FFI

بالتعاون مع

غرفة دبي للتجارة | مركز دبي للشركات العائلية

الخلافة

انتقال زمام القيادة: هل الأفضل أن يكون المسؤول القادم من أبناء العائلة أم من خارجها؟

جهة الإصدار مؤسسة FFI PRACTITIONER

يتناول باولو موروسيتي التعقيدات التي تنطوي عليها عملية اختيار القائد التالي في الشركة العائلية ويطرح نهجًا يساعد العائلات على أن تجيب على السؤال الجوهري وهو هل الأفضل أن يكون الخلفية من داخل العائلة أم من خارجها؟

يترأس مجموعة Puig الخاصة الإسبانية في الوقت الحالي فرد من العائلة من الجيل الثالث. أما مجموعة Amplifon الإيطالية، التي تنتقل من الجيل الثاني إلى الجيل الثالث، أوكلت قيادتها لمدير تنفيذي من خارج العائلة.

نجحت الشركتان كلتاهما في اجتياز انتقال القيادة من جيل إلى الذي يليه مرة واحدة على الأقل، والخياران القياديان يثبتان فكرة تجريبية معروفة وهي: لا يوجد نموذج قيادة هو الأفضل على الإطلاق للشركات العائلية. وفي كثير من الأحيان، تتوصل العائلات من رواد الأعمال إلى أكثر حل فعال عن طريق تقييم الخصائص والتحديات التي تواجهها الشركة، وتقييم هيكل الملكية والتعديلات المحتملة عليه.

يتطلب اختيار المسؤول التنفيذي التالي مستوى معينًا من الكفاءة ينشأ في المقام الأول من الخبرة ذات الصلة. يؤدي اتخاذ القرارات المندفعة إلى زيادة خطر ارتكاب أخطاء تعرض استدامة نظام الشركة العائلية إلى الخطر. وبوسع المستشارون في الشركات العائلية أن يساعدوا في توجيه عملائهم عبر عملية اختيار أفضل قائد للشركة، بما يضمن اتباع عملية صارمة تجتمع فيها الجوانب التي سنتناولها في هذا المقال.

الدافع

ثمة دوافع أساسية غالبًا وراء اختيار الشركات العائلية لقائد جديد. على سبيل المثال، مع اقتراب القائد الحالي من سن التقاعد، يصير اختيار خليفة له وإدارة الفترة الانتقالية أمر بالغ الأهمية. وأيضًا، المشاكل الصحية لدى القائد أو اتخاذ القرار بالتقاعد المبكر قد يُجبر الشركة على اختيار قائد جديد في وقت مبكر عن المتوقع. كذلك قد تمثل استقالة القائد الحالي أو عدم توافره لتجديد التفويض دافعًا لاختيار قائد جديد. وأخيرًا، قد يؤدي استياء الملاك ومجلس الإدارة من أداء القائد الحالي إلى التعجيل بالبدء في عملية اختيار قائد جديد.

«يؤدي اتخاذ القرارات الاندفاعية [لاختيار قائد جديد] إلى زيادة خطر ارتكاب أخطاء تعرض استدامة نظام الشركة العائلية إلى الخطر.»

توجيه لجنة الانتقاء

نادرًا ما يكون الخيار الأمثل ترك قرارات الخلافة في يد شخص واحد. وعندما تكون الشركة العائلية قد طبقت السمات المهنية بالفعل في عملياتها، فقد يكون من المفيد أكثر تفويض اختيار انتقاء الخليفة إلى لجنة من مجلس الإدارة. ويمكن أيضًا أن يساعد المستشارون المستقلون في دعم تكوين لجنة لانتقاء القائد الجديد. في الشركات العائلية ذات الملكية الخاصة، قد يرغب المساهمون المؤثرون المعنيون بالإدارة أو الحوكمة في أن يكون لهم دور في اللجنة للتعبير عن آرائهم.

حرصًا على أن تتحلى لجنة الانتقاء بالكفاءة في عملها، ينبغي أن يساعد المستشارون في توجيه عملائهم من خلال إدارة أي تضارب في المصالح – سواءً كان وهميًا أو حقيقيًا – على طول عملية الانتقاء. وتبرز أهمية هذا الموضوع عندما يعطي أعضاء اللجنة أولوية للمصالح الثانوية على المصالح الأساسية ما يؤثر في قرارات أفراد اللجنة. وقد تنشأ هذه المصالح الثانوية من العلاقات العائلية أو المهنية لأعضاء اللجنة مع مرشحين بعينهم. لذا، يجب أن ينصب التركيز الأساسي على انتقاء أفضل خيار يخدم المصالح الفريدة للشركة.

كثيرا ماتلجأ لجان انتقاء القائد الجديد لاتخاذ القرارات من خلال طلب التصويت بالأغلبية أو حتى بإجماع الآراء. والمدير الكفء يضطلع بدور حيوي في تقديم الدعم والتوجيهات بشأن عمل اللجنة، وفهم حساسية عملية اتخاذ القرارات، وأهمية الطريقة التي يُعلن بها عن القرار النهائي للقائد المختار حديثًا والمرشحين الآخرين.

عملية انتقاء القائد الجديد

بناءً على الدروس المستفادة من أنجح عمليات الاختيار التي شهدتها، فإنه يمكن تقسيم عملية الانتقاء إلى ثلاث خطوات.

الخطوة الأولى: تحديد متطلبات القيادة

الخطوة الأولى هي تحديد متطلبات القيادة. تتضمن هذه العملية تحديد صفات المرشح المثالي للخليفة، بما في ذلك الصفات والكفاءات الضرورية كي يكون أهلاً لهذا الدور. وعادةً ما يحتوي هذا الملف الشخصي على عنصرين وهما: الصفات "الواجب توافرها" والصفات "المستحب توافرها".

لتحديد متطلبات القيادة، فلا بد من مراعاة السياق الفريد للشركة. تحتاج بعض الشركات إلى قائد يساعد في توجيه الشركة عبر إعادة الهيكلة التنظيمية، وتتطلب شركات أخرى أسلوب قيادة يطغى فيه الجانب الإبداعي لحث الشركة على تجربة أفكار جديدة من دون خوف من الفشل. قد تتطلع بعض الشركات إلى تغيير استراتيجياتها الخاصة بالانطلاق إلى العالمية، وربما تهدف شركات أخرى إلى التنويع أو إعادة التفكير في طريقة الاستفادة من التطورات التقنية.

يمكن أن تتفاوت صفات القيادة المطلوبة لكل موقف من هذه المواقف، وكلها تستحق تحليلاً تفصيليًا واهتمامًا. في الشركات العائلية، ينبغي أن تتضمن شخصية القائد الأمثل مجموعة من الصفات والكفاءات المطلوبة لتحقيق التفاعل المنشود مع أصحاب الشركة العائلية. ولأن ملكية الشركة العائلية متعددة الأجيال عملية ديناميكية وليست ثابتة، فينبغي أن يتحلى الخليفة بالقدرة على أن يساعد العائلة كي تجتاز عمليات نقل الملكية وتُشرك أصحاب الشركة من الأجيال القادمة.

قد يتمتع المرشحون من أبناء العائلة – ممن يعملون بالفعل لدى الشركة – بميزة متأصلة فيهم تجعلهم يستوفون متطلبات القيادة بسبب علاقاتهم الحالية ومعرفتهم بالسمات الفريدة لقواعد الملكية الخاصة بالعائلة. لكن في عملية انتقال الملكية، قد لا يكون المرشحون من أبناء العائلة هم الخيار الأمثل للحفاظ على تماسك أصحاب الشركة إذا كان الملاك القادمون يتطلعون إلى أخذ الشركة في اتجاه جديد

الخطوة الثانية: التقييم والانتقاء

الخطوة الثانية في عملية الاختيار الفعالة هي التقييم الموضوعي للمرشحين، ثم انتقاء القائد القادم في نهاية الأمر. قد تكون عملية الاختيار عرضة لقرارات متسرعة وخاطئة، والتحيزات، وعوامل التشتيت التي يمكن أن تحابي المرشحين من أبناء العائلة على المرشحين الخارجيين. وعلى رئيس لجنة الاختيار العمل على مواجهة هذه التأثيرات.

« في الشركات العائلية، ينبغي أن تتضمن شخصية القائد الأمثل مجموعة من الصفات والكفاءات المطلوبة لتحقيق التفاعل المنشود مع أصحاب الشركة العائلية. »

على سبيل المثال، يمكن أن يطلب الرئيس تقييمًا مستقلاً لتجنب التفخيم من الصفات المثالية لدى الخليفة من أبناء العائلة رغبةً في ألا تخرج القيادة من بين أيدي أبناء العائلة. ويمكن أيضًا المقارنة بين المرشحين من أبناء العائلة والمرشحين من خارجها لتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم. ودائمًا ما تساعد هذه الممارسة على تحديد احتياجات التدريب والتطوير التي يجب أن يتبعها المرشحون من أبناء العائلة قبل أن يتقلد أحدهم دور القيادة في النهاية، يعد إدراك أن المرشحين من أبناء العائلة قد تتوافر لديهم القدرات التي تؤهلهم للنجاح ولكن لا يتوافر لهم الاستعداد للقيادة إنجاز آخر مهم في عملية الاختيار ذات التنظيم الجيد والتي يرتفع فيها مستوى المهنية.

الخطوة الثالثة: تعديل نظام الحوكمة

الخطوة الثالثة والأخيرة في عملية الاختيار هي إعادة النظر في نظام الحوكمة الحالي وتعديله حسب الحاجة. لكن في كثير من الأحيان، لا تأخذ الحوكمة حقها في التقييم، أو تعتبر قضية منفصلة ومستقلة عن اختيار الخليفة، ومن ثم تحتاج كل قيادة إلى إجراء تعديلات بحيث يتمكن الخلفاء من التعبير عن إمكانياتهم بأفضل ما يكون. على سبيل المثال، انتقال قيادة الشركة من المؤسس إلى القائد التالي يمكن أن يكون له فائدة كبيرة من خلال تأسيس مجلس إدارة قادر على الإشراف وإدارة المخاطر. وبمجرد تأسيس المجلس ليتمكن من تفويض السلطات والصلاحيات للقائد الجديد، فإنه يمكن أن يعين أسلوبًا جديدًا في مستويات الإدارة العليا داخل الشركة.

اختيار قائد جديد من خارج العائلة

في بعض الحالات، قد تمنع السياسات والقواعد العائلية المرشحين من أبناء العائلة من التطلع إلى المناصب القيادية. وحين يختار الملاك أن يكونوا من "الملاك التنفيذيين" أو "المستثمرين" بدلاً من أن يكونوا من "العاملين"، فهم بوجه عام تدفعهم ثلاثة دوافع. أولاً، لا تقدم بعض العائلات مرشحين من أبنائها تجنبًا لتأليب بعض المساهمين بعضهم ضد بعض ممن قد يحابون أفرادًا مختلفين من المرشحين للخلافة. ثانيًا، لا تريد بعض العائلات أن تعيش من جديد أزمات الخلافة الصعبة التي عانت منها أجيال سابقة، على سبيل المثال، حين تتضاءل الثقة في قادة العائلة ويُطلب منهم التنحي، فقد يؤدي ذلك إلى توتر العلاقات بين أفراد العائلة. ثالثًا، قد تفضل المؤسسة العائلية أن يأتي خليفة من خارج العائلة كي يقود المرحلة الانتقالية أو مرحلة إعادة هيكلة الشركة، ما يمنع أحد أفراد العائلة من اتخاذ قرارات ذات دوافع عاطفية وغير مدروسة.

الختام: النتائج العملية للمستشارين

- لا يوجد نموذج قيادة هو الأفضل على الإطلاق.
- الأفضل أن تفوَّض عملية الانتقاء إلى لجنة مؤلفة من أعضاء مجلس الإدارة، ويمكن أن يتلقوا الدعم من مستشارين مستقلين في تقييم الصفات والكفاءات لدى المرشحين.
- تقسيم عملية الانتقاء إلى ثلاث خطوات وهي: تحديد متطلبات القيادة، والتقييم والاختيار، وتعديل نظام الحوكمة.
- عند اتخاذ القرار بإعطاء الأولوية للمرشحين من أبناء العائلة في عملية الاختيار من عدمه، فينبغي الانتباه إلى التحيزات التي قد تنبع من هدف استمرار الشركة لعدة أجيال المدرج في نظام الشركة العائلية، حيث إن هذه التحيزات يمكن أن تؤثر بالسلب في عملية اتخاذ القرارات.

نبذة عن الكاتب

باولو موروسيتي، من مؤسسة FFI، محاضر كبير في جامعة بوكوني في ميلانو بإيطاليا، حيث إنه يدرّس استراتيجيات الشركات والإدارة الاستراتيجية للشركات العائلية. وإنه ينصح الشركات العائلية على مستوى العالم أن تركز على الفترات الانتقالية بين الأجيال، وحوكمة العائلة والشركة، والاستراتيجيات، وتنمية مهارات القيادة لدى الجيل التالي. باولو عضو في العديد من الشركات متعددة التخصصات ومتعددة الجنسيات، كما أنه شارك في تأليف كتاب Corporate Strategy for a Sustainable Growth (استراتيجية النمو المستدام للشركات) (2020). يمكن التواصل معه عبر البريد الإلكتروني paolo.morosetti@unibocconi.it.

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 الاخري 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 صريحًا أو ضمنيًا، 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.

جميع الحقوق 2023© محفوظة لصالح مؤسسة Family Firm Institute

بالتعاون مع

غرفة دبي
للتجارة

مركز دبي
للشركات العائلية

FFI

لمعرفة المزيد عن

مركز دبي للشركات العائلية

زوروا الموقع الإلكتروني

WWW.DUBAICHAMBER.COM/DCFB