

7 إدارة العمل الخيري الإبداعي

مقدمة

نناقش في هذا الفصل أن إدارة مؤسسة خيرية إبداعية تتضمن أدوات وإستراتيجيات ومهام ومهارات وبنى وثقافات وعمليات تختلف جذرياً عن تلك التي تتطلبها إدارة مؤسسات ذات توجه خدمي أو علمي، وثمة فارق جوهري بين المؤسسات الخيرية الإبداعية والأنماط الأخرى من المؤسسات، وهو أنها تعمل على نظام معقد من المهام التي تشمل مستويات أعلى من عدم الاستقرار، التي تتطلب بدورها أساليب إدارة دينامية.

على أي حال قبل البدء بمضامين الإدارة بتفصيل أكثر، من المفيد إلقاء نظرة على إدارة المؤسسات الخيرية بصورة أكثر عمومية. عادة ما يتناول علم إدارة المؤسسات قضيتين مركزيتين هما: إدارة المجلس: كيف يتخذ المجلس قراراته وينفذها؛ وإدارة المستفيد: كيفية تخصيص الأموال وإنفاقها وحساباتها (انظر، على سبيل المثال Orosz 2000; Prager 2003). تعكس هذه البؤر نظرة أضيق عن العمل الذي تؤديه المؤسسات، وتظهر إليها على أنها وكالات تمويل منفصلة ذات أنماط محددة من العمليات. وعلى النقيض من ذلك نلقي نظرة أشمل على إدارة المؤسسات، ونطرح فكرة أن إدارة أسلوب إبداعي تتخطى إدارة المجلس وتلك الخاصة بالمستفيد. وفي الوقت نفسه، وتماشياً مع علم الإدارة الحديثة، نناقش أنه ما من نمط إدارة يناسب كل الأحوال على حد سواء، وكما هو حال تصميم المنظمات نفسه فإن أساليب الإدارة خاضعة لسياق العمل والمهام.

وتتضمن إدارة المؤسسات - شأنها شأن أي منظمة رسمية أو ذات هدف معين - ثلاث سمات عظيمة الأهمية (Magretta 2002)؛ أولاً: تتمثل المسؤولية الأساسية للإدارة في (خلق القيمة) فيما يتعلق بمهمة المنظمة وأهدافها المعلن عنها؛ فعلى سبيل المثال إذا كانت المهمة تحصيل عدالة اجتماعية أكبر، أو دعم الفنون، أو مساعدة المشردين على الحصول على وظائف، فيجب أن تسهم كل أنشطة الإدارة في الأهداف المعلن عنها فيما يتعلق بتلك المهمة، أي خلق القيمة نحو العدالة الاجتماعية، أو الفنون، أو محاربة التشرد، وبهذا نجد أن إدارة المؤسسة الخيرية تدور حول كيفية إنجاز المهمة ضمن المبادئ التوجيهية التي أنشئت ضمن العقد، وكما فسرهما المجلس.

وثانياً: تتضمن الإدارة - في مضمار مبادئ توجيهية كتلك - اتخاذ خيارات حرجة وواضحة وملائمة، ويعني هذا إجراء مقايضات وإنشاء حدود، فالأمر يدور حول ما يجب فعله بصورة جيدة، تماماً كما يدور حول ما لا يجب فعله على الإطلاق؛ ففي عقد محدود قد يكون صنع الخيارات ووضع الأولويات أسهل، إلا أنه يحدُّ من المساحة والطرق التي بإمكان المؤسسة الخيرية أن تنمو من خلالها وتتغير على مر الزمن مع تغير الأوضاع. ويتمثل التحدي هنا بالحفاظ على عنصر الملاءمة، وعلى النقيض من ذلك فإن وجود مجموعة واسعة من المبادئ التوجيهية يجعل تحديد الأهداف والأولويات أكثر تعقيداً، والتحدي المتعلق بالإدارة هنا هو التناسق والتركييز على رؤية تراوح بين متوسطة وطويلة الأمد، وفي الوقت نفسه يصبح التغيير أسهل بوجود عدد أكبر من الخيارات المحتملة، الممكن استكشافها.

ثالثاً: تصميم المنظمات وأسلوب الإدارة غير مشروطين بالمهمة والأهداف فحسب، بل أيضاً بالبيئة المحيطة بالمهمة التي تجد المؤسسة الخيرية نفسها ضمنها. يشير مصطلح (بيئة المهمة) إلى العناصر المحددة التي تتفاعل معها المؤسسة الخيرية (البيئة) في سياق عملياتها (مهمتها)، ويتضمن هذا - بادئ ذي بدء - طبيعة المنتج أو الخدمة المقدمة والمستفيدين، أو الزبائن، أو الناس الآخرين ذوي الصلة. ومن الواضح أن تغييراً سيطراً على التصميم التنظيمي إذا ما سعت المؤسسة الخيرية إلى إجراء تغيير طويل الأمد في السياسة، أو دعمت الإغاثة في

حالات الكوارث حول العالم، أو قدمت منحًا دراسية للطلاب الفقراء، أو أدارت دورًا للمسنين الضعفاء.

ضمن سياق نطاق المنتج والخدمة، قد تتضمن بيئة المهمة لدى المؤسسات مجلس الأمناء، وفريق العمل، والمتطوعين، والمستفيدين، والزبائن، والوكلاء، والمستخدمين، ومنتفعين آخرين، ومزوَّدين، ومنافسين، ومتعاونين، ووكالات مراقبة ووكالات حكومية، وجمعيات احترافية، لكن ثمة عوامل أكثر تجردًا متوافرة لكل واحدة منها؛ مثل مستوى الموارد، والتقنية، والمعلومات، والاتصالات، والخدمات اللوجستية. بوسع كل عنصر فرض متطلبات مختلفة على المؤسسة الخيرية، ويضم توقعات مختلفة، لكن تكمن النقطة الأساسية في أن بإمكان العناصر المتنوعة تقديم الشك، وحتى عدم الاستقرار اللذين تحتاج المنظمة إلى عكس صورتها في بنيتها وعملياتها.

إن إحدى سمات بيئة المهمة هي أنها مركزية؛ إذ يشير عدم الاستقرار في المحيط إلى موقف لا يمكن فيه تقويم الظروف المستقبلية المؤثرة في المؤسسة الخيرية أو التنبؤ بها بدقة، ويتضح جلياً أنه كلما كانت البيئة عديمة الاستقرار أكثر، كان على الإدارة استثمار جهد أكبر في المراقبة، وكانت القرارات والعمليات قصيرة الأمد ومؤقتة. وتتضمن درجة عدم الاستقرار نفسها مكونين أساسيين (Duncan 1979):

- تشير درجة التعقيد إلى عدد العناصر في البيئة التنظيمية للمهمة، وإلى عدم التجانس فيما يخص المطالب والتوقعات؛ فإذا كان لدى مؤسسة خيرية ما بضعة عناصر للمهمة، وكانت كلها متشابهة بدرجة معقولة، فستكون بيئة المهمة المتجانسة تلك أقل تعقيداً من موقف ذي عناصر أكثر بكثير تتنوع في متطلباتها.
- وتشير الدينامية إلى نسبة وإمكانية التنبؤ بتغير العناصر، فإذا تغيرت العناصر بصورة نادرة أو بطيئة، وكان من الممكن التنبؤ بها نسبياً، عندها تكون بيئة المهمة مستقرة؛ لكن إن تغيرت بصورة متكررة وسريعة وغير متوقعة، تكون بيئة المهمة في هذه الحال غير مستقرة أو متقلبة.

- وإذا ما جمعنا البُعدين معاً، نصل إلى أربعة سيناريوهات من عدم الاستقرار، موجودة في الجدول 7-1.
- في حالات عدم الاستقرار بنسبة ضئيلة، يبقى عدد من العناصر المتجانسة نسبياً على الحالة نفسها على مر مدة زمنية، وتُعدُّ صناعة صالات العزاء، وخدمات تسجيل السيارات، ومراكز رعاية الأطفال الصباحية، والمدارس الابتدائية، أمثلة عن حالات كتلك، بالإضافة إلى النمط التقليدي الرابع من المؤسسات الخيرية المعرفة في الفصل الثالث.
- تقود بيئات المهام ذات العدد الكبير من العناصر غير المتجانسة، والفاعلية المنخفضة، إلى حالة بين متوسطة وضئيلة من عدم الاستقرار. وتُعدُّ صناعة التأمين، وجمعيات الادخار والقروض (بناء المجتمعات)، والتعليم العالي، والثقافة والفنون، أمثلة بارزة عن ذلك. وبصورة مشابهة، توجد حالة عدم الاستقرار المرتفعة بصورة معتدلة في الحالات التي يتوافر فيها عدد قليل من العناصر المتجانسة المتغيرة مراراً وبصورة لا يمكن التنبؤ بها، كما هو حال صناعة الأزياء، والتموين، وعديد من الخدمات الاجتماعية والمتعلقة بالرعاية الصحية. ويندرج ضمن هذا التصنيف النوعان الثاني والثالث من المؤسسات الخيرية، أي: الأعمال الخيرية التتبعية والأعمال الخيرية الجريئة.
- تخلق الأعداد الكبيرة من العناصر غير المتجانسة، مع فاعلية مرتفعة المستوى، بيئات مهمّات ذات نسبة مرتفعة من عدم الاستقرار، وتُعدُّ البرامج الحاسوبية والشركات المعتمدة على الإنترنت أمثلة بارزة عن ذلك، كما هو حال برامج الإغاثة في أوقات الكوارث والمساعدة الإنسانية. ويدور نقاشنا هنا حول أن المؤسسات الخيرية قد وضعت بصورة فريدة لتعمل بصفة منظمات من النمط الأول، وأن بإمكانها البحث عن بيئات غير متجانسة وفاعلة بأخطار تقل عن الصور التنظيمية الأخرى.
- ومن منظور بنيوي- على أية حال- فإن أفضل طريقة لتنظيم المؤسسات الخيرية في البيئات ذات المستوى المرتفع من عدم الاستقرار هي جعلها منظمات لتنظيم المشروعات بأدنى مستوى من البيروقراطية، وامتياز للمرونة والابتكار، ونقترح أن هذا هو موطن العمل الخيري الإبداعي. وعلى النقيض من ذلك؛ فإن أفضل طريقة لتنظيم المؤسسات الخيرية في البيئات ذات المستوى

المنخفض من عدم الاستقرار هي جعلها منظمات صغيرة وروتينية نسبياً؛ فجعلها صغيرة من أجل الحفاظ على درجة مقبولة من التناسق، وبيروقراطية لتدعيم فاعلية العمليات. وناقش أن كثيراً من العمل الخيري التقليدي وأساليب إدارته يندرج تحت هذا التصنيف؛ وقد ناقشنا في الفصلين الأول والثاني أن هذا النموذج ليس الأفضل ليناسب العمل الخيري الحديث، إذ سيخفق في تحقيق الاستفادة الكاملة من السمات المميزة للمؤسسات الخيرية.

وفيما بينها، ثمة المؤسسات الخيرية التي تعمل تحت ظروف من عدم الاستقرار، مرتفعة أو منخفضة بصورة معتدلة (الجدول 7-1)؛ فهي تقع في تحدٍّ لإيجاد توازن بين البيروقراطية في سبيل الفاعلية - أي ضمان انخفاض التكاليف العملية وتكاليف تقديم المنح - والمرونة للقدرة على التأقلم مع الأوضاع المتغيرة. وتعدُّ الأعمال الخيرية التتبعية، والأعمال الخيرية العلمية الجديدة المنشأة حسب الحاجة، أنماطاً مميزة لبيئات المهمات هذه.

الجدول 7-1 تعريف الدينامية

درجة التعقيد المنخفضة	درجة التعقيد العالية
الدينامية العالية	درجة عالية من عدم الاستقرار
النمط الأول	النمط الثالث
المؤسسة الخيرية الإبداعية	عمل خيري علمي جديد عشوائي
الدينامية المنخفضة	درجة منخفضة من عدم الاستقرار
النمط الثاني	النمط الرابع
الأعمال الخيرية التتبعية	الأعمال الخيرية الخدمية التقليدية

سنركز فيما يأتي على النمط الأول من المؤسسات الخيرية؛ أي ذات القدرة الإبداعية العالية على تنظيم المشروعات والتي تعمل في بيئة مهمة غير مستقرة إلى حد كبير، وتتسم بمستويات عالية من التعقيد والدينامية. وبفضل ذلك علينا الابتعاد عن نماذج الإدارة العقلانية التكنوقراطية، واعتناق مفهوم إدارة يتماشى بانسجام مع وقائع المؤسسات الخيرية. يقترح Gomez and Zimmermann 1993 مفهومًا واحدًا مشابهًا، يوفر نقطة بداية مفيدة لاستكشاف تضمينات إدارة البرامج الإبداعية، وتشمل الجوانب الأساسية لمفهوم الإدارة هذا:

- تصور شمولي عن إدارة المؤسسة الخيرية يؤكد علاقتها مع بيئة المهمة، وتنوع التوجهات داخل المؤسسة الخيرية وخارجها، ودرجة تعقيد المطالب الملقاة على عاتقها. وثمة حاجة إلى تلك النظرة الكلية في المجال الخيري، حيث تكون المؤسسات الخيرية، مراراً، جزءاً من أنظمة أكبر لتقديم الخدمات أو تطوير السياسة. تتطلب أنظمة كذلك قاعدة معرفية صلبة، ومعلومات حديثة، بالإضافة إلى (نظرة كاملة للصورة)، وإجراءات بحثية لاستيعاب المنظورات المختلفة. وتعبير آخر: تعني إدارة البرامج الإبداعية إدارة المعرفة والمعلومات.
 - وبعداً معيارياً للإدارة لا يتضمن مظاهر الفاعلية والأداء التقني فحسب، بل أيضاً أهمية القيم الاجتماعية والثقافية والسياسية، ووقعها على السياسات؛ وهكذا فبالإضافة إلى الإدارة في بيئات المهمات المعقدة التي تتسم بعدم الاستقرار، عادة ما تعدُّ المؤسسات الخيرية الإبداعية منظماتٍ تعتمد على القيمة، وتشتمل عملية إدارتها على القدرة على العمل مع خيارات، وتصورات، وتخطيطات مختلفة للواقع، بالإضافة إلى تقويمات ومضامين للدوائر الانتخابية المختلفة على اختلافها. وبهذا فإن إدارة البرامج الإبداعية هي في نهاية المطاف إدارة سياسية أكثر منها تكنوقراطية.
 - وبعداً إستراتيجياً تنموياً يرى المؤسسات الخيرية بوصفها نظاماً يتطور، ويواجه مشكلات وفرصاً تتضمن مراراً معضلات أساسية تتعلق بالإدارة. ينظر هذا البعد إلى المؤسسات الخيرية على أنها كينونات تتغير مع مرور الزمن، في حين تتعامل مع الفرص والمعوقات التي تواجهها بوصفها جزءاً من اقتصاد سياسي أكبر. وتعني إدارة المؤسسات الخيرية إدارة التغيير؛ الداخلي والخارجي على حد سواء.
 - وبعداً مؤثراً يتعامل مع الأعمال اليومية للمؤسسة الخيرية، مثل: الأمور الإدارية، والمحاسبة، وشؤون فريق العمل، وتقديم الخدمات، وتقديم المنح. ولطالما كان هذا الجزء مركز اهتمام إدارة المؤسسات الخيرية التقليدية (Oster 1995; Orosz 2000; Prager 2003).
- وعلى هذه الخلفية، نناقش أن إدارة المؤسسات الخيرية الإبداعية تشتمل على أدوات وإستراتيجيات ومهام ومهارات وبنى وثقافات وعمليات تختلف كلياً عن تلك التي تتطلبها إدارة مؤسسات خدمية أو أخرى ذات توجه علمي. وثمة فارق رئيس بين الأساليب الإبداعية

والأساليب الأخرى، وهو أن الأساليب الإبداعية تعمل على إنجاز مجموعة معقدة من المهام (تسلسلية نظرياً، لكن عملياً عادة ما تكون معاصرة)، وتتضمن:

1. تأمين الخدمات.
2. التجريب والتحليل.
3. التأثير في التنفيذ.
4. التأثير في السياسة.
5. التأثير في الناس والآراء.

ويُعدُّ تأمينُ الخدمات الطريقة التقليدية الأولى للمؤسسة الخيرية، وتتسم بها المؤسسات الخيرية من النمط الرابع؛ فتقدم المؤسسة الخدمات وتتوقف عند ذلك الحدِّ، ومن ثم تتنقل إلى الهبة الممنوحة التالية حال تفعيل الخدمة والعمل بها، وهكذا ينظر إلى تقديم الخدمة (إلى عدد محدود من الناس أو المشروعات بالضرورة) على أنه يُحدث الفرق المنشود.

قد ترافق المؤسسات الخيرية تأمينَ الخدمة بهدف تجريبي؛ فقد يبدو الافتراض عادة أن مجرد فعل شيء مختلف سيوضح قيمته للآخرين من خلال عملية طبيعية آية. وتقبل المؤسسات الخيرية التي تأخذ التجريب على محمل الجد بأنه من أجل أن يكون فعالاً يجب للتجريب أن يتضمن تقويماً للنموذج وأثاره. ومجدداً؛ قد تكون تلك نهاية مشاركة المؤسسة الخيرية التقليدية في الأمر.

وثمة عدد أقل من المؤسسات الخيرية التي تذهب خطوة أبعد، في محاولة منها لضمان تنفيذ (عمليات التجريب)؛ ويُحتمل أن يشمل هذا أدوات وإستراتيجيات أكثر تعقيداً على مستويات متنوعة. ومرة أخرى قد تكون هذه آخر مرحلة في مشاركة المؤسسة الخيرية التقليدية.

تنظر المؤسسات الخيرية الإبداعية (وقلة من أساليب أخرى) إلى العمل على المنظمات الفردية لتغيير الطريقة التي تطبَّق فيها السياسة والممارسة على أنها غير فعالة بصورة محتملة، ومقيّدة للغاية. وبالنسبة إلى هذه المؤسسات الخيرية، يعني صنع الفرق محاولة

التأثير في السياسة والممارسة في حالات متنوعة وعلى مستويات متنوعة عن طريق تبني أدوات وإستراتيجيات متنوعة.

وغالباً ما تعمل المؤسسات الخيرية الإبداعية أيضاً على التأثير في المجتمعات والرأي العام الأوسع، ويقتضي الافتراض أن هذا النوع من العمل ضروري من أجل تحقيق تغيير مستدام، وضمان أثر يتخطى حدود المعوقات لدى المستفيدين بصورة مباشرة؛ إذ من دون الدعم والفهم الشعبيين، ستخفق عملية تبني السياسات أو تنفيذها بصورة فاعلة، ويعود ذلك في جزء منه إلى أن تغيير السياسة في المنظمات والمنشآت والحكومة يتطلب الإرادة السياسية، وفي جزء آخر إلى أن المواطنين- في بعض الحالات- هم منفذو التغيير.

قد تتبنى المؤسسات الخيرية الأخرى واحداً أو أكثر من هذه الأدوار، متوقعة أن تتحرك المنظمات الأخرى إلى المرحلة التالية، وفي الواقع تُصنّف المؤسسات أحياناً ضمن شروط واحدة من مجموعات المهام الخمس هذه. أما المؤسسات الخيرية الإبداعية فهي تعمل على مجموعات المهام الخمس بمستويات متنوعة؛ فعلى سبيل المثال غالباً ما تقوم على أساس توفير الخدمات، وتجارب المواقع من أجل توفير التعلّم والموثوقية التي تدعم جهودهم في تحقيق أثر تنظيمي أو مؤسّساتي، أو تأثير في مجال السياسة الأوسع. وعادة ما تحاول هذه المؤسسات الخيرية دمج الأدوار الخمسة كلها في السعي وراء التغيير؛ فالبرامج الإبداعية يمكن تشبيهها بأنها تجري في سباق ماراثون، وليس في سباق تنبعي؛ فهي لا تفترض أن أحداً سيلتقط العصا إذا أسقطتها.

أما ما يتعلق بافتراضاتها وإستراتيجياتها، فقد تلخّص المؤسسات الخيرية الإبداعية بأنها منظمات من مرحلة ما بعد الحداثة، أو ما بعد الإدارية، أو ما بعد العقلانية، وهي:

- تشدد على قيمة المعرفة تماماً كما تشدد على قيمة المال.
- تدرك قوة الشغف والقيّم والحاجات المعنوية الأخرى.
- تنشئ الشبكات الإلكترونية الواسعة وتستعين بها لتحفيز الأفكار والدعم.
- تعمل على القضية نفسها من عدة زوايا.
- تقاوم إغراء الحلول السريعة وقصيرة الأمد.

- إستراتيجية وندعية.
- تتفهم تعقيدات وقوة التواصل في وضع الجداول، وتأطير التغيير والتأثير فيه.
- تدرك أن تحقيق التغيير المستدام لا يدور حول الأفكار الجيدة أو الخطط المحكمة وحسب، بل حول التغلب على الجمود، والعقبات الفردية والمتعلقة بالمنظمات.
- تتبنى إجراءات أداء رفيعة المستوى تستوعب عدم الاستقرار ومصادفة التغيير.

إدارة الأساليب الإبداعية

تشمل إدارة مؤسسة إبداعية تحديات داخلية وخارجية، وتغير الطريقة التي يتعامل بها المجلس وفريق العمل مع الأدوار، والبنى، والعمليات، إضافة إلى أنها تغير الطريقة التي ترتبط فيها المؤسسة بالآخرين من خارجها. تعدُّ التحديات الداخلية والخارجية وجهين لعملة واحدة؛ إذ إن إحدهما تكوّن الأساس الذي تقوم عليه الأخرى؛ فعلى سبيل المثال وبسبب اعتماد المؤسسات الخيرية الإبداعية على السمعة والمعرفة ذات المصادقية، وليس فقط على الأموال، من أجل التحفيز على التغيير، تحتاج المؤسسات الخيرية إلى أساليب ملائمة للمهارات، والمهام، والعمليات، والجداول الزمنية، ومقاييس الأداء. ونبداً، وهنا، بإلقاء نظرة على بعض أدوات التغيير التي تحتاج المؤسسات ذات الأساليب الإبداعية إلى اكتسابها.

وبالنظر إلى التركيز على الابتكار والتغيير في سجلات المؤسسات الخيرية عما تقوم به، يبدو مفاجئاً كم الانتباه القليل الذي ينصبُّ على الإستراتيجيات والأدوات المتوافرة لديهم لتحقيق تلك المآرب. وعلى النقيض من ذلك فصي علم السياسة العامة تاريخٌ طويلٌ لمحاولة تصنيف أدوات السياسة أو معاداتها. يعرّف هوود (Hood 1983) أربع مجموعات واسعة من (أدوات القوة) المتوافرة لدى الحكومة، التي ندرج بها من الأشد قوة إلى الأشد ضعفاً كالآتي: مؤثرات إحداث التغيير في الثقافات أو السلوك مثل التمويل الحكومي المباشر، والتعليم والتدريب، أو القوانين وصور التفويض؛ والجامعين للحصول على الموارد، كالضرائب أو الجبايات أو الاستئناف؛ والمحققين للحصول على المعلومات والمعرفة، مثل هيئة التفتيش والبحث؛ والمتنبئين من أجل إدارة وتحليل وتقديم المعلومات والمعرفة.

ويتضح جلياً أن المؤسسات الخيرية ليست حكومات، ولهذا فلديها نطاق محدود من الأدوات والإستراتيجيات للاستعانة بها لخلق التغيير، وعلى الرغم من عدم قدرة المؤسسات الخيرية على رفع الضرائب أو إنفاقها؛ وعدم قدرتها على سن القوانين؛ وعدم قدرتها على الوصاية أو المصادرة أو فرض رسوم الخدمات وتكاليفها؛ فإن بإمكانها - وهي تفعل ذلك حقاً - صنع تمويل مباشر؛ وإيجاد كفالات للقروض؛ وتوفير منح؛ والانخراط في مشروعات العروض والإقناع، والتعليم والتدريب؛ وتقديم طلبات للحصول على معلومات؛ واستخدام تحليل التدقيق وفوائد الكلفة، ومؤشرات قياس الأداء، وقياس الكلفة، وموازنة الموارد، ومراجعة الإدارة، وبناء الاحتمالات وتقييم الأخطار، وعلى وجه الخصوص:

تتضمن مؤثرات أحداث التغيير في الثقافة أو السلوك:

- الوكالات الفاعلة بالإضافة إلى البرامج الخاصة بالمؤسسة الخيرية.
- صفقات العقود.
- كفالات القروض.
- المنح المالية المخصصة للأغراض البحثية والتعليمية والثقافية، والمنح متساوية القيمة.
- الإقناع والوعي العام.
- مشروعات العرض والتجريب.
- التعليم والتدريب.
- ويشمل الجامعون للحصول على الموارد ما يأتي:
- التبرعات والإسهامات العينية.
- رسوم الخدمات وتكاليفها.
- عائدات الاستثمار، وأبنية الأوقاف.
- المطالبات.
- المتطوعين، وأعضاء المجلس.
- التعاون والتوحيد.
- أما المحققون للحصول على المعلومات والمعرفة، فيمثلهم هنا:
- تدقيق الحسابات، ومؤشرات الأداء.

- التفتيش.
 - المراقبة والمعاينة.
 - وإدراج شبكات عمل متنوعة في القوائم.
 - امتلاك (موظفين مهمتهم الاستماع) ومجموعات النقاش.
- وفيما يتعلق بالمنتقين لإدارة واختيار وتحليل وتقديم المعلومات والمعرفة، فيمثلهم هنا:
- مراجعة السياسة.
 - مراجعة الإدارة.
 - بناء الاحتمالات.
 - تقويم الأخطار.

وبالحديث عن المؤسسات الخيرية، تشمل أدوات التغيير ثلاثة عناصر أساسية: السلطة، والحوافز، والأفكار (Weiss 2000). إن الاعتراف بقوة هذه العناصر والاستفادة منها تدعم أدوات المؤسسة الخيرية الإبداعية لتحقيق التغيير مع تأثير يتجاوز المستفيدين بصورة مباشرة منها.

السلطة

في الوقت الذي عممت فيه الحكومات السلطة لممارسة السيطرة على الأنشطة والموارد في بعض المجالات، نجد أن المؤسسات الخيرية لا تمتلك سلطة معمة كذلك. وكما ذكر آنفاً فليس باستطاعة المؤسسات الخيرية رفع الضرائب أو سن القوانين، على سبيل المثال. وعلى خلاف عديد من المنظمات الدينية وغير الربحية الأخرى، فليس بإمكان المؤسسات الخيرية ادعاء السلطة المكتسبة من العضوية أو عملية التمثيل.

تدرك المؤسسات الخيرية الإبداعية أهمية السلطة في التدخل من أجل إحداث التغيير، ونقص السلطة المستمدة ديمقراطياً لديها، فالمؤسسات الخيرية الإبداعية لا تؤمن بامتلاكها السلطة بفضل أموالها أو منزلتها الخيرية. وعلى الرغم من أن مؤسسات كذلك قد تستخدم تركيبة مجلسها لكسب أو استعارة بعض السلطة (وقد تختار أعضاء من المجلس لتلك الغاية)،

فإنها تدرك أن ذلك ليس كافياً وحده؛ إذ تبدأ المؤسسات الخيرية الإبداعية - عمداً - رحلتها لكسب السلطة من خلال ما تعرفه وتقوم به، وتتخبط في العملية البطيئة والمجهدّة لبناء الخبرة والسمعة بوصفها سلطات موثوقة، ويمكن الاعتماد عليها في حقول معينة.

تبني تلك المؤسسات سمعتها بوصفها جهات ذات سلطة في مجال معين عن طريق مشروعات العروض، والمبادرات في المواقع، والبحث، وتناقل المشاهدات المستمدة من تلك المبادرات على نطاق واسع. وتجمع عدة من أنشطة بناء السلطة لدى المؤسسات من مثيلات تلك تنوعاً من الأساليب، فتدمج نظرة واسعة وقوية إحصائياً مع حكايات، ودراسات حالات، ومقابلات جرى فيها الاستماع للناس، وتجارب ومعطيات مأخوذة من أرض الواقع. تُعدُّ تلك أسلوب مختلفة تماماً عن الأسلوب التي تشجبهها المؤسسات المحافظة التي لا تثق بباحثي الجامعات والدارسين فيها (على سبيل المثال، Schambra and Shaffer 2004). وعن طريق الجمع بين ما هو نوعي وما هو كمي، وعاطفي وموضوعي، وجذاب للقلوب والعقول، تستعين المؤسسات الخيرية الإبداعية بمصدرين مختلفين للغاية من السلطة الشعبية: تجريبي (أعد نفسي قوة نافذة في هذا الأمر لأنني كنت في الموقع نفسه وأنجزت ذلك العمل)، وعقلاني (أعد نفسي قوة نافذة في هذا الأمر لأنني درست الحقائق والأعداد).

تدرك المؤسسات الخيرية الإبداعية أن ممارسة السلطة، في أي سياسة تدخل، تحدث في سياق المصادر الداعمة أو المنافسة للسلطة، وفي عالم مليء بحوافز وأفكار أخرى؛ أي إن السلطة تعمل في سياق الضغوطات والقوى الأخرى التي تؤثر في الفاعلين الهدف، وعلى راسي السياسات إدراك هذه الضغوطات والحوافز المتعددة والتعامل معها.

لا تحاول المؤسسات الخيرية الإبداعية العمل مباشرة مع صانعي السياسات أو عليهم فحسب، بل تعمل أيضاً على التأثير في الضغوطات والقوى المتنافسة عن طريق تغيير شروط الجدل، أو بتقليل عدد الضغوطات المتنافسة، وتشجيع النقاش الإبداعي البناء والآراء المشتركة. ولأنها تدرك درجة تعقيد مصادر السلطة المتنافسة وفعاليتها، تراقب المؤسسات الخيرية الإبداعية البيئة المحيطة بحرص، للعثور على فرص للإسهام في النقاش.

الأفكار

تعدُّ الأفكار أداة أخرى لتحقيق التغييرات المرغوبة، وتكمن الإستراتيجية الأساسية هنا في استخدام الأفكار من أجل تغيير طريقة تفكير الناس (المجموعة المستهدفة)، أو ما يفكرون فيه. تعمل المؤسسات الخيرية الإبداعية على إنتاج وتوزيع معلومات ملائمة وذات صلة بالجمهور الأساسي المستهدف الذي يريدونها أو يحتاجها، ليصبح قادراً على تحصيل النتيجة المرغوبة. وقد تتضمن المعلومات مساعدة تقنية، ونشر ملاحظات الأبحاث، وحملات نشر المعلومات. غالباً ما تبدأ المؤسسات الخيرية الإبداعية بجمع المعلومات ودراساتها، وبالاعتماد على تحليلاتها لاحتمالية التغيير، وأدوارها القابلة للتطبيق في تلك العملية، قد تسعى وراء القضية أو تركها.

تشبه المؤسسات الخيرية التي تتبنى أسلوباً إبداعياً غراب العقوق، فهي تجمع الأفكار والمعلومات من مصادر متنوعة وعلى مستويات متنوعة أيضاً، ويُعدُّ البحث والتدريب ومشروعات التجريب وعمليات التدقيق وجلسات الاستماع العامة واللجان، من بين أدوات توليد الأفكار.

ومرة أخرى، يجب أن تتنافس الأفكار مع مصادر التأثير الأخرى والجدالات التي تدعم سياقات العمل البديلة، وهكذا يكون السؤال الأهم للمؤسسات الخيرية الإبداعية: كيف بإمكان هذه الأداة صنع اختلاف في مزيج المواقف والتأثيرات المتنافسة التي تكوّن السلوك المراد التأثير فيه؟ وكما أشرنا أنفاً لن تسعى بعض المؤسسات الخيرية الإبداعية وراء قضية تتعلق بوجود احتمال ضئيل للتنافس مع مصادر التأثير والجدل الأخرى.

تستخدم المؤسسات الخيرية الإبداعية الأنماط المختلفة من المعرفة التي سعت إلى بنائها من أجل كسب السلطة أداةً للتغيير السياسي والتنظيمي. وبالطبع لا يلزم الأفكار أن تكون حقيقة أو دقيقة من أجل أن تكون فاعلة في تحقيق التغيير، وإنما عليها جذب انتباه الفاعلين المستهدفين (أولئك الذين في مواقع تمكنهم من تفعيل التغيير) ويعني ذلك أولاً أنه يجب أن تكون تلك الأفكار منشورة ومتناقلة بصورة فعالة، وثانياً، أنه من الواجب أن يكون باستطاعتها التنافس في سوق الأفكار المزدهمة باستمرار.

تعي المؤسسات الخيرية الإبداعية السمات الخمس التي وضعها روجرز (2003م) للابتكارات، والتي تساعد على نشر التقبل والتبني:

1. الفائدة النسبية (عن تلك التي حلت محلها).
2. التوافق (مع قيم المتبنين وخبراتهم السابقة وحاجاتهم).
3. درجة التعقيد (ما درجة صعوبة فهمها واستخدامها).
4. قابلية التجريب (كيف بإمكان المتبنين المحتملين (التجربة قبل الشراء)).
5. قابلية المشاهدة (مظهرٌ ما بإمكان الناس ملاحظته، أو يمكن حثهم على ملاحظته).

تساعد هذه السمات على تكوين مضمون التواصل واستراتيجياته، بالاستعانة بالمعطيات المستمدة من مواقع ومشروعات بحث وتجريب سابقة، وتكيفاتها في ضوء تجارب أولئك الواجب عليهم تنفيذها واستخدامها.

تعزو المؤسسات الخيرية الإبداعية أهمية جمة للنشر والتواصل الفعالين، وهي على استعداد لبذل المال في سبيل تلكما العمليتين؛ فالفكرة أو الأسلوب التي لا تُنشر بصورة واسعة وفاعلة لا تضيف أي قيمة إلى مخزون الحلول المتوافر بصورة عامة، ولا يرجح أن يكون لها أثر أبعد من المستفيدين منها بصورة مباشرة؛ ولهذا فإن الفكرة الجيدة التي لا يجري تناقلها تُعدُّ مَضِيعةً للجهد؛ إذ إن نشر الأفكار لا يزيد الأثر بفاعلية وحسب، بل يساعد أيضاً على تأسيس اهتمامات المؤسسة الخيرية وشرعيتها في قضية ما، ويجعل الآخرين على اطلاع، ويضيف إلى التعليم عن طريق السماح بالخلاف والنقاش (Carson 2003b).

تصنع المؤسسات الخيرية الإبداعية منشوراتها الخاصة بها، وتقوّم مناسباتها الخاصة أيضاً، إلا أنها مستعدة أيضاً لاستخدام وسائل الإعلام الجماعية، والاتكال على أحداث ينظمها آخرون من أجل نشر أفكارها ضمن المجالين العام والسياسي. ولأنها تدرك قوة الإعلام في تأطير الطريقة التي ينظر من خلالها إلى القضايا، تميل المؤسسات الخيرية الإبداعية إلى إيلاء اهتمام خاص بأدوار المحررين، والصحفيين، وصناع الإعلام الآخرين. وبالإضافة إلى استخدام البيانات الصحفية والموجزات، فقد تعرض هذه المؤسسات، بصورة منتظمة، بيانات

بُحث عنها بدقة، ومحاكاة بصورة خاصة لتناسب احتياجات موظفي الإعلام، وبعضها يمولُّ دورات تدريبية للصحفيين والمحررين.

نتيجة لازدحام سوق الأفكار، واستقطابه عقائدياً، تعي المؤسسات الخيرية الإبداعية الحاجة إلى توليد الانتباه من خلال الطيف السياسي. واللغة مهمة هنا، تماماً كما المضمون، وهو ما من شأنه جَلْبُ تقديميِّ التعليم الصحيح أو محافظيِّ التعليم المتحرر. ومن الممكن أن تكون تغطية اجتماعات لفاعلين مختلفين، من وكالات مختلفة، وقناعات سياسية مختلفة، ومهن مختلفة، وما إلى ذلك، إستراتيجية فعالة في تحويل الأفكار إلى تدخلات فاعلة من أجل التغيير.

تدرك المؤسسات الخيرية الإبداعية أنه بسبب ازدحام سوق الأفكار وإثارته للنزاع، يجب تقديم الأفكار بصورة إستراتيجية من أجل الاستفادة منها في (نوافذ السياسة) المفتوحة أو المنيرة، أو نقاط التحول. وللانتهازية الإستراتيجية دور في اختيار هذه المؤسسات للأوقات والأماكن لتقديم الأفكار.

ولأنها على صلة وثيقة بالأمر، تعرف المؤسسات الخيرية الإبداعية أن الأفكار أقوى إذا ما كانت توفر حلاً قابلاً للتطبيق على مشكلة معروفة؛ فمؤسسة آني إي كايسي- على سبيل المثال- أخذت بهذه الفكرة المتبصرة خطوة أبعد بإنشاء وحدة استشارة داخل المؤسسة، اعتماداً على مخزون المؤسسة المعرفي التراكمي، وذلك لمساعدة الحكومات والآخرين في أوقات الأزمات. إن استعارة نموذج الاستشارة ذي طابع القطاع الخاص لم يزد من إسهام المؤسسة الخيرية في توجيه السياسة وحسب، بل أدى أيضاً إلى التفاعل مع كثير من الولايات، ومن ثم زاد من شبكات عمل المؤسسة وسمعتها الجيدة.

الحوافز

تُعدُّ الحوافز الأداة الأساسية الثالثة للتدخل من أجل التغيير، وتتضمن الاستخدام المباشر أو غير المباشر للعقوبات والمحفزات لتغيير حساب التفاضل والتكامل للتكاليف والفوائد

المرتبطة بسلوك معين لدى الأفراد المستهدفين. وتملك الحكومات نطاقاً واسعاً من العقوبات لطيف واسع من الفاعلين المستهدفين، وأما أبسط الحوافز فهي النقود مقابل البضائع أو الخدمات، مثل العقود، والإعفاء الضريبي، وما إلى ذلك. ويمكن استخدام الحوافز لجعل بعض الأفعال أكثر أو أقل جذباً من الأخرى من خلال - على سبيل المثال - المنح والإعانات المالية والرسوم والضرائب والغرامات.

صحيح أن المؤسسات الخيرية لا تمتلك السلطة لفرض عقوبات مباشرة، على خلاف الحكومات، إلا أنها تملك سيطرة على موارد مالية شحيحة، ومن ثم فقد تستخدم المؤسسات الخيرية الإبداعية المنح بصفاتها حوافز إيجابية، وتمسكها بصفاتها عقوبات لتحقيق التغيير المرغوب.

تعمل الموارد المالية بصفة حوافز بطرق عدة؛ فمجرد إعلان مؤسسة خيرية ما اهتمامها بمنطقة ما، فهي تقدم محفزاً من أجل تغيير في الأولويات الممنوحة لتلك المنطقة. ويعود استخدام المنح متساوية القيمة بصورة وسائل لتحفيز المستفيدين (من بينهم حكومات الدول) من أجل تبني ممارسات ومعايير معينة، إلى بدايات القرن التاسع عشر. وتستخدم المؤسسات الخيرية الإبداعية اليوم أنواعاً من الحوافز من أجل التغيير، وتتضمن الحوافز المالية المباشرة، لكنها ليست محدودة بها؛ فعلى سبيل المثال قد يُستخدم مضمون وعملية طلب العروض (RFP) نفسه وسيلة للتغيير، حتى إن لم تعطَ منحة بعد ذلك.

وتتضح قوة المنح المتساوية القيمة بوصفها حوافز من خلال النقد الذي اجتذبه؛ فعلى سبيل المثال اقترح كيم دينيس، المدير التنفيذي السابق لمؤسسة الطاولة المستديرة الخيرية، أن المنح متساوية القيمة «تقدم رشوة للحكومات لتأخذ على عاتقها مشروعات لم تكن لتقبل بها لولا تلك المنح». وبصورة مماثلة اتهمت لجنة الاختيار في مجلس النواب في بنسلفانيا المؤسسات الخيرية بأنها تستخدم أموالها لشراء السياسة العامة، وجادلت اللجنة الفرعية في الأمر مصرحة أن: «البحث عن التغيير أمر يختلف جذرياً عندما يتأثر ذلك التغيير في السياسة العامة بالأموال الخاصة المقدمة لمؤسسات الدولة الحكومية» (مذكور في Roelofs 2003: p. 70).

مستويات متنوعة ومزيج من الأدوات

في بعض الحالات تحدد المؤسسات الخيرية الإبداعية نطاقاً واسعاً من المجموعات على مستويات مختلفة يؤثر سلوكها في الناتج المرغوب تحقيقه، وفي هذه الأحوال تستخدم المؤسسات الخيرية الإبداعية مزيجاً من الأدوات على مستويات متنوعة، وضمن نطاق من المواقع، في محاولة لاستكشاف احتمالية التغيير وعوائقه مع مجموعات متنوعة من الفاعلين، وتميل المؤسسات الأخرى إلى استخدام واحدة فقط من هذه الأدوات، أما المؤسسات الخيرية الإبداعية فهي تميل إلى استخدام الأدوات الثلاث معاً في تركيبات متنوعة ومعقدة.

افتترضت مؤسسات خيرية عدة بصورة تقليدية أن المعرفة عن طريق مشروعات (التجريب) ستكون كافية لتحقيق التغيير، وأدرك بعضها أن التجريب بلا نشر فعال وهادف له يرجح ألا يكون فعالاً. على أي حال حتى إضافة التجريب أو المعرفة إلى عملية النشر قد لا تكون كافية؛ وذلك للأسباب الآتية: أولاً، نادراً ما تكشف الحقائق عن ماهيتها؛ إذ يجب أن تُفسَّر بالطريقة (الصحيحة). وثانياً، لن تتخطى المعرفة بمفردها العقبات في طريق التغيير، من ضمن ذلك المصلحة الشخصية وقوة الوضع الراهن. يناقش بعضهم أن أولئك المطلوب منهم التغيير عليهم (امتلاك) المشكلة، والرغبة في التغيير؛ ويعتقد آخرون أنه حتى امتلاك المشكلة والالتزام بالتغيير قد يكونان غير كافيين من دون وجود حوافز إيجابية، وإزالة مشبطات العزيمة؛ مثل العمل الإضافي، وخسارة المنزلة، أو عدم التوافق مع نظامي الدفع ومكافأة الأداء.

تعدُّ الموارد أحد المحفزات، القوية غالباً، على التغيير (الأفعال والبرامج والممارسات غالباً ما تتبع الأموال، على سبيل المثال)، تماماً كما قد يكون نقص الموارد مشبطاً قوياً. ومجدداً؛ من المهم، على أي حال، تحديد الأهداف (الصحيحة)، فقد تقبع مقاومة التغيير على مستوى الفرد أو المجموعة، أو على المستوى الأوسع للنظام أو المنظمة، ولذلك فمن غير المرجح أن يكون تركيز جهود التغيير، بواسطة المحفزات والعقوبات، على المستوى الفردي أو مستوى المجموعة، فعالاً وحده إذا ما استمرت المنظمة، أو البنية، أو السياسة الأوسع بتشجيع ومكافأة الممارسات

الأخرى. ومن أجل تلك الأسباب، تحاول المؤسسات الخيرية الإبداعية مراراً تحقيق التغيير بواسطة التأثير في السياسة التنظيمية أو المؤسساتية أو العامة الأوسع.

إن لتسويق المعلومات والحلول الممكنة للمشكلات، وتشجيع الجدل حولها، دوراً حاسماً في أدوات تلك المؤسسات الخيرية وإستراتيجياتها. وكحال كل المبتكرين الناجحين تعرف المؤسسات الخيرية الإبداعية أن الأفكار الجيدة لا تساوي شيئاً من دون نشرها بين الأشخاص المناسبين، في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب، وبالوسائل المناسبة. وعند الضرورة تستخدم مؤسسات خيرية كتلك أدوات التسويق؛ الدعاية والمنشورات، والتجريب، والتواصل المباشر، والتحليل الدقيق للجماهير المستهدفة (Meffert 2005).