

Business Succession Planning

تخطيط تعاقب الأعمال





- Would you build a home without a floor plan ?
- Start a road trip without a map or destination ?
- Coach a team without any planned plays ?
- No way !
- Then why would you run a company without a succession plan in place?

- هل ستبني منزلاً بدون مخطط للأساس؟
- تبدأ رحلة بدون خريطة أو وجهة؟
- تدرب فريق دون أي مباريات مخطط لها؟
- لا يمكن!
- إذا لماذا تدير شركة بدون خطة تعاقب؟

Real-Life Example

- A basketball team, Chicago Bulls with Michael Jordan.
- Anybody who watches the NBA knows that you don't just want strong starting players, you also need to have strong players on the bench to switch out.

مثال من الحياة

- فريق كرة السلة، شيكاغو بولز مع مايكل جوردان.
- أي شخص يشاهد الدوري الأمريكي لمحترفي كرة السلة يعرف أن الفريق ليسوا اللاعبين الأقوياء فقط، بل الفريق يحتاج أيضًا إلى وجود لاعبين أقوياء على مقاعد البدلين للتبديل.



جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس



- What if your manager or CEO suddenly was unable to fulfill their duties or passed away ?
- Is there someone next in line who is somewhat familiar with the responsibilities ?
- Is there a plan in place ?
- Ask yourself and key members of your team, “What happens if you can’t turn up to work tomorrow”?

- ماذا لو لم يتمكن مديرك أو رئيسك التنفيذي فجأة من أداء واجباته أو توفي؟
- هل هناك شخص في الصف التالي على دراية إلى حد ما بالمسؤوليات؟
- هل هناك خطة قائمة للعمل بها؟
- اسأل نفسك والأعضاء الأساسيين في فريقك "ماذا يحدث إذا لم تتمكن من الحضور للعمل غدًا؟"



- Business succession planning may not be high on your agenda ,
but retirement is a fact of life for everyone.

- قد لا يكون التخطيط لتعاقب الأعمال على رأس جدول أعمالك،
ولكن التقاعد حقيقة من حقائق الحياة للجميع.

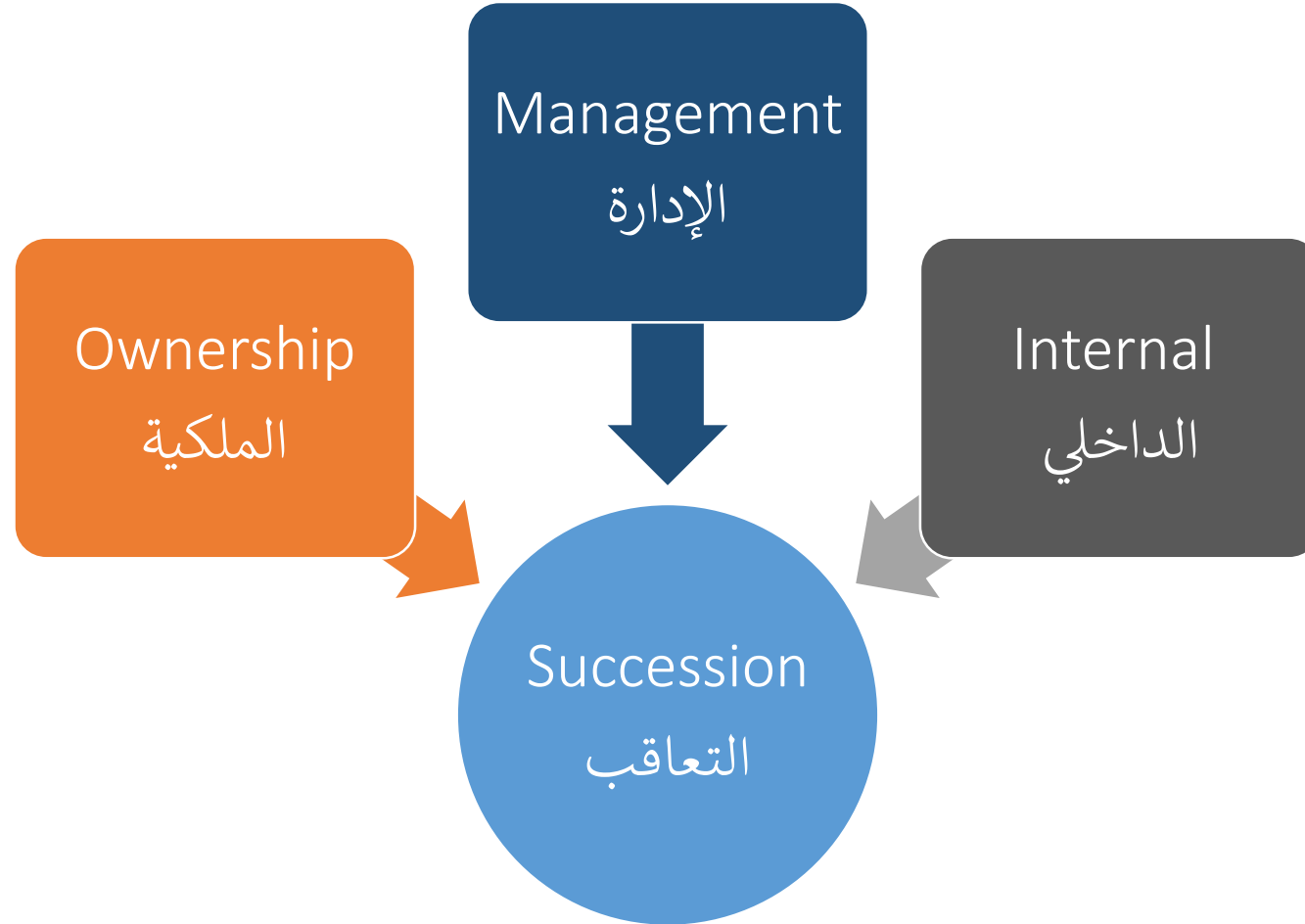


What is succession planning?

Is a process by which individuals are scanned to pass on the leadership role within a company. The process ensures that the business continues to operate efficiently without the presence of people who were holding key positions as they must have retired, resigned, etc.

ما هو تخطيط التعاقب؟

هو عملية يتم من خلالها فحص الأفراد لتمرير الدور القيادي داخل الشركة. تضمن هذه العملية استمرار الشركة في العمل بكفاءة دون وجود أشخاص يشغلون مناصب رئيسية حيث يجب أن يكونوا قد تقاعدوا أو استقالوا، إلخ.





- The earlier you start it the more beneficial it will be for you .
- Early planning can help you in maximizing your business 'value.

• كلما بدأت مبكرًا، كان ذلك أكثر فائدة لك.

• يمكن أن يساعدك التخطيط المبكر في تعظيم قيمة عملك.



Draw Up a Shareholders 'Agreement

- The first step is to ensure that a shareholders 'agreement is put in place between the owners of the business. Even if the owners are family members, it is still a very good idea to have a detailed agreement in place.

كتابة اتفاقية المساهمين

- الخطوة الأولى هي التأكد من إبرام اتفاق المساهمين بين أصحاب الأعمال. حتى إذا كان المالكون أفرادًا من العائلة، فلا يزال من الجيد جدًا وجود اتفاقية مفصلة.
- عندما تتغير الظروف، فإن توقعاتنا يمكن أن تتغير أيضًا بسرعة. إن العمل مع العائلة أو الأصدقاء ليس دليلًا على سوء الفهم أو الخلاف، سيساعد وجود اتفاقية حازمة في تحديد حقوق ومسؤوليات كل طرف.



A Shareholders Agreement should Stipulate:

- the percentage shareholding of each equity partner
- the roles and responsibilities of each partner

يجب أن تنص اتفاقية المساهمين على ما يلي:

- النسبة المئوية للمساهمة لكل شريك في الأسهم
- أدوار ومسؤوليات كل شريك



You identify people, internally. Ideally, you'd like to have 4-2 people in mind for each key role.

يمكنك تحديد الأشخاص داخليًا.

من الناحية الأمثل، يجب أن تضع في الاعتبار 4-2 أشخاص لكل دور رئيسي.



Once you've identified key roles and key people, you then perform a skills gap analysis for each person.

بمجرد تحديد الأدوار الرئيسية والأشخاص الرئيسيين تقوم بإجراء تحليل فجوة المهارات لكل شخص.



The goal is to always think 3-2steps ahead and to hire and prepare high-performing individuals.

الهدف هو التفكير دائماً بخطوتين إلى الأمام، وتعيين وإعداد أفراد ذوي أداء عالٍ.



- تحليل الفجوات Gap Analysis
- Facebook PYMK





There are four main stages in the succession planning process, which involve transition (movement of new role) ,initiation, selection and training.

هناك أربع مراحل رئيسية في عملية تخطيط التعاقب والتي تشمل الانتقال (إلى دور جديد)، البدء، والاختيار، والتدريب.





(1) In the first phase of 'initiations eht tuoba nrael boj eht rof setadidnac latinetop ,
eht ereH .cte ,noisiv ,seulav ,senilediug ,metsys eulav sti tuoba yltnatropmi erom ,ssenisub
.setadidnac eht ot sgniht yek eseht tuoba klat notiazinagro eht fo redael pot yna ro OEC

في المرحلة الأولى "المبادرات"، يتعرف المرشحون المحتملون للوظيفة على الأعمال، والأهم من ذلك حول نظام
القيم الخاص بها، والمبادئ التوجيهية، والقيم، والرؤية، وما إلى ذلك.
هنا يتحدث المدير التنفيذي أو أي قائد بارز في المنظمة عن هذه الأشياء الرئيسية المرشحين.



(2) The second phase or 'selection' is a complex task, where a specific candidate is chosen to be a successor among other candidates who were running for the same job.

المرحلة الثانية أو "الاختيار" هي مهمة معقدة، حيث يتم اختيار مرشح معين ليكون خليفة من بين المرشحين الآخرين الذين كانوا يشغلون نفس الوظيفة.



(3) In the third phase of 'training 'involves an exhaustive training scheduled for the successor so that he can meet the goals of the organization as well as returns for the shareholders.

في المرحلة الثالثة يتضمن تدريب شامل للخليفة حتى يتمكن من تحقيق أهداف المنظمة وكذلك العوائد للمساهمين.



(4) In the fourth and the last phase of 'transition, 'the business owner or the CEO retires or moves out of the organization, and the chosen successor formally takes up the responsibility as his/her new leadership role.

في المرحلة الرابعة والأخيرة "الانتقال" يتقاعد صاحب العمل أو المدير التنفيذي أو ينتقل من المؤسسة، ويتولى الخلف المختار رسمياً المسؤولية بصفته لدوره القيادي الجديد.

How To Ensure A Smooth Business Succession Planning Transition?

كيفية ضمان
انتقال سلس لتعاقب الأعمال؟





(1) Identify key individuals with the necessary skills and experience to drive the business forward.

حدد الأفراد الأساسيين الذين يمتلكون المهارات والخبرة اللازمة لدفع الأعمال التجارية إلى الأمام.



(2) Make them aware of their role in the organization's business succession plan.

اجعلهم على دراية بدورهم في خطة تعاقب أعمال المؤسسة.



(3) Give them access to the decision-making structures.

امنحهم الوصول إلى كيفية صنع القرار.



(4) Share knowledge beyond a handful of key individuals.

تبادل المعرفة خارج إطار عدد قليل من الأفراد الرئيسيين.



(5) Ensure that the employees are aware of who the new management is likely to be ,
so that the succession is seamless.

تأكد من أن الموظفين يدركون من هو المحتمل للإدارة الجديدة،
بحيث يكون التعاقب سلس.



(6) Ensure that the next generation of management is exposed to your key customers if they are to be involved in maintaining customer relationships.

تأكد من تعرف الجيل التالي من الإدارة لعملائك الرئيسيين إذا كانوا سيشاركون في الحفاظ على علاقات العملاء.



For an organization to reach its prime, it may be necessary to break away from the founders. Knowing when this point arrives is key to the success of an organization.

You need to try this in your life or in your peak; trial & error.

لكي تصل المنظمة إلى ذروتها قد يكون من الضروري الانفصال عن المؤسسين.
معرفة متى تصل هذه النقطة هو مفتاح نجاح المنظمة.

تحتاج إلى تجربة ذلك في حياتك أو في ذروة العمل: التجربة والخطأ.



You may need to engage qualified advisors, such as an accountant, attorney , or financial planner, who can help assure that your plan legally, profitably , and affordably considers your needs and objectives.

قد تحتاج إلى الاستعانة بمستشارين مؤهلين، مثل محاسب أو محامٍ أو مخطط مالي، يمكنهم المساعدة بأسعار معقولة في التأكد من أن خططك تراعي احتياجاتك وأهدافك بشكل قانوني ومربح.

Business Continuity استمرارية الأعمال

10 Years of Hard Work

- You are safe for the rest of your life

20 Years of Hard Work

- The 2nd generation efas era (snos)

30 Years of Hard Work

- The 3rd generation (grandsons) are safe



Not for the sake of part of family members has to be the CEO, you'll put the road map for the best one.

ليس من أجل أنه فرد من العائلة فيجب أن يكون هو الرئيس التنفيذي،
ستضع خريطة الطريق لأفضل شخص.



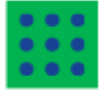
Bear in mind that there needs to be a level of expertise that the succeeders need to have .

ضع في اعتبارك أنه يجب أن يكون هناك مستوى من الخبرة التي يحتاجها الخلفاء.



Your family members will be like watchers in case they are not the expert of the industry.

سيكون أفراد عائلتك مثل المراقبين في حال لم يكونوا من خبراء الصناعة.



In the corporate world

It is a written and accepted document (policy) describing what procedures will be activated .

- How will a new CEO be selected? Who will be interim CEO (if necessary) ?
- The same for the COO and CFO, and any other strategic positions, i.e. Exec VP's, Managers of important business segments, etc.

في عالم الشركات

هي وثيقة (سياسة) مكتوبة ومقبولة تصف الإجراءات التي سيتم تفعيلها.

- كيف سيتم اختيار الرئيس التنفيذي الجديد؟ من سيكون الرئيس التنفيذي المؤقت (إذا لزم الأمر)؟
- نفس الشيء بالنسبة إلى مدير العمليات والمدير المالي وأي من المناصب الاستراتيجية الأخرى، مثل نائب الرئيس التنفيذي، ومديري قطاعات الأعمال المهمة، وما إلى ذلك.



Plan ahead to avoid panic if an opening appears suddenly .

When that opening appears, the Board of Directors will review the plan and execute still valid plans or proceed in a modified manner.

خطط للمستقبل لتجنب الذعر إذا حدث فراغ فجأة.

عندما يحدث ذلك سيقوم مجلس الإدارة بمراجعة الخطة وتنفيذ الخطط التي لا تزال صالحة أو المضي قدماً بطريقة معدلة.



- What skills and development are needed for existing employees to be qualified for these positions ?
- What gaps need to be filled through mentoring or training development?

• ما هي المهارات والتطوير المطلوب للموظفين الحاليين ليكونوا مؤهلين لهذه المناصب؟

• ما هي الفجوات التي يجب سدها من خلال التوجيه أو تطوير التدريب؟



When each employee is put on a pathway for each position, it becomes simple to see the large picture and know where the company's gaps and opportunities are .

عندما يتم وضع كل موظف في مسار لكل منصب، يصبح من السهل رؤية الصورة الكبيرة ومعرفة مكان الفجوات والفرص في الشركة.



Companies cannot succeed unless everyone has an understanding of the bigger picture .

The C-level executives are responsible for keeping the "bigger picture" in mind all the time and with every decision that they make .

لا يمكن للشركات أن تنجح ما لم يكن لدى الجميع فهم للصورة الأكبر.

المسؤولون التنفيذيون هم المسؤولون عن الحفاظ على "الصورة الأكبر" في الاعتبار طوال الوقت ومع كل قرار يتخذونه.



People الموظفون



No organization can succeed without its people, hiring is among the most important decisions a company can make .

لا يمكن لأي منظمة أن تنجح بدون موظفيها، يعد التوظيف من بين أهم القرارات التي يمكن للشركة اتخاذها.



Employees make up the backbone of the organization, so people come before any strategy that executives come up with .

يشكل الموظفون العمود الفقري للمنظمة، لذلك يأتي الناس قبل أي استراتيجية يضعها التنفيذيون.



No matter how great the company vision/mission is or how amazing the plan ,
things will fall apart without the right talent to execute everything.

بغض النظر عن مدى روعة رؤية/مهمة الشركة أو مدى روعة الخطة،
ستنهيار الأمور بدون المواهب المناسبة لتنفيذ كل شيء.



- High turnover is a major challenge for companies of all sizes .
- There is no loyalty more in the market, people are working for their own interests , this applies to individual employees and also on the business owners' levels .
- The most important is how to keep talented employees at your business for longer periods.

- يمثل معدل الدوران المرتفع تحديًا كبيرًا للشركات من جميع الأحجام.
- لا يوجد ولاء كثير في السوق، فالناس يعملون من أجل مصالحهم الخاصة، وهذا ينطبق على الموظفين الأفراد وكذلك على مستويات أصحاب الأعمال.
- الأهم هو كيفية إبقاء الموظفين الموهوبين في عملك لفترات أطول.



- Without the right people in place to step in or get promoted to take over responsibilities, overall productivity and team morale can slump.
- This lack of succession planning can lead to even higher levels of turnover.
- When professionals don't feel as though they are able to move up within the organization, they often wind up having no choice but to leave .

- بدون وجود الأشخاص المناسبين للترقي، يمكن أن تنخفض الإنتاجية الإجمالية ومعنويات الفريق.
- هذا النقص في التخطيط للخلافة يمكن أن يؤدي إلى مستويات أعلى من معدل دوران.
- عندما لا يشعر المحترفون كما لو أنهم قادرون على التقدم داخل المنظمة، غالبًا ما ينتهي بهم الأمر إلى عدم وجود خيار سوى المغادرة.



One of the issues that lead to distrust between the employees and the business owners; in the early stages of the business, the owners are engaging the employees as one family, and once the business gets bigger they treat them as employees .

إحدى المشاكل التي تؤدي إلى عدم الثقة بين الموظفين وأصحاب الأعمال في المراحل الأولى من العمل.. يقوم الملاك بإشراك الموظفين كعائلة واحدة، وبمجرد أن يكبر العمل يعاملونهم كموظفين.



Get Deep
التعمق



Identify Motivated Employees

تحديد الموظفين المتحمسين

Assess Critical Skills Gaps Within Key Positions

تقييم فجوات المهارات الهامة ضمن المناصب الرئيسية

Create Individualized Training Plans

إنشاء خطط تدريب فردية

Communicate Your Vision

وصل رؤيتك



Identify Motivated Employees

تحديد الموظفين المتحمسين

- Start by identifying your high-potential employees. These professionals should not only be top performers in their departments, but also have the personality traits of a great leader.



Assess Critical Skills Gaps Within Key Positions

تقييم فجوات المهارات الهامة
ضمن المناصب الرئيسية

- Identify who your key players are within different areas of the company. Ask yourself: if any of them were to leave, who would be there to take their place?



Create Individualized Training Plans

إنشاء خطط تدريب فردية

- First evaluate each employee to determine which roles they have the potential to grow into, and then create personalized training plans to ensure they are ready to step in when the time comes.



Communicate Your Vision

وصل رؤيتك

- Managers need to focus on maintaining ongoing conversations about performance and career development opportunities with their teams. They are responsible for empowering their staff to advance within the organization, even if that means in a different area of the company.



CEO Succession

خلافة الرئيس التنفيذي

- 
- Harvard Business Review (HBR) suggests that each year 10-15% of companies need to appoint a new CEO.
 - This becomes especially alarming when research also suggests that only 54% of boards were investing in grooming a specific successor, and the rest had no viable candidates for immediate replacement (Heidrick & Struggles, 2010).

- تقترح هارفارد بيزنس ريفيو HBR - أن 10-15٪ من الشركات تحتاج كل عام لتعيين رئيس تنفيذي جديد.
- تظهر الأبحاث أيضًا أن 54٪ فقط من المجالس كانت تستثمر في إعداد خليفة معين، والباقي ليس لديهم مرشحين قابلين للاستبدال الفوري Heidrick & Struggles .



- IBM is known for planning ahead. The maturity and integration of their talent management process were most visible during the transition of their CEOs .
- What leads to this success? What are the factors that lead to successful succession management ?
- An IBM Whitepaper lists the following principles:
 - تشتهر IBM بالتخطيط للمستقبل. كان نضج وتكامل عملية إدارة المواهب الخاصة بهم أكثر وضوحًا أثناء انتقال مديريهم التنفيذيين.
 - ما الذي يؤدي إلى هذا النجاح؟ ما هي العوامل التي تؤدي إلى إدارة الخلافة الناجحة؟
 - تسرد ورقة عمل IBM المبادئ التالية:



(1) A clear purpose provides a focus for talent optimization: to generate a pipeline for key positions.

غرض واضح يوفر التركيز على تحسين المواهب: لإنشاء خط مستمر للمناصب الرئيسية.



(2) Readiness levels: assessing the readiness of key stakeholders for the succession planning initiative.

مستويات الاستعداد: تقييم استعداد أصحاب المصلحة الرئيسيين لمبادرة التخطيط للتعاقب.



(3) Establishing guiding principles: involving key stakeholders in the process creating a blueprint for succession planning

وضع مبادئ توجيهية: إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية إنشاء مخطط للتخطيط للتعاقب



(4) Identifying key success criteria: defining key observable behavioral standards for identified critical roles.

تحديد معايير النجاح الرئيسية: تحديد المعايير السلوكية الرئيسية التي يمكن ملاحظتها للأدوار الحاسمة المحددة.



(5) Consistently implementing a defined process: the plan should include specified steps, timelines, roles and responsibilities, expectations.

الاستمرار في تنفيذ إجراء محدد: يجب أن تتضمن الخطة الخطوات المحددة،
والجداول الزمنية، والأدوار والمسؤوليات، والتوقعات.



(6) Technology: an increased focus on analytics and data-driven talent management ,
the software has become the way forward in succession management

التكنولوجيا: زيادة التركيز على التحليلات وإدارة المواهب القائمة على البيانات، أصبحت البرامج هي الطريق
إلى الأمام في إدارة التعاقب.





For the Employees

To help you make the most of the opportunity ,
here are some tips for succession planning

للموظفين

لمساعدتك في تحقيق أقصى استفادة من الفرصة،
إليك بعض النصائح لتخطيط التعاقب



1. Job Description

- Reading job description is important as it can help you to identify the roles which can help you to progress and understand the key skills required for the job.

1. الوصف الوظيفي

- قراءة الوصف الوظيفي مهمة لأنها تحديد الأدوار التي يمكن أن تساعدك على التقدم وفهم المهارات الأساسية المطلوبة للوظيفة.



2. Have Regular Meetings with your Manager

- Make sure to have regular meeting with your manager to discuss about your goals, career ambitions and current progress in the organization .
- Also make sure to get feedback on your weakness and suggestions on how you can improve them. Feedback on how he see you.

2. قم بعقد اجتماعات منتظمة مع مديرك

- اقبل ولا تخف، كلما اقتربت بحرفية كنت أكثر ملاحظة لاختيارك



3. Development Opportunities

Always keep on adding to your skills by taking on work and off work training sessions.

3. فرص التطوير

- لا تنظر الفرصة ثم تتأهب لها، سيتم اختيار الموظف الجاهز
- تذكر أن المقابلات تتم باللغة الإنجليزية، إذا انتظرت الفرصة لتتعلم، ستفوتك الكثير من الفرص
- أو كلاعب الكرة المهاجم، إذا لم يكن مستعداً فلن يستطيع التسديد



4. Set and Achieve Targets

Once you recognize your weaknesses or areas of improvement, start working on them with attainable and measurable goals.

4. تعيين وتحقيق الأهداف

بمجرد التعرف على نقاط ضعفك أو مجالات التحسين، ابدأ في العمل عليها بأهداف قابلة للتحقيق وقابلة للقياس.



5. Measure your Progress

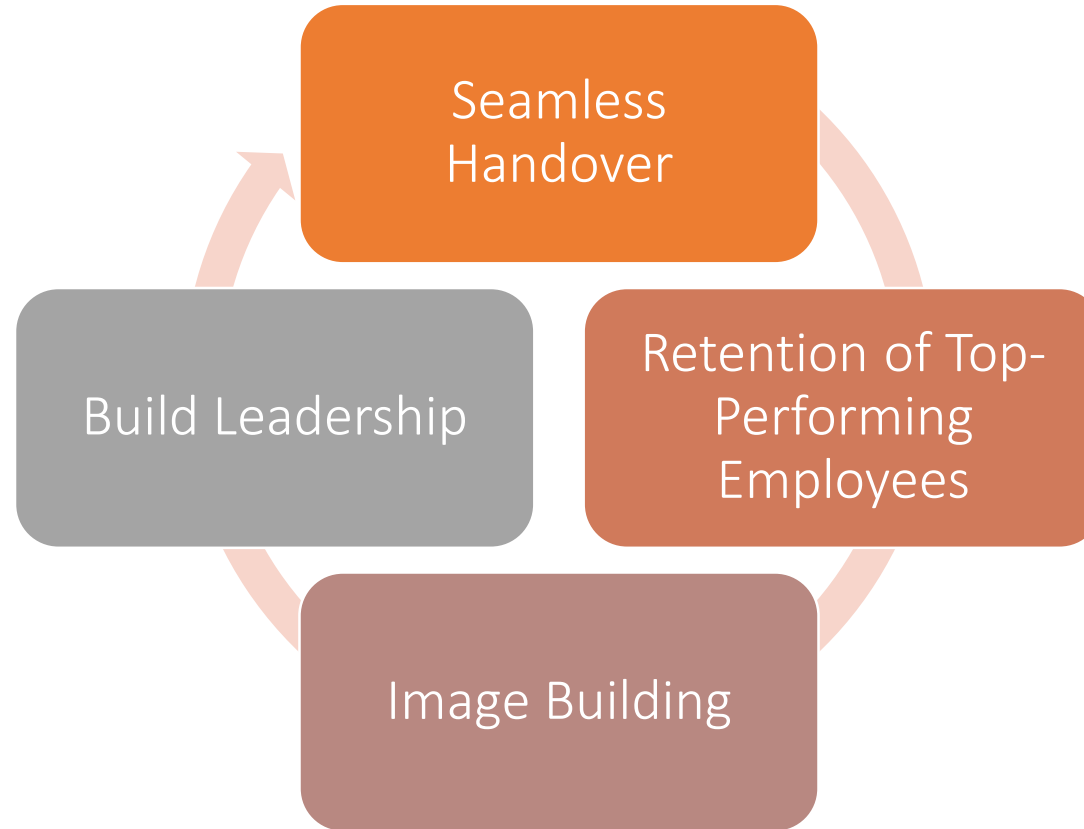
Review your progress with your manager in every six months or yearly. This will help you to get some guidance and will also inform the senior management that you are working on your career and want to move ahead.

5. قياس تقدمك

راجع تقدمك مع مديرك في كل ستة أشهر أو سنويًا. سيساعدك هذا على الحصول على بعض التوجيهات وسيُبلغ الإدارة العليا أيضًا أنك تعمل على تطوير الجانب المهني وتريد المضي قدمًا.

What is the Importance of Succession Planning?

ما هي أهمية التخطيط للتعاقب الوظيفي؟



Case-study In A Family Business

دراسة حالة في شركة عائلية

- Mark is the Chairman of a family-run textile business, who has the love and respect of his family, clients and employees. The old trooper has been the owner and manager of the business for 50 years, but was recently diagnosed with a rapidly progressing case of Alzheimer's disease. Now he is unable to manage the business.
- He has three sons, who have no interest in the family business and a nephew (Jake) who is very knowledgeable about the industry but not prepared to make up for Mark's absence. In such a situation, the questions that can arise:





- What if stakeholders (employees, dealers and government officials) are just not able to accept someone new, and fairly a stranger, in Mark's place?
- Since Mark is getting forgetful, who has enough company know-how and seniority to decide on the successor?
- Also, shouldn't the successor of a flourishing business have time to learn under the guidance of the chairman before taking on such a huge responsibility?



To prevent such issues from developing, the company should outline a succession plan that is:

- **Able to deliver the ideal candidate for the role** : the requirements of Mark's role and the existing list of candidates
- **Attainable**: By setting a realistic timetable and **measurable milestones** and sticking to them.
- **Planned in advance** : the requirements of Mark's role and the existing list of candidates

Strategic Succession Planning Template

According to the U.S. Office of Personnel Management, there are 6 steps to efficient succession planning:

نموذج تخطيط التعاقب الاستراتيجي

وفقًا لمكتب الولايات المتحدة لإدارة شؤون الموظفين، هناك 6 خطوات لتخطيط التعاقب الفعال:



1 Step: Link Strategic and Workforce Planning Decisions

- Mark and his close advisers need to decide where the company is headed –if the current organizational structure needs a revamp, if it needs to adopt a new hiring strategy during the economic crisis etc.

الخطوة 1: ربط قرارات التخطيط الاستراتيجي والقوى العاملة

يحتاج مارك ومستشاروه المقربون إلى تحديد إلى أين تتجه الشركة - إذا كان الهيكل التنظيمي الحالي بحاجة إلى تجديد، أو إذا كان يحتاج إلى اعتماد استراتيجية توظيف جديدة خلال الأزمة الاقتصادية وما إلى ذلك.



2 Step: Analyze Gaps

- Mark needs to understand the experience levels and industry know-how that will be required to replace him and other senior leaders in his business. Then he can chalk out a business plan outlining the number of people who will need to be trained or hired to take up leadership roles in the long term.

الخطوة 2: تحليل الثغرات

يحتاج مارك إلى فهم مستويات الخبرة والدراية الصناعية المطلوبة لاستبداله وكبار القادة الآخرين في أعماله. ثم يمكنه وضع خطة عمل تحدد عدد الأشخاص الذين سيتعين تدريبهم أو توظيفهم لتولي أدوار قيادية على المدى الطويل.



3 Step: Identify Talent Pools

- Mark needs to identify senior management and other staff members who would, for their specialized skills or level of experience, be hard to replace. He also should identify those in the existing and external talent pool who can be trained to fill these positions.

الخطوة 3: تحديد مجموعة المواهب

يحتاج مارك إلى تحديد الإدارة العليا والموظفين الآخرين الذين يصعب استبدالهم بسبب مهاراتهم المتخصصة أو مستوى خبرتهم. يجب عليه أيضًا تحديد الأشخاص في مجموعة المواهب الموجودة والخارجية الذين يمكن تدريبهم لشغل هذه المناصب.



4 Step: Develop Succession Strategies

- Mark needs to find out what incentives will help in recruiting talented leaders .
- Then, needs to evaluate the right development/learning strategies to keep the employees growing in skill towards their new role.

الخطوة 4: تطوير استراتيجيات التعاقب

- يحتاج مارك إلى معرفة الحوافز التي ستساعد في توظيف القادة الموهوبين.
- بعد ذلك، يحتاج إلى تقييم استراتيجيات التطوير / التعلم الصحيحة للحفاظ على تنمية مهارات الموظفين تجاه دورهم الجديد.



5 Step: Implement Succession Strategies

- Mark needs to sign-off and allow for the implementation of the succession activities.
This includes communicating to Jake, his nephew, and having him shadow Mark until he is ready to take over.

الخطوة الخامسة: تنفيذ استراتيجيات التعاقب

- يحتاج مارك إلى التوقيع والسماح بتنفيذ أنشطة التعاقب. وهذا يشمل التواصل مع ابن أخيه جاك وجعله الظل لمارك حتى يكون مستعدًا لتولي المسؤولية.



6 Step: Monitor and Evaluate

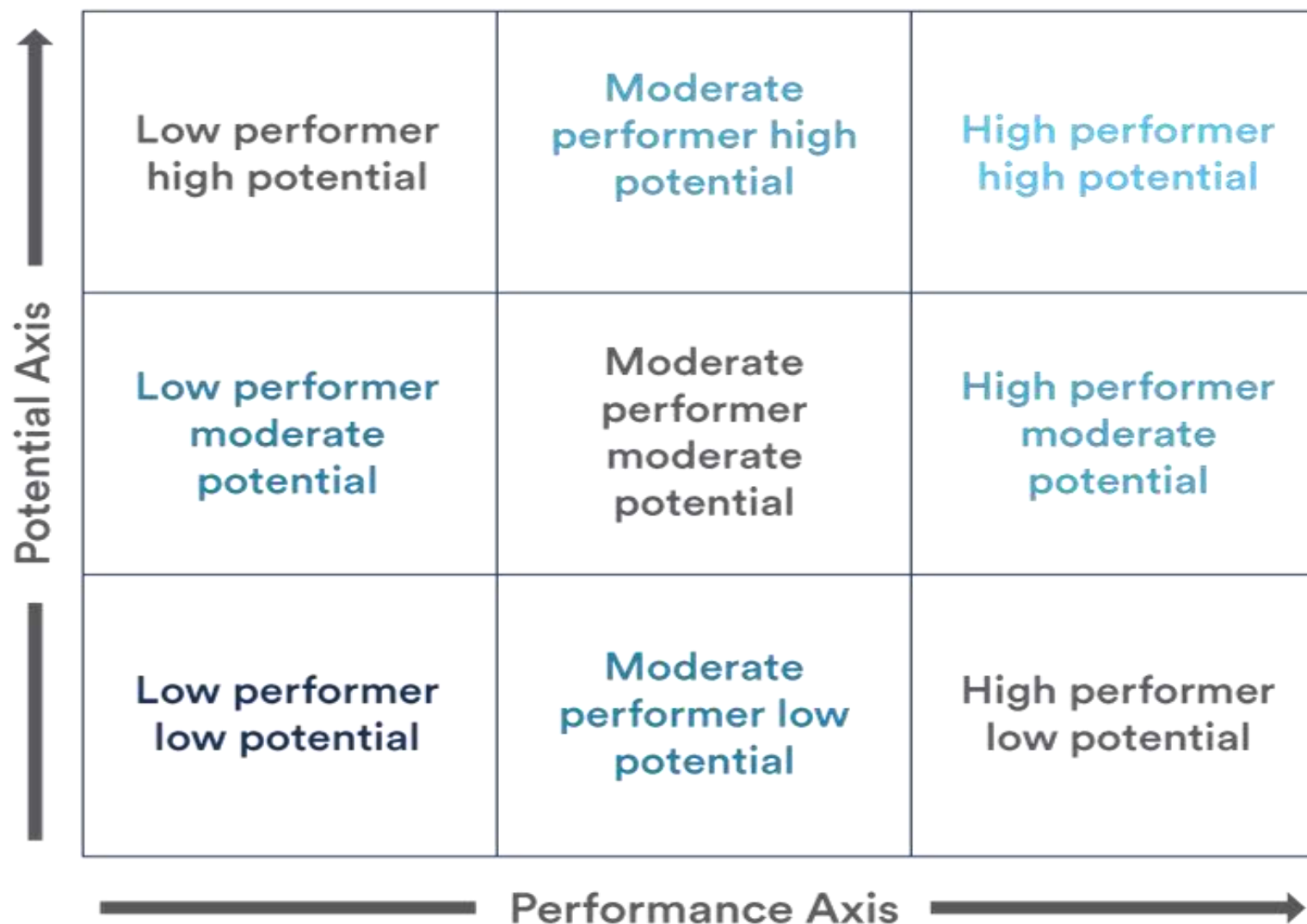
- Mark and his posse of advisers need to monitor Jake's progress, in skill acquisition, towards become the next chairman of the textile business. If he is seen to be falling short of meeting his targets corrective measures need to be taken .

الخطوة 6: المراقبة والتقييم

يحتاج مارك وفريقه من المستشارين إلى مراقبة تقدم جاك في اكتساب المهارات؛ ليصبح الرئيس التالي لأعمال النسيج. إذا كان ينظر إليه على أنه لا يحقق أهدافه فيجب اتخاذ تدابير تصحيحية.



مصفوفة 9Box Matrix



What Are Challenges To Effective Succession Planning?

ما هي تحديات تخطيط تعاقب الأعمال؟





Employee Strength :

Some companies have very few employees, thus there is no room to hire from within the organization

قوة الموظف:

بعض الشركات لديها عدد قليل جدًا من الموظفين، وبالتالي لا يوجد مكان للتوظيف من داخل المنظمة



Dearth of Financial Resources :

If you cannot afford to pay them better, your future leaders may leave your company

قلة الموارد المالية:

إذا لم يكن بمقدورك دفع أجورهم بشكل أفضل، فقد يغادر قادة المستقبل شركتك



More Project Staff:

Companies nowadays are investing in projects staff, rather than core staff, who come and go and thus are not easily available as part of the internal talent pool for succession planning

موظفي مشاريع:

تستثمر الشركات في الوقت الحاضر في موظفي المشاريع بدلاً من الموظفين الأساسيين الذين يأتون ويذهبون، وبالتالي لا يتوفرون بسهولة كجزء من مجموعة المواهب الداخلية لتخطيط الخلافة



Senior Leaders don't Wish to Leave their Jobs :

- This happen, even if they are no longer able to make any meaningful contribution to the organization
- Indiscriminate inclusion of employees in the succession plan including those who are disinterested, or unmotivated

كبار القادة لا يرغبون في ترك وظائفهم:

- يحدث هذا، حتى إذا لم تعد قادرة على تقديم أي مساهمة ذات مغزى للمنظمة
- التضمين العشوائي للموظفين في خطة التعاقب بما في ذلك أولئك الذين هم غير مهتمين أو غير متحمسين



Lack of Training :

Inadequate training and development resulting in an employee who is not prepared for a promotion

نقص التدريب:

التدريب والتطوير غير الكافيين ينتج عنه موظف غير مستعد للترقية



Poor Communication:

This can lead to a lot of confusion within the organization, as the employees start to worry about the future of the company and start rumors.

تواصل ضعيف:

يمكن أن يؤدي هذا إلى الكثير من الارتباك داخل المنظمة، حيث يبدأ الموظفون في القلق بشأن مستقبل الشركة ويبدأون الشائعات



10 Steps to Create Your Own Personal Succession Plan

10 خطوات
لإنشاء خطة التعاقب الشخصي
الخاصة بك



1. Decide Upon the Best Moment to Start Planning

- Have I reached my peak?
- As a CEO, can I still add value to my company?

1. تحديد أفضل لحظة لبدء التخطيط

- هل وصلت إلى ذروتي في العمل؟
- كرئيس تنفيذي، هل ما زال بإمكانني إضافة قيمة لشركتي؟



2. Define Each Board Member's Role

2. تحديد دور كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة



3. Choose the Best Employees to be Promoted

Promoting your own company's employees comes with lots of benefits.

- Easy Communication
- Less Training
- Better Understanding of Your Company's Culture

3. اختر أفضل الموظفين للترقية

ترقية موظفي شركتك الخاصة يأتي بالكثير من الفوائد.

- التواصل السهل
- تدريب أقل
- فهم أفضل لثقافة شركتك



4. Recruit New Employees to Fill in the Gaps if Needed

4. تعيين موظفين جدد لملء الفجوات إذا لزم الأمر



5. Outline Your Succession Plan

- Company's Actual Situation
- New Roles in Your Company
- Definition of Each Role
- Goals for the New Team

5. حدد الخطوط العريضة لخطة الخلافة الخاصة بك

- الوضع الفعلي للشركة
- أدوار جديدة في شركتك
- تعريف كل دور
- أهداف الفريق الجديد



6. a SMART approach should be considered when setting goals for your successor .

(Specific - Measurable -Achievable - Relevant –Timely)

- **Year 1** - The company, during the year following the succession process, should have a 3% growth in revenues
- **Year 2** - For it to keep on growing, an acquisition should be taken into consideration during the second year.

6. يجب مراعاة نهج SMART عند تحديد الأهداف لخليفتك.

(محددة - قابلة للقياس - قابلة للتحقيق - ملائمة - في الوقت المناسب)

- السنة الأولى - يجب أن تحقق الشركة خلال العام التالي لعملية الخلافة نموًا بنسبة 3٪ في الإيرادات
- السنة الثانية - من أجل الاستمرار في النمو يجب أخذ عملية الاستحواذ في الاعتبار خلال السنة الثانية



7. Review the Plan with Your Trusted Employees

7. مراجعة الخطة مع الموظفين الموثوق بهم



8. Implement the Succession Plan

8. تنفيذ خطة التعاقب



9. Keep a Close Eye on the Changes

During the 12 months, you should have a monthly report meeting. During this meeting, the new CEO and his team should keep you in the loop and tell you every problem they've come across.

9. راقب التغييرات من كثب

خلال ال 12 شهرًا يجب أن يكون لديك اجتماع تقرير شهري. خلال هذا الاجتماع يجب على الرئيس التنفيذي الجديد وفريقه إبقائك على اطلاع وإخبارك بكل مشكلة واجهوها.



10. Be Flexible

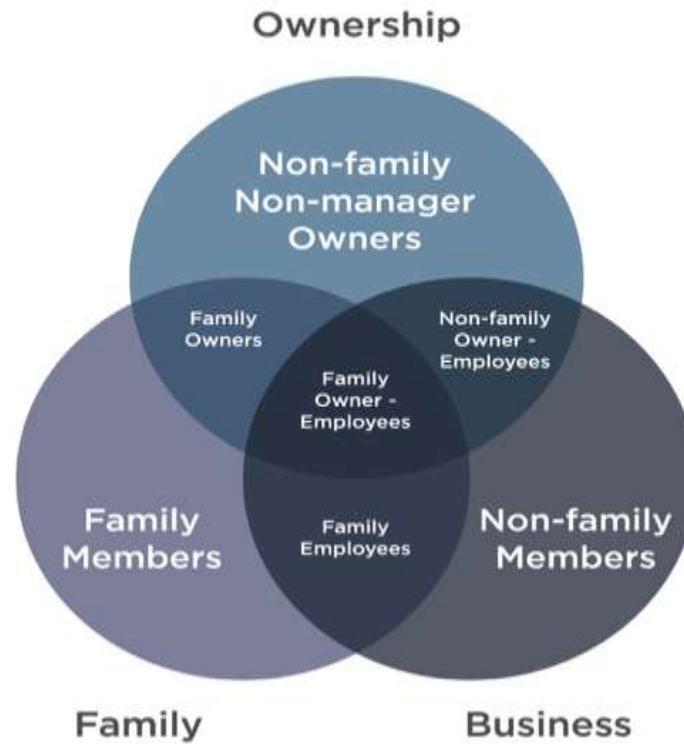
Perfection doesn't exist

10. كن مرنا

الكمال غير موجود

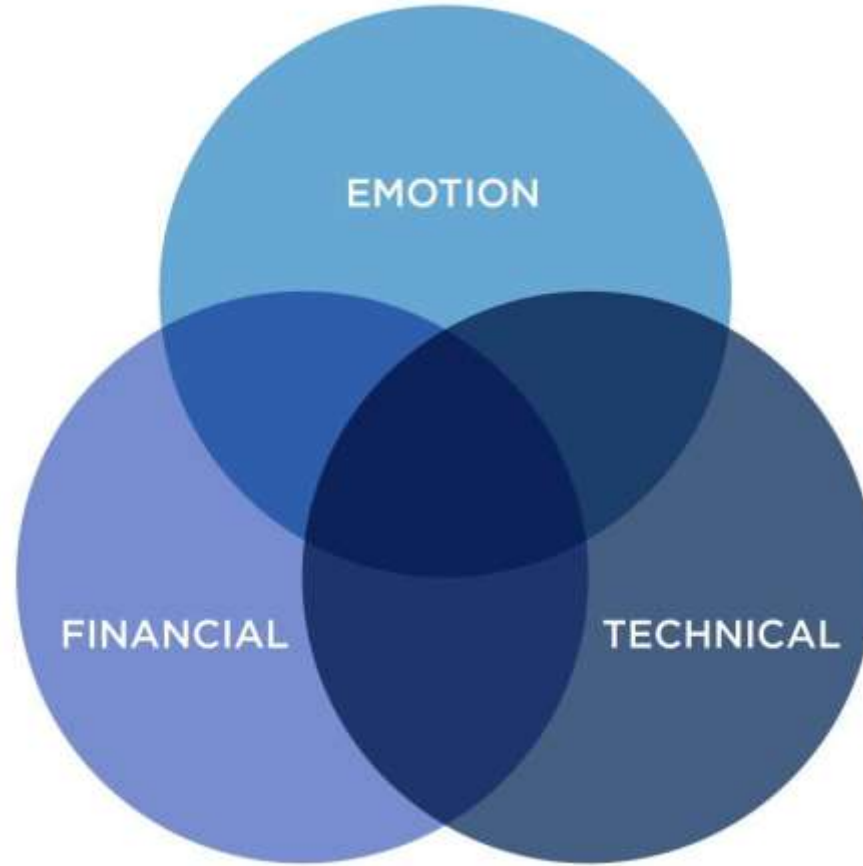
Harvard Model

THREE-CIRCLE MODEL OF THE FAMILY BUSINESS SYSTEM



TAGIURI AND DAVIS, 1982

جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس



جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس



360 degree feedback
التقييم من عدة جوانب

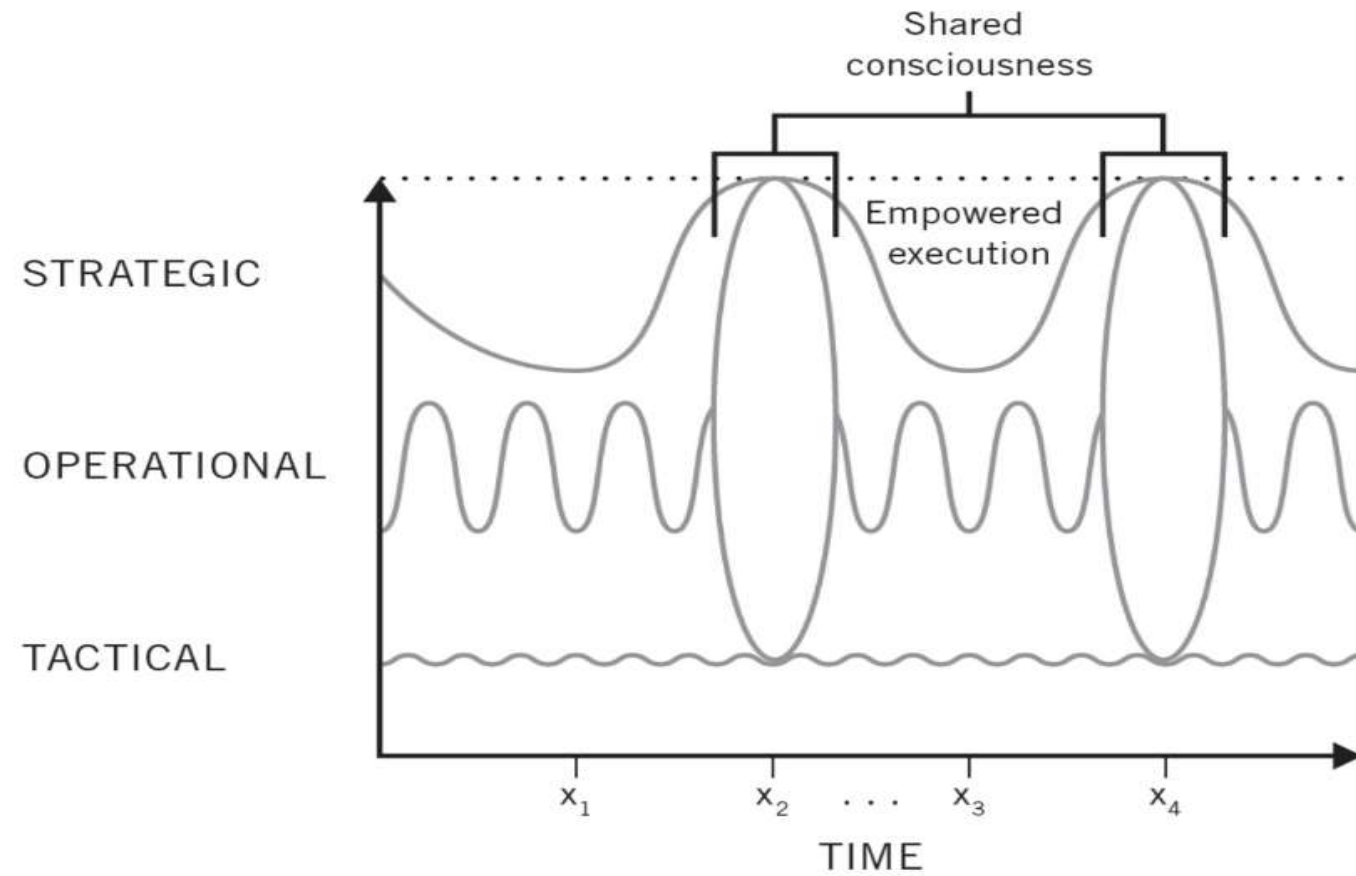


Evaluate

- Monitor key succession metrics like:
 - Number of key position vacancies.
 - Days to fill key positions.
 - Turnover in key positions.
 - Participation in development programs.
- Do all departments have succession plans in place?
- How quickly and effectively do the new people in key positions perform competently?

تقييم

- راقب مقاييس التعاقب الرئيسية مثل:
 - عدد الوظائف الشاغرة الرئيسية.
 - الأيام التي تحتاجها لشغل المناصب الرئيسية.
 - حجم الدوران في المناصب الرئيسية.
 - المشاركة في برامج التطوير.
- هل لدى جميع الأقسام خطط للتعاقب؟
- ما مدى سرعة وفعالية أداء الأشخاص الجدد في المناصب الرئيسية بكفاءة؟





- In Military you need years to develop a leader, starting in the age of 17 till gets older.
- The tactical decision process is rapid and decisive, producing immediate results.
- The strategical decision process is slow and deliberate, producing delayed results.
- Organizations thrive in the merger of short term tactics and long term strategies.
- The operational level links the strategy to the tactics. It dictates the when, where , and under what conditions tactics are best applied to achieve the strategical objectives.



Hard skills

- Revolve around critical thinking and logic; one's ability to analyze, interpret data, and write a clear report. Such skills include understanding finance, budgets, technology, and analytical frameworks.
- The worlds of finance and budgets are the limiting factors to all projects. Future leaders need to speak the language of money and grasp the applicable mental models. For example, if leaders lack an understanding of "opportunity cost" or "return on investment (ROI)," talks about future spending are impossible.

مهارات صعبة

- تدور حول التفكير النقدي والمنطق قدرة المرء على تحليل البيانات وتفسيرها وكتابة تقرير واضح. وتشمل هذه المهارات فهم التمويل والميزانيات والتكنولوجيا والأطر التحليلية.
- المالية والميزانيات هي العوامل المقيدة لجميع المشاريع. يحتاج قادة المستقبل إلى التحدث بلغة المال وفهم النماذج العقلية المعمول بها. على سبيل المثال: إذا كان القادة يفتقرون إلى فهم "تكلفة الفرصة البديلة" أو "عائد الاستثمار" فإن الحديث عن الإنفاق المستقبلي أمر مستحيل.



Soft skills

- Is the ability to sell the solution. There is a growing need in the science of human interactions, and future leaders need to understand these domains

مهارات ناعمة

- هي القدرة على بيع الحل. هناك حاجة متزايدة في علم التفاعلات البشرية، ويحتاج قادة المستقبل إلى فهم هذه المجالات



شكراً لكم