الـتمكين المـُستدام كمـدخل اقتصادي لتـنمـيـة المشروعـات الصـغيرة

د. مـروة أحـمد نبيـل

مدرس بقسم العلوم الأساسية تخصُّص اقتصاد

بالمعهد العالي للإدارة والتكنولوجيا – أكاديمية المدينة

ملخَّص البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحديد أثر التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة، وتحديد المعوِّقات التي تُواجهها، وكذلك تحديد المُقترحات التي تُحقِّق التمكين المستدام، وأخيرًا التوصُّل لرؤية مُستقبلية لكيفية تحقيق التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة.

وقد توصَّل البحث إلى رؤية مُستقبلية من خلال تحديد آليات تنمية الموارد الاقتصادية والتمويلية، وآليات التطوير الإداري، وآليات تطوير الخدمات، وآليات تنمية الموارد البشرية، وآليات توافر نظام المعلومات، وأخيرًا تحديد آليات التسويق للجمعيات الأهلية العاملة فى مجال تنمية المشروعات الصغيرة من خلال استخدام مدخل التحسين المستمر والمدخل الاقتصادي للدعم الفني والمادي.

الكلمات المفتاحية: التمكين المُستدام – المدخل الاقتصادي – المشروعات الصغيرة.

Sustainable empowerment as an economic input for small enterprise development

Dr. Marwa Ahmed Nabil

Abstract:

This research aims to determine the impact of sustainable empowerment as an economic input to the development of small enterprises, identify the obstacles they face, as well as identify proposals that achieve sustainable empowerment, and finally reach a future vision for how to achieve sustainable empowerment as an economic input to the development of small enterprises. The research reached a future vision by identifying Mechanisms for developing economic and financial resources, administrative development mechanisms, service development mechanisms, human resources development mechanisms, information system availability mechanisms, and finally determining marketing mechanisms for NGOs working in the field of small enterprise development through the use of the continuous improvement approach and the economic approach to technical and material support.

Keywords: sustainable empowerment - economic approach - small projects.

مدخل الدراسة:

تُمارس المشروعات الصغيرة دورًا مهمًّا فى عملية التنمية الاقتصادية فى معظم دول العالم، وذلك لدورها الفعَّال فى تشغيل العمالة، حيث تُوفِّر المشروعات الصغيرة فُرص عمل واسعة جدًّا؛ نظرًا لصغر رأس المال المُستثمر للفرد، ومن ثَمَّ المساهمة بفعالية فى حلِّ مشكلة البطالة وتعظيم الناتج، وكذلك لدعم النمو الاقتصادي (سيد عبد الرحيم ٢٠١٧).

وسوف تتناول هذه الدراسة ثلاثة محاور أساسية، وهي:

- المحور الأوَّل: يتناول مشكلة الدراسة وأهمية وأهداف وتساؤلات ومفاهيم الدراسة.
- المحور الثاني: يتناول الإطار النظري للدراسة.
- المحور الثالث: الإطار الميداني للدراسة والنتائج والرؤية المستقبلية.

إن المشروعات الصغيرة لها إمكانيات وطاقات قادرة على تنمية الاقتصاد المصري، بما يكفل تنمية الكوارد البشرية بها، وذلك علاوة على الدور الذي تُقدِّمه فى دعم التنمية بما يُسهم فى دعم وعودة مناخ المنافسة وفقًا لمستويات الجودة التي تُعتبر أساس أيِّ تقدُّم، وبالتالي يُمكن لهذا القطاع الحيوي أن يُسهم فى زيادة حجم الصادرات.

فالمشروعات الصغيرة وسيلة ضرورية لاكتساب المهارات والاتجاهات لدخول سوق العمل، ومن الضروري استغلال هذه المشروعات من أجل الدخول فى المشروعات الكبيرة، لذلك فهي هدف تنموي اقتصادي واجتماعي (Team R.Linder, 2018 Kalheyn, J.Cox).

كما تُحافظ المشروعات الصغيرة على الهوية المحلية فى تنشيط ودعم الصناعات والمشروعات الصغيرة ذات الطبيعة المرتبطة بالبيئة المحلية، وبذلك تُسهم فى زيادة الوعي والانتماء.

حيث أكَّدت دراسة Bang Heekuk سنة ٢٠١٣ على أن المشروعات الصغيرة لها دور فى تحسين الظروف الاقتصادية للمجتمع، وذلك من خلال المساعدات المتبادلة التي تتمُّ بين المستثمرين.

كما أكَّدت دراسة Randa Helmi سنة ٢٠٢٠ على أنَّ المشروعات الصغيرة تُساهم بشكل كبير فى القضاء على مشكلات كثيرة يُعاني منها الاقتصاد المصري.

وأشارت نتائج دراسة (علية المهدي وهالة السيد عام ٢٠٢٠) إلى أنَّ من بين المشكلات التي تُوجِّه القائمين بالمشروعات الصغيرة بمدينة العاشر من رمضان مشكلة التدريب وما يترتَّب عليها من انخفاض إنتاجية العمَّال، وانخفاض جودة الإنتاج، والعجز فى توفير المواد الخام، وعدم وجود منافذ للتسويق، والافتقاد إلى الخِبرة التنظيمية والتقنية، ونقص الخبرة الإدارية الكافية لتطوير المشروعات.

كما أشارت نتائج دراسة SEELA ALADUWAKA 2023) إلى أنَّ المشروعات متناهية الصغر تلعب دورًا هامًا فى علاج مشكلة الفقر، خاصة بالنسبة للأسر الفقيرة، وأيضًا بالنسبة للنساء الفقيرات المسئولات عن أُسرهن، حيث تُمكِّن هذه المشروعات تلك الأسر من المشاركة فى علاج تدنِّي مستوى معيشتهم الإيجابية بالعمل بتلك المشروعات.

وأكَّدت نتائج دراسة (Eversole, R 2023) على أنَّ المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر تُؤدِّي إلى الحدِّ من الفقر لدى الأسر الفقيرة، وتتناسب مع قدراتهم، ومعوِّقات تلك المشروعات بالنسبة لهم محدودة، كما أن هذه الأسر يُمكنها توفير الموارد اللازمة لإقامة تلك المشروعات؛ مِمَّا يُتيح لها فرصًا أن يُصبحوا مُستثمرين صغارًا، كما أنَّ هذه المشروعات تحتاج إلى قدرات محدودة، وتُساهم فى إعادة بناء العلاقات الاجتماعية والاقتصادية بين تلك الأسر والمجتمع، وتفتح أمامهم فرصًا أوسع للاستفادة من الموارد المجتمعية لتحقيق حياة أفضل.

وبالتالي ترى الباحثة أهمية الدور الذي تلعبه المشروعات الصغيرة فى عملية التنمية من خلال مُساهمتها فى توفير فُرص العمل، واستيعابها أكبر نسبة من القوى العاملة، والمساهمة فى تحسين مستوى الإنماء الاقتصادي، بالإضافة إلى دورها فى إعداد الرياديين من رجال الأعمال الصغار الذين يُشكِّلون رصيدًا بشريًا وإعدادًا للمشروعات الكبيرة، فهي تُمثِّل قاعدة للانطلاق فى مراحل النمو الاقتصادي المتصاعدة.

وبالرغم من هذه الإيجابيات الاقتصادية للمشروعات الصغيرة إلا أنَّ العديد من الدراسات أكَّدت على أنَّها تُواجه العديد من المعوِّقات التي تحدُّ من قدرة أصحاب

المشروعات على تنمية مشروعاتهم مثل المعوّقات الخاصة بمشكلات التضخُّم، وعدم قدرة تلك المشروعات على التحكُّم فى التكاليف والأسعار مع مشكلات ارتفاع سعر الفائدة على الإقراض، وصعوبة حصول أصحابها على التمويل الكافي؛ لأنَّ الجهات المقرِضة قد لا تتفق فى قدرة المشروع على النجاح، بالإضافة إلى عدم توافر المهارات الإدارية لأصحاب المشروعات، وعدم الاهتمام بالبرامج التدريبية لهم، فضلًا عن نقص القدرة على تسويق المنتجات، والمشكلات المرتبطة بالإجراءات الإدارية، والضرائب المفروضة على المشروعات ... الخ.(الهيئة العامة للاستعلامات، المشروعات الصغيرة ٢٠٢٠).

وبالتالي بات واضحًا أنَّ قضية تنمية المشروعات الصغيرة ومواجهة معوّقاتها ليست قضية الأجهزة المعنية بعملية التصنيع وحدها أو قضية المؤسَّسات المصرفية والائتمانية دون غيرها، بل هي قضية تتصل بالتنمية القومية، حيث تتضافر الجهود الحكومية وغير الحكومية الساعية نحو تنمية هذا القطاع الحيوي (عبير النعناعي ٢٠١٧).

وهذا ما أكَّدته دراسة Colombus سنة ٢٠٢٠ والتي أشارت إلى أنه بالرغم من أهمية عمليات التشغيل للمشروعات الصغيرة والتي تتمُّ عبر الكمبيوتر أو باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، فإنَّ الصعوبة التي تُواجه هذه العمليات هي تكلفتها العالية مقارنة بالموارد المتاحة لدى المنظمات التي تتبنَّى المشروعات الصغيرة.

وفي إطار ذلك يُمكن للباحثة إيجاز هذه المعوّقات فى قلَّة الموارد والإمكانات والدعم المادي، ضعف مستوى استخدام التكنولوجيا، عدم الاهتمام بتنمية الموارد المادية البشرية، ضعف المهارات الإدارية والفنية، عدم الاهتمام بالإنفاق على التدريب، ضعف البناء المؤسَّسى، ضعف القدرات البشرية والتنظيمية، القصور فى التخطيط، القصور فى إعداد تنفيذ البرامج والمشروعات التنموية، عدم الاهتمام بعمليات المتابعة والتقييم.

وبالتالي دعت الحاجة إلى محاولة الوصول إلى درجه عالية من التمكين المُستدام فى تنفيذ الأنشطة والمشروعات الصغيرة وتنميتها اقتصاديًا.

حيث يُشير التمكين إلى تعزيز قدرة أعضاء الجمعية والعاملين بها على معرفة أفضل بالموارد المتاحة اقتصاديًا، وفي ضوء ذلك لا بُدَّ من توافر التمكين الإداري الذي

يعني تشجيع عملية اتخاذ القرار فى جميع جوانب المشروع، إلى جانب التمكين المهاري والذي يعني نقل المهارات وتوفير الموارد اللازمة للعمل فى إطار الثقة والاعتماد على الذات، وأخيرًا التمكين السياسي والذي يعني القدرة على التأثير على صناعة القرار السياسي المرتبط بنشاط المشروعات الصغيرة (الاتحاد البرلماني ٢٠١٥).

وفي ضوء ذلك يرتبط التمكين المستدام بوضوح برسالة المشروع بالنسبة لفريق العمل وقدرة هذا الفريق على التوجُّه الذاتي من خلال اكتساب أعضاء المشروع القُدرة على القيادة وتحمُّل المسئولية، والمشاركة فى عمليات التقدير والتخطيط والتقويم بالمنظمة، والتدريب المستمر للعاملين؛ لزيادة كفاءتهم، والاهتمام بعمليات التنمية المؤسَّسية للمنظمة، ومتابعة تطوُّر العمل بها (عطية حسين ٢٠٢٣).

وبالتالي فالتمكين المُستدام يعني ضرورة توافر عددٍ من السمات؛ حتى يتوافر لها الاستمرارية فى تقديم خدماتها مثل التمكين بواسطة المشاركة، والتمكين من خلال المساهمة فى اتخاذ القرار، والمشاركة فى تحمُّل المسئولية، والتمكين من خلال الانتماء مع ما يتضمَّنه من انتماء لأهداف المؤسَّسة (Robert A 2020).

وهذا ما أكَّدته دراسة Honold سنة ٢٠٢٠، حيث أشارت إلى أهمية التمكين المُستدام فى عملية التحسين المُستدام والتدريجي فى كلِّ أبعاد المشروع مع انخراط جميع العاملين ومشاركتهم الفاعلة فى عملية التطوير، والمساهمة فى اتخاذ القرار وفي تحمُّل أعباء مسئولية تحقيق التقدُّم للمنظمة.

كما أشارت دراسة G. D Miller سنة ٢٠٢١ إلى ضرورة أن تستخدم الجهات التمكين لزيادة قدراتها ومواردها المالية؛ ومن ثَمَّ تحقيق أهدافها.

وفي ضوء ذلك قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية تمَّ تطبيقها على عدد عشرة من الخبراء الأكاديميين وعدد خمسة من العاملين فى مجال المشروعات الصغيرة؛ لرصد وتقدير آليات التمكين المُستدام التي يجب توافرها؛ حتى يُحقِّق المشروع أهدافه، وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن أنَّ إحداث التمكين المُستدام فى مجال المشروعات الصغيرة يتطلَّب التالي: تنمية قدرات الجهات المعنية بالمشروعات الصغيرة وذلك بنسبة ١٠٠٪، وتوفير قاعدة بيانات شاملة عن الجهات المعنية بالمشروعات الصغيرة، من حيث الأهداف، والتوزيع الجغرافي، والعضوية، وأبرز المشروعات، والمصادر المالية وغيرها بنسبة ٩٥٪، بالإضافة إلى تشجيع التشبيك بين

الجهات المعنية بالمشروعات الصغيرة بنسبة ٩٠ ٪، مع توثيق ورصد الخبرات الناجحة فى ضوء معايير واضحة للنجاح بنسبة ٩٠ ٪، وأخيرًا توفير التمويل اللازم لاستمرار عمل الجهات الممولة فى دعم وتنمية المشروعات الصغيرة بنسبة ٩٠ ٪، وتوفير آلية لتسويق المشروعات الصغيرة وذلك بنسبة ٨٠٪.

ولتحقيق التمكين المُستدام لا بُدَّ له من وجود آليات تُتَّبع للوصول إليه وإنجازه، سواء كان التمكين للمنظمات أو للعاملين بها أو للمُستفيدين من تلك المشروعات، حيث يُمكن أن تتضمَّن هذه الآليات بناء الوعي، وبناء القاعدة العلمية، وبناء الاتجاهات الواضحة من قِبَل المنظمة تجاه المُستفيدين منها (خالد فوزي ٢٠٢١).

وباستقراء الدراسات السابقة بنظرة تحليلية يتضح لنا الآتي:

- أكَّدت أغلب الدراسات على أهمية المشروعات الصغيرة فى تحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع مثل دراسة Bang Heekuk سنة ٢٠١٣ ودراسة Randa Helmi سنة ٢٠٢٠.
- اهتمام الدراسات بتحديد المعوِّقات التي تُواجه الجهات العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة مثل دراسة Colombus سنة ٢٠٢٠.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى فى سعيها إلى تحديد أهمية التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة، كما تسعى الدراسة الحالية إلى وضع رؤية مستقبلية للتأكيد على ذلك.

المحور الأوَّل:

يتناول مشكلة الدراسة وأهمية وأهداف وتساؤلات ومفاهيم الدراسة.

أولًا: تحديد مشكلة الدراسة:

فى ضوء كلِّ المعطيات النظرية السابقة وما أفرزته الدراسات السابقة من نتائج بات واضحًا أهمية المشروعات الصغيرة باعتبارها المخرج لاستثمار الطاقات البشرية المُعطَّلة، وفي ضوء ذلك أصبحت بعض الجهات تهتمُّ بمثل هذه المشروعات، وبالرغم ممَّا تُقدِّمه من خدمات فى هذا المجال إلا أنَّها تُعاني الكثير من المشكلات التي تُؤثِّر على بقائها واستمرارها فى تقديم الخدمات فى مجال المشروعات الصغيرة، وفي ضوء مفهوم التمكين المُستدام وما يُمكن أن يُقدِّمه لتطوير واستمرارية عمل هذه الجهات، يُمكن تحديد مشكلة الدراسة فى بيان أثر التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة.

ثانيًا: أهمية الدراسة:

- الاهتمام القومي بتنمية ودعم المشروعات الصغيرة، خاصة وأنَّها أصبحت تكتسب قدرًا متعاظمًا من الأهمية فى ظلِّ التحديات التي تفرضها ظروف عولمة الاقتصاد وتحرير الأسواق وحتمية تنمية قدرة المشروعات الصغيرة استجابة لهذه المتغيِّرات.
- الاهتمام الحالي باستحداث آليات علمية وعملية جديدة (آليات التمكين المُستدام) التي تُساهم فى تفعيل دور الجهات العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة.
- قد تُفيد هذه الدراسة القائمين على العمل بالجهات العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة فى تطبيق آليات التمكين المُستدام بها؛ لتطويرها ومساعدتها على تقديم خدماتها واستمرار تنظيمها.
- يُعدُّ التمكين مدخلًا اقتصاديًا أساسيًا وهامًا، وبالرغم من تناول العديد من الدراسات هذا المدخل، إلا أنه فى حدود علم الباحثة هناك ندرة فى البحوث التي تناولت تحديد أثر التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة.

ثالثًا: أهداف الدراسة:

- تحديد أثر التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة.
- تحديد المعوِّقات التي تُواجه تحقيق التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة.
- تحديد المُقترحات التي تُحقِّق التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة.
- التوصُّل لرؤية مستقبلية لكيفية تحقيق التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة.

رابعًا: تساؤلات الدراسة:

ما آليات التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة؟ وتتحدَّد الإجابة عن هذا التساؤل من خلال المؤشِّرات التالية:

- آليات تنمية الموارد الاقتصادية والتمويلية.
- آليات التطوير الإداري.
- آليات تطوير الخدمات.
- آليات تنمية الموارد البشرية.
- آليات توافر نظام للمعلومات.
- آليات التسويق.

ما المعوِّقات التي تُواجه تحقيق التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة؟

ما المقترحات التي تُساعد على تحقيق التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة؟

خامسًا: مفاهيم الدراسة.

مفهوم التمكين المُستدام:

يُعرِّفه المعجم المورد بمعنى (يُساعد على) -(منير البعلبكي ١٩٩٩)، ويُشير المعجم الوسيط إلى أنه يُقال فى اللغة العربية: أمكنه من الشيء؛ أي: جعل له قدرة، ويُقال أيضًا: تمكَّن من الشيء؛ أي: قدر عليه، وهذا ما يُؤكِّد على أن مفهوم التمكين فى اللغة العربية ومفهوم empowerment فى اللغة الإنجليزية كلاهما مرادف مناسب للآخر، وكلاهما يُشير إلى التدخُّل الخارجي من أجل مساعدة الفرد على تحقيق أو إنجاز عمل معين (مجمع اللغه العربية ١٩٨٥)، كما يُعرف التمكين أيضًا على أنه: عملية يتمُّ ممارستها مع الناس أو المنظمات أو الجماعات التي تمتلك القوة ليصبحوا على وعي بتفاعلات وديناميات القوى المُحيطة بحياتهم، وكيف يتعاملون معها، ولتنمية مهاراتهم للحصول على بعض التأثيرات فى حياتهم (مرفت السيد خطيري ٢٠١٥).

ويُعرف التمكين أيضًا بأنه: «تنمية قدرات المواطنين للمشاركة فى تنمية المجتمع، كما يراه البعض أنه: أداة تُساعد الشخص على المطالبة بحقوقه أو تغيير الأوضاع القائمة دون تغيير فى الظروف المُحيطة، وهو كذلك إستراتيجية محورية لممارسة تنمية المجتمع المحلي، حيث تهتمُّ بتعزيز أداء المجتمعات المحلية عن طريق تنمية قدرات أفراد المجتمع وتمكينهم من اتخاذ القرار، وتمكين المرأة هو المشاركة الفعَّالة فى الأنشطة المختلفة داخل المجتمع ومشاركتها فى برامج التنمية؛ ممَّا يدعم تنمية المجتمع، وهو أيضًا تفعيل دور المرآة من خلال تحسين أحوالها وأحوال أسرتها المعيشية، وفي النواحي الصحية والتعليمية، ومستوى الدخل، ومستوى المشاركة» (هدى توفيق محمد سليمان ٢٠٢١).

ويُشار إلى التمكين أيضًا على أنه عمليات من الوعي والإدارك وبناء القدارات، والتي تُحقِّق المشاركة الكاملة فى المجتمع، واتخاذ القرارات، والاعتماد على النفس، وتحقيق القوة للأفراد (Mary Jane, Richard liehr2018).

ويقصد به أيضًا: عمليات تهدف إلى تنمية قدرة الفرد على حلِّ مشكلاته، وتنمية كفاءته والتي تُمكِّنه من أداء وظائفه فى الحياة بجانب إثراء قدرته على التعامل على المستوى الفردي والأسري والمجتمعي، فضلًا عن تمكينه من الحصول على الرعاية الصحية، وتحسين مستوى الصحة العامة، وتقليل الضعف فيه (Borolan M.P 2018) .

ويُعرف أيضًا بأنه: عملية تعليمية تزيد من وعي الأفراد وتمكينهم من التعامل مع الصعوبات والمشكلات، وتُنمّي دورهم القيادي، وتزيد من قدرتهم على اتخاذ القرارات، سواء الشخصية أو المجتمعية (Dorthy Gamble, msrie overlymail 2015).

ويُنظر إليه على أنه يُتيح للإنسان قدرًا أكبر من الاعتماد على الذات، وبكمية احتياجاته الإستراتجية المُرتبطة بالتغيُّرات التي تُؤثّر على حياته، وتهدف إلى إحداث تأثير فى وضعه فى كافة المجالات، وزيادة قدرته على الاعتماد على نفسه والمشاركة فى قضايا المجتمع (جمال حبيب ٢٠٢٠).

وهو أيضًا عملية تستهدف مساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات لزيادة قواهم الشخصية وغير الشخصية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية، والتي تهدف التأثير فى الأحداث الحياتية لزيادة قدارتهم (Charles Zastrow 2020).

ويُعتبر مفهوم التمكين المُستدام Sustainable Enablement إعادة صياغة لمفهوم التمكين من حيث كيفية اتخاذ القرار، والتخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم (Estewart R. Sweinstien ٢٠١٨).

وتقصد الباحثة بالتمكين المُستدام فى ضوء الدراسة الحالية:

- هو مدخل لتطوير الجهات المموِّلة للمشروعات الصغيرة.
- يهدف مساعدتها على تحقيق أهدافها.
- يُدرك هذا المدخل أهمية تلبية الاحتياجات الحالية للجهات المعنية.
- كما يُحدِّد الأُطُر والآليات اللازمة لتطوير عمل هذه الجهات.
- يُراعي المتطلَّبات المستقبلية للجهات المعنية.

٢- مفهوم المشروعات الصغيرة:

المشروعات الصغيرة مُصطلح يكتنفه الكثير من الغموض والجدل بين الكثير من المهتمّين بالمشروعات الصغيرة من منظمات ومؤسَّسات وهيئات دولية وإقليمية وأفراد أو باحثين، وتباين الآراء حول وضع تعريف محدَّد يُميِّز المشروعات الصغيرة (Richard S 2019).

تُعرف المشروعات الصغيرة بأنها: عملية مترابطة ومنظَّمة فى خطوات واضحة ومنسَّقة يتمُّ من خلالها توزيع المسئوليات على الأعضاء؛ ليعرف كلُّ عضو الدور المكلَّف بالقيام به فى إطار هذا المشروع، وهي نوع من برامج تنمية المجتمع والتي تتميَّز بوظائفها المتعدِّدة فى نطاق جغرافيٍّ معيَّن (Barr A 2021).

كما تُعرف بأنها: المشروعات محدودة الحجم التي لا تحتاج فى تمويلها وإداراتها إلى أموال طائلة ومعدَّات رأسمالية ضخمة وتكنولوجية متقدِّمة على غرار مشروعات الإنتاج الكبير.

كما تُعرف بأنها: المشروعات ذات الحجم الصغير، سواء من رأس المال المُستثمر أو عدد العمالة، سواء كان نشاط المشروع صناعيًا أو تجاريًا أو زراعيًا أو خدميًا (Robert N 2023).

وتقصد الباحثة بالمشروعات الصغيرة فى ضوء الدراسة الحالية:

- هي مشروعات ذات الإنتاج السلعي.
- تهدف إلى تحسين المستوى الاقتصادي للقائمين عليها.
- تتطلَّب تدريبًا وتأهيلًا لإكساب مهارات إدارة المشروعات الصغيرة.
- يتمتَّع القائم عليها باستقلالية فى اتخاذ القرارات المتعلِّقة بالمشروع ذاته.
- آليات تنمية الموارد التمويلية.

المدخل الاقتصادي:

مفهوم المدخل الاقتصادي يعني: الحد من ظاهرة الفقر، ومُساندة ودعم المشروعات الصغيرة اقتصاديًا؛ لضمان استمراريتها.

ويقصد بالمدخل الاقتصادي أيضًا أن المشروع يدرُّ دخلًا، ويزيد من الدخل الاقتصادي للأسرة وتحسين مستوى الاستهلاك وتشجيعها على الادخار (فاطمة عبد الستار ٢٠٢٣).

يُعرِّف برنامج الأمم المتحدة التمكين الاقتصادي للفقراء على أنه: توفير الفُرص الاقتصادية مثل توسيع فُرص الاستخدام والتوظيف الذاتي الريادية، وتشجيع العمل اللائق والمنتج، وتحسين فُرص الحصول على التمويل، والوضع القانوني والحقوقي،

مثل: تحسين حقوق الفقراء فى الملكية، والميراث، وملكية حرية التصرُّف فى الأرض، والتعبير، والدمج والمشاركة فى عملية صنع القرارات الاقتصادية، وتطوير آليات لتعزيز مشاركة الفقراء فى هيئات صنع القرار (برنامج الأمم المتحدة ٢٠٢٠).

يعني التمكين الاقتصادي: مساعدة المواطنين غير القادرين (الفقراء) على أن تكون لديهم القدرة على التحكُّم فى حياتهم؛ ليكونوا قادرين على التأثير على بعضهم البعض؛ وبالتالي إحداث تغيير شامل فى حياتهم (Suzycoroft 2022).

كما يعني المدخل الاقتصادي: مساعدة المواطنين غير القادرين على أن تكون لديهم القدرة على التحكُّم فى حياتهم؛ وحتى يكونوا قادرين على التأثير فى بعضهم البعض، وعلى إحداث التغيير (Suzy coroft 2023).

ويُعتبر المدخل الاقتصادي من الأدوات الهامة لنجاح أيِّ برنامج للتمكين، وذلك لما يهدف إليه من تحسين العلاقات المستمدَّة ماليًا، وربط المؤسَّسات الاقتصادية بعضها ببعض، والقضاء على الفقر وعلى انخفاض مستوى الدخل، كما يزيد القدرة على الإنتاج (Kartik Roy & Jorn sideras 2020).

وعلى المستوى الفردي يستهدف التمكين تحقيق الفعالية الذاتية للأفراد، وتقديرهم لذواتهم، وزيادة مستوى وعيهم وإدراكهم، وتحقيق الكفاءة الاقتصادية، وتحسين دافعيتهم، وتحقيق الأمل، والتخلُّص من الخبرات الحياتية السلبية (Anemia Dillen 2023).

كما يُركِّز على الجانب الفردي الداخلي للإنسان والذي يتضمَّن بجانب الأمل والتفاؤل وتقدير الذات والوعي الاقتصادي القدرة على العمل والإنتاج (Ann Helen Tomney ٢٠٢٣).

من خلال التعريفات السابقة للمدخل الاقتصادي بشكل عام تستطيع الباحثة تحديد التعريف فى العناصر التالية:

- مساعدة الأفراد على اكتساب الثقة والقدرة على إدارة حياتهم.
- اكتساب الفرد ثقته بنفسه وقدرته على إدارة حياته.
- المساعدة على إقامة المشروعات الإنتاجية الصغيرة.

- توفير فُرص عمل للحصول على دخل ثابت.
- المدخل الاقتصادي يقود الفرد للشعور بالانتماء المعنوى للمؤسَّسة والانتماء المادي.
- مساعدة أفراد المجتمع على تحقيق مطالب مشروعة.
- بناء قدرات أفراد المجتمع.
- يُعتبر مدخلًا لتنمية المجتمع بهدف تحقيق التنمية المستدامة.
- تمكين الشباب ومساعدتهم على إقامة بعض المشروعات الصغيرة لزيادة الدخل.
- إتاحة فرصة لتدريب الشباب وتنمية مهاراتهم واكتساب قدرات جديدة.

وتقصد الباحثة بالمدخل الاقتصادي فى ضوء الدراسة الحالية:

- برامج التدريب على المهن والبرامج والمشروعات.
- تنمية مهارات وقدرات المُستفيدين للحصول على فرصة عمل أو بدء مشروع إنتاجي.
- توفير فرص العمل أو المشروعات الإنتاجية الصغيرة للمُستفيدين.

المحور الثاني: الإطار النظرى للدراسة:

يتضمَّن الإطار النظري للدراسة التالي:

- **أولًا: مقوِّمات نجاح الجهات المموِّلة، وتحقيق التمكين المُستدام.**
- **ثانيًا: توافر التمويل للجهات العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة من خلال المدخل الاقتصادي والتمكين المُستدام لتنميتها.**

أوَّلًا: مقوِّمات نجاح الجهات المموِّلة، وتحقيق التمكين المُستدام:

يرتبط مفهوم التمكين المُستدام بمجموعة قضايا مهمة، على رأسها الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة وعمل الفريق وغيرها من القضايا التي تتعلَّق بنجاح المنظمة، ويُمكن أن نُلخِّص الأسباب التي تدفع الجهات إلى تبنِّي مدخل التمكين المُستدام إلى الآتي (Eylon, D 2022):

حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة لتلبية احتياجات المُستفيدين، مع ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة اقتصاديًا، وخاصة الموارد المالية والبشرية؛ للحفاظ على تطوير الخدمات المقدَّمة؛ ممَّا يُمكنها من سرعه اتخاذ القرار. تنمية قدرات العاملين بالجمعية الإبداعية والخلَّاقة؛ ممَّا يُوفر مزيدًا من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.

ولتحقيق التمكين المُستدام لا بُدَّ من توافر المناخ المناسب لذلك من حيث (طاهر الشيخ ٢٠٢٢):

توفير التمويل اللازم- توفير مناخ ملائم للإبداع والتميُّز- وتوفير مناخ للاعتماد المتبادل من خلال التعاون وروح الفريق المتكامل- توفير درجات من التمكين وحرية التصرُّف فى العمل- توفير تدفُّق مستمر للمعلومات- توفير المناخ الملائم للتدريب واكتساب المهارات والمعرفة- توفير نُظم مناسبة للحوافز، وأخيرًا توفير الجودة فى النظام الإداري بالجهة.

كما يحتوي التمكين المُستدام على مجموعة من النظم يجب اتباعها؛ لمساعدة الجهات على تحقيق أهدافها، تتمثَّل فى (كاسر نصر ٢٠٢١):

نظام مالي للميزانية والنفقات يشمل التخطيط للميزانية- نظام للمُحاسبة والمراجعة يكفل التدقيق المالي السليم- نظام التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسَّسة؛ للاستعداد لمتطلبات المستقبل على مدار خمس سنوات مثلًا- نظام لتوزيع وتجميع المعلومات بوسائل تكنولوجية تضمن الدقة، بما فى ذلك تحديد القواعد الخاصة بالمعلومات- نظام لاتخاذ القرارات؛ أي: شرح العملية التي بموجبها يتمُّ اتخاذ القرارات بالمؤسَّسة؛ لضمان نجاح المؤسَّسة فى تقديم خدماتها- نظام لإدارة الموارد البشرية بما يتضمن توفير المهارات المطلوبة وتنمية هذه المهارات عن طريق برامج تدريبية، وأخيرًا نظام للرقابة والإشراف على أداء العاملين.

ويُمكن تدعيم العلاقة بين المنظمات العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة من خلال تكاملها مع البيئة الخارجية، فطبيعة التنمية الاقتصادية التي تسعى هذه المنظمات لتحقيقها تُشير إلى أنَّ هذه المنظمات لا يُمكن أن تنعزل عن العالم الخارجي، حيث يجب أن تتفاعل مع البيئة المُحيطة، ويُصبح التحدِّي الذي يُواجهها هو القدرة على تنظيم نفسها؛ من أجل إدارة هذا العمل (Randolph and Sashkin 2021).

وبالتالي تسعى المنظمات لتكوين علاقات تعاونية مع بعضها البعض من خلال النقاط التالية (UNIFEM 2020):

لا تملك منظمة واحدة منفردة الموارد والقدرات اللازمة لمواجهة أيِّ مشكلة، فكلَّما زاد عدد المنظمات المتعاونة كلَّما زادت الموارد المتاحة، وزاد عدد الأفراد الذين لهم نفس الاحتياجات، ويُواجهون نفس المشكلات.

يُمكن أن تُوفِّر مشاركة منظمات مختلفة مراحل وطرقًا وأساليب جديدة تتناول معالجة المشكلات الملحَّة من منظور تكاملي.

فى ظلِّ تضاؤل الموارد المتاحة فإنَّ التنسيق وتدعيم العلاقات بين المنظمات يمنع الازدواج فى الجهود، ويُعظِّم من استثمار الموارد المتاحة، ويضمن جودة الخدمات وتحسين كفاءة العمل.

فقد ارتبط التمكين بعلاقات التكامل بين المنظمات على المستويين الرأسي والأفقي، حيث أصبح هناك تغيير فى الثقافة التنظيمية فى تقديم الخدمات، وأصبح للمعلومات المتبادلة أهمية فى هذا الشأن، سواء كانت المنظمات تُؤدِّي خدمات مباشرة أو غير مباشرة لأصحاب المشروعات الصغيرة (أماني مسعود ٢٠١٦).

ثانيً: توافر التمويل للجهات العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة من خلال المدخل الاقتصادي والتمكين المستدام لتنميتها:

يُمثِّل التمويل أحد المقوِّمات الأساسية بالنسبة للجهات، إذا كان من بين أغراضها تنفيذ مشروعات تنموية ذات طابع اقتصادي، فالتمويل عملية اجتماعية بجانب أنَّها مصدر مالي للإنفاق على المشروعات، سواء كان هذا التمويل تابعًا من الجهه نفسها أو من قِبَل الجهات المانحة الدولية أو الحكومية (هالة لبيب ٢٠٢٠)، وذلك من خلال:

المدخل الاقتصادي:

وهو أحد أشكال تدخُّلات التطوير التي يُكمن أن تُستخدم لمساعدة الجهات، حيث تقوم تدخُّلات الدعم الفني والمادي على مبدأ إمداد المنظمات المتلقية لبرامج التطوير بالخبرة والمعلومات اللازمة، سواء فى مجالات محدَّدة أو مجالات عامة، وذلك لمساعدتها سواء لتنفيذ أنشطة ما، أو التخطيط لعمل أنشطة جديدة، وقد تحتوي تدخُّلات الدعم الفني والمادي – ولكن ليست مقصورة على – الإمداد بالدعم المؤسَّسى، وتقديم النصائح الإدارية، والإمداد بالمعلومات، أو إعارة العاملين من المنظمات ذات الكفاءة العالية إلى المنظمات الأقل خبرة؛ وذلك بهدف مساعدتهم (Nielsen, J. and Pedersen, C 2023).

ويُوجد شكل آخر من الدعم المؤسَّسي وهو نموذج مالي، والذي عن طريقه تقوم الجهات المموِّلة بتمويل طويل المدى للجهات الشريكة؛ من أجل أن تُغطي تكلفة التشغيل الرئيسية، وأيضًا تكلفة تشغيل البرامج، وذلك فى إطار عام متفق عليه، والمنظمة الشريكة تكون لديها درجة من الحرية لتحديد مضمون البرنامج الذي تقوم بتنفيذه، وغالبًا ما يتمُّ إعطاء الدعم الفني بعد القيام بتقدير مؤسَّسي للجهة (Melhem, Yahya 2023).

مدخل التمكين المُستدام فى الأداء:

يرى هذا المدخل أن تطوير الأداء بالمنظمة يتميَّز بمجموعه من الصفات كما يلي (عطية أفندي ٢٠٢٣):-

إنَّ التحسين المستمر يقع على عاتق كلِّ إنسان فى المنظمة، وليس مسئولية جماعة أو مستوى إداري معيَّن، وكذلك يعتمد على تطوير العمليات، وليس فقط على الإنتاج،

فهو يقوم على تحسين العمليات للوصول إلى النتائج المُثلى، وذلك من خلال اتباعه فلسفته التي تُركِّز على تحسين الأداء فى كلِّ الأنشطة داخل المنظمة، سواء كانت أنشطة تحويلية، أو إدارية، أو تنظيمية، أو تسويقية. فالتمكين المُستدام منظومة متكاملة من الفكر الإداري، ونُظم العمل وإجراءات تحليل المشاكل المؤسَّسية واتخاذ القرارات، حيث يعترف هذا المدخل بوجود مُشكلات حتى يتمَّ التحسين، فبدون الإقرار بوجود مشكلات لن تكون هناك فرصة لتحسين أداء المنظمة. ففلسفته قائمة على عمليتين أساسيتين؛ وهما: الصيانة التي تعني وضع المعايير والمعدَّلات والتأكُّد من الالتزام بها، والتحسين الذي يهتم بتطوير المعايير والمعدَّلات والوصول بها إلى مستوى أعلى.

المحور الثالث:

الإطار الميداني للدراسة والنتائج والرؤية المُستقبلية

أولًا: الإجراءات المنهجية للدراسة:

نوع الدراسة:

في ضوء الدراسة الحالية وأهدافها، فإنَّ أنسب أنواع الدراسات التي تُستخدم لذلك هي الدراسة الوصفية، حيث تستهدف تقرير خصائص ظاهرة معيَّنة أو موقف معيَّن يغلب عليه صفة التحديد، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها؛ لاستخلاص دلالتها، كما تصلح تصميمات هذه الدراسة للتطبيق على المجتمع البحثي للدراسة، بالإضافة إلى إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على نطاق واسع إذا تشابهت الظروف، حيث يتحدَّد هدف الدراسة في تحديد أثر التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة.

٢- منهج الدراسة:

يُشير مفهوم المنهج إلى الطريقة التي تتبعها الباحثة لدراسة المشكلة موضوع الدراسة، ويُعتبر المنهج المُستخدم في الدراسة الحالية هو منهج المسح الاجتماعي بالعينة، وهو الذي يكتفي بدراسة عدد محدَّد من الحالات أو المفردات، وذلك في حدود الوقت والجهد والإمكانيات المتوفرة لدى الباحثة، حيث اختارت الباحثة (٤) جمعيات أهلية من الجمعيات العاملة في مجال المشروعات الصغيرة بمحافظة القاهرة.

٣- أدوات الدراسة:

أ- صمَّمت الباحثة استمارة استبار للحصول على البيانات من عينة الدراسة بالجمعيات الأهلية، وتمَّ اختبار صدق محتواها بعرضها على عددٍ من المحكِّمين من أعضاء هيئة التدريس بكليات التجارة، وتمَّ تعديل صياغتها وإضافة بعض العبارات وإلغاء بعضها ببعض المحاور، حتى وصلت نسبة اتفاق المحكِّمين على ذلك إلى ٨٠٪، كذلك تمَّ تجريب الاستمارة باستخدام طريقة إعادة الاختبار بالتطبيق على عينة قوامها (١٥) مفردة من أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية عينة

الدراسة، بفاصل زمني بين التطبيقين الأوَّل والثاني مدته خمسة عشر يومًا، ولقد أثبت التطبيق صدق الاستمارة والذي وصل إلى ٠,٨٧، وهو يُعتبر ذا دلالة إحصائية بدرجة ثقة ٩٥٪، وبهذا يُمكن الاعتماد على الاستمارة واستخدامها فى الدراسة الحالية، وقد احتوت الاستمارة على المحاور التالية:

المحور الأوَّل : البيانات الأولية، وتتمثَّل فى النوع، السِّن، المستوى التعليمي، مدة الخبرة فى العمل الأهلي، الحصول على دورات تدريبية فى العمل الأهلي وعددها، ومدى ارتباطها بالتمكين بالمنظمات غير الحكومية، وما هي الجهة المنفذة لهذه الدورات؟

المحور الثاني : رأي المبحوثين فى مفهوم التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة.

المحور الثالث : رأي المبحوثين فى التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة.

المحور الرابع : رأي المبحوثين فى المعوّقات التي تُواجه تحقيق التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة.

المحور الخامس : رأي المبحوثين فى المُقترحات التي تزيد من تحقيق التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة.

ب- كما صمَّمت الباحثة استمارة تقدير موقف تمَّ تطبيقها على مجموعة من الخبراء والعاملين بالجمعيات الأهلية؛ لتعرُّف آرائهم حول تحقيق التمكين المُستدام بها؛ حتى تتمكَّن من دعم وتنمية المشروعات الصغيرة اقتصاديًا.

مجالات الدراسة:

تشتمل مجالات الدراسة على المجال المكاني، والمجال البشري، والمجال الزمني، وذلك على النحو التالي:

أ- المجال المكاني:

تم اختيار عينة عمدية من الجمعيات الأهلية العاملة فى مجال التنمية المحلية بالمنطقة الشمالية بمحافظة القاهرة، وعددها (٤) جمعيات أهلية، وذلك وفقًا للأسباب التالية:

استعداد المسئولين بالجمعية للتعاون مع الباحثة.

ألا تكون متعسِّرة أو متوقِّفة النشاط بناءً على تقارير مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة القاهرة، ولها مشروعات وبرامج فعلية، ولها مقرٌّ فعلي.

أن يكون قد مضى على تكوينها أكثر من عشر سنوات.

التواجد لأعضاء مجلس الإدارة.

أن يكون مجال عمل الجمعيات الأهلية المشروعات الصغيرة.

ب- المجال البشري:

- بلغ عدد مفردات عينة الدراسة (٦٤) مفردة موزعين كالتالي:

جدول رقم (١) يُوضِّح توزيع مفردات عينة الدراسة على الجمعيات الأهلية

م	الجمعية	عدد أعضاء مجلس الإدارة	العاملين بها
١	الجمعية المصرية للتنمية الشاملة	١١	٧
٢	جمعية تنمية المجتمعات المحلية والمشروعات الصغيرة	٩	٤
٣	الجمعية المصرية لتشجيع وإقامه المشروعات الصغيرة	١٣	٥
٤	جمعية مصر للتنمية	٩	٦
المجموع		٤٢	٢٢

- عينة من الخبراء عددهم (١٥)، وقد حدَّدت الباحثة بعض الشروط والتي فى ضوئها تم اختيار الخبراء، وهي كالتالي:

أن يكون لديه خبرة بالعمل فى مجال المشروعات الصغيرة مدة لا تقلُّ عن عشر سنوات.

أن يكون عضو مجلس إدارة بأحد الجمعيات الأهلية العاملة فى مجال دعم وتنمية المشروعات الصغيرة.

أن يكون من المهتمين بتطوير عمل الجمعيات الأهلية العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة.

ج- المجال الزمني:

استغرقت الفترة الزمنية لإجراء الدراسة الميدانية حوالي شهر من ٢٠٢٣/٧/٢٠ إلى ٢٠٢٣/٨/٢٠.

٥- الأساليب الإحصائية:

قامت الباحثة بمعالجة البيانات على المعاملات الإحصائية التالية:

الأوزان المرجّحة.

النسبة التقديرية.

ثانيًا: نتائج الدراسة الميدانية:

جدول رقم (٢): وصف المبحوثين مجتمع الدراسة ن= ٦٤

البُعد	مجتمع الدراسة	ك	%	الترتيب
السن	أقل من ٣٠ سنة	٧	١٠,٩	٤
	-٣٠	١١	١٧,١	٣
	-٤٠	٢١	٣٢,٨	٢
	٥٠ سنة فأكثر	٢٥	٣٩	١
المؤهل متوسط		٥	٧,٨	٤
	فوق المتوسط	١٨	٢٨	٢
	مؤهل جامعي	٣٢	٥٠	١
	دراسات عليا	٩	١٤	٣
الوظيفة	موظف حكومي	٩	١٤	٤
	موظف قطاع خاص	١٥	٢٣,٤	٣
	أعمال حرة	١٩	٢٩,٦	٢
	بالمعاش	٢١	٣٢,٨	١
مدة الخبرة بالعمل الأهلي	أقل من ٥ سنوات	١١	١٧,١	٣
	-٥	١٨	٢٨	٢
	١٠ سنوات فأكثر	٣٥	٥٤,٦	١

يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

غالبية مفردات عينة الدراسة تقع من سن ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة، وذلك بنسبة ٣٩٪، يلي ذلك مَن تقع أعمارهم فوق ٥٠ سنة فأكثر، وذلك بنسبة ٣٢,٨٪، يلي ذلك الفئة العمرية من بين ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة، وذلك بنسبة ١٧,١٪، وأخيرًا الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة، وذلك بنسبة ١٠,٩٪، وقد يُفسَّر ذلك بأن الفرد يزداد اهتمامه بالعمل الأهلي عندما يصل إلى درجة من الاستقرار الاقتصادي، يجعل لديه القدرة على ممارسة العمل الأهلي. كما يتضح من الجدول أن نسبة ٣٩٪ من مفردات عينة الدراسة يحملون مؤهَّلًا جامعيًا، حيث كلَّما زادت درجة تعليم الفرد زادت درجة اهتمامه بأمور مجتمعه. وتُشير نسبة ٥٠٪ من مفردات عينة الدراسة إلى أنهم بالمعاش، كما أنَّ نسبة ٢٩,٦٪ يعملون بأعمال حرَّة، فى حين أن نسبة ٢٣,٤٪ يعملون بالقطاع الخاص، بينما كانت أقل نسبة من مفردات عينة الدراسة يعملون بالقطاع الحكومي وذلك بنسبة ١٣,٢٪، يُفسَّر ذلك بأن العمل الأهلي يرتبط بوجود وقت فراغ لدى العاملين بالجمعيات الأهلية. وأخيرًا يتضح من الجدول أن ٥٤,٦٪ من مفردات عينة الدراسة لديهم ١٠ سنوات خبرة فأكثر فى العمل الأهلي، وأن نسبة ٢٨٪ لديهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات خبرة، وهذا يُشير إلى وجود استمرارية فى العطاء والمشاركة التطوُّعية لدى غالبية عينة الدراسة.

جدول رقم (٣): الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوثون ن= ٦٨

البُعد	مجتمع الدراسة	ك	٪	الترتيب
الحصول على دورات تدريبية	نعم	٤٥	٦٩	١
	لا	١٩	٣١	٢
	المجموع	٦٤	١٠٠	
الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوثون فى مجال الحوكمة بالجمعيات الأهلية	أقل من ٣	١١	٢٣,٤	٣
	٣-	١٨	٣٨,٢	١
	٦-	١٤	٢٩,٧	٢
	٦ فأكثر	٤	٨,٥	٤
	المجموع	٤٧	١٠٠	
الجهة المنفذة للدورات تدريبية التي حصل عليها المبحوثون	الجمعية التي تعمل بها	٣٣	٧٠,٢	١
	جمعية أخرى	٢٠	٢٩,٤	٢
	وزارة التضامن الاجتماعي	١٥	٢٢,١	٣
	اتحاد الجمعيات الأهلية	-	-	
	هيئة دولية	-	-	

يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

يتضح من الجدول السابق أنَّ أغلب المبحوثين عينة الدراسة قد حصلوا على دورات تدريبية خلال الخمس سنوات الماضية، وذلك بنسبة ٦٩٪، ويُفسِّر ذلك حاجة المبحوثين للتزوُّد بالمعلومات وصقل مهاراتهم فى مجال العمل الأهلي، كما يُؤكِّد أن أغلب المبحوثين قد حصلوا من ٣ إلى أقل من ٦ دورات تدريبية فى مجال العمل الأهلي، وذلك بنسبة ٣٨,٢٪، يلي ذلك الحاصلون على ٦ إلى أقل من ٩ دورات تدريبية، وذلك بنسبة ٢٩,٧٪، ثم الحاصلون على أقل من ثلاث دورات تدريبية بنسبة ٢٣,٤٪، وأخيرًا الحاصلون على أكثر من ٩ دورات تدريبية، وذلك بنسبة ٨,٥٪، ويرتبط ذلك بالنتيجة السابقة، وهي حرص المبحوثين على الحصول على دورات تدريبية فى مجال العمل الأهلي؛ لصقل مهاراتهم. وأخيرًا يُبيِّن أنَّ أهمَّ جهة منفذة للدورات التدريبية كانت الجمعيات التي يعمل بها المبحوثون عينة الدراسة، وذلك بنسبة ٧٠,٢٪، ويرجع ذلك

إلى أنَّ الدورات التدريبية أصبحت سمة من سمات العصر الحديث ومطلبًا ضروريًا لكثير من الجمعيات الأهلية؛ لتطوير قدرات ومهارات أعضائها، بينما نسبة ٢٩,٤٪ حصلوا على دورات تدريبية نظَّمتها جمعيات أخرى، وذلك فى إطار التعاون بين الجمعيات الأهلية وبعضها.

جدول رقم (٤) رأي المبحوثين فى مفهوم التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة.

م	المفهوم	نعم	إلى حدٍّ ما	لا	الوزن المرجع	المتوسط المرجع	النسبة الترجيحية	الترتيب
١	التطوير التنظيمي للجمعية.	٦٤	-	-	١٩٢	٣	١٠٠	١
٢	إعطاء العاملين بالجمعية القدرة على اتخاذ القرارات.	٥٤	٦	٤	١٧٨	٢,٧	٩٢,٧	٦
٣	دعم قدرات العاملين بتوفير التدريب اللازم لهم.	٥٩	٥	-	١٨٧	٢,٩	٩٧,٣	٢
٤	توفير المزيد من الرضاء الوظيفي والتحفيز والانتماء.	٥٦	٤	٤	١٨٠	٢,٨	٩٣,٧	٥
٥	تحقيق جودة الخدمات المقدَّمة لأصحاب المشروعات الصغيرة.	٥٤	٨	-	١٧٨	٢,٧	٩٢,٧	٦
٦	تلبية الاحتاجات المستقبلية للجمعية.	٦٤	-	-	١٩٢	٣	١٠٠	١
٧	تعزيز العلاقات بين الجمعية والجمعيات الأخرى فى مجال المشروعات الصغيرة.	٥٧	٣	٤	١٨١	٢,٨٢	٩٤,٢	٤
٨	استمرارية مصادر التمويل لتنمية المشروعات الصغيرة.	٥٨	٤	٢	١٨٤	٢,٨٧	٩٥,٨	٣

يتضح من الجدول السابق آراء المبحوثين فى مفهوم التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة، والتي جاءت كالتالي:

فى الترتيب الأول جاء كلٌ من التطوير التنظيمي للجمعية، وتلبية الحاجات المستقبلية، وذلك بنسبة ١٠٠٪، حيث أشارت دراسة Honold سنة ٢٠٢٠ إلى مساهمة التمكين المُستدام فى عملية التحسين المُستدام. ثم فى الترتيب الثاني جاء دعم قدرات العاملين بتوفير التدريب اللازم لهم بنسبة ٩٧,٣٪. يلي ذلك فى الترتيب الثالث استمرارية مصادر التمويل لتنمية المشروعات الصغيرة، وذلك بنسبة ٩٥,٨٪، وفي الترتيب الرابع جاء تعزيز العلاقات بين الجمعية والجمعيات الأخرى فى مجال المشروعات الصغيرة، وذلك بنسبة ٩٤,٢٪، ثم فى الترتيب الخامس توفير المزيد من الرضاء الوظيفي والتحفيز والانتماء بنسبة ٩٣,٧٪، وفي الترتيب السادس والأخير جاء كلٌ من إعطاء العاملين بالجمعية القدرة على اتخاذ القرارات، وتحقيق جودة الخدمات المقدَّمة لأصحاب المشروعات الصغيرة، وذلك بنسبة ٩٢,٧٪ لكلٍّ منهما، حيث أشارت دراسة Honold سنة ٢٠٢٠ إلى ضرورة انخراط العاملين ومشاركتهم الفعلية فى عملية التطوير والمساهمة فى اتخاذ القرار وتحمُّل المسؤلية. وكذلك ما أكَّدته دراسة Bang Heekuk سنة ٢٠١٣.

جدول رقم (٥) رأي المبحوثين فى آليات تنمية الموارد الاقتصادية والتمويلية بالجمعيات الأهلية العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة.

م	الآليات	نعم	إلي حدٍ ما	لا	الوزن المرجع	المتوسط المرجع	النسبة الترجيحية	الترتيب
١	تطوير الجمعية لأساليب الحصول على التمويل.	٥٩	٥	-	١٨٧	٢,٩٢	٩٧,٣	٢
٢	اتسام سياسة تمويل الجمعية بالمرونة.	٥١	٦	٧	١٧٢	٢,٦٨	٨٩,٦	٤
٣	اعتماد الجمعية على الجهات المانحة.	٣٨	١٢	١٤	١٥٢	٢,٤	٧٩,١	٧
٤	وضع خطة سنوية للتمويل بالجمعية.	٤٩	٧	٨	١٦٩	٢,٧	٨٨	٥
٥	التقييم الدوري لعملية توظيف الموارد المالية اقتصاديًا.	٤٧	٩	٨	١٦٧	٢,٦	٨٧	٦
٦	دراسة الصعوبات التي تواجه الجمعية فى التمويل.	٦١	٣	-	١٨٩	٢,٩٥	٩٨,٤	١
٧	ترشيد الإنفاق لتوفير مصادر التمويل.	٣٨	١٢	١٤	١٥٢	٢,٤	٧٩,١	٧
٨	تنظيم حملات لجمع التمويل.	٥٣	٦	٥	١٧٦	٢,٧٥	٩١,٦	٣

يتضح من الجدول السابق آراء المبحوثين عن آليات تنمية الموارد التمويلية بالجمعيات الأهلية العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة، والتي جاءت كالتالي:

جاء فى الترتيب الأوَّل « دراسة الصعوبات التي تُواجه الجمعية فى التمويل « ، وذلك بنسبة ٩٨,٤٪، حيث ترى الباحثة أهميتها فى مواجهة معوِّقات التمويل التي يُمكن أن تُواجه المشروعات الصغيرة. وفي الترتيب الثاني جاء « تطوير الجمعية لأساليب الحصول على التمويل»، وذلك بنسبة ٩٧,٣٪، حيث أشارت دراسة G.D Miller إلى ضرورة زيادة الموارد المالية كسبيل إلى تحقيق التمكين المُستدام بالجمعية؛ حتى تتمكَّن من تحقيق أهدافها. ثم فى الترتيب الثالث جاء « تنظيم حملات لجمع المال « ، وذلك بنسبة ٩١,٦٪، يلي ذلك فى الترتيب الرابع « اتسام سياسة تمويل الجمعية بالمرونة « ، وذلك بنسبة ٨٩,٦٪. وفي الترتيب الخامس جاء « وضع خطة

سنوية للتمويل بالجمعية «، وذلك بنسبة ٨٨٪، وفي الترتيب السادس جاء « التقييم الدوري لعملية توظيف الموارد المالية «، وذلك بنسبة ٨٧٪. وأخيرًا جاء كلٌّ من « اعتماد الجمعية على الجهات المانحة « و» ترشيد الإنفاق لتوفير مصادر التمويل «، وذلك بنسبة ٧٩,١ ٪ لكلٍّ منهما. وهذا ما أكَّدته دراسة Bang Heekuk سنة ٢٠١٣.

حيث يُمثِّل التمويل أحد المقوِّمات الأساسية بالنسبة للجمعيات الأهلية باعتباره مصدرًا للإنفاق والتمويل للمشروعات الصغيرة.

جدول رقم (٦) رأي المبحوثين فى آليات التطوير الإداري بالجمعيات الأهلية العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة.

م	الآليات	نعم	إلي حد ما	لا	الوزن المرجع	المتوسط المرجع	النسبة الترجيحية	الترتيب
١	تحدد الخدمات بالجمعية بعد دراسة علمية.	٤٢	١٦	٦	١٦٤	٢,٥٦	٨٥,٤	٢
٢	تحدد أولويات المشروعات وفق أسس علمية.	٤١	١٤	٩	١٦٠	٢,٥	٨٣,٣	٣
٣	اتباع الجمعية خطة زمنية لمساعدة أصحاب المشروعات الصغيرة.	٣٥	٢٦	٣	١٦٠	٢,٥	٨٣,٣	٣
٤	إشراك العاملين بالجمعية فى وضع خطط دعم المشروعات الصغيرة.	٣٨	١٩	٧	١٥٩	٢,٤٦	٨٢,٨	٤
٥	توفير رقابة مستمرة على الخدمات التي تقدمها الجمعية للمشروعات الصغيرة.	٣٣	١٩	١٢	١٤٩	٢,٣	٧٧,٦	٧
٦	اتباع معايير موضوعية فى تقييم أداء العمل بالجمعية.	٣٥	٢١	٨	١٥٥	٢,٤٢	٨٠,٧	٥
٧	اتخاذ القرارات بشكل جماعي.	٣٣	٢٠	١١	١٥٠	٢,٣٤	٧٨	٦
٨	اتخاذ القرارات بناء على معلومات كافية.	٣٣	١٩	١٢	١٤٩	٢,٣	٧٧,٦	٧
٩	اتباع سياسة عمل موحدة بالجمعية.	٤٩	٧	٨	١٦٩	٢,٦٤	٨٨	١

يتضح من الجدول السابق آراء المبحوثين عن آليات التطوير الإداري بالجمعيات الأهلية العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة، والتي جاءت كالتالي:

فى الترتيب الأوَّل جاء « اتباع سياسة عمل موحَّدة » ، وذلك بنسبة ٨٨٪، حيث يرتبط التمكين بالجمعيات الأهلية بوضوح برسالة وسياسة الجمعية بالنسبة لفريق العمل، يلي ذلك فى الترتيب الثاني « تُحدَّد الخدمات بالجمعية بعد دراسة علمية » ، وذلك بنسبة ٨٥,٤٪، ويتفق ذلك مع دراسة Faster التي استهدفت وضع نموذج لتمكين المنظمات، يتضمَّن تحديد الخدمات وتوفير الدعم الفني ... الخ. وفي الترتيب الثالث جاء كلٌ من « تُحدَّد أولويات المشروعات الصغيرة وفق أسُس علمية » و« اتباع الجمعية خطة زمنية لمساعدة أصحاب المشروعات الصغيرة » ، وذلك بنسبة ٨٣,٣ ٪. وفي الترتيب الرابع جاء « إشراك العاملين بالجمعية فى وضع خطط دعم المشروعات الصغيرة » ، وذلك بنسبة ٨٢,٨٪، حيث يتفق ذلك مع دراسة Honold والتي أكَّدت على أهمية انخراط جميع العاملين ومشاركتهم الفاعلة فى عملية تطوير المنظمات؛ لتحقيق التمكين المُستدام لها. ثم فى الترتيب الخامس جاء « اتباع معايير موضوعية فى تقييم أداء العمل بالجمعية » ، وذلك بنسبة ٨٠,٧٪. يلي ذلك فى الترتيب السادس « اتخاذ القرارات بشكل جماعي » ، وذلك بنسبة ٧٨ ٪، حيث أكَّدت دراسة Honold على أهمية التمكين المُستدام للجمعيات فى المساهمة فى اتخاذ القرارات بالجمعية، وذلك فى ضوء توفير مناخ ديمقراطي بين الإدارة والعاملين بالجمعية؛ حتى يتسنَّى لها تقديم خدمات أفضل لأصحاب المشروعات الصغيرة. وأخيرًا جاء « توفير رقابة مستمرة على الخدمات التي تقدمها الجمعية للمشروعات الصغيرة»، وذلك بنسبة ٧٧,٦٪.

فالتمكين المُستدام طبقًا للإطار النظري للدراسة يحتوي على مجموعة من النظم لمساعدة الجهات المموّلة على تحقيق أهدافها، تتمثَّل فى التخطيط الإستراتيجي، ووضع نظام لاتخاذ القرارات، مع تحديد نظام لتنمية الموارد البشرية ...الخ. ممَّا يُجيب عن التساؤل الأول للبحث.

جدول رقم (٧) رأي المبحوثين فى آليات تطوير الخدمات التي تقدِّمها الجمعيات الأهلية العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة.

م	الآليات	نعم	إلى حدٍّ ما	لا	الوزن المرجع	المتوسط المرجع	النسبة الترجيحية	الترتيب
١	تكامل الخدمات التي تقدمها الجمعية للمشروعات الصغيرة.	٦٠	٢	٢	١٨٦	٢,٩	٩٦,٨	١
٢	إجراء تقييم دوري للمشروعات الصغيرة التي تتبناها الجمعية.	٥٦	٣	٥	١٧٩	٢,٧٩	٩٣	٤
٣	استطلاع رأي أصحاب المشروعات الصغيرة فى خدمات الجمعية.	٥٣	٦	٥	١٧٦	٢,٧٥	٩١,٦	٥
٤	تحديد احتياجات أصحاب المشروعات الصغيرة.	٥١	٦	٧	١٧٢	٢,٦٨	٨٩,٦	٦
٥	توفير خبراء فى مجال المشروعات الصغيرة.	٥٨	٢	٤	١٨٢	٢,٨	٩٤,٧	٣
٦	مشاركة أصحاب المشروعات فى تقييم خدمات الجمعية.	٣٨	١٢	١٤	١٥٢	٢,٣	٧٩,١	٨
٧	متابعة استفادة أصحاب المشروعات الصغيرة من خدمات الجمعية.	٤٧	٩	٨	١٦٧	٢,٦	٨٧	٧
٨	مراعاة أن تكون خدمات الجمعية للمشروعات الصغيرة وفق الموارد المتاحة.	٥٩	٣	٢	١٨٥	٢,٨٩	٩٦,٣	٢

يتضح من الجدول السابق آراء المبحوثين عن آليات تطوير الخدمات التي تقدِّمها الجمعيات الأهلية العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة، والتي جاءت كالتالي:

جاء فى الترتيب الأوَّل « تكامل الخدمات التي تقدِّمها الجمعية لأصحاب المشروعات الصغيرة»، وذلك بنسبة ٩٦,٨٪، وجاء فى الترتيب الثاني « مراعاة أن تكون خدمات الجمعية وفق الموارد المتاحة « ، وذلك بنسبة ٩٦,٣٪، وذلك حتى يتوفَّر للجمعية القدرة على تنفيذها. ثم فى الترتيب الثالث « توفير خبراء فى مجال المشروعات الصغيرة « ، وذلك بنسبة ٩٤,٧٪، وذلك حتى تكون لدى الجمعية الخبرة الفنية فى توجيه أصحاب المشروعات الصغيرة فى إطار هذا المجال.

يلي ذلك فى الترتيب الرابع « إجراء تقييم دوري للمشروعات الصغيرة التي تتبنَّاها الجمعية»، وذلك بنسبة ٩٣٪، ويرجع ذلك إلى أهمية وقوف الجمعية على ما حقَّقته من إيجابيات يجب الاستفادة منها أو سلبيات يُمكن تلافيها فى المستقبل. وفي الترتيب الخامس جاء «استطلاع رأي أصحاب المشروعات الصغيرة فى الخدمات التي يُمكن أن تقدِّمها الجمعية «، وذلك بنسبة ٩١,٦٪.

وفي الترتيب السادس جاء « تحديد احتياجات أصحاب المشروعات الصغيرة «، وذلك بنسبة ٨٩,٦٪. وفي الترتيب السابع جاء « متابعة استفادة أصحاب المشروعات الصغيرة من خدمات الجمعية «، وذلك بنسبة ٨٧٪. وأخيرًا جاء « مشاركة أصحاب المشروعات الصغيرة فى تقييم خدمات الجمعية «، وذلك بنسبة ٧٩,١٪، ويُفيد ذلك من وجهة نظر الباحثة فى مساعدة الجمعية على تقديم خدمات فعلية من خلال الاحتياجات والمتطلبات الفعلية التي يُحدِّدها المستفيدون فى ضوء تقييمهم لخدمات الجمعية؛ ممَّا يُؤكِّد على صحَّة المدخل الاقتصادي وأثرة على التمكين المُستدام للمشروعات الصغيرة؛ ممَّا يُؤكِّد صحة التساؤل الأول والإجابة عنه، ممَّا يتفق مع دراسة Robert A عام ٢٠٢٠.

جدول رقم (٨) رأي المبحوثين فى آليات تنمية الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة.

م	الآليات	نعم	إلى حدٍّ ما	لا	الوزن المرجع	المتوسط المرجع	النسبة الترجيحية	الترتيب
١	توافر العاملين ذوي الخبرة.	٤٢	١٦	٢٠	١٦٩	٢,٧	٨٨	٤
٢	محافظة الجمعية على كوادرها من العاملين.	٣٩	٢١	٤	١٦٣	٢,٥٤	٨٤,٨	٥
٣	توافر البرامج التدريبية المختلفة للعاملين.	٣٦	٢٠	٨	١٥٦	٢,٤	٨١	٧
٤	تعكس البرامج التدريبية تحقيق أهداف الجمعية.	٣٣	٢٢	٩	١٥٢	٢,٣	٧٩,١	٨
٥	تدريب العاملين على آليات العمل الفريقي.	٥٩	٥	-	١٨٧	٢,٩٢	٩٧,٣	١
٦	عقد دورات تدريبية لأعضاء مجلس إدارة الجمعية.	٤٠	١٨	٦	١٦٢	٢,٥	٨٤	٦
٧	اتباع أسلوب فريق العمل فى إنجاز مهام الجمعية.	٤٧	١٥	٢	١٧٣	٢,٧	٩٠	٢
٨	تشجيع العلاقات التعاونية بين العاملين.	٣٩	٢١	٤	١٦٣	٢,٥٤	٨٤,٨	٥
٩	فهم العاملين بالجمعية لسياسات وإجراءات العمل.	٥٠	٨	٦	١٧٢	٢,٦٨	٨٩,٦	٣

يتضح من الجدول السابق آراء المبحوثين عن آليات تنمية الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة، والتي جاءت كالتالي:

فى الترتيب الأوَّل « تدريب العاملين على آليات العمل الفريقي « ، وذلك بنسبة ٩٧,٣٪. وجاء فى الترتيب الثاني « اتباع أسلوب فريق العمل فى إنجاز مهام الجمعية « ، وذلك بنسبة ٩٠٪. ثم فى الترتيب الثالث « فهم العاملين بالجمعية لسياسات وإجراءات العمل « ، وذلك بنسبة ٨٩,٦ ٪، حيث يرجع ذلك إلى أن التمكين المُستدام حتى يتوفَّر له النجاح لا بُدَّ له من مناخ يسود فيه الاعتماد المتبادل من خلال التعاون وروح الفريق المتكامل بين العاملين. يلي ذلك فى الترتيب الرابع « توافر العاملين ذوي الخبرة « ، وذلك بنسبة ٨٨٪. وفي الترتيب الخامس جاء كلٌّ من «محافظة الجمعية على كوادرها من العاملين « و» تشجيع العلاقات التعاونية بين العاملين « ، وذلك

بنسبة ٨٤,٨٪. وفي الترتيب السادس جاء « عقد دورات تدريبية لأعضاء مجلس إدارة الجمعية»، وذلك بنسبة ٨٤٪.

وفي الترتيب السابع جاء « توافر البرامج التدريبية المختلفة للعاملين «، وذلك بنسبة ٨١٪. وأخيرًا جاء « تعكس البرامج التدريبية تحقيق أهداف الجمعية»، وذلك بنسبة ٧٩,١٪. وهذا ما أكَّدته دراسة (علية المهدي وهالة السيد عام ٢٠٢٠) حيث أشارت إلى أنَّ من بين المشكلات التي توجِّه القائمين بالمشروعات الصغيرة بمدينة العاشر من رمضان مشكلة التدريب وما يترتَّب عليها من انخفاض إنتاجية العمال وانخفاض جودة الإنتاج والعجز فى توفير المواد الخام وعدم وجود منافذ للتسويق، والافتقاد إلى الخبرة التنظيمية والتقنية، ونقص الخبرة الإدارية الكافية لتطوير المشروعات.

جدول رقم (٩) رأي المبحوثين فى آليات توافر نظام للمعلومات بالجمعيات الأهلية العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة.

م	الآليات	نعم	إلى حدٍّ ما	لا	الوزن المرجع	المتوسط المرجع	النسبة الترجيحية	الترتيب
١	استخدام التقنيات الحديث فى حفظ المعلومات عن المشروعات الصغيرة.	٥٧	٢	٥	١٨٠	٢,٨	٩٣,٧	٢
٢	جمع معلومات كافية عن المشروعات الصغيرة التي تتبناها الجمعية.	٦٠	٢	٢	١٨٦	٢,٩	٩٦,٨	١
٣	تحديث معلومات الجمعية عن المشروعات الصغيرة.	٤٣	٦	١٥	١٥٦	٢,٤	٨١	٥
٤	جمع معلومات عن أصحاب المشروعات الصغيرة.	٥٢	٣	٩	١٧١	٢,٧	٨٩	٣
٥	الاستعانة بالخبراء فى مجال المعلومات.	٥٢	٢	١٠	١٧٠	٢,٦	٨٨,٥	٤
٦	توظيف المعلومات المتاحة للمشروعات الصغيرة اقتصاديًا.	٦٠	٢	٢	١٨٦	٢,٩	٩٦,٨	١
٧	توفير معلومات عن الجمعيات العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة.	٤٣	٦	١٥	١٥٦	٢,٤	٨١	٥
٨	توفير معلومات عن الجهات الرسمية المعنية بالمشروعات الصغيرة.	٢١	٣٣	١٠	١٣٩	٢,١	٧٠	٦

يتضح من الجدول السابق آراء المبحوثين عن آليات توافر نظام للمعلومات بالجمعيات الأهلية العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة، والتي جاءت كالتالي:

فى الترتيب الأوَّل جاء كلٌّ من « جمع معلومات كافية عن المشروعات الصغيرة التي تتبنَّاها الجمعية » و« توظيف المعلومات المتاحة للمشروعات الصغيرة »، وذلك بنسبة ٩٦,٨٪ لكلٍّ منها. وفي الترتيب الثاني جاء « استخدام التقنيات الحديثة فى حفظ المعلومات عن المشروعات الصغيرة »، وذلك بنسبة ٩٣,٧٪. ثم فى الترتيب الثالث جاء « جمع معلومات عن أصحاب المشروعات الصغيرة »، وذلك بنسبة ٨٩٪. يلي ذلك فى الترتيب الرابع « الاستعانة بالخبراء فى مجال المعلومات »، وذلك بنسبة ٨٨,٥٪. ثم

فى الترتيب الخامس جاء كلٌ من « تحديث معلومات الجمعية عن المشروعات الصغيرة » و« توفير معلومات عن الجمعيات العاملة فى هذا المجال » ، وذلك بنسبة ٨١٪. وأخيرًا جاء « توفير معلومات عن الجهات الرسمية المعنية بالمشروعات الصغيرة » ، وذلك بنسبة ٧٠٪. وهذا ما تُؤكِّده دراسة G. D Miller عام ٢٠٢١.

جدول (١٠) رأي المبحوثين فى آليات التسويق بالجمعيات الأهلية العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة.

م	الآليات	نعم	إلى حدٍّ ما	لا	الوزن المرجع	المتوسط المرجع	النسبة الترجيحية	الترتيب
١	إنشاء لجنة خاصة بالتسويق للمشروعات الصغيرة.	٥٩	٥	-	١٨٧	٢,٩	٩٧	١
٢	تنظيم معارض خارجية بالمجتمعات المحلية التي تخدمها الجمعية ممَّا يُؤثر عليها إيجابيًا واقتصاديًا.	٤٧	١٥	٢	١٧٣	٢,٧	٩٠	٢
٣	اتصال الجمعية بالجهات الحكومية المسئولة عن إجراءات إقامة معارض للمشروعات الصغيرة.	٢٩	٢٧	٨	١٤٥	٢,٢	٧٥,٥	٥
٤	الإعلان عن المشروعات الصغيرة التي تقدمها الجمعية.	٤١	٧	١٦	١٦٧	٢,٦	٨٧	٣
٥	توفير منافذ تسويقية للمشروعات الصغيرة.	٢٩	٢٧	٨	١٤٩	٢,٣	٧٧,٦	٤

يتضح من الجدول السابق آراء المبحوثين عن آليات التسويق بالجمعيات الأهلية العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة، والتي جاءت كالتالي:

جاء فى الترتيب الأوَّل « إنشاء لجنة خاصة بالتسويق للمشروعات الصغيرة » ، وذلك بنسبة ٩٧٪. وفي الترتيب الثاني جاء « تنظيم معارض خارجية بالمجتمعات المحلية التي تخدمها الجمعية » ، وذلك بنسبة ٩٠٪. ثم فى الترتيب الثالث جاء « الإعلان عن المشروعات الصغيرة التي تقدمها الجمعية » ، وذلك بنسبة ٨٧٪. ثم فى الترتيب الرابع جاء « توفير منافذ تسويقية للمشروعات الصغيرة » ، وذلك بنسبة

٠٧٧,٦٪. وأخيرًا جاء « اتصال الجمعية بالجهات الحكومية المسئولة عن إجراءات إقامة معارض » ، وذلك بنسبة ٠٧٥,٥٪ ممَّا يُجيب عن التساؤل الأول.

جدول (١١) رأي المبحوثين فى المعوِّقات التي تُواجه التمكين المُستدام بالجمعيات الأهلية كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة.

م	المعوقات	نعم	إلى حدٍّ ما	لا	الوزن المرجع	المتوسط المرجع	النسبة الترجيحية	الترتيب
١	الافتقار إلى إستراتيجية عمل طويلة المدى.	٤٥	١٥	٤	١٦٩	٢,٦	٨٨	٢
٢	ضعف الهيكل الإداري بالجمعية.	٣٥	١٠	١٩	١٤٤	٢,٢	٧٥	٥
٣	الافتقار إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة.	٣٥	١٠	١٩	١٤٤	٢,٢	٧٥	٥
٤	عدم توافر آلية للاتصال مع الجمعيات الأخرى.	٤٠	١٨	٦	١٦٢	٢,٥	٨٤	٣
٥	عدم الجدية فى البحث عن مصادر للتمويل.	٤٩	١١	٤	١٧٣	٢,٧	٩٠	١
٦	غياب الممارسات الديمقراطية داخل الهيكل الإداري بالجمعية.	٤٩	١١	٤	١٧٣	٢,٧	٩٠	١
٧	عدم توافر كوادر بشرية مؤهلة للعمل فى مجال المشروعات الصغيرة.	٣٩	١١	٦	١٤٥	٢,٣	٧٥,٥	٤
٨	الافتقار للخبرة فى هذا المجال.	٣٩	١١	٦	١٤٥	٢,٣	٧٥,٥	٤
٩	عدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات كافية عن المشروعات الصغيرة.	٢٩	١١	٢٤	١٣٣	٢,٠٧	٦٩,٢	٦
١٠	ضعف التنسيق والتعاون بين الجمعيات الأهلية فى مجال دعم المشروعات الصغيرة.	٤٠	١٨	٦	١٦٢	٢,٥	٨٤	٣

يتضح من الجدول السابق آراء المبحوثين عن المعوِّقات التي تُواجه التمكين المُستدام بالجمعيات الأهلية كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة، والتي جاءت كالتالي:

جاء فى الترتيب الأوَّل كلٌّ من «عدم الجدية فى البحث عن مصادر للتمويل» وذلك بنسبة ٩٠٪، و«غياب الممارسات الديمقراطية داخل الهيكل الإداري بالجمعية» ، وذلك بنسبة ٩٠٪، وفي الترتيب الثاني جاء « الافتقار إلى إستراتيجية عمل طويلة المدى» ، وذلك بنسبة ٨٨٪، ثم فى الترتيب الثالث جاء كلٌّ من « عدم توافر آلية للاتصال مع الجمعيات الأخرى» و«ضعف التنسيق والتعاون بين الجمعيات الأهلية فى مجال دعم المشروعات الصغيرة» ، وذلك بنسبة ٨٤٪ لكلٍّ منهما، يلي ذلك فى الترتيب الرابع « عدم توافر كوادر بشرية مؤهَّلة للعمل فى مجال المشروعات الصغيرة» و« الافتقار للخبرة فى هذا المجال» ، وذلك بنسبة ٧٥,٥٪ لكلٍّ منهما، وفي الترتيب الخامس جاء كلٌّ من « ضعف الهيكل الإداري بالجمعية» و« الافتقار إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة» ، وذلك بنسبة ٧٥٪ لكلٍّ منهما، « وأخيرًا جاء « عدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات كافية عن المشروعات الصغيرة» ، وذلك بنسبة ٦٩,٢٪. وهذا ما كما أكَّدته دراسة Randa Helmi سنة ٢٠٢٠ حيث أكَّدت على أنَّ المشروعات الصغيرة تُساهم بشكل كبير فى القضاء على مشكلات كثيرة يُعاني منها الاقتصاد المصري.

جدول رقم (١٢) رأي المبحوثين فى مقترحات تحقيق التمكين المُستدام بالجمعيات الأهلية كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة.

م	المقترحات	نعم	إلى حدٍّ ما	لا	الوزن المرجع	المتوسط المرجع	النسبة الترجيحية	الترتيب
١	تفعيل الممارسة الديمقراطية داخل الهيكل الإداري بالجمعية.	٦٠	٢	٢	١٨٦	٢,٩	٩٦,٨	٣
٢	الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة فى تطوير معلومات عن المشروعات الصغيرة.	٥٣	٦	٥	١٧٦	٢,٧٥	٩١,٦	٦
٣	ترسيخ العمل الفريقي والبُعد عن الفردية.	٥٩	٣	٢	١٨٥	٢,٨٩	٩٦,٣	٤
٤	توظيف واستثمار الموارد المالية.	٦٢	١	١	١٩٠	٢,٩٦	٩٨,٩	١
٥	الاهتمام بالتنسيق بين الجمعيات الأهلية العاملة فى مجال دعم المشروعات الصغيرة.	٥٨	٢	٤	١٨٢	٢,٨	٩٤,٧	٥
٦	إعادة هيكلة البناء الداخلي بالجمعية.	٦٢	٢	-	١٩٠	٢,٩٦	٩٨,٩	١
٧	تدريب العاملين على أساليب العمل الجماعي.	٥٩	٣	٢	١٨٥	٢,٨٩	٩٦,٣	٤
٨	تبنّي برنامج دائم لتنمية الموارد البشرية بالجمعية.	٥٩	٥	-	١٨٧	٢,٩٢	٩٧,٣	٢
٩	تفعيل المشاركة بين الجمعيات الأهلية والمنظمات الحكومية.	٥٨	٢	٤	١٨٢	٢,٨	٩٤,٧	٥

يتضح من الجدول السابق آراء المبحوثين عن مقترحات تحقيق التمكين المُستدام بالجمعيات الأهلية العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة، والتي جاءت كالتالي:

جاء فى الترتيب الأوَّل كلٌّ من توظيف واستثمار الموارد المالية « و» إعادة هيكلة البناء الداخلى بالجمعية « ، وذلك بنسبة ٩٨,٩٪ ، ثم فى الترتيب الثاني جاء « تبنّي برنامج دائم لتنمية الموارد البشرية بالجمعية « ، وذلك بنسبة ٩٧,٣٪، حيث أشارت دراسة Honold إلى ضرورة مشاركة جميع العاملين فى عملية التطوير والمساهمة فى اتخاذ القرار لتحقيق التقدُّم بالجمعية، يلي ذلك فى الترتيب الثالث « تفعيل

الممارسة الديمقراطية داخل الهيكل الإداري بالجمعية « وذلك بنسبة ٩٦,٨٪. ثم جاء فى الترتيب الرابع كلٌ من « ترسيخ العمل الفريقي والبُعد عن الفردية» و«تدريب العاملين على أساليب العمل الجماعي»، وذلك بنسبة ٩٦,٤٪ لكلٍ منهما. وفي الترتيب الخامس جاء كلٌ من « الاهتمام بالتنسيق بين الجمعيات الأهلية العاملة فى ذات المجال» و«تفعيل المشاركة بين الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية « ، وذلك بنسبة ٩٤,٧٪، وأخيرًا «الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة فى تطوير معلومات عن المشروعات الصغيرة « ، وذلك بنسبة ٩١,٦٪.

مُستخلصات النتائج العامة للدراسة:

استهدفت الدراسة الإجابة عن ثلاثة تساؤلات رئيسية، وكانت أهم النتائج المرتبطة بذلك ما يلي:

بالنسبة للتساؤل الأوَّل: ما آليات التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة؟ تمَّت الإجابة عنه من خلال مجموعة من المؤشِّرات، وكانت أهم النتائج المرتبطة بذلك ما يلي:

أهمُّ النتائج المُرتبطة بآليات تنمية الموارد الاقتصادية والتمويلية جاءت كالتالي:

أهمية دراسة الصعوبات التي تُواجه الجمعية فى التمويل- استخدام أساليب مبتكرة لتطوير الجمعية للحصول على التمويل- إعداد حملات لجمع المال مع مراعاة وجود نسبة عالية من المرونة فى تحصيل الأموال- إعداد خطة سنوية للتمويل– عمل تقييم دوري لعملية توظيف الموارد المالية لاعتماد الجمعية على الجهات المانحة وأخيرًا ترشيد الإنفاق لتوفير مصادر التمويل اللازمة لاستمرار عمل الجمعية.

أهمُّ النتائج المُرتبطة بآليات التطوير الإداري جاءت كالتالي:

اتباع سياسة عمل موحَّدة، ضرورة تحديد الخدمات بالجمعية بعد دراسة علمية، مع تحديد أولويات المشروعات الصغيرة وفق أُسُس علمية، اتباع خطة زمنية لمساعدة أصحاب المشروعات الصغيرة، إشراك العاملين بالجمعية فى وضع خطط دعم المشروعات الصغيرة، مع ضرورة اتباع معايير موضوعية فى تقييم أداء العاملين

مع مراعاه اتخاذ القرارات بشكل جماعي، وأخيرًا ضرورة توفير رقابة مستمرة على الخدمات التي تقدّمها الجمعية للمشروعات الصغيرة .

أهمُّ النتائج المُرتبطة بآليات تطوير الخدمات جاءت كالتالي:

تكامل الخدمات التي تقدمها الجمعية لأصحاب المشروعات الصغيرة مع مراعاة أن تكون هذه الخدمات وفق الموارد المتاحة للجمعية، توفير خبراء فى مجال المشروعات الصغيرة، إجراء تقييم دوري للمشروعات الصغيرة التي تتبنَّاها الجمعية مع ضرورة عمل استطلاع رأي لأصحاب المشروعات الصغيرة فى الخدمات التي يُمكن أن تقدِّمها الجمعية، وتوفير احتياجات أصحاب المشروعات، ومتابعة استفادة أصحاب المشروعات من خدمات الجمعية، وأخيرًا ضرورة مشاركة أصحاب المشروعات الصغيرة فى تقييم خدمات الجمعية للتأكُّد من مدى تلبيتها لاحتياجتهم.

أهمُّ النتائج المُرتبطة بآليات تنمية الموارد البشرية جاءت كالتالي:

عمل تدريب لجميع العاملين على آليات العمل الفريقي مع اتباع أسلوب فريق العمل فى إنجاز مهام الجمعية، ومحاوله توضيح واستيعاب سياسات وإجراءات العمل للعاملين بالجمعية، ضرورة توافر العاملين ذوي الخبرة مع المحافظة على كوادر الجمعية من العاملين الأكفاء، وأخيرًا العمل على تشجيع العلاقات التعاونية بين العاملين وبعضهم؛ لضمان ولاء وتعاون أفراد الجمعية مع بعضهم البعض.

أهمُّ النتائج المُرتبطة بآليات توافر نظام للمعلومات جاءت كالتالي:

العمل على جمع معلومات كافية عن المشروعات الصغيرة التي تتبنَّاها الجمعية مع توظيف هذه المعلومات، واستخدام التقنيات الحديثة فى حفظها، وضرورة جمع معلومات عن أصحاب المشروعات الصغيرة مع الاستعانة بالخبراء فى مجال المعلومات، وضرورة تحديث معلومات الجمعية عن المشروعات الصغيرة من حيث الجمعيات العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة ومن حيث توفير معلومات عن الجهات الرسمية المعنية بالمشروعات الصغيرة.

أهمُّ النتائج المُرتبطة بآليات التسويق بين الجمعيات الأهلية جاءت كالتالي:

إنشاء لجنة خاصة بالتسويق للمشروعات الصغيرة، وتنظيم معارض خارجية بالمجتمعات المحلية التي تخدمها الجمعية، عمل دعاية كافية عن المشروعات الصغيرة التي تقدِّمها الجمعية مع توفير منافذ تسويقية مناسبة، وأخيرًا ضرورة وجود اتصال بين الجمعية والجهات الحكومية المسئولة عن إجراءات إقامة معارض لعرض منتجات المشروعات.

بالنسبة للتساؤل الثاني: ما المعوِّقات التي تُواجه تحقيق التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة؟ كانت أهمُّ النتائج المُرتبطة بذلك ما يلي:

عدم الجدية فى البحث عن مصادر للتمويل مع غياب الممارسات الديمقراطية داخل الهيكل الإداري بالجمعية، وكذلك الافتقار إلى إستراتيجية عمل طويلة المدى مع عدم توافر آلية للاتصال مع الجمعيات الأخرى، وضعف التنسيق والتعاون بين الجمعيات الأهلية فى مجال دعم المشروعات الصغيرة، وكذلك عدم توافر كوادر بشرية مؤهَّلة للعمل فى مجال المشروعات، والافتقار للخبرة فى هذا المجال مع ضعف الهيكل الإداري، والافتقار إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة، وأخيرًا عدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات كافية عن المشروعات الصغيرة.

بالنسبة للتساؤل الثالث: ما المُقترحات التي تُساعد على تحقيق التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة؟ كانت أهمُّ النتائج المُرتبطة بذلك ما يلي:

ضرورة توظيف واستثمار الموارد المالية، وإعادة هيكلة البناء الداخلي بالجمعية، وتبنِّي برنامج دائم لتنمية الموارد البشرية بالجمعية، وتفعيل الممارسة الديمقراطية داخل الهيكل الإداري، ضرورة ترسيخ العمل الفريقي والبُعد عن الفردية، وتدريب العاملين على أساليب العمل الجماعي، والاهتمام بالتنسيق بين الجمعيات الأهلية العاملة فى ذات المجال، وتفعيل المشاركة بين الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية، وأخيرًا ضرورة الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة فى تطوير معلومات عن المشروعات الصغيرة؛ لضمان الاستمرارية.

ثالثًا: رؤية مستقبلية لتحقيق التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة بالتطبيق على إحدى الجمعيات الأهلية.

قامت الباحثة بوضع رؤية مُستقبلية لتحقيق التمكين المُستدام كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة، وذلك فى ضوء التالي:

- **نتائج الدراسات السابقة.**
- **تحليل نتائج الدراسة الميدانية.**
- **وتتضمَّن الرؤية المستقبلية ما يلي:**

أولًا: الأهداف التي تسعى لتحقيقها الرؤية المستقبلية:

ويتمثَّل الهدف العام لهذه الرؤية المستقبلية فى:

توسيع نطاق ممارسة التمكين من خلال العاملين بالجمعية الأهلية من خلال تحديد آليات التمكين المُستدام للجمعيات الأهلية كمدخل اقتصادي لتنمية المشروعات الصغيرة.

يتحقَّق هذا الهدف من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثَّل فى:

- **تحديد آليات تنمية الموارد الاقتصادية التمويلية للجمعيات الأهلية العاملة فى مجال تنمية المشروعات الصغيرة.**
- **تحديد آليات التطوير الإداري للجمعيات الأهلية العاملة فى مجال تنمية المشروعات الصغيرة.**
- **تحديد آليات تطوير الخدمات للجمعيات الأهلية العاملة فى مجال تنمية المشروعات الصغيرة.**
- **تحديد آليات تنمية الموارد البشرية للجمعيات الأهلية العاملة فى مجال تنمية المشروعات الصغيرة.**
- **تحديد آليات توافر نظام للمعلومات للجمعيات الأهلية العاملة فى مجال تنمية المشروعات الصغيرة.**
- **تحديد آليات التسويق للجمعيات الأهلية العاملة فى مجال تنمية المشروعات الصغيرة.**

ثانيًا: المداخل النظرية المهنية المستخدمة فى الرؤية المستقبلية:

أ - مدخل التحسين المستمر فى الأداء: ويُستخدم هذا المدخل للمساعدة فى تحسين الأداء فى كلِّ الأنشطة داخل المنظمة، سواء كانت أنشطة تحويلية، أو إدارية، أو تنظيمية، أو تسويقية، بالإضافة إلى التحسين المستمر لمنظومة متكاملة من الفكر الإداري، ونُظم العمل وإجراءات تحليل المشاكل المؤسَّسية واتخاذ القرارات.

ب- المدخل الاقتصادي للدعم الفني والمادي: يُستخدم هذا المدخل فى إمداد المنظمات بالخبرة والمعلومات والتمويل اللازمة لها اقتصاديًا فى مجال المشروعات الصغيرة.

أهمُّ التكتيكات المهنية المستخدمة فى الرؤية المستقبلية:

تكتيكات التعليم والتعاون والعمل المشترك والإقناع وحل المشكلة والتشجيع.

ثالثًا: المهارات المهنية المستخدمة فى الرؤية المستقبلية:

مهارات الاتصال، ومهارات التخطيط (المهارة فى تحديد وتنمية الموارد الاقتصادية والمادية والبشرية، بالإضافة إلى المهارات العامة، وتتضمن المهارة فى إجراء البحوث، مهارة تصميم المقاييس واختبارها، والمهارة فى التقييم)، والمهارة فى العمل الفريقي، المهارة فى تحقيق التعاون داخل المنظمة، والمهارة فى التوضيح.

رابعًا: الأدوات المهنية المستخدمة فى الرؤية المستقبلية:

* **الاجتماعات** : مع مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، العاملين بالمنظمة، والمُستفيدين.

* **الندوات** : مع المستفيدين؛ لإلقاء الضوء على الاحتياجات والمشكلات المجتمعية الخاصة بالتنمية التي ينبغي أن يستثير الجميع لحلها.

* **اللجان** : داخل المنظمة ومع العاملين بها.

* **المناقشة الجماعية** : بين مجلس إدارة الجمعية والعاملين بها؛ وذلك حتى يتسنَّى تطوير العمل بها.

* المؤتمرات.

المراجع:

- الاتحاد البرلماني العربي، إسهام البرلمانات العربية فى دعم المنظمات غير الحكومية وتوسيع دورها فى عملية التنمية وبناء دول المؤسَّسات، مذكرة الأمانة العامة للاتحاد، الدورة السادسة والأربعون لمجلس الاتحاد العربي، الجزائر ١٢-١١ يوليو ٢٠١٥.
- أماني مسعود: التمكين « مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة»، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، العدد -٢٢ - السنة الثانية، أكتوبر ٢٠١٦.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): مقارنات إبداعية نحو تعزيز التمكين الاقتصادي للمرأة، 2020 www.content.undb.org
- جمال شحاته حبيب، الممارسة العامة منظور حديث فى الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، ٢٠٢٠.
- خالد فوزي صفي الدين: إسهامات الجمعية المصرية لمساعدة صغار الصناع والحرفيين فى تمكين أصحاب المشروعات الصغيرة من تنمية مشروعاتهم، ٢٠٢١.
- سيد عبد الرحيم: دور الصناعات الصغيرة وأهميتها الإستراتيجية فى الاقتصاد المصري، الندوة الدولية الأولى تنمية المشروعات الصغيرة وتوسيع قاعدة رجال الأعمال فى مصر، دار الضيافة، جامعة عين شمس،٢٠١٧.
- صندوق الأمم المتحدة الإنمائي (UNIFEM) : التخطيط والتحليل النوعي، الوحدة الثانية، مكتب غرب آسيا : ٢٠٢٠.
- طاهر الشيخ: نظم إدارة وتنفيذ المشروعات القاهرة، دار الكتب والوثائق القومية، سنة ٢٠٢٢.
- عبير علي علي النعناعي: التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع باستخدام التسويق الاجتماعي لتفعيل دور الجمعيات الأهلية العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة، رسالة دكتوراة غير منشورة، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، سنة ٢٠١٧.

- عطية حسين أفندي: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة ٢٠٢٣.
- علية المهدي - هالة السيد: مجمع الصناعات بمدينة العاشر من رمضان، الاحتياجات والإمكانيات، القاهرة، بحث منشور بقسم التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمشروعات، مؤسَّسة فردريش إيبريب، ٢٠٢٠.
- فاطمة عبد الستار: الصناعات والمشروعات الصغيرة والمرأة الريفية فى ظل العولمة، ٢٠٢٣، ص: ٢٥٦ .
- كاسر نصر المنصور - شوقي ناجي جواد: إدارة المشروعات الصغيرة من الألف إلى الياء، عمان، جامعة مؤتة، سنة ٢٠٢١.
- مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، الطبعة الثالثة، الجزء الثاني، القاهرة ١٩٨٥ ، ص: ٩١٧ .
- مرفت السيد خطيري: التدخل المهني باستخدام نموذج الحياة ومن منظور الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية، وتمكين الأم من مواجهة الآثار السلبية المترتبة على مرض طفلها بالسرطان، (مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد الثامن عشر، الجزء الأول، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، أبريل، ٢٠١٥)، ص: ٣٩٧ – ص: ٣٩٨
- منير البعلبكي: دار العلم للملايين، المورد: بيروت، الطبعة الثانية، ١٩٩٩، ص: ٣١٠ .
- هالة محمد لبيب : إدارة المشروعات الصغيرة فى الوطن العربي، دليل عمل بكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته فى ظل التحديات المعاصرة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ٢٠٢٠.
- هدى توفيق محمد سليمان: دور الجمعيات النسائية فى تمكين المرأة من المشاركة فى الحياة العامة ،٢٠٢١ ، ص: ١١٨٤
- وزارة الإعلام، الهيئة العامة للاستعلامات، المشروعات الصغيرة، مجلة المحليات، العدد الثاني، مراكز النيل للإعلام، ١٩٩٨.

- Anemia Dillen: Power and personal care U.S.A, Pickwick publisher, 2023, P. 153.
- Ann Helen Tomney: transition to sustainable development empoverment, U.S.A, spring, 2023, P. 25.
- Bang Heekuk: The self help, mutual aid component in small business within eithin, The Korean Community University of Pennsylvania, 2013.
- Barr A: A Management Synopsis of Empowerment, Empowerment in Organization, Academy of Management Executive, New York, Y.2021.
- Borolan M.P: Empowerment of Rural women, concept publidher, 2018, P.20.
- Charles Zastrow: Mtroduction to social work and social welfsre, U.S.A, prooks coll, 2020 P. 52.
- Deriver: Small business enterprises in wales, in navation and economic development, United Kingrom, ICSP Naples Conference, 2022.
- Dorthy Gamble, msrie overlymail, citizen participation, Encyclopdia of social works washhizgsn, N.A.S.W. 2015.
- Estewart R. Sweinstien: Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision-making, and IT, Sloan Management Review, New York, 2016.
- Eversole, R: Change Makers? Women's Microenterprises in a Bolivian City, Gender, Work and Organization,2) ,11 ،2023) pp. 123-142.
- Eylon, D.: Understanding Empowerment and Resolving its Paradox: Lessons from Mary Parker Follett, Journal of Management History, 4 (1), 2022.
- Forrester: Empowerment, Rejuvenating a Potent Idea, Academy of .Management Executive, New York, 2018.
- G.D.Miller International private voluntary organization preaching, what they practice, Spciological praclice Eman Chester, New Hanpsinihercoll, 2021.
- Honold, L: A Review of the Literature on Employee Empowerment, Empowerment in Organizations,2020 .
- John Colombus: the Hard Facts about Process, Computer World journal, (Framingham, Mass) v. 39, n17, 15 April 2020.
- Kartik Roy & Jorn sideras: institution, Globalization and empowerment, U.K, edvard Elgar publishers, 2020, P. 247.
- Mary Jane, Richard liehr: middle Range theory, U.S.A., Springer, 2018, P. 136.

- Melhem, Yahya: The Antecedents of Customer-Contact Employees' empowerment, Employee Relations, vol. 26, No. 1. 2023.
- Nielsen, J. and Pedersen, C.: The consequences and limits of in financial services, Scandinavian Journal of empowerment Management, Volume 19 (1), 2023.
- Randa Helmi Perceptions of trained and untrained entrepreneurs regarding internal and external business problems and their implications for training2020.
- Randolph and Sashkin: Can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings, Academy of Management Executive, 2021.
- Richard S.: Organization rational, Natural and open system, N.J, Prentice hall, Englewood cliffis, 2019.
- Robert A.: Element of empowerment on organization, New York, 2020.
- Robert N.: Perceptions of training and untrained entrepreneurs regarding internal and external business problems and their inıplications for training, PHD, University of Illinois, USA, 2023.
- Seela Aladuwaka; Credit Programs, Poverty Alleviation and Women's Empowerment: A Case Study from Sri Lanka. West Virginia university2023.
- Suzycoroft: Pete Beresford empowerment in martin Davies encyclopedia of social work, USA: Blackwell publisher id, 2022, P. 116.
- Team R.Linder, Kalheyn, J.Cox: Youth entrepreneur ship, in Journa of Extension, October, Ohio State University, Vol. 36,2018 .