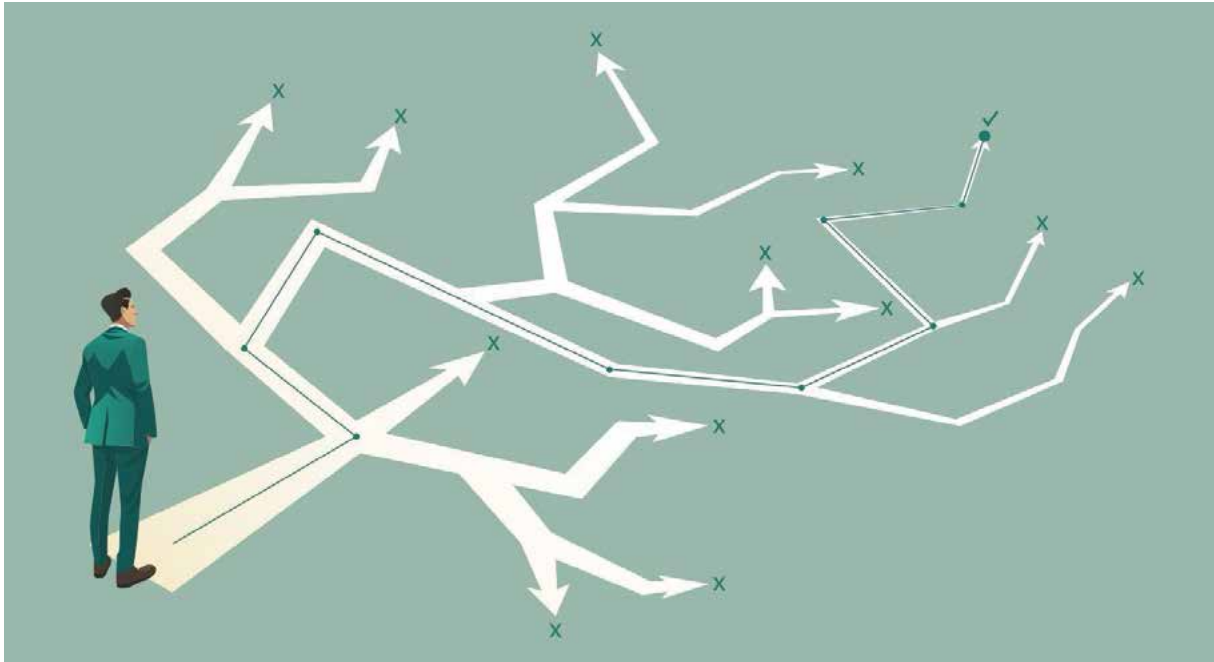


FFI

بالتعاون مع
غرفة دبي | مركز دبي
للشركات العائلية
للتجارة

رؤى عملية

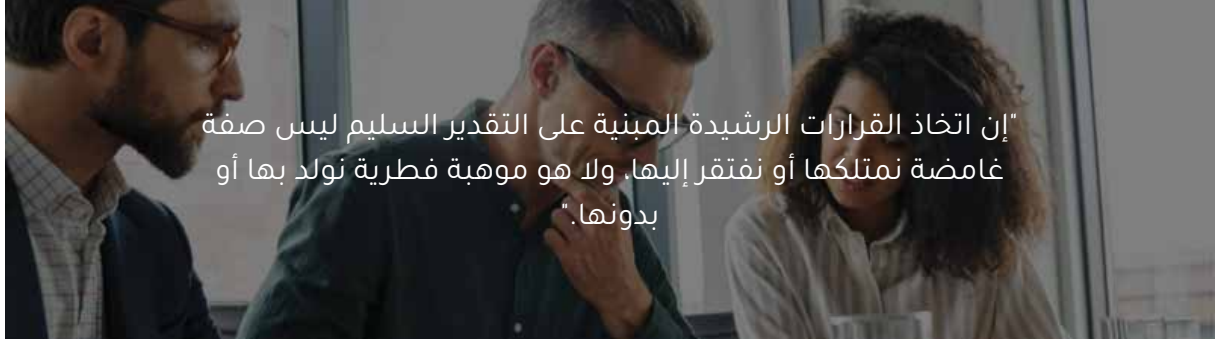
اتخاذ القرارات التقديرية في الشركات العائلية: ما الذي يمكنك فعله لتحسين قراراتك



خلال مشاركتي في مؤتمر "إف إف آي" (FFI) العالمي الذي عُقد في لندن في شهر أكتوبر، تطرّقتُ إلى أهمية تنمية مهارات اتخاذ القرارات التقديرية المدروسة، ودورها المحوري في تعزيز جودة الخيارات داخل الشركات العائلية، وكذلك لدى المستشارين الذين يتعاملون معها.

لقد نشأت في بيئة شركة عائلية تعمل في مجال النسيج، ولذلك أدرك جيداً الأثر الكبير لاتخاذ القرارات التقديرية المدروسة. كنا من المبادرين في تبني تقنية جديدة، وأحسنا اختيار التوقيت لاستقطاب رأس مال خارجي، واستطعنا إبرام شراكة استراتيجية مع شركة متعدّدة الجنسيات عندما واجهنا ظروفًا صعبة. ومع ذلك، لم تخلُ تجربتنا من أخطاء في التقدير. أبرزها التوسع المفرط غير المدروس نتيجة للثقة الزائدة بالنفس.

أعتقد أن لكل فرد تجاربه الخاصة، وغالباً ما تبقى في الذاكرة تلك القرارات التي لم تُنسر كما هو مأمول – كأن يضع المرء ثقته في شخص قدّم نصيحة مالية خاطئة كلّفته مبالغ كبيرة من الضرائب، أو كما حدث في شركتنا، حين قادت الثقة الزائدة في بعض الأشخاص أو الاستثمارات إلى خسائر كان من الممكن تفاديها. من الأخطاء الشائعة أيضاً تجاهل الإشارات التي تدلّ على أن أحد أفراد الجيل الأصغر غير قادر أو غير متحمس لتحمل المسؤولية، أو التعامل مع خيار واحد على أنه الحل الوحيد رغم وجود خيارات بديلة، أو إعداد خطط تفترض إجماع العائلة بينما الواقع قد يكون مخالفاً لذلك تماماً.



"إن اتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على التقدير السليم ليس صفة غامضة نمتلكها أو نفتقر إليها، ولا هو موهبة فطرية نولد بها أو بدونها."

لهذا فإن لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على التقدير السليم تأثيرٌ كبير، ولمن لم تسنح له الفرصة لحضور المؤتمر، إليكم خلاصة توضح كيف يمكنكم التعرف على مهارة اتخاذ القرار لديكم ولدى الآخرين، وما الخطوات التي يمكن اتباعها لتعزيزها وتحسينها.

الخطوة 1

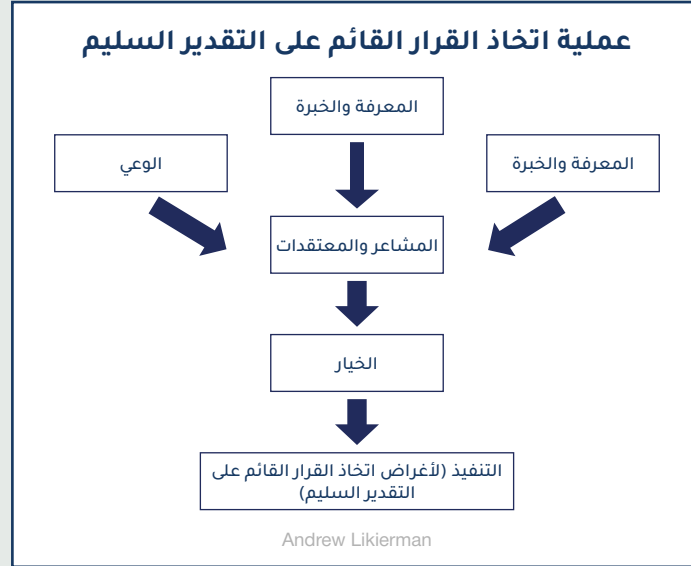
لنبدأ بتحديد معنى "القدرة على اتخاذ القرار المبني على التقدير السليم" - فهو مزيج من السمات الشخصية، والمعرفة، والخبرة المرتبطة بالموقف، تُستخدم لتكوين الآراء واتخاذ القرارات. من المهم أن ندرك أن القرار المبني على التقدير السليم لا يتعلق فقط بالقرارات النهائية، بل يشمل أيضاً تكوين وجهات نظر حول الأشخاص والظروف دون الحاجة لاتخاذ قرار مباشر.

الخطوة 2

علينا أن ندرك أن اتخاذ القرار القائم على التقدير السليم هو عملية متكاملة، لا صفة فطرية يتمنّع بها البعض ويُحرم منها الآخرون. فهو ليس موهبة غامضة يولد بها الإنسان أو يُحرم منها، بل مهارة يمكن تطويرها واكتسابها. وعند مواجهتك لموقف يتطلب اتخاذ قرار قائم على تقدير سليم، اسأل نفسك: "كيف يمكنني تهيئة الظروف لصالح قراري؟"

الخطوة 3

طبّق هذه العملية على القرارات الفردية التي تعتمد على التقدير السليم، خصوصاً في الحالات ذات الأهمية القصوى. تتكوّن هذه العملية من عدة عناصر، كما هو موضح في الرسم البياني أدناه:



- **ما تملكه من معرفة وخبرة ذات صلة بهذا القرار**، بما في ذلك تجاربك السابقة في مواقف مشابهة. على سبيل المثال: مدى مواءمة معرفتك وخبرتك عند تقديم المشورة لشركة عائلية حول الاستعانة بأطراف خارجية لدعم المرحلة التالية من نموها.
- **الوعي بالمجريات الحالية داخل المجموعة**، بما في ذلك العلاقات والتفاعلات بين أعضائها، مثل تأثير الأزواج ذوي النفوذ، ومدى واقعية الانسجام بين الإخوة.
- **تحديد من يمكن الوثوق به**، سواء من داخل العائلة أو من المستشارين الخارجيين. فحتى أصحاب النوايا الحسنة قد يتأثرون بمشاعرهم الشخصية، مما قد يُعيق تقديم نصائح موضوعية.

- **مشاعرك وقناعاتك الشخصية،** مثل رؤيتك لدور أفراد العائلة مقارنةً بالإدارة المهنية أو الإدارة الاحترافية. على سبيل المثال: الوالد الذي تغلب عليه مشاعر الفخر أو القلق قد لا يكون الأنسب لتقييم مدى قدرة جاكليين أو جاك على إدارة مشروع مُعقّد من هذا النوع.

- **النهج الذي تعتمد عليه عند اختيار القرار،** لا سيما في القضايا المحورية مثل انتقال القيادة، والتعويضات، وتوزيع الأرباح. فهل سيجرؤ من يدركون الحاجة المُليحة للاستثمار على التعبير عن آرائهم بصراحة في اجتماع عائلي كبير، لإقناع من يركّزون فقط على العوائد المالية الضخمة أو زيادة الرواتب؟

- **القدرة على تنفيذ القرار الذي تمّ اختياره،** فقد يتعلّق الأمر بمدى واقعية الخطط المقترحة لحوكمة العمل في ظل معارضة بعض أفراد العائلة ذوي النفوذ. كأن يقول أحدهم: " نعم..أعلم أننا شركة مساهمة، لكن من دون العائلة، لما كان لهذا العمل أي وجود."

ليس من الضروري تطبيق العملية كاملة في كل مرة، لكن الاستفادة من أيّ من عناصرها تبقى أفضل من تجاهلها كلياً. وكلما زاد الاعتماد على عدد أكبر منها، ارتفعت فعالية النتائج. فمجرد سدّ الثغرات المعرفية وتحسين النهج الذي تعتمد عليه عند اختيار القرار، هما بحدّ ذاتهما خطوات قيّمة. حتى وإن لم تُستخدم العملية بالكامل. كما أن اتباع الترتيب المحدّد في الرسم البياني ليس إلزامياً، فقد يكون من المفيد أحياناً العودة لمراجعة بعض الافتراضات السابقة، خاصةً في حال محدودية الخيارات المتاحة أو عند الحاجة إلى مزيد من المعلومات.

الخطوة 4

كن على دراية بأن هناك العديد من الطرق لتعزيز قدرتك على اتخاذ قرارات قائمة على التقدير السليم. ويبدأ ذلك بتحديد نقاط الضعف لديك، واتخاذ خطوات لمعالجتها – مثل إدراك ما تجهله وطلب المساعدة من شخص محل ثقة. ويتضمن ذلك أيضاً الانتباه إلى جودة التقدير لدى زملائك في العمل، إذ إن اختيار من يتمنّعون بحُسن اتخاذ القرارات القائمة على التقدير السليم يُسهم تعزيز أداء الفريق ككل.

ما المقصود بذلك من الناحية العملية؟ يتجلى ذلك في العديد من القرارات المهمة مثل: موازنة قدرات العائلة مع متطلبات العمل، ووضع سياسات واضحة للاستثمار وتوزيع الأرباح، والتخطيط لانتقال القيادة، واختيار المستشارين المناسبين، وتحديد مستوى الرسمية في التعاملات داخل العائلة، وتوقيت الاستعانة بالإدارة المهنية، وتحويل القيم العائلية إلى سياسات فعّالة، ومعرفة الوقت الأنسب للحصول على تمويل خارجي. كما يشمل ذلك أيضاً أسلوب إدارة الشركة، سواء من خلال توضيح ثقافتها التنظيمية، أو عبر تعزيز الشفافية مع الموظفين من خارج العائلة بشأن فرصهم في تولي مناصب قيادية.

تُشكّل إدارة المخاطر عنصراً جوهرياً في مختلف مراحل العملية، فهي تبدأ بإدراك طبيعة المخاطر المرتبطة بكل خيار، خاصة عند التعامل مع درجات متفاوتة من عدم اليقين، وتتضمن كذلك توضيح مدى تقبّل الأفراد للمخاطر، بحيث يُؤخذ ذلك في الاعتبار عند اتخاذ القرارات بين البدائل المتاحة، كما تُمثّل جانباً مهماً في طريقة اختيار المسارات المختلفة، إلى جانب دورها في فهم المخاطر التنفيذية ووضع خطوات عملية للحدّ منها.

بطبيعة الحال، لا تُعدّ القدرة على اتخاذ قرارات قائمة على التقدير السليم المهارة الوحيدة التي تحتاجها أنت ومن تعمل معهم، لكنها بلا شك أكثر فعّالية وأقل تكلفة من التعلّم من خلال الوقوع في أخطاء جسيمة. فهذه المهارة ضرورية لتحسين جودة الإدارة عموماً، والارتقاء بمستوى القيادة على وجه الخصوص. وباختصار، فإن الاعتماد على التقدير السليم في اتخاذ القرار يُعزّز فرصك في الوصول إلى قرارات أفضل – وهو أمر بالغ الأهمية عندما تكون النتائج على المحك.

إذا كنت تسعى إلى التعمّق أكثر والتعرّف على خطوات عملية قابلة للتطبيق، فيُسرّني إعلامك بأن كتابي الجديد سيصدر خلال هذا الشهر، بالإضافة إلى توفر دورة إلكترونية تغطي الموضوع ذاته. يمكنك الاطلاع على التفاصيل في القسم الجانبي.

حول الكاتب

السير أندرو لاكرمان، الباحث المقيم لدى "إف إف آي" (FFI) في عام 2025، شغل منصب عميد كلية لندن للأعمال (London Business School) من 2009 حتى 2017، ويعمل حالياً أستاذاً لممارسات الإدارة. قبل تخصّصه في مجال اتخاذ القرارات الإدارية القائمة على التقدير السليم، ركّزت أبحاثه على قياس الأداء والمالية العامة. على الصعيد المهني، يتمتع السير أندرو بخبرة تنفيذية واسعة؛ إذ عمل في شركة النسيج العائلية، وأسّس مشروعه الخاص في بيع الكتب، كما تولى على مدى عشر سنوات قيادة خدمة الإدارة المالية في الحكومة البريطانية.

مقالات ذات صلة

- إذا وجدت مقال هذا الأسبوع مفيداً، فنحن نوصي بالاطلاع على هذه المقالات المتميزة التي كتبها عدد من الحاصلين السابقين على منحة "2086 سوسايتي" (Society 2086) ، لما فيها من رؤى وخبرات قيّمة:
- "إدارة الإرث.. ما بعد ماراثون الحوكمة" بقلم جيريمي تشينغ، الحاصل على المنحة المشتركة لعام 2020
 - "الزمن يعيد نفسه: حوار مع كلية الرّحالة للأعمال" (Nomadic School of Business)، الفائزة بمنحة "2086 سوسايتي" (Society 2086) لعام 2024.

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
للشركات العائلية
للتجارة

لمعرفة المزيد عن
مركز دبي للشركات العائلية
زوروا الموقع الإلكتروني
WWW.DUBAICHAMBER.COM/DCFB