



ماذا نقصد بالريادة، ومن هم الرواد وما هي خصائصهم، وما معنى الأعمال الصغيرة، وما هي فوائدها، وما أسباب نجاحها أو فشلها، وما دور الريادة في تطوير الأعمال الصغيرة والكبيرة، وما المقصود بالإبداع، وما أهميته لمنظمات الأعمال؟

3720 المشاهدات | January 10, 2024 الكاتب: د. محمد العامري



الريادة والإبداع والأعمال الصغيرة

جميع الحقوق محفوظة
www. mohammedaameri.com

مقدمة:

تعتبر الأعمال الصغيرة في عالم الأعمال اليوم المحرك الرئيس والمصدر الأساس لفرص العمل والإنتاج، ففي الاقتصادات المتطورة تمثل الأعمال الصغيرة صورة لللاقتصاد بأكمله فلا يخو قطاع من القطاعات الإنتاجية من وجود لهذه الأعمال. كما أن الأعمال الصغيرة لا تعني كونها منشآت محلية فقط فهناك أعمال صغيرة تصدر بملايين الدولارات وتعامل على المستوى العالمي. ولكن مثل هذه الأعمال تحتاج إلى نمط خاص من المؤسسين والمدراء أو المالكين نسميهم الرواد. والرائد يتمتع بصفات مختلفة عن بقية المدراء أو العاملين. في هذا الفصل سنركز على موضوع الريادة والرواد والأعمال الصغيرة والإبداع وما يرتبط بها من أفكار.

يقصد بالريادة Entrepreneurship خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتحفيظ له وتنظيمه وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته. ومن يتمتع بهذه الصفات فهو من يسمى بالرائد (الريادي) Entrepreneur، لذلك فإن من يبدأ عملاً ويتعاقد مع مهنيين لإدارته وتشغيله لا يمكن أن يسمى رائد أو ريادي لأنه لا يقوم بمهام الرائد الرئيسية. كما أن من يدير العمل لا يعتبر رائد أيضاً وذلك لأنه لا يتحمل المخاطرة كاملة للعمل الذي يديره. والرائد يرى فرضاً لا يارها غيره بل إن غيره يمكن أن يراها تهديداً وليس فرصة. ويقوم الرائد بالتحفيظ وتهيئة الموارد والجمع بينها وإدارتها ومتابعتها وتحمل المخاطر المالية والقانونية لملكية العمل وإدارته وبالتالي جني الأرباح الناجمة عن العمل. والدولة التي يكثر فيها الرواد تزدهر اقتصادياً وتخلق لها سمعة عالمية، لذا فإن الدول من خلال مؤسساتها التعليمية تسعى إلى تنمية ما يسمى بالروح الريادية Entrepreneurial Spirit لدى الأفراد والمنظمات. وتختلف دوافع الريادة والطريقة التي يقيس الرائد بها مكافأته وهذا يعني أن الرواد ليسوا صنفاً واحداً ولا يوجد مقياس واحد للمكافأة المتوقعة يرضي طموحهم وتوقعاتهم. ومن المفيد أن نستعرض هنا دراسة مهمة صفت الرواد إلى خمسة طبقات، الأولى هم المثاليون Idealists والباحثون عن الأمثلية Optimizers والمثابرون Hard Workers والشطار Jugglers والمؤازرون Sustainers.

* الريادة Entrepreneur خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتحفيظ له وتنظيمه وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته.

* الرائد (الريادي) Entrepreneur فرد يتمتع بقدرات على تحمل المخاطر ورؤية الفرص والتحفيظ والإدارة الإبداعية لعمل خاص به.

* خصائص الرواد Entrepreneurs Characteristics

يتطلع الرواد إلى أن تكون أعمالهم متميزة وتحقق نجاحاً كبيراً، ولكن هذا يعتمد على مدى توفر صفات معينة تساعد في ذلك. وعندما ندرس حياة مجموعة من الرواد وسلوكياتهم فإننا نجد أن هؤلاء يتقاتلون خصائص استثنائية تجعلهم مختلفين عن غيرهم وأهم هذه الصفات.

- القدرة على التحكم الذاتي والاعتقاد بأن مصيرهم يحددونه بأنفسهم ويحبون الاستقلالية وإدارة أنفسهم.
- يتمتعون بطاقة عمل هائلة ويعملون بجد واجتهاد ومتابرة ورغبة بالتميز والنجاح.
- الشعور بحاجة كبيرة لتحقيق إنجازات متميزة.

- يسعون وراء تحقيق أهداف فيها قدر كبير من التحدي ويستفيدون من التغذية العكسية لأدائهم المتميز.
- يتقبلون حالات الغموض ويتحملون المخاطر والمواقف ذات طبيعة لا تأكيد عالمي.

- ثقة عالية بالنفس والشعور بأن لديهم طاقة كبيرة للمنافسة واستعداد لاتخاذ قرارات في مواقف صعبة.
- صبورون ويهتمون بالأفعال أكثر من الأقوال ويركزون على حل المشاكل وعدم تضييع الوقت.

- الاستقلالية وعدم الاتكال على الآخرين فهم يحبون أن يكونوا مدراء أنفسهم ولا يتبعون الآخرين.
- مرونة بالتفكير والعمل واستعداد لقبول حالات الفشل ومن ثم التصحيح وتغيير الخطط باستمرار وдинاميكية وعدم الجمود أمام المواقف ذات التحدي.

ومن الخصائص الأخرى التي أثبتتها بعض الدراسات فإن الرواد غالباً ما ينتمون إلى عوائل تملك أعمال معينة أو مشاريع صغيرة ولديها خبرة في مجال معين. كما أن دراسة أخرى أشارت على أن أعمار الرواد غالباً ما تتراوح بين 45 سنة - 22

وبالمقابل فهناك تصورات خاطئة لدى البعض حول الرواد تتجسد بافتراضات معينة أهمها:

- الرواد يولدون بموهبة ولا يصنعون، أن الخبرة والمعارضة والمتابرة يمكن أن تخلق الرواد لذا فإن هذه الفكرة خاطئة.

- الرواد مفامرون وهذه ليست حقيقة الأمر يقبلون المخاطرة المحسوبة.

- الأموال هي مفتاح النجاح للرواد، وهذا أمر غير صحيح لأن الكثير من الرواد بدعوا بأموال قليلة أو مقتضية.

- يجب أن يكون الرائد شاباً أو صغير السن وهذا غير صحيح أيضاً فالعمر ليس حاجزاً أو مانعاً للريادة فقد تأتي الريادة مع تقدم العمر.

- يجب أن يكون الرائد حاملاً لشهادة جامعية في تخصص معين، وهذا غير صحيح لأن الشهادة تساعد في العمل وليس كل شيء.

* الريادة والتنوع *Entrepreneurship and Diversity*

لا ترتبط الريادة بجنس معين ولا عرق ولا دين محدد فالكثير من الأعمال الناجحة في دول متقدمة أنشأتها نساء رائدات أو أقليات عرقية أو دينية. وأشارت إحدى الدراسات الأمريكية التي قامت بها المنظمة الوطنية لسيدات الأعمال الأمريكية (NEWBO) أن الأعمال الصغيرة الرائدة التي أنشأتها السيدات يصل إلى ضعف المعدل الوطني لمجموع هذا النمط من الأعمال. كما أشارت نفس المنظمة على أن 33% من السيدات اللائي أقمنا أعمالهن الخاصة تركن العمل في منظمات أعمال أو إدارات حكومية بسبب عدم الاحترام الكامل والأخذ بجدية لقدراتهن وطاقاتهن من قبل المدراء، وأن 29% فهن أشرن على أن ما أسميناه في فقرة سابقة الحاجز الزجاجي Glass Ceiling والذي يحد من تقدمهن في السلم الوظيفي والارتقاء إلى الإدارة العليا. كما تشير بعض الدراسات إلى أن الأعمال الريادية الصغيرة هي أكثر انتشاراً وإقبالاً لدى الأقليات العرقية في أمريكا ففي الفترة الزمنية 1987-1997 ازدادت هذه الأعمال بنسبة 103% بين الأمريكيان الأفارقة و 232% بين الأمريكيان من أصول إسبانية وأمريكية لاتينية. ويمكن تفسير هذا بأن أغلب المهاجرين لديهم طاقات إبداعية لم تتوفر الظروف المناسبة لهم في بلادهم لاستثمارها وبالتالي فإنهم يبحثون عن فرص وأماكن يثبتون وجودهم فيها خصوصاً وأن الدول المتقدمة المستقبلة للمهاجرين تتفنن في دعم وتوفير الظروف المناسبة لهم.

ثانياً: الأعمال الصغيرة *Small Business*

* مفهوم الأعمال الصغيرة *Small Business Concept*

يمكن أن نعرف العمل الصغير (أو المشروع الصغير) بأنه نشاط اقتصادي مملوك ومدار بشكل مستقل من قبل فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد لفرض تحقيق أرباح وينتج سلع أو خدمات مفيدة للمجتمع. وفي أي اقتصاد كان فإن العمل الصغير يتميز بقلة عدد العاملين وصغر رأس الماله قياساً ب أعمال أخرى نسميها متوسطة أو كبيرة الحجم بل إن بعضها يعد شركات عملاقة بسبب ضخامة حجمها غير الاعتيادي. غالباً ما تكون الأعمال الصغيرة شركات أفراد أو تضامن أو شركات عائلية يتداخل فيها عنصر الملكية والإدارة وتمارس نوعاً واحداً من النشاط

الاقتصادي. وتجدر الإشارة إلى أن تحديد معايير دقيقة لتصنيف الأعمال الصغيرة تتبادر بشكل كبير بين الدول المختلفة بل ربما نجد هذا الاختلاف داخل الجهات المختلفة في البلد الواحد. إن سبب هذا الاختلاف دفع غالبية الدول إلى اعتماد معيار عدد العاملين أساسياً للتصنيف. وفي إطار منظمات الأعمال الصغيرة يمكن أن نجد صيغاً أخرى مرادفة لهذا المفهوم وتتدخل معه بل إن البعض يعتبرها صورة مطابقة للعمل الصغير مثل:

* **العمل الصغير** *Small Business* هو العمل الذي يمتلك ويدار من قبل فرد أو أفراد معدودين وبشكل مستقل ويعمل فيه عدد قليل ولا يهيمن بأي شكل من الأشكال على القطاع الذي يعمل فيه.

- **الأعمال الصغيرة جدًا (المايكرولية)** *Micro Business*

وهي نمط من الأعمال توجد في مكان واحد ويعمل فيها أقل من خمسة أشخاص وبعض الدول تعتبر العمل مايكروياً إذا كان عدد العاملين فيه أقل من عشرة أشخاص مثل دول المجموعة الأوروبية ويضم هذا النمط عدد كبير من المنشآت الحرفية في مختلف القطاعات تعتمد عادة على الموارد المحلية في البلد وتسوق منتجاتها في مناطق محددة داخل البلد.

* **الأعمال الصغيرة جدًا (المايكرولية)** *Micro Business* أعمال توجد في مكان واحد ويعمل فيها أقل من خمسة أفراد وغالباً ما تكون أعمالاً حرفية.

- **الأعمال العائلية** *Family Business*

هي نمط آخر من الأعمال الصغيرة تمتلك وتدار من قبل أفراد عائلة صغيرة واحدة لتوفير مصدر رزق لها وأبسط صورها المحلات التجارية الصغيرة والصيدليات وغيرها.

* **الأعمال العائلية** *Family Business* نمط آخر من الأعمال الصغيرة تمتلك وتدار من قبل أفراد عائلة واحدة لتوفير مصدر رزق لها.

- **الأعمال المنزلية** *Home-Based Business*

هي أعمال تمارس في المنزلة ومملوكة مباشرة من قبل فرد أو أفراد لها جاذبية خاصة بسبب سهولة التمويل وعادة ما يلجأ الرياديون إلى الانطلاق في أعمالهم بالبدء بالأعمال المنزلية. وقد ساعد الحاسوب كثيراً على ممارسة هذه الأعمال بالاستفادة من شبكة الإنترن特 والخدمات التي تقدمها لدعم هذا النوع من الأعمال. كما أن العمل عن بعد من المنزل *Telecommuting* الذي تشجع عليه كثير من الشركات اليوم قد ساعد هو الآخر في تعمية هذا الاتجاه.

* **الأعمال المنزلية** *Home-Based Business* هي أعمال تمارس في المنزلة ومملوكة مباشرة من قبل فرد أو أفراد وسهلة التمويل.

* **معايير تصنيف الأعمال الصغيرة**

Small Business Classification Criteria

لفرض تصنيف الأعمال الصغيرة وفق أسس معينة فإن عدة معايير يمكن أن تعتمد لهذا الغرض ومن أهمها: عدد العاملين ورأس المال وحجم المبيعات وقيمة الموجودات والأصول والحصة السوقية وغيرها. كما أن قياس هذه المؤشرات ليس سهلاً من جانب ومن جانب آخر فإن العلاقة بين هذه المؤشرات معقدة لذلك يصعب اعتماد واحد منها فقط كمؤشر للحجم. ولكن أغلبية الأدبيات المتخصصة في إدارة الأعمال الصغيرة تعتمد معيار عدد العاملين أو رأس المال أو كليهما كأساس لتصنيف المشاريع الصغيرة. وبالنسبة للمتخصصين في الإدارة فإن العمل الصغير بأي صورة كان فإنه صغير بمؤشر عدد العاملين وغير متنوع الإنتاج وعادة ما يكون شركة أفراد وليس شركة أموال يديره مالكه ويعمل في سوق محددة وتعتبر العلاقات الشخصية بين العاملين حميقة كما أن العمل صغير برأسماله ويعتمد مصادر الداخلية الذاتية للتوسيع المحدود المستقبلي. وفي إطار عدد العاملين كمعيار للتصنيف ولتحديد العمل الصغير فإن الدول تتبادر في ذلك.

كما أن رأس المال هو الآخر يعتبر معياراً مهماً للتصنيف والاختلافات كبيرة بين الدول في هذا الصدد بحيث لا يوجد رقم محدد متفق عليه. ففي المملكة العربية السعودية مثلاً إن رأس المال إذا كان أقل من 5 ملايين ريال يعتبر صغيراً في حين أن منظمة الخليج الصناعية تعتبر المشروع صغيراً إذا لم يتجاوز رأس ماله المليون دولار. وإن القضية الأساسية في المشاريع الصغيرة بشكل عام يجب أن لا تكون مهيمنة أو ذات حصة سوقية رئيسية في القطاع الذي تعمل فيه.

* مجالات عمل الأعمال الصغيرة Industries Attracting Small Businesses

بالرغم من أن الأعمال الصغيرة موجودة في جميع القطاعات الاقتصادية سواء الصناعية أو التجارية أو العقارية أو الخدمية إلا أن تواجدها في بعض القطاعات يكون أكثر من غيرها لأنها أكثر جاذبية لمثل هذا النوع من الأعمال. ومن هذه القطاعات.

- أعمال التوزيع بكافة أشكالها Distribution

يشتمل هذا النوع على أعمال بدرجة عالية من التنوع مثل تجارة التجزئة والبيع بالجملة وخدمات النقل والاتصالات وخدمات أخرى مرتبطة بها. وبشكل عام فإن هذه الأعمال تركز على حركة انتقال السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين. ويعد هذا المجال من أوسع المجالات لأن الجهات الحكومية لا يمكن أن تغطي مثل هذه الأعمال لذلك فإن الفرص المتاحة وأجزاء مهمة من السوق Niches تبقى غير مغطاة بالخدمة بما فيه الكفاية من قبل المنظمات الكبيرة الخاصة أو الحكومية فتكون محطة أنظار الرواد ويبادرون إلى استغلال هذه الفرص لإقامة أعمالهم الصغيرة.

- الخدمات الأخرى غير المالية Non-Financial Services

ويشكل هذا النمط نسبة عالية من الأعمال الصغيرة فقد وصلت إلى 48% من الولايات المتحدة الأمريكية. ويضم خدمات متعددة مثل الخدمات الطبية والصحية وخدمات المطاعم والفنادق وخدمات التنظيف وخدمات تصليح الأجهزة على اختلاف أنواعها وغيرها من الخدمات غير المالية الأخرى. والفرص هنا أكثر وضوحاً لمن يريد أن يدخل في هذا المجال ويحقق عوائد عالية تجعله جذاباً للمستثمرين الصغار.

- أعمال البناء Construction

هناك الكثير من المشاريع الصغيرة التي تعمل في مجال المقاولات والبناء وترميم المباني والإنشاءات. وغالباً ما يعمل هؤلاء في المشاريع المحلية بصفة مقاولين أساسيين أو مقاولين فرعيين وعادة ما يكون هؤلاء في

بداية حياتهم العملية عاملين لدى الغير وبعد اكتساب الخبرة يبدعون عملهم الخاص بهم. وأوضح مثال على هؤلاء هم البناؤون والكهربائيون والنجارون والحدادون وغيرهم من أصحاب المهن المتعلقة بالبناء والإنشاءات.

- التصنيع *Manufacturing*

نقصد بها هنا الصناعات ذات الطابع الإنتاجي الحرفي أو التجميع أو التصنيع لأن الصناعة عادة تحتاج إلى رأس مال كبيرة وتجهيزات غالية الثمن، لذلك فإن الأعمال الصغيرة الصناعية تقتصر على صناعات فلكلورية أو متوازنة أو ما يخدم شريحة محددة صغيرة من المجتمع أو أحياناً تخدم هذه المشاريع الصناعات الكبيرة حيث أن بعض هذه الشركات الكبيرة توفر فرص عمل لآلاف من المشاريع الصغيرة لتزويدها بالقطع والأجزاء والمستلزمات الأخرى.

* أهمية الأعمال الصغيرة للاقتصاد *Small Business Importance*

تلعب الأعمال الصغيرة اليوم دوراً مهماً في اقتصادات دول العالم عادةً ما كانت الأعمال الكبيرة اليوم أعمالاً صغيرة بالأمس. وهنا يمكن تأثير أهمية خاصة للأعمال الصغيرة تخدم بها الاقتصاد الوطني لأي دولة من خلال الآتي:

- خلق الوظائف *Job Creation*

لعل هذا الأمر من أهم مزايا الأعمال الصغيرة فهي مصدر أساس لخلق وظائف جديدة ومساعدة الحكومات في حل مشاكل البطالة. ففي أمريكا مثلاً خلقت الأعمال الصغيرة عام 1998 ما يزيد عن 3 ملايين فرصة عمل جديدة. وأن الصناعات التي تخلق وظائف تكون في أغلبها ذات أعمال صغيرة كثيرة كما أن قطاع الخدمات يتميز بمساهمة واسعة في هذا المجال، وفي الدول العربية على سبيل المثال فإن مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية بلغت نسبة المصنع الصغيرة 98% من مجموع المصنع كما أنها توظف حوالي 89% من القوة العاملة في هذه المدينة.

- مصدر للابداع التكنولوجي *Source of Technological Innovation*

يعني الإبداع التكنولوجي تحسين منتجات موجودة أو إطلاق منتجات جديدة أو ابتكار عمليات إنتاجية جديدة أو تحسين عمليات موجودة حالياً، وبالطبع فإن كلمة منتجات تشمل السلع والخدمات والإبداع التكنولوجي يعتبر عنصر المنافسة الرئيس في عالم حيث أن المستهلكين يطلبون دائماً ما هو جديد. إن أغلب المنتجات التي طورت جاءت من ورش وأعمال صغيرة، فمثلاً نصف الإبداعات التكنولوجية في القرن الماضي قام بها رياضيون وأعمال صغيرة وحتى أن بعض الإبداعات المهمة جداً في مجالات رائدة في الاقتصاد مثل صناعة طائرات الوليوبتر وصناعة البنسلين والحواسيب الشخصية والكاميرات المتطورة والكثير من التطورات الحاسمة في صناعة الطيران والأجهزة الطبية جاءت بجهود أعمال صغيرة يديرها رياضيون ذوي عقول متفتحة. وفي بلدنا فإننا إذا أردنا تنمية نشاط الإبداع التكنولوجي لابد من احتضان الرياضيين وخلق ما يسمى بحاضنات الأعمال وتشجيع الأعمال الصغيرة وتوفير تمويل لها.

* الإبداع التكنولوجي *Technological Innovation* تحسين منتجات موجودة أو إطلاق منتجات جديدة أو ابتكار عملية إنتاجية جديدة أو تحسين عملية موجودة حالياً.

إن الأعمال الصغيرة تمثل تحدياً لغيرها من الأعمال الكبيرة أو الصغيرة المشابهة لها وبذلك فإنها تخلق منافسة وتنشط الاقتصاد الوطني. إن سبب قدرتها التنافسية العالية هو كفاءتها في الأداء وبحثها الدائم عن إشباع حاجات الزبائن. إن القدرة التنافسية لبعض المشاريع الصغيرة لا تقتصر على السوق الداخلي أو المحلي بل إنها بدأت تخرج إلى الإطار الدولي وتنافس بكافأة وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الصناعات الصغيرة الأمريكية في عام 2000 ساهمت بما نسبته 33% من إجمالي التصدير الأمريكي للخارج.

- إشباع حاجات المجتمع والأعمال الأخرى

filling Customer and Other Business Needs

إن الأعمال الكبيرة تستفيد غالباً من المئات من المئات من الأعمال الصغيرة في تزويدها بالكثير من احتياجاتها من مستلزمات وقطع وغيرها. وعندما توجد شركة لصناعة السيارات مثلًا فإن انتعاش اقتصادياً ونمود للأعمال الصغيرة سيوافق ذلك وخير مثال هو شركة "جنرال موتورز" لصناعة السيارات فهي تعتمد في تجهيزها بالقطع والمستلزمات الأخرى على ما يزيد عن 32000 شركة صغيرة وتعتمد في مبيعاتها على ما يزيد عن 11000 وكيل ووسيط. كما أن هناك الكثير من الاحتياجات في المجتمع لشراائح محددة وصغيرة أحياناً لا تستطيع الأعمال الكبيرة تلبيتها وبذلك فإن دور الأعمال الصغيرة يكون فاعلاً في تلبية هذه الحاجات. ولا ننسى كذلك دورها المهم في حفظ الفلوكلور الشعبي والصناعات الحرفية التقليدية التي تمثل في بعض الدول مصدراً مهماً للدخل الوطني.

ثالثاً: الريادة والأعمال الصغيرة

Entrepreneurship and Small Business

لقد أشرنا في فقرة سابقة إلى السمات الريادية وأنها عنصر أساسي لنجاح أي عمل صغير، فمن يتصرف لإقامة مشروع صغير مستقل ويدبره بنفسه يجب أن يتتوفر فيه هذه الصفات. والرائد لديه القدرة على اقتناص الفرص ورؤيتها قبل غيره لذلك فالارتبطة وثيقة بين الريادة والعمل الصغير.

* الريادة والإنترنت والأعمال الدولية

Entrepreneurship, Internet and International Business

لقد فتحت الإنترنت آفاقاً واسعة أمام الرواد فالكثير من الأعمال الناجحة اليوم على الإنترنت فتحت بجهود أفراد مستقلين بناء على أفكار إبداعية وهي اليوم عالمية وواسعة الانتشار مثل ذلك موقع e-Bay إن الكثير من الأعمال الصغيرة هي أعمال افتراضية Virtual في فضاء الإنترنت وحتى الأعمال الصغيرة التقليدية تستفيد من الإنترنت وتحصل على فرص كثيرة من هذه الشبكة حيث تتسع عمليات التجارة الإلكترونية يوماً بعد يوم مستفيدين من انخفاض التكاليف حيث لا ديكورات ولا عمال كثيرين ولا مياه ولا كهرباء للأعمال التي يمكن أن تفتح على مدار الساعة وتعرض بضاعتها في كل أنحاء العالم. وليس البيع المباشر هو الفائدة التي يجنيها رياضيو الإنترنت Internet Entrepreneurs بل إن التعامل بين الأعمال من خلال ما يسمى Business to Business أصبح واحداً من الأعمال المهمة والمريحة لهؤلاء الرياديين.

كما يمكن أن تكون الأعمال الصغيرة أعمالاً دولية بطرق مختلفة وقد تكون فائدتها موازية للفائدة التي تجنيها الأعمال الكبيرة من حيث البيع والتجارة والحصول على فرص تمويلية وأسواق كبيرة وإمكانية تحسين جودة منتجاتها والوصول إلى موارد منخفضة الكلفة وإمكانية التعاقد مع مهارات عالية كما هو الحال في

المختبرات الطبية. إن التكنولوجيا جعلت من إمكانية إيصال المنتجات وتسليمها بسرعة عالية ممكناً وهذا دعم الأعمال الصغيرة بالذات. كذلك لا ننسى قدرات الأعمال الصغيرة اليوم على إقامة تحالفات مع أعمال أجنبية يمكن أن تساندها كثيراً. وتحاول الأعمال الصغيرة اليوم المنافسة من خلال استراتيجية التنويع Diversification بين الداخل والبيئة الدولية بحيث يمكن أن تستمر بالعمل حتى إذا حصل كسر أو انخفاض في السوق المحلي.

* لماذا تنجح أو تفشل الأعمال الصغيرة

Small Business Success or Failure

بالرغم من كثرة الأعمال الصغيرة التي تقام في أي دولة من الدول إلا أن تلك التي تحقق نجاحاً متميزاً وتستمر لسنوات طويلة وبقدرة عالية على الإبداع والتجدد هي قليلة وأن نسبة الفشل بين الأعمال الصغيرة عالية. إن نجاح الأعمال الصغيرة وخاصة التي يقيّمها الرواد تحتاج إلى فكرة جيدة واضحة وشجاعة وجرأة للتنفيذ. كذلك يجب أن تهيأ الأرضية المناسبة لاتباع استراتيجيات إبداعية قادرة على خلق ميزات تنافسية للمشروع الجديد. ولعل تشخيص الجزء الباقي من السوق Niche والذي لم يخدم بشكل جيد من المنظمات الأخرى هو أهم خطوة لإقامة العمل الصغير. إن هذا التشخيص يمكن أن يعطي ميزة "المتحرك الأول" first-Mover Advantage باتجاه هذه الفرصة أو هذا الجزء من السوق. فمن يصل أولاً يكسب أكثر. إن التركيز على الزيون في الأعمال الصغيرة حيوى لنجاحها لذا فالالتزامات الأخلاقية والتعامل الجيد ودراسة احتياجات الزيون كل هذه عوامل نجاح مهمة. كذلك إن أسباب الفشل عديدة أيضاً لكن المهم منها يمكن أن يشار إليه كما في أدناه علماً أن عوامل النجاح الأخرى هي معاكسة لعوامل الفشل هذه:

* سوق صغير Niche جزء من السوق غير مشبع من قبل المنظمات الكبيرة.

* ميزة الداخل الأول للسوق first-Mover Advantage التي يتميز بها العمل الصغير عند وصوله أولاً للفرصة والسوق.

* نقص الخبرة Lack of Expertise: ليس للمؤسس خبرة في مجالات الشراء والتمويل والبيع والإنتاج بجودة عالية.

* نقص التجربة Lack of Experience: أن نقص التجربة والمعرفة يجعل المشروع الصغير يتخطى في السوق وفي قطاع العمل نفسه.

* عدم وجود استراتيجية واضحة للعمل Lack of Strategy: حيث قد تغيب الرؤية الواضحة والرسالة الخاصة بالعمل والاستراتيجيات المتبناة للوصول للهدف.

* عدم وجود القيادة الوعائية للمحيط البيئي Lack of Leadership: إن ديناميكية عالم الأعمال اليوم والغيرات السريعة التي تحدث تتطلب قيادة واعية ومتابعة وقادرة على التصرف السليم وبسرعة.

* رقابة مالية غير كافية Poor Financial Control: أن المشاريع الصغيرة تتطلب إدارة مالية رشيدة خصوصاً في بداية تأسيسها.

* النمو السريع غير المسيطر عليه Rapid, Growing: أحياناً لا يسيطر صاحب العمل الصغير على نمو عمله وبالتالي يتعرض للكثير من المفاجآت التي لا يستطيع تجاوزها بشكل صحيح.

* قلة الالتزام بالعمل Lack of commitment وعدم تكريس وقت كاف لمتابعة العمل وحل مشاكله وتسليم العمل إلى شخص آخر لإدارته.

* المشاكل الأخلاقية Ethical Problems: فكثيراً ما تكون عمليات الفساد والاحتيال سبباً في انتشار سمعة سيئة للعمل الصغير وبالتالي فشله.

* آليات إقامة الأعمال الصغيرة Small Business Creation تتعدد الآليات المعتمدة لإقامة العمل الصغير ويعتمد اختيار الأسلوب أو الآلية على مدى توفر فرصة مناسبة طموحة يمكن استغلالها وفق هذه الآلية

ونشير في أدناه إلى أهم هذه الآليات التي اعتمدت من قبل الكثير من الرواد:

- البدء بعمل جديد تماماً Starting New Business

إن الكثير من أصحاب الأعمال الصغيرة كانوا يعملون لدى الغير ولكنه اقتتنص فكرة نتيجة تعامله اليومي وجود قدرة ريادية لديه فبدأ عملاً جديداً لم يكن موجوداً. كما أن توفر مهارات معينة وسنوح فرصة معينة يدفع لإنشاء عمل جديد.

- شراء عمل قائم Buying Existing Business

يقوم بعض أصحاب الأعمال الصغيرة بشراء أعمال موجودة قد تكون فاشلة ثم يعمل على إعادة بنائها وتنظيمها وجعلها أعمالاً مريحة. إن القدرة على تشخيص عوامل الفشل في العمل ومن ثم إزالتها هو بحد ذاته قدرة استثنائية لدى البعض توفر لهم مجالاً للنجاح في الأماكن التي فشل فيها الآخرون.

تغيير اختصاص العمل Changing Business Field

يمكن أن يقام العمل الصغير بديلاً عن عمل سابق لم يكتب له النجاح ليس نتيجة لقصور في القدرات الإدارية والتجربة بل نتيجة تغييرات خارجة عن إرادة صاحب العمل الصغير. أو أحياناً يكون العمل الجديد قد اكتشف نتيجة التعامل اليومي في العمل الأول وأنه يمكن أن يكون أكثر ربحاً.

- الشراكة مع الآخرين Partnership

قد يبدأ العمل الصغير بناءً على شراكة مالية مع شخص آخر أو شراكة بأفكار وممتلكات مادية مثل استغلال بنية تعود لشخص آخر بطريقة يمكن أن تكون عملاً جديداً وناجحاً.

- الامتياز Franchising

يعتبر الامتياز من أهم صور الأعمال الصغيرة لذا سنتناوله بشيء من التفصيل هنا. يعرف الامتياز بأنه شراء حقوق تشغيل واستخدام اسم أعمال أخرى في أماكن غير دولتها الأم. فشركات مثل ماكدونالدز و كنتاكي وغيرها هي امتيازات ممنوحة بموجب اتفاقيات إلى أفراد أو شركات في دول أخرى مقابل مبالغ سنوية تدفع للشركة الأم. ومن الأمثلة الشائعة للامتياز شركة ماكدونالدز و كوكاكولا و كنتاكي و بنيتون وغيرها. والامتياز يقوم على أساس اتفاق بين الشركة المانحة للامتياز و غالباً ما تكون شركة كبيرة معروفة وشركات صغيرة تحصل على هذا الامتياز وتكون الشركة المستفيدة مستقلة في إدارتها و عملها ولكنها ستحمل اسم الشركة المانحة بموجب عقد قانوني متفق عليه مقابل رسوم سنوية محددة. وهكذا فإن الشركة الحاصلة على الامتياز يجب أن تراعي قوانين الدولة التي تعمل فيها وكذلك شروط الشركة مانحة الامتياز.

لقد انتشرت صيغة الامتياز كثيراً وفي جميع القطاعات ذات الإنتاج السلعي أو الخدمي خاصة وأن الشركة الحاصلة على الامتياز تجد صعوبة في فتح شركة جديدة والحصول على تراخيص من الدولة لذلك تفضل العمل وفق صيغة العقد. وأهم فائدة تحصل عليها الشركة المستفيدة من الامتياز هي الاسم التجاري والسمعة المكتسبة، كذلك تستفيد من خبرات إدارية متقدمة وأساليب إنتاج متقدمة وبذلك فإن المصطلحة تعم الطرفين لأن الشركة المانحة دخلت إلى أسواق جديدة دون الحاجة إلى فتح فروع جديدة في الدول الأخرى. وبالنسبة فإن للامتياز مساوئ منها تعرض سمعة الشركة الأم للخطر في حالة إساءة استخدام العلامات التجارية

والتضحيه بالجوده والتهاون بشروط الإنتاج ومعاييره العالية في بعض الأحيان. لذلك يجتهد كلا الطرفان للتقليل من هذه المساوئ وذلك بتوضيح كافة الأمور بموجب عقد الامتياز وتفصيل كافة شروط ضمان الجودة والإنتاج بنوعيه عاليه.

* الامتياز *franchising* شراء حقوق تشفيل واستخدام اسم أعمال آخر في أماكن غير دولتها الأم.

* الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة

Unities Support for Small Business

نظرًا لأهمية الأعمال الصغيرة ودورها الفاعل في تنمية اقتصاد الدول المختلفة وإسهامها في حل مشكلة البطالة وخلق فرص العمل الجديدة، فإنه لابد من وجود جهات داعمة ومساندة لهذه المشروعات سواء كان هذا الدعم دعما فنيا أو إداريا أو تمويليا. لذا فإن أغلب الدول أنشأت وحدات إدارية خاصة بمتابعة الأعمال الصغيرة وتطورها ودعمها. ففي أمريكا مثلاً فإن Small Business Administration (SBA) وهي إدارة الأعمال الصغيرة، وكالة حكومية أنشأها الكونغرس عام 1953 توفر دعما استشاريا وتحمي مصالح الأعمال الصغيرة في أمريكا. ويشمل عمل هذه الوكالة اليوم العديد من الجهات والمؤسسات مثل (SBA) Small Business Institute & (SBDC) Small Business Development Center & (fBA) Financial Business Assistance المتخصص بالدعم المالي وغيرها.

وفي الأردن فإن هناك برنامج دعم وتطوير المشروعات الصغيرة وهدفه استيعاب الأعداد المتزايدة من العاطلين وتنمية مفهوم الريادة لدى فئات المجتمع وتشجيع الاعتماد على الذات وتحسين مؤشرات الإنتاجية. وفي حقيقة الأمر فإن هذه البرامج والمؤسسات تمثل مصدراً للدعم بأشكاله المختلفة حيث لا نقصد بالدعم هنا الدعم المالي فقط بل هناك الدعم الفني والدعم القانوني والاستشارات الإدارية.

رابعاً: التحديات التي تواجه الأعمال الصغيرة

Challenges Facing Small Business

تواجه الأعمال الصغيرة العديد من التحديات والمصاعب سواء منها المرتبطة ببدء فكرة إنشاء العمل الصغير أو تحديات تظهر بعد أن يكون العمل قد أصبح معروفاً في السوق. ويمكن أن نشير هنا إلى أهم هذه التحديات وكالاتي:

* الإبداع المستمر والروح الريادية

Continuous Innovation and Entrepreneurial Spirit

يرتكز نجاح العمل الصغير على قدرة مالكه والعاملين فيه على جعل حالة الإبداع حالة مستمرة ودائمة. إن استعرض أهم الابتكارات والمخترعات التي غيرت حياة الناس يشير إلى أنها كانت من إنتاج الأعمال الصغيرة. ويمكن تعريف الإبداع على أنه الإتيان بشيء جديد سواء كان في مجال الإنتاج أو التسويق. ففي مجال الإنتاج يمكن أن يكون الإبداع منتجًا جديداً أو تحسيناً لمنتج موجود أو عملية أو أسلوب إنتاجي جديد أو تحسين في عملية أو أسلوب إنتاجي، أما في مجال التسويق فإنه يمكن أن يكون أسلوباً جديداً في التوزيع أو التغليف أو غيره. ويساهم الإبداع في تطوير سلسلة القيمة التي تضيفها مختلف الأنشطة في العمل الصغير على المنتج. والعمل الصغير يحتاج الإبداع لكي يستمر فالمستهلكون يطلبون دائمًا كل ما هو جديد ومختلف.

والابداع يمكن أن يكون في عدة صور منها:

* الإبداع *Innovation* الجمود المنظمة بهدف تطوير منتجات جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة أو تحسين الموجود من كلّيّها.

* الإبداع التكنولوجي *Technological Innovation* تغيير مادي في مظهر المنتج سواء كان سلعة أو خدمة ويؤدي إلى تحسين أدائه وكذلك التغيير الحاصل في العمليات الإنتاجية.

- الإبداع التكنولوجي مقابل الإبداع الإداري

Technological Innovation Versus Managerial Innovation

إن الإبداع التكنولوجي أو التقني هو عبارة عن تغيرات في المظهر المادي للمنتج أو الخدمة يؤدي إلى تحسين أدائها أو العمليات الخاصة بتحسين عمليات إنتاج السلع والخدمات أما الإبداع الإداري فهو تغيرات في العمليات الإدارية أو الأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج.

* الإبداع الإداري *Managerial Innovation* تغيير في العمل الإداري يؤدي إلى تحسين في إجراءات العمل وأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج.

- إبداع المنتج مقابل إبداع العملية

Product Innovation Versus Process Innovation

يركز إبداع المنتج على تغيير الخصائص المادية للمنتجات بحيث نحصل على منتجات جديدة أو تحسين أداء المنتجات الموجودة حالياً. أما إبداع العملية فهو تغيير إنتاج السلع أو الخدمات وتصنيعها سواء من ناحية الإنتاج المادي لها أو توزيعها.

ولكي يتحقق الإبداع في المشروعات الصغيرة لابد من وجود الروح الريادية لدى العاملين ومالكي المشروع، وهذه الروح الريادية مثلت ثورة في الفكر الإداري وعملت على خلق وظهور ثقافة تنظيمية ذات نفع جديد بسبب الحاجة إلى مواجهة المنافسة الشديدة القائمة على أساس تطور تكنولوجي هائل. وهذا الأمر أصبح ضرورياً ليس فقط للمشاريع الصغيرة بل أن المنظمات الكبيرة بحاجة إلى روح ريادية وسلوك ريادي متعدد. وهذا ينبع من خلال ما يسمى بالريادة الذاتية *Entrepreneurship* والتي تصف سلوك ريادي يلعبه الأفراد أو الوحدات التنظيمية الفرعية في منظمات الأعمال الكبيرة و تستطيع من خلاله تعزيز الأفكار الجديدة المؤدية إلى إنتاج منتجات جديدة باستمرار. فقد وجد المدراء في المنظمات الكبيرة أن الحصول على قدرة تنافسية عالية ونجاح في السوق من خلال الريادة الذاتية يعتمد على قدرة هذه المنظمات في العمل كما لو كانت أعمال صغيرة ولتحقيق ذلك قاموا بإيجاد وحدات صغيرة تسمى *Skunk Works* وفيها يسمح بتشكيل فرق عمل ذات قدرة إبداعية عالية مع حرية كاملة بعيداً عن جميع القيود التي يفترضها العمل في المنظمات الكبيرة. ومن مزايا الريادة الذاتية هو التحفيز العالي والحماس باتجاه تطوير الخصائص الريادية في العمل وتدعمها بشكل مستمر ويتم ذلك من خلال وحدات تسمى حاضنات الأعمال *Business Incubators* وهي وحدات متخصصة تشتمل على مكان للعمل وتجهيزات ومتختلف الخدمات الأخرى بالإضافة إلى استشارات إدارية لبدء عمل صغير لتطوير منتج جديد بناء على فكرة ريادية. وبعض الحاضنات تتخصص ببعض الصناعات أو المنتجات أو بعض الأعمال في حين أن بعضها الآخر يمكن أن يكون عاماً وعلى مستوى المناطق.

- * الريادة الذاتية Entrepreneurship: يلعبه الأفراد والوحدات الفرعية في منظمة أعمال كبيرة الحجم.
- * وحدات الإبداع في المنظمات الكبيرة Skunk Works: فرق عمل ذات قدرات إبداعية عالية يسمح لها بالعمل بكل حرية وبعيداً عن القيود الإدارية في المنظمات الكبيرة.
- * صاضات الأعمال Business Incubators: وحدات متخصصة توفر مكان وتجهيزات وخدمات إدارية وفنية لمساعدة الأعمال الصغيرة في الانطلاق.

* إدارة نمو المشروع الصغير

Small Business Growth Management

تواجه الأعمال الصغيرة تحديات مختلفة خلال مراحل دورة حياتها. ففي بداية دورة حياتها وفي مرحلة الولادة Birth Stage فإن التحديات تتمثل في تأسيس وإقامة العمل والحصول على الموارد الالزمة وخاصة المالية منها وجذب الزبائن. إن المشكلة المحورية هنا تتجسد بالنضال من أجل البقاء. وإذا ما انتقل العمل الصغير إلى المرحلة الثانية وهي مرحلة النمو واختراع السوق Breakthrough Stage فإن المشاكل تتعلق باستمرارية النمو وإعادة صياغة الاستراتيجيات والإدارة للنجاح والتميز. والمشكلة الأساسية هنا الاستثمار في مجالات تضمن عوائد جيدة للمشروع مع الحفاظ على مرونة العمل. وهناك من الباحثين من يحدد خمسة مراحل لدورة حياة العمل الصغير وفي كل منها يختلف تركيز الإدارة على مشاكل محددة وفقاً لاعتبارات تطور الحجم وعمر العمل الصغير.

* اختبار شكل الملكية Ownership Form Choice

إن اختيار شكل الملكية للمشروع الصغير هو مشكلة تواجه صاحب المشروع، لذلك يتوجب عليه دراسة الأشكال القانونية المختلفة للمشروع لمعرفة ميزاتها وعيوبها و اختيار الشكل القانوني الأنسب للعمل. كما أن هذا الشكل القانوني قد يتطلب تغييراً لاحقاً بسبب محدودية الشكل السابق أو لفتح آفاق جديدة أمام المشروع وبشكل عام فإن الأشكال الشائعة للمشاريع الصغيرة هي:

1- الملكية الفردية Sole proprietorship

مشروع شخصي بسيط يملكه فرد أو شخص مع زوجته يهدف للربح وعادة ما يحمل اسم هذا الشخص وهو أبسط صورة للمشاريع وبدايتها وأدائه أسهل بكثير من الأشكال الأخرى كما أن نهايته سهلة أيضاً. وهنا يتحمل صاحبه كامل المسؤولية والالتزامات كما يستفيد من كافة العوائد.

* المشروع الفردي Sole proprietorship: عمل يقيمه فرد أو شخص مع زوجته يهدف للربح ويكون صاحبه مسؤولاً عنه بشكل كامل.

2- المشاركة Partnership

هو صيغة يشترك فيها شخصان أو أكثر بإقامة عمل يتقاسمون الالتزامات فيه وكذلك العوائد الناتجة عنه. وقد تكون المشاركة بأموال من كل الأطراف أو بموارد من البعض ومهارات من الآخر وهنا يتقاسمون الأرباح ويتحملون الخسائر. ومن أهم أنواع المشاركة هي شركات التضامن وشركات التوصية بالأوراق المالية و تكون عادة ذات مسؤولية محدودة.

* المشاركة Partnership صيغة يشترك فيها اثنان أو أكثر من الأفراد بعد عمل يتقاسمان الموارد فيه ويحصلان على الأرباح ويتحملان الخسائر بشكل مشترك.

3- شركات الأموال Corporation

شكل من المشاريع تنفصل فيه ملكية الشركة عن شخصيات مالكيها حيث تتوفّر الأموال من خلال الأسهم التي تعرّض للبيع على الجمهور والمسؤولية هنا بحدود ما يملّكه كلّ مساهم في الشركة. وهذا النوع من الشركات يكون عادةً كبير الحجم ويحتاج إلى إدارة مهنية كفؤة. ولعلّ أهم ميزتين لهذا النوع هما ضمان حقوق قانونية معينة للشركة والثانية أنّ الشركة شخصية مستقلة لها مسؤولية تامة عن التزاماتها وبهذا فإنّ هناك فصل بين الملكية الشخصية للمساهمين وملكية الشركة وهذا يساعده في إطالة عمر الشركة. أما أهم عيوب هذه الشركة فهي تتعقد عمليات إنشائها واحتياجها إلى إجراءات طويلة لإقامتها. وقبل أن نختتم الفقرة لا بد من الإشارة إلى مشكلة تظهر في الأعمال العائلية والصغيرة تتمثل في الوراثة وتعاقب المالكين والإدارة على العمل. إن نقل القيادة والإدارة من جيل إلى جيل آخر تمثل إشكالية حقيقية في الأعمال الصغيرة فليس أن يكون الأولاد بالضرورة رياضيين ولديهم قدرات إدارية لمواصلة العمل الذي بدأه أبوهم في حالة وفاته.

* شركات الأموال Corporation صيغة قانونية من الأعمال تنفصل فيها ملكية الشركة عن ملكية المساهمين فيها.

* التمويل financing

إن مشكلة التمويل خاصة في بداية العمل تمثل تحدياً خطيراً يفترض أن يسبّ حسابه وبشكل عام فإنّ أمام أصحاب العمل الصغير طريقتين لتمويل أعمالهم في بدايتها وهما التمويل بالقرض Debt financing سواء من المصارف أو الأفراد أو المؤسسات المالية الأخرى. والقرض عادةً ما يستمرّ خلال فترة زمنية معينة مع فوائد. أما الأسلوب الثاني فهو Equity financing أي التمويل بالتنازل عن جزء من الموجودات لصالح شريك آخر والسماح له بالسيطرة على جزء من العمل ومراقبته. وهناك ممولون رأسماليون Venture Capitalists يقومون عادةً بتمويل جزء من رأس مال المشاريع الصغيرة وعادةً يتخصصون بتمويل أعمال كبيرة. وإنما فإن مشكلة التمويل تحتاج إلى عناية خاصة ودراسة متأنيّة من قبل صاحب المشروع لأنّ ما يتربّ عليها يتوقف عليه نجاح المشروع واستمراره أو إخفاقه وانهياره.

* كتابة خطة الأعمال writing Business plan

تعني خطة العمل دليلاً يصف اتجاه العمل الجديد ومتطلباته وحاجاته المختلفة من تمويل وفنّيين وعمل وغيرها. وتعدّ الخطة هذه عادةً لفرض تقديمها مع طلب قرض إلى الجهات المختلفة. وحتى في المنظمات الكبيرة القائمة فإن المدراء التنفيذيون يطلبون خطة الأعمال قبل المجازفة بتخصيص الموارد التنظيمية النادرة لدعم مشروع رياضي جديد. وبالنسبة للمشاريع الصغيرة فإنّ هذه الخطة تكتسب أهمية خاصة وعلى إعدادها يعتمد نجاح المشروع وفشلها وأهم ما يجب أن تتضمنه خطة العمل الآتي:

* التمويل بالقرض Debt financing الاقتراض من المصارف أو الأفراد الآخرين أو المؤسسات التمويلية الآخرين.

- * التمويل بالتنازل عن جزء من المشروع *Equity financing* لصالح شريك آخر.
- * الممولون الرأسماليون *Venture Capitalists* أفراد لديهم قدرات مالية كبيرة متخصصون بتمويل مشاريع كبيرة.
- * خطة الأعمال *Business plan* دليل يصف اتجاه العمل ومتطلباته وحاجاته المختلفة من تمويل وعمال وغيره.

- ملخص عام يحتوي على الفرض الأساسي من العمل وعناصر الخطة الأساسية.
- تحليل للصناعة التي سيعمل فيها ويشمل طبيعة الصناعة والتوجهات الاقتصادية وأهم القضايا القانونية والتشريعية وأهم المخاطر.
- وصف المشروع الصغير يستعرض رسالة المشروع ومالكه وشكله القانوني.
- وصف للسلع أو الخدمات المزمع إنتاجها مع تركيز على السمات المميزة لهذه المنتجات مقابل المنافسين.
- وصف للسوق من حيث الحجم وحدة المنافسة وأهداف المبيعات للسنوات المقبلة.
- استراتيجية التسويق يستعرض فيها خصائص المنتجات وأساليب التوزيع والترويج والتسعير وبحوث السوق.
- وصف للعمليات الإنتاجية سواء كانت تصنيعية أو طرق تقديم الخدمة وكذلك التجهيز والمجهوزن وإجراءات السوق.
- وصف للكوادر العاملة من فنيين وإداريين الموجود منهم والمطلوب وكذلك سياسات الأجر والتحفيز ونظام الموارد البشرية.
- الاتجاهات المالية والتدفق النقدي لمدة خمسة سنوات مثلاً ونقطة التعادل مراحل استرداد رأس المال.
- رأس المال المطلوب للمشروع إنشاء وتشغيلاً وكم هي الاحتياجات المطلوبة وما هو الجزء المتوفر لدى صاحب المشروع.
- أهم المواجهات المفصلية لبداية وتطور المشروع.

المراجع: العامري، صالح مهدي محسن، وظاهر محسن منصور الفالبي، (كتاب : الإدارة والأعمال)، الصادر عن دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثالثة.