

8 ممارسة العمل الخيري الإبداعي

تتطلب إدارة أسلوب إبداعي مهارات وإستراتيجيات مختلفة عن الإدارة التقليدية، وبالعودة إلى (Koestler 1989)، فعلى المدير الإبداعي أن يكون فناناً وحكيماً ومهرجاً؛ إذ لا يكفي، وليس مفيداً دائماً، لكي يكون المرء مبدعاً أن يكون غير تقليدي؛ فالإبداع حقل فكري وأداة عمل (De Bono 1996). وكما لاحظنا في الفصل السابق فلتطوير الأدوات والإستراتيجيات التي تتطلبها أسلوب إبداعي، يواجه مديرو المؤسسات الخيرية كتلك عدداً من التحديات الداخلية والخارجية.

تغيير الأدوار

يجب على المدير ومجلس الإدارة في المؤسسة الخيرية الإبداعية - أولاً - تشجيع أسلوب جديدة فيما يتعلق بأدوار المؤسسة؛ فبينما تنظر المؤسسات الخيرية التقليدية إلى دورها الأساسي على أنه يتمثل في إنفاق الأموال عن طريق تقديم المنح من أجل توفير الخدمات أو اكتشاف الأسباب، ترى المؤسسة الخيرية الإبداعية أن دورها يكمن في تحفيز التغيير المستدام عن طريق عرض منظورات جديدة، وأفكار جديدة، وحلول جديدة، ومحادثات ونقاشات جديدة.

مجلس الإدارة: التقييم ليست اختيارية

تتطلب المبادرة الإبداعية تغييراً جذرياً في الطريقة التي ينظر فيها بعض أعضاء المجلس إلى الأدوار في المؤسسة الخيرية؛ لأنها مختلفة اختلافاً كلياً عن التوقعات التقليدية للجمعيات الخيرية أو العمل الخيري، فيجب على أعضاء المجلس مقاومة تملق إحساس (إعطاء الفقراء)، والاستعداد للتخلي عن إحساس الرضا الفوري عن الذات بالسيادة. وعلى أعضاء المجلس فهم أن كل ما تفعله المؤسسة الخيرية يعكس القيم الاجتماعية والتصورات عن التغيير الاجتماعي، وسواء جرى تمحيصها أم لا «تعكس كل منحة قيمة اجتماعية عما تؤمن به المؤسسة الخيرية، وعن كيفية رغبتها في تحسين المجتمع الذي تعمل فيه» (Carson 2003b).

إعادة التفكير بالموارد

قد يكون تشجيع أعضاء المجلس على تبني أسلوب إبداعي من خلال إدراك ندرة مواردهم المالية الخاصة بالقضية المراد التعامل معها (وفي بعض الحالات: الخاصة بموارد المؤسسات الخيرية الأخرى)، إذ يُعدُّ الوعي بندرة الموارد المالية، مع إدراك قوتهم في الوصول إلى موارد أخرى وإنشائها، أداتين مهمتين في تغيير تصورات أعضاء المجلس عن الإستراتيجيات المتاحة لهم، إضافة إلى أن إلقاء نظرة بعيدة الأمد على الموارد المالية قد يساهم في تكوين تصور مختلف عن الإستراتيجيات المحتملة؛ فعلى سبيل المثال إن التفكير في خمسة ملايين دولار على مدى عشر سنوات، بدل التفكير في نصف مليون دولار على مدى عام واحد، من أجل برنامج معين، قد يغير عقلية أعضاء المجلس، ويحررهم ليفكروا بطريقة أشمل وأكثر إبداعاً.

التنوع والإبداع والنقد

يجب أن يكون أعضاء مجلس المؤسسة الخيرية الإبداعية على استعداد للتفكير بطريقة إبداعية، بجلب مصالح ومنظورات متنوعة إلى المؤسسة، وإن مشاركة أعضاء المجلس الجدد في الخيار، بالإضافة إلى اللجنة الاستشارية، قد تكون إحدى الطرائق التي تستطيع المؤسسة من خلالها زيادة تنوع الأفكار والمنظورات.

ثمة إستراتيجية جذرية لتشجيع الإبداع، تتمثل في الاستفادة من النقاد؛ «فالنقاد الفاعلون إضافة عظيمة؛ إذ تظهر أمامنا نقاط ضعفنا وأخطاؤنا، مع اقتراحات لحلول بديلة من دون بذل أدنى جهد أو أقل وقت؛ لذا علينا فقط الإنصات بانتباه، وحذف الانتقادات النابعة عن جهل، وتجاهل تلك الصادرة عن حسد أو حقد، والأخذ بالمتميّزة منها فقط» (Hock 2002).

بناء الالتزام والحفاظ عليه

إن الميزة الجوهرية لأعضاء المجلس في مؤسسة خيرية إبداعية هي الوعي بتعقيدات التغيير الاجتماعي والسياسي وعدم استقراره، فالتركيز على دور المبادرة الإبداعية ومهامها يتطلب انتباهاً مستمراً، وقد علّق بعض ممن التقوا أن ثمة، أحياناً، تمييزاً بين موافقة المجلس (والموظفين) اسمياً على تلك التغييرات، والدليل على أنهم أخذوها على عاتقهم حقاً. وتوضح أهمية ذلك التمييز بأن النتائج التي تسعى المؤسسة الخيرية إلى تحقيقها تتطلب عادة التزاماً طويل الأمد، وقد تكون النتائج المرئية بوضوح قليلة على طول مدة قصيرة الأمد، وهكذا يجب على أعضاء المجلس وفريق الموظفين التحلي بالالتزام والثقة بالنفس. واقترحت بعض المؤسسات الخيرية التي درست أن أعضاء المجلس يتكيفون بسهولة أكثر مع خطة المبادرة الإبداعية (لتحقيق الأهداف بعيدة المدى) إذا كان لدى المؤسسة الخيرية بعض المشروعات أو المنح المرضية الفورية وقصيرة الأمد. وثمة طريقة أخرى للتخفيف من (آلام) الأهداف بعيدة المدى، تتمثل في ضمان بعض النتائج المبكرة من خلال طرق أبواب السياسة نصف المفتوحة أصلاً.

إن تحقيق التغيير الاجتماعي (المتدرج ببطء) الذي غالباً ما يستغرق زمناً طويلاً، محببٌ بصورة خاصة ضمن ثقافة ترغب بالإبقاء على ما حققته من نتائج، والمضي قدماً بصورة مستمرة. وعلى أي حال فإن عملية التغيير في المنظمات والمجتمع (تشبه إلى حد بعيد مباراة كرة القدم)؛ إذ عليك إعلاء شأن عملية اتخاذ الموقع التي تبدو لانهائية، والتي تسبق تسديد الهدف؛ «وفي الواقع يُعدُّ التقدم الناتج عن التغيير غير المستمر، حصيلة العشرات، بل المئات، من الأحداث الصعبة غير المُنذر بها التي تبقى على دفة السفينة متجهة في اتجاهها الصحيح»

(Lawrence 1998: p. 307). ويمكن الاعتماد على اختيار المعالم المهمة والاحتفاء بالنجاحات الصغيرة على طول المشوار، بصفتها وسائل راحة عبر الرحلة.

الأخطار والتواصل

ثمة اقتراحات أخرى من أجل (إبقاء المجلس على اطلاع)، وتشمل ضمان مشاركة صادقة، وتقويمات منتظمة ومليئة بالمعلومات (بصفتها مختلفة عن تلك السريعة والخاطفة) عن تقدم سير العمل الحالي، والإنذار المتقدم عن أي أمور مثيرة للجدل تلوح في الأفق. ويعرّف كارسون قيادة المجلس بأنها واحدة من العناصر الثلاثة الأساسية التي مكّنت مؤسسة مينيبولس الخيرية الاجتماعية من تبني أسلوب إبداعي، ويشير إلى أن ذلك يتضمن بناء قيم مشتركة، وتواصلًا مفتوحًا حول الأخطار قبل حدوثها، وتواصلًا مستمرًا وتغذية إرجاعية خلال العملية بأكملها.

الموظفون: تغيير العقليات

يجب على مدير المؤسسة الخيرية الإبداعية أيضًا أن يبني تصورات جديدة عن دور المؤسسة بين الموظفين؛ فقد يكون فريق العمل أكثر مقاومة للتغيير من المجلس نفسه، ففي أكثر من واحدة من دراسات الحالات، كان تعلق فريق العمل بالثقافات والممارسات القديمة عقبة في طريق تبني أسلوب إبداعي. وقد يتطلب تغيير عقليات الموظفين وقتًا وجهدًا لا يستهان بهما من أجل كسب قلوبهم وعقولهم، فتحقيق التغيير حملة وليس حدثًا. وكما أشار لورانس على المديرين ألا يتوقعوا من الناس اعتناق الحاجة إلى التغيير ببساطة؛ إذ يتلخص عمل المدير بخلق الاستعداد للتغيير من خلال تشجيع عدم الرضا بالإنجازات الحالية، وطرق فعل الأشياء. وكما توضح عدة من دراسات الحالات لدينا، ينبع الاستعداد من عدم الرضا، وتعليم الناس وإرشادهم إلى الاستنتاج الخاص بهم بأن التغيير ضروري.

يشمل تبني أسلوب إبداعي كسب قبول القيمة التي تمثلها، ومساعدة الموظفين (والمجلس) على أن يكونوا مبدعين، وذلك من أجل تناول المشكلات القديمة من زوايا جديدة، وإعادة تحديد المشكلات، وخلق تركيبات جديدة، وما إلى ذلك. إن إحدى الطرائق هي إحضار

الوسطاء والمستشارين الذين يجمعون بين الخبرة في مجال تقنيات الإبداع، وانعدام المعرفة بالمشكلة المعنية، أو الانعزال عنها. ويعزز التدريب على الإبداع رسالة المؤسسة الخيرية بأنها تأخذ الأمر على محمل الجد، بالإضافة إلى أنه يزود بالخبرة والفهم حول تقنيات تحفيز الإبداع.

تستخدم بعض المشروعات التجارية مجموعات الإبداع التي تعمل في وقت الغداء، والتي يأتي فيها شخص ما بمشكلة للمجموعة التي تستخدم تقنيتين أو ثلاث لسبر أغوار المشكلة وتوليد أفكار جديدة. ومما يثير الجدل أكثر أن الشركة البريطانية للخطوط الجوية قامت في إحدى مراحلها بتعيين (مهرج شركات)، وهو مدير مخضرم على استعداد للمخاطرة والتعليق بصورة بناءة على أي من مظاهر العمل (Clegg 1999). يلخص الجدول 8-1 ما يجب فعله أو الامتناع عن فعله، في بناء ثقافة الإبداع في المنظمات.

وتتضمن تقنيات أخرى من أجل تشجيع الأساليب الجديدة لما تفعله المؤسسات الخيرية، وكيفية تناولها لقضايا معينة، ما يأتي:

- تعزيز التباين: قبول الاعتقاد بأنه من الممكن أن تأتي الأفكار الجديدة مما يبدو أنواعاً متباينة من الشذوذ والاستثناءات و(الأشياء التافهة).
- النظر إلى الأشياء القديمة بطرق جديدة: فمثلاً يخبر ساتون قصة اكتشاف أبراهام وولد لأفضل الأماكن لتقوية الطائرات الحربية الأمريكية، إذ وضع وولد إشارة على الثقوب في أماكن إصابة الرصاصات للطائرات العائدة من المعركة، ومن ثم اقترح وضع مزيد من التصفية على الأماكن ذات الثقوب الأقل عدداً (لأن الطائرات التي كان وولد يتفحصها هي تلك التي نجت من الحرب، ولذلك فقد كانت الثقوب التي لم يكن يراها هي التي تحتاج حماية إضافية).
- الانفصال عن الماضي: لكن تذكر أن المجرّب والحقيقي غالباً ما يفوز في نهاية المطاف (Sutton 2002).

التوظيف من أجل أسلوب إبداعي

هناك طريقة أخرى لزيادة الإبداع، وهي عن طريق توظيف أناس مبدعين، ومن بينهم أولئك الذين هم على غير دراية بالطريقة التقليدية لفعل الأشياء في المؤسسات الخيرية، لكن يتضح جلياً أن التوظيف من أجل الإبداع يتطلب بعض العناية، استناداً إلى طبيعة المنصب ومستواه.

إضافة إلى البحث عن مميزات مختلفة للمناصب الموجودة، وبسبب نطاق المهام الذي يشملته تبني أسلوب إبداعي، ستكون ثمة حاجة إلى موظفين جدد ومختلفين في أغلب الأحيان، مثل الموظفين من ذوي المهارات في التواصل والتقويم، ونحو ذلك. وبينما تميل المؤسسات الخيرية التقليدية بصورة كبيرة إلى تضمين موظفي برامج يتمتعون بمجموعة من المهارات والثقافات التي تلقى مشاركة على نطاق واسع، سوف يتعين على مدير المبادرة الإبداعية التعامل مع المعايير، والقيم، والمطالب، والتوقعات المتنافسة في تنوع واسع من المهن والحقول المعرفية المختلفة. وهكذا ينظر موظفو قسم الاتصالات إلى الأمور بنظرة تختلف عن تلك التي يراها موظفو قسم البرامج، وقد يرى كلاهما الأمور بصورة مختلفة عن موظفي قسم التقويم.

القيادة والإدارة

قد يكون أمراً مضللاً التحدث عن إدارة مؤسسة خيرية إبداعية، فكما كنا قد أكدنا آنفاً، تتطلب المبادرة الإبداعية المرونة للتأقلم والاستجابة للبيئات المتغيرة، وبينما تدور الإدارة التقليدية حول وضع أهداف معينة ومراقبتها، تتطلب المبادرة الإبداعية المرونة، ومن ثم الثقة؛ إنها تتطلب القيادة. وهذا هو السبب الذي دفع كاو إلى وصف مدير منظمة إبداعية بمدير الفرقة؛ إنه شخص يمتلك كمّاً هائلاً من الدافع الشخصي، وقادر على اختيار الأشخاص المناسبين، ويعتمد على الاحترام بدل السلطة (Kao 1996). وبصورة مماثلة، يتحدث هيفيتز وآخرون عن القيادة التكيفية للتعامل مع تعقيد التغيير الاجتماعي من خلال تشجيع أساليب جديدة للتفكير، والعلاقات الجديدة، وتركيز الانتباه والتوسط لحل النزاعات (Heifetz et al. 2004).

الجدول 1-8 تنمية ثقافة الإبداع وتطبيقها

عند تنمية ثقافة الإبداع	
<p>لا تفعل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • فرض الإبداع على أنه عملية رسمية أخرى. • تقديم الإبداع على أنه (بدعة خيرية) أخرى. • المهم أن يصبح الشخص مبدعاً. • التحكم في الإبداع. • منع التواصل، ولا سيما الجانبي أو التصاعدي. • الاعتماد بصورة مفرطة على وصف الأعمال الموضوع سابقاً. • العبث بالعمليات التي تقيدتها الأخطاء نفسها. • قول شيء وفعل آخر. 	<p>افعل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • إعلان فوائد الإبداع أمام أصحاب المصلحة. • تنمية وتعليم موظفين في مجال العمل الخيري الإبداعي. • غرس مبادئ الإبداع في المجلس والموظفين والمستفيدين. • تشجيع التواصل داخلياً ومع أصحاب المصلحة الخارجيين. • (إلقاء) جدول المنظمة بعيداً، والتفكير في إعادة التنظيم أو حتى (عدم التنظيم). • القيادة مثلاً أعلى، وأظهر إبداعاً.
عند استكشاف المنطقة التي فيها المشكلة	
<p>لا تفعل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • محاولة الحصول على كل جزئية من المعلومات بتمعق. • إنشاء تصورات عن المشكلة، والحل، والنتائج المرغوبة من دون البحث فيها. • عدُّ المشكلة وتوسطك لحلها أمراً مسلماً به. • الاعتقاد خطأً أن العمل الخيري هو الحل. • التركيز على النتائج المرغوبة فقط من دون أخذ البدائل في الحسبان. • الافتراض بأن الجميع على علم بما يجب فعله. 	<p>افعل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الحصول على فهم واسع من خلال الاستماع إلى عدد من أصحاب المصلحة. • السؤال (لماذا) و (لم علينا الاهتمام؟) بكل شيء. • النظر إلى الطرائق المختلفة لصياغة المشكلة، ودع نفسك تواجه التحدي. • التفكير في أغلب الأحيان في عدم فعل أي شيء، ومن ثم اسأل نفسك: «وماذا إذا؟». • معاينة العوائق أمام النجاح، وما الشيء الذي يعني أن العمل الخيري ناجح. • التأكد من أن لديك تصريحاً واضحاً عن المشكلة قبل التفكير في الحلول

عند حل المشكلات وتوليد الأفكار	
<p style="text-align: center;">لا تفعل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الانتظار من أجل الإلهام. • تقويم الأفكار حين انبثاقها قبل جمعها ووضعها في سياق. • وضع المشكلة في مركز الانتباه دائماً. • البحث عن الإجابة الصحيحة أو الحل المحوري والوحيد. • انتقاد أفكار الآخرين بصورة غير بناءة. • التقيد بالعملية والجدوى قصيرة الأمد. • التعلق بالتقنيات. • البحث عن حلول جديدة عندما تكون الواضحة منها متوافرة. • القلق على الأفكار غير المستخدمة. 	<p style="text-align: center;">افعل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • استخدام تقنيات إبداع مختلفة. • ترك الأفكار لتتدفق بحرية. • الابتعاد عن المشكلة. • توليد عديد من الإجابات الممكنة. • الاستناد إلى أفكار الآخرين. • التحلي بالجرأة ولا تكن تقليدياً. • استكشاف أساليب وأدوات خيرية متنوعة. • احترام ما هو واضح. • تمرير الأفكار المفيدة إلى المؤسسات الخيرية الأخرى والمنظمات والمستفيدين والأفراد.
عند تقويم الأفكار وتحسينها	
<p style="text-align: center;">لا تفعل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • اختيار الأفكار بناء على نظرة عملية آنية. • استخدام المنطق وحده. • الخلط بين الإيجابي والسلبي. • التصريح عما هو سلبي ببساطة. • تجميع خطة تنفيذ مفصلة. • النظر إلى القرارات وكأنها مصبوبة في قوالب جامدة. 	<p style="text-align: center;">افعل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • اختيار الأفكار مع ميول نحوها. • استخدام الحدس. • النظر إلى الجوانب الإيجابية، وفكر في كيفية جعلها أفضل. • النظر إلى الجوانب السلبية، وفكر في كيفية إصلاحها. • التفكير في المتطلبات الأساسية التي ستفرضا. • الاستعداد للعودة أدرجك والاختيار مرة أخرى.

عند التنفيذ والتقييم	
لا تفعل:	افعل:
<ul style="list-style-type: none"> • استخدام خطط المشروعات المفرطة في التفصيل. • مراقبة كل متغير ممكن. • التركيز كثيراً على ما يمكن تحديده بالكم. • ترك الأخطار تتحكم في كل شيء. • الانشغال كثيراً لدرجة عدم القدرة على الاحتفال بأي شيء. • توبيخ الإخفاق وإهمال النجاحات الصغيرة المرئية. • حجب الفشل. • فرض إستراتيجيات الخروج. • النظر إلى فعل المنح والنتائج بصورة منعزلة. 	<ul style="list-style-type: none"> • استخدام النماذج وتحديد الجداول الزمنية. • مراقبة المعالم الأساسية. • خذ الأخطار بالحسبان. • الاحتفال بالنجاح وبالإخفاق. • التعلم من الإخفاق. • تغذية الدروس التي تعلمتها إرجاعياً ضمن العملية. • استخدام مزيج من تقنيات التقييم. • تقييم العملية والنتائج. • اتخاذ منظور طويل الأمد. • أخذ النتائج غير المقصودة بالحسبان. • إشراك المستفيدين في التقييم. • تطوير سياسة المخرج وتبنيها. • التحلي بالمرونة، ودع المشكلة تحدد العمل، بدلاً من أن تحدده الإجراءات الداخلية.

المصدر: استناداً إلى 1999 Clegg

الموازنة بين العملية والعمل الإبداعي

يجب على المؤسسات الخيرية الإبداعية أن تكون (منظمات بارعة إلى حدٍ استثنائي)، أي أن تتقن فن (ليس فقط... بل أيضاً...) (Tushman et al. 1998). تتطلب المبادرة الإبداعية المرونة والانتهازية؛ فالتخطيط عمل مستمر دائماً، لكن في الوقت نفسه تحتاج المؤسسة الخيرية إلى بنية ونهج لإنجاز الأمور؛ فالإبداع بلا نهج يصبح صعب الإدارة، لكن النهج بلا إبداع يصبح رتابة لا معنى لها. وتكمن مهمة المدير في الموازنة بين القوتين في (الاحتكاك الإبداعي) (Brown and Duguid 2002).

المجلس والموظفون

يحتاج الموظفون وأعضاء المجلس إلى الشعور بالرضا من مشاركتهم، لكن في المؤسسة الخيرية الإبداعية لن يكون هؤلاء هم الأشخاص المرئيون الذين سيوزعون الأموال على متلقيها الشاكرين.

ومجددًا، يحتاج المجلس والموظفون إلى التشجيع على اتخاذ نظرة طويلة الأمد، متقبلين أن التغيير المستدام عملية بطيئة وتستغرق وقتًا طويلاً، وعلى طول مدة العملية سيحتاج المجلس والموظفون إلى التشجيع النابع من الاحتفال (بالإنجازات الصغيرة). من الواضح أن الوقت المطلوب لتحقيق مهام المبادرة الإبداعية له تضمينات أخرى متنوعة فيما يتعلق باستمرارية وتغيير المجلس والموظفين، وأنماط الإنفاق والتكاليف، التي ستناقش لاحقاً.

وأخيراً، على المجلس والموظفين من كبار المنصب أن يمتلكوا القدرة على موازنة المهام والمراحل المتنوعة المتضمنة في قيادة سباق المؤسسة الإبداعية.

الموارد

يجب على إدارة ومجلس المؤسسة الخيرية الإبداعية غرس أسلوب مختلفة في موارد المؤسسة، فبينما تركز المؤسسات الخيرية التقليدية على ممتلكاتها ومدخولها، وترى في المال موردها الأساسي، تعي المؤسسات الخيرية الإبداعية نقص الموارد المالية لديها التي تتعلق بالمشكلات، وترى في المعرفة وشبكات العمل والصوت المستقل موارد أساسية لها. وتركز المؤسسات الخيرية التقليدية على بناء الموارد المالية ووهبها؛ أما تلك الإبداعية فتركز على بناء المعرفة وشبكات العمل والصوت المستقل، واستخدامها، والتشارك فيها.

وينطوي تحديد المعرفة بوصفها أحد موارد المؤسسة الخيرية الأساسية على عدد من النتائج التي تعود على الإدارة؛ إذ تمتلك بعض المؤسسات الخيرية مقدماً كملاً لا يستهان به من المعرفة في حقول اهتمامها، على الرغم من أن تلك قد لا تكون مجمعة ومنظمة. وفي عديد من المؤسسات الخيرية، ثمة كميات هائلة من المعرفة، لكنها (مهملة) على المكاتب وفي خزائن

الملفات، وداخل رؤوس الناس أيضاً. فإذا لم يكن لدى المؤسسة الخيرية، مقدماً، هيكل معرفي في الحقل الذي تختاره، فسيبتعين عليها عندها بناء واحد. ومن الجدير بالذكر أن بناء هيكل معرفي قوي ومتماسك ليس بالأمر السريع أو السهل، وهو يتطلب وقتاً ومالاً.

التدقيق وإدارة المعرفة

يجب على المؤسسات الخيرية الإبداعية تدقيق المعرفة التي لديها، أو التي تحتاجها، والتفكير في الطرائق المثلى التي يمكن من خلالها إدارة هذه المعرفة. تخصص مؤسسات كتلك، بصورة متزايدة، الوقت والموارد لإدارة المعرفة، ويقوم بعضها بتعيين موظفين مختصين لإنشاء الأنظمة وإدارة معارف المؤسسة. وتشمل إدارة المعرفة تجميع المعلومات التي تملكها المؤسسة، وترتيبها في أنظمة يسهل الوصول إليها، واستخدامها؛ وإذا كان من الواضح أن المهمة الثانية معقدة، فإن الأولى قد تكون صعبة أيضاً؛ إذ يجب إقناع الموظفين أن تقديم المعرفة جدير ببذل الوقت والجهد، فقد يكون هناك مقاومة تجاه تشارك المعرفة، إما لأنها تعطي ميزات تنافسية، أو لأن الموظفين ليسوا واثقين بأن من الممكن حقاً عدُّ تلك المعلومات بعينها (معرفة).

بناء سمعة حسنة للمعرفة

إن امتلاك هيكل معرفي قوي ومنظم ليس كافياً بحد ذاته، فالمؤسسة الإبداعية بحاجة إلى المعرفة من أجل مصلحتها الخاصة في تحديد المشكلات والحلول؛ لكنها أيضاً بحاجة إلى قاعدة معرفية لكسب الشرعية والمصداقية لإسهاماتها في نقاشات السياسة والعمل. وهكذا يجب على المؤسسة الخيرية أن تبني سمعتها بوصفها لاعباً حسنَ الاطلاع. وبصورة تقليدية لم تُلقِ المؤسسات الخيرية الخيرية، نسبياً، إلا انتباهاً قليلاً للتعامل مع سمعتها، ربما فيما عدا أوقات الأزمات. وبقدر ما عُدَّت السمعة قضيةً، فقد نُظر إليها على نطاق واسع على أنها أمر يتعلق باجتهاد ملائم في إدارة الأموال (ولجلب المنح على نحو جيد)، فالمؤسسات الخيرية الإبداعية تبني سمعتها بصورة واعية في حقل ثابت، ومن ثم تديرها بعناية.

التحكم بنوعية المعرفة

يتضمن بناء وإدارة سمعة معرفية، من بين أشياء أخرى، أخذ التحكم بالنوعية بالحسبان، فكيف تضمن المؤسسة الخيرية أن المعرفة التي تصنعها قوية؟ قد يضم التحكم في نوعية المعرفة الصادرة عن المؤسسة الخيرية، أو المرتبطة بها، قرارات صعبة في العلاقات مع مدرسي الجامعات والخبراء الآخرين؛ فعلى سبيل المثال، وفي بعض الحالات، قد لا ترغب المؤسسة الخيرية في أن تُذكر في تقرير بحثي أو أي منشور آخر مولته؛ إذ ستحتاج المؤسسة إلى سياسات وعمليات مناسبة لتجنب موقف تكون فيه مضطرة إلى عزل نفسها، علنيًا، عن منشور ما.

الحفاظ على صوت مستقل

كما ذكرنا آنفًا، ترى المؤسسات الخيرية الإبداعية في امتلاكها صوتًا مستقلًا أحد أكثر مواردها أهمية، ويرتبط الحفاظ على صوت المؤسسة الخيرية المستقل، وحمايته، وإدارته، ارتباطًا وثيقًا ببناء وإدارة سمعة جيدة من أجل معرفة متينة البنية، وهو يبرز العديد من المشكلات والمعضلات نفسها. إضافة إلى ذلك، تعزو المؤسسات الخيرية التي درسناها أهمية بالغة إلى الحفاظ على موقع غير حزبي، والانتباه إلى استخدام لغة محايدة إيديولوجيًا، وكان يُنظر إلى تلك الأمور على أنها أدوات مهمة ليس للحفاظ على سمعة المؤسسة الخيرية بصفقتها صوتًا مستقلًا وحسب، بل من أجل التواصل الفعال أيضًا. وتعدُّ هذه الأسلوب اللاحزبية أحد الفوارق بين مؤسساتنا الخيرية الإبداعية وتلك المحافظة التي تتبنى مناهج عديدة مماثلة.

إدارة شبكات العمل

شبكات العمل هي العنصر الثالث في الموارد الأساسية بالنسبة إلى المؤسسة الخيرية الإبداعية، إذ تزود شبكات العمل الواسعة والغنية المؤسسة الخيرية بالمعرفة والمصادقية وطرائق التواصل ثنائية الاتجاه. ومرة أخرى؛ تتطلب إدارة إنشاء شبكة عمل والحفاظ عليها مهارات ومهام مختلفة عن تلك المطلوبة في المؤسسات الخيرية التقليدية. ويتضمن بناء شبكة عمل غنية وواسعة وقتًا طويلاً خارج مركز العمل من أجل إنشاء جهات تواصل؛ فقد يمضي

الموظفون بعيداً عن مكاتبهم وقتاً أطول من الوقت الذي يمضونه في العمل وراءها، بل وقد ينثرون جغرافياً في مواقع التجريب. وثمة نتائج واضحة لذلك من أجل الإدارة عن بعد، والدمج والتواصل التنظيميين، وقياس الأداء. وبذلك يصبح الذهاب إلى الاجتماعات أو الأحداث، والتحدث مع الناس، وما إلى ذلك - وهو ما ينظر إليه مديرو عديد من المؤسسات الخيرية على أنه (إضافة)، بل ومضيعة للوقت - بدرجة أهمية أداء العمل داخل المنظمة، أو ربما أكثر. وكما أشار مدير أحد المؤسسات الخيرية: «يصبح سؤال كم من العلاقات أصبح لديك اليوم، سؤالاً مهماً». ويجدر بالذكر أن بناء شبكة عمل والحفاظ عليها يعدُّ عملية بطيئة، وقد تكون مكلفة مع القليل من النتائج التي يمكن أن تعزى إليها، لذا قد يحتاج المجلس إلى إقناعه بأن تلك طريقة مفيدة يستطيع الموظفون من خلالها بذل الوقت والمال.

عندما تنظر مؤسسة خيرية إلى الأموال على أنها المورد الأساسي، تصبح الحياة بسيطة بصورة مخادعة؛ فالمال يستثمره مديرو الاستثمار، وهو ينمو، أو لا ينمو، في القيمة بطرائق يمكن قياسها بوضوح؛ وأما الهبات فإنها تُعطى، ومن ثم يقنّى أثرها بطرائق مُرضية بصورة ما، وهناك أموال تدخل وأخرى تخرج، وهناك مسار واضح نسبياً للنشاط. أما المؤسسة الخيرية التي ترى في المعرفة والصوت المستقل وشبكات العمل موارد أساسية لها، فالحياة بالنسبة إليها أكثر تعقيداً؛ إذ إن المعرفة والاستقلال وشبكات العمل ليست ملموسة كالأموال، ولا يمكن قياسها وتقنّي أثرها بسهولة، إضافة إلى ذلك، وكما سيناقش فيما يأتي، تُعدُّ إدارة وبناء المعرفة والاستقلال وشبكات العمل أنشطة مكلفة وطويلة الأمد تضاف إلى النفقات العامة.

البدء بنتيجة

من أجل أن تتخذ قراراً بتقديم منحة، عادة ما تبدأ المؤسسات الخيرية التقليدية بمجموعة من السياسات والعمليات، وتتلقى طلبات المنح للمشروعات، وتقوم المنظمة صاحبة الطلب، وحيوية المشروع، والميزانية، وهلم جراً. أما المؤسسات الخيرية الإبداعية فتبدأ بنتيجة مرغوبة وتقوم ما يجب فعله، وما سيفعل، لتحقيقها.

إن لذلك آثاراً جوهرية في الطريقة التي تعمل بها المؤسسات الخيرية؛ إذ يجب على المؤسسة الخيرية الإبداعية أن تحدد أولاً نتيجة ترغب فيها. إن قول ذلك أسهل من فعله، وسيطلب - غالباً - كثيراً من الفكر والنقاش والوقت والتكرار المستمر حتى الوصول إلى ما هو ملائم. وتتقبل هذه المؤسسات أن بعض النتائج كبيرة للغاية، وصعبة للغاية، أو غير ملائمة بطرائق أخرى، لتسعى هذه المؤسسة، أو ربما أي واحدة غيرها، وراءها. ولذلك فإن موارد المؤسسة والمعرفة وشبكات العمل دوراً في تقويم اختيار النتائج التي يجب تحصيلها، لكن طبيعة المسألة، وبنية الميدان الذي توجد فيه تلك النتائج وثقافته، واحتمالية التغيير، لها الدور نفسه.

الطرق على الأبواب الموصدة؟

بينما تظهر بعض المؤسسات استعدادها لتسليط الضوء على القضايا غير المعروفة، وتنفيذ حديث نشط، اقترحت عديد من المؤسسات التي درست أنه عند اختيار نتيجة ما، من الأهمية بمكان اختيار القضايا الناشئة ذات احتمالية وجود اهتمام بالأساليب والنقاشات الجديدة. ويجدر بالذكر هنا أن من الواجب أن تكون منافذ السياسة مفتوحة، أو على وشك أن تُفتح، وكما قال أحدهم: «لا جدوى من الطرق على الأبواب الموصدة بإحكام»، ففي هذه المؤسسات تتعلق الأولويات المختارة بتحليل الحاجات وتحليل نقاط التأثير المحتملة، أو النفوذ من أجل التغيير. وهكذا يجب على المؤسسات الخيرية التي تتبنى هذه الأسلوب أن تكون فهماً عن بيئة السياسة، إضافة إلى امتلاك الغريزة للتغيير المحتمل والانفتاحات.

وهكذا، فإن البدء بنتيجة ما يتطلب مهارات إدارة ومهام تختلف عن تلك المطلوبة في المؤسسة التقليدية، ويتطلب البدء بنتيجة أسلوب مختلفة أساساً لسياسات وممارسات تقديم المنح.

سياسات وممارسات تقديم المنح

في المؤسسات الخيرية التقليدية، يُحدّد عادة غرض التمويل أو نمطه، وحجم المنحة التي ستقدم بقواعد وصيغ تقررها المؤسسة سلفاً، وتطبق على الجميع، إضافة إلى أنها تتعلق في

جزء كبير منها بحاجات المؤسسة التنظيمية التي تراها من منظورها الخاص. ويعني البدء بالنتيجة أن غرض التمويل وحجمه وأمدّه هي أمور تتحدد بما هو ضروري للحصول على النتيجة المرغوبة. من الواضح أن ذلك يجعل من مهمة إدارة المنح مركزة بصورة فردية، وكثيرة التطلّبات ومستغرقة للوقت. إن تفصيل المنح على مقياس ما هو ضروري لتحقيق النتائج يخلق أيضاً عنصراً من عدم الاستقرار في أمد المنحة وحجمها، ومن ثم في التزامات المؤسسة بالميزانية، إذ ليس لدى مديري هذه المؤسسات شبكة الأمان التي تتمتع بها قواعد وقوانين المؤسسة نفسها. وكما سنناقش لاحقاً، يعني ذلك، من بين أشياء أخرى، أن الخروج من منحة أو برنامج يصبح أصعب مما هو عليه بالنسبة إلى المؤسسة الخيرية التقليدية، حيث تكون معايير الانسحاب مبنية ضمن المنحة المبدئية.

وللبداء بالنتيجة توابع أخرى؛ تتضمن الميل إلى التمويل لمدد زمنية أطول مما هي عليه في أسلوب المؤسسات التقليدية. ومرة ثانية؛ يضع ذلك على كاهل موظفي المؤسسة عبئاً ثقيلاً (لجعل الأمور ملائمة) من البداية. ويقلل التمويل طويل الأمد من مرونة المبادرات الجديدة، ويثير شبح (اختناق) المؤسسة بينما يتوقف النشاط الحديث العهد تدريجياً. وقد يتطلب ضمان الالتزام الكامل من جانب الموظفين وأعضاء المجلس بإستراتيجية المؤسسة المتفق عليها وقتاً ومهارة في الإدارة لا يستهان بهما.

يتطلب البدء بالنتيجة عقلية مختلفة فيما يتعلق بكل ما تفعله المؤسسة تقريباً، وتميل المؤسسات التقليدية إلى رؤية البرامج على أنها سلسلة إدارية من العناوين أو الجداول (التي تدرس في ضوءها التطلّبات وتحسب المنح) التي تشمل مجموعة من المنح المرتبطة معاً بصورة فضفاضة، والتي ينظر إليها على أنها صفقات فردية؛ أما المؤسسة الخيرية الإبداعية، فتري المنح على أنها أجزاء من برنامج بأكمله، تعمل من زوايا متعددة وعلى مستويات مختلفة. فبينما تميل المؤسسة التقليدية إلى رؤية تقديم المنح على أنه نشاط المؤسسة الأساسي وربما نهاية العملية، ترى المؤسسة الإبداعية تقديم المنح مجرد بداية عملية أطول وأوسع تتضمن طيفاً واسعاً من الأنشطة المختلفة التي ينفذها الناس، بمهارات احترافية مختلفة، داخل المؤسسة

وخارجها. ويعدُّ مديرو هذه المؤسسات مسؤولين ليس فقط عن مجرد تقديم المنح وحسب، بل أيضاً عن تخطيط وتنسيق وتنفيذ ودمج تلك الأنشطة المختلفة.

نظرية التغيير⁽¹⁾

تشمل إدارة مؤسسة خيرية إبداعية تطويرَ نظرية عن كيفية حدوث التغيير، فالمؤسسات الخيرية كلها تعمل ببعض التصورات عن كيفية حدوث التغيير، ويعطون هذه المنحة بدل تلك بناءً على افتراض أن هذه ستصنع تأثيراً (مستداماً) أكثر من الأخرى، لكن في المؤسسات الخيرية التقليدية تكون تلك الافتراضات ضمنية ونادراً ما يصرح بها، فضلاً عن تفحصها، أما في المؤسسات الخيرية الإبداعية فنظرية كيفية حدوث التغيير واضحة، ومتنازع عليها عادة. وينبغي للمديرين مساعدة المجلس والموظفين على تحديد تصوراتهم عما هو ضروري لتحقيق النتيجة التي اختارتها المؤسسة، وتفحصها بصورة حاسمة.

إن الإعلان عن الافتراضات حول الدور المحتمل للمؤسسة في التغيير وتفحص تلك الافتراضات، يشمل السؤال والإجابة عن النوع الآتي من الأسئلة:

- ما المشكلة التي تمنع تحقيق النتيجة؟
- ما مسببات المشكلة؟
- ما الصورة التي قد يبدو عليها حلُّ المشكلة؟
- من أو ماذا يحتاج إلى التغيير (مثلاً: الأفراد، العائلات، النظام التعليمي، خدمات الرفاهية، نظام العناية بالصحة، التشريع على المستوى المحلي أو الوطني، وهلم جراً)؟
- كيف بإمكان المؤسسة الخيرية الوصول إلى المجموعات والبنى المذكورة آنفاً، أو التأثير فيها، أو تغييرها؟

للإجابة عن هذه الأسئلة تحتاج المؤسسة الخيرية إلى التفكير بالمستوى الجغرافي والسياسي الذي ستحتاج إلى العمل فيه، والقيود القانونية وغيرها التي تعمل المؤسسة في ظلها.

ما الأدوات أو العمليات التي ستحتاجها المؤسسة للتغيير في المجموعات أو البنى المذكورة آنفاً أو التأثير فيها؟ على سبيل المثال:

- تمكين العمل المباشر من قبل المواطنين.
 - التزويد بالأفكار، والبحث، والمعرفة.
 - دعم الأفراد المستقلين.
 - دعم الجهد المجتمعي أو الشخصي.
 - تمويل المنظمات غير الربحية.
 - تشجيع التدخل الحكومي، ربما من أجل التشريع أو التغييرات الإجرائية.
 - تأمين الحوافز للتغيير.
 - فرض العقوبات لدى انعدام التغيير.
- ستحتاج المؤسسة أيضاً إلى التفكير في العقوبات التي من الممكن أن تواجهها.
- ما الموارد المالية والمعرفية، والمهارات والمدة الزمنية التي ستحتاج المؤسسة إلى توظيفها جميعاً بفاعلية لتصل إلى المجموعات المستهدفة المحددة؟
 - ما الموارد المتوافرة لدى المؤسسة مقدماً؟
 - ما المهارات والمعرفة والموارد الأخرى التي تحتاجها المؤسسة لتتطور؟
 - ما المهارات والموارد التي بإمكان المؤسسة (استعارتها) من الآخرين؟
 - من الجهة الأخرى التي تعمل في الحقل أو القضية نفسها؟ وهل المؤسسة مستعدة لتعمل بالشراكة مع الآخرين؟
- وفي نهاية هذه العملية، سيتكون لدى المؤسسة مخطط لـ:
- المشكلة التي تريد التعامل معها.
 - تعريف المؤسسة للمشكلة أو فهمها النظري لها.
 - النتيجة المرغوبة.

- خطة تدخل، من ضمنها المجموعات المستهدفة، والأدوات، والجدول الزمني، والموارد المطلوبة.

على الرغم من أن التمرين السابق أداة مهمة في تحديد القضايا التي ترى المؤسسة أن من المناسب لها التدخل فيها، وفي تطوير أساليب لمعالجة تلك القضايا، فإنه لا يجب عدّها خطة تُتبع بصورة عمياء؛ فكما أكدنا مرارًا وتكرارًا أعلاه، يعدُّ التغيير الاجتماعي عملية متقطعةً ومحكومة بالمصادفة السارة؛ إضافة إلى أن الأسلوب الإبداعية تتطلب انفتاحًا عقليًا، وانتباهًا مستمرًا، ومرونة في الاستجابة إلى الظروف والفرص دائمي التغيير.

العلاقات مع الآخرين

صحيح أن الطريقة الإبداعية تدرك أهمية استقلال المؤسسات الخيرية وصوتها المستقل، إلا أنها تدرك أيضًا أن تلك المؤسسات ضعيفة نسبيًا إذا كانت بمفردها؛ فهي بحاجة إلى العمل على مساعدة الآخرين ومعهم، إن كان في نيتها تحقيق تأثير يتخطى الحدود الضيقة للمستفيدين المباشرين من المنح، وتحقيق النتائج المستدامة التي تسعى إليها.

تميل المؤسسات الخيرية التقليدية في الغالب إلى اتخاذ نظرة نحو الداخل، وبناء علاقات محددة مع نطاق ضيق من الآخرين، أما المؤسسات الخيرية الإبداعية، فتغير انتباهها للمحيط الأوسع، وتبني شبكات عمل غنية وواسعة، وتعرف قيمتها لسببين رئيسيين؛ أولهما أنها بحاجة إلى وجهات نظر وأفكار متعددة لمساعدة الإبداع على تطوير حلول جديدة لمشكلات قديمة في الغالب. وثانيهما أنها بحاجة إلى (مراسلين) وأبطال على مستويات مختلفة وفي منشآت متنوعة من أجل ضمان نقاش واسع الانتشار حول الحلول المقترحة. وتتميز المؤسسات الخيرية الإبداعية بأنها لا ترسم حدودًا مقدرة سلفًا على المجموعات التي سترتبط بها؛ إذ إنها ستعمل أينما يكون العمل ضروريًا، ومع أي كان، لتحقيق النتيجة المرغوبة.

ناقشنا الآن بعضًا من تضمينات الإدارة للقيمة التي تربطها المؤسسات الخيرية الإبداعية بشبكات العمل الغنية والواسعة، وثمة استتباع آخر يقضي بأن يكون المديرون ماهرين في

صنع شبكات عمل على المستويات كافة، ابتداءً ربما باجتماع مع سياسيين رفيعي المستوى في الصباح، إلى آخر مع نشطاء محليين في الظهيرة. ويعني ذلك أيضاً أن على المديرين إنشاء فسحة للوقت الذي يشمل تأسيس شبكات العمل وتطويرها والحفاظ عليها، واتخاذ القرارات الصعبة المتعلقة باختيار أي الشبكات جديرة بالثابرة معها، وأنها تمتلك قيمة محدودة.

أسلوب للتخطيط

لطالما تغنت المؤسسة الخيرية التقليدية بالتخطيط (الإستراتيجي)، وبالنسبة إلى المؤسسة الخيرية الإبداعية يعدُّ التخطيط ضرورياً لتأمين التركيز والجهد المشترك لبناء المعرفة، والسمعة الحسنة، وشبكات العمل ذات الصلة. ويعدُّ التركيز بالنسبة إلى تلك المؤسسات حاسماً، لأسباب ليس أقلها أنه من المستحيل أن تكون خبيراً في عديد من المجالات. والتخطيط مهم أيضاً لتحديد النتائج المرغوبة والإستراتيجيات الضرورية لتحقيقها.

مساحة لانتهاز الفرص والمرونة

على الرغم من أن مجالس المؤسسات الخيرية الإبداعية ومديريها لا يرفضون التخطيط، فإنهم يجدون أنه يؤمّن إطاراً للعمل وليس مخططاً له، وكذلك فإن لانتهاز الفرص دوراً مهماً في المؤسسة الإبداعية.

وتدرك المؤسسات الخيرية الإبداعية أيضاً الحاجة إلى المرونة، والانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة إلى الأوضاع البيئية المتغيرة، واستغلال الفرص والمنافذ المفتوحة في السياسة. لذلك يمضي المديرون والموظفون في تلك المؤسسات وقتاً في القيام بمسح للبيئة، وإتمام مهامهم، والبقاء متقدمين خطوة في طريق تطوير المعرفة.

يعترف المديرون في مؤسسات كتلك بالحاجة إلى المرونة في اختيار الوقت والمكان المناسبين لإطلاق نتائج بحث أو نشر تقرير، مثلاً. وقد وصف أحد المديرين ذلك بـ(انتظار موجة) الاهتمام السياسي والشعبي، فبينما يبدو التخطيط مهماً من أجل تأمين التركيز والانضباط، تظهر أهمية المرونة بإفراح المجال للأفكار والإستراتيجيات الإبداعية. ويقع على عاتق مديري

ومجالس تلك المؤسسات العمل الشاق المتمثل في تحقيق التوازن في الخط الواصل بين التركيز من أجل معرفة متينة، والإستراتيجيات المنسقة، مع الاحتفاظ بالمرونة للاستفادة من الفرص والأفكار والأساليب الجديدة. يبقى التخطيط في المؤسسات الخيرية الإبداعية عملاً مستمرًا دائمًا، مع كل عدم الاستقرار الذي ينطوي عليه ذلك بالنسبة إلى المجلس والمديرين والموظفين والميزانيات.

التنفيذ

على الرغم من أن المؤسسات الخيرية التقليدية تتحدث مرارًا عن مشروعات (التجريب) و(الابتكار)، فإنها نادرًا ما تسير نحو التنفيذ على أي نطاق كان، وقد أصبح «تحقيق أعلى درجة على المقياس» عنصرًا جديدًا في لائحة مفردات المؤسسة الخيرية في السنوات الأخيرة، لكن يكون التعامل مع ذلك عادة على أنه هدف آخر أو مرحلة نهائية. أما بالنسبة إلى المؤسسات الخيرية ذات جدول الأعمال الإبداعي، فيعدُّ التنفيذ على نطاق أوسع جزءًا من عملية أكثر تعقيدًا، وما هو إلا جزء واحد من سباق الماراثون الخاص بالمؤسسة الإبداعية.

التعلم من العمل

إن التنفيذ على نطاق أوسع خطوة أخرى في عملية التعلُّم، فالعمل في مجالات أخرى يؤمن فرصًا جديدة لاختبار صلاحية الأسلوب وقابليتها للنماء، وفهم العوائق وتخطيها، وتحسين الخطط والطرائق. ويعدُّ التجريب جزءًا من الإستراتيجية الإبداعية في بناء المصادقية والدعم، وليس التعلُّم وحسب، ويعدُّ التجريب في مواقع متنوعة جزءًا من بحث المؤسسة، وبناء المعرفة، وإستراتيجية التعلُّم والتواصل، وفي كثير من الحالات قد يتحدث التجريب بصوت يعلو على آلاف الكلمات؛ فقد تكون التجربة والمشاركة الأولى باللغة القوة في تخطي الشك واللامبالاة السياسيين والمهنيين، بالإضافة إلى أنها قطعة صغيرة أخرى في أحجية تركيب التبنّي / التغيير واسع الانتشار.

تحديات التنفيذ

يتضح أن التنفيذ يفرض تحديات جديدة وإضافية على مديري المؤسسات الخيرية؛ إذ إن إدارة تنفيذ مشروع أو موقع ما يطرح بيئةً تستضيف متطلبات ومهارات وتوترات جديدة، بالإضافة إلى الوقت والتكاليف التي تشملها العملية، وعلى المديرين امتلاك القدرة على إدارة عملية تنفيذ الخدمات (أو الإشراف على أولئك الذين يديرونها)، والعملية المعقدة والجدلية التي تتطلب على تأمين الوصول والدعم من أجل التنفيذ في أماكن جديدة أو على نطاق أوسع. وبمعنى جوهري يمكن القول إن بناء سهولة الوصول والدعم من أجل تنفيذ التجارب يقلب علاقة تقديم المنح التقليدية رأساً على عقب؛ فتصبح المؤسسة في موقع أقرب إلى السائل منه إلى المعطي، لكن قد يتطلب تحقيق الوصول والدعم في مناطق جديدة إنشاء أنظمة حوافز وإدارتها، مثل المنح متساوية القيمة، والمشاركة السياسية عالية المستوى.

التقويم وقياس الأداء

على الرغم من أن المؤسسات الخيرية الإبداعية تعلي من شأن المرونة، إلا أن ذلك لا يعني أن «أي شيء يصلح»؛ فالمؤسسات الإبداعية يقودها التقويم وقياس الأداء، لكن - كما ناقشنا آنفاً - تختلف أسلوب تلك المؤسسات في التقويم وقياس الأداء، نوعاً ما، عن تلك الخاصة بالمؤسسات التقليدية.

فإذا حدث أن أخذ التقويم وقياس الأداء في المؤسسات التقليدية بالحسبان في المقام الأول، يكون التركيز في الغالب على المخرجات، وبوتيرة أقل بكثير على النتائج. يتم الحكم على المنح والبرامج ضمن شروط تحقيقها، أو عدم تحقيقها، للأهداف المتفق عليها. فالتقويم يدور حول (النجاح) و(الإخفاق)، ويُفترض ضمناً أن المنحة، أو متلقيها، مسؤول عن الأمرين. وكما ناقشنا آنفاً، تتميز أسلوب المؤسسة الخيرية التقليدية، بصورة كبيرة، بأنها عقلانية وتُدار بالطريقة التقليدية، وعلاوة على ذلك يُنظر إلى التقويم على أنه المرحلة الأخيرة في عملية تقديم المنحة.

وبالحديث عن المؤسسات الخيرية الإبداعية نجد أنها تتخذ موقفاً مغايراً؛ فأولاً يُنظر إلى التقويم فيها على أنه يدور حول التعلُّم وليس النجاح أو الإخفاق، وتكون تغذية التقويم إرجاعياً ضمن المنظمة بوصفه جزءاً من حلقة تعليمية لانهائية. وبعبارة أكثر أهمية (تخفق) المنح والبرامج الإبداعية فقط إذا لم تحدث عملية التعلُّم، لكن إذا كان مطلوباً حدوث تعلم مستمر، فسيقع على عاتق المديرين مهمة صعبة تتمثل في خلق ثقافة تكون فيها للمؤسسة علاقة مختلفة - أكثر انفتاحاً وصدقاً - مع المستفيدين، بالإضافة إلى استعداد الموظفين لتشارك (الأخطاء) كما (النجاحات)، والأفكار والملاحظات. وعلى المديرين تكوين بنى وعمليات تجعل من تلك النقاشات معيارية، وبصورة جوهرية، تضمن إدراج المعرفة والتعلُّم بصورة كاملة ضمن المنظمة عن طريق الإدارة الفعالة للمعرفة.

ولما كانت المؤسسات الخيرية الإبداعية تدرك أن النتائج المرغوبة نادراً ما تتحقق في أقل من عشر سنوات، فإن التقويم (النهائي) وقياس الأداء يصبحان طويلي الأمد بصورة مماثلة. لكن لا يعني ذلك أن تلك المؤسسات تنتظر عشر سنوات لتقوم أهمية إستراتيجياتها ومنهجها. وتحدد المؤسسات الخيرية الإبداعية إجراءات ومؤشرات مرحلية للتقدم سلفاً، وذلك لأسباب ليس أقلها أن لديها ثقافة النقد الذاتي والتساؤل، ولأن التخطيط لديها عمل مستمر على الدوام.

وأخيراً، لأن المؤسسات الخيرية الإبداعية تقبل واقع أن التغيير عملية غير مستقرة، تتأثر بفاعلين وعوامل متوقعة وغير متوقعة، ومعروفة ومجهولة، فهي تقبل أن دور المؤسسة في تحقيق أي نتيجة معطاة ليس مؤكداً دائماً، ومن غير الممكن معرفته غالباً بأي من درجات الدقة. ولذلك السبب تقبل تلك المؤسسات بقيمة مقياس الأداء المتساهلة.

إضافة إلى أنها تقبل عدم الاستقرار في دورها الدقيق في تحقيق النتائج المرجوة، وعليها التعايش مع ذلك، فمن يرغب في تبني أسلوب إبداعي عليه التحلي بالشجاعة والتواضع.

يسهل قول كل ما سبق أكثر من فعله، لأسباب ليس أقلها أنها كلها أمور تذهب عكس اتجاه حكمة الإدارة التقليدية؛ إذ يتطلب تبني أسلوب إبداعي، وبناء الابتكار والتعلُّم، من الموظفين والمستفيدين:

- عدم تأكيد المسؤولية الفردية، والتركيز على الأهداف بدلاً من إلقاء اللوم والمسؤولية.

- تجنب التحديد الكمي غير المسوّغ للأهداف، والميزانيات شديدة الجمود؛ إذ إن الطلب إلى الناس أن يكونوا مبتكرين من دون الابتعاد عن الخطط المعيارية والميزانيات وإجراءات العمليات لا ينفع.
- عدم معاقبة الأخطاء؛ فالإخفاق في مرحلة مبكرة، وأكثر من مرة، أفضل من الإخفاق مرة في نهاية البرنامج، وإن «التجربة المستتيرة والخطأ يفوقان تخطيط العقول التي لا يشوبها عيب» (مقتبس من D. Kelley المذكور في p. 102: Pfeffer 2002).
- عدم تشجيع المنافسة الداخلية و(الإنجازات) قصيرة الأمد.

التواصل

في المؤسسة الخيرية التقليدية عادة ما يُترك التواصل ونشر المعلومات (هذا إن كان التفكير فيهما وارداً أصلاً) للمستفيد، أو أنهما يحتلان مرتبة ثانوية من الأهمية. وغالباً ما يكون التواصل بصورة مكتوبة مع قائمة رسمية من جهات الاتصال، أو قد يتمثل في نشر شيء ما على موقع المؤسسة أو في الصحيفة، أما نشر المعلومات فيكون عادة ضمن عملية تحدث مرة واحدة وبوقت محدد، في بداية المنحة أو نهايتها.

أما في المؤسسة الخيرية الإبداعية فيعدُّ التواصل جزءاً أساسياً وكبيراً من سباق تحقيق النتائج التي تصبو إليها؛ إذ تتقبل هذه المؤسسات فكرة أن تغيير طريقة تفكير الناس، على اختلاف مستوياتهم، في القضايا الاجتماعية مكوّن حاسم في تحقيق التغيير المستدام، فالإخفاق في التواصل بفاعلية وإستراتيجية هو تكلفة فرصة ضائعة.

تُبنى إستراتيجية التواصل ضمنياً منذ البداية، ويكون التخطيط لكل واحدة منها بصورة فردية في ضوء تحليل للجمهور المستهدف والطرق المثلى للوصول إليه، ومن ثم يكون تبنيها بعد التجربة؛ فالتواصل عملية تعلم مستمرة طويلة الأمد.

عادةً توظف المؤسسات الخيرية الإبداعية مختصين في التواصل يمتلكون فهماً أكثر تفصيلاً عن التواصل الحديث؛ نظريةً وتطبيقاً (انظر Bales and Gilliam 2004)، فهم يتفهمون أن الحصول على الوسائل، والصيغة، واللغة الصحيحة للجمهور المستهدف بعينه، هو أمر غاية

في الأهمية. إن المؤسسات الخيرية الإبداعية مبدعة في إستراتيجيات تواصلها، فهي تستخدم المذيع أو التلفاز أحياناً لتحفيز المعرفة، والوعي، والنقاش حول طبيعة القضايا والحلول الممكنة. وتعلم هذه المؤسسات أن التغيير يشمل تغيير القلوب والعقول، وتدرك قوة وسائل الإعلام في وضع خطط الأعمال وتأطيرها والإقناع بها. ويعدُّ استخدام اللغة والاصطلاحات غير التحزبية (الصحيحة سياسياً أو غير ذلك) إحدى خطوات إعادة تأطير الطريقة التي يفكر بها الناس في قضية ما.

لكن ليس لدى المؤسسات الخيرية الإبداعية أي إستراتيجية بسيطة تناسب الجميع؛ فهي تربط إستراتيجية التواصل بطبيعة المشكلة، والجمهور المستهدف الأساسي، أي أولئك الذين ينبغي لهم الاستماع والإنصات إذا كان مقدراً للتغيير أن يحدث. وعلى خلاف بعض المؤسسات الخيرية، تميل تلك الإبداعية إلى اتخاذ نظرة واسعة على جمهورها المستهدف، والعمل على مستويات مختلفة؛ فمثلاً بدل التركيز على السياسيين وحدهم، تسعى بعض المؤسسات الخيرية إلى التواصل مع الصحفيين أو الجمهور العام الأوسع، لأسباب ليس أقلها أن السياسيين بحاجة أحياناً إلى المساعدة على إيجاد الإرادة السياسية لإعادة النظر في القضايا؛ فالمؤسسات الخيرية الإبداعية تعمل في أروقة اللامبالاة، والقوة أيضاً.

من الواضح أن إستراتيجيات التواصل النشطة والمحكمة التخطيط تتطلب من المديرين مهارات جديدة، بالإضافة إلى أنها تنطوي على تكاليف تتطلب الدعم والإدارة، لذلك تجب موازنة متطلبات إستراتيجيات التواصل وخططها، مع أنشطة المؤسسة الأخرى.

وتطرح إستراتيجيات التواصل النشطة قضايا أكثر صعوبة وجوهرية لها علاقة بالعلامات التجارية والملكية؛ فلمن تنتمي نتائج مشروع ما؛ إلى المؤسسة أم إلى المستفيدين؟ ومن المسؤول عن التحكم في جودة المنشورات؟ هل بإمكان المؤسسة الخيرية، أو هل يجب عليها، وضع اسمها وشعارها على أي شيء مولته؟ هل بإمكانها، أو هل يجب عليها، رفض وضع اسمها على شيء ما مولته لكنها - لأسباب عدة - لا ترغب في ربط اسمها به؟ هل جميع الاتصالات جيدة، أم من المحتمل أن تدمر بعضها المؤسسة ومهمتها؟ هل تكمن القوة الحقيقية للمؤسسات في عملها من وراء الأستار، أم أن ذلك عذر للوقوف عند السياج، ووصفة لعدم الفاعلية؟

فضلت المؤسسات الخيرية، تقليدياً، الابتعاد عن الأضواء؛ إذ إن إستراتيجيات الاتصالات النشطة تطرح قضايا مهمة ومثيرة للنزاع حول العلامات التجارية، أو أنها - كما وصفها بعض المستجيبين -: «منزهة عن الخطأ».

التوترات والأسئلة المفتوحة

من المؤكد أننا ما زلنا فقط في بداية فهم أكبر، ونظام أدوات أكثر تطوراً لإدارة الجمعيات الخيرية الإبداعية. وهذه، بصورة خاصة، هي الحالة للتعامل مع التوترات والقضايا الحرجة التي قد تنشأ حين تبدأ المؤسسات بتبني وتنفيذ أسلوب إبداعي. وسنتطرق إلى الحديث بإيجاز عن عدد من تلك التوترات والقضايا.

كان واحد من الموضوعات المتكررة في دراسات الحالات في الفصل الخامس، والنشطة على خلفية بعض النقاشات السابقة، يدور حول قضايا الإنفاق، ونحن نقترح أن تستخدم المؤسسات الخيرية الإبداعية أسلوب مختلف للإنفاق بالمجمل. ولأن المؤسسات الإبداعية تبدأ بالنتيجة التي ترغب في الوصول إليها، فالإنفاق محكوم بما يتطلبه تحقيق تلك النتيجة، ضمن حدود مواردها. وعلى النقيض من ذلك تقع المؤسسات الخيرية التقليدية، ببساطة، في نمط تفكير يضع جانباً مبلغاً معيناً لعدد معين من السنوات، ويسأل: ما الذي بإمكاننا تحقيقه بهذه الموارد المتوفرة بين أيدينا؟

ومع ذلك ففيما يتعلق بسياسات الإنفاق ثمة أكثر من مجرد الفارق بين التمويل الذي توجهه النتيجة، وذلك الذي تحكمه الميزانية الثابتة، ونقترح هنا أن تبتعد المؤسسات الخيرية الإبداعية عن التمييز بين تمويل المشروعات والتمويل الأساسي؛ ففي الوقت الذي تعتقد فيه المؤسسات الخيرية التقليدية عادة أنه كلما كانت تكاليف النفقات غير المباشرة للمانح (مثل إدارة المنحة) ومنظمات المستفيدين (مثل مصاريف التشغيل العامة أو التكاليف الأساسية) منخفضة، كان ذلك أفضل. وترى المؤسسة الخيرية الإبداعية تكاليف الإنفاق العام وفق شروط ما هو ضروري من أجل فاعلية المؤسسة والمستفيد. تعدُّ تكاليف الإنفاق العام، أو تلك الأساسية أو الشائعة جزءاً ضرورياً من الدعم الذي بإمكان المؤسسة الخيرية تقديمه للمستفيدين، وهي

لا تعدُّ عناصر (مثيرة للمشكلات) في الميزانية، ولا شيئاً خارجاً عما بالإمكان أو من الواجب تمويله.

وفي الواقع قد تقرر المؤسسة الخيرية الابتعاد عن التفكير المبني على التكاليف، وتبني أسلوب استثمارية عوضاً عن ذلك، ونعني بالأسلوب الاستثمارية أن المؤسسة تبدأ بالتفكير بإنفاق المنح لديها على أنه استثمار اجتماعي من أجل حل المشكلات، فهي تستثمر في المستفيدين الذين يستخدمون هذه التمويلات لتغطية التكاليف العامة أو الأساسية، إضافة إلى نفقات التشغيل. وستعني أسلوب كتلك - ضمناً - أن تصبح الميزانيات مختصة بالاستثمار، ومنظمة لتمحور حول النتائج بدل توقعات الإنفاق وحدها.

والموضوع الآخر متكرر الذكر هو الحاجة إلى الوقت، والصبر، وقوة التحمل، في بناء المعرفة، والسمعة الحسنة، وشبكات العمل، إضافة إلى مواكبة القضايا والتغيرات في البيئة المعنية؛ فقوة الاحتمال والإيمان بإمكانية الوصول إلى النتائج أمران مهمان في الحفاظ على سير عمل المؤسسة خلال العملية المطولة - سباق الماراثون - لتحقيق التغيير المستدام واسع نطاق التأثير.

وقد كشفت دراسات الحالات عن عدد من التوترات والقضايا التي أثارت قلق المديرين على نحو خاص. فمما يثير الاهتمام أن عدداً من التوترات والمعضلات التي واجهتها المؤسسات الخيرية الإبداعية كانت مماثلة لتلك المحددة لدى كاو (1991) في مناقشة إدارة الإبداع في المشروعات التجارية:

- هل من الممكن أن يكون ثمة إبداع حين الطلب؟
- كيفية الموازنة بين الحاجة إلى الحرية والحاجة إلى الهيكل.
- كيفية الموازنة بين الرغبة في أوقات غير محدودة للتطوير، مع الرغبة في تحديد المواعيد النهائية.
- كيفية موازنة المشاركة والتواصل غير الرسمي، مع الحاجة إلى الهرمية والسلطة المنظمة.

- كيفية تصميم أنظمة مفيدة للتخطيط، وتخصيص الموارد، وتدقيق المعلومات.
- كيفية التعامل مع النزاعات بين ما هو إبداعي وما يُدار بالطرائق التقليدية.
- كيفية تعرف القيمة المحتملة في نزاعات كتلك.

تضمنت بعض التوترات قلقاً حول إدارة شبكات العمل والعلاقات؛ فكيف بإمكان المؤسسات الخيرية ضمان التنوع في مصادرها للمعلومات والمعرفة؟ وكيف بإمكانها البقاء على تواصل مع بيئة سريعة التغير، ومنافذ سياسية متبصرة؟ وتناول بعضها الآخر قضايا تدور حول المعرفة والتعلم: إذ كيف بإمكان المؤسسات الخيرية ترك فسحة للإبداع؟ وكيف بإمكانها ضمان التعلم المستمر، والتغيير، والقيمة المضافة؟ وكيف بإمكانها إدارة المعرفة بصورة فعالة ومؤثرة؟ وكيف بإمكانها رعاية بناء الفريق وتعزيز الثقة من أجل تقويم صادق، ومعرفة، واستفسار مستمر؟ وكيف بإمكانها ترسيخ اختبارات واقعية دائمة؟ وكيف بإمكانها إدارة تكاليف بناء المعرفة وتشاركها؟

وظهرت أيضاً جوانب الملكية والعلامة التجارية متمثلة في الأسئلة الآتية: كيف بإمكان المؤسسات الخيرية إدارة المنظورات المتعددة والضغوطات على النحو الأمثل؟ وكيف بإمكانها التفاوض على الحد الفاصل بين التدخل والتشجيع على التغيير؟ وكيف بإمكانها التعامل مع النفوذ والقيادة؟ كيف بإمكانها كسب السمعة الحسنة والحفاظ عليها؟ وكيف بإمكانها التفاوض في القضايا المعقدة المتعلقة بالعلامة التجارية؟ وكيف بإمكانها تدبر أمر الخروج من المنح والبرامج؟

وبصورة مماثلة، برزت الموضوعات المتعلقة بمجلس الإدارة والمحاسبة بصورة كبيرة، فكيف بإمكان المؤسسات الخيرية توليد الدافع للمجلس على التغيير، وليس الصدقة، والحفاظ عليه، والاعتراف بما هو إبداعي ومحافظ؟ وكيف بإمكانها إرضاء المجلس من الناحيتين الموضوعية والعاطفية؟ وكيف بإمكانها موازنة فوائد المنظورات الجديدة والمختلفة مع تلك المتعلقة بالاستقرار؟ وكيف بإمكانها التعامل مع التوتر الحاصل بين الحفاظ على مشاركة وإطلاع كامل للمجلس، مع أخطار إلقاء كثير من الأعباء عليه؟

وفيما يتعلق بالمحاسبة نشأت قضية الشرعية والحد الهش غالباً الفاصل بين السياسة والعمل الخيري، بوصفها قضية حرجة، إذ كيف يكون بإمكان المؤسسات الخيرية الحفاظ على شرعيتها؟ وكيف بإمكانها موازنة الانفتاح مع حاجات المؤسسة للحفاظ على وقتها ومواردها، وفي بعض الأحوال حذرهما؟ وكيف بإمكانها التعامل مع الخط الدقيق الفاصل بين الإبداع والخصوصية؟ وكيف بإمكانها ضمان قياس ملائم للأداء؟ وكيف بإمكانها الجمع بين التعاون والحفاظ على الاستقلالية؟ وكيف بإمكانها الحفاظ على التركيز والالتزام مع تجنب الغطرسة؟ وكيف بإمكانها التعامل مع انتقاد أن المؤسسة تقوم بالقليل من العمل، أو أنها ضيقة الأفق في تركيزها، أو أنها (سياسية) بدرجة كبيرة، أو أنها حزبية للغاية، أو أنها غير حزبية بما يكفي؟

وأخيراً، ثمة قضايا تدور حول التواصل والتوعية؛ إذ كيف بإمكان المؤسسات الخيرية تعرف الجمهور المستهدف والتواصل معه على أكثر الوجوه فاعلية؟ وكيف يمكنها التعامل مع التكاليف والتوترات التي يشملها الوجود في (صناعة وسائل الإعلام الترفيهية)؟ وكيف بإمكانها تجنب متطلبات إستراتيجيات التواصل التي تسيطر على جداول أعمالها ومواردها؟ ويتضح أن بإمكاننا فقط وضع قائمة بهذه الأسئلة والقضايا المفتوحة المتعلقة بإدارة المؤسسة الخيرية الإبداعية، والأمل بأننا نستطيع إيجاد إجابات وأساليب ونحن نكتسب خبرة من حقول ومنظمات ومواقع مختلفة.

