

مستقبل المنظمات العامة ما بعد كورونا: دراسة استشرافية

على المسترحي*

ملخص

تقدم هذه الدراسة قراءةً استشرافيةً لشكل ودور منظمات الإدارة العامة بالمستقبل ما بعد مرحلة جائحة كورونا، معتمدة المنهج الاستقرائي لوصف وتحليل سلوك تطورها بالماضي وواقعها الحالي بغية الوصول لمجالات التطوير الذي تحتاجه لعبور أمن للمستقبل والتعامل مع التحديات المتوقعة. ولتحقيق أهدافها، اعتمدت أسلوب جمع ما توفر من الأدبيات ذات الصلة ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج. وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات العامة ستبدو مستقبلاً أكثر رشداً وتوازناً بعلاقتها مع مكونات بيئتها الخارجية مع توسيع شبكة تلك العلاقات. داخلياً، ستكثف المنظمات العامة من رقمنة عملياتها وإحداث تغييراتٍ جوهرية في شكل تصميمها واليات إنتاجها وتقديمها للخدمات. هذا، وستواجه المنظمات العامة مستقبلاً عدداً من التحديات مثل مواكبة سرعة التقدم التكنولوجي والتعامل مع الفجوة الرقمية، وإدارة وتوجيه سوق العمل ومواجهة "دولة الظل" المتمثلة بالخبية التي تمتلك السوق، فضلاً عن التعامل مع المعضلات الأخلاقية والقانونية والأمنية المستجدة. ولمواجهة هذه التحديات المتوقعة، سيتعين على منظمات القطاع العام إحداث عمليات تحول كبيرة في أدوارها ووظائفها، وإجراء تعديلات جوهرية في نظمها وهياكلها بما فيها إعادة النظر بمبادئ التنظيم والإدارة التقليدية، وتطوير مبادئ واستراتيجيات وقواعد استرشادية جديدة تلائم المستقبل.

The Future of Public Sector Organizations Post-Corona Pandemic:

A predictive Study

Ali Mistarihi

Abstract

This study is a predictive attempt to explore the nature of future public sector organizations and the challenges they will face in the post-Corona pandemic era, following an inductive approach to analyze their past and present behavior to identify areas for development to deal with the anticipated future challenges. To achieve its objectives, this study has used and analyzed the extant available literature to reach conclusions. The results confirmed that public sector organizations in the future will be more rationalized and balanced in their networked-type relationships with their external environment. Internally, public sector organizations will intensify the digitization of their operations and bring about fundamental changes in the design, production and delivery of public services. The most prominent challenges facing public sector organizations will be their ability to cope up with massive technological advancements, dealing with the digital divide, managing the labor market, facing the "shadow state" elite that owns the market and dealing with newly-emerging ethical, legal and cybersecurity dilemmas. To deal with these challenges, it is suggested that public sector organizations are required to make significant transformational changes and substantial adjustments to their systems and structures to conform to their new future roles, and, particularly, re-examine the validity of traditional management principles and suggest new strategies and guidelines to govern future workplace.

* معهد الدوحة للدراسات العليا، الدوحة - قطر. البريد الإلكتروني: ali.mistarihi@dohainstitute.edu.qa

1. مقدمة

يقال أنّ زمن ما بعد كورونا سيبدو مختلفاً عما قبله. بل يذهب البعض إلى أن شكل العالم كله سيتغير ما بعد كورونا وبجميع المناحي، باعتبار أن هذا الوباء هو جائحة متفردة في نوعها، وأن العالم كله يمر بتجربة فريدة قل نظيرها، بل لم يخبر مثيلاً لها قبلئذ بنفس القدر من التأثير. كما ينظر لهذه الأزمة بكونها أكبر أزمة يشهدها التاريخ منذ فترة الكساد الكبير خلال فترة الثلاثينات من القرن الماضي، حيث أرخت بظلالها على كافة القطاعات بدول العالم المختلفة بالمجمل (لزرع، 2020).

ويذهب الخيال بالتحليل الافتراضي لتصور شكل سياسي مختلف لموازن القوى والقطبية العالمية وتقاسم القوة بينها وظهور قوى "اقتصادية" (اقتصادية-سياسية)، فربما يتطلب الأمر إعادة النظر بمدى فاعلية النظم السياسية القائمة، وإعادة فحص أسسها وافتراساتها الفلسفية، ومزاحمة الاقتصاد السياسي على السيادة بعد أن كان متغيراً تابعاً لها، وصولاً إلى إعادة صياغة شكل علاقة المواطن بالدولة. وعلى الصعيد الاجتماعي والثقافي والإنساني، تحدت هذه الأزمة شكل النظم الاجتماعية وجوانب مهمة في الثقافة المجتمعية بكل عناصرها من قيم وأعراف وتقاليد ورمزيات، مما سينعكس على سيكولوجية طبيعة تفاعل وعلاقة الفرد مع محيطه، ومع الجماعة الأوسع ومع الإنسان العالمي. في هذا السياق، فقد تدفع الجائحة باتجاه ظهور أنماط جديدة من السلوك الاجتماعي، ربما نحتاج معها لإعادة النظر بافتراضات التباين الثقافي للمجتمعات العالمية التي اقترحها باحثون مثل هوفستيد (Hofstede, 2011) وآخرون، خاصة ببعدها المسافة البيئية (power distance) والتباعد الاجتماعي الذي فرضته الجائحة. أما من الجانب الإنساني، فثمة أسئلة يمكن أن تثار حول مدى دقة تصنيف دول العالم بين متقدمة وناهضة متحولة ونامية، وربما نشهد محاولة لإعادة النظر بالمعايير المعتمدة لهذا التصنيف. وعلى صعيد قريب، ربما سنشهد إعادة التفكير بشكل العالم المعولم، سيدفع المستقبل نظرية الفراغ الكوني quantum theory إلى الواجهة مرة أخرى، فأعاصير الأزمات أضحت عابرة للحدود أكثر من أي وقت مضى. وبتقديرنا، لن يقتصر تأثير هذا الوباء العالمي على الجوانب المذكورة آنفاً، بل نفترض أن التغييرات بعده ستطال مجالات حياتية أخرى مثل التعليم والصحة والطب والاعلام والأمن المحلي والعالمي وغيرها، باتجاه إعادة النظر بشكلها ونظمها وسياساتها وأسسها وطريقة عملها.

وفي السياق نفسه، فإن زمن ما بعد كورونا سيختلف عما قبله بالنسبة للنظم الإدارية على اختلاف أنواعها. وبالنسبة لمنظمات القطاع العام تحديداً، عالمياً أو عربياً، نتوقع أن

نشهد إعادة النظر بدورها وطبيعتها ووظائفها وشكل تصميم نظمها، والسياسات والقواعد والعمليات والإجراءات وطرق العمل التي تنتهجها لأداء مهامها وصولاً لتحقيق أهدافها، مما سيتطلب القيام بعمليات إعادة هيكلتها وهندستها وتعزيز نظم الحوكمة فيها من جديد. كما ستخري تجربة الوباء بظلالها على مفهوم العمل، وشكل وطبيعة الوظائف المطلوبة مستقبلاً، والمهارات المطلوبة لأدائها، وعلاقة العامل بمؤسسته وبمديره وشكل علاقة المتعاملين والمستفيدين مع تلك المنظمات من الجوانب النفسية والأخلاقية والتنظيمية والقانونية. هذا، وقد تمتد التغييرات لتتناول المتطلبات الجديدة لسوق العمل والتخصصات المطلوبة فيه، وعلاقة ذلك كله بنظم التعليم والتدريب ومناهجها ومخرجاتها، مما سيفتح المجال واسعاً لإعادة النظر بهذه الجوانب جميعاً، باتجاه إعادة تشكيلها في ضوء التجربة التي تمر بها خلال فترة أزمة الوباء، وبما ينسجم بذات الوقت مع شكل "منظمة كورونا" الجديدة. لذا، هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على التغييرات المحتملة والمتوقعة التي ستطرأ على شكل المنظمات العامة بمرحلة ما بعد جائحة كورونا من حيث تصميمها وأدوارها ووظائفها، والتحديات والمخاوف التي ستواجهها وكيفية مواجهة تلك التحديات.

2. إشكاليات البحث وأهميته

منطقياً، عادة ما يكون البحث بمستقبل ظاهرة إنسانية جديدة مجرد افتراضات وتنبؤات وتوقعات، لذا، فمن الطبيعي أن يحتمل البحث فيها جانباً من الخطأ بالتقدير. وهنا، لا بد من الإشارة لقضايا هامة بمجال البحث بمنظمات ما بعد الكورونا. فمن حيث المبدأ، لا يمكن أن نتوقع وجود دراسات وبحوث تتناول المستقبل تمتاز بمستوى عالٍ من "العلمية" بنفس القدر الذي تمتاز به دراسة الظواهر التي وقعت بالفعل بالزمن الماضي وانتهت. هذا، إضافة إلى أن التطورات المستقبلية المتوقعة لا زال يكتنفها الكثير من الضبابية والتشكك والغموض في ظل افتقاد الأدب الإداري للتنظير الذي يمكن أن يفيدنا بوجهتنا للمستقبل كما يؤكد كل من deWaal و Linthorst (2020).

كما أن الظاهرة الإنسانية التي ندرسها هنا (منظمات ما بعد الكورونا)، على اختلاف أشكالها، لا زالت تحت مطرقة الأزمة والتي لا زالت أحداثها تقع، وهي ما زالت بمرحلة التطور (still emerging). ومع تفرد طبيعة هذه الجائحة بالذات، فإن البحث بمجال هذه الظاهرة (منظمة ما بعد كورونا) عالمياً لا زال مبكراً للغاية، وأغلب المتوفر والمنشور منه لغاية الآن، على شُكّه وندرته، عبارة عن مقالات صحفية، وبعض التغريدات والمنشورات على وسائل التواصل الاجتماعي من متخصصين أو غيرهم. لذا، تبدو مشكلة هذه الدراسة بأن المنظمات العامة لا زالت تدير عملياتها بالوقت الراهن بحكم التجربة (rule-of-thumb)، وبغيب

شبه تام لمساهمة النظرية بوضع مبادئ وقواعد عمل محكمة تساعد في تأطير وتوجيه وتنظيم سلوك المنظمة الإدارية، الآن ومستقبلاً، فيما يتعلق بطريقة استجاباتها وقدرتها على التكيف مع الواقع الجديد الذي فرضته الجائحة، لتسترشد بها لمساعدتها بكيفية إدارة عملياتها خلال فترة الأزمة وما بعدها عبوراً للمستقبل. ومن هنا أيضاً، تأتي أهمية هذه الدراسة لمساعدة الباحثين وصانعي السياسات العامة على إدراك تأثيرات الجائحة المحتملة على شكل وتصميم ووظائف منظمات الخدمة العامة من أجل الاستعداد لها واتخاذ الإجراءات الممكنة للتعامل معها. كما أن أهمية هذه الدراسة تتبع أيضاً من كونها دعوة مفتوحة للباحثين لمزيد من البحث بهذا المجال الحيوي والهام لتطوير استجابات فعالة ومبادئ قابلة للتطبيق للتعامل مع التحديات التي يتوقع أن تواجه المنظمات العامة في مرحلة ما بعد جائحة كورونا وبتجاه للمستقبل.

أسئلة البحث

بناء على ما تقدم، تبدو الأسئلة الثلاثة التالية التي تحاول هذه الدراسة الإجابة عليها على قدر كبير من الأهمية:

1. ما الشكل الذي ستبدو عليه المنظمات العامة ما بعد كورونا من حيث أدوارها ووظائفها وشكل تصميمها؟
2. ما هي التحديات والمخاوف التي ستواجه المنظمات العامة ما بعد كورونا؟
3. كيف يمكن للمنظمات العامة تجاوز التحديات التي ستواجهها بمرحلة ما بعد كورونا؟

3. أسلوب الدراسة ومنهجيتها

هذه الدراسة هي دراسة وصفية استشرافية تنبؤية، اعتمدت بشكل رئيس المنهج الاستقرائي لسلوك الإدارة العامة بالماضي، من خلال تتبع مراحل تطورها خلال المراحل المختلفة، وقرآة واقعها الحالي بقصد الوصول لاستنتاجات محددة حول دورها وشكلها المستقبلي، ومجالات التطوير الذي تحتاجه لعبور آمن للمستقبل. كما تفترض هذه الدراسة أنه بالرغم من أن أزمة جائحة كورونا يمكن النظر إليها كعلامة فارقة بين ما قبلها وما بعدها، وساهمت بالدفع باتجاه تسريع وتيرة ضرورات التحول الجوهري نحو منظمات المستقبل، إلا أن الجائحة بحد ذاتها ليست إلا قوة إضافية من بين قوى أخرى كانت موجودة بالأصل وبدأت تطفو على السطح خلال العقدين الماضيين⁽¹⁾. لذا، اعتمدت هذه الدراسة على مشاهدات الباحث لتأثيرات الجائحة الحالية والموصوفة بتفردا واستثنائيتها، جنباً إلى جنب مع التطورات الثورية الحاصلة حالياً لما يعرف بالثورة الصناعية الرابعة، والتي بلا شك، تتطلب تحولاً جوهرياً بشكل المنظمات

العامّة مستقبلاً. ولتدعيم أسس الافتراضات المقدّمة بهذه الدراسة، حاول الباحث الاعتماد ما أمكن على ما توفرّ مما نشره من مواد ومقالات بحثية ذات صلة على ندرتها لغاية تاريخ إعداد الدراسة.

أولاً: أدوار ووظائف وشكل تصميم المنظمات العامّة ما بعد كورونا

أدوار ووظائف المنظمات العامّة ما بعد كورونا من المنظور الكلي:

لقد ركزت النماذج الحديثة للمنظمات العامّة وخاصة ما جاءت به مدرسة الإدارة العامّة الحديثة (NPM)⁽²⁾ مع بداية الألفية الجديدة على إعادة صياغة دور الدولة وترشيق شكلها وتوزيع الكثير من وظائفها على القطاع الخاص. وتماشياً مع هذا التصور، شهدنا اتجاه الكثير من الدول لاستخدام أساليب خصّصة المنظمات العامّة (privatization schemes) من خلال بيعها كلياً أو جزئياً للقطاع الخاص، أو بأقل تقدير، عهدت إليه بإدارتها لأجلٍ محددة تصل غالباً لثلاثة عقود وقد تزيد، على أن تبقى ملكيتها للحكومة (أو تعود لها عند انتهاء فترة التعاقد كما هو الحال في بعض الترتيبات التي تعتمد تملك القطاع الخاص لها خلال فترة التعاقد أو التي تنتهي بامتلاك القطاع الخاص لها)، وهو ما عرف مؤخراً بنظم الشراكة بين القطاعين العام والخاص (Public-private Partnerships- PPPs). هذا التطور جاء بدعوى ضعف القدرات الإدارية للحكومة وضعف قدرتها المالية على تمويل الخدمات العامّة وعلى امتصاص النسب المرتفعة من البطالة، فضلاً عن فكرة إعطاء دور أكبر للقطاع الخاص لمشاركة الحكومة مسؤولياتها. لكن التجربة العالمية لهذا التوجه، والعربية على وجه الخصوص التي غالباً ما تعاني من هشاشة نظمها السياسية الرقابية واقتارها لنظم محاسبية مؤسسية فاعلة، تشير إلى فقدان الدولة لكثير من أذرعها، وتخليها عن بعض أدوارها الأساسية، مما أدى لتضخم حجم القطاع الخاص وامتلاكه لمصدر قوة جديد مؤثر، فتكرّست الطبقيّة وتغولت الرأسمالية المادية التي وسّعت مساحة الطبقة الدنيا والفئات المهمشة والهشة من المجتمع، وتآكلت معها الطبقة الوسطى فزادت الهوة بين طبقات المجتمع (أنظر أيضاً: Farazmand, 2020, p. 13). وكما يرى Farazmand (2020, p. 13)، فإن نتيجة إجراءات الحكومات بالاعتماد الزائد على القطاع الخاص كانت ظهور المال كعامل مسيطرٍ وإخضاع الناس لتحكّم وسطوة السوق ورأس المال "بما يشبه وضعهم كسمكة بوعاء يتحكّم فيه صنبور ماء بصمام"⁽³⁾. لقد جاءت جائحة كورونا لتكشف هذه المشكلة بجلاء أكبر، فمثلاً عندما قرر البنك المركزي الأردني بتاريخ 20 أبريل 2020 التوصية للبنوك بتأجيل الأقساط المستحقة على المقترضين دون فوائد ضمن برنامجه لدعم وتمويل الأفراد والشركات لمجابهة تداعيات أزمة كورونا على النشاط الاقتصادي والتخفيف

على المقترضين، لم تستجب كل البنوك التجارية لهذا القرار⁽⁴⁾، وهو ما يمكن اعتباره رفضاً ضمنياً له⁽⁵⁾.

الرأسمالية المادية كما عرضها التوصيف السابق لم تكن هدفاً بحد ذاته سعت إليه حكومات العالم، بل جاءت نتيجة لممارساتٍ غير موفّقة لمبادئ وأساليب الإدارة العامة الجديدة التي ظهرت بالعقد الأخير قبل الألفية الجديدة بالاعتماد الزائد على القطاع الخاص لتقديم الخدمات العامة، حيث لا زالت كثيراً من الحكومات تعاني من تبعات ذلك الاعتماد وأثاره القاسية. إن كثيراً من عمليات التوكيل (outsourcing) أو البيع للقطاع الخاص التي قامت بها العديد من الحكومات حول العالم بغية قيامه بتقديم الخدمات العامة نيابة عنها تحت عنوان أن الأخير يمتلك الخبرات والامكانيات والتكنولوجيا المتقدمة (ISS World Service, 2020) ولديه القدرات الإدارية الكفؤة (efficient) والقدرة على التوفير في كلف انتاج وتقديم الخدمات العامة يمكن وصفها بأنها كانت خرافة (myth)؛ إذ، ما الذي يمنع مؤسسات القطاع العام من إدارة مرافقها بطريقةٍ ترشيدية كفؤة، وما الذي يمنعها من امتلاك القدرات والخبرات الإدارية والتوفير في كلف إنتاج الخدمات العامة وتقديمها والاستثمار بالموارد البشرية وأن تتصرف كما تتصرف شركات القطاع الخاص؟ ومع أن الافتراض أن إدارة القطاع العام أصابها كثيراً من الوهن وضعف الكفاءة يجانبه شيئاً من الصواب، ولكن ذلك يعتبر عَرَضاً ونتيجة (symptom) وليس سبباً (cause) بحد ذاته، فهو نتيجة ممارسات إدارية رديئة نتيجة انتشار الفساد بأشكاله المختلفة والهدر المالي وغياب الشفافية والرقابة ونظم الحوكمة الرشيدة. لقد كان أولى بإدارات القطاع العام معالجة هذه المظاهر التي أصابت جسمها بالوهن، والقيام بمواجهتها بدل من الهروب من حل هذه المشكلات والتخلي عن وظائفها ومسئولياتها تجاه مواطنيها بقيامها بالتخلص من مؤسساتها لصالح شركات القطاع الخاص. بكل الأحوال، وبنظرة شمولية، يبدو واضحاً أن التجارب العالمية في بيع أذرع الإدارة العامة لم يكن غالبها موفقاً البتة، والدليل أننا لم نعد نسمع كثيراً بقيام الحكومات بعمليات بيع جديدة خلال العقد الأخير، واتجاهها لتبني نماذج أقل وطأة و "رحمة" مثل الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والتي هي أيضاً، ومرة أخرى، لا تخلو نفسها من عيوب ليس أقلها أن بعض تلك النماذج (modalities) هي أقرب ما تكون للخصخصة، بل بعضها يمثل الخصخصة بعينها مثل ما يعرف بنظام البناء، التشغيل والتملك (BOO: build-own-operate)، حيث يبني القطاع الخاص المشروع العام ويشغله بنفسه لتنتقل ملكيته إليه بمرور الوقت.

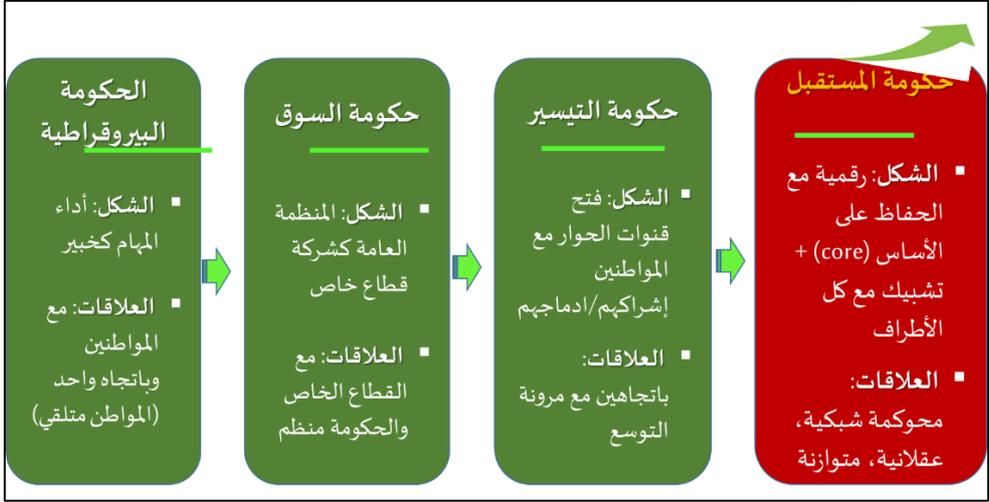
ومع أنه من المتوقع أن تستمر الحكومات بالاعتماد على القطاع الخاص كأحد البدائل الممكنة لإنتاج وتقديم خدماتها العامة، ولكن الجديد أن جائحة كورونا وضعت

الأساليب التي انتهجتها الحكومات بأدائها لمهامها من خلال وكالات القطاع الخاص على المحك وتحت المجهر مجدداً. إن قيام إيطاليا وإيرلندا مثلاً بوضع إمكانيات مستشفيات القطاع الخاص في مواجهة تداعيات كورونا (Payne, 2020; Ryan, 2020)، وقيام العديد من الدول حول العالم مثل ألمانيا ومصر والأردن⁽⁶⁾ بإصدار أوامر دفاع وإعلان حالة الطوارئ، وتوسعها باستخدام سلطات مؤسسات الدولة⁽⁷⁾، وتدخلها لضبط سلوك المجتمع وإخضاعه للقواعد التي حددتها لحماية الصحة العامة، كان أقرب ما يكون لفكرة التأمين (nationalization)، هي خطوات تؤكد هذا الاتجاه. وبالرغم من أن هذه الأوضاع على أهميتها يفترض أن تكون استثنائية، إلا أن ظهور الثورة الصناعية الرابعة سينعكس حتماً على طبيعة الدور الذي تضطلع به المنظمات العامة مما سيتطلب تغييرات جوهرية بشكل تصميمها وطريقة أدائها لوظائفها.

لذا، ومع مرور الوقت، فمن المتوقع أن يضعف اعتماد الحكومات في ممارسة بعض وظائفها وأدوارها على القطاع الخاص من ناحية اعتباره خياراً استراتيجياً "وحيداً" مقابل النظر إليه كـ "أحد" الخيارات المتاحة لها وليس كلها، أو على الأقل إدارة علاقتها بالقطاع الخاص باتجاه مزيد من العقلنة والترشيد والتوازن. وبالمقابل، سنشهد توسعاً لرقعة وأهمية القطاع الثالث أو التطوعي كأحد الخيارات الأخرى المتاحة للحكومات للمساهمة بتقديم الخدمات العامة (ISS World Service, 2014). فخلال أزمة كورونا، شهدنا الدور الكبير الذي يمكن لهذا القطاع أن يلعبه كشريك حقيقي للحكومة بالدور والمسؤولية، فهذا القطاع يتمتع بإمكانيات هائلة ويمكن أن يوفر فرصة جديدة للحكومة لزيادة الاعتماد عليه، حيث يلتقيان بنفس الغاية والهدف، وهو تقديم الخدمات العامة للمواطنين مع فارق بسيط يتمثل بضيق مساحة الشرائح من المواطنين التي يخدمها. وعليه، فإنه من المتوقع أن يلعب هذه القطاع دوراً أكثر أهمية مما مضى في زيادة مساحة مشاركة الحكومة بأداء بعض مهامها وتحمل بعض أعبائها، وباتجاه شيء من التكاملية بينهما، وغالباً سيكون ذلك على حساب القطاع الخاص، حيث من المتوقع أن نشهد تقلصاً وإضاحاً بدوره بعد كورونا. لذا، من المتوقع أن نشهد توسعاً وتحولاً واضحاً من نماذج ثنائية الشراكة بين القطاع العام والخاص باتجاه علاقات شراكة شبكية بين القطاعات الثلاثة (networked partnerships) وبمشاركة وإدماج المواطنين. ويوضح الشكل رقم (1) تطور توجهات الإدارة العامة خلال المراحل المختلفة كما يراها كل من Erikson و Olsson (2020).

مستقبل المنظمات العامة ما بعد كورونا: دراسة استشرافية

شكل (1): تطور توجهات الإدارة العامة خلال المراحل المختلفة، اعتماداً على Erikson و Olsson (2020، ص. 422) وهذه الدراسة



الجانب الوظيفي والعملياتي للمنظمات العامة ما بعد كورونا:

من أهم التحولات التي نتوقع أن نشهدها مستقبلاً في الجانب الوظيفي والعملياتي لأجهزة الإدارة العامة هو اتجاهها بشكل مضطرد ومكثف نحو رقمنة عملياتها وخدماتها. فعلى الرغم من أن المنظمات الرقمية العاملة عن بُعد، هي موجودة أصلاً، إلا أن وجودها كان في نطاقات عمل ضيقة، وتحديدًا بالنسبة لتلك المنظمات التي تقدم خدمات غير ملموسة (intangible services). فنسبة ضئيلة تكاد لا تذكر من المنظمات كانت تعمل وتدار رقمياً وعن بُعد بشكل شبه تام قبل أزمة كورونا، بل، وبأقرب تقدير، كانت بعض عملياتها تتم بالطريقة التقليدية. لكن الجديد أن كثيراً من المنظمات بدأت بالفعل بالتحول للعمل عن بُعد بشكل شبه كلي خلال أزمة كورونا. والأهم من هذا، وخاصة لو طال أمد الأزمة، سيكون العمل بهذه الطريقة تمريناً مهماً (significant exercise)، وتجربة عملية لكل أنواع المنظمات للبناء عليها وللتفكير بالتحول كلياً أو جزئياً نحو الرقمنة (digitization) والعمل عن بعد، وذلك لاعتبارات يتعلق أغلبها بكلفة وسرعة ومرونة تقديم خدماتها من بين عوامل أخرى عديدة.

وبالرغم من أن المنظمة، أكانت منظمة عامة أو شركة تجارية خاصة أو منظمة مجتمع مدني غير حكومية أو غير هادفة للربح، تختلف باختلاف أهدافها وغايات وجودها ونظم عملها وطبيعة استجابتها للمؤثرات من حولها، إلا أن المنظمة هي الأساس منظمة إدارية، فجميعها يمارس الوظائف الإدارية الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وتوجيه واتخاذ قرار، وأن جميعها يمتلك الموارد الأربعة من بشرية ومالية ومادية وإدارية. لذا، فالقاعدة العامة هنا أن أي منها قابل للتحويل كلياً أو جزئياً للرقمنة وتطبيق نظم العمل عن بُعد، و فقط يكمن الاختلاف بينها بمدى مناسبة كل أو بعض عملياتها ووظائفها لهذا التحويل. وكقاعدة عامة، فإن العمليات المتعلقة بتقديم الخدمات غير الملموسة هي أكثر مناسبة للتحويل الرقمي الالكتروني من تلك التي تتطلب الحصول على سلعة ملموسة بشكل مباشر أو الخدمة التي تتطلب من متلقيها الحضور الشخصي والوجود الحسي (physical appearance) لمكان المنظمة. وبناء على هذا المنطق، فإن المنظمات العامة (وهي محور اهتمامنا هنا) هي أكثر أنواع المنظمات التي تمتلك استعداداً "فطرياً" للتحويل نحو الرقمنة والعمل عن بُعد، ذلك لأن معظم ما تقدمه للمتعاملين معها يقع ضمن الخدمات غير الملموسة.

هذا، ويتوقع أن تشهد منظمات الإدارة العامة المستقبلية عمليات مكثفة لإحداث تغييرات تنظيمية جوهرية في شكل تصميمها وفي إعادة هيكلة عملياتها، ابتداءً من إعادة تعريف وصياغة أهدافها، واستراتيجيات تحقيقها، ومراجعة هيكلها الوظيفية، ودمج المتشابه من وحداتها، وإلغاء الأقسام والوحدات غير الضرورية، وإعادة توزيع العاملين فيها على الوحدات الأساسية والأكثر أهمية لتحقيق المنظمة لأهدافها وذلك بما يناسب أدوارها الجديدة. مثلاً، فقد أثبتت أزمة جائحة كورونا أنه من الممكن جداً تقديم الكثير من الخدمات للمستفيدين منها الكترونياً، وعن بُعد، وتبسيط إجراءات الحصول عليها، وأن كثيراً من الوظائف يمكن القيام بها عن بُعد، حتى بأكثر المؤسسات الحكومية بيروقراطية، بيد أن ذلك كان أشبه بالأمر المستحيل قبل الجائحة.

وفيما يتعلق تحديداً بشكل تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمة ما بعد كورونا، فمن المتوقع أن نشهد مزيداً من التوجه لتطبيق الهياكل التنظيمية الأفقية اللامركزية، وتحديد هياكل المصفوفة (matrix organizations)، والتي يمكن أن توصف بأنها هياكل هلامية بحدود ضبابية تربط المنظمة مع محيطها. فالمنظمات الافتراضية (virtual organizations) الرقمية أو ما يمكن أن نسميه بـ "منظمة ما بعد كورونا" (post-corona organization)، والتي تتميز بضبابية حدودها الخارجية التي تربطها ببيئتها في ظل حاجتها الماسة للتشبيك المتصف بالتعقيد مع غيرها، لا تناسبها الهياكل الرأسية الهرمية والعلاقات

الرسمية الخالصة. وسيتمد انجاز أغلب الأعمال والمهام الإدارية بشكل رئيس على فرق العمل في بيئة عمل مرنة، غالباً ما ستكون افتراضية. مما يعني ذوبان الفرد بالمجموعة وتنوع أدواره مع إمكانية تبادله الأدوار مع غيره من زملاء العمل، فقد يكون عضواً في فريق عمل ما ورئيساً بفريق عمل آخر. كما يمكن أن يتاح للفرد العامل إمكانية العمل بأكثر من مؤسسة، وبالتالي تعدد الولاءات وتشابكها. إن ذلك سيعني الكثير بالنسبة لعمليات ومبادئ التنظيم والتصميم التنظيمي، مما قد يفرض علينا إعادة النظر بشكل تصميم الكثير من الوظائف والعمليات الإدارية مثل تقييم الأداء وأنظمة الدفع والتعويض والولاء التنظيمي وغيرها. كما أن من شأن ذلك أن يفتح آفاقاً رحبة من إعادة التفكير بكثير من افتراضاتنا المتعلقة بديناميات علاقة العامل بمؤسسته وبالذوافع والحاجات الإنسانية وتفاعلات وعلاقات الأفراد فيما بينهم وأساليب القيادة وغيرها.

بيد أن التغييرات المتوقعة لن تتوقف عند شكل تصميم العمليات الإدارية وحسب، بل وطرائق وأساليب العمل نفسها والوسائل التكنولوجية المساعدة للقيام بالمهام المطلوبة. وستشهد بيئة العمل لمنظمات المستقبل مشاركة الإنسان الآلي للإنسان البشري في أداء الأعمال، وبالتالي، ضرورة إعادة التفكير بتكلفة أداء الأعمال⁽⁸⁾ وبأساليب توزيع الأدوار ومهام العمل بينهما وأساليب الإشراف عليهما. وعموماً، لن نبالغ إن وصفنا التغييرات التي ستطرأ على شكل تصميم المنظمات الإدارية بعد جائحة كورونا بالبالغة والعميقة، ستؤثر على بصمتها الوراثية وخريبتها الجينية (Gene Mapping) أو تركيبة حمضها النووي (DNA)⁽⁹⁾ بالشكل الذي لم نألفه سابقاً. ويحاول الشكل (رقم 2)، تقديم توصيف لتلك التغييرات، فعند نشأة المنظمة، وخلال مراحل تطورها اللاحقة، كانت خريبتها الوراثية تتصف بالمجمل بالوضوح والبساطة وبطابع اللون "الأورثوذكسي" الواحد أو المتعدد البسيط. إلا أن شكل المنظمات بدأ يتغير خلال العقدين الأخيرين بشكل ملحوظ باتجاه مزيد من التعقيد الناتج عن تعقيد البيئة التي تعمل فيها المنظمات العامة. وقد جاءت جائحة كورونا لتصيب المنظمة في شكلها الجيني وتسرع من وتيرة تلك التغييرات وتلفها بالكثير من الغموض باتجاه المستقبل. ومن هنا، نعتقد أن المبادئ الإدارية التي ألفناها بالماضي، والتي حكمت شكل المنظمات وتصميمها وطريقة عملها، ستكون على المحك مجدداً. وسنكون أمام حاجة حقيقية لإعادة النظر بتلك المبادئ للتأكد من أنها لا زالت قادرة على الصمود بوجه الشكل الجديد للمنظمة الإدارية ويمكننا الاسترشاد بها. إن هذا الأمر يشبه إلى حد كبير العودة إلى مرحلة تطوير المبادئ، وربما الحاجة لضرورة تطوير مبادئ وقواعد جديدة تحكم كثيراً من جوانب عمل المنظمة وطريقة أدائها لوظائفها. لذلك، ومن المتوقع أيضاً أن تكون الحدود بين المنظمة العامة وبيئتها الخارجية أكثر هلامية (more elusive) ولكن، بنفس الوقت، سنشهد توسعاً

لدورها وعملياتها كما يرى Leslie (2020) من خلال بناء شبكة من العلاقات المتشابكة للشراكة والتعاون مع أطراف بيئتها الخارجية، ولكن هذه المرة بشكل أكثر توازن وعقلانية عما مضى (10).

شكل رقم (2): دي ان ايه المنظمة: ماضي، حاضر ومستقبل



المصدر: من إعداد الباحث.

ثانياً: التحديات التي ستواجه المنظمات العامة ما بعد الكورونا

إن التغييرات المتوقعة آنفة الذكر على شكل وتصميم منظمات المستقبل، وكيفية ممارستها لوظائفها وأدوارها، حتماً ستواجه مشكلات وتحديات جمة وجوهرية سترافق عملية التحول المتوقعة. ومع أنه من المبكر تقدير التحديات التي ستواجه المنظمات العامة ما بعد كورونا، (وهذا بذاته أحد التحديات بطبيعة الحال)، إلا أن بعضها بدأ يظهر جلياً للعيان ويمكن تقدير وتوقع بعضها الآخر.

فمن الواضح إلى الآن أن أحد أهم التحديات التي تواجه الحكومات حالياً وستستمر بالمستقبل هو التعامل مع ازدياد نسب البطالة لمستويات غير مسبوقة، وما لذلك من آثار اقتصادية وسياسية واجتماعية. فالتوجه الرقمي وما سينتج عنه من إعادة هيكلة الوظائف من جانب، والآثار التي أحدثتها جائحة كورونا وأدت لفقدان الكثير من المواطنين حول العالم لوظائفهم من جانب آخر، تعيد تذكير الحكومة بمسؤولياتها الأساسية، وتفرض عليها تقديم الحلول العاجلة والمستقبلية للتخفيف من حدة هذه المشكلة قبل أن تتفاقم وتزيد الكلفة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية على الدولة للحد الذي لا يمكن تحمله.

غير أن مشكلة البطالة لن تكون الوحيدة التي تواجه الحكومات حول العالم مستقبلاً. فهناك عدد من التحديات الأخرى المرتبطة بالمنظور الكلي التي يتوقع أن تضرب بقوة. من تلك التحديات ما كشفت عنه الدراسة التي قام بها كل من Linthorst و deWaal (2020)، حيث كان أهمها مواكبة سرعة التقدم التكنولوجي، التوظيف المرن وتأمين وظائف مستدامة، مدى توافق المهارات المتوفرة مع المطلوبة بسوق العمل، استمرار العولمة والتحديات المرافقة لها، تغيّرات في هيكل العمالة مع ازدياد شيخوختها (aging workforce)، هجرة العمالة، اختلاف الأجيال (generation shifts) والميل لفردية الإنسان (individualism). ومع ازدياد وطأة تأثير هذه التحديات، سيكون لزاماً على الحكومات التعامل معها وإدارتها الإدارة الناجحة (ISS World Service, 2014).

لقد كشفت جائحة كورونا عن تحدياتٍ واجهت المنظمات العامة تتعلق بوجود عوائق تنظيمية كثيرة في تقديم خدماتها وتحمل مسؤولياتها المجتمعية. ففي الوقت الذي وجدت فيه الحكومات نفسها مضطرة بزمَن كورونا لتسريع عملية تقييم واعتماد التقنيات الرقمية، لم تكن البنى التحتية في أغلب الدول جاهزة بما يكفي لاستيعاب التغييرات الطارئة المطلوبة وخاصة بمجالات الصحة والتعليم وإشكاليات العمل عن بُعد، والتي من المفترض أنها تتطلب استراتيجيات تنفيذ ناجعة وسياسات مدروسة، تم صياغتها مسبقاً بعناية وبالتعاون والتنسيق مع جميع الأطراف ذات العلاقة (Budd, et al, 2020) لتكون أكثر استدامة وليس مجرد القيام بها على عَجَلٍ تحت ضغط الظروف الطارئة.

وعلى حكومات المستقبل أن تبحث عن أساليب جديدة لإنتاج وتقديم الخدمات العامة ومواجهة ما يعرف بحكومة أو دولة الظل (shadow state) والتي تنشأ من تنامي قوة عدد نخبوي محدود من شركات القطاع الخاص التي لديها القدرة على فرض قوانين السوق (ISS World Service, 2014 p. 13) والتصرف كبديل للحكومة والتحكم بقواعد اللعبة السياسية. لذا، ستجد الحكومات نفسها مجبرة على التعامل مع هذا التحدي من خلال التركيز على ممارسة أنشطتها ضمن معايير التنافسية المحلية والعالمية وتعزيز أنظمة الحوكمة الرشيدة.

وتعد المسائل الأخلاقية والقانونية من التحديات التي يمكن أن تشكل قلقاً واضحاً ستواجهه منظمات المستقبل، خاصة تلك الجوانب المتعلقة بخصوصية المعلومات الشخصية ومن يمتلكها وكيف يتم استخدامها (Ienca & Vayena, 2020)، والتي يفترض أنها تتطلب موافقة مسبقة وصریحة من أصحابها (Bonsall & Fraser, 2020). بيد أن هناك

قلق متزايد من قبل العامة حول استمرار اقتحام خصوصيتهم الفردية بداع الظروف الطارئة وذلك بعد انتهاء تلك الظروف (Calvo, Deterding & Ryan, 2020; Nay, 2020). ومن المتوقع أيضاً أن يشكل الأمن السيبراني قضية مقلقة للغاية بالنسبة لمنظمات المستقبل وخاصة العامة منها. وليس أدلّ على ذلك تلك الحادثة التي استطاع فيها صحفي هولندي من اختراق الاجتماع المغلق لوزراء الدفاع بالاتحاد الأوروبي عبر الفيديو باستخدام منصة "زووم" بتاريخ 22 نوفمبر 2020 (11).

وليس بعيداً من المسائل القانونية والأخلاقية المتعلقة بأمن المعلومات، يأتي التحدي المتعلق بالفجوة الرقمية (digital divide) لدى كثير من المجتمعات. وحسب التقديرات العالمية، فإن حوالي 51% من سكان العالم لا يتوفر لديهم خدمة الانترنت (GSMA, 2020). وتعتبر الدول المنخفضة الدخل هي الأكثر معاناة بالحصول على خدمات الاتصالات للهواتف المحمولة، مع وجود فجوة "معرفية" وتباين واضح بين الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و25 سنة من جانب، ومن تزيد أعمارهم عن الخمسين عاماً (Schumacher & Kent, 2020). لذا، فحكومات المستقبل ستواجه تحدياً صعباً لردم الفجوة الرقمية بين الفئات والشرائح المختلفة بالمجتمع وفي توفير خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات خاصة للشرائح المهمشة من المواطنين وفي المناطق الريفية والناحية.

ومن التحديات أيضاً شكل علاقة الدولة بمواطنيها، خاصة مع تنامي وارتفاع مستوى توقعات المواطنين من حكوماتهم وطلبهم للخدمات التي تناسب حاجاتهم الشخصية (more personalized services)، مما يتطلب انتقال الحكومات من مرحلة تقديم الكم المطلوب من الخدمات العمومية (S-government) إلى تقديم الخدمات الموجهة التفاعلية الذكية (I-government) (12) (ISS World Service, 2014). ولكي تتمكن الحكومات من القيام بذلك، سيظهر لديها تحديات جوهرية تتعلق بالتوجه لتطبيق الهياكل الأفقية في حين تميل المنظمات العامة بطبيعتها نحو الهياكل الهرمية الرأسية.

ثالثاً: مقترحات لمواجهة التحديات المستقبلية التي ستواجه المنظمات العامة

في ظل الصورة الضبابية والتشتت والغموض الذي يكتنف عمليات التحول المستقبلية المتوقعة على شكل المنظمة الإدارية، وتحديد المنظمة العامة، وإفتراد الأدب الإداري لما يمكن أن يفيد بكيفية التعامل مع تلك التحولات والاستعداد لها (Linthorst & deWaal, 2020)، تأتي هذه الدراسة كخطوة مهمة في هذا الاتجاه كأحد أهدافها. وكما يرى كل من

Verona و Rothermel، Cozzolino (2017) أننا قدمنا الكثير من الحلول للتحديات التي نعيشها حاضراً، ولكن لا زلنا نفتقد لمن يقدم شيئاً للتعامل مع تحديات المستقبل.

وفي رحلة عبور المنظمة العامة نحو المستقبل، فسيكون من الضروري جداً إحداث عمليات تحول كبيرة في أدوارها ووظائفها الجديدة وأساليب تحقيق أهدافها، ليس أقلها وأهمها ضرورة إجراء تعديلات جوهرية مطلوبة على شكل وتصميم النظم الإدارية، وما يرافقها من عمليات إعادة ضبط هيكلية، تنظيمية، قانونية وإنسانية أخلاقية، وبما يمثل الأرضية وقواعد البناء الأساسية التي ستستند عليها عملية التحول المطلوبة، وذلك قبل البدء بالولوج بهذه الرحلة على نطاق واسع، وبما يتطلبه المستقبل.

وللتعامل مع التحديات المتوقع أن تواجهها منظمات ما بعد كورونا، يقدم كل من Linthorst و deWaal (2020) عدداً من المقترحات، من بينها ضرورة استغلال التقدم التكنولوجي لتجويد عملياتها الإدارية ورفع مستوى التفاعل والتواصل مع جمهورها وأصحاب الاهتمام والمصلحة، وتدعيم أواصر العلاقات بين جميع أطراف التنظيم داخلياً وخارجياً. ذلك، إضافةً إلى زيادة الاهتمام بالبحث العلمي وزيادة الاستثمار فيه والاستفادة الحقيقية والقصوى من نتائجه للمساعدة بمواجهة التحديات المستقبلية التي تواجه منظمات المستقبل.

وللتعامل مع الفجوة الرقمية، يقترح كل من Dupéré، Beaunoyer و Guitton (2020) على الحكومات العمل باهتمام بالغ لتطوير وسائل وطرق تكنولوجية بديلة وجديدة أيضاً للوصول إلى فئات وشرائح المجتمع التي لديها معوقات للوصول لخدمات الإنترنت والحصول عليها، يتم تكييفها وتصميمها خصيصاً لتناسب الفئات المجتمعية في البيئات الثقافية المختلفة (Budd, et al, 2020).

ومن أجل عبور آمن للمنظمات العامة نحو المستقبل، ونتيجة للتغيرات المتسارعة الهائلة على جميع الأصعدة، يتوجب عليها إعادة النظر بمبادئ التنظيم والإدارة وفحص مدى ملاءمتها للمستقبل. هذا، وسيكون من المؤكد أننا نحتاج لتطوير مبادئ وقواعد وأدلة عمل واستراتيجيات جديدة. وعلى الرغم من أن منظمات القطاع الخاص توصف عادة بسبقها على القطاع العام بتطوير تلك المبادئ والاستراتيجيات للتكيف مع الظروف المستجدة كما فعلت شركة مايكروسوفت مؤخراً بإصدارها دليلاً استرشادياً لكافة مكاتبها حول كيفية العمل عن بعد، منها ما يعرضه الشكل رقم (3)، إلا أن بعض الحكومات بدأت مؤخراً بإطلاق الاستراتيجيات وقواعد العمل عن بُعد.

Tips for Working Remotely

For Remote Workers

Focus on Your Wellbeing

- Make time to exercise, set an alarm for frequent breaks, eat well, hydrate, and assign time slots to tasks! Set boundaries for when to be online, and consider all areas of your wellbeing each day.

Use video

- Always use video on calls. It creates emotional connection between you and your team members. Point the camera so your eyes are 2/3 up the screen and your face is visible.

Set Up Your Physical and Virtual Workspace

- Find a space where you can focus. This may be hard if your kids, partner, or spouse are also home. Look for a space with natural light, comfortable furniture, and strong WiFi!

Record Your Meetings

- Be sure to record key meetings so you can review the transcript, which often is automatically generated. With so many virtual meetings, it's important to have a way to recall all the details!

Be Inclusive in Conducting Remote Meetings

- Remember to pause frequently, ask for feedback, encourage chat, and answer questions as they occur. Avoid all multi-tasking so you are present in each online meeting.

For Managers of Remote Workers

Be Transparent about Workload & Project Status

- Make transparency part of your culture by inviting questions and feedback to build trust, belonging, and a shared purpose. Remote workers need to feel safe surfacing issues to their leadership team.

Over-communicate with your Remote Workers

- Communicate often each day. Consider daily check-ins over a virtual cup of coffee, quick video chats, and end of week recaps sharing the status on projects.

Offer Online Training to Remote Workers

- Training can range from online Employee Resource Groups, to eLearning courses on successful strategies for remote working or managing a remote workforce.

Create Virtual Water Cooler Opportunities

- Working remotely can be isolating, so look for ways to connect. Try frequent chat messages, plan Friday afternoon catch-ups, or even organize teams into hub cities so they can share local news with each other!

Invest in Tools, Technologies, and Equipment

- Start with what's free: for example, Microsoft Teams. Then explore tools you can invest in, like Zoom for Virtual Meetings, Slack for Communication, G Suite or Dropbox for Collaboration, and Notion for Documentation.

ومن الأمثلة على جهود بعض الحكومات حول العالم بمواجهة شكل بيئة العمل الجديدة من خلال تطوير الاستراتيجيات وأدلة العمل ما قامت به حكومة أيرلندا في يناير 2021 بإطلاق الاستراتيجية الوطنية للعمل عن بُعد، بما تضمنتها من تشريعات وسياسات وبرامج⁽¹³⁾، وأيضاً الدليل الاسترشادي الذي أصدرته دولة الإمارات العربية مؤخراً والذي يشرح مبادئ وقواعد العمل عن بُعد في الحكومة الاتحادية⁽¹⁴⁾، منها ما يعرضه شكل رقم (4). والهدف النهائي هو إدارة وتنفيذ الكثير من الأنشطة والوظائف والعمليات الإدارية بشكلها المستجد بما يتوافق والأدوار الجديدة لمنظمات الإدارة العامة المستقبلية.

شكل رقم (4): دليل تطبيق العمل عن بُعد في الحكومة الاتحادية في الإمارات العربية المتحدة.

ثاني عشر: جدول المهام والمسؤوليات المرتبطة بالعمل عن بعد في ظل الظروف الطارئة	
المسؤوليات والمهام	الجهة
<ul style="list-style-type: none"> • الاشراف على تطبيق الإطار العام للعمل عن بعد في ظل الظروف الطارئة. • إيجاد الاليات لبعض الوظائف للعمل عن بعد. • ضمان عدم تأثر تأدية المهام وتقديم الخدمات بتطبيق العمل عن بعد. • توفير الدعم اللازم لإنجاز المهام التي تقرر الجهة الاتحادية تطبيق العمل عن بعد بشأنها. • تشكيل فرق عمل للحالات الطارئة. 	الإدارة العليا في الجهة الاتحادية
<ul style="list-style-type: none"> • نشر دليل العمل عن بعد لمختلف الوحدات التنظيمية التابعة للجهة الاتحادية. • متابعة كافة التقارير الدورية واليومية الواردة من الرؤساء المباشرين بشأن العمل عن بعد واتخاذ ما يلزم. • متابعة مدى التزام الرؤساء المباشرين بالضوابط الواردة في هذا الدليل. • العمل على تقديم كافة أوجه الدعم المطلوبة للرؤساء المباشرين 	إدارة الموارد البشرية

المصدر: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية/ الإمارات (2020).

خلاصة واستنتاجات

من المؤكد أن جائحة وباء كورونا لم ولن تكن حدثاً عابراً بالنسبة للمنظمات العامة حتى بعد زوالها. ولكن حتى بمعزل عن التأثير الذي أحدثته واستحدثته الجائحة على شكل وطبيعة منظمات الإدارة العامة المستقبلية، على اختلاف بيئاتها، فقد ظهرت إشارات قوية

خلال العقد الأخير تدفع باتجاه حاجة منظمات الإدارة العامة الملحة للاستعداد للتكيف والتعامل مع التغييرات المتسارعة في بيئتها بسبب ظهور الثورة التكنولوجية الرابعة والتأثير المتزايد للعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية. الجديد فقط هو أن جائحة كورونا جعلت تلك الحاجة أكثر إلحاحاً وشكلت علاقة فارقة بين ما قبلها وما بعدها، وأصبحت تضغط بقوة من أجل إحداث التغيير المطلوب للمنظمات العامة وصولاً للمستقبل. كل ذلك يحدث الآن مع غياب شبه تام لدور النظرية في المساعدة بتأطير الجهود لقوننة وتأطير عملية التغيير بشكل واع ومدرك، وتطوير مبادئ وأسس وقواعد عمل تحكم منظمات المستقبل. ويمكن القول أن منظمة المستقبل لن تشبه كثيراً المنظمة الإدارية كما ألفناها خلال قرنٍ ويزيد من الزمان.

ومن جانب الشكل الذي ستبدو عليه المنظمات العامة ما بعد كورونا من حيث أدوارها ووظائفها، فمن المتوقع أن تخضع العلاقة بين الحكومات والقطاع الخاص لعملية ترشيد وقوننة ومزيد من التوازن والنظر للقطاع الخاص كـ "أحد" الخيارات المتاحة لها في أداء الخدمات العامة وليس كُلاًها. وبالمقابل، سنشهد توسعاً لرقعة وأهمية القطاع الثالث أو التطوعي كأحد الخيارات الأخرى المتاحة للحكومات للمساهمة بتقديم الخدمات العامة. أما من الجانب الوظيفي والعملياتي للمنظمات العامة ما بعد كورونا، فمن أهم التحولات التي نتوقع أن نشهدها مستقبلاً هو اتجاهها بشكل مضطرب ومكثف نحو رقمنة عملياتها وخدماتها، بالإضافة لخضوعها لعمليات مكثفة لإحداث تغييرات تنظيمية جوهرية في شكل تصميمها وفي إعادة هيكلة عملياتها باتجاه تطبيق الهياكل التنظيمية الأفقية اللامركزية، وتحديد هياكل المصفوفة (matrix organizations) التي تناسب أكثر المنظمات الرقمية الافتراضية (virtual organizations) التي سنألفها أكثر مستقبلاً. كما ستطال التغييرات طرائق وأساليب العمل نفسها والوسائل التكنولوجية المساعدة للقيام بالمهام المطلوبة.

أما عن أهم التحديات التي ستواجه المنظمات العامة ما بعد كورونا، فتتمثل في مدى قدرتها على مواكبة سرعة التقدم التكنولوجي، التعامل مع قضايا التوظيف المرن، تأمين وظائف مستدامة، معضلة توافق المهارات المتوفرة في سوق العمل مع المطلوبة فيه، استمرار العولمة والتحديات المرافقة لها، تغيرات في هيكل العمالة مع ازدياد شيخوختها (aging workforce)، هجرة العمالة واختلاف الأجيال (generation shifts). أيضاً، ستواجه حكومات المستقبل عوائق تنظيمية كثيرة في تقديم خدماتها وتحمل مسؤولياتها المجتمعية وتجهيز بناها التحتية لمواجهة الحالات الطارئة والأزمات، وأن تبحث عن أساليب جديدة لإنتاج وتقديم الخدمات العامة بطريقة موجهة، ذكية وأكثر شخصية، والتعامل مع التوقعات العالية لمواطنيها لما يفترض أن تقدمه لهم. كما سيتوجب على حكومات المستقبل مواجهة ما

يعرف بحكومة أو دولة الظل (shadow state) الناتجة عن تنامي قوة رأس المال لشركات القطاع الخاص النخبوية للحد من إمكانية قيامها بالتصرف كبدلٍ للحكومة والتحكم بالبلاد والعباد. هذا، وتعد المسائل الأخلاقية والقانونية من التحديات التي يمكن أن تشكل قلقاً واضحاً ستواجهه منظمات المستقبل، خاصة بجانب أمن وخصوصية المعلومات وقضايا الأمن السيبراني والتعامل مع مشكلة الفجوة الرقمية.

ولمواجهة التحديات المستقبلية التي ستواجه المنظمات العامة، فسيكون من الضروري جداً إحداث عمليات تحول كبيرة في أدوارها ووظائفها الجديدة وأساليب تحقيق أهدافها، ضرورة إجراء تعديلات جوهرية مطلوبة على شكل وتصميم النظم الإدارية، وما يرافقها من عمليات إعادة ضبط هيكلية، تنظيمية، قانونية وإنسانية أخلاقية، وبما يمثل الأرضية وقواعد البناء الأساسية التي ستستند عليها عملية التحول. كما يتوجب عليها استغلال التقدم التكنولوجي لتجويد عملياتها الإدارية ورفع مستوى التفاعل والتواصل مع جمهورها وأصحاب الاهتمام والمصلحة، وتدعيم أو أصر العلاقات بين جميع أطراف التنظيم داخلياً وخارجياً. ذلك كله، إضافةً إلى زيادة الاهتمام بالبحث العلمي وزيادة الاستثمار فيه. أما فيما يتعلق بالتعامل مع الفجوة الرقمية المجتمعية، فيجب على الحكومة أن تهتم بتطوير وسائل وطرق تكنولوجية بديلة وجديدة للوصول إلى فئات وشرائح المجتمع كافة وبكل المناطق. وبكل الأحوال، ولتأمين عبور أمن للمنظمات العامة باتجاه المستقبل، يتوجب عليها إعادة النظر بمبادئ التنظيم والإدارة وفحص مدى ملاءمتها للمستقبل، وبما سيتطلبه الأمر من الحاجة لتطوير مبادئ واستراتيجيات وقواعد استرشادية إدارية جديدة.

وأخيراً، وبالرغم من اختلاف توجهات المنظمات العامة خلال المراحل الزمنية المتعاقبة لتطورها تبعاً للتجاذبات التي تعرضت لها وعمليات الاستقطاب تارة، والاستبعاد تارة أخرى من السياسة، للقانون، للاجتماع، لإدارة الأعمال، لعلم النفس، أدت لخروجها من بيتها وأفقدتها هويتها أحياناً، إلا أنه بدأت تظهر مؤخراً دعوات (وأحياناً أمنيات) لدى عددٍ من الباحثين والمفكرين بالمجال لعودة الإدارة العامة لعقر دارها، أو كما عبّر عن ذلك Farazmand (2020, p. 16) بـ "استعادة دولة الإدارة restoring administrative state"، والعمل على تمكينها وتطوير آلياتها، مع الإبقاء على نوافذها مشرّعة للتشبيك والشراكة والتعاون مع أطراف بيئتها الخارجية لتحقيق أهدافها. والإدارة العامة تمثل السلطة التنفيذية، وتقوم بدور بالغ الأهمية لخدمة مواطنيها ولتتمية المجتمع الذي توجد فيه من جميع النواحي. ولكي تنجح بالتعامل مع التحديات الحالية والمستجدة، يجب أن تكون ماكينتها (المادية والبشرية) صالحة، منطوية، فعالة وقادرة على القيام بأدوارها المطلوبة منها. لذا، من المتوقع أن تستمر الإدارة

العامة بأداء أدوارها الحالية والمستقبلية المتجددة كمحرك لجميع القطاعات وكمنظم لها، متعاونة معها، مع الاحتفاظ بعلاقات متوازنة معها دون غلو وإسراف أو تقنير لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية.

وبالنسبة للواقع العربي على وجه الخصوص، وبالرغم من بعض جوانب الخصوصية التي يتسم بها، إلا أن غالبية ما عرضته هذه الدراسة ينطبق حكماً عليها؛ فأزمة الجائحة هي أزمة عالمية، وآثارها متشابهة لدى أغلب دول العالم. كما أن التطورات المتسارعة الحديثة التي يشهدها العالم، وخاصة التكنولوجية منها، لا تصيب حصراً دولاً محددة دون غيرها. ومع هذا، فعلى الأرجح أن الشيء المميز لدى أغلب دولنا العربية أن حدة الأزمة ومستوى تأثيرها قد يكون أكثر قساوة نتيجة لخصوصية الواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي الثقافي لديها. ويقترح مولاه (2020:81) للتعامل مع آثار جائحة كورونا "ضرورة تغليب أجندة الإصلاح الشامل على مصالح بعض المجموعات ضمن عقد مجتمعي قادر على تدشين الإصلاحات الضرورية لتعديل آلية السوق ومحاربة الفساد وتحريك الاستثمار نحو القطاعات المنتجة [..] وبناء اقتصاد متنوع يتمتع بالتنافسية والاستدامة".

الهوامش

(1) أنظر في هذا: عثمان، عثمان (2020)، جائحة كوفيد-19 ومصير العولمة بين التفكير والمواجهة، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المجلد 22، العدد: 7 - 37. (arab-api.org) 560_J22-3-1.pdf

(2) New Public Management.

(3) بحسب تعبير الباحث.

(4) البنك المركزي الأردني، رابط:

<https://www.cbj.gov.jo/DetailsPage/CBJAR/NewsDetails.aspx?ID=289>

(5) <https://nabd.com/s/80328943-6c5676> / تاريخ الدخول 2 ديسمبر 2020.

(6) من موقع DW.COM عربية، تدابير وأنظمة طوارئ لا بد من معرفتها في زمن كورونا". رابط: تدابير وأنظمة طوارئ لا بد من معرفتها في زمن كورونا | سياسة واقتصاد | تحليلات معمقة بمنظور أوسع من DW | DW . تاريخ الدخول 10 فبراير 2021.

(7) أنظر أيضا: سعيد، هدير (2020). عالم ما بعد كورونا.. رؤية استشرافية، مركز التحرير للدراسات والبحوث، بتاريخ

7 أكتوبر 2020. عالم ما بعد كورونا.. رؤية استشرافية - مركز التحرير للدراسات والبحوث (tahreersr.com)

(8) أنظر في ذلك: الرشيد، شقران، (2021). "ما بعد كورونا". العمل عن بُعد واختفاء المكاتب فرضيات جديدة

تتنبأها المنظمات الدولية، مجلة التنمية الإدارية، العدد 177 - 29 جمادى الثانية 1442 هـ. رابط: <https://tanmia->

[idaria.ipa.edu.sa/Pages/176--%D8%B6.aspx](https://tanmia-)

(9) الديوكسي ريبونوكلييك (DNA) هو حمض نووي في الخلية يقوم بتخزين المعلومات على المدى الطويل، ويحتوي

على تعليمات لبناء الخلية حيث تحمل أجزاءه معلوماتها الجينية.

<https://www.sciencedaily.com/terms/dna.htm> تاريخ الدخول 2 ديسمبر 2020.

(10) قدم Leslie (2020) إضاءات هامة حول مستقبل المنظمات العامة خلال الجلسة الافتتاحية للمؤتمر العالمي

التاسع للسياسات والإدارة العامة في الشرق الأوسط بالدوحة، قطر، بتاريخ 8 ديسمبر 2020، من أهمها: أن التغييرات

التي أحدثتها الجائحة لم يسبق لها مثيل (unpresidential) ونحن باتجاه تحولات جديدة (shifting paradigms)

وصفها بالـكورونااليزمية (Coronationsim)، وستحتاج معها المنظمات العامة ليس فقط إصلاح بعض الأخطاء هنا

وهناك، بل عمليات كثيرة من إعادة البناء (not fixing, but rebuilding and reconfiguring national stat)

وتوسعا ملحوظا بقوة ودور الدولة بالمجتمع (more active state and expansion of state power).

(11) <https://www.7news.ma/7990.html> تاريخ الدخول 23 نوفمبر 2020.

(12) "S-government" is characterized by large-scale, standardized solutions; "I-government" solutions focus on developing more intelligent, interactive solutions that focus on individual needs (ISS World Service, 2014, p.12).

(13) See: Government of Ireland, (2021). Making Remote Work, National Remote Work Strategy. Retrieved from: <https://enterprise.gov.ie/en/Publications/Publication-files/Making-Remote-Work.pdf> on 11.02.2021.

(14) يتوفر في هذا الرابط:

<https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/6443c6a.pdf> تاريخ الدخول: 11 فبراير 2021.

المراجع العربية

الرشيدي، شقران، (2021). "ما بعد كورونا.. العمل عن بُعد واختفاء المكاتب فرضيات جديدة تتبناها المنظمات الدولية"، *مجلة التنمية الإدارية*، العدد 177 - 29 جمادى الثانية 1442 هـ. رابط: <https://tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Pages/176--%D8%B6.aspx>

عثمان، عثمان (2020)، *جائحة كوفيد-19 ومصير العولمة بين التفكيك والمواجهة*، *مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية*، المجلد 22، العدد: 7 - 37. http://arab-api.org/560_J22-3-1.pdf

سعيد، هدير (2020). *عالم ما بعد كورونا.. رؤية استشرافية*، مركز التحرير للدراسات والبحوث. *عالم ما بعد كورونا.. رؤية استشرافية - مركز التحرير للدراسات والبحوث* (tahreersr.com) تاريخ الدخول 11 فبراير 2021.

لزعر، محمد، (2020). *أزمة كوفيد-19 ودور الصناديق التتموية العربية في التعافي الاقتصادي وإرساء أسس مستدامة للنمو في الدول العربية*، *مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية*، المجلد (22)، العدد 3: 197 - 225. http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/554/554_J22-3-7.pdf

مولاه، وليد، (2020). *من الجائحة إلى الانكماش الاقتصادي: أي مخرج للدول العربية؟* *مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية*، المجلد (22)، العدد 3: 81-103. http://arab-api.org/558_J22-3-3.pdf

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في الإمارات (2020). *دليل العمل عن بُعد*. الرابط: <https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/6443c6a.pdf> تاريخ الدخول: 11 فبراير 2021.

المراجع الأجنبية

- Beaunoyer, E., Dupéré, S. & Guitton, M. J., (2020). COVID-19 and digital inequalities: Reciprocal impacts and mitigation strategies. *Computers In Human Behavior*. 111, 106424.
- Bonsall, D. & Fraser, C., (2020). Sustainable containment of COVID-19 using smartphones in China: scientific and ethical underpinnings for implementation of similar approaches in other settings. Retrieved from: [covid-19 instant tracing/Policy forum - COVID-19 containment by herd protection.pdf](#) at master · BDI-pathogens/covid-19 instant tracing · [GitHub](#)
- Budd, J., Miller, B.S., Manning, E.M. et al., (2020). Digital technologies in the public-health response to COVID-19. *Nature Medicine*, 26: 1183–1192. <https://doi.org/10.1038/s41591-020-1011-4>
- Calvo, R. A., Deterding, S. & Ryan, R. M., (2020). Health surveillance during covid-19 pandemic. *thePMJ*. 369, m1373. 138. <https://www.bmj.com/content/bmj/369/bmj.m1373.full.pdf>
- Cozzolino, A., Rothaermel, F.T., and Verona, G., (2017). Business model innovation after disruptions: A process study of an incumbent media organization. *Academy of Management Proceedings*. 2017, 12880. [12880 - Proceedings version.pdf \(ucd.ie\)](#)
- deWaal, André de & Linthorst, Julie, (2020). Future-Proofing the High-Performance Organization, Sustainability, *Sustainability*, 12(8507): 1-14. doi:10.3390/su12208507. <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
- ISS World Service (2014). ISS World Service 2020 Vision- Future of Public Sector Outsourcing. ISS WORLD SERVICE World Service (2014). ISS World Service 2020 Vision- Future of Public Sector Outsourcing. Retrieved from: <file:///C:/Users/Doody/Downloads/ISS WORLD SERVICE White Book - The Future of Public Sector Outsourcing.pdf>
- Farazmand, A., (2020). Trends in Public Administration Reforms: Assessing the Past and Looking into the Future; Rationales, Approaches, and Impacts, *International Journal of Civil Service Reform & Practice*: 1-18. Retrieved from: <https://www.astanahubjournal.org/index.php/ijcsrp/article/view/143>

Hofstede, G., (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). Retrieved from: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

GSMA., (2020). The mobile economy 2020. Retrieved from: <https://www.gsma.com/mobileeconomy/>

Government of Ireland, (2021). Making Remote Work, National Remote Work Strategy. Retrieved from: <https://enterprise.gov.ie/en/Publications/Publication-files/Making-Remote-Work.pdf> on 11.02.2021.

Ienca, M. & Vayena, E., (2020). On the responsible use of digital data to tackle the COVID-19 pandemic. *Nature Medicine*. 26: 463–464.

Linthorst, J., and deWaal, A., (2020). Disruptive forces and their postulated impact on organizations. In Proceedings of the *EURAM 2020 Conference*, Dublin, Ireland, 4-6 December 2020.

Meister, J., (2020). The impact of the coronavirus on HR and the new normal of work. *Forbes*. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/03/31/the-impact-of-the-coronavirus-on-hr-and-the-new-normal-of-work/#6b570f3d2b60> on 26.11.2020.

Nay, O., (2020). Can a virus undermine human rights? *Lancet Public Health*. Retrieved from: [https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(20\)30092-X](https://doi.org/10.1016/S2468-2667(20)30092-X) (2020).

Olsson, E. and Erikson, M., (2020). Crisis communication in public organizations. (in) Frandsen, F. and Johansen, W. (Eds.), *Crisis communication: Walter de Gruyter GmbH & Co KG*. Retrieved from: https://books.google.com.qa/books?id=Zwz6DwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Pal, Leslie, (2020). Future tense: A new grammar for policy sciences. An opening talk on the *9th Global Conference on Public Policy and Administration in the Middle East Crises, Conflicts, and other Challenges: Rethinking Governance and Public Policy Reforms in the MENA region*. Dec 8-9, 2020, Doha, Qatar. <https://ameppa.org/2020-qatar/>

Payne A. (Mar 16, 2020). Spain has nationalized all of its private hospitals as the country goes into coronavirus lockdown. *Business Insider*. Retrieved

from: <https://www.businessinsider.com/coronavirus-spain-nationalises-private-hospitals-emergency-covid-19-lockdown-2020-3?r=US&IR=T>

Ryan Ó. (Mar 24, 2020). Private hospitals will be made public for duration of coronavirus pandemic. *TheJournal.ie*. Retrieved from: <https://www.thejournal.ie/private-hospitals-ireland-coronavirus-5056334-Mar2020/>

Schumacher, S. & Kent, N., (2020). 8 charts on internet use around the world as countries grapple with COVID-19. *Pew Research Center*. Retrieved from: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/04/02/8-charts-on-internet-use-around-the-world-as-countries-grapple-with-covid-19/>