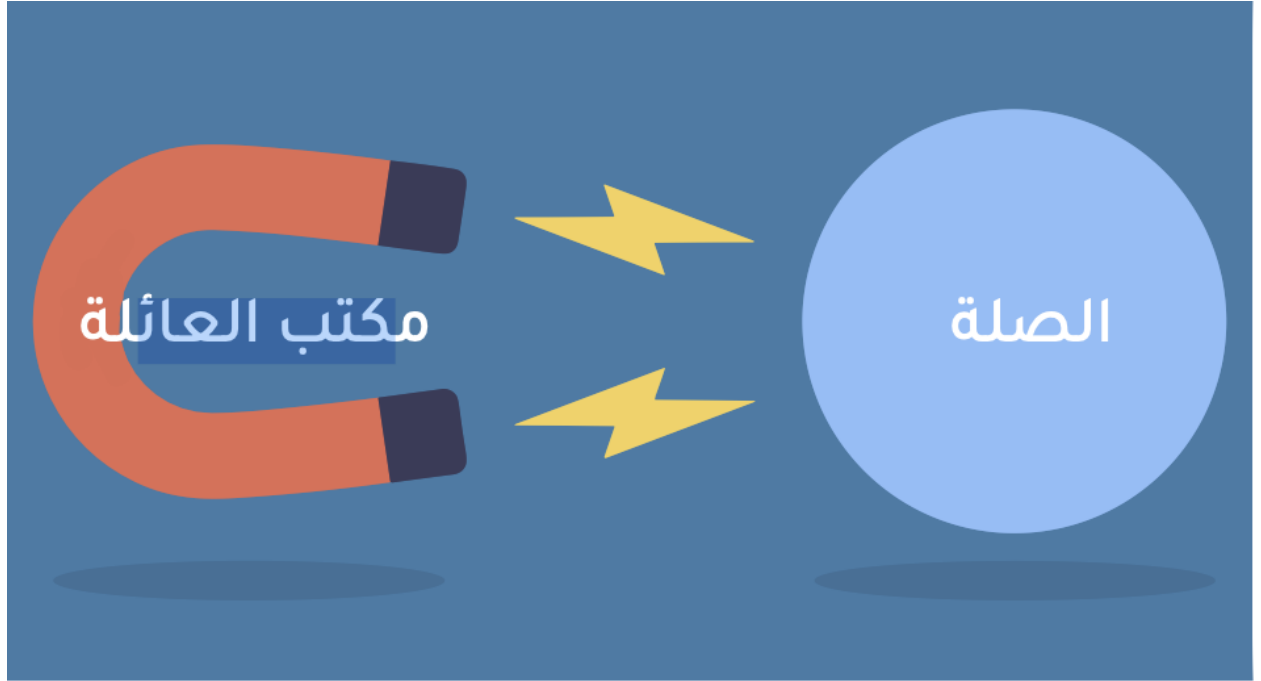


القيمة المضافة المتوافقة مع متطلبات  
العملاء في خدمات مكتب العائلة:  
استكشاف العوامل والمؤثرات الأساسية  
التي تؤثر على ترابط العلاقة



## استنادًا إلى خبرة فريقنا الذي يعمل مع المئات من مكاتب العائلات على مدار الخمسة عشر عامًا الماضية، ندرك أن الترابط والعلاقة الوثيقة – الصلة الحقيقية والملموسة بين أي جزء من نظام وغيره من الأجزاء – أمر ضروري لنجاح المؤسسات، بالإضافة إلى الشعور بالرضا وتحقيق الذات للأفراد في النظام.

على الرغم من أهمية الترابط، فإنه ال يُنظر إليه على أنه أمر مألّف مثل المسائل الأخرى الملموسة أكثر، وغالبًا ما يتم تجاهله إلى أن تنشأ المشاكل. والمسؤولون في مكتب العائلة المنشغلين بمسألة الترابط قد ال ينامون الليل بسبب التفكير بأن مكونات هذا النظام – المكتب والأجيال الحالية والأجيال الناشئة والمسؤولون في المكتب أنفسهم – بدأت تتفكك روّداً روّداً.

ببساطة، إذا لم يكن الترابط يشغل تفكيرك، فربما أنك ال توليه الانتباه الكافي. أو (تنبيهاً للغافل) ربما يكون مستوى الترابط في النظام القائم في خطر.



في بيئة مكتب العائلة، قد يُرى الترابط بشكل مختلف من كل منظور، ولكن دائماً ما يعود إلى أسئلة ذاتية التأمل تدور حول التطور والتكي

من وجهة نظر المسؤول الذي عمل لعقود من الزمن من أجل تحقيق التميز: هل ينبغي لي أن أعتد على تعريف ثابت للتميز؟ كيف يمكنني أن أتطور حتى لا ينقطع ارتباطي بالعائلة التي أدمعها وفي الوقت ذاته لا أضحي بتطوري المهني؟

من وجهة نظر المسؤول الذي عمل لعقود من الزمن من أجل تحقيق التميز: هل ينبغي لي أن أعتد على تعريف ثابت للتميز؟ كيف يمكنني أن أتطور حتى لا ينقطع ارتباطي بالعائلة التي أدمعها وفي الوقت ذاته لا أضحي بتطوري المهني؟

من وجهة نظر المسؤول الذي عمل لعقود من الزمن من أجل تحقيق التميز: هل ينبغي لي أن أعتد على تعريف ثابت للتميز؟ كيف يمكنني أن أتطور حتى لا ينقطع ارتباطي بالعائلة التي أدمعها وفي الوقت ذاته لا أضحي بتطوري المهني؟

لنتعمق أكثر في موضوع الترابط والعلاقة الوثيقة بين المكتب والعائلة، وما أهميته، وما العوامل الأساسية التي تحدد تراجع الترابط أو تزايد.

## التعرف على الاحتياجات الحقيقية للعائلة

المكاتب التي حققت الترابط هي التي ذهبت أبعد من تلبية الاحتياجات المعلنة للعائلة وبدأت بالعمل على تلبية الاحتياجات الحقيقية للعائلة. نفهم أنه قد يبدو إجحافاً إن قلنا إن العائلات لا تعرف أو لا تطلب ما تحتاج إليه بالضبط، ولكن خبرتنا مع المكاتب أظهرت أنه لا عجب من أن العائلات تضي من دون قصد بالترابط على المدى البعيد من أجل تلبية احتياجات عاجلة.

لنضرب مثلاً، ال تريد العديد من العائلات أن يقضي إداريو مكاتب العائلة وقتاً طويلاً في التواصل مع أقرانهم أو أن يجوبوا البلاد من أجل التعلم عن المكاتب والعائلات الأخرى. وقد تتخذ العائلات هذا القرار بناءً على عدة أسباب مشروعة، ومنها التكلفة أو التركيز على الأمور الهامة أو الخصوصية.

«المكاتب التي حققت الترابط هي التي ذهبت أبعد من تلبية الاحتياجات الأساسية للعائلة وبدأت بالعمل على تلبية الاحتياجات الحقيقية للعائلة.»

قد شاهدنا هذا السيناريو في الواقع؛ حيث يكون تركيز المسؤولين على تنفيذ الاحتياجات المعلنة. ويُبعدهم هذا عن التعلم المستمر وجمع الأفكار الجديدة بشأن – على سبيل المثال – التواصل مع العائلة. وبمرور الوقت، ومع تقدم الجيل الناشئ إلى مرحلة البلوغ، فإنهم يشعرون بعدم الارتباط ويخشون أُل تلق أفكارهم التقدير الواجب بداخل المكتب. ومن ثم تُعطى الأولوية للاحتياجات المعلنة للعائلة، وتظل الاحتياجات الحقيقية (مثل المكتب الذي يعمل لصالح العائلة الناضجة) من دون أن تُستوفى.

## التركيز على الفرص طويلة المدى يمكن أن يتيح بقاء الصلة الوثيقة داخل المكاتب

تحظى المكاتب التي تظل مترابطة بوضع أفضل لدعم العائلة فيما هو أبعد من التنفيذ اليومي للمهام الملموسة. وفيما يلي أربع نتائج طويلة الأجل رصدنا ظهورها حين تتمكن المكاتب من الحفاظ على الترابط مع العائلات:

**الحفاظ على أمن العائلة وحمايتها.** يشارك أفراد العائلة في المسائل التي يطرحها المكتب ويستمعون إليه بشأن بروتوكولات حركة الأموال – على سبيل المثال – أو الاستعداد لحالات الطوارئ أو أفضل الممارسات الخاصة بالأمن السيبراني التي يعتقدون أنها ذات صلة. وكثيرًا ما يتجاهل أفراد العائلة القرارات الحكيمة للمكاتب التي ليس لهم علاقة بها.

**مساعدة العائلة على الازدهار من دون الاعتماد على رأس المال النقدي.** الأمر أبعد من مجرد الإقرارات الضريبية هنا. عندما يشعر أفراد العائلة بارتباطهم بالمسؤولين، يصير هؤلاء المسؤولين في وضع أفضل يجعلهم يدفعون أفراد العائلة إلى أعمال يجهلون لها أو لا تريحهم كتحديد وملاحقة النجاحات غير المالية للعائلة ككل أو أفرادا.

**تحقيق الاستمرارية.** العائلات دائمة التطور. المواهب والمهارات العملية والنجاح تتأرجح صعوداً ونزولاً. ولن تتناغم دائماً المصالح الفردية لأفراد العائلة سواءً كانت مصالح فردية أو جماعية. والمكتب الذي يحافظ على الصلة الوثيقة مع الأفراد والجماعات يصير في وضع أفضل بحيث يقلل من حدة التقلبات ويدلل العقبات، ومن ثم يخفف من المخاطر التي قد تلحق بالعائلة.

**تأسيس تمكين مستقل.** إذا كانت آمال العائلة تتضمن تنشئة أفراد أقوياء ومستقلين، وكان مكتب العائلة ليس على صلة وثيقة بهؤلاء الأفراد من العائلة، فسيصعب تمكينهم والأرجح أنهم سيطلبون المساعدة من الخارج أو يشعرون بعدم الاهتمام أو بالحرمان من حقوقهم. يعتبر المسؤولون الذين على علاقة وثيقة في وضع أفضل لتعزيز بيئة الانتماء بدلاً من البيئة الطفولية أو التي تهمش أفرادًا معينين من العائلة.

تحقيقًا للاستفادة، فلا بد للمكتب أن يتعمد ويكثف جهوده من أجل زيادة الترابط بالعائلة.

## تحديد العوامل التي تؤثر في الترابط

من المسلم به أن ثمة عوامل عديدة خارج سيطرة المكتب ويمكن أن تؤثر في الترابط، ومنها توجهات الأجيال والتنوع الجغرافي والتنوع الأيديولوجي والاحتياجات المتغيرة مع اختلاف المراحل العمرية والقوى الجيوسياسية وتطور الأعراف الثقافية ومعدل التغيير في الأشياء مثل وسائل الاتصال.

ومن تجربتنا، شهدنا العديد من العوامل التي يمكن السيطرة عليها والتي يمكن أن تؤدي إلى تزايد الترابط أو تراجعها، ويعتمد ذلك على نهج المكتب، بما في ذلك العناصر التالية:

- طريقة المكتب في تقديم نفسه
- مقدار الأصوات التي يملكها كل مكّون
- وزن الأصوات التي يملكها كل مكّون
- ما تطلبه العائلة من المكتب / وما لا تطلبه أو ترفض أن تطلبه
- طريقة المكتب في تحديد المهام التي سينفذها

مثال: قد يكون تأسيس شبكة منزلية أو عمل نسخة احتياطية من هاتف المدير من المهمات المفيدة للعائلة، ولكن إذا تمت هذه المهمات على حساب الأهداف الأشمل وطويلة المدى، أو إذا غيرت العلاقة بين المدير والمسؤول، فهل هذا سيزيد من الترابط مع المكتب؟ هل يمكن أن يزداد ترابط المكتب مع مرور الوقت عن طريق رفض بعد الطلبات أو الاستعانة بمصادر خارجية لإنجازها من أجل حماية الموارد والعلاقات الضرورية لتحقيق الأهداف الأقل واقعية؟

## استكشاف المؤثرات الأساسية في العلاقة الوثيقة

تعمل كل هذه القوى التي يمكن التحكم بها عن طريق عدة ضرورات استراتيجية تؤثر في الترابط. وكلما زاد الوعي بشأن هذه المؤثرات الأساسية، تستطيع المكاتب أن تتعاون مع العائلات التابعة لها لضمان استمرار الترابط بين المكتب والعائلة. يجب النظر إلى البيئة على أنها منظومة متشابكة، ومن ثم يعتمد نجاح كل عنصر فيها على نجاح باقي العناصر. تتضمن هذه الضرورات ما يلي:

كل الأمور مآلها إلى الثقة، إذا كانت العائلة تثق في المكتب (وإذا بُنيت علاقة قوية وراسخة على الثقة)، فستزيد الفرص لعرض التوصيات / تصحيحات المسار حفاظًا على الترابط مع العائلة.	<b>الثقة</b>
يجب العلم أن الثقة تُبنى بمرور الوقت ولا تعتمد ببساطة على «موافقة» الشخص على أي شيء يُطرح أمامه، ولكنها تعتمد على إثبات أن نية الشخص في كل ما يعمل نابعة من الخوف على مصلحة العائلة، حتى وإن اضطر الشخص إلى تبرير اتخاذ القرار الفلاني، لأنه في ظاهره يتعارض مع مصالح العائلة.	<b>الثقة</b>
يمكن للخدمات أن تبني العلاقة الوثيقة إذا تمت تلبية احتياجات العائلة ورغباتها وكان المسؤولون يراقبون بحذر الجوانب السلبية المحتملة لتحويل تلك الخدمات إلى سلعة. وعلى الرغم من أن العديد من المكاتب تفخر بأنها تقلل من المهام الشاقة التي تؤديها بانتظام، نرى عائلات تتماهى في اعتبار أن كل شيء يمكن أن ينجزه أي شخص بمنتهى السهولة، وهذا ما يجعل المكتب (والمسؤولين) وكأنهم سلعة وليسوا قيمة مضافة، وربما يحط من قدر الجهود المبذولة لتقوية أو اصر الترابط.	<b>الخدمة</b>
إذا لم يشعر فرد العائلة بالارتياح مع المسؤولين في المكتب، فلن يبرح هذا الفرد يشعر أنه مستبعد. بناء الثقة صعب من دون الألفة، ولا سيما أن قدرًا كبيرًا من الترابط يعتمد على الجانب العاطفي (الشعور بالترابط هو بذاته ترابط).	<b>العلاقة الوطيدة</b>
الأمر كله يتعلق بالشفافية، ويعود نجاح العلاقات المباشرة إلى العلاقة الوطيدة والاستماع والثقة.	<b>التواصل</b>
العنصر الأساسي هنا هو محاولة فهم كل أفراد العائلة، وليس أصحاب الأصوات العالية أو ذو الثقل فقط.	<b>الاستماع</b>
لا شيء مما ذكر مهم إذا لم يستطع الشخص تنفيذ المهمات بشكل لا تشوبه شائبة.	<b>التميز التنفيذي</b>
اكتسب البعض لقب «المستشار الثقة» لمجرد أن العائلة تثق في أنهم لن يثيروا أي موضوعات مزعجة. وهذا لا يجعلهم مترابطين بالعائلة.	<b>القدرة على قول الحق أمام أصحاب السلطة</b>
لا تتوقف العائلة عن التطور حتى وإن كان بوتيرة بطيئة، والمسؤولون الذين يتفاعلون ويسبقون تطور العائلة قليلًا هم الأرجح أن يضمّنوا الارتباط بهم على المدى الطويل.	<b>الابتكار والرشاقة والمرونة</b>

الارتباط والعلاقة الوثيقة داخل بيئة مكتب العائلة موضوع مهم وينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار. وبفهم المؤثرات التي تكوّن المنظومة، ستمكن المكاتب من وضع مخطط استراتيجي منظم من أجل خلق قيمة طويلة المدى للعائلة، وفي الوقت ذاته يتم الحفاظ على العلاقة الوثيقة لعقود قادمة.

## إخلاء مسؤولية

المحتوى المقدم في هذا المقال محتوى عام في طبيعته والغرض منه أن يكون للاطلاع فقط، والتصريحات والآراء الواردة في المقال تعبر عن الكاتب ولا يستلزم ذلك أنها تعبر عن آراء العاملين في شركة *Fidelity Investments*. ومن ثم فإن الآراء عرضة للتغيير في أي وقت بناءً على أوضاع السوق أو الظروف الأخرى، وتخلي شركة *Fidelity Investments* مسؤوليتها عن أي مستجدات في هذه الآراء.

## نبذة عن الكاتب

**جيم كوتر**، زميل مؤسسة FFI، وبتراأس شركة Wealth Planning Group التابعة لمؤسسة Pathstone، حيث يعمل على توسيع العروض النوعية للشركة حول التأثير البشري في الثروة المالية. إنه أيضًا عضو في كلية FFI GEN. وقبل ذلك، قضى جيم ما يقرب من عقد في شركة Fidelity Family Office Services بصفته نائب رئيس قسم الرؤى والاتصالات، إذ كان يضطلع بتقديم الآراء وحلول للمشكلات إلى مكاتب العائلات. بدأ جيم حياته المهنية في مجال استشارات الثروات الضخمة بصفته مستشارًا في الأنشطة الخيرية في مبادرة الأنشطة الخيرية (The Philanthropic Initiative). يمكنكم التواصل معه عبر البريد الإلكتروني [jcoutre@pathstone.com](mailto:jcoutre@pathstone.com).



تم نشر هذا المقال بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، محتواه ومعلوماته وتقاريره وحقائقه ومخططاته وعروضه وجداوله من قبل معهد الشركات العائلية (FFI) وهو محمي بموجب كافة قوانين ولوائح حقوق النشر وحقوق الملكية الفكرية الاخرى المعمول بها. تمت ترجمة هذا المقال إلى اللغة العربية من قبل مركز دبي للشركات العائلية في إمارة دبي التابع لغرف دبي، بطريقة احترافية دون حذف أو إضافة وبتوافق مع الممارسات المهنية المتعارف عليها. لا يتم تقديم أي ضمان من أي نوع، سواء كان صريحًا أو ضمنيًا، فيما يتعلق بدقة أو مصداقية أو صحة أي ترجمة تتم من الإنجليزية إلى العربية. يرجى الرجوع إلى النسخة الإنجليزية الرسمية في حال وجود أي أسئلة بخصوص دقة النسخة المترجمة.

جميع الحقوق محفوظة لصالح مؤسسة

Family Firm Institute

©2022

# FFI

بالتعاون مع  
غرفة دبي | مركز دبي  
للشركات العائلية  
للتجارة

---

لمعرفة المزيد عن

## مركز دبي للشركات العائلية

زوروا الموقع الإلكتروني

[DUBAICHAMBER.COM/DCFB](http://DUBAICHAMBER.COM/DCFB)