أعلاه.

## 4.5 خاتمة

ذكرنا في الفصول السابقة تعريفات مهمة للعمل البعيد من منظور المدراء والمسؤولين في الشركات، ثم

انتقلنا إلى تأسيس بيئة العمل البعيدة نفسها، ثم توظيف العاملين عن بعد بالإضافة وأنظمة الأجور للفرق

البعيدة حول العالم.

ومع نهاية هذا الفصل من الكتاب تعرفنا على أهم آليات التطوير في الشركات التقنية العاملة عن بعد،

وكيفية إدارة العمل عن بعد في المؤسسة لأول مرة لمن ينشئ الشركة لتكون بعيدة ابتداءً، ومنتقل في الفصل

التالي لنفصل هذه الآليات تفصيلاً أكبر، مع ذكر لتحديات الإدارة البعيدة.

## 4.6 اقرأ أيضًا

- طرق الحفاظ على التوازن بين الحياة والعمل عبر الإنترنت
- التعامل مع مشاكل العمل عن بعد
- الشخصية والاختلافات الفردية في بيئة العمل
- دليلك المبسط لتدريب ومراجعة أداء أفضل في شركتك الناشئة
- فهم فرق العمل وإدارتها
- مدح الأداء والمكافآت

# بعيد

هل تريد كتابة سيرة ذاتية احترافية؟

نساعدك في إنشاء سيرة ذاتية احترافية عبر خبراء توظيف  
مختصين في أكبر منصة توظيف عربية عن بعد

[أنشئ سيرتك الذاتية الآن](#)

## 5. تحديات العمل عن بعد والإدارة البعيدة

رأينا في الفصول السابقة أن إدارة القوى العاملة عن بعد تأتي بتحديات فريدة بما في ذلك حاجة أصحاب العمل إلى توفير الأدوات والخدمات المناسبة للموظفين وإيجاد طرق مرنة وتشاركية للتواصل، ورأينا أهمية إحسان إدارة تلك العناصر العاملة عن بعد، خاصة بالنسبة لأولئك الذين اعتادوا العمل مع فريق في موقع العمل، وهذا ما سنناقشه ونركز عليه في هذا الفصل.

### 5.1 تحديات العمل عن بعد للمديرين

لا يعدو المدير كونه أحد الموظفين في الشركة في الغالب، وعليه ما على الموظف من مسؤوليات والتزامات تجاه الشركة وإن اختلفت، فما يصلح للموظف من نصائح لمواجهة تحديات العمل عن بعد يصلح للمدير أيضًا، مع بعض الفروقات التي يختص بها المدراء لطبيعة عملهم الذي يديرون فيه بقية الموظفين أو يتابعون تحقيق المقاييس المطلوبة منهم، وقد يكون له نسبة في الشركة أو يكون هو مالكةا.

وقد يرتاح الموظف لعدم وجود إشراف مباشر من مديره في حين يزداد الضغط على المدير لحاجته إلى متابعة الموظف في عمله، وهو ما تعرضنا له في [الفصل الرابع](#)، وبيننا كيفية معالجته بأدوات مراقبة العمل وقياس أداء العاملين، كذلك قد تُسجل الاجتماعات الصوتية بين الموظفين وبعضهم أو بين الموظفين والعملاء، ويتم ذلك في الغالب بداعي مراقبة الجودة أكثر منه لمراجعتهم ممن لم يتمكن من حضور الاجتماع، بل الأولى أن يحضر الموظف الاجتماع الذي يراد منه حضوره، وذلك أنه قد يستفيد من النقاش الجاري أثناء الاجتماع أكثر من المادة نفسها، فإن كان المطلوب إطلاعًا على مادة مقروءة أو مسموعة فيكفي توفيرها للموظف دون الحاجة إلى تسجيل اجتماع، فتسجيل الاجتماعات المرئية أو الصوتية تشغل مساحة تخزين كبيرة، وتكون مكلفة في حالة الشركات التي تشتريها ضمن حزمة برامج الاجتماعات المرئية.

## 5.1.1 الطائرة ليست سيارة بأجنحة

عند انتقال الشركة إلى نمط العمل عن بعد أو تأسيس شركة وإدارتها عن بعد، يظن المدير أنه سيديرها أو يدير الفريق المسؤول عنه بنفس طرق الإدارة التقليدية بما أنه عمل مديرًا من قبل على الأرجح، وهو نفس الظن الذي يكون لدى من يظن أن التحليق بالطائرة يشبه قيادة السيارة بما أن الاختلاف الأبرز بينهما هو وجود أجنحة وذيل في الطائرة!

وكما أن الفرق بين هذين كبير للغاية ولا وجه للشبه فيهما إلا أن تشغيلهما يتطلب إنسانًا خلف عجلة القيادة، وأن كليهما يحتوي على إطارات، فإن إدارة الفريق البعيد يتطلب عقلية تختلف عن عقلية الإدارة التقليدية في محل العمل.

ويمكن إسقاط مثال الطائرة والسيارة هنا على كثير من مواقف العمل البعيد للاستفادة منها ولتكون مرجعًا سهل التذكر للمدير، فالشرخ الصغير على زجاج السيارة قد يظل شهورًا دون أن تسوء حالته أو يؤثر على سلامة القيادة، لكن ذلك الشرخ في زجاج قمرة القيادة يعني خطرًا وشيكًا ونهاية كارثية إذا لم يعالج على الفور.

وكذلك لا يحدث شيء في الغالب حين يأخذ الركاب حواسيهم المحمولة وبطاريات إضافية أيضًا داخل السيارة، لكن هذا له شروط وقواعد عند السفر بالطائرة، تصل إلى حد حظر نقل بعض تلك البطاريات أحيانًا، وقس على ذلك ما شابهها من أمثلة.

## 5.1.2 التوافر الدائم

كنت أظن أن كوني مديرًا في شركتي أو على فريقتي يعني وجودي الدائم للرد على أي استفسار أو سؤال حتى لو كان نافعًا، ويعزز هذا المقطع الذي انتشر لإيلون ماسك يقول فيه أنه متاح 24/7 لأي أحد في شركته، وكان مكتبه في إحدى شركاته ضمن المكاتب المفتوحة مع الموظفين لتقليل المراحل التي يمر بها الموظف حتى يصل إليه، وكذا كان يفعل مؤسس تويتر الذي كان يتبنى سياسة المكتب المفتوح لتسريع توارد الأفكار ومعالجتها وتطويرها، وذلك كله كان قبل انتشار العمل عن بعد قطعًا.

غير أنني وجدت -كما وجد مؤسسو 37Signals في كتبهم التي أشرنا إليها سابقًا في الكتاب- أن ذلك قد يكون نافعًا في حالات وضارًا في حالات أخرى، فليس عليك كمدير أن ترد على كل رسالة وكل بريد وإشعار وتعليق وملاحظة وغيرها، بل اجعل لنفسك مواعيد عمل محددة واحرص على بيانها للعاملين معك كتابة ولفظًا، خاصة إن كان فريق العمل البعيد الذي لديك أو تريد إنشائه فيه أفراد من مناطق زمنية مختلفة.

وهذا له فائدتان، الأولى أنك تضبط وقتك وتخصص فيه مدة محددة للرد على تلك الرسائل وإجراء اجتماعات إن لزم الأمر، ويفسح لك وقتًا تصرفه في أعمال الشركة الأخرى الإدارية أو لشخصك خارج العمل.

والثانية أن الموظفين يتعودون على البحث وأخذ زمام الأمر بأنفسهم واستنفاد الجهد في حل المشكلة التي بين أيديهم، فتتطور مهاراتهم في العمل من ناحية وفي الإدارة من ناحية أخرى، ولا يصل إليك إلا المشاكل التي تحتاج حقاً إلى تدخلك فيها.

## أ. الردود الفورية

حين تذهب إلى مكتب أحد الموظفين لتناقشه في أمر ما أو تستدعيه إلى مكتبك، فلن يستغرق هذا أكثر من بضعة دقائق للوصول إلى قرار أو التعمق في تفاصيل أكثر، أما عندما ترسل نفس الأمر في رسالة إليه فقد لا يرد إلا في اليوم الثاني مثلاً، وقد يرسل المدير الرسالة في البريد، ثم يرسل إليه على واتس أب بعدها بدقيقتين يخبره أن يتفقد البريد، ثم يتصل بعدها بعشر دقائق ليسأله هل رأى الرسالة بعد؟

وهذا يقضي على الفائدة التي يمكن تحقيقها من العمل عن بعد، ويسبب توترًا للعاملين يقلل إنتاجهم ويزيد تشتتهم، وعليه ينبغي تخصيص وسائل الاتصال الخاصة بالعمل، وتحديد غرض واضح لكل منها، وفترات سماح للرد على الرسائل البريدية وغيرها كي يتمكن العاملون من إنهاء مهامهم التي بأيديهم قبل النظر في الرسائل، وأن تُخصص قناة للأمور الطارئة التي لا تحتمل التأخير حقاً، كأن تكون على قناة دردشة أو متاح للاتصال الهاتفي، بينما تخصص برامج الاتصال المرئي أو المؤتمرات للاجتماعات المجدولة فقط، وهكذا.

## ب. نموذج الإدارة البعيدة

يقودنا هذا إلى نقطة أدوات الإدارة البعيدة نفسها، والتي سيأتي ذكرها عدة مرات في هذا الكتاب، وتكمن أهميتها عند النظر إلى نموذج الإدارة البعيدة كثلاثة تروس:

- أسلوب الإدارة.
  - الأدوات التقنية والبرمجية التي تستخدمها الإدارة في التواصل مع العاملين.
  - النتيجة النهائية من تطور مهارات العاملين وأثر قرارات الإدارة على منتجات الشركة.
- وترتبط تلك التروس الثلاثة ببعضها بحيث يكون ترس الأدوات في المنتصف، فإذا استُخدمت أدوات غير مناسبة فلن يدور الترس الثالث "ترس النتيجة النهائية" والذي هو المراد من تلك العملية كلها.
- وحل ذلك هو ما ذكرناه في النقطة السابقة وغيرها، من تخصيص قنوات التواصل بحيث يكون لكل منها غرض محدد، وذلك خطأ يقع فيه المدراء كما قلنا بسبب اعتمادهم على الوسائل التقليدية مثل البريد الإلكتروني والهاتف أثناء إدارة العاملين في مقر الشركة.

## ج. التعقب الدقيق

يحضر العاملون إلى مقر الشركة التقليدي ويسجلون حضورهم ببصماتهم أو توقيعاتهم، وتراهم كاميرات الشركة أثناء تواجدهم فيعلم المدير كيف يقضون أوقاتهم، وكذلك عند خروجهم بعد نهاية يوم العمل، أما عند العمل عن بعد، كيف يعرف المدير أنهم يعملون حقًا؟

هذا الأمر له جانبان، فبعض الوظائف تحتاج إلى تلك المراقبة الدقيقة كوظائف خدمة العملاء في القطاعات التي ترتبط بمواعيد مناسبة للعملاء أنفسهم، إما بمراقبة أوقات الحضور أو مراقبة مقاييس الأداء لتقديم أفضل خدمة ممكنة مع تقليل الوقت اللازم للتعامل مع كل عميل، انظر مثلًا مقال [عشرة مقاييس تنتبه إليها أثناء مراقبة نشاط الموظفين في الشركة](#).

أما في القطاعات الأخرى مثل الأعمال التقنية والإدارية وغيرها من الوظائف فلا تُشترط تلك المراقبة الدقيقة إلا في تحقيق مقاييس الأداء مثلًا، وتلك تقيسها أدوات وبرامج بالفعل فلا حاجة لتتبع تسجيلها، وفي تلك الحالة يُفضل إعطاء العاملين فسحة يعملون فيها من غير أن يتدخل المدير في كل صغيرة وكبيرة، ويؤدي سوء إدارة هذه النقطة إلى ما سنذكره أدناه من تظاهر الموظفين بالعمل ليريحوا أنفسهم من لوم المدير.

## د. فقر التواصل غير الرسمي

يقابل المدير العاملين في الشركة وأفراد فريقه أثناء السير في أروقة الشركة ومكاتبها، ويتخلل هذا المحادثات العارضة بين الحين والآخر من السؤال عن الحال والأهل وآخر المشاريع التي يعملون عليها، وقد يخبره أحدهم بمشروع أو فكرة يود طرحها على الإدارة أو يظن أنها قد تحل المشكلة التي تعيق تقدم المشروع، فيتناقشان فيها لوضع دقائق ويقرر المدير أن يرشح هذا الموظف في الاجتماع التالي، خاصة إن كان من الموظفين الأحدث الذين قد يخشون الحديث في اجتماعات الشركة أو إبداء آرائهم بسهولة.

وذلك الترشيح وتبادل الأفكار في المحادثات الجانبية وغير الرسمية يفتح الباب أمام الموظفين المميزين للظهور ويعزز فرصهم في الترقيات والمكافآت، وهو ما ليس متاحًا عند العمل عن بعد، أو على الأقل ليس بتلك السهولة وذلك التواتر، فقد يخشى الموظف أن يرأسل غيره في أمر غير العمل أو المهمة التي يعملون عليها خشية تشتيت غيره أو إلهائه عن المهمة التي بيده، ظنًا منه أن زميله أو مديره لا شك يعمل الآن.

فعلى المدير هنا أن يفسح الطريق لمحاكاة مثل هذه المحادثات، بتخصيص قناة للحديث غير الرسمي أو المتعلق بالعمل، وبمبادرته بالتواصل مع كل موظف على حدة كل يوم أو في الأسبوع عدة مرات على الأقل، ليتجاذب معه أطراف الحديث دون أن يكون ذلك بدافع العمل بالضرورة.

وتكون قناة التواصل غير الرسمي محاكية لردهة المكتب الحقيقي التي يلتقي فيها العاملون لتجاذب أطراف الحديث، ويجب أن يشدد المدير المسؤول عن قنوات التواصل تلك على خصوصية الأحاديث التي تجري فيها، فلا يُنقل حديث من أحد العاملين فيها لیساءل عنه إلا بإذنه كونها قناة تواصل خاصة ولا تتعلق بالعمل، مع التنبيه على الموظفين من الناحية الأخرى بالتزام أعلى درجات المهنية والأخلاق العالية أثناء التواصل في تلك

القنوات، وسيأتي الحديث مرة أخرى عن أمثلة النشاطات التي يمكن تنفيذها للتغلب على عزلة العمل عن بعد، ولا تُهمل فرص اللقاءات الافتراضية غير الرسمية والجوائز التي تُرسل إلى المتميزين في العمل شهريًا أو أسبوعيًا، سواء كانوا من المكتب أو كانوا عن بعد، فذلك يزيد الترابط بين العاملين عن بعد ويوحد لديهم الشعور بالزمان والمكان الذي يعملون فيه.

## ه. انتهى يوم الموظف

يتعاقد المدير مع الموظف على ساعات محددة في اليوم، فإذا قضاها ترك الشركة وذهب إلى بيته، فلا يكون بينهما وسيلة تواصل إلا في اليوم التالي، ثم ظهر الهاتف فصار المدير يستطيع إزعاج الموظف في بيته ليلاً إن شاء، ثم ظهرت الأدوات التي بين أيدينا الآن، فما عاد للموظف بيت ولا سكن!

وتلك مشكلة تعاني كثير من الشركات منها سواء العاملة منها عن بعد أو من المكتب، وتتسبب في إرهاق نفسي لأكثر الموظفين وقد تؤدي إلى مشاكل أسرية بسبب انزعاج زوجاتهم من انشغالهم الدائم بالعمل، على أنه توجد شركات تمنع التواصل مع الموظفين في شؤون العمل خارج ساعات العمل الرسمية.

وتظهر هذه المشكلة جلية في العمل عن بعد، بما أن مكتب الشركة هو الحاسوب الذي بين يدي المدير أو برامج إدارة المشاريع التي يستخدمها، ولا يبعد التواصل مع الموظف إلا بضع نقرات فقط على لوحة المفاتيح أو شاشة الهاتف، فكلما تذكر أمرًا أرسل به للموظفين.

محمد، تذكرت اليوم أنني لم يعجبني تصميم التطبيق، هلا عدلت قالب الألوان غدًا إن شاء الله ليبدو رسميًا أكثر؟

أبو أحمد، كيف الحال؟ هلا نظرت في العقد الذي سنوقع عليه غدًا؟ أظن أنني رأيت بعض البنود التي قد تسبب مشاكل في الصفحة الرابعة أو الخامسة. بانتظار ردك.

حسن، لماذا يتعطل التطبيق كلما أدرت شاشة الهاتف، لقد كان يعمل البارحة، ما التعديلات التي أجريتها عليه؟ ولماذا لم ترد إلى الآن؟ أعلم أنها الواحدة ليلاً، لكن هذه مشكلة طارئة وأريد ردًا عليها لو سمحت!

إن مثل هذه الرسائل مؤذية للغاية وتخرب نمط عمل الموظفين وروتينهم اليومي، وإنني أعلم من يغلق وسائل التواصل الخاصة بالعمل ولا يفتحها بعد انتهاء يوم العمل أو في الإجازات الأسبوعية، وكذلك يفعل أحد أقربائي في شركته إذ يغلق هاتفه بعد العشاء مباشرة ولا يفتحه إلا في اليوم التالي، وهو المدير نفسه في هذه الحالة، وشركته لا تعمل عن بعد، بل هي مواقع عمل موزعة في الصحراء وأعالي البحار، فمجرد التفكير في أن لي شركة كهذه يصيبني بالقلق من مقدار المشاكل المحتملة في كل موقع منها كل يوم! ورغم هذا فهو لا يتواصل مع أحد البتة بعد العمل.

فاحرص على إرجاء إرسال تلك الرسائل، أو إن خشيت نسيانها، جدول إرسالها لتكون في صباح اليوم التالي، وذلك متاح في أغلب التطبيقات المستخدمة في العمل عن بعد.

### 5.1.3 أولويات المشروع

صحيح أن العمل عن بعد يوفر مرونة كبيرة في الجدول الزمني للعمل، سواء كان عملاً حرًا أو منتظمًا، غير أن تلك المرونة تعني أن الموظف معرض أكثر للتشتت من زميله الذي يعمل من المكتب، وهذا بدوره معرض أكثر لذلك الذي يعمل من حاسوب الشركة الذي تمنع الوصول فيه إلى شيء غير العمل.

وهنا يجب وضع أساسيات لأولويات العمل عن بعد لضمان إنجاز الموظفين للمهام في مواعيقتها دون تأخير في تنفيذها أو إرهاق للعاملين، والأسهل أن تهيأ بيئة تضمن حدوث تلك التدابير بدلاً من الاعتماد على قوة الإرادة لكل موظف، بدءًا من إضافات المتصفحات التي تحظر مواقع التواصل الاجتماعي خلال ساعات العمل مثلًا وصولًا إلى أدوات إدارة جداول العمل اليومية ومتابعة الأداء وتوزيعها الأسبوعي على الفرق العاملة، ونحيلك هنا إلى مقال رفع أداء الموظفين عبر تحديد أهدافهم.

والشائع في إدارة تلك الأولويات والمهام هي أدوات مثل "أنا" التي عملت شركة حسوب على تطويرها مدة لتلبي احتياجاتها الخاصة ابتداءً من إدارة للمشاريع والعمل المشترك، لكن يجب التنبيه هنا على الموظفين أن يسجلوا الدخول إلى أدوات العمل تلك من أجهزة مخصصة للعمل، فلا يسجلوا الدخول إلى صناديق بريد العمل أو لوحات متابعة المهام من حواسيب شخصية أو هواتف خاصة، لتجنب ما نذكره في غير موضع من هذا الكتاب من إرهاق الموظف العامل عن بعد من ناحية، وللحفاظ على أمان بيانات الشركة من ناحية أخرى.

وتلك نقطة يغفل كثير من الموظفين عنها ويقعون فيها رغبة في تسهيل الوصول إلى أدوات وبيانات العمل، دون وعي بمشاكلها، وهي تسجيل الدخول إلى أدوات العمل من الأجهزة الشخصية، فتأتي بالعمل إلى جيب الموظف ليل نهار، ولا يكون عنده فصل حقيقي لا جسدي ولا نفسي عن العمل، وهو أحد أسباب الإرهاق الذهني والجسدي للموظفين سواء العاملين من المكتب أو عن بعد، وأحد أسباب تراجع أدائهم في العمل كذلك على المدى المتوسط والبعيد.

ويفضل تحديد التوقعات المطلوبة من الموظفين في بداية كل مهمة أو أسبوع عمل أو حتى يوم عمل، خاصة إن كان ذلك في بداية عمل الموظفين، أما العاملون الأقدم والأكثر خبرة فلن يحتاجوا إلى كثير متابعة من المدراء، وعلى هذا يبدو الكتاب موجهًا في أغلبه للمدراء الذين يتعاملون مع الموظفين الجدد، أو المنتقلين إلى نمط العمل عن بعد حديثًا، وفي الواقع هذا قريب من هدف الكتاب الذي وُضع له، إذ استهدفنا به المدراء الذين يفكرون في اعتماد العمل عن بعد أو التوظيف عن بعد، إما توظيفًا دائمًا أو تهيئًا خارجيًا، أو إدارة لمستقلين عبر خدمة مثل مستقل للمؤسسات كما رأينا في الفصول السابقة.

### 5.1.4 إدارة فريق من المكتب وعن بعد

قد يعمل بعض أعضاء الفريق من المكتب والبعض الآخر عن بعد، وهنا ينبغي أن ينتبه المدراء انتباهًا شديدًا إلى كيفية معاملة الفريق العامل من المكتب.

فقد أتت إحدى المديرات التي لدينا في الشركة ذات صباح ومعها قطع حلوى توزعها على العاملين بالمكتب، ثم أرسلت هي أو أحد الموظفين من المكتب صور الحلوى وهي مع الموظفين إلى العاملين عن بعد، يمازحونهم أن لو أتوا إلى المكتب لحصلوا على الحلوى.

وقد يقف القارئ المدير هنا قائلًا، هذا أمر سخيف، فهل تريدني أن أعدل في مثل هذا؟!

والإجابة التي لدينا هي نعم لا ريب! لكن دعنا نوضح الأمر قليلاً ...

هذا المثال البسيط قد يكون في صور أخرى، تتمثل في المكاتب التي توفرها الشركة للعاملين من المكتب والمكاتب التي لدى العاملين من منازلهم، أليس من العدل أن توفر الشركة نفس المعدات المكتبية للعاملين لديها؟ إن المفاضلة في هذا لصالح مكتب الشركة يرسل رسالة مفادها أن لو أردت راحة العمل تعال إلى المكتب، فماذا لو كانت امرأة لا تستطيع ترك أولادها أو تعول بيتها لمرض زوجها أو وفاته؟ بل ماذا لو كانت شركتك موزعة في أكثر من دولة؟

وقل مثل هذا على أي شيء قد يحصل عليه العاملون في مقر الشركة ويراها العاملون من المنزل لكنه ليس لديهم أو عليهم توفيره بأنفسهم، ثم يتعدى هذا إلى فرص الترقيات التي ستكون أسهل للعاملين من المكتب بما أنهم يحتكون بالمدراء أكثر.

وهذه الحالة للفرق الهجينة تحتاج إلى رعاية دقيقة من المدراء، إذ يقول فل جولد Phil Gold صاحب دورة إدارة الفرق البعيدة على موقع LinkedIn Learning أنه قابل من الموظفين في الشركات من يخبره أن مثل تلك الأمور أثرت فيه سلبيًا، هذه الأمور التي قد تبدو تافهة مثل الطعام أو الحلوى أو غيرها<sup>23</sup>، وهو أمر غاية في الدقة ينبغي أن ينتبه إليه من يسوس الناس في شركة أو بيت أو غيرها، وإن كان الولد أو الموظف لا يقولها صراحة أحيانًا إلا أنها تبني في النفس غيرة يمكن تجنبها بقليل من الحكمة.

فمثلًا، هناك حل لطيف يبدو سهل التنفيذ وقد حدثني به أحد العاملين في شركة عاملة عن بعد، كما ذكره فل أيضًا ضمن الأمثلة التي ذكرها في إدارة الفرق الهجينة أن أحد المدراء نفذه أيضًا، وهو ترتيب مع بعض المطاعم لإرسال طعام إلى الحاضرين في الاجتماع في نفس الوقت أثناء الاجتماع.

## 5.1.5 العدل في المكافآت وفقًا لأداء الموظفين

من المهم عن مكافأة الموظف العامل عن بعد أن يكون ثمة عدل أيضًا، فأولًا ينبغي أن تكون المكافأة أمام الفريق كله سواء العامل عن بعد أو من المكتب، في رسالة بريدية أو أثناء اجتماع أو غير ذلك.

وإن أرسلت هدية إلى رامي أو أظهرت إنجازها كمكافأة فيجب أن تفعل هذا أيضًا لمحمد وسلمى وعمر، بنفس الأسلوب، في كل مرة، أما في حالة الأداء الضعيف، فهذه تكون محادثة على انفراد، فالتوبيخ على العلن

أمر ليس محمود العقبي في الفريق، لا للذي توبخه ولا لباقي الفريق الذي لا محالة سيكون في نفس موقفه يومًا ما.

### 5.1.6 توفيق مواعيد اللقاءات والاجتماعات المهمة

ذكرنا من قبل أن الشركات البعيدة قد تعتمد أسلوب الساعات المتراكبة، وأن هذا له عدة منافع، لكن من ناحية أخرى، كيف تنسق اجتماعًا بين أشخاص في مناطق زمنية مختلفة؟

لنفترض أن لدينا اجتماعًا مهمًا والفريق يعمل عبر عدة دول، من البرازيل إلى الهند مثلاً، فنختار حينها موعدًا مناسبًا لأكثر الفريق، وسيكون لدينا بعض أعضاء الفريق عندها حاضرين للاجتماع في وقت غير مناسب لهم، لكن هذا أفضل ما يمكن فعله، وينبغي عليك كمدير أن تتحمل أنت ذلك الموعد بين الحين والآخر، ليكون أكثر فريقك في مواعيد مناسبة لهم، بينما أنت الذي تحضر في موعد غير مناسب لمنطقتك الزمنية.

### 5.1.7 الحفاظ على العلاقات قوية مع الموظفين

من السهل التواصل مع أعضاء الفريق كل يوم أكثر من مرة أثناء العمل من المكتب، والدخول إلى تفاصيل عائلية للاطمئنان عليهم دون أن يشعر من يُسأل بالحرص أو الغرابة، لكن هذا مختلف قليلاً حين تأتيك رسالة أثناء العمل تقول "كيف أبلى أحمد في الاختبار اليوم!"

لكن مرة أخرى مثل هذا التواصل ضروري بين أفراد الفريق، فكيف نوفقه؟ لتحرص كمدير على تحديد مواعيد ثابتة كاجتماعات دورية قصيرة للاطمئنان على أعضاء الفريق، والسؤال عن حال كل واحد فيهم كل يوم على حدة، سؤالاً يتعدى "كيف الحال" الذي ستكون إجابته لا شك "الحمد لله"، فتسأله أسئلة تجعله يجيبك بما يجري معه في حاله، كأن تسأله ما أخبار ابنتك سلوى اليوم، أو كيف حال القطة التي كانت مريضة بالأمس، أو هل ذهبت إلى الشاطئ في عطلةك الفائتة؟ وهكذا.

### 5.1.8 بناء الثقة في الموظفين

على بدهة أمر مثل الثقة بين أي جهتين تتعاملان معًا، إلا أن الثقة تُكتسب في العادة ولا توهب، وتُبنى أهم معايير استحقاقها على عوامل سمعية وبصرية يراها الطرفان المتعاملان، فكيف وقد تعذر ذلك بسبب التواصل البعيد؟

وبناء عليه سيحتاج المدير إلى المبادرة بمنح هذه الثقة للموظفين مع توضيح الأهداف المشتركة والمطلوبة منهم، والحرص على توفير الدعم والمساعدة التي يحتاجون إليها ولو لم يطلبونها، فذلك جزء من تلك الثقة الممنوحة، وتشمل صور الدعم تلك معاملة الفريق بالاحترام الذي يستحقونه لو كانوا اكتسبوه بالمعاملة، ما لم يثبت ما يقتضي خلاف هذا الاستحقاق، ومطابقة الفعل بالقول وإنجاز الوعود التي تعطيها للفريق.

كذلك ستجد تجاوزات في حق تلك الثقة الممنوحة ينبغي أن تُقابل بالجلم والنصيحة الحسنة، لئلا تستفز ردود فعل دفاعية بداعي الكبر وحفظ ماء الوجه فتُحدث شرخاً يصعب التئامه، فيصير التزام الفريق بالعمل دافعه كراهية مساءتك، وليس خشية المساءلة.

وتماماً على هذه النقطة، وبما أن الدليل موجه للمدراء بالأساس، وقد ذكرنا مرة بعد مرة أهمية النشاطات الاجتماعية غير الرسمية بين أعضاء الفريق، فيجب أن ننبه إلى ألا ينخرط المدير في أحد تلك النشاطات وهو يعلم أنه يخرج فائزاً، خاصة إن كان ذلك الفوز يعني الحصول على جائزة مادية أو امتياز في العمل.

كذلك من صور بناء الثقة ما ذكرناه في موضع آخر في هذا الدليل من إرشاد الموظفين لتحسين فرصة ليعملوا معاً في جلسة افتراضية وإن لم يكن العمل على مشروع واحد، أو ضبط موعد راحة أثناء العمل لكوب قهوة أو وجبة خفيفة في تلك الجلسة الافتراضية.

## 5.1.9 العمل والحياة الشخصية

ذكرنا أن المدير ما هو إلا عامل عن بعد أيضاً كباقي الموظفين الذين تحته، غير أنه يختلف عنهم في أن المدير ينزع كثيراً إلى العمل أكثر من الموظفين، لمتابعة أدائهم، ومراجعة التقارير التي رفعوها إليه، وحل المشاكل التي تطرأ لبعضهم، والنظر في كيفية سد العجز الذي سببه غياب هذا الموظف أو ذاك، وهكذا، لا تكاد مهام المدير تنتهي إن حملها على كاهله وحده.

ويكاد يبهر لنفسه كل ما يفعله إذا كان يمت للعمل بصلة، فهو يبهر متابعتة لبريد الشركة على هاتفه بحرصه على متابعة سير العمل، ودخوله بعد وقت العمل إلى مكتب الشركة الافتراضي أو مراجعة المهام المنجزة أو التي يُخطط لها بأنه يريد اكتشاف أي مشكلة قد تطرأ ليحلها مبكراً، وليتأكد من كفاءة الخطط الموضوعية والمهام المنجزة.

وهذا واقع مشاهد في حياة أغلب المدراء سواء العاملين عن بعد أو في مقرات الشركات، ويزيد عدد ساعات العمل ومقدار الإجهاد النفسي والجسدي على المدير طردياً مع زيادة مسؤولياته، فتتري المديرين التنفيذيين للشركات الكبرى يعملون سبعين ساعة وثمانين وتسعين أحياناً كل أسبوع، وقلما يقتطعون من أوقاتهم إجازات سنوية، ولربما تأثرت حياتهم الاجتماعية سلبيًا فلم تتحمل زوجاتهم تلك الحياة -غير الموجودة- فيطلبن الطلاق.

ولا أتوقع أن يكون حل تلك المشاكل في هذه الفقرات البسيطة التي نكتبها، فهذا سيكون تسطيحاً فجاً لهذه المشكلة العميقة، وإنما نترك بين يدي القارئ المفاتيح التي عثرنا عليها أثناء بحثنا لحلول تلك المشاكل لنا أنفسنا حين كنا ندير الموظفين سواء عن بعد أو من مقرات أعمالنا.

## أ. تحديد الأولويات

قبل أن تقرر عدد ساعات العمل الأسبوعية والمهام التي تريد العمل عليها، يجب أن تنظر أولاً في أي تلك المهام يجب أن تعمل عليها في هذا الأسبوع، وأياً لا يمكن لغيرك أن ينفذها كي تفوض تنفيذ الباقي إلى غيرك من العاملين معك.

## ب. الدنيا "لن تطير"

كنت أحاول استغلال وقتي إلى آخر ذرة فيه كل أسبوع في الأعوام الماضية، ما بين تفقد سير العمل في فروع تجارتي إلى ممارسة الرياضة أحياناً إلى القراءة إلى الترجمة والكتابة، إلى تعلم دورات ومساقات جديدة، واجتماعات العمل التي لا تبدأ في الأوقات التي خططنا لها، ولا تُناقش فيها البنود التي جُذولت لها، ولا تنتهي إلا بعد ساعة على الأقل من الوقت الذي أردنا إنهاءها فيه!

وكان ذلك كله يضعني في دوامة الإجهاد التي ذكرتها أعلاه للمدراء، وكنت كلما نظرت إلى المهام التي بين يدي لا أرى مهمة يمكن تأجيلها أو إلغاؤها، فلم يكن لدي حل إلا التفويض، فبدأت في هذا رويداً أحياناً وبسرعة أحياناً أخرى، مع تقديم الدعم اللازم للقائم بتلك المهمة حتى يتقنها، وظللت هكذا بضعة أشهر حتى تركت إدارة تجارتي بالكلية إلى أحد شركائي!

والغالب في مثل هذه السلوكيات هو رغبة المدير في إنجاز أكبر قدر من المهام في أقل وقت ممكن، غير أن المرء لو ذكر حديث الحض على غرس الفسيلة ولو قامت القيامة لعلم أن أغلب الطوارئ يمكن التعامل معها بضبط نفس، وبتفويض لها إلى بعض الموظفين، ليحافظ المدير على جدول عمله مناسباً بما يضمن كفاءة عمله من ناحية، وسعادته العائلية من ناحية أخرى، فأني طارئ أعظم من قيام الساعة! ومع هذا لا يترك العامل ما بيده يأساً أو جزعاً لينظر هذا الطارئ الجديد، فلكل وقته.

## ج. العمل للعمل والبيت للبيت

لعل المديرين يتعلمون هذا الأمر من العاملين معهم، فأغلب الموظفين يفصلون هواتف العمل بعد انتهاء ساعات العمل، ويغلقون حواسيب العمل، ولا يردون على الرسائل البريدية الخاصة به، وذلك كله من حقهم، بل من الحقوق التي صارت تكفلها الدول في التشريعات الجديدة للعمل عن بعد.

غير أن المدير يكون على عكس ذلك في الغالب، خاصة إن كان يدير فرق عمل تعمل بساعات متراكبة، فيلجأ إلى استخدام هاتفه الشخصي لمتابعة أداء العاملين، وحاسوبه الشخصي، بل وربما حاسوب أحد الموجودين معه في المنزل إن تطلب الأمر!

وقد يكون في اجتماع أثناء عودته من مكتبه إلى البيت إن كان يعمل من مساحة عمل مشتركة، فيدخل البيت وهو بعد في الاجتماع، ثم بعد العشاء يعود إلى البحث في مجريات ذلك الاجتماع إلى منتصف الليل، ويرد على رسائل بعض العملاء والموظفين وغيرهم، ولا يجد إلا بضع ساعات قبل بدء يوم عمله التالي.

وهذا -على أثره الضار- أتفهمه لطبيعة عمل المدير، غير أنه إن كان ديدنه فيجب أن ينظر جدًّا في المهام التي يمكن لغيره تنفيذها فيفوضها إليه، ولجدول عمله مرة أخرى فيحاول تأجيل بعض المهام إلى أسابيع لاحقة إن كانت تؤثر على حياته العائلية، فبعض الشركات مثل 37Signals تتبنى مبدأ النمو البطيء الهادئ، فتقلل ساعات العمل الأسبوعية، وتقلل أيام العمل في الصيف، كي يحظى العاملون بأوقات كافية مع ذويهم، وقد ثبت بتجارب تلك الشركة وغيرها بل وبعض الدول أيضًا أن ست ساعات كل يوم أكثر من كافية لإتمام العمل، وتكون الساعات الباقية هدرًا كان يجب استغلاله في أمور غير العمل، وهذا واضح في غير مجال، كما في حالة مجال التعليم في فنلندا والولايات المتحدة مثلًا، حيث تزيد كفاءة التعليم في فنلندا عن الولايات المتحدة كثيرًا، رغم قلة الساعات التي يقضيها المعلمون في فنلندا عن الولايات المتحدة في التدريس<sup>24</sup>.

ونعيد التذكير بالأمر باستخدام أجهزته الشخصية لأغراض العمل، فإن كان هذا صحيحًا في حالة الموظفين فإنه في حالة المدير أشد ضرورة، وألا يدخل إلى مكتبه بعد مواعيد العمل أيضًا، فقد ذكرنا مثال مدير الشركة كثيرة العمال والمواقع التابعة لها الذي يغلق هاتفه عند عودته من العمل، وهو رأس الشركة، وكنت أتعجب غاية العجب وقتها من فعله، فماذا لو حدث كذا، وماذا لو وقع كذا، غير أنه فوض إدارة تلك المهام إلى غيره في حال حدوث طارئ أثناء تلك الأوقات، ويحيل مدير كل موقع مشاكل موقعه في ورديات العمل الليلية إلى يوم العمل التالي في الصباح حين يُبلِّغ ذلك إلى إدارة الشركة في مقرها الأم.

## د. العمل من مكتب خارجي أم من المنزل

يختلف تفضيل المدير في عمله من منزله أو من مكتب خاص أو من مساحة عمل مشتركة وفقًا لطبيعة المدير نفسه، ولكل مزاياه وعيوبه، فالبيت يفتقر إلى الخصوصية إلا إذا وضعت قواعد لتنظيم عمله فيه وفصله عن سائر مهام البيت، شأنه في هذا شأن الموظف العامل عن بعد، والمكتب الخاص قد يكون مكلفًا لكنه مفيد في حال إجراء اجتماعات مع عملاء أو موظفين آخرين، سواء عن بعد أو في المكتب نفسه، وكذلك مساحات العمل المشتركة -وإن كان مكتبًا خاصًا فيها- توفر فرصة الوصول إلى عقول جديدة وتقلل عزلة العمل عن بعد.

والواقع أن الغالب سيكون عملاً من المنزل، لتوفير نفقات الإيجار ولباقي المزايا التي ذكرناها في أول الكتاب وفي كتاب [دليل المستقل والعامل عن بعد](#)، خاصة إن كان يتولى المدير رعاية بعض أهله، فإن لم يستطع العمل من المنزل فليتخذ مكتبًا خاصًا به منفصلًا عن المنزل، وإن كان هذا يزيد في تكاليف العمل إلا أنه جد مفيد للتركيز على العمل كما ذكرنا في سياق الكتاب في فصول سابقة وفي هذا الفصل، وقد جربته بنفسه لفترات طويلة ورأيت أثره، وكيف أن تكلفة ذلك المكتب لا تعدو كونها بضعة ساعات عمل، ثم يكون كل ما وراءها ربح وزيادة تركيز في العمل، إلى حد أني كدت أن أقلب الغاية التي استأجرت المكتب من أجلها بأن كنت أبيت بعض الليالي فيه لشدة إعجابي بالنتائج التي رأيتها منه!

وهذا الخيار على ندره ما رأيت اتباع المدراء له إلا أني الآن أنصح به لمن يستطيع، فهو يحقق نقطة "البيت اللببت" التي ذكرناها من قبل، ويحقق فائدة نفسية عظيمة للمدير وللمن يسكن معه في نفس البيت، وهي نقطة لا ينتبه المرء إليها، فالزوجة والأولاد ينتظرون اليوم كله حتى يقضي الرجل من عمله ليجلس إليهم، وكذلك بقية العائلة التي لها حق صلة الرحم، وقد شهدت بنفسني شكاوى زوجات بعض العاملين معنا من استيلاء العمل على وقت زوجها في الليل والنهار، وفي أيام العمل والإجازات، إلى حد أننا كنا نتحائل عليه بشتى الحيل ليقضي إجازة مع أهله، ثم لا نلبث أن نراه عاد إلى مقر العمل مرة أخرى في يوم إجازته لفكرة أراد إخبارنا بها أو لمهمة نذكرها، وذلك قبل عدة أعوام، أي قبل وباء كوفيد-19 وازدهار العمل عن بعد.

أما العمل من مساحات العمل المشتركة، فهو على وجهين بالنسبة للمدراء الذين يديرون فرق عمل عن بعد، فإما أن تكون مساحة العمل تابعة للشركة نفسها، غير أنها تخصصها لمن يرغب في العمل منها أو للموظفين الجدد أو لغير ذلك مما يوافق احتياجات الشركة، وقد رأيت شركات كبيرة تعامل مقراتها على أنها مساحات عمل مشتركة حقاً بعد اعتمادها نظام العمل عن بعد، بل وعلى عكس ما جرى للشركات والمصانع التي كانت تغلق فروعها وتبيعها لعدم حاجتها إليها بعد اعتماد العمل عن بعد، فإن تلك الشركات استثمرت في مقرات أفضل وأكبر وأحدث تجهيزاً وملائمة للعمل عن بعد، وأنشأت تطبيقاً للهاتف فيه تخطيط جميع مقراتها في الدول العاملة فيها، بمواقع المكاتب الموجودة في كل طابق وكل مبنى منها، مع رمز خاص بكل مكتب، وما على الموظف الراغب في العمل من أحد تلك المقرات سوى الدخول إلى التطبيق وحجز المكتب الذي يريده في الأيام التي سيعمل فيها من المكتب، ويوضح كذلك عدد الساعات التي سيشغل فيها مكتبه.

وأما الوجه الثاني فهو أن تدفع الشركة اشتراكات في مساحات العمل القريبة من مواقع عمل موظفيها عن بعد، ليلتقي فيها الفريق في أيام العمل العادية أو في الاجتماعات الهامة ليستفيد من الموارد المتاحة في مساحة العمل المشتركة، أو حتى تدفع ذلك الاشتراك للموظفين الراغبين في ذلك ولا يرغبون في العمل من المنزل لأي سبب كان، ولا يريدون استئجار مكتب خاص أيضاً.

## ه. شحن النفس وتصفيتها

بعد انتهاء ساعات العمل ينبغي صرف الوقت فيما ينفع لا ريب، ومما ينفع النفس هنا تخليتها وتصفيتها مما شغلها سائر يومها في العمل، بممارسة الرياضة أو قضاء الوقت مع الأهل أو القراءة أو حتى مجرد التفكير في الكون أثناء المشي أو الجلوس في المنزل أو في الحديقة، فمطاردة حلول مشاكل العمل في كل وقت يرهق الذهن ويقعده عن تحصيل تلك الحلول، والأولى إعطاؤه فسحة يتنفس فيها من تلك الحلقات المتعاقدة للعمل والمهام والمشاكل.

ومنه أيضاً إمتاع العين والنفس بالطبيعة المحيطة بصاحبها، بالنزهات القصيرة في الحدائق أو المناطق ذات الطبيعة الخلابة، أو التخطيط للنزهات المتوسطة أو الطويلة في العطلات كذلك.

## و. الروتين الثمين وفوائده السبعين

نعيد ذكر هذه النصيحة التي نكاد نشير إليها في كل مناسبة تقريبًا، لعلمنا أن العاملين عن بعد يميلون إلى المرونة في العمل، وتنفيذ المهام في الأوقات التي يرغبون فيها، غير أن هذا النمط لا تستقيم الحياة به، خاصة مع إدارة موظفين آخرين.

وعلى ذلك ينبغي تحديد المهام المتكررة كل يوم، وتخصيص وقت ثابت لها ما أمكن، فوقت للقهوة ووقت لمراجعة البريد ووقت للرياضة وأيام أو أوقات للاجتماعات، هذا خلاف الأيام المحددة للإجازات الأسبوعية. فهذا الروتين سيضع كل جزء في حياتك في موضعه الصحيح تلقائيًا، ويعلم الموظفون معك متى تكون متاحًا ومتى لا تفضل الاتصال بك.

وكذلك تخصيص مساحة فارغة من المهام ما أمكن في كل يوم أو كل أسبوع، وتخصيصها للطوارئ أو للراحة في غير الطوارئ، لئلا يبدو جدولك مزدحمًا طوال الوقت بالمهام، حتى إذا جاءت مهمة طارئة لم تستطع تنفيذها.

## ز. اليوم الهادئ

يفضل أن تبدأ يوم العمل قبله بساعتين إلى أربع ساعات مثلًا، يتهيأ فيها جسدك لليوم الجديد رويدًا، فتبدأ بالصلاة والرياضة والإفطار مثلًا، فتكون قد غذيت جسدك وروحك معًا، ورفعت مستويات طاقة جسدك إلى أقصاها، وذلك كله ولم تبدأ العمل بعد.

ثم بما أنك المدير هنا ولست الموظف، فلا شك أن مهامك ستكون متغيرة من يوم لآخر وإن تشابهت القوالب العامة لها، لذا أفضل للمدراء أن يراجعوا صناديق بريدهم في بداية اليوم، ثم تنسيق اليوم وفقًا لها، ما لم يكن ثمة طارئ أو مهمة أولى يجب تنفيذها.

وذلك من خبرتي المتواضعة في السنوات الماضية كمدير، إذ لم أكن منخرطًا في المهام اليومية بقدر بقية من معي من الذين كانوا ينظرون في المهام العالقة مباشرة في أول اليوم، أو يكملون ما كانوا يعملون عليه في اليوم السابق، أما أنا فكنت ألتقى في الغالب الملاحظات والرسائل التي تركوها لي من اليوم السابق لأرى ما يجب فعله بشأنها وتنسيق الموارد البشرية أو المادية وفقًا لها.

لماذا نذكر هذا النمط وكأنه دعوة إلى التراخي في العمل؟! في الواقع، تكون مهمة المدير في الغالب إدارة أفراد العمل لا العمل نفسه، وعلى ذلك تكون أغلب الأمور التي يفعلها في اليوم تؤدي إلى قرارات بالنهاية، فهو في الاجتماع يشرح فكرة أو يستمع إليها، وفي الرسائل يكتب قرارًا أو يقرأ ليتخذ قرارًا، ويوافق على تعديل ما أو يرفضه، وهكذا.

ومثل تلك الأمور كلها تحتاج إلى شخص هادئ النفس رائق البال، ليستطيع الوصول إلى أفضل القرارات المناسبة لشركته، فمثله كمثل القاضي الذي يجب ألا يحكم بين اثنين وهو جائع أو غضبان أو غير ذلك.

## 5.2 تحديات العمل عن بعد للموظفين

تختلف شخصيات العاملين وتفضيلاتهم في العمل، وكذلك تختلف ظروف الشركات التي تسمح بالعمل عن بعد أو تفرضه، ونذكر هنا بعض التحديات التي يواجهها الموظفون أثناء العمل عن بعد، إما التحديات التي ليس لهم يد فيها أو التي تنتج عن سلوك مباشر منهم.

### 5.2.1 العزلة في العمل

لا شك أن كل موظف يطمح في مكتب خاص به في الشركة، لكنه في الغالب يعمل في مكتب مفتوح فيه غيره من أعضاء فريقه، وسيمر خلال اليوم لا محالة على زملائه وأفراد الأمن وربما بعض أطقم الصيانة للمبنى، هذا غير من يقابلهم في طريقه من البيت إلى العمل والعكس.

أما عند العمل من المنزل، فسيقصر الطريق إلى العمل من بضعة كيلومترات إلى بضعة خطوات، ولن يرى فيها سوى زوجته أو ابنه مثلاً، ثم يدخل إلى مكتبه ويعمل وحيداً فيه حتى نهاية اليوم.

وقد يمثل هذا بيئة العمل المثلى للبعض، وكابوساً مخيفاً للبعض الآخر، فالناس تختلف في طبائعها وبيئة العمل التي تكون مريحة لها، وكذلك تختلف باختلاف نوع العمل نفسه، فبعض الوظائف تتطلب هدوءاً وقلّة مشتتات، وبعضها يصلح اجتماع العاملين معاً في مكان واحد.

### 5.2.2 التظاهر بالعمل

يسمح العمل عن بعد للموظف بحرية أكبر بما أنه في الغالب ليس عليه رقيب في محل العمل، وهذا الأمر فيه بعض أوجه القصور كما أن فيه مزايا عظيمة.

فقد ذكرنا في [الفصل الأول](#) أن فيه فوائد اجتماعية للعاملين عن بعد في تمكينهم من تنفيذ مهام لم يكن باستطاعتهم تنفيذها من قبل أو كانوا يقتطعون إجازات من أجلها، كصلة الأرحام وزيارات الطبيب وتوصيل الأولاد إلى المدارس، ومثل الشؤون اليومية التي لا بد منها مثل صلاة الجماعة والذهاب إلى صالات الرياضة في الأوقات التي لا تكون مزدحمة فيها، وهكذا، فتلك من المزايا الكبيرة التي يوفرها العمل عن بعد في كثير من الشركات.

أما وجه القصور هنا فهو شعور المدير أن الموظف يتظاهر بالعمل أو يريد التفلت منه، وشعور الموظف أن عليه المبالغة في إظهار عمله، فتحدث بعض السلوكيات من المدراء والموظفين على حد سواء تجعل بيئة العمل عن بعد غير صحية.

فقد يتهم المدير موظفيه بأنهم كسالى أو مراوغون في أعمالهم، وقد ذكرنا أن إيلون ماسك يريد العاملين في شركة تيسلا أن يعودوا للعمل من مقر الشركة، وأن من يريد العمل من بيته فليذهب إلى شركة أخرى "ليتظاهر" بالعمل فيها.

غير أنه في نفس الوقت كان ينوي السماح للعاملين في شركة تويتر التي أراد شراءها بالعمل من المنزل، فكيف ننظر إلى هذين الموقفين من نفس المدير؟

نقول هنا أن الشركة الأولى في فترة صعبة في إنتاجها، وهي شركة تصنع منتجات حقيقية في مصانع، فإذا أخرج أحد الموظفين تصميمًا جديدًا يقلل معامل السحب Drag coefficient للسيارة بحيث تقل مقاومة الهواء لها فيقل استهلاك البطارية، أو تحديثًا جديدًا لنظام تشغيل السيارة، فهذا يحتاج إلى التواجد على أرض المصنع لاختبار هذا التصميم أو ذلك التحديث مع من سيصنعه ويختبره.

أما في مثال الشركة الأخرى، وهي تويتر، فهي شركة برمجية لا تحتاج من أحد أن يجرب محركًا جديدًا أو يراقب سبائك الصلب أثناء خروجها من الفرن، بل لا تحتاج إلى تزامن عمل أغلب الموظفين حتى أو التصاقهم بالحواسيب طول اليوم، وعلى ذلك فهي تعتمد نفس النهج الذي تعتمد عليه حسوب و 37Signals و Buffer مما ذكرناه في [الفصل السابق](#) في شأن التواصل غير المتزامن.

وفي تلك البيئات البرمجية التي يكون أغلب العمل التقني فيها هندسيًا ويحتاج إلى كثير من التركيز والتحليل المنطقي، وحتى الأعمال غير الهندسية مثل الترجمة والتصميم المرئي والكتابة وغيرها تحتاج إلى كثير من التفكير والبحث والترتيب، فيغلب على العاملين فيها فترات نشاط وفتور في العمل، فقد يظل الموظف في عصف ذهني واختبار للأفكار والحلول والتصاميم المقترحة وحده أو مع فريقه أسبوعًا أو أسبوعين، دون كتابة سطر برمجي واحد، ثم يصلون إلى نتيجة فينطلق في العمل عدة أيام متواصلة مثلًا، على أنه توجد أنظمة مثل Scrum تعالج مثل تلك العيوب في سير العمل.

وعلى ذلك يخشى الموظف أن مديره في العمل يلاحظ سكونه في أيام العمل أو يظن أنه ترك العمل مبكرًا أو تكاسل فيه، فيلجأ إلى سلوكيات تشبه ما يفعله الموظفون في مقرات الشركة التقليدية من بقاء في المكتب بعد ساعات العمل أو قبله حتى لو لم يكن ينفذ مهامًا حقًا لمجرد أن يراه المدير فيظن أنه مجتهد في العمل.

وأمثلة تلك السلوكيات أن يترك الموظف آثارًا وبصمات إلكترونية في مستندات العمل المشتركة أو ملفات المشروع الذي يعمل عليه لمجرد أن يعرف المدير وزملاؤه أنه كان موجودًا في ذلك الوقت، حتى لو لم تكن تلك المساهمات ذات أهمية، أو يظل متاحًا بعد ساعات العمل مدة أطول لئلا يظن أحد أنه ترك العمل مبكرًا بما أنه لا يراه أحد، وغيرها من السلوكيات التي تزيد من الضغط النفسي على العامل عن بعد ليثبت جدارته في العمل أمام مديره.

ويحضرني في هذا مثال شهير يحدث بين الطلاب في دراستهم، ولا شك أنه ينتقل معهم إلى بيئة العمل، وهو بين الطالب الذي يفكر بيده فيكتب المسودات وينشئ نماذج أولية ويجرب الحلول التي يراها للمسائل على الورق فإذا تبين له خطأها ألقى الأوراق وجلب أوراقًا جديدة، وبين الطالب الذي يظل مطرقًا محددًا في المسألة دون أن يحرك ساكنًا، ثم إذا وصل إلى الحل السليم أخرج الأوراق وبدأ يكتب.

وباعتبار أن كلا الطالبين مجتهد وعالم بالمسألة التي يحلها، فإن ما يبدو للمعلم أن الطالب الأول هو المجتهد الذي يستحق المكافأة، وأن الثاني إذا جاء بالحل صحيحًا فإنه لا بد قد غشه من غيره بما أنه لم يذكر كيف وصل إليه.

وتلك حالة حقيقية رأيتها وتحدث في بيئتي التعليم والعمل كثيرًا، فيُفرض حل الطالب الثاني لأنه لم يذكر كيف وصل إليه، وهو درس للمدراء الذين لديهم موظفين من ذلك النوع الثاني والذي يُعرف بنمط عمله، فتراه يكتم إشعارات قنوات التواصل أثناء العمل، ويرد على الرسائل البريدية في وقت محدد في اليوم، ويفضل نمط العمل غير المتزامن لأنه يحتاج إلى فترات هدوء للتركيز على إخراج الحل المناسب بما أنه يعالج المشكلة داخل عقله وليس على ورق مفصل بين يديه أو على شاشة الحاسوب.

وإن كنت أنا من النوع الثاني إلا أنني أشهد بالكفاءة الشديدة لإخراج الأفكار والحلول على الأوراق أو الحاسوب أو أي وسيط آخر لاختبارها فيه، غير أنني أشير بهذا إلى المدير كي لا يسارع بالحكم على الموظف الهادئ الذي لا يترك فوضى خلفه قبل معرفة حقيقة مجريات العمل، وتوضع مقاييس أخرى لقياس الأداء كما ذكرنا تقيس تحقيق خطوات العمل، وليس تحقيق النتائج فقط.

### 5.2.3 العمل المفرط وإرهاق العمل

قد تكون هذه النقطة مخالفة للمنطق بادي الرأي، فكيف يشعر الموظف الذي يعمل من بيته بالإرهاق؟ والواقع أن الإرهاق هنا يحدث نتيجة خلل في ضبط منظومة العمل من المنزل أو عن بعد، ويمكن سداد ذلك الخلل بوضع قواعد دقيقة للعمل ومتابعته، بحيث لا يختلف العمل من المكتب عن العمل من المنزل.

وهذه مشكلة تمتد جذورها إلى ما قبل العمل عن بعد ووباء كوفيد-19 الذي فرض نظام العمل عن بعد من قبل على العالم، فالمعتاد في اليابان مثلًا أن الموظفين يعملون ساعات كثيرة كل يوم، وليس غريبًا أن ترى موظفًا عائدًا من عمله في الثالثة فجرًا، بل تشكلت حول تلك الثقافة مظاهر بدت خالصة لتلك الأمة، مثل **برج ناكاجين Nakagin** الذي أنشئ في السبعينات من القرن الماضي إبان ثورة اليابان الصناعية، والمكوّن من كبسولات يمكن فكها وتركيبها، والذي كان أحد أبرز الفئات التي استخدمته هي فئة الموظفين الذين يعملون على مشاريع مهمة ودرجة لكن مساكنهم بعيدة عن الشركة، حيث كانوا يستأجرون كبسولة أو يشترونها ليعودوا إليها آخر النهار للراحة إذ هو أقرب من منازلهم، أو لمتابعة العمل فيها إذا كان يصعب متابعته في المنزل! فكانت إحدى نتائج تلك الثقافة للعمل المضني وتشجيعه أن ظهرت حالة الموت نتيجة العمل الزائد **Overwork death** أو التي تُعرف باسم **كاروشي Karoshi**.

وهذه المشكلة لم تكن مقصورة على اليابان وحدها وإن برزت فيها، وباتت الشركات تعلم التأثير السلبي للعمل الزائد دون إجازة على الصحة النفسية والجسدية للموظف، فشرعت شركات كثيرة في وضع قواعد وشروط للعمل الذي يضمن تجنب تلك المشاكل في بيئاتها إذا لم تكن قوانين الدولة العاملة فيها الشركة كافية، خاصة إذا كانت المجالات مستحدثة ولم تواكبها القوانين بعد أو تُرى آثارها بوضوح، كما في المجالات التقنية أو

الحوسبية، فإما تمنع الشركة الوصول إلى خوادمها بعد ساعات العمل إلا بتصريح مسبق، أو تضع قواعد صريحة للتعامل مع العمل الزائد برفضه صراحة عند طلب الموظف له أو مساءلته إذا تم من غير إذن وحاجة ملحة، كذلك تشجع الشركات العاملين فيها على قضاء الإجازات الأسبوعية مع ذويهم وبعيدًا عن حواسيب العمل وصناديقه البريدية ما لم تكن ثمة ضرورة لواحد أو أكثر من الموظفين.

### 5.3 خاتمة

تطرقنا في هذا الفصل إلى أبرز التحديات التي تواجه المدير العامل عن بعد في تنظيم يوم عمله، وأفضل الاستراتيجيات التي يمكن لكل شركة استخدامها للتغلب على هذه المشكلات والاستمتاع بالمزايا الكاملة التي يقدمها العمل عن بُعد. بالإضافة لعرض أساليب حول التوازن بين العمل والحياة الشخصية للمديرين، وحاولنا الإجابة عن تساؤل حول خيار المكان المناسب للعمل عن بُعد، وأخيرًا تحدثنا حول عادات لصياغة يوم عمل مثالي لك عن بُعد كمدير.

ونكون بهذا قد شرحنا ماهية العمل البعيد من منظور مدير الفريق أو الشركة، وكيفية تأسيس بيئة العمل المناسبة للعمل عن بعد، ثم توظيف العاملين وإدارتهم، وها نحن في تحديات الإدارة البعيدة، ويبقى لنا الفصل الأخير الذي نتحدث فيه عن استقرار الشركة البعيدة وتطورها.

### 5.4 اقرأ أيضًا

- الفن السري للتفويض
- لماذا يجب ألا نعمل في السرير؟
- كيف يبدأ الأشخاص الناجحون يومهم: أفضل نماذج للروتين الصباحي
- تجاوز التحديات العشرة التي تواجه المدراء الجدد
- استراتيجيات تعزيز مسؤولية الموظفين تجاه العمل
- 8 طرق لتحقيق الاستفادة القصوى من العمل في البيت

**مستقل**  
mostaql.com

ادخل سوق العمل و نفذ المشاريع باحترافية  
عبر أكبر منصة عمل حر بالعالم العربي

**ابدأ الآن كمستقل**

## 6. استقرار وتطور الشركات العاملة عن بعد

ذكرنا في [الفصل السابق](#) تحديات الإدارة البعيدة، أنواع التحديات التي يقابلها المدير أثناء إدارته لفرق عاملة عن بعد، وتحدث في هذا الفصل الأخير من الكتاب عن الأمور التي ينبغي الالتفات إليها لضمان استقرار الشركة البعيدة وتطورها أيضًا، وإن كان الفصل عامًا للشركات البعيدة والتي تعمل من مقراتها، إلا أنه للبعيدة أقرب لما فيه من تفصيل لها.

وسيجد القارئ أننا ندور بالفصل حول الاهتمام بالموظفين بشكل أو بآخر، وذلك أن الموارد المادية وسمعة الشركة وغيرها من العوامل التي تؤثر في نجاح الشركة أو فشلها تقوم على الموظفين بالدرجة الأولى، ويكاد الحديث عنها لا يختلف في الشركات التقليدية عن البعيدة، ويبدو أن العامل الوحيد الذي يتغير في العمل عن بعد هو حال الموظف نفسه، وما يدور حوله من إعادة توجيه للموارد التي كانت تُصرف له.

### 6.1 ربط ثقافة شركتك بعلامة تجارية

لا تختلف استراتيجيات [بناء العلامة التجارية](#) سواء على الأرض أو على الويب للشركة إلا في بعض الفروق التي لا تظهر إلا أثناء العمل عن بعد، مثل التركيز على المزايا التي تقدمها الشركة للموظفين فيها من دعم إضافي لهم أثناء العمل عن بعد، والمنافع التي يحصلون عليها في عملهم من منازلهم، والتسهيلات التي يحصلون عليها كذلك أثناء التوقيع على العقد مع الشركة، مثل توصيل العقد ومعدات العمل إلى منازلهم إن كانت الشركة هي التي توفر ذلك، وكل ذلك يصب في ولاء العاملين للشركة ابتداءً، ثم سمعة الشركة بطريقة غير مباشرة، كما سيلبي بيانه في هذا الفصل.

وقد يرى المدير أن سمعة الشركة -خاصة في شأن تعاملها مع الموظفين- ليست مهمة بما أنها ليس لها مقر على الأرض، فما لا يُرى لا يمكن قياسه، أليس كذلك؟ كلا على الحقيقة، فالقوى العاملة الشابة حاليًا ممن

وُلد في رحم الإنترنت، ولا يتأثر بهذه النظرة الانتقالية التي لدى الجيل الأكبر منه والذي قد لا يزال غير مقتنع بمكافئة العالم الافتراضي للعالم الحقيقي في كيانات الشركات والمؤسسات وصناعة القرار مثلاً.

وعلى ذلك كنت أرى ما يشبه حملات الاستقالة الجماعية من بعض الشركات العاملة عن بعد بسبب زيادة ضغط العمل فيها وعدم وجود فرص للترقية، وكلما طلب أحد المدراء تثبيته في منصبه أو ترقيته تعللت الشركة بأنه تجاوزت ميزانيتها بالفعل بكذا وكذا مدير، فكأن الشركة تشبعت بالكفاءات من سمعة سابقة لها أو من ظرف سابق للسوق، لكن هذا لم يعد صالحاً فترك الموظفون الشركة إلى غيرها، فاضطرت إلى رفع رواتبها ونشر حملات توظيف جديدة، مما يكلفها تدريب عمالة جديدة بعد خسارة الكفاءات التي قضت أربعة إلى ستة أعوام في المتوسط في الشركة، فأى توفير كان هذا!؟

فتلك أول فوائد السمعة الجيدة للشركة المبنية على سلوكيات صحيحة للعمل فيها، وهي تقليل التكاليف الناتجة في عمليات التوظيف والتدريب، بل ربما تكوين فريق من السفراء للشركة بما أن الموظفين لديهم حماس للعمل معك والتسويق للشركة.

أما الفائدة الثانية فهي جذب أفضل الكفاءات المتاحة في السوق، فأولئك يبحثون عن يقدر مهاراتهم، وإذا أحسوا أن شركتك لن تعطيهم ذلك لسبب أو لآخر فلن يخاطروا بتوقيع عقد ملزم معك أو حتى بتخصيص وقت من مسيرتهم المهنية في شركتك، لأن ذلك قد ينعكس سلباً على معرض أعمالهم أو سيرهم الذاتية، وقس على ذلك إن كانت شركتك على النقيض لها سمعة جيدة، حيث ستتسابق الكوادر المميزة للعمل معك.

رغم أن العلامة التجارية وثقافة الشركة متداخلان بحيث لا يكاد يُعرف من منهما جزء من الآخر، إلا أن إطلاع العاملين معك عليهما يضمن ولاءهم للشركة وإيمانهم بأهدافها، كما تفعل **شركة حسوب** بتوضيح أنها في مهمة لتطوير العالم العربي منذ بدايتها، وفي كل مناسبة تقريباً وكل كتاب أو دورة أو مقالة تُنشر على منصاتنا، بل وفي قراراتها التي تشتري فيها منتجات أو تطور أخرى، وكل ذلك لا يخفى على الكوادر الموجودة في السوق والتي تبحث عن كيان تعمل فيه.

## 6.2 جاذبية الشركات البعيدة

لكي تصير الشركة البعيدة جذابة للعمل فيها فيجب توافر عدة عوامل في إدارتها وأسلوب عملها، والمزايا التي توفرها للعاملين فيها.

### 6.2.1 تفهم مشاكل العاملين عن بعد

ينبغي أن تدرك الشركة البعيدة مشاكل العمل عن بعد من عزلة وقلة حركة وخط بين العمل والحياة العائلية وغيرها، ومن ثم تضع السياسات والإرشادات التي تعالج هذه المشاكل، وسنأخذ حسوب مثلاً هنا بما أنها شركة عربية تعمل عن بعد منذ بداياتها تقريباً، وعبر عدة دول أيضاً.

فتضع حسوب في دليلها الإرشادات الخاصة بالعمل عن بعد للعاملين فيها، وسليبات هذا النمط وكيفية التغلب عليه، من ذكر للأساليب الصحيحة للجلوس على مكتب العمل إلى الدعوات التي ذكرناها من قبل للعاملين فيها من مواطني نفس الدولة لقضاء أوقات غير رسمية، وغيرها من توضيح لأدوات وبرامج العمل والأعراض التي تستخدم فيها<sup>25</sup>.

## 6.2.2 بناء الثقافات العابرة للحدود

من عاصر فترة الثمانينيات وما حولها (أواخر السبعينيات وأوائل التسعينيات) في الوطن العربي يعلم حركة النهضة التي ازدهرت في تلك الدول، واحتياجها إلى أيدي عاملة من جيرانها، والخبرة التي اكتسبها من سافر للعمل في تلك الدول ثم عاد بها إلى بلده، لصعوبة التحصل على هذا الكم من الخبرات والتعامل مع الثقافات المختلفة في سياق العمل وجهًا لوجه لفترات زمنية طويلة.

وقد سنحت فرصة أخرى لاكتساب نفس الخبرات وأكثر منها أحيانًا في مثل هذه الشركات البعيدة، فهي لا تجمع العناصر المختلفة فقط في الجنسيات، بل والدول التي يعملون فيها أيضًا بما يتبع ذلك من تفاصيل قانونية أو سياسية أو اقتصادية، ذلك أن كل موظف يعمل من دولة مختلفة، على خلاف المثال الأول الذي اجتمعوا فيه في ظل دولة واحدة.

فحالة الشركات البعيدة حالة فريدة من نوعها، فهي ليست كالشبكات الاجتماعية وما اعتاده الناس في الإنترنت من التواصل اللحظي قصير المدى، بل هي علاقة طويلة الأمد لشخص يعمل بين ظهراي أهله في الغالب، مع مجموعة متنوعة من الثقافات المختلفة والعادات والتقاليد وساعات العمل والمناطق الزمنية المتعددة، فيخرج منها بتجربة لا تكاد تضاهيها تجارب العمل في الشركات التقليدية أبدًا، ولو كانت شركة متعددة الجنسيات لكنها تعمل من مكتب واحد.

وصحيح أن الشركات التقليدية أو متعددة الجنسيات لها مزاياها التي قد لا تكون موجودة في الشركات البعيدة، لكن هذا لا ينفي مزيج الثقافة الجديد الذي يتحصل عليه من يعمل في الشركات البعيدة.

## 6.3 تطوير الفرق العاملة عن بعد

يمثل تطوير فريق العمل طريقة ناجحة في جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها ، وبناء نموذج عمل عن بُعد ناجح. ومن أهم الركائز التي تساعدك كصاحب عمل على تطوير فريق يعمل عن بُعد هي تدريب العاملين وترقيتهم.

### 6.3.1 تدريب العاملين عن بعد

يوفر التدريب في مكان العمل للموظفين مزايا مثل زيادة الرضا الوظيفي والروح المعنوية، وتحسين المهارات وكفاءة الأداء، وزيادة احتمال الترقيات الرأسية. ولكن رغم أن أرباب العمل مسؤولون عن تسهيل فرص التدريب الوظيفي، إلا أن تنفيذها في بيئة العمل البعيدة قد يشكل تحديًا لهم.

فتنظر الشركة في أسلوب التدريب المناسب لها، والذي يختلف بين التدريب المرئي أو عبر الاجتماعات أو الدورات أو الشراكة الوظيفية أو غيرها، فالمهم هو توفير التدريب المناسب والدوري الذي يسمح للموظفين بالتطور داخل الشركة.

فمثلًا توفر بعض الشركات اشتراكًا في مواقع الدورات التدريبية، فيتعلم الموظف منها ما شاء من التعامل مع برامج المكتب إلى إدارة المشاريع إلى التعامل مع زملائه والعملاء، بل إن شاء أن يغير مجاله بالكلية لوظيفة يريدتها داخل الشركة درس المقررات المطلوبة لها! وهو ما تفعله شركة حسوب أيضًا إذ تتيح الدورات والمواد العلمية داخل الشركة للموظفين مجانًا.

### 6.3.2 الترقيات

لا يحب الموظف أن يتدخل المدير في عمله أو يراسله كل يوم أو كل بضع ساعات ليسأله عن أدائه، ولكنه في نفس الوقت يريد أن يري الإدارة جودة عمله وأنه يستحق الإجازة أو الترقية أو زيادة الراتب التي سيطلبها حين تسنح وظيفة أفضل أو فرصة لزيادة الراتب، فكيف نوفق بين الجانبين؟

سيكون هذا الأمر مجهدًا إذا حاولنا إقناع جميع العاملين عن بعد في مؤسسة ما أن تنفذ النقاط التي سنذكرها أدناه، ولا نستطيع ضمان تنفيذها منهم بالشكل الذي يضمن العدل في المكافآت والوظائف وغيرها، لهذا فإن الأيسر أن يتعلمها المدير نفسه ثم يطبقها مع الموظفين، وستكون في صورة نصائح يخبر بها الموظف مباشرة أو إرشادات يخبره بها في الوقت المناسب إما على انفراد أو له ولزملائه أثناء اجتماع مثلًا.

وقد أظهرت دراسة أجريت في المملكة المتحدة أن عدد من حصلوا على ترقية منذ جائحة كورونا حتى عام 2021 قد انخفض إلى النصف<sup>26</sup>، ولعل هذا كان بسبب إيقاف الشركات للترقيات بسبب تأثرها بالجائحة من باب تقليل النفقات، لكن بالنسبة للشركات التي رقت موظفين لديها، فقد تعددت أسباب قلة الترقيات بين ضعف التواصل مع العاملين عن بعد بما أن أساليب التواصل القديمة هي التي كانت سائدة ولم يتسن للشركات أن تنتقل نفسيًا إلى فهم أساليب التواصل البعيدة أو تدرب العاملين عليها.

ومن ناحية أخرى، فقد صعب على المدراء تحديد الإنجازات الفردية لكل موظف بسبب برامج العمل المشترك التي تظهر تمام المشروع ككل، فيطلع المدير على نسخة الملف النهائية أو ينظر إلى مشاركات

<https://gethownow.com/blog/learning-and-development-key-to-retaining-dissatisfied-employees-in-2021>

العاملين في الوقت الحقيقي دون أن يكون ذلك في صورة مرئية يستخرج منها إنجاز كل فرد على حدة، وهو ما كان يحدث بدهيًا في العمل من مقر الشركة.

وقد يقفز هنا خاطر إلى القارئ بما أننا ذكرنا أن التقييم البعيد له أدواته التي تجمع أداء العاملين وتخرجه إلى المدير في هيئة يستطيع تقييم أدائهم منها، غير أننا نذكر ما حدث في تلك الدراسة بعد الجائحة مباشرة، ولم تكن أغلب الشركات قد اعتادت تلك الأساليب بعد.

## أ. أهمية الترقيات في استقرار الشركة

وإذا أردنا أن ندرك الدور الذي تلعبه الترقيات في استقرار الشركة ونموها، فإن المحرك الرئيسي الذي يدفع العاملين -خاصة المميزين منهم- إلى البقاء في الشركة هو فرصة الترقى الوظيفي فيها، إما بزيادة الراتب أو الانتقال إلى دور وظيفي أفضل مع زيادة الراتب أيضًا، وقد رأيت من يظل يعمل أربع سنوات أو أكثر مع وعود وهمية بالترقية وترقيات أفقية -زيادة مسؤوليات دون زيادة الراتب-، ثم يضجر بحاله هذه وينتقل بخبرته إلى شركة أخرى.

وهذه خسارة للشركة الأولى التي استثمرت في الموظف كل هذه السنوات، ولعلها وفرت له دورات وتدريبات وغيرها، وستكون تكلفة استبدال موظف جديد به أعلى من ترقيته لو كان بقي في الشركة، وإن قال المدير نرقي أحد العاملين القدامى مكانه لتوفير تكلفة الموظف الجديد، فلماذا تركنا الموظف يرحل من الشركة من الأساس؟!

## ب. التواصل وإظهار العمل الفردي

اقترح على الموظفين أن يرسلوا إليك تقارير دورية بالمهام والمشاريع التي يعملون عليها إن لم يكن مجال الشركة يعتمد أحد أنظمة إدارة المشاريع مثل سكرم Scrum مثلًا التي يكون فيها اجتماع قصير كل يوم يتعرف فيه المدير وأعضاء الفريق على ما تم عمله وما يلي من المهام التي لم تُنجز بعد.

كذلك، شجعهم على الاطلاع على خطط الشركة في المستقبل القريب، ومراسلتك بالخطط التي لديهم أفكار حول تطويرها أو تنفيذها، وتقديم المساعدة لزملائهم ولمدراءهم في المهام التي يعملون عليها.

## ج. التشجيع على المساهمة

لا شك أنك كمدير لا تراقب كل موظف لديك كما يراقبك الموظفون، فأنت واحد وهم كثير، لكنك تريد ملاحظة سلوكهم وأدائهم لتبني قاعدة معرفية حول كل موظف لديك، حتى إذا احتجت إلى ملء شاغر وظيفي عرفت من يصلح له.

وهذا يكون من الموظفين بمساهماتهم أثناء العمل والاجتماعات باقتراحاتهم أو آرائهم، فقد يكون هذا عفويًا أثناء الاجتماعات الحقيقية أو المحادثات العابرة في المكتب، لكن يقل كثيرًا في الاجتماعات الافتراضية التي يُتاح الحديث فيها لشخص واحد في كل مرة لتلافي التشويش على المتحدث.

ولو انتهت إلى فحوى النقاط أعلاه ستجد أنها تدور حول محاكاة التواصل الذي كان يتم في مقر الشركة عفوياً أو دورياً أثناء الغداء مثلاً أو الخروج من العمل أو في اللقاءات الرسمية أو غيرها من المواقف التي يتلاقى فيها الموظفون مع بعضهم أو مع المدراء، وهي المواقف التي تقوي العلاقات بين العاملين والمدراء وتعرّف المدراء على ذوي الأداء الضعيف والتميز، فلدى المدير خبرة في الغالب في تحديد مستوى كفاءة الموظف من خلال أسلوب حديثه أحياناً، لكن هذا يختفي أثناء التواصل البعيد، ويزيد الأمر أن المدير قد لا يرى من الموظف إلا أرقامه فقط.

## د. إجراءات عملية الترقية

فإذا وصلت إلى النقطة التي ترقي فيها الموظف، فاحرص على نشر معايير الاختيار بوضوح قبل موعد الترقية بفترة كافية، وتمسك بها أثناء الترقية، بأن تصب الجزء الأكبر من وقت المقابلة على أوجه مطابقة المرشح لتلك المعايير، فتحدث معه عن دوره في مساعدة زملائه وتطوير أدائهم وفهمه لكيفية إدارة المشروع إذا كانت الوظيفة إدارية، وعن البرامج التي صرح زلات برمجية bugs فيها وفهمه للأبعاد التقنية للوظيفة الجديدة إذا كانت برمجية.

ثم بعد ذلك لا تهمل جانب الملاحظات التي تجمعها من الموظف أثناء حديثك معه، فهذا يفيد الشركة والإدارة قبل أن يفيد المتقدم للترقية، فالمتقدم لها يعمل بالفعل في الشركة، وهذا يعني أن مجرد وجوده مكلف للشركة إن لم يكن أداءه يغطي تلك التكلفة، فمن مصلحة الشركة والموظف على حد سواء أن يكون الموظف على علم بأوجه القصور التي لديه كي يتجنبها في المرات التالية.

وهذا يعني من ناحية أخرى استمرار تقديم الدعم له حتى بعد حصوله على الوظيفة، في صورة ملاحظات أو اجتماعات ثنائية دورية بعد توليه الوظيفة الجديدة أو دورات تدريبية، خاصة إذا كانت الوظيفة إدارية، ذلك أن الانتقال من وظيفة إلى أخرى يبدو للموظف كأنه عمل جديد في الغالب.

وتبرز أهمية الدعم بعد الترقية إن كانت الوظيفة إدارية، لما تسببه من حساسية بينه وبين بقية العاملين، فقد كانوا زملاء بنفس الدرجة حتى هذا الصباح، فما لبثوا أن صار أحدهم بين عشية وضحاها مديراً عليهم أو في قسم زميل لهم، فسيكون من غير المقبول أن يمازحهم بنفس القدر الذي كان عليه معهم قبل الترقية.

## 6.4 ولاء الموظفين عن بعد

يعلم أصحاب الشركات الذين يديرون بأنفسهم فرق الموظفين مدى صعوبة استبدال الموظفين وارتفاع تكلفة هذه العملية، من توظيف وتدريب وتأهيل وغيرها، لهذا يفضلون تقديم مزايا إضافية عند إحساسهم ببوار استقالة أحد الموظفين الذين يصعب استبدالهم، والواقع أن العامل سواء كان عن بعد أو من المكتب لا يريد أكثر من حياة مهنية مجزية من حيث العائد المادي المباشر في صورة الرواتب أو الحوافز أو غير المباشر في صورة التأمينات الطبية والاجتماعية، ومتوازنة في مقدار العمل المطلوب مقابل أوقات الراحة المقدمة من الشركة.

## 6.4.1 دوافع ولاء الموظفين

لم أر سببًا يجعل الموظف يعمل بحب في شركته أكثر من الغاية التي تكون للشركة -إن كانت لها- والهدف الذي تريد تحقيقه، ويُتأكد من هذا بالنظر إلى الشركات التي تقوم حول هدف غير المال، مثل شركة تسلا TESLA أو شركة أبل أو غيرها من الشركات التي نشأت حول هدف أو منتج تريد نشره وإن كان معاكسًا للتيار السائد في السوق.

ومن رأى الفريق العامل على حاسوب ماكنتوش الأول في الثمانينيات من القرن الماضي يرى الحماس في أعين أولئك الشباب عند حديثهم عن هذا الحاسوب الجديد، وعن مقابلات التوظيف المرهقة التي يجرونها من أجل توظيف فرد جديد، وهي شركة كانت تعاني عدة مشاكل في الإنتاج وقتها بسبب حاسوب Apple III وحاسوب Lisa، وكان البعض يتهم ستيف جوبز في تلك المشاكل بسبب قراراته في تصميم تلك الحواسيب أو بيعها، ولم يمنع هذا أن يحب فريق العمل الجديد حاسوب ماكنتوش كأنه مولود طال انتظاره.

فنستنتج من مثل هذا أن الموظف سيشعر بالفخر أنه عمل على المنتج الفلاني، أو في الشركة التي تعمل لهدف كذا وكذا، وقد كانت شركة حاسوب تنال لنفسها نصيبًا من هذا في الهدف الذي تدور حوله منذ بدايتها، وهو تطوير العالم العربي، وترى ذلك يظهر في أغلب قرارات الشركة وإن لم يكن القارئ مطلعًا على مجريات ما يحدث وراء الكواليس، فإذا كنت ترى أمهات الكتب البرمجية والشروحات ومقالات أبرز العاملين في المجال التقني تُترجم ترجمة عالية الجودة إلى العربية ثم تُنشر للقراء العرب، وتُسجل دورات برمجية باللغة العربية الفصحى، وتُنشأ منصات للعمل الحر والعمل البعيد ونشر الصور والتصاميم والقوالب وغيرها تكون بديلة لمثيلاتها الأجنبية، ومصممة من البداية للعرب، مع قلة من يسير في هذه الطريق من الشركات التي تفضل تكرار منتجات السوق العربية أو استهداف الأسواق الأجنبية.

إذا كان الموظف يرى هذا التوجه رأي عين على مدار سنوات وسنوات من العمل والإخفاق والنجاح، أفلا يشعر بالانتماء إلى كيان يحبه ويحب العمل فيه، بل والعمل على تطويره أيضًا؟

هذا ونحن لم نتحدث بعد عن كيفية معاملة الشركة للموظفين فيها، وهو ما ذكرناه من قبل في هذا الكتاب من المتابعة الشخصية والاهتمام وتوفير فرص التطور الشخصي والوظيفي، والاحتفاء بالإنجازات، والمعالجة العقلانية المنهجية للأخطاء، فقد عملت في شركات من قبل توفر مكاتب فارهة للعاملين فيها، وخدمات ترفيهية، واشتراكات مجانية في مواقع دورات تدريبية، وبطاقات شراء مخفضة، وحوافز مادية عالية مقارنة بأقرانهم من القوى العاملة تصل إلى الضعف إن لم تكن أربعة وخمسة أمثال متوسط الرواتب في الدولة، غير أن العاملين فيها كانوا يكرهون الشركة والعملاء على حد سواء، ويكرهون ثقافة الشركة في الخفاء، ومن وجد منهم فرصة للانتقال من الشركة سارع باقتناصها، إلى حد استقلالات جماعية لفرق في تلك الشركة! وهي شركة كبرى متعددة الجنسيات.

وعلى ذلك ينبغي أن يُعلم أن سعادة العاملين الحقيقية في العمل -وليست الناتجة عن الرفاهيات التي تقدمها الشركة- وشعورهم بالانتماء إليها ينبع أصلاً من قيمة ما ينتجونه في تلك الشركة، والكيفية التي ينتجونه بها، وأسلوب العمل بين أعضاء الفريق وبين الإدارة.

## 6.4.2 الحصول على ولاء الموظفين

تماماً على ما ذكرنا أعلاه، فإن فتح مجال النقاش المثمر حول الأفكار والمشاريع واتباع الأصلح منها دون تحيز أو كبر يزيد من احترام الموظفين للإدارة، وقد تحتاج إلى ذكر هذا صراحةً أحياناً للموظف أو أثناء الاجتماع حين تشتد لهجة الحديث حول أحد البنود ويجتهد كل فرد في إظهار وجهة نظره، بأن يذكر أعضاء الفريق بعضهم بعضاً بأنهم مجتمعون لاتخاذ قرار يصب في مصلحة الشركة، وأن الاقتراح الذي يخدم هذا الهدف هو الأولي بالاتباع، وأن انتقاد الأفكار الأخرى لبيان صحتها من عدمها، وليس قدحاً في من يقدمها.

وهكذا مع الوقت سيتعود أعضاء الفريق على موضوعية النقاش والعدل فيه، ونسبة الفضل لأهله، ومن ثم تصل الأفكار الفضلى فقط إلى حيز التنفيذ، ويرى الموظفون نتيجة ذلك بأعينهم، فيشعرون بقيمة الاقتراحات التي يقدمونها.

كذلك من الطرق التي تزيد بها ولاء الموظفين هو ترك حرية التصرف المشروطة للموظفين الأكفاء، بحيث لا يحتاجون للرجوع إلى الإدارة في كل صغيرة وكبيرة، بل يُقرّون على القرارات الصحيحة التي اتخذوها دون الرجوع إلى الإدارة رغم ضرورة ذلك لتعذر الاتصال مع المدير أو لحاجة الموقف إلى التصرف السريع، وهذا ينافي البيئة الصارمة الهرمية التي لا تُحرك فيها ورقة إلا بإذن خطي مكتوب وقع عليه عشرون مكتباً!

ومنها أيضاً إفساح الطريق للدماء الجديدة أن تتولى مسؤوليات أكبر كلما سنحت الفرصة، وهو أمر كنت أحبه كثيراً في كل مرحلة أمر بها في حياتي، من الدراسة إلى العمل في الشركات إلى التجارات التي أدرتها، ربما لكراهيتي للإدارة الدقيقة أو لأنني لا أستطيع التعامل مع التفاصيل الصغيرة دون أن أفقد الصورة الكبيرة التي يفترض بي الانتباه إليها، ومما رأيت فإن أغلب الأسباب التي تمنع المدراء من تولية المسؤوليات للكوادر ذوي الخبرة الأقل من غيرهم هو الخوف من إفساد العمل، وهذا يعالج بالتدريب الجيد قبل تولي تلك المسؤوليات.

وكذلك، فمن ناحية أخرى، يزيد التأخر في ترقية ذوي الكفاءات رأسياً من رغبتهم في ترك الشركة، وهو أحد أسباب ترك الشركة متعددة الجنسيات التي ذكرتها في النقطة السابقة، فكانت الشركة تحرك الموظفين أفقياً دون ترقية رأسية حقيقية، فكانت النتيجة أن الموظف ينظر إلى عمره يجري منه دون نيل ما يستحقه في تلك الشركة، في نفس الوقت الذي يحصل فيه زميله زيد أو عمرو في شركة أخرى على المزايا التي يطمح هو إليها، فيترك الشركة غير آسف عليها.

وتلك حالة طفت على السوق المصرية التقنية في الأعوام الثلاثة الأخيرة، حيث دخلت السوق بضع شركات رفعت سقف المنافع الوظيفية والرواتب للعاملين في البرمجة والتصميم وغيرها بمقدار جعل العاملين في الشركات المصرية البرمجية يوازن بين راتبه ومنافعه التي يحصل عليها مع تلك التي في الشركات الجديدة،

فيرى أنها تساوي ثلاثة أمثالها على الأقل! ويحدثني أحد أصدقائي الذين يعملون في تلك الشركات، وهو يعمل في شركة سعودية برمجية من مكنتها من مصر، أن تلك الشركات شهدت هجرة خمسة إلى ستة موظفين في كل شهر، بمقدار اضطر باقي الشركات إلى رفع سقف تلك المنافع، ومن لم يستطع أوشك على الخروج من السوق أو خرج بالفعل!

ومما لم نذكره أو ذكرناه لمامًا من قبل في الكتاب، هو مظاهر الاهتمام الشخصي بالعاملين التي تترك أثرًا طيبًا في نفوسهم، مثل سؤال المدير عن حالة الموظف الشخصية أو العائلية عند تغيبه فجأة أو طلبه إجازة طارئة، وتوفير الدعم المادي له دون سؤال من الموظف إزاء ذلك الطارئ قدر المستطاع، أو ملاحظة الموظف ذي الأداء الضعيف مرة بعد مرة ثم سؤال زملائه عن حالته الاجتماعية لربما لديه مشاكل في أسرته أو ضغوط نفسية أو مادية أخرى، قبل الحديث معه هو شخصيًا حول تلك المشاكل وإبداء تفهم سبب ضعف الأداء والرغبة الصادقة في مساعدته للخروج من تلك الظروف إما بإجازة أو دعم مادي أو ترشيح من يقدم استشارات أسرية أو طبية أو غير ذلك.

وأؤكد أن تلك الأمور قد تبدو تافهة بادي الأمر، غير أنني رأيت من يعاملني بمثلها ورأيت أثرها في نفسي، فقد عدت مرة من إجازة فقام إلي أحد زملائي يستقبلني فرحًا بعودتي وكان معه وجبة خفيفة في يده اشتراها لنفسه فأهدانيها، وأسعدتني هذه اللفتة البسيطة أيما سعادة، وحفرت حفرةً في نفسي إلى الآن بعدما مر عليها نحوًا من عشر سنين!

وكذلك انتقلت إلى مدينة جديدة للعمل منها قبل بضعة أشهر، وظللت يومًا أو يومين من وصولي دون سكن مناسب، فسألني مدير فريقتي عن هذا وعرض علي أن يكلم بعض من يعرفهم في المدينة إن كانت لديهم خيارات سكن مناسبة أو يستطيعون إخباري بمن لديه مثل هذا، بل عرض علي مالا إن كنت أحتاج إلى المال، وأعيد القول بأن مثل هذه اللفتات البسيطة تترك بالغ الأثر في نفس من يتلقاها.

ومثله ملاحظة الموظف ضعيف الأداء، فبدلاً من البدء باللوم والتقريع، ينبغي النظر إلى سلوكه العام فلربما لديه مشاكل كما ذكرنا، وحينئذ يكون الحل في إجازة بدلاً من الجزاء!

ومنه أيضًا الاعتراف والإشادة بإنجازات الموظف، وقد ذكرنا هذا في موضع سابق من الكتاب غير أنها تستحق التوكيد عليها، فالإشادة بمجهود الموظف لا ينتقص من المدير بل يزيد إليه، فنجاح الموظف نجاح لسياسة المدير في الغالب، والتنحي جانبًا ليتقدم الموظف في الحديث أو الاقتراح أو العرض أو حل المشكلة دلالة على حكمة المدير ونضجه، فكذا ينبغي أن يكون كل راعي أو في منصب إدارة، بأن يكون آخر من يتحدث، وأحكم من ينطق، وأعدل من يحكم، وأول من يساعد.

## 6.5 خاتمة

تحتاج الشركات إلى الاستثمار في التكنولوجيا المناسبة لدعم العمل عن بُعد طويل الأجل، وكذلك الاستثمار في بناء علامة تجارية، بالإضافة لتعلم كيفية بناء الثقة والولاء في بيئة العمل عن بُعد، وبذل المزيد من الجهود

في تطوير الفرق العاملة عن بُعد وإظهار المزيد من التعاطف والتفهم مع المشاكل التي يواجهها العاملون عن بُعد.

وبعد، فقد أردنا في هذا الكتاب أن نخاطب المدير الذي لديه فريق أو شركة يود نقلها لتعمل عن بعد، أو كان انتقل بالفعل ويشق طريقه في هذا النمط الجديد، أو لا يزال يفكر في إنشاء شركة جديدة، وقد ذكرنا فيه أبعاد هذه البيئة الجديدة وأكثر التحديات التي واجهتنا وغيرنا أثناء العمل فيها، وكيفية التغلب عليها، لتكون دليلاً للمدير يرجع إليه كلما أشكل عليه أمر.

وقد كان جاي كاوازاكي -مؤلف كتاب فن البداية [The Art Of The Start](#)- يحدّث رواد الأعمال المقبلين على إنشاء شركات جديدة أن الأمر صار سهلاً هذه الأيام -وذلك قبل نحو عشر سنين- بما أنهم لن يحتاجوا إلى شراء الخوادم والبنى التحتية إذ توفرها أمازون ومايكروسوفت وغيرها، فكيف لو أردنا تكرار النصيحة لمن يريد إنشاء شركة الآن وقد انتفت الحاجة حتى إلى مقر حقيقي للشركة؟!

فإني أرى الآن أن إنشاء الشركة الجديدة صار من السهل للغاية من حيث التكاليف المادية والبنى التحتية اللازمة لها، بل توفرت مزية لم تكن متاحة من قبل، وهي سهولة توظيف الكفاءات حتى لو كانت في دول أخرى بعيدة دون الحاجة إلى نقلهم إلى مقر عمل الشركة وتقديم تسهيلات مادية وإدارية لجلبهم، فأى شيء يراد بعدها؟

ونحن نأمل بهذا الكتاب أن نشجع كثيرًا من القراء على إنشاء شركات عربية جديدة تخدم السوق العربي ابتداءً ولا حرج عليها في توسيع عملها إلى أسواق جديدة، فقد ازدهرت السوق الرقمية العربية والتجارة الإلكترونية ووسائل الدفع وتطورت البنى التحتية بما لا يدع حُجّة لمعتذر، وكما رأينا الفائدة التي عادت على القراء من الكتب السابقة في أكاديمية حسوب، إلا أن فائدة مثل هذا الكتاب ستكون أكبر وأعلى كثيرًا، بما أن القارئ قد ينشئ شركة أو يطورها فيعود النفع على السوق العربية ككل، وليس على شخصه فقط.

## 6.6 اقرأ أيضًا

- التحول الأكبر: من إدارة الأداء إلى تطوير الموظفين
- كيف تبني علامة تجارية ناجحة لمشروعك التجاري الصغير
- تشجيع الموظفين وإشراكهم في العمل
- التعزيز وتغيير سلوك الموظفين
- 9 أشياء تعلمتها حول الإنتاجية من العمل عن بعد
- 53 نصيحة سريعة للشركات الناشئة حول الإنتاجية وسير العمل

# خُدُسات

لبيع وشراء الخدمات المصغرة

أكبر سوق عربي لبيع وشراء الخدمات المصغرة  
اعرض خدماتك أو احصل على ما تريد بأسعار تبدأ من \$5 فقط

تصفح الخدمات

# أحدث إصدارات أكاديمية حسوب

