

FFI

بالتعاون مع

مركز دبي
للشركات العائلية | غرفة دبي
للتجارة

عقبات تعيق التداول والتغيير

أفضل ما تم نشره في مجلة
FAMILY BUSINESS REVIEW الطبعة الثانية



نظرة شاملة على أهم الأبحاث والتحليلات في مجال الشركات العائلية وثروات العائلات كما تم نشرها في مجلة الشركات العائلية الرائدة، FAMILY BUSINESS REVIEW، من الطبعة الأولى إلى الطبعة السابع عشرة

تم نشره احتفاءً بالذكرى السنوية العشرين لمؤسسة FAMILY FIRM INSTITUTE، من عام ١٩٨٦ وحتى ٢٠٠٦

إيفان لانسبيرج

كان ماكس فيبر، عالم الاجتماع الألماني العظيم، من بين أول من حددوا أهمية قيام مؤسس شركة بتسليم السلطة إلى خليفة يمكنه ترسيخ الهياكل الإدارية اللازمة للتطوير المستمر للشركة. وقد عرّف فيبر (1946) هذه العملية على أنها مؤسسة الكاريزما، واعتبرها أحد أعظم تحديات القيادة. في الشركات العائلية، تحظى مشكلة الخلافة والاستمرارية بأهمية أكبر إذا أخذنا في عين الاعتبار الأرقام الآتية: تشير التقديرات المتاحة (Dun & Bradstreet, 1973) إلى أن حوالي 70 بالمائة من إجمالي الشركات العائلية يتم بيعها

تم تحديد عدم التخطيط للخلافة كأحد أهم الأسباب وراء عدم استمرار العديد من الشركات العائلية فيلجئها الأول بعد رحيل مؤسسها. تتناول هذه الورقة البحثية بعض العوامل التي تتعارض مع التخطيط للخلافة، وتقتراح طرقًا يمكن من خلالها إدارة هذه العوائق بشكل بناء.

أو تصفيتها بعد وفاة مؤسسها أو تقاعدهم (Beckhard and Dyer, 1983). ويتبع إخفاق هذه الشركات في الاستمرار كشركات عائلية بعد انتهاء فترة حكم مؤسسها عواقب اجتماعية واقتصادية وخيمة. تخضع الشركات التي تُباع لشركات بيروقراطية كبيرة للمصالح الشخصية والسياسات البيروقراطية الموحدة للشركات المستحوذة. وتشير الأبحاث إلى أن العديد من الخصائص الإيجابية المرتبطة بملكية العائلة وإدارتها، مثل الاهتمام بالجودة، ومنظور الاستثمار طويل الأجل، والعلاقات المجتمعية القوية، تتلاشى بسهولة نتيجة للاستحواذ من الشركات الأكبر حجمًا (وفقًا لأستراشان كما ورد في هذه الطبعة).

تمثل تصفية شركة عائلية خسارة ليس فقط للعائلة المالكة، التي غالبًا ما تكون معظم أصولها مرتبطة بالشركة، بل أيضًا للموظفين والمجتمع المحيط بهم ممن يعتمد ازدهارهم الاقتصادي على بقاء الشركة.

تشير الأنماط الديموغرافية إلى أن عدد أصحاب الشركات الذين يواجهون تحديات حقيقية تتعلق بالخلافة والتقاعد يتزايد بسرعة عبر المجال الاقتصادي (Sonnenfeld, 1986). وفي الوقت الحالي، هناك أكثر من 24 مليون أمريكي فوق سن 65 عامًا. والأهم من ذلك أن هذه المجموعة تشكل القطاع الأسرع نموًا بين سكان





الولايات المتحدة. (U.S. Bureau of the Census, 1977). في العقد المقبل، سوف يواجه عدد كبير من الشركات الناشئة التي تأسست بعد الحرب، والتي استطاعت التغلب على التحديات الاقتصادية والمؤسسية تنجّي مؤسسيها عن أدوارهم.

أظهرت الأبحاث المتاحة (Christensen, 1953; McGivern, 1974; Trow, 1961, Hershon, 1975; Barnes and Anderson, 1985) أن أحد أهم العوامل التي تحدد إمكانية استمرارية الشركة العائلية من جيل إلى الذي يليه يتمثل في مدى التخطيط لعملية الخلافة. والتخطيط للخلافة يعني اتخاذ الاستعدادات اللازمة لضمان انسجام العائلة واستمرارية المؤسسة في الجيل القادم. ويجب التفكير في هذه الاستعدادات من حيث الاحتياجات المستقبلية للشركة والعائلة على حد سواء.

يعتمد الجيل الأول في الشركات العائلية بشكل كبير على المؤسسين، ليس من حيث قيادتهم وإدارتهم فحسب، بل أيضًا من حيث علاقاتهم وخبراتهم الفنية. ويؤدي عدم التخطيط للخلافة إلى حرمان الشركة دون داعٍ من هذه الأصول الإدارية البالغة الأهمية (Christensen, 1953; Danco, 1982; Hershon, 1975; Tashakori, 1977; Beckhard and Dyer, 1983; Whetten, 1980). علاوةً على ذلك، إذا لم يتم التخطيط للخلافة، فقد تؤدي الوفاة المفاجئة للمؤسس إلى حدوث اضطرابات في توزيع السلطة والأموال. وفي هذه الحالة، غالبًا ما يصبح النزاع بين ورثة المؤسس حادًا لدرجة عدم قدرتهم على اتخاذ القرارات الإستراتيجية اللازمة لضمان مستقبل الشركة. كما يهدد أيضًا عدم التخطيط للخلافة الرفاهية المالية للعائلة بترك العديد من الخلافات الشائكة المتعلقة بالارث دون حل؛ وبالتالي غالبًا ما تكون النتيجة بيع الشركة اضطراريًا.

ومع ذلك، بالرغم من كل الأسباب العقلانية الموجبة للتخطيط لخلافة المؤسس، تشير التجارب والأبحاث إلى أنه نادرًا ما يتم للخلافة في قيادة في الشركات العائلية (Christensen, 1953; Trow, 1961; Hershon, 1975; Tashakori, 1977; Lansberg, 1985; Rosenblatt, de Mik, Anderson, and Johnson, 1985).

على الرغم من مناقشة الكثير من الأطروحات عن ارتفاع معدل عدم التخطيط للخلافة وآثاره الضارة، لم يتم الاهتمام بالقدر الكافي بأسباب عدم التخطيط في كثير من الأحيان. تقدم هذه الورقة البحثية تحليلاً للعوامل المؤثرة التي تتعارض مع التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في الجيل الأول؛ حيث أصف حالة النظام وهو يقترب من مرحلة انتقال الخلافة، وأقدم بعض التفسيرات الأولية لأسباب التجنب المكرر لعملية التخطيط في الشركات العائلية في الجيل الأول. وتكمن الحجة الأساسية في أن كل فئة من الفئات التي تشكل الشركة العائلية تعترضها مشاعر متناقضة فيما يتعلق بالانتقال الحتمي للخلافة. وبالتالي يمنع هذا

التناقض صناع القرار الرئيسيين من الانخراط بشكل بنّاء في التخطيط لما بعد رحيل المؤسس. بالإضافة إلى ذلك، تتمثل إحدى الفرضيات الأساسية التي يناقشها هذا المقال في أن اكتساب الوعي بأسباب الممانعة بين مختلف الفئات تُعد خطوة أولى مهمة نحو الحث على عملية التخطيط. وبينما ينصب تركيزي في الغالب على تشخيص الموقف، يتناول القسم الأخير إستراتيجيات التدخل التي يمكن أن تساعد على جمع الموارد لوضع خطة الخلافة. تتبع الأفكار المقدمة هنا من ثلاثة مصادر، ألا وهي: تجربتي الشخصية باعتباري ابن رائد أعمال اختار التخطيط لما بعد خلافته، واستشاراتي مع الشركات العائلية التي تمر بمرحلة انتقال الخلافة، وأبحاثي المتعلقة بالشركات العائلية التي اجتازت مرحلة الانتقال إلى الجيل التالي بنجاح والمتعلقة كذلك بالشركات التي تم بيعها أو تمت تصفيتها.



ازدواجية المشاعر تجاه التخطيط للخلافة

يفرض انتقال الخلافة مجموعةً متنوعةً كبيرة من التغييرات البارزة في الشركة العائلية: لا بد من إعادة تنظيم العلاقات بين أفراد العائلة، وإعادة توزيع أنماط النفوذ التقليدية، كما يجب أن تُفسح نماذج الإدارة والملكية التي طال عليها الأمد المجال أمام نماذج جديدة. ومما يزيد الأمور تعقيداً تزامن توقيت انتقال الخلافة في الغالب مع التغييرات في دورة الحياة في العائلة، ومع التغييرات في منتجات الشركة والأسواق التي تصل إليها (Davis and Stern, 1980; Ward, 1987). تُثير هذه التغييرات القلق، وتخلق الحاجة إلى الفصل في بعض المسائل الملتبسة في مستقبل الشركة العائلية. وفي الوقت نفسه، فإن الفصل في بعض هذه المسائل يجعل من الضروري تناول العديد من المشكلات العاطفية للغاية التي يفضل معظم الأشخاص تجنبها أو إنكارها.



يتبع الأشخاص في الشركات العائلية طرقاً مختلفة للتعامل مع تناقضاتهم في التخطيط للخلافة؛ حيث تتمثل إحدى الاستجابات الشائعة في تفعيل عدد من السلوكيات المثبطة للذات. على سبيل المثال، يختار مؤسس ابنته الكبرى لتكون خليفته ولكنه يُضعف سلطتها برفض منحها ما يلزم من التوجيه والتدريب لتمكين من أداء دورها بكفاءة في المنصب الأعلى (Rogolsky, 1988). في الحقيقة، يلي ترشيح المؤسس ابنته كخليفة رغبته في "الإدلاء بدلوه" في حل مشكلة الاستمرارية. كما أن التقويض السلبي للتطور المهني للابنة يُرضي حاجة المؤسس إلى استمرار سيطرته على الشركة. وبالتالي يمنع هذان السلوكين أي تحرك حقيقي نحو وضع خطة خلافة ممكنة.

هناك طريقة أخرى يحاول الأشخاص من خلالها التغلب على مشاعرهم المتناقضة تجاه الخلافة، وهي إسقاط جانب التناقض الذي يُشعرهم بعدم الارتياح على الآخرين (Smith and Berg, 1987). وفي التخطيط للخلافة، غالباً ما يحدث هذا التعارض عبر مختلف الأجيال؛ حيث يصبح الجيل الأكبر المدافع الرئيسي عن الوضع الراهن ويصبح الجيل الأصغر المدافع الوحيد عن التغيير. في هذين الموقفين، تمثل كل مجموعة جانباً متبائناً؛ حيث يمنعان معاً النظام ككل من تحقيق أي تقدم في التخطيط

للمستقبل. لتأمل هنا حالة مؤسس يزعه ابنه الأكبر على الدوام بفكرة عدم وجود خطة للخلافة. ومع كل هجوم من الابن، يصبح المؤسس دفاعياً وينزع إلى إعادة تأكيد سيطرته على الشركة العائلية بمزيد من المماطلة. ومع تصاعد النزاع، يزيد عدم ادراك الابن لبعض مخاوفه بشأن المستقبل (على سبيل المثال، أي شكوك قد تعتريه فيما يتعلق بقدرته على أداء دوره بكفاءة في المنصب الأعلى أو خوفه من تبعات وفاة والده). وبالمثل، تغيب عن ذهن المؤسس مخاوفه المتعلقة بالحفاظ على الوضع الراهن (على سبيل المثال، رغبته الخفية في التقاعد والتخلي عن الإدارة التشغيلية اليومية). وينتهي الصراع بأن يُنكر كل منهما دور الآخر بدلاً من أن يتعاونوا. وما لم يتصالح كلا الجانبين الفاعلين الأساسيين مع جانب التناقض الذي يتم إنكاره، فسيكون من الصعب التوصل إلى مستوى التعاون اللازم للتخطيط. دعونا نتناول القضايا التي تنشأ عن انتقال الخلافة لكل من الفئات التي تشكل الشركة العائلية.

أصحاب المصلحة ووجهات النظر التي يتبنونها

لفهم تأثير الخلافة على الشركة العائلية، من الضروري التمييز بين وجهات نظر مختلف أصحاب المصلحة الذين يشكلون النظام. يمثل المستند رقم 1 رسماً بيانياً لشركة عائلية؛ حيث يبين أربع فئات أساسية، ألا وهي: العائلة، والملاك، والمديرين، والأشخاص من خارج الشركة. (تم تطوير أطر مماثلة من قبل ديفيس وتاجيوري في عام 1986، ومن قبل ديفيس في عام 1983).

غالبًا ما تكون لكل فئة أهداف وتوقعات مختلفة (Lansberg, 1983). على سبيل المثال، ينظر أفراد العائلة في الغالب إلى الشركة على أنها جزءاً مهماً من هوية الأسرة وارثها ومصدرًا للأمان المالي الذي يمكنهم من تلبية توقعاتهم فيما يتعلق بأسلوب حياتهم. وترسخ هذه النظرة التي يتبناها أفراد العائلة في اعتبارهم الشركة العائلية "أمًا" وظيفتها توفير الرعاية والشعور بالترابط بين أفراد العائلة. وعلى النقيض من ذلك، يرى من يتولون أدوارًا إدارية أن حياتهم المهنية مرتبطة بالشركة، ويميلون إلى اعتبار الأعمال التجارية وسيلة

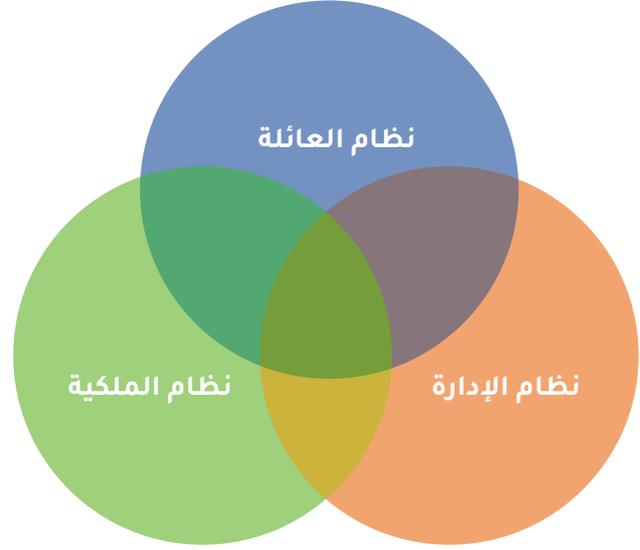
للتطوير المهني والإنجاز الاقتصادي. ومن وجهة نظرهم، فإن الهدف الأساسي للشركة ليس الاهتمام باحتياجات أفراد العائلة، بل تحقيق الأرباح وضمان استمرار نموهم الوظيفي. وبناءً على ذلك، يتوقع من يتولون أدوارًا إدارية تخصيص موارد الشركة لأولئك الذين يساهمون بشكل مباشر في نموها. وفي نهاية المطاف، ينظر الملاك إلى الأعمال في الغالب على أنها استثمار يريدون الحصول على عائد عادل منه. وتنبع توقعاتهم من حق الملكية الذي غالبًا ما يكون من الصعب الحصول عليه في سياق الشركة العائلية. ومن المهم أيضًا العلم بأنه يمكن للأفراد الانتماء إلى أكثر من مجموعة في آن واحد. ولذلك، قد يتبنى الشخص نفسه وجهات نظر متضاربة حول الأهداف النهائية للشركة (Lansberg, 1983).



المستند 1. نظام الشركة العائلية

بينما أفترض أن كل فئة ستكون متناقضة فيما يتعلق بالتخطيط للخلافة، سينصب تركيزي الأساسي على الجانب السلبي للتناقض، إذ تشير الأدلة المتوفرة إلى أن القوى المعارضة للتخطيط تميل إلى الهيمنة في أغلبية الحالات.

المؤسس. طوال فترة تطور الشركة العائلية، يميل المؤسس إلى أن يكون الشخص الوحيد الذي يتمتع بالهيمنة في جميع الفئات الثلاث. (سأشير طوال هذا المقال إلى المؤسسين باعتبارهم ذكوراً، نظراً إلى أن الغالبية العظمى من رواد الأعمال الذين سيتولون الخلافة خلال العقد القادم من الذكور، كما أن مصادر بياناتنا غالباً ما تكون شركات يديرها ذكور). وهذا الوضع المركزي يمنح المؤسس تأثيراً واسع النطاق في نظام الشركة العائلية، ما يجعل تناقضه البالغ في مسألة التخطيط للخلافة إشكالياً للغاية.



بينما يكون المؤسسون في كثير من الأحيان على وعي بالعديد من الأسباب الوجيهة لوضع خطة للخلافة، إلا أنهم يواجهون أيضاً عوائق نفسية قوية لإدارة عملية تنحيهم. ومن المعوقات الصعبة التي تواجه التخطيط للخلافة هي إجماع المؤسس عن مواجهة حقيقة أنه سيلقى منيته. لكن لكي يخطط المؤسس للخلافة، لا بد أن يتقبل حقيقة الموت. وهذه ليست مهمة سهلة على أي شخص (Becker, 1973)، خصوصاً بالنسبة إلى رائد أعمال عادةً ما يقود حياته باعتقاد راسخ بأنه يتحكم في مصيره (Gasse, 1982; Brockhaus, 1982). في الحقيقة، يُجبر التخطيط للخلافة المؤسسين على معايشة نوع من الطقوس المبكرة للوفاة. وكما علّق أحد المؤسسين الذين تحاورت معهم: "كان التخطيط لمسألة الخلافة بمثابة المشاركة بفاعلية في جميع مراسم رحيلي عن الحياة".

في عمل إيزابيث كوبلر روس (1969) فيما يتعلق بالموت والاحتضار، تقترح أن عملية التصالح مع الموت الوشيك تتبع سلسلة من الحالات يمكن توقعها، والتي تتمثل في الإنكار، ثم الغضب، ثم الاكتئاب، ثم التفاوض، وأخيراً تقبل الأمر. يتطلب التخطيط للخلافة أن يمر المؤسسون بهذه الدورة الصعبة في الوقت الذي لا يزالون يشعرون فيه بالقوة والحيوية؛ إذ يذكّرهم المحيطون بهم باستمرار بأنهم المحور الذي لا غنى عنه في الشركة العائلية. وفي ظل هذه الظروف، يكون من الصعب للغاية على المؤسسين تجاوز

حالة الإنكار. لتأمل، على سبيل المثال، حالة أرماند هامر، رائد الأعمال الأسطوري البالغ من العمر تسعين عامًا والذي اشتُهر بعدم رغبته في التخطيط لما بعد رحيله من أوكسيدنتيال بترولسيوم، الشركة التي أدارها على مدار الواحد والثلاثين عامًا الماضية. كتب ويليامز (1984)، الصفحات 1-3: "عندما طلب منه أحد مراسلي صحيفة نيويورك تايمز التعليق على سبب عدم اختياره خليفة له، قال: "وإذا رحلت" - وهنا توقف برهةً، وتمالك نفسه، وعدّل كلامه - "عندما أرحل، سيختار مجلس الإدارة خليفتي. توجد مجموعة جيدة".



في كثير من الأحيان، يقدم المؤسسون مجموعة معقدة من المبررات والتعديلات التي تمنعهم من التخطيط للخلافة. والمناورة الأكثر تدميراً هي التي يستخدمها المؤسس الذي يقوم مراراً وتكراراً باختيار الخلفاء فقط لتقويض سلطتهم وطردهم بعد فترة معينة لأسباب تعسفية.

يقاوم المؤسسون أيضاً التخطيط للخلافة لأنه يستلزم التخلي عن سلطتهم في التأثير على الإدارة اليومية للشركة. وفي كثير من الحالات، يصبح المؤسسون رواد أعمال على وجه التحديد بسبب الحاجة القوية لاكتساب السلطة وممارستها على الآخرين. ومن ثم فإن التنازل عن السيطرة على الشركة يُعد الخطوة الأولى نحو فقدان السيطرة على الحياة نفسها.

وتتجلى احتياجات المؤسسين القوية إلى تولى أدوار السلطة والمركزية في الطريقة التي ينظمون بها أعمالهم (Hershon, 1980; Tashakori, 1975). وقد وثّق الباحثون قبيل المؤسسين إلى اتباع الإدارة المركزية التي تدور حول أنفسهم بما لا يتيح الاستغناء عنهم في شركاتهم، وذلك من خلال ممانعة تفويض السلطة لغيرهم والإصرار على مشاركتهم في القرارات التي من الأفضل اتخاذها من أصحاب مناصب أقل في المؤسسة (Dyer, 1986; Hershon, 1975; Tashakori, 1980). إن هذا الميل إلى المركزية بما يعزز الذات يدفع العديد من المؤسسين إلى تكوين صورة مبالغ فيها عن العواقب الكارثية التي قد تحدث عقب تقاعدهم. وكثيراً ما تتم مشاركة هذه الصورة من قبل آخرين في الشركة العائلية، وغالباً ما تصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الشركة العائلية (Schein, 1985; Dyer, 1986). وتخلق هذه النظرة القاتمة بدورها مبرراً قوياً لتجنب التخطيط للخلافة، كما تعزز حاجة المؤسس إلى استمرار مشاركته في القرارات اليومية. بينما قد يكون صحيحاً أن المؤسس لا يمكن الاستغناء عنه في أي مرحلة من دورة عمل الشركة العائلية، تظل هناك حقيقة راسخة بأن المؤسس لديه القدرة على كسر دائرة الاعتماد عليه، لأنه مسؤول إلى حد كبير، وإن لم يكن تمامًا، عن إدامة هذه الدائرة.

غالبًا ما يتفاقم الخوف من فقدان السيطرة على الشركة بالاعتقاد بأن التقاعد من الشركة سيؤدي إلى خفض رتبة المسؤول وتقليص دوره المركزي في العائلة. وكما قال أحد الخلفاء في إحدى الشركات: "رفض والدي التخلي عن منصبه لأنه كان يخشى أنه بعد التقاعد لن يُعَدّ البابا - ولن يُعَدّ البطريك الذي يتطلع إليه جميع أبنائه ويعتمدون عليه. لقد أراد أن يحكم العائلة والشركة إلى أن توافيه المنية، ولسوء حظنا جميعًا، فقد فعل ذلك".

من المثير للاهتمام أن نلاحظ، في هذا الصدد، أنه حتى أولئك المؤسسين الذين يخططون لخلافتهم بعيدًا عن إدارة الشركة، غالبًا ما يحتفظون بالسيطرة على ملكية الشركة حتى وفاتهم. بل إنهم يفعلون ذلك على الرغم من المزايا المهمة



في كثير من الأحيان، يقدم المؤسسون مجموعة معقدة من المبررات والتعديلات التي تمنعهم من التخطيط للخلافة. والمناورة الأكثر تدميرًا هي التي يستخدمها المؤسس الذي يقوم مرارًا وتكرارًا باختيار الخلفاء فقط لتقويض سلطتهم وطردهم بعد فترة معينة لأسباب تعسفية.

يقاوم المؤسسون أيضًا التخطيط للخلافة لأنه يستلزم التخلي عن سلطتهم في التأثير على الإدارة اليومية للشركة. وفي كثير من الحالات، يصبح المؤسسون رواد أعمال على وجه التحديد بسبب الحاجة القوية لاكتساب السلطة وممارستها على الآخرين. ومن ثم فإن التنازل عن السيطرة على الشركة يُعَدّ الخطوة الأولى نحو فقدان السيطرة على الحياة نفسها.

وتتجلى احتياجات المؤسسين القوية إلى تولي أدوار السلطة والمركزية في الطريقة التي ينظمون بها أعمالهم (Hershon, 1980; Tashakori, 1975). وقد وثّق الباحثون قِبل المؤسسين إلى اتباع الإدارة المركزية التي تدور حول أنفسهم بما لا يتيح الاستغناء عنهم في شركاتهم، وذلك من خلال ممانعة تفويض السلطة لغيرهم والإصرار على مشاركتهم في القرارات التي من الأفضل اتخاذها من أصحاب مناصب أقل في المؤسسة (Dyer, 1986; Hershon, 1975; Tashakori, 1980). إن هذا الميل إلى المركزية بما يعزز الذات يدفع العديد من المؤسسين إلى تكوين صورة مبالغ فيها عن العواقب الكارثية التي قد تحدث عقب تقاعدهم. وكثيراً ما تتم مشاركة هذه الصورة من قبل آخرين في الشركة العائلية، وغالباً ما تصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الشركة العائلية (Schein, 1985; Dyer, 1986). وتخلق هذه النظرة القاتمة بدورها مبرراً قوياً لتجنب التخطيط للخلافة، كما تعزز حاجة المؤسس إلى استمرار مشاركته في القرارات اليومية. بينما قد يكون صحيحاً أن المؤسس لا يمكن الاستغناء عنه في أي مرحلة من دورة عمل الشركة العائلية، تظل هناك حقيقة راسخة بأن المؤسس لديه القدرة على كسر دائرة الاعتماد عليه، لأنه مسؤول إلى حد كبير، وإن لم يكن تمامًا، عن إدامة هذه الدائرة.



غالباً ما يتفاقم الخوف من فقدان السيطرة على الشركة بالاعتقاد بأن التقاعد من الشركة سيؤدي إلى خفض رتبة المسؤول وتقليص دوره المركزي في العائلة. وكما قال أحد الخلفاء في إحدى الشركات: "رفض والدي التخلي عن منصبه لأنه كان يخشى أنه بعد التقاعد لن يُعَدّ البابا - ولن يُعَدّ البطريك الذي يتطلع إليه جميع أبنائه ويعتمدون عليه. لقد أراد أن يحكم العائلة والشركة إلى أن توافيه المنية، ولسوء حظنا جميعاً، فقد فعل ذلك".

من المثير للاهتمام أن نلاحظ، في هذا الصدد، أنه حتى أولئك المؤسسين الذين يخططون لخلافتهم بعيداً عن إدارة الشركة، غالباً ما يحتفظون بالسيطرة على ملكية الشركة حتى وفاتهم. بل إنهم يفعلون ذلك على الرغم من المزايا المهمة واتباع القواعد النحوية الصحيحة في المذكرات الداخلية)، لن يكون مؤهلاً لتولي إدارة الشركة. وبعد صراع مؤلم من أجل السيطرة، ترك الخليفة الشركة، وبعدها أعاد المؤسس الكرّة مع مرشحين آخرين للخلافة.

إن معظم محلي مشكلة الخلافة يقصرون اهتمامهم على المؤسس. وفي حين أن المؤسس هو بلا شك الجهة الفاعلة الأساسية في التخطيط للخلافة، من المهم أن ندرك أنه ليس وحده من يمانع عملية التخطيط. وكثيراً ما تمارس عائلة المؤسس ضغوطاً قوية عليه لتجنب قضايا الخلافة المشحونة بالعواطف.

العائلة. لفهم رد فعل العائلة على التخطيط للخلافة والأسباب التي قد تجعل أفرادها يرغبون في تجنب عملية التخطيط، من الضروري التفكير في المرحلة من دورة الحياة التي من المرجح أن تمر فيها العائلة بعملية الخلافة. إن الحاجة إلى البدء في التفكير في التخطيط للخلافة لا تنشأ عادةً إلا بعد دخول المؤسس وزوجته إلى المرحلة الأخيرة من دورة الحياة (ما يقارب عمر الستين). أوضح منظران معنيان بأمر العائلات (McGoldrick and Carter, 1982) بعض المشكلات التي تواجه المتزوجين في هذه المرحلة من حياتهم. بحلول هذا الوقت، كان آخر أولادهم قد غادر المنزل، ويكافح الزوجان للتكيف مع الفراغ الناتج من العيش الفارغ. إن المشكلات الزوجية التي لم يتم حلها والتي ظلت خادمة على مدار سنوات، وكانت متوارية بالضغوط المستمرة لتربية الأطفال وتأسيس عمل تجاري، تعود إلى الظهور خلال هذه الفترة. كما أن تعرّض والدي الزوجين، اللذين بلغا الآن سن الشيخوخة، للوفاة أو المرض يفرض ضغوطاً إضافية. وتعتبر فكرة تزايد الاحتياج إلى الآخرين مع التقدم في العمر أمراً صعباً للغاية بالنسبة للأزواج الذين يعتمدون بشكل بالغ على أنفسهم في إدارة شؤونهم.





يؤدي التقاعد وما يصاحبه من تغيرات في المكانة إلى تفاقم هذه الصعوبات. ويتبع الأزواج في هذه المرحلة إستراتيجيات عاطفية، مثل إنكار الحاجة إلى التخطيط للخلافة، ورفض التخلي عن السلطة، وإعادة تأكيد سلطتهم ومركزيتهم في التسلسل الهرمي لكل من العائلة والشركة. وبالنسبة إلى النسل، تُعد هذه أيضًا مرحلة التوتر والتكيف؛ حيث إنهم يتكيفون مع المتطلبات العديدة لعالم الكبار، بما في ذلك الزواج، والطلاق (في حالات كثيرة)، والمهن، والأبوة. بالإضافة إلى ذلك، يكون الأبناء حريصين على الاستقلال ماليًا وذاتيًا في هذه المرحلة من حياتهم. وفي ظل هذه الظروف، يكون من غير المرجح أن يتحلى النسل بالصبر ويدعم محاولات الوالدين لتأكيد فرض سلطتهم على أفراد العائلة. وعلى العكس، قد يلجأ الأبناء إلى اسقاط الصعوبات التي يواجهونها فيما يتعلق بالخلافة على المؤسس، الذي يُنظر إليه على أنه العائق الوحيد أمام تقدمهم داخل الشركة. بل في كثير من الأحيان، يعاني هؤلاء الأبناء - الذين ينتمون إلى جيل الشباب ويرغبون بشدة في تنحي المؤسس - من شعور بالغ بالذنب في عقلهم اللاواعي، ما يدفعهم إلى تقويض فرصهم في أن يصبحوا خلفاءً ناجحين.

يتعارض العديد من التحديات المتعلقة بالتطور في هذه المرحلة مع قدرة العائلة واستعدادها لخوض مناقشة مفتوحة فيما يتعلق بقضايا الخلافة. وبالنسبة إلى زوجة المؤسس، يتسبب انتقال الخلافة في مجموعة معقدة من المشكلات وحالات عدم الوضوح. فمن ناحية، قد تشعر الزوجات

بالقلق البالغ فيما يتعلق بالمستقبل الاقتصادي والعاطفي للعائلة، ويعملن دون كلل على التوسط في النزاعات التي تنشأ بين المؤسس والجيل التالي أو بين الأشقاء أنفسهم. ولهذا السبب، غالباً ما تدعم الزوجات التخطيط للخلافة، بل في كثير من الحالات، يكون لهن تأثير قوي في تحفيز المؤسس للتغلب على الصعوبات التي يواجهها بشأن التحول. ومن ناحية أخرى، تواجه زوجة المؤسس عدداً من المشكلات التي قد تُثنيها عن تناول قضية الخلافة. وبالنسبة إلى الزوجة أيضاً، قد تُعد الشركة مركزاً مهماً للتفاعل وعنصرًا رئيسياً يحدد هويتها (Rosenblatt, de Mik, Anderson, and Johnson, 1985).



وكما هو الحال مع المؤسس، قد تواجه الزوجة مشكلة في التخلي عن العديد من الأدوار المهمة التي تولتها في الشركة على مر السنين. تختلف هذه الأدوار بشكل كبير من شركة إلى أخرى وتشمل أي شيء، بدءاً من إدارة جزء من الشركة أو إدارة الشؤون المالية للشركة ووصولاً إلى مساعدة الموظفين على حل مشكلاتهم العائلية وتنظيم الأنشطة الاجتماعية للعملاء (Rosenblatt, de Mik, Anderson, and Johnson, 1985). وفي بعض الأحيان، قد تتصدى الزوجات للتخطيط للخلافة خوفاً من أن تؤدي المناقشة الموضوعية حول مستقبل الشركة العائلية إلى الإخلال بالانسجام العائلي. ففي إحدى الشركات العائلية التي أجريَتْ عنها دراسة، تولت زوجة المؤسس دور الوصي العاطفي على العائلة؛ إذ كانت تحمي العائلة باستمرار من مشكلات الخلافة المزعجة عاطفياً. بالإضافة إلى ذلك، من خلال ثني أي من الأبناء عن المشاركة في المناقشات حول مستقبل الشركة العائلية، استطاعت الزوجة إتاحة الفرصة للمؤسس لمواصلة المماطلة في وضع خطة للخلافة. بل في بعض الأحيان، تمنع زوجة المؤسس الاستعانة بمستشار خارجي لأن ذلك قد ينتهك خصوصية العائلة ويهتك سترها أمام العامة.

وقد يتعارض العديد من العوامل العائلية الأخرى مع المناقشة المفتوحة حول الخلافة. فعلى سبيل المثال، نتيجة لعوامل مثل جنس الأطفال وترتيبهم في الميلاد، قد يتفاوت الوالدان إلى حد كبير في التفضيل بين أبنائهم. وتُحدث هذه التفاوتات تأثيراً بالغاً في تقييم كل من الوالدين لمن يجب يكون خليفة المؤسس من الأبناء، كما تزيد من فرص اعتبار من يقع عليه الاختيار يتلقى معاملة تفضيلية. وبالرغم من أن الاستجابة بشكل عاطفي للخليفة الذي يقع عليه الاختيار غالباً ما تتأثر بعوامل مثل الخلفية العرقية للعائلة وتقاليدھا (خاصةً فيما يتعلق بالابن الأكبر) فضلاً عن تنظيم التحالفات العائلية ومراحل تطور المشاركين الرئيسيين، إلا أن القرار يتم اتخاذه غالباً بدافع عاطفي من قبل أفراد الشركات العائلية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن معظم الثقافات الغربية لديها معايير تنظم سلوك العائلة، ما يصرف الآباء والأبناء عن مناقشة مستقبل العائلة بشكل علني بعد حياة الوالدين. وينطبق هذا على الأمور الاقتصادية والمالية على وجه التحديد، مثل تخطيط الميراث، والذي يُنظر عادةً إلى مناقشته بشكل صريح على أنه انتهاك للأصول أو دليل على التفكير في المصلحة الشخصية وانعدام الثقة المتبادلة. وتضمن هذه المعايير تأثير العلاقات بين أفراد العائلة بالرعاية الشخصية، وليس بدوافع مثل الانتهازية الاقتصادية. ومع ذلك، عند تشغيل الشركات من قبل العائلات، قد تؤدي المعايير نفسها إلى العزوف عن المناقشات الضرورية حول التخطيط للخلافة.





وقد لاحظ باحثون آخرون أن العديد من العائلات تواجه صعوبة في الحديث عن إرث العائلة ومستقبلها الاقتصادي. على سبيل المثال، يرى روزنبلات شركاؤه (Rosenblatt, de Mik, Anderson, and Johnson, 1985, p. 192) أن المخاوف المتعلقة بالخلافة والإرث قد تنجم أيضًا عن حقيقة أن المخاطر (المالية وغيرها) التي تهدد وريثة المؤسس عالية، وفي هذا الصدد يقولون: "ما سيحصلون عليه أو لا كإرث ليس شيئًا ذا قيمة مالية فحسب، بل مهنة، ومقامًا، ومكانةً في المجتمع". كما تخشى العائلات من أن تؤدي المناقشة المفتوحة لهذه القضايا إلى إثارة مقارنات غير عادلة بين الورثة، ما قد يؤدي إلى قطع الروابط بين أفراد العائلة.

وأخيرًا، يتجنب الجيل الأصغر أحيانًا التخطيط للخلافة لأنه يثير مخاوف بالغة من وفاة الوالدين، والفراق، والهجر. في إحدى الحالات التي مرّت بي، أخبرني أحد الأبناء الكبار لرائد الأعمال أنه "في قرارة نفسه" لا يريد حتى أن يفكر في شكل الحياة في ظل غياب والديه. لقد كان يخشى أن يكون التعامل مع مسألة الخلافة أمرًا مزعجًا للغاية لدرجة أنه قد يؤدي في الواقع إلى وفاة والده، والذي كان، بالمناسبة، بصحة جيدة للغاية. وبالنظر إلى القلق الذي يثيره انتقال الخلافة، فليس غريبًا أن يكون لدى أفراد العائلة توقعات سلبية للغاية بشأن ما يمكن أن يحدث في حالة مناقشة المسائل المرتبطة بالخلافة بشكل علني في العائلة. وفي حين أنه من المؤكد أن العائلات تختلف في قدرتها على التعامل مع الضغوط الناجمة عن التخطيط للخلافة، فإن مثل هذه التوقعات المتشائمة غالبًا ما تمنع حتى أكثر العائلات استقرارًا من مواجهة الحاجة إلى التخطيط.

المديرون. لا تقتصر الصعوبات المتعلقة بمسألة الخلافة على المؤسس والعائلة، بل يواجه مديرو الشركة أيضًا مشكلات عاطفية صعبة تدفعهم إلى ممانعة التخطيط. يناقش هذا القسم دائرة كبار المديرين الذين لا ينتمون إلى العائلة والذين يشغلون المناصب العليا في الشركة. وغالبًا ما تتكون هذه المجموعة من المديرين الأكبر سنًا الذين يعملون مع المؤسس منذ تأسيس الشركة.

يرفض العديد من كبار المديرين فكرة التحول من علاقة شخصية مع المؤسس إلى علاقة أكثر رسمية مع خليفته. وفي معظم الحالات، نجح هؤلاء المديرون في إنشاء علاقات فريدة مع المؤسس تمتد إلى ما هو أبعد كثيرًا من الأعمال التعاقدية. على مر السنين، ربما يكون المؤسس قد أشرف شخصيًا على تدريب كل مدير من كبار المديرين وتقييمه ومكافأته، وقدّم خدمات شخصية للمديرين وعائلاتهم. على سبيل المثال، في العديد من الشركات التي درست وضعها، ساعد المؤسس كبار المديرين على أخذ قروض لشراء منازلهم. وبالنسبة إلى العديد من كبار المديرين، تشكل العلاقات الشخصية مع المالك الميزة الأكثر أهمية للعمل في شركة عائلية لسنوات. وقد تدفع خلافة المؤسس أيضًا المديرين الأكبر سنًا إلى مواجهة حقيقة تقدمهم في السن وتقاعدهم. في المواقف المتعارضة التي يتصارع فيها المؤسس والجيل الأصغر سنًا لفرض السيطرة، غالبًا ما ينحاز المديرون الأكبر سنًا إلى جانب المؤسس



بهدف الحفاظ على الوضع الراهن. وقد ترتبط عائلات كبار المديرين أيضًا بعلاقات شخصية مع المؤسس وعائلته، بحيث قد يؤدي تغير التسلسل الهرمي في عائلة المؤسس إلى إحداث تغييرات في عائلات كبار المديرين. ففي الكثير من الحالات، يتم توظيف عدة أفراد من عائلة واحدة في الشركة، وبالتالي يمكن أن يشكل تغيير القيادة تهديدًا لوظائف هذه العائلات أيضًا. وفي بعض الشركات العائلية الأكبر حجمًا، تضم المناصب الإدارية العليا مديرين محترفين أصغر سنًا عملوا لفترات أقصر في الشركة ويطمحون إلى إضفاء الطابع الرسمي على هيكل الشركة في المستقبل (Dyer, 1986). غالبًا ما يسعى هؤلاء المديرون إلى تخليص الشركة من الأقارب (سواء المالكين أو المديرين الآخرين) الذين لا يسهمون، من وجهة نظرهم، في نمو الشركة وتطويرها.

ونادراً ما ينجح الخليفة، بغض النظر عن كفاءته ومهاراته، في إثبات نفسه كبديل للمؤسس في نظر المديرين الأكبر سنًا. ومع تغير القيادة، لا يصبح إضفاء الطابع المؤسسي على الكثير من المهام التي يؤديها المؤسس أمرًا حتميًا فحسب، بل يكون ملائمًا وضروريًا أيضًا (Greiner, 1972). يتوقع كبار المديرين في كثير من الأحيان أن الضوابط الرسمية، مثل الموازنات، ونظم المعلومات الإدارية، ونظم شؤون الموظفين، ستقيد استقلاليتهم ونفوذهم. وبالتالي تقودهم تلك التوقعات إلى ممانعة التخطيط لعملية انتقال الخلافة وتنفيذها. ولذلك، من المألوف أن نجد كبار المديرين يتواطؤون مع المؤسس وأفراد العائلة لتجنب المناقشات الجادة المتعلقة بالخلافة.

الملاك. إلى جانب العائلة وكبار المديرين، يواجه الملاك أيضًا صعوبات تتعلق بتناول مسألة التخطيط للخلافة. في معظم الشركات التي أسسها الجيل الأول من العائلة، يتمتع المؤسس وحده بالسيطرة الكاملة على الملكية. وفي بعض الشركات، قام المؤسس بمنح بعض حصص الملكية أو بيعها للمديرين الأكبر سنًا، أو الأقارب، أو كل منهما، إما لتحفيزهم على تعزيز مشاركتهم في الشركة أو للتقليل من الضرائب. في هذه الحالات، عادةً ما يحتفظ المؤسس بالسيطرة على ملكية الشركة. وفي الشركات الأكبر حجمًا، غالبًا ما يحصل المؤسس على الدعم المالي من مستثمرين خارجيين يحصلون بدورهم على حصة من الملكية مقابل استثماراتهم. عادةً ما يكون هؤلاء المستثمرون خارجيون أصدقاء قدامى للمؤسس، وهم أنفسهم مالكون ومديرون لشركات عائلية أخرى في المجتمع. ولا تزال هناك شركات عائلية أخرى عبارة عن وكالات أو شركات حاصلة على امتيازات تجارية تتمتع من خلالها الشركات الكبرى بملكية مباشرة، وكما هو الحال مع أصحاب المصلحة الآخرين في الشركة العائلية، يواجه الملاك أيضًا، أيًا كان المنصب الذي يشغلونه، صعوبات تتعلق بالمشاركة في عملية التخطيط للخلافة أو الاستعداد لها على نحو فعال.

وبالنسبة إلى الملاك الذين يعملون في الشركة، سواءً أكانوا من أفراد العائلة أم لا، عادةً ما تنشأ الصعوبات بسبب الطريقة التي يحصلون بها على حصصهم في الملكية. بل في كثير من الأحيان، يمنح المؤسس بعض حصص ملكيته إلى هؤلاء الأفراد كبادرة أبنوية للتعبير عن حسن النية أو اعترافًا ببعض الإسهامات الخاصة التي قدمها هؤلاء الأشخاص أو التي يتوقع أن يقدموها. ومع ذلك، تنطوي هذه الحصص التي تم منحها أو بيعها على توقع ضمني بالولاء والإخلاص للمؤسس، ما يجعل من الصعب للغاية على ملاك حصة الأقلية الداخليين إثارة تساؤلات تتعلق بمسألة التخطيط للخلافة دون أن يُنظر إليهم على أنهم غير مخلصين.

غالبًا ما يقاوم أصحاب حصة الأقلية الخارجيون، والذين هم أصدقاء قدامى للمؤسس، التخطيط للخلافة في شركاتهم الخاصة، ولذلك فهم يميلون إلى تجنب المناقشات المرتبطة بالتخطيط للخلافة تمامًا. وكما قال أحد المؤسسين الذين تحاورت معهم: "في اللحظة التي أعلنت فيها أنني قررت أخيرًا اتخاذ خطوات تتعلق بمسألة الخلافة، هاجمني شركائي وزملائي في العمل وأخبروني أنني فقدت عقلي. وتساءلوا عما إذا كنت قد تلقيت أخبارًا سيئة من طبيبي حول صحتي. لقد استغرق الأمر مني بعض الوقت لأكتشف أن ما كنت أفعله جعلهم في مواجهة مع مخاوفهم المتعلقة بالخلافة".

يعرف هؤلاء الأشخاص أن المؤسس هو الشخص الذي يجب عليهم التحدث إليه عندما يريدون اتخاذ إجراء. وعلى الرغم من أنه من الواضح أنه من مصلحة العميل على المدى الطويل أن تخطط الشركة لاستمرارها بشكل سليم، إلا أن العملاء والموردين يشعرون بالقلق من فقدان ارتباطهم بالإدارة العليا في الشركة، وكثيرًا ما ينحازون إلى جانب المؤسس في منع الجهد المبذول للتخطيط للخلافة. ففي إحدى الشركات التي قمت بدراسة وضعها، تقاعد المؤسس وانتقل إلى مكان يقع على بعد ألف ميل، وكان لا يزال يتلقى مكالمات يومية من العملاء ويرد عليها وذلك بعد ثلاث سنوات من رحيله عن الشركة. وفي شركات الخدمات، حيث تُعد الشبكة الشخصية للمؤسس إحدى أهم أصول الشركة، فإن علاقات المؤسس يمكن أن تصبح سببًا قويًا لاستمرار دوره المركزي. في كثير من الحالات، تنشأ شبكة علاقات المؤسس نتيجة رحلة طويلة من تبادل الخبرات مع أفراد ينتمون إلى الفئة العمرية نفسها والذين لا يقيمون الصلات بسهولة مع خليفة المؤسس والأفراد الآخرين من جيله.

ومن الجدير بالذكر هنا أن قيمنا الثقافية لا تدعم عادةً القادة الذين يخططون لخلافتهم. في الواقع، حتى وقت قريب إلى حد ما، لم يول العلماء المعنيون بالإدارة الكثير من الاهتمام للمشكلة العامة المتمثلة في خلافة القيادة. وقد أوضح سونينفيلد ذلك (p. 321, 1986) قائلاً: "إن الطريقة التي يتنحى بها القائد عن منصبه لا تقل أهمية بالنسبة إلى ناخبيه عن طريقة تولي المنصب. ومع ذلك، فإن درجات اهتمامنا بهذه الأحداث غير متوازنة. فنحن نسمع بشكل دوري عن الحرب العنيفة المحيطة بالحالات البارزة التي تتصارع على خلافة المديرين التنفيذيين في الشركات، ولكن الأمر لا يتعدى ذلك ولا يتم تقديم حل. فالرؤى الجماعية المهمة المتعلقة برحيل القادة لا تظهر في أدلة الإدارة الأكثر مبيعًا أو التقارير البحثية أو الكتب الدراسية".



لا يتحلّى جميع المؤسسين بالحكمة اللازمة للفصل بين قلقهم تجاه مسألة الخلافة وقلق الآخريّن. تُعدّ مشكلة الخلافة قضية أجيال تواجه جميع الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية نفسها في الوقت نفسه تقريبًا. وكثيرًا ما يؤدي عزوف شركاء المؤسس وأقرانه عن مواجهة مسألة الخلافة إلى تعزيز ممانعة المؤسس للتخطيط لرحيله عن الشركة.

نادرًا ما يتم تشجيع الشركات العائلية التي تنتمي إلى شبكة الوكلاء التابعة لشركة أكبر بشكل بناء على التخطيط لخلافة المؤسس. ففي أحسن الأحوال، تعالج الشركات الكبرى قضايا الخلافة الخاصة بمديري وكالاتها بأن ينص العقد المبرم بينها وبين الوكالة على وجوب إيجاد "خليفة مناسب" (عادةً ما تُترك كلمة "مناسب" دون تعريف) من أجل تجديد اتفاقية الامتياز بعد انتهاء فترة حكم مدير الوكالة. ويتضح في كثير من الحالات أن المكتب الرئيسي لا يعرف الكثير عن كيفية تأثير التفاعل المعقد بين العائلة والشركات على قدرة الوكلاء على التعامل مع مسألة الخلافة. في المؤسسة الأم، عادةً ما يتم التعامل مع الخلافة في الإدارة من خلال عملية رسمية تم إضفاء الطابع المؤسسي عليها لفترة زمنية طويلة. وفي كثير من الأحيان، تتوقع المؤسسة الأم أن الوكلاء سيتعاملون مع مسألة الخلافة بالدرجة نفسها من العقلانية البيروقراطية التي يُفترض استخدامها للتعامل مع الخلافة الإدارية في المقر الرئيسي. في حين أن التهديد بإنهاء اتفاقية الوكالة يزيد الوعي بضرورة اتخاذ خطوات تتعلق بمسألة الخلافة، فإن العقلانية البيروقراطية التي يفرضها المقر الرئيسي تعمل في الواقع على منع النظر في الطريقة التي قد تتداخل بها الديناميكيات الشخصية للمؤسس وعائلة المؤسس مع التخطيط للخلافة. بالإضافة إلى ذلك، فإن فرض قيود تعاقدية مبهمّة في غياب العمليات والهيكل الداعمة لا يؤدي إلا إلى تفاقم التوترات التي تميز العلاقات بين الوكيل والمقر الرئيسي. وغالبًا ما يصبح المقر الرئيسي هدفًا يمكن للمؤسس والأفراد الآخريّن في الشركة العائلية أن يوجهوا إليه قدرًا كبيرًا من القلق والغضب الذي يشعرون به نتيجةً لظروف الخلافة.

البيئة. لا تقتصر ممانعة عملية التخطيط للخلافة على الأفراد الذين يشاركون بشكل مباشر في نظام الشركات العائلية؛ إذ تخلق العوامل البيئية أيضًا حواجز أمام عملية التخطيط للخلافة. وتتألف هذه العوامل من العملاء والموردين الذين أصبحوا يعتمدون على المؤسس باعتباره جهة الاتصال التجارية الأساسية في الشركة.





إن التصورات النمطية التي نتناولها تتعلق بالقادة الأسطوريين الذين ظلوا في مناصبهم حتى "وافتهم المنية" أو "وقعت كارثة أجبرتهم على الرحيل"، وليس القادة الذين خطوا لتنحيهم بشكل مدروس. ربما يتعارض تناقضنا الجماعي تجاه السلطة مع قدرتنا على التصالح مع حقيقة أن القادة لا ينتخون فحسب، بل يُتوفون. وفي هذا السياق، يُنظر إلى التخطيط للخلافة على أنه نقطة ضعف أو قصور في الشخصية أكثر من كونه عنصرًا أساسيًا في القيادة المسؤولة. ونظرًا إلى أن المؤسسين يعتبرون أنفسهم مسؤولين بشكل رئيسي عن رفاهية عائلاتهم وشركاتهم، فإنهم لا يستخفون بهذه الرسائل الثقافية.

التحفيز على عملية التخطيط للخلافة

يطرح التحليل السابق إجابة مبدئية على السؤال الآتي، ألا وهو: لماذا تتحاشى العديد من الشركات العائلية في جيلها الأول التخطيط لعملية تنحي المؤسسين؟ السؤال مهم لأن عدم وضع خطة للخلافة من أولى العوامل التي تُفضي إلى انهيار العديد من الشركات العائلية. وقد صورت سيناريو لتأزم الوضع حين يتسلل إلى أصحاب المصلحة الأساسيين قدر كبير من التردد بين إقدام تجاه عملية التخطيط، ما يدفعهم إلى المماطلة أو القبول بحلول وسط أو دخول بعضهم مع بعض في صراعات غير مثمرة. وعلى الرغم من أن العقبات التي ذكرتها قد لا يتواجد سوى بعضها في موقف معين، فمن الأهمية بمكان أن ينتبه صناع القرار والمستشارون إلى الطرق التي تسلكها هذه القوى بحيث تقف أمام رغبة أصحاب المصلحة

في المشاركة في التخطيط البناء لعملية تنحي مؤسس الشركة. الخطوة الأولى المهمة في الجهود الرامية إلى وضع الإستراتيجيات الخاصة بجمع الموارد لوضع خطة الخلافة هي التعرف على أسباب الإحجام من منظور كل طرف أساسي من الأطراف المعنية.

يتناول هذا القسم عددًا من الحلول التي يمكن أن تساعد على تهوين الإحجام عن وضع خطة الخلافة. وهذه الأفكار موجهة للأشخاص الذين تُرجى منهم المساعدة على إحداث التغيير، وهم المستشارون والمحامون والمحاسبون والمديرون وغيرهم من صنّاع القرار الأساسيين من أصحاب الأدوار الفاعلة في الشركة. وبناءً على ما تشير إليه البيانات عن ندرة خطط الخلافة، فإن الإحجام عن وضع خطط الخلافة المنتشر على مستوى الشركات من العوامل القوية المُتسببة في هذه الندرة. يتطلب جمع الموارد لوضع خطة الخلافة قدرًا كبيرًا من الصبر والمهارة والمثابرة. ويجدر بمن يحاولون رسم خطة الخلافة في القيادة وتنفيذها أن يتحلوا بالمصداقية والشرعية بالقدر الذي يؤهلهم للتعاون مع كل الأطراف المعنية الرئيسية. وانطلاقًا من مبدأ الاعتراف بتعقيد المشكلة، ينبغي عدم النظر إلى الأفكار المطروحة في هذا القسم وكأنها وصفة "لإصلاح" مشكلة الخلافة، بل ينبغي النظر إليها على أنها اقتراحات يجب تعديلها بحيث تتناسب مع ظروف كل حالة بعينها. بُنيت هذه الأفكار على افتراض أن العائلة متناغمة ولا تنشأ أي صراعات أو صعوبات فيها بسبب داء عضال، بل بسبب ضغوط الحياة اليومية العادية (Walsh, 1982).

سأبدأ ببعض الأفكار التي يمكن أن تساعد على تشجيع المؤسس كي يضع خطة الخلافة. وبعد ذلك، سأوضح الحلول التي يمكن تطبيقها على مستوى الشركات. تقوم غالبية هذه الاقتراحات على الفكرة الآتية: كي نجمع الموارد الداعمة لوضع خطة الخلافة، فإننا بحاجة إلى طرق لمؤازرة القوى التي تناصر خطة الخلافة، وفي الوقت ذاته نحتاج إلى طرق لإضعاف أو إعادة توجيه القوى التي تعاديها.

التعاون مع المؤسس. انطلاقًا من إدراك الدور المركزي والمؤثر الذي للمؤسس، فإن رغبته – على الرغم من أنها غير كافية – تعدّ من الشروط الضرورية لوضع خطة فعالة للخلافة. على أقل تقدير، يجب أن يكون لإقناع المؤسس بقبول فكرة خطة الخلافة أولوية كبرى في المراحل الأولى من أي جهود للتدخلات المخطط لها. فلنرى الآن ما الذي يمكن فعله لتقوية رغبة المؤسس في وضع خطة الخلافة، على أن يولى اهتمامًا خاصًا باحتياجاته العاطفية والمعرفية.

لا بد أولاً من تلبية الاحتياجات العاطفية لدى المؤسس وطمأننته، لأن هذه عادةً ما تكون العقبة الكبرى أمام وضع خطة الخلافة. والهدف الأساسي هنا هو خلق ظروف يمكن أن تساعد المؤسس كي يتغلب على أكبر مصادر الإحجام عن وضع خطة الخلافة.

أحد الخيارات التي تساعد المؤسس هو تكوين شبكة دعم تضم المؤسسين الذين وضعوا خطة خلافة بالفعل، وبالتالي فهم يفهمون ما تنطوي عليه هذه العملية. والمحادثات مع هؤلاء الأقران يمكن أن تساعد المؤسس على اكتساب بعض الآراء حول دوافع الإحجام عن وضع خطة الخلافة. والأهم من ذلك، أن مقارنة التجارب مع الآخرين تزيد من احتمالية أن يفهم المؤسس أنّ إحجامه عن التنحي لغيره ما هي إلا ردة فعل عامة وقد تعرّض لها كل المؤسسين في عملية انتقال السلطة من أيديهم؛ ومن ثم فهي عقبة عامة



يمكن وينبغي التغلب عليها. من المرجح أن ينقل المؤسسون الأقران والكبار الذي نجحوا في وضع خطة الخلافة، ومن ثم ضمنوا استمرارية الشركة العائلية، إلى المؤسس شعورًا بالفخر والإنجاز بشأن مواجهة التحديات التي تفرضها الخلافة.

العجيب أن العديد من المؤسسين الذين تحاورنا معهم ممن وضعوا خطة الخلافة قد مروا بحوادث كادت أن تودي بحياتهم في الأيام الأخيرة، مثل التعرض لأزمة قلبية أو حادث مروع أو موت أحد الأصدقاء أو الأقارب. وتشير الحوارات إلى أن رؤية الموت – سواءً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة – ساعد على دفع هؤلاء المؤسسين لرؤية أنهم فانون في النهاية، ومن ثم التخطيط لخلافتهم. الانتباه لوقوع هذه الحوادث قد يساعد الأطراف المتدخلة على تحديد الأوقات التي يكون فيها المؤسس أكثر تقبلاً لفكرة التخطيط للخلافة. وبمجرد أن يستفيق المؤسس من حزنه على موت صديق حميم أو أحد الأقارب، فقد يقل حرصه ويزيد تفهمه للعواقب التي يمكن أن تطال العائلة والشركة بعد موته وأن يعمل على معالجتها. وفي هذه الجزئية أيضًا، يمكن لشبكة الدعم أن تساعد على تبديد المخاوف لدى المؤسس، وذلك من خلال المساعدة التي يقدمها الأقران الذين مروا بظروف مماثلة. على سبيل المثال، غالبًا ما يتراعى للمؤسسين الذين خططوا لتنحيهم إضفاء الطابع المؤسسي على شركاتهم باعتبار ذلك طريقة واقعية لديمومة القيم والمعتقدات؛ وهذه من أكثر الطرق الملموسة للاستمرارية إلى الأبد. وهذ ه النظرة يمكن أن تساعد المؤسس كي يعيد تأطير عملية الخلافة ويعتبرها شيئًا يفعله من أجل نفسه ومن أجل الآخرين.

إضافةً إلى ذلك، يمكن أن يستفيد المؤسسون كثيرًا من الآخرين ممن يمكن اتخاذهم قدوةً بحيث يذكرون عملية التخطيط لتجنبهم وكذلك مشاعرهم إزاء أدوارهم الجديدة. من المهم أن تفهم العائلة مدى الصعوبة والألم الذي يعانيه المؤسس بسبب فكرة التنحي. فرائد الأعمال رمز للقوة والاكتمال الذاتي في العائلة. وهذه الصورة يمكن أن تصعب على العائلة أن تدرك الصعوبات التي يواجهها المؤسس بشأن تنحيه وتتعاطف معها. ومساعدة أفراد العائلة على أن يفهموا المعنى الوجداني للخلافة في نظر المؤسس سيساعدهم على التوصل إلى طرق لدعمه كي يتخطى ألم انتقال السلطة من بين يديه. يمكن أن تأخذ هذه العملية شكل مساعدة العائلة على أن تعيد تأطير السلوك "الشاذ" أو "غير العقلاني" بحيث تراه ردة فعل طبيعية لعملية التنحي. على سبيل المثال، الخليفة المحتمل الذي يدرك الصعوبات العاطفية التي يمر بها المؤسس بشأن عملية الخلافة من المرجح أن يتفاعل بطريقة بناءة تجاه محاولات المؤسس للتدخل في إجراءات نقل السلطة. وحين يتحلّى الخليفة

المحتمل بالثبات وعدم الانفعال ويقدم الدعم، فقد يساعد بذلك على أن يتخذ المؤسس الخطوات الضرورية. يُعد أيضًا شحذ وعي المؤسس بضرورة التخطيط من الجوانب المهمة. وفي كثير من الأحيان، يفيد البحث في وجدان المؤسس إلى أي مدى تعتمد الشركة العائلية عليه. ومن ثم تتضمن الأسئلة التشخيصية المهمة في هذه المرحلة السؤال الآتي: ما الذي سيحدث اليوم إن مات المؤسس فجأة؟ ما العواقب المحتملة التي يمكن أن تطال العائلة؟ ما العواقب المحتملة التي يمكن أن تطال الشركة؟ ما الذي سيحدث في المسائل المتعلقة بالضرائب على الممتلكات والميراث؟ كيف ستكون ردة فعل الجهات الخارجية (مثل البنوك والموردين المهمين والعملاء)؟ عادةً ما تكون هذه الأسئلة إحساسًا بالحاجة الملحة إلى التخطيط.



وقد يفيد أيضًا في أن يُقوّى إحساس المؤسس بالمسؤولية باعتباره أبًا ومديرًا تنفيذيًا، وذلك من خلال مؤازرة حقيقة أن التخطيط للخلافة من أهم واجبات القائد. على سبيل المثال، قد يكون من المفيد أن تُعرض على المؤسس دراسات حالات لشركات عائلية حرص مؤسسوها على استمرارية العائلة والشركة من خلال وضع خطة جيدة والتنظيم للخلافة. يجب أن يقترن رفع الوعي بأفكار ملموسة عما يجب فعله إزاء هذه المشكلة. تتضمن المهام الأساسية الداخلة في التخطيط للخلافة ما يأتي:

- صياغة ومشاركة رؤية يمكن تطبيقها عن مستقبل الشركة العائلية حين لا يكون المؤسس مسؤولاً عنها
- اختيار وتدريب خليفة المؤسس وكذلك فريق الإدارة العليا المستقبلي
- إعداد عملية لنقل السلطة من يد الجيل الحالي في الإدارة إلى الجيل الذي يليه
- وضع خطة للتصرف في الأملاك بحيث تحدد طريقة توزيع أصول العائلة وملكية الشركة فيما بين ورثة المؤسس
- تصميم الهياكل المناسبة لإدارة التغيير وتحديد الموظفين المنوطين بها، بما في ذلك مجلس العائلة، وفريق العمل المعني بالإدارة، ومجلس الإدارة
- تثقيف أفراد العائلة بشأن الحقوق والمسؤوليات التي تناط بالأدوار المتنوعة التي يمكن أن يعتلوها في المستقبل.

على الرغم من أن هذه الورقة البحثية لا يسعها أن تتناول النقاط السابقة بالتفصيل، فلا بد من التأكيد على أنه ما لم يفهم المؤسس المهام المحددة التي ينطوي عليها التخطيط للخلافة، فالأرجح أن يزيد إجهامه عن هذه العملية.

من المفيد أيضًا مساعدة المؤسس على تكوين رؤية واضحة عن أدواره المستقبلية، سواءً داخل الشركة العائلية أو خارجها. المؤسسون الذين تتكون لديهم اهتمامات قوية بأنشطة غير إدارة الشركة العائلية لا يواجهون صعوبات في التخطيط للخلافة. ومن ثم، يرى بعض المؤسسين هذه العملية وكأنها سعي وراء وظائف جديدة خارج الشركة. على سبيل المثال، صار المؤسس الذي كان يتوق إلى المشاركة بنشاط في التدريس أستاذًا ناجحًا للغاية في الإدارة لدى إحدى الكليات المحلية. وتقاعد مؤسس آخر كي يسعى وراء حلمه بالعمل في الموسيقى. وقد صار الآن قائد الأوركسترا السيمفونية في المدينة. كذلك، أسس ثالث شركة استشارات ويقضي وقته في تقديم المشورات للمؤسسين الآخرين في أمور تتعلق بالشركات العائلية والخلافة.

يجدر أيضًا بالمؤسسين أن يحددوا الدور المؤقت أو الانتقالي الذي سيضطلعون به بعد تسليم مقاليد إدارة الشركة إلى خلفائهم. ويساعد توضيح مهام هذا الدور على انقشاع الضباب عن مستقبل الشركة، ويبدد مخاوف المؤسس من الانفصال التام عن الشركة بعد التقاعد. كما أن مهام هذا الدور الانتقالي قد تتفاوت تفاوتًا كبيرًا من حالة إلى أخرى. ففي بعض الشركات التي درسنا وضعها، تنحى المؤسسون عن الإدارة التشغيلية، ولكنهم استمروا في العمل بصفاتهم

رؤساءً فخريين في أدوار استشارية في مشاريع جديدة أو في المسائل الخاصة بالسياسة بوجه عام. عمل آخرون بصفتهم رجال دولة كبارًا يسعون إلى الترويج للشركة في الأسواق الجديدة والقائمة. تمكن آخرون من إنشاء دور داخل الشركة منفصل تمامًا عن مهام الإدارة اليومية. على سبيل المثال، أحد المؤسسين الذين تحاورنا معهم مهندس ناجح، وقد اخترع عملية تصنيع مهمة. وإعداد الأبحاث الأساسية هو ولعه الأول وشغفه الحقيقي. وقد سلّم مقاليد إدارة الشركة إلى ولده (وهو أيضًا مهندس)، وحين بلغ السبعين، تقاعد عن الإدارة. إنه في عمر الثالثة والثمانين الآن، وقد طوّر عددًا من براءات الاختراع الجديدة منذ أن اتجه إلى البحث. لا يخفى عليكم أن ثمة خطر كبير وحقيقي يمكن أن يظهر في الفترة الانتقالية وهو التعدي المحتمل من المؤسس على سلطات خليفته واستقلالته. ومن ثم لا بد أن تُرسم حدود واضحة وجليّة لدور المؤسس، وأن يراقب كل من المؤسس وخليفته هذا الجانب في الفترة الانتقالية بعناية. ييسر توضيح الأدوار المستقبلية (الداخلية والخارجية) عملية التخطيط للخلافة، وذلك من خلال انفتاح الضباب عن مستقبل الشركة. إضافةً إلى ذلك، إذا تخلّى المؤسس عن منصب الإدارة فرحًا بالأنشطة الجديدة التي سيتولاها، فإن ألم التخلي عن السلطة ستخففه جاذبية التحديات الجديدة المستقبلية.

التعاون مع العائلة. حتى تساعد العائلات في التغلب على إجماعها عن التخطيط للخلافة، ينبغي أن يوضع هيكل لعملية تجمع فروع العائلة بعضهم مع بعض لمناقشة أمر الخلافة. وتوقيت هذه الاجتماعات مهم للغاية.

في المراحل الأولى، حرّيّ بالمؤسس وزوجته أن يتوصلا إلى فهم مشترك بشأن ضرورة التخطيط. أولاً، ينبغي للزوجين أن يحددا المكاسب المرجوة من عملية التخطيط. ومن ثم يشترك المؤسس وزوجته في تشكيل قيادة نظام الشركة العائلية. ومن ثم، لا بد لهما أن يكوّنا رؤية مشتركة عن مستقبل الشركة. ينبغي أن تحتوي هذه الرؤية على بيان تطلعاتهما عن نفسيهما، وعن بقية أفراد العائلة بالإضافة إلى الأنشطة المحددة التي يودّان التقاسم فيها في المستقبل. والهدف الأساسي من هذه الخطوة أن يدعم الزوجان أحدهما الآخر، وأن يدركا أنه قد يكون لهما دور فعال في أن يحييا حياة طيبة في المستقبل. هذه الخطوة مهمة لأنه من دون الإحساس بالقدرة على وضع خطة الخلافة وتنفيذها، فلا يُحتمل أنهما سيتمكنا من ممارسة دورهما القيادي بفاعلية، ومن مساعدة الآخرين في العائلة والشركة كي يتغلبوا على التحديات التي تفرضها عملية الخلافة. وفي بعض الأحيان، قد يكون من المفيد أن يطلب الزوجان الاستشارات والنصائح الزوجية بشأن التخطيط المالي الشخصي قبل أن يخططوا لعملية الخلافة. في هذه الحالات، قد تكون مساعدة الزوجين على اتخاذ قرار كهذا خطوةً أولى مهمة في الحث على التخطيط للخلافة.

بمجرد أن تتاح الفرصة للمؤسس وزوجه أن يوضحا توقعاتهما ومشكلاتهما، فقد يكون من المفيد إنشاء مجلس للعائلة. وقد يتشكل المجلس من كل أفراد العائلة من أصحاب الأدوار الرئيسية في تغيير مستقبل الشركة، ومنهم المؤسس وزوجته وأبنائه وكذلك الأقارب الذين لهم حصة كبيرة في الشركة العائلية.

وبذلك، يجتمع المجلس بهدف مناقشة المسائل التي تنشأ عن انخراط أفراد العائلة بأدوار في الشركة (Ward, 1987). ومن هذه المسائل، هل ينبغي أن تسعى العائلة إلى استمرار الشركة، ولماذا؟ ما أوجه استفادة أفراد العائلة – سواء العاملين لدى الشركة أو خارجها – من استمرارية الشركة؟ ما القيم التي يتقاسمها أفراد العائلة؟ كيف ينبغي تمثيل هذه القيم في الشركة؟ كيف تقدم العائلة يد العون للأقارب الذين اختاروا عدم العمل لدى الشركة؟ من الناحية الهيكلية، يجب ألا يكون مجلس العائلة سوى هيئة استشارية لمجلس إدارة الشركة. وبذلك، تتمثل وظيفة مجلس العائلة في إيضاح آراء أفراد العائلة بحيث يأخذها أعضاء مجلس الإدارة في الحسبان وهم يتخذون القرارات ويضعون السياسات التي تحمي القيم وتلبي احتياجات الملاك من العائلة وتُشبع رغباتهم بوجه عام.

بالنسبة إلى العائلة، يوفر المجلس بيئة يمكن التعبير فيها عن الخلافات وتُحل من دون التدخل في مهام الإدارة اليومية للشركة ومن دون تكدير صفو العلاقات غير المرتبطة بالعمل بين أفراد العائلة. في المجلس، بوسع أفراد العائلة أن يُعرب كلٌّ منهم عن توقعاته ويستعرض الأدوار المحددة التي يتوقعون أو يتوقون إلى الاضطلاع بها في المستقبل.

والشركة العائلية التي أعمل لديها قد وُظفت مجلس العائلة توظيفاً فعالاً. يتكون المجلس من المؤسس وزوجته وأبنائه وأزواج الأبناء. وفي أحد الاجتماعات الأولى للمجلس، كتب كل شخص وصفاً عن نفسه وعن وضع الشركة العائلية بعد مرور خمس سنوات. وقد شجعتهم على أن يفكروا في سيناريوهات مستقبلية من منظورهم باعتبار أنهم أصحاب ملك وإدارة وباعتبارهم أفراد في العائلة. بعد ذلك، اجتمع الأفراد مع زوجاتهم كي يطلعوهن على توقعاتهن الفردية الخاصة بالمستقبل. وقد طرح كل زوجين النتائج التي خلصت إليها مناقشة أحدهما مع الآخر. وكانت هذه المرة الأولى التي يجتمع أفراد العائلة بعضهم مع بعض لمناقشة توقعاتهم على المستوى المهني والعائلي. بالإضافة إلى ذلك، ساعد الاجتماع على توضيح الآراء التي يراها أفراد العائلة بعضهم عن بعض. وعلى حد تعبير أحد المشاركين من الجيل التالي: "تمخض الاجتماع عن نتائج مفيدة، فقد أتاح لي – للمرة الأولى – أن أقدر التطلعات والقدرات المهنية لدى أشقائي".

يمكن توظيف مجلس العائلة أيضاً ليجمع فروع العائلة التي لا تواصل بينها عادةً. وفي إحدى الشركات، كان المؤسس وولده فردَي العائلة الوحيدَين المنوطَين بالإدارة، وقد ظل الأشقاء الثلاثة الآخرين بعيدَين عن الأمور المتعلقة بالوضع المالي للشركة. ونتيجة لذلك، تكونت لدى هؤلاء الثلاثة توقعات غير واقعية عن الوضع الاقتصادي للشركة والأرباح المالية التي يمكن أن تدرّها الشركة. وقد أتاح مجلس العائلة للمؤسس وولده إخبار بقية العائلة عن العوائق المالية التي تقف أمام الشركة. وهذا بدوره ساعد أفراد العائلة غير المنوطَين بأدوار في الشركة أن تتكون لديهم توقعات عن المستقبل تتماشى مع الواقع.

يُعد مجلس العائلة بمثابة منتدى يلتقي فيه أفراد العائلة للتوصل إلى التسويات الخاصة بنهاية حقبة في تاريخ العائلة؛ ألا وهي حقبة إنشاء الشركة تحت قيادة المؤسس. وإتاحة الفرصة



لمناقشة الأفراح والأتراح في هذه الفترة من تاريخ العائلة والاستمتاع بها يساعد على تمهيد الطريق لوضع خطة الخلافة. ووفقاً للعديد من المؤلفين في موضوع تغير الإنسان، فإن القدرة على التوصل إلى تسوية بشأن حقبة معينة في الحياة يعزز نجاح الانتقال إلى الحقبة التالية (Bridges, 1980; Tichy and Devanna, 1986; Smith and Berg, 1987). وفي النهاية، يتيح مجلس العائلة الفرصة للجيل التالي من القادة في العائلة كي يتعرف بعضهم على بعض بعدما كبروا. وفي كثير من الأحيان، يخلد الأشفاء الأنماط السلوكية الأولى من دون وعي. في اجتماعات مجلس العائلة، تتاح الفرصة للأشفاء كي يستكشف بعضهم بعضاً من جديد، وذلك من خلال محاولة التوصل إلى حل لمشكلة مشتركة. وقد يكون إنشاء المجلس في حد ذاته من أكثر الطرق الفعالة لحل الشركات على المشاركة البناءة في التخطيط للخلافة.

التعاون مع المديرين. يحتاج كبار المديرين إلى منتدى مناسب يتناقشون فيه حول قضايا الخلافة على نحو منفتح وصریح. يتمثل أحد الخيارات في تكوين فريق عمل خاص تكون مهمته وضع خطة خمسية لاستمرار الإدارة. بل إن هذه الخطة تحل مشكلة الاستمرارية، ولا تحلها من حيث العثور على بديل للمؤسس فحسب، بل من حيث تدريب الأفراد كي يشغلوا مناصب الإدارة العليا في المستقبل. بعبارة

أخرى، تحظى هذه المجموعة بمسؤولية تصميم هياكل الإدارة اللازمة لإضفاء الطابع المؤسسي على الشركة والتوظيف فيها. ويتطلب التفكير في الاستمرارية من منظور منهجي تقييماً للاحتياجات المستقبلية الخاصة بالشركة العائلية. ما الشكل الذي نود أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل؟ ما المهارات التي ينبغي أن يتحل بها كبار القادة كي يتمتعوا بالكفاءة في إدارة هذه المؤسسة؟ هل لدينا الأفراد الأكفاء الذين يمكنهم العمل بكفاءة في تلك المؤسسة في المستقبل؟ إذا كانت الإجابة نعم، فما أنواع التدريبات التي يحتاجون إليها كي يتحلوا بالكفاءة في إدارة المؤسسة في المستقبل؟ وإذا لم يكن لدينا الأفراد الأكفاء داخل الشركة، فما الطريقة المناسبة لتوظيف المرشحين الملائمين؟ هذه بعض الأسئلة المهمة التي تبغى الإجابة عنها.

ومن أجل تهوين الإحجام عن حل المشكلات الملحة، فقد يكون من المفيد هيكلة بعض الحوافز الخاصة في تكوين فريق العمل هذا. على سبيل المثال، يمكن معاملة فريق العمل المعني بالخلافة على أنه مجموعة مرموقة ولا يُدعى إلى الانضمام إليه غير أكثر من يثق بهم المؤسس من المديرين. ويمكن أيضاً منح أعضاء فرقي العمل بعض الحوافز المالية نظير خدماته.

من الإجراءات المفيدة أيضاً تخصيص بعض الحوافز للمديرين الكبار لحل مشكلات التقاعد الخاصة بهم. يمكن أن تتضمن هذه الحوافز خطة للتقاعد المبكر أو توفير استشارات إستراتيجية جمع الموارد للتخطيط للخلافة.



إستراتيجيات تحفيز المؤسس

مساعدة المؤسس على تكوين شبكة دعم تضم الأقران الذين يمكن أن يتعاطفوا معه ويتقاسمو معه ما تعلموه. الانتباه إلى التوقيت، وإيلاء اهتمام خاص بطريقة تكيف المؤسس مع خشيته من الموت. رفع مستوى استئثار العائلة بأهمية المؤسس.

تزويد المؤسس ببيانات محددة عن الخطوات المتبعة في وضع خطة الخلافة، وإعطائه جدولاً زمنياً لإتمام الخطة، إذا أمكن.

مساعدة المؤسس كي يكون له دور في المستقبل بحيث يحفزه على التنحي عن مشاركته الحالية في الإدارة التشغيلية.

إستراتيجيات تشجيع العائلة

مساعدة المؤسس وزوجته على تكوين رؤية مشتركة عنلمستقبل. مساعدة المؤسس وزوجته على طلب الاستشارات الزوجية إذا لزم الأمر.

إنشاء مجلس للعائلة لتيسير اجتماعات العائلة بحيث يناقش الأفراد القيم والتوقعات الخاصة بالشركة والخاصة بهم جميعاً.

إستراتيجيات تحفيز المديرين

تكوين فريق عمل معني بالخلافة وتخصيص حوافز للمشاركة الجادة في وضع خطة الخلافة. تشجيع كبار المديرين وأيضاً المؤسس على التخطيط للخلافة.

إستراتيجيات تشجيع الملاك

تكوين مجلس إدارة بحيث ينضم إليه رجال أكفاء وي طرح آراء مستقلة من شأنها أن تحمي مصالح الملاك.

في التوظيف والتوجيه الوظيفي. إضافة إلى ذلك، قد يفيد تخصيص بعض الحوافز للمديرين نظير تدريب بدلانهم وتميئهم، وباعتبار أن ذلك جزء لا يتجزأ من المسؤوليات المنتظمة المنوطة بوظائفهم.

التعاون مع الملاك. أكثر طريقة فعالة في تحفيز الملاك على وضع خطة الخلافة هي تأسيس مجلس الإدارة. وعادةً لا تستغل الشركات العائلية مجلس الإدارة لديها على النحو الأمثل. غالباً ما يوكل المؤسسون مسؤوليات مجلس الإدارة لموظفين من داخل الشركة فقط. وفي كثير من الأحيان، يعتمد هؤلاء الأفراد على المؤسس اعتماداً كبيراً كي يتمكنوا من تقديم خدماتهم بصفتهم مستشارين على نحو فعال.

مجلس الإدارة المكون من الكفاءات يمكن أن يوفر مصدرًا لا غنى عنه للخبرة ووجهات النظر في أثناء التخطيط للخلافة. بل إن المجلس يمكن أن يكون بمثابة جهة رقابية دائمة، بحيث يشرف على نقل مسؤوليات الإدارة من جيل إلى جيل وفقاً للخطة. عند هيكلة مجلس الإدارة، يجب عدم إغفال أن وظيفته الأساسية هي حماية مصالح الملاك، وذلك من خلال ضمان الإدارة الفعالة للشركة بما يتماشى مع رسالتها. ومن أجل ذلك، يجدر بصناع القرار أن ينتبهوا إلى كل من هيكلة مجلس الإدارة والأعضاء المنضمين إليه.

من منظور الهيكلية، فالأفضل أن تتحدد المسؤوليات المنوطة بالمجلس بوضوح وأن يمتلك أعضاؤه القوة والسلطة اللازمتين لإنجاز واجباتهم بفاعلية. يوصى عمومًا (Ward, 1987; Danco, 1982) بأن يكون هذا المجلس مزودًا في الغالب بمديرين من خارج الشركة بحيث يمكنهم تقديم وجهات نظر من خارج الشركة وغير متحيزة نسبيًا وأن يبقى عدد أعضاء مجلس الإدارة معقولاً (سبعة، يزيدون على اثنين أو يقلون عنهم). وعلى الرغم من صدق هذه المشورة، فإنه لا تتاح الفرصة دومًا لهيكلة مجلس إدارة من خارج الشركة بالكامل. أحد الأسباب أن العديد من الشركات العائلية لا تتحمل تكلفة توظيف مجلس إدارة من خارج الشركة بالكامل. وقد يتعين على هذه الشركات أن تجدد في تشجيع استقلالية مجلس الإدارة، وذلك من خلال اختيار الأشخاص المطلعين بعناية وتدريبهم وتأبيدهم.

وفي النهاية، فإن الأداء الفعال لمجلس الإدارة مرهون برغبة المؤسس في أن يكون مجلسًا من أصحاب الكفاءات وأن يلتزم بتوصياته. يستغل بعض المؤسسين مجلس الإدارة استغلالاً فعالاً. على سبيل المثال، كلف أحد المؤسسين في دراستنا مجلس إدارته صراحةً بمهمة تنبيهه إلى أي محاولات غير واعية من جانبه لتقويض وضع خطة الخلافة وتنفيذها. في هذه الحالة، كان المؤسس مدركاً لرغباته الخاصة في الإحجام عن التخطيط للخلافة وأدرك قيمة تطوير عملية لمراقبة سلوكه في سياق الخلافة.

وأخيرًا، قد يكون من المفيد جمع الممثلين عن مجلس العائلة، وفرقة العمل المعنية بالخلافة، ومجلس الإدارة للعمل على حل مشكلات محددة. وإذا نُظمت هذه التبادلات على النحو الملائم، فإنها يمكن أن تكون وسيلة مفيدة للغاية لتنقيف الأشخاص في المجموعات المختلفة حول احتياجات بعضهم بعضًا ووجهات نظرهم. على سبيل المثال، يمكن لأفراد العائلة في المجلس الذين لم يسبق لهم العمل في الشركة التعرف على المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة لإدارة الأعمال بفاعلية.

كذلك تتاح للمديرين فرصة التعرف على العائلة ككل والحصول على معلومات حول كيفية تعامل العائلة مع الإدارة عندما لا يكون المؤسس منوطًا بأي دور في الشركة. وقد يكون من المفيد جمع مجلس العائلة ومجلس الإدارة من وقت إلى آخر. على سبيل المثال، يمكن أن يستفيد مجلس الإدارة حين يسمع أعضاؤه من أفراد العائلة مباشرة عن القيم والأهداف والتوقعات المرتبطة برسالة الشركة العائلية.

ملخص

لقد قمنا في هذه الورقة البحثية بتحليل القوى التي تتعارض مع التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في الجيل الأول. وكان هدفي تقديم مجموعة من الفرضيات التي يمكن أن تساعدنا على التعرف على أسباب فشل الشركات العائلية في جيلها الأول فيما يتعلق بالتخطيط لرحيل مؤسسها. كان الموضوع الرئيسي الذي تم تناوله أن المؤسس، والعائلة، والملك، وكبار المديرين، وغيرهم من أصحاب المصلحة عادةً ما تتناهم مشاعر متناقضة بشكل مؤثر تجاه التخطيط للخلافة. وقد زعمت أن هذه المشاعر تدفع الفئات العاملة في الشركات العائلية إلى المماثلة في وضع خطة. فإذا انتظروا حتى وفاة المؤسس، فحينها يكون الأوان قد فات غالبًا لإنقاذ الشركة، وتعرض العائلة لضغوط هائلة. من الصعب تغيير الممانعة الحاصلة للتخطيط للخلافة. ومع ذلك، فقد قدمت بعض الاقتراحات للحث على عملية التخطيط. ويلخص 2 هذه التوصيات. إنني أناشد باتباع نهج نظامي في التخطيط للخلافة، وأدعو إلى تدخلات متعددة تهدف إلى التصدي لممانعة المؤسس وزوجته، والعائلة، وكبار المديرين، والملك. وخلافًا للممارسة الشائعة، فإنني أؤكد أنه من الضروري تطوير الهياكل - مثل مجلس العائلة، ومجلس الإدارة، وفرقة العمل المعنية بالخلافة - التي يمكن أن تشمل أولئك الذين يُعد تعاونهم محل أهمية بالغة في وضع خطة للاستمرارية وتنفيذها. وفي تحليل نهائي، من غير المرجح أن تتمكن شركة عائلية في جيلها الأول من تحفيز نفسها على التخطيط للخلافة، ما لم تكن هذه رغبة المؤسس. وبكل معنى الكلمة، يستطيع المؤسس إدامة نجاح الشركة حتى آخر لحظة في ولايته أو أن يوردها المهالك.

المراجع

- Barnes, L., and Hershon, S. "Transferring Power in the Family Business." *Harvard Business Review*, July-August 1976, pp. 105- 114.
- Becker, E. *The Denial of Death*. New York: Free Press, 1973. Beckhard, R., and Dyer, W. G., Jr. "Managing Continuity in the Family-Owned Business." *Organizational Dynamics*, Summer 1983, pp. 5-12.
- Bridges, W. *Transitions: Making Sense of Life's Changes*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980.
- Brockhaus, R. H., Sr. "The Psychology of the Entrepreneur." In C.
- A. Kent, D. L. Sexton, and K. H. Vesper (eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982.
- Christensen, C. R. *Management Succession in Small and Growing Enterprises*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1953.

Danco, L. A. *Beyond Survival: A Business Owner's Guide for Success*. Cleveland, Ohio: University Press, 1982.

Davis, J., and Tagiuri, R. "Bivalent Attributes of the Family Firm." Unpublished manuscript, University of Southern California, 1986.

Davis, P. "Realizing the Potential of the Family Business." *Organizational Dynamics*, Summer 1983, pp. 47-56.

Davis, P. Presentation at the annual meeting of the Academy of Management, Boston, 1984.

Davis, P., and Stern, D. "Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrative Business Perspective." *Human Relations*, 1980, 30 (4), 207-224.

Dun & Bradstreet. *The Business Failure Record: 1972*. New York: Dun & Bradstreet, 1973.

Dyer, W. G., Jr. *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

Gasse, Y. "Elaborations on the Psychology of the Entrepreneur." In C. A. Kent, D. L. Sexton, and K. H. Vesper (eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982.

Goleman, D. "The Psyche of the Entrepreneur." *New York Times*, February 2, 1986, p. 30.

Greiner, L. E. "Evolution and Revolution as Organizations Grow." *Harvard Business Review*, July-August 1972, pp. 37-46.

Hershon, S. A. "The Problem of Management Succession in Family Businesses." Unpublished doctoral dissertation, Harvard School of Business Administration, 1975.

Kübler-Ross, E. *On Death and Dying*. New York: Macmillan, 1969.

Lansberg, I. "Managing Human Resources in Family Firms." *Organizational Dynamics*, Summer 1983, pp. 39-46.

Lansberg, I. "Family Firms That Survived Their Founders." Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, San Diego, Calif., 1985.

Levinson, H. "Conflicts That Plague Family Businesses." *Harvard Business Review*, March-April 1971, pp. 90-98.

McGivern, C. "The Dynamics of Management Succession." *Management Decision*, 1978, 16, 32-46.

McGoldrick, M., and Carter, E. A. "The Family Life Cycle." In F. Walsh (ed.), *Normal Family Processes*. New York: Guilford Press, 1982.

Rogolsky, S. "Daughter Successors: Last Resorts or Lost Resources?" Unpublished manuscript, Yale School of Organization and Management, 1988.

Pg=143

Rosenblatt, P. C., de Mik, L., Anderson, R. M., and Johnson, P. A. *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

- Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Smith, K. K., and Berg, D. N. *Paradoxes of Group Life*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- Sonnenfeld, J. "Heroes in Collision: Chief Executive Retirement and the Parade of Future Leaders." *Human Resource Management*, 1986, 25 (2), 305-333.
- Tashakori, M. *Management Succession*. New York: Praeger, 1980. Tichy, N., and Devanna, M. A. *The Transformational Leader*. New York: Wiley, 1986.
- Trow, D. B. "Executive Succession in Small Companies." *Administrative Science Quarterly*, 1961, 6, 228-239.
- U.S. Bureau of the Census. "Estimates and Projections of the Population: 1977-2050." *Current Population Reports*, July 1977, p. 25.
- Walsh, F. "Conceptualizations of Normal Family Functioning." In F. Walsh (ed.), *Normal Family Processes*. New York: Guilford Press, 1982.
- Ward, J. *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- Weber, M. *The Theory of Social Economic Organization*. (T. Parsons, trans.) New York: Oxford University Press, 1946.
- Whetten, D. A. "Sources, Responses, and Effects of Organizational Decline." In J. R. Kimberly and R. H. Miles (eds.), *The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- Williams, W. "The Uneasy Peace at Occidental." *New York Times*, September 9, 1984, pp. 1-3 (business section).

تم نشر هذا المقال بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، محتواه ومعلوماته وتقاريره وحقائقه ومخططاته وعروضه وجداوله من قبل معهد الشركات العائلية (FFI) وهو محمي بموجب كافة قوانين ولوائح حقوق النشر وحقوق الملكية الفكرية الاخرى المعمول بها. تمت ترجمة هذا المقال إلى اللغة العربية من قبل مركز دبي للشركات العائلية في إمارة دبي التابع لغرف دبي، بطريقة احترافية دون حذف أو إضافة وبتوافق مع الممارسات المهنية المتعارف عليها. لا يتم تقديم أي ضمان من أي نوع، سواء كان صريحاً أو ضمنياً، فيما يتعلق بدقة أو مصداقية أو صحة أي ترجمة تتم من الإنجليزية إلى العربية. يرجى الرجوع إلى النسخة الإنجليزية الرسمية في حال وجود أي أسئلة بخصوص دقة النسخة المترجمة.

FFI

بالتعاون مع
غرفة دبي | مركز دبي
للتجارة للشركات العائلية

لمعرفة المزيد عن

مركز دبي للشركات العائلية

زوروا الموقع الإلكتروني

WWW.DUBAICHAMBER.COM/DCFB