

الحكومة

# إدارة الإرث.. ما بعد ماراثون الحكومة



“إف إف آي براكتشينز”

يُقدم لكم عدد يوليو من سلسلتنا الفصلية التي تُسلط الضوء على مؤتمر معهد الشركات العائلية، تحت عنوان “الوقت المناسب: الوقت، والتوقيت، والاستمرارية في المؤسسات العائلية”. مجموعة مقالات تناقش قضايا محورية سينتارها المؤتمر المرتقب في لندن خلال شهر أكتوبر المقبل (انتهى الشهر). شخص بالشكر زميل المعهد جيريبي تشينغ، على مقاله القييم، بعنوان “إدارة الإرث.. ما بعد ماراثون الحكومة”，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؟"

تردَّد صدى كلمات رب الأسرة في أرجاء الغرفة بقوله: "أتمنى أن يظلَّ أبني متكاففين. وأن يديروا الشركة العائلية، وأن ينجحوا أي نزاع على الثروة. فنحن نملك من المال ما يكفياناً 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 الخطوة".

بصفتنا مستشارين، غالباً ما نُشجع 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 تم جمعه بجهدٍ ومثابرة، نوصي أحياناً بتأسيس نظام حوكمة عائليٍ فخَّال، يُسهم في تنمية مهارات إدارة الإرث لدى أفراد الأسرة، ويتمَّ ذلك من خلال وضع أدوات حوكمة رئيسية مثل الدستور العائلي، والمجلس العائلي، ومكتب العائلة. مع ذلك، من المهم التنويع إلى أن الرابط بين مفهومي الإرث والحكومة لم يتم إثباته بشكل قاطع، سواء من الناحية النظرية أو من خلال الدراسات التجريبية.

حسناً.. لنتوقف لحظة ونتأمل مفهوم (الإرث)، هذه الكلمة التي تحمل في طياتها معانٍ 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 ومرورته، 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

يوضُّح السؤال المطروح، والإجابة عليه في مقدمة مقالٍ، أن جوهر الصراع لا يكمن في الثروة نفسها، بل في التباين الصارخ بين نظرية الجيلين إلى مفهوم (الإرث). المُتمثّل هنا في الثروة. فبينما لم يُفكِّر رب الأسرة يوماً في استخدام الثروة كأداة سيطرة، إلا أن هذه الفكرة كانت راسخة في ذهن ابنه الأكبر، ويعزى ذلك إلى التجارب المترابطة التي مَرَّ بها الابن خلال سنوات نشأته، الأمر الذي جعله يرفض وراثة الثروة، كوسيلة للتحرر من سلطة والده واستعادة استقلاليته.

في مقال حديث منشور بمجلة "فاميلي بزنس ريفيو". قدم الأستاذة الأكاديميون ميرونا رادو-ليفبفر، وجيمس ديفنس، وويليام غارتنر، نموذجاً جديداً منطولاً لبناء الإرث بشكل مشترك. يساعدنا على فهم التعمقيات والتفاصيل الدقيقة لهذا المفهوم. ينص النموذج على أن بناء الإرث هو عملية تفاعلية ديناميكية، يشارك فيها كل من "مرسل" الإرث (الجيل المؤسس) و "مستقبليه" (الورثة) من خلال التفاعلات الاجتماعية، مما يجعله كياناً مربناً قابلاً للتطور والتغيير باستمرار لكن في كثير من الأحيان. قد ينصب تركيز المستشارين على "مرسل" الإرث (الجيل المؤسس) مما يؤدي إلى بناء أنظمة حوكمة تحافظ على الإرث كما هو دون تطوير، متوجهة دور "مستقبليه" (الورثة) في صياغة إرث مشترك يلبي احتياجاتهم ويتيح لهم مساحة من المرونة للتكييف مع الخطة الموضوعة<sup>2</sup>.

يتَّضح تباين فهم الأجيال لمفهوم "الإرث" نظراً لارتباطه الوثيق برأهم وتطلعاتهم المستقبلية<sup>3</sup>. وقد أصاب صموئيل كورتيس جونسون الثالث، الرئيس المتقاعد لشركة إس سي جونسون، بقوله: "يتحمل كل جيل مسؤولية تقديم رؤيته الخاصة لمستقبل الشركة"<sup>4</sup>.

لا يقتصر دور رؤية الأجيال المستقبلية على توجيهه تطوير الإرث فحسب، بل يتعدى ذلك ليُقدِّم رؤى جديدة تُساهِم في إثرائه. ولعلَّ أبرز ما ألهمني في لقائي برجل أعمالٍ في بانكوك، هو إيمانه بمبدأ "من إرثٍ إلى إرثٍ أعظم"، الذي يُشَدِّد 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 "المُستقبليين" (الورثة) في عملية مُنَظمة تتضمن التفاوض على السلطة والتنسيق الهدف. ويؤثر مفهوم "الإرث المُدار" في طريقة فهم الورثة للإرث وتفسيرهم له، ولأنَّ الإرث ديناميكي بطبعته ومتغير عبر الزمن، فمن الضروري أن يتتطور نظام الحوكمة بموازاة ذلك لضمان استمراريتها<sup>5</sup>.

في دراسة بعنوان "ماراثون الحوكمة"، تحت رعاية جمعية "إف آي 2086". طرحت مع زملائي المؤلفين المشاركون مفهوم "استمرارية الحكومة الديناميكية" الذي يشير إلى قدرة الحكومة على التكييف مع المتغيرات ومواجهة التحديات، ويتحقق ذلك من خلال الحفاظ على نظام حوكمة منفتح وحيوي ومنظم وقابل للتكييف. مع التأكيد على أن الحكومة في جوهرها ممارسة اجتماعية ذات بعد تقني. يحافظ نظام الحكومة على حيويته وانفتاحه من خلال ممارساته الأساسية، ونُحدِّد جوانبه التقنية إطاره التنظيمي، في حين تُساهِم العائلات، بخصائصها المتميزة، في تفعيل وتنشيط عناصر محددة لمفهوم "استمرارية الحكومة الديناميكية". والتي تتضمن: (أ) المساحة، (ب) المشاركة متعددة الأدوار، (وـتـ) توافق الأهداف، (وـثـ) التجديد، (وـجـ) التعامل مع مسألة المشروعية. كل هذه العناصر مجتمعة تُشكِّل نموذج G-SMART للاستمرارية الديناميكية (انظر الشكل 1).



عند تطبيق نموذج G-SMART للحفاظ على الإرث وتطويره، نجد أن "المكون 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 الحكومة بالحفاظ على الحدود القائمة، بل تتعدها لتعيد صياغتها وتشكيلها، في بينما تُرَكَّز هياكل الحكومة الراسخة على الحفاظ على الإرث ونقله كما هو، تُسَاهم ممارسات الحكومة الديناميكية في تطويره وتوجيهه نحو متطلبات المستقبل. للنّقِّ نظرة على نموذج SMART ونُطْبِقه على هذا السياق من خلال استعراض عناصره الخمسة:

- مساحة لإعادة التفسير:** لا يجب اعتبار أي تفسير للإرث نهائياً. بل يجب أن تكون منفتحين على إعادة النظر في التفسيرات القديمة، حتى تلك التي تم ترسيختها في المنتديات. فالمرونة هي التي تسمح بتطوير هذه التفسيرات بما يتناسب مع المتغيرات.
- المشاركة متعددة الأدوار:** باعتبارهم جزءاً لا يتجزأ من نظام الحكومة، ينبغي تمكين الجيل الصاعد من فهم الإرث وتفسيره من منظورين مختلفين. هنا: منظور الإشراف الذي يعني بالحفاظ على الإرث، ومنظور القيادة الذي يسعى إلى تطويره. يُقدر الجيل الصاعد الماضي ويسعى جاهداً لتنمية الإرث ونقله إلى المستقبل.
- توافق الأهداف:** للتصبح رحلة الحفاظ على الإرث رحلة جماعية، لا بد من الاتفاق على الأهداف والمعايير السلوكية وتحقيق التوازن بين مختلف المصالح، ولكن هذا لا يعني التقييد بالقديم وإقصاء الرؤى الجديدة. بل يجب أن تكون 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 ثاقبة وقدرة كبيرة على التكيف والمرونة، فهم الذين يقودون مسيرة التجديد ويُلهمون الآخرين.
- التعامل مع مسألة المشروعية:** في سياق إدارة الإرث، تتشارك الأجيال السلطنة. وتنشّق نوابها لتحقيق هدف واحد. تُؤثّر 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 وتحديه بما يتوافق مع المتغيرات.

في نهاية المطاف، يتشكل تفسير "الإرث" من خلال تفاعل هيكل الحكومة الراسخة مع ممارساتها المزنة، وتحتفل كل عائلة في كيفية توظيفها لهذه العناصر.

## المنظور الزمني للإرث

يحب على المستشارين فهم التطلعات المستقبلية للعائلات التي يعملون معها، وتقدير ووضع إرثهم الحالي قبل تحديد كيفية نشر هيكل وممارسات الحكومة. بالاعتماد على نموذج G-SMART، يُصبح فهم كيفية توجيه العائلات لنفسها عبر الزمن نحو بناء إرثها أمراً بالغ الأهمية، وتُظهر العائلات ميلاً عاطفية متفاوتة تجاه الماضي والحاضر والمستقبل. تتعكس على طريقة سردهم لتأريخهم.

تُسلط الأمثلة التالية الضوء على نظرة العائلات للماضي والحاضر والمستقبل، مما يساعد المستشارين على فهم رؤيتهم للإرث.

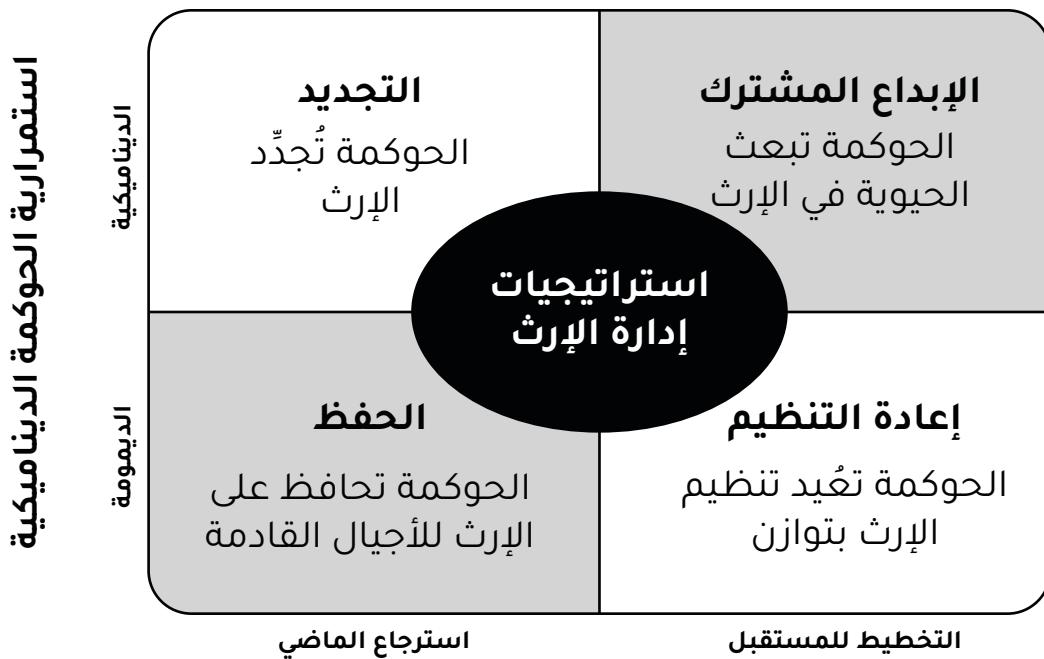
- الترتيب الزمني:** تدرك العائلات أهمية اختيار ذكرياتها بعناية، فلا ترويها بترتيب زمني مُمْلَّ، بل تُرْكَ على الأحداث الجوهرية التي تُشَكِّل نقاط تحول في تاريخها. تُصبح هذه الأحداث، التي تُحدِّد سلطتها المهيمنة (سواءً فرداً أو مجموعة)، بمثابة علامات فارقة، تُخلِّد عن قصد لتعزيز مكانتها وصورتها. تلعب الحكومة دوراً هاماً في اختيار وتفسير الأحداث التاريخية، مما يُسهم في تشكيل الإرث الذي ترث العائلة في تركه، وفي بعض الأحيان، يتم تجاهل أو نسيان بعض الأحداث "غير المرغوب فيها" عمدًا للحفاظ على صورة السلطة المهيمنة. إن تكرار الاحتفال بهذه العلامات الزمنية المرتبطة بنفس السلطة المهيمنة على مَرِّ السنين قد يُشير إلى نظرة تُمَجَّدُ الماضي وتُرْكَ على الإرث التاريخي دون الانفتاح على التغيير.
- التأطير والتقييم الزمني:** لا تكتفي العائلات بسرد أحداث الماضي كما حدثت، بل تُعيد صياغتها وتنظيمها لتناسب رؤيتها الخاصة. فرحلة المؤسس الطويلة المليئة بالكافح والتضحيات قد تُخَصِّر في جزء واحد من القصة، بينما تُعطِّل إنجازات قائد من الجيل الجديد، حتى وإن كانت محدودة، مساحة أكبر، مما يُشير إلى نظرة تُرْكَ على المستقبل وتطوراته.

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

## تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الإرث

يُعد فهم البعد الزمني لنظرية العائلة للإرث أمراً حيوياً للمستشارين، فبمجرد إدراك هذه النظرة، يمكن للمستشارين التعاون مع العائلات لوضع استراتيجيات فعالة لإدارة إرثهم، ولكن قد يؤدي التضارب بين هذه النظرة ومرنة نظام الحكومة إلى عواقب وخيمة. لذا، نأخذ مثال سيطرة "أصحاب الملكية الراحلين" على الصناديق الاستثمارية، وهي آلية قانونية شائعة يلجأ إليها مؤسسي 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 يُسلط الضوء على أربعة استراتيجيات أساسية لإدارة الإرث، وهي **الحفظ، وإعادة التنظيم، والتجديف، والإبداع المشترك**. حيث يُلبي كل منها احتياجات العائلات في مراحل مختلفة من حياتها، لكن مع تغيير رؤيتها المستقبلية عبر الأجيال. يتعين على العائلات إعادة النظر في المنهج الذي تُنَسِّعُه



## النّظرة الجماعية للإرث عبر الزمن

الشكل 2: استراتيجيات إدارة الإرث

### الخلاصة

يُشكّل الإرث جسراً يربط الماضي بالمستقبل ويُضفي شعوراً بالاستمرارية، ولكنه ليس جاماً. بل هو نتاج مشترك يُصاغ من قبل "المُرسلين" (الجيّل 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 الراصدة في هيكل الحكومة التقليدية، والانطلاق نحو آفاق جديدة من خلال اتباع ممارسات حوكمة مبتكرة. في هذه الرحلة، يُصبح المستشارون بمثابة البوصلة التي تُرشد العائلات في تحديد رؤيتها وتقدير نظام الحكومة الخاص بها، ووضع استراتيجية فعالة تُمهد الطريق لانتقال سلس بين الأجيال.

## إخلاء مسؤولية

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

تم نشر هذا المقال بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، محتواه ومعلوماته وتقديراته وحقائقه ومخططاته وعرضه وهو محمي بموجب كافة قوانين ولوائح حقوق النشر وحقوق الملكية { FFI } وجداوله من قبل معهد الشركات العائلية المعتمد بها. تمت ترجمة هذا المقال إلى اللغة العربية من قبل مركز دبي للشركات العائلية في إمارة الفكرية الأخرى دبي التابع لغرف دبي. بطريقة حاترافية دون حذف أو إضافة وبنوافق مع الممارسات المهنية التمعارف عليها. لا يتم تقديم أي ضمان من أي نوع، سواء كان صريحاً أو ضمنياً، فيما يتعلق بدقة أو مصداقية أو صحة أي ترجمة تم من الإنجلizerية إلى العربية. يرجى الرجوع إلى النسخة الإنجلizerية لالرسمية في حال وجود أي أسئلة بخصوص دقة النسخة المترجمة.

## References

- <sup>1</sup> 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>.
- <sup>2</sup> 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/>.
- <sup>3</sup> 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>.
- <sup>4</sup> Poza, Ernesto. *Family Business*, 3<sup>rd</sup> Edition. Independence, KY: South-Western Cengage Learning, 2010, 100.
- <sup>5</sup> 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](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](mailto:jeremycheng@link.cuhk.edu.hk).

FFI

غرفة دبي | مركز دبي  
للشركات العائلية  
للتجارة

لمعرفة المزيد عن

**مركز دبي للشركات العائلية**

زورو الموقع الإلكتروني

DUBAICHAMBER.COM/DCFB