

### 3 الأعمال الخيرية الإبداعية

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

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

#### فهم الابتكار والإبداع

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

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

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

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

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

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

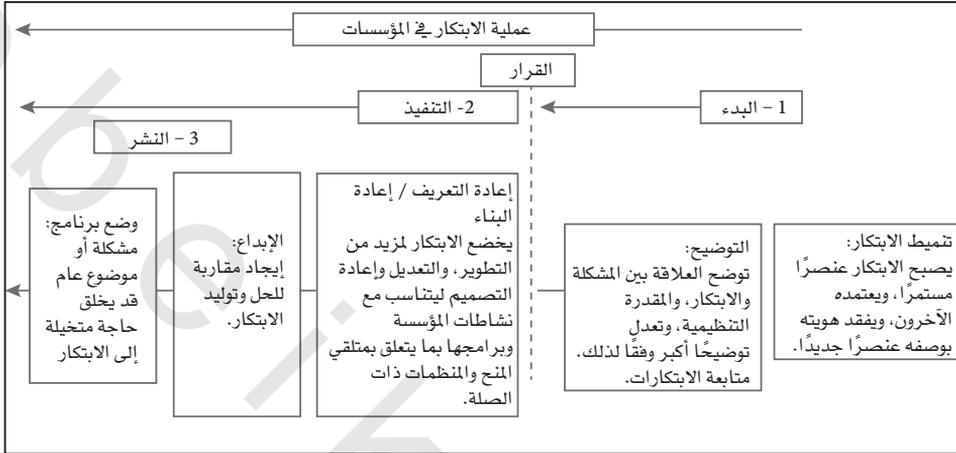
يتمثل فيها فردان أو أكثر في أثناء التفاعل في صفات محددة كالمعتقدات، والتعليم، والمكانة الاجتماعية - الاقتصادية، ... إلخ، وقد أظهرت الدراسات الاجتماعية أن النزعة تميل لاختيار الأفراد المتشابهين، وذلك في المواقف التي تتطوي على حرية الاختيار، عندما يكون بوسع الأفراد التفاعل بعضهم مع بعض، أو مع أي عدد من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

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

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

الشكل 3-1 عملية الابتكار

المصدر: معدل عن روجرز 2003: 421



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## الإبداع

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

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

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

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

## مصادر الإبداع

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

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

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

### من الإبداع إلى الابتكار

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

الجدول 3-1: المقدرة الإبداعية، ومقدرة الأعمال التجارية

المصدر: معدل عن كاو 1991, p. 18

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

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

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

الجدول 3-2: أنماط المؤسسات

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

### العوائق التي تحول دون الإبداع والابتكار في المؤسسات

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### البناء على الإبداع

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

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

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

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

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

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

