

FFI

غرفة دبي | مركز دبي
للتجارة للشركات العائلية

الحوكمة

إدارة الإرث.. ما بعد ماراثون الحوكمة



"إف إف آي براكتشينر"

يُقدّم لكم عدد يوليو من سلسلتنا الفصلية التي تُسلّط الضوء على مؤتمر معهد الشركات العائلية، تحت عنوان "الوقت المناسب: الوقت، والتوقيت، والاستمرارية في المؤسسات العائلية"، مجموعة مقالات تناقش قضايا محورية سيتناولها المؤتمر المرتقب في لندن خلال شهر أكتوبر المقبل (انتهى الشهر). نخص بالشكر زميل المعهد، جيرمي تشينغ، على مقاله القيّم، بعنوان "إدارة الإرث.. ما بعد ماراثون الحوكمة"، الذي يُثري إصدار الأسبوع الحالي.

في جلسة حوارية هادفة، التقى مستشارٌ بعائلة رائدة في مجال الأعمال، وطرح عليها سؤالاً يُثير التفكير والتأمل: "ما هو الإرث الذي تطمحون أن تتركوه للأجيال القادمة؟"

تردّد صدى كلمات ربّ الأسرة في أرجاء الغرفة بقوله: "أتمنى أن يظلّ أبنائي متكاتفين، وأن يديروا الشركة العائلية، وأن يتجنّبوا أي نزاع على الثروة، فنحن نملك من المال ما يكفينا لهذا الجيل والأجيال القادمة". لكن الابن الأكبر فاجأ الجميع خلال مقابلة خاصة، حين أعلن رفضه القاطع لوراثة ثروة أبيه، قائلاً: "لا أريد أن أرث ماله.. أرجوكم استبعدوني من تلك الخطة".

بصفتنا مستشارين، غالباً ما نُشجّع قادة العائلات من الأمهات والآباء على التفكير بعمق في معنى الإرث وبلورة رؤية واضحة له أثناء استعدادهم لعملية انتقال القيادة والثروة. ولصون هذا الإرث الذي تمّ جمعه بجهدٍ ومثابرة، نوصي أحياناً بتأسيس نظام حوكمة عائلي فعّال، يُسهم في تنمية مهارات إدارة الإرث لدى أفراد الأسرة، ويتمّ ذلك من خلال وضع أدوات حوكمة رئيسية مثل الدستور العائلي، والمجلس العائلي، ومكتب العائلة. مع ذلك، من المهم التنويه إلى أن الرابط بين مفهومي الإرث والحوكمة لم يتمّ إثباته بشكل قاطع، سواء من الناحية النظرية أو من خلال الدراسات التجريبية.

حسناً.. لتتوقف لحظة ونتأمل مفهوم (الإرث). هذه الكلمة التي تحمل في طياتها معاني عميقة، لكن من المثير للدهشة أن ترجمتها إلى اللغة الصينية ليست بالأمر الهين، وهي معضلة تواجه العديد من زملائي الأكاديميين في مختلف أنحاء العالم. في الواقع، يتناول مفهوم (الإرث) في الأدبيات جوانب مادية مثل الثروة والممتلكات، وعناصر اجتماعية مثل القيم الريادية للمؤسس وقصص صموده ومرونته، والروابط البيولوجية العائلية مثل الأنساب. لقد أظهر بحثي وجود فروقات جوهرية بين إرث العائلة، وإرث الشركة العائلية، وإرث المؤسس، والإرث الريادي. هنا يكمن دورنا كمستشارين في مساعدة العائلات على استيعاب هذه التفاصيل الدقيقة، وفهم وجهات نظر مختلف أصحاب المصلحة حول مفهوم (الإرث).

"لقد أظهر بحثي وجود فروقات جوهرية بين إرث العائلة، وإرث الشركة العائلية، وإرث المؤسس، والإرث الريادي. هنا يكمن دورنا كمستشارين في مساعدة العائلات على استيعاب هذه التفاصيل الدقيقة، وفهم وجهات نظر مختلف أصحاب المصلحة حول مفهوم (الإرث)".

رحلة الإرث.. من جيلٍ لآخر

يوضّح السؤال المطروح، والإجابة عليه في مقبلة مقال، أن جوهر الصراع لا يكمن في الثروة نفسها، بل في التباين الصارخ بين نظرة الجيلين إلى مفهوم (الإرث)، المُتمثل هنا في الثروة. فبينما لم يُفكر ربّ الأسرة يوماً في استخدام الثروة كأداة سيطرة، إلا أن هذه الفكرة كانت راسخة في ذهن ابنه الأكبر، ويُعزى ذلك إلى التجارب المتراكمة التي مرّ بها الابن خلال سنوات نشأته، الأمر الذي جعله يرفض وراثة الثروة، كوسيلة للتحرر من سلطة والده واستعادة استقلاله.

في مقال حديث منشور بمجلة "فاميلي بزنس ريفيو"، قدّم الأساتذة الأكاديميون ميرونا رادو-ليففر، وجيمس ديفس، وويليام غارتنر، نموذجاً جديداً متطوراً لبناء الإرث بشكل مشترك، يُساعدنا على فهم التعقيدات والتفاصيل الدقيقة لهذا المفهوم¹. ينصّ النموذج على أن بناء الإرث هو عملية تفاعلية ديناميكية، يشارك فيها كلٌّ من "مُرسلي" الإرث (الجيل المؤسس) و "مستقبليه" (الورثة) من خلال التفاعلات الاجتماعية، مما يجعله كياناً مرناً قابلاً للتطور والتغيير باستمرار. لكن في كثير من الأحيان، قد ينصبّ تركيز المستشارين على "مُرسلي" الإرث (الجيل المؤسس) مما يؤدي إلى بناء أنظمة حوكمة تحافظ على الإرث كما هو دون تطوير، متجاهلة دور "مستقبليه" (الورثة) في صياغة إرث مشترك يلبي احتياجاتهم، ويُتيح لهم مساحة من المرونة للتكيف مع الخطة الموضوعية².

يتضح تباين فهم الأجيال لمفهوم "الإرث" نظراً لارتباطه الوثيق برؤاهم وتطلعاتهم المستقبلية³، وقد أصاب صموئيل كورتيس جونسون الثالث، الرئيس المتقاعد لشركة "إس سي جونسون"، بقوله: "يتحمل كل جيل مسؤولية تقديم رؤيته الخاصة لمستقبل الشركة"⁴.

لا يقتصر دور رؤية الأجيال المستقبلية على توجيه تطوير الإرث فحسب، بل يتعدى ذلك ليقدّم رؤى جديدة تُساهم في إرثه. ولعلّ أبرز ما ألهمني في لقائي برجل أعمال في بانكوك، هو إيمانه بمبدأ "من إرث إلى إرث أعظم"، الذي يُشدّد على ضرورة تنمية الإرث وتطويره عبر الأجيال.



دور الحوكمة المرنة في بناء إرث مستدام

لا ينشأ الإرث من فراغ، بل هو نتاج حوار متواصل بين الأجيال. حيث يتفاعل "المُرسلين" (الجيل المؤسس) مع "المُستقبلين" (الورثة) في عملية منظمة تتضمن التفاوض على السلطة والتنسيق الهادف. ويؤثر مفهوم "الإرث المُدار" في طريقة فهم الورثة للإرث وتفسيرهم له، ولأنّ الإرث ديناميكي بطبيعته ومتغير عبر الزمن، فمن الضروري أن يتطور نظام الحوكمة بموازاة ذلك لضمان استمراريته⁵.

في دراسة بعنوان "مراثون الحوكمة"، تحت رعاية جمعية "إف إف آي 2086"، طرحت مع زملائي المؤلفين المشاركين مفهوم "استمرارية الحوكمة الديناميكية" الذي يشير إلى قدرة الحوكمة على التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات، ويتحقق ذلك من خلال الحفاظ على نظام حوكمة منفتح وحيوي ومُنظم وقابل للتكيف، مع التأكيد على أن الحوكمة في جوهرها ممارسة اجتماعية ذات بُعد تقني. يحافظ نظام الحوكمة على حيويته وانفتاحه من خلال ممارساته الأساسية، وتحدّد جوانبه التقنية إطاره التنظيمي، في حين تُساهم العائلات، بخصائصها المتميّزة، في تفعيل وتنشيط عناصر محدّدة لمفهوم "استمرارية الحوكمة الديناميكية"، والتي تتضمن: (أ) المساحة، و(ب) المشاركة متعددة الأدوار، و(ت) توافق الأهداف، و(ث) التجديد، و(ج) التعامل مع مسألة المشروعات. كل هذه العناصر مجتمعة تُشكّل نموذج G-SMART للاستمرارية الديناميكية (انظر الشكل 1).



Figure 1: The G-SMART Model of Dynamic Durability

عند تطبيق نموذج G-SMART للحفاظ على الإرث وتطويره، نجد أن "المُكوّن التقني" للحكومة يرتبط بهياكلها الراسخة والتي تتطور بدورها من خلال الممارسات المستمرة. مع مرور الوقت، تؤدي مشروعية هذه الهياكل إلى تحديد إطار واضح لاتخاذ القرارات، وترسيخ الإجراءات للحفاظ على الموارد المعرفية. لا تكتفي ممارسات الحوكمة بالحفاظ على الحدود القائمة، بل تتعداها لتعيد صياغتها وتشكيلها، فبينما تُركّز هياكل الحوكمة الراسخة على الحفاظ على الإرث ونقله كما هو، تُساهم ممارسات الحوكمة الديناميكية في تطويره وتوجيهه نحو متطلبات المستقبل. لُتلق نظرة على نموذج SMART ونُطبّقه على هذا السياق من خلال استعراض عناصره الخمسة:

- **مساحة لإعادة التفسير:** لا يجب اعتبار أي تفسير للإرث نهائياً، بل يجب أن نكون منفتحين على إعادة النظر في التفسيرات القديمة، حتى تلك التي تمّ ترسيخها في المعتقدات، فالمرونة هي التي تسمح بتطوير هذه التفسيرات بما يتناسب مع المتغيرات.
- **المشاركة متعددة الأدوار:** باعتبارهم جزءاً لا يتجزأ من نظام الحوكمة، ينبغي تمكين الجيل الصاعد من فهم الإرث وتفسيره من منظورين مختلفين، هما: منظور الإشراف الذي يُعنى بالحفاظ على الإرث، ومنظور القيادة الذي يسعى إلى تطويره. يُقدّر الجيل الصاعد الماضي ويسعى جاهداً لتنمية الإرث ونقله إلى المستقبل.
- **توافق الأهداف:** لتصبح رحلة الحفاظ على الإرث رحلة جماعية، لا بدّ من الاتفاق على الأهداف والمعايير السلوكية وتحقيق التوازن بين مختلف المصالح، ولكن هذا لا يعني التقيد بالقديم وإقصاء الرؤى الجديدة. بل يجب أن نكون مرنين ونُعيد التوافق كلما دعت الحاجة.

- **التجديد:** عند إعادة تفسير الإرث، يجب أن يكون خلق القيمة هو الهدف الأساسي، وفي هذه الحالة، يبرز دور أفراد العائلة الذين يتمتعون برؤية ثابتة وقدرة كبيرة على التكيف والمرونة، فهم الذين يقودون مسيرة التجديد ويلهمون الآخرين.
- **التعامل مع مسألة المشروعية:** في سياق إدارة الإرث، تشارك الأجيال السلطة، وتُنسّق نواياها لتحقيق هدف واحد. تُؤثر قواعد الشفافية والمساءلة التي تفرضها السلطة المهيمنة على كيفية فهم وتفسير العائلة للإرث، خاصة فيما يتعلق بالأعمال والملكية. لكن هذه القواعد ليست ثابتة، بل تتسم بالمرونة وقابلية التطور، مما يدفع السلطة المهيمنة إلى إعادة النظر في تفسير الإرث وتحديثه بما يتوافق مع المتغيرات.

في نهاية المطاف، يتشكّل تفسير "الإرث" من خلال تفاعل هياكل الحوكمة الراسخة مع ممارساتها المرنة، وتختلف كل عائلة في كيفية توظيفها لهذه العناصر.

المنظور الزمني للإرث

يجب على المستشارين فهم التطلعات المستقبلية للعائلات التي يعملون معها، وتقييم وضع إرثهم الحالي قبل تحديد كيفية نشر هياكل وممارسات الحوكمة. بالاعتماد على نموذج G-SMART، يُصبح فهم كيفية توجيه العائلات لنفسها عبر الزمن نحو بناء إرثها أمراً بالغ الأهمية، وتُظهر العائلات ميولاً عاطفية متفاوتة تجاه الماضي والحاضر والمستقبل، تنعكس على طريقة سردهم لتاريخهم. تُسلّط الأمثلة التالية الضوء على نظرة العائلات للماضي والحاضر والمستقبل، مما يُساعد المستشارين على فهم رؤيتهم للإرث.

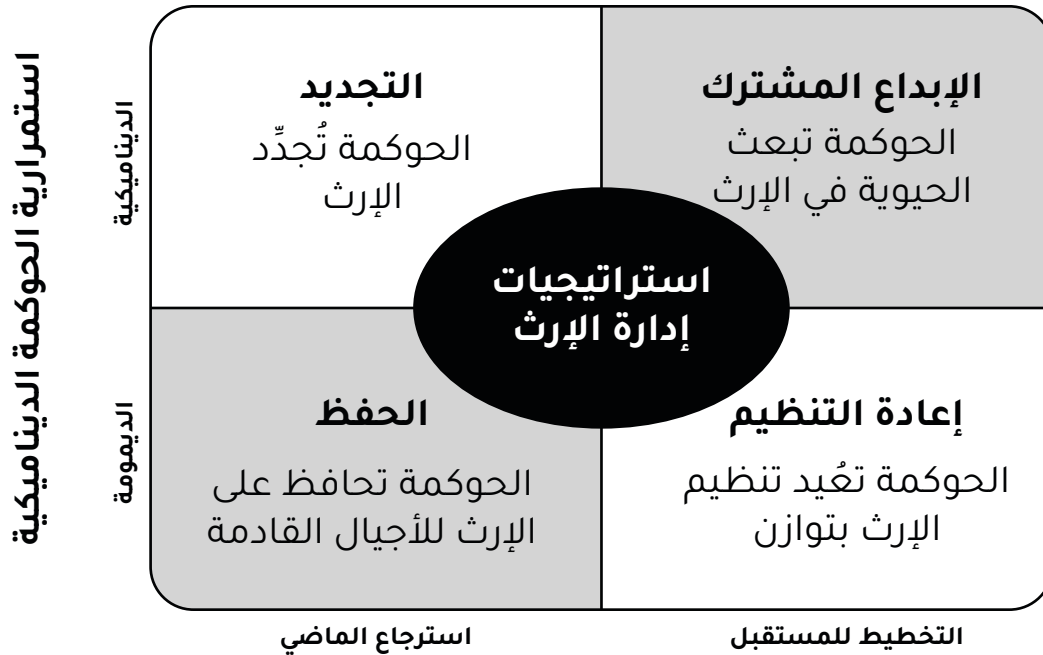
- **الترتيب الزمني:** تُدرك العائلات أهمية اختيار ذكرياتها بعناية، فلا ترونها بترتيب زمني مُمل، بل تُركّز على الأحداث الجوهرية التي تُشكّل نقاط تحوّل في تاريخها. تُصبح هذه الأحداث، التي تُحدّدها السلطة المهيمنة (سواءً فرداً أو مجموعة)، بمثابة علامات فارقة، تُخلّد عن قصد، لتعزيز مكانتها وصورتها. تلعب الحوكمة دوراً هاماً في اختيار وتفسير الأحداث التاريخية، مما يُساهم في تشكيل الإرث الذي ترغب العائلة في تركه، وفي بعض الأحيان، يتم تجاهل أو نسيان بعض الأحداث "غير المرغوب فيها" عمداً للحفاظ على صورة السلطة المهيمنة. إن تكرار الاحتفال بهذه العلامات الزمنية المرتبطة بنفس السلطة المهيمنة على مرّ السنين قد يُشير إلى نظرة مُجمّدة للماضي وتُركّز على الإرث التاريخي دون الانفتاح على التغيير.
- **التأثير والتقسيم الزمني:** لا تكتفي العائلات بسرد أحداث الماضي كما حدثت، بل تُعيد صياغتها وتنظيمها لتناسب رؤيتها الخاصة. فرحلة المؤسس الطويلة المليئة بالكفاح والتضحيات قد تُختصر في جزء واحد من القصة، بينما تُعطى إنجازات قائد من الجيل الجديد، حتى وإن كانت محدودة، مساحة أكبر، مما يُشير إلى نظرة تُركّز على المستقبل وتطلعاته.

"سواءً أرادت العائلات الحفاظ على إرثها كما هو أو إعادة ابتكاره، فإنها تحتاج إلى استراتيجية ماهرة توازن بين التمسك بأسس الحوكمة الراسخة واستكشاف ممارسات حوكمة جديدة تناسب تطلعاتها".

تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة الإرث

يُعدّ فهم البعد الزمني لنظرة العائلة للإرث أمراً حيوياً للمستشارين، فيمجرد إدراك هذه النظرة، يُمكن للمستشارين التعاون مع العائلات لوضع استراتيجيات فعّالة لإدارة إرثهم، ولكن قد يؤدي التضارب بين هذه النظرة ومرونة نظام الحوكمة إلى عواقب وخيمة. لنأخذ مثال سيطرة "أصحاب الملكية الراجلين" على الصناديق الاستثمارية، وهي آلية قانونية شائعة يلجأ إليها مؤسسو الأعمال للحفاظ على ثروة العائلة. فعندما تُصبح تلك الصناديق جامدة وغير قادرة على تلبية رغبات المستفيدين الطامحين إلى مزيد من الحرية في إدارة الأصول العائلية، قد يتدخل الأفراد الساعون إلى تفكيكها، مما قد يؤدي إلى نشوب نزاعات عائلية وخيمة.

يقدم الشكل 2 نموذجاً يُسلّط الضوء على أربعة استراتيجيات أساسية لإدارة الإرث، وهي **الحفظ، وإعادة التنظيم، والتجديد، والإبداع المشترك**، حيث يُلبّي كلّ منها احتياجات العائلات في مراحل مختلفة من حياتها، لكن مع تغيير رؤيتها المستقبلية عبر الأجيال، يتعين على العائلات إعادة النظر في المنهج الذي تتبّعه.



النظرة الجماعية للإرث عبر الزمن

الشكل 2: استراتيجيات إدارة الإرث

الخلاصة

يُشكّل الإرث جسراً يربط الماضي بالمستقبل ويُضفي شعوراً بالاستمرارية، ولكنه ليس جامداً، بل هو نتاج مشترك يُصاغ من قبل "المُرسلين" (الجيل المؤسس) و "المُستقبلين" (الورثة). كل جيل يُعيد صياغته ويضيف إليه رؤيته الخاصة، ليُصبح مزيجاً رائعاً من التاريخ والتطلعات المستقبلية. لضمان استمرارية إرثها، تحتاج العائلات إلى أسلوب متوازن يجمع بين التمسك بقواعدها الراسخة في هياكل الحوكمة التقليدية، والانطلاق نحو آفاق جديدة من خلال اتباع ممارسات حوكمة مبتكرة. في هذه الرحلة، يُصبح المستشارون بمثابة البوصلة التي تُرشد العائلات في تحديد رؤيتها وتقييم نظام الحوكمة الخاص بها، ووضع استراتيجية فعّالة تمهّد الطريق لانتقال سلس بين الأجيال.

إخلاء مسؤولية

المحتوى المقدم في هذا المقال محتوى عام في طبيعته ولاغرض منه أن يكون للاطلاع فقط. ولاتصريحات والآراء الواردة في المقال تعتبر عن الكاتب ولا يستلزم ذلك أنها تعتبر عن آراء إعلاميين في شركة Fidelity Investments. ومن ثم فإن الآراء عرضة للتغيير في أي وقت بناءً على أوضاع السوق أو الظروف الأخرى. وتخلى شركة Fidelity Investments بمسؤوليتها عن أي سمجعات في هذه الآراء.

تم نشر هذا المقال بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، محتواه ومعلوماته وتقاريره وحقائقه ومخططاته وعروضه وهو محمي بموجب كافة قوانين ولوائح حقوق النشر وحقوق الملكية { FFI } وجدوله من قبل معهد الشركات العائلية المعمول بها. تمت ترجمة هذا المقال إلى اللغة العربية من قبل مركز دبي للشركات العائلية في إمارة الفكرة الأخرى دبي للتابع لغرف دبي، بطريقة حائزافية دون حذف أو إضافة وبتوافق مع الممارسات المهنية التمعارف عليها. لا يتم تقديم أي ضمان من أي نوع، سواء كان صريحاً أو ضمنيًا، فيما يتعلق بدقة أو مصداقية أو صحة أي ترجمة تتم من الإنجليزية إلى العربية. يرجى الرجوع إلى النسخة الإنجليزية للرسمية في حال وجود أي أسئلة بخصوص دقة للنسخة المترجمة.

References

- ¹ Radu-Lefebvre, Miruna, James H. Davis, and William B. Gartner. "Legacy in Family Business: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda." *Family Business Review* 37, no. 1 (March 2024): 18-59. <https://doi.org/10.1177/08944865231224506>.
- ² Allred, Stacy L., Mary K. Duke, and James E. Hughes, Jr. "Can Your Client's Family Live in the Estate Plan You Create?" *Trusts & Estates* (September 2022). <https://jehif.org/can-your-clients-family-live-in-the-estate-plan-you-create/>.
- ³ Barbera, Francesco, Isabell Stamm, and Rocki-Lee DeWitt. "The Development of an Entrepreneurial Legacy: Exploring the Role of Anticipated Futures in Transgenerational Entrepreneurship." *Family Business Review* 31, no. 3 (September 2018): 352-378. <https://doi.org/10.1177/0894486518780795>.
- ⁴ Poza, Ernesto. *Family Business*, 3rd Edition. Independence, KY: South-Western Cengage Learning, 2010, 100.
- ⁵ Cheng, Jeremy, Kevin Au, Marta Widz, and Marshall Jen. *The Governance Marathon: Dynamic Durability in Entrepreneurial Families amid Disruptions*. Boston, MA: 2086 Society and Family Firm Institute, 2021-2022. https://digital.ffi.org/pdf/ffi_the_governance_marathon_report.pdf.

About the Contributor

Jeremy Cheng, FFI Fellow, is founder and consultant of GEN+ Family Business Advisory & Research and advises families-in-business, family offices, and other professional firms in Asia. Jeremy is also an adjunct assistant professor at CUHK Business School, with teaching and research focusing on governance, family office, and family advisory practices. An FFI board member, GEN Faculty member, and FFI Fellow, Jeremy is founding chair of the FFI Asian Circle Virtual Study Group and recipient of the 2021 Barbara Hollander Award. He was a global survey/case committee member of the STEP Project Global Consortium. Jeremy can be contacted at jeremycheng@link.cuhk.edu.hk.

FFI

غرفة دبي | مركز دبي
للتجارة للشركات العائلية

لمعرفة المزيد عن

مركز دبي للشركات العائلية

زورو الموقع الإلكتروني

DUBAICHAMBER.COM/DCFB