

2 وضع نماذج الأعمال الخيرية في سياقها الصحيح

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

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

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

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

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

أساليب المؤسسات

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

أسلوب المؤسسة الخيرية/الخدمية

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

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

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

الإخفاق في استغلال الطاقة الكامنة الضريفة للمؤسسات الخيرية

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

أثر محدود

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

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

توقعات زائفة

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

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

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

الافتقار إلى الديمومة/فرق على المدى القصير

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

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

المؤسسات الخيرية / النموذج العلمى

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

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

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

الإخفاق في استغلال القدرة الفريدة للمؤسسات الخيرية

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

افتراضات مثار جدل

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

أثر غير مكتمل

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

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

المؤسسات الخيرية / النموذج العلمي (الجديد)

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

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

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

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

نقاط قوة الأساليب الحالية ونقاط ضعفها

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

نخبوية ومنفصلة عن الواقع؟

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

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

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

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

مقلدو الموضة

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

تمويل القوانين عوضاً عن حاجات المشاريع

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

القليل من الموارد للقليل من الوقت

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

دع ألف زهرة تفتتح - وتموت

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

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

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

مفردة في الضيق/مفردة في الوصف

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

الإفراط في توكيد تمويل المشاريع

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

التمويل المنعزل

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

أفكار رومانسية عن المنظمات غير الربحية

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

الافتقار إلى التعاون والتعلم

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

موقف تبريري للمصاريف الإدارية الزائدة

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

المبالغة في التشديد على التخطيط

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

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

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

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

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

نظرية التغيير - أو أي نظرية - لا تكفي

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

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

الإخفاق في المتابعة حتى النهاية

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

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

الإخفاق في الالتزام بالسياسات

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

التركيز المفرط على المال

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

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

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

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

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

إيجاد دور مميز

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

الإطار رقم 1-2 لماذا المؤسسات الخيرية؟

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

وخاصة:

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

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

الإطار رقم 2-2 عالم من دون مؤسسات خيرية؟

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

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

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

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

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

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

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

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

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

دور المؤسسات هو إعادة توزيع الثروات من الأغنياء إلى الفقراء

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

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

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

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

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

دور المؤسسات هو التشجيع على الابتكار

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

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

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

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

المؤسسات تُشجّع التغيير الاجتماعي، والسياسي، والممارسة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

دور المؤسسات هو الحفاظ على التقاليد والثقافات

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

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

دور المؤسسات هو التشجيع على التعددية

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

• التشجيع على التجريب الاجتماعي والتنوع بصورة عامة.

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

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

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

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

ما العمل؟

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

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

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

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

الجدول 1-2 توكيد الدور في أساليب مؤسساتية مختلفة

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

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

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

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

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