



المركز الوطني
للمنشات العائلية
National Center
For Family Businesses



حل النزاعات في المنشآت العائلية

إدارة النزاعات والحد منها في المنشآت العائلية



أبريل ٢٠٢٣ م
كي بي إم جي للاستشارات المهنية



فهرس المحتويات

٤	تمهيد
٥	مقدمة
٦	إجراءات ومنهجية الدراسة
٨	القسم الأول: ما هي أنواع النزاع الموجودة؟
١٢	القسم الثاني: أين تظهر أنواع النزاع المختلفة؟
١٨	القسم الثالث: كيف يتفاعل أفراد العائلة مع النزاعات التي يواجهونها؟
٢٢	القسم الرابع: كيف يمكنك الحد من النزاعات المحتملة؟
٢٦	القسم الخامس: كيف يمكن إدارة النزاعات التي تنشأ؟
٣٠	القسم السادس: الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى نزاعات بين المنشآت العائلية
٣٤	وفي الختام
٣٥	نبذة عن المؤلفتين
٣٦	نبذة عن المنظمتين
٣٧	جهات الاتصال

تمهيد

تشهد المملكة العربية السعودية تحوُّلاً غير مسبوق في شتّى المجالات منذ إعلان رؤية ٢٠٣٠. ودور القطاع الخاص مهم في تحقيق أحد الأهداف الرئيسية للرؤية والمتمثّل في التنوُّع الاقتصاديّ طويل الأجل. حينما نتحدّث عن القطاع الخاص في المملكة، لا بدّ من أخذ المنشآت العائلية بعين الاعتبار لأنّها تشكّل ٦٣٪ من القطاع الخاص وتساهم بشكل كبير في اقتصاد المملكة – سواءً من حيث الناتج المحلي الإجماليّ أم توليد فرص العمل. وتُشير البحوث حول المنشآت العائلية إلى أنّ معدل استمرارية المنشآت العائلية ينخفض بشكلٍ كبيرٍ مع انتقالها من جيلٍ إلى آخر، لكنّ ما يميّز المنشآت العائلية في المملكة عن غيرها في دول العالم في المناطق الأخرى هو أنّ غالبيتها ما تزال حديثة النشأة نسبيّاً – أُنشئت في الستينيات – وقد شهدت تعاقِباً واحداً بين الأجيال أو لم تشهد أيّ تعاقيبٍ بعد.



د. عبدالله الفوزان
رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي
كي بي إم جي للاستشارات المهنية

وانطلاقاً من إيماننا بأهمية المنشآت العائلية لاقتصاد المملكة، يواصل المركز الوطني للمنشآت العائلية وشركة كي بي إم جي الالتزام بدعم منظومة المنشآت العائلية حتّى تتمكن هذه المنشآت من الاضطلاع بدورٍ مؤثّرٍ والمساهمة في الاقتصاد الوطني وتوليد فرص العمل. لهذه الأسباب، شرع المركز الوطني للمنشآت العائلية وشركة كي بي إم جي في هذا المشروع البحثي، بقيادة اثنين من أبرز الباحثين السعوديين في مجال المنشآت العائلية، وهما الدكتورة هنوف أبو خضير والدكتورة دلال الربيشي. ونأمل أن يعود هذا المشروع البحثي بالنفع والفائدة على المنشآت العائلية في جميع أنحاء المملكة.

وأخيراً، نوّد أن نعرب عن امتناننا وتقديرنا لكافة عائلات الأعمال السعودية البارزة التي تكرّمت بوقتها الثمين للمساهمة في هذا العمل الذي لم يَكُن ليشهد النور لولا مساهمتهم.



د. غسان السليمان
رئيس مجلس الإدارة
المركز الوطني للمنشآت العائلية

مقدمة

تختلف المنشآت العائلية عن المنشآت غير العائلية لوجود أفراد العائلة كملاك رئيسيين في المنشأة العائلية ولأسلوبهم الخاص في إدارة الأعمال.

تأتي ملكية العائلة مع رغبتها في استدامة المنشأة لأجيال، ولكن أفراد العائلة قد لا يكون لديهم قيم مشتركة توحدهم، ورسالة واحدة تجمعهم؛ ولذا فإنّ الملاك من العائلة قد يكون لديهم وجهات نظر مختلفة حول القرارات التي يتعين عليهم اتخاذها كمجموعة مالكة، فإن مدير المنشأة العائلية قد تختلف رغباته وتوجهاته ولا تتوافق مع مصالح بعض الملاك من العائلة ممن لا ينشط في إدارة المنشأة ومتابعة عملها، وفي كثير من الحالات تفقد مواثيق العائلة الواضوح الكافي لتوجيه أفرادها حول المناطق التي يحتمل الاختلاف حولها، وتتيابن فيها وجهات النظر. علاوة على ذلك، فإنّ الروابط العائلية المتجدرة تنطوي على الكثير من المشاعر حول العائلة والعمل؛ مما قد يزيد من تعقيد الخلافات؛ وعليه فإن عدم حوكمة المنشأة العائلية يخلق خطراً مولّداً للنزاعات والخلافات العائلية، وهو تحدّي رئيسي أمام تحقيق الاستدامة للمنشآت العائلية.

هناك الكثير من القصص التي سمعناها عن إمبراطوريات تجارية انهارت بسبب النزاعات العائلية حول الشركة؛ مما يجعل النزاع أحد أكبر مخاوف المنشآت العائلية، وأحد أهم التحديات التي يجب فهمها حتّى تتمكن المنشآت العائلية من توقّي آثاره المدمرة.

وعلى الرغم من كون موضوع النزاعات في المنشآت العائلية موضوعاً بالغ الأهمية، إلّا أنه يفتقد المحتوى المتاح والقابل للتطبيق، خاصة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، والذي إن وجد سيساعد على اكتشاف النزاع على مستوى أعمق وإيجاد طرق لمنعه قبل وقوعه وإدارته بعد وقوعه.

إن النزاعات في المنشآت العائلية أمرٌ لا مفر منه، خاصة مع انتقال ملكية المنشآت العائلية إلى الجيل الثالث، وغالباً ما يوصف النزاع بأنه محفوف بالمخاطر ومدمّر وأن أحد أفضل أساليب إدارته هي عبر اتفاقيات حوكمة المنشأة، وإن كان مثل هذا الفكر صحيحاً إلى حد كبير، فإنّ موضوع النزاعات أوسع وأعمق من ذلك. تعتبر النزاعات أمراً لا مفر منه في المنشآت العائلية، وتأتي في أشكال وأوقات متنوعة في دورة حياة المنشأة العائلية سواء خلال مرحلة المؤسسين أو الأجيال اللاحقة، وقد يخفون هذه النزاعات أثناء وجود المؤسسين والجيل الأكبر بسبب الاحترام والاعتبارات الثقافية الأخرى، ثم تظهر بعد غيابهم، وعندما لا تُحل هذه النزاعات أو تُدار بشكل صحيح قبل ظهورها، فإنها تظل باقية وتتراكم؛ مما يؤدي إلى ظروف أكثر خطورة وتعقيداً؛ ويجعل من الصعب تتبّع سببها الجذري ويزيد من صعوبة حلها؛ ولذلك فمن الضروري تحديد مصادر النزاعات في المنشآت العائلية وفهم أنواعها المختلفة، بالإضافة إلى استيعاب منهجيات التعامل معها عند ظهورها ومعرفة استراتيجيات منع النزاعات المحتملة من التطور في المستقبل.

نأمل من خلال دراسة هذا الموضوع على نحو أعمق أن تساعد المنشآت العائلية على تغيير طريقة معالجتهم للنزاعات وإيجاد طرق لمنعها وإدارتها؛ وتحقيقاً لهذه الغاية شرعنا في مشروع بحثي حول نزاعات المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية لبناء فهم أكبر للموضوع وبهدف تقديم رؤى أعمق يمكن أن تسهم في فهم وإدارة النزاعات في المنشآت العائلية في منطقتنا.

إجراءات ومنهجية الدراسة (ماذا فعلنا؟)

لقد قمنا بإجراء ١٩ مقابلة بأسئلة متعمقة مع قادة المنشآت العائلية وخبراء ومحامين متخصصين في شؤون المنشآت العائلية؛ ومن بين المقابلات الـ ١٩، تم إجراء ١٣ مقابلة مع قادة المنشآت العائلية من جميع مناطق المملكة، حيث كان ٤٦٪ من تلك المنشآت العائلية من منطقة الرياض، و ٣١٪ من المنطقة الشرقية، و ٢٣٪ من جدة. تعمل هذه المنشآت في العديد من القطاعات كقطاع السلع الاستهلاكية والمقاولات والسيارات والطاقة وخدمات تكنولوجيا المعلومات والهندسة والاستثمار، وتتراوح أعمار منشأتهم ما بين ٤٤ إلى ١٣٠ عامًا بمتوسط ٧٤ عامًا، ويتراوح حجم هذه المنشآت ما بين ٥٠ إلى ١٠٠٠٠ موظف بمتوسط حوالي ٣٤٠٠ موظف. غالبية هذه المنشآت العائلية (٧٧٪) التي قابلناها هيكلها القانوني هو شركة مساهمة مقفلة، أما النسبة المتبقية والبالغة ٢٣٪ فهي منشآت ذات مسؤولية محدودة.

الجيل الذي يُدير المنشأة



عمر المنشأة



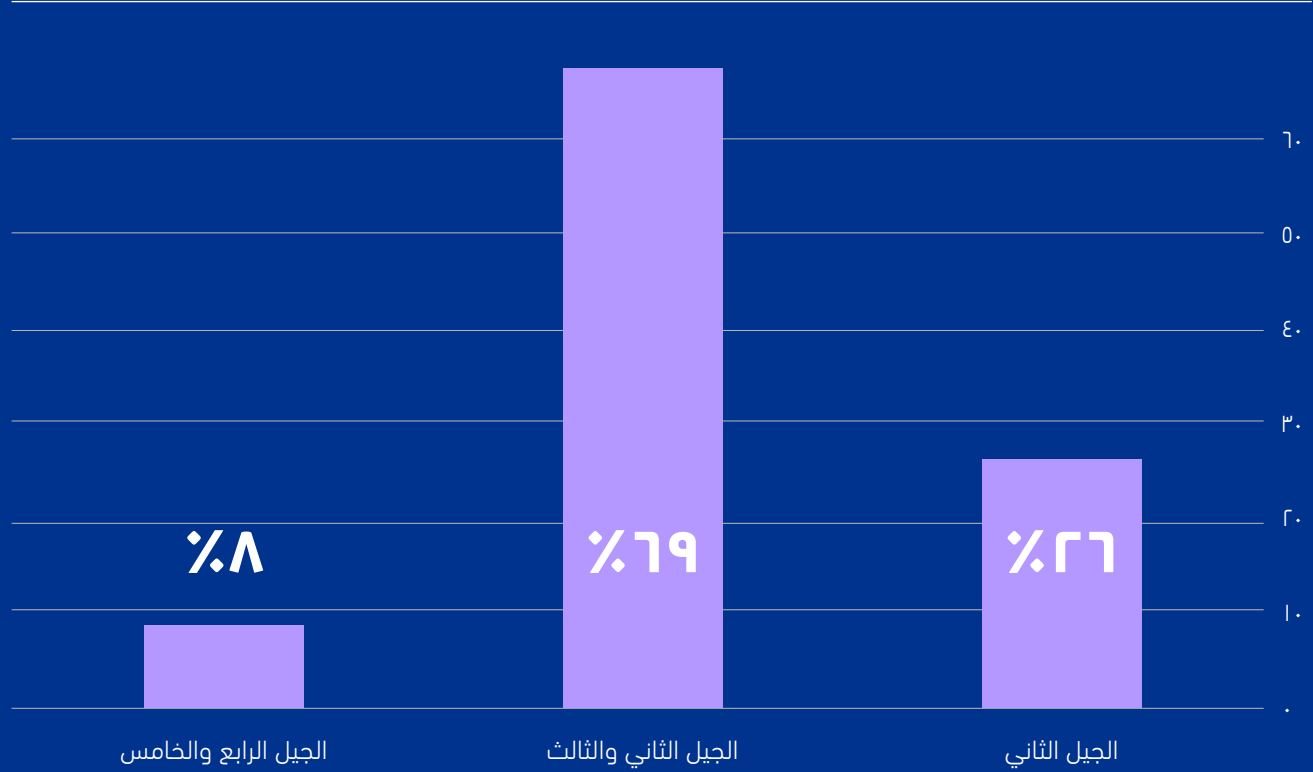
عدد الموظفين



الشكل القانوني



الشكل القانوني



مفهوم النزاع؟

غالبًا ما نستخدم كلمة النزاع لوصف المواقف التي تتصاعد فيها الخلافات بين مُلّاك المنشأة العائلية لتصبح أكثر حدة. يُعرّف الباحثون النزاع على أنه **”عدم التوافق، أو تصور الأطراف المعنية بأن لديهم آراء متضاربة، أو أن لديهم رغبات غير متوافقة” (Jehn, ١٩٩٥, p٢٧٥).**

هناك درجات مختلفة من النزاعات، فيمكن أن تؤدي وجهات النظر غير المتوافقة إلى مجرد ”خلافات“ حول مواضيع معينة يمكن للعائلة التغلب عليها بسلاسة، بينما تكون ”النزاعات“ أكثر حدة لأنّ مواقف أفراد العائلة تتصاعد وتشتد، أما ”الصراعات العائلية“ فهي عندما يشكل كل طرف من الأطراف المتنازعة حلفاء، أو يوظف محامياً، ويرفع قضايا في المحكمة.

هناك أنواع مختلفة من النزاعات في المنشآت العائلية التي تنجم عن أسباب مختلفة، ولمنع وإدارة النزاع؛ فمن المهم للمنشآت العائلية أن تفهم نوع النزاع الذي من المحتمل أن يواجهوه - في وقت وحال معين -، ومن المفيد فهم المجالات التي يُتنازع حولها أيضاً؛ لأن كل نوع من أنواع النزاعات يتطلب استراتيجية مختلفة للتعامل معه، كما من المهم أيضاً فهم الدوافع التي تقف وراء كل نزاع، وليس معالجة الظاهرة فقط.

في الأقسام القادمة، سنشرح أولاً الأنواع الخمسة العامة للنزاعات في المنشآت العائلية من أجل مساعدة العائلات على فهم طبيعة النزاعات التي يواجهونها، ثم بناءً على المقابلات التي أجريناها مع قادة المنشآت العائلية، سنوضح المجالات الرئيسية التي تنشأ فيها أنواع مختلفة من النزاعات في المنشآت العائلية السعودية وكيف يتفاعل أفراد العائلة مع هذه النزاعات، تليها بعض النصائح لطرق تقليل النزاعات المحتملة الناشئة واستكشافها، ومن ثم نذكر بعض الطرق لإدارة الخلافات قبل أن تتصاعد لتصبح نزاعات. وفي النهاية واستناداً إلى النتائج التي توصلنا إليها من خلال مقابلة الخبراء القانونيين في مجال المنشآت العائلية، سنناقش بعض الأخطاء الشائعة التي غالبًا ما تؤدي إلى نزاعات غير متوقعة.

القسم الأول: ما هي أنواع النزاع الموجودة؟



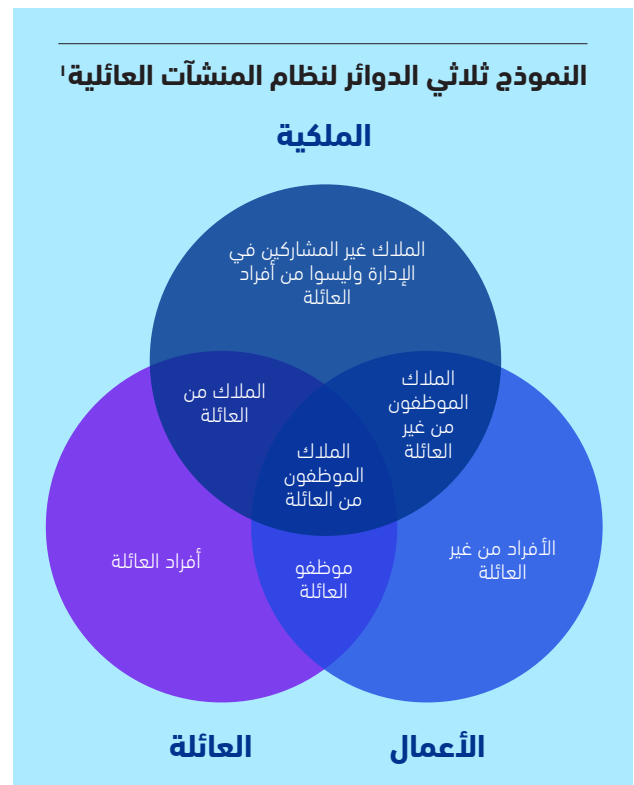
حددت الدراسات والأبحاث المتخصصة في المنشآت العائلية خمسة أنواع واسعة من النزاعات:

١. تضارب المصالح
٢. تضارب الأدوار
٣. تضارب الأهداف
٤. النزاع على الإجراءات
٥. نزاع العلاقات

سنوضح في القسم التالي كل نوع مع أمثلة له من المقابلات، وذلك لتوضيح سبب وكيفية حدوث كل نوع من أنواع النزاعات في الشركات العائلية.

١ تضارب المصالح

تضارب المصالح هو أكثر الأنواع شيوعاً من النزاعات التي تواجهها العائلات التجارية. هذا النوع من النزاع مضمّن بشكل طبيعي في المنشآت العائلية لأنّ أفراد العائلة عادة ما يكون لديهم اهتمامات وأولويات مختلفة في المنشأة، ومن الأفضل تفسير تضارب المصالح من خلال النموذج ثلاثي الدوائر أدناه.



غالبًا ما يندرج أفراد العائلة تحت أي من المجالات السبعة في النموذج ثلاثي الدوائر لنظام المنشآت العائلية، فعلى سبيل المثال: هناك أعضاء من العائلة ممن يمتلك أسهمًا ولكنه غير نشط في المنشأة، وهناك أفراد من العائلة ممن لا يمتلك أسهمًا ولكنه

نشط في المنشأة، وبطبيعة الحال يهتم الملاك من العائلة ممن لا يعمل في الشركة بتوزيعات الأرباح ويعطون لها الأولوية، بينما من المرجح أن يعطي المالك من العائلة ممن يعمل في إدارتها الأولوية لاحتجاز الأرباح وعدم توزيعها لأنّ حياته المهنية تعتمد على نجاح العمل، وبالمثل، قد يكون أفراد العائلة الذين ليسوا مالكيين أو مديرين مهتمين بالعمل في المنشأة كموظفين، بغض النظر عن مدى ملاءمتهم لاحتياجات العمل الأمر الذي يتعارض مرة أخرى مع مصلحة المالكين أو المديرين. من الواضح أنّ لكل مثال من أفراد العائلة المذكورين أعلاه أولوية مختلفة في المنشأة العائلية؛ وبالتالي تتعارض مصالحهم بشكل طبيعي.

وصف بعض قادة المنشآت العائلية الذين قابلناهم تضارب المصالح في العبارات التالية:



للمالكين أهداف مختلفة، وقد لا يظهر هذا الاختلاف الآن لوجود المؤسسين، ولكن بمجرد وفاتهم سينشأ النزاع.



لدينا دائمًا أشخاص لم يشغلوا مناصب قيادية ويتقدون القادة.

يمكن أن ينشأ تضارب المصالح أيضًا بين أفراد المجموعة داخل كل مجال من المجالات السبعة في نموذج الدوائر الثلاث لأنهم سيتنافسون على الموارد التي يتلقونها كمالكيين أو مديرين أو موظفين، فمن الطبيعة البشرية أن يشعر الناس أنهم يستحقون الحصول على المزيد، وبالتالي فقد يرغب المالك من العائلة في امتلاك أسهم أكبر من الآخرين. وقد يتنافس المدراء من العائلة على المناصب القيادية في الشركة، وقد يشعر أفراد العائلة بأنهم مؤهلون للعمل في الشركة على حساب الأعضاء الآخرين، ومن ثمّ فإنّ تضارب المصالح هو حالة متوقعة وشائعة في المنشآت العائلية وحقيقة يجب إدارتها بشكل جيد من خلال التواصل الفعّال و الحوكمة المناسبة وذلك لتحقيق الاستدامة.

٢ تضارب الأدوار

تضارب الأدوار هو نوع آخر من النزاعات العائلية، وهو ناتج عن تداخل الأدوار بين نطاقي العائلة والمنشأة، وغالبًا ما ينشأ بين أولئك الذين يرتدون أكثر من قبعة، مثل: أبناء العم أو الأشقاء أو الأبناء والآباء الذين يعملون معًا في المنشأة؛ لأنّهم أقارب للعائلة من ناحية، ومن ناحية أخرى هم زملاء أو مديرون أو مسؤولون لبعضهم. نستشهد بعبارة سمعناها في إحدى مقابلاتنا لتوضيح تضارب الأدوار من خلال هذا المثال.

^١ تم تطوير النموذج ثلاثي الدوائر لنظام المنشآت العائلية من قبل ريناتو تاجيوري وجون ديفيس في كلية هارفارد للأعمال، وتم تداوله في أوراق العمل ابتداءً من عام ١٩٧٨. وقد نُشر لأول مرة في أطروحة الدكتوراه لديفيس، والمعونة بـ "تأثير مراحل الحياة على علاقات العمل بين الأب والابن في المنشآت العائلية". في عام ١٩٨٢. وفي عام ١٩٩٦. نشرت مجلة Family Business Review في مقالة تاجيوري وديفيس الكلاسيكية، السمات الثنائية للشركة العائلية."

١١

كان ابن عمي يعمل تحت رئاستي؛ لم يكن يعمل بشكل جيد. لقد تشاجرنا ذات مرة، وأبلغت عمي بذلك في اليوم التالي، أرسلت إلي ابن عمي رسالة اعتذر فيها؛ لأنني لم أكن على ما يرام حيال ذلك، ولكنه أجاب بالتشكيك في مؤهلاتي، ثم تدخل عمي ليخبر ابنه أنني رئيسه وإذا لم يستطع تقبل هذا فعليه بالاستقالة!

يعد تعارض الأدوار مشكلة لأنّ أفراد العائلة غالبًا ما يخلطون بين الأدوار التي يلعبونها، كأدوار العائلة والعمل. فكما أوضح فرد العائلة الذي قابلناه، كان ابن عمه يعاني من تضارب الأدوار لأنّه يظن أنه يتعامل مع ابن عمه وليس مع مديره أثناء العمل، فعندما يكون لأفراد العائلة أدوار متداخلة، فإن كل دور يستلزم سلوكيات مختلفة، ويمكن أن تتشكل مشاكل هوية وتوترات إذا لم يتم الحفاظ على الحدود الواضحة والمحددة بين المجالين، مجال العائلة ومجال العمل.

٣ تضارب الأهداف

ينشأ تضارب الأهداف عندما تكون هناك خلافات حول الأهداف التي يجب العمل عليها. قد يكون لأفراد العائلة وجهات نظر مختلفة حول الأهداف التي تستحق المتابعة وما الاتجاه الذي يجب أن تتخذه المنشأة. وهذا يعتمد بشكل أساسي على الخلفية والتعليم والتدريب والخبرة الأطراف المعنية، وقد وجدنا أمثلة على تضارب الأهداف في مقابلتنا مع قائد منشأة عائلية كما هو موضح أدناه.

١٢

يبدو أنّ الجيل الثالث متجه نحو الاستثمار أكثر من توجهه نحو التشغيل، بينما أنا رجل تشغيلي. إنَّهم يريدون إزالة كل الارتباطات العاطفية واستكشاف طرق للتخلص منها، ويعتقدون أنه لا يوجد ما يكفي منا لتولي عمليات التشغيل، بينما أنا أريد أن أحافظ وأنمي ما لدينا. ينظرون إلى المسؤولية على أنها صداع وعمل إضافي، ولكن أنا أعتقد أننا بعملنا نفتح بيوتًا ونخلق قيمة في مجتمعنا.

في هذه الحالة، كان لأفراد العائلة وجهات نظر مختلفة حول الأهداف التي يجب عليهم السعي وراءها كمنشأة عائلية، سواء أكان الاستمرار في كونهم منشأة عائلية تعمل في التشغيل أو الابتعاد عن التشغيل والانتقال إلى إدارة الثروات والتحول إلى عائلة مستثمرة. وفي عائلة أخرى، تم تصعيد تضارب الأهداف بشأن الاستثمار إلى مستوى أعلى من التوتر بين أفراد العائلة؛ لأنَّهم لم يتعاملوا معه بطريقة بناءة.

١٣

أراد أحد أعمامي الاستثمار في صفقة كبيرة، لكن عمي الأكبر رفض ذلك. كان اجتماعًا صعبًا مليئًا بالتوتر، انزعج على إثره عمي الأكبر وذهب إلى المزرعة لفترة من الوقت، و كانت تلك هي المرة الأولى التي توجد فيها مشكلة عائلية كبيرة، وذلك أدى إلى ترك عمي الآخر العمليات التشغيلية والبقاء كمساهم.

٤ النزاع على الإجراءات

على غرار تعارض الأهداف، ينشأ النزاع على الأساليب أو الإجراءات عندما يكون لدى مُلْك المنشأة العائلية وجهات نظر مختلفة حول الإجراءات التي يجب اتباعها من أجل تحقيق مهمة أو هدف، مثل: تحديد الصلاحيات، وتخصيص الموارد والتمويل، وما إلى ذلك، وينشأ على إثرها نزاع على كيفية تحقيق هذه الأهداف أو ترتيبها، ويعد النزاع على الإجراءات أمرًا شائعًا جدًّا نظرًا لأنه يتعين على المنشآت العائلية القيام بالعديد من العمليات والإجراءات لتشغيل المنشأة.

١٤

أقول دائمًا أنني مسؤول أمام الله ثم أمام والدي وموظفي الشركة. يطلب أحيانًا بعض الموظفين قروضًا ويغضب أبناء عمومتي عندما أقبل الطلب، ويبدوون بعدها في التحقق من المبالغ التي أنفقها في الشركة.

كان لأفراد العائلة في هذه الحالة وجهات نظر مختلفة حول إجراءات إدارة الموارد البشرية، ويبدو أنهم لم يعالجوا نزاعهم بطريقة بناءة، ولذا كانت ردة فعلهم هي إجراء التحقيقات عندما مُنحت هذه القروض للموظفين. كما يوضح أيضًا أن أفراد العائلة ليسوا متوافقين من ناحية القيم لأنّ لديهم وجهات نظر متضاربة حول كيفية إدارة موظفيهم، إن مثل ردة الفعل هذه حول إجراءات إدارة الموارد البشرية تُعْطِل الأعمال والموظفين من نواحي عدة ولها آثار سلبية.

٥ النزاع في العلاقات

يعتبر النزاع في العلاقات هو الأصعب لأنه يتداخل مع جميع أنواع النزاع ولا يقوم على مسائل عقلانية بل على عواطف يصعب توضيحها ومعالجتها، وينشأ عادة عندما يواجه أفراد العائلة أحداثًا عاطفية صعبة تؤثر على علاقاتهم بشكل سلبي.

العائلة هي نظام اجتماعي معقد تُشكّل فيه علاقات عاطفية قوية تعتمد على التواصل الوثيق والتاريخ الطويل والذكريات المشتركة، ويمكن لمثل هذا التقارب العاطفي أن يخلق دعماً إيجابيًا (كالحماية والولاء والتضحية) أو يخلق أموراً سلبية (كالمنافسة، والتوقعات غير الواقعية، والافتراضات الخاطئة، والخلاف على المنصب والسلطة). وغالبًا ما تكون الأحداث والعواطف المصاحبة التي تخلق النزاع في العلاقات مبنية على تاريخ أفراد العائلة وتفاعلاتهم الماضية، وهي متجذرة بشكل ديناميكي، مثل تنافسهم على اهتمام الوالدين ورضاهم، وتصورهم لمعاملة غير عادلة تلقوها، أو الصدمات العاطفية العميقة التي تعرضوا لها دون وعي وغمرتهم بمشاعر من الغضب والحسد والغيرة.

ولقد وجدنا العديد من الأمثلة على النزاع في العلاقات خلال محادثتنا مع قادة المنشآت العائلية، ونسرد بعض الاقتباسات التي سمعناها أدناه للتوضيح:

١٥

التعامل مع الشخصيات تحدٍ قوي، فالكثير من النزاعات تقوم على الاعتداد بالنفس والانتقام الشخصي.

١٦

في معظم الحالات، تكون النزاعات في الشركات العائلية شخصية، وتجد أن أفراد العائلة يبحثون عن أخطاء بعضهم للعثور على قضية لرفعها إلى المحكمة.

١٧

أشقائي لا يتحدثون مع بعضهم، هذا نزاع في العلاقات وليس نزاعاً حول العمل لأنه متعلق بالعائلة.

يكنم التحدي في نزاع العلاقات في أنه محفز لأنواع النزاعات الأربعة الأخرى ويثير شرارتها ويشحنها بمشاعر سلبية تمنع أو تعيق حلها بطريقة بناءة؛ ولهذا السبب عندما تنشأ النزاعات في المنشآت العائلية فغالبًا لا يكون العمل في المنشأة سببًا لهذه النزاعات ولكنه بالأحرى ساحة معركة يقوم فيها أفراد العائلة بحل صراعاتهم العاطفية، وكما عبر الباحثون، «نادرًا ما يتصارع أفراد العائلة حول ما يقولون إنهم يصارعون من أجله» (Pieper, ٢٠١٣, Astrachan, & Manners)

١٨

لقد شعروا بالغيرة، وأرادوا الإدارة والصيت الذي يصحبها، على سبيل المثال، كنت مسؤولًا عن جميع الفروع، لكن أحد أبناء عمومتي قال إنني أريد الحصول على الفرع الموسوم ب XYZ! قالوا له: إن عليه إبلاغي، لكنه قال لا، لن أبلغه، وعندها بدأ كل شيء.

يدرك قائد المنشأة العائلية في الاقتباس أعلاه أنّ الغيرة (الناجمة عن النزاع في العلاقات) تغذي الخلاف حول المسؤوليات والمرجعيات عند اتخاذ القرارات في المنشأة، وبالتالي، فإنّ النزاع الحقيقي في هذه الحالة لم يكن نزاعًا بشأن الأساليب والإجراءات، بل هو من حيث الجوهر نزاع في العلاقات، والتي يمكن إرجاعها إلى ممارسات تربية خاطئة في الطفولة، مثل: تفضيل بعض الأبناء على بعضهم، والتي يمكن أن تتطور خلال مرحلة البلوغ، فيمكن مثلًا أن يؤجج النزاع في العلاقات الزوجة التي تنشغل بمقارنة أسلوب حياة أفراد العائلة الآخرين بنمط حياتها.

تنشأ النزاعات القائمة على قضايا عقلانية من عدم توافق الآراء بين أفراد العائلة، ويمكن حلها بشكل عقلاني عن طريق تقييم البدائل باستخدام الحقائق والبيانات، ولكن عندما يختلط مع هذه النزاعات مشاعر سلبية كالإحساس بالظلم أو عدم المساواة أو الحسد أو الغيرة، فإن النزاع لم يعد نزاعًا على الهدف أو الإجراء أو الدور بل هو إطلاق للتوترات العاطفية وتنفييس عن المشاعر السلبية، مثل هذه النزاعات معقدة نظرًا لوجود سبب جذري وراء النزاع، والذي يجب حله أولاً. يعد النزاع في العلاقات معقدًا وذا طبيعة خفية، لأنه قد يظهر كنوع آخر من النزاع، ولذا فهو النوع الأكثر خطورة إلى حد بعيد.

القسم الثاني: أين تظهر أنواع النزاع المختلفة؟

غالبًا ما نفكر في أن توزيع الأرباح وتوظيف أبناء العائلة والتنافس على الأدوار القيادية، وتقسيم الميراث وما إلى ذلك هي مسببات النزاع في المنشآت العائلية، ولكن هذه مجرد مناطق تنشأ فيها أنواع مختلفة من النزاعات الموضحة في القسم الأول؛ فقد كشفت دراستنا عن العديد من الأمثلة التي أظهرت أنواعا مختلفة من النزاعات، تمحورت حول الرؤية والأهداف، و أمور الميراث، وتناقل ملكية الأسهم والتخارج، والأصول العائلية المشتركة، والأوقاف، وإدارة الأعمال، وتوزيعات الأرباح، وحوكمة الأعمال، وتوظيف أفراد العائلة.

ولذا فإنه من المفيد توضيح هذه الأمثلة وشرح أنواع النزاعات التي تتشكل حول هذه المجالات بناءً على مقابلاتنا مع قادة المنشآت العائلية، علماً بأن هذه ليست قائمة شاملة بمناطق النزاعات، فهناك بالفعل مناطق نزاع أخرى لم يتم تناولها هنا، ولكننا نؤمن بأن هناك مزايا لمشاركة هذه الأمثلة وتحليل أسباب هذه النزاعات؛ لأنه من المفترض أن يساعد المنشآت العائلية على تحليل ومواجهة هذه النزاعات، وسيأتي لاحقاً في الأقسام القادمة أفضل الطرق لمعالجة كل نوع بناءً على طبيعته.

الرؤية والأهداف

من الشائع جداً أن يحمل أفراد العائلة وجهات نظر مختلفة حول أهدافهم كعائلة في العمل التجاري وما الذي يجب عليهم فعله، فعندما لا يتم حل هذه الاختلافات، فإنها تولد تضارباً في الأهداف.

لقد وجدنا هذا النوع من النزاع عالي المستوى في العديد من الحالات أثناء المقابلات التي أجريناها، سواء كانت العائلة تعمل في الاستثمار أو التشغيل، وسواء كانت عائلة تقليدية أو مهنية، وقد اتضح أن الكثير من تضارب الأهداف ينشأ بين الأجيال الحالية والقادمة، فمن الشائع أن ترى الجيل الأكبر سناً وأطول عمراً في الإدارة يعرّف نفسه كعائلة تشغيلية تقليدية، بينما ينظر الجيل التالي إلى نفسه غالباً على أنهم عائلة محترفة مستثمرة.

أفراد العائلة لديهم عقليات مختلفة.

اعتاد والدي على القيام بالكثير من العمل، وكان منخرطاً فيه للغاية، ولكن هذا الأسلوب قد مضى ولم يعد يجدي نفعاً، لأن لدى الوالد ارتباطاً عاطفياً مع استثمار لم يعد مربحاً، ومع موظفين قدامى غير مؤهلين، إنه أمر محبط!

الميراث وتناقل حصص الملكية والتخارج من الاستثمار

الميراث وتناقل حصص الملكية والتخارج هي مجالات أخرى يحدث فيها الكثير من النزاع بين أفراد العائلة، وهو مفهوم لأنه مجال تتعارض فيه المصالح الفردية بين ملاك المنشأة العائلية، ولذا يؤدي بسهولة إلى حدوث نزاع الإجراءات حول كيفية تقسيم الميراث وتناقل الملكية وآلية التخارج من الاستثمار. نرى عدداً من الحالات التي يختلف فيها أفراد العائلة حول القيمة العادلة للأسهم والنسب العادلة للملكية، خاصة عندما يتم نقلها إلى الجيل التالي، وتبدأ التساؤلات فيمن سيرث، وماذا سيرث، وبأي نسبة؟ من يحق له التملك ومن يجب حجب؟ هل سيسمح للمرأة بالملكية في المنشأة أو يتم شراء حصتها؟ وما هو التخارج العادل؟ ونظراً لأن التملك في المنشأة سيجلب موارد مالية لمالكها، فعندما لا تتم إدارة الميراث وتناقل الأسهم بشكل واضح خلال حياة المالك، فإنها تصبح أحد المجالات الرئيسية التي يختصم فيها أفراد العائلات التجارية إلى المحاكم.

من الشائع جداً أن نرى في المحاكم قضايا يحاول الورثة الحصول على حصص في الملكية أكثر من غيرهم، خاصة في حالات الزوجات المطلقات.

تريد العائلة أن تظل منشأة عائلية، ولكن التخارج ليس سهلاً، فقد ألمح بعض المساهمين إلى أننا نصادر ميراثهم. لقد جاؤوا كمساهمين بحكم الواقع وليس باختيارهم؛ ولذا فهم ينظرون إلى أسهمهم في المنشأة كجزء من ميراثهم.

عندما أراد أخي الخروج من المنشأة وبيع حصته، أخذت قرضاً شخصياً بحسن نية لتمويل الصفقة لتجنب إثارة هذا التخارج، وبعد إغلاق الصفقة أعلنت الذي فعلته، ولكن قال أحدهم كيف تتصرف دون علمنا! لا تفرض نفسك كوصي، الصفقة باطلة، نريد التفاوض!



حوكمة الأعمال

نظرًا لأن حوكمة المنشأة تتيح للعائلة الاقتراب من الشركة والتحكم في القرارات الاستراتيجية أيضاً، فهي أيضاً منطقة يحدث فيها الكثير من النزاع. تعد حوكمة الشركات أرضاً خصبة لتضارب المصالح الذي يؤدي إلى حدوث نزاع حول إجراءات من سيسمح له بأن يصبح عضواً في مجلس الإدارة، وما هي المعايير التي يجب اعتمادها، وما هي القرارات التي يجب أن يتخذها مجلس الإدارة، وكيفية يتم ترشيحهم وانتخابهم وتعويضهم وإنهاء عضويتهم، وبدافع من اهتماماتهم الفردية أو اهتمامهم بمصالح العائلة الأوسع، فغالباً ما يختلف أفراد العائلة حول هذه الإجراءات، وفي بعض الأحيان يتم احتواء هذه الخلافات، وفي أحيان أخرى، تتصاعد هذه الخلافات إلى نزاعات.

د

عندما توفي والدي، طوّرت العمل وأصبحت رئيس مجلس الإدارة، وعندها اشتكى بعض إخوتي، وقالوا إن هذه دكتاتورية! لقد سيطرت في عهد والدنا وتريد السيطرة الآن!

حوكمة الشركات هي مجال ينشأ فيه تضارب الأدوار أيضاً، حيث نرى عدداً من الحالات التي لا يتمكن فيها أفراد العائلة من التمييز بين أدوارهم كمالكين وأعضاء مجلس إدارة، فيتم الخلط بين الملكية والحوكمة ويظنون أن مقاعد مجلس الإدارة هي مناصب حصلوا عليه نظراً لملكيتهم في الشركة.

د

أعضاء مجلس الإدارة غير مؤهلين لمناصبهم، وهذا تحد كبير في جميع المنشآت العائلية، والحقيقة أنه يجب على غير المؤهلين المغادرة، ولكن الإشكال هنا أن بعض الإخوة يعتبرون هذه المناصب نوعاً من التشريف والمكانة، ولذلك تأهيل أعضاء مجلس الإدارة مصدر قلق لمعظم المنشآت العائلية.

إدارة العمل

المناصب الإدارية في المنشأة مشابهة لمناصب مجالس الإدارة التي تتطلبها الحوكمة لأنها توفر لمن يشغلها مزايا السيطرة والمكانة والهيبة والوصول إلى الموارد المالية؛ ولذا فإن الإدارة مجال آخر يحدث فيه الكثير من النزاعات، كالنزاع بشأن إجراءات اختيار القادة الذين سيتولون العمل ويخلفون الجيل الأكبر سناً، وماهي معايير الاختيار، وماهي الكفاءات والمؤهلات اللازمة، وآليات تطوير القيادات، والتعويضات والمكافآت، وكيفية إقالة من لا يعمل.

د

أنا الوحيد من أفراد العائلة ممن عمل بالفعل في الشركة، ولكنهم أرادوا المجيء وتولي الإدارة على الفور، وبالطبع لم يكن هناك ثقة بهم من والدي وعمي؛ وهذا أدى إلى حدوث الكثير من النزاعات.

د

بسبب الغيرة، دائماً يتساءلون عن سبب تولي للقيادة! والسبب هو الأقدمية. لقد جئت في عام ٢٠٠٥، بينما جاؤوا في عام ٢٠١٩.

إدارة الأعمال مجال ينشأ فيه تضارب الأدوار، فكما أوضحنا في الأقسام أعلاه، فعدد من أفراد العائلة يخلط بين دوره كفرد في العائلة ودوره في العمل في المنشأة، فنرى حالات يتحدى فيه ابن العم سلطة مديره الذي هو ابن عمه، أو أخ يرفض إبلاغ أخيه الذي يتبوأ سلطة أعلى منه بالقرارات، ونرى كذلك حالات يكون فيها الابن أو ابن أخيه غير قادرين على التواصل الصريح مع مديرهما، لأنه والد أو عم، وذلك من منطلق الاحترام.

توزيعات الأرباح

كما أوضحنا سابقاً، توزيعات الأرباح تعد أحد المجالات الرئيسية التي يتنازع فيها أفراد العائلة، خاصة بين الملاك وبين العاملين منهم في الشركة. هذا التضارب في المصالح يثير عدداً من وجهات النظر المتباينة حول جميع القرارات المتعلقة بتوزيعات الأسهم، مثل نسب التوزيع وتكرارها، وهل تبنى هذه التوزيعات على الأداء أو تعطى بشكل ثابت، وما إلى ذلك، إهمال الاحتياجات المالية للملاك من أفراد العائلة ممن لا يعمل في المنشأة واعتمادهم على العوائد التي يولدها النشاط التجاري هو غالباً مصدر للنزاع، لأن من يعمل في المنشأة من الملاك يعوضون عن أدوارهم ويحصلون على مزايا نظير العمل؛ ولذا يرغبون في استبقاء الأرباح وإعادة استثمارها في الشركة لمواصلة النمو. وعلى النقيض منهم الملاك ممن لا يعمل في المنشأة، فهم يحرصون على توزيعات الأرباح لتبرير استثمارهم في الملكية.

١١

غالبًا ما يتم تحديد تعويضات أعضاء مجلس الإدارة دون معايير واضحة، ويتم إخفاؤها عن بقية مَلَاك المنشأة من قبل المَلَاك العاملين في المنشأة؛ ولذا فعندما يعرف الملاك الآخرون بهذا ينفعلون.

توظيف أفراد العائلة

يحتاج أعضاء العائلات التجارية إلى تأمين مصدر دخل يُقَكِّنهم من الحفاظ على نمط حياتهم، ومع تملك العائلة لمنشأة تجارية، تصبح الوظائف في هذه المنشأة ذات أهمية لأفراد العائلة في كثير من الحالات، وخاصة إذا لم تكن هناك سياسة توزيع أرباح واضحة، وقد يطور بعض أفراد العائلة اهتمامًا بالانضمام إلى شركة العائلة لأسباب عاطفية، مثل الحفاظ على إرث العائلة وسمعتها وهويتها، ومهما كانت الأسباب، فقد تتعارض مصالح أفراد العائلة بشأن فرص العمل؛ مما يؤدي إلى نزاع في الإجراءات حول من يمكنه الانضمام إلى المنشأة العائلية؟ هل ينبغي معاملة أفراد العائلة كأى موظف أم يعاملون معاملة تفضيلية؟ كيف يتم تعويضهم ومكافأتهم؟ وكيف يعامل من لا يقوم بأداء عمله؟ إنه لمن السهل إنهاء خدمات الموظف من خارج العائلة، ولكن حينما يتعلق الأمر بالموظف من العائلة فإن العلاقات العائلية قد تتأثر.

١٢

عندما أتيت إلى الرياض بعد مسيرة مهنية ناجحة في جدة، عمي لم يقبلني وقال «أريدك أن تكون مسؤولاً عن تطوير المنتجات» مما اعتبرته إهانة، وردة فعلي جعلته يندesh من موقعي.

١٣

قال لي أحد أفراد العائلة ذات مرة: «ابني ليس لديه وظيفة، فلماذا لا توظفه في شركتك؟» ابنه غير كفء فأجبت: «إذا كنت لا تثق به بإدارة ثروتك، فكيف تريدني أن أوظفه؟»

نزاع العلاقات وجميع مجالات النزاعات

كل مجال من المجالات التي تنشأ فيها النزاعات قد يكون مدفوعا بنزاع علاقات، لأنّ العواطف السلبية والعلاقات الأسرية المجروحة تؤدي إلى تضخيم وتغذية النزاعات الأخرى، سواء كانت تضاربا في المصالح أو الأدوار أو الأهداف، أو نزاعا بشأن الإجراءات والأساليب، وسواء كان ذلك بسبب اختلاف حول الرؤية أو إدارة العمل أو توزيعات الأرباح أو توظيف أفراد العائلة؛ وعليه فيمكن أن يظهر نزاع العلاقات في أي مجال.

١٤

لا يمكن لهؤلاء المساهمين أن يزيدوا العبء على المنشأة بعواطفهم وطموحاتهم العائلية.

عندما يكون نزاع العلاقات موجودًا، تتغير طبيعة أي نزاع آخر لأنه يعطيه صبغة عاطفية، ومع العاطفة تأتي اللاعقلانية، ويصعب عندها حل النزاع من خلال الوسائل والعمليات العقلانية أمراً متعذرا.



القسم الثالث: كيف يتفاعل أفراد العائلة مع النزاعات التي يواجهونها؟

١ التجنب

١١

إخوتي لهم الحق في حماية ثرواتهم، ولكن هناك شخص يسيء استخدام هذا الحق ويأخذنا أحياناً إلى المحكمة بسبب أشياء سخيفة مثل تأخير الأرباح، مع أنه هو الشخص الذي لم يرسل المستندات المطلوبة. كلما طلبنا منه شيئاً يقول لنا أرسلوا لي بريداً إلكترونياً، والواضح إنه يحاول أن يعرقل الأمور فقط، ولكن عندما يطلب شيئاً ما، فإنه يطالب بأن نحترمه. ومن المدهش أنه عندما نلتقي شخصياً لا يتحدث أبداً عن الأعمال.

هذه حالة يواجه فيها أفراد العائلة نزاعاً في العلاقة بسبب هيكل عائلتهم؛ مما يؤدي إلى حدوث نزاع بشأن العمليات في العديد من مجالات الأعمال والملكية، وتؤدي إلى قضايا أمام المحكمة، ومع ذلك، عندما يجتمعون فإنهم لا يتحدثون عن الأعمال أو يناقشون خلافهم علانية أبداً، لأنهم يعتبرون الاحترام من قيمهم.

لقد وجدنا الكثير من الأمثلة المشابهة لردة الفعل هذه على الصراعات، فقائد منشأة عائلية أخرى أحيل إلى المحكمة من قبل شقيقه قال لنا تحديداً:

١٢

رفع شقيقي قضية ضد والدي، والآن نرى بعضنا وننتحدث عن الطقس وأمور أخرى، ولكننا لا نتحدث عن القضية المنظورة في المحكمة.

١٣

إذا كان هناك إجماع، فإننا نتجنب النزاع دائماً، ثم نبقى على الوضع الراهن بلا أي تنمية، وهذا ضار على المدى الطويل؛ ولذا فلم نعد نسعى إلى أي فرص جديدة.

نوضح بعض الأمثلة على الردود الأكثر شيوعاً للنزاعات التي وجدناها في دراستنا. يمكننا من ملاحظة عدد من الأمثلة لتفاعل أفراد العائلة مع نزاعات لم يكن لديهم فيها نهج واضح لتقليلها قبل ظهورها ولم يكن لديهم آليات لإدارتها عند ظهورها. نعتقد أن هناك دروساً رائعة حين نطبق في الواقع قبل شرح ما يجب القيام به كأفضل الممارسات لتقليل وإدارة النزاعات بين أفراد العائلة.

استراتيجية تجنب النزاع تعني التعامل مع النزاعات بشكل سلبي من خلال إنكار وجود النزاع أو غض الطرف عنه، ورغم أن هذه الاستراتيجية جيدة عندما لا تكون المشكلة مهمة أو عندما يكون النزاع في بدايته، لأنها تتيح بعض الوقت للهدئة وتخفيف حدة الإشكال، ولكن الاستمرار في تجنب المواجهة يمكن أن يؤدي إلى تصعيد النزاع أكثر، لأن عدم مناقشة الخلافات أو معالجتها لا يحلها، بل يطيل من وقت غليانها تحت السطح ويؤدي إلى زيادة الإحباط، بل من المحتمل جداً أن يؤدي هذا إلى تصعيد الموضوع من اختلاف إلى نزاع يضطر فيه أفراد العائلة في النهاية للتنفيس عن الإحباط المتراكم وإسكات غضبهم.

إننا نميل إلى الاعتقاد الخاطيء بأن الشركات العائلية تدخل في النزاعات بسهولة في كل مرة يواجهون فيها خلافاً في وجهات النظر، ومع ذلك، فإن استراتيجية تجنب النزاعات هي إحدى الطرق التي يتم من خلالها تصعيد الخلافات البسيطة إلى نزاعات بمرور الوقت، وما يزيد تعقيد الموضوع هو أن عدداً من أفراد العائلة يظنون أن التجنب يحل على عدم وجود نزاع، وإننا لنملك عدداً من الشواهد على عائلات تعاني من خلافات عميقة وإحباطات صامتة ومع ذلك أخبرونا أنه ليس لديهم أي نزاعات.

ومن المفهوم أن انتشار هذا النوع من رد الفعل (استراتيجية تجنب النزاع) في منطقتنا يرجع إلى الثقافة والقيم التي نمتلكها. ففي كثير من الحالات، تتجنب العائلات المواجهة؛ لأنها تعتقد أنه ليس من الاحترام مواجهة أفراد العائلة الآخرين الأكبر أو ذوي الخبرة، إننا لنعلم جميعاً أن الاحترام في ثقافتنا هو قيمة قوية للغاية تدعمها وتشجعها العديد من العائلات؛ وعليه فإن قيمة الاحترام لها تأثيرها في المنشآت العائلية لأنها تعيق التواصل بين أفراد العائلة وتعيق التنفيس عن الخلافات في الآراء، خاصة بين الأفراد من مختلف الفئات العمرية، مثل: الأب والأبناء والأخوة الأكبر والأصغر سناً... إن تفهم أسباب الميل إلى تجنب النزاعات في منطقتنا من قبل المنشآت العائلية يساعد على تقييم هذا الاتجاه ومعرفة تأثيره المالي على العائلة والعمل.

٢ الهيمنة

عندما يتجنب أفراد العائلة المواجهة بسبب وجود أي من النزاعات الموصوفة أعلاه، فغالباً ما يستخدم الأشخاص المسيطرون أو المجموعة المهيمنة سلطتهم لفرض حل أو تسوية للنزاع بغض النظر عن مخاوف أفراد العائلة الآخرين، أي أنهم يستخدمون سلطتهم دون إعطاء صوت للآخرين، هذه الاستجابة للنزاع تسمى الهيمنة، ولقد وجدنا أمثلة عدة على الهيمنة في بحثنا والتي نشاركها أدناه للتوضيح.

أنا من يقود هذا التغيير. أنا أضع أهداف المنشأة أولاً دون اعتبار للتعاطف، ولذا فدائماً ما تلحقني إساءة بسبب ذلك.

الهيمنة الاستراتيجية شائعة جداً لاحظناها في بحثنا، ففي كثير من الحالات، تستجيب العائلات التي تتجنب النزاعات غير الملحة لأي نزاع ملج من خلال الهيمنة، حيث يتصرف الطرف المتنازع معه ويملك السلطة بطريقة مهيمنة تعزز مصالحه، ومن الواضح أن هذا الرد على النزاعات لا يعالج الصراع أو يحله، فكما في استراتيجية التجنب، تؤدي الهيمنة إلى تصعيد النزاعات لأنها تجمع آراء أو مصالح أفراد العائلة الآخرين وبالتالي تغذيهم بالعواطف السلبية،

وتزيد من الإحباط والاستياء والغضب، وتخلق الهيمنة ديناميكية الفائز/ الخاسر أيضاً والتي تزيد من تعقيد الموقف، ففي كثير من الحالات، غالباً ما يأخذ أولئك الذين يتجاهل الطرف القوي وجهات نظرهم الأمر على محمل شخصي ويبدوون في النزاع، ليس لأنهم يرغبون في تصعيد النزاعات، ولكن لأنهم يشعرون

٣ الفصل في الأعمال

١١

لقد اشتروا حصتنا في الملكية في البلد X وقمنا بشرائها منهم هنا. هذا التخارج ساعد العمل كثيراً لأنه حد من الصراع بين أخي وعمي.

١١

نحن محظوظون لأن لدينا عددا من الأعمال التجارية التي تمكننا من وضع الفتيات والفتيان في أعمال مختلفة لتجنب الصراع.

تستخدم المنشآت العائلية استراتيجية الفصل إما للتعامل مع نزاع قائم أو لتجنب نزاع محتمل، وتُحقق استراتيجية الفصل من خلال الفصل الهيكلي بين مالكي العائلة في الكيانات القانونية المختلفة، أو وضع أفراد العائلة العاملين في الأعمال التجارية في مختلف الأقسام / الشركات الفرعية لتقليل تفاعلهم. يمكن أن يحدث الفصل أيضاً من خلال فصل الملكية عن الإدارة عن طريق منع أفراد العائلة من العمل في الشركة (تقييد أفراد العائلة بأدوار الحوكمة) وتعيين رئيس تنفيذي وفريق إداري من خارج العائلة، وبناء على الموقف، فيمكن أن يكون الفصل استراتيجية مفيدة في بعض الأحيان، ومع ذلك فإنه لا يعالج النزاع نفسه، فقد يظهر النزاع بمجرد أن يتعين على الأطراف المتنازعة التفاعل بشأن أي من الأمور التي يختلفون حولها.

وهكذا، لا تعطي أي من ردود الفعل المذكورة أعلاه، كالتجنب والهيمنة والفصل، لأي من أفراد العائلة المساحة لمشاركة مخاوفهم ومناقشة أولوياتهم بشكل مفتوح والتعبير عن إحباطاتهم واتخاذ قرارات مشتركة بشأن مسألة النزاع، وبالتالي فإننا ندعو العائلات للتفكير في كيفية تفاعلهم مع نزاعاتهم وتقييم ما إذا كانت استجاباتهم تحل النزاعات أو تقوم بتأخيرها فقط؛ مما قد يؤدي إلى مشاعر سلبية قد تتصاعد إلى نزاعات بمرور الوقت.



القسم الرابع: كيف يمكنك الحد من النزاعات المحتملة؟

بعد فهم أنواع النزاعات، وأين تظهر، وكيف تتفاعل بعض المنشآت العائلية في السعودية معها، نسلط الضوء بعد ذلك على طرق تقليل النزاعات المحتملة قبل حدوثها.

هناك مجالان رئيسيان يمكن العمل عليهما لتقليل النزاعات المستقبلية الناشئة في المنشآت العائلية، وفي الواقع، يعد تطوير هياكل وبروتوكولات الحوكمة أحدها، لكنه لا يكفي في حد ذاته، حيث أن الجانب الآخر لمنع النزاع هو بناء علاقات ثقة قوية بين أفراد العائلة، فالعائلات المتماسكة التي تربطها روابط وثيقة تكون في وضع أفضل للتعامل مع الاختلافات وأقل عرضة لحدوث نزاعات، كما أشار أحد من قابلناهم.

وطدت بعض العائلات علاقة ثقة، وبينما قد تساعد الحوكمة في بناء الثقة أو تأطيرها، ولكن من المهم أن تكون علاقة الثقة مبنية بشكل ذاتي، فالجانب البشري له نفس الأهمية، وربما أقوى، من الجانب الهيكلي، وآمل أن تلقي الدراسة الضوء على هذا الجانب.

1 بناء عائلة متماسكة

يعاني أفراد العائلة من النزاعات لأنهم يحملون وجهات نظر غير متوافقة، وربما علاقات مضطربة، وفي كثير من الحالات فإن الثقافة لا تشجع التواصل والحوار المفتوح، وبالتالي، ولتقليل بعض النزاعات المحتملة، فمن المهم للعائلات أن تعالج بشكل منهجي الأسباب الجذرية التي تولد الصراعات وتحاول التغلب عليها.

يتعلم أفراد العائلة ما هو السلوك المناسب في موقف معين من والديهم من خلال التنشئة. وبالتالي، يمكن للوالدين التأثير على ما يتعلمه أفراد العائلة كسلوكيات، ويلزم للتعامل مع النزاعات بشكل بناء أن تضمن بعض القواعد السلوكية في ثقافة العائلة من خلال التنشئة والتعليم. يمكن أن تشمل هذه المعايير السلوكية، على سبيل المثال لا الحصر، كيفية تعامل أفراد العائلة مع بعضهم البعض، وآليات التعامل مع الاختلافات بينهم، وسبل معالجة الخلافات، وبناء الحوار المفتوح. إن تشجيع السلوكيات الصحية والإيجابية لحل النزاعات في العائلة أمر لا يقدر بثمن ويسهم في وقت مبكر في منع نشوء النزاعات المحتملة.

عائلتنا لديها قيمة عدم السماح للنزاع في العلاقات بأن يؤثر علينا، فبعد أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع من ظهور النزاع، فإننا نعود إلى بعضنا. لقد نشأنا على هذه الطريقة، فعندما يكون لدينا اختلاف شخصي، فإننا من المفترض أن نهذا ونتحدث.

الأخلق مهمة للغاية للأجيال القادمة؛ لأن المستقبل لهم. أنا دائماً ما أعزز فيهم أخلاقيات وقيم المؤسسين، كيف نكون صادقين وكيف نبني علاقات جيدة.

من الضروري تجنب بعض فخاخ التنشئة التي يمكن أن تخلق نزاعاً في العلاقات في المستقبل، مثل تضخيم المنافسة بين الأطفال أو تفضيل أحدهم؛ لأن هذه الأمور قد تؤثر يوقاً على العمل.

ولقد وجدنا في بحثنا أن عدداً من قادة الشركات العائلية لديهم ولداً مفضلاً يتلقى معاملة مميزة في العمل مقارنة بأشقائه الآخرين، ووجدنا أيضاً انتشار نهج «الاختبار والنار» حيث يتم تكليف الأشقاء / أبناء العم بمهام متساوية دون تقييم ما إذا كانوا على نفس المستوى من الكفاءة؛ ونتيجة لذلك، يتم الاحتفاظ بمن أجاد وإقالة غير المؤدين، مما يؤدي غالباً إلى الغيرة وتشوه العلاقة بين هؤلاء الأقارب، وقد لا تسبب مثل هذه الممارسات صراعات على المدى القصير وخاصة أثناء حضور الأب، ولكن التنافس يتضخم بين الأشقاء / أبناء العم في المستقبل بشكل مؤكد. إن معاملة جميع أفراد العائلة بشكل عادل يقلل من احتمالات نشوء نزاع في العلاقة ويعزز جودة العلاقة بين أفراد العائلة.

وعنصر آخر مهم في بناء عائلة متماسكة وهو التفاعل وقضاء الوقت معاً، من خلال التجمعات الدورية، خاصة مع نمو العائلة، فمثل هذه الاجتماعات من شأنها أن تخلق مساحات للتفاعل بين أفراد العائلة، حيث تتطور الثقة والترابط فيما بينهم.

الروابط العائلية من أهم الأشياء، لدينا برامج خاصة نركز عليها تهدف لبناء هذه الروابط، لدينا برامج لأفراد العائلة تبدأ من سن ٦ سنوات، لقد جعلناهم يقضون الوقت معاً، والدعوة محصورة فقط بالعائلة دون الأصدقاء، ولكن قد تأتي أحياناً بمدربين للمساعدة في آليات التواصل وبناء الروابط مع أبناء عمومتهم.

أخيراً، فمن الأهمية بمكان إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة وتعزيز الشفافية لما لها من دور في منع النزاعات المحتملة، فإن آليات التجنب والسيطرة والفصل هي ردود أفعال على نزاعات كان يمكن حلها عن طريق التواصل، كما تعود عددٌ من النزاعات التي وجدناها في دراستنا إلى نقص التواصل والشفافية نتيجة لأمر ثقافية كالاحترام للكبير أو أمور أخرى. فعلى سبيل المثال، لاحظنا نقصاً في التواصل بين أولئك الذين يديرون المنشأة من الملاك وبين الآخرين من ملاك العائلة؛ مما أدى إلى حدوث النزاع.



١١

الإشكال الأظهر هو نقص التواصل! لا يوجد تواصل بين أفراد العائلة من الإناث والذكور. هناك نقص في التواصل مما يجعلهم يشعرون أنهم متروكون في الظلام ومعزولون، وقد يكون هذا النقص في التواصل غير مقصود!

وعندما تنشأ هذه النزاعات، لاحظنا في دراستنا أن أفراد العائلة لا يزالون غير قادرين على معالجتها من خلال التواصل البناء الذي يوصل إلى مناطق توافق مشتركة.

١٢

عندما لا تصوغ أسئلتك بشكل لائق، تظهر كشخص يتصادم مع مصلحة العائلة، خاصة إذا كان الصغير هو من يسأل الأكبر سنًا.

هل من الممكن معالجة معظم النزاعات من خلال التواصل البناء؟ نحن نشجع المنشآت العائلية على التفكير في قواعد وأسلوب الاتصال الخاص بهم، وتقييم كيفية تأثيره على النزاعات بين أفراد العائلة، ومحاولة إيجاد طرق لتعزيز تواصلهم وشفافيتهم، إن التواصل الأفضل يقلل من التكهات والنتائج السلبية للقليل والقال.

٢. أسس للحوكمة قبل ظهور الخلافات

كثيراً ما نسمع أن الحوكمة هي خط الدفاع الأول ضد النزاعات العائلية، ونحن نتفق، رغم أننا نعتبره الخط الثاني بعد بناء التماسك الأسري.

لا تمتلك كل العائلات دساتير أو موائيق عائلية، لكن لكل عائلة قواعد تحكم تفاعلاتها. أولئك الذين ليس لديهم ميثاق عائلي، فإن قواعدهم غير مكتوبة ولكنها مدمجة في ثقافة العائلة بشكل غير رسمي، وبالتالي، فإن تطوير موائيق العائلة هو عملية نقل حوكمة العائلة من كونها غير رسمية إلى كونها رسمية وتعزيزها لمعالجة المجالات التي لا تغطيها الحوكمة غير الرسمية.

إن تأسيس حوكمة الشركات العائلية بشكل صحيح، يساعد بالفعل في تقليل النزاعات في المنشآت العائلية؛ لأنه يتيح للعائلات الفرصة للمناقشة الجماعية والاتفاق على كيفية التعامل مع الأجزاء التي ربما تشكل أماكن نزاع. علاوة على ذلك، تعزز الحوكمة الرشيدة الاتفاق على كيفية إدارة العائلة للنزاعات عند نشوئها (بروتوكول حل النزاعات).

تخيل أن أفراد العائلة يجتمعون معاً لتحديد المجالات التي تتباين فيها وجهات نظرهم واهتماماتهم، مثل قيادة العمل، والميراث، وحقوق الملكية وآليات المشاركة، والتخارج، وما إلى ذلك. ثم بالنسبة لكل جزئية، يستكشفون الخيارات الممكنة، والإيجابيات والسلبيات لكل منها، ومن ثم يتم اتخاذ قرار جماعي بشأن الأهداف والآليات التي يجب اتباعها. وبعد ذلك، يتم وضع هذه الاتفاقات خطياً، وإبلاغها إلى بقية أفراد العائلة، والبدء برحلة تطبيق تلك الاتفاقيات والبروتوكولات. تسمح هذه العملية لأفراد العائلة بالاتفاق على خلافاتهم قبل ظهورها، وبالتالي، فإنه يقلل بشكل كبير من احتمالية النزاعات التي تنشأ عندما يتعين اتخاذ القرارات في الأجزاء التي يكون لأفراد العائلة فيها آراء ومصالح مختلفة.

يعتبر توقيت هذه العملية عاملاً حاسماً في نجاحها، فكلما تم إجراؤها في وقت أبكر كان ذلك أفضل، لأنه عندما يتم الاتفاق على هذه القواعد قبل نشأة المواقف التي يتعارض فيها أفراد العائلة، فإن المناقشات تكون موضوعية وتتعلق بالأهداف والإجراءات، ولكن بمجرد أن يظهر النزاع، فإن النقاش يصبح حول أفراد العائلة ومصالحهم، وبالتالي، تصبح المناقشة ذاتية وشخصية. قامت إحدى العائلات التي قابلناها بتأخير عملية إنشاء موائيق الحوكمة لديها إلى أن ظهر النزاع، وقد منع نزاعها هذا عملية الحوكمة؛ وهكذا، كانت المحاكم هي البديل الوحيد.

١٣

بدأنا عملية الحوكمة مع شركة استشارية، لكننا لم ننتهِ بسبب الصراعات بين الجيل الثاني.

علاوة على ذلك، فكلما كانت العائلة أصغر، قل عدد أفراد العائلة ممن يلزم أخذ موافقتهم على ميثاق الحوكمة، وكان من الأسهل اتخاذ قرارات مشتركة بشأن العائلة والمنشأة العائلية. وعندما تتأخر هذه العملية للأجيال اللاحقة وتصبح العائلة أكبر وأكثر تعقيداً، يصبح إجراء مثل هذه العملية وبناء التوافق أكثر صعوبة.

يعد تحديد حوكمة الشركات العائلية إجراءً مهماً للغاية لمنع النزاعات المستقبلية في المنشآت العائلية، ونحن نشجع العائلات على بدء رحلة الحوكمة الخاصة بهم لتحقيق الاستدامة، ونحذّر من الممارسات غير الفعالة في تطوير حوكمة المنشآت العائلية، فيجب أن يكون حل الخلافات بين أفراد العائلة عبر اللجوء لعملية صنع قرار مشتركة على أساس من التنازل والتعاون، وهذا من صميم تأسيس نظام الحوكمة للمنشآت العائلية، وحرّي أن يؤدي إلى نتائج مرضية.

القسم الخامس: كيف يمكن إدارة النزاعات التي تنشأ؟



أوضحنا حتى الآن بعض الممارسات التي يمكن أن تتبناها المنشآت العائلية لتقليل النزاعات المحتملة التي قد تنشأ، ومع ذلك، نظراً لأن هذه ليست سوى إجراءات وقائية، فقد تستمر النزاعات بين أفراد العائلة؛ وبالتالي، يجب أن تكون العائلات جاهزة ببروتوكولات واضحة ومتفق عليها لإرشادهم في التعامل مع النزاعات قبل أن تتصاعد إلى خلافات وتتحول إلى حروب عائلية.

إن الخطوة الأولى في حل النزاع هي محاولة حلها داخل حدود العائلة؛ فمن المهم للعائلات أن يكون لديها بروتوكولات لحل النزاعات تكون دليلاً لأفراد العائلة عند ظهور النزاعات. هذه البروتوكولات من المهم للغاية الاتفاق عليها في أقرب وقت حتى تكون جاهزة للتنفيذ عند نشوء النزاعات، وعادة ما تتضمن هذه البروتوكولات إجراءات لاحتواء النزاعات داخل العائلة قبل إشراك الأطراف الخارجية.

بمجرد بدء عملية حل النزاع في العائلة، فإننا نشجع العائلات على عقد جلسات تناقش فيها الأطراف نزاعها بطرق بناءة، ومن المفيد جداً بدء المناقشة من خلال تحليل هذه النزاعات بشكل صحيح بناءً على الأنواع والمجالات التي شرحناها. يجب أن يساعد هذا أفراد العائلة على فهم النزاع الذي يواجهونه بشكل أفضل واتخاذ خيارات مدروسة حول كيفية معالجته، فعندما تكون طبيعة النزاع واضحة للأطراف المختلفة ولمن يقوم بالتوسط بينهم (إن وجد)، فإن ذلك يساعد على حل النزاع، ويجعل عملية حل النزاع أكثر منطقية وموضوعية، وهذا صحيح بالنسبة لجميع أنواع النزاعات، باستثناء نزاع العلاقات ونزاع الأدوار.

نزاع المصالح والأهداف والعمليات

لقد أوضحنا استراتيجيات التجنب والسيطرة والفصل باعتبارها بعض ردود الفعل الشائعة على النزاعات التي وجدناها في بحثنا مع المنشآت العائلية، كان من الواضح أن هذه الاستراتيجيات لا تولد أفضل النتائج ولا تحل النزاع. وبالتالي، عندما يخضع أفراد العائلة لعملية حل نزاع ناتج عن تضارب المصالح أو الأهداف؛ فإننا نشجع العائلات على تطبيق استراتيجيات "التنازل والتوفيق والتعاون" والتي يمكنها معالجة خلافاتهم بشكل إيجابي، ولقد وجدنا أمثلة على تلك الاستراتيجيات في محادثتنا مع قادة الشركات العائلية كما هو موضح أدناه.

هناك تضحيات نقدمها للحفاظ على هذا الكيان، فحتى الرسوم التي نتلقاها فإنها لا تدخل حساباتنا، بل تدخل حساب المجموعة، حيث نفعل ذلك لتجنب النزاعات.

اشتكت عمتي ذات مرة من أننا نتعامل بقسوة مع ابنها في العمل، سألتها هل تريد الأرباح أم إرضاء ابنك؟ قالت: توزيعات الأرباح!

لقد طلب منا ديننا الحفاظ على الروابط العائلية؛ ولذا التسوية والتنازل أمران أساسيان. إذا حصلت على ٧٠٪ مما تريده فاقبله، اقبل أنصاف الحلول وتحلى بالصبر، سيستغرق الأمر وقتاً، لذا انتظر.

العائلات التي تمكنت من احتواء نزاعاتها لديها أفراد من العائلة يقومون بالتضحية للحفاظ على الانسجام من خلال التوصل إلى حل وسط في النزاع، أو ليكونوا قدوة لتجنب التصعيد. إنهم يقدمون مصالح الآخرين على مصالحهم الشخصية، وتعتبر التسوية والتوفيق كوسيلة لمعالجة النزاعات أمراً إيجابياً للعلاقات الأسرية، لدورها خاصة في تهدئة نزاعات العلاقات التي تغلي تحت السطح في كثير من الحالات، ومع ذلك، ولكي يبقى أثرها على المدى الطويل، فيجب أن يتم التعامل بالمثل من قبل الأطراف الأخرى، فإذا قام أحد أفراد العائلة بالتنازل في نزاع معين، فإنه يتوقع من الآخرين تقديم تنازلات في النزاع التالي. التنازل أيضاً هو الموازنة بين التضارب بين مصالح الفرد ومصالح العائلة أو المالكين، فعندما يتنازل الفرد عن مصلحته الخاصة من أجل مصلحة العائلة بأكملها، فإن هذا غالباً ما يعالج بعضاً من تنازع المصالح الذي تواجهه المنشآت العائلية.

التعاون هو طريقة أخرى لحل النزاعات أيضاً، وعلى عكس التسوية والتوفيق، فإن التعاون يتعلق بإيجاد حل يرضي جميع الأطراف المعنية مما يؤدي إلى ربح للجانبين، وبالتالي، لا يتنازل أي من أفراد العائلة. يتركز التعاون حول اتخاذ قرارات مشتركة استجابة إلى إشكالات الأطراف المتنازعة، فعلى سبيل المثال، إذا كان هناك تضارب في المصالح بين المدير المالك ومالك من أفراد العائلة حول توظيف المالك الذي من أفراد العائلة في النشاط التجاري، لوجود عدم توافق بين احتياجات الشركة وكفاءات المالك من العائلة، فيمكن أن يكون أحد الأمثلة على النهج التعاوني لمثل هذا الصراع هو التعاون في إنشاء مشروع جديد مدعوم من المدير المالك ويخدم المصالح المهنية والاهتمامات للمالك الذي من العائلة، وهذا المشروع بعيد عن العمل الأساسي ويحقق في نفس الوقت أرباحاً للعائلة ككل.



النزاعات في العلاقات والأدوار

كما أوضحنا سابقاً، فالنزاع في العلاقات شخصي وعاطفي، ولا يمكن حله من خلال مناقشة عقلانية حول البدائل، وبالتالي، من الصعب للغاية معالجة هذا النوع من النزاع، وقد يتطلب في الحالات الشديدة البحث عن معالج أسري محترف، وإن أفضل نصيحة يمكن أن نوصي بها للحالات الخفيفة من النزاع في العلاقات هي أن يجري أفراد العائلة محادثة صريحة حول الأحداث التي قد تؤدي إلى تراكم المشاعر السلبية بين أفراد العائلة، ومحاولة لإيجاد طرق للعفو عن بعضهم البعض والمضي قدماً.

د أنت بحاجة إلى إدارة المشاعر في العائلة، وتخفيف الغيرة بين أفرادها.

من ناحية أخرى، فإن تعارض الأدوار هو خلط غير واع بين الأدوار التي يلعبها أفراد العائلة، ولا يمكن معالجة تضارب الأدوار من خلال تقييم البدائل بعقلانية؛ لأنها أمور غير موضوعية عاطفية تتطلب جهوداً مستمرة لتسليط الضوء عليها وإيجاد طرق لوضع الحدود بين الأدوار المختلفة، ومن واقع خبرتنا، فإن من المهم لفت انتباه أفراد العائلة إلى إشكالية تعارض الأدوار، ومحاولة فك تداخل الأدوار المختلفة؛ مما سيؤدي غالباً إلى إدراك يقلل من هذه الإشكالية على الفور، لأن التعارض والتضارب في الأدوار على حقيقته لا يدرك لطبيعته اللاواعية.

تدخل طرف خارجي

إذا لم تنجح أي من الأساليب المذكورة أعلاه في حل النزاع بين أفراد العائلة، أو إذا كان أفراد العائلة راغبين في استكشاف الحلول ولكنهم غير قادرين على بدء المحادثة، فمن المفيد البحث عن تدخل طرف خارجي، ويمكن أن تكون الأطراف الخارجية أفراداً محايدين من أفراد العائلة أو مستشارون موثوق بهم أو وسطاء محترفون أو ممارسون لهم قبول من قبل الأشخاص المتنازعين. إن وجود شخص خارجي للتوسط في النزاعات التجارية العائلية يفتح قنوات اتصال صحية بين أفراد العائلة ويوفر وسيلة يمكنهم من خلالها التنفيس عن المشاعر السلبية. يعتمد اختيار الطرف الثالث على شدة الصراع وتوقيته، ففي النزاعات المعتدلة أو في بداية النزاع فإن العائلات عادة ما تسعى من أجل التدخل الطوعي من قبل أحد أفراد العائلة المحترمين والموثوق بهم. أما في النزاعات الشديدة، فإن العائلات قد تبحث عن مستشارين للشركات العائلية أو يبحثون عن وساطة رسمية وخيارات تحكيم، وأحد المعايير المهمة في اختيار طرف ثالث هو أنه يجب أن يكون لديه الموضوعية، والاستقلالية، وفهم ديناميكيات العائلة لتجنب التلاعب به من قبل أي من الأطراف المتنازعة.

القسم السادس: الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى نزاعات بين المنشآت العائلية



قبل الختام، نود أن نلقي الضوء على بعض الأخطاء الشائعة التي تعلمناها خلال هذه الدراسة والتي غالبًا ما أدت إلى نزاعات في المنشآت العائلية. لقد ساعدتنا محادثتنا مع ستة خبراء متخصصين في نزاعات الشركات العائلية والقضايا القانونية في تحديد ممارسات معينة لدى العائلات والتي تتسبب في نزاعات، وإننا ننظر إلى هذه الممارسات على أنها أخطاء شائعة كان من الممكن تجنبها بسهولة، ومن الأهمية بمكان ذكرها لتفاديها وتجنبها عند العمل على حوكمة المنشآت العائلية.

١ الثقة الزائدة وسوء التوثيق

تقليدياً، تستند العديد من عمليات المنشآت العائلية إلى الثقة وحسن النية بين أفراد العائلة دون التوثيق المناسب، وتؤدي مثل هذه الممارسات غير الرسمية إلى صراعات في كثير من الحالات، خاصة بعد غياب أو وفاة المؤسس. فعلى سبيل المثال، يمنح عدد من مؤسسي الشركات العائلية توكيلاً لأحد أبنائهم خلال حياتهم ويتفاوضون عن توثيق المعاملات التجارية التي يطلبها المؤسس/الأب ممن يعمل في المنشأة، ففي حين أن جميع أفعال الوكيل تستند إلى أوامر المؤسس، فغالباً ما يشكك أفراد العائلة الآخرون في هذه المعاملات بعد وفاة المؤسس لعدم وجود دليل على أنها استندت إلى رغبات المؤسس.

وفي حالات أخرى، ترتبط الممارسات غير الرسمية القائمة على الثقة بملكية العمل، فعلى سبيل المثال، غالباً ما يدرج المؤسسون بعض أفراد العائلة كشركاء قانونيين في شركة ذات مسؤولية محدودة، ويتفقون على بقاء شراكة الآخرين بشكل غير رسمي بناء على الاتفاق مع أفراد العائلة، ويتم إجراء هذه الممارسة في كثير من الحالات لتلبية بعض المتطلبات القانونية، ولكن بعد وفاة المؤسس، ينكر بعض أفراد العائلة الاتفاق غير الرسمي، وتنشأ الخلافات لإثبات الشراكة.

الثقة الزائدة تؤدي إلى نقص توثيق المعاملات المالية.

ومثال آخر على الثقة الزائدة وهو أنه بعد وفاة المؤسس، فإن أفراد العائلة يثقون في خليفته، الذي غالباً ما يكون الأقرب إلى المؤسس أو الأكثر معرفة بالعمل، وبعد سنوات من منحه السيطرة الكاملة يبدأ الشك في أفعاله ويلغوا قراراته السابقة لأسباب مختلفة، وقد يكون هذا التحول مبنياً على أفعال سيئة فعلية قام بها، كحجب المعلومات التجارية، أو منع الوصول إلى البيانات المالية، أو الافتقار إلى ممارسات الحوكمة، أو قد يكون سببه لا أساس له من الصحة وسببه مشكلات مالية أو عاطفية، مثل: التراجع في أداء المنشأة التجاري، أو عدم توزيع الأرباح، أو توتر العلاقات العائلية.

٢

قد يكون وجود مدير من العائلة سبباً للخلافات، تستمر الشركة لسنوات، ثم تبدأ الخلافات فجأة ويبدوون بالنظر في الماضي وفتح السجلات.

٢

لم يطلبوا بيانات مالية لمدة عشرين عاماً، أين كانوا؟ كانت هناك روابط عائلية طوال تلك السنوات والآل تغير الوضع؛ فأصبح هناك حاجة إلى مستشارين نفسيين.

هناك خطأ شائع آخر يتعلق بالتوثيق وهو خلط أصول الشركة والأصول الشخصية في مستندات الملكية، وهناك عدد من الحالات التي تقوم فيها العائلات بتسجيل أصول الشركة ضمن أصول أحد أفراد العائلة لأسباب ضريبية، وبمجرد أن تصبح هذه الأصول جزء من الميراث ينشأ النزاع وغالباً ما يحيل أفراد العائلة الأمر إلى المحاكم، وهذا الإشكال يظهر بشكل خاص في الأصول العقارية والاستثمارات في الأسهم.

وفي حين أن الثقة أمر محمود، فإن الثقة الزائدة بين مُلّاك المنشآت العائلية غالباً ما تعود بالضرر، ليس فقط على المنشأة، ولكن على العلاقة العائلية؛ وبالتالي، نشجع مُلّاك المنشآت العائلية على توخي الحذر والانتباه من الثقة الزائدة في تفاعلاتهم الرسمية سواء كانوا مُلّاكاً أو مديريين أو موظفين، والتأكد من أن جميع القرارات والمعاملات المتعلقة بالأعمال موثقة بشكل صحيح وقانوني.

٣ الميراث

يعد توزيع الميراث مجالاً خصياً للنزاعات وقضايا المحاكم، ففي حين أن قانون الميراث واضح ومباشر، فإنّ الورثة في بعض الأحيان يخرطون في ممارسات معينة عندما يتعلق الأمر بملكية الأعمال تؤدي إلى النزاع، يتخذ أفراد العائلة ممن يملك حصة مسيطرة القرارات المتعلقة بمن سيقى في الملكية ومن يجب شراء حصته بالكامل وذلك دون معايير واضحة ومعروفة، مثل شراء حصص النساء أو أبناء العم أو الأشقاء من والد واحد، دون تقييم مناسب أو باستخدام معلومات مضللة، وبينما تتم عملية شراء حصص الآخرين عادة بإجماع الأطراف ذات المصلحة، فإنها تحدث عادة في أوقات الحزن وعندما يكون أفراد العائلة أقل دراية بالشركة؛ ولذا تؤدي مثل هذه الممارسات إلى إدراك الظلم لاحقاً عندما يدرك هؤلاء الأطراف الذين تمت شراء حصصهم القيمة الحقيقية لأسهمهم.

١١

هناك عدد من القضايا المتعلقة بملكية النساء، ممن هن من الجيل الثاني، ويكون الأخ الأكبر هو المسيطر، وليس لديهن خبرة، لذلك كان تقييم أسهمهن وشراء حصتهن في الملكية بناء على معلومات كاذبة.

في بعض الحالات، قد يتجاهل الأعضاء المسيطرون تحديث عقد تأسيس الشركات ذات المسؤولية المحدودة عند وفاة أحد المالكين وتغيير الملكية نظرا للميراث، حيث لا توجد حاليا متطلبات قانونية لإلزام العائلات بتحديث نظامها الأساسي عندما ينضم ورثة جدد إلى الملكية، وبالطبع، يذهب هؤلاء الورثة إلى المحكمة عندما يجدون أنفسهم في مثل هذا الموقف.

١٢

بعد وفاة المؤسس، خاصة إذا كان لديه شركة كبيرة ويعمل معه أحد أبنائه، ينضم الآخرون من الورثة للملكية ويبدأ الخلاف والنزاعات حول من يجب تضمينه أو استبعاده، وحول تعديل النظام الأساسي للشركة، أو تبدأ طلبات تصفية الشركة والتخارج منها.

وهناك خطأ آخر غير متوقع متعلق بالميراث وهو عندما تقوم العائلات بتقسيم الميراث بينهم دون البحث عن مستشار قانوني لضمان توافق معاملاتهم مع القوانين، فعلى سبيل المثال، قررت بعض العائلات أن الذكور يرثون أسهم الشركة بينما ترث الإناث أصولاً عائلية مثل العقارات، وغالباً ما يقومون بهذا دون تقييم شرعية التقسيم بشكل صحيح، وفي كثير من الحالات، تدرك الإناث لاحقاً أن ما أعطي لهن لا يعادل ميراثهن الشرعي وفقاً للقوانين، ومن ثم تنشأ بعد ذلك نزاعات تؤدي إلى قضايا في المحاكم ومعارك قانونية.

٣ الوصايا

الوصايا هي أيضاً منطقة تحدث فيها الكثير من الأخطاء التي تؤدي إلى النزاعات، فبينما يحتوي قانون المواريث الإسلامي على قواعد واضحة لكيفية تقسيم التركة بين الورثة، فإنه يترك نوعاً من الحرية في الوصية بثلاث تركة المتوفى لغير الورثة بعد حسم جميع الديون. وقد كشفت محادثتنا مع الخبراء القانونيين عن بعض الممارسات السلبية الشائعة المتعلقة بالوصايا، فعلى سبيل المثال، وفي كثير من الحالات، يكتب أفراد العائلة وصاياهم دون استشارة قانونية مناسبة ودون اتباع الإجراءات القانونية لتوثيقها، وفي مثل هذه الحالات، غالباً ما يتحدى الورثة وصية والدهم بمجرد عرضها عليهم وتبدأ بعدها الخلافات.

١٣

غالباً ما يكون عدم توثيق الوصية وغياب الشهود عليها مشكلة تؤدي إلى النزاع. فأحياناً يترك الأب دخلاً مُعيّناً للأيتام وللمحتاجين، ولكن لأن الوصية غير موثقة، فبمجرد وفاته يُبطلها أبنائه.

٤ الأوقاف

أنشأ العديد من مؤسسي المنشآت العائلية الوقف خلال حياتهم لأغراض خيرية أو لرعاية العائلة الممتدة. لكن قد يسبب الوقف صراعات في المستقبل إذا لم يتم تأسيسه بشكل صحيح. وتشمل الأمثلة عدم تحديد معايير اختيار الناظر، والوصف الغامض للمستفيدين من الوقف، وعدم وضوح مصارف إنفاق الوقف، فعلى سبيل المثال، قد يؤدي عدم الوصف الدقيق للمستفيدين من الأوقاف التي تخدم العائلة إلى ترك مجال للنزاع العائلي حول أهلية بعض أفراد العائلة؛ لأن يكونوا من ضمن المستفيدين لأن صيغة المستفيدين من الوقف غير واضحة وتحمل عدة تفسيرات.

١٤

إنّ صياغة عقد تأسيس الوقف وتحديد المستفيدين منه غير واضح؛ لأنه يحمل عدة تفسيرات، فهل المقصود هم أبناء الجيل الأول أم الثاني؟ وقد يفهم أن المستحقين هم أولاد الأبناء دون أولاد البنات، وهل الاستحقاق مبني على العمر أو الوظيفة؟

وهناك مشكلة أخرى تتعلق بالأوقاف وهي عندما يتم تضمين أسهم الشركة كجزء من أصول الوقف، فعندما تصبح الأوقاف مالكة في منشأة عائلية، فإن هذا يجلب نوعاً إضافياً من المُلْك ذوي الاهتمامات والأولويات التي قد تكون مختلفة عن أفراد العائلة، مما يُعقد عملية بناء المواءمة بين المالكين، وفي كثير من الحالات، يؤدي إلى صراعات بين ناظر الوقف والعائلة في ملكيتهم للمنشأة العائلية.

باختصار، فإن عدداً من مناطق النزاع هذه ذات طبيعة قانونية، وعلى الرغم من أنها قد لا تخلق مشكلة خلال وقت معالجتها، فإن سوء السلوك القانوني هذا هو أساس النزاع بين أفراد العائلة؛ وبالتالي فإننا نشجع أعضاء العائلات من مُلْك المنشآت العائلية على فهم حقوقهم القانونية كمالكين لهذه المنشآت، والبحث عن المشورة القانونية المناسبة، والنظر بعناية في الجوانب القانونية لجميع إجراءاتهم ومعاملاتهم لتجنب ترك ثغرات تتحول إلى نزاعات وصراعات عائلية قانونية.

١٥

في المنشآت العائلية، غالباً ما يكون الصراع مسألة نفسية، فما يحدث هو أن كل من يشارك في إدارة الشركة خلال حياة الأب فإنه سيتولى السيطرة على الشركة حال غيابه بالوفاة أو الابتعاد ويكون له اليد العليا، ومن ثم تظهر فجأة جميع أخطاء العشرين عاما الماضية. وأصل الصراع نفسي لأن أفراد العائلة صمتوا بسبب ثقتهم.



وفي الختام

تعد النزاعات في المنشآت العائلية موضوعا واسعا ومعقدا نادرا ما يتم التطرق إليه، وحاولنا في هذه الدراسة فك تعقيد هذا الموضوع من خلال شرح الأنواع الخمسة العامة للنزاعات، وربطها بمناطق ظهورها في ممارسات المنشآت العائلية، ونسلط الضوء أيضًا على الممارسات الحالية للمنشآت العائلية السعودية في التعامل مع النزاعات، مع الإشارة إلى مخاطر هذه الممارسات، وتقديم بعض النصائح العملية حول أفضل السبل لمنع حدوث النزاعات وكيفية إدارتها عندما تظهر.

إنّ فهم نوع النزاع، سواء كان مبنياً على تضارب المصالح، أو الأدوار، أو الأهداف، أو العمليات، أو العلاقات، بغض النظر عن أماكن ظهورها، أو أسبابها، سواء أكانت على الأرباح، أو التوظيف، أو الأدوار القيادية، أو الملكية، أو الميراث، يمكن أفراد العائلة من رؤية الصورة الكاملة لاختلافهم بوضوح، وتحديد أفضل الطرق لحلها ومنع تكرارها. ينطبق هذا على جميع أنواع النزاعات، باستثناء النزاع في العلاقات حيث تكون العواطف غالبية والعقلانية غائبة.

ومن المعروف أنّ إنشاء أدوات حوكمة فاعلة للمنشأة ولتفاعلات العائلة تساعد بشكل كبير في تقليل النزاعات المحتملة، ومع ذلك فإننا وجدنا من أبحاثنا وممارساتنا أنها ليست كافية في منع نشوب النزاعات، خاصة في العائلات التي لديها مشاكل في العلاقات. لقد ثبت أن بناء عائلة ذات روابط قوية له نفس قدر أهمية دور الحوكمة، وربما يفوقها

أهمية؛ ولذلك نشجع المنشآت العائلية على العمل على تماسك أسرهم منذ وقت مبكر أثناء تنشئة أبنائهم من أجل ترسيخ القيم العائلية، وبناء ثقافة التواصل المفتوح لتقليل خطر النزاعات في المستقبل. كما ننصحهم بتجنب الممارسات التي تؤدي إلى صراعات في العلاقات، مثل المحسوبية وغرس المنافسة بين أفراد الجيل القادم، مما قد يؤدي إلى نزاع بينهم في المستقبل.

وعندما تظهر بوادر اختلاف، فننصح المنشآت العائلية بإدارتها بفعالية قبل أن تتحول إلى نزاعات، وذلك من خلال استخدام أساليب حل النزاعات، فيمكن للعائلات استخدام استراتيجيات التسوية والتوفيق والتعاون لحل تضارب المصالح والأهداف ومعالجة الاختلافات. ففي حالة تعارض الأدوار، فالإدراك لهذا الإشكال هو الخطوة الأولى والأكثر أهمية لتمكين أفراد العائلة من العمل على وضع حدود بين أدوارهم في العائلة وفي الشركة. بينما في حال نزاع العلاقات، فإن التواصل المفتوح والصريح هو الخيار الأول، وإذا كان هذا متعذرا، فإن تدخل طرف ثالث هو الحل البديل.

شرعنا في هذا البحث بهدف مساعدة المنشآت العائلية على الوصول إلى هدف الاستدامة من خلال تسليط الضوء على موضوع النزاعات، وإننا لنأمل أن تستفيد المنشآت العائلية من هذه الدروس المستفادة سواء في منع النزاعات المستقبلية أو التعامل مع النزاعات الحالية.

نبذة عن المؤلفتين



الدكتورة هنوف أبو خضير

د. هنوف شريك إداري، بيت الأعمال العائلية

شريك مؤسس وشريك إداري في بيت الأعمال العائلية، وهي شركة استشارية متخصصة في مجال استشارات المنشآت العائلية. وهي أيضًا باحث زائر في الجامعة الأمريكية في الشارقة. وقبل قيامها بتأسيس بيت الأعمال العائلية، عملت د. هنوف لدى شركة

«Peter May Family Business Consulting» لاستشارات الأعمال في ألمانيا، ولدى شركة «Banyan Global Family Business Advisors» لاستشارات المنشآت العائلية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث شاركت في تقديم الخدمات الاستشارية في مجاليّ الحوكمة والتعاقب لعددٍ من المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية. كما عملت سابقًا على نطاقٍ واسعٍ مع كلٍ من شركة كي بي إم جي والمركز الوطني للمنشآت العائلية. إضافةً إلى ذلك، عملت د. هنوف لدى برايس ووترهاوس كوبرز (بي دبليو سي) على عددٍ من مشاريع التحوّل في القطاعين الحكومي والخاص. د. هنوف حاصلة على درجة الدكتوراه في الإدارة من كلية كينجز لندن، حيث ركزت أطروحتها وبحوثها على المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى حصولها على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة أستان في المملكة المتحدة.



د. دلال الربيشي

أستاذ مشارك، جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

د. دلال الربيشي أستاذ مشارك في ريادة الأعمال والمنشآت العائلية في كلية الإدارة والأعمال في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن في الرياض، المملكة العربية السعودية. وهي حاصلة على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأمير سلطان ودرجة الدكتوراه من كلية رويال هولواي بجامعة لندن في المملكة المتحدة. بما أنّها تنحدر من عائلة تملك منشأة عائلية، ركّزت د. دلال في أعمالها البحثية على السلوك الريادي والابتكار وتخطيط التعاقب في المنشآت العائلية السعودية. وقد نشرت العديد من المقالات الصحفية وشاركت في العديد من المؤتمرات الإقليمية والدولية في مجاليّ ريادة الأعمال والمنشآت العائلية.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. Administrative science quarterly, 256-282.

Pieper, T. M., Astrachan, J. H., & Manners, G. E. (2013). Conflict in family business: Common metaphors and suggestions for intervention. Family Relations, 62(3), 490-500.

Qiu, H., & Freel, M. (2020). Managing family-related conflicts in family businesses: A review and research agenda. Family Business Review, 33(1), 90-113.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. Family business review, 9(2), 199-208.

نبذة عن المنظمتين



كي بي إم جي لاستشارات المؤسسات الخاصة والمنشآت العائلية

تأسست كي بي إم جي لاستشارات المؤسسات الخاصة والمنشآت العائلية كعلامة تجارية فرعية تابعة لشركة كي بي إم جي عام ٢٠١٥، وهي تركز على الشركات الخاصة وأصحاب الثروات، وتمول هذه الشركات عادةً بواسطة رأس المال المخاطر أو الأسهم الخاصة أو المكاتب العائلية أو تكون إما شركات خاصة أو منشآت عائلية مستقلة، وتقوم العلاقة مع عملاء كي بي إم جي لاستشارات المؤسسات الخاصة والمنشآت العائلية على الثقة، وبالتالي، عندما يتعلق الأمر بالمنشآت العائلية، لا تقدم كي بي إم جي خدمات تساعد عمليات المنشآت العائلية فحسب، بل تتطرق أيضًا إلى الحثيَّات العائلية لعائلات الأعمال من أجل إسداء المشورة السديدة لها، وتكمن مواطن قوة كي بي إم جي في قدرتها على تسخير شبكتها العالمية من الاستشاريين والمهنيين وتوفير الخدمات متعدّدة الوظائف الممكنة تقنيًا، بالإضافة إلى خبرتها الواسعة في خدمة المنشآت عبر دورة حياتها الكاملة مع نمو الثروة الشخصية و/أو العائلية.

وتحتل كي بي إم جي لاستشارات المؤسسات الخاصة والمنشآت العائلية بثقة عدد كبير من أبرز عائلات الأعمال السعودية التي تستعين بها في مجالات مراجعة الحسابات والضرائب والاستشارات، كما أنّ صلة الفريق الوثيقة بمنظومة المنشآت العائلية في المملكة يساعده على تخصيص حلول كي بي إم جي بما يتناسب مع احتياجات عائلات الأعمال السعودية، وتنشط كي بي إم جي لاستشارات المؤسسات الخاصة والمنشآت العائلية أيضًا في مجال نشر الأوراق البحثية وعقد الفعاليات الدورية، بما في ذلك المؤتمرات والندوات الإلكترونية ومناقشات المائدة المستديرة حول الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة لعائلات الأعمال مثل الحوكمة والتعاقب والجيل التالي والعمل الخيري، على سبيل المثال لا الحصر. لمزيد من التفاصيل حول خدمات كي بي إم جي لاستشارات المؤسسات الخاصة والمنشآت العائلية، يرجى زيارة الرابط التالي: <https://home.kpmg/sa/en/home/industries/enterprise-and-family-business.html>.



المركز الوطني للمنشآت العائلية

تأسس المركز الوطني للمنشآت العائلية تنفيذًا للأمر السامي الكريم في عام ٢٠١٢، كمبادرة مشتركة بين وزارة التجارة والصناعة ومجلس الغرف التجارية والصناعية، ويعمل المركز على تحقيق رسالته من خلال تقديم الخدمات والتواصل الفعّال مع المنشآت العائلية والجهات الحكومية والشركات الاستشارية والجمهور من أجل بناء منظومة تُعزّز استدامة المنشآت العائلية.

جهات الاتصال:



بثينة البيتي

مدير تنفيذي استشارات المؤسسات الخاصة والمنشآت العائلية
كي بي إم جي للاستشارات المهنية
البريد الإلكتروني: balbaity@kpmg.com



فؤاد محمد شابرا

رئيس استشارات المؤسسات الخاصة والمنشآت العائلية
كي بي إم جي للاستشارات المهنية
البريد الإلكتروني: fchapra@kpmg.com



أ. نعيم بن حذيفة آل شراب

مدير تطوير الأعمال والشراكات الاستراتيجية
المركز الوطني للمنشآت العائلية
البريد الإلكتروني: n.alsharab@ncfb.org.sa



د. سهيل بن منصور التميمي

نائب الرئيس
المركز الوطني للمنشآت العائلية
البريد الإلكتروني: sohale.altamimi@ncfb.org.sa

المساهمين:

بيتر باننك، رئيس التسويق والدراسات والأبحاث
مؤيد العليوي، مدير الاتصالات والعلاقات العامة
لمى البسيط، محلل أول، تسويق ودراسات وأبحاث
مضاوي الراجحي، محلل، تسويق ودراسات وأبحاث

kpmg.com/sa



إخلاء المسؤولية

إنّ المعلومات الواردة هنا ذات طبيعة عامة ولا تهدف إلى تغطية ظروف أي شخص معيّن أو جهة معيّنة. وبالرغم من محاولتنا تقديم معلومات دقيقة وحديثة، فمن غير الممكن ضمان دقتها في تاريخ استلامها أو ضمان أنها ستستمر في كونها دقيقة مستقبلًا. لا ينبغي لأحد أن يتصرّف بناءً على هذه المعلومات دون الحصول على المشورة المهنية المناسبة بعد إجراء دراسة شاملة للحالة المعنية.

@ ٢٠٢٣ كي بي إم جي للاستشارات المهنية، هي شركة مساهمة مقفلة سعودية وشركة عضو غير شريك في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لشركة كي بي إم جي الدولية المحدودة، وهي شركة إنجليزية خاصة محدودة بالضمان.

اسم وشعار كي بي إم جي هما علامتان تجاريتان مسجلتان أو علامتان تجاريتان لشركة كي بي إم جي الدولية.