



شركة أوقاف سليمان بن عبد العزيز الراجحي
AWQAF SULAIMAN A. AL RAJHI COMPANY

مؤسسة قارفيلد وستون

دراسة تحليلية لثلاثة من أبرز الأوقاف في المملكة المتحدة

أكتوبر ٢٠١٦م



المحتويات

٩	مؤسسة (قار فيلد وستون)
٩	تاريخ الشركة:
٩	الفترة الأولى:
٩	التوسع الدولي:
١٠	اتخاذ المملكة المتحدة موطنًا:
١٠	النمو المستمر:
١٣	إطلاق مؤسسة (قار فيلد وستون) الخيرية:
١٣	الفترة الأخيرة:
١٤	لحظات رئيسة فاصلة:
١٦	المؤسسات الخيرية:
١٦	التطور المبكر لمؤسسة (قار فيلد وستون):
١٨	التأسيس المبدئي لصندوق الاستثمار وصندوق الأعمال الخيرية في المملكة المتحدة:
٢٠	نبذة عن الشخصيات الرئيسية في الفترة الأولى:
٢٢	التبرعات الخيرية الأولى:
٢٢	أيدولوجية العمل الخيري:
٢٤	مؤسسة (قار فيلد وستون)
٢٤	الصندوق الخيري:
٢٤	هيكل الصندوق:
٢٦	نبذة عامة عن الاهتمامات الخيرية:
٣٠	سياسات الحوكمة للمؤسسة:
٣١	سياسات الحوكمة لتوزيع الصندوق:
٣٢	معيار المنحة وإجراءات طلبات المنح:
٣٤	التوظيف والهيكل التنظيمي:

٣٥	مجلس الأمناء:
٣٧	التحليل المالي:
٣٩	الملاحظات المالية:
٤٠	مؤسسة (قار فيلد وستون) - وظيفة الاستثمار
٤٣	نموذج ومحفظة الاستثمار:
٤٦	سياسات الاستثمار:
٤٨	إدارة صناديق التمويل:
٤٩	أداء الصندوق:
٥٠	التزامات مستقبلية:
٥٠	الأداء التاريخي:
٥٢	تثمين رأس المال:
٥٤	الملخص:
٥٤	الهاجس الأول: الاعتماد الزائد على الأصول الرئيسية في الدخل:
٥٥	الهاجس الثاني: الافتقار إلى وجود رؤية واضحة ومركزة:
٥٥	الهاجس الثالث: الأمناء مسؤولون عن اتخاذ قرارات التمويل:
٥٦	الهاجس الرابع: تحديد تعيين الأمناء من السلالة المباشرة لـ (و.قار فيلد وستون):
٦٥	الهاجس الخامس: الافتقار إلى تركيز إستراتيجي:
٥٧	الهاجس السادس: الاقتصار على الجهات الخيرية في المملكة المتحدة:
٥٨	الهاجس السابع: وجود صندوق تمويلي واحد فقط لمخصصات الدخل:
٥٨	الهاجس الثامن: الافتقار إلى تركيز طويل المدى:
٥٩	الاستنتاج:
٦٠	قائمة المصادر
٦٠	مصادر الدراسة:

أصل هذه المادة دراسة أعدتها إحدى الجهات الاستشارية الأجنبية بطلب من شركة أوقاف سليمان بن عبدالعزيز الراجحي القابضة، وكان أصلها معداً باللغة الإنجليزية.

الآراء الواردة في هذه الدراسة لا يمكن اعتبارها آراءً لشركة أوقاف سليمان بن عبدالعزيز الراجحي القابضة.

لا تضمن شركة أوقاف سليمان بن عبدالعزيز الراجحي القابضة سلامة توجهات الجهات موضوع الدراسة ولا توافق ذلك مع قيمها أو مبادئها. يقتصر غرض إعداد هذه الدراسة ونشرها على الاستفادة من تجارب الجهات الوقفية والمقايضة معها، دون أدنى مسؤولية على الشركة.

مؤسسة (قار فيلد وستون)

تاريخ الشركة:

الفترة الأولى:

كانت البداية من مصنع (وستون) للخبز محلي الصنع الذي أنشأه (جورج وستون) عام ١٨٨٢م في (تورنتو، كندا). لقد كان (جورج)، والد (ويلارد قار فيلد وستون) وبطريك ورئيس مؤسسة (قار فيلد وستون)، حرفياً مبتدئاً في صناعة الخبز، ثم اجتهد وبنى نفسه بنفسه إلى أن أصبح رجل أعمال. قام (ويلارد قار فيلد وستون)، الذي وُلد عام ١٨٩٨م، بالعمل مع أبيه في سن مبكرة، لكنه سرعان ما التحق بصفوف الخدمة في الحرب العالمية الأولى، التي شاهد في أثنائها أشهر المصانع البريطانية في صناعة البسكويت، فتيقن عندئذ أنه يستطيع صناعة نوع المنتج نفسه وتسويقه في كندا. ثم عاد إلى الانضمام إلى عمل أبيه عام ١٩١٩م، وأقنعه باستيراد معدات صناعة البسكويت إضافة إلى الاستعانة بالخبرة اللازمة من إنجلترا. وبوفاة أبيه عام ١٩٢٤م، أصبح (قار فيلد وستون) رئيساً لشركة (جورج وستون) المحدودة (كندا).

التوسع الدولي:

في عام ١٩٣١م، شهد سعر القمح انهياراً في فترة الكساد العالمي الكبير؛ مما دفع (قار فيلد) إلى إعداد خطة للتوسع في الأسواق العالمية لدعم تصدير القمح الكندي. فقام بالاستحواذ على مخابز بريطانية وتحديثها عام ١٩٣٣م بدعم من مستثمر في (نيويورك)؛ حيث بدأ بالاستحواذ على إدارة بسكويت (متشل أند مويل)، وهي مخابز أسكتلندية منشأة منذ قرن، وكانت هذه المخابز تستورد القمح الكندي لإنتاج خبزٍ بجودة أعلى لعامة الشعب البريطاني.

اتخاذ المملكة المتحدة موطنًا:

استطاع (قار فيلد) أن يُخرج منافسيه من العلامات التجارية العالمية المشهورة من المشهد، وذلك عن طريق تحديث نظام المنشآت لكي تُنتج بالجملة وبتكلفة مخفضة في المملكة المتحدة. واستحوذ (قار فيلد) أيضًا على سلسلة من مصانع البسكويت والخبز في أنحاء المملكة المتحدة، ثم قرر الانتقال مع أسرته إلى إنجلترا عام ١٩٣٥م لإدارة الاستثمار الخارجي الذي ينمو بسرعة تحت مظلة «تحالف المخابز». وبحلول عام ١٩٣٧م، أصبح لدى (وستون) (١٥) مصنعًا فيه أكثر من (١٥,٠٠٠) موظف. وفي عام ١٩٣٩م، أصبح (قار فيلد) يسيطر على (٣٠) مخبزًا في أنحاء الجزر البريطانية.

النمو المستمر:

في أثناء ذلك، أعاد (وستون) تنظيم أعماله في الولايات المتحدة، التي كانت مستمرة في النمو، من خلال الاستحواذ على ثلاثة مصانع كبرى للمخبوزات والبسكويت. ثم عاد (قار فيلد) إلى كندا عام ١٩٤٥م ليستقر في منطقة الساحل الغربي لوقت ما. وعلى الرغم من أنه كان يفكر حينها في شبه التقاعد إلا أنه لم يلبث أن انخرط في سلسلة من أعمال الاستحواذ خلال الحرب العالمية الثانية، ما بين سلسلة محلات بقالة إلى محلات شوكلاتة وصناعة الحلويات. وواصلت أعماله النمو بشراء شركات ومخابز البسكويت في أنحاء كندا والولايات المتحدة.

وفي فترة ما بعد الحرب، زاد (قار فيلد وستون) حجم أعماله في الخارج؛ حيث استحوذ على علامات تجارية كبرى. وفي عام ١٩٤٩م، قامت شركته البريطانية القابضة، وفيها (٤٧) شركة تابعة لها داخل المملكة المتحدة، بتأسيس مخابزها الأولى في أستراليا وجنوب أفريقيا. وأعقب ذلك الأمر بتنفيذ مشروعات في نيوزلندا، والهند، وروديسيا. وفي عام ١٩٥١م، قام وستون بشراء شركة فورتنام أند مايسون لندن، وهي سلسلة بقالة راقية المستوى ومتاجر تجزئة متخصصة. وفي عام ١٩٥٥م، اشترى تحالف المخابز الخاص به شركة (إيريتد بريد)، ثاني أكبر سلسلة مطاعم في إنجلترا. واستمر التوسع الكبير في المملكة المتحدة منذ أواسط الخمسينيات لتشمل علامات تجارية لبقالات كبيرة وتجارات التجزئة.

إطلاق مؤسسة (قار فيلد وستون) الخيرية:

في عام ١٩٥٨م، أسس (قار فيلد) وزوجته (ريتا) صندوقًا خيرياً مبنياً على الفلسفة الخيرية في نفع الشعب الكندي؛ حيث إن سبب نجاح أعمالهم في الفترة الأولى كان بفضل الجهد الشاق الذي بذله الموظفون الكنديون.

الفترة الأخيرة:

في عام ١٩٦١م، تحول كيان تحالف المخابز إلى شركة (وستون أسوشيتد بريتش فودز). وحينئذ قام (قار فيلد وستون) بتأمين الدخول إلى أسواق التجزئة بألمانيا الغربية وفرنسا.

وفي عام ١٩٦٦م، أي عند بلوغه الـ(٦٨) من العمر، وصل عدد الشركات القابضة التابعة لـ(جورج وستون) المتحدة (١٥٠) شركة نشطة بمبيعات سنوية تُقدر بـ(٢.٨) مليار دولار أمريكي، وأرباح وأصول تشغيلية تُقدر بـ(٤٣) مليون دولار أمريكي، وقد تصل إلى (٨٠٠) مليون دولار أمريكي.

عقب بعض الضغوط المالية وتراجع أداء تجارة التجزئة في كندا في أوائل السبعينيات، عيّن (قار فيلد وستون) ابنه الأصغر (قالن وستون) لإعادة هيكلة الأعمال التي عانت بسبب ذلك وتعديل مسارها. وفي عام ١٩٧٤م، عُيّن (قالن) رئيسًا لمجلس الإدارة ومديرًا عامًا لشركة (جورج وستون) المتحدة، مع احتفاظ (قار فيلد) بمنصب نائب الرئيس التنفيذي ورئيس الشركة.

وفي عام ١٩٧٦م، بيعت معظم الأقسام غير المرهبة، وصُفيت كل أعمال التجزئة والجملة تقريباً في الولايات المتحدة تدريجياً. وكان ذلك العام نفسه الذي سجل أول خسارة في تاريخ شركة (جورج وستون) المتحدة بنهاية السنة المالية. غير أن الشركة عادت لتحقيق الأرباح في السنة المالية التالية، عام ١٩٧٧م.

وفي عام ١٩٧٨م، منحت كندا (قار فيلد وستون) وسام الاستحقاق، وتوفي في العام نفسه إثر تعرضه لأزمة قلبية عن عمر يناهز الـ(٨٠) عاماً. وعقب وفاته، انتقلت مقاليد إدارة (وستون أسوشيتد بريتش فودز) إلى ابنه (قاري)، وانتقلت إدارة أعمال شمال أمريكا إلى ابنه (قالن).

لحظات رئيسة فاصلة:

في أوائل القرن التاسع عشر: كان (جورج وستون)، والد (قار فيلد وستون)، يُفكر في بيع (جورج وستون) المحدودة إلى شركة منافسة عقب وفاة ابنه الأصغر ومرض زوجته. وكان (قار فيلد) يؤدي الخدمة في الحرب آنذاك، فاستشاره والده في ذلك الأمر وكان جواب (قار فيلد) أن يحتفظ بالشركة وأن ينتظر عودته.

١٩٢٢م: إطلاق مصنع (وستون) «بسكويت إنجليزي الجودة»، وكانت هذه الخطوات الأولى لتنوع نشاط العمل وإطلاق منتج جديد. حيث كان (قار فيلد) دائماً ما يجد معارضةً من والده حيال تطلعاته في المشروعات، ولكن (قار فيلد) كان مختلفاً عن والده ويسعد بخوض المخاطر المحسوبة.

١٩٢٤م: وفاة (جورج وستون) وتولي (قار فيلد وستون) الإدارة الكاملة لشركة (جورج وستون) المحدودة، وتعهد (قار فيلد) بأن يجعل «اسم جورج وستون معروف عالمياً».

١٩٢٨م: إعلان شركة (جورج وستون) المحدودة عن أول استحواذ لها.

١٩٣٣م: تأمين التمويل لبدء نشاط الأعمال في المملكة المتحدة. لقد تم تأمين التمويل في أثناء فترة الكساد الكبير، التي عُدت حينئذ خطوة جريئة جداً من (قار فيلد)؛ حيث لم يُرحب بخطته لوجود (١٢٠) مُصنّع بسكويت بالفعل في المملكة المتحدة. ولكنها كانت في نظر (قار فيلد) فرصة يجب استثمارها. لقد كان من الصعب جداً تدبير التمويل في ظل وضع سوق الأسهم حينها. وفي عام ١٩٣٣م، لم يُثر ذلك الاستثمار اهتمام أحد سوى المضارب النيويوركي (برنارد إي سميث) صاحب شركة (سيل ام بن)؛ حيث كانت فلسفة (سميث) هي أن الاستثمار في الرجال أولى من الاستثمار في قوائم المراكز المالية للشركات. وبرصيد يبلغ مليوني دولار أمريكي، صافح (وستون) (سميث) وقال له بثقة وهو ينظر إليه: «سأجني لك كثيراً من المال».

١٩٣٩م: أصبح (قار فيلد وستون) عضواً في البرلمان في مجلس العموم البريطاني عن دائرة الطبقة العاملة في (ماكليسفيلد).

١٩٤٥م: عزّم (قار فيلد وستون) وعائلته العودة إلى كندا.

١٩٥٨م: تأسّس مؤسسة (قار فيلد وستون) في المملكة المتحدة، انطلاقًا من سعي (قار فيلد) إلى تحقيق اهتماماته الخيرية الشخصية في أثناء الحرب، بدا هذا الوقت هو الأنسب في نظره لوضع الإطار الرسمي لأهتمامات (قار فيلد) الخيرية؛ حيث إنه قد حقق المال الكافي، وكان يستعد للتقاعد المبكر.

١٩٧٦م: سجلت شركة (جورج وستون) المحدودة أول خسارة لها في تاريخ الشركة بنهاية السنة المالية. ثم أخذت في النمو السريع وبدأت الاستحواذات الواسعة في تحقيق الأرباح؛ حيث كانت شركات مثل (لوبلوز) تعاني من أجل الاحتفاظ بحصتها السوقية نتيجة ظهور عديد من الشركات الجديدة في السوق؛ مما أسفر عن خسارة مائية سريعة. لذا طلب (قار فيلد) حينها مساعدة ابنه (قالن وستون)، الذي كان قد أنشأ سلسلة ناجحة من متاجر البقالة في أيرلندا.

ومن ثم اتُخذت إجراءات تصحيحية فورية في (لوبلوز)، وتبعتها (جورج وستون) المحدودة، فتحوّل الوضع إلى ما يُوصف بـ«قصة تحول كلاسيكية»، وأعيد تصميم متاجر (لوبلوز) المتبقية جذريًا.

١٩٧٧م: عاد كل من شركتي (جورج وستون) و(لوبلوز) المحدودة إلى تحقيق الأرباح.

١٩٧٨م: وفاة (قار فيلد وستون) إثر تعرضه لأزمة قلبية.

المؤسسات الخيرية:

التطور المبكر لمؤسسة (قار فيلد وستون):

بنمو الأعمال دولياً، مع جعل كندا والمملكة المتحدة أبرز مراكز ممارسة العمل، تم تأسيس مؤسستين، هما: مؤسسة (و. قار فيلد وستون) في كندا، ومؤسسة (قار فيلد وستون) في المملكة المتحدة.

قام (ويلارد قار فيلد وستون) وزوجته (ريتا وستون) بتأسيس هاتين المؤسستين الخيريتين عام ١٩٥٨م عن طريق وقف حصة الزوجين في شركة العائلة بصك الوقف المؤرخ في ١٠ أكتوبر ١٩٥٨م. وكانت الفلسفة الأساسية لهذا الوقف هي نفع الشعب الكندي انطلاقاً من اعتقادهما أن عمل الموظفين الجاد في الفترة الأولى كان سبباً في النجاح الكبير الذي حقته الشركة. يوضح الشكل (٣) الخط الزمني لتطور المؤسسة. لقد تم وهب مؤسسة (وستون قار فيلد) في المملكة المتحدة أسهم العائلة في شركة (أسوشيتد بريتش فودز بي ال سي)، تحالف المخابز سابقاً، في حين تم وهب مؤسسة (و.قار فيلد وستون) في كندا أسهم العائلة في شركة (جورج وستون) المحدودة.

وأسهمت التجارب التي تعرض لها (قار فيلد وستون) في أثناء الحرب العالمية الأولى والثانية في إدراكه احتياجات وقضايا خيرية متنوعة. وكان لـ(قار فيلد) دور سياسي في المملكة المتحدة؛ حيث أسهم في رفع مستوى الوعي الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية.

وُجّهت المنح بصورة رئيسة نحو الجهود المجتمعية المبتكرة، والبحوث الطبية، والمستشفيات، والجامعات، ومشروعات الأطفال والشباب. وقُدمت عديد من المنح دون الإفصاح عن مصدرها.

وفي فترة السبعينيات والثمانينيات، أصبح لأبناء (قار فيلد) و(ريتا) دور أكبر في أعمال المؤسسة. فلقد أعطوا الفرصة -من خلال أعمال المؤسسة- في المشاركة في إعداد مجتمع أفضل وتطوير إمكانياتهم وحكمهم الشخصي على الأمور؛ حيث تولت (ميريام بورنيت)، الابنة الكبرى لـ(قار فيلد)، منصب رئيس مجلس إدارة الصندوق الخيري في كندا، وتولت إدارة مؤسسة (و.قار فيلد وستون) مع إخوتها. وفي المملكة المتحدة، خلف (قار فيلد «قاري» هوارد وستون) أباه (ويلارد قار فيلد وستون) في رئاسة مجلس إدارة

شركة (وستون أسوشيتد بريتيش فودز) والمؤسسة الخيرية في المملكة المتحدة.



شكل (٣): الخط الزمني لإنشاء المؤسسة

يُعد (قاري وستون) من الشخصيات المُعتبرة في المملكة المتحدة، وهو شخص متواضع وبسيط ويُفضل الابتعاد عن أعين العامة. وعلى الرغم من ثروته الهائلة، إلا أن السيد (وستون) كان يسعد بقضاء عطلة نهاية الأسبوع في تهذيب حشائش الحديقة، وكثيراً ما كان يذهب إلى العمل بوسائل النقل العام. وكانت لديه سيارة مرسيديس مستعملة.

التأسيس المبدئي لصندوق الاستثمار وصندوق الأعمال الخيرية في المملكة المتحدة:

لقد أُسست مؤسسة (قارفيلد وستون، المملكة المتحدة) لأغراض خيرية فقط؛ حيث توزع المؤسسة الدخل الذي يرد إليها من ذراعها الاستثماري، شركة (وتنقتون) للاستثمار المحدودة، وهي شركة إنجليزية خاصة أُسست عام ١٩٤١م، وتعد الكيان القابض لكل الأعمال التجارية التي تتم في المملكة المتحدة، بما في ذلك شركة (أسوشيتد فودز).

تمتلك مؤسسة (قارفيلد وستون) الخيرية (٧٩,٢%) من شركة (وتنقتون) للاستثمار المحدودة، ويملك أعضاء عائلة (وستون) الـ (٢٠,٨%) المتبقية.



شكل [٤]: هيكله الوقف

يوضح الشكل (٤) الأصول الأساسية لوقف المؤسسة متمثلة في وقف حصة الأغلبية في شركة (وتنقتون) للاستثمار المحدودة بوصفها شركة قابضة.

ووفقاً لأحكام صك الوقف، يشكل الاستثمار في مجموعة شركات (وتنقنون) للاستثمار المحدودة رأس المال الدائم الموقوف للمؤسسة، ولا يجوز لمجلس الأمناء التصرف في هذه الاستثمارات إلا بإجماع جميع الأمناء على ذلك.

والهدف من الاستثمار هو المحافظة على «القيمة المطلقة» لرأس المال.

في بداية الأمر، أسس (قار فيلد وستون) الصندوق الخيري وتولى إدارته بنفسه، وعمره ستون عاماً، مع ابنه الأكبر (قار فيلد «قاري» هوارد وستون) الذي كان يبلغ الـ(٣٢) من عمره آنذاك، حيث كان (قاري) مشاركاً فعالاً في الأعمال التجارية للعائلة منذ سن مبكرة.

ووفقاً لأحكام صك الوقف أيضاً، تُصبح سلالة السيد (وقار فيلد وستون) وزوجته أمناء للوقف خلفاً لهما عند وفاتهما. ويجب ألا يزيد عدد الأمناء عن عشرة أمناء وألا يقل عن خمسة. وفي حال قلّ عدد الأمناء عن خمسة، فيجب تعيين أمين من السلالة المباشرة لـ(وقار فيلد وستون).

نبذة عن الشخصيات الرئيسة في الفترة الأولى:

ويلارد قار فيلد وستون (١٨٩٨ - ١٩٧٨ م) - بطريك.

قار فيلد «قاري» هوارد وستون (١٩٢٧ - ٢٠٠٢ م) - ابن (الرابع من بين تسعة أبناء).

فرع المملكة المتحدة من عائلة (وستون):

- انتقل إلى إنجلترا مع أسرته وهو في الرابعة من عمره واحتفظ بجنسيته الكندية.
- أصبح المدير العام لشركة (ريفييتا) وابتكر (بسكوت واغن وييل) وهو في الـ (٢٢) من عمره. ثم ترك (ريفييتا) عام ١٩٥٢ م وشارك في تأسيس شركة (وستون) للبسكويت في أستراليا. وعاد إلى المملكة المتحدة لإدارة (أسوشيتد بريتش فودز) (FBA)؛ حيث شغل منصب عضو مجلس إدارتها منذ عام ١٩٤٩ م، ثم تولى منصب رئيس مجلس إدارة الشركة في عام ١٩٦٧ م. ظل في منصبه في المجلس حتى عام ٢٠٠٠ م.
- شغل منصب رئيس مؤسسة (و. قار فيلد وستون)، وكان مساهماً في عديد من المشروعات الخيرية، فقد قدم عام ١٩٩٩ م - على سبيل المثال - مبلغ (٢٠) مليون جنيه إلى المتحف البريطاني في هيئة تبرع من مؤسسة (قار فيلد وستون).

ويلارد قوردون قالن وستون (وُلد عام ١٩٤٠ م) - ابن (الأصغر من بين تسعة أبناء).

الفرع الكندي من عائلة (وستون):

- وُلد في إنجلترا، ولكنه عاد إلى كندا عام ١٩٤٥ م؛ حيث درس في جامعة (وسترن أونتاريو).
- أسس متاجر البقالة وأعمال تجارة التجزئة. ولا يزال (قالن وستون) مسيطراً على مجموعة شركات (لوبلوز)، أكبر سلسلة متاجر المواد الغذائية في كندا، كما يرأس ثاني أكبر سلسلة متاجر للسلع الفاخرة في العالم بوصفه رئيساً لمجلس إدارة (هولت رينزرو) في كندا. ويرأس (قالن) أيضاً مجموعة (سيلفريدجز)، ويملك مجموعة (سيلفريدجز) في المملكة المتحدة، وشركة (براون

توماس، أيرلندا)، وسلسلة متاجر (دي بيجنكورف، هولندا)، ومتجر (أوجيلزي) في (مونتريال). ويُعد (قالن وستون) رئيس مجلس إدارة مؤسسة (و.قار فيلد وستون).

جورج ق. وستون (وُلد عام ١٩٦٤م) – حفيد (ابن قاري وستون.)

الرئيس التنفيذي لشركة (أسوشيتد بريتش فودز):

- درس في (أكسفورد)، وحصل على الماجستير في السياسة والفلسفة والاقتصاد إضافة إلى ماجستير إدارة أعمال من كلية أعمال (هارفارد).
- كان مديراً عاماً للأغذية (وستمبل) من عام ١٩٩٢م إلى ١٩٩٨م، ثم تولى إدارة تحالف المخابز من عام ١٩٩٩م إلى ٢٠٠٣م. وكان الرئيس التنفيذي لشركة (جورج وستون) للأغذية المحدودة في أستراليا من عام ٢٠٠٣م إلى ٢٠٠٥م. ثم أصبح رئيساً تنفيذياً لشركة (أسوشيتد بريتش فودز بي ال سي) في ٢٠٠٥م، خلفاً لـ(بيتر جاكسون)، الذي استلم إدارة الشركة في عام ١٩٩٩م بعد أبيه (قاري وستون) (توفي عام ٢٠٠٢م).

قاي وستون (وُلد عام ١٩٦١م) – حفيد (الابن الأكبر لقاري وستون).

رئيس مجلس إدارة شركة (هيلز بي ال سي):

- درس القانون في جامعة (أكسفورد)، وحصل على الماجستير في إدارة الأعمال من كلية (إنسيد) للأعمال.
- شغل مناصب عديدة في شركة (أسوشيتد بريتش فودز بي ال سي).

التبرعات الخيرية الأولى:

مُنح أول تبرع من المؤسسة إلى (بنتينق) ومعهد (بست) لمرض السكري في جامعة (تورونتو)؛ حيث اكتشف الطبيب (فردريك ق. بانتينق) و(تشارلز هبست) الإنسولين عام ١٩٢٣م، وقُدمت المنحة لهما خلال زيارة ودية بين (تشارلز بست) و(قار فيلد وستون) الذي تبرع حينئذ بمليون دولار.

ورغم أنها تُعد أول هبة قيّمة تتم رسميًا منذ إنشاء المؤسسة، إلا أن منح الهبات لم يكن أمرًا جديدًا على (قار فيلد وستون). ففي عام ١٩٣٩م، قبيل الحرب العالمية الثانية، تبرع (قار فيلد وستون) بمبلغ (٥٠٠٠) دولار إلى أعضاء كتيبة (ماكنزي-بابينيو) الكندية، التي تقطعت بهم السبل أثناء الحرب، حتى يُيسر لهم طريق العودة من فرنسا إلى كندا.

وفي عام ١٩٤٠م، في أثناء الحرب العالمية الثانية، كان تأثر (قار فيلد وستون) شديدًا بتضحيات طياري القوات الجوية الملكية، فزار وزارة إنتاج الطائرات والتقى بـ(لورد بيفربروك)، كندي آخر مستنفذ القوى؛ حيث سلمه (قار فيلد وستون) شيكًا مفتوحًا قائلاً: «إن الرب وحده هو القادر على استبدال هؤلاء الفتية.. لكن لي رغبة في استبدال الآلات». فخرّ (بيفربروك باكيًا)، وحرر الشيك بمبلغ (١٠٠.٠٠٠) جنيه إسترليني. وكان (وستون) سباقًا في جهوده تعاطفًا منه مع الجنود البريطانيين والكنديين للتضحيات التي يقدمونها. لذا فعندما أصاب الملل القوات الكندية في إنجلترا، أرسل لهم (وستون) أجهزة مذياع تبرعًا منه. وأنشأ أيضًا مطاعم مؤقتة في المملكة المتحدة تُقدم الطعام الساخن لما يقارب (١٥٠.٠٠٠) مدني حينما كان يحتمي سكان (لندن) في الملاجئ جراء القصف الألماني. بل لقد ذهب إلى أبعد من ذلك؛ حيث قدم ممتلكاته خارج (لندن) مأوي لعائلات الطيارين البريطانيين والكنديين.

أيدولوجية العمل الخيري:

لقد كان العمل الخيري فيما يخص كندا والكنديين أمرًا مهمًا؛ حيث كان لدى (وستون قار فيلد) اعتقاد شديد بأن الفضل في نجاحه يرجع إلى الناس. وفي أثناء الكساد الكبير، بذلت الشركة أقصى جهدها للاحتفاظ بالقوى العاملة. «... لا أريد الاستغناء عن خدمات أي فرد، فنحن نجني بالرجال ما لا نجنيه

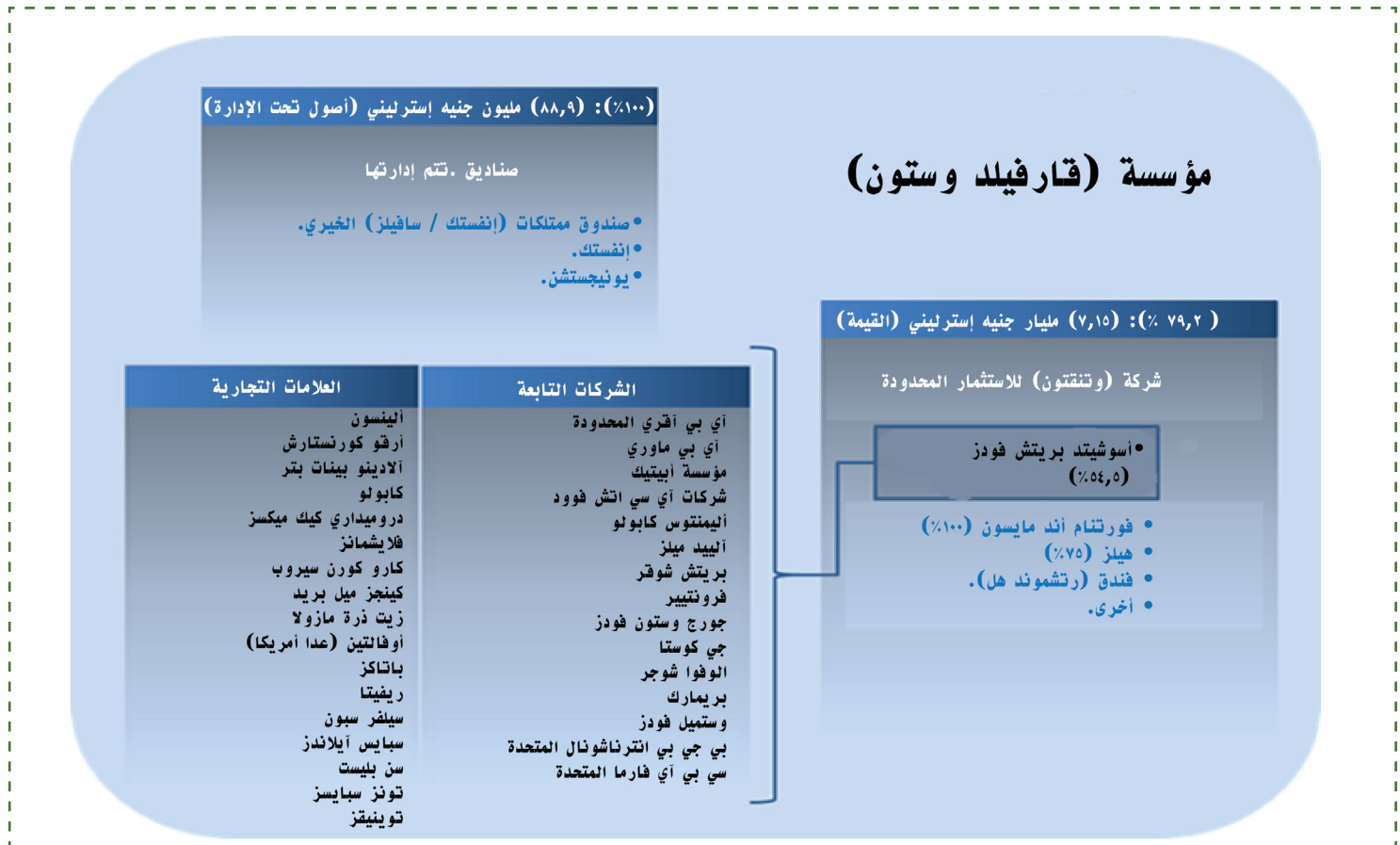
بالمكائن والآلات وغيرها. ولا يمكن أن تنجح هذه المؤسسة دون الرجال المناسبين وولائهم». وشكلت قضايا المجتمع المحلية والقيم الاجتماعية العقدية الراسخة حجر الزاوية في الأيديولوجيات الخيرية لـ(وستون). وحاولت عائلة (وستون) عدم الإفصاح عن هويتها والابتعاد عن الأنظار المحيطة بأنشطتها الخيرية، كلما أتيح لها ذلك. وبنمو الإمبراطورية وجعل المؤسسة الأساس الرسمي للعمل الخيري، نمت اهتماماتهم الخيرية بصورة أكبر. وترنو مؤسسة (قار فيلد وستون) إلى أن تكون «سريعة الاستجابة حيثما الحاجة الملحة»؛ حيث تدعم المؤسسة مجموعة واسعة من الأنشطة دون وجود أي أولويات محددة أو تحيز إقليمي للحصول على التمويل. ويفضل أمناء المؤسسة «المرونة في الاستجابة لطلبات المنظمات التي تستطيع توضيح أنها تخاطب احتياجاً ما، وأن عملها ذو مستوى عالٍ». إن جميع الأمناء في يومنا هذا من السلالة المباشرة للمؤسس، ولا يزال الأمناء ملتزمين بالمفاهيم الخيرية للأسرة التي جعلت المؤسسة إحدى أكبر وأكثر المؤسسات الخيرية احتراماً في البلاد.

مؤسسة (قار فيلد وستون)

الصندوق الخيري:

هيكلية الصندوق:

تركيبة مؤسسة (قار فيلد وستون) الحالية:



شكل (٥): أصول المؤسسة

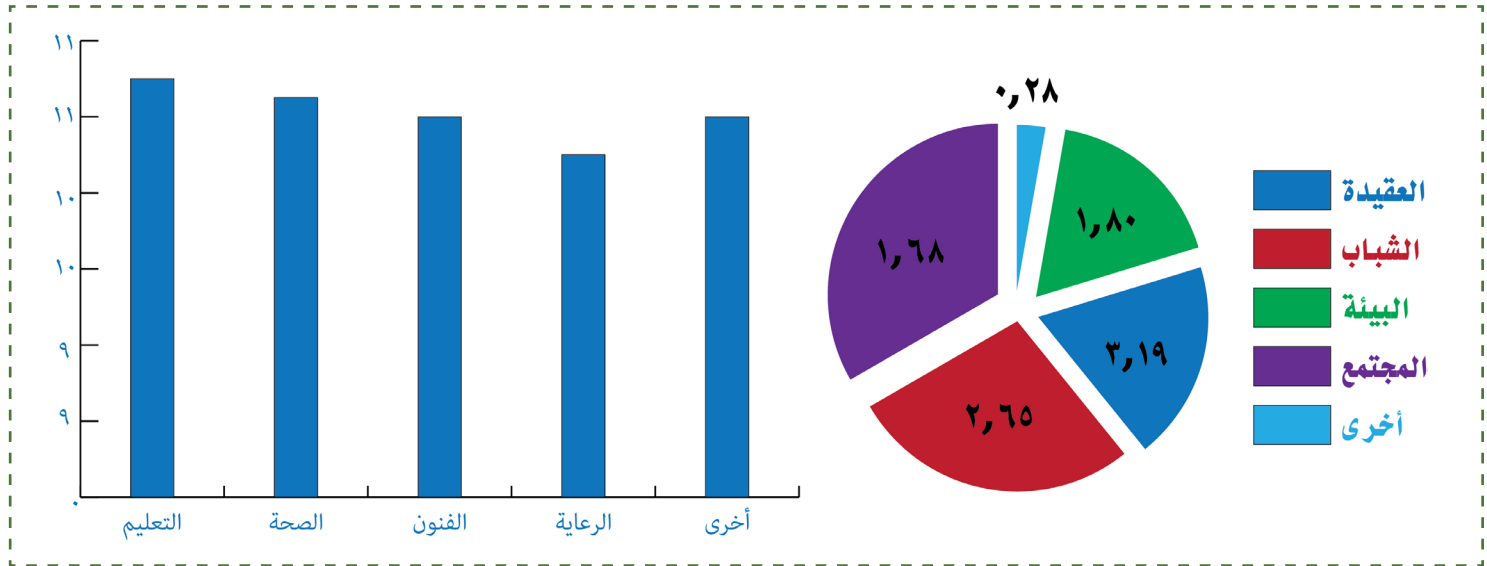
إن المؤسسة لديها عدد صغير من الصناديق التي تُدار خارجياً، إضافة إلى مبلغ الوقف الأصلي المكون من (٧٩.٢٪) من أسهم شركة (وتنقون) للاستثمار المحدودة، وتبلغ قيمة تلك الصناديق (٨٨.٩) مليون جنيه إسترليني، كما هو موضح في الشكل (٥).

ويُخصص دخل صندوق تمويل رئيس واحد لتمويل الاهتمامات الخيرية المتنوعة. ويتخذ الأمناء قرارات التخصيص وفقاً لصك الوقف وبما يحافظ على مفاهيم عائلة (وستون) الخيرية.

نبذة عامة عن الاهتمامات الخيرية:

من المنظور التاريخي، نجد أن المؤسسة تقدم التبرعات للمنظمات الخيرية التي تخاطب مجموعة واسعة من الاحتياجات في مناطق الحضر والريف، بدءاً من البحوث الطبية والغذائية إلى البرامج في مجال الفنون والتعليم والبيئة.

وفي السنوات الأخيرة، اتخذت المؤسسة منحى أكثر فاعلية وأكثر تركيزاً في مسار المنح التي تقدمها؛ حيث ارتكز اهتمام المؤسسة على مجالات أربعة رئيسة وهي التعليم، والصحة، والفنون، والرعاية الإجتماعية، كما هو موضح في الشكل (٦).



شكل (٦): نبذة عامة عن الاهتمامات الخيرية

وتشمل المجالات الأخرى مشروعات للمجتمع، والبيئة، والعقيدة، والشباب واهتمامات أقل شأنًا. وقد بلغ إجمالي توزيع المنح لعام ٢٠١٣م ما يقدر بـ (٤٩.٥) مليون جنيه إسترليني.

التعليم:

يدعم الأمناء مدارس متنوعة، كما يحرصون على ترويج مفهوم تميز التعليم لضمان توافر فرص توظيف جيدة للخريجين. ولدى الأمناء تفضيل قوي للأنشطة التي تعين الأفراد والمؤسسات على مساعدة أنفسهم.

وقد قدمت منح لمدارس الموسيقى التي يحتاج أغلب الطلاب فيها إلى الدعم المادي، وحيث يكون تركيز المدرسة على موهبة الطالب وتميزه بدلاً من المقدرة المالية له. وهذا يتفق مع قيم المؤسسة وأولوياتها. وقد حُصت منح كبيرة أخرى لبناء منشآت تعليمية جديدة.

الصحة:

كان الأمناء مسرورين لقدرتهم على دعم مجموعة متنوعة من المشروعات في هذا المجال، بدءاً من استثمار رأس المال في المعدات والمرافق الطبية إلى المشروعات البحثية الفريدة من نوعها. إن المؤسسة ليست جهة طبية متخصصة في التمويل، ولكن الأمناء يسعون إلى تخصيص المنح للمشروعات العملية التي ستنتفع العامة على المدى الطويل. ومن ذلك على سبيل المثال، المنحة الكبرى الوحيدة المقدمة إلى معهد (فرانسيس كريك) لأبحاث مرض السرطان في المملكة المتحدة؛ حيث بلغت قيمتها خمسة ملايين جنيه إسترليني.

الفنون:

كان لدى مؤسسة (وستون) اهتمام بالغ ودائم بالفنون؛ حيث دعمت المؤسسة مشروعات فنية متنوعة مثل ترميم وبناء المتاحف الرئيسية ومعارض الفنون.

وبفضل دعمهم الجهات الخيرية في تعليم الفنون، تم توفير فرص للأطفال والشباب من سن الثامنة إلى الثامنة عشرة من بيئات مختلفة للتدرب على المسرحيات الشهيرة وأدائها أمام الجمهور عبر أنحاء المملكة المتحدة. ونخص منها مهرجان مدارس (شكسبير) الذي حقق نجاحاً باهراً عبر السنوات الـ(١٣)

الأخيرة، ويضم الآن ما يزيد على (٢٦.٠٠٠) طفل من (٩٠٠) مدرسة تؤدي مسرحيات شكسبير في (١٥٠) مسرحاً.

الرعاية الإجتماعية:

تُقدّم منح الرعاية إلى المنظمات الصغيرة والمتوسطة في أنحاء البلاد التي توفر دعماً متميزاً للفئات الضعيفة مثل كبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة. وتعد منظمات مثل اتحاد الشبان المسيحيين (ACMY) من بين المنظمات التي تدرج تحت هذا التصنيف؛ حيث إنها تخاطب مجالات ذات صلة بالبطالة العالية، وثقافة العصابات والجريمة. وتوفر مثل هذه المنظمات مهارات المعيشة والعمل اللازمة لحياة المجتمعات المحلية.

إضافة إلى ذلك، يقدم أمناء المؤسسة التبرعات إلى الجهات الخيرية التي يبحثون عنها بأنفسهم؛ مما يشير إلى وجود تنوع في الاهتمامات والاحتياجات في القطاعات الأخرى بما في ذلك مشروعات الشباب والبيئة.

العقيدة:

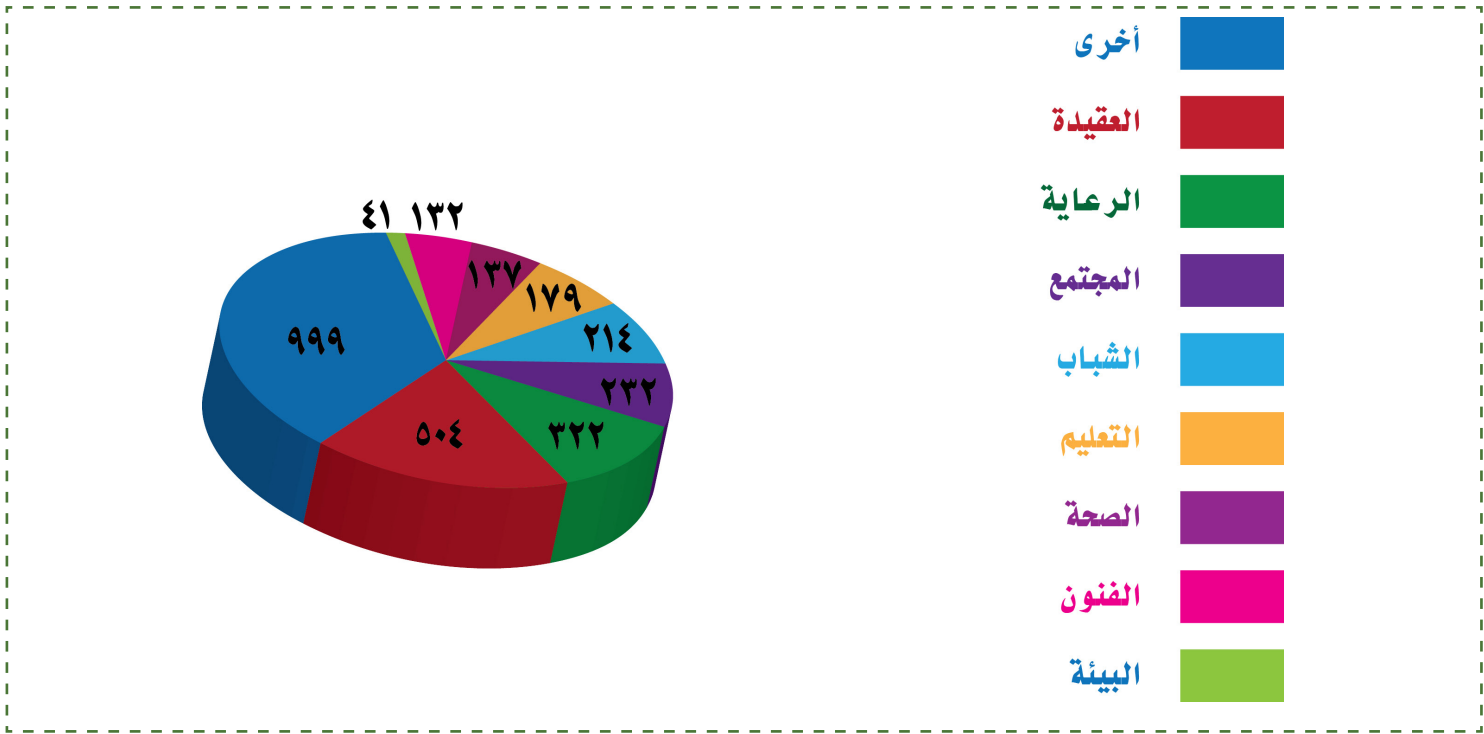
توجّه الغالبية العظمى من منح هذا المجال إلى ترميم عديد من الكنائس المذكورة في قائمة الإعانة؛ حيث إن صيانة وترميم تلك المباني مكلفة وتمثّل تحدياً للمجتمعات الريفية ذات التجمعات الصغيرة أو الكثافة السكانية القليلة. أما المنح الأخرى المُقدمة، فتُخصّص لدعم العمل الاجتماعي لتلك الجهات، بصورة مجملّة، بصرف النظر عن المذهب.

البيئة:

قُدّمت منح هذا العام إلى نطاق واسع من الأنشطة، من بينها العمل التعليمي ومشروعات إعادة التدوير والحفاظ على البيئة الطبيعية.

الشباب والمجتمع:

يدعم الأمناء الجهات الخيرية في أنحاء المملكة المتحدة التي توفر الدعم والأنشطة العملية في مجتمعاتها المحلية؛ حيث يُدرك الأمناء تمامًا مدى أهمية هذا النوع من الدعم لحياة المجتمعات في ظل المناخ الحالي. لذا، يبادر الأمناء بصورة رئيسة في دعم المشروعات التي تساعد الشباب على أن يبدأ حياته بخطوات جيدة وأن يستقل ماليًا.



شكل (٧): عدد المنح الموزعة من خلال الاهتمام الخيري

يتبين عند مقارنة الشكل (٦) بالشكل (٧) أن عدد المنح أصغر نسبيًا في مجالات التعليم، والصحة، والفنون، لكنها أكبر في القيمة النقدية للمنحة.

سياسات الحوكمة للمؤسسة:

- وفقًا لأحكام صك الوقف، تُصبح سلالة السيد (وقار فيلد وستون) وزوجته أمناء خلفًا لهما عند وفاتهما. ويُحدّد عدد الأمناء بعشرة أمناء، على ألا يقل عن خمسة. وفي حال قلّ عدد الأمناء عن خمسة، فيجب أن يُعيّن أمين من السلالة المباشرة لـ(وقار فيلد وستون).
- يُقصر تعيين الأمناء على أعضاء العائلة، وتواصل المؤسسة مسارها في الحفاظ على أهداف وغايات صك الوقف. ولضمان مواكبة جميع الأعضاء للممارسات الخيرية ولوائجها، يشغل أغلب الأمناء منصب أمين في مجالس إدارة جهات خيرية أخرى في المملكة المتحدة، أو كندا، أو الولايات المتحدة.
- يُعد الأمناء مسؤولين مسؤولية مباشرة عن إدارة المؤسسة، ويعقدون اجتماعات دورية للموافقة على المنح الكبيرة وتصديق المنح الصغيرة التي تم تحديدها.
- ينظر في كل نموذج طلب عضو واحد على الأقل من مجلس الأمناء.
- إضافة إلى ذلك، تضمن اجتماعات الأمناء الدورية إتمام التدابير اللازمة بصورة سليمة؛ مما يجعل المؤسسة أقل عرضة لحوادث كبرى. لهذا الشأن، يراجع الأمناء مستويات المخاطر التي اعتمدها مديرو الصناديق خارجيًا، وذلك بصفة دورية. وستقدم تفصيلات إضافية عن سياسات إدارة المخاطر للاستثمارات المباشرة (بما في ذلك المديرون الخارجيون) في تحليل «صندوق الاستثمار».
- تشمل توزيعات المنح تعهدات مستقبلية؛ ففي عام ٢٠١٣م، بلغت قيمة التعهد ما يقارب (١٠٪) من قيمة التوزيع. ويُعد الأمناء شديدي الحرص على إبقاء الالتزامات المستقبلية في وضع مرن.
- تُعقد الاجتماعات السنوية بغرض اعتماد الحسابات السنوية ومراجعتها رسميًا. ويخصص أعضاء مجلس الأمناء وقتًا للمؤسسة طبقًا لما يُحقّق المصلحة العامة.

سياسات الحوكمة لتوزيع الصندوق:

«يحتوي صك الوقف على مواد خيرية واسعة تسمح للأمناء -حسب تقديرهم- بدفع أو تخصيص الدخل، طبقاً للقيود، ورأس مال صندوق الوقف إلى أو لصالح أي من الهيئات والصناديق الوقفية والجمعيات أو المؤسسات أو المنظمات الخيرية».

- تهدف المؤسسة إلى الاستجابة إلى طلبات المنح «حيث الحاجة الملحة»، لذا، فإن المساعي الخيرية المدعومة وفقاً لذلك تعد أوسع مجالاً من الاستجابة المبنية على أولويات محددة أو تحيز إقليمي.
- تهدف المؤسسة إلى الحفاظ على كفاءة إجراءات نموذج طلب المنحة على قدر الإمكان، عن طريق تخصيص مرحلة واحدة «مبسطة» لتقديم الطلب.
- يوجد مساران رئيسيان للنشاط:
 - مسار المنح الكبرى؛ حيث تبلغ المنح (١٠٠.٠٠٠) جنيه إسترليني أو ما يزيد عليها.
 - مسار المنح الصغرى التي تتراوح قيمتها بين (١.٠٠٠) إلى (٩٩.٩٩٩) جنيه إسترليني.
- يتم التعامل مع كل طلب إعانة خلال أربعة أشهر من استلامه.
- قد يقوم أحد أعضاء مجلس الأمناء أو المؤسسة بزيارة الجهة المتقدمة بالطلب ليرى تلك الجهة عن قرب ويدرس الغرض من طلب الإعانة.
- ثم يتم الإبقاء على قناة تواصل منتظمة مع المنظمة عقب تقديم المنحة.

معيار المنحة وإجراءات طلبات المنح:

أعدت إجراءات تقديم الطلبات لتكون في أيسر صورة، ومتطلباتها الأساسية هي:

- من أنت؟ وما عمل منطمتك؟
- ما الاحتياج الذي تنشده؟
- كم الأشخاص المنتفعون؟
- كيف ومتى سيتم تسليم العمل أو المشروع؟
- كم ستكون التكلفة؟
- ماذا سيكون الأثر المستمر للمشروع؟

يُقدم موقع المؤسسة الإلكتروني دليلاً شاملاً عن كيفية تقديم طلب الإعانة مع توفير دراسات حالة، على الرابط:

http://www.garfieldweston.org/_common/updateable/downloads/How-to-Make-an-Application.pdf

يتبع - السياسات والمعايير:

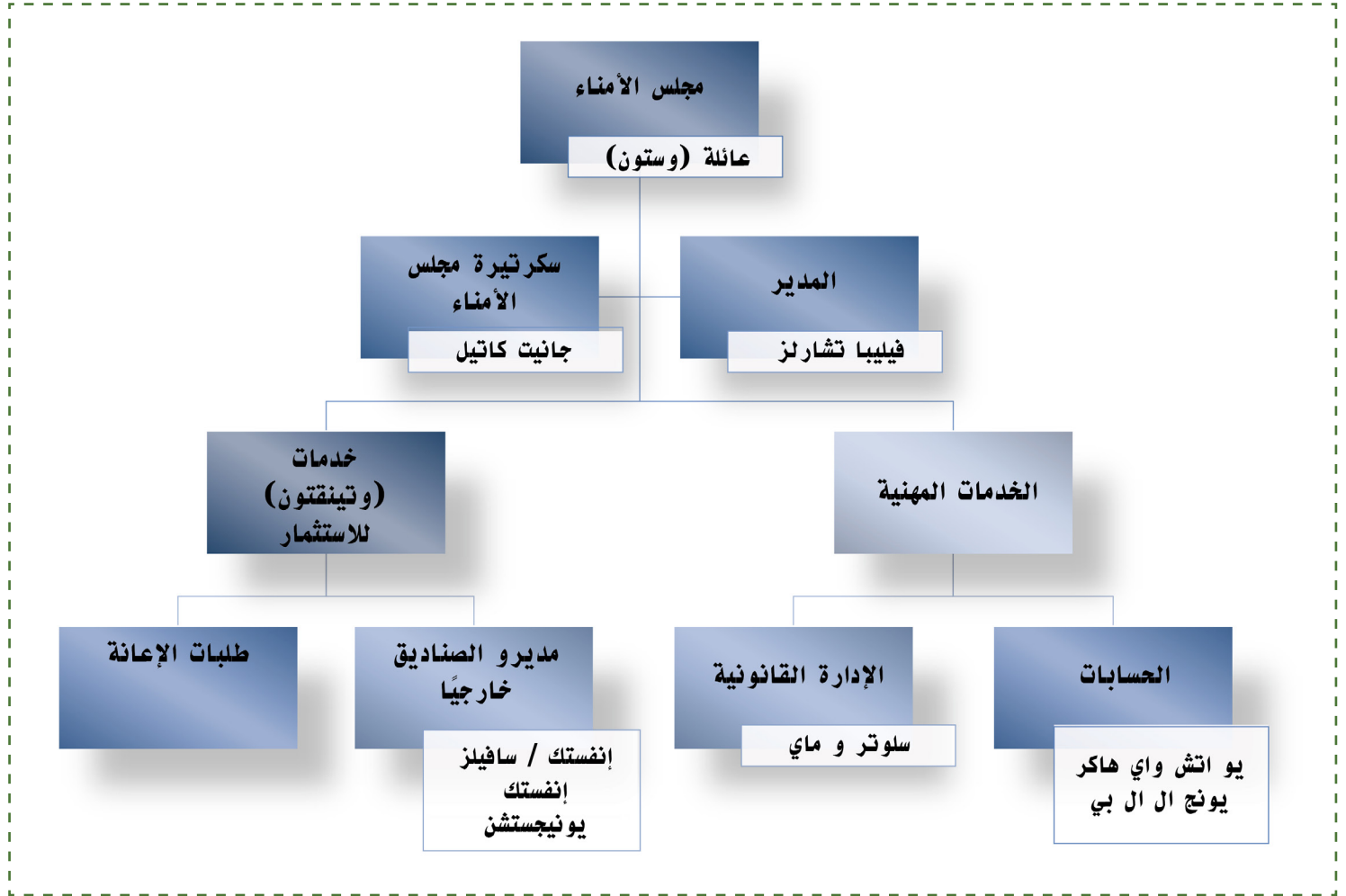
إضافة إلى ذلك، يُوفر الموقع الإلكتروني الإرشادات العامة التي تحكم قرار الأمناء حيال الطلبات المُقدمة، ومنها:

١. الجدوى المالية للمنظمة.
 ٢. درجة احتياج المشروع الذي يتطلب التمويل.
 ٣. المبلغ الذي أنفق على الإدارة وجمع التبرعات مقارنة بالأنشطة الخيرية.
 ٤. القدرة على جمع التمويل الكافي لتحقيق هدف طلب الإعانة.
 ٥. ما إذا كانت المنظمة ذات أولويات وخطط مناسبة لإدارة أنشطتها.
- وتقدم المؤسسة نبذة في غاية الوضوح عن الأنشطة التي لا تدعمها، وتشمل حالياً الآتي:

١. طلبات التمويل التي تُقدم خلال (١٢) شهرًا من تاريخ الطلب السابق، سواء تم استلام منحة أم لا.
٢. المؤسسة لا تنظر إلا في الطلبات المقدمة من الجهات الخيرية المُسجلة في المملكة المتحدة (إلا إذا كانت مُعفاة من التسجيل مثل الكنيسة، أو المؤسسات التعليمية أو المستشفيات أو مؤسسات عامة للإسكان).
٣. المؤسسة عادة لا تُموّل مشروعات خارج المملكة المتحدة، حتى وإن كانت المنظمة جهة خيرية مُسجلة في بريطانيا.
٤. المؤسسة لا تقبل الطلبات الخاصة بالأفراد أو بالبحوث والدراسات الفردية.
٥. المؤسسة لا تدعم جمعيات رعاية الحيوان الخيرية.
٦. المؤسسة عادة لا تموّل فعاليات المرة الواحدة مثل المهرجانات أو الاحتفالات، حتى وإن كانت بغرض جمع التبرعات. والمؤسسة أيضًا لا تقوم برعاية الفعاليات.
٧. المؤسسة لا تموّل رواتب ومناصب محددة، إلا أن الأماناء يُمكنهم النظر في المساهمة في تكاليف التشغيل الأساسية.
٨. المؤسسة لا تلتزم بتمويلات عبر سنوات عديدة (تكون المنح المُقدمة عادة لعام واحد فقط).
٩. المؤسسة لا تقدم المنح للمنظمات التي لا تُظهر تقدمًا ملموسًا بعد جمع التبرعات. وبشكل عام، يتوقع الأماناء أن تقوم المنظمات بتدبير معظم التمويل من خلال مصادر محلية أو تشريعية. ويتوفير المعلومات المفصلة عن إجراءات سير الطلب وتوفير تعليمات واضحة عن الأنشطة التي يمكن تمويلها أو لا يمكن تمويلها، تقل عدد الطلبات المُقدمة. وهذا، بدوره، يضمن تكاليف تشغيلية أقل في إدارة المؤسسة.

التوظيف والهيكل التنظيمي:

لَمَّا كانت المؤسسة لا تَعَيِّن أي عمالة، فإن هيكله الشركة تتكون فقط من مجلس الأمناء ومزودي الخدمات من خارج المؤسسة. الشكل (٨) يوضح الهيكله الإدارية الحالية للمؤسسة.



شكل (٨): الهيكله الإدارية

مجلس الأمناء:

قاي وستون، رئيس مجلس الإدارة

هو حفيد (قار فيلد وستون) وابن (قاري وستون) الراحل، درس في جامعتي (أكسفورد وإنسيد). بدأ حياته المهنية في الاستثمار البنكي قبل أن ينتقل إلى شركة (أسوشيتد بريتيش فودز بي ال سي)؛ حيث شغل منصب المدير العام لشركتي (جاكسونز او بيكاديلي) و(ذا ريفيتا كو). تقلد (قاي) منصب رئيس مجلس إدارة (وتنقون) للاستثمار ومؤسسة (قار فيلد وستون) منذ عام ٢٠٠٠م.

كاميلا دالقلش

هي ابنة المؤسس (قار فيلد وستون)، كانت تشغل منصب الأمين لما يزيد على (٣٠) عاماً. التحقت (كاميلا) بالعمل في (فورتنام أند مايسون) بعد تخرجها من جامعة (ماكجيل) في مدينة (كيبك)، واستمرت بالعمل فيها لمدة عامين قبل انضمامها للعمل بمتاجر التجزئة لتجهيزات المطابخ الفاخرة في (أونتاريو). شغلت (كاميلا) عضوية مجلس الإدارة لـ(فورتنام أند مايسون) مدة (٣٣) عاماً، وهي أيضاً أحد الأمناء في مؤسسة (وستون، كندا)، وهي جهة خيرية منفصلة.

كيت هوبهاوس

هي حفيدة المؤسس، تخرجت في جامعة (بريستول)، والتحقت بالعمل في جميع أقسام الأطفمة الفاخرة وتجارة التجزئة لشركة (فورتنام أند مايسون). أصبحت (كيت) مديراً للأعمال عام ١٩٩٨م، ومديراً غير تنفيذي عام ٢٠٠٥م، ومن ثم رئيساً لمجلس الإدارة عام ٢٠٠٨م خلفاً لأختها جنى خياط.

جنى خياط

هي حفيدة المؤسس، درست التاريخ في جامعة (أكسفورد) قبل التحاقها بـ(فورتنام أند مايسون). ثم خلفت أبها (قاري وستون) في رئاسة مجلس إدارة (فورتنام أند مايسون) عام ٢٠٠٠م، وشغلت ذلك المنصب لمدة ثمانية أعوام. أصبحت جنى أميناً في المؤسسة عام ١٩٩٤م.

صوفيا مايسون

هي حفيذة المؤسس، درست في جامعة (دورهام)، وعملت في مجال الصحافة والنشر، ولديها (٢٠) عامًا من الخبرة في تقديم المنح الفعالة. تولت (صوفيا) إدارة مؤسسة (قار فيلد وستون) خلال السنوات الأخيرة لحياة أبيها (قاري وستون) قبل أن تُصبح أُمِينًا عام ١٩٩٤م.

إليزا متشل

هي حفيذة المؤسس، درست التاريخ في جامعة (ويليام أند ماري) في (فيرجينيا). شغلت مناصب في مجالات عدة من بينها القانون والتدريس، وقد طافت بلدانًا كثيرة. التحقت (إليزا) أيضًا بمؤسسة العائلة المنفصلة في كندا.

ميليسا مورдох

هي حفيذة المؤسس، تتمتع بخلفية جيدة عن مجال التنمية الدولية بما في ذلك حقوق الإنسان والصحة العامة في كمبوديا وبرامج القروض الصغيرة في بيرو. التحقت (ميليسا) بمجلس إدارة مؤسسة (قار فيلد وستون) عام ٢٠٠٨م، وهي أيضًا عضو في مجلس إدارة عدد من المنظمات الخيرية والإنسانية.

جورج وستون

هو حفيد (قار فيلد وستون)، درس في جامعة (أكسفورد)، وحصل على الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة (هارفرد). شغل منصب الرئيس التنفيذي لـ (أسوشيتد بريتش فودز) (FBA) منذ ٢٠٠٥م، وكان عضوًا في مجلس إدارتها منذ ١٩٩٩م. شغل (جورج) مناصب عدة منها مدير عام (لوستميل فودز)، ومخابز التحالف، وشركة (جورج وستون) للأغذية المحدودة في أستراليا.

قالن وستون

هو الابن الأصغر لـ (قار فيلد وستون). وهو الرئيس التنفيذي لشركة (جورج وستون) المحدودة، الشركة التي أسسها جده (جورج وستون). وهو أيضًا رئيس مجلس إدارة مجموعة (سيلفريدجز) المحدودة.

التحليل المالي:

لا يعتمد الصندوق على أي إيرادات خارجية، سواء من الجمعيات الخيرية الأخرى، أو من الحكومة أو من التبرعات العامة.

شكل (9): نبذة تاريخية عن الإنفاق الخيري

٢٠١٠		٢٠١١		٢٠١٢		٢٠١٣		
عدد المنح	إجمالي القيمة (إلجتيه الاسترليني)	عدد المنح	إجمالي القيمة (إلجتيه الاسترليني)	عدد المنح	إجمالي القيمة (إلجتيه الاسترليني)	عدد المنح	إجمالي القيمة (إلجتيه الاسترليني)	
٩٦	٥.٦٨٠.٥٠٠	١٢٩	١٠.٦٧٩.٩٧٤	١٢٢	٤.٤١٩.٥٣٠	١٢٢	٩.٧٦٠.٥٠٠	الثون
٢٨٤	١.٨٠٣.٦٠٠	٢٨٧	١.٥٩٩.٤١٠	٣١٢	٢.٠٨٧.٠٣٠	٣٣٢	١.٦٨٤.٨٥٠	المجتمع
١٢٦	١١.٩٨٥.١٦٦	١٧١	٩.٥٦٩.٦٥٠	١٨٧	١٢.٧٤٤.٥٥٥	١٧٩	١٠.٥٩٩.٠٠٠	التعليم
٣٠	٢.٣٥٣.٠٠٠	٥٧	١.٥٩٠.١١٩	٧٣	٢.٨٤١.٥١٨	٤١	١.٨٠٠.٠٠٠	البيئة
١٠٨	٤.١٥٨.٩٤٦	١٢٢	٦.٤٧٩.١٨٨	١٤٩	٦.٧٥٩.٣٧٧	١٢٧	١٠.٢٤٧.٥٠٠	الصحة
٤٣٦	٢.٨٢٨.٠٥٠	٥٠٨	٤.١٦٧.٧١٠	٥٧٠	٧.٤٠٠.٤٣٩	٥٠٤	٣.١٩٤.٨٠٠	المشردة
٣٢٤	٢.٨٧٥.٥٠٠	٣٣٤	٣.١٦٩.١٩٢	٣١٥	٦.٠٥٧.٤٩٢	٣٢٢	٩.٣٨٥.٤٥٠	الرعائية
٣٠٠	٢.٣٥١.٠٥٠	٢٦٠	٢.٩٦٣.٥٩٥	٢٩٢	٣.١٩٤.٤٠٥	٣١٤	٢.٦٤٥.٧٥٠	الخيلب
١٥	٢٨٩.٠٠٠	١٣	٢٨٨.٠٠٠	٢٧	٧٨٨.٧٠٨	٨	٢٧٧.٠٠٠	أخرى
١٥٢٩	٣٤.٢٢٤٨١٢	١٧٨١	٤٠.٥٠٦٨٢٨	٢٠٥٩	٤٦.٢٩٢.٩٥٥	١٧٦٩	٤٩.٤٩٤٨٥٠	الإجمالي

قامت مؤسسة (قار فيلد وستون) بتوزيع (٧٣٥) مليون جنيه إستراتيجي منذ إنشائها.

شكل (١٠): الملخص المالي

توزيع الدخل							تاريخ الحسابات (بالألف جنيه إسترليني)
المعز	إيرادات الفوائد الدخل الإجمالي إجمالي التبع النفقة	دخل صناديق الممتلكات	دخل وتحتون	دخل الصافي للفترة	دخل	دخل	
-٥,٢٤٦	-٤٩,٤٩٥	٤٤,٢٤٩	٢٥٩	٢٤٨	١,٣٩١	٤٢,٣٥١	٢٠١٣
-٤,٠٦٠	-٤٦,٢٩٣	٤٢,٢٣٣	٢٧٦	٢٧٧	١,٣٧٩	٤٠,٣٠١	٢٠١٢
-٢٢,١٦٨	-٤٠,٥٠٧	١٨,٣٣٩	٢٦٥	٢١٢	١,٣٦٧	١٦,٣٩٤	٢٠١١
٢٥,٨٢٧	-٣٤,٢٢٥	٦٠,٠٥٢	٨٤	٣١١	١,٥٩٦	٥٨,٠٦١	٢٠١٠
١٢,٢٢٨	-٢٥,٢٨٢	٣٨,٥١٠					٢٠٠٩

مصرفات							تاريخ الحسابات (بالألف جنيه إسترليني)
المعز	صافي الإلتاق	حكومة	الإدارة	تخلفات الصناديق الإدارة	تسويات المتبع	المتبع	
-٥,٨٦٨	-٥٠,١١٧	-١٧٧	-٣٤٣	-٢٣٧	١٣٥	-٤٩,٤٩٥	٢٠١٣
-٤,٧٥٠	-٤٦,٩٨٣	-٢٠٩	-٤٥١	-٢٤٥	٢١٥	-٤٦,٢٩٣	٢٠١٢
-٢٢,٧٤١	-٤١,٠٨٠	-٢١٩	-٣٦٠	-٢٦٣	١٦٩	-٤٠,٥٠٧	٢٠١١
٢٥,١١٣	-٣٤,٩٣٩	-٣٠٨	-٣٦٦	-٣١١	١٧١	-٣٤,٢٢٥	٢٠١٠
١٢,٤٠٢	-٢٦,١٠٨	-٣١٠	-٣٢٠	-٣٤٦	١٥٠	-٢٥,٢٨٢	٢٠٠٩

تضمين الأصول					
تاريخ الحسابات	تضمن أصل وتحتون	الصناديق الإدارية	صناديق الممتلكات إجمالي قيمة الاستثمارات	تحت	تاريخ الحسابات
٢٠١٣	٧,١٤٧,٥٩١	٨٤,٣١٦	٤,٥٦٠	٣٤,٦٢٦	٢٠١٣
٢٠١٢	٤,٨٣٢,٣٢٢	٧٨,٧٨٠	٤,٦٤٧	٣٥,٦٢٦	٢٠١٢
٢٠١١	٤,٠٤٧,٦١٧	٨١,٦٣٧	٤,٦١٦	٣٧,٨١٩	٢٠١١
٢٠١٠	٣,٩٤٥,٩٥٦	٧٨,٤٨١	٤,٥١٥	٥٩,٤٧٩	٢٠١٠

تحليل النفقات

تاريخ الحسابات	النسبة المئوية لتكاليف الإدارة والحوكمة من التوزيع	النسبة المئوية لقيمة الصندوق المدار من الأصول المدارة
٢٠١٣	١,٠٥%	٠,٢٨%
٢٠١٢	١,٤٣%	٠,٣١%
٢٠١١	١,١٨%	٠,٣٢%
٢٠١٠	١,٦٨%	٠,٤٠%

الملاحظات المالية:

- تشمل تكاليف الحوكمة تكاليف العمالة، والخدمات المهنية والقانونية، وتكاليف الدعم. ويخصص الأمناء وقتهم للمؤسسة بصفة عمل خيري تطوعي.
- المؤسسة لا تُوظف أي عمالة، لذا فإن تكاليف العمالة المذكورة أعلاه هي الأجور المدفوعة إلى عمالة (وتنقنون) للاستثمار المحدودة نظير العمل الذي تقوم به للمؤسسة، إضافة إلى خدمات السكرتير الخاص بمجلس الأمناء. وهذا يضمن الحفاظ على تقليل المصاريف الإدارية.
- يقوم الأمناء بتأمين دخل احتياطي كاف بما يضمن استمرار توزيع المنح في حال انخفاض مستويات الدخل. وفي عام ٢٠١١م، عندما انخفض دخل المؤسسة إلى أقل من (٥٠%) من متوسط الدخل التاريخي لها، واصلت المؤسسة زيادة توزيع المنح من خلال القيام بالسحب من الاحتياطيات النقدية. خلال هذه الفترة، شهدت الأرصدة النقدية انخفاضاً من (٦٠) مليون جنيه إسترليني إلى (٣٨) مليون جنيه إسترليني.
- عاد مستوى الدخل إلى وضع الاستقرار عقب الأزمة المالية، ولكن لما كانت التوزيعات في نمو مستمر، واصلت المؤسسة السحب من الاحتياطيات النقدية.
- تظل المصاريف الإدارية قليلة جداً نسبة إلى التوزيعات بمتوسط (١.٣٣%) عبر السنوات الأربع الأخيرة. وهذه نسبة منخفضة إذا ما قورنت بالنسبة المعتادة في الصناعة المقدرة بـ (٧%).
- تتقاضى كل من شركتي (إنفستك) و(يونيجستشن) أجوراً إدارية خارجية قليلة بنسبة تبلغ (٠.٣٣%) عن الفترة نفسها.

مؤسسة (قار فيلد وستون) - وظيفة الاستثمار

لا يوجد لدى مؤسسة (قار فيلد وستون) «وظيفة استثمار» داخلية؛ حيث إنها تعمل بشكل «خيري» وتحصل على إجمالي دخلها من الـ (٧٩.٢٪) من شركة (وتنقتون) للاستثمار المحدودة (رأس مال الوقف الدائم - يُحتفظ به وديعة في بنك رويال في أسكتلندا)، إضافة إلى دخل قليل من صناديق تتم إدارتها خارجياً ومملوكة من المؤسسة نفسها.

هيكل صندوق الاستثمار:

شركة (وتنقتون) للاستثمار المحدودة (٧٩.٢٪).

الاستثمار المباشر (١٠٠٪) - مديرو الصناديق الخارجية.

حيث إن المؤسسة لا تقوم بتوظيف أي عمالة، فإن تنظيم تلك الصناديق الخارجية وإدارتها يتم عن طريق شركة (وتنقتون) للاستثمار المحدودة.

هيكل الشركة - شركة (وتنقتون) للاستثمار المحدودة (ويل):

تتكون شركة (ويل) القابضة بصورة أساسية من:

- شركات تابعة مباشرة:
 - فورتنام أند مايسون.
 - هيلز.
 - فندق رتشموند هل.
 - استثمارات (وتنقتون) للتطوير العقاري المحدودة.
 - أخرى.
- مجموعة (أسوشيتد بريتش فودز) والشركات التابعة (٥٤.٥٪ المملوكة من شركة ويل).

تُعد مجموعة (أسوشيتد بريتش فودز) أكثر الشركات المملوكة لـ (ويل) أهمية؛ حيث تُمثّل ما يقارب (٩٩٪) من أرباح الشركات الموحدة قبل خصم الضرائب. وكانت (وتنقتون) شركة قابضة، فهي تتلقى توزيعات الأرباح من الشركات التابعة لها وتوزعها وفقًا لهيكله ملكية الأسهم. أما (وتنقتون) بذاتها فلا تملك أي احتياطات أو أرصدة نقدية. ويتم إخراج حسابات وبيانات الدخل لـ (وتنقتون) على أساس مُوحد ليعكس جميع الشركات المختلفة المملوكة لها.

المديرون:

- قاي وستون (رئيس مجلس الإدارة).
- إيما أدامو.
- السير هاري دجانوجلي.
- كيت هوبسون.
- (و. قالن) وستون.
- (ق. قراينر) وستون.
- جورج وستون.
- ستيفن هانكوك.
- تشارلز مايسون.
- - سكرتيرة الشركة: أماندا قيدي.

الصناديق التي تتم إدارتها خارجيًا:

تُدار هذه الصناديق من ثلاث شركات مستقلة لإدارة الصناديق:

١. صندوق ممتلكات (سافيلز الخيري): صندوق ممتلكات خيري منذ إنطلاقه عام ٢٠٠٠م، وهو أول صندوق استثمار مشترك يُتاح لجميع المؤسسات الخيرية في إنجلترا وويلز للاستثمار بصورة مباشرة في الممتلكات التجارية في المملكة المتحدة. ولما كانت عديد من الجهات الخيرية تقتصر إلى وجود أموال كافية لإنشاء محفظة كبيرة بما يكفي لتوزيع المخاطر بدلاً عن امتلاك ممتلكات فردية، فقد صُمم صندوق الممتلكات الخيري خصيصاً لتلبية احتياجات الجهات الخيرية، والسماح لها بالتمكن من استثمار وإدارة الممتلكات بصورة مهنية مع تجنب وقت ونفقات إدارة الممتلكات.
٢. تقدم شركة (إنفستك) مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات المالية لقاعدة عملاء متخصصة في ثلاث أسواق رئيسية، هي: المملكة المتحدة وجنوب أفريقيا وأستراليا. وتُعد شركة (إنفستك) لإدارة الأصول مزوداً متخصصاً للمنتجات والخدمات الاستثمارية النشطة للمستثمرين من المؤسسات والأفراد.
٣. أما شركة (يونيجستشن) فهي تقدم حلاً استثمارية مصممة خصيصاً لعدد محدود من المؤسسات والعائلات الراقية. وتقوم شركة (يونيجستشن) بإدارة أصول بقيمة (١٥) مليار دولار أمريكي؛ حيث تُدير (٩٣٪) من الأصول لصالح (٢٥٠) مؤسسة استثمارية تقريباً و(٧٪) نيابة عن عائلات ثرية. وتُعد إستراتيجيات الاستثمار للشركة هي الأسهم وصناديق التحوط والأصول الخاصة وحلول استثمارية عبر الأصول.

نموذج ومحفظة الاستثمار:

في حين كان تاريخ مؤسسة (وستون) والنشاط الخيري الذي تُسيطر عليه العائلة ويرتبط ارتباطًا وثيقًا بهم مثيرًا للاهتمام بطريقتهم الخاصة، إلا أن نموذج الاستثمار الخاص بـ(وستون) يختلف إلى حد ما عن نموذج الأوقاف التقليدية. فبدلاً من وهب مبلغ محدد للاستثمار في الأغراض الخيرية، يعتمد كل من هيكل صندوق (وستون) ونموذج الاستثمار التابع له -إلى حد كبير- على جزء من الدخل محدد سابقاً متمثلاً في نسبة ملكية شركات العائلة مقابل الأعمال الخيرية.

وتتم إدارة استثمارات المؤسسة فيما يتعلق بشركة (وتنقتون) للاستثمار -بطريقة غير مباشرة- من خلال القرارات وإدارة الأداء للجهات التجارية الأساسية التابعة لها. وفي معظم الحالات، يشغل الأعضاء الرئيسيون أنفسهم في عائلة (وستون) المناصب العليا في مجلس إدارة الشركات التابعة؛ حيث نرى أربعة أمناء يديرون (وتنقتون) للاستثمار المحدودة، ومنهم ثلاثة يشغلون أيضاً مناصب عليا في مجلس إدارة ومديرين لشركات (أسوشيتد بريتش فودز)، و(هيلينج) القابضة، و(فورتنام أند مايسون).

وحيث أُدرجت عديد من الشركات الغذائية وقطاع التجزئة التي تمتلكها المجموعة في قائمة الأسواق الدولية، فإن تقييم الأصول والأداء الاستثماري للمجموعة يُعد عرضة لتقلبات ومخاطر السوق الاقتصادي والمالي الواسع. ولكن لا يزال بالإمكان اعتبار الرقابة الكلية وصناعة القرار تحت مظلة مجلس أمناء المؤسسة.

تُعد المكونات المحددة لمحفظة استثمارات شركة (وتنقتون) معقدة؛ حيث إنها كيان غير مدرج في البورصة، وتتكون من عديد من المصالح التجارية الخاصة والمعلنة في شبكة من هيكلية ملكية مترابطة كما هو موضح في الشكل (١١).

صناديق تمويلية مقيدة (وقف دائم)	(٧.١٤٧.٦) مليون جنيه إسترليني
صناديق تمويلية غير مقيدة (صندوق رأس المال المصروفات)	(٨٩.٥) مليون جنيه إسترليني
صندوق الدخل غير المقيد	(٢٧.٩) مليون جنيه إسترليني
إجمالي تامين صافي الأصول (نهاية السنة المالية ٢٠١٣م)	(٧.٢٦٥.١) مليون جنيه إسترليني

تمتلك المؤسسة محفظة استثمارية بقيمة (٨٨.٩) مليون جنيه إسترليني من رؤوس الأموال المستهلكة (٨٩.٥) مليون جنيه إسترليني بنهاية العام المالي في ٢٠١٣م؛ حيث يُوزع الدخل ورأس المال وفقاً لتقدير مجلس الأمناء. ويُستعان بخبرات خارجية لاستثمار هذه الصناديق وإدارتها في محافظ متوازنة على أساس إجمالي عائد تقديري يُحدده مديرو الصناديق في شركة (إنفستك ويونيجستشن). ويُستثمر جزء صغير في صندوق الممتلكات الخيري الذي تُديره شركة (إنفستك/ سافيلز).

ويتم التحفظ على المكاسب العائدة من الاستثمار في صندوق دخل غير مقيد يُستهلك وفقاً لما يراه الأمناء -في تقديرهم- سيساعد في تعزيز أهداف المؤسسة.

أما الدخل الوارد من الوقف الرئيس الدائم، فيتم تحصيله في صورة أرباح مستحقة الدفع. وبعام ٢٠١٤/١٣م، نرى أنه لا يوجد لدى الأمناء أي نية في التنازل عن أي من مصالح المؤسسة في شركة (وتنقتون) للاستثمار المحدودة.

ملخص نهاية السنة المالية ٢٠١٣م:

- قدمت (وتنقتون) للاستثمار المحدودة تقريراً عن الأرباح «الموحدة»؛ حيث بلغت قيمتها (٦٤٢) مليون جنيه إسترليني.
- والتي يُنسب (٣٣١) مليون جنيه إسترليني منها إلى شركة (وتنقتون) للاستثمار المحدودة (حامي الأسهم).
- أرباح تُدفع من شركة (وتنقتون) للاستثمار المحدودة بقيمة (٥٣) مليون جنيه إسترليني.

- والتي يُدفع (٧٩.٢٪) منها، أو (٤٢.٣) مليون جنيه إسترليني، إلى مؤسسة (قار فيلد وستون).
- المؤسسة نفسها حصلت على دخل إضافي يُقدر بـ (١.٩) مليون جنيه إسترليني (من الصناديق المُدارة) والتي حققت للمؤسسة دخلاً إجماليًا يُقدر بـ (٤٤.٢) مليون جنيه إسترليني.

سياسات الاستثمار:

تكمن أهداف الأمناء الاستثمارية -على النحو المبين في بيان السياسة العامة- في الإبقاء على القيمة المطلقة لرأس المال مع الحفاظ على «القيمة الحقيقية» له على حد سواء.

وتخضع سياسات استثمار مؤسسة (وستون) وقيودها وسلطاتها الرقابية إلى نصوص صك الوقف، وتراجع سياسات تقديم المنح من وقت إلى آخر كلما دعت الحاجة لذلك. وتهدف المؤسسة إلى مواءمة أهدافها الاستثمارية ومعاييرها ورغبتها في المخاطرة وإدارتها المالية مع ما يلبي أهدافها الخيرية الشاملة.

ويُوزع الدخل الوارد من الوقف الدائم فقط. وفي حال احتفظ بالأرباح، فإن من الممكن إعادة استثمارها في صورة أموال مستهلكة / غير مقيدة أو حفظها في صورة نقدية.

أما سياسة الاستثمار المباشرة الوحيدة التي ينص عليها مجلس أمناء المؤسسة، فهي التي تخص الأهداف التي يضعها المجلس للمديرين الخارجيين.

ويتعين إصدار تعليمات لمديري الصناديق المستقلة للأموال المستهلكة غير المقيدة بتبني إستراتيجية استثمار محافظة من خلال الاستثمار في محفظة متوازنة دون قيود جغرافية أو وفق العملة أو وفق القطاع، وتخضع لشروط أمر اللجنة الخيرية المؤرخ في ١٩ سبتمبر ٢٠٠١م. وكان الأمناء قد وضعوا معياراً للأداء الاستثماري بشأن هذه الأموال، وهو مؤشر أداء قطاع المطاعم (IPR) إضافة إلى (٤٪) خلال فترة تداول ثلاث سنوات منذ عام ٢٠٠٨م. ويُقاس الأداء باستمرار ويُرصد مقابل هذا المعيار، وكذلك مقابل مؤشر إدارة الثروات للجهات الخيرية مقيدة الدخل.

وبصرف النظر عن المعوقات الأساسية للوقف الدائم، فإن وجود هدف وإستراتيجية أداء للاستثمارات التقديرية ومبدأ يسير في تأمين التمويل المناسب يُعد كافيًا للحفاظ على الالتزامات المستقبلية والتعهدات

الخيرية، ولم نلاحظ وجود سياسات استثمار أخرى موثقة. ولم نجد للمؤسسة مخططات استثمارية في صورة مهام أو برامج من بين أهداف محافظتها أو استثمارها؛ حيث إن المؤسسة قد تأسست ببساطة على مبدأ تقديم ما هو متاح. ولمّا كانت جميع أصول الاستثمار موجودة في المملكة المتحدة، فلا نرى أي مراعاة للعملة على هذا الجزء من المؤسسة. ومن الممكن أن ننسب (١٪) من الدخل في محفظة شركة (وتنقنون) للاستثمار إلى أنشطة موزعة على مناطق جغرافية دولية. ولم نلاحظ أي سياسات استثمار بعينها ذات بُعد أخلاقي، على الرغم من أن المؤسسة تعترف وتعلن في تقريرها السنوي أن لدى شركة (وتنقنون) ممارسات أخلاقية تتماشى مع أهداف المؤسسة.

تتم معظم أعمال الأصول الاستثمارية الأساسية في قطاعي الغذاء والتجزئة المحافظين. في حين نرى أن بعض العلامات التجارية تعرضت مؤخراً لحمولات مثيرة للجدل عن انتهاكها لحقوق الحيوان، ولكن سرعان ما عالجت إدارة الشركات المعنية هذه الحملات، ومن الممكن أن تكون هذه الحملات قد أدت أو لم تؤدّ إلى أي مخاوف أخلاقية كبيرة؛ حيث يأخذ الأمناء الأمور الخاصة بالأخلاق والسمعة على محمل الجد، ولاسيما إن كانت تتعلق بالأنشطة التجارية والاستثمارية التابعة لها، وهو أمر يراقبونه عن كثب.

إدارة صناديق التمويل:

يُعيّن أفراد من السلالة المباشرة لـ(وقارفيلد وستون) لشغل منصب الأمين وتولّي مسؤوليات الإدارة المباشرة للمؤسسة، بحد أدنى قدره خمسة أفراد وحد أقصى قدره عشرة؛ حيث يعقد مجلس الأمناء اجتماعات بصفة دورية لمراجعة الوضع المالي للمؤسسة والنظر في المنح المُقدمة.

ولا يُمكن إجراء أي تغييرات على الأصول الاستثمارية دون تصويت بالإجماع من جميع الأمناء؛ حيث إن إدارة الاستثمارات اليومية أمر غير مُطبق في حالتهم. أما سياسات الاستثمار، والقرارات الإدارية، والإدارة اليومية لصندوق التمويل الاستهلاكي، الذي يقل نسبياً عن (٨٩) مليون حنيه إسترليني، فهو متروك بصورة رئيسة لتقدير شركات إدارة الصندوق التي تُعيّن لهذا الغرض. وهذا يجعل الأمناء أكثر تركيزاً على أنشطة تقديم المنح وإدارة الالتزامات التي تخص الدخل، والتدفق والاحتياط النقدي.

إضافة إلى ذلك، فإن من مهمة المدير المُعين في المؤسسة مراجعة المخاطر التشغيلية باستمرار. لذا يجتمع الأمناء بصورة منتظمة لمراجعة أداء الاستثمار والتعرض للمخاطر مع مديري الاستثمار المستقلين للتأكد من أنها تتناسب مع العوائد المتوقعة.

وحيث إن الأمناء هم من أعضاء العائلة المُسيطرة على الأصول التجارية الأساسية، فيمكننا القول إنه لا يزال لديهم نفوذ وسيطرة إلى حد كبير على أداء الاستثمارات، ووضع إستراتيجية وسياسة إدارة الصناديق التقليدية بشأن العوائد المستهدفة، أما تخصيص الأصول وإدارة مخاطر المحفظة، فلا يمكن تطبيقها في حالة مؤسسة (وستون). لذا نرى أن أداء الاستثمار والإدارة المذكورين يتناسبان أكثر مع الإدارة اليومية للأعمال التجارية في قطاعي المواد الغذائية وتجارة التجزئة.

ونجد انعكاس نموذج إدارة الاستثمار بصورة مجملية في التكاليف والنفقات التشغيلية المنخفضة نسبياً للمؤسسة.

أداء الصندوق:

ارتفعت قيمة الأصل الخاص بالمؤسسة بشكل ملحوظ من (٤.٩) مليار جنيه إسترليني في عام ٢٠١٢م إلى (٧.٢) مليار جنيه إسترليني في ٢٠١٣م مُدعمًا بارتفاع أسعار الأسهم الأساسية المدرجة في شركة (أسوشيتد بريتش فودز بي ال سي).

في حين بلغ إجمالي إيرادات الدخل عام ٢٠١٣م (٤٤.٢) مليون جنيه إسترليني الذي يختلف اختلافاً يسيراً مقارنة بالـ (٤٢.٢) مليون جنيه إسترليني عام ٢٠١٢م، ولقد منح هذا الارتفاع في قيمة الأصول الاستثمارية الأساسية الثقة للمؤسسة في زيادة توزيعاتها التمويلية لعام ٢٠١٣م إلى (٤٩.٥) مليون جنيه إسترليني مقارنة بالـ (٤٦) مليون جنيه إسترليني عن عام ٢٠١٢م.

وبمقارنة كلتا المحفظتين من خارج (وتنقوتون)، فلقد تُمّنت (إنفستك) بقيمة تكاد تصل إلى قيمة تقل عن (٤٦.٣) مليون جنيه إسترليني (عام ٢٠١٢م: ٤١.٧ مليون جنيه إسترليني). يأتي هذا متماسياً مع الارتفاع العام في قيمة أسواق الأسهم في المملكة المتحدة وفي الخارج، ويشير هذا أيضاً إلى حذر مديري الصناديق في اختيارهم الاستثمارات ذات الفائدة الثابتة. وعلى النقيض، تُمّنت محفظة (يونيجستشن)، التي تُظهر تحيزاً واضحاً نحو تجنب ما يعرضها لمخاطر هبوط الأسعار، بقيمة تبلغ (٣٨.٨) مليون جنيه إسترليني (في عام ٢٠١٢م: ٣٧.٦ مليون جنيه إسترليني). وعلى ذلك نجد أن المحفظتين قدمتتا عوائد تراكمية لمدة ثلاث سنوات بقيمة (٢٨.٤٪) و(١٢.٥٪) على التوالي مقابل معيار مؤشر أداء قطاع المطاعم، إضافة إلى (٤٪) خلال فترة ثلاث سنوات التداول (٢٢.٧٪).

إضافة إلى ذلك، كانت عوائد الـ (١٢) شهراً عن ٥ أبريل / ٣١ مارس ٢٠١٣م بنسبة (١٤.٨٪) لـ (إنفستك) و(٧.٨٪) لـ (يونيجستشن) مقابل العائد السنوي على مؤشر إدارة الثروات للجهات الخيرية مقيدة الدخل (١٤٪). وانخفضت قيمة رأس مال صندوق ممتلكات الجهات الخيرية في (إنفستك/سافيلز) قليلاً إلى (٤.٤٦) مليون جنيه إسترليني متماسياً مع سوق العقارات التجارية بشكل عام.

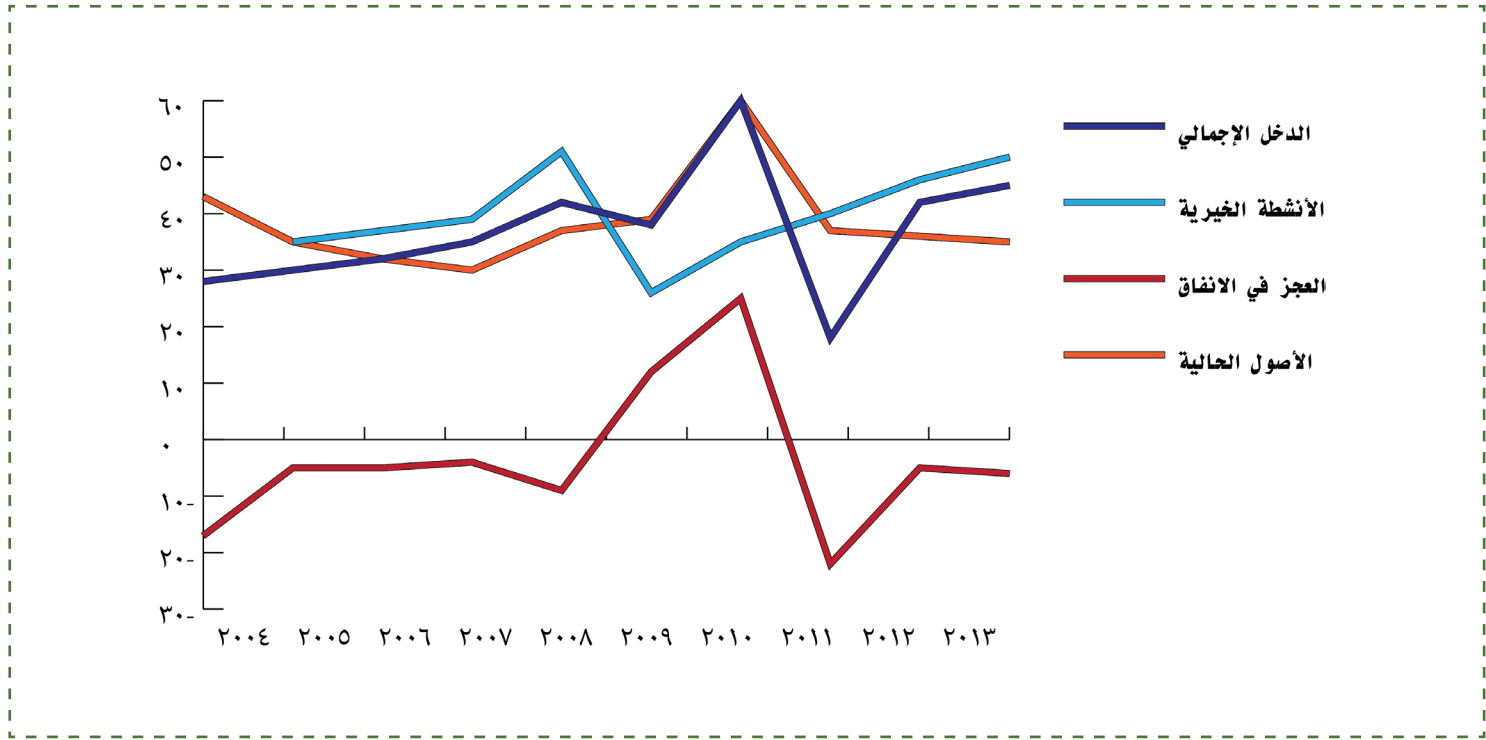
التزامات مستقبلية:

يلتزم الأمناء بمواصلة تحقيق أهدافهم في الحفاظ على قاعدة رأس مال الاستثمارات بقدر الاستطاعة وفي زيادة مستوى الدخل السنوي. ويُعد استمرار الاستقرار المالي الكلي كفيلاً بالحفاظ على مستوى عطاء المؤسسة على مدى السنوات القليلة المقبلة. وسيواصل الأمناء بحثهم عن صور بديلة للاستثمار وبمثل المنح حتى تُنشر الموارد المالية على أوسع نطاق ممكن، إضافة إلى مواصلة توفير مرونة الدعم في التزاماتهم نحو تقديم المنح.

الأداء التاريخي:

٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	جنيه إسترليني (بالمليون)
٤٤.٢٠	٤٢.٢٠	١٨.٣٠	٦٠.٥٠	٣٨.٥٠	٤٢.٧٠	٣٥.٩٠	٣٢.٤٠	٣٠.٨٠	٢٨.٨٤	الدخل الإجمالي الأنشطة الخيرية
٤٩.٧٠	٤٦.٥٣	٤٠.٦٠	٣٤.٣٢	٢٥.٥٨	٥١.٧٤	٣٩.٥٣	٣٨.٠٠	٣٦.٥٢	٤٥.١٠	
٥.٥٠-	٤.٣٣-	٢٢.٣٠-	٢٥.٧٣	١٢.٩٢	٩.٠٤-	٣.٦٣-	٥.٦٠-	٥.٧٢-	١٦.٢٦-	العجز في الإنفاق
٣٥.٣٠	٣٦.٠٠٠	٣٨.١٩	٦٠.٢١	٣٩.٧٠	٣٧.٥٥	٣٠.٠٠٠	٣٢.١٩	٣٦.٣٨	٤٤.٤٨	الأصول الحالية
٧.٢٣٦.٤٧	٤.٩١٥.٧٥	٤.١٣٣.٣٧	٤.٠٢٨.٩٥	٢.٨٦٤.٤٩	٣.٧٠٤.٠٤	٣.٦٦٩	٣.٤٨٨	٣.١٦٨	٢.٦١٢	قيمة محفظة الاستثمار

شكل (١٢): إجمالي الدخل والإنفاق (بالمليون جنيه إسترليني) عبر السنوات العشر الأخيرة



شكل (١٣): الرسم البياني للدخل والإنفاق الخيري (بالمليون إسترليني) عبر السنوات العشر الأخيرة

يعتمد الدخل الموضح بالشكل (١١) للمؤسسة في جُلِّه على سياسة توزيع الأرباح لشركة (أسوشيتد بريتش فودز)، على الرغم من أنه يتسق إلى حد كبير مع تقلبات سوق رأس المال، لكن الأرباح أشارت إلى تأرجح كبير بين عامي ٢٠١٠م و ٢٠١١م بسبب وصول دفعة مبكرة من أرباح الأسهم في فبراير ٢٠١٠م بدلاً من أكتوبر ٢٠١٠م. واتبع عديد من الشركات الكبرى خلال هذه الفترة إجراءات مماثلة بسبب تغيير نسبة الضريبة التي كان من المقرر إجراؤها في أبريل ٢٠١٠م.

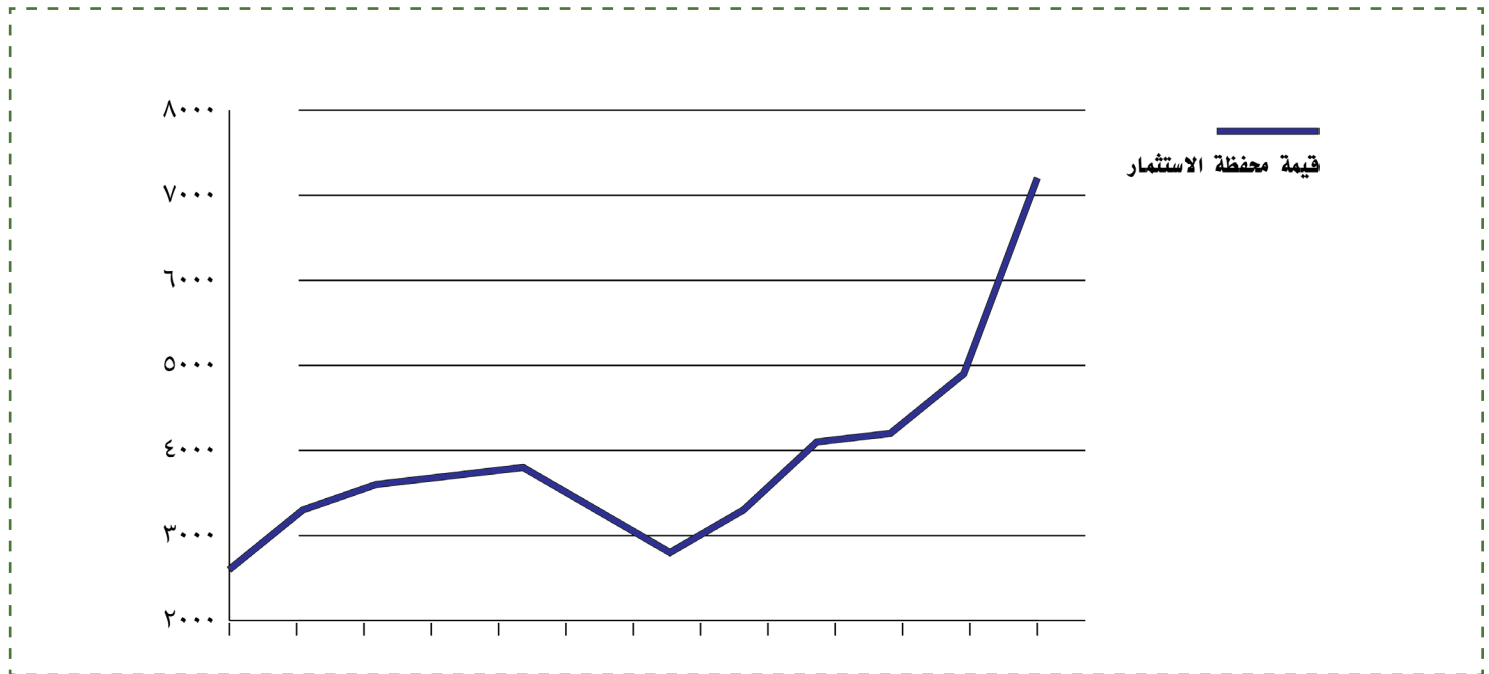
لقد مُوِّل إجمالي العجز في الإنفاق بين عامي ٢٠٠٥م و ٢٠١٣م (كما في الشكل ١٣) عن طريق السحب من الأصول الحالية، التي تتكون في معظمها من الأرصدة والاحتياطيات النقدية. ومع ذلك، فعند النظر في التفاوت بين الدخل والإنفاق، فإننا بحاجة إلى أن نأخذ في الحسبان تأثير تأخر التزامات المنح مقابل التوزيعات النقدية.

فعلى سبيل المثال، التزمت المؤسسة عام ٢٠٠٨م بمبلغ (٢٥) مليون جنيه إسترليني مع جامعة (أكسفورد)؛ حيث يُوزَع التمويل على عدد من السنوات ولكن يُحتسب في السنة التي تم فيها الالتزام. لذا فمن المهم جداً أن يعمل الصندوق على تخطيط السيولة الخاصة به بقدر كبير من الحذر..

وخلال الفترة بين عامي ٢٠٠٤م و٢٠١٣م، بلغ إجمالي الدخل (٣٧٤) مليون جنيه إسترليني مع إجمالي نفقات تبلغ (٤٠٧) مليون جنيه إسترليني. وقد بلغ العجز -فيما يبدو- (٣٤) مليون جنيه إسترليني، ولكن الاحتياطات النقدية لم تقل إلا بتسعة ملايين جنيه إسترليني (انظر الشكل ١٣).

تثمين رأس المال:

يشير تثمين رأس مال المؤسسة إلى ارتفاع ملحوظ عن الفترة نفسها. ويرجع ذلك إلى ارتفاع القيمة السوقية الملحوظة لشركة (أسوشيتد بريتيش فودز).



شكل (١٤): رسم بياني يوضح التغيير في قيمة الأصول (بالمليون جنيه إسترليني) عبر السنوات العشر الأخيرة

شهد رأس مال الأسهم نموًا بنسبة تقارب (٣٠٠٪) منذ عام ٢٠٠٤م، وهو ما يمثل أكثر من (٩٠٪) من الزيادة في قيمة أصول رأس مال المؤسسة (انظر الشكل ١٥).

ونظرًا إلى مستوى التنويع داخل المجموعة، وعلى الرغم من الأزمة المالية، ظلت شركة (أسوشيتد بريتش فودز) سهمًا مستقرًا للغاية بسياسة دفع متسقة في توزيع الأرباح.

وتجاوزت القيمة السوقية الحالية لشركة (أسوشيتد بريتش فودز) ما قيمته (٢٣.٥) مليار جنيه إسترليني. لذا تظل الشركة أصلًا بالغ الاستقرار دون أن يتم تمويلها بالاقتراض.



شكل (١٥): رسم بياني لـ (بلومبرج) يوضح سعر سهم (أسوشيتد بريتش فودز) على مدار عشر سنوات

الملخص:

لمّا كان تاريخ مؤسسة (وستون) المفصل ليس متاحًا، فقد أصبح الأمر يُمثل تحديًا في إيجاد لحظات ذات مغزى في التاريخ الذي شكّل تطوير المنظمة. ومن ثم قررنا أن نتطرق في القسم الأخير من هذا التقرير إلى التركيز على مساور القلق التي أظهرها تحليلنا لهذه المؤسسة، إضافة إلى التوصيات التي يُمكن اتباعها لمعالجة عناصر القلق تلك. ونأمل أن تكون تلك الرؤية مفيدة لكل من يرغب في إدارة صندوق وقضي. وعلى وجه الخصوص، فإن مؤسسة (وستون) تمثل لنا الوقف الذي شهد نموًا كبيرًا في الآونة الأخيرة، ومن ثم يُتوقع أن تؤدي المؤسسة دورًا أكبر قريبًا. لكن، وكما نشير أدناه، نرى أن المؤسسة تفتقر حاليًا إلى الهياكل والسياسات التي تهيئ لها العمل بطريقة أكثر إستراتيجية (كما هو الحال في صندوق ولكوم)، وهي الطريقة التي ستساعدها في تعظيم أثر العمل الخاص بها.

الهاجس الأول: الاعتماد الزائد على الأصول الرئيسية في الدخل:

من مساور القلق الكبرى اعتماد المؤسسة الزائد على أصل المؤسسة الرئيس في الدخل. وفي الآونة الأخيرة، شكلت شركة (أسوشيتد بريتش فودز) ما يقارب (٩٩٪) من الأرباح الموحدة لشركة (وتنقوتون) للاستثمار بعد خصم الضرائب. ويُتاح جزء محدد سابقًا من هذا للمساعي الخيرية. ولمعالجة هذه المخاطر جزئيًا، تستمر إدارة (أسوشيتد بريتش فودز) في أيدي العائلة المؤسسة، الذين هم أيضًا أمناء المؤسسة. ومن ثم، تتم مواءمة مصالح المؤسسة مع مصالح الأصل الرئيس. لذا فإن محافظة (أسوشيتد بريتش فودز) على سياستها في توزيع الأرباح، ستظل تلبّي احتياجات المؤسسة. التوصيات: تنوع الأصول من أجل تحقيق توازن أفضل للمخاطر، ومن ثم الحصول على مصدر دخل أكثر استقرارًا، وحينئذ مصدرًا للتمويل.

الهاجس الثاني: الافتقار إلى وجود رؤية واضحة ومركزة:

تعمل مؤسسة (قار فيلد وستون) على سياسة تفويضية عامة وهي «الاستجابة حيث الحاجة الملحة»، ومن ثم يمنح ذلك المرونة القصوى للأمناء في اختيار متلقي المنح الذين يرغبون في دعمهم. وفي واقع الأمر، لقد أنشأ البطريك المؤسسة انطلاقاً من مفهوم المسؤولية الاجتماعية؛ حيث عدّها وسيلة لرد الجميل لمن ساعده في تحقيق النجاح. وشكلت قضايا المجتمع المحلية والقيم الاجتماعية العقديّة الراسخة حجر الزاوية في الأيديولوجيات الخيرية لـ(وستون). غير أن مثل هذه المرونة ليست دون ثمن؛ حيث يبدو أن المؤسسة تفتقر إلى وجود رؤية واضحة ومركزة. فنرى أن فئات التمويل التي تستهدفها (وستون) حالياً تفتقر إلى التركيز في تحديد أنواع المشروعات التي تشغل اهتمامها بشكل خاص في تلك المجالات. التوصيات: البدء بإجراءات تصورية من أجل تحديد رؤية شاملة أكثر تركيزاً للمؤسسة، مع وضع معالم أكثر تحديداً في تمويل المجالات المحددة سابقاً.

الهاجس الثالث: الأمناء مسؤولون عن اتخاذ قرارات التمويل:

يتخذ الأمناء قرارات تخصيص المنح وفقاً لصك الوقف وبما يحافظ على مفاهيم عائلة (وستون) الخيرية. وذلك يُمثل قلقاً عندما نرى افتقار الأمناء للخبرة المناسبة في تقييم المشروعات بطريقة سليمة. فعلى سبيل المثال، لا تُعد المؤسسة جهة طبية متخصصة في التمويل، ولكن الأمناء يسعون إلى تخصيص المنح للمشروعات العملية التي ستنتفع العامة على المدى الطويل. وحيث إنه لا يُمكن التحديد بوضوح كيفية اتخاذ قرار التخصيص، فإن القرار يُعد عرضة للتحيز الشخصي. التوصيات: إنشاء لجنة منفصلة لتقييم طلبات التمويل وجعل تركيز الأمناء منصباً أكثر على الشؤون الإستراتيجية.

الهاجس الرابع: تحديد تعيين الأمناء من السلالة المباشرة لـ(و.قار فيلد وستون):

يقصر صك الوقف تعيين الأمناء على السلالة المباشرة لـ(و.قار فيلد وستون). ويرجع ذلك إلى اعتقاد (وستون) أن عائلته ستكون أكثر دراية بالأشياء التي يقدرها ويرغب في أن تنعكس في عمل المؤسسة. وهذا يجعل عمل مجلس الأمناء خاضعاً لسياسات العائلة. كما أنه يحد من الاستفادة من الأشخاص ذوي الخبرة الذين قد يكونوا متاحين وقادرين على الإسهام بأفكارهم بشكل كبير في عمل المؤسسة. وأخيراً، يبدو أن هناك غياباً للمساءلة؛ حيث لا يوجد من يشرف على أعمال مجلس الأمناء.

لذا نرى أن موروث مؤسسة (قار فيلد وستون) يُشكل عائقاً لها من خلال قصر عضوية مجلس الأمناء على السلالة المباشرة لـ(وستون). وهذا يمنع وجود حوار بناء حيال اتجاهات ونتائج إستراتيجية المؤسسة؛ حيث إنها لا تستطيع التطور بطريقة صندوق (ويلكوم) نفسها. نتيجة لذلك، ندلل بأنه لم تُحقق القيمة العظمى للأنشطة الخيرية. وهذا يمثل خطراً دائماً في الأوقاف العائلية.

التوصيات: النظر في إما فتح المجال لتعيين أمناء من خارج عائلة (وستون)، أو إنشاء مجلس إشرافي من خارج عائلة (وستون) لتقييم أعمال مجلس الأمناء بصورة دورية ودون تحيز أو كليهما.

الهاجس الخامس: الافتقار إلى تركيز إستراتيجي:

تدعم المؤسسة مجموعة واسعة من الأنشطة دون وجود أي أولويات محددة للحصول على التمويل أو التحيز الإقليمي.

ويفضل أمناء المؤسسة «المرونة في الاستجابة لطلبات المنظمات التي تستطيع أن توضح أنها تخاطب احتياجاً ما، وأن عملها على مستوى عالٍ من الجودة». وهذا يشير إلى أن المؤسسة تفتقر إلى التركيز الإستراتيجي؛ حيث يتطلب هذا التركيز أن تخصص المؤسسة مجالات لها أولوية التمويل؛ حيث تتلقى تلك المجالات معظم التمويل.

ويبحث الأمناء بشكل عام عن المنظمات التي استطاعت بالفعل توفير غالب احتياجاتها التمويلية من خلال مصادر محلية أو تشريعية؛ حيث تركز التمويلات التي يقدمونها على جوانب معينة من مشروع كبير.

ويُعد هذا في حد ذاته تحيزًا تجاه المنظمات الكبيرة ذات الموارد اللازمة للحصول على التمويل من مصادر أخرى.

في حال تُطبق النهج الأكثر إستراتيجية، سيكون على المؤسسة أن تُوظف طواقم متخصصة في المجالات التي سيتم التركيز عليها من أجل اتخاذ قرارات التمويل. وباستخدام النهج الإستراتيجي للأعمال الخيرية، ستستطيع مؤسسة (وستون) استهداف الأسباب الكامنة بفعالية أكثر - وليس الأعراض فقط- مع عديد من القضايا الاجتماعية التي تشغل اهتمامها.

سيتطلب ذلك أمورًا مثل تجميع المنح في مجالات شديدة التركيز، وبناء القدرات في الأشخاص أو المنظمات، واتخاذ نهج شامل أكثر من ذي قبل من خلال التركيز على السياسات، والأهم أن تكون لدى المؤسسة توقعات على المدى الطويل. وهذا لا يُمكن تحقيقه إلا إذا كان عطاء المؤسسة أكثر إستراتيجية واستطاعت المؤسسة رفض طلبات التمويل التي يتضح أنها ليست في نطاق سلطتها. حينئذ، ستكون مصادرها المحدودة مُركزة لتعظيم الأثر، وسوف يتطلب ذلك بيان المهمة بوضوح، إضافة إلى تحديد مجالات التركيز بوضوح.

وهذا يتطلب أيضًا اتخاذ نهج حوكمة أكثر تنظيمًا في تقديم المنح؛ حيث يصبح الأمناء مسؤولين عن التوجهات الإستراتيجية بصورة أكبر، ومن ثم يستطيع الأمناء النظر في المنح الكبيرة بشكل استثنائي أو في المنح التي لها قيمة إستراتيجية عالية، في حين يقوم المجلس التنفيذي بالتعامل مع متطلبات التمويل اليومية.

التوصيات: اتخاذ نهج أكثر إستراتيجية تجاه التمويل.

الهاجس السادس: الاقتصار على الجهات الخيرية في المملكة المتحدة:

تفتقر مؤسسة (وستون) إلى وجود رؤية عالمية. وربما يرجع ذلك إلى الموروث التاريخي في أن أصل المؤسسة كان صندوقًا صغيرًا نسبيًا قائمًا على تقديم الهبات إلى أكثر الناس «محلّيًا» الذين أسهموا في بناء شركة (وستون). وحيث إن المؤسسة الآن أكبر بكثير من ذي قبل (تضاعفت المحفظة الاستثمارية

في السنوات العشر الماضية ثلاث مرات، وبلغت قيمتها أكثر من سبعة مليارات جنيه إسترليني)، نجد أن هناك حاجة ماسة لتوسيع نطاقها إلى خارج المملكة المتحدة. وهذا سيتيح ممارسة العمل بصورة أكثر إستراتيجية؛ حيث إن المشكلات الاجتماعية في كثير من الأحيان تتخطى حدود الدول في هذا العالم المتعولم.

التوصيات: توسيع نطاق التمويل إلى خارج المملكة المتحدة.

الهاجس السابع: وجود صندوق تمويلي واحد فقط لمخصصات الدخل:

حيث إن تمويل جميع المخصصات المالية يأتي من صندوق تمويل واحد، فإن المؤسسة لا تستطيع أن تصبح أكثر إستراتيجية حيال قرارات التخصيص المالي. نتيجة لذلك، تواجه المؤسسة عادة حالات عجز في الإنفاق الذي يتطلب منها سحب المال من الأصول الحالية، التي يتكون معظمها من الأرصدة والاحتياطيات النقدية.

التوصيات: وضع رسوم على صناديق معينة لتمويل اهتمامات بعينها.

الهاجس الثامن: الافتقار إلى تركيز طويل المدى:

نادرًا ما تمول المؤسسة أي مشروع لأكثر من عام. لهذا السبب تشترط المؤسسة على الجهات الخيرية التي تتعامل معها أن تؤمّن التمويل من مصادر أخرى. وهذا يُعدّ حدًا لتركيز المؤسسة؛ حيث يمنعها من تركيز تمويلها في المجالات التي يصعب على الجهات الخيرية تأمين مصادر تمويل لها من منظمات أخرى. قد يرجع ذلك الميل تجاه منح الفترات القصيرة إلى الموروث التاريخي حينما كان صندوق الوقف أصغر حجمًا.

التوصيات: الاشتغال في تمويل أطول مدةً، والأخذ في الحسبان تمويل المجالات التي لا يتطرق إليها الآخرون.

الاستنتاج:

بشكل عام، فإن لمؤسسة (وستون) أثرًا بالغًا في المملكة المتحدة خلال عمرها البالغ (٥٥) عامًا. لقد وُضع صك الوقف في حيّز التنفيذ بوفاء (قار فيلد وستون) الذي نص على هيكله الحوكمة الأولية لإدارة المؤسسة؛ حيث يتكون مجلس الأمناء من سلالة (وستون)، وتركز المؤسسة اهتمامها على الأنشطة الخيرية التي تحمل قيمًا عقدية اجتماعية راسخة. وفي العموم، تكون استجابة المؤسسة للطلبات حيث الحاجة الملحة، ويقوم الأمناء باتخاذ جميع القرارات التمويلية.

وخلال مراحل نمو الوقف، ركزت المؤسسة على المملكة المتحدة، فضلاً عن تحديد التمويل لسنة واحدة واستكمال التمويل من المنظمات الأخرى فقط. والآن، وحيث إن المؤسسة قد نمت إلى حد كبير، وبلغت قاعدة الأصول الأساسية أكثر من سبعة مليارات جنيه إسترليني، فإنه من المتوقع أن تصبح المؤسسة أكثر إستراتيجية في توجيهها من أجل تعظيم أثر أنشطتها الخيرية.

من المفترض أن يُصبح الأمناء أكثر إستراتيجية من خلال وضع رؤية أكثر تحديداً، وجعل عضوية مجلس الإدارة مفتوحة لأشخاص من خارج عائلة (وستون)، والاحتفاظ بمهمة التخطيط الإستراتيجي، مع تخصيص لجان لاتخاذ قرارات التمويل، وتوسيع تركيزها لتشمل مشروعات غير خارج بريطانيا ومشروعات على المدى الطويل، وتطوير مجالات التمويل ثم تخصيص أموال محددة لكل منها، وأخيراً تنويع الأصول الأساسية حتى يتم توازن المخاطر.

مثل هذه التغييرات - إلى جانب الإجراءات الملائمة لتقييم أداء القرارات التمويلية - ستساعد مؤسسة (وستون) قار فيلد) حتمًا في أن تُصبح أكثر إستراتيجية، ومن ثم أكثر تأثيرًا من ذي قبل.

قائمة المصادر

مصادر الدراسة:

- Garfield Weston Foundation Annual Report 2013 (Report & Accounts of the Trustees)
- Garfield Weston Foundation Annual Report 2012 (Report & Accounts of the Trustees)
- Garfield Weston Foundation Annual Report 2011 (Report & Accounts of the Trustees)
- Garfield Weston Foundation Annual Report 2010 (Report & Accounts of the Trustees)
- Garfield Weston Foundation Annual Report 2009 (Report & Accounts of the Trustees)
- Garfield Weston Foundation Annual Report 2008 (Report & Accounts of the Trustees)
- Garfield Weston Foundation Annual Report 2007 (Report & Accounts of the Trustees)
- Garfield Weston Foundation Annual Report 2006 (Report & Accounts of the Trustees)
- Garfield Weston Foundation Annual Report 2005 (Report & Accounts of the Trustees)
- Garfield Weston Foundation website: <http://www.garfieldweston.org/>
- Internet / web research – various journalistic, reference websites and news articles.
- UK Companies House website: <http://www.companieshouse.gov.uk/>
- (Statutory filed Accounts and documents for Whittington Investments Ltd)
- UK Charity Commission website: <http://www.charity-commission.gov.uk/>
- Bloomberg



شركة أوقاف سليمان بن عبد العزيز الراجحي
AWQAF SULAIMAN A. AL RAJHI COMPANY

