

بالرغم من ممارسة الشركات العائلية للأعمال الخيرية على نطاق واسع فهي جميع أنحاء العالم، إلا أن ذلك ما زال مجالاً مبهماً ولم يجر تناوله والبحث فيه إلا قليلاً. ومع ذلك، يتطور هذا المجال سريعاً وقد شهد الكثير من التجديد على مر الزمن. يتناول كل من **ايتان ايتشبرجر** المشارك في تأسيس شركة Wise - Philanthropy للاستشارات و **جيسي جوهانسون** مديرة الاتصالات بنفس المؤسسة، مقومات المشاركة الناجحة والمزايا التي تعود بالنفع على العائلات المشاركة في الأعمال الخيرية. سيتم عرض دراستي حالة لتوضيح التطبيق الناجح للأعمال الخيرية للشركات العائلية .

## عطاء الشركات العائلية

# الأعمال الخيرية وما تقدّمه لأصحاب الشركات العائلية

بالأعمال الخيرية. وفيما يبدو أن الشركات العائلية بالشرق الأوسط تشهد حالياً طفرة في هذا المجال. وقد لفت انتباهنا ملاحظتان.

بينما تلعب الشركات العائلية دوراً مهماً في الاقتصادات أينما كان وغالباً ما توضح الدراسات تفوقها على الشركات الأخرى على المدى البعيد، إلا أنها تواجه تحدياً مستمراً فيما يتعلق بالخلافة و تسليم السلطة لأفراد الجيل التالي. وقد لاحظنا أن هناك زيادة في عدد الشركات العائلية التي تصل إلى

### الأعمال الخيرية: هل تشهد طفرة في الوقت الحالي؟

يعدّ قطاع الأعمال الخيرية قطاعاً دائماً التطور. يشير تقرير الثروات العالمية الذي أعدته شركة «ميريل لينش وكابجيميني» في ٢٠١٠ إلى زيادة مشاركة أصحاب الثروات الضخمة في الأعمال الخيرية (مليون دولار فأعلى) في جميع المناطق باستثناء أمريكا الشمالية. يكشف نفس التقرير عن تصريح ٢٥٪ من أصحاب الثروات الضخمة في الشرق الأوسط بأنهم يخططون لزيادة حجم مشاركتهم في الأعمال الخيرية هذا العام. لكل منطقة ودولة ثقافتها الخاصة فيما يتعلق



الشكل 1: دوافع الأعمال الخيرية في الشركات العائلية



## الاستفادة من المصادر

**بينما تلعب الشركات العائلية دوراً مهماً في الاقتصادات أينما كان وغالباً ما توضح الدراسات تفوقها على الشركات الأخرى على المدى البعيد، إلا أنها تواجه تحدياً مستمراً فيما يتعلق بالخلافة وتسليم السلطة لأفراد الجيل التالي.**

وثقافية سريعة التغيّر والتطوّر، يمكن للمشاركة في مشروع للعائلة أن تضيق المسافات الجغرافية وكذلك الفجوات فيما بين الأجيال. ومن هذا المنطلق تصبح الأعمال الخيرية قناة للتواصل بين الأجيال المختلفة.

### اجتذاب الجيل القادم

- قد تكون الأعمال الخيرية كذلك أداة تعلّم تمنح الآباء إمكانية تعويد أولادهم على مشاركة ما لديهم من موارد ومنحهم الفرصة للقيام بذلك
- ♦ إرشادهم للعثور على النهج الخاص بهم والذي سوف يساعد على تشكيل شخصياتهم
- ♦ تعليم المرء كيفية الدفاع عن وجهة نظره في داخل محيط الأسرة
- ♦ مساعدتهم على استيعاب قيمة المال وتعليمهم كيفية العمل معاً كفريق واحد

لحظة تصبح معها الاسئلة حول المرحلة الانتقالية وحوكمة العائلة أمراً لا مفر منه. هذه الرؤية بعيدة المدى للشركات العائلية التي تسعى جاهدة لضمان استعادة الأجيال القادمة من المؤسسة الناجحة، يمكنها الاستفادة من المنبر الذي تقدمه الأعمال الخيرية لها.

وعلى نفس المستوى، يزداد تحوّل الشركات العائلية إلى شركات عالمية في قطاعاتها وبالتالي تلمي التزاماً شاملاً أكثر تناسباً مع هذا الدور. من المرجح أن تسعى هذه الشركات إلى نهج ذي صبغة عالمية أكبر في عملية العطاء بالإضافة إلى مواصلة أعمالها الخيرية في مجتمعاتها.

## عطاء العائلات: إلى أي مدى يعكس صورة الشركات العائلية

في تجربتنا، كثيراً ما لاحظنا أن الحافز للمشاركة في أعمال خيرية غالباً ما ينبع من رغبة أحد أفراد العائلة قبل أن يتحول إلى مشروع يشارك به جميع أفرادها. تعتبر الأعمال الخيرية نشاط جماعي وتنوّع مبررات ودوافع مشاركة العائلة بحسب اختلاف وتنوّع العائلات أنفسها. وفيما يلي بعض هذه المحفّزات:

### رعاية تراث العائلة

ترتكز الرؤية بعيدة المدى لرواد الأعمال في الشركات العائلية على طموحهم لتكوين قيمة وثروة للأجيال القادمة وللمجتمع على حد السواء. غالباً ما تكون الاستدامة هي مصدر إلهام تطوير الأعمال، مع رغبة رواد الأعمال هؤلاء في استعادة الأجيال القادمة بالإضافة إلى المجتمع من نجاحهم. ومن هنا، تصبح الأعمال الخيرية تعبيراً طبيعياً عن القيم الشخصية والروحية. حيث يمكنها التعبير عن الرغبة في «الوفاء للمجتمع» ومساعدة تطوير الأفعال المساندة للرغبة العامة في ترك إرث عائلي أصيل.

### تقوية أواصر الصلة بين الأجيال

قد تصبح الأعمال الخيرية أرضية مشتركة أو نوع من الأرض المحايدة التي تجمع بين الآباء والأولاد والشركاء والأحفاد في مشروع خارج إطار شركة العائلة. بمعنى آخر، تصبح مكاناً للمقابلات أو الحوارات أو تبادل الفوائد المشتركة لحب الغير والإيثار. إنها فرصة رائعة من أجل توحيد أفراد العائلة ولم شملها. كما توفر أيضاً مساحة لإيجاد موضوعات جديدة للنقاش خاصة حول القيم غير المادية. وبالتالي، فهي تقدّم كذلك فرصة للنمو الشخصي. وفي بيئة اجتماعية واقتصادية

تجربة فيها الكثير من التحديات ولكنها تعود عليك بالتقدير والاحساس بالجدارة. تتطلب مثل هذه المشاركة وجود تعريفاً شديداً للدقة للمصالح لضمان العثور على الشركاء والآليات الأنسب.

### إدارة المشروع

في الأوقات التي تتطلب وجود قدرًا أكبر من الشفافية والمسؤولية، يصبح وجود الأدوات المناسبة لإدارة المشروع ضرورة لا غنى عنها. فإن إدارة المشروع عملية معقدة تتطلب عدة مراحل من بينها تخطيط الأهداف والنتائج، والتفكير في إمكانية التنبؤ بالنتائج والاستدامة للمشروع. تحديد مشروع معين بداخل المؤسسة الواقع عليها الاختيار سوف يتيح للمناح فرصة التعرف على المؤسسة المشاركة عن قرب وإقامة أوامر الثقة لزيادة الأثر الناجم.

### استراتيجية الإنهاء

تكون استدامة المؤسسة مضمونة بمجرد تقديمها لأنشطتها على نحو مستقل أو باستخدام مجموعة وسائل دعم متنوعة. تتيح إمكانية التنبؤ للمؤسسة القدرة على توقع نهاية دورة الدعم. تجمع استراتيجية الإنهاء بين هاتين الفكرتين، وفي الوقت ذاته تسمح استراتيجية الإنهاء بمرحلة التخطيط للمشروع (٣ إلى ٥ سنوات). عند إنهاء هذه المرحلة، يمكن توظيف عنصر تحليل التحديات وعوامل إخفاق ونجاح المشروع كدروس مستفادة من أجل إجراء التحسينات المستقبلية. في نهاية دورة المشروع، سوف يمكنك الاختيار بين إعادة تجديد دعمك لمرحلة جديدة من المشروع، أو الانسحاب من المؤسسة مع الاحساس بأنك أسهمت في إحداث أثر كبير ودائم.

### زيادة فعالية مشاركتك

يكون من الأهمية بمكان للمناحين التأكد من التقاء ديناميكية العائلة مع مواردهم المتاحة لإحداث أثر اجتماعي. ويشكل عامل الوقت عائقاً بالنسبة للكثير من العائلات وكذلك محدودية الموارد المالية. يمكننا من خلال تجربتنا في العمل مع العائلات استخلاص الوسائل التالية لزيادة فعالية المشاركة في الأعمال الخيرية:

### الالتقاء بالنظراء

يعتبر وجود النظراء كمصدر للإلهام أمر على درجة كبيرة من الأهمية. فاللقاءات التي تقتصر على العائلات المشاركة في الأعمال الخيرية تسمح للمناحين معرفة أساليب العائلات

## الشكل ٢: التوجهات في الأعمال الخيرية

### نشأة أسلوب جديد في عالم الأعمال الخيرية

#### النموذج الجديد:

- التعلم من الغير، الحصول على النصيحة، إشراك الأهل
- الاستباقية للاهتمام بالمواضيع ذات الفائدة
- الشركاء من المناحون و المؤسسات الاجتماعية
- أهداف محددة لإحداث تأثير

#### النموذج القديم:

- القيام بالأمور بنفسك
- الاستجابة للتوسلات
- المستفيد مؤسسة غير ربحية
- العطاء من أجل قضية عامة

### شرح أهمية مفهوم إدارة الثروات

في هذا الإطار، يمكن للأعمال الخيرية مساعدة الجيل الشاب على اكتساب مهارات عملية وتطوير حس ريادة الأعمال لديهم والذي سيكون مهماً في الحياة بشكل عام وبالطبع في عالم الأعمال. من وسائل اجتذاب شباب العائلة للعمل في شركة العائلة وجود صندوق اعتماد مالي مستقل للجيل القادم لتمكينه من تخصيص منح مالية أصغر لإختياراتهم الشخصية. تساعدهم هذه التجربة على تحمل المسؤولية واكتساب الثقة من خلال تمييز اختياراتهم المفضلة.

### هل هناك مبادئ جيدة لتقديم المنح والمساعدات؟

يرغب المناحون في الجمع بين السخاء والفرص الحقيقية. ومع ذلك، وكما جاء على لسان أحد المناحين «يكن الجزء الأصعب في إيجاد توازن بين ما يريده القلب وبين ما يحتمه علينا العقل، إنه تحد لا نهاية له». وبالرغم من هذا، فإن الحفاظ على معايير احترافية ضرورة لا غنى عنها للعائلات التي نجحت في إقامة شركاتها، أو بمعنى آخر، إتقان عمل الخير.

### المبادرة بالمشاركة

يتعلق مبدأ «العطاء» بالاختيارات التي تقوم بها وموقفك تجاه ما تعتبره التصرف الصحيح، كما يتعلق «العطاء» أيضاً باختيار الأشخاص الجديرين بالثقة تجاه القضايا القريبة إلى قلبك لزيادة أثر هذه المنحة والمشاركة بفعالية في

٣٥

بالمائة

من أصحاب الثروات الضخمة في الشرق الأوسط صرحوا بأنهم يخططون لزيادة حجم مشاركتهم في الأعمال الخيرية خلال عام ٢٠١٠

### التعاون مع الاستشاريين

يرتبط العطاء بالاختيار، ففي قطاع ديناميكي متغيّر قد يكون من الصعب اختيار مؤسسات تكون موضع ثقتك وتباشر في العطاء في مجالات أنت منجذب إليها أو اتخاذ قرارات مشتركة للعائلة، وبالتالي يصبح الاستعانة بدعم الاستشاريين المتخصصين هنا مهماً للغاية. يعلّق أحد أفراد عائلة تعتمد في مشاركتها بالأعمال الخيرية على الاستشاريين قائلاً «هم يساعدوننا على استيعاب ما يمكن انتظاره من المشروعات المتعددة المعروضة علينا والأهم من ذلك، هم يقدمون خبراتهم في الأوقات التي قد نتجرف فيها مدفوعين بالمثالية الشديدة».

الأخرى و مناهجها في تسيير و إدارة أعمالها، أو مناقشة قضايا مهمة بدايةً من الخيارات الاستراتيجية لوسائل وأساليب التمويل المختلفة وصولاً إلى ديناميكية العائلة. هذه الفرصة لمشاركة الخبرات العملية بين النظراء تسمح للمانحين إثراء مشاركتهم في الأعمال الخيرية.

توفّر الشبكات الحصرية والخاصة بالمانحين مثل Families in Philanthropy ساحة لاستعراض ومشاركة الأفكار بين العائلات التي تمثلها أجيال مختلفة تساهم في الأعمال الخيرية.

## دراسة حالة: «أردت تضمين الأعمال الخيرية في نظام حوكمة العائلة»

للأزواج والزوجات غير العاملين بالشركة نظراً لقواعد العائلة الصارمة المتعلقة بهم. ومع ذلك، يجري تشجيعهم وحثهم على المشاركة ولعب دور في المشروعات الخيرية للعائلة، وهو ما يساعد على تعزيز القيم العائلية و ترسيخها.

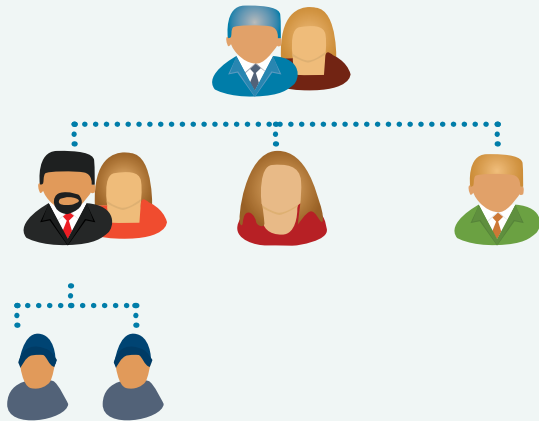
تعتقد لاور أن هذا النهج العائلي الواضح تجاه الأعمال الخيرية كان فيه حقيقة الأمر اختياراً موفّقاً وقراراً صائباً. فيتيح الاحتفاظ بأنشطة العائلة الخيرية منفصلة عن سياسة الشركة لكل كيان لعب دوره بفعالية وفق الإرشادات الخاصة به بدون الخضوع لقيود الآخر، حتّى وإن تشابهت القيم والدوافع بينهما. ولن تكون سمعة العائلة أو الشركة في خطر في حال ما إذا تعرّض أحدهما للنقد.

تعمل لاور وأشقاها وشقيقتها بالشركة التي قام بتأسيسها والدهم منذ عشرين سنة عندما قدم مهاجراً شاباً من إيطاليا إلى فرنسا في الستينات من القرن الماضي، درس والدهم ماتييو في منطقة الألزاس قبل بدء العمل في تحديث المباني القديمة المملوكة من قبل قطاع صناعة الصلب.

أراد ماتييو وزوجته التعبير عن امتنانهما للفرصة التي حصلوا عليها وذلك بالمشاركة شخصياً -مع أسرتهما- في مشروع خيري. يقول ماتييو «عندما بدأنا التفكير في وضع نظام حوكمة للعائلة منذ خمس سنوات مضت، رغبتنا في تضمين بنى الأعمال الخيرية وقررتنا أنها اللحظة المناسبة لمشاركة عائلتنا، فقد أردنا مشاركة أولادنا وأحفادنا معنا في هذا المشروع». وقد وافقت العائلة على الفور.

بدأت العائلة بكتابة القيم والمبادئ التي تمثّل أهمية بالنسبة لأفرادها، وقد أصبحت هذه الوثيقة فيما بعد أول «ميثاق للعائلة». وتوضّح لاور قائلة «فكرنا بالتعاون مع أزواجنا وزوجاتنا في نقاط تميّز عائلتنا وما يجمعنا معاً، وما الذي يمثل قيمة ثابتة ومبدأ راسخ بالنسبة لنا جميعاً». وقد أوحى لهم الميثاق بفكرة وثيقة التأسيس للجمعية الخيرية التي أقاموها بعد ذلك بعام واحد.

ومنذ ذلك الحين، دعمت العائلة ما يقارب من عشرة مشروعات في فرنسا وخارجها. ويشترك جميع أفراد العائلة في عملية اتخاذ القرارات، وهو ما يضيف قيمة إضافية على المشاركة في الأعمال الخيرية ويؤدّد صفوف أفراد العائلة. ويمثّل هذا أهمية خاصة بالنسبة



باستثمار الوقت في مراجعة تجاربه والتعلّم منها. إن المشاركة في الأعمال الخيرية عملية متعددة الأوجه ومن الأهمية بمكان السماح بتطوّر ونمو الرؤية الأولية للمشروع. ♦



### المؤلفان

**إيتان ايتشبنجر**، المشارك في تأسيس wise – philanthropy للاستشارات، سويسرا،  
etienne@wise.net

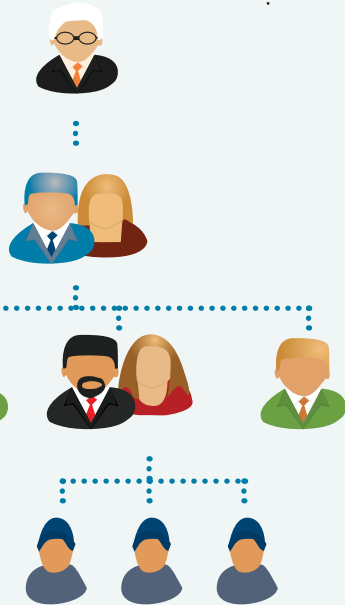
**جيسي جوهانسون**، مديرة الاتصالات في wise – philanthropy للاستشارات، سويسرا،  
jessie@wise.net

### التعلّم من خلال التجارب

التعلّم من التجارب جزء مهم من المشاركة في الأعمال الخيرية. تطوي المشاركة في الأعمال الخيرية على عدة مراحل: المرحلة الأولى والتي تقوم على بضعة جوانب توضّح لنا الموضوع الذي يمكن فيه للمانح اختبار فرضياته بواسطة القيام بالتزامات تمهيدية؛ يلي ذلك مرحلة التقييم حيث يقوم بتحديد اختياره النهائي، وما الذي لمس نجاحه وفعاليتها، وما الذي تعلمه من تبادل الخبرات مع المشاركين الآخرين بالأعمال الخيرية؛ ومن ثم تأتي مرحلة التوسّع حيث تتم زيادة نطاق المشروع الأولي أثناء تحسين مبادئ وأسس العمل؛ وتنتهي العملية بمرحلة التعلّم التي يقوم فيها المانح

### دراسة حالة: «إقامة إرث»

لرؤية أولادهم وقد نمت بداخلهم روح المبادرة والقدرة على اتخاذ القرارات الجماعية، وكذلك الرغبة في توفير الدعم للمشروعات الأصغر. يعلّق أحمد قائلًا «هم لا يشعرون بأنهم يمنحون الآخرين، وإنما يشعرون بأنهم يشاركونهم، وهذا الأمر في حد ذاته يعتبر أمراً مشجع وحافل بالقيم السامية». وبالنظر إلى المستقبل، هم يدرسون الآن فكرة إقامة مؤسسة خيرية على أمل أنها سوف تشجع الأولاد على تقديم تبرّعات ومساعدات من الدخل الخاص بهم مستقبلاً.



ورث أحمد الشركة المالية عن والده وجعلها أكثر ربحية مما كانت عليه من قبل. يؤمن كلاً من أحمد وزوجته بقيم البساطة والاحترام التي تم غرسها فيهم في محيط أسرتهما، حيث قاما بتنشئة أولادهما الأربعة على التواضع. عندما غادر الأولاد الأكبر سنّاً تغيرت ديناميكيات الأسرة، واتضح أنه الوقت المناسب لتجميع كافة الأولاد حول مشروع يجسّد هذه القيم والمبادئ.

كان أحمد وزوجته بالفعل يقدّمان تبرّعات إلى مؤسسات مختلفة في المجتمع، ويعلّق الأب موضحاً «من المهم بالنسبة لنا مشاركة أولادنا القيم التي غرسها فينا الآباء». ومن خلال اجتذابهم للمشاركة بفعالية في هذا المشروع، ظهر ما يشجّعهم كذلك على قضاء المزيد من الوقت سوياً، بحيث يمكنهم التعرّف على بعضهم البعض على نحو أفضل بالرغم من المسافة الجغرافية التي فرضها اختلاف أمكنة ومجالات دراستهم. وأخيراً، كان هذا المشروع كذلك فرصة لإعطاء الأولاد فكرة عن عملية إدارة الأصول المالية.

بعد استيعابهم لأفكار والديهم ومبادئهم، وافقت ياسمين وأشقائها الأربعة على دخول التحدي. في الشهر الأول، حدد الأولاد مشروعهم الأول وهو توفير العون للشباب الذي يعانيه ظروفاً صعبة. وقد بدأوا مشاريعهم في مواقع بالقرب منهم وتحديداً في لبنان. بعد تعلم الكثير من الحالات المتشابهة ثقافياً، قرروا توسعة آفاق مشروعاتهم ونقلها إلى مناطق أخرى.

بعد مرور ثلاث سنوات على المشروع، يشعر الوالدان بسعادة غامرة