

تمكين العاملين: إستراتيجية المؤسسات لمواجهة تداعيات فيروس كورونا المستجد (COVID.19)
**Empowering Workers: Institutional Strategy to Counter the Consequences of
 The Novel Coronavirus (COVID.19)**

سميرة مشري¹، زرفة بولقواس²

¹ مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة،

samira.mecheri@univ-biskra.dz

² جامعة محمد خيضر بسكرة، boulekouas.z@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2021/05/05 تاريخ القبول: 2021/12/29 تاريخ النشر: 2022/05/31

Abstract

ملخص

This paper aims to emphasize the effectiveness of empowering workers' strategy under COVID.19 global spread. Closely, Institutions are an open system that interacts mutually with the external environment, and with the dangerous spread of the Coronavirus in the world. Institutions have taken a set of precautionary measures to face the repercussions of the virus spreading among workers, the most prominent of which is keeping a small number of empowered workers with skills who are able to solve the problems posed by the current situation; Thus, preserving the stability and continuity of institutions in the market.

Keywords: Strategy; Empowering Workers; Institution; Virus; New corona virus

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تأكيد فعالية إستراتيجية تمكين العاملين بالمؤسسات في خضم تفشي فيروس كورونا المستجد (COVID.19) في العالم، فالمؤسسات نظام مفتوح تتفاعل مع البيئة الخارجية تفاعلا تبادليا، ومع الانتشار الخطير لفيروس كورونا في العالم؛ اتخذت المؤسسات مجموعة من الإجراءات الاحترازية لمواجهة تداعيات انتشار الفيروس في أوساط العاملين، ويُعد أبرزها الإبقاء على عدد قليل من العمال الممكّنين من ذوي المهارات القادرين على حل المشكلات التي يفرضها الوضع القائم؛ وبالتالي الحفاظ على استقرار المؤسسات واستمرارها في السوق.

كلمات مفتاحية: إستراتيجية؛ تمكين عاملين؛ مؤسسة؛ لفيروس؛ فيروس كورونا مستجد

1. مقدمة

شهد العالم تتابع انتشار العديد من الأوبئة القاتلة، والتي ألحقت بالبشرية خسائر فادحة لم تتحصر في عدد الوفيات بل تعدت آثارها إلى إحداث انهيار في الاقتصاد العالمي وتدهور خدمات الصحة والتربية والتعليم وصولاً إلى باقي مناحي الحياة، كان أشهرها طاعون لندن العظيم 1665، وباء الكوليرا 1817، الإنفلونزا الإسبانية 1918 والأسبوية 1957، المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة 2002، إنفلونزا الخنازير 2009، وكان آخرها الفيروس الذي انتشر أواخر شهر ديسمبر من العام الماضي والذي ظهر بمدينة "وهان" الصينية وتميز بسرعة تفشيه ما أدى بمنظمة الصحة العالمية بإعلانه وباء عالمي -جائحة- في أواخر شهر جانفي من السنة الجارية والدخول في حالة طوارئ عالمية، وقد انجر عنها إغلاق مدن بأكملها وإحصاء العديد من الإصابات.

ومع بداية شهر فيفري أعلنت منظمة الصحة العالمية على اسم الفيروس؛ باسم فيروس كورونا المستجد (COVID-19) وبهذا دخل العالم في أزمة صحية عالمية، وأصبح يعاني منها المجتمع أفراداً ومؤسسات، فحدوث الأزمات يعتبر حدثاً متوقعا لجميع المؤسسات في هذا العصر المليء بالمستجدات والمتغيرات، وكل أزمة حسب نوعها تحتاج إلى استجابة خاصة، وهو ما يحتم على المؤسسات رسم خطط وتبني إستراتيجيات فعالة من شأنها مواجهة تداعيات حدوث أي أزمة، إذ يعتبر التخطيط الإستراتيجي أهم مرحلة من مراحل العملية الإدارية كونه يمثل أسلوباً للتفكير والمفاضلة بين الأساليب وطرق العمل مع اختيار أفضل البدائل في ظل الإمكانيات المتاحة وطبيعة الأهداف المنوطة بالمؤسسة.

وأزمة تفشي فيروس كورونا المستجد (COVID-19) لم تتحصر آثارها على الصحة العالمية فحسب بل عصفت بمجالات الصناعة والنقل والخدمات بسبب الإجراءات الوقائية المتخذة، ما أدى إلى إغلاق بعض المصانع والمؤسسات كإجراء للحد من انتشار العدوى بالفيروس في أوساط العمال، في حين عمدت مؤسسات أخرى إلى الإبقاء على نشاطها وتقييده بشرط التباعد الاجتماعي، وذلك بالاعتماد على أقل عدد ضروري من العمال تفادياً للانقطاع التام، وبالتالي الحفاظ على تنشيط مخرجات العملية الإنتاجية وضمان أجور العمال. وعلى اعتبار أن المورد البشري هو محور العملية الإدارية والعنصر الذي تعتمد عليه المؤسسات في مواجهتها لمختلف الأزمات التي تهدد استقرارها وضمان بقائها، وعليه تعتمد المؤسسات على مختلف الإستراتيجيات والأساليب الناجعة في تعاملها مع مواردها البشرية للاستثمار الفعال في طاقاتها ومهاراتها وتحويل جهدها إلى نقاط قوة للمؤسسة تعتمد عليها في التصدي لمختلف التهديدات، التي تفرضها تقلبات البيئة الخارجية، وتعتبر إستراتيجية التمكين من الاستراتيجيات والأساليب الحديثة -سببياً- التي تقوم على مبدأ

إعداد العاملين وتمكينهم من التصرف الصحيح والسريع في القضايا المهمة والمصيرية دون الحاجة الى الرجوع الى الإدارة العليا، حيث تعتمد المؤسسات ومنذ المراحل الأولى من توظيف العمال الى منحهم المعلومات الكاملة والصحيحة بفتح قنوات للاتصال تساهم في تدفق المعلومات ومرونتها، إضافة الى توسيع دائرة مشاركتهم في تسيير أمور مؤسساتهم بمنحهم الصلاحيات الكافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء أعمالهم، ما يعزز لديهم الرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية بشأن المهام الموكلة إليهم، وتشجيع المؤسسة للعمل الفرقي ودعمه وتحفيزه والعمل على تدريب العمال على مختلف المهارات والتقنيات الحديثة، يزرع ثقافة الانتماء والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة ويخلق قوة عمل كفأه وقادرة على مواجهة الأزمات بأقل عدد ممكن من العمال.

وعليه نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى تحليل دور إستراتيجية تمكين العمال كآلية فعالة تعتمدها المؤسسات على اختلاف نشاطاتها لمواجهة تداعيات فيروس كورونا المستجد (COVID-19)، إضافة الى تبيان مدى نجاعتها وأهمية تطبيقها للعمال والمؤسسة والمجتمع ككل. وبالتالي السعي إلى تعميم تبنيها من قبل مختلف المؤسسات في المستقبل. وعليه تطرح هذه الدراسة التساؤل الرئيس التالي:

كيف تسهم إستراتيجية تمكين العاملين في مواجهة المؤسسات لتداعيات فيروس كورونا المستجد

(COVID-19)؟

وللإجابة على تساؤل الدراسة ومعالجة الموضوع المطروح تم تقسيم الورقة البحثية إلى ثلاثة محاور

رئيسية، وهي:

المحور الأول: مفهوم فيروس كورونا المستجد (COVID -19)، وأهم آثاره الاجتماعية والاقتصادية.

المحور الثاني: إستراتيجية تمكين العاملين: أهم أبعادها وطرائق تطبيقها.

المحور الثالث: مساهمة إستراتيجية تمكين العاملين في حفاظ المؤسسات على استمرارية نشاطها في

ظل انتشار فيروس كورونا.

2. مفهوم فيروس كورونا المستجد، وأبرز آثاره الاجتماعية والاقتصادية

1.2 تعريف فيروس كورونا المستجد (COVID-19):

الفيروسات هي عامل ممرض صغير يتميز بسهولة الانتقال إلى داخل الكائنات الحية (محمد ويدوس، 2020، الصفحات 21-22)، ويعتبر فيروس كورونا المستجد أحدث عضو في سلسلة الفيروسات التاجية، حيث يشيع وجود هذا النوع من الفيروسات في البشر والثدييات الأخرى، ويتألف الفيروس التاجي من أربع سلالات تسبب أعراضاً سريرية خفيفة يشار إليها عادة بالبرد (الأونروا UNRWA، 2020)، ويُعرف مرض كوفيد-19: بأنه مرض تتسبب به سلالة جديدة من الفيروسات التاجية (كورونا)، الاسم الإنجليزي للمرض مشتق كالاتي: "CO" هما أول حرفين من كلمة "Corona" و"VI" أول حرفين من كلمة "Virus" و"D" هو

أول حرف من كلمة "Disease"، وأطلق على هذا المرض سابقا اسم **Corona Virus 2019 Novel** أو "nCoV-2019". ويعتبر فيروس كورونا (كوفيد-19) فيروس جديد يرتبط بعائلة الفيروسات نفسها التي ينتمي إليها الفيروس الذي يتسبب بمرض المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (سارز) وبعض أنواع الزكام العادي (unicef، 2020)، إن حالة "كوفيد-19" المصحوبة بأعراض هي: شخص ظهرت عليه أعراض وعلامات توحى بإصابته بكوفيد-19، حيث تشير الدراسات الفيروسية والوبائية إلى أن الانتقال يحدث بشكل رئيسي من الأشخاص ذوي الأعراض إلى الآخرين عن طريق الاختلاط الوثيق من خلال قطرات الجهاز التنفسي، أو عن طريق الاختلاط المباشر مع الأشخاص المصابين، أو عن طريق ملامسة أشياء وأسطح ملوثة (محمد، 2020، صفحة 8).

صنفت منظمة الصحة العالمية تفشي فيروس كورونا بوصفه وباء عالميا "جائحة" **Pandemic** لوجود سببين رئيسيين حسب ما جاء في تصريح رئيس منظمة الصحة العالمية الدكتور "تيدرو سادهانومغبيريسوس" وهما: سرعة تفشي العدوى واتساع نطاقها وما يصاحبها من قلق شديد إزاء قصور النهج الذي تتبعه بعض الدول على مستوى الإدارة السياسية اللازمة للسيطرة على التفشي للفيروس (BBC News، 2020) والوباء العالمي له ما يميزه عن غيره من أجناس الأوبئة حيث أن له آثار سيئة للغاية وذلك بظهور الأضرار المادية والمعنوية واسعة النطاق والتي تشمل قطاعات الاقتصاد والصحة والاجتماع والتربية والأمن والسياسة على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي، وما يصاحبه من ارتفاع معدلات الإصابة والوفاة مما يؤدي إلى الذعر و الارتباك بين المعنيين بتفشي الوباء وكيفية التصدي له، حيث أن الفيروسات المسببة للوباء تضعف المناعة البشرية نوعا ما، حيث تتأثر نسبيا بمجرد الإصابة وقد تتهاور أمام هجماتها ولم يعد لها القدرة في مواجهتها (محمد وبيدوس، 2020، الصفحات 23-24)

2.2 أعراض مرض فيروس كوفيد - 19:

تتمثل الأعراض الأكثر شيوعا لمرض كوفيد- 19 في الحمى والإرهاق والسعال الجاف، وقد يعاني بعض المرضى من الآلام والأوجاع، أو احتقان الأنف، أو الرشح، أو ألم الحلق، أو الإسهال. وعادة ما تكون هذه الأعراض خفيفة وتبدأ تدريجيا، حيث قد يصاب بعض الناس بالعدوى دون أن تظهر عليهم أي أعراض ودون أن يشعروا بالمرض. ويتعافى معظم الأشخاص (نحو 80/100) من المرض دون الحاجة الى علاج خاص، وتشتد حدة المرض لدى شخص واحد تقريبا من كل 6 أشخاص يصابون بعدوى كوفيد- 19 حيث يعانون من صعوبة التنفس، وتزداد احتمالات إصابة المسنين والأشخاص المصابين بمشكلات طبية أساسية مثل ارتفاع ضغط الدم أو أمراض القلب أو داء السكري، بأمراض وخيمة. وقد توفي نحو 2 / 100 من الأشخاص الذين أصيبوا بالمرض، وينبغي للأشخاص الذين يعانون من الحمى والسعال وصعوبة التنفس

التماس الرعاية الطبية(الاونروا **UNRWA**، 2020)، كما يرتبط كوفيد-19 بمظاهر نفسية عصبية بما في ذلك الهذيان أو اعتلال الدماغ ، والهياج والسكتة الدماغية، والتهاب السحايا والدماغ ، مع ضعف على مستوى حاسة الشم أو التدوق مصحوبة بالقلق والاكتئاب ومشاكل في النوم، وفي العديد من الأحيان أبلغ عن المظاهر العصبية حتى دون وجود أعراض تنفسية، ويبدو أن القلق والاكتئاب شائعان بين الأشخاص الذين يدخلون المستشفى من جراء الإصابة بعدوى كوفيد-19(محمد، 2020، صفحة 12).

3.2 آثار فيروس كورونا الاجتماعية والاقتصادية:

تعتبر التبعات الاجتماعية لفيروس كورونا أكبر حجما وأعمق وأدوم أثرا من تبعاته الاقتصادية خاصة في المدن، ففي تلك المجتمعات التي يعيش أفرادها حياة ناعمة منضبطة مستقرة يصبح الفرد أكثر هشاشة وضعف المناعة النفسية للفرد والمجتمع ومع طغيان النزعة الفردية في هذه المجتمعات، مع ظهور العديد من الأمراض النفسية والاجتماعية (السبيري، 2020)، حيث يوضح المؤرخ لوران-هنري فينيو من جامعة بورغوني الفرنسية أن انتشار الفيروس يهدد الروابط الاجتماعية ويطلق العنان لشكل خفي من حرب أهلية يكون فيها الجميع حذرا من جاره، كما ظهر تغيير في الأنظمة الصحية ما أنتج مفهوم الحجر الصحي وابتكار مختلف أساليب التعقيم، وعلى صعيد السلوك يشير "باتريسيبوردوليه" المؤرخ والخبير الديمغرافي إلى أن فيروس كورونا أدى إلى خلق حد أدنى من المسافة بين الأشخاص تفوق في المجتمعات الغربية ما هي عليه في المجتمعات الأخرى(قنطرة **Qantara.de**، 2020)، حيث يجعل الناس مجبرين على تغيير الكثير مما يفعلونه بشكل آلي، والنظر إلى كثير منه باعتباره جزءا أصيلا من هويتهم، وطرق التعبير عن مشاعرهم ومواقفهم، وأعمق من ذلك ظهور سلوكيات التكالب على تخزين السلع وظهور تجار الأزمات، مع انخفاض التزاور بين الأقارب والأصدقاء الى أدنى حد، وقد يقتصر على التواصل عبر الشبكات الاجتماعية على الانترنت ما يجعل الحكومات على محك اختبار الشعوب حيث ستقاس كفاءتها في إدارة الأزمة، وما إذا كانت تمارس تعتيما أم شفافية(علي حسين، 2020).

ومن الناحية الاقتصادية أشارت منظمة الأمم المتحدة إلى أن الاقتصاد العالمي في ظل نقشي فيروس كورونا من المتوقع أن ينمو بأقل من 2 في المائة عام 2020 مقارنة بتوقعاتها قبل ظهور الفيروس التي بلغت 2.5 في المائة مع احتمال قيام المنظمة بمزيد من التعديلات في ظل حالة عدم اليقين الحالية(طلحة، أبريل 2020)، حيث تلقى قطاع السياحة الضربة الأولى وذلك مع إلغاء الكثير من الرحلات والخدمات السياحية في بعض الدول والتي تعتمد السياحة مورد أساسي للدخل وخلق فرص للعمل، وبما أن السياحة قطاع يتطلب عمالة كثيرة ، فإن الشلل شبه الكامل لنشاطها الاقتصادي يمثل ضربة قاسية للعمالة وسبل عيش عدد كبير من الأسر، ليس هذا فقط بل تم تقليص أو وقف النشاط الاقتصادي ليشمل جميع المجالات تقريبا بعد اعتماد تدابير لمكافحة جائحة كوفيد-19. ويشمل ذلك إغلاق المحلات التجارية والخدمات غير الأساسية

والمراكز التعليمية وأماكن العمل والأنشطة الترفيهية، مما يجعل سيناريو الانهيار الاقتصادي ممكنا، إما لقطاعات محددة أو لأنظمة اقتصادية وطنية. سيعتمد هذا الى حد كبير على مدة الاضطراب الذي يسببه فيروس كورونا، وكذلك على السياسات الاقتصادية التي تتخذها الحكومات لحماية الشركات والعمالة والقطاعات المنتجة في بلادها (هيثم عميرة، 7-أفريل-2020).

4.2 تأثير فيروس كورونا المستجد (COVID-19) على المؤسسات:

في ضوء الحالة السائدة في كافة أنحاء العالم، تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها تحديات لم يسبق إليها مثل ذلك جراء تأثيرها بإجراءات التباعد الاجتماعي المتبعة، كما تواجه العديد منها عمليات إغلاق تام نتيجة للأزمة الجارية، ورغم القيام باتخاذ بعض الإجراءات لدعم المؤسسات حتى تتمكن من مكافحة العواقب الناجمة عن الإغلاق، إلا أنه لا تزال هناك حاجة إلى استجابة أكثر فعالية حتى يصبح من الممكن تخفيف تأثيرات هذه الأزمة على شريان الحياة الاقتصادية (الصالح وعنود، أيار 2020).

لقد أدى الإغلاق التام للمؤسسات الى التوقف الكامل لأنشطتها ونتيجة لذلك تأثرت مصادر مداخنها ما أعاق قدرت المؤسسات على دفع رواتب موظفيها وتسديد مستحقات الإيجار والضرائب وعلى المدى البعيد تخسر المؤسسات عملاتها ما يؤدي إلى خسائر فادحة والوصول بها الى الانسحاب الكلي من السوق، في حين حافظت بعض المؤسسات على استمرار نشاطها معتمدة على أقل عدد ضروري من العمال تطبيقا لإجراءات التباعد الاجتماعي، الشيء الذي يستدعي اعتماد المؤسسات على مختلف الاستراتيجيات الفعالة في التعامل مع مواردها البشرية والتي تعتمد عليها في مواجهة مختلف الأزمات التي تعصف بها، وتعتبر إستراتيجية تمكين العاملين آلية لتحقيق الاستغلال الأمثل والكامل للكفاءة التي تكمن داخل الأفراد.

3. استراتيجية تمكين العاملين، مراحل تطبيقها وأهم أبعادها.

1.3 مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين:

جاء مفهوم التمكين "Empowerment" في الفكر الإداري ليطلب بتحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة التحكم والأوامر "organization command and control" إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة "Empowerment Organization"، وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم "الهيراركي" متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح "Klan" قليل المستويات، ويرى "Besterfield et al" بأن التمكين هو استثمار المخزون الهائل من الطاقات الكامنة والموجودة لدى العاملين من مختلف الخبرات، وأضافت "Spreitzer" إلى أن التمكين يتضمن ممارسات كإثراء الوظيفة، وفرق العمل الذاتية، واستقلالية فرق العمل.

ووصف "Nixon1994" التمكين بكونه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم نحو الأفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من

القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها (مطلبك الدوري وصالح، 2009، الصفحات 69-70).

من خلال وصف "Nixon" للتمكين كإستراتيجية أشار إلى أهمية التمكين للأفراد العاملين وللمدراء على حد سواء، على اعتبار أنهم يمثلون في مجملهم المورد البشري للمؤسسة إلى جانب الموارد المادية والمعنوية والمعرفية الأخرى، حيث يعتبر العنصر البشري أحد أهم الدعائم الإدارية التي من شأنها العمل بفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك باستغلال خبراتهم ومهاراتهم وإخراج طاقاتهم الكامنة وتحريكها نحو الهدف المنشود.

وأكد "Yuuki and Becher 2006" على ضرورة كون التمكين جزءا من الإستراتيجية البعيدة الأمد للمنظمة، وأن تكون مبادرات التمكين موجهة نحو أهداف ثنائية لتحسين الفاعلية التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للأفراد العاملين.

ويرى "Mgdeke 2007" أن التنبؤ الناجح للتمكين كإستراتيجية إدارية، يعد العنصر الأساس في زيادة الفاعلية التنظيمية والمنافسة في بيئة الأعمال، كما بالإمكان النظر إلى التمكين كإستراتيجية فعالة خاصة في مجال ادارة رأس المال الفكري (جلاب والحسني، 2013، الصفحات 59-60).

نستخلص أن إستراتيجية تمكين العاملين تُعد جزءا مهما من الإستراتيجية العامة البعيدة الأمد للمؤسسة، وذلك كون تمكين الأفراد العاملين ليس بالشيء الآتي بل يحتاج إلى عدة مراحل لا بد من المرور عليها، كما يحتاج إلى الوقت الكافي حتى يصبح الأفراد ممكنين، إضافة إلى كون إستراتيجية التمكين الإداري تعد مدخلا أساسيا للتصدي بالمنافسة الخارجية وأسلوبا فعالا لاستشراف المستقبل وإدارة الأزمات.

2.3 مراحل تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين:

أوضح عدد من الباحثين أن عملية تمكين العاملين يجب أن تتم وفق ظروف كل مؤسسة ومحيط بيئتها الداخلية والخارجية، وقد حدد "العتبي" و"الجميلي" الخطوات الآتية لتنفيذ إستراتيجية تمكين العاملين بالمؤسسات:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتمكين، مما يساعد على الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم، وعلى المديرين شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين وتحديد السلطات والمسؤوليات بشكل دقيق من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين، ويعتبر أحد أهم التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، ويشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين من خلال تغيير الأدوار

التقليدية التي كانوا يقومون بها، فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين، والهدف من ذلك هو تحسين أداء العمل وزيادة قدرات الموظفين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين، وتعني تحديد نوع القرارات سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين وتشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، ويفضل تحديد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل ويتم استخدام أسلوب الفريق حتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، ويجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي (العنبي، 2005).

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات، لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، إذ يجب أن تتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق الاتصال الفعال كلما زادت مساهمتهم الفعالة وزاد أدائهم الوظيفي.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين بحيث يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات اللازمة للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، ويفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب إذ يعتبر التدريب أحد المكونات الأساسية على صعيد جهود تمكين العاملين، حيث تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية تساعد في تدريب العاملين على عدد من الموضوعات مثل: مهارات الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع الفريق... إلخ.

الخطوة الثامنة: وضع برامج للمكافآت والتقدير فنجاح جهود التمكين يجب ربطها بالمكافآت والتقدير لتحقيق أهداف المنظمة، وكذا يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفعيل الأدوات.

الخطوة التاسعة: توفير الاتصال لتوصيل التوقعات وتوضيح ما هو التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم من قبل الإدارة.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج، فالتمكن عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة (عالية جواد وعماد أحمد، 2013، صفحة 169).

من خلال المراحل التي حددت النموذج الذي جاء به كل من "العتبي" و"الجميلي" نلاحظ أن إستراتيجية التمكين تستدعي توفير مجموعة من الأسس والعمليات التنظيمية التي تبدأ باقتناع الإدارة العليا بأهمية تفويض السلطة وتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات السليمة المبنية أساسا على وفرة المعلومات وصحتها، كما يعمل المديرين على تدريبهم وإكسابهم المهارات اللازمة والاعتماد على فرق العمل في انجاز الاعمال مع فتح قنوات للاتصال التي تسمح بتدفق المعلومات وتوفرها كما ونوعا وفي الوقت المحدد، إضافة الى ربط أداء العاملين بنظام فعال للتحفيز وإثارة دافعيتهم للإنجاز.

3.3 أبعاد إستراتيجية التمكين الإداري:

أكد "yukl and Becker" على ضرورة كون التمكين جزءا من الإستراتيجية بعيدة الأمد للمؤسسة، **والجدول 1:** يوضح أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب:

المصدر: (جلاب والحسني، 2013، الصفحات 71-72)

المصدر	الأبعاد
Cook et al 1997	المشاركة بالمعلومات والمعرفة، مكافأة الأداء.
Daft 2001	المعلومات، المهارات والمعرفة، القوة، المكافآت.
ملح 2004	تدفق المعلومات والاتصالات، الثقة، التحفيز، المعرفة والمهارة.
Halvarson 2005	الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة دعم الإدارة.
Kreitner and Kinick 2007	المشاركة بالمعلومات، خلق استقلالية، فرق العمل.
Mazdarani 2008	التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا.
Karakoc and yilmaz 2009	السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية.
راضي 2010	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز.

تعتبر إستراتيجية التمكين قائمة على مجموعة من الأبعاد والمحاور الجوهرية، كما هو الحال لباقي الاستراتيجيات التنظيمية، فإستراتيجية التمكين تركز في أبعادها على مبادئ القوة التنظيمية ونظريات العلاقات الإنسانية بين الإدارة ومروسيها من جهة وبين الأفراد العاملين ذواتهم من جهة أخرى، وهو ما يجعل من إستراتيجية تمكين العاملين إحدى الآليات التي تسعى الى تحقيق فعالية المؤسسة مع ضمان جودة الحياة المهنية للعاملين، وذلك عبر مجموعة الأبعاد التالية:

المشاركة بالمعلومات: تعتبر البداية للانطلاق لتطبيق إستراتيجية التمكين الإداري من الحاجة إلى المشاركة المعلوماتية النشطة، وقد أشار "Wilkinson" إلى أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد العاملين عن طريق منحهم الثقة، كما أشار "Griscri" إلى أنه لا يوجد شيء يجعل الأفراد يلتقون بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بمنظمتهم/ ما لا يعرفه الآخرون خارجها.

وإشراك إدارة المنظمة أفرادها بالمعلومات رسالة مهمة تؤكد أن المؤسسة تثق بهم وترغب في أن يستخدم الأفراد تلك المعلومات وتوظيفها مع المهارة التي يمتلكونها والتي تعتبر خدمة لغاية المؤسسة وأهدافها (مطلبك الدوري وصالح، 2009، الصفحات 79-80).

وتوصلت دراسة "Quemard 2004" إلى أن مكون المشاركة بالمعلومات تعد أمراً جوهرياً في عملية تمكين العاملين، وذلك للإعتبارات التالية:

تكون قرارات الأفراد فاعلة عندما يكون "الاتصال مزدوجاً"

إمكانية تقييم الأفراد العاملين لقابليتهم الاعتمادية "Criditability" وفقاً لطبيعة المعلومات.

تؤثر المعلومات في بيئة عمل الأفراد العاملين.

تعد المعلومات واحدة من المكونات التي تسمح للأفراد العاملين من الحكم على أعمالهم اليومية فيما

إذا كانت جيدة أو سيئة (جلاب والحسني، 2013، صفحة 79).

فرق العمل: ويعتبر العنصر الداعم للثقة بين المدير والمرؤوسين ، بشرط توافر عوامل مشتركة بين الجماعة من التعاون والمساواة والتعاضد والتكامل وكذا الطموحات المشتركة ، يتضمنها علاقة طيبة وتعارف وصلات، والجماعة قد تتشكل كفريق عمل من أجل إنجاز مشروع من أوحد مشكلة ما، ففريق العمل تدعم الثقة لأنها تعزز الكفاءة ، كما أن فرق العمل التي تقوم بالعمل الجماعي تقوم بأعمالها بشكل غير رسمي ، والثقة هي من أهم مقومات التنظيم غير الرسمي والذي يعتبر تنظيم عفوي ينشأ من الثقة بين أعضاء التنظيم، ومن ثمة فالمشاركة الفعالة والتعاون والاندماج بين أعضاء الفريق كل ذلك يؤدي إلى تشجيع الإدارة على التخلي عن بعض صلاحياتها ومنح الفريق مزيد من التمكين والحرية والاستقلالية(خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2014، صفحة 28).

ويرى "Carter 2009" أن الصراع الشخصي يكون منخفضاً عندما تكون هياكل القوة متوازنة، ففي

منظمات الأعمال تكون فوائد النزعة الاجتماعية (Sociability) واضحة ومتعددة من خلال:

- أن العاملين يتمتعون بالعمل في بيئة تساعد على إشاعة الروح المعنوية؛
- أن النزعة الاجتماعية تساعد في تأسيس الإبداع لأننا ننتبى العمل الفرقي والمشاركة بالمعلومات وإشاعة روح الانفتاح تجاه الأفكار الجديدة؛

- النزعة الاجتماعية لها دور في إيجاد بيئة يكون فيها الأفراد قادرين على العمل بجدية أكبر من أجل تجاوز الاحتياجات الشكلية والقيام بواجباتهم واستعمال التقنيات الضرورية لمساعدة زملائهم في تحقيق النجاح (جلاب والحسني، 2013، صفحة 87).

ويؤكد **2002 Litte and Ferris** أن فرق العمل ذاتية الإدارة أي "الممكنة" هي من أفضل الأساليب الإدارية التي تحقق المرونة وتساعد في تحسين الإنتاجية وخفض التكلفة، حيث يرتبط تمكين الفريق بهيكلية مناسبة، وبتوظيف الكثير من المفاهيم الإدارية، ومن بين الأسباب التي تستدعي استخدام فرق العمل هي أن هذه الأخيرة - فرق العمل- توفر آلية الاتصال المباشر مما يؤدي إلى الوصول إلى الحلول الناجحة من قبل الجميع خلال وقت قصير، بحيث يكون إنجاز المجموعة أعلى من الإنجاز الفردي لأعضاء ويعزى ذلك إلى التنسيق والتعاون والتكامل فيما بينهم (المعاني، عريقات، الصالح، و جرادات، 2011، صفحة 207).

تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك ففكرة التمكين تتطلب تغييرا في النمط القيادي التقليدي إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فهذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض ويشير **1995 Ford and Fottler** إلى أن التمكين مسألة متدرجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة واكتشاف الحلول، وتقييمها واتخاذ القرار بصدها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذها من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم اقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها (محسن راضي، 2010، صفحة 64).

الاتصال الفعال: تُعد المعلومات سلاحا هاما يعتمد عليها العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تعترضهم، ومن دونها لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار لأنه ببساطة يفقر للمعلومة التي تمنحه الثقة بالتصرف الصحيح، فالالاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز فيها مبدأ الإبداع. وعليه فنجاح التمكين يتوقف على قدرة من يجري تمكينهم في الوصول إلى المعلومات المناسبة بسرعة وبالذقة الملائمة وفي الوقت المحدد، ولذلك فإن قدرة الوصول إلى المعلومات المطلوبة لصنع القرارات المبنية على المعلومات المسبقة يتطلب توافر اتصالات فاعلة تحقق ذلك (ملحم، 2006، صفحة 60).

التحفيز: إن التمكين يحتاج إلى دعم وتحفيز لتحمل المزيد من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني، وعلى الرغم من أن توفير المؤسسة لبعده تفويض الصلاحيات وفتح قنوات للاتصال مع دعمها للعمل الجماعي والتشاركية في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأداء الأعمال هي في حد ذاتها محفزات تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى لحياتهم المهنية، إلا أن التمكين كما يؤكد العديد من الباحثين ليس بمنحة مجانية فكما فيه مشاركة في المنافع، ففيه أيضا مشاركة

في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف، وعليه يجب اعتماد نظام فعال للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية، بحيث تكون الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء العاملين، بمعنى أن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكثر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل المسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، صفحة 31).

التدريب: لقد زاد التدريب أهمية مع ظهور مفهوم التمكين والذي يتطلب توافر مجموعة من المهارات والخبرات في الأشخاص المرشحون لشغل مستويات إدارية أعلى، باعتبار أن التدريب هو أحد العوامل الأساسية لتنمية مهارات الفرد وتحسين أدائه وتوجيه سلوكه بشكل أفضل، وكذلك اندماجه مع قيم المنظمة ومساهمته الفعالة في تحقيق أهدافها (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، صفحة 35)، كما أشار " **Daft** 2001" إلى أن موارد المنظمة اليوم لم تقتصر على رؤوس الأموال والأيدي العاملة والموارد المادية فحسب، بل أصبح رأس المال الفكري والمعرفي الأساس في انطلاق المنظمات نحو الابتكار والإبداع ومن ثمة النجاح والاستمرار، فقد أشارت دراسة " **Erstad 1997**" إلى أن المستويات العليا من التدريب والتعليم والتأهيل تعد حاسمة لتعزيز التمكين في ضوء توفيرها للمهارات والقابليات الفردية القادرة على التنافس، لأن التدريب والتطوير لهما تأثيرا متوازيا في التمكين، ويعمل التدريب والتطوير على تعزيز الثقة لدى الأفراد بقدراتهم ويحتاج ذلك إلى البرامج التطويرية المستمرة والملائمة (مطلق الدوري و صالح، 2009، الصفحات 89-90).

4. **مساهمة استراتيجية تمكين العاملين في الحفاظ على استمرارية نشاط المؤسسات في ظل انتشار فيروس كورونا.**

من خلال ما تم عرضه نلاحظ أن عملية تمكين العاملين تركز على جانبين متكاملين الجانب الإدراكي والجانب الإداري، الجانب الإدراكي المتعلق بالفرد الممكن والذي يعني أنه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن فرضه على العاملين بين عشية وضحاها، وإنما هو اقتناع الأفراد العاملين بقدراتهم وممتلكاتهم المعرفية وإبداء رغبتهم في المشاركة الفعلية في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها، مما يسهل ويُفعل تطبيق إستراتيجية التمكين القائمة على تبني مجموعة من العمليات التنظيمية التي تشكل في مجملها الجانب الإداري، والذي يعبر عن قناعة المؤسسة بفاعلية تمكين عاملها وذلك بتخليها عن الأساليب التقليدية القائمة على المركزية الشديدة و الاحتكام الى القوانين الجامدة في تعاملها مع مواردها البشرية مما يضعف الجانب الإبداعي ويقتل روح المبادرة والابتكار، والانتقال الى تطبيق سياسات أكثر مرونة وشفافية تمنح العاملين هامش من الحرية والصلاحيات في مجال وظائفهم حسب الوصف الخاص بكل وظيفة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى السماح لهم بإبداء آرائهم ومقترحاتهم للمشاركة في الشأن العام الخاص بمؤسساتهم، بتحريرهم من قيود البيروقراطية

والقوانين الجامدة والعمل على تحفيزهم ومكافأتهم على ممارسة روح المبادرة والإبداع، وهذا ما يساعد على تحرير طاقاتهم ومواهبهم واستغلال إمكاناتهم.

فالتمكن هو اعتراف المؤسسة بأهمية دور العنصر الإنساني في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والحفاظ على بقائها واستمرارها؛ في ظل بيئة تمتاز بالتغير المستمر و بروز متغيرات تضع المؤسسات في مواجهة تحديات تُهدد نجاحها وتزعزع واستقرارها، وبالرجوع الى أزمة تداعيات فيروس كورونا المستجد والذي أدخل المؤسسات على اختلاف أنواعها وتنوع نشاطاتها في ركود شبه كلي تأثرا بإجراءات التباعد الاجتماعي، واستجابة للوضع الراهن قامت المؤسسات باتباع إجراءات متنوعة بغية معالجة تداعيات الأزمة الحالية والتي مست المورد البشري على وجه الخصوص.

وعليه لضمان نجاح إجراءات التباعد الاجتماعي داخل المؤسسات التي حافظت على استمرار نشاطها عمدت هذه الأخيرة إلى تقليل عدد العاملين إلى أقل عدد ضروري يمكن الاعتماد عليه لاستمرار نشاط المؤسسات، وهو رد فعل لمكافحة العواقب التي قد تترتب عن الإغلاق التام لها. وبناء عليه تظهر أهمية إستراتيجية تمكين العاملين التي تعمل على توجيه تفكير العاملين الى التفكير الإبداعي والتصرف السليم والسريع في المواقف الصعبة، وتعزيز حريتهم وثقتهم في جهودهم وزيادة قدرتهم على تحمل المسؤوليات وتقييم النتائج، إضافة إلى أن عملية التمكين تقوم أساسا على التقليل من المستويات الإدارية والاعتماد على فرق العمل الفعالة التي تمتاز بصغر حجمها وفعالية أداء أعضائها كونهم مؤهلين لاتخاذ القرارات المناسبة وفق المواقف الآتية مع إتباع السبل الإبداعية في إنجاز المهام وتطبيق القرارات المتخذة، وهو المطلوب في خضم الظروف التي أحدثتها أزمة انتشار فيروس كورونا المستجد (COVID -19).

حيث تُعزز إستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسات ما يلي:

- تخفيض عدد المستويات الإدارية مما يزيد في فعالية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار؛ إضافة الى تخفيض تكاليف العمليات الإدارية؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي؛
- إطلاق الطاقات الكامنة الإبداعية والخلاقة للعاملين؛
- يساعد على إشباع العديد من الرغبات والاحتياجات الاجتماعية والنفسية للعاملين؛
- يزداد التزام العاملين بتنفيذ القرارات التي شاركوا فيها؛ وبالتالي الوصول إلى قرارات رشيدة تجعل من المؤسسة أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.

5. آليات المؤسسات للاستفادة من فيروس كورونا:

بالرغم من جملة الآثار السلبية التي أفرزتها أزمة فيروس كورونا على العالم أجمع وعلى المؤسسات على وجه الخصوص، غير أنه لا يعني عدم وجود مستفيدين من الوضع الذي فرضته الجائحة.

حيث لوحظ تحسن في جودة الهواء نتيجة لتراجع النشاط الاقتصادي هذا من الجانب البيئي، أما من الناحية الاقتصادية فيأتي على رأس المستفيدين صناع الأقمعة، والقفازات، وسوائل تعقيم اليدين، وتندرج شركات قطاع التجارة الإلكترونية كالعملاق التجاري "أمازون" تحت مظلة المستفيدين من انتشار الفيروس، حيث أنه في ظل القيود المفروضة على التجمعات في العديد من البلدان، أصبح التسوق عبر شبكة الإنترنت هو الملجأ الوحيد لكثير من الأفراد. ومن المتوقع - أيضا - أن تستفيد شركات الأدوية التي تعمل على إنتاج الأمصال المضادة للفيروسات مثل فيروس كورونا المستجد. شركات الاتصالات أيضا مستفيدة، حيث أنه في ظل القيود على حركة الأفراد وكذلك على مجال الترفيه كدور السينما والمسارح، فإن الطلب من المتوقع أن يزداد على تطبيقات الاتصال الإلكترونية، وكذلك مقدمي خدمات الترفيه عبر الإنترنت. (عبد اللطيف، 24 مارس 2020).

إن المستقبل الذي يحمل المزيد من التحولات التكنولوجية التي يتداخل فيها العالم الحقيقي مع العالم الافتراضي، والذي نعيشه بشكل واضح اليوم في برمجيات الرسم والتصميم الهندسي، ونعيشه كأفراد في وسائل التواصل والتفاعل الاجتماعي والترفيه سينسحب أيضا على إدارة عمليات الموارد البشرية بعد عصر الأتمتة؛ إذ أنها ستعزز الاتصال الفعال والتواصل المثمر بين إدارات المنظمة المختلفة، وتسهل تدفق المعلومات وتبادل الخبرات فيما بينها، واستثمارها في التخطيط الاستراتيجي، وستؤدي لرفع مستوى الشفافية والتقييم الفعال والاستفادة من التغذية الراجعة لتصويب المسار، وكل هذا سيعزز من الدور الحيوي الذي تلعبه الموارد البشرية ضمن المؤسسات. (MENAITECH، 2018)

وعليه فإن اعتماد المؤسسات على التكنولوجيا ضرورة أقرتها تغيرات البيئة الخارجية؛ وحثمية فرضتها تتابع الأزمات وتوسعها، غير أن تحقيق الاستفادة القصوى من استخدام هذه التكنولوجيا يحتاج الى موارد بشرية مؤهلة وذات قدرات عالية، وهو في الحقيقة استثمار في مهارات تعلم البشر، وتدريبهم، ورفع قدراتهم ليكونوا ممكنين وقادرين على مواجهة مختلف التحديات التي قد تعترض مؤسساتهم ومساهمين فاعلين في الحفاظ على استمراريتها واستقرارها.

6. خاتمة

مما سبق نستخلص أن الاستثمار في العنصر البشري بات ضرورة وحثمية فرضتها الحاجة إلى طاقاته الكامنة ومواهبه المتنوعة وقدراته العالية في حل مختلف المشكلات التي تعصف بالمؤسسات؛ والتي تعيش في بيئة أكثر ما يميزها هو التغير المستمر وتنوع متغيراتها وأبعادها الايجابية والسلبية على حد سواء. وعليه توصي الدراسة بضرورة:

- الاعتراف بأهمية دور المورد البشري في حل المشكلات التنظيمية ومواجهة الأزمات المختلفة؛

- اعتبار العاملين رأس مال بشري يجب الحفاظ عليه واستثماره بشكل فعال بما يخدم مصالح المؤسسة؛
- اقتناع المؤسسات بضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية الجامدة في تعاملها مع مواردها البشرية والانتقال الى أساليب أكثر مرونة وديمقراطية.
- تطوير العاملين وتأهيلهم بمنحهم مزيد من السلطة والثقة وتدريبهم لإكسابهم معارف وخبرات متجددة تتواءم مع متطلبات العصر الحديث.

7. قائمة المراجع:

- إحسان دهش جلاب، و كمال كاظم الحسني. (2013). إدارة التمكين والإندماج. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أحمد المعاني، أحمد عريقات، أسماء الصالح، و ناصر جرادات. (2011). قضايا إدارية معاصرة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أحمد طلحة طلحة . (أفريل 2020). التداعيات الإقتصادية لفيروس كورونا المستجد على الدول العربية. أبو ظبي: صندوق النقد اعربي.
- الأنروا UNRWA. (05 مارس، 2020). تاريخ الاسترداد 28 جويلية، 2020، من فيروس كورونا المستجد(COVID-19): دليل توعوي صحي شامل: [https://www.google.com/search?q=الأنروا+فيروس+كورونا+المستجد\(COVID-19\)](https://www.google.com/search?q=الأنروا+فيروس+كورونا+المستجد(COVID-19))
- الاونروا UNRWA. (5 مارس، 2020). منظمة الصحة العالمية . تاريخ الاسترداد 24 جويلية ، 2020، من فيروس كورونا المستجد (COVID-19): دليل توعوي صحي شامل: <https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- جواد محسن راضي . (2010). التمكين وعلاقته بإبداع العاملين. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، 12(1).
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر . (2014). التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- زكريا مطلق الدوري، و أحمد علي صالح. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة. عمان: دار اليازوري.
- سعد بن مرزوق العتيبي. (2005). جوهر تمكين العاملين - إطار مفاهيمي - . الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- سيمبو البرغيسي الأزهرى محمد ويدوس . (2020). عواصف الأوبئة القاتلة...من الطاعون إلى فيروس كورونا .(COVID-19) لبنان: دار الكتبالعالمية.

- ضياء السبيري. (2020). مصر في زمن الوباء: شهادتي حول حقبة مهمة في تاريخ مصر كوفيد - 19. ب-ب-ن: بيلومانيا للنشر والتوزيع.
- عمار علي حسين. (29 فبراير، 2020). 24 الخبر بين لحظة وضحاها. تاريخ الاسترداد 3 سبتمبر، 2020، من تأثير فيروس "كورونا" على ثقافة المجتمعات والسياسات: <https://24.ae/article/553589/> تأثير-فيروس-كورونا-على-ثقافة-المجتمعات-والسياسات
- فرناندث هيثم عميرة. (7-أفريل-2020). فيروس كورونا في الدول العربية: عاصفة عابرة، فرصة للتغيير أم كارثة إقليمية؟ مدريد: REAL INSTITUTO Elcano.
- قنطرة. Qantara.de. (16 مارس، 2020). تاريخ الاسترداد 02 أوت، 2020، من تأثير الأوبئة الكبرى على المجتمعات: هكذا أثر فيروس كورونا على حياة العرب وغير العرب: <https://ar.qantara.de/content/-> فيروس-كورونا-على-حياة-العرب-وغير-العرب
- محمد علي عالية جواد، و سيف الدين عماد أحمد . (2013). أثر تمكين العاملين في التطور التنظيمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (36).
- محمد كذلك محمد . (2020). التدبيرالعلاجي والسريري لمرض كوفيد-19 (كيف تتعامل مع فيروس كورونا في المنزل والمشفى). ب-د-ن: منظمة الصحة العالمية .
- نور الصالحي، و علاسي عنود. (أيار 2020). سلسلة دراسات تأثير جائحة C19 الأردن: Ipsos.
- هاني عبد اللطيف. (24 مارس 2020). آثار كورونا الاقتصادية: خسار فادحة ومكاسب. AL Jazeera Center For Studies: الجزيرة.
- يحي ملحم. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر . مصر .
- يونسيف. unicef. (مارس، 2020). تم الاسترداد من رسائل وأنشطة رئيسية للوقاية من مرض كوفيد-19 والسيطرة عليه في المدارس: <https://www.unicef.org/media/65871/file/>
- BBC News. (12 مارس، 2020). فيروس كورونا. تاريخ الاسترداد 20 جويلية، 2020، من لماذا صنفته منظمة الصحة العالمية وباءا عالميا : [https://www.bbc.com/arabic/amp/science-and tech-51854975](https://www.bbc.com/arabic/amp/science-and-tech-51854975)