

# انتقال القيادة الناجح ليس سلسلاً على الإطلاق

كلوديا بينز أستراكان، باحثة مشاركة في جامعتي "يونسوبينغ" (Jönköping University) و"ويتن/هيرديكه" (Witten/Herdecke University)



يعتبر انتقال القيادة في الشركات العائلية تحدياً كبيراً وصعباً، وغالباً ما يُنظر إليه من أصحاب الأعمال والعائلات على أنه عملية شاقة ومعقّدة ومحفوفة بالتحديات والنزاعات. في الواقع، إن انتقال القيادة هو بمثابة لحظة فارقة في مسار أي مؤسسة، لا سيما الشركات العائلية، حيث يمكن أن يؤدي سوء إدارته إلى نزاعات داخلية تهدّد استمراريتها، إلا أن هناك نماذج انتقال ناجحة وسلسلة تبعث على الأمل. إذ... ما الذي يجمع بين حالات انتقال القيادة الناجحة في الشركات العائلية؟

في الحقيقة، لا تبدو عمليات انتقال القيادة سلسلة مطلقاً، ولا تخلو كذلك من النزاعات، لكن تتميز الأطراف المعنية بقدرتها على توقع هذه الصعوبات والتعامل معها بشكل استباقي، مما يضمن لهم عبور هذه المرحلة الحرجة بنجاح. كما أن تلك الأطراف تحرص أيضاً على أن يتحلّى القادة الحاليون والمستقبليون، وكذلك الشركة نفسها، بالانفتاح على التغيير والتكيف معه قدر الإمكان، بما يمكنهم من تجاوز أي اضطرابات مؤقتة.

وبدلاً من التركيز على التصدي للتوترات والنزاعات، ينبغي أن تركز عملية الانتقال في القيادة على بناء أسس عائلية متينة من خلال صياغة هدف إيجابي يوحد أفرادها ويجمعهم، والعمل على تعزيز الروابط الأسرية بين أفرادها وفروعها المختلفة، إضافة إلى تحسين جودة وتواتر التواصل فيما بينهم، وتقوية قدرتهم على مواجهة وحل النزاعات بنهج بناء. دعونا الآن نتعمق في استكشاف كل من هذه الركائز الأساسية بالتفصيل، ونتناول كيفية تطبيقها الفعال لتحقيق انتقال القيادة الناجح.

للاطلاع على مجموعة شاملة من المقالات المتعلقة بانتقال القيادة في الشركات العائلية، يرجى زيارة هذا الرابط:

<https://familybusiness.org/succession-planning-for-family-businesses>



## تهيئة الشركة للتغيير

الاستثمارات، فإنه سيتخذ خطوات لتنفيذ استثمارات حيوية طال انتظارها، وبطبيعة الحال، سيؤدي ذلك إلى ارتفاع نفقات الشركة وقاعدة أصولها في نفس الوقت.

نتيجة لذلك، قد ينخفض العائد على الأصول، أي صافي الدخل مقسوماً على الأصول، لعدة سنوات متتالية، مما سيثير استياء أفراد العائلة والموظفين الذين اعتادوا على جني أرباح مجزية لفترات طويلة، وقد لا يدركون أهمية هذا الاستثمار في الوقت الحالي. هذا الأمر ربما يتسبب في نشوب نزاعات داخل الشركة ورفض للقيادة الجديدة، لكن يتعين على العائلة تفادي هذا الوضع من خلال الإشراف الدقيق على سياسة الاستثمار، وضمان تنفيذ الاستثمارات الهامة قبل انتقال الإدارة. كما ينبغي على المساهمين أيضاً متابعة اتجاه الاستهلاك، باعتباره مؤشراً لحجم الاستثمارات في الشركة، فإذا كان الاستهلاك ثابتاً أو متراجعاً، قد يكون ذلك دلالة على عدم كفاية الاستثمارات الحالية.

يُوصى بتأجيل عملية انتقال القيادة في الشركة إلى وقت لاحق، إن أمكن، إذا كانت الشركة تواجه تحديات مالية أو قانونية أو تخشى فقدان عملاء رئيسيين أو تمرّب بأي ظروف استثنائية أخرى. تماماً كما هو الحال في الطب، حيث لا يمكن زراعة قلب سليم في جسد مريض يعاني من السمّة المفرطة لأن جسده قد لا يتحمل تبعات العملية، لا ينبغي تسليم إدارة شركة تعاني من صعوبات إلى قيادة جديدة، حتى وإن كانت هذه القيادة كفؤة، لأن الشركة قد لا تكون مهياًة لاستيعاب هذا التحول في ظل وضعها الراهن. لذا، يجب على الشركات العائلية التي تعتزم تسليم القيادة إلى الجيل القادم، أن تكون مجهّزة برؤية استراتيجية واضحة للمستقبل، بالإضافة إلى قاعدة مالية متينة، وهيكل تنظيمي فعال، لضمان تحقيق أهدافها المرجوة.

يتعين على الشركات العائلية أيضاً تنفيذ استثمارات مالية هامة في الوقت المناسب، قبل أي عملية انتقال في القيادة، ولكن يميل الرؤساء التنفيذيون الأكبر سناً والأكثر خبرة عادةً إلى تجنب الاستثمارات الجديدة، بهدف الحفاظ على مستوى عالٍ من العوائد على الأصول، لإرضاء أفراد العائلة والمساهمين الآخرين الذين يعتمدون على توزيعات أرباح ثابتة ودخل منتظم. من المؤكد أنه عندما يتولى الجيل القادم القيادة، ويرث واقعاً يعاني من نقص مزمن في



## تهيئة أفراد العائلة الآخرين والموظفين

هذا السلوك يؤدي إلى تآكل الثقة، ليس فقط بين كبير المسؤولين الماليين والرئيس التنفيذي الجديد، بل يمتد تأثيره السلبي إلى العلاقة بين الرئيس التنفيذي الجديد والشخص السابق. علاوة على ذلك، يخلق اعتماد معظم كبار المسؤولين الماليين على تقديم نفس الأرقام والتقارير لسنوات طويلة، وفقاً لمعايير الرئيس التنفيذي السابق، بيئة جامدة تقاوم التغيير وتعيق تبني مناهج وأفكار جديدة.

في الوضع الأمثل، يُفضّل أن يقوم الرئيس التنفيذي الجديد باختيار وتعيين مدير مالي جديد، وأن يتم إجراء التعديلات اللازمة على فريق الإدارة العليا قبل توليه منصبه رسمياً، لضمان جاهزية الفريق الجديد للعمل فوراً. قد تتسبب هذه الخطوة في تغييرات كثيرة، وربما النزاعات، إلا أن التنبؤ بالتحديات والاستعداد لها مسبقاً يمهد الطريق لتحقيق نتائج أكثر إيجابية في نهاية المطاف.

على الرغم من أن بقاء الرؤساء التنفيذيين في مناصبهم لفترات طويلة يمكن أن يعزز بيئة عمل إيجابية من خلال بناء علاقات وطيدة مع الموظفين وفريق القيادة، إلا أنه قد يؤدي إلى نشوء ثقافة عمل يتردد فيها هؤلاء الرؤساء في إبداء ملاحظات صريحة أو اتخاذ إجراءات تأديبية ضرورية، حتى في حالات سوء السلوك الواضح. هذه الشبكة المعقدة من العلاقات قد تخلق بيئة عمل تفتقر إلى الشفافية، حيث تتفوق المصالح الشخصية على الصالح العام والنزاهة، وقد يتبنى الجميع موقفاً موحداً دون مناقشة أو تفكير نقدي، وفي بعض الأحيان، قد يتم تجاهل القواعد والإجراءات الأساسية حفاظاً على هذه العلاقات، مما يعرض جودة العمل والتميز المؤسسي للخطر.

في ضوء ذلك، ربما يتسبب التغيير الشامل في القيادة العليا إلى مغادرة بعض الموظفين القدامى وأفراد العائلة، وهذا قد يكون أمراً مزعجاً، لكنه ليس بالضرورة أمراً سيئاً، إذ غالباً ما يحمل التغيير في طياته فرصاً جديدة، ويتطلب من الموظفين، لا سيما الفريق الإداري، التكيف مع رؤية القائد الجديد. وينطبق هذا بصفة خاصة على كبار المسؤولين الماليين، الذين كثيراً ما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بالقيادة المغادرين، لدرجة أنهم قد يقررون الاستمرار في تقديم التقارير إليهم حتى بعد مغادرتهم المؤسسة.



## اعتبارات أخرى

### طلب المساعدة

أيضاً طوال عملية التقييم الدوري الشاملة للقائد الجديد (Eddleston & Kellermann, 2007; van der Heyden, Blondel, & Carlock, 2005).

### مواجهة المخاوف

قد يغربنا اللجوء إلى حلول فنية وهيكلية لمحاولة السيطرة على المشاكل العاطفية المتعلقة بعملية انتقال القيادة، إلا أن الحل الأمثل يكمن في مواجهة مخاوفنا وشكوكنا بصدق وشجاعة، وفهم القرارات التي نتخذها بدافع الخوف والحذر بدلاً من بنائها على الثقة والشجاعة. ربما تتبع تلك المخاوف من شكوكنا الخاصة بقدراتنا الذاتية أو قدرات الأجيال القادمة، أو القلق بشأن غموض المستقبل وما تخبئه الأيام القادمة، أو عدم القدرة على تلبية توقعات العائلة، لكن بمجرد أن نعي مخاوفنا، سنتمكن من تقييم قراراتنا بموضوعية أكبر واتخاذ خيارات أفضل مبنية على الثقة لا على الشك. وكما قال أحد رواد الأعمال: "عليك أن تعتاد على الشعور بعدم الارتياح" (Misner, 2018).

بلا شك، إن النزاع أمر لا مفر منه، فهو جزء لا يتجزأ من أي تفاعل جماعي وأي عملية تغيير، ولكن ينبغي على العائلات المالكة للشركات أن تضع نصب أعينها مهمة توحيد المساهمين حول هدف مشترك، وضمان إشراك جميع أفراد العائلة في عملية صنع القرار، والأهم من ذلك، تحسين مهارات التواصل لديهم، وتعزيز قدرتهم على إدارة وحل النزاعات، لأن تنمية تلك المهارات هي أتمن ما يمكن أن تقدمه العائلات للأجيال القادمة.

لا يمكن للعائلات أن تحقق نجاحاً أكبر أو تصبح أكثر قوة من تلقاء نفسها، دون بذل الجهد والوقت أو استثمار المال. لذا، يُنصح بتنظيم فعاليات عائلية أو تشكيل لجنة مخصصة لتعزيز الترابط الأسري (Pieper & Astrachan, 2008)، وفي حال شعرت أن أسرتك تحتاج إلى مزيد من التقارب، فلا تتردد في طلب الدعم المهني لمساعدتك في هذه الرحلة. الأسر التي تفتقر إلى رؤية مشتركة، أو التي تعطي الأولوية للأهداف الفردية على حساب الأهداف المشتركة، أو تعتبرها بنفس الأهمية، غالباً ما تواجه تحديات كبيرة في التوصل إلى توافق حول عملية انتقال القيادة.

### التواصل المنتظم

إن انعدام التواصل المنتظم بين أفراد العائلة يؤدي إلى إضعاف الروابط الأسرية، ويحول دون بناء الثقة المتبادلة، مما يعيق عملية اتخاذ القرارات الهامة بشكل كبير. ضع في اعتبارك أن النزاع هو جزء لا يتجزأ من عملية التغيير، فلا تنظر إليه على أنه شيء سلبي، بل هو أمر طبيعي ومتوقع. لذا، يعد فهم التوازنات القائمة داخل الأسرة أمرًا جوهريًا، فهو يمكنهم من تعزيز قدرة أفراد العائلة على التعامل مع هذا النزاع بنهج إيجابي (Astrachan, 2018a, 2018b).

### تهيئة الأقران الصغار

إذا كان الآباء يرغبون في أن يكون أطفالهم أصحاب أعمال أكفاء ومسؤولين، فمن الضروري أن يقوموا بتعليمهم وتزويدهم بالأدوات اللازمة لتحقيق ذلك. ينبغي على الآباء أيضاً أن يتيحوا لأطفالهم فرصة ارتكاب الأخطاء، مع الحرص على تحديد وتطبيق عواقب مناسبة لأعمارهم، بما يساهم في نموهم وتعلمهم (Astrachan & Pieper, 2011).

### تطبيق إجراءات عادلة

تكون القرارات أكثر فعالية ويلتزم الأفراد بها بشكل أكبر عندما يشعرون بأنهم ممثلون ومشاركون ومطلعون على العملية، ومن اللافت للنظر أن هذا ينطبق حتى في الحالات التي لا يتفق فيها الأفراد بالضرورة مع النتيجة النهائية. لذا، يتعين على العائلات الالتزام بتوقعات أصحاب المصلحة المتعلقة بالإجراءات، ليس فقط خلال مرحلة التوظيف، بل



نُشر هذا المقال أولاً على موقع FamilyBusiness.org، وهو الموقع الإلكتروني الرائد عالمياً والمُخصَّص للشركات العائلية. انطلق الموقع في عام 2018 كمصدر مجاني لدعم نجاح الشركات العائلية، ويزود هذه الشركات، المساهمة الرئيسية لتكوين الثروات على مستوى العالم، بمعرفة عملية مبنية على أحدث الأبحاث والدراسات. استقطب FamilyBusiness.org منذ إنطلاقه أعداداً متزايدة من المساهمين والقراء من شتى أنحاء العالم، وحقق، إلى جانب موقعه الشقيق EIX.org، أكثر من 15 مليون مشاهدة للصفحات خلال العام الدراسي المنتهي في 30 يونيو 2024. يُحظر نشر محتويات هذا المقال، بما في ذلك النصوص والمعلومات والتقارير والمخططات والرسوم والجداول، دون إذن، حيث إنه محمي بموجب قوانين حقوق النشر والملكية الفكرية المعمول بها. تمت ترجمة هذا المقال إلى اللغة العربية من قبل مركز دبي للشركات العائلية، التابع لغرف دبي، وفقاً لأعلى المعايير المهنية دون أي تعديل أو حذف. لا تُقدم أي ضمانات، سواء كانت صريحة أو ضمنية، حول دقة أو موثوقية الترجمة. في حال وجود أي استفسار بخصوص دقة النص المترجم، يُرجى الرجوع إلى النسخة الإنجليزية الرسمية.

---

لمعرفة المزيد عن  
**مركز دبي للشركات العائلية**  
زوروا الموقع الإلكتروني  
[DUBAICHAMBER.COM/DCFB](http://DUBAICHAMBER.COM/DCFB)