

تسليم الرؤية: خلق القيمة من خلال تعاقب الرؤساء التنفيذيين في الشركات العائلية¹

Acha Leke

A senior partner in McKinsey's Johannesburg office

Avinash Goyal

A senior partner in the Mumbai office

Chaitali Mukherjee

A partner in the Gurugram office

Supriya Kamath

A consultant

الحلقة (٢ / ٢)

الممارسات الجوهرية الشاملة

أظهر استطلاعنا أن الشركات العائلية قيّمت باستمرار خمس ممارسات جوهرية باعتبارها أكثر العوامل فعالية في تسهيل الانتقالات الناجحة. تُشكّل هذه الممارسات لبنات أساسية في رحلة انتقال الرئيس التنفيذي، سواء كان من العائلة أو من خارجها.

١- يُقيّمون العديد من المرشحين لخلافة الرئيس التنفيذي: يؤكد معظم الشركات العائلية على أهمية تحديد مجموعة واسعة من المرشحين الأكفاء. وقد شملت عينة المرشحين أفراد العائلة، وكفاءات داخلية من خارج العائلة، وكفاءات خارجية. تُشير هذه الممارسة إلى ضرورة تبني نهج منفتح لاختيار الأنسب لهذا المنصب.

¹ Avinash Goyal ,Acha Leke, Chaitali Mukherjee, Supriya Kamath, A thoughtful CEO succession plan in a family-owned business can both protect the family's vision and achieve institutional renewal, Feb 3,2026, McKinsey & Company, [Link](#).

على سبيل المثال، حرصت إحدى الشركات العائلية في أمريكا الشمالية العاملة في قطاع الرعاية الصحية على تحقيق أقصى قدر من الشفافية في دراسة المرشحين. "خمس سنوات قبل عملية انتقال القيادة، وضعت العائلة خطة مكتوبة شاملة تتضمن معايير واضحة لاختيار الرئيس التنفيذي، بما في ذلك الإلمام بالصحة الرقمية واللوائح التنظيمية في المنطقة، كما أوضح أحد مالكي العائلة. ثم عُممت هذه الخطة على عدد من المرشحين المحتملين لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الكفاءات المؤهلة والمتاحة عند اختيار الخليفة.

وتُبرز الشركات العائلية التي تضم أفراداً من العائلة في مناصب تشغيلية مزايا هذا النهج. فمن خلال النظر في مجموعة أوسع من المرشحين، أصبحت في وضع أفضل لمطابقة أفراد الجيل القادم مع الأدوار الأنسب لهم. علاوة على ذلك، تُشير عملية انتقال القيادة المنظمة والعادلة إلى أفراد الجيل القادم بأن قيادة الشركة العائلية امتياز وليس حقاً مكتسباً.

٢- كما تُمكن هذه العملية المرشحين للخلافة من بناء قدرات شاملة: إذ تُعرّف معظم الشركات العائلية خلفاءها بالوظائف الرئيسية ووحدات الأعمال والمناطق من خلال برامج التناوب والتدريب الميداني والمشاركة العملية في المشاريع. وخلال فترة الانتقال، تُساعد هذه المبادرات الرؤساء التنفيذيين من العائلة على بناء خبرة متخصصة في مجالهم، واستكشاف اهتماماتهم، وتطوير عروضهم الفريدة. كما تُزوّد المديرين التنفيذيين من خارج العائلة بالمنظور الشامل اللازم لقيادة الشركة بفعالية. من خلال برامج التناوب والتعمق، أفاد رؤساء الشركات الجدد أن إتاحة الفرصة للمرشحين لمنصب الخلفاء لمتابعة مناقشات مجلس الإدارة وتلقي التوجيه من أعضائه تُعزز رؤيتهم الشاملة.

٣- وفي مراحل لاحقة من مسيرتهم المهنية، يُسهم منح المرشحين لمنصب الخلفاء مسؤولية مشاريع محددة ذات أهداف طموحة - سواء في مجال الاستراتيجية أو العمليات أو توسيع نطاق المشاريع الجديدة - في تطوير قدراتهم الأساسية لاتخاذ القرارات، ورعاية فرق العمل، وبناء الالتزام. "بدلاً من مجرد السماح لهم بالمراقبة أو حضور البرامج، منحنا المرشحين لمنصب الخلفاء مسؤوليات حقيقية." أوضح أحد أعضاء مجلس إدارة شركة اتصالات في الشرق الأوسط: "أسندنا إليهم مشاريع صغيرة في البداية، ثم مشاريع أكبر مع نموهم".

وضعت العديد من العائلات التي شملها استطلاعنا أجندة مستقبلية لهذه المشاريع، مثل التحول الرقمي، والتحديث، وتطوير منتجات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة. يكتسب الخلفاء بسرعة مجموعة أدوات قيادية شاملة في هذه البيئة، حيث يمكن اختبارهم، والتعلم بسرعة، والتعلم من الأخطاء، وتلقي ملاحظات مستمرة. بالنسبة للخلفاء من العائلة وخارجها، تساعد الخبرة الواسعة أيضاً في بناء شبكات قوية مع أصحاب المصلحة، والوظائف، والمناطق الجغرافية.

٤- يديرون عملية الانتقال كمشروع: تؤكد العائلات التي خاضت تجربة انتقال منصب الرئيس التنفيذي على أهمية التعامل معها كمشروع. يتطلب ذلك إشراك العديد من أصحاب المصلحة بشكل فعال داخل العائلة والشركة، وتحديد أهداف محددة و... وضع أهداف قابلة للقياس لعملية الانتقال، ومتابعة التقدم المحرز نحو تحقيقها.

شكلت بعض العائلات التي تضم رؤساء تنفيذيين من العائلة فريق عمل للإشراف على عملية الانتقال وتوجيهها مركزياً، وجمع آراء الموظفين، وتحديد التحديات المحتملة والمخاطر الناشئة، وإحالة المشكلات إلى هيئات إدارة العائلة لإزالة أي معوقات.

تصف عائلات عديدة كيفية تحقيق الشفافية حول مراحل الانتقال وجداوله الزمنية من خلال تقديم تقارير أو تحديثات شهرية لأصحاب المصلحة الرئيسيين. كما أنشأت عائلات أخرى لوحات معلومات لتتبع مؤشرات الأداء الرئيسة وجاهزية الخلافة مركزياً، بل ووضعت مؤشرات أداء رئيسة مشتركة للرؤساء التنفيذيين الجدد والسابقين لتقليل الاضطرابات وتقاسم المسؤولية أثناء عملية التسليم.

٥- يضعون خطة واضحة للانتقال ويتبعونها: اتفقت العائلات على أن خطة خروج الرئيس التنفيذي الحالي لا تقل أهمية عن عملية انتقال خليفته. ومن أكبر التحديات خلال عملية الانتقال... صعوبة التخلي عن السيطرة بالنسبة للرؤساء التنفيذيين المنتهية ولايتهم. تتناول الشركات العائلية التي شملها استطلاعنا هذه المشكلة من خلال خطة محكمة تُمكن الرئيس التنفيذي الحالي من الانسحاب بسلاسة، مع تقديم خبرته في دور استشاري غير مباشر. تتألف الخطة من ثلاثة عناصر أساسية: عوامل تمكين في العمليات والثقافة للحد من مخاطر الاعتماد على الكفاءات الرئيسة، ونقل تدريجي للأدوار والمسؤوليات إلى الخلف، وخطة واضحة للمرحلة التالية من مسيرة الرئيس التنفيذي الحالي.

غالباً ما يبدأ الرؤساء التنفيذيون العائلون المنتهية ولايتهم بالتفكير في اهتماماتهم ودورهم المستقبلي في المؤسسة في وقت مبكر من عملية الانتقال. يستمر الكثيرون في توجيه الشركة كأعضاء في مجلس الإدارة، ويختار البعض الآخر مناصب استشارية، بينما يعمل آخرون كسفراء للأعمال وقادة فكر في المنتديات الصناعية. أما أولئك الذين يختارون البقاء في مناصب مختلفة، فيحرصون على تحديد أدوارهم الجديدة بدقة.

بعد تسليم منصب الرئيس التنفيذي إلى خليفة غير تنفيذي مع استمراره كرئيس لمجلس الإدارة، يتبنى مؤسس شركة سلع استهلاكية في آسيا نهجاً عملياً يركز على المشاركة الفعالة دون التدخل المباشر في شؤون الشركة. ويؤكد أن السر يكمن في إيجاد هدف أسمى يتجاوز نطاق العمل: "على سبيل المثال، اكتشفت أنني أستمتع بالعمل مع رواد الأعمال، لذا أقدم لهم الكثير من التوجيه والإرشاد شهرياً، دون انتظار أي مقابل".

٦- يحرصون على وضع آليات حوكمة محايدة والحفاظ عليها: إذ تعتمد عمليات انتقال الرؤساء التنفيذيين الناجحة على حوكمة عائلية وتجارية متينة في جميع مراحل عملية انتقال القيادة. وقد لاحظنا أن هياكل الحوكمة العائلية - بما في ذلك الدساتير العائلية والمجالس والجمعيات - تتيح التواصل بين أفراد العائلة، وتساعد في إضفاء الطابع الرسمي على القرارات الرئيسية، والحفاظ على توافق العائلة مع رؤيتها الأساسية. في الوقت نفسه، تضمن الحوكمة التجارية القوية، من خلال مجلس إدارة مستقل ولجنة انتقال متخصصة، الاستقرار والاستمرارية خلال عملية انتقال القيادة.

تُجري وحدات العائلات المنتقلة مراجعة دورية لهذه الآليات لضمان ملاءمتها للغرض المنشود، أي ضمان وجود الأعضاء والهيكل والحقوق وصلاحيات اتخاذ القرار المناسبة لتحقيق الصالح العام. ولا يُسمح لأي فرد من أفراد العائلة بتجاوز الحوكمة، وهم ملزمون بالامتثال للإجراءات القانونية الواجبة.

الممارسات المميزة لأصحاب الأداء المتميز

حددنا ست ممارسات مميزة ميزت أصحاب الأداء المتميز عن غيرهم. وقد أولت أنجح الشركات العائلية العائلية هذه الممارسات المميزة أولوية قصوى، مما جعلها عناصر أساسية في عمليات انتقال الرؤساء التنفيذيين المتميزة. كانت بعض الممارسات مهمة في كل من عمليات الانتقال بين أفراد العائلة وبين أفراد العائلة وخارجها، بينما كانت ممارسات أخرى أكثر ملاءمة لأنماط انتقال محددة.

تعمل هذه الممارسات على موازنة أدوار خلفاء العائلة مع قدراتهم وتطلعاتهم: ففي عمليات الانتقال بين أفراد العائلة التي تشمل عدة خلفاء محتملين للرؤساء التنفيذيين، تتبنى الشركات العائلية العائلية المتميزة عملية تصاعديّة لتحديد الأدوار.

تقوم هذه الشركات بجمع البيانات بشكل منهجي حول الاهتمامات والتطلعات والقدرات، من خلال حوارات فردية، ومناقشات في منتديات عائلية، وتقييمات رسمية. ثم تقوم بمراجعة الأولويات الاستراتيجية الحالية والناشئة للشركة، على المديين القريب والبعيد، وتحديد الأدوار والمسؤوليات التي يمكن للجيل القادم توليها. بعد ذلك، يتم تحديد الأدوار بالتعاون مع أفراد الجيل القادم، وتصميم مسارات التطوير بما يتناسب مع ذلك. يُتيح هذا الأمر مسارات واضحة لأفراد العائلة الذين لم يُختاروا في نهاية المطاف لمنصب الرئيس التنفيذي، مما يمكنهم من المساهمة بفعالية كمسؤولين عن إدارة الشركة، أو كأوصياء عليها، أو كمالكين مسؤولين، وأن يظلوا داعمين قيّمين لمن يخلفهم.

في إحدى الشركات الكيميائية الرائدة في آسيا، والتي تضمّ العديد من أفراد العائلة العاملين في عملياتها، انبثقت الأدوار والمسؤوليات من اهتماماتهم وميولهم الطبيعية. اختار بعضهم صقل خبراتهم في اتخاذ القرارات المالية والاستراتيجية، بينما ركّز آخرون على الموارد البشرية وثقافة الشركة، وبناء القدرات، وإدارة الجودة. وقد ارتكز النجاح على الاحترام المتبادل، وعلى إدراك أن القيادة الجماعية تُحقق قيمة أكبر من المساهمة الفردية.

تؤكد الشركات العائلية الرائدة على أن عملية صنع القرار بشأن أدوار ومسؤوليات العائلة يجب أن تخدم في نهاية المطاف مصالح المؤسسة، التي تُوصف غالباً بأنها الابن البكر للعائلة.

– وترسخ هذه الشركات لدى الخلفاء من غير أفراد العائلة إرث العائلة وقيمها ورؤيتها: إذ تُشير الشركات العائلية الرائدة إلى أن الخلفاء بحاجة إلى تنمية شعور قوي بالارتباط بماضي الشركة وحاضرها، بالإضافة إلى امتلاك رؤية واضحة لمستقبلها. وبينما يكون الخلفاء من أفراد العائلة قد استوعبوا رؤية العائلة وقيمها خلال نشأتهم، فإن الشركات العائلية الرائدة التي تشهد انتقالاً سلساً من العائلة إلى غير أفرادها تُولي نفس القدر من الاهتمام والاستعداد للخلفاء من غير أفراد العائلة.

يتطلب الحفاظ على القيم خطوتين: التوثيق والنقل. تُوثق العائلات الرائدة رؤيتها وقيمها ومبادئها كتابياً، ثم تُدمجها في السياسات والاتصالات ومؤشرات الأداء. "لم نكتفِ بحفظها في ملفات"، كما

قال أحد قادة الشركات العائلية. حرصنا على أن تكون هذه القيم جزءاً لا يتجزأ من سياساتنا، وأسلوب تواصل قادتنا، ومعايير قياس أدائنا. وبهذه الطريقة، حتى مع قدوم قادة جدد وتجربتهم لأفكار جديدة، يظلون يتخذون قرارات تتوافق مع فلسفتنا طويلة الأمد التي نعتز بها.

أما بالنسبة للخلفاء من خارج العائلة، فإن كبار القادة يبذلون جهداً إضافياً من خلال تعريف المديرين التنفيذيين الجدد بتاريخ العائلة وديناميكياتها وإرثها عبر ورش عمل ولقاءات غير رسمية مع أفرادها.

– تُمكن هذه المبادرات خلفاء الإدارة من غير أفراد العائلة من التفكير والتصرف كمالكين: ولتمكينهم من التصرف كمالكين مسؤولين، تتخذ الشركات العائلية الرائدة ثلاث خطوات إضافية: منحهم صلاحيات حقيقية في اتخاذ القرارات، والتأكيد على توافق العائلة والرئيس التنفيذي من خلال الدعم المستمر، ودمجهم في محيط العائلة عبر قنوات رسمية وغير رسمية.

تصف إحدى الشركات العائلية الرائدة في قطاع التجزئة في الصين الكبرى النهج المنسق المتبع لتنمية عقلية المالك لدى خلفائها من غير أفراد العائلة. يقول أحد أعضاء مجلس الإدارة: "خلال عملية الانتقال، نظمنا منتدى داخلياً جمع العائلة المؤسسة والرئيس التنفيذي لمناقشة مواضيع مثل التغيير، والقدرة على التكيف، والإدارة المستدامة طويلة الأجل".

تم تسجيل هذه الجلسة وحفظها كجزء من برنامج تطوير القيادة في الشركة، كمرجع للقيادة المستقبلية من غير أفراد العائلة. ومن خلال تسليط الضوء على العلاقة بين كوادرات الإدارة من العائلة ومن غيرهم عبر هذا الحوار الصريح، شجعت الشركة العائلية الرائدة على تقاسم المسؤولية عن الإدارة بين المجموعتين.

مع ذلك، لا يكفي غرس عقلية المالك. يجب على المؤسسة أيضاً أن تنظر إلى الخليفة على أنه يتمتع بسلطة على مستوى العائلة. يزيل كبار المديرين التنفيذيين ذوي الأداء المتميز أي شك من خلال دعم متواصل وواضح يعزز ثقة الرئيس التنفيذي ويؤكد شرعيته أمام المؤسسة بأكملها.

يتخذ هذا الدعم أشكالاً لفظية ورمزية. يقول أحد مالكي شركة اتصالات عائلية في أمريكا اللاتينية، والتي نفذت عملية انتقال إدارة من العائلة إلى جهة غير عائلية: "في قمة القيادة السنوية، قدم الرئيس التنفيذي المنتهية ولايته رسمياً نسخة مؤطرة من رخصة التردد الافتتاحية للشركة إلى خليفته. كانت هذه لفظة ذات دلالة عميقة لكل من الموظفين والجهات التنظيمية".

– تُحدد هذه الهياكل بوضوح الأدوار والمسؤوليات ونطاق العمل: تُحدد هياكل إدارة الشركات العائلية المتميزة الأدوار بدقة، وتقلل الغموض، وتضمن احترام جميع الأطراف المعنية للحدود. لاحظنا أن هذه الهياكل تُرسخ حدوداً عبر بُعدين رئيسين لحماية الشركة أثناء عملية الانتقال وبعدها:

- الحدود داخل العائلة: تُرسخ بعض هياكل إدارة الشركات العائلية حدوداً داخل دائرة أفراد العائلة لتقليل النزاعات أو الخلافات الداخلية التي قد تُؤثر سلباً على استقرار الشركة وعملياتها.

- الحدود بين أفراد العائلة والمديرين التنفيذيين من خارج العائلة: تُرسخ بعض هياكل إدارة الشركات العائلية حدوداً لضمان وضوح حقوق اتخاذ القرار وفصل السلطات.

يتم تحديد الأدوار من خلال آليات الحوكمة، مثل الدساتير العائلية وموثيق الانتقال، غالباً تحت إشراف مستشارين خارجيين. وقد صرح أحد مالكي الشركات العائلية في قطاع الرعاية الصحية في أمريكا الشمالية: "قبل عملية التسليم، قام مجلس العائلة بتحديث ميثاق الحوكمة الخاص به لتحديد سلطة اتخاذ القرار وأدوار الملكية وبروتوكولات حل النزاعات بوضوح". تضمنت العملية الاستعانة بمستشارين قانونيين ومستشارين مستقلين لمنع تداخل مصالح العائلة مع قرارات الشركة. شعرت أن هذه الإجراءات الرسمية جلبت الاستقرار وحافظت على استقلالية الرئيس التنفيذي الجديد.

في حالات انتقال القيادة إلى أفراد العائلة، وخاصةً عند وجود أكثر من شقيق، يُوفر فصل الصلاحيات ميزة إضافية تتمثل في تعزيز المساءلة. في إحدى الشركات العائلية العاملة في قطاع الكيماويات في آسيا، تم تكليف أشقاء مختلفين بمسؤولية إدارة أعمال مختلفة في مناطق جغرافية متباينة. وصف أحد أفراد العائلة هذا الوضع بأنه "فقدان لشبكة الأمان"، مشيراً إليه ك لحظة محورية ساهمت في تسريع مساره المهني.

– يُشكلون فريقاً قيادياً متكاملًا: تنظر الشركات العائلية المتميزة إلى عملية الخلافة لا على أنها انتقال فردي، بل على أنها تحول استراتيجي يشمل كلاً من الرئيس التنفيذي الجديد وفريق تنفيذي متكامل ومتكامل. إلى جانب الرئيس التنفيذي الجديد، يعمل هؤلاء القادة المتميزون على تطوير مواهب داخلية أخرى من خارج العائلة لبناء قاعدة قوية من القادة ذوي الكفاءة العالية. لا تقتصر هذه الممارسة على بناء مسار قيادي قوي في عمليات انتقال الرؤساء التنفيذيين إلى المديرين التنفيذيين من خارج العائلة

فحسب، بل إنها تُمكن أيضاً من تطوير نائب كفاء لدعم الرؤساء التنفيذيين من العائلة في عمليات الانتقال بين العائلات .

من الأساليب الشائعة التي تتبناها العديد من الشركات العائلية المتميزة وضع خطط واضحة لتطوير القيادة للمرشحين ذوي الإمكانيات العالية، مع تحديد أدوارهم وجدولهم الزمنية وتوقعاتهم . وأوضح أحد أعضاء مجلس إدارة شركة عائلية في القطاع المالي بأمريكا الشمالية: " أتبع مجلس الإدارة نهجاً شخصياً في تطوير القيادة . فقد حددنا عدداً من القادة الصاعدين، من داخل العائلة وخارجها، وعهدنا إليهم بمسؤولية حقيقية عن مشاريع مختلفة" . وغالباً ما يتم الاستعانة بمستشارين خارجيين لضمان موضوعية العملية .

بعد تعيين الخليفة، قيّمت الشركات العائلية المتميزة القدرات الجماعية للرئيس التنفيذي وفريق القيادة العليا لضمان تكامل المهارات والخبرات، وعالجت أي ثغرات من خلال التطوير الداخلي الموجه أو التوظيف الخارجي .

– يُهيئون الشركة للانتقال السلس للسلطة: إذ يكتسب الرؤساء التنفيذيون الحاليون ثقةً وسلطةً وعلاقاتٍ متينةً خلال فترة ولايتهم، وغالباً ما يكونون الأنسب لاتخاذ القرارات الصعبة والضرورية قبل الانتقال . وتستفيد الشركات العائلية الرائدة من هذه الميزة، حيث يُعالج الرؤساء التنفيذيون المنتهية ولايتهم أوجه القصور قبل تسليم زمام الأمور . وهذا يضمن للخلفاء التركيز على تحقيق رؤيتهم بدلاً من إدارة المشكلات الموروثة .

عملياً، يعني هذا غالباً تبسيط قنوات التواصل وتوزيع صلاحيات اتخاذ القرار لحماية سلطة الرئيس التنفيذي الجديد . وهذا يسمح للخلف بالتركيز على الاستراتيجية بدلاً من التحديات الهيكلية . وأوضح أحد أعضاء مجلس إدارة شركة فرنسية رائدة في مجال السلع الاستهلاكية: " أعيد توزيع مسؤوليات اتخاذ القرار بين مختلف الأقسام ورؤساء التسويق . وهذا يضمن للرئيس التنفيذي الجديد التركيز على الأولويات الاستراتيجية دون أي معوقات تشغيلية" .

في حالات الانتقال بين أفراد العائلة الواحدة، عندما يسعى العديد من أفراد الجيل التالي إلى شغل مناصب قيادية، غالباً ما يُعيد الرؤساء التنفيذيون الحاليون هيكل الشركة استباقياً لوضع حدود واضحة ومنع النزاعات .

أفاد العديد من المديرين التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع بأن الرئيس التنفيذي الحالي أولى الأولوية لمواجهة الأنظمة والعمليات القديمة الراسخة التي كانت تعيق الأداء والابتكار. وفي حالات عديدة، تطلبت معالجة هذه المشكلات إصلاحاً شاملاً ودقيقاً – من البنية التحتية الأساسية إلى العمليات الميدانية – وهو ما بدأه الرئيس التنفيذي الحالي قبل أو أثناء عملية الانتقال. وقد ساهم ذلك في بناء مؤسسة جاهزة للمستقبل ومستعدة لجيل جديد من القادة.

عندما يتعلق الأمر بخلافة الرؤساء التنفيذيين، تركز الشركات الأجنبية ذات الأداء العالي على ستة

مجالات

لا شك أن عملية اختيار الرئيس التنفيذي الجديد جزءٌ من مسيرة قيادية طويلة ومعقدة. (انظر الإطار الجانبي "الاستعداد للخلافة – في جميع مراحل القيادة"). وكما ذكرنا سابقاً، لا توجد طريقة واحدة تناسب جميع الشركات في عملية الخلافة؛ إذ يجب على كل شركة تصميم خطة الخلافة بما يتناسب مع ظروفها. ومع ذلك، تُظهر أبحاثنا أن الشركات الرائدة عادةً ما تُركز على ستة مجالات لتصميم عمليات انتقال فعّالة للرئيس التنفيذي.

١. تحديد الأدوار والتطلعات: فهم توقعات مختلف أفراد العائلة أو المرشحين لمنصب الرئيس التنفيذي، والأدوار الأخرى في الشركة (المديرين، والمسؤولين، والمالكين) ومسؤولياتهم، وكيفية الانتقال من دور إلى آخر.
٢. تطوير قادة الجيل القادم: إعداد الخلفاء من خلال التوجيه والإرشاد وتطوير القيادة المُركّز لدعم صعودهم إلى أعلى منصب بثقة.
٣. إرساء حوكمة عائلية: إنشاء هياكل حوكمة رسمية (على سبيل المثال، مجلس عائلي، ميثاق عائلي) لتسهيل اتخاذ القرارات والتواصل بشفافية، وحل النزاعات، ومواءمة القيم العائلية مع أهداف الشركة.
٤. وضع خارطة طريق للانتقال: صمم خارطة طريق للانتقال الرئيس التنفيذي الحالي، وانتقال الرئيس التنفيذي التالي، مع تحديد أدوار واضحة، وآليات حوكمة، وجداول زمنية، ومعالم رئيسية لكل منهما.

٥ . مواومة الفريق القيادي، والمواهب الرئيسة، وثقافة المؤسسة: احتفظ بالقادة الرئيسين ومكّتهم. واجعل الثقافة متوافقة مع الرؤية طويلة الأجل لضمان استمرارية العمل.

٦ . إشراك مجلس الإدارة للاستعداد والدعم: أشرك مجلس الإدارة للحصول على التوجيه والدعم الاستراتيجي خلال فترة الانتقال. تأكد من مساهمة كل من القادة الحاليين والقادمين الجدد في ترسيخ ديناميكيات فعّالة لمجلس الإدارة مبكراً.

لتحديد ومعالجة الثغرات الحرجة في عملية الخلافة، يمكن للشركات العائلية تطبيق مؤشر جاهزية الانتقال، والذي يتضمن مجموعة من الأسئلة المبنية على هذه الممارسات الأساسية، بالإضافة إلى عوامل تمكين أخرى حددناها من خلال بحثنا. تشير النتيجة إلى مدى جاهزية الشركة العائلية لانتقال الرئيس التنفيذي على المستوى الفردي، ومقارنتها بأفضل الشركات أداءً ونظيراتها، بناءً على نموذج الانتقال، والخصائص الديموغرافية، والمدة الزمنية للانتقال.

إنّ عملية اختيار الرئيس التنفيذي الجديد رحلةٌ تمتد من ثماني إلى خمس عشرة سنة، تشمل من خمس إلى عشر سنوات لتحديد المرشحين المحتملين وإعدادهم وتقييمهم، تليها ثلاث إلى خمس سنوات إضافية لتأهيل الرئيس التنفيذي المختار لضمان انتقال سلس وفعال. إنّ تحديد الثغرات في هذه العملية مبكراً يمكن كل شركة عائلية من تصميم مسارات انتقال فريدة تتناسب مع احتياجات عائلتها وشركتها. ولأنّ رحلة اختيار الرئيس التنفيذي الجديد تمتد لسنوات عديدة وتُشكّل مستقبل الشركة، فإنّ اختيار الرئيس التنفيذي القادم وإعداده يُمثّلان أهم استثمار للعائلة. فهو سيُحدّد ما إذا كانت عقود من خلق القيمة ستستمر أم ستتلاشى. لذا، من الأهمية بمكان أن تتعامل العائلة مع هذه اللحظة بنفس الواقعية والتخطيط الدقيق والصرامة التي تُطبّقها على مشاريعها الرأسمالية ذات المخاطر العالية.