



غرفة الشرقية
ASHARQIA CHAMBER

إخلاء مسؤولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية. ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرار **ورقة عمل** أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكله من على مسؤوليتك، وليس تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

إعداد

قطاع الشؤون الاقتصادية

مركز المعلومات والدراسات

يونيو 2020م



إخلاء مسؤولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

إخلاء مسؤولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

المحتويات

3	مقدمة:
4	المحور الأول: التعريف بالشركات العائلية وخصائصها.....
12	المحور الثاني: مؤشرات أداء الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط.....
17	المحور الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منشآت الأعمال..... إخلاء مسئولية
24	المحور الرابع: آليات تعزيز إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية.....
30	النتائج:
32	التوصيات:
35	المراجع:

مقدمة:

تلعب الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية دوراً هاماً في الاقتصاد الوطني من حيث المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي، وتشغيل العمالة، بالإضافة إلى تعدد الأنشطة الاقتصادية التي تستثمر فيها وحجم رؤوس الأموال المستثمرة وغيرها، مما يستدعي بحث آليات تبسيط عملية تغير الملكية في الشركات العائلية لتعزيز قدرتها على الاستمرارية والنمو. هناك العديد من الآليات والأدوات التي يمكن من خلالها دفع أداء هذه الشركات، والمحافظة على استمراريته، نظراً لأن تأثرها يعني تأثر الاقتصاد الوطني، نتيجة لكبر حجم أعمالها وتنوع القطاعات التي تعمل بها وتأثيرها في حركة النشاط الاقتصادي.

وقد تم إعداد هذه الورقة في إطار الجهود التي تبذلها غرفة الشرقية للاهتمام بموضوع الشركات العائلية، وذلك من أجل تسليط الضوء على الأهمية الاقتصادية للشركات العائلية في المملكة وأهم السمات التي تميزها، وأهم السبل والآليات التي يمكن من خلالها الإدارة الفعالة للموارد البشرية في هذه الشركات؛ مما ينعكس بالإيجاب على حركة النشاط الاقتصادي بالمملكة.

تتكون ورقة العمل من أربع محاور رئيسية، المحاور الأول: "التعريف بالشركات العائلية وخصائصها": يتناول التعريف بمفهوم الشركات العائلية، خصائصها ومراحل دورة حياتها، مزاياها والتحديات التي تواجه استمراريته، وكذلك محددات هيكل الملكية في الشركات العائلية، والعلاقة بين هيكل الملكية ومؤشرات الأداء في الشركات العائلية. المحور الثاني: "مؤشرات أداء الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط": يستعرض أبرز مؤشرات أداء الشركات العائلية في المنطقة من واقع استطلاع رأي الشركات العائلية الذي أجرته شركة برايس ووتر هاوس كوبرز (PwC) عام 2019م. أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمرة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤولية ولي تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي أخطاء أو قدر يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الإدارة الفعالة للموارد البشرية وأهميته، والمحور الرابع: "آليات تعزيز إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية": يقدم بعض الآليات المقترحة لتعزيز الإدارة الفعالة للمواهب البشرية في الشركات العائلية.

كما نستعرض أبرز النتائج التي خلصت إليها ورقة العمل، مع تقديم بعض التوصيات لتعزيز فرص استمرارية الشركات العائلية في المملكة وزيادة قدرتها على الإدارة الفعالة للكفاءات البشرية لديها.

المحور الأول

التعريف بالشركات العائلية وخصائصها

■ تعريف الشركات العائلية:

تعرف الشركات العائلية بأنها تلك الشركات التي تملكها وتديرها عائلة واحدة، بحيث تسيطر هذه العائلة على القوة التصويتية في الشركة، ويمكن أن تكون العائلة قد اكتسبت شهرتها من الشركة نفسها أو بالعكس، وتنتسب في التأصيل التاريخي إلى شخص واحد هو مؤسسها.

ويعرفها البعض أيضاً بأنها الشركات المملوكة لأشخاص طبيعيين ينتسبون لعائلة واحدة وترتبطهم صفة القرابة، بحيث تتمتع هذه العائلة بملكية رئيسية ومشاركة كبيرة في الإدارة مع انتقال وتوارث الإدارة والقيادة بين أجيال العائلة الواحدة.

¹

إخلاء مسؤولية

أعدت ويعرفها قانون الشركات رقم 8 لسنة 1994 م في دولة الإمارات العربية المتحدة بأنها الشركة المملوكة بالكامل لأشخاص طبيعيين ينتسبون لعائلة واحدة تربطهم قرابة الأصول حتى الجد الرابع، أو لأشخاص اعتبارية مملوكة بالكامل لأفراد طبيعيين ينتسبون لعائلة واحدة تربطهم قرابة الأصول حتى الجد الرابع، ولا تعذر على الشركة تقديم أية معلومات إضافية في الدراسة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، يجوز للشركاء في الشركة العائلية المحلية التي تتحول إلى شركة مساهمة عامة أن يحتفظوا بما لا يزيد على 70% من رأسمالها وأن يطرحوا ما لا يقل عن 30% منه للاكتتاب العام.²

المضممة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق لغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

■ مراحل دورة حياة الشركات العائلية:

- مرحلة الجيل الأول: حيث تنحصر صلاحيات وقرارات الإدارة العليا في يد مؤسس الشركة.
- مرحلة شراكة الأبناء (الجيل الثاني): بعد وفاة أو عجز المؤسس عن أداء عمله، تستمر هذه المرحلة بنجاح أقل من المرحلة الأولى.
- مرحلة الجيل الثالث: يعد اختيار القائد تحدياً رئيسياً لاستمرارية الشركة في هذا الجيل، حيث تكون هناك تعقيدات في عملية اتخاذ بعض القرارات الاستراتيجية؛ مما قد يؤدي إلى تصفية الشركة.
- مرحلة الجيل الرابع: قد تستمر الشركة بعلاقاتها العائلية حتى هذه المرحلة، لكن قد يرى بعض أفراد العائلة ضرورة استمرار الشركة والبعض الآخر يرغب في بيع حصته، وآخرون يهتمون بإنشاء مجالات جديدة أخرى.

■ مزايا الشركات العائلية:

¹ صحيفة الإعلانية الالكترونية السعودية، مقال رقم 802.

² منتدى الإمارات الاقتصادي الالكتروني.

تتمثل المزايا التي تتمتع بها الشركات العائلية فيما يلي:

- زيادة الانتماء نتيجة الروابط العاطفية بين أفراد العائلة والشركة.
- زيادة روح العمل الجماعي.
- سهولة العمل وسرعة اتخاذ القرار نتيجة لعدم تعقد الهيكل الإداري، والتحرر من إجراءات اللوائح.
- المرونة والقابلية للتغيير.
- ارتفاع درجة الحماس لإنجاح النشاط بين أفراد العائلة.
- تعزيز مبدأ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والتخصص، واكتساب الخبرات، وروح المبادرة، والابتكار لدى أفراد العائلة (والتالي لدى مجتمع رجال الأعمال)، وذلك بسبب الحاجة والرغبة في استمرار النشاط وإنجاح انتقاله إلى الأجيال التالية.
- اقتصر العوائد والأرباح على أفراد العائلة، مما يقوى من مراكزهم المالية.
- وجود الحافز لمواجهة التحدي الكبير من أجل البقاء واستمرار العائلة.
- تحقيق معدلات تقييم مرتفعة، و هوامش ربح مرتفعة، مع ارتفاع معدلات نمو المبيعات والعائد على رأس المال.

تشير نتائج المسح الميداني الذي أجراه (Barclays wealth Insights, Economic intelligence Unit)³ إلى وجود العديد من الخصائص التي

تميز الشركات العائلية (جدول 1)، والتي تتمثل فيما يلي: تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات

المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي

أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في

الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إشارات أو تعديلات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني.

بات

أو

هذه

المزايا	الوصف
الرؤية بعيدة المدى Far-sightedness	- القرارات لا تتخذ في الشركات العائلية بناء على الإحصاءات ومؤشرات الأداء ربع السنوية وتحركات الأسعار كما يحدث في الشركات الأخرى، وإنما من خلال تخطيط بعيد المدى.
الاستقرار في القيادة Staple Leadership	- أن مؤسسي الشركة يستمر في إدارتها مدة طويلة مستفيداً بخبرات متنوعة ومتراكمة عبر الزمن.
الوفاء والالتزام Loyalty and Commitment	- نتيجة حرص مالك الشركة على الحفاظ على أصولها و تنميتها.
المرونة Flexibility	- الهيكل الإداري للشركات العائلية يكون في الغالب مبسطاً مقارنة بالشركات الأخرى.
العلاقة القوية مع العملاء	- يرجع ذلك إلى استقرار الإدارة وسعيها نحو إقامة علاقات طويلة الأجل ومستمرة مع العملاء.

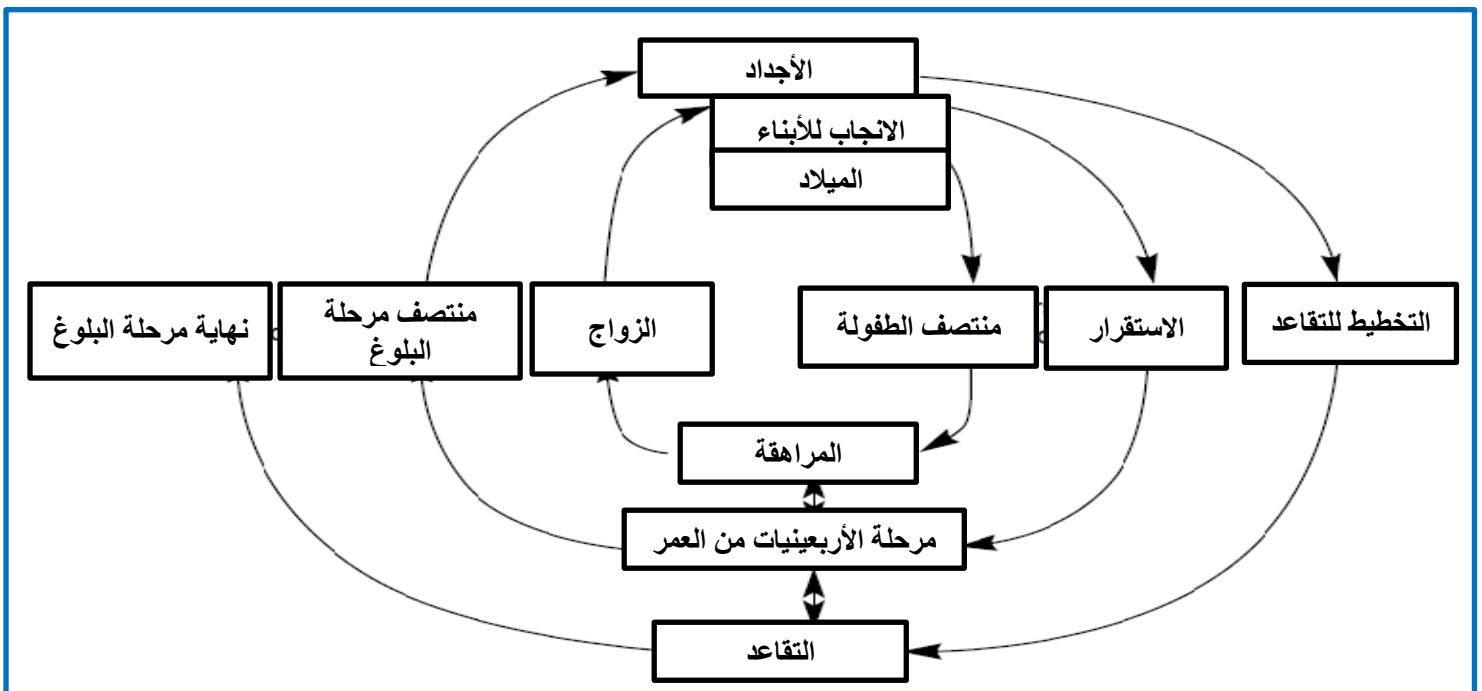
Source: ALMash Capital Limited, 2011, "MENA Family Businesses: The Real Power Brokers?".

■ تحديات استثمارية الشركات العائلية:

³ Al Masah Capital Limited, 2011, "MENA Family Businesses : The Real Power Brokers?".

- **ضعف روح التأسيس عند غياب المؤسسين:** حيث يتدخل أبناء العائلة في الادارة بعد غياب مؤسسي الشركة، مع وجود بعض الخلافات بينهم نتيجة الرغبة في السيطرة ووجود بعض المشاعر السلبية مع العمل على اسناد بعض المهام الوظيفية لبعض الأبناء بدون مراعاة مدى توافر المهارات والمؤهلات العلمية اللازمة لديهم لتمكينهم من شغل هذه الوظائف، كل ذلك من المتوقع أن يؤدي إلى العديد من المشاكل التشغيلية لدى الشركة.
- **ضعف درجة الترابط بين الأجيال من جيل إلى آخر:** يعد ضعف درجة الترابط والتواصل بين الأجيال من جيل لآخر أحد أبرز التحديات التي تؤثر على فرص نجاح واستدامة نشاط الشركة.
- **ضعف تنافسية نظم الحوافز داخل الشركات مقارنة بسوق العمل:** يعد ضعف نظم الحوافز في الشركات العائلية نتيجة وجود بعض القيود على الموارد المالية لديها، أحد التحديات التي تواجهها في حالة عدم الرغبة في دخول شركاء من غير أبناء العائلة كمصدر للتمويل، حيث يؤدي ذلك إلى عدم القدرة على اجتذاب الكفاءات للعمل بالشركة وبالتالي ضعف درجة تنافسيتها في السوق.

● **ديناميكية مراحل تعاقب الأجيال في العائلة:** تعتبر سرعة ديناميكية عملية تعاقب الأجيال لدى العائلة والتغير التبادلي لمراحل دورة الحياة بشكل آني من التحديات التي تواجه الشركات العائلية حيث يبدأ الجيل الجديد في التطلع لتقلد وظائف قيادية بالشركة مع تقدم الجيل السابق بالعمر (شكل 1)؛ وبالتالي تظهر مشكلة آليات توالي مهام القيادة والادارة أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن. وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الشركة بين الأجيال المتعاقبة.



Source: Carlock, R. and John L. Ward, 2001, “ Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business”, Palgrave Macmillan.

نظراً لوجود هذه التصنيفات المختلفة لأصحاب المصالح لدى الشركات العائلية، فمن الطبيعي أن يكون هناك اختلاف في التوجهات والأهداف لديهم فيما يتعلق بالكثير من الأمور مثل:

- كيفية اختيار القائد.
- معايير ترقية أبناء العائلة ممن يعملون بالشركة.
- من يجب أن يكون لديه الحق للعمل في الشركة.
- آليات مساءلة أبناء العائلة ممن يعملون في الشركة أمام المساهمين.
- من يتاح له الحصول على حصص للملكية في الشركة.
- مؤشرات تطور أداء الشركة ووضعها في السوق.
- كيفية تحديد وتقييم الأدوار المنوط بها أفراد العائلة في الشركة.
- مدى إمكانية إتاحة المعلومات المتعلقة بالشركة لجميع أفراد العائلة.

● **تداخل البعد العائلي مع البعد الاستثماري:** قد يؤدي تداخل البعد العائلي (المحابة بين الأقارب) مع البعد الاستثماري والشؤون المتعلقة بالأعمال إلى التأثير السلبي على أداء الشركة في حالة تغليب أحدهما على الآخر وعدم تحقيق التوازن بينهما بشكل كافٍ. ففي حالة تغليب شؤون التجارة والاستثمار وإعطائها الأولوية على حساب الشؤون العائلية فإن ذلك قد يؤثر سلباً على مشاعر الولاء والانتماء للعائلة والتواصل بين أبنائها ومدى قدرتها على قضاء أوقات جيدة مع بعضها البعض لتقوية أواصر العلاقات بين أبنائها، وعلى العكس من ذلك ففي حالة تغليب شؤون العائلة وإعطائها الأولوية على حساب شؤون الاستثمار والأعمال والرغبة في إرضاء جميع أبناء العائلة فقد يتم التحاق بعض أبناء العائلة للعمل بالشركة بدون تمتعهم بالمهارات الوظيفية والمؤهلات العلمية اللازمة للقيام بالأعمال الموكلة إليهم بكفاءة؛ مما يؤثر على جودة وكفاءة العنصر البشري في الشركة ويمثل تهديداً لاستدامتها في المستقبل نظراً لعدم توافر كفاءات جيدة يمكن الاعتماد عليها في المستقبل لقيادة الشركة والإسهام في نجاحها.

- **ضعف درجة الشفافية:** يعد مدى القدرة على تداول المعلومات المتعلقة بالشركة وإتاحتها بين أبناء العائلة أحد التحديات التي قد تواجه الشركات العائلية، بالإضافة إلى عدم وجود قواعد وآليات واضحة لعملية انتقال مهام ومسؤوليات القيادة بين الأجيال المختلفة للعائلة.

- **عدم القدرة على اجتذاب الكفاءات والاحتفاظ بها:** قد تعاني الشركات العائلية من مشكلة ضعف درجة تنافسيتها مقارنة بالشركات الأخرى في السوق فيما يتعلق بمدى قدرتها على اجتذاب أفضل العناصر البشرية من غير أبناء العائلة والاحتفاظ بهم، وذلك في حالة عدم وجود معايير وقواعد واضحة لشغل الوظائف المختلفة بالشركة مما يعطي انطباع للآخرين بضيق آفاق التطور الوظيفي لهم في الشركة نظراً لوجود بعض الوظائف القيادية الهامة بالشركة التي يقتصر توليها على أبناء العائلة. من الجدير بالذكر أن استحواد أبناء العائلة على المناصب الهامة وعدم إتاحة المجال للغير قد يتعارض مع مبدأ الكفاءة في الإدارة حيث أن المالك الجيد ليس بالضرورة أن يكون مديراً ناجحاً.

- عدم تطبيق قواعد حوكمة الشركات: يعد عدم الرغبة في تطبيق قواعد حوكمة الشركات أحد التحديات التي تواجه الشركات العائلية نظراً لعدم وجود قواعد واضحة تحقق نوع من التوافق بين أهداف الأطراف المختلفة بالشركة.

■ أنماط الملكية في الشركات العائلية:

توجد خمس أنماط رئيسية لهيكل ملكية رأس المال في الشركات العائلية، والتي تتمثل فيما يلي⁴:

- المالك المؤسس: في هذه الحالة تتركز ملكية الشركة في يد شخص واحد أو شخصين يقومان بدور المالك والمؤسس للشركة، يحقق هذا النمط نوع من الاستقرار في ملكية وإدارة الشركة خلال فترة حياة مؤسسها، إلا أنه من الضروري الاتفاق على آليات تسهل عملية انتقال الإدارة والملكية للأجيال القادمة للحفاظ على استمرارية واستدامة نشاط الشركة في المستقبل.

- الشراكة: بحيث تتوزع ملكية الشركة بين ثلاثة شركاء أو أكثر، مع اختلاف حصة كل منهم في رأسمال الشركة. ثم تنتقل ملكية الشركة من الآباء إلى الأبناء من الأجيال المختلفة إلى أن تصل الشركة إلى مرحلة الجيل الثالث والتي قد تواجه خلالها بعض التحديات التي تعوق استمراريته مع زيادة عدد الشركاء واختلاف الرؤى والتوجهات والأهداف لكل منهم.

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للاطلاع على آراء وأبصار المهنيين العاملين في القطاع الخاص من أصحاب الشركات العائلية المتاح من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ الملكية الموزعة: في هذا النمط تتوزع ملكية الشركة بين عدد كبير من أبناء العائلة بحيث ألا تقتصر الملكية على الأبناء في الدراسة العائلة من العاملين بالشركة فقط، مع وجود سياسات تتعلق بالأجور والرواتب ونظم التعيين والترقي تعتمد على الكفاءة، فيما يتعلق بالقيام بالقيام أو الكمال أو الدقة أو الكفاءة أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ الملكية المتفرعة: بحيث يمتلك أبناء العائلة أصول الشركة بشكل مشترك للحفاظ عليها، كما يتم توزيع الأرباح على أبناء هذه الدراسة العائلة ليكون لهم القدرة على استثمارها في مشروعات واستثمارات أخرى خاصة بهم خارج الشركة الأم.

- الطرح العام: بحيث يتم طرح جزء من أسهم الشركة إلى العامة للاكتتاب بها، مع احتفاظ العائلة بملكية الأغلبية العظمى من أسهم الشركة لضمان استمرار السيطرة عليها، وفي هذه الحالة تكون الشركة على درجة أعلى من الحوكمة نظراً لما تتطلبه القواعد المنظمة للشركات المقيدة في سوق المال من وجود إدارة احترافية تتسم بالشفافية ومجلس إدارة منتخب وغيرها من الأمور.

⁴ Lachenauer, R., 2016, "The 5 Models of Family Business Ownership". Harvard Business Review.

■ محددات هيكل الملكية في الشركات العائلية:

هناك العديد من الأمور التي تحدد قرار الشركة بشأن هيكل رأس المال وآليات التمويل المستخدمة لديها، تتمثل أبرز تلك المحددات فيما يلي:

- **حجم الشركة:** يعتبر حجم الشركة أحد محددات هيكل ملكية رأسمالها، حيث أن الشركات كبيرة الحجم غالباً ما تتجه إلى الاعتماد على التمويل الخارجي والاقتراض نظراً لما تتمتع به من ملاءة مالية مناسبة تعزز من جدارتها الائتمانية وقدرتها على الحصول على التمويل اللازم، وذلك على العكس من الشركات صغيرة الحجم التي عادة ما تفضل الاعتماد على التمويل الداخلي من الموارد الذاتية للشركة مثل الأرباح المحتجزة نظراً لارتفاع مخاطر التعرض للتعثّر المالي لدى الشركات الصغرى.
- **آفاق النمو:** تعد آفاق نمو الشركة أحد العوامل التي تحدد هيكل ملكية رأسمالها، حيث أن الشركات التي لديها آفاق واعدة للنمو والتوسع في حجم أعمالها في المستقبل عادة ما تحد من الاعتماد على التمويل بالاقتراض وتنظر إليه باعتباره الملاذ الأخير نظراً لقدرتها على تحقيق أرباح مستقبلية تمكنها من الاعتماد على مواردها الذاتية.

إخلاء مسؤولية

● **الأداء المالي للشركة:** يتمثل ذلك في المؤشرات التالية:

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية لأبحاث ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في التمويل الداخلي نظراً لقدرتها على خلق تدفقات نقدية مستقبلية تعزز من مواردها الذاتية؛ وبالتالي توجد الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرار أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتعميم أو الحكم أو السيف أو الموقف أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، وبذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤولية تلك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو مؤشرات السيولة: يعتبر مؤشر السيولة السريعة⁶ أحد المؤشرات التي تعكس درجة السيولة النقدية لدى الشركة في الأجل القصير، ومن المتوقع أن تتجه الشركات التي تتمتع بمؤشرات سيولة جيدة إلى الاعتماد على التمويل الداخلي نظراً لوجود موارد كافية تمكنها من تمويل استثماراتها والتوسع في أعمالها بدون الحاجة إلى الاقتراض.

- **مؤشر نسبة تغطية الفائدة:** يعتبر مؤشر نسبة تغطية الفائدة⁷ Interest Coverage Ratio أحد مؤشرات الربحية التي تعكس مدى قدرة الشركة على سداد مدفوعات الفائدة عن ديونها القائمة، فكلما كانت لدى الشركة القدرة على توليد أرباح كافية من أنشطة التشغيلية لسداد قيمة مدفوعات الفائدة المستحقة عليها كلما اتجهت الشركة للاعتماد في المستقبل على التمويل الذاتي والحد من الاقتراض، والعكس صحيح.

⁵ توجد العديد من المؤشرات التي تستخدم كمقياس لدرجة الربحية لدى الشركة، ومنها معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية. يعرف معدل العائد على الأصول بأنه نسبة صافي الدخل إلى إجمالي أصول الشركة، بينما يعرف معدل العائد على حقوق الملكية بأنه نسبة صافي الدخل إلى متوسط قيمة حقوق الملكية للمساهمين بالشركة.

⁶ مؤشر السيولة السريعة هو خارج قسمة الأصول المتداولة للشركة على التزاماتها المتداولة، يعكس هذا المؤشر مدى توافر سيولة نقدية مناسبة لدى الشركة تمكنها من الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

⁷ مؤشر نسبة تغطية الفائدة هو خارج قسمة الأرباح قبل خصم مدفوعات الضرائب والفوائد على قيمة مدفوعات الفوائد عن القروض التي حصلت عليها الشركة.

- الرغبة في الاحتفاظ بالطابع العائلي للشركة: يعد مدى الرغبة في الاحتفاظ بالطابع العائلي للشركة أحد أهم العوامل التي تحدد مدى اعتماد الشركة على التمويل الخارجي، حيث تتجه الشركات العائلية في أغلب الأحيان إلى الحد من التمويل الخارجي والاعتماد على مواردها الذاتية للحفاظ على سيطرة العائلة على ملكيتها.

■ العلاقة بين هيكل الملكية ومؤشرات الأداء في الشركات العائلية:

تتنوع آثار تركيز ملكية الشركات العائلية على مؤشرات أداء الشركات بين الإيجاب والسلب، والتي نستعرضها فيما يلي:

• مبررات الآثار الإيجابية:

- تحقيق نوع من التوافق بين الرؤى والتوجهات والأهداف للمساهمين ومدير الشركة، وذلك في حالة كون المدير من المساهمين وبالتالي يكون هدفه الرئيسي تعظيم أرباح الشركة بدون السعي لتحقيق أهداف شخصية.

- تمكن المساهمين من التقييم والمتابعة لأداء المدير التنفيذي للشركة، وذلك في حالة الفصل بين الادارة والملكية؛ مما يساهم في تحسن مؤشرات أداء الشركة.

إخلاء مسؤولية: أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من اتخاذ قرارات استثمارية ضابطة تعتمد على رؤية طويلة الأجل. توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن. وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني. للفرع لدى العائلة مع نجاح استثمارية اسم العائلة في السوق، فيما يتعلق بالتزام أو المال أو البنية التحتية أو غيرها من المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة.

- قد يؤدي سيطرة العائلة على ملكية الشركة إلى عدم الاعتماد على أساليب ومعايير احترافية في تقييم أداء الادارة، وبالتالي عدم وجود حافز كافي لدى الادارة للتهوض بنشاط الشركة نظراً لانخفاض احتمالية تغيير المدير.

- امكانية سعي الادارة أو بعض الملاك الذين يسيطروا على الأغلبية العظمى من حقوق الملكية نحو تحقيق بعض أهدافهم التي قد تتعارض مع الهدف الرئيسي المتمثل في تعظيم أرباح الشركة.

- الميل إلى تجنب المخاطرة في اتخاذ القرارات الاستثمارية للشركة؛ مما قد يضيع على الشركة بعض فرص الاستثمار المجدية.

المحور الثاني

مؤشرات أداء الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط

■ أبرز مؤشرات أداء الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط:

فيما يلي نستعرض أبرز المؤشرات الواردة عن الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط من واقع استطلاع رأي الشركات العائلية الذي أجرته شركة برايس ووتر هاوس كوبرز (PwC) عام 2019م⁸:

- تلعب الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط دور هام في تعزيز النمو الاقتصادي والتشغيل، حيث تساهم الشركات العائلية بنحو 60% من الناتج المحلي الإجمالي لمنطقة الشرق الأوسط، كما أنها توظف نحو 80% من قوة العمل في دول المنطقة.

- تعد الشركات العائلية الركيزة الأساسية للقاعدة الاقتصادية لمنشآت الأعمال في دول الشرق الأوسط، نظراً للاعتبارات

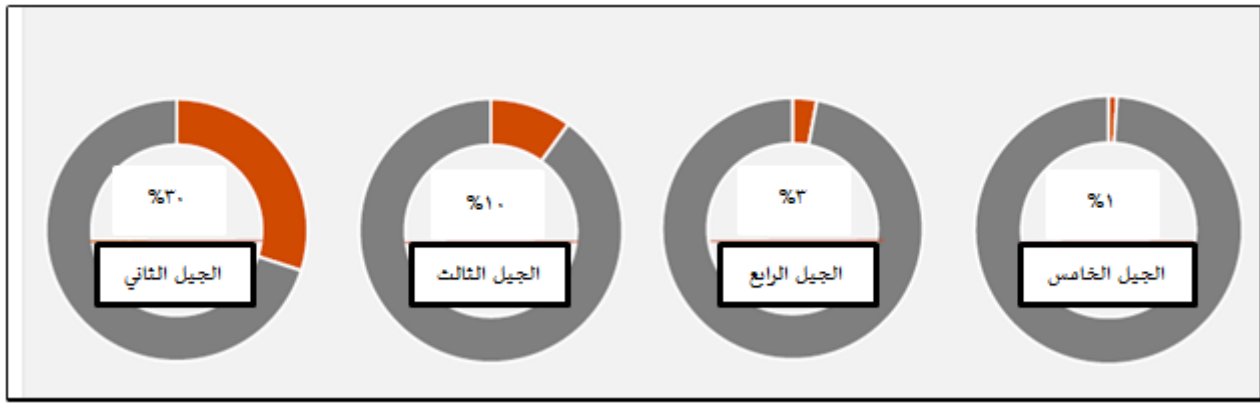
إخلاص مسؤولية
أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية بالتعاون مع مجموعة من المعلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات
تتسم الشركات العائلية في المنطقة بالقدرة على التنظيم، وقد نجحت في تأسيس كيانات راسخة مستقرة مع العمل في
المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي
قطاعات متنوعة.
أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في
الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني.
➤ نحو 80% من الشركات في منطقة الشرق الأوسط إما مملوكة أو تدار بواسطة العائلة.
➤ معظم الشركات العائلية في المنطقة تقع في مرحلة الجيل الثاني، وعدد كبير منهم سيمر بمرحلة تعاقب للأجيال خلال
فيما يتعلق بالتدبير والتمويل والعمليات والموارد البشرية والحوكمة، وهناك إيمان في هذه المعلومات
المضمنة في الدراسة فترة تتراوح بين (5-10) سنوات مستقبلاً أن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو
قرار يتخذ من قبل العديد من الشركات أهمية تمتعها بالبيانات فعالة وأطر لتعزيز قواعد الحوكمة لديها بشكل مؤسسي لا يعتمد على
الدراسة، يحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.
الأفراد.

- يوجد بعض الخلافات لدى أبناء العائلة، ولكن ثقافة احترام الجيل الأكبر سناً تلعب دور هام في الحفاظ على العائلة واستمرارية الشركات العائلية رغم التحديات.

- نسبة الشركات العائلية التي تستطيع الاستمرار بعد الجيل الثالث محدودة كما يتضح من الشكل (3)، وبالتالي فالاستمرارية تعد أحد الأمور التي تستحق الدراسة والانتباه إليه.

شكل (3): معدلات استمرارية الشركات العائلية عبر الأجيال المختلفة

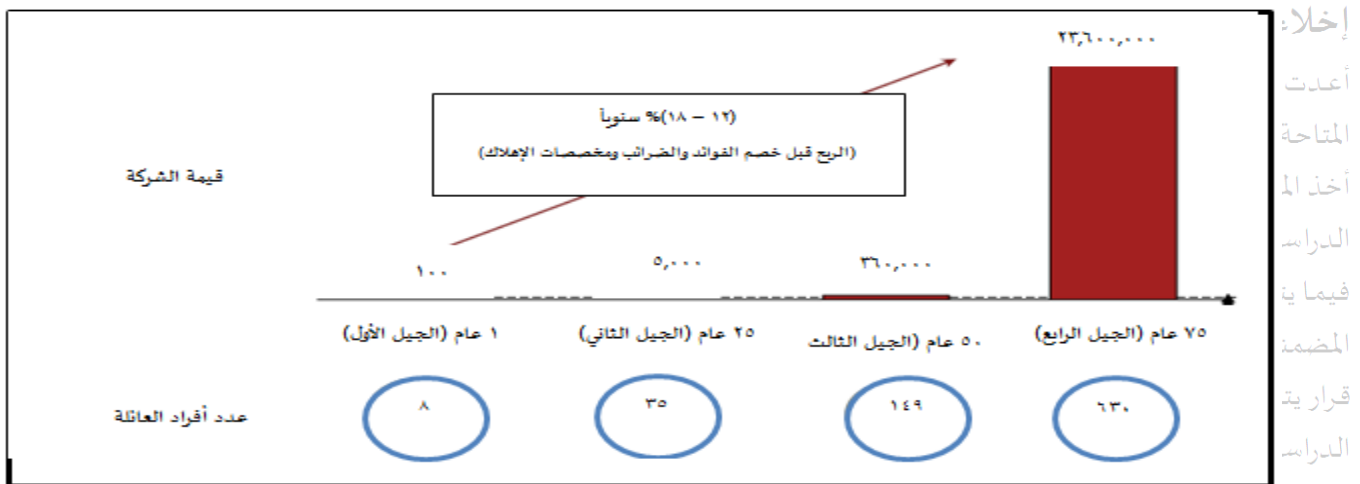
⁸ PwC, "Middle East Family Business Survey 2019".



Source: PwC, “Middle East Family Business Survey 2019”.

- توجد حاجة لدى الشركات العائلية لتحقيق معدل نمو يتراوح بين (12 – 18) % سنوياً لتمكين من الحفاظ على نفس المستوى لتوزيعات الأرباح على المساهمين والحفاظ أيضاً على ثروة العائلة (شكل 4).

شكل (4): معدلات الربحية المناسبة للشركات العائلية



Source: PwC, “Middle East Family Business Survey 2019”.

- يعتقد 75% من المشاركين في استطلاع الرأي أن وجود مجموعة من القيم الواضحة للشركة يساعد في تعزيز ميزتها التنافسية.
- يتوقع 84% من المشاركين في استطلاع الرأي تحقيق نمو في الإيرادات لشركاتهم خلال العامين القادمين.
- 80% من المشاركين في استطلاع الرأي لديهم اهتمام بالأمور المتعلقة بالتطور الرقمي والابتكار والتطور التكنولوجي.
- حققت 53% من الشركات المشاركة في استطلاع الرأي نمو في المبيعات في عام 2018م، مقارنة بنسبة بلغت 74% في عام 2016م (شكل 5).

شكل (5): نمو المبيعات في السنة المالية الأخيرة

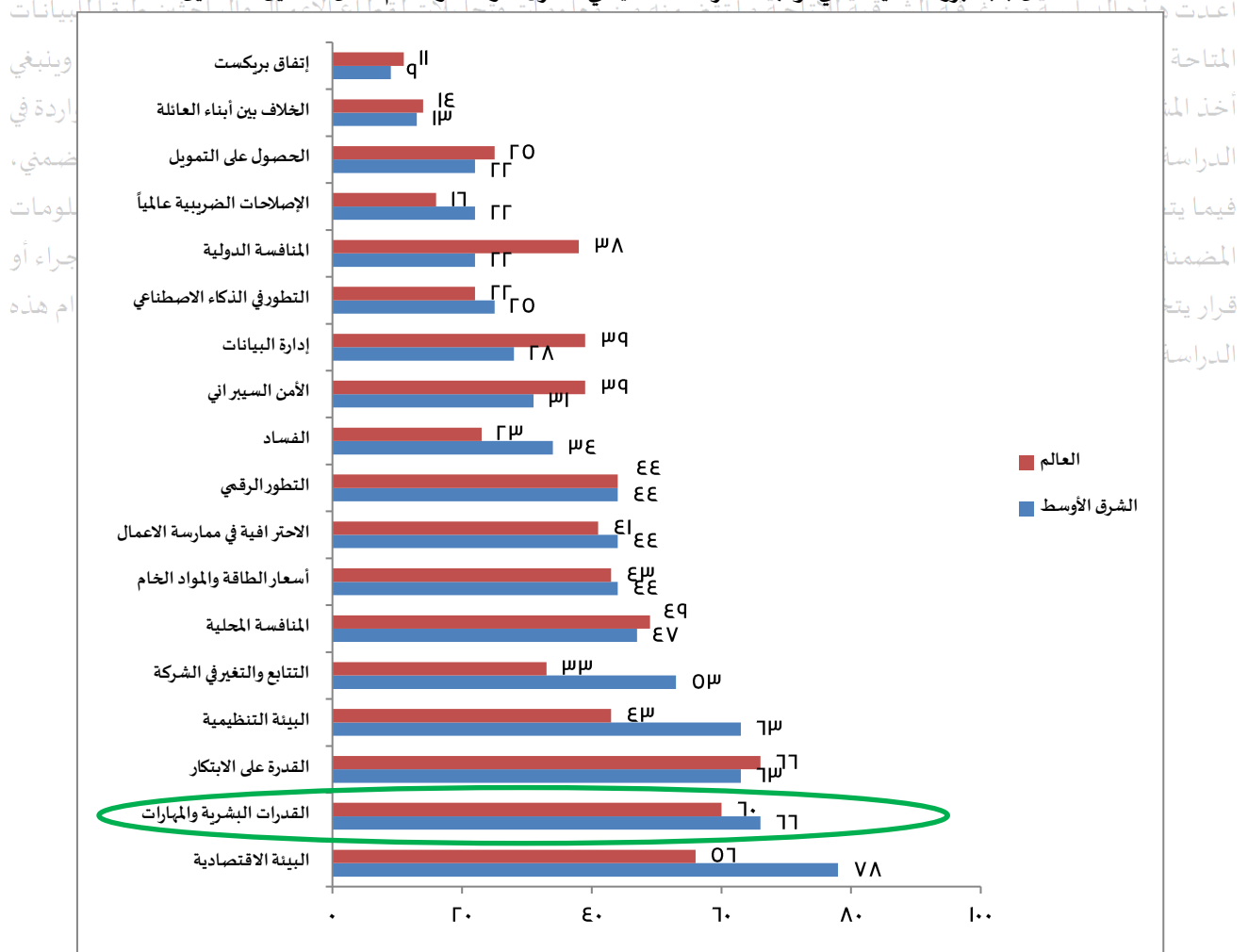


Source: PwC, "Middle East Family Business Survey 2019".

- تتمثل أبرز التحديات التي تتوقع الشركات العائلية مواجهتها في منطقة الشرق الأوسط خلال العامين القادمين في البيئة الاقتصادية، القدرات البشرية والمهارات، القدرة على الابتكار، الأطر التنظيمية، التغير في الشركة، المنافسة المحلية، وغيرها من الأمور كما يتضح من الشكل (6).

إخلاء مسؤولية

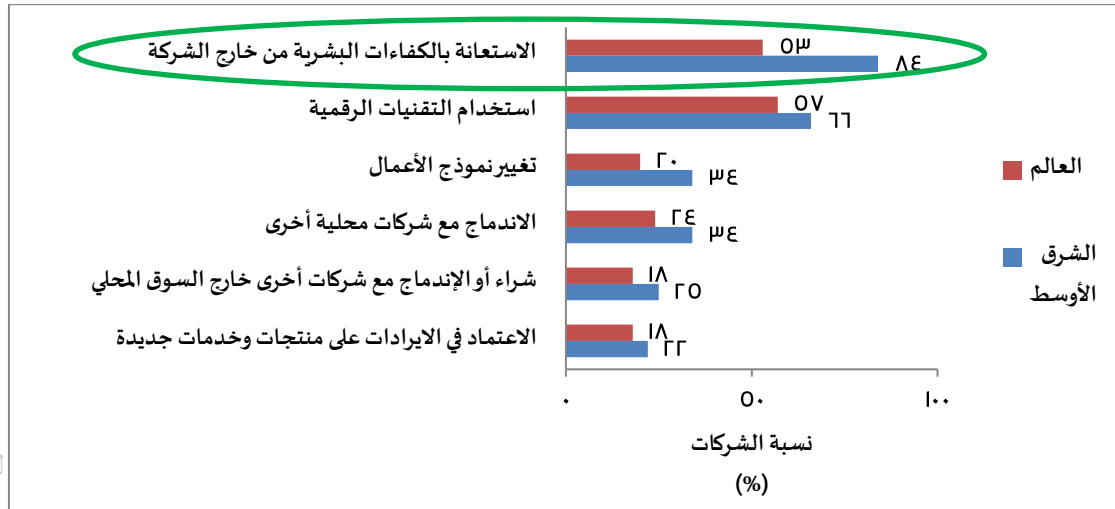
شكل (6): أبرز التحديات التي تواجه الشركات العائلية في الشرق الأوسط والعالم خلال العامين القادمين



Source: PwC, "Middle East Family Business Survey 2019".

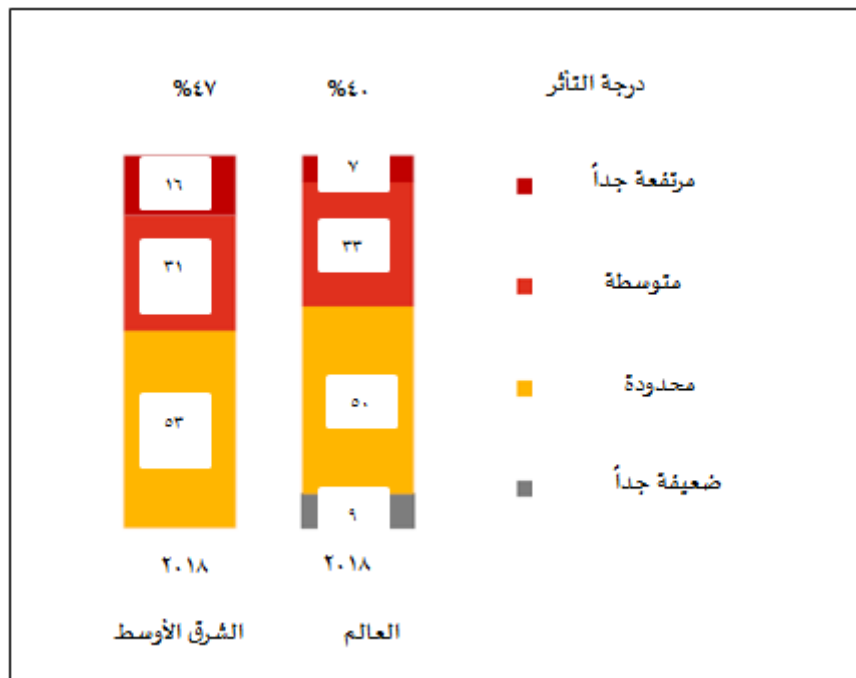
- تتمثل أبرز التغيرات المتوقعة في التخطيط والتوجهات لدى الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط خلال العامين القادمين في الاستعانة بالكفاءات البشرية من خارج الشركة، استخدام التقنيات الرقمية، الاندماج مع شركات محلية أخرى، تغيير نموذج الأعمال، شراء أو الاندماج مع شركات أخرى خارج السوق المحلي، وكذلك الاعتماد في الإيرادات على منتجات وخدمات جديدة شكل (7).

شكل (7): خطط الشركات العائلية في الشرق الأوسط والعالم خلال العامين القادمين



Source: PwC, "Middle East Family Business Survey 2019".

تبلغ نسبة الشركات العائلية التي يتوقع أن تتأثر بالهجمات الإلكترونية في منطقة الشرق الأوسط 47% مقارنة بنسبة بلغت 40% على مستوى العالم (شكل 8). الوثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدشك (8): احتمالية تأثر الشركات العائلية في الشرق الأوسط والعالم بالهجمات الإلكترونية في عام 2018م استخدام هذه الدراسة ويحق للغرف



Source: PwC, "Middle East Family Business Survey 2019".

- تتمثل التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات العائلية في الشرق الأوسط في استمرارية التخطيط، والتخطيط لعملية تعاقب الأجيال وكيفية إدارة الخلافات بين أبناء العائلة بشكل يحافظ على استمرارية الشركة.
- توجد حاجة لإضفاء الصبغة الاحترافية على العائلة من خلال البحث عن نموذج أو آلية تحقق نوع من التوازن بين اعتبارات العائلة والأعمال والملكية للشركة، مع ضرورة الاحترافية في ممارسة الأعمال من خلال تطبيق أبرز الممارسات فيما يتعلق بالحوكمة في إدارة الشركة والاهتمام بكفاءة العاملين بها. تساهم هذه الإجراءات في تعزيز فرص استمرارية الشركة بعد الجيل الثالث، وزيادة قدرتها على التأهل للقيد في سوق الأوراق المالية وزيادة درجة ثقة المساهمين وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين في مستوى أداء الشركة.
- تتمثل أبرز الآليات التي تتبعها العائلات الناجحة في إدارة شركاتها في: التمييز بين اعتبارات العائلة واعتبارات إدارة الأعمال، وضع قواعد للعائلة، وجود نظام جيد للحوكمة، تمكين الجيل التالي من المشاركة في مراحل عمرية مبكرة، الاستثمار في تعليم أبناء العائلة، الاستعانة بالكفاءات البشرية والخبرات من خارج العائلة عند الحاجة، تطوير خطة استراتيجية متوسطة الأجل، وجود آليات واضحة وشفافة لعملية اتخاذ القرار في الشركة، تعزيز دور مجلس إدارة الشركة، الاهتمام بالتأكيد على

إخلاء مسئولية مبدأ العدل.

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن. وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

المحور الثالث

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منشآت الأعمال

■ تعريف الموهبة:

هناك أكثر من منظور لمفهوم الموهبة (Talent) فقد يعرفها البعض باعتبارها تشمل إما سلوكيات متميزة في مجالات محددة أو أداء متميز أو إمكانيات وقدرات فريدة أو مزيج من الأداء والقدرات أو باعتبارها تشمل الأشياء التي تعد بمثابة نقاط قوة لدى الفرد وكل ما يستطيع القيام به بشكل متميز.

يعرف (Stuart-Kotze & Dunn, 2008) الموهبة باعتبارها تتضمن كل ما هو مرئي وقابل للقياس والقدرة والمقدرة الفردية لعمل شيء محدد بشكل متميز، بحيث تعبر القدرة (Ability) عن الأداء الحالي الفعلي للفرد، بينما تعبر المقدرة (Capability) عن الأداء الممكن والمتوقع في ضوء السمات الفردية الملموسة⁹.

يمكن تعريف المواهب البشرية في منشآت الأعمال باعتبارهم الافراد الذين يشغلون وظائف حيوية في المنشأة يمكن أن تغير أدائها بشكل ملحوظ (Tansley et al. 2007) إما بشكل لحظي من خلال إسهامهم في نشاط المنشأة وأعمالها أو في الأجل الطويل من خلال التطوير المستمر لقدراتهم¹⁰.

أجريت هذه الدراسة في غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي وهناك تعريفين للمواهب البشرية في منشآت الأعمال، التعريف الأول ذو نطاق ضيق حيث يقصرها على الكفاءات التي تشغل الوظائف القيادية العليا والاختصاصيين وذوي القدرات والمهارات المتميزة فقط، وهناك تعريف آخر ينظر للمواهب البشرية من منظور أكثر شمولاً باعتبارها تشمل جميع العاملين في المنشأة بغض النظر عن الدرجة الوظيفية واعتبارات التدرج الوظيفي¹¹ (McKinsey, 2009).

المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة. **■ تعريف إدارة المواهب البشرية:** أو حذفها دون إشعار مسبق.

لا يوجد في أدبيات اقتصاديات الموارد البشرية تعريف جامع لعملية إدارة المواهب البشرية، تعرف عملية إدارة المواهب البشرية بأنها العملية التي تستهدف قيام المنشأة بالأنشطة التي تضمن لها توافر الجودة والعدد المطلوب من الكفاءات البشرية لديها لتلبية احتياجاتها وأولوياتها خلال الفترات الحالية والمستقبلية، بحيث تتضمن هذه العملية المراحل المختلفة لدورة حياة الموظف بما تشمله من مراحل الاختيار وتطوير القدرات والتتابع الوظيفي وإدارة وقياس الأداء¹².

كما يعرف (Whelan, Collings, & Donnellan, 2009) إدارة المواهب البشرية باعتبارها العملية التي تركز على التعرف على الوظائف المحورية التي تؤثر على القدرة التنافسية للمنشأة في السوق، وذلك وفقاً لمدى توافر الكفاءات البشرية اللازمة لشغل هذه

⁹ Stuart-Kotze, R., & Dunn, C. (2008). Who are your best people? How to find, measure and manage your top talent. Gosport: Pearson Education.

¹⁰ Tansley, C. et al (2007) Talent: strategy, management, measurement. CIPD, London.

¹¹ McKinsey and Company (2009) Strategic Talent Management, CIPD Conference, Harrogate, September.

¹² WELLINS, SMITH and ERKER, "NINE BEST PRACTICES FOR EFFECTIVE TALENT MANAGEMENT". Development Dimensions International. White Paper.

الوظائف وبالعدد الكافي¹³. وبالتالي تعد إدارة المواهب البشرية بمثابة قاسم مشترك بين استراتيجية المنشأة وخطط انتقال المهام القيادية وإدارة الموارد البشرية، حيث تعتمد بشكل أساسي على استراتيجيات اجتذاب الكفاءات البشرية للمنشأة وتطويرها والاحتفاظ بها والتقييم والمتابعة للأداء¹⁴.

يندرج مفهوم إدارة المواهب البشرية تحت مصطلح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية Strategic Human Resources Management (SHRM) والتي تختلف عن الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية في المنشأة، بحيث يتم التركيز على القضايا الرئيسية والتحديات التي تواجه المنشأة، التطوير التنظيمي للمنشأة في الأجل الطويل وعدم التركيز على الأجل القصير في معالجة وتناول الأمور المختلفة، مع اعتبار الكفاءات البشرية والخبرات والتطوير المهني للعاملين بالمنشأة أمر حيوي لزيادة قدرتها التنافسية في السوق¹⁵. من الجدير بالذكر أنه يمكن النظر لعملية إدارة المواهب البشرية من أكثر من منظور كما يلي¹⁶:

- منظور العمليات: تتمثل إدارة المواهب البشرية في جميع الأنشطة التي تقوم بها المنشأة من أجل تنمية وتطوير الكفاءات البشرية لديها.
- المنظور الثقافي: بحيث ترى المنشأة أن إدارة المواهب هو طريقة تفكير تختلف من شخص لآخر، بحيث يتم السماح لكل فرد من العاملين لدى المنشأة بتطوير مهاراته بنفسه.
- منظور القدرة التنافسية للمنشأة: بحيث تعمل المنشأة على التعرف على المهارات اللازمة لتوافرها لدى العاملين لديها والعمل على تطويرها لتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.
- منظور تخطيط الموارد البشرية: بحيث تعمل المنشأة على اختيار الشخص المناسب لتقلد الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب، مع إعداد خطة لتتابع الكفاءات البشرية على الوظائف القيادية بها.
- منظور تغير الإدارة: بحيث تنظر المنشأة لإدارة المواهب والكفاءات البشرية لديها باعتبارها وسيلة للتغيير في المنشأة وتطويرها قرار يتعلّق على المستوى التنظيمي، أيّة خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة وبحقّ للخرافة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.
- التخطيط للعمالة: بحث تعمل المنشأة على إعداد خطة لقوة العمل لديها بما يتسق مع خطتها الاستراتيجية للأعمال، بحيث تتضمن كافة الأمور المتعلقة بالجدول الزمني لتعيين موظفين جدد واستقطاب الكفاءات اللازمة وهيكل الرواتب بالمنشأة.
- التعيين: ترتبط عملية التعيين للموظفين بعمليات التقييم والمتابعة للأداء.
- التمكين: بحيث يتم تمكين وتأهيل الموظفين الجدد وإعطائهم التدريب اللازم والمعلومات الأساسية عن المنشأة وبيئة العمل بها عند التحاقهم بها لتمكينهم من الاندماج في منظومة العمل وتعزيز قدراتهم الانتاجية.
- إدارة الأداء: بحيث يتم وضع مؤشرات ومقاييس للتقييم والمتابعة الدورية لأداء العاملين بالمنشأة، وذلك وفقاً لمعايير موضوعية كمية قابلة للقياس.

¹³ Whelan, E., Collings, D., & Donnellan, B. (2009). An examination of talent management concepts in knowledge intensive settings. KSEM '09 Proceedings of the 3rd International Conference on Knowledge Science, Engineering and Management (pp. 450-457). Springer Verlag Berlin Heidelberg.

¹⁴ Blass, E. (2009). Talent management: cases and commentary. Houndsmills: Palgrave MacMillan.

¹⁵ Fottler, M., "Strategic Human Resources Management. Fundamentals of Human Resources in Healthcare.

¹⁶ Blass, E. Ibid.

- التدريب وتطوير المهارات: بحيث يتم عمل خطة سنوية للتدريب وتطوير مهارات العاملين في مختلف الوظائف والدرجات الوظيفية بالمنشأة.
- التخطيط لتتابع العاملين في الوظائف القيادية: بحيث يتم إعداد خطة لكيفية تنمية مهارات العاملين الذين لديهم مهارات تمكنهم من تولي الوظائف القيادية مستقبلاً والعمل على تطوير قدراتهم لتسهيل عملية التتابع في تولي مهام الوظائف القيادية بالمنشأة.
- المزايا والرواتب: بحيث تعمل المنشأة على تحديد هيكل الحوافز والمزايا العينية والنقدية وأجور العاملين لديها أخذاً في الاعتبار معدلات الأجور السائدة في سوق العمل، مع ربط الأجر بمؤشرات الأداء.
- تحليل الفجوة في المهارات اللازمة: بحيث تعمل المنشأة على إجراء تحليل دوري للمهارات والكفاءات البشرية اللازم توافرها لديها للحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق، مع بحث سبل وآليات سد الفجوة في المهارات لديها والإطار الزمني الذي يتم خلاله تحقيق هذا الهدف.

■ مقومات الإدارة الفعالة للموارد البشرية:

تتطلب الإدارة الفعالة للكفاءات البشرية في أي منشأة توافر مجموعة من الشروط في النظام الذي تضعه المنشأة لإدارة الكفاءات البشرية لديها، وهي: الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتوسع غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الإلمام بالأبعاد الحالية والمستقبلية للخطة الاستراتيجية لأعمال المنشأة وتوجهاتها.

- الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، الإدراك الجيد والتحليل الدقيق للفجوة في المهارات المطلوبة والكفاءات البشرية اللازم توافرها لدى المنشأة للحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، وكذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ على ضوء نتائج الدراسة.
- وجود خطة جيدة تتضمن سبل وآليات سد الفجوة في المهارات اللازمة للمنشأة والإطار الزمني الذي يتم خلاله تحقيق هذا الهدف.

الهدف: للدراسة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

- اتخاذ قرارات دقيقة وفقاً لأسس وقواعد سليمة وموضوعية فيما يتعلق بعمليات التعيين والترقي للعاملين بالمنشأة.
- الاهتمام بالتدريب وتطوير مهارات العاملين لتمكينهم من التميز في أداء المهام الموكلة إليهم حالياً وتعزيز فرصهم في الترقى وتولي وظائف أعلى في السلم الوظيفي بالمنشأة في المستقبل.
- الاهتمام بالتقييم والمتابعة وقياس أداء الآليات المستخدمة لإدارة المواهب وأثرها على المنشأة والعاملين بها ومدى تحقيقها للهدف المنشود منها.

■ أهمية إدارة المواهب البشرية:

- توجد علاقة وثيقة بين الإدارة الفعالة للمواهب البشرية وأداء المنشأة: تشير الدراسات التطبيقية إلى وجود علاقة موجبة بين الإدارة الجيدة للكفاءات البشرية لدى المنشأة ومستوى أدائها، أكدت دراسة أجرتها Hackett Group في عام 2007م

أن المنشآت التي تهتم بعملية الإدارة الجيدة للكفاءات البشرية لديها قد حققت زيادة في أرباحها بنسبة 15% مقارنة بالمنشآت التي لا تهتم بهذا الأمر بشكل كافٍ.

- تعتبر المواهب والكفاءات البشرية مصدراً هاماً لزيادة القيمة السوقية للمنشأة: تستمد المنشأة قيمتها من جودة الكفاءات البشرية من العاملين لديها، فعلى الرغم من أن الدراسة التي أجراها معهد Brookings عام 1982م قد أكدت أن 62% من القيمة السوقية للمنشأة ترجع للأصول المادية لديها من الآلات والمعدات وغيرها من الأصول الملموسة بينما 38% من قيمتها يعود إلى الأصول غير الملموسة بما فيها الموارد البشرية لديها، إلا أنه في عام 2003م قد تغيرت النتائج بشكل ملحوظ حيث أصبحت 80% من القيمة السوقية للمنشأة ترجع للأصول غير الملموسة لديها مثل براءات الاختراع والموارد البشرية وحقوق الملكية الفكرية وغيرها.

- تعقد وديناميكية بيئة ممارسة الأعمال: تتسم بيئة الأعمال بالتعقد والديناميكية الشديدة خاصة مع التطور التكنولوجي الذي يجعل منشآت الأعمال في منافسة مستمرة بحثاً عن المزيد من الطرق التي تساعد في زيادة قوتها التنافسية في السوق للحفاظ على نصيبها السوقي بل والعمل على زيادته، لذلك تهتم المنشآت بتطوير رأس المال البشري لديها والأنشطة المتعلقة به لتعزيز كفاءة العملية الإنتاجية لديها.

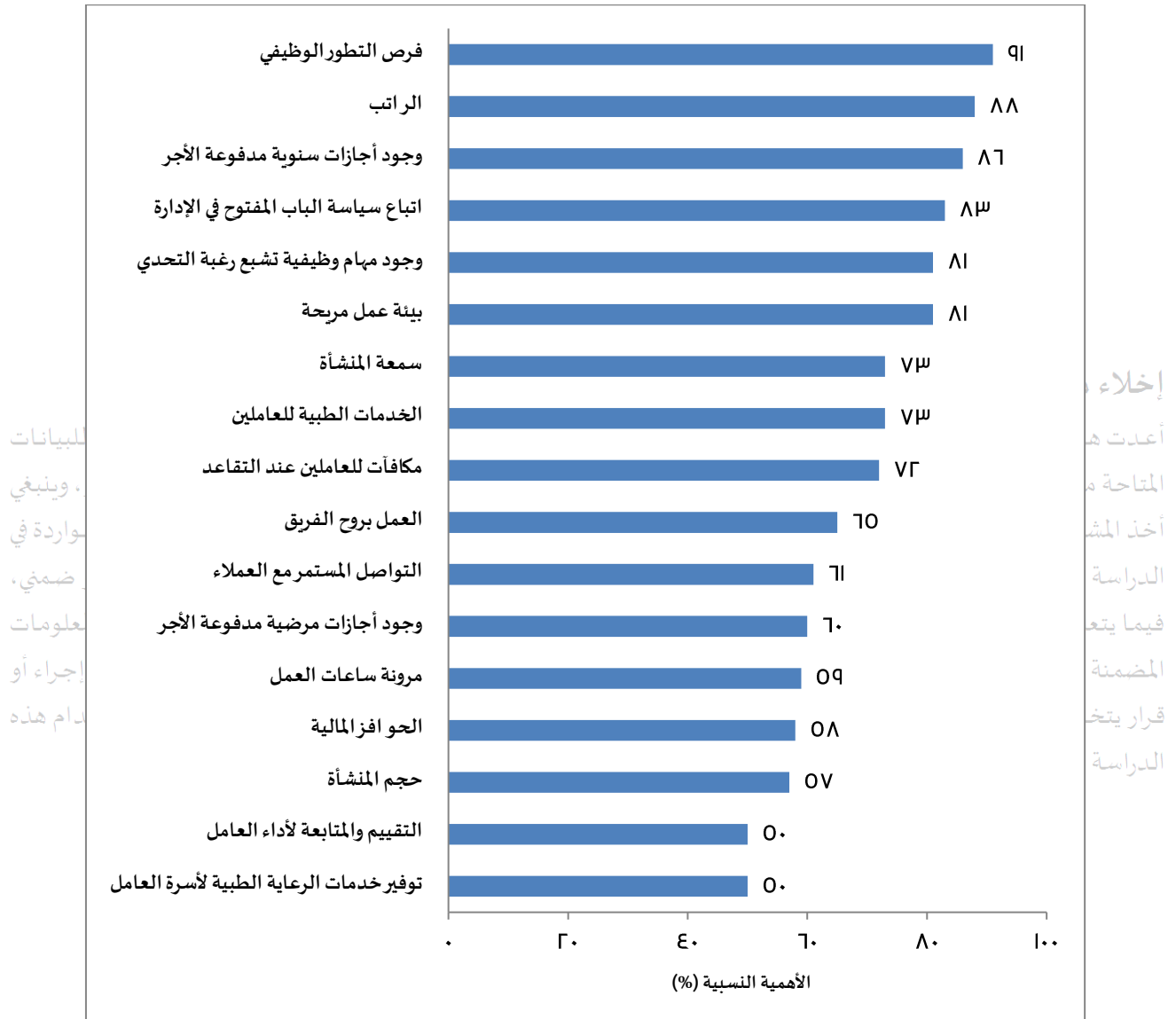
- الحاجة إلى تلبية توقعات العاملين بالمنشأة: تحتاج المنشأة إلى الاحتفاظ بالكفاءات البشرية لديها لضمان وجود نوع من الاستدامة في قدرتها التنافسية؛ وبالتالي فلا بد أن تدرك المنشأة أن العاملين لديها بحاجة إلى وظائف تحقق لهم الرغبة في التطور الوظيفي واكتساب مهارات وخبرات تراكمية مع التركيز على الموازنة بين أولويات العمل والحياة الشخصية للعامل، فضلاً عن إدراك وجود نوع من التنافس في سوق العمل بين المنشآت على الكفاءات البشرية مما قد يجعل الموظف أكثر ولاءً لمهنته وليس للمنشأة في حد ذاتها؛ وبالتالي فقد ينتقل الموظف إلى المنشأة التي تلبية طموحه المهني. وفي هذا السياق، فمن الجدير بالذكر أن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين قد قام بإجراء دراسة في عام 2011م للتعرف على العوامل المؤثرة على قدرة المنشآت على اجتذاب الكفاءات البشرية من المحاسبين القانونيين ومدى القدرة على الاحتفاظ بهم، وقد خلصت الدراسة إلى أن العوامل الأكثر أهمية فيما يتعلق بمدى قدرة المنشآت في الولايات المتحدة الأمريكية على اجتذاب الكفاءات البشرية من المحاسبين القانونيين تتمثل في مدى وجود فرص للتطور الوظيفي بالمنشأة، مستوى الراتب، مدى وجود إجازات سنوية مدفوعة الأجر للعامل ومدى إتباع إدارة المنشأة لسياسة الباب المفتوح والاهتمام بالاستماع لآراء العاملين وكذلك مدى وجود بيئة عمل مريحة (شكل 9)). وفيما يتعلق بمحددات قدرة المنشآت على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية من المحاسبين القانونيين فقد جاء في مقدمتها من حيث الأهمية النسبية مستوى الراتب، مدى جود فرص للتطور الوظيفي بالمنشأة، وجود إجازات سنوية مدفوعة الأجر، مدى إتباع إدارة المنشأة لسياسة الباب المفتوح والاهتمام بالاستماع لآراء العاملين، بالإضافة إلى مدى وجود مهام وظيفية تشبع رغبة التحدي لدى الموظف (شكل 10)).

- وجود علاقة وثيقة بين انتاجية العامل والقوة التنافسية للمنشأة: من الضروري أن تحرص المنشأة على الاهتمام بتعزيز القدرات الانتاجية للعاملين لديها وتطوير مهاراتهم، وذلك في ضوء المبررات الآتية:

○ تلعب الكفاءات البشرية دور هام في تعزيز كفاءة العملية الإنتاجية وتعزيز القوة التنافسية للمنشأة في السوق.

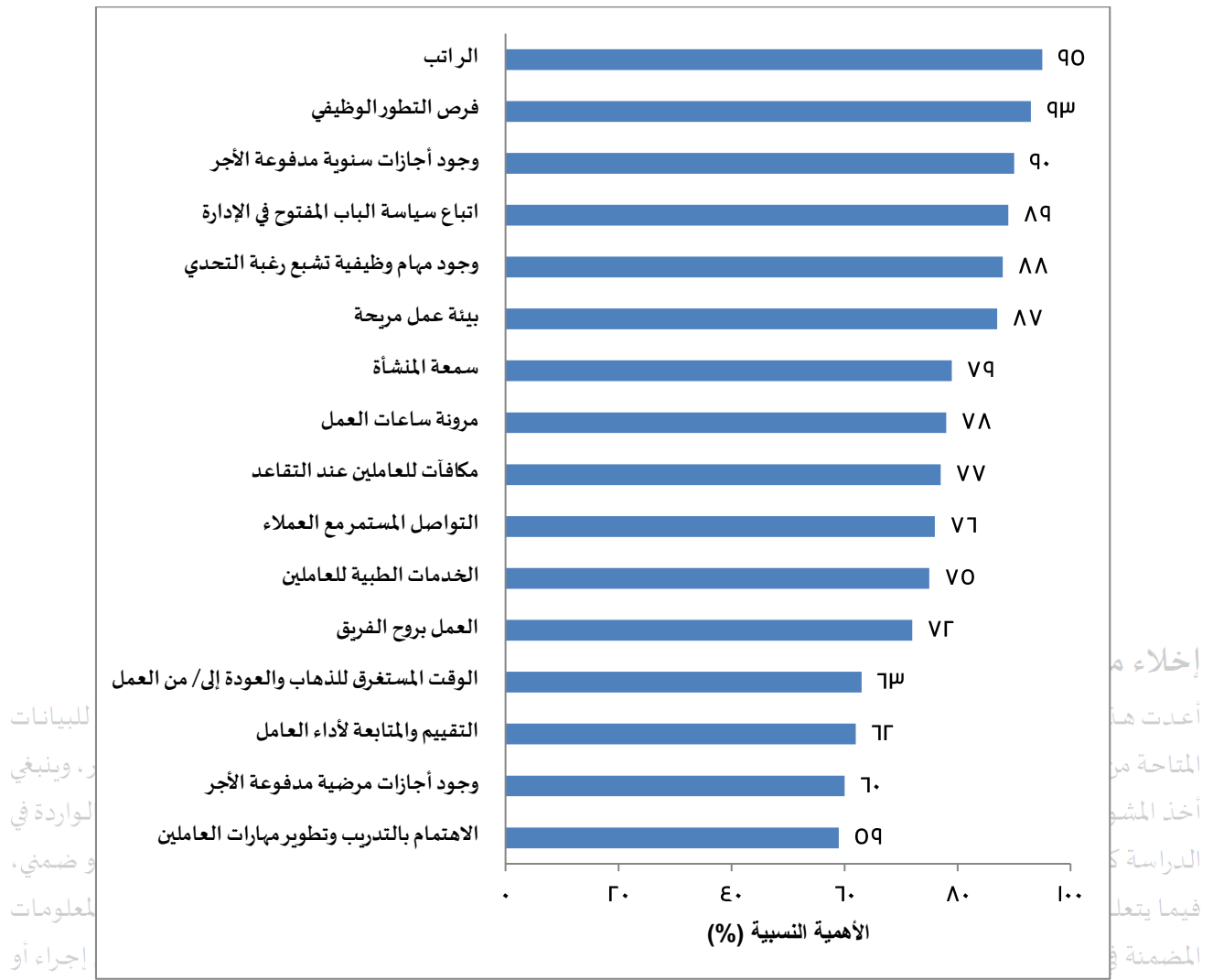
- ندرة الكفاءات البشرية ونقص المعروض من المتخصصين في بعض المجالات في سوق العمل وتنافس منشآت الأعمال وسعيها لاجتذابهم للعمل لديها، وبالتالي فاهتمام المنشأة بتطوير العاملين لديها يساعدها على الاحتفاظ بهم وزيادة قوتها التنافسية وتمييزها عن غيرها من المنشآت المنافسة لها في السوق.

شكل (9): عوامل جذب الكفاءات البشرية للعمل لدى المنشآت الاقتصادية



Source: American Institute of Certified Public Accountants. Private Companies Practice Section. (2011). "The 2011 PCPS Top Talent Study: Attracting and Keeping the Best CPAs".

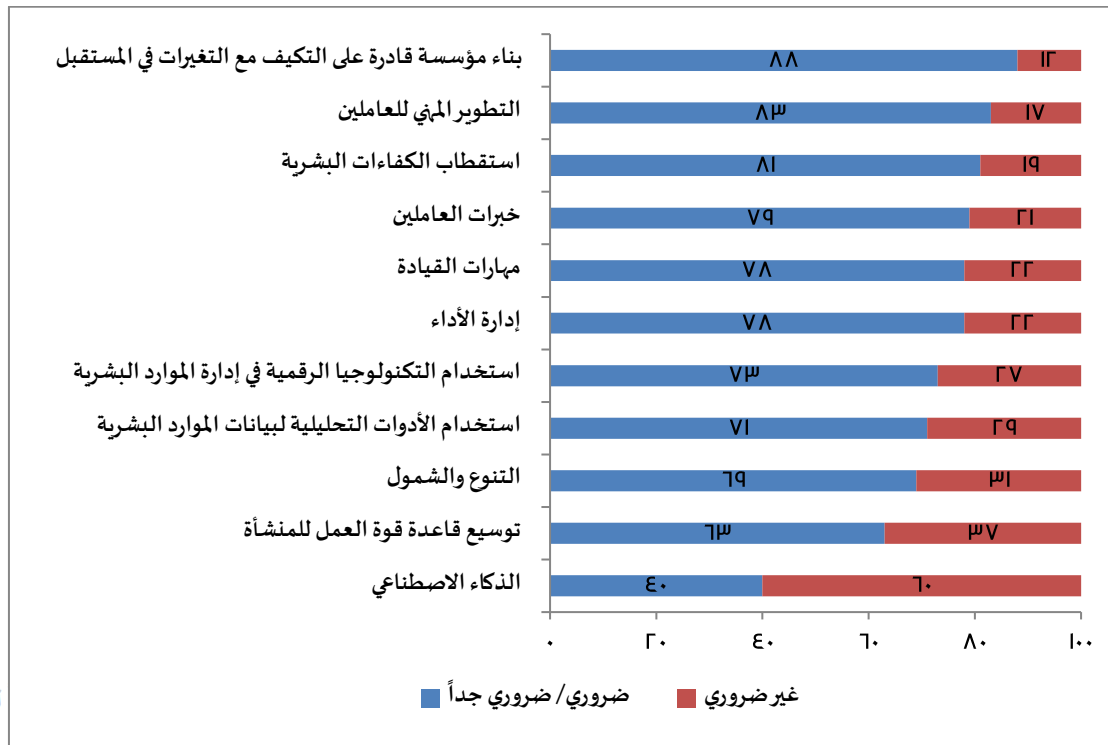
شكل (10): عوامل تعزيز استمرارية الكفاءات البشرية في العمل لدى المنشآت الاقتصادية



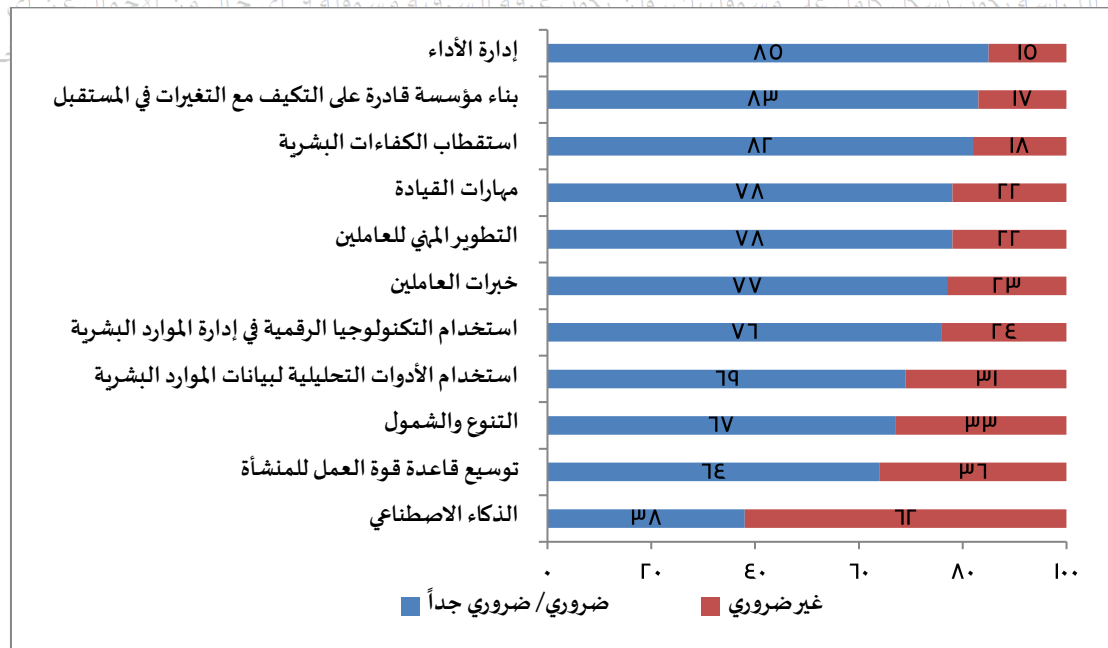
Source: American Institute of Certified Public Accountants. Private Companies Practice Section. (2011). "The 2011 PCPS Top Talent Study: Attracting and Keeping the Best CPAs".

من الجدير بالذكر أن إدارة المواهب البشرية تأتي اليوم في مقدمة الأولويات لدى منشآت الأعمال، وذلك نظراً للمبررات سالفه الذكر، حيث تشير نتائج تقرير شركة Deloitte عن الاتجاهات العالمية لرأس المال البشري لعام 2017م إلى أن أبرز الموضوعات التي تمثل أولوية للشركات على مستوى العالم وفي منطقة الشرق الأوسط خلال العشر سنوات القادمة تتضمن بناء مؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات في المستقبل، التطوير المهني للعاملين، استقطاب الكفاءات البشرية للعمل في المنشأة، خبرات العاملين، إدارة الأداء، مهارات القيادة، وكذلك استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد البشرية وغيرها من الأمور (شكل 11 و 12)).

شكل (11): ترتيب أولويات منشآت الأعمال على مستوى العالم في عام 2017م



Source: Deloitte, “Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends”.



Source: Deloitte, “Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends”.

المحور الرابع

آليات تعزيز إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية

■ آليات الإدارة الفعالة للموارد البشرية في الشركات العائلية:

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن لمنشآت القطاع الخاص الاعتماد عليها لتعزيز قدرتها على اجتذاب الكفاءات البشرية للعمل لديها والاحتفاظ بها ومن ثم تعزيز قوتها التنافسية في السوق، إلا أن هذه الاستراتيجيات تتفاوت فيما بينها من حيث التكلفة اللازمة للتنفيذ. فيما يلي نستعرض البدائل والخيارات المتاحة أمام القطاع الخاص في هذا الصدد:

- **الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية في الشركة:** بحيث يتم التركيز على القضايا الرئيسية والتحديات التي تواجه المنشأة، التطوير التنظيمي للمنشأة في الأجل الطويل وعدم التركيز على الأجل القصير في معالجة وتناول الأمور المختلفة، مع اعتبار الكفاءات البشرية والخبرات والتطوير المهني للعاملين بالمنشأة أمر حيوي لزيادة قدرتها التنافسية في السوق. الجدول التالي يوضح أبرز مقومات الإدارة الفعالة للموارد البشرية ومدى اختلافها عن أسلوب الإدارة التقليدية.

إخلاء مسؤولية

جدول (2): الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً لبيانات

الإدارة التقليدية للموارد البشرية	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
التخطيط الوظيفي	
- وجود وصف وظيفي محدد لكل وظيفة.	- تقسيم الوظائف إلى فئات أو مجموعات بشكل عام.
- تخطيط تفصيلي للموارد البشرية.	- تخطيط مرن للموارد البشرية.
- وجود ضوابط وقواعد محددة وحذفها دون إشعار مسبق.	- الاهتمام بالابتكار.
- الاهتمام باعتبارات الكفاءة.	
التعيين	
- يقوم المدراء للإدارات المختلفة باتخاذ القرار بالتعيين للعاملين في الدرجات الوظيفية الأدنى.	- وجود فريق عمل مسؤول عن عملية اتخاذ القرار بالتعيين.
- التركيز على جودة المهارات الفنية لدى المتقدم للوظيفة.	- التركيز على مدى ملائمة المتقدم للوظيفة مع ثقافة المنشأة.
- تسريح العمالة الزائدة.	- تقديم حوافز للعمال الفاضلة عن الحاجة لتشجيعهم على التقاعد الطوعي.
التدريب والتطوير	
- التدريب الفردي.	- التدريب لفريق عمل.

- برامج تدريبية مخصصة لكل وظيفة. - المنشأة مسؤولة عن تنمية مهارات العاملين لديها. - الاهتمام بتعيين الكفاءات البشرية ممن لديهم مهارات متميزة.	- تدريب عام يتسم بالمرونة. - الموظف مسؤول عن تنمية وتطوير مهاراته. - تنمية مهارات العاملين لديها والاستثمار في رأس المال البشري.
تقييم الأداء	
- وجود إجراءات موحدة لتقييم أداء العاملين. - يتم التقييم من قبل المدير المباشر فقط.	- وجود أساليب مختلفة لتقييم أداء العاملين وفقاً لنوع الوظيفة. - تقييم يستهدف التعرف على نقاط الضعف لدى العاملين وكيفية تطوير قدراتهم. - يتم التقييم للموظف من أكثر من طرف.
الرواتب والمزايا المادية والعينية	
- تحديد وفقاً لمعيار الأقدمية. - تحديد بطريقة مركزية.	- تحديد وفقاً لمستوى الأداء. - تحديد بطريقة لامركزية.
حقوق الموظف وأخلاقيات العمل	
- التركيز على حماية المنشأة. - وجود قواعد أخلاقية غير رسمية متعارف عليها لممارسة العمل. - التأكيد على ضرورة الانضباط لتخفيض الأخطاء المهنية.	- التركيز على حماية الموظف. - وجود دليل لقواعد وأخلاقيات ممارسة العمل. - التأكيد عدم قبول حدوث الخطأ المهني لتخفيض الأخطاء المهنية فعلياً.
علاقات العاملين	
- أسلوب التواصل من أعلى إلى أسفل. - استخدام منهجية التقييم للعاملين.	- أسلوب التواصل من أسفل إلى أعلى، مع الاهتمام بفكرة التغذية العكسية والاستماع لآراء العاملين بالمنشأة. - استخدام منهجية التعاون مع العاملين كفريق واحد بهدف نجاح المنشأة.

Source: Fottler, M., "Strategic Human Resources Management. Fundamentals of Human Resources in Healthcare.

- **الفصل بين البعد العائلي مع البعد الاستثماري في إدارة الشركة:** لتجنب تداخل البعد العائلي (المحابة بين الأقارب) مع البعد الاستثماري والشؤون المتعلقة بالأعمال ومن ثم التأثير السلبي على أداء الشركة، مما يتطلب تحقيق التوازن بينهما بشكل كافٍ، بحيث يتم التركيز على جودة وكفاءة العنصر البشري في الشركة لتعزيز استدامتها في المستقبل من خلال توافر كفاءات جيدة يمكن الاعتماد عليها في المستقبل لقيادة الشركة والإسهام في نجاحها. الجدول التالي يوضح الفرق بين نمطي فلسفة العائلة في الشركات العائلية وأثرهما على عملية اتخاذ القرار.

جدول (3): أثر فلسفة العائلة على عملية اتخاذ القرار في الشركات العائلية

فلسفة العائلة		القرار
الشركة أولاً	العائلة أولاً	
يشترط توافر المهارات والمؤهلات العلمية اللازمة لشغل الوظيفة	الترحيب بجميع أبناء العائلة للعمل بالشركة بدون مراعاة المهارات والوصف الوظيفي المطلوب	إخلاء مسؤولية التوظيف لأبناء العائلة
تحدد وفقاً للدور والمهام الوظيفية مع الأخذ في الاعتبار لمعدلات الأجور السائدة في سوق العمل	المساواة في الأجور لجميع أبناء العائلة ممن ينتمون لنفس الجيل	الأجور والمزايا
وفقاً للأداء الوظيفي ومدى الإسهام في نجاح الشركة	المساواة بين أبناء العائلة من الفرع الواحد	ملكية الأسهم
لا	نعم، عائد مناسب على رأس المال	توزيعات الأرباح
وفقاً للأداء الوظيفي والشروط والمهارات المطلوب توافرها للتقدم لوظائف قيادية	المساواة بين أبناء العائلة من نفس الجيل من حيث المستويات والدرجات الوظيفية والسلطات الموكلة إليهم في اتخاذ القرار	الترقيات وتوزيع السلطات
مجلس إدارة من الخارج	اجماع العائلة	الحكومة
دور قيادي	دور تطوعي	الدور المجتمعي للشركة

Source: Carlock, R. and John L. Ward, 2001, “ Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business”, Palgrave Macmillan.

- استراتيجيات تعزيز الولاء لدى العاملين بالمنشأة:

• استراتيجيات منخفضة التكلفة:

➤ الشناء والتقدير للجهد المبذول في العمل: وذلك من خلال الآليات الآتية:

- خطابات شكر وتقدير من المدير المباشر في العمل.
- خطابات للتهنئة في المناسبات الشخصية والعائلية للعاملين بالمنشأة، وذلك مثل مناسبات الزواج والانجاب.
- شكر الإدارة العليا للعاملين بالمنشأة على جهودهم في نهاية العام من خلال البريد الإلكتروني.
- وجود إجازات دورية للعاملين في حالة الأداء المتميز في العمل.
- الاحتفال بقضاء العاملين بالمنشأة لعدد معين من السنوات المهنية لديها مع تقديم بعض الهدايا إليهم.
- تقديم بعض المزايا بمقابل يخضع من راتب العامل: في هذه الحالة يقتصر دور المنشأة على إدارة البرنامج مع الحصول على قيمة الخدمة من خلال الخصم من راتب العامل، وذلك مثل:
- خدمات التأمين على السيارات والتأمين على الحياة.
- التأمين للسفر.

إخلاء مسعنو التأمين على المنزل.

- تقديم خصومات متميزة للعاملين بالمنشأة على بعض السلع والخدمات: بحيث يمكن للعاملين لدى المنشأة المتاح من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولأن هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن. وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتزام أو الكمال أو الدقة أو الموضوعية أو سلامة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة على بعض خدمات الرعاية الطبية التي لا تغطيها وثيقة التأمين الطبي التقليدية التي توفرها المنشأة، أو قرار يتخذ ➤ توفير بيئة عمل مريحة للعاملين: وذلك من خلال ما يلي:
- توفير مكاتب لشركات البريد والشحن في المنشأة.
 - السماح للعاملين بالمنشأة بارتداء ملابس غير رسمية في يوم محدد خلال أسبوع العمل.
 - توفير حضانات لرعاية أبناء العاملات بالمنشأة.
 - توفير خدمات ترفيهية للعاملين بمقر المنشأة: وذلك مثل:
 - امكانية الاحتفال بالمناسبات الشخصية للعاملين مع زملائهم في مقر العمل، وذلك لمشاركتهم في بعض المناسبات مثل الزواج، الانجاب، الترقية وغيرها من المناسبات.
 - تنظيم بعض الرحلات واللقاءات الترفيهية للعاملين بالمنشأة.
 - تنظيم بعض المناسبات الرياضية والمسابقات الثقافية للعاملين بالمنشأة مع تكريم الفائزين وإعطائهم هدايا رمزية.

➤ وسائل لتخفيف ضغوط العمل خلال مواسم الذروة:

- السماح للعاملين بالمنشأة بارتداء أحذية رياضية بحيث توفر لهم الراحة خلال أوقات الذروة في العمل.

- وسائل لتدليك الرأس والرقبة للحد من حالات التعرض للإجهاد في العمل.
- توفير وجبات خفيفة ومسلية ومشروبات ساخنة للعاملين بالمنشأة مجاناً.
- آليات للدعم والمساندة للعاملين في الظروف الطارئة: وذلك من خلال ما يلي:
- توفير قروض للعاملين بالمنشأة.
- توفير خدمات استشارية مدعمة للعاملين بالمنشأة.

• استراتيجيات متوسطة التكلفة:

- التشجيع والتقدير للإنجاز المهني:
- منح حافز مالي أو زيادة راتب الموظف في حال حصوله على درجة علمية معينة تساعد على زيادة كفاءته في العمل.
- توفير آليات تساهم في تلبية احتياجات أسر العاملين بالمنشأة:
- توفير برامج وخدمات لرعاية الأطفال وكبار السن.
- إمكانية استرداد الموظف لتكاليف خدمات الرعاية الطبية في حالة حصوله على الخدمات التي تغطيها وثيقة التأمين الصحي خارج شبكة المستشفيات التي تغطيها الوثيقة، بشرط عدم تجاوز الحدود المسموح بها لقيمة الخدمة.
- استراتيجيات مرتفعة التكلفة:
- أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتزام أو الكمال أو الكفاءة أو الموثوقية أو الملائمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي إساءة على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة على إجازات بدون راتب عند الحاجة، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ ➤ استخدام نموذج للإدارة يلي طموحات العاملين: بشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للأفراد تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.
- الاستماع لآراء العاملين وتقبل الأفكار الجيدة القابلة للتطبيق.

- تقبل المخاطر من أجل تطبيق أفكار جديدة تستهدف تعزيز الميزة التنافسية للمنشأة.
- مكافأة الموظفين الذين يجتهدون في تقديم أفكار إبداعية جديدة لتطوير نظام العمل بالمنشأة.
- تشجيع التعليم والتدريب وتنمية مهارات العاملين بالمنشأة:
- توفير برامج للإرشاد المهني.
- الاهتمام بتقييم الأداء الوظيفي والحصول على التغذية العكسية من الموظف وضرورة إبلاغه بالآليات التقييم المتبعة.
- توفير الأدوات والآليات التي تمكن كل فرد من فريق العمل بالقيام بالدور المنوط به.
- تمكين العاملين بالمنشأة من حضور ورش العمل والدورات التدريبية التي تساهم في تنمية قدراتهم ومهاراتهم سواء بتغطية تكلفة البرامج التدريبية أو بالسماح لهم بالحصول على إجازة لحضور هذه الفعاليات.
- توفير التمويل اللازم للعاملين الراغبين في مواصلة تعليمهم والحصول على درجات عليا مثل الماجستير والدكتوراه.
- السماح للعاملين ممن يواصلون تعليمهم ببرامج الدراسات العليا بالحصول على الاجازات اللازمة عند الحاجة؛ مما يساهم في دعمهم على مواصلة مسيرتهم العلمية.

- توفير خدمات للإرشاد المهني بشكل شخصي لكل موظف.
- توفير بيئة عمل تقوم على الثقة المتبادلة:
- تكوين لجنة للمقترحات.
- تكوين لجنة لتلقي الشكاوي وحل المشكلات.
- تبني سياسة الباب المفتوح والتواصل بسهولة مع العاملين بالمنشأة.
- التواصل المستمر مع العاملين من خلال البريد الإلكتروني والموقع الداخلي للمنشأة والنشرات الداخلية للأخبار الخاصة بالمنشأة.
- اختيار وتعيين الكفاءات البشرية في المنشأة:
- تدريب مديري الإدارات على كيفية اختيار الموظف المناسب للوظيفة المناسبة.
- تدريب مديري الإدارات على كيفية عقد المقابلات لتعيين موظفين جدد وأساليب الإدارة الفعالة والقيادة لفريق العمل.

إخلاء مسئولية تقديم برامج لتمكين العاملين الجدد بالمنشأة عند التحاقهم بها لتعريفهم بالقواعد وآليات العمل المطبقة بها، أعدت هذه الدورات لتمكينهم من الانخراط في منظومة العمل بسهولة ويسر ومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية ولا تعبر هذه الدورات توصية بغرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن. وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في كفاءة منهم في ضوء نتائج تقارير تقييم الأداء لهم خلال فترة التدريب.

الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

النتائج:

فيما يلي أبرز النتائج التي توصلت إليها الورقة:

- يمكن تعريف المواهب البشرية في منشآت الأعمال باعتبارهم الأفراد الذين يشغلون وظائف حيوية في المنشأة يمكن أن تغير أداها بشكل ملحوظ إما بشكل لحظي من خلال إسهامهم في نشاط المنشأة وأعمالها أو في الأجل الطويل من خلال التطوير المستمر لقدراتهم.
- يمكن تعريف إدارة المواهب البشرية باعتبارها العملية التي تركز على التعرف على الوظائف المحورية التي تؤثر على القدرة التنافسية للمنشأة في السوق، وذلك وفقاً لمدى توافر الكفاءات البشرية اللازمة لشغل هذه الوظائف بالعدد الكافي.
- تتكون عملية إدارة المواهب البشرية من مجموعة متتابعة من المراحل وهي: التخطيط للعمال، التعيين، التمكين، إدارة الأداء، التدريب وتطوير المهارات، التخطيط لتتابع العاملين في الوظائف القيادية، المزايا والرواتب، وتحليل الفجوة في المهارات اللازمة.
- تتطلب الإدارة الفعالة للكفاءات البشرية في أي منشأة توافر مجموعة من الشروط في النظام الذي تضعه المنشأة لإدارة المواهب

إلبيها، وهي نتولية

- الإلمام بالأبعاد الحالية والمستقبلية للخطة الاستراتيجية لأعمال المنشأة وتوجهاتها. القطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات
- المح الإيدراك الجيد والتحليل الدقيق للفجوة في المهارات المطلوبة والكفاءات البشرية اللازم توافرها لدى المنشأة للحفاظ على قدرتها
- أخذ التنافسية في السوق. وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن. وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في
- الدراسة كاملة وحديثة ودقيقة. إلا أنها لا تقدم أي إشارات أو توصيات أو ضمانات من أي نوع كان. صواباً أو خطأ
- وجود خطة جيدة تتضمن سبل واليات سد الفجوة في المهارات اللازمة للمنشأة والإطار الزمني الذي يتم خلاله تحقيق هذا
- فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات
- المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو
- اتخاذ قرارات دقيقة وفقاً لأسس وقواعد سليمة وموضوعية فيما يتعلق بعمليات التعيين والترقي للعاملين بالمنشأة.
- قرار يتخذ بناء على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه
- الاهتمام بالتدريب وتطوير مهارات العاملين لتمكينهم من التميز في أداء المهام الموكلة إليهم حالياً وتعزيز فرصهم في الترقى وتولي
- الدراسة ويحق لغرفة تشغيل هذه الدراسة أو حذفها دون إفسار مسبق
- وظائف أعلى في السلم الوظيفي بالمنشأة في المستقبل.

- الاهتمام بالتقييم والمتابعة وقياس أداء الآليات المستخدمة لإدارة المواهب وأثرها على المنشأة والعاملين بها ومدى تحقيقها للهدف المنشود منها.
- تتمثل أهمية الإدارة الفعالة للمواهب البشرية في منشآت الأعمال في: وجود علاقة وثيقة بين الادارة الفعالة للمواهب البشرية وأداء المنشأة، تعتبر المواهب والكفاءات البشرية مصدر هام لزيادة القيمة السوقية للمنشأة، تمكين المنشأة من التكيف مع تعقد وديناميكية بيئة ممارسة الأعمال، تلبية توقعات العاملين بالمنشأة، بالإضافة إلى وجود علاقة وثيقة بين انتاجية العامل والقوة التنافسية للمنشأة.
- تعد إدارة المواهب البشرية ضمن الأولويات لمنشآت الأعمال اليوم ، حيث تشير نتائج تقرير شركة Deloitte عن الاتجاهات العالمية لرأس المال البشري لعام 2017م إلى أن أبرز الموضوعات التي تمثل أولوية للشركات على مستوى العالم وفي منطقة الشرق الأوسط خلال العشر سنوات القادمة تتضمن بناء مؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات في المستقبل، التطوير المهني للعاملين، استقطاب الكفاءات البشرية للعمل في المنشأة، خبرات العاملين، إدارة الأداء، مهارات القيادة، وكذلك استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد البشرية وغيرها من الأمور.

- هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن لمنشآت القطاع الخاص الاعتماد عليها لتعزيز قدرتها على اجتذاب الكفاءات البشرية للعمل لديها والاحتفاظ بها ومن ثم تعزيز قوتها التنافسية في السوق، إلا أن هذه الاستراتيجيات تتفاوت فيما بينها من حيث التكلفة اللازمة للتنفيذ.
- تتمثل أبرز المؤشرات الواردة عن الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط من واقع استطلاع رأي الشركات العائلية الذي أجرته شركة برايس ووتر هاوس كوبرز (PwC) عام 2019م فيما يلي:
 - تلعب الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط دور هام في تعزيز النمو الاقتصادي والتشغيل، حيث تساهم الشركات العائلية بنحو 60% من الناتج المحلي الإجمالي لمنطقة الشرق الأوسط، كما أنها توظف نحو 80% من قوة العمل في دول المنطقة.
 - تعد الشركات العائلية الركيزة الأساسية للقاعدة الاقتصادية لمنشآت الأعمال في دول الشرق الأوسط، نظراً للاعتبارات الآتية:
 - تتسم الشركات العائلية في المنطقة بالقدرة على التنظيم، وقد نجحت في تأسيس كيانات راسخة مستقرة مع العمل في قطاعات متنوعة.
 - نحو 80% من الشركات في منطقة الشرق الأوسط إما مملوكة أو تدار بواسطة العائلة.
 - أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، وقد أعدت هذه الدراسة توفيقاً من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، ويُلَبَّيْ أخذ المشورة المالية والاستراتيجية من المختصين والذين يشاركون في الشأن. وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كأدركت العديد من الشركات أهمية تمثيها بآليات فعالة وأطر لتعزيز قواعد الحوكمة لديها بشكل مؤسسي لا يعتمد على فيما يتعلق الأفراد أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، لأن غرفة الشرقية مسؤولة في حال من الأحوال عن أي أضرار أو قرارات يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.
 - نسبة الشركات العائلية التي تستطيع الاستمرار بعد الجيل الثالث محدودة كما يتضح من الشكل (1)، وبالتالي فالاستمرارية تعد أحد الأمور التي تستحق الدراسة والانتباه إليه.

التوصيات:

- فيما يلي مجموعة من الآليات المقترحة لتعزيز الإدارة الفعالة للمواهب البشرية في الشركات العائلية:
- الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية في الشركة: بحيث يتم التركيز على القضايا الرئيسية والتحديات التي تواجه المنشأة، التطوير التنظيمي للمنشأة في الأجل الطويل وعدم التركيز على الأجل القصير في معالجة وتناول الأمور المختلفة، مع اعتبار الكفاءات البشرية والخبرات والتطوير المهني للعاملين بالمنشأة أمر حيوي لزيادة قدرتها التنافسية في السوق.
 - الفصل بين البعد العائلي مع البعد الاستثماري في إدارة الشركة: لتجنب تداخل البعد العائلي (المحابة بين الأقارب) مع البعد الاستثماري والشؤون المتعلقة بالأعمال ومن ثم التأثير السلبي على أداء الشركة، مما يتطلب تحقيق التوازن بينهما بشكل كافي، بحيث يتم التركيز على جودة وكفاءة العنصر البشري في الشركة لتعزيز استدامتها في المستقبل من خلال توافر كفاءات جيدة يمكن الاعتماد عليها في المستقبل لقيادة الشركة والاسهام في نجاحها، وذلك من خلال ما يلي:
 - يمكن تعيين أبناء العائلة في الشركة ولكن بشرط توافر المهارات والمؤهلات العلمية اللازمة لشغل الوظائف لديهم.
 - تحدد أجور أبناء العائلة غفي حالة عملهم بالشركة وفقاً للدور والمهام الوظيفية مع الأخذ في الاعتبار لمعدلات الأجور السائدة في سوق العمل.
 - إخلاء مسؤولية إلتزام المعايير والإجراءات المتعارف عليها لترقية أبناء العائلة في حالة عملهم بالشركة، بحيث يتم ذلك وفقاً للأداء الوظيفي أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للأطلاع ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات والشروط والمهارات المطلوب توافرها للترقي لوظائف قيادية.
 - استخدام مزيج من الآليات التي تساعد المنشأة على اجتذاب الكفاءات البشرية للعمل لديها والاحتفاظ بها وفقاً لاعتبارات التكلفة التي تناسب المنشأة، وذلك من خلال ما يلي: لم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيتمثل الاستراتيجيات منخفضة التكلفة لجذب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بها في منشآت الأعمال في: الثناء والتقدير للجهد المبذول في العمل، تقديم بعض المزايا بمقابل يخضع من راتب العامل، تقديم خصومات متميزة للعاملين بالمنشأة على بعض السلع والخدمات، توفير بيئة عمل مريحة للعاملين، توفير خدمات ترفيهية للعاملين بمقر المنشأة، توفير وسائل لتخفيف ضغوط العمل خلال مواسم الذروة، والدعم والمساندة للعاملين في الظروف الطارئة.
 - تتمثل الاستراتيجيات متوسطة التكلفة لجذب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بها في منشآت الأعمال في: التشجيع والتقدير للإنجاز المهني، وتوفير آليات تساهم في تلبية احتياجات أسر العاملين بالمنشأة.
 - تتمثل الاستراتيجيات مرتفعة التكلفة لجذب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بها في منشآت الأعمال في: الموازنة بين الكفاءة في العمل والحياة الشخصية للعاملين، استخدام نموذج للإدارة يلبي طموحات العاملين، تشجيع التعليم والتدريب وتنمية مهارات العاملين بالمنشأة، توفير بيئة عمل تقوم على الثقة المتبادلة، والاحترافية في اختيار وتعيين الكفاءات البشرية في المنشأة.
 - من الضروري للمنشأة مراعاة الاعتبارات التالية فيما يتعلق باجتذاب الكفاءات البشرية للعمل بها، حتى تتمكن من تحقيق الإدارة الفعالة للمواهب البشرية لديها:
 - تقبل الإدارة العليا للمنشأة لثقافة التنوع فيما يتعلق بتعيين العاملين بها، وذلك بدون التحيز ضد جنس أو لون أو جنسية أو غيرها من صور التمييز، بل يكون المعيار الرئيسي في تعيين العاملين بالمنشأة هو الكفاءة وتوافر المهارات اللازمة وفقاً للوصف الوظيفي للمهنة، بالإضافة إلى العمل على تعزيز ثقافة التنوع في بيئة العمل.

- التقييم المستمر لوضع المنشأة ومدى تمتعها بالكفاءات البشرية اللازمة وتقييم بيئة العمل ومدى قدرتها على تحقيق الاحتواء للفئات المختلفة من العاملين بالمنشأة.
- وضع خطط قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل لسد احتياجات المنشأة من الكفاءات البشرية اللازمة وضمان عدم وجود وظائف قيادية شاغرة لفترة طويلة قد تؤثر على أداء المنشأة. وذلك من خلال تقوية المنشأة لعلاقتها مع الأفراد والمؤسسات العلمية مثل الجامعات التي يمكن من خلالها البحث عن أفضل الكفاءات البشرية والخريجين الجدد ممن تتوافر لديهم المهارات اللازمة واستقطابهم للعمل في المنشأة. وفي هذا الإطار فمن الضروري تحديد الأهداف المنشودة ومسؤوليات واختصاصات كل فرد من فريق العمل المكلف بهذا الأمر في المنشأة حتى يمكن متابعة مدى الانجاز في هذا الصدد وتقييم الأداء ومحاسبة المسؤولين عن هذا الملف.
- اهتمام الإدارة العليا في المنشأة بالتأكيد على دعمها لثقافة التنوع مع استهدافها استقطاب أفضل الكفاءات البشرية للعمل بالمنشأة وتوفير بيئة عمل مناسبة من خلال الموقع الإلكتروني ونشرات الأخبار الإلكترونية الخاصة بها؛ مما يساهم في زيادة قدرة المنشأة على النجاح في هدفها والقدرة على جذب المواهب البشرية إليها وذلك في إطار المنافسة في سوق العمل على اجتذاب الكفاءات في بعض التخصصات المهنية.
- من الضروري للمنشأة مراعاة الاعتبارات التالية فيما يتعلق باختيار وتوظيف الكفاءات البشرية للعمل بها، حتى تتمكن من تحقيق الإدارة الفعالة للمواهب البشرية لديها: الجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي إعداد خطة تفصيلية للتوظيف وفقاً لنتائج تحليل وضع المنشأة ومدى وجود نقص لديها في الكفاءات البشرية اللازمة، مع الدراسة كاملة ومحيطة ودقيقة، الأهم لا تقدم أي اقتراحات أو مقترحات أو مقترحات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمتع أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات تدريب المسؤولين عن التوظيف بإدارة الموارد البشرية وترسيخ مفهوم التنوع البشري لديهم؛ بحيث يكون لديهم إدراك كافي لأهمية استقطاب الكفاءات البشرية والتركيز على معيار الكفاءة بدون وجود أية معايير للتحيز في الاختيار القائم على النوع أو الدين أو الجنسية أو غيرها من الأسباب.
- الدقة في تصميم الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة بالمنشأة، بحيث يتضمن المؤهلات والخبرات والمهارات المطلوب توافرها لدى المرشح لشغل الوظيفة والمسؤوليات المتوقعة وكيفية مساهمته في نجاح المنشأة.
- الاستفادة من العاملين بالمنشأة في وظائف غير متعلقة بإدارة الموارد البشرية في ترشيح بعض الأفراد من خارج المنشأة لتقديم في بعض الشواغر الوظيفية المتاحة؛ مما يساهم في تعزيز قدرة المنشأة على اجتذاب وتعيين أفضل الكفاءات البشرية لديها.
- استخدام اعلانات للتوظيف تقوم على فكرة استهداف قارئ الإعلان والوصول إليهم من خلال بعض الفعاليات التي تحضرها الفئة المستهدفة أو مواقع التواصل الاجتماعي أو الجامعات ومراكز التدريب وغيرها؛ مما يساهم في الانتشار الواسع للإعلان بين الفئة المستهدفة واجتذاب عدد كبير منهم للتقديم للوظيفة المعلن عنها.
- وجود دليل مفصل لإجراءات عملية التعيين وما يرتبط بها من فرز طلبات التوظيف وإجراء المقابلات الشخصية واختيار المرشحين للوظائف، بحيث يساعد ذلك في وجود نوع من الحيادية والنزاهة لدى القائمين على عملية التوظيف بالمنشأة في عملية اختيارهم للمؤهلين لشغل الوظائف المختلفة وذلك من خلال استخدام قواعد ومعايير موحدة.

- الاهتمام بعملية تمكين العاملين الجدد بالمنشأة عند التحاقهم بها والاستثمار في الأنشطة التي تساعد في تحقيق هذا الهدف بشكل فعال، وذلك من خلال:
- ✓ حرص مدير الإدارة على تقديم الموظف الجديد للعاملين بالإدارة ليس فقط عند حضوره لاستلام العمل، بل عند اتخاذ قرار التعيين بحيث يقوم المدير بإرسال بريد إلكتروني للعاملين بالإدارة لتعريفهم بالموظف الجديد والوظيفة التي سيتولاها ودوره وغيرها من المعلومات.
- ✓ اختيار أحد العاملين في الإدارة ليقوم بتقديم النصيحة والارشاد والاجابة على استفسارات الموظف الجديد عند الحاجة لذلك لفترة زمنية تتراوح بين (3 - 6) شهور.
- ✓ التأكد من دراية الموظف الجديد بمهام عمله وحصوله على نسخة مكتوبة من الوصف الوظيفي لمهنته، بالإضافة إلى درايته بمعايير التقييم التي سيتم استخدامها في تقييمه خلال فترة الاختبار.
- ✓ توفير فرصة لتدريب العاملين الجدد قبل مباشرتهم لمهام العمل في حالة الحاجة لذلك، فقد يحتاج الموظف الجديد إلى التدريب على كيفية استخدام نظام إلكتروني معين قبل توليه مهام وظيفته حتى يكون لديه القدرة على انجاز المهام المطلوبة منه بكفاءة.
- ✓ تصميم دليل موحد للقواعد والأخلاقيات الواجب على العاملين الالتزام بها مع ضرورة اتاحتها في صورة ورقية أو إلكترونية لضمان سهولة اطلاع العاملين عليه، حتى يكون لديهم معرفة كاملة بالسلوكيات المسموح بها والأشياء التي يجب الابتعاد عنها والجزاءات التي يتعرض لها المخالفون لهذه القواعد؛ مما يساهم في زيادة ثقافة الالتزام بقواعد الدراسة كاملة وأخلاقيات العمل. لا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني.
- من الضروري للمنشأة مراعاة الاعتبارات التالية لتعزيز قدرتها على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية للعمل بها، حتى تتمكن من تحقيق الإدارة الفعالة للمواهب البشرية لديها:
- تأكد الإدارة العليا في المنشأة على دعمها لثقافة التنوع مع استهدافها أفضل الكفاءات البشرية للعمل بالمنشأة وتوفير بيئة عمل مناسبة ورغبتها في الاحتفاظ بهم لتعزيز القوة التنافسية للمنشأة في السوق.
- تدريب العاملين في المنشأة على فكرة تقبل الآخر والتنوع في الثقافات والجنسيات في بيئة العمل، وذلك من خلال التعاون مع المؤسسات المتخصصة في مجال التدريب والتنمية البشرية؛ مما يساهم في تطوير بيئة عمل جاذبة للكفاءات البشرية تقوم على فكرة تعظيم الإنتاجية وقياس الأداء.
- الاستثمار في رأس المال البشري، وذلك بالاهتمام بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجالات تخصصهم لتعزيز قدراتهم الإنتاجية.
- اهتمام العاملين بإدارة الموارد البشرية في المنشأة بعقد مقابلات شخصية مع العاملين في حال رغبة الموظف في ترك العمل بها، بحيث يمكن التعرف على نقاط القوة والضعف الكامنة في بيئة العمل بالمنشأة وبعض الآليات المقترحة لتطويرها بشكل محايد.
- الاهتمام بالاستماع لآراء العاملين بالمنشأة كلما أمكن ذلك، فيما يتعلق بالصعوبات التي تواجههم في بيئة العمل وسبل تطويرها؛ مما يساهم في زيادة رضائهم عن بيئة العمل والاحتفاظ بهم.

المراجع:

■ المراجع العربية:

- صحيفة الإعلانية الالكترونية السعودية، مقال رقم 802.
- منتدى الإمارات الاقتصادي الالكتروني.

■ المراجع الانجليزية:

- ALMash Capital Limited, 2011, “MENA Family Businesses: The Real Power Brokers?”.
- American Institute of Certified Public Accountants. Private Companies Practice Section. (2011). “The 2011 PCPS Top Talent Study: Attracting and Keeping the Best CPAs”.
- Blass, E. (2009). Talent management: cases and commentary. Houndsmills: Palgrave MacMillan.
- Carlock, R. and John L. Ward, 2001, “ Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business”, Palgrave Macmillan.
- Deloitte, “Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends”.
- Fottler, M., “Strategic Human Resources Management. Fundamentals of Human Resources in Healthcare”.
- Lachenauer, R., 2016, “The 5 Models of Family Business Ownership”. Harvard Business Review.
- McKinsey and Company (2009) Strategic Talent Management, CIPD Conference, Harrogate, September.
- PwC. “Middle East Family Business Survey 2019”
- Stuart-Kotze, R., & Dunn, C. (2008). Who are your best people? How to find, measure and manage your top talent. Gosport: Pearson Education.
- Tansley, C. et al (2007) Talent: strategy, management, measurement. CIPD, London.
- WELLINS, SMITH and ERKER, “NINE BEST PRACTICES FOR EFFECTIVE TALENT MANAGEMENT”. Development Dimensions International. White Paper.
- Whelan, E., Collings, D., & Donnellan, B. (2009). An examination of talent management concepts in knowledge intensive settings. KSEM '09 Proceedings of the 3rd International Conference on Knowledge Science, Engineering and Management (pp. 450-457). Springer Verlag Berlin Heidelberg.