GENERATION TRANSITION ADVISORS

المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

اللجنة المعنية بتطوير القيادات:
تمهيد الطريق لنجاح الجيل القادم من قادة المنشآت العائلية

حالة عملية بقلم صامويل بروهل
شريك في شركة "مستشارو انتقال الأجيال"

اللجنة المعنية بتطوير القيادات هي لجنةٌ تُشكل داخل المنشآت العائلية وتعنى بدعم وتوجيه أفراد العائلة، وتهدف إلى إدارة قضايا التوظيف العائلي، وتخطيط المسار المهني، وتطوير الكفاءات القيادية، من خلال آلية موضوعية ومنظمة تضمن العدالة وتوازن مصالح العائلة مع احتياجات العمل.

قصة عائلة بولانسكي

عائلة بولانسكي تتواجد في الولايات المتحدة الأمريكية وتملك سلسلة ناجحة من المتاجر الكبرى التي تعمل في قطاع التجزئة والمواد الغذائية على المستوى الإقليمي. وكان يدير المنشأة الجيل الثاني والمكون من أربعة إخوة. وكان لدى الإخوة الأربعة مجتمعين اثنا عشر طفلا (الجيل الثالث).

وقد كانت متاجر العائلة مختلفة عن المتاجر التقليدية، إذ كانت مندمجة بعمق في المجتمعات التي تقع فيها، وقد نجحوا في بناء قاعدة عملاء وفية. وكان من المهم لكل واحد من الإخوة الأربعة أن يحمي إرث العمل الذي بنوه، لصالح عائلاتهم و موظفيهم والمجتمعات التي يخدمونها.

وقد حرص الإخوة على تهيئة الأجيال القادمة العائلية من خلال اتخاذ الخطوات التالية:

- وضع مبادئ شاملة لآليات مشاركة العائلة في العمل
- وضع خطة استباقية تعالج نقاط التوتر المحتملة بين الموظفين من أفراد العائلة وغير العائلة
- تشكيل لجنة لتطوير القيادات واستخدامها في إدارة المسارات المهنية للجيل القادم

في نظر الإخوة، كان من الضروري أن يتم إشراك أفراد العائلة في إدارة الأعمال بطريقة صحية وسليمة سواء في الإدارة التنفيذية أو في مجلس الإدارة واللجان المنبثقة، لأن الموظفين والعملاء والشركاء كانوا يقدرون كون الشركة مملوكة وتدار من قبل العائلة. ولقد ساهمت مشاركة العائلة في حماية ثقافة الشركة والحفاظ على القيم العائلية.

استنادا إلى هذا المبدأ، اعتمد الإخوة سياسة توظيف عائلية للجيل التالي، تستند إلى عدد من المعايير، ففتحوا الباب أمام أي فرد من أفراد الجيل التالي للانضمام إلى أعمال العائلة التجارية، شريطة أن يمتلك ثلاث سنوات من الخبرة الخارجية ذات الصلة، مع أهمية الحصول على الشهادات المهنية اللازمة. ووضعوا لائحة واضحة للترقيات والمكافآت والحوافز. وقد لاحظ الإخوة ملاكَ منشآت عائلية أخرى يحابون الجيل التالي في التوظيف والترقيات، ولم يرغبوا في الوقوع

وعلى الرغم من رغبة كل أخ في أن ينضم أبناؤه إلى العمل العائلي وأخذ راية القيادة من بعدهم، فإنهم أرادوا أن يتخذ أبناؤهم قرار الانضمام بأنفسهم، دون إجبار، وأن تتاح لهم الفرصة لمتابعة اهتماماتهم المهنية خارج العمل العائلي مع توفير الدعم لهم في ذلك.

في نهاية المطاف، قرر ستة من أفراد الجيل التالي الانضمام إلى العمل العائلي، وكان الإخوة قد أجروا مقابلات مطولة مع كل واحد منهم قبل تعيينهم. وبعد ذلك، قرر الإخوة أماكن تعيين كل شخص بناء على احتياجات الشركة، وبناء على خلفياتهم الأكاديمية والمهنية واهتماماتهم. وقد كان المحدد الأساس هو احتياجات الشركة وكانت له الأولوية الأولى. ولم يكن الأجر الذي يستلمه كل واحد من المعينين متأثرا بكونه من العائلة.

أي أن أجر العامل يحدد بناء على مستوى الوظيفة التي يشغلها، المهمات والمسؤوليات المنوطة به، مؤهلاته العلمية، مستوى أدائه، ولا يدخل في تقدير أجر عضو العائلة انتماؤه إليها.

تحديات عائلة بولانسكي

وككل تغيير وتطوير، بدأت التحديات في الظهور، مما عرض انتقال القيادة بسلاسة إلى الجيل التالي للخطر، فمن المخاطر:

- **التعيين في المناصب استنادًا إلى احتياجات العمل بدلاً من مدى ملاءمة الدور للفرد من الجيل الثالث**
  الذين تم تعيينهم في مناصب في المنشأة العائلية تلبية لاحتياجات ملحة دون اعتبارات لقدراتهم أو دون أفق واضح للنمو شعروا بأنهم عالقون، وبدأوا يتساءلون عما إذا كان انضمامهم إلى العمل العائلي هو الاستفادة المثلى من قدراتهم ووقتهم. وقال أحدهم: (طُلب مني الإشراف على قسم المالية نظرا لشاغر وظيفي فيه، وقد عالجنا العديد من القضايا، لكنى أشعر أن بإمكانى تقديم قيمة أكبر فى مكان آخر داخل الشركة).
- **محدودية الأدوار القيادية التي يمكن لموظفي العائلية الترقية إليها**
  بدأ بعض الجيل الثالث في النظر إلى الأدوار القيادية في القمة وأعربوا عن قلقهم بشأن وجود سقف محتمل لتقدمهم الوظيفي، لأنه لن يكون هناك أدوار قيادية كافية في المستقبل لجميع أبناء العمومة من الجيل الثالث. وقد كان لمثل هذا الغموض الوظيفي أثره الواضح في عدم الحرص ابتداء على الانضمام، أو التخلي عن العمل لاحقا.
- **التخوف من الموظفين من غير أفراد العائلة**
  بدأت التوترات تظهر بين بعض الموظفين ممن يشغل مناصب قيادية في المنشأة، حيث ظهر جلياً شعورهم بالقلق بشأن ما قد يعنيه دخول الجيل الجديد من العائلة إلى العمل تحت إدارتهم وتأثير ذلك على مناصبهم وصلاحياتهم.

غياب التطوير المهني

لم يكن هناك نقاش يُذكر حول كيفية ترقية الجيل الثالث ممن انضم للعمل. فقد كانت المثابرة على إنجاز المهام الموكلة إليهم تعد قيمة أساسية، ويبدو أنها كانت المعيار الأوحد لتحديد من سيصل إلى المناصب العليا. هذا النهج، وإن بدا عادلاً على السطح، تجاهل عوامل أخرى لا تقل أهمية، مثل الإبداع، والقدرة على القيادة، والرؤية الاستراتيجية. ومع مرور الوقت، بدأت تتشكل فجوة واضحة بين من يجيد التنفيذ ومن يمتلك القدرة على التطوير والتجديد، مما طرح تساؤلات حول مدى كفاءة هذا النظام في مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

وعلى الرغم من وجود إدارة موارد بشرية في المنشأة، فإنه لم يكن لها تأثير يذكر على تهيئة الجيل القادم ومشاركة أفراد العائلة في العمل، فلم تلعب الموارد البشرية للأسف دورا استراتيجيا في تطوير الكفاءات أو التخطيط لخلافة القيادة. وهذا يشكل تحديا كبيرا، ففي دراسة أجرتها "شركة لينكد إن" أظهرت بأن 10٪ فقط من إدارات الموارد البشرية لديهم قاعدة بيانات للمهارات الشخصية لموظفيهم، وأشارت بأهمية وجود هذه القاعدة لأنها ستدفع الشركات إلى التخطيط القائم على تنمية المهارات وتوظيف الموظفين التوظيف الأمثل. وذكرت الدراسة بأن احتمالية ذهاب الموظف الذي يرى أن بيئة العمل لا تناسب طموحه وأنه لم يستغل الاستغلال الأمثل هي 10 أضعاف نظرائه، وأن 79% من مسؤولي التخطيط والتطوير في إدارات الموارد البشرية يتفقون بأن إعادة توظيف الموظف في مكان آخر يناسب طموحه أو تطويره بحيث يناسب الوظيفة هو أقل تكلفة من استقطاب كفاءات جديدة، وأن الغالبية يرون أن تدوير الموظفين بين الوظائف والمناصب أصبح من الأولويات. ولذا وفي إحدى الحالات، قرر أحد الجيل الثالث مغادرة العمل العائلي لأن الدور الذي كان يشغله اتسم بطابع إداري بحت، وكان لديه شعور بأنه سيكون موضع أفضل في مكان أخر.

هذا النوع من التحديات ليس فريدًا من نوعه، فهو شائع بشكل خاص لدى المنشآت العائلية متعددة الأجيال. وقد يكون التعامل مع هذه القضايا داخل العائلة أمرًا مقلقًا، لأن ذلك يتطلب في الغالب خوض محادثات صعبة، كما أن الخيارات المتاحة لمعالجة هذه التحديات ليست دائمًا واضحة أو مباشرة. إن التحديات المسلط عليها الضوء والقضايا التي يتم التعامل معها خلال دورة حياة الموظف العائلي تؤكد أن إشراك الجيل القادم في العمل العائلي ليس بالأمر السهل أو المباشر بالضرورة. فبحلول الوقت الذي تنتقل فيه العائلية والأعمال إلى الجيل الثالث وما بعده، يكون نظام العمل العائلي قد أصبح غالبًا أكبر وأكثر تعقيدًا.

وعند هذه المرحلة، تصبح الحاجة إلى هيكلة واضحة للحوكمة المؤسسية أمرًا لا مفر منه. فغياب الأطر التنظيمية قد يخلق حالة من التداخل بين الأدوار، ويزيد من احتمالية النزاعات، لا سيما عندما تختلط العلاقات العائلية بالمسؤوليات المهنية. ومن هنا، تبرز أهمية وجود رؤية استراتيجية مشتركة، تُبنى من خلال الحوار والتخطيط المسبق، تضمن ليس فقط استمرارية النشاط الاقتصادي، بل وتحافظ كذلك على تماسك العائلة ووحدتها.

لجنة تطوير القيادات

تقوم المنشآت العائلية ذات الأجيال المتعددة بإنشاء لجنة تطوير القيادات (Leadership Development Committee (LDC)، ويشرف على هذه اللجنة مجلس العائلة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية في المنشأة، مما يمنحها الشرعية التنظيمية اللازمة، ويضمن تكامل رؤيتها مع التوجهات الاستراتيجية للعائلة والمنشأة على حد سواء، وهي توفر هيكلاً وإجراءً موضوعيًا لمعالجة قضايا توظيف أفراد العائلة، بعيدًا عن المجاملات أو القرارات العاطفية، وتضمن اتخاذ القرارات بمنظور موحد يُنظر إليه على أنه عادل ومنصف، مما يعزز ثقة أفراد العائلة بالنظام، ويشجعهم على الالتزام به، ويسهم في الحد من النزاعات الداخلية المحتملة، ويؤسس لثقافة مهنية قائمة على الشفافية والتخطيط السليم.

وينصح بأن تتكون لجنة تطوير القيادات (LDC) من 3 إلى 5 أعضاء من العائلة ومستقلين من غير العائلة، وكذلك أعضاء تنفيذيين من المنشأة يفهمون احتياج المنشأة وتحدياتها، مما يعزز من توازن القرارات بين البعد العائلي والمهني، ويمنح اللجنة القدرة على المواءمة بين تطلعات الجيل القادم ومتطلبات الواقع العملي. ولذا، يُفضل أن يكون لدى هؤلاء الممثلين فهم جيد لطبيعة الأعمال، وخبرة في الموارد البشرية وبناء الخبرات والمهارات، حيث يسهم هذا المزيج في رسم مسارات مهنية واقعية وفعالة لأفراد العائلة، قائمة على تقييم الكفاءات الفعلية لا على الروابط العائلية فقط. ويجب أن تعمل هذه اللجنة كحلقة وصل بين العائلة وإدارة المنشأة، وأن تكون مشاركة في مختلف المحطات الرئيسية ضمن دورة حياة الجيل التالي، مثل التوجيه الأولي، وتحديد فرص التطوير، وتقييم الاستعداد لتسلُّم أدوار قيادية، بحيث لا يكون دورها شكليًا بل جزءًا حيويًا من آلية اتخاذ القرار.

إن نجاح لجنة تطوير القيادات (LDC) لا يتحقق فقط بتشكيلها، بل يعتمد بشكل كبير على وضوح مهامها، والتزامها بمنهجية شفافة ومدروسة في إعداد الجيل القادم. ومن أبرز مسؤوليات اللجنة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية:

1 الاستقطاب

- متابعة اهتمامات وتطور المسار المهني لجميع أفراد العائلة، مع وضع مؤشرات الالتزام والانضباط، ووضع برامج التوجيه والتقييم.
- التواصل مع العائلة وتثقيفهم بسياسة التوظيف والفرص المتاحة للانضمام.

2 التوظيف

- التفاعل مع أفراد الجيل القادم المهتمين بالانضمام سواء للعمل أو لعضوية مجلس الإدارة.
- ربطهم بمسارات مهنية أو تطويرية تتناسب مع قدراتهم واهتماماتهم، مع مراعاة احتياجات المنشأة.
- تصميم برامج تدريبية بهدف إعدادهم لتولي أدوار فاعلة.

3 التهيئة

- التنظيم والإشراف على عملية إدماج أفراد العائلة في المنشأة.
- تطوير خطط المسار المهني بالتعاون مع المدير المسؤول عن التوظيف لفترة، تتراوح بين سنة الى سنتين.

4 التقييم والتطوير

متابعة الأداء بشكل دوري، وإجراء تقييمات سنوية تسلط الضوء على التقدم المحرز، وتُسهم في اتخاذ قرارات تطويرية مدروسة. ويُعد ضمان وضوح المسار الوظيفي لكل فرد من العوامل الأساسية لتعزيز الدافعية والانتماء المهني للعائلة والمنشأة.

5 الاستبقاء

- تنظيم لقاءات بشكل منتظم مع جميع موظفي الجيل القادم، وكذلك مع المديرين المباشرين، بهدف تقييم التقدّم، وفهم التحديات، والاستماع إلى التغذية الراجعة من الطرفين.
- تُستخدم نتائج هذه اللقاءات لتحليل الأداء، ومراجعة الأهداف، وإجراء التعديلات المناسبة على المسار المهني أو برامج التطوير.

6 إنهاء العلاقة

- إدارة حالات المغادرة حسب كل حالة (مغادرة طوعية، بسبب ضعف الأداء، مؤقتة).
- توثيق ومأسسة سياسات المغادرة عبر سياسات مكتوبة وواضحة تحكم حالات المغادرة المختلفة، بما يحفظ حقوق المنشأة والفرد، ويضمن اتساق المعالجة عبر جميع الحالات.