

الجزء الأول

لماذا الأعمال الخيرية؟

obeyikahn.com

obeyikan.com

1 الجدل حول الأعمال الخيرية

للمؤسسات الخيرية قدرة هائلة يمكن أن تضيفها إلى المقدرة على حل مشكلة المجتمعات الديمقراطية الحديثة، وهي غير محققة حالياً تحقّقاً كبيراً؛ بسبب الضعف الذي يؤثر في قطاع المؤسسات الخيرية.

وهذا الضعف لا يتعلق بالمال، بمعنى أن مصادر الأعمال الخيرية المحدودة تعيق المؤسسات الخيرية من تحقيق تأثير أكبر، ولا يتعلق الأمر أيضاً بمعدلات النفقات الإجبارية والمواضيع التقنية الأخرى التي هي محط جدل عنيف حول حجم الأرصدة التي يتعيّن على المؤسسات التبرع بها للأعمال الخيرية كل عام؛ ولا يتعلق الأمر أيضاً بكيفية تقويم الأرصدة والنفقات وفق شروط مالية ووفق أي معايير محددة، ولا يتعلق حتى أساساً بالشرعية والحوكمة، بغض النظر عن المطالبات المتكررة والمتصاعدة لمزيد من المحاسبة والشفافية في المؤسسات العالمية.

هذا الضعف يتعلق بصورة أقل بما هو كائن أو بما أنجز؛ ولكنه يتعلق بصورة أكبر بالنماذج والأساليب المحدودة؛ إنه يتعلق بالافتقار إلى الوعي بما يمكن أن يكون، وبالطاقة الكامنة الكبرى - وغير المدركة إلى حد بعيد - التي يمكن أن تتمتع بها المؤسسات الخيرية. وبرأينا إن المقدرة على التغلب على هذا الداء يمكن أن تزودنا بالفتاح لإعادة إحياء الأعمال الخيرية بوصفها مؤسسة أساسية في المجتمع الأمريكي وفي أنحاء أخرى من العالم، لا سيما أوروبا، وأستراليا، واقتصادات السوق النامية في المحيط الهادئ الآسيوي. وأما ما يتعلق بالنمو المستقبلي والشرعية، فإن تحقيق تأثير أكبر من خلال ما نسميه الأعمال الخيرية الإبداعية هو الموضوع المركزي لمؤسسات اليوم.

تُعدُّ المؤسسات ابتكارية في أفضل حالاتها، وهي تخاطر في قضايا يهملها الآخرون أو هم غير قادرين على معالجتها، وهذه القضايا مناسبة تماماً للطريقة التي يتطور بها المجتمع الأمريكي وغيره، في حقبة ممثلة بحكومات صغرى، وتتميز بالتنوع الاجتماعي، وبالاعتماد الأكبر على العمل الخاص في المصلحة العامة، ومع ذلك فإننا نعتقد أن كثيراً من المؤسسات قد تتعرض لضغط شديد حتى تبرهن فاعلية إسهاماتها (Abramson and Spann 1998; Fleischman, Smith in Clotfelter and Ehrlich 1999; Gronbjerg 1998; Prewitt 1999; Roelofs 2003; see also www.philanthropyroundtable.org، واستدامة تأثيرها الذي تركته، لماذا؟)

الإجابة ليست - ببساطة - تكاليف الأخطاء العظيمة بسبب المشاريع الخيرية المرتفعة الأخطار، ولا هي أيضاً موجودة في الحذر الواضح عند أعضاء مجالس الإدارة في المؤسسات الخيرية وأعضائها الذين يمولون أهدافاً آمنة ولكنها ثانوية. إن إخفاق المؤسسات الخيرية في الوصول بإمكاناتها الكامنة إلى طاقتها القصوى هو أمر منتظم ومتجذر في طرق ثلاث متتابعة هيمنت على عالم الأعمال الخيرية على مدى القرنين الماضيين؛ وتستمر في صياغة سياسات المؤسسات وممارستها، ومع أنها كانت مفيدة وفعالة في الحقب التي ظهرت بها، إلا أننا سنبين في هذا الكتاب أنها أصبحت غير مناسبة كثيراً لمعالجة حاجات القرن الحادي والعشرين وفرصه، بل إننا نرى أن على المؤسسات أن تبني على هذه الأساليب لتطوير نماذج جديدة إذا رغبت في مضاعفة قدرتها الكامنة في عالم اليوم.

هذه النماذج والأساليب التاريخية الثلاثة تُدعى: الخيرية، والأعمال الخيرية العلمية، والأعمال الخيرية العلمية الجديدة، وكلُّ منها يحتاج إلى معالجة واسعة أكثر من أن نغطيها في هذه الفقرات التمهيدية؛ غير أنها باختصار وبغض النظر عن درجة تبسيطها، يمكن أن تساعد على التحضير للفكرة الأساسية في حجتنا⁽¹⁾.

كان الأسلوب الأول (الخيرية) النموذج الأصلي المناسب تماماً وبطرائق عدة لسياق القرن التاسع عشر الاجتماعي والسياسي، والعصر الذهبي (Harrison and Andrews 1946; Andrews 1974; Prochaska 1990; Lagemann 1999; Smith 1989, Sealander 1997; Karl and Karl 1999); فقد قَدِّمَت المؤسسات - وبمساعدة قليلة من المنظمات غير الربحية والحكومات - خدمات لأشخاص غير قادرين على العناية بأنفسهم، وإن اقتصَّ ذلك - بصورة

كبيرة- بمعالجة الفقر، ولكنه شمل أيضاً الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية بصورة عامة، ومع تزايد الخدمات الحكومية لبعض المجموعات، واستقدام برامج الضمان الاجتماعي بصورة أكبر، عدلت المؤسسات طريقتها، وقدمت خدمات تكمّل الخدمات الحكومية.

ربما كان هذا الأسلوب فاعلاً حتى بدايات القرن العشرين، ومع ذلك فقد كانت تعاني -وما زالت- صوراً كثيرة من العجز تمنع المؤسسات من استغلال طاقاتها الكامنة إلى حدها الأعظم، وإحدى صور العجز هذه أن هذه الطريقة يمكن -وهي كذلك حقاً- أن تتبناها أنواع أخرى من المؤسسات الخيرية، ومن بينها المؤسسات الدينية، وليس واضحاً أين يقع الدور المميز للمؤسسات الخيرية نسبة إلى المانحين البديلين مثل المنظمات أو الحكومات غير الربحية. وفق شروط الاستمرارية تؤدي الطريقة الخيرية إلى فرق بالنسبة إلى أولئك المحظوظين تماماً ليستفيدوا من الخدمة، ولكن لا تأثير لها أبعد من ذلك أبداً، إذا ما اقتصر الأمر على ذلك فقط. وعلاوة على ذلك تنزع إلى العمل على التوقع الزائف بصورة كبيرة الآن من أن شخصاً آخر سيقوم بمهمة توسيع التأثير والحفاظ على استمراريته. تقليدياً، افترض أن ما تبدو المؤسسات ستستمر به الحكومات، بل يجب عليها ذلك (Anheier and Toepler 1999). ومن ثم؛ فإن الطريقة الخيرية تتعامل مع الأعراض وليس الأسباب؛ أي إنها لا تتغير إلا بصورة قليلة؛ وعليه فقد مثلت الحجة الأخيرة النقد الأساسي الذي أدى إلى ظهور أسلوب المؤسسة الخيرية/العلمية.

إن المؤسسة الخيرية العلمية مختلفة عن المؤسسة الخيرية في تأكيدها التعامل مع الأسباب الحقيقية للمشكلات لا مع أعراضها؛ فبدلاً من إطعام الجوعى، أصبحت المهمة الحقيقية للمؤسسة الخيرية العلمية القضاء على أسباب الفقر (Bulmer 1995, 1999; Nielsen 1985; Karl 1997; Smith and Borgmann 2001). ومرة أخرى، يُعدُّ ظهور المؤسسة الخيرية العلمية نتاج وقتها؛ ففي بدايات القرن العشرين حتى منتصفه كان الاعتقاد بقوة (الطريقة العلمية) عالياً جداً؛ تماماً مثلما كانت فكرة الهندسة الاجتماعية؛ فالمشكلات الاجتماعية والطبية والاقتصادية يمكن أن تُحل جميعها ما إن تُفهم أسبابها، وتطبق عليها حلول (علمية). وأصبح تقديم التعليم والبحوث، لا الخدمات، للمحتاجين، مناطق التركيز الأساسية لنشاط الأعمال

الخيرية. ومع كل إنجازات الأعمال الخيرية العلمية، إلا أنها أيضاً تعاني صور ضعف مميزة عندما ينظر إليها بمنظار القرن الحادي والعشرين.

أولاً، وعلى شاكلة المؤسسة الخيرية، تخفق المؤسسة الخيرية العلمية تماماً في الاستغلال الكامل للطاقة الكامنة (والفريدة) في المؤسسات الخيرية. وفي قسمها الأكبر، إن هذه الطريقة يمكن أن تتبناها -والحق أنها كذلك- أنواع أخرى من المنظمات أيضاً، من بينها الحكومات. وثانياً، تعتمد على تصورات قد تكون صحيحة في العلوم الفيزيائية، ولكنها محط جدل عندما تطبق على المواضيع الاجتماعية، وحتى عندما يمكن تحديد أسباب شيء ما معقد -كالفقر مثلاً- فقد لا تخضع بسهولة للحلول العلمية وإجراءات الضبط البسيطة. وثالثاً، ومع أن للمؤسسات الخيرية العلمية تأثيراً كامناً أوسع مقارنة بالمؤسسة الخيرية، فإنها غالباً ما تخفق في تقدير كم يمكن أن يكون ممر حل المشكلات الفعال طويلاً، وبطيئاً، ومعقداً، وباهظ الثمن.

أضيفت أساليب جديدة إلى قاموس المؤسسة في السنوات الأخيرة؛ وذلك استجابة لما أثير حول فاعلية المؤسسات الخيرية الموجودة، ومن ذلك الأعمال الخيرية الإستراتيجية، ومشاريع الأعمال الخيرية، والاستثمار الاجتماعي، واقتراح القيمة الممزوجة، وهكذا. (Breiteneicher and Marble 2001; Carrington 2002; Emerson 2004; Letts et al. 1997; Porter and Kramer 1999; Reis and Clohesy 2001). سوف نشير إلى هذه الأساليب مجتمعة بالأعمال الخيرية العلمية الجديدة؛ لأنها جميعها -ومن جوانب عدة- سليلات الأعمال الخيرية العلمية؛ حيث تميل الأساليب العلمية الجديدة إلى التركيز على عمليات المؤسسة بدلاً من أدوارها، هذا فضلاً عن الأغراض التي لا تُعنى بالسؤال المتعلق بقيمة المؤسسات الفريدة في الديمقراطية؛ إذ إنها تطبق نماذج الأعمال التجارية على ممارسات المؤسسات، مع الافتراض أن المؤسسات الخيرية لو أُديرَت بصفتهن مؤسسات تجارية، فستسير الأمور بوجهتها الصحيحة.

ومع أن النماذج العلمية الجديدة يمكن أن تقدم شيئاً ما، وقد أثارت حواراً صحياً، إلا أن ضعفها الأساسي ينبع -في قسمه الأكبر- من افتراضاتها الإدارية النفعية؛ إنها دليل غير مناسب لتحقيق التغيير الاجتماعي والأثر الدائم؛ فالتغيير الاجتماعي عملية سياسية تفاوضية، خلافية؛ وليس مجرد إدارة أفضل، وتعقيد المشكلات الاجتماعية كبير لدرجة أن حله لا يكمن

في أيدي لاعب واحد، خاصة إن كان اللاعبون، مثل المؤسسات، لا يمتلكون المصادر المناسبة لمعالجة المشكلة الراهنة.

لكل من الأساليب الثلاثة مزاياها الإيجابية؛ ولا يوجد أدنى شك في أن المؤسسات قد قدمت الكثير في العالم، ولكن السؤال الأساسي ليس: (هل تقوم المؤسسات بأعمال جيدة)؟ بل: (هل تقدم المؤسسات أفضل ما بوسعها في البيئة الحالية)؟، وهناك من يحتاج أن إحدى نقاط ضعف المؤسسات هي أن العالم قد تغير كثيراً في الوقت الذي بقيت فيه المؤسسات على ما هي عليه بطرائق عدة، ونحن نعتقد أن الأساليب التي وضعنا معالمها آنفاً غير فعالة في عالم اليوم؛ ومن ثم تحول دون أن تستغل المؤسسات صفتها المميزة المتمثلة بتحررها من القيود السياسية وقيود السوق؛ ومن ثم تقديم إسهام فريد للجدل الديمقراطي، توسيع نطاق استدامة أثرها.

إذاً، ما هي البدائل؟ أساساً، نحتاج أنه لكي تحقق إمكاناتها الكامنة الصحيحة وتأثير أكبر، لا بد من طريقة رابعة؛ ألا وهي: الأعمال الخيرية الإبداعية؛ إذ إن الأعمال الخيرية الإبداعية تبني على بعض عناصر وممارسات نماذج المؤسسات الخيرية، والعلمية، والعلمية الجديدة؛ ولكنها تتميز بإضافة مكونات جديدة حاسمة، وتزيد نطاق استدامة تأثيرها، وتمنح المؤسسات الخيرية دوراً مميزاً في المجتمع. وهدفنا في هذا الكتاب هو توضيح الطرائق التي يمكن من خلالها أن تحقق المؤسسات ذلك؛ بتبني ما ندعوه الطريقة الإبداعية؛ ونستكشف لماذا تتبنى المؤسسات مثل هذه الطريقة، وما الذي تنطوي عليه الطريقة الإبداعية من ممارسة؛ وما الأدوات الإدارية التي تحتاجها؛ وما صور التوتر والمعضلات التي تتسبب بها؛ وما النتائج التي تنجزها.

نهضة المؤسسة

بعد عقود من الركود والانحدار، تشهد المؤسسات نهضة جديدة؛ إذ تُظهر بلدان مختلفة مثل الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وأستراليا، واليابان، وإيطاليا، وألمانيا، والسويد، وتركيا، والبرازيل، اهتماماً متجدداً في تأسيس مؤسسات خيرية؛ ففي عام 2004م أوردت صحيفة الإيكونوميست *The Economist* أن هناك (انفجاراً) في المؤسسات الخيرية الخاصة الجديدة في الولايات المتحدة، ووفقاً للصحيفة فقد قفزت أرقام المؤسسات من قرابة 22000 في بدايات عقد

ثمانينيات القرن العشرين، لتصل إلى (65000) اليوم (Renz 2004). وظهر النمو في أوروبا أيضًا (Anheier and Daly 2006)؛ ففي ألمانيا - على سبيل المثال - ارتفع تأسيس المؤسسات الخيرية من قرابة 200 سنويًا في ثمانينيات القرن العشرين، إلى ما بين 800 و900 سنويًا اليوم (Anheier 2003). ويبدو أن تحول الثروة بين الأجيال قد يؤدي إلى زيادة عدد المؤسسات الخيرية في ألمانيا حتى إلى أعلى مما هو عليه الآن (12000). ويوجد في المملكة المتحدة قرابة 9000 مؤسسة، كما هي الحال في سويسرا (Anheier and Daly 2006)؛ في حين أن في هولندا قرابة 1000؛ وفي إيطاليا 3000، وفي هذه البلدان أيضًا فإن تصاعد الأرقام متوقع تمامًا.

وعلى الرغم من هذا النمو المهم والمطول، فإنه ينظر إلى (العصر الذهبي) للمؤسسات الخيرية عادة على أنه بدايات القرن العشرين؛ حين أسست (المؤسسات الخيرية الكبرى) من قبل روانتري، ونوفيلد، وركوفر، وفورد، وكارنجي، وآخرين. وبرأينا فإن بداية القرن الحادي والعشرين، حيث تتمتع المؤسسات بنمو عالمي غير مسبق، وأهمية سياسية متزايدة وسط توقعات متصاعدة، يمكن أن تصبح عصرًا ذهبيًا جديدًا. وبالنسبة إلى راسمي السياسات وكثير آخرين فالأمل هو أن تستحوذ المؤسسات الخيرية الكبرى على مزيد من الثروة الخاصة، وتضعها في خدمة المصلحة العامة، وتخفف بعض الأعباء على المصروفات الحكومية، ويعكس كلاهما ويعززان تجديد المجتمع المدني.

ولكن على الرغم من الآمال المعقودة على المؤسسات الخيرية، فتوجد أسئلة مهمة حول قدرة هذه المؤسسات على صنع فرق حقيقي مستدام في القرن الحادي والعشرين، فهذه المؤسسات موجودة في دول عدة منذ قرون؛ وقد صبت مبالغ ضخمة من الأموال في سبيل حل تنوع هائل من المشكلات التي بقيت متخندقة بعناد؛ وربما كان الفقر والإقصاء الاجتماعي الأمثلة الأشد وضوحًا على ذلك، فهل المؤسسات الخيرية هي - أساسًا - مؤسسات القرن التاسع عشر؛ توزع الصدقات على أعداد قليلة نسبيًا من الممنوحين، أو تمول علماء عزلوا أنفسهم بأبراج عاجية؟ وبصورة أعم: هل للمؤسسات التي تصرف الأموال في الزمن والمكان اللذين تختارهما وبقليل من المحاسبة، مكان في الديمقراطيات الحديثة، ومن دون دعوات حقيقية للانفتاح والشفافية؟

لاحظ نيلسن Nielsen، وهو أحد المعلقين الرواد حول المؤسسات، في المؤسسات الكبرى (The Big Foundations 1972, p. 3)، أن «المؤسسات كالزرافات، ربما ما كانت لتوجد، ولكنها موجودة»، وبوصفها مؤسسات شبه أرستقراطية، فإنها تزدهر على مزايا المجتمع الذي يقول بالمساواة بين البشر رسمياً؛ وهي تمثل ثمار النشاط الاقتصادي الرأسمالي، ومرتببة لتحقيق الأهداف العامة، وهو ما يبدو مناقضاً تماماً لمفهوم المنفعة الاقتصادية الأنانية التي خلقت أساساً ثروة الفرد. وإذا ما نظرنا إليها من هذه الزاوية، فالمؤسسات الخيرية ليست نادرة فقط، بل إنها مؤسسات غير محتملة الحدوث أيضاً، «إنها مخلوقات غريبة في الغابة الضخمة للديموقراطية الأمريكية»، هذا إذا ما أعدنا صياغة قول نيلسن (Nielsen 1972, p.3).

ما يقال ضد المؤسسات الخيرية

إن الاهتمام المتجدد بالأعمال الخيرية عامة، والمؤسسات، يسير في كثير من الدول جنباً إلى جنب مع التدقيق في الحريات والمزايا التي تتمتع بها المؤسسات العامة والخاصة (Ilchman and Burlingame 1998; Nielsen 1979; Frumkin 1998; Fleishman 1999; Van der Ploeg 2001; Schlüter et al. 2001; Anheier and Toepler 1999; Brilliant 2000; 1999، أما وسائل الإعلام من اهتمامها بالمؤسسات؛ فعلى سبيل المثال وجدت وسائل الإعلام فقد زادت في الولايات المتحدة أن هذه المؤسسات مثيرة، ما زاد من شهيتها للبحث عن المزيد (Gaul and Borowski 1993; Fleishman 1999, 2005)، وقد لا يمضي وقت طويل حتى يطوّر الصحفيون في البلدان الأخرى اهتمامات مماثلة.

إن المؤسسات، ولا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية، عرضة للهجوم من الطيف السياسي برمته؛ من اللجان المختلفة التابعة لمجلسي الشيوخ والنواب، والوكالات الحكومية، والمنادين بالقطاع غير الربحي، ومن ضمن صفوفهم أيضاً، وقد أسهم الجدل المتعدد حول النفقات، والضرائب ورسوم العقارات، إضافة إلى القيود المتعددة الحقيقية والمقترحة على حرية المؤسسات لإعطاء منح حيث تراه مناسباً، أسهم ذلك كله في وضع المؤسسات تحت الضوء. وفي الوقت نفسه، ومن ضمن صفوفها، تعاني المؤسسات تأثيرات المفاسد وسوء الإدارة على أيدي أقلية، إضافة إلى انتقادات بأنها أصبحت (مترهلة) و(معجبة بنفسها) (Eisenberg 2002).

إن الاتهامات الموجهة إلى المؤسسات الخيرية في الولايات المتحدة متنوعة، وتتضمن مواضيع عدة من مثل العلاقات الداخلية بين المؤسسات والباعه الخارجيين، وفساد الشركات، ومن ذلك: استخدام الهيئات الخيرية رِشاً للتغاضي عن المخالفات المالية (كما في قضية إنرون Enron)، وصراعات المصالح مع المانحين، ومشكلات تتعلق بمؤسسة Donor Advised Funds، وتعاملات أعضاء إدارة المؤسسة أنفسهم، والرواتب، وإنهاء الخدمة، وتعيويضات أعضاء مجلس المؤسسة، ... إلخ.

وفي عامي 2004م و2005م، استجابت اللجنة المالية التابعة لمجلس الشيوخ لسلسلة من التوجيهات، من ضمنها مطلب يفرض على المنظمات غير الربحية أن تقدم كل خمس سنوات معلومات تفصيلية تبيّن فيها أنها ما زالت مستمرة في أعمال غير خاضعة للضريبة، ومعايير أقصى تتعلق بتضارب المنافع، ومطلب آخر بوصف مفصّل للأهداف الإنجازية وإجراءات تحقيقها، وضوابط الهيئات المقترحة من المانحين، وضوابط أقصى على التكاليف الإدارية والنفقات⁽²⁾.

إضافة إلى أن المؤسسات في بلدان أخرى، كالمملكة المتحدة (Leat 2005) وأستراليا (Crimm 2002)، تواجه مطالب متزايدة مماثلة لفرض مزيد من المراقبة والمحاسبة، حتى لو كانت المواضيع الخاصة مختلفة. والاتحاد الأوروبي بدوره يبدي اهتماماً بالمؤسسات أكثر علانية، وبعض زعماء الأعمال الخيرية في أوروبا يطالبون بتأسيس وسيلة قانونية جديدة، باسم المؤسسة الأوروبية، للتغلب على تعقيدات القوانين الوطنية وعدم فاعليتها وصور ضعف مراقبة الأنظمة في عديد من الدول الأعضاء (www.efc.be).

وفي الوقت نفسه واجهت المؤسسات الخيرية إلا في الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وأستراليا، نقصاً حاداً في الدخل ما بين عامي 2000م و2003م. ويقترح تقرير صادر عن (Foundation Center 2003) أن خمسي المؤسسات التي مسحت توقعته هبوطاً في المنح في عام 2003م، وكان أعلى بين المؤسسات الكبرى. واستعادت المنح بعض عافيتها نسبياً في عام 2004م (Foundation Center 2005).

استجابات المؤسسات

واجهت المؤسسات الخيرية صور التهديد هذه بعدد من الاستجابات؛ وقد تمثلت الاستجابة الرئيسية للمطالب والتوقعات المتزايدة في وجه الدخل المتناقص بأن أكدت المؤسسات مواردها المحدودة؛ لذا: «يجب على المؤسسات الخيرية أن تفعل كل ما تستطيع؛ حتى تتمكن من دعم المجتمع المدني، إلا أن شح الموارد المالية يقف عائقاً أمام ذلك». (Cohen 2003).

وقدّمت استجابات مختلفة ضد الاتهام بسوء الإدارة وصور الفساد وحاولت بعض المؤسسات إلقاء اللوم بكل ما هو خطأ على مؤسسات أصغر، وكانت هناك دعوات لمنح المستويات الأقل من رأس المال للمؤسسات (National Committee for Responsive Philanthropy 2004). لا شك أن الواقع أكثر تعقيداً؛ فليس كل المؤسسات الصغيرة سيئة الإدارة، وليست كل المؤسسات الكبيرة كلها حسنة الإدارة.

كذلك تنوعت الاستجابات ضد الدعوات المطالبة بمزيد من التنظيم والمحاسبة؛ إذ رأى بعضهم في ذلك فكرة جيدة، يمكن بها حفظ الغالبية الجيدة من التفاحات من العدد القليل السيئ الموجود في الصندوق (National Committee for Responsive Philanthropy 2004). بعضهم قبل المبدأ العام القائل بمزيد من التدقيق، ولكنه راوغ حيال التفاصيل، متذرعاً بأن المؤسسات متنوعة الأحجام بصورة كبيرة حتى إنها لا تسمح بالصيغ والقوانين البسيطة، وبعضهم الآخر طرح أسئلة حول الأخطار وعدم ملاءمة التنظيم المفرط لما هو أساساً مؤسسات خاصة، على الرغم من أنها للمصلحة العامة (www.cof.org).

إعادة صياغة السؤال

نعتقد بأن الجدل الحالي حول المؤسسات يبدأ من الزاوية غير الصحيحة؛ حيث يلخص الاستجابات المذكورة آنفاً - مثل (المصادر)، و(أنها أصغر من أن تستطيع...)، و(المشكلات تكمن في التفاصيل)، و(مؤسسات خاصة) - السؤال الأكثر أهمية: ما الهدف من وراء المؤسسات؟ وما الذي تفعله وبوسعها فعله بمفردها؟ هذا هو السؤال الأساسي؛ وإن لم يكن بوسع المؤسسات (فعل ذلك كله بمفردها)، عندها: ما الشيء الذي بوسعها فعله؟ وأين يجب

عليها تركيز مصادرها؟ وإن لم يكن هناك صيغ بسيطة، فلم الأمر كذلك؟ وإن كان الإفراط في تنظيم على غرار المؤسسات، فكيف يمكن تحقيق التوازن بين العام والخاص؟

نرى أن هذه هي الأسئلة الجوهرية؛ وبالمقارنة يتبين أن الاهتمام بمعدلات النفقات، والمحاسبة، والدخل المتناقص هو بمنزلة وضع العربة أمام الحصان؛ إذ على الأسئلة المتعلقة بالمعالجة أن تتبع التقديرات المتعلقة بالأدوار، لا العكس. وحتى تقدم المؤسسات دفاعاً واضحاً معللاً منطقياً لدورها وقيمتها الفريدين في الديمقراطية، ستُجبر على الاستجابة لصور جدل صيغت وفق شروط تفتقد إلى الأسئلة الجوهرية.

وعوضاً عن الرد على جدل وضع الآخرون شروطه، تحتاج المؤسسات احتياجاً ماساً إلى إعادة تعريف هذه الشروط والدفاع عنها بقوة، وإلى أن تعرف وتوضح نقاط قوتها الفريدة، والأدوار التي يمكنها وحدها أن تؤديها في تقوية الديمقراطية ودعمها، وبهذه الطريقة يمكنها تحويل محنة من المستوى المنخفض إلى فرصة لاغتنامها.

ولإحداث ذلك يجب على المؤسسات أن تحول الجدل من الاهتمام بالعمليات إلى السؤال الأكثر أهمية المتمثل بالقيمة التي تقدمها للمجتمع، ومن ثم فعليها أن توضح أدوارها الفريدة بقصص نجاح، وتناقش طرائق يمكن من خلالها إعادة نسخ هذه النجاحات، والأهم من ذلك أنه يجب على المؤسسات أن تسعى أكثر لإيصال هذه الرسائل إلى راسمي السياسات، ووسائل الإعلام، والقطاع غير الربحي، والعام. هذه بعض التحديات التي نناقشها في هذا الكتاب؛ تحديات يجب على المؤسسات مواجهتها إن كانت ترغب في اغتنام فرص الابتكار المقدمة لها.

القيمة الفريدة للمؤسسات الخيرية في الديمقراطية

لا تكمن قيمة المؤسسات في أرصدها أو معدلات إنفاقها بصورة جوهرية؛ بل تكمن قيمتها الفريدة في الشيء الفريد الذي تؤديه، ويجب على المؤسسات الخيرية أن تتوقف عن الاعتماد على نقاط ضعفها وتبدأ الاعتماد على نقاط قوتها؛ فالانتقار إلى كل من المصادر (نسبة إلى تكاليف التزويد) والتفويض الديمقراطي، يمثل نقاط ضعف أساسية عند المؤسسات، ولكنه أيضاً من بين نقاط قوتها الأساسية. الأساس هو أن مصادر المؤسسة (حرة) قياساً بالحكومات

والأهم من ذلك أن عليها ألا تستمر بالتلويح بمحدودية المصادر؛ عذراً لرفض الطالبين للمنح، ولكن لتوضح بجلاء أنها ليست في وارد أن تتدخل فيما يمكن أن تقوم به الحكومات أو شركات السوق بصورة أفضل.

تحتل المؤسسات الخيرية موقعاً فريداً يمكنها من طرح أفكار إبداعية وتجديدية حقاً لمعالجة المشكلات المستعصية في عصرنا؛ فكونها متحررة من القيود السياسية وقيود السوق يمكنها بصورة فريدة- إن اختارت- من التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، متجاهلة الحدود المهنية والنظامية. ويمكنها المجازفة، ومناقشة أساليب يقول عنها الآخرون إنها لا يمكن أن تعمل، ويمكنها أن تخفق من غير عواقب مميتة. وعلى القدر نفسه من الأهمية يمكنها اعتماد وجهة نظر بعيدة المدى؛ فالمؤسسات حرة في أن تكون خيالية ومبدعة، وتعمل في حدود قطاعية، ومنظماتية، ومهنية، وصارمة، من دون الخضوع للقيود الخائقة لمعايير قياس الأداء قصيرة الأمد المصوغة بصورة سيئة، ويمكنها تغيير وجهة الطريقة التي ن فكر فيها حيال الأشياء، وحيال أولوياتنا، وأساليبنا في خلق مجتمع مدني حقيقي يتسم بالاحترام والكرامة للجميع. ووفق ما لاحظ كارسن (Carson 2003b) يجب أن تصرف المؤسسات مزيداً من الوقت والمال على (مشاريع) تعد بتغيير الكيفية التي يُنظر أو يعالج الموضوع من خلالها، ونحن نشير إلى هذا بـ(تقديم المنح الإبداعي) (Anheier and Leat 2002).

إعادة التفكير في المؤسسات

نُسب تأسيس المؤسسات الخيرية مع بدايات القرن العشرين إلى المسؤوليات الاجتماعية المتصورة والالتزامات الأخلاقية التي رُبطت بالأموال الضخمة التي جُنيت في أثناء الثورة الصناعية في وقت كانت فيه قوى الدولة على فرض الضرائب وتنظيمها غير متطورة نسبياً (Smith and Borgmann 2001). ومع نهضة المؤسسات الخيرية اليوم -على أي حال- ظهرت بعض الروابط الواضحة بإعادة التقويم العام لدور الدولة في المجتمع الحديث (Anheier and Salamon 2006)، وإعادة التركيز على المسؤولية الخاصة ومسؤولية الشركة، إضافة إلى أن النمو الاقتصادي الطويل المدى والازدهار، والفرق المتصاعد بين الفقراء والأغنياء، و(الأموال الجديدة) في تسعينيات القرن العشرين المرتبطة بتقنيات المعلومات، وعملة الأسواق المالية

والأسواق الأخرى، والسياسات الأقل صرامة حيال السياسات الضريبية، شجعت كلها بصورة أكبر على نهضة الاهتمام بالأعمال الخيرية. تطرح هذه التغيرات السؤال: هل كانت المؤسسات هي الفضلى بما يتعلق برسالتها، وبنيتها، وإستراتيجيتها وعملياتها لتحقيق توقعات هذه النهضة؟

المؤسسات - في أسوأ الأحوال - هي أكثر بقليل من ملاجئ ضريبية تمكن الأثرياء من متابعة بعض الأهداف (النبيلة) أو الصدقات، وهناك مؤسسات تخدم القلة الموسرة، ومن دون فائدة صافية واضحة تضاف إلى المجتمع برمته، وهذه هي التهمة التي تثار أحياناً ضد المدارس الخيرية الثرية العامة (يدفع فيها الطالب رسوماً) في المملكة المتحدة. ويستخدم آخرون أوقافهم المتعددة بصورة أقل في دعم هدف محدد، بغض النظر عن مدى كونه مفيداً، أو ضرورياً أو محصوراً بقلّة من الناس، وما ذلك إلا للحفاظ على أموال موجودة سابقاً بالإضافة عليها (Arnové 1980; Nielsen 1996). مع ذلك، لا يقوم آخرون بالكثير، ويعقدون اجتماعات شكلية تشبه اجتماعات المؤسسات المسيّرة التي تتناقض مع السرعة الحثيثة للقرن الحادي والعشرين.

هناك مؤسسات عديدة تقوم بأعمال ضخمة مشغولة بتوفير منح (لأغراض نبيلة)، وتساعد منظمات عديدة للبدء والتطور والبقاء، وهي تعمل على مدى واسع من المجالات؛ من البيئة إلى الفنون والرعاية العامة، وتقدّم - من دون أي شك - فوائد جمّة عامة وفردية.

من المؤكد أن التعميم على المؤسسات أمر خطير، ويوصفنا طلاب أعمال خيرية فنحن مدركون لهذا الخطر، وواعون للطبيعة الفردية في أغلب الأحيان للمؤسسات وفق شروط مؤسسها وأعمالها، وتأتي المؤسسات بأشكال وأحجام وأقنعة متعددة؛ وإحدى المشكلات الأساسية هي أن ما يعرف عنها أبعد من عددها وحجمها قليل جداً (بل حتى هذه البيانات الأساسية غير موجودة في بعض الدول)، ولكن على الرغم من اختلافاتها فهناك خيوط مشتركة في عالم المؤسسات.

أوعية المال

أولاً، يُنظر إلى المؤسسات، وتُنظر هي إلى أنفسها إلى حد بعيد، وفق شروط أرسدها المالية، وقد وصفت المؤسسات بأنها (مستودعات الثروة)، أو أوعية المال، وبهدفه أو بالبحث

عنه. وقد وصف دوايت ماكدونالد Dwight Macdonald مؤسسة فورد بأنها «جسم كبير من المال محاط كلياً بأفراد يطمعون ببعض منه» (quoted in Hammack 1999). وفي الوقت ذاته ترتب المؤسسات نفسها ليس بما تفعله أو بمدى فاعليتها، ولكن بحجم أرصدها ودخلها؛ وهكذا فإن المؤسسات التي في (القمة) ليست تلك التي حققت الأكثر، ولكنها تلك التي تملك الحجم الأكبر من المال.

ومع ذلك تتخفف أهمية المصادر المالية للمؤسسات عندما تقارن بالصرف الحكومي أو حتى القطاع غير الربحي بصورة عامة. ويقدم أنهاير وسالمون (Anheier and Salamon, 2005) دليلاً على أن حصة المؤسسات قد انحدرت في تسعينيات القرن العشرين مقابل الدخل المكتسب، وهكذا فإن حكم على المؤسسات وفق شروطها المالية، فليس عندها سوى مجال صغير لخلق تأثير واسع ومستدام.

سنبرهن على أن المؤسسات هي أكثر من مجرد المال؛ فالمال شرط أساسي لتحقيق الأثر ولكنه ليس وسيلة فعالة، وسنبرهن أيضاً على أن التركيز في المصادر المالية قد حرف التفكير العام والسياسي في المؤسسات نحو ممرات فرعية عديدة، بعيداً عن السؤال الأكثر أهمية المتعلق بالأدوار الفريدة للمؤسسات في الديموقراطيات الحديثة.

المانحون في المؤسسات الخيرية

ثانياً إن مصطلح (المؤسسة) مرتبط ارتباطاً كبيراً بهيئات مانحي الهبات، والهيئات التي تمارس برامجها بنفسها، عوضاً عن تقديم المنح، يشار إليها بالمؤسسات العاملة، وهي - إلى حد كبير - منفصلة عن مانحي المنح المجريين. ولما كانت المؤسسات الخيرية التي تهب المنح قد أسست في الولايات المتحدة فهي بذلك سوف تصبح (المعيار الذهبي) الذي سوف تقيس به المؤسسات الخيرية في باقي الدول نفسها.

والحقيقة أن المؤسسات الخيرية المانحة للمنح هي نتاج مدة معينة من تاريخ الولايات المتحدة، وهي ليست الصورة المهيمنة في البلدان الأخرى، ومن بينها أجزاء كبيرة من أوروبا (Toepler 1999).

وسوف نبين أن الفرق بين تقديم المنح وتشغيل المؤسسات الخيرية ليس واضحاً كما يبدو، وحين الوقت للانتقال إلى ما هو أبعد من هذا الفرق. في الواقع، المؤسسات الخيرية التي كانت في السابق صانعة للمنح غالباً أصبحت الآن تبحث عن أساليب تشغيل؛ في سبيل زيادة تأثيرها.

سباقات التتابع والممارثونات

إن الأسلوب المهيمن في كثير من عطاءات المؤسسات هو من نمط سباق التتابع؛ فمؤسسات عديدة تعطي منحاً قصيرة المدى متوقعة أن يتسلم عصا السباق آخرون، وبعضهم يطور أفكاراً وبرامج إبداعية، ولكن يتوقعون أن عصا التنفيذ والديمومة سيقوم بها السباق نفسه أو الآخرون. تكون المؤسسات أحياناً من طراز عدائي المسافات القصيرة السريعين جداً، ولكن من أسوأ عدائي الماراثون، وفي الحالة النموذجية تشمل صور ضعفهم: التفكير والعمل على المدى القصير، والاستسلام سريعاً، وأنهم لا يقدرّون بصورة واعية المصادر المحتاجة لإنهاء العمل، ولا يبنون بانتظام قوتهم على المدى البعيد، ولا يجهزون أنفسهم للتعامل مع مصاعب الحفاظ على الاستمرارية؛ وإذا ما قاسوا إنجازهم - هذا إن قاسوه في المقام الأول - فغالباً ما يستخدمون مقاييس وتوقيتات مناسبة لسرعة سباق التتابع وأسلوبه، لا ما يتناسب مع إيقاع سباق الماراثون.

برأينا، إن رغبت المؤسسات في أن تحقق أدوارها الفريدة بفاعلية في المجتمعات الديمقراطية، فعليها تبني عادات وممارسات عدائي الماراثون لا عدائي المسافات القصيرة.

فتح باب النقاش

إننا من داعمي المؤسسات والأعمال الخيرية، وندافع عن حق التصرف المستقل الخاص للمصلحة العامة، ونود أن نرى مثل هذه الأعمال وهي تلقى التشجيع من السياسة العامة. ونعتقد أن المؤسسات في نهاية المطاف تضيف إلى المقدرة على حل مشكلة المجتمعات الحديثة في التعامل مع التحديات التي تواجهها، سواء أكانت في حقول التربية والصحة والثقافة، أم في تطوير السياسات من بين حقول أخرى، وإن الحرية التي تمنحها صناديق الاقتراع وتوقعات المساهمين للمؤسسات تمنحها عاملاً كبيراً في متابعة المخططات والأهداف الخاصة، في الوقت

الذي تخدم المصلحة العامة، وتستفيد بعض المؤسسات كلياً من هذه الحرية، في حين أن بعضها الآخر لا يحقق طاقته الكامنة كلياً، والوعد الكبير الذي تعد به المجتمعات الحديثة.

يحاول هذا الكتاب فتح باب النقاش فيما يتعلق بالأدوار المناسبة للمؤسسات الخيرية في المجتمع الديموقراطي الحديث، ونحن نعتقد أن المؤسسات مهمة بخاصة في المناخ السياسي الحالي الذي يولي الأفعال والمسؤوليات الحكومية أهمية أقل، في حين يخصص مزيداً من (الفضاء) للمؤسسات الخاصة التي تخدم المصلحة العامة. سنوضح الطاقة الكامنة للمؤسسات بسلسلة من دراسات حالات بعينها ومخططات أولية لمؤسسات في ثلاث دول، وهي: الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وأستراليا.

مرت الأعمال الخيرية في آخر مراحل تحديثها في القسم الأول من القرن العشرين بتأسيس مؤسسات كبيرة الحجم في الولايات المتحدة (مثل كارنيجي وفورد) التي غالباً ما صممت المؤسسات في البلدان الأخرى على نموذجهما، ومنذ ذلك الحين أصبحت الأعمال الخيرية مرادفة للمؤسسات المانحة، وصناديق الصدقات؛ وأصبح كونك من فاعلي الخير مرادفاً للأفراد الذين يعطون أموالاً من المتبرعين الأثرياء، أما صور الابتكار في عالم الأعمال الخيرية المنظمة فكانت نادرة، ولم تبدأ صور جديدة مثل الأعمال الخيرية المهتمة بالمشاريع إلا في السنوات الأخيرة فقط (Porter and Letts et al. 1997; Breiteneicher and Marble 2001; Kramer 1999; Reis and Clohesy 2001).

ولذلك توجد حاجة ماسة إلى نقاش جدي حول أدوار المؤسسات الخيرية في عالم تبدل ويتبدل، وتحولت فيه معاني الديموقراطية وعملياتها، ويجب علينا إعادة تقويم للأعمال الخيرية ليس بسبب الوعد السهل الذي قد تنطوي عليه، ولكن بصورة أكبر لأن الآليات الأخرى (الضرائب، والفعل الحكومي، والأسواق الخاصة) أصبحت بصورة متزايدة - أو يعتقد أنها كذلك - غير فاعلة وغير مؤثرة في حقول متنوعة تمتد من الخدمات الاجتماعية والصحة إلى التعليم والثقافة.

يتمثل جزء من المشكلة في الحاجة إلى أن نكون منفتحين وواضحين حول المؤسسات التي تبدو جيدة أساساً، على الأقل للوهلة الأولى، ومع ذلك فإنه لمن الأهمية بمكان بالنسبة إلى واضعي السياسات، وليس مجرد موضوع في الخطاب الأكاديمي، أن نسأل: ما الشيء الموجود

في المؤسسات الخيرية الذي يستحق الحفاظ عليه، وتطويره، وحتى العناية به؟ هل هناك عناصر أخرى من الأفضل طرحها جانباً، أو عدم الاستمرار بها بصورة حثيثة؟ وما الطاقة الكامنة الحقيقية في الأعمال الخيرية بالنسبة إلى مستقبل المجتمعات المتطورة؛ مجتمعات من المحتمل أن تكون أقل مساواة، وأقل تحكماً للحكومة فيها، وأقل استقراراً؛ ولكنها أكثر تحركاً واستقلالية، وبأشكال أكبر من عدم الاستقرار الدستوري والمجازفات الأكبر؟ وما الأدوار الفريدة المميزة للمؤسسات الخيرية في الديمقراطية الحديثة؟

ربما كانت أدوار المؤسسات منذ وقت قصير لا يتجاوز العشرين عاماً، واضحة نسبياً ومتفقاً عليها عامة، ويرى هولكومب (Holcombe 2000) أنه في بداية القرن العشرين كانت المؤسسة قليلة العدد، وكانت أدوارها واضحة مقارنة بأدوارها مع نهاية القرن، حيث بدت أقل وضوحاً وتركيزاً بسبب زيادة أعدادها ومواردها، فالبيئة التي تعمل بها المؤسسات الآن تغيرت، ومن الصعب الدفاع عن الأدوار القديمة، ومن ثم تحتاج المؤسسات إلى فلسفة جديدة تتكيف مع التغيرات في العالم من حولها. ومن دون رؤية جديدة مصوغة بوضوح تام، فثمة خطر في أن تتمتع المؤسسات بأدوار وتوقعات غير مناسبة تلقى عليها؛ ومن دون مثل هذه الرؤية الحديثة فمن غير المحتمل أن يكون بوسع المؤسسات أن تلهم الجيل التالي من رجال الأعمال الخيرية؛ ومن دون إحساس واضح بالأدوار المميزة للمؤسسات الخيرية في الديمقراطية، سيستمر واضعو السياسات والمؤسسات بالكيد لتحديد التوازن المناسب بين (الخاص) و(العام) عند المؤسسات.

كان النقد الموجه للمؤسسات إما لكونها كبيرة جداً أو صغيرة جداً؛ وإما لكونها محافظة جداً أو متحررة جداً، وهكذا دواليك (Brilliant 2000)، إلا أن المشكلة تكمن في حقيقة أن عالم الأعمال الخيرية قد تغير، في الوقت الذي بقيت فيه الأعمال الخيرية نفسها - مع بعض الاستثناءات - متمسكةً بأدوار الماضي ونماذجه وممارساته وثقافته؛ وفي الوقت نفسه نسيت نماذج أفضل أدوارها، وعليه؛ فقد حان الوقت لإعادة تفعيل الأعمال الخيرية؛ بحيث تأخذ أفضل ما في ماضيها وتطبقه على الأوضاع والحاجات الجديدة.

تعريف المؤسسات

ما نوع المؤسسات التي ستكون موضوع هذا الكتاب؟ يمكن حتى لنظرة سريعة على الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، والدول الأوروبية الأخرى، وأستراليا، أن تكشف تنوعاً في المؤسسات الخيرية وتنوعاً كبيراً في صورها، وهكذا فإن إحدى أوائل مهامنا هي جلب بعض من التوضيح الفكري والتركيز على الموضوع، وذكر الأنماط التي في مخيلتنا، وتلك التي تقع خارج اهتمامنا الأساسي. ومن أجل تحقيق ذلك، نتبع التعريف الإجرائي البنيوي للمنظمات غير الربحية الذي اقترحه سالمون وأنهاير (Salamon and Anheier 1997)، ونعرف المؤسسة بأنها رصيد، مالي أو غير ذلك، يتمتع بالسمات الآتية (Anheier 2001):

مؤسسة قائمة على غير العضوية

يجب أن تعتمد المؤسسة على عمل خيري يؤكد في ميثاق الشركة أو المؤسسة، ما يعطي الهيئة هدفاً واستمرارية نسبية، أما الجوانب الأخرى فتتضمن البنية التنظيمية الداخلية، والثبات النسبي من خلال وقت الأهداف، والهيكلية والأنشطة، وحدود تنظيمية ذات معنى، وهكذا فإن المؤسسة ليست مجرد رصيد مالي أو سواه، وإنما هي منظمة يمكن تعريفها.

الكيان الخاص

المؤسسات منفصلة عن الحكومة تنظيمياً وهي (ليست حكومية)؛ بمعنى أنها ليست من أدوات الحكومة، ومن ثم فهي لا تمارس سلطة حكومية، وهي خارج سيطرة الغالبية المباشرة.

كيان ذاتي الحكم

المؤسسات مجهزة للتحكم في أنشطتها، ولها إجراءات الحوكمة الداخلية، وتتمتع بدرجة معقولة من الاستقلالية، وعندها مجموعة منفصلة من الحسابات؛ بمعنى أن الأرصدة، والنفقات، والمصروفات الأخرى ينبغي ألا تكون جزءاً من أوراق موازنة حكومية أو شركة.

كيان توزيع غير ربحي

لا تعيد المؤسسات الأرباح الناتجة من استخدام الأرصدة أو الأنشطة التجارية إلى أعضاء مجالس الإدارة أو المديرين؛ فقد تراكم المؤسسة فائضاً في سنة معينة، ولكن يجب تطبيق الفائض وفقاً لرسالتها الأساسية، وألا توزع الفائض على الملاك الأساسيين أو من يكافئهم.

خدمة هدف عام

يجب أن يكون للمؤسسات دور أكثر من مجرد تلبية حاجات مجموعة اجتماعية ضيقة أو فئة محددة، مثل أعضاء أسرة بعينها أو دائرة مغلقة من المستفيدين؛ فالمؤسسات أرصدة خاصة تخدم أغراضاً عامة؛ فقد يكون الغرض العام أو لا يكون خيراً وقد لا يكون، ومن ثم معفى من الضريبة بحسب نص القانون الخيري، المهم هو أن يكون الغرض جزءاً من النطاق العام.

عادة ما يُستخدم مصطلح المؤسسة أو الصندوق للدلالة على منظمات لها وقف تستمد منه الدخل، وعلى أي حال فبعض المؤسسات لا تمتلك وقفاً دائماً؛ فعلى سبيل المثال قد يستمد بعضها دخلها من عقد دائم (بعض المؤسسات التابعة لشركات مثلاً)، في حين قد تمتلك أنماط أخرى - مثل المؤسسات التابعة للتجمعات السكنية - وقفاً، ولكنها تطلب أموالاً من أجل الإنفاق الحالي، وللرفع من قيمة قاعدة أرصدها، وقد تمتلك مؤسسات أخرى وقفاً صغيراً أو لا تمتلك؛ ومن ثم تطلب أموالاً سنوياً، ولكنها تتصرف في جوانب مهمة عدة مثل المؤسسات الخيرية.

يدور اهتمامنا في هذا الكتاب أساساً على المؤسسات الخيرية، مع أننا سنشير إلى أنماط أخرى، وسنركز أساساً في المؤسسات الموهوبة للوقف، بدلاً من المؤسسات أو الصدقات المتنوعة بصورة عامة؛ لأن المؤسسات الموهوبة للوقف أكثر حرية من مؤسسات الصدقات التي لا تتمتع بدخل مستقل آمن لتحقيق الأدوار الإبداعية التي نعتقد أننا بأمس الحاجة إليها في المجتمع المعاصر.

نظرة عامة

إن هذا الفصل التمهيدي يتبعه فصل يبحث في نقاط القوة ونقاط الضعف في الأساليب الموجودة في المؤسسات الخيرية الأساسية، وفي الفصل الثالث ننظر بعمق أكبر في الإبداع والابتكار: ما يعنيه هذان المصطلحان، وكيف يتصل الأول بالثاني، وتحت وطأة أي شروط يمكن أن يحدثا. ونختتم هذا الفصل بنقاش عن القيود الكامنة المحتملة على الإبداع والابتكار في المؤسسات وبوساطتها.

وفي الفصلين اللاحقين (الرابع والخامس) نقدم سلسلة من المخططات القصيرة الأولية؛ ومن ثم دراسات حالات أكثر تفصيلاً عن مؤسسات تتبنى طريقة إبداعية: من هي، ومصادرنا المالية، ورسائلها، وأنشطتها، والدوافع خلف طريقته، وعملياتها وإستراتيجياتها، والمواضيع والمعضلات التي تتعامل معها.

يتعامل الفصل السادس مع ما يؤدي إلى الطريقة الإبداعية: كيف ولماذا تتبنى المؤسسات طريقة إبداعية، وكيف تختلف طرق المؤسسات الإبداعية عن الممارسات الموجودة في المؤسسات السائدة اليوم. وناقش في الفصلين السابع والثامن مضامين ذلك للإدارة والممارسة، ومن ضمن ذلك صور التوترات والعوائق التي تختبرها المؤسسات الإبداعية، وأخيراً ناقش طرائق للسير قدماً.



2 وضع نماذج الأعمال الخيرية في سياقها الصحيح

ماذا يمكننا القول عن دور المؤسسات في المجتمع الحديث ووظائفها؟ من وقت بعيد، وفي خمسينيات القرن العشرين تحديداً، اقترح المحللون أن المؤسسات مهيأة بصورة فريدة لتمكين من تحقيق الابتكار، وتقوم بمجازفات اجتماعية، وتخدم - في لغة العصر - بوصفها رأسمالاً خبيراً مغموراً: لدى «المؤسسات تفويض خاص لتدخل المجالات التي هي محط جدل، حيث إن الطبيعة الانفجارية للمواضيع تجعل من المشكوك فيه العثور على منظمات أقل استقلالية، وحيث إن التمويل المحتاج من مصادر أخرى قد يبرهن على أنه صعب المنال» (Andrews 1956:19; see also Nielsen 1985, 1996; Smith 1999).

إن الحجة في أن المؤسسات لديها كفاءات خاصة تعتمد على التصور بأن المؤسسات الخيرية -خلاف المؤسسات الأخرى- متحررة بصورة كبيرة من الضبط الخارجي المباشر؛ إذ إنها لا تخضع لمحاسبة الناخبين، والأعضاء، والمستهلكين، وأصحاب المصلحة الآخرين. ولما كانت مدعومة كلاسيكياً بالدخل الوظيفي الذاتي، فعادة ما تكون المؤسسات والقيّمون عليها مقيدين بإرادة المتبرع، كما هو موثق بالميثاق، مع أن ذلك في الحالة الطبيعية ضمن إطار القيود القانونية والتنظيمية العامة داخل المؤسسة. لقد اعترف بهذه الطاقة الكامنة للمؤسسات الخيرية المانحة منذ أمد بعيد؛ فقد لاحظ تقرير عام 1949م عن برنامج وسياسة لجنة الدراسات في مؤسسة فورد - على سبيل المثال - أن «التحرر من صور التعقيد، والضعف، والتشريعات المقيدة، والفائدة الخاصة، تمنح المؤسسة الخيرية حرية جوهرية للتصرف لا تمتلكها سوى منظمات قليلة أخرى» (quoted in Andrews 1956: 21).

على أي حال، تشهد الكتابات المتعلقة بالمؤسسات الخيرية على صعوبة استخدام الأموال الخاصة في خدمة أقصى ما يمكن من المصلحة العامة؛ فغياب إصلاحات السوق والإصلاحات

السياسية يشير أيضاً إلى غياب أصحاب المصلحة؛ لمراقبة إن كانت المؤسسات تلبى هذه الوظائف إلى أقصى حد، أو البرهنة على أنها انحرفت عن إرادة المتبرع، وهو ما يؤدي إلى الانحراف عن الهدف المحدد. (Holcombe, 2000).

كانت المؤسسات عرضة لمدى واسع من الانتقادات فيما يتعلق بتصرفها وفق شروط الحكومة والإدارة، وإسهاماتها الحقيقية وتأثيرها (Anheier and Leat 2002; Frumkin 1998; Letts et al. 1997; Porter and Kramer 1999; Dowie 2001). ولكن ماذا بوسع المؤسسات أن تفعل؟ في خطوة أولية نحو تقديم حجة مقنعة للأعمال الخيرية الإبداعية، من المفيد تشخيص الخطأ في الأساليب الحالية، ثم الحصول على فهم أفضل عن الأسباب الكامنة وراء نقد المؤسسات؛ ولذلك سنلقي نظرة فاحصة بصورة أكبر على الأساليب السائدة أو نماذج للمؤسسات، والأدوار المختلفة التي نيطت بها.

أساليب المؤسسات

كما ورد في الفصل السابق فقد طورت ثلاثة نماذج أو أساليب أساسية تناط بها - وفق شروط عريضة - وظائف وأنشطة محددة للمؤسسات، وهي: أسلوب المؤسسة الخيرية/الخدمية، والأسلوب الخيري/العلمي، والأسلوب العلمي الحديث. وسناقشها بالترتيب.

أسلوب المؤسسة الخيرية/الخدمية

إن أسلوب المؤسسة الخيرية/الخدمية هو النموذج الأصلي، وقد طور في أنحاء العالم بأقنعة مختلفة وموجودة اليوم بأسماء متعددة. كان الأسلوب الخيري متجذراً في المعتقدات الدينية الغربية القديمة؛ مثل إعطاء الصدقات، وعُشر المحاصيل الذي يقدم للكنيسة من ناحية، ومنظومة القيم الأخلاقية مثل التزامات النبلاء الأثرياء تجاه الفقراء من الناحية الأخرى. وقد رُبط تطبيقها مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين على أيدي المؤسسات الخيرية في بعض الدول بإضفاء صبغة دنيوية على إعطاء الصدقات وبالذور المتنامي للنخبة الصناعية والطبقة الوسطى الحضارية في الأعمال الخيرية. (Smith and Borgmann 2001).

كان الأسلوب الخيري من جوانب عدة مناسباً تماماً لسياقه الاجتماعي والسياسي، ومع غياب دعم مناسب من الكنيسة أو الدولة، قدمت المؤسسات خدمات لأولئك غير القادرين على العناية بأنفسهم. ومع البدايات الأولى للقرن العشرين، وتوسيع خدمات الحكومات لبعض المجموعات، كُيفت المؤسسات الأسلوب الخدمي لتوفير خدمات مكملة لتلك التي تقدمها الحكومة أو ملء الفجوات في الدعم القانوني، وبدأت المؤسسات بالتركيز على دورها بوصفها مجددة، ومجازفة، وممولة للقضايا غير الشعبية. وفي مدد محددة، وفي عدد من المجتمعات، أضافت المؤسسات عاملاً (توضيحياً) أو (عاملاً محفزاً ذاتياً) للطريقة الخيرية. اخترعت المؤسسات أو حددت احتياجات غير معترف بها بعد، موجودة بذلك مصطلح (ابحث وطور)، مع التوقع أنه بمرور الوقت سيتبنى ممول آخر المشروع، والأسلوب أو الحاجة، ويجعله معروفاً ومتوافراً على نطاق أوسع. وفي منتصف القرن العشرين على وجه الخصوص، كان تأثير توضيح هذه الخدمة فعالاً جداً.

ويظل الأسلوب الخيري هو النموذج السائد في كثير من الدول اليوم على الرغم من تحديات الأساليب الأخرى التي استقدمت في بداية القرن العشرين ونهايته. وإذا ما أخذنا بالحسبان الاعتراف بأن هذا الأسلوب قدم كثيراً من الأفعال الخيرية على مر القرون، فلنا أن نسأل عندها: ما هي إذاً نقاط ضعفه في البيئة الاجتماعية والسياسية الحالية؟ سنذكر في قائمة العديد من نقاط الضعف هذه.

الإخفاق في استغلال الطاقة الكامنة الضريفة للمؤسسات الخيرية

بالمجمل، يمكن لهذا الأسلوب أن تتبناه مؤسسات خيرية غير وظيفية أخرى جامعة للتبرعات، إضافة إلى منظمات غير خيرية.

أثر محدود

يحدث الأسلوب الخيري فرقاً عند أولئك الأفراد المحظوظين الذين يستفيدون من الخدمة، ولكن إذا ما أخذ بمفرده فإن أثره لا يتجاوز ذلك الحد. وعندما يضاف هدف توضيحي، فقد

يصبح أثره أوسع يتجاوز المستفيدين المباشرين من العطايا، ولكن هذا الأثر الأوسع- كما سنناقش لاحقاً- غالباً ما يُقيد بسبب الإخفاق في مراعاة شروط الانتشار والتكرار الناجحين.

توقعات زائفة

كما لوحظ آنفاً، يميل الأسلوب الخيري إلى العمل وفق التوقع الزائف الكبير بأنه سيتبنى شخص آخر توسعة الأثر وديمومته، ومع أن كثيراً من المؤسسات تتصرف وكأنها تعتقد أن الحكومة (الكبيرة) سيئة، فإنها افترضت تقليدياً أيضاً أن ما تبذره المؤسسات ستواصله الحكومات، بل يجب أن تواصله (Douglas and Wildavsky 1980-81; Karl and Karl 1999).

وخطر آخر للأسلوب الخيري هو أنه قد يخلق أملاً أو توقعاً عند الآخرين بأنه يمكن الاعتماد على المؤسسات لتوفير الدعم، ففي حين كانت الحكومات والممولون فيما مضى يتقدمون لتسلم العصا من المؤسسات، فيحتمل اليوم -في حقبة الليبرالية الجديدة- أن كثيراً من الحكومات ستراجع للخلف، ولا تتورط في مواضيع وجوانب تبنتها المؤسسات؛ لأنه يُنظر إلى المؤسسات على أنها تحقق الحاجة بدلاً عنها.

ما يبدو أن الحكومات لم تنجح في إدراكه هو أنه حتى أكثر المؤسسات الخيرية ثراء فإن مصادرها لا تمكنها من الحفاظ على تقديم خدمة على المستوى الوطني لأكثر من أيام عدة. والأكثر مدعاة للقلق هو أن حكومات ومؤسسات قليلة فقط تدرك أن الاعتماد المفرط على المؤسسات قد يكون خطراً؛ فعلى سبيل المثال لو قررت مؤسسة غيتس فجأة إيقاف تمويل البحث المتعلق بالإيدز ومعالجته، فكم عدد الحكومات التي يحتمل أن تتدخل لملء الفراغ؟

الافتقار إلى الديمومة/فرق على المدى القصير

مظهر آخر للأثر المحدود للنموذج الخيري أنه على الرغم من الفرق الذي يخلقه بالنسبة إلى المستفيدين المباشرين، فإنه يتعامل مع الأعراض لا مع المسببات، وهذا معنى مهم؛ أنه

لم تتغير الطريقة الخيرية إلا قليلاً، وكان ذلك بمنزلة النقد الجوهرى الموجه ضد النموذج الخيرى الذى أدى إلى نشوء النموذج الخيرى/ العلمى الذى سنناقشه الآن.

المؤسسات الخيرية / النموذج العلمى

إن النقد من أن لا شيء قد تغير جذرياً نتيجة النموذج الخيرى، كان الدافع المحرك لتطوير المؤسسات الخيرية العلمية التوجه، ومع أن الفرق بين أعمال الصدقات والأعمال الخيرية قد تآكل إلى حد ما اليوم، فإن المؤسسات الخيرية ميزت نفسها أساساً عن مؤسسات الصدقات في توكيدها أنها تعالج أسباب المشكلات لا أعراضها.

وهذه هي الطريقة التى تبنتها مؤسسات روكفلر، وكارنيجي، وأورسل سيچ، من بين مؤسسات أخرى، في الولايات المتحدة في بدايات القرن العشرين، ومن قبل -على سبيل المثال- الصناديق الثلاثة التابعة لجوزيف راونتري في المملكة المتحدة؛ فقد التقط راونتري الفلسفة الجديدة عند هذه المؤسسات عندما كتب في مهمة صندوقه الأساسى بأن على المؤسسات أن تميز نفسها عما كان سائداً وقتها من الجهود الخيرية بالبحث عن الأسباب التحتية بدلاً عن «مداوة المظاهر الأكثر سطحية للضعف أو الشر»⁽¹⁾.

ومرة أخرى نشير إلى أن ظهور المؤسسة الخيرية العلمية كان نتيجة عصرها. إن الاعتقاد بقوة (النموذج العلمى) كان سائداً، كما كانت حال مفهوم الهندسة الاجتماعية، وقد اعتُقد أن المشكلات الاجتماعية، والطبية، والاقتصادية، يمكن حلها جميعاً ما إن تكتشف أسبابها، وتطبق عليها حلول (علمية) (Bulmer 1999). وإن المؤسسات التى تعتمد أسلوباً خيرياً قدمت من دون أدنى شك، وما زالت تقدم، عملاً ضخماً مهماً؛ بتأسيسها الجامعة البحثية، ومؤسسات تعليم عالٍ أخرى، تعد نقطة في بحر إسهاماتها، ولكن وعلى الرغم من كل إنجازات الطريقة الخيرية العلمية، فهي تعاني أيضاً بعض نقاط الضعف عندما ننظر إليها من منظار القرن الحادى والعشرين، وكما فعلنا بالطريقة الخيرية، فإننا نذكر في قائمة بعضاً من نقاط ضعفها:

الإخفاق في استغلال القدرة الفريدة للمؤسسات الخيرية

وعلى شاكلة الأسلوب الخيري فإن الطريقة الخيرية العلمية لم تنجح في الاستغلال الأمثل للطاقة الكامنة الفريدة في المؤسسات الخيرية، وفي قسمها الأعظم، فإن هذه الطريقة - وهي حقيقة - يمكن أن تتبناها مؤسسات غير وقفية ومنظمات خيرية وغير خيرية أخرى، وبالإضافة إلى ذلك قد تؤدي هذه الطريقة إلى بعض الأفعال الحساسة بما يتعلق بالملكية والقيمة التجارية للملكية الفكرية.

افتراضات مثار جدل

إن الطريقة العلمية تعتمد على افتراضات قد تكون صحيحة في العلوم الفيزيائية، ولكنها خاضعة للأخذ والرد عندما تطبق على المواضيع الاجتماعية، وحتى لو حُددت الأسباب وراء شيء معقد - كالفقر مثلاً - فإنها لا تخضع للحلول العلمية ومقاييس الضبط البسيطة.

أثر غير مكتمل

يتمتع الأسلوب الخيري - العلمي نظرياً بأثر واسع مقارنة بالأسلوب الخيري؛ إذ إن فهم أسباب الفقر، والمرض، وتغير المناخ، وأمثال هذا يجب أن يفيد المجتمع برمته، ولكن المشكلة هي أن الطريقة الخيرية / العلمية غالباً ما تخفق في الأخذ بالحسبان الخطوات البعيدة الضرورية لفهم الأسباب لكي يكون لها تأثير حقيقي في الناس، والمنظمات، والممارسة، والسياسة.

وغالباً ما تخفق المؤسسات التي تتبنى الأسلوب الخيري / العلمي في تقدير الممر الطويل والبطيء والمعقد والباهظ التكاليف للانتشار الفعال، وغالباً ما تخفق أيضاً في فهم العوائق الاجتماعية، والثقافية، والمهنية، والسياسية، التي قد تكمن في ممر التبني والتنفيذ، وهي كذلك غالباً ما تخفق في أن تأخذ في الحسبان درجة تعقيد عمليات السياسة، وتبالغ في أهمية البحث بمفرده (Bothwell 2003). نظرياً، يتجاوز تأثير الأسلوب الخيري / العلمي حدود الممنوحين، ولكن ممارسته قد يضيع تأثيرها في عدد صغير من المجالات الدورات المهنية المتخصصة لا يقرؤها سوى عدد قليل من المهنيين الآخرين.

المؤسسات الخيرية / النموذج العلمي (الجديد)

إن (الأعمال الخيرية)، و(الأعمال الخيرية الجديدة)، والأعمال الريادية الخيرية هي عبارات تشير إلى الطريقة التي توزع بها الأموال، وإن التراكم السريع للثروة الجديدة في أيدي رجال الأعمال، وعود سوق الأسهم في تسعينيات القرن العشرين مكنت كثيراً من الأفراد من زيادة أعمالهم الخيرية أو الانخراط في أعمال خيرية رسمية للمرة الأولى. كان كثير منهم شباباً، واثقين، ورجال أعمال رأسماليين جسورين يبحثون عن المغامرات والتغيير الاجتماعي، ورأوا أن المنظمات الخيرية الموجودة تفتقر إلى حنكة الإدارة ورأس المال، ورأوا في الأعمال الخيرية استثمارات تطلبت (عودة واضحة إلى الاستثمار) (Breiteneicher and Marble 2001; Carrington 2002; Emerson 2004; Letts et al. 1997; Porter and Kramer 1999; Reis and Clohesy 2001).

بالنسبة إلى كثير من (رجال الأعمال الخيرية الجدد) هؤلاء، تعد الأعمال الخيرية استثماراً وليس مجرد أعمال خيرية، وهدفها خلق الثروة الاجتماعية. وهم بالعادة مهتمون بالنتائج؛ ومن ثم يرغبون في رؤية تأثير هباتهم ونتائجها بسرعة، وغالباً ما يكون ذلك في صراع مباشر مع حقائق القطاع غير الربحي، والمشكلات المنتظمة الموجودة في الثقافات والتجمعات السكنية، إضافة إلى المعلومات التاريخية حول تطور الحركات الاجتماعية، وإذ لم يخلق أي من هذه في ليلة وضحاها، فلا يمكن تغييرها بليلة وضحاها أيضاً. قليل منها كان من إبداع مؤلف بنفسه أو منظمة بنفسها؛ وقليل منها يمكن تغييرها بالعمل على مؤلف واحد أو منظمة واحدة، ولكن على الرغم من ذلك يبدو أن هناك دلائل ما من أن مظاهر جديدة (التفكير بالمرجع النهائي) تبرهن أنها إضافة قيمة إلى عمليات القطاع غير الربحي؛ لأنها تخلق طريقة جديدة للتفكير والعمل يمكن أن تبرهن أنها - على المدى البعيد - سلعة قيمة مضافة.

تشير الأعمال الخيرية الإستراتيجية إلى كل من الفلسفة العاملة وإستراتيجيات برمجة المؤسسة، تأصلت عند وجهة نظر رجال الأعمال حول أنشطة المؤسسة التي تركز على الإستراتيجية، والكفاءات الأساسية، والبحث الحثيث عن إسهامات فعالة للتغيير الاجتماعي (www.blendedvalue.org & www.effectivephilanthropy.org).

يُعد هؤلاء الشبان المتحمسون الجدد - من جوانب عدة - أحفاد الطريقة الخيرية العلمية، ومع أنهم أثاروا جدلاً منطقيًا، فإنهم يتقاسمون بعض مظاهر الضعف التي تتبع - جزئيًا - من تصوراتهم النفعية أساسًا؛ فهم؛ أولاً: يميلون إلى التركيز على عمليات المؤسسة وليس على أدوارها، ولا يهتمون بقيمة المؤسسات الفريدة في المجتمعات الديمقراطية. ثانيًا: يطبقون النماذج الإدارية المتبعة في الأعمال التجارية على ممارسات المؤسسة. أما الافتراض الذي يعملون بموجبه، فهو أن المؤسسات والمستفيدين منها لو عملوا على هيئة الأعمال التجارية، فستسير الأمور بشكل صحيح. ووفق ما لاحظ سيفرز (Sievers 1997) فإن توكيدهم ينصب على التدخلات التقنية في الأنظمة لتحسين الأداء، وبذلك فإنه يعكس السمة البراغماتية التجارية لصناعة السياسة الأمريكية الاجتماعية.

نقاط قوة الأساليب الحالية ونقاط ضعفها

إضافة إلى مظاهر الضعف المحددة عند كل من أنماط المؤسسات الخيرية/ الخدمية والخيرية العلمية، هناك بعض مظاهر الضعف العامة في ثقافات المؤسسات الحالية وممارساتها.

نخبوية ومنفصلة عن الواقع؟

إن النقد المتكرر الموجه للمؤسسات هو أنها نخبوية ومنفصلة عن واقع المواضيع الاجتماعية الحقيقية، ولذلك يهتمها أودينداهل (Odendahl 1990: 27) - على سبيل المثال - بالقول: «لا يعطي الأغنياء للفقراء ولكن للمؤسسات التي يستخدمونها ويدللونها، إن أعمال الأغنياء الخيرية لا تبدأ من البيت وحسب، ولكنها تبقى فيه».

إن النقد بأن المؤسسات لا تحقق أو تسأل عن النظام - ولكن هي النظام نفسه - يلقي بعض الدعم من تحليلات لأنماط توزيع المنح والهبات؛ فعلى سبيل المثال وجدت إحدى الدراسات عن توزيع المنح في المملكة المتحدة أن ثلاثة أرباع المنح تذهب للأغراض المسيحية، و24% للأغراض اليهودية، وذكر المسلمون بصورة خاصة بأنهم لا يتلقون سوى 1% من المنح التي

درسها فينسانت وفارو (Vincent and Pharoah 2000)، وتذكر 3% من كل المنح فقط السود وحاجات الأقلية العرقية (من المؤكد أنه قد تكون هناك منح أخرى تتعامل مع حاجاتهم).

وفي الولايات المتحدة يذهب القسم الأهم من المنح والهبات (نسبة إلى الدولار وعدد المنح) للتعليم (26% / 21%)، والصحة (18% / 12%)، والخدمات البشرية (15% / 26%)، وتتلقى منح القضايا العامة أو فائدة المجتمع 11% من منح الدولار، و12% من المنح، و3% من منح الدولار تذهب للقضايا الدولية، وتتلقى الأقليات العرقية أو الإثنية قرابة 8% من منح الدولار. وفي الوقت الذي تستهلك فيه برامج الدعم أكثر من 40% من منح الدولار، يتلقى الدعم العملياتي العام أقل من 20% (Foundation Center 2004). يبدو أن المؤسسات ما زالت مهمة بصورة أكبر بالمشاريع بدلاً من دعم التكاليف الأساسية، على الرغم من الاستغاثات المستمرة لمزيد من المانحين غير الربحيين.

مقلدو الموضة

يرى مكلي (McIlnay, 1998) أن المؤسسات تتبع الأشياء ولا تبدؤها؛ فعلى سبيل المثال بدأت حركة الحقوق المدنية في الولايات المتحدة عام 1955م بمقاطعة حافلات مونتغمري، ولكن منح المؤسسة لم تكن على قدر من الأهمية حتى 1962م، «وقد كانت منح المؤسسات للمنظمات التي تخدم بصورة مباشرة النساء والأقليات بسيطة طاردة خرافة أن المؤسسات هي منظمات جالبة للتغير الاجتماعي، ومناقضة للأوصاف التي ادعتها المؤسسات لنفسها» (McIlnay 1998: 11). وعلى النمط نفسه يرى كل من فينسانت وفارو (Vincent and Pharoah 2000) في المملكة المتحدة أن المانحين يميلون عامة إلى معالجة المشكلات بصورة مشابهة، وهو ما يشير إلى درجة كبيرة من الاتساق في الطريقة التي تعالج بها المؤسسات الحاجات، ومن ثم يكشف إعطاء المنح عن أنماط قوية من (الموضة) من خلال المؤسسات.

تمويل القوانين عوضاً عن حاجات المشاريع

وثمة نقد آخر يوجه للمؤسسات؛ أن حجم المنحة تقرره مبادئ عامة ضمن المؤسسات، وليس حاجات المشروع أو الاقتراح، وبعبارة أخرى يتعلق حجم المنحة لا بما يحتاجه تحقيق أهداف المنحة، ولكن بحاجات المؤسسات التنظيمية (للتحكم في عوامل المجازفة أو نشر توزيع المنحة، وهكذا).

القليل من الموارد للقليل من الوقت

انتقد العديد من المعلقين ممارسات المؤسسات الرئيسة لتركيزها في المنح الصغيرة قصيرة المدى، ويوضح سكلووت النقطة بروح النكتة عندما ينتقد المؤسسات لتصرفها مثل «متابعي البورصات، فنجلس ورأسنا متجه إلى الأمام، ونحن نتابع حركة الأسهم على الشاشة، ونضع بصورة متكررة قطعاً نقدية صغيرة أملين بربح كبير... إننا نعقد أحلاماً كبيرة على ارتفاع الأسعار ولو بنسب صغيرة... ولكننا في الواقع نخسر من أحلامنا أكثر مما نكسب» (Skloot 2001).

دع ألف زهرة تفتتح - وتموت

إن الشكوى من أن المؤسسات غير فعالة لأنها تبعثر أموالها بعثرة كبيرة وبأحجام قليلة ترتبط بدقة بالنقد الذي يرى أنها غير فعالة؛ لأنها غير ناجحة في خياراتها وتفتقر إلى التركيز؛ فعلى سبيل المثال يعطي كوفنغتون (Covington 1997) صورة نمطية عن المؤسسات بوصفها «صغيرة، غير إستراتيجية، ولا رؤية واضحة لديها»؛ ويخلص شومان (Schumann 1998) إلى أن المشكلة الأساسية هي أن كثيراً من الأموال تُصرف (بحماقة).

لقد رأت المؤسسات الخيرية الرئيسة في افتقارها إلى بؤرة تركيز محددة سلفاً نموذجياً، فضيلة توضح ديموقراطيتها واستجابتها، ولكن «في الوقت الذي قد يجادل فيه بعضهم أن هذه

الطريقة (دع ألف زهرة تتفتح) ديموقراطية في جوهرها، وعادية ونمطية أمريكية، إلا أنني أراها استبدادية، وغير فاعلة ومتعنتة، نمطية أمريكية» (3: Skloot 2001).

مفردة في الضيق/مفردة في الوصف

ومع أن النقد وُجّه للمؤسسات الرئيسية لافتقارها إلى التركيز على جوانب النشاط وأعداد المنظمات التي تمولها، فقد وُجّه النقد لها أيضًا لعكس ذلك؛ أي بسبب تركيز ضيق بوضوح أو غير واضح في خطط المشروع وموافقات المنح. وهناك وجهة نظر ترى أن المؤسسات تخفق في أن تكون فاعلة بصورة كاملة؛ لأنها تقنية بصورة واضحة حول العمل الذي تموله، ومن ثم تغلق النقاش في طبيعة المشكلات وتعريفها مبكرًا جدًا؛ فعلى سبيل المثال يرى تومي أن السمة المحددة للمؤسسات هي أنها تدعم غير المتوقع، وغير الجوهري، وملء الفجوات؛ فالمؤسسات ليست مجهزة مباشرة لإحداث التغيير، «بل إن دورها هو تحديد أفراد موهوبين ومبدعين في حقول تخصصهم لدعم عملهم». ويجري تومي مقارنة بدور النشر؛ فدور الناشر هو جذب مجموعة من المهارات والخبرات إلى عملٍ غرضه إيصال الكلمة المكتوبة إلى العامة، وتضم مهارات النشر التحرير، والتسويق، والتصميم، وقبل كل شيء المقدرة على إدراك وتشجيع الكتاب الموهوبين، إلا إن الناشرين لا يكتبون روايات بأنفسهم (1998: Tomei).

الإفراط في توكيد تمويل المشاريع

اسأل أي مؤسسة غير ربحية عن أشد ما تحتاجه وترغب فيه، وستأتيك الإجابة «نحتاج إلى مزيد من التمويل الأساسي والدعم العملياتي»، ولكن أغلب ما تعطيه المؤسسات الرئيسية هو تمويل مشاريع (قصيرة الأمد). ومرة ثانية: قيل إن هذا هو أحد الأسباب وراء كون المؤسسات الكبيرة أقل فاعلية مما يمكن أن تكون عليه. ويربط كل من بوثويل (2001: Bothwell) وبيركمان (1999: Burkeman) هذا التفضيل الظاهر لتمويل المشاريع عند المؤسسات الكبيرة بـ(فقدان الثقة بالمستفيدين)، ومن ثم يفسر إجماعها عن الانخراط في مستوى فقدان السيطرة الذي ينطوي عليه التمويل الأساسي.

التمويل المنعزل

يتعلق النقد الموجه للمؤسسات الأساسية لإفراطها بتوكيد تمويل المشاريع بالادعاء أنها كانت غير فعالة في بناء تغيير مستدام؛ لأن تمويلها قد اعتمد سياسة وبرنامجاً تقليديين، وذلك من خلال الأسلوب (المنعزل) (أي إنها ترى المشكلات الاجتماعية منفصلة ولا يتعلق بعضها ببعض). وقد لا يؤدي ذلك إلى إعاقة ظهور أفكار وحلول إبداعية جديدة لمشكلات قديمة وحسب، ولكنه يخلق أيضاً أو يسرمد (عوائق تعيق النفاذ ونقاط الاتصال من خلال القضايا) بين المؤسسات غير الربحية. «إن المنظمات التي عملت منعزلة أخفقت في العمل مع أصحاب المصلحة خارج شبكات العلاقات التقليدية، ومن ثم أخفقت في إنجاز تغييرات أوسع» (Bothwell 2002, quoting Drabble and Abrenilla 2000).

أفكار رومانسية عن المنظمات غير الربحية

يبدو أن معظم المؤسسات تعمل على الافتراض الآتي: (أ) إن ما تختار المنظمات غير الربحية فعله هو دليل مناسب على الحاجات الاجتماعية ومشكلات المجتمع؛ و(ب) إن المنظمات غير الربحية هي الموقع الأساسي للتفكير والابتكار الجديدين عامة. إن هذه الأفكار تقاوم بضراوة على الرغم من الدراسات العديدة التي توضح أن وجود المؤسسات غير الربحية يُربط بطريقة ناقصة تماماً بالحاجة الاجتماعية (Perrow 2001; Flynn and Hodgkinson 2002; Kendall 2001). وأن المنظمات غير الربحية ليست تجديدية على نحو خاص (Kramer 1990). على أي حال فإن الفكرة المهمة هي أن المؤسسات تبدو مقفلة نسبياً في تمويل المنظمات غير الربحية، وتجد من الصعوبة بمكان تمويل الأفراد أو المجموعات باستثناء الكيانات المعفاة ضريبياً. من المؤكد أن سبباً أساسياً وراء هذا التقليد؛ هو قانون الضرائب، لا سيما في الولايات المتحدة، وبوسع المرء أن يسأل عن الفائدة الكلية لهذا الأسلوب.

الافتقار إلى التعاون والتعلم

إن انتقاد المؤسسات بأنها فردانية بصورة فاضحة، وفقيرة جداً في مظاهر التعاون، أدى في كثير من الأحيان إلى المطالبة بالمشاركة والتعلم. ويقول سكلوت Skloot مستمراً في التشبيه الخاص بصالة تداول الأسهم: «نجلس مشدودي الانتباه إلى الأمام وبصورة قائمة تماماً، ونادراً ما يزيغ بصرنا عن الأيقونات سريعة الدوران، ولا نتفاعل مع اللاعبين الآخرين على يميننا أو يسارنا، ولو فعلنا فلن نتعلم كثيراً على أي حال؛ لأنهم يتصرفون بالطريقة نفسها تماماً كما نحن». وإن كثيراً من الأعمال الخيرية «لا سيما المؤسسات المنة الكبرى» تعمل منعزلة، ونادراً ما تتقاسم المهمات أو النتائج. إننا نعطي منحاً اعتماداً على كدٍ مطلوب غير كاف، ومعلومات على صلة بالموضوع جزئياً، أو الحدس البسيط. وبعد إنجاز المنحة نادراً ما نتقاسم ما نعرفه حقيقة - الجيد والسيئ والبشع - مع المستفيدين أو مع حتى زملائنا. إننا سدج جداً في التعاون من خلال البرنامج، ونادراً ما نتعاون ثنائياً من أجل كسب متبادل... لا توجد أي دوافع في الأعمال الخيرية لفعل ذلك. وأخيراً، لا نقيس نجاحنا ونصحح مسارنا ونتعلم عن قصد» (Skloot 2001: 3_4). ويقترح تصويت حديث في مؤتمر معهد الأداء Titleist Performance Institute - TPI أن الافتقار إلى التعاون يُعدُّ واحداً من المشكلات الكبرى في الأعمال الخيرية.

موقف تبريري للمصاريف الإدارية الزائدة

حقيقة، قد يكون بعض مما يسمى التكاليف غير المباشرة مجرد هدر وأموال غير فعالة، وأخرى هي مجرد تكاليف إجراءات منح جيدة أو تحقيق تغيير مستدام، وهي تشبه الاستثمارات ونفقات (ابحث وطور) أكثر مما هي نفقات غير مباشرة بالمعنى الأنسب للكلمة، ومع ذلك فإن عدداً من المؤسسات تتخذ موقفاً دفاعياً حيال النفقات غير المباشرة، بدلاً من الدفاع عنها بقوة بوصفها أمراً ضرورياً لإدارة المعرفة والفاعلية. إن تكلفة توفير قروش من النفقات غير المباشرة غالباً ما يكون السبب وراء عدم كون المنحة فعالة بصورة أفضل.

المبالغة في التشديد على التخطيط

مع أن بعض المؤسسات تكره التخطيط، فإن رسم الخطط والتمسك بها أصبح بالنسبة إلى بعضها الآخر شيئاً مقدساً مسؤولاً عن جعل كل شيء صحيحاً. يعتمد التخطيط على مجموعة من التصورات الإدارية أو العقلانية قد تعمل أو لا تعمل في الأعمال التجارية؛ ولكنها على العموم غير مناسبة إلى حد ما لتعقيدات العالم الحقيقي أو التغيير الاجتماعي حيث للصفات مثل المرونة، والمصادفة، والفرص، والحلول الوسط دور واضح.

تعمل المؤسسات مع أي مصفوفة من التصورات العقلانية التي تكمن علناً أو ضمناً وراء ممارساتها وسياساتها في تقديم المنح، والأشد وضوحاً هو أن هذه النظريات تشمل التصور بأن المشاريع (الجيدة والناجحة) هي وظيفة الأفكار الجيدة، والخطط المدبرة بعناية، والتنظيم الجيد. وتعدُّ العمليات والبنى التنظيمية، والإدارة، والمصادر المالية، محددات أساسية وأدلة على النجاح المحتمل للمشروع: الأهداف الواضحة، والتخطيط، وعمليات التحكم هي أدلة مهمة بوجه خاص على المنظمة (الجيدة) أو القادرة.

والأكثر أهمية هو أن الأساليب المهيمنة العقلانية في تقديم المنح تفترض أنه من الممكن خلق مستقبل معروف والتنبؤ به (Fowler 1995)، وحسب وجهة النظر هذه فالمشكلات كلها لها أسباب فردية ومعروفة، ولا جدال حولها، وهناك حل معروف يمكن أن يصنعه المال، «ومستقبل المنظمات غير الربحية والبيئات التي تعمل بها ستكون استمراراً للنزعات الحالية» (Leat 1999). هذه فقط بعض التصورات الكامنة وراء النموذج العقلاني في التخطيط والتغيير الذي تتبناه ضمناً عدد من المؤسسات الرئيسة المعبر عنه في عملياتها لتقديم المنح.

أما وجهة النظر الأقل عقلانية -وربما الأكثر واقعية- فهي أن المنظمات موجودة في بيئات تنظيمية معقدة (قانونية واقتصادية وسياسية) دائمة التغيير اجتماعياً، تصطدم بمسارات الفعل وتقيدته وتحوله وتدعمه، ومن المؤكد أن ما يعانيه النقص في الإمداد وخطط العمل القابلة للتطبيق، هو عادة تلك التي توفر أساساً لترك الساحة بدلاً من اعتماد خطط عمل، وعليه فإن المعرفة، والسلطة، والالتزام، والمصادر، وغير ذلك، غالباً ما تكون محدودة؛ ولهذا السبب

وأَسباب أخرى تكون شبكات التواصل غالباً حاسمة في إنجاز الأشياء، والمنظمات والهيكل التنظيمية قد تسهل ما يمكن رسم خارطة له، ولكن الناس -الأفراد- قد يكونون أكثر أهمية من الهياكل التنظيمية، وليس أقل؛ وذلك بسبب مقدرتهم على التكيف باستمرار مع مطالب وعوائق جديدة وبناء علاقات (Hogwood and Gunn 1984; Leat 1999).

نظرية التغيير - أو أي نظرية - لا تكفي

يؤدي الافتقار إلى نظرية - أو حقيقة أي نظرية - للتغيير الاجتماعي إلى كثير من المحددات المذكورة آنفاً، حيث تقول المنظمات إنها تريد صنع فرق، ولكنها غالباً تخفق في بلورة ما يجب أن يتغير، أو من يجب أن يغير، أو كيف يمكن الوصول إلى أولئك الناس أو المؤسسات؛ فعلى سبيل المثال سعت مؤسسات عدة لمعالجة فقر الأطفال من دون ربط ذلك بالأجور المنخفضة أساساً في مهن نسوية عدة، أو بعدم ملاءمة أنظمة دفعات دعم الأطفال.

التغيير الاجتماعي أمر معقد، ولا بد من العمل على عدة جبهات لبناء جماهير انتخابية ومجموعات ضغط للتغيير، إضافة إلى أنه ليس (عقلانياً) بالكامل، وأن تطوير نظرية أو نموذج له يجب عدم خلطه بالنسخة الخيرية من خطط الأعمال التجارية التقليدية. وينطوي إنجاز نظرية للتغيير على براغماتية واغتنام الفرص، كما توضح حالاتنا الدراسية.

الإخفاق في المتابعة حتى النهاية

هناك نتيجتان أخريان لافتتار المنظمات إلى نظرية للتغيير؛ الأولى هي أن كثيراً من المنظمات أقل فاعلية مما يمكن أن تكون عليه؛ لأنها تخفق في البناء على الإبداع لتحقيق الابتكار، فهي تخفق في فهم أهمية النشر و(التسويق) في تبني الأساليب الجديدة وتضمينها. والثانية هي أنها تخفق تماماً في فهم أهمية التواصل مع صنّاع السياسات والقرارات، ومن الأمثلة على المؤسسات التي تفعل ذلك بنجاح مؤسسة جوزيف راونتري Joseph Rowntree Foundation لنشرها نتائج مستهدفة لكل مشروع من مشاريعها الأساسية على نطاق واسع،

وبوصف ذلك جزءاً من إستراتيجية تواصل أوسع لتحفيز النقاش في الأوساط الرسمية وفي وسائل الإعلام، فقد زادت هذه بدرجة كبيرة مستوى الاهتمام بعملها.

الإخفاق في الالتزام بالسياسات

على الرغم من أن المؤسسات الخيرية تستشهد في بعض الأحيان (وفي رأينا يُعدُّ ذلك أمراً غير صحيح) بقيود قانونية حجةً لتفادي الانخراط في المواضيع السياسية، فلعل هناك سبباً آخر؛ ألا وهو نقص النظريات الواقعية لتغيير المجتمع، ونتيجة لذلك فعالمياً ما تخفق المؤسسات الخيرية في إدراك أن التغيير المستدام نادراً ما يحدث من دون تدخل الحكومة بصورة ما، وفي مستوى ما، سواء كانت سياسة مبتكرة، أو ممولّة، أو منفذة، أو مؤيدة. وتعطينا دراسة الحالات لدينا أمثلة متنوعة عن طريقة تدخل الحكومة بصورة كبيرة؛ وأن ذلك يزيد من إمكانية التغيير وديمومته.

التركيز المفرط على المال

يميل عالم المؤسسات إلى ترتيب أعضائه على حجم أرصدهم ودخلهم؛ والمال هو أيضاً العملة التي تعطيها المؤسسات، وتسوغ أنشطتها (على سبيل المثال عدد الهبات الممنوحة وحجمها). وتقع خلف هذا التركيز على المال تصورات معقدة حول قوة المال.

«إن الاعتماد التقليدي على مجرد إعطاء المنح لتحقيق أهداف المؤسسة قد يكون العائق الأكبر في ميدان الأعمال الخيرية» (Prager 1999)، وذلك لأن التركيز على تقديم المنح يؤثر في كل شيء تقوم به المؤسسة، ما يؤدي إلى عدم توازن القوة، ويجعل من المستحيل خلق مشاركات ذات معنى تكون أساسية في معالجة المشكلات الاجتماعية المعقدة. ولخلق فرق يجب أن تتصرف المؤسسات بانتظام لتوظف تقديم المصادر كلها المتوافرة إستراتيجياً.

إن تقديم المنح- تحويل المصادر المالية من المؤسسة إلى منظمات أخرى- يفترض ضمناً أنه يمكن حل المشكلات الاجتماعية مباشرة أو بصورة غير مباشرة بواسطة النفود، فالمال

هو أساس كل الحلول، هكذا يمضي التفكير، وإن مزيداً من المال لصنع مزيد من المنح يجعل المؤسسات أكثر فاعلية، والتصور القائم هو أننا نعرف ما يجب فعله، وكل ما نفتقر إليه هو المال فقط.

في الواقع غالباً ما يربط الافتقار إلى إيجاد الحلول للمشكلات بنقصان المعرفة، والأفكار، أو الإرادة السياسية، وليس الافتقار إلى المال؛ فالإفراط في توكيد قوة المال قد يشنت انتباه المؤسسات عن المهمة الصعبة المتمثلة في تحليل ما يحتاجه الأمر حقيقة لتحقيق فرق مستدام، والافتقار إلى نظرية واضحة للتغيير الاجتماعي، مقرونة بتركيز على المال، يمثل تجميعاً مخدراً كاملاً يهدد المؤسسات فتقبل بأساليب العمل الموجودة. ومن سخرية القدر أن المؤسسات تمتلك أو لا تمتلك من حيث المبدأ، مصادر أخرى غير المال.

إيجاد دور مميز

قدمت ادعاءات مختلفة تماماً عن المؤسسات؛ عن وجودها (الإطار رقم 1-2)، ومسوغها المستمر (الإطار رقم 2-2). ورأى محللون مثل أوديندهال (Odendahl 1990) أن المؤسسات يمكن أن توجد ليس بوصفها حلاً لمشكلات اجتماعية متنوعة، ولكن خياراً للأثرياء وليس بالضرورة لكل أفراد المجتمع؛ فقد تعمل المؤسسات ليس فقط لخدمة مجموعة من الناس المعفيين من الضرائب قانوناً، ولكن أيضاً بوصفها وسيلة لحرف الانتقاد والاستياء بسبب الثروة الموزعة بصورة غير عادلة في المجتمع الديموقراطي؛ ومهدئة للوعي (كيف يمكن أن يكون الفرد ثرياً بصورة فاضحة، وكيف جمعت ثروة المؤسس أو اكتسبت)؛ ولتحقيق الأهداف الشخصية واهتماماتها؛ وتجنب تدخل الدولة في مشكلات المتبرع اهتماماً بها؛ والأكثر حسماً فعل كل ذلك مع إمكانية تحكم المتبرع فيه. والمثير للجدل هو أن ما يميز تكوين المؤسسة الخيرية عن الصدقات الأخرى أنه في الممارسة (ولكن ليس ذلك ضرورياً قانوناً) يحتفظ المتبرع وعائلته وشركاؤه بالسيطرة على الهبة (Whitaker 1979; Odendahl 1990; Burkeman 1999) (1974)، ويمكن الإدلاء بنقاط مشابهة حول بعض المؤسسات على هيئة شركات.

الإطار رقم 1-2 لماذا المؤسسات الخيرية؟

بغض النظر عن تطورها التاريخي بوصفها مؤسسات خيرية، ما الحجج النظرية والتجريبية التي يمكن أن تقدم تأييداً لوجودها أو ضده في القرن الحادي والعشرين؟
الادعاء: توجد المؤسسات لأنها تأتي بالمال الخاص ليكون في خدمة المصلحة العامة؛
ومن ثم توفر خيارات إضافية لما توفره الدولة أو السوق.

وخاصة:

- بالنسبة إلى المؤسسين: بوصفها مؤسسة، تستجيب المؤسسات الخيرية لمطالب موجودة، وتزود (عملياً ومن حيث المبدأ) فاعلي الخير بوسيلة قانونية للتعبير عن اهتماماتهم الخيرية ومتابعتها.
- بالنسبة إلى الحكومة: توفر المؤسسات الخيرية مصادر إضافية (أموال، وخبرات، وخدمات مباشرة، إلخ) تكمل العمل الحكومي؛ ومن ثم تحقق استخداماً أكثر مثالية لكل من الأموال الخاصة والعامة.
- بالنسبة إلى المجتمع المدني: المؤسسات الخيرية هي مصدر مستقل للتمويل، يساعد المجتمع المدني على الموازنة مع قوى الأسواق والدولة، وهو ما يساعد على منع الهيمنة وتمزيق بقية المجتمع.
- الادعاء المضاد: قد تمتلك المؤسسات بعض السمات المفيدة؛ ولكنها في نهاية المطاف نخبوية، وغير ديموقراطية، وأساساً غير مهمة للمجتمع الحديث، وإن الامتيازات التي تتلقاها وتدعمها قد تفوق بكثير الفوائد التي تخلقها.
- بالنسبة إلى المؤسسين: توجد المؤسسات الخيرية لتوفير حل لمشكلات الأغنياء لا الفقراء.
- بالنسبة إلى الحكومة: تتدخل المؤسسات بالعمليات الديموقراطية وتمتص الثروة من قاعدة الأمة الضريبية؛ إنها تمثل المكان غير الصحيح لصرف الأموال العامة.

- بالنسبة إلى المجتمع المدني: تستمر المؤسسات في البقاء ليس لأن هناك دليلاً على أنها تقوم بأي شيء قيّم أو أنها تتمتع بدعم واسع الانتشار، ولكن بسبب الجهل، والافتقار إلى الإرادة والاهتمام السياسيين، والاعتقاد بخرافات المؤسسات عن نفسها.

الإطار رقم 2-2 عالم من دون مؤسسات خيرية؟

ما الذي سنفقدّه إذا ما ألغيت المؤسسات الخيرية؟ هل سنعيد إيجادها من جديد؟
الادعاء: المؤسسات توفر فوائد اجتماعية تفوق تكلفتها؛ وسن فقد هذه القيمة المضافة إذا ما ألغيت المؤسسات الخيرية أو لم تلق التشجيع من خلال التشريع الضريبي.

- بالنسبة إلى المؤسسين: من بين أصناف النشاط الخيري أثبتت المؤسسات الخيرية أنها أكثر إفادة وموثوقية بالنسبة إلى المتبرعين، والقيمين، والمستفيدين، مقارنة بالأصناف البديلة، لا سيما الأعمال الخيرية الفردية (غير المنظمة).

- بالنسبة إلى الحكومة: المؤسسات الخيرية مزدوجة الفائدة؛ فهي تضيف للحكومة أنشطة سهلة سياسياً وحيث الحاجة ماسة إليها؛ ويمكن استخدامها بوصفها أدوات لتنفيذ السياسات الحكومية.

- بالنسبة إلى المجتمع المدني: تعد المؤسسات الخيرية بمنزلة المصارف بالنسبة إلى المجتمع المدني؛ فهي تساعد على تمويل المشاريع المبتكرة، والمحفوفة بالأخطار التي لا تدعمها السوق ولا الدولة، ويحتاج سير عمل المجتمع إلى مؤسسات مالية مستقلة.

- الادعاء المضاد: المؤسسات الخيرية وسيلة باهظة التكاليف لتخصيص أموال خاصة للمصلحة العامة؛ فبدلاً من توليد قيمة مضافة، فهي مجرد تكلفة صافية على دافع الضرائب. يجب ألا تشجّع السياسة الحكومية خلق المؤسسات، ويجب التخلص من المؤسسات الموجودة تدريجياً.

- بالنسبة إلى المؤسسين: ربما كانت المؤسسات الخيرية أدوات مفيدة في الماضي، ولكن توجد الآن خيارات أكثر مرونة وفاعلية متوافرة للأنشطة الخيرية.
- بالنسبة إلى الحكومة: تقع المؤسسات الخيرية في فئة الوسائل غير الفاعلة ضريبياً لتحقيق المصالح العامة؛ ويبدو أنه من الصعب تسويق مكانتها التي تعفيها ضريبياً حتى تحقق بوضوح حاجات عامة محددة وتلتزم ببرامج الحكومة.
- بالنسبة إلى المجتمع المدني: المؤسسات الخيرية هي من مخلفات الحقبة الصناعية، وتعبير متواصل عن أنظمة الطبقات القديم، وما زال عليها أن تصبح جزءاً من مجتمع حديث أكثر حركة، وانفتاحاً وتنوعاً.

ويؤكد كل من بورتير وكرامر (Porter and Kramer 1999: 121-30) أن على المؤسسات مسؤولية تحقيق تأثير اجتماعي لا يتناسب مع إنفاقها، لا أقله هو أن بعضاً من الأموال التي تعطى هي من أموال دافعي الضرائب. ويصلان إلى خلاصتين؛ الأولى أن المؤسسات التي تعمل إستراتيجياً (لتعمل بصورة أفضل) لتحقيق هذا التأثير غير المتناسب قليلة جداً؛ والثانية أن المؤسسات وسيلة باهظة التكاليف لخلق فائدة اجتماعية قياساً بالضرائب أو الإعطاء الفردي المباشر، وإن الفائدة الاجتماعية المؤجلة التي تنتج عن هبات المؤسسة، مقارنة بالفائدة الناشئة عن الضرائب والإعطاء المباشر، يجب أن توضع في سياق مجموعتين إضافيتين من التكاليف: تكاليف إدارية سببها المؤسسات، وتكاليف للمستلمين التزاماً بعمليات التطبيق وتقديم التقارير. وبأخذ كل هذه العوامل بالحسبان يخلص بورتير وكرامر (Porter and Kramer 1999) إلى أنه قد تكون المؤسسات باهظة التكاليف اجتماعياً؛ ومن ثم فهي وسائل غير عادلة لتسخير الأموال الخاصة في خدمة الأغراض العامة.

وقد حددت الكتابات حول المؤسسات الخيرية عدداً من الأدوار للمؤسسات (Anheier and Daly 2006; Prewitt 1999; Toepler 1999)، وتُفهم (الأدوار) على أنها التوقعات المعيارية لدى أصحاب المصلحة فيما يتعلق بهدف المؤسسات وأدائها، وكما سنرى

تتجمع الأدوار حول أساليب محددة، وقبل مناقشة هذا الموضوع نعرّف بهذه الأدوار، ونناقش الدليل لنقترح أن المؤسسات تحقق التوقعات التي تنطوي عليها هذه الأدوار.

دور المؤسسات هو إعادة توزيع الثروات من الأغنياء إلى الفقراء

إن فكرة أن الدور الرئيس للمؤسسات هو الانخراط في إعادة توزيع الثروات، تتسجم مع الصورة التاريخية الشائعة المتمثلة بمساعدة الفقراء والمحتاجين. ويتناسب هذا الدور أيضاً مع كثير من وصفات المحسنين - لا سيما في القرن التاسع عشر - للنموذج الخيري، ودوافعهم للإعطاء ثانية ودفع مستحقات، وربما ينم عن ضيق أخلاقي حول عمق الهوة بين الأغنياء والفقراء.

من المؤكد أن هناك اليوم عدد من المؤسسات التي تتبنى قصداً سياسة تمويل أعمال في تجمعات سكنية بائسة على وجه الخصوص؛ على أمل أن تعدّل بصورة ما توزيع الثروة. إن إعادة توزيع المصادر هدف جذاب بصورة واضحة لأسباب عدة؛ أحدها أنه يساعد على خلق مجتمع أكثر عدلاً من دون هيجان اجتماعي واقتصادي جذري، وسبب آخر هو أنه ضروري لديمومة الترتيبات الاجتماعية والاقتصادية الموجودة على المدى البعيد. وبعبارة أخرى إن إعادة التوزيع طريقة للتعامل مع الآثار الجانبية المدمرة لنظام السوق.

ولكن هناك مشكلات متنوعة بإعادة التوزيع بوصفها المسوغ الوحيد أو الأساسي لوجود المؤسسات، ربما كانت أضعف نقطتين على الإطلاق في هذه الطريقة هما:

- ليس واضحاً أن منح المؤسسة بصورة عامة قابلة لإعادة توزيع حقيقة؛ ففي الواقع تذهب نسبة كبيرة من منح المؤسسة الإجمالية - من دون أدنى شك - لدعم مناطق الاهتمام، ومناطق جغرافية بعيدة جداً عن حاجات واهتمامات الفئات الأكثر عوزاً في المجتمع.
- وحتى لو أنفقت المؤسسات حقيقة القسم الأكبر من أموالها بأساليب توزيعية، فليس واضحاً أن النتيجة ستكون توزيعية، أو أكثر توزيعية، كما لو كانت أموال المؤسسة قد جمعت ضريبياً

وأنفقتها الحكومة (Prewitt 1999). وبعبارة أخرى: يجب أن تكون المؤسسات توزيعية بصورة عالية جداً مقارنة بالدخل الضريبي السابق لكي يكون هذا التسويغ فعالاً.

دور المؤسسات هو التشجيع على الابتكار

إن التشجيع على الابتكار في المفاهيم والقيم، والعلاقات الاجتماعية، ووسائل فعل الأشياء، كان منذ أمد بعيد دوراً متعلقاً بالمؤسسات، والابتكار هو هدف تنفذه مؤسسات تعمل في طبقة واسعة من مناطق العلوم، والبحث، والآداب، والصحة، والخدمة الاجتماعية والبيئة.

ودور التشجيع على الابتكار جذاب للمؤسسات لأسباب عدة؛ أحدها أنه يوفر خط تفريق بسيطاً واضحاً تماماً بين دور الحكومة ودور المؤسسات، وسبب آخر هو أنه كان- في الماضي- طريقةً لتقييد انخراط المؤسسة في الأعمال السهلة، فإذا ما وجدت المؤسسات لدعم الابتكار فهذا سيمكنها من الانهماك بصورة قانونية في التمويل القصير المدى. وما إن يتوقف الشيء عن كونه ابتكاراً، فقد تنسحب المؤسسات بوعي تام، وتتحرك إلى دعم آخر قصير المدى، وبذلك تكون المؤسسة قد أدت دورها؛ ولذلك فإن تسلم فاتورة عمل بعيد المدى هو من اهتمام شخص آخر.

وسبب آخر لكون دعم الابتكار مناسباً على نحو خاص للمؤسسات هو أن عدم مسؤوليتها أمام الناخبين والزبائن يعني أنها يمكن أن تتصرف بمعزل عن الرأي العام؛ إذ يمكنها أن تجازف وتشتري أعمالاً فنية، أو تؤدي أدواراً قد لا تحبها العامة بداية، ويمكنها أن تمول بحثاً وتجارب يتضح في النهاية أنها كانت مسدودة الأفق تماماً، وقد تدعم بحوثاً حول مستخدمي المخدرات، وطالبي اللجوء، ومجموعات أخرى لا تتطلب تعاطفاً شعبياً مطلقاً. وقد أدت هذه المقدرة على ركوب المجازفات مؤخراً إلى وجهة نظر رائجة حالياً ترى المؤسسات على أنها رجال أعمال مغامرون اجتماعياً. وقد طُورت وجهة النظر هذه مؤخراً من قبل كتاب مختلفين، ولكن واجهت تحدياً بأنه نموذج خطر يشجع على الانخراط الزائد، وحتى التدخل، من قبل المتبرعين بالهبات (Letts et al. 1997; Sievers 1997).

ولكن إن نجحت المؤسسات في التشجيع على الابتكار فذلك أمر مفتوح للتساؤل؛ أولاً: لأن المؤسسات مترددة في إنفاق المال على بناء قاعدة معرفية والحفاظ عليها؛ فليس واضحاً أن المؤسسات قادرة فعلياً على التمييز بين العمل الابتكاري الصحيح والعمل الجديد أو العمل (المعاد قولبة شكله). ثانياً: إن إخفاق المؤسسات في الإنفاق على النشر، وإعادة النسخ إذا استدعى الأمر، يعني أن الأموال المصروفة على الابتكار هي أحياناً مجرد شمعة باهظة الثمن حُرقت بسرعة. لا يوجد هناك أي شيء فاعل أو مؤثر اجتماعياً حول تمويل الابتكار، إن لم تكن العمليات في مكانها لتعلم دروس إيجابية وسلبية، وإيصالها إلى المجتمع الأوسع. أما أشكال الابتكار فهي دائمة وقيمة فقط إن كانت المصادر متوافرة للتطوير والصيانة كما سنناقش لاحقاً؛ المؤسسات لا ترى - غالباً - أن ذلك مسؤوليتها، والحكومات غير راغبة - بصورة متزايدة - في تحمل تمويل مشاريع الابتكار التي تبدوها المؤسسات الخيرية.

المؤسسات تُشجّع التغيير الاجتماعي، والسياسي، والممارسة

يرتبط إحداث التغيير الاجتماعي أو تشجيعه بالابتكار بدرجة كبيرة، وغالباً ما يُنسب إلى المؤسسات الخيرية، إن لم تنسبه المؤسسات تنسبه إلى نفسها (Prewitt 1999)؛ وتوجد نسخ عدة مختلفة نسبياً من التغيير الاجتماعي تُنسب للمؤسسات؛ وهي تضم:

- التشجيع على تغيير الهيكل التنظيمي (غالباً ما يُنسب إلى بعض المؤسسات الخيرية في الولايات المتحدة في مُدد محددة من التاريخ من قبل منتقديهم المحافظين).
- تعزيز الاعتراف بالحاجات الجديدة ودعمها.
- تمويل مشاريع صغيرة الحجم، وغالباً ما تكون محلية يؤمل أن تتطور إلى أنشطة أكبر، وعلى مستوى أوسع.
- تغيير الطريقة التي نفكر بها في المواضيع الاجتماعية وحلولها، بالإضافة إلى الخطط الثقافية والسياسية للحلول الممكنة.
- زيادة المساهمة وتمكين الناس المستثنين من النشاط السياسي والحلول التطبيقية.

- توضيح إمكانية الطرائق الجديدة للعمل.
- التشجيع على استكشاف أفكار وأنماط ثقافية جديدة.

إن فكرة أنه بوسع المؤسسات أن تشجع فعلاً على التغيير الاجتماعي كان لها دائماً منتقدوها، وكتب أحد الممارسين والمعلقين الأمريكيين الرواد في وقت التحقيق في المؤسسات الخيرية الأمريكية:

إن الخرافة الكبرى عن المؤسسات الخيرية اليوم هي أنها موجودة بثبات على الحافة المتقدمة من التغيير الاجتماعي، وتدار بقيمين وموظفين بعيدي النظر يتخذون ببراعة قرارات شجاعة حول توزيع الأموال المؤتمنين عليها. في هذه الخرافة تعرّف الأموال بأنها بذور الذرة ورأسمال المغامرة التي تربط المؤسسة تفويضياً باثنين من أنبل التقاليد في الحياة الأمريكية: الأعمال الزراعية، والمقاولات. ولكن في الحقيقة، لا تملك المؤسسات الخيرية سوى مقدرة مقيدة جداً لإحداث التغيير الاجتماعي؛ وذلك لأنه في أغلب الحالات لا يكون للأموال التي بحوزتها اليد الطولى الفعالة؛ وبسبب أن الطبيعة الائتمانية للإدارة والإنفاق لأموال الصندوق تدعو للحذر. وعلاوة على ذلك، فقد تشعر المؤسسات أن العامة غير مرتاحين من دورها المؤثر جداً في تحديد وجهة سير المجتمع، وهذا الإحساس قد يكون معيقاً لها.

وما يدعو إلى الغرابة أنه من الصعوبة بمكان العثور على أمثلة عن مؤسسات تخلق تغييراً اجتماعياً كبيراً، على الرغم من الإنفاق الضخم المتراكم عبر السنوات؛ فعلى سبيل المثال على الرغم من مئات الآلاف من الجنيهاً التي صُرفت في السنوات الأخيرة على العدالة العنصرية من قبل مؤسسات في المملكة المتحدة (معظمها كويكر)، ما زالت عناصر العنصرية المؤسساتية التي حددها لجنة تحقيق ستيفن لورنس Stephen Lawrence Inquiry أول مرة موجودة. من الواضح أن الأمثلة الإيجابية تضم تمويل كادبيري لصندوق رنيميد the Runnymede Trust، وإسهام صندوق جوزيف راونتري الخيري Joseph Rowntree Charitable Trust في التوقيع على معاهدة أمستردام، وإذا ما عدنا إلى الخلف قليلاً فهناك دعم مؤسسات كارنجي للمكتبات العامة، أو نجاح المؤسسات السياسية المحافظة في الولايات المتحدة، إضافة إلى مستلمي جائزة روبرت و. سكرفينر للأعمال الخيرية الإبداعية، التي سنعمد إلى مراجعتها في الفصل 9-5.

من المؤكد أن على المرء أن يقر بصعوبة تحديد الإسهامات الدقيقة التي اضطلعت بها المؤسسات في التغيير الاجتماعي، ومن الواضح أنه لا بد من مزيد من جهود البحث لفحص الأمر بصورة أكبر، وفي الوقت نفسه فإن مجرد عدد قليل من الأزهار لا يخلق ربيعاً، فلو كانت أدوار المؤسسات أكثر من كونها هامشية في إحداث التغيير الاجتماعي، لكان من الأسهل العثور على أمثلة محددة بوصفها القاعدة لا الاستثناء.

ويتعلق بدور التغيير الاجتماعي التغيير السياسي والتغيير في الممارسة، ومرة أخرى: توجد صور أو عناصر مختلفة في هذا الدور:

- دراسة السياسة العامة (انظر مثلاً: Reeves 1969).
- تشكيل الرأي العام (Arnove 1980; Roelofs 1984/5).
- تطوير بحث اجتماعي، وبحوث أخرى تتعلق بالأمراض الاجتماعية والسياسة الحكومية (Bulmer 1999).
- التكيف مع الإخفاق الحكومي، وتبني وجهة نظر بعيدة المدى تتجاوز الإطار الزمني للاستحقاقات الانتخابية.
- تمكين التخطيط المتكامل، وتقديم الخدمات للناس الفعليين.
- تجارب ومشكلات في التغلب على الانقسامات المهنية والخاصة بالأقسام.
- توفير حيز للنقاش والتعبير عن القيم التي لا تتناسب مع الحكومة أو منطق السوق (Nielsen 1985).

وقد أظهرت الدراسات الأمريكية حول أدوار المؤسسات، لا سيما في إصلاح العناية الصحية، كم يمكنها أن تكون فاعلة في توفير قاعدة للنقاش السياسي. فقد عُدَّت المؤسسات لاعبين موثوقين، وغير منحازين في أساليبهم، ومهتمين بالمصلحة العامة، وكذلك فقد حصلت على علامات جيدة للمستويات المناسبة من الاستثمارات والوقت المبكر للتدخل في العملية السياسية، ولكن - كما يوضح أبرامسن وسبان (Abramson and Spann 1998, p. 10) - غالباً ما أخفقت المؤسسات الأمريكية في استغلال هذه الفرص، واعتبر راسمو السياسات خوف

المؤسسات الخيرية، وافتقارها إلى إستراتيجيات تواصل، ونتائج مناسبة، القيود الرئيسية على فاعليتها في الحلبة السياسية.

دور المؤسسات هو الحفاظ على التقاليد والثقافات

وفي الوقت نفسه هناك بعض المؤسسات التي تضطلع بصورة خاصة بالحفاظ على التقاليد، والأفكار، والمصنوعات الثقافية (على سبيل المثال الصندوق القومي National Trust في المملكة المتحدة، ومعهد الحماية التابع لصندوق غيتي the Getty Trust's Preservation Institute في لوس أنجلوس) وبصورة أكثر عمومية تحافظ على النظام الاجتماعي الموجود (Fischer 1983). إن أساليب التغيير الاجتماعي والحفاظ على التقاليد لدور المؤسسات هما عرضة بوضوح للنقد أكثر من ذلك في الحياة الحقيقية، كتفوق ديفيد على غولياث ببراعة. إن كلا الدورين- التشجيع على التغيير والحفاظ على التقاليد- يتطلبان الاعتراف بعوامل مهمة ثلاثة:

أولاً: بقدر ما تكون هذه المؤسسات فاعلة في تحقيق التغيير أو معارضته، فالاحتمال كبير أن تواجه معارضة شعبية قوية من أصحاب المصالح التي لا تخدمهم هذه التغييرات. وثانياً، هناك وجهة نظر تقول إن المؤسسات لا يمكنها العمل على مقياس تحويلي إذا ما عملت بمفردها؛ فمن دون مساعدة من الحكومة والسوق، من المحتمل أن تدخلات المؤسسات ستبتلعها قوى اقتصادية وثقافية واجتماعية أكبر. وثالثاً، إن قوة تأثير المؤسسات في دفع أو مقاومة التغيير الاجتماعي تعتمد جزئياً على نظرية التغيير الاجتماعي التي تطرح تساؤلات على المرء: (هل الأفكار هي (محرك) التاريخ، أم أن التطورات التقنية، وقوة الحركات الاجتماعية، وحوافز السوق، والتدخلات الحكومية، أو النصائح الأخلاقية حقيقة هي العوامل الرئيسية؟).

دور المؤسسات هو التشجيع على التعددية

إن التشجيع على التعددية هو الدور الذي تعزوه كثير من المؤسسات لنفسها، لا سيما في الولايات المتحدة، ويرى معلقون أمثال بريوت (Prewitt 1999) أن تشجيع التعددية هو الحجة الأكثر إقناعاً لوجود المؤسسات وشرعيتها⁽²⁾. ويأخذ دور تشجيع التعددية صوراً عدة:

• التشجيع على التجريب الاجتماعي والتنوع بصورة عامة.

الحد من هيمنة الحكومة في المجتمع الحديث (Karl and Katz 1981)، وتعمل بوصفها تريكاً لسيطرة الحكومة على السياسات البيئية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية.

تحمي المعارضين والحريات المدنية (Dowie 2001; McIlroy 1998; 1984; Ostrander 1993).

فعلى سبيل المثال اقترح بريوت، في كلمة في ندوة المؤسسات الخيرية الدولية العالمية الثانية في ألمانيا في عام 1999م، أنه يمكن أن تمول المؤسسات غير العادي أو غير المتوقع؛ لأنها ليست ملزمة بمطالب الاتفاق العام الملزمة التي توضع على القطاع العام، وباختصار يمكن أن تصعد المؤسسات من التنوع الطبيعي للقطاع غير الربحي؛ ومن ثم تسهم في التعددية. وهنا نجد مسوغاً لقطاع المؤسسات الخيرية، فلا إعادة التوزيع، ولا الفاعلية، ولا حتى التغيير الاجتماعي. مع أن قدرًا صغيراً من كل هذا يحدث. هو الأهم، ولكن إسهاماً مستمراً ودائماً في دعم الممارسة والفكر التعدديين، ومن خلال ذلك الإسهام يحدث التزام عميق بمبادئ التسامح والانفتاح اللذين يتدفقان من التعددية (Prewitt 1999).

لاحظ أن ذلك يتطلب قبولاً بالافتقار إلى (مطالب الاتفاق العام الملزمة)، والتصورات أن المؤسسات تعددية في تمويلها (ولكن يقترح الدليل أنها ليست كذلك) (Vincent and Pharoah 2000)، وأن أولئك الذين يمولونهم هم أيضاً (تعدديون) (من المؤكد أن التعددية الخالصة لا التعددية التي تشجع المطالب التي ينادي بها المتكلم، هي المرغوبة).

ما العمل؟

ماذا يقبع خلف النقد الموجه للمؤسسات الخيرية؟ من دون أدنى شك سيكون العالم مكاناً مختلفاً من دون المؤسسات الخيرية: فلقد كانت مسؤولة، ولو جزئياً على الأقل، عن مجموعة من المنتجات والخدمات المتنوعة؛ من صالات عرض الأعمال الفنية إلى المكتبات، واللحاحات ضد الأمراض، وقد تسببت في إحداث تغييرات سياسية من أنواع عدة. والجدير بالاهتمام أن عدداً من المؤسسات الأكثر استمرارية والتي أنشأتها المؤسسات الخيرية أتت من برامج

المؤسسات التي تبنت شيئاً قريباً جداً مما ندعوه النموذج الإبداعي؛ فعلى سبيل المثال إن صندوق بيبودي التعليمي، الذي أسس عام 1867م، لم يبحث عن توفير التعليم فقط، ولكن سعى لإطلاق حركة للتعليم العام في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أجل ذلك جند مجلساً من الأثرياء المحنكين سياسياً ولديهم شبكة تواصل ممتازة، وأطلق بعناية حملات دعائية مرسومة بدقة تهدف إلى (البحث دائماً عن نشر فكرة حيوية واحدة: التعليم العالمي للبيض)، واستخدم مواقع المظاهرات ومنح مماثلة لإقناع مديري مدارس المقاطعات المحلية، وانخرط في التأثير المباشر في أصحاب القرار عن طريق الإقناع (Smith 2002).

ومع ذلك - وكما اقترحنا في الفصل السابق - نجد أن نماذج المؤسسات الحالية وأدوارها تتضارب بصورة متزايدة مع العالم من حول المؤسسات الخيرية؛ فقد تغيرت حاجات المجتمع، وطُورت أدوات مختلفة للتعامل معها من قبل المنظمات غير الربحية، والشراكات بين القطاع العام والخاص، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، أو الحكومات المتطورة التي تتخلى عن مزيد من السلطات للمستويات الأدنى من الحكومة. وكانت نتيجة هذه التغيرات أن النماذج التقليدية للمؤسسات لم تعد مناسبة لأغراضها كما كانت في الماضي، وتبقى الطاقة الكامنة الحقيقية للمؤسسات الخيرية غير مستغلة، وهو ما يتسبب لها بنقد من كامل مكونات الطيف السياسي.

يقدم الجدول (1-2) تجميعاً لأساليب المؤسسات وأدوارها، وبالنسبة إلى الطريقة الخيرية فإن توكيد إعادة التوزيع المقرونة بالابتكار والحماية تتناسب بصورة أقل مع مطالب المجتمعات سريعة التبدل التي لا يعد فيها موضوع إعادة التوزيع قضية سياسية مهمة، والتي نفذت قوانين ضريبية جعلت منذ أمد بعيد حلول القطاع العام للحاجات الاقتصادية أمراً ممكناً، وإن دورها مجددة ومكتملة للحكومات قد واجه تحدياً أيضاً وفق أرضيات متعددة، كما رأينا.

الجدول 1-2 توكيد الدور في أساليب مؤسساتية مختلفة

الدور/الأسلوب	الصدقة والخدمة	المؤسسة الخيرية العلمية	المؤسسة العملية الجديدة
إعادة التوزيع	مرتفع	منخفض	منخفض
الابتكار	متوسط	مرتفع	مرتفع
عامل التغيير	منخفض	مرتفع	متوسط

الدور/الأسلوب	الصدقة والخدمة	المؤسسة الخيرية العلمية	المؤسسة العملية الجديدة
التعددية	منخفض	متوسط	منخفض
الحماية	متوسط	منخفض	منخفض

مع تأكيد أدوار التغيير والابتكار، تواجه الطريقة الخيرية العلمية فجوة متسعة بين القدرة والواقع، حيث تعد مبادئ التخطيط الاسترشادية والممارسة الميكانيكية في تقديم المنح، في أغلب الأحيان، عائقاً للابتكار والطرائق الابتكارية في استخدام المصادر الخيرية. وبعبارة أخرى القصور الذاتي الذي تكوّن في النموذج الخيري على مر العقود يقف عائقاً في وجه صور الابتكار والتغيرات التي تحاول المؤسسات إنجازها. وعلاوة على ذلك، فمن دون الانتباه إلى النشر والتنفيذ (غالباً ما يكون ذلك مسألة أولويات سياسية وتخصيصاً للمصادر) فقد تخفق حتى أكثر الأفكار إبداعاً في إحداث أي تأثير.

وبصورة مشابهة، تعاني الطريقة الخيرية العلمية الجديدة بسبب تقاليد الإدارة والعمل، بصورة تشبه تماماً ما تعانيه الطريقة العلمية الأساسية من سوء التطبيق للأسلوب العلمي في التخطيط. إن الابتكار والتغيير الاجتماعي بوصفهما هدفين لا يتناسبان بسهولة مع الإدارة قصيرة الأمد في كثير من الأعمال الخيرية العلمية الجديدة؛ في حين يتطلب الأمر المعرفة، والمشاركة طويلة الأمد، والشراكة، والعمل من زوايا مختلفة، والتواصل، إضافة إلى القدرة على التحمل والمرونة أيضاً.

وخلاصة القول، نقترح أن الأساليب الحالية لا تساعد بصورة متزايدة في الطريقة التي يمكن أن تحقق المؤسسات الخيرية طاقتها الكامنة من خلالها، وعلاجاً لهذه الحالة نقترح نموذجاً جديداً هو المؤسسة الخيرية الإبداعية، وننشط الأدوار التي نحن والآخرون، أمثال بريوت (Prewitt 1999)، نراها مفتاح المؤسسات الحديثة: المجدد، وعامل التغيير، والمسهّم في التعددية. وسنلقي في الفصل القادم نظرة أدق على مفهومين أساسيين ينطوي عليهما الأمر: الإبداعية والابتكار.

obeyikan.com

3 الأعمال الخيرية الإبداعية

إن عنصرًا أساسيًا في حجتنا للتجديد في الأعمال الخيرية حتى الآن هو أن كثيرًا مما يمكن المؤسسات الخيرية فعله، يمكن أن تفعله - وربما بالمستوى نفسه أيضًا - منظمات غير ربحية أخرى، بل ووكالات ومؤسسات تجارية عامة، ونقترح أيضًا أن أصنافًا أخرى الشبيهة بالمؤسسات مثل الصناديق التي يقترحها المتبرع، والمؤسسات المجتمعية، يمكن أن تؤدي أدوارًا تؤديها مؤسسات أكثر تقليدية، ومن ثم فيجب على المؤسسات أن تركز على تلك الأشياء التي لديها فقط الطاقة الكامنة لفعلها بطريقة أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

لقد أدت المؤسسات دورها الصحيح طوال الوقت، أما المسوغ الوحيد للتخلي عن المسؤولية أمام الحكومة وقوانين السوق (بصفته شيئًا مستقلاً عن الشفافية) فهو طاقتها الكامنة على أن تكون مصدرًا للتجديد (والإبداع)؛ أي إنها غير مقيدة بقوى السوق القصيرة الأمد والحسابات السياسية-الانتخابية، وفي النهاية تسهم في تعددية أكبر، وبذلك فإنها توفر الأعمال الخيرية الإبداعية حيزًا لتفكير بديل وأصوات وممارسات بديلة أيضًا، وفي تشجيعها لمناقشات بناءة حول أساليب جديدة لمواضيع قديمة وأخرى جديدة، تزيد المؤسسات الإبداعية من القدرة على حل المشكلات في المجتمع، ناهيك عن أنها تنشط التفاعل المدني والديموقراطية.

فهم الابتكار والإبداع

من الواضح أن الابتكار والإبداع أصبحا عنصرين أساسيين من عناصر تجديد المؤسسات التي نقترحها، ومن ثم فإن من الأهمية بمكان الحصول على فهم جيد لما ينطوي عليه هذان المصطلحان؛ وكيف يرتبطان معًا، فكريًا وممارسة. بصورة عامة يشير مصطلح (الابتكار) إلى

عملية تغيير تركز على فكرة ما، إما جديدة أو يُتخيل أنها جديدة، تُطبق على طرائق ووسائل موجودة لفعل الأشياء. «والابتكار هو توليد، وقبول، وتنفيذ أفكار وعمليات ونتائج أو خدمات جديدة» (Kanter 1983: 20). وكما سنرى، ينطوي هذا التعريف على العمليات المختلفة لتوليد الطرق الجديدة وقبولها وتنفيذها ونشرها.

الخطوة الأولى لفهم الابتكار بصورة أفضل، يجب فصل الولادة الأولى لفكرة الإبداع عن القبول، والتنفيذ، والنشر اللاحق، أما العلاقة بين هذه المراحل فيوضحها الشكل 3-1 الذي ينطوي- وفقاً لروجرز (Rogers 2003)- على عناصر أربعة أساسية، نضيف إليها الإبداع بوصفه الخطوة الأولى؛ إذ إن:

الإبداع عملية إيجاد طريقة لحل المشكلة أو حاجة منظورة؛ بهدف توليد نوع من الابتكار استجابة لها، أما الابتكار فهو «فكرة، أو ممارسة، أو موضوع يعده الفرد جديداً» (Rogers 2003: 12). وأما النشر فهو نمط خاص من التواصل حول فكرة جديدة، وهو العملية التي يحدث من خلالها إيصال الابتكار بين أعضاء نظام اجتماعي معين، من خلال قنوات محددة على مرّ الزمن. (Rogers 2003). أما حجتنا في ذلك فهي أن المؤسسات مهيئة بصورة فريدة لتصبح عوامل ومصادر أساسية للابتكار والإبداع، الأمر يعزز عمليات الانتشار نحو نتائج وأهداف مطلوبة.

يلخص الشكل 3-1 حجتنا التي سناقشها بصورة أكبر في سياق هذا الفصل، وهي أن عملية الابتكار تشتمل على مكونات تتابعية ثلاث، هي: الفكرة الابتكارية، وتنفيذ الفكرة، ونشر الفكرة؛ حيث تضع عملية الفكرة الابتكارية أجندة، وتدرك أن مشكلة أو موضوعاً ما بحاجة إلى تجديد؛ وعليه، فإن الإبداع ينطوي على إيجاد الطريقتين كليهما لحل المشكلة، ومن ثم إيجاد حلول للمشكلة أو الموضوع المنظور؛ في حين تشتمل عملية التنفيذ على التهذيب والتحسينات اللاحقة؛ أما عملية النشر فتشمل العرض الأول للابتكار وجعله عملية منتظمة.

إن ما يهم في الابتكار والنشر هو درجة الشبه بين المتواصلين؛ أي بين من يمتلك فكرة إبداعية، ومن يقبل الابتكار المتوقع أو يرفضه أو يعدله؛ لذا فإن التجانس هو الدرجة التي

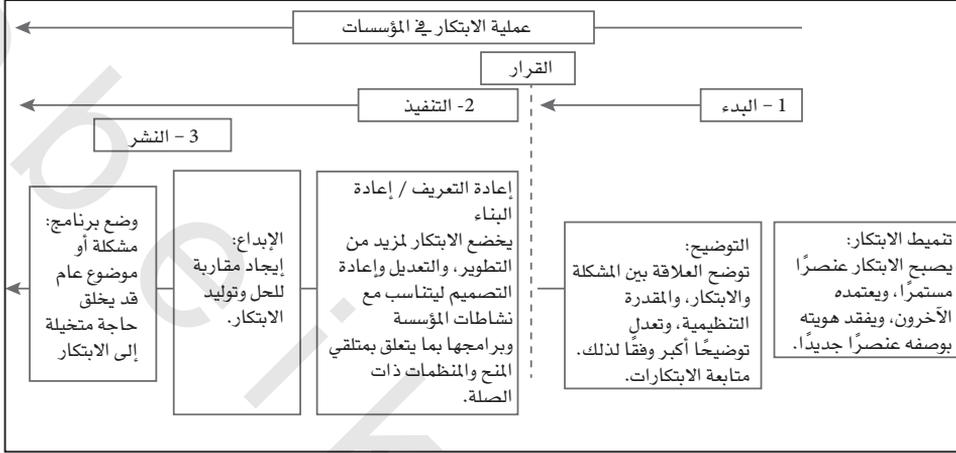
يتمثل فيها فردان أو أكثر في أثناء التفاعل في صفات محددة كالمعتقدات، والتعليم، والمكانة الاجتماعية - الاقتصادية، ... إلخ، وقد أظهرت الدراسات الاجتماعية أن النزعة تميل لاختيار الأفراد المتشابهين، وذلك في المواقف التي تتطوي على حرية الاختيار، عندما يكون بوسع الأفراد التفاعل بعضهم مع بعض، أو مع أي عدد من أفراد آخرين، بالمقابل، يُعرف عدم التجانس بأنه الدرجة التي لا يتمثل فيها فردان أو أكثر في أثناء التفاعل في صفات محددة⁽¹⁾.

من الواضح أن عمليات التواصل المتجانس تثمر أنماط نشر مختلفة عن تلك التي يفرضها التواصل غير المتجانس؛ ففي الأولى يكون الاحتمال أكبر أن يبقى الابتكار ضمن حقول، أو مجموعات، أو أنظمة اجتماعية محددة؛ في حين أن الاحتمال الأكبر في الثانية هو أن ينتشر واسعاً ولكن بطريقة أقل (كثافة). إننا نرى أن المؤسسات الخيرية مناسبة بصورة فريدة لتجعل كلاً من أنماط النشر المتجانسة وغير المتجانسة أمراً مهمكناً من خلال جسر الحدود، ووصل الفاعلين، وعقد اجتماعات للدوائر الانتخابية التي ستكون منفصلة من دونها.

والزمن عنصر آخر في النشر، وينطوي على: (1) عملية الابتكار-القرار التي يمر بها فرد من المعرفة بالابتكار، وصولاً إلى اعتماده وتعديله أو رفضه. (2) قدرة الفرد الابتكارية أو وحدات أخرى معتمدة بحسب التبكير أو التأخير النسبي الذي يدرس الابتكار من خلاله. (3) معدل اعتماد الابتكار في النظام، عادة ما يقاس بعدد الأعضاء الذين يتبنون الابتكار في زمن محدد. نرى أن المؤسسات مناسبة بصورة فريدة لإدارة عنصر الزمن في عملية النشر؛ إذ بوسعها تحريك وتوجيه المصادر على المدى القصير للمساعدة على إحداث أصناف ابتكار ونشرها؛ ويمكنها دعم عمليات النشر والحفاظ عليها، ومن ضمن ذلك التعديل والتكييف اللاحق لأصناف الابتكار على المدى البعيد.

الشكل 3-1 عملية الابتكار

المصدر: معدل عن روجرز 2003: 421



وأخيراً، تحدث الابتكارات وتتوسع في نظام اجتماعي أوسع، يُعرف بأنه مجموعة من الوحدات المتشابكة المنهكة في حل مشترك لمشكلة ما لتحقيق هدف مشترك. وتضم وحدات النظام الاجتماعي الأفراد، والمجموعات غير الرسمية، والمنظمات الرسمية، والأنظمة الفرعية؛ ويتعاون الأعضاء على الأقل إلى الحد الذي يبحثون فيه عن حل لمشكلة عامة للوصول إلى هدف مشترك، ولكنهم يبحثون في الحالة النموذجية عن الاستفادة القصوى لتحسين رفاههم من حيث الشروط الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، ويمكنهم حتى أن يتنافسوا على عدة مستويات. ونرى أن المؤسسات مهيئة بصورة فريدة لتبني وجهة نظر منتظمة والمصالح العامة الشاملة في مخيلتها، وقد تضمن أن الابتكارات تصل إلى حد دخول نقاط النشر، وتساعد الناس المهملين أو الأقل حظاً، وتحدث تغييراً سياسياً أوسع معالجة بذلك قضايا المساواة والعدالة الاجتماعية.

وتظهر الابتكارات الناجحة في الحالة النموذجية مجموعة مميزة من الصفات (Kanter 1983). أولاً، تنطوي الابتكارات على درجة مهمة من عدم اليقين؛ بمعنى صعوبة التنبؤ بكل من العملية والنتيجة قد يكونان صعبين التنبؤ، وهذا يعني أن المؤسسات التي ترغب في الابتكار عليها تقبل درجة من عدم اليقين، وأن تكون منفتحة عليه، وألا تختبئ خلف مطالب مؤشرات

الإنجاز والنتيجة قصيرة الأمد أو ممارسات التمويل (الآمن) لتسويق شرعيتها. يجب على دعم الابتكار أن يأخذ بالحسبان احتمال الإخفاق، والفكرة المهمة هنا هي أن المؤسسات، على غير شاكلة المؤسسات الأخرى، يمكنها تحمل ركوب مثل هذه الأخطار.

ثانياً، الابتكارات مبنية على المعرفة؛ لأن أولئك القريبين من مركز الابتكار يميلون إلى امتلاك معظم المعرفة عن تعريف الحالة، والعملية المستخدمة، والنتائج المحتملة، على الأقل في المرحلة الأولية، ولذلك يجب على المؤسسات الراغبة في الابتكار أن تبني، وتبني على معرفتها الحالية، وتشارك في إدارة المعرفة بنشاط، وتشرك موظفي المنح الذين يملكون معلومات مباشرة بصورة أكبر في صناعة القرار التنفيذي، وتبحث عن مكونات أكثر تنوعاً واتساعاً في مجلس الإدارة للاستفادة من مجموعات مختلفة من الخبرات والمعارف.

ثالثاً، الابتكارات عادة ما تكون مثيرة للجدل؛ لأنها تميل إلى الاصطدام بالمصالح القائمة؛ وقد تبعد المصادر عن استخدامات بديلة، وهكذا يجب على المؤسسات الراغبة في الابتكار ألا تبعد عن الجدل والمشهد العام، ولكن يجب أن تبقى متيقظة حيال ما تموله، وأسبابها وراء ذلك. الابتكار ليس مجرد أفكار وممارسات جديدة فقط؛ بل هو أيضاً عملية سياسية؛ بمعنى أن التغيير يتطلب تحدي السياسات والممارسات المقبولة الموجودة، سواء على مستوى الحكومة أو المنظمات.

رابعاً، وأخيراً، تميل الابتكارات إلى تجاوز الحدود المؤسسة في المنظمات، والحقول المعرفية، أو القطاعات، ومرة ثانية: لدى المؤسسات الميزة الكامنة في كونها - نظرياً على الأقل - تتجاوز الحدود النقدية في المجتمع المعاصر، وتترعب على حافة مصفوفة من المؤسسات، والحقول المعرفية، والمهن. وتعني مصادر المؤسسات المستقلة أنه بوسعها تطوير علاقات مع الأقوياء والضعفاء، والأغنياء والفقراء، وهي حرة في مزج الحقول المعرفية بالمهن، ويمكنها أن تتناقش مع أي شخص وألا تعتمد على أي شخص.

وهناك نتيجتان أخريان إضافيتان عن البحث في الابتكارات تستحقان الذكر؛ أولاً، منذ دراسة كوليمان عن الابتكار في نهاية خمسينيات القرن العشرين (Coleman et al. 1957)،

كانت هناك نتيجة ثابتة دائماً في البحث في الابتكارات؛ ألا وهي أن الابتكار وتكييف الأفكار والممارسات الابتكارية يحدثان على الهوامش، وليس في مركز النظام قيد الدراسة، حيث إن مراكز القوة والثروة في المجتمع نادراً ما تكون مركزاً للابتكار، سواء أكانت في حقل التقنية، أم المال، أم الثقافة، أم السياسة. والأكثر احتمالاً أن تتبع الابتكارات من الأفراد، والمجموعات، والمنظمات خارج التيار الأساسي، أو في نقاط تقاطع الأنظمة المختلفة. وهكذا فلكي تكون ابتكارية، يجب على المؤسسة أن تبقى خارج المركز، بدلاً من أن تكون متضمنة بعمق في أحد (الأنظمة الداخلية).

والنتيجة المهمة الثانية عن البحث في الابتكارات هي أن المجددين يتلقون التشجيع من مواقف أو شبكات تنطوي على تداخل مهم بين المجموعات، والثقافات، ووجهات النظر، ولا تحدث الابتكارات في الفراغ ولكن في نقاط تقاطع ثقافية وسياسية واجتماعية، وفي مواقف تجمع على مستوى واحد عناصر مختلفة وفي أغلب الأحيان متناقضة، وبعبارة أخرى: تجميعات أنماط شبكات التجانس وغير التجانس المذكورة آنفاً. ولكي تصبح المؤسسات ابتكارية يجب أن تبحث دائماً عن أصوات معارضة وتخلق فرصاً لجمعها معاً.

وعلى خلفية هذه الحسابات المجردة نسبياً، والكمون المهم الذي نراه في المؤسسات بوصفها عناصر ابتكار، ما هي إذاً صور التهديد المشتركة في الممارسات الخيرية؟

أولاً: ينطوي توليد الأفكار والخدمات الجديدة وغيرها على مهام مختلفة، وغالباً شروط بيئية مختلفة نتيجة قبول تلك الأفكار وتنفيذها، وفي الحقيقة تبدو المؤسسات مطمئنة بصورة أكبر بمفهوم توليد الأفكار الجديدة مقارنة بتنفيذها وقبولها على مقياس ما، بكل ما ينطوي عليه الأمر. وكما اقترحنا آنفاً، وسنطوره لاحقاً، يبدو أن المؤسسات تفضل سباقات التتابع بحيث تناول العصا لشخص آخر (الذي ربما يكون في المكان المناسب ومستعداً لذلك، وربما لا يكون).

والفرق بين الإبداع والابتكار مفيد لأنه يمكننا من طرح أسئلة حول الأفكار الإبداعية التي لا تنجح في أن تصبح مقبولة ومنفذة؛ أي إنها تخفق في أن تصبح تجديدات، ومع ذلك يبدو أن

الفجوة الكامنة بين الإبداع والابتكار غالباً لا تُفهم بالكامل في عالم المؤسسات، حيث الافتراض أن الإبداع يقود تلقائياً للابتكار: «فلو صممت فخ فتّران أفضل من غيره فستري العالم يطرق بابك لشرائه». كان هذا هو الافتراض الذي يبدو أن عديداً من المؤسسات قد عملت وفقه: هناك مشروع (تجريبي) أو (توضيحي) سيُقبل - وبعملية غامضة من التناضح - وينفذ، وينشر ويتبنّى من الآخرين. ولكن في الواقع - وكما توضح التجربة في عدد من الحقول المعرفية - هناك فجوة ضخمة بين الإبداع والابتكار وفق شروط الزمن، والمصادر، والمواهب، إلخ، وإن الأفراد الذين نعتقد أنهم اخترعوا شيئاً ما، غالباً لا يكونون هم من اخترعوه ولكن كانوا مبتكرين له. من الواضح - على سبيل المثال - أن ري كروك لم يخترع هامبرغر ماكدونالدز، ولكنه كان مهندس تأسيسها وانتشارها.

الإبداع

الإبداع يعني صنع تركيبات جديدة، ورؤية نقاط وصل جديدة بين عناصر موجودة، وصنع صور من التركيبات الجديدة، وهكذا. ووفقاً للاندري (Landry 2000) يتطلب الإبداع توافر المصادر والقدرة على حل المشكلات من خلال التفكير الناقد. والإبداع إطار عقلي يطرح أسئلة أكثر من أن ينتقد، ويسأل: «لماذا الأمر على ما هو عليه؟» ولا يرضى القبول بإجابة: «كان الأمر كذلك دائماً». إنه لا يتحدى الأشياء التي ترى بوصفها مشكلة فحسب، ولكن الأشياء التي يُعتقد حالياً أنها كافية، «والأفراد والمؤسسات الإبداعيون مستعدون لإعادة كتابة الإجراءات والمبادئ، ومن ثم تصور سيناريوهات المستقبل، وظروفه، واختراعاته، وتطبيقاته، وتكيفاته، وعملياته. إنهم يبحثون عن خيوط بين ما يبدو أشياء منفصلة، ويجمعون بين تركيبات غير متصورة عادة لحل مشكلة ما. ولعل الأهم من ذلك هو المقدرة على النظر على الأشياء بطريقة شاملة مندمجة، وبصورة حيادية ومرنة» (Landry 2000: 13).

قد ينطوي الإبداع - ومن ثم الابتكار - على اختراقات جذرية، وتعديلات إجرائية مهمة، وتحسين صغير، أو تغييرات (بنوية)؛ فعلى سبيل المثال إن تطوير حواسيب شخصية صغيرة وتسويقها قد غير البيت كما غير الطريقة التي نعمل من خلالها. وليست كل مظاهر الإبداع

تقنيّة بطبيعتها؛ فبعضها أساساً حول طرق جديدة لرؤية المواضيع، وتخيل الظواهر، وتأطير المشكلات. قد تحدث هذه التحولات النموذجية بدرجة أقل مقارنة بالإبداع وصور الابتكار الإجرائية والمبرمجة؛ ولكنها تميل إلى أن تؤدي إلى بعض من أعمق صور التغيير؛ فعلى سبيل المثال إن الإدراك في القرن التاسع عشر أن عديداً من الأمراض كانت تنتشر بسبب أوضاع الحياة القاسية أدى إلى نشوء برامج العناية الصحية الحكومية، وبصورة مشابهة، إن كلاً من فرويد، وأنشتاين، وبيكاسو وسترافنسكي كلهم غير جذرياً بطريقة التفكير؛ كلٌّ في مجال اختصاصه (Gardner 1993).

على أي حال فالإبداع والابتكار - في معظم الحالات - ليسا (نقيين)؛ ففي كثير من الأحيان أدى جلب أفكار من أوضاع مختلفة وتعديها، أو متابعة وسائل حل مشكلات مماثلة من حقول معرفية وسياقات مختلفة، أدى إلى الإبداع، وربما أدى في نهاية المطاف إلى صور متعددة من الابتكار. ترتبط هذه الصفة بالتفكير غير المتجانس وأن تكون في نقطة التقاطع بدلاً من أن تكون داخل مركز متجانس التفكير؛ فعلى سبيل المثال تستعير الأعمال الخيرية المرتبطة بالمغامرات الفكرة، وأسلوب استثمارها المشابه لها، من عالم المال إلى عالم الأعمال الخيرية؛ وبصورة مشابهة فإن المعالجة الرتيبة لأعداد كبيرة من طلبات المنح وفقاً لمجموعة من مبادئ التقييم المعيارية تعكس عملية الشراء في التعاقد الحكومي.

مصادر الإبداع

يحدد لاندري (Landry 2000: Ch. 1) سبع صفات للبيئة الإبداعية:

- مستوى من المعرفة العميقة والأصيلة مقروناً بمخزون من المهارات والكفاءات، والأفراد الذين لديهم الحاجة والمقدرة على التواصل معاً.
- أساس مالي متين، ومكان مناسب يسمح للتجريب من دون أنظمة صارمة.
- عدم توازن بين الحاجات المتصورة عند صانعي القرار، ورجال الأعمال، ورجال الأدب، والعلماء، والنقاد الاجتماعيين، والفرص الحقيقية المتوافرة لديهم.

- المقدرة على التعامل مع التعقيد والأمور التي لا يمكن التنبؤ بها بالتغيرات المستقبلية في الحقول الثقافية، والعلمية، والتقنية.
 - إمكانات جيدة للتواصل غير الرسمي والتلقائي داخلياً وخارجياً؛ وبيئة تعتمني بالتنوع والاختلاف.
 - بيئة تكافلية متعددة الحقول المعرفية وديناميكية تصل بصورة خاصة التطورات في العلوم بتلك التي في الآداب.
 - عدم استقرار الهيكل التنظيمي.
- نعتقد أن بعض صفات هذه البيئة يمكن تحديدها في مؤسسات إبداعية، كما ستوضح دراسة الحالات في الفصل الخامس. نحتاج أولاً - على أي حال - إلقاء نظرة على العلاقة بين الإبداع والابتكار.

من الإبداع إلى الابتكار

لا تصبح كل (المنتجات) الإبداعية ابتكارات، بمعنى أنها لا تنجح في أن تُقبل وتُنفذ على أي مقياس. ويستخدم كاو (Kao 1991) عبارة الريادية entrepreneurship للإشارة إلى العملية التي تجعل الأشياء تحدث، وتدفع نحو تنفيذها (ما ندعوه عمليات الابتكار - النشر Rogers (2003)، ويميزها عن الإبداع. وليس بالضرورة أن يسير الاثنان جنباً إلى جنب: قد تكون المؤسسة عالية المستوى وفق المقدرة الإبداعية، ولكنها منخفضة وفق معايير الأعمال التجارية، والعكس بالعكس. وكما ظهر في الجدول 3-1، يحدد كاو أربعة أنماط من المؤسسات.

الجدول 3-1: المقدرة الإبداعية، ومقدرة الأعمال التجارية

المصدر: معدل عن كاو 1991, p. 18

مقدرة ريادة الاعمال		
منخفضة	مرتفعة	المقدرة الإبداعية
النمط 2 مراكز البحوث	النمط 1 الصناعات الإبداعية	مرتفعة
النمط 4 بيروقراطية ناضجة	النمط 3 امتياز الأغذية السريعة	منخفضة

يسقط الشكل 3-2 تصنيف كاو على المؤسسات. فبرأينا كثير من المؤسسات التي تتبنى أسلوب تقليدية قد تنسجم مع النمط 4؛ حيث تكون منخفضة وفق مقياسي المقدرة الإبداعية ومقدرة الأعمال التجارية؛ وبعض مثل هذه المؤسسات قد ينسجم مع النمط 2؛ مرتفعة وفق المقدرة الإبداعية، ولكنها منخفضة وفق مقدرة الأعمال التجارية، وهو ما يولد أساليب جديدة؛ ولكنها تترك للآخرين (غير محددين) مسؤولية القيام بشيء حيال هذه الأساليب.

وما زال هناك بعض المؤسسات التي تنسجم مع النمط 3؛ جيدة في تنفيذ أساليبها، ولكنها تنتج أساساً كثيراً من الشيء نفسه. إننا مهتمون بالمؤسسات من النمط 1؛ مؤسسات مرتفعة وفق المقدرة الإبداعية، والمقدرة على تنفيذ هذه الأساليب الإبداعية، ومن ثم إلى التيار الأساسي بحيث تغير الطريقة التي يفكر بها الأفراد والمؤسسات ويعملون في معالجة المشكلات العميقة الجذور. هذه هي المؤسسات التي تحاول التعامل مع عدم اليقين والجدل؛ والتي تشجع المعرفة وتجمعها، وتطورها، وتطورها؛ تلك التي تخترق الأنظمة المؤسسة، والحدود القطاعية والمنظماتية؛ وتوفر مكاناً للتجريب. تخاطب هذه المؤسسات كلاً من الكيفية والمهنية.

الجدول 3-2: أنماط المؤسسات

مقدرة ريادة الاعمال		
منخفضة	مرتفعة	المقدرة الإبداعية
النمط 2	النمط 1	مرتفعة
الأعمال الخيرية التابعة	المؤسسة الإبداعية	
النمط 4	النمط 3	منخفضة
أعمال خيرية خدمية تقليدية	أعمال خيرية علمية جديدة آنية	

العوائق التي تحول دون الإبداع والابتكار في المؤسسات

ومع ذلك لأي حد تُظهر مؤسسات اليوم مثل هذه الصفات الإبداعية؟ هل تمتلك (معرفة عميقة وأصيلة) بالمعنى عند لاندرى، وهل تتواصل مع كل من الحضور المتجانس وغير المتجانس،

أم هي راضية بمجرد الحديث إلى العكس، أو ربما تفترض أن التحدث، لكونه مسموعاً أو مُصغىً إليه هو الشيء نفسه؟ وهل هي منظمات متعددة الحقول المعرفية؟

لا يتطلب الإبداع مجرد بيئة إبداعية وحسب، ولكنه يحفز، ويمكنه بدء عمليات إبداعية أيضاً، وإحدى المشكلات تتمثل في أن عدداً من محفزات الإبداعية في أنماط أخرى من المنظمات لا تنطبق على المؤسسات الخيرية المستقلة مالياً. والأشد أهمية أن صور الضغط الناتجة عن الضرورة والندرة، التي لا يمكن تفاديها في كثير من المنظمات، يمكن تفاديها بسهولة نسبياً عند هذه المؤسسات. و بوصفها مؤسسات مستقلة مالياً موجودة منذ الأزل، فالمؤسسات محصنة ضد الزوال، مدعومة بأكثر من ذلك باقترانها بحقيقة أن (زبائنها) (المتقدمين للمنح) من غير المحتمل أبداً أن يخبروا المؤسسات بأن حاجاتهم قد انتهت.

وبصورة مشابهة فإن محفزات الطموح والتطلع والمنافسة لا تنطبق على المؤسسات بأى طريقة واضحة؛ إذ نادراً ما تتنافس المؤسسات بعضها مع بعض بصورة مفتوحة (باستثناء حجم الأرصدة)، ومن دون المنافسة تكون دوافع الطموح والتطلع أقل إلحاحاً. ومرة أخرى نؤكد أن التغيير السياسي، والنقد، والمحن، وعدم الاستقرار البنوي- وتلك محفزات مهمة للإبداع في منظمات أخرى- غالباً ما ينظر إليها على أنها (أمراض) نادراً ما تعانيتها المؤسسات. على أي حال فإن من المثير للانتباه أنه عندما تمر المؤسسات إما بتقليص كبير أو زيادة ضخمة بالدخل، غالباً ما يوفر ذلك محفزاً للتفكير الإبداعي عن البرامج.

والمحفزات الأخرى للإبداع؛ كالاكتشاف، والحظ، والمساهمة، وجمع الأفكار، والتعلم من الآخرين، لا تستغلها استغلالاً كاملاً عديد من المؤسسات؛ لأن التعلم والتشابك مع الآخرين ليسا من ثقافتها. وقد قلنا في مكان آخر (Anheier and Leat 2002) إن هناك سمات هيكلية أخرى أكثر أهمية عند المؤسسات قد تمثل عوائق للإبداع عندها.

يتمثل التحدي الأول في التوتر بين إرادة المتبرع، كما هي محددة في وثيقة التبرع الأساسية، والحاجة إلى التغيير، وتعديل رؤية المؤسسة وعملياتها بما يتناسب والظروف المتغيرة. من الواضح أنه كلما كانت متطلبات وثيقة التبرع وأهدافها، وطرائق العمل، والمتلقون، موضحة

ومصوغه بدقة أكبر، كان من الأصعب على المؤسسة أن تكون مبدعة ومجددة بمرور الوقت. وعلى العكس من ذلك فإن الوثيقة التي تترك رسالة المؤسسة وأهدافها مفتوحة تماماً وبقليل من الإرشاد يمكنها بسهولة أن تؤدي إلى مؤسسات (ضائعة) بمرور الوقت.

إن بعض المؤسسات محددة الغرض تماماً، أو كانت كذلك، في حين كانت مؤسسات أخرى محددة الأهداف ولكن بحرية وافية في التفسير، وتعد المؤسسات المختلفة التي أسسها جوزيف راونتري أمثلة جيدة في هذا المقام؛ فهي مقيدة في معالجة أسباب المشكلات الاجتماعية، ولكن لدى راونتري نفاذ البصيرة ليمنح القيمين المستقبلين على مؤسساته بوضوح الحرية ليفسروا ذلك بطرائق تتماشى مع المفاهيم السائدة وقتها.

إن قرار تأسيس مؤسسة خيرية يمكن تقييده بدرجة عالية تماماً، وإن مؤسسة باند إيد، وتخصيص صناديق خيرية- من وقت قريب- أسست بعد الحادي عشر من أيلول في عام 2001م، هي أمثلة جيدة في هذا المقام، ولكن في بعض الحالات يمكن تقييد الابتكار الناجح جزئياً بما تقوله القوانين، ولكن بصورة أكبر بالكيفية التي تُفسر بها صور التقييد هذه من قبل مجالس المؤسسات التنفيذية.

ثانياً، وفي معظم المنظمات تعد صور الضغط السياسية والاقتصادية الخارجية هي التي تعمل بوصفها القوى الدافعة وراء الإبداع والابتكار، ومع ذلك فإن المؤسسات محمية وبدرجة كبيرة من مثل هذه التأثيرات التصويبية الإبداعية، فليس لها مالكون أو ناخبون لديهم دوافع واضحة لمراقبة الأداء أو مراقبة الانسجام بين الرسالة وأنشطة البرنامج وذلك أكثر أهمية. قد تحاول عناصر الفريق معالجة هذه المواضيع، ولكنهم- قانوناً- مجرد وكلاء للمجالس التنفيذية، ونتيجة لذلك فإن الصبغة الإبداعية للمؤسسة ستعتمد بصورة كبيرة على مجلس القيمين. وعلى أي حال فإن المجلس مقيدٌ بوثيقة التأسيس وقواعد إطار العمل التنظيمي، ولا يمكنه التصرف بدرجة المرونة نفسها وبالصفة الإدارية كما هي حال مجالس الشركات. في الحقيقة، إن مجالس المؤسسة تكون مرونتها نموذجياً أقل بكثير مقارنة بالأمناء في المنظمات غير الربحية الأخرى، ولكن بعض المؤسسات أيضاً تحقق بهذه الحالة تجديداً مهماً، لماذا يفعلون ذلك؟ وكيف؟ هذان سؤالان من الأسئلة التي نمحصها في دراسات الحالات لاحقاً.

ولكن بغض النظر عن الدوافع والعوائق التي تحول دون الإبداع في المؤسسات، هناك موضوع آخر: عندما تكون المؤسسات مبدعة، فهل تتخذ الخطوة التالية نحو عالم الابتكار؟

البناء على الإبداع

بعض المؤسسات مبدعة، ولكن قليلاً منها نسبياً يبني على الإبداع لإنتاج ابتكار ناجح؛ وبعبارة أخرى قلة من المؤسسات تنهك في عملية الابتكار. النشر (Rogers's 2003) الموضحة آنفاً، وربما كان السبب الأساسي وراء إخفاق المؤسسات في البناء على الإبداع لإنتاج الابتكار هو افتراضها أن الابتكار ليس أكثر من مجرد (فكرة جيدة) سيأتيها آخرون، ولكن المنح لأفكار جديدة أو أساليب جديدة لتنفيذ الأشياء ما هو إلا الخطوة الأولى، وليست الأخيرة. في الواقع إن المشاريع الإبداعية يجب تضمينها قصداً وبيطءاً وإستراتيجياً وبطريقة استغلال للفرص. غالباً بطريقة مؤلمة. في هياكل تنظيمية وعمليات أوسع. في الماضي ربما يكون آخرون قد دفعوا بأفكار مبدعة للأمام؛ إلا أنه لا يمكن في البيئة السياسية الحالية والسوق المكتظة بالتواصل المتنافس وتخصيص الموارد تصور ذلك.

قد يكون الانتقال من الإبداع إلى الابتكار تحدياً على نحو خاص للمؤسسات، وكثير من الكتابات المنشورة حول التحرك من الإبداع إلى الابتكار يعتمد على مثال المنظمات التجارية، وبعض هذه الكتابات يركز في العمليات والتحديات اللذين ينطوي عليهما فعل إدارة التغيير عبر الفروع والأقسام ضمن الشركات التجارية. ومن دون التقليل من درجة تعقيد وصعوبة ذلك في حالات عدة، فمن الصحيح القول إن المديرين ضمن المنظمات لديهم القوة، وكثير من أساليب الترغيب والترهيب للتشجيع على قبول التغيير، وفي هذا الصدد فإن المؤسسات هي في موقع مختلف.

ولأنه ليس لدى المؤسسات المصادر المالية أو التفويض الديمقراطي للتجديد على أي صعيد، فهي معتمدة دائماً على مقدرتها على التأثير في الآخرين؛ أي «بيع سلعها في سوق الأفكار وغالباً في سوق السياسة العامة». وقد كتب أروز (Orosz 2000: 211) عن نجاح أو فشل السياسة العامة لزيادة أثر المشروع أو تخفيضه، ومع أن القبول في حلبة السياسة العامة

لا يعد الطريقة الوحيدة للتجديد، فإنه يمكنه أن يكون حاسماً وذا أهمية في ضمان استمرارية الابتكارات.

وفي بيع بضاعتها في السوق السياسية، فالمؤسسات في موقع مشابه لمديري الشركات الذين يحاولون الابتكار خارج المنظمة في السوق، ولدى المنظمات- كما سيفصل لاحقاً- ما تتعلمه من مثل هؤلاء المديرين، ولكن- مرة أخرى- هناك فرق؛ ففي الأعمال التجارية بصورة مثيرة للجدل مدى أوسع من الأدوات الشرعية ثقافياً تحت تصرفها مقارنة بالمؤسسات؛ فعلى سبيل المثال قد تشتري الأعمال التجارية دعاية تلفازية وبعض وسائل التأثير الأخرى، إلا إن مثل هذه الأدوات لا ينظر إليها على أنها مقبولة من قبل المؤسسات إلا نادراً.

ولذلك هناك مجموعة من العوامل، من ضمنها إرادة المتبرع، والافتقار إلى صور من الضغط الاقتصادي والسياسي، وضيق الوثيقة التأسيسية، وإطار العمل التنظيمي، والقيود التي تفرضها المؤسسات ذاتياً، التي يمكن أن تعمل بوصفها قيوداً على مرونة المؤسسات للتغيير، وأن تكون مبدعة وتجديدية، ولكن هناك مشكلتان على الأقل في هذه الحجة؛ أولاً، بعض المؤسسات (ربما قلة) لديها تاريخ تفخر به من الإبداع والابتكار؛ وثانياً، يوضح بحثنا، وتوضح الخلاصات اللاحقة ودراسات الحالات، أن المؤسسات الإبداعية موجودة اليوم، إذًا ما الشيء المختلف حول هذه المؤسسات؟ سنحاول استكشاف هذا السؤال في الفصول اللاحقة.

