الريادة والإبداع والأعمال الصغيرة

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؟

10 January 2024 | الكاتب: **د. محمد العامري** | المشاهدات: 4,945



مقدمة:

تعتبر الأعمال الصغيرة في عالم الأعمال اليوم المحرك الرئيس والمصدر الأساس لفرص العمل والإنتاج، ففي الاقتصادات المتطورة تمثل الأعمال الصغيرة صورة للاقتصاد 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 وتتعامل 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 ستركز على موضوع الريادة والرواد والأعمال الصغيرة والإبداع وما يرتبط بها من أفكار.

أولاً: الريادة والروّاد

Entrepreneurship and Entrepreneurs

* المفهوم Concept

يقصد بالريادة Entrepreneurship خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط 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 بمهمات الرائد الرئيسية. كما أن من يدير العمل لا يعتبر رائد أيضًا وذلك

لأنه لا يتحمل المخاطرة كاملة للعمل الذي يديره. والرائد يرى فرصا لا يارها غيره بل إن غيره يمكن أن يراها تهديدا وليست فرصة. ويقوم الرائد بالتخطيط 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 اقتصاديًا 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 صنفًا واحدًا ولا يوجد مقياس واحد للمكافأة المتوقعة يرضي طموحهم وتوقعاتهم. ومن المفيد أن نستعرض هنا دراسة مهمة صنفت الرواد إلى خمسة طبقات، الأولى هم المثاليون Idealists والباحثون عن الأمثلية Optimizers والمثابرون Hard Workers والشطار Jugglers والمؤازرون Sustainers.

> * الريادة Entrepreneurship خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته.
> * الرائد (الريادي) Entrepreneur فرد يتمتع بقدرات على تحمل المخاط ورؤية الفرص والتخطيط والإدارة الإبداعية لعمل خاص به.

* خصائص الرواد Entrepreneurs Characteristics

يتطلع الرواد إلى أن تكون أعمالهم متميزة وتحقق نجاحا كبيرًا، ولكن هذا يعتمد على مدى توفر صفات معينة تساعد في ذلك. وعندما ندرس حياة مجموعة من الرواد وسلوكياتهم فإننا نجد أن هؤلاء يتقاسمون 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 ومثابرة 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 تأكد 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 لآخرين.
- مرونة بالتفكير والعمل واستعداد لقبول حالات الفشل ومن ثم التصحيح وتغيير الخطط باستمرار وديناميكية وعدم الجمود أمام المواقف ذات التحدي.

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

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

- الرواد يولدون بموهبة ولا يصنعون، أن الخبرة والممارسة والمثابرة يمكن أن تخلق الرواد لذا فإن هذه الفكرة خاطئة.
- الرواد مغامرون وهذه ليست حقيقة فهم في حقيقة الأمر يقبلون المخاطرة المحسوبة.
- الأموال هي مفتاح النجاح للرواد، وهذا أمر غير صحيح لأن الكثير من الرواد بدءوا بأموال قليلة أو مقترضة.
- يجب أن يكون الرائد شابا أو صغير السن وهذا غير صحيح أيضًا فالعمر ليس حاجز أو مانعًا للريادة فقد تأتي الريادة مع تقدم العمر.
- يجب أن يكون الرائد حاملا لشهادة جامعية في تخصص معين، وهذا غير صحيح لأن الشهادة تساعد في العمل وليست 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. واشارت 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 أقمن 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 انتشارا وإقبالا لدى الأقليات العرقية في أمريكا ففي الفترة الزمنية 1987- 1997 ازدادت هذه الأعمال بنسبة 103% بين الأمريكان الأفارقة و 232% بين الأمريكان 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 خصوصًا وأن الدول المتقدمة المستقبلة للمهاجرين تتفنن في دعم وتوفير الظروف المناسبة لهم.

ثانيًا: 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 لغرض تحقيق أرباح وينتج سلع أو خدمات مفيدة للمجتمع. وفي أي اقتصاد كان فإن العمل الصغير يتميز بقلة عدد العاملين وصغر رأسماله قياسًا بأعمال أخرى نسميها متوسطة أو كبيرة الحجم بل إن بعضها يعد شركات عملاقة بسبب ضخامة حجمها غير الاعتيادي. غالبًا ما تكون الأعمال الصغيرة شركات أفراد أو تضامن أو شركات عائلية يتداخل فيها عنصر الملكية والإدارة وتمارس نوعًا واحدًا من النشاط الاقتصادي. وتجدر الإشارة إلى أن تحديد معايير دقيقة لتصنيف الأعمال الصغيرة تتباين 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 أساسيًا للتصنيف. وفي إطار منظمات الأعمال الصغيرة يمكن أن نجد صيغًا أخرى مرادفة لهذا المفهوم وتتداخل 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 جدًّا (المايكروية) Micro Business

وهي نمط من الأعمال توجد في مكان واحد ويعمل فيها أقل من خمسة أشخاص وبعض الدول تعتبر العمل مايكرويا إذا كان عدد العاملين فيه أقل من عشرة أشخاص مثل دول المجموعة الأوربية 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 جدًّا (المايكروية) Micro Business أعمال توجد في مكان واحد ويعمل فيها أقل من خمسة أفراد وغالبًا ما تكون أعمالا 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 كثيرًا على ممارسة هذه الأعمال بالاستفادة من شبكة الإنرنت 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 تنمية هذا الاتجاه.

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

*** معايير تصنيف الأعمال الصغيرة**

Small Business Classification Criteria

لغرض 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 حميمة كما أن العمل صغير برأسماله ويعتمد مصادر الداخلية الذاتية للتوسع المحدود المستقبلي.
وفي إطار عدد العاملين كمعيار للتصنيف ولتحديد العمل الصغير فإن الدول تتباين في ذلك.

كما أن رأس المال هو الآخر يعتبر معيارا مهما 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 صغيرًا في حين أن منظمة الخليج الصناعية تعتبر المشروع صغيرًا 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**

بالرغم من أن الأعمال الصغيرة موجودة في جميع القطاعات الاقتصادية سواء الصناعية أو التجارية أو العقارية أو الخدماتية 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 Distribu

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 محط 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 وضوحا لمن يريد أن يدخل في هذا المجال ويحقق عوائد عالية تجعله جذابا للمستثمرين الصغار.

- أعمال البناء Construction

هناك الكثير من المشاريع الصغيرة التي تعمل في مجال المقاولات والبناء وترميم المباني والإنشاءات. وغالبًا 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 يبدءون 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 التصنيع أو التجميع البسيط لأن الصناعة عادة تحتاج إلى رأس مال كبيرة وتجهيزات غالية الثمن، لذلك فإن الأعمال الصغيرة الصناعية تقتصر على صناعات فلكلورية أو متوارثة أو ما يخدم شريحة محددة صغيرة من المجتمع أو أحيانًا تخدم هذه المشاريع الصناعات الكبيرة حيث أن بعض هذه الشركات الكبيرة توفر فرص عمل لمئات من المشاريع الصغيرة لتزويدها بالقطع والأجزاء والمستلزمات الأخرى.

* أهمية الأعمال الصغيرة للاقتصاد Small Business Importance

تلعب الأعمال الصغيرة اليوم دورًا مهما في اقتصاديات دول العالم وعادة ما كانت الأعمال الكبيرة اليوم أعمالا صغيرة بالأمس. وهنا يمكن تأشير 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 المصانع الصغيرة 98% من مجموع المصانع كما أنها توظف حوالي 89% من القوة العاملة في هذه المدينة.

- مصدر للإبداع التكنولوجي

Source of Technological Innovation

يعني الإبداع التكنولوجي تحسين منتجات موجودة أو إطلاق منتجات جديدة أو ابتكار عمليات إنتاجية جديدة أو تحسين عمليات موجودة حاليًا، وبالطبع فإن كلمة منتجات تشمل السلع والخدمات والإبداع التكنولوجي يعتبر عنصر المنافسة الرئيس في عالم حيث أن المستهلكين يطلبون دائمًا ما هو جديد. إن أغلب المنتجات التي طورت جاءت من ورش وأعمال صغيرة، فمثلاً نصف الإبداعات التكنولوجية في القرن الماضي قام بها رياديون وأعمال صغيرة وحتى أن بعض الإبداعات المهمة جدًّا في مجالات رائدة في الاقتصاد مثل صناعة طائرات الهليكوبتر وصناعة البنسلين والحواسيب الشخصية والكاميرات المتطورة والكثير من التطورات الحاصلة في صناعة الطيران والأجهزة الطبية جاءت باجتهاد أعمال صغيرة يديرها رياديون ذوي عقول متفتحة. وفي بلدنا فإننا إذا أردنا تنمية نشاط الإبداع التكنولوجي لابد من احتضان الرياديين 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 حاليًا.

- المناقشة Competition

إن الأعمال الصغيرة تمثل تحديا 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 بكفاءة 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 الإعمال الكبيرة تستفيد غالبًا من المئات من الأعمال الصغيرة في تزويدها بالكثير من احتياجاتها من مستلزمات وقطع وغيرها. وعندما توجد شركة لصناعة السيارات مثلاً فإن انتعاشا اقتصاديًا ونموا 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 وتعمد في مبيعاتها على ما يزيد عن 11000 وكيل ووسيط. كما أن هناك الكثير من الاحتياجات في المجتمع لشرائح محددة وصغيرة أحيانًا 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 مصدرًا مهما للدخل الوطني.

ثالثًا: الريادة والأعمال الصغيرة

Entrepreneurship and Small Business

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

* الريادة والإنترنت والأعمال الدولية

Entrepreneurship, Internet and International Business

لقد فتحت الإنترنت آفاقا واسعة أمام الرواد فالكثير من الأعمال الناجحة اليوم على الإنترنت فتحت بجهود أفراد مستقلين بناء على أفكار إبداعية وهي اليوم عالمية وواسعة الانتشار مثال 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 يومًا 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 رياديو الإنترنت Internet Entrepreneurs بل إن التعامل بين الأعمال من خلال ما يسمى Business to Business أصبح واحدًا من الأعمال المهمة والمريحة لهؤلاء الرياديين.

كما يمكن أن تكون الأعمال الصغيرة أعمالا 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 ممكنا وهذا دعم الأعمال الصغيرة بالذات. كذلك لا ننسى قدرات الأعمال الصغيرة اليوم على إقامة تحالفات مع أعمال أجنبية يمكن أن تساندها كثيرًا. وتحاول الأعمال الصغيرة اليوم المنافسة من خلال استراتيجية التنويع Diversification بين الداخل والبيئة الدولية بحيث يمكن أن تستمر بالعمل حتى إذا حصل كساد 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 نجاحا متميزا وتستمر لسنوات طويلة وبقدرة عالية على الإبداع والتجديد هي قليلة وأن نسبة الفشل بين الأعمال الصغيرة عالية. إن نجاح الأعمال الصغيرة وخاصة التي يقيمها الرواد تحتاج إلى فكرة جيدة واضحة وشجاعة وجرأة للتنفيذ. كذلك يجب أن تهيأ الأرضية المناسبة لإتباع 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 الزبون في الأعمال الصغيرة حيوي لنجاحها لذا فالالتزامات الأخلاقية والتعامل الجيد ودراسة احتياجات الزبون كل هذه عوامل نجاح مهمة. كذلك إن أسباب الفشل عديدة أيضًا لكن المهم منها يمكن أن يشار إليه كما في أدناه علمًا 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 الخاصية 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 يتخبط 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 الواعية للمحيط البيئي Lack of Leadership: إن ديناميكية عالم الأعمال اليوم والتغيرات السريعة التي تحدث تتطلب قيادة واعية ومتابعة وقادرة على التصرف السليم وبسرعة.

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

* النمو السريع غير المسيطر عليه Rapid, Growing: أحيانًا 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: فكثيرًا ما تكون عمليات الغش والاحتيال سببًا 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 تمامًا Starting New Business

إن الكثير من أصحاب الأعمال الصغيرة كانوا يعملون لدى الغير ولكنه اقتنص فكرة نتيجة تعامله اليومي ووجود قدرة ريادية لديه فبدأ عملاً جديدًا لم يكن موجودًا. 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 أعمالا 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 أحيانًا يكون العمل الجديد قد اكتشف نتيجة التعامل اليومي في العمل الأول وأنه يمكن أن يكون أكثر ربحا.

- الشراكة مع الآخرين Partner ship

قد يبدأ العمل الصغير بناء على شراكة مالية مع شخص آخر أو شراكة بأفكار وممتلكات مادية مثل استغلال بناية تعود لشخص آخر بطريقة يمكن أن تكون عملاً جديدًا وناجحا.

- 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 وكنتاكي وغيرها هي امتيازات ممنوحة بموجب اتفاقات إلى أفراد أو شركات في دول أخرى مقابل مبالغ سنوية تدفع للشركة الأم. ومن الأمثلة الشائعة للامتياز شركة ماكدونالدز وكوكاكولا وكنتاكي وبنيتون وغيرها. والامتياز يقوم على أساس اتفاق بين الشركة المانحة للامتياز وغالبًا ما تكون شركة كبيرة معروفة وشركات صغيرة تحصل على هذا الامتياز وتكون الشركة المستفيدة مستقلة في إدارتها وعملها 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 كثيرًا 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 متطورة وبذلك فإن المصلحة تعم الطرفين لأن الشركة المانحة دخلت إلى أسواق جديدة دون الحاجة إلى فتح فروع جديدة في الدول الأخرى. وبالمقابل فإن للامتياز مساوئ منها تعرض سمعة الشركة الأم للخطر في حالة إساءة استخدام العلامات التجارية والتضحية

بالجودة 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 بنوعية عالية.

> * الامتياز Franchising شراء حقوق تشغيل واستخدام اسم أعمال أخرى 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 (SBA) Small Business Administration 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 (SBI) 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 مصدرًا للدعم بأشكاله المختلفة حيث لا نقصد بالدعم هنا الدعم المالي فقط بل هناك الدعم الفني والدعم القانوني والاستشارات الإدارية.

رابعًا: 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 معروفًا في السوق. ويمكن أن نشير هنا إلى أهم هذه التحديات وكالآتي:

* 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 جديدًا أو تحسينا لمنتج موجود أو عملية أو أسلوب إنتاجي جديد أو تحسين في عملية أو أسلوب إنتاجي، أما في مجال التسويق فإنه يمكن أن يكون أسلوبا جديدًا 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. والإبداع يمكن أن يكون في عدة صور منها:

> * الإبداع Innovation الجهود المنظمة بهدف تطوير منتجات جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة أو تحسين الموجود من كليهما.
> * 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 والأساليب 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 حاليًا. 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 نمط جديد بسبب الحاجة إلى مواجهة المنافسة الشديدة القائمة على أساس تطور تكنولوجي هائل. وهذا الأمر أصبح ضروريًا ليس فقط للمشاريع الصغيرة بل أن المنظمات الكبيرة بحاجة إلى روح ريادية وسلوك ريادي متجدد. وهذا ينتج من خلال ما يسمى بالريادة الذاتية Entrapreneurship والتي تصف سلوك ريادي يلعبه الأفراد أو الوحدات التنظيمية الفرعية في منظمات الأعمال الكبيرة وتستطيع 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 بعيدًا عن جميع القيود التي يفترضها العمل في المنظمات الكبيرة. ومن مزايا الريادة الذاتية هو التحفيز العالي والحماس باتجاه تطوير الخصائص الريادية في العمل وتدعيمها بشكل مستمر ويتم ذلك من خلال وحدات تسمى حاضنات الأعمال Business Incubators وهي وحدات متخصصة تشتمل على مكان للعمل وتجهيزات ومختلف 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 عامًا وعلى مستوى المناطق.

> * الريادة الذاتية Entrapreneurship سلوك ريادي 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 وبعيدا عن القيود الإدارية في المنظمات الكبيرة.
> * حاضنات 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 اللازمة 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 واختراق 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 وفقًا لاعتبارات تطور الحجم وعمر العمل الصغير.

* اختيار 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 واختيار الشكل القانوني الأنسب للعمل. كما أن هذا الشكل القانوني قد يتطلب تغييرا لاحقًا بسبب محدودية الشكل السابق أو لفتح آفاق جديدة أمام المشروع وبشكل عام فإن الأشكال الشائعة للمشاريع الصغيرة هي:

1- الملكية الفردية لمشروع Sole proprietorship

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

> * المشروع الفردي Sole proprietorship عمل يقيمه فرد أو شخص مع زوجته يهدف للربح ويكون صاحبه مسئول 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 البعض الآخر وهنا يتقاسمون الأرباح ويتحملون الخسائر. ومن أهم أنواع المشاركة هي شركات التضامن وشركات التوصية بالأسهم وتكون عادة ذات مسئولية محدودة.

> * المشاركة Partnership صيغة يشترك فيها اثنان أو أكثر من الأفراد لبدء 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 تتوفر الأموال من خلال الأسهم التي تعرض للبيع على الجمهور والمسئولية هنا بحدود ما يملكه كل مساهم في الشركة. وهذا النوع من الشركات يكون عادة كبير الحجم ويحتاج إلى إدارة مهنية كفوءة. ولعل أهم ميزتين لهذا النوع هما ضمان حقوق قانونية معينة للشركة والثانية أن الشركة شخصية مستقلة لها مسئولية تامة عن التزاماتها وبهذا فإن هناك فصل بين الملكية الشخصية للمساهمين وملكية الشركة وهذا يساهم في إطالة عمر الشركة. أما أهم عيوب هذه الشركة فهي تعقد عمليات إنشائها واحتياجها إلى إجراءات طويلة لإقامتها. وقبل أن نختم 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 رياديين 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 تحديثا خطرًا يفترض أن يسب حسابه وبشكل عام فإن أمام أصحاب العمل الصغير طريقتين لتمويل أعمالهم في بدايتها وهما التمويل بالقرض Debt financing سواء من المصارف أو الأفراد أو المؤسسات المالية الأخرى. والقرض عادة ما يسترد خلال فترة زمنية معينة مع فوائده. 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 عادة بتمويل جزء من رأس مال المشاريع الصغيرة وعادة يتخصصون بتمويل أعمال كبيرة. وإجمالا فإن مشكلة التمويل تحتاج إلى عناية خاصة ودراسة متأنية من قبل صاحب المشروع لأن ما يترتب عليها يتوقف عليه نجاح المشروع واستمراره أو إخفاقه وانهياره.

* كتابة خطة الأعمال Business plan writing

تعني خطة العمل دليل يصف اتجاه العمل الجديد ومتطلباته وحاجاته المختلفة من تمويل وفنيين وعمل وغيرها. وتعد الخطة هذه عادة لغرض 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 ريادي جديد. وبالنسبة للمشاريع الصغيرة فإن هذه الخطة تكتسب أهمية خاصة وعلى إعدادها يعتمد نجاح المشروع وفشله وأهم ما يجب أن تتضمنه خطة العمل الآتي:

* التمويل بالقروض Debt financing الاقتراض من المصارف أو الأفراد الآخرين أو المؤسسات التمويلية الأخرى.
* التمويل بالتنازل عن جزء من المشروع Equity financing التنازل عن جزء من الموجودات 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 الغرض 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 ومالكوه 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 والمجهزون وإجراءات السوق.
- وصف للكوادر العاملة من فنيين وإداريين الموجود منهم والمطلوب وكذلك سياسات الأجور والتحفيز ونظام الموارد البشرية.
- الاتجاهات المالية والتدفق النقدي لمدة خمسة سنوات مثلاً ونقطة التعادل مراحل استرداد رأس المال.
- رأس المال المطلوب للمشروع إنشاء وتشغيلا وكم هي الاحتياجات المطلوبة وما هو الجزء المتوفر لدى صاحب المشروع.
- أهم المواعيد المفصلية لبداية وتطور المشروع.

المرجع: العامري، صالح مهدي محسن، وطاهر محسن منصور الغالبي، (2011م)، (كتاب : الإدارة والأعمال)، الصادر عن دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثالثة.