الجزء الأول

لماذا الأعمال الخيرية؟

obeikan.com

obeikan.com

1 الجدل حول الأعمال الخيرية

للمؤسسات الخيرية قدرة هائلة يمكن أن تضيفها إلى المقدرة على حل مشكلة المجتمعات الديموقراطية الحديثة، وهي غير محققة حاليًّا تحققًّا كبيرًا؛ بسبب الضعف الذي يؤثر في قطاع المؤسسات الخيرية.

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

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

obeikan.com

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

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

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

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

كبيرة- بمعالجة الفقر، ولكنه شمل أيضًا الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية بصورة عامة، ومع تزايد الخدمات الحكومية لبعض المجموعات، واستقدام برامج الضمان الاجتماعي بصورة أكبر، عدَّلت المؤسسات طريقتها، وقدَّمت خدمات تُكمِّل الخدمات الحكومية.

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

إن المؤسسة الخيرية العلمية مختلفة عن المؤسسة الخيرية في تأكيدها التعامل مع الأسباب الحقيقية للمشكلات لا مع أعراضها؛ فبدلًا من إطعام الجوعى، أصبحت المهمة الحقيقية للمؤسسة الخيرية العلمية القضاء على أسباب الفقر (Bulmer 1995, 1999; Nielsen 1985; Karl 1997; Smith and Borgmann2001). ومرة أخرى، يُعدُّ ظهور المؤسسة الخيرية العلمية نتاج وقتها؛ ففي بدايات القرن العشرين حتى منتصفه كان الاعتقاد بقوة (الطريقة العلمية) عاليًا جدًّا؛ تمامًا مثلما كانت فكرة الهندسة الاجتماعية؛ فالمشكلات الاجتماعية والطبية والاقتصادية يمكن أن تُحل جميعها ما إن تُفهَم أسبابها، وتطبق عليها حلول (علمية). وأصبح تقديم التعليم والبحوث، لا الخدمات، للمحتاجين، مناطق التركيز الأساسية لنشاط الأعمال

الخيريـة. ومـع كل إنجازات الأعمال الخيريـة العلمية، إلَّا أنها أيضًا تعـاني صور ضعف مميزة عندما ينظر إليها بمنظار القرن الحادي والعشرين.

أولًا، وعلى شـاكلة المؤسسـة الخيرية، تخفق المؤسسـة الخيرية العلمية تمامًا في الاسـتغلال الكامل للطاقة الكامنة (والفريدة) في المؤسسات الخيرية. وفي قسمها الأكبر، إن هذه الطريقة يمكـن أن تتبناهـا ـ والحـق أنها كذلك ـ أنواع أخرى من المنظمـات أيضًا، من بينها الحكومات. وثانيًـا، تعتمـد على تصورات قد تكون صحيحة في العلوم الفيزيائية، ولكنها محط جدل عندما تطبـق علـى المواضيع الاجتماعية، وحتى عندما يمكن تحديد أسـباب شـيء مـا معقد ـ كالفقر مثـلًا ـ فقـد لا تخضـع بسـهولة للحلـول العلميـة وإجـراءات الضبـط البسـيطة. وثالثًـا، ومع أن للمؤسسات الخيرية العلمية تأثيرًا كامنًا أوسع مقارنة بالمؤسسة الخيرية، فإنها غالبًا ما تخفق في تقدير كم يمكن أن يكون ممر حل المشكلات الفعال طويلًا، وبطيئًا، ومعقدًا، وباهظ الثمن.

أُضيفت أسـاليب جديدة إلى قاموس المؤسسة في السنوات الأخيرة؛ وذلك استجابة لما أثير حول فاعلية المؤسسـات الخيرية الموجودة، ومن ذلك الأعمال الخيرية الإسـتراتيجية، ومشاريع الأعمـال الخيرية، والاسـتثمار الاجتماعي، واقتراح القيمة الممزوجة، وهكـذا. (Breiteneicher and Marble 2001; Carrington 2002; Emerson 2004; Letts et al. 1997; Porter and Kramer 1999; Reis and Clohesy 2001). سوف نشير إلى هذه الأساليب مجتمعة بـالأعمال الخيريـة العلميـة الجديدة؛ لأنها جميعها ـ ومن جوانب عدة ـ سـليلة الأعمال الخيرية العلمية؛ حيث تميل الأساليب العلمية الجديدة إلى التركيز على عمليات المؤسسة بدلًا من أدوارها، هذا فضلًا عن الأغراض التي لا تُعنى بالسـؤال المتعلق بقيمة المؤسسـات الفريدة في الديموقراطية؛ إذ إنها تطبق نماذج الأعمال التجارية على ممارسـات المؤسسـات، مع الافتراض أن المؤسسات الخيرية لو أُديرت بصفتها مؤسسات تجارية، فستسير الأمور بوجهتها الصحيحة.

ومـع أن النمـاذج العلميـة الجديـدة يمكـن أن تقدم شـيئًا ما، وقـد أثارت حـوارًا صحيًّا، إلا أن ضعفهـا الأساسـي ينبع ـ في قسـمه الأكبر ـ من افتراضاتها الإداريـة النفعية؛ إنها دليل غير مناسـب لتحقيق التغير الاجتماعي والأثر الدائم؛ فالتغير الاجتماعي عملية سياسية تفاوضية، خلافية؛ وليـس مجرد إدارة أفضل، وتعقيد المشـكلات الاجتماعية كبير لدرجة أن حله لا يكمن

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

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

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

نهضة المؤسسة

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

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

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

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

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

ما يقال ضد المؤسسات الخيرية

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

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

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

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

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

وفي الوقت نفسه واجهت المؤسسات الخيرية إلا في الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وأستراليا، نقصًا حادًّا في الدخل ما بين عامي 2000م و2003م. ويقترح تقرير صادر عن (Foundation Center 2003) أن خمسي المؤسسات التي مُسحت توقعت هبوطًا في المنح في عام 2003م، وكان أعلى بين المؤسسات الكبرى. واستعادت المنح بعض عافيتها نسبيًّا في عام 2004م (Foundation Center 2005).

استجابات المؤسسات

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

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

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

إعادة صياغة السؤال

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

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

نرى أن هذه هي الأسئلة الجوهرية؛ وبالمقارنة يتبين أن الاهتمام بمعدلات النفقات، والمحاسبة، والدخل المتناقص هو بمنزلة وضع العرَبة أمام الحصان؛ إذ على الأسئلة المتعلقة بالمعالجة أن تتبع التقديرات المتعلقة بالأدوار، لا العكس. وحتى تقدم المؤسسات دفاعًا واضحًا معللًا منطقيًّا لدورها وقيمتها الفريدين في الديموقراطية، ستُجبر على الاستجابة لصور جدل صيغت وفق شروط تفتقد إلى الأسئلة الجوهرية.

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

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

القيمة الفريدة للمؤسسات الخيرية في الديموقراطية

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

والأسواق؛ إذ تتمتع المؤسسات بترف التحرر من القيود السياسية، والدوائر الانتخابية، والسوق، وعديد منها يتمتع بترف الديمومة أيضًا.

لدى المؤسسات مصادر كافية و(حيز) يمكِّنها من التفكير، وأن تكون مجددة حقًّا، وأن تجازف، وأن تخفق، وأن تتبنى وجهة نظر بعيدة المدى، وعلاوة على ذلك -وهذا المعنى مهم جدًّا- فهي موجودة في عالمها الخاص بها.

إنها لا تنتمي انتماء كاملًا إلى أي قطاع، ولكن يمكن أن يكون لها موطئ قدم في القطاعات جميعًا؛ وهي لا تخضع بعد لأي مجموعة مهنية بعينها، ومن ثم فلها الحرية للتفكير والعمل وفق الحكمة التقليدية، والحدود الصارمة، والمؤسساتية، والقطاعية.

إن هذه الصفات للمؤسسات الخيرية تمنحها الطاقة الكامنة للإسهام في المجتمع بطريقة تتجاوز كثيرًا ذلك الذي قد تقترحه مصادرها المحدودة، وعلاوة على ذلك فإن البناء على هذه الصفات سيمكن المؤسسات من أداء دور نشط يعزز (خاصيتها) في دعم العامة، وقد نادت سوزان بيرسفورد Susan Berresford، رئيسة مؤسسة فورد، بإعادة النظر بمضامين التعريف (العام) للمؤسسات، لافتة الانتباه إلى التقاطع بين الأعمال الخيرية، والديموقراطية، والحرية (Public Obligations of Foundations, April, 2004, www.fordfound.org/news). إن صفات المؤسسات الموضحة آنفًا يجب -برأينا- الاعتراف بها بوصفها مدعاة للاحتفال بدلًا من الاعتذار؛ إذ إنها توفر أحد المفاتيح لفتح لغز (الخاص/العام).

وفي حين يرى معلقون كثر أن الديموقراطية في الولايات المتحدة وأمكنة أخرى عرضة للتهديد من تجميع من مطالب الرأسمالية العالمية والأحزاب السياسية القوية بوضوح، نرى مع خبراء آخرين أن دور المؤسسات الخيرية ما كان مهمًّا يومًا كما هو عليه الآن (Prewitt 1999; Porter and Kramer 1999; Letts et al 1997; Schlüter et al 2001). إن دور القطاع الأوسع غير الربحي، المعتمد على مصادره من التعاقد، والأموال القادمة من الشركات، وصور التعاطف الشعبية التي تقولبها وسائل الإعلام، مقيد بما يمكن تقديمه.

على المؤسسات أن تعترف أنها لا تمتلك لا المصادر ولا التفويض الديموقراطي لملء الفجوات، وتوفير كل شيء لا توفره الدولة، ودعم الأهداف غير الشعبية على المدى البعيد،

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

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

إعادة التفكير في المؤسسات

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

والأسـواق الأخرى، والسياسـات الأقل صرامة حيال السياسـات الضريبية، شجعت كلها بصورة أكبر على نهضة الاهتمام بالأعمال الخيرية. تطرح هذه التغيرات السـؤال: هل كانت المؤسسـات هي الفضلى بما يتعلق برسالتها، وبنيتها، وإستراتيجيتها وعمليتها لتحقيق توقعات هذه النهضة؟

المؤسسات ـ في أسوأ الأحوال ـ هي أكثر بقليل من ملاجئ ضريبية تمكن الأثرياء من متابعة بعض الأهداف (النبيلة) أو الصدقات، وهناك مؤسسات تخدم القلة الموسرة، ومن دون فائدة صافيـة واضحـة تضـاف إلى المجتمـع برمته، وهذه هـي التهمة التي تثـار أحيانًا ضد المدارس الخيرية الثرية العامة (يدفع فيها الطالب رسومًا) في المملكة المتحدة. ويستخدم آخرون أوقافهم المتعـددة بصـورة أقـل في دعم هدف محدد، بغض النظـر عن مدى كونه مفيـدًا، أو ضروريًّا أو محصـورًا بقلـة من النـاس، ومـا ذلك إلا للحفـاظ على أموال موجـودة سـابقًا والإضافة عليها (Arnove 1980; Nielsen 1996). مع ذلك، لايقوم آخرون بالكثير، ويعقدون اجتماعات شكلية تشبه اجتماعات المؤسسات المُسيَّرة التي تتناقض مع السرعة الحثيثة للقرن الحادي والعشرين.

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

مـن المؤكـد أن التعميـم علـى المؤسسـات أمر خطِـر، وبوصفنا طـلاب أعمـال خيرية فنحن مدركـون لهـذا الخطـر، وواعـون للطبيعـة الفرديـة في أغلـب الأحيان للمؤسسـات وفق شـروط مؤسسـها وأعمالهـا، وتأتـي المؤسسـات بأشـكال وأحجـام وأقنعـة متعـددة؛ وإحدى المشـكلات الأساسـية هـي أن مـا يعـرف عنها أبعد من عددهـا وحجمها قليل جدًّا (بل حتـى هذه البيانات الأساسـية غـير موجـودة في بعض الـدول)، ولكـن علـى الرغم مـن اختلافاتها فهنـاك خيوط مشتركة في عالم المؤسسات.

أوعية المال

أولًا، يُنظـر إلـى المؤسسـات، وتنظـر هـي إلى أنفسـها إلى حـد بعيد، وفق شـروط أرصدتها الماليـة، وقد وصفت المؤسسـات بأنها (مسـتودعات الثروة)، أو أوعية المـال، وبهدفه أو بالبحث

عنـه. وقـد وصف دوايت ماكدونالد Dwight Macdonald مؤسسـة فورد بأنها «جسـم كبير من المـال محـاط كليًّا بأفراد يطمعون ببعض منه» (quoted in Hammack 1999). وفي الوقت ذاته ترتب المؤسسات نفسها ليس بما تفعله أو بمدى فاعليتها، ولكن بحجم أرصدتها ودخلها؛ وهكذا فإن المؤسسـات التي في (القمة) ليسـت تلك التي حققت الأكثر، ولكنها تلك التي تملك الحجم الأكبر من المال.

ومـع ذلـك تنخفض أهمية المصـادر المالية للمؤسسـات عندمـا تقارن بالصـرف الحكومي أو حتـى القطـاع غير الربحي بصورة عامـة. ويقدم أنهاير وسـالمون (Anheier and Salamon, 2005) دليلًا على أن حصة المؤسسات قد انحدرت في تسعينيات القرن العشرين مقابل الدخل المكتسـب، وهكذا فإن حُكم على المؤسسـات وفق شـروط مصادرها المالية، فليس عندها سـوى مجال صغير لخلق تأثير واسع ومستدام.

سـنبرهن على أن المؤسسـات هي أكثر من مجرد المال؛ فالمال شـرط أساسـي لتحقيق الأثر ولكنه ليس وسـيلة فعالة، وسنبرهن أيضًا على أن التركيز في المصادر المالية قد حرف التفكير العـام والسياسـي في المؤسسـات نحـو ممـرات فرعية عديـدة، بعيدًا عن السـؤال الأكـثر أهمية المتعلق بالأدوار الفريدة للمؤسسات في الديموقراطيات الحديثة.

المانحون في المؤسسات الخيرية

ثانيًا إن مصطلح (المؤسسـة) مرتبط ارتباطًا كبيرًا بهيئات مانحي الهبات، والهيئات التي تمارس برامجها بنفسـها، عوضًا عن تقديم المنح، يشـار إليها بالمؤسسـات العاملة، وهي -إلى حد كبير- منفصلة عن مانحي المنح المجردين. ولما كانت المؤسسات الخيرية الخيرية التي تهب المنـح قـد أُسسـت في الولايات المتحـدة فهي بذلك سـوف تصبح (المعيار الذهبي) الذي سـوف تقيس به المؤسسات الخيرية في باقي الدول نفسها.

والحقيقـة أن المؤسسـات الخيريـة المانحـة للمنـح هـي نتاج مـدة معينة من تاريـخ الولايات المتحـدة، وهي ليسـت الصـورة المهيمنة في البلدان الأخرى، ومن بينهـا أجزاء كبيرة من أوروبا (Toepler 1999).

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

سباقات التتابع والماراثونات

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

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

فتح باب النقاش

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

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

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

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

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

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

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

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

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

تعريف المؤسسات

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

مؤسسة قائمة على غير العضوية

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

الكيان الخاص

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

كيان ذاتي الحكم

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

كيان توزيع غير ربحي

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

خدمة هدف عام

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

عادة ما يُستخدم مصطلح المؤسسة أو الصندوق للدلالة على منظمات لها وقف تستمد منه الدخل، وعلى أي حال فبعض المؤسسات لا تمتلك وقفًا دائمًا؛ فعلى سبيل المثال قد يستمد بعضُها دخلها من عقد دائم (بعض المؤسسات التابعة لشركات مثلًا)، في حين قد تمتلك أنماط أخرى ـ مثل المؤسسات التابعة للتجمعات السكنية ـ وقفًا، ولكنها تطلب أموالًا من أجل الإنفاق الحالي، وللرفع من قيمة قاعدة أرصدتها، وقد تمتلك مؤسسات أخرى وقفًا صغيرًا أو لا تمتلك؛ ومن ثم تطلب أموالًا سنويًّا، ولكنها تتصرف في جوانب مهمة عدة مثل المؤسسات الخيرية.

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

نظرة عامة

إن هـذا الفصـل التمهيـدي يتبعه فصل يبحـث في نقاط القوة ونقاط الضعف في الأسـاليب الموجـودة في المؤسسـات الخيريـة الأساسـية، وفي الفصـل الثالـث ننظـر بعمق أكـبر في الإبداع والابتـكار: مـا يعنيـه هـذان المصطلحان، وكيـف يتصل الأول بالثـاني، وتحت وطأة أي شـروط يمكن أن يحدثا. ونختتم هذا الفصل بنقاش عن القيود الكامنة المحتملة على الإبداع والابتكار في المؤسسات وبوساطتها.

وفي الفصلين اللاحقين (الرابع والخامس) نقدم سلسلة من المخططات القصيرة الأولية؛ ومن ثم دراسات حالات أكثر تفصيلًا عن مؤسسات تتبنى طريقة إبداعية: من هي، ومصادرها المالية، ورسـائلها، وأنشـطتها، والدوافع خلف طريقتها، وعملياتها وإسـتراتيجياتها، والمواضيع والمعضلات التي تتعامل معها.

يتعامل الفصل السادس مع ما يؤدي إلى الطريقة الإبداعية؛ كيف ولماذا تتبنى المؤسسـات طريقة إبداعية، وكيف تختلف طرق المؤسسات الإبداعية عن الممارسات الموجودة في المؤسسات السـائدة اليوم. ونناقش في الفصلين السـابع والثامن مضامين ذلك للإدارة والممارسـة، ومن ضمن ذلك صور التوترات والعوائق التي تختبرها المؤسسـات الإبداعية، وأخيرًا نناقش طرائق للسير قدمًا.

◈ ◈ ◈

obeikan.com