المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

عُقدة الأخ الصغير في المنشآت العائلية

علاء عبدالعزيز أبونبعة
مستشار حوكمة وإدارة مخاطر ورقابة داخلية

مقدمة

هناك مشهد يتكرر بصمت في عالم المنشآت العائلية وفي كثير من البلدان العربية. قد لا يُكتب عنه كثيراً في الكتب الأكاديمية، لكنه حاضر بقوة في قصص النجاح والانهيار معاً. يبدأ المشهد عادةً بشاب يقف إلى جانب والده في السنوات الأولى لتأسيس الشركة العائلية. يرافقه في السفر، ويقف معه في الورش أو المتاجر أو المكاتب الصغيرة، ويتحمل ضغط العمل وهم سداد الديون، ويشارك في اتخاذ قرارات صعبة قد تحدد مصير العائلة بأكملها. تمر السنوات، وتكبر الشركة، ويكبر الأبناء أيضاً. وعندما يصل الأب إلى مرحلة متقدمة من العمر، تبدأ الأسئلة الكبرى بالظهور: من يملك؟ ومن يدير؟ ومن يقرر؟

عند هذه اللحظة تظهر ما يمكن تسميته عملياً في عالم المنشآت العائلية بـ "عقدة الأخ الصغير". ليس المقصود هنا حكماً أخلاقياً على أحد، بل وصف ظاهرة تتكرر كثيراً في المنشآت العائلية، عندما يشعر الابن الذي شارك مع والده لسنوات طويلة في بناء الشركة أن الجهد الذي بذله لم ينعكس على موقعه في الملكية بعد انتقالها إلى الأبناء.

المشكلة لا تبدأ عندما يحصل الأخ الأصغر على حصة من الشركة، لأن هذا في كثير من الحالات أمر طبيعي ومتوافق مع مبادئ الميراث الشرعية. المشكلة تبدأ عندما يشعر الأخ الأكبر أن رحلة البناء الطويلة التي خاضها مع الأب لم يتم الاعتراف بها بشكل عادل. في نظره، هناك فرق كبير بين من بدأ العمل في الشركة منذ أيامها الأولى وبين من دخل إليها بعد أن أصبحت مؤسسة مستقرة ذات دخل واضح.

هذا الشعور قد يبقى كامناً لسنوات، لكنه يظهر غالباً بعد انتقال الملكية أو بعد غياب الأب. وهنا تبدأ التوترات داخل العائلة، وقد تتحول هذه التوترات مع الوقت إلى صراعات حقيقية داخل الشركة نفسها. كثير من المنشآت العائلية في المنطقة العربية لم تَنهَر بسبب المنافسة أو ضعف السوق، بل بسبب خلافات بين الإخوة حول السلطة أو التقدير أو الشعور بالإنصاف.

المفارقة أن هذه المشكلة يمكن إدارتها في معظم الحالات بسهولة نسبية إذا بدأ التعامل معها في حياة الأب المؤسس، أما إذا تُركت دون معالجة حتى لحظة انتقال الملكية، فإنها غالباً ما تتحول إلى نزاع يصعب السيطرة عليه.

إن الآراء الواردة في هذا المقال تعبّر عن وجهة نظر كاتبه، ولا تمثل بالضرورة رأي المركز الوطني للمنشآت العائلية، ولا يتحمّل المركز أي مسؤولية عن إستخدام المحتوى أو الاعتماد عليه.

الجذور النفسية والإدارية للمشكلة

في جوهر هذه الظاهرة يوجد خلط بين ثلاثة مفاهيم مختلفة: الملكية، والعمل، والتضحية. الملكية تعني الحصة القانونية في الشركة. العمل يعني الدور الوظيفي والإداري داخلها. أما التضحية فهي الرحلة الطويلة التي قد يمر بها بعض الأبناء في مراحل التأسيس.

الابن الذي شارك والده في تأسيس الشركة يشعر عادةً أنه دفع ثمناً كبيراً في هذه الرحلة. قد يكون تنازل عن فرصة عمل أخرى، أو قبل برواتب منخفضة في البدايات، أو تحمل ضغطاً نفسياً ومخاطر مالية. عندما يرى أن الملكية توزعت بالتساوي بين جميع الإخوة، قد يشعر أن هذا التوزيع لم يأخذ في الاعتبار تلك التضحيات.

في المقابل، قد يرى الأخ الأصغر أن الأمر طبيعي تماماً. فالشركة في نظره هي ملك للعائلة، والأب هو من بناها، وبالتالي من الطبيعي أن تنتقل الملكية إلى الأبناء وفق قواعد الميراث أو وفق رغبة الأب.

هنا يتشكل ما يشبه الفجوة في الإدراك بين الطرفين. الأخ الأكبر يرى نفسه شريكاً في البناء، بينما يرى الأخ الأصغر نفسه وريثاً لثروة عائلية. كلاهما قد يكون صادقاً في نظرته، لكن عدم معالجة هذا التباين مبكراً قد يولد توتراً مستمراً داخل العائلة.

البعد الشرعي في قضية الملكية

من المهم التأكيد أن أي نقاش حول ملكية المنشآت العائلية في المجتمعات الإسلامية يجب أن يحترم الإطار الشرعي للمواريث.

الشريعة الإسلامية وضعت نظاماً دقيقاً لتوزيع التركة بعد وفاة المورث، وهذا النظام لا يجوز التحايل عليه أو تعطيله.

لكن في الوقت نفسه، هناك مساحة واسعة لإدارة موضوع الملكية في حياة الأب المؤسس. فطالما كان الإنسان حياً، فإن له حرية التصرف في أمواله ضمن الضوابط الشرعية. يمكنه أن يمنح أبناءه هبات، أو يحدد آليات لإدارة الشركة، أو يضع ترتيبات تضمن استقرارها بعد انتقال الملكية.

هنا يظهر الفرق بين توزيع الميراث وتنظيم إدارة الشركة. الميراث يتعلق بالملكية بعد الوفاة، أما الإدارة فهي مسألة تنظيمية يمكن ترتيبها في حياة المؤسس بما يحفظ مصلحة الشركة والعائلة معاً.

المشكلة الحقيقية ليست في الملكية بل في الإدارة

في كثير من المنشآت العائلية، يتم الخلط بين الملكية والإدارة. يعتقد البعض أن من يملك حصة أكبر يجب أن يدير الشركة، أو أن جميع المالكين يجب أن يكون لهم دور إداري. هذا التصور هو أحد أهم أسباب النزاعات بين الإخوة.

الشركة في النهاية مؤسسة اقتصادية تحتاج إلى إدارة كفؤة، وليس مجرد توزيع عائلي للأدوار. قد يكون أحد الأبناء مالكاً لكنه لا يمتلك الخبرة الكافية للإدارة، وقد يكون ابن آخر أقل حصة لكنه الأكثر قدرة على قيادة الشركة.

عندما لا يتم الفصل بين الملكية والإدارة، تظهر مشكلات كثيرة.

قد يشعر الأخ الأكبر أن الإدارة حق طبيعي له بسبب سنوات العمل الطويلة. وقد يرى الأخ الأصغر أن له الحق نفسه لأنه شريك في الملكية. ومع غياب قواعد واضحة، تتحول القرارات اليومية للشركة إلى ساحة صراع غير معلن.

التدرج الوظيفي داخل المنشآت العائلية

إحدى أكثر النقاط حساسية في المنشآت العائلية هي طريقة دخول الأبناء إلى العمل داخل الشركة. كثير من الشركات تسمح للأبناء بالانضمام مباشرة إلى مناصب إدارية عليا بمجرد تخرجهم أو عودتهم من الدراسة. هذا الأسلوب قد يبدو طبيعياً في البداية، لكنه يحمل في داخله بذور مشكلة مستقبلية.

عندما يدخل أحد الأبناء إلى منصب قيادي دون المرور بمراحل العمل المختلفة داخل الشركة، فإن بقية الموظفين قد ينظرون إليه باعتباره شخصاً وصل إلى منصبه بسبب العائلة وليس بسبب الكفاءة. كما أن الإخوة الذين عملوا في الشركة لسنوات طويلة قد يشعرون بأن مسارهم المهني تم تجاوزه بسهولة.

التدرج الوظيفي المنظم يساعد على تقليل هذه الحساسية. عندما يبدأ أفراد العائلة في وظائف واضحة ويخضعون لتقييم الأداء مثل بقية الموظفين، فإن ذلك يعزز شعور العدالة داخل الشركة ويقلل من التوترات بين الإخوة.

دور الأب المؤسس في منع الأزمة

المؤسس هو الشخصية المحورية في هذه المرحلة. وجوده يمنح العائلة نوعاً من التوازن، لأن الجميع يقبل حكمه ويثق في نيته. لذلك فإن أفضل وقت لمعالجة هذه القضية هو قبل انتقال الملكية وليس بعده.

الأب الذي يدرك هذه الحساسية يمكنه أن يبدأ مبكراً في وضع قواعد واضحة لإدارة العلاقة بين العائلة والشركة. هذه القواعد لا تهدف إلى تفضيل ابن على آخر، بل إلى تنظيم الأدوار بطريقة تقلل من احتمالات الصراع.

أحد أهم الخطوات في هذا السياق هو الاعتراف العلني بمساهمة من شارك في بناء الشركة. الاعتراف لا يعني بالضرورة تغيير قواعد الميراث، لكنه يعني تقدير الجهد الذي بذله الابن الذي عمل مع الأب منذ البداية.

هذا التقدير قد يأخذ شكل دور قيادي واضح في الإدارة، أو امتيازات مرتبطة بالأداء، أو حتى مجرد خطاب صريح من الأب يوضح فيه طبيعة الأدوار داخل الشركة.

هذا النوع من الوضوح يمنع الكثير من سوء الفهم الذي قد يظهر لاحقاً.

بناء نظام حوكمة للشركة العائلية

مع تطور المنشآت العائلية، أصبحت الحوكمة المؤسسية أداة أساسية للحفاظ على استقرارها. الحوكمة هنا لا تعني التعقيد الإداري، بل تعني وجود قواعد واضحة تنظم العلاقة بين الملاك والإدارة.

وجود مجلس إدارة حقيقي يمكن أن يساعد كثيراً في هذا السياق. المجلس لا يمثل العائلة فقط، بل يمثل مصلحة الشركة أيضاً. عندما تكون القرارات الاستراتيجية تصدر من مجلس إدارة مهني، تقل احتمالات تحول الخلافات العائلية إلى صراعات إدارية.

كما أن وجود ميثاق عائلي مكتوب يمكن أن يكون أداة مهمة لتنظيم العلاقة بين الإخوة. هذا الميثاق يوضح قواعد دخول أفراد العائلة إلى العمل، وآلية التدرج الوظيفي، وطريقة حل النزاعات، ودور كل جيل في إدارة الشركة.

الميثاق لا يمنع الخلافات تماماً، لكنه يوفر إطاراً للحوار عندما تظهر هذه الخلافات.

التعامل مع المشاعر قبل أن تتحول إلى صراع

المنشآت العائلية ليست مجرد مؤسسات اقتصادية، بل هي أيضاً مساحات عاطفية معقدة. الإخوة لا يتعاملون مع بعضهم كمديرين فقط، بل كأبناء لنفس الأب وورثة لنفس التاريخ العائلي. لذلك فإن أي قرار يتعلق بالشركة قد يحمل في داخله أبعاداً نفسية عميقة.

الأخ الأكبر الذي يشعر بأن جهده لم يُقدَّر قد لا يعبر عن ذلك مباشرة، لكنه قد يظهر في شكل قرارات متشددة أو مقاومة لأي تغيير داخل الشركة. والأخ الأصغر الذي يشعر بأن أخاه ينظر إليه باستخفاف قد يصبح أكثر حساسية تجاه أي نقد.

التعامل الحكيم مع هذه المشاعر يحتاج إلى حوار صريح داخل العائلة. وجود مساحة للحوار قبل انتقال الملكية يمكن أن يمنع كثيراً من التوترات المستقبلية.

العدالة لا تعني المساواة المطلقة

من أكبر المفاهيم التي تحتاج إلى توضيح داخل المنشآت العائلية هو مفهوم العدالة. كثير من العائلات تعتقد أن العدالة تعني المساواة الكاملة في كل شيء. لكن الواقع الإداري يثبت أن المساواة المطلقة قد تكون في بعض الأحيان غير عادلة.

في عالم الشركات، العدالة تعني أن يحصل كل شخص على ما يتناسب مع دوره ومسؤوليته. قد تكون الملكية متساوية بين الإخوة، لكن الأدوار الإدارية قد تختلف، وكذلك الرواتب والمكافآت.
عندما يتم توضيح هذا المفهوم منذ البداية، يصبح من الأسهل إدارة العلاقة بين الإخوة داخل الشركة.

نهاية الطريق: حماية العائلة والشركة معاً

المنشآت العائلية تمثل جزءاً كبيراً من الاقتصاد في العالم العربي. لكنها في الوقت نفسه تواجه تحديات خاصة لا تواجهها الشركات الأخرى. أهم هذه التحديات هو إدارة العلاقة بين العائلة والعمل.

"عقدة الأخ الصغير" ليست مشكلة فردية، بل هي إشارة إلى حاجة المنشآت العائلية إلى مزيد من التنظيم والحوكمة. عندما يتم التعامل مع هذه القضية بحكمة في حياة المؤسس، يمكن تحويلها من مصدر توتر إلى فرصة لتعزيز العدالة داخل العائلة.

الهدف في النهاية ليس فقط الحفاظ على الشركة، بل الحفاظ على العائلة أيضاً. فالشركة يمكن إعادة بنائها إذا انهارت، لكن العلاقات العائلية إذا تكسرت قد لا يمكن إصلاحها بسهولة.

والحكمة الحقيقية في إدارة المنشآت العائلية ليست في تعظيم الأرباح فقط، بل في القدرة على تحقيق التوازن بين العدل الشرعي والاستقرار الإداري والانسجام العائلي. عندما يتحقق هذا التوازن، تستطيع الشركة العائلية أن تنتقل من جيل إلى جيل دون أن تفقد روحها أو قوتها.



المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

info@ncfb.org.sa

ncfb.sa

ncfb.sa

جميع الحقوق محفوظة © المركز الوطني للمنشآت العائلية.