تقارير المرصد — تقرير تحليلي تطبيقي

# التعاقب بعد القائد المؤسس: انتقال السلطة دون فقدان الثقة أو القدرة

إعداد وتحليل المرصد • إصدار 2026-10-19

منهج مجلس الإدارة لإدارة الهوية والصلاحيات والأدوار الحرجة في انتقال القيادة

إعداد وتحليل المرصد العربي للموارد البشرية

المنشور في عدد يناير–فبراير ٢٠٢٦ عن القيادة بعد المؤسس، مع HBR قراءة عربية أصلية لمقال نموذج للجاهزية، ومصفوفة صلاحيات، وخطة مئة يوم تفصل بين اختيار الخلف وانتقال السلطة وبناء شرعية القيادة الجديدة.

## خلاصة القرار

التعاقب ليس تعيين اسم جديد، بل انتقال متزامن للقرار والعلاقات والرموز والمعرفة والحق في تمثيل المؤسسة. إذا بقي المؤسس مرجعًا خفيًا لكل قرار، أصبح الخلف مسؤولًا بلا سلطة؛ وإذا قطع الخلف الماضي دفعة واحدة، فقد يخسر الثقة والمعرفة المتراكمة.

موقف المرصد أن مجلس الإدارة يجب أن يدير ثلاث لحظات منفصلة: قرار الاختيار، وتسليم الصلاحيات، وبناء شرعية المرحلة التالية. ولكل لحظة دليل نجاح مختلف؛ السيرة القوية لا تعني أن الانتقال اكتمل.

التوصية الأساسية: ميثاق انتقال مكتوب يحدد من يقرر، وما الذي يحتفظ به المؤسس مؤقتًا، وما الذي ينتهي في تاريخ معلوم، وكيف تُرفع الاستثناءات إلى المجلس.

## السؤال البحثي وحدود المادة

السؤال: كيف تنتقل المؤسسة من قيادة مؤسس إلى قائد تالٍ دون ازدواج سلطة أو فقدان هوية أو خبرة استشارية وحالات انتقال، لكنها ليست مسحًا عربيًا ولا تجربة HBR تعطيل قرار؟ تقدم مادة سببية قابلة للتعميم.

نُشرت المادة في عدد يناير–فبراير ٢٠٢٦، ومتاح علنًا عنوانها وملخصها وبيانات مؤلفيها. لم يدع المرصد الاطلاع على تفاصيل مدفوعة لم تتح، ولم يقدم المقال بوصفه قاعدة قانونية أو وصفة واحدة لكل مؤسسة.

القراءة العربية هنا تبني أدوات حوكمة قابلة للتطبيق مع تكييفها للشركات العائلية والهيئات العامة والمنظمات غير الربحية.

المرصد العربي
للموارد البشرية

## خمسة أصول تنتقل مع المنصب

الأصل الأول هو سلطة القرار الرسمية، والثاني شبكة العلاقات، والثالث المعرفة الضمنية، والرابع الرموز والطقوس التي تشكل الهوية، والخامس الثقة في قدرة المؤسسة على الاستمرار. قد ينتقل العقد الوظيفي ولا تنتقل بقية الأصول.

يُنشئ المجلس سجل انتقال لكل أصل: مالكه الحالي، ووسيلة النقل، وتاريخ التسليم، ودليل الاكتمال، والخطر إذا تعثر. لا تُخفى العلاقات الحساسة تحت عنوان عام مثل «تقديم الخلف لأصحاب المصلحة».

تُحمى الخصوصية والالتزامات القانونية؛ ليس كل تاريخ شخصي أو علاقة قابلة للنقل. المطلوب معرفة مؤسسية لازمة للعمل، لا كشف معلومات غير مأذون بها.

| الأصل | دليل الانتقال | إشارة التعثر |
|---|---|---|
| الصلاحية | قرار ينفذه الخلف | عودة متكررة للمؤسس |
| العلاقات | قنوات اتصال مباشرة | وسطاء غير رسميين |
| المعرفة | سجل حالات وبدائل | مفاجآت تشغيلية |
| الهوية | رسالة مشتركة | استقطاب الماضي والمستقبل |
| الثقة | قرارات متسقة | شائعات ومغادرة حرجة |

المرصد العربي للموارد البشرية

## اختيار الخلف: الدور قبل الشخص

يبدأ المجلس بوصف مرحلة المؤسسة خلال ثلاث سنوات: نمو، إصلاح، اندماج، تدويل، أو استقرار. ثم يحدد القدرات والسلوكيات المطلوبة. اختيار «نسخة من المؤسس» قد يحافظ على الماضي ولا يخدم المرحلة التالية.

تُفصل معايير الحد الأدنى عن عوامل الترجيح. النزاهة والقدرة على الحكم قد تكون شروط عبور، بينما الخبرة القطاعية والانتشار الدولي عوامل مفاضلة. لا تُخفى المحاباة خلف نموذج نقاط مصطنع.

يقارن المرشحون بأدلة سلوكية ومواقف محاكاة ومراجع موثقة. وتُسجل نقاط عدم اليقين وخطة سدها بدل تحويل المقابلة إلى يقين زائف.

المرصد العربي
للموارد البشرية

## مصفوفة الصلاحيات خلال الانتقال

تقسم القرارات إلى تشغيلية واستراتيجية ورمزية وعلاقات خارجية. لكل نوع صاحب قرار وصاحب مشورة ومن يجب إبلاغه. لا تستخدم عبارة «نتشارك القيادة» دون حدود؛ المشاركة غير المعرفة تنتج تعطيلًا ومسؤولية مبهمة.

يكون دور المؤسس استشاريًا في موضوعات محددة ومدة محددة، أو عضو مجلس بصلاحيات المجلس، لا قناة موازية للمديرين. أي استثناء يسجل ويُراجع.

إذا احتاج الخلف إلى موافقة المؤسس على قرارات يومية بعد الموعد المتفق، فهذا مؤشر تعثر لا علامة احترام. يعالج المجلس السبب: ثقة، قدرة، أو غموض في التفويض.

المرصد العربي
للموارد البشرية

# خطة المئة يوم

الأيام ١–٣٠ للاستماع وبناء خريطة أصحاب المصلحة وفهم القرارات غير القابلة للعكس. لا يبدأ الخلف بإعلان تغييرات واسعة لإثبات حضوره.

الأيام ٣١–٦٠ لاختبار ثلاث فرضيات عن الاستراتيجية والتنظيم والثقافة، مع قرارات صغيرة قابلة للرجوع. ينشر ما تعلمه وما لم يحسمه.

الأيام ٦١–١٠٠ لتثبيت أولويات قليلة، وتعديل الأدوار، وإعلان إيقاع متابعة. يقيس المجلس وضوح القرار واستمرار العمليات ومغادرة الأدوار الحرجة وجودة العلاقات، لا شعبية القائد وحدها.

المرصد العربي
للموارد البشرية

## اتصال يقرّ بالعاطفة ولا يؤسس ازدواجًا

رحيل المؤسس قد يثير حزنًا أو ولاءً أو خوفًا، ولا يحل بإعلان إداري بارد. تُحترم مساهمته ويُشرح سبب الانتقال وكيف سيستمر الغرض المؤسسي دون وعود مطلقة.

تكون الرسالة مشتركة في البداية، ثم يصبح الخلف المصدر الأساسي للقرارات. يبتعد المؤسس عن تصحيح الخلف علنًا أو إرسال تعليمات جانبية.

تُفتح قنوات أسئلة للموظفين والعملاء والشركاء، وتُنشر الإجابات التي يمكن مشاركتها. الصمت يملؤه تفسير غير رسمي قد يضر الثقة.

المرصد العربي
للموارد البشرية

## مثال افتراضي موسوم

مثال افتراضي: شركة عربية عائلية من ٣٥٠ موظفًا تنقل القيادة من المؤسس إلى مدير مهني. احتفظ المؤسس بعلاقات ثلاثة عملاء وبالموافقة على الإنفاق الرأسمالي شهرين، ثم انتقلت الصلاحيات وفق ميثاق معلن.

قيس النجاح بزمن القرار واستمرار العملاء وبقاء أصحاب الأدوار الحرجة وفهم المديرين لمسار التصعيد. لم تُستخدم الإيرادات وحدها لأن تغير السوق قد يفسرها.

الأرقام والسياق للتعليم وليست حالة منشورة. الهدف إظهار أن الانتقال له مؤشرات عملية ومواعيد وانتهاء للاستثناءات.

المرصد العربي
للموارد البشرية

## اختبارات الجاهزية والإنذار المبكر

قبل الإعلان: هل وصف الدور معتمد؟ هل توجد قائمة مرشحين أعمق من اسم واحد؟ هل العقود والتفويضات متسقة؟ هل يوجد مسار للطوارئ إذا تعذر انتقال مخطط؟

بعد الإعلان: راقب طلبات الموافقة المكررة، وتضارب الرسائل، وتأجيل القرارات، وتسرب أصحاب المعرفة، وزيادة الاجتماعات بلا حسم. هذه إشارات نظام وليست حكمًا على شخصية الخلف.

يعقد المجلس مراجعة مستقلة في اليوم ٣٠ و٦٠ و١٠٠، ويعدل خطة الانتقال دون إعادة فتح قرار الاختيار كل أسبوع.

المرصد العربي
للموارد البشرية

## حدود الحصر والخطوة التالية

لم يظهر في التحقق مصدر أولي منشور في ٢٠٢٦ يقيس انتقال القيادة لكل الدول العربية الاثنتين والعشرين. غياب الدليل ليس دليل غياب الممارسة.

مقال HBR. عالمي وخبراتي؛ لا يثبت أن النموذج سينجح في كل شركة عائلية أو جهة عامة عربية. تختلف القوانين والملكية ودور المجلس.

الخطوة التالية للمؤسسة: اعتماد ميثاق انتقال من صفحة واحدة، ثم تمرين طاولة على قرار حرج قبل تاريخ التسليم.

المرصد العربي
للموارد البشرية

# الهوامش والمراجع

.تقرير تحليلي تطبيقي مستقل من إعداد المرصد. الأمثلة الموصوفة بأنها افتراضية ليست بيانات سوق أو نتائج مؤسسة حقيقية

## منهجية القراءة وحدود الحصر

تحقق المرصد من صفحة الناشر والعنوان والتاريخ أو العدد والنطاق وحدود الإتاحة قبل التحرير. فُصلت نتيجة المصدر عن تحليل المرصد، وسنة النشر عن فترة البيانات، ولم تُعامل الممارسة المقترحة أو المثال المنشور كأثر سببي مثبت.

هذا إصدار مستقل يضاف إلى أرشيف البند ولا يستبدل التقارير السابقة. وهو يوسع تغطية ٢٠٢٦ ولا يدعي حصر كل ما صدر في الدول العربية الاثنتين والعشرين أو جميع اللغات والدوريات.

## تم الاستعانة بمادة ٢٠٢٦

تم الاستعانة بالمادة الرئيسة «Leading After the Founder» Harvard Business Review 2026 عدد يناير–فبراير ؛ Samantha Hellauer وSanja Kos وJulie Vermoote وبالمواد المساندة المبينة في المراجع في BJ Wright وSapna Sadarangani Werner وفي نهاية التقرير.

عدد المراجع المباشرة في هذا الإصدار 1. صيغت القراءة والتحليل والأدوات والنماذج بالعربية من إعداد المرصد، ولا تعني الإحالة أن الناشر اعتمد استنتاجات المرصد.

## المصادر

[١] Leading After the Founder. Harvard Business Review 2026 ؛ عدد يناير–فبراير Sapna Sadarangani وJulie Vermoote وSanja Kos وSamantha Hellauer وBJ Wright وWerner

مواضع الاستشهاد: صفحة المقال العامة وبيانات العدد والمؤلفين؛ النص الكامل قد يتطلب اشتراكًا

https://hbr.org/2026/01/leading-after-the-founder

ترخيص المرجع: حقوق النشر محفوظة للناشر؛ اعتمد التقرير على الحقائق والملخصات المتاحة مع الإحالة، ولم ينقل العمل كاملًا.

https://hbr.org/2026/01/leading-after-the-founder

التحليل والتطبيقات من إعداد المرصد، مع توثيق نتائج المصادر وبياناتها. لا يدعي هذا التقرير اعتماد الجهات الناشرة له.

.قراءة عربية أصلية في حدود المتاح؛ أدوات الحوكمة ومصفوفة الانتقال من إعداد المرصد