

# المشاريع الصغيرة والريادة

إعداد

الدكتور بلال خلفه السكارنة

2006

## المخلص

تهدف هذه الدراسة لالقاء الضوء على الربط ما بين المشاريع الصغيرة والريادة والتعرف على المشاريع الصغيرة كونها تشكل ميداناً متطوراً لتحسين المهارات والكفاءات الإنتاجية والتسويقية وانطلاقاً من ذلك ولما للريادة من دور هام وبارز في تطوير أفكار هذه المشاريع وقدراتها بحيث تصبح مشاريع أعمال ناجحة وتأخذ أبعاد وقدرات بحيث يكون لها الاستمرارية والديمومة والتطور وكذلك نواة لمشاريع كبيرة بما يتناسب مع متطلبات السوق المحلي، ولتحقيق اهداف الدراسة فقد تم الرجوع الى البيانات الرسمية المتعلقة بها وكذلك مجموعة من الدراسات الميدانية والنظرية وما كتب عن هذا الموضوع في المكتبات والارشفة من خلال الانترنت من اجل توضيح العلاقة ما بين المشاريع الصغيرة والريادة .

اما اهم النتائج التي تم التوصل اليها ان مشاريع الأعمال الصغيرة في الأردن ذات أهمية ولها دور في الاقتصاد الوطني ونموه، وان الشخص المالك للمشروع الصغير حتى يكون ريادياً لا بد ان يتمتع بصفات وخصائص وقدرات ومهارات معينة حتى تمكنه من القدرة على إدارة هذه المشاريع لتكون ريادية ،وان أي من المشاريع الصغيرة حتى تكون ريادية لا بد من وجود مراحل وخطوات معينة لتمكنها من القدرة على الاستمرار والبقاء والنجاح ،وان المشاريع الصغيرة حتى تكون ريادية لا بد من الاستفادة من التطور التكنولوجي واستخدامه في إجراءات الإنتاج او في تقديم خدمات الإنتاج سواء باستخدام الإنترنت او غيره.

وتوصي الدراسة تحفيز الإنتاج المحلي وزيادة الطاقة الإنتاجية المتأتية من المشاريع الصغيرة مما يعمل على تقليص المستوردات الأجنبية وكذلك تطوير المفهوم الريادي لمثل هذه المشاريع الصغيرة و العمل على اجراء دراسات الجدوى الاقتصادية والتقييم المالي للمشاريع الصغيرة في توفير عمليات الضمان لها او إعادة تنظيمها ما بين مالكي هذه المشاريع حتى تصبح اكثر ريادية والعمل على تدريب وتأهيل مالكي المشاريع الصغيرة في الأردن على كافة النواحي الإدارية والمالية وكيفية إدارة هذه المشاريع حتى تكون اكثر ريادية وناجحة وعطاء فرص اكثر طموحاً لذوي الأفكار الإبداعية والابتكارية من خلال توفير الدعم المالي اللازم لهم بعد ان يتم دراسة الجدوى الاقتصادية لأفكارهم.

**الكلمات الدالة:** المشاريع الصغيرة، الريادة، العقلية الريادية، الرائد .

## Abstract

The study aimed at examining relationship between Entrepreneurship and Small businesses and to explain a ideas around this study which was gathered from interviews, statistics and scientific references related to this subject which also holds many variables , these variables are small businesses , Entrepreneurship , The Entrepreneurial Mindset, Entrepreneur ..

After making this study a group of results were reached that have to do with the small businesses and Entrepreneurship which we can describe in the following manner:

1. Owner of small business must have abilities and skills to be entrepreneur.
2. Small businesses must have processes and stages to be successful and growth.
3. Small businesses must used technology to be entrepreneurship.

The study finished with some recommendations that small businesses have good innovation and creativity skills to entrepreneurship organizations, Managing train all employee in small businesses to be dealing with activities and to be entrepreneurship.

**Key words:** small businesses, Entrepreneurship, The Entrepreneurial Mindset, Entrepreneur.

# الفهرس

## المحتويات رقم الصفحة

1	المقدمة .....
1-1	مشكلة الدراسة .....
2-1	أهداف الدراسة .....
3-1	أسئلة الدراسة .....
4-1	أدبيات الدراسة .....
-----	
2	(المشاريع الصغيرة)
1-2	تعريف المشاريع الصغيرة .....
2-2	تمويل المشاريع الصغيرة .....
3-2	أهمية المشروعات الصغيرة .....
4-2	خصائص المشروع الصغير .....
4-2	تطوير المشروعات الصغيرة .....
-----	
3	(الريادة)
1-3	مفهوم الريادة وأهميتها .....
2-3	خصائص الريادة .....
3-3	خصائص رواد الأعمال .....
4-3	الرائد الإداري وخصائصه .....
5-3	الأنشطة الأساسية للريادة الإدارية .....
6-3	التكامل الريادي في منظمة الأعمال .....
7-3	إيجابيات كونك ريادي .....
-----	
4	(الريادة والمشاريع الصغيرة)
1-4	كيف تجعل مشروعك ناجحاً .....
2-4	عقلية الريادي (The Entrepreneurial Mindset) .....
3-4	مراحل إنجاز المشاريع لتكون ريادية .....
-----	
الخلاصة والتوصيات	
-----	
المراجع	

## 1 - المقدمة:

تقسم المشاريع الصغيرة على اختلاف أنواعها بكونها ذات أهمية كبيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في معظم دول العالم وفي الأردن بشكل خاص، فهي تمتاز بكثافتها العالية في استخدام الأيدي العاملة مقارنة برأس المال المستثمر فيها، وكذلك مقارنة بحجم الأيدي العاملة لدى إجمالي المشاريع، كما ان معدل مساهمتها في إجمالي القيمة المضافة يفوق كثيراً الأهمية النسبية لرؤوس الأموال المستثمرة فيها، الأمر الذي يؤكد على دورها الأساسي في المجال التنموي بشكل أكبر من المشاريع الكبيرة بعد ان أثبتت قدرتها في معالجة المشكلات الرئيسية، وقد تمثل هدف هذه الدراسة بالتعرف على المشاريع الصغيرة كونها تشكل ميداناً متطوراً لتحسين المهارات والكفاءات الإنتاجية والتسويقية، حيث وجدت مثل هذه المشروعات في الأردن مختلف أشكال الاهتمام والرعاية لا سيما من قبل المؤسسات المصرفية والحكومية والخاصة وكذلك المنظمات الدولية.

وانطلاقاً من ذلك ولما للريادة من دور هام وبارز في تطوير أفكار هذه المشاريع وقدراتها بحيث تصبح مشاريع أعمال ناجحة وتأخذ أبعاد وقدرات بحيث يكون لها الاستمرارية والديمومة والتطور وكذلك نواة لمشاريع كبيرة بما يتناسب مع متطلبات السوق المحلي، ولهذا فقد جاءت هذه الدراسة ضمن فصول حيث اقتصر الفصل الأول بالتعرف على الإطار العام للدراسة والفصل الثاني على التحليل الوصفي للدور التنموي الذي تضطلع به المشاريع الصغيرة في الأردن وذلك من خلال التعرف على حجم الاستثمار بها، وأهم المميزات لهذه المشاريع وبالتالي دورها في الحد من البطالة وزيادة الإنتاج والتعرف على أهم الضمانات والمصادر التمويلية اللازمة للمشاريع الصغيرة، إضافة إلى المعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة بمختلف أنواعها، والفصل الثالث اختص بإظهار مفهوم الريادة وأهميتها وخصائصها وفيما يتعلق بالرائد الإداري وخصائصه وكيف لصاحب المشروع الصغير ان يكون ريادياً، والفصل الرابع للربط ما بين المشاريع الصغيرة والريادة والمراحل المتعلقة بذلك وكيف لصاحب المشروع الصغير ان يكون ناجحاً وريادياً، وبعد ذلك الخلاصة والتوصيات.

## 1 - 1 مشكلة الدراسة :

ان المشروعات الصغيرة تلعب دوراً بارزاً في الاقتصاد القومي، وذلك لما لها من أهمية في توفير الوظائف والأعمال، وكذلك توفير الإنتاج والخدمات التي وجدت من أجلها، إلا ان تلك المشاريع إذا لم تجد البيئة الاقتصادية والاجتماعية المناسبة لها وعدم توجيه الطاقات والأفكار الإبداعية لمالكي مثل هذه المشاريع حتى تكون ريادة بأفكارها وتكوينها استمراريته وتوظيف الإمكانيات الموجودة فيها المادية والبشرية والمالية خدمةً للاقتصاد الوطني ومدى ارتباط ذلك بتنمية قدرات المالكين لمثل هذه المشاريع لتصبح نواة لمشاريع كبيرة متطورة، ولهذا تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على مدى فاعلية هذه المشاريع الصغيرة وما هي الوسائل التي تساعد في الوصول بها حتى تصبح مشاريع ريادة.

## **1-2 أهداف الدراسة :**

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:-

- ١ - التعرف على مفهوم المشاريع الصغيرة وأهميتها.
- ٢ - التعرف على المشاريع الصغيرة في الأردن.
- ٣ - التعرف على الكيفية التي يتم تمويل المشاريع الصغيرة في الأردن.
- ٤ - التعرف على مفهوم الريادة وخصائصها.
- ٥ - التعرف على خصائص الرائد الإداري وكيف لصاحب المشروع الصغير ان يكون ريادةياً.
- ٦ - وضع التوصيات التي تساعد في إثراء مفهوم الدراسة.

## **1-3 أسئلة الدراسة :**

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:-

- ١ - ما هي العوامل التي تربط ما بين المشاريع الصغيرة والريادة.
- ٢ - ما هي القدرات والخصائص التي تمكن أصحاب المشاريع الصغيرة ليكون رائداً.
- ٣ - ما هي العوامل التي تساعد على إنجاح المشاريع الصغيرة لتكون ريادة.
- ٤ - هل المشاريع الصغيرة يمكن ان تصبح ريادة.

## 1-4 الدراسات السابقة :

لقد ظهرت مجموعة من الدراسات حول موضوع المشاريع الصغيرة، حيث قام الباحث بإجراء مسح بهدف التعرف على هذه الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث وعنوانه، وكان أبرز تلك الدراسات ما يلي :-

أولاً : دراسة البنك الدولي ( 1987 ) بعنوان "سياسات وآفاق الصناعات التحويلية الصغيرة والمتوسطة".<sup>(1)</sup>

وتعتبر هذه الدراسة إحدى المحاولات التي تناولت قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة من حيث بنيتها المؤسسية وأهميته، وقد وجدت هذه الدراسة ان قطاع الصناعات الصغيرة يعاني من مشكلات رئيسية مع القطاع المالي وأهمها : تفضيل المؤسسات المالية تقديم خدماتها لأصحاب المشاريع الكبيرة. كما ان المؤسسات المالية تتخصص في عملية تقديم القروض بحيث تفقد المشاريع الصغيرة الاستفادة من هذا التخصص، وأخيراً فقد بينت الدراسة ان المؤسسات المالية لم تلعب دوراً في عملية التنمية الصناعية، إلا انه يؤخذ على هذه الدراسة أنها لم تشر إلى المعيار الذي تم استخدامه في تعريفها لهذه المشاريع.

ثانياً : دراسة البدور ( 1991 ) بعنوان "التقييم الاقتصادي لتجربة الاستثمار في المشروعات الصغيرة والكبيرة في الأردن".<sup>(2)</sup>

تهدف الدراسة إلى تحليل وتقييم ربحية وإنتاجية المشروعات الإنتاجية الصغيرة ومقارنتها مع المشاريع الكبيرة للتوصل إلى أيهما كان انجح خلال فترة الدراسة ( 1968-1989)، وبما ان درجة الكثافة الرأسمالية في المشروعات الصناعية لها اثر كبير على معياري التقييم المستخدمين (الإنتاجية والربحية) فإنه لا بد أيضاً من بحث وتقييم هذا المؤشر، ويستنتج بشكل عام وعلى ضوء فترة الدراسة بأن انجح الصناعات والمشاريع من حيث الإنتاجية قد كانت في المشاريع الصغيرة التي تتصف بصغر حجمها، وان صفة الملكية للمشروعات (عام وخاص) تتحكم بالربحية كما يتحكم بها حجمها، فالمشروعات الخاصة الصغيرة هي الأعلى ربحية وعلى طول الفترة، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج نهائية تتمثل بأن انجح المشروعات الصناعية قد كانت في المشاريع الصغيرة ذات الملكية الخاصة وذات الكثافة الرأسمالية المتدنية.

ثالثاً : دراسة AMIR (1998) بعنوان "الاحتياجات المالية لصغار المقترضين في قطاع المؤسسات الصغيرة في الأردن".<sup>(3)</sup>

ان هذه الدراسة من أهم الدراسات التي قام بها برنامج دعم وتطوير بنية الأعمال في الأردن، حيث تم تطبيقها على عينة عشوائية من المؤسسات الصغيرة في المجالات الصناعية والخدمات والتجارة في اكثر المناطق كثافة بالسكان (العاصمة، اربد، المفرق). وقد أشارت الدراسة إلى ان البنوك الأردنية تقدم الكثير من الإقراض صغير الحجم إلا ان هذا النشاط لا زال من الناحية المنهجية نشاطاً هامشياً لا يقوم على أسس منظمة تجعل من غايتها الوصول الى صغار المقترضين وتقديم خطط واضحة للتعرف على المدنيين الذين ينطبق عليهم تعريف المشاريع الصغيرة الحجم لأجل التعرف عليهم ومخاطبتهم بطريقة تتناسب مع احتياجاتهم وأوضاعهم العملية والمالية والجغرافية. وقد توصلت الدراسة في النهاية إلى نتيجة هامة مفادها انه على البنوك الأردنية ان تخصص نسبة من الإقراض من مجمل إقراضها لقطاع المؤسسات الصغيرة.

ومما يلاحظ على جميع هذه الدراسات أنها لم تتناول موضوع الربط بين المشاريع الصغيرة والريادة بشكل محدد. وهذا ما يميز هذه الدراسة عن غيرها، حيث اكتفت تلك الدراسات ببعض القضايا المتعلقة بموضوع الدراسة بدون إعطائها أي محتوى تحليلي قد يستند إلى اختبارات وافتراسات علمية وتطبيقية.



## 2- المشاريع الصغيرة في الأردن

### 2-1 تعريف المشاريع الصغيرة:

لقد تبين ان المعايير المستخدمة لتمييز المشاريع الصغيرة عن المشاريع المتوسطة والكبيرة قد تختلف من بلد لآخر، إذ ان كثيراً من المؤسسات قد تبدو كبيرة او صغيرة نسبياً تبعاً لاختلاف المعيار المستخدم، ومن أهم المعايير المستخدمة للتمييز بين المشاريع الصغيرة والمشاريع الكبيرة ما يلي(4):

- |                           |                                 |
|---------------------------|---------------------------------|
| 1- معيار عدد العاملين     | 2- معيار حجم رأس المال المستثمر |
| 3- معيار الإيرادات        | 4- معيار القيمة المضافة         |
| 5- درجة التخصص في الإدارة | 6- مستوى التقدم التكنولوجي      |

ويختلف الاستناد إلى أي من هذه المعايير باختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية من بلد إلى آخر او من وضع اقتصادي لآخر، بل وباختلاف الغرض من البحث والدراسة في الدولة الواحدة. كما تختلف معايير المشاريع الصغيرة من بلد لآخر تبعاً لدرجة نمو وتطور البلد الصناعي، وكثافته السكانية. فما يعتبر صغيراً في دولة متقدمة صناعياً قد يعتبر كبيراً في دولة حديثة التصنيع، كما وان ما هو صغير في صناعة الحديد والصلب مثلاً قد يعتبر كبيراً بالنسبة للصناعات الخشبية والبلاستيكية، وتأخذ معظم البلدان العربية في تحديد المشاريع الصغيرة بمعيار عدد العمال وهناك نسبة قليلة جداً من البلدان العربية التي تأخذ بمعيار قيمة رأس المال المستثمر بحد أدنى يختلف من بلد إلى آخر، إضافة إلى تواجد القليل من الدول التي تعتمد على معيار حجم المبيعات ومع ذلك فإن أهم المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد حجم المشروع هو عدد العاملين فيه. ويلاحظ مثل هذا التباين في كثير من الدول إذ يبين الجدول رقم (1-1) مفهوم المشاريع الصغيرة لدى العديد من دول العالم. حيث يتضح من نفس الجدول ان المؤسسات التي يجري تصنيفها صغيرة في الأقطار الكبرى هي في أغلب الأحوال تصنف كبيرة في الدول النامية. وهذا يؤكد ما ذكرناه سابقاً بأن تعريف المشاريع الصغيرة يعتمد بدرجة كبيرة على درجة التطور التتموي السائد في الاقتصاديات المختلفة.

وستبقى هناك صعوبة في وضع معيار موحد وصالح لمختلف دول العالم. وقد صارت بعض التعريفات من مختلف المنظمات الدولية لتعريف المشاريع الصغيرة وأهمها :

1. الكونغرس الأمريكي، إذ يعرف المؤسسات الصغيرة كما صدر في قانون ( Act لعام 1934: بأنها تلك التي لا تكون ملكيتها وطريقة تشغيلها مستقلة وليست مسيطرة في مجالها.

الأمر الذي يعني بأن صفة السيطرة قد أصبحت من الأهمية بمكان في بيان ما إذا كانت تلك المؤسسة تندرج تحت المؤسسات الصغيرة أم "لا".<sup>(5)</sup>

٢. يشمل مفهوم المشاريع الصغيرة في معظم البلدان العربية الوحدات الإنتاجية الصغيرة وهي مشاريع الحرف اليدوية والورش الصغيرة بالإضافة إلى المصانع الصغيرة الحديثة.<sup>(6)</sup>

### جدول (1-1)

#### مفهوم المشاريع الصغيرة لدى بعض دول العالم

الدولة	الحد الأدنى لعدد العمال	الحد الأعلى لعدد العمال
١ - الولايات المتحدة الأمريكية	250	1000
٢ - إيطاليا وفرنسا	1	500
٣ - اليابان	20	300
٤ - السويد	1	200
٥ - كندا وأستراليا	1	99
٦ - بلجيكا والدانمارك	1	50
٧ - مصر	9	50
٨ - السودان	9	20
٩ - العراق	1	9
10 - غانا	1	9

المصدر: عبد الرحمن عمر، "الصناعات الصغيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة"،

مجلة آفاق اقتصادية، العدد 4، الإمارات العربية المتحدة 1986، ص - 44.

٣. مركز التنمية الصناعية للدول العربية : يعرفها بكافة الوحدات الإنتاجية الصغيرة الحجم التي تضم المشاريع الريفية واليدوية والحرفية، إضافة إلى المشاريع الصغيرة الحديثة سواء التي تتخذ شكل المصانع ( Factory System ) او تلك التي لا تتخذ هذا الشكل ( Non Factory ) .<sup>(7)</sup>

٤. منظمة العمل الدولية: ان مفهوم المنشآت الصغيرة يشمل المنشآت الإنتاجية والحرفية التي تتميز بالتخصص في الإدارة ويديرها مالكيها ويصل عدد العاملين بها إلى ( 50 ) عاملاً<sup>(8)</sup> وهذا يتوافق مع تعريف البنك الدولي الذي يرى ان المشروعات التي يعمل فيها أقل من (50) عاملاً تعتبر صغيرة.<sup>(9)</sup>

وهكذا نتضح الأهمية الكبرى لوضع معيار موحد وثابت للمشاريع الصغيرة في الوطن العربي لأنه يمثل اللغة المشتركة بينها. وبناءً على ذلك فإنه يمكن وعلى المستوى القومي الأخذ بأحد المعايير التالية:-

**أولاً : المعيار الكمي :** يشتمل هذا المعيار على عدد العاملين وحجم رأس المال وقيمة المبيعات. ويعتبر معيار عدد العمال هو المعيار الأكثر انتشاراً لتحديد حجم المشروع ولكن من محاذيره ان بعض المشاريع تتطلب عدداً قليلاً من العمال وبالمقابل تركيزاً واسعاً في رأس المال. وبالتالي لا يكون من الأهمية أخذ معيار الاستخدام مرتبطاً مع رأس المال وهنا يجب تحديد إطار واضح لرأس المال. ففي بعض الأقطار يعتبر ضمن رأس المال الأصول الثابتة رأس المال العامل وفي أقطار أخرى يستثنى من ذلك رأس المال العامل<sup>(10)</sup> ، ويمكن القول بأن معيار رأس المال المستثمر يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بعد معيار عدد العاملين. أما المعايير الكمية الأخرى فهي أقل استخداماً وحسب نوعية المشاريع المختلفة. ومع هذا فإنه يؤخذ على المعيار الكمي أنه لا يعكس بالضرورة حجم المؤسسة<sup>(11)</sup> وذلك بسبب التقلبات المؤسسية لعمل العديد من المشاريع إضافة الى شيوع الأعمال الموسمية واستخدام العمالة العائلية بدون أجور. كما يهمل هذا المعيار فروق الخبرة والكفاءة الإنتاجية ما بين العمال في نفس المشروع الصغير.

**ثانياً : المعيار النوعي :** وهو الذي يعكس الخصائص الوظيفية للمشاريع الصغيرة إذ يتراوح بين مستوى إداري واحد كحد أدنى وثلاث مستويات إدارية كحد أقصى، متمثلة بدرجة التخصص في الإدارة، ونوع الملكية، والموقع، والكفاءة والتكلفة الإنتاجية. أما المعايير الفنية فهي مثل استهلاك الكهرباء والوقود، وهناك معايير إضافية أقل ملائمة لتحديد حجم المشاريع الصغيرة بشكل دقيق، مثل كمية الإنتاج وقيمة الإنتاج.

بعد ان تعرفنا على المعايير المستخدمة في تعريف المشاريع الصغيرة وذكرنا بعض الأمثلة على الأسس المستخدمة في بعض دول العالم فإنه من الضروري ان نحدد المقصود بالمشاريع الصغيرة في الأردن وما هي الأسس المتبعة في تعريفها، وأن البديل الذي يستخدم في الأردن وفي معظم الدراسات هو معيار عدد العاملين في المشروع الصغير لتعريف المشاريع الصغيرة حسب الحجم. ومع أن هذا المعيار شائع الاستخدام لدى العديد من المؤسسات الرسمية والدوائر الحكومية، إلا انه عليه بعض الاختلاف في تحديد الحد الأعلى والأدنى لتصنيف المؤسسات حسب حجمها<sup>(12)</sup>. وفي هذه الدراسة سيتم تحديد مفهوم المشاريع الصغيرة اعتماداً على تحديد دائرة الإحصاءات العامة على

أساس معيار عدد العمال (أقل من عشرين عاملاً) نظراً لبساطة هذا المعيار وسهولة حصره وإحصائه للمقارنة بين المشروعات. وكونه أقرب إلى الواقع وهو الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات النظرية والتطبيقية، إضافة إلى أنه المعتمد من قبل دائرة الإحصاءات العامة لجمع البيانات في المسوحات والتعدادات لجميع المنشآت مع عدم تأثره بتقلبات الأسعار أيضاً (13). لقد اعتمدت العديد من الأبحاث على تصنيف دائرة الإحصاءات العامة كون هذه الدائرة منذ عام 1974 تعتمد مقياس أقل من (5) عمال للمشاريع الصغيرة في حيث تعتبر المشاريع المتوسطة هي التي تستخدم (5-19) عاملاً، والمؤسسات الكبيرة هي تلك التي تستخدم أكثر من (19) عاملاً (14).

أما دراسة البنك الدولي عن الصناعات الصغيرة والمتوسطة عام 1987 فقد حددت الصناعات الصغيرة والمتوسطة بأنها تلك التي تستخدم أقل من (50) عاملاً في الدول النامية وأقل من (500) عامل في الدول المتقدمة. (15)

أما الجمعية العلمية الملكية في دراستها عام 1989 عن المشاريع الاستثمارية في الأردن اعتبرت المؤسسات الصغيرة بأنها تلك التي تستخدم من (1-19) عاملاً، بينما اعتبرت المؤسسات التي تستخدم ما بين (20-99) عاملاً مؤسسات متوسطة، و(100) فأكثر مؤسسات كبيرة (61).

وقد أعتمد الباحث في هذه الدراسة عدد العمال أساساً لتصنيف المشاريع الصغيرة، والتي تمثل المنشآت الإنتاجية المستقلة التي تكون فيها الوحدات الفنية والإدارية صغيرة الحجم وتتركز إدارتها غالباً بيد أصحابها، وتستخدم تكنولوجيا مبسطة في العمليات الإنتاجية وعدد عمالها أقل من (20) عاملاً.

## 2- 2 تمويل المشاريع الصغيرة :

تحتاج المشاريع الصغيرة في الأردن إلى مزيد من الدعم والإقراض وتعتبر البنوك التجارية وبنك الإنماء الصناعي ومؤسسات الإقراض العامة غير المصرفية من أهم المؤسسات التي يمكن بواسطتها تقديم الدعم المالي لهذه المشاريع، وتتلخص مهمة هذه البنوك والمؤسسات في جمع الأموال على شكل إيداعات للعمل على توجيهها نحو الاستثمار في مختلف أنواع المشاريع الصغيرة، ومن أهم البنوك والمؤسسات التي تقوم بتقديم الدعم والإقراض المالي للمشاريع الصغيرة في الأردن (17):-

- ٢ - البنك الإسلامي الأردني
- ٣ - بنك الإسكان للتجارة والتمويل
- ٤ - بنك الإنماء الصناعي
- ٥ - صندوق التنمية والتشغيل
- ٦ - صندوق الحرفيين في بنك الإنماء الصناعي
- ٧ - مؤسسة الإقراض الزراعي
- ٨ - المؤسسة التعاونية الأردنية
- ٩ - مؤسسة نور الحسين
- ١٠ - الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية
- ١١ - الاتحاد العام للجمعيات الخيرية
- ١٢ - صندوق المعونة الوطنية
- ١٣ - الشركة الأردنية لضمان القروض

## 2-3 أهمية المشروعات الصغيرة : (18)

١. تعمل في مجال الأنشطة الإنتاجية والخدمية والسلعية الفكرية.
٢. تغطي جزء كبير من احتياجات السوق المحلي.
٣. تساهم في إعداد العمالة الماهرة.
٤. تشارك في حل مشكلة البطالة.
٥. تعد المكون الأساسي في هيكل الإنتاج والاقتصاد في بلاد العالم.
٦. استيعابها للقطاع الأكبر من العمالة في مختلف المجتمعات.
٧. تساعد على تطوير التكنولوجيا والفنون الإنتاجية المحلية في المجتمع ودفع هذه المشروعات إلى مواقف تنافسية جيدة.
٨. ان المشاريع الصغيرة تعمل على تحقيق التوازن الإقليمي في ربوع المجتمع لعملية التنمية الاقتصادية (صناعة/ تجارة/ خدمات/ مقاولات) وفي الانتشار الجغرافي وتحقيق النمط المتوازن لجميع أقاليم الدولة، وزيادة حجم الاستثمارات في هذه الأقاليم، وزيادة فرص العمل وإزالة الفوارق الإقليمية الناتجة عن تركيز الأنشطة الاقتصادية في إقليم معين.
٩. تم استعراض كافة الأثرياء والمشاهير في العالم نجد انهم قد بدعوا بمشاريع صغيرة ثم اصبحوا من الشركات العملاقة.

١٠. باتت المشروعات الصغيرة كواجدة من إحدى أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية واحد أهم عناصر الاستراتيجية في عمليات التنمية والتطور الاقتصادي في معظم دول العالم الصناعية والدول النامية على حد سواء.

وان هذه الشركات لديها قدرة على الاستجابة لمتغيرات السوق والتطور السريع لحركة العرض والطلب وباتت فرصها بالنمو والبقاء اكبر من الشركات الكبيرة ذات المرونة الأقل.

11. إعداد الرواد ( Entrepreneurs ) من الشباب وزيادة نسبتهم من خلال تطوير الخطط والمناهج التعليمية وبرامج التدريب التي تؤهلهم ليصبحوا من رجال الأعمال ، والاتجاه نحو العمل الحر الخاص وتعظيم فرص النجاح.

12. تقديم التسهيلات والمزايا للمشروعات الصغيرة في مجالات إجراءات التراخيص والقروض والضرائب وتوفير البنية الأساسية اللازمة لإقامة المشروعات وغيرها من متطلبات قيامها ونجاحها.

### وهناك ثلاثة أنواع من المشروعات الصغيرة:

١. الصناعات التقليدية الحرفية التي تستخدم طرق التصنيع التقليدي وتنتج منتجات يدوية وتقليدية تخدم الطبقات محدودة الدخل.
٢. الصناعات التي تستخدم طرق التصنيع ما بين الحديثة والتقليدية وتتميز بتصنيع منتجات يزداد عليها الطلب مثل المنتجات الجلدية والأثاث ومواد البناء.
٣. الصناعات التي تنتج منتجات متطورة في مختلف المجالات (الهندسية والتجارية والصناعية) (19) .

### 2- 4 خصائص المشروع الصغير:

١. صغر حجم المشروع مقارنة مع المشروع الكبير.
٢. يحتاج المشروع الصغير إلى مساحة كبيرة لأداء نشاطه.
٣. الجمع ما بين الإدارة والملكية.
٤. استقلال الإدارة.
٥. لا يحتاج إلى تمويل كبير.
٦. قلة عدد العاملين.

٧. نشاط المشروع ونطاقه الجغرافي محدود نسبياً.
٨. درجة المخاطرة قليلة.
٩. يعتمد على تكنولوجيا بسيطة.
١٠. تقديم السلع والخدمات للمجتمع المحلي مباشرة.
١١. ارتفاع قدرتها على الابتكار وذلك لارتفاع قدرة أصحابها على الابتكارات الذاتية في مشروعاتهم (20) .

## 2- 5 تطوير المشروعات الصغيرة:

١. تحديد الغاية: أي الهدف العام المراد تحقيقه في المدى البعيد.
٢. تحديد الاستراتيجية: ويقصد بها المسار الرئيسي لتحقيق الغاية من حيث إحداث تغيير إيجابي حقيقي في المجتمع، عن طريق التخلي عن ممارسات وسلوكيات واتجاهات ومستويات أداء اقتصادي وفني واجتماعي غير مرغوبة.
٣. توفير البيانات والمعلومات عن قطاع المشروعات الصغيرة: حيث ان وجود المعلومات المتعلقة بحجم وأنشطة هذه المنشآت واحتياجاتها ودراسة نقاط القوى والضعف واقل هذا القطاع دراسة مدى الفرص والتحديات التي تحيط بها يعمل على إعداد الصياغة الصحيحة الاستراتيجية لدعم هذه المشروعات.
٤. توفير مناخ صحي سليم لنمو وتطور المشروعات الصغيرة، يحقق لها كل متطلبات النجاح منذ فترة ما قبل التأسيس وعند مرحلة التشغيل والتسويق والتطوير والنمو.
٥. العمل على تشجيع التعاون بين المشروعات العملاقة والكبيرة والمتوسطة والصغيرة في مجالات الصناعات المبنية على قاعدة تكنولوجية ومشروعات الإنتاج طبق الأصل بترخيص من شركات عالمية.
٦. إنشاء شركات او وكالات متخصصة للتسويق لمساندة المشروعات الصغيرة كقنوات لتوزيع وتصدير منتجات هذه المشروعات.
٧. وضع بعض المحفزات الموجهة للبنوك لإقراض المشروعات الصغيرة عن طريق دعم فرق الفائدة بين القروض المقدمة للمستثمرين للمشروعات الصغيرة.
٨. الحوافز الضريبية والإعفاء منها.

٩. توفير المعونة الفنية بأسعار مناسبة وجودة عالية للمشروعات الصغيرة في المناطق الجغرافية المختلفة وفي أطوار نشوئها ونموها.
١٠. تدريب العاملين في إدارة المشروعات بشكل دوري وذلك على جميع المستويات في جميع التخصصات.
١١. توفير المعلومات الفنية والتكنولوجية اللازمة للمشروعات الصغيرة محلياً ودولياً مثل مواصفات وأسعار ومصادر الآلات والمعدات والخدمات والمستلزمات ورخص التصنيع والعلامات التجارية وأسعار المنتجات وحركة الأسواق والعرض والطلب في مختلف الأنشطة.
١٢. العمل على تغيير القيمة والاتجاهات والأفكار السلوكية السائدة بالتخلي عن الوظيفة الحكومية وإقامة المشروعات الصغيرة الريادية.
١٣. عرض التجارب الناجحة والواعدة للشباب في مجال المشروعات الصغيرة وإتاحة الفرصة لهم للحديث عن مشروعاتهم والمراحل والمشاكل التي واجهتهم حتى خروجها الى حيز التنفيذ، تشجيعاً للمواطنين للسير على خطاهم (21).



## 3- الريادة

### 3- 1 مفهوم الريادة وأهميتها:

قبل تحديد مفهوم الريادة Entrepreneurship وأهميتها في بناء اقتصاديات المجتمعات نرى من الضروري جداً الإشارة إلى مقولة تراثية اقتصادية - مفادها بأن "رأس المال جبان"- تتناقض مع مفهوم الريادة بل مدمرة للريادة في مجال الأعمال، وسوف نوضح الغرض من تبني الريادة والاستثمار وذلك لما لهذه الناحية من أهمية على صعيد إدارة المشروعات الصغيرة وتطوير أسسها ومفاهيمها الإدارية وتوفير متطلبات ومقومات نجاحها.

لقد كانت الريادة تعني دائماً الاستحداث وهذا المصطلح انتشر واستخدم على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية وذلك في العقود الستة الأولى من القرن السابق، وفي الآونة الأخيرة أصبحت الريادة في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان ما (مثلاً السبق الروسي في مجال الفضاء) كما وتعني أيضاً من يدير شيئاً جديداً في ميدانه او يبتكر شيئاً جديداً كلياً يلاقي طلباً ورواجاً.

أما الريادة في حقل إدارة الأعمال فيه اللقب الذي يمنح لمن ينشئ مشروعاً جديداً، او يقدم فعالية مضافة إلى الاقتصاد، وبالمناظر الأوسع فإن الريادة الإدارية تشمل أيضاً من يدير الموارد المختلفة لتقديم شيء جديد او ابتكار مشروع جديد.

والريادة بهذا المعنى ليست حكراً على منشئ المشاريع، بل من يمارسها كذلك المدراء العاملون في المشاريع والمنظمات الكبيرة، حيث يتمثل نشاط هؤلاء المدراء الرواد بتقديم سلع جديدة او بناء خط إنتاجي جديد او القيام بإنشاء شركات جديدة، ولضمان بقاء واستمرارية الأنشطة الجديدة فإنه يتوجب على المدراء الرواد إدارة مواردهم المحدودة بطرق تختلف عن الأسلوب التقليدي المعتمد من قبل الآخرين، وخلال الأجزاء التالية من هذا الفصل سنناقش بعضاً مما يطلق عليه بالأنماط والخصائص للإدارة الريادية المتميزة والاعتيادية.

فمصطلح الرائد الإداري ( Entrepreneur ) يطلق على مالكي مشاريع الأعمال الصغيرة وتأتي ملكية هذه المشاريع اما بالشراء او الإرث او الامتياز او أية وسيلة اخرى.

وقد تميز عقد الثمانينات في بعض الدول الغربية ببزوغ دور الريادة الإدارية، ذلك ان عدد المشاريع الجديدة التي ظهرت للوجود خلال سنوات هذا العقد تزايد بشكل ملحوظ ومتميز عن اقتصاديات أخرى. والسبب وراء هذا التسارع في الانتشار هو التقدم التكنولوجي والسلي والخدمي الياباني الذي أبهر هذه الدول وأدهشها. ويشير أحد المهتمين في الإدارة إلى ان اليابانيين اثبتوا وجودهم في أسواق الدول المتقدمة، وتمكنوا بنجاح من اجتياحها بصناعاتهم (السيارات، الفولاذ، أجهزة اتصال، الساعات، الالكترونيات) مما أثار قلق أرباب المشاريع في تلك الدول، ولم يقتصر هذا القلق على مدراء منظمات الأعمال فحسب، بل شمل أيضا أصحاب الشهادات العليا وكليات إدارة الأعمال، في ضوء ذلك صدرت عدة كتب وبحوث ومقالات منذ عام 1980 ألقى الضوء على أسباب نجاح وفاعلية الإدارة اليابانية (22).

ولكي تتمكن المجتمعات الساعية الى التطوير والتقدم من إعادة التوازن لأدوار إدارة الأعمال في المنظمات المختلفة، لا بد لها من ان تختار الطرائق المناسبة لترتقي بإدارتها إلى مستوى الإدارة اليابانية، مثل هذا الاختيار لا بد وان يستند إلى ثلاثة مداخل فكرية وهي :-

**الأول :** يعكس طريقة التفكير في طبيعة الوضع الحالي للإدارة وتعليم الإدارة.

**أما الثاني:** فهو التفكير في أسلوب التفكير ذاته، أي الاهتمام بأساليب التفكير، وفي طرائق استخدام الناس لعقولهم، وفي الطرائق التي يواجهون من خلالها مشكلات الأعمال.

**في حين يتعرض المدخل الثالث:** إلى تاريخ فكرة إدارة الأعمال عموماً.

وعليه فان الفصل الحالي يمثل حصيلة المداخل الثلاثة آنفة الذكر، ويقدم بعض الطرائق التي نتمكن من خلالها تعديل نظرتنا لوظائف المدير المعاصر، وهذه الطرائق ليست ابتكاراً جديداً، كما أنها ليست متطرفة، بل تتماشى وتتطابق مع الاتجاه العام.

إن الأطر للتوجهات الحضارية متبينة في نفس الوقت نظرة متوازنة لإدارة الأعمال لذلك فإن الأفكار الرئيسية خلال هذا الفصل تعتمد النموذج البسيط للإدارة الذي يعالج الإدارة على أنها عملية متكاملة ذات مداخل ثلاثة أساسية هي : **الريادة وحل المشكلات واتخاذ القرارات للإنجاز** (23).

## 3-2 خصائص الريادة Characteristics of Entrepreneurship

إن مقومات نجاح الفرد وبلوغه حالة الريادة يمكن أن تتبثق من فحوى المصطلحات الآتية: (الإبداع، المخاطرة، النمو)، وان الريادة الناجحة لها قيم مستقلة وإبداعية لامتلأها القدرة

على انتقاء الفرصة المتاحة في السوق والتي يم يدركها الآخرون، كما أن الريادة الناجحة لها القدرة على العبور إلى الشواطئ الثانية دون تردد، ولها نظرة واسعة وعميقة تمكن من الكشف عن بعض المنطلقات التي لا يراها الفرد الاعتيادي. ولا بد لها من القول بأن المشاريع الحديثة ليست كلها ناجحة، فقد واجه العديد منها الفشل، بسبب عدم المهارة والخبرة الإدارية، أو بسبب افتقار مالكيها لأساليب العمل الجاد والريادي الضامن لإدامة بقاء هذه المشاريع، فمثلاً إخفاق المالك في إدامة الإشراف الفعال والرقابة على النشاط الجديد سوف يعيق نمو المبيعات وبالتالي نمو المشروع. ولا يكفي كذلك العمل الجاد والدؤوب لإدامة المشروع ما لم تقترن الإدامة بالعمل الذكي والفظن والفعال. فمن أسس الريادة الناجحة حسب استثمار الوقت وممارسة العمل القيادي السليم دون التركيز على أعمال تصريف المنتج فحسب، بل الريادي الناجح يميل دوماً إلى إناظة الأعمال الإجرائية التنفيذية للغير وينصرف هو إلى التفكير الإبداعي للتطوير وإلى ممارسة القيادة والتوجيه.

كما أن الابتعاد عن التخطيط والتهيؤ للتوسع المحتمل يؤديان إلى فشل الرائد الإداري، ذلك أن التنبؤ بالمستقبل ورسم أبعاده أمران مهمان للإبقاء على الحالة الريادية واستثمار معطياتها، وأخيراً وليس آخراً فإن الضعف في إدارة الموارد المالية تعني بإدارة المتوفر من الموارد المالية ومراعاة كثرة أو قلة المال المستثمر في موجودات المشروع مقايسة مع حجم العمليات الإنتاجية المتوقعة.

وخلاصة القول فإن الريادة تولد مع الفرد وتدفعه للإبداع في الأعمال وإنشاء المشاريع الصغيرة، وإن العناصر التي تم ذكرها وأخرى ترسم ملامح الحكم على مدى نجاح أو فشل المشروع الجديد وعلى كون رواد الأعمال يرثون خصائص معينة تمكنهم من إقامة مشاريع أعمال وأدارتها، إلا أن حالات الفشل التي واجهت البعض منهم تعكس الحاجة الملحة إلى تعليم الرواد وتطوير قابلياتهم وزيادة معارفهم ليصبحوا أكثر قدرة وإمكانية في الحفاظ على مشاريعهم (24).

### 3-3 خصائص رواد الأعمال : Characteristics of Entrepreneurs

شهدت السنوات القليلة الماضية اهتماماً ملحوظاً بدراسة الريادة ورواد الأعمال وقد لوحظ أن القائمين على إدارة الأعمال الرائدة يشتركون في خصائص سلوكية وسمات متنوعة وهذه الخصائص هي التالية:

#### 1 . الخصائص الشخصية Personal Attributes : (25)

تنمو المفردات الشخصية عبر مسيرة حياة الفرد وتتصهر في سلوكياته حتى يصعب تغييرها، لكن يمكن تطويرها بقدر علاقتها بالريادة الإدارية، حيث يعتقد الكثير من المهتمين بالسلوك الريادي بأن هذه المفردات تنشأ نتيجة تطوير السلوك الريادي، وإذا صح مثل هذا الاعتقاد فإن بالإمكان تطوير السلوك الريادي للفرد الذي من شأنه ان ينمي دوافعه وطرائق تفكيره، علماً أن أهم الخصائص الشخصية للرواد هي التالية:

**الحاجة للإنجاز (Need for Achievement)** : وتشير هذه الخاصية إلى الرغبة في تقديم أفضل إنجاز أو الفوز في موقف تنافسي معين. الراغبون بتقديم أفضل إنجاز يتحملون مسئولية بلوغ الهدف بجدارة ويميلون إلى تحمل الصعاب ويتوقعون ردود فعل سريعة تجاه نشاطهم وإنجازهم حيث يسعى أصحاب الريادة الإدارية إلى قياس نجاحهم بقابلياتهم على بلوغ الأهداف، وهم كذلك ميلين إلى التحديث وتحمل الأعباء.

**الرغبة في الاستقلالية (Desire for Independence)** : أصحاب الأعمال الرائدة، ينددون الاستقلالية دوماً دون الاعتماد على الآخرين في بلوغ الأهداف. لذلك فهم غير مندفعين للعمل في المنظمات الكبيرة او البيروقراطية، بسبب دوافعهم الداخلية وثقتهم العالية بقابلياتهم ويشاطرون طموحاتهم دون الاكتراث إلى ردود الفعل الاجتماعية.

**الثقة بالنفس (Self Confidence)** : لو تتبعنا سجل إنجازات أصحاب الأعمال الرائدة لوجدنا أن انطلاقهم لتنفيذ الأعمال الجديدة نابع من ثقتهم بأنفسهم أولاً وذلك لأن الثقة تنشط الجوانب الإدراكية والتصورية للفرد وذلك بما يجعله اكثر تفاؤلاً تجاه المتوقع من أعماله الجديدة.

**النظرة المستقبلية (Future Oriented)** : يطغى على أصحاب الأعمال الرائدة التطلع نحو المستقبل والتفكير بالمرود المالي، بمعنى آخر يمتلك مثل هؤلاء الأفراد تفاعل عال بالمكتسبات والتقدم، باعتبارهما أهم مؤشرين لإنجازاتهم، وتلازم نظرتهم التفاؤلية الحالة العقلانية والاعتيادية تجاه الأعمال التي يمارسونها.

**التضحية والإيثار (Self Sacrificing)** : يؤمن أصحاب الأعمال الرائدة بأن النجاح ليس أمراً يسيراً بل يتطلب المثابرة والتضحية والإيثار، فهم يتنازلون عن

إشباع حاجات معينة في سبيل بلوغ النجاح والتقدم في الأعمال، وبالتالي لتحقيق النجاح المنشود وان كان على حساب فرص أخرى.

## 2 . الخصائص السلوكية Behavioral Attributes :

يبنى الأفراد عموماً أنماطاً سلوكية معينة، كما يتبنون هوايات يرغبونها، ويغير الأفراد هواياتهم بسهولة نسبية مقارنة بتغير مفرداتهم الشخصية التي سبق الإشارة إليها في الفقرات السابقة، وعند مناقشة بعض السلوكيات ذات العلاقة بأصحاب الأعمال الرائدة لا بد لنا من التعامل معها بحذر خاص بسبب العلاقة الحساسة القائمة بين هذه السلوكيات والجهود الريادية، وأهم الخصائص السلوكية لرواد الأعمال هي ما يلي :-

### المهارات التقنية (Technical Skills) : أصحاب الأعمال الرائدة يتمتعون

بقدرات تقنية عالية يسخرونها لصالح أعمالهم، فمثلاً يمتلك بائعو السيارات قدرات ومهارات تقنية ذات علاقة تساعدهم على ترويج مبيعاتهم. وكذلك المختصون بصناعة الساعات وصياغة الحلبي وصناعة مواد التجميل، كل هؤلاء لهم مهارات تقنية أولية تساعدهم على إدارة أعمال صناعاتهم وبجدارة.

### المهارات التفاعلية (Interpersonal Skills) : من يريد الاستفادة من

الفرص والمناسبات يجب ان يتحلى بمهارات إدارية متنوعة، وأصحاب الأعمال الرائدة يكونون في الغالب قادرين على إدارة موارد منظماتهم المالية والبشرية بكفاءة عالية، ويتمتعون بالرغبة في تحويل الآخرين الصلاحيات اللازمة لإدارة النشاط المناط بهم مثل هذا التوجه يحتاج الى جهود تفاعلية مختلفة (اتصال، نقل معلومات، استلام ردود فعل، مناقشة القرارات قبل إصدارها، إقناع ..... الخ).

## 3 . المهارات الإدارية Managerial Skills : وتتمثل هذه المهارات بما يلي :

### مهارات إنسانية (Human Skills) : تتمثل بالعلاقات الإنسانية التي يطورها

المدير مع مرؤوسيه وزملائه لخدمة المشروع والمنظمة بشكل عام، وهذه العلاقات تبني على الاحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المشروع والاهتمام بمشكلاته خارج المشروع.

**مهارات فكرية (Conceptual Skills) :** تتمثل بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية وتحليل المشكلات وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها... الخ.

**مهارات فنية (Technical Skills) :** تتمثل في خبرة ودراية المدراء بالمسائل الفنية المتعلقة بالإنتاج والبيع والشراء والتخزين والتمويل وتلك المسائل المتعلقة بالأنشطة الفنية لمشروعاتهم.

### 3-4 الرائد الإداري Corporate Entrepreneurs :

هل ان العمل الريادي حكر على الأفراد منشئ الأعمال الجديدة أم أنه أمر مشاع لمن استطاع ان ينضح بأفكار إبداعية مدرة للدخل سواء كان صاحب عمل خاص او منتسب لواحدة من منظمات الأعمال؟ وببساطة نقول أن العمل الريادي يؤديه من يحمل جملة من الخصائص والصفات التي يجب أن يتصف بها الفرد الريادي سواء كان مالكا للمشروع أو منتسباً لمنظمة أعمال، او صناعي، او زراعي أو أنه ممتهن لواحدة من المهن الممارسة من قبل أفراد المجتمع، وذلك ان الكثير من منظمات الأعمال أصبحت تؤمن بأن العمل الريادي يحقق لها النمو المردود والأكبر بل والتميز في ميدان الأعمال.

تنشأ منظمات الأعمال لغاية معينة لأصحابها ومنظمتها وهي تحمل رسالة تعكس أهدافاً محدودة ومدفوعة لتحقيقها بمساعدة مجموعة من الأفراد (العاملين فيها). ومن بين الأهداف المنشودة كسب رضا وقناعة الزبائن تجاه مخرجات هذه المنظمات لأن هذا الهدف هو مصدر دخلها واستمرار نموها، لذلك تجد هذه المنظمات مدفوعة لبناء هياكلها التنظيمية لتحقيق هدفين أساسيين هما (الكفاءة والفاعلية). والمدراء القائمين على هذه المنظمات يودون أنشطتها بطريقة وأسلوب يضمن تحقيق أهدافها المنشودة وتنمية أهداف تنظيمية أخرى تضمن نمو واستمرارية هذه المنظمات.

### 3-5 خصائص الرائد الإداري :

هناك بعض المفردات الشخصية التي يجب أن يتحلى لها المدير ليكون قادراً على تحقيق الحالة الريادية وبنجاح في البيئة التنظيمية، واليكم توضيحاً لهذه المفردات (26)

**الرؤية الواسعة ( Vision )**: أصحاب الأعمال الرائدة يمتلكون رؤية واسعة وبعيدة يحيطون من خلالها بمعظم العوامل التي تؤثر على عمل المشروعات، فهم يتنبئون بالمستقبل ويحلمون به ويعملون على جعله حقيقة واقعة من قبلهم أو من قبل الآخرين من خلال وضعهم للخطط المدروسة والحلول السليمة باستمرار .

**المرونة في بناء فرق العمل ( Flexibility to Build Teams )**: بتحدي

المعتقدات والافتراضات المنظمية يسعى رائد الأعمال إلى إيجاد شيء حديث وجديد، ولبلوغ ذلك لا بد من تشجيع الآخرين على العمل الجماعي. ولكي يستطيع رائد الأعمال كسب قبول الآخرين للعمل سوية يجب أن يكون على قدر من الدبلوماسية والتكتيكية في التنقل بين الأقسام والوحدات والمستويات الإدارية بطريقة يحفظ من خلالها وحدة شبكة الأعمال المنظمية دون أحداث الاختلاف والتباين بين عناصرها.

**المثابرة والمواظبة ( Persistence )**: ينظر الرائد الإداري إلى المساندة

الجماعية والتشجيع من قبل العاملين معه في منظمة الأعمال سواء من كان منهم ضمن جماعة الإدارة العليا أو الوسطى وحتى الخط الأول والى جانب ذلك يتطلب من رائد الأعمال النشاط والمثابرة للتغلب على العقبات التي تواجهه خلال نشر أفكاره الريادية والعمل على جعلها حقيقة واقعة.

### 3- 5 الأنشطة الأساسية للريادة الإدارية (Key Entrepreneurial Activities): (27)

لإدارة القمة في أية منظمة دور أساس في تنشيط المناخ الريادي في المنظمة عموماً من خلال معالجتها للمعوقات والعقبات التي قد تقف في طريق التوجه الريادي لبعض مدرائها، والمنظمات التي تنحو هذا المنحى تحمل الخصائص الآتية.

**التزام إدارة القمة Top Management Commitment** : لا يمكن توقع

أي تغيير باتجاه قبول الأفكار الريادية ما لم تلتزم إدارة القمة للمنظمة بمساعدة وترويج هذه الأفكار لتبنيها من قبل الآخرين في ضوء ذلك .

**مرونة الهيكل التنظيمي Structure Flexibility** : يجب ان يكون الهيكل

التنظيمي للمنظمة المندفعة نحو قبول الأفكار الريادية وبسرعة نسبية، مرناً قادراً على التكيف والتحرر، فمثلاً تحتاج عملية قبول وتشغيل الأفكار الريادية إلى صلاحيات واسعة يمتلكها المدراء القادرين على إحداث التغيير. كما أن إدارة المنظمة تحتاج إلى

اللامركزية في إدارة عملياتها لدفع أصحاب المهارات والأفكار الإبداعية في الصفوف التالية للمساهمة في تطوير منظماتهم.

### **استقلالية الفريق المكلف بتنفيذ الفكرة الرائدة Team work Independence:**

إذا ما أريد للفكرة الرائدة أن تنفذ فلا بد وأن يتمتع الفريق المكلف بأعمال التنفيذ بحرية الحركة واستقلالية العمل والتنفيذ، إذ أن الاعتمادية والتقييد واللجوء الى الغير للحصول على تصريح العمل كلها تعرقل عملية نشر وتنفيذ الفكرة الرائدة وتخنق الإبداع والمبادرة.

### **التحفيز للمخاطرة Risk Taking :** توفر المنظمات الراغبة بتنشيط الأفكار

الرائدة حوافز لمن يجرؤ على المغامرة بأفكاره للتنفيذ، ويجب أن تغدق المنظمة بكرمها على أصحاب الأفكار الرائدة الناجحة حتى يندفعوا نحو تحقيق مسيرة حياتهم الإبداعية.

### **مقدمو الأفكار الرائدة أناس أنكياء ومقتدرين Entrepreneurs have**

**Intellectual Ability:** التطوع لتقديم الأفكار الرائدة أمر لا يفي بمتطلبات الريادة الإدارية ان لم يكن أصحاب هذه الأفكار من الأنكياء والمقتدرين، وقد تطور ذكائهم وتعززت قدراتهم نتيجة لاستلامهم شكلاً من أشكال التدريب والخبرة والمعرفة والدراية في مجال التنفيذ للأفكار الرائدة.

### **نظام رقابي ملائم Control System :** النظام الرقابي المتشدد يحبط التوجهات

الرائدة ويعرقل الفعاليات ذات العلاقة، ويخمد الروح الريادية عند الفرد، لذلك يجب أن يعمل النظام الرقابي على توفير البيانات والمعلومات وتحليلها ليتمكن المدراء الرواد من التنبؤ والأخبار عما سيؤول إليه الحال إذا ما تم تنفيذ الفكرة الرائدة.

## **3-6 التكامل الريادي في منظمة الأعمال**

أعطت لنا بعض الدراسات أمثلة على كيفية إحداث التكامل والاندماج الريادي في المنظمة، ورغم انه عمل معقد ويحتاج الكثير من التمعن، إلا أن هناك أربعة مداخل أساسية تسهم في إحداث هذا التكامل وهي :-

**المدخل الأول :** ان تسهم إدارة القمة للمنظمة في ترويج الفعاليات الريادية فيها وتتعامل معها على انها واحدة من الفعاليات اليومية.

**المدخل الثاني :** يجب ان تولد الأفكار الرائدة إسهامات عملية لتطوير المخرج الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه.



**المدخل الثالث:** يجب ان يرتبط الأداء الريادي بنظام التكريم، ويعمل هذا النظام على تحفيز الرواد الإداريين بشكل متميز.

**المدخل الرابع :** وحتى تضمن إدارة القمة للمنظمة بلورة الفعاليات الريادية وجعلها حالة واقعية يجب ان تهتم باختيار القائد الإداري الملائم لهذه الفعاليات.

### 3-7 إيجابيات كونك ريادي : Advantages for being an Entrepreneur

يتساءل المرء لماذا يندفع الإنسان لإنشاء مشروعه الصغير بدلاً من الحصول على وظيفة مستقرة في منظمة كبيرة تعمل لساعات محدودة يومياً، وفي نهاية كل فترة زمنية يستلم التعويض الذي يتوقعه؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تتمثل في إيجابيات كونك ريادياً، فالريادي هو ذلك الشخص الذي يغامر بأمواله ووقته وجهده في مشروع يسعى إلى تنظيمه وإدارته وتحمل الأعباء الناجمة عنه، وهو مع كل ذلك يخاطر بمخاطرة عالية لتطعمه نحو تحقيق المردود المحتمل وليضمن النجاح والديمومة، وبالتالي فإن الريادي يندفع خلف أفكاره الريادية كي يتمتع بما يلي :- (28)

- إبراز القدرة على رؤية الأهداف متحققة والأعمال ناجحة.
- تحقيق الرغبة في المغامرة والمخاطرة لإثبات الذات المتميزة لديه.
- إظهار القدرة الإبداعية لديه على التخطيط والتنظيم والقيادة.
- توسع طاقة الحماس والعمل الدؤوب والجاد لديه بالشكل الذي يراه مناسباً.
- توظيف إمكاناته العالية على إقامة علاقات جيدة وقوية مع الزبائن والموردين والبنوك ... الخ.
- الاندفاع والإصرار ورباطة الجأش بدون تأثير للقيود عليه.
- تلبية الرغبة والقدرة على التجديد والإبداع والتفرد.

## 4- الريادة والمشاريع الصغيرة

سنتعرف في هذا الفصل على الكيفية التي يتم من خلالها تطوير وتنمية قدرات مالكي ومدراء المشاريع الصغيرة وذلك ليصبح لديهم القدرة على إنشاء وتطوير مشاريعهم حتى تكون ريادية، ويكون لديهم القدرة على الإبداع والابتكار ليكسبوا رضا الزبائن وينالوا ثقتهم ، ولهذا سأتناول في هذا الفصل موضوعات تتعلق بكيف نجعل مشروعك ناجحاً ، والعقلية التي يجب ان يتمتع بها الريادي والمراحل التي يجب ان يمر بها أي مشروع ليتم إنجازه بالشكل السليم ، بالإضافة إلى ملخص دراسة حالة تتضمن مقابلة مع أحد الرياديين اليابانيين والتي ستكون ضمن المرفقات باللغة الإنجليزية.

### 4-1 كيف تجعل مشروعك ناجحاً:

إن هنالك مجموعة من العوامل التي لا بد من التفكير بها حتى تجعل مشروعك ناجحاً وذلك عن بداية تكوين هذا المشروع (29) .

1. ان تكون الشركة قادرة على ابقاء هوامش الربح عالية .

ان تحقيق الربحية المتدنية يعتبر من العوامل الخطيرة على ديمومة ونجاح أي مشروع وحيث ان الربحية التي لا تتجاوز 2% ما الفائدة من وجود هذا المشروع الذي يكلف ملايين الدنانير ولكن مع صافي الربح لا يتجاوز هذه النسبة.

2 . البيع بكميات مناسبة لتحقيق الدخل المطلوب

ان من الصعوبة النجاح في حالة البيع بكميات قليلة ولهذا فلا بد من البيع بكميات كبيرة من الإنتاج حتى تحقق عائد يتناسب مع حجم الإنفاق الموجود في المشروع، وعليه يتم اختيار الأسلوب المناسب لذلك.

### 3 . المحافظة على الانتاج .

وهي الطريقة التي يجب على الريادي ان يحافظ بها على إنتاجه من عدم قدرة الآخرين من المنافسين على تقليده والمحافظة على حقوقه فيما يتعلق بمنتجاته وهذا يتم من خلال : حقوق النشر وبراءة الاختراع .

### 4 . الرغبة في انجاز الاعمال .

إن النجاح في أداء أي مشروع لا يمكن ان يتحقق إذا لم تكن هنالك الرغبة الأكيدة والقناعة المطلقة لمالك هذا المشروع بالفكرة التي انشأ من اجلها هذا المشروع، وان يتولد لديه الرغبة في إنجاز هذا المشروع ولا يكون الهدف الأساسي هو تحقيق الربح المادي على حساب استمرارية مشروعه على المدى الطويل.

### 5 . المحافظة على التدفقات النقدية .

ان من السهولة لمشاريع الأعمال تحقيق مبيعات وربحية جيدة لكن من الصعوبة ان يكون هنالك نقص في بعض التدفقات النقدية التي يتم الحاجة إليها لدفع الفواتير والنفقات والتي تصبح مشكلة لنمو المشروع، ولهذا لا بد من توجيه هذه التدفقات النقدية نحو استمرارية وانطلاقة المشروع.

### 6 . المحافظة على استمرارية وديمومة المشاريع .

ان كثير من الرياديين وأصحاب المشاريع الصغيرة يكونون سعداء عندما يشعرون انهم يحصلون على الأموال من خلال إنجاز هذا المشروع ولكن لا بد من التفكير في كيفية المحافظة والديمومة لهذا المشروع والنمو المستقبلي ، فمثلاً عندما تبدأ مشروع مطعم ويكون مستوى المبيعات جيد وحتى تنمو تكو في الفكرة نحو إنشاء مطعم آخر لكن من الصعوبة ان يتم إدارة المطعم في نفس الطريقة، لذا من الممكن ان تكون بمستوى جيد وأنت في نفس الموقع ومن خلال تحسين الإجراءات المتعلقة بنفس المطعم، وتأكيداً للمقولة التالية:-

(اعمل اكثر في نفس الطريقة التي تعمل بها اسهل من التغيير في نظام العمل كله) .

(العمل يجب ان يكون مناسباً نفسياً لما تقوم بانجازه من اعمال).

- ان الناس مختلفين بطباعهم وتصرفاتهم والأنماط الاجتماعية والسلوكية، ولهذا لا بد من مراعاة ذلك أثناء التعامل مع الزبائن ومراعاة اوجه الاختلاف فيما بينهم من خلال الاتي:
- ١ - على الريادي ان يأخذ باعتباره تنظيم الموارد لديه وكذلك كيفية الرقابة عليه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديه، وان ينمي الإحساس لديه بأنه سوف يكون ناجحاً في فكرة هذا المشروع.
  - ٢ - ان يكون لديه القناعة بأن الأهداف الرئيسية من مشروعه سوف تكون مقنعة للزبائن وعلى العكس من ذلك سوف يذهبون الى مكان آخر.

#### ٤ ٤ عقلية الريادي The entrepreneurial Mindset<sup>(30)</sup>

ما هي الوسيلة الاستراتيجية التي يجب ان يتبعها الريادي أثناء التعامل مع المشاريع الصغيرة خصوصاً في ظل الظروف المحيطة الغامضة مع بداية هذه الأعمال الجديدة وطرحه لمنتجات جديدة، حيث ان الريادي يكون لديه القدرة على تحليل الظروف والرؤية المستقبلية التي تساعده في معرفة ما سيحدث في المستقبل، وعلى الرغم انه من الصعوبة ان يتم تقدير مثل هذا الغموض الموجود في العالم نتيجة التطور السريع، علماً بأن الريادي يختلف عن الآخرين في قدرته على معرفة الأولويات والوضع التوازني الحالي لعمليات ذات الربحية من خلال تقييمه للفرص المستقبلية.

ولهذا فالريادي يستفيد من خلال (Net Present Value) في تقدير التدفقات النقدية المستقبلية وتحديد قيمة المخاطرة وكيفية تقليل التكاليف، ومن هنا يسعى الريادي في تقليل التحديات والمواجهات بالسوق والبحث عن Market Niches (السوق الجانبي) لتحقيق نوع من المنافسة الأقل مع الآخرين ويعمل على عدم طرح عدة منتجات في آن واحد وبالتالي يجد صعوبة في كيفية إدارة مثل هذا المشروع وان ينظم ما بين الوارد البشرية والموارد المادية وبدلاً من أن

يمضي سنتين في إنجاز هذا المشروع قد يتحقق له ذلك مع منتج واحد خلال ( 6 ) اشهر . وفي هذه الحالة لا يفقد السوق المزايا التي يمكن ان تتوفر له في ذلك.

وإن الريادي يحتاج إلى سوق مثالي حتى يستطيع تقييم أعماله وأدائه مقارنة مع غيره من المشاريع الأخرى الناجحة. بالإضافة إلى خدمات مالية إلكترونية ومن هنا فإن الريادي لا بد من تحسين موقعه التنافسي من خلال التطوير التكنولوجي لمنتجاته وإجراءات الإنتاج من أجل تعظيم الخصائص والمزايا الإنتاجية والخدمات لديه والذي يولد قناعة لدى الزبائن بوجود اختلاف لهذه المنتجات عن غيرها من المنافسين. وكذلك الأخذ بالاعتبار تحليل سلسلة الاستهلاك (Consumption Chain Analysis) التي تتعلق بالتميز الإيجابي لمنتجاته والكيفية التي يفكر بها الآخرين من المنافسين وتحقيق التفوق بالسوق.

#### ٤ ٣ مراحل إنجاز المشاريع لتكون ريادية: (31)

##### ١ - المرحلة الأولى : تحديد الهدف

أي الغاية التي تسعى إليها من أجل إنشاء هذا المشروع وهل تم اختيار فكرة المشروع المناسبة لك، ومدى الاستعداد والرغبة لأداء هذه الفكرة وكذلك هل لديك قدرة شخصية لإدارة هذا المشروع من خلال الخبرات الفنية، ومعلومات ومعرفة سابقة، تدريب سابق، مهارات إدارية وسلوكية في التعامل مع الآخرين.

##### ٢ - المرحلة الثانية : دراسة جدوى مبدئية لفكرة المشروع

وهذا يتم من خلال دراسة حاجات السوق والمشروعات المشابهة، ومراحل عمليات أنشطة المشروع، وهل يحقق المشروع فائدة لك وللمجتمع، هل فكرة المشروع واعدة بالنجاح.

##### ٣ - المرحلة الثالثة : هل يتوفر التمويل المالي

وهذا يتم من خلال معرفة ما لديك من قدرات مالية للقيام بالمشروع او الاستعانة بمصادر تمويلية أخرى تساعد على نجاح فكرة المشروع.

#### ٤ - المرحلة الرابعة : إعداد دراسة الجدوى التفصيلية : (وهذا يتضمن)

- أ - دراسة بيئية : هل المشروع يتوافق مع البيئة
- ب - دراسة تسويقية : هل المشروع يسد حجم معين من الطلب على المنتج.
- ت - دراسة فنية : هل المشروع قادر على سد الفجوة على الطلب في السوق وما هي الخامات وأية أساليب تكنولوجية وفنية تستخدم.
- د - دراسة مالية : هل ميزانية المشروع المالية قادرة على تغطية تكاليف الإنتاج.
- هـ - دراسة اقتصادية : هل سيحقق المشروع هامش الربح المعقول بالإضافة للتكاليف.
- وا - دراسة اجتماعية : هل سيحقق المشروع عائداً اجتماعياً يعود بالنفع على المجتمع المحلي والمستهلك او الفئة المستهدفة.

#### ٥ - المرحلة الخامسة : إعداد برنامج زمني للمشروع

ويتم ذلك من خلال ما يلي :-

- أ - وضع خطوات وألويات تفصيلية لأعمال وأنشطة المشروع .
- ب - إعداد الموقع وتجهيزه بالمواصفات المطلوبة.
- ج - تحديد الفترات الزمنية لإنجاز الأعمال
- د - تحديد تكاليف كل عمل او نشاط.

#### ٦ - المرحلة السادسة : التنفيذ والتجهيز

٧ - وهي المرحلة التي تتعلق بالكيفية التي يتم بها إنشاء المشروع وتجهيزه وكذلك تنفيذه بالشكل المناسب للقيام بالإنتاج المطلوب ، وهذا يتم كما يلي :-

- أ - شراء وتركيب الآلات والمعدات
- ب - اختبارات التشغيل والإنتاج
- ج - التسويق والبيع

## 7- المرحلة السابعة : المتابعة والتقييم

إن هذه المرحلة تتعلق بمتابعة كم تم إنجازه من الأعمال ومعرفة ما تم التوصل إليه وفق ما خطط له ، وتكون على النحو التالي :

أ- من حيث الأعمال  
ب- من حيث الزمن  
ج- من حيث الإنفاق

د- من حيث نسبة التنفيذ وهل توجد مشكلة

هـ- من حيث التصحيح للتأكد من تحقق هدف المشروع.

## الخلاصة التوصيات

إن مشاريع الأعمال الصغيرة تعتبر ذات أهمية لما تحقّقه من مكاسب اقتصادية وتنموية في الدول التي تتواجد بها، ولهذا فقد جاءت هذه الدراسة لربط الأهمية ما بين هذه المشاريع والريادة والقدرة على تطوير هذه المشاريع على أساس منهجي وعلمي والاستفادة من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات ومن اختبار التجارب وتوسع الأفكار والطموحات والقدرات البشرية الهائلة أساساً استراتيجياً للوصول إلى وضع أفضل في البقاء والتطور والاستمرار، ومن أبرز النتائج المتعلقة بالدراسة: **النتائج**

١. ان مشاريع الأعمال الصغيرة في الأردن ذات أهمية ولها دور في الاقتصاد الوطني ونموه.
٢. ان الشخص المالك للمشروع الصغير حتى يكون ريادياً لا بد ان يتمتع بصفات وخصائص وقدرات ومهارات معينة حتى تمكنه من القدرة على إدارة هذه المشاريع لتكون ريادية.
٣. ان أي من المشاريع الصغيرة حتى تكون ريادية لا بد من وجود مراحل وخطوات معينة لتمكنها من القدرة على الاستمرار والبقاء والنجاح.
٤. ان مالكي المشاريع الصغيرة بحاجة إلى إعادة النظر في تنمية قدراتهم ومهاراتهم والنتائج عن النقص الحاصل في كفاءاتهم وقدراتهم في ذلك.
٥. ان المشاريع الصغيرة تمتاز بأن عدد موظفيها قليل وذلك بما يتناسب مع حجم المشروع.



٦. ان مستوى الربحية الذي يتم تحقيقه يكون أيضا متدني وقد لا يفي بالنفقات المطلوبة لإتمام المشروع.
٧. ان الرياديين لديهم الاطلاع على كيفية إدارة مشاريع الأعمال الصغيرة وذلك لان غالبيتهم قد بدأ فكرته بمشروع صغير.
٨. الاستفادة من التطور التكنولوجي بالنسبة لمشاريع الأعمال الصغيرة لاستخدامه في إجراءات الإنتاج او في تقديم خدمات الإنتاج سواء باستخدام الإنترنت او غيره.
٩. على من ينشأ مشاريع أعمال صغيرة ان يفرق ما بين Idea Opportunity حيث ان لكل منهما مفهوم خاص به والأول يتعلق هل هذه الفكرة سوف تنجح والثاني هل السوق مناسب لمثل هذه الفكرة.
١٠. عدم وجود إدارة او جهة متخصصة في الأردن ذات مسؤولية مباشرة في توجيه وإدارة المشاريع الصغيرة الريادية.

## التوصيات

١. تحفيز الإنتاج المحلي وزيادة الطاقة الإنتاجية المتأتية من المشاريع الصغيرة مما يعمل على تقليص المستوردات الأجنبية وكذلك تطوير المفهوم الريادي لمثل هذه المشاريع الصغيرة.
٢. العمل على اجراء دراسات الجدوى الاقتصادية والتقييم المالي للمشاريع الصغيرة في توفير عمليات الضمان لها او إعادة تنظيمها ما بين مالكي هذه المشاريع حتى تصبح اكثر ريادة.
٣. القيام بالإجراءات اللازمة بخصوص تقديم الضمانات لتغطية مخاطر قروض المشاريع الصغيرة الممنوحة من قبل المؤسسات والبنوك المشاركة في التغطية الجزئية والكلية.
٤. العمل على تدريب وتأهيل مالكي المشاريع الصغيرة في الأردن على كافة النواحي الإدارية والمالية وكيفية إدارة هذه المشاريع حتى تكون اكثر ريادة وناجحة.
٥. تحديد جهة متخصصة واحدة في الأردن لتتولى مسؤولية الإشراف ومتابعة مالكي المشاريع الصغيرة وكذلك كيفية تسويق المنتجات المتعلقة بمثل هذه المشاريع.
٦. إعطاء فرص اكثر طموحاً لذوي الأفكار الإبداعية والابتكارية من خلال توفير الدعم المالي اللازم لهم بعد ان يتم دراسة الجدوى الاقتصادية لأفكارهم.

## المراجع

1. World Bank (policies and prospects for small and medium scale manufacturing industries), Jordan Report No. 6848-Jo, June - 1987.
٢. جابر البدور (التقييم الاقتصادي لتجربة الاستثمار في المشروعات الصناعية الصغيرة والكبيرة في الأردن) - مجلة العمل - العدد - 55 - 1991م.
3. Access to Micro Finance and improved implementation for policy reforms (Amir Program). Funded by U.S. Agency for international development. The demand for micro financial services in the micro and small scaled enterprise sector in Jordan Final report, Contract No. 278-C-00-98-00029-00, July-1998
٤. أبو حمور، احمد (التنمية الصناعية في الأردن، مؤشرات، مستقبلها، ودور الحكومة فيها) - مجلة العمل - العدد - 46 - عمان - 1989 ص. 80-81
5. Dan. Steinhaff and Burgress, A. Small Business Management Fundamentals. 5<sup>th</sup>. Ed, New York, McGraw-Hill Book Company, 1989 - p-10.
٦. الزيدان ، كمال (الكيفية التي تنشأ عليها المشاريع الصغيرة- مجلة العمل - العدد - 65 عمان - 1994 - ص. 60-63 .
٧. محمد إسماعيل اقتصاديات الصناعة والتصنيع مع اهتمام خاص بدراسة الجدوى الاقتصادية، الطبعة الأولى - مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية-1992 - ص 209-241
٨. مليكة ، سعد جاد ، الصناعات الصغيرة في الدول المتقدمة والنامية مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد - 11 - المملكة العربية السعودية - 1985 - ص. 84
9. World bank, Policies & prospects for small, & medium scale manufacturing industries, Jordan report No. 6848-Jo, June-1987 - P-12
١٠. وزارة التخطيط - الأردن، آثار السياسات الاقتصادية والاجتماعية (1993-1997) على التشغيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - المطبعة الوطنية - عمان - 1995 ص. 30-31
١١. خميس ، موسى يوسف ، المشاريع الإنتاجية الصغيرة في الأردن، مجلة العمل - العدد - 46 - عمان - 1989 - ص. 2-3.
١٢. سيد نميري ونزار الربيعي، هيكل الصناعة التمويلية وتنمية الصادرات في الأردن - المنارة - المجلد الثاني - العدد الثاني - المقدمة - 1997 ص. 173-175 .
١٣. عميش ، سمير ، المشاريع الصناعية الصغيرة - مجلة العمل - العدد - 62 - عمان - 1993 ص. 77

14. Muhammad A. Malla et., al. The small scale and handicraft industries in Jordan. The cooperative printing presses workers society - 1976.
١٥. تقرير البنك الدولي - مرجع سابق رقم 6848 ص . 5
16. Royal Scientific Society (RSS) Investment Project profiles with special Emphasis on small and medium scale enterprises, Jordan - 1989 - P-20
١٧. وزارة التخطيط - آثار السياسات الاقتصادية والاجتماعية - مرجع سابق ص.29
١٨. د. محمد هيكل - مهارات وإدارة المشروعات الصغيرة - مجموعة النيل العربية - الطبعة الأولى - عام 2003 - القاهرة - ص. 82
١٩. محمد هيكل - مرجع سابق - ص. 112
٢٠. محمد هيكل - مرجع سابق - ص. 115
٢١. محمد هيكل - مرجع سابق - ص. 116
٢٢. جواد ، شوقي ناجي - إدارة الأعمال منظور كلي - دار الحامد للنشر - عام 2000
٢٣. جواد ، شوقي ناجي - مرجع سابق
٢٤. المنصور ، كاسر نصر وآخرون - إدارة المشروعات الصغيرة - جامعة مؤتة - دار الحامد للنشر - عمان - 2000 - ص. 16
٢٥. المنصور ، كاسر نصر - مرجع سابق - ص. 18
26. Nicholas Siropolis. Small Business Management, 5<sup>th</sup> edition - Houghton Mifflin Company - 1994 - P- 43-48 .
27. Nicholas - مرجع سابق
٢٨. جواد ، شوقي ناجي - مرجع سابق
29. Peter, Hupalo. Thinking like An Entrepreneur WWW. [Yahoo@Com](mailto:Yahoo@Com). 20 - Dec. 2003
30. Peter, Hupalo. Business lessons from "The Entrepreneurial mindset" [WWW.Yahoo@Com](http://WWW.Yahoo@Com). 1 - Dec. - 2003
31. Nicholas Siropolis - ص. 120-108 - مرجع سابق