

الإدارة والعناصر العاملة

يعتقد الممولون والمصارف، بأن الإدارة هي المسؤول الأول عن نجاح المؤسسة أو فشلها. إنَّ المشاركة برأس المال هي بالتالي وبالدرجة الأولى استثمار بالأشخاص أيضاً. كما أن للمنتجات والتكنولوجيا والأسواق أيضاً أهمية خاصة. والأمر الحاسم لتطبيق الفكرة التجارية بنجاح، هو قدرات الإدارة التجارية والفنية لطاغم الإدارة.

يقول آرثر روك الممول الخرافي لتأسيس شركات مثل: أبل Apple وإنتل Intel وتيليدين Teledyne «إنني أستثمر في الأشخاص وليس في الأفكار».

لذا تقوم البنوك وشركات التمويل الاستثماري بتفحص إدارة المشروع وبقيّة العاملين بدقة متناهية. وعندما تجد أن القدرات والمؤهلات القادرة على تجسيد نجاح فكرة المشروع متوفرة، ستجد أن أمامك فرصة للحصول على التمويل اللازم.

أما إن وجدت أن معادئاتك مع مقدم التمويل تقود إلى نتيجة مفادها أن هناك نقصاً في الكادر الفني، فعليك ولمصلحتك الخاصة أن تكون مستعداً لتلافي هذا النقص وإضافة الكادر الفني اللازم إلى طاغم الإدارة.

٤ - ١ إدارة المشروع:

اذكر في تقريرك أسماء الذين سيقومون بإدارة المشروع، وما هي الخبرات الفنية والإدارية التي بحوزتهم. وهل تجد أنهم يملكون النقاط الهامة اللازمة لتحقيق مخططاتك. قد يكون للخبرة المهنية والمعرفة بمجال العمل والنجاحات التي تحققت حتى الآن والكفاءة الاجتماعية، أهمية أكبر من الدرجة العلمية الأكاديمية. كما يمكنك أن تنوّه إلى ثغرات الخبرة الموجودة والطرق التي سيتم بواسطتها استكمال إدارة المشروع.

٤ - ٢ بقية العاملين والمستشارين

الهيكلية التنظيمية للمؤسسة والعاملين فيها:

اشرح المخطط التنظيمي لمؤسستك. اذكر عدد العاملين لديك وما هي المؤهلات التي بحوزتهم، وما هي الهيكلية العمرية للمؤسسة. ومن المهم جداً في هذا السياق القوى القيادية والأشخاص الأساسيين. وضح أسباب وجود مناصب هامة مشغولة بأشخاص غير مؤهلين وتنقصهم الخبرة.

يتم شرح مهام كل عامل على حدة على شكل توصيف وظيفي. ويمكن أن يتكون هذا التوصيف من العوامل الأساسية التالية:

- ❖ توصيف مركز العمل وصاحب هذا المركز.
- ❖ المتطلبات المهنية في شاغل هذا المركز.
- ❖ الترتيب الوظيفي التنظيمي للمركز.
- ❖ مهمات المركز الوظيفي بالتفصيل.
- ❖ الكفاءة والأهلية (مهنيًا، الانضباط، صلاحيات التصرف) أما بالنسبة لخطة العمل، فيكفي أن تحوي التوصيف الوظيفي للمراكز القيادية.

المستشارون:

اذكر في خطة العمل أسماء أهمّ المستشارين لديك. لا يعتبر تناول المشاورين من أمثال المشاور الضريبي أو مستشاري إدارة الأعمال أو وكالات الدعاية والإعلان من الأمور السلبية، بل هو دليل على حرفيتك. اذكر المهام المنوطة بالمستشارين، وما هي المدد الزمنية التي يملونها في المؤسسة، وكم تبلغ تكاليف استحقاقاتهم وما هو شكل ارتباطهم بالمؤسسة. هل يُكلّف المستشار بمهام محددة جداً وزيارات متقطعة متباعدة، أم أنه يحضر بشكل منتظم ليوم واحد في الأسبوع فقط، بصفة مدرب أو موجه للعاملين في مجال محدد. وقد يكون مشاركاً في المجلس الاستشاري مثلاً.

أسئلة حول التنظيم والإدارة:

- ❖ كيف يبدو الهيكل التنظيمي لمؤسستك؟
- ❖ كم عدد العاملين لديك بالكامل؟
- ❖ من هم أهم الأشخاص في المؤسسة، ما هي فعاليتهم، وما هي مؤهلاتهم وما هي نشاطهم المهنية؟
- ❖ ما هي النجاحات المهنية التي حققتها حتى الآن والخبرات أو المؤهلات التي يمكنك أن تُبرزها؟
- ❖ ما هي الخبرات التي بحوزتك، والتي لها علاقة هامة ومباشرة بفكرة مشروعك؟
- ❖ أين يكمن حافظك الشخصي؟
- ❖ ما هي الثغرات في فريق الإدارة؟
- ❖ أين تقع نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي الحالي؟

- ❖ ما هي المراكز الهامة في العمل التي يجب أن تُشغل في المستقبل أيضاً؟
- ❖ هل أنت مستعد لجلب بعض القوى العاملة الخبيرة إلى مؤسستك؟
- ❖ إلى أي مدى أنت مرتبط بالعاملين الأساسيين لديك؟ وهل يمكنك استبدالهم عند الضرورة؟
- ❖ كيف تُدفع مستحقات الفنيين الأساسيين (هل يتقاضون نسبة من الأرباح أو راتب مقطوع أو مكافآت متقطعة)؟
- ❖ هل توجد عقود مع مستشارين خارجيين؟
- ❖ هل يوجد مجلس استشاري أو مجلس إشراف؟

إرشادات:

- ❖ لا تقلل من أهمية التشكيلة الصحيحة لفريق الإدارة. وإن كان هناك نقص في أحد فروع الخبرة، فعليك تقوية الفريق الإداري.
- ❖ لدى المؤسسات الصغيرة والفتية على الغالب مشكلات بالتعاقد مع مدراء خبراء مؤهلين؛ لذا عليك أن تفكر جدياً بإيجاد الحوافز والمغريات لمثل هؤلاء، كأن تشركهم بالمؤسسة وتجعل لهم نصيباً فيها؟

مثال عملي: شركة ترفلر شريك المساهمة

إدارة المشروع:

تكون إدارة المشروع مسؤولة أمام مجلس الإدارة الذي يتألف من المؤسسين الأربعة. لقد جمع المؤسسان (ج) و (د) الخبرة لإدارة هذه الشركة من إنشائهم وتشغيلهم مؤسسة تصميم مواقع الإنترنت. يعمل

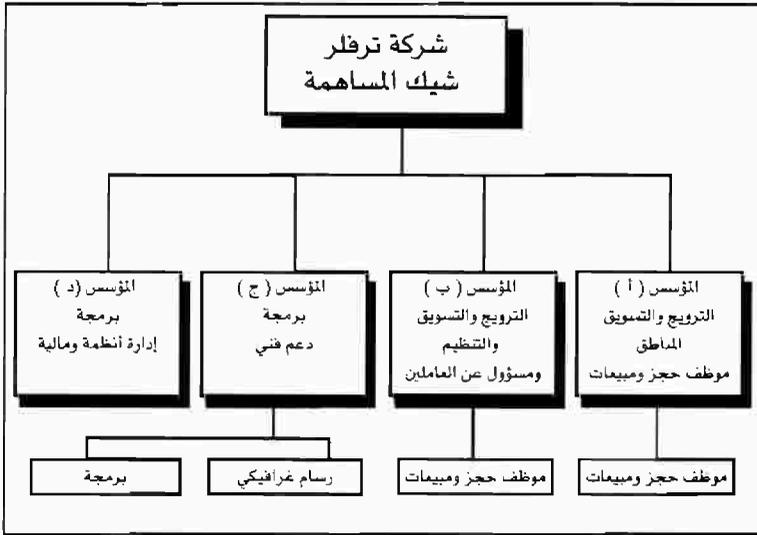
لدى هذه المؤسسة حالياً أربعة موظفين أحرار بدوام جزئي. ويقوم المؤسس (د) بمسك دفاتر الحسابات بالتعاون مع مستشار ضريبي (ل). وسوف ينخرط هذا المستشار في توجيه أعمال شركة ترفلر شيك المساهمة بشكل أقوى في المستقبل.

المؤسس (ب) كان مدير، أثناء عمله السابق لدى مكتب للسفريات وتنظيم الرحلات، قسم التسويق والترويج المؤلف من ثمانية أشخاص.

الهيكل التنظيمي والعاملين:

عند استلام العمل ستألف شركة ترفلر شيك المساهمة من المؤسسين الأربعة فقط. وعند الحاجة سيتم تكليف العاملين الأحرار الذين يعملون لدى شركة المؤسسين (ج) و (د) للإنترنت؛ وذلك لاستيعاب أوقات ذروة العمل، كما يُعدُّ أيضاً مع العاملين الأحرار رسام جرافيك، سيتولى مهام تصميم صفحات الإنترنت.

بالنسبة لمجال التسويق والترويج سيتم في سنة التأسيس توظيف اثنين من العاملين في حجز وبيع تذاكر السفر. وذلك للتخفيف عن المؤسسين (أ) و (ب) كي يتفرغوا للتعرف على عملاء جدد في مجال الخدمات السياحية. كما أنه من المخطط إجراء تعيينات إضافية في مجال التسويق والترويج، إن تبين وجود طلبيات كثيرة من السنة الأولى. وسيتم في السنة التالية تعيين اثنين آخرين في مجال الترويج. وهذا ضروري كي يتسنى للشريكين (أ) و (ب) التركيز على الاتصال بالعارضين.



شكل رقم ٤ : المخطط التنظيمي لشركة ترفلر شيك المساهمة

المؤسسان (ج) و (د) منظمان أصلاً في (هيئة عمل المؤسسات التكنولوجية للشباب)، والمدعومة أيضاً من مركز مؤسسي التكنولوجيا في المنطقة. حيث يتم شهرياً مناقشة المشكلات النمطية المستجدة لدى المؤسسات الفتية.

