

9 الطريق قدماً

تميل النقاشات الحالية حول الحاجة إلى مؤسسات خيرية جديدة إلى التركيز على طرق ووسائل لتحصيل مزيد من الأموال الخاصة من أجل المنفعة العامة، وعلى استخدام مثل تلك الأموال بفاعلية أكبر، لكن تكمن مشكلة التركيز على تحصيل وإنفاق مزيد من المال الخيري في أنه لا يبلغ ذروته في الحديث عن التحديات التي تواجه أديوار المؤسسة الخيرية وأعمالها. ويخفق تركيزُ كذاك في تأمين أي منطِقٍ قوي جديد لوجود المؤسسات الخيرية في الديمقراطيات، وهو لا يجيب عن سؤال مدى فاعلية المؤسسات الموجودة، وتلك الجديدة المحتملة؛ فبدلاً من طلب مزيد من الأموال الخيرية بسهولة، تكمن الحاجة في إيجاد طرائق لجعل الموارد الجديدة والموجودة أصلاً تعمل بصورة أكثر فاعلية.

ثمة حاجة ملحة لأساليب خيرية جديدة، تتكيف بصورة أفضل مع حاجات وواقع المحيط المعاصر. وينبغي لأسلوب جديدة كذلك أن تستغل السمات الفارقة والمميزات التي تتمتع بها المؤسسات الخيرية، وتتخطى قيود الأعمال الموجودة، وتقدم سبباً منطقياً قوياً لوجود المؤسسة الخيرية في ديمقراطية ما، وتواجه التحديات الحالية والانتقادات الموجهة للمؤسسات الخيرية، وتؤمن طرائق لمدّ تأثير المؤسسات الخيرية إلى أبعد من نطاق المستفيدين المباشرين المحدود بالضرورة. وتحتاج المبادرة الجديدة إلى إشراك كل موارد المؤسسات (المعرفة وشبكات العلاقات وغيرها) بدل التركيز على أموالها وحسب.

وبوصفه جزءاً من الابتكار في العمل الخيري، ينقل النموذج القابع خلف دور المحسن هو نفسه موقعه الاجتماعي والثقافي. فبينما يرتبط، بصورة وثيقة، نموذج الصدقة للعمل الخيري

الذي ناقشناه في الفصل الثاني بالمُحسِن بصفته شخصاً نبيلًا، والنموذج العلمي الخيري بذلك المختص بالتخطيط الاجتماعي والإصلاح، والنموذج العلمي الخيري الحديث بذلك المختص بالاستثمار والمقاولة، تأخذ فكرة العمل الخيري الإبداعي إلهامها من أدوار المنفذين.

إلى حدٍّ ما عاد دور فاعل الخير إلى نقطة البداية، المتمثلة في أصوله في المجتمع المدني للقرن التاسع عشر، لكن بدلاً من أن يكون ذا إحسان ولطف في سياق مجتمع يثقل كاهله عدم المساواة الاجتماعية والفقر، يسعى المُحسِن في يومنا هذا إلى تشجيع النقاش والاندماج الاجتماعي والتغيير، وتسعى المؤسسات الخيرية الجديدة إلى ربط السمات المميزة للمؤسسة الخيرية بما تراه على أنه مشكلات ملحة آنية للمجتمع الحديث، ومن ذلك تراجع المشاركة المدنية، والأزمة في الديمقراطية (Putnam and Pharr 2002)، والأزمة في القيم (Baker 2005). قد تجد المقاربتان الخدمية، أو الخيرية، والعلمية لهما مكاناً في أسلوب إبداعي، لكنهما غير كافيتين وحدهما من أجل الاستفادة القصوى من الإمكانيات المميزة للمؤسسات الخيرية.

تصبح القيادة المدنية مورداً حرجاً في هذا الصدد، وناقش أن المؤسسات موجودة في موقع يمكنها من اتخاذ دور الطليعة في مساعدة المجتمعات الحديثة على التعاطي مع مشكلات متجذرة، اجتماعية أو ثقافية أو سياسية. في الواقع، يصوغ (Heifetz et al. 2004) الأمر جيداً عندما يرون الحاجة إلى قيادة متكيفة وتحققها في العمل الخيري بوصفها أكبر نقلة في تفكير المؤسسة وأعمالها، فيقولون: «إذا كان من المراد أن تصبح المؤسسات الخيرية منشآت فعالة... فيجب عليها فهم قيمة توظيف خبرتها، ونفوذها السياسي، ومهاراتها في وسائل الإعلام، وإستراتيجياتها الجريئة» (2004م: 31). ويشجع هيفيتز وآخرون المؤسسات الخيرية على «رفض الانقسام المصطنع بين تقديم المنح الاستباقي والسلبى، وعلى قيادة التغيير الاجتماعي بحزم من دون فرض الإجابة المنتظرة» (المرجع نفسه).

توجد المؤسسات الخيرية الإبداعية في بيئات معقدة ومتغيرة باستمرار، اجتماعياً وسياسياً واقتصادياً وقانونياً وتنظيمياً، تؤثر في سير العمل وتقيده وتخربه وتدعمه. وغالباً ما تكون المعرفة والسلطة والامتثال والموارد وما إلى ذلك، محدودة، فمن أجل ذلك السبب من بين

أسباب أخرى، غالباً ما تكون الارتباطات وشبكات العمل حاسمة في إنجاز الأمور، وعادة ما يكون تحفيز الحديث والنقاش الإبداعيين البنائين الخطوة الأولى في عملية التغيير. قد تعطي البنى والمنظمات راحة ما يمكن رسمه، لكن قد يكون الناس - الأفراد - أكثر أهمية من الهياكل، لأسباب ليس أقلها قدرتهم على التكيف باستمرار مع المتطلبات والعوائق الجديدة، وقدرتهم على إنشاء العلاقات (Hogwood and Gunn 1984; Leat 1999).

وعلى المدى البعيد ستكون المؤسسات الخيرية قد قدمت أعظم إسهاماتها للمصلحة العامة بتحسينها الخطاب المدني حول القضايا المهمة باستخدام الدليل وليس العقيدة. وبمعنى ذي أهمية، تتصرف المؤسسات الخيرية في القرن الحادي والعشرين على أنها مكافئات الصالونات والمقاهي في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، فهي تستحدث الأفكار الجديدة والنقاشات حول قضايا السياسة والمجتمع. وبمعنى آخر، فإن المؤسسات الخيرية الإبداعية قريبة من أسياذ مفكري عصر النهضة، ومبتكره، وفنانيه؛ إذ تعمل المؤسسات الخيرية وكأنها مقاولون أو مؤتمنون على الأحاديث الجديدة والنقاشات والتغيير.

تتخذ المؤسسات الخيرية الإبداعية وجهة نظر أقل عقلانية، وقد تكون أكثر واقعية، من تلك التي تتخذها المؤسسات الخيرية التقليدية؛ إذ تفترض أن انعدام وجود الأموال ليس المصدر المقنن الوحيد في حل القضايا الاجتماعية؛ فغالباً ما تكون المعرفة والأفكار والأساليب الجديدة والبناء معدومة أيضاً. ليس ثمة ما يكفي من اليقين، وعادة ما تكون الخطط الاجتماعية القابلة للتطبيق هي تلك التي تؤمن الأساس للرحيل بدلاً من خطة للعمل. ويجدر بالذكر أن المؤسسات الخيرية الإبداعية إستراتيجية وتتهز الفرص، إذ توظف موارد متنوعة - مالية وغيرها - وليس أداة واحدة بل مجموعة من أدوات التغيير - السلطة والأفكار والمحفزات - بدرجات متنوعة من الدمج وعلى مستويات مختلفة. وكما ناقشنا هنا تعدُّ المؤسسات الخيرية الإبداعية منظمات ما بعد إدارية، فهي تتعلق بالشغف والعقلانية في الوقت نفسه.

وختاماً، سنتناول بصورة موجزة قضايا تتعلق بالعمل المستقبلي ومزيدياً من التفكير؛ أولاً، وفي الوقت الذي أكدنا فيه العمل الخيري بصفته منظمة في هذا الكتاب، ثمة عديد من الوسائل

الجديدة لفاعلي الخير الأفراد غير إنشاء مؤسسة خيرية، ونقترح أنه من الجدير دراستهم فيما يخص علاقتهم مع العمل الخيري الإبداعي؛ فعلى سبيل المثال تقدّم الأموال التي ينص بها المانح لفاعلي الخير بدلاً جذاباً لإنشاء وتفعيل مؤسساتهم الخيرية الخاصة. إن أموالاً كذلك، التي غالباً ما يُحتفظ بها في بنوك الاستثمار أو المؤسسات الخيرية الاجتماعية، تتمتع بشعبية متزايدة، لأنها تسمح للأفراد بتوجيه عطاءاتهم، وتجذب أعداداً متزايدة من الأفراد من ذوي الثروة المتواضعة إلى العمل الخيري، فكيف بالإمكان استخدام أموال كهذه بصورة أكثر إبداعاً؟

وبصورة مماثلة، يرتبط العمل الخيري الإلكتروني بصورة أساسية بأداة زيادة الأموال وتوزيعها بواسطة شبكة الإنترنت، فالمانحون المحتملون إما يبحثون عن المتقدمين على مواقع الإنترنت، أو أنهم يستدرجون العروض، وبعد تقويم المستفيدين واختيارهم، يقوم فاعل الخير عن طريق الإنترنت بتقديم الإسهامات للقضايا بما يتماشى مع أهداف التمويل. فما القدرة الإبداعية للعمل الخيري الإلكتروني المرتبط بالأصناف التنظيمية الأكثر تقليدية؟

شددنا، خلال هذا الكتاب، على استخدام الموارد الخيرية دونما الانتباه إلى أصولها وإدارتها، بيد أن بإمكان المرء مناقشة أنه قد تنشأ علاقة مقربة بين المدخلات الإبداعية ومخرجات العمل الخيري. وعلى أقل تقدير يجب أن تكون الموارد الخيرية متماشية مع مبادئ أعمال الاستثمار الأخلاقية، إلا أنه من المحتمل جداً أن تكون ثمة طرائق مبدعة لربط جيل الأموال الخيرية بتطبيقاتها، وهو ما يبدو لنا التركيز المحتمل الأكثر صحة لمقترح القيمة المدمجة (Emerson 2004)، التي تسعى إلى الجمع بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

إن فكرة العمل الخيري التي تتمثل في الاستثمار، والتي طُرحت في الفصل الثامن، يمكنها أن تقدم وسيلة نافعة للبحث عن تناسب أقوى بين الجيل الإبداعي واستخدام الأموال الخيرية. وتعدُّ إستراتيجيات الاستثمار المرتبطة بالبرامج مثلاً قيد الاستخدام حالياً، تماماً كما هي ضمانات الأرصد والطرق الأخرى للاستفادة من الأصول. ومن الواضح أن علاقة أقرب بين العمل التجاري والعمل الخيري ستتطلب على الأغلب تغييرات قانونية ومالية، ويجب أيضاً

إيجاد وسائل لضمان أن يتخطى تأثير هذه الأساليب مجال المستفيدين المباشرين، وتغيير الطريقة التي نفكر بها في الأدوات المالية وغيرها.

ومع ذلك لا تتحدى المؤسسات الخيرية الإبداعية الحد الخيري-الاقتصادي، بل بصورة أكثر حسماً، قد يكون الحد السياسي وفكرة المواطنة الخيرية هما ما يشكلان تحدياً يرتبط بالدور غير السياسي للمؤسسات الخيرية. وفي الواقع نحن بحاجة إلى إعادة النظر في العلاقة بين المؤسسات الخيرية، والديموقراطية، والمجتمع المدني، وأن نسأل: هل المؤسسات الخيرية ضرورية من أجل عمل المجتمعات الديموقراطية الحديثة؟

بالنسبة إلى فاعلي الخير، تقدم المؤسسات الخيرية الإبداعية طريقة لتأمين (الصوت) والحيز السياسي لأولئك الذين كانوا - لولا ذلك - سيُعزلون أو لن يُعَاروا اهتماماً في العملية السياسية؛ إذ تفتح المؤسسات الخيرية، بالنسبة إلى الحكومات، خيارات سياسية جديدة، وبإمكانها البحث عن الإجابات والأساليب خارج حدود سياسة الحزب؛ فهي تضيف أصواتاً مستقلة للعملية السياسية. وفيما يتعلق بمضامينها المرتبطة بالمجتمع المدني، تعدُّ المؤسسات الخيرية حصوناً مستقلةً ضد سيطرة وتحكم مواقف الحكومة والعالم المشترك معها؛ إذ إنها تؤمن - كما ناقش (Prewitt 1999) وآخرون - بالتعددية الضرورية، وتدعم القوى السياسية الفعالة في يومنا هذا: مراكز البحث والمنظمات غير الربحية.

لكن، يستطيع المرء طرح الادعاءات المقابلة ومناقشة أن المؤسسات الخيرية هي منطقة مجموعات فاعلي الخير المتظاهرين بالورع، والذين نصَّبوا أنفسهم بأنفسهم، وفي نهاية المطاف فهي تمثل صوت النخبة والطبقة ما فوق المتوسطة من الناس. وتتدخل المؤسسات الخيرية بالعملية الديموقراطية؛ فهي تمثل اهتمامات خاصة، ونادراً ما تمثل المصلحة العامة، وتجب معاملتها على هذا الأساس. فليس للمؤسسات الخيرية شرعية سياسية، وهي أيضاً ليست محكومة ديمقراطياً. وفي النهاية نجد أن المؤسسات الخيرية تمثل حصوناً غير ديمقراطية، وشبه أرسقراطية في مجتمع حديث يدعو رسمياً إلى المساواة؛ إذ بالنسبة إلى مجتمع مدني دينامي شامل، تجعل السمات النخبوية والمتحجرة والبيروقراطية من المؤسسات الخيرية جزءاً

من المشكلة بدل أن تكون جزءاً من حلها. لكن كما توضح دراسات الحالات لدينا، قد تستخدم المؤسسات الخيرية أيضاً استقلاليتها لتحريض النقاش الديمقراطي.

يبدو لنا فهُم هذه الادعاءات ومقابلاتها عن الدور والتأثير السياسيّ للمؤسسة الخيرية قضية السياسة الأكثر حرجاً للعمل الخيري الإبداعي؛ إذ إننا لا نرى إلا قليلاً فيما يتعلق بنتائج قانون الضرائب، لأن قانون الضرائب الحالي في معظم البلاد، ولا سيما في الولايات المتحدة وكندا وأستراليا ودول الاتحاد الأوروبي، يوفر (حيزاً سياسياً) كافياً للعمل الخيري الإبداعي. وبالتأكيد أن من الممكن تحسين المعاملة الضريبية للمؤسسات الخيرية، لكنها قد لا تكون قضية حاسمة كما هو حال الادعاءات الأساسية ومقابلاتها عن الشرعية السياسية.

يقودنا ذلك إلى الحديث عن الشفافية؛ فبالنسبة إلينا، تُعد تلك المسألة في مركز النقاشات المحتملة عن تحسين بيئة السياسة المتبعة لدى المؤسسات الخيرية. فإذا كان من المراد أن تصبح المؤسسات الخيرية العناصر الفاعلة التي قدمناها في هذا الكتاب، تبرز الحاجة إلى التغييرات الثقافية أكثر من التغييرات القانونية، ويجب على المؤسسات الخيرية أن تصبح أكثر انفتاحاً فيما يتعلق برؤيتها، ومهامها، والنتائج التي تسعى إلى تحقيقها، وعليها أيضاً أن تقدم تقريراً عن كيفية استخدامها للموارد التي تتمتع بمزايا ضريبية، ومن أجل أي تأثير تستخدمها.

إن تحقيق درجة أكبر من الشفافية أساسي من أجل قبول أوسع للعمل الخيري الإبداعي، ولا سيما في ضوء القرب من النقاشات السياسية الذي تبحث عنه عديد من المؤسسات الخيرية. وفي عديد من الدول، على أي حال، من الممكن جداً أن تتطلب درجة أكبر من الشفافية نوعاً من (ثورة ثقافية) على مستوى مجالس المؤسسات الخيرية. وعلى الرغم من ذلك نقترح أن نشر تقرير سنوي أو امتلاك موقع إلكتروني قد لا يكون - ببساطة - كافياً من أجل إنشاء الرأسمال السياسي الضروري لشرعية طويلة الأمد للمؤسسات الخيرية، والحفاظ عليه، وثمة حاجة إلى إستراتيجية فعالة؛ وهي سبب لتأكيدنا حاجة المؤسسات الخيرية إلى تحسين التسويق والعلاقات العامة.

حاولنا في هذا الكتاب تقديم رؤية عن مستقبل العمل الخيري، وبالطبع يبقى عدد من جوانب هذه الرؤية بحاجة إلى التطوير بالعمل، إضافة إلى أن عديداً من مضامين السياسة والإدارة ما زالت بحاجة إلى الفهم. ومع ذلك ننظر هنا إلى بناء التصور الأوسع عن مستقبل المؤسسات الخيرية المقدمة هنا بوصفه خطوة نحو تجديد العمل الخيري الذي يطالب به ويسعى إليه كثير من المعلقين، ونتوق إلى إشراك المجتمع الخيري في بناء المنصة التي وضعها هذا الكتاب في مكانها المناسب، وندعو الآخرين لمشاركتنا العمل الجاد.