

بين الإرث والكفاءة

كيف يمكن للشركات العائلية مواجهه ندرة المواهب؟

ركزت معظم الشركات والأبحاث الإدارية خلال العقدين الماضيين بشكل مكثف على موضوع المواهب وجميع جوانبه المتعلقة بالاستقطاب والإدارة والاحتفاظ بها، مؤكدةً أهميته كعامل رئيسي في تعزيز نمو ودعم المؤسسات التجارية في القطاعين العام والخاص. شهد القرن العشرون بروز الشركات متعددة الجنسيات بشكل واضح عبر معظم القطاعات والأسواق العالمية، حيث كانت الاقتصادات والشركات المحلية تأمل في أن تسهم هذه الشركات في معالجة نقص المواهب من خلال تطوير الكوادر المحلية، التي تكتسب خبراتها داخل هذه الشركات على مدار سنوات عملهم، لتعود بعد ذلك للانضمام إلى الشركات المحلية والحكومات عند مغادرتهم للشركات متعددة الجنسيات.

ومن الجدير بالذكر أن بعض القيادات التي انتقلت من الشركات متعددة الجنسيات إلى كيانات محلية كبرى قد أسهمت بشكل ملحوظ في تحقيق قيمة مضافة في العديد من الحالات. ومع ذلك، كان التحدي الأكبر يكمن في التكيف مع النهج المركزي في اتخاذ القرار وغياب الأنظمة المؤسسية في الشركات العائلية. وقد تمكن بعض هؤلاء القادة من التأقلم مع هذه البيئة، في حين واجه آخرون صعوبات في ذلك. وتوضح هذه العوامل سبب حاجة المؤسسات الطامحة للنمو والحفاظ على استمراريتها إلى البحث عن حلول بديلة بجانب الاعتماد على المواهب فقط.

ما لم يُؤخذ في الاعتبار هو التأثير الفعلي للشركات متعددة الجنسيات على توفير المواهب في الأسواق المحلية. فقد تبين أن هذه الشركات جذبت ووظفت أعدادًا كبيرة من الخريجين الجدد ذوي المهارات العالية والتعليم المتقدم—وهم ما يُعرف بالمواهب ذات الإمكانيات العالية—من الأسواق المحلية، بنسب تفوق بكثير تلك التي تركتها لتلتحق بالجهات الحكومية أو الشركات الخاصة المحلية. كما أدى الانتشار العالمي للشركات متعددة الجنسيات إلى انتقال عدد كبير من المواهب المحلية من الأسواق النامية إلى فروع هذه الشركات في الأسواق المتقدمة، مما زاد من تعميق التحديات المتعلقة بنقص المواهب في الأسواق الأصلية.



تمكين الكفاءات

خارطة طريق لتطوير رأس المال البشري في الشركات العائلية

تحديد وتوثيق نموذج الأعمال



تعكس نماذج الأعمال الطريقة التي تقوم بها الشركات بأداء أنشطتها وتحقيق النجاح. قد تنمو بعض الشركات وتزدهر عبر السنوات دون وجود نموذج عمل موثق ومنظم، إلا أن ذلك لا يعد استراتيجية موثوقة أو مستدامة. تُعتبر أداة Business Model Canvas وسيلة فعّالة لتسهيل عملية التخطيط، مستندة إلى الكتاب الشهير الذي ألفه ألكساندر أوسترفالدر وإيف بيجنور. يساعد وجود نموذج عمل مكتوب وواضح على ضمان استمرارية طريقة عمل الشركة حتى بعد رحيل المؤسسين أو الرؤساء التنفيذيين الأقوياء أو المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين.

بناء الأنظمة المؤسسية



كلما تطورت أنظمة المؤسسة، انخفض الاعتماد على العنصر البشري بشكل ملحوظ. يتجلى ذلك بوضوح في أنظمة التصنيع، حيث تُدار المصانع المؤتمتة بالكامل بواسطة شخص أو شخصين فقط. كما يشمل هذا التطور أنظمة أخرى في المؤسسة مثل إدارة سلسلة الإمداد، وتخطيط موارد المؤسسات، وأنظمة الموارد البشرية، بالإضافة إلى عمليات التنبؤ، والاستراتيجيات، وخطط التسويق المعتمدة على الأبحاث، والبنية التحتية التكنولوجية، والنظم المالية، وأنظمة التحليل، وحوكمة الشركات. إن التكامل الفعّال بين هذه الأنظمة يشكل أساس استدامة الأعمال ويعزز قدرتها على النمو والتطور.

وضع الضوابط والموازن



من المعتقدات الشائعة في قطاع الأعمال العائلية أن المديرين التنفيذيين ذوي الخبرة والموثوقين من قبل المالكين هم الخيار الأمثل لضمان استقرار الشركة واستمراريتها. ورغم أن هذا قد يكون فعالاً في غياب الأنظمة، إلا أنه غالباً ما يقتصر تأثيره على الشركات الصغيرة. في الواقع، الرقابة الفعّالة في أي مؤسسة يجب أن تعتمد على عمليات منظمة تخضع للمراجعة المنتظمة من قبل وظيفة التدقيق الداخلي. وعندما تؤدي هذه الوظيفة بكفاءة، فإنها تسهم في الكشف عن أوجه القصور ومعالجتها، مما يدعم استمرارية الأداء ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وموثوقية.

الأتمتة حيثما أمكن



تُساهم عملية الأتمتة في تقليل الاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير. وعلى الرغم من ذلك، تعتمد العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة على العمالة والمواهب البشرية إلى جانب التكنولوجيا، نظراً للتكاليف الاستثمارية والتعقيدات المرتبطة بتطبيق وإدارة التكنولوجيا. لذلك، من الضروري لكل مؤسسة تحديد مستوى الأتمتة المناسب لها، بدءاً من عدم وجود أتمتة وحتى الأتمتة الكاملة، بما يتوافق مع احتياجاتها وأهدافها الخاصة. تُساهم عملية الأتمتة في تقليل الاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير. وعلى الرغم من ذلك، تعتمد العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة على العمالة والمواهب البشرية إلى جانب التكنولوجيا، نظراً للتكاليف الاستثمارية والتعقيدات المرتبطة بتطبيق وإدارة التكنولوجيا.



بناء إطار حوكمة مستدام



يساهم هيكل الحوكمة القوي، الذي يتضمن مجلس إدارة مهنيًا، رئيسًا تنفيذيًا ذا كفاءة، لجنة تنفيذية فعالة، تقارير دقيقة، صلاحيات محددة، سياسات وإجراءات متقدمة، إلى جانب وجود وظائف فاعلة للمراجعة وإدارة المخاطر، في تحقيق استدامة الأعمال على أسس مؤسسية. هذا يضمن ألا تكون استمرارية الشركة مرهونة بالأفراد فقط، بل قائمة على أنظمة متكاملة تتمتع بضوابط وموازنات واضحة.

تجاوز الفردية والتركيز على قوة الفريق



يُعد النموذج الإداري الياباني مصدر إلهام، إذ يتمحور حول العمل الجماعي وتحقيق النجاح المشترك، مع إيلاء اهتمام أقل للإنجازات الفردية. ويُسهّم هذا التوجه في تعزيز كفاءة الفريق وتطوير إمكانياته، مما يحدّ من تأثير نقص الكفاءات بشكل فعّال ومستدام.

تحقيق التوازن بين تطوير المواهب المتميزة والمتوسطة



تستثمر المؤسسات بشكل متزايد في تطوير المواهب، وهو توجه منطقي يعكس أهمية العنصر البشري في تحقيق النجاح. ومع ذلك، فإن فاعلية هذا الاستثمار تتطلب توجيه الاهتمام ليس فقط إلى الموظفين المتميزين، بل أيضًا إلى أصحاب الأداء المتوسط، من خلال إدارة أدائهم بشكل فعّال، وتطوير قدراتهم، وتكليفهم بالمهام المناسبة. هذا النهج الشامل يساهم في رفع مستويات التحفيز والإنتاجية على نطاق أوسع داخل المؤسسة.

إنشاء وحدة إدارة الذاكرة المؤسسية



غالبًا ما يكون تاريخ الشركات العائلية محصورًا في ذاكرة المؤسس أو عدد محدود من المقرّبين منه، رغم ما يحمله هذا التاريخ من ثراء معرفي وفخر وإنجازات وممارسات ناجحة وروح ريادة مميزة. ومع غياب المؤسسين، يواجه هذا الإرث خطر النسيان، مما قد يؤدي إلى ضياع خبرات وتجارب ثمينة. من هنا تبرز أهمية توثيق هذا التاريخ بشكل منهجي ومدروس، لضمان نقله إلى الأجيال القادمة من أفراد العائلة والموظفين، والحفاظ على استمرارية الهوية والمعرفة المؤسسية.

