

القيادة

تقييم شامل لريادة شركات الأعمال العائلية: أمثلة حول فن اكتساب الخبرات وأصول اتخاذ القرارات بالاستناد إلى البيانات



جهة الإصدار مؤسسة FFI PRACTITIONER

شكرًا لدوح جري وزميلة مؤسسة FFI ناتالي ماكفاي على تقديم دراستي حالة حول كيفية الاستعانة بتقييم شامل لتقديم ملاحظات شاملة وموضوعية لريادة الشركات العائلية وتقييم الخلفاء المحتملين من الجيل القادم.

إحدى المشكلات الشائعة التي يواجهها أصحاب الشركات من الأجيال الأكبر سنًا في الشركات المتعددة الأجيال تكمن في كيفية تقييم قدرات موظفي وقادة الجيل القادم من العائلة وإمكاناتهم بموضوعية.

يتوجب على بعض أصحاب الشركات اختيار الشخص الأكثر كفاءة من أفراد العائلة من الجيل القادم ليكون خليفة في قيادة الشركة وقد يتحتم على شركات أخرى اختيار شخصاً من خارج العائلة يكون أكثر كفاءة ليقوم بالمهمة. وفي الوقت نفسه، قد يركز آخرون على تعلم كيفية تطوير جميع أفراد الجيل القادم، مع عدم معرفتهم بعد بالكفاءات الأساسية المطلوبة أو السلوكيات التي يجب الحث على اتباعها. وفي كثير من الأحيان، تؤرق هذه المعضلات أصحاب الشركات العائلية.

هناك مشكلة أخرى شائعة ذات صلة، وهي أن القادة المستقبليين المحتملين، سواء أكانوا في العشرينات أو الخمسينات من العمر، لا يعرفون كيفية إثبات قدراتهم للجيل الأكبر سنًا. وكما قال أحد العملاء: "لا أعرف كيف أثبت لوالدي أنني جاهز لتولي المسؤولية". وفي بعض الأحيان، يتبنى الجيل الناشئ شكلاً مختلفاً لنموذج "الاستثمار طويل الأمد"، في رحلة انتظار لسنوات وتحمل ليالٍ طويلة مؤرقة.

على الرغم من أن المستشارين الناجحين يقيّمون نقاط القوة والثغرات لدى الخلفاء المحتملين، ويوصون بخيارات معينة بما يخص الخلافة، ويخدمون احتياجات الأسرة على نطاق أوسع، لا يزال هؤلاء المستشارون قادرين على الاستفادة من استخدام تلاقي هاتين المشكلتين الشائعتين لممارسة فن اكتساب الخبرات وأصول اتخاذ القرارات بالاستناد إلى البيانات.

“على الرغم من أن المستشارين الناجحين يقيّمون نقاط القوة والثغرات لدى الخلفاء المحتملين، ويوصون بخيارات معينة بما يخص الخلافة، ويخدمون احتياجات الأسرة على نطاق أوسع، لا يزال هؤلاء المستشارون قادرين على الاستفادة من استخدام تلاقي هاتين المشكلتين الشائعتين لممارسة فن اكتساب الخبرات وأصول اتخاذ القرارات بالاستناد إلى البيانات.”

أدوات تقييم ريادة الشركات العائلية

هناك عدد لا يُحصى من أدوات التقييم المعتمدة التي قد تكون مفيدة في تطوير القيادة أو تحديد نقاط القوة والضعف والنواحي غير المرئية ونقاط القوة الخفية في الشركات العائلية.

فيما يأتي بعض الأسئلة التي تجب مراعاتها قبل اختيار أداة تقييم لاستخدامها مع العميل:

- هل صُمِّمت لوصف نظرية أم نموذج؟
- هل صُمِّمت للاستخدام الأكاديمي أم التطبيق في العمل؟
- ما الأدلة القائمة التي توضح كيف يمكن لأداة التقييم التأثير في نتائج الأعمال؟
- ما مجموعة البيانات التي تم تحديد معايير أداة التقييم على أساسها؟
- ما مقاييس الموثوقية والصلاحية؟

التقييم الشامل، عند تنفيذه بشكل صحيح، هو عملية فعّالة لتقييم الأداء يستخدمها علماء النفس في التطوير المؤسسي¹. كما أنه وسيلة لمجموعة من الأفراد بوجهات نظر مختلفة لمشاركة ملاحظاتهم مع الزملاء فيما يتعلق بمهاراتهم وأدائهم وأسلوب القيادة الذي يتبعونه. وفيما يأتي مثال واحد لأداة تقييم شاملة يمكن أن تكون مفيدة عند التشاور مع قادة الشركات العائلية من الجيل القادم، والتي تتناول مدى تعقيد الشركات العائلية وضرورة تكيف الفرد مع مجموعة متنوعة من الأنظمة، بما في ذلك أنظمة العائلة والملكية والأعمال والتعلم.

مثال على العائلة: عملية التقييم الشامل لقيادة الجيل القادم²



الشكل 1: عملية التقييم الشاملة لقيادة الجيل القادم²

تتضمن عملية التقييم الشاملة لقيادة الجيل القادم³⁷ الخطوات الآتية. يبدأ القائد عملية التقييم، فيختار ثلاثة عشر مقيماً على الأقل ويدعوهم للمشاركة. وفي سياق الشركات العائلية، قد يتولى المقيمون أدواراً متعددة، فعلى سبيل المثال، قد يكون أحد الأشخاص من أصحاب العمل ومدير. كما تتضمن عملية التقييم الشاملة هذه سبع مجموعات من المقيمين وتسلسلاً هرمياً يعكس التعقيد في العديد من الشركات العائلية. وتتضمن المجموعات السبع للمقيمين أصحاب الأعمال وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين والأقران والمرؤوسين المباشرين والعائلة/الأصدقاء ومقيم الذات. ومن أجل عدم الكشف عن الهوية، يوجد عادةً ثلاثة مقيمين على الأقل في كل مجموعة من مجموعات المقيمين. يحافظ المستشار على السرية ويقدم الملاحظات مباشرةً إلى القائد، وليس إلى صاحب (أصحاب) العمل. وتستغرق عملية تقييم كل قائد ثمانية أسابيع عادةً. وتكون نتائج الملاحظات كَمّية (باستخدام درجات عالية ومنخفضة، بالإضافة إلى الاختلافات بين تقييمات الآخرين وتقييمات الذات) ونوعية (باستخدام التعليقات الحرفية والحوارات حول السلوك). تتم بعد ذلك مشاركة هذه الملاحظات مع كل قائد، والذي بدوره يعمل بشكل تعاوني مع المستشار لوضع خطة تطوير مناسبة.

فيما يأتي دراستا حالة موجزتان توضحان أمثلة لعملية طبّقناها مع العديد من قادة الشركات العائلية في مجموعة متنوعة من القطاعات.

دراسة حالة للأفراد

كانت ناتالي لديها عميل جديد للتدريب على إدارة الشركات العائلية، وكانت ترغب في تقديم تقييم شامل وموثوق يدعم إمكانية تولي العميل الخلافة باعتباره قائداً من الجيل القادم. لقد كانت ترغب على وجه التحديد في تقييم القدرة الفعالة على القيادة، بغض النظر عن الملاحظات القصصية من الآخرين وعن تقرير تقييم الذات للعميل. وللتشجيع على مشاركة مؤسسة العميل في التقييمات وتصميم كيفية تقديم لأفراد من داخل العائلة ومن خارجها الملاحظات بعضهم لبعض، كان عليها إشراك أفراد العائلة الذين لم يقدموا ملاحظات مباشرة بعضهم لبعض قط. وبلاستعانة بعملية تقييم منهجية شاملة وجلسات مع العميل للحصول على الملاحظات، تمكنت ناتالي من تعزيز الانسجام العائلي، وتحسين جودة التواصل المباشر بين أفراد العائلة، والإقرار بأن العميل يحظى بالاحترام، مع الإيمان بقدرته على العمل كخليفة في الجيل القادم. وبدمج الملاحظات التي تلقّتها من مشاركين مختلفين، قدمت توجيهات سلوكية محددة للقائد من الجيل القادم، ما جعل التقييم نقطة تحول للعائلة لتحسين إمكانية التواصل بين أفرادها.

دراسة حالة للفريق

عَمِلَ دوج طوال ثمانية عشر شهرًا مع فريق إدارة وسطى مكوّن من خمسة أفراد لدى شركة سريعة النمو. كان الفريق يستعد لعام انتقالي، مع انتقال الرئيس والمدير المالي من خارج العائلة، إلى أدوار مستحدثة في مجلس الإدارة. وطلب المالك وفريق القيادة التنفيذية عملية تقييم شاملة لتطوير القيادة للأعضاء الخمسة في فريق القيادة، على أن تتم هذه العملية في غضون شهرين. ولأن اثنين من قادة العملاء كانا من داخل العائلة، بينما كان الثلاثة الآخرون من خارجها، استخدم دوج نسختين مختلفتين من عملية التقييم الشاملة لقيادة الجيل القادم™.

قدمت النتائج ملاحظات محددة متعلقة بالسلوك سُرعان ما أضافت قيمة إلى كل من الأفراد والمؤسسة. فأعيد تعيين أحد القادة لدعم احتياجات السوق الجديدة. وُمنح ثلاثة آخرون مناصب جديدة وزيادات تعويضية. وقد شاركت نصف القوى العاملة (سبعون مقيّمًا) تقريبًا في التقييم الشامل عن طريق تقديم ملاحظات سرية، تضمنت كلاً من البيانات الكمية والنوعية. واشتملت البيانات الكمية على تقرير بصيغة pdf من اثنين وثلاثين صفحة، ورد فيه تقييم خمسين سلوكًا بالدرجات، وخمسة أنظمة (وهي العائلة والأعمال والملكية والتعلم والفرد)، ورسوم بيانية لتصوير البيانات، والتي تُحدد نقاط القوة والضعف والمناطق المحجوبة/العوائق ونقاط القوة الخفية/المواهب الدفينة. وقُدّم الملخص الأكثر تفصيلاً للبيانات درجات وثرغات استُخلصت من المجموعات السبع للمقيمين (وهم: أصحاب الأعمال ومجلس الإدارة والمديرين والأقران والمرؤوسين المباشرين والعائلة/الأصدقاء ومقيم الذات) عن تلك السلوكيات الخمسين. ثم تلقى القائد ملاحظات كل مجموعة مقيمين دون الكشف عن هويتهم، والتي حددت التوجيهات الرئيسية وحجم المطالبات بتغيير السلوك. فعلى سبيل المثال، إذا حدد المرؤوسون المباشرون للقائد ثغرةً في السلوك، فقد يشير هذا إلى ضرورة تركيز القائد على هذا السلوك على الفور. وتُعد النتيجة التي يتوصل إليها المستشار خارطة طريق لأعمال تطوير الأفراد على مدار الاثني عشر شهرًا القادمة.



قدّم دوج أيضًا لكل قائد ملاحظات نوعيّة مفصلة. فقد دعا جميع المقيّمين إلى إجراء حوارات قصيرة، حيث توجّه إليهم بالسؤال: “ما السلوكيات التي يجب على هذا القائد البدء في اتباعها، وما السلوكيات التي يجب التوقف عنها، وما السلوكيات التي يجب الاستمرار في اتباعها؟” وبالإضافة إلى ذلك، أُدرجت هذه الأسئلة الثلاثة في الاستبيان الرقمي وفي تقرير منفصل بصيغة pdf لم تتم مشاركته مع القائد مباشرةً. (وهناك درس واحد مستفاد من بحث أُجري سابقًا وهو أن قادة الشركات العائلية ليسوا على دراية بالحاجة الماسّة إلى تقديم ملاحظات بطريقة مهنية. ونظرًا إلى أن بعض المشاركين قد اختاروا التنفيس عن أنفسهم وكتابة تعليقات نقدية، تم جمع تقرير الملاحظات النوعيّة الآن في صورة منفصلة وتقديمها إلى المستشار، وليس إلى القائد مباشرةً). وبعدما درس دوج البيانات المُدوّنة وملاحظاته على الحوارات التي أُجريت، لخص تلك البيانات النوعيّة في فيديو تلخيصي مُفصّل عن السلوكيات التي يتعين على القائد المذكور إما البدء فيها أو التوقف عنها أو الاستمرار في اتباعها. وفي الجلسات التدريبية الفردية، حوّل كل قائد الملاحظات الكميّة والنوعيّة إلى خطط عمل. ولإغلاق حلقة تقييم الأداء، عمل كل قائد على تطوير خطط التحسين وشاركها مع مديره. وفي النهاية، أرسل كل قائد بريدًا إلكترونيًا للإعراب عن شكره لمقيّميه، ولتوضيح السلوكيات التي يعتزم البدء في اتباعها، والسلوكيات التي سيتوقف عنها، والأخرى التي سيستمر في اتباعها.

وقد أعرب صاحب العمل وفريق القيادة التنفيذية عن تقديرهما للتصميم السري لعملية تقييم الأداء هذه، ولم يطلبوا سوى ملخصًا تنفيذيًا. وتضمنت جلسة التقييم التي عقدها دوج ملخصًا كتابيًا موجزًا، وعدد المقيّمين، وملخصًا لنقاط القوة والضعف والثغرات الرئيسية المتعلقة بالسلوك. وربما كانت النتيجة الأكثر أهمية هي أن جميع المشاركين في عملية التقييم هذه، من أصحاب أعمال ومقيّمين وقادة، قد عرفوا أن لهم صوتًا مسموعًا وفرصًا لتسريع عملية تقييم الأداء الإستراتيجي داخل شركتهم العائلية.

“التقييم الشامل، عند تنفيذه بشكل صحيح، هو عملية فعّالة لتقييم الأداء يستخدمها علماء النفس في التطوير المؤسسي. كما أنه وسيلة لمجموعة من الأشخاص بوجهات نظر مختلفة لمشاركة ملاحظاتهم مع الزملاء فيما يتعلق بمهاراتهم وأدائهم وأسلوب القيادة الذي يتبعونه.”

أفكار ختامية

تُعد أهمية عملية التشاور بنفس أهمية المحتوى، ويجب على المستشارين العمل بشكل وثيق مع القائد والشركة العائلية. وعلى هذا النحو، يمكن للمستشارين الاستفادة من دمج التقييم الشامل والدقيق للمساعدة على تقديم تحليل شامل للقادة المحتملين من الجيل القادم.4 وعند استخدامها بشكل صحيح، يمكن لعملية تقييم القيادة هذه أن توفر توجيهًا لا يقدر بثمن للمستشار، ورؤية سلوكية متعمقة لأصحاب الأعمال، ونماذج لتقييم الأداء والتغيير المؤسسي، إلى جانب توضيح السلوكيات المطلوبة لأي متخذي قرارات مشمولين في هذه العملية.

¹ Church, Allen H., David W. Bracken, John W. Fleenor, & Dale S. Rose, eds. The Handbook of Strategic 360 Feedback. New York: Oxford University Press, 2019.

² Adapted from Nieto-Rodriguez, Antonio (2021). "The Project Economy Has Arrived." Harvard Business Review, November-December 2021, reprint R2106.

³ See www.AssessNextGen.com.

⁴ Gray, Doug W. "Distributed Ownership Tips for Family Businesses." The Family Business Consulting Group, April 6, 2021. <https://www.thefbcg.com/resource/distributed-ownership-tips-for-family-businesses/>

نبذة عن الكاتبين

دوج جراي، حاصل على دكتوراه، ويتولى منصب الرئيس التنفيذي لشركة Action Learn- ing Associates. يمكنكم التواصل معه عبر Doug@Action-Learning.com.



ناتالي ماكفاي، زميلة FFI، ومستشارة ومدرّبة في شركة EisnerAmper للأداء الفردي والمؤسسي. وبالإضافة إلى عملها مع العملاء وفي التعليم، فهي رئيس منتدى Glob- al 9 Virtual Study Group التابع لمؤسسة FFI وعضو سابق في مجلس إدارة FFI. كما أنها أيضًا أحد أعضاء هيئة تدريس الشبكة العالمية للتعليم. يمكنكم التواصل معها عبر natalie.mcveigh@eisneramper.com.



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