

## اثر تنفيذ المشاريع الصغيرة على تمكين العاملين في المنظمات غير الحكومية، دراسة ميدانية في مركز تنمية نشاطات الشباب في اقليم كردستان - العراق

م.م. أمجد محمد عبدالله / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة التنمية البشرية

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى التحري عن ايجاد أثر تنفيذ المشاريع الصغيرة على تمكين العاملين في المنظمات والتعرف على نوعية المشاريع الاكثر تأثيراً في تمكين العاملين. والتثبت من صدق علاقة الارتباط بين تنفيذ المشاريع الصغيرة و ابعاد التمكين عملياً بالاعتماد على التحليلات الاحصائية الدقيقة، وقد اعتمد البحث في ذلك تبني نموذج فرضي ومعالجته من خلال اطار نظري يتناول مفردات اساسية حول المشاريع الصغيرة والتمكين الاداري، ثم اطار عملي يتضمن تبني المشكلة التي تشير الى انه هل تؤثر تنفيذ المشاريع الصغيرة في زيادة وقدرة العاملين، والفرضية التي تتمثل بوجود اثر لتنفيذ المشاريع الصغيرة في تمكين العاملين، وقد اعتمد الباحث في معالجة البيانات على مجموعة من المؤشرات و الاختبارات الإحصائية في وصف متغيرات البحث واختبار الفرضية، وذلك على اساس اسلوب الاستبيان لحجم عينة بلغت (٩٢) فرداً من العاملين في مركز تنمية نشاطات الشباب، وأخيراً توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات واهمها ان العاملين في مركز تنمية نشاطات الشباب يساهمون في وضع الخطط واهداف المنظمة، وان العاملين يعملون مع بعض كفريق واحد لمواجهة التحديات والمشكلات التي تواجههم، وانهم لا يرغبون بان تمارس عليهم رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحد من قدراتهم الإبداعية، وان تنفيذ المشاريع الصغيرة لها علاقة موجبة مع امتلاك العاملين للمعلومات، حيث ان العمل الميداني يعتبر مصدراً لامتلاك معلومات عملية للعاملين، وان المشاريع الصغيرة تساعد العاملين على تطوير خبرتهم في مجال فرق العمل، وتجعلهم ان يعتمدوا على انفسهم ويبادروا في تنفيذ الواجبات.

This study aims to find the impact of implementation of small projects to enable workers in the organizations and to identify the quality of the most influential enterprises in enabling workers, and Verification the correlation between the implementation of small projects and the dimensions of empowerment in practice based on statistical analyzes of minute, research has adopted the adopt a model hypothesis and processed through the theoretical framework addresses the basic vocabulary about small businesses and enabling administrative, and operational framework that includes the adoption of a problem that suggests it does the implementation of small projects to increase the ability of workers, and the premise is the existence of the impact of the implementation of small projects in the empowerment of employees, has Researcher adopted in data processing on a set of indicators and statistical tests to describe the search variables and test the hypothesis, based on the style of the questionnaire to the size of the sample of 92 individuals from working in youth development activities of the center, and finally reach search to a set of conclusions and foremost, workers development Center active young people contribute to the development of plans and objectives of the organization, and that the workers are working with some of the team up to face the challenges and problems they face, and they do not want that exerted on them severe censorship and directly from the top so that limit their creativity, and that the implementation of the small projects positive relationship with possession workers of the information, since the field work is a source to acquire practical information for workers, and that the small projects that help people to develop their expertise in the field of work teams, and make them to fend for themselves and take the initiative in implementing duties.

## المقدمة:

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المنظمات غير الحكومية اهتمامات لتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات بشكل عام والمنظمات غير الحكومية بشكل خاص، حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.

وفقاً لذلك فإن المنظمات غير الحكومية في حاجة ماسة لتبنى ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلائم مع متطلبات التطورات المعاصرة، ويعتبر موضوع دراسة تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة التي لم تحظى حتى الآن باهتمام الدارسين والباحثين بالقدر المطلوب التي جاءت مع التغيرات الهائلة والسريعة في بيئة الأعمال واتفاقيات التجارة العالمية وبرز المجتمع المدني فضلاً عن تطور الفكر الإداري بشكل عام حيث لا يختلف التمكين من الناحية الفنية كثيراً عن المعنى اللغوي فهو لا يعني مشاركة العاملين شكلياً في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لهم فقط في اجتماعات مختلفة بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والادوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة الى موافقة مسبقة من رئيس العمل وإعطاءهم الفرصة لاتقان عملهم او ادارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة افضل للمتعاملين مع المنظمة وتحقيق التطوير والنجاح التنظيمي الذي يعد اتجاه حيوي وهام في علم الادارة الحديث، وتزداد اهمية التمكين الاداري مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف انواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيدا لتحقيق الاهداف التي وُجدت من اجلها فضلاً عن التميز على المنظمات المنافسة اي انه في ظل التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم.

## المبحث الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة

## اولاً: منهجية البحث

## ١- مشكلة الدراسة:

هناك معاناة مستمرة تعاني منها الكثير من منظمات الاعمال بشكل عام ومنظمات غير الحكومية بشكل خاص، من هذه المعاناة، البيروقراطية التي تؤمن بمركزية القرار وحصر القرارات في الشخص الاول او المدير التنفيذي للمنظمة وعدم تفويض الصلاحيات للمرؤوسين مما يؤدي الى التأخير في تحقيق الاهداف و انجاز الاعمال وذلك بسبب الخطوات الكثيرة او المراحل التي يتم فيها انجاز المعاملات والمواقفات المتعلقة بالعمل والذي يمكن ان تكون له نتائج سلبية على كافة المستويات، لذا تنحصر مشكلة البحث في التعرف على مدى اثر تنفيذ المشاريع الصغيرة على تمكين العاملين في المنظمات غير الحكومية ، وهل تنفيذ المشاريع يؤثر في زيادة قدرة وامكانية العاملين في تلك المنظمات للعمل وبناء الثقة بالنفس لانجاز اعمال اخرى؟ وهل يؤدي الى زيادة الصلاحيات التي تمكن العاملين من انجاز اعمالهم بالسرعة اللازمة وهو ما يعكس ثقة الرؤساء بالمرؤوسين والذي ينعكس بدوره على انجاز الاعمال في المنظمات، واستناداً لما تقدم يمكن صياغة ابعاد المشكلة بالتساؤلات التالية:

أ- هل تدرك ادارة المنظمة المبحوثة اهمية ودرجة العلاقة بين تنفيذ المشاريع وتمكين العاملين؟.

ب- هل هناك تصور واضح لدى ادارة المنظمة المبحوثة عن تأثير تنفيذ المشاريع الصغيرة في تمكين العاملين؟

## ٢- أهمية الدراسة:

تأتي أهمية البحث على مستوى كل من الجانب الميداني والنظري، ففي جانبه الميداني تظهر أهمية البحث عبر توفير الإجابات عن النواحي المشار إليها من خلال الاختبار الميداني لدور تنفيذ المشاريع الصغيرة في تمكين العاملين بإبعاده (امتلاك المعلومات، الثقة وحرية العمل، العمل كفريق، الفاعلية الذاتية)، وبما قد يوفر للمنظمة المبحوثة دور واهمية تنفيذ المشاريع الصغيرة في تحقيق التمكين للعاملين، وتعتبر هذه الدراسة جديدة نسبياً لكشف العلاقة بين تنفيذ المشاريع الصغيرة والتمكين، حيث ان اكثرية الدراسات في هذا المجال ركزت على دراسة اثر ابعاد تمكين العاملين على اداء المنظمة. ومن جهة اخرى نعتقد ان هذه الدراسة تعتبر اول دراسة في هذا المجال للمنظمات غير الحكومية في اقليم كردستان العراق.

### ٣- أهداف الدراسة:

يهدف هذا الدراسة بشكل رئيسي الى التعرف على أثر تنفيذ المشاريع الصغيرة على تمكين العاملين في مركز تنمية نشاطات الشباب، ويتفرع منه الاهداف الاتية:

- أ- التعرف على نوعية المشاريع الاكثر تأثيراً على تمكين العاملين.
- ب- التثبت من صدق علاقة الارتباط بين تنفيذ المشاريع الصغيرة و ابعاد التمكين عملياً بالاعتماد على التحليلات الاحصائية الدقيقة.
- ج- تقديم المقترحات والتوصيات لادارة المنظمة المبحوثة فيما يخص الاهتمام بتمكين العاملين لغرض تحفيزهم نحو الانجاز المتميز لتحقيق التطوير في تلك المنظمة .

### ٤- فرضيات الدراسة:

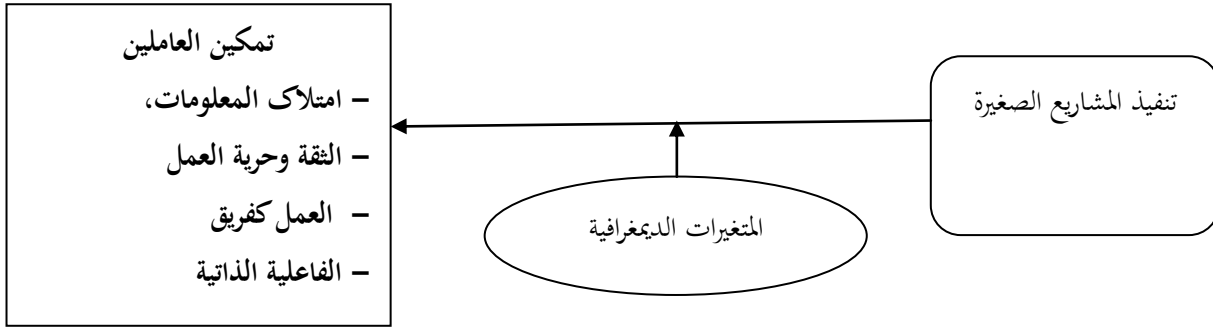
الفرضية الرئيسية الاولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تنفيذ المشاريع الصغيرة والتمكين الاداري تنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- أ- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين تنفيذ المشاريع الصغيرة وامتلاك المعلومات كبعد من ابعاد التمكين الاداري .
- ب- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين تنفيذ المشاريع الصغيرة والثقة وحرية العمل كبعد من ابعاد التمكين الاداري .
- ج- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين تنفيذ المشاريع الصغيرة ، العمل كفريق كبعد من ابعاد التمكين الاداري
- د- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين تنفيذ المشاريع الصغيرة والفاعلية الذاتية كبعد من ابعاد التمكين الاداري.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر تنفيذ المشروعات الصغيرة على التمكين الاداري يعزى إلى العوامل التالية (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، نوع العلاقة بالمشروع، نوع المشروع الذي شارك فيه، مدة المشروع عدد المشاركين في المشروع، المستفيدين في المشروع، كلفة المشروع، مكان تنفيذ المشروع).

### ٥- نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث، وبغية تحقيق اهدافه تم تصميم انموذج الدراسة ليعبر عن علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، اذ يمثل تنفيذ المشاريع الصغيرة متغيراً مستقلاً في حين يمثل تمكين العاملين بابعادها (امتلاك المعلومات، الثقة وحرية العمل، العمل كفريق، الفاعلية الذاتية) متغيراً تابعاً.



شكل رقم (١) انموذج الدراسة

#### ٦- منهج الدراسة

بناءً على طبيعة هذه الدراسة، وللوصول إلى إجابات عن التساؤلات التي أثارها موضوع الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمة هذا المنهج مع توجهات البحث واهدافه، ويساعد على وصف المتغيرات المدروسة بشكل دقيق كما يساهم في الوصول الى استنتاجات تساعد في تطوير هذه الدراسة وجعلها واقعاً ملموساً.

#### ٧- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في تنفيذ المشاريع الصغيرة في مركز تنمية نشاطات الشباب في اقليم كوردستان العراق حيث يبلغ عددهم بحدود (٣٠٠) عامل .

#### ٨- حدود الدراسة:

أ- الحدود الجغرافية: العاملين في مراكز تنمية نشاطات الشباب في محافظات واقضية اقليم كوردستان العراق البالغة عددها ١٧ مركزاً.

ب- الحدود الزمنية: تشمل فترة تنفيذ المشاريع في السنوات العشر السابقة، ولكن فترة اجراء البحث تم في شهر شباط الي شهر حزيران سنة ٢٠١٥.

#### ٩- الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الحزمة البرمجية الجاهزة (SPSS) في اجراء التحليل الاحصائي مع التركيز على الاساليب الاحصائية الاتية:

أ- التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار تحليل التباين الاحادي.

ب- الارتباط الخطي والبسيط لاحتساب علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة واستخراج علاقات التأثير بينها

#### ١٠- اساليب جمع البيانات:

أ- الجانب النظري: تم الاعتماد على ماهو متوفر من المراجع والمصادر العربية والاجنبية من كتب ورسائل وبحوث علمية ومنشورات ذات علاقة مباشرة وغير مباشرة بادبيات البحث باللغتين العربية والانكليزية فضلاً عن الاستفادة من شبكات الانترنت.

ب- الجانب الميداني: اعتمد الباحث على أسلوب الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وأساساً لمعرفة آراء واتجاهات عينة ادراسة، حيث تعتبر الاستبانة من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية ويعود ذلك إلى إمكانية تحكم الباحث في الأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع البحث.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: عبارة عن مجموعة من الأسئلة العامة عن المشاركين في الاستبانة (الجنس، المستوى التعليمي، دور المشارك في المشروع، كلفة المشروع، نوع المشروع الذي شارك فيه، مدة المشروع، عدد المشاركين في المشروع، المستفيدين في المشروع، مكان تنفيذ المشروع، نوع العلاقة بالمشروع )

القسم الثاني : الخاص بالأسئلة المتعلقة بفرضيات الدراسة واشتمل على (٤) محاور تتعلق بتنفيذ المشاريع الصغيرة وتأثيرها على تمكين العاملين بأبعادها كالتالي:

المحور الأول: تضمن (٤) محددات بتأثير المشاريع الصغيرة على امتلاك المعلومات كأحد أبعاد تمكين العاملين.

المحور الثاني: تضمن (٥) محددات تتعلق بجرية العمل والثقة.

المحور الثالث تضمن (٦) محددات تتعلق بالعمل كفريق.

المحور الرابع: تضمن (٥) محددات تتعلق الفاعلية الذاتية

وكانت الإجابات في القسم الثاني ذات إجابات مغلقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق جداً ، موافق، لا أدرى، غير موافق ، غير موافق إطلاقاً).

## ١١- هيكل الدراسة:

من اجل الوصول الى هدف الدراسة والتحقيق من الفرضية تم تقسيمها الى ثلاثة مباحث: تناول المبحث الاول منهجية البحث والدراسات السابقة في حين خصص المبحث الثاني للاطار النظري حيث تم للتعرف من خلاله على المشاريع الصغيرة واهميتها وانواعها وتمكين العاملين واساليبه وخصائصه، اما المبحث الثالث فقد كرس لمعالجة الجانب العملي عن طريق التعرف على خصائص عينة الدراسة ووصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، واخيرا تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي تخص الدراسة.

## ثانيا: الدراسات السابقة:

بعد ان تم التعرف على منهجية الدراسة سنتناول بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المشاريع الصغيرة وتمكين العاملين والتعرف على ابرز الاستنتاجات التي توصلت اليها وأهم أوجه الخلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

- دراسة ( ابوغنيم، ٢٠١٢ ) بعنوان تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة، استهدفت الدراسة تحديد اثر تمكين العاملين في إدارة الأزمة التسويقية، وأجريت الدراسة على عينة من العاملين في معمل السجاد اليدوي في الحلة ، وقد بلغت العينة (٣٠) عاملاً، من نتائج الدراسة توجد فروق معنوية بين العاملين نحو عوامل تمكين العاملين ترجع لأسباب متعددة منها تباين ثقافة كل منظمة ونوع النشاط الذي تمارسه ، وتوصلت الدراسة إلى إن أهم عوامل التمكين في ممارسات العاملين: الاتصالات الفعالة والمشاركة ووضوح الغرض، وان اقلها أهمية في التطبيق تتمثل في العمل الجماعي والاعتراف والتقدير.

- دراسة (السلمي، ٢٠١١) بعنوان أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في إدارة جوازات محافظة جدة. استخدم الباحث الإستبانة في عينة عشوائية بسيطة بلغت (٣١٢) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن التمكين الإداري المتمثل في مقوماته (المعرفة والمهارة، الاتصال وتدقيق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة والتفويض) يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوازات محافظة جدة. ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج فقد اقترح الباحث عدة توصيات من أهمها ضرورة الإهتمام بموضوع التمكين الإداري؛ من حيث إنه يسهم في حل بعض المشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي بالمنظمات العامة. وتوضيح مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة التي ينبغي الإلمام بها. وكذلك العمل على تعزيز وتنمية وتطوير مقومات التمكين الإداري المتاحة حالياً في المنظمات العامة وهي المعرفة والمهارة، الاتصال وتدقيق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة والتفويض.

- دراسة (فارج، ٢٠٠٩) بعنوان اثر تمكين العاملين في اداء المنظمة، هدفت الدراسة الى توضيح اثر تمكين العاملين في اداء المؤسسات المصرفية العاملة في جمهورية جيبوتي، توصلت الدراسة انها توجد علاقة ذات دلالة احصائية ل ( وضوح الغرض والرؤيا للعاملين، اعطاء الصلاحيات للمرؤوسين للقيام بالعمل، حرية كافية في اتخاذ المرؤوسين للقرارات، المعرفة والمهارات، تقديم الرؤساء التشجيع والدعم للمرؤوسين، الشعور بالتمكين) في اداء البنك.

- دراسة (عفانة، ٢٠١٣) بعنوان التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العامة في قطاع غزة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفر العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من (٧) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، حيث حاول الباحث اختيار المؤسسات صاحبة أكبر عدد من الموظفين لإعطاء الدراسة قدرة أكبر على التعميم وتم استرجاع (٢٣٦) استبانة، وتوصلت النتائج الى أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فريق العمل تعزى لمتغير (العمر). أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة، وكذلك زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.

#### التعليق على الدراسات السابقة و اهم ما يميز هذه الدراسة :

توصلت الدراسات السابقة الى هناك دور وأثر لتمكين العاملين في اداء المنظمة وخاصة المنظمات غير الحكومية والاهلية وهناك علاقة بين التمكين وفاعلية فريق العمل في المنظمات وهناك ايضا علاقة للتمكين الإداري بفاعلية فريق العمل لمتغير (العمر). ولكن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة حيث انها تحاول إيجاد العلاقة بين تنفيذ المشاريع الصغيرة التي تنفذ من قبل المنظمات غير الحكومية والتي تركز على المشاريع الثقافية والتدريبية والتي تمول من قبل منظمات مانحة و وبدعم محدود واهداف، والغرض منها تنمية المجتمع وتطوير المجتمع المدني بالاضافة الى اعداد كوادر بشرية وادارية في المجتمع.

## المبحث الثاني : الاطار النظري للدراسة

## اولا: المشاريع الصغيرة ودور المنظمات غير الحكومية في تمويلها

## ١- مفهوم المشاريع الصغيرة

يختلف مفهوم المشاريع الصغيرة باختلاف المعايير التي تحددها الدول المختلفة، وفقا لظروفها الخاصة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية و مستوى استخدامها للتكنولوجيا المتطورة. فمصطلح المشاريع الصغيرة مصطلح واسع الانتشار، يقصد به ( المشروع الذي يديره اصحابه بشكل فعال ويحمل الطابع الشخصي بشكل كبير ويكون محليا الى حد كبير في المنطقة التي يعمل فيها وله حجم صغير نسبيا في الصناعة التي ينتمي اليها ويعتمد بشكل كبير على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال من اجل نموه ) (بوماك، ١٩٨٩ : ٤)

عرف الكونغرس الامريكى كما جاء في قانون (Act) لعام ١٩٣٤ ان المشروعات الصغيرة تلك التي لاتكون ملكيتها وطريقة ادارتها مستقلة ، الامر الذي يعني بان صفة السيطرة قد اصبحت من الاهمية بمكان في بيان ما اذا كانت تلك المشروعات تندرج تحت المشروعات الصغيرة ام لا. (Dan. Steinhaff and burgress, 1989: 10)

من المعايير الاكثر شيوعا لتحديد المشروع الصغير هي عدد العاملين لتعريف المشاريع الصغيرة اذ تستخدم عددا محدد من العاملين ويتفاوت هذا العدد من دولة الى اخرى وذلك حسب التطور الاقتصادي (شماخ، ١٩٩٩ : ٥) فقد اشارت احدى الدراسات الصادرة عن معهد ولاية جورجيا بان هناك اكثر من (٥٥) تعريفا للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في (٧٥) دولة. ويتم تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة اعتمادا على مجموعة من المعايير وفقا لاختلاف امكانياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية ( المحروق ، و مقابلة، ٢٠٠٦ : ٢)

فالبنك الدولي يعرف المشروعات الصغيرة والمتوسطة باستخدام معيار عدد العمال والذي يعتبر معيارا مبدئيا، وتعتبر المشروعات صغيرة اذا كانت توظف اقل من (٥٠) عاملا. وهناك العديد من الدول العالم التي تستخدم هذا المعيار لتعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة. ففي الولايات المتحدة الامريكية، ايطاليا وفرنسا تعتبر المشروعات الصغيرة ومتوسطة اذا كانت توظف حتى (٥٠٠) عامل، في السويد (٢٠٠) عامل، وكندا واستراليا حتى (٩٩) عامل، في حين انها في الدانمارك هي المشروعات التي توظف لغاية (٥٠) عاملا. (المحروق ، ومقابلة، ٢٠٠٦ : ٣)

هناك تطور للاهتمام بالمشاريع الصغيرة في السنوات الاخيرة على الرغم من وجوده عمليا منذ بداية تشكل المجتمعات ويشمل هذا المصطلح " الأنشطة التي تتراوح بين من يعمل لحسابه الخاص أو في منشأة صغيرة تستخدم عدد معين من العمال ولا يقتصر هذا المصطلح على منشآت القطاع الخاص وملاكها وأصحاب الأعمال والمستخدمين ولكنه يشمل كذلك التعاونيات ومجموعات الإنتاج الأسرية أو المنزلية" (الأسرج ، ٢٠٠٧ : ٠٢)

وتتمثل أهم المعايير الكمية المرجحة في تعريف المشروعات الصغيرة في كل من عدد العمال، وتكلفة رأس المال فيما عدا الأرض والمباني(أصول ثابتة + رأسمال تشغيل)، وحجم الأعمال ( عنصر مرجح للمشروعات التجارية والخدمية و غير الصناعية )، وحجم التكنولوجيا المستخدمة ، كما يمكن أن يستخدم أكثر من معيار في التعريف الواحد . (الاسرج، ٢٠٠٦ : ٣)

كما أن البنك الدولي يعتمد تعريفا للمشروعات الصغيرة بأنها التي يعمل بها حتى ٥٠ عامل وإجمالي الأصول والمبيعات حتى ٣ مليون دولار، والمشروعات المتناهية الصغر حتى ١٠ عمال والمبيعات الإجمالية السنوية حتى ١٠٠ ألف دولار، وإجمالي

الأصول حتى ١٠ آلاف دولار، بينما المشروعات المتوسطة حتى ٣٠٠ عامل وإجمالي الأصول والمبيعات حتى ١٠ مليون دولار، وما زاد عن ذلك فيصنف بالمشروعات الكبيرة (الاسر، ٢٠٠٦: ٢)

أما منظمة العمل الدولية فتعرف الصناعات الصغيرة بأنها " الصناعات التي يعمل بها أقل من ١٠ عمال والصناعات المتوسطة التي يعمل بها ما بين - ١٠ إلى ٩٩ - عامل، وما يزيد عن ٩٩ يعد صناعات كبيرة "موقع منظمة العمل الدولية [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

اما الاتحاد الأوروبي فقد اعتمد عنصرين أساسيين لتحديد حجم المشروعات الصغير الأول عدد العاملين ، والثاني على أحد عنصرين ماليين أحدهما دورة رأس المال والأخر ميزانية المشروع ، وعلى هذا الأساس حدد الاتحاد الأوروبي تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأن يكون عدد العاملين أقل من ٢٥٠ عامل ودورة رأسماله لا تزيد عن ٤٠ مليون يورو ( أو ميزانية لا تتعدى ٢٧ مليون يورو ).

كم تعرف المشاريع الصغيرة : "كل نشاط لإنتاج سلع وخدمات تستعمل فيه تقنية غير معقدة ويتميز بقله رأس المال المستثمر ويعتمد على تشغيل العمالة بشكل أكبر" ( العبري، ٢٠٠٥: ٤٥ )

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث ان مفهوم المشاريع الصغيرة عبارة عن كل الانشطة والاعمال الميدانية والخدمية والاجتماعية والثقافية التي تهدف الى تحقيق اهداف اقتصادية واجتماعية وادارية، يقوم بها افراد محدودة العدد يديرهم صاحب المشروع ورأس مال قليل نسبيا تعمل على المستوى المحلي.

## ٢- أهمية المشاريع الصغيرة

يأتي الاهتمام بالمشاريع الصغيرة على مستوى العالم بعد ظهور الحاجة الى مؤسسات داعمة للمشاريع كبيرة وإن بداية الاهتمام بدأ بعد انهيار الأوضاع المالية في منتصف الثمانينيات في معظم بلدان العالم، وخاصة في عدم قدرته على الاستمرار في إنشاء المؤسسات الكبيرة وحتى الحفاظ على الموجودة منها. فالتغيرات التي شهدتها العالم والتي نجم عنها تحرير التجارة والعملة فضلا عن التقدم في الإصلاح الاقتصادي في الكثير من الدول العربية زادت من أهمية القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية، لذا فإن المشاريع الصغيرة تستطيع أن تساهم في الإنعاش الاقتصادي والاجتماعي، وتساهم في توفير مناصب عمل جديدة، وإعادة توظيف الطاقات البشرية التي لم يتمكن توظيفها من قبل القطاع العام. وقد ثبتت أهمية هذه المشاريع اقتصاديا واجتماعيا من خلال قدرتها على توزيع النشاط الاقتصادي خاصة في الخدمات والصناعات التحويلية، واتضح نتائجها في الدول المتقدمة (بوهندة و، فراحي، ٢٠١٠: ١٢١).

وترجع أهمية المشروعات الصغيرة الى انها تمثل نسبة كبيرة من المشروعات في العديد من دول العالم ، كما أنها تمثل المستوعب الأساسي للعمالة وتساهم بفعالية في التصدير وزيادة قدرات الابتكار. وتشير بعض الإحصائيات إلى أن " المشروعات الصغيرة تمثل نحو ٩٠% من إجمالي الشركات في معظم اقتصاديات العالم، وتوفر ما بين (٤٠% - ٨٠%) من إجمالي فرص العمل وتوظف من (٥٠% - ٦٠%) من القوى العاملة في العالم. وتساهم هذه المشروعات بحوالي ٤٦% من الناتج المحلي العالمي، وتساهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي للعديد من الدول، فعلى سبيل المثال تساهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بنحو ٨٥%، ٥١% من إجمالي الناتج المحلي في كل من إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية على التوالي (البنك الأهلي المصري، ٢٠٠٤: ٧٤)

وتتمثل الأهمية الاقتصادية للمشروعات الصغيرة في النقاط التالية: (مصطفى، وعباس، ٢٠٠٥: ٩١-٩٣)



- أ- إتاحة فرص العمل: حيث إنَّها تستقطب عددا كبيرا ممن لم يتلقوا التعليم الكافي للعمل في المؤسسات الكبيرة، إضافة إلى أنَّها تعتبر منفذا للعمالة المسرححة في إطار التخصصية وبالتالي تساهم في حل مشكلة البطالة.
- ب - تقديم منتجات وخدمات جديدة: حيث يعمل الإبداع والابتكار دورا كبيرا في إدارتها، وبالتالي تكون مصدرا للأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات المبتكرة لمعرفة احتياجات عملائها.
- ج- توفير احتياجات المؤسسات الكبيرة: غالبا ما تلعب هذه المؤسسات دور الموزع أو المورد أو الوكيل للمؤسسات الكبيرة.
- د- تقديم الخبرة المتكاملة للعاملين: حيث أنَّها تسمح للعاملين فيها للقيام بمهام مختلفة في فترات زمنية قصيرة، حيث تنوع المهام والمسؤوليات لذلك تتسع خبراتهم ومعارفهم .
- هـ - تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين في المجتمع: تتميز بقربها من المستهلك والقدرة على اكتشاف احتياجاتهم مبكرا، وبالتالي تقدم منتجات تشبع حاجات خاصة مثل إصلاح الأدوات الكهربائية.
- و- يمكن أن تلعب دور المتعاقد الثانوي للمنشآت الكبيرة، وتساهم كنقاط تجهيز لهذه المنشآت وخاصة بالنسبة لبعض المواد نصف المصنوعة، كما تقدم إليها الخدمات الصناعية مثل أعمال التصليح؛ ففي اليابان تساهم الصناعات الصغيرة في إنتاج المنشآت الكبيرة بحوالي ٧٢% في الصناعات المعدنية و٧٦% في صناعات الآلات والمكائن و٧٧% في صناعة وسائل النقل، وفي الولايات المتحدة تتعاقد مؤسسة جنرال موتورز مع ٢٦ ألف مصنع صغير لإنتاج قطع الغيار.

### ٣- دعم المشاريع الصغيرة في العراق

إن دعم المشاريع الصغيرة في العراق جاء نتيجة تدهور الأوضاع الاقتصادية والسياسية التي مر بها العراق وعدم قدرة القطاع العام والقطاع الخاص على استيعاب أعداد العاطلين وافتقارهم إلى المهارات الفنية وعدم إمكانية مخرجات التعليم من تلبية متطلبات سوق العمل ومن هذا المنطلق قرر مجلس الوزراء الاتحادي في ٣ / ٤ / ٢٠٠٧ تخصيص مبلغ (٣٠) مليون دولار لإقامة المشروعات الصغيرة للفقراء والعاطلين عن العمل وتحقيق أهداف أوسع كتلك التي ترمي إلى إعانة المتضررين ممن طالتهم الظروف العسيرة الناتجة عن فقدان الأمان وغياب النظام والقانون. وتعد حالة العراق خاصة في مجال دعم وتشجيع المشروعات الصغيرة من خلال القروض الصغيرة المدرة للدخل، إذ ارتبط هذا البرنامج بالجانب الاجتماعي التأهيلي أكثر من الجانب الاقتصادي (عامر، ٢٠٠٧: ٣٨).

وتأسست الشركة العراقية لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة بدعم مالي من مشروع "تجارة" التابع للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، وحصلت الشركة على إجازة أولية لممارسة المهنة من قبل البنك المركزي العراقي، وتعنى الشركة بتوفير السيولة المالية للمشروعات الصغيرة، والحصول على القروض من المصارف الخاصة، إضافة إلى دعم استخدام الممارسات الحديثة للائتمان والمعايير المصرفية الدولية في منح القروض لدعم وتطوير القطاع الخاص وتعزيز المبادرات الفردية وتعمل الشركة العراقية لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة على تعزيز ثقافة الإقراض لدى المصارف الخاصة في العراق، التي تنامت بالفعل عن طريق الدعم المادي والفني الذي يقدمه مشروع "تجارة" لتوسيع حجم التمويل المقدم لقطاع الأعمال الصغيرة في العراق . (الشركة العراقية لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ٢٠١٠، الموقع الإلكتروني [www.icfsme.com](http://www.icfsme.com) ، اقتبس في ٢ / ١٠ / ٢٠١٥)

بدأت الشركة عملها في شهر حزيران ٢٠٠٩ ويرأس مال أولي قدره (٦) مليون دولار وهو منحة قدمتها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، عملت الشركة على إقراض المشروعات الصغيرة والمتوسطة عبر مجموعة من المصارف المساهمة وهي :

مصرف آشور الدولي للاستثمار - مصرف البصرة الأهلي للاستثمار - مصرف الموصل للاستثمار و التنمية - مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار - مصرف سومر - المصرف الأهلي العراقي - مصرف بغداد - مصرف الخليج التجاري - مصرف الشمال (حنظل، ٢٠٠٩: ١٥). وقعت هذه المصارف المساهمة اتفاقية عمل مع الشركة العراقية لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة للمباشرة بإقراض المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفق نسبة فائدة منخفضة ومحددة ضمن الاتفاق لا تزيد عن (١٠%) سنويا وهذه النسبة تقل بحدود (٣٠%) عن أسعار الفائدة السائدة في السوق المصرفية، أن عمل هذه الشركات يستمر ويتنامى وخصوصا في ظل عدم وجود تعثر في سداد القرض؛ لأن الشركة الضامنة سوف تقوم بدفع الأقساط في حال تعثر السداد، وتسعى الشركة العراقية لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة باستمرار إلى اجتذاب التمويل والمنح، والمخصصة لبرامج خاصة لتنمية القطاعات لتشمل جميع أنحاء العراق وجميع الفئات الاجتماعية الباحثة عن فرص عمل فضلا التخطيط لعقد مؤتمرات مع المؤسسات الدولية واعداد برامج تدريبية للبنوك ورجال الأعمال وعقد اجتماعات مع الحكومة لتطوير القوانين، بالإضافة إلى تحسين نظم الشركة (العاني، وموسى، ٢٠٠٥: ٩٠).

#### ٤- دور المنظمات غير الحكومية في تمويل ودعم المشاريع الصغيرة

من اهم الاهداف التي تعمل المنظمات غير الحكومية على تحقيقها هو دعم الفئات المهمشة في المجتمع ويجاد بيئة ملائمة للتنمية في المجالات المختلفة، ولتحقيق هذا الهدف لا بد ان تحصل على مصادر تمويل والدعم المادي من المنظمات الممولة والجهات المانحة الحكومية والقطاع الخاص، وعند النظر الى المنظمات المانحة التي تدعم المنظمات غير الحكومية نرى ان الدعم تركز على شروط و اهداف يجب تحقيقها في المجتمعات التي تشمل تلك التمويل وخاصة الدول والمجتمعات التي تحتاج الى التنمية وبناء الديمقراطية وحقوق الانسان وتحقيق المساواة والتعايش السلمي...

عند النظر الى تحليل البيانات المالية للمؤسسات غير الحكومية والتطوعية يكشف أن هناك تنوعا في مصادر تمويلها و مكونات دخلها، فالبنك الدولي يقوم بإدارة أنواع عديدة من الآليات التمويلية التي تهدف إلى تقديم المنح المالية المباشرة للمنظمات. ويقوم برنامج المنح الإنمائية بإدارة تلك الأموال وتقدم منحاً كبيرة لآليات التمويل سنوياً، وعلى سبيل المثال قدم البنك الدولي في عام ٢٠٠٣ - ١٥٧ مليون دولار لثمانية وأربعين من برامج المنح الداخلية والخارجية. وتتضمن بعض البرامج التي يمولها برنامج المنح الإنمائية مجموعة من صناديق المنح للمشاريع الصغيرة (التي تتراوح بين ١٥ الفاً و ١٠ آلاف دولار) بهدف دعم نشاطات المجتمع المدني في مجالات معينة مثل البيئة والإئتمان البالغ الصغر وإعادة الاعمار في فترات ما بعد النزاعات وتكنولوجيا المعلومات وحقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين والممارسات الإبداعية. وهناك نوعية أخرى من آليات التمويل وهي الصناديق الإئتمانية التي تموّلها الحكومات التنموية (مثل المملكة المتحدة وهولندا واليابان) وهي موجهة لمجالات محددة مثل التنمية الاجتماعية والحد من الفقر. وبالرغم من أن منظمات المجتمع المدني يمكنها الحصول على برامج المنح الصغيرة من البنك مباشرة من خلال تقديم العروض لمكاتبه التي تعمل في بلدان عديدة. فإن هذه المنظمات يجب عليها المشاركة مع الوكالات الحكومية أو الوحدات التابعة للبنك الدولي من أجل الحصول على الأموال من الصناديق الإئتمانية. قد أعد البنك دليلاً بعنوان - دليل موارد المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني الأخرى- يحتوي على معلومات عن أموال المنح التي يقدمها البنك الدولي وعن موارد التمويل التي تتيحها المؤسسات الأخرى. وقد قام برنامج البنك الدولي المعني بالمنح الصغيرة بإعداد هذا الدليل بالاشتراك مع مؤسسة الشباب الدولية. وتتم إدارة معظم هذه الآليات التمويلية من واشنطن، ولكن بعضها (خاصة برنامج المنح الصغيرة

والسوق التنموية) تقوم بإدارتها المكاتب التابعة للبنك الدولي في العديد من الدول. ويتم تمويل العديد من تلك الآليات بالمشاركة مع جهات حكومية مانحة أخرى مثل الأمم المتحدة والوكالات الشائبة - مثل برنامج الأمم المتحدة التنموي وإدارة التنمية الدولية والوكالة الكندية للتنمية الدولية - ويقتصر دعم بعض هذه الآليات التمويلية على منظمات المجتمع المدني، بينما تقوم آليات أخرى بدعم العروض التي تقدمها الوكالات الحكومية والشركات. فإن هذه الصناديق تدعم مبادرات المجتمع المدني على المستويات العالمية والإقليمية. ( موقع مبرة الشاكري، [http://shakirycharity.org/index\\_A.php?id=145&artid=962&article\\_type=8](http://shakirycharity.org/index_A.php?id=145&artid=962&article_type=8) ) (٢٠١٥/١٠/١٣)

المشاريع الصغيرة التي تمولها وتدعمها المنظمات غير الحكومية والمؤسسات المجتمع المدني هي مشاريع خاصة بتحقيق اهداف تلك المنظمات الممولة والتي لها اهداف استراتيجية على مستوى الدول وتحقق قرارات الامم المتحدة وتعمل على تحقيق الاهداف الالفية التي تبنتها منظمات الامم المتحدة.

غالباً ما يكون دور المجتمع المدني في تقديم المساعدات الانسانية والاعمال الخيرية ومختلف الانشطة التعليمية والثقافية والقيام بمشروعات صغيرة هنا وهناك لمساعدة الفقراء والفئات الضعيفة في المجتمع ، وانطلاقاً من مفهوم المجتمع المدني بتصدي الافراد للوظيفة الاجتماعية فلا يوجد ما يمنع من ان يكون للمجتمع المدني مشاركة في الرقابة على المشاريع ، وتصنف المشاريع بالنسبة للتمويل الى مشاريع حكومية تمول من قبل الحكومة ومشاريع القطاع الخاص تمول من قبل مستثمرين او اشخاص وبما ان هدف مؤسسات المجتمع المدني المنفعة العامة فيقتصر تعامله مع النوع الاول، وتصنف المشاريع من حيث طبيعة الاعمال المنفذة الى مشاريع يكون فيها موقع العمل محددًا بمساحة معينة ومشاريع يكون موقع العمل فيها غير محدد بمكان معين وممتد . ينحصر تأثير المجتمع المدني في المشاريع التي تكون بتماس مباشر مع المواطن وهي عادة تكون المشاريع التي يكون فيها موقع العمل غير محددًا كمشاريع انشاء الطرق داخل المدن ومشاريع الصرف الصحي ومشاريع مياه الاسالة، والتشجير ... الخ بينما يكون تأثير المجتمع المدني محدوداً او معدوماً في المشاريع من نوع الموقع المغلق والتي في الغالب تكون معزولة عن محيطها المدني ارتباطاً بالمجتمع المدني باجهزة الاشراف على المشاريع وتأثيراته السلبية والايجابية، وتلعب منظمات غير الحكومية دوراً مباشراً للاشراف و الدعم الاداري والرقابي لنجاح المشاريع الصغيرة التي تدعمها وتقوم بتنفيذها من خلال فريق عمل خاص بتنفيذ تلك المشروع الصغير، ويمكن ان يرتبط المنظمات باجهزة الاشراف على تنفيذ المشاريع ويمارس دورها على باحد الاشكال التالية تبعا لطبيعة الاعمال في المشروع وثقافة المجتمع. ( الشاهين، ٢٠١٢ ) (<http://www.akhbaar.org/home/2012/9/136035.html>).

- ازالة او تقليل تأثير معوقات التنفيذ المتعلقة بالمواطن من خلال اتخاذ دور الوساطة والعمل المباشر الفعال للوصول الى حالة يمكن معها تنفيذ المشروع .

- التوعية المجتمعية باهمية الحفاظ على الاعمال المنجزة ومتطلبات انجاز الاعمال في المشاريع والحفاظ على الاعمال غير المكتملة او التي تعتمد في تنفيذها على اعمال اخرى

- المجتمع يتنوع من حيث التخصصات والثقافات وبذلك فله القدرة على ان يقوم بدور رقابي ضمن حدود معينة تتصدى لها النخبة ذات التخصص وذلك باتباع اسلوب تسجيل المشاهدات بهدف مناقشتها مع لجان التنفيذ والاشراف للمشاريع لمنع شياع ثقافة التشهير والتشكيك في جودة الاعمال المنجزة بهدف تحقيق الهدف الرقابي الاول وهو ضبط الجودة.

اضافة الى ذلك يمكن ان تلعب المنظمات الدور الرقابي لتنفيذ المشاريع من خلال تقارير دورية لنسبة التنفيذ و مدى تحقيق الاهداف ومدى الالتزام بالخطوات التي خطط لها والنتائج المتوقعة من المشروع وتصحيح الاخطاء التي تقع ميدانيا عند التنفيذ ان المنظمات والمؤسسات والجمعيات التي لديها مهنيون ونشطاء في مجال التنمية يقومون بأنشطة فعالة على المستويين المحلي والقومي، والأهم من ذلك أنها تستطيع الربط بين المستوى المحلي والقومي، وقد تكون هذه المؤسسات الوسيطة جمعيات أهلية أو دولية أو مؤسسات استثمارية خاصة، أما الجمعيات الأهلية المحلية فإنها بطبيعتها لا تهدف إلى تحقيق ربح وتعمل على المستوى المحلي، وقد تكون لها إتصالات قومية أو دولية محدودة، ويديرها في العادة شخصيات من المجتمعات المحلية والمؤسسات الوسيطة للتنمية التي لديها تنظيم جيد ونشاط متميز وهناك مكاتب إستشارية وشركات مدنية لا تهدف إلى الربح ومؤسسات دولية غير حكومية .

### ٥- دور المنظمات غير الحكومية في كوردستان العراق في دعم المشاريع الصغيرة

حسب اخر احصائية للمنظمات غيرالحكومية مسجلة في دائرة المنظمات غيرالحكومية لاقليم كوردستان العراق هناك (٢٥٦٤) منظمة (NGO) في اقليم كوردستان العراق، منها منظمات محلية او فروع لمنظمات خارجية ودولية، والمنظمات تعمل في مجالات مختلفة حسب حاجة المجتمع وواقع المجتمع الكوردستاني حيث ان اكثرية المنظمات تعمل في مجال التوعية وحقوق الانسان و بناء القدرات ومنظمات في مجال المرأة والشباب ومنظمات بيئية وتعليمية واجتماعية.

وتقع المنظمات تحت طائلة قانون المنظمات الكردستانية غير الحكومية رقم ١٥ لسنة ٢٠٠١، وقد ثبتت هذه المنظمات نفسها بجدارة في العقدين الاخيرين لتنوع بين الطابع النوعي والطوعي والتضامني،وتعمل على تعبئة اوسع عضوية ممكنة حول اهدافها المعلنة. ان مجالات عمل هذه المنظمات يتراوح بين حقوق الانسان والمرأة والعدالة والتنمية والاعمال الخيرية والاعانة الانسانية،بعضها يعمل على نشر الوعي الحقوقي والقانوني للمواطن ويتحدث باسم الديمقراطية ويعمل على مراقبة الحركة الانتخابية ويرفع شعار الدفاع عن الكورد وحقوق الاقليات الاثنية. (كبة، ٢٠٠٨: ٣)

تأسس المنظمة غير الحكومية من عدد من الشخصيات الاجتماعية والسياسية بتوجيه وتمويل مباشر من المنظمات غير الحكومية الدولية والاجنبية المانحة، بقصد انجاز برنامج اجتماعي او تنموي، كما يحدث مع بعض المنظمات التي تعنى بشؤون الانتخابات واللاجئين والهجرة وبرامج "دعم المرأة الكردستانية والعراقية" بدعم وتمويل دولي واجنبي! لا زال الدعم الذي تحصل عليه المنظمات غير الحكومية من الهيئات الدولية محدودا ومقيدا باجراءات بيروقراطية مزعجة يفترض ان تعتمد المنظمات غير الحكومية سواء كانت "مؤسسات" او "منظمات" او "منتديات" او "جمعيات" او "تحالفات" على العمل المؤسساتي اي العمل المنظم الذي يستند الى منظومة قيم، ويسعى الى انجاز مجموعة اهداف واضحة ويخضع لقوانين ولوائح، العمل الذي تكون فيه مرجعية القرار عبر الاطار الجماعي المنظم.. هذا يتعارض مع كل اشكال الفردانية والشخصنة والاحتكارية التي تعني التعثر والتوقف عن العمل عاجلا ام آجلا! ويفترض ان تسعى المنظمات غير الحكومية الى ان تتحرر من ادائها التقليدي في توزيع المساعدات ومطالبات حقوق المرأة والطفولة وغيرها لتتحول الى منظمات ضاغطة رقيقة على الحكومة العراقية والاقليمية معا.

ثانيا : مفهوم واساليب التمكين الاداري للعاملين

١- مفهوم التمكين لغة:

التمكين هو مصدر للفعل (مَكَّن) والمكان عند أهل اللغة هو الموضع الحاوي للشيء، وقد وردت مادة (م، ك، ن) بمعان متعددة، منها: مكن الشيء قوي ومتن ورسخ واطمأن فهو ماكن، ومكَّنه من الشيء وأمكَّنه منه جعل له عليه سلطانا وقدرة، وأمکن فلانا الأمر سهل عليه وتيسر وقدر عليه. وتمكن من الأمر واستمكن منه قدر عليه وظفر به. ويقال: مَكَّنْتَهُ وأمكَّنْتُ له فَتَمَكَّنْتُ، وأمكَّنْتُ فلانا من فلانٍ (الراغب الأصفهاني، ص ٤٧١)

ووفقا للمصادر اللغوية فإن المفهوم مستمد من الكلمة اللاتينية "Potere" وتعني أن يصبح الإنسان قادرا، ووفقا لقاموس ويبستر فإن الفعل (empower) يعني إعطاء القوة القانونية أو السلطة الرسمية، كما يعني الاستطاعة، أما اللاحقة (ment) فتأتي بوصفها نتاج لعملية التقوية أو التمكين. وتبدو القوة (Power) بوصفها الكلمة المحورية والمفتاحية في المفهوم والتي تكسبه معناه ودلالاته (www.merriam)

## ٢- مفهوم التمكين للعاملين .

يقصد بالتمكين منح السلطة أو القوة حيث انه مصطلح عام في مختلف تعاريف التمكين، ركز كل من Conger and (Kanungo,1988, 474) على القوة كمحور أساسي للتمكين " أما أن تقوى اعتقاد الفرد بقوته أو تعمل على إضعافها والتقليل منها ". وهناك تعريف ماكس فيبر الذي يرى أنها "قدرتنا على جعل الآخرين يفعلون ما نريد بغض النظر عن اهتماماتهم أو رغباتهم" وقريبا من هذا تعريف كارلسبرج للقوة اعتبارها "القدرة على التنفيذ"، أما جين بيكر ميللر فتذهب إلى وجهة مغايرة حين تعرفها بأنها "القدرة على التحرك صوب التغيير أو إنتاجه" (Janet L.,1997:2)

وقد لاحظ ( Randolph and Sashkin, 2002 :102 ) أن لدى المديرين وجهتا نظر مختلفتين حول مفهوم التمكين. أما أن يربط المديرين التمكين بإستراتيجية تفويض السلطة، لامركزية التحكم أو الرقابة، المشاركة في اتخاذ القرار، والإدارة بالمشاركة. أو أن يربط المديرين التمكين بخبرة وتجربة الموظفين الذين تم تمكينهم. وبناء على هذه الملاحظة وضع تعريفاً للتمكين كسلسلة متصلة تبدأ من أسلوب ميكانيكي للتمكين إلى أسلوب عضوي. وذكر أن التمكين يبني على أساس التزام داخلي وخارجي من قبل المديرين. من أهم التعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند (Bowen and Lawler, 1992 : 31) " التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها".

وهناك تعاريف أخرى يمكن اخذها بالاعتبار واعتمدها كثير من الباحثين، هناك من يرى ان التمكين: عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الافراد لتحسين اداء المنظمة) أفندي، ٢٠٠٣ : ٩٢)، والتمكين لايعني إعطاء العامل أو الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ماعنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل (الطاهر ومرزوق ، ٢٠٠٩ : ٧).

ما يميز الموظف المتمكن عن غيرها هو ان الموظف المتمكن يمتلك حالاته ذهنية خاصة، ويمتلك خصائص يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل على:

( Rafiq and Ahmed, 1998:379 )

أ- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.

ب- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).

ج- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

د- لمشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

وينطبق المفهوم هذا مع ما جاء به (Randolph and Sashkin, 2002: 103) من أن التمكين هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي. ويمكن ان نرى مفهوم التمكين من خلال تقسيمه إلى عدد من الأصناف مثل؛ التمكين بواسطة المشاركة، والتمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرار والمشاركة في تحمل المسؤولية، والتمكين من خلال الانتماء مع ما يتضمنه من انتماء لأهداف المؤسسة. (Lashely, 1999: 169).

يرى الباحث ان التمكين من الناحية الادارية ضرورة اساسية لتحفيز العاملين وتنمية روح المبادرة و الابداع في العمل ويمكن القول ان التمكين عبارة عن الخطوات العملية التي تهيأ الفرص للعاملين في المنظمات الادارية لكشف القدرات الخاصة بكل شخص والتشجيع الكامل لتحقيق الذات والوصول الى قمة النجاح، ويمكن ان نعتبر الخطوات التي تساعد على التمكين هي الثقة بالقدرات و المشاركة في تحديد الاهداف واتخاذ القرارات.

### ٣- التمكين والتنمية

من المفاهيم المترابطة مع بعض التنمية والتمكين حيث ان " التمكين " من المفاهيم الرئيسية في تصور مقومات التنمية المستدامة، فالتمكين عملية تنموية: تتبني زيادة وعي الأفراد بقدراتهم وتحثهم على تطويرها ليصبحوا مؤهلين للحاق بعملية التنمية (J. Lord 1993: 2).

وكلمة التمكين تعني أن الناس يجب أن يكونوا في وضع يتيح لهم المشاركة الكاملة في القرارات والآليات التي توجه حياتهم ومصيرهم، وأن هذه القرارات والآليات يجب ألا تصاغ في غيابهم ودون أن يتمكنوا من التعبير عن حاجاتهم ومشاكلهم الفعلية وطموحاتهم. وهذه المشاركة تتيح لهم الوصول إلى خيارات أوسع في توجيه مصيرهم وفتح مجالات عمل جديدة، والحصول على وسائل إنتاج وعمل، ولو متواضعة. وليس من الإنصاف بطبيعة الحال أن تتخذ قرارات اقتصادية واجتماعية وبيئية دون سماع وجهة نظر جميع المعنيين يمثل هذه القرارات ومشاركتهم في صياغتها لكي تراعي مصالحهم الحيوية. ومن هنا ضرورة المشاركة في الحياة السياسية وضرورة تقوية الهيئات المهنية والمدنية ومشاركة الناس فيها كي يكون للجميع صوت في مناقشة القضايا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتأثير على اتخاذ القرارات. (السنبلي، ٢٠٠١: ٢٤).

### ٤- أبعاد التمكين

ان مفهوم التمكين لايمكن ان ننظر اليه من بعد واحد، وانه من المفاهيم التي تحمل ابعاد مختلفة حيث قام كل من (Lashely and McGoldrick, 1994: 25) بتحديد أبعاد للتمكين يمكن أن تكون وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في إي منظمة. وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد باختصار:

**البعد الأول: المهمة (Task):** حيث يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها. وإلى إي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

**البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation):** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤولة عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

**البعد الثالث: القوة (Power):** ن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكّنين؟ وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

**البعد الرابع: الالتزام (Commitment):** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

**البعد الخامس: الثقافة (Culture):** يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجة للمهمة، الأدوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

## ٥- اساليب التمكين

التجارب الادارية اثبتت ان هناك اساليب مختلفة يمكن الاعتماد عليها لتحقيق التمكين من الناحية الادارية، وهذه الاساليب تأثر بشكل مباشر على تحقيق الاهداف، وهناك اختلاف في تصورات الدارسين لدور وأثر كل من الاساليب حسب البيئة والاشخاص ولكن هناك عوامل مشتركة يمكن ان تعتمد لتنمية القدرات عن طريق التمكين، من الاساليب المتبعة نذكر عدة اساليب منها:

١- **التمكين النفسي:** لقد اهتم علماء السلوك التنظيمي بتعريفات ساهمت في توضيح مفهوم التمكين من الناحية النفسية، " مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والافتقار، أي إنه يشكّل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والافتقار" ( Kanter: 666 ، 1989 ). هذا وقد عرّف قاموس إكسفورد الإنجليزي فعل يمكن (Empower) على أنه إعطاء القدرة للشخص الممكن.

وعلى عكس تفويض السلطة فإنّ التمكين يتضمن عامل حفز ودافعية من خلال تمكين الإنسان وتفعيل قدراته الذاتية (Conger and Kanungo, 1988: 471) فهو إذن تمكين يمنح الإنسان القدرة وليس تفويضاً للقيام بمهام محددة فحسباً. ويعرّف توماس وفلتهاوس (Thomas and Velthouse, 1990: 667) التمكين بأنه الحافز الداخلي الجوهرية الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم.

٢- **تفويض السلطة أو الصلاحية:** يعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين ومقتضياته. فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة. كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين؛ مثل الشعور الذاتي

بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، وللآخرين، إضافةً إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى الأسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي (Nelison, 1986: 78)

٣- أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة (Malone, 1997:23) وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

٤- أسلوب تمكين الذات: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت (Spretizer 1996:483) إلى أن الموظفين المتمكين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

٥- أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة (Quality circles) في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي (Sims, 1986: 25).

## ٦- ثقافة التمكين في المنظمات غير الحكومية

ينبغي على المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى الأسلوب المناسب لبناء نظم وعمليات التي تطلق قدرات وإمكانات العاملين، ويمكن للمنظمة أن تحقق ذلك من خلال التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة و تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب و بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين و فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات و تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي و أيجاد فرق الإدارة الذاتية ودعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول في فكر واستراتيجية الإدارة. وتعتمد ثقافة التمكين على اندماج ومشاركة الجميع كل من الإدارة والعاملين على حدٍ سواء لتحقيق النجاح. فالالتزام ومشاركة القيادات الإدارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين (العتيبي، ٢٠٠٥: ٢٢).

وتمكين العاملين لا يعنى بحال من الأحوال سحب البساط من المديرين ولكن التركيز بدلاً من ذلك على توفير الوقت والجهد للمديرين للعمل ويرغب الأفراد الذين يتم تمكينهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية واستراتيجية الإدارة العليا. وقد أشار (Cook, 1994) أن التمكين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المنظمة. حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فأهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدى للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم.



في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من الرؤساء، و زملائهم في العمل، والمشرفين. فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها. ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فأن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء. يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين.

وقام (Thomas and Velthouse, 1990: 666) ببناء نموذج التمكين الادراكي، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة. وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعروا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين:

**التأثير الحسي أو الادراكي:** ويقصد بالتأثير الحسي " الدرجة التي ينظر للسلوك " على انه يمكن أن تعمل اختلافاً فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد". وقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

**الكفاية:** فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان أن هم بذلوا جهداً. فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند اداء أنشطة المهام التي اختارها بمهارة. والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.

**إعطاء معنى للعمل:** ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة. فإعطاء معنى للعمل تعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لإغراض نبيلة. فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

**الاختيار:** أن يشعر الفرد بالفرصة في إختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة. وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً أن الفرد حراً في اختياره، والإحساس بأنة قادراً على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها. فقد اقترحت (Lashley, 1999: 165) العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف للتمكين:

**أولاً: التمكين من خلال المشاركة:** وتتم بتمكن العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيعاً هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

**ثانياً: التمكين من خلال الاندماج :** ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات. حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

ثالثاً: التمكين من خلال الالتزام: ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب. وتستطيع المنظمات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

رابعاً: التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية: وتعتقد Lashley أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة اقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين وبصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

### المبحث الثالث: الجانب العملي

#### اولاً: نبذة مختصرة عن مركز تنمية نشاطات الشباب

هو منظمة مدنية غير حكومية وغير ربحية تعمل في مجال الشباب وحقوق الانسان ودور هذه الشريحة في النشاطات مدنية ذات العلاقة بالمجتمع والشباب. تعمل المنظمة على ترسيخ مبدأ المواطنة والتوعية حول المفهوم حيث أن هذا الوطن التي نعيش عليه يجب أن يكون للجميع بغض النظر عن الأختلافات الدينية والعرقية والطائفية وتعمل على توعية الشباب حول حقوقهم وواجباتهم وفهم الممارسات الديمقراطية وتطبيقها في حياة السياسية للمجتمع. YADC تعمل على ان توعية الشباب حول مفهوم السياسة والمشاركة السياسية عن طريق النشاطات المدنية والتنمية البناءة على مستوى الدولة، وتقوية الشباب من كلا الجنسين وتعزيز روح الشعور بالمسؤولية والإحتفاض بالقيم الفاضلة وحب الوطن. YADC تريد ان تحضر الشباب لكي يتمكن من تطوير الوطن حتى يتمكن الشباب وجميع الفئات الأخرى في المجتمع من العيش فيها بسلام وعدالة، تأسست سنة ٢٠٠١ بقرار رقم ١٨\٢٨٦\٢٣ في ٢٣-١٢-٢٠٠١ و مسجلة في وزارة التخطيط الحكومة العراقية برقم ١١\٢٠\٨٩٧ في ١٧-١١-٢٠٠٤

المركز الرئيسي في مدينة السليمانية وله ١٧ فرعا في المدن الاخرى، موقعه الالكتروني [WWW.penjera.org](http://WWW.penjera.org)

رؤية المركز Vision: بناء جيل مؤثر يحمل المسؤولية ويقوم بنهضة

ورسالته Mission: منظمة شبابية توعوية ، توجه الشباب نحو الريادة و الدفاع عن حقوق الانسان من خلال برامج نوعية

والأهداف (aims) هي:

١. تقوية مستوى الوعي لدى الشباب (Raising Awareness) عن طريق ندوات ومحادثات، ومقابلات مسموعة ومرئية و أية وسائل أخرى .

٢. تطوير طاقات الشباب (Capacity Building) وتأهيل الشاب القيادي والأداري

٣. توجيه الشباب بطريقة لكي يشاركوا في العملية السياسية في المجتمع عن طريق فعاليات ونشاطات

٤. القيام بالأعمال المدنية التي يتجه البلد نحو المدنية و تكوين مجتمع مدني سليم (civil society)

#### ثانياً: خصائص عينة الدراسة

تم توزيع (١٥٠) استمارة استبانة على الافراد المبحوثين وتم استلام (٩٢) استمارة صالحة للتحليل.

خصائص الافراد المبحوثين مبين في الجدول رقم(١):

## جدول رقم (١) خصائص عينة الدراسة

ت	المتغير	التكرار	%
١	الجنس	ذكر	٧٠,٧
		انثى	٢٩,٣
2	المستوى التعليمي	اقل من الاعدادية	٥,٤
		الاعدادية	٢٧,٢
		دبلوم	٣١
		بكالوريوس	٣٢,٦
		دراسات عليا	١,١
٣	نوع العلاقة بالمشروع	مدير	٩,٨
		موظف	٣٠,٤
		عقد	٣٥,٩
		متطوع	٢٣,٩
٤	نوع المشروع الذي شارك فيه	استثماري	١٢
		تدريبي	٣٦
		توعوي	٢٨
		اخرى	١٨,٥
٥	مدة المشروع	اقل من اسبوع	٤٤
		اسبوع الى شهر	٢٨
		شهر الى ستة اشهر	١٤
		شهر الى سنة	٤,٣
		اكثر من سنة	٢,٢
٦	عدد المشاركين في المشروع	اقل من ١٠	١٠,٩
		١٠ الى ٣٠	٥٢,٢
		٣٠ الى ٥٠	٢٥
		اكثر من ٥٠ مشارك	١٢
٧		اقل من ٥٠	٥٦,٥
		٥٠ الى ١٠٠	٢٣,٩
		١٠٠ الى ١٥٠	١٦,٣

٣,٣	٣	أكثر من ١٥٠	المستفيدين في المشروع	
٢٦,١	٢٤	داخل المحافظة	مكان تنفيذ المشروع	٨
٥٧,٦	٥٣	القضاء		
١٤,١	١٣	الناحية		
٢,٢	٢	القرى والمجمعات		
٥٠	٤٦	اقل من ١٠٠٠ دولار	كلفة المشروع	٩
٢٠,٧	١٩	١٠٠٠ الى ٢٠٠٠ دولار		
١٥,٢	١٤	٢٠٠٠ الى ٣٠٠٠ دولار		
١٤,١	١٣	أكثر من ٣٠٠٠ دولار		

ويتضح من الجدول رقم (١) أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة ( ٧٠,٧%) و أكثرهم حاصلين على شهادات (دبلوم وبكالوريوس) بنسب (٣٣%) و(٣١%)، اما المستوى الوظيفي فان نسبة (٩٠%) من افراد العينة من الموظفين و اكبر نسبة لافراد العينة لهم سنوات الخدمة بين (١ الى ٣ سنوات) بنسبة (٤١%). اما نوع المشروع الذي شارك فيه افراد عينة الدراسة فكانت مشاريع تدريبية وتوعوية حيث بلغت نسبة ٣٩% و ٣٠%. وحول مدة المشروع فان مدة اكثرية المشاريع الذي شارك فيها الافراد المبحوثين كانت اقل من اسبوع حيث بلغ ٤٨%. اما عدد المشاركين في المشاريع الذي شارك فيها افراد عينة الدراسة فكانت (١٠ الى ٣٠) مشارك حيث بلغت نسبة ٥٢% وهذا توافق مع نسبة نوعية المشاريع التدريبية والتوعوية حيث ان هذه الانواع من المشاريع يشارك فيها في هذا الحدود. وحول عدد المستفيدين من المشروع فهم اقل من ٥٠ مستفيد حيث بلغ نسبة ٥٦,٥%. اما مكان تنفيذ المشاريع الذي فيها افراد المبحوثين فكانت اكثرية المشاريع في الاقضية حيث بلغت النسبة ٥٧% وهذه النتيجة توافق الوقع الميداني لتلك المراكز التي تشرف على تنفيذ المشاريع حيث ان اكثرية فروع المركز تقع في الاقضية. وكلفة المشاريع التي شارك فيها افراد العينة فكانت الاكثرية في المشاريع ذات كلفة اقل من (١٠٠٠) دولار حيث بلغت النسبة ٥٠% وهذا دليل ان المشاريع المنفذة كانت مشاريع تدريبية وفي مدة اسبوع ومشاريكين في حدود ٢٥ مشاركا وهذه التكلفة مناسبة مع هذه الحالة والنوعية من المشاريع.

ثالثا: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

#### ١- امتلاك المعلومات

جدول رقم (٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول القيم المكونة للتمكين

#### الاداري/امتلاك المعلومات

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	تنفيذ المشاريع ساعدني في الحصول على المعلومات التي احتاجها في وظيفتي في المنظمة.	٣,٩	٠,٨٩	مرتفع
٢	بعد تجربتي في تنفيذ المشاريع تمكني من الإجابة على	٣,٦	٠,٧٥	متوسط

			جميع الأسئلة التي نواجهها في العمل.
متوسط	٠,٧٨	٣,٦٢	٣ هناك ثقة في تقديم المعلومات بين المشاركين في المشروع
متوسط	٠,٩٢	٣,٧٨	٤ يتصرف الآخرون معي بحرية انطلاقاً من شعورهم بالمسؤولية من معلومات لديهم.
متوسط	٠,٨٣	٣,٧٢	المجموع

من خلال الجدول السابق رقم (٢) والذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحددات المتعلقة بامتلاك المعلومات كأحد أبعاد التمكين الإداري، تبين الجدول ان متوسط مجموع الفقرة (امتلاك المعلومات) في المنظمة المبحوثة في مستوى عالي حيث ان مجموع المتوسط الحسابي لامتلاك المعلومات بلغ (٣,٧٢) وانحراف معياري (٠,٨٣)، يتبين أنه جاءت فقرة (١) اعلى متوسط بمستوى مرتفع، اي ان تنفيذ المشاريع ساعد افراد عينة الدراسة للحصول على المعلومات التي يحتاجها في المنظمة، وان عبارة (٢) اقل مستوى ومعناه ان حصول افراد العينة على الاجابة على جميع الاسئلة بمستوى متوسط نسبيا.

## ٢- حرية العمل والثقة

من خلال الجدول السابق رقم (٣) والذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحددات المتعلقة بحرية العمل والثقة كأحد أبعاد التمكين العاملين، يتبين أن معدل متوسطات الحسابية للمحددات المكونة من (٥) عبارات عبارة عن (٣,٥٤) اي جيد تقريبا، في حين جاءت فقرات (٩) من اعلى مراتب وهي (٣,٨٨) وهي مستوى جيد اي ان افراد عينة الدراسة يساهمون في وضع الخطط واهداف المنظمة، وان عبارة رقم (٧) في مستوى متوسط ومعناه ان احتياج العاملين لموافقة الادارة لكيفية حل المشكلات التي تواجههم بحاجة الى تطوير اكثر.

جدول رقم (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول القيم المكونة للتمكين

ت	حرية العمل والثقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٥	يسمح لي باتخاذ اي اجراء يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي اقوم به	٣,٦٧	١,٠٩	متوسط
٦	استطيع إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	٣,٤٩	٠,٨٧	متوسط
٧	لا احتاج موافقة الادارة لكيفية حل المشكلات التي تواجهني	٣,٢٣	١,١٥	متوسط
٨	استطيع القيام بتغيير الطرق التي اودي بها عملي عندما ارغب بذلك	٣,٤٥	٠,٨٣	متوسط
٩	اساهم في وضع الخطط واهداف المنظمة	٣,٨٨	١,٠٨	متوسط
	المجموع	٣,٥٤	١,٠٠٤	متوسط

الإداري/ حرية العمل والثقة

## ٣- العمل كفريق: جدول رقم (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول القيم المكونة للتمكين الإداري/ العمل كفريق

ت	العمل كفريق العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١٠	تعلمت من تنفيذ المشاريع العمل كفريق عمل	٤,١٨	٠,٨٨	مرتفع
١١	اعمل من منطلق الرقابة الذاتية و تحمل المسؤولية مع لآخرين	٤,٠٢	٠,٦٤	مرتفع
١٢	اقوم بانشطة متنوعة ضمن الفريق بحماسة عالية	٤,٠٤	٠,٥٧	مرتفع
١٣	هناك الفة ومودة و تكامل وروح متفائلة في العمل بين العاملين	٤,٠٣	٠,٨٥	مرتفع
١٤	نعمل مع بعض كفريق واحد لمواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهنا	٤,٢٣	٠,٧٨	مرتفع
١٥	نعمل كنسيج العنكبوت في مشروعات متعددة و تعاون ميداني بين العاملين	٣,٨٥	٠,٩٧	مرتفع
	المجموع	٤,٠٥	٠,٧٨	مرتفع

من خلال الجدول السابق رقم (٤) والذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحددات المتعلقة بالعمل كفريق كأحد أبعاد تمكين العاملين، يتبين أن معدل متوسطات الحسابية للمحددات المكونة من (٦) عبارات عبارة عن (٤,٠٥) اي مرتفعة، في حين جاءت فقرة (١٤) من اعلى مراتب وهي (٤,٢٣) وهي مستوى مرتفعة اي ان افراد عينة الدراسة يعملون مع بعض كفريق واحد لمواجهة التحديات والمشكلات التي تواجههم. بمستوى مرتفع، وان عبارة رقم (١٥) مستوى متوسط واقل نسبيا من العبارات الاخرى وهي (٣,٨) ومعناه ان العمل كنسيج العنكبوت في مشروعات متعددة و تعاون ميداني بين العاملين بحاجة الى تطوير.

## ٤- الفاعلية الذاتية: جدول رقم (٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول القيم المكونة للتمكين الإداري/ الفاعلية الذاتية

ت	الفاعلية الذاتية العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١٦	لدي خبرة كافية تؤهلي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات	٢,٨	١,٠٥	منخفض
١٧	اتعامل مع الاخطاء والموضوعات غير المألوفة على انها فرص للتعلم	٢,٨٦	١,٢	منخفض
١٨	امتلك حرية أداء الأعمال المناطة بي ومناقشة أفكارى مع الإدارة العليا.	٣	١,٢	متوسط

١٩	امتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.	٢,٨٥	١,١٢	منخفض
٢٠	لا ارغب بان تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحد من قدراتي الإبداعية.	٣,١٧	١,٤٣	متوسط
	المجموع	٢,٩٣	١,٢	منخفض

من خلال الجدول السابق رقم (٥) والذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحددات المتعلقة بمعايير الفاعلية الذاتية كأحد أبعاد تمكين العاملين، يتبين أن معدل متوسطات الحسابية للمحددات المكونة من (٥) عبارات هي (٢,٩٣) أي متوسط، في حين جاءت فقرة (٢٠) من أعلى مراتب وهي (٣,١٧) وهي مستوى متوسط أي ان رغبة افراد عينة الدراسة بان تمارس عليهم رقابة شديدة ومباشرة من الاعلى تحد من قدراتهم الابداعية بمستوى متوسط، وان عبارة رقم (١٦) مستوى منخفض نسبيا وهي (٢,٨) ومعناه ان خبرة العاملين قليلة نسبيا وغير كافية تؤهلهم في التعامل مع المواقف وحل المشكلات و هم بحاجة الى مراجعة في هذا المجال.

#### رابعاً: اختبار الفرضيات

اولاً: اعتمد الباحث في اختبار صحة الفرضية الرئيسية الاولى على معامل ارتباط بيرسون لبيان مدى الارتباط والتناسق بين المتغيرين وذلك حسب قيمة معامل الارتباط بين تنفيذ المشاريع الصغيرة وتمكين العاملين ، وكما مبين في الجدول رقم (٦).

١- ارتباط تنفيذ المشاريع مع امتلاك المعلومات: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين تنفيذ المشاريع الصغيرة وامتلاك المعلومات كاحدى ابعاد التمكين الادارى حيث تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة كما مبينة في جدول رقم (٦) والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط يساوي (٠,٢٩٧) عند مستوى دلالة ٠,٠٠٤ وهو أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد قبول الفرضية أي هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين تنفيذ المشاريع الصغيرة وامتلاك المعلومات.

٢ - ارتباط تنفيذ المشاريع مع حرية العمل والثقة: هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين تنفيذ المشاريع الصغيرة وحرية العمل والثقة كاحدى ابعاد التمكين الادارى حيث تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة كما مبينة في جدول رقم (٦) والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط يساوي (٠,٦١٣) عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهو أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد قبول الفرضية أي هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين تنفيذ المشاريع الصغيرة وحرية العمل والثقة

٣- ارتباط تنفيذ المشاريع مع العمل كفريق: هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين تنفيذ المشاريع الصغيرة والعمل كفريق كاحدى ابعاد التمكين الادارى حيث تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة كما مبينة في جدول رقم (٦) والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط يساوي (٠,٦٨٨) عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهو أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد قبول الفرضية أي هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين تنفيذ المشاريع الصغيرة والعمل كفريق.

٤- ارتباط تنفيذ المشاريع مع الفاعلية الذاتية: هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين تنفيذ المشاريع الصغيرة والفاعلية الذاتية كاحدى ابعاد التمكين الادارى حيث تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة كما مبينة في جدول رقم (٦) والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط يساوي (٠,٦٤٣) عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهو أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد قبول الفرضية أي هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين تنفيذ المشاريع الصغيرة والفاعلية الذاتية .

جدول رقم(٦) معامل ارتباط بيرسون بين تنفيذ مشاريع الصغيرة وابعاد التمكين الاداري

المجال	الاحصاءات	التغيير في امتلاك المعلومات	التغيير في حرية العمل والثقة	التغيير في العمل كفريق	التغيير في الفاعلية الذاتية
تنفيذ المشاريع الصغيرة	معامل ارتباط بيرسون	٠,٢٩٧	٠,٦١٣	٠,٦٨٨	٠,٦٤٣
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٤	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
	حجم العينة	٩٢	٩٢	٩٢	٩٢

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية: اثر تنفيذ المشاريع الصغيرة على تمكين العاملين

ارتكز الباحث في اختبار صحة الفرضية الثانية على معادلة الانحدار البسيط لبيان مدى الاثر الذي يحدثه المتغير المستقل تنفيذ المشاريع الصغيرة في حالة تغير المتغير التابع اتمكين العاملين، لتكون بمثابة اختبار نهائي لصحة الفرضية الثانية : هناك اثر لتنفيذ المشاريع الصغيرة على تمكين العاملين وكما يظهره الجدول ( ٧ ) الاتي

الجدول رقم ( ٧ ) اثر تنفيذ المشاريع على تمكين العاملين

Sig.	R Square	R	F	T	المعاملات القياسية		المعاملات الغير قياسية	
					Beta	Std. Error		
٠,٠٠٠٠٠	٠,٩٣٤	٠,٩٦٧٠	٤١٦,٤٦	٧,٤٠٩	٠,٠٠٠٠	١,٨١	١٣,٤٦	Constant
				١٢,٦٧	٠,٣٩١٢	٠,٠٧٧	٠,٩٧٧	تمكين العاملين

قيمة T المحسوبة اكبر من قيمة T الجدولية ، واما معامل التحديد يتمثل بقيمة R التي بلغت ٠,٩٦٧ في حين قيمة  $R^2$  بلغت ( ٠,٩٣٣ ) وتعني اي تغير في متغير تنفيذ المشاريع الصغيرة يؤثر بمقدار ٠,٩٣,0 مرة في التمكين العاملين . مما يثبت صحة فرضية البحث ان تنفيذ المشاريع الصغيرة تؤثر في تمكين العاملين في المنظمات غير الحكومية

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر تنفيذ المشروعات الصغيرة على التمكين الاداري يعزى إلي العوامل التالية ( النوع الاجتماعي،المستوي التعليمي، نوع العلاقة بالمشروع، نوع المشروع الذي شارك فيه،مدة المشروع عدد المشاركين في المشروع،المستفيدين في المشروع،كلفة المشروع،مكان تنفيذ المشروع).  
عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول أثر تنفيذ المشروعات الصغيرة على التمكين الاداري يعزى إلي متغيرات(النوع الاجتماعي،المستوي التعليمي، نوع العلاقة بالمشروع، مدة المشروع عدد المشاركين في المشروع،المستفيدين في المشروع،كلفة المشروع،مكان تنفيذ المشروع)



وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول أثر تنفيذ المشروعات الصغيرة على التمكين الاداري يعزى إلي متغير نوع المشروع حيث ان المشاريع الاستثمارية تؤدي الى زيادة التمكين أكثر من المشاريع التوعوية والخدمية.

وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول أثر تنفيذ المشروعات الصغيرة على امتلاك المعلومات كبعد من ابعاد التمكين الاداري يعزى إلي متغير نوع المشروع حيث ان المشاريع التدريبية تؤدي الى زيادة امتلاك المعلومات أكثر من المشاريع الاستثمارية والتوعوية

### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا: الاستنتاجات:

- ١- ان تنفيذ المشاريع الصغيرة ساعد في الحصول على المعلومات التي يحتاجها العاملين في تنفيذ الوظيفة في المنظمة، وان العاملين في مركز تنمية نشاطات الشباب يساهمون في وضع الخطط واهداف المنظمة، وان العاملين يعملون مع بعض كفريق واحد لمواجهة التحديات والمشكلات التي تواجههم .
- ٢- ظهر النتائج ان العاملون في المنظمات الحكومية لا يرغبون بان تمارس عليهم رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحد من قدراتهم الإبداعية.
- ٣- تظهر نتائج التحليل الاحصائي في المنظمة المبحوثة ان تنفيذ المشاريع الصغيرة لها علاقة موجبة مع امتلاك العاملين للمعلومات، حيث ان العمل الميداني يعتبر مصدر لامتلاك معلومات عملية للعاملين
- ٤- تعطي نتائج التحليل الاحصائي صورة ايجابية حول توجه المنظمات غير الحكومية نحو الاستفادة من العمل كفريق حيث ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين تنفيذ المشاريع الصغيرة والعمل كفريق، اي ان المشاريع الصغيرة تساعد العاملين على تطوير خبرتهم في مجال فرق العمل.
- ٥- حسب نتائج التحليل الاحصائي يظهر ان هناك علاقة بين تنفيذ المشاريع الصغيرة والفاعلية الذاتية للعاملين حيث ان تنفيذ المشاريع الصغيرة تجعل العاملين ان يعتمدوا على انفسهم ويبادروا في تنفيذ الواجبات.
- ٦- تبين نتائج التحليل الاحصائي ان تنفيذ المشاريع الصغيرة تؤثر في تمكين العاملين في المنظمات غير الحكومية.
- ٧- تشير نتائج التحليل الاحصائي ان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين نوع المشاريع المنفذة حيث ان زيادة امتلاك المعلومات تكون أكثر في التدريبية أكثر من المشاريع الاستثمارية والتوعوية، وان المشاريع الاستثمارية تؤدي الى زيادة التمكين بصورة عامة أكثر من المشاريع التوعوية والخدمية.

#### التوصيات:

- ١- على المنظمات غير الحكومية اعطاء المزيد من الثقة للعاملين لاكتساب الخبرة الكافية تؤهلهم في التعامل مع المواقف وحل المشكلات.

- ٢- على ادارة العليا للمنظمات غير الحكومية تهيئة الاجواء للعاملين للعمل كنسيج العنكبوت في المشروعات المتعددة والعمل على ايجاد اجواء التعاون الميداني بين العاملين والعمل على التكامل النوعي بين الافراد.
- ٣- على الادارة العليا التركيز على الشفافية في مجال المعلومات واعطاء المعلومات الكافية للعاملين لزيادة قدرة العاملين للإجابة على جميع الأسئلة التي تواجههم في العمل.
- ٤- الاهتمام الاكثر بتنفيذ المشاريع التدريبية والخدمية لزيادة تمكين العاملين وذلك للدور الكبير لتلك النوع من المشاريع .
- ٥- الاهتمام الاكثر بتحفيز وتشجيع العاملين ذات الكفاءات العملية وتكريمهم بوسائل مختلفة.
- ٦- اعطاء العاملين الدور الفعلي وتوزيع الاعمال عليهم بدقة لقيام كل عامل بدوره وتنمية الثقة بالذات بينهم .
- ٧- اجراء دراسات اخرى حول معرفة الاسباب والوسائل الناجحة التي تساعد على تنمية قدرات العاملين.
- ٨- نوصي المختصين في مواصلة البحث والدراسة في مجال تمكين العاملين ونقترح البحث في :-  
- تحليل العلاقة بين تمكين العاملين والاداء المنظمي  
- دور المشاريع الصغيرة في منظمات غير الحكومية و التنمية البشرية

### المصادر

- أبو غنيم، ازهار نعمة، و رحاب حسين جواد، ٢٠١٢، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، عدد ٢٢ المجلد الثامن،
- أبو القاسم الحسين بن محمد المعروف بالراغب الأصفهاني، المفردات في غريب القرآن، تحقيق: محمد سيد كيلاي، بيروت: دار المعرفة.
- افندي، عطية، ٢٠٠٣، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الأسرج، حسين عبد المطلب، ٢٠٠٧، تأثير الاتحاد الجمركي العربي على الصناعات الصغيرة والمتوسطة قي الدول العربية، وزارة التجارة والصناعة المصرية، مصر.
- الاسرج، ٢٠٠٦، مستقبل المشروعات الصغيرة في مصر، قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وزارة تجارة والصناعة الخارجية، كتاب الاهرام الاقتصادي، العدد ٢٢٩. [www.gdnet.org](http://www.gdnet.org)
- بوماك، كليفور، ١٩٨٩، اسس ادارة الاعمال التجارية الصغيرة، جامعة ايوا، ترجمة رائد السمرة، مركز الكتاب الاردني.
- بوهنة علي، بلحاج فراحي، ٢٠١٠، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل تدعيم قدراتها التنافسية"، الملتقى الوطني حول "إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة"، جامعة سعيدة، (١٣ و ١٤ ديسمبر ٢٠١٠).
- البنك الأهلي المصري، المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر في ظل القانون رقم ١٤١ لسنة ٢٠٠٤، النشرة الاقتصادية، العدد الرابع، المجلد السابع والخمسون، القاهرة.
- حنظل، وديع، ٢٠٠٩، طرق تطوير المشاريع الصغيرة في العراق، الشركة العراقية لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- شماع، خليل، ١٩٩٩، تمويل المنشآت الصغيرة، اتحاد المصاريف الامريكية.

- الطاهر، عبد الباري محمد، ومرزوق عبد العزيز علي، ٢٠٠٩، تمكين العاملين مدخل لتحسين ادارة ازمات الحج ، جامعة الملك سعود ، كلية الاداب.
- العاني، ثائر محمود رشيد ، و محمد علي موسى، ٢٠٠٥، إستراتيجية دعم وتطوير الصناعات الصغيرة في ضوء تقويم فاعلية مبادرات القروض في العراق.
- عفانة، حسن مروان، ٢٠١٣، بعنوان التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر-غزة، فلسطين
- عامر، كاظم شمخي، ٢٠٠٧، القروض الصغيرة والمشاريع المدرة للدخل لمعالجة ناجحة للبطالة والفقير، المركز الوطني للبحوث والدراسات ، الطبعة الأولى، بغداد.
- العبري، خليفة ، ٢٠٠٥، ورقة عمل ، الملتقى العربي الثالث للصناعات الصغيرة والمتوسطة ، سلطنة عمان
- العتيبي، سعد بن مرزوق، ٢٠٠٥، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، ١٧-١٨ أبريل ٢٠٠٥، جامعة الملك سعود- كلية العلوم الإدارية، الرياض-المملكة العربية السعودية
- السلمي، سمير سمران، ٢٠١١، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة ملك بن عبدالعزيز،السعودية
- السنبلي، عبد العزيز بن عبد الله، ٢٠١٠، دور المنظمات العربية في التنمية المستدامة، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التنمية والأمن في الوطن العربي، ٢٤. ٢٦. ٩/ ٢٠٠١، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض
- شاهين، عمار شنتة ، ٢٠١٢، <http://www.akhbaar.org/home/2012/9/136035.htm>
- الشركة العراقية لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ٢٠١٠، متاح على الموقع الالكتروني [www.icfsme.com](http://www.icfsme.com)
- كبة، سلام ابراهيم، ٢٠٠٨، المنظمات غير الحكومية في كوردستان العراق، موقع الذاكرة العراقية، <http://www.iraqmemory.org/inp/view.asp?ID=13>
- ماهر حسن المحروق ،ايهاب مقابلة، ٢٠٠٦، المشروعات الصغيرة والمتوسطة اهميتها ومعوقاتهما، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، عمان ،الاردن.
- فارح، محمد حسين، ٢٠٠٩، تمكين العاملين في اداء المنظمة دراسة ميدانية في عينة من المصارف العامة بجمهورية جيبوتي، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن ،كلية العلوم الادارية،
- موقع منظمة العمل الدولية [WWW.ilo.org](http://WWW.ilo.org)
- مصطفى، نihal فريد، وعباس، نبيلة ، أساسيات الأعمال في ظل العولمة، الدار المصرية، مصر، ٢٠٠٥،

المصادر الانكليزية:

- Conger, J.A. and Kanungo, R.B. (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, 13 (3), 471-482
- Dan. Steinhaff and burgress, A.small business management fundamentals. 5th ed, new york, McGraw- Book Company 1989- p-10
- Bowen, D.E. and Lawler, E. (1995)• Empowering Service Employees, Sloan
- Cook,S. ,1994“ The culture implication of empowerment”. Empowerment in Organization, Vol.2, No.1, pp.9-13
- J. Lord, P. Hutchison, the Process of Empowerment:Implications of Theory and Practice (Canadian Journal of Community Mental Health, Spring 1993) p.2

- Janet L. Surry, Relationship and Empowerment (Stone Center, 1997) p. 2
- Lashley, C. (1999), Employee Empowerment in Services: A framework for Analysis, Personnel review, 28 (3) 169-192.
- Lashley, C. and McGoldrick, J. ( 1994). " The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations", Empowerment in Organization, Vol.2, No.3, pp.25-38.
- Kanter, R. M. (1989), When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s, New York, NY
- McClelland, D. Achievement Motivation Can be Develop (1965), Harvard Business Review, 43(1): 6-24.
- Malone, T. W (1997), Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision-making, and IT, Sloan Management Review, 38 (2), 23-35.
- Neilsen, E. (1986), Empowerment Strategies: Balancing Authority and Responsibility, In Srivastara. S (Ed.), Executive power, San Francisco: Jossey-Bass, 78-110.,
- Rafiq, M and Ahmed, P.K, (1998) A Customer-Oriented Framework For Empowering Service Employees, The Journal Of Services Marketing, 12 (5), 379-396.
- Randolph and Sashkin (2002), Can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings, Academy of Management Executive, 16 (1), 102-115
- Spreitzer, G.M. (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, Academy of Management Journal, 39 (2), 483-504.
- Sims, H. P., Jr. (1986), Beyond Quality Circles: Self-Managing Teams, Personnel, 52 (1), 25-31.
- Thomas, K. W., and Velthouse, B.A. (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management Review, 15 (4) 666-681.

### ملحق رقم (١)

#### اهم المشاريع المنفذة في مركز تنمية الشباب بدعم من المنظمات الدولية :

اسم المشروع	مدة المشروع	مكان التنفيذ	المستفيدون	الممول	هدف المشروع
مشروع تخفيف العنف الجنسي	٢٠٠٥\٦ - ٢٠٠٥\٩	سليمانية	٥٠ شاب في مدينة السليمانية	Counter Part	الحد من ظاهرة العنف في المجتمع
توعية النساء للمشاركة في الانتخابات	٢٠٠٦\١٠ - ٢٠٠٦\١٢	أرييل	١٠٠ نساء التابعة للمنظمات النسوية	NDI NATIONAL DEMOCRATIC INSTITUTE FOR INTERNATIONAL AFFAIRS	رفع مستوى النساء للمشاركة في الانتخابات
مكافحة الفساد عن طريق معرض كاريكاتيري	٢٠٠٦\٥ - ٢٠٠٦\٩	سليمانية	٢٠٠ من موظفي الحكومة في حدود محافظة السليمانية	المركز الديمقراطي Free Civil Society Program	مكافحة الفساد الإداري في مؤسسات الحكومية
توعية الشباب حول الحقوق والواجبات	٢٠٠٦\٢ - ٢٠٠٦\٤	سليمانية	١٢٠ من طلبة الجامعات ، وممثلي المنظمات الشبابية	NDI NATIONAL DEMOCRATIC INSTITUTE FOR INTERNATIONAL AFFAIRS	رفع مستوى الثقافي لدى الشباب حول الحقوق والواجبات
الشباب و الية المشاركة السياسية	٢٠٠٨\٩ - ٢٠٠٩\٤	سليمانية	الشباب (منظمات ، الأحزاب السياسية، منظمات المجتمع المدني)	NDI NATIONAL DEMOCRATIC INSTITUTE FOR INTERNATIONAL AFFAIRS	رفع مستوى الذاتية لدى الشباب حول مشاركتهم السياسية
نحو السلام	٢٠٠٨\٤ - ٢٠٠٨\١٠	سليمانية	٥٠ من شباب الأكراد والعرب المقيمين في محافظة السليمانية و ضواحيه	Relief International RELIEF INTERNATIONAL	ترسيخ الأخوة بين أفراد العرب والأكراد

التوعية و رفع مستوى الثقافي للمجتمع حول القوانين		١٢٠ من ممثلي منظمات مجتمع المدني، الأحزاب السياسية، منظمات النسوية	أربيل	٢٠٠٩\٢ - ٢٠٠٩\٨	سيادة القانون
توعية المجتمع حول التعايش السلمي		٧٥ ممثلي الجهات السياسية و منظمات مجتمع المدني و المثقفين ومؤسسات الحكومية و رجال العشائر	حليجة - سليمانية	٢٠٠٩\١ - ٢٠٠٩\٥	تشجيع الفئة والأطراف المختلفة نحو السلام
تشجيع الشباب حول مشاركة السياسية		٤٥ من شباب المنطقة مع مراعات الجنسين	منطقة هورامان	٢٠٠٥\٢ - ٢٠٠٥\٤	المشاركة السياسي للشباب
تعزير مشاركة المدنية و السياسية		٥٠ من ممثلي منظمات مجتمع المدني، الأحزاب السياسية، منظمات النسوية، طلاب الجامعات، حقوقيين، منظمات الشبابية .	سليمانية حليجة قلعة دزة	٢٠١١/١٠/١ الى ٢٠١٢/٩/٣٠	تعزير المشاركة المدنية للشباب
تعزير مشاركة المدنية و السياسية بين الشباب و منفذي القوانين في مؤسسات الامنية		٥٠ من ممثلي منظمات مجتمع المدني، الأحزاب السياسية، منظمات النسوية، طلاب الجامعات، حقوقيين، منظمات الشبابية، و منفذي القوانين في مؤسسات الامنية	حليجة قلعة دزة	٢٠١٢/١٠/١ الى ٢٠١٣/٩/٣٠	تعزير مشاركة المدنية لدى الشباب و منفذي القوانين
مراقبة انتهاكات حقوق الانسان عن طريق مراقبة السجون		١٥٠ من ممثلي المؤسسات الحكومية و منفذي القوانين	حليجة قلعة دزة	٢٠١٣/١٠/١ الى ٢٠١٤/٩/٣٠	مشروع التوعية لحقوق الانسان
تعزير مشاركة المدنية و السياسية وتفاهم بين المواطن و منفذي القوانين		٢٥٠ من ممثلي منظمات مجتمع المدني، الأحزاب السياسية، منظمات النسوية، حقوقيين، منظمات الشبابية . و منفذي القوانين	حليجة، قلعة دزة، ججمال، كلار	٢٠١٤/١٠/١ - ٢٠١٥/٩/٣٠	حقوق الانسان في السلیمانية
تطوير ثقافة الحوار و يهدف الى بناء الجسور بين اتجاهات التحديث في الفكر الاسلامي المعاصر		٢٠٠ من ممثلي منظمات مجتمع المدني، الأحزاب السياسية، منظمات النسوية، طلاب الجامعات، حقوقيين، منظمات الشبابية	اقليم كردستان	٢٠١٢/١/١ الى /١٢/٣١ ٢٠١٣	مهارات النجاح في عالم متغير

ملحق رقم (٢) اهم المشاريع المنفذة ف يركز تنمية نشاطات الشباب بدعم من مؤسسات محلية

اسم المشروع	مدة المشروع	مكان التنفيذ	المستفيدون	هدف المشروع
مشروع مكافحة الفساد الإداري	اسبوعياً لمدة سنتين	إقليم كردستان	مئات من الموظفين الحكوميين	تطوير النظام الإداري في المؤسسات الحكومية
مشروع خدمة الناس في ذكرى ومناسبات الأنتفاضة	شهر ٢٠٠٩\٣	رانية	١٢٠ من المثقفين والشباب والممثلين والأحزاب والسياسية والمنظمات	تجميع التوصيات لأحياء مناسبة الأنتفاضة وتسليمها للحكومة والبرلمان
مشروع التوعية لمكافحة المخدرات	شهر ٢٠٠٨\٧	سليمانية	٤٥ من موظفي الأساس	تطوير وتقوية مستوى الوعي حول المخدرات
مشروع مسابقة (كول عنبر)	سنوياً مرة واحدة	خورمأل- سليمانية	٢٠٠ من الأدباء والشعراء	تطوير مجال الشعر والقصة والأدبيات
مشروع التواصل بين الطلاب والأساتذة	سنوياً	بازيان- سليمانية	٣٠٠ من الأساتذة والطلبة	تأسيس وتقوية وتطوير العلاقات القوية والتفاهم بين الطرفين.
مشروع اعداد شباب الغد	سنوياً في فصل الصيف	إقليم كردستان	الاف من الطلبة	بناء جيل قيادي للمستقبل
مشروع دعم الإستشارة النفسية	اسبوعياً ومستمر	أربيل	عشرات الشباب اسبوعياً	علاج التدايعات النفسية والتاهيل من والتوعية للصحة العقلية
اصدار مجلة و موقع الألكتروني	متواصل حتى الآن	إقليم كردستان	الشباب والفئات الأخرى في المجتمع	الإهتمام بالجهة الإعلامية والقدرة الشبابية
مشروع الأعمال الفنية (ستوديو، دبلجة، مونتاج)	متواصل حتى الآن	إقليم كردستان	للشباب والفئات الأخرى في المجتمع	الإهتمام بالمجال الفني لدى الشباب
مشروع التوعية السياسية	متواصل حتى الان	إقليم كردستان	الشباب	توعية الشباب حول القضايا السياسية
مؤتمرات علمية	سنوي	اقليم كردستان	الشباب والباحثين	الإهتمام باعمال أكاديمية جدية

المصدر: نشرة خاصة للدائرة العامة لمركز تنمية نشاطات الشباب، ٢٠١٥

الملحق رقم (٣) استمارة الاستبيان الاستبان

بين أيديكم استبانة لإنجاز البحث الموسوم (اثر تنفيذ المشاريع الصغيرة على تمكين العاملين في منظمات غير الحكومية) دراسة تحليلية في مركز تنمية أنشطة الشباب يهدف البحث إلى التعرف على مدى أثر تنفيذ المشاريع الصغيرة على تمكين العاملين في المنظمات غير الحكومية

نرجو من أختوتنا وأخواننا الأعزاء أن يتفضلوا مشكورين بملاً الاستمارة وتأشير الإجابات التي يرونها مناسبة بما يتفق ومواقفهم الصريحة التي سيكون لها أبلغ الأثر للوصول إلى نتائج وتوصيات قيّمة تفيد الواقع وتساهم في خدمة العلم والجهود البناءة لتنمية المجتمع.

الباحث

وتقبلوا فائق الشكر والتقدير

اولاً: الاسئلة العامة للمشاركين في ادارة المشروع:

١- النوع الاجتماعي: ذكر

انثى

- ٢- المستوي التعليمي: اعدادية فما دون اعدادية دبلوم بكالوريوس دراسات عليا
- ٣- نوع العلاقة بالمشروع : مدير موظف عقد متطوع
- ٤- نوع المشروع الذي شارك فيه: استثماري تدريبي توعوي خدمية
- ٥- مدة المشروع: اقل من اسبوع اسبوع الى شهر شهرالى ستة اشهر ستة اشهر الى سنة اكثر من سنة
- ٦- عدد المشاركين في المشروع: اقل من ١٠ مشارك ١٠ الى ٣٠ مشارك ٣٠ الى ٥٠ مشارك اكثر من ٥٠
- ٧- المستفيدين في المشروع: اقل من ٥٠ مستفيد ٥٠ الى ١٠٠ مستفيد ١٠٠ الى ١٥٠ مستفيد اكثر من ١٥٠
- ٨- مكان تنفيذ المشروع : داخل المحافظة القضاء الناحية القرى والمجمع
- ٩- كلفة المشروع: اقل من ١٠٠٠ دولار ١٠٠٠ الى ٢٠٠٠ دولار ٢٠٠٠ الى ٣٠٠٠ دولار اكثر من ٣٠٠٠ دولار

ت	أولاً: امتلاك المعلومات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تنفيذ المشاريع ساعدي في الحصول على المعلومات التي احتاجها في وظيفتي في المنظمة.					
٢	بعد تجربتي في تنفيذ المشاريع تمكني من الإجابة على جميع الأسئلة التي نواجهها في العمل.					
٣	هناك ثقة في تقديم المعلومات بين المشاركين في المشروع					
٤	يتصرف الآخرون معي بحرية انطلاقاً من شعورهم بالمسؤولية من معلومات لديهم.					
<b>ثانياً: حرية العمل والثقة</b>						
٥	يسمح لي باتخاذ اي اجراء يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي اقوم به					
٦	استطيع إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي					
٧	لا احتاج موافقة الادارة لكيفية حل المشكلات التي تواجهني					
٨	استطيع القيام بتغيير الطرق التي اودي بها عملي عندما ارغب بذلك					
٩	اساهم في وضع الخطط واهداف المنظمة					
<b>ثالثاً: العمل كفريق</b>						
١٠	تعلمت من تنفيذ المشاريع العمل كفريق عمل					
١١	اعمل من منطلق الرقابة الذاتية و تحمل المسؤولية مع لآخرين					
١٢	اقوم بانشطة متنوعة ضمن الفريق بحماسة عالية					
١٣	هناك الفة ومودة و تكامل وروح متفائلة في العمل بين العاملين					
١٤	نعمل مع بعض كفريق واحد لمواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهنا					
١٥	نعمل كنسيج العنكبوت في مشروعات متعددة و تعاون ميداني بين العاملين					
<b>رابعاً: الفاعلية الذاتية</b>						
١٦	لدي خبرة كافية تؤهلني في التعامل مع المواقف وحل المشكلات					
١٧	اتعامل مع الاخطاء والموضوعات غير المألوفة على انها فرص للتعلم					
١٨	امتلك حرية أداء الأعمال المناطة بي ومناقشة أفكارني مع الإدارة العليا.					
١٩	امتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.					
٢٠	لا ارغب بان تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحد من قدراتي الإبداعية.					