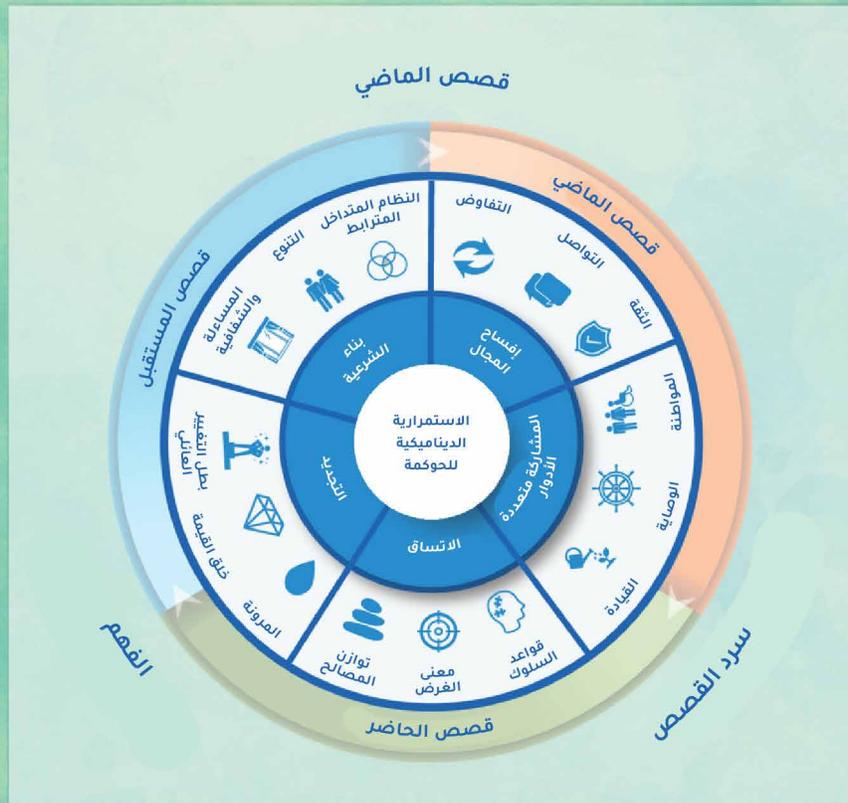


تقرير بحثي

مراثون الحوكمة: كيف تحقق العائلات الرائدة للأعمال الاستمرارية وسط المتغيرات



جهة التكليف بالبحث

معهد SOCIETY AND THE FAMILY FIRM 2086

جيرمي تشينج، الجامعة الصينية في هونغ كونج (THE CHINESE UNIVERSITY OF HONG KONG)
 كيفين أو، الجامعة الصينية في هونغ كونج (THE CHINESE UNIVERSITY OF HONG KONG)
 مارتا ويدز، معهد إدارة الثروة (WEALTH MANAGEMENT INSTITUTE)، سنغافورة
 مارشال جين، الجامعة الصينية في هونغ كونج (THE CHINESE UNIVERSITY OF HONG KONG)

جدول المحتويات

03	المخلص التنفيذي
06	1. حوكمة الشركات العائلية في زمن المتغيرات
06	1-1 المتغيرات المستمرة والمتداخلة
07	1-2 الحوكمة والاستمرارية: تحليل تفصيلي
08	1-3 الشروط الخاصة باستمرارية الحوكمة
11	2. لبنات الاستمرارية الديناميكية
11	2-1 أوجه الشبه بين الاستمرارية الديناميكية وماراثون الحوكمة
12	2-2 تقريب المفارقات في الاستمرارية الديناميكية
14	2-3 استمرارية أم ديناميكية؟
16	2-4 نموذج G-SMART: لبنات الاستمرارية الديناميكية
25	2-5 تعدد أوجه التركيز في تفعيل نموذج G-SMART وتطبيقه
29	2-6 الاستمرارية الديناميكية والزمانية
31	3. الحوكمة والفهم والإدراك
32	3-1 الفهم والإدراك: الملاحظة وتكوين المعنى والتصرف
32	3-2 منتديات الحوكمة، المنصة الجماعية للفهم
34	3-3 الانتقال من تكوين المعنى إلى التصرف: حين يكون الاستعداد أكثر فاعلية من التخطيط
36	3-4 المستشارون، وسطاء للفهم والإدراك
41	4. الحوكمة السرديات
42	4-1 الاستمرارية الديناميكية: الانتقال من السرديات إلى تقاسم المعرفة وتقاسم الهوية
43	4-2 السرديات في عمل الحوكمة
46	4-3 الجوانب السلبية للسرديات
47	4-4 نصائح للسرديات في الحوكمة
48	4-5 المستشارون، بدور منسقو السرديات العائلية

51	5. الحوكمة والتعليم والتطوير
52	5-1 الاستمرارية الديناميكية في عائلة متعلمة
52	5-2 التعليم المنظم
53	5-3 الانتقال من الخمول إلى النشاط في التعليم
54	5-4 الانتقال من التعليم الفردي إلى التعليم العائلي
57	5-5 المستشارون، داعمو نظام التعليم
62	6. الحوكمة العليا والابتكار في الحوكمة
63	6-1 الحوكمة العليا
67	6-2 الابتكار في الحوكمة
71	7. الدروس الأساسية
75	الملحق الأول: منهجية البحث
76	نبذة عن فريق البحث
80	الحواشي السفلية
82	شكروعرفان

الملخص التنفيذي

- يتناول هذا البحث السبل التي يمكن أن تتبعها العائلات الرائدة للأعمال لتعزيز نظام حوكمة قادر على الاستمرارية بالرغم من المتغيرات الداخلية والخارجية. تعيش العائلات الرائدة للأعمال في وضع من المتغيرات المستمرة والمتداخلة، وهذا الوضع يستلزم إمكانيات جبارة للحفاظ على التوازن بين استمرار نظام الحوكمة وإحداث تغيير فيه. وبعيداً عن المعنى البسيط المقصود من استمرارية الحوكمة؛ وهو قدرة نظام الحوكمة على الاستمرار لمدة طويلة من دون إدخال تطورات في الوظائف، فإننا في هذا البحث نطرح مفهوماً متناقضاً في ظاهره وهو "الاستمرارية الديناميكية"، وهذا المفهوم يجمع صفتين متضادتين: وهما صمود الحوكمة في وجه التغيير، وتكيفها في وقت المتغيرات.
- الافتراض الأساسي للاستمرارية الديناميكية هو الحفاظ على انفتاح نظام الحوكمة وديمومته وتنظيمه وقدرته على التغيير. تجمع الحوكمة بين أوجه الممارسة الاجتماعية وأوجه العنصر الفني. ويمكن الحفاظ على ديمومة ذلك النظام وانفتاحه بفضل الممارسات الاجتماعية المستمرة. ويتمثل الهدف من المكوّن الفني في تحديد التنظيم المطلوب ورسم الحدود في نظام الحوكمة. وغالباً ما تنعكس هذه الصفات في مخروط الاستمرارية الديناميكية الذي نتناوله في هذه الدراسة، وهذا المخروط يشكّل المبادئ التوجيهية والهياكل والسياسات والممارسات.
- في هذه الدراسة، رسمنا نموذج G-SMART الخاص بالاستمرارية الديناميكية، حيث يشير الحرف G إلى "الحوكمة"، وتشير كلمة SMART إلى خمس ركائز تُشكّل الاستمرارية الديناميكية، وهي (1) إفساح المجال، (2) المشاركة المتعددة الأدوار، (3) الاتساق، (4) التجديد، (5) بناء الشرعية. وكل واحدة من هذه الركائز تتكون من عدة عناصر. بناءً على الظروف الخاصة بكل عائلة، فإنها تفعل – أو تعيد تفعيل – مجموعة مختارة من هذه الركائز استجابةً للبيئة المتغيرة. وهذا يشكل مفهوم التفعيل المتعدد التركيز. أعدت ورقة العمل الخاصة بنموذج G-SMART بهدف مساعدة العائلات والمستشارين في تقييم نموذج الحوكمة الخاص بهم كي يعرفوا وضعهم ومقاهم الآن، وعناصر أو ركائز الاستمرارية الديناميكية التي يجب تقويتها، وكيفية تضام جهود الأفراد حتى يحسنوا الممارسات الاجتماعية والمكوّن الفني. كذلك يسلط نموذج G-SMART الضوء على حكايات الماضي والحاضر، ويربطها بالمستقبل الذي تتطلع إليه عائلات الأعمال.
- حددنا ثلاث عمليات تعتمدها عائلات الأعمال لتعزيز الاستمرارية الديناميكية: (1) الفهم، (2) السرديات، (3) التعليم والتطوير العائلي. تُظهر العائلات أيضاً درجات متفاوتة من الحوكمة العليا؛ التي تُعرّف بأنها وعي ذو مستوى أعلى يدفع العائلة إلى التفكير في نظام الحوكمة الخاص بها. كل العمليات بإمكانها تفعيل ركائز نموذج G-SMART أو إعادة تفعيلها. ولكن هذه العمليات ليست شاملة بأي حال من الأحوال حتى تعزز الاستمرارية الديناميكية.
- الفهم والإدراك يحافظان على ديمومة نظام الحوكمة وانفتاحه. يمر أفراد العائلة من رواد الأعمال بعمليات إدراكية وهي الملاحظة وتكوين المعنى والتصرف. وتعتبر مننديات الحوكمة – ولا سيما الاجتماعات العائلية – منصة للفهم الجماعي، حيث تُنشر المعلومات التي يجمعها الأفراد وتفسّر (أو يعاد تفسيرها) لتحفيز التصرف الجماعي. وتعد المتغيرات المستمرة حجر عثرة أمام مفهوم "التخطيط" في رحلة الانتقال من تكوين المعنى إلى التصرف. ولذا نقول إن الاستعداد أكثر فاعلية من التخطيط. وبالتالي، يمكن أن يضطلع المستشارون بدور "وسطاء لتحقيق الفهم والإدراك"، إذ يثيرون أسئلة نقدية ويدعون إلى لحظات من التأمل في أثناء تكوين المعنى. وإننا نطرح ثلاث "أدوات" للفهم يمكن للمستشارين أن يستخدموها، وهي: (1) طرح أسئلة نقدية من نوعية ماذا لو وماذا لو لم، (2) تأليف "مواقف افتراضية" لتكون تدريباً على تحليل المواقف، (3) حث العائلات على مناقشة موضوعات محظور التحدث فيها بتأليف سيناريوهات مصغرة.

- **السرديات ترسخ أو تعيد نشر التجارب الإيجابية والسلبية التي مرت بها العائلات في سياق رحلة التأسيس لنظام الحوكمة. تترجم القصص التجارب القيّمة إلى فرص متاحة للأجيال القادمة.** وتستخدم العائلات القصص والسيناريوهات في رحلة عمل الحوكمة باعتبارها إرثاً رياديًا، وبصمة محددة للهوية، وأدوات تحث على التفكير، وأدوات لتطوير الريادة، وأدوات للتفاوض. وبما أن القصص لم تكن أبدًا متجذّرة، بل إنها تتخذ الطابع الشخصي، فإنه يمكن استخدامها لتحقيق أهداف متنوعة، مثل الحفاظ على القوة المهيمنة وقمع الأقليات أو الأصوات الممثلة تمثيلاً ناقصًا. من أجل ذلك، ينبغي أن يلعب المستشارون دور "منسق السرديات العائلية". وللحث على سرد القصص والسيناريوهات وتضمينها في عمل الحوكمة بطريقة أكثر منهجية، نقدم (1) نموذج التيسير المقدم من ستراتيزي بيانكي، وهذا النموذج يطرح بدائل لسرد القصة الواحدة من وجهات نظر مختلفة، و(2) نموذج ديوك (Duke) لاستخلاص القيم من القصة وتأسيس شعار العائلة بناءً على هذه القيم.

- **التعليم والتطوير العائليان و الحوكمة العائلي جزءان لا يتجزآن من الحوكمة.** غالبًا ما تتوفر للعائلات من رواد الأعمال مجموعة كبيرة من فرص التعليم، لكن لا يوّتي التعليم ثماره إلا حين يكون تيارًا من المبادرات التعليم المنسقة والمنظمة، والتي تُظهر المتناسقة مع الأهداف التنموية للعائلة وأفرادها، وحين يقلل من الخمول والقلق في التعليم والتغيير، وحين يشارك كل فرد في العائلة من رواد الأعمال ما تعلمه مع باقي العائلة. في هذه الحالة، يمكن أن يضطلع المستشارون بدور "داعميو نظام التعليم"، وفي هذا البحث، نتناول طريقة تطبيق ممارستين ناشئتين في المجال، وهما: (1) منهج تعليم العائلة، (2) الدور المنوط بمدير شؤون التعليم، ونظرًا للطبيعة المتنوعة والمتأصلة للتعليم والتطوير العائلي، فإننا نضرب أمثلة مستمدة من المستشارين الرائدین الرواد من داخل العائلة ومن خارجها بهدف وضع الأمور في سياقها.

- **ثمة عناصر مشتركة بين كل من الفهم، والسرديات، والتعليم والتطوير العائلي، وكذلك الحال مع أدوار "وسطاء الفهم" و"ميسرو السرديات العائلية" و"داعمو نظام التعليم".** تتضمن كل العمليات تحقيق التوازن بين الاستمرارية والتغيير، وتيسير مواكبة التغيير باعتباره جزءًا من "الوضع الطبيعي الجديد"، والتعبير الواعي عن التصورات والتفسيرات والقصص والدروس المستفادة بين الأفراد والعائلة باعتبارها كيانًا شاملاً، والقدرة على التنسيق بين أوجه الممارسات الاجتماعية وأوجه العنصر الفني، والحفاظ على ديمومة نظام الحوكمة، ويجب التنويه على نقطة مهمة، وهي أن المستشارين لا يُنتظر منهم أن يقوموا بعمل يُفترض أنه منوط بالعائلة؛ فالمستشارون ليسوا سوى مدربين ومرشدين في هذا الماراثون، ومن ثم ينبغي ألا يأخذوا مكان العداء أو يقوموا بدوره.

- **ربما تكون "الحوكمة العليا" بمثابة "اليد الخفية" في نظام الحوكمة، فهي تساعد عائلات لأعمال على درس وجهات النظر والممارسات الحالية في نظام الحوكمة الخاص بها، ومن ثم يمكنها تعزيز الابتكار.** في هذا البحث، نتناول بعض الطرق التي يمكن أن تستخدمها العائلات ومستشاروها لتعزيز الحوكمة العليا. تتضمن هذه الطرق (1) وضع مبادئ شاملة لتحديد الطريقة التي ينبغي أن تتبعها الأنظمة الفرعية (العائلة، والشركة، والأصول) كي تدير نفسها، (2) توجيه الحوكمة حسب الغرض، وتكييف الإطار بحيث يشمل كل العمليات الضرورية للتدقيق والتقييم، (3) تنفيذ آليات للتنظيم الذاتي. إن الوعي بالحوكمة العليا يحث العائلات على التحسين والابتكار في ممارسات الحوكمة الخاصة بها. وتتضمن المصادر المحتملة للابتكار في الحوكمة ما يلي: (1) تعزيز التفكير النقدي في الممارسات الحالية، (2) إعادة رسم الأطر، (3) الحرص على إفساح المجال للابتكار عن طريق الاطلاع على مناهج أخرى، (4) اعتماد وجهات نظر ونماذج نظرية جديدة، مثل الرأسمالية لأصحاب المصلحة والاقتصاد الدائري، (5) مراعاة التنوع في مرحلة الابتكار.

ينبغي الإشارة إلى هذا التقرير في المراجع بالصيغة التالية:
تشينج، وس. ي. ج.، وأو ك.، وويدز، وم.، وجين. م.، و(2021). ماراثون الحوكمة: الاستمرارية الديناميكية في العائلات الرائدة للأعمال وسط المتغيرات. بوسطن، ماساتشوستس: جمعية 2086 ومعهد الشركات العائلية.

مجموعة أدوات المستشارين
ستتوفر مقاطع الفيديو المتعلقة بهذا التقرير في عام 2022



1. حوكمة الشركات العائلية في زمن المتغيرات



1.1 المتغيرات المستمرة والمتداخلة

باتت المتغيرات والتقلبات هي "الوضع الطبيعي الجديد" 1. في أقل من ثلاثة عقود، شهد العالم أحداثاً كارثية مثل الأزمة المالية الآسيوية عام 1997، وتفشي فيروس سارس عام 2003، والأزمة المالية العالمية عام 2008، وأخيراً جائحة كوفيد-19. وقد شهدنا أيضاً تصاعد التوترات الجغرافية السياسية، والتدهور البيئي، والتغيرات الديموغرافية، والتطور التقني الهائل. بالإضافة إلى الأحداث العائلية مثل موت الفجأة، وحالات الطلاق، وظهور أفراد غير متوقعين إلى "العائلة آتين من علاقات خارج نطاق الزواج، أو حالات الزواج العادية وميلاد أفراد جدد في العائلة، كلها تندرج ضمن الاضطرابات الداخلية. وكل هذه الأحداث تخلق نمطاً من المتغيرات المستمرة والمتداخلة؛ إذ تواجه العائلات الرائدة للأعمال جائحة كوفيد-19 وهي لا تزال تئن تحت وطأة المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العواقب طويلة الأجل. وباعتبار أن أنظمة الحوكمة جزء لا يتجزأ من سبل الاستجابة لهذه المتغيرات، فإن الأنظمة الخاصة بالعائلات الرائدة للأعمال تواجه اختبارات ضغط متكررة، وولا تصمد كل أنظمة الحوكمة في هذه الاختبارات. وعلى الرغم من أن المتغيرات ليست مصدر بهجة، فإنها تمنح القدرة على تحفيز التغيير في وسط العائلات؛ بمعنى أنها لا تحفز التغيير لإدارة الأزمات أو الصدمات قصيرة المدى فقط، بل إنها تدعم عمليات تحول عميقة ذات تأثيرات قد تمتد لأجيال متعددة.

على الرغم من انهيار العديد من أنظمة الحوكمة نتيجة أسباب وجيهة، فإننا لا نعرف سوى القليل عن الأسباب التي تجعل أنظمة أخرى تصمد في وجه المتغيرات. وعندما تبذل العائلة ومستشاروها جهوداً كبيرة في جمع الأجيال المختلفة مع بعضها وتوحيد جهودها في عملية تأسيس نظام الحوكمة، فإن العائلة حريصة على رؤية ثمرة تلك الجهود. ومع ذلك، فإن الكثير من المشورات التي أعطيت للعائلات بشأن الحوكمة قد قُدمت لها في وقت الاستقرار النسبي بالخارج. وما أن وقعت الجائحة الجديدة حتى أنهت على هذا الاستقرار النسبي بالخارج.

أثار اثنان من المنظرين وهما ديفيد سيدل وريتشارد ويتنجتون سؤالاً مهماً يتعلق بتطور الممارسات التنظيمية في ظل الجائحة²، وهو: كيف نفسر الأسباب التي أدت إلى التغيير السريع والجزري في بعض الممارسات التنظيمية، في حين أن ممارسات أخرى ظلت مستقرة نسبياً؟ وحين نضع هذا السؤال في سياق الحوكمة، يملكنا الفضول لمعرفة الأسباب التي أدت إلى التفاوت في "مصائر" أنظمة الحوكمة³. وفيما يلي، نطرح الأسئلة الجوهرية:

- لماذا صمدت بعض أنظمة الحوكمة حتى النهاية، في حين كانت أنظمة أخرى هشّة ولم تصمد أمام المتغيرات الداخلية والخارجية؟
- ما أجزاء الحوكمة أو عناصرها التي تساهم في استمراريتها؟
- كيف يساعد المستشارون العائلات لتعزيز نظام حوكمة مستمر؟

وبوضع هذه الأسئلة في الحسبان، جمعنا الأفكار مما يزيد على 50 خبيراً في مجال الشركات العائلية، ولم يبخلوا علينا بخبراتهم في كيفية الحفاظ على نظام حوكمة يستمر لأجيال (انظر الملحق 1 للاطلاع على منهجنا في البحث). وقد أجرينا بحثين لفرق العمل المتخصصة في ديسمبر 2020 وفي يناير 2021، كما أجرينا 25 حواراً متعمقاً في سبتمبر 2021. جمعنا أيضاً تعليقات مكتوبة عن تعريفات "استمرارية الحوكمة" وكيف يتسنى للمستشارين تعزيز تلك الاستمرارية لدى العائلات التي يعملون لديها. وعلى الرغم من أن جائحة كوفيد-19 كانت مشمولة في الموضوعات في كل المناقشات، فإن القائمة الطويلة للاضطرابات الأخرى – سواءً الداخلية أو الخارجية – التي مرت بها العائلات شكّلت خلفية أكثر شمولاً.

1.2. الحوكمة والاستمرارية: تحليل تفصيلي

على الرغم من عدم الإجماع على تعريف موحد "للحوكمة"، فقد قررنا أن نبني هذه الدراسة على التعريف التالي. حوكمة الشركة العائلية عبارة عن نظام اجتماعي يتضمن مجموعة من المبادئ والهياكل والسياسات والممارسات المتشابهة، تتبناها العائلات الرائدة للأعمال من أجل اتخاذ قرارات جماعية تهدف إلى الحفاظ على رأس المال المشترك وتنميته. ويمكن أن يتخذ رأس المال المشترك شكل الأصول المالية (مثل الشركة العائلية وثروة العائلة)، أو رأس المال المبنى على العلاقات (مثل الثقة فيما بين الأفراد والوحدة والتوافق بين أفراد العائلة، والسمعة الطيبة في المجتمع)، أو رأس المال البشري (مثل إشراك الجيل الناشئ والمهارات المعرفية والقيادية عند مختلف أفراد العائلة)، أو رأس المال الهيكلي (مثل نظام الحوكمة ذاته). إننا نرى حوكمة الشركة العائلية بمثابة نظام اجتماعي فني⁴، أولاً، الحوكمة عبارة عن ممارسة اجتماعية. ومن ثم فإن نظام الحوكمة يتعزز ذاتياً بفضل التفاعلات اليومية وعمليات التبادل المستمرة بين الأفراد والمنتديات في هذا النظام. لكن الممارسة ليست شيئاً جامداً، بل إنها تتغير تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية. ثانياً، تنطوي الحوكمة على عنصر فني، ويهدف هذا العنصر إلى تحديد أقل قدر من القواعد الضرورية في نظام الحوكمة والحفاظ عليه⁵. وغالباً ما ينعكس هذا العنصر في ما يشكل المبادئ التوجيهية والهياكل والسياسات والممارسات. ثالثاً، لا بد من التنقيح في هذه الممارسة الاجتماعية والعنصر الفني معاً بغية الوصول إلى الهدف من النظام، وهو الحفاظ على رأس المال المشترك وتنميته. هناك العديد من الوسائل لتحقيق هذا التنقيح، ويمكن أن يتحقق هذا التنقيح الاجتماعي الفني بأي من هذه الوسائل. بالإضافة إلى ذلك، فإن المفهوم الاجتماعي الفني لنظام حوكمة الشركات العائلية يمكن أن يعزز فهمنا لاستمرارية الحوكمة.

كلمة "durability" (الاستمرارية) مأخوذة من الكلمة اللاتينية الحديثة "durabilitatem"، ويرجع أصلها إلى كلمة durus (وتعني الصلب)، وهي اشتقاق متباين من المقطع deru- ويعني "الاتصاف بالحزم والقوة والثبات".⁶ بينما تشير "استمرارية الحوكمة" حرفياً إلى نظام الحوكمة "القادر على أن يستمر مدة طويلة من دون أن ينهار أو يضعف".⁷ يشير هذا المفهوم ضمناً إلى نظام حوكمة قادر على الصمود في وجه الآثار الناجمة عن المتغيرات المختلفة المستمرة، وفي الوقت ذاته يحقق الهدف الأساسي من الحوكمة: ألا وهو مساعدة العائلات على اتخاذ قرارات جماعية.

تجدد الإشارة إلى أنه على الرغم من وجود أوجه شبه بين الاستمرارية لدى الأنظمة الفرعية المختلفة في الشركة العائلية (أي العائلة والشركة ومجموعة الأملاك)، والأنظمة (مثل مجلس الإدارة ومجلس العائلة)، والأفراد (الحكام والأفراد وأصحاب المصلحة الآخرين)، فإنها مختلفة عن استمرارية نظام الحوكمة ذاته. على سبيل المثال، على الرغم من أن نظام العائلة من أقدم الأنظمة المستمرة في تاريخ البشرية، إلا أن هذا لا يترجم إلى استمرارية نظام الحوكمة بأكمله الخاص بالشركة العائلية. أو مثال آخر، يمكن أن يتبع حاكم العائلة نظام حوكمة لمدة طويلة، ولكن هذا لا يعني أن نظام الحوكمة تنطبق عليه صفة الاستمرارية.

1.3. الشروط الخاصة باستمرارية الحوكمة

يخلط البعض بين مفهوم "الاستمرارية" والمفاهيم الأخرى مثل "المرونة" و"الاستدامة" و"القوة" و"التحمل". ذكرت هذه المصطلحات على ألسنة المستشارين الذين تحاورنا معهم. على سبيل المثال، يوضح جرابمان العلاقة بين الاستمرارية والمرونة على النحو التالي:

«لا أفكر من منظور "استمرارية الحوكمة" بل من منظور "مرونة الحوكمة". ببساطة، الاستمرار لفترات طويلة من الزمن لا يعني أن الأمور تسير على ما يرام وأن الشركة العائلية آخذة في الازدهار. وأحسب أن ما تقصدونه أنتم هو صفة المرونة، حيث إنها تتيح للشركات والعائلات وأنظمة الحوكمة الخاصة بها الصمود في وجه ضغوط المتغيرات والتحديات الأخرى. لذا، أقول إن المرونة هي ما تُسهم في الاستمرارية الصحية، والاستمرارية وحدها قد لا تعطي غير الجمود والتقييد».

فيما يلي، نطرح بعض التعريفات للمصطلحات المرتبطة بالاستمرارية تأكيداً على الفرق بينها وبين استمرارية الحوكمة:

- **المرونة:** النهوض أو التعافي من المتغيرات بسرعة نسبية وبتأثير أقل. وبوضع المرونة في سياق نظام الحوكمة، فإنها تشير إلى التعديلات التي تطرأ على النظام مع مرور الوقت. ومن ثم، يمكن أن تفضي المرونة إلى تطوير عميق في النظام، ما يؤدي إلى رسم خط أساس جديد لوظائف النظام.
- **الاستدامة:** تشير في الأساس إلى القدرة الدفاعية والاستمرار في مستوى النشاط ذاته. ومع مرور السنوات، تطور مفهوم الاستدامة حتى دخلت تحت مظلة توجهات النمو وأيضاً الاعتراف المتزايد بوجود أصحاب المصلحة على اختلاف طوائفهم. وبالتفاعلات الإيجابية مع المتغيرات، فإن استدامة الحوكمة تساعد النظام على أن يرتقي بخط الأساس الخاص بالنظام.
- **القوة:** صفة تدل على القدرة العظيمة والسلامة. وبالتالي يمكن لقدرات نظام الحوكمة وسلامته المساعدة على التعافي من الآثار الناجمة عن المتغيرات. على الرغم من أن القوة تحمل معنى إيجابياً بالمعنى الحرفي، فإننا لا نراها تنطوي على معاني الارتقاء بخط الأساس الخاص بوظائف النظام.

• **التحمل:** القدرة على تحمل المعاناة الناجمة عن المتغيرات والمثابرة على الرغم من العواقب غير السارة أو الصعوبة على المدى الطويل. وفي سياق الحوكمة، نفسر التحمل بأنه استجابة غير فعالة من نظام الحوكمة تجاه المتغيرات، ومن ثم يدع النظام عند خط الأساس ذاته الخاص بوظائف النظام.

يتمثل أحد الفروق الرئيسية بين هذه المصطلحات في ثبات خط الأساس ("القاعدة") الخاص بوظائف النظام في الموضوع ذاته، أو تقدمه بعد التعرض للاضطرابات. وتفسيرنا لهذا الفرق هو أن مفاهيم الاستمرارية والقوة والتحمل يمكن أن تركز إلى الثبات عند خط الأساس ذاته، ومن ثم لا تطرأ تغييرات على الوظائف "الأساسية" أو المقترنة بالحوكمة. وكل ما هنالك أن نظام الحوكمة يُختبر من حيث "الصمود" في وجه المتغيرات. أما مفهومَي المرونة والاستدامة يميلان إلى قبول التطوير، وبالتالي يمكن أن يصبحهما نمو في القدرات الخاصة بوظائف النظام.

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في العوامل التي تؤدي إلى استمرارية الحوكمة. لكن مشورة الخبراء الرائدتين في مجال الشركات العائلية تحثنا على ألا نقتصر على الاستمرارية وأن نجمع بين المرونة والاستدامة في نظام الحوكمة. ومسوّغ مشورتهم أنه في ظل الوضع القائم الذي يتسم بالمتغيرات المستمرة والمتداخلة، فإن العائلات الرائدة للأعمال ينبغي لها أن تعتمد عمليات انتقال تفصيلية، وأن تجدد نظرتها إلى الأسباب الدافعة إلى تكاتف أفراد العائلة، وأن تعيد التفكير في معاني المرونة في سياق ريادة الأعمال العائلية، وأن تعيد وضع المنهجيات بحيث تُشرك الأجيال الناشئة وأفراد العائلة والدائرة المحيطة بها والمجتمع بوجه عام.

بعبارة أخرى، تتطلب استمرارية الحوكمة كلاً من استمرار المبادئ التوجيهية للحوكمة – "الاستمرارية" – وإحداث تغييرات في الوقت المناسب على سياسات الحوكمة وعملياتها وممارساتها – "الديناميكية" – وذلك بهدف الارتقاء بمستوى القيم المرجوة من نظام الحوكمة عبر الأجيال. وانطلاقاً من الحاجة الملحة إلى الجمع بين حالة الجمود والحركة، فقد صغنا مصطلح **"الاستمرارية الديناميكية"**، ونُفرد له دراسة تفصيلية وشاملة في هذا التقرير. من حيث الجوهر، فإنه لا بد من تحقيق التوازن في صفتي الاستمرارية والديناميكية، وقد صورت ماري ديوك هذا التوازن تصويراً جميلاً إذ قالت:

«[منقول من اللغة الإنجليزية من دون تصرف] تشير استمرارية الحوكمة إلى نظام يتسم بقدر كبير من المرونة بحيث تمكّنه من استيعاب التغيرات التي تعترض طريقه، وفي الوقت ذاته يتسم بالقوة الكافية التي تمكّنه من إحداث التأثيرات، التي نريدها في الحوكمة، والتي تتيح الارتقاء بإرث العائلة وقيمتها والمضي قدماً في مسيرة العائلة. أما إذا كانت درجة مرونة النظام عالية للغاية، فسينهار النظام. وكذلك إذا كانت درجة جمود النظام عالية، فسيتفكك النظام. لذلك لا بد من تحقيق التوازن».

لقد تم تنظيم هذا التقرير على النحو التالي.

- يتناول الفصل الثاني مفهوم الاستمرارية الديناميكية بمزيد من التفصيل. في هذا الفصل، نوضح معنى "الاستمرارية" و"الديناميكية" في نظام الحوكمة، ونشرح خمس ركائز للاستمرارية الديناميكية، وهي (1) إفساح المجال، (2) المشاركة المتعددة الأدوار، (3) الاتساق، (4) التجديد، (5) بناء الشرعية، وتُجمع هذه الركائز في الكلمة المختصرة G-SMART، إذ يشير حرف G إلى "الحوكمة". وإننا نستخدم استعارة "ماراثون" للتعبير عن حالة العائلات التي تسعى إلى تحقيق الاستمرارية الديناميكية.
- في الفصول من الثالث إلى الخامس، ندرس ثلاث عمليات تساعد في تعزيز الاستمرارية الديناميكية، وهي (1) الفهم، (2) السرديات، (3) التعليم والتطوير العائلي. في هذه الفصول، نتناول كل عملية من هذه العمليات بمزيد من التفصيل، بما في ذلك توضيح معانيها وكيف تساهم في تحقيق الاستمرارية الديناميكية. وفيها نطرح أيضًا عدة أدوات عملية يمكن أن تُحدث تطورًا في هذه الاجراءات.
- يناقش الفصل السادس كيف تساعد الحوكمة العليا العائلات الرائدة للأعمال في أن تدرس ممارسات حوكمتها الحالية وإلى أي مدى يمكنها أن تساهم في ابتكارات الحوكمة.
- يلخص الفصل السابع النقاط الرئيسية الواردة في هذا البحث، ويجمع كل الآراء التي تفضّل أصحابها وأدلوها بها لنا.

٢. ركائز الاستمرارية الديناميكية



”المرونة في التطبيق، والمتانة في المفهوم“ - باتريشا أنجوس

2.1. أوجه الشبه بين الاستمرارية الديناميكية وماراثون الحكمة

إن سعي العائلات الرائدة للأعمال لتحقيق الاستمرارية الديناميكية يشبه سباق الماراثون من عدة أوجه. قد يكون الجري لمسافة 42,195 كيلو مترًا مهمة مضيئة للكثيرين، ولكن عداء الماراثون مدرب جيدًا على جري هذه المسافة. وغالبًا ما يحاط العدّاءون بفريق متعدد التخصصات، مثل المدربين وعلماء النفس وأطباء التغذية وأطباء العلاج الطبيعي والموجهون. يكتسب العدّاءون صفاتهم الأساسية – القدرة على التحمل والمثابرة – بمرور الوقت، ولكن قد يكون لكل عداء طريقته في اكتساب هاتين الصفتين. وعادةً ما يكون الأداء وظيفة تُكتسب بالممارسة وتلقي التعليقات، مع العزم على بذل الجهود من أجل إحداث تحسينات تدريبية. يضع العدّاء والمدرّب خطة اللعب مسبقًا، ويضعان في اعتبارهما خريطة مضمار السباق والتوقعات المتعلقة بالطقس وغير ذلك من العوامل. وعلى الرغم من ذلك، فلا بد للعدّائين من إحداث تعديلات فورية في إستراتيجياتهم في أثناء الماراثون ويضعوا في حسابهم إمكانية تغيير الظروف الداخلية والخارجية. على سبيل المثال، يجب على العدّاء أن يقرر من فوره كيف ستكون وتيرة خطواته مع المتسابقين الآخرين في المضمار وعند أي نقطة ينبغي أن يجدد إمداداته. ومن خلال تلقي التدريب التوعوي إلى جانب التقنيات الرياضية الحديثة، يمكن لبعض العدّائين أن يعتمدوا على ردود أفعالهم الجسدية التي يصعب اكتشافها لإجراء تعديلات إستراتيجية. في نهاية الماراثون، يمكن للمدربين أن يساعدوا العدّائين على توثيق الدروس التي تعلموها في أثناء السباق وعلى دمج تلك الدروس المستفادة في برنامج التدريب الروتيني. ومن هنا، تكرر هذه الدورة ذاتها. كما أن الشغف والنقد الإيجابي والتعلم والإنجازات تحفز العدّاء على الاستمرار بالرغم من الزلات المتكررة في مسيرته الرياضية.

بتطبيق هذا السيناريو في سياق العائلة الرائدة للأعمال، نجد أن الحوكمة عبارة عن مباراة طويلة ومتكررة. يمكن للكثير من العائلات مقاومة فكرة تنفيذ نظام حوكمة ضمني، دون النظر إلى أنها محكومة بالفعل بمجموعة من القواعد والأنظمة الضمنية. ومن خلال التيسير والتوجيه اللازمين، تستطيع هذه العائلات أن تدرس هذه القواعد والأنظمة الضمنية وأن تنسقها وتعديلها، وتُعد نفسها لماراثون الحوكمة. تفضل العديد من العائلات أن تشرع في هذه الرحلة برفقة مستشاريها الموثوقين، وعادةً ما تعتمد على خبرة فريق متعدد التخصصات من المحامين والمحاسبين والمستشارين الإداريين وعلماء النفس وغيرهم من أصحاب الخبرات.

ثمة عدة ركائز تُبنى عليها الاستمرارية الديناميكية، ويمكن أن تستخدم العائلات طرقًا مختلفة في تدعيم هذه الركائز. تعتمد فاعلية الحوكمة بشكل كبير على الممارسة، بالإضافة إلى النقد البناء والتفكير المتأني. يمكن للعائلات صياغة نموذج حوكمة أولي بناءً على الرؤية والرسائل والقيم، ولكن يجب أن تبقى العائلة واعية لأهمية المرونة تجاه المتغيرات الداخلية والخارجية. كذلك بوسع العائلات الرائدة للأعمال أن تنمي وعيًا دقيقًا بالطريقة التي تحكم بها نفسها. للفوز في هذه اللعبة الطويلة، يراجع المستشارون بين الفينة والأخرى نظام الحوكمة مع العائلات التي يعملون لديها، وذلك من أجل تعزيز الدروس المستفادة وتجديد الابتكار في النظام. تدعم الاستمرارية الديناميكية خلال دورات اتخاذ القرارات الحقيقية التي يتشارك فيها أفراد العائلة، والتي تخضع لتقييم غالبًا ما يكون من جهات خارجية، وعلى حسب ما أفاد كريستيان ستيوارت، فإن الشغف يحافظ على فاعلية الحوكمة على المدى الطويل، وذلك في قوله:

«كي يستمر نظام الحوكمة، فلا بد للعائلة أن يكون لديها شغف عميق وأن يتحلى شخص من العائلة بدرجة عالية من الالتزام، بناءً على الأمثلة التي شاهدها، فلا بد لأفراد العائلة أن يسعوا -إلى الكمال وأن يمتلكوا الرغبة في إنجاز الأمور على أكمل وجه.»

2.2. تناقضات الاستمرارية الديناميكية

كثيرًا ما تجد العائلات الرائدة للأعمال نفسها في وسط مفارقات أو مشادات ديناميكية في نظام الحوكمة. وفي هذه الفترة الهائجة بالمتغيرات، فإن بعض القيم والمعتقدات الجوهرية تخضع للنقد على الدوام، ما يدفع العائلات إلى إعادة تفسيرها أو حتى إعادة صياغة معانيها وإعادة النظر بوجودها. وعلى الرغم من أن التناقضات المتأصلة في عائلات الأعمال يمكن أن تحول دون الابتكار في السلوكيات والتغيير، فإن التفكير النقدي لدى قادة الشركة العائلية والقدرة على احتضان الأفكار المتناقضة والمترابطة في آن واحد وفهم هذه التناقضات لاتخاذ قرارات وإجراءات ضرورية قد يفضي إلى سلوك ابتكاري⁸. فيما يلي، نذكر بعض المفارقات الشائعة لدى عائلات من رواد الأعمال:

- الاستمرار (اتباع التقاليد والروتين) مقابل التغيير
- القرارات الجماعية مقابل الإجراءات الفردية
- المركزية مقابل اللامركزية
- النظرة القاصرة مقابل الانفتاح على العالم الخارجي
- تجنب المخاطرة مقابل خوض غمار المخاطرة
- الاحتراف مقابل المشاعر

المفارقة الأساسية بين الاستمرار والتغيير أهمية خاصة في الدراسة التي بين أيدينا. فمن جانب، لا بد أن يكون نظام الحوكمة مستمراً حتى يتعلم أصحاب المصلحة القواعد التي ينبغي لهم اتباعها. وعلى الجانب الآخر، ينبغي أن يحافظ النظام على المرونة للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة وأن يستمر على المدى الطويل. ومن ثم لا غنى عن قدر من الاستمرارية للحفاظ على استقرار النظام فالأنظمة الجامدة الخاوية من الحرية ستنهار حين تتجاوز الفوضى حدودها التنظيمية: لكن الأنظمة التي تتمتع بالقدرة المثالي من الحرية يمكن أن تقوى أكثر حيث إنها تتعلم من التجارب الهدامة⁹. يوضح بلال زين إلى أي مدى أدركت بعض العائلات ضرورة التغيير في نظام الحوكمة استجابةً للجائحة، قائلاً:

«لم تطرأ تغييرات كبيرة على الحوكمة. وقد وضعت الجائحة أنظمة الحوكمة تحت الاختبار واضطرت بعض العائلات إلى التعديل أو التحسين (أو التوثيق في حالة الحوكمة الطبيعية) في النظام القائم لديها. وما حدث هو وضع النظام تحت اختبار الملاءمة وإمكانية التكيف مع التحديات التي لم تكن في الحسبان من قبل. وفي الوقت ذاته، أتاحت الفرصة لأن يجلس أفراد العائلة مع بعضهم ويدرسوا الاحتياجات الحقيقية للعائلة جمعاء. كذلك تمت مراجعة الحوكمة والوثائق إما لإعادة صياغتها أو لتغييرها بالكامل كي تتكيف مع التغييرات والاحتياجات الجديدة الخاصة بالعائلات».

بعبارة أبسط، يمكن أن تُرى الحوكمة بأنها آليات لحل المشكلات، ولكن المشكلات التي تواجهها العائلة وتحتاج إلى حلّها تتغير مع مرور الوقت. غالباً ما تؤدي التغييرات التي تحدث بين الأجيال إلى زيادة التناقضات، وهذا أمر طبيعي تماماً. وباستخدام "معادلة التغيير" (انظر الشكل 2.1)، تصف دافني ميغافين العلاقة بين الاستمرارية (باعتبارها أحد معايير النجاح لعائلات الأعمال) والتغيير، مع إدراج الصراع الذي لا يبرح التغيير البتة، وفي هذا الصدد تقول:

«النجاح يعني التغيير. والتغيير يعني الصراع. إذا كنت تريد النجاح، فلا بد أن تحتضن التغيير، ولا يمكن أن تحتضنه دون أن تعاني قدرًا من الصراع. تسير هذه المعادلة من اليمين إلى اليسار. ولكن إذا بدأت من اليسار، وإذا استطعت أن تحتضن التغيير الإيجابي، يمكنك أن تنتقل بشكل أفضل مع هذا التغيير، مما يثمر عن نجاح أكبر. وأتساءل إن أخذت كلمة "النجاح" وفسرتها بأنها "الاستمرارية"، فإن الاستمرارية تعني أنك ستضطر إلى إحداث تغيير وهذا التغيير سيصعبه قدر من الصراع. لكن إذا استطعت التغلب على هذا الصراع، فسُحدث التغيير الصحيح، ومن ثم ستحقق مبدأ الاستمرارية».



الشكل 2.1. "معادلة التغيير" لميغافين

2.3. استمرارية أم ديناميكية؟

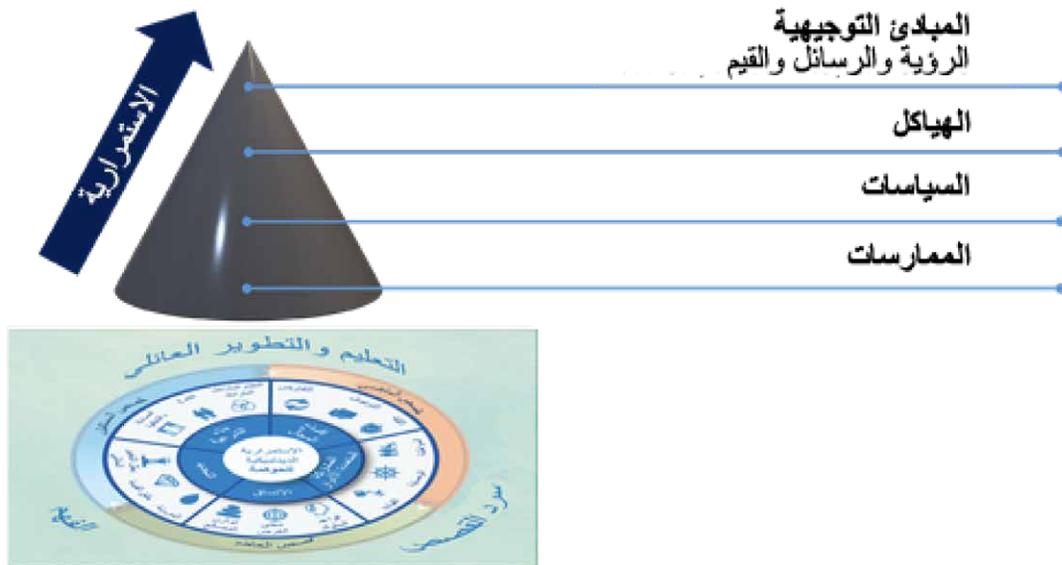
لا خلاف على أهمية التغيير في تطوير نظام حوكمة مستمر. لكن غالبًا ما ينشأ الخلاف حين نناقش البنود التي ينبغي تغييرها. تصف باتريشا أنجوس الوضع إذ تقول:

«أرى أن الحوكمة في حد ذاتها شيء ينبغي أن يكون خالداً. ما ينبغي ان يكون خالداً في النظام هو هيكله. ومن ثم فإن العنصر الذي يتغير بمرور الوقت هو الأشخاص الذين يطبقون النظام. والشيء الذي غالبًا ما يصعب على الناس فهمه هو أن العناصر الهيكلية غير ملموسة، وتستند إلى مفاهيم فلسفية ظلت تتطور على مدار فترة طويلة، وربما لا نتوقف نحن أيضًا عن تنقيح هذا الهيكل. ولكن يجب أن نبدأ من الصفر في بناء الهيكل الخاص بالنظام».

تقصد باتريشا أنجوس بكلمة "هيكل" المبادئ المنظمة في نظام الحوكمة، ولم تقصد الهياكل مثل مجلس الإدارة ومجلس العائلة. وفي حوار آخر، قال دينيس كينيون روفينيز:

«العناصر الدائمة هي القيم والرؤية والهياكل ذاتها، وأقصد بها هنا مجلس إدارة الشركة ومجلس الملاك ومجلس العائلة ودستور العائلة. أما التفاصيل الداخلية فهي التي تحتاج إلى أن تكون مرنة وقابلة للتكيف، وأقصد هنا اللجان والسياسات والمهام وبؤر التركيز».

واتفاقًا مع ملاحظتنا، تقول باتريشا أنجوس ودينيس كينيون روفينيز إن المبادئ التوجيهية ينبغي أن تظل باقية مهما طال الزمان، ولكن السياسات والممارسات يجب أن تتحلّى بالمرونة. بعبارة أخرى، تختلف مستويات الاستمرارية تبعًا لاختلاف المستويات في نظام الحوكمة، وتوضح هذه المستويات أكثر في هرم حوكمة العائلة الذي رسمته باتريشا أنجوس 10، حيث إنه مكون من ثلاث مستويات معمارية (وهي المبادئ، والسياسات، والممارسات)، وفيه تقبع الأنماط الأكثر استمرارية على القمة ونظرًا لأهمية الهياكل، فإننا نقترح إضافتها لتكون مستوى مميزًا في الهرم المذكور آنفًا، بحيث توضع بين المبادئ التوجيهية والسياسات. وبذلك، يتكوّن لدينا مخروط الاستمرارية الديناميكية رباعي المستويات (انظر الشكل 2.2).



تجدد الإشارة إلى أننا نستخدم كلمة المخروط بدلاً من الهرم للتعبير عن نموذج الاستمرارية الديناميكية. وسنتناوله بالتفصيل في القسم التالي. لكن لم يكن القصد تجاهل الأفكار الواردة في هرم حوكمة العائلة، بل القصد أن نعرف إلى أي مدى سيكون استمرار "الهيكل"، حيث إنها مكوّن فني أساسي في نظام الحوكمة. إضافةً إلى ذلك، ينبغي العلم أن معظم التسميات العامة يمكن تقسيمها إلى مستويات إضافية. على سبيل المثال، يمكن التمييز بين القيم الأساسية والقيم التكميلية من حيث مستويات الاستمرارية. وفيما يلي، نوضح كل مستوى من مستويات مخروط الاستمرارية الديناميكية.

- المبادئ التوجيهية ينبغي أن تكون طويلة الأمد لأنها عادةً ما تتضمن السؤال الجوهرى حول سبب وجود العائلة والشركة. يقول دينيس كينيون روفينيز:

«يمكن أن تستمر مبادئ الحوكمة لجيل أو أكثر. والأحرى بنا أن نقول مبادئ لأن بعض مكونات الحوكمة لن تتغير وبعضها الآخر سيحتاج إلى التغيير حتمًا. الركائز الدائمة هي الرؤية والأهداف والقيم. حتى هذه يمكن أن تتغير. ولكنها تستمر لفترة أطول بكثير من الركائز الأخرى بوجه عام».

ومن باب أن الرؤية والرسائل والقيم تجسد المبادئ التوجيهية وتعد جزءًا لا يتجزأ منها، فغالبًا ما تتسم بالقوة. ولكن يمكن أن تقوّض في الظروف القاسية. ومن الأمثلة على ذلك، حين يتوجب على القائد الجديد أن يجدد الرؤية والرسائل والقيم كي يترك بصمته في عملية الانتقال بين الأجيال. والقيم أيضًا يمكن تقسيمها إلى قيم أساسية وقيم تكميلية. بحيث تكون الأساسية أكثر استمراريةً من التكميلية. يقول جون برونز:

«أرى أن الأساس في كل هيكل العائلة يرجع إلى قيم العائلة. لكن إذا تجسدت هذه القيم في كل فرد من العائلة، فحينئذ تتشكل ثقافة العائلة. فإذا تشابهت أفكار الأفراد وشعروا بالراحة مع بعضهم بعضًا، فسيتمكّنون من بناء نظام قوي يعيش طويلًا. ولكن مع مرور الزمن، قد تتغير القيم أيضًا».

- الهياكل يمكن تقسيمها إلى هياكل تأسيس وهياكل دعم. وبمجرد إنشاء الهياكل، ينبغي أن تكون هياكل التأسيس – مثل مجلس الإدارة ومجلس العائلة – قوية إلى أقصى حدلكن ينبغي أن يكون المسؤولون والموظفون في هذه الهياكل قابلين للتغيير. وينبغي أن تظل الهياكل الداعمة قابلة للتكيف وتخدم الوظائف التي يحتاج إليها نظام الشركة العائلية. توضح جين بيدال مرونة هذه الهياكل إذ تقول:

«من الأشياء التي لا تحظى بالتقدير دومًا من العائلات توافر هيكل حوكمة يتسم بالمرونة. فحين يتوافر الهيكل ويتوافر الوعي بأن هذا الهيكل مهمته المساعدة، فستتوافر المرونة في حالات الاختلاف واتخاذ القرارات بطريقة سليمة، حتى وإن لم يكن الجميع يتبنى الرأي ذاته».

- السياسات تمثل البروتوكولات والتوقعات المشتركة بين أصحاب المصلحة المعنيين، والتي ينبغي مراجعتها بانتظام. والسبب في ذلك هو أن العائلات سيتعين عليها تحديث السياسات الحالية بحيث تتفق مع التوقعات المتغيرة، إلى جانب صياغة سياسات جديدة تتماشى مع حالات الطوارئ التي قد تظهر على الساحة. لنضرب المثل بمجلس الإدارة، يوضح دينيس كينيون روفينيز المرونة المطلوبة في سياسات مجلس الإدارة في قوله:

«ما طريقة عمل المجلس؟ ما اللجان المتوفرة لدى المجلس؟ ما الذي يركز عليه المجلس؟ الإجابات على هذه الأسئلة ينبغي أن تكون مرنة وقابلة للتعديل. ولا سيما في العصر الحالي. وحرّيّ بالعائلات أن تفهم أنّ تأسيس مجلس الإدارة لا يعني بقاء أعضائه كما هم لمدة 25 عامًا، ولا يعني بقاء اللجان كما هي على الدوام».

- الممارسات ينبغي أن تكون مرنة لأنها تمارس يوميًا. تحصل العائلات على مدخلات من أصحاب المصلحة المعنيين بشأن القرارات المتخذة، ومن ثم تختبر النتائج الفعلية. وحين تجمع العائلة الملاحظات من أفرادها ومستشاريها، تتوافر لديها الفرصة للتفكير في السياسات والهياكل الأساسية الخاصة بها. تعلق كلوديا بينزأسترشان قائلة:

«من الممارسات الجيدة الانتظام في مراجعة نظام الحوكمة الأليات التي يوفرها، مثل سياسة التوظيف ومدونة قواعد السلوك. ومن ثم ينبغي للعائلة أن تتأكد من إشراك الأفراد في هذه العملية، ومن أن لديهم صوت مسموع، ومن أن هياكل الحوكمة الحالية تمثل واقع الشركة وواقع البيئة كذلك».

- باختصار، تعد المبادئ التوجيهية أكثر استدامة. واتباع هذه المبادئ، تشكل العائلات من رواد الأعمال الهياكل والسياسات والممارسات الخاصة بها. ولأن لكل عائلة من رواد الأعمال ظروفها الخاصة، فإن المبادئ التوجيهية، والقيم الأساسية أو التكميلية، والسياسات، والممارسات تختلف من عائلة إلى أخرى. لذلك، يجب أن تستند "محتويات" كل مستوى إلى احتياجات كل عائلة من رواد الأعمال، بحيث تعقد المناقشات حول المحتويات التي تراها ذات صلة وأهمية لها.

2.4. نموذج G-SMART: ركائز الاستمرارية الديناميكية

ركائز الاستمرارية الديناميكية التي ظهرت في أثناء مناقشاتنا التفصيلية مع رواد المستشارين في مجال الشركات العائلية هي (١) إفساح المجال، (٢) المشاركة المتعددة الأدوار، (٣) الاتساق، (٤) التجديد، (٥) بناء الشرعية، وهذه الركائز تشكل نموذج G-SMART الخاص بالاستمرارية الديناميكية (الشكل ٢،٣). وطبقًا لأفكار البحث الذي أجريناه، فتفسير هذه اللبنة يتطلب فهمًا جيدًا لقصص الماضي الخاصة بالنظام وإلى أي مدى ترتبط هذه القصص بقصص وسيناريوهات الحاضر والمستقبل.

توصلنا أيضًا إلى أن العائلات ومستشاريها يستخدمون ثلاث عمليات وهي (١) الفهم، (٢) السرديات، (٣) التعليم والتطوير العائلي لدعم الاستمرارية الديناميكية. ومن السبل التي تعزز الاستمرارية الديناميكية التفكير النقدي من جانب العائلات في نظام الحوكمة الخاص بها، أو الوعي بالحوكمة العليا. فيما يلي، نشرح كل العناصر المكونة لها، وسنناقش العمليات الثلاث والحوكمة العليا في الفصول اللاحقة.

1.1 التفاوض

يفرق جيمس جرابمان بين التفاوض ومهارات التواصل البسيطة، ويرى أن التفاوض مهارة ذات مستوى أعلى ويجب أن تتوافر لدى العائلات للحفاظ على عنصر إفساح المجال في الحوكمة، وفي هذا الصدد يقول:

«من الممارسات الجيدة الانتظام في مراجعة نظام الحوكمة الآليات التي يوفرها، مثل سياسة التوظيف ومدونة قواعد السلوك. ومن ثم ينبغي للعائلة أن تتأكد من إشراك الأفراد في هذه العملية، ومن أن لديهم صوت مسموع، ومن أن هياكل الحوكمة الحالية تمثل واقع الشركة وواقع البيئة كذلك».

1.2 التواصل

تحفز المتغيرات التي تواجهها العائلة التواصل من خلال عنصر إفساح المجال في الحوكمة. وقد تناولنا العديد من سمات التواصل. نسرد فيما يلي مجموعة منتقاة من هذه السمات، ونوجه عنايتكم بأن هذه القائمة ليست شاملة.

- الحوار فيما بين الأجيال: يقول بيتر لي: «منحت الجائحة العائلات المزيد من الفرص كي يجلس أفرادها ويتناقشون فيما يتعلق بحوكمة الشركة، وبالشغف عند الجيل القادم، وبما يريدون القيام به بالفعل. كما أتاحت لرب العائلة أو رأسها الفرصة لإعادة التفكير في أولويات العائلة. ومع حدوث اضطرابات، يتم التحفيز لعقد الكثير من المناقشات».
- الحديث عن شؤون العائلة: يقول بيرهان سيم: «لعل الجائحة كانت محنة تحوي نعمة، فقد تمكنت بعض العائلات أن تتحدث أكثر عن شؤونها بدلاً من شؤون الشركة».
- انضباط: يقول بيتر شوتمان: «تتيح الحوكمة أن يكون لدى العائلة نوع من الروتين أو انضباط أفضل. بمناقشة النقاط والموضوعات المهمة على نحو منتظم، تتمكن العائلة من أن يكون لها تقييم جيد للوضع الحالي، ومن ثم تتخذ القرارات الصحيحة بشأن مستقبلها».

1.3 الثقة

تعد الثقة عنصرًا أساسيًا من عناصر المساحة الآمنة عند إفساح المجال، ويمكن بناء الثقة من تجارب التفاوض وتعلمه. وفي ذلك يقول جيمس جرابمان:

«لا يتعرف الأفراد على أنفسهم ويشاركون في المفاوضات بشكل أفضل فحسب، بل إنهم يبنون الثقة مع الآخرين الجالسين معهم على مائدة الحوار على هذه المائدة، يمكنهم المشاركة بفاعلية في المناقشات دون أن يخشوا من أن تنهار العلاقة. مع مرور الوقت، يتكاتف الأفراد أكثر ويثق بعضهم ببعض وتثمر مناقشاتهم عن نتائج متسقة، وحل فعال للمشكلة، وقرار صائب».

الركيزة رقم 2. المشاركة المتعددة الأدوار (G-SMART)

يفرق جيمس جرابمان بين التفاوض ومهارات التواصل البسيطة، ويرى أن التفاوض مهارة ذات مستوى أعلى ويجب أن تتوافر لدى العائلات للحفاظ على عنصر إفساح المجال في الحوكمة، وفي هذا الصدد يقول:

المشاركة المتعددة الأدوار هي العنصر الثاني في الاستمرارية الديناميكية. وهي ليست اعتباطية ولا إلزامية، بل إنها تتحدد بتنوع الأدوار التي يلعبها أفراد العائلة في نظام الحوكمة. يتوقع أفراد العائلة رؤية وضوح الدور عند ملاحظة كيفية تنفيذ هذا الدور وكيفية تعديله وكيفية انتقاله بمرور الوقت. يرصد أفراد الجيل الصاعد باعتبارهم "مواطنين" في نظام الحوكمة كيف يؤدي أصحاب الأدوار أدوارهم باعتبارهم "قادة" و"أوصياء" في كل من الأوقات الطبيعية والأوقات الهائجة بالمتغيرات. إضافة إلى ذلك، تساهم القصص التي تُروى في تخليد هذه الأدوار وتعزيزها. على سبيل المثال، عادةً ما يريد أصحاب الأدوار المختلفة فهم البيئة الداخلية والخارجية عندما يشاركون في اجتماعات العائلة ويستمعون إلى ما يقال فيها. وهذا الانغماس في النظام يسهل تعلمهم ويعدهم لأدوارهم في المستقبل. تجدر الإشارة إلى أن أفراد العائلة عادةً ما يناط بهم أدوار متعددة في وقت واحد، على سبيل المثال، يمكن أن يكون الفرد (1) قائدًا، و(2) وصيًا، و(3) مواطنًا. بالإضافة إلى الأدوار الكلاسيكية في هيئات الحكم، مثل مجالس الإدارة ومجالس العائلة ومكاتب العائلة ومؤسسات العائلة.

2.1 القيادة

تساهم القيادة في استدامة نظام الحوكمة. والعجيب أن كل عائلة من رواد الأعمال تحدد الصفات القيادية التي تريدها بطريقة مختلفة تمامًا. يرى جريج ماكان أن القيادة هي "طريقة بناء قدرات الذكاء العاطفي والتفكير الإستراتيجي ورفع مستوى الوعي والعاطفة وتأطير القضايا المعقدة والابتكار لدى العائلة". ويؤكد جيمس جرابمان على أن صفات القيادة تتمحور حول "اختيار التوقيت المناسب، واتخاذ القرارات الصحيحة، وخلق مجال مناسب، والانفتاح، ولا سيما في أوقات التغيير والانتقال بين الأجيال. وفي كثير من الأحيان، يحتاج القادة إلى ترتيب الأهداف المؤسسية حسب الأولوية، وربما تكون هذه الأهداف متعارضة مع بعضها بعضًا. 11، 12 ويرى جيليرمو سالازار أن القيادة يمكن أن تعزز هياكل الحوكمة، لا سيما في وقت الأزمات، وفي هذا الصدد يقول:

«بناءً على عوامل كثيرة، سترى أنه إذا مرت القيادة بحالة من الوهن في موقف ما، فستؤدي هذه الأزمة إلى إعادة تعريف القيادة، وسيؤثر هذا في هياكل الحوكمة مباشرة. وإذا كانت القيادة قوية بالفعل، فستقوى الهياكل أكثر».

2.2 الوصاية

تبين الوصاية الأسباب التي دفعت الحكام إلى اختيار "تقديم مصلحة المؤسسة ورسالتها بدلاً من السعي خلف غايات انتهازية تخدم مصالحهم الشخصية". 13 وغالبًا ما يدرك أوصياء العائلة "أنهم يتخذون القرارات التي تظل تصب في الصالح حتى جيل أبناء الأبناء، ومن ثم يراعون المصالح ذات المدى الطويل، والتي لا تخص أصحاب الأملاك الحاليين فقط، بل أصحاب الأملاك المستقبليين، وغالبًا ما يراعون أيضًا مصالح أصحاب المصلحة الآخرين". 14 كما أن المكافآت الجوهرية للحكام، والتي غالبًا ما تتلخص في رؤية نمو الثروة الاجتماعية والعاطفية في العائلة، تُوجههم إلى التصرف بما يحقق مصلحة العائلة. وهنا يشير فيليب ماركويفيسي إلى أن الوصاية الصحية يجب أن تُبنى على التوازن بين المصالح المالية الشخصية والاهتمامات الخاصة بالعائلة بوجه أعم، ولا يقف هذا التوازن عند نقطة محددة؛ إذ يقول:

«في الحوكمة، أهم ما في الأمر هو الوضوح بأنه يجب إدارة أصول الشركة بما يصب في مصلحة الأجيال القادمة. ولكن حتى يقتنع الجميع بذلك، فلا بد من الحرص على توافر الوضوح التام والأمان للجيل الأصغر بشأن وضعه المالي. بعبارة أخرى، كلما زاد استقلالهم المالي (ربما من خلال الجمع بين تقاضي الأجر على عمل في هيئات حوكمة العائلة أو من الأصول الاستثمارية التي يمتلكونها)، زاد يقينهم بشأن مصدر أموالهم، وزاد عدم اعتمادهم على الوالدين من أجل الحصول على الهدايا، وزادت رغبتهم في العمل الجاد تبعًا لمبادئ الوصاية بصفتهم أفرادًا من العائلة».

2.3 المواطنة

تميل العائلات إلى وضع معايير عالية لأفرادها، ولكن التمييز بين "فعل الخير" و"عدم الإضرار" من جانب المواطن أمر بالغ الأهمية، وينطبق هذا بشكل خاص على العائلات التي ينتمي أفرادها إلى أجيال مختلفة وتضم العديد من الأفراد ذوي مستويات مختلفة من الارتباط بالعائلة وبالشركة (الشركات). وبغض النظر عن كيفية تعريف العائلات لتوقعاتها بشأن "فعل الخير" و"عدم الإضرار"، فإن الحث المبكر للأعضاء الجدد على الأمور المتوقعة منهم أمر مهم. تقول كارمن بيانكي:

«ثقافة الأفراد وقيمهم هي التي تخلق عقيدة العائلة. وحتى تتقدم العائلة عبر الأجيال، فلا بد أن تقرأ هذه العقيدة في كل اجتماع وتوضحها للجميع. ولا سيما الأجيال الجديدة. ويدخل الأطفال من سن 15 عامًا إلى مجلس العائلة وتقرأ عليهم هذه العقيدة في بداية اجتماع المجلس، كما تُقرأ على كل أعضاء مجلس العائلة».

الركيزة رقم 3. الاتساق (G-SMART)

الاتساق هو الركيزة الثالثة في الاستمرارية الديناميكية. وهذا المفهوم له عدة أوجه في نظام الحوكمة. يشير الاتساق المتعدد المستويات إلى التدفق الطبيعي بين المبادئ التوجيهية والهياكل والسياسات والممارسات. يسعى الاتساق المتعدد الجهات إلى تحقيق التوازن بين أصحاب المصلحة في النظام، وكثيرًا ما يتضمن التوازن بين المصالح الفردية والمصالح الجماعية. كما تُعد قدرة النظام على إعادة الاتساق بمرور الوقت أمرًا بالغ الأهمية: فالعائلات تستشعر الأجزاء المتحركة في مستويات مختلفة وتحدد الاهتمامات المتغيرة بين "أنا" و"نحن": بحيث تستفيد من القصص والسيناريوهات الحالية والجديدة للاتساق للاختلافات وإعادة اتساقها؛ والبدء في رحلة تعلم عائلية لتعميق الاتساق. الاتساق له ثلاث سمات واضحة على مستويات مختلفة وهي (1) التوازن بين المصالح، (2) استشعار الغرض، (3) قواعد السلوك. ويقول جوزيف سترازيري إن الاتساق يتطور من خلال ثلاث محاور، وهي الزمن والتجربة ومواجهة المشاكل وحلها، مشيرًا إلى أن المستندات القانونية غير القابلة للتغيير أو دستور العائلة الجامد لا يمكن أن تضمن تحقيق الاتساق وحدها. يقول:

«تسعى معظم العائلات خلف مسألة ما. ثم يعثرون عليها ويحددون حجم المشكلة. ومن ثم يبحثون عن المشورة وإعداد أدوات للقواعد، وهي تلك المستندات غير القابلة للتغيير. ثم حين تقع العائلة في مشكلة، فإنهم يقرأون تلك المستندات للاطلاع على القواعد ثم يتساءلون عن طريقة التغلب على المشكلة. وعندما تتوقع العائلة المشكلة، فإنها تحدث لها. ومساعدة العائلات على بناء أنظمة حوكمة مستمرة وتعزيزها عبارة عن مزيج يضمن ألا تكون هذه المستندات مجرد أدوات لوضع القواعد، بل أدوات لتحقيق الاتساق».

3.1 التوازن بين المصالح

يؤدي التوازن بين مصالح الأفراد من أصحاب المصلحة والمجموعات التي ينتمون إليها إلى تحقيق الاستمرارية الديناميكية. وطبقاً لمشورة كين ماكراكن، فإن إدارة العواطف، ولا سيما في الأنظمة التي تعيد تنظيم نفسها، يمكن أن تكون مهمة شاقة؛ إذ يقول:

«الاستمرارية تعني القدرة على التكيف مع التغييرات التي تطرأ على البيئة الداخلية للشركة العائلية والبيئة الخارجية. مع الحفاظ على التوازن بين المصالح عبر النظام. وإذا طغى تقديم المصالح الشخصية، فستظل قيمة المصالح الأخرى في تناقص إلى أن يصل مَنْ يتم تجاهل مصالحهم إلى نقطة لا يتحملون معها هذا الأمر أكثر من ذلك. والقدرة على التركيز من أجل تحقيق التوازن بين المصالح في الأوقات التي تحدث فيها تغييرات كثيرة تحتاج إلى بذل الكثير من الجهد كي يبقى المرء هادئاً ولا يفزع عند حدوث حالات الذعر. تحتاج العائلات إلى التفكير في حل المشكلة والسيطرة على مشاعر أفرادها، ولكن الأقوال سهلة، والأفعال صعبة المنال.»

3.2 استشعار الغرض

يوضح الإحساس القوي بالغرض سبب بقاء بعض العائلات متكاتفة في إدارة أعمالها وأصولها المشتركة الأخرى. ولكن الغرض ليس ثابتاً على الدوام. فالاهتمام بكوكب الأرض يُعد مثلاً على التحول الكبير في الغرض العالمي. ويولي الجيل الصاعد أهمية أكبر لكيفية جعل عائلاتهم من رواد الأعمال جزءاً من المعادلة العالمية، كما أشار جوليان ليسكس. في مخروط الاستمرارية الديناميكية، يفسر استشعار الغرض لماذا ينبغي أن يكون للعائلات هيكل أو سياسة أو ممارسة خاصة بها. يقول كين ماكراكن:

“ينبغي توضيح الغرض بحيث يستوعبه الجميع. ما الأهداف الاقتصادية الكلية أو غيرها التي تستخدمها الشركة العائلية كي تقيس حجم نجاحها العام؟ ستخضع هذه الأهداف للاختبارات وقد يلزم المقايضة فيما بينها، ولكن من الأسهل فهمها وتعلّقلها بشكل منطقي عندما يكون لدى كل شخص مجموعة واضحة من الأهداف لتوجيه عملية اتخاذ القرار.»

3.3 قواعد السلوك

ينبغي للعائلة ألا تتفق على الأهداف والنوايا فحسب، بل على التوقعات الخاصة بالسلوكيات الفعلية. وهنا، يطرح كين ماكراكن بعض الأسئلة المهمة:

«ما قواعد السلوك التي تؤثر في قرارات شركة عائلية بعينها؟ ما القواعد التي تُستخدم لقياس النتائج؟ هل من الطبيعي الاستمرار في الدفع للموردين والاحتفاظ بالموظفين في فترات تقل فيها الأرباح؟ أم أن الأهم هو حماية وظائف أفراد العائلة والعوائد من الأملاك؟»

الركيزة رقم 4. التجديد (G-SMART)

التجديد هو الركيزة الرابعة في الاستمرارية الديناميكية، ويعني القدرة على بناء ممارسات وسياسات وهياكل ومبادئ جديدة في نظام الحوكمة، أو حتى القدرة على تجديد بنية الحوكمة بأكملها. يوضح دينيس يافي قائلًا: «لا يبرح نظام الحوكمة التغيير، ولا سيما عند الانتقال من جيل إلى جيل، فهذه النقطة تمثل إعادة تعيين للنظام». والسؤال هنا يدور حول ما إذا كان الحكام الجدد سيحتاجون إلى إحداث تغيير تدريجي أم جذري، وكيف تضع العائلة بأكملها نفسها في نطاق استمرارية التغيير، وكيف سيتم تنفيذ التغيير. على سبيل المثال، يمكن أن يتضمن التغيير الجذري تطوير هوية جديدة، يؤدي التجديد إلى إعادة تنشيط نظام الحوكمة، من خلال عناصره الثلاثة الرئيسية: (1) المرونة، (2) خلق القيمة، رائدأورواد التغيير في العائلة. يمكن تنشيط عملية التجديد من خلال إدراك مدى الحاجة إلى التجديد، وإعادة تفسير روايات الماضي لمعرفة سبب تعثر العائلة، والجد في متابعة تعلم العائلة لتحقيق الرؤى الجديدة.

4.1 المرونة

تُعرّف المرونة بأنها مجموعة من الموارد والقدرات اللازمة لتغيير المنظور الروتيني، وذلك بهدف إدراك التغييرات والاستجابة لها. وأيضًا تتضمن المرونة القدرة على تعديل وظائف ونظام الحوكمة استعدادًا للاضطرابات. يضرب لنا مايكل ماديرا مثالًا جيدًا على طريقة تحقيق المرونة:

«في بعض الأحيان في فترات الجائحات، أسمع الجيل الأكبر يقول: «تفضلوا الطريقة التي تعاملنا بها مع الأزمات في الماضي، ما عليكم سوى تطبيق هذه القواعد.» هم غالبًا يرون الأزمة على أنها مشكلة معقدة يمكن حلها وفق خطة محددة مسبقًا. وكثيرًا ما أنصح جيل الشباب بالتفكير في الأمر باعتباره موقفًا معقدًا وجديدًا وأنه لا توجد قواعد جاهزة ذات صلة. أفضل نهج هو أخذ عينات مما يحدث عاجلاً وبشكل متكرر بهدف الحصول على المزيد من البيانات، ثم يُتخذ القرار بشأن كيفية التكيف ... مع الاستمرار في الانتباه إلى المتغيرات الأخرى وتأثيرات كل إجراء يتم اتخاذه».

4.2 خلق القيمة

الهدف من التجديد هو خلق القيمة. في سياق هذا البحث، خلق القيمة يعني تنمية رأس المال المشترك الخاص بالعائلة صاحبة الشركة، المالي منه والمبني على العلاقات والبشري والهيكلية. كما أن إعادة التركيز على خلق القيمة في نظام الحوكمة يتيح للعائلة وأصحاب المصلحة من الأفراد أن يتخلوا عن الممارسات والسياسات والهياكل وربما المبادئ التي عفا عليها الزمن. إنه يساعد أيضًا العائلة على تطوير رؤية شاملة عن نظام ثروة العائلة، ويؤدي إلى تنسيق الموارد. يشير كازويوشي تاكي إلى أهمية الحفاظ على فاعلية نظام الحوكمة قائلًا:

«يحسب أفراد العائلة أنهم مسؤولون عن الحفاظ على فاعلية نظام الحوكمة الخاص بالعائلة والشركة على مدار أجيال، والحفاظ على مرونته في تغيير الهيكل بحيث يتكيف مع التغييرات».

4.3 رواد التغيير في العائلة

إن تجديد نظام الحوكمة ليس مسؤولية المستشارين وحدهم. و جدير بالعائلة أن تحدد رواد التغيير ممن لديهم تصور لعملية التجديد ويدعمونها. بالتعريف مرة أخرى على استعارة الماراثون، يكون المستشارون هم المدربون ومهمتهم تقديم التوجيهات اللازمة والعمل على تطوير العدائين. ومن ثم العائلة ورواد التغيير. بينما تشير رؤية كريستيان ستيوارت إلى دور الرّواد في التعليم والتطوير. ينتشر المفهوم ويتوغل في قيادة التغيير في المجالات الأخرى، بما في ذلك تطوير نظام حوكمة مستمر. وفي هذا الصدد يقول:

«نظام حوكمة العائلة يقوده مجلس العائلة، الذي يقوه أحد رواد العائلة. وفي رأبي أنه لا يمكن أن ينجح التعليم والتطوير العائلي إلا إذا كان هناك رائدا في العائلة يدعمه».

الركيزة رقم 5. بناء الشرعية أو إضفاء الشرعية (G-SMART)

تُعرّف الشرعية – الركيزة الخامسة للاستمرارية الديناميكية – بأنها “تصور عام للملاءمة ضمن نظام المعايير والقيم والمعتقدات والتعريفات الذي تم إنشاؤه اجتماعياً”¹⁵. وفي سياق هذا البحث، نركز على المنظور الذي يحدد من خلاله أفراد العائلة وأصحاب المصلحة الآخرون مدى ملاءمة نظام الحوكمة والمبادئ والهيكل والسياسات والممارسات التي يركز عليها النظام. لبناء شرعية نظام الحوكمة، على العائلات من رواد الأعمال أن تتبنى ثلاثة قضايا: (1) المساءلة والشفافية، (2) التنوع في التمثيل والشمول، (3) النظام المتداخل المترابط.

بما أن تصور الشرعية يُبنى داخل العائلة من رواد الأعمال، يكون من الصعب عليهم في كثير من الأحيان معرفة مدى نجاحهم في إضفاء الشرعية على نظام الحوكمة، ما لم يتمكنوا من مقارنة أنفسهم بعائلات أخرى من رواد الأعمال. ومن ثم، فإن الفهم وسرد القصص، والتعليم والتطوير العائلي الذي يتضمن موارد خارجية ومعايير من جهات خارجية يمكن أن يسهل تحقيق مستويات شرعية أعلى. وعلى الجانب الآخر، تعد الحوكمة العليا ذات أهمية خاصة لمعالجة قضايا الشرعية، حيث يمكن لأفراد العائلة التفكير بشكل جماعي فيما إذا كان النظام يتمتع بالمساءلة والشفافية اللزمتين، وما إذا كان التنوع ممثلاً جيداً في النظام، وما إذا كانت العلاقات الهرمية المتباينة تغطي جميع مجالات الوظائف بشكل معقول في نظام الشركات العائلية.

5.1 المساءلة والشفافية

المساءلة فضيلة وآلية اجتماعية، حيث يمكن مساءلة جهة فاعلة من قبل جهة فاعلة أخرى أو باسمها. تقع منتديات الحوكمة ضمن المسؤولية الجماعية أمام أعضائها، إذ يُجري الأعضاء دراسة نقدية لمخرجات المنتديات ويتحلون بالكفاءة لتأييدها أو عدم الموافقة عليها. ويضطلع الحكام في هذه المنتديات بالمسؤولية عن المؤسسات التي يديرونها. في سياق الشركة العائلية، غالبًا ما يضطلع الحكام بعدة أدوار داخل الشركة والعائلة، ومن ثم يتوجب عليهم التعامل مع المفارقات الخاصة بالمسؤوليات المشتركة والأدوار المتضاربة.

يمكن تقسيم الشفافية إلى شفافية المعلومات والعمليات والأدوار والمسؤوليات. يؤكد أندريو كيت على ذلك قائلاً: «الشفافية لا تعني تطابق المعلومات لدى الجميع. بل تعني وضوح الأدوار والمسؤوليات ووضوح المعلومات للأفراد» ترى شيلى لايتفوت أن الشفافية هي القدرة على التعامل مع القضايا العميقة: إذ تقول: «تتبع الاستمرارية من التعامل الحقيقي مع القضايا بدلاً من معالجتها معالجةً سطحية» وفي بحث تعاونت فيه كلوديا بينز أستراشان مع إيزابيل بوتيرو، فإنها ترى أن الشفافية والمساءلة هما أحد الرغبات الثلاث الرئيسية للعائلات من رواد الأعمال فيما يتعلق بنظام الحوكمة الخاص بها.¹⁶

5.2 التنوع في التمثيل والشمول

ترتبط شرعية نظام الحوكمة بمستوى الشمول وإدماج الأصوات المختلفة: أي ما إذا كانت كل الأصوات ممثلة في النظام على النحو الملائم أم لا. ويجب على العائلات أن تعيد التفكير في كيفية تمثيل مؤسساتها المختلفة بمرور الوقت. على سبيل المثال، يمكن أن تنتقل العائلة الكبيرة من نموذج التمثيل المتساوي لكل فروع العائلة إلى التمثيل حسب حجم الفرع حين يُحتمل ألا يقدم النموذج الأول أفضل دعم لتطور العائلة. تعلق ليزا موريل على قضية مشتركة في نظام الحوكمة قائلة:

«كثيرًا ما أمر بمواقف حيث تريد العائلات أن تبني نموذج حوكمة يستمر في المستقبل، ولكنهم يظنون أنه ينبغي ألا يشترك في بنائه غير شخص واحد أو جيل واحد أو جنس واحد. وهذه الطريقة لن تصلح. لذا، فإن التمثيل داخل النظام مسألة مهمة ولا تقتصر على جنس أو فئة عمرية فقط، بل ينبغي أن يشمل التمثيل أفراد العائلة الذين يعملون داخل الشركة وخارجها».

ويشدد جوزيف أستراشان على أن وجود تمثيل فرعي في مجلس الإدارة – أو هيئات الإدارة الأخرى – أمر يجب على العائلات الابتعاد عنه. لكن الأهم هو التأكد من أن الأفراد المنوط بهم أدوار في الحوكمة يقدمون إسهامات، ويتمتعون بالكفاءة اللازمة كي ينجحوا في القيام بأدوارهم.

5.3 النظام المتداخل المترابط

النظام المتداخل المترابط عبارة عن "ارتباط بين تسلسلين هرميين أو أكثر يعمل بطريقة غير تناظرية ومتكررة ومستدامة."¹⁷ يتسم نظام الشركة العائلية بالتسلسلات الهرمية المختلفة داخل العائلة والشركة والأنظمة الفرعية للأملاك، ويُعد الحفاظ على العلاقة المتداخلة المترابطة المتوازنة بين هذه الأنظمة الفرعية أمرًا مهمًا. وفي الوقت ذاته، تتداخل التسلسلات الهرمية للعائلة والأعمال والأملاك مع التسلسلات الهرمية الاجتماعية والثقافية الأخرى. يجب أن تكون العائلات من رواد الأعمال ومستشاريهم على دراية بالقواعد المكتوبة وغير المعلنة لثقافة معينة ترتكز عليها العائلة والشركة أو أيهما. ويوضح المثال الذي ضربه جوناثان راموس فيما يلي كيف تتفاعل التسلسلات الهرمية المختلفة مع بعضها بعضًا، ومتى تشكل ثقافة معينة النمط المتداخل المترابط السائد، وذلك في قوله:

«ليس بالضرورة أن تختلف طريقة هيكلتنا في الفلبين بشكل عام عن العديد من الدول المتقدمة لأن حوكمة العائلات هنا تشبه الحوكمة الشاملة للشركات. لذا، فإن حوكمة العائلة هي التي تقرر أو تختار من سيكون في مجلس الإدارة وهل هو أهل لها أم لا. ودائمًا ما يعتمد الأمر على من هو المساهم في العائلة، كما أن الثقة لها أهمية كبيرة في اختيار مجلس الإدارة التالي في الشركة».

2.5 تعدد أوجه التركيز في تفعيل نموذج G-SMART وتطبيقه

توفر ركائز نموذج G-SMART عوامل أساسية يجب على العائلات ومستشاريها مراعاتها في سعيهم لتحقيق إطار حوكمة يتميز بالاستمرارية الديناميكية. ويجب أن تتضمن المناقشة ما يأتي:

(1) الركائز أو العناصر الأساسية (أو كليهما) التي يجب على العائلات من رواد الأعمال دمجها أو تعزيزها (أو كليهما)، و(2) مستوى الحوكمة (أي المبادئ التوجيهية أو الهياكل أو السياسات أو الممارسات في مخروط الاستمرارية الديناميكية) التي يجب عليهم العمل على تطويره، و(3) كيفية إرساء هذه الركائز ومن المثير للاهتمام أن الملاحظات الواردة من كبار مستشاري الشركات العائلية تشير إلى أنهم لا يتابعون جميع الركائز أو العناصر الأساسية لجميع عملائهم في آن واحد. وتُظهر الممارسة أنه مع مرور الوقت، قد تقوم العائلات بتفعيل لبنات متعددة في نموذج G-SMART استجابةً للبيئة المتغيرة. لذلك نعتقد أن نظام الحوكمة المستمر يجب أن يتضمن مجموعة من اللبنة الضرورية بناءً على الظروف الخاصة بالعائلات الأعمال. علاوة على ذلك، نود أن نقدم مصطلحًا لهذه العملية: ألا وهو التفعيل المتعدد التركيز. وبهذا يتوافق تفكيرنا مع ما لاحظته آشر نور قائلًا:

“هناك العديد من الركائز لإنشاء نظام حوكمة مستمر ويمكن للفرد أن ينتقي ويختار الركائز المفضلة لدى المكلفين بتطوير نظام الحوكمة هذا”.

يتوافق مفهوم التفعيل متعدد التركيز مع نظام الحوكمة الاجتماعي الفني. لكن الممارسات الاجتماعية ليست ثابتة، بل تتطور بسبب التعرض لاختبارات الضغط التي تنشأ بفعل البيئة المتغيرة باستمرار. وبالمشاركة في الممارسات الاجتماعية المستمرة مثل الفهم، والسرور، والتعليم والتطوير العائلي، والحوكمة العليا، تعزز العائلات ركائز مختلفة للاستمرارية الديناميكية. كما يقوم النظام بتكثيف ممارساته الفنية، وسياساته، وهياكله، وأحيانًا المبادئ التوجيهية لتحقيق التحسين المشترك للممارسة الاجتماعية والعناصر الفنية.

يقدم المربع 2.1 عملية من خمس خطوات قد تساعد العائلات ومستشاريهم على تطبيق نموذج G-SMART.

ويوضح الشكل 2.4 ورقة عمل G-SMART المصممة لاتباع هذه الخطوات.

المربع 2.1.

خمس خطوات لتطبيق نموذج G-SMART

1. فحص البيئة الداخلية والخارجية لتحديد التغييرات أو المخاطر المحتملة أو المتغيرات (أحدها أو جميعها).
2. تقييم ما إذا كانت اللبنة الحالية لنموذج G-SMART مفيدة في إدارة التغييرات المحددة أو المخاطر المحتملة أو المتغيرات (أحدها أو جميعها). وهل يجب تطبيق أي تغييرات؟ أم ينبغي أن تظل التدابير والبنية الحالية كما هي؟
3. إجراء نقاش في المنتدى (المنتديات) ذات الصلة حول اللبنة اللازمة لـ "إعادة التفعيل" والتقوية. وما إذا كانت ستؤدي دورًا محوريًا أو داعمًا في إستراتيجية الاستجابة. ومستوى الحوكمة اللازم اتباعه عند تنفيذ التغيير (أي ما إذا كانت ستتم إضافة/تغيير المبادئ التوجيهية أو الهياكل أو السياسات أو الممارسات في مخروط الاستمرارية الديناميكية).
4. تطوير العمليات والإستراتيجيات (مثل الفهم وسرد القصص والتعليم والتطوير العائلي) لتعزيز اللبنة الأساسية ذات الصلة وتحديد المنتدى (المنتديات) المسؤولة أو البطل (الأبطال) (أو كليهما).
5. إعداد خطة مراجعة وتقييم النتائج. اجمع الملاحظات وتواصل وتصرف بناءً عليها مع الفئات المستهدفة.

التغييرات / المخاطر المحتملة والمتغيرات

خطة المراجعة	عقّن صدر التصرف؟ المنتدى / الرائد المسؤول	ما الطريقة؟ (الفهم / السرد القصصي / التعليم والتطوير العائلي)	مستوى المخروط (مبدأ / هيكل / سياسة / ممارسة)	ماذا كان التصرف؟ لم يكن هناك تصرف / إضافة / تغيير	أهمية الاستجابة (أساسية / داعمة)	مدى كفاية العنصر للاستجابة للاضطراب (المتغيرات) ("1") يلزم التغيير- "5" يجب أن يظل قويًا	عنصر الاستمرارية الديناميكية
اللبنة 1. إفساح المجال							
						① ② ③ ④ ⑤	1. التفاوض
						① ② ③ ④ ⑤	2. التواصل
						① ② ③ ④ ⑤	2. الثقة
اللبنة 2. المشاركة المتعددة الأدوار							
						① ② ③ ④ ⑤	2.1. المواطنة
						① ② ③ ④ ⑤	2.2. القيادة
						① ② ③ ④ ⑤	2.3. الإشراف
اللبنة 3. الاتساق							
						① ② ③ ④ ⑤	3.1. موازنة المصالح
						① ② ③ ④ ⑤	3.2. استشعار الغرض
						① ② ③ ④ ⑤	3.3. معايير السلوك

اللبنة 4. التجديد							
						① ② ③ ④ ⑤	4.1. المرونة
						① ② ③ ④ ⑤	4.2. وضع القيم
						① ② ③ ④ ⑤	4.3. رائد (رواد) التغيير العائلي
اللبنة 5. بناء الشرعية							
						① ② ③ ④ ⑤	5.1. المسؤولية والشفافية
						① ② ③ ④ ⑤	5.2. التنوع
						① ② ③ ④ ⑤	5.3. التسلسل الهرمي

الشكل 2.4. ورقة عمل نموذج G-SMART

2.6 الاستمرارية الديناميكية والزمانية

هناك وجهة نظر واحدة لم نتعرض لها بعد في توضيح مفهوم الاستمرارية الديناميكية، وتتمثل في السؤال الآتي: كم من الوقت يجب أن يستمر نظام الحوكمة قبل أن يتم تسميته بالنظام الدائم؟ يوضح الكثيرون من مصادر معلوماتنا مفهوم طول الأمد في الحوكمة المستمرة على مدار أجيال؛ حيث يقول دينيس كينيون - روفنيز:

”من وجهة نظري، المقصود إمكانية استمرار مبادئ الحوكمة على مدار جيل أو أكثر.“

ويقول أندرو هاي: ”أرى أن تفسير كلمة استمرارية هو الأداء الإيجابي المستمر في مواجهة التحديات في هذا الجيل، والحفاظ على الاستدامة من جيل إلى آخر.“

يبدرك أن نظام الحوكمة يتم تأسيسه من حكايات الماضي بما يخدم الحاضر والمستقبل، رأينا توافق ”أدوات المنديل“ 18 التي استخدمتها دافني ماكوفين في نموذج G-SMART. نشارك فيما يأتي بعض المفاهيم الأساسية:

- يمكن فهم حكايات الماضي بتحليل ما يأتي: (1) المبادئ / القيم، و(2) التاريخ / العلاقات، و(3) المهارات / نقاط القوة. لا يمكن للعائلات تغيير الماضي، ولكن يمكنهم التعلم منه للمضي قدماً.
- تتضمن العناصر الأساسية لحكايات المستقبل في نطاق نظام الحوكمة المستمر ما يأتي: (1) المصالح المشتركة التي تشمل الأهداف والرؤية (وتشبه ”الاتساق“ في نموذج G-SMART)؛ و(2) الهياكل / السياسات (التي تتلاقى في مخروط الاستمرارية الديناميكية)؛ و(3) الوقائع / الحقائق، وهي ما عبّرت عنه ماكوفين بالتواصل (وتشبه ركيزة ”إفساح المجال“ في نموذج G-SMART).
- الانتقال من التفكير بعقلية ”ما النفع الذي يعود عليّ من الأمر“ إلى عقلية ”هذا ما نركز عليه“.

كيف يمكن لمبادئ الحوكمة أن تترسخ عبر الأجيال؟ في المربع 2.2، نُقدم وصفاً مختصراً لما سيحدث عند إفساح المجال للجيل الناشئ (ليتخذ قراراته بنفسه) من تكرار ذلك عبر الأجيال، وهو ما يمكن أن يزيد من الاستمرارية الديناميكية في النظام.

المربع 2.2

الوصف المختصر للحالة: ترسيخ مبادئ الحوكمة

تقول إيديث أنج: ”أما المبدأ الذي رسّخه المؤسس في العائلة فهو أن الثروة لا بد أن تنمّي أفراداً عظاماً. لقد أنشأ صندوقاً اثمانيّاً حتى توزّع نسبة 50% على أبنائه. وفي خطاب رغبته، سمح أيضاً لأبنائه بإعطاء المشورة للأوصياء بشأن نسبة 50% المتبقية، فيما يتعلق بطرق انتفاع أبنائه بها. وبهذا نقل مسؤولية اتخاذ القرار والاختيار إلى أبنائه فيما يتعلق بما يريدون فعله بنسبة 50% الأخرى. ولما حان دور الأبناء لتولي مسؤولية التخطيط واتخاذ القرار، حازوا حزو والدهم، لذلك، إذا أردت حقاً تسهيل المشاركة وتعزيز

الإشراف المسؤول، عليك أن تمنح الأشخاص السلطة، بما يُفسح لهم المجال لاتخاذ القرارات وتحمل نتائج خياراتهم وعواقبها. يمكن البدء من شيء بسيط، مثل التخطيط لرحلة عائلية، أو مأدبة لجمع الشمل، ثم يكبر الأمر تدريجيًا، حتى يصيروا مهتئين لاتخاذ قرارات عقلانية لأنفسهم وللآخرين.”

وتقول سينتيا لي: “أعتقد أن الركيزة الأساسية في هذا السيناريو هي قدرة هذا الشخص أو المجموعة على تقدير بعض وجهات النظر من الجيل السابق والاستعانة بها على الأقل، وهذا لا يحدث إلا عندما يؤدي أدوارهم ويضطلعوا بمسؤولياتهم وواجباتهم، أيًا ما كانت، في نظام الحوكمة تباغًا. هذا لأنك إذا استعنت بوجهات نظرك الشخصية، فستعرقك المناطق المحجوبة في ذهنك، ولن تفهم رؤية المؤسس أبدًا.”

بعد أن قمنا بتعريف ركائز الاستمرارية الديناميكية وتوضيحها، سنناقش كيف يمكن لكل من الفهم والسرديات والتعليم والتطوير العائلي تعزيز الاستمرارية الديناميكية في الفصول الثلاثة التالية.

٣. الحوكمة والفهم



”لا يمكنك فهم ما يحدث في العالم، لأنه لا معنى له وقت حدوثه“.
- دينيس يافي

ترتكز الاستمرارية الديناميكية على قدرة نظام الحوكمة على تفسير التغيرات البيئية وتحديد طرق التفاعل مع المخاطر المحتملة والمتغيرات. وبالرغم من أن الفهم يُبقي على نظام الحوكمة نشطًا ومنفتحًا، هناك تحديان متأصلان فيه. أولهما أن الفهم في المقام الأول وظيفة أفراد، أما الكيفية التي يتسنى بها للعائلات - بما في ذلك الأفراد الذين يتبنون وجهات نظر وتحيزات مختلفة - التوصل إلى فهم جماعي لبيئتهم، فهي أمر معقد. أما الثاني، تميل معظم العائلات إلى توكي المصلحة الذاتية، وإلى نبذ المتغيرات الخارجية وصرفها عن فهمها الجماعي. ونظرًا إلى أن كثيرًا من الأحداث الخارجية التي يتم التغافل عنها في الغالب متأثرة بنقص المعلومات وتضاربها، عادةً ما تفتقر إلى المعنى، وهي بذلك تعكس ما قاله دينيس يافي في الاقتباس الافتتاحي لهذا الفصل. ومع أخذ ذلك في الاعتبار، يصير دمج الأحداث والمتغيرات الخارجية في الفهم الفردي والجماعي طريقة لتحسين أنظمة الحوكمة للعائلات، لكن في معظم الحالات، تنشأ هذه الأنظمة في صحوة الاستقرار الخارجي، كما نوهت تستسي ميوتندي:

“إن غالبية أنظمة الحوكمة قد دخلت حيز التنفيذ، أما المحادثات التي أجريناها مع هذه العائلات، والعمل الذي أنجزناه، فقد تم بعيداً عن أي باعث شديد التأثير، كالجوائح العالمية”.

3.1 الفهم: الملاحظة، يليها تكوين المعنى، ثم التصرف

الفهم هو ممارسة اجتماعية يتفاعل بها الأفراد مع بيئتهم ومع الغير، لإضفاء النظام والمعنى على التفاعل¹⁹. نظرياً، يتضمن الفهم ثلاث عمليات معرفية متداخلة: (1) الملاحظة، يليها (2) تكوين المعنى، ثم (3) التصرف²⁰. في المرحلة الأولى من التقييم، ويُطلق عليها اسم الملاحظة، يدقق الأفراد في حدث معين ويقررون ما إذا كان ضاراً أم مفيداً لأهدافهم، ثم يقيّمون سريراً المشاعر الإيجابية والسلبية التي قد يسببها هذا الحدث. وفي المرحلة الثانية من التقييم، يتحقق الأفراد من السياق، وسمات الحدث واحتمالية تأقلمهم معه، وتتطور لديهم مشاعر محددة بشكل أكبر²¹. أما المرحلة الأخيرة من التقييم فتستهل عملية معرفية أعمق لتكوين الفهم؛ حيث يحاول الأفراد تأطير المعلومات من خلال مخطط متوفر، أو إعادة هيكلة المخطط المتوفر لاستيعاب “مخالفات الأصول”، أو إنشاء أطر جديدة يمكنها من أن لاخر توسيع حدود الهوية الشخصية. وبناءً على كيفية تفسير الحدث والتوصل إلى معناه، يتخذ الأفراد قراراً بالتصرف، أو بعدم التصرف عن بصيرة.

هناك بعض أوجه التشابه بين الفهم الفردي والفهم الجماعي في نظام الحوكمة؛ حيث تتشابه عملية الملاحظة مع البحث عن التغيير الإيجابي أو السلبي وتحديد في المعلومات التي يحتفظ بها الأفراد في نظام الحوكمة. وتُعد عملية تكوين المعنى نظيراً للكيفية التي يضع بها النظام المعلومات الناتجة في سياقها الصحيح، وتقيم الحلول في إطار البنية الحالية للحوكمة. بالإضافة إلى ذلك، يشبه التصرف كيفية تحديد نظام الحوكمة لإستراتيجيات الاستجابة استناداً إلى التقييم في المرحلة السابقة. تشكّل أيضاً هذه العمليات بوضوح أساسيات دورة إدارة المخاطر؛ حيث تُحدد العائلات المخاطر وتقيّمها (وتقيس نسبتها) وتقوم بإدارتها في نهاية الأمر. يرى أندرو هاير أن إدارة المخاطر باعتبارها جزءاً من عملية فهم نظام الحوكمة، تُسهم في استمرارية الحوكمة، وفي هذا الصدد يقول:

“يتمثل أحد مبادئ الاستمرارية في استمرارية العائلات في تقييم المخاطر والتحديات المعرّقة، ومحاولة إعطائها بعض الأبعاد، إلى جانب ترتيب كيفية الاستجابة لهذه المخاطر حسب الأولوية. وهذه هي الخطوات الرئيسية في إدارة المخاطر واستمراريتها، والتي تبدأ من كونها دورة متعاقبة لتحديد المخاطر وصولاً إلى تقييم المخاطر، ثم تطوير استجابة مناسبة لهذه المخاطر ومراقبة تلك الاستجابة”.

3.2 مندييات الحوكمة باعتبارها منصة للفهم الجماعي

الفهم الفردي هو عملية تلقائية نسبياً. ومع ذلك، يتطلب الفهم في نظام الحوكمة التنسيق بين أفراد. ففي عائلات الأعمال، يورّع الفهم على العائلة والأعمال والأنظمة الفرعية للملكية. ولكن نظام الحوكمة الشمولي بإمكانه تسهيل التبادلات الرسمية بين منصات الفهم الأساسية في هذه الأنظمة الفرعية (مثل مجلس الإدارة، ومجلس المالك، ومجلس العائلة). وعلى سبيل المثال، قد يمثل الأفراد ذوي الأدوار المتداخلة مع الأنظمة الفرعية - مثل هؤلاء الذين “ينتقلون بسلاسة” عادة بين منصات الفهم الجماعي المختلفة - جسراً لإثراء نتائج الفهم، ويرى الخبراء البارزون في دراستنا أن الاجتماعات العائلية تشبه منصة رئيسية للفهم الجماعي “تشمل رؤى مختلفة بشكل متنسق” لجميع منصات الفهم. يعلق دينيس يافي قائلاً:

“يتعلق الفهم بمعرفة موقفك. وهذا عمل شخصي: حيث يتوصل الافراد الى توافق في الراء فيما بينهم، و يتوصلون الى ما ينوون القيام به. ولهذا السبب سيحتاجون إلى عقد الكثير من الاجتماعات العائلية”.

يمكن للمشاركة في الممارسة الاجتماعية للفهم (إعادة) تنشيط المكونات الأساسية المختلفة للاستمرارية الديناميكية في نموذج G-SMART. وتوفر منتديات الحوكمة إمكانية إفساح المجال للأفراد لتبادل المعلومات التي يجمعونها من مصادر مختلفة. ويُعد التباحث في معنى المعلومات أمرًا بالغ الأهمية، وهذا بسبب الأدوار المتعددة التي يؤديها مختلف أفراد العائلة. يوضح جيمس جرويمان ذلك في قوله:

“عندما نتحدث عن الفهم، نقصد درجة الفهم التي تصل إليها العائلة وإلى أي مدى يريد أفرادها التعلم، وغالبًا ما يؤدي الاستعداد للفهم إلى التنبؤ بالنجاح في المستقبل”.

من الطبيعي أن تستند العائلات إلى تجاربها السابقة التماسًا للاتساق قبل أن تتجه إلى عمليات التجديد التي تتطلب المزيد من الجهد لوضع معانٍ وتأسيس تصرفات جديدة للمستقبل. يجري تسهيل الفهم في منتديات الحوكمة (مثل الاجتماعات العائلية) من خلال العناصر الفنية، كجداول الأعمال وقوائم المدعوين. وتساعد هذه العناصر على تنسيق طبيعة الأفراد الذين يمكنهم المشاركة قانونيًا، وكيفية المشاركة، إلى جانب الموضوعات التي سيتم تضمينها لمناقشتها في الاجتماعات. كما يساعد المستشارون العائلات على فهم التغييرات الداخلية والخارجية على المستويين الاجتماعي والفني، وهذا كما قال راندل كارلوك وكينج-فان لو:

“دورنا هو مساعدة العائلات على فهم التحديات التي تواجهها كعائلة، والبيئة الخارجية التي يحدث فيها تنافس بين الأعمال. إننا نستخدم أدوات مثل التخطيط الجيني وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) لمساعدتهم على إدراك موقفهم الحالي وفرصهم الحالية على المستويين الاجتماعي والفني على حد سواء. وعادةً ما تكون عائلات الأعمال على دراية بما تحتاج إليه، لكن دورنا هو التفكير في الخيارات المتاحة أمامهم واتخاذ القرارات الحاسمة. ويتمثل جوهر حوكمة الشركات العائلية في اتخاذ قرارات صعبة، وحل المشكلات، ووضع خطط جديدة لبناء مستقبل عائلي مشترك”.

يجب ألا يقتصر فهم العائلات على البيئة الخارجية فحسب، بل يشمل المبادئ التوجيهية، والهيكل التنظيمية، السياسات، والممارسات. في المربع 3.1، نعرض ملخصًا للكيفية التي ساعدت من خلالها ماري ديوك العملاء من عائلاتها على العمل على هذا الأمر (يُرجى ملاحظة أن عملها يتعلق أيضًا بتعلم العائلة وتطويرها، ويمكن ان يساعد على رفع الوعي بالحوكمة العليا للعائلة).

المربع 3.1.

فهم المبادئ التوجيهية والهياكل والسياسات والممارسات مع ماري ديوك

- ستزيد أي هياكل جديدة تنشئها العائلة، مثل مجالس العائلة وفرق العمل واللجان، بشكل كبير من التعقيد والترابط في العائلة. ويتمثل دور المستشار في مساعدة الأفراد على رؤية الواقع، وخاصة التأثيرات الهيكلية على السلوك الفردي وديناميكيات العائلة.
- ساعد العائلة على التعرف على النظام الفني الذي يندمجون فيه، فلا بد أن تكون قادرًا على العمل بمثابة "مترجم فوري" للتأكد من أنهم يفهمون ما بين أيديهم وما هم بصدده: حيث إن عدد قليل جدًا من أفراد العائلة على دراية وثيقة بمسنداتهم القانونية. تقول ماري ديوك: "لم أكن أتوقع منهم أن يكونوا كذلك. ولكن يجب عليهم بالتأكيد أن يعرفوا طبيعة أدوارهم ومسؤولياتهم وحقوقهم فيما يتعلق بالهياكل الخاصة بهم".
- استكشف المهارات الإنسانية والاجتماعية والعاطفية التي يجب أن يتحل بها الأفراد مما ستحتاج إليه العائلة للتنقل في النظام. تعتقد ماري ديوك أن المستشارين يجب أن يطرحوا أسئلة مثل: "نحن بصدد تعيين فلان كوصي، ما مدى جاهزيتهم لأداء هذا الدور؟ وهل يفهمون طبيعة الدور؟ وهل يستوعبون حجم هذه المسؤولية الهائلة ودورهم الائتماني مع المستفيدين؟ وما الذي يجب علينا فعله للتأكد من جاهزيتهم لأداء ذلك الدور بفعالية؟"
- مارس "تدريب القاعدة الضمنية" لتفسير نظام الحوكمة غير الرسمي الذي لا يتم تدوينه في الذكريات اللاواعية تمامًا أو اللاواعية بشكل جزئي للعائلة. في كثير من الأحيان يكون من المستحيل أن تدرك العائلة طبيعة هيكل القواعد الخاص بها. لكن وجود منتدى يلتقي فيه الجميع على قدم المساواة يؤدي إلى إجراء المناقشة اللازمة.
- تشارك ماري ديوك كيفية إجرائها هذا التدريب في قولها: "سأستغرق في الغالب وقتًا للتنقل عبر مجالات مختلفة في نطاق تجارب العائلة، متسائلة ما القواعد الضمنية للنساء في العائلة، وللأفراد الذين ينضمون إلى العائلة بالمصاهرة؟ بل قد تكون هناك قواعد ضمنية لكيفية نظر المجتمع للعائلة وتفاعله معها. وقد يكون من المثير للاهتمام استكشاف كيف تبدأ العائلة في التعرف على هذه الحقائق غير المعلنة والاعتراف بها بشكل أكثر انفتاحًا. هل يتم تشجيع النساء حقًا على المشاركة والقيادة في العائلة؟ وهل يحظى من ينضمون إلى العائلة بالمصاهرة بالمساواة مع الآخرين؟ وما نظرة المجتمع لعائلتكم؟ وما افتراضاتهم عنكم وعن عملكم؟ وما رأيهم فيكم كأفراد؟ وما رأيهم في أعمالكم الخيرية؟" من الضروري أن نفهم مجموعة القواعد الحالية، وطبيعة العمل الذي قد يكون مطلوبًا لقضها، وذلك لإفساح المجال لمجموعة جديدة من القواعد التي من شأنها أن تخدم العائلة بشكل أفضل في رحلة تطورها. يساعد هذا الفهم على وضع الأساس لرحلة العائلة في التعلم للمضي قدمًا.

3.3 الانتقال من تكوين المعنى إلى التصرف: حين يكون الاستعداد أكثر فاعلية من التخطيط

هناك فارق رئيسي آخر بين الفهم الفردي والفهم الجماعي، وهو أن الفترة الانتقالية من تكوين المعنى إلى التصرف تكون أطول في الفهم الجماعي. يتصرف الأفراد تلقائيًا تقريبًا بناءً على نطاق معرفتهم، لكن العائلة كمجموعة تستلزم التنسيق بين أفرادها قبل الاستعداد للعمل كمجموعة. وبمرور الوقت، تضع العائلات "خطًا" لإدارة الانتقال بين تكوين المعنى والتصرف. ومع ذلك،

تشكل المتغيرات الناجمة عن جائحة كوفيد19- تحديًا صعبًا لمعرفة ما إذا كانت تلك "الخطط" المستخدمة لفترة طويلة لا تزال فعالة. وكما يقول دينيس يافي:

"هذه الجائحة مستمرة، وليست مجرد تسونامي أو حريقًا. بل إننا لا نعرف ما ستؤول إليه الأمور. كيف يمكننا التخطيط لإستراتيجيتنا بشكل كامل؟"

ترتبط ممارسات الحوكمة الحالية لدينا بين "التخطيط" و"التنفيذ" في الغالب، بغض الطرف عن عنصر "الاستعداد" بينهما²². إن التخطيط لا يعني التنبؤ بالمستقبل؛ بل يدور حول الاحتمالية والاستعداد لمواجهة عدم اليقين، ويتعلق أكثر بالاستعداد جيدًا للسيناريوهات المحتملة، كما يقول جيمس جرومان. ويجب أن يكون هذا هو التخطيط الأساسي الذي تعرف العائلات من رواد الأعمال كيفية القيام به.

تساعد إدارة المخاطر على إعداد العائلات لمواجهة المآزق المحتملة. وغالبًا ما تبدأ إدارة المخاطر بإدراك الخطر، يليه الاستعداد له، وتحليله، والتخطيط له، ثم اتخاذ تدابير المخاطر، وإعادة التخطيط للخطر، وأخيرًا إعداد التقارير²³. بالإضافة إلى ذلك، يتم دعم العائلات من رواد الأعمال من خلال مجموعة مترابطة من سياسات المخاطر ولجان إدارة المخاطر، واستبيانات إدارة المخاطر، والتقارير الموحدة، وتحليل السيناريوهات.

في سياق بحثنا، كثيرًا ما نسمع أن المستشارين يساعدون العائلات على التعامل مع التنوع باعتباره أحد إستراتيجيات إدارة المخاطر. ومع ذلك، تعتقد معظم العائلات أنها مستعدة لتنوع الأصول المالية فقط، وقليلون من يعتقدون بأنهم على استعداد للتنوع بمفهومه الأوسع، أي التنوع الذي يشمل رؤوس الأموال البشرية والمبنية على العلاقات والهيكلية. وغالبًا لا تتمكن العائلات التي تتوخى المصلحة الذاتية من رؤية هذه المنطقة المحجوبة في أذهانهم. لذلك، في المربع 3.2، نقدم ملخصًا لكيفية إدارة مخاطر غالبًا ما تغفل عنها العائلات: ألا وهي المخاطر السياسية.

المربع 3.2

إدارة المخاطر السياسية مع فيليب ماركوفيتشي وإيراج أصفهاني 24

تتمثل أحد التأثيرات طويلة المدى لجائحة كوفيد19- في اضطراب العائلات الرائدة للأعمال مراجعة بروتوكولات إدارة المخاطر الخاصة بها. ولا تزال العديد من المخاطر التشغيلية، مثل اضطراب سلسلة التوريد وإدارة المواهب، تشغل حيزًا من الوقت والاهتمام، على الرغم من سهولة التخفيف منها نسبيًا على المدى القريب، وهناك مخاطر أخرى، مثل المخاطر السياسية، تلوح في الأفق. يستكشف فيليب ماركوفيتشي وإيراج أصفهاني تأثيرات هذه التحولات الرئيسية في كيفية تكوين العائلات لثروتها وحمايتها واستخدامها في السنوات المقبلة. نلخص فيما يأتي "البرمجيات" و"الأجهزة" التي يذكرها لإدارة المخاطر السياسية.

البرمجيات	البرمجيات
<ul style="list-style-type: none"> • تنويع الملكية • الأصول المملوكة لأكثر من فرد من أفراد العائلة • الهياكل المتعددة، في مواقع مختلفة، وبأنواع مختلفة • الاستخدام المتنوع لـ من بين أمور أخرى، (1) الصناديق الائتمانية ذات التوزيع المحدود لتجنب تبادل المعلومات بين الدول أو مطالبات الدائنين (أو كليهما)، و(2) الصناديق الائتمانية التي تستبعد بعض الشروط 	<ul style="list-style-type: none"> • أنظمة الحوكمة والملكية الحية التي تعكس، من بين أمور أخرى، قيمة تنويع الأصول والملكية ومكان وجود أفراد العائلة • حوكمة الاستثمار مع الاعتبارات الجغرافية السياسية • التعرّف على الهياكل الخاصة بك وثغراتها

3.4 المستشارون، وسطاء للفهم والإدراك

في البيئة التي تنطوي على اضطرابات، يؤدي المستشارون دورًا أساسيًا باعتبارهم وسطاء فهم 25. وهذا يعني أنهم يثيرون شعورًا بالريبة لدى العائلة عندما لا تكون على دراية بالمخاطر أو المتغيرات، و يسعون للوصول الى توضيح في عملية تكوين المعنى والاتساق الجماعي، ويجمعون (لكن لا يقودون) التصرفات اللازمة للاستجابة للاضطرابات، وفي نهاية المطاف يحولون دون تسرع العائلة نحو تصرفات غير ناضجة. ومع ذلك، يجب على المستشارين الامتناع عن استبدال العمل الذي يُجرىه العملاء من العائلات؛ إذ لا بد أن تتولى العائلات زمام عمليات الفهم حتى يتمكنوا من بناء الاستمرارية الديناميكية الخاصة بهم. واستنادًا إلى استعارة الماراثون، تُعد العائلة العداء المجازي، والمستشار مدرب الماراثون الذي لا يمكن أن يحل محل الرياضي. وتمثل ليزا موريل الاستعارة بطريقة شبيهة في قولها:

“إذا قمت بتعيين مدرب لياقة بدنية، فليس بوسعك رفع الأثقال نيابةً عني. بل يمكنه تدريبي على كيفية رفعها، وتقديم التوجيهات حول كيفية تحقيق الآخرين لأهداف مماثلة، وإرشادي لفهم احتياجاتي. لكن في النهاية، يجب أن أكون على استعداد لبذل الجهد اللازم لتحقيق التحول الخاص بي. ولذلك يجب أن تكون العائلات على استعداد أيضًا لبذل الجهد اللازم لتحقيق أهدافها.”

يعتقد جيمس جرومان أن وجود مستشارين لتقديم الملاحظات يساعد العائلة على التعلم بمرور الوقت من خلال تحسين عملية الفهم وتطوير عملية اتخاذ قرارات ناجحة. وعندما ترى العائلات نتائج عملية الفهم والقرارات التي يتخذونها نتيجة لذلك، يتعلمون تدريجيًا من الإخفاقات والنجاحات. في الحقيقة، تُعد الملاحظات الدقيقة والعملية التي تقدّم في الوقت المناسب أمرًا بالغ الأهمية عند بناء المهارات. ويشير بأن الحزم هو مهارة نادرًا ما تتم مناقشتها ولكنها مهمة لتوسط الاستشاريين في فهم نظام الحوكمة، وفي هذا الصدد يقول:

“في بعض الأحيان، يكون كل ما عليك أن تتحلى بالشجاعة لأن تقول: “انتظر لحظة - توقّف، انتهى الوقت“. كل ما تحتاجه هو مستوى دبلوماسي من الحزم للتفاعل مع العائلة بطريقة لائقة ومباشرة. وفي رأيي، يساعدك في ذلك الأسلوب والخبرة وفنون التعامل المكتسبة“.

قد يواجه المستشارون الذين لا يتعرضون كثيرًا بما يكفي للدورات الكاملة للاضطرابات، أي معايشة دورة اقتصادية كاملة من المتغيرات التي يمر بها عملاؤهم - تحديًا يتعلق بفهم البيئة المتغيرة للعملاء. تعلق كريستين ستيفارت بصراحة:

“في مجال عملنا، ماهية الحوكمة هي شغلنا الشاغل: يجب أن يكون لدينا مجلس عائلي، وجمعية عائلية، ومجلس إدارة، وربما مجلس ملكية. لكننا نفشل كـمجال في توفير أي إطار أو هيكل للعائلات للنظر في السياق الاجتماعي وما يدور حولهم“.

ولمعالجة هذه المشكلة، نقدم بعض “الأدوات” التي يمكن للمستشارين استخدامها في العمل باعتبارهم وسطاء فهم. تُكمل هذه الأدوات مهارات العملية التي ذكرها جيمس جرومان، ألا وهي تعلم المستشار، والتنمية الشخصية، والملاحظات، ومهارات الحزم المناسبة التي تمثل الفروق الرئيسية لهذا الدور الذي يؤديه وسطاء الفهم.

3.4.1 قوة طرح أسئلة ماذا لو وماذا لو لم

هناك أداة بسيطة ولكنها قوية للغاية يستخدمها العديد من الرواد في مجال الشركات العائلية للتوسط في عملية الفهم، وهي طرح أسئلة “ماذا لو” و“ماذا لو لم” على عملائهم من العائلات، كما تبين في دراستنا. “ماذا لو” هو سؤال صعب يجعل العائلات تفكر في المستقبل وتبحث بروية عن الدلائل في البيئة الحالية في الوقت نفسه. وهذا يؤدي إلى تطبيق ما كان مضمناً في الماضي للتنبؤ بالمستقبل. كما تعمل أسئلة “ماذا لو لم” بشكل مماثل، ولكنها تخدم غرضين إضافيين. أولهما تحدي الافتراضات الراسخة، المتأصلة في كل فرد وكل عائلة، بأن شيئاً ما سيحدث نظراً إلى تكرار هذا السيناريو في الماضي. وثانيهما مساعدة العائلات على الانتقال من مرحلة الفهم إلى التصرف. وذلك لأن أسئلة “ماذا لو لم” تساعد على التغلب على الميل العام للتردد ومقاومة التغيير. بمعنى آخر، تُجبر أسئلة ماذا لو لم العائلات على مواجهة عواقب الفشل. يصف ريتشارد جراسبي أسئلة ماذا لو وماذا لو بأنها “اختبارات ضغط”؛ حيث يقول:

“الأمر كله يتعلق بالأشياء الشخصية الأقرب إلى الحاضر، ماذا لو. إننا نقيّم “ماذا لو لم أتمكن من فعل هذا؟ وماذا لو لم أتمكن من فعل ذلك؟ وماذا لو حدث لي شيء؟ وماذا سيحدث إذا لم أتمكن من السفر إلى ذلك المكان، أو لم أتمكن من الاتصال بذلك الشخص أو كان في العناية المركزة فلا يمكنه التصويت في الاجتماع؟ ستقيّم نوع اختبارات الضغط“.

3.4.2 ممارسة "المواقف افتراضية"

ترتبط معظم ممارسات الحوكمة الحالية التخطيط بالتنفيذ، ولا تفرّق بين "التخطيط" و"الاستعداد". فيما تأتي تدريبات على "مواقف افتراضية" - وهي تدريبات تعمل على إعداد العائلات للسيناريوهات التي قد تؤدي إلى اضطراب نظامها - وتستهدف المستشارين للعمل على الإعداد الفعال لعملائهم من العائلات. هي مستمدة من العمل الاستشاري الذي أعدّه المؤلف الأول لهذا التقرير مع شركة عائلية؛ حيث كان اتخاذ القرار في سلطة المؤسس الذي كان في منتصف الأربعينيات من عمره آنذاك. وقد واجهت هذه الشركة مخاطر مختلفة مرتبطة بالنمو السريع لمحفظة الأعمال.

دعونا نلقي نظرة على التدريب المحدد، وهو تحليل السيناريو، بالاستعانة بتصميم من مرحلتين يهدف إلى إيصال رسالة مفادها أن الفوضى قد تتطور وتنتشر بسرعة في النظام. في المرحلة الأولى، والتي طُورت لأول مرة في أبريل 2019، قبل تفشي جائحة كوفيد-19 العالمية في جميع أنحاء العالم، تلقى أفراد العائلة سيناريو افتراضياً مصمماً بناءً على وضع العائلة العميلة (انظر المربع 3.3)، وكان عليهم العمل معاً لإدارة الوضع. وبعد إجراء مناقشة حيوية، عُرض على العائلة سيناريو واقعي (المربع 3.4) أضاف مجموعة من الظروف الجديدة وغير المتوقعة إلى السيناريو الأساسي.

المربع 3.3. حالة طارئة لعائلة شين

في يوم 22 أبريل 2019، في أثناء عودة السيد شين، المؤسس والرئيس التنفيذي للشركة العائلية الخاصة بك، إلى الصين بعد رحلة طويلة إلى اليابان، تم العثور عليه فاقدًا الوعي. وقد تبين أنه مصاب بفيروس XYZ، وهو مرض تنفسي شديد العدوى تفشى حديثاً في العالم. لكن أثبت العلاج الأولي لمرض ABC - وهو مرض يسببه فيروس XYZ - فعاليته، ليصبح منحةً لعائلة شين. وبينما يظل السيد شين فاقدًا للوعي، يتوقع الطبيب أن يستعيد قوته خلال أسبوع تقريباً. وحتى هذه اللحظة، يجب عليه البقاء في المستشفى، مع تجنب إزعاجه بالزيارات ومهام العمل. وإلا فسيستغرق وقتاً أطول حتى يتماثل للشفاء.

فيما يأتي الملاحظات المدرجة في جدول أعمال السيد شين:

- هناك قرض بقيمة 5 ملايين يوان صيني واجب السداد إلى أحد البنوك في 23 أبريل.
- زيارة لإجراء الفحوصات اللازمة من مستثمرين محتملين إلى مصنعك تحت الإنشاء في 23 أبريل.
- حفل مسائي في حديقة ترفيهية جديدة، احتفالاً بالتوقيع على الصفقة في 25 أبريل.
- اصطحاب والدة السيد شين إلى موعد طبي مهم للغاية في 26 أبريل.

استدعاكم الطبيب وطلب منكم، باعتباركم أقرب عائلة للسيد شين، عدم إزعاجه، وأعطاكم جدول الأعمال المشار إليه أعلاه. كيف يمكنكم التعاون معاً للتعامل مع الموقف والتأكد من استيفاء النقاط الواردة في جدول الأعمال؟

المربع 3.4 حالة طارئة لعائلة شين: التحديات

بينما تضعون خطة العمل وتبدؤون في تنفيذها، تتفاقم الأمور وتتلقون بعد يومين، في 24 أبريل 2019، المعلومات الآتية:

- يتوقع الطبيب أن الأمر سيستغرق ثلاثة أسابيع أخرى حتى يعود السيد شين إلى مستوى معقول من الوعي.
- في 25 أبريل، يظهر شخص لا تعرفونه ويقول إن السيد شين تعهد بالمشاركة في الاستثمار في أحد المشاريع، وأن المبلغ الذي تم الالتزام به لهذا الاستثمار يقدر بـ 2 مليون يوان صيني وكان مستحق الدفع خلال أسبوعين. كما يقدم هذا الشخص مستندات موقعة من السيد شين ويصر على إتمام هذه الصفقة.
- تشعر السيدة شين، زوجة السيد شين وعضو مجلس إدارة الشركة العائلية، بضغط شديد بعد دخول زوجها إلى المستشفى، مما يجعل حالتها الصحية غير مستقرة. ولا بد أن تنسحب من العمليات التجارية وتمكث في مكان هادئ لبضعة أيام.

كيف ستغير هذه الظروف خطة العمل الخاصة بكم؟

المصدر: جيرمي تشينج

بينما لا يمكن للعائلة العميلة والمستشارين التنبؤ بالمستقبل، يُعد إخضاع العائلة لتدريبات "المواقف الافتراضية" المناسبة وتنفيذ تحليل السيناريوهات وسيلة فعالة للاستعداد لمختلف الأحداث المستقبلية. ويُعد الحرص على أن يكون التدريب بسيطًا ولكن ذا صلة بوضع العائلة عامل النجاح الرئيسي لأنه يوفر منصة لمناقشة افتراضاتهم الخاصة واختبارها.

3.4.3 إعداد العائلات لمناقشة موضوعات محظور التحدث فيها

تُعد السيناريوهات المصغرة أداة فعالة لإعداد العائلات ونقلهم من مرحلة تكوين المعنى إلى التصرف؛ حيث تُطلع السيناريوهات المصغرة العائلات على المناطق المحجوبة في أذهانهم، وإلى مخاطر لا يفكرون فيها مطلقًا، وغالبًا ما تتطرق إلى موضوعات محظورة. في المربع 3.5، نقدم سيناريو حقيقيًا لعائلة متعددة الزوجات تمر بظرف يهدد حياتها.

المربع 3.5.

عن تعدد الزوجات: "إنهم إخوة، ولا بد أن يعرفوا بعضهم بعضًا"

كان لرائد أعمال صيني "عائلتان". وكانت الرفيقة تعرف بأمر الزوجة والعائلة الرئيسية، ولكن ليس العكس. كان لكل من الزوجة والرفيقة أطفال من رائد الأعمال الصيني. وقد كانوا في الفئة العمرية نفسها، ولم يفصل بينهم سوى سنة أو سنتين فقط. في أحد الأيام، وبعد معاناة من مرض القلب دامت عدة سنوات، تم إدخال رائد الأعمال في نهاية المطاف إلى المستشفى ليخضع لجراحة قلب مفتوح تهدد حياته. وقد استدعى، سواء كان هذا القرار حكيماً أم لا، جميع أفراد "العائلتين" بهدف تعريفهم بعضهم ببعض.

صدمت الزوجة بشدة عندما علمت بأمر العائلة الثانوية وأطفال زوجها الآخرين من علاقة أخرى. وبالرغم من أن الرفيقة كانت على علم بالأمر برمته، شعرت بالقلق الشديد. أدت جراحة القلب المفتوح وتهديدها المباشر لحياة رائد الأعمال إلى تأخير المعركة الواضحة، لكن شعرت كلتا السيدتين بالانزعاج في أثناء اللقاء.

على كلٍ، أُجريت الجراحة بشكل جيد، وخرج رجل الأعمال من المستشفى. وهنا انفجرت العواطف المكبوتة ووقعت كل الأحداث المتوقعة والعديد من الأحداث غير المتوقعة. لقد انفجرت القنبلة الموقوتة أخيراً. بذلت كل من العائلتين ما في وسعها للتعرف على الأصول التي تمتلكها العائلة الأخرى، بالرغم من أنه قد تبين أن رائد الأعمال استعد مسبقاً، فقد أنشأ صندوقين اثنيانين منفصلين، صندوق لكل عائلة.

كان المستشار الموثوق لرائد الأعمال، والذي تم تعيينه أيضاً أميناً للصندوق الذي تم إنشاؤه للزوجة، على علم بأن رائد الأعمال حاول أن يكون عادلاً مع كلا الطرفين. لكن لم يتمكن المستشار -ولم يكن قادراً على - إخبار الطرفين المتنازعين بذلك.

وفي اجتماع لاحق مع رائد الأعمال، سأله المستشار عن سبب رغبته في جمع العائلتين معاً. فأجاب: "إنهم أشقاء، ولا بد أن يعرفوا بعضهم بعضاً"، مؤكداً على أهمية الروابط العائلية بين الأطفال من كل علاقة. علق المستشار: "إنهم ليسوا أشقاء، بل نصف أشقاء!" وعلى مدار باقي الاجتماع، كانا يتناقشان حول كيفية حل مشكلات التخطيط العائلي والعقاري المقبلة.

أسئلة المناقشة:

السؤال الأول: هل تعتقد أن فكرة أن يتصل رائد الأعمال بالعائلتين للاجتماع معاً قبل إجراء الجراحة كانت جيدة؟
السؤال الثاني: هل وجود صندوقين اثنيانين منفصلين يكفي لعائلة متعددة الزوجات؟ وهل هناك حلول أخرى لتخطيط التعاقب يمكن أن تكون فعالة في هذا الموقف؟

المصدر: جيرمي تشينج (تم السرد بناءً على قصة شاركها أحد المستشارين)

٤. الحوكمة والسرديات



“إن السرديات وسيلة قوية لإيصال الرسالة. أعتقد أننا نحتاج إلى التفكير في أمر القصص التي لم ترو لنا عمداً في إحدى الشركات العائلية - والسبب وراء ذلك.”
- كلوديا بينز أستراشان

بينما يساعد الفهم العائلات على بقاء نظام الحوكمة الخاص بهم، تساعد السرديات على إضفاء الطابع المؤسسي على ما عاشته العائلات في نظام الحوكمة. تواجه العائلات من رواد الأعمال في أي فترة من فترات الاضطراب غالباً انتكاسات لكن تتعلم الكثير من العائلات من هذه المتغيرات وتخرج منها أكثر مرونة. لكن للأسف، لا تستطيع جميع العائلات الاستفادة من هذه التجربة القيّمة بنفس القدر. يكمن أحد عوامل التمييز الرئيسية في القدرة على تطوير السرديات، وعلى وجه الخصوص، القدرة على سرد مثل هذه القصص لترجمة التحديات إلى فرص تعليمية إيجابية للأجيال القادمة. يوضح توماس أنج ذلك قائلاً:

“لدينا قول مأثور في اللغة الصينية يقول: “بمجرد ختم الجرح، تنسى الألم”. يُعد عام 2020 بمثابة قصة مصورة مهمة للغاية للعديد من العائلات. دعونا نتذكر ذلك فيما يتعلق بنا وبالعائلات التي نعمل معها.”

4.1. الاستمرارية الديناميكية: الانتقال من السرديات إلى تقاسم المعرفة وتقاسم الهوية

يستخدم مستشارو الشركات العائلية السرديات غالبًا عند عملهم في قضايا الحوكمة مع العائلات. يعتقد كين مراكين أن "هذا من شأنه مساعدة العائلة، على المستوى الفردي والجماعي، على تصور المستقبل الذي ترغب في تحقيقه وكيفية تطور أدوار الجهات الفاعلة كجزء من هذه القصة". وفقًا لراندل كارلوك وكينج فن لوه، السرديات ممارسة اجتماعية ذات عنصر فني، ويتضح ذلك في قوله:

"تُظهر القصص المشكلات الاجتماعية والعاطفية التي تواجهها العائلات. ويوضح لنا النموذج الاجتماعي الفني أن كل عمل أو تفاعل بشري يتضمن عنصرًا اجتماعيًا وبعْدًا فنيًا، والذي يمثل العمليات والأدوار في الحوكمة. تساعد القصص العائلات على التعبير عن قيمها وأهدافها وفهمها بما يتجاوز كسب المال، وتعمل كحافز حاسم لبناء علاقات عائلية قوية. عند العمل مع العائلات، نمنحهم فرصًا لمشاركة تجاربهم مع أفراد عائلتهم وتحديد القيم المشتركة للبدء في صياغة رؤية عائلية. تشترك جميع الشركات العائلية في التجربة الإنسانية التي تعبر عنها القصص بشكل أفضل، والتي تنبع من التحديات والانتصارات والإخفاقات عبر أجيال من تاريخ العائلة والشركة".

يساعد السرد في (إعادة) تنشيط ركيزة إفساح المجال في الحوكمة، وهو مصدر قوي للترابط العائلي وبناء الثقة. تحدث عملية السرد عندما يتشارك أفراد العائلة قصصهم ويبدؤوا في التفسير والتفاوض واستخلاص الدروس المستفادة من هذه القصص. تشير القصص إلى الأدوار التي يؤديها مختلف أفراد العائلة، وتوضح كيفية تصرف الأفراد في هذه الأدوار. يحصل كل فرد من أفراد العائلة على دوره من القصة، ثم يستمع إلى الآخرين ويقارن السرد الذاتي مع السرد الذي يرويهِ الآخرون. وبالتالي تؤدي هذه العملية إلى تشجيع الأدوار الفردية وتحقيق التوافق على مستوى المجموعة.

تأمل العائلات في القصص وتسعى إلى تحقيق الاتساق في السلوكيات والأهداف والاهتمامات بين أفراد العائلة وعبر الأجيال. قد يُسهل تجديد القصص القديمة الاحتفال بالنجاحات الماضية، مصطحبًا العائلة في رحلة متسارعة إلى "الفصل التالي"، وهو ما قد يعني في كثير من الأحيان "إعادة ضبط" في الحوكمة. تؤكد كلوديا بينز أستراشان أنه ينبغي للمستشارين التحقيق في القصص التي أُخفيت (انظر الاقتباس الافتتاحي في هذا الفصل) لأنها قد تكشف عن بعض التحديات في اكتساب شرعية النظام، مثل قمع الهيمنة والثغرات في العلاقات الهرمية. وكما هو موضح في الفصول السابقة، سرد القصص هو ممارسة اجتماعية فعّالة للمساهمة في الركائز المختلفة للاستمرارية الديناميكية وللحفاظ على نموذج G-SMART.

تُستمد قوة السرديات من الطبيعة سريعة الانتشار والتي غالبًا ما تحمل عنصرًا عاطفيًا قويًا. تقترح سامانثا رينولدز، التي تعتقد أن السرديات تساعد في الحفاظ على القيم العائلية، اشتراك القصص في ثلاثة عناصر: (1) الانتكاسة، و(2) التفاصيل، و(3) العاطفة. تنتشر القصص في نظام الشركات العائلية بسرعة وتستمر لأنها تحمل "علامات عاطفية، وهي ضرورية لتشفير الذاكرة واسترجاعها". تتضمن القصص أيضًا الإدراك المشترك والذاكرة المشتركة. أظهرت تجربة مثيرة للاهتمام أن المعالجة الواعية للمحفزات السردية تتزامن مع معدل ضربات القلب للأفراد

المعرضين لهذا المحفز. الأشخاص الذين يعانون من "تزامن" في معدل ضربات القلب يمكنهم أيضًا استرداد السرد بشكل أفضل في المستقبل. بالإضافة إلى ذلك، فإن المعرفة بتاريخ العائلة (مثل قصص الوالدين) "ترتبط بشكل كبير بمركز التحكم الداخلي، وتعزيز احترام الذات، وتحسين أداء العائلة، وزيادة الترابط العائلي، وانخفاض مستويات القلق، وانخفاض حدوث مشكلات سلوكية". ويدعم ذلك مرونة الأفراد ومرونة نظام الحوكمة.

تستخدم العائلات القصص لتشكيل هويتها المشتركة والحفاظ عليها وتجديدها، بالإضافة إلى مبادئها التوجيهية، وقيمها الأساسية، حيث تُعد كلها مصادراً للاستمرارية الديناميكية. تمثل السرديات الهوية التي تم استيعابها وتطورها، والتي تعكس «تحديد عناصر انتقائية من الماضي والحاضر والمستقبل». يقترح إريك لاندولت وجهة نظر مشابهة جدًا حيث يقول:

"أعتقد أن قصص الماضي مهمة وذات صلة، حيث تساعد على التعرف على الصفات الأصلية للعائلة والقيم الأساسية، ولكن بعد ذلك تتغير القيم عبر الأجيال، ويجب ألا تكون الدوافع جامدة، بل مرنة ومنفتحة للتغيير".

يؤيد هذا الرأي فرانثيسكو باربيرا وفريق البحث، والأهم من ذلك أنهم يشيرون إلى الاختلافات بين سرد القصص "الديناميكية" و"الدائمة": حيث يقولون:

"... يتميز إرث ريادة الأعمال بعناصر مستقرة ومرنة، وتؤثر المكونات التقدمية في السرديات العائلية - والتي نشير إليها باسم "المستقبل المتوقع" - على هذا الطابع الديناميكي. كما نبين كيف يمكن لهذه الروايات تحفيز ريادة الأعمال والحفاظ عليها أو تعطيلها عبر أجيال متعددة".

عندما تجدد العائلات قصصها التراثية أو تنشئها، فهي بطبيعة الحال تدفع حدود هويتها المشتركة. وتستكشف من خلال القيام بذلك واجهة جديدة بينها وبين بيئتها الخارجية، وهي عملية يمكن ان تغير الممارسات الروتينية، والتي تؤثر على الاستمرارية الديناميكية في الحوكمة.

4.2. السرديات في عمل الحوكمة

نحدد خمسة مناهج رئيسية تُستخدم في السرديات في العمل في الحوكمة مع العائلات من رواد الأعمال (انظر الشكل 4.1 أدناه) أثناء بحثنا:



الشكل: 4.1 سرد القصص في الحوكمة

• القصة باعتبارها إرثاً لريادة الأعمال: في حين أن القصص البطولية لمؤسسي الشركات يمكن أن تكون مصدر إلهام كبيراً للجيل الصاعد، يرى كبار الممارسين "إرث ريادة الأعمال" على أنه طريقة للتغلب على الصعوبات وجزء أصيل من رحلة ريادة الأعمال. يقول أندرو هاير:

"نشجع العائلات على التحدث مع بعضها البعض عن الإخفاقات في الماضي، وكذلك النجاحات، حتى يمكن تعلم الدروس من تلك الإخفاقات. وهذا من الصعب جداً على العائلات. لكننا نريد أن يدرك الجيل القادم عدم وجود شخص كامل ووجود صراعات مستمرة. فهناك قيود واجهها الجيل الأكبر سناً، وقرارات صعبة اضطرروا إلى اتخاذها، وأخطاء ارتكبوها".

• القصة باعتبارها بصمة الهوية: يجب أن تُركز القصص على إنجازات العائلة، وليس وضع المؤسس الرائد في قلب الروايات لبناء هوية عائلية إيجابية مشتركة تشمل الجيل الصاعد. يوضح فابيان برنارد ذلك قائلاً:

"يجب أن نركز بشكل أكبر على إنجازات العائلة بدلاً من وضع المؤسس البطولي كمحور الاهتمام في الروايات لأنه بهذه الطريقة يمكن للجيل القادم أن يرتبط أكثر بنظام العائلة، بدلاً من البحث عن بصمات المؤسس. ويمكن أن تساعد الروايات من هذا النوع الجيل القادم على بناء احترام الذات وتعزيز الكفاءة الذاتية لخوض تجارب جديدة".

• القصة بوصفها أداة التفكير النقدي: تدور عملية السرد حول أسباب اتخاذ العائلة قرارات معينة وأسباب ارتكابهم للأخطاء والدروس المستفادة، ولكي يكون هذا التفكير مفيداً، من المهم جداً أن تستخدم العائلات قصصها الخاصة، كما تقترح دينيس كينيون روفينيز حيث تقول:

“أحب الخوض في حكاية العائلة الخاصة، وماضيها، وأمثلتها الخاصة. عندما أفعل ذلك، أجد أن عددًا من العائلات عالقة في الماضي. لدى الكثير من العائلات تقاليد لا تُصدق. نعم عليهم أن يستلهموا من الماضي، لكن لا يمكن أن يظلوا عالقين فيه.”

• القصة بوصفها أداة لتطوير القيادة: يمكن أن تؤدي السرديات والسيناريوهات وإعادة كتابتها إلى رفع وعي أفراد العائلة بشأن الاختلافات بين الروايات والواقع. يطبّق جريج ماكان كتابة القصص في عمله التدريبي، وفي هذا الصدد يقول:

“نكتب القصص، ونميل إلى معايشة القصة أكثر من معايشة الواقع. والأمر الآخر الذي يجب إدراكه هو كتابتنا لتلك القصص حتى نتمكن من إعادة كتابتها. أعتقد أنه يمكنك قضاء شهر في تدريب القيادة على هذه الفكرة فقط.”

• القصة بوصفها أداة لتفاوض: يمكن أيضًا استخدام السرد كأسلوب للتفاوض لأنها تتمتع بالقدرة على إزالة التسلسل الهرمي بين أطراف التفاوض. ويعتبر هذا صحيحًا خاصة عندما تدور القصص حول أشخاص أو أحداث من الأجيال الماضية. يرد أحد الأمثلة في الوصف المختصر للحالة الوارد في المربع 4.1.

المربع رقم 4.1

الوصف المختصر للحالة: سعي الجيل الصاعد إلى التأييد مستخدمًا قصة الجد

شهد رونالد تشان، قائد الجيل الثالث لشركة DC International، وهي شركة دراجات مملوكة لعائلة من هونغ كونغ، انخفاضًا بنسبة 50% في الأرباح خلال السنوات القليلة الماضية. وكان السبب الرئيسي وراء ذلك هو عدم التحكم في سلسلة التوريد من ناحية، ومن ناحية أخرى عدم القدرة على معالجة الاضطرابات. توقع رونالد تشان قبل أن يطرح فكرة إطلاق علامة تجارية متميزة للدراجات المحلية على والده وعمه أن هذين المالكين قد يترددان في خوض غمار هذه المخاطرة. وفي الوقت نفسه، كان يعلم أن الاستقلال يجري في دماء العائلة. بمجرد أن أظهر والده وعمه أول علامات الاعتراض، استشهد بفلسفة الجد المعروفة حيث قال: “ألا تخبرني دائمًا أن الجد لم يعتمد أبدًا على الآخرين للحفاظ على سلامة عائلته، ويجب أن نحمل عقلية الاستقلال هذه في القلب؟ إذا كان الأمر كذلك، ألا يتعارض هذا مع نموذج العمل لدينا حاليًا؟” على الفور تحول الأب والعم إلى الإنصات إليه بأذان صاغية. وهنا قال رونالد: “حان وقت التخطيط لاستقلالنا.” لقد تطورت المناقشة بطريقة تدعم توقعات رونالد

4.3. الجوانب السلبية للسرديات والسيناريوهات

المربع رقم 4.2

الوصفة "السحرية" مع جيمس جرويمان

إن إحدى القصص التي تُسرد بصفة متكررة في مجال الشركات العائلية هي كيفية قيام عائلة متعددة الأجيال، في مناسبات خاصة، بطهي اللحوم للعشاء والتأكيد دائمًا على قطع أطراف اللحم. لماذا؟ لأن جدتهم كانت دائمًا تفعل ذلك. كانت العائلة مُصرّة على أن مذاق اللحم أذ بهذه الطريقة، وقد تم تعليم هذا من جيل إلى آخر: "قطع دائمًا أطراف اللحم عند تحضير العشاء".

ذات يوم، سخر صهر شاب من التقليد قائلاً، "حسناً، أنا لا أفعل ذلك أبداً، واللحم الخاص بي جيد". شعرت العائلة بالربح: "يا إلهي، عليك أن تقطع الأطراف". لكن تعقبت إحدى الأعضاء في النهاية صديقة أكبر سناً كانت تعرف الجدة، وقالت إنه لا يوجد سحر خاص حول هذه العادة. كان لدى الجدة ببساطة مقللة خبز صغيرة لم تناسب اللحم الذي يُشترى من المتجر بسهولة، لذلك كان عليها قطع الأطراف لوضع واحدة في المقللة. صُدمت العائلة عند اكتشافها عدم وجود أي قوة لهذه الوصفة السحرية المفترضة. أصبحت القصة مهمة للغاية كما هو الحال في القصص العائلية غالباً.

لا ينبغي أن تساعد السرديات العائلات على فهم سبب قيام الجيل السابق بما فعلوه، وكيف سيقرون ويتصرفون إذا كان القرار سيتخذ في سياق الوقت الحالي. كما يقول جيمس جرويمان:

"قد تنطوي الاستمرارية على تعنت. لأنه في بعض الأحيان تترسخ القصص في ثقافة العائلة بعمق بحيث لا يمكنك الخروج منها، وتتغير الظروف. القصة هي إرث من وقت سابق ومكان سابق. يجب على العائلة الاستمرار في تأليف قصص جديدة لظروف جديدة ثم الاستعداد للتكيف".

على الرغم من الوعي بهذا المأزق المحتمل لسرد القصص، يعتقد كين مراكين أنه يمكن للعائلات الناجحة فك لغز الحكمة اللازمة من القصص: إذ يقول:

“يمكن أن تجعل هذه العملية (أعني: فك الشفرة من الماضي) الشركة العائلية الناجحة عرضة لخطر مقاومة التغييرات في الحوكمة الخاصة بها التي تنطوي على خروج جذري من النظام الحالي. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انتقادات مفادها أن الشركات العائلية متحفظة للغاية وأن الفشل في تبني التغيير نقطة ضعف. ومع ذلك، يُعد هذا استنتاجًا غريبًا يمكن التوصل إليه لأي عمل تجاري ناجح بشكل عام، ويمكن بدلاً من هذا الحكم أن تضمن شركة عائلية حكيمة فهم ما يجعلها ناجحة؛ ومن ثم يمكنها تجنب أي تغييرات يمكن أن تضر بالحوكمة الحالية التي ساهمت في نجاحها. وينبغي التمتع بالقدرة على التعلم من الماضي دون الحاجة إلى أن تظل عالقة فيه.”

إن الجانب السلبي الآخر للسرديات هو الفرق بين القصص التي تظل خاصة وتلك التي تصبح عامة. وهذا شيء مهم بشكل خاص لعائلات الأعمال، التي تتعرض على نطاق واسع لوسائل الإعلام. تعلق دينيس كينيون روفينيز:

“هناك شيء واحد يمكن الجزم به عندما نتحدث عن السرديات، وهو أنها لا يمكن أن تكون حكاية خرافية. فالعائلات تتمتع بذاكرة جيدة جدًا تتيح لها تذكر الماضي الرائع الذي تراه في جميع المجلات. عندما تكون فردًا في عائلة، فأنت تعلم أنهم يعانون من نفس عدد الصراعات التي يواجهها الآخرون، وأحيانًا أكثر.”

ولذلك فإن السؤال الذي ينبغي أن يطرحه المستثمرون بأنفسهم هو: كيف ينبغي مساعدة العائلات على تقليص الفجوة بين هاتين الروايتين من نفس القصة؟ تنصح دينيس جافي بعدم الخوض في الماضي المضطرب، بل توجيه العائلة لمعرفة المستقبل: حيث تقول:

“أطلع إلى المستقبل، تحديدًا إلى ما يريدون فعله معًا، مع عدم اتخاذ موقف بشأن أحداث الماضي، وبالتأكيد لسئ بصدد تحديد من المُحق ومن المخطئ.”

عندما تجدد العائلات قصصها التراثية أو تنشئها، فهي بطبيعة الحال تدفع حدود هويتها المشتركة. وتستكشف من خلال القيام بذلك واجهة جديدة بينها وبين بيئتها الخارجية، وهي عملية يمكن أن تغير الممارسات الروتينية، والتي تؤثر على الاستمرارية الديناميكية في الحوكمة.

4.4. نصائح لسرد القصص في الحوكمة

ما يميز سرد القصص هو ظهوره عادة بشكل طبيعي في العمل الاستشاري. على الرغم من عدم وجود “أفضل ممارسة عالمية لسرد القصص”، إلا أن التسهيل بمهارة يمكن أن يجعلها أكثر منهجية وفعالية. لذلك، نقدم فيما يأتي بعض النصائح لسرد القصص، وهي نتائج تحقيقنا:

- الانخراط في سرد القصص وتجديد القصص باستمرار. تكتسب العائلات خبرة قيّمة من المتغيرات والتحديات. للاستفادة القصوى من هذه الخبرات، يجب فك شفرة التعلم المتاح منها من خلال عملية سرد القصص وكذلك الاستفادة من التعلم من خلال إعادة سرد القصص القديمة للأجيال المتتالية.
- تذكّر الغرض من القصة. يوضح جيمس جرومان قناعته قائلاً: “القصة الجيدة مثل المثل الذي يعلم الدرس حيث ينقل قيمة دائمة أو مهمة. والغرض من ذلك هو ربط هذه القيم معاً لتشكيل سرد مشترك وإرث مشترك”. ومع ذلك، يجب على مستثمري الشركات العائلية أن يكونوا على دراية بالديناميكيات التي تحدث خلف القصص (على سبيل المثال، بيئة ثقافية معينة أو الهيمنة).

- ملاحظة الاختلافات في القصص التي يرويها العديد من أفراد العائلة، عبر الأجيال، وبين السرد الذاتي و الروايات التي يرويها الآخرون . قم بالعمل على مواءمة السرديات المختلفة في مندييات الحكمة ذات الصلة.
- البحث عن نمط صحي شامل للقصص . من الطبيعي أن تمر العائلات بتقلبات، ويجب أن ينعكس ذلك بصدق في القصص العائلية. وفقاً لكريستيان ستيوارت: "إن السرد العائلي الأكثر صحة هو السرد المتأرجح، لأنه لا يلفظ الماضي ويعلم المرونة من خلال أمثلة التغلب على الصعوبات".
- الانتباه إلى القصص المكبوتة أو الشخصيات الصامتة في الروايات. استكشف كيف يمكن أن ترتبط قضايا القوة والشرعية بغياب الأشخاص وإغفال الأحداث، وخطط لكيفية إعادة الأصوات المكبوتة إلى قصص العائلة.
- تذكر لا يوجد شيء اسمه قصة جيدة أو سيئة. الأمر كله يتعلق بكيفية استخدام القصة. يضع سرد القصص الذكي المخاطر كأحداث عادية يواجهها كل فرد وكل عائلة. قد يؤدي الانتقال من القصص البطولية إلى قصص " لا قيادة مثالية" و"عدم اتخاذ قرار مثالي" إلى زيادة عدد أنشطة ريادة الأعمال بين الجيل الصاعد.

4.5. المستشارون، ميسري السرديات العائلية

يتولى المستشارون الدور الحاسم لميسري ال السرديات العائلية في عملية سرد القصص، كما أبرزه كبار الممارسين الذين شاركوا في دراستنا. يساعد المستشارون في هذا الدور العائلات على التوصل إلى فهم أفضل لرواياتهم الخاصة، ويشجعون أفراد العائلة على استكشاف أصواتهم الداخلية، وتخفيف الاختلافات بين الماضي المروي للفرد والنسخة التي تدور في أذهان غالبية أفراد العائلة. وتتمثل المهمة الأساسية للمستشارين في إزالة العقبات والحواجز السابقة لتسهيل الانفتاح على المستقبل. يوضح كريستيان ستيوارت نقلاً عن توماس هوبل وجولي أفريت :

"عندما تتخلص من كافة أنواع التجارب المؤلمة الجماعية اللاواعية داخل الأفراد، فإننا نصبح أفضل بكثير عند مجرد التقبل أو الانفتاح على المستقبل، مع الوعي بالمستقبل الناشئ. إننا بحاجة إلى بناء هذه القدرات لدى عملائنا".

يجب أن يكون المستشارون مجهزين بتقنيات السرد لدفع نقاش العائلة نحو المستقبل. يشرح كريستيان ستيوارت بمزيد من التفاصيل. مستنداً إلى نظرية "يو" لأوتو شارمر، يجب أن يتمتع المستشارون بالقدرة على تسهيل العمليات العائلية للانتقال إلى ما هو أبعد من مجرد "التركيز على قصصهم وأدوارهم"، إلى القدرة على "تحدي نسختهم الخاصة من القصة/التفسير والسماح لنسخة أخرى من القصة/التفسير من الأعضاء الآخرين"، إلى "الاستماع إلى الآخرين بتعاطف"، وأخيراً "الاستماع إلى ما ينشأ" وذلك بغرض توليد أفكار جديدة والمشاركة في خلق مستقبل العائلة.

يقترح جيمس جرويمان أنه يجب أن يكون لدى المستشارين "مجموعة متنوعة من القصص حول موضوعات مختلفة" وذلك جزء من مجموعة الأدوات الخاصة بهم. لكن يجب أن تهدف القصص التي يسردها المستشارون فقط إلى تسهيل القصص العائلية، وليس استبدالها. وبالاعتماد على استعارة الماراتون مرة أخرى، فإن المستشارين ليسوا عدائين، وقصصهم ليست في دائرة الضوء. يقول جوزيف ستراتزيري:

"يستخدم معظم الممارسين ما نسميه قصص الحرب. قصة الحرب هي المكان الذي تروي فيه قصة، حيث يكون المحترف [أعني: المستشار] هو البطل".

جمعنا العديد من الأمثلة أثناء بحثنا حول كيفية تسهيل كبار مستشاري العائلة سرد القصص في ممارستهم الاستشارية. على سبيل المثال، يجمع أحد المستشارين صورًا عائلية مختلفة من كل فرد من أفراد العائلة، ويعرض الصور في بداية اجتماع العائلة، ويسأل "هل يمكنك رؤية أي شيء لا تعرفه في هذه الصور؟" وبهذه الطريقة، تكتشف فجوات في المعلومات. يبدأ أفراد العائلة على الفور في سد فجوة المعلومات هذه من خلال سرد قصص عن أصدقاء العائلة والموظفين الجدد والأحداث غير المعروفة لأفراد العائلة الآخرين.

يستخدم عدد قليل من المستشارين أيضًا تقييمات منهجية لفهم القصص العائلية والتاريخ والموروثات، مثل مقياس «هل تعرف»، والذي يتضمن أسئلة مثل:

- هل تعرف كيف التقى والداك؟
- هل تعرف مصدر اسمك؟
- هل تعرف بعض الوظائف التي امتهناها والداك في شبابهم؟

ومن الممارسات الأخرى التي تعزز سرد القصص، على سبيل المثال، تقديم دور مؤرخ العائلة، أو البدء في مشروع كتاب العائلة. في ما يلي وصف لبعض الممارسات الاستشارية الأخرى، والتي قد تساعد في التعامل مع سرد القصص بطريقة أكثر منهجية أدناه.

يقترح جيمس جرويمان أنه يجب أن يكون لدى المستشارين "مجموعة متنوعة من القصص حول موضوعات مختلفة" وذلك جزء من مجموعة الأدوات الخاصة بهم. لكن يجب أن تهدف القصص التي يسردها المستشارون فقط إلى تسهيل القصص العائلية، وليس استبدالها. وبالاعتماد على استعارة الماراتون مرة أخرى، فإن المستشارين ليسوا عدائين، وقصصهم ليست في دائرة الضوء. يقول جوزيف ستراتزيري:

4.5.1 نموذج التيسير ستراتزيري-بيانكي

أكد جوزيف ستراتزيري وكارمن بيانكي في مقابلتنا بخصوص استخدام التيسير لمساعدة العائلات على بناء القدرات من خلال سرد القصص في نظام الحوكمة، ونلخص أدناه بعض السمات الرئيسية لنموذج التيسير الخاص بهم.

- يصنف النموذج القصص إلى أربعة أنواع: (1) موقف سيئ ظل سيئًا؛ (2) موقف جيد ظل جيدًا؛ (3) موقف جيد أصبح سيئًا؛ و(4) موقف سيئ أصبح جيدًا.
- تتحدث معظم العائلات فقط عن الموقف السيئ الذي أصبح جيدًا. لكن من خلال شرح الأمر للعائلة في ضوء النسخ الأربعة للقصة، ستجد العائلات خيارات أمامها. إذا كان المثل يوضح الخيارات، فستقول العائلات في كثير من الأحيان إنهم لا يريدون "المواقف السيئة" ويريدون الحفاظ على "المواقف الجيدة". يريدون أيضًا تحسين الشيء السيئ.

- تحتاج العائلات إلى تحديد ثلاثة عناصر في القصص التي يشاركها الميسر: (1) القواسم المشتركة في القصص مع وضعها الخاص، و (2) الأنماط التي تحتوي عليها القصص، و (3) الدوافع الأساسية وراء القصص.
- تتعلم العائلات من الميسر عندما لا يعرفون ماذا يفعلون؛ حيث يحاكون أسلوب الميسر. وعندما يواجهون صعوبة، يستعيرون كلمات الميسر. نظرًا لأن المستشار لا يقوم بالتدريس ولكنه يسهّل، فهو يساعد العائلة في تحديد مسارها الخاص. الهدف هو التأكد إنه في حالة عدم تواجد الميسر في الغرفة، فإنهم يقومون بعمل أفضل.
- إن فضول الميسر هو الأداة القوية لإطلاق العنان لقوة النموذج. يجب على الميسر الاحتفاظ بحكمه الشخصي، وطرح أسئلة توضيحية مثل "ساعدني في فهم هذا. لقد وافقت على ذلك ولكن بعد ذلك تغير كلامك وتطرح فكرة أخرى؟ فما السبب؟"

4.5.2. اكتشاف القيمة المبنية على القصة لماري ديوك وبناء شعار العائلة

تحمل القصص قيمًا تتبناها العائلات، وعلى الرغم من أن القصص قد لا تكون دائمًا دقيقة؛ بدلا من ذلك، قد تظهر جوانب من طموح العائلة. تستفيد ماري ديوك من قصص عائلات العملاء لاكتشاف قيمهم الفردية والمشاركة.

في المرحلة الأولى، تساعد ماري ديوك عائلات العملاء على تحديد القيم الفردية:

"أُجري الكثير من المستشارين هذه التدريبات باستخدام بطاقات القيم. ولكن عندما أعمل مع عائلة، أقول دائمًا: "أخبرني بقصصك وسأخبرك بقيمك". لأنه يمكنك سماع قيمهم في القصة. تبدأ في كتابة الكلمات وتبدأ بعض الكلمات في التكرار وتبدأ الموضوعات في الظهور. وعلى الرغم من أهمية هذه القيم، تعد قصص العائلة أيضًا خرائط طريق لكيفية إدراك العائلة للعالم ومكانتها فيه. قد تكون هناك أدلة لا تقدر بثمن على معتقدات العائلة وافتراضاتها وتفسيراتها التي قد تحد في الواقع من قدرتها على التطور".

في المرحلة الثانية، تسأل ماري ديوك العائلات هل لديهم الرغبة في إنشاء شعار عائلي أو علم عائلي، وما الذي سيضعونه عليه من هذه القيم التي حدودها. يمكن للعائلات من خلال نقاشهم حول العناصر التي يجب تضمينها التوصل إلى قيمهم المشتركة-القيم التي قد تكون موجودة بالفعل، وربما القيم الجديدة التي يرون أنها ضرورية للمضي قدمًا. تعلق ماري ديوك:

"يسير التدريبان في كثير من الأحيان معًا بشكل جيد جدًا، لأن أفراد العائلة يتوصلون إلى مجموعة كاملة من القيم التي يمكنهم بعد ذلك ترجمتها إلى أيقونة أو صورة لتنعكس على شعار عائلتهم. إنه تدريب ممتع لإشراك الجميع. والأهم من ذلك، أن ما وضعوه في الشعار ليس مثيّرًا للاهتمام تقريبًا مثل سبب وضعه. وهنا تكمن الفكرة الجوهرية!"

ه. الحوكمة والتعليم والتطوير



“يجب على كل جيل تحويل عائلته إلى عائلة متعلمة تستمر في تطوير المواهب.” - أندرو هاير

تتحمل عائلات رواد الأعمال مسؤولية بناء نظام الحوكمة الخاص بها والحفاظ على بقاء هذا النظام. التعليم والتطوير هما الأداة الضرورية التي تُعد الأفراد والعائلة لأدوارهم ووظائفهم المختلفة، بينما تُعد الحوكمة بوصفها تعليمًا اقتراحًا قويًا، فإننا نتلقى دعمًا كاملًا بشأن الفكرة من الممارسين الرائدین لدينا:

“لا أفصل بين تعليم العائلة وحوكمة العائلة، فبالنسبة لي هما شيئًا واحدًا”. (دينيس كينيون روفينينز)

“يجب أن تتعلم أي هيئة حوكمة باستمرار، فالتعليم هو أحد الركائز الأساسية للحوكمة الدائمة”. (أندرو كيت)

“التعليم والحوكمة لا ينفصلان، نحتاج إلى التركيز أكثر على فهم أسباب نجاح الشركات العائلية الناجحة ونقل التركيز على الترويج لما يسمى بأفضل الممارسات والترويج لأسطورة مفادها أن هناك بعض الممارسات القابلة للتطبيق عالميًا لجميع الشركات العائلية”. (كين مكرابين)

تشمل الأسئلة الأساسية التي يواجهها مستشارو العائلة ما يلي: كيف يمكن للعائلات من رواد الأعمال تشجيع المشاركة في التعليم معًا؟ كيف يمكن للعائلات من رواد الأعمال الاستفادة من التعليم الفردي والاستفادة من تعليم الفرد لتكوين عائلة متعلمة؟ ما أشكال التعليم الجماعي لجميع أفراد العائلة وهل هذه التدابير فعّالة؟ كيف يمكن للعائلات من رواد الأعمال معرفة ما يجب تعلمه لإبقاء نفسها على اطلاع على المتغيرات المستمرة؟

5.1. الاستمرارية الديناميكية في العائلة المتعلمة

يؤدي التعليم إلى (إعادة) تنشيط العناصر الأساسية المختلفة للاستمرارية الديناميكية. كما ذكرنا، تعمل مننديات الحوكمة المختلفة على إفساح المجال المخصص لأفراد العائلة لممارسة وتعلم كيفية التواصل والتفاوض وبناء الثقة كفريق. فالعائلات التي تضم لجنة التعليم والتوظيف، على سبيل المثال، في هياكل حوكمة العائلة الخاصة بها تضع التعليم باعتباره وظيفة الحوكمة الأساسية. ويتسم التعليم في العائلات من رواد الأعمال بطابعه التجريبي والمكاني. إن طبيعة التعليم التجريبية والتعليم عن طريق الممارسة مدفوعان بمشاركة الأفراد في نظام الحوكمة، والتي بفضلها يمكنهم (1) رؤية كيفية اتخاذ القرارات كفريق، و(2) مراقبة وتقليد الأفراد الآخرين في الأدوار المماثلة، و(3) تجربة التوقعات تجاه الأفراد في الأدوار الأخرى. و يساهم هذا كله في تعزيز القدرة على الانتقال إلى أدوار أخرى في النظام، وبالتالي تمكين المشاركة المتعددة الأدوار في نظام الحوكمة. تتعلم العائلات بشكل جماعي السعي لتحقيق المواءمة وذلك بفضل الفهم وسرد القصص، وبينون مبادئهم التوجيهية الخاصة، والرؤية المشتركة، والرسالة، والقيم بمرور الوقت. بالإضافة إلى ذلك، فإن تعلم كيفية الحفاظ على المرونة وقيادة التغيير كأبطال للعائلة وإعادة التركيز على خلق القيمة بالإضافة إلى تطوير طرق جديدة للعمل معًا يعزز التجديد. لكن التعليم ليس عملية عشوائية تطلب المشاركة المشروعة. على سبيل المثال، يعرف المتعلمون مننديات الإدارة المسموح لهم بالدخول إليها، وكيف ومتى يمكنهم أن يصبحوا جزءًا منها، وما هي قواعد التفاعل في المننديات. يساعد التعليم للعائلات على الحفاظ على بقاء نظام الحوكمة الخاص بهم وحيويته وانفتاحه ويمكّنهم من التغلب على اختبارات الإجهاد المتكررة الناجمة عن المتغيرات المستمرة.

5.2. التعليم المنظم

لا يزال كازويوشي تاكي عندما يقول "حياة واحدة لا تكفي للتعليم، قد تحتاج إلى ضعفي أو ثلاثة أضعاف عمرك للتعليم". تتمتع العائلات من رواد الأعمال بامتيازات من هذا المنطلق لأن لديها عادة العديد من فرص التعليم. ويرد في الشكل 5.1 عينة منها، مصنفة حسب مستوى المشاركة - المستوى الفردي، والعائلة/الفرع، والعائلة الكبيرة.

تستخدم العائلات على المستوى الفردي التعليم الرسمي و/أو برامج الشركات العائلية الأكثر تطورًا والتي غالبًا ما تكون مخصصة. لكنهم يتعلمون أيضًا من منصات شبكات الأقران، مثل المشاركة في شبكات الشركات العائلية، بالإضافة إلى تعلم العمل مع مستشاريهم. بالمقارنة مع التعليم على المستوى الفردي، فإن التعليم على مستوى العائلة/الفرع أو في العائلة الكبيرة أكثر تعقيدًا (ومن المفارقات أن هذه التعقيدات والإشكاليات ذات الصلة بالتعليم على مستوى العائلة توفر فرصًا إضافية للتعليم). يمكن أن يستمد التعليم، على سبيل المثال، من الانضمام إلى مجموعة قراءة، وتقديم اقتراح إلى بنك العائلة أو لجنة الاستثمار، والعمل في مجالس الحوكمة، وبناء أكاديمية للعائلة. يجب أن تضع العائلات أهدافًا وراء تعليمها، ويجب أن يعرفوا أنه استثمار طويل الأجل. التعليم من قصص العائلة وتاريخها، والتخطيط والتطوير الوظيفي، والتوجيه والتدريب، والتعليم كقيمة مشتركة، على سبيل المثال لا الحصر، عبر مستويات مختلفة.

غض النظر عن مستوى التعليم، هناك خطر أو مستوى من عدم الكفاءة إذا كان التعليم مشتتاً ويفتقر إلى التنسيق الشامل. ولهذا السبب من المهم وجود نظام تعليم منظم، والذي يحدد "ماذا" و"متى" و"أين" و"من" و"كيف" يتم التعليم في عائلة من رواد الأعمال، وهو مصمم خصوصاً ليناسب متطلبات واحتياجات وخصائص نظام الشركات العائلية. يتطلب تحقيق التعليم المنظم في كثير من الأحيان هياكل تعليمية مخصصة، مثل المنهج التعليمي للعائلة و/أو إدخال أدوار محددة مثل مدير شؤون التعليم.

أكاديمية العائلة	المنهج التعليمي للعائلة	
اللجنة التعليمية	جولات تعليمية	
مدير شؤون التعليم	إحاطات مالية وتجارية	
سياسات العائلة ودستورها	التدريب والتدريب المهني	
المراقبين في مننديات الحوكمة	بنك العائلة ومخطط انجل	شبكات الشركة العائلية
مجلس الناشئين (المجلس التعليمي)	المشاريع الخيرية العائلية	المستشارون الداخليون والخارجيون
لقاءات عائلية خاصة	المهرجانات والتجمعات الصيفية	الحلقات العلمية للشركة العائلية
اجتماعات عبر الأجيال	مجموعة القراءة	برامج التعليم الرسمي
التعليم باعتباره قيمة مشتركة		
المتابعة والتدريب		
التخطيط والتطوير الوظيفي		
القصص والتاريخ والمصنوعات اليدوية والمعارض الخاصة بالعائلة		

العائلة الكبيرة

العائلة - الفرع

المستوى الفردي

الشكل: 5.1 قائمة غير حصرية لفرص التعليم والتطوير في ضوء تصنيف ثلاثي المستويات (المصدر: جيرمي تشينج)

5.3 الانتقال من الخمول إلى النشاط في التعليم

تنتج عن عدم كفاية التعليم في نظام الحوكمة غالباً "هياكل صامتة" مثل المجالس العائلية، والتي لا وجود لها إلا "على الورق". لكن في بعض الأحيان، يمكن لفرص التعليم من خارج نظام الشركات العائلية أن تغير المنظور وتعيد الحوكمة إلى العمل. يقدم موهار يوسف مثالاً حياً على ذلك حيث يقول:

“ قامت الأم الراحلة لرئيسة العائلة بإبرام اتفاقية المساهمين وأعدت صندوق العائلة الائتماني. وعلى الرغم من إنشاء مجلس عائلي، إلا أنه لم يتم تفعيله. كانت رئيسة العائلة على علم بذلك بسبب مشاركتها في تدريب الشركات العائلية في إسبانيا، وليس في ماليزيا حيث نشأت العائلة. وبعد عدة سنوات، أدركت أنه قد حان الوقت بفعل شيء حيال الهياكل التي تحركها النية العميقة والتوقيت المناسب لإدماج الجيل الثالث في أنظمة الشركات والحوكمة والجهود المبذولة لضمان استمرارية إرث العائلة.”

يجب أن يركز التعليم العائلي على النظام البيئي للعائلات العائلية وذلك من خلال مسؤوليات واضحة والتواصل حول المسؤول عن نوع التعليم. يقول جيم كوتر:

“عندما أتحدث مع أفراد العائلة، فإنهم يهتمون أكثر بفرص التعليم وتطوير الجيل الصاعد. عندما تحدثت مع المديرين التنفيذيين لمكاتب العائلة، لم يرغب الكثير منهم في فعل شيء حيال ذلك لأنهم يرون أن ذلك يمثل مخاطرة حيث يعتبروا ذلك تربية أبوية خارج نطاق وظيفتهم ومهاراتهم.”

يجب أن تدرك العائلات طبيعة المخاطر التي لا بد أن تتعرض لها عمليات التعليم، والمخاوف التي يجب التغلب عليها، والتي قد تؤدي إلى الجمود في التعليم وعدم القدرة على إدارة التغيير. يوضح دينيس يافي قائلاً:

“القلق بشأن التغيير موجود دائماً ولا يقضي على القلق. إنك تساعد أفراد العائلة على إدراك أن القلق جزء من التغيير. وأن التعليم سيزيد من قلقك. في المرة الأولى التي تحاول فيها القيام بذلك، يكون الأمر مستفزاً للغاية، ولا يمكنك فعل أي شيء، ولا ترى أن هناك شيء صحيح. وإذا استسلمت وشعرت بالإحباط في المرة الأولى، فلن تفعل ذلك مرة أخرى، ولن تتعلم شيئاً أبداً.”

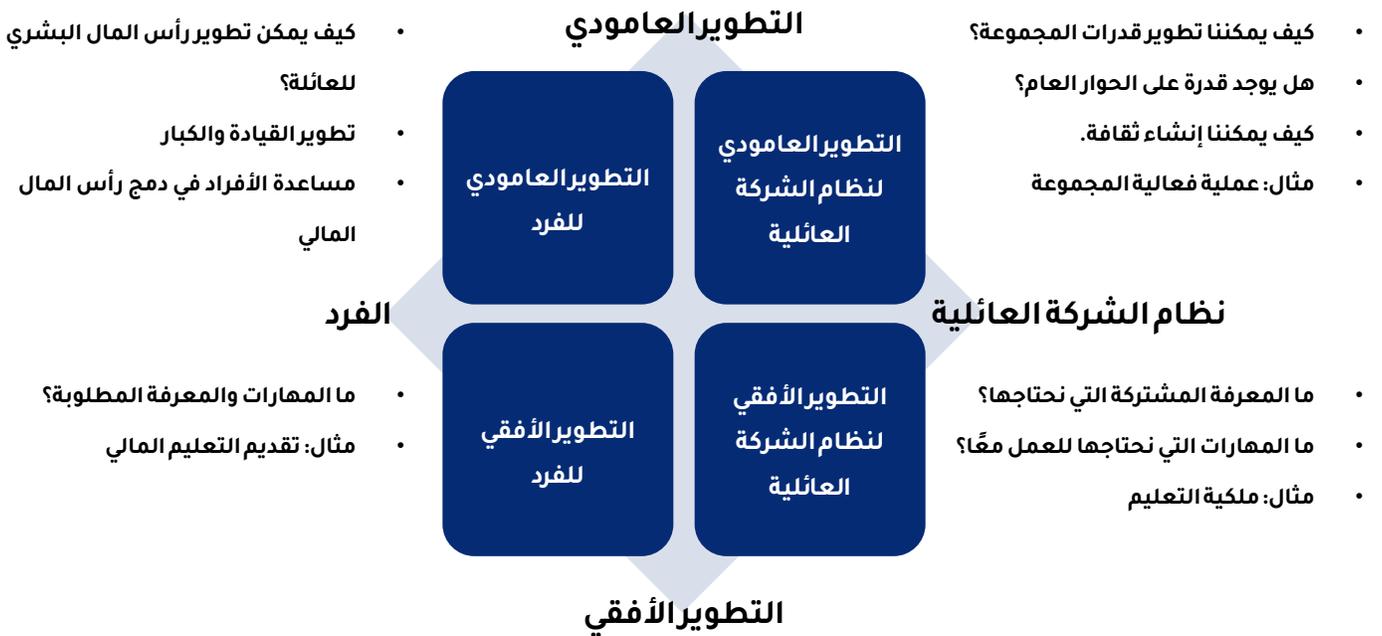
ينطوي التعليم على إحداث تغيير في الممارسات الروتينية، وهو أمر مرهق. كما يتطلب التفكير الذاتي النقدي لأنه يجب على العائلات أن تدرك أولاً أن هدف التعليم يستحق العناء، ويجب عليها التغلب على تجاربها السلبية والمرهقة المتوقعة التي تصاحب عملية التعليم. هناك دور مهم يؤديه الحكام الرئيسيون (الذين يحتاجون إلى تعلم هذا الدور) وأفراد الجيل الحالي من ذوي الخبرة، خاصة في دورهم كمرشدين لجيل صاعد يجب منحه الحرية في التعلم وارتكاب الأخطاء.

5.4. الانتقال من التعليم الفردي الى التعليم العائلي

يحدث التعليم أولاً داخل العقول التأملية للأفراد وتدعمه تنمية جميع الأطراف الذين يشكلون جزءاً من النظام البيئي للحوكمة. وهناك أيضاً فئتان عريضتان للتطوير: (1) التطوير الأفقي و(2) التطوير العمودي. يشير التطوير الأفقي إلى توسيع مجموعة الأدوات الحالية للأفراد و/أو نظام الشركات العائلية وإضافة مجموعات الأدوات لتصبح أكثر كفاءة في المجال الحالي

أو الوظيفة الحالية. من ناحية أخرى، يدور التطوير العامودي حول تغيير طريقة تفكير الأفراد و/أو النظام. يجعل التطوير العامودي الأفراد و/أو النظام "أكثر قابلية للتكيف، وأكثر وعياً بالذات، وأكثر تعاوناً وقدرة على تجاوز الحدود والشبكات" - وهي الخصائص ذات الصلة بشكل خاص بالسعي لتحقيق الاستمرارية الديناميكية.

يصف كريستيان ستيوارت، الذي يجمع بين التعليم الفردي والجماعي والتطوير الأفقي و العامودي ، مصفوفة تصنف مجالات التعليم الأربعة (انظر الشكل 5.2) حيث يرى أن المجالات الأربعة تتداخل مع بعضها البعض. أولاً: نهدف بصفقتنا مستشارين إلى إيجاد إجابات للسؤال التالي: "كيف يمكن لكل فرد أن يتطور في دوره؟" (التطوير الأفقي). بالإضافة إلى ذلك، نحاول تحويل التطور الأفقي الفردي إلى التطور الأفقي لنظام الشركات العائلية، على سبيل المثال من خلال إشراك الأفراد من مختلف الأجيال، وعادة ما تحدث الخطوة التالية بشكل طبيعي. تبدأ العائلة مع تكوّن الحكمة لدى الأفراد ودفن حدود النظام في التفكير في أنواع المعرفة الجماعية اللازمة في الوقت الحالي وفي المستقبل، خاصة تحت تهديد المتغيرات المستقبلية وهذا من شأنه أن يؤدي إلى التطور الرأسي لنظام الشركات العائلية، والذي بدوره يدفع التطور الرأسي للأعضاء الأفراد.



الشكل: 5.2 مجالات التعليم والتطوير الفردي والعائلي الأربعة (المصدر: كريستيان ستيوارت)

كلما كان الانتقال بين المجالات الأربعة أسرع، تعلم النظام بأكمله بشكل أسرع. بالإضافة إلى ذلك، يجب تعزيز بعض كفاءات وخصائص النظام لتسهيل الانتقال بين المجالات الأربعة وبالتالي سرعة التعليم. على سبيل المثال، يعتقد دينيس يافي أن شفافية النظام تعزز تبادل المعلومات. وهناك مثال آخر وهو المشاركة المتعمدة لجميع المتعلمين لمشاركة التعليم الفردي في شكل مشروع مشترك داخل جيل واحد أو عبر أجيال عديدة. يوضح المربع 5.1 مثلاً على كيفية إشراك عائلة خيرية للجيل الصاعد من خلال المواءمة مع تفضيلات التعليم الخاصة بهم. يشارك المربع 5.2 بعض الحكمة الإضافية حول تعليم الاستمرارية الديناميكية في عائلات الأعمال.

المربع رقم 5.1

الوصف المختصر للحالة: عد إلى العائلة!

أعربت عائلة لها يد طولى في الأعمال الخيرية عن قلقها لأن أفراد عائلتها لم يشاركوا بما فيه الكفاية في أنشطة مؤسسة العائلة. شعر بعض أفراد العائلة الأكبر سنًا بخيبة أمل لأن المؤسسة واجهت تحديات لأن بعض أفراد العائلة لم يكونوا حريصين على قضاء وقتهم في مراجعة المنح، أو الإدلاء بصوتهم لصالح المشروع الخيري الفائز. لمعالجة هذه المشكلة، سأل البطريك الجيل الصاعد عما يمكن أن تفعله العائلة لتحسين العملية الخيرية ومشاركة العائلة فيها.

شعر بالاندھاش عندما اكتشف أن الجيل الصاعد لديه العديد من الأفكار الرائعة حول كيفية جعل تجربة عملية مراجعة المنح المرهقة ممتعة وفعالة. اقترح أحد أفراد العائلة، الذي كان مهتمًا بالفيديو والأفلام، "لماذا لا نقدم المنحة في شكل فيديو؟" الفكرة هي أن مقدم طلب المنحة يجب أن يقدم عرضًا موجزًا مدته 90 ثانية. يجب أن يتضمن معلومات حول سبب أهمية مشروعهم، وسبب اهتمام العائلة، وكيف سيضيف إلى مهمة مؤسسة العائلة. وتحولت هذه الفكرة إلى الوصول إلى الصواب. زادت العائلة على الفور تقريبًا من مشاركة أفراد العائلة في عملية مراجعة المنح من حوالي 20% إلى حوالي 90%. وكان السبب وراء ذلك هو تغيير العائلة لطريقة إشراك أفرادها.

المصدر: كيربي روسبلوك

المربع رقم 5.2

فوائد تعلم الاستمرارية الديناميكية

- تعلم التفاوض من الوالدين: عند تعليم الآباء لأطفالهم، غالبًا ما لا تقوم العائلات بتعليم مهارات التفاوض بشكل جيد. بل يتفاوض الكثير من الآباء إما بشكل سيئ أو يمتنعون عن تعليم أطفالهم كيفية التعامل مع الصراع، مما يعني أن الأطفال لا يشاهدون تفاوض الكبار بفعالية. لقد وجدت في السنوات الأخيرة أنني قضيت وقتًا أطول في مساعدة العائلات على تطوير مهارات تفاوض أفضل. وهذا بمثابة تحول للعائلة". (جيمس جرويمان)
- التعلم المعكوس: "مررت بعدد من المواقف في هذه الجائحة التي يتعلم فيها الجيل الرائد في العائلة من الصغار، عكس الوضع المعتاد. وهذا يمكن أن يؤدي إلى حدوث صراعات في العائلة في حالة عدم القبول. لكن يمكن لنظام الحوكمة القوي تخفيف مثل هذه المخاطر وذلك من خلال دعم التواصل الجيد والمفتوح في العائلة". (إريك لاندولت)
- التعلم من العائلات الأخرى كمستشار: "أشجع العائلات على التشاور مع العائلات الأخرى. وكلما أعدوا أنفسهم لمشاركة تجربتهم مع عائلات أخرى، كلما فهموا أنفسهم بشكل أفضل. (فيليب ماركوفايتشي)

5.5. المستشارون، داعمو نظام التعليم

التعليم العائلي موضوع متشعب للغاية، بينما يعدّ المشاركون معنا الأدوار المختلفة التي يقومون بها لدعم التعليم العائلي، مثل المدرب والمعلم، فإنهم يتفوقون بالإجماع على أن دورهم الرئيسي هو دعم نظام التعليم. يسهّل المستشارون أولاً مناقشة أهداف التعليم و الاحتياجات التعليمية للعائلة. وثانياً، يسهلون الحوار العائلي لاتخاذ قرار بشأن تعزيز أفضل درجة من التوافق بين نظام الحوكمة ونظام التعليم، وإشراك أفراد العائلة المختلفين، ودعم التعليم العائلي الفعّال من خلال تطبيق هياكل الحوكمة ذات الصلة. وفي النهاية، يقدم المستشارون الأمثلة المناسبة ويعرضون الحلول البديلة التي يجب على العائلات أخذها في الاعتبار. يشير كين مكرابين إلى ذلك قائلاً:

“أعتقد أن نصف دوري على الأقل يتمثل في توفير المعلومات والأفكار للعملاء الذين يمكنهم استخدامها للقيام بذلك (وهو ما يمكن وصفه بتثقيف العملاء) والنصف الآخر هو أن أكون ميسراً مستقلاً في المناقشات التي غالباً ما تكون صعبة وحساسة”.

بينما يطالب المستشارون العملاء من العائلات بالتعليم، يجب عليهم الشروع في مسار أكثر قوة واستباقية للتعليم والتطوير بأنفسهم:

“في نهاية اليوم، نرغب في تغلب عملائنا وشركاتهم على المشكلات والخروج منها أقوى وأكثر مرونة، والقدرة على اغتنام الموجة التالية من الفرص للنمو والتحول. كما نحتاج بوصفنا مستشارين إلى أن نكون استباقيين بشأن تعليمنا الخاص وأن نستمر في البقاء على اضطلاع بالأمر حتى نكون شركيهم الموثوق به أثناء نقلهم لأعمالهم وعائلاتهم وثوراتهم عبر الأجيال”. (أيك بينج نج)

“إذا كانت العائلات تتطور ولم يتطور المستشارون، فهذا ليس نظاماً مستمراً للحوكمة”. (كريستيان ستيوارت)

نناقش ممارستين ناشئتين تعملان على تعزيز التعليم العائلي، وهما (1) المنهج التعليمي للعائلة، و(2) دور مدير شؤون التعليم. تتضمن كلتا الممارستين تعلماً مخصصاً على مدى فترة طويلة وتعزيز الاستمرارية الديناميكية في الحوكمة.

5.5.1. المنهج التعليمي للعائلة

على غرار أي منهج دراسي آخر، يحتاج المنهج التعليمي للعائلة إلى ربط الفلسفة الشاملة للعائلات من رواد الأعمال والأهداف الإنمائية لنظام الشركات العائلية بالأفراد الذين يشكلون جزءاً من هذا النظام. لقد رأينا مستشارين يدمجون في كثير من الأحيان الحفاظ على رؤوس الأموال المشتركة وتنميتها في المنهج التعليمي للعائلة. ويتطرقون على وجه الخصوص إلى نموذج رأس المال الخماسي لجيمس هيوز حيث يعطي الأولوية لرعاية رأس المال النوعي (مثل رأس المال البشري والفكري والاجتماعي والروحي) للعائلة، ويستخدم رأس المال الكمي (رأس المال المالي) للاستثمار في التنمية طويلة الأجل لرأس المال النوعي. يصف كريستيان ستيوارت ذلك قائلاً:

“تتمثل إحدى الأدوات في مجال حوكمة العائلة في الميزانية العمومية للعائلة الخاصة بهيوز. ثروة العائلة هي رأس مالها البشري والفكري والاجتماعي والروحي، مدعومة من رأس المال المالي. تتمثل فكرة الميزانية العمومية للعائلة في حاجتك إلى إجراء استبيان، أو طرق لمطالبة أفراد العائلة بتقييم أدائهم فيما يتعلق برأس المال النوعي.

ونظرًا لهذا، فإن كل منهج دراسي يتم إعداد حسب الطلب. تشارك كيربي روسيلوك كيف ساعدت العائلة العملية لديها على تصميم أول منهج تعليمي لهم، فتقول:

“لقد عملت في وقت مبكر من مسيرتي المهنية مع عائلة حيث أنشأتنا جامعة بأكملها وصممنا منهجًا لما تنفرد به هذه العائلة والذي لا يمكن إلا لأصحاب المصلحة نقله مثل القصص وتاريخ العائلة وتراثها. ثم كانت هناك أجزاء من البيانات الفنية أو التخطيط العقاري أو الضرائب أو الاستثمار. تعلق الأمر في بعض المستويات بالمشاركة في إنشاء وفهم ما نحتاج إلى القيام به لهذا الشخص، أو هذه المجموعة، أو هذا الفرع، أو هذا الجيل. ثم تبدأ في تحديد إذا كان هذا الأمر يمثل قيمة لعائلتك، وبالتالي تقوم بتوسيع نطاق ما تريد القيام به بشكل متكرر. ما تحتاج إلى الحصول عليه هو ما يمكن أن أسميه الأصول التعليمية، كجزء من منهجك التعليمي الدائم، ذلك لأنك تتحدث عن الحوكمة الدائمة، والتعليم الدائم ليس مختلفًا عنها.”

نقدم في المربع 5.3. حكمة إضافية في صياغة المنهج التعليمي للعائلة من سكوت بيبيت، “المستشار الداخلي”. يمكن أن يكون المنهج الداخلي مختلفًا تمامًا عن المنهج الخارجي الذي يتبعه مستشار خارجي خاصة في الإطار الزمني للتعليم والنظرة التحويلية للنظام. نظرًا لأن المستشار الفردي لا يمكنه أبدًا القيام بكل العمل، فإن تحقيق التوازن بين المنهجين الداخلي والخارجي أمر مهم.

المربع رقم 5.3

صياغة المنهج التعليمي للعائلة لسكوت بيبيت⁴⁴

يقود سكوت بيبيت مكتب العائلة الخاص بعائلته، وهو مسؤول عن صياغة المنهج التعليمي للعائلة (من خلال دوره “كمستشار داخلي”). نظرًا لتدريبه كأستاذ قانون، يدمج سكوت بيبيت بحكمة المبادئ الرئيسية لتصميم المناهج الدراسية والتعليم مع نموذجه الخاص بالثروة (وهو تعديل لنموذج رأس المال الخماسي الذي وضعه جيمس هيوز). ونقدم فيما يلي بعضًا من الحكمة والنصائح التي يشاركها.

- يجب على العائلات أن تركز نفسها لرعاية رأس المال النوعي - رأس المال البشري، ورأس المال التعليمي، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال الإرثي. على ألا تبدأ من رأس المال الكمي (المالي).
- فكر على المدى الطويل. يقول سكوت بيبيت: “عليك ألا تتسرع”. يعمل مشروع التعليم العائلي الخاص به في إطار زمني يتراوح بين خمس وعشر سنوات - وهو إطار زمني لا يعتبره المستشارون القائمون على المعاملات عمليًا.

- خصص التعليم لتلبية احتياجات مجموعة من فئات عمرية متعددة إذا كنت ترغب في إشراك الأعضاء. في حالة سكوت بيبيت، يتراوح العمر من 25 إلى 70 عامًا.
- شارك في إنشاء المنهج التعليمي للعائلة مع أصحاب المصلحة: حيث يمكن أن تساعد عملية الإنشاء المشترك على ألا يصبح التعليم وسيلة لتكرار نموذج حياة المؤلف أو الكتيب الخاص به.
- بالنسبة لرأس المال المالي: يتعلق الأمر بالعلاقة بالثروة والجانب الفني.
- تُعد عبارة "يجب أن يصبح أفراد العائلة مستثمرين" أسطورة! في الواقع، يعتمد الأمر على مجموعة الكفاءات والمهارات التي يتمتع بها أصحابها.
- يعتبر إعداد مساحة تعلم استثمارًا مجزيًا لأنه يمكن أن يساعد في تقليل القلق، خاصة عندما تتعلق المناقشة بالثروة وتتضمن أفراد العائلة الذين لا يعملون في الشركة العائلية.
- إن استخدام نموذج رأس المال الخماسي لهيوز من شأنه تقليل التحيزات المتأصلة لدى المستشار "الداخلي" الذي هو أيضًا أحد أفراد العائلة.
- يتحدث سكوت بيبيت المستشارين بشكل مثير ومحفز للغاية بالسؤال التالي: "كيف ستخطط للاجتماعات العائلية الثلاثة القادمة دون التحدث عن المال؟"

5.5.2. مدير شؤون التعليم (CLO)

ليس من السهل تقديم المشورة بشأن تعليم العائلة لسببين. أولاً: غالبًا ما يكون مضمناً في عمل أكبر يتعلق بالحوكمة. ثانياً: لا يمكن جني ثمار العمل إلا بعد فترة طويلة. وفقاً لكريستيان ستيوارت كما يتعلم من جيمس هيوز، إنها علاقة طويلة الأمد مع العائلة. ويفضل أن تكون رحلة تستمر لمدة 10 سنوات مع العائلة. لذلك، فإن الطريقة الأكثر استدامة للتعامل مع أجندة التعليم هي المشاركة في إنشائها مع العائلة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تعيين ومشاركة "مدير شؤون التعليم" متفاني أمر جدير بالاهتمام.

يمكن أن يكون مدير شؤون التعليم أحد أفراد العائلة أو مستشاراً، وليس بالضرورة أن يكون موظفًا يعمل بدوام كامل أو في الشركة. تتمثل مهمة مدير شؤون التعليم في تقييم أهداف التعليم واحتياجاته، وترتيب برامج وأنشطة التعليم، وجلب الخبرات الخارجية، إذا لزم الأمر. من ناحية أخرى، يجب أن يكون مدير شؤون التعليم قادرًا على توفير أو ترتيب التدريب والأنشطة التنموية وتيسير تنمية مهارات وكفاءات الأفراد.

للتوصل إلى فهم أعمق لعمل مدير شؤون التعليم، نقدم مثال كريستيان ستيوارت الذي يؤدي هذا الدور في عمله مع عائلة من رواد الأعمال (انظر المربع 5.4).

المربع رقم 5.4

تحديد دور مدير شؤون التعليم في نظام الحوكمة لكريستيان ستيوارت

يؤدي كريستيان ستيوارت، بصفته مدير شؤون التعليم في إحدى العائلات العملية عملاً متعدد المستويات في نظام الحوكمة للعمل؛ حيث يعمل من خلال أربع مكونات رئيسية.

- مجلس العائلة أو اجتماع العائلة: يعمل مدير شؤون التعليم مع مؤيد قوي في العائلة يدعو إلى التعليم في مجلس العائلة والذي يقود نظام الحوكمة في العائلة.
- مجلس إدارة الصندوق الائتماني الخاص ولجنة علاقات المستفيدين: يعمل مدير شؤون التعليم مع لجنة علاقات المستفيدين لتقديم مشورة نوعية لمجلس إدارة الصندوق الائتماني الخاص لمساعدتهم على إدراك كيفية تأثير توزيع القرارات الخاصة بهم على حياة المستفيدين.
- مكتب العائلة: يضطلع مكتب العائلة بدور داعم فيما يتعلق بالتعليم والتنمية وحوكمة العائلة؛ وإشراك مدير شؤون التعليم.
- الفريق الاستشاري التعاوني: يساعد مدير شؤون التعليم، كجزء من الفريق الاستشاري في زيادة فعالية الفريق من خلال قيادة جهود التطوير والتفكير في ماضينا وحاضرنا بما يحسن مستقبلنا.
- يلخص كريستيان ستيوارت أدناه كيف يدعم تطوير رأس المال الخماسي في هذه العائلة.

رؤوس المال الخمس (جيمس هيوز)	التعريف	كيف يمكن أن يبدو هذا في الممارسة العملية	دعم مدير شؤون التعليم
رأس المال البشري	• هل يتقدم أفراد العائلة؟	• هل أعرف نفسي وطبيعتها جيداً؟ • كيف يمكنني إزالة العوائق أمام النمو؟ • التعلم والنمو من خلال المشاركة في حوكمة العائلة	• التقييمات • المتابعة • التدريب • الحالات • مثال، الاستشارات الفردية
رأس المال الفكري	• هل هذه العائلة مؤسسة تعليمية؟	• القدرة على الاستماع العميق • القدرة على التفكير النقدي الذاتي • ممارسات من قبيل الاستعراض اللاحق • انفتاح النظام	• دعم الأفراد بالتفكير والمعالجة • أن تكون شريكاً مفكراً • التيسير • مهارات التطوير

رأس المال الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> • هل يستطيع أفراد العائلة اتخاذ قرارات مشتركة فعالة معًا؟ • هل هناك علاقات عائلية إيجابية؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • ما المهارات اللازمة لتصبح فريقيًا أكثر فعالية، لتعلم كيفية العمل معًا، لإدارة النزاعات؟ • ما المهارات التي نحتاجها للاستثمار في العلاقات العائلية الإيجابية؟ على سبيل المثال، هل تعرّفنا على نظرية أنظمة عائلة بوين؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • التيسير • مهارات التطوير • المتابعة • التدريب • الإحالات إلى تقديم المشورة للأزواج مثلًا
رأس المال الروحي	<ul style="list-style-type: none"> • هل هناك رؤية لازدهار كل فرد في العائلة خلال مئة عام؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • هل هناك قيم مشتركة وفضائل ورؤية؟ • هل هناك أساس من الحب؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • دعم الأفراد لتحديد ممارساتهم الخاصة
رأس المال المالي	<ul style="list-style-type: none"> • رأس المال المالي 	<ul style="list-style-type: none"> • هل يستثمر رأس المال المالي في تنمية رؤوس الاموال النوعية؟ • هل يتم دعم الأفراد للحصول على مساعدة خارجية وحضور البرامج؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • لجنة علاقات المستفيدين • دعم دمج رأس المال المالي • التعليم المالي

المصدر: كريستيان ستيوارت (توسيع نموذج رأس المال الخماسي والتعاريف التي وضعها جيمس إ. هيوز جونيور)

٦. الحوكمة العليا والابتكار في الحوكمة



“لقد أصبحنا بيروقراطيين نضع معايير قياسية بشكل مفرط في حوكمة الشركات العائلية. علينا الحد من كل إفراط.”
- دينيس كينيون روفينيز

لقد تطور فهم الحوكمة مع مرور الوقت. نقدم في هذه الدراسة رؤية معاصرة للحوكمة وهي رؤية تتبنى تعزيز الاستمرارية الديناميكية من خلال الفهم، والسرد، وتطوير وتعليم العائلة، بمساعدة المستشارين. تطور بعض عائلات الأعمال الاستمرارية الديناميكية لديها بسهولة نسبية، ونتيجة لذلك تبتكر نظام حوكمتها باستمرار بينما تواجه بعض العائلات الأخرى صعوبة في استيعاب التغيير، ونتيجة لذلك قد تلتزم بنموذج حوكمتها السابق الذي قد يكون قديمًا وغير مناسب في كثير من الأحيان.

عادة ما يتحدث الأشخاص الذين يتبنون الاستمرارية الديناميكية عن نوع ما من “اليد الخفية” في نظام الحوكمة التي توجه عملية المراجعة وتحكم تغيير نظام الحوكمة نفسه. نشير إلى مفهوم الحوكمة العليا، الذي يُعرف بأنه تفكير ذاتي نقدي وبالتالي أيضًا تنظيم ذاتي للنظام ونستكشف في هذا الفصل الحوكمة العليا بالإضافة إلى تقديم بعض النصائح والأدوات التي قد يثبت أنها مفيدة للمستشارين في جهودهم لتعزيز الابتكار في نظام الحوكمة.

6.1 الحوكمة العليا

تُعرّف الحوكمة العليا بأنها وعي ذاتي بنظام حوكمة لعائلة رواد الأعمال: وتشير الحوكمة العليا بشكل خاص إلى الفهم العميق للعمليات والأنماط الأساسية. يمكن أن تتخذ الحوكمة العليا العديد من الأشكال، مثل التفكير فيما يتعلق بطرق العائلة الخاصة بالتفكير، ومعرفة وقت وكيفية تطبيق بعض المبادئ أو الهياكل أو السياسات أو الممارسات.

تتضمن حوكمة الشركات العائلية الحوكمة المتزامنة والتفاعلية والتعاونية المثالية للأنظمة الفرعية للعائلة والشركات والممتلكات. وفيما يتعلق بالاستمرارية الديناميكية، كيف تعرف العائلات أن "الديناميكية" و"الاستمرارية" متوازنتان عبر جميع الأنظمة الفرعية؟ وكيف تحدد الأنظمة الفرعية ما إذا كانت الممارسات الاجتماعية والمكونات الفنية يمكن أن تتزامن معًا (على سبيل المثال، سن التقاعد المحدد - العنصر الفني - لخدمة مجلس العائلة قد يشجع على الاحتفاظ برأس المال البشري القيم والتبادل بين الأجيال المطلوب في النظام أو الحد من ذلك - الممارسة الاجتماعية)؟ الإجابة قد تكون الحوكمة العليا، وهي مفهوم مجرد إلى حد ما يدور حول كيفية معرفة العائلات لنظام الحوكمة الخاص بها، وكيفية تنظيمها لهذه المعرفة.

مفهوم "الحوكمة العليا"، الذي يعني حرفيًا حوكمة الحوكمة، معروف منذ فترة طويلة في مجال العلوم السياسية. تشمل الحوكمة العليا في هذا السياق "المحاولات المتعمدة لتسهيل وإدارة وتوجيه المجالات التفاعلية للحوكمة دون الإضرار بقدرتها على الحكم الذاتي كثيرًا". على الرغم من عدم تطبيق هذا المفهوم في مجال الشركات العائلية، إلا أننا نشعر جميعًا بطريقة لا واعية بوجوده. كما يعلق كارلو سالفاتو، "تعتبر الحوكمة العليا مركزية تمامًا لأن العائلات تستمر في التفكير في ذلك لكنها لن تصنّفها كحوكمة عليا".

قد يثبت أن فك شفرة الحوكمة العليا أمر بالغ الأهمية في تعزيز الاستمرارية الديناميكية، وبالتالي قد يصبح مصدرًا جديدًا للإلهام لممارسة حوكمة الشركات العائلية. حتى الآن، عمل مجال الشركات العائلية على وضع نموذج نقطة التوازن حيث يتضمن نقاط توازن لمواءمة المصالح في الأنظمة الفرعية المختلفة. على سبيل المثال، يوازن مجلس العائلة بين مصالح العائلة والأنظمة الفرعية للملكية، ويوازن مجلس الإدارة بين مصالح الأنظمة الفرعية للملكية والشركات. ومع ذلك، لا يزال من غير الواضح كيف تسعى نقاط التوازن (أي مجلس العائلة ومجلس الإدارة) لتحقيق التوازن بين بعضها البعض. يتعلق الأمر من الناحية النظرية بالانتماء المشترك في هذين الهيكلين، حيث يجلس أعضاء الحوكمة العليا في كلا من مجلس العائلة ومجلس الإدارة. أثناء جمع البيانات لدراستنا، لم يثير أي من الممارسين الذين تم إجراء مقابلة معهم بصراحة إلى المشاركة المباشرة لأعضاء الحوكمة العليا كمصدر للحوكمة العليا (والتي يجب أن تكون شائعة في الأجيال الأولى للعائلة). ومع ذلك، نحن قادرون على جمع أفكار أخرى تتعلق بما نسميه بالحوكمة العليا، كما هو موضح أدناه:

- **وضع مبادئ عامة لمعرفة كيفية تحديد نطاق ووظيفة وتكوين أنظمة حوكمة العائلة والشركات والملكية.** بعبارة أخرى، يتعلق الأمر بوجود قواعد ووعي بكيفية إعداد العائلات لنظام حوكمتها. وبالتالي يُقصد بالحوكمة العليا "تحديد كيفية اتخاذ القرار"، كما تقول ليزا موريل.

- توجيه الأهداف عن طريق تطبيق أطر العمل وذلك لتوفير "توجيه للعمليات التفاعلية للحوكمة وتسهيل المراجعة المنتظمة من خلال تخصيص الموارد، وتحديد الأهداف العامة، وتحديد المعايير القانونية، وإنشاء القصة السردية التي تحدد المشكلة والحلول الممكنة". وفقًا لهذا المعنى للحوكمة العليا، تُعرّف باتريشيا أنغوس الحوكمة العليا بأنها "الوعي بالغرض". ويقدم أندرو هاير شرحًا مفصلاً وملهمًا حول كيفية تنفيذها عمليًا. وفي هذا الصدد يقول:

"يتمثل أحد الجوانب المهمة للحوكمة العليا في السؤال الآتي: كيف يمكن مراقبة كيانات الحوكمة داخل الشركة العائلية لما يحدث، وما مدى فعاليتها في الحصول على رؤى ومعلومات حول كيفية استجابة المشاركين للحوكمة؟ لقد شهدنا تغييرات إيجابية جدًا وملحوظة، لأن مجالس العائلة أو مجالس الشركات، أو مجالس الإدارة بادرت بإجراء استطلاعات. يجب عليك بذل الجهد لاستيعاب تلك المعلومات بطريقة فعّالة، ثم استخدامها، والاستعداد للاستجابة، ومنح أفراد العائلة شعورًا بأن أصواتهم مهمة ومسموعة، وأنه يُبذل الجهد للتعامل مع ما هو مهم أو الأسباب التي تمنع حدوث التغيير. كل ما تحدثت عنه هو منصة للحوكمة العليا. إنها تجعله نظامًا نابضًا بالحياة... وهي متابعة ذاتية وتقييم ذاتي؛ حيث نشجع المجلس على إجراء تقييم ذاتي بشكل مستمر. وهذا نموذج صغير للحوكمة العليا، وفي نهاية كل اجتماع لنا نحب دائمًا الجلوس في الغرفة بطريقة رسمية ونطرح السؤال الآتي: 'ما الدروس المستفادة من هذا الاجتماع؟ وما الذي يمكننا تحسينه في المرة القادمة؟' إنها دعوة مستمرة لمعرفة كيفية تحسين أدائنا. إذا قمت بتطبيق التحسين المستمر على اجتماعاتك، فستكون النتائج مذهلة".

يركز كريستيان ستيوارت على "ترخيص" العائلة (منحها الإذن) لإجراء عمليات التقييم الذاتي في عمل الحوكمة: حيث يقول:

"اطرح أسئلة تقييمية بانتظام، واسمح بإبداء الملاحظات، حيث تطلب من الجميع أن يجلسوا حول الطاولة ويجيبوا عن الأسئلة الآتية: 'ما الذي يعمل بشكل مجدي؟ وما هو غير المُجدي؟ وما الذي يُفتقر إليه؟' إنه إذن صريح لعملية إبداء الملاحظات وطلب صريح للأشخاص للتفكير في مدى فعالية عملهم".

- التنظيم الذاتي. ترى كارمن بيانكي الحوكمة العليا على مستوى الفرد (أي المحكم) كعملية تحكم ذاتي، أي «كيفية تحكمك في الطريقة التي تتفاعل بها، وكيفية تعاملك و تعبيرك عن نفسك في الاجتماع». يوتسج جوزيف سترازيري نطاق هذا التفكير إلى مستوى النظام ويتحدث عن الوعي الذاتي بالتزامن مع «الترخيص» الذي يمنحه الآخرين للمتابعة الذاتية والتنظيم الذاتي للنظام: حيث يقول:

"هل يدعم النظام أساسًا للتقييم؟ هل نؤسس نظامًا يدعم أساسًا للتقييم كل عام أو كل خمس أعوام لإعادة النظر في الوعود التي قطعناها على بعضنا البعض؟ هل نسمح أن يكون لكل شخص صوت ولكن لشخص واحد أن يتخذ القرار؟ عندما نبدأ اجتماعًا أو ننهيه، هل نقول إن كنا جميعًا متفقون على ما سنفعله؟ هل سنلتزم بما وعدنا به بعضنا البعض؟ هذا هو دعم أساس للتقييم ومنح الآخرين الإذن للتحقق".

على الرغم من أن الحوكمة العليا قد تكون قوية، إلا أنها تقدم بعض التحديات. يطرح الممارسون المشاركون في دراستنا سؤالاً عما إذا كانت العائلات تمتلك القدرة الفطرية الكافية للتأمل. وذلك لأن كل جيل يواجه مجموعة مختلفة من التحديات، وأنظمتهم بحاجة إلى الاستعداد للاستجابة لتحديات مختلفة عن تلك التي واجهها أسلافهم. لذلك، فإن تطوير الحوكمة العليا دون مساعدة أو إرشاد أو تسهيل من مستشار موثوق قد تكون مهمة شاقة إن لم تكن غير واقعية:

“فكرة الحوكمة الذاتية هي طموح وتطلع رائع. بشكل واقعي، مع تطور العائلة، تحتاج إلى أن معرفة أن الكفاءات والمهارات والسلوكيات التي ستحتاجها تتغير مع مرور الوقت. على سبيل المثال، من غير المحتمل أن تتعلم العائلة كيفية اتخاذ القرارات المشتركة من رجل الأعمال الأكبر سناً الذي أنشأ الثروة المالية، لأن هذا الشخص من غير المرجح أن يكون لديه خبرة في التعاون. لذا تحتاج العائلة إلى مكان لتعلم وتطوير مهارات وقدرات جديدة.” (ماري ديوك)

“تحدث الحوكمة العليا إذا كنت على دراية بالقواعد في العائلة، وكيفية عمل النظام لصالحك، وغالبًا ما تكون على دراية بكيفية عمله لكنك لست على دراية بنماذج أخرى أو بطرق أخرى للقيام بذلك. سيتحقق جزء من الوعي بالحوكمة العليا عندما تدرك أن هذا نظام حوكمة واحد، ولكن يمكن وجود أنظمة أخرى ومن الممكن أن يستخدم الأشخاص أنظمة أخرى. إنه يشبه مستويات التعلم، وتعلم كيفية التعلم، وما وراء التعلم.” (دينيس يافي)

نحتاج إلى فهم أعمق لما تعنيه الحوكمة العليا من الناحية النظرية والعملية. إلى أي درجة يمكن أن تتولى دور “اليد الخفية” في التنظيم الذاتي لنظام الحوكمة؟ ما العلاقة بين الحوكمة العليا والحوكمة غير الرسمية (انظر المربع 6.1 للاطلاع على أفكار كين مراكين حول الحوكمة الطبيعية أو غير الرسمية) نأمل أن يؤدي “استعارة” مفهوم الحوكمة العليا من العلوم السياسية وإحضاره إلى مجال الشركات العائلية إلى إثارة نقاش أوسع بين مستشاري الشركات العائلية، والعلماء، والشركات العائلية نفسها.

المربع 6.1

الحوكمة الطبيعية كشكل دائم للحوكمة: رؤى كين مراكين

رأيي هو أن كل شركة عائلية ناجحة تُدار بشكل جيد.

هذه العبارة صحيحة بالنسبة لأولئك الذين لديهم هيكل رسمية، مثل مجلس إدارة يجتمع بانتظام ويشمل أعضاء غير تنفيذيين، وأولئك الذين لديهم مجلس ملاك أو مجلس عائلي كمنشآت منفصلة لمعالجة مصالح هذه الأطراف المعنية.

ينطبق ذلك على الشركات العائلية التي وضعت سياسات لإدارة الأمور التي قد تكون حساسة مثل توزيع الأرباح وتوظيف أفراد العائلة، وتلك الشركات العائلية التي دُونت حوكمتها في دستور عائلي مكتوب أو ميثاق.

تنطبق هذه العبارة على كل شركة عائلية ناجحة تتقدم بدون حوكمة رسمية، والتي لا تعقد اجتماعات مجلس إدارة منتظمة، أو ليس فيها أعضاء غير تنفيذيين، أو ليس لها مجلس ملاك أو عائلي، أو أي سياسات أو دستور أو ميثاق مكتوب.

يجب أن يكون لدى الشركة العائلية الناجحة نظام حوكمة. فالنجاح دليل على أن القرارات تُتخذ بطريقة تُلبّي الاحتياجات المختلفة لأصحاب العمل والمديرين والموظفين وأفراد العائلة. يكون كل من أصحاب المصلحة هؤلاء واضحًا بشكل معقول بخصوص ما يُتوقع منه وما يمكن أن يتوقعه من الآخرين. ويتصرف الجميع بطريقة تحافظ على ترتيبات الحوكمة الخاصة بهم. سيتم إخبار الغرباء القلقين بشأن عدم وجود إجراءات شكلية أنه لا ينبغي الخلط بين ذلك وبين عدم وجود نظام.

إن حقيقة إمكانية إدارة شركة عائلية ناجحة بشكل غير رسمي تتناقض مع وجهة النظر القائلة بأن الافتقار إلى وجود حوكمة رسمية سيؤدي إلى الفشل. قد يحدث هذا في بعض الأحيان ولكن بعض الشركات التي تفشل لديها جميع أنواع الحوكمة الرسمية المعمول بها، وهذا يعني أنه من غير المعقول القول بأن النجاح دائمًا يعود إلى وجود الحوكمة الرسمية ويرجع الفشل إلى غيابها. من المنطقي أيضًا القول بالعكس، أن وجود الحوكمة الرسمية سيؤدي إلى الفشل وأن غيابها سيساهم في النجاح.

عندما نواجه الأدلة التي تشير إلى ازدهار بعض الشركات العائلية بالحوكمة الرسمية بينما تفضل الأخرى الحوكمة غير الرسمية، فإنه من المعقول أن نستنتج أن هناك طرقًا مختلفة يمكن بها إدارة الشركة العائلية بنجاح، وجميعها تستحق الاحترام والاهتمام.

من الضروري إدراك أنه على الرغم من إنشاء بعض جوانب الحوكمة بشكل متعمد، مثل الوثائق القانونية اللازمة لتشكيل شركة، أو شراكة، أو صندوق استثماري، إلا أن جزءًا كبيرًا من الحوكمة هو نتيجة طبيعية للتفاعلات العديدة بين أصحاب المصلحة في شركة عائلية مع العديد من القرارات التي تُتخذ كرد فعل على الأحداث. مع مرور الوقت، تنشئ هذه العملية ممارسات معتادة تُقبل كوسيلة فعّالة لإدارة الشركة العائلية. في الواقع، تتخذ الشركة العائلية كل يوم قرارات تؤثر على الحوكمة من دون أن تتمكن أبدًا من توضيح القواعد التي توجه عملية اتخاذ القرارات الخاصة بها.

المصدر: كين مراكين

6.2 الابتكار في الحوكمة

يمكن أن يحدث الابتكار في الحوكمة بشكل طبيعي وبدون أي دعم خارجي بمجرد أن تدر كعائلات الأعمال عدم كفاية النظام الحالي. ومع ذلك، قد يكون التدخل الاستشاري ضروريًا في العائلات من رواد الأعمال التي لم تطور بعد التفكير النقدي الذاتي والتنظيم الذاتي لنظام الحوكمة الخاص بها. نلاحظ خمس طرق أدخل فيها المستشارون الابتكار في نظام الحوكمة لدعم العائلات من رواد الأعمال لتحقيق الاستمرارية الديناميكية في نظام الحوكمة الخاص بهم.

أولاً: لكي يتمكن المستشارون من الابتكار، يحتاجون إلى التفكير النقدي في ممارساتهم. واجهنا في سياق نضج مجال

الشركات العائلية العديد من الأمثلة على الممارسات التي لم تحظ بالتفكير بشكل . على سبيل المثال، لماذا لا يزال بعض مستشاري الشركات العائلية يضعون "دستورًا مكتوبًا من 80 صفحة" لعائلة قد لا تكون مستعدة حتى لقراءته، ناهيك عن تحديثه بانتظام؟ لذلك، يعد التفكير النقدي حول "ملاءمة الغرض" المهارة الاستشارية الأساسية التي يجب على كل ممارس في مجالنا التدريب عليها ووضعها في الاعتبار.

"يريد المستشارون كتابة قصة للعائلة تشمل كل شيء، بدءًا من سياسات التوظيف ووصولاً إلى وسائل التواصل الاجتماعي. ولكنهم فجأة يدركون أنهم يتعاملون مع قضايا غير موجودة أصلاً. الأمر الذي قد يكون له عواقب سلبية في بعض الأحيان. إنه يشبه بناء تاج محل، عندما قال أحدهم، 'أريد فقط بيتًا بسيطًا'." (كيربي روسبلاك)

"أحد الأمور التي يجب أن نحذر جدًا بشأنها كمستشارين هو عدم إثقال كاهل العائلة بهياكل الحوكمة. من السهل الدخول إلى الغرفة والتحدث قائلين 'سنشكل هذه اللجنة، سنجري هذا الاختبار، سنجمع هذا'. ولكن في الحقيقة، يجب أن يكون ذلك بالقدر المناسب لما تحتاجه العائلة في ذلك الوقت. وقد يكون من الضروري تقليص هذه الهياكل لتبسيطها." (ماري ديوك)

ثانيًا: لإعادة صياغة الممارسات الحالية قد توفر وصولاً سهلاً إلى الابتكار. يصيغ دينيس يافي في إحدى حالات عمله إنشاء

مجلس العائلة بوصفه "تجربة" لتقليل القلق في نظام الحوكمة. ومن هذا المنطلق، يصبح مجلس العائلة ابتكارًا. ومع ذلك، فإن المحاولة والفشل في الابتكار هي أيضًا ممارسة جيدة لإعادة الصياغة. عند إعادة صياغة ممارسة ما، يكون التوافق الاجتماعي والفني مهمًا. قدّمت ليندا سالم مثالاً رائعًا على ما لا يتوافق مع الغرض: "كنت أحاول تكرار عشاء العائلة يوم الأحد على تطبيق Zoom، ولم ينجح الأمر."

يمكن أيضًا "فرض" الابتكار من خلال تقليص عقبة مراجعة الممارسات الحالية. تصف ماري ديوك طريقتين عمليتين تشجع بهما الابتكار في الحوكمة: إذ تقول:

دائمًا أضيف بندين إلى أي سياسة أو مجموعة قواعد قد تعمل عليها العائلة. أولاً، وجود عملية سهلة لبدء تعديل، مما يسمح لأي فرد من العائلة تقريبًا باقتراح تعديل بعد ذلك تنظر الهيئة المختصة فيه واستخدام آلية اتخاذ القرار المعمول بها للموافقة على أي تعديل. ثانيًا، إضافة بند 'الانقضاء'، والذي يقول بشكل أساسي 'ستنتهي صلاحية هذه السياسة في تاريخ فإنه يجعل العائلة تراجع بانتظام وتقول، 'هل ما زلنا نريد الاستمرار بهذه الطريقة في هذا العمل؟ هل ما زال يخدم هدفنا المنشود؟"

ثالثاً: يأتي الابتكار في الحوكمة غالباً من الحرية وإفساح المجال للاستكشاف والإبداع. يدعو جريج ماكان إلى استخدام "المساحة البيضاء" الإبداعية، وهو الوقت الجيد للتفكير مع شخص موثوق به، ويشدد على التطرق لمجالات وتخصصات مهنية أخرى. إليك بعض الأفكار حول الابتكار في الحوكمة التي يقترحها جريج ماكان:

- "تتعلق الحوكمة بالتطلع إلى المستقبل، ومراقبة التوجهات، والتفكير في كيفية تأثير ابتكار ما تمامًا خارج مجالك على هذا الأمر."
- "وضع لي مرشدي، وهو خبير في الابتكار، هذا التحدي: إذا لم تقضي 25% من وقتك المهني خارج مجالك، فأنت لا تقضي وقتًا كافيًا خارج مجالك المهني."
- "لا يتعين عليك أن تكون المبتكر لعملائك، ولكن يجب عليك فرض تحديات عليهم للخروج من فقاعتهم."

رابعاً: يمكن لتطبيق مناهج نظرية جديدة على الحوكمة أن يحفز على الابتكار. من المهم النظر إلى الحوكمة الحالية من خلال مناهج نظرية جديدة، مثل رأس المال للمساهمين أو الاقتصاد الدائري، والتي قد لا تبدو متوافقة مع الحوكمة في النظرة الأولى.

تؤكد باتريشيا أنجوس على أهمية "أصحاب المصلحة" مقابل "المساهمين" في العمل الحوكمي. وتعتقد أن الحوكمة العائلية قد تُستخدم في كثير من الأحيان لعزل العائلات الثرية عن المجتمع بدلاً من دمجها فيه. تتحدى باتريشيا أنجوس المؤسسات الحوكمية التي تنشئها العائلات من هذا المنظور المتمحور حول أصحاب المصلحة حيث تقول:

"لديك جيل كامل يشعر بالارتياح تجاه المؤسسات ويتحدث عن ذلك علناً. هل سيسبب هؤلاء الأشخاص أيضاً في المؤسسات والعائلات؟ هل تحاول بعض العائلات والمستشارين إنشاء نماذج مبنية حقاً على جيل الأُمس بدلاً من جيل الغد؟"

يحثنا التركيز الذي يتحول نحو "أصحاب المصلحة"، على إعادة التفكير في العلاقة بين عناصر نظام الحوكمة والاستدامة وأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة. يسأل كريستيان ستوارت بشكل مناسب:

"أين نضع تغير المناخ في الميزانية العمومية للعائلة؟ أين نضع اتصالنا بالطبيعة في الميزانية العمومية للعائلة؟ هناك مزيد من الدعوات لليقظة الآن. إذا كانت لدينا أدوات لقياس مدى نجاح العائلة، فعلينا أن نبدأ في التفكير في كيفية توسيع نطاق تلك الأدوات للتفكير في الحفاظ على المجتمع والبيئة والمناخ."

يدعو فيليب ماركوفيتش إلى تبني عقلية الاقتصاد الدائري في حوكمة الشركات العائلية. يقوم الفكر الأساسي للاقتصاد الدائري على تجنب إهدار الموارد. تشكل هذه المبادئ جزءًا من العمل الذي يقوم به فيليب ماركوفيتش لتطبيق مبادئ الاقتصاد الدائري على العائلات والشركات العائلية بشكل مباشر. ولننظر إلى مثال واحد فقط، فبدلاً من وجود مخرج لشخص يمكنه المغادرة، يُنصح بأن تقوم العائلات بإنشاء "باب دوار" في آليات الحوكمة الخاصة بهم، والذي يمكن أن يغير كيفية صياغة اتفاقيات المساهمين وترتيبات الصندوق الائتماني. يوضح فيليب ماركوفيتش ذلك قائلاً:

"بدلاً من الخروج، يمكنك الابتعاد عن الشركة العائلية، لكن الباب مفتوح دائماً لأبنائك وأحفادك وحتى لك للعودة. يغير هذا المفهوم الترتيب المالي عند خروج شخص ما لأنك قد لا تحتاج إلى دفع نفس المبلغ، أو لا تدفع شيئاً، لأن أبنائه يمكنهم العودة في أي وقت. إنه يخلق عقلية مختلفة في كيفية النظر إلى الحوكمة."

خامساً: ينبع الابتكار من عقول إبداعية ومتنوعة وتمتلك أيضاً القدرة على التنفيذ. تتمتع العائلات بمخزون طبيعي من الإبداع المتباين: حيث تتمتع أجيالهم الصاعدة بالإمكانات الطبيعية لتمثيل وجهات نظر متباينة، خاصة مقارنة بالجيل الحاكم. على الرغم من أن هذه الأراء المتباينة والإبداع في انتظار إطلاق العنان لها، لا يمكن القيام بذلك ببساطة من خلال "وضع" الأجيال الصاعدة في نظام الحوكمة. تولى دينيس كينيون-روفينيز اهتماماً بأسئلة مختلفة يجب أن تطرحها العائلات ومستشاريها للشروع في مسار الابتكار المدروس في الحوكمة حيث يطرح الأسئلة الآتية:

"ما دورنا الرئيسي؟ من منا يتمتع بالموهب الحقيقية؟ من يمتلك الشجاعة لخوض غمار التحدي؟ هل لدينا أشخاص أصحاب رؤى؟ كم مرة نحتاج إلى تغيير نظام الحوكمة الخاص بنا؟ كيف نعمل مع نظامنا الحالي؟ كم قدر الحرية التي نمنحها للإدارة؟ كيف يمكننا تمكين الأشخاص؟"

يجب أن تتبنى الحوكمة الاتجاهات المعاصرة والاستجابة لها بشكل كافٍ، على سبيل المثال، هناك اتجاه عالمي يتحدى الحوكمة التقليدية، ألا وهو زيادة طول العمر البشري وتراكم الأجيال (انظر المربع 6.2).

المربع 6.2

إدارة طول العمر البشري وتراكم الأجيال

ومن عجيب المفارقات أن يصبح متوسط العمر المتوقع المتزايد باستمرار أحد القوى "التخريبية" في أنظمة الحوكمة. صُممت أنظمة الحوكمة التي كانت فعالة في الماضي لفترات حياة أقصر بكثير، ولذلك قد لا تكون قابلة للتطبيق اليوم نظراً لتزايد تداخل الأجيال بين جيلين أو حتى ثلاثة أجيال (وبالتالي، يجب علينا عدم الحديث

بعد الآن عن "الانتقال من الأب إلى الابن" بل بدلاً من ذلك يجب استبداله بـ "الانتقال من الأب إلى الحفيد" لأن الجيل الصاعد لا يرغب في الانتظار طويلاً حتى يأتي دوره في القيادة، أصبحت الحوكمة المشتركة اتجاهًا ناشئًا. وتحظى الحوكمة المشتركة أيضًا بفوائد إضافية مثل الاستفادة من حكمة العديد من كبار السن والأجيال المختلفة. وفيما يلي نلخص آراء كبار الممارسين الذين يعالجون هذا الاضطراب.

- دعم الحوكمة الذاتية في الجيل الصاعد: "هذا أمر قوي للغاية، حيث ينظمون أنفسهم ويبدؤون في القيام بأشياء معًا فهم لا ينتظرون موافقة الجيل الحالي. إنهم يعملون على حل مشكلات الحوكمة داخل جيلهم". (أندرو هاير)
- إنشاء لجان وفرق عمل ناشئة: "نشجع أي نموذج حوكمة لبناء جسور التواصل والتعاون بين الأجيال، وأي هيئة إدارية لتكون جهة ممثلة. ومع ذلك، قد يكون من المفيد في بعض الأحيان إنشاء فرق عمل. وقد يعني هذا أن كل جيل يعمل معًا في لجنة لتطوير رؤى وخطط وأفكار لتقديمها إلى المجموعة الأكبر". (ليزا موريل)
- إعادة التفكير في التقاعد: "يجب أن نعيد التفكير في التخطيط للتقاعد، الذي لن يحدث عندما نصل إلى عمر الـ 60 عامًا. كيف ندعم الأفراد لإعادة التفكير في مرحلة جديدة من حياتهم؟ كيف نُجري محادثات بناءة حول الكيفية والأماكن التي يرغبون من خلالها إضافة أقصى قيمة، وما إذا كانوا على استعداد ليكونوا كرماء ويفسحون المجال للآخرين؟ هذه أسئلة مهمة". (ليزا موريل)
- تطوير خبرات الشيوخ الحكماء: "نعيش في مجتمع حيث يتقدم الأشخاص في العمر. ولكننا لا نريد أن يصبحوا كهولاً؛ بل نريد أن يصبحوا شيوخًا حكماء في العائلة ليطوروا ويثقلوا خبرتهم". (كريستيان ستيوارت)
- تقديم الدعم النفسي لكبار السن: "نحتاج إلى توفير أنشطة لكبار السن لأنهم يشعروا في بعض الأحيان بالغيرة من الأنشطة التي يمارسها الشباب". (بورخا رافينيتوس ساينز)

ملاحظة ختامية: نود التذكير بعدم وجود نموذج حوكمة واحد يناسب الجميع، وأن الحوكمة يجب أن تظل محددة لاحتياجات العائلات الفردية والتحديات التي تواجهها. وبالتالي يجب أن تعكس الطابع الخاص للعائلة المركزية، فيجب أن تكون محددة للعائلة والمشكلة.

٧. الدروس الرئيسية



إن السعي لتحقيق الاستمرارية الديناميكية يشبه إدارة ماراثون الحكمة؛ حيث يمكن للعديد من العائلات الرائدة للأعمال من خلال التدريب والتحضير اللازم تحقيق النجاح في تطوير الاستمرارية الديناميكية. وتمثل الفكرة الأساسية للاستمرارية الديناميكية في الحفاظ على نظام الحكمة منفتحًا وساريًا ومنظمًا، وقابلًا للتكيف مع التغيير. الحكمة المستمرة هي الممارسة المنتظمة لمجموعة ثابتة من المبادئ التوجيهية، والهيكل، والسياسات، والممارسات المرجعية. والاستمرارية الديناميكية هي الممارسة المنتظمة للمبادئ التوجيهية، والهيكل، والسياسات، والممارسات المرجعية المتكيفة مع التغيير.

في سعينا لفهم الاستمرارية الديناميكية في أنظمة الحكمة، استلهمنا بعمق الحكمة من مصادر معلوماتنا الكرام. فبفضل مساهماتهم، طورنا نموذج G-SMART. يشير هذا النموذج إلى العناصر الخمسة الأساسية للاستمرارية الديناميكية، وهي (1) إفساح المجال، و(2) المشاركة في أدوار متعددة، و(3) الاتساق، و(4) التجديد، و(5) بناء الشرعية، ويحتوي على 15 عنصرًا تكوينيًا. عند ترتيب هذه العناصر الأساسية في المبادئ التوجيهية، والهيكل، والسياسات، والممارسات، كما هو موضح في مخطط الاستمرارية الديناميكية، يقدم نموذج G-SMART إطارًا للعائلات ومستشاريها لمراجعة حوكمتهم الحالية بشكل نقدي وتحديد مجالات التطوير الضرورية على المدى الطويل. نؤمن بشدة بأن كل عائلة من رواد الأعمال فريدة من نوعها، ولها مسار مختلف في الماضي المروي، والحاضر، والمستقبل المأمول. فبدلاً من اقتراح نموذج محدد، نثق بأن العائلات ذكية بما يكفي لتفعيل (أو إعادة تفعيل) عمليات التطوير المتعلقة بالعناصر الأساسية في أنظمة الحكمة الخاصة بهم، خاصة عندما يتم تسهيلها وتوجيهها من قبل مستشاريها.

قد تتداخل عمليات الفهم، وسرد القصص، والتعليم والتطوير العائلي في بعض النقاط، وكذلك الأدوار ذات الصلة للمستشارين، لا سيما "وسطاء الفهم"، و"ميسري السرد العائلي"، و"داعمي نظام التعليم". وتتضمن جميعها تحقيق التوازن بين الاستمرارية والتغيير، وتيسير التغيير كمعيار، والتعبير بشكل مدروس عن التصورات والتفسيرات والقصص والتعلم بين الفرد والعائلة من رواد الأعمال ككل. يجب علينا التأكيد مرارًا وتكرارًا على أهمية عدم استبدال العمل الذي يجب أن تقوم به العائلة. يشبه المستشارون المدربين في سباق الماراثون، لكن لا يمكن أن يحلوا محل المتسابقين.

نرى الفرص والمخاطر على حد سواء مع نضوج مجال الشركات العائلية. ولحسن الحظ، يمكن للعائلات والمستشارين الاستفادة من تجارب النجاح و الفشل التي تمر بها عائلات الأعمال الأخرى من العقود الثلاثة إلى الأربعة الماضية. ومع ذلك، يجب أن يكون المستشارون على وعي بالممارسات القديمة و"المبالغ فيها". أفضل الممارسات الاستشارية بالنسبة لنا هي تولى كل مهمة استشارية كما لو كانت الأولى، حيث يتم التركيز على تقديم المشورة بما يناسب العميل ذاته بشكل فريد. في الوقت نفسه، يجب أن يتحلى المستشارون بالابتكار لجعل استشارات الشركات العائلية مهنة مستدامة. كما يجب على المستشارين تعلم المرونة والتحلي بها في عالم يزداد تعقيدًا وذلك من خلال الاطلاع المستمر على المعلومات واكتساب المعرفة في مختلف التخصصات. يكمن الهدف النهائي للاستشارات بالنسبة لنا وللكتيرين الذين شاركوا معرفتهم الحصرية في هذا البحث في مساعدة العملاء من العائلات على تحقيق النجاح، مما يمكّنهم من التغلب على مختلف المتغيرات التي قد يواجهونها، والاعتماد على أنفسهم. ربما يكون هذا هو المعنى الحقيقي لمفهوم "الاستمرارية الديناميكية" في عملنا الاستشاري.

بدلاً من تلخيص كل فصل من هذا التقرير، نود أن نشركم استنتاجاتنا الخاصة - تلك اللحظات "الإلهامية" - من عملية البحث الخاص بنا.

1. الحوكمة تتعلق بحل المشكلات: ولكن دورنا كمستشارين ليس في وضع حل للمشكلة، بل في طرح السؤال، "ما المشكلات التي تريدون حلها؟". بهذه الطريقة، نسمح لنظام الحوكمة وممارستنا الاستشارية بالتطور بما يلبي احتياجات العملاء من العائلات.

2. إن تحسين الممارسات الاجتماعية والمكونات الفنية في أنظمة الحوكمة متكافئ الأهداف. تتميز العائلات بأنها غير متجانسة، وقد تحقق نفس العنصر الأساسي من الاستمرارية الديناميكية في مسارات مختلفة. وربما يستخدمون أساليب مختلفة في الماضي والحاضر والمستقبل.

3. "لا يمكنك فهم ما يحدث في العالم، لأنه لا معنى له وقت حدوثه". اقتباس دينيس يافي منطقي بالنسبة لنا، الفهم من اللامعنى هو عملية اجتماعية. فالعنصر المهم هو أن العائلات ومستشاريها يمكنهم الاستفادة من وجهات نظر مختلفة لفهم ما يحدث في البيئة.

4. تذكر أهمية التفاوض في عمل الحوكمة: هذه مهارة يجب أن تتعلمها الأجيال الصاعدة في عائلاتهم. يكمن التحدي، مع ذلك، في كيف يمكن للمستشار أن يطلب من الآباء (أو الجيل الأكبر) التفاوض أمام أطفالهم، خاصة تحت تأثير التوقع الاجتماعي بأن يكون الآباء متفاهمين ومنسجمين؟

5. انتبه إلى القصص التي تُروى، والأهم من ذلك، القصص التي لا تُروى، اعمل على كليهما.

6. كن فضوليًّا: الفضول ليس مفيدًا فقط للمستشارين الذين يتوصلون إلى فهم أفضل للعائلة من خلال طرح الأسئلة، بل يساعد العائلة أيضًا على فهم نفسها بشكل أفضل، الأمر أسهل مما تعتقد. ابدأ بطرح السؤال الآتي: "هل يمكنك مساعدتي في فهم ما قلته؟"

7. "خُص رحلة التعلم باستغراق، ثم انتقل إلى التطور، وأخيرًا يحدث النمو!" تنال حكمة الرحلة التي تتبناها ماري ديوك في هذه النصيحة البسيطة إعجابنا، وهي موجزة في جملة واحدة، وصالحة لكل من العائلات ومستشاريها.

8. كن واعيًا لتحيزاتك الشخصية في عمل الحوكمة: إذا لم تستطع التخلص منها، فاجعل شخصًا آخر يعمل معك.

9. كن مبدعًا ومبتكرًا! يبدأ ذلك بتصوير مستقبل مجال الشركات العائلية. ابدأ بتصوير مستقبل عائلات عملائنا ومستقبل المستشارين من الجيل الصاعد.

10. يقول جريجوار إيمفيلد: "إننا بصدد مجال شديد التجزئة، ما ينقصنا هو منصة رسمية لتبادل المعرفة، تربط المستشارين لتبادل خبراتهم". لذا ببساطة شارك معرفتك! لأن التعلم المجتمعي يتبع مبدأ الإبداع المشترك والتطور المشترك، ندعوك لتوثيق ما تعلمته أدناه ثم الوصول إلى المجتمع الأوسع ومشاركة ما تعلمته.

نأمل أن تكون قد استمتعت بقراءة هذا التقرير. كما نأمل أن تتمكن من تطبيق بعض الدروس في عملك مع العائلات من رواد الأعمال. وأخيرًا وليس أخيرًا، نأمل أن تتمكن من مشاركة بعض لحظات "الإلهام" الخاصة بك مع مجتمع الشركات العائلية عن طريق إرسال مقال إلى ffipractitioner.org

الملحق الأول: منهجية البحث

- استجابةً لدعوة تقديم المقترحات حول "دور المستشار في تعزيز استمرارية الحوكمة للشركات العائلية" من جمعية 2086 ومعهد الشركات العائلية (FFI)، تناولت هذه الدراسة السؤال الرئيسي الآتي: "كيف يؤمن المستشار نظام حوكمة دائم للعائلات من رواد الأعمال في ظل المتغيرات؟" نظرًا لأن مفهوم استمرارية الحوكمة كان مفهومًا جديدًا، استخدمنا منهجًا كافيًا بتصميم مكون من مرحلتين، حيث تضمنت المرحلة الأولى مجموعتي تركيز، والمرحلة الثانية شملت حوارات المقابلات المتعمقة. قدم التصميم صورة شاملة للقضايا الحوكمية المعقدة، الموجودة في صلب المتغيرات المستمرة، كما قدم وصفًا مفصلاً لفهم المقصود من استمرارية الحوكمة من منظور المستشارين. ظهر مفهوم أكثر صلة للاستمرارية الديناميكية في عملية البحث. حاولنا تناول السؤال الذي يدور حول "كيفية" تطوير العائلات من رواد الأعمال الاستمرارية الديناميكية في أنظمة الحوكمة الخاصة بها بدعم مستشاريها.
- لمعرفة كيفية تطور أنظمة الحوكمة ودور المستشارين في هذا التطور، عقدنا مجموعتي تركيز مع 12 عضوًا و10 أعضاء من معهد الشركات العائلية في منتصف ديسمبر 2020 وبداية يناير 2021 على التوالي. قبل إجراء فرق العمل المتخصصة، قدّم فريق البحث استعراضاً للأدبيات حول مواضيع "الحوكمة"، و"استمرارية النظام"، و"إدارة الاضطراب/الأزمات"، و"الاستشارة في الشركات العائلية" وأعدّ قائمة بأسئلة فرق العمل المتخصصة. كان المشاركون من مختلف المناطق الجغرافية (12 من آسيا، و5 من أوروبا، و3 من أمريكا الشمالية، و1 من أمريكا اللاتينية، و1 من أفريقيا، من بينهم 5 لديهم خلفية عن الشركات العائلية). استمرت كل جلسة من فرق العمل المتخصصة شبه منظمة لحوالي 1.5 ساعة وتم إجراؤها افتراضياً عبر تطبيق Zoom. تم تسجيل المناقشات وتحويلها إلى نصوص باستخدام تطبيق Otter.ai. استمع الكاتب الأول إلى التسجيلات ذات الصلة وطأع النصوص للتأكد من الحفاظ على التفاصيل الضرورية. تأثرت البيانات من فرق العمل المتخصصة بشكل كبير بجائحة كوفيد-19. وكانت "المخاطرة" علامة ذكرت بشكل متكرر خلال فرق العمل المتخصصة هذه. وظهرت مفاهيم "الفهم"، و"سرد القصص"، و"التعليم والتطوير العائلي" من مجموعتي التركيز.
- لاستكشاف ما يشكّل نظام حوكمة مستمرًا أقل ارتباطًا بالجائحة، أجرينا مجموعة من المقابلات مع أعضاء كبار في معهد الشركات العائلية، وكان أغلبهم من زملاء المعهد والأعضاء الفائزين بالجوائز و/أو أعضاء هيئة تدريس في شبكة التعليم العالمية في سبتمبر 2021 (كان ذلك في الوقت الذي كان يُنظر فيه إلى الجائحة على أنها أمر "طبيعي") أُجريت المقابلات شبه المنظمة استنادًا إلى قائمة الأسئلة المُعدّة من المواضيع الناتجة عن فرق العمل المتخصصة، ومن الدراسات السابقة الأوسع نطاقًا. تم ترتيب مجموعة من 25 مقابلة، شملت 29 مشاركًا (22 مقابلة فردية، و3 مقابلات جماعية صغيرة مع 2 إلى 3 مشاركين). استغرقت كل مقابلة في المتوسط ساعة واحدة. بالإضافة إلى ذلك، قدّم 4 مشاركين ردودهم كتابيًا. من بين المشاركين الـ 33، كان لدى 13 مشاركًا خلفية عن الشركات العائلية. وكان المشاركون في المقابلات من مناطق جغرافية مختلفة (17 من أمريكا الشمالية، و8 من آسيا، و7 من أوروبا، و1 من الشرق الأوسط). مرة أخرى، تم تسجيل جميع المقابلات وتحويلها إلى نصوص باستخدام تطبيق Otter.ai، وتم التحقق من دقة النصوص.

• استخدمنا التحليل الموضوعي لتحليل البيانات: حيث أجرينا وصفاً موضوعياً شاملاً لمجموعة البيانات بالكامل، وذلك لأن العوامل ذات الصلة التي تؤثر على الاستمرارية الديناميكية لم تكن معروفة بشكل جيد. تعرّف الكاتب الأول في البداية على مجموعة البيانات للوصول إلى الفهم الشامل للبيانات، ثم بدأ التشفير. استمرت عملية التشفير والتصنيف، وتخطيط المفاهيم، واستخلاص الموضوعات لاستيعاب الموضوعات الناشئة. قد تظهر ملاحظات جديدة أثناء العملية مما يستدعي استعراض الدراسات السابقة لتحسين الشفرات. جُمعت الشفرات المختلفة في مواضيع مؤقتة. وأدى وجود مقاطع شفرات غير متوافقة مع المواضيع المؤقتة أو مع تداخل المواضيع إلى إعادة التشفير أو إعادة تعريف المواضيع المؤقتة. وبالتالي، أدى التشفير التكراري إلى ظهور أنماط متكررة مستندة إلى البيانات. وفي حالة الشك، تم استشارة الكاتب الثاني. تم تعريف هذه المواضيع القوية وتسميتها لمعرفة ما يدعمها. وتم استخراج أمثلة حية للمواضيع ذات الصلة وعرضها في هذا التقرير.

• فيما يلي الأسئلة المثارة في مرحلتَي البحث الخاص بنا.

يناير 2021	ديسمبر 2020	أسئلة فرق العمل المتخصصة
X	X	• كيف تدرك دورك كمستشار لشركة/ثورة عائلية بشكل عام؟ هل تؤثر الجائحة على تصورك لمسؤوليات دورك؟
X		• ما الذي تقدمه للعملاء من العائلات خلال مرحلة الأزمة؟
X	X	• ما حالة عملائك من العائلات الآن في جائحة كوفيد-19؟ وما التغيير الذي تقدمه لهم بينما يمرون بالأزمة؟
X	X	• هل تعتقد أن الحوكمة العائلية تعمل وتُعد العائلات للتعامل مع المتغيرات غير المتوقعة؟ وما الممارسات الحوكمية التي نعرفها التي يجب تغييرها في مواجهة الجائحة؟
	X	• كيف تتعاون أنظمة الحوكمة العائلية والشركات معًا لمساعدة العائلات في تجاوز الأزمة؟
X		• هل تتعرض التفاعلات للتأثير في عملك في مجال الحوكمة/تخطيط الثروة خلال الجائحة؟ وكيف تتغلب على التحديات ذات الصلة؟
X	X	• هل تلاحظ تغييراً في عقلية/دور أصحاب الأعمال/الثروة؟
X	X	• ما الدروس المستفادة التي ترى أن عملاءك من العائلات يتعلمونها من الأزمة الحالية؟
X		• كيف تتغلب على التحديات ذات الصلة؟
X	X	• ما النصيحة التي ترى أنها قيمة للغاية لعملائك من العائلات ولكن من العجيب أنها نادرًا ما يتم قبولها؟
X		• ماذا يتعلم عملاؤك من العائلات من الأزمة الحالية وكيف؟ وكيف تسهل عملية التعلم؟
X		• ما نوع الأدوات المفقودة في مجالنا والتي ستساعدك على تأمين نظام حوكمة مستمر للعملاء من العائلات؟

أسئلة المقابلات المتعمقة (سبتمبر 2021)

1. ماذا تفهم من مصطلح "استمرارية الحوكمة"؟ وما هي الركائز الأساسية المكوّنة لنظام حوكمة مستمر؟
2. كيف تساعد العائلات على بناء / تعزيز استمرارية نظام الحوكمة الخاص بهم؟ وهل هذا اعتبار ذو صلة في ممارستك؟
3. ما نوع القصص التي تظهر عادة في العائلات التي تتمتع بنظام حوكمة مستمر؟ وكيف تقوم أنت وعملاؤك من العائلات بتحليل هذه القصص والاستفادة منها؟
4. كيف يساعد نظام الحوكمة العائلات على فهم بيئتهم الداخلية والخارجية؟ وما هو دورك كمستشار في عملية الفهم هذه؟
5. كيف تصف نمط التعليم في العائلات التي تتمتع بنظام حوكمة مستمر؟ وكيف تجمع بين التعليم العائلي والحوكمة في ممارستك؟ أم أنك تراهم مجالين منفصلين؟

نبذة عن فريق البحث

جيرمي تشينج، زميل محاضر في معهد الشركات العائلية، وحائز على شهادة متقدمة في استشارات الشركات العائلية (ACFBA) وعلى شهادة استشاري معتمد في إدارة الثروات العائلية (ACFWA)، ويعمل باحثاً في مركز الشركات العائلية في الجامعة الصينية في هونغ كونغ. وهو عضو في اللجنة العالمية للمسح/الحالات في الاتحاد العالمي لمشروع ممارسات ريادة الأعمال الناجحة عبر الأجيال STEP. يشغل جيرمي منصب الرئيس المؤسس لدائرته الآسيوية في معهد الشركات العائلية (FFI)، وعضو في هيئة التدريس في شبكة التعليم العالمية GEN، وعضو في مجلس البحوث التطبيقية لمراجعة الشركات العائلية، وحاز جائزة باربرا هولاندر في عام 2021. تركز أبحاثه على الحوكمة، والمكاتب العائلية، وريادة الأعمال عبر الأجيال، وممارسات الاستشارات العائلية. ولإثراء أبحاثه، يقدم جيرمي المشورة لعدد من العائلات الآسيوية.



كيفن أو، حاصل على درجة الدكتوراه، وزميل محاضر في معهد الشركات العائلية (FFI)، وحائز على شهادة متقدمة في استشارات الشركات العائلية (ACFBA)، وهو أستاذ في الإدارة ومدير كل من مركز الشركات العائلية ومركز ريادة الأعمال في الجامعة الصينية في هونغ كونغ. وبالإضافة إلى أدواره الأكاديمية، يقدم كيفن الاستشارات للعائلات من رواد الأعمال والشركات الناشئة، ويعمل حالياً أو سبق له العمل مديراً في معهد الشركات العائلية (FFI) ومشروع ممارسات ريادة الأعمال الناجحة عبر الأجيال STEP، وعضو في لجان حكومية متعلقة بالأعمال الصغيرة والابتكار الاجتماعي.



مارتا فيدز، حاصلة على درجة الدكتوراه، وعضو في معهد الشركات العائلية (FFI) والأكاديمية الدولية لأبحاث المؤسسات العائلية وأكاديمية إدارة الأعمال (AOM)، وكانت رئيسة مشاركة لجنة برنامج مؤتمر معهد الشركات العائلية العالمي لعام 2020. وهي متخصصة في مجال الحوكمة والاستدامة والمكاتب العائلية، وعملت مع شركات عائلية كبيرة وعالمية ومتعددة الأجيال كباحثة ومدربة ومستشارة. تعمل حالياً مديرة لأبحاث مكاتب العائلة في معهد إدارة الثروات في سنغافورة، وهي أستاذ مشارك في معهد الشركات العائلية في جامعة فيرمونت، وتشغل منصب المدير التنفيذي المقيم في المعهد الأوروبي لإدارة الأعمال. حصلت على درجة الدكتوراه من مركز الشركات العائلية في جامعة سانت غالين في سويسرا، وكانت باحثة زميلة بالمعهد الدولي للتنمية الإدارية في كلية إدارة الأعمال في لوزان، سويسرا.



مارشال جين هو مدير مشروع فخري لمركز الشركات العائلية في جامعة الصين في هونغ كونغ. يركز بحثه على تطوير القيادة والإرشاد لأعضاء الجيل الصاعد في الشركات العائلية. وعضو من الجيل الصاعد في شركة عائلية مسجلة في هونغ كونغ نفسه، يصمم مارشال ويقدم برامج تعليمية، ويدرب الأوصياء لتعزيز قوة الجيل الصاعد.



الحواشي السفلية

- ¹ وصف جون ديفيس المتغيرات بأنها «الوضع الطبيعي الجديد» في المؤتمر العالمي لمعهد الشركات العائلية FFI لعام ٢٠٢١.
- ² سيدل، د. وويتنجتون، ر. (2021). كيف تكشف الأزمة هيكل الممارسات. مجلة الدراسات الإدارية، 58(1)، 240-244. <https://doi.org/10.1111/joms.12650>
- ³ فوس، نيوجيرسي (2020). تأثير جائحة كوفيد-19 على التصاميم التنظيمية للشركات. مجلة الدراسات الإدارية 12643 [doi:10.1111/joms.12643](https://doi.org/10.1111/joms.12643)
- ⁴ إيمري، إف إي، و تريست، إي إل. (1960). الأنظمة الاجتماعية-الفنية. في تشيرشمان، سي دبليو. و فيرهولست، إم. (محرران)، نماذج وتقنيات علم الإدارة، المجلد 2. (ص 83-97). أكسفورد: بيرغامون.
- ⁵ تشيرنز، أ. (1987). إعادة النظر في مبادئ التصميم الاجتماعي-الفني. العلاقات الإنسانية، 40(3)، 153-161. <https://doi.org/10.1177/001872678704000303>
- ⁶ <https://www.etymonline.com/word/durability>
- ⁷ <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/durability>
- ⁸ إنجرام، أ. إي، لويس، م. دبليو، بارتون، س. و غارنر، دبليو. بي. (2016). المفارقات والابتكار في الشركات العائلية: دور التفكير التناقضي. نظرية وممارسة زيادة الأعمال، 40(1)، 161-176. <https://doi.org/10.1111/etap.12113>
- ⁹ فون أيبينر، د. (سبتمبر 2020). حوكمة العائلة العاملة تحتاج إلى روايات عائلية. آفاق، 6. 32-37. <https://www.opalesque.com/horizons/63/dominik-von-eynern-a-working-family-governance-needs.html>
- ¹⁰ أنجوس، ب. إم. (2021). هرم حوكمة العائلة: تعزيز وتوجيه العمل الخيري العائلي. المركز الوطني للعمل الخيري العائلي. تم الوصول إليه من <https://www.ncfp.org/uploads/2015/12/pyramid.pdf> <https://angusadvisorygroup.com/wp-content/uploads/2021/07/The-Family-Governance-Pyramid-Angus-NCFP-2021-1.pdf>
- ¹¹ أستراشان، سي. بي، أستراشان، جي. إتش، كوتلار، ج. و ميشيلز، أ. (2021). معالجة الفجوة بين النظرية والتطبيق في أبحاث الشركات العائلية: حالة اتفاقيات المساهمين. مجلة إستراتيجية الأعمال العائلية، 12(1)، 100395. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100395>
- ¹² كوتلار، ج. و دي ماسيس، أ. (2013). تحديد الأهداف في الشركات العائلية: تنوع الأهداف، التفاعلات الاجتماعية، والالتزام الجماعي بالأهداف التي تركز على العائلة. نظرية وممارسة زيادة الأعمال، 37(6)، 1263-1288.
- ¹³ ديفيس، جي. إتش، ألين، إم. آر، وهايز، إتش. دي. (2010). هل الدم أثن من الماء؟ دراسة تصورات الوكالة في الشركة العائلية. نظرية وممارسة زيادة الأعمال، 34(6)، 1093-1116. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00415.x>
- ¹⁴ كارلوك، ر. إس، و وارد، ج. إل. (2010). عندما تكون الشركات العائلية في أفضل حالاتها: عملية التخطيط المتوازي للتناغم العائلي والنجاح التجاري. نيويورك، نيويورك: بالجريف ماكميلان.
- ¹⁵ سوشمان، إم. سي. (1995). إدارة الشرعية، مناهج إستراتيجية ومؤسسية. مراجعة أكاديمية الإدارة، 20(3)، 571-610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- ¹⁶ الدليل الثاني والثالث، وفقاً للدراسة التي أجراها بينز أستراشان وبوتيرو، هما الاستمرارية والاستدامة، والقدرة على اتخاذ القرار وقابلية التنفيذ. تقرير بحثهم المعنون "حوكمة الشركات العائلية 2.0: الاستفادة من حوكمة الشركات العائلية لاستمرارية الشركات العائلية" المنشور بواسطة مؤسسة البحوث IFB متاح على الرابط التالي: https://www.ifb.org.uk/media/4536/ifb_rf_familygovernancereport_november2021_b.pdf
- ¹⁷ ستيفنسون، ك. (2016). الهيئاري. في أنسل، س. و تورفينج، ج. (محرران)، دليل على نظريات الحوكمة (ص 139-148). شيلتهام ونورثامبتون، ماساتشوستس: إدوارد إلغار.
- ¹⁸ دافني ماكجوفين ترسم نموذجها على منديل لتوضيح ما تراه استمرارية الحوكمة لعملائها المحتملين. تصف هذا النوع من الأدوات المفيدة بـ "أدوات المنديل".
- ¹⁹ سترايك، ف. إم، وريوب، سي. (2016). الفهم الموسع. مجلة أكاديمية الإدارة، 59(3)، 880-905. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0665>
- ²⁰ كريستيانسون، إم. كي، وبارتون، إم. إيه. (2021). فهم الوضع في زمن جائحة كوفيد-19. مجلة الدراسات الإدارية، 58(2)، 572-576. <https://doi.org/10.1111/joms.12658>
- ²¹ كولكويت، ج. أيه، سكوت، ب. أيه، روديل، ج. ب. لونغ، د. إم، زاباتا، س. ب. كولون، د. إي، وويسون، إم. جي. (2013). العدالة في الألفية، وبعد مرور عقد: اختبار فاحص تحليلي للمنظور الاجتماعي للتبادل والمنظور القائم على المشاعر. مجلة علم النفس التطبيقي، 98(2)، 199-236. DOI: 10.1037/a0031757
- ²² ويسلي، إم. (2016). العائلة التنموية. مجموعة ويسلي <http://www.thewesleygroup.com/blog/?author=2>
- ²³ موستراي جي: إدارة المخاطر. <https://www.boardfoundation.org/best-practice/441-risk-policy-muster-ag.pdf>
- ²⁴ هذا ملخص للملاحظات من فعالية سابقة لداثة آسيا التابعة لمعهد الشركات العائلية FFI، بإذن من فيليب ماركوفايتشي وإبراج إسباهاني. يمكن للشخص الرجوع إلى ورقة العمل "عالم جديد جريء؟ تقليل المخاطر السياسية لأصحاب الثروات ورجال الأعمال" على <https://www.ispahaniadvisory.com/wp-content/uploads/2020/05/Political-risk-minimisation-for-wealth-and-business-owners-April2020.pdf> للإشارة.
- ²⁵ سترايك، ف. إم، وريوب، سي. (2016). الفهم الموسع. مجلة أكاديمية الإدارة، 59(3)، 880-905. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0665>

- ²⁶ شيلر، آر. جي. (2020). الاقتصاد السردى: كيف تنتشر القصص وتدفع الأحداث الاقتصادية الرئيسية. دار النشر: جامعة برينستون.
- ²⁷ رينولدز، س. (30 سبتمبر 2019). كيفية استخدام السرد للحفاظ على القيم العائلية ومشاركتها. وكالة السرد-ECHO. <https://www.echostories.com/how-to-use-sto-rytelling-to-preserve-and-share-family-values>
- ²⁸ فون أينيرن، د. (2020). الحكمة العائلية الناجحة تحتاج إلى سرد العائلة. هورايزنز العدد 6، سبتمبر 2020. 32-37. <https://www.opalesque.com/horizons/63/dominik-von-eynern-a-working-family-governance-needs.html>
- ²⁹ بيريز، ب. وآخرون. (2021). المعالجة الواعية للمحفزات السردية تزامن معدل ضربات القلب بين الأفراد. تقارير الخلية، 36(11)، 109692. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.celrep.2021.109692>
- ³⁰ ديوك، إم.، لازاروس، أ.، وفيفوش، ر. (2008). معرفة التاريخ العائلي كمؤشر مفيد للغاية على الرفاهية النفسية والتوقعات: تقرير موجز. نظرية العلاج، البحث، الممارسة، التدريب، 45، 268-272. <https://doi.org/10.1037/0033-3204.45.2.268>
- ³¹ ميسينكو، د.، ودي، د. في. (2015). الهوية والتعرف في العمل. مراجعة علم النفس التنظيمي، 6(3)، 215-247. doi:10.1177/2041386615584009
- ³² باربرا، ف.، ستام، إي.، وديويت، آر. إل. (2018). تطوير إرث ريادي: استكشاف دور المستقبلات المتوقعة في زيادة الأعمال العابرة للأجيال. مراجعة الشركات العائلية، 3(3)، 352-378. <https://doi.org/10.1177/0894486518780795>
- ³³ استوارت يستشهد بمقال "القصص التي تربطنا" من قبل بروس فيلر في صحيفة نيويورك تايمز في 17 مارس 2013.
- ³⁴ هوبل، ت.، وأفريت، ج. ج. (2020). شفاء الجروح الجماعية: عملية لدمج جروحنا العابرة للأجيال والثقافية. بولدر، كولورادو: صوندرز ترو.
- ³⁵ شارمر، أ. (2018). جوهر نظرية اليو: المبادئ الأساسية والتطبيقات. أوكلاند، كاليفورنيا: بيريت-كوهلر للنشر.
- ³⁶ مارشال ديوك ومختبر قصص العائلة في جامعة إيموري. مقياس <https://scholarblogs.emory.edu/familynarrativeslab/family-narratives/DYK>
- ³⁷ ديوك، م.، لازاروس، آ.، وفيفوش، ر. (2008). معرفة تاريخ العائلة كمؤشر مفيد للرفاهية النفسية والتوقعات: تقرير موجز. نظرية العلاج، البحث، الممارسة، التدريب، 45، 268-272. <https://doi.org/10.1037/0033-3204.45.2.268>
- ³⁸ للتسهيل، سنستخدم "التعلم" عند الإشارة إلى "التعلم والتطوير" في باقي هذا الفصل.
- ³⁹ لاف، ج.، ووينجر، إ. (1991). التعلم الموضوعي: المشاركة الحافية المشروعة. نيويورك، نيويورك: جامعة كامبريدج.
- ⁴⁰ هاميلتون، إ. (2013). زيادة الأعمال عبر الأجيال. شيلتنهام، المملكة المتحدة: نورثهامبتون. ماساتشوستس: إدوارد إلغار.
- ⁴¹ هيكل، ت.، وجيرلاك، أ. ك. (2016). التعلم. في أنسل، س.، وتورفينج، ج. (محررون)، دليل على نظريات الحكمة (ص 225-235). شيلتنهام ونورثهامبتون، ماساتشوستس: إدوارد إلغار للنشر.
- ⁴² هينلي، د. (2020، يناير 31). تقول الأبحاث إن التطور العمودي يمكن أن يجعلك قائدًا أفضل. فوربس. <https://www.forbes.com/sites/dedehenley/2020/01/31/vertical-development-can-make-you-a-better-leader-in-todays-world/?sh=376b51f876ca>
- ⁴³ الميزانية العمومية للعائلة موضوع مناقشة في الفصل الأول من كتاب "ثروة العائلة الكاملة" للكاتب جيمس إي. هيوز، وسوزان إي. ماسينزيو، وكيث ويتاكر (2018) الصادر عن دار النشر جون وايلي آند سونز.
- ⁴⁴ يوضح بيبيت كيف جمع نموذج رأس المال الخماسي لهيوز مع فلسفته في التعلم على <https://scottpeppet.com/articles/for-familymembers/creating-a-5-to-10-year-five-capitals-family-learning-curriculum>. يمكن للشخص أيضًا العثور على أسئلة تأملية قيمة يمكن للمستشارين طرحها لمساعدة العملاء من العائلات على التفكير في تعلمهم وكيف يجب عليهم تخصيص نظامهم الخاص للتعلم.
- ^{xx} للحصول على وصف لنموذج رأس المال الخماسي، يُرجى الرجوع إلى كتاب "ثروة العائلة الكاملة" و "ثروة العائلة: الحفاظ عليها في العائلة" للكاتب جيمس إي. هيوز (2004) الصادر عن دار النشر بلومبرج برس.
- ^{xxi} Torfing، J. (2016). الإدارة الفوقية. في أنسل، س.، وتورفينج، ج. (محررون)، دليل على نظريات الحكمة (ص 525-527). شيلتنهام ونورثهامبتون، ماساتشوستس: إدوارد إلغار للنشر.
- ^{xxii} معهد الشركات العائلية. (2014). الشركة العائلية: فهم العائلات في الأعمال التجارية والعائلات ذات الثروات. هوبوكن، نيوجيرسي: جون وايلي آند سونز.
- ^{xxiii} تورفينج، ج. (2016). الحكمة العليا. في أنسل، س.، وتورفينج، ج. (محررون)، دليل على نظريات الحكمة (ص 525-527). شيلتنهام ونورثهامبتون، ماساتشوستس: إدوارد إلغار للنشر.
- ^{xxiv} أنجوس، ب. إم. (2021). هرم حكمة العائلة: تعزيز وتوجيه الأعمال الخيرية لعائلتك. المركز الوطني للأعمال الخيرية العائلية. تم الحصول عليه من <https://www.ncfp.org/wp-content/uploads/2021/07/The-Family-Governance-Pyramid-Angus-NCFP-2021-1.pdf>
- ⁵⁰ يمكنك الاطلاع على: I-GEN: <https://www.amazon.com/iGen-Super-Connected-Rebellious-Happy-Adulthood/dp/1501151983>

شكر وعرفان

كان هذا المشروع البحثي رحلة تعلم رائعة بالنسبة لنا، ونشعر بالامتنان حقًا لتلقي منحة البحث لعام 2020 من جمعية 2086. كما نشعر بالامتنان للدعم السخي من أعضاء جمعية 2086 ومعهد الشركات العائلية (FFI) بشكل خاص، ونود أن نتوجه بخالص الشكر على الرؤى والتوجيه والصبر الذي تلقيناه من نانسي دروزدو، وجودي جرين، وريبيكا ماير، ومايا برايهو.

كما نود التعبير عن امتناننا البالغ لمستشاري المشروع، كريستيان ستيوارت ودينيس يافي، اللذين بذلا بسخاء وقتهم ورؤاهما مع تطور المشروع. لقد كان دعم كريستيان المتواصل مفيدًا لإكمال هذا المشروع، وكانت معرفة دينيس أساسية لنجاح هذا المشروع.

نود أيضًا التعبير عن شكرنا الصادق لجميع الزملاء والأصدقاء الذين ساهموا في هذا البحث. إن معرفتهم الحسنة هي التي أنارت لنا الطريق في هذه الرحلة. ونتوجه بخالص الشكر لجميع المشاركين في مجموعتي التركيز اللتين أجريناهما (الأسماء المذكورة حسب الترتيب الأبجدي): توماس أنغ، جين بيدال، ماثيو فلين، ريتشارد جراسبي، جريغوار إيمفيلد، بيتر لي، بول ليرميت، جوليان ليسكس، مايكل ماديرا، تسيستي موتيندي، فيشيش نارانغ، آيك بينج نغ، جوناثان راموس، فاليري ريموكيلو-جيني، جوييرمو سالازار، ليندا ساليم، نيل شين، بيرهان سيم، كريستيان ستيوارت، مارتا ويدز، محار يوسف، بلال زين.

كما نتقدم بخالص الشكر على المشاركة في المقابلات لما يلي: (الأسماء المذكورة حسب الترتيب الأبجدي): إديث أنغ، باتريشيا أنغوس، كلوديا بينز أسترانسان، جوزيف أسترانسان، فايان بيرنهارد، كارمن بيانكي، جون برونز، جيم كوتر، ماري ديوك، جيمس جرومان، أندرو هاير، دينيس يافي، دينيس كينيون-روفينيز، أندرو كاي، إريك لاندولت، سينثيا لي، شيلي لايفوت، فيليب ماركوفيتشي، جريج مكان، دافني مكجوفين، ليزا موريل، سكوت بيب، بورخا رافينتوس ساينز، كيري روسبلوك، كارلو سالفاتو، بياترو شونمان، كريستيان ستيوارت، جوزيف ستراتزيري، كازويوشي تاكي. نتمن بشدة التقديرات اللطيفة للات التفصيلية على أسئلة المقابلة كتابيًا من راندل كارلوك، كينج-فون لو، كين مراكين، أشر نور.

وأخيرًا، نود أن نشكر مساعد البحث، كاثلين لي، ومحرر الصوتيات والمرئيات، بيجي هو، على الدعم والتفاني المستمر.

تقع جميع الأخطاء على عاتق الكتاب.

تم نشر هذا المقال بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، محتواه ومعلوماته وتقاريره وحفائقه 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.

FFI

التعاون مع

مركز دبي
للشركات العائلية | غرفة دبي
للتجارة

تعرف على المزيد

حول معهد الشركات العائلية (FFI)
عبر زيارة الموقع الإلكتروني
www.ffi.org

تعرف على المزيد حول

شبكة التعليم العالمية التابعة لمعهد الشركات العائلية
(GEN)

يمكنك الوصول الى برامج الشهادات على www.ffigen.org