

التعاقب الوظيفي في الشركات العائلية



يُعدّ التخطيط للتعاقب الوظيفي من أهم العمليات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، إذ يهدف إلى تحديد المواهب ذات الإمكانيات العالية والأداء المتميز داخل الشركة، مع ضمان تطويرها وإعدادها لتولي المناصب القيادية العليا.

وينبغي للمنظمات الناضجة أن تمتلك منظومة قوية للتعاقب الوظيفي على جميع المستويات، بدءًا من الإدارة العليا وصولًا إلى المستويات التشغيلية. ويتطلب ذلك وجود إدارة موارد بشرية قادرة على تحديد المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها. ويُعدّ التخطيط للتعاقب الوظيفي أمرًا بالغ الأهمية لضمان استمرارية القيادة في المناصب الحيوية.

تخطيط التعاقب الوظيفي لرئيس مجلس الإدارة في الشركات العائلية

في سياق الشركات العائلية، تفتقر غالبية هذه الشركات إلى برامج تعاقب وظيفي واضحة، ويواجه الكثير منها تحديات في تنفيذ أسس ممارسات الموارد البشرية الأساسية. وعند التخطيط للتعاقب الوظيفي، غالبًا ما تركز الجهود على المناصب التنفيذية مثل الرئيس التنفيذي وما دونه، مع إغفال الدور المحوري لرئيس مجلس الإدارة. وفي هذا الإطار، تقع مسؤولية ضمان وجود خليفة مؤهل ومحدد لهذا المنصب على عاتق مجلس الإدارة والجمعية العمومية. ويُعد منصب رئيس مجلس الإدارة من المناصب الاستراتيجية التي تتطلب خبرات مهنية غير تنفيذية، قادرة على تلبية متطلبات الدور بفعالية واستقلالية.

تخطيط التعاقب الوظيفي للرئيس التنفيذي

في سياق ضمان استمرارية خلافة الرئيس التنفيذي، هناك ثلاثة عناصر جوهرية يجب تحقيقها:



تحديد المسار الوظيفي الأنسب لمنصب الرئيس التنفيذي بما يتماشى مع طبيعة وتوجه الشركة.



وجود إدارة موارد بشرية ناضجة وقادرة على قيادة برنامج التعاقب الوظيفي بكفاءة واحترافية.



توفر مجموعة من المواهب المؤهلة داخل الشركة يمكن إعدادها كخلفاء محتملين.

فعلى سبيل المثال، في الشركات ذات الطابع التسويقي، يكون المسار الطبيعي للرئيس التنفيذي من خلال الوظائف التجارية، بينما في شركات أخرى قد يكون المسار الأنسب عبر الجوانب التصنيعية أو المالية. وعليه، يتم بناء مسار التعاقب الوظيفي وفق تلك الأولويات. ومع ذلك، تختار بعض الشركات ترك المسار مفتوحًا، وتُخضع عملية التعاقب لتقييم أداء أعضاء فريق الإدارة بناءً على مؤشرات الأداء الرئيسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.



تزداد أهمية تعاقب رئيس مجلس الإدارة في الشركات العائلية بسبب التعقيد الناتج عن الخلط بين دور رئيس المجلس ودور كبير العائلة، إلى جانب الاعتقاد السائد بأن رئاسة المجلس يجب أن تظل حكراً على أفراد العائلة المالكة للشركة، وهو تصور خاطئ في جوهره، **بل يُعد مجرد أسطورة** لا تدعمها أفضل الممارسات في الحوكمة المؤسسية.

خلافة كبير العائلة

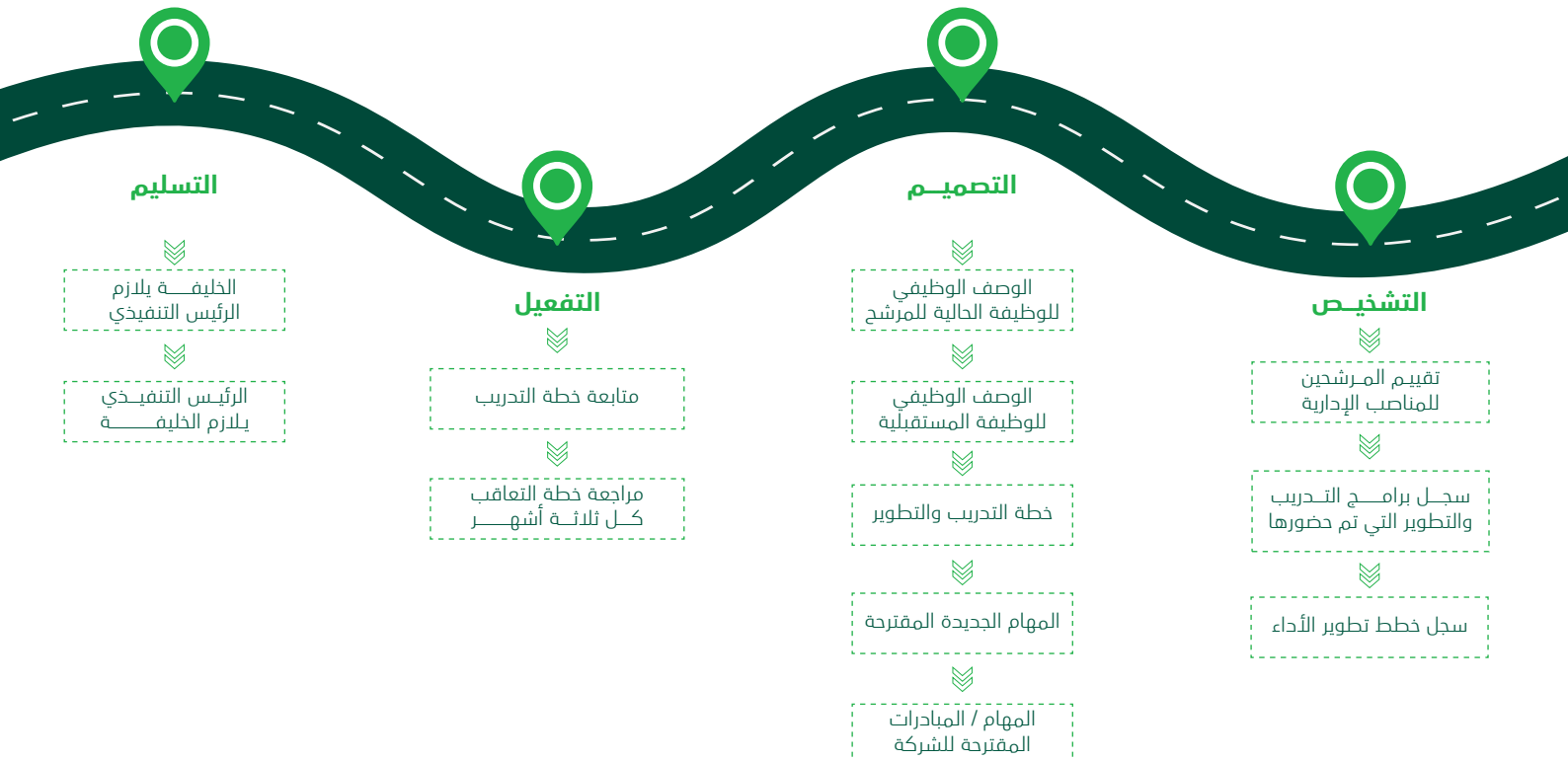
يُعد منصب كبير العائلة قيمة اجتماعية واقتصادية مهمة مهددة بالاندثار في المستقبل القريب في العديد من دول الشرق الأوسط. ففي منتصف القرن العشرين، كان هذا الدور قائماً بوضوح في معظم العائلات الكبيرة، حيث كان كبير العائلة يتمتع بمهارات قيادية ويحظى باحترام جميع أفراد الأسرة، مما مكنه من حل القضايا الشخصية والقانونية والتجارية داخل العائلة.

ومع ذلك، فقد تلاشى هذا الدور تدريجياً في العصر الحديث، خاصة في الحالات التي رحل فيها آخر من شغل هذا المنصب دون أن يتم تعيين خليفة له، وهو ما يحدث غالباً عندما يكون كبير العائلة الأخير هو آخر أفراد جيله. لذا، نوصي بشدة أن تأخذ العائلات الكبيرة في المنطقة هذا الدور على محمل الجد، وأن تبادر بوضع خطط تعاقب واضحة تضمن استمراريته، ويمكن أن تبدأ هذه العملية بتحديد الخليفة المناسب لضمان استدامة هذا الدور المحوري.

خارطة طريق

لتعاقب قيادي ناجح على مستوى C-1

تختلف الوظائف على مستوى C1 (المناصب التي ترفع تقاريرها مباشرة إلى الرئيس التنفيذي) في مدى تأثيرها على الأعمال. فعلى سبيل المثال، تُعدّ الوظائف التجارية المحرّك الرئيس للنشاط التجاري، ولذلك ينبغي إعطاء الأولوية للتخطيط لتعاقبها. كما تُعدّ وظائف المالية والموارد البشرية والتصنيع (في الشركات الصناعية) عناصر أساسية لاستقرار الأعمال واستمراريتها.





مسارات التطوير في التخطيط للتعاقب الوظيفي



يجب أن يقضي الخلفاء المحتملون فترة لا تقل عن ثلاثة أشهر في مرافقة الرئيس التنفيذي أثناء أداء مهامه.



بناءً على الفجوات في مؤهلات الخلفاء، قد يكون من الضروري التحاق بعضهم ببرامج تعليمية أكاديمية أو تنفيذية.



يقوم الرئيس التنفيذي بتوجيه الخلفاء المحتملين وتقديم الدعم اللازم لهم لتحقيق أهداف تطويرهم المهني.



قد يُكلف بعض الخلفاء بمهام خاصة تساهم في تنمية مهاراتهم وخبراتهم.



يمكن تعيين مرشد لهم، سواء كان من داخل الشركة أو من خارجها، لتقديم الإرشاد والتوجيه.



قد يكون من الضروري تطبيق التناوب الوظيفي لتمكين الخلفاء من التعرف على أدوار ومسؤوليات متعددة داخل المؤسسة.



يجب أن يواجه الخلفاء المحتملون تحديات ومهام ذات طابع احترافي أوسع في مجال عمل الشركة.



لتيسير عملية الانتقال، يمكن اللجوء إلى تعيينهم في مناصب مؤقتة إلى جانب الرئيس التنفيذي المنتهية ولايته.



قد يحتاج الخلفاء إلى خضوع لتدريب رسمي يتم تقديمه داخليًا أو من خلال مزودي خدمات خارجيين.



تقع مسؤولية التعلم الذاتي على عاتق الخلفاء أنفسهم، ويُتوقع منهم متابعة نموهم المهني والتطور المستمر بشكل منتظم.