



## العمل الخيري في العائلات الممتدة متعددة الأجيال: التوازن بين الأولويات الشخصية والهدف الجماعي

الكتّاب: آشلي بلانشارد، حاصلة على ماجستير في السياسة العامة،  
وويندي أولاشيك، حاصلة على الدكتوراة في علم النفس الابكينيكي

### ملخص تنفيذي



# ملخص تنفيذي

## مقدمة

لدى العائلات الكثير من الأهداف فيما يتعلق بالعمل الخيري الذي تشارك به، منها المساهمة بشكل هادف في التغير الاجتماعي الإيجابي، وتعزيز روح الكرم داخل أفراد العائلة، وتشجيع "الاندماج" الذي يقوى الروابط العائلية، وإنشاء إرث عائلي، وما إلى ذلك. في نظر الكثير من العائلات، تمثل مؤسسة العائلة - وهي كيان جماعي يقدم تجربة تعزيزية للعائلة من خلال أعمالها الخيرية - جوهر تحقيق هذه الأهداف.

ومع ذلك، ومع زيادة التقييد في تركيب العائلات بمرور الوقت، يزداد تعقيد أعمالهم الخيرية: المزيد من الأشخاص يعني المزيد من الاهتمامات الخيرية، وال المزيد من الآليات لتحقيق تلك الاهتمامات. وبذلك تصير المؤسسة العائلية جزءاً من نظام العمل الخيري للعائلة.

ويناقش هذا البحث الطرق التي تتبعها العائلات في التعاون في عملها الخيري بمرور الوقت. وعلى وجه الخصوص، يوضح البحث في الاعتبار كيف أن تصميم مؤسسة العائلة وإدارتها يتأثران بالأنشطة الخيرية للعائلة التي تحدث خارج المؤسسة العائلية و يؤثران عليها.

كانت فرضيتنا أن الأعمال الخيرية "الناجحة" للعائلة (على اعتبار أن هذا النجاح هو مدى تأثير الأعمال الخيرية، وتعزيز العلاقات العائلية، وتقديم تجربة مجزية للمشاركين) تتطلب توازناً بين الدمج والتفريق. ويظهر هذا التوازن المتأصل في كل جوانب نظام العائلة. وفي العمل الخيري، يمثل توازناً بين الأعمال الخيرية الفردية (مثل العطاء كتعبير عن اهتمامات المشاركين الفرديين) والعمل الخيري الجماعي (مثل العطاء كتعبير مشترك عن أولويات العائلات).

لقد كنا مهتمين بالتعرف على طرق استخدام العائلات الكثير من الأدوات تحت تصرفهم لتحقيق هذه الأهداف المزدوجة. ويتمثل الغرض من هذه الدراسة في مساعدة العائلات على فهم الكيفية التي يمكنهم من خلالها تصميم العمل الخيري للعائلة - بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، المؤسسة العائلية - لتحقيق أهدافهم بأفضل طريقة.

تصميم الدراسة: تضمن البحث استبيانات و مقابلات شخصية مع أعضاء من عشرين مؤسسة خيرية عائلية، مقرها الولايات المتحدة الأمريكية. وتضمن كل نظام مؤسسة تعنى بإرث و آليتين آخرتين على الأقل للعمل الخيري، وكانت الشركة في الجيل الثاني من القيادة أو في الأجيال اللاحقة. في المحصلة، أجرى الباحثون ٨٢ مقابلة شخصية من عام ٢٠١٨ وحتى ٢٠٢٢، وأكمل ٥٨ مستجيباً الاستبيان. ووضعت علامة لكل نظام من الأنظمة العائلية المشتركة، وتم استخدامها في تحليل البيانات.



## تطور أنظمة العمل الخيري في العائلات الممتدة

تبدأ المؤسسات العائلية عادةً باعتبارها آليات تسمح لمؤسساتها بالعطاء، ثم تتطور لتشمل الأفراد الآخرين باهتماماتهم الأخرى. وفي مرحلة ما من هذا التطور يتم تحفيزها عادةً بعوامل مثل الانتقال عبر الأجيال، ووفاة المؤسسين، وزيادة الأصول. تواجه العائلات "نقطة تحول" وتنظر لتحديد الغرض الرئيسي للمؤسسة العائلية. يستمر البعض في طريق التفرد؛ حيث تهدف المؤسسة العائلية إلى دعم الأولويات الخيرية الشخصية لأفراد العائلة. بينما يختار آخرون الانتقال إلى النهج التعاوني، سعياً إلى وضع رؤية خيرية مشتركة والقليل من التأثير الفردي.

وعادةً ما تدفع عوامل الانتقال التي تحفز هذا التغيير في المؤسسة العائلية إلى إنشاء منافذ خيرية إضافية خارج المؤسسة العائلية، وتلبية الاهتمامات التي تزداد تنوّعاً في العائلة الممتدة. تُنشئ العائلات التي تميل لاختيار نموذجاً تعاوينياً في المؤسسة العائلية - مقيدين بذلك قدرة أفراد العائلة على استخدام المؤسسة العائلية لتنمية اهتماماتهم الخيرية الشخصية. سللاً أخرى لأجل الأعمال الخيرية الشخصية لأفرادها، وتبداً من إنشاء مؤسسات جديدة تلتزم بالمبادئ الضمنية القائلة بأن العطاء الشخصي ينبغي أن يتم من خلال المصادر الشخصية.

## النتائج

أفضى بحثنا إلى أن إنشاء "نظام" خيري قوي للعائلة هو أمر مهم لتوفير منافذ مناسبة للاهتمامات بالعمل الخيري للعائلات الممتدة. وقد أنشأت العائلات التي حققت نجاحاً في استمرارية المؤسسة العائلية الخيرية عبر الأجيال آليات مختلفة لأغراض مختلفة، مع وضع حدود صارمة حول "الموارد" التعاونية والفردية. وبالمقابل، كان للعائلات التي واجهت صعوبات - أهداف أقل وضوحاً فيما يتعلق بآلياتهم للعمل الخيري؛ وتحول هذا الالتباس بمرور الوقت إلى مصدر توتر؛ حيث يمنح

» لا يعتمد الرضا عن المؤسسة العائلية على ما تعكسه من اهتمامات شخصية أو موقع جغرافية. هناك افتراض شائع بأنه إذا أردت إشراك أفراد العائلة، يجب على المؤسسات العائلية أن تتكيف لتعكس اهتماماتهم ومواضعهم الممتندة. وقد أشار بحثنا إلى أن الأمر ليس كذلك، بل إن أفراد العائلة قد شعروا بالرضا عن تجربتهم حين عكس العمل الخيري اهتماماتهم الشخصية كما شعروا بالرضا أيضًا حين لم يعكسها. وينفرد المشاركون عادةً من المؤسسات العائلية المرتبطة بمكان محدد بتجارب أكثر تميزًا عن أقرانهم المستحبتين جغرافيًا، بصرف النظر عما إذا كانوا يعيشون في المكان نفسه حيث ترتكز المؤسسة جهودها التمويلية أم لا. وما يحث هؤلاء المشاركون على الانخراط والحماس بشأن ذلك ليست قدرتهم على تمويل اهتماماتهم الشخصية، بل تعاونهم مع أفراد العائلة لقيام بعمل ذي قيمة والانخراط فيه.

» تقدم المؤسسات العائلية الخيرية تجربة مجزية للمشاركون. استمتعت الغالبية الكبرى من المشاركون بتجربتهم في المشاركة في مؤسسة العائلة، وأعربت عن شعور بأن هذه التجربة قد زادت من عطائهم الشخصي، وبأنهم أقرب إلى عائلتهم نتيجةً لذلك، حظى المشاركون من مؤسسات عائلية أكثر تعاونًا - بتجربة أكثر إيجابية. فقد حققوا مستويات أعلى من الاندماج العائلي، والحكومة الفعالة، والتأثير على المجتمعات التي تتلقى الخدمة. وحققوا أيضًا مستويات منخفضة من التوتر بين الأفراد والفروع في العائلة، وبين الاهتمامات الشخصية والجماعية كذلك.

» المؤسسات العائلية التفردية تتصف بفترة حياة محدودة. لا تتمتع المؤسسات العائلية التي تستند إلى دعم الاهتمامات الفردية لأفرادها بجاذبية كافية لجذب أفراد العائلة وإشراكهم بشكل هادف في اهتماماتها مع الوقت. وفي أحسن الأحوال، لا تستأهل المشاركة جهود الأفراد المبذولة، وفي أسوأ حال، تتشتت بيئة مسمومة بالنزاعات ستزيد العلاقات العائلية سوءًا. ومع ذلك، قد لا يكون التعاون هو النهج الصحيح لكل عائلة، وليس استمرارية المؤسسة العائلية هي أفضل النتائج بالضرورة. ولكن إذا لم تتمتع العائلات بالتلعبات إلى استمرارية المؤسسة العائلية، فلا بد أن يتبنوا النموذج التعاوني لتحقيق ذلك.





الثاني. إن ابتعاد الأجيال اللاحقة عن تكوين الثروة، وحقيقة أنهم أقل انخراطاً في الجوانب الأخرى للشركة العائلية - كل هذا قد عزز من رغبتهم وقدرتهم على التعاون. ويواجه الكثير من العائلات توترات في الجيل الثاني، ولكن إذا استطاعوا التغلب على تلك الديناميكيات، فعادةً ما يكتشفون أن لخلفائهم قدرة أفضل على العمل معاً.

◀ **القيادة التعاونية أمر بالغ الأهمية.** في السردية التي قدمتها معظم العائلات في هذه الدراسة، ظهر قائد مبتكراً في أثناء "نقطة التحول" لتقديم رؤية تناسب مؤسسة عائلية تعاونية. كان هؤلاء "الرواد التعاونيون" عادةً من أفراد الجيل الثاني أو الجيل الثالث من العائلة، ويؤمنون بضرورة تقبل التغيير وإشراك الجيل القادم في إنشاء نسخة جديدة من المؤسسة العائلية. وما إن اتخذوا خيارهم باتباع النهج التعاوني، أشركت الكثير من العائلات قائد فريق أو مستشاراً متخصصاً يؤدي دوراً تأسيسياً لمساعدة العائلة على تحديد رؤيتها الجماعية.

#### ◀ يمكن للعائلات التعاون معاً في العمل الخيري بصرف النظر عن اختلافاتهم الأيديولوجية.

اختبرت العائلات في النموذج الذي تقدمه الانقسامات الأيديولوجية المتزايدة التي تفشت في المجتمع. ومع ذلك، استطاع عدد من العائلات في النموذج من بينهم أفراد مختلفي الأيديولوجيات - أن يشاركون في مؤسستهم العائلية، وذلك من خلال الوعي بالتصميم والإدارة، والبحث عن أرضية مشتركة بينهم، والاعتماد على سبل خارج المؤسسة العائلية للقيام بالعطاء بدلًا من أن يكون ذلك مصدراً للخلاف والانقسام.

#### ◀ تتمتع الأجيال اللاحقة برغبة متزايدة في التعاون.

يفترض الكثيرون أن التعاون يصبح صعباً على الأجيال المستقبلية، الذين تجمعهم تجارب مشتركة قليلة، باعتبارهم أقل معرفة بالمؤسسسين. ويواجهون فروقات أكبر في مراحل الحياة والثروات. ومع ذلك، فالواقع يقول بأن أبناء العم (من الجيل الثالث وما بعده) أكثر ميلاً للعمل معاً عن أقرانهم من الجيل

# الدروس المستفادة

استناداً إلى نتائج هذه الدراسة، نقدم الاقتراحات الرئيسية الآتية إلى العائلات المهتمة بإنشاء عمل خيري عالي ناجح ومستدام:

٣. **إعداد الجيل القادر للعمل الذي تريد منهم أن ينفذه.** يجب على العائلات المهتمة بإنشاء مؤسسات عائلية تعاونية متعددة الأجيال أن يكونوا على وعي بكيفية إعداد الجيل القادر وإشراكه في المؤسسة العائلية، وتجنب الإستراتيجيات التي ترتكز في المقام الأول على العطاء الفردي. وبدلاً من ذلك، على العائلات توفير للجيل القادر فرضاً للعمل معاً والانخراط في عمل المؤسسة العائلية، حتى يتسعن لهم تعلم مهارات التفاوض والمساومة والتواصل الذي يتطلبها التعاون.

٤. **الاهتمام بمسألة العلاقات العائلية.** يمكن للمؤسسات العائلية أن تعزز الروابط العائلية، ولكن لا يمكنها أن "تصالح" التصدعات العائلية، وفي حقيقة الأمر يمكنها أيضاً أن تعطي مجالاً للديناميكيات غير الصحية بالتفاهم. على العائلات تخصيص وقت لتكوين علاقات صحية -خارج المؤسسة العائلية- إذا كانوا عازمين على النجاح في الأنشطة الجماعية.

١. **تحديد أماكن مختلفة لأغراض مختلفة.** تتضمن أنظمة العمل الخيري السليمة الخاصة بالعائلات فرضاً لكل من العمل الخيري الفردي والتعاوني؛ حيث إن لديهم مجالات محددة بوضوح لتلك الأنشطة المختلفة، إلى جانب العمليات وهياكل المناسبة لدعم أهدافهم المحددة. ويمكن للعائلات المساعدة على تحديد هذه المجالات، وتجنب إقحام الاهتمامات الفردية في العمل الخيري التعاوني للعائلة، وذلك من خلال توفير الموارد -خدمات التمويل أو الدعم- لأجل العطاء الشخصي.

٢. **تقليص التفردية في المؤسسة العائلية.** على العائلات المهتمة بإنشاء مؤسسة تعاونية للعائلة تجنب تنفيذ عمليات وهياكل تفردية. لذلك ننصح بأن تقلل العائلات العطاء الاختياري إلى الحد الأدنى، حتى لا يجرف معه العطاء التعاوني، ويقاوم المغريات الدافعة للتلبية الاهتمامات الفردية. ويتبعن على العائلات أيضاً تحنب هياكل الحكومة التمثيلية الفرعية، والتي تكمن في النموذج التفردي للعمل الخيري العائلي، وتشجع أفراد العائلة على ربط كل فرد بفرعه عوضاً عن ربطه بالعائلة ككل.



تتضمن أنظمة العمل الخيري الصحية الخاصة بالعائلات فرضاً لكل من العمل الخيري الفردي والتعاوني.

## خاتمة

فمن المهم أن نلاحظ أن العمل الخيري العائلي ليس إلا جزءاً واحداً من صورة أكبر هي حياة العائلات. ويعيناً عن العمل الخيري التقليدي، تمتلك العائلات التي تقوم بالعمل الخيري طرقاً متعددة يمكنهم من خلالها استغلال ثروتهم للمساهمة في المجتمع: وتشمل الطرق التي يديرون بها شركاتهم، ويستثمرون الأصول في مكتب العائلة، ويستخدمون شبكاتهم لزيادة الوعي بالقضايا. هذه كلها تعبيارات عن الهوية الخيرية للعائلة؛ حيث تترك تأثيراً أكبر مما يمكن لأي عائلة أن تحققه من خلال المنح وحدها. علاوة على ذلك، يقدم التفكير بشمولية حول الكثير من الطرق التي تستغل بها العائلات ثروتهم لأجل المنفعة المجتمعية مزيداً من الفرص لأفراد العائلة للمشاركة من خلال سبل تتوافق بشكل أفضل مع مواهبهم واهتماماتهم، وتحفظ الضغط على المؤسسة العائلية فيما يتعلق بحمل العبء الكامل لاندماج العائلة وإرثها.

ينعكس التطور المهيكل والإستراتيجي الذي تمر به العائلات التي تقوم بالعمل الخيري في تطور طريقة التفكير العائلي. انتقلت العائلات الأكثر نجاحاً في بحثنا والتي تتمتع بوفرة من الحماس والمشاركة بسبب وجودة عملهم الخيري، والتي شعر أفرادها بقرب شديد من عائلتهم بسبب مشاركتهم. من الشعور بالملوية إلى الإشراف على رأس المال الخيري للعائلة. فكلما ابتعد أفراد العائلة عن تكوين الزوجة، لم يعودوا ينظرون إلى المؤسسة العائلية باعتبارها "مالهم الخاص" ولا باعتبار المشاركة نوعاً من الحق أو الواجب، بل أصبحوا ينظرون إليها باعتبارها أمانة عامة، ومشاركتهم فيها نوعاً من الامتياز والمسؤولية. وفي المقابل، تعاني العائلات التي تبني نموذجاً أكثر تفردية: مع كيفية توسيعة النموذج ليشمل عائلتهم الممتدة؛ حيث يحق للأفراد امتلاك "حصة" في المؤسسة العائلية.

للاطلاع على التقرير بالكامل، تفضل بزيارة الموقع الإلكتروني للمركز الوطني للأعمال الخيرية العائلية.

[/https://www.ncfp.org](https://www.ncfp.org)



## نبذة عن الكتاب

وتطوير الأجيال للتعاقب، والتخطيط للتعاقب. كما أنها شركة في Lansberg Gersick Advisors ورئيسة قسم التدريب على القيادة؛ حيث تعمل مع الأفراد في جميع أنحاء الشركة العائلية لتصميم الحكومة المستدامة، اللازمة وتنفيذها. وهي زميلة معهد الشركات العائلية، وتقوم بالتدريب في برنامج كلية كيلوج لقيادة الإدارة في برامج الشركات العائلية. بالإضافة إلى عملها الاستشاري والتدريبي، شاركت مؤخراً في قيادة دراسة بحثية ممولة من المركز الوطني للأعمال الخيرية العائلية، لتناول التوازن بين العمل الخيري الفردي والتعاوني متعدد الأجيال. وبعكس عمل ويندي اهتمامها البالغ بالمهام المعقّدة للإدارة البارعة (والتي تتضمن مساعدة القادة على تحديد هدفهم، وتطوير مهارة تبني وجهات النظر لفهم احتياجات العائلة والشركة)، خاصة داخل الشركة العائلية متعددة الأجيال. تعيش ويندي في كونيتيكت، وتستمتع بالسفر والمشي والحديث لمسافات طويلة، والقراءة وحضور الفعاليات الرياضية المتنوعة لأبنائها المراهقين النشطاء. ولولعها بالعمل الاستشاري في الشركات العائلية، فإنها تقدر الفرص التي تناح لها للعمل مع الشركات العائلية وتشهد على استمراريتها في أنحاء أربع قارات.

**أشلي بلنشارد** هي شريكة في Lansberg Gersick Advisors، ورئيسة قسم ممارسات العمل الخيري في الشركة. وبصفتها مستشارة متميزة للعائلات أصحاب العمل الخيري، تشعر بالحماس حول مساعدة العائلات على إنشاء مؤسسات خيرية سترك أثراً طيباً في العالم، ومن خلال ذلك، تساعدهم على تقوية العلاقات العائلية وتعزيز سخاء المشاركين. وفي مؤسسة LGA، تساعد العائلات على تحديد رؤيتها الجماعية لعملهم الخيري، ثم بناء الحكومة والعمليات والبرامج التي تدعم تلك الرؤية. وبصفتها وصية على مؤسسة عائلية بدورها، تتمتع أشلي بخبرة عملية خاصة تتعلق بالعمل مع المؤسسات العائلية التي تمر بانتقالات عبر الأجيال، عندما تأتي في المقدمة المسائل المتعلقة بالأهداف والقيم والإستراتيجيات. وبعيداً عن العمل الخيري التقليدي، تعمل أشلي مع العائلات للتفكير في الطرق التي يستغلون الثروة من خلالها لتحقيق أهدافهم في التأثير المجتمعي، ودمج هذه الأنشطة في خططهم التوسعية لاستمرارية الشركة.

**ويندي أولاشيك** هي عالمة نفس إكلينيكية، ومنخصصة في العمل مع المؤسسات العائلية.



# نبذة عن LANSBERG GERSICK ADVISORS



Lansberg Gersick Advisors هي شريك استشاري وتعليمي موثوق به لملك الشركات العائلية الرائدة في العالم. نساعد العائلات وشركائهم على تحقيق النجاح جيلاً بعد جيل. ومنذ عام 1997، قدمنا المشورة للعائلات فيما يتعلق بجميع جوانب استمرارية الشركة؛ إذ يواجهون تحولات معقدة بين الأجيال. بالإضافة إلى ذلك، يجمع فريقنا العالمي بين المشورة والتعليمات المخصصة لدعم الشركات العائلية والمكاتب العائلية والمؤسسات العائلية الرائدة في العالم. كما نبني عملنا الاستشاري على البحث والقيادة الفكرية، ونحن قمنا وضع النظريات والمفاهيم التي يتم اعتمادها على نطاق واسع في جميع أنحاء الشركات العائلية ومجالات العمل الخيري العائلي.

## نبذة عن المركز الوطني للأعمال الخيرية العائلية



NATIONAL CENTER FOR  
FAMILY PHILANTHROPY

المركز الوطني للأعمال الخيرية العائلية هو شبكة من العائلات أصحاب العمل الخيري الملزمة بعالم نابض بالحياة ومنصف ومرن. نشارك الممارسات التي أثبتت جدواها، ونتصدى للتحديات المشتركة، ونتعلم معاً من أجل تعزيز قدرتنا على إحداث تغيير حقيقي. كما ندعم مجموعة البرامج والخدمات التي نقدمها العمل الخيري العائلي من جوانبه العديدة، وتساعد العائلات على تبني ممارسات مجردة وتعزيز القوة الدافعة.



NATIONAL CENTER FOR  
FAMILY PHILANTHROPY

حقوق الطبع والنشر © لعام ٢٠٢٣ محفوظة لصالح المركز الوطني للأعمال الخيرية العائلية. جميع الحقوق محفوظة. يجوز نسخ هذا المنشور أو الاقتباس منه مع الإشارة إلى المصدر، وهو المركز الوطني للأعمال الخيرية العائلية. لكن المعلومات الواردة في هذه الورقة لا تمثل مشورة قانونية متخصصة. بل تُرجى استشارة المستشار القانوني الخاص بك لطرح الأسئلة المتعلقة بمسائل قانونية محددة تمت مناقشتها في هذا المنشور. كما أن المعلومات المقدمة عُرّضت للتغيير، وليس بدليلاً عن المشورة القانونية أو الضريبية أو غيرها من المشورة المتخصصة. ولا يجوز الاعتماد على هذه المعلومات بهدف التملص من العقوبات التي قد يتم فرضها بموجب دائرة الإيرادات الداخلية.

تم نشر هذا المقال بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، محتواه ومعلوماته وتقاريره وحقائقه ومخطوطاته وعرضه وحالاته من قبل المركز الوطني للأعمال الخيرية العائلية وهو محمي بموجب كافة قوانين ولوائح حقوق النشر وحقوق الملكية الفكرية الأخرى المعمول بها. تمت ترجمة هذا المقال إلى اللغة العربية من قبل مركز دبي للشركات العائلية في إمارة دبي التابع لغرف دبي، بطريقة احترافية دون حذف أو إضافة ويتواافق مع الممارسات المهنية المتعارف عليها. لا يتم تقديم أي ضمان من أي نوع، سواء كان صريحاً أو ضمنياً، فيما يتعلق بدقة أو مصداقية أو صحة أي ترجمة تتم من الإنجليزية إلى العربية. يرجى الرجوع إلى النسخة الإنجليزية الرسمية في حال وجود أي أسئلة بخصوص دقة النسخة المترجمة.



NATIONAL CENTER FOR  
FAMILY PHILANTHROPY

بالتعاون مع  
غرفة دبي | مركز دبي  
للشركات العائلية  
تجارة

---

لمعرفة المزيد عن  
**مركز دبي للشركات العائلية**

زوروا الموقع الإلكتروني

[DUBAICHAMBER.COM/DCFB](http://DUBAICHAMBER.COM/DCFB)

