

الجزء الثالث

المضامين

obeyikah.com

obeyikan.com

6 ما الذي يجعل من المؤسسات الخيرية مؤسسات إبداعية؟

لماذا تعتمد المؤسسات الخيرية أسلوب إبداعي؟ لم يكن هناك سوى واحدة من الحالات التي درست، وهي صندوق جوزيف راونتري الخيرية (JRCT)، التي رأت نفسها أنها «قد وُجِدَت على هذا القبيل»؛ فجميع المؤسسات الخيرية الأخرى نظرت إلى العمل الخيري الإبداعي - مهما كان الاسم الذي أطلقوه على هذه الأسلوب - على أنه تغيير واعٍ ومخططٌ له بطريقةٍ ما. وفي معظم الحالات تطورت هذه المبادرة من خلال عمليات تكرارٍ متنوعةٍ، وفي حالاتٍ أخرى كان التغيير أكثر دراماتيكيةً.

في حين أنه قد يكون من المعقول أن نفترض أن الزيادة أو الانخفاض الكبيرين في الدخل أو التبرعات قد تسببا بإثارة نظرة نقدية، وتغيير لاحقٍ من نوع ما، إلا أن هذا لم يكن العامل الرئيس للتغيير في أي من الحالات المدروسة. يبدو هذا مذهلاً للوهلة الأولى، مع كون التغيرات في الوضع الاقتصادي غالباً هي السبب في إعادة تنظيم الشركات والمؤسسات غير الربحية، غير أنه ضمن المؤسسات كلما كان الاستقرار الموفر من قبل التبرعات أكبر، فإن احتمال وجود مثل هذه القوة الدافعة سيصبح أقل، وعلى الرغم من أنه يمكننا أن نتصور جيداً أن مزيداً من الشكوك حول الموارد قد يؤدي إلى البحث عن أساليب ووسائل جديدة لإجراء الأعمال الخيرية، ومن ضمن ذلك أساليب إبداعية جديدة. على سبيل المثال في مؤسسة نايت تزامن تطوير المبادرة الإبداعية مع زيادة في الدخل (أما في مؤسسة بيرينغ في المملكة المتحدة - وهي ليست إحدى حالتنا - استلزم الانخفاض الكبير في الدخل تغييراً كبيراً في برامج المؤسسة).

ومن الممكن أن يكون التفسير المعقول الآخر للتغيير وجود تحولٍ كبيرٍ في مجلس الإدارة أو موظفي القيادة، فعلى الرغم من أنه في جميع حالتنا كان لمجلس الإدارة والرئيس التنفيذي دور

حاسم بلا شك في الانتقال نحو أسلوب إبداعي، فإن هذا لا يروي القصة بأكملها لسببين على الأقل؛ أولاً: لا يوضح التفسير القائم على (العنصر الجديد) لماذا أدخلت عناصر جديدة؛ هل (العنصر الجديد) ناجم عن قرار إيجابي للتغيير، أم نتيجة لتقدم شاغلي المناصب السابقة ببساطة؟ ثانياً: على الرغم من أنه من الصحيح أنه في بعض الحالات قد تزامن التغيير فعلاً مع تعيين رئيس تنفيذي جديد أو أعضاء جدد للمجلس، فإنه في حالات أخرى جاء التغيير من الرئيس التنفيذي ومن مجلس الإدارة الحاليين. في الواقع إنه في بعض الحالات، مثل مؤسسة والاس، كان التغيير يعزى إلى طول أمد عضوية مجلس الإدارة.

على الرغم من أن التركيب الخاص بالعوامل المؤدية إلى اعتماد طريقة إبداعية كان مختلفاً إلى حد ما، ومميزاً حتى في كل حالة، إلا أنه وجدت بعض المواضيع المشتركة بين المؤسسات التي شملتها الدراسة؛ ففي مستوى معين تشكل العوامل المؤدية إلى اعتماد المبادرة الإبداعية شبكة معقدة ومتداخلة ومعززة، تجعل من تحديد أي العوامل هي الأسباب وأيها النتائج أمراً صعباً، وفي الوقت نفسه من الممكن مع ذلك أن نشير إلى عدد من العوامل التي نرى أنها العامل المشترك بين الحالات المعروضة في الفصول السابقة.

الالتزام بالرسالة: إحدى الخصائص البارزة للمؤسسات التي تعتمد الأسلوب الإبداعي، هي التزامها بمهمة المؤسسة، وبرؤية تستند إلى القيم التي ترقى في بعض الحالات إلى الشغف، ويستمّد هذا الالتزام - في بعض الحالات - من صلة شخصية مع المؤسسين الأصليين، سواء أكانوا من أفراد العائلة أم أصدقاء أم شركاء تجاريين، أما في حالات أخرى فيترسخ شغف الرسالة في أساس أوسع للقيم؛ على سبيل المثال يشاع بأن التزام JRCT الشغوف بمهمتها ينبع من قيم كويكر، وحقيقة أن أعضاء مجلس الإدارة جميعهم يعتقدون بهذا المبدأ معاً، أما شغف مؤسسة صندوق المرأة الفكتورية فينبع من التزام المجلس العميق بتعزيز العدالة الاجتماعية للمرأة.

ثقافة النقد الذاتي: الجمع بين هذا الالتزام برسالة المؤسسة وثقافة النقد الذاتي، وفي بعض النواحي تكون ثقافة النقد الذاتي جزءاً من الالتزام بالمهمة، وتساعد على إبقاء المؤسسة مع ما يتماشى مع رؤيتها الأكثر اتساعاً. وبالنسبة إلى هذه المؤسسات فإن فعل الخير ليس جيداً

بما يكفي؛ فالأمر الوحيد المقبول هو أفضل ما يمكن أن تفعله المؤسسة. وقد شرحت ثقافة النقد الذاتي هذه في بعض المؤسسات مع الإشارة إلى أسلوب ورؤية المؤسسين؛ فعلى سبيل المثال تفسر مؤسسة نايت بحثها المتواصل عن (الأفضل) من حيث مثابرة مؤسسيها وتركيزهم وشغفهم لحفظ وتعزيز الديمقراطية وضمان الصحافة الحرة ذات الجودة العالية. وعلى نحو مماثل أرجع تطوير البرامج إلى تشجيع زيادة مشاركة الجمهور في صنع الاختيارات المهمة للسياسة في صناديق بيو الخيرية بخطاب جاي هوارد بيو في عام 1953م الذي حذر فيه من أخطار ديمقراطية (الجمود التخريبي) من قبل المواطنين.

المراجعة الجذرية المنتظمة: كانت ثقافة النقد الذاتي هذه متجليةً بوضوح في المراجعات الجذرية عن كيفية تحويل المؤسسة لرؤيتها ورسالتها إلى واقع ملموس، وكانت جميع هذه المؤسسات قد درست والتزمت بمراجعة جذرية واحدة على الأقل، وعادةً ما تكون أكثر تواتراً (وأحياناً حتى منتظمةً). كانت هذه الاستعراضات أكثر شمولاً وتنوعاً من مراجعات المؤسسات التقليدية النموذجية. وقد جرت هذه المراجعات بصورة جيدة متخطية تقويمات الأداء لما قد أنجزته المؤسسة في السنوات القليلة الماضية، على الرغم من أن هذا قد كان جزءاً من العملية بوضوح. وقد استمرت بعض المراجعات عاماً أو أكثر، وغطت رسالة المؤسسة وأولوياتها وأنشطتها وسياساتها وعملياتها، وتوظيفها، وبنياتها، وكلفتها، وهلم جراً.

لكن هذه المؤسسات لم تنظر إلى الداخل فحسب، بل نظرت خارجاً أيضاً نحو البيئة الواسعة. وقد أدرجت الأحداث والاتجاهات، لا سيما في البيئة الاجتماعية والسياسية، غير أنها لم تكن في المجالات الرئيسية لمصالح المؤسسة، وأيضاً في عوالم المؤسسات والعوالم غير الربحية. إذاً ما هي القضايا الرئيسية التي يتعين معالجتها، وماذا كانت المؤسسة تقوم به حالياً، ومن كان يقوم بأي عمل؟ وأين؟ وما كانت الثغرات الموجودة؟ وأين كانت المؤسسة تستطيع أن تتدخل على نحو أكثر فاعلية وكيف؟ وما الموارد الممكن تطبيقها؟ وماذا يمكن تعلمه من البرامج وطرائق العمل السابقة؟ كانت هذه جميعها مراجعات لم يقف عندها أي عائق.

عدم الرضا عن طرائق العمل الحالية. لقد كان عدم الرضا عن طرائق العمل الحالية، وما حققته المؤسسة في بعض الأحيان، سبباً، وأحياناً أخرى أحد آثار المراجعة وإعادة النظر. وكان

من الواضح أن عدم الرضا مرتبطٌ جدًا بالشغف تجاه الرسالة وثقافة النقد الذاتي اللذين نوقشا أعلاه. فالقضية الرئيسية لم تكن «هل كنا نقوم بهذا على نحو غير صحيح» بقدر ما هي بالأحرى «كيف يمكننا أن نقوم به بصورة أفضل (حتى)».

في بعض الحالات، ذُكرَ أن الرضا عن طرائق العمل الحالية، والسعي إلى التحسين المستمر، كانا من ناحية نتيجةً للعناصر الجديدة (سواء أكانت الرئيس التنفيذي لشركة/ كبار الموظفين أم في مجلس الإدارة)، ومن ناحية أخرى نتيجة إشراك الأشخاص الذين لم يروا أيًا من الأقوال والشعارات التقليدية من المسلمات، فعلى سبيل المثال في مؤسسة آني ي. كايسي كان السعي إلى التحسين- والاستعداد للالتزام بوجهات النظر الجذرية- يُعزى جزئيًا إلى حقيقة أن أعضاء المجلس لم يكونوا خبراء برعاية الأطفال أصحاب مفاهيم راسخة عما يجب فعله وكيف. وبالمثل فقد نسب صندوق كارنجي في المملكة المتحدة سعيه إلى الحصول على أفضل السبل لأداء هذه الأمور إلى مجموعة متنوعة من (الشخصيات المستقلة) التي يستقطبها إلى مجلس إدارته.

غير أن المثير للاهتمام ذُكر في مؤسسة والاس بأن عدم الرضا عن طرائق العمل الحالية كان نتيجةً لاستقرار مجلس الإدارة جزئيًا؛ وعلى وجه التحديد لأن أعضاء مجلس الإدارة نفسه قد بقي على حاله 10 أعوام أو أكثر، فاستطاعوا أن يروا أن البرامج التي وافقوا بأنفسهم عليها لم تلبّ الحاجات تمامًا كما توقعوا منها، وأن أنواع التطبيقات ذاتها في المناطق ذاتها استمرت ناجحةً.

إدراك البيئة المتغيرة: مرةً أخرى، لم يكن من الواضح هل كان الوعي للبيئة المتغيرة سببًا أو نتيجةً للمراجعات المنتظمة، إلا أنه من الجلي أن هذه المؤسسات كانت متطلعةً نحو الخارج، وقد قوّمت بانتظام كيف يمكن أن تؤثر التغييرات البيئية الأوسع نطاقًا سلبيًا أو إيجابًا في المجالات التي عملت فيها المؤسسة أو المستفيدون منها، فضلًا عن موقف وفاعلية المؤسسة بذاتها. وقد كان عديد من المؤسسات التي درُست في الولايات المتحدة (على سبيل المثال مؤسسات بيو، ووالاس، ونايت) مدركًا لضرورة أخذ آثار تفويض الحكومة وتخفيضات الميزانية بخصوص أنشطتها وإستراتيجياتها بالحسبان. ولم يأخذ تحليل البيئة المتغيرة البنيات والعمليات

والأنشطة الخاصة بالحكومة فحسب بالحسبان، بل الوجه المتغير للقطاع غير الربحي وأنشطة المؤسسات الأخرى ومصالحها أيضاً.

إدراك ندرة الموارد وقيود الأدوار: ثمة عاملٌ آخر يدفع هذه المؤسسات لتبني أسلوب إبداعي؛ وهو الوعي للحجم المحدود جداً لمواردها نسبياً لاحتياجات القضايا التي كانت تسعى إلى معالجتها. وكان هذا صحيحاً حتى عند تلك المؤسسات التي امتلكت أصولاً ودخلاً مالياً كبيرين جداً وفقاً لمعايير المؤسسات.

شجع الوعي لندرة الموارد المالية لهذه المؤسسات على أن تنظر بعناية فائقة في مدى أولوياتها ونطاقها ومشاركتها، وعلى أن تكون أكثر انتقائية بخصوصها، وأدى بها كذلك إلى النظر في بناء موارد أخرى غير الأموال، وأدى في بعض الحالات إلى إنجاز هذا فعلاً؛ فعلى سبيل المثال أدت أحدث مراجعة لمؤسسة والاس أخيراً إلى الإدراك بأن أحد مواردها الرئيسة كان معرفتها. وبالمثل يتحدث صندوق نسوة العهد الفيكتوري عن اقتراض (عقول ناسٍ آخرين)، ويتبنى صندوق كارنيجي في المملكة المتحدة إستراتيجيةً مماثلةً. وكان أحد الموارد غير المستغل بصورة شائعة والذي (اكتشفته) هذه المؤسسات هو شبكتها، أو قدرتها على بناء الروابط الاجتماعية بين الناس والمنظمات واستخدامها. وكان يُنظر إلى التأثير أو النفوذ المحتمل على نحو متزايد على أنه موردٌ أساسيٌّ في القدرة على جلب الفصائل (المتنازعة في بعض الأحيان) إلى طاولة الحوار، من بين أمورٍ أخرى.

وأدى الوعي بالندرة النسبية لموارد هذه المؤسسات إلى إعادة تقييم أدوارها، والقيود ونقاط القوة التي تتطوي عليها. وإذ تدرك أن مواردها المالية تكفي لتمويل عددٍ محدودٍ من المنح أو العمليات فحسب، فقد بحثت هذه المؤسسات عن سبل لتوسيع تأثيرها واستدامة برامجها من خلال اعتماد أسلوب إبداعي.

(الحيز) أو السماح بالتغيير: ليس اعتماد أسلوب إبداعي مجرد مسألة دوافع أو حوافز طبعاً، بل أيضاً عدم وجود عوائق أو قيود. وقد أشار عدد من المؤسسات المدروسة إلى أن اعتماد أسلوب إبداعي كان ممكناً من خلال وجود (الحيز) للتغيير؛ فعلى سبيل المثال مع أن جوزيف

راونترى ترك مذكرةً محدداً فيها ما رأى أن يفعله الصندوق، فإنه منح الأمان الإذن صراحةً للتغيير في ضوء الظروف المتغيرة. وبالمثل لاحظ صندوقا بيو و كارنيجي للأعمال الخيرية في المملكة المتحدة أن تسهيلاتهما الواسعة قد أتاحت لهما حيزاً كبيراً للتغيير.

الاحتكام إلى التاريخ: وأخيراً، عَقَّبَ عديد من المؤسسات أن قدرتها على اللجوء إلى تاريخ المؤسسة، أو شخصية المؤسس وأسلوبه، قد زوَّدتها بتسويخٍ إضافيٍّ لاعتماد أسلوب إبداعي، مهما بدا هذا الرجوع (متممداً) في الواقع. على سبيل المثال بالإضافة إلى مؤسسة نايت وصندوق بيو للأعمال الخيرية المذكورتين أعلاه، اعتمد صندوق كارنيجي في المملكة المتحدة أسلوب إبداعي جزئياً على أساس أن هذا هو ما سيقوم به أندرو كارنيجي.

العناصر الرئيسية للطريقة الإبداعية

على الرغم من أن المؤسسات المستعرضة في الفصول السابقة متنوعة في كثيرٍ من النواحي؛ من حيث العمر، وحجم التبرعات، وهيكل الإيرادات، والرسالة، والموقع، وطريقة العمل، فإنها تشترك في عدة آراء أساسية حول الأدوار، واستخدام الموارد، وتخصيصها، والتغيير التنظيمي، وتغيير السياسات، وممارسات تقديم المنح، والاتصالات، والنشر، والتقويم، والعلاقات مع الآخرين. تتصل هذه الآراء ووجهات النظر بعضها ببعض لتخلق أسلوباً معقداً ومميزاً بطرائق عديدة.

الدور: المحادثة والتغيير الإبداعي والبناءين

كما ذُكِرَ أعلاه، لا تريد هذه المؤسسات أن تصنع فرقاً فحسب، بل إنها تشدد بقوة على إحداث فرق مستدام مع وقع يتخطى حدود الحاصلين على المنح، وتتعهد بالتزام واضح وقويٍّ لمهامها، وذلك بدعمٍ من وجهات النظر المتنوعة داخل إطار القيم المتعارف عليها، وترى استقلالها على أنه عنصر حيويٌّ في هذه العملية.

في بعض الحالات، ومن ضمنها مؤسستا أي كاسي ونايت، اعتمدت المؤسسات أسلوب إبداعي في تقديم المنح لتوفير الخدمات، ولكنها لا ترى نفسها في المقام الأول مؤسسات مزودة للخدمات وصانعة للمنح، بل بالأحرى على أنها صناع للتغيير. أمّا (الأعمال الخيرية) وتقديم المنح المحلية فما هي إلا وسيلة للبقاء على اتصال وللتطوير وصقل واستعراض الحلول، ولكنها تعرف أيضاً أن تمويل المؤسسة لن يكون كافياً أبداً لتحقيق تغيير مستدام.

ولتحقيق تغيير مستدام بتأثير يتجاوز الحاصلين على المنح، تبتعد المؤسسات المعتمدة للأسلوب الإبداعية عن تقديم المنح التقليدي لمشاريع التقديم. وتسعى إلى المساهمة والتوصيل لآفاق جديدة بصورة فعالة، حول القضايا والمشكلات، بالإضافة إلى تشجيع الحوار والعمل من قبل الآخرين على نحو استباقي، فتقديم المنح ليس سوى بداية عملية طويلة الأمد عادةً، وربما يكون استراتيجية واحدة فقط في أدوات معقدة.

وتختلف المؤسسات في مدى قدرتها على تبني دور واضح لمناصرة السياسات، لكنها تشترك في الرأي القائل بأنه بالنسبة إلى معظم القضايا، سيتطلب التغيير المستدام تغييراً في سياسات المنظمات الأخرى وممارساتها، ومن ضمنها الحكومة، ويأتي الاختلاف في مدى رؤية هذه المؤسسات لدورها محاولة مباشرة للتأثير في سياسات الحكومة، أو بالأحرى لتقديم (التنوير)، ولتحفيز النقاش والحوار الإبداعي البناء. والمشارك بينها هو أنها لا تخشى التحدث عن السياسة والآثار المترتبة على الحكومة.

الإطار 6-1

لقد أصبح القطاع غير الربحي والعمل الخيري مطواعين للغاية، ويحتاج نموذج الشراكة (عادةً مع الحكومة) إلى إعادة النظر فيه، وقد صُوّر العمل الخيري، رغم التعبير المجازي. كم المؤسسات حرة من تأثير الحكومة؟ مهما كانت الإجابة الصحيحة،

فتحن نمتلك حرية أكثر مما نمارس في الحقيقة! لكننا في الأساس محافظون جداً مع بعض الاستثناءات.

إن دور المؤسسات الخيرية الإبداعية هو اختبار، وإعلام، وتأثير في السياسة العامة، غير أن العمل الخيري ليس دائماً كذلك؛ فالأموال الخيرية مهمة لتعزيز نظم تقديم الخدمات، ولا سيما تلك المبتكرة. والفقراء غير قادرين على الانتظار دائماً لتغيير السياسة! ففي بعض الأحيان نحتاج إلى تجاهل الابتكار والبحث عن أفضل ما يمكن فعله، وليس دائماً العمل المبتكر، بل العمل الذي مورس واختبر.

راي ميرفي

مؤسسة تشارلز ستيفارت موت

عادةً ما تبدأ المؤسسات التقليدية برسالتها والقليل من أولويات البرنامج، وتنتقل من هناك إلى برنامج المنح، وغالباً ما تُحدّد الإستراتيجيات بقواعد وإجراءات محددة سابقاً للمؤسسة، وتبدأ المؤسسات الإبداعية بنتيجة تريد تحقيقها وتعمل نحو العودة إلى الإستراتيجية اللازمة لتحقيقها. ولا تخشى المؤسسات الإبداعية من فعل الأشياء بنفسها إذا لزم الأمر، فقد لا يبدو تفويض الآخرين بالمهام، وعادةً من خلال تقديم المنح، دائماً على أنه أفضل وسيلة لإنجاز الأمور وتحقيق النتيجة المرجوة.

الأصول والموارد: ما وراء المال إلى المصادقية، من خلال المعرفة والشبكات

استعرضنا سابقاً إدراك المؤسسات لندرة مواردها، مهما بدا بعضها كبيراً، وبالنسبة إلى المؤسسات التي تعتمد المبادرة الإبداعية فإن المعرفة والشبكات والنفوذ والصوت غير الحزبي المستقل عبارة عن موارد أساسية. ووجود المال وحده للمؤسسات الإبداعية لا يكفي؛ فالمال وحده لا يكسب لك مقعداً على طاولة الحوار، ولا الحق في الاستماع لك. وتتطلب القدرة على المساهمة بصورة فاعلة وتوصيل وجهات النظر الجديدة المستنيرة، من بين أمورٍ أخرى، بناء

سمعةٍ وكسبٍ مصداقيةٍ في مجالٍ معين. فعلى سبيل المثال عمدت مؤسسة أني.ي. كاسي إلى بناء سمعتها بصورة منهجية في رعاية الأطفال، أمّا مؤسسة نايت ففعلت ذلك في الصحافة، ومؤسسة والاس في القيادة التربوية.

نظرية التغيير

إن البدء بالنتيجة يُشجّع المؤسسات الإبداعية على التفكير ملياً في كيفية تحقيق ذلك، وفي عملية تحديد ما يجب أن يكون مختلفاً لتحقيق النتيجة المرجوة؛ تطور المؤسسات الإبداعية - عملياً - نظريةً للتغيير؛ بحيث تحدّد مَنْ/ماذا سيتغير، وكيف يمكن الوصول إلى تلك المنظمات أو المؤسسات أو الأشخاص، وأي نوع من المعلومات (وبأي صيغة) سيكون مطلوباً. كان تحديد العقبات والتغلب عليها عنصراً مهماً آخر في نظرية التغيير القابلة للتطبيق، وتؤثر النتيجة المرجوة ونظرية التغيير في جميع القرارات اللاحقة، من مثل: ما الذي سيموّل؟ وما مقدار التمويل؟ وإلى متى؟

نادراً ما يبدو أنّ المؤسسات المعتمدة للأسلوب التقليدية، بقدر ما تسعى إلى تحقيق التغيير، قد فكرت ضمن نظرية عن كيفية حدوث التغيير، سواء بصورة عامة أو في مجال اهتمامها على وجه التحديد. وعادةً ما تشير ممارساتها إلى أنها تعتقد ضمناً بأنه يمكن أن يتحقق التغيير على المدى القصير إلى المتوسط، وأن تقديم المنح وحده وسيلة كافية لإحداث التغيير، وأنّ التغيير يحدث بتدرج تصاعدي، وبتشجيع من ضخ السيولة النقدية.

وعموماً نظرت المؤسسات المعتمدة للطريقة الإبداعية المتدرجة في هذه الدراسة إلى التغيير الاجتماعي على أنه عبارة عن تكرار، وليس اجتياحاً، فهو عملية بطيئة طويلة الأجل. وتعمل المؤسسات الإبداعية في قضية ما إلى الأمد المعقول الذي تستغرقه لتحقيق النتيجة المرجوة، وفي أغلب الأحيان عشر سنوات أو أكثر. ونادراً ما كان يُنظر إلى التغيير الاجتماعي على أنه إمّا موحد بتدرج تصاعديٍّ أو تنازلي، بل بالأحرى على أنه مزيج من الاثنين معاً، وهو ما يتطلب العمل على مستوياتٍ مختلفةٍ وإستراتيجياتٍ متعددةٍ، وبالتأكيد فهو يشمل أكثر من

تحويل الأموال. إضافة إلى أنها لا تنظر إلى التغيير الاجتماعي على أنه منطقي ولا على أنه يمكن التنبؤ به أو أنه خطي، ولهذا السبب حافظت على درجة من المرونة والنفعية في البرامج والإستراتيجيات.

في بعض الحالات- على سبيل المثال صناديق بيو الخيرية وصندوق جوزيف راون تري الخيرية ومؤسسة روزنبرغ- قد تتغير نظرية التغيير التي تقوم عليها الإستراتيجية حين تعمد المؤسسة إلى تقويم نتائج مقاربتها وتطوير فهم جديد لتعقيدات القضايا والعقبات التي تحول دون التغيير، وتقوم بإيجاد نقاط قوة جديدة. وفي بعض الحالات فإن العقبة الرئيسة هي عدم وجود معلومات أو حلول قابلة للتطبيق؛ يمكن أن تشمل العقبات أيضاً عدم وجود إرادة سياسية محلية أو وطنية. وخلافاً لبعض مؤسسات التغيير الاجتماعي، تدرك المؤسسات الإبداعية أن بناء الإرادة السياسية قد لا ينطوي فقط على التأثير في صانعي القرار، بل في ناخبهم أيضاً، وفي كسب القلوب والعقول لخلق دعم لتغيير السياسات.

وبالنسبة إلى المؤسسات المعتمدة على الأسلوب الإبداعية فليس هناك نظرية تغيير من قبيل (مقاس واحد يناسب الجميع)؛ فالشيء والشخص الذي يحتاج إلى التغيير، وكيف يمكن أن يتحقق التغيير، يجب أن يكون لكل حالة بنفسها. ولأن التغيير الاجتماعي نادراً ما يكون خطأً وعقلانياً، فنظرية التغيير متغيرة بذاتها باستمرار، لكن قبول هذا جزءاً من النظرية الشاملة. وتعلم المؤسسات المعتمدة للأسلوب الإبداعية أنه يجب عليها أن تكون بمنزلة قائد يقظ في عرض البحر المضطرب لتغيير السياسة؛ من خلال تعديل مساراتها وسرعتها وتغيير اتجاهها، وقبول مدد من السكون أو الفوضى، لكي تصل إلى وجهتها.

قوة شبكات العلاقات الفنية

تقدر المؤسسات المعتمدة للأسلوب الإبداعية استقلالها وصوتها، ولكنها في الوقت نفسه تدرك أنها (عاجزة) نسبياً وحدها، أو على الأقل ليست فعالة كما حين تكون جزءاً من دائرة أوسع للجهات الفاعلة، فهي ترى العلاقات على أنها واحدة من الأصول الرئيسة وتعمل على

بناء شبكاتٍ غنيةٍ بأنواعٍ مختلفةٍ وفي مختلف المستويات، ومثل أنماط الحب الذاتي والحب الذي أشار إليه علماء الاجتماع وطلاب الابتكار والنشر (Rogers 2003).

الإطار 2-6

يحلل العمل الخيري الإبداعي هياكل الظلم وإستراتيجيات الحرف لمعالجتها، ويساعد على تنظيم جمهور الناخبين الذين سيتخذون إجراءاتٍ لخلق عالمٍ أكثر عدلاً. العمل الخيري الإبداعي شفافٌ، وتعاونيٌّ، ومسؤولٌ وملتزمٌ بالتنوع في كل ما يفعله به، ابتداءً من هيكل مجلس الإدارة إلى ممارسة تقديم المنح، ويمكن أن تولد الشفافية ممارسات أكثر مسؤوليةً، وتعلماً أقوى، ونتائج أفضل.

من خلال العمل معاً، تستطيع مجموعة متنوعة من الممولين الاستفادة من مزيد من الموارد، وتطوير تحليلٍ أعمق، وتوزيع الأخطار، وصياغة إستراتيجية أكثر فاعلية يكون من خلالها (الكل أكبر من مجموع الأجزاء)، فعلى سبيل المثال تشمل (مبادرة التحليل المالي للولايات) مؤسساتٍ وطنيةً ومحليةً في إنشاء شبكةٍ من خزانات الفكر السياسي في 27 ولايةً أمريكيةً، وهذا نموذجٌ رائعٌ للمستقبل.

مايكل إدواردز

أورفاشي فيد

كريستوفر هاريس

وحدة الحكم والمجتمع المدني، مؤسسة فورد، نيويورك

إن المبادرة الإبداعية متعطشةٌ للأفكار ووجهات النظر؛ وكلما زاد تنوعها كان ذلك أفضل، وتتطلب المبادرة الإبداعية أيضاً العلاقات لاختبار الأفكار، ولبناء شرعية، ولتجنيد الأبطال، وجعل الأمور تحدث. فقد تعمل المؤسسات الإبداعية مع الحكومة، لكنها لا ترى دورها بديلاً أو داعماً للحكومة، الهدف بالأحرى هو تقديم أفكار ووجهات نظر جديدة، وتحفيز الحوار والبرامج الإبداعية البناءة. هذه المؤسسات تبني العلاقات مع طائفة واسعة من الناس الآخرين والمنظمات في الأوساط الأكاديمية، والعالم غير الربحي، والحكومة، ووسائل الإعلام، وغيرها. وقد أملي اتساع العلاقات وعمقها بما هو ضروري لتحقيق النتيجة المرجوة. والشبكات غنية بالنطاق والعدد، وغنية كذلك بالمعارف والنفوذ والوصول وأحياناً بالمال.

على سبيل المثال أسس مشروع بريل سيح الخاص بصندوق النسوة الفيكتوريات ومشروع ووترمارك أستراليا على بناء شبكات واسعة وغنية من البداية؛ ويحافظ صندوق كارنيجي في المملكة المتحدة على قوله: إن «كون المرء إبداعياً ليس متعلقاً بالمال؛ بل بالحصول على الأفكار والبراهين والناس والشبكات والتفكير، والتحفيز، وغيره معاً». ويبحث برنامج إجراء الاتصالات في مؤسسة آني ي. كايسي عن مجموعة واسعة من الشركاء في مختلف القطاعات وعلى مختلف المستويات؛ ويشمل الشركاء السكان، والحكومة المحلية، وأرباب العمل، والمؤسسات المالية، وشركات الأعمال الكبيرة والصغيرة، والجماعات الدينية، والمنظمات المجتمعية، والنوادي الثقافية، والمستشفيات والجامعات والمدارس والموظفين المكلفين بتنفيذ القانون، والجماعات الشعبية. وفي برنامج إجراء الاتصالات تُعدُّ الشبكات الغنية مولدةً لمزيد من الأفكار، والطاقة، والملكية. ويمكن أيضاً أن تولد الشبكات الغنية مزيداً من النفوذ، كما هو الحال في أحد مواقع إجراء الاتصالات حيث قامت الشراكة بين المؤسسة، ومنظمة المواطنين غير الربحية، والأسر المحلية، والمسؤولين في المدينة والولاية والمشرعين والمؤسسات المالية وأنصار الإسكان بتحقيق تغييرات تنظيمية مهمة تتعلق بالإفراض الضار.

التخطيط: عملٌ قيد التقدم

يتضمن اعتماد أسلوب إبداعي التركيز والمرونة، ومن أجل بناء السمعة والمصداقية، ولتطوير المعرفة السليمة، ولبناء الشبكات الغنية في مجالٍ معينٍ، يجب على المؤسسات الخيرية الإبداعية أن تركز على عددٍ قليلٍ من الأولويات في عددٍ محدودٍ من المجالات.

ولكن الإبداع يتطلب مساحة وحريةً، والمرونة ضروريةٌ أيضاً للاستفادة من الفرص غير المتوقعة، ونقاط الوصول والقوة الجديدة من أجل التغيير؛ فعلى سبيل المثال قد يعرض نشر تقريرٍ أو مؤتمرٍ، أو يؤجل من أجل (إيجاد موجة) الاهتمام، أو للبناء على المبادرات والفاعليات الأخرى، من أجل تحقيق أقصى قدرٍ من القيمة والتأثير.

تمضي المؤسسات الإبداعية وقتها في مسح البيئة، ومواكبة التغييرات، وتحديد الاتجاهات، وحديثاً في فتح نوافذ السياسة والقضايا الجديدة. وتقوم المؤسسات الإبداعية بواجبها للبقاء متقدمةً بخطوةٍ واحدة، وهي تؤكد أهمية البراهين الدامغة في اكتشاف القضايا والاتجاهات الجديدة، لكنها تعترف أيضاً بأن للفرصة دوراً. ولهذه الأسباب يعد التخطيط دائماً عملاً قيد التقدم، فالخطة ليست مخططاً إنما إطار عمل.

على سبيل المثال نعي مؤسسة روزنبرغ أخطار تحديد قضيةٍ بفارق ضئيلٍ جداً وفي وقتٍ مبكرٍ جداً، فمع مزيد من المعرفة قد يصبح من الواضح أن الفهم العام للقضية قد يفوت السبب الكامن وراءها. وهناك سببٌ آخرٌ لرؤية مؤسسة روزنبرغ التخطيط على أنه دائماً عملٌ قيد التقدم؛ وهو الحاجة باستمرار إلى التكيف مع التغييرات في بيئة السياسات العامة، وتغيير احتياجات المجتمع المحلي والفرص الناشئة. فبالنسبة إلى روزنبرغ والمؤسسات الأخرى في دراسات الحالة، يعد اغتنام الفرص جزءاً من الإستراتيجية كما هو التخطيط. وتعتمد صناديق أمانة بيو الخيرية، وغيرها، إلى بناء التغيير والمرونة في التخطيط من خلال الحفاظ على (محاظف تتبع)، تراقب التقدم وتمكّن مديري البرامج من مراجعة الإستراتيجيات وفقاً لذلك. وبصورة مختلفة إلى حدٍّ ما، يقدم صندوق جوزيف راونتري الخيري - مشدداً على الحاجة إلى الحيز والمرونة للإبداع - التمويل المحدد بتساهلٍ على المدى الطويل للأفراد والمؤسسات؛ وذلك لتمكين القضايا والبرامج من التطور.

إن إحدى النتائج لقبول أن التخطيط دائماً عملٌ قيد التقدم هي أنه يجب على الميزانيات أن تكون مرنة على نحوٍ مماثلٍ؛ فعلى سبيل المثال وضع برنامج إصلاح دعم الطفل في روزنبرغ، وبرنامج المرحلة الثالثة في صندوق كارنيجي، مزيداً من الوقت والمال أكثر مما كان متوقعاً في الأصل.

الإطار 3-6

الإبداع، في أي مجالٍ كان، رغبة متأصلة في بحثٍ دؤوبٍ عن رؤية جديدة في اللغة، والهياكل المؤسسية، والعادات السائدة في الحسابان، حينئذٍ توسع تلك الأفكار الحدود التصورية وتكسر القوالب القديمة. وكل أولئك الذين يأتون بعد ذلك يجدون أن عليهم العمل في العوالم الفكرية والتنظيمية التي تغيرت جذرياً.

هذا يضع سقفاً عالياً جداً للإبداع في مجال العمل الخيري، متى وكيف تمكن العمل الخيري من تحويل مجالاتٍ أخرى من النشاط؟ يجب على العمل الخيري الإبداعي في أفضل حالاته أن يقاس مقابل عملٍ كذلك الذي أنجزه أبراهام فليكسنر ورفاقه في جامعة كارنيجي وروكفلر، الذي ارتقى بمعايير التدريب الطبي في جميع أنحاء الولايات المتحدة في أوائل القرن العشرين. يمكن أن يقاس العمل الخيري الإبداعي مقابل عمل مشروع ميشيغان لصحة المجتمع الخاص بمؤسسة ديليو كاي كيلوغ، والذي بدأ في ثلاثينيات القرن العشرين لإعادة تشكيل صحة الأطفال وتعليمهم والرعاية الاجتماعية، وفي النهاية، لتغيير العلاقات الحكومية في المقاطعات الريفية قرب باتل كريك. وسيتبنى العمل الخيري الإبداعي الأفكار والجهود المستمرة لمؤسسة فورد ماكنيل لوري، الذي عمل جاهداً في الخمسينيات لفهم وتغيير المشهد الذي عملت فيه المؤسسات الثقافية الأمريكية.

جيمس أ. سميث.

رئاسة والديمار أ. نيلسن في الأعمال الخيرية، جامعة جورج تاون

اعرض وأخبر

إن التواصل عنصرٌ أساسيٌّ في عدة المؤسسات الإبداعية؛ فبالنسبة إلى المؤسسة المعتمدة للأسلوب الإبداعية، المشروع أو الفكرة (الجيدة) التي لا يتم توصيلها، هي مثل شجرة الفيلسوف التي تسقط من دون أن يراها أو يسمع بها أحد. التواصل الفعال أمرٌ ضروريٌّ إذا أرادت المؤسسة الإبداعية أن يكون لها تأثيرٌ مستدامٌ خارج حدود الحاصلين المباشرين على المنح.

فالمؤسسات الإبداعية (تستعرض وتختبر)؛ فهي في سلك (العمل الاستعراضية)، والتواصل مع الجمهور المناسب عن طريق الوسائل الأكثر فاعلية في الصيغة الصحيحة أمرٌ حاسمٌ لفاعلية المؤسسة الإبداعية. وتتبع الإستراتيجية الدقيقة نظرية التغيير للمؤسسة، ولكنها تتجاوز إلى ما وراء النشر التقليدي للتقارير أو الفقرات في الرسالة الإخبارية أو الموقع.

على سبيل المثال تتحدث مؤسسة والاس عن الحصول على (مزيد من المراقبة للتغلب على المشكلة)، وحمل الصحفيين على طرح الأسئلة، وإثارة اهتمام الرأي العام، والتعلم والتغطية من أجل إقامة حوار أكثر وعياً، بدلاً من دفع سياسة معينة. وفي توسيع نطاق الوعي بتحديات وفرص القيادة التربوية، قدمت المؤسسة التمويل والدعم على مر السنوات للتجارة الرائدة، ووسائل الإعلام العامة والمسموعة والمرئية، ومنها قناة ثلاثة عشر (WNET) نيويورك. وبالمثل فقد قام كلٌّ من صندوق بيو الخيري ومؤسسة آني.ي. كايسي باستثمارات كبيرة في منح وسائل الإعلام معلومات أفضل حول القضايا الرئيسية. ويمتلك برنامج إجراء الاتصالات الخاص بمؤسسة كايسي مبادرة خاصة لإيصال وسائل الإعلام جامعةً فيها محطات التلفاز العام المحلية جنباً إلى جنب مع مواقع إجراء الاتصالات لعقد منديات مجتمعية حول البث التلفزيوني الوطني للأطفال الوثائقية مع موضوعات تقوية العائلة وبناء المجتمع.

الإطار 4-6

يحتاج العمل الخيري الإبداعي إلى شروط مناسبة، في الناحية المؤسسية قد تشمل هذه الشروط الحرية والحكم الذاتي- التحكم الذاتي، أي بدلاً من التنظيم الدقيق، وقد تشمل أيضاً دستوراً أو أداة حكم لم تجمد الحاضر ولكن مكنت المستقبل، لذلك يسمح بسيولة ونفاذية الحدود بدلاً من أن تكون عالقة في صندوق معين. قد يكون الإطار مشكلة أو حاجة، أو يمكن أن يكون أيديولوجية، وفي كلتا الحالتين يمكن أن يمنع الإطار الاستكشاف الفكري، ويحد إمكانية اتحاد الأمور بطرائق جديدة. هذا معاد للإبداع. وعلاوة على ذلك يجب أن يكون هناك مساحة وقدرة على التفكير والتصرف. الإبداع ليس عن معالجة القدرة على التعامل مع طلبات الحصول على المال؛ الإبداع يعني الحد الأدنى من موارد الناس- الذكاء البشري والمهارات والخبرة- لتمكين نقاط الاشتباك العصبي من العمل، وربط التفكير الجانبي وتدقق الأفكار، وللعمل كي يحدث. ويجب أن تسمح الثقافة التنظيمية بذلك، ويفضل أن تشجع هذا: هيئة إدارية على غرار الاستبداد بعقول مغلقة هي عائق أمام الإبداع.

يشمل بعض التعلم الرئيس من RCP الحاجة إلى أكبر قدرٍ من المشاركة العامة في نظام العدالة الجنائية لمواجهة جهل وتضليل الناس؛ ومزيد من الوضوح والاعتراف الإيجابي بعقوبات المجتمع وما تسمح به للمخالفين بوضعه مرةً أخرى في المجتمع؛ ومزيد من (التكامل الرأسي للمعرفة) حتى يفهم القضاة والمحاكم بصورة أفضل الخيارات المتاحة وماذا سيحدث للجاني.

مارجريت هايد _ مؤسسة إزميه فيربيرن

لا تفترض المؤسسة المعتمدة للأسلوب الإبداعية أن التواصل سيحدث بصورة طبيعية، أو أنه يمكن تركه لشخص آخر. تدير المؤسسات الإبداعية سباقات طويلة، لا سباقات التتابع، وقد وضعت أغلب المؤسسات المعتمدة للأسلوب الإبداعية التي أدرجت في هذه الدراسة موارد كبيرة في نشر نتائج عملها، وتوصيل النتائج بفاعلية للجماهير المستهدفة بعناية⁽¹⁾.

من الاستعراض إلى التنفيذ

لكن التواصل وحده لا يكفي، وتعلم المؤسسات الإبداعية أن سوق الأفكار مكتظ للغاية، ومليءً بالعقبات والبقع العمياء، وإذا أردنا للتغيير أن يكون مستداماً فلا بد من تنفيذه. إن الانتقال من الأفكار ومشاريع التقديم صغيرة الحجم إلى تنفيذٍ أوسع، يتطلب الاستمرار والأبطال المؤثرين. ومجدداً؛ يكون اتباع إستراتيجيات بضمان تنفيذ التغيير من تحليل المؤسسة لكيفية حدوث التغيير، ومن هم صناع التغيير، وما حقيقتهم، وأين تقع العوائق في أية قضية معينة. وقد يتطلب ضمان التنفيذ الفعال شبكات ومهارات مختلفة لكل من الاستعراض والاتصال.

يختلف اتباع الاستعراض لضمان التنفيذ الفعال الأوسع، عن أسلوب المؤسسات التقليدية السائدة؛ فلا تفترض المؤسسة المعتمدة للأسلوب الإبداعية أن التنفيذ سيحدث (بصورة طبيعية)، أو أنه من الممكن تركه للمصادفة. وفي بعض الحالات تتقدم المؤسسات المعتمدة للأسلوب الإبداعية بخطوة أبعد، بقيامها بمراقبة مستمرة للتنفيذ من قبل الآخرين.

على سبيل المثال يستمر صندوق جوزيف راونتري الخيري بمراقبة تنفيذ قانون حقوق الإنسان ليرى أن أحكامه تستخدم لتنفيذ الحقوق الإنسانية لأولئك الناس الذين هم دون امتيازات، بدلاً من أولئك الذين يعرفون كيفية (عمل النظام)، وقد مول أيضاً التدقيق الديموقراطي لتوفير عمليات تدقيقٍ لنوعية الديموقراطية والحرية السياسية في المملكة المتحدة على مدى عشر سنوات.

من التقويم وقياس الأداء إلى التعلم المحفوف بالأخطار

أصبح التقويم وقياس الأداء من المكملات العصرية في عالم المؤسسات الخيرية، وتستعمل المؤسسات المعتمدة للأسلوب الإبداعية كلاً من التقويم وقياس الأداء، لكن بطرائق غير تقليدية إلى حدٍ ما، ولأن المؤسسات الإبداعية تعترف بضرورة العمل بمرونة على المدى الطويل، فيجب على قياس الأداء وتقويمه أن يكونا مرنين وعلى المدى الطويل بصورةٍ مماثلة. ولأن المؤسسات

الإبداعية تسعى إلى تحقيق نتائج، وليس مجرد مخارج، وتدرك أنه لا يمكن تحقيق هذه السابقة وحدها، فيجب تعديل قياس الأداء وتقويمه وفقاً لذلك.

تدعم أساليب المؤسسات الإبداعية للمخاطرة والتعلم مواقفها لقياس الأداء وتقويمه، ولأن الإبداع- المولد لوجهات نظر جديدة والذي يجد تركيبات جديدة- غالباً ما يشتمل على تحدي المعارف التقليدية، والتجارب خارج نطاق المألوف، يتعين على المؤسسات الإبداعية أن تخاطر؛ فالمجازفة من أحد الأخطار المهنية للإبداع والابتكار.

الإطار 5-6

إن العمل الخيري الإبداعي لمؤسسات تقديم المنح هو الحد الجديد للعبور في التوصل إلى نتائج مهمة تحسّن من الجهود والصادر. يبحث مقدم المنح الإبداعي عن الحلول في مواجهة تعقيد المشكلة، وهو على استعداد لتجربة أساليب جديدة تجمع بين الخبرات السابقة مع وجهات نظر جديدة. ومقارنةً بالنشاط الخيري التقليدي، فإن الأسلوب الإبداعية تجازف لإيجاد طريق جديد يؤدي إلى النتائج.

داريو ديزيني

حملة دي سان باولو

تتوافق الأساليب التقليدية لتقويم وقياس الأداء بصعوبة مع المخاطرة الحقيقية واحتمالية الإخفاق، لكن من منطلق مهم لا تمتلك المؤسسات الإبداعية (حالات إخفاق)؛ فهي لا تنظر إلى الأشياء التي تخفق أو لا تعمل على إنها فاشلة، بل هي فرص ثمينة للتعلم. والمؤسسات الإبداعية هي منظمات تعلم من منطلقين على الأقل؛ أولاً: يُعدُّ تعلم كيفية إنجاز الأشياء بصورة أفضل، وكيفية حل المشكلات، خطوتين رئيسيتين نحو النتائج التي تسعى إليها. ثانياً: وضعت المؤسسات الإبداعية أهمية كبيرة على التعلم المستمر داخل المنظمة، وعلى مشاركة ذلك التعلم مع الآخرين، فتشارك التعلم عنصرٌ جوهريٌّ مستمرٌ للأسلوب الإبداعية.

على سبيل المثال تُبنى فرصٌ للتعليم في مؤسسات صندوق بيو للأعمال الخيرية في مراحل مختلفة من عملية إستراتيجية المنح، والمورد الأكثر رسميةً هو المنهج التربوي الداخلي المدعو جامعة بيو، الذي يقدم دورات لتعزير المهارات وتطوير موظفي تقديم المنح، ويجري تحديث دورات جامعة بيو باستمرارٍ مع الدروس المستفادة من تجارب صناديق ذاتها ومن مسح البيئة الواسعة.

خصائص المؤسسة الخيرية وعملية الإبداع والابتكار والنشر

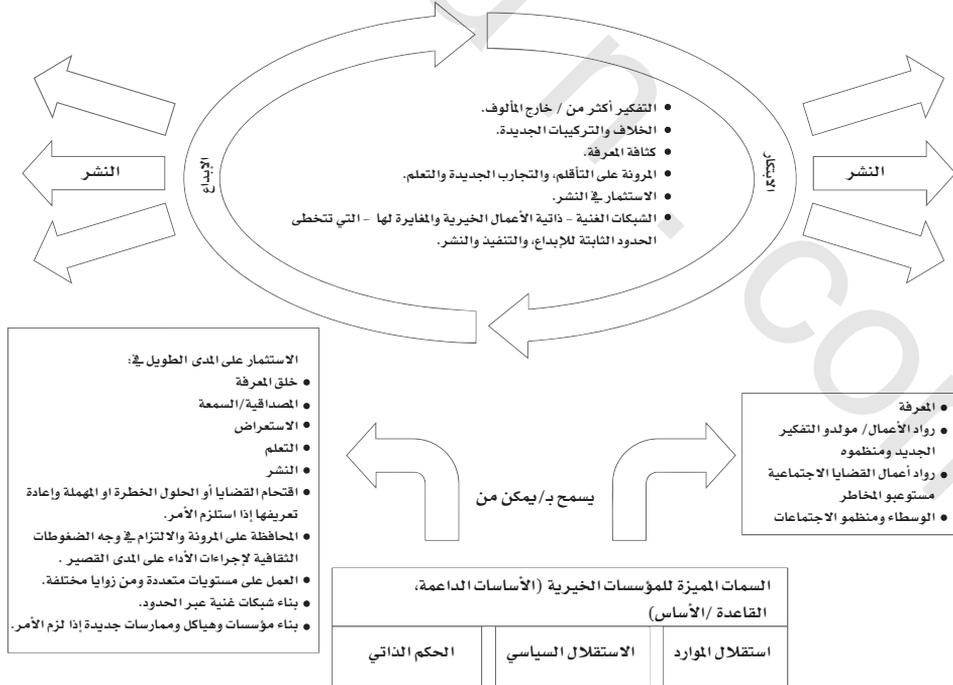
تمتلك المبادرة الإبداعية عددًا من الخصائص المميزة؛ بالإضافة إلى الخصائص التي حُدِّدت بدايةً، وبناءً على ما قمنا من خلاله بالانتقاء الأولي لدراسات الحالة، فإنَّ المؤسسات التي تعتمد أسلوبًا إبداعيًا:

- تظهر التزامًا قويًا بالرسالة.
- تظهر ثقافة النقد الذاتي.
- تشارك في المراجعة المنتظمة.
- تبحث باستمرار عن وسائل لفعل أفضل ما يمكن.
- مدركةٌ دائمًا للبيئات المتغيرة.
- مدركةٌ لندرة الموارد والقيود المفروضة على أدوارها.
- تتعدى تقديم الخدمات، وتسعى لتحفيز الحوار والتغيير الإبداعي البناء.
- لا تنظر إلى أصولها على أنها المال فحسب، بل تعدُّ المعرفة والمصدقية أيضًا من أصولها.
- تعمل بمنظور متطور ومرن للتغيير الاجتماعي.
- تقدر قوة شبكات العلاقات.
- ترى التخطيط على أنه عملٌ قيد التقدم.
- تقدر قوة (استعراض وأخير).
- تنتقل من الاستعراض إلى التنفيذ.

• تؤكد أهمية تجاوز التقويم وقياس الأداء إلى التعلم المحفوف بالأخطار.

يلخص الشكل 6-1 رؤيتنا في العمل الخيري الإبداعي بصفته جزءاً من عملية تبدأ مع الفعل الإبداعي الأولي، وتمر بمراحل من الاستكشاف والاستعراض والتنفيذ والبت إلى نشر الابتكار على نطاق واسع بتأثير يتجاوز الحاصلين المباشرين على المنح. ويبدأ تفكيرنا في الخصائص المميزة للمؤسسات الخيرية في المجتمع الحديث الذي جعلها بالفعل هيئات مستقلة وذات حكم ذاتي بدرجة عالية من الحرية و(الحيز للتصرف)، وتمكنها هذه الخصائص من اعتماد إستراتيجيات وأدوار تتناول فيها الأبعاد الأساسية لعملية (الإبداع-الابتكار-النشر) على النحو المحدد في أعمال لاندرى وكانتر وروجرز (Landry (2000), Kanter (1983), Rogers (2003) وغيرهم.

الشكل 6-1 الإبداع والابتكار والخصائص المميزة للمؤسسات



7 إدارة العمل الخيري الإبداعي

مقدمة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

الجدول 7-1 تعريف الدينامية

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

إدارة الأساليب الإبداعية

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

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

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

تتضمن مؤثرات أحداث التغيير في الثقافة أو السلوك:

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

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

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

السلطة

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

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

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

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

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

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

الأفكار

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

الحوافز

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

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

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

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

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

مستويات متنوعة ومزيج من الأدوات

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

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

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

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

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

8 ممارسة العمل الخيري الإبداعي

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

تغيير الأدوار

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

مجلس الإدارة: التقييم ليست اختيارية

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

إعادة التفكير بالموارد

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

التنوع والإبداع والنقد

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

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

بناء الالتزام والحفاظ عليه

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

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

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

الأخطار والتواصل

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

الموظفون: تغيير العقليات

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

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

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

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

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

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

التوظيف من أجل أسلوب إبداعي

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

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

القيادة والإدارة

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

الجدول 1-8 تنمية ثقافة الإبداع وتطبيقها

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

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

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

المصدر: استناداً إلى 1999 Clegg

الموازنة بين العملية والعمل الإبداعي

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

المجلس والموظفون

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

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

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

الموارد

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

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

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

التدقيق وإدارة المعرفة

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

بناء سمعة حسنة للمعرفة

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

التحكم بنوعية المعرفة

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

الحفاظ على صوت مستقل

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

إدارة شبكات العمل

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

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

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

البدء بنتيجة

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

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

الطرق على الأبواب الموصدة؟

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

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

سياسات وممارسات تقديم المنح

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

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

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

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

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

نظرية التغيير⁽¹⁾

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

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

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

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

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

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

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

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

العلاقات مع الآخرين

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

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

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

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

أسلوب للتخطيط

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

مساحة لانتهاز الفرص والمرونة

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

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

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

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

التنفيذ

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

التعلم من العمل

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

تحديات التنفيذ

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

التقويم وقياس الأداء

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

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

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

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

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

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

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

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

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

التواصل

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

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

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

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

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

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

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

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

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

التوترات والأسئلة المفتوحة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



9 الطريق قدماً

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

obeyikan.com

الملاحظات

1- الجدال حول الأعمال الخيرية

1. سيقدم الفصل الثاني تحليلاً أشمل عن كل أسلوب.
2. لمرجع عام عن المسائل الحالية، ومن بينها توصيات اللجنة المالية في مجلس الشيوخ، وتعليقات مؤتمر المؤسسات الخيرية، والقطاع المستقل، راجع المواقع الآتية: www.cof.org و www.independentsector.org، the Panel on the Nonprofit Sector 2005، and the National Committee for Responsive Philanthropy 2004.

2- وضع نماذج الأعمال الخيرية في سياقها الصحيح

1. في نشوء المؤسسات الخيرية ذات التوجه العلمي، راجع على سبيل المثال: بالمر (1995) (Bulmer؛ كارل وكاتز (Karl and Katz 1981)؛ سيلاندر (Sealander 2003)؛ سميث (Smith 1999)؛ والعدد الخاص من مجلة (3) 6 (1996) Voluntas عن المؤسسات الخيرية.
2. تجب الإشارة إلى أن نقاش التعددية، الذي يجد أكثر التعبيرات عنه وضوحاً في كتابات بريويت، له تاريخ طويل في نقاشات السياسة حول دور المؤسسات الخيرية، ولا سيما في التقرير المالي لمجلس شيوخ الولايات المتحدة (1965) في الطريق نحو الإصلاحات بين عامي 1968-1969م: «يمكن أن تكون المنظمات الخيرية الخاصة مؤهلة بصورة فريدة لإطلاق الأفكار والأعمال، والتجريب في مغامرات جديدة وغير مسبوق الخوض فيها، والابتعاد عن السلوك السائد، والتصرف بسرعة ومرونة... ولأن تكون مهمة بصورة مكافئة، لأن

أموالها حرة من الالتزام بأي برامج عاملة معينة، ويمكنها نقل مركز اهتمامها ودعمها المالي من حقل خيري إلى آخر، ومن ثم يمكنها خلق أداة قوية للتطور، والنماء، والتحسين». (Ridings 1999).

3- الأعمال الخيرية الإبداعية

1. راجع: (Burt 2005) لنقاش أشمل عن حب التشابه وحب الاختلاف، وتطبيقات هذه النظريات على أنماط متعددة من المنظمات والأوساط الاجتماعية.

4- حكايات قصيرة عن العمل الخيري الإبداعي

1. www.ms.foundation.org
2. التقرير السنوي لمؤسسة نيويورك 2002م؛ www.nyf.org
3. ولنقاش أكثر عن الحالة والقضايا راجع: Foundation News and Commentary, May/June 2002, pp. 23–24.
4. التقرير السنوي لمؤسسة فاني ماي 2000م، Sharing Knowledge؛ التقرير السنوي لمؤسسة فاني ماي 2001م، Building Community Through Collaboration، www.fanniemae.com
5. www.comminit.com; www.fex.org
6. راجع: التقرير السنوي لمؤسسة تايدز 25 Years of Bringing People Together for Positive Social Change; and Global Community Global Justice (2001/2002); www.tides.org
7. التقرير السنوي لمؤسسة فورد، 2001م؛ التقرير السنوي لمؤسسة فورد 2002م؛ www.fordfound.org
8. التقرير السنوي لمؤسسة مينيابوليس 2000م-2001م؛ Making Connections Big and Small 2002؛ www.mnneapolisfoundation.org؛ وانظر أيضاً: كارسون (2003م ب).

9. التقرير السنوي لمؤسسة مك نايت 2002م؛ www.mcknight.org.
10. www.bbc.co.uk/worldservice/trust.
11. www.bridgehousegrants.org.uk.
12. www.theworkcontinues.org؛ صندوق تمويل أميرة ويلز ديانا، الملخص السنوي 2001م.
13. التقرير السنوي لمؤسسة إيسماي فيربيرن 2002م؛ www.esmeefairbairn.org.uk.
14. التقرير السنوي لمؤسسة ماير 2001م-2002م؛ التقرير السنوي لمؤسسة ماير 2002م-2003م؛ www.myerfoundation.org.au.
15. مؤسسة دار ميلفيلد الخيرية، Funding Policy Change for a Better Society in the North East of England, A Report on Grant_making 1996_2004. من دون تاريخ؛ www.mhfdn.org.uk؛ راجع أيضاً: Funding Policy Change, Trust and Foundation. News, Summer 2014.

5- دراسات حالات الأعمال الخيرية الإبداعية

1. ما لم يُذكر خلاف ذلك، فإن الأقوال والمعلومات في كل دراسات الحالات في هذا الفصل مأخوذة من مقابلات مع موظفي وأعضاء مجالس المؤسسات المعنية.

6- ما الذي يجعل من المؤسسات الخيرية مؤسسات إبداعية؟

1. حول أهمية إستراتيجيات التواصل بصورة أشمل، راجع: (Bales and Gilliam 2004).

8- ممارسة العمل الخيري الإبداعي

1. حول أدوات استكشاف وتفحص نظريات التغيير لدى المؤسسات، راجع: المبادرة التفاعلية المعتمدة على شبكة الإنترنت، والتي طورتها الشبكة الدولية لإستراتيجيات العمل الخيري على موقع www.insp.efc.be.

obeyikan.com

- Abramson, A. and Spann, J. (1998) *Foundations: Exploring their Unique Roles and Impacts in Society*, Washington, DC: Aspen Institute.
- Alchon, G. (1985) *The Invisible Hand of Planning: Capitalism, Social Science and the State in the 1920s*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Allen, M.P. (1987) *The Founding Fortunes: A New Anatomy of the Super-Rich Families in America*, New York: E.P. Dutton.
- Andrews, F.E. (1956) *Philanthropic Foundations*, New York: Russell Sage Foundation.
- (1974) *Philanthropy in the United States: History and Structure*, New York: Foundation Center.
- Anheier, H.K. (2001) 'Foundations in Europe: A Comparative Perspective', in A. Schlüter, V. Then and P. Walkenhorst (eds) *Foundations in Europe: Society, Management and Law*, London: Directory of Social Change.
- (2003) 'Das Stiftungswesen in Deutschland: Eine Bestandsaufnahme in Zahlen', in Bertelsmann Stiftung (ed.) *Handbuch Stiftungen*, Wiesbaden: Gabler.
- Anheier, H.K. and Daly, S. (2006) *Foundations in Europe: Roles and Visions*, London: Routledge.
- Anheier, H.K. and Kendall, J. (eds) (2001) *Third Sector Policy at the Crossroads: An International Nonprofit Analysis*, London: Routledge.
- Anheier, H.K. and Leat, D. (2002) *From Charity to Creativity: Philanthropic Foundations in the 21st Century—Perspectives from Britain and Beyond*, Bournes Green: Comedia.
- Anheier, H.K. and Salamon, L.M. (2006) 'The Nonprofit Sector in Comparative Perspective' in W.W. Powell and R.S. Steinberg (eds), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, second edition, New Haven and London: Yale University Press.
- Anheier, H.K. and Toepler, S. (1999) 'Philanthropic Foundations: An International Perspective', in H.K. Anheier and S. Toepler (eds) *Private Funds, Public Purpose: Philanthropic Foundations in International Perspective*, New York: Kluwer Academic/Plenum.
- Annie E. Casey Foundation (Fall 2002) *Casey Connects*, Baltimore, MD: Casey Foundation.
- (2003a) 'Building a Support Called CMAR: Community Mobilization for Action and Results in Making Connections', *Summary of the Annie E. Casey Foundation Consultative Session (July 21–23, 2003)*, Ellicott City, Maryland, Baltimore, MD: Casey Foundation.
- (2003b) 'Measuring Performance and Managing for Results: A Making Connections Peer Technical Assistance Match Between Philadelphia, Pennsylvania and Montgomery County, Maryland', *Part of a Series from the Technical Assistance Resource Center of the Annie E. Casey Foun-*

- Private Funds, Public Purpose: Philanthropic Foundations in International Perspectives*, New York: Kluwer Academic/Plenum.
- Burkeman, S. (1999) 'An Unsatisfactory Company?', *1999 Allen Lane Lecture*, London: Allen Lane Foundation.
- Burt, R. (2005) *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*, Oxford: Clarendon Press, and New York: Oxford University Press.
- Carnegie United Kingdom Trust (2001) *88th Annual Report*, Dunfermline, Fife: Carnegie United Kingdom Trust.
- (2002) *89th Annual Report*, Dunfermline, Fife: Carnegie United Kingdom Trust.
- (2003) *90th Annual Report*, Dunfermline, Fife: Carnegie United Kingdom Trust.
- (2004a) *Annual Report*, Dunfermline, Fife: Carnegie United Kingdom Trust.
- (2004b) press release, 1 December, Dunfermline, Fife: Carnegie United Kingdom Trust.
- (2004c) *Preparing for the Next Five Years: 2005–2010*, Dunfermline, Fife: Carnegie United Kingdom Trust.
- (n.d.) *A Decade of Progress and Change*, Dunfermline, Fife: Carnegie United Kingdom Trust.
- Carrington, D. (2002) *The Investor Approach: A Way Forward for the Community Fund?*, London: Community Fund.
- Carson, E. (2003a) 'A Foundation's Journey into Public Policy Engagement', in F. Ellsworth and J. Lumarda (eds) *From Grantmaker to Leader: Emerging Strategies for 21st Century Foundations*, Hoboken, NJ: John Wiley.
- (2003b) 'A Worst Case Scenario or the Perfect Storm? Current Challenges to Foundation Board Governance', *Responsive Philanthropy* (Summer): pp. 1, 19.
- Clegg, B. (1999) *Creativity and Innovation for Managers*, Oxford and Boston: Butterworth-Heinemann.
- Cohen, R. (2003) 'Time for a New Commission on Philanthropy', *Responsive Philanthropy* (Summer).
- Coleman, J.S., Menzel, H. and Katz, E. (1957) 'Diffusion of an Innovation Among Physicians', *Sociometry* 20: pp. 253–70.
- Covington, S. (1997) 'Moving a Public Policy Agenda: The Strategic Philanthropy of Conservative Foundations', Washington, DC: National Committee for Responsive Philanthropy.
- Crimm, N. (2002) 'Shortcomings in America's Federal Tax Regulatory Regime of Private Foundations: Insights for Australia', *Australian Tax Review* 31 (2): pp. 90–118.
- Davies, J. (2004) 'The Foundation as a Political Actor: The Case of the Joseph Rowntree Charitable Trust', *Political Quarterly* 75 (3): pp. 275–84.
- De Bono, E. (1996) *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*, London: HarperCollins.
- Diana Princess of Wales Memorial Fund (2001) *Annual Review*, London: Diana Princess of Wales Memorial Fund (see also www.theworkcontinues.org/pdfs/review2001.pdf)
- Douglas, J. and Wildavsky, A. (1980–81) 'Big Government and the Private Foundations', *Policy Studies Journal* 9 (8): pp. 1175–90.
- Dowie, M. (2001) *American Foundations: An Investigative History*, Cambridge, MA: MIT Press.

- dation and the Center for the Study of Social Policy*, Baltimore, MD: Casey Foundation (see also www.aecf.org/initiatives/mc/tarc/peermatch/reports/pm_philly.pdf)
- (2004) 'Ralph R. Smith Interview', *McKinsey Quarterly* 1.
- Arrove, R.F. (1980) *Philanthropy and Cultural Imperialism: The Foundations at Home and Abroad*, Bloomington: Indiana University Press.
- Aspen Institute (2004) *Philanthropy Letter Report*, Washington: Aspen Nonprofit and Philanthropy Research Fund.
- Backer, T.E. and Smith, R.B. (2003) 'Who Comes to the Table? Stakeholder Interactions in Philanthropy', *INSP Working Paper*, Gütersloh: International Network for Strategic Philanthropy.
- Baker, W. (2005) *America's Crisis of Values: Reality and Perception*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bales, S.N. and Gilliam Jr., F.D. (2004) 'Communications for Social Good', *Practice Matters* paper no. 8, *Improving Philanthropy Project*, New York: Foundation Center (see also http://fdncenter.org/for_grantmakers/practice_matters/practicematters_08_paper.pdf)
- Boris, E.T. (1999) 'The Nonprofit Sector in the 1990s', in C.T. Colfelter and T. Ehrlich (eds) *Philanthropy and the Nonprofit Sector in a Changing America*, Bloomington: Indiana University Press.
- Bothwell, R.O. (2001) 'Trends in Self-Regulation and Transparency of Nonprofits in the US', *International Journal of Not-for-Profit Law*, vol. 4, Issue 1 (see also www.icnl.org/journal/vol4iss1/bothwell1.htm).
- (2002), 'The Decline of Progressive Policy and the New Philanthropy: Progressive Foundations and Other Alternatives to Mainstream Foundations Are Created and Become Substantial, But Fail to Reverse the Policy Decline', <http://comm-org.wisc.edu/papers2003/bothwell/bothwell.htm>
- (2003), 'Liberal Billion Dollar Plus Funding Foundations, Stuck in Objectivity Trap, Are Left Behind by Right Wingers who Go For the Jugular', www.opednews.com/bothwell_foundations2.htm
- Breiteneicher, C.K. and Marble, M.G. (2001) 'Strategic Programme Management', in A. Schlüter, V. Then and P. Walkenhorst (eds) *Foundations in Europe: Society, Management and Law*, London: Directory of Social Change.
- Bridge House Trust (2001) *Annual Review*, London: Bridge House Trust.
- (2004) *Annual Review*, London: Bridge House Trust (see also www.bridgehousegrants.org.uk/docs/annualreview04.pdf)
- Brilliant, E. (2000) *Private Charity and Public Inquiry: A History of the Filer and Peterson Commissions*, Bloomington: Indiana University Press.
- Brousseau, R.T. (2004) 'Experienced Grantmakers at Work, When Creativity Comes into Play', in P. Patrizi, K. Sherwood, and A. Spector (eds), *Improving Philanthropy Project*, New York: Foundation Center.
- Brown, J.S. and Dugiud, P. (2002) 'Creativity Versus Structure: A Useful Tension', in E.B. Roberts (ed) *Innovation: Driving Product, Process and Market Change*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Bulmer, M. (1995) 'Some Observations on the History of Large Philanthropic Foundations in Britain and the United States', *Voluntas* 6 (3): pp. 275–91.
- (1999) 'The History of Foundations in the United Kingdom and the United States: Philanthropic Foundations in Industrial Society', in H.K. Anheier and S. Toepler (eds)

- Heifetz, R.A., Kania, J.V. and Kramer, M.R. (2004) 'Leading Boldly', *Stanford Social Innovation Review*: pp. 21–32.
- Hock, D. (2002) 'The Art of Chaordic Leadership', in F.R. Hesselbein and R. Johnston (eds) *On Mission and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Hogwood, B.W. and Gunn, L. (1984) *Policy Analysis for the Real World*, Oxford: Oxford University Press.
- Holcombe, R.G. (2000) *Writing Off Ideas: Taxation, Foundations, and Philanthropy in America*, New Brunswick, NJ: Transaction.
- Hood, C. (1983) *The Tools of Government*, London: Macmillan.
- Hopkins, E.M. (2005) *Collaborative Philanthropies*. Lanham, MD: Lexington.
- Ilchman, W.F. and Burlingame, D.F. (1999) 'Accountability in a Changing Philanthropic Environment: Trustees and Self-government at the End of the Century', in C.T. Clotfelter and T. Ehrlich (eds), *Philanthropy and the Nonprofit Sector in a Changing America*, Bloomington: Indiana University Press.
- Joseph Rowntree Charitable Trust (2000–02) *Triennial Report*, York: Joseph Rowntree Charitable Trust.
- Kanter, R.M. (1983) *The Change Masters*, New York: Simon and Schuster.
- Kao, J. (1991) *Managing Creativity*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- (1996) *Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity*, London: HarperCollins, and New York: HarperBusiness.
- Karl, B.D. (1997) 'The Troublesome History of Foundations', *Reviews in American History* 25 (4): pp. 612–18.
- Karl, B.D. and Karl, A.W. (1999) 'Foundations and the Government: A Tale of Conflict and Consensus', in C.T. Clotfelter and T. Ehrlich (eds) *Philanthropy and the Nonprofit Sector in a Changing America*, Bloomington: Indiana University Press.
- Karl, B.D. and Katz, S.N. (1981) 'The American Private Philanthropic Foundations and the Public Sphere, 1890–1930', *Minerva* 19: pp. 236–70.
- (1985) 'Grantmaking and Research in the US, 1933–83', *Proceedings of the American Philosophical Society* 129 (1): pp. 1–19.
- (1987) 'Foundations and Ruling Class Elites', *Daedalus* 116 (1): pp. 1–40.
- Katz, S.N. with Karl, B.D. (1977) 'Donors, Trustees, Staffs: An Historical View, 1890–1930' in *The Art of Giving: Four Views on American Philanthropy* (Proceedings of the Third Rockefeller Archive Center Conference, October 14, 1977), Pocantico Hills, New York: Rockefeller Archives Center.
- Knight Foundation (2001) *Annual Report*, Miami: John S. and James L. Knight Foundation.
- (2002) *Annual Report*, Miami: John S. and James L. Knight Foundation.
- (2003) *Annual Report*, Miami: John S. and James L. Knight Foundation.
- Knight Foundation, American Institutes for Research, and Princeton Survey Research Associates International (2004) 'Listening and Learning: Community Indicator Profiles of Knight Foundation Communities and the Nation', Miami: John S. and James L. Knight Foundation. (see also www.knightfdn.org/publications/listeningandlearning04/ListeningAndLearning2004.pdf)
- Koestler, A. (1989) *The Act of Creation*, London: Penguin.
- Kramer, R. (1990) 'Change and Continuity in British Voluntary Organizations, 1976 to 1988', *Voluntas* 1 (2): pp. 33–60.

- Drabble, L. and Abrenilla, M. (2000) *A Democratic Landscape: Funding Social Change in California*, Washington, D.C.: National Committee for Responsive Philanthropy.
- Duncan, R. (1979) 'What is the Right Organizational Structure?' *Organizational Dynamics* (Winter): pp. 59–80.
- Eisenberg, P. (2002) 'Philanthropy at the Crossroads', in R. Cohen (ed.) *State of Philanthropy 2002*, Washington, DC: National Committee for Responsive Philanthropy.
- Emerson, J. (2004) *The Blended Value Proposition: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation*, www.blendedvalue.org.
- Esmée Fairbairn Foundation (2002) *Annual Review*, London: Esmée Fairbairn Foundation (see also www.esmeefairbairn.org.uk/pdf/2002_ann_review.pdf)
- Fischer, D. (1983) 'The Role of Philanthropic Foundations in the Reproduction and Production of Hegemony: Rockefeller Foundation and the Social Sciences', *Sociology* 17: pp. 206–33.
- Fleishman, J. L. (1999) 'Public Trust in Not-for-Profit Organizations and the Need for Regulatory Reform', in C.T. Clotfelter and T. Ehrlich (eds) *Philanthropy and the Nonprofit Sector in a Changing America*, Bloomington: Indiana University Press.
- (2005) 'Current Policy Debates and Philanthropy in the United States', presentation at the International Foundation Management Symposium, Berlin: Bertelsmann Foundation.
- Flynn, P. and Hodgkinson, V. (eds) (2002) *Measuring the Impact of the Nonprofit Sector*, New York: Kluwer Academic/Plenum.
- Ford Foundation (2002) *Annual Report*, New York: Ford Foundation.
- Foundation Center (2002) *Foundation News and Commentary*, May/June.
- (2004) *Foundation Giving Trends 2003*, New York: Foundation Center.
- (2005) *Foundation Giving Trends 2004*, New York: Foundation Center.
- Fowler, A. (1995) 'Assessing NGO Performance: Difficulties, Dilemmas and Way Ahead', in M. Edwards and D. Hulme (eds) *Non-Governmental Organisations Performance and Accountability: Beyond the Magic Bullet*, London: Earthscan.
- Frumkin, P. (1998) 'The Long Recoil From Regulation: Private Philanthropic Foundations and the Tax Reform Act of 1969', *American Review of Public Administration* 28 (3): pp. 266–86.
- Gardner, H. (1993) *Creating Minds*, New York: Basic Books.
- Gaul, G.M. and Borowski, N.A. (1993) *Free Ride: The Tax-Exempt Economy*, Kansas City: Andrews and McMeel; first published as 'Warehouses of Wealth: the Tax-Free Economy', *Philadelphia Enquirer*, April 18–23, 1993
- Gomez, P. and Zimmermann, T. (1993) *Unternehmensorganisation: Profile, Dynamik, Methodik*. Frankfurt: Campus.
- Gronbjerg, K.A. (1998) 'Markets, Politics and Charity: Nonprofits in the Political Economy', in W.W. Powell and E.S. Clemens (eds) *Private Action and the Public Good*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Hammack, D. (1999) 'Foundations in the American Polity, 1900–1950', in E.C. Lagemann (ed) *Philanthropic Foundations: New Scholarship, New Possibilities*, Bloomington: Indiana University Press.
- Harrison, Shelby M., and Andrews, F. Emerson (1946) *American Foundations for Social Welfare*, New York: Russell Sage Foundation.

- Oster, S. (1995) *Strategic Management of Nonprofits*, Oxford: Oxford University Press.
- Ostrander, S.A. (1993) 'Diversity and Democracy in Philanthropic Organizations: The Case of the Haymarket People's Fund', in D.R. Young *et al.* (eds), *Governing, Leading and Managing Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Paget, K. (1998) 'Lessons of Right-Wing Philanthropy', *The American Prospect* 9 (40): pp. 89–96.
- Panel on the Nonprofit Sector (2005) *Interim Report presented to the Senate Finance Committee, March 21*, convened by Independent Sector, Washington, DC: Independent Sector.
- Pauly, E. (2005) 'The Role of Evaluation in the 21st Century Foundation', Gütersloh: International Network for Strategic Philanthropy (see also www.insp.efc.be/frameset.php?display=show.php&d=74)
- Perrow, C. (2001) 'The Rise of Nonprofits and the Decline of Civil Society', in H.K. Anheier (ed.) *Organisational Theory and the nonprofit Form*, London: Center for Civil Society, Report 2, London School of Economics.
- Pew Charitable Trusts (2001a) 'Returning Results, Planning and Evaluation at the Pew Charitable Trusts', Philadelphia: Pew Charitable Trusts (see also www.pewtrusts.com/pdf/returning_results.pdf)
- (2001b) 'Sustaining the Legacy: A History of the Pew Charitable Trusts', Philadelphia: The Pew Charitable Trusts (see also www.pewtrusts.com/pdf/history.pdf)
- (2004) 'Pew Charitable Trusts Establishes New Nonprofit Research Organization to Help Better Inform Public & Policymakers on Issues & Trends. New Center to be "Fact Tank" for Independent Research', press release, 27 April, Washington, DC: Pew Charitable Trusts.
- Pfeffer, J. (2002) 'To Build a Culture of Innovation, Avoid Conventional Management Wisdom', in F. Hesselbein, M. Goldsmith and I. Somerville (eds) *Leading for Innovation and Organizing for Results*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Pifer, A. (1984) 'Speaking Out: Reflections on Thirty Years of Foundation Work', Washington, DC: Council on Foundations.
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (1999) 'Philanthropy's New Agenda: Creating Value', *Harvard Business Review*: pp. 121–30
- Prager, D.J. (1999) *Raising the Value of Philanthropy: A Synthesis of Informal Interviews with Foundation Executives and Observers of Philanthropy*, Washington, DC: Grantmakers in Health (see p. 10).
- (2003) *Organizing Foundations for Maximum Impact: A Guide to Effective Philanthropy*. Washington, DC: Aspen Institute Nonprofit Sector and Philanthropy Program.
- Prewitt, K. (1999) 'The Importance of Foundations in an Open Society', in Bertelsmann Foundation (ed.) *The Future of Foundations in an Open Society*, Gütersloh: Bertelsmann Foundation.
- Princeton Survey Research Associates (2002) *Newsroom Training: Where's the Investment?*, Miami: John S. and James L. Knight Foundation.
- Prochaska, F.K. (1990) 'Philanthropy', in F.M.L. Thompson (ed.) *The Cambridge Social History of Britain 1750–1950*, vol. 3, Cambridge: Cambridge University Press.
- Putnam, R.D. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon and Schuster.

- Lagemann, E.C. (ed.) (1999) *Philanthropic Foundations: New Scholarship, New Possibilities*, Bloomington: Indiana University Press.
- Landry, C. (2000) *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*, London: Comedia, Earthscan
- Lawrence, D.M. (1998) 'Leading Discontinuous Change: Ten Lessons from the Battlefield', in D. Hambrick, D. Nadler and M. Tushman (eds) *How CEOs, Top Teams and Boards Steer Transformation*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Leat, D. (2005) 'Britain' in Anheier, H.K. and Daly, S. (eds) *Foundations in Europe: Roles and Visions*, London: Routledge.
- (1999) 'British Foundations: The Organization and Management of Grantmaking', in H.K. Anheier and S. Toepler (eds) *Private Funds, Public Purpose*, New York: Kluwer Academic/Plenum.
- Letts, C., Ryan, W. and Grossman, A. (1997) 'Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists', *Harvard Business Review*: pp. 36–44.
- Magretta, J. (2002) *What Management Is: How it Works and Why it's Everyone's Business*, New York: Free Press.
- McInay, D.P. (1998) *How Foundations Work*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Meffert, H. (2005) 'Strategic Marketing: Creating a Philanthropic Brand Identity', presentation at the International Foundation Management Symposium, Berlin: Bertelsmann Foundation.
- Minneapolis Foundation (2002) *Annual Report*, Minneapolis, MT: Minneapolis Foundation.
- Myer Foundation (2001–02) *Annual Report*, Melbourne: Myer Foundation (see also www.myerfoundation.org.au/groundcontrol/sitecontent/userfiles/0000000111.pdf)
- (2002–03) *Annual Report*, Melbourne: Myer Foundation (see also www.myerfoundation.org.au/groundcontrol/sitecontent/userfiles/0000000240.pdf)
- National Committee for Responsive Philanthropy (1997) 'Moving a Public Policy Agenda: The Strategic Philanthropy of Conservative Foundations', Washington, DC: National Committee for Responsive Philanthropy.
- (2004a) 'Recommendations for Reform of the United States Philanthropic Sector: A Statement to the United States Senate Committee on Finance', Washington, DC: National Committee for Responsive Philanthropy
- (2004b) 'Axis of Ideology: Conservative Foundations and Public Policy', Washington, DC: National Committee for Responsive Philanthropy.
- Nelson, D. (1999) Speech at Johns Hopkins Community Conversation Breakfast Series, Baltimore, MD.
- Nicholls, A. (2005) 'The Philanthropic Entrepreneur: Entrepreneurial Strategies in Foundations', presentation at the International Foundation Management Symposium, Berlin: Bertelsmann Foundation.
- Nielsen, W.A. (1972) *The Big Foundations*, New York: Columbia University Press.
- (1979) *The Endangered Sector*, New York: Columbia University Press
- (1985) *The Golden Donors: A New Anatomy of the Great Foundations*, New York: Truman Talley Books, E.P. Dutton.
- (1996) *Inside American Philanthropy: The Dramas of Donorship*, Norman: University of Oklahoma Press.
- Odendahl, T. (1990) *Charity Begins at Home*, New York: Basic Books.
- Orosz J. (2000) *The Insider's Guide to Grantmaking*, San Francisco: Jossey-Bass.

- Skloot, E. (2001) 'Slot Machines, Boat Building and the Future of Philanthropy' *Waldemar Nielsen Lectures on Philanthropy*, Washington, D.C.: Georgetown University, Surdna Foundation.
- Smith, J. and Borgmann, K. (2001) 'Foundations in Europe: The Historical Context', in A. Schlüter, V. Then and P. Walkenhorst (eds) *Foundations in Europe: Society, Management and Law*, London: Directory of Social Change.
- Smith, J.A. (1989) 'The Evolving Role of Foundations', in V.A. Hodgkinson and R.W. Lyman (eds) *The Future of the Nonprofit Sector*, San Francisco: Jossey-Bass.
- (1999) 'The Evolving Role of American Foundations', in C. Clotfelter and T. Ehrlich (eds) *Philanthropy and the Nonprofit Sector in a Changing America*, Bloomington: Indiana University Press.
- (2002) 'Foundations and Public Policy Making: A Historical Perspective', www.usc.edu/philanthropy
- Stefancic, J. and Delgado, R. (1996) *No Mercy: How Conservative Think Tanks and Foundations Changed America's Social Agenda*, Philadelphia: Temple University Press.
- Sutton, R.I. (2002) 'Weird Ideas that Spark Innovation', in E.B. Roberts (ed) *Innovation: Driving Product, Process and Market Change*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Timmins, N. (1995) *The Five Giants: A Biography of the Welfare State*, London: HarperCollins.
- Toepler, S. (1999) 'Operating in a Grantmaking World: Reassessing the Role of Operating Foundations', in H.K. Anheier and S. Toepler (eds) *Private Funds, Public Purpose: Philanthropic Foundations in International Perspective*, New York: Kluwer Academic/Plenum.
- Tomei, A. (1998) 'Foundations: Active or Reactive?' paper delivered at The Hague Club Meeting, The Hague.
- Tushman, M.L., Anheuser, P. and O'Reilly, C. (1998) 'Lever for Organization Renewal, Innovation Streams, Ambidextrous Organizations and Strategic Change', in D. Hambrick, D. Nadler and M. Tushman (eds).
- Van der Ploeg, T.J. (1999) 'A Comparative Legal Analysis of Foundations: Aspects of Supervision and Transparency', in H.K. Anheier and S. Toepler (eds) *Private Funds, Public Purpose: Philanthropic Foundations in International Perspective*, New York: Kluwer Academic/Plenum.
- Victorian Women's Trust (2000) *Purple Sage Report*, Australia: Victorian Women's Trust.
- (2001) *Annual Report*, Australia: Victorian Women's Trust.
- Vincent, J. and Pharoah, C. (2000) *Dimensions 2000*, vol. 3: *Patterns of Independent Grant-making*, West Malling, Kent: Charities Aid Foundation.
- Voluntas* (1996) Special Issue 6 (3).
- Wallace Foundation (2002) *Annual Report*, New York: Wallace Foundation (see also www.wallacefoundation.org/nr/rdonlyres/3e53d703-2fe2-4c0b-9145-4a3e17f46d52/0/wallaceannualreport2002.pdf)
- (2003) *Annual Report*, New York: Wallace Foundation (see also www.wallacefoundation.org/NR/rdonlyres/3E53D703-2FE2-4C0B-9145-4A3E17F46D52/0/WallaceAnnualReport2002.pdf)
- (2003–04) *Annual Report*, New York: Wallace Foundation.
- Weiss, J. (2000) 'From Research to Social Improvement: Understanding Theories of Intervention', *nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29 (1): 81–110.
- Whitaker, B. (1974) *The Philanthropoids*, New York: William Morrow.

- Putnam, R.D. and Pharr, S. (eds) (2002) *Democracy in Flux*, Oxford: Oxford University Press.
- Reeves, T.C. (1969) *Freedom and the Foundation: The Fund for the Republic in the Era of McCarthyism*, New York: Knopf.
- Reis, T. and Clohesy, S.J. (2001) 'Unleashing New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: A Philanthropic Renaissance', in A. Schlüter, V. Then and P. Walkenhorst (eds) *Foundations in Europe: Society, Management, and Law*, London: Directory of Social Change.
- Renz, L. (2004) *Foundation Giving: Yearbook of Facts and Figures on Private, Corporate and Community Foundations*, New York: Foundation Center.
- Rethinking Schools (2001) 'War, Terrorism, and our Classrooms: Teaching in the Aftermath of the September 11th Tragedy', Milwaukee, WI: Ford Foundation (see also www.rethinkingschools.org/special_reports/sept11/pdf/911insrt.pdf)
- Ridings, D. (1999) 'The Legitimization of Foundation Work', in Bertelsmann Foundation (ed.) *The Future of Foundations in an Open Society*, Gütersloh: Bertelsmann Foundation.
- Roelofs, J. (1984/85) 'Foundations and the Supreme Court', *Telos* 62: pp. 59–87.
- (2003) *Foundations and Public Policy: The Mask of Pluralism*, Albany: State University of New York Press.
- Rogers, E.M. (2003) *Diffusion of Innovations*, fifth edition, New York: Free Press.
- Russell, J. (2005) *Funding the Culture Wars*, Washington, DC: National Committee for Responsive Philanthropy.
- Salamon, L.M. and Anheier, H.K. (1997) *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*, Manchester: Manchester University Press.
- Schambra, W. and Shaffer, K. (2004) 'Grassroots Rising: A Conservative Call for Philanthropic Renewal', *Nonprofit Quarterly* 33 (3).
- Schlüter, A., Then, V. and Walkenhorst, P. (eds) (2001) *Foundations in Europe: Society, Management and Law*, London: Directory of Social Change.
- Schumann, M. (1998) 'Why do Progressive Foundations Give too Little to too Many?', *Nation* 12 (19).
- Sealander, J. (1997) *Private Wealth and Public Life: Foundation Philanthropy and the Reshaping of American Social Policy from the Progressive Era to the New Deal*, Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- (2003) 'Curing Evils at Their Source: The Arrival of Scientific Giving', in L. Friedman and M. McGarvie (eds) *Charity, Philanthropy and Civility in American History*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Sievers, B. (1997) 'If Pigs had Wings', *Foundations News and Commentary* (November/December).
- Silverman, L. (2004) 'Building Better Foundations: A Senior Executive of the Annie E. Casey Foundation Discusses the Contentious Issues Facing 21st-century Philanthropy', *McKinsey Quarterly* 1: p. 98.
- Simon, J. G. (1987) 'The Tax Treatment of Nonprofit Organizations: A Review of Federal and State Policies', in W.W. Powell (ed.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Siska, D.M. and Lamb, K. (2003) 'Leaders, Risk-Takers and Advocates', *Foundation News and Commentary* 44 (3): pp. 20–21.

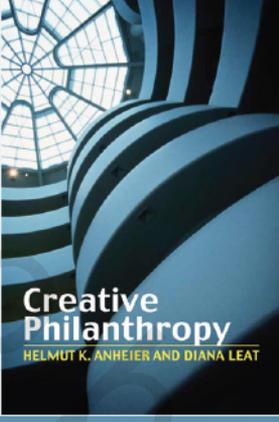
- (1979) *The Foundations: An Anatomy of Philanthropic Societies*, New York: Pelican.
- Williams, R. (1998) 'Know Thy Critics', *Foundation News & Commentary*: pp. 25–29.
- Wilson, K. (n.d.), *Public Policy and Private Action: Strategic Grantmaking*, San Francisco: Rosenberg Foundation
- Yin, R.K. (1989) *Case Study Research: Design and Methods*, London: Sage Publications.



Obelisk.com

obeyikan.com

obeyikan.com



لا يوجد أدنى شك في أن الأعمال الخيرية، بوصفها أساساً مثالياً للمجتمع المدني، في حاجة ماسة إلى التجديد، وإن ما ينطوي عليه مثل ذلك التجديد هو محط نقاش قوي. يرسم كل من أيتهاير ولتيت طريقاً واضحاً وسط هذا الجدل، ويقدمان نموذجاً جديداً للأعمال الخيرية للقرن الحادي والعشرين، ويستكشفان ذلك بما يتعلق بسياسة المؤسسات الخيرية وإدارتها. هذه هي العلوم الاجتماعية التطبيقية في أفضل صورها: فكري، قائم على أسس تجريبية، وبناءً، وعملي.

الأستاذ الدكتور: اللورد أنتوني غايدنز، أستاذ علم الاجتماع الضخري، لندن، كلية الاقتصاد، المملكة المتحدة.

لقد حير الاقتصاد والمؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة المؤسسات الاجتماعية، وفي هذا الكتاب الذي يتحدى كلاً من داعمي المؤسسات الخيرية ومنقديها، يقدم أيتهاير ولتيت إسهامهما الأصلي عن الدور الأصيل الذي يمكن

لهذه المؤسسات الفريدة أن تؤديه بأفضل ما يمكن في المجتمعات، وإسهامهما ليس مهماً لأولئك الذين يؤسسون هذه المؤسسات، ويديرونها، ويشغلونها وحسب، ولكن أيضاً لأولئك الذين ينظمونها، ويستفيدون منها، أو يشعرون أنهم مهددون من قبل هذه المؤسسات القوية، والمجموعة الأخيرة تشمل جميع مواطنينا.

مارك هـ. مور: أستاذ هاوسر للمنظمات غير الربحية، كلية كينيدي للقطاع الحكومي، جامعة هارفرد.

تمر الأعمال الخيرية بمحنة بسبب عدم تقديرها الصحيح للطاقة الكامنة التي يمكن للمؤسسات الوقفية أن تمتلكها، وإن القدرة على تجاوز هذه المحنة ستوفر المفتاح لإعادة وضع الأعمال الخيرية بوصفها مؤسسة مركزية في المجتمع المعاصر، ومن أجل الشرعية والنمو المستقبليين، فإن إنجاز أكبر تأثير عبر ما نسميه (الإبداع في العمل الخيري) يمثل موضوعاً أساسياً للمؤسسات الخيرية اليوم.

لقد قامت المؤسسات الخيرية بكثير من الأعمال الجيدة في العالم من دون أدنى شك، ولكن السؤال المحوري ليس هو «هل تقوم المؤسسات الخيرية بأعمال جيدة؟»، ولكن هو: «هل تقوم المؤسسات الخيرية بأفضل ما يمكنها القيام به في البيئة الحالية؟»، ولتحقيق كليهما، لا بد من مقارنة جديدة، ألا وهي: (المؤسسات الخيرية الإبداعية). يوضح هذا الكتاب مفهوم الإبداع، ويستكشف لماذا تتبناه المؤسسات الخيرية، وما ينطوي عليه مفهوم الإبداع بوصفه ممارسة، وما الأدوات الإدارية التي تحتاج إليها، وما العضلات وأشكال التوتر التي تتسبب فيها، وما النتائج التي تحققها؟

إن المؤسسات الخيرية هي مراكز الطاقة الكامنة للتفكير والعمل الإبداعيين اللذين يحتاج إليهما المجتمع المعاصر، وإن المفهوم المقترح هنا - المؤسسة الخيرية الإبداعية - يمكن أن يمثل خطوة مهمة نحو تحقيق ذلك الوعد. وباستخدام مجموعة من مخططات أولية ودراسات حالات أكثر تفصيلاً عن مؤسسات مختارة في الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة وأستراليا لإعطاء أمثلة حقيقية عن النظرية قيد التطبيق، فقد أمدنا المؤلفان بوجهة نظر فريدة ملهمة عن هذه المنظمات المثيرة والحيوية.

هيلموت ك. أيتهاير: أستاذ ومدير مركز المجتمع المدني في كلية القضايا العامة التابعة لجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، والأستاذ المثوي في كلية لندن للاقتصاد.

دايانا ليت: أستاذة زائرة في مدرسة للأعمال في لندن.



موضوع الكتاب:
العمل التطوعي - الإبداع