

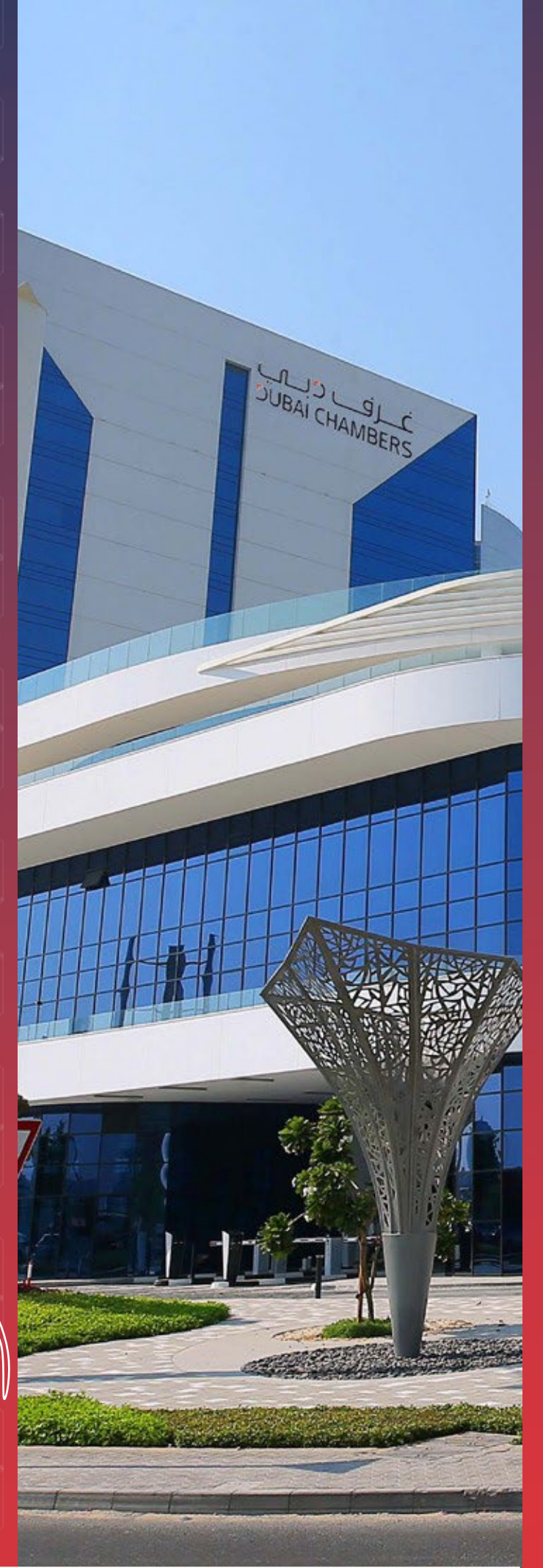
تخطيط التعاقب القيادي للشركات العائلية

تنظيم عمليات الانتقال
السلس بين الأجيال



المحتويات

05	01 فهم مبدأ خطة التعاقب القيادي
07	أهمية خطة التعاقب القيادي
08	التحديات في تخطيط التعاقب القيادي للشركات العائلية
10	الملكية وإدارة التعاقب القيادي
11	02 بدء رحلة التخطيط للتعاقب القيادي
13	قائمة مرجعية لتسهيل المحادثات المتعلقة بالتعاقب القيادي داخل الشركات العائلية
17	03 تطوير الأجيال القادمة
19	إشراك الأجيال القادمة و تطوير القادة المستقبليين
20	قصص نجاح التخطيط للتعاقب القيادي
21	04 الملحق
22	نظرة عامة عن إطار تخطيط انتقال الإدارة
23	البيان المفصل لإطار تخطيط انتقال الإدارة
29	اتفاقية المساهمين



01

فهم مبدأ خطة التعاقب القيادي



أهمية خطة التعاقب القيادي

يعد التخطيط الاستباقي والشامل للتعاقب القيادي أمرًا بالغ الأهمية لضمان الانتقال السلس للشركة من جيل إلى آخر والحفاظ على الاستمرارية وعلى إرث العائلة.

يرتبط فهم أهمية التخطيط للتعاقب القيادي ارتباطًا وثيقًا بإدراك الدور الجوهري الذي تلعبه الشركات العائلية في كل من الاقتصاد والمجتمع.

كثيرًا ما يقال أن التخطيط للتعاقب القيادي يدور حول وجود الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب لضمان استدامة الأعمال على المدى الطويل. ومع ذلك، في مجال الشركات العائلية، يكتسب التخطيط للتعاقب القيادي طابعًا فريدًا ودقيقًا يتضمن تحديد وتطوير أفراد العائلة الذين يمتلكون القدرة على تولي الأدوار القيادية والإدارية في الشركة.

1 وفقاً للتقارير الصادرة عن وزارة الاقتصاد في دولة الإمارات العربية المتحدة، ان الشركات العائلية توظف 70% من القوى العاملة في القطاع الخاص وهي تمثل 90% من إجمالي الشركات الخاصة في الدولة.

2 على الصعيد الدولي، تظهر الشركات العائلية مرونة خلال الأوقات الصعبة، ووجود نسبة أعلى من النساء في الأدوار القيادية العليا وتحقيق ربحية أكبر على المدى البعيد.

3 غالبًا ما تشارك الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة بنشاطات مختلفة في الأعمال الخيرية والإنسانية، حيث تسهم في دعم الجمعيات الخيرية، وتدعم المؤسسات التعليمية، وتمول المبادرات الثقافية. وتلعب هذه المساهمات دورًا حاسمًا في تحسين حياة الناس في دولة الإمارات العربية المتحدة وخارجها.

على الرغم من الفوائد بعيدة المدى التي توفرها الشركات العائلية للنسيج الاجتماعي والاقتصادي للدول، إلا أن 15% فقط من هذه الشركات تتمكن من البقاء والاستمرار إلى ما بعد الجيل الثاني. لذلك، فمن المهم لقادة الشركات العائلية الحاليين التعامل بشكل استباقي مع التخطيط للتعاقب القيادي خلال حياتهم وذلك لتجنب تراجع الأعمال في غياب قيادة واضحة. كما تشمل الفوائد المهمة الأخرى للتخطيط المسبق ما يلي:

الحفاظ على استمرارية الأعمال



الحد الأدنى من الصراعات العائلية



تطوير الأجيال القادمة بشكل مناسب



الإعداد المناسب للأجيال القادمة



التأقلم الفعال مع الظروف المتغيرة



تعتبر عملية التخطيط ضرورية لبقاء أي شركة عائلية، حيث تسعى جاهدة إلى تحقيق الاستمرارية والاستقرار، والحفاظ على الثروة والإرث، وكذلك التنبؤ بالنزاعات العائلية المحتملة والتقليل من تأثيرها.

التحديات في تخطيط التعاقب القيادي للشركات العائلية

يمثل التخطيط للتعاقب القيادي أمرًا جوهريًا لاستمرارية الشركات العائلية، وغالبًا ما يتسم بالتعقيد والتحديات المتنوعة التي ترتبط بظروف كل عائلة. ومع ذلك، فإنه من الضروري الاعتراف بتلك التحديات المشتركة عند صياغة خطة شاملة للتعاقب القيادي.

التحديات الدولية



عوائق التواصل



غالبًا ما تتبنى الشركات العائلية ثقافة السرية والإحجام عن مناقشة المواضيع الحساسة، مثل التخطيط للتعاقب القيادي. وهذا يعيق بدء واستمرار الحوارات البناءة حول التعاقب القيادي.

المصالح المختلفة



قد يحمل أفراد العائلة رؤى مختلفة لمستقبل الشركة، مصحوبة بمصالح شخصية متضاربة.

مقاومة التغيير



قد يتردد المؤسسون وغيرهم من كبار أفراد العائلة في التخلي عن السيطرة على الشركة، حتى عندما لا يعودون قادرين على إدارتها بفعالية.



التحديات في تخطيط التعاقب القيادي للشركات العائلية

بالإضافة إلى التحديات المذكورة أعلاه، يواجه التعاقب القيادي عقبات إضافية ناتجة عن التحديات الإقليمية.

التحديات الإقليمية

الأعراف القيادية الموروثة

إن الالتزام بالأعراف التقليدية مثل منح الابن الأكبر الأفضلية في خطة التعاقب القيادي العائلية، قد يثير نزاعًا بين الأشقاء ويعيق تولي قيادة ذوي الكفاءة.



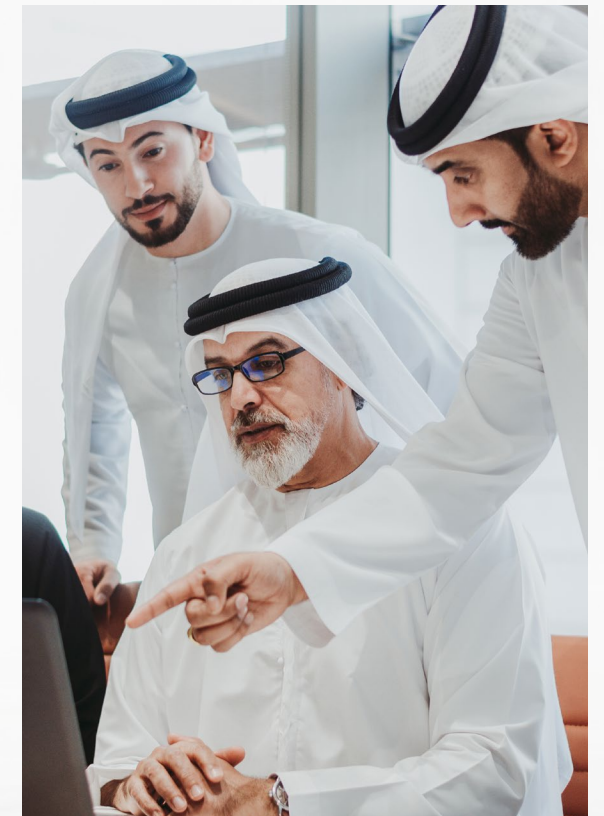
المحظورات الثقافية

المحظورات الثقافية حول مواضيع مثل الموت والميراث قد تعيق الحوارات العائلية حول التعاقب القيادي ويمكن أن تعيق المناقشات المفتوحة، خاصة عندما يختلف أفراد العائلة مع تفضيلات المؤسس فيما يتعلق التعاقب القيادي.



المبادئ التنظيمية

تهدف مبادئ الشريعة الإسلامية إلى توزيع ثروة الشيخ المتوفى على الورثة مع حماية القصر وأفراد العائلة الضعفاء. ومع ذلك، يمكن أن يؤدي تقسيم أصول الأعمال وفقًا للشريعة إلى تحديات. تؤدي الزيادة المفاجئة في عدد أصحاب المصلحة إلى تعقيد عملية الحوكمة وتعزيز الخلافات بين المساهمين. خلال الفترة الانتقالية، خاصة بالنسبة للشركات التي اعتادت على عدد أقل من صانعي القرار، يمكن أن يؤدي ذلك إلى توقف كامل في عملية اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تعطيل العمليات اليومية.



الملكية وإدارة التعاقب الإداري

يتكون التعاقب القيادي من محورين مستقلين: انتقال الملكية وانتقال الإدارة.

انتقال الملكية

يشير انتقال الملكية إلى نقل حقوق الملكية بين العائلات أو بين الفروع داخل عائلة واحدة.



- تتناول خطة انتقال الملكية بشكل عام الأسئلة التالية:
- من سيتولى ملكية الشركة العائلية في المستقبل؟
- كيف سيتم نقل الملكية؟
- متى سيتم نقل الملكية؟



يمكن معالجة وتنظيم مسائل انتقال الملكية من خلال خيارات وآليات مختلفة. توفر دولة الإمارات العربية المتحدة أدوات وهيكل وترتيبات مختلفة لمساعدة الشركات العائلية في تجهيز وتنظيم تخطيط التعاقب القيادي. وعند النظر في خطة انتقال الملكية، يجب أن يؤخذ في الاعتبار عدة عوامل بما في ذلك الاعتبارات المتعلقة بالشريعة حيثما ينطبق ذلك.



نظرًا لتعقيد هذه الخيارات، يُفضل استشارة أحد المستشارين القانونيين ذو الخبرة لمناقشة حالتك الشخصية.

انتقال الإدارة

انتقال الإدارة ينطوي على نقل المسؤوليات القيادية والإدارية من جيل إلى جيل آخر، مما يضمن استمرارية النجاح والاستدامة.



يتناول انتقال الإدارة الأسئلة الأساسية التالية:



- من سيقود ويشرف على العمليات وإدارة الأعمال في المستقبل؟
- كيف سيتم تنظيم عملية انتقال القيادة والمسؤوليات الإدارية؟
- متى سيحدث هذا الانتقال في الأدوار القيادية والإدارية؟



إطار تخطيط التعاقب القيادي يتضمن مجموعة قوية من الإرشادات والسياسات والمواد المصممة لتيسير نهج لإدارة المواهب. يتضمن هذا النظام خطوات رئيسية مثل تحديد الأدوار الحيوية في الأعمال، والتعرف على المواهب، والتنسيق مع الأفراد الذين تم اختيارهم، وصياغة خطط تطوير مفصلة، وإجراء اجتماعات دورية لتقييم التقدم.

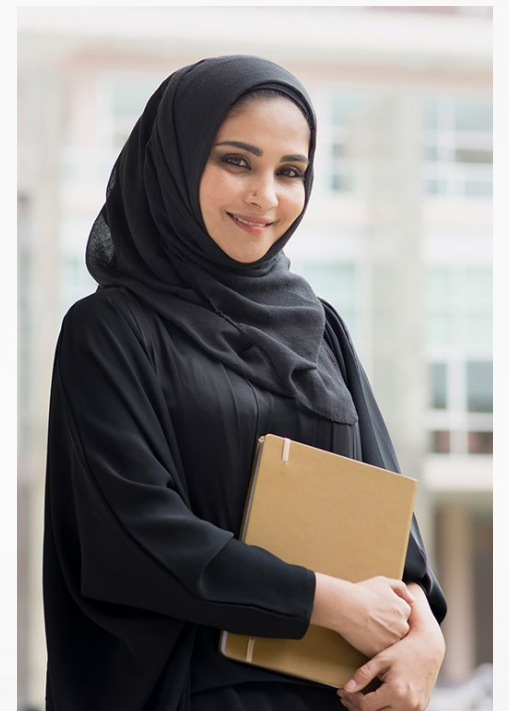
02

الشروع في رحلة التخطيط للتعاقب القيادي



قائمة مرجعية لتسهيل المحادثات المتعلقة بالتعاقب القيادي داخل الشركات العائلية

يمكن أن تشكل مناقشة التخطيط للتعاقب القيادي، خاصة بين الجيلين الأول والثاني، تحديًا كبيرًا في أي شركة عائلية. و فيما يلي قائمة مرجعية للمساعدة في تسهيل هذه المناقشات المهمة داخل الشركة العائلية.



التخطيط المسبق للتعاقب القيادي

- تحديد الرؤية والرسالة والقيم المتبناة. مع مراعاة تطابقها مع طموحات العائلة والأهداف بعيدة المدى.
- تحديد أهداف العائلة، والتمييز بين أهداف استمرارية العائلة وأهداف استمرارية الأعمال.
- المقارنة بين ترتيبات الأوقاف ووصايا الإرث لتحديد النهج الأمثل لتوزيع العقارات والممتلكات.
- تحديد الخطط البديلة في حالة عدم وجود اهتمام من أفراد الجيل التالي في العائلة.
- تحديد المشاركين في الملكية.
- اتخاذ قرار حول ما إذا كان انتقال الملكية سيتوافق مع مستويات المشاركة أو سوف يتضمن توزيعًا متساويًا للحصص بين أفراد العائلة.
- تحديد العوامل التي سوف تساهم في نجاح الأعمال في المستقبل.
- تحديد المهارات الأساسية للقائد الأمثل في المستقبل.

خطة التعاقب القيادي

انتقال الملكية

- تعريف حقوق الملكية لحصص العائلة في الشركات مع مراعاة أفراد العائلة والعاملين في الشركة والملكية الخارجية المحتملة. حدد مدى الملكية، بما في ذلك الاعتبارات المتعلقة بالأصهار.
- تحديد الأهلية لتوزيع الحصص على أساس العمل داخل الشركة العائلية، والتعامل مع توزيع الحصص لأفراد العائلة السابقين أو الذين تم إنهاء خدمتهم.
- اتخاذ قرار بشأن توزيع الحصص بالتساوي بين أفراد الأسرة.
- تقييم أهمية أفراد العائلة الذين يمتلكون جميع أسهم العمل.
- تحديد طريقة نقل الحصص إلى الجيل القادم: عبر الهبات أو الشراء من الجيل الحالي. التأكد من تحديث الوثائق القانونية والمالية وتوافقها مع خطة التعاقب القيادي، ومعالجة الآثار الضريبية المترتبة عليها.

خطة التعاقب القيادي

انتقال الإدارة

- وضع جدول زمني للجيل الحالي للتخلي عن السيطرة على عملية اتخاذ القرار.
- تحديد نمط انتقال القيادة. سواء كانت تدريجيًا أو فوريًا، مع مراعاة الاحتفاظ بالسيطرة حتى وفاة قائد الشركة الحالي.
- اتخاذ قرار حول تحديد إلى من ستنتقل الإدارة: هل هم من العائلة، أو من غير العائلية، أو مزيج من الاثنين معًا.
- تحديد المناصب الرئيسية للتعاقب القيادي ضمن الجيل القادم.
- تطوير الحد الأدنى لمتطلبات التعلم والتدريب والخبرة لكل منصب رئيسي تم تحديده.
- تنفيذ برامج تدريبية ومبادرات إرشادية لتهيئة من سيتولون قيادة الشركة لأدوارهم ومسؤولياتهم المستقبلية.
- تقييم وإدارة المخاطر المحتملة المرتبطة بالانتقال، مع الأخذ في عين الاعتبار التأثيرات على أصحاب المصلحة والأعمال التجارية.



ما بعد تخطيط التعاقب القيادي

تطوير استراتيجية اتصال قوية لإعلام وإشراك جميع أصحاب المصلحة في خطة التعاقب القيادي.

جمع الملاحظات من الأطراف المعنية و تعديل الخطة بناءً على التعليقات المستمرة لتحسين الأداء.

تقييم أداء القيادة الجديدة بانتظام، ومعالجة التحديات والمخاوف الناشئة.

مراجعة دورية للإتفاقيات العائلية لضمان الارتباط والتوافق مع تطور احتياجات وأهداف العائلة والأعمال.

الحفاظ على التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة، والتأكد من اطلاعهم على التغييرات والتطورات داخل الشركة العائلية.

تشجيع المناقشات المستمرة والتخطيط المستقبلي للتعاقب القيادي للحفاظ على الشركة العائلية وتمييزها عبر الأجيال.

03

تطوير الأجيال القادمة



إشراك الأجيال القادمة و تطوير القادة المستقبليين

عندما تسعى الشركة العائلية لتحقيق النجاح في المستقبل، يجب أن يكون التركيز الرئيسي على تأهيل وتنمية الأجيال القادمة كقادة للمستقبل.

البداية المبكرة للتعرف على ثقافة وقيم الأعمال هي العنصر الرئيسي؛ حيث يمثل تعرف الأجيال القادمة على أخلاقيات الأعمال العائلية خلال الطفولة أساساً راسخاً. ومع نضوجهم، فإن دمج الخبرات العملية من خلال التدريب الداخلي وبرامج التوجيه والمشاركة في عمليات صنع القرار يعزز فهمهم للعمليات ويغرس الشعور بالمسؤولية. ومع اقترابهم من مرحلة البلوغ، فإن الالتزام بالتعلم المستمر والتواصل المفتوح يسهل انتقال الملكية والإدارة بسلاسة، مما يضمن استمرار إرث العائلة مع قادة أكفاء و متميزين.

فيما يلي مصفوفة توضيحية لتنمية الجيل القادم توضح كيفية اعتماد العائلة لمنهج "التعلم المستمر" منذ مرحلة مبكرة:

مصفوفة تطوير الاجيال القادمة			
العمر	سنة 10 - 15	سنة 16 - 21	سنة 21 +
المستوى			
المستوى الأول (أساسي)	المناقشات العائلية: المشاركة في المحادثات العائلية على مائدة العشاء حول الشركة العائلية وتاريخها وقيمها ومبادئها الأساسية.	المشاركة الثقافية: حضور اجتماعات الشركات العائلية (المجالس العائلية، جمعية المساهمين وما إلى ذلك) وتشجيع المشاركة الفعالة والمناقشات حول إرث العائلة.	الإرشاد: الحصول على الإرشادات من كبار أفراد العائلة أو المديرين التنفيذيين الرئيسيين في الشركة العائلية والقادة ذوي الخبرة للحصول على رؤى ذات صلة.
المستوى الثاني (متوسط)	الزيارات الميدانية: المشاركة في مختلف جوانب العمل والتعرف عليها، مثل التعامل مع العملاء والإنتاج والعمل الجماعي.	التدريب الداخلي والتناوب: المشاركة في التدريب الداخلي في الأقسام أو الإدارات المختلفة للحصول على فهم شامل لعمليات الشركة.	الأدوار القيادية: تولي أدوار قيادية في مشاريع أو إدارات أو مبادرات محددة داخل الشركة العائلية.
المستوى الثالث (التقني)	التعرف على أساسيات قطاع الأعمال: المشاركة في جلسات التعلم الإلكتروني أو الفصول الدراسية الموجهة التي تغطي موضوعات تمهيدية مثل اتجاهات قطاعات الأعمال وديناميكيات السوق ودور الشركة العائلية داخل القطاعات التي تعمل بها.	التعليم التخصصي: حضور ورش العمل المتخصصة حول الموضوعات ذات الصلة وبدء عملية الحصول على التعليم المهني / الرسمي.	التطوير المهني المتقدم: متابعة برامج التطوير المهني المتقدمة وتشجيع الحصول على الشهادات ذات الصلة بعمليات الشركة العائلية.

قصص نجاح التخطيط للتعاقب القيادي

شركة عائلية رائدة متخصصة في المواد الكيميائية الاستهلاكية

ما هو التحدي الذي واجهته الشركة؟

واجهت إحدى الشركات العالمية المصنعة لمستلزمات التنظيف المنزلية والمواد الكيميائية الاستهلاكية الأخرى تحدياً متمثلاً في نقل القيادة من الجيل الثالث إلى الجيل الرابع من العائلة المؤسسة للشركة.

كيف تم التعامل مع التحدي؟

- حددوا قادة العائلة المحتملين من خلال التواصل المفتوح.
- اخذوا بعين الاعتبار تعيين المرشحين الخارجيين للمناصب العليا.
- أسسوا مجلس عائلي متنوع ومجلس إدارة.
- نفذوا برامج تدريب شاملة وبرامج قيادة.
- وفروا فرص التعرف على مختلف الإدارات والعمليات الدولية.
- تعاونوا مع مستشارين خارجيين للحصول على التوجيه والرؤى الموضوعية.

النتائج

أدى التنفيذ الناجح لخطة التعاقب القيادي إلى الانتقال السلس للقيادة من الجيل الثالث إلى الجيل الرابع، وواصلت الشركة العائلية مسيرة النمو وتعزيز حضورها العالمي.

شركات عائلية تعمل في مجال الحلويات و رعاية الحيوانات الأليفة

ما هو التحدي الذي واجهته الشركة؟

نقل القيادة من الجيل الثاني إلى الجيل الثالث من العائلة المؤسسة، مما يضمن الاستمرارية في مجال الحلويات و رعاية الحيوانات الأليفة.

كيف يتم التعامل مع التحدي؟

- تم تنفيذ نهج الانتقال التدريجي للقيادة.
- أكدوا على التطوير المهني، بما في ذلك برامج التعليم التنفيذية لأفراد العائلة.

النتائج

انتقال سلس إلى الجيل الثالث. مازالت الشركة العائلية رائدة عالمياً في صناعاتها.

نظرة عامة عن إطار تخطيط انتقال الإدارة

الخطوة الاولى - تحديد الأدوار الرئيسية للأعمال



الجدول الزمنية

يتم البدء بإعداد الجداول الزمنية عند البدء بعملية التخطيط للتعاقب القيادي ومراجعتها بشكل دوري أو سنوي أو حسب الحاجة.

الجهة المسؤولة

سيتمولى الأفراد الذين يقودون الشركة العائلية مسؤولية تحديد المناصب المهمة في الشركة.

ماذا يعني هذا؟

تحديد المناصب أو الوظائف الحاسمة داخل الشركة أو المؤسسة والتي تعتبر أساسية لنجاحها وعملياتها.

الخطوة الثانية - التعرف على مجموعة المواهب

(بما في ذلك المرشحين الخارجيين، في حال لم يتم تحديد مرشحين مناسبين داخل الأسرة)



ماذا يعني هذا؟

تحديد أفراد العائلة المناسبين أو المرشحين الخارجيين لشغل المناصب المهمة المحددة كجزء من الخطوة الاولى.

الجهة المسؤولة

رئيس (رؤساء) الشركة العائلية بالتشاور مع العائلة الأوسع (يمكن مناقشتها في مجلس العائلة أو اجتماع جمعية المساهمين).

الجدول الزمني للبدء

يجب البدء في أقرب وقت ممكن لضمان تنظيم خطة التنمية المناسبة.

الخطوة الثالثة - التوافق مع المواهب المُعرّفة داخل الأسرة



ماذا يعني هذا؟

المشاركة في حوارات مفتوحة مع الخلفاء المحتملين داخل العائلة لضمان الموائمة بين المصالح.

الجهة المسؤولة

رئيس (رؤساء) الشركة العائلية.

الجدول الزمني للبدء

تبدأ عندما يصل قادة الشركة المحتملون إلى السن المناسب (المراهقة المبكرة و مرحلة الشباب).

الخطوة الرابعة - إعداد خطط التطوير



ماذا يعني هذا؟

تصميم خطط تطويرية مخصصة لتعزيز قدرات وجاهزية الذين تم اختيارهم لقيادة الشركة.

الجهة المسؤولة

الموارد البشرية، بالتعاون مع كبار العائلة و/أو رؤساء الادارات ذات الصلة داخل الشركة.

الجدول الزمني للبدء

يتم تطويرها بمجرد تحديد المرشحين لتولي القيادة وإعادة النظر فيها بشكل دوري.

الخطوة الخامسة - إجراء مراجعات دورية للتقدم



ماذا يعني هذا؟

تتبع وتقييم تقدم الذين سيتولون القيادة فيما يتعلق بخطة تطويرهم وأهداف التعاقب القيادي العامة.

الجهة المسؤولة

لجنة التوظيف العائلية (إن وجدت) أو مجلس العائلة، بالتعاون مع الموارد البشرية ورؤساء الإدارات.

الجدول الزمني للبدء

يتم جدولتها بشكل نصف سنوي أو ربع سنوي بعد إنشاء إطار تخطيط التعاقب القيادي.

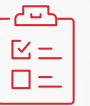


البيان المفصل لإطار تخطيط انتقال الإدارة

الخطوة الاولى - تحديد الأدوار الرئيسية للأعمال



لتحديد الأدوار الرئيسية داخل الشركة العائلية، يتم البدء بإدراج جميع المناصب داخل الشركة وتقييمها بناءً على المعايير المحددة. ويتم تحديد الأدوار التي تحصل على تقييمات عالية وفقاً لهذه المعايير باعتبارها "أدوار رئيسية في الأعمال".



عوامل تحديد أدوار الأعمال الرئيسية

غياب صاحب العمل سيؤدي الى:

- التأثير على قدرة الشركات العائلية على تحقيق أهدافها الإستراتيجية
- التأثير على إنتاجية الموظفين الآخرين
- التأثير على العلاقات / الشراكات الخارجية
- وجود مخاطر مالية على الشركة العائلية



التأثير على أداء الشركات العائلية

يساهم هذا الدور في:

- الالتزام القوي بالقيم والتقاليد والرؤية العائلية
- المهارات والرؤى الخاصة بالعائلة
- وحدة العائلة والتماسك أو الانسجام التجاري
- الإلتزام العائلي والارتباط العاطفي بالعمل العائلي



أهمية مشاركة العائلة

هناك مخاطر أمام هذا الدور نظراً لما يلي:

- يتكون هذا الدور من الأفراد البالغين سن للتقاعد والذين أعربوا عن نيتهم للتقاعد
- الموظفين الحاليين خلال فترة الإشعار



التفرغ في الوقت المطلوب لإنجاز المهام المحددة

الايضاحات

الخطوة الثانية - التعرف على مجموعة المواهب



لكي يتم اعتبارهم مناسبين لتولي القيادة، يجب على كبار العائلة تقييم القادة المحتملين لضمان توافقهم مع أهداف الشركة العائلية. يمكن استخدام الإطار أدناه للتعرف على سلوكيات وأنماط الأفراد الأكثر ملاءمة لتولي الأدوار والمهام الرئيسية داخل الشركة العائلية، مما يسهل عملية الانتقال بسلاسة ويعزز الاستدامة.



يظهر قيماً أخلاقية قوية والتزاماً بدعم قيم ومبادئ وثقافة الأعمال العائلية.

الأخلاقيات

يشارك بنشاط في تطوير الذات ويعمل نحو تحقيق الأهداف التنموية المحددة.

تطوير الأهداف

يعبر عن اهتمام حقيقي في الدور الخاص داخل الأعمال العائلية.

الاهتمام

يظهر الكفاءات والمهارات اللازمة لهذا الدور.

يملك الكفاءات الأولية

يظهر الإمكانات والالتزام القوي تجاه كل من العائلة والعمل.

يظهر الإمكانات والطموح

*إذا لم يتم تحديد أي فرد من أفراد العائلة كقائد محتمل للشركة، فيمكن تعديل الإطار لتحديد الموظفين من خارج العائلة الذين لديهم الإمكانات لشغل أدوار حاسمة داخل الشركة وربما يصبحون قادة محتملين للشركة.

البيان المفصل لإطار تخطيط انتقال الإدارة

الخطوة الثالثة - التوافق مع المواهب المحددة داخل الأسرة



بعد تحديد المرشحين لقيادة الشركة، يجب على قادة الشركات العائلية المشاركة في مناقشات غير رسمية للتعبير عن نواياهم والاستفسار عن تطلعات قادة الشركة المرشحين فيما يتعلق بإدارة الشركة العائلية في المستقبل.



الخطوة الرابعة - إعداد خطط التطوير



الأداة الحاسمة للمرشحين لقيادة الأعمال العائلية هي خطة التطوير، التي تساعد في تحديد مجالات التطوير وتحديد أي فجوات في المعرفة والمهارات والصفات. يجب أن تتضمن خطط التنمية مزيجًا بين:



التعليم المنتظم

- أمثلة:
- التدريب في الصفوف الدراسية
- التعليم الجامعي
- المؤهلات المهنية
- البرنامج المتخصص لإدارة الشركات العائلية
- الندوات والمؤتمرات وورش العمل المتخصصة

التعلم تحت الإشراف

- أمثلة:
- العمل تحت إشراف موظف آخر
- متابعة اجتماعات مجلس الإدارة واجتماعات الشركات العائلية
- المشاركة في اللجان الفرعية مثل اللجان العائلية الخيرية
- الجلسات الإرشادية وجلسات توجيه المسار المهني

التعليم التطبيقي

- أمثلة:
- الأدوار القيادية في حملات محددة / مشاريع صغيرة الحجم
- أداء مهام محددة على المستوى الأدنى - المتوسط
- خطط التناوب الوظيفي
- التدريب والإعارات

الخطوة الرابعة - إعداد خطط التطوير (تابع)



إنشاء قائمة مرجعية لتقييم مدى جاهزية الجيل القادم أمر حيوي للشركات العائلية. وهذا يسمح بتتبع تقدمهم بشكل شامل و آني ويوفر نهجًا عمليًا أكثر لتطويرهم. من خلال استخدام القائمة المرجعية والحفاظ على اليقظة، يمكن إجراء تعديلات على خطط التطوير التي قد لا تتوافق مع الاحتياجات المحددة للشركة العائلية أو أفراد الجيل التالي من الجاهزية. للبدء، يجب تحديد الأهداف التعليمية والمهنية والسلوكية كجزء من خطة تنمية أفراد الجيل القادم للعائلة. وبعد ذلك، إنشاء نظام تصنيف لتقييم كل هدف بناءً على التقدم المحرز للمرشح المحتمل. فيما يلي مثال لمقياس التصنيف وقائمة المراجعة للجيل القادم:

التقييم	التعريف
- التقييم 1 - لم يبدأ	لم يتم أي من أفراد الجيل القادم للعائلة بأي جهود في المجال المعني.
- التقييم 2 - الابتداء	لقد اتخذ أحد أفراد الجيل القادم للعائلة الخطوات الأولية نحو التطوير. وأظهر اهتمامًا شديدًا وبدأ في الانخراط في الأنشطة ذات الصلة. ومع ذلك، يحتاج إلى مزيد من التوجيه والتدريب.
- التقييم 3 - التقدم	يشارك فرد الجيل القادم للعائلة بنشاط ويعمل باستمرار على تحسين وتطوير نفسه. إن التقدم واضح، ولكن لا يزال هناك مجال للتحسين.
- التقييم 4 - الاتقان	لقد أظهر فرد الجيل القادم للعائلة فهمًا قويًا وقدرة مع الحد الأدنى من المخاطر المتوقعة. ولقد أتقن الأساسيات ويمكنه الأداء بمستوى مقبول.

التقييم	عناصر العمل الرئيسية	التسلسل
	التعليمية	
	الحصول على درجة "XX" من جامعة معترف بها	1
	الحصول على مؤهل مهني يتعلق بـ "XXX"	2
	إظهار التزامًا مستمرًا بالتعلم من خلال إكمال عدد "XX" من الدورات المخصصة عبر الإنترنت	3
	حضور عدد "XX" من ورش العمل التدريبية والندوات والمؤتمرات	4

البيان المفصل لإطار تخطيط انتقال الإدارة

الخطوة الرابعة - إعداد خطط التطوير (تابع)



التسلسل	عناصر العمل الرئيسية	التسلسل
التعليمية		
5	إظهار المهارات القيادية والقدرة على التأثير وتنفيذ المهام	
6	يعبر عن استعداداته للاستماع إلى وجهات النظر المختلفة وفهمها؛ فهو يتمتع بروح الفريق	
7	يظهر الاحترام والاهتمام تجاه الموظفين بينما يكون حازماً أيضاً	
8	يضمن الانتهاء من المهام المعنية في الوقت المناسب	
9	يظهر مهارات فعالة في التواصل والكفاءة في إدارة العملاء	
10	يظهر معرفة قوية بقطاع أعمال الشركة	

الاحتراف		
11	تراكم عدد "X" من ساعات/سنوات العمل في القطاع (خارج الشركة العائلية)	
12	قضاء عدد "X" من الساعات في مراقبة اجتماعات مجلس الإدارة والأسرة	
13	إكمال قيادة عدد "X" من المشاريع/الحملة بنجاح	
14	إكمال قيادة عدد "X" من المبادرات الخيرية أو غيرها من المبادرات داخل الشركة العائلية	
15	إكمال عدد "X" من ساعات التوجيه والعمل تحت إشراف موظف آخر	
16	تراكم عدد "X" من الساعات/السنوات في المناصب ذات المستوى المنخفض والمتوسط داخل الشركة العائلية	

الخطوة الخامسة - إجراء مراجعات دورية للتقدم



بعد تحديد الأدوار المحورية وأفراد الجيل القادم، يجوز لمجلس العائلة أو لجنة توظيف العائلة ترتيب اجتماعات منتظمة لمعالجة الشؤون المتعلقة بالتعاقب القيادي، والتي تحدث بشكل نصف سنوي أو ربع سنوي، حسب اقتراب الجدول الزمني للتعاقب القيادي. تشمل المواضيع المهمة للمناقشة المتعلقة بخطط التعاقب القيادي ما يلي:



التقدم في جاهزية الجيل التالي

تقييم وضع أفراد الجيل القادم للعائلة المحددين في قائمة التحقق من الاستعداد للأدوار / الأفراد المعينين.



استمرار اهتمام الجيل القادم المحدد

تقييم ما إذا كان أفراد الجيل القادم للعائلة الذين تم تحديدهم يحافظون على الاهتمام بالأدوار المحددة لهم.



ردود الفعل ومراجعات الأداء

تنفيذ آليات منظمة للحصول على ردود الأفعال، ومراجعة الأداء لتتبع التقدم أفراد الجيل القادم للعائلة وتقديم تعليقات بناءة للتحسين.



التدخلات الداعمة

مناقشة وتحديد التدخلات المحددة لمساعدة أي فرد من أفراد الجيل القادم للعائلة والذي قد يحتاج إلى الدعم في تنفيذ خطة الاستعداد الخاصة به.



تقييم الجدول الزمني للتعاقب القيادي

مراجعة الجدول الزمني للتعاقب القيادي وتعديله بناءً على التقدم والجاهزية لأفراد الجيل القادم للعائلة.



المراجع

رقم التسلسل	قائمة المراجع
1	Dubai Chamber of Commerce & Industry. (2023). The Future of UAE Family Businesses. Dubai Chamber of Commerce & Industry. Available at: https://www.dubaichamber.com/wp-content/uploads/2023/03/White-Paper-The-future-of-UAE-family-businesses.pdf .
2	KPMG. (2023). Succession Planning: Ensuring a Smooth Transition for Family Businesses. KPMG. Available at: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sa/pdf/2023/fb-succession-eng-v16-spread.pdf .
3	Yale School of Management. (Year). How Does a Family Business Survive? Yale School of Management. Available at: https://insights.som.yale.edu/insights/how-does-family-business-survive .
4	Lecouvie, K., & Pendergast, J. (2014). Family Business Succession: Your Roadmap to Continuity. Palgrave Macmillan.
5	Harvard Business Review. (2012). Avoid the Traps That Can Destroy Family Businesses. Harvard Business Review. Available at: https://hbr.org/2012/01/avoid-the-traps-that-can-destroy-family-businesses
6	The National. (2023). Family Business Wills: Navigating Succession and Inheritance. The National. Available at: https://www.thenationalnews.com/weekend/2023/09/22/family-business-wills-succession-inheritance/
7	Al Tamimi & Company. Back to the Future: Put Success into Your Succession Planning. Al Tamimi & Company Law Update. Available at: https://www.tamimi.com/law-update-articles/back-to-the-future-put-success-into-your-succession-planning/
8	KPMG. (2018). Family Business Succession and Next Generation. KPMG. Available at: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ca/pdf/2018/04/family-business-succession-and-next-generation.pdf



مركز دبي
للشركات العائلية

غرفة دبي
للتجارة