

القيادة

# نموذج بسيط للتخطيط الاستراتيجي في الشركات العائلية



جهة الإصدار مؤسسة FFI PRACTITIONER  
شكرًا لدوج جراي 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.

## تكافح معظم الشركات العائلية كي تصمد في السوق أجيالاً عديدة. ويساعد التخطيط الاستراتيجي – لكل من الشركة والعائلة – في تقوية الأعمال العائلية والمد في عمرها. - جون إل وارد

تحدثت العديد من الدراسات عن قيمة التخطيط الاستراتيجي لدى الشركات العائلية واعتبرته مؤشراً على زيادة مستوى النجاح. وقد أجرى جون إل وارد – الذي استهللنا المقال باقتباس من كلماته – بحثاً عن الشركات العائلية عام 1987، أي منذ ما يزيد على 36 عامًا، ولا تزال نتائجه تنطبق على الشركات اليوم. تتبع "وارد" الشركات من عشرينيات القرن العشرين ودرس تقدمها على مدار مدة استمرت 60 عامًا. وفي تحليله، بيّن أن التخطيط والتكيف والقدرة على التغيير داخل هذه الشركات من المؤشرات على زيادة مستوى نجاح الشركات ومدة تواجدها في السوق.

ويبين بحث "وارد" أن العديد من أصحاب الشركات يبدو أنهم يفتقرون إلى الإطار المفاهيمي الذي يمكّنهم من تقييم شركاتهم والتخطيط لمستقبلها. لكن حين يعتنق أصحاب الشركات فكرة التخطيط الاستراتيجي، فإن البحث يوضح أنهم يصبحون قادرين أكثر على التكيف وتحقيق استمرارية شركاتهم لمدة أطول في السوق.

عادةً ما يدرك أصحاب الشركات العائلية و العاملين في هذا المجال أن الشركات العائلية في الجيل الأول – التي غالبًا ما تبدأ مع شخص تجتمع فيه صفات رائد الأعمال المؤسس – تميل بوجه عام إلى النمو بخطى ثابتة ووفقًا لاهتمامات المؤسس ونقاط قوته.

تشير نتائج الدراسة التي أجراها "وارد" إلى اعتقاد سائد عند المؤسسين بأن التخطيط على المدى الطويل للشركة وهيكل ملكيتها ربما يتسم بالتنظيم المفرط وعدم المرونة. وفي كثير من الأحيان، لا نلتمس اهتمامًا زائدًا بالتخطيط الاستراتيجي الفعلي إلا بعد انتقال القيادة إلى الجيل الثاني. وفي بعض الحالات، لا تتبنى العائلة والشركة فكرة التخطيط الاستراتيجي إلا في الجيل الثالث.

« لكن حين يعتنق أصحاب الشركات فكرة التخطيط الاستراتيجي، فإن البحث يوضح أنهم يصبحون قادرين أكثر على التكيف وتحقيق استمرارية شركاتهم لمدة أطول في السوق. »

حين دخلت هذا المجال للمرة الأولى في تورونتو بكندا، فكان من الطبيعي أن ألتحق بمؤسسة أعمال محلية صغيرة اسمها Canadian Federation of Independent Business (المؤسسة الكندية للشركات المستقلة). وحينذاك، اطلعت على بعض الإحصائيات وعلمت أن 10% فقط من أصحاب الشركات المستقلة عندهم خطة استراتيجية مكتوبة، و40% من أصحاب الشركات المستقلة عندهم خطة "في أذهانهم"، و50% ليس عندهم إلا خطة تشغيل سنوية يسترشدون بها عامًا بعام. وبالطبع، كلما كبرت الشركة، زادت احتمالية أن يكون لديها خطة طويلة الأجل.

من خلال عملي مع العائلات من رواد الأعمال، رصدت عدة عوامل تساعد على تعزيز التخطيط الاستراتيجي لدى الشركات العائلية في جيلها الأول. أحد هذه العوامل أن يكون المؤسس قد سبق له العمل لدى مؤسسات كبرى، حيث يكون التخطيط هو القاعدة. عامل آخر وهو أن يكون المؤسس أو خليفته عنده خبرة أو يكون قد تلقى تدريبات أو دروس في مجال استراتيجيات الأعمال. هاتان المجموعتان عندهما تقبل أكبر لفكرة التخطيط الاستراتيجي، ومن ثم عندهما الرغبة في تخصيص بعض الوقت "للتخطيط للعمل" بالإضافة إلى تخصيص وقت "لمهام العمل" بطريقة هادفة.

## اقتراحات لوضع نهج عملي للتخطيط الاستراتيجي

غالبًا ما يحتاج أصحاب الشركات العائلية إلى نموذج بسيط وسهل الفهم للتخطيط الاستراتيجي، وذلك بهدف الاستغلال الفعال للوقت المحدود المتاح للتخطيط. وتحقيقًا لهذه الغاية، فقد عملت على تبسيط نموذج التخطيط بمرور الوقت واستخلاص الدروس من المجالات الأخرى.

يبدأ هذا النموذج بهدف أن يخرج أصحاب الشركات من عملية التخطيط بثلاث إلى أربع أولويات كبرى (وهذه مجالات التركيز الأساسية للشركة بوجه عام) واثنين إلى ثلاث من عوامل التمكين (وهذه متعلقة بالهيكل الأساسي للشركة وبطريقة تنفيذ الأولويات المحددة). وقد صُممت هذه المقاربة بحيث يسهل على الجميع فهمه واستيعابه. وحتى يتضح المقال، نضرب مثالاً على هذا النهج فيما يلي.

يتضمن النموذج الموجز للخطة الاستراتيجية – المستند إلى مجموعة من المجالات والشركات – أولويات المؤسسات الأربع التالية:

- زيادة المبيعات وتطوير الأعمال أو جذب العملاء
- تقنية المعلومات والتكنولوجيا
- بناء الثقافة والاستراتيجية
- انتقال القيادة للجيل الثاني

يمكن أن تكون عوامل التمكين هي الأفراد والأقسام والعمليات الداخلية الأساسية، وتعتبر بوجه عام أساسيات الشركات، وعادةً ما تتماثل عوامل التمكين في المؤسسات بغض النظر عن حجمها ومجال أنشطتها. وفي هذا المثال، تتضمن عوامل التمكين ما يلي:

- قسم الشؤون المالية
- الموارد البشرية
- تحسين الجودة والعمليات

« لكن حين يعتنق أصحاب الشركات فكرة التخطيط الاستراتيجي، فإن البحث يوضح أنهم يصبحون قادرين أكثر على التكيف وتحقيق استمرارية شركاتهم لمدة أطول في السوق. »



عند البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي، تُنتقي مجموعة من أكبر القادة من حيث الخبرة أولاً، قبل إشراك المجموعة الأكبر، وذلك حرصاً على ألا تكون هناك مفاجآت. حينئذ، ندرس أهم 8 إلى 10 عمليات داخل الشركة، ونجري تحليلاً لتلك العمليات باستخدام نموذج SOAR (نقاط القوة، والفرص، والتطلعات، والنتائج) لتقييم العناصر الضرورية في الشركة. وانطلاقاً من هذه النقطة، نقضي أول نصف يوم في التخطيط حتى نرى بعض نقاط القوة والفجوات في الشركة ما يقودنا إلى تعيين ثلاث إلى أربع أولويات أساسية حتى تنمو الشركة وتنجح.

## الاعتبارات الإضافية التي ينبغي مراعاتها في التخطيط الاستراتيجي للشركة العائلية

بالطبع لا بد دائماً من "رسم الجدول" قبل الشروع في أي تخطيط منظم.

يشير "وارد" إلى الأربع أسئلة التالية في مقال كتبه عام 1988. ومن المهم الآن - كما كان حينذاك - أن نقضي وقتاً كافياً مع العائلة كي نساعدنا على فهم وتطوير الاتساق بين أفرادها بشأن الإجابات على كل سؤال:

1. لماذا تأخذ العائلة على عاتقها استمرار الشركة؟
2. كيف ترى العائلة نفسها وترى شركتها في السنوات القادمة؟
3. كيف ستبني العائلة العلاقات القوية أو تحافظ عليها، بما في ذلك منافسة أفراد العائلة بعضهم البعض في الشركة؟
4. ما الخطوات المحددة لتحقيق الأهداف المهنية والشخصية للعائلة؟



يعد التعرف على العائلة مطلب أساسي للعمل معها بشكل صحيح، والإجابة على أول ثلاثة أسئلة هي المفتاح لذلك. وعندما يحين الوقت كي يناقش المستشارون السؤال الرابع مع عملائهم، فمن المفترض أن يكونوا في وضع يمكنهم من مساعدة العائلة على تحقيق أهدافها.

عند العمل مع شركة عائلية لتطوير خطة استراتيجية، فلا بد من إشراك قادة العائلة والأفراد الأساسيين ضمن فريق القيادة بالشركة في هذه العملية، بحيث يطلع الجميع على الخطة المركزية داخل الشركة وينفذها بشكل فعال.

لماذا نحن هنا وماذا نقدّر؟	كيف هو المشهد الخارجي الذي تعمل فيه الشركة؟	كيف تنمو الشركة وتربح؟	كيف نعرف أننا حققنا الأهداف؟
حدد رؤيتك ورسالتك وقيمك والأهداف التي تحاول تحقيقها.	استخدم تحليلاً للجو العام، مثل نموذج SOAR (نقاط القوة، والفرص، والتطلعات، والنتائج) وادرس 8 أو 10 عمليات رئيسية في الشركة لتقييم الموقف الحالي للشركة، ومعرفة الفجوات التي يجب العمل على سدها كي تنجح الشركة.	استخدم نموذج الأولويات وعوامل التمكين السابق ذكره في هذا المقال.	أدرج الأهداف الملموسة والمؤشرات الرئيسية (KPIs) التي يمكنك أن تطورها وتحسنها على مدار سنوات.



## المراجع

Kotak, Neha, "Strategic Planning: Demystifying the Complexity-A Guest Blog by Neha Kotak," MarchFifteen Consulting, 2 مارس 2015.

<http://www.marchfifteen.ca/strategic-planning-demystifying-the-complexity-a-guest-blog-by-neha-kotak/>

Stavros, Jackie, David L. Cooperrider, & D.L. Kelley, "Strategic Inquiry Appreciative Intent: Inspiration to SOAR: A New Framework for Strategic Planning." AI Practitioner (نوفمبر 2003). تم التحديث منذ ذلك الوقت. <https://aipractitioner.com/product/ai-practitioner-november-2003>

Ward, John L. "The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses." Family Business Review 1, no. 2 (1988): 105-117. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x>

### نبذة عن الكاتب

ماريا ميلانيتي، من FFI، شريكة في March Fifteen Consulting، ومدربة تنفيذية، ومن كبار المستشارين في مجالات الموارد البشرية والتطوير التنظيمي والإدارة، كما أنها تتمتع بخبرة تزيد على 20 عامًا في الإدارة والقيادة العليا. وحين ترأست ماريا مؤسسة Family and Independent Enterprise Services Practice، تخصصت في مساعدة القادة على الارتقاء بشركاتهم إلى مستوى إنجاز أعلى. لقد عملت على نطاق واسع مع مؤسسات في مختلف المجالات بصفتها مديرة تنفيذية ومستشارة في مهام تطوير الفرق والأفراد، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي وتتبع الجهود. ويمكن التواصل معها عبر البريد الإلكتروني [mmilanetti@marchfifteen.ca](mailto:mmilanetti@marchfifteen.ca).



تم نشر هذا المقال بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، محتواه ومعلوماته وتقاريره وحفائقه ومخططاته وعروضه وجدوله 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 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.

# FFI

بالتعاون مع  
غرفة دبي | مركز دبي  
للتجارة | للشركات العائلية

---

لمعرفة المزيد عن

## مركز دبي للشركات العائلية

زوروا الموقع الإلكتروني

[WWW.DUBAICHAMBER.COM/DCFB](http://WWW.DUBAICHAMBER.COM/DCFB)