

# رحلة انتقال القيادة.. قصص واقعية



# رحلة انتقال القيادة.. قصص واقعية

تشير الإحصائيات إلى أن العقد المقبل سيشهد انتقالاً استثنائياً لملكية الشركات العائلية، مما يُبرز أهمية التخطيط لانتقال القيادة، وهو الأمر الذي تُركّز عليه هذه المجلة بشكلٍ رئيسي. وعلى الرغم من المبادئ الإدارية العامة التي وضعها الخبراء لإدارة العمليات المعقدة لانتقال القيادة في الشركات العائلية، إلا أن كل عائلة تواجه تحدياتها وظروفها الخاصة عند نقل القيادة للأجيال القادمة. انطلاقاً من هذا الواقع، أوكلنا إلى الصحفية ديان ستون مهمة إعادة زيارة خمس شركات، سبق وتناولنا عملية انتقال القيادة فيها، وذلك بهدف تقييم مسارها وتحليل تجربتها واستخلاص الدروس المستفادة.

بقلم ديان ستون -

## تنويه:

نُعيد نشر مجموعة مختارة من مقالات مجلة "فاميلي بزنس"، والتي تُلقي الضوء على تحديات انتقال القيادة في الشركات العائلية. رغم مرور الزمن، إلا أن هذه المقالات لا تزال زاخرة بالرؤى الثاقبة والنصائح القيمة لمواجهة تلك التحديات التي لم تتغير كثيراً عبر الأجيال. نهدف من خلال هذه المجموعة إلى دعم الشركات العائلية في رحلتها نحو بناء مستقبل مستدام، ونأمل أن تُسهم في نجاح عملية انتقال القيادة.

# رحلة انتقال القيادة.. قصص واقعية

## "إيرفينغ إنداستريز"

إيرفينغ، ولاية ماساتشوستس

### الدروس المستفادة

- لا تنتظر من خليفتك في القيادة أن يكون نسخة مطابقة لك.
- لا تغاضى عن الاختلافات في أساليب الإدارة، بل تعامل معها بالتوابل ولا تنتظر أن تخفي من تلقاء نفسها.
- ركز على نقاط قوة خليفتك في القيادة واستثمرها في صياغة استراتيجية عملك.

في عام 1996، وبعد مفاوضات سريعة، أبرم كلٌ من مورييس وتشارلز صفقة أُسس على إثرها مورييس شركته الخاصة، "بيرش بوينت بيبر". ورغم امتنانه لهذه الفرصة التي أتاحت له إثبات قدراته، إلا أن شعوراً بخيبة الأمل تسلل إلى قلبه، إذ كان يتمنى في قرارة نفسه أن يظل جزءاً من عائلة "إيرفينغ إنداستريز".

في عام 1998، عاد مورييس إلى طاولة المفاوضات مع والده، ليعيد رسم مساره المهني مع الشركة العائلية، حيث توصلوا إلى اتفاق يقضي بتولي مورييس منصب نائب الرئيس التنفيذي والرئيس التنفيذي للعمليات في يناير 1999، مع منحه مهلة لإيجاد بديل مناسب لإدارة شركته الخاصة "بيرش بوينت بيبر". بيد أن مورييس لم يبدأ البحث عن مدير جديد إلا في أبريل، واستغرق الأمر سبعة أشهر حتى وجد الشخص المناسب - أو كما وصفه والده "الشخص المثالي" - لخلافته في إدارة الشركة. بلا شك، كان مورييس فخوراً بطريقته في التوظيف، لكن والده تشارلز رأى أنها طريقة مبالغ فيها، وقال ساخراً: "لو أني أُبعِّت نفسي المعايير عند اختيار مورييس رئيساً تنفيذياً للعمليات، لما حصل على الوظيفة أبداً".

باستثناء فترة قصيرة امتدت لعامين، قضها مورييس في العمل لدى موَّزع ورق في جنوب شرق البلاد، حصل خلالها على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، أمضى مورييس حياته المهنية منذ المرحلة الثانوية بين جدران شركة "إيرفينغ إنداستريز".

بدأ الابن رحلته في الشركة بين المستودعات والمصانع، وتدرج في المناصب حتى وصل إلى منصب مساعد أمين الصندوق. وعلى الرغم من ارتباط مورييس بتاريخ الشركة العريق، إلا أن شخصيته وأسلوب إدارته يختلفان كليةً عن والده، فبينما يعتمد تشارلز على حده وقراراته الجريئة، يتميّز مورييس بعقلية تعليقية حذرة. إنهمَا شخصيتان متناقضتان، يجتمعان في اسم العائلة ويختلفان في كل شيء آخر.

يميل تشارلز إلى الاعتماد على رؤيته الخاصة في اتخاذ القرارات، بينما يُفضّل مورييس استشارة الآخرين قبل اتخاذ أي قرار، وقد تجلّت هذه الاختلافات بوضوح بعد توليهما الإدارة التنفيذية معاً. يوضّح مورييس: "بينما يُركِّز والدي على النمو والتوسيع، أولي أنا أهمية أكبر للربحية، وهذا الاختلاف في وجهات النظر قد يُسَبِّب بعض التوترات عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية".

في مقال نشرته مجلة "فاميلي بنزنس" شتاء عام 1997، ذكر تشارلز هاوشن أنه أبلغ ابنه مورييس بأن "الوقت قد حان للتدريب على عملٍ". فردد عليه الابن قائلاً: "أنا لا أرغب في تولي تلك الوظيفة". لكن مورييس كشف في مقال منفصل أنه حقيقة قرر الاستمرار في إرث العائلة، سائراً على خطى عمه الأكبر وجده ووالده، والعمل في تصنيع الورق بشركة "إيرفينغ إنداستريز".

كشفت هذه الحادثة عن ظاهرة شائعة تُؤجّج سوء التفاهم بين الأجيال، وهي الميل إلى الحديث عن بعضهم البعض بدلاً من التحدث مع بعضهم البعض مباشرةً.

في قلب إمبراطورية صناعية هائلة، يتربّع تشارلز هاوشن، الرئيس المنتهي للجيل الثالث، على قمة شركة قابضة تقدّر قيمتها بـ 100 مليون دولار، وتدير أعمالاً متنوعة في مجالات مختلفة، بدءاً من صناعة الورق ووصولاً إلى تقديم الاستشارات البيئية. في خطوة هادفة لتأمين مستقبل الشركة، أعلن تشارلز، من خلال مقال له، عن رغبته في بدء مرحلة جديدة من النجاح.

مفصّلاً عن عزمه تعين ابنه مورييس، البالغ من العمر 33 ربيعاً، في منصب الرئيس التنفيذي للعمليات، وقد أعرب تشارلز عن ثقته بأن ابنه سيكون متّحمساً لقيادة الشركة نحو الجيل الجديد، وسيتولى في النهاية منصب الرئيس التنفيذي. في تلك الفترة، كان مورييس منفّساً في رحلة نجاحه الخاصة مع شركته الناشئة، حيث حقّق نمواً ملحوظاً ووضع استراتيجيات طموحة لمضاعفة مبيعاتها، ولذلك، أعرب عن دهشته من عرض والده في مقال له، متسائلاً: "ما الذي يدفعني للعودة إلى (إيرفينغ إنداستريز)، في حين أن شركتي تُحقّق نجاحاً باهراً وشركتكم تواجه صعوبات؟"

طلب مورييس من والده مهلة عامين إضافيين قبل تولي المسؤولية، لكن تشارلز، الذي كان في عجلة من أمره، لم يمنّحه سوى أسبوعين، وعلى الرغم من قصر المهلة، قبل مورييس العرض وانضم إلى الشركة العائلية. لم يكن هذا العرض هو محاولة تشارلز الأولى لإقناع مورييس بتولي زمام الشركة، فقبل عام مضى، رفض مورييس عرضاً مماثلاً، مُصرّاً على أنه لا يستطيع الانتقال إلى شركة دون أن يتولى مسؤولية مباشرة عادية إلى رئاسة الشركة دون أن يتولى مسؤولية مباشرة عن أحد أقسام الشركة الصغيرة. اقترح مورييس إنشاء قسم جديد يضمّ ثلاثة من الأعمال المتخصصة للشركة، على أن يتولى هو إدارته، لكن والده تشارلز ردّ على ابنه باقتراح مغایر وهو شراء الأعمال إذا كان يريد تحمل المسؤولية كاملة من البداية.

في خطوة عكست رغبتهما في التواصيل، التقى الأب والابن على منصة واحدة في مركز جامعة "نورث إيبستون" للشركات العائلية. بعد نشر مقالاتهما بالتوالى في مجلة "فاميلي بزنس": لمناقشة أفكارهما سوياً والكشف عن أسباب اختلافاتهما. يسترجع مورييس تلك التجربة بقوله: "لقد كانت تجربة رائعة. ربما لم نكن لنتحدث بصراحة عن مسألة التفاوت في الأسلوب القيادي بينما لولا هذه الفرصة". لكن مورييس اعترف بأنه ووالده أضاعا فرصة ثمينة لمواصلة هذا الحوار البنّاء، من خلال الاستعانة بوسط محابٍ بعد انتهاء اللقاء، من أجل تعميق التفاهم وتجاوز الخلافات، قائلاً: "لقد عدنا بعد المنتدى إلى العمل وعاد كلٌّ منا إلى عالمه الخاص".

تُسلط حالة عائلة هاوشن الضوء على تحّدٍ جوهري يواجه العديد من الشركات، ألا وهو كيفية تهيئة القائد القادم لقيادة العمل بكفاءة عندما تختلف كفاءاته وخبرته وميله عن القائد الحالي، وقد يميل القادة إلى اختيار خلفاء يحملون صفات مشابهة لهم، ظناً منهم أن ذلك يُسّهل عملية انتقال القيادة. إلا أن ضخّ دماء جديدة بمهارات ووجهات نظر مختلفة قد يكون له أثر أكبر في نجاح العمل على المدى البعيد، فطبيعة السوق تتّسم بالتغيّر المستمر، ولذلك قد لا تكون الصفات القيادية التي أثبتت نجاحها في الماضي هي الأنسب للمرحلة المقبلة. لذلك، ينفي على القادة طرح أسئلة محورية عند اختيارهم لخلفائهم، منها: ما هي المهارات والخبرات القيادية التي يحتاجها العمل في المستقبل؟ وكيف يمكن تنمية هذه المهارات والخبرات لدى القائد القادم الذي وقع الاختيار عليه لضمان نجاحه؟ على الرغم من توفر إجابات شافية عن كيفية اختيار وتأهيل القائد القادم، إلا أن بناء علاقة عمل متناغمة بين الآباء والجيل الجديد من القادة لا يزال يُشكّل تحدياً كبيراً، خاصة عند نشوء اختلافات في أسلوب التفكير والإدارة.

لا توجد طرق مختصرة لضمان نجاح عملية انتقال القيادة في الشركات العائلية، ولكن يتطلّب الأمر حواراً صريحاً ومتواصلاً بين الأب وابنه حول اختلافاتهما في أسلوب الإدارة والتفكير، مع سعي كل طرف للتكيّف مع الآخر. على القائد القادم العمل بجدية لمعالجة أي نقاط ضعف يُحدّدها والده من خلال التدريب واكتساب الخبرات، بينما يتّعّين على القائد الأب تقبّل بعض أوجه القصور التي قد لا تُعالج، مع الحرص على تقدير نقاط قوّة ابنه، حتى وإن اختلفت عن قدراته هو.



حرصاً منه على صقل مهارات ابنه القيادية، أُوكّل تشارلز ابنه مورييس فرضاً للتفاوض على الاتفاقيات النهائية لعمليات الاستحواذ وتنسيق المشاريع، وفي إحدى الحالات، دعم تشارلز قرار مورييس بعدم إجراء عملية استحواذ، على الرغم من أنه كان سيُقدّم على إجرائهما بنفسه.

إضافة إلى ذلك، شعر تشارلز بالقلق من روح التنافس التي أثارها ابنه مورييس بين شركات "إيرفينغ إنداستريز"، وبعد تجارب صعبة كادت أن تُهدّد مصير الشركة، قرّر الأب والابن التشاور قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي مهم.

شعر مورييس بسعادة غامرة لعودته إلى "إيرفينغ إنداستريز". على الرغم من أن ذلك حدث أسرع مما كان يتوقّع، وعلى عكس والده الذي لم يُيد اهتماماً كبيراً بالتقاليد العائلية، عبر مورييس عن تقديره لروابط القرابة واحتفاظه بصور جده وعمه الأكبر، الرئيسيين السابقين للشركة، في مكتبه، بقوله: "لطالما حلمت بقيادة الشركة العائلية". لكنه لم يكن يعلم متى سيُصبح ذلك حقيقة. وعلى الرغم من بلوغه ٦٧ عاماً وتمتّعه بصحة جيدة، لم يُحدّد تشارلز موعداً لتقاعده، الأمر الذي أثار قلق مورييس، فهو لم يتمّن تقاعده والده حينها، ولكن في الوقت نفسه أراد له أن يُعلن عن خططه المستقبلية للشركة. مع اختلف شخصيتيهما، تمّنّ الأب والابن بعلاقة وطيدة قائمة على المودة والاحترام المتبادل لقدراتهما في عالم الأعمال، إلا أن اختلافاتهما شكلت حاجزاً أمام فهم كلٍّ منهما لوجهة نظر الآخر.

# رحلة انتقال القيادة.. قصص واقعية

## "مونسن إنجينيرينغ كو"

فارفيلد، ولاية نيو جيرسي

### الدروس المستفادة

- إشراك كبار المدراء في توجيهه الخلفاء.
- تعزيز التزام المدراء بتطوير المتدرب من خلال منحهم حصة في ملكية الشركة عند نجاحه.
- توجيه القادة الكبار نحو التخطيط لمرحلة ما بعد التقاعد والاستمتاع بها.

بلا شك، عاد هذا النجاح إلى دمج إريك في الفريق، حيث لم يقتصر دور المرشدين الخبراء على إملاء التعليمات، بل حرصوا على الاستماع باهتمام إلى احتياجاته ورغباته.

على الرغم من الجهود الكبيرة التي بذلها فريق "ميرلين" في وضع الأساس والتخطيط لرحلة إريك التدريبية، إلا أنه تفَكَّر بعد عام واحد فقط، نتيجة لعاملين رئيسيين؛ أولهما تمثل في فقدان أحد أعضاء الفريق الرئيسيين بسبب المرض، وثانيهما تعلق بوجود ثغرات في الخطة نفسها. في البداية، توقعَ أعضاء فريق "ميرلين" أن يجتمعوا جميعاً مع إريك كل ثلاثة أشهر، لكن مع بُعد التنفيذ، تبيَّن أن وثيرة الاجتماعات المُقرَّرة أعلى من المطلوب، فقد كان يكفي أن يجتمع إريك مع غلينون كل ثلاثة أشهر للحصول على التوجيه الإداري، مع استمرار تلقيه الإرشاد أثناء العمل من والده وباقٍ مدراء الشركة.

قبل ذلك بعامين، قرَّر ديك تعزيز دور إريك في الشركة بتعيينه نائباً لرئيس عمليات الخدمات، ليعمل تحت رئاسة والده مباشرة لأول مرة، ورغم العلاقة الودية بينهما، شَكَّل اختلاف أسلوبيهما في التفكير والإدارة تحدياً مستمراً. سعى الأب والابن إلى تحقيق التكامل بين مهاراتهما المختلفة والتعويض عن نقاط ضعفهما من خلال التعاون المستمر والحوار الصريح لتحديد الشخص الأفضل للتعامل مع كل موقف بكفاءة.

تمحورت الخلافات بين ديك وإريك حول ميل ديك للانطلاق بأفكاره وتجاهُل التفاصيل، حيث يقول ديك: "ينطلق إريك بحماس نحو أي فكرة جديدة، ويريد تغيير العالم في لحظة، وبدوره يضيق إريك، مبتسماً: "لقد قال لي والدي نفس الكلام، لهذا ربما يكون الأمر مرتبطة بفجوة الأجيال". هدأت حدة الصراعات بين ديك وإريك العام الماضي، بعد أن أدرك إريك أهمية التخطيط قبل الشروع في تنفيذ الأفكار، ويقول الابن: "تعلمت من غلينون درساً مهماً، وهو ضرورة التخطيط الدقيق لأي عمل أقوم به".

**في مجال انتقال القيادة، تُعد الاستعانة بالتوجيه والإرشاد من أهم عوامل النجاح، وهو ما يظهر بوضوح عند مقارنة تجربتي هاوشن ومونسن. في حين عانت عائلة هاوشن منفردةً من التعامل مع اختلافاتها، أتبعت عائلة مونسن نهجاً مختلفاً.** وفي قصة غلاف مجلة "فاميلي بزنس" شتاء عام 1995، سُلِّط الضوء على خطة انتقال القيادة العائلية الممتدّة لعشرين سنة، والتي اعتمدت بشكل أساسي على الاستعانة بخبراء للتوجيه كلٍّ من الأب والابن خلال هذه المرحلة الدقيقة.

شهدت "مونسن إنجينيرينغ كو"، الشركة المتخصصة في تصميم وتركيب وصيانة أنظمة التكييف وتنقية الهواء التجارية، انتقالاً سلسلاً للقيادة عام 1978 عندما تولى المهندس المحترف، ديك مونسن، إدارتها عن والده، وكان يمتلك حينها الخبرة الكافية لقيادةها بنجاح. خطَّط ديك لتسليم إدارة الشركة لابنه إريك، ولكن قبل خمس سنوات من الموعد المُحدَّد، أدرك الأب أن ابنه يفتقر إلى الخبرة التقنية والإدارية الكافية لقيادة الشركة بنجاح، مما طرح تحدياً جديداً في كيفية تهيئته لهذه المسؤولية. يُعبّر ديك عن اختلاف طريقة تفكيره عن ابنه إريك بقوله: "أنا مهندس تخرجت من (معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا)، أعتمد على التحليل في كل شيء، بينما إريك، المتخصص في المبيعات والتسويق، يعتمد على حده. تختلف طريقة تعلمُنا واتخاذنا القرارات تماماً".

هنا أیقن ديك أن الفروقات الجوهرية بينه وبين ولده إريك تتطلّب تدخلاً لضمان نجاح عملية انتقال القيادة. ولذلك عزَّزَ الأب استمرارية العمل من خلال خطوتين استراتيجيتين: الأولى تمثّلت في منح كبار المدراء الخمسة من خارج العائلة حصة قدرها 38% من أسهم الشركة، بهدف تحفيزهم على دعم إريك، والثانية ركَّزت على تشكيل فريق متكامل للتوجيه إريك وإرشاده.

ضمَّ فريق تطوير إريك كلاً من الأب ديك، وأثنين من كبار المدراء، إضافةً إلى بيل غلينون، المدرب التنفيذي الخارجي. وضع هذا الفريق خطة طموحة امتدت لعشرين سنة، تحت اسم "مشروع ميرلين"، بهدف صقل مهارات إريك القيادية وتحويله من موظف حسابات إلى قائد ملهم.

بدأ الفريق عملية تطوير إريك، البالغ من العمر 34 ربيعاً، بتعيينه مديرًا لتطوير الأعمال وعضوًا في لجنة التسويق، مما أثمر عن تقدّمه الملحوظ لدرجة أن والده ديك توَّقع إتمام الخطة قبل عامين من الموعد المُحدَّد.



ولضمان سلامة عملية انتقال القيادة، ركز الأب ديك على مهتمتين رئيسيتين: أولاً، بناء فريق إداري شاب يمتلك مهارات تكمل مهارات "إريك" لقيادة الشركة نحو المستقبل، وثانياً، تشكيل مجلس استشاري يدعم الشركة خلال مرحلة الانتقال. ويضمّ في عضويته كبار المدراء وخبراء خارجيين، ملّقين بأهداف الشركة في مجال الأعمال والإدارة المالية.

ديك أيضاً عضو مشارك في مجلس استشاري بشركة أخرى تمرّ بنفس مرحلة الانتقال القيادي بين الأجيال. وعلى الرغم من أن ذلك المجلس لا يجتمع سوى مرتين سنويّاً، إلا أن الأب معجب بتأثيره الكبير على الشركة، ويجد في تلك التجربة دروساً مهمة تساعده في وضعه الخاص.

بلا شك، شُكّل مشروع "ميرلين" نقطة انطلاق لخطوة انتقال القيادة في عائلة موننسن، إذ ساهم انفتاح الأب ديك والابن إريك على التعلم من الآخرين وتطبيقاتهما للدروس المستفادة في الحفاظ على مسارهما نحو تحقيق أهدافهما.

خارج إطار خطة "ميرلين"، لعبت مشاركة إريك في مجلس إدارة جمعية خيرية محلية دوراً هاماً في تنمية مهاراته القيادية، حيث ضمّ نخبة من رجال الأعمال البارزين، الذين أصبح العديد منهم مرشدين غير رسميين لإريك، مما ساهم في توسيع دائرة معارفه في عالم الأعمال، وأتاح له التواصل مع مجتمعه بطرق جديدة ومجذبة على المستوى الشخصي.

أدرك ديك، وهو الآن في الرابعة والستين من عمره، أن عملية انتقال القيادة تؤثّر على كلاًّ الجيلين. فلا يقتصر تأثيرها على القائد القائم فحسب، بل يمتدّ ليشمل القائد الحالي أيضاً. وللتخطيط لمستقبله بعد التقاعد، استعان ديك بصديق مُقرّب، ليكتشف حقيقة مفاجئة، وهي تعلّقه الشديد بنجاح الشركة. هذا الشعور العميق دفعه إلى الرغبة في البقاء كمستشار بعد التقاعد، وهو خيار رَّحب به إريك، لا سيما أن ديك كان يُخْطّط في البداية لقطع صلاته الكاملة بالشركة.

# رحلة انتقال القيادة.. قصص واقعية

## "سينغستيك إنتربرايسز"

شيكاغو، ولاية إلينوي

### الدروس المستفادة

- ↳ الحرص على تنويع محفظتكم الاستثمارية حتى لا يجد ورثتكم أنفسهم مجبرين على اتخاذ تدابير قاسية لإنقاذ الشركة العائلية.
- ↳ عدم معالجة الصراعات العائلية قد ينقلها إلى الجيل القادم.
- ↳ الأحفاد هم الأكثر تأثراً بالخسارة المحمولة للشركة.

والذي كان يطمح بدوره لقيادة الشركة. وضع هذا الأمر روبرت في موقف مربك، إذ وجد نفسه مضطراً لدعم ابنته في تحقيق الطموح الذي كان يسعى إليه.

أثمرت جهود مايتي الحثيثة في العثور على مستثمر مناسب لإنقاذ صحف عائلتها، حيث وقع اختيارها، بعد عام من المتابعة وإجراء المقابلات مع المستثمرين المحتملين، على دون باردون، رائد الأعمال الأميركي من أصول Africaine والصحفي والناشر السابق، الذي جمعته بـمايتي رؤية مشتركة لمستقبل الصحافة. عبرت مايتي عن سعادتها بهذا التوافق قائلةً: "عند قراءة المستندات، بدا دون الشخص الأمثل نظرياً، وتأكدت من ذلك عندما التقينا، فهو يشاركني نفس الرؤية لمستقبل الصحافة، حتى أنه كان يعرف جدي".

إلا أن الدفعة الأولى من رأس المال التي قدمها باردون لم تكن كافية لإنقاذ "سينغستيك إنتربرايسز" من الانهيار، فوجدت مايتي نفسها مضطرة لطلب المزيد من الدعم المالي منه، ورغم أن استثماره الثاني رفع حصته في الشركة إلى 51%， إلا أن الشابة كانت على ثقة بأنه لا يرغب في إدارة الشركة بنفسه.

منذ البداية، سعت مايتي جاهدة للحفاظ على سيطرة عائلتها على الشركة، وقد أكدت على ثقتها في باردون والاتفاقية التي صاغها محاموها لحماية مصالح العائلة، ونصّها الذي منعه من بيع الشركة لمدة خمس سنوات، مع منحهم أولوية إعادة شرائها. إلا أن الاتفاق مع باردون لم يُرِم لفترة طويلة بسبب مناورات قانونية قام بها بعض الأقارب الذين أغرتهم عروضٌ ضخمة من بعض الشركات الإعلامية المنافسة. ورغم أن التعامل مع صراعات العائلة كان مرهقاً لـمايتي، إلا أنها لم تيأس، بل استمرت في كفاحها بعزيمة، لأنها، بحسب قولها، "مؤمنة بأنني أُحقق رغبة جدي الراحل".

على مدار العاشرين الماضيين، خاضت مايتي سينغستيك معركة شرسة للحفاظ على إرث جدها العزيز على قلبها، جون سينغستيك، وهو القائد الذي أدار بنجاح الجيل الثاني من "سينغستيك إنتربرايسز"، الشركة التي تتخذ من شيكاغو مقراً لها وتصدر أربع صحف أميركية تخدم المجتمع الأميركي من أصول أفريقي. في صيف عام 1998، أجرت مجلة "فاميلي بزنس" مقابلة مع مايتي، التي كانت عائلتها تواجه خطر فقدان الشركة المملوكة لها منذ عام 1905، وبذلت الشابة حينها جهوداً مضنية لجمع 4 ملايين دولار مستحقة كضرائب على التراثات، من أجل إبقاء الشركة ضمن العائلة. وفي تطور للموقف، غيرَ روبرت سينغستيك رأيه ودعم جهود ابنته مايتي للحفاظ على الشركة، بعد أن كان قد أيدَ بيعها. مع ذلك، أصرَ الأب على أنها لا تزال بحاجة إلى توجيهه لقيادة الشركة بنجاح، حيث رأى أنها غير مستعدة بعد لتولي منصب الناشر.

تميَّز الجد جون سينغستيك بشخصية قيادية قوية جعلته يدير شركة العائلة دون التخطيط لمستقبلها على المدى الطويل، ورغم ابنته روبرت في خلافه كناشر لصحيفة "شيكاغو ديفندر"، الصحيفة الأكثر تأثيراً بين الأميركيين من أصول Africaine سابقاً، لكن جون رفض هذا مراراً. وتواجه العائلة اليوم عواقب إخفاقه في إعداد قائد مؤهل ووضع خطة واضحة لتوريث إدارتها.

مع وضع جميع أسهم الشركة في صندوق استثماري عائلي، لم تكن هناك أصول أخرى متاحة لسداد ضرائب التراثات عند وفاة جون عام 1997، مما دفع الوصي المعين إلى الإعلان عن ضرورة بيع الصحف لتفطية هذه الضرائب. كانت مايتي وخمسة من أحفاد جون الآخرين يمتلكون 70% من أسهم الشركة، بينما توزعت النسبة المتبقية على تسعة أفراد آخرين من العائلة. وافق أصحاب الأسهم الأقلية على بيع الشركة، لكن مايتي، أكبر الأحفاد سنًا، عارضت البيع بدعم من شقيقها الأكبر سنًا.

بعزيمة صلبة، قرَّرت مايتي، الشابة التي لم تتجاوز 26 ربيعاً، أن تواجه تحدياً هائلاً تمثّل في الحفاظ على إرث عائلتها الصافي وخلافة جدها في منصب الناشر، فانطلقت في رحلة شاقة بدأت بتعيين محاميين جدد والبحث عن وصيٍّ جديد وجذب مستثمرين لإنقاذ الشركة من أعباء الديون وتوفير التمويل اللازم. لم تكتفِ مايتي بهذه الجهود، بل عملت بالتوالي على بناء فريق إدارة كفاء واحتواء مخاوف المساهمين من أفراد العائلة الذين طالبوا باسترداد أموالهم. لكن التحدي الأبرز تجلَّ في علاقة مايتي بوالدها روبرت، الوريث الوحيد لجون.

أما المشكلة التي بدت عصية على الحل - وهي العلاقة المتوترة مع والدها - فقد حُلت بشكل سعيد غير متوقع، إذ عرضت مايتي ومحاموها بيع صحفتين لوالدها وابن عمه، واللذان عملا على جمع الأموال لشراء الصحف وإنشاء منشأة مستقلة. بموجب هذا الاتفاق، أصبحت مايتي وإخواتها شركاء مع باردون في "سينغستيك إنتربرايس"، لتضم الشركة صحيفتي "شيكاغو ديفندر" التاريخية. وإن عانت من ضعف، و"ميسيغان كرونيكل" الأكثر ربحية. لم يقتصر أثر هذا الاتفاق على الجانب المالي فحسب، بل ساهم أيضاً في تحسين علاقة مايتي المتوترة بوالدها، ليتحولا من منافسين إلى زميين، مما دفع مايتي للتعبير عن سعادتها بهذا التغيير قائلة: "علقتي بوالدي أفضل بكثير الآن، فقد أصبحنا أقرب وأكثر تواصلاً".

أما عن المشاكل التي ورثتها عن جدها، فتري مايتي أن قلة وعي رجال الأعمال الأميركيين من أصول أفريقية بأهمية التخطيط لانتقال القيادة والتراث، قد ساهم في تفاقم الأزمة، مشيرة إلى أن جدها ربما لم يستطع التعامل مع مسألة خلافته بشكل مختلف، نظراً لصعوبة تقبل فكرة وفاته والتخلّي عن السلطة. رأت مايتي أن عشّ الدبابير الذي ورثه عن جدها مثل تحدياً لقدراتها، لكنه في الوقت ذاته كان فرصة لإثبات جدارتها، لأن "هذا المجال لا يناسب أصحاب القلوب الضعيفة، ويطلب أن تتحلى بروح قتالية، ومن يثبت وجوده هو الأحق بمنصب الناشر"، بحسب قولها.

لا تتمتع العديد من الشركات العائلية بشخصية قيادية مثل مايتي لانتسابها من الأزمات، كما أن قلة من أفراد هذه العائلات يمتلكون الصبر والرغبة في تكريس سنوات من حياتهم لحل مشاكل كان من الممكن تجنبها. بتجاهل جون سينغستيك للتخطيط انتقال القيادة والتراث، عَرض شركته للخطر ودفع عائلته إلى صراع محتمم. يبقى أن نرى ما إذا كانت مايتي، بذكائها اللامع وعزيمتها الصلبة، ستتمكن من إنقاذ الشركة والحفاظ على إرث عائلتها.



# رحلة انتقال القيادة.. قصص واقعية

## "تيلفدا كوربوريشن"

بيتسكو، ولاية كارولينا الشمالية

### الدروس المستفادة

- ربما يكون من المفید للوريث أن يكتسب خبرة في مجال آخر قبل قيادة الشركة العائلية في منتصف العمر.
- يجب على الخلفاء أن يحيطوا أنفسهم بأشخاص جيدين.
- الصبر مفتاح التعامل مع الآباء المؤسسين.

شهد ذلك العام تقاعده والده أتكينز وتوليهما هي رئاسة الشركة خلفاً لوالدها الذي لم يتخلّ عن دوره كليّة. فقد بقي حاضراً في الشركة ثلاثة أيام في الأسبوع. ليقدّم النصح والاستشارات لابنته، محافظاً في الوقت ذاته على ملكيّته الكاملة للشركة.

أدركت أتكينز أن مسأّلة ملكيّة الشركة غير قابلة للنقاش حالياً أو مستقبلاً. ومن خلال عملها جنباً إلى جنب والديها، استوّعّبت مدى ارتباطهما العاطفي بالشركة، وفهمت تحدي التخلّي عن السلطة بالنسبة لهما، وقد ساعدتها هذا الفهم على تقبّل رغبة والدها في الاحتفاظ بالسلطة المطلقة. وبالتالي، تمنّعت أتكينز بسلطة إدارة الشركة بشكل يومي، لكن والدها، بصفته المالك، احتفظ بالحق في نقض قراراتها، وهو أمر مارسه في بعض الأحيان.

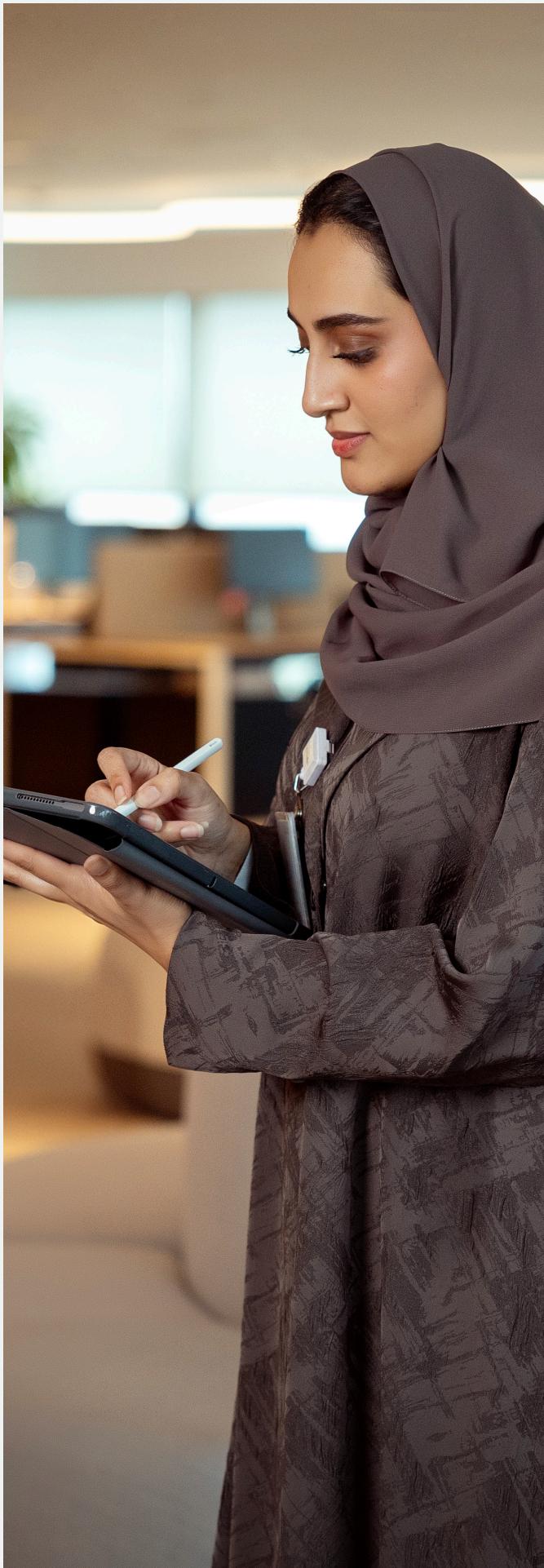
مع بلوغها الرابعة والأربعين وخوضها تجربة الأمومة، اكتسبت أتكينز نضجاً وهدوءاً انعكّس إيجاباً على علاقتها بوالدها. وتوّكّد الابنة على "أهمية الصبر في التعامل مع مؤسّسي الشركات العائليّة". موجهةً نصيحتها لكل من يعمل في هذا النوع من الشركات بقولها: "تذكروا دائماً فضل والديكم في تأسيس هذا الكيان، وتعلّموا كيف تبنون علاقة تعاون مثمرة معهُما". على الرغم من أن رفض والدها لقراراتها لا يزال يثير استياعها في بعض الأحيان، إلا أن أتكينز تؤكّد على تحسّن وتيرة الحوار بينهما. وقدرتها على اختيار المواقف التي تستحق المواجهة، فلم تعد تلك الابنة المتمردة على سلطة والدها، بل أصبحت تُقدّر خبراته ونصائحه، لا سيما في الجوانب الفنيّة للمجال. مدركةً أهميّة التعلّم منه في الجوانب التي تفتقر فيها إلى الخبرة الكافية.

في عام 1989، كانت جوليما سميث أتكينز على مشارف تولّي منصب مديرّة مدرسة في ولاية تكساس. وقد أحبت عملها في مجال التعليم، لكن طموحاً دفيناً كان يراودها لكتساب الخبرة العمليّة في عالم الأعمال. وفي مفاجأة لجميع من يعرفونها، قرّرت جوليما خوض هذه التجربة من خلال الانضمام إلى الشركة العائليّة، "تيلفدا". وهي شركة متخصّصة في تصنيع وتشطيط منتجات جوارب النساء والأطفال.

أعرب والدا جوليما عن دهشتهما لقرارها، وتساءلاً عن سبب رغبتها، وهي امرأة ناجحة في الخامسة والثلاثين من عمرها، حاصلة على درجة الدكتوراه، وفي قمة مسیرتها المهنيّة، في البدء من الصفر في شركة تحت إدارة والديها. إلا أن جوليما تمسّكت بقرارها حتّى رضخ والداها في النهاية. لكن بشروط صارمة، وهي أن تبدأ من القاع وتشقّ طريقها بمفردها نحو القمة. في خريف عام 1995، وُتّقت أتكينز بدايات مسیرتها في مقال بمجلة "فاميل بنس"، واصفة إياها بالرحلة المحفوفة بالمخاطر، حيث واجهت في سنواتها الأولى تحدياتٍ وصراعاتٍ قاسية، لا سيما اصطدامها برأي والديها، وتمرّد المدراء الذين رأوا فيها مجرد ابنة المدير. وعندما عبّرت أتكينز عن استيائها من ذلك، ذكرها والداها بقرارها الشخصي بالانضمام إلى الشركة، فعوّدت العزم على إثبات جدارتها، وانكّبت على تعلّم جميع الوظائف في كلّ قسم بمنهجية ودقة.

عندئذٍ سمح لها والداها بإدارة قسم تشطيط المنتجات، وبعد أن أثبتت كفاءتها بتجاوز أهدافهما، قرّر والدا أتكينز منحها المزيد من المسؤوليات تدريجياً. في عامها السادس، عيّنها والداها نائبة لرئيس العمليات المصنع، لكن أتكينز لم ترضّ بهذا المنصب، ولم يتوقف طموحها عند هذا الحد. فقد كانت تتطلع إلى المزيد من السلطة. لم يُبِد والداها، اللذان يكبرانها بعشرين عاماً فقط، أيّ نية للتقاعد أو بيع الشركة، ولم ينالها أيّ خطط مستقبلية معها، وبما أن والدها كان يمتلك جميع أسهم الشركة، تساءلت أتكينز في نفسها: هل ستتمكن يوماً ما من تحقيق طموحاتها، أم ستظل دائمًا تحت سيطرة والديها؟

مع حلول عام 1999، اقتربت أتكينز من إيجاد إجابات لتلك الأسئلة، فبعد أن أثبتت كفاءتها الإدارية على مدار عقد من الزمن، شهدت خلاله فترات ازدهار وتحديات، ازدادت ثقة والديها بقدرتها على قيادة الشركة نحو النجاح.



تعي أتكينز تماماً سيطرة والديها المطلقة على الشركة. وإن تبدو منطقية من وجهة نظرهما، إلا أنها تُقيّد الشركة وتفوّت عليها فرصةً ثمينةً للتطور. مشيرة إلى حالة الركود التي أصابت المبيعات خلال السنوات الخمس الماضية كدليل على ذلك، أكدت أتكينز على ضرورة بناء فريق عمل قوي وتفويض المهام والصلاحيات لتحقيق النجاح المنشود. "فلا يُمكن لشخص واحد، مهما بلغت كفاءته، أن يُدير كل شيء بمفرده". بحسب قولها. انطلاقاً من هذه القناعة، بدأت أتكينز في تطبيق فلسفتها الإدارية الجديدة في السنطين الأخيرتين، وسعت إلى بناء فريق عمل متكملاً يُساهم في إدارة الشركة. تحت مراقبة والدها الدقيقة، مضت أتكينز قدمًا في تنفيذ خطتها، وافتراضت موافقته الضمنية عليها لأنها لم تسمع منه أي انتقاد. تعلّمت أتكينز أيضاً تقبّل عدم تلقيها الثناء، فعلى الرغم من دعم والديها لها، هما لا يُجيدان التعبير عن رضاهم وتقديرهما بالكلمات.

تنظر أتكينز اليوم إلى رحلتها المهنية عبر السنوات العشر الماضية بعين الرضا، فقد كان انضمامها إلى الشركة في سن الخامسة والثلاثين، بعد أن حققت نجاحاً ملحوظاً في مجال آخر، بمثابة نقطة تحول إيجابية في حياتها المهنية. تقول أتكينز: "لقد ساعدني تحقيق النجاح في مجال آخر على الحفاظ على توازني وأنا أشُقُّ طريقي في هذه الشركة، وكان بمثابة دافعٍ معنويٍّ لي في الأوقات الصعبة". بفضل نضجها، استطاعت أتكينز التعامل مع شخصية والديها المسيطرة بمرنة، كما أن إصرارها على تحقيق أهدافها في إدارة الشركة أثبتت جدارتها، الأمر الذي أكسبها ثقة والديها في النهاية، متخطيةً جميع العقبات.

# رحلة انتقال القيادة.. قصص واقعية

## ”روبينسون هليكوبتر كو“

تورانس، ولاية كاليفورنيا

### الدروس المستفادة

- ◀ تزداد أهمية التخطيط لانتقال قيادة الأعمال وتوريث التراثات في حال كنت تعمل في مهنة خطيرة.
- ◀ لا تقتصر أهمية التخطيط على انتقال الإدارة فحسب، بل تمتد لتشمل انتقال الملكية أيضاً.
- ◀ شارك أفراد عائلتك بخططك المستقبلية، حتى وإن لم تكون تعترض توريثهم الشركة.

لذلك، يُخطط روبنسون لتكريس ثروته للأعمال الخيرية. وقد بدأ بتقديم مليون دولار للتغطية الرسوم الجامعية للطلاب في مدرسته الثانوية. ولا تتوافق رغبته في العطاء عند هذا الحد، لكن القوانين تمنعه من استخدام شركته لتمويل مؤسسة خيرية. الأمر الذي دفعه إلى التفكير جدياً في بيعها لتحقيق حلمه الخيري.

يؤكد روبنسون بشدة على عدم وجود أي عقبات نفسية تمنعه من التخطيط لمسألة خلافته، فهو يدرك جيداً تقدمه في العمر والمخاطر المرتبطة بقيادة طائرات الهليكوپتر. كما أنه واع تماماً بمسؤوليته تجاه طفليه اللذين ما يزالان يعتمدان عليه. إذن، ما الذي يُعيق روبنسون عن اتخاذ خطوات فعلية في هذا الاتجاه؟ يُيرّر روبنسون موقفه بقوله: "لقد انشغلت بأمور أخرى، ولست متأكداً بعد مما أريد فعله بالضبط"، وعندما سُئل عن موعد تدوين خططه لخلافته، أجاب ببساطة: "سأهتم بهذا الأمر في الخريف القادم". ثم أطلق ضاحكة ساخرة وهو يُضيف: "لكنني كنت أقول هذا الكلام في الخريف الماضي وقبلها!".

**ديان ستون، كاتبة اقتصادية، ومساهمة مستقلة في مجلة "فاميلي بزنس"، متخصصة في الكتابة عن المؤسسات والشركات العائلية.**

**المصدر: مجلة "فاميلي بزنس"، خريف 1999**

حقوق النشر © 1999 محفوظة لمجلة "فاميلي بزنس". وفقاً لاحكام وشروط موقع مجلة "فاميلي بزنس" الإلكتروني. يُسمح للمشتركين في المجلة بطباعة وتوزيع نسخ من هذه المقالة، الإلكترونياً أو بآي وسيلة أخرى. شريطة أن (أ) تتم هذه الطباعة والتوزيع لأغراض شخصية إعلامية غير تجارية فقط، و (ب) عدم إزالة أو حجب إشعار حقوق النشر أو أي إشعار آخر للخدمات الأخرى. بما فيها الحصول على إذن إعادة الطباعة لغير المشتركين. يُرجى الاتصال بمجلة "فاميلي بزنس".

**في عددها الصادر في مارس/أبريل 1991، استعرضت** قصة غلاف مجلة "فاميلي بزنس" تجربة فرانك روبنسون، الطيار الذي لا يزال يُجري اختبارات الطيران لطائرات الهليكوپتر التي تصنعها شركته، رغم تقدمه في السن. وتساءلت المجلة آنذاك: كيف يمكن لهذا الرجل، الذي يخاطر بحياته في كل مرة، أن يُهمل مسألة انتقال القيادة في إدارة الشركة؟ بعد مرور ثمانين سنوات، لا يزال فرانك روبنسون، رئيس شركة "روبنسون هليكوپتر"، على رأس عمله، ولم يختر خليفة له في قيادة الشركة، رغم بلوغه سن الستين، وتضاعف مبيعات شركته إلى .. مليون دولار سنوياً.

في الواقع، فَكَرَ روبنسون في مسألة انتقال القيادة بشكل عام، فهو يُفَرِّق بين انتقال الإدارة وانتقال الملكية. وقد شغل باله أمر انتقال الإدارة، لدرجة أنه منح نفسه إجازات أطول، على أمل أن يدفع غيابه مدراء الأقسام إلى اتخاذ القرارات بمفردهم.

يُضَرِّ روبنسون على رفض فكرة تهيئة شخص واحد لتولي منصبه خلفاً له، مُعَلِّلاً ذلك بقوله: "لقد بنيت هذه الشركة بنفسي، واكتسبت خبرة واسعة في كافة مجالاتها، ولا يوجد شخص آخر يمتلك مثل هذه الخبرة والخلفية، داخل الشركة أو في هذا القطاع بأكمله". وبينما يُفَكِّر روبنسون في تشكيل فريق من المدراء لقيادة الشركة في المستقبل، إلا أنه لم يُحدِّد بعد من سيقود هذا الفريق.

في عام 1991، اعتقد الجميع أن باربرا، زوجة روبنسون الثانية، أو ابنه كيرت من زواجه الأول، هما الأقرب لخلافته في رئاسة الشركة، لكن باربرا اختارت التركيز على حياتها العائلية، مُفضِّلاً دفع المنزل على ضغوط العمل. أما كيرت، الذي أمضى 22 عاماً في الشركة، فلم يكن ليحظى بمعاملة خاصة من والده، الذي يرفض مبدأ توريث القيادة.

يُفَقِّر روبنسون بإمكانات ابنه التي تؤهله لقيادة الشركة، لكنه يُشَدِّد على ضرورة منافسته للآخرين وإثبات جدارته، قائلاً: "أنا لا أؤمن بتوريث المناصب القيادية. لم أناقش كيرت مطلقاً بشأن مستقبله في الشركة، ويبدو أنه راضٍ عن وظيفته الحالية في خدمة العملاء".

يُبَدِّي روبنسون، المالك الوحيد للشركة، استعداداً لبيعها لأنبيائه، لكنه يُشَدِّد على أنها لن تكون مجرد هبة، ويفَكِّر في منح كيرت وفريق الإدارة أولوية الشراء قبل عرض الشركة على أي طرف آخر، مع إيمانه القاطع بأن قيادة الأعمال لا تُورَث، بل تُكتسب بالكفاءة والجدارة.

# غرفة دبي | مركز دبي للشركات العائلية

للتجارة