

حكومة يملكها المجتمع التمكين بدلاً من الخدمة

كلما تقدمت في السن ازددت اقتناعاً بأن البرامج؛ لكي تعمل بنجاح حقيقي، يجب أن يملكها الناس الذين تخدمهم. وهذا ليس كلاماً خطابياً، بل هو حقيقة. يجب أن تكون هناك ملكية.

- جورج لاتيمر، رئيس بلدية سانت بول الأسبق

في عام 1982، أصبح لي براون رئيس شرطة هيوستن، بولاية تكساس. وكانت قوة شرطة هيوستن عرضة لاتهامات بالعنصرية والوحشية؛ فشرع براون في إصلاح ذلك، وكان أسود، وكانت الأداة التي اختارها لذلك هي جعل «عمل الشرطة يتوجه إلى المناطق المحلية المجاورة»: وهي فكرة أن الشرطة يجب أن لا تكتفي بالاستجابة لحالات وقوع الجريمة، بل عليها تساعد الأحياء المحلية في حل المشكلات الكامنة تحت الجريمة.

فكلف براون معظم ضباطه بالوجود في مسار الطرق المعتادة في مناطق الأحياء المحلية، وأقام عشرين واجهة خدمة في تلك الأحياء، وأصدر تعليمات لضباطه ببناء علاقات قوية مع الكنائس، والأعمال التجارية، وروابط الإباء والمعلمين، ومنظمات المجتمع الأخرى. وفي منطقة تكثر فيها الجرائم، جعل ضباطه الموجودين في مسالكها يزورون أكثر من ثلث البيوت كلها؛ كي يقدموا أنفسهم ويطرحوا أسئلة عن مشكلات الحي والمنطقة المحلية.

وقال براون لأحد كتاب الأعمدة الصحفية: «إن ما نقوم به ثوري في عمل الشرطة الأمريكية. إننا نعيد تحديد دور ضابط الدورية - فنحن نريده أن يكون منظماً للمجتمع، وناشطاً اجتماعياً، وحلاً للمشكلات... أريد أناساً ملتزمين بالأحياء المحلية كما كان الأمريكيون الشباب ملتزمين بفيلق السلام».

وبراون هو الآن رئيس شرطة مدينة نيويورك، وهو قائد فيما يسميه العالم السياسي جيمس ك. ولسون «أهم إعادة تحديد لعمل الشرطة في نصف القرن الماضي». وهذا ما يسميه ولسون وآخرون عمل الشرطة الذي يوجهه المجتمع. فالفكرة الأساسية هي جعل السلامة العامة مسؤولية المجتمع لا مسؤولية المحترفين فقط؛ أي الشرطة. وهذه فكرة تحوّل ضابط الشرطة من محقق ومنفذ إلى محفّز في عملية مساعدة المجتمع لنفسه. وهذا يعني أحياناً أن ضباط الشرطة يساعدون أهل الحي المحليين على تنظيف الفسحات الخالية والسيارات الصدئة. ثم إنه يعني أحياناً أنهم يساعدون على تنظيم مسيرات أمام البيوت التي يتم فيها تعاطي مخدر الكراك؛ ويعني أحياناً أخرى أنهم يعملون مع قادة المجتمع على إبقاء أطفال الحي المحلي في المدرسة.

ويقول درو دياموند، رئيس شرطة تولسا: «لا يمكنك أن تدفع بسيارة الشرطة، فتتعامل مع النداء الهاتفي، ثم تغادر؛ لأن ما قمت به عندئذٍ لم يكن يتعدى ردة فعل، وعلاجاً آتياً للمشكلة، وأنتك سوف تعود».

وتحت قيادة الرئيس دياموند، قام رجال شرطة تولسا بدراسة الاتجاهات في حالات الاعتقال، وإحصائيات تاركي المدارس، وبيانات معالجة إدمان المخدرات، ومشكلات تطورات السكن العام في المدينة. فاستنتجوا أن المراهقين من أحد أقسام المدينة هم الذين يوجدون معظم مشكلات المخدرات فيها - هكذا بدؤوا في العمل مع المجتمع لهاجمة المشكلة عند جذورها. فقاموا بتنظيم سكان أحد مجتمعات الشقق، وبدعم منهم ضايقوا السكان الذين يتاجرون بالمخدرات، أو يساعدون المتاجرين بها حتى أخرجوهم منها، وأوجدوا برنامجاً تعليمياً مضاداً للمخدرات في المشروعات السكنية، وأوجدوا برامج للتوظيف ومبادرات لتقديم النصح والمشورة للشباب والشابات، وأقاموا معسكراً شبابياً للمراهقين، وعملوا مع المدارس لتطوير برنامج لمكافحة تغيب التلاميذ عن الدوام فيها.

إن عمل الشرطة الذي يوجهه المجتمع يجري حالياً في أكثر من 300 مدينة أمريكية، من نيوارك بولاية نيوجرسي إلى دالاس بتكساس، ومن تشارلستون في كارولاينا الجنوبية إلى

ماديسون في ولاية ويسكونسين. وبالإضافة إلى ذلك، فإن هناك 18000 مجموعة «مراقبة للأحياء المحلية». تضم مليون عضوي يعملون مع قوات الشرطة المحلية في المساعدة على حماية مجتمعاتهم من الجريمة؛ بحسب ما تقول الرابطة الوطنية لمراقبة المدن. وقد استنتج معظم الخبراء أنه من أجل الحصول على تأثير طويل الأمد، فإن هذه المجموعات بحاجة إلى التركيز على المشكلات الكامنة في مجتمعها. وإن عمل الشرطة المتجه إلى خدمة المجتمع يحوّل ضابط الشرطة المحلي إلى حليف لهذه المجموعات.

ويقول هيوبرت وليامز، رئيس معهد الأبحاث المسمى «مؤسسة الشرطة»: «إن المفتاح الحقيقي هو في مقدرة الشرطة على العمل كمحفز؛ للمساعدة على تجميع موارد المجتمع وتقديمها، والدعم والتدريب».

وباختصار، فإن رجال الشرطة يمكن أن يكون لهم أكبر تأثير فاعل إذا ساعدوا المجتمعات على مساعدة ذواتها. وهذا في الحقيقة شيءٌ بدهيٌّ فقط. فنحن جميعاً نعرف أن الناس يعملون بإحساس بالمسؤولية عندما يسيطرون على بيئاتهم بأنفسهم، أكثر من عملهم عندما يكونون تحت سيطرة الآخرين، ونعرف أن المالكين يهتمون برعاية البيوت أكثر من المستأجرين، ونعرف أن العمال الذين يملكون قطعة من الشركة أكثر التزاماً من الذين لا يفعلون سوى قبض صك الراتب. إن من المعقول أنه عند تمكين المجتمعات من حل مشكلاتها بنفسها، فإنها تؤدي المهمة أفضل من المجتمعات المعتمدة على خدمات يقدمها لها أشخاص خارجيون.

فالتمكن تقليد أمريكي قديم عمره كعمر الحدود. فنحن أمة من منظمات المساعدة الذاتية، نوجد مراكزنا الخاصة بنا للرعاية اليومية، وتعاونياتنا لرعاية الأطفال في منازلهم في غياب والديهم، وفرقتنا الخاصة بنا في لعبة البيسبول للأطفال، ومجموعاتنا لأولاد الكشافة وبناتها، وبرامجنا الخاصة بنا لإعادة تدوير النفايات وتصنيفها، ومنظماتنا الطوعية الخاصة بنا من كل نوع.

ومع ذلك، فإننا عند تنظيم أعمالنا العامة ننسى هذه الدروس؛ فنترك البيروقراطيين يسيطرون على خدماتنا العامة، لأولئك الذين ينوون مساعدتهم. ونعتمد على المحترفين

لحل المشكلات، لا على الأسر والمجتمعات. فترك رجال الشرطة، والأطباء، والمعلمين، والباحثين الاجتماعيين يتولون السيطرة كلها، في حين لا يبقى شيء منها للناس الذين يخدمونهم. يقول جورج لاتيما: «إننا في حالات أكثر من اللازم نوجد برامج مصممة لتجميع الزبائن، بدلاً من تمكين مجتمعات المواطنين».

وعندما نفعل ذلك، فإننا نقوض ثقة مواطنينا ومجتمعاتنا وقدرتهم، فنوجد الاعتماد (على الآخرين بدلاً من الاعتماد على الذات). ولذا يجب أن لا نُدْهش عندما يصبح الاعتماد على الإعانة الاجتماعية، وعلى الكحول، وعلى المخدرات، من بين أفسى مشكلاتنا. ويجب لاتيما أن يقتبس من أقوال توم ديوار: الأستاذ في معهد همفري التابع لجامعة مينيسوتا عن أخطار تحول المرء إلى «زبون»:

الزبائن هم أناس معتمدون على مساعديهم وقادتهم، وواقعون تحت سيطرتهم، والزبائن هم أناس يفهمون أنفسهم في سياق نواقصهم، وأناس ينتظرون آخرين؛ كي يعملوا نيابة عنهم. أما المواطنون، من جهة أخرى، فإنهم أناس قد تفهموا مشكلاتهم من تلقاء أنفسهم. فالمواطنون يتصورون علاقة كل واحد منهم بالآخر؛ ويؤمنون بقدرتهم على العمل والتصرف. فالزبائن الجيدون يمثلون مواطنين سيئين؛ أما المواطنون الجيدون فيمثلون مجتمعات قوية.

سحب الملكية من البيروقراطية إلى المجتمع

إن تحول المرء إلى زبون مشكلة لم تظهر إلا عندما بلغ اقتصادنا الصناعي مرحلة النضج. فقبل عام 1900 كانت السيطرة الضئيلة على الأحياء المحلية، والصحة، والتعليم، وما شاكل هي في أيدي المجتمعات المحلية بالدرجة الأولى؛ لأن كثيراً من المنتجات والخدمات، سواء أكانت عامة أم خاصة، كانت تنتج وتباع محلياً. وعند ظهور الاقتصاد الصناعي للإنتاج الكبير بالجملة فقط، بدأنا نستأجر محترفين وبيروقراطيين ليقوموا بالأعمال التي كانت تؤديها الأسر، والأحياء المحلية، والكنائس، وروابط المتطوعين.

وقد بدأنا بأفضل النوايا الحسنة بمعالجة الجروح الجديدة لمجتمع صناعي مدني، ثم تحركنا إلى الأمام بسرعة، عندما أدى الانهيار الاقتصادي مع الركود (1929 - 1933) إلى

ضغط متوتر على قدرات الأسر والمجتمعات إلى نقطة الانكسار، وتابعتنا بعد الركود عندما أخذ الازدهار وقابلية الحركة يفكان القيود القديمة التي تكبل المجتمع الجغرافياً، مما ترك العجائز بعيدين عن أطفالهم، والموظفين غير مهتمين بالاندماج في أحيائهم المحلية، والكنايس فارغة على نحو متزايد. ولكن على امتداد هذا الطريق، فقدنا شيئاً نفيساً؛ لأن الثقة التقدمية «بالإداريين المحايدين» وبنزعة «الاحتراف المهني»، أعمت عيوننا عن عواقب إبعاد السيطرة عن أيدي الأسر والمجتمعات.

ولم يطل الوقت حتى جاءت ردة الفعل. ففي أثناء ستينيات القرن العشرين، أخذت الأحياء المحلية تقاتل ضد مخططات التجديد الحضرية التي كان يحلم بها مخطوطو المدن المحترفون. وأخذت مجتمعات الأقلية تقاتل للسيطرة على برامج «المجتمع العظيم»، مثل «العمل المجتمعي» و«المدن النموذجية». وعند حلول عام 1970 كانت قد ظهرت حركة حقوق الإعانة الاجتماعية لتطالب بسيطرة أكبر على نظام الإعانة الاجتماعية، وظهرت حركة حقوق المستأجرين لتطالب بسيطرة أكبر على مشروعات السكن العامة، وظهرت حركة الأحياء المحلية لتطالب بسيطرة أكبر على التنمية الحضرية والخدمات العامة. وسرعان ما انضمت إلى هذا المجال أمريكا الطبقة الوسطى، بحركة مستهلكين تسعى لإعطائهم سيطرة أكبر على المنتجات التي تصنعها شركات خاصة، وحركة صحة شاملة كلية تسعى لإعطاء الأفراد سيطرة أكبر على صحتهم، وحركة مضادة لنفوذ المؤسسات تسعى لإعطاء المرضى العقلين سيطرة أكبر على بيئاتهم؛ ومحاولة عامة لإرغام السلطات من جميع الأنواع على إشراك الآخرين في سلطتها، عن طريق قوانين «الشمس المشرقة»، وقوانين حرية الحصول على المعلومات، وقوانين الحق في المعرفة، وقوانين الاجتماعات المفتوحة، وما شاكل. وكانت هذه الحركات تستمد الحيوية من شعور عام مشترك بأن السيطرة الحقيقية على حياتنا قد سلبتها منا مؤسسات المجتمع الجبارة الكبرى، كالأعمال التجارية الكبرى، والحكومة الكبرى، ومنظمات العمل الكبرى.

وبدأت الحكومة تستجيب ببطء؛ فحركة أعمال الشرطة الموجهة إلى المجتمع ليست ظاهرة منعزلة؛ فالموضوعات نفسها عن ملكية المجتمع وتمكينه تظهر عملياً في كل شريحة

من الحياة الأمريكية العامة. فقد بدأت حكوماتنا تسحب ملكية الخدمات العامة والسيطرة عليها من أيدي الموظفين المكتبيين البيروقراطيين والمحترفين؛ لتضعها في أيدي المجتمعات.

ففي أثناء الحركة الضخمة لإعادة توظيف اللاجئيين الهاربين من جنوب شرق آسيا، لم تدفع الحكومة الاتحادية أموالاً للمحترفين والبيروقراطيين؛ لمساعدة أولئك الناس في العثور على مساكن ووظائف، بل استخدمت الكنائس.

وعندما صار لعملية تدوير النفايات أولوية، كانت المدينة ذات أفضل سجل في هذا المسار، وهي سياتل، حيث عزت نجاحها جزئياً إلى رؤساء الكتل الطوعية الذين ساعدوا جيرانهم على جعل إعادة تدوير نفايات الشوارع تعمل بنجاح.

ومعظم مبادرات مشروعات الإسكان الآن تستخدم شركات تنمية المجتمع، وتعاونيات المستأجرين، وما شاكل؛ لتنمية إسكان ذوي الدخل المنخفض، بل إن بوسطن سمحت لمنظمة اجتماعية أن تستولي على المباني وقطع الأرض المهجورة، عن طريق حق الحكومة في مصادرة الممتلكات.

وفي مجال التربية والتعليم، شرع الآباء يؤكدون سيطرتهم على المدارس. وبحسب ما يقول جون تشب، المشارك في تأليف كتاب: السياسة، والأسواق، ومدارس أمريكا، فإن «أكبر تأثير مقدر على فاعلية تنظيم المدارس هو دور الآباء والأمهات في المدرسة. فعندما تكون كل الأشياء الأخرى متساوية، فإن المدارس التي يكون الآباء مشاركين فيها بنسبة عالية، ومتعاونين، وجيدين الاطلاع، تكون أكثر احتمالاً لتطوير منظمات فاعلة من المدارس التي لا يملك فيها الآباء مثل هذه المواصفات». ومع ذلك، فإن معظم المدارس العامة لا تسمح للآباء بالمشاركة في أي شيء أكثر من بيع بعض الأشياء، وجمع التبرعات، واجتماعات روابط الآباء والمعلمين.

وفي شيكاغو، فإن كل مدرسة عامة يديرها الآن مجلس من ستة آباء، ينتخبهم الآباء؛ وعضوين من المجتمع ينتخبهما سكان الحي الاجتماعي، ومعلمين ينتخبهما موظفو المدرسة؛ ومدير المدرسة. ويعمل هذا المجلس بوصفه مجلس إدارة؛ فيستأجر المدير (بموجب عقد مدته أربع سنوات على أساس الأداء)، ويهيئ خطة لتحسين المدرسة، ويحضر ميزانية المدرسة،

وبحسب خطة تحسينها. والمديرون الآن يُستأجرون ويُطردون على أساس جدارتهم، لا على أساس كبر سنهم. وبعد السنة الأولى، قال 81 في المئة من الآباء والأمهات، و62 في المئة من المعلمين أن مدارسهم تشتغل بطريقة «أفضل» مما كانت عليه قبل الإصلاح. وأبلغ 78 في المئة من الآباء عن تحسينات في السلامة والانضباط، ورأى 61 في المئة تحسينات في البنية المادية، في حين أبلغ 83 في المئة عن تقدم في البرامج التعليمية. ويقول دون مور، الذي تصدرت منظمته (المسماة خطط التغيير) محاولة الإصلاح:

قال لنا كثير من الناس: إننا نرتكب غلطة رهيبة؛ لأننا كنا نسلّم السلطة لأناس أميين من طبقة متدنية، ونبعدها عن ذوي المعرفة المهنية من المحترفين. وقالوا: إننا لن نحصل على أناس يترشحون للمجالس؛ ولكن 17000 شخص ترشحوا. وحصلنا على صافي إنتاج أعلى مما يحصلون عليه في انتخابات مجالس إدارة مدارس الضواحي، ونحن نرى أن المجالس وحدة ديمقراطية جديدة في المجتمع، ونتوقع أن الناس الذين يخدمون في المجالس، سوف يشاركون في قضايا أخرى، مثل: الإسكان، والتنمية الاقتصادية، وتعليم الكبار؛ فهذه أرضية تأسيسية حقيقية لتطوير القيادة.

وكانت نيوهاغن بولاية كونيتيكت، قد جرّبت شيئاً مماثلاً من قبل في عام 1968. ففي مدرستين فاشلتين في المدينة الداخلية، أقامت فريقين لتدبير أمور حسن الإدارة مؤلفين من الآباء، والمعلمين، وموظفين آخرين، والمدير. وبحلول عام 1978 كانت هاتان المدرستان التجريبيتان قد وصلتتا إلى مستوى تخريج الطلبة بشهادات. وعند حلول عام 1984 سجلتا أعلى ثالث ورابع مكانة في النظام، وكان لديهما أفضل سجلات الدوام. وبحلول عام 1990 صار نموذجهما المحدد المسمى «برنامج تنمية المدارس» مستخدماً في مدارس نيوهاغن الـ 42 كلها - وفي أكثر من 60 مدرسة أخرى في ثماني ولايات. أما الأستاذ جيمس كومر من جامعة بيل، الذي كان قد صمم هذا النموذج، فكان يخطط لإدخاله في ست مدارس في شيكاغو.

وتتضح الاتجاهات نفسها في تعليم الطفولة الباكرة، فبرنامج هيدستارت (البداية من الرأس) «قام بمحاولة شاملة لاستخدام الآباء والأمهات كجزء من عملية التعليم»؛ بحسب ما قال أحد الخبراء. حتى في الأماكن التي لا يعلم فيها الآباء، فإنهم يعملون كمساعدين، ويخدمون في المجالس، ويساعدون في الرحلات الميدانية وغيرها من الفاعليات. ويقول

كيرتيس جونسون، وهو عميد كلية سابق، كان مديراً لعصابة المواطنين وكان قوةً رئيسةً وراء إصلاح التعليم بولاية مينيسوتا: «كانت أفضل خطط برنامج هيدستارت في هذا البلد، قد تعلمت منذ زمن طويل أن الآباء عندما يشعرون حقيقة بأنهم هم المسؤولون وكان لديهم ملكية، فإنك تحصل على أداء مختلف من ذلك الطفل». واليوم، يعد أناس كثيرون هيدستارت واحداً من أنجح برامجنا لمكافحة الفقر.

وذهبت عدة ولايات إلى أبعد من ذلك، فطورت برامج تشجيع الوالدين على تدريس أطفالهم بأنفسهم. فولاية آركنساس تطبق نموذجاً تربوياً يسمى «برنامج التعليم المنزلي للصغار قبل دخول المدارس». ففي كل يوم، تقوم 2400 امرأة من المعتمدات على الإعانة الاجتماعية بقضاء عشرين دقيقة في تعليم أطفالهن في المنازل، بكتب عمل بسيطة. ثم تأتي عاملة مدربة في البرنامج - غالباً ما تكون من الأمهات المدربات العاملات فيه سابقاً - لزيارة الأمهات مرة في الأسبوع؛ لمساعدتهن في تخطيط عمل الأسبوع القادم. وفي عام 1989 فإن النسبة المئوية لاختبارات الأطفال الحاصلين على المعدل الوطني للمهارة أو أعلى منه، قفزت من 6 بالمائة عند إدخالهم في البرنامج، إلى 74 بالمائة عند نهاية العام. ويقول حاكم الولاية بيل كلينتون: «في أحد المشروعات، قامت 18 من 39 من الأمهات المعتمدات على الإعانة الاجتماعية بتسجيل أنفسهن في دورات تعليمية بعد السنة الأولى. فهذا البرنامج يؤسس عملية المتابعة لنفسه بتحويل الأم إلى معلم الطفل الأول... وهذا ما يجب أن تكون عليه كل أم».

حتى وكالات التدريب على الوظائف بدأت بتمكين العمال؛ فبرنامج ولاية ماساشوسيتس للخدمات الصناعية، الذي يقدم التدريب للعمال المضطربين، يستخدم بعض أولئك العمال أنفسهم؛ للمساعدة على ملء شواغر موظفيه في أكثر من ثلاثين مركزاً له في أنحاء الولاية. وعندما يعلن مصنع عن إغلاقه أو تسريح عدد كبير من عماله، تقيم الولاية مركزاً مؤقتاً وتستأجر له موظفين يقدمون المشورة، والتدريب، والمساعدة على العثور على وظيفة أخرى، وما يتعلق بذلك كله من خدمات. فتستأجر العديد من العمال المضطربة ظروفهم، ثم تحتفظ بالمتفوقين منهم لتعيينهم في مراكز أخرى. وفي بعض المراكز تجد أن كل موظف فيها كان من العمال المضطربة ظروفهم وأحوال عملهم في السابق.

وهؤلاء العمال يعرفون -على نحو مباشر- المشكلات التي يواجهها زملاؤهم، وهم مصممون على أن يفعلوا شيئاً من أجلهم. يقول ريتشارد ويزينوسكي، عامل الآلات السابق الذي أصبح مستشاراً في أحد المراكز: «إنني أحب هؤلاء الناس الذين في المصنع؛ فقد عملت معهم 25 عاماً، وأتمنى لو أستطيع تغيير ظروفهم وإزالة الآلامهم، ولكنني لا أستطيع، ولكن قد يكون بمقدوري أن أخفف معاناتهم قليلاً بإعطاء وظيفتي 110 بالمائة من جهدي وطاقتي».

وهذا البرنامج واحد من أكثر البرامج فاعلية في البلد. فعلى امتداد سنواته الخمس الأولى، خدم أكثر من 37 ألف عامل تعرضت وظائفهم للاضطراب، فوجد وظائف جديدة لثمانين بالمائة منهم، وكانت رواتبهم تعادل في المعدل 92 بالمائة من رواتب وظائفهم السابقة. وفي مجال العدالة الجنائية، فإن أعمال الشرطة الموجهة نحو المجتمع هي البداية فقط. فسان فرانسيسكو تستخدم مجالس اجتماعية، مع وسطاء متطوعين لحل جميع أنواع المشكلات اليومية، التي كثيراً ما تنفجر في حوادث عنف. وهذه المجالس تجربة ريادية بدأت في أواخر عقد السبعينيات من القرن العشرين على أيدي نشطاء محليين. وهي تعالج قضايا وتحلها أكثر مما تفعل محكمة سان فرانسيسكو البلدية. وهي توافر كمية كبيرة من الأموال، ولكن الأهم من ذلك أنها تبني إحساساً بالتمكين، وتجعل الناس يشعرون أنهم بالعمل معاً في أحيائهم المحلية يستطيعون حل مشكلاتهم بأنفسهم. وثلاث متطوعي هذه المجالس هم أناس وجدوا أنفسهم وسط نزاع محلي، واستخدموا مجلساً اجتماعياً لحله، فأحبوا العملية كثيراً، إلى درجة أنهم تطوعوا للمشاركة فيها.

بل إن بعض المنظمات الاجتماعية تستولي على عملية العدالة بعد القبض على المجرم؛ فولاية فلوريدا تفرج بكفالة عن المجرمين المدانين للمرة الأولى، لتضعهم تحت رعاية جيش الخلاص - وهناك 25 ألفاً منهم متواجودون في أي وقت. وقامت ولاية ماساشوسيتس بإغلاق معاهداها التقليدية التي تشبه السجون والمخصصة كإصلاحات للأحداث، ونقلت أحداثها الجانحين إلى بيوت صغيرة لمجموعات اجتماعية. وقد استنتجت دراسة قام بها المجلس الوطني حول الجريمة والجنوح في عام 1989، أن هذا النظام لم تقتصر فوائده على تقليص معدلات إعادة الاعتقال، بحيث صارت أقل منها في معظم الولايات التي تشهد جرائم عنف، بل إنه يكلف أقل من عمليات الحبس.

وفي عام 1969 قام ديفيد وفلاكه فتاح بفتح بيتهما في فيلادلفيا لعصابة مكونة من 15 عضواً. ومنذ ذلك الحين، قاما «بتبني» أكثر من 500 عضو عصابات سابق. فوصل نجاحهما في إصلاحهم حداً جعل محاكم الأحداث ترسل بعض أسوأ الحالات إلى بيت فتاح الذي صار يسمى «بيت أموجا». ويلتزم المقيمون في هذا البيت بقواعد صارمة: فعليهم أن يستيقظوا عند الساعة السادسة صباحاً، لعقد مؤتمر تحدد فيه أهداف اليوم، وعليهم أن يقوموا بأعمال منزلية روتينية، وعليهم أن يحضروا اجتماعاً أسبوعياً لمراجعة سلوكهم. وفي مقابل ذلك، يتلقون دعم أسرة قوية متفانية الإخلاص. وفي دراسة لنزعة الانتكاس ومعاودة الإجرام، وجد مركز فيلادلفيا النفسي أن معدل إعادة اعتقال الجانحين السابقين الذين أرسلوا إلى بيت أموجا كان 3 بالمئة فقط. أما في مرافق المدينة الإصلاحية الأبهظ كلفة فقد كانت معدلات إعادة الاعتقال تراوح بين 70 بالمئة و90 بالمئة.

إن الرعاية الصحية هي نظام يسيطر عليه المهنيون المحترفون، ولكن حتى هنا، فإن التحول باتجاه المجتمع واضح بجلاء؛ فقد أقيم هذا النظام للقيام بالرعاية المشددة: كحالات الأمراض والإصابات المهددة للحياة. وقد كانت فاعليته كبيرة، إلى درجة أن معظم الناس اليوم يموتون من مشكلات مزمنة ومتدهورة من «الشيخوخة». ومع ذلك، فإننا نستمر بالاستجابة بنظام عناية مشددة في مستشفيات بتكنولوجيات عليا وأطباء ذوي تدريب عالٍ. ومن السخرية أن نجاحنا بالذات في تقديم هذه الرعاية المشددة المحترفة، هو الذي تركنا مع سكان عجائز محتاجين إلى المزيد من الرعاية على نحو يائس.

ويوضح ذلك ديفيد شولمان، الذي يدير وحدة تمييز مدعي مدينة لوس أنجلوس لمرض الإيدز «نقص المناعة البشرية المكتسب» بقوله: «إن رعاية المصابين بأمراض مزمنة تتطلب استجابة مختلفة جذرياً تستند إلى المعنى، وإلى معرفة بالمجتمع، والأسرة، والأصدقاء. وهذا يفسر النمو القوي لدور الرعاية التي تقدم مأوى يشبه المنزل، وعناية داعمة للمصابين بأمراض نهائية مستعصية تنتهي بالموت».

ويذكر شولمان أن عدد دور الرعاية بين أواخر السبعينيات وأواخر الثمانينيات من القرن العشرين في الولايات المتحدة، قد تضخم من بضع عشرات إلى بضعة آلاف. وتضخمت

صناعة دور الرعاية الصحية المنزلية إلى درجة انفجارية. وطرقت حكومات الولايات برامج مطولة مستفيضة، لمساعدة العجائز على البقاء في منازلهن بدلاً من الذهاب إلى دور العجزة. وبدأت معظم شركات التأمين تغطي الرعاية الصحية المنزلية، بل لقد بدأت إحداها تدفع لأفراد الأسرة، الذين تدربهم ممرضات، على تقديم الرعاية في المنزل. وبحلول عام 1989 صارت الرعاية الصحية المنزلية صناعةً قيمتها 7 مليارات دولار.

ولقد حفزت أمراض الإيدز ما قد يكون أعمق تحول من النموذج القديم إلى الجديد. ويوضح شولمان ذلك بقوله: «إن مثليّ الجنس ذكوراً وإناثاً في مجتمع سان فرانسيسكو، قد تبّنوا نموذج دور الرعاية؛ فجمعوا فرقاً من الأصدقاء والمتطوعين معاً لرعاية المصابين بالإيدز في منازلهم بكلفة أقل جداً من كلفة الرعاية في المشافي. وهذه الفرق لا تقتصر على العمل بطريقة أفضل فحسب، بل لقد ساعدت سان فرانسيسكو على تخفيف ضربة قد تؤدي مع ذلك إلى إفلاسها».

وقد وصفت كاترين بو هذه العملية في مقال قوي في مجلة واشنطن مئثلي الشهرية. فقد بدأت العملية عندما قام ممرض لمثليّ الجنس اسمه كليف موريسون في مشفى سان فرانسيسكو العمومي، بإقناع رؤسائه بالسماح له بتجميد القواعد العادية البيروقراطية التسلسلية في جناح مرضى الإيدز في المستشفى. وسمح للمرضى بوضع قواعد الزيارة بأنفسهم، وقام بتجنيد مئات من المتطوعين لمساعدة المرضى - بالجلوس معهم فقط في غالب الحالات - وأقام لهم مطبخاً خاصاً ومرافق أخرى.

ولكن «المشفى المريح يظل مشفى على أي حال»؛ كما قالت بو. وهكذا فإن موريسون وموظفيه قد «ربطوا معاً شبكة من العيادات المحلية، ودور الرعاية، ومكاتب الإعانة الاجتماعية، ومتطوعين؛ لإخراج المرضى من جناح المستشفى وإعادتهم إلى المجتمع». وعلى مدى سنتين كان موريسون يمضي كثيراً من وقته في التصارع مع «المسؤولين الأعلى». ولكن هؤلاء المسؤولين فهموا في آخر الأمر عندما هبط معدل كلفة معالجة الإيدز في سان فرانسيسكو إلى 40 بالمئة من المعدل الوطني السائد.

وسرعان ما انتشرت هذه الفكرة إلى مدن أخرى، بل إن مجموعات رعاية جديدة في بعض تلك المدن أخذت تساعد مرضى الإيدز في التصارع مع بيرقراطيات المساعدة الطبية والإعانة الاجتماعية. وكتبت كاترين بوتقول: «أول مرة في التاريخ الحديث، جذب مرض الإيدز أفراداً من الطبقة الوسطى المنظمة إلى الحي المنعزل لبيرقراطية الخدمات الإنسانية. فوجدوا في النظام نقصاً، وهكذا غيروه. وخارج نطاق عالم الخدمات الاجتماعية الجزأ المعتمد على نظام التجميع، تمكنت جماعة مثليي الجنس، باستخدام جيش من المتطوعين، من بناء طريقة جديدة لرعاية بعض أكثر أعضاء المجتمع ضعفاً وانكشافاً وتعرضاً للعطب». «فهذا هو مدى فاعلية عمل الخدمات الاجتماعية: بطريقة ودية، وهجومية، ومليئة بالمشاعر».

الإسكان العام: دراسة حالة

ومن أجل فهم دقيق لمدى عمق القوة التي يمكن أن تصل إليها الملكية الاجتماعية، دعونا نلق نظرة قريبة على مثال واحد هو: التحول الذي يحدث عندما يسيطر مستأجرو الإسكان العام على بيئتهم بأنفسهم.

فقد بدأ الإسكان العام كعملية انتقالية لإيواء العمال الذين تعرضوا لظروف قاسية في أثناء مدة الركود (1929 - 1933). فكانت بيئة رخيصة آمنة، مستقرة للأسر ريثما تعود للوقوف على أقدامها. وكانت لدى سلطات الإسكان العام مقاييس قاسية جامدة، وكانت للسكان مسؤوليات واضحة: فقد كان عليهم أن يدفعوا أجرة سكنهم كاملة؛ ولم يكونوا عموماً يلقون الترحيب إذا كانوا يعيشون على الإعانة الاجتماعية، وإذا كان لديهم أطفال؛ فقد كان من الواجب أن يكونوا متزوجين، وإذا عثروا على وظائف وصار بمقدورهم دفع كلفة سكن أفضل، فقد كان عليهم أن يغادروا.

وقد عمل الإسكان العام جيداً مدة عشرين عاماً، برغم أنه كان مثلاً تقليدياً كلاسيكياً للنموذج البيروقراطي المركزي ذي التأثير النازل من أعلى إلى أسفل. ثم حدث تغير كبير ومفاجئ في أثناء مدة الرخاء المزدهر في الخمسينيات؛ فقد انتقلت الأسر ذات الوظائف من السكن العام، في حين تدفق إليه الأميون السود من أرياف الجنوب. والمنظمات البيروقراطية بطيئة الاستجابة عندما تتغير الظروف والأحوال، ولم تكن سلطات الإسكان استثناءً من هذه

القاعدة؛ فعندما دخل هؤلاء السكان المختلفون على نحو جذري -الذين لم يكن معظمهم قد رأى بناية عالية، دع عنك العيش فيها- لم تقم أي سلطات سكنية بتغيير أي شيء.

وفي تلك الأثناء قرر الكونغرس حرمان معظم الأسر من الإعانة الاجتماعية إذا كان الأب موجوداً، وبذلك ابتعد كثير من الآباء. وأعطى الكونغرس سكناً عاماً بأجرة مدعومة للأمهات اللواتي يعشن على الإغاثة الاجتماعية، وكان معنى ذلك أن أجرة سكنهن كثيراً ما تتضاعف ثلاث مرات أو أربع مرات إذا تخلين عن الإعانة الاجتماعية ووجدن عملاً. وأوجدت هذه التغييرات حوافز قوية لبقاء النساء عازبات وعاطلات عن العمل.

وقبل مضي زمن طويل، أخذت مشروعات تنمية الإسكان العام تتحول إلى مصائد بدلاً من أن تكون ملاذات آمنة. وفي كثير من المدن، تدهورت هذه المشروعات إلى دارة مغلقة من المخدرات، والجريمة، وحمل المراهقات سفاحاً، واعتماد على المعونة الاجتماعية. لما كانت كل السيطرة عليها بيد البيروقراطية المركزية -وهي سلطة الإسكان المحلية- فقد صار السكان عاجزين عن فرض معايير للسلوك أو طرد المجرمين. فإذا كان شخص ما يتاجر بالمخدرات في الشقة المجاورة، فقد كان بوسع السكان أن يشتكوا ولكن النظام نادراً ما كان يستجيب لهم.

وكان مشروع كنلوورث باركسايد في شمال شرق واشنطن، بمقاطعة كولومبيا مثلاً تقليدياً على هذه الحالة. فعند حلول عام 1980 كان الشارع الرئيس فيه سوقاً للمخدرات في الهواء الطلق، وكان العنف فيه شائعاً إلى درجة أن شركة إدارة المشروع وضعت حاجزاً واقياً من الرصاص حول مكتبها. وكان السكان يمضون شهوراً كاملة في كل مرة من دون تدفئة أو ماء ساخن. وكانت السقوف تسرب الماء، والأسيجة ممزقة، وكان جمع القمامة نادراً إلى درجة أن الفئران أخذت تتكاثر في المباني.

غير أن سكان كنلوورث باركسايد غيروا مجتمعهم على مدى السنوات العشر اللاحقة عام 1980. وبحلول عام 1990 كان تجار المخدرات قد اختفوا، وتناقصت الجريمة إلى معدلات هامشية يمكن إهمالها، وكانت المباني تحت الإصلاح والترميم.

وكانت المحفزة التي ساعدت على هذا التحول امرأة خارقة للعادة اسمها كيمي غراي.

ف عندما حصلت على أول شقة لها في هذا المشروع في عام 1966، كانت كيمي غراي تجسيدا للصورة النمطية لدى كثير من الناس، عن الأم التي تعيش على الإعانة الاجتماعية: في الحادية والعشرين من عمرها، وسوداء، ومطلقة، ولها خمسة أطفال. أما اليوم، فلم تعد مثالا على الاعتماد على الإعانة، بل مثالا على الجبال التي يستطيع الناس تحريكها عندما يقررون أن يسيطروا على حياتهم بأنفسهم.

وهي تتذكر: «في عام 1974 جاءني بعض الطلبة وقالوا لي: «يا أنسة كيمي، نريد الذهاب إلى الكلية». فما الذي كنت أعرفه عن الذهاب إلى الكلية؟! [لكنني] قلت لهم: «دعوني أتفحص هذا الأمر؛ دعوني أنظر ما الذي يمكنني عمله». وسرعان ما كانت مع بعض المتطوعين تعطي الطلبة دروساً خصوصية، وتساعدهم على العثور على وظائف للعمل في الصيف، وتسجلهم في صفوف انتقالية إلى الأعلى، وتساعدهم على ملء استمارات طلب للالتحاق بالكليات، وتخلق لهم أموالاً لزمالات دراسية. وأطلق الطلبة على مشروعهم هذا: «أيها الكلية: ها نحن قادمون». وأقاموا مزادات لبيع أشياء عادية وقليلة القيمة، وباعوا أوراق يانصيب، وحصلوا على وظائف بدوام جزئي مؤقت، وفتحوا حسابات في المصارف. وبعد أن تجمع كيمي كل الزمالات والقروض وأجور الأعمال التي قام بها الطلاب في أثناء دراستهم، ويتبين أن طالباً ما لا يزال بحاجة إلى 600 دولار أو 1000 دولار، فقد كان يدفعها له مشروع «أيها الكلية: ها نحن قادمون».

وغادر سبعة عشر طالباً متوجهين إلى الكلية في أول آب/ أغسطس، فانتشر هذا الخبر بسرعة. تقول كيمي: «ما أروع هذا إنه شيء حقيقي! أناس يذهبون إلى الكلية فعلاً! فلم يستطع هؤلاء الأطفال أن يصدقوا ذلك. أناس فقراء من بيوت الإسكان العام، وأمهاتهم يعشن على الإعانة الاجتماعية، وأباؤهم غائبون، ويذهبون إلى الكلية؟».

فطوال السنوات الخمس عشرة السابقة لهذه الواقعة، لم يكن قد داوم في الكلية سوى طالبين اثنين من سكان كنلورث باركسايد. أما في السنوات الخمس عشرة الأخيرة، فقد دخل الكليات سبعة عشر طالباً من أولئك السكان. وتقول غراي: إن ثلاثة أرباع أولئك الطلبة

قد تخرجوا. واليوم حتى المراهقون الذين في السادسة عشرة من عمرهم، ينظرون باحترام إلى طلبة الكليات ليحذو حذوهم.

أما المرحلة الثانية من التحول، فقد بدأت في عام 1982. كان سكان المشروع آنذاك قد أمضوا عدة سنوات في الضغط على رئيس البلدية؛ كي يسمح لهم بإدارة ممتلكاتهم بأنفسهم. فوافق على ذلك في آخر الأمر بتمنع وامتناع. فكتب المستأجرون دستورهم ونظامهم الداخلي بأنفسهم، وعيّنوا موظفيهم الخاصين بهم، وقرروا إجراءات سياستهم، ووضعوا بأنفسهم وصفاً لمهامهم.

وتقول كيمي: «إن البيروقراطيين لم يستطيعوا تصديق ذلك؛ سكان مشروع إسكان عام؟ فقلت لهم: «إن أسوأ ما قد يحدث هو أن تقع أخطاء لغوية نحوية فيما كتبناه؛ ولكننا على الأقل سوف نفهمه ونعرف ما فيه بوضوح، أليس كذلك؟ ولذا فإننا نستطيع أن ننفذ ما نعرف أننا كتبناه». وبالإضافة إلى ذلك، فلو أن إدارة الإسكان والتنمية المدنية كتبتة، لوجدنا في الغرفة عشرة محامين منهمكين في كتابة «قواعد لأشياء ليست موجودة. أقصد أن تكون الجريمة لم تحدث بعد، ومع ذلك يكتبون قاعدة لها وعنّها».

واستأجرت شركة إدارة مشروع كنلوورث باركسايد السكني عدداً من سكان المشروع ودربتهم على إدارته وصيانته؛ فصاروا يعقدون اجتماعات شهرية مع كل المستأجرين. وفي حملتهم المعنونة «أخرجوا الآباء من الخزائن المغلقة»، استأجروا آباءً غائبين. وقد اعتقدوا أن ضغط الأنداد المتساوين هو المفتاح لتغيير بيئتهم، فوضعوا غرامات على خرق القواعد التي قرروها، مثل توسيخ الأماكن بالنفايات، أو العشب وتركه بلا تشذيب. وأوجدوا نظاماً لانتخاب قادة مسؤولين عن البنايات، وقادة محاكم مسؤولين عن تنفيذ قواعدهم وتطبيقها. وأقاموا صفوفاً إلزامية كل يوم أحد لتعليم التدبير المنزلي، وتنظيم الميزانيات، وترميم المنازل، والقيام بواجبات الأبوة أو الأمومة. وطالبوا النساء اللواتي يودعن أطفالهن في مركز الرعاية اليومية ليذهبن إلى العمل، بأن يداومن في المدارس أو يحصلن على تدريب مهني.

وبناء على نتائج مسح استعراضي للحاجات، أوجدت شركة الإدارة السكنية برنامجاً للوظائف المنزلية بعد أوقات الدوام في المدرسة، وإعطاء دروس خصوصية للأطفال الذين

تعمل أمهاتهم بوظائف ذات دوام متفرغ كامل. ونظموا دورات تعليمية، لمساعدة الكبار على الحصول على شهادة الدراسة الثانوية. وتعاقدوا مع طيبب وطيبب أسنان لتخصيص ساعات عمل مكتبي جزئي، والقيام بزيارات منزلية، لمعاينة الناس في المشروع. وأقاموا مكتب توظيف، لمساعدة الناس على العثور على وظائف والحصول على تدريب مهني، وبدؤوا بتأسيس أعمالهم التجارية الخاصة بهم؛ لإبقاء الأموال والوظائف ضمن مجتمعهم.

فكان أول عمل تجاري دكاناً لتبديل النوافذ، والستائر السلكية المثقبة، والأبواب، وكان صاحب ذلك الدكان شاباً لا يعرف القراءة ولا الحساب والتعداد. وفي مقابل قرض تأسيسي لدكانه من مجلس السكان، قام بتدريب عشرة طلاب تابعوا العمل لتسويق مهاراتهم في أماكن أخرى في واشنطن، وطرده المجلس مسؤولي خدمة جمع القمامة، وتعاقدوا مع شاب آخر شريطة أن يستأجر موظفيه من سكان كنلوورث باركسايد. وقبل مرور زمن طويل، صار لهم مخزن تعاوني، ومطعم ومشرب للوجبات السريعة، وغسالتان كهربائيتان، وصالون تجميل، ودكان حلاق، ومخزن للملابس الجاهزة، وشركة إنشاءات ساعدت في تجديد الشقق الخالية. واستخدمت كل هذه الأعمال التجارية سكاناً في المشروع، وكان مطلوباً منها جميعاً أن تستأجر شباباً ليعملوا مع البالغين الكبار. وعند نقطة زمنية معينة كان هناك 120 من السكان موظفين في حي كنلوورث.

وتحسنت الصيانة بالتدريج؛ فقد كان المديرون ورجال الصيانة يعيشون في ذلك المكان، بحيث يشعرون بالبرد لو تعطلت التدفئة في عطلة نهاية الأسبوع. ويقول رينيه سيمز، رئيس المدرسين في مركز التعلم في كنلوورث: «كان يجب أن تتم الصيانة على يد شخص موجود في المكان طوال الوقت؛ لأنه لو قام بالصيانة شخص خارجي، ثم انفجر أنبوب في عطلة نهاية الأسبوع، فإنه لن يمكنك إصلاحه».

وتقدر كيمي ومديروها أنهم عندما بدؤوا عملهم في عام 1982، كان أقل من نصف المستأجرين يدفعون الإيجار. فبدأت غلاديس روي، مديرة السكن، تذهب مع مساعديها من بيت إلى بيت، لتقديم إشعار بإخلاء الساكن في ثلاثين يوماً إذا لم يدفع الإيجار المترتب عليه. وكانوا يوضحون لهم أنه إذا لم يدفع الناس الإيجار، فإنه لا يمكن إجراء التصليحات التي

يحتاجون إليها. وإذا لم يكن لدى الناس سيولة نقدية، توضع لهم خطط دفع متفق عليها، أو يدفعون ما يقدررون عليه. وبحلول عام 1987 كان تحصيل الإيجارات قد وصل إلى 75 بالمئة.

ولعل أسوأ مشكلة في كلوورث باركسايد كانت هي المخدرات. ففي كل مساء كان مئات من تجارها يصطفون في شارع كواريلز، وكان كثير من مدمنيها يعيشون في كلوورث، ولكن رجال الشرطة كانوا يحجمون عن دخول الحي؛ لأن سكانه كانوا معادين لهم، وكانت الأمهات يحبس أطفالهن في البيوت وراء أبواب مغلقة وخلفها حواجز.

وفي آخر الأمر، طلبت كيمي عقد اجتماع دعت إليه رجال الشرطة؛ ففي بادئ الأمر بقي السكان في منازلهم، خشية أن يُظنَّ أنهم مخبرون؛ فطلبت كيمي والحاضرون القليلون معها دوريات راجلة في كلوورث، ثم اقترحوا قسماً مؤقتاً للشرطة في عربة مقطورة في الحي نفسه وعلى أرضه، فوافقت الشرطة على ذلك.

وقال الرقيب روبرت ل. براوت الأصغر: «عند وضع رجالنا هناك على أساس ثابت ومنتظم، بدأ يتكون لدى الأهالي شعور بالثقة بنا، فبدؤوا يعطوننا معلومات. وقد وصل الأمر الآن إلى درجة أن أمهات الأولاد المطلوبين لسبب ما، يرفعن سماعة الهاتف ويتصلن بنا للإبلاغ عنهم».

وظلت كيمي تلعب دور النموذج؛ فكانت تقوم بتسليم الشرطة أي شخص يبيع المخدرات - حتى أعضاء مجموعتها المحبوبة المسماة «أيتها الكلية، ها نحن قادمون». (وقد اعتُقل ابنُها نفسه؛ لبيعه مخدرات في جنوب غرب واشنطن). وكانت تتوثق من إرسال إشعار بالإخلاء في 30 يوماً إلى كل بيت فيه واحد من المتاجرين بالمخدرات، فإذا لم يتوقف البيع، فإن شركة الإدارة السكنية كانت ترفع دعوى الإخلاء.

وتوضح كيمي ذلك بقولها: «كنا نذهب إلى هيئة الادعاء في إدارة السكن، ونلج عليهم إلحاحاً مهمتاً حتى نضطرهم إلى إيصال دعاوانا إلى المحاكم. وعندما نصل إلى المحاكم، نكون على ما يرام؛ لأننا كنا نأخذ السكان معنا إلى المحكمة ليقولوا للقاضي: «لا يا جناب القاضي، إن هذا الشخص لا يمكنه البقاء في مجتمعنا بعد الآن». وهكذا تم إخلاء أربع أسر. وكان هذا كل ما تطلبه الأمر. فقد رأى الناس ذلك وقالوا: «هيه... إن هؤلاء الناس جادون».

ولكن الإخلاء لم يوقف المتاجرين الذين كانوا يعيشون في أماكن أخرى بالطبع. وأخيراً، في عام 1984 قرر السكان أن يواجهوا المتاجرين مباشرة. تقول دنيز بيتس، مساعدة مدير شركة الإدارة السكنية: «كنا نتجمع ونقوم بمسيرة يوماً بعد يوم وفي الأمسيات أيضاً. فكنا نسير في الشارع مع لافتاتنا جيئةً وذهاباً، وحصلنا على دعم رجال الشرطة. وربما كان يمشي في تلك المسيرات عدد قد يصل إلى نصف مجتمعنا، وكثير من المراهقين، والأطفال الصغار، بالإضافة إلى الأمهات».

وبعد عدة أسابيع من عرقلة المتاجرة على هذا الوجه، بدأ المتاجرون ينصرفون عن المكان. وقد قاوم بعضهم، بحيث كانت الأمور تصبح بغليظة ومؤذية مدة من الزمن. فقد خرب أحدهم خطوط المكابح وقطعها في سيارة كيمي، ووضع السكر في خزان البنزين، ومزق إطاراتها؛ ولكنها رفضت أن تنحني أو تتزحزح، وانتقلت منها عدوى الثقة بالنفس إلى الآخرين.

ويقول الرقيب براوت: «عندما لم تظهر أي خوف من أن يراها الناس معنا، أوراكية سيارة الشرطة عبر الحي المحلي، أخذ الناس يحذون حذوها. وبحلول عام 1989، كان معدل الجرائم الذي كان يتراوح بين 12 جريمة و 15 في الشهر - وهو من أعلى المعدلات بمدينة واشنطن - قد انخفض إلى جريمتين فقط في الشهر».

فالدرس واضح: ذلك أن رجال الشرطة يمكنهم أن يشنوا غارة بعد غارة، ولكن عملهم لن يكون فاعلاً على نحو حقيقي إلا إذا قرر المجتمع أن يتحمل مسؤولية سلامته بنفسه. ويشرح الرقيب براوت ذلك بقوله: «إننا نقول: لهم إن رجال الشرطة لا يمكنهم المكوث هنا طوال الوقت؛ فأنتم الذين تعيشون هنا، وأنتم تعرفون أكثر من غيركم ما يجري، وتعرفون مَنْ يعمل هذا. إنها مسألة هل تريدون أن يكون مجتمعكم لكم، أم يكون مجتمعكم لهم وتحت رحمتهم؟!».

وفي عام 1986 نشرت مؤسسة كوبرز وليبراند للمحاسبات تدقيقاً لحسابات حيّ كنيورث باركسايد. فجاء في تقريرها أنه في السنوات الأربع الأولى من إدارة شؤون المستأجرين، زاد تحصيل الإيجارات 77 بالمئة: أي سبعة أضعاف الزيادة في تحصيل إيجارات المساكن العامة في مدينة واشنطن كلها، ثم إن معدل الشقق الخالية كان 18 بالمئة - وهو المعدل

الوسطي السائد في المدينة آنذ - فهبط إلى 5.4 بالمئة. وساعدت شركة الإدارة السكنية 132 ساكناً على الأقل على الاستغناء عن الإعانة الاجتماعية، فقد استأجرت عشرة كموظفين لديها، و92 آخرين لتشغيل ويزينوسكي أعمال تجارية قامت بتأسيسها، في حين وجد مكتب التوظيف التابع للشركة تدريباً وأعمالاً لثلاثين آخرين من السكان (وحصل آخرون على وظائف بدوام جزئي). واستنتجت مؤسسة كوبرز وليبراند على نحو عام أن أربع سنوات من إدارة شؤون السكان قد وفرت للمدينة 785000 دولار على الأقل. فإذا استمرت هذه الاتجاهات في الأعوام الستة اللاحقة، فإنها ستوفر 3.7 ملايين دولار أخرى - بذلك تحصد الحكومة الاتحادية ادخارات إضافية.

ومنذ ذلك التدقيق في الحسابات، تمت عملية تجديد كاملة في حيّ كلوورث بموجب برنامج التجديد المعتاد لإدارة الإسكان والتنمية الحضرية. وفي عام 1990 اشترى السكان المشروع كله مقابل مجموع كلي قدره دولار واحد. وهكذا، فإن مجتمعاً من 3000 نسمة، كان ذات يوم يتميز إلى حد كبير بأسر لها رب أسرة وحيد، وتعيش على الإعانة الاجتماعية، هو الآن مجتمع من مالكي البيوت الذين لأغليبتهم وظائف ثابتة.

إن التوقعات لها أثر قوي؛ فقبل أن يسيطر الناس بأنفسهم على بيئتهم في كلوورث باركسايد، كانوا يتوقعون أن تحدث لهم أشياء. فقد توقعوا أن يفقدوا التدفئة والماء الساخن، وتوقعوا أن يصبحوا ضحايا للجريمة، وتوقعوا أن يتسرب الماء من سقوفهم، وتوقعوا أن يتورط أبناؤهم في المخدرات وأن تحمل بناتهم سفاحاً، وتوقعوا أن لا تكون لهم قوة تمكنهم من تغيير أي شيء من هذا كله؛ لأن كل القوة والسلطة في بيئتهم كانت في أيدي سلطة الإسكان، والشرطة، أو في أيدي المجرمين.

وعندما سيطروا على بيئتهم بأنفسهم، بدأت توقعاتهم تتغير. يقول ديفيد فريد، مستشار الممتلكات العقارية المتخصص ببيع العقارات للمستأجرين ذوي الدخل المنخفض في واشنطن - بمقاطعة كولومبيا: «هناك تجربة انقلاب يعيشها الناس، وهي تحدث عندما تكون هناك عملية يقوم بها المستأجرون معاً، ويصحبها تغيير في رأي الناس في أنفسهم وجيرانهم. وأنا أشاهدها مراراً وتكراراً، وهي الشيء المثير في عملي: تجربة الانقلاب تلك».

واليوم هناك أكثر من 15 منظمة للمستأجرين في سائر أنحاء البلاد ممن يديرون بأنفسهم مشروعاتهم للسكن العام. وتلقت أكثر من 200 مجموعة تدريبات رسمية على دور الإدارة. والعديد منها تريد شراء مشروعها كما فعل سكان كلوورث باركسايد.

ويقول روبرت وودصن، الذي عملت مؤسسته المسماة «المركز الوطني للمشروع المحلي» بوصفها هيئة موظفين غير رسمية لحركة إدارة شؤون المستأجرين: «تبدأ تنمية المشروعات بنظام للمعتقدات». إن ما قامت به كيمي وغيرها من قادة المستأجرين هو الثقة بالنفس فقط، وقد أوصلوا هذه الثقة بالنفس إلى آخرين. إن التغيير في حياتك لن يحدث إلا عندما تتاح لك فرصة التغلب على أزمة الثقة بالنفس، ولكننا نعمل وفق برامج وكأن الفرصة تحمل معها عناصر الثقة بالنفس؛ وهي لا تحملها.

الخدمة المحترفة مقابل الرعاية الاجتماعية

إن تمكين مجتمعات مثل كلوورث باركسايد لا يقتصر على تغيير التوقعات وغرس الثقة فقط، بل إنه يقدم في العادة حلولاً لمشكلاتها أفضل جداً من الخدمات العامة المعتادة. فإن جون ماكناي، مدير الدراسات الاجتماعية في مركز الشؤون المدنية وبحوث السياسة التابع للجامعة الشمالية الغربية، أمضى عدة عقود من الزمن منظمًا اجتماعياً في شيكاغو. وقد أقنعه تجاربه بأننا عندما سحبنا ملكية الخدمات من المجتمع ووضعناها في أيدي المحترفين والبيرقراطيين، فإننا قد أضعفنا مجتمعاتنا وألحقنا الضرر بشعبنا. وهو يقول: «هناك فكرة خاطئة أن مجتمعا لديه مشكلة فيما يتعلق بالخدمات الإنسانية المؤثرة الفاعلة، ولكن مشكلتنا الأساسية في المجتمعات الضعيفة».

ويقدم مكنايت سلسلة كاشفة من التناقضات بين الأنظمة المحترفة لإيصال الخدمات، وبين ما يسميه «الارتباطات الاجتماعية» - كالأسرة، والجوار في الأحياء المحلية، والكنيسة، والمنظمة الطوعية. وعلى سبيل المثال: المجتمعات لديها التزام بأعضائها أكثر من التزام أنظمة إيصال الخدمات بزبائنهم: إن كيمي غراي وموظفيها ملتزمون إزاء سكانهم أكثر من أي التزام يمكن أن تقدمه أي سلطة سكنية. والذين ينضمون إلى تجمع الأمهات ضد قيادة السيارات تحت تأثير الخمر، ملتزمون بمهمتهم أكثر من أي التزام يمكن أن يأتي من أي

وكالة حكومية. ثم إن المنظمات غير الهادفة للربح التي تتعاقد معها CODAMA في أريزونا، ملتزمة بمرضها أكثر من أي التزام يمكن أن يأتي من أي مستشفى أو طبيب نفسي. يقول آلان فلوري: «في منظماتنا، يعمل مستشارون من حملة البكالوريوس مقابل 15000 دولار في العام، وهم شديدي الالتزام، بل إن بعضهم ممن تعافوا من إدمان الكحول، أو أناس كانت أسرهم تعاني أضرار الإدمان على الكحول أو المخدرات. المجتمعات تفهم مشكلاتها أفضل من محترفي تقديم الخدمات: ليس هناك بيرقراطي يمكن أن يعرف عن مشروعات السكن العام، أكثر مما يعرفه عنها الناس المقيمون فيها. ولا يستطيع أي موظف في الدولة أن يفهم مشكلات العاطلين عن العمل أكثر مما يفهمها زملاؤهم العمال. وتقول بربرا جيليت، العاملة السابقة في مصنع لتكرير السكر، التي انضمت إلى مركز مساعدة العمال في ماساشوسيتس: «أنا من مجال التصنيع، وأتكلّم بلغة المنتسبين إليه، وإن مفتاح ما أعمله هو جعل الناس يعرفون أنني عشت تجربته. لقد عانيت الصعوبة والخسائر أيضاً ولكنني تجاوزتها».

المحترفون والبيرقراطيات يقدمون خدمات؛ والمجتمعات تحل المشكلات: يصف جون ماكناي منظمة حيّ محليّ في شيكاغو حاولت أن تصوغ شراكة في المشايخ المحلية: لتحسين الرعاية الصحية. وعندما لم تعط المحاولة نتائج، بدأت تلك المنظمة تنظر بالتدرّج «لا إلى الخدمة المهنية المحترفة، بل إلى مسألة أسباب مجيء أناسها إلى المستشفى في الأصل». وكانت الإجابات متوقعة: حوادث السيارات، والعنف بين الأشخاص، والحوادث، وإدمان الخمر، وعضات الكلاب.

وعندما أصبح ذلك واضحاً، رأى الناس في الحي المحلي على الفور أن ما يحتاجون إليه في الحقيقة لم يكن خدمة أكثر وأفضل في مجال الطب والمشايخ، بل في العمل على تقليل حجم حوادث السيارات، والعنف بين الأشخاص، والحوادث، وإدمان الخمر، وعضات الكلاب. . . فبدؤوا بعضات الكلاب، وخطر لهم أن يعرضوا مكافآت سخية على الأطفال لجلب الكلاب السائبة. فقد كانت معالجة عضه كلب تكلفهم زهاء 185 دولاراً، فقرررو دفع خمسة دولارات لكل كلب. وبدؤوا يشعرون مع استمرار ذلك أنه على الرغم من وجود سوق للخدمة المحترفة، فلم تكن هناك سوق فعلية لحل المشكلات. فلا أحد يدفع مالا لتقليل عضات الكلاب؛ بل يدفعون المال لتخليط جروح عضات الكلاب. فمعظم النشاط والمال المخصصين اسماً لحل المشكلات، يذهبان -ببساطة- لتسديد تكاليف الخدمات.

وفي أثناء تأليفنا هذا الكتاب، كانت مدينة بوسطن ترغم مشايفها على توسيع خدماتها للنساء الحوامل في أحياء السود المحلية، حيث كانت وفيات الأطفال آخذة في التزايد. ولكن أي شخص يقرأ الصحف يعرف أن المشكلة ليست نقص الخدمات الطبية فقط، بل إن المشكلات هي الفقر، وإدمان المخدرات، والجنس عند المراهقين، وانحلال الأسرة السوداء. فالزيد من الخدمات الطبية لن يكون له أثر يذكر.

المؤسسات والمحترفون يقدمون «خدمة»؛ والمجتمعات تقدم رعاية؛ إن الرعاية تختلف عن الخدمة. فالرعاية هي الدفع الإنساني لصاحب أصيل؛ والرعاية هي دعم الأحباب عندما تتعرض الأسرة لمأساة؛ والرعاية هي اليد الحانية للمساعد عندما يكون المرء طريح الفراش. يصف الاقتصادي ستيفن آ. رودز أحد الأمثلة في كتابه: رأي الاقتصادي في العالم: إن أكثر من ستة آلاف من مجتمعنا الذي يصل تعداده إلى مئة ألف، يؤدون عملاً طوعياً. فهناك مئة يشاركون في برنامج «وجبات على عجلات»، فيتبرعون بيضع ساعات في الأسبوع ومصاريف سياقة السيارات؛ لنقل وجبات ساخنة إلى العجائز العاجزين عن الطبخ لأنفسهم.

وهذا البرنامج هو المثال الكامل على نوع برنامج إعادة توزيع الأشياء العينية، الذي يهاجمه الاقتصاديون على نحو نموذجي... فيوجهون اتهامهم أحياناً كما يلي: لماذا تكون هناك بيرقراطية منفصلة مكلفة بشيء واحد صغير - كإيصال وجبات ساخنة إلى العجائز؟ وما هو الشيء الخاص حول الوجبة الساخنة على أي حال؟ ولماذا لا نعطي الفقراء المال الذي ننفقه على البرنامج؛ كي يفعلوا بالمال ما يشاؤون؟

وهذا التحليل ينقصه شيء؛ إذ إن أهم شيء يجلبه المتطوع للعجائز ليس الوجبة الساخنة، بل التواصل الإنساني، والشعور بأن هناك مَنْ يهتم أمرهم. وهذا شيء يستطيع المتطوعون أن يقوموا به بطريقة أكثر إفتاعاً من البيرقراطيين.

المجتمعات مرنة وخلاقة أكثر من بيرقراطية الخدمة الكبيرة: إن كنلورث باركسايد مثال كامل على ذلك. وهناك مبادرة في إيلينوي تسمى: «كنيسة واحدة، طفل واحد» تقدم مثلاً آخر. قبل عقد من الزمن، كانت دار خدمات الأطفال والأسرة بولاية إيلينوي تتعرض

لمصاعب في وضع أطفال سود للتبني؛ فكان لديها فائض يصل إلى ألف طفل. وكانت المشكلة، بحسب رأي القادة السود، هي البيروقراطية. فموظفوها المكتبيون كان يجلبون إلى عملية تبني الأطفال السود معايير الطبقة الوسطى نفسها التي يستخدمونها في عملية تبني البيض؛ فيرفضون الأسر السوداء لمجرد أنها تعيش في شقق بدلاً من البيوت؛ ولأنها لا تمتلك ما يكفي من التعليم الرسمي؛ ولأنها تفتقر إلى مداخل كمداحيل الطبقة الوسطى؛ أو لأنها تملك أحد الوالدين فقط.

وفي عام 1980 توجهت الإدارة المذكورة إلى مجتمع السود طالبة مساعدتهم، فعملت مع قساوسة سود، وطلبت من كل كنيسة لهم أن تعثر على أسرة واحدة على الأقل مستعدة لتبني طفل. فكان أول شخص تطوع هو قسيس أسود غير متزوج. ومنذ ذلك الحين، وجدت الكنائس بيوتاً لأكثر من 3000 طفل أسود. وهبط فائض الأطفال السود المنتظرين التبني، فصار أقل من فائض البيض.

المجتمعات أرخص من محترفي تقديم الخدمات: لقد وفر برنامج «كنيسة واحدة، وطفل واحد» لولاية إيلينوي مبلغاً قدر بخمسة عشر مليون دولار في ثلاث سنوات فقط. أما فلوريدا، فهي توفر في كل عام 180 مليون دولار عن طريق توفير الرعاية المنزلية والرعاية المجتمعية، لإبقاء الناس خارج دور العجزة. ثم إن المنظمات الاجتماعية للصحة العقلية التي تتعاقد معها آريزونا، توفر على الولاية ملايين الدولارات كل عام. (والواقع أن الولاية تجعل هذه المنظمات تجمع 25-50 بالمئة من ميزانياتها بنفسها، وبحلول عام 1989 كان ذلك قد وصل إلى 12 مليون دولار سنوياً).

ويقول جون مكناي: «إن مقدمي الخدمات المحترفين يأخذون حصصاً متزايدة من الأموال العامة (التي يحتاج إليها الفقراء على نحو يائس)، ويستهلكونها باسم مساعدة الأسر الفقيرة». وقد قام مركز مكناي في الجامعة الشمالية الغربية بدراسة للإنفاق الحكومي على الفقراء في مقاطعة كوك، التي تشمل شيكاغو. فوجدت الدراسة أن الحكومة الاتحادية، وحكومة الولاية، والحكومة المحلية قد أنفقت 6209 دولارات على كل شخص فقير في مقاطعة كوك في عام 1984، وهذا يكفي لرفع كل واحد منهم إلى ما فوق خط الفقر. ومع

ذلك، فلم يصل إلى الفقراء من هذا المال سوى 35 بالمئة على شكل سيولة نقدية، و13 بالمئة أخرى على شكل طوايح غذاء وصكوك إيجار. أما الجزء الأكبر من المبلغ المذكور، أي 52.6 بالمئة، فقد ذهب إلى مقدمي الخدمات، وهم المشايخ، والأطباء، ودور العجزة، ووكالات الخدمات الاجتماعية، والمدربون المهنيون، والمحامون. وقد أجرت جمعية الخدمات الاجتماعية بنيويورك دراسة مماثلة فخرجت منها بنتائج مماثلة. فمن مبلغ سبعة آلاف دولار من الأموال العامة والخاصة المصروفة على كل شخص من ذوي الدخل المنخفض في مدينة نيويورك عام 1938، لم يصل إلى الفقراء سوى 37 بالمئة.

المجتمعات تفرض معايير السلوك على نحو أكثر فاعلية من البيروقراطيات أو محترفي تقديم الخدمات: قبل عدة أعوام، قامت كنيسة كاثوليكية في بروكلين بإغلاق مأوى للمشردين كان يقدم لهم المنام، والملابس، والمساعدة للعثور على عمل. وكانت الكنيسة قد أدارته بنجاح طوال عشر سنوات، ولكن عندما فتحت المدينة مأوى قريباً منه، غادره معظم الرجال الذين كانوا فيه. لماذا؟ لأنهم فضلوا مأوى المدينة، الذي لم يكن فيه أحد يرغمهم على ترك الكحول والمخدرات، وعلى الاستحمام، أو على البحث عن وظيفة.

وتدير الأخت كوني دريسكول مأوىً معترفاً به وطنياً للنساء المشرديات والأطفال في شيكاغو. ويتعين على المقيمت فيه أن يحضرن صفوفاً تعليمية، وأن يقمن بواجبات منزلية، وأن يوفرن 70 بالمئة من شيكات الرعاية الاجتماعية التي يتلقينها. وفي أثناء سبعة أعوام، غادرت المأوى ستة آلاف امرأة. وبحسب ما تقول الراهبة دريسكول، فإن 6.5% منهن فقط عدن إلى نظام المأوى. وهي تعتقد أن المأوى الأخرى يجب عليها أن تشترط أشياء كالتعليم - «إذا كنت قادراً على جعل اليسار الليبرالي يتخلى عن شعاره الذي يتباهى به، وهو: «أنك لا تستطيع أن ترغم الناس على أشياء؛ لأنك تظن أن هذا هو السلوك الصحيح». حسناً، ربما لا يستطيعون في المأوى التي تشغلها الجهات العامة وتمولها. ولكن في مأوانا الخاص، فإننا قادرون على جعل شروط السلوك جزءاً من اتفاقنا - ونحن نفعل ذلك حقاً».

ومثل البيروقراطيات العامة، فإن المحترفين أيضاً يحجمون عن فرض قيمهم بإخبار زبائنهم كيف يجب عليهم أن يتصرفوا. والواقع أن المحترفين، بتعاملهم مع المشكلات

بوصفها أمراضاً، إنما يتجنبون على الأغلب مسألة القيم والسلوك كلها تماماً. ولكن أفراد الأسرة، وأعضاء الكنيسة، وأعضاء المجتمع ليس لديهم مثل هذا الإحجام.

وتقول الدكتورة آليس موراي، العاملة النفسية التي تدير مشروع منع إساءة استعمال المواد في كنلوروث بيركسايد: «إن من الأشياء التي أعادتها هذه الجماعة إلى التداول، الطريقة العتيقة الطراز من الاجتناب. وهي طريقة للقول: «هذا سلوك لن نتسامح معه، وإذا حدث فإننا سنعاقبك بجعلك تقوم بكل الخدمات، ولكننا لا نتوقع أن يتكرر منك هذا ألبتة». ويتم ذلك بطريقة لطيفة وناعمة ومحبة، ولكن هناك شعوراً بالخزي عند حدوث مثل ذلك التصرف - وليست هذه هي الحال في المجتمع الخارجي».

المجتمعات تركز على القدرات؛ وأنظمة الخدمات تركز على النواقص: «إن المجتمعات الشبيهة بمجمع كنلوروث بيركسايد تعتمد على قدرات أعضائها لعمل الأشياء. فكر في كنيستك، ومعبدك، ومنظمتك الطوعية، فهي تريد منك إسهاماً بوقتك، وموهبتك، أو مالك - ومن هنا، فإن انتباهها كله مركز على قدراتك - على ما تستطيع الإتيان به لأداء المهمة. وعلى عكس ذلك، فإن برامج التدريب المهني، ووكالات العمل الاجتماعي، وإدارات الشرطة، وبرامج الرعاية الاجتماعية تركز على نواقصك - على ما لا تعرفه، وما تعجز عن عمله، وكيف أصبحت ضحية. ويقول ما كنايت: إن معظم المحترفين «يرون الأسرة على نحو أساسي زبوناً محتاجاً إلى التدوي والمعالجة. ولهذا أثر متزايد في إقناع الأسر بأنها عقيمة عاجزة عن المعرفة، وعن الرعاية، وعن التعليم، وعن المعالجة، وعن العمل والأداء... [وكأن هؤلاء المحترفين يقولون للأسر]: إن المحترفين المخولين ذوي الشهادات هم وحدهم الذين يستطيعون أن يقوموا بذلك نيابة عنكم».

إدارة الانتقال من الخدمة إلى التمكين

إذا كانت ملكية المجتمع هي الهدف، فما الدور الذي يمكن أن تلعبه الحكومة؟ وكيف تستطيع تمكين أصحاب المصلحة؟ وهل تتخلى فقط عن الخدمات التي يوصلها البيروقراطيون والمحترفون؟

بالطبع لا. والإسكان العام يقدم لنا مرة أخرى مثلاً مفيداً يوضح ذلك. ففي منتصف الثمانينيات، طلب روبرت وود سون من كيمي غراي والقادة الآخرين لإدارة المستأجرين، أن يقدموا قائمة بتغييرات السياسة التي سيكون من شأنها أن تزيل العقبات المعرقة لنجاحهم. وعلى أساس تلك القائمة، طوروا سبعة تعديلات لقانون الإسكان الاتحادي؛ فأعطت اللائحة الناتجة عن ذلك حقاً واضحاً لمجالس السكان بإدارة مشروعاتهم السكنية بأنفسهم، وأعطتها أولوية للمنح التجديدية للإسكان والتنمية الحضرية في المدن، ووضعت الإجراءات التي تستطيع بها شركات إدارة المستأجرين أن تشتري مشروعاتهم بعد ثلاث سنوات من الإدارة الناجحة، وخصصت خمسة ملايين دولار لتدريب المستأجرين على الإدارة الذاتية في خمسين مشروعاً. وعندما أصبح جاك كمب وزيراً للإسكان والتنمية الحضرية، جعل إدارة المستأجرين وملكيتهم واحدة من أعلى أولويات وزارته. وهو يأمل أن ينجز التدريب على إدارة المستأجرين في 250 مشروعاً للإسكان العام بحلول عام 1993.

إن الحكومة لا تستطيع أن ترغب الناس على تولي زمام السيطرة على إسكانهم أو مدارسهم أو أحيائهم المحلية. وعندما قامت إدارة الإسكان والتنمية الحضرية مع مؤسسة فورد بمحاولات من الأعلى إلى الأسفل؛ لتحريض إدارة المستأجرين وتفعيلها في سبعينيات القرن العشرين، فشلت غالبية محاولاتهم. ولكن الحكومات قادرة على إعادة تركيب الأشياء لتمكين الناس من السيطرة إن كانوا راغبين فيها. ويقول جاك كمب: «إنني لا أقترح أن نفرض ذلك على الناس بالقوة، ولا أقول: إن الجميع راغبون في القيام بذلك، ولا أقترح وجوب معاملة الجميع بالطريقة نفسها تماماً، ولكنني أريد على الأقل أن تكون فرصة القيام بذلك متاحة للجميع».

وتشمل إستراتيجية كمب كثيراً من الخطوات المحددة التي تستطيع الحكومة اتخاذها: فهي تستطيع إزاحة الحواجز المانعة لسيطرة المجتمع؛ وتشجيع المجتمعات على السيطرة على الخدمات؛ وتستطيع أن تقدم الأموال التأسيسية، والتدريب، والمساعدة التقنية، وأن تحرك الموارد الضرورية لمعالجة المشكلات، فتضع هذه الموارد تحت تصرف المنظمات المجتمعية.

وتستطيع المنظمات العامة أن توجد طيفاً من الفرص التي يمكن أن تستغلها المجتمعات المختلفة عندما تكون مستعدة لذلك. فكثير من سلطات الإسكان العام تؤلف مجالس استشارية للسكان، وتعطي المستأجرين مقاعد في مجالس الإدارة، أو تشجع السكان على تأليف مجالس للمستأجرين من أجل استخدام مؤسسات الإدارة الخاصة أو طردها والاستغناء عنها. وهناك بضع منظمات عامة تشجع المستأجرين على تأسيس شركاتهم بأنفسهم إدارة الممتلكات بأنفسهم، ثم إن حفنة منها، وفيها المنظمات العامة في واشنطن ولويسفيل، سمحت للمستأجرين بشراء المشروعات.

وليس أي شيء من ذلك كله سهلاً ولا تلقائياً. ففي المجتمعات الفقيرة من الضروري أن توجد قيادة هائلة؛ كي ينجح شيء كإدارة المستأجرين. يقول أندريا دنكان: «إن النساء من أمثال كيمي غراي نادرات، فمعظم سكان مشروعات الإسكان العامة نساء شديداً الاعتماد على الآخرين، وليس لديهن كثير من الثقة بالنفس، ولا يزال ينقصهن الكثير حتى يعرفن كيف يتعاملن مع شعورهن بالمعاقاة وإدارة شؤون حياتهن نفسها». ويعمل دانكان في تشغيل سلطة الإسكان في لويسفيل. ولكن إيجاد أي مشروع ناجح يتطلب قيادة هائلة سواء أكان ذلك شركة إدارة الإسكان في كلوروث باركسايد أم الـ IBM. وهكذا، فلماذا لا نوجد مزيداً من الفرص في المجتمعات الفقيرة وننظر كم من القادة سيظهرون؟

وسيكون من الخطأ أن نرغم أناساً ظلوا معتمدين على غيرهم زمناً طويلاً أن يديروا شؤونهم بأنفسهم فجأة، من دون نوع من الدعم الانتقالي. ويقول روبرت ستامبرغ، الخبير الإسكاني في المركز الوطني للبدايل السياسية في واشنطن - بمقاطعة كولومبيا: «إنك لا تستطيع أن تأخذ سكان مشروع سكني عام أمضوا معظم حياتهم في وضع استعماري كولونيالي، وتتوقع منهم أن يتحولوا وتكون لديهم مواقف ريادية ومهارات كمهارات مديري القطاع الخاص». وهو يجادل أن أحد الحلول هو وجه من وجوه «التركيب الوسطي للملكية، كالرابطة السكنية المتبادلة - أي شركة يملكها السكان ويكون للناس مصلحة ثابتة في كيفية تشغيلها، ويكون لهم صوت ديمقراطي مباشر في الإدارة». ويلقون تشجيعاً للمشاركة في اتخاذ

القرارات حول أشياء، مثل: تراكيب الإيجار والتزامات السكان، ويحصلون على حصة مالية في سياق الفوائد الشخصية الضريبية، ومكافآت منصفة لجهودهم وعرقهم في الحفاظ على وحدتهم. ومع ذلك، يكون لديهم خضوع للمساءلة عن جعل هذا الشيء كله يعمل بنجاح، ويكون هناك مديرون محترفون يستأجرهم السكان ويستغنون عنهم عند الضرورة.

حتى في أفضل الأوضاع، ستكون هناك مشكلات. فقد أصاب الفساد بعض شركات إدارة شؤون المستأجرين، حيث توقفت سلطة الإسكان في لويزفيل عن التعاقد مع إحدى شركاتها لإدارة شؤون السكان؛ لأن الشركة بدأت تغش. ولكن تجربة لويزفيل تقدم الإجابة كذلك. فقد اكتشفت الفساد؛ لأن لويزفيل كانت لديها في عقدها معايير صارمة للأداء وقابلة للقياس. وعندما بدأ الأداء يهبط -لأن الفساد كان منمهماً في محاباة الأقارب وغيرها من ممارسات الانتفاع الذاتي- فسرعان ما أظهرته مقاييس الأداء. وهكذا، فإن نجاح التمكين يعتمد اعتماداً مباشراً على نجاح مفاهيم أخرى في هذا الكتاب، وفي ذلك الخضوع للمساءلة عن النتائج.

وعندما تدفع الحكومات بالملكية والسيطرة إلى أيدي المجتمع، فإن مسؤولياتها لا تنتهي. فقد تتوقف عن إنتاج الخدمات، ولكنها تظل مسؤولة عن التحقق أن الحاجات تتم تلبيةها. وعندما تتخلى الحكومات عن هذه المسؤولية التوجيهية، فإن تخليها كثيراً ما يتبعه كارثة. وكان المثال الكامل على ذلك هو إخراج المرضى العقليين من المؤسسات لمصلحة المعالجة في المجتمع في أثناء سبعينيات القرن العشرين. فقد عملت هذه الخطوة بنجاح في أماكن قليلة، ولكن معظم الحكومات تخلت عن مسؤولياتها التوجيهية، ففشلت في التوثق من كون مراكز المعالجة الاجتماعية وبيوتها موجودة وتتلقى تمويلاً كافياً، وفشلت في مراقبة ما يحدث للمرضى الذين غادروا مستشفياتهم. ونتيجة لذلك، فقد انتهى المطاف بكثير من المرضى العقليين إلى التشرد بلا مأوى في الشوارع.

تمكين المواطنين عبر ديمقراطية المشاركة

إن النمط النهائي للملكية ليس مجرد امتلاك حل المشكلات، أو الخدمات، بل هو امتلاك الحكومة. ومن الناحية النظرية، فإن نظامنا النيابي في الديمقراطية يعطينا هذه الملكية.

وفي الحقيقة، فإنه ليس هناك أمريكيون يشعرون بأنهم «يملكون» حكوماتهم أو «يسيطرون عليها». فعند حلول عام 1989 وافق ثلاثة من كل أربعة أمريكيين استطلعت آراؤهم على أن معظم أعضاء الكونغرس يهتمون بمصالح خاصة أكثر من اهتمامهم بأناس مثلك. وبحلول عام 1990 كانت قد بدأت تكتسح البلاد محاولات لاستعادة السيطرة، عن طريق تحديد مدة انتخاب النواب، وإصلاح عمليات تمويل الحملات الانتخابية، والاستخدام الأوسع لمبادرات صناديق الاقتراع.

ومن الواضح أن إصلاح تمويل الحملات هو شرط سابق لنستعيد سيطرتنا على حكوماتنا. وقد أوصى أناس كثيرون بإصلاحات أخرى للمشاركة الديمقراطية، من جمعيات الأحياء المحلية إلى المبادرة الوطنية وعملية الاستفتاء. ثم إن كثيراً من المدن والولايات قد استخدمت «مشروعات المستقبل» لتوليد نقاش واسع النطاق للقضايا. (انظر الفصل الثامن).

ومعظم هذه الأفكار معقولة على نحو بارز. ولا شك أننا سنكون أفضل حالاً لو تبنتها كل حكومة في أمريكا، ولكن هناك سبباً لعدم تبنيها؛ فالأمريكيون لا يصرخون مطالبين بالمزيد من الانتخابات، والمزيد من استطلاعات الرأي، وحضور المزيد من الاجتماعات؛ بل إن معظمنا مشغولون بتدبير أمور معيشتنا وتربية أطفالنا. فأمريكا تنظم انتخابات أكثر من أي بلد آخر على وجه الأرض - فهناك انتخابات وطنية، وانتخابات في الولايات، وانتخابات مقاطعات، وانتخابات مجالس إدارة المدارس، وانتخابات مجالس إسالة المياه، وانتخابات مجالس المرور... ولدينا بالفعل 504404 مسؤولين منتخبين؛ أي واحد لكل 182 ناخباً، ونحن جميعاً نعرف الشعور بالإحباط الذي يعترينا في غرفة الاقتراع، بعد أن نكون قد شاركنا في الانتخابات الوطنية وانتخابات الولايات وانتخابات المجالس، عندما نرى صفحات من الأسماء التي لا نعرفها، وتنافساً في مناصب لا نعلم عنها شيئاً.

إن ما يتعطش إليه الأمريكيون فعلاً هو المزيد من السيطرة على القضايا ذات التأثير المباشر على حياتهم؛ كالسلامة العامة، ومدارس أطفالهم، والمحترفين الذين يريدون أن يغيروا لهم أحياءهم المحلية. فالواقع أنهم يهتمون بهذه الأشياء كثيراً، إلى درجة أن كثيرين منهم يسخرون ساعات ثمينة من أوقاتهم كل أسبوع للقيام بعمل طوعي في المدارس، وفي

حراسة الأحياء المحلية، أو في المنظمات الاجتماعية. ففي هذه المجالات بالضبط تصبح ديمقراطية المشاركة حقيقة ضمن الحكومات الأمريكية.

ففي سانت بول مثلاً، قام جورج لا تيمر بدفع ملكية عشرات الخدمات إلى أيدي المجتمع، من تدقيق الطاقة في البيوت، إلى التعامل مع حالات الطقس، إلى تبديل الأشجار التي يقتلها مرض الدردار الهولندي. فقد كان حريصاً على جعل المواطنين يشعرون بأنهم يملكون المدينة، إلى درجة أنه نشر كتيباً بعنوان الكراس اليدوي للمالكين، وأدرج فيه كل خدمات المدينة وإداراتها. وكانت أدواته الرئيسية نظاماً رائعاً لافتاً للنظر من 17 مجلساً منتخباً للمقاطعات (وهناك أنظمة مماثلة تملكها مدن عديدة أخرى، وفيها دانتون وسينسيناتي، وبرمنغهام، وسياتل، وبورتلاند، وأوريغون). وكانت مدينة سانت بول تدعم مكتباً ومنظمة لكل واحد من هذه المجالس، وكانت المجالس تعمل منابر استماع لحكومة المدينة، وتضع الأولويات لاستثمارات في الأشغال العامة تصل قيمتها إلى نصف مليار دولار، وتدشن مشروعات خاصة تمولها المدينة، وتوصل الخدمات.

وقد ظلت بعض مجالس المقاطعات تعمل برود الفعل على نحو جوهري، ولكن مجالس أخرى شنت هجمات فاعلة على المشكلات في أحيائها المحلية، وأشرف كثير منها على حراسات الأحياء، وأدار واحدٌ منها حديقة المدينة في حيّ المحلي. ونظم مجلس آخر خدمات منزلية يدفع بموجبها أجوراً لأطفال الحي؛ كي يقوموا بالخدمة المنزلية للعجائز. ونظم مجلس آخر برنامج رعاية لمجمعات من المباني، يقوم بها سكان الحي وعدد من المرضى والمرضات بتقديم الرعاية، والصحة، والأشغال المنزلية للسكان العجائز؛ كي يظلوا في بيوتهم وخارج دور العجزة. وقامت جماعات الكنائس بتدريب المتطوعين، وقام بعض شباب الكنائس بالمساعدة في أعمال كتشذيب أعشاب الحدائق والساحات، وقام أولاد الكشافة بدهن البيوت، وقدمت المخازن المحلية البضائع.

وقد لخصت هذا كله بأسلوب جيد كاتي تارنوفسكي، العاملة بأجر بوصفها منظمة للمجلس الاجتماعي للمقاطعة الرابعة عشرة فقالت: «إن قوة عمليتنا ليست في حسن الإدارة القائم على رد الفعل؛ بل إن القوة هي أننا نحل مشكلاتنا بأنفسنا، وهذا هو الشيء الذي لا يستطيع أن يقوم به سياسي أو عضو مجلس تشريعي لمدينة».