

حتميات التمكين الإداري تبعا لتنوع المؤسسات خلال جائحة كورونا

## The imperatives of administrative empowerment depending on the diversity of institutions during the CORONA pandemic

نصيرة بويعل<sup>١</sup>، فدوى دبله<sup>٢</sup>

<sup>١</sup> جامعة محمد خيضر بسكرة

<sup>٢</sup> العربي بن مهيدي أم البواقي

تاريخ الاستلام: 2022/05/29 تاريخ القبول: 2022/07/03 تاريخ النشر: 2022/08/15

Doi: 10.21608/gfsc.2022.257901

مستخلص البحث:

الحقيقة أن الاهتمام بالبيئة الخارجية للمؤسسة لم يكن تحديثا طوعيا أو تفضليا بل كان في الواقع ضرورة حتمية فرضتها البيئة الخارجية نفسها ليس من باب تحقيق المتطلبات و التطلعات الخاصة بالمتفاعلين مع المؤسسة من عملاء وغيرهم، وإنما من أبواب أخرى خارجة عن التوقعات التخطيطية و تتخطى مقاصد التنافس و زيادة الإنتاج، أبواب ترتبط بالأزمات التي قد تعترض نشاط المؤسسة و تفرض عليه شبكات تسيير جديدة لم تكن موجودة في السابق وحتى إن كانت موجودة فهي لن تكون على حالها الأول في الحالة العادية، ولعل من أبرز الأزمات التي تصنف على أنها أزمة تاريخية أزمة الكوفيد ١٩ المعاصرة، هذه الأزمة التي تخطت مدى جميع المخططات المحتملة و التوقعات التابعة لها نظرا لخصوصيتها و أشكالها الأولية ودرجات قوتها في بداية انتشارها الأمر الذي جعل جميع المؤسسات المجتمعية تخضع لها لاسيما أمام ضروريات الحجر الصحي. إن الأوضاع في المؤسسات الاقتصادية و الخدمية تحديدا تغيرت أيضا بفعل هذه الأزمة، ما يعني تغيير الإجراءات الإدارية التي تعني بدورها تغيير أنماط التسيير التي تقتضي تغيير المتغيرات الإدارية المحيطة، ومن أبرزها متغير التمكين الإداري أولا لكونه حتمية إدارية تتوافق مع ما فرضته الأزمة الصحية وثانيا لكونه متغير استراتيجي موجود منذ البداية بصورة نسبية، وفي هذا الطرح سنحاول مناقشة حتميات انتهاج التمكين الإداري خلال هذه الأزمة مبرزين أشكاله حسب تنوع المؤسسات

كلمات مفتاحية: الشباب، الحاجات، حاجات الشباب، جائحة كوفيد ١٩.

**Abstract:**

The truth is that the interest in the organization's external environment was not a voluntary or differential modernization. In fact, it was an inevitable necessity imposed by the external environment itself, not in order to fulfill the requirements and aspirations of those interacting with the organization from clients and others, but from other doors that are outside the planning expectations and go beyond the objectives of competition. And increasing production, chapters related to crises that may interfere with the activity of the institution and impose on it new management networks that did not exist in the past, and even if they exist, they will not be the same as the first in the normal case, and perhaps one of the most prominent crises that is classified as a historical crisis is the Covid crisis 19 Contemporary, this crisis that has crossed the range of all possible plans and expectations due to its specificity, initial forms and degrees of strength at the beginning of its spread, which made all societal institutions subject to it, especially in front of the necessities of quarantine. The situation in economic and service institutions in particular has also changed as a result of this crisis, which means a change in administrative procedures, which in turn means a change in management patterns, which requires a change in the surrounding administrative variables, most notably the administrative empowerment variable first because it is an administrative imperative that corresponds to what the health crisis imposed and secondly because it is a strategic variable Relatively present from the beginning, and in this proposition we will try to discuss the imperatives of pursuing administrative empowerment during this crisis, highlighting its forms according to the diversity of institutions.

**Keywords:** administrative empowerment, the institution, the Corona pandemic.

تميز البيئة الخارجية التي تنشط فيها مؤسسات القرن الواحد والعشرون بالتعقيد وعدم الثبات النسبي وبنوع من الديناميكية المتسارعة في كافة أبعادها وجوانبها نتيجة للعديد من العوامل، فهي ليست بالبيئة البسيطة الاستاتيكية التي كانت في السابق كما يعتقد البعض، وباعتبار أن المؤسسات الحديثة فضاءات اجتماعية وأنساق مفتوحة فهي تتفاعل مع المحيط الخارجي من خلال التأثير المتبادل بين النسق الداخلي للمؤسسة و النسق الخارجي حيث تحصل على مدخلاتها المادية والبشرية والتكنولوجية من البيئة الخارجية من جهة، وتتأثر بمجموعة من العوامل الاقتصادية، السياسية، القانونية والثقافية والتنافسية، والصحية، ومن جهة أخرى تؤثر المؤسسة في البيئة الخارجية من خلال خططها ومخرجاتها التي تنتجها في شكل سلع أو خدمات، كما تسعى المؤسسات بشكل دائم إلى تحسين مهارات أفرادها وتطوير قدراتها بغية تحقيق التكيف والتأقلم مع كافة التطورات والتغيرات المحلية والإقليمية وحتى العالمية التي تشهدها البيئة الخارجية خاصة تلك التي تطرأ بشكل مفاجئ، من خلال الاستجابة لها إما كمشروع مرغوب فيه من طرف أصحاب هذه المؤسسات لتحقيق طموحاتها وأهدافها، أو كضرورة حتمية تفرضها الظروف الخارجية والتي لا يمكن لها تجاهلها أو اغفالها.

## ٢. مشكلة الدراسة:

تعد الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في مسار المؤسسات وأدائها لوظائفها بغض النظر عن اختلاف نشاطاتها (خدمانية، أو إنتاجية) والقطاع الذي تنتمي إليه (عام، أو خاص)، ومن بينها أزمة كورونا بوصفها أزمة صحية عالمية واسعة الانتشار ولها تداعيات وانعكاسات سلبية ونتيجة لذلك قامت العديد من الدول ومن بينها الجزائر باتخاذ مجموعة من التدابير والاحتياطات لمواجهة هذا الفيروس الفتاك وتضييق نطاق انتشاره بهدف تفادي مزيد من الخسائر البشرية والاقتصادية، ومن بين هذه الإجراءات؛ الحجر صحي و الغلق الفوري للعديد من المؤسسات كالمطارات ومحطات نقل المسافرين، المؤسسات التربوية والجامعية، المصانع، وأمام هذه الوضعية الصعبة التي تعيشها المؤسسة الجزائرية، ولأن العمل ضرورة حياتية ووجودية وتوقفه يعني توقف الحياة الاجتماعية والاقتصادية لذلك سعت هذه الأخيرة إلى خلق سبل للتأقلم مع هذه الأزمة من خلال استحداث آلياتها واستراتيجياتها وأنماط تسييرها،

ومن بينها التمكين الإداري، والمتبع لأدبيات التنظيم يتضح له بأن التمكين كمتغير سوسيو تنظيمي بدأ الاهتمام به مع تنامي الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في دراسة المؤسسات، وتغير النظرة لدور الموارد البشرية في العمل وبالتحديد مع مدرسة العلاقات الإنسانية التي كان لها الفضل في اظهار الأثر الإيجابي له على المستوى الفردي والمؤسسي، ولقد نعى مفهوم التمكين بما يتضمنه من أبعاد ومؤشرات وتطور مع الدراسات والأبحاث الإدارية كأداة لتحفيز الأفراد أو كمنهج علمي، ثم كفلسفة إدارية حديثة وأسلوب يؤشر على ممارسة الديمقراطية في التسيير والتخلي عن الأساليب البيروقراطية من خلال منح العاملين الثقة ودرجة من الحرية في طرق انجاز المهام بالإضافة إلى اشراكهم في صناعة واتخاذ القرارات، حتى أضحي أحد الاستراتيجيات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات العمومية الخدماتية والاقتصادية اليوم للتكيف مع الازمات خاصة فيروس كورونا.

وفي هذا الطرح سنجيب على التساؤل الرئيسي التالي

- ماهية حتميات التمكين الإداري تبعا لتنوع المؤسسات خلال جائحة كورونا؟  
ويتفرع عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية:
- ماهية التمكين الإداري؟
- ماهي حتميات التمكين الإداري تبعا لتنوع المؤسسات في الحالة العادية؟
- ماهي حتميات التمكين الإداري تبعا لتنوع المؤسسات خلال جائحة كورونا؟

### ٣. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كونها تحاول تسليط الضوء على موضوع هام جدا يعنى بعلائقية المؤسسة بمحيطها الخارجي والأحداث والتغيرات المتسارعة التي تقع فيه وتأثير ذلك على نشاط المؤسسة وممارستها لوظائفها ومهامها واستراتيجياتها، ويعد التمكين الإداري اليوم أحد الاستراتيجيات التي تسعى غالبية المؤسسات إلى تبنيها خاصة في ظل الأزمات وبالتحديد أزمة كوفيد ١٩ باعتبارها أزمة عالمية كان لها أثر على كافة المؤسسات باختلاف أنواعها، وعليه

■ إن اعتماد التمكين على مبدأ الثقة بين الأطراف الفاعلة عزز من التوجه نحو العمل عن بعد.

- يشجع التمكين على الابتكار من خلال توفير الوسائل والامكانيات ومنح العاملين هامش من الحرية في أداء المهام.
- يساعد التمكين على اتخاذ القرارات بشكل أفضل وأسرع.
- ارتباط التمكين بالكثير من المتغيرات كالإدارة الالكترونية وتفويض السلطة المرنة التنظيمية، والتي ساهمت في تسهيل ممارسة المؤسسات لنشاطاتها خلال هذه الجائحة.
- يساهم التمكين في تطوير المهارات والقدرات الوظيفية لكونه يرتبط بالتدريب.

#### ٤. أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية التمكين الإداري كمتغير استراتيجي تعتمد عليه المؤسسات في انجاز مهامها باختلاف أنواعها سواء كانت خدماتية أو اقتصادية في إدارة وظائفها وانجازها لمهامها.
- التعرف على حتميات التمكين تبعا لتنوع المؤسسات في الحالة العادية.
- التعرف على حتميات التمكين الإداري تبعا لتنوع المؤسسات خلال أزمة كورونا

#### ٥. مدخل توضيحي للمفاهيم:

#### ١.٥ تعريف التمكين الإداري:

نستطرق في هذا العنصر إلى التعريف اللغوي والاصطلاحي لهذا المفهوم من خلال عرض ومناقشة مجموعة من التعريفات التي وردت حول مفهوم التمكين الإداري

١.١.٥ التمكين لغة:

التمكين لغويا مشتق من القوة والقدرة، ومكن الشخص أي جعله قادرا، حيث جاء في المعجم الوسيط (الفيروز، ١٩٩٥، صفحة ٨٣٢) في مادة (مكن) فلان عند الناس مكانة عظم عندهم، فهو مكين، ومكّن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً، والمكنة هي القدرة والاستطاعة، والقوة والشدة.

كما ورد في لسان العرب بأن التمكين يعني "القدرة والاستطاعة"، يقال: أن فلان لذومكانة من السلطان أي تمكن. (ابن منظور، ٢٠٠٥، صفحة ٨٨١) وقد ينظر له على أنه زيادة في مقدار القوة للفئات الأقل.

#### ٢.١.٥ اصطلاحا:

حظي هذا المفهوم بوصفه أحد المفاهيم الحديثة باهتمام العديد من الباحثين في الآونة الأخيرة من مختلف التخصصات كالاقتصاد والسياسة وعلم النفس وعلم الاجتماع التنظيم والعمل هذا ما يفسر وجود تنوع للتعريفات التي تناولته وفيما يلي سنتعرض لعدد منها:

عرفه العتيبي بأنه: "نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار؛ ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه من أعمال، وأيضا المشاركة في المعلومات والمعرفة، وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات مما يؤدي إلى نقل السيطرة من الرئيس إلى الموظف (شقورة، ٢٠١٥، الصفحات ١٤-١٥).

ويعني ذلك أن التمكين لا يقتصر فقط على نقل المسؤولية والسلطة للمرؤوسين بل يتعدى ذلك إلى المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتعميق الرقابة الذاتية.

كما يعرف التمكين بوصفه عملية تأهيل شخص ما لكي يتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطات أكثر من خلال التدريب والثقة والتشجيع (عطا الله، تمكين رأس المال البشري كإستراتيجية لتطوير المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية بالجزائر، ٢٠١٨، صفحة ١٥٨). يتضح لنا أن هذا المفهوم تناول مطلبين أساسيين للتمكين وهما التدريب والثقة ودونهما لن يتحقق الهدف من التمكين

أما الرحالة فيرى بأن التمكين: هو أحد الركائز المهمة في بناء المناخ التنظيمي الصحي، لكونه محفز لإثارة قدرات الفرد وشعوره نحو الإنجاز وبذلك فإن التمكين يشكل أحد العناصر الهامة في بناء الثقافة، والقيم التنظيمية المعبرة عن الولاء، والانتماء للمنظمة لمواجهة التحديات واستغلال الفرص (الرحالة، ٢٠١٠، صفحة ٩٧).

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن التمكين يحفز الأفراد نحو الانجاز، كما يشكل في نفس الوقت عنصر أساسي في تشكيل المناخ والثقافة التنظيمية للمنظمة وقد اعطى بوين ولولر (boin, louler) معادلة للتمكين التي تبرهن على أهمية بعض المقدمات والمقومات التي قد تعتبر عوامل أساسية لنجاح التمكين في المنظمة: فالتمكين = القوة + المعلومات + المعرفة + المكافآت

وأضاف كلاهما أنه إذا كان أي عنصر من هذه العناصر مساويا للصفر فإن نتيجة التمكين ستكون صفرا. (الوادي، ٢٠١٢، صفحة ٢١).

ويشير التمكين بوصفه أحد استراتيجيات المنظمة حسب حسين موسى البنا ونعمة الخفاجي إلى تمكن الموظفين عبر منحهم القوة والصلاحية باتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتتألف من أبعاد: (تبنى أهداف المنظمة، والجدارة، الاستقلالية، والتأثير، والسيطرة، والمعنى)، وخيارات: (تبادل المعلومات، والمشاركة في صنع القرار، وتدريب فرق

العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة)، ونتائج: (المكافأة، والقوة، والتفويض، والمسؤولية). (البنا قاسم و الخفاجي، ٢٠١٤، صفحة ٢٥) وترى الباحثتان أن هذا التعريف هو الأشمل من بين التعريفات لكونه قد تضمن جميع أبعاد هذا المفهوم.

أما اجرائيا فيمكن تعريف التمكين الإداري بأنه أحد الاستراتيجيات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات العمومية والخاصة في مواجهة أزمة كورونا وحسن التصرف معها، كما يقوم هذا الأسلوب على مبدأ الثقة في الأفراد و اشراكهم في صناعة واتخاذ القرارات.

#### ٢.٥ تعريف المؤسسة:

من الصعب على الباحث أن يجد تعريفا موحدا للمؤسسة نتيجة الاختلاف في الأبعاد المستند اليها في وضع التعريفات حيث حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين في مختلف التخصصات العلمية كالفنون والاقتصاد وعلم الاجتماع وفيما يلي سنركز على التعريف السوسولوجي والاقتصادي للمؤسسة

### ١.٢.٥ التعريف السوسیولوجی للمؤسسة:

یعرفها بارسونز: علی أنها نسق اجتماعی منظم، أنشئ من أجل تحقیق أهداف محددة. "یتكون هذا التعریف من ثلاثة مفاهیم أساسیة وهی:

- النسق الاجتماعی - منظم - أهداف محددة (سلاطینیة وقیره، ٢٠٠٨، صفحہ ٧).  
ويعني ذلك أن المؤسسة كـنسق اجتماعي تتكون من مجموعة أفراد يتفاعلون مع بعضهم وفق قواعد وقيم ومعاييریغیة تحقیق أهداف تم تحديدها.

أما شستر برنارد فیری بأن المؤسسة نسق مفتوح، یضم أنساق فرعیة، وفي نفس الوقت یمثل هذا النسق نظاما فرعیاً من نظام أوسع وأشمل، وفي الاتجاه نفسه تم التركيز علی المؤسسات باعتبارها كیانات متحركة تتأثرو وتؤثر في البيئات الخارجیة.

### ٢.٢.٥ التعریف الاقتصادی للمؤسسة:

ینظر للمؤسسة وفق هذا الاتجاه علی أنها أداة یتم بموجبه تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال عدة أنشطه (سلاطینیة وقیره، ٢٠٠٨، الصفحات ٧ - ٨).

### ٣.٢.٥ التعریف الاجرائی للمؤسسة:

ونقصد هنا المؤسسات الإداریة العمومیة والمؤسسات الاقتصادیة.

### ٣.٥ تعریف جائحة كورونا:

هی جائحة عالمیة جاریة لمرض فيروس كورونا ٢٠١٩ (كوفید أو فيروس كورونا ووهان) والذي يحدث بسبب فيروس كورونا ٢ المرتبط بالمتلازمة التنفسیة الحادة الشدیدة (SARS-COV-2) اكتشف المرض في ديسمبر ٢٠١٩ في مدينة ووهان وسط الصين، وصنفته منظمة الصحة العالمیة في ١١ مارس ٢٠٢٠ ( جائحة ) (بوعموشة، ٢٠٢٠، صفحہ ١٢٥).

### ١.٣.٥ التعریف الاجرائی لجائحة كورونا:

تمثل هذه الجائحة الأسباب الحتمیة التي دفعت المؤسسات الإداریة العمومیة والمؤسسات الاقتصادیة إلى تبني التمكين الإداری.

### ٦. تأصیل نظری للتمكين الإداری:

إن الأصل في تبني مفهوم التمكين كأسلوب اداري مستحدث هو تغير التصورات الفکریة لدور العامل حيث ترجع جذور التمكين إلى مدرسة العلاقات الإنسانیة التي برزت بوصفها رد فعل لإهمال الجوانب الإنسانیة والاجتماعیة والنظر للعامل علی أنه



آلة يقتصر دوره على العملية الإنتاجية فقط وتطبيق أوامر المسؤولين وتحقيق أهداف المنظمة، شجعت النتائج التي أسفرت عن تجارب الهاوثورن المفكرين والمهتمين بدراسة التنظيمات إلى البحث عن مواضيع جديدة وعصرية تتماشى مع تطلعات الافراد العاملين واحتياجاتهم كالرضا والاستقرار الدافعية، والتمكين.

ويرى هالفرسون أن بداية التمكين نشأت في أوائل الخمسينات من القرن الماضي عندما زار الدكتور إدواردز والدكتور جوزيف موران اليابان لتدريب المدراء ونصحهم إذ أكدوا على الجودة والاستفادة من أفكار جميع الافراد وليس فقط الموجودين في قمة المنظمة، وأكد أيضا على فعالية فريق العمل والتحسين المستمر من خلال حلقات الجودة للذان يعتبران أمرين مهمين، فضلا عن اعتماد مبدأ الجودة بدلا من تفتيش المنتجات، وفي ثمانينات القرن الماضي شهدت المنظمات الأمريكية اهتماما واسعا بموضوعات الجودة خاصة بعد رجوع ديمينغ وجوران إلى الولايات المتحدة الأمريكية لتدريب الإدارة والعاملين معا، ومع بداية التسعينات حظيت المنظمات الأمريكية بالفوائد الناتجة عن الإنتاج الواسع والإنتاج الرشيق في اليابان (قويدرو بوتخيل، ٢٠٢١، صفحة ٦٨٢).

#### ١.٦ أبعاد التمكين الإداري:

يتأثر التمكين بطرفي معادلة: يشكل العنصر الإداري الطرف الأول من خلال اتاحة حرية التصرف للأفراد واشراكهم في صناعة واتخاذ القرارات، وخلق مناخ عمل مرن مبني على التشاركية، ويسمح بانتقال المعلومات إلى كل الأطراف أما الطرف الثاني فيتعلق بالأفراد وما يمتلكونه من مهارات وقدرات على أداء المهام وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة والتعاون... وهناك من يرى بأن للتمكين بعدين أساسيين يتعلق البعد الأول بالبعد المهاري وهو خاص بالعاملين من خلال اكتساب مهارات القيادة وحل النزاعات، أما البعد الثاني فهو خاص بالمسؤولين ويتعلق بالبعد الإداري للتمكين من خلال منح حرية وصلاحيات اتخاذ القرارات، في المقابل هناك من يحدد أبعاد التمكين في:

- تفويض السلطة
- فرق العمل
- الاتصال الفعال
- تدريب العاملين

● التحفيز

وبالرغم من تعدد نماذج التمكين إلا أنها من الممكن أن تشترك في أربعة أبعاد رئيسية:

■ المرونة التنظيمية :

ترتبط المرونة بدرجة تمتع الأفراد داخل التنظيم بالحرية في اختيار وتحديد طرق وأساليب تأدية المهام الموكلة إليهم دون العودة للإجراءات البيروقراطية، ما يحفز الأفراد على انتهاج الابداع في العمل، ويرفع روح المبادرة ومقاومة ضغوط العمل وتوفر المشاعر الإيجابية ما يعزز شعور الافراد بالثقة (طوير وعمر، ٢٠٢١). وهو عكس ما كان في السابق فالفرد داخل التنظيمات الكلاسيكية محاط بمجموعة من القيود التي تحدد دوره ونشاطه وكيفية تأديته لمهامه وكان لذلك تأثيرات سلبية على نفسيته وأدائه، وبالتالي فتمكين الأفراد يكون من خلال توفير الوسائل اللازمة لإنجاز المهام وترك الحرية للفرد في اختيار طريقة الإنجاز وعدم تقييدهم بطريقة واحدة.

■ الفعالية الذاتية :

ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد انجاز مهامه بفعالية وكفاءة عالية اعتمادا على خبراته ومهاراته ومعرفته، كما يرتبط التمكين بدرجة اعتماد الفرد على نفسه ووثوقه بقدراته تحمل مسؤولية إنجازهِ لوظائفهِ وبالتالي فزيادة مسؤوليات ووظائف الفرد لن يعتبره تمكينا الا إذا كان قادرا عليها (طوير وعمر، ٢٠٢١، صفحة ٤٥). ويعني ذلك ان الفرد الممكن لا بد وان يتمتع بالمهارات والخبرات اللازمة لتأدية مهامهم ويتحقق ذلك من خلال التدريب الذي يرفع مستوى الكفاءة والفعالية الفردية  
معنى العمل :

يعني ذلك ان المهام التي يؤديها الفرد ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة (كرمية، ٢٠٠٨، صفحة ٦٧).

ويرتبط معنى العمل بادراك الفرد له والذي يتأثر بمجموعة من العوامل: كتنوع المهارات اللازمة لتأدية المهام؛ أهمية الوظيفة؛ الاستقلالية؛ التغذية المرتدة، لذا لا بد أن يشعر الأفراد ويدركوا أن وظائفهم ذات معنى وقيمة للمؤسسة، من خلال تحسيسهم أنهم بتأديتهم لمهامهم يسهمون بشكل جزئي في تحقيق أهداف المؤسسة.

### ■ التأثير في اتخاذ القرارات:

على الفرد أن يدرك بأن له تأثيرا على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي يضعها التنظيم خاصة ما تعلق بعمله ويتحقق ذلك من خلال المساهمة في اقتراح حلول للمشكلات أو اقتراح بدائل، ان شعور الفرد بأن أفكاره واقتراحاته لها قيمة ودور في التأثير على القرارات ينعكس إيجابا على دافعيته للإنجاز وتعزيز شعوره بالانتماء للتنظيم، والعكس صحيح فغياب هذا الشعور ستكون له انعكاسات سلبية قد تؤدي إلى ظهور العديد من المظاهر السلبية كانهخفاض مستوى الرضا والأداء، الشعور بالاعترا ب.

### ٢.٦ أهمية التمكين:

يؤكد العديد من الباحثين والمهتمين بدراسة المنظمات على أن تطبيق التمكين كأسلوب اداري في تسيير المؤسسات سواء كانت خدماتية أو اقتصادية، سيعود بالفائدة على المؤسسة والفرد على حد سواء لذلك يمكن الحديث عن هذه الأهمية فيما يلي:

يعد التمكين مطلبا أساسيا وحيوي لاستمرار أي مؤسسة، لارتباطه بالموارد البشري الذي يعد ركيزة أساسية من ركائزها ومورد استراتيجي فالمؤسسة التي يكون لديها موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية من الخبرات والمهارات يتوافر لديها كل الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها في الطبيعة .

إن ارتباط التمكين بمجموعة من القضايا والمتغيرات التنظيمية المهمة التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها على تحقيق أهدافها وسياساتها العامة مثل اللامركزية الإدارية، الجودة الشاملة إعادة هندسة العمليات، إعادة هيكلة عمل الفرق، المؤسسة المتعلمة والمؤسسة الأفقية (العمري ودبلة، ٢٠١٦، صفحة ٥٩).

يشكل التمكين أحد مقومات نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، لذلك ينبغي على القائمين عليها إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، لكون المؤسسة بحاجة لمعلوماتهم ومهاراتهم وجهدهم لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة تتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة فالتمكين هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على التكيف ومواجهة التحديات المستقبلية.

وتبرز أهمية التمكين من خلال دوره في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية للمؤسسة وزيادة قدراتهم على انجاز مهامهم، وكذا عدم معارضتهم للتغييرات التنظيمية

وتقبلهم لكل التحديات والتطورات التنظيمية، ويتحقق ذلك من خلال استشارتهم قبل تبني أي مشروع جديد أو عند القيام بتعديل في السياسات والأهداف، وبعد الشروع في تنفيذه من خلال اشراكهم في تحقيق هذه المشاريع .

إن ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة مع المتغيرات والتحديات العالمية دفع بالمنظمات إلى تدريب قادتها وأفرادها على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تأدية وإنجاز المهام ما يسهم في ضمان دوران المعرفة داخل المؤسسة وعدم فقدها .

أضحى التمكين اليوم أداة لتحقيق الميزة التنافسية وقيمة اقتصادية خاصة مع ما تشهده البيئة الخارجية من منافسة شديدة، فمن خلال تدريب العاملين يتحسن أداءهم ونوعية انتاجهم ومستوى الخدمات التي يقدمونها ما يكون له أثر مباشر على رضا العملاء والزبائن، المنظمات التي تمكن أفرادها تكون مصدر لجذب واستقطاب الموارد البشرية .

#### ٧. حتميات التمكين الإداري تبعا لتنوع المؤسسات في ظل جائحة كورونا:

قبل التطرق إلى حتميات التمكين سنتطرق أولا إلى أنواع المؤسسات ذلك لأن التوجه للتمكين الإداري يختلف باختلاف أنواعها وفيما يلي سنحاول عرض هذه الأنواع ١.٧ أنواع المؤسسات:

حيث تختلف أنواع المؤسسات تبعا للعديد من الخصائص كمنشأها وحجمها، التكنولوجيا المستخدمة ... وفيما يلي سنستعرض بعض من هذه الأنواع:

١.١٧ وفق معيار النشاط: (سلاطنية وقيرة، ٢٠٠٨، الصفحات ٢٩ - ٣٠):

إن تقسيم الأنشطة الاقتصادية المقترحة من طرف الاقتصادي كولان كلارك

Colin Clark يقودنا إلى تجميع المؤسسات في ثلاث قطاعات:

- القطاع الأولي (الأنشطة الزراعية، الصناعية، الاستخراجية)
- القطاع الثانوي (أنشطة الإنتاج والتحويل)
- القطاع الثالثي (يجمع الأنشطة المنتجة للخدمات: التجارة، النقل، السياحة، المطاعم، التأمين).

## ٢.١.٧ وفق المعيار القانوني:

تنقسم المؤسسات حسب المنظومة القانونية إلى:

### ■ مؤسسات القطاع العام:

يستند هذا التصنيف إلى أسس عامة تتمثل في طبيعة الملكية، وطبيعة التسيير

ويتضمن هذا القطاع:

⇒ المؤسسات العمومية كالشركات الوطنية، المرافق ذات الطابع التجاري

والصناعي مثل مركب الحجار والتي تكون ملكيتها للدولة، الشركات المختلطة

S.Mixtes التي تكون غالبا الحصة الكبيرة فيها للدولة الجزائرية

⇒ والمرافق الإدارية: حيث تتولى هذه المؤسسات مهمة تقديم خدمات عامة

مجانية ذات طابع اداري لمختلف الشرائح والطبقات الاجتماعية

### ■ مؤسسات القطاع الخاص:

وهي المؤسسات التي يمتلكها الخواص مثل الشركات كشركات التضامن

وشركات ذات مسؤولية المحدودة

### ■ مؤسسات المختلطة:

وهي المؤسسات التي تشترك الدولة والقطاع الخاص في ملكيتها بموجب نسب

تحددها الدولة.

كما توجد العديد من أشكال تصنيف المؤسسات، التي وضعها الباحثون في

مجال دراسة المنظمات والتي تختلف باختلاف المعيار المعتمد كحجم المنظمة (صغيرة،

متوسطة، كبيرة، عملاقة)، التكنولوجيا المستخدمة، نوع النشاط أو القطاع الذي تنتهي

إليه (صناعي، اقتصادي، خدماتي) وغيرها من الأنواع بعد التطرق لأنواع المؤسسات

سنتطرق لحتميات التمكين الإداري:

## ٢.٧ حتميات التمكين في الحالة العادية:

إن تبني أسلوب التمكين في أي مؤسسة مهما كان نشاطها (خدمانية، إنتاجية)

عمومية أو خاصة ينبع من حاجة المؤسسة له بالدرجة الأولى وإيمانها بأن تطوير قدرات

أفرادها سيحقق لها الكثير من المنافع، فالتمكين يعد أحد اهم الاستراتيجيات التي

تعتمد عليها المنظمات الحديثة خاصة مع اتجاهها نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة،

وحاجة المنظمة إلى الاستجابة للسوق، ويرى أفندي أن أسباب اللجوء إلى التمكين الإداري تكمن في (العمرى ودبله، ٢٠١٦، صفحة ٦٠):

- حاجة المنظمة إلى الاستجابة للظروف.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتوفير الوقت للتركيز على الاعمال الرئيسية كالتهيئة الاستراتيجية طويل الأجل.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية، بغية تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات .
- إطلاق قدرات الافراد الإبداعية والخلاقة.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد .

كما يمكن أن نضيف أسباب أخرى تتعلق بـ:

- تعميق الرقابة الذاتية على شكل فرق عمل، وتنمية روح المسؤولية
- رفع معنويات الأفراد من خلال تحسيسهم بأنهم جزء من هذه المؤسسة وأن وجودهم له قيمة ودور في تحقيق أهدافها
- التركيز على رضا العملاء ، لأن أداء الافراد العاملين ما هو إلا انعكاس لرضاهم عن عملهم ورؤسائهم من خلال ما تم عرضه أعلاه يمكننا أن نفصل هذه الأسباب بحسب تنوع المؤسسات

### ٣.٧ حتميات التمكين في المؤسسات العامة:

هناك مبررات واقعية وعملية للتوجه نحو التمكين؛ فبحلول التسعينات ومع الأزمة الاقتصادية والركود الاقتصادي الذي شهدته الجزائر نتيجة تراجع أسعار المحروقات، أدى ذلك إلى تخفيض عدد العمال وتقليص المستويات الإدارية من خلال

إعادة الهيكلة ما دفع بالعديد من المؤسسات إلى تسريح العمال وتمكين المحفظ بهم فقط.

ويتعلق المبرر الثاني بكون أن مختلف المؤسسات والأجهزة الإدارية الجزائرية وخاصة الخدماتية منها كالبلديات والدوائر الحكومية، تعاني من مركزية السلطة والعديد من المظاهر السلبية كالتسيب واللامبالاة المحسوبة، الترهل الإداري نتيجة الاعتماد على البيروقراطية في التسيير ما أدى إلى تزايد غضب المواطنين وفقدان الثقة في الإدارات، لذا كان الحل الأنسب هو الانسحاب من البيروقراطية وخفض اللامركزية، والاعتماد على عصرنة وتحديث الإدارة العمومية والاستجابة لمتطلبات المجتمع من خلال ادخال التكنولوجيا خاصة أجهزة الاعلام الآلي لتحسين الخدمات المقدمة لهم. ويرتبط المبرر الثالث بنقص المعلومات وعدم كفايتها لاتخاذ القرارات، حيث وجد القادة الإداريين أنفسهم أمام معلومات غير كافية لوضع أو اتخاذ القرارات نتيجة احتكارهم للسلطة وعدم تفويضها، لكون العاملين في المستويات الدنيا هم الأقرب والأكثر احتكاكا بالجماهير ويدركون احتياجاتهم جيدا، ما دفعهم إلى اشراك العاملين وتمكينهم.

#### ٤.٧ حتميات التمكين في المؤسسات الاقتصادية:

إن مبررات اللجوء للتمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية هي مبررات تطويرية واستراتيجية بالدرجة الأولى حيث تقوم على التكيف مع المستجدات والقدرة على التحكم في البيئة والسوق أو التدخل في صياغة معطياتها والاستعداد لما قد يقع والتنبؤ به ووضع خطط لمواجهة، وضمان الميزة التنافسية مع المؤسسات الاقتصادية، من خلال مساهمة التطورات في المجالات العلمية والتكنولوجية في البيئة الخارجية وادخال وسائل وأساليب حديثة قائمة على مفهوم الجودة وعدم التركيز على الإدارة بالوسائل والأهداف بل على الإدارة بالنتائج. وتطوير أداء المؤسسة وتنمية قدرات أفرادها بصفة مستمرة بهدف تحسين جودة المنتوجات والخدمات كما ونوعا بالإضافة لذلك تشكل الصراعات التنظيمية التي تنشأ نتيجة التناقض بين شخصية الفرد والمنظمة أحد أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات، ويعد التمكين أحد استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية والأزمات بفعالية وخفض مستويات الغياب ودوران العمل وضمان استقرار الموارد البشرية والاستجابة لتطلعاتهم

واحتياجاتهم فالتمكنين يؤثر ايجابا في سلوكيات الأفراد وعلاقاتهم مع بعضهم من جهة وعلاقتهم مع المسؤولين من جهة أخرى ويعزز من درجة انتماءهم وولائهم للمؤسسة. وهو ما ذهبت إليه العديد من الدراسات كدراسة فاطمة العطا الله التي أكدت على أن التمكين له دور في زيادة ولاء الافراد للمنظمة (عطا الله، التمكين التنظيمي ودوره في صناعة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، ٢٠١٧، صفحة ٢٦٠)

#### ٥.٧ حتميات التمكين الإداري خلال كورونا:

إن الخاصية الرئيسة للتمكين تكمن في كونه متغير سلوكي قابل للقياس والتطبيق من خلال مؤشرات الواضحة والجليّة. هذا ما جعله الوسيلة المثلى في خضم تداعيات جائحة الكورونا وضرورتها ليتحول من كونه تفاضل مستحسن إلى ضرورة واجبة لا مناص منها وهنا تكمن تجليات حتمياته، فبعيدا عن كونه اهتمام بليغ بالعاملين من خلال توسيع فرص المبادرة وزيادة صلاحيتهم بإثراء المعلومات التي تعطى لهم لتمكينهم أخيرا من المبادرة واتخاذ القرار ومواجهة المشكلات كما رأّت الدكتورة عطاء الله فاطمة (عطا الله، ٢٠١٧، صفحة ٢٤٣) فهو منفذ استراتيجي لا بد من العمل به تماما كما هو ظاهر في واقع التمكين في الكورونا، وفي هذا العنصر سنحاول تلخيص أسباب التوجه إليه في الكورونا وتمظهراته على النحو التالي:

#### ٨. أسباب التوجه إلى التمكين في الكورونا:

يمكن حصر أغلب أسباب التوجه إلى التمكين خلال أزمة الكورونا في الوضع الذي فرضته هذه الأخيرة تحت إجبارية الوقاية الصحية التي لم يكن لها سبيل إلا الحجر الصحي الأمر الذي أثر على نشاط المؤسسات التي كان لزاما على بعض منها أن تحاول التأقلم معه بسبب طبيعة انتماءاتها النوعية خاصة المؤسسات ذات النشاطات الحيوية التي ترتبط هي أيضا ببقاء الإنسان مثل المستشفيات ومؤسسات التعليم لهذا لجأت إلى التمكين كمدخل يسهل عمليات مواصلة النشاط، وملخص الأسباب يظهر في:

- مخلفات انتشار الفيروس في الموجات الأولى:

لقد خلف هذا الوباء توابع على جميع النطاقات وفي جميع المجالات، فقد كانت لديه مخلفات نفسية وصحية واجتماعية واقتصادية وسياسية، بدءا من حالات الهلع وصولا إلى حالات الموت الهائلة مرورا على حالات ضعف الإنتاج وعرقلة السير العام لمؤسسات الدولة حيث كانت هناك حرب ضخمة لا يرى فيها العدو ويرى فقط



الضحايا على حد تعبير العلماء والمفسرين الاجتماعيين الذين حاولوا وصف الوضع والوباء وعلى رأسهم عالم الاجتماع "جيجك" و"الان توران"، كما أدت التضخيمات الإعلامية إلى زيادة تفاقم الوضع، إلا أن العالم أعلن فعليا حالة طوارئ تجندت إليها كل العلوم بحثا عن أساليب تكيفية مع الوضع العالمي الجديد، ومن بينها الأساليب التسيرية في ظل الوباء و التي من أهمها ما اخترناه في موضوعنا وهو التمكين الإداري بأبعاده العامة والخاصة

#### ١.٨ الإجراءات التباعدية كأسلوب وحيد لمواجهة الفيروس :

لم يكن أمام الدول في بداية انتشار فيروس كوفيد ١٩ والذي بقي لفترات طويلة قيد الدراسة للحصول على اللقاحات التي تمنح تحكما فيه إلا انتهاج إجراءات وقائية غير صيدلانية يتم استعمالها دائما مع الأمراض المعدية ومن بينها الحجر الصحي والتباعد الاجتماعي والغلق العام أو كما يعرف الاحتواء العام.

وتختلف هذه الإجراءات أو الأساليب عن بعضها البعض فالحجر الصحي مرتبط بالمرضى أو الأفراد في حال الاشتباه أما التباعد الاجتماعي فهو كل الإجراءات المتعلقة بمنع التجمعات وغلق كل ما يمكن له جمع عدد كبير من الأشخاص أما الاحتواء العام فيتضمن الشمولية من حيث أماكن التطبيق فهو يكون في الولايات والدول والحدود وغيرها (لونيس، ٢٠٢٠، صفحة ٨٨).

وقد فرض الوباء على كل الدول الاعتماد على هذه الإجراءات والتي لها سلبيات ورهانات تتأرجح بين محدودية الفاعلية وصعوبة التطبيق وصرامته وفي خضمها صار التمكين في حال التعاملات التباعدية لاسيما الإلكترونية منها ضرورة لا فرار منها ولا غنى عنها.

#### ٢.٨ واقع المجتمعات إبان انتشار الوباء :

أشار الباحثون في مجال توصيفات مجتمعات الكورونا إلى أن هذه الجائحة قد ساوت بين البشر جمعيا في هذا الكوكب تحت ما أسماها البروفيسور عبد العالي (دبلة، ٢٠٢١، صفحة ٤٤) عوملة المخاطر و التي اعتبرها السمة التي ستؤول لها مجتمعات الكورونا و ما بعد الكورونا، فقد أبانت كورونا أن التغيير ليس دوما من خلق الإنسان فقد استطاع فيروس كورونا الذي يتكون من حمض نووي ARN ADN والمحاط من الخارج بمحفظة من البروتين أن يتجاوز بخطورته حجمه، وعلى قدر ما

مرت على البشرية العديد من الوباءات والفيروسات كالجدري والطاعون و الإيبولا و انفلونزا الخنازير والساري و الميرس إلا أن الدمار الذي خلفه هذا الفيروس أنسى الشرية المآسي السابقة فقد عطل هذا الوباء الإنتاج والاقتصاد وأوقف الحياة.

### ٣.٨ اللجوء الاجباري إلى سياسيات التعاملات الإلكترونية :

تمثل الإدارة الإلكترونية متغير لا يختلف بواقعه عن التمكين الإداري حيث كانت قبل الكورونا مسعى تفاضلي و مشروع في إطار الإنجاز تبعا لصعوبة الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وذلك لعدة أسباب، إلا أن الكورونا فرضت بخصوصياته ضرورة اللجوء إلى الإدارة الإلكترونية من جهة و التعاملات الإلكترونية من جهة أخرى وهذا ما يتوافق مع جل التعريفات التي أفادت بماهية الإدارة الإلكترونية على غرار تعريف الرفاعي الذي يراها بأنها جهود تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية عبر أجهزة وهينات حكومية وذلك بهدف تطوير علاقات المنظمة مع بيئاتها الخارجية (عشبة، ٢٠١٨، صفحة ٧٣). والحقيقة أن الرفاعي تكلم عن ميزة تقليلها للتكاليف إلا أننا نبحت فقط عن إظهار صلاحيتها لمواجهة الوباء والتعامل فيها إضافة إلى كفيات حدوث ذلك وبالنسبة للتمكين فنسب الاحتياج إليها تزيد أيما زيادة عند استعمال الإدارة الإلكترونية فهي تحتاج كثيرا إلى تفويض للسلطات والصلاحيات والكوادر بشرية متعددة يجب أن يتم تمكينهم بمعلومات وصلاحيات.

### ٤.٨ تمظهرات التمكين في الكورونا:

تتلخص التمظهرات في أربع محاور أساسية يمكن شرحها في المحطات البحثية التطبيقية والتي تفوق حدود وأهداف بحثنا وهي:

- التعاملات الإدارية الإلكترونية والخضوع إلى الإجراءات التباعدية
- خلق تعاملات إدارية جديدة تقتضي تفويض السلطة
- العمل على الأخذ باقتراحات العاملين وأفكارهم
- توفر المعلومات الجوهرية عند العديد من الموظفين

### ٩. خاتمة:

لقد طوعت إجراءات التعامل مع الوباء المنتشر جميع السبل الكفيلة بمتابعة مسار ونشاط المؤسسات المجتمعية و من بين الأساليب التي عمدت إليها ما

ذكرناه في هذا العرض، فالتمكين استراتيجية براغماتية فعالة بينت وأثبتت ناجعتها خلال هذه الأزمة، فكما هو متعارف منذ الأزل كل المشاكل والأزمات تحل في الجوهر الأساسي بحسن الإدارة وأدائها والحقيقة أن التمكين الإداري كان كذلك فحوصلة الذي قمنا بذكره ابتداءً من شرحنا لمفاهيم موضوعنا التي اقتضت اظهار أهمية مفاهيميه و الوقوف على تعريفاتها على غرار التمكين الإداري الذي يعني في الأساس المبسط ابتكار وسائل إدارية تسمح بتسهيل الإدارة من خلال مؤشرات تعكس مرونة السلطة ووجود تفويض نوعي فيها، الأمر الذي فرضته الكورونا بكل انعكاسات وبكل ضرورياتها فمسألة التأقلم مع الوباء في ظل الإجراءات الوقائية الغير الصيدلانية التي لم يكن هناك غيرها في البداية حيث كانت الدول مسخرة كل جهودها في البحث عن لقاح كفيلا بالحد من نتائج هذا الوباء التاريخي في الحدوث والأضرار وغيرها أما بالنسبة لتمظهرات عملية التمكين خلال الجائحة فظهرت في:

- الانتقال إليه كضرورة حتمية لا تفاضلية
- الحاجة إليه عند استعمال البدائل التسرية كالتعاملات الإلكترونية
- تفويض السلطة وتمكين الموظفين ببعض المعلومات كانت في السابق حكرا عند البعض

■ السعي لخلق مرونة إدارية تقضي بتبرير الوسائل للوصول إلى الغايات وبالعودة إلى مسألة التنوع المؤسساتي فإن التمكين يختلف فيما كطرح بديهي فالحاجة إليه تختلف حسب نوعية المؤسسة كذلك القدرة على استعماله تختلف حسب نفس السبب، إلا أن الكورونا عممت تطبيقه لاسيما في المؤسسات الإدارية العمومية لاسيما في دولة الجزائر، فالتمكين في المؤسسات الصناعية منذ البداية ممكن بنسب أقل من المؤسسات الأخرى هذا نظرا لقلة تهادد الجهاز الإدارية وبساطة الهيكلة الإدارية ، وبالنسبة للمؤسسات العمومية فالعكس تماما فهناك ضخامة في الهيكل الإدارية لدرجة أنه يمكن وصف البعض منها بأنها تعاني من التضخم الإداري، وما فعلته الكورونا هو زيادة النشاط على المؤسسات التي تعنى بالخدمات الاجتماعية من جهة ، ومن جهة أخرى فرضت ضرورة البحث عن بدائل كفيلة بمواصلة السير العادي للمؤسسات أو حتى مواصلة نشاطها بشكل يقتضيه تلبية الحد الأدنى من المتطلبات المجتمعية، فرغم التقسيمات العديدة للمؤسسات إلا أن هناك تقسيم واحد كان

واضحاً ومسيطرًا خلال الأزمة ألا وهو المؤسسات الحيوية أي المؤسسات التي ليس هنالك بد إلا من مواصلة نشاطها معها كان الظروف

١١. قائمة المراجع:

■ المؤلفات:

- أبادي مجد الدين الفيروز: قاموس المحيط، دار الفكر، الأردن، ١٩٩٥.
- بلقاسم سلاطينية، وإسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠٨.
- حسين موسى البنا قاسم، ونعمة عباس الخفاجي: استراتيجيات التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٤.
- عبد الرزاق سالم الرحاحلة: نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
- عبد العالي دبله: سوسيولوجيا كوفيد ١٩ - عندما يفقد العالم توازنه، النشر الجامعي الجديد الجزائر، ٢٠٢١.
- محمد ابن منظور: لسان العرب، دارصادر للطباعة والنشر، لبنان، ٢٠٠٥.
- محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٢.
- الأطروحات:
- توفيق كرمية: تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان - SC 67-SEG. رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، ٢٠٠٨.
- محمد يوسف شقورة: متطلبات التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم، رسالة ماجستير كلية التربية جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٥.

■ المقالات:

امباركة طوير، ومحي الدين محمود عمر: دور التمكين الاداري في تطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، العدد(٤)، العدد (١)، ٢٠٢١.

حوة قويدر، و معطي بوتخيل: التمكين الاداري ودوره في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية مديرية التجارة لولاية الجلفة مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد(٧)، العدد(١)، ٢٠٢١.

سلى عبد العزيز عشيبة: الإدارة الألكترونية: مدخل متكامل لتميز أداء الإدارة العامة. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد (٧)، العدد(٢)، ٢٠١٨.

فاطمة عطا الله: التمكين التنظيمي ودوره في صناعة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري. مجلة دراسات نفسية واربوية، المجلد (٨)، العدد(١٥)، ٢٠١٧.

فاطمة عطا الله: تمكين رأس المال البشري كإستراتيجية لتطوير المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية بالجزائر. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (٥)، العدد(٣)، ٢٠١٨.

محمد لونيس: أهمية الحجر الصحي والتباعد الاجتماعي في الوقاية من الأمراض المعدية. المجلد (٢)، العدد(٢)، ٢٠٢٠.

نعيم بوعموشة: فيروس كورونا (كوفيد١٩) في الجزائر - دراسة تحليلية - مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد (٢)، العدد(٢)، ٢٠٢٠.

وفاء العمري، وعبد العالي دبله. (٢٠١٦). آلية التمكين الاداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد(٥)، العدد(١)، ٢٠١٦.