

5 دراسات حالة الأعمال الخيرية الإبداعية

تهدف دراسات الحالة المعروضة في هذا الفصل إلى أمرين: إذ إنها - أولاً - من المفترض أن تزيد من وضوح مدى منطقية العمل الخيري الإبداعي، وثانياً تهدف إلى استكشاف السياسات والهياكل والممارسات التنظيمية التي تكمن وراء هذا العمل، من أجل وضع فرضيات حول الأوضاع التي يمكن أن تطورها الأساليب الإبداعية، وأن تستمر بفرص أكبر. وقد أردنا أن نفهم كيف تصبح المؤسسات إبداعية: طريقة إدارتها، والخصائص الإدارية والتنظيمية، والعقبات والضعفوات التي تواجهها، وكيف تتعامل معها، وكيف تستدام الأساليب الإبداعية مع مرور الوقت.

كانت المهمة الأولى هينة نسبياً من حيث إنها تطلبت سرّداً وصفيّاً إلى حد كبير عما تقوم به المؤسسة أو البرنامج قيد الدراسة، ولماذا يقومون بذلك، وكيف. إلا أن المهمة الثانية كانت أكثر تحدياً من حيث إنها تطلبت بعض الفرضيات الأولية لتحديد مجالات الاستفسارات الأخرى. في تحديد هذه المجالات للبحث التفصيلي كنا - كما اقترحنا في الفصل الثالث - متأثرين بعلم الاجتماع المتعلق بالإبداع والانتشار، وعلى وجه الخصوص مفهوم لاندري (Landry's 2000) عن الوسط الإبداعي، والنهج التنظيمي لروجرز (Rogers's 2003) في رسم بعض الشروط المتقدمة للإبداع والابتكار، والتي تشمل:

- الصفات الشخصية - الخيال، والناس الذين يعملون معاً، والتفكير بصورة علنية ومرنة، والتعلم باستمرار، وإظهار الاستعداد لتحمل الأخطار.
- الإرادة والقيادة.

- التنوع البشري والوصول إلى المواهب المتنوعة- مزيج من وجهات النظر والثقافات والتخصصات، والمعرفة الداخلية والخارجية.
 - ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم، والمخاطرة، و(التفكير خارج الصندوق)، والقدرة التنظيمية.
 - الشبكات الغنية لتوليد أفكار جديدة بالضرورة لتسهيل التنفيذ الفعال.
- هذه الشروط المسبقة هي- في بعض النواحي- تكرار لشروط الابتكار، وهي من ثم بمنظورنا من الخصائص المميزة للمؤسسات الإبداعية، ومع ذلك فإنها قدمت لنا أيضاً بعض المجالات الرئيسية للبحث في دراسات الحالة، من بينها:
- كيف تشجع المؤسسات الإبداعية (الخيال)، والمعرفة الخارجية، والتفكير خارج الصندوق؟ وما التوترات- إن وجدت- التي قد يخلقها عمل ذلك؟
 - ما دور وتأثير تأسيس واختيار مجلس الإدارة؛ وعلى سبيل المثال هل تؤسس مجالس المؤسسات الإبداعية من طيف واسع من الطبقات الاجتماعية؟
 - ماذا عن تكوين الموظفين وسياسات الاختيار؟ هل تسعى المؤسسة الإبداعية عمداً لتعيين موظفين من خارج نطاقات التخصصية والمهنية المتبعة؟
 - من أين تأتي (الإرادة والقيادة) في المؤسسات الإبداعية؟
 - إذا كانت المؤسسات الإبداعية تقدر عالياً المعرفة بقدر أهمية أصولها المالية، فكيف يكون هذا في إطار الممارسة العملية؟
 - كيف تشجع المؤسسات الإبداعية على التعلم المستمر؟
 - إذا كانت المؤسسات الإبداعية تمضي كثيراً من الوقت في النظر خارج المؤسسة بدلاً من داخلها، فكيف يتجلى هذا في الهياكل والسياسات والممارسات، وتوصيف الوظائف وغيرها من الأمور؟
 - كيف تصنع المؤسسات المبدعة (الشبكات الغنية)؟ وكيف تبدو هذه الشبكات؟

- كيف تتمكن المؤسسات/البرامج الإبداعية من العمل في شراكات، وما العقوبات والضغوطات الناتجة عن ذلك؟
- كيف تنظر المؤسسات الإبداعية إلى الضغط وتتعامل معه لقياس الأداء وتربط ذلك بالحاجة إلى (المساحة)، والمرونة والمخاطرة المرتبطة بالإبداع؟
- من خلال إعادة تجميع هذه القضايا، وضعنا قائمة بالمجالات الرئيسة للبحث في دراسات الحالة؛ وهي محفزات الإبداع؛ والمسوغات والتصورات؛ واللاعبين والفاعلين الرئيسين؛ والعقبات والضغوطات؛ والأساليب التنظيمية؛ والقضايا والمعضلات الجارية.

أ) محفزات الإبداع

- ما اللبئات الأساسية في الأساليب المبدعة؟
- متى ولماذا تعتمد المؤسسات الأساليب المبدعة؟
- ما الدور الذي تضطلع به التقاليد والقيم، ولا سيما من حيث الرؤية التنظيمية والمهمة؟

ب) المسوغات والتصورات

- ما المسوغات الرئيسة لاعتماد أسلوب إبداعي؟
- هل تعمل المؤسسات الإبداعية انطلاقاً من نظرية مفصلية حول ما يجعل التغيير الاجتماعي يحدث؟ إذا كان الأمر كذلك فما هذه النظرية؟
- هل ينظر إلى هذه المسوغات على أنها واحدة ومجموعة من الخيارات، أم أنها تجارب قابلة للتوسع في المستقبل؟

ج) اللاعبون الرئيسون

- من الذي يقود الأساليب الإبداعية في المؤسسة؟
- من الأفراد والجماعات، داخل المؤسسة وخارجها، الذين لهم أهمية كبيرة في جعل الأساليب الإبداعية فعالة؟

د) الآثار التنظيمية

- ما الآثار المترتبة على اعتماد أسلوب إبداعي على طريقة الحكومة، والإدارة، والتوظيف والهيكلية؟
- ما الآثار المترتبة على سياسات وعمليات وممارسات تقديم الهبات؟
- ما الآثار المترتبة على العلاقات مع الممنوحين، وغيرهم؟

هـ) العقوبات والمعضلات والضغوطات

- ما العقوبات والمعضلات التي توجد داخل المؤسسة في تبني أسلوب إبداعي؟
- ما الضغوطات الحالية حول الحفاظ على النهج الإبداعي، وكيف يكون التعامل معها؟

و) خلط الأساليب الإبداعية مع غيرها

- لماذا تتبنى بعض المؤسسات أسلوب إبداعي في بعض البرامج دون غيرها؟
- هل هناك علاقات مميزة بين العمل الخيري والبرامج الإبداعية في المجال الواحد؟

بفضل هذه الأسئلة، نظرنا في مجموعة واسعة من المؤسسات، وبعد التفحص الأولي اخترنا مؤسسات ثمان للفحص التفصيلي على أساس أنها كشفت عن خصائص العمل الخيري الإبداعي بطرائق توضيحية ومفيدة. وتأتي دراسات الحالات الثماني من الولايات المتحدة وبريطانيا وأستراليا، وهي من أعمار وأحجام ومجالات نشاط مختلفة، وتستند كل دراسة حالة إلى التقارير المنشورة، والوثائق الداخلية، وغيرها من المواد المنشورة وغير المنشورة، والمقابلات مع الموظفين وأصحاب المصلحة الرئيسيين. وكانت المقابلات مواجهة شبه منظمة، وتطرقت إلى الموضوعات الرئيسة المذكورة أعلاه. وقد تفاوتت أعداد المقابلات تبعاً لحجم البرامج في المؤسسة وعددها ومدى تعقيدها.

1. مؤسسة والاس⁽¹⁾ The Wallace Foundation

«إن إعداد الأفكار والممارسات الفعالة وتبادلها في المجالات المختارة لدينا - هو - أهم أسهمنا التجارية؛ أكثر بكثير من مجرد منح المال».

تعد مؤسسة والاس Wallace Foundation مثالاً على مر السنوات الطويلة على المؤسسات الكبيرة، إلا أنها تقليدية حتى إنها اضطرت بسبب ذلك إلى إعادة تقديم نفسها من خلال عملية طويلة من إعادة التفكير وإعادة التنظيم لتصبح المؤسسة الخيرية الإبداعية التي نعرفها اليوم. ففي حين أن مؤسسة والاس مؤسسة حالها حال المؤسسات الأخرى المذكورة هنا؛ أي تشترك في الخصائص الرئيسية التي نعدّها عناصر أساسية للعمل الخيري الإبداعي، إلا أنها تمثل حالة مفيدة لسببين: التركيز المزدوج على الابتكار الذي ينطوي على نظرية واضحة من التغيير، ومن ناحية أخرى الاعتقاد بأن المعرفة، لا المال، هي الأداة الاجتماعية الحقيقية للتغيير. ويجتمع كلا الأمرين مع أفضلية للتعاون مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لإحداث تأثير إيجابي كبير أكبر من المنح المباشرة في المجالات التي تعمل فيها المؤسسة. لكن - كما سوف تظهر دراسة الحالة - لم يكن الوصول إلى ذلك أمراً سهلاً، وتطلب كثيراً من المحاكمة والخطأ. وتظهر قدرة المؤسسة على الاستمرار في كونها إبداعية التحديات القديمة والجديدة لإدارة المؤسسة وموظفي البرنامج.

التاريخ والخلفية

مؤسسة والاس هي مؤسسة خاصة مستقلة، أنشئت من قبل ديويت وليلى أتشيسون والاس، مؤسسي جمعية ريدرز دايجست (Readers' Digest Association)، وخلال الخمسينيات أسس آل والاس مجموعة من المؤسسات العائلية الصغيرة، التي أصبحت تعرف بعد وفاتهم في الثمانينيات بـ the DeWitt Wallace Readers' Digest Fund and the Lila Wallace Readers' Digest Fund، وكان هذا الأخير معنياً في المقام الأول بتشجيع الفنون (لشغف ليلي بها)، والسابق كان معنياً في المقام الأول بتطوير التعليم والشباب (لاهتمام ديويت به). خلال الخمسين سنة اللاحقة عملت كلتا المؤسستين كلاً على حدة، حيث قدمت ما يقرب من ملياري

دولار لدعم التوجهات التي اهتمت بها. وفي التسعينيات وحدها أنفقت المؤسسة مليار دولار على أكثر من 100 برامج مختلف، وفي عام 1999م قررت المؤسسات أن تعيداً تنظيم نفسيهما من أجل مواجهة تحدي (تحويل النظم والمؤسسات التي تؤثر في الحياة اليومية) بصورة أفضل، وتوسيع مدى تأثير الصناديق إلى ما هو أبعد من الموارد المالية المحدودة. وفي عام 2003م اتحدت المؤسسات رسمياً لتكوناً معاً مؤسسة والاس.

في شهر كانون الأول من عام 2004م بلغت أصول المؤسسة 1.3 مليار دولار، وبلغت قيمة المنح التي قدمتها في عام 2004م ما مجموعه 61.2 مليون دولار.

طريقة الإدارة والفريق الوظيفي

تضم المؤسسة حالياً 10 أعضاء في مجلس الإدارة، من بينهم الرئيس، ملمون بمعارف متنوعة، وهم من ذوي الخبرة في جملة من المجالات الأخرى؛ كالنشر، والبنوك، والتعليم، والحكومة. وتضم المؤسسة أيضاً 48 موظفاً.

الرسالة الحالية

إن رسالة المؤسسة لعام 2003م هي «دعم ومشاركة الأفكار والممارسات الفعالة التي تمكن المؤسسات من توسيع التعلم وفرص الإثراء لجميع الناس... في كل شيء نفعله نريد أن نكون مورداً مخصصاً للمساعدة في إنشاء ودعم وتبادل الأفكار والأدوات والممارسات الفعالة، التي يمكن أن يكون لها تأثير تحولي في الأنظمة العامة الكبرى، ومن ثم في نهاية المطاف في حياة الناس» (President's message, Wallace Foundation 2003: 4). وبصورة أكثر تحديداً تدمج مؤسسة والاس المصالح الأصلية لمؤسسيها والمؤسستين اللتين تكونت منهما. المؤسسة والاس اليوم ثلاثة أهداف:

- تعزيز القيادة والتعليم لتحسين تحصيل الطلاب.
- تحسين فرص التعلم ما بعد المدرسة.

• توسيع المشاركة في الفنون والثقافة.

هدف واحد يوحد عملنا في كل مجال: تعزيز التحسينات الأساسية ليس فقط في الأماكن التي نقدم فيها المنح ولكن في الأماكن التي لم نفعل فيها ذلك أيضاً. لدينا وسيلة واحدة للعمل: علينا أن نستثمر في كل من تطوير الأفكار المبتكرة في مواقع محددة، وفي تطوير ونشر المعرفة لإبلاغ السياسات والممارسات، ليس فقط في المواقع التي نمولها ولكن أيضاً في مواقع عدة أخرى وغير مباشرة. وفي كل منهما يكمن الاختبار الحقيقي لنجاحنا في كون الممارسين وصناع السياسات مقتنعين بالدليل الذي يقدمه عملنا لاستخدامه من دون دعمنا المالي أو لا. (President's message, Wallace Foundation 2003)

تركز إستراتيجية المؤسسة على ما يسمى (مواقع الابتكار)، ويقصد بها المواقع التي يمكن أن تطوّر فيها أساليب جديدة من المستفيدين من المنح، وتفحص وتراقب من كتب، إضافة إلى تحليل التنفيذ والنتائج، وإجراء التغييرات عند الضرورة. توفر مواقع الابتكار البيانات حول ما يعمل، وتحت أي أوضاع، وما يساعد على نجاحه أو يعرقله. إن نقل الدروس إلى ما هو أبعد من مواقع الابتكار يتطلب الاستثمار في تطوير المعرفة وتقاسمها، ففي حين أن كثيراً من هذه المعرفة يأتي من مواقع الابتكار الفعلية نفسها، ترعى المؤسسة أيضاً الأبحاث لسد أي ثغرة قد تكون موجودة أو تظهر. إن مشاركة المعرفة على نطاق البلاد يتطلب الاستثمار في مجموعة متنوعة من تقنيات وإستراتيجيات الاتصال.

البرامج الحالية

مبادرة رواد التعليم: عمل الدولة لمشروع رواد التعليم: Education Leadership Initiative:

State Action for Education Leadership Project.

يعد مشروع SAELP، إلى جانب مشروع القيادة من أجل التحصيل التعليمي في المناطق (LEAD)، الذي يشمل 12 منطقة تقع ضمن الولايات التي يشملها برنامج SAELP، من الركائز الأساسية لمبادرة المؤسسة حول رواد التعليم. ويهدف البرنامج، الذي أطلق عام

2000م، إلى تعزيز قدرة مديري المدارس والمشرفين على تحسين تعلم الطلاب، ومن ضمن ذلك بذل الجهد لدعم الابتكار في قوانين وممارسات الولايات المعنية. فبحلول عام 2004م شملت التغييرات: التحول من الجهود إلى توسيع مجموعة العمل لمديري المدارس الجدد بهدف التركيز على تعزيز سبل عمل مديري المدارس (على أساس ثلاث دراسات حول سوق العمل التي تتناقض بشدة مع الافتراض السائد حول نقص المديرين في أنحاء البلاد)؛ وقد أسست الولايات الخمس عشرة ضمن مشروع SAELP الطرق اللازمة لجمع الدوائر الرئيسة للترويج لأهمية الريادة المدرسية وتقويم خيارات السياسات الممكنة؛ وغيّرت خمس ولايات متطلبات الاعتماد، في حين عدلت ثلاث مدارس أخرى قواعد الترخيص البديلة. وسنّت ثلاث مدراس أيضاً معايير جديدة لإعداد الرواد. وتعد هذه التغييرات مثلاً على الطريقة التي يتمتع فيها التعلم المدعوم من المؤسسة بأثر مهم في الممنوحين وغيرهم.

وينتج هذا البرنامج الآن أيضاً موجزات سياسية جديدة، ونتائج البحوث والدروس للميدان الأوسع إلى جانب مواقع المقاطعات الأصلية، ففي أحد الموجزات السياسية التي أصدرتها المؤسسة بعنوان: *ما وراء خط الأنابيب: كيف الحصول على المديرين الذين نحتاجهم في المواقع التي نحن بأمرس الحاجة إليهم*، أعيد تأطير النقاش حول ما يسمى نقص المديرين بوصفه مشكلة ناتجة عن سوء ظروف العمل. ويصف أحد المنشورات *الريادة للتعلم*، والتي استندت إلى مقابلات مع الممارسين، وعدداً من مسارات العمل التي يمكن أن يتبعها رواد المدارس لتشجيع تعلم الطالب. ولأجل زيادة الوعي حول تحديات وفرص قيادة التعليم وفرت المؤسسة دعماً لعدة سنوات للريادة، والتجارة، ووسائل الإعلام العامة، من بينها أخبار صحيفة نيويورك تايمز على قناتي المؤسسة التعليمية والقناة الثالثة عشرة/نيويورك WNET.

برامج ما بعد المدرسة

ويستند هذا البرنامج إلى الدعم الطويل للمؤسسة للتعلم خارج المدرسة؛ في المكتبات، والحدائق العامة والمؤسسات المجتمعية الأخرى، ويهدف إلى توفير المعرفة الجديدة والإرشادات العملية حول كيفية البدء ببرامج عالية الجودة يمكنها أن تحدث فرقاً حقيقياً في حياة الأطفال

وتعلمهم، والحفاظ عليها أيضاً. وقد حلت دراستان رئيستان متعلقتان بالسياسات العامة بتكليف من المؤسسة: جعل الوقت خارج المدرسة مهمًا: الأدلة على خطة عمل والعمل بجد. الاستماع إلى ما يريده الأطفال والآباء حقًا من الوقت خارج المدرسة، حللت الأدلة على الطلب ونوعية الأنشطة في مرحلة ما بعد المدرسة للأطفال. وقد أعطى تقويم منشور لستين برنامجًا ممولًا من قبل والاس على مدى السنوات الخمس الماضية صورة أكثر وضوحًا عما يقصد به (النوعية)، وهو يعد تطورًا ذا أهمية كبيرة لصناع القرار ممن يخصصون الموارد الشحيحة على أمل إحداث فرق في حياة الأطفال. وبدءًا من عام 2004م بدأت المؤسسة بإجراء تجربة طموحة في موقعي ابتكار- نيويورك وبروفيدانس، رود إيلاند- حيث كبار القادة السياسيين ملتزمون بإعادة تصميم نظم التعلم خارج المدرسة المجزأة بحيث يستطيع الأطفال ذوو الدخل المنخفض والمتوسط الاستفادة من المشاركة في برامج ذات جودة عالية. وقد تبنى رؤساء بلديتي كلتا المدينتين مبادرة زيادة التعلم في المجتمعات.

برامج الفنون

وتتمتع المؤسسة بتاريخ طويل في دعم المنظمات الفنية؛ ففي عام 2000م انصب تركيزها على هدف واحد: «المساعدة على خلق وتعزيز معايير جديدة من الممارسة للمنظمات الثقافية والممولين من أجل زيادة مشاركة الفنون على خط متصل وبصورة مستدامة إلى ما هو أبعد مما نصل إليه» (Wallace Foundation 2003-04: p. 22). ويدعم برنامج القيادة والتميز في المشاركة في الفنون (LEAP) مجموعة متنوعة من المنظمات الفنية الإبداعية بغرض تطوير واختبار مجموعة متعددة من الممارسات لتعزيز مشاركة الفنون. وكذلك يدعم برنامج الشراكات الفنية المحلية للمشاركة الثقافية (START) 13 من كبرى وكالات الفنون المحلية، وتتحداهم لكي يحسنوا مهماتهم وممارساتهم لتشجيع مشاركة الفنون.

وقد بدأ عمل المنظمات الثقافية ووكالات الفنون المحلية الشريكة لوالاس بإعلان السياسات والممارسات عن المؤسسات الثقافية والممولين المهتمين ببناء مشاركة عامة وجعل الفن جزءًا من الحياة اليومية للناس، وعلى سبيل المثال أثار نشر مؤسسة راند في عام 2001م للتحليل الذي

مولته المؤسسة بعنوان *إطار جديد لبناء المشاركة في الفنون* اهتماماً كبيراً بتحسين تصميم واستهداف الجهود المبذولة لتوسيع المشاركة في الفنون. تعتقد المؤسسة بأن ذلك كان نتيجةً لتضافر الجهود بين استثمارات والاس في الابتكارات القائمة على ممارسة المنظمات الفنية الرائدة، والبحث (التحليل) الذي نشرته مؤسسة راند، ومعهد الحضرية، وغيرها من الجهات التي رعت ذلك وشاركت في الميدان من خلال التجمعات الجماهيرية، وتوفير مكتبة واسعة من المنشورات وموقعها على شبكة الإنترنت. وتدعم والاس حالياً دراسة مستفيضة لمؤسسة راند للخروج بصورة كاملة عن فوائده الفنون (بمعنى: هدايا /الموزية^(*): إعادة صياغة النقاش الدائر حول فوائده الفن)، بدءاً من الطلاب وانتهاء بتنمية المجتمع، بحيث يستطيع واضعو السياسات والممارسون اتخاذ قرارات أكثر حكمة في وقت تشهد فيه الميزانية تخفيضات كبيرة.

تطوير الإستراتيجية: الانتقال نحو منهجية إبداعية

بعد وفاة ليلي وديويت اتخذ قرار بأن تركز المؤسسة في عدد قليل فقط من القضايا المتعلقة باهتمامات المؤسسين، وقد اختير التعليم والفنون ليكونا محط التركيز، وفي ضوء الرغبة في تحقيق الفائدة للعوام، عدل القرار لينصب التركيز بعدها على التعليم العام والمشاركة في الفنون.

في السنوات العشر الأولى من حياة المؤسسة عملت بوصفها مانحاً تقليدياً، واستقدمت موظفيها من الميدان، وبعد مراجعة عملها على مشروع طاقة المكتبة، وجدت المؤسسة أن الخمسة والأربعين مليون دولار التي استثمرتها في 700 مدرسة في 19 مجتمعاً محلياً، قد حققت نتائج إيجابية في المنهج، والتطوير المهني والتعليمي، وأصبح عملها معياراً لجمعية المكتبات الأمريكية (ALA) في مكتبات المدارس، إلا أن اعتماده أو استخدامه كان مقتصرًا على الممنوحين، ولم يكن هناك تغير حقيقي يذكر في المكتبات المدرسية في جميع أنحاء البلاد، لذلك فقد خلصت المؤسسة إلى أن وجود مشاريع ناجحة وتقويم جيد للمعلومات ضروري ولكنه ليس كافياً للوصول

(*) Muse أو الموزية: هي إحدى آلهة الفنون والعلوم عند اليونان. (المترجم).

إلى غير الممنوحين، فإذا ما كنت تريد أن تصل إلى غير الممنوحين فإنك تحتاج إلى أن تضع هذا الهدف ضمن إستراتيجيتك منذ البداية؛ ثم إن إشراك صانعي القرار الرئيسيين أمر لا بد منه، ومن الضروري إيلاء السياق والحقل الذي يُنجز فيه العمل اهتماماً كبيراً.

ونتيجة لهذا الاستنتاج انخرطت المؤسسة في أواخر التسعينيات في برنامج رئيس تحت اسم (إعادة الابتكار)، وحينها اعتمد مجلس الإدارة وموظفو المؤسسة الهدف الرامي إلى إدخال تحسينات جوهرية تدوم، وتصل إلى غير الممنوحين، وفي جميع أنحاء البلاد. وأدركت المؤسسة أنها تفتقر إلى السلطة الديمقراطية والشرعية للعمل السياسي، وأن مساهماتها المالية ضئيلة على النطاق الوطني، إلا أنها رأت وجود فرص في المساهمة في أفكار جديدة ومفيدة من خلال الأمثلة المبتكرة، وتجربة الدروس التي تعلمتها، والأدلة على ذلك.

شرعت المؤسسة في (إستراتيجية التكامل)، وكان الهدف من هذه الإستراتيجية هو إعادة هيكلة المؤسسة لتغدو مركزاً للمعرفة على أساس معلومات موضوعية وموثوق بها، ومتفاعلة مع احتياجات القطاعات المختلفة. وكان السؤال الأول في هذا النهج هو: «ما الذي نريد تغييره بالضبط، وما الذي يجب أن يحدث لإحداث هذا التغيير؟ النتائج المرجوة تأتي أولاً، ومن ثم تأتي الوسائل والأساليب التي تتصف بأنها أكثر مرونة». تطلب النهج تغييراً كبيراً في المؤسسة؛ فبدلاً من الاعتماد على موظفي البرامج التقليدية فقط، دمجت المؤسسة معارف ومهارات البرامج مع موظفي التقويم والاتصالات في خطط العمل المنسقة. يمكن القول إن اعتماد المؤسسة أسلوب إبداعي في عملها كان مدفوعاً بالتغيير المبني على النقد الذاتي والتعلم المستمر.

محركات الأساليب الإبداعية

مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للشركة

بعد وفاة المؤسسين بمدة، حدث تداخل بين مجلس إدارة المؤسسة ومجلس جمعية ريذرز دايجست، واستغرق الأمر 15 عاماً (كان الانتهاء عام 2003م) لإتمام بيع جميع أسهم الجمعية

وتحقيق الاندماج الكامل بين المؤسستين، وعُين أعضاء مجلس الإدارة التسعة والرئيس التنفيذي للمؤسسة في المقام الأول لإدارة هذه العملية الطويلة.

من بين الخصائص المميزة للجمعية التركيز في أبحاث السوق والتسويق، والتركيز في المعرفة التنبؤية الصحيحة، وإدراكها للبيئة العامة والسياسية الواسعة، إضافة إلى أن هناك تنوعاً كبيراً في عضوية مجلس الإدارة، ويعزى ذلك إلى تنوع الناس الذين كانت تتوجه إليهم الجمعية. ولأن الانتقال كان بوتيرة تدريجية، كانت عضوية مجلس الإدارة مستقرة تماماً، وقد كان أحد تأثيرات هذه الخصائص المختلفة أن بدأ أعضاء مجلس الإدارة في التشكيك في فاعلية الطريقة التي تعمل بها المؤسسة.

ومع حلول منتصف التسعينيات، بدأ المجلس يتساءل: ما الذي تغير، وكيف لنا أن نعرف ذلك؟ وخلص إلى أنه لا يعرف، وليس لديه القدرة على معرفة ذلك، وأصبح من الواضح أن هناك كثيراً من البرامج، وهو ما جعل أعضاء مجلس الإدارة أقل انخراطاً، وجعل الموظفين يفقدون حماسهم، ومن ثم طلب الرئيس التنفيذي مراجعة شاملة لعمل المؤسسة، فوافق المجلس الخماسي بشدة.

المراجعة الجذرية للموارد

أنشئت خمس فرق للتخطيط الإستراتيجي من مختلف التخصصات، واتخذ قرار باستبعاد الاستشاريين الخارجيين؛ من أجل ضمان الملكية الكاملة للقرارات داخل المؤسسة، وفي نهاية هذه العملية عقد مجلس الإدارة والموظفون اجتماعاً مغلقاً، نظروا فيه إلى 15 مقترحاً وفكرة قُدمت جميعها من الموظفين، لذلك فإنه أياً كانت الفكرة التي سيقع عليها الاختيار فستكون من حق المؤسسة وحدها، وقد اختيرت فكرتان (مع إضافة فكرة ثالثة في وقت لاحق من السنة)، وأعيد تنظيم الموظفين بما يتوافق مع ذلك.

أدت هذه العملية بصورة أساسية إلى خفض حقول برنامج المؤسسة المتخصصة من أكثر من 100 إلى ثلاثة فقط، وبدأت المؤسسة أيضاً بإعادة تعريف دورها ومواردها وإستراتيجياتها،

مع التركيز الجديد والعميق على النتائج. ولعل الأهم من ذلك كله أن المؤسسة رأت في المعرفة مورداً رئيساً لها بدلاً من الدولار؛ «إن تطوير وتبادل الأفكار والممارسات الفعالة في المجالات المختارة -هو- مورد أكثر أهمية في التجارة؛ أكثر بكثير من مجرد إنفاق المال» (Chairman's Letter, The Wallace Foundation 2003-04).

عناصر الطريقة الإبداعية

دور المؤسسة: ما بعد المال

في حين أن معظم الناس يساوون بين المؤسسات والمال أو تقديم المنح، فإن مؤسسة والاس تعتقد أن تمويل البرامج الجيدة لا يكفي؛ إذ «تحتاج المؤسسات الوطنية إلى إيجاد سبل لتوسيع انتشارها خارج الاستثمارات مباشرة في تقديم المنح» (www.wallacefoundation.org). وتهدف المؤسسة إلى تغيير الأنظمة العامة التي تؤثر في الحياة اليومية، فهي تقبل بالحجة القائلة إن مواردها ضئيلة بالمقارنة بميزانيات المؤسسات العامة، ولكن لا ترى في ذلك سبباً لليأس؛ لأسباب ليس أقلها أن المال في كثير من الأحيان لا يكون القضية الرئيسية. وتعتقد المؤسسة كذلك أن أكبر مساهمات قدمتها المؤسسات يمكن أن تأتي عن طريق المزج بين الابتكار والمعرفة والمشاركة العامة؛ إذ إن نقص التمويل، خلافاً للاعتقاد الشائع، نادراً ما يكون السبب الرئيس لعدم إحراز أي تقدم.

المعرفة من أجل التغيير

ترى المؤسسة أن التقدم قد يتعثر بسبب الافتقار إلى معرفة الأمور الممكنة والإستراتيجيات غير الكافية لتعبئة التغيير، ومقاومة البيروقراطية، كما قد يتعثر بسبب عوز المال؛ إذ ترى المؤسسة في المعرفة الوسيلة الحقيقية لإحداث التغيير الاجتماعي، وأن دورها يكمن في توليد ونشر المعرفة من أجل التغيير. ويعد تحقيق المنفعة على نطاق واسع، لما هو أبعد من الآثار المباشرة للمنح، عنصراً أساسياً في فلسفة المؤسسة، فهي تصف هدفها بالقول: «مساعدة الآخرين على استخدام ما نتعلمه من أجل الاستفادة من التغيير، وترك إرثنا ليكون سجلاً عاماً يمكن أن يبني عليه الآخرون»

(www.wallacefoundation.org)، وشعارها هو: (دعم الأفكار، وتبادل الحلول، وتوسيع الفرص).

التقويم من أجل التعلم

إن تركيز المؤسسة على تحسين السياسات والممارسات قد أدى إلى نهج متميز في التقويم؛ إذ ليس المقصود من التقويم التأكد من حسن أداء الموظفين في المؤسسة والممنوحين، بل خلق فرص للتعلم تساعد القادة في الميدان- الممنوحين وغير الممنوحين على حد سواء- على إجراء التغييرات التي تمكنهم من مواجهة كبرى التحديات، فعلى سبيل المثال كان التركيز في مناطق برنامج لييد (LEAD) على تحسين إعداد قادة المدارس وتدريبهم، استناداً إلى تحليل ما يعمل حالياً وتعلم ما يمكن تحسينه من خلال الاستماع إلى المعنيين.

الأثر التنويري

لا ترغب مؤسسة والاس- وحالها في ذلك حال عديد من المؤسسات الأمريكية الأخرى- في أن ينظر إليها على أنها منحازة، ومن ثم ففي أول مرة قدمت فيها المؤسسة نتائج عملها في مؤتمر للمشرعين، طلب المجلس تأكيدات واضحة أن المؤسسة ليست مسببة، فقد تبين أن هيئتي التشريع في الحزبين الجمهوري والديموقراطي قد وجدا شيئاً مفيداً في العمل، وإن كان ذلك لأسباب مختلفة، وتبين أيضاً أن أعضاء لجنة الكونغرس في الحزبين الجمهوري والديموقراطي كانوا على اتصال بسيط في السنة التي سبقت مؤتمر المؤسسة. وقد سُرَّ المجلس في إفشاء هذه الوشاية؛ وعندما انتهى الأمر بنتائج عمل المؤسسة في التشريع بعد ستة أشهر، سُرَّت المؤسسة بذلك تماماً؛ (إذ كانت تعرف المؤسسة بأمر المراجعة في الكونغرس، وكانوا يدركون أيضاً أن كثيراً من الأفكار قد طُرحت في هذه المراجعات، لكن قليلاً منها قبل).

وعلى الرغم من نجاحها في المساهمة في المعلومات والتحليلات التي استخدمت لاحقاً في التشريعات، لا يركز نموذج المؤسسة على تطوير البرامج التي من شأنها أن تعتمد من قبل

الحكومة الاتحادية، إذ تعتقد أن البحوث والدراسات نادرًا ما تؤدي إلى تغيير في السياسات مباشرة بطريقة السبب والنتيجة؛ فهي ترى أن أبحاثها تمتاز بـ (تأثير التوير)، وخلق نوعية مختلفة من النقاش. وهي كذلك تبحث عن القضايا التي تلقى قليلاً من الاهتمام وتساءل: «ما الذي يتطلبه الأمر لتوعية الناس بصورة تفسح المجال لممارسات وسياسات جديدة؟»، وهذا بدوره ينطوي على نموذج دفع وسحب. من خلال قيام الصحفيين بطرح الأسئلة، وشحن اهتمام الرأي العام، وتحقيق التعلم والتغطية، «فنحن نرغب في الحصول على مزيد من المتابعين والآذان المصغية حول إحدى المشكلات»، وتعد الاستثمارات في كل من وسائل الإعلام والإذاعة أقوى السبل للفت الانتباه إلى قضية ما؛ «إذ إن بناء حوار أكثر استنارة يؤدي إلى نتائج أفضل من مجرد فرض سياسة معينة».

المعرفة وحدها لا تكفي

تعلق المؤسسة أهمية كبيرة على قوة المعرفة، إلا أنها تعتقد أيضاً أن المعرفة وحدها لا تكفي لدفع عجلة التغيير؛ إذ لا بد أن تتوافر لدى الناس القدرة، والرغبة، لاستخدام هذه المعرفة. وقد أدى هذا النهج فوق المعرفة بالمؤسسة إلى تبني أسلوب على درجة عالية من التكامل و (القيمة المضافة)، وبأهداف واضحة وإستراتيجيات متعددة، وبيانات موضوعية وتقنيات الاتصال المستهدفة. وتعمل المؤسسة من خلال فرق متعددة التخصصات- لكونها تعمل مع الشركاء في المؤسسات والقطاعات- على توليد معرفة موثوقة وقابلة للاستخدام وتلبي الاحتياجات والحقائق الموجودة على أرض الواقع؛ لتتشر بعدها هذه المعرفة الموثوقة والصالحة للاستخدام (بذكاء) بين الممارسين وصناع القرار.

ترى المؤسسة أن الاختبار الحقيقي لفاعليتها يكمن في كون منتجاتها- الأفكار والحلول- مقنعة بما فيه الكفاية للتأثير في الآلاف من المنظمات في المجالات المختارة التي لا تتلقى دعماً مالياً مباشراً منها، أو غير مقنعة؛ «إن كفاءتنا في التنافس في سوق الأفكار يحدد مدى فاعليتنا في تأدية مهمتنا، ومن ثم خدمة الناس» (Chairman's letter, Wallace Foundation 2003-04: 4).

في كل مجال من المجالات الرئيسية للبرنامج - التعليم، والفنون، والمجتمعات - تشمل الفرق موظفين من ذوي الخبرات فيما يتعلق بـ:

- البرامج؛ توفير المعرفة المتعمقة في هذا المجال، وتحديد المنظمات الفعالة وتقويم الاستعداد والقدرة في مؤسسات خاصة وفي الميدان عمومًا.
- التقويم؛ تقويم فرص التعلم من البرامج والأنشطة وتخطيط الأبحاث الجديدة التي يمكن أن تقدم دروسًا مفيدة مع إمكانية تطوير المعرفة والممارسة في الميدان.
- التواصل؛ رفع مستوى الوعي العام حول التغييرات المطلوبة، وتبادل المعرفة الجديدة والأفكار مع الناس والمؤسسات التي يكون عملها في صلب التغييرات المطلوبة، وترجمة المعرفة المكتسبة من عمل المؤسسة في صور واضحة ومفيدة لصناع السياسات والممارسين والجمهور.

المؤسسات: موصلات غير أيديولوجية

بالنسبة إلى والاس تتمتع المؤسسات على الأقل بميزتين مهمتين في توليد المعرفة من أجل التغيير الاجتماعي ونشرها؛ فلكونها مستقلة عن السوق والدولة تتمتع المؤسسات بوضع جيد لأداء دور المروج للنزاهة وغير الأيديولوجي للحلول. أما الميزة الأخرى وترتبط بالأولى ارتباطًا وثيقًا، فهي أن المؤسسات تتمتع بوضع جيد يمكنها من إجراء اتصالات بين الأفكار التي تبدو غير مترابطة والناس، إذ إن «التغيير لا يتطلب مجرد العثور على الربط بين الأفكار، ولكن بربطها مع أولئك الذين يمكنهم أن يمنحوها الحياة، لتطوير حلول فاعلة للمشكلات الملحة مع الشركاء، وفي الأماكن التي يبدو أنها تستعد للتغيير، مع الناس الذين يحملون على عاتقهم مسؤولية هذا التغيير» (Wallace Foundation 2002). على سبيل المثال يعمل كلٌّ من برنامجي SAELP و LEAD بصورة وثيقة مع الدول التي تعمل على إحداث التغيير.

الاتصالات: التحول إلى التغيير

يختلف العمل على إستراتيجية اتصالات جديدة عن العمل على أساس تقديم سلسلة من المنح ثم تنفيذ عملية علاقات عامة لما حصلت عليه لتتشر ذلك في وقت لاحق في كتاب؛ «إنه تحول من مطاردة العناوين إلى استخدام الاتصالات لتعزيز التغيير»، إذ يتطلب التواصل الفعال من أجل التغيير الاعتراف بأن واضعي السياسات والممارسين يمتلكون العديد من مصادر المعرفة، وأنه لا مجال للمؤسسات للتنافس في سوق الأفكار إلا على أساس المصادقية والموثوقية. ويعد بناء سمعة بحثية موضوعية طيبة جزءاً لا يتجزأ من تلك المعادلة، كما هو الحال بالنسبة إلى ضمان الموثوقية من خلال اختبار الأفكار على أيدي الممارسين في مواقع الابتكار، إضافة إلى أن التواصل على مختلف المستويات وبواسطة مختلف القنوات مهم للغاية، وعلى سبيل المثال فإن المؤسسة -بالإضافة إلى نشرها الدراسات الاستقصائية الوطنية ونتائج البحوث- تنتج أيضاً موجزات سياسية أقصر وأكثر تركيزاً، إلى جانب تقديم الدعم طويل الأمد للتجارة الرائدة، ووسائل البث والإعلام العامة.

بناء السمعة

«يمكنك الحصول على أفضل الأفكار في العالم، ولكن من دون مصداقية لا تتفكك الأفكار في شيء»، وتتطلب المصادقية المعرفة ذات الجودة العالية التي يمكن الاعتماد عليها، وعدم التحيز؛ «وآخر شيء تريده والاس هو أن تصنف على أنها ليبرالية أو محافظة؛ فنحن نريد أن نُصنف بناءً على الأفكار، لا على الأيديولوجية». وتعني المصادقية أيضاً الاعتراف بما لا تعرفه وإرشاد الناس إلى من يعرف، وهي تتطلب الإبلاغ المفيد دونما تفتير، واستخدام الدليل لتعزيز المناقشة الواعية.

إن عملية بناء السمعة عملية بطيئة، وفي كثير من الأحيان لا تعرف المؤسسات ماهية سمعتها، وخاصة بين غير الممنوحين. ثم إن المسائل المرتبطة بالمصادقية والسمعة والموثوقية تثير مسائل شائكة حول مراقبة الجودة في العلاقات مع الباحثين المتعاقد معهم.

التعود: تفهم العقبات

يجب أن تكون الابتكارات ذات ميزة نسبية للمستخدمين لتبنيها، وهذا يعني وجود أساليب أفضل لفهم احتياجات الجمهور؛ إذ إن الأساليب القديمة لتقديم المنح ليست ذات جدوى؛ لأن علاقة الممنوح- المانح تقف حجة عثرة. تستثمر المؤسسة حاليًا بصورة أكبر في أبحاث السوق؛ بغرض فهم حقيقة الأمور، ومن ثم فإنها تواجه تحديًا مزدوجًا يتمثل في تعلم كيفية القيام بالأمور على أفضل صورة، وفهم قضايا التعلم واحتياجات القادة في الميدان؛ «يمكننا القيام بعمل رائع، إلا أن الناس لن تلقي له بالاً؛ لأن هناك مشاغل أخرى تقف عثرة أمام ذلك. وإذا كان الناس لا يستخدمونها فإن أحدًا ربما لن يقوم بها أيضًا»، «فهممة البحث هي توليد التطبيق، واختبار قيمة البحث سيظهر هل وجده الناس مفيداً أم لا، فعدد من الافتراضات في هذا المجال مبنية على النظام القائم، لذلك يكمن التحدي في فهم مواضع عدم التطابق والأمثلة الجيدة. ينطوي التعود على السؤال، والإجابة (من وجهة نظر المستخدمين / المتبنين المحتملين) عن الأسئلة الخمسة الأساسية الآتية:

1. الميزة النسبية: هل هي أفضل مما أفعله؟
2. التوافق: هل تتناسب مع كيفية عملي للأشياء؟
3. التعقيد: هل من الصعب تعلم كيفية استخدامها؟
4. قابلية القسمة: هل يمكنني تجربتها؟
5. قابلية الملاحظة: هل يمكنني رؤيتها حيز التنفيذ؟

توفر مواقع الابتكار فرصة لإيجاد طرائق أفضل لعمل الأشياء، ومعرفة الكيفية التي تتناسب فيها مع الأجزاء الأخرى من النظام والتغلب على العقبات، وتجربة أبسط الطرق لإدخال أسلوب جديدة، وتمكين الناس من تجربتها، وقبل ذلك كله إظهارها حيز التنفيذ.

الحفاظ على الموثوقية وفهمها فهماً صحيحاً: دور مواقع الابتكار

إن للعمل على الأرض في مواقع الابتكار دوراً مهماً في بناء المصدقية وتقديم أمثلة عن مكان عمل الأشياء. وبالقدر نفسه من الأهمية في نظر المؤسسة، توفر مواقع الابتكار فرص التعلم والتحدي المستمر، وتمكن العلاقات التي تنشأ في مواقع الابتكار المؤسسة من فهم الضغوطات والعقبات التي تعيق التغيير.

وقد تصحح تلك المواقع أيضاً الافتراضات الشائعة، فعلى سبيل المثال عندما دخلت المؤسسة مجال قيادة التعليم، شاع على نطاق واسع الافتراض القائل بأن هناك أزمة مديريين تلوح في الأفق، ومن ثم فالحاجة ملحة لتدريب المزيد من مديري المدارس، إلا أنه بمزيد من الأبحاث تبين أن هناك كثيراً من المديريين المدربين، ولكن لم تتوافر الظروف الجيدة في المدارس للحفاظ عليهم. وقد أتاحت مواقع الابتكار الفرصة لاستكشاف الأفكار من أجل التغيير، والأسباب المحتملة لإعاقة ذلك، مع مديري المدارس.

«فمواقع الابتكار ليست مجرد أمثلة واضحة يمكننا أن نشير إليها، ولكنها تحدّد مستمر حيث يمكننا أن نتعلم من خلالها ما سيحدث؛ فهي تعد اختباراً لحقيقتنا، ووسيلة لتحديد الاتجاهات والقضايا الطارئة».

نظرية واضحة للتغيير

إن أسلوب المؤسسة تعد نظرية للتغيير، فمع بداية أي مبادرة، يضع كل فريق الإستراتيجيات التي تجيب عن الأسئلة الرئيسة الثلاثة: (1) من المخول بإحداث التغييرات التي نسعى إلى دعمها؟ (2) ما الذي يحتاج هؤلاء الأشخاص إلى معرفته من أجل إحداث التغيير؟ (3) ما هي إستراتيجيات العمل والجهود التعليمية التي يجب علينا دعمها والتي ستكون ذات فائدة لهؤلاء الأشخاص وتشجعهم على استخدامها لإحداث التغيير الذي نسعى إليه؟

وقد أدت هذه الأسئلة بالمؤسسة إلى اعتماد مجموعة من الإستراتيجيات أبعد من مجرد تقديم المنح، وهي تشمل التقييمات، ومشاريع التوعية والاتصالات، وأنشطة بناء الميدان،

ومبادرات متعددة المواقع، وتطوير المعرفة، والمساعدة على إثراء وضع المعايير، وأساليب جديدة للتدريب، والشراكات الحكومية والشراكات الجامعية، وتوفير معلومات سليمة عن القضايا الرئيسية لصانعي السياسات وقادة المجتمع. وتتلخص النظرية في أن مواقع الابتكار تثير تطور المؤسسة وانتشار معرفتها، والعكس بالعكس؛ فمواقع الابتكار وتطوير المعرفة وانتشارها يفيد كل منهما من الآخر لتحقيق منافع تعود على البلاد والناس سواء أكانوا مستفيدين أم غير مستفيدين.

مضامين وقضايا

الحكومة

على مدى الخمسة عشر عاماً الأولى من وجود المؤسسة، كانت المسائل القانونية والهيكلية تتسبب بمخاوف مستمرة للأمناء (لا سيما الانفصال القانوني والمالي للمؤسسة من الشركة التي تمثل أسهمها الأصول المالية الأصلية)، وفي الوقت الذي كانوا يعيدون فيه تنظيم القاعدة المالية والهيكل القانوني للمؤسسة، اتخذ مجلس الإدارة المستقر وطويل الخدمة سلسلة من الإجراءات التي هدفت إلى تركيز جهود المؤسسة في تحقيق التغيير على نطاق واسع في عدد قليل من الأهداف البرامجية المحددة، بدلاً من تمويل ما يزيد على 100 برنامج كانت تدعمها في عام 1999م. وقد حدثت هذه الحركة الرامية إلى اعتماد أسلوب إبداعي للعمل الخيري تدريجياً، بدءاً من زيادة الانتباه إلى نتائج تقديم المنح في منتصف التسعينيات، تلاها قرار مجلس الأمناء في عام 1999م بالتركيز في نتيجتين محددين وواسعتي النطاق (ثم أضيفت بعدها في عام 2001م نتيجة ثالثة).

من عام 2001م إلى عام 2004م عمق المجلس مشاركته في المجالات ذات البرامج الواضحة، وزاد عدد أعضائه ليصبحوا عشرة، في حين تقاعد مديران. وفي أثناء سعيها إلى توظيف مديرين جدد، هدف المجلس إلى تطور تدريجي في مزيج من المهارات ووجهات النظر اللازمة لنجاح نهج المؤسسة الجديد؛ لذا فقد بحثوا عن الأشخاص الذين بإمكانهم تحقيق مدخل على

المستوى الإستراتيجي وليس على مستوى التنفيذ، والذين بإمكانهم توفير وجهات نظر واسعة وعلى مستوى الدولة حول القضايا التي تُعنى بها المؤسسة، «لم يكن تركيزنا على قدرتهم على فتح الأبواب، بل على قدرتهم على توفير التوجيه، وكيفية تجنب العقبات، وضمان سماع جوانب مختلفة عن المواضيع المطروحة».

حافز المجلس: التغيير لا العمل الخيري

كل ما يريده الجميع في المجلس من وجودهم فيه هو أداء ما هو أكثر من مجرد الموافقة على تقديم العطايا الخيرية؛ فهم يريدون تحقيق تغيير حقيقي في التعليم والفرص المتاحة للأطفال؛ «فالجميع في المجلس يعتقد بأن ذلك - على هذا المستوى الأساسي - نابع عن عواطف قوية»، «فتحقيق التغيير حافز للانضمام إلى المجلس مختلف تماماً عن الحافز المعتاد في المؤسسات التقليدية حيث ينصب جهدهم على مساعدة المؤسسة الخيرية المفضلة لديهم؛ أنا لا أريد أعضاء مجلس إدارة يقدمون لي مقترحات للتمويل».

بناء فريق للمساءلة

لقد سعت الرئيسة التنفيذية بجدٍ إلى بناء مجلس يعمل كفريق واحد، بقدر سعيها إلى بناء فريق من الموظفين، وإفساح المجال لطرح الأسئلة. ترى الرئيسة التنفيذية أن دورها يكمن في تأسيس مجلس مرتاح تماماً مع الموظفين والقضايا ليُطرح الأسئلة الصعبة؛ «إن دوري بصفة القائد في هذا المكان هو أشبه ما يكون بامرأة تقود حصانين مسرعين في آن معاً، وعلى كل حصان تضع ساقاً؛ إذًا فمهمتي هي التأكد من أن الحصانين - مجلس الإدارة والموظفين - يركضان في الاتجاه نفسه وبالسّعة نفسها، وأحد إجراءات التقدم التي أتبعها هي مستوى الخطاب في اجتماعات مجلس الإدارة؛ فقد انتقلنا انتقالاً واضحاً من طرح الأسئلة عن عدد المديرين الذين يدرّبون إلى طرح أسئلة أكثر أهمية وإستراتيجية».

الحفاظ على توافق المجلس

في حين أنه في كثير من المؤسسات يسمع المجلس فجأة عن أشياء لم يسمع بها من قبل، فإن المجلس في الأساس يطلع على عمل موظفي المؤسسة، ويطلع أربع مرات في السنة على كيفية تطور كل من الفرق الثلاث، «هذا مختلف جداً»، ويقصد بذلك أن المجلس يتدخل إلى حد كبير في التفكير والتخطيط للمشاريع على المستوى الإستراتيجي، ومن ثم يراقب التنفيذ من خلال التحديثات العادية.

إدارة وجهات نظر وضغوطات متعددة

تتطلب المعرفة بوصفها وسيلة رئيسة للمؤسسة تحولاً ثقافياً عميقاً، ومن ذلك التخلي عن الموظفين العاملين في تقديم المنح في مجالات تمويل البرامج التي لم تعد تدعمها المؤسسة، وتحول كبير من الموظفين الذين عملوا باستقلال نسبياً منعزلاً بعضهم عن بعض، إلى نهج أكثر ترابطاً وعلى صورة فرق. وقد ثبت أن تحقيق التغير الثقافي الضروري للانتقال من نموذج تقديم المنح الخيرية إلى نموذج يركز على المعرفة أمر صعب جداً؛ فبعض الضغوط كانت خارجية؛ وتمثلت في أن المنظمات غير الربحية كانت سعيدة جداً بالنهج القديم للمؤسسة، في حين «كان القادة غير الربحيين يضغطون على المؤسسة لكي تغدو مركزاً معرفياً»، ويقال إن موظفي البرنامج قد لمسوا هذا الضغط لكي تبقى المؤسسة على نهجها التقليدي في تقديم المنح بصورة كبيرة. في حين كانت الضغوط الأخرى داخلية، ونشأت على الأقل من اجتماع وجهات نظر مختلفة؛ إذ إن الخلفيات والمهارات المختلفة للعاملين في كل فريق تعني - من بين أمور أخرى - أنه على الرغم من «أنهم يريدون الأشياء نفسها، فإنهم لا يتحدثون اللغة نفسها»، ومع ذلك فإن التغير الثقافي قد بدأ، وهو يعزى بصورة ما إلى تعدد المهارات، والفرق ذات وجهات النظر المتعددة. والآن ترى المؤسسة أنها تعمل على كيفية إحداث ذلك التحول الثقافي من خلال أسئلة من مثل: من هم الذين يجب أن يشاركوا في اجتماعات أو قرارات معينة؟

تطوير الثقة: التقويم من أجل التعلم

ومن بين الضغوطات المبكرة داخل فرق الموظفين كان موضوع دور موظفي التقويم، وسرعان ما أصبح واضحاً أنه لكي يكون لديك صدق وقدرة على التعلم، يجب على موظفي البرامج وموظفي التقويم أن يثق بعضهم ببعض، وكذلك يجب تطوير علاقات زمالة حقيقية، فمن الضروري التأكد من أن موظفي التقويم يركزون في التعلم، وأن التقويم لم يتحول إلى دائرة رقابة داخلية، إذ كانت تعلن كل التقييمات على الموقع الإلكتروني للمؤسسة، وكانت تنشر بصورة واسعة إلى القادة في الميدان؛ إلا أنه ينظر إلى التقويم على أنه يدور حول التعلم، والتحرك نحو الحلول، وليس السؤال عن نجاح الأمر أم لا؟ فإذا ما كنت تبحث عن الأفكار العملية والمعرفة القائمة على الخبرة فإنك لن تخيب؛ فالأخطاء مفيدة جداً إذا ما كان هدفك هو فهم ما تعلمت ونشره.

التعلم المستمر والتغيير

يدرك الرئيس التنفيذي للمؤسسة أنه لا يوجد في هذا المجال قوى خارجية تنتقد ما تفعله المؤسسة، فالقوانين الحكومية صارمة جداً، ويحق للمجلس أن يسأل عما تقوم به المؤسسة أو لا يسأل؛ «إن السعي الداخلي للتحسين المستمر هو القوة الوحيدة الدافعة نحو التغيير، وهي تعتمد على الأشخاص الذين توظفهم».

ففي حين أن مؤسسات عدة يكون فيها التقويم (هذا إن كان فيها تقويم) في نهاية البرنامج، فإن الموظفين والمجلس في ولاس يراجعون ويقومون ويتعلمون ويتغيرون باستمرار، وعلى سبيل المثال عندما أشرف مسؤولو برنامج SAELP على منح السنة الأولى المقدمة إلى 15 ولاية، وجدوا قليلاً من الابتكار في معظم الولايات؛ لأن حكام تلك الولايات، وغيرهم من كبار المسؤولين من ذوي الحل والربط، لم يشاركوا فيه؛ لأن معظم نشاط السنة الأولى محدود الأهمية والنطاق، ويفتقر إلى التركيز الحاد، لذا فقد استفاد تصميم المرحلة الثانية من المشروع من تقويم المرحلة الأولى، إذ انطوت المرحلة الثانية على تعديل الأهداف والبنى، وقُدمت أنواع جديدة من المساعدة التقنية من قبل منظمات الخدمة الوطنية، وإضافة عدد من الولايات التي اختيرت

لاستخدامها أساليب مبتكرة، وأدواراً أكبر لكبار القادة، واستقدام مزيد من المساعدة من الخبراء، واشتراط خطط واضحة لتحقيق النتائج المرجوة (Pauly 2005).

ستواصل المرحلة الثانية من برنامج SAELP إعطاء الولايات الخمس عشرة الأصلية المنح، شريطة إحراز تقدم في هذه الأهداف المعدلة، وستعطي منحاً لست ولايات جديدة مختارة من خلال المنافسة التي تقدّم إليها 25 ولاية، مع وجود خطط جديدة أكثر طموحاً وأكثر واقعية مما كان عليه الحال بالنسبة إلى البرنامج في المرحلة الأولى.

يجب على الولايات المختارة للمشاركة في SAELP بمرحلته الثانية أن تظهر قياداتها العليا، ومن ضمنهم الحكام، التزاماً قوياً، والاستعداد للجمع بين التدريب المحسن للقادة مع التغيرات في أوضاع العمل التي من شأنها أن تحسن أداءهم في رفع مستوى تحصيل الطلاب، وتشمل الشروط تقديم الحوافز التي تجذب القادة إلى الأماكن التي تكون بأمر الحاجة إليهم، وخلق مسؤوليات يمكن القيام بها، وتوفير السلطة لإنجاز هذه المهمة.

النفوذ والقيادة

يوضح برنامج SAELP نمط تفكير المؤسسة الحالي في استخدام القيادة لتحقيق التغيير. في البداية طلبت المؤسسة من المستفيدين ذكر كل الأشياء التي يريدون فعلها بأموال المنحة، ولكن أدى ذلك إلى أنهم فعلوا كثيراً من الأشياء بحيث إنهم لم يحسنوا في كثير منها، إضافة إلى أن المؤسسة «لم تحلل بصورة وافية السياسة الكامنة وراء التغييرات المرجوة، ويشمل ذلك السياسة الكبيرة والصغيرة للمنظمات والقوة والحوافز للتغيير»، أما الآن فتولي المؤسسة هذه الأمور اهتماماً أكبر.

وينظر إلى طلب المقترحات على أنه أداة إستراتيجية قوية توضح الطريقة التي يفكر بها الناس في أي مشكلة، ولكن لكي تكون فعالة فإنها تتطلب وضوحاً كبيراً في كتابة طلب المقترحات. في الجولة الجديدة، تعمل مدراس المناطق والولايات على الاقتراح على جميع المستويات، ويطلب من الولايات الجديدة وضع تطبيقات مشتركة مع شبكة من المناطق لخلق حوافز مشتركة

للعمل معاً، وإجراء محادثات حول النموذج والقضايا التي قد حددتها المؤسسة، ذلك أن طلب إنشاء شبكة من المناطق يجعل احتمال انتشارها أكبر، أما في إطار النظام القديم فكان الأمر يتطلب منطقة واحدة فقط، لذا كان من الأسهل للآخرين التخلي عن الأفكار والعمل بها. وتتطلب طلبات الاقتراحات أيضاً توقيع المحافظ على خطابات النية، وورقة مفهوم من 3-4 صفحات، وحضور مؤتمر لمناقشة المقترح.

وقد سمعت المؤسسة بأن الولايات التي أخفقت في الحصول على منحة لديها خطة تعمل وفقاً لها وذلك نتيجة انخراطها في العملية والمحادثات الداخلية التي يتطلبها طلب المقترحات. الخطوة التالية هي دعوة هذه الولايات للحضور والنظر إلى الولايات الناجحة، وقد تكون الخطوة التالية بدء محادثات مع الممولين الآخرين للمساهمة في تمويل ولاية أو منطقة، ودخلت المؤسسة بالفعل في اتفاق مع مؤسسة غيتس للمشاركة في تمويل قيادة التعليم في ست ولايات. وقد حصلت استثمارات جديدة لاستكشاف المعرفة في مواقع الابتكار، ووطورت إستراتيجيات جديدة مع وسائل الإعلام لتشجيع النقاش حول الإستراتيجيات الوطنية وتأثيراتها، «نحن نزداد ذكاء حول كيفية إقامة علاقة بين القيادة والتعلم».

التغطية الإعلامية: «هذا عمل استعراضي»

تنأى المؤسسة عن الاعتقاد بأنه يمكنها أن تعمل في الظل، وتولي التغطية الإعلامية اهتماماً؛ «لقد أدركنا أننا في عمل استعراضي، وأنا نتنافس في سوق مزدحمة جداً بالأفكار، وأن المسرح هو في كثير من الأحيان وسائل الإعلام»، «إذا كنت ترغب في نقل المعرفة فلا يمكن أن تفعل ذلك إذا لم يكن أحد يعرف من أنت»، ولكن هناك أمر آخر يدعو للقلق؛ وهو «أنك لا تستطيع السيطرة على وسائل الإعلام وكيفية تعاملها مع الأفكار المعقدة».

في الماضي أنتجت المؤسسة 5 إلى 6 منشورات سنوياً، ولكن في عام 2004م أنتجت اثني عشر، «ولكننا لسنا دار نشر، أو ربما نكون كذلك؟»، إن مجرد إدارة وتنفيذ حجم العمل من أجل إنتاج المنشورات مشكلة، كما هو الحال بالنسبة إلى المسألة المتعلقة بكيفية توقيت المنشورات

بحيث تحظى بأكبر قدر من التأثير، تمامًا كما علق أحدهم بالقول: «أعتقد أننا بدأنا للتو نعيش واقع قولنا أن قوتنا الرئيسية هي المعرفة».

العلامات التجارية

في الماضي كانت المؤسسة في حيرة حقيقية بشأن إنشاء علامة تجارية لمنشوراتها وغيرها من المنتجات، أما الآن فقد طورت مجموعة من المنشورات منها دون علامات تجارية، وبعدها بعلامات تجارية مشتركة، وصولاً إلى الكلام بصوتها الخاص. في الآونة الأخيرة اتخذت شعاراً وضعته على المنتجات، فضلاً عن استخدام (موجز سياسة مؤسسة والاس) على بعض المنشورات. لم يكن الانتقال إلى استخدام العلامات التجارية أمراً سهلاً لسببين؛ أولاً أنه كانت هنالك مقاومة ثقافية للعلامات التجارية داخل المؤسسة. وثانياً لأنه يُنظر إلى استخدام العلامات التجارية- التحليق فوق الرادار- على أنه يحد من حرية المؤسسة وزيادة الكشف عن إخفاق محتمل.

تحديد الجماهير المستهدفة الرئيسية

مع تركيز المؤسسة على المعرفة بوصفها منتجاً أساسياً، يزداد الإلحاح على السؤال عن أهمية المعرفة التي تنتجها، وكيفية نشر هذه المعرفة. فالسؤال عمن قد يصغي إلى تلك المعرفة، وكيف يمكننا الوصول إليه، وما احتياجاته، هي الأسئلة الأساسية؛ وقد أدت إلى مزيد من الأبحاث، وتدرس المؤسسة حالياً مسألة الجماهير المستهدفة الرئيسية. ويشمل الجمهور المستهدف حالياً صانعي السياسات والممارسين، وغيرهم من الجهات الممولة من القطاع الخاص والعام، وقادة الفكر في السياسة أو على مستوى الممارسة. وهناك رأي بأن «الطريقة الواعدة لجذب الاهتمام تتمثل في التركيز في قادة الفكر والممولين / مقدمي الموارد».

إلا إن هناك اهتماماً متصاعداً في الانخراط في البرامج السياسية، والتعامل مع الحكام ورؤساء البلديات والمشرعين؛ «في محاولة لإغناء الخطاب السياسي بالأفكار ذات الصلة والمصادقية»، لكن لا ينظر إلى العامة على أنهم جمهور أساسي، مع أن من المسلم به أنه قد

يصبح ضروريًا إشراك العامة من أجل التغيير الاجتماعي، وسيكون من الضروري الاتصال بالعامة بوساطة وسائل الإعلام.

تطوير سبل قياس الأداء المناسبة

أدت إضافة أشخاص جدد أكثر نشاطًا وشبابًا إلى المجلس إلى نوع من الاستعجال، ونفاد الصبر، ومزيد من الضغط لقياس الفاعلية، وقد أوضح أحدهم أن: «الاستعجال دون اتخاذ التدابير اللازمة هو مجرد حالة من الذعر»، لكن يجب على تلك الإجراءات أن تكون ملائمة. يدرك أعضاء المجلس أن التغيير يستغرق 10 سنوات أو أكثر، ولكنهم شجعوا على تطوير بطاقة للأداء تضم الأدلة المهمة على الفاعلية. ويرى الرئيس التنفيذي للمؤسسة أنها تحرز تقدمًا في تطوير سبل قياس الأداء المناسبة. تضم الأسئلة الشاملة التي تُعرض بموجبها التدابير في كل شهر من كانون الثاني ما يأتي: هل تعمل المواقع (وفق خططها)؟ هل تضيي المواقع الطابع المؤسسي على التغييرات التي تحققها وفق الطريقة التي تجري بها أعمالها؟ هل يستفيد الناس في تلك المواقع منها؟ وهل نتج بصورة فعالة لمعرفة مفيدة ونروج لها؟

وقد كان أحد تأثيرات تركيز المؤسسة على تحديد وتبادل الأفكار والممارسات الفعالة زيادة الإنفاق على التقويم والتواصل. ومع وجود 48 موظفًا، يدرك المجلس حجم الموظفين والنفقات العامة، لذلك وضع مقاييس لمقارنة عدد موظفي المؤسسة بعددهم في المؤسسات المشابهة من أجل قياس فاعليتهم، «ترتكز مناقشات المجلس باستمرار على ما يحقق النتائج».

النتائج

تشمل نتائج المبادرة الإبداعية التي تبنتها المؤسسة منذ عام 1999م ما يأتي:

1. يبدو أن دراسة التقويم الأولى التي أجريت على مبادرة START قد أدت إلى انتشار استخدامها من قبل قادة وكالة الفنون الحكوميين غير المستفيدين لإطار عمل (القيمة العامة) في تخطيط أولويات الوكالة.

2. أدى نشر مؤسسة راند لدراساتها عام 2001م بعنوان *إطار جديد لبناء المشاركة في الفنون* إلى شحذ الهمم لبناء مشاركة على نطاق واسع من الأنشطة من قبل منظمات الفنون، والوسطاء (وكالات الفنون المحلية والحكومية)، وقادة الفنون.
3. صممت النقاش حول إصلاح التعليم الوطني عن دور مديري المدارس والحاجة إلى تلك الأدوار في التغيير، وقد تحول هذا بحيث أصبحت قضايا القيادة الآن (على طاولة البحث)، على الرغم من أنها لم تصل بعد إلى حد أن تكون على رأس الأولويات.
4. ركز النقاش الوطني حول برامج ما بعد المدرسة على المال (حجم ما يجب إنفاقه) والآثار (سواء أكانت تلك البرامج تنتج درجات اختبار عليا أم لا)؛ وقد أضافت جهود مؤسسة والاس الأخيرة موضوع الطلب- ما يريده الآباء والأمهات والأطفال من برامج ما بعد المدرسة؟- إلى مواضيع النقاش.
5. في عام 2000م إذا ما سألت أحد صانعي سياسات التعليم عن القضايا الكبرى فيما يتعلق بقيادة المدارس والقيادة، كانوا سيجيبونك بالحديث عن وجود نقص كبير في مديري المدارس، أما الآن فمن المفترض أن يكون قد اختفى هذا النقص في القيادات، وانتقل الجدل إلى دور القادة في إصلاح التعليم.

التحديات الجارية

- والاس- حالها حال كل المؤسسات الإبداعية- هي منظمة في مرحلة التطور، ولا تزال تواجه تحديات كبرى. في رسالة رئيس المؤسسة في عام 2002م حددت التحديات الجديدة الآتية:
1. كيف يمكننا العمل بصورة فاعلة مع الممنوحين للمساعدة في إيجاد حلول للمشكلات الاجتماعية الطارئة، وتحقيق التوازن بين الأخطار والعوائد، والمرونة والتركيز؟
 2. كيف يمكننا استخدام وسائل متعددة لالتقاط الأفكار والخبرات من الممنوحين وغيرهم بطرائق صحيحة وموثوقة، وتكون أيضاً واضحة لغير المتخصصين؟
 3. كيف يمكن أن نكون أفضل في الإصغاء إلى (السوق) حتى لا نفرض الأفكار فرضاً، بل نعمل على تلبية الاحتياجات الحقيقية؟

4. كيف يمكن أن نقيس مصداقية تأثير استثماراتنا، مع التوازن بين الحاجة إلى الأدلة وفهم ذلك، في كثير من الأحيان، قد تتحدى أهم الأشياء القياسات الجاهزة؟
 5. وكيف نصبح نحن والمستفيدون وشركاؤنا في البحث أكثر فاعلية في مشاركة ما تعلمناه من خلال الانخراط مع الموجودين في عالم السياسة والممارسة؟
- قد يضيف أولئك الموجودون في داخل المؤسسة إلى هذه التحديات جملة من التحديات الأخرى لا تتعلق بمؤسسة والاس وحدها وإنما من المحتمل أن تؤثر في جميع المؤسسات الخيرية الإبداعية الناجحة: كيف يتحقق التوازن بين دور المؤسسة في الترويج للتغيير الاجتماعي مع خضوعه للمساءلة أمام عامة الناس؛ وهو أحد أبرز تحديات المؤسسات التي تتناول المواضيع السياسية، والمشكلات والقضايا الاجتماعية التي أصبحت مسيسة. وتعد مؤسسة روزنبرغ، التي سننتقل إلى الحديث عنها، مثالاً على ذلك.

2. مؤسسة روزنبرغ

«إن كثيراً مما قيل خلال الأربعين سنة الماضية كان عن أفكار قديمة، وهناك تراجع في العودة إلى أفكار قديمة، ولم تعد الحجة بأنك بحاجة إلى مزيد من المال من أجل أفكار قديمة مقنعة أبداً».

إن قصة مؤسسة والاس كانت قصة تبني طريقة إبداعية من خلال نقد الذات والتعلم الدائم، وبفضل ذلك تطور دورها من كونها صانع منح تقليدياً، يدعم أهدافاً جلييلة، إلى أدائها دور عامل تغيير ومجدد اجتماعي. وعلى غير شاكلة والاس، على أي حال، فإن بعض المؤسسات، مثل مؤسسة روزنبرغ، ولدت مقيدة بالقضايا الاجتماعية الحساسة في وقتها، وبفضل وثيقة التأسيس والرسالة، تتقاسم اهتماماً وثيقاً في بعض مظاهر العدالة الاجتماعية والسياسية. ولكن كيف يمكن أن تصبح المؤسسات في الولايات المتحدة فاعلة مبدعة في الحقول السياسية والمسيية، في الوقت الذي تفرض فيه القيود التنظيمية بعض الخطوط الفاصلة بين الأعمال الخيرية والسياسة؟

حقيقة، خافت مؤسسة والاس- شأنها شأن مؤسسات أمريكية عدة- أن تكون أو تبدو متحيزة في اختيارها للمواضيع والأساليب في توليد المعرفة من أجل التغيير الاجتماعي ونشرها، ومع ذلك شعرت المؤسسة أن استقلالها المتبادل عن السوق والدولة وضعها في موقع جيد يمكنها من التصرف بوصفها الوسيط غير المؤدلج والنزيه، وفي تقديم خدمة محايدة بوصفها (حزام نقل) بين مواقع الابتكار المحلية وتلك التي على مستوى الدولة والحلول الوطنية. ومع ذلك ماذا لو كان الموضوع السياسي نفسه متداخلاً في السياسة تداخلاً يبدو معه أنه لم يترك من الأرضية غير المؤدلجة إلا قليلاً، ومن المحتمل أن تواجه محاولات الوساطة ونشر أمناء معارضة شديدة، وربما قد تؤدي إلى تقديم قضايا في المحاكم وصور أخرى من الفعل القانوني؟ وهل الأعمال الخيرية الإبداعية في المجالات السياسية الجوهرية ممكنة؟ وإن كانت الإجابة بنعم، فكيف؟ وحالة مؤسسة روزينبرغ موحية في الإجابة عن هذه الأسئلة.

التاريخ والخلفية

كان ماكس روزينبرغ، رجل أعمال من سان فرانسيسكو، ورجلاً محباً للأعمال الخيرية، وهو المؤسس الشريك، والرئيس، وصاحب القسم الأكبر من أسهم شركة روزينبرغ وإخوته، وهي شركة تعليب وشحن الفواكه المجففة من كاليفورنيا. وأصبحت الشركة الكبرى من نوعها في العالم، تدير مصانع تعليب ومطاحن في المناطق الزراعية في كاليفورنيا وأوريغون ومكاتب بيع في 65 دولة أجنبية. وعندما توفي ماكس روزينبرغ في عام 1931م، أوصى بأن يقام على معظم مزرعته الضخمة مؤسسة بأهداف خيرية واسعة وتتمتع بحرية واسعة في الطريقة التي تدار بها، وهكذا أسست مؤسسة روزينبرغ في عام 1935م. ومع نهاية 1936م فتحت المؤسسة الجديدة مكتباً لها في سان فرانسيسكو، واستأجرت أول فريقها العامل، وبدأت بتقديم المنح. وفي عام 1938م نشرت تقريرها الأول عن أنشطتها، وبدأت بتنوع أعضاء مجلس مديريها. ومع نهاية الحرب العالمية الثانية بدأت المؤسسة العملية التي أدت إلى بيع الشركة وتنوع استثمارات المؤسسة.

للمؤسسة حالياً (2004م) عشرة أعضاء قيمين، أربع نساء، وخمسة أعضاء من مجموعات الأقليات، ولا ينتمي أي من الأمناء العشرة إلى المتبرع أو شركته، وهي توظف خمسة موظفين. وفي عام 2003م بلغت أرصدة المؤسسة 59.8 مليون دولار أمريكي، وصرفت 2.7 مليون على هيئة منح.

الرسالة

وضع ماكس روزينبرغ قائمة بأهداف المؤسسة التي يمكن أن تحققها، موجهة بصورة رئيسة نحو العدالة الاجتماعية، وتحسين «ظروف حياة الانسان العامل»، ولكنه أضاف بنداً منح فيه حق التصرف للقيمين. ولم يوضع نمط محدد من قبل لنوع المنح التي على المؤسسة منحها، وكانت أهم التأثيرات في اتجاه المؤسسة هي الاهتمام بمناطق الولاية الزراعية، وسمة وتنوع سكان كاليفورنيا، وتأثير الأحداث القومية ضمن الولاية.

ومنذ البداية أدرك مديرو المؤسسة أن عليهم التركيز على المنح في عدد محدد من المجالات كي يكونوا فاعلين، وهكذا كانت منح المؤسسة المبكرة متركزة على مجالات الصحة العامة، والعلاقات بين المجموعات العرقية، والتعليم، والتخطيط المجتمعي. وفي كل من هذه المجالات، كان للمؤسسة اهتمام خاص في تطبيقات المنح على مناطق كاليفورنيا الريفية والصحة العامة للأطفال في الولاية.

ومع نهاية الحرب العالمية الثانية كانت للمؤسسة أول مراجعة من سلسلة مراجعات لعملها، وخططت لبرنامج المؤسسة في سياق الظروف المتبدلة في حقبة ما بعد الحرب. ومن خلال خبرتها في عقدها الأول، وبعد مشاورات واسعة مع الشخصيات الرائدة في كاليفورنيا، حدد المديرون نقطة تركيز البرنامج، وإستراتيجية منح المنح، والمجال الجغرافي للمؤسسة في عام 1946م. وقرروا التركيز على الصحة، والتعليم، وإعادة تأهيل تجمعات كاليفورنيا السكنية وأطفالها، ومنح لتجديد البرنامج ومشاريع تجريبية. وخلص المديرون أيضاً إلى أنه يجب على

المؤسسة أن تمنح منحًا تغطي ولاية كاليفورنيا برمتها، وقد قادت سياسات 1946م المؤسسة لقراءة 25 عامًا.

وتطورت البرامج على مر السنوات استجابة لمراجعة دائمة للبيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الواسعة وأنشطة المؤسسات الأخرى، وشحذ الهمم لتقويم خارجي في المدة الواقعة بين عامي 1955-1957م تركيز المؤسسة على الأطفال والشباب. وفي ستينيات القرن العشرين، وفر الاهتمام بالحقوق المدنية فرصًا متزايدة لمنح منح تتعلق بالحركات الاجتماعية التي تشمل الشباب، وعمال المزارع، والأقليات والنساء.

وغير قانون الإصلاح الضريبي لعام 1969م البيئة المنظمة التي تعمل المؤسسات من خلالها، وأجبر الحجم المتزايد من المقترحات المؤسسة على مراجعة برنامجها وتضييقها. وبعد عام من النقاش الداخلي أسس مديرو المؤسسة أولويات جديدة للبرنامج في عام 1973م، وواصلت هذه الأولويات الإستراتيجية المعتمدة على الابتكار، ولكنها ضيقت نقطة تركيز البرنامج على تطوير الطفولة المبكرة وانخراط الشباب الأكبر سنًا. وعُدلت سياسات 1973م بخلق برنامج ريفي في عام 1976م، وبرنامج هجرة في عام 1980م، إضافة إلى تركيز متنام على نتائج السياسات العامة في كل برنامج من برامج المؤسسة.

يشهد للمؤسسة سياستها المؤثرة في العمل نيابة عن المهاجرين والأقليات، وبدأ عمل روزينبرغ على سياسة المهاجرين في نهايات ثمانينيات القرن العشرين، عندما دعمت العمل الأساسي والتعليم العام الذي أدى إلى تمرير قانون الضبط وإصلاح الهجرة الأمريكية the US Immigration Reform and Control Act المعروف اختصارًا (IRCA)، في عام 1986م. وفر هذا القانون الفرص لملايين المهاجرين غير المسجلين قانونًا لجعل وضعهم قانونيًا والبدء بعملية التجنيس ومن خلال شبكة التواصل وإعطاء المنح، ساعدت روزينبرغ على بناء تحالف من المجموعات الأهلية، والكنائس، والموظفين، والاتحادات، أعان المهاجرين على الاستفادة من هذه الفرصة التي لا تتكرر (Siska and Lamb 2003).

وفي تسعينيات القرن العشرين دعمت روزينبرغ معركة قانونية ناجحة لإبطال اقتراح كاليفورنيا رقم 187، الذي يمنع المؤسسات الصحية العامة وموفري التعليم من خدمة المهاجرين غير المسجلين، ولاحقاً دعمت جهوداً يمنع الانسحاب من خدمات الرعاية الصحية، «ومن خلال عملها، كان بمقدور أكثر من 50.000 شخص الحصول على الجنسية الأمريكية وحماية مكتسباتهم من برامج الدعم الحكومية».

وفي عام 2003م كانت روزينبرغ واحدة من ثلاث مؤسسات نالت جائزة بول يلفيساكر التابعة لمجلس المؤسسات الخيرية؛ لانخراطها في السياسة العامة.

البرامج الحالية

وقد صيغت برامج المؤسسة الحالية بعد مراجعة شاملة أخرى جرت في عام 1984م. واعتمدت أولويات برامج جديدة تركز على السكان المتغيرين في كاليفورنيا، والأحوال الاقتصادية للعائلات ذات الدخل المحدود، والأقليات، وقد مكّن هذان الصنفان من البرامج المؤسسة من تخصيص مصادر مهمة لتشريع وضع المهاجرين بعد قانون الهجرة لعام 1986م، ودعم مشاريع صممت للحفاظ على توفير السكن في كاليفورنيا. وفي عام 1993م أضافت المؤسسة إصلاح دعم الطفولة بوصفه فئة برامج ثالثة (وانتهى ذلك في عام 2002م). ولدى روزينبرغ حالياً برنامجان أساسيان باسم السكان المتغيرين في كاليفورنيا، والأمن الاقتصادي للعائلات العاملة.

مبادرة إصلاح دعم الطفولة

منذ عام 1993 إلى 2002م دعمت مؤسسة روزينبرغ مبادرة برنامج صممت لإصلاح نظام دعم الطفولة في كاليفورنيا، وكان هدف المبادرة تحسين الوضع الاقتصادي للأطفال المنحدرين من عائلات محدودة الدخل من خلال زيادة مخصصات دعم الطفولة، ومنذ ولادتها أكدت المبادرة سياسة المطالبة بتحسين وضع هذا الصنف من الأطفال على المستوى المحلي، والولاية، والمستوى الفيدرالي. وفي السنوات اللاحقة أضافت المؤسسة مكوناً يتعلق بالتواصل، والبحث،

والاجتماع الإستراتيجي للمتلقين للمنح. وبصورة عامة، ضمت المبادرة التي دامت عشر سنوات منحًا على النحو الآتي:

- تنظيم القواعد الشعبية والمناصرة (منحتان لمنظمتين).
- تحليل سياسة الولاية وحملة المناصرة (ثلاث منح لمنظمات).
- تحليل السياسة الفيدرالية وحملة المناصرة (ثلاث منح لمنظمات).
- البحوث (ثلاث منظمات).
- الاتصالات (منظمتان).
- تطوير ضمان دعم الطفولة (أربع منظمات).
- تطوير الإستراتيجية واعتمادها من قبل المنظمة والاتصالات (منظمتان).

وأسهمت مبادرة إصلاح دعم الطفولة في إعادة هيكلة برنامج دعم الطفولة في كاليفورنيا وذلك بتكوين قسم جديد في الولاية، وإعادة تنظيم مسؤوليات دعم الطفولة في مقاطعات الولاية البالغ عددها 58؛ وخلق إطار لمعايير موحدة على مستوى الولاية، وحوافز مالية والمساءلة. وخلال الأعوام 1993-2002م زادت المبادرة أيضاً من حجم واتساق صيغة الدفع لدعم الطفولة على مستوى كاليفورنيا، وأسست برنامج أمومة، وقوّت أدوات الدعم المتوافرة لوكالات دعم الطفولة، ووسعت مساهمة جمع الضرائب والوكالات الأخرى في تطبيق دعم الطفولة.

السكان المتغيرون في كاليفورنيا

يهدف هذا البرنامج إلى دعم الاندماج الكامل اجتماعياً واقتصادياً ومدنياً للمهاجرين والأقليات في المجتمع التعددي، ومنحت الأولوية للمشاريع المصممة لتحقيق التغيير في السياسة الاجتماعية العامة بخصوص دمج المهاجرين من خلال التوظيف، والتمكن من اللغة وحقوق المهاجرين.

وشملت المنح في السنوات الخمس حتى عام 2004م ما يأتي:

- مؤتمر القانون الآسيوي Asian Law Caucus سان فرانسيسكو: مشروع المطالبة بحقوق عمال الألبسة والأجور المنخفضة المهاجرين ومن ضمنها التعليم، والتوعية بحقوق المستهلك، ومقدرة البناء، ورفع القضايا في المحاكم، وتطوير السياسة لتقليص استغلال عمال الألبسة، وتحسين ممارسات العمل في صناعة الألبسة في كاليفورنيا. (بلغت منحة الدعم في السنة السادسة 85000 دولار أمريكي).
- مؤسسة كاليفورنيا للدعم القانوني الريفي California Rural Legal Assistance Foundation ساكرامنتو: مشروع العامل الأجنبي المؤقت لمراقبة ودعم عمال المزارع الموسمين في كاليفورنيا، ونشر المعلومات حول توافر العمل، وأوضاع العمل، وبرامج العمال الضيوف المقترحة لرأسي السياسة، والمطالبين بذلك، والعامّة من الناس. (بلغت الأموال في السنتين السابعة والثامنة 150.000 دولار أمريكي).
- مركز التوظيف القانوني Employment Law Center التابع لجمعية المساعدة القانونية، سان فرانسيسكو: مشروع حقوق اللغة للوصول إلى السكان متعددي اللغات لزيادة الوعي بالتمييز اللغوي في مكان العمل، والتمثيل القانوني للعمال الناطقين بالإنجليزية محدودي العدد المطالبين بأجور، ولديهم قضايا قانونية لإقرار أن التمييز المبني على اللغة في الوظيفة هو انتهاك لقوانين الحقوق المدنية الموجودة (بلغت أموال الدعم في العامين الثامن والتاسع 298.000 دولار أمريكي).
- صندوق عدالة عمال المزارع Farmworker Justice Fund - واشنطن العاصمة: مشروع العامل الزراعي الضيف للتعليم، ومراقبة السياسة، والمطالبة بتحسين الأجور وأوضاع العمل لعمال المزارع كلهم؛ وذلك بضمان أن أي برنامج للعمال الضيف في الزراعة يشمل حماية العامل، وفرصًا للعاملين بصورة مؤقتة؛ للحصول على عمل دائم (بلغت أموال الدعم للعامين التاسع والعاشر 280.000 دولار أمريكي).
- مراقبة ورشات العمل Sweatshop Watch لوس أنجلوس: مركز عمال الألبسة لتنظيم المطالبة بتغيير سياسة العمل، وإدارة الحالات والتوعية العامة لتمكين العمال من التخلص من شروط ورشات العمل سيئة الظروف في لوس أنجلوس. (أموال دعم السنة الثالثة: 50.000 دولار أمريكي).

- المعهد الحضري The Urban Institute واشنطن العاصمة: مشروع الهجرة والوجه المتبدل لكاليفورنيا الريفية لدراسة تأثيرات الهجرة في المناطق الريفية في كاليفورنيا، وأفاق وآليات الدمج الاقتصادي والاجتماعي للمهاجرين في كاليفورنيا الريفية (بلغت أموال دعم السنتين التاسعة والعاشر 120,000 دولارًا أمريكيًا).

الأمن الاقتصادي للعائلات العاملة

إن الهدف من وراء هذا البرنامج هو تقوية الوضع الاقتصادي للأسر العاملة، وتضم الأولويات مشاريع مصممة لتحسين الأمن الاقتصادي بزيادة الأجور، وزيادة الدخل المكتسب، ومشاريع مصممة لتحقيق سياسة عامة تشجع على الأعمال الجيدة والأجور الجيدة.

وشملت المنح في السنوات الخمس الأخيرة ما يأتي:

- مشروع موازنة كاليفورنيا، ساكرامنتو: مشروع أجور العيش الكريم للبحث السياسي، والوعي العام لتحسين السياسة العامة التي تتعلق بالعمال الفقراء وعمال الأجور المتدنية في كاليفورنيا، وذلك بتوفير أجر العيش الكريم، وضمان عدم التوظيف، والوصول إلى العناية الصحية، والتدريب المهني، وخلق دخل ائتمان ضريبي على مستوى الولاية. (بلغ دعم السنة السادسة والسابعة 200,000 دولار أمريكي).
- مركز المبادرات السياسية، سان دييغو: أجور العيش الكريم ومشروع التطوير المسؤول للبحث، والتعليم العام، والمطالبة برفع معايير العيش الكريم، وسياسات التطوير الاقتصادية العامة المتساوية في سان دييغو. (بلغ دعم السنة الخامسة 90,000 دولار أمريكي).
- اتحاد المستهلكين في الولايات المتحدة، سان فرانسيسكو: مشروع التحويل الإلكتروني للعلاوات الاجتماعية على مستوى الولاية، الذي يراقب تطور برامج التحويل الإلكتروني لتوزيع قسائم الغذاء، والنقدي في بعض البلديات للناس ذوي الدخل المحدود، ومساعدة المنظمات الشعبية للمساهمة بفاعلية في تصميم أنظمة البلدية لتلبية حاجات المقيمين منخفضي الدخل (بلغ دعم السنة الثالثة 167,000 دولار أمريكي).

- معهد العمل والتوظيف، بيركلي: مؤتمر مراكز العمال ليجتمع فيه قادة من مراكز العمال في كاليفورنيا، والباحثون ومنظمو العمل لتقوية مقدرة المراكز الفردية، وربطها بشبكة من المراكز والإستراتيجيين الآخرين. (بلغ الدعم في السنة الأولى 25.000 دولار أمريكي).
 - مشروع العمل للعائلات العاملة، بيركلي: مشروع تنظيم العناية بالطفل لتحريك شبكة من ائتلافات الأسر العاملة تنطوي على العمل والمجموعات السكانية التي تشجع سياسات البلدية والولاية لتحسين الأجور وأوضاع العمل للعاملين في قطاع العناية بالأطفال. (بلغ دعم السنة الثالثة 65.000 دولار أمريكي).
 - اتحاد لوس أنجلوس للاقتصاد الجديد، ومشروع التطوير المسؤول لتحسين مصداقية الدعم الاقتصادي العام في لوس أنجلوس بواسطة البحث والتحليل، والدعم التقني لاتحادات مجموعات العمل، والفهم العام المتزايد للتطور الاقتصادي والفوائد للمجموعة السكانية (بلغ دعم السنة السابعة 50.000 دولار أمريكي).
 - الأفعال الإستراتيجية للاقتصاد العادل، لوس أنجلوس: مشروع برامج الدعم الحكومية للعمل في قطاع المصارف لزيادة درجة الوصول إلى المصارف والخدمات المصرفية الأساسية عند التجمعات السكنية محدودة الدخل، وتعزيز الكفاية الفردية عند محدود الدخل غير المتعودين على الخدمات المصرفية الأساسية. (بلغ دعم السنة الثالثة 130.000 دولار أمريكي).
- إضافة إلى البرنامجين آنفي الذكر، تعطي مؤسسة روزينبرغ أيضاً منحاً تحت عنوان التشجيع على الأعمال الخيرية، وتتمتع بالتزام طويل المدى في الدفع بالأعمال الخيرية الخاصة قدماً، وتشجيع الممارسات الفعالة والمسؤولة في هذا المجال. ومن خلال مساهمات العضوية والمنح، تدعم مؤسسة روزينبرغ خدمات عامة متعددة، وخدمات للأعمال الخيرية الخاصة، ونيابة عنها، وأنشطة تشمل برامج منح مشتركة. وتوفر المؤسسة دعماً عملياً أساسياً لستة برامج ومجموعات سكانية متقاربة ضمن مجال الأعمال الخيرية، وصندوق تعاوني يديرهما نورثيرن كاليفورنيا غرانتميكرز، وهي جمعية تضم المؤسسات الخيرية. ومنذ عام 1976م، وفرت المؤسسة أيضاً منح دعم أساسية للجنة القومية للأعمال الخيرية المستجيبة.

وقد مولت المؤسسة مشروع مؤسسة غرانت ميكروز المهتمة بالمهاجرين واللاجئين، وهو مشروع نورثيرن كاليفورنيا غرانتميكروز للتشجيع على زيادة الوعي ضمن الأعمال الخيرية بحاجات اللاجئين والمهاجرين، والقضايا السياسية المتعلقة بذلك، ومولت كذلك مشروع محبي الأعمال الخيرية من ذوي الأصول الإسبانية، وهو مشروع قومي يشجع على زيادة الوعي بين مانحي المنح بحاجات التجمعات السكنية من أصول تعود لأمريكا الوسطى والجنوبية.

محركات المبادرة الإبداعية

في مقابلة صحفية، يعزو رئيس المؤسسة الحالي تبنيها للطريقة الإبداعية إلى عوامل خمسة أساسية:

- (كونها الوحيدة المتوافرة في الميدان) عندما أسست المؤسسة، وذلك كان يعني أنه لم يكن يوجد نموذج مهيم عن كيفية عمل المؤسسات، وبالوقت نفسه كانت تأتي أعداد كبيرة من المقترحات والأفكار.
- وحقيقة أن المؤسسة بدأت في أثناء الكساد الكبير، ما زاد من درجة الوعي بطبيعة الفقر وجذوره، لا سيما في المناطق الريفية.
- وجود مجلس إدارة متنوع وبعده من الشخصيات القوية المستعدة للمجازفة.
- وجود مجلس إدارة يتكون من أشخاص لديهم الثقة للتصرف بإبداع، ولا يشعرون أن مكانتهم الشخصية لا يهددها قولهم أو فعلهم ذلك.
- وتوظيف عناصر نشيطة خرجوا للكشف عن المشاريع والظروف، ويمارسون الأعمال الخيرية بوصفها فناً تفاعلياً.

وتتضمن العوامل الأخرى

- الحرية، والإذن للتصرف بالطريقة التي تناسب ما تصوره ماكس روزينبرغ للمؤسسة.
- الالتزام المبكر للتكيف مع البيئة الخارجية المتبدلة، ومن ذلك أنشطة المؤسسات الأخرى.

- ممارسة المراجعات الدورية المنتظمة لعمل المؤسسة التي تضم متلقي المنح وأعضاء سابقين في مجلس الإدارة.
 - تقبل التعقيد: مع وجود التعقيد، كان المجلس مستعداً للإصغاء للأفكار والمواضيع المعقدة.
- اليوم يبدو أن ما يدفع حركة المؤسسة قدماً في مقاربتها الإبداعية هو تاريخها وثقافتها من ناحية، واعتراف بأن هناك عجزاً متنامياً في الأفكار بين راسمي السياسة، والممارسين، والممولين، من ناحية أخرى. إن معظم الأربعين السنة الماضية كانت حول أفكار قديمة، هناك معدل يتزايد انخفاضاً بالعودة إلى الأفكار القديمة؛ والحجة بأنك بحاجة إلى مزيد من المال لأفكار قديمة لم تعد تقنع أحداً.

عناصر المبادرة الإبداعية

التزام طويل الأمد

وفق ما توضح قوائم المنح أنفاً فالمؤسسة تعمل على مواضيع وتعطي منحاً على المدى البعيد، غالباً ما تبقى في موضوع لعشر سنوات، وتمدد انخراطها عند الضرورة.

الحصول على نتيجة

حتى ولو كان البرنامج في البداية مرسومًا على أنه لمدة قصيرة، ستستمر المؤسسة في تمويله حتى تحقيق النتيجة المرجوة؛ فعلى سبيل المثال عدّ برنامج إصلاح دعم الطفولة بداية على أنه مبادرة لمدة أربع سنوات، وبتكلفة تصل إلى مليوني دولار؛ ولكن انتهى الأمر بأن استمر لأكثر من عشر سنوات وبتكلفة بلغت ستة ملايين دولار. على أي حال - كما سنناقش لاحقاً - تقرر المؤسسة أن هناك معضلات في هذا الأسلوب.

قبول (السياسي)

تعترف المؤسسة أن «كل شيء سياسي»، وهي بذلك تُعلّق على الطريقة التي تميل فيها مؤسسات عدة للتصرف وكأنه لا يوجد أي شخص في الطرف الآخر، مفترضة أنه «لو عرف الناس الصحيح، فإنهم سيتصرفون بطريقة صحيحة».

التكيف والتعلم

كانت المؤسسة واعية دائماً للحاجة إلى التكيف مع البيئة الوُسْعَى، واليوم تستمر في تأكيد ذلك؛ «ضمن كل من برنامجي الأولوية، فإن المواضيع المطروحة وإستراتيجيات البرنامج تراجع وتعُدّل سنوياً لتأخذ بالحسبان التغيرات في بيئة السياسة العامة، والتغيرات في حاجات السكان، والفرص المنبثقة من التطور الاجتماعي المهم والدائم» (www.rosenbergfdn.org). وتبقى المؤسسة مرنة دائماً في برامجها وإستراتيجياتها، متكيفة مع التغيرات المحيطة والأوضاع، واستغلال الفرص جزء من الإستراتيجية. وكما سنوضح لاحقاً فإنه حتى الطريقة التي يوضح الموضوع من خلالها قد تكيّف عندما تصبح المؤسسة أكثر انخراطاً ومعرفة بالموضوع.

ويوفر تحليل المؤسسة مما تعلمته من مبادرة إصلاح دعم الطفولة، تحليلاً مفيداً لعناصر برنامج إبداعي فعال.

أكدت المبادرة بعض الأشياء التي تعرفها المؤسسة سابقاً:

- أن فاعلية إستراتيجية برنامج تنطوي على منظمات متعددة وأساليب متعددة (تصف المؤسسة نفسها بأنها تحاول استخدام (كل الأدوات المتوافرة لديها)، و(تهاجم الموضوع من كل الجوانب) في كل برامجها).
- الفوائد المحتملة (تضافر الجهود) للتعاون النشط بين المنظمات، والزمن والجهد الذي ينطوي عليه مثل ذلك التعاون ليعمل بسلاسة.
- الحاجة الماسة إلى المرونة في إستراتيجيات البرنامج، للاستفادة من الفرص، ومراجعة التوقعات.

- قيمة المتابعة، والحاجة إلى الحفاظ على التركيز في أهداف البرنامج.
- خطر الالتزام المفرط بالفكرة (مثل ضمان دعم الطفولة).
- بالإضافة إلى ذلك تعلمت المؤسسة بعض الدروس الجديدة:
- «إن إستراتيجيات التواصل يمكنها أن تؤدي دوراً مركزياً في توحيد الحركة، وتعزيز إستراتيجيات أخرى وخلق فرص» (أنجزت المبادرة تطور برنامج تدريجي فقط حتى تشرين الأول من عام 1998م عندما نشرت لوس أنجلوس تايمز سلسلة على مدى أسبوع تتفحص تقارير حول أصناف الإخفاق عند نظام دعم الطفولة في كاليفورنيا).
- يمكن بصعوبة بالغة الحفاظ على التعاون الإستراتيجي بين المستفيدين من المنح، ولكن يمكنه زيادة تأثير البرنامج بصورة كبيرة.
- هناك اهتمام قليل مقلق بالإصلاح الحكومي بين الموظفين المنتخبين، ووسائل الإعلام أو دافعي الضرائب، بغض النظر عن مدى تكلفة البرنامج.
- إن إيقاع إصلاح السياسة المتبعة لا يمكن التنبؤ به (في هذه الحالة ثلاث سنوات من التطور التدريجي، متبوعة بسنتين من تقدم قليل نسبياً، قبل حدوث سنة من الإصلاح وإعادة البناء الرئيسين، وأربع سنوات من إعادة التنظيم والتنفيذ).
- إن تبني موقف قوي حيال سياسة محددة (نظام رعاية الطفولة في كاليفورنيا يخذل الأطفال ويحتاج إلى إصلاح جوهري) يُعَرِّض المؤسسة للجدل ولهجوم خصوم الإصلاح المقترح؛ فمن خارج الحكومة، تزداد صعوبة إعادة تأطير البرنامج مفاهيمياً (من توكيد استعادة أموال الضرائب المصروفة على الرعاية العامة، إلى تقوية الأمن الاقتصادي للأطفال الذين يعيشون في كنف أحد الأبوين فقط)، وبلاستفادة مما سبق، فلو علمت المؤسسة أن برنامجاً كان متوقعاً الانتهاء منه في أربع سنوات وبتكلفة مليوني دولار، سيمتد إلى عشر سنوات وبتكلفة ستة ملايين دولار، لكانت أقدمت على ما يأتي:

- قوّت القاعدة البحثية للجهد (بداية كانت معلومات الأداء من المصادر الحكومية بصورة كاملة، ولكن برهنت بصورة متزايدة أنه لا يمكن الاعتماد عليها، واستخدمتها الحكومة في نهاية المطاف لنزع المصدقية عن مقترحات الإصلاح).
 - وسعت من مساهمتها في الإصلاح بتأسيس منظمات قاعدية (بعضها في تجمعات الأقليات بصورة خاصة)، وخلقت تحالفات مع منظمات أخرى مهتمة بالأطفال والعدالة الاقتصادية، وقوت العلاقات مع قانون إبطال الأسرة والقانون القضائي.
 - فكرت بإستراتيجية أكثر هجومية قضائياً (على الرغم من انخراط عديد من المنظمات القانونية المهتمة بالمصلحة العامة فإن المبادرة لا تثمر إلا على القليل من كسب الدعاوى القضائية).
 - خصصت مزيداً من الجهد للتعاون مع المؤسسات الأخرى.
 - زادت من الاستثمار المبكر في التواصل.
 - أنهت الاستثمار في ضمان دعم الطفولة في وقت أبكر (لم يكن ذلك أساسياً لإصلاحات النظام الواسعة، وأخفقت في كل اختبار في السوق، وحرفت المصادر عن وجهتها الصحيحة).
- وبصورة عامة، تشعر المؤسسة أنها تعلمت بعض الدروس المهمة من المبادرة، ومنها:
- تعريف الموضوع/مهمهم: إن إصلاح المؤسسة لدعم الطفولة كان معرّفاً بصورة غير مناسبة. واتضح أنه معرّف بصورة غير دقيقة. في السنوات الأولى. وبالتركيز على التطوير التدريجي، أهملت المؤسسة المشكلات الجوهرية المتمثلة بالفقر، وعدم الزواج بين الآباء قانوناً، والخدر الإداري.
 - قد تكون بعض المواضيع مقاومة لإستراتيجيات المؤسسة: فقد كان تحليل المؤسسة النهائي أن أداء نظام دعم الطفولة في كاليفورنيا لا يمكن تحسينه إلا بإصلاح النظام الإداري، وبالمقارنة بسياسة الإصلاح أو الابتكار فقد يقع الإصلاح الإداري الواسع فوق طاقة تقديم المنح في المؤسسة، وحتى يعتمد تقديم المنح على دعم مهم من عناصر ضمن النظام، فهو

عرضة لمصالح شخصية تتحكم ببيانات الأداء (والمعايير) وتقولب فهم الموضوع بين الرأي العام ورأسمي السياسة.

- قد تكون بعض المواضيع غير ناضجة بعد لتدخل المؤسسة: كان منحى برنامج دعم الطفولة في المؤسسة واحداً من عدة نجاحات مبكرة تبعت بعدة سنوات من تقدم بسيط أو لا يُذكر حتى خلقت مقالات لوس أنجلوس تايمز زخماً للإصلاح. ومع أن محرض المقالات هم متلقو المنح من المؤسسة، وكثير من محتوى هذه المقالات قدمه المستفيدون من المنح، بقيت جهود الإصلاح تراوح مكانها حتى خلقت المقالات بيئية مواتية لدعم الإصلاح. (توضح هذه النقطة أهمية لاحتضانها في دراسة الحالات- العمل على مواضيع حيث نوافذ السياسة هي مفتوحة من قبل).

- إن نقاط قوة أسلوب المؤسسة تخلق أيضاً نقاط ضعفها: إن نقاط قوة مؤسسة روزينبرغ هي تسامحها مع درجة كبيرة من التعقيد وإرادة التعهد بالتزامات كبيرة وطويلة الأمد نسبياً حيال موضوع بعينه، وهي- أي نقاط القوة هذه- مقرونة بجهود المؤسسة للعمل بدرجة وثيقة مع المستفيدين من منحها، قد ينتج عنها علاقة تفتقر إلى الموضوعية الفعالة، والمؤسسة إلى حد ما عرضة لخطر أن تصبح أسيرة المستفيدين منها. (وإن لم تستطع المؤسسة تحديد مقاييس خارجية للتقدم، فستبقى المصادر الأساسية للمعلومات والتقييم هي المستفيدون من المنح).

توتر ومعضلات

مثلما هي الحال في قضية مؤسسة والاس، فإن التعلم والتغيرات التراكمية، وحتى الجذري، في تنفيذ البرنامج والتطوير يصبحان ضروريين. إن المشاركة والمشاركة طويلة الأمد في إحداث تغير اجتماعي وسياسي يحمل في طياته عدداً من التحديات يمكنها أن تؤدي بسهولة إلى توتر ومعضلات بين الأجيال؛ ومن هذه المعضلات تحديداً:

الحفاظ على ثقة مجلس الإدارة بنفسه

يشير رئيس المؤسسة إلى أن المؤسسات «يمكن أن تكون حساسة جداً، ولا تكثر كثيراً بما يقوله بعضهم». في أثناء مبادرة إصلاح دعم الطفولة، أرسل ائتلاف من الآباء ملفاً حول المؤسسة والأمناء عليها إلى كل عضو في الهيئة التشريعية في الولاية، «ولكن كانت ردة فعل أعضاء مجلس الإدارة القول: «ما مبعث قلقهم هذا إلا لأننا نفعل الشيء الصحيح»، وسبب ردة الفعل هذه هو وجود أعضاء في مجلس الإدارة يتمتعون بثقة عالية بالنفس».

الحفاظ على أعضاء مجلس الإدارة في مواقعهم

«هناك شيئان نحن مدانون بهما لمجلس الإدارة: نافذة على أفكار سابقة لعصرها، ليست مرئية بعد، وبعض الإحساس بالإنجاز، وذلك شيء ينعكس عليهم. يُنجز الأول بجلسات قصيرة معمقة وقراءات أساسية ضرورية تُحضر لأعضاء المجلس. ويحاول الفريق الإداري تنفيذ الثاني «بالعمل على جعل المستفيدين من المنح وعملهم تحت عين أعضاء مجلس الإدارة، وهذا ما يمنح العمل مصداقية»، والمشكلة هي أن كل واحدة من هذه الفرص التعليمية لا تبقى إلا مدة قصيرة «ويريد المجلس الاستمرار ورؤية شيء جديد».

قياس الأداء

يتسبب قياس الأداء على المقاييس طويلة الأمد التي تتطوي عليها منح المؤسسة، بمواجهة تحديات، ويُعدُّ تحديد قياسات الأداء المؤقتة، والقدرة على الحكم فيما إذا وجد أي تحسن في الاتجاه الصحيح، تعدُّ صعبة للغاية، وكما هو الحال في قضية والاس فإن تقويم الأداء يعد وظيفة تربوية وليست رقابية.

تكاليف التعاون

ومع أن المؤسسة - كما ناقشنا آنفاً - مقتنعة بقيمة التعاون، إلا أن هناك تكاليف أيضاً، وإحدى التكاليف هي تكلفة الحفاظ على علاقة تعاونية و(تغذيتها)، ومنها أيضاً عدم التأكد ممن قام بشيء ما: «هل يحظى كل واحد منكم بخمس السمعة، أو كل واحد يحظى بالسمعة كلها؟ ولو حظي كل واحد بكل السمعة، عندها سنكون كلنا سعداء رزينين؛ ولكن قد يعود ذلك عليك بالألم».

تكاليف الإستراتيجيات المتعددة

مرة أخرى، ليس لدى المؤسسة أي شكوك في أن معالجة الموضوع من عدة اتجاهات بأدوات مختلفة ومتعددة هي إستراتيجية صائبة، ولكن المشكلة هي أن الإستراتيجيات المتعددة قد تصطدم مع ببعضها، وتزيد التكلفة أيضاً.

تعريف الوضع

إن أهمية تعريف الوضع نوقشت آنفاً عند الحديث عن برنامج إصلاح دعم الطفولة، وبمعزل عن صعوبة الحصول على تعريف صحيح للموضوع في بداية البرنامج، قبل أن تلم بكل تعقيدات الموضوع وخفاياه، هناك معضلات أخرى؛ منها أنه في الوقت الذي تكون فيه معظم المواضيع معقدة، هناك رغبة في ترتيب (أشياء منفصلة بصورة واحدة خاصة بها)، «ويمكن أن يؤدي تحديد المشكلة بصورة أضيق إلى إحساس أسرع بالإنجاز، وتخفيف حدة المشكلات المتعلقة بعدم الصبر، وعدم التأكد وقياس الأداء، ولكن قد تكون القرارات الناجحة لحل مشكلة معرفة بصورة ضيقة خداعة؛ لأنه يمكن أن تبقى المشكلات الأساسية والكبرى من دون حل» (في أثناء المقابلة).

زمن ومكان الابتكار

تحاول المؤسسة أن تكون في مقدمة المواضيع سابقة لعصرها، ولكنها تدرك أيضًا أنه من الصعوبة بمكان تحريك موضوع لا يتمتع مسبقًا ببعض الزخم؛ نافذة فتح سياسة معينة. وبمعزل عن فاعلية أن تكون (مبتكرة جدًا)، فالمؤسسة واعية أيضًا بمشكلة أخلاقية وسياسية للتعامل مع معرفة كم يمكنها أن تسبق الإجماع الموجود. «هل نجازف بوجود المؤسسات إن كنا غريبيين جدًا؟ تعتمد المؤسسات على كرم وفضل الإجماع؛ إننا نستمر في نسيان ذلك».

وتعلمت المؤسسة أيضًا أن بعض المواقف قد تكون مواتية للابتكار أكثر من غيرها من السهل جدًا أن تكون فعالاً في البداية، في مرحلة التخطيط لإجراء سياسي جديد مما لو حاولت تغيير نظام موجود بكل العوائق التي تمثلها البيروقراطيات والمصالح الموجودة.

سياسة الانسحاب

نادرًا ما تظهر البرامج تقدمًا واضحًا وثابتًا سنة بعد أخرى، وغالبًا ما تكون هناك مكاسب مبكرة متبوعة بفترة من التقدم الصغير البادي للعيان، ومن دون إجراءات قياس للأداء مؤقتة، وإذا ما أخذنا بالحسبان رغبة مجلس الإدارة في رؤية الأشياء منفذة، فيمكن أن يخلق ذلك مشكلات مهمة للمؤسسة. ومن الناحية الأخرى، إنها تقبل أن الأشياء تحتاج إلى الوقت وهي تحت ضغط الوقت من متلقي المنح لتمنح (لسنة أخرى على الأقل)؛ ومن الناحية الأخرى، متى يجب على المؤسسة أن توقف خساراتها وتقبل أن البرنامج - بغض النظر عن الأسباب - من غير المحتمل أن ينجح ووفق أي معطيات يكون ذلك؟

استخدام كل ما في جعبة المؤسسة من أدوات

تولي المؤسسة أهمية بالغة لاستخدام كل الأدوات التي بجعبتها، والتواصل ورفع القضايا في المحاكم هما من أدواتها الأكثر جدية والأكثر فاعلية، على أي حال إن رفع دعاوى في المحاكم يخلق مشكلات على نحو خاص؛ فعلى سبيل المثال مع نهاية 2004م كانت المؤسسة منهكة في

قضية ضد وول-مارت تتحدى فيها ممارساتها التوظيفية نيابة عن 1.6 مليون امرأة. «هناك بوضوح التكلفة الباهظة، ودرجة تعقيد هذه القضية ومستواها، ولكن هناك أيضاً مواضيع أخرى. في هذه الحالات الكبرى يزداد التعامل بين المحامين تعقيداً، وهناك موضوع أن مصالح المحامين ومصالح المدعين قد تسير بعضها بعكس بعض. وكذلك فإن تنظيم المجموعة السكانية- وهي أداة أخرى من أدوات المؤسسة- يتسبب في مشكلات مشابهة. هل غرض المنحة هو تقوية المنظمة أو إنجاز نتيجة محددة؟ «تتفق هذه أحياناً، ولكنها لا تتفق أحياناً أخرى».

الإنجازات

إضافة إلى الإنجازات التي وثقت آنفاً، ترى المؤسسة نفسها أنها كانت ناجحة في تقوية القطاع ذي الأجور المنخفضة في سوق العمل بتقوية قوانين العمل وتقليص من احتمالية أن يتسبب العمال المهاجرون بفعل تآكل الأجور وبيئة العمل لكل العمال من خلال:

- الحد من مجال قرار المحكمة العليا فيما يتعلق بحقوق مكان العمل وحماية العمال غير المسجلين؛
- إقناع إدارة الرعاية الاجتماعية لتعديل ممارساتها بخصوص التناقضات في أعداد الرعاية الاجتماعية؛ للتقليص من الإنهاء غير الضروري للعمال المهاجرين.
- الحصول على منح ضخمة من الأجور غير المدفوعة والعمل الإضافي للعمال ذوي الأجور المنخفضة والمهاجرين في صناعات عدة، وتوسيع مفهوم مسؤولية الموظف المشتركة بما يتعلق بالممارسات دون المعيارية؛
- زيادة استخدام مبادئ الأجرة النوعية- والعمل أيضاً- في تخصيص المعونات الحكومية للتطوير الاقتصادي.
- وفي تحقيق هدفها المتمثل بالدمج الثقالي والاقتصادي والاجتماعي للمهاجرين، حققت المؤسسة وصولاً متزايداً إلى الخدمات العامة بما يتعلق بلغة الأقليات في كاليفورنيا.

وخلاصة القول؛ في الوقت الذي كانت فيه المؤسسة ناجحة نجاحاً بيّناً في الدفع بالعدالة الاجتماعية وتغيير حياة كثير من الناس للأفضل، فقد كانت واعية للتأثيرات المحتملة لأفعالها في المجتمع المدني والعملية السياسية، «هل نُخلُّ توازن العملية السياسية المحلية؟ وهل لدى التجمعات السكنية قدرة بطريقة ما على حل مشكلاتها بعد تدخل المؤسسة؟ وكيف وصلنا إلى هناك في المقام الأول، إن الأمر أشبه بلعبة عرض وبيع بعض المشاركين المحظوظين المنتقنين لتسلم الجائزة؟ تشير هذه الأسئلة إلى مضامين أوسع للمؤسسة بوصفها لاعباً سياسياً، والتي تُعدُّ مؤسسة جوزيف راونتري الخيرية في المملكة المتحدة مثلاً آخر عنه.

3. اتحاد مؤسسات جوزيف راونتري الخيرية

«يدور حولنا إحساس بأنه بإمكاننا فعل شيء ما، ويمكننا فعله لأن لدينا المصادر والإحساس الموحد بالهدف بين الأمناء والطواقم الإدارية؛ الناس والزمن والمال. وماذا تريد أكثر من ذلك؟».

وعلى شاكلة مؤسسة روزينبرغ في كاليفورنيا، فإن اتحاد مؤسسات جوزيف راونتري الخيرية، الموجود في يورك بإنجلترا، يتمتع بسمعة الانخراط في مواضيع سياسية مثيرة للجدل في أغلب الأحيان. وتقترح دراسة حديثة لعمل الاتحاد في دعم حملة حرية المعلومات، والحملة الناجحة لدمج الميثاق الأوروبي لحقوق الإنسان في القانون الوطني في المملكة المتحدة، ومنظمة الديمقراطية (التي تهدف لتقوية الديمقراطية والثقافة السياسية في البلد) تقترح أنه كان حقاً فعالاً في التأثير في الجدل السياسي. وتخلص الدراسة إلى أنه «باستثمار مبلغ زهيد نسبياً من المال في المكان الصحيح والزمن الصحيح، أثر اتحاد مؤسسات جوزيف راونتري الخيرية في الجدل السياسي، خاصة عندما كان حزب العمال منفصلاً تجاه أفكار إصلاحية منذ بداية عقد تسعينيات القرن العشرين وحتى منتصفه. لقد عزز من قدرة أصحاب المنح، وساعدهم على الدفع بالمواضيع إلى قمة الأجندة السياسية، ومكنهم من التأثير في التشريع... إن اتحاد مؤسسة جوزيف راونتري الخيرية فاعل سياسي مهم» (Davies 2004: 283–84).

ولكن على غير شاكلة مؤسسة روزينبرغ- على أي حال- التي استخدمت برامج محددة وهادفة، والتي تعمل نموذجياً بواسطة تحريك القاعدة واستخدام النظام القانوني الأمريكي، فإن اتحاد مؤسسات جوزيف راون تري الخيرية يعمل أيضاً على المستوى السياسي الأكبر؛ وهو أقرب إلى العملية الحقيقية من صياغة السياسة، ورسم السياسة، وهذا ما يجعله منظمة سياسية أكبر بصورة ضخمة.

التاريخ والخلفية

تُعدُّ مؤسسة جوزيف راون تري الخيرية واحدة من المؤسسات الأربعة (واحدة منها ربحية)، التي أسسها جوزيف راون تري (مصنّع شوكلاتة كويكر) منذ قرن، وهذه المؤسسة الخيرية هي شقيقة مؤسسة جوزيف راون تري الربحية الشهيرة، وهي توزع حالياً قرابة 5 ملايين جنيه إسترليني سنوياً.

تري المؤسسة أن الطريقة التي تكسب فيها أموالها تعدُّ جزءاً من رسالتها وعملها، ووفق ما لاحظ أحد الأشخاص فإن «هناك قصة غير مروية عن الطريقة الإبداعية التي نحصل بها على المال لفعل ما نفعله»، إذ إن وقف المؤسسة كله موجود في أسهم تكون جميعها خاضعة لسياستها الأخلاقية، وتُشرّف تقريرها الذي يصدر كل ثلاثة أعوام، ويتلقى القيمون النصح من الخدمة الخيرية في البحث الاستثماري حول الشركات الداخلة في المحافظ الاستثمارية أو تفكر في دخولها، وإذا كانت بعض الصناعات تُستبعد تماماً (صناعة الأسلحة على سبيل المثال)؛ فإن القرار يكون -في حالات أخرى- أكثر تعقيداً، وقد تؤدي مؤشرات تحسين الممارسات أو الملامح الإيجابية الأخرى إلى استثمار في الحالات الحدية المختلف عليها؛ فلو أن شركة من الشركات التي شركة استثمرت فيها المؤسسة أخفقت في تنفيذ معاييرها الأخلاقية؛ فإن المؤسسة تعدُّ تقريراً يبين للشركة سبب انسحابها، وقد تعلن في بعض الحالات سبب انسحابها للعامة، وفي بعض الحالات تبقى المؤسسة مساهماً صغيراً في الشركة؛ لتستمر في الضغط على الشركة من أجل التغيير. أما المعيار الذي تتبعه المؤسسة فهو أن أداء المحفظة يجب أن يكون على الأقل مطابقاً لأداء مؤشر FTSE All Share index، «يبدو أن الأمر يسير سيراً حسناً؛ ففي

المرحلة الصعبة من 1999 إلى 2003م، عندما هبط مؤشر FTSE All Share index بمعدل

قدره 1.1 نقطة مئوية سنوياً، حققنا معدل نمو مقداره 1.4 نقطة مئوية سنوياً».

يدير المؤسسة 14 قِئماً، كلهم أعضاء في الجمعية الدينية للأصدقاء (الكويكرز)، وبالأساس أتى كل الأمناء من عائلة راونتري أو الشركة. وفي السنوات الأخيرة - على أي حال - طورت المؤسسة مجموعة من أساليب التكليف لضمان أن الأمناء يمثلون مجموعة متوازنة ومتنوعة تُستمد من داخل الجمعية الدينية للأصدقاء. وتوظف المؤسسة ستة بدوام كامل، وأربعة بدوام جزئي.

الرسالة

يلقى عمل المؤسسة الإلهام من اقتباسين أساسيين من جوزيف راونتري: «إن الأعمال الخيرية كما تُمارس عاديًا، وأعمال الوقف الخيرية، والأعمال الخيرية العاطفية، والأعمال الخيرية التي تحل محل العدالة، تخلق كثيرًا من التعاسة التي تحاول مداواتها، ولكنها لا تداوي كل التعاسة التي تخلقها»، ومن مذكرة يوضح فيها مقاصده للمؤسسات الأربع يقول: «إن الحاجة إلى البحث والوصول إلى الأسباب الحقيقية وراء الضعف أو الشرف في المجموعة السكنية، بدلاً من مداوة مظاهرها السطحية، هي حاجة أتوقع أنها ستبقى ما بقيت هذه المؤسسات» (Joseph Rowntree Charitable Trust 2000-02: p. 3).

يتمثل هدف المؤسسة الحالي في «إظهار أن مؤسسة مثل مؤسسة راونتري الخيرية - عندما يعمل أعضاء إدارتها وموظفوها يدًا بيد - يمكنها أن تبقى في مقدمة الإبداع والابتكار يمكنها أن تجازف في معالجة المواضيع الصعبة والمثيرة للجدل، ويمكنها أن تمثل تحديًا للوضع القائم....و- تستمر في أن تكون المصدر الرئيس للتغيير الاجتماعي لخلق عالم أكثر عدالة وإنصافًا» (Joseph Rowntree Charitable Trust 2000-02: p. 3).

البرامج الحالية

تصف المؤسسة (عملها الأساسي) بأنها تقدم منحاً للأفراد الذين يتمتعون بالشغف والخبرة، وهي تمويل حالياً في المجالات التالية: السلام، والعدالة العرقية، وإيرلندا، وجنوب إفريقيا، والعملية الديمقراطية، ومسؤولية الشركات، واهتمامات كويكر.

العدالة العرقية

تصف المؤسسة سياستها خلف برنامج العدالة العرقية بالآتي: «يدعم برنامج العدالة العرقية المشاريع والأفراد العاملين ل: الدفع بمواضيع العدالة العرقية عند راسمي السياسات، وصانعي القرار، وصانعي الرأي؛ وتشجع الأقليات البيضاء والسوداء على المساهمة في تطوير السياسة؛ وتتحدى العنصرية والظلم العرقي، وتشجع على التواصل والتعاون بين المجموعات العرقية المختلفة. وتحاول المؤسسة تشجيع العمل الهادف إلى الدفع بأهدافها في الاتحاد الأوروبي إضافة للمملكة المتحدة (Joseph Rowntree Charitable Trust 2000-02: p. 24).

كانت المؤسسة أحد الممولين الرئيسيين للجنة مستقبل بريطانيا متعددة العرقيات، التي نشرت تقريرها (المعروف بتقرير Parekh) في عام 2000م. وقد نُشر في سياق تقرير Macpherson بعد التحقيق في وفاة ستيفن لورنس. إن تقرير اللجنة «أعاد تعريف بريطانيا بوصفها مجتمعاً متعدد الثقافات بطريقة لا يمكن إلغاؤها الآن. ويصف بريطانيا بأنها تجمع من الأفراد وتجمع من التجمعات السكنية، وهي مكان حيث يجب على المتطلبات المتناقضة أن تتعايش معاً أحياناً» (Joseph Rowntree Charitable Trust 2000-02: p. 24)، وأورد التقرير سلسلة من النصائح العملية للمؤسسات العامة، من ضمنها الهيئات الدينية والحكومة والمدارس.

وقد أُسس برنامج عدالة غرب يوركشاير العرقي في عام 1993م «لمناهضة العنصرية بكل صورها، ولدعم التجمعات السكنية البائسة في غرب يوركشاير، ومن ثم يمكنها المساهمة كلياً في الحياة المدنية والدفع بالعدالة العرقية قدماً» (Joseph Rowntree Charitable Trust 2000-02: p. 28). وأسس البرنامج جزئياً بسبب تحدٍّ للمؤسسة من الناشطين السود الذين

أوضحوا أن اهتمامها بتطوير السياسة القومية لم يكن له أثر إيجابي كبير بالنسبة إلى التجمعات السكنية التي تواجه الظلم والتمييز على المستوى المحلي. ويوصف البرنامج بأنه (فريد بالنسبة إلى المؤسسة).

لدى البرنامج عامل تطوير متفرغ (من بين فريق المؤسسة الوظيفي)، وبالإضافة إلى تقديم المنح، يمكن البرنامج منظمات المجموعة السكنية من الوصول إلى التدريب والاستشارة، والدعوة لمؤتمرات وندوات ومجموعات العمل حول مواضيع أساسية؛ ثم إنه يطلب القيام ببعض البحوث. وقد أضيف دافع للبرنامج من خلال الاضطرابات التي وقعت في قرى شمال إنجلترا ومدنها في عام 2001م؛ ونمو الأحزاب اليمينية المتطرفة، والاضطهاد المتزايد الذي تعرض له المسلمون بعد أحداث أيلول من عام 2001م. ومن وقت قريب أطلقت المؤسسة مشروعاً جديداً ضمن البرنامج يجمع الناشطين الأساسيين من غرب يوركشاير للتركيز في مواضيع العدالة العرقية في المنطقة ولتطوير إستراتيجيات عملية لإحداث تحسينات جذرية ودائمة. وكان التفكير خلف إنشاء (مركز البحث الشبكي) هو «أن أفعال المنظمات التي تعمل على مستوى القاعدة هي أساسية للتغيير، ولكن هناك حاجة ماسة إلى استجابات إستراتيجية للظلم العرقي» (Joseph Rowntree Charitable Trust 2000-02: p. 28).

وعلى غير شاكلة عديد من المؤسسات البريطانية، تهتم المؤسسة بصورة كبيرة ببقية أوروبا، حيث إنها ترى العدالة العرقية موضوعاً دولياً، ومدركة أن مركز التطوير السياسي يتحرك بازدياد نحو مسرح الاتحاد الأوروبي. وقد مولت المؤسسة عدداً من المجموعات المتخذة من بروكسل مقراً لها لإحداث تأثير على جدول التطوير التشريعي في الاتحاد الأوروبي بما يتعلق بالهجرة، واللجوء، والدمج. وبالإضافة إلى المنح الأخرى بعنصر أوروبي، تمويل المؤسسة شبكة العرق في المملكة المتحدة وأوروبا، التي تعمل للرفع من وعي مضامين انضمام المملكة المتحدة للاتحاد الأوروبي في التجمعات السكنية السوداء والأقليات العرقية، ولتحديد اهتماماتهم. ومن قريب، ركزت المؤسسة في تنفيذ المملكة المتحدة لتوجيه العرق الأوروبي.

جنوب إفريقيا

انهمكت المؤسسة في أعمال في جنوب إفريقيا لعدة سنوات، ففي ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين دعمت المؤسسة طيفاً من المنظمات التي أسهمت في التحول النهائي إلى الديمقراطية. ومنذ 1994م تحول مركز اهتمام المؤسسة من الحقوق المدنية والسياسية إلى الحقوق الاجتماعية والاقتصادية، وبدأ في عام 2004م برنامج لخمس سنوات للتركيز على منطقة بعينها (كوازولو ناتال)، وللتركيز على الفقر في الأرياف وحل الصراعات، والمؤسسة نفسها هي عضو في جمعية جنوب إفريقيا لتقديم المنح.

شمال إيرلندا وجمهورية إيرلندا

للمؤسسة تاريخ طويل ومميز في إيرلندا الشمالية، وقبل أن تنبثق عملية السلام بوقت طويل، كانت المؤسسة تدعم مبادرات إحلال السلام، وخلال عملية السلام المستمرة دعمت العمل على مواضيع صعبة ومثيرة للجدل؛ مثل السجناء، والمسيرات، والدور الذي قد تؤديه القوات شبه العسكرية في مستقبل مجتمع مؤسس مدنيًا.

وفي ثمانينيات القرن العشرين مولت المؤسسة أول مدرسة اندماجية في إيرلندا الشمالية؛ وفي عام 2002م عرض وزير التربية في الإقليم (شين فين) تقديم الدعم للشبكة القوية المؤلفة من 47 من المدارس المندمجة. وفي الثمانينيات أيضًا ساعدت المؤسسة مجموعة صغيرة من ناشطي حقوق الإنسان لتأسيس لجنة إدارة العدالة، وبعد 21 عامًا كانت هذه اللجنة تنسق ائتلافًا من المنظمات الطوعية العاملة على العدالة وجوانب حقوق الإنسان لقانون شمال إيرلندا لعام 1998م.

وخارج منطقة بيلفاست مولت المؤسسة مبادرة دنكرم الثقافية، التي تحاول بناء الثقة ضمن المجموعة البروتستانتية، ومن ثم يمكن أن يكون لها دور أكبر في خلق مجتمع تعددي جديد، وتصل إلى تفاهم حقيقي بين التقاليد المختلفة في إيرلندا الشمالية.

وتوزع المؤسسة منحاً في جمهورية إيرلندا، وقد نشأ هذا البرنامج نتيجة بحثها عن السلام والعدالة في إيرلندا الشمالية، وإدراكها أن القرار حيال الصراع يعتمد على بناء شراكات جديدة بين كل من محوري الشمال والجنوب- والشرق والغرب.

العملية الديمقراطية

تحاول المؤسسة تمويل العمل الذي «يشجع الناس على الأخذ بجدية حقوقهم والتزاماتهم الديمقراطية، وممارستها بطرائق تجعلها واقعية وليست مجرد حقوق نظرية». (Joseph Rowntree Charitable Trust 2000-02: p. 42) ومنذ تمرير قانون الحقوق الإنسانية تطمح المؤسسة إلى رؤية صور دعمها وهي تُستخدم لدعم الحقوق الإنسانية عند الناس الذين لا يتمتعون بأي مزايا، بدلاً من أولئك المتصلين بغيرهم جيداً ويعرفون كيف «يستفيدون من النظام» (Joseph Rowntree Charitable Trust 2000-02: p. 42).

ومن الأمثلة عن منحة طويلة الأمد (لأكثر من عشر سنوات) في هذا الصنف مراجعة الديمقراطية؛ ففي عام 2002م نشرت المراجعة الديمقراطية تحت حكم بلير التي وفرت مقارنة عن نوعية الديمقراطية والحرية السياسية في المملكة المتحدة، مع مراجعات في عامي 1996م و1999م، وأساليب المراجعة الديمقراطية لقياس الديمقراطية تستخدم بصورة واسعة في الخارج الآن. ومنحة أخرى هي لهيئات المحلفين الخاصة بالمواطنين العاديين المصممة لتوفير نماذج لدمقرطة السياسة المتعلقة بالعلم.

وتعتقد المؤسسة أن أحد أكبر التحديات هو الحس المتزايد بالإقصاء وعدم الرضى عن العملية السياسية التي تشعر بها مجموعات مختلفة من المجموعة السكانية، ومع أن التغيير القومي مثل إصلاح النظام الانتخابي، ومنح مزيد من السلطات لمستويات الحكم الدنيا من قبل سلطات أعلى يقر بها أنها مهمة، إلا أن المؤسسة تعتقد أن التغيير يجب أن يلقى التشجيع من المستوى المحلي، وتدرس الكيفية المثلى لتحقيق ذلك، وطلبت مؤخراً دراسة تتعلق بواقع الديمقراطية المحلية في بلدين في شمال إنجلترا.

مسؤولية الشركة

لقد عملت الشركة في هذا المضمار لأكثر من 30 عاماً، مظهرة قدرتها على أن تكون سابقة للرأي العام. هناك عدد قليل من المؤسسات البريطانية التي تولي أولوية لتشجيع الشركات العامة والخاصة لتحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع بصورة جادة. توفر المؤسسة مجموعة متنوعة من المنح للتشجيع على ممارسة أكثر مسؤولية في الأعمال التجارية، والعمل على إصلاح قانون الشركة. «تعتقد المؤسسة أن هناك دوراً مستمراً للأفراد والمنظمات ضمن المجتمع المدني لتوفير مراقبة وتحليل مستقلين حول هذه التطورات، وتعبّر عن صور قلق أصحاب المصلحة المهمشين وغير الممثلين بصورة جيدة، وتتصرف بوصفها مصدرًا للأفكار الثورية» (Joseph Rowntree Charitable Trust 2000-02: p. 52). وبمعنى مهم: إن سياستها الاستثمارية الأخلاقية تضيف لشرعيتها في تناولها لمواضيع تتعلق بمسؤولية الشركات.

تطوير إستراتيجية: التحرك نحو أسلوب إبداعي

في عديد من المظاهر تأهلت المؤسسة دائماً بوصفها مؤسسة إبداعية؛ ففي سنواتها المبكرة، دعمت الدراسات المتعلقة بالفقر التي فتحت آفاقاً جديدة تماماً على يد ابن المؤسس، سيبوهم راون تري، والتي كانت مؤثرة في خلق دولة الرفاهية (Timmins 1995). وكان تعليم الكبار ودعم التوافقات التعليمية أيضاً جزءاً مهماً من عمل مؤسسة جوزيف راون تري الخيرية المبكر. واستمر انخراط المؤسسة في تمويل قضايا تتعلق بالفقر والرفاهية إلى عقد تسعينيات القرن العشرين، وفي هذه الفترة مولت المؤسسة مجموعة قانون فقر الأطفال، ويُعد ذلك بذاته في ذلك الوقت تحليلاً جذرياً عن الأسلوب العادي عند المنظمات الطوعية، وأحد أوائل الأمثلة عن تمويل المؤسسة لمجموعات تعمل بوضوح لتغيير السياسة. وتقترح أمانتها الحالية أنه في سنواتها الخمسين الثانية، كانت المؤسسة أكثر إبداعية من نصف قرنهما الأول.

محركات المبادرة الإبداعية

النضج

يعزو أمين سر المؤسسة الحالي إبداع المؤسسة الأكبر في الخمسين سنة الأخيرة جزئياً إلى النضج والتعلم، وبذل الوقت للتأمل والتطوير (ولهذا السبب لديه شكوك عن حكمة الجدل الواسع الحالي ضمن الأعمال الخيرية حول (تقليل) الأعمال الخيرية).

المنافسة الأخوية

من الممكن عزو المرحلة الجديدة من الإبداع عند المؤسسة إلى إدخال قيمين من خارج نطاق العائلة، ولكن سيكون ذلك بمنزلة إفراط في التبسيط. وقد جاء المحفز الأساسي الأكبر للإبداع في ستينيات القرن العشرين عندما أصبحت مؤسسة قرية جوزيف راونتري مؤسسة جوزيف راونتري التذكارية (ولاحقاً مؤسسة جوزيف راونتري). كان هدف مؤسسة قرية جوزيف راونتري الوحيد هو العناية بقرية إيرزويك الجديدة (مخطط جوزيف راونتري لنموذج البناء على أطراف يورك). وبحلول 1959م كان لدى مؤسسة قرية جوزيف راونتري كثيراً من المال لإنفاقه على ذلك الغرض بعينه. وبعد اكتسابها مخططاً أوسع، وأسمًا جديدًا، قررت مؤسسة جوزيف راونتري التذكارية أن تصرف أموالها على أشياء مماثلة لتلك التي فعلتها مؤسسة جوزيف راونتري الخيرية تقليدياً. «كان هناك كل ضروب العراق؛ كانوا يسلبوننا دورنا»، ويقال إن هذه الأحداث منحت الأمناء على مؤسسة جوزيف راونتري الخيرية «الدفعة للتغيير، لفعل ما هو أكثر من مجرد البحث»؛ والتحرك نحو مناطق أخرى.

دماء جديدة

أسهم القيّمون والأعضاء الجدد من الفرق الإدارية في إعادة تنشيط المؤسسة، وقد كان جوزيف راونتري حريصاً على أن يُعين القيّمون من أكثر الأفراد كفاءة ومناسبة، وبمرور الوقت أدى ذلك إلى التقليل التدريجي من الارتباط بالعائلة، حتى إنه لا يوجد اليوم بين الأمناء أي من

أفراد العائلة. ومن الناحية الأخرى يُنظر إلى الاتصال المستمر مع جمعية أصدقاء الكويكرز بوصفه عاملاً مهماً في حفاظ المؤسسة على تقدمها الجذري؛ فلا توفر الجمعية جدولاً متدفقاً من الأفراد فحسب لاختيار الأمناء منه، ولكنها توفر أيضاً معياراً للقيمة الأساسية للمؤسسة. وفي ثمانينيات القرن العشرين تمثل عامل مهم آخر في المرحلة الجديدة من الإبداع في تعيين أمين سر شاب للمؤسسة؛ «أعطى ذلك المؤسسة قيادة جديدة وطاقة جديدة؛ لأن ذلك هو نوع الشخص المطلوب، ولكن من الواضح أن الأمناء أرادوا ذلك - أيضاً -، ولذلك من الصعوبة الفصل بين المسألتين».

الحرية الممنوحة من المؤسسة

وعلى امتداد حياة المؤسسة عملت المذكرة المؤسسة لجوزيف راون تري بوصفها مصدراً إرشادياً؛ ولكن - كما قيل - في العشرين سنة الأخيرة أو نحو ذلك «ربما أصبحت مصدراً لأفكار إبداعية جذرية أكثر مما اعتادت أن تكون عليه». وضع جوزيف بوضوح رؤيته للمؤسسة، ولكنه منح الأمناء أيضاً الإذن الصريح لتكييفها وفقاً للظروف المتغيرة. وتوفر المذكرة إحساس المؤسسة المستمر بالهدف والشرعية، ويقال إن هذا الإحساس الواضح الذي وفرته المذكرة هو جزء من السبب وراء شعور المؤسسة بأنها حرة في التعلم والتغير المستمرين.

عناصر المبادرة الإبداعية

التنوع ضمن القيم المشتركة

من عوامل الحفاظ على الإبداع هو الجمع بين قاعدة من القيم المشتركة قوية وتنوع من الأمناء وفق شروط العمر، والجنس، والاهتمامات والتجربة. والقيمون «مختلفون بعضهم عن بعض بصورة لا تصدق؛ فالكويكرز ليسوا متشابهين تماماً كلهم؛ فقد شارك أحد الأمناء في حملة إغلاق قاعدة غرينهام الجوية العسكرية، في حين يعتقد آخر بأنه يجب عليك فعل الأشياء وفق العملية البرلمانية»، ولكن؛ على التنوع الذي يتسم به القيمون، فإنهم يتقاسمون قاعده من

القيم المشتركة تجعلهم أكثر مغامرة، بوصفهم مجموعة لا أفراداً. إن الأمر يتعلق بالثقة في أعداد أناس متشابهين عقلياً، تمنحهم هدفاً مشتركاً، ورابطة مشتركة، إننا كلنا جميعاً فيها، ومن ثم يمكننا ركوب الأخطار، يتحدث القيمون عن المؤسسة بوصفها عائلة.

الحفاظ على مجلس الإدارة في مجلسه

ينهمك القيمون في كل مراحل عملية تقديم المنح، وإن انخراط (الأمناء) المنتظم في زيارات التقييم تعني أنهم يعرفون ما نفعله. ومن دون ذلك قد يكون أحياناً من الصعوبة بمكان إقناعهم بالطلبات الأكثر مغامرة- الأشياء الأكثر إثارة للجدل- لأنه في هذه الحالات غالباً ما تكون الطلبات المكتوبة غير معروضة بالصورة المثلى، «لقد أتت بعض أفضل منحنا من بعض الطلبات الضعيفة نسبياً».

شبكة علاقات غنية

يعزى الإبداع المستمر أيضاً إلى شبكات المؤسسة الغنية، فالقيّمون والفرق الإدارية نشطون في عدد من المناطق خارج المؤسسة؛ فعلى سبيل المثال بعض الأمناء يشاركون في السياسات المحلية، ويمثل ذلك أحد المصادر للأفكار حيال العمل المتعلق بصعود اليمين المتطرف، بالإضافة إلى أن المؤسسة تعتمد في معظم مناطق برامجها على المعرفة والخبرة للأعضاء المختارين.

العناية بالمؤسسة

تمارس الفرق الإدارية دوراً حاسماً في خلق شبكات متنوعة والحفاظ عليها، وإشهارها قدر الإمكان، والحفاظ على موقع إلكتروني جيد، وعلى تواصل مع المستفيدين من المنح، وإرسال النشرة المنتظمة، وحضور مناسبات متلقي المنح ومؤتمراتهم. يؤدي نشاط أعضاء الفرق الإدارية في الاجتماع بالمجموعات والتحدث معهم إلى طرح مواضيع وإستراتيجيات جديدة للمؤسسة. وكذلك تجمع الشركة مخزوناً كبيراً من المعلومات عندما يتصل الناس بالمكتب،

إضافة إلى أن الطلبات هي مصدر للتجديد والتحديث. ولو «حدد القيمون موضوعاً يحتاج حقيقة إلى المعالجة فإنهم يطلبون من الفريق الإداري التدخل واستكشاف ما هو ممكن حياله».

السمعة (بالارتباط)

تعتقد المؤسسة أن سمعتها هي من طرف غير مباشر عنصر آخر في العملية الإبداعية؛ فالناس يأتون بالأفكار للمؤسسة لأن «لنا سمعتنا؛ لدى الناس إحساس بموقعنا، فعلى سبيل المثال اتصلت بنا الجمعية الإسلامية لحقوق الإنسان مؤخراً لأنهم قالوا: نعلم نوع الأشياء التي تفعلونها». وتعتز المؤسسة أيضاً أن ذلك الجزء من سمعتها يأتي من اسم راونتري، ومن الخلط بينه وبين منظمتها الأخت المعروفة بصورة أفضل، مؤسسة جوزيف راونتري بحثية الاتجاه. «يمكن أن يكون هذا الخلط محبطاً لكلا الجانبين، ولكن ربما نربح من الربط أكثر مما نخسر»، يمكن أن تكون سمعة في الإبداع والتحدى شيئاً سيئاً أحياناً، بحيث تجلب الانتباه من المنظمين وتؤدي إلى آخرين يصلون لوجهة نظر حول أفكار قبل سماعهم.

سمكة كبيرة مطالعة في برك تمويل صغيرة

يتمثل جزء من إبداع المؤسسة في انخراطها في قضايا لا تعالجها مؤسسات أخرى، أو تعالجها ولكن بعد سنوات عدة؛ فعلى سبيل المثال كانت المؤسسة منهمكة في كل من العدالة العرقية ومسؤولية الشركات لقراءة 30 عاماً، قبل أن تصبح هاتان القضيتان على جدول أعمال المؤسسات الخيرية الأخرى في المملكة المتحدة. وكونها سابقة لاهتمامات الممولين الآخرين فهذا يعني أن المؤسسة تسعى لأن تكون مؤثرة بصورة مهمة في الجوانب التي تختار الانخراط فيها، وعندما يدخل الممولون الآخرون الحقل، يكون لدى المؤسسة مقدماً قاعدة معرفية قوية، وسجل مؤسس جيداً لأعمالها؛ حيث يسهم كل من هذين العاملين في تكوين تأثير لا يتناسب مع المصادر التي تسهم بها المؤسسة.

مشاركة طويلة الأجل

تؤمن المؤسسة بأن تحقيق التغيير عملية بطيئة، ومن ثم فإنها لا تغير أولوياتها كل خمس سنوات أو حتى عشر، ففي عديد من المشاريع التي تمولها استمرت في موقعها لأكثر من 30 سنة على الأقل.

مراجعات دورية

إن المؤسسة واعية تمامًا لأخطار الركود والرضى، ولذلك تقدم مراجعات دورية لعملها، وتعديل السياسات والممارسات وفقًا لذلك. حيث تجتمع كل اللجان أربع مرات سنوياً لمراجعة الأهداف، والمنح، والقضايا الطارئة. وبالإضافة إلى هذه المراجعات الدورية، فالمؤسسة مجبرة - وفق وثيقة تأسيسها - على أن تقوم كل عشر سنوات بمراجعة تبين هل ستستمر أو لا؛ وقد تستخدم هذه المراجعة بوصفها مراجعة لخليط البرامج جميعها، ولكن أقترح أن المراجعات الدورية هي حقيقة أكثر إفادة.

مسح البيئة المحيطة

تقضي المؤسسة وقتاً طويلاً في مراجعة السياق الأوسع، ومن ضمنه السياق السياسي، وقد تؤدي النقاشات حول السياق الأوسع إلى إعادة تمويل مشاريع أو برنامج إذا ما تغير السياق، أو إلى تحديد مواضيع جديدة؛ مثلاً راجعت المؤسسة مؤخراً برنامجها في جنوب إفريقيا بهدف إنهائه في سياق سياسي متغير، وبدأت أيضاً استكشاف العمل استجابة لصعود مجموعات الجناح اليميني المتطرف في بعض أنحاء المملكة المتحدة.

الذهاب إلى حيث لم يذهب ممول من قبل

أحد العوامل التي تعزز قرار المؤسسة على المشاركة في برنامج هو عدم مشاركة آخرين فيه: «لا نحتاج إلى المشاركة إن وجد ممولون آخرون قبلنا. إننا نرى أن دورنا المميز هو أن نكون حيث

يغيب الممولون الآخرون - فإذا كان مقدّم الطلب حاصل على منحة حكومية فسنسأل حينها لماذا يجب أن نكون هناك، ولكن قد تكون هناك استثناءات إستراتيجية». على أي حال عادة ما تجد المؤسسة أن توجهها نحو العدالة الاجتماعية يؤدي بها إلى برامج ليست جذابة لعدد من الممولين الآخرين.

إستراتيجية الانسحاب

عندما يدخل ممولون آخرون المجال، أو تتغير سياسة البيئة، فقد يمثل ذلك سبباً لانسحاب المؤسسة؛ فعلى سبيل المثال لدى المؤسسة برامج مهمة لتطوير التعليم، ولكنها أنهتها عندما أصبحت البرامج الحكومية ووكالات المساعدة الدولية الكبيرة أكثر نشاطاً، وبصورة مشابهة أنهت المؤسسة في عام 2001م برنامجها المتعلق بالفقر والعدالة الاقتصادية لأن ممولين آخرين كباراً كانوا يضخون مبالغ ضخمة من المال، ولم تعد الطلبات الجيدة تقي بالغرض، وكان ذلك قراراً مؤلماً على نحو خاص لأن برنامج الفقر والعدالة الاقتصادية كان جزءاً مهماً من تاريخ المؤسسة وتقاليدها. وإن طول المدة التي تنوي المؤسسة البقاء فيها في مناطق البرنامج تجعل موضوع البقاء صعباً بصورة خاصة.

التبني الدائم

ومع أن المؤسسة تميل إلى الحفاظ على مشاركتها لعقود عدة فهذا لا يعني أن البرامج ثابتة؛ فالبرامج تعاد صياغتها باستمرار، وفي بعض الحالات يحدث ذلك عندما تعيد بعض المنظمات الأساسية المستفيدة صياغة نفسها بتغيير المواضيع. وفي حالات أخرى يشير السياق المتغير إلى حاجة إلى مراجعة أكثر جوهرية؛ فعلى سبيل المثال كانت المؤسسة نشطة في جنوب إفريقيا لعقود، وقبل 1994م كان للمؤسسة دور واضح يركز في الحقوق المدنية والسياسية، ولكن الآن تتمثل الحقوق الأساسية بالحقوق الاقتصادية الأكثر وسعاً بكثير، ونتيجة لذلك أعادت المؤسسة نقطة تركيز برنامجها في جنوب إفريقيا للسنوات الخمس القادمة، حيث سينتهي البرنامج بنهايتها.

نظرية للتغيير الاجتماعي

واضح أن المؤسسة تعنى بالتغيير الاجتماعي، ولكن هناك نماذج موروثة متنوعة: «أحياناً، يكون نموذج تطوير سكاني، وأحياناً يكون (تمويلًا لأفراد لامعين يمكنهم إحداث التغيير)، وفي مجالات السلام والعدالة العرقية عامة تكون نظرية التغيير غير واضحة تمامًا. تعمل العدالة العرقية في الطيف برمته؛ من القاعدة، والحكومة القومية، والاتحاد الأوروبي».

ومع أن التغيير الاجتماعي موضوع حديث طويل، فإن أعضاء الفرق الإدارية لا تتذكر «أن لها نقاشاً كبيراً حوله»، ولكنهم يرون أنه «ربما كنا نناقشه عندما نقول (لا نعتقد أن هذا المشروع سيفضي إلى أي فرق)، أو أن ذلك ليس على مقياس الزمن الصحيح، ولكنه ينفذ على أساس حالة بحالة فقط». وقد يكون أحد الأسباب وراء تنوع الأساليب - كما اقترح أحدهم - أن لدى الأمراء وجهات نظر مختلفة عن كيفية حدوث التغيير الاجتماعي.

اعتمد برنامج غرب يوركشاير حول العدالة العرقية على فكرة التغيير من القاعدة، ولكن كانت هناك شكوك تحوم حول فاعليته؛ واقترح أن البرنامج يحتاج إلى أسلوب بشعبتين: من الأسفل إلى الأعلى ومن الأعلى إلى الأسفل. على أي حال فإن مما يثير الجدل أن هذا الاستعداد للعمل على تنوع من المستويات، من المحلي إلى مستوى الاتحاد الأوروبي، هو ما يسهم في إبداع المؤسسة وفعاليتها في تحقيق التغيير الاجتماعي.

احفر أعمق بقليل وستجد أن لدى المؤسسة نظرية للتغيير يكون فيها للمرونة والبراغماتية دور أساسي، وأحد العوامل الأساسية في هذه النظرية هو أن التغيير الاجتماعي ليس حول العقلانية والمنطق، فعلى سبيل المثال تعتقد المؤسسة - في موضوع الهجرة - أنه لو كان الهدف هو إنتاج نظام لجوء وهجرة عادل وعقلاني، فلن يكون هناك إلا عدد قليل من المشكلات، «ولكن التحدي أعقد من ذلك بكثير؛ إنه عن كيفية توفير نظام عادل لديه فرصة أن يعتمد ويستمر في سياق الإجحاف الموجود، وهو يُخمر بالصحافة الشعبية، والضغط السياسي الذي يولده، والانعكاس الذي يبدو أنه يجبر السياسيين على الاستجابة بإظهار القسوة إلى حد الوحشية. فالمنطق والعقلانية لا يكفيان لتحقيق ذلك» (Stephen Pittam, speech to EFC Annual General Assembly, Athens, 31 May 2004: p. 3). تنطوي مواجهة هذا التحدي على أن

تبقى مع المواضيع، وأن تكون مثاليًا وبرغماتياً ومستغلاً للفرص مباشرة، وممولاً لمنظمات من الداخل والخارج، ومستخدماً مكانة المؤسسة لجمع الناس معاً أوقات المحن.

حيز للإبداع

تؤكد الفرق الإدارية أهمية المسافة الزمنية الاستجابة الإبداعية؛ فعلى سبيل المثال عندما عرضت الحكومة مشروع قانون إسقاط الحق في الإعانات والحقوق الأخرى عن طالبي اللجوء، وتحويل المشروع بسرعة إلى قانون، طلب القيمون من الفريق الإداري أن يأخذ 50.000 جنيه إسترليني و«انظروا ماذا بوسعكم أن تفعلوا»، ومن خلال عملها مع مجموعة من المنظمات الأخرى، من بينها مجموعات الخدمات، ومجالس اللاجئين، وهيئات الكنائس والممولين الآخرين، خلقت المؤسسة منتدى بديلاً يرأسه قاض متقاعد من المحكمة العليا، لضمان فاعلية الجدل في الحلبة العامة.

تعزو المؤسسة جزءاً من فاعليتها إلى حقيقة أن لديها أقل مستوى من البيروقراطية؛ إذ يُبذل معظم الجهد في تحديد أي المجموعات يجب تمويلها، ومن ثم بناء علاقات معها. ويحدث التقويم الأساسي في مرحلة تقديم الطلب: «إذا اعتقدنا أنه سيؤدي إلى فرق فعندها سنمنحهم الحيز والحرية لفعل ذلك، نمنح المنحة ونثق بالأفراد بأنهم سيقومون بالعمل المطلوب».

تهدف المؤسسة إلى «خلق شراكة مع أولئك الممولين والمجموعات المحررة لتجاوز وتبع رؤيتها بدلاً من القفز من خلال أطواق إبداعنا»، ولكن في الوقت نفسه ترى المؤسسة دورها بوصفها «صديقاً ناقداً» للمستفيدين من المنح، وتساعدهم على صقل الإستراتيجية، والبقاء على الهدف، وتقويم تأثير عملهم.

ويأتي الحيز الأعظم للإبداع من الطريقة التي تُخصص من خلالها الميزانيات وتدار؛ فعلى مستوى البرامج والمنح «لوفرنا أننا نرغب في أن يحدث شيء، عندها نفعل ما يضمن حدوثه، حتى لو عني ذلك تغيير بنود الميزانيات»، وعلى مستوى المؤسسة طُورت صيغة عن دخل مستدام تخفف من حدة ارتفاعات وانخفاضات الأسواق خلال مدة طويلة، وتمكن المؤسسة من

التخطيط لنمو ثابت من الصرف، وكما علق أحد الإداريين: «إننا محظوظون جداً؛ لأنه ليس علينا أن نقلق حيال المال».

المرونة ضمن القيم الأساسية

وقيل أيضاً إن الحفاظ على الإبداع كان بسبب أن الافتقار إلى تعاريف صارمة لمناطق البرامج سمح بنشوء مواضيع جديدة عن البرامج الموجودة؛ «إننا نركز على القيم الجوهرية بدلاً من حدود البرنامج، وذلك مكمّن قوتنا». ولأن المؤسسة تنزع إلى امتلاك علاقات طويلة الأمد مع المستفيدين من منحها، فقد تستمر بالتمويل عند إعادة تعريف موضوع أو يتطور إلى طور جديد، هذا كان نمط عملها حول حرية المعلومات على مرّ عدد من السنين.

حدود المشاركة والتركيز

وتعلقت أسلوب المؤسسة الإبداعية أيضاً بالحدود التي فرضتها نفسها على مناطق التمويل: «فلو كنا نعمل محلياً في الرفاهية، فسيكون من الصعب جداً الحفاظ على درجة الثبات تلك؛ بسبب أن الطاعنين في السن يحتاجون لمن يقومون برعايتهم».

قضايا ومضامين

ضمان التنوع

كما لوحظ آنفاً فكل الأمناء هم أعضاء في الجمعية الدينية للأصدقاء، ويعيّنون بوسائل متنوعة، من ضمنها الإعلان عن ذلك، وتحاول المؤسسة أن يكون العمر والجنس ضمن القائمة القصيرة. وعند التعيين بواسطة الإعلان يُدعى المتقدمون في القائمة القصيرة لإمضاء نهاية الأسبوع في المؤسسة، وتميل معايير الانتقاء إلى التنوع اعتماداً على حاجات المؤسسة وتوازن مهاراتها الحالية، وبصورة عامة ترغب في أن يكون هناك قيّم عمره يختلف عن غيره من الأمناء بعقد من الزمن.

يدعى القيمون المحتملون الجدد بداية لـ (حضور) اجتماعات المؤسسة لمدة سنة، يكون بوسعهم خلالها المشاركة في كل جوانب عمل المؤسسة، ويعين الأمناء لمدة أقصاها ثلاثون سنة، وبعمر أقصاه سبعون سنة. خدم الأمناء الأساسيون كلهم 30 سنة كاملة، ولكن الآن، ولأسباب مختلفة، ينخفض مستوى مدة الخدمة. إن ثلث الأمناء الآن في أربعينياتهم، ولكن هناك من هم في خمسيناتهم وستيناتهم، ومن ثم يسهم ذلك في دوران طبيعي للأمناء، ويستقدم التغيير أيضاً من خلال ممارسة إجازات التفرغ للأمناء.

يقرُّ بعض من هم ضمن المؤسسة أن هناك تناقضاً بين الرغبة في الانفتاح والقيود المفروضة على عضوية مجلس إدارة مؤسسة الكويكرز. ويُعدُّ المطلب في أن يكون كل أعضاء مجلس الإدارة من عائلة الكويكرز أمراً مختلفاً عن الحفاظ على قيم كويكر، التي تُعدُّ بوضوح عنصراً أساسياً في فلسفة المؤسسة ومصدراً قوياً للإبداع.

الانفتاح وتلبية حاجات المؤسسة

من المشاهد وجود أن هناك تناقضاً أيضاً بين الإعلان المفتوح وتلبية حاجات المؤسسة؛ ففي الوقت الذي يُعدُّ فيه الإعلان أسلوباً جيداً جداً للعثور على الأمناء، فإنه لا يُرى بأنه مُرضٍ تماماً في العثور على أمناء من بيئة معينة، أو بمهارات متخصصة، أو أفراد من مجموعة عمرية أصغر.

مطالب من الأمناء

تعقد المؤسسة أمالاً عريضة على الأمناء، وتضم المعايير العامة للوصول إلى القائمة القصيرة ما يأتي: اهتمام واسع في القضايا القومية والعالمية، والمقدرة على القراءة السريعة، ومهارات التواصل الجيدة، والمقدرة على تخصيص 10 ساعات من كل أسبوع لعمل المؤسسة. وينهمك الأمناء في مناقشة الطلبات والزيارات المستمرة، إضافة إلى رسم السياسة والمراجعة، ونتيجة لذلك «يكون زمن القيم نادراً وسلعة باهظة الثمن»، وعادة يكون الأمناء أعضاء في لجنتين فرعيتين على الأقل، ويصرفون يوماً ونصف يوم في كل من اجتماعات مجلس الإدارة

التي تعقد أربع مرات سنوياً. واستحدثت المؤسسة أخيراً نمطاً جديداً من الاجتماعات ربع السنوية تضم ثلاثة اجتماعات للأعمال وواحداً للتفكير، والتحليل و(الارتباط) بالناس.

الإبداعي مقارنة بالمحافظ- القديم مقارنة بالجديد

ومع أن الأمناء راغبون كثيراً في أن يكونوا مبدعين في مقاربتهم للمنح، إلا أن هناك إقراراً أن ثمة نزعة محافظة عندما يتعلق الأمر بالتغيير ضمن المنظمة، ومن المقرر أن التزام المؤسسة بالبقاء في البرامج لعقد من الزمن أو أكثر هو أمر قيم، ولكن يخلق ذلك بعض ضروب من التوتر فيما يتعلق بالوقت والمصادر المحتاجة إلى استقدام جوانب جديدة من العمل. وإن ممارسة المؤسسة في التركيز على تقويمها في مرحلة تقديم الطلب، ثم منح المستفيدين مرونة كبيرة ليكونوا مبدعين فيما يقومون به، يرى فيها بعضهم صعوبة في المقدرة على التعلم من تقديم المنح بعد الحدث.

إدارة الانسحاب

انسحبت المؤسسة من عملها المتعلق بالفقر والعدالة الاقتصادية، على الرغم من الألم الذي أحدثه ذلك، على أساس أنها يجب أن تكون مستعدة لخلع جذورها عندما تعني الظروف المتبدلة أنه لم يعد بوسعها أن تكون في أوج فاعليتها، ولكن يبقى الانسحاب من البرامج موضع قلق، والمؤسسة تفحص اليوم كيف «نميز الوقت لاعتماد عمل جديد ونعيد التركيز في برامج ربما أصبحت متعبة أو نتخلى عنها».

قيمة مضافة

تناقش المؤسسة اليوم طرائق يمكن من خلالها إقامة نقاط وصل بين البرامج، والربط بين المواضيع المتداخلة لإضافة قيمة إلى أنشطتها؛ فعلى سبيل المثال تناقش حالياً طرائق لتركيز برنامجها الديموقراطي المتعلق بالمحاسبة والشفافية، ودمجه ببرنامج المسؤولية المتعلق بالشركات، لأنه توجد بوضوح نقاط وصل بين منطقتي البحث. وتستمتع المؤسسة بالتفكير

في كيفية الاستفادة القصوى من مصادرها، وغالباً ما تضع المستفيدين في تماس مع آخرين يعملون على مواضيع مماثلة، وترتب أحياناً لاجتماعات للمستفيدين في منطقة برنامج لمناقشة السياق المتغير أو لاستكشاف الصورة الكبرى.

العمل على الحدود

المؤسسة واعية دائماً للحاجة إلى أن تبقى ضمن حدود قانون الأعمال الخيرية، وتشعر أن اختصاصها هو أن تكون على الحدود المتغيرة دائماً لما يُعدُّ عملاً خيرياً. قيل أحياناً إن ذلك يمثل قيداً على درجة مجازفة الأمناء، ولكن بصورة رئيسة عُدَّ ذلك توتراً إبداعياً يجب العمل عليه.

الإشهار/العلامة التجارية

على غير شاكلة أختها المشهورة مؤسسة جوزيف راونتري، لا تتبنى المؤسسة نموذجاً صورة فخمة في كثير من أعمالها؛ فعلى سبيل المثال لا تروج بوضوح كبير وتسم منتجات أعمالها، وبدلاً عن ذلك فإن نموذج المؤسسة العامل هو تقوية الآخرين- المستفيدين منها- لتحقيق التغيير، وتقوية الآخرين مفهوم أساسي في فلسفة المؤسسة الشاملة، ولكن يخلق ذلك بعض التوتر.

لدى المؤسسة الآن موقف متناقض نسبياً حول وسم منتجاتها؛ فمن ناحية، يقال إنه ليس للمؤسسة علامة تجارية وذلك يعد ميزة: «لا نحاول بناء علامتنا، ومن ثم لن نقلق من تدميرها... وهذا يعني أنه يمكننا المجازفة بصورة أكبر، ويمكننا تمويل طريفي الحجة، أو بإمكاننا تمويل الجانب الذي يقدم الدليل المعقول، وكذلك الملوحين بالأعلام»، ومن ناحية أخرى تدرك المؤسسة أن مؤسسة جوزيف راونتري كانت ناجحة بصورة كبيرة في التأثير في السياسة بسبب قوة وسمها للعمل الذي تموله؛ «نقول إننا لا نشبه ذلك؛ إننا نعمل بصورة أكبر على تقوية الناس؛ إننا نمول ونقوي الناس الآخرين ليتحركوا ويحققوا التغيير».

يرى بعضهم أنه على الرغم من أن المؤسسة تقول إنه ليس عندها علامة تجارية، فإن الحقيقة أن لديها ذلك؛ «نقول إنه ليس لدينا علامة تجارية، ولكن في الواقع لدينا؛ الإبداع هو جزء من علامتنا. يحب القيمون عادة أن يكونوا سباقين، وجزء من علامتنا هو أننا مجازفون ونحب ركوب المغامرات، ولكن لدينا حدود»، وأبدى بعض من جرت مقابلتهم رأياً أن المؤسسة أضحت أكثر نشاطاً في أخذ مواضيع ودفعها قدماً باسمها.

أهم وأحدث إنجازات مؤسسة جوزيف راونتري الخيرية الحديثة

تصف المؤسسة محاولة تحقيق إنجازاتها الأساسية بأنها مهمة غاية في التعقيد؛ «عملنا الأساسي هو إعطاء الآخرين المال لتحقيق التغيير، والمنظمات التي نمولها موجودة في سياق أوسع؛ وإنه من الصعوبة بالنسبة إليهم أيضاً أن يعزوا التغيير مباشرة لتدخلاتهم».

وإذا ما قبلنا هذه التحذيرات فقد يكون ممكناً القول إن مؤسسة جوزيف راونتري الخيرية دوراً صغيراً في إحداث ما يأتي:

- قانون الحقوق الإنسانية لعام 1998م، وذلك بدعمها للمنظمات الأساسية في مشروع قانون الحقوق المقدم في تجمع الجمعيات المهتمة بذلك، لا سيما مشروع الحقوق الإنسانية في الشركات.
- قانون الكشف بسبب المصلحة العامة لعام 1998م، وذلك بدعمها للقلق العام في أثناء العمل.
- قانون حرية المعلومات لعام 2000م وذلك بدعمها لحملة حرية المعلومات.
- تمويل المؤسسة حالياً أفراداً ومنظمات منهكة في القوة الرئيسة العاملة مع الحكومة لخلق مفوضية للمساواة وحقوق الإنسان.

هذه المبادرات قابلة للقياس بقدر ما استقدم من التشريع أو ما أنشئ من الوكالات، إلا أن الأصعب من ذلك مهمة تقويم التأثير في الجوانب الأخرى؛ مثل إيصال الأفكار إلى حلبة النقاشات الأساسية؛ فالفوائد الاقتصادية الإيجابية للهجرة هي موضع نقاش مفتوح الآن، ولكن عندما كانت مؤسسة جوزيف راونتري الخيرية تمويل معهد بحوث السياسة العامة

لدراسة هذه القضايا، كان ذلك وقتها موضوعاً محرماً. وفكرة الوساطة السكانية مقبولة على نطاق كبير الآن، ولكنها لم تكن كذلك عندما كانت مؤسسة جوزيف راون تري الخيرية تمول مشاريع مبكرة في هذا المضمار، وكذلك فإن تحويل الصراع وبناء السلام هي الآن كلمات في معجم المفردات الأوسع، ولكنها لم تكن كذلك منذ عدة سنوات خلت؛ ربما كان لمؤسسة جوزيف راون تري الخيرية مجرد دور صغير في مساعدة المنظمات على إحداث التغييرات في بيئات كهذه.

هل سكان منطقة غرب يوركشير في موقع أفضل يمكنهم من الانخراط في التغيير المدني بسبب التدخلات التي مولها برنامجنا للعدالة العرقية في غرب يوركشير؟ وإلى أي حد دُعمت عملية السلام في إيرلندا الشمالية بدعم المؤسسة طويل الأمد لبناء مبادرات سلام هناك، غالباً حيال مواضيع محط جدل ونزاع؟ من المستحيل البتّ، ومع ذلك فإن بعضاً من هذه المبادرات منخفضة المستوى ربما كانت مهمة تماماً في جعل العالم أكثر عدلاً، ومكاناً أكثر إنصافاً وسلاماً، تماماً كما هو الحال بالنسبة إلى المكانة الرفيعة للعمل في الجانب التشريعي.

إننا نمول منظمات تعمل على مسارات كل من الجانب الداخلي والخارجي؛ مجموعات تقترح حلولاً جذرية بوصفها جزءاً من الرؤية بعيدة المدى، ومجموعات أخرى تسعى إلى التأثير في سياسة الحكومة قصيرة المدى. إننا نمول مراكز الدراسات والبحوث والمنظمات التي تقوم بحملات حول الموضوع نفسه، وأحياناً نجمع هذه الخيوط المختلفة معاً لا سيما عندما تبدو هناك نافذة فرصة لخلق التغيير.

أن تكون فاعلاً سياسياً محاولاً التأثير في الأجندة السياسية فتلك إستراتيجية بعيدة المدى، تحفها الأخطار، وتتطلب حجماً وقاعدة مصادر محددين، وحيزاً للإبداعية التي يتطلبها برنامج مرن، وإستراتيجيات الانسحاب، ومع ذلك يمكن أن تصبح المؤسسات أيضاً منهمكة في تغيير السياسة من خلال برامج أصغر تستهدف هدفاً بعينه، تضع الأولوية على التعاون والتشابه مع الآخرين، وهذا هو حال مؤسسة كارنيجي في المملكة المتحدة، وهي الحالة الآتية في دراستنا.

4. صندوق كارنيجي في المملكة المتحدة

«لا يتعلق الإبداع بامتلاك المال؛ بل بالجمع بين الأفكار والأدلة والناس وشبكات العمل والتفكير والتحفيز وما إلى ذلك، بعضها مع بعض».

ومثلما يُعدُّ صندوق جوزيف راون تري الخيري مثالاً عن الصندوق الإبداعي في مجال صناعة السياسة، يُعدُّ صندوق كارنيجي في المملكة المتحدة مثالاً عن المؤسسة الخيرية الصغيرة نسبياً من حيث حجم المنحة المالية، وقد استطاعت أن تحقق تغيراً كبيراً في السياسة من خلال التركيز وشبكات العمل والمثابرة. يُعدُّ الصندوق مثالاً نموذجياً على فكرة أن الخيرية الإبداعية لا ترتبط بالثروات الكبيرة وبفرق العمل الضخمة، وعلى أن الاستخدام الخلاق للشراكات ولضروب التعاون المختلفة هو نمط مهم من أنماط المشاركة الخيرية.

الخلفية

يُعدُّ صندوق كارنيجي في المملكة المتحدة، الذي أسسه أندرو كارنيجي في عام 1913م، واحداً من الصناديق الدولية لعائلة كارنيجي التي تعمل بصورة وثيقة بعضها مع بعض. رأى أندرو كارنيجي أن صندوق المملكة المتحدة الذي يتخذ من مدينة دونفيرملين في أسكتلندا، مسقط رأس كارنيجي، مقراً له يجب أن يقوده أمناء يأتون من المملكة المتحدة وإيرلندا، ورأى أيضاً أنه يجب أن تحظى مدينة دونفيرملين بنسبة معينة من هؤلاء الأمناء.

بلغ الدخل الإجمالي للصندوق في عام 2003م رقماً متواضعاً لم يزد عن 1.4 مليون جنيه إسترليني، وتؤكد التقارير السنوية الأخيرة أن سبب انخفاض دخل الصندوق يعود إلى تدهور سوق الاستثمار، إضافةً إلى تأثيرات سحب أموال الضرائب التي تُعاد في العادة إلى الناس، في الدخل (الذي كان إصلاحاً مالياً قامت به حكومة حزب العمال، الذي أضرَّ عن غير قصد بالدخول الاستثمارية للمؤسسة).

يوظف الصندوق أربعة عشر أميناً تشترط صكوك الصندوق أن يكون 50 بالمئة منهم من مدينة دونفيرملين، ويأتي الباقيون من مناطق مختلفة من المملكة المتحدة، ويبلغ عدد النساء بين الأمناء ثلاث نساء.

كانت مهمة الصندوق عند تأسيسه - وما زالت حتى الآن - : «السعي على المصلحة العامة لشعب المملكة المتحدة وإيرلندا بكل المعاني التي تشير إليها كلمة (خيري)، مع الأخذ بالحسبان حقيقة أن الحاجة إلى الأعمال الصالحة الجديدة تبرز بصورة دائمة» (Carnegie United Kingdom Trust 2003: p. 4)، إنها مهمة واسعة ومفتوحة بكل المقاييس، إضافة إلى أنها مهمة نُفذت ولا تزال تُنفذ في سياق الأوضاع المتغيرة، كما سيتبين معنا لاحقاً.

البرامج الحالية

يدعم الصندوقُ البحثَ، وتحليل السياسة العامة، ومبادرات العمل الاجتماعي لعامة الناس. ركز الصندوق في عام 2003م على ثلاثة مجالات رئيسية؛ وهي: تطوير المجتمع الريفي؛ والإبداع والخيال للذين يقويان الابتكارات، لا سيما تلك التي تتجاوز الحدود بين الفن والعلوم والتراث والمجتمع والبيئة؛ والإشراك الفاعل لشريحة الشباب في عملية صنع القرارات العامة (Carnegie United Kingdom Trust 2003: p. 4). وداخل هذه المجالات الثلاثة يتبنى كثيرٌ من عمل الصندوق الإستراتيجية المتكاملة نوعاً ما التي تجمع بين العمل المبني على المعرفة والمصمم للتأثير في السياسة من جهة، وبين ما يشبه ظاهرياً عملية تقديم المنح التقليدية من جهة أخرى.

كانت إحدى المساهمات الرئيسة للصندوق في التسعينيات من القرن الماضي هي (برنامج الجيل الثالث)، الذي صُمم لوضع القضايا المتعلقة بالتقدم في العمر على جدول الأعمال العام. عمل برنامج الجيل الثالث على أربع جبهات رئيسية، وهي: التمييز المبني على أساس العمر، والتوظيف، والتعلم، والخدمات العامة المقدمة للأشخاص المتقدمين بالعمر (صندوق كارنيجي في المملكة المتحدة، لا يوجد تاريخ). تضمنت العناوين الرئيسة للبرنامج ما يأتي: مناظرة في مجلس اللوردات حول المنشور الرئيس الأول للبرنامج؛ وسلسلة من المؤتمرات مع السلطات

المحلية في المملكة المتحدة وإيرلندا؛ وسلسلة من المؤتمرات الوطنية الرئيسة؛ وتعيين الحكومة لمجموعة وزارية تختص بقضايا الأشخاص المسنين، التي طوّرت لاحقاً لتصبح لجنة حكومية؛ ونشر (وحدة أداء المكتب الحكومي والإبداع) لتقرير عن أعمال الحكومة المعنية بقضية التقدم الفاعل بالعمر بالتعاون مع الصندوق؛ وتعيين (ممثّل) للأشخاص الأكبر سناً على مستوى الحكومة؛ والتزام الحكومة بإصدار تشريع ضد التمييز المبني على العمر؛ وأخيراً إنشاء هياكل دائمة للجنة: (حكومة أفضل للأشخاص الأكبر سناً).

لن يكون من المبالغة القول إن «الجمع بين البحث الأصلي للصندوق وبين حملاته اللاحقة والتحالفات العديدة التي أنجزت قد كان له دور مؤثر في لفت النظر إلى قضايا الأشخاص المسنين، وأدى أيضاً إلى وضعها في صدارة قضايا السياسة العامة» (Carnegie United Kingdom Trust 2002).

تطوير الإستراتيجية: الانتقال نحو طريقة إبداعية

يشرح الصندوق مقاربتة الإبداعية بصورة جزئية في مضمارة الواسع جداً: «تقديم الفائدة لعامة الناس كلما تقدّموا، وتلبية الحاجات الجديدة كلما ظهرت...، يمنحك كثيراً من الفرص»، ولكن يفسح المضمار الواسع المجال ببساطة أمام المبادرة الإبداعية، التي خطت خطوة ملموسة إلى الأمام في أوائل التسعينات، تضمنت العوامل المحفزة نحو الأسلوب الإبداعي ما يلي:

دماء جديدة وأرواح طليقة

حفّز كبير الموظفين التنفيذيين الجديد، إضافة إلى الأمناء، إلى مرحلة جديدة من الإبداع. يُوصف أمناء المملكة المتحدة بأنهم مجموعة من (الأرواح الطليقة)؛ وهم قادمون من بيئات متنوعة، وينخرطون في مجالات وقضايا مختلفة؛ من القطاع التطوعي إلى الأعمال ونقابات التجارة. وعلى الرغم من أن هؤلاء الأمناء قد يُنظر إليهم الآن على أنهم أعضاء من (الأشخاص العظام) و(المحبين للخير)، لم يكن هؤلاء الأمناء غالباً كذلك قبل عملهم في الصندوق وتميزهم وحصولهم على أوسمة تكريمة. «لدينا تقليد طويل من توظيف الأشخاص

الأكفاء ومن تحديد المواهب»، وتوضحت زيادة الصندوق في قدرته على تحديد المواهب في إشراك باحث كان يبلغ عندئذ الثانية والعشرين من عمره، الذي يُعد الآن أحد النجوم الصاعدة في الفكر السياسي وفي صناعة السياسة في المملكة المتحدة. وفي حين أن الصندوق قد خطا خطوات إيجابية في السنوات الأخيرة نحو توسيع التنوع الاثني لمجلس إدارته وأعمارهم، فإنه يدرك أنه ما زال يجب عليه كثير يفعله، لا سيما فيما يتعلق بمسألة التنوع الجنسي.

الاحتكام إلى التاريخ

تضمنت المرحلة الجديدة من الإبداع زيادة نسبة المصادر الواردة إلى مبادرات الصندوق الإستراتيجية والموجهة نحو السياسة، بصورة مميزة عن عملية تقديم المنح المالية التقليدية، وبينما أظهر بعض الأمراء كثيرًا من الحماسة نحو هذا الأمر، انكفأ بعضهم الآخر وكانوا أقل حماسًا. وفي التغلب على المعارضة لهذا الأمر، ربما كانت القدرة على وضع المبادرة الإبداعية داخل تاريخ المؤسسة أمرًا مهمًا. انخرط الصندوق في سنواته الأولى أوائل العشرينيات في عملية تقديم المنح بطريقة فيها كثير من التنوع والإبداع، بمقاييس ذلك الزمان؛ وذلك بتأسيس عيادات للأطفال، وبتشجيع الموسيقيين الجدد والموسيقى. وبالإضافة إلى ذلك، وعلى الرغم من أن كارنيجي معروف في المملكة المتحدة بصورة رئيسة بسبب تقديمه منح المكتبات في كل البلد، بدأ كارنيجي أول صندوق تقاعدي لمدرسي المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، وأسّس منحة للسلام، وأظهر اهتمامًا بالابتكارات العلمية، ولذلك يمكن القول إن الصندوق منذ تأسيسه أشرك الناس الذين أرادوا إحداث التغيير ولم يقتصر دوره على مساعدة الفقراء فقط.

عناصر المبادرة الإبداعية

ما بعد المال: قيمة الاستقلالية والصوت

بالنظر إلى دخله المالي المتواضع، لن يكون من المفاجئ القول إن الصندوق يرى أن أحد أهم مقومات وجوده هي استقلالية صوته، مشددًا على «أهمية كون الصناديق والمؤسسات الخيرية

قوة مستقلة حقًا تمتلك الحرية للقيام بالتجارب والإبداع». تعطي الاستقلالية الصناديق صوتًا أصيلاً بعبارات مصقولة ومؤثرة، صوتًا يمكنها من التحدث مع الحكومات، ومن أن تكون أرضية حيادية للحوار بين المجموعات التي تمتلك معتقدات ومصالح تؤمن بها بكثير من الحماسة (Carnegie United Kingdom Trust 2002: p. 9).

الالتزام طويل الأمد

في برنامج الرئيس لا يعمل الصندوق بمحدد زمني، بل يمتد عمل الصندوق زمنيًا حتى يتمكن من تحقيق التغيير ومن ثم تثبيته؛ فعلى سبيل المثال امتد عمل (برنامج الجيل الثالث) الذي تولاها الصندوق إلى أحد عشر عامًا.

ركوب الأخطار

للتدليل على فكرة المخاطرة، حكى كبير الأمناء في حينه هذه القصة: «أرسل مركز نيرف في مدينة ديري (خمسة موسيقيين عاطلون عن العمل في حينه) طلبًا من اثنتين وأربعين صفحة (نحن نطلب عادة أربع صفحات). اقتعني الاجتماع برئيس المركز أنه إما سيغير العالم أو يفشل بكرامة. بعد ست سنوات، رشّح مركز نيرف لنيل جائزة الأوسكار» (Carnegie United Kingdom Trust 2002: p. 10). يهدف الصندوق إلى امتلاك حزمة من المنح ذات المستويات المختلفة من المجازفة، «تمكّنك المنح (الاستثمارية الآمنة ومضمونة النتائج) من امتلاك مشاريع فيها قدر أكبر من المجازفة والقليل من التنظيم».

المراجعة الدورية: النظر إلى الداخل والخارج

على الرغم من أن المراجعة الخمسية (التي تجري مرة كل خمس سنوات) لها تاريخ أطول، فيبدو أن إدخال الصندوق للمراجعة نصف الخمسية قد تصادف زمنيًا مع الطور الجديد من الإبداع. تبحث المراجعة نصف الخمسية في تقدم كل المنح المالية الحالية، وكذلك تبحث فيما يحصل في بيئاتها الواسعة. تركز المراجعة الخمسية على الحوكمة وعلى التوجهات العامة

والأولويات المستقبلية. ويجمع وثائق المراجعات كلٌّ من مجموعة عاملة تتضمن فريق العمل، إضافةً إلى الأمناء والمعنيين الرئيسيين بالشأن، وآخرين في هذا المجال، من بينهم مجموعة المقومين الخارجيين.

وجهات نظر متنوعة

تستعين المراجعات دائماً بشخص من خارج الصندوق ليؤدي دور الميسر والمتحدث عن القضايا الأساسية أو المجالات التي يخطر الصندوق فيها، أو التي لها أصداء في البيئة الواسعة. علق أحد الأشخاص بالقول إن اختيار هؤلاء الأشخاص الخارجيين هو على أساس كونهم أشخاصاً محفزين وذوي وجهات نظر متنوعة، وقد يكون هؤلاء الأشخاص غربيي الأطوار قليلاً.

الحوكمة المفتوح والتشاركي

أدرك الصندوق في مراجعته التي أنجزها في عام 1997م، أنه يجب أن تكون حوكمته أكثر شفافية، و«أكثر تنوعاً وأكثر تحديثاً بصورة دائمة» (Carnegie United Kingdom Trust 2002: p. 10). لم يعد الصندوق يوظف أمناء عاملين مدى الحياة، ونصف الأمناء يوظفون من طريق الإعلانات العامة، وبواسطة هذه الوسائل يسعى الصندوق إلى أن (يبقى على تواصل)، وأن يبقي حوكمته وإبداعه (في تجدد دائم).

النشر

ينشر الصندوق نتائج عمله بصورة واسعة في مجموعة مميزة من المنشورات المؤثرة؛ فعلى سبيل المثال أُشيدَ بمنشور الصندوق المعنون: الحياة والعمل وكسب الرزق في العصر الثالث (1993م) بوصفه مصدراً موثقاً للمعلومات، وامتدح هذا المنشور لكونه مهد لبداية سلسلة طويلة من الأحداث التي توجت - إضافة إلى أمور أخرى - بقبول الحكومة لمشروع (التوجيه بالمعاملة المتساوية) الصادر عن الاتحاد الأوروبي، وبالاتزام بإدخال تشريع التمييز المبني على

العمر في عام 2006م (Carnegie United Kingdom Trust 2002: p. 14). واعترف أيضًا بأن المنشورات البحثية المنبثقة عن (مبادرة كارنيجي للشباب) قد صاغت إلى حد كبير أسلوب حكومة حزب العمال لدعم (صوت) شريحة الشباب في عملية صناعة القرار العام (Carnegie United Kingdom Trust 2003).

التقويم والتعلم

يكلف الصندوق من يقوم بعملية تقويم البرامج الأساسية؛ ويحاول أن يدمج عملية التعلم من التقويم في الإستراتيجية وفي الممارسة؛ فعلى سبيل المثال انبثقت (هيئة كارنيجي لتطوير المجتمع الريفي)، التي أسست عام 2004م، نتيجةً لمراجعة استمرت لعقود من التعلم من المنح المقدمة لتمويل بناء صالات للأنشطة وقاعات للاجتماعات في القرى والمنظمات الريفية الأخرى. وفي المجالات الأخرى، يُعدُّ تقويم مشروع ما المحفز للتكرار على نطاق أوسع.

إجراء مسح للبيئة: آفاق واسعة

يُلقي الصندوق في أثناء بحثه عن أفكار لتحسين عمله، بشبাকে على امتداد واسع (أي يضع في حسابه كثيرًا من الأشخاص والقضايا)؛ فعلى سبيل المثال كلف الصندوق من وقت قريب من يجري دراسة عن مشاريع مشاركة شريحة الشباب في الولايات المتحدة الأمريكية، وكلف أيضًا من يضطلع بعمل لدراسة فرص ممارسة وسياسة تطوير المجتمع الريفي في أوروبا، وذلك لإسقاط نتائج عمله على المملكة المتحدة وإيرلندا.

أن تكون سابقًا بخطوة واحدة

أظهر الصندوق، في اختياره لمجالات أولوياته، قدرته على العمل مقدّمًا عن جدول الأعمال الحالي، وهو ما مكّنه من الانضمام إلى النقاشات المستجدة على أساس مطّلع؛ فعلى سبيل المثال إن تركيز الصندوق على الشباب، الذي بدأ عام 1996م، هو أمر أكد لاحقًا بتحليل الانتخابات العامة للسنة التالية، التي أظهرت وجود أزمة في الديمقراطية البريطانية تجلت

بالتفويض لى الشباب النخبين، وخاصة ممن هم دون سن الخامسة والعشرين من العمر. أعطى هذا الأمر نقطةً وسياقاً لتقرير -مبادرة كارنيجي للشباب- في المملكة المتحدة المنشور بعد عدة أسابيع، الذي تتبّع مسألة فتور الشباب، إضافة إلى رسمه للخطوط العامة للممارسة الجيدة في إشراك شريحة الشباب في عملية صناعة القرار العام، وقد قدم التقرير سلسلة من التوصيات التي تبنتها الحكومة لاحقاً.

وبصورة مشابهة عندما قرر الصندوق التركيز على تطوير المجتمع الريفي، أهملت وسائل الإعلام وصنّاع القرار والمؤسسات على حدٍ سواء القضايا التي تخصّ الريف مقابل التركيز على مشكلات تبدو أكثر إثارة ظاهرياً تتعلق بالمناطق الريفية، وبعد وقت قصير من ذلك ضرب وباء الحمى القلاعية بريطانيا، وذلك ما أدّى إلى تركيز جديد على القضايا الريفية.

التكيف والاستشارة

في الحالة المذكورة أعلاه زادت الأحداث اللاحقة، من بينها دخول موارد جديدة إلى الحكومة، والاهتمام الإعلامي المتزايد، من صعوبة القرار في هذا المجال؛ «نحن لم نقفز بذلك الاتجاه، نحن توقفنا لثلاثين أنفاسنا ولنرى كيف تغيرت وأصبحت هيكل التمويل». وفي عام 2003م شرع الصندوق بإجراء مشاورات موسّعة مع لاعبين أساسيين في برنامج (تطوير المجتمع الريفي)، ومع أشخاص من عامة الناس، ومع قطاعات تطوعية خاصة وأكاديمية. ونتيجة لتلك المشاورات قرر الصندوق أن يطلق (هيئة كارنيجي لتطوير المجتمع الريفي) عام 2004م.

المتابعة حتى التنفيذ: البقاء في المكان وإظهار الدعم

بعد نجاح الصندوق في تغيير شروط المناقشات العامة، وبعد نجاحه في بعض الأحيان في تحقيق التغيير في السياسة والتشريع، لا يتراجع الصندوق مباشرة، بل يستمر في تقاريره وأفكاره لضمان تنفيذ وتثبيت الأفكار؛ ففي مشروع الجيل الثالث على سبيل المثال استمر الصندوق في عمله ست سنوات أخرى بعد أن لقيت أفكاره الرئيسة قبولاً واسعاً، أما في حالات

أخرى فقد يستغرق القبول الواسع للأفكار الجديدة وقتاً أطول من المتوقع، وفي كلتا حالتين الوصول إلى قبول شعبي لأفكار المصرف وضمان تبني وتشبيث هذه الأفكار بصورة مناسبة، فإن «البحث عن أفكار جديدة هو أمرٌ حسن، ولكن عليك أحياناً أن تتوقف وتظهر دعمك».

العمل على جبهات متعددة

في برامجه الرئيسية مثل برنامج الجيل الثالث ومبادرة كارنيجي للشباب، يعمل الصندوق على جبهات متعددة في الوقت نفسه؛ إذ يعتمد إلى إجراء البحث، وتوليد النقاشات، وإنتاج المنشورات، والعمل على الشبكة العنكبوتية في الوقت نفسه؛ فعلى سبيل المثال انخرط برنامج مبادرة كارنيجي للشباب في سلسلة من الدراسات لإنتاج أنشطة تهدف إلى إشراك الشباب الصغار؛ وكذلك انخرط في نطاقٍ من مبادرات الشراكة، من بينها العمل مع (مجلس الزبون الوطني)، التي أثمرت إلقاء الشباب لمحاضرة في 11 شارع داوونينغ (مبنى الحكومة البريطانية)؛ وكذلك إجراء مسح وخدمات لاحقة دعماً لإشراك العمال؛ وإجراء دراسة لإمكانية المشاركة الإلكترونية؛ وحلقة بحث لمولين آخرين حول تقديم المنح لمجموعات يقودها الشباب (Carnegie United Kingdom Trust 2002).

نظمت هيئة كارنيجي لتطوير العمل الريفي في عام 2004م مؤتمراً رئيساً للممارسين، وانخرطت في مشاورات جماعية مع ممارسين من عامة الناس، ومع وزراء حكوميين وموظفين مدنيين في المملكة المتحدة وإيرلندا وفي الاتحاد الأوروبي. بدأ المشروع في عام 2005م بستة برامج بحثية رئيسة في المملكة المتحدة وإيرلندا مصممة لإحداث تأثير في السياسة والممارسة، وبصورة تحمل كثيراً من المعاني، صُمم برنامج بحث تطوير المجتمع الريفي منذ البداية ليكون فاعلاً ومحفزاً، حيث يسعى الصندوق إلى إيجاد شركاء وليس للاستجابة لطلبات المنح المفتوحة.

الجمع ما بين المعرفة والعمل

يرى بعضهم أن الصندوق (يحاول التفوق على ذاته)، ويُعزى هذا الأمر إلى الجمع بين «بحث السياسة الإستراتيجية والعمل على تقديم المنح لعامة الناس؛ يُلزم الصندوق نفسه لمدة طويلة، ويبني توصياته اعتماداً على البحث؛ ويبيدي كذلك استعداداً لمبادرات المجازفات». الصندوق «على الدوام أوضح فكرة الجمع بين تقديمه للمنح مع عمل السياسة، وذلك لتطوير الأفكار والممارسة الجيدة في المجالات التي يعمل فيها». تُصمم عملية تقديم المنح لتعكس وتعزز مبادرات السياسة الإستراتيجية للصندوق، و«تعزز عملية تقديم المنح والمبادرات الإستراتيجية بعضها بعضاً، معززة بذلك من التأثير والتواصل» (Carnegie United Kingdom Trust 2001: p. 7).

العمل من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى

ينبذ الصندوق أي نظرية واضحة المعالم للتغيير الاجتماعي على الرغم من أنه يوصف دائماً بأنه تقدمي اجتماعياً، «ولكننا إن امتلكننا واحدة فإنها ستكون من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى»، ومن ناحية أخرى فالنقاش أيضاً قائم على أنه «لو وُجد نمط يتعين على الأمناء اتباعه فهو نقاش مبني على الأدلة».

الانتقال من الصورة الصغيرة إلى الصورة الكبيرة: تركيز على المسببات

قد تشدد المراجعات نصف الخمسية على أهمية الحاجة إلى الانتقال من المنح المقدمة لعامة الناس إلى برنامج إستراتيجي يبحث في الصورة الكبرى، التي تتضمن قضايا تركز عليها الحاجة إلى تقديم منح لعامة الناس؛ وقد يلفت البرنامج النظر إلى مجالات جديدة من العمل أو إلى اختلال التوازنات الملحوظ في عمل الصندوق؛ فعلى سبيل المثال نَبَعَ تركيز الصندوق الأخير على المناطق الريفية بصورة جزئية من الملاحظة الواردة في المراجعة نصف الخمسية التي توضح أن غالبية عمل الصندوق كان في المناطق الريفية عندئذٍ.

الغريزة والدليل

توصف الإبداعية في الصندوق بأنها مزيج من الغريزة والواجب، يحدد الأمناء القضايا الجديدة التي يعتقدون أن من المحتمل أن تكون مهمة، «في هذه المرحلة يتعلق الأمر بالشجاعة والغريزة، إحساس بمزاج اللحظة»، كان هذا الأمر المصدر الأول لتركيز الصندوق الرئيس على مشاركة الشباب في عملية صناعة القرار، قبل أن يُظهر تحليل أنماط التصويت في الانتخابات العامة لعام 1997م درجة عدم مشاركة شريحة الشباب.

أداء واجبك

يقترح الأمناء طيفاً واسعاً من الأفكار التي- بعد النقاشات- يرتقي عددٌ صغير منها ليكون احتمالات لمشاريع مستقبلية، يلي ذلك بحث لا يستهان به داخل أروقة الصندوق للنظر إلى القضية بصورة أعمق، ولننظر أيضاً بجزئيات من قبيل: من أيضاً يقوم بالعمل على هذه القضية؟ وما بيئة السياسة؟ وما إلى هنالك، «فليست القضية أن نقول (نعم، هذه فكرة جيدة!)، عليك أن تأخذ الأمور على محمل الجد إذا أردت أن تباشر العمل، ويعني هذا أن تقوم حقاً بواجبك»، «لن يختار الأمناء القضايا المؤثرة حباً بها؛ يجب إنعام النظر ملياً بالأمر»، ونتيجة لهذه العملية فإن بعض الأفكار قد يُتخلى عنها. تُبحث الأفكار المختارة بتفصيل أكبر قبل أن تبدأ عملية تحديد القضايا والأسئلة الرئيسة.

شبكات غنية منذ البداية

يُنشئ الصندوق ويستعمل شبكات عمل غنية ومتنوعة لتطوير قاعدة معرفته، ولبناء مجموعات الأشخاص الداعمة؛ فعلى سبيل المثال في عمل الصندوق مع كل من الناس الأكبر سناً والأصغر سناً، تضمنت مرحلة بناء القاعدة الجماهيرية الأولى مؤتمراً ضم 50 شخصاً مختارين من طيف متنوع واسع من البيئات. يعد المؤتمر قاعدة لإنشاء مجموعة قيادة مؤلفة مرة أخرى من مزيج متنوع من الأشخاص والمصالح، و«يتعلق الأمر منذ البداية بإشراك عدد كبير من الناس معك، الناس الذين يملكون مستويات متنوعة من التأثير في مجالاتهم المختلفة».

وتُعدُّ الشراكات مع الآخرين أحد المكونات الأساسية للإبداع وطريقة لتعزيز المصادر. قد تؤثر لائحة الأشخاص وشبكات العمل المكوّنة نتيجةً لسياسة تقديم المنح أيضاً في المؤتمر ومجموعة القيادة.

بناء المصداقية واستعمال السمعة

«تُبنى المصداقية مع الحكومة ومجال العمل على البحث الجيد والاستشارة والعمل ضمن شبكات، وتوفر المؤسسات من هذا النوع وشبكات الأفراد أساساً لعملية تقديم المنح المؤثرة»، ويُنظر إلى مسألة الاستقلالية على أنها أداة قيمة لجمع الناس معاً ولخلق الشراكات؛ «لأننا مستقلون نستطيع أن نكون نقطة التقاء للمصالح المختلفة». إن الإطار الزمني للصندوق وسمعته هي أيضاً أمور مهمّة لجمع الناس على الطاولة، «لن نكون موجودين - عند أي قضية - لوقت طويل بحيث يجعلنا ذلك مصدر تهديد، ولكن عملنا ليس قصير المدى بحيث يجعله بنظر الناس غير جدير للاشتراك به»، «يأتي الناس لاستشارتنا لأنهم يعلمون بأننا سوف نحصل على نتائج، ولأنهم يعلمون بأنه سيكون هناك منح مالية بالإضافة إلى الأفكار».

التوقيت وانتهاز الفرص

إن لتوقيت إصدار التقارير دوراً في تحقيق التأثير الفعال، «فمن غير المجدي إنتاج تقرير ونشره في الهواء وليس على أرض الواقع، فأنت تريد أن تساعد في دفع جدول الأعمال قدماً إلى الأمام، ولذلك أنت تلحظ بالفعل أهمية التوقيت». ولكن يجب أن يكون توقيت إطلاق التقارير مرناً إلى حد ما، وعندما لا تلوح أمامك فرص واضحة، «فلا يمكن أن تبقى بانتظار غودو - رمزاً للشخص المخلص -: يتعيّن عليك أن تُبقي الزخم قائماً»، وإن الاستفادة من الأحداث الأخرى والمؤتمرات هي أحد أساليب المحافظة على الزخم، التي قال الأشخاص الخاضعون للمقابلة إن الجميع يستفيد منها.

فتح النوافذ

في عمله الابداعي، يعمل الصندوق ضمن إطار زمني مؤلف من ثلاث سنوات، وحجة وجود هذه الإطارات هي أنه (ليس بمقدورك أن ترى أبعد من ذلك بكثير)، وضمن ذلك الإطار الزمني قد توجد نوافذ سياسة مفتوحة يستطيع الصندوق المساهمة عن طريقها. في برنامج الجيل الثالث لم تُلح هذه الفرص في البداية، ولكن في مرحلة لاحقة من البرنامج منح مزيج من المصادفة والتخطيط الصندوق النوافذ الضرورية. وفي حالة مبادرة كارينجي للشباب، كان الصندوق على ثقة بأن أنماط التصويت في الانتخاب العام سوف تظهر عزوف شريحة الشباب عن المشاركة؛ وقد امتد التخطيط ثلاثة أسابيع بعد الانتخابات لإطلاق التقرير، عندما كانت أنماط التصويت لا تزال قضية للنقاش.

التكرار وليس الأحداث المسببة للتغيير

على الرغم من أهمية التقارير وتوقيتها، يرى الصندوق أن التقارير هي مجرد نقطة تغيير في طريق طويلة، أي جزء من عملية أطول بكثير وأوسع من المشاركة والحوار. إن مساهمة الصندوق في النقاشات والسياسات العامة هي عملية متكررة وليست مسببة للتغيير، «وعندما تصل إلى التقرير، يكون كثير من الأفكار مقبولة في الممارسة العامة»، لا يتبع نشر الأفكار الاستشارة، بل يسير الأمران جنباً إلى جنب.

فتح الأبواب

إن إحدى الفوائد المتفق عليها لامتلاك مجموعة من الأمناء من خلفيات متنوعة ولكنها مؤثرة هي أنهم «يعرفون كيف تعمل كثير من الأنظمة - المختلفة -، ويعرفون الباب الذي يجب طرقه والهاتف الذي يجب الاتصال به»، وكما قال أحد الأشخاص: «استعمل هذا الصندوق المؤسسة بصورة واعية ليفتح الأبواب»، ولكن وفي الوقت نفسه يقدر الأمناء عالياً جهود الفريق الرديف والداعم لهم عندما يقومون بطرق الأبواب.

إن للطريقة التي بنى الصندوق سمعته بها، وللطريقة التي يبني بها الصندوق الحوار والمشاركة بقصة ما على مدى مدة من الزمن، تأثيراً أيضاً في قدرته على فتح الأبواب. وفي أحد المعاني المهمة يولّد النجاح نجاحاً؛ فعلى سبيل المثال في برنامج الجيل الثالث كانت هنالك ثلاثة مؤتمرات رئيسية، حضر كلاً منها جمهور مؤلف من عدة مئات من الأشخاص؛ أصبح من الصعب تجاهل برنامج الجيل الثالث. وفي المؤتمر الأخير حضر خمسة وزراء الاجتماعات، وهو ما أدى إلى زيادة إضافية في أعداد الحضور، وإلى تأكيد الدعم المتزايد للبرنامج.

قضايا اللغة

يستلزم بناء مجموعات الأشخاص الداعمة للتغيير الانتباه للتفاصيل، ومن بينها التفاوض على حقول أرقام (استعمال اللغة التي لا تُسيء لأحد)، وكما شرح الرئيس التنفيذي السابق: «وجدتُ أن قسماً من عملي ينحصر في الابتعاد عن المصطلحات والأساليب اللغوية التي قد تزعج الناس، أو التي قد تسيء إلى أي شخص في أي طرف من أطراف الطيف السياسي. اللغة التي تتجنب الإساءة لأحد قد تُفّر بعض الناس أو تقلل من ثقتهم على الرغم من أنهم قد يكونوا موافقين على الفكرة».

قياس الأداء والتقييم: مساحة للتعليم والإبداع

يدعي بعض الناس أن الصندوق (لا يكثر كثيراً بقياس الأداء)، قد يطلب الأمانة من هيئة خارجية تقويم جودة تطبيق ما؛ وقد يسند الصندوق إلى هيئة خارجية مهمة دراسة حالات المشاريع التي دعمتها المنح المالية؛ وقد يكلف الصندوق من يستكشف الدروس المستفادة من مجموعة من المشاريع المشابهة، كما هو عليه الحال في عمله عن المتحف وتقنية المعلومات.

نادراً ما يركز التقييم وقياس الأداء على الفارق الذي أحدثته الصندوق، «ليس بمقدورك أبداً القول إننا لولم نقوم به لما كان من الممكن له أن يحدث أبداً»، ولكن هذا لا يعني أن الصندوق لا يمارس التفكير المالي والنقد الذاتي؛ إذ تلقي المراجعات الخمسية ونصف الخمسية نظرة نقدية على إنجازات الصندوق ودوره المستمر في ضوء البيئة المتغيرة.

يهدف التقويم الذي يجري في بداية أي مشروع إلى حد كبير إلى إنشاء الثقة بالناس وبالمنظمة وبالفكرة العامة للمشروع. يتطلب الإبداع المرونة لإجراء التعديلات، وكذلك يتطلب دعم الأشخاص والأفكار قبل منحهم المساحة لإظهار إبداعهم. «جزء من أي عملية إبداعية هو دعم الأشخاص ومنحهم الثقة»، والتقويم الذي يجري في أثناء المشروع أو بعده لا يتعلق به (المراقبة) والمساءلة قدر تعلقه بتعلم الدروس والتشارك في ذلك التعلم، أو إظهار ما تم تعلمه لخلق بيئة يشعر فيها الناس (الآخرون) بالقدرة على فعل الأشياء.

استراتيجيات الخروج لإفساح المجال أمام الجديد

كما أن المراجعة نصف الخمسية هي مصدر الأفكار للعمل الجديد، فقد تدق هذه المراجعة ناقوس الخطر أحياناً لتتذّر بنهاية البرامج الحالية، وقد توقف منحة ما لأنها تسير ببطء أو لأن الحكومة وضعت يدها ولم يعد العمل بذى صلة بعد الآن. «إزالة كل الأمور غير الضرورية هو جزء من العملية الإبداعية لإفساح المجال أمام القضايا الجديدة».

لدى الصندوق التزام قوي بأن يكون «مؤسسة تعلم ديناميكية يرغب الناس في العمل فيها وممارسة الأعمال معها». ومنذ تعيين كبير الموظفين التنفيذيين فيه في عام 2003م، أدخل الصندوق الالتزام القوي بالاستثمار في تعلم الفريق والأمناء بوصفه جزءاً لا يتجزأ من تخطيط برنامج عمله.

قضايا ومضامين

كما هو ملاحظ أعلاه يجمع الصندوق بين المبادرة الإبداعية في عدد صغير من البرامج الرئيسية وبين عملية تقديم المنح التقليدية على نطاق واسع، حتى عام 2004م. ربما يخلق تبني أسلوبين للعمل بصورة حتمية بعض التوترات حول ميزانية الموارد وتخصيصها، وقد يرى بعض الأمناء بسهولة أكبر بعض مزايا عملية تقديم المنح التقليدية، في حين قد يكون بعضهم الآخر راغباً في المجازفة بقبول أفكار العمل الجديدة والمصممة للتأثير في السياسة.

التعلم والقيمة المضافة

إحدى فوائد الجمع بين عملية تقديم المنح بصورة تقليدية وبين المبادرات الإبداعية الإستراتيجية هي فرصة تعلم القيمة المضافة. قد تشدد المنح على الحاجة إلى متابعة القضايا التي تركز عليها حاجة وطبيعة منح عامة الناس؛ فعلى سبيل المثال فإن تمويل الصندوق لإنشاء قاعات الأنشطة وصلات المؤتمرات في القرى قد وفر أساساً مهماً لعمله الإبداعي اللاحق في المناطق الريفية. وكما أن المنح قد تكون أساس البرنامج الإستراتيجي، فقد تتبع هذه المنح وتؤثر في المبادرة الإبداعية، مقدّمة بذلك معلومات قيّمة عن طريقة عمل القضايا في المستوى المحلي، أو فرصاً للانخراط في (تجارب) عملية على نطاق صغير في طور التغير. يعد نظام تقديم المنح واحداً من (اختبارات الواقع)، مبقياً إياه وأفكاره متجذرة في الحياة الواقعية. عمد الصندوق في عام 2004م إلى مراجعة لسياسة تقديمه للمنح، واستنتج أن نمطه المبني على المنح قصيرة الأمد (حتى ثلاث سنوات) والمقدمة على نطاق ضيق قد «عزز اتكالية تمويل المشروع قصير الأمد بين القطاع التطوعي»، ومن خلال غياب نظام جيد للتقويم، لم يكن الصندوق قادراً على تقويم مساهمة برامج منحه في عمله الإستراتيجي، أو على قياس تأثيره إما من حيث تأثيره في الساحة المحلية أو من حيث قابلية استنساخ عمله على نطاق أوسع. وقد قرر الصندوق، نتيجة لهذه المراجعة، أن يوقف برنامج منح الصندوق التفاعلي ابتداءً من آذار في عام 2005م.

الشرعية وشبكات العمل والمعرفة

قبل عام 2004م وفرت استمرارية عملية تقديم المنح جنباً إلى جنب مع المبادرات الإبداعية، الشرعية وشبكات العمل والمعرفة؛ «نحن نحصل على مصداقية الشارع من المنح التي نقدمها، ومن التواصل مع الناس الذين يلتزمون بالعمل الجاد في مجالاتهم. نحن نمتلك علاقات مع ممارسين جيدين ومتمكنين بالإضافة إلى الأشخاص المبتدئين الجيدين الذين يتكلمون على سجيّتهم». وفي عملها المتعلق بالريف - على سبيل المثال - بُنيت مصداقية وشبكات عمل الصندوق منذ بداية تمويله لقاعات وصلات القرى في العشرينيات وفي وقت

لاحق، وكذلك منذ دعمه لبرامج أكثر شمولية لتطوير المجتمع الريفي. يعتقد الصندوق الآن أن بإمكانه الحصول على الشرعية وشبكات العمل والمعرفة من خلال جودة بحث عمله، ومن خلال أساليب شراكة أكثر فاعلية. ويدرك أن الدروس المستفادة من العمل الاجتماعي لعامة الناس، التي كان تقويمها بفاعلية، يمكن الوصول إليها من خلال عدد من المصادر أوسع بكثير من الأدلة الذاتية والمبنية على قصص قد لا تكون صحيحة، والتي جُمعت في السنوات السابقة من مشاريع مولها الصندوق نفسه. «يضع الصندوق، من خلال الطريقة التي يتبعها لتنفيذ مهماته، ومن خلال خزانات الفكر والبحث العملي، كثيراً من الأهمية على استعمال طرائق متنوعة لضمان تواصله مع العالم الخارجي واستيعابه له».

اختبارات الواقع

مهما كانت التوترات الناتجة عن الاختلاف في المنظورات بين، على سبيل المثال، الأمناء الوطنيين والأمناء المحليين، يُمكن النظر إلى هذه التوترات أيضاً على أنها نقاط قوة؛ فعلى سبيل المثال يقدم أمناء مدينة دونفيرملين (اختبار واقع) مهماً، لكن الخطر في هذه الفكرة هو أنك قد تسترسل في الفكرة الحسنة. وجود أشخاص محليين في مجلس الإدارة يعني أن هؤلاء الأشخاص دائماً يسألون: «نعم، ولكن ما الفارق الذي سوف يحدثه؟».

المحافظة التنظيمية

الانتقال من المنصب الدائم مدى الحياة للأمناء إلى منصب محدد زمنياً، واعتماد طريقة الإعلان للتوظيف، وتحديد مواصفات محددة للعمل، واعتماد الترشيح لدخول غمار المهنة، كل ما سبق واجه معارضة من داخل الصندوق؛ واحتاج إلى قرابة أربع سنوات حتى الآن لتطبيقه. وعلى كل حال يدرك كل أمناء مجلس الإدارة اليوم الحاجة إلى التنوع في العضوية، وإلى أسلوب أكثر انفتاحاً لتوظيف الأمناء. من المثير للاهتمام أيضاً هو أنه كان لهذا الأسلوب تأثير في التفكير والممارسة داخل صندوق دونفيرملين كارنيجي المحلي، الذي يرشح نصف عضوية صندوق المملكة المتحدة.

(شباب وموهوبون وذوو بشرة سوداء): الأكبر سنًا، الطبقة الوسطى والمؤثرون؟

على الرغم من أن الصندوق أشرك بصورة وثيقة بعض الأشخاص (الشباب والموهوبين وذوي البشرة السوداء) في حكم مشروعه وإدارته، فإنه يهيمن على مجلس الإدارة حاليًا (حتى تاريخ الكتابة) ذوو البشرة البيضاء (أمينان ببشرة سوداء) والذكور (أمانة واحدة أنثى فقط)، وأشخاص من الطبقة الوسطى والأكبر سنًا (اثنان فقط تحت منتصف الثلاثينات).

من ناحية أولى، يرى بعضهم أن لهذا الأمر بعض الميزات: فأولًا: يُقال إن الأشخاص في مجلس الإدارة يعرفون كيفية إحداث التغيير، ويعرفون أي باب يجب طرقه وكيفية عمل ذلك، وكيفية الدفع بالتشريعات قدمًا؛ وثانيًا ثمة وجهة نظر تقول إن العمر لا يرتبط كثيرًا بالقدرة على الإبداع؛ «فبعض من الأشخاص الأكبر سنًا، أو ربما لأنهم على مشارف التقاعد، يحبون كونهم كثيري الانتقاد». ومن ناحية أخرى، على الرغم من القبول بأهمية الانفتاح، فقد أدى الإعلان عن الحاجة إلى أمناء إلى توظيف بعض من هم في أوائل الثلاثينات من العمر أو ممن يوصفون بأنهم (أشخاص سريعو الانزعاج والغضب، ولكنهم ما يزالون بصورة رئيسة من الطبقة الوسطى). يتبنى الصندوق سياسة الإعلان وسياسة البحث عن الخبرات والمواهب، ولكن في نهاية المطاف يخضع جميع المتقدمين لمقابلة عمل.

التكاليف

وفق ما نوقش أعلاه، فعلى الرغم من أن توازن الموارد بين عملية تقديم المنح الإبداعية وتقديم المنح التقليدية يمكن أن يخلق التوترات، فإن تكاليف العمل الإبداعي ليست قضية بحد ذاتها؛ لأنه لا يُنظر إليها على أنها نفقات عامة، بل على أنها تكاليف لمشروع مثل أي مشروع آخر.

التخلي عن العمل والأفكار

إن التخلي عن العمل في مجموعات القيادة يمكن أن يخلق التوترات؛ فعلى سبيل المثال بدأ العمل عن الشباب بصورة حسنة، ولكنه سرعان ما أصبح (تائها في الفضاء)، وهو ما استدعى إعادة تركيزه تجنباً للهيمنة على الصندوق بصورة غير متكافئة. «تضمن هذا الأمر توتراً مؤلماً جداً بين الأمناء البالغين والأشخاص المعنيين في لجنة القيادة، كان نقاشاً حقيقياً فيه كثير من الألم».

انتظار الموجة

يرى الصندوق أنه «يبحث عن أفكار هذا الزمان» عند تحديده لقضايا العمل الإبداعي، وقد «تعطيك الغريزة القدرة على أن تكون سابقاً لزمانك بخطوة، ولكن الموجات العاصفة تستغرق أزماناً مختلفة لاكتساب الزخم وقد تضرب باكراً أو في وقت متأخر». أحد مضامين هذا الأمر هو أنه ليس من الممكن وضع الخطط المحكمة والجدول الزمنية مقدماً. «يتعين عليك أن تكون ثاقب البصيرة، ومتحياً للفرص حيال إطلاق التقارير»، وقد يكون - في بعض القضايا - من الضروري أن تبقى منخرطاً لمدة أكثر من المتوقع. يخلق هذا الأمر صعوبات في التخطيط ووضع الميزانيات؛ فعلى سبيل المثال وصل برنامج الجيل الثالث لكارنيجي أخيراً إلى نهايته بعد أحد عشر عاماً من الاستثمار، وهي مدة أطول بكثير مما كان متوقعاً في البداية.

الإبداع وغرابة الأطوار

يقبل الصندوق حقيقة أن الخط الفاصل بين الإبداع وغرابة الأطوار هو خيط رفيع جداً، ويحلُّ الصندوق التوتر المحتمل هنا عن طريق (إدارة) غرابة الأطوار: «أداء واجبك المنزلي، والحصول على التغذية الراجعة من الآخرين، وتحديد القضايا والطريقة التي يصنع الصندوق فيها الفارق؛ كلها جزء من تلك العملية»، وقد حدث سابقاً أن أظهر واحد من الأمناء أو أكثر الحماسَ لمتابعة قضية ما أحجم الأمناء الآخرون عن متابعتها. إن متابعة النشاط الجاري

حاليًا في المجال المحدد، والنقاشات مع الآخرين وبصورة حاسمة أكثر، وتحليل الدور الذي يمكن أن يؤديه الصندوق، تضمن أن الإبداع يخضع للواقع العملي.

هل نطلق التسميات أم لا

يعمل الصندوق على نظرية أنه للحصول على ردّ على المكالمات الهاتفية، ولفتح الأبواب أمام الصندوق، يحتاج الصندوق إلى رأس مال فكري ورأس مال من السمعة، وفي عملية بناء رأس مال السمعة، ما من شك بأن اسم كارنيجي مهم للغاية؛ إذ «يملك اسم كارنيجي مكانة مرموقة تشجع الناس على الاشتراك بالعمل معه؛ ولقد كنا موجودين على الساحة لمدة طويلة». تظهر التوترات من الإحساس بأنه في القطاع التطوعي ثمة رأي بأنه يجب على الممولين المحافظة على صورة متواضعة أمام الناس، إن كانت موجودة أساسًا، «ولكننا نودّ بالفعل أن نروج لعملنا؛ وذلك لكي نشجع الآخرين على إنجاز أعمال تخدم المصلحة العامة. هذا جزء من إدراكنا وبنائنا لذلك»، وفي الواقع فقد أخذ مجلس إدارة الأمناء، ابتداءً من عام 2004م، قرارًا إستراتيجيًا بتعزيز استخدام اسم كارنيجي اعترافًا بنقطة البيع الفريدة التي تميز الصندوق في المملكة المتحدة عن باقي المؤسسات الخيرية. قلة من المؤسسات تمتلك اسمًا أسطوريًا واعترافًا عامًا. وفي خاصية مميزة لهذا الاستعمال الواثق للاسم، يُظهر كبير الموظفين التنفيذيين، بدعم من مجلس الإدارة، حماسًا لتطوير برامج تجعل من الممكن إنجاز شراكات مع بعض من مؤسسات كارنيجي الخيرية الأربع والعشرين في العالم. ومن المثير للسخرية أنه خارج الولايات المتحدة الأمريكية كان العمل الجماعي الدولي لمؤسسات كارنيجي في حده الأدنى.

المحافظة على الاستقلالية

إن نجاح الصندوق في الحصول على الاعتراف به وفي تبني الآخرين لأفكاره، إضافةً إلى تركيزه على العمل لضمان التنفيذ، يعنيان أنه يجب عليه أن ينتبه إلى الخيط الرفيع الفاصل بين (الإغواء داخل خيمة صناعة القرار) وبين الحفاظ على الاستقلالية. توضحت هذه القضية بصورة جلية عندما أخذت حكومة حزب العمال بعض جوانب مشروع الجيل الثالث. أُشرك

أعضاء من البرنامج، وخاصة رئيس مجلس الإدارة، بصورة متزايدة في نقاشات وهياكل سياسة المكتب الحكومي، وحلت المشكلة بتشجيع هيئات جديدة لشبكات العمل وبوضع جدول زمني واضح للبرنامج.

التطورات الأخيرة والمستقبلية

يرغب الصندوق في أن يطور في المستقبل عملاً تآزرياً أكبر بين سياسة تقديمه للمنح وبين العمل الإستراتيجي، ويتحقق هذا الأمر عندما يكون الصندوق أكثر انتقائية وأكثر فاعلية في سياسة تقديمه للمنح، وذلك بالطلب من المستفيدين من المنح أن يختبروا الفكرة أو الأسلوب، ولكن وفي الوقت نفسه، يعي الصندوق (خطر التكبر والاعتقاد بأنك تمتلك كل الأفكار الجيدة).

أعلن الصندوق في الأول من شهر كانون الأول من عام 2004م أنه سوف «يتنازل عن برنامج منحه للقطاع الخيري بعد شهر آذار من عام 2005م، وأنه سوف يزيد من استثماره في عملية البحث الوطني المستقل، التي يكملها دعم بحث العمل على النطاق الأوسع، المصمم للتأثير في السياسة العامة، والسعي لتغيير طويل الأمد لمصلحة شعب المملكة المتحدة وإيرلندا. يبني هذا التوجه الجديد للصندوق على النجاح الكبير الذي حققه كارنيجي في التأثير في السياسة العامة والخدمات القانونية وغير الحكومية في مجالات مثل المكتبات العامة وخدمات العمل الاجتماعي والجيل الثالث والفنون التطوعية والخدمات الاجتماعية ومشاركة الشباب».

إن سبب حدوث هذا التغيير هو القلق المتزايد للصندوق من أن «التمويل قصير الأمد الذي كان سائداً في عالم المؤسسات الخيرية لم يكن طريقة فعالة في معالجة القضايا المتغيرة والحاجات» وأن هذا التمويل قد تضمن «لمدد طويلة المنظمات التطوعية والمجتمعية التي قدمت طلبات معقدة لصناديق مثل كارنيجي من أجل الحصول على مبالغ صغيرة نسبياً. الواقع هو أنه رفض أكثر من 90 بالمائة من الطلبات بسبب الضغوط التنافسية على صناديق تمويلنا» (المصدر السابق).

«سوف نعمل بصورة متزايدة في شراكات مع مؤسسات أخرى ووكالات قانونية ومنظمات غير حكومية ومع المجتمع البحثي هنا وخارج البلاد، وفي عمل ذلك سوف نعزز بصورة خاصة صلاتنا مع مؤسسات كارنيجي في العالم، التي يتجاوز عددها العشرين مؤسسة، وذلك لمعالجة جدول الأعمال المتنامي من القضايا العالمية ذات التأثير في حياة الناس في المملكة المتحدة وإيرلندا» (المصدر نفسه).

يُنظر إلى العمل مع مؤسسات كارنيجي الأخرى على أنه يوفر للصندوق «فرصة لا تضاهى للوصول إلى بعض من أفضل المفكرين والفاعلين في المجتمع المدني في العالم، العاملين في مجالات مثل السلام الدولي وحقوق الإنسان وبناء الديمقراطية والبيئة والتعليم» (المصدر نفسه). «من خلال عمل هيتتنا وفريق استقصائنا، ومن خلال البحث المُوجَّه، سوف نعمل مع منظمات هنا وخارج البلاد لإحداث التغيير الذي يُفضي إلى صناعة الفارق الحقيقي والدائم في حيات الناس».

تتبع الإستراتيجية من ثلاث أولويات رئيسة حددها الصندوق لنفسه في عام 2003م: أن «نبني مؤسسة حديثة تقدمية مركزها أسكتلندا عند أكثر مراحل التغيير الاجتماعي تقدماً؛ وأن نبني منظمات تعلم ديناميكية يتطلع الناس للعمل معها وللقيام في الأعمال فيها؛ وأن نبني منظمة مستقلة تفكر بطريقة عالمية وتكون جزءاً من حركة دولية أوسع قادرة على إضافة أفضل الأفكار من حول العالم إلى جدول أعمال السياسة والممارسة». يُعدُّ العمل الجماعي، واستعمال شبكات العمل، مفتاح النجاح لأي مؤسسة وقفية صغيرة نسبياً.

إن حالة صندوق كارنيجي في المملكة المتحدة هي حالة المؤسسة التي تمتلك مجال عمل واسعاً، ومنحة صغيرة نسبياً في الوقت نفسه، ولكي يكون على صلة ولكي يصبح ناجحاً، يضطر الصندوق إلى إعادة اختراع نفسه بصورة منتظمة، ويضطر كذلك بصورة متزايدة إلى استعمال قوة اسمه ومشاركته في شبكات عمل لزيادة تأثيره. عند فعل ذلك ينتقل الصندوق بصورة أقرب إلى حالة المؤسسات التي قد يكون لها موارد مالية ومصادر تنظيمية أكبر في خدمتها، لي طرح الصندوق بذلك قضية الاستقلال البرامجي والحكم الذاتي لمجلس الإدارة (الأعلى). بالنسبة إلى المؤسسات الخيرية الأخرى المنخرطة في أعمال الخير الإبداعية، يمكن

أن يكون تحدي الاستقلال والحكم الذاتي مختلفاً تماماً: قد تبدأ هذه المؤسسات ككيانات شبيهة بالكيانات الشعبية، وكيانات أنشأتها الحكومة ولكنها تصبح أكثر خصوصية واستقلالية مع مرور الزمن. ويُمكننا أن نرى هذا الأمر في حالة صندوق نساء ولاية فيكتوريا، الذي سوف نبحث فيه الآن.

5. صندوق نساء ولاية فيكتوريا

«إن نظرة كل إنسان إلى العالم هي رؤية جزئية، وكلما جمعت آراء جزئية أكثر بعضها مع بعض، زادت إمكانية تحسُّن المنتج... اللعبة هي أن تحصل على تدفُّق للمعرفة باتجاهين: من الخبير إلى الناس ومن الناس إلى الخبير، ذلك عندما تبدأ بالحصول على نتائج إبداعية».

يُعدُّ صندوق نساء ولاية فيكتوريا - شأنه شأن صندوق كارنيجي في المملكة المتحدة - مؤسسة وقفية صغيرة نسبياً من حيث المنحة المالية وحجم الفريق، ولكنه مختلفٌ عنه في جانبين يجعلان من هذه المنظمة الاستراتيجية حالة مفيدة علمياً من حالات المؤسسات الخيرية الإبداعية: أولاً: لم يؤسس شخصٌ من قطاع خاص ما أو هيئة ما صندوقَ نساء ولاية فيكتوريا؛ بل أبصر الصندوق النور من خلال منحة مقدَّمة من الحكومة؛ وثانياً: لدى هذا الصندوق بنية موارد مالية متنوعة تتضمن - إضافة إلى المنحة المالية - رسوم العضوية وتبرعات شخصية، إضافة إلى منح من مؤسسات وقفية أخرى وحتى من الحكومة. وفي جميع الأحوال ترتبط منح المؤسسات الخيرية الأخرى جميعها بمشاريع محددة، أو تساعد على تمويل مشاريع محددة عن طريق منح سلسلة من التبرعات. بدأ مشروع (شبكة الأعمال) الذي يُعدُّ حاضن الأعمال الوحيد المهتم بالنساء في أستراليا، بمساعدة على صورة منحة من الحكومة الاتحادية، ويمثل هذا الأمر جانباً ثالثاً من الاختلاف: فبسبب أن المنحة المالية الأولية (مليون دولار أسترالي) لا تكفي لإعالة المنظمة التي تسعى وراء أبعاد أخرى غير برنامج المنح، يواجه الصندوق تحدياً مستمراً في أن يصبح ويستمر لأمد طويل عن طريق إشراك متبرعين غير متواصلين بعدُ مع الصندوق.

الخلفية

أسس صندوق نساء ولاية فيكتوريا في عام 1985م، بمنحة تبلغ مليون دولار أسترالي من حكومة ولاية فيكتوريا، وتزامن تأسيسه مع الذكرى المئة والخمسين للاستيطان البريطاني في المنطقة التي أصبحت تُعرف لاحقاً باسم فيكتوريا. كانت المنحة هدية إلى نساء ولاية فيكتوريا اعترافاً بدورهنّ في إنشاء وتطوير الولاية. وعلى الرغم من أن حكومة الولاية احتفظت في البداية ببعض الحقوق التي تتعلق باختيار مجلس الإدارة، فقد تغيّر هذا الأمر في عام 1992م، ومنذ ذلك الحين أصبح الصندوق مستقلاً تماماً عن الحكومة، ولا يضمّ أي ممثلين عنها في مجلس إدارته. يخضع أمناء الذراع الخيري للصندوق (الصندوق الخيري لنساء ولاية فيكتوريا)، بموجب التشريع الحالي، للمساءلة أمام النائب العام للولاية (كما هو عليه الحال مع الأمناء الآخرين في منظمات أخرى).

امتلك الصندوق في عام 2003م موجودات وممتلكات بقيمة 1.8 مليون دولار أسترالي، ودخلًا سنويًا يبلغ 656.201 دولار أسترالي. وبالإضافة إلى الدخل الناتج عن الاستثمارات، يتلقى الصندوق تبرعات من أعضاء ومن متبرعين، ويتلقى أيضًا هبات لإقامة مشاريع خاصة. يختلف الصندوق عن كل المؤسسات الخيرية الأخرى التي تدرس هنا في أن دخله الناتج من المنح المالية لا يغطي تكاليف أنشطته.

ثمّة كيانان رئيسان تحت مظلة الصندوق وهما: صندوق نساء ولاية فيكتوريا المحدود، والصندوق الخيري لنساء ولاية فيكتوريا (وهو صندوق فرعي خاضع لاقطاعات ضريبية). يضطلع أعضاء مجلس الإدارة بدورين مختلفين في عملية الحوكمة: إنهم مديرون لصندوق نساء ولاية فيكتوريا المحدودة، وهم أمناء للصندوق الخيري لنساء ولاية فيكتوريا بالوقت نفسه (باستثناء كبير الموظفين التنفيذيين للصندوق الذي يُعدُّ مديرًا زميلًا ولكنه ليس أمينًا؛ إذ إن دستور الصندوق الخيري لنساء ولاية فيكتوريا يحظر دفع التعويضات المادية للأمناء). يوظّف الصندوق ست وظائف، اثنتان منها فقط بدوام كامل.

الرسالة

«إن صندوق النساء موجود لإحداث فارق في حيات النساء، وهو يستلهم رؤية مجتمع عادل تسود فيه القيم الإنسانية وتتمتع فيه النساء بمشاركة كاملة بوصفهن مواطنات، بعيداً عن الفقر والتمييز وسوء الحال» (www.vwt.org.au). الصندوق هو «مشروع خيري؛ إذ إنه منح مليوني دولار أسترالي على مدى ما يقارب العشرين عاماً إلى أكثر من 300 مشروع، تصممه وتديره النساء في أنحاء الولاية»؛ وهو كذلك «مدافع عن حقوق وامتيازات النساء وداعم لها» (المصدر نفسه).

برامج وفعاليات

يرى الصندوق أن مهمته هي العمل على تحسين حالة وظروف النساء في ولاية فيكتوريا «بأي وسائل عملية ممكنة. يستفيد الصندوق من برنامج تمويلي للاستثمار في الناس ولإحداث التغيير الاجتماعي؛ إضافة إلى أنه يخلق تحالفات إستراتيجية؛ ويؤسس مشاريع عمل مهمة؛ ويروج لقضايا ذات صلة؛ ويدعم شبكات لتبادل المهارات والأفكار والمعلومات؛ ويعرف بمواهب النساء، إضافة إلى دعمه للنساء من خلفيات متنوعة للمشاركة في الأحداث الاجتماعية والثقافية، والنقاش والمناظرة» (المصدر نفسه).

تركز أولويات وبرامج الصندوق الحالية على دعم النساء في:

- السعي وراء الاعتراف المستحق بقيمة عملهن المدفوع وغير مدفوع الأجر.
- تحقيق الوصول المتساوي إلى عمليات اتخاذ القرار التي تصوغ مجتمعنا.
- التعامل مع العنف والتحرش الموجهين ضد المرأة.

إن خط عمل الصندوق هو: «بإمكاننا معاً أن نصنع فارقاً»، وفي الواقع فقد حقق الصندوق منذ تأسيسه قبل نحو من عشرين عاماً عديداً من الإنجازات التي كان (السباق) إليها، ففي عام 1986م مؤل الصندوق منشوراً يتناول تجارب وعزلة واحتياجات النساء ذوات الاحتياجات الخاصة؛ وفي عام 1987م أنشأ أول برنامج استشاري للأعمال لنساء ولاية فيكتوريا؛ وفي عام

1989م أسّس (صندوق القرض المكفول) بالعمل مع مصرف الولاية حينئذٍ؛ وذلك لكفالة نسبة الخطر البالغة 50 بالمئة والمصاحبة لتقديم المصرف لقروض للنساء ذوات الدخل المحدود لتشجيعهنّ ولدعم التوظيف الذاتي. كان صندوق القرض المكفول، إضافة إلى تأسيس الصندوق لشركة عمل النساء التي تبعتها في أوائل التسعينيات من القرن الماضي، كانا الطريقتين الأساسيتين لمعالجة الصندوق لقضية الضمان الاجتماعي للنساء. وكان هذان البرنامجان الأرضية لإنشاء مشروع شبكة الأعمال في عام 1997م، الذي يُعدُّ الحاضن الأول للنساء بصورة رئيسة لتطوير أعمالهنّ الخاصة (يندرج مشروع شبكة الأعمال تحت إطار صندوق نساء ولاية فيكتوريا المحدود، وهو منفصل عن الصندوق الخيري لنساء ولاية فيكتوريا).

مؤل الصندوق في عام 1990م أول مرحلة من مشروع (تحالف النساء ضد العنف الأسري) المتعلق بجرائم القتل الأسري؛ ومؤل أيضاً النشر اللاحق لـ *الدم الذي على يديه*؛ وفي عام 1992م مؤل مشروعاً للتخفيف من وطأة المشكلات التي تعانيها النساء المسنّات واللواتي يعانين العزلة؛ ولا يزال لهذا المشروع تأثير في توفير الخدمات اليوم. وفي عام 1994م كان الصندوق أحد أوائل المنظمات التي لا تعود أصول أعضائها إلى السكان الأصليين، والتي نظمت احتفالية (أهلاً بكم في البلد) (التي أُقيمت على غرار طقوس التحية التقليدية للسكان الأصليين) في جميع الأحداث العامة، والتي يُنظر إليها اليوم كممارسة مقبولة في جميع أنحاء الولاية. وشهد العام اللاحق تمويل الصندوق لمركز قانون المستهلك الذي يبحث في احتمال معاناة النساء من التمييز ضدّهنّ في الأسواق. وفي عام 1996م مؤل الصندوق إنتاج شريط مصور عن استغلال النساء العاملات في منازلهنّ، والذي تطوّر لاحقاً ليصبح حملة (ظروف العمل المواتية للنساء العاملات في الصناعات النسيجية). وفي عام 1997م كان الصندوق أول من مؤل لزيادة الوعي بالقضايا المتعلقة بالإرادة والتخطيط المتلاحق للمرأة الريفية، وذلك من خلال عمل من يحصل على المزرعة؟ أما في عام 1999م فقد مؤل الصندوق تطوير نظام ممارسات وحملة تعليم المجتمع ضد العنف الجنسي في المطاعم والنوادي الليلية؛ وقد كان عنوان الحملة: *الحق في الاحتفال بأمان*. إن ثلاثة من المشاريع الرئيسة للصندوق هي: مشروع الحكيم الأرجواني، ومشروع العلامة المائية وأستراليا، إضافة إلى مشروع النساء في معترك السياسة.

مشروع الحكيم الأرجواني

أسس هذا المشروع عام 1998م بالشراكة مع خمس هيئات أخرى، وجاء ردًا على «هوة» متزايدة بين الأغنياء والفقراء، وعلى نسبة البطالة المرتفعة، والمعايير المنخفضة لخدمة المجتمع، والضغط المتزايد على المجتمعات المحلية... فقدان المزايا العامة، العنصرية والتوتر الاجتماعي، والتآكل الخطير لحقوقنا الديمقراطية وثقافتنا. (Victorian Women's Trust, 2000: p. 5). هدَفَ المشروع إلى توفير فرص للناس تمكّنهم من الاجتماع والتعبير عن رؤيتهم المفضلة للمستقبل، وإلى تطوير وسائل تمكّن الناس بصفاتهم مواطنين من الانخراط بصورة فاعلة في قضايا ذات اهتمام لهم. كان منهج عمل المشروع: «من حكمة الناس: عمل لأوقاتنا» (المصدر نفسه).

تأتي فلسفة المشروع (وبطرائق عدة، فلسفة العمل الأوسع للصندوق) من توماس جيفرسون الذي كتب في عام 1820م: «ليس لدي علم بتجمع آمن من القوى العليا للمجتمع باستثناء الناس أنفسهم؛ وإذا كنا نعتقد أن الناس ليسوا متورين بالقدر الكافي ليفرضوا سيطرتهم، فإن الحل هو ليس أن نأخذ منهم، بل أن نؤثر في قدرتهم على اتخاذ القرارات. وللمحافظة على ديمقراطية المجتمع يتعين على المجتمع أن يجد وسائل لتسخير المعرفة المتخصصة في خدمة الاختيار العام، وأن نبعدها عن أن تصبح أساس قوة للنخبة» (اقتبس في المصدر نفسه: 17).

كان لمشروع الحكيم الأرجواني الريادة في التشجيع على عملية انخراط مدنية لعامة أهالي المدن في عملية تمتد في جميع أنحاء الولاية، وفي حوار وعمل يكون للنساء فيه دور رئيس في القيادة. «يشترك الناس في جميع أنحاء الولاية في ممارسة غير مسبقة لحوار مجتمعي يصفون فيه رؤيتهم وأفكارهم لخلق برنامج عمل. ويجتمعون في مجموعات قد يصل عدد أفراد الواحدة منها إلى عشرة أشخاص... من بيرنز ديل... إلى مي إلى دورا. ويلتقي الأشخاص بمعدل ثلاث ساعات وسطياً في غرفهم في البهو وفي المطابخ ودور العبادة وفي نوادي القراءة وأماكن العمل؛ لم يسبق لمعظم هؤلاء الأشخاص فعل أي شيء مثل هذا من قبل. تشير هذه العملية الأشخاص... قادة المجموعات... يرسلون تقارير مكتوبة مفصلة بصورة استثنائية ومصوغة بصورة دقيقة... يشعر الناس بالابتهاج عند مقابلة أشخاص آخرين تؤرّقهم قضايا

مشابهة. يبدأ الناس بالاستماع والتحدث معاً؛ يتحدثون مع أفراد من العائلة؛ يتحدثون خارج مدرستهم الابتدائية المحلية مع أصدقاء مقربين وزملاء في العمل حين يصطفون بانتظار دفع فواتيرهم في المتاجر، ويتحدثون بعد حضور مناسبات دينية» (المصدر نفسه: 13). انخرط ما يقارب 6000 شخص في مجموعات بصورة مباشرة.

ومنذ البداية، هدف المشروع إلى ربط الحديث مع الأفكار للعمل على معالجة مسألة شعور الأشخاص بقلّة الحيلة. أخذت القضايا، التي حدّدها الأشخاص على أنها ذات أهمية لهم، إضافة إلى مجموعة من الإستراتيجيات والأولويات، إلى مرحلة ثانية من الحوار لصقلها وتأييدها. وفّر منشور عن المشروع للناس سجلاً من القضايا ومجالاً من إستراتيجيات العمل المصممة لتقديم القادة السياسيين والقادة الآخرين إلى المساءلة.

عندما هُزمت الحكومة الرسمية للولاية في الانتخابات التالية، نسبت إحدى الصحف المرموقة الرائجة قسماً من الهزيمة إلى إعادة اختراع الديمقراطية التشاركية التي أنتجها مشروع الحكيم الأرجواني.

العلامة المائية وأستراليا

حدّد المشاركون في مشروع الحكيم الأرجواني الماء على أنه القضية البيئية الأساسية، وصمّم الصندوق، بالاشتراك مع مؤسسة ماير الخيرية، وبناءً على ما توصل إليه مشروع الحكيم الأرجواني، نموذج العلامة المائية وأستراليا. يهدف مشروع العلامة المائية وأستراليا إلى إشعال نقاش وطني، وإلى التوصل إلى شراكات تشمل القطاع بأكمله (في مستويات متنوعة؛ ابتداءً من المنزل وانتهاءً بالحكومة الوطنية) حول استعمال المياه والإدارة في جميع أنحاء البلاد. وفي حين أنه تم الاتفاق على أن الحكومة الاتحادية هي الهيئة الوحيدة التي بإمكانها تنسيق ورعاية برامج المياه الوطنية، فقد دار النقاش أيضاً حول أن هذا الأمر لن يحدث من دون وجود منظور طويل الأمد وهيئة وطنية تضطلع بهذا الأمر؛ «من دون وجود نقاش وطني حقيقي، لن يكون من المرجح حصول مشاركة واسعة من الناس وقبول للأعمال الإصلاحية المقترحة، وعضواً عن ذلك سوف نشهد سلسلة من الحلول السياسية التي تُقدّم بفواصل زمنية متنوعة».

اقترح الصندوق أن «الحل الناجح لقضايا مصادر المياه الخاصة بنا يتطلب سياسة مجتمعية جديدة، وترتيبات دستورية جديدة، ومنظورات والتزامات ذات مدى أطول، ويتطلب أيضاً قبل كل ذلك قدرة من قبل الناس على البقاء منخرطين وفاعلين في هذه القضية على مدى العقود التالية» (صندوق نساء ولاية فيكتوريا 2001م)، ويُنظر إلى مشاركة ودعم الشعب الأسترالي في جميع المستويات على أنها عوامل حاسمة لتوفير الإرادة السياسية للتغيير وللالتزام الضروري بالتطبيق الفعال.

يهدف مشروع العلامة المائية وأستراليا إلى إشراك الناس في جميع أنحاء ولاية فيكتوريا (وفي أماكن أخرى عبر الشبكة العنكبوتية)، الذين اختيروا عن طريق النوادي الموجودة، والمنظمات الطوعية، والأعمال والشبكات، بتوجيه من أمانة سر مؤلفة من أشخاص خبراء وذوي مصداقية. سوف يقوم أحد الأشخاص في كل ولاية وإقليم بمساعدة الأمانة العامة في عمليات مصممة تعكس الترتيبات والأنماط والاحتياجات المختلفة للمنظمة. ومدة المشروع ثلاث سنوات وليس له أي اصطفاك سياسي.

إن أحد العناصر الأساسية في إستراتيجية المشروع هو تطوير الشراكات وعلاقات العمل القوية مع قطاع واسع وعدد كبير من المنظمات المعنية بقضية استعمال المياه والإدارة، ومن ضمنها القطاعات البيئية والحكومية والمجتمعية وقطاع الأعمال؛ وذلك للجمع بين المعرفة وخبرة كل من العلماء وعامة الناس. تُعدُّ العلاقات مع منظمات وسائل الإعلام والنشر مهمة لهذه الإستراتيجية.

تتضمن المراحل والأدوات:

- استقطاب أبطال للمشروع؛ هؤلاء الأبطال هم عادة أشخاص مرموقون في المجتمع، ومعروفون بنزاهتهم واهتمامهم والتزامهم بقضية استعمال المياه والإدارة؛ يروج هؤلاء الرموز للمشروع ويشجعون الناس على الانخراط فيه.
- تطوير كُتَيْب توجيحي يعطى للناس؛ يحفز هذا الكتيب الناس على الانخراط في المشروع، ويعلمهم حقائق الموضوع، ويوفر المادة اللازمة لدعم الحوار الجاد المتعلق بقضية استعمال المياه والإدارة.

- تطوير موقع على الشبكة العنكبوتية؛ لا بد من تطوير شبكة تفاعلية بصورة دائمة، ولكن دون أن نستبعد الأشخاص الذين لا يستعملون مواقع الشبكة.
- استقطاب عدة آلاف من منظمي الاجتماعات الذين يسهّلون تأسيس المجموعات الصغيرة، وإجراء مرحلة الحوارات.
- الحوار؛ يجتمع الناس في مرحلتين من مراحل الحوار المحلي لمدة تراوح تقريباً بين ثلاثة أشهر وأربعة؛ من أجل النقاش والوصول إلى فهم دقيق للقضايا، وتقل جميع المخرجات إلى أمانة السر، حيث تعالج.
- بناءً على الثقة والدعم المتبادل، تضع المجموعات المحلية أهدافاً من أجل العمل المحلي على قضية الحفاظ على المياه.
- معالجة كل مدخلات الحوار؛ أي مخرجات مجموعات الحوار المتداخلة مع المعرفة والخبرة العلمية والمهنية الأخرى التي تعالجها الأمانة العامة.
- التعزيز الوطني؛ يتوّج المشروع بإصدار ميثاق وطني للمياه بالشراكة مع وسائل الإعلام الوطنية؛ وذلك لدمج الأفكار والقيم والرؤية والتوجهات العامة للعمل المنبثقة عن هذه العملية.
- التعديل الدولي؛ سوف يقوم فريق العمل بالعمل مع الناس، وتدريبهم خارج حدود البلاد؛ وذلك لإحداث تعديلات على النموذج ليصبح صالحاً للاستعمال الدولي.
- منذ البداية، أخذ المشروع بالحسبان الأخطار والتأثير والاحتمالية والاستجابة؛ ولحظ المشروع الإستراتيجيات التي تقود إلى تأثير سياسي أوسع، منها إستراتيجيات التواصل مع الجمهور المستهدف في مستويات مختلفة، إضافة إلى الصلات مع مبادرات أخرى.

تطوير الإستراتيجية: الانتقال نحو أسلوب إبداعي

عمل الصندوق في سنواته الأولى بطريقة تقليدية إلى حد ما؛ بإصدار المنح، وتوفير بعض الخدمات للنساء. ومنذ عام 1997م بدأ هذا الأمر بالتغير؛ إذ شرع الصندوق في تطوير مقاربه الحالية التي تجمع بين المنح المالية وإشراك المجتمع والبحث والاتصالات والترويج. وتضمنت الأفكار المحفزة نحو أسلوب إبداعي ما يأتي:

- تعيين كبير الموظفين التنفيذيين الجديد وتعيين مجلس إدارة منفتح

عُيِّنَت كبيرة الموظفين التنفيذيين الجديدة بعد اثني عشر عاماً من تأسيس الصندوق. وتصف كبيرة الموظفين التنفيذيين، وهي من خلفية مرتبطة بالسياسة العامة والعدالة الاجتماعية، كيف أنها رأت الإعلان، و«في الحال شعرتُ بالإثارة لأنني عرفتُ أنه (الصندوق) لم يصل إلى طاقته القصوى». وفي ممارستها التطبيقية طالبت كبيرة الموظفين التنفيذيين بتغيير الأسلوب؛ «لقد اكتشفتُ لاحقاً أن مجلس الإدارة كان يجري مناقشات مشابهة؛ ومنذ ذلك الحين أصبحنا نشارك المهمة نفسها».

- مراجعة جوهرية

شرعت كبيرة الموظفين التنفيذيين الجديدة ومجلس الإدارة في الحال في مراجعة جوهرية لعمل الصندوق، وكانت إحدى النقاط الأساسية في بداية المراجعة هي أن مقدار المنحة المالية، البالغ مليون دولار أسترالي، لن يجعل من الصندوق قابلاً للبقاء على المدى البعيد، وإذا كان على الصندوق أن يكون قادراً على الاضطلاع بمهمته مصدراً للأجيال الحالية والمستقبلية لنساء ولاية فيكتوريا، فإن عليه أن يضع بالحسبان رفق دخله الاستثماري بجمع التبرعات، ولكن ما الأساس الذي يمكن أن يستند إليه الصندوق عندما يطلب من الناس دفع التبرعات؟ حاجت كبيرة الموظفين التنفيذيين بأن الخطوة الأولى هي تطوير المنظمة لجعلها أكثر كفاءة وإنتاجية، وكانت الخطوة التالية البناء على نقاط القوة الحالية للصندوق وتعزيزها، وتنفيذ مبادرات مختارة إستراتيجياً تزيد من مصداقية الصندوق بين النساء، وترفع من شأنه دون زيادة نفقات الفريق، عند ذلك فقط، يمكن أن يكون الصندوق في موقع يخوله أن «يضطلع بمهمة قيادة المجتمع المهمة وأن يكون قادراً على التوجه إلى المجتمع الأوسع لجمع التبرعات التي تؤمن للصندوق مستقبلاً آمناً لأجيال نساء المستقبل».

عناصر المبادرة الإبداعية

بناء المصادقية من خلال المعرفة الصحيحة

يرى الصندوق أن مقارنته مبنية على (المصادقية الراسخة) المتأتية من سمعة المعرفة والبحث الصحيح، ولا تأتي المصادقية تلقائياً من اسمك أو وجودك أو وضعيتك الخيرية؛ «يتعين عليك فعل الأشياء لتكتسب المصادقية، عليك أن تعمل بجد، لا أن تجلس في مكتبك وتنتظر من قسم العلاقات العامة أن ينجز العمل». تستلزم المصادقية بناء قاعدة معلومات قوية، وسمعة بامتلاكها؛ «إنك تكتسب المصادقية عندما لا تكون جذاباً بصورة سطحية، وعندما لا تكون صاحب حجج واهية. يتعين عليك أن تعمل بصلافة وقوة وبصورة وثيقة الصلة؛ وهي أشياء لا يمكن الأشخاص، الذين يتساءلون «ما الأمر الذي هم منكبئون عليه؟ إنهم يعانون قصر النظر»، استبعادها، ولهذا السبب يضع الصندوق معايير عالية لجودة بحثه وكتابته وعلاقاته. يتطلب هذا الأمر بدوره من الصندوق أن يكون انتقائياً بصورة مميزة في عدد القضايا التي يختارها وطبيعتها، بالنظر إلى موارده المتواضعة جداً. لا يتعامل الصندوق عادةً إلا مع مشروع واحد أو مشروعين اثنين أساسيين في آنٍ واحدٍ في أي وقت.

الصلة والأصالة

لكن الصندوق يجادل بأن البحث ليس كافياً وحده؛ إذ يجب ربط قاعدة المعلومات الصحيحة بالأصالة والأهمية، وإذا أراد الصندوق أن يحقق مهمته وأن يكون قابلاً للبقاء مدة طويلة، يتعين عليه أن يكون وثيق الصلة وأصيلاً، «بناءً على الوقائع التي تواجهها النساء»، ويتضمن هذا الأمر المحافظة على شبكات العمل والاستماع إلى النساء (عن طريق مشاريع مثل الحكيم الأرجواني وعن طريق حضور الأحداث الكبيرة والصغيرة).

تستلزم الأصالة أيضاً الشجاعة للتعبير عن هموم النساء. فمثلاً أزعجت بعض الرسائل التي وجهها الصندوق للصحافة، السياسيين في الحزبين الرئيسيين، «إذا لم أَدْعُ إلى الأحداث فلن يكون ذلك ذا أهمية بالنسبة إلي؛ لأن مستقبل الصندوق لا يوجد هنا. يخص هذا الصندوق

نساء فيكتوريا. الشيء المهم هو أن عددًا من النساء أرسلن رسائل إلكترونية يشكرونا فيها على التعبير عن همومهن بصوت عالٍ. إذا كان مستقبل الصندوق يتطلب أن نكون بعيدين عن أنظاركم، فليكن ذلك».

إدارة المعرفة

بالنسبة إلى الصندوق يتطلب الإبداع أكثر من امتلاك المعرفة؛ إنه يتطلب أيضًا إدارة تلك المعرفة مع الانتباه إلى «الشيء المملّ ظاهريًا في أنظمة المعلومات»، ويجادل الصندوق أنه من أجل تحقيق الإبداع المستمر، يجب على رأس ماله المعرفي أن يجتاز المصاعب وخسارة الفريق وما إلى ذلك. يصمّم الصندوق حاليًا قاعدة بيانات إدارة المعرفة لكامل الصندوق: «ثمة كثير من الأمور حاليًا في رؤوسنا وفي ملفاتنا الورقية الصلبة. يتعين علينا أن نمسك ونصنّف تلك المعرفة بحيث تكون قابلة للاسترجاع بصورة فورية»، إن أحد الأمثلة البسيطة ولكنها مهمة، عند الأخذ بالحسبان طريقة عمل الصندوق، هو التقاط وتنظيم قاعدة بياناته الخاصة بالأشخاص في الإعلام وفي الحكومة والأعمال والقطاع غير الربحي.

جعل الشبكات تعمل

نظرًا إلى موارده المحدودة، فقد كان واجبًا على الصندوق أن يكون خلاقًا في طريقة بناء شبكاته واستعمالها، وإحدى الطرائق التي يقوم بها الصندوق لذلك هي إنشاء شراكات معقدة مع ممولين آخرين. قد لا توفر هذه الشراكات تمويلًا إضافيًا ومصادقية لأعمال محددة فقط، ولكنها قد تستعمل لحل قضايا قانونية عن طريق - على سبيل المثال - تحديد مشروع يتطلب استثمارًا كبيرًا في البحث، أو عن طريق الترويج في منظمة تستطيع أن تتعامل قانونيًا مع أنشطة كهذه على أنها جزء صغير من ميزانيتها الإجمالية.

إحدى إستراتيجيات الصندوق الأخرى هي الدمج بين الناس والقضايا بأساليب إبداعية؛ فعلى سبيل المثال تطلب الجامعات من الصندوق غالبًا قبول طلاب للقيام بمهام عمل، وفي إحدى الحالات التي حصلت أخيرًا قدّم معهد ملبورن الملكي للتكنولوجيا للصندوق بعض

طلاب السنة الثالثة. وفي جزءٍ من دراستهم طُلب إليهم قضاء فصل دراسي في تصميم حملةٍ لأحد الزبائن. وبسبب اطلاع الصندوق على الأبحاث السابقة، التي تتضمن استطلاعاً يظهر أن ثلث الصبية الذين تراوح أعمارهم بين 14-18 عاماً يعتقدون أنه من المقبول أحياناً إجبار المرأة على ممارسة الجنس، تفاوض الصندوق مع الطلاب على تطوير حملة موجهة للصبية الشباب لتشجيعهم على احترام المرأة، فكان هؤلاء الطلاب الشريحة المناسبة والقادرة من الناس على التواصل مع الشبان والشابات؛ وحقق هؤلاء الطلاب حملة إبداعية مبنية على الشبكة العنكبوتية باستعمال وسيط ولغة سهلة الولوج إلى قلب شريحة الشباب، «إن عقول الناس الآخرين هي جزء من مصادرننا». وفي استعمال آخر للشبكة، يأمل الصندوق في أن يحصل على دعم للحملة من لاعب كرة قدم شهير ومحترم سابق قُتل أخته نتيجة العنف الأسري. تبوح كبيرة الموظفين التنفيذيين بأنه على الرغم من أن الحاجة هي التي تقود نسبياً نحو استعمال الشبكات الباحثة بصورة دائمة عن الشراكات الإبداعية والعمل التآزري، يُعد استعمال الشبكات عنصراً أساسياً من أسلوب الصندوق الإبداعية.

تجسير الهوة: جمع الحُكم بعضها مع بعض

يرتكز كثير من عمل الصندوق، ومن ضمنه وخاصة الحكيم الأرجواني والعلامة المائية وأستراليا، على مفهوم أن الإبداع يأتي من جسر الثغرات ووضع الحُكم بعضها مع بعض؛ «إن رؤية جميع الناس للعالم هي رؤية جزئية، وكلما جمعت آراء جزئية أكثر بعضها مع بعض، زادت إمكانية تحسُّن المنتج... اللعبة هي أن تحصل على تدفق للمعرفة باتجاهين: من الخبير إلى الناس ومن الناس إلى الخبير. أنت تبدأ بهذه الطريقة بالحصول على نتائج إبداعية». إن إستراتيجية العلامة المائية وأستراليا مصممة لنقل المعرفة من آلاف الأشخاص العاديين إلى أولئك المعنيين بالصناعات المائية، وإلى معاهد الأبحاث والحكومة، والعكس بالعكس، مُخضعة بذلك كل منظور لمنظور مجموعة أخرى.

تحويل الأفكار إلى أعمال

بالنسبة إلى الصندوق، لا يُعدُّ وضع الحكم بعضها مع بعض أمراً كافياً، ومن ثم يضع الصندوق نصب عينيه (تحويل) الأفكار إلى أعمال يمكن تطبيقها كحلول. ولا بد أن تكون الأفعال واقعية وقابلة للتحقيق، وقوية من الناحية التقنية. وفي هذا المجال يرى الصندوق أن مقاربتة مختلفة جداً عن أسلوب الباحثين التقليديين وعديد من الممولين الآخرين والاستشاريين، الذين تتوقف أدوارهم عندما يحدّدون وجهات النظر أو يسهّلون مسألة الاعتراف بقضية ما وملكيّتها. ومرة أخرى، يبرز مثال مشروع العلامة المائية وأستراليا الذي يتجاوز مرحلة تحديد القضايا إلى مرحلة تنفيذ الحلول من قبل الناس العاديين ومن قبل المجتمعات والحكومات.

المحافظة على الاستقلالية

يرى الصندوق أن استقلالية اهتماماته الخاصة أمرٌ أساسيٌّ لمصداقيته وعمله المستمر، «يتعيّن عليك أن تظهر استقلاليّتك من خلال عملك ومن خلال طريقة عملك»، وإن المحافظة على الاستقلالية عن الأحزاب السياسية والمصالح الخاصة الأخرى تعني الاهتمام بكل شيء يقوله الصندوق أو يفعله، وبكل شيء يدعمه الصندوق أو لا يدعمه؛ فعلى سبيل المثال على الرغم من أن الصندوق يدعم قضية مشاركة أكبر للنساء في السياسة، يقتضي مبدأ استقلالية الصندوق أن يدعم الصندوق مشاركة النساء بواسطة الطيف السياسي بأكمله.

قوة الأشخاص والأبطال

إضافةً إلى الفكر السياسي لتوماس جيفرسون، يتأثر عمل الصندوق باقتباس لمارغريت ميد: «لا تشكّن أبداً في قدرة مجموعة صغيرة من المواطنين المتعلّقين والملتزمين على تغيير العالم؛ وفي واقع الأمر فإن هذا هو الشيء الوحيد الذي غير العالم بالفعل». وفي الوقت نفسه يعتقد الصندوق أن التغيير الاجتماعي يستلزم وجود حكومات ذات رؤية مستقبلية، إضافة إلى قيادة سياسية وإصلاحيين قانونيين مبدعين، وشركات تقدمية، ورموز مؤثرين، وما إلى

هنالك. تستدعي المبادرة الإبداعية للتغيير الاجتماعي العمل على هذه القوى والمستويات المختلفة ومعها.

وللداعمين ذوي الصورة الاجتماعية العالية وغير الرسميين دور مهمٌ بصورة خاصة في عمل الصندوق؛ ففي مشروع العلامة المائية وأستراليا، كانت إحدى أوائل الخطوات هي عملية بناء (مجموعة مميزة) من الأبطال (الرموز). ليس من الضروري أن يكون هؤلاء الأبطال من المشاهير، المهم أن ينتمي هؤلاء الأبطال إلى شريحة محددة تتمتع باحترام وتقدير كبيرين في مجتمع ولاية فيكتوريا. قد يأتي هؤلاء الأبطال من مناطق مدنية أو ريفية؛ وقد يكونون شبّاناً أو مسنّين، ذكوراً أو إناثاً؛ قد يكونون (خبراء) أو مجرد (حكماء). يُعدُّ استعمال الأبطال والإصرار على وجود مزيج منهم جزءاً من أسلوب الصندوق الإبداعية: (رمزٌ لشمولية عملنا).

استغلال الفرص

على الرغم من أن الصندوق يشدّد على الحاجة إلى الاختيار الدقيق لعدد قليل من القضايا والإستراتيجيات، فهو يعترف أيضاً بقيمة استغلال الفرص إن كان هذا الأمر سيسهم في تحقيق مهمته طويلة الأمد؛ فعلى سبيل المثال احتفالاً بالذكرى المئوية لتأسيس ولاية فيكتوريا في عام 2001م، انخرط الصندوق بصورة كبيرة في تنظيم معرض يلقي الضوء على الدور الاستثنائي للنساء العاديات في ماضي الولاية وحاضرها. وقد وضع هذا الأمر عبئاً كبيراً على الصندوق، ولكنه كان في الوقت نفسه فرصة لا تعوز للاحتفال بحياة ومساهمة النساء، وكان أيضاً فرصة للرفع من شأن الصندوق في أعين الناس. وبصورة دورية أكثر، لا تضيع كبيرة الموظفين التنفيذيين فرصة لإرسال الرسائل إلى الصحافة، عندما تُثار قضية تلقى اهتماماً من الصندوق.

قبول حقيقة أن التغيير عملية تراكمية

تصف كبيرة الموظفين التنفيذيين مقاربتها بأنها «ذات رؤية استشرافية نحو الأمام، ولكنها في الوقت نفسه مبنية على أساس واقعي». يلتزم الصندوق بالتطلع إلى التغيير، ولكنه في

الوقت نفسه يقبل حقيقة أن التغيير الاجتماعي عملية بطيئة وتراكمية. ويعترف نموذج التغيير الاجتماعي، وفق رؤية الصندوق، بقوة الرؤية التقليدية والوضع الراهن، ويرى أن مهمته تسهم في إيجاد الاختلافات والانحرافات في التفكير والممارسة التي تتحدى الوضع الراهن وتطور تفكيراً وممارسةً جديدةً. «إنه يشبه عمل كهون (Kuhn) حول بنية الثورات العلمية؛ إنها عملية طويلة. لا أريد أن أشعر أننا فعلنا أشياء مبعثرة هدرنا من خلالها الوقت؛ ولكننا في الوقت نفسه لن نخدع أنفسنا بالقول إننا غيرنا العالم، ولكنني أعتقد أنه بإمكاننا القول إنه لو لم يكن الصندوق موجوداً لُوجِدَت ثغرة كبيرة للنساء»، فعلى سبيل المثال لم يختتم الصندوق عمله عن العنف الأسري بنشر تقرير عن البحث، بل يستمر بإبقاء القضية حيّة؛ وذلك بإرسال رسائل إلى الصحافة، وبالانخراط في نقاشات، وحضور أحداث عامة، واستقطاب أصوات وأبطال جدد، والقيام بحملات ترويجية دعماً لقضايا محددة. يقبل الصندوق حقيقة أن قضايا العدالة الاجتماعية الخاصة بالنساء بقيت على جدول الأعمال العام مدة تنوف عن قرن من الزمن، وقد يبقى الأمر على حاله لعدة سنوات قادمة.

تقاسم الشغف

ترى كبيرة الموظفين التنفيذيين أن الشغف المشترك للفريق ومجلس الإدارة يُعدُّ أمراً جوهرياً في أسلوب الصندوق، ومن دون الشغف المشترك لن يكون بمقدور الصندوق أن يفعل ما يفعله بالنظر إلى دخله المنخفض، ولن يكون بمقدوره أيضاً المجازفة بالطريقة التي يجازف بها؛ «يتعين حتى على موظف الشؤون المالية أن يفهم القيم وأن يشارك في الشغف». وحتى تاريخ هذه اللحظة، لم يُضطرَّ الصندوق إلى أن يواجه خطر فقدان الشغف؛ وبالنظر إلى حضور وشغف أعضاء مجلس الإدارة وكبيرة الموظفين التنفيذيين، ليس من المتوقع أن يحصل هذا الأمر لبعض الوقت.

مضامين وقضايا

يواجه الصندوق على الرغم من نجاحاته عدداً من التحديات المهمة، تتضمن هذه التحديات هواجس تتعلق بالاستمرارية والتأسيس والحكم، وبصورة محدّدة:

الاستمرارية: وضع المال ضمن المنظور

تهيمن قضية استمرارية الصندوق المالية على جُلِّ تفكيره في المستقبل؛ «نحن لا نسعى وراء الراحة المالية، ولكنني أرغب بالفعل في التخلص من بعض العبء المالي لكي نتمكن من أن نكون أكثر إبداعاً. أودُّ أن أستيقظ وفي ذهني فكرة جديدة، لا أن أستيقظ وأنا أفكر بالهاجس المالي»، ولكن الصندوق لا ينظر إلى مسألة الاستمرارية من المنظور المالي فقط؛ بل ينظر إلى الاستمرارية على أنها عملية مستمرة لبناء مبدأ العمل، ويشدد على الاستقلالية والمصداقية والأصالة والارتباط، وعلى التقاط وتصنيف معرفته.

إحدى المشكلات التي تواجهها عملية بناء الاستمرارية المالية للصندوق هي أنه «بالنسبة إلى معظم الناس يبدو مبلغ مليون دولار مبلغاً كبيراً، وإذن لماذا علينا أن نطمح إلى المزيد؟». المشكلة الثانية هي أن الصندوق يعتقد أنه ليس بمقدوره أن يتوقع جمع أموال أكثر حتى يكتسب الحق في المطالبة بها من خلال عمله، ولكن كلما فعل الصندوق المزيد لكسب تلك المصداقية، زادت احتمالية أن «يرى - الناس - منظمة مشغولة بفعل أشياء، من المفترض دون أي مشكلات مالية».

تكاليف انتهاز الفرص

يوظف الصندوق ست وظائف حالياً، تعمل اثنتان منها فقط بساعات عمل كاملة. يضع هذا الأمر فريق العمل محدود العدد تحت ضغط هائل، وقد يدفع انتهاز الفرص - حتى لو كانت هذه الفرص استثمارات للمستقبل - المنظمة إلى حافة طاقتها القصوى.

تكاليف أن تكون عملياً

يقترّب الصندوق في جوانب عدة من نموذج المؤسسة الخيرية العملية أكثر من كونه نموذجاً تقليدياً لمؤسسة تقليدية تُعنى بموضوع المنح المالية. إحدى القضايا هنا هي أن الصندوق ينفق على (النفقات العامة) أكثر من إنفاقه على قضية المنح المالية. وبالنظر إلى توقعات المنظمة وتصريحاتها بأنها «تخصّ نساء ولاية فيكتوريا»، يخلق هذا الأمر شعوراً أخلاقياً بعدم الراحة على المدى القصير. وفي كل حال، يثق الصندوق بقدرته على تسويق هذه الإستراتيجية على المدى البعيد، عن طريق الفاعلية التي يمكن إظهارها وعن طريق الاستمرارية.

إدارة الانقسام السياسي

يُعنى الصندوق كثيراً بمسألة استقلاليته السياسية، ولكنه في الوقت نفسه لا يخشى أن «يكون ذا تأثير في عالم السياسة»، ومن الواضح أن لأنشطة الصندوق تأثيراً في المضمار السياسي. وكما تلحظ كبيرة الموظفين التنفيذيين «فقد يكون أمراً جيداً أن يُقال لنا إن الصندوق ساعد على الإطاحة بحكومة لا تحظى بتأييد شعبي، ولكن هذا الأمر سلاح ذو حدين بامتياز». في عملية مراجعة كبيرة الموظفين التنفيذيين الأولى للصندوق، وُجد أن الصندوق ومنظّمته التابعة (الصندوق الخيري لنساء ولاية فيكتوريا) لهما تصنيف الحالة الخيرية، وأن المنظمة اللاحقة (الصندوق الخيري لنساء ولاية فيكتوريا) كانت أيضاً مؤسسة خيرية عامة تسمح باقتطاع ضرائب عن الهدايا. أظهرت المشورة القانونية أن الحالة الخيرية للصندوق هي أمر (مشكوك فيه) ويجب التخلي عنه. عنى هذا الأمر أن الصندوق نفسه (صندوق نساء ولاية فيكتوريا المحدود) هو نوعاً ما أكثر حرية من قيود القانون المتعلق بالأعمال الخيرية، إذ إنه «بمقدور الشركة أن تقوم بالأمر الأكثر صعوبة والتي تتطلب حساً عالياً بالمسؤولية»، والمشكلة هي أنه يجب أن تُدار مسألة خطوط الفصل بين أقسام العمل المختلفة بصورة متقنة.

الحكومة

يعي الصندوق أنه قد يكون عرضة للانتقاد لإخفاقه في امتلاك مجلس إدارة منتخب ديمقراطياً ولا يمتلك أمناءه لحركة إجمالية مبيعات محدودة، ولكن المشكلة هي أن معرفة

مجلس الإدارة وخبرته وشغفه واستقراره تُعدُّ أموراً أساسيةً لبناء استمرارية الصندوق. في هذه المرحلة من التطور يرى الصندوق أن الحفاظ على أعضاءٍ خبيرين وشغوفين في مجلس الإدارة يمنح الصندوق أفضل فرصه للاستمرارية، ويمكنه من متابعة مهمته بصورة فعالة عن طريق الاستماع المستمر للنساء؛ ومن خلال مشاريع مثل الحكيم الأرجواني والعلامة المائية وأستراليا، يأمل الصندوق في امتلاك أفضل ما يُقدمه العالمان.

إن الدرس الرئيس الذي يمكن استخلاصه من صندوق نساء ولاية فيكتوريا هو أن مصادر العوائد المالية المتنوعة يمكنها أن تعوض عن المنح المالية الأصغر حجماً، أما الأمر الأكثر أهمية، والذي أظهره التاريخ القصير للصندوق، فهو أن المؤسسات الخيرية الإبداعية، التي يحفزها شغف أفرادها بمهمتهم وسعيهم وراء أفضل الممكن والنقد الذاتي، فتتطور الآن وتغير المؤسسات التي تحاول تحسين مظهرها بصورة تدريجية وجذرية أحياناً. وينطبق هذا الدرس أيضاً على المؤسسات الخيرية العريقة والكبيرة نسبياً، كما ستظهر لنا حالة دراستنا القادمة: صناديق بيو الخيرية.

6. صناديق بيو الخيرية

«أن ننتقل إلى أبعد من دورنا التقليدي والسلبي نسبياً بصفتنا مانحين لنصبح أشخاصاً محفزين للتغيير ووسطاء، ومصادر للمعلومات، ورجالاً للأعمال المدنية من خلال الاستثمارات الإستراتيجية...».

في حين أن صندوق نساء ولاية فيكتوريا منظمة فردية وصغيرة نسبياً، تبدو صناديق بيو الخيرية نظاماً من الصناديق الكبيرة نسبياً التي تجمع ما بين تقديم المنح وتطوير حلول السياسة. مرّت صناديق بيو الخيرية منذ تأسيسها بعدد من التغييرات، وإعادة الهيكلة الأساسية؛ وهي تمثل حالة مفيدة علمياً عن كيفية تطوير والمحافظة على بنية وثقافة الخيرية الإبداعية في منظمة معقدة.

الخلفية

صناديق بيو الخيرية هي مجموعة من سبعة صناديق خيرية، أُسست بين عامي 1948م و1979م على أيدي ابني وابنتي جوزيف إن بيو، مؤسس شركة سون أويل (Sun Oil)، وزوجته ماري أندرسون بيو. عمل هذا الصندوق الخيري في سنواته الأولى تحت اسم مجهول توافقا مع مبادئ وفلسفة المؤسسين الدينية التي لا تشجع على إظهار الذات عند القيام بأعمال خيرية. وعلى الرغم من ذلك، ازدادت طلبات الدعم. وفي عام 1956م أنشأ مجلس الإدارة شركة صندوق غلين ميد (Glenmede) لإنجاز أنشطة متنوعة للصندوق لتمكين عائلة بيو من تأسيس صناديق فردية بمهمات تتعلق باهتماماتهم الفردية الخيرية، وللحفاظ على دور مباشر في توفير المنح بعيدا عن مسؤوليات إدارة الصناديق اليومية. وفي عام 2004م بدأت الصناديق بالعمل بصفتها هيئة خيرية مستقلة؛ وذلك لزيادة مرونتها وفعاليتها في تنفيذ مهمتها في خدمة المصلحة العامة.

امتلك الصناديق في عام 2003م ممتلكات بقيمة 4.119 مليارات دولار أمريكي، وقدمت 163 منحة مالية بقيمة 143.389.000 دولار. ويضم مجلس الإدارة 15 شخصا، منهم سبعة مديرين من عائلة بيو. توظف الصناديق أكثر من 150 وظيفة.

تدور المهمة الأساسية للمؤسسي الصناديق حول المساهمة في الصحة والمصلحة العامة، وحول تقوية المجتمعات المحلية، أما بالنسبة إلى أهداف الصندوق الحالية فهي:

- التأثير في الرأي العام حول قضايا ونزعات أساسية من خلال إنجاز أبحاث مستقلة وذات مصداقية عالية.
- تطوير حلول سياسية تتعلق بقضايا مهمة تواجه عامة الأمريكيين.
- دعم الفنون والتراث والصحة والمصلحة العامة لمواطنينا وحياتنا المدنية، مع التركيز على فيلادلفيا.

وتضيف الصناديق: «عندما تكون الحالة مُلحّة، فإننا سندعم التغيير» (www.pewtrusts.com/ideas/area)

البرامج الحالية

تدعم الصناديق العمل في ستة مجالات من البرامج؛ وهي: الثقافة والتعليم والبيئة والصحة والخدمات الإنسانية والسياسة العلمية والدين. تمتلك هذه الصناديق أيضاً (صندوق المشروع) الذي يسمح لها باستكشاف مجالات تقع خارج الأهداف والمرامي المحددة لمجالات البرامج الستة.

ينظر إلى عمل السياسة على أنه مساعد مهم في تمويل الخدمات الإنسانية، «نحن نقوم بعمل السياسة لكي نغير الأنظمة. لا يغير دعم الخدمات المباشر أي شيء، ومن المناسب أن نمتلك الأمرين معاً»، «لا تذهب النقود التي تتفق على العمل على الأرض بعيداً جداً، ولا تختفي المشكلة. بإمكانك، باستعمال القليل من المال، أن تكون صاحب تأثير كبير إذا كنت واعياً في مكان تدخلك وزمانه».

كان إدخال العمل إلى مسائل السياسة تطوراً تدريجياً ناتجاً عن إدراك أن كيفية التصدي لقضية ما هو أمر لا يقل أهمية عن اختيار القضية نفسها. يعمل برنامج (تطوير حلول السياسة) على تحديد الحلول لقضايا السياسة على مستوى البلد بأكمله وعلى مستوى الولاية. وهدف البرنامج العام هو تقوية المؤسسات والعمليات والأعراف التي تمكن المواطنين من الالتفات إلى قضايا ذات اهتمام عام، للوصول إلى مواطنين يشاركون في الحياة الديمقراطية.

دعمت الصناديق جهود الحفاظ على غطاء أمريكا النباتي، وكذلك معالجة مشكلات المناخ العالمي، والحماية الكبرى للبحار، إضافةً إلى تحسين الوصول إلى جودة أفضل للتعليم في مرحلة رياض الأطفال وفي التعليم العالي، وتعزيز الرعاية والمراقبة الصحية للأمراض العامة. تتضمن الأولويات الحالية:

- التعليم: التعليم في مرحلة رياض الأطفال.
- البيئة: الاحتباس الحراري، وحماية الحياة في المحيطات، وحماية الغطاء النباتي.

- الصحة والخدمات الإنسانية: الدفع نحو إصلاحات في مجال الرعاية، تسويق الكحول والشباب، سياسة العلاج من الكحول، علم الوراثة والسياسة العامة، الطعام والتقنية الحيوية، التأمين التقاعدي.
- مجالات أخرى: تحسين الانتخابات، إصلاح عقوبة الإعدام وسوء الممارسة الطبية.

يلخص البرنامج طريقته في العمل بتحديد القضايا وإشراك الخبراء واستكشاف الآراء المتباعدة، إضافةً إلى دعم مجالٍ من التدخلات المركّزة التي تتضمن «مبادرات التعليم العام الموجهة، وجهود الترويج وحملات القضايا للتأثير في صنّاع القرار حول أمور تتعلق بخيارات السياسة والترويج للحلول» (www.pewtrusts.com). وفي كثير من الحالات ينظم البرنامج لجمع «القادة والمفكرين والباحثين والخبراء الفنيين البارزين في مجالاتهم لإنتاج بحثٍ قوي وموضوعي وتحليل السياسة. يهدف هذا الإجراء إلى مساعدة صنّاع القرار على الخروج بسياسة يجمعون عليها، وتدفع نحو تغيير إيجابي لمصلحة الأمريكيين» (المصدر نفسه).

تطوير الإستراتيجية: الانتقال نحو أسلوب إبداعي

كان انتقال الصناديق نحو أسلوب إبداعي عملية تدريجية؛ فبعد وفاة المؤسسين في السبعينيات من القرن الماضي، وسّعت الصناديق منحها خارج فيلاديلفيا، وتخلّت عن سياسة تقديم المنح المالية تحت اسم مجهول. ومع بداية الثمانينيات بدأت الصناديق بنشر تقرير سنويٍّ وبإصدار توجيهات تقديم المنح وتطوير أسلوب أكثر إبداعاً وإستراتيجيةً، إضافةً إلى القيام بدور الشراكة الفاعلة في تطوير البرامج المصمّمة للاستجابة إلى الاحتياجات في هذا المجال.

قرّر مجلس الإدارة في التسعينيات أنه يتعين على الصناديق أن تطوّر تركيزها على الخيرية «الموجّهة نحو النتائج»؛ وأن تركز في بضع قضايا أساسية «باستعمال طيف واسع من المصادر المسخّرة لخدمتها: الموهبة والفكر والمال، وذلك لمعالجة تلك القضايا» (Pew Charitable Trusts 2001b: p. 36).

وبصورة متزايدة كان التشديد على الترويج لمبدأ المشاركة المدنية التي تعني «مشاركة عامة متزايدة في تحديد خيارات السياسة المهمة»، ويعود أصل هذا التأكيد إلى كلمة جي هاورد بيو في أثناء الحرب الباردة في عام 1953م: «نحن متيقظون بصورة دائمة إلى أخطار النشاط المخرب في أثناء العمل في أرضنا، ولكن الخطر الأكبر يكمن فيما يُسمَّى (الخمول المخرب). لا تستطيع أي قوى تخريبية أن تهزم أي أمة ما لم تهزم هذه الأمة أولاً من قبل الخمول المخرب لمواطنيها، الذين أخفقوا في واجبهم المدني وفي خدمة بلدهم».

وتتضمن الأفكار المحفزة نحو الطريقة الإبداعية لدى بيو:

الاستجابة لتغير بيئة العمل

تدّعي الصناديق أن تُغيّر الإستراتيجية هو أمرٌ يحفّزه إدراك الظروف البيئية المتغيرة، التي تتضمن: ازدياد عدد المشكلات وقساوتها، وازدياد عدد طلاب الوظائف، إضافة إلى نقل السلطة من الحكومة المركزية إلى الحكومات المحلية، وتراجع دور الحكومة الاتحادية. يتميز تاريخ الصندوق بالمراجعة المنتظمة والتغيير لمواكبة القضايا الناشئة والهياكل الجديدة؛ ففي أوائل التسعينيات على سبيل المثال، «إدراكاً من الصندوق لحقيقة أن القضايا الاجتماعية لا تتقيد بالحدود»، وسّع الصندوق من تركيزه الجغرافي وتركيزه البحثي المتضمن مجالات عدة من مجالات المعرفة ليتضمن منحاً مالية ذات تأثير وطني وعالمي في قضية البيئة، إضافة إلى قضايا أخرى. وبحلول عام 2003م كانت الصناديق منكبّة على تطوير برامج مبنية على الولاية اعترافاً منها بحقيقة أن دور الولايات أصبح أكثر أهمية في تأمين كثير من الخدمات الأساسية، ومن ضمنها، على سبيل المثال، التعليم.

الوعي لمسألة شحّ المصادر

إدراكاً من الصناديق لحقيقة أن مصادرها كانت (ضئيلة) بالمقارنة بمصادر الحكومة، قرّرت الصناديق أنها إذا أرادت أن تُحدث فرقاً ما فإن الطرق القديمة في العمل غير كافية، ومن ثم قرّرت «أن ننتقل إلى أبعد من دورنا التقليدي والسلبى نسبياً بصفتنا مانحين، لنصبح

أشخاصاً محفّزين للتغيير، ووسطاء ومصادر للمعلومات، ورجالاً للأعمال المدنية، من خلال الاستثمارات الإستراتيجية. بدأت الصناديق تفكر بطريقة أصحاب رؤوس الأموال؛ محاولةً أن تحصل على أقصى فائدة ممكنة من كل استثمار إستراتيجي لرأس المال والوقت والموهبة. ما عدا... لا تُقاس عوائد الاستثمار بمقياس الأرباح المالية، ولكن بمقياس الفوائد طويلة الأمد والإيجابية والقوية التي يحصل عليها عامة الناس» (تسليم النتائج، www.pewtrusts.com).

كانت الحجّة هي أنه بإضافة أسلوب إستراتيجية إلى طريقة عملها الخاصة، تستطيع الصناديق أن تحقق تغييراً أكثر استدامة واستمرارية؛ فعلى سبيل المثال في مجال البيئة؛ رأت الصناديق أن المنحة المالية (التقليدية) تعتمد إلى درجة كبيرة على الأوضاع الاجتماعية والتنظيمية والسياسية الصحيحة لتحقيق أي تأثيرٍ مهمٍّ. وعلى النقيض من ذلك استطاعت الصناديق، بموجب الإستراتيجية الجديدة، ومن خلال العمل مع اتحادات منظمات الحماية الوطنية والإقليمية وغيرها لتصميم حملات التعليم العام الإقليمية، وباستعمال وسائل تواصل حديثة للتشجيع على المشاركة العامة، استطاعت أن تزيد من مساحة الأرض المحمية بصورة مثيرة.

عناصر المبادرة الإبداعية

الاستحواذ على اهتمام العامة

بالنسبة إلى الصناديق لا يتعلق تحقيق المهمة بالمال فقط، بل يستلزم الأمر «الاستحواذ على الاهتمام العام من خلال التوقيت الجيد والشركاء الجيدين والخيال والإبداع»، وإن أحد الأمثلة هو برنامج الصندوق: «الأمريكيون يناقشون الضمان الاجتماعي». ورغبةً منه في التأثير في الناس وإشراكهم في مناظرة عن الضمان الاجتماعي، هدف البرنامج الاجتماعي إلى «المساعدة على إعادة بناء صوت الأمريكيين في العملية السياسية، وإشراكهم في نقاش حول قضية السياسة الوطنية والمساعدة على إنشاء حوار بين عامة الناس وصنّاع القرار بحيث تعكس السياسة العامة الإرادة الشعبية» (www.pewtrusts.com).

استثمرت الصناديق استثماراً كبيراً في البحث المستقل والموضوعي المتعلق بالمواقف العامة وبخدمة الصحافة؛ وفي تمويل مركز بيو البحثي للناس والصحافة؛ وفي مشروع التميز في الصحافة، stateline.org (الذي يوفر البحث والمعلومات العامة عن حكومات الدولة)؛ وفي مشروع شبكة بيو العنكبوتية والحياة الأمريكية؛ وفي منتدى بيو عن الدين والحياة العامة؛ وفي مركز بيو للأشخاص ذوي الجذور الإسبانية؛ وفي مشروع بيو للمواقف الدولية. وفي عام 2004م أعلنت الصناديق أنها سوف تدمج هذه المشاريع السبعة في مؤسسة جديدة غير ربحية منضوية تحت لوائها تحت عنوان مركز بيو البحثي، الذي سيضم كل مشاريع المعلومات الرئيسة التي تدعمها الصناديق. يُعدُّ هذا الدمج أحد فوائد الحالة الخيرية العامة الجديدة للصناديق.

منظورات متنوعة

يكون اختيار فريق البرنامج من مجالات متنوعة، يضيف هؤلاء الأكاديميون والباحثون والمحامون والمديرون غير الباحثين عن الربح، ومحلّو السياسة، والصحفيون والفنانون والعلماء والمدرّسون والمدافعون عن القضايا العامة، والإداريون العامون، وغيرهم، يضيف هؤلاء الأفراد مهارات وخبرة إلى الصناديق. وبالإضافة إلى المنظورات والمهارات المتنوعة للفريق، تستعين الصناديق باستشاريين خارجيين في مراحل متنوعة، وذلك لتحدي وإبداء الرأي بإستراتيجيات وعمل البرامج، في عملية مراجعة النظير.

تركيز أوسع معرف جيداً

يتعين على المنح المالية أن تكون جزءاً من برنامج له هدف محدد بصورة واضحة، وأكبر من هدف أي مشروع منفرد؛ لا يمكن أن تكون المنح المالية المنفردة إستراتيجية؛ ومن ثم يجب أن تكون جزءاً من مجموعة من المنح ذات التركيز المحدد. على سبيل المثال في عملهم عن كلٍّ من قضايا الصحة العامة وقضايا تغير المناخ العالمي، توفر الصناديق بحثاً ومراقبة ذات مصداقية؛ وتقدم أيضاً تعليمًا عامًا، وتسهل إقامة حوار بين اللاعبين المؤثرين في تحقيق

التغيير: الخبراء، والمجموعات المعنية، والقادة المؤثرون في القطاعات العامة والخاصة، إضافةً إلى صنّاع القرار وعامة الناس.

أهداف واضحة وقابلة للتحقيق

تؤكد الصناديق أهمية الأهداف الواضحة والقابلة للتحقيق، ومن ثم يُطلب من مديري أقسام المشروع أن يصفوا أفكارهم وأهدافهم بصورة عامة؛ ويحدد هؤلاء المديرون بعد ذلك النتائج المتوقعة والإستراتيجيات والوسائل والمقاييس التي سوف تستخدم لقياس التقدم؛ وتخضع هذه الخطط بعد ذلك للمراجعة الخارجية والنقاش؛ فيراجع مجلس الإدارة تطور كل برنامج بصورة سنوية ويضع المعايير والنتائج المتوقعة للسنة التالية. «تحسّن هذه الخطوات من فرص تحقيق نتائج مهمّة وقابلة للقياس، وتسمح بتحقيق تحسينات في الإستراتيجية».

الواقعية في المحدودية والعمل الجماعي

تؤكد الصناديق الحاجة إلى الواقعية في دور تقديم المنح المالية، اعترافًا بحقيقة أن مقدّم المنحة لا يستطيع فعل كثير بمفرده أو في مناخ غير داعم. إن قبول حقيقة أن الصناديق هي (عامل واحد في معادلة معقدة) يؤثر بصورة جوهرية في أسلوب الصناديق لقياس الأداء (ما سوف يرد في الأسفل). إن القضايا الرئيسة منذ بداية المشروع هي تحليل مناخ التمويل، والبحث عن وجود كيان آخر يقوم بدور ما، إضافة إلى العقوبات المحتملة. تدمج كل هذه القضايا في الإستراتيجية.

إن الواقعية في محدودية دور الصناديق، وتعقيد المشكلات، تعني أن العمل بصورة جماعية مع الآخرين هو أمر أساسي. ولدى الصناديق سجلٌ طويل من العمل مع ممولين آخرين ومنهم -إضافة إلى آخرين- مؤسسة روبييرت وود جونسون الخيرية المتخصصة في قضايا الصحة.

أداء واجبك: إجراء مسح للبيئة

إن المديرين الثلاثة لبرنامج تطوير الحلول السياسية مسؤولون عن إجراء مسح فاعل وأوسع للبيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. وفي أي وقت ما، سوف يستكشف عدد من الاحتمالات، التي على الأغلب سيُرفض العدد الأكبر منها. قد يُبحث في قضية ما لمدة عام واحد قبل إيقافها؛ وذلك لعدم توفر فرص نجاحها؛ فعلى سبيل المثال أخذت الصناديق بالحسبان ولعدة سنوات تطوير برنامج عن السياسة العقابية، وبعد كثير من التحليل كان الاستنتاج أن البيئة لا تسمح للصناديق بالقيام بدور فعال وخلاق. قد تُعيد الصناديق النظر بمشاركتها إذا ما تغيرت البيئة.

التركيز على المسببات لا الأعراض

عند تحليل إمكانية العمل على قضية ما، يجدر بفريق البرنامج أن يركز في المسببات لا الأعراض، وأن يفكر في إمكانية وكيفية حلها؛ فعلى سبيل المثال عند عملها المتعلق بصحة الأطفال، كان بمقدور الصناديق أن تعطي منحة مالية لأحد المشايخ لدعم تشخيص وعلاج الأمراض المزمنة عند الأطفال، ولكن هذا النوع من المنح المالية لم يكن ليخدم إلا القليل لإحداث تغيير منهجي في نظام الصحة العامة وتحسين فهم هذه الأمراض ولإفادة الأطفال في أماكن أخرى، وعوضاً عن ذلك أطلقت الصناديق في عام 1998م مبادرة رئيسية لتقوية نظام الصحة العامة، مشددة على أهمية فهم الأمراض المزمنة وعلاجها والوقاية منها، من بينها الأمراض المتعلقة بالبيئة التي تؤثر في الأطفال بصورة غير متكافئة. تبحث الصناديق في مسألة الربط المحتمل بين العوامل البيئية والأمراض المزمنة عن طريق الترويج لنظام وطني عالي التنسيق للمتابعة والمراقبة، والذي يمكن أن يبدأ في تفسير سبب الزيادة الواضحة في الأمراض المزمنة. سيشكل هذا الأمر - إضافة إلى أشياء أخرى - أساس حملة التعليم العام. «يُتوقع من الفوائد النهائية، إذا نجحت، أن تتسع لتشمل ملايين الأطفال والبالغين في الولايات المتحدة الأمريكية وخارجها».

فتح النوافذ السياسية

إن الصناديق انتهازية؛ بمعنى أنها تحدد القضايا والمشكلات التي بإمكان الآخرين، ومن بينهم صنّاع السياسة، تحريكها. «إن محاولة الاستفادة القصوى من مصادرها تتضمن التصدي للمشكلات عند نقطة حرجة، حيث إن الموازين عندها يمكن أن تتقلب باتجاه هدف مرغوب اجتماعياً». وبهذا المعنى يوصف (النضج) بأنه عملية تعزيز براغماتية؛ «على الرغم من أن الصناديق تتجذب نحو بذل جهود رئيسية من أجل قضايا مهمة ضد أمور قد يبدو من الصعب التغلب عليها ظاهرياً، فإن تشديدها على النتائج المبنية على الالتزام بالإدارة الفعالة يسير في عكس هذا السياق»؛ فعلى سبيل المثال اختيرت قضية التعليم في مرحلة رياض الأطفال لأن هذا الجزء من نظام التعليم كان يُعد في غاية السوء؛ وتوفر حجم كبير من الأدلة التجريبية؛ وظهر الإحساس بوجود رغبة شعبية متزايدة للتغيير، إضافة إلى الاستعداد للبحث في البدائل ضمن الشريحة السياسية والاستعداد العام للإنفاق على هذه القضية.

يُشجّع فريق عمل البرنامج على اختيار مشكلة يمكن تحقيق تقدم فيها في مدة تراوح بين ثلاث سنوات وخمس، بالنظر إلى حجم الموارد المتوفرة. يتضمن هذا الأمر - من بين أمور أخرى - تحليل عمل السياسة ذي الصلة وتحديد مركز السلطة، وتقويم الاستعداد للتغيير، وإبداع نظرية مقبولة عن كيفية تحقيق التغيير، إضافة إلى نقاط التدخل وإستراتيجياته. قد تختار الصناديق أن تعمل في مجموعة صغيرة من الولايات فقط، التي تبدو أنها مستعدة للـ(نجاح)، ليس ثمة نتيجة مرجوة من العمل في أماكن لا يوجد فيها أي اهتمام.

تحليل قبلي لمجموعات الأشخاص المعنية والعقبات والمعارضة بصورة متقدمة

قد يقضي فريق العمل وقتاً يصل إلى السنة في تحليل أسباب مشكلة ما، وفي تحديد الأشخاص المعنيين الذين يمثلون رافعة التغيير، وفي التفكير بأفضل طريقة للوصول إلى هؤلاء الناس والتأثير فيهم. وفي جزء من عملية طويلة لتطوير ورقة إستراتيجية لموافقة مجلس الإدارة على عمل جديد، يُطلب من فريق البرنامج أن يأخذ بالحسبان العقبات التي تحول دون

تحقيق الهدف ومصدر وطبيعة المعارضة المحتملة لهذا العمل؛ فعلى سبيل المثال رُفِض برنامج عن العقوبات في السابق لأن الولايات لم تكن مستعدة حينئذٍ للعمل على قضية سياسية مثيرة للجدل إلى حد كبير. إن الأسئلة الرئيسية في كل البرامج هي:

- ما المشكلة التي تحاول أن تتكَبَّ عليها؟ وبناءً على بحثك، ما المسببات المحتملة لهذه المشكلة؟ أي الحلول تبدو أكثر قابلية للتطبيق؟
- هل ثمة جماعات ناشطة تعمل على هذه القضية؟ ما نقاط ضعفهم وقوتهم؟ ما الموارد التي يتحكمون بها؟ ماذا سوف يدعمون؟ إلى أي مدى يمكنهم التوافق مع خصومهم؟ هل يوجد لاعبون آخرون ليسوا منخرطين حاليًا ولكن يمكن انضمامهم في وقت ما؟
- من/ما الذي قد يكون عقبة تحول دون تحقيق هدفك؟
- إذا وجدت معارضة ما، من هي؟ ما الأمر الذي يعارضونه؟ ما نقاط قوتهم وضعفهم؟ ما الموارد التي يتحكمون فيها؟ ما الأمر الذي قد يدعمونه وتحت أية أوضاع؟
- ما الأشياء الضرورية للتغيير، والتي هي غير موجودة؟ ما الأمر الذي لا يفعل حاليًا؟ ما الأمر الذي يمكن عمله بصورة فعالة؟
- ما الأمر الذي يفعله الممولون الآخرون في هذه القضية؟
- ما نقاط القوة الفريدة (باستثناء المال) التي بإمكان المؤسسة الخيرية إضافتها إلى هذه القضية (على سبيل المثال: المصداقية، الرؤية، الخبرة)؟.

المصادر الضرورية، ولكن أكثر من المال

بعد اتخاذ القرار بالعمل على قضية ما، تخصص الصناديق مصادر كافية لإنجاز ما يجب فعله، وترتبط بين مدة المنحة وبين المهمات المطلوبة. ولا يقتصر النظر إلى المصادر الضرورية لإنجاز العمل على المنظور المالي فقط؛ تعي الصناديق قيمة المصادر الأخرى غير المالية لدى كل من المنظمة المانحة ومتلقي المنحة، فالمعرفة والمهارات والعلاقات والشبكات، وما إلى ذلك، كلها أمور مهمة. وكما هو مذكور أعلاه فالمصداقية والرؤية والخبرة هي مسائل مهمة؛ فعلى سبيل المثال وظفت الصناديق- في عملها عن الصحة العامة- أفضل المهارات

والمعرفة لإنتاج بحث مثير عن فهم الأمراض والوقاية منها ومعالجتها؛ واستعملت الصناديق تأثيرها وعلاقاتها لتشجع نظاماً وطنياً عالي التنسيق لتتبع ومراقبة الأمراض في كل الولايات؛ واستعملت أيضاً سمعتها للترويج للتعاون والحوار، واستعملت رؤيتها ومصادقتها ومهارات التواصل لديها للترويج لحملة الصحة العامة.

من المثير للاهتمام أنه عندما تستعمل الصناديق مصطلح (القدرة على التأثير)، فهي تعني أكثر من مجرد الحصول على المال؛ «القدرة على التأثير تعني تعزيز فاعلية مقومات المشروع من خلال زيادة اهتمام الناس ووسائل الإعلام وصُناع السياسة، إضافة إلى الحصول على الدعم من منظمات إضافية، من ضمنهم أشخاص محبّون للخير وأفراد آخرون» (Pew Charitable Trusts 2001b: p. 41).

العمل على جبهات متعددة

تدرك الصناديق أنه من غير المحتمل أن تستجيب معظم المشكلات التي يجري العمل عليها إلى نمط واحد من أنماط التدخل؛ ولهذا السبب تُحدّد أنماط عدة من أنماط التدخل وتُوجه باتجاه الهدف نفسه، ولكن من زوايا مختلفة في الوقت نفسه. إن لكل من البحث والمراقبة والتعليم العام وتأثير السياسة دوراً في غالبية برامج الصناديق.

ما بعد المعرفة

تشدد الصناديق على الحاجة إلى العمل على توفير مصادر المعرفة لصُناع السياسة، ولكن هذا الأمر لا يكفي وحده؛ إذ إنه من الضروري أيضاً العمل على الأرض؛ «لا يُحدّث البحث التغيير: أنت بحاجة إلى كليهما»، فعلى سبيل المثال جمعت الصناديق - في عملها على قضية الحفاظ على الثروات - بين البحث وبين تطوير تحالفات وطنية وإقليمية مع 500 منظمة تُعنى بالشأن نفسه لمساعدتها على إعادة تصميم حملات التعليم العام، باستعمال أدوات تواصل معقدة؛ لكسب مشاركة عامة الناس. وابتداءً من عام 2000م كانت أكثر من مئة مليون فدان

من الغابات المزروعة قديماً ومناطق الغطاء النباتي تحت الحماية (Pew Charitable Trusts 2001b: p. 2001).

الإستراتيجية لا تكفي

على الرغم من تشديد الصناديق على أهمية التخطيط والإستراتيجية، فإنها واضحة في فهم أن الإستراتيجية لا تكفي وحدها لتقديم الفعال للمنح المالية؛ فمن المهم أيضاً الانتباه الدقيق إلى التنفيذ ومراقبة التقدم وإجراء التعديلات الضرورية. تُدمج النقاط المتعلقة بالتنفيذ في صلب التصميم الأولي للبرنامج، «إن كونك إستراتيجياً يعني أيضاً الانتباه الدقيق إلى التنفيذ، وإلى الحصول على المعلومات المتعلقة بالتقدم في الوقت المناسب، وإلى الاستجابة لتلك المعلومات بصورة مناسبة» (Pew Charitable Trusts 2001a: p. 11)، ولكن التركيز الضيق على المنح المالية الفردية سيقودنا أيضاً إلى التركيز على التفاصيل الصغيرة على حساب الأمور الأكثر أهمية.

التركيز على الأمور الأكثر أهمية على حساب التفاصيل الدقيقة: تقويم

الإستراتيجية

انتقلت أسلوب الصناديق للتقويم من التشديد على مراقبة نتائج المنح المالية الفردية والتوافق إلى التركيز على تحقيق الإستراتيجية والأهداف الكلية. ينظر (ملف التتبع) إلى برنامجٍ فرعيٍّ ما كما لو أنه كان كاملاً، ويقدم معلومات أساسية ليُظهر لفريق البرنامج كيف تتكشف إستراتيجيتهم، وليوضح هل كانت الإستراتيجية تقود إلى التأثيرات المرغوبة في الأشخاص المستهدفين. يتضمن هذا الأمر عوامل خارجية قد تؤثر في التقدم؛ لهذا السبب فإن التقويم لا يتعلق (بالنجاح) أو (الإخفاق) بوصفه مؤشراً على التقدم والحاجة إلى (إصلاحاتٍ في المنهج).

حلقة تعليم مستمرة

تهدف الصناديق إلى تطوير برامج (طموحة ولكن قابلة للتحقيق)، مبنية على مبدأ التعلم من خلال الإخفاق والنجاح. ويُنظر إلى التعلم على أنه عملية مستمرة ومتفاعلة دائماً مع الإستراتيجية الحالية. إن لدورة الإستراتيجية الداخلية ثلاث مراحل، وهي: إنشاء خطة مقنعة لمعالجة المشكلة، وتحويل الخطة إلى عمل بالشراكة مع الأشخاص الذين استفادوا من المنح المالية عن طريق مراقبة وتعديل التنفيذ إذا لزم الأمر، والتقييم المستقل عن طريق سلسلة مراجعات. يقوم فريق البرنامج بعدئذٍ بجمع نتائج هذا التقييم في خطة مُدقّقة، محفزين بذلك جولة جديدة في دورة الإستراتيجية.

تُبنى فرص التعلم، ضمن الصناديق، في الإستراتيجيات المتنوعة من عملية إستراتيجية المنح. وإن أكثر مصدر رسمي للتعليم هو المنهج التعليمي الداخلي المسمى بجامعة بيو. تُصمم دورات جامعة بيو، التي تستمر من ساعة واحدة إلى يوم واحد، لتعزيز مهارات تقديم المنح ومن أجل التطور المهني للفريق؛ وتُحدّث الدورات بصورة دائمة بدروس من تجارب الصناديق الخاصة، ومن خلال إجراء مسح للبيئة الواسعة.

تطبيق المهارات الأساسية في المجالات كافة

يُعتقد أن برنامج (تطوير حلول السياسة) لا يتضمن (علبة أدوات شديدة التعقيد، وبإمكانك تطوير مجموعة من المهارات الأساسية وتطبيقها في نطاقٍ واسعٍ من المجالات). إن المهارات الأساسية التي تدعم كل البرامج الرئيسية هي: إنتاج بحث موضوعي وقوي وذو مصداقية والترويج له للتأثير في صنّاع القرار وعامة الناس في طبيعة القضية وأسبابها وميزانها ومضامينها، واستخدام مهارات تواصل حديثة للتأثير والتعليم، ونشر الحوار بين الأشخاص المعنيين الرئيسيين، وأخيراً- عند الضرورة- الترويج لفكرة التغيير.

توسيع نطاق المرونة إلى حدها الأقصى

يُنظر إلى المرونة على أنها عاملٌ حاسمٌ في ضمان فاعلية مستمرة في عالم متغيّر. تتطور إستراتيجيات الصناديق بصورة دائمة ومتراكمة مع ظهور معلومات ومتغيرات جديدة، وأحد

الأمثلة على التزام الصناديق بزيادة المرونة إلى الحد الأقصى هو تخطيطها وعملية تقويمها؛ ومثال آخر هو استعمال الصناديق لـ (صندوق المشروع) لتمويل برامج خارج أولوياتها المختارة، ويُعدُّ انتقال الصناديق لتصبح مؤسسة خيرية عامة مثلاً آخر.

إن الطريقة التي أُسست بها الصناديق تمكنها من أن تتحول لتصبح مؤسسة خيرية عامة، وصُمم التغيير لإعطاء مرونة جديدة لتجريب وسائل إضافية بُغية تقوية العمل الحالي؛ فعلى سبيل المثال أصبح بإمكان الصناديق الآن أن تشغل البرامج، وأن تدفع باتجاه قرارات معينة، وأن تتخذ مواقف سياسية، وما إلى هنالك. وعلى الرغم من عدم اتخاذ القرار لفعل أي من هذه الأمور، تتمتع الصناديق الآن بالمرونة اللازمة لفعل هذه الأشياء. ثمة اهتمام ما حالياً بالبدء بالبرامج، ولكن تدرك الصناديق أيضاً إمكاناتها الأساسية والتزاماتها نحو المستفيدين من منحها المالية.

الأهداف أهم من المنصب

إن أحد تأثيرات الانتقال إلى خانة المؤسسات الخيرية العامة هو أن أعضاء عائلة بيو، الذين كانوا أكثرية من قبل، سيصبحون أقلية في مجلس الإدارة الجديد، والذي سيبلغ تعداد أعضائه 15 أو 16 عضواً. لقد قيل إن العائلة كانت مستعدة للتنازل عن المنصب بسبب التزامها الشديد بأهداف الصناديق، وبسبب رغبتها في مطابقة البنية للأهداف، ولم يقل إن هذا القرار كان مثيراً للجدل.

قضايا ومضامين

موازنة مستويات التدخل

يتطلب تشديد الصناديق على أهمية تحليل مركز القوة ونقاط التدخل الفعالة مرونة ثابتة؛ إذ إن القوة في نطاق الموضوع تتغير؛ فعلى سبيل المثال تُطور الصناديق الآن برامج مركزة على الولاية؛ إذ إن الولايات تصبح أكثر مركزية لتقديم الخدمات الأساسية. وفي كل حال تعي الصناديق حقيقة أنه بينما تزداد قوة الولايات، فتُمة خسارة للصوت الوطني.

وبعمومية أكبر، ثمة بعض التوتر بين العمل في مستوى الحكومة الفيدرالية وبين العمل في مستوى الولاية؛ «من الصعب العمل في كل ولاية، أما المستوى الفيدرالي فهو أسهل؛ لأنه توجد - حكومة - اتحادية واحدة».

إستراتيجيات الانسحاب

تعني أسلوب الصناديق القائمة على المراجعة الدائمة والتعديل واستخلاص النتائج أن إستراتيجيات الخروج مهمة بصورة خاصة؛ فعلى سبيل المثال لدى الصناديق برنامج ضخم إلى حد ما يخص مرحلة التعليم العالي، ولكن هذا البرنامج يوقّف تدريجياً الآن. اتُخذ قرار الخروج من هذا البرنامج على أساس أن التعليم العالي مشّتت، وتقوده مؤسسة أخرى، وعلى أساس أنه ما من رافعة سياسة واضحة موجودة، وهو ما يجعل من الصعب تحقيق أي تغيير. الخروج هو خطر مهني للمؤسسات الخيرية التي تتبع أسلوب إبداعي؛ ولكنه لا يزال عملية طويلة ومؤلمة وبطيئة.

البقاء على تواصل مع فتح النوافذ

تدرك الصناديق أنها تحتاج أن تعرف متى بإمكانها الخروج، ولكن عليها أيضاً أن تعرف متى بإمكانها الدخول أو إعادة التواصل مع مجال ما. ويُعدُّ وجود نافذة منبثقة من الفرصة أمراً مهماً جداً، وثمة العديد من القضايا المهمة التي لن تبيري الصناديق لها بسبب عدم وجود تلك النافذة؛ فعلى سبيل المثال يعد نظام العقوبات قضية صعبة يصعب التعامل معها سياسياً، ولم يكن بمقدور الصناديق منذ خمس سنوات أن تزور الولايات وتقتراح النقاشات؛ أما الآن، ولأن ميزانيات العقوبات تصبح خارج السيطرة بصورة متزايدة، تبدي بعض الولايات رغبتها في مناقشة السياسات. تحينُ الفرص مهمة مستمرة؛ القضية التي كان من الممكن البحث فيها والتخلي عنها منذ عام مضى قد تحتاج إلى إعادة الإحياء عندما تبدأ النوافذ بالظهور.

الوقوف في المنطقة الوسطى: نقد من كلا الجانبين؟

تشدد الصناديق على أهمية ألا يُنظر إليها على أنها (داعمة إيديولوجية متصلة)، فالهدف هو دعم قضية ما بناءً على المعرفة، وإنشاء دعم موضوعي- عندما يكون ممكناً- عن طريق بناء إجماع والمضي قدماً بالمكاسب المتزايدة. تثير هذه المسألة نقطتين: الأولى هي أن هذه العملية عملية بطيئة، وتتطلب العمل من خلف الستار، وتتطلب الصبر؛ أما الثانية فهي أن الوقوف في المنطقة الوسطى قد يعني أننا «نتلقى النقد من كلا الجانبين»، «إذا كنت تقوم بالأعمال الخيرية التقليدية فسيحبك الجميع، ولكن مع عمل السياسة لا يحبك بعض الناس. إنه أمر صعب».

كيف يمكنك الحافظ على صدقك إن كنت وسيطاً صادقاً

تدرك الصناديق قدرة دورها بصفتها (أرضية جيدة وحيادية وداعمة للقاء والحوار)، وتعي قدرتها على «استقطاب الناس بسبب حجمنا وبسبب سمعة سياسة عملنا»، ولكن وفي الوقت نفسه تدرك أنه «حالما تمتلك الحقائق فلن يكون بمقدورك أن تكون وسيطاً نزيهاً. حالما تعلم ما هو الضروري أو ما هو الشيء الذي يعمل، عليك أن تتخذ موقفاً».

كسب السمعة والمحافظة عليها

بدأت الصناديق بالعمل السياسي منذ أوائل التسعينيات وما زالت تقوم به، ويعي فريق البرنامج الوقت الذي يستغرقه الأمر لبناء سمعة قوية، والحاجة إلى إدارة تلك السمعة بصورة جيدة جداً. إن لهذا الأمر انعكاسات على عدد من الأمور، من بينها اختيار القضايا ومستوى الانخراط في المجازفات. وما هو أكثر أهمية من كل ذلك هو تأكيد الفريق أن إدارة سمعة الصناديق ليست (حملة لقسم العلاقات العامة، إذ يتعلق الأمر بإنجاز عملك». وشأنها شأن صندوق نساء ولاية فيكتوريا والحالات الأخرى، تشدد الصناديق على الحاجة إلى دليل قوي وذي مصداقية يدعم مساهمتها في قضايا السياسة.

قياس الأداء: ليس ثمة مكان للاختباء؟

يؤكد فريق العمل أنه من المستحيل العمل بهذه الطريقة الإبداعية من دون وجود مجلس إدارة داعم، ولكن مجلس الإدارة يُوصف أيضاً بأنه «لا يتعامل بالعواطف عندما يتعلق الأمر بالحصول على النتائج»، من ثم يُخصَّص اجتماع من اجتماعات مجلس الإدارة السنوية بصورة حصرية لمناقشة إستراتيجية البرنامج والنتائج. إن إحدى المشكلات في تحديد النتائج هي أن «تحفيز التغيير هو عملية فوضوية يشوبها كثير من عدم الوضوح، وليست الصناديق إلا عاملاً واحداً في معادلة معقدة. وكيفية تفاعل المتغيرات العديدة هو أمر لا يمكن التنبؤ به. وغالباً من الصعب جداً إقامة صلة سببية بين برامجنا الفرعية وبين النتائج الملاحظة».

إن التوفيق بين طلب القياس الواضح للأداء مع (فوضوية) التغيير يتضمن البحث عن «سلسلة من الأدلة التي تؤسس مشاركتنا». المقاييس المؤقتة ضرورية للأخذ بالحسبان حقيقة أن التغيير يتطلب وقتاً لا يستهان به. وبالنسبة إلى عمل السياسة فقد تتضمن هذه الإجراءات: وضع جدول الأعمال، وبناء التحالفات، وإقامة المناظرات في الولاية، وتقديم مسودة قوانين والتمويل لمشاريع تجريبية، وإقامة الأبحاث، والاستحواذ على اهتمام وسائل الإعلام، إضافة إلى إشراك الصحفيين.

في حين أنه في نقطة ما يكون قياس تطوير حلول السياسة الأمر الأكثر صعوبة، يوجد أيضاً شعوراً بأنه «في عمل السياسة بإمكانك أن ترى الربح عندما تربح، لكنك بإمكانك أيضاً أن ترى خسارتك عندما تخسر؛ أما في أنواع العمل الأخرى فإنك نادراً ما تعرف ربحك أو خسارتك».

تكثيف المصادر

وبعد وظائف يتجاوز الـ 150 وظيفة، تقبل الصناديق حقيقة أن طريقتها في العمل تستلزم تكثيف المصادر، وذلك يتضمن الانخراط في استثمارات كبيرة في الناس وفي المعرفة. إن مسألة النفقات العامة هي إحدى القضايا التي يدركها مجلس الإدارة بصورة دائمة: «الاستثمار في الأفكار والنتائج» (Pew Charitable Trusts 2001b: p. 16, 44) هو المعيار الذي تُقَوِّم النفقات العامة على أساسه.

إطلاق التسميات

تتظر الصناديق إلى مسألة إطلاق التسميات على أنها مسألة ذات أهمية كبيرة في عملية بناء السمعة، ولكنها أيضاً تطلق التسميات بمنتهى الحذر؛ فهناك أوقات يكون من المهم فيها ألا يرتبط اسم الصناديق بقضية ما بصورة وثيقة، وخاصةً عندما يصبح أمر ما (حساساً سياسياً).

فعلى سبيل المثال أنتجت هيئة بيو لدور الرعاية توصيات عملية مدعومة من الحزبين استحوذت على اهتمام كبير؛ بسبب القيمة الكبيرة لسمعة بيو. ويعود سبب تمكن الهيئة من بناء دعم من الحزبين إلى حد كبير إلى كونها تحمل اسم بيو، بالإضافة إلى امتلاكها لقاعدة أدلة قوية، ولكن عندما يتعلق الأمر بدفع التوصيات قُدماً، فإن صناديق بيو ستكون أقل ارتباطاً ظاهرياً على الرغم من أنها تموّل عملاً كهذا.

ما الذي في الاسم؟

قد تواجه المؤسسات العائلية الخيرية مشكلات خاصة في تبني أسلوب إبداعي عندما ينتج الأمر قضية خلافية، يشعر جميع الناس بالحساسية عندما يوجد نقد ما؛ ولأن الاسم هو بيو، يصبح الأمر شخصياً. ويؤكد الفريق أنه من المهم أن نكون حساسين نحو قضايا كهذه، وأن نشدد على أهمية إبقاء أعضاء مجلس الإدارة في الحلقة، بحيث لا يشعرون بالمفاجأة عند النقد؛ كما أنه من المهم ضمان أن تكون قاعدة أدلة الصناديق قوية.

7. مؤسسة جون س. وجيمس ل. نايت الخيرية

«لا يبدأ دعم الحرية والدفاع عنها وينتهي عند الأفراد، مهما كانت درجة ثقافتهم وعلمهم؛ إنه يعتمد أيضاً بصورة حيوية على العامل الضروري للتهيئة، أي القطاع المستقل. والآن، وكما في الماضي، تتطلب صحة الأمة أن تستمر في كونها مليئة بالأساليب البديلة والخيارات الأكثر تنوعاً من تلك التي تصفها الحكومة». (Knight Foundation, 2002:5).

إن مؤسسة جون إس وجيمس ل. نايت الخيرية مثال على المؤسسة الخيرية الإبداعية التي تعمل عند تقاطع السياسة مع الإعلام والمجتمع، وهي تعمل في مجال سريع التغير ومليء

بالخيوط والفرص التي يصطدم بعضها ببعض بصورة متكررة. إن الشغف بالصحافة الحرة والديموقراطية هو ما يحرك برنامج المؤسسة الخاص، ويتميز نشاطها بالتصميم على إنجاز العمل والانخراط بالمجازفات، وفي الوقت نفسه هي أيضاً مؤسسة يزداد ارتباطها العميق بمجتمعاتها المحلية، في الوقت الذي تنفذ فيه هذه المؤسسة جداول الأعمال الوطنية والدولية المتزايدة.

الخلفية

بُنيت مؤسسة جون إس وجيمس ل. نايت الخيرية على الثروة التي جنتها عائلة نايت من عملها في الصحف. وتكريماً لذكرى والدهم أسّس الإخوة نايت صندوق تعليم نايت التذكاري عام 1940م لتقديم المساعدة المالية لطلاب الجامعة من منطقة آكرون في أوهايو. بقي الصندوق حتى شهر كانون الأول من عام 1950م عندما انتقلت ممتلكاته البالغة قيمتها 9047 دولاراً أمريكياً إلى مؤسسة نايت الخيرية المنشأة حديثاً. وبدأت باقي صحف عائلة نايت في الستينيات بالمساهمة في المؤسسة التي أسست ممارسة تقديم المنح المالية في تلك المدن.

تلقت المؤسسة في عام 1965م تركةً بلغت 180.000 سهم من مجموع أسهم صحف عائلة نايت من والده نايت، كلارا آي، وبالنظر إلى الزيادة في الحجم قرر مجلس الإدارة في عام 1966م أن يوقف مساعداته المقدمة لطلاب الجامعة، وأن يستبدل بها تقديم المنح للكلية والجامعات أنفسها. سمح مجلس الإدارة في عام 1972م ببيع أسهم كلارا نايت في صحيفة نايت، وذلك ما رفع من قيمة موجودات المؤسسة إلى 24 مليون دولار. وقد حفّزت هذه الخطوة إنشاء برنامج منح مالية موسّع يركّز على العدد المتزايد من المدن التي تنشر فيها عائلة نايت الصحف، وأصبحت الصحافة، لا سيما تعليم الصحفيين، قضية أساسية في برنامج التمويل.

اندمجت صحف نايت في منشورات ريدير عام 1974م لتؤسساً معاً مؤسسة نايت ريدير المندمجة، التي كانت في وقتها أكبر مؤسسة للصحف في الولايات المتحدة الأمريكية. كان جاك نايت أكبر مساهمها، وهو ما جعل من نايت ريدير عرضة للإدارة حسب المصالح الخارجية، وربما للاستحواذ عليها، واقتنع جاك نايت لذلك بترك القسم الأكبر من العقار للمؤسسة،

ولكنه طلب في الوقت نفسه أن يفكر الأمناء في مستقبل المؤسسة. طمح الأمناء إلى التمتع بمرونة مثالية (على الأرض). وقد كتب جاك نايت «يجب أن تمتلك المؤسسة الفعالة بصورة حقيقية الحرية لأن تتخذ أفضل قراراتها، والتي تملئها عليها أوقات الحياة وأوضاعها» (www.knightfd.org).

حصلت المؤسسة بعد وفاة جاك نايت على تركته البالغة قيمتها 428.144.588 دولاراً أمريكياً، التي أدت إلى زيادة مقدارها 20 ضعفاً في قيمة الممتلكات، وجعلت مؤسسة نايت في المرتبة الحادية والعشرين بين أكبر المؤسسات الأمريكية، بناءً على حجم الموجودات. وبعد إجراء مراجعة أخرى كانت إحدى نتائجها (برنامج المدن) الرسمي، الذي يركز على كل المجتمعات التي تنتشر فيها أعمال نايت ريدر. وفي مجال الصحافة بنت المؤسسة على إرث نايت الذي يدعم التعليم ويعدُّه حجر الزاوية للصحافة النوعية، عن طريق تأسيس وإنقاذ أو تقوية بعض من برامج زمالة منتصف المهنة للصحفيين. أسَّس برامج للتعليم والفنون والثقافة.

تحت القيادة الجديدة تعاظم الحضور الوطني للمؤسسة من خلال - على سبيل المثال - (هيئة مؤسسة نايت لألعاب القوى الجامعية)، التي تُعدُّ هيئة رفيعة تطالب بإصلاح ألعاب القوى الجامعية؛ و(قيادات نايت في الصحافة)، وهو برنامج يسعى إلى رفع جودة التعليم في أفضل كليات الصحافة في البلاد عن طريق استقطاب صحفيين بارزين عاملين للعمل موجهين من خلال منحة لمنصب القيادة؛ و(مبادرة تطوير المجتمع الوطني)، التي تعدُّ أكبر عمل جماعي خيري في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية.

في أواخر عام 1990م شرع مجلس الإدارة في القيام بعملية تخطيط إستراتيجية، منحها وفاة نايت في عام 1991م وتركته البالغة 200 مليون دولار، زخماً إضافياً. قادت عملية التخطيط الإستراتيجي الموسعة التي استمرت عاماً واحداً إلى عقد من الزمن حافل بالمبادرات وبعملية تقديم المنح التي أضحت أكثر تركيزاً. أصبحت المؤسسة في الأول من شهر كانون الثاني لعام 1993م مؤسسة جون إس وجيمس ل. نايت الخيرية.

تطورت الجذور الأولية لبرامج المؤسسة الخيرية الحالية خلال التسعينيات، وأعيدت تسمية (برنامج المدن) وأصبح (برنامج المبادرات المجتمعية) ليعكس التشديد الفاعل على تقديم المنح في سبعة مجالات تهم المصلحة العامة، وحُدِّدت على أنها أولويات عند التمويل؛ وهي: الفنون والثقافة، والأطفال والمصلحة العامة، والمواطنة، وتطوير المجتمع، والتعليم، والتشرد، والتعلم. ومن بين المبادرات الرئيسة التي أُطلقت تحت رعاية البرنامج المنقَّح تبرز لدينا (مبادرات مؤسسات المجتمع) التي صُممت لزيادة أو إنشاء الصناديق التي أوصى بها المتبرعون في مؤسسات المجتمع في المدن والبلدات التي قدمت المؤسسات فيها منحة محلية.

قرر مجلس الإدارة في عام 1998م أنه يجب على برنامج المبادرات المجتمعية أن يغطي فقط المدن الست والعشرين التي كانت تنطبق عليها شروط المنح عند وفاة جيم نايت في عام 1991م. وأنهى هذا القرار ممارسة اتباع المؤسسة للشركة عند بيع الصحف في البلاد أو شرائها.

ركزت مبادرات الصحافة على الحاجات التعليمية وعلى الصحافة الحرة، وعلى القضايا الواردة في عملية التعديل الأول للدستور. وفي عام 1993م أُسست (زمالة صحافة نايت الدولية) التي قدمها المركز الدولي للصحفيين لمساعدة الصحفيين الأمريكيين وموظفي الإعلام التنفيذيين على السفر خارج البلاد إلى ما وراء البحار لتقديم المشورة المهنية والتدريب في الديموقراطيات الناشئة.

خضع برنامج التعليم لتغيير أساسي في توجهه، لينتقل من التركيز على التعليم العالي وحده ويشمل التعليم من مرحلة رياض الأطفال حتى نهاية المرحلة الثانوية (الابتدائية والثانوية)، وذلك بعد تبني خطة عام 1992م الإستراتيجية. تشيد المؤسسة الخيرية تحالفات مع مجموعات إصلاح التعليم الوطنية مثل (المدارس الأمريكية الجديدة) و(المجلس الوطني لمعايير التدريس الاحترافي) و(درّس من أجل أمريكا)، التي أدت إلى إدخال هذه المنظمات ومنظمات أخرى للعديد من مدن المؤسسة في أنشطتها.

أطلق برنامج العلوم والثقافة مبادرتين منذ أوائل التسعينيات إلى منتصفها؛ فوفرت مبادرة أوركسترا سيمفونية (سحر الموسيقى) منحة مالية لجوقات السيمفونيات لتوليد إحساس أعلى

بالإثارة المرتبطة بتجربة الذهاب إلى الحفلات الموسيقية، وكذلك لإنشاء علاقة أكثر حيوية بين الفنانين والجمهور. والمبادرة الثانية (شبكة قرض المتحف)، هي برنامج تشاركي يقدمه معهد ماساتشوستس للتقنية، وتهدف إلى إخراج الأعمال الفنية من مخازن متحف ما إلى نقلها إلى جدران متحف آخر.

أتمرت مراجعة خطة المؤسسة الإستراتيجية في عام 1995 عملية إعادة ضبط وتطوير باستعمال إستراتيجيات مثل إستراتيجية تقدير الحاجات والتقييم. ومع انتهاء العقد أطلقت المؤسسة (مشروع مؤشرات المجتمع) المعمق والجاري حالياً، وذلك للحصول على معلومات شاملة أكثر عن مجتمعاتها الستة والعشرين.

امتلكت المؤسسة في عام 2003 م موجودات وممتلكات بقيمة 1.846 مليار دولار أمريكي وقدمت منحاً مالية بقيمة 90.4 مليون دولار أمريكي.

الحوكمة واختيار الأعضاء الإداريين

يحكم المؤسسة مجلس إدارة مؤلف من 14 أميناً وموظفاً، والأمناء من ذوي الأسس العلمية المتنوعة؛ دراسة الأعمال والصحافة والقطاعات غير الربحية وقطاع التعليم؛ وأصبح هؤلاء الأمناء أكثر شباباً وتنوعاً في السنوات الأخيرة. توظف المؤسسة 56 وظيفة تعمل بدوام كامل ووظيفة واحدة تعمل بدوام جزئي؛ تتخذ بعض هذه الوظائف من المجتمعات التي تقدم المؤسسة المنح فيها قاعدة لها.

الرسالة

إن مهمة المؤسسة ثنائية الأبعاد: «ملتزمون بالحفاظ على الصحافة الحرة، وعلى حمايتها وتقويتها داخل البلاد وخارجها، وبالاستثمار في المجتمعات الأمريكية الستة والعشرين التي عملت فيها صحف الإخوة نايت حتى موتهم» (www.knightfdn.org). إن مؤسسة جون

إس وجيمس ل. نايت الخيرية «ملتزمة برفع قيم خدمتها للمجتمع إلى أعلى معايير التميز الصحفي، إضافة إلى أنها ملتزمة بالدفاع عن الصحافة الحرة» (www.knightfdn.org).
ويعد تركيز المؤسسة على الصحافة استمراراً لاهتمامات الإخوة نايت، وهو مبني على فلسفة عبّر عنها بصورة واضحة وتخصّ الحرية والديموقراطية.

إذا لم يؤكد الناس بصورة دائمة أهميتهم وصدارتهم، وإذا لم يمارس هؤلاء الناس حرياتهم التي ورثوها، عندئذٍ، فإن النظام سوف ينهار أو يستبدل به نمط أكثر صلابة. الأمر السيئ هو أنه ما من ديمومة تخصّ الحرية، مثلما أنه لم تكن هناك أية ديمومة سابقاً للنمط الشمولي، الذي كان يُخشى أن يكون الناجي الوحيد المتبقي من القرن العشرين.

لا يمكن أن تصمد الحرية في وجه اللامبالاة والإهمال، ويعتمد ضمان الحرية على قيام كل رجل وامرأة بالتعبير عما يؤمنون به، ممارسين بذلك الحقوق التي منحهما إياها التعديل الأول للدستور؛ وهي حقوق حرية التعبير والتجمع والمطالبة برد المظالم؛ وبعبارة أخرى: يعتمد ضمان الحرية على الدفاع عن الأفكار المختلفة عن المألوف وعن الأفكار غير المقيدة وغير الشائعة حالياً (Knight Foundation, 2002:4).

لا يمكن أن يشكك الناس بما لا يعرفونه أو أن يدعموه بصورة هادفة. تعتمد الحرية على تقديم وسائل الإعلام الإخبارية وجبةً غنيةً من المعلومات، وطيفاً متنوعاً من الآراء المتعلقة بقضايا السياسة العامة. وتتطلب الحرية وضع المعلومات المقدمة في سياقٍ قابل للاستعمال، ليس (على أنها أخبار من الفراغ)، ولكن على أنها أخبار وثيقة الصلة بالماضي والحاضر والمستقبل؛ وتتطلب الحرية أيضاً وسائل إعلام لا ترى أن وظيفتها هي الترويج والتصفيق للسلطة، بل ترى أن وظيفتها هي التقويم والبحث في أداء السلطة (Knight Foundation, 2002:5).

«لا يبدأ دعم الحرية والدفاع عنها وينتهي عند الأفراد، مهما كانت درجة ثقافتهم وعلمهم؛ إنه يعتمد أيضاً بصورة حيوية على العامل الضروري للتهيئة، أي القطاع المستقل. والآن كما في

الماضي، تتطلب صحة الأمة أن تستمر في كونها مليئة بالأساليب البديلة والخيارات الأكثر تنوعاً من تلك التي تصفها الحكومة» (Knight Foundation 2002: p. 5).

تعتقد المؤسسة أن «حصة الأسد من مهمتنا، التي كانت المجتمعات بوصلتها الدائمة والتي كانت داعمة دائماً للصحافة، يجب أن تُوجَّه لتقوية المنظمات التي تقوي بدورها الديمقراطية والحرية. يعتقد نايت أنه في المجتمع الحر يُعدُّ امتلاك أصوات أكثر وخيارات أوسع لحل المشكلات المزمنة أمراً جيداً؛ يعني هذا الأمر المستويين المحلي والوطني؛ يعني الأنواع القديمة والحديثة لوسائل الإعلام؛ يعني جمعيات حل المشكلات القديمة والحديثة»، «نحن نعتقد أنه بإمكاننا أن نفعل أفضل ما يمكن عندما نروج لصحافة التميز على مستوى العالم، وعندما نستثمر بحיוية في المجتمعات الأمريكية الستة والعشرين. نحن نضطلع بدورٍ فريدٍ في مجال الأعمال الخيرية، بالنظر إلى ميزة امتلاك روابط راسخة مع هذه المدن والبلدات الست والعشرين» (Hodding Carter III, President and CEO, Knight Foundation 2002: p. 5).

إن الالتزام بالديموقراطية بصورة دائمة هو ما يربط عنصرَي مهمة المؤسسة بعضهما مع بعض. يهدف العمل في المجتمعات إلى «إدماج كل الأمريكيين في الهيئة السياسية» (Knight Foundation 2003) عن طريق- إضافة إلى أمور أخرى- المشاركة المدنية والتعليم.

البرامج الحالية

أثمرت مراجعة أجريت في عام 2000م «أوسع عملية إعادة تغيير في سياسة المؤسسة»، «ولزيادة فاعلية سياستنا الخاصة بتقديم المنح» (Knight Foundation 2001)، قررت المؤسسة تقليص مجال تركيزها إلى برنامجين نوعيين: (مبادرات الصحافة) و(شركاء المجتمع). ويساعد برنامج ثالث (صندوق المشروع الوطني)، على تطوير الابتكار والقيادة وإجراء التجارب على الاستثمارات المجتمعية التي قد تكون مفيدة لمجتمعات نايت.

برنامج الصحافة

تستحوذ هذه المجموعة من الفاعليات على 25 بالمئة تقريباً من ميزانية المؤسسة، ويسعى البرنامج وراء التميز في الصحافة، مُركّزاً في خمس فئات؛ وهي: التعليم والتدريب، والإلكترونيات ووسائل الإعلام الجديدة، والأخبار والتنوع في غرفة تحرير الأخبار، والأخبار ذات الاهتمام العام، وحرية الصحافة وحرية الإعلام.

ولوحظت مبادرات التعليم والتدريب في ممارسة تمويل المؤسسة للمناصب القيادية في الصحافة؛ وقدمت المؤسسة في عام 2004م منحة بقيمة مليون دولار أمريكي لدعم منصب رئاسة آخر في مؤسسة نايت (الثامن عشر) في مجال الصحافة، وذلك بالتركيز على قضية الصحة في منطقة ألاباما والميسيسيبي في الولايات المتحدة الأمريكية.

التوسع في تدريب الأفراد الذين هم في منتصف مسيرتهم المهنية خاصية أساسية من خصائص برنامج المؤسسة التدريبي. وبالإضافة إلى تحديد القضايا المهمة والدفع باتجاه التميز في الصحافة، تعمل المؤسسة أيضاً على تشجيع صناعة الإعلام على القيام باستثماراتها بصورة مميزة. أظهرت دراسة المؤسسة لـ (مجلس منظمات الصحافة الوطنية) أن الصناعة التي تبلغ قيمتها 100 مليار دولار سنوياً تنفق 0.7 بالمئة فقط من قائمة النفقات على التطوير المهني (تدريب غرفة تحرير الأخبار: أين الاستثمار؟). كانت إحدى نتائج ذلك المشروع هي تأسيس تحالف من أربعين جماعة مهنية يوصي بإنشاء مشروع للتشجيع على استثمار أكبر في التدريب في مجال صناعة الأخبار. وأثمر هذا الأمر بدوره تقديم المؤسسة لمنحة مدتها أربع سنوات لجامعة نورث ويسترن لتمويل برنامج (قوة عمل الغد). وسوف يسعى هذا البرنامج مع كبار الموظفين التنفيذيين وغرف تحرير الأخبار على تحسين التدريب، وعلى إيضاح كيف أن تدريب الأفراد الذين هم في منتصف مسيرتهم المهنية يمكن أن يحسّن من جودة غرفة تحرير الأخبار، ومن الإنتاجية والقدرة على التذكر والتنوع.

برنامج (قوة عمل الغد) هو جزء واحد من مبادرة المؤسسة الواسعة لتدريب الصحافة، الذي يمتد إلى ثلاث سنوات، وإحدى أوائل قصص النجاح العظيمة لهذه المبادرة الواسعة كانت (برنامج الحرم الجامعي المسافر)، الذي أطلقته (جمعية ناشري الصحف الجنوبية).

ويوفر هذا المنهج الفريد للتدريب على السفر مثلاً للآخرين؛ إذ إن الصناعة هي نفسها من سوف تدعمه بصورة دائمة، من خلال منحة تبلغ قيمتها 10 ملايين دولار أمريكي.

يتوسع التدريب أيضاً ليصل إلى الساحة الدولية؛ فعلى سبيل المثال يُعد (مركز نايت للصحافة في الأمريكيتين) التابع لجامعة تكساس، أساسياً في مبادرة المؤسسة في أمريكا اللاتينية، الهادفة إلى الترويج لحرية الصحافة والتميز الصحفي. درّب المشروع حتى الآن أكثر من 500 صحفي برازيلي ومكسيكي، وساعد على تنسيق فاعليات 30 مجموعة صحفية. ومن الأمثلة الأخرى عن العمل ذي التأثير الدولي نشر تقرير وإنشاء موقع على الشبكة العنكبوتية يدرس الأعمال الأمريكية في العراق وأفغانستان وخليج غوانتانامو من خلال عدسة القانون الإنساني الدولي؛ تلا ذلك منحة قيمتها 450.000 دولار أمريكي لدعم برنامج خارجي يمكن 20.000 صحفي من فهم أفضل لقوانين الحرب الدولية.

تعمل حرية الصحافة ومبادرات حرية المعلومات على المستويين الوطني والدولي أيضاً؛ فعلى سبيل المثال، أدت حملة (جمعية الصحافة داخل أمريكا)، التي صممت للفت الانتباه إلى حادثة قتل الصحفيين، إلى زيادة مقدارها 500 بالمئة في زيارة موقع (www.impunidad.com) التابع للحملة؛ وإلى زيادة في إدانة منفذي اغتالات الصحفيين؛ وإلى موافقة جامعة كولومبيا على إعادة فتح كل القضايا القديمة. وبدأت النسخة الإذاعية والتلفزيونية من الحملة بثها في عام 2004م (Knight Foundation 2003: p. 13, 16, 18).

وفي المجال المحلي مؤّلت المؤسسة عدة مشاريع تتناول تأثير قانون أمان الوطن (2001م) في حرية المعلومات ومحاسبة الحكومة؛ فعلى سبيل المثال أصدرت (لجنة مراسلي حرية الصحافة) وثيقة بعنوان سري جداً محلياً، وهي عبارة عن دراسة مفصلة لضوابط حصول الحكومة الاتحادية على المعلومات. قدم (سجل محفوظات الأمن الوطني) طلبات لإحداث قانون حرية المعلومات؛ وذلك للاستئناف ضد الإجراءات الأمنية الجديدة عن طريق رفع قضيتين للمحاكم.

وبدرجة الأهمية نفسها بالنسبة إلى المؤسسة يبرز تأسيس ائتلافين لحرية الصحافة، يحشد الأول منهما الصحفيين (ائتلاف الصحفيين للحكومة المفتوحة)، في حين يحشد الائتلاف الآخر المدافعين عن القضية (صندوق الحكومة الدستورية). بالإضافة إلى مساعدة وكالة الصحافة المتحدة والجمعية الأمريكية لمحري الصحف وجمعية مديري الإذاعة والتلفاز، من المقرر أن يعمل هذان الائتلافان في حملة (شروق شمس يوم الأحد)، والمقرر إطلاقها في شهر آذار من عام 2005م. وبصورة عامة قدمت المؤسسة ثلاثاً وثلاثين منحة مالية فاعلة لثمان وعشرين منظمة عاملة في مجال حرية الصحافة وحرية الإعلام.

تحتوي الأخبار وغرف تحريرها المتنوعة، إضافة إلى مبادرات وسائل الإعلام الجديدة والإلكترونية على ما يسمى بـ «مراقبة المستهلك للشبكة العنكبوتية» (www.consumerwebwatch.org)، التي عملت مع مئة شركة رئيسية، من بينها السي إن إن ونيويورك تايمز، على تسهيل فهم الفارق بين الإعلان وبين الأخبار على الشبكة العنكبوتية. وتتعلق مشاريع أخرى بالتشجيع على افتتاح منافذ أخبار خاصة بالمدارس الثانوية، مع التركيز على المدارس التي يكون الطلاب ذوو البشرة الملونة غالبية طلابها؛ وتتعلق هذه المشاريع بتطوير أدوات تعليمية جديدة تساعد الطلاب على الحصول على خبرة الكتابة اللازمة قبل دخول غمار المهنة؛ وأخيراً تتعلق هذه المشاريع بإصدار تقويم وطني قابل للبحث على الشبكة لمشاريع تدريب الصحافة. تتضمن الدراسات المنشورة: الوصول إلى الجيل التالي: دليل وسائل الإعلام الإخبارية لإنشاء شراكات ناجحة في المدرسة الثانوية (2004م).

تتبع الأخبار في مبادرات المصلحة العامة من فلسفة المؤسسة الأساسية التي تركز عليها كل برامج الصحافة، وهي أن الصحافة هي قضية ثقة. «التميز الصحفي، أي السعي الدقيق والعدل ضمن السياق وراء الحقيقة، هو مسألة مصلحة عامة. يتحقق الصحفيون الجيدون من صحة المعلومات ومن ثم يوضحون الأشياء. يراقب هؤلاء الصحفيون السلطة بصفتهن مقومين نزيهين ومستقلين». يعني هذا الأمر أحياناً الإبلاغ عن أخبار غير مستحبة، ولكنها ضرورية للمصلحة العامة. ولعلّ هذه القضية، زادت المؤسسة من دعمها لبرنامج تراك فيد (<http://tracfed.syr.edu>) [TRACFED]، وهو أحد برامج جامعة سيراك يوز التي توفر

أداة قاعدة بيانات تتبّع إنفاق الحكومة الاتحادية وتراقب قرارات القضاء وعمل الوكالات. زادت هذه المؤسسة أيضًا من دعمها لـ (مركز النزاهة العامة)، وهو وحدة تحقيق رائدة وغير ربحية؛ وكذلك زادت المؤسسة من دعمها لبرنامج (المراسلون والمحرون الباحثون)، الذي يدرّب الصحفيين عالميًا على مراقبة أفضل في قضايا المصلحة العامة.

شركاء المجتمع

متابعةً لمراجعة عام 2000م عززت المؤسسة التزامها بتجمعات نايت الستة والعشرين. ويتلقى (برنامج شركاء المجتمع) أكثر من 50 بالمئة من الميزانية الإجمالية للمنح المالية. ويتلقى كل تجمع -بموجب هذا البرنامج- حصة من التوزيع الكلي للمنح بناءً على حجمه؛ قد تصل هذه الحصص في التجمعات الكبرى إلى قرابة 25 مليون دولار أمريكي على مدى خمس سنوات.

ونتيجةً للمراجعة جُمع بين الالتزام الأكبر والتركيز الأكبر على مجموعة من الأولويات المنصوح بها محليًا على مدى مدة أطول من الزمن. طُلب من اللجان الاستشارية لمجتمع نايت والمشكلة من أفراد محليين أن تختار ثلاث أولويات في الحد الأقصى من قائمة حددتها المؤسسة. وتتنوع الاختيارات بصورة كبيرة وراوحت بين تطوير الطفولة المبكرة وبين علاقات الأعراق. إضافةً إلى هذه اللجان، تعمل المؤسسة في كل مجتمع مع موظف ارتباط مقيم وظيفته هي تطوير إستراتيجيات قابلة للتمويل بالشراكة مع منظمات غير ربحية، وكانت الخطة هي أن هؤلاء الموظفين سوف يعملون بدورهم مع فريق من الموظفين المعنيين بالأمر على البحث والاشتراك بما يمكن أن يثمر في مجتمعات نايت.

إتماماً للتركيز الأضيق لبرنامج شركاء المجتمع، التزمت المؤسسة باستثمار 50 مليون دولار أمريكي بحلول عام 2005م في توسيع صناديقها المؤسسة بناءً على توصيات المتبرعين في مؤسسات مجتمعية في مجتمعات نايت. يعطي هذا الأمر مرونة للمنح الصغرى وذات المدى الأقصر. إن برنامج شركاء المجتمع مصمم لجعل منح المؤسسة المحلية أكثر تركيزاً وفعالية

ولجعلها في الوقت نفسه أكثر تأثيرًا بالواقع المحلي وأكثر استجابةً له. ويزور أمراء نايت كل سنة المشاريع في أي من تجمعات نايت.

صندوق المشروع الوطني

صندوق المشروع الوطني هو الذراع الثالث في إطار عمل برامج المؤسسة الحالي، وينفق قرابة 14 بالمئة من ميزانية المؤسسة الإجمالية، وهو «يدعم القيادة الإبداعية والمنظمات والأفكار التي تتعلق بتمويل مجالات اهتمامنا، ويدمج مساهماتها في برامجنا وطنياً، وفي تجمعات نايت الستة والعشرين. ينقل هذا المشروع المعرفة الآتية من هذه الاستثمارات إلى أولئك الذين يدفعون باتجاه التغيير على المستوى المحلي والوطني.

إن هدف صندوق المشروع الوطني على المدى البعيد هو تعميق تأثير مؤسسة نايت الخيرية، عن طريق إعطاء النماذج ورفع المصادر والتأثير في القرارات التي تخلق التغيير المنهجي في مجالات اهتمام تمويلنا على مستوى المجتمع، وفي النهاية على مستوى الأمة» (www.knightfdn.org). يعمل صندوق المشروع الوطني على أساس أنه يجب أن يحصل جميع المواطنين في المجتمع الحر على حق الوصول المتساوي إلى الفرص الاقتصادية وظروف العيش الصحية والتعليم عالي الجودة والعدالة الاجتماعية.

يقدم صندوق المشروع الوطني منحاً مالية بناءً على عوامل تعمل من الأعلى إلى الأسفل، وبناءً على عوامل تعمل من الأسفل إلى الأعلى؛ في المنح التي تعمل من الأسفل إلى الأعلى، تتخبط مجتمعات نايت في عمل ذي طبيعة متشابهة، ويرفع الصندوق بعدئذ ذلك العمل إلى المستوى الوطني. أما بالنسبة إلى المنح التي تعمل من الأعلى إلى الأسفل، فتحدد الأفكار والمصالح على المستوى الوطني أولاً، على أن يكون لهذه الأفكار والمصالح تأثير في المستوى المحلي لتجمعات نايت.

ينخرط صندوق المشروع الوطني في المجازفات، ويستكشف الأفكار الجديدة، ويقدم إمكانية تغيير واسع النطاق، وهو يشدد بصورة خاصة على أهمية إنشاء العمل الجماعي بين

الممولين، ويحاول تنسيق جهود جميع الأطراف المهمة وطنياً ومحلياً؛ فعلى سبيل المثال أسس كبار الموظفين التنفيذيين في مشروع المدن تحالفاً وطنياً ضم المحافظين والموظفين التنفيذيين ورؤساء الجامعات وقادة المؤسسة غير الباحثين عن الربح، بغية تحسين التنافسية الاقتصادية للمدن. تقوي المنظمة شبكات القيادة المدنية في القطاعات والمدن، وتكف من يبحث عن أفضل الممارسات، وتروج لممارسات وسياسات التطوير الاقتصادي الفعالة في المجال المحلي والوطني. يتشارك صنّاع القرارات المدنيون في المعلومات والأفكار من خلال المؤتمرات، ويروجون للسياسات. وبصورة مشابهة تتخرط المؤسسة في مشروع (المدن الحية)، وهو شراكة عمرها أحد عشر عاماً، تضم سبع عشرة مؤسسة وطنية، ومؤسسات وسيطة، ومؤسسات مالية، ووكالات اتحادية، وقادة محليين في الحكومة والأعمال ومنظمات المجتمع.

يعمل صندوق المشروع الوطني أيضاً على تشجيع المشاركة المدنية والتعليم، ومع ظهور اقتطاعات الميزانية في عام 2002م قدم الصندوق منحة بقيمة 250.000 دولار أمريكي لـ (مجموعات الضغط الخيرية للمصلحة العامة)؛ وذلك لمساعدة المؤسسات غير الساعية وراء الربح في مجتمعات نايت على الترويج بصورة فاعلة أكثر لزيائتها ومنظماتها. ويساعد برنامج (مجموعات الضغط الخيرية) القادة غير الساعين وراء الأرباح على فهم المجال القانوني الواسع للمشاركة في عملية السياسة العامة، وعلى فهم أهمية الترويج وطريقة الضغط الفعال.

يدعم صندوق المشروع الوطني أيضاً مشروع (الأولاد يصوتون في الولايات المتحدة الأمريكية)، الذي يهدف إلى إشراك طلاب المرحلة الابتدائية وعوائلهم في نقاشات عن الأحداث الجارية وعن عملية التصويت. عمل الصندوق مؤخراً مع مبادرة الصحافة على مشروع لإدخال قضايا التعليم المدني وتعليم وسائل الإعلام في مناهج المدارس الثانوية، وإن الحصول على موطن قدم في المنهج الدراسي هو أمر أساسي لضمان استمرارية مبادرات المرحلة الثانوية بعد تمويلها.

بعد النتائج المتنازع عليها لحملة عام 2000م الرئاسية في فلوريدا، مؤل الصندوق برنامج (الهيئة الوطنية لإصلاح الانتخابات الاتحادية)، ووقع الرئيس بوش في عام 2000م على قانون (ساعد أمريكا على التصويت)، وهو جهد أسهم الحزبان ببذله لمساعدة الولايات

والمناطق المحلية على تحديث أنظمة التصويت لديها، مع الاعتراف بأهمية العمل الذي قامت به الهيئة. «تشريع القانون الجديد يوضح الفائدة التي يمكن أن تقدمها منحة ما من منح مؤسسة نايت المقدمة إلى منظمة وطنية في جميع مجتمعات نايت الستة والعشرين وأكثر» (Knight Foundation 2002: p. 3).

قدم صندوق المشروع الوطني في عام 2003م منحة مالية بقيمة 100.000 دولار أمريكي لـ (مشروع التمويل الذكي)، وذلك في إطار جهده المشترك مع الصحف في جميع أنحاء البلاد؛ للدفع بالمرشحين السياسيين لتقديم معلومات متعلقة بالقضايا وليس للقيام بـ (حملة تخدم المرشح)، وفي العام نفسه قدم الصندوق منحة لمنظمة (الخيرية من أجل الانخراط المدني الفاعل)؛ وذلك لتمويل جمع وتحليل البيانات المتعلقة بإستراتيجيات التمويل، ولتقويم ما يمكن أن يكون مثمرًا في عملية تقديم المنح للتشجيع على الانخراط المدني.

محركات التغيير

ثقافة المرونة

تتجذر في عديد من المجالات العوامل المحفزة للتغيير والإبداع في ثقافة المؤسسة، فقد شدد الإخوة نايت والأمناء منذ البداية على الحاجة إلى المرونة؛ وذلك للاستجابة إلى الأوضاع والحاجات المتغيرة. وأظهرت استجابة المؤسسة للأحداث الأخيرة في البلاد وخارجها - أي إصدار قانون أمان الوطن والأحداث في أمريكا اللاتينية على سبيل المثال - قيمة هذه المرونة.

مراجعة دورية

كما توضح سابقاً، وشأنها شأن مؤسسات أخرى تمت دراستها، أجرت مؤسسة نايت مراجعات دورية لعملها، ولم تُبدِ المؤسسة أي مخاوف من إعادة اختراع نفسها كلما اقتضت الظروف. ويبدو أن المراجعة المنتظمة أصبحت جزءاً من ثقافة المؤسسة وممارستها.

الزيادات في الدخل

مرّت المؤسسة على مدى السنوات بزيادات مهمّة للدخل، وتصادفت المراجعات- إذا لم نفترض أن سببها كان تلك الزيادات- على الأقل مع هذه التغيرات في الموارد؛ فعلى سبيل المثال جعلت وفاة جيم نايت في عام 1991م وتركته مئتي مليون دولار التي تركها للمؤسسة جعلت من قرار مجلس الإدارة في عام 1990م ببدء عملية تخطيط إستراتيجية جديدة قراراً أكثر ملاءمة من الناحية الزمنية. وحفزت هذه المراجعة- إضافة إلى أشياء أخرى- البدء بأسلوب أكثر فاعلية للمؤسسة، وخصوصاً من ناحية برامجها الاجتماعية.

تغيير القيادة

غلب في التغيير في القيادة لأعضاء مجلس الإدارة وفريق العمل أن يتزامن مع المراجعة ومع مرحلة إعادة الضبط لتوجه المؤسسة، وكان هذا هو الحال عندما توفى جيم نايت في عام 1991م؛ وكذلك كان هذا هو الحال عندما تغير رئيس مجلس الإدارة (دبليو جيرالد أوستين) في عام 1996م؛ وأيضاً عند تغير الرئيس بعد عامين لاحقين، عندما تنحى كريد سي بلاك عن منصبه بعد عشرة سنوات ليخلفه هولدينغ كارتر الثالث.

بوصلة التوجّه

على الرغم من إجراء المؤسسة مراجعات منتظمة لعملها، فقد حافظت على بوصلة واضحة التوجّه في التزاماتها الأساسية؛ وهي دعم الصحافة الحرة، والمجتمعات الستة والعشرين التي كسب فيها الإخوة نايت ثروتهم. وفرت هذه الالتزامات، التي دمجت في مهمة المؤسسة، شعوراً بالأمان والاستقرار في أعنى الظروف، ومكّنت المؤسسة من بناء سمعة وطنية قوية مبنية على المعرفة المتراكمة وعلى شبكات العمل.

عناصر المبادرة الإبداعية

تتشابه عناصر أسلوب مؤسسة نايت الخيرية مع تلك التي عُرضت في دراسات الحالات التي ذكرت حتى الآن. وما يميز مؤسسة نايت هو تركيزها على الديمقراطية والمشاركة المدنية، وعلى دور الصحافة المثقفة والحرّة في تلك العمليات، وعلى التشديد على الحاجة إلى أسلوب مختلفة.

شغف المؤسسين

يعود سبب مثابرة المؤسسة وتركيزها إلى شغف المؤسسين بالالتزام بالحفاظ على الديمقراطية وترويجها، وكذلك إلى قناعة المؤسسين بأهمية الصحافة الحرّة عالية الجودة. وبالإضافة إلى المبادرات المتنوعة في أنشطة وتدريب الصحافة لدعم الصحافة الحرّة خارج البلاد، تعمل المؤسسة على حماية الصحافة الحرّة داخل الولايات المتحدة الأمريكية؛ فعلى سبيل المثال قدمت المؤسسة منحة في عام 2003م لـ (خدمة البث العام) لإضافة تغطية القضايا الإعلامية إلى المسلسل التلفزيوني الذي يبث مساء يوم الجمعة، الآن. كان البرنامج رائداً في تغطية خطة (هيئة الاتصالات الاتحادية) للسماح بتوسع الشركات الإعلامية التجارية، فخفض الكونغرس- بعد اندلاع الاحتجاجات- من قوانين (هيئة الاتصالات الاتحادية)، مانعاً أي شركة من أن تمتلك أكثر من 39 بالمئة من سوق التلفاز، وهو يدرس الآن إمكانية إجراء تغييرات أخرى في التوجيهات العامة للملكية (هيئة الاتصالات الاتحادية).

التنوع في الحوكمة

بالتوازي مع التزامها بالديموقراطية بصفقتها عملية مستمرة، تعلق المؤسسة كثيراً من الأهمية على التنوع في حكمها؛ وذلك لتمكينها من الاستماع والتعلم بفاعلية أكبر. وأصبح الأمناء أكثر تنوعاً جغرافياً ومهنياً وأكثر شباباً؛ وفي مجتمعات نايت الستة والعشرين التي تقوم المؤسسة بتقديم المنح فيها، أنشأت المؤسسة آليات لفهم القضايا والاهتمامات المحلية بواسطة كل من اللجان الاستشارية وموظفي الاتصال المقيمين.

الوعي لمسألة شح المصادر نسبةً إلى الحاجة

كان جاك نايت مدرِّكاً دائماً لضآلة موارد المؤسسة في السابق وفي المستقبل بالمقارنة بالقضايا التي تحاول المؤسسة معالجتها، واليوم- بالرغم من ثروتها المتزايدة- لا تزال المؤسسة واعية لهذه المسألة، ولكنها ترى أن قيمة ذلك لا تنحصر في الجانب المالي فقط، بل تشمل أيضاً خبرة الفريق وعلمه، إضافةً إلى المكان والقدرة على الانتظام في العمل الجماعي والبحث؛ فعلى سبيل المثال عملت المؤسسة- في مجال برنامجها الخاص بالصحافة- مع تحالف ضم مجموعات الصحافة؛ للدفع قدماً بتحسين التدريب في جميع أنحاء البلاد، ولتعليم الأفراد الذين هم في منتصف مسيرتهم المهنية؛ وعملت كذلك مع مجموعات جديدة من المواطنين الداعمين والصحفيين للترويج لحملة التدفق الحر للمعلومات؛ ومع الصفوف وغرف تحرير الأخبار لإنشاء عمل جماعي على الشبكة العنكبوتية؛ ومع قادة الأخبار لدعم (الأخبار في المصلحة العامة) (Knight Foundation 2003: p. 12).

المعرفة على المستويين الوطني والمحلي

تعلق المؤسسة كثيراً من الأهمية على إنتاج وتمويل البحث والمعرفة الهادفين لتثقيف الآخرين والمتعلقين بسياساتها الخاصة بتقديم المنح. يُبنى عمل المؤسسة في الصحافة على البحث- على سبيل المثال- في التدريب الحالي للصحفيين، وفي تأثيرات (قانون أمان الوطن) في الحريات الواردة في التعديل الأول للدستور. أما في مجال ممارسة تقديم المنح المالية في مجتمعات نايت، فقد استثمرت المؤسسة في إنتاج ملفات للمؤشرات المجتمعية.

كان تجميع ملفات المؤشرات المجتمعية لكل مجتمع جزءاً أساسياً من عملية (برنامج شركاء المجتمع) ومقاربتها الجديدة لسياسة تقديم المنح. وقدمت نسخة من الملفات للجان الاستشارية لمجتمع نايت لتستفيد منها عند اختيارها للأولويات. أفادت المجتمعات أن استعمال المؤشرات المجتمعية كان مساعداً جداً؛ إذ إنها «وفرت لنا سبباً للعمل ما وراء معتقداتنا ومعرفةنا المبنية على قصص قد لا تكون صحيحة»، «ثم إنها قدمت لنا شرعيةً لخياراتنا الأخيرة». تضمنت النتائج الأخيرة تغطيةً صحفية محلية مهمة، واهتماماً من صنّاع قرار آخرين، وتبنت مؤسسات

أخرى عاملةً محلياً المؤشرات أيضاً بصفاتها عناصر أساسية لتقويمها الخاص بالحاجات، ويُنظر إلى تمويل البحث والمعرفة على أنه قيّم ليس للمؤسسة فقط، ولكن على أنه طريقة لتوفير أدوات قيّمة للآخرين.

العمل عند مستويات مختلفة

تعلق المؤسسة أهمية كبيرة على العمل عند مستويات مختلفة؛ فعلى سبيل المثال في برامجها عن الحريات الواردة في التعديل الأول للدستور، تعمل المؤسسة مع الصحفيين وعليهم وبصورة مباشرة على الرأي العام. وقدمت المؤسسة مؤخراً منحة بقيمة مليون دولار أمريكي لـ (مجلس الإعلان)؛ لرفع مستوى الاستيعاب الشعبي للحريات الواردة في التعديل الأول للدستور، وذلك من خلال حملة إعلانية عن الخدمات العامة. وبصورة مباشرة يعمل صندوق المشروع الوطني- كما ذكر سابقاً- في قضايا نابعة من مجتمعات نايت الستة والعشرين، في محاولة لربط هذه القضايا بإطار السياسة العامة؛ ويعمل أيضاً في قضايا تتبع من البرامج التي تعمل على المستويات الوطنية بعد تخفيضها إلى المستوى المحلي لمجتمعات نايت؛ فعلى سبيل المثال بحث متلقو منح نايت المالية في ميامي عن وسائل مساعدة العائلات ذوات الدخل المنخفض على تحسين مستوى معيشتهم. وكلّف صندوق المشروع الوطني معهد بروكينغز بالبحث في مسألة التأثير الاقتصادي لـ (اعتماد ضريبة الدخل المكتسبة) في ميامي وفي بعض مجتمعات نايت الأخرى. وموّل برنامج شركاء المجتمع بعدئذ تحالفاً محلياً لأخذ البحث وإنشاء جهد في كل البلاد لمساعدة الفقراء العاملين على التقديم على برنامج (اعتماد ضريبة الدخل المكتسبة)، وهو ما أدى إلى جني مبلغ 62 مليون دولار أمريكي في اعتمادات (اعتماد ضريبة الدخل المكتسبة). ويقدم صندوق المشروع الوطني دعماً عملياً لإطلاق حملات مشابهة في أماكن أخرى.

التقويم والتعلم

يُنظر إلى التقويم لا على أنه (بطاقة تقرير)، ولكن على أنه وسيلة للتعليم والتأمل الذاتيين، والتعلم من النجاح والإخفاق أمر مهم بقدر أهمية التفكير في إستراتيجيات المستقبل. تقدر المؤسسة عالياً صلاتها مع المؤسسات الأخرى التي تقوم بعمل تطويري مجتمعي ليكون وسيلة للمشاركة في الدروس والخبرات. وتوضح الطريقة التي أعادت بها المؤسسة هيكلتها مشاركتها في المستوى المحلي الأهمية التي تعلقها المؤسسة على الاستماع والتعلم، وتعدُّ لجان المجتمع الاستشارية وضباط الاتصال بمنزلة الأعين والأذان في المجتمعات المحلية، وتوفر المعرفة التي لا تستطيع المؤسسة ذات الهيكلية المركزية أن تكتسبها وحدها.

الائتلافات

عند كل من المستويين الوطني والمحلي تسعى المؤسسة وراء بناء الدعم حول نتيجة ما أو قضية ما، عن طريق دعوة الآخرين للطاولة وتركيز الاهتمام. فعلى المستوى الوطني تعمل المؤسسة من خلال ائتلافات كبيرة ومعقدة تستعمل المعرفة والشرعية والسلطة لتحقيق التغيير، وبصورة مشابهة نظمت المؤسسة مشاركتها على المستوى المحلي بطريقة تستفيد من الطاقة القصوى لمدخلات المجتمع. وبُذِل كثير من الجهد لضمان التنوع في لجان المجتمع الاستشارية، ولكن ونظراً إلى صعوبات تمثيل كل الشرائح، أُضيف موظفو الاتصال الناشطون في المجتمع إلى اللجان لكي يسدوا أي (ثغرات)، وفي صورة مهمة تعمل لجان المجتمع الاستشارية مع متلقي المنح كائتلافاته.

تقدير القديم عالياً واختراع الجديد

لدى المؤسسة عدد من العلاقات الراسخة والمؤثرة، وتحاول أن تعمل - كل ما كان ذلك ممكناً - على تحقيق التغيير المنشود من خلال العلاقات الموجودة ومن خلال العمل الجماعي؛ وتحاول أيضاً في الوقت نفسه أن تطور العلاقات القديمة والجديدة لفعل شيء جديد؛ فعلى سبيل المثال طورت في السنوات الأخيرة علاقاتها مع (خدمة البث العام) ومع منظمات الصحافة

العالمية عن طريق (جمعية الصحافة داخل أمريكا)، وذلك في إطار حملة عامة للفت الانتباه إلى مقتل الصحفيين في الأمريكتين؛ وعملت المؤسسة مع (صندوق سجل محفوظات الأمن القومي) للحصول على معلومات حكومية وإطلاقها.

استعارة المصداقية

في مبادراتها المتعلقة بالصحافة على وجه الخصوص، تمتلك المؤسسة كثيراً من المصداقية بحق نفسها، ويضيف دعم التحالفات التي تشجعها وتنشئها المؤسسة إلى هذا المصداقية، أما في المجالات التي تكون مصداقية المؤسسة فيها أقل من ذلك، فسوف تقوم المؤسسة بدعم البحث الذي يجريه من لديهم مصداقية كبيرة بذلك المجال. وأحد الأمثلة على ذلك هو تمويل المؤسسة لعمل معهد بروكينغز عن أرصدة الضرائب، والذي ذكر أعلاه.

الاستدامة

تتفاوت البرامج والمنح المالية في مدتها؛ فعلى سبيل المثال سوف تستمر منح المؤسسة للمناصب القيادية لعقود من الزمن، في حين صُممت برامج المجتمع الفردية لتستمر خمس سنوات تقريباً. وبصورة عامة تهدف المؤسسة إلى تحقيق التغيير المستمر. في حين لا يُتوقع من مدة التمويل أن تحقق التأثير الذي تنشده المؤسسة، فإن الهدف هو خلق الظروف التي تجعل الاستدامة المستقلة أمراً ممكناً؛ فعلى سبيل المثال كانت القضية المختارة في أحد المجتمعات هي قضية علاقة الأعراق: «نحن ندرك أنه لن يكون لدينا كثير من التأثير في علاقات الأعراق لمدة 5-10 سنوات، ولكن الهدف هو أن نحفز المجتمع حول هذه القضية وأن ننشئ الأعمال الجماعية المناسبة للوصول إلى تلك الاستدامة الذاتية».

الترويج للأفكار وضمان الحوار

كما تم الإيضاح أعلاه، فإن أسباب وجود إستراتيجية المؤسسة هي الترويج للأفكار من خلال البحث والاستثمار في التدريب، ومن خلال الاستماع والتعلم وضمان الحوار عن طريق العمل الجماعي والتحالفات، إضافة إلى الدفاع عن حرية الصحافة.

مضامين وقضايا

المخاطرة والاستدامة

تتضمن بعض برامج الصندوق خطراً ضئيلاً بفقدان استمراريته، وقد تكون بعض البرامج الأخرى أكثر بعداً في تأثيراتها، ولكن خطر فقدان استمراريته يكون أكبر؛ فعلى سبيل المثال «إذا قدمت منحةً للمناصب القيادية أو للزمالة، فأنت تعرف أنك سوف تدرّب عدداً كبيراً من آلاف الصحفيين، وأن المنصب أو الزمالة ستبقى موجودة لعشرين سنة قادمة؛ أما إذا صرفت المبلغ نفسه على محاولة تغيير ثقافة غرفة تحرير الأخبار والشركات، فإن هذا الأمر يحمل خطراً أكبر. هل سوف ينجح الأمر، وهل سيكون التغيير مديداً؟

مشكلات التقويم

ترى المؤسسة عديداً من المشكلات المتعلقة بالتقويم وبقياس الأداء، أولاً: بينما يرى بعض من فريق العمل أن أحد أهداف التقويم هو بناء بيانات عن أفضل الممارسات، يركز الأمناء بصورة مباشرة أكثر على تحسين عمل متلقي المنح، وليس على الإضافة إلى كم المعرفة. وعلاوة على ذلك «يرغب الأمناء بأخذ صور سريعة؛ أي أجزاء صغيرة قابلة للهضم؛ إنهم يحبون القصص أكثر من نقاط البيانات». ثانياً: بينما يُعدُّ التقويم مهماً من أجل التعلم، فإن القضية هي أيضاً أن «الناس يمتلكون شهية محدودة فقط لمعلومات تقويم أكثر. نحن لا نزال نعمل على إثبات أن للتقويم صلة بعملهم». ثالثاً: عندما يُربط التقويم بقياس الأداء، تبرز مشكلات نسب السببية بصورة حتمية؛ إن عدم معرفتك الدقيقة بالشيء الذي حققته ليس أمراً مرضياً

جداً. رابعاً: بينما قد يقدم الإخفاق دروساً مهمةً، هناك مآزق حقيقية في (البقاء صادقاً حول الأشياء التي لا تنجح).

مخاطبة من لا يشاركوك وجهه النظر نفسها

إن نشر المعلومات في الأماكن التي لا تخاطب المؤسسة مؤيديها لها تكاليف تلك العملية هي أيضاً مشكلة أخرى، ومن ثم فأحد الخيارات هو التواصل مباشرة أكثر مع عامة الناس، بالإضافة إلى العمل على تعليم الصحافة والبنى الأساسية.

الدمج

إن دمج عنصري مهمة المؤسسة والمستويات المختلفة التي تعمل المؤسسة عندها، أي الوطني والمحلي، هو تحدٍّ مستمر، ووفق ما علّق أحد الأشخاص: «فالخطر هو أننا نعمل مثل مؤسستين تحت سقف واحد»، ولتجنب هذا الأمر فإن أحد الخيارات هو إنشاء علاقات أقوى بين العمل في المجتمعات وبين العمل في (صندوق المشروع الوطني). وبصورة مشابهة فنمّة تحديات في ضمان أن العمل في مجتمعات نايت الستة والعشرين يصبح أكثر من مجموع أجزائه، وهو ما يضيف قيمة بواسطة التعلم المشترك. وأحد الاحتمالات هو أن نضع الدروس من المجتمعات الفردية معاً في شبكة تعلم منهجية.

الموازنة بين الاستقلالية والتركيز

أعطى إنشاء لجان المجتمع الاستشارية درجة من الاستقلالية لكل من المجتمعات الستة والعشرين التي تعمل المؤسسة فيها، ولكن وفي الوقت نفسه لدى المؤسسة مسؤوليات وعليها تبعات قانونية حول كيفية إنفاقها للمال، وكذلك فإن لها رغبة في المحافظة على تركيزها في اهتمامات الفاعلية، ورغبة في إنشاء قيمة مضافة عن طريق دمج مبادرات المجتمع المتنوعة في مستوى ما. ويكون الحفاظ حالياً على هذه الموازنة بين الاستقلالية والتحكم عن طريق وضع قيود على طبيعة المبادرات التي يمكن أن يأخذها كل مجتمع محلي وعددها، وعن طريق

وضعية لجان المجتمع الاستشارية كجهات استشارية للمؤسسة. إن إنشاء صناديق نايت بتوصية من المتبرعين في مؤسسات المجتمع المحلية (يحسّن من طعم) عدد أصغر من المنح المالية (الكبرى)، ويحافظ كذلك على الوجود المحلي الأكثر انتشاراً للمؤسسة.

تكلفة التحالفات

على الرغم من أن المؤسسة مقتنعة بقيمة وفعالية العمل ضمن التحالفات، تعترف المؤسسة أيضاً بحقيقة أن هذه التحالفات تستلزم تكاليف في الوقت والمال؛ «ما من شك أن إدارة الرعاية ودعم التحالفات هو أمر متطلب جداً؛ قد لا يحب الأفراد بعضهم بعضاً، وقد يتنافسون أحياناً على الصناديق، وليست هذه إلا بعض من المشكلات. إن مساعدة الأفراد على البقاء محافظين على أنفسهم هو عمل شاقٌّ»، وهذا تحدٍّ يجب تجاوزه.

الإنجازات

ترى المؤسسة أن إنجازاتها الرئيسية في السنوات الأخيرة تتضمن:

- «التواصل المعمق مع مجتمعات نايت الستة والعشرين، مستفيدين إلى حد كبير من علاقاتنا طويلة المدى بصفتنا ممولين محليين هناك.
- الالتزام الحسن بزيادة تدريب الصحفيين المحترفين، مع ظهور نتائج باكرة وإيجابية تشير إلى النجاح.
- القيادة في الأعمال الخيرية الجماعية المهمة التي تتضمن (المدن الحية): (مبادرة تطوير المجتمع الوطني)، وفي تأسيس (شبكة فلوريدا للأعمال الخيرية).
- الالتزام الدائم بإصلاح حكم ألعاب القوى الجامعية من خلال عمل هيئة مؤسسة نايت للألعاب الجامعية.
- البدء بحوار فعال بين الجوقات السيمفونية الأمريكية حول تغيير مقاربتها للمشاهدين من خلال مبادرة (سحر الموسيقى)، و

- البرمجة الجديدة والقيادات الجماعية والأساليب التسويقية الجديدة والاستعمال الجديد والإبداع في التقنية على الساحة هي من بين نتائج هذه المبادرة المستمرة منذ وقت طويل.

8. مؤسسة The Annie E. Casey Foundation

«بالنسبة إلينا، لا يعد النجاح الحقيقي استعمال مواردنا ببساطة لفعل الخير من أجل الأطفال، بل لإيجاد وسائل لمساعدة قطاعات أوسع عامة وخاصة لكي تبلي بصورة أفضل» (Nelson 1999).

بمؤسسة كايسي الخيرية نأتي إلى المؤسسة الخيرية الإبداعية التي تعمل في مجالٍ خيريٍّ تقليديٍّ إلى حدٍّ ما: وهو الأطفال المحرومون والمجتمعات المنكوبة، لكنها تعتني به بطرائق في غاية الإبداع، ولا سيما في البرنامج المدعو إجراء الاتصالات.

الخلفية

أحدثت مؤسسة آني ي. كايسي الخيرية عام 1948م من قبل جيم كايسي، مؤسس شركة يوناييتد بارسيل (شركة خدمة الطرود المتحدة) ومديرها التنفيذي، إحياءً لذكرى والدته آني. ومنذ البداية تعهدت المؤسسة بمساعدة الأطفال المحرومين، ويستمر الاشتراك في دعم منازل الرعاية ذات الجودة العالية، التي بدأها جيم كايسي، من خلال برامج عائلة كايسي، والآن هي مؤسسة مستقلة الإدارة في سياتل، ومن خلال خدمات عائلة كايسي، التي أسست عام 1976م كالوحدة المباشرة لإدارة المؤسسة آني ي كايسي. عندما توفي جيم كايسي في منتصف ثمانينيات القرن الماضي، ترك أسهمه الشخصية في شركة يوبي إس (المقدرة بـ 800 مليون دولار آنذاك) للمؤسسة. وبهذه الموارد المتزايدة بدأ أمناء الهيئة بتوسيع عمل المؤسسة لحساب الأطفال المحرومين. وفي عام 2002م حازت كايسي قرابة 3.5 مليارات دولار من الحصص، وما يقارب 240 مليون دولار من الإنفاق السنوي، وتعد المؤسسة أكبر مساهم في شركة يوبي إس.

الإدارة والعاملون

تتألف هيئة المؤسسة من كبار موظفي يوبي إس، بالإضافة إلى آخرين من خارج الشركة، مثل الحاكم السابق لولاية ميشيغان. توظف المؤسسة 170 عاملاً في عملية تقديم المنح، و350 موظفاً آخرين من خلال الخدمات المتخصصة بالتبني، وخدمات ما بعد التبني، ومنازل الرعاية التي توفرها في ثمانية مكاتب في أنحاء نيو إنجلند.

أنشأت المؤسسة مبادرة استثمار اجتماعية توجه من خلالها حصةً من وقفها (غير الدخل الذي يمول ميزانية تقديم المنح الخاصة بها) نحو استثمارات متعلقة بالبرنامج، وما تدعوه بالودائع المتعلقة بالمهمة. الهدف الأساسي من هذه المبادرة هو تعزيز إستراتيجيات المؤسسة المتعلقة بالبرنامج في إجراءاتها للاتصالات ومواقع الاستثمار المدنية. وقد تضمن البرنامج الأولي استثمارات تقدر بقرابة 20 مليون دولار، بالإضافة إلى استثمارات أخرى يُخطّط لها في السنوات القريبة.

تستخدم المؤسسة كلاً من الاستثمارات المتعلقة بالبرنامج والودائع المتعلقة بالمهمة لدعم العمل في المجال وزيادة نفوذ الاستثمارات الأخرى التي قد لا تكون المنح المالية قادرةً وحدها على القيام بها محلياً. وتكون ممارسة الاستثمارات المتعلقة بالبرنامج من خلال منظمات وسيطة تعيد استثمار صناديق التمويل تلك في نطاقٍ من المشاريع المحلية المتعلقة بالعمل الذي تدعمه كإس في المجتمع، والأولوية المهمة هي البحث عن مستثمرين مشاركين في العمل، عوضاً عن العمل باستقلال.

بالإضافة إلى الاستثمارات المتعلقة بالبرنامج، فقد رصدت المؤسسة أيضاً حصة من محفظة استثمارها الاجتماعي فيما تدعوه الودائع المتعلقة بالمهمة. أمّا الودائع المتعلقة بالمهم، فهي استثمارات في مؤسسات حافظة للودائع في مواضع حيث يكون من الممكن لهذه الموارد أن تساعد الأسر الفقيرة لكي تحسن وضعها المالي عن طريق إدارة ديونها بصورة أفضل، محسنةً بذلك من رصيدها، ومؤسسةً لعلاقات مصرفية مستقرة.

الرسالة الحالية

رسالة المؤسسة هي «المساعدة على بناء مستقبل أفضل لملايين الأطفال المحرومين المعرضين لخطر العواقب التعليمية والاقتصادية والصحية الضعيفة»، وتهدف بصورة أكثر تحديداً إلى تغيير «الأوضاع المعيشية لعشرات الملايين من الأطفال في هذه البلاد (قراية 1 لكل 7) - ومن غير المرجح نجاحهم عند بلوغهم - ومساهماتهم عمالاً، وناخبين، وجيراناً، ومواطنين، وقادة» (من خطاب دوجلاس ديليو نيلسون لسلسلة محادثات جمعية جون هويكنز، 1999).

البرامج الحالية

تدير المؤسسة ثلاثة برامج كبرى متصلة معاً: ترويج المسؤولية والإبداع؛ وتحسين الأنظمة الكبرى التي تخدم الأطفال والعائلات المحرومة؛ وإصلاح الأحياء السكنية.

تشجيع المسؤولية والإبداع

يحتوي هذا البرنامج على عددٍ من العناصر: فتقويم الفيدرالية الجديدة مشروعٌ ممولٌ بصورة تعاونية يحقق في تأثيرات النتائج في الأطفال المحرومين في إحالة المسؤولية من الحكومة الفيدرالية إلى الولايات. ويعمل مركز كايسي للصحافة للأطفال والعائلات بصفته مركزَ مواردٍ للتشجيع على المزيد من البث والمطبوعات الاستقصائية المطلعة التي تكتب التقارير حول المسائل المؤثرة في الأطفال. ويسعى برنامج تطوير مهارات القادة والقيادة إلى بناء قدرة القيادة للأفراد الذين بإمكانهم مساعدة الأنظمة والمؤسسات والجمعيات لتخطيط التغيير على المدى الطويل وإدارته وتوصيله والمحافظة عليه. أمّا الدروس والنماذج والأدوات، فهي معنيةٌ ببناء الأدلة المعتمدة على المعطيات للابتكارات الناجحة، والبث الواسع لها.

تعمل مبادرة المؤسسة الخيرية المبنية على المكان مع مؤسسات ذات عقليةٍ مماثلة لزيادة الموارد، وتطوير وفحص الأساليب والأفكار الوسيطة والعلاقات التي تطور النتائج للأطفال المحرومين وعائلاتهم. ويعد (الأطفال مهمون) أحد المشاريع البارزة لزيادة الوعي العام

بحالات الأطفال، ولرعاية مسؤولية أكبر لتحسين النتائج. ويجمع هذا المشروع بيانات قومية وخاصة بكل ولاية على حدة عن الرفاهة التعليمية والاقتصادية والاجتماعية والمادية للأطفال، مقدمةً بذلك بيانات قيمةً للمسؤولين عن الخدمات والنتائج، بالإضافة إلى من هم مسؤولون أمامهم. وفي الحقيقة يوفر المشروع علامات دالةً يمكن تقويم موقع الولايات المنفردة وتقديمها بالمقارنة بها.

تحسين خدمة الأنظمة الكبرى للأطفال والعائلات المحرومة

يهدف هذا البرنامج إلى مساعدة الأحياء المكروبة لتصبح بيئات ترضى عائلات أقوى وأكثر قدرة، ويكمن أحد أكثر التحديات الأساسية في تغيير حالة الطفل، وصحته العقلية، والأنظمة العامة الأخرى التي تخدم الأطفال المحرومين وعائلاتهم، والتي غالباً ما تركز على المشكلات الفردية بدلاً من العمل بشمولية؛ وتنتظر الأزمة قبل أن تتدخل؛ وتكون بعيدةً مادياً وثقافياً عن المجتمعات والأسر التي تخدمها؛ وليست مسؤولةً إلا عن كمية الخدمات المقدمة بدلاً من جودتها.

منذ بدايات تسعينيات القرن الماضي دعمت مؤسسة كايسي مبادرات عدة بعيدة المدى، متعددة المواقع، ومصممة لإصلاح أنظمة محددة لخدمة الطفل والعائلة، واستثمرت المؤسسة من وقت قريب في سياسة وممارسة المبادرات التي تعالج التحديات المتعلقة بتعزيز الأحياء المكروبة، والحد من فقر الأسر، وإعادة صلة الآباء بأسرهم، وتوفير رعاية صحية أفضل، ومنع عنف المجتمع. وتزود ابتكارات الممارسة والخدمة الخاصة بخدمات عائلة كايسي، تزود التعليم من البرنامج وتصادق عليه.

تشجع مبادرة إصلاح التعليم على تعليم عام أفضل من خلال العمل في جهتين: في الولايات والمجتمعات حيث هناك إمكانية لإصلاح شامل، وتحسين مكونات معينة للإصلاح الشامل للتعليم ونشرها. وقد طور مشروع نجاح الأسرة الاقتصادي من قبل المؤسسة لتوفير أسلوب أكثر شموليةً لمساعدة العائلات ذات الدخل الضعيف للتقدم في السلم الاقتصادي. ويستخدم البرنامج أسلوب ثلاثية الشعب تقوم بمزاوجة إستراتيجيات تطوير قوة العمل، ودعم الاقتصاد

العائلي، واستثمار المجتمع بوسائل معززة على نحو مماثل. وللبرنامج موقع إلكتروني يوفر المعلومات للممارسين وصانعي السياسات والباحثين والعامّة.

وتشمل مبادرات أخرى تحت عنوان تحسين الأنظمة الكبرى أدوات لإعادة بناء منازل الرعاية، وللحوار الصريح؛ برنامج تثقيف جنسي، ومبادرة للصحة النفسية، ومبادرة عمل، ومبادرة بدائل لاعتقال الأحداث. صُممت مبادرة خدمات القوة العاملة البشرية لمواجهة المشكلات الناجمة عن أعباء العمل والقوانين المفرطة التي تجعل مهمات عمال الخط الأمامي في الخدمة الاجتماعية صعبة جداً. وتتنوي المؤسسة جمع الأدلة لزيادة الوعي العام وقيادة السياسة، وتشجيع الممارسات المقبولة، وتوفير المساعدة التقنية للسلطات القضائية المستعدة لمواجهة المشكلة، وتقويم المبادرات الواعدة، وتأليف لجنة وطنية لتركيز الانتباه والعمل. وبصورة أعمّ يوفر برنامج المؤسسة لإصلاح أنظمة الولايات والأنظمة المحلية التمويل لعدد من الولايات لجعل خدماتها تعمل بصورة أفضل للأطفال وعائلاتهم.

إصلاح الأحياء السكنية

إصلاح الأحياء هو برنامج يستغرق 10 سنوات، ويستهلك نسبةً متزايدةً من موارد كايسي، وله خمسة عناصر هي: بالتميم؛ إجراء الاتصالات؛ إعادة بناء المجتمعات؛ إصلاح أنظمة مستوى المدينة؛ ومركز موارد المساعدة التقنية. وعموماً يهدف البرنامج إلى استعراض الوسائل التي تستطيع من خلالها الولايات والمحليات ومجموعات الأحياء أن تعيد تنظيم حالتها وتدمج جهودها لدعم العائلات الضعيفة وتحسّن الأحياء المكروية. وتكمن تحديات هذا العمل في تفكيك مركزية البيروقراطيات العامة الكبيرة، وتجميع تيارات التمويل لخدمات الأطفال والعائلة بواسطة خطوط الوكالة، وصياغة تدخل المجتمعات في تصميم الخدمات الإنسانية وتوصيلها.

بُني برنامج إجراء الاتصالات- الذي بدأ عام 1999م- على أبحاث المؤسسة التي أظهرت أن الأطفال يبلون بلاءً حسناً عندما تكون عائلاتهم قوية، وأن العائلات يكون عطاؤها أفضل عندما تعيش في مجتمعات تساعد على النجاح. إن إجراء الاتصالات مبني على الافتراض

بأنّ العائلات مهمة، وأنّ المكان مهمٌّ في معالجة مشكلات الفقر والعزلة والمساعدة غير الفاعلة. ومن خلال العمل مع مجموعاتٍ محليةٍ في 22 موقعاً على امتداد الولايات المتحدة، يهدف البرنامج إلى ربط العائلات المعزولة بفرص التوظيف والشبكات الاجتماعية والمدنية والدينية الإيجابية، وبأنظمة الخدمة المؤهلة المصممة لمساعدة الأسر على النجاح بوصفها آباء.

ثمة ثلاثة عناصر أساسية في إستراتيجية برنامج إجراء الاتصالات؛ أولاً: إنها توفر مساعدةً تقنيةً مبنيةً على حاجات الحي وقضايا المجتمع، باستخدام الخبرات المحلية والارتكاز عليها قدر الإمكان. ثانياً: إنها تنشئ شركاء محليين لجمع وتحليل البيانات المحددة للأصول والتحديات في كل مجال. ثالثاً: إنها توفر دعماً وإرشاداً لتمكين الأحياء من إجراء مواقع اتصالاتٍ لمشاركة تجاربها والمعرفة الفنية والأفكار بعضها بعض حول ما هو ناجحٌ، مع هدف المساعدة لدعم ووصل نطاقٍ من الجهود الرسمية وغير الرسمية التي تعزز نجاح العائلة. إنّ مشاركة ما ينجح، قد عزز بحد ذاته التغيير التصاعدي، مشجعاً بذلك الأحياء على إعادة بناء ذاتها وإحيائها.

إضافةً إلى البرامج المذكورة أعلاه، تدير المؤسسة مجموعة كايسي للاستشارة الإستراتيجية (CSCG)، التي صممت للبناء على إرث إصلاح أنظمة مؤسسة آني ي كايسي عن طريق تطوير القدرة الاستيعابية لاستشارة قادة الخدمات البشرية ومنظماتهم في إحداث الإصلاح، والهدف هو تقوية العائلات في سياق مجتمعاتهم، عن طريق العمل مع مسؤولي القطاع العام ووكالاته الملتزمة فعلياً بتطوير حياة المواطنين الذين يخدمونهم.

وأشارت تجربةٌ حديثةٌ إلى أنّ إحدى أقوى الفرص لإحداث فرقٍ من أجل مزيد من التغيير السريع والمستدام قد تحدث عندما تستطيع مؤسسة كايسي تركيز موارد الاستشارة المكثفة والإستراتيجية في أوقاتٍ حرجةٍ في حكومة الولاية، ويمكن أن تشمل هذه الأوقات:

- إخفاق النظام الذي يؤدي إلى أزمة في الثقة العامة.
- رفع قضية جماعية.
- تغيير القيادة عند مستوى الحاكم أو العمدة أو رئيس وكالةٍ رائدة.

تسعى مجموعة كايسي للاستشارة الإستراتيجية إلى المساعدة على تحديد لحظات الفرص هذه، وتأسيس علاقات مع أبطال التغيير، وتوفير الاستشارة الإستراتيجية اللازمة لزيادة احتمالية حدوث التغيير الجوهرية في الأنظمة العامة إلى أقصى حد. ولتحقيق ذلك تعمل لدعم رؤية مؤسسة كايسي لخدمات بشرية تم إصلاحها، وتعمل لدعم رؤية قادة الوكالة العامة للإصلاح بينما يتخذون قرارات صعبة في مصلحة سلطاتهم القضائية.

توفر CSCG دعمًا استشاريًا مباشرًا مكثفًا ممتدًا للقادة والوكالات المتأهبة لتغيير بليغ، وتتسم المجموعة التي أسست من قبل كل من تقنيات الاستشارة الإستراتيجية للقطاع الخاص وخبرة المؤسسة في المساعدة التقنية، بالعناصر الحاسمة الآتية:

- التركيز على الانحياز الواضح للنتائج المرغوبة من قبل الوكالة مع مبادئ المؤسسة، وأساليبها، وخبراتها.
- فرق خبراء CSCG التي توفر المشاركات المستمرة، وأحيانًا المساعدة اليومية في جهود التغيير بجهود التغيير.
- التعاون القريب مع فريق مواز من فريق موقع متفان.
- التخطيط المستند على تحليل البيانات، المسترشد بأدوات الإستراتيجية وأطر العمل، والمدعوم بقدرات ممتازة للإدارة على البحث.
- مراحل العمل المحددة المخططة والمؤكددة بوضوح عن طريق توضيح المنتجات (التقويمات، الخطط، إلخ) وعن طريق الالتزامات المحددة من قبل كل من قادة النظام (الحكام، المحافظون، الوزراء) و(المقابلات/المراسلة) الخاصة بالمؤسسة.

إستراتيجية التحسين: الانتقال إلى طريقة إبداعية

تركز دراسة الحالة هذه بالتحديد على إجراء اتصالات، إحدى أحدث مبادرات المؤسسة وأكثرها طموحًا والمبنية على المكان. يشمل محركو المبادرة الإبداعية في مشروع إجراء الاتصالات:

المراجعة الجذرية

منذ ثماني سنين مضت أصبحت المؤسسة غير راضيةً بازديادٍ عن كيفية عملها، وبأشرت مراجعةً دامت سنتين كي تنظر في الذي تعلمته، وكي تفكر وتتحدث حول كيف يمكنها أن تنجز الأشياء بطريقةً مختلفةً، وقاد هذا إلى إدراكٍ بأنَّ (تقديم المنح التقليدي لم يكن ناجحاً حقاً). ويتصل بذلك بصورة وثيقة أن البيانات المستمدة من المراجعة أظهرت أنَّ البرامج المعتمدة على تحرير المعلومات فقط لم تكن فعالةً، بسبب تداخل المشكلات بعضها ببعض، لذلك عمدت المؤسسة إلى النظر في الوسائل التي يمكنها من خلالها محاولة بناء اتصالاتٍ جديدة، ووضعةً مواردها وعملها معاً بطرائقٍ جديدةٍ.

المجلس (من غير المتخصصين)

يرى بعضهم في حقيقة أن مجلس الإدارة ليس مكوناً من خبراء في رعاية الطفل على أنها ميزةً في قيادة التحرك بعيداً عن تقديم المنح التقليدي. وتعدُّ خلفية عمل اللجنة، بالأحرى غير الربحية، مهمةً أيضاً في تقديم الحوار حول مسؤولية النتائج، والذي كان له تأثيرٌ (عميقٌ) في المؤسسة، وإعلانها مسؤوليتها عن التأثير لم تؤثر النفوذ والقوة على ما تقوم به المؤسسة فحسب، بل أيضاً على كيفية تخطيطها، وإدارتها ومراقبتها لعملها.

الوعي بندرة الموارد

كان الانتقال إلى أسلوبٍ إبداعي مدفوعاً أيضاً بوعي المؤسسة (على الرغم من أصولها القيمة) بندرة مواردها نسبياً قياساً إلى مهمتها. ويصرح رئيس كايسي بأن «240 مليون دولار تعد أقل من الذي تنفقه نحن الأمريكيين حالياً على الأحذية الرياضية لمرافقينا كل سنة، وهي كافيةٌ فقط لنشغل مدارس مدينة نيويورك لبضعة أسابيع. إنَّها كافيةٌ فقط من أجل سجن الجانحين الأحداث في كاليفورنيا لقرابة 3 أشهر. إنَّها كافيةٌ فقط من أجل تلبية حاجات اثنين بالمئة فقط من أطفال الرعاية الذين يعيشون في منازل الرعاية حالياً في الولايات المتحدة. من المؤكد أن 240 مليون دولار كافيةٌ من أجل تقديم معونةٍ ماليةٍ للمعب كرة قدم في مدينة واحدة»

(خطاب لسلسلة حوار إفطار مجتمع جونز هوبكنز 1999). إن الوعي بموارد المؤسسة الكبيرة - ومع ذلك الضئيلة - عاملٌ مهمٌ في فهم طريقة المؤسسة.

التركيز على الحقائق

كان الاندفاع باتجاه أسلوب جديدة مرتبطاً ارتباطاً كبيراً بتحليل إحصائيٍّ منظمٍ لتحديد مواقع الأطفال المحتاجين، وأظهر هذا أن أكثرية الأطفال المحرومين لم يكونوا موزعين بصورة عشوائية على الولايات المتحدة؛ بل كانوا متركزين في قرابة 900 حيٍّ. وباقتراح مع الرغبة في الهرب من أسلوب البرامج التي تعتمد على تحرير البيانات فقط، والوعي بندرة موارد المؤسسة، ونظرية التغيير الاجتماعي التي روجعت (انظر أدناه)، قاد هذا التحليل المؤسسة للانتقال إلى برنامج (عملٍ خيريٍّ مبني على المكان) (إجراء الاتصالات) واختبار هذه المبادرة الجديدة في 22 حيًّا.

عناصر الفاعلية : طريقة إبداعية

الاستماع إلى الآخرين وإشراكهم

تتبنى المؤسسة طريقة قابضة للأسهم بواسطة (العملية الاستشارية) المطورة أولياً لمبادرتها لإصلاح وتطوير الأحياء/العائلات في منتصف التسعينيات. شارك أكثر من 600 ممارس، وغيرهم من أفراد العائلة (من بينهم الشباب)، ومنظمي المجتمعات، ورواد الأعمال، والمناحين من كايسي، والباحثين، في 24 جلسة على مر عامين. صُمِّمت العملية بوجه خاص للحصول على المعلومات من الناس المطلعين ولكنهم لا يملكون عادةً فرصاً لتوفير مدخل إلى الأعمال الخيرية الإنسانية.

أُستخدِمت المبادرة القابضة للأسهم لتصميم مشروع إجراء الاتصالات، وأكد قابضو الأسهم أن المبادرة يجب أن تكون سهلة المنال لأكثر مجموعات الأحياء، وعلى الأغلب لتجذب مزيداً من المستثمرين، وأن تكون ضامنة للعائلات أكثر من الماضي. وقاد هذا إلى تحسين المبادرة المبنية على المكان الذي عملت فيها كايسي خلف الأستار لتشجع التخطيط والعمل

المحلي، متضمنةً إشراك كلٍّ من العمل الخيري الفردي والمؤسساتي (Backer and Smith 2003).

الالتزام بعيد المدى

تعهد مجلس المؤسسة منذ البداية باستثمار مدة عشر سنوات في مشروع إجراء الاتصالات، ولاحظت اللجنة أنَّ إنجاز تغيير مستدام في المجتمع في الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية سيتطلب استثماراً دائماً.

تغيير البيئة/التركيز على الأسباب

تعتقد المؤسسة أنه لا يمكنها أن تغير مستقبل الأطفال المعرضين للخطر حتى تغير حاضر أهلهم؛ «لا شيء يحدد أو يتنبأ بمستقبل طفل بصورة أقوى أو أعمق من ظروف أمه وأبيه وقدرتهما وقيمهما» (Nelson 1999). في إجراء الاتصالات تعزز هذه الفلسفة تأكيد اتصال العائلات بالدعم الاقتصادي والاجتماعي وغيره مما تحتاج إليه، وتشجيع التزويد بهذا الدعم.

القيادة بالأفكار

إجراء الاتصالات عنصرٌ واحدٌ في التزام المؤسسة للاستثمار في المعرفة، وللقيادة بالأفكار لا بالمال، «يأتي التغيير الدائم من الأفكار الجيدة. يعدُّ المال ضرورياً لدعم الأفكار، لكنه يجب ألا يتسلم زمام الأمور، ويجب ألا يلقي تمويل المؤسسة ظلاله على الاستثمارات والموارد المحلية» (www.aecf.org). هذا بدوره أدى إلى قرار الحصول على مزيد من الموظفين الداخليين ليقوموا بالبحث، وعلى تأكيدٍ قويٍّ للمساعدة التقنية لمواقع إجراء الاتصالات.

تحديد الحلول

ترى المؤسسة دورها في استثمارٍ للموارد في تعلم «ما الاستثمارات، والابتكارات، والشراكات، وإصلاحات نظام الخدمات التي ستصل العائلات التي تعيش هناك بالعمل والعلاقات،

والمساعدة التي ستمكن مزيداً من العائلات من تربية أطفالهم بنجاح أكثر» (Nelson 1999)؛ فعلى سبيل المثال بالإضافة إلى عملها المحلي المبني على المكان، تشارك كايسي في رعاية جوائز تقوية الأسر المدعوة (العائلات المهمة)، التي تُميز المبادرات المثالية وتكافئها وتوصلها إلى العالم. وتُعدُّ الجوائز والشراقات مع المجموعات الوطنية بأنها تصنع (غرف دعاية) للرسائل والنماذج لتقوية العائلات (Casey Foundation 2002: p. 1).

العمل من الأسفل إلى الأعلى ومن الأعلى إلى الأسفل

«لم يعمل مشروع إجراء الاتصالات أبداً بموجب فكرة خيالية تقضي بأن إصلاح الأحياء السكنية والإصلاح المؤسسي اللازم لتقوية العائلات وتحسين النتائج للأطفال المحرومين سيحدث وحده تصاعدياً... لطالما آمنت المبادرة بأن ارتباط قاعدة واسعة من قابضي الأسهم تنازلياً وتصاعدياً وفيما بينهما ضروري لتسريع حركة تقوية العائلات على نطاق وحجم وأثر كافٍ» (Annie E. Casey Foundation 2003a: p. 1). وتعتقد المؤسسة أنه من دون تنظيم سكاني فمن المستحيل تحقيق تغيير تصاعدي، ومن ثم فإنها تجمع العمل على التنظيم السكاني وبناء القدرة مع العمل مع قابضي الأسهم المؤسسين. ومع ذلك فقد لوحظ أن إحدى الصعوبات في ترجمة تحريك المجتمع إلى تغيير النظام هي (قطع الصلة بقضايا السياسة). يجب أن يتماشى الفكر والجهد المنظمان في إجراء ذلك الاتصال، آخذين بالحسبان حقيقة أنه من المرجح أن يكون فريق الموقع والمقيمين في مراحل غير متساوية من الارتباط بالأنظمة المختلفة، وقد تختلف الأنظمة نفسها في مقاومتها للتغيير.

الاستراتيجيات المتعددة

في كلٍّ من عملها الأوسع والأكثر تحدياً في إجراء الاتصالات، تعمل المؤسسة بإستراتيجيات متعددة وفي مستويات مختلفة؛ فإعداد (برنامج الأطفال مهمون) ونشره - على سبيل المثال - مثال بارز عن التزام المؤسسة واستخدامها لنقل المعرفة والإدارة في جميع المستويات؛ من الفيدرالية حتى المحلية. ويطور المانحون في 50 ولاية البيانات، ويعملون مع أي شخص في

منصبٍ يستطيع التأثير في النتائج المتعلقة برفاهة الأطفال. وتطرح مؤسسة كايسي حالة التطوير وتمكن صانعي التغيير من معالجة إصلاح النظام في مستويات متعددة، وتقدم خدمة استشارة داخلية وسائل لمعالجة إصلاح النظام.

لكن إصلاح النظام ليس إلا جزءاً واحداً فقط من الإستراتيجية؛ فمن أجل تحفيز تغيير حقيقي بعيد المدى، يعمل برنامج إجراء الاتصالات بإستراتيجية ثلاثية الشعب؛ فيقوم بزيادة نفوذ موارد وشركاء إضافيين لخلق تغيير على المدى الطويل، والحفاظ عليه في الأحياء أو في العائلات على مقياس كبير؛ ويمارس نفوذه على الأنظمة والسياسات المؤثرة في العائلات والأحياء؛ ويساعد على تطوير ودعم المجتمع المتنقل الذي يمكنه أن يدفع بتغيير طويل المدى والحفاظ عليه.

تسريع التغيير

تقبل المؤسسة بواقع أنه لا يمكنها القيام بكثيرٍ على عاتقها، بصفتها مؤسسة منفردة؛ فالمعرفة، والتطبيق، والتواصل، وتكوين الشراكات، كلها لها أدوار أساسية، «فيمكننا المساعدة على إنشاء فهم أوضح للمشكلات التي تواجهها العائلات الياقة؛ ويمكننا حشد الشراكات، والمشاركة في البحث والتطوير؛ ويمكننا المجازفة بأساليب جديدة لا يمكن أن يتحمل الآخرون ركوبها؛ ونستطيع تشجيع الابتكار والاستثمار الجديد من قبل القطاع العام والخاص؛ ويمكننا أن نجمع وننشر بيانات صادقة حول الوسائل الناجحة وغير الناجحة؛ ويمكننا أن نبث ونوافق على أكثر الإنجازات الإيجابية للمدارس والمدن والبرامج والأحياء والمؤسسات الأخرى» (Nelson 1999). بالإضافة إلى تسريع التغيير على المستوى المحلي، تعمل المؤسسة مع مجموعة من الشركاء المحليين، ويشمل بعض الشركاء الجدد الجمعية الوطنية للصحة والخدمات البشرية والأصوات المتضامنة للعائلات العاملة المكونة من أكثر من 30 شركة وطنية رائدة.

إضافة قيمة أكثر من المال

من خلال إدراكها لحدودها على أنها مؤسسة واحدة، ترى المؤسسة أن دورها إضافة إلى القيمة عن طريق استخدام مواردها ومصادقيتها وشبكاتها وموظفيها لمساعدة الشركاء المحليين على استكشاف أفكار وإستراتيجيات وممارسات جديدة تساعد على تقوية العائلات والمجتمعات. تشمل (المبادرة الإضافية للمنح) هذه عادةً العمل خلف الستار، بعيداً عن أنظار العامة، فعلى سبيل المثال لم يكن ممكناً أن ينجح دورها في إصلاح نظام رفاة الطفل في مدينة نيويورك لو بقي مقيداً بتقديم المنح: «هذا هو نوع العمل الذي لا ينقاد بسهولة لمنحة فحسب. أمّا المصدقية المؤسسية التي أعربناها للجهد، والمشاركة الشخصية لكبار موظفي مؤسسة كايسي، وشبكة الخبراء التي تمكنا من رسمها؛ كل هذا كان مهماً على الأقل كالدولارات المرنة التي قدمناها» (Annie E. Casey Foundation 2004: p. 95; Silverman 2004: p. 98).

التعاون لتخطي العقبات

إنّ الشراكات على طول الحدود حيوية لطريقة عمل المؤسسة، وفي عدد من الحالات يكون انعدام التعاون على طول الأنظمة والحدود هو المشكلة التي تسعى المؤسسة إلى معالجتها؛ فعلى سبيل المثال لا تستثمر عملية إجراء الاتصالات في إستراتيجية وحيدة، ولا تقود الوكالة في أي موقع، بل تبحث عن نطاق واسع من الشركاء من خلال القطاعات وفي مستويات مختلفة، لتستهدف مجموعة من المشكلات المتعلقة بها. ويشمل الشركاء المقيمين والحكومة المحلية وأصحاب العمل والمؤسسات المالية، والأعمال الكبيرة والصغيرة، والمجموعات الدينية، والمنظمات المرتكزة على المجتمعات والنوادي الثقافية والمشافي والجامعات والمدارس ومسؤولي تنفيذ القانون ومجموعات مجتمع العوام. ويُنظر إلى القاعدة العريضة على أنها تولد مزيداً من الأفكار والطاقة والملكية، ولإدراكها أنه قد يكون من الصعب بناء التحالفات، فإنّ خدمة دعم إجراء الاتصالات تدعم المشاركين في الموقع في هذه المهمة.

أحد الأمثلة على قوة عمليات التعاون قصة الحملة ضد الدين الجائر في دي موان، موقع لإجراء الاتصالات. وبالدعم من المؤسسة ساعدت جمعية مواطنون من أجل تحسين المجتمع

(CCI) المقيمين في حي إجراء الاتصالات على كشف انتشار الدين الجائر وآثاره، وأدى هذا إلى شراكة بين (CCI)، والعائلات المحلية، ومسؤولي المدينة والولاية ومشروعها، وأنصار المؤسسات المالية والإسكان، الذين عملوا معاً لإيقاف الدائنين الجائرين؛ وكانت النتيجة تنفيذ قضاء من السلطة التنفيذية بتسريع حماية جديدة لمشتري المنازل، وقانون من الولاية يلزم وكلاء العقود بكشف معلومات معينة للمشتريين، وقد تعهدت معظم مواقع إجراء الاتصالات منذ ذاك الحين بهذه القضية بنجاح مماثل في صنع التغييرات.

المرونة: ليست كل المجتمعات متشابهة

على الرغم من سريان بعض المبادئ والإستراتيجيات الأساسية المعينة بكل عمل المؤسسة، فإنه ليس هناك أي مخطط للعمل حتى ضمن برنامج واحد مثل صنع الاتصالات، ولأن المجتمعات ليست كلها متماثلة؛ يقوم كل برنامج موقع بصنع اتصالات مع فريق للمساعدة على ترويج تقوية أحياء العوائل بطرائق متنوعة. ويعود إلى المسؤولين قرار الكيفية المثلى للمباشرة في المجتمع. إن ما ينجز أو كيفية إنجازها أو حتى الترتيب الذي ينجز به ليس ما يهم، ما يهمنا هو أن العمل مركز حول افتراضات المؤسسة الثلاثة الأساسية، وهي: خلق الفرص لكسب معيشة محترمة وبناء رأس المال؛ وبناء صلات وثيقة مع العائلة والجيران والأقارب والمجتمعات الدينية والمجموعات المدنية؛ والحصول على خدمات موثوقة قريبة للمنزل.

التعلم والابتكار

تؤكد المؤسسة ضرورة التعلم من التجارب السابقة والبناء عليها، وفي الوقت نفسه فإنها مستمرة بفتح آفاق جديدة؛ فهي تحاول تطبيق هذا على هيكلها وتقديم المنح، بالإضافة إلى ممارساتها في هذا المجال، وعلى سبيل المثال من خلال العمل مع مركز دراسات السياسات الاجتماعية في واشنطن العاصمة، نظمت المؤسسة نظراء مكافئين، فكانت تلك فرصاً منظمّة لفرق الناس من أماكن ومنظمات مختلفة تعمل على قضايا متشابهة لتبادل الخبرات والمعرفة

العملية لحل تحديات خاصة تُحدّد سابقاً (انظر - على سبيل المثال - حالة مؤسسة Annie E. Casey Foundation 2003b).

لا بأس بالأخطاء- إذا كانت لأول مرة

تقبل المؤسسة أنّ المخاطرة جزءٌ ضروريٌّ من التعلم والابتكار، وتوافق على أنّها سوف ترتكب الأخطاء، لكن فقط إذا كانت هذه الأخطاء جديدةً؛ أمّا تكرار الأخطاء فيعني أنّ المنظمة لم تتجح في التعلم من الأخطاء الماضية، وقد شملت (الأخطاء) القديمة نفاذ الصبر للانطلاق في المواقع المحلية، ومن المقبول الآن أنّ بناء الثقة عمليةٌ طويلةٌ وبطيئةٌ وقد تستغرق قرابة 2-3 سنوات.

تعزيز المعرفة من أجل التغيير

لا تولي المؤسسة أهميةً هائلةً للاستثمارات في إصلاح النظام وبناء المجتمع فحسب، بل أيضاً لتعزيز النتائج والأفكار والإستراتيجيات التي تساعد الآخرين على خلق مجتمعات دعم الأسرة والحفاظ عليها، وهذا ينطوي على دعم مجموعة من الأنشطة التي تقدم أفضل البيانات والتحليل المتاحين بشأن القضايا الحاسمة التي تؤثر في الأطفال والعائلات المحرومة، فضلاً عن المعرفة والأدوات التي يحتاجها الممارسون وصناع السياسات والمواطنون لدفع جهودهم لمصلحة الأطفال. إن برنامج الأطفال مهمون هو حجر الزاوية في إستراتيجية المؤسسة لزيادة الوعي بأوضاع الأطفال، ولكن المؤسسة تشر مجموعةً من التقارير الأخرى التي تحدد الإستراتيجيات والحلول العملية (انظر www.aecf.org).

ما بعد مال المؤسسة

يرتبط اهتمام المؤسسة بتوصيل المعرفة بتمييز أنّه حتى مواردنا الكبيرة ليست كبيرةً بما يكفي لتحقيق النتائج التي تسعى إليها: «بالنسبة إلينا النجاح الحقيقي ليس استخدام مواردنا ببساطة لفعل الخير للأطفال، بل هو إيجاد سبلٍ لمساعدة القطاعين العام والخاص

ليقوموا بعمل أفضل» (نلسون 1999). بالإضافة إلى شراكات على المستويين المحلي والوطني مع منظمات القطاعين الخاص والعام، وتوفير بيانات لمرجعية الدولة، ومطابقات الأقران، والمنشورات لتسليط الضوء على الاحتياجات وتبادل المعرفة، تعمل المؤسسة أيضاً لتحسين التفاهم السياسي العام بواسطة وسائل الإعلام؛ فمركز كايسي للصحافة للأطفال والعائلات هو مركز موارد مستقل، غير حزبي للصحفيين؛ ويعقد مؤتمراً لمدة أسبوع للصحفيين الذين يغطون قضايا محددة عن الأطفال، ويدير برنامج جوائز لتكريم التغطية المتميزة المتعلقة بالأطفال والعائلات، ويعمل بمنزلة مركز موارد للصحفيين.

الاتصالات

يتطلب الحصول على تأثير أبعد من البرامج والمنح المباشرة لها إشراك الآخرين، وهكذا فإن الاتصالات محورية لجميع أعمال المؤسسة، من ذلك برنامج إجراء الاتصالات، «فيجب أن يكون لعمليات التواصل الفاعلة حول إجراء الاتصالات أكثر من مجرد التعبير عن مهمتنا وقيمنا وأهدافنا، وبدلاً من ذلك يجب علينا أن نساعد على توجيه اهتمام الجمهور وحشد الدعم للسياسات والممارسات والاستثمارات التي من الأكثر ترجيحاً لها أن تؤدي إلى تحسين النتائج للأطفال والعائلات والمجتمعات» (Nelson 1999).

وتتبنى المؤسسة مجموعة واسعة من البحوث والمنشورات والشراكات التي تساعد على جعل مواقع إجراء الاتصالات قادرة على تطوير الرسائل واستخدام أدوات الاتصالات على شبكة الإنترنت والمطبوعات والوسائل المرئية، وتحسين العلاقات مع وسائل الإعلام المحلية، وتراوح تلك من أدوات الاتصالات العملية جداً للشراكات مع معهد أطر العمل ومركز الاتصالات والمجتمعات في جامعة كاليفورنيا لتعزيز إستراتيجيات الاتصالات التي تساعد على إعادة خلق النظرات السلبية والافتراضات الشائعة حول الأطفال المعرضين للخطر، والأسر المعزولة، والمجتمعات المحرومة. تجلب مبادرة الامتداد الإعلامي محطات التلفاز العام المحلية جنباً إلى جنب مع مواقع إجراء الاتصالات لعقد منتديات للمجتمعات حول بث شبكة التلفاز الوطني للأفلام الوثائقية بمواضيع حول تعزيز الأسرة وبناء المجتمع.

الخضوع للمساءلة

تتولى المؤسسة نفسها المسؤولية عن ثلاثة أهداف: الانعكاس والنفوذ والتأثير، «فتركيزنا على الانعكاس والنفوذ والتأثير يجبرنا على إقامة معالم ومعايير تتيح لنا تتبع التقدم»، والأسئلة الرئيسية هي: ما تأثير الاستثمار في حياة الناس التي يأملون أن يروها؟ وكيف سيكونون أفضل حالاً؟ ومن سيتصرف بصورة مختلفة نتيجة للاستثمار؟ وهل يقول واضعو السياسات وصناع القرار وقادة الرأي أشياء مختلفة، وهل يتخذون قرارات مختلفة؟ وهل ساعد الاستثمار على تحفيز استثمارات أخرى؟ في برنامج إجراء الاتصالات يقوم كل موقع بتطوير تقويمه الخاص للقضايا الراهنة، ومن ثم يحدد أهدافاً واضحة على المدى القصير والمتوسط والطويل، فضلاً عن المؤشرات (على غرار الأسئلة أعلاه) لما يمكن حسبانته نجاحاً في مراحل مختلفة.

القضايا والمضامين

تحقيق التوازن بين التدخل والتغيير

إحدى القضايا الناشئة عن العمل القائم على المكان هو خطر التأثير سلباً في العلاقات القائمة والعمل المستمر والشراكات المحلية، ولتجنب هذا تستثمر المؤسسة الوقت والموارد في فهم السياسة والثقافات والنظم المحلية، ولكن- كما أشار أحدهم- «لا يمكنك القول إنك ترغب في التغيير ثم تقول إنك لن تغير أي شيء».

حان الوقت لبناء الثقة، والعلاقات المحلية، والملكية

عمل برنامج إجراء الاتصالات في الماضي مع الوكالات الرائدة في كل موقع، لكن أُسقطت هذه الممارسة لأنها لم تحل مشكلة توسيع نطاق مبادرات ما وراء هذا المشروع الرائد. والآن تمتلك جميع المواقع شخصاً محلياً بصفة منسق يعمل عن طريق منحة لمنظمة محلية أو مستقلاً، معتمداً على احتياجات الموقع وموارده. وقد زادت هذه الخطوة- الابتعاد عن العمل مع وكالة رائدة واحدة- من العبء على عاتق فريق إجراء الاتصالات لبناء علاقات وثيقة على كل

المستويات مع الأشخاص الذين بإمكانهم إنجاز الأمور. في معظم الحالات يستغرق هذا قرابة 2-3 سنوات، ولا تشرع المؤسسة في العمل على بناء الطاقات إلا عند الحكم على العلاقات بأنها متينة بما يكفي، وعندما يكون هناك استعداد للتحديد.

إن العمل القائم على المكان مستنزف للوقت، وبطيء، وينطوي على قبول الاعتماد على استعداد الآخرين للتعاون، وقد لا يتوافق جدول إجراء الاتصالات مع الجميع في المجتمع، ويطلب من بعض الشركاء إجراء تغييرات كبيرة، لذا فإن إيجاد أرضية مشتركة، وبناء ملكية محلية وتحالفات قوية يتطلب مهارة ومثابرة ووقتاً؛ مع عدم وجود نتائج حتمية، فالاستثمار المطلوب مختلف تماماً عن ذلك الموجود في العملية التقليدية لتقديم المنح.

العمل على المستوى الصحيح

إن أحد أفعال العمل القائم على المكان هو أنه يجب أن يكون (المكان) صحيحاً، وما قد يمثل المكان الصحيح لإحداث نوع واحد من التغيير قد لا يكون كذلك لإحداث تغيير آخر. ولقد أدركت مبادرة إجراء الاتصالات أن المستوى المحلي منخفض جداً لكي يستطيع التأثير في بعض أنواع التغيير؛ والعمل على مستويات أعلى ضروري أيضاً، لكن صنع العلاقات مع البيروقراطيات على مستوى البلاد أثبت صعوبته.

والمعضلة الأخرى في تحقيق التغيير المؤسسي هو أنه بالإمكان أن يكون التغيير هدفاً متحركاً، وأن يكون مؤقتاً، فقد يتبدد التغيير الذي تحقق خلال سنة في العام المقبل، وبينما تكون منهما في تغيير أحد أجزاء النظام، قد يتداعى جزء آخر منه، ولهذا التمييز آثار واضحة للتعبير وعدم اليقين وقياس الأداء.

دمج الوطني بالمحلي

العمل المبني على المكان لمبادرة إجراء الاتصالات هو جزء من برنامج أكبر - وهو تحويل الأحياء - يعمل على المؤسسات الكبيرة غير الربحية الوطنية والقضايا الوطنية المتعلقة بسياسة

العائلات. وكيف يمكن أنت يتحدث المشتركون جميعاً معاً قضية مستمرة، كما هو الاتساق والتكامل بين الأفكار والنتائج المستخلصة من العمل على مختلف المستويات. ونظام إدارة المعرفة الخاص بالمؤسسة هو محاولة للتعامل مع مشكلة التوحيد هذه.

العيش مع الحكم الذاتي المحلي

تلتزم المؤسسة باحترام استقلالية مواقع إجراء الاتصالات والأحياء المحلية، لكن إجراء الاتصالات جزءاً واحداً فقط من العمل على نطاق المؤسسة الأوسع، التي يقودها منظور وطني وقاعدة قوية وواضحة مبنية على القيم. هناك قلق من أن العمل القائم على المكان قد يقود المؤسسة في اتجاه لا ينسجم مع التزامها الواضح جداً بالأسرة بوصفها مؤسسة.

إدارة المعرفة

لأن مورد المؤسسة الرئيس ليس محدداً بالمال بل بالمعرفة المتولدة من مال المؤسسة، فإن تنظيم المعرفة يعد أمراً مهماً جداً، وتتم إدارة معرفة المؤسسة بثلاث مراحل: (1) وصول الموظفين إلى النظام. (2) إيصال المعرفة إلى جماهير مستنيرة. (3) إتاحة المعرفة لعامة الناس. الآن اكتملت المرحلة الأولى إلى حد كبير؛ من خلال استهداف عام 2005م للانتقال إلى المرحلة الثانية، وسيكون هذا تعهداً كبيراً؛ «لأن الناس ربما ليسوا متأكدين من رغبتهم في المشاركة، وربما لأن المعرفة ليست ثابتة بما يكفي، وربما بسبب وجود ترددٍ للسماح للناس الآخرين برؤيتنا، خوفاً من ردود الفعل السلبية».

تكاليف المعرفة

أدى قرار المؤسسة بالابتعاد عن تقديم المنح التقليدي والتركيز على المعرفة والتعلم إلى زيادة في التكاليف (العامة)، ومن ذلك عدد الموظفين المعيّنين. إذ تستثمر المؤسسة قرابة 4.650.000 دولار سنوياً في إنتاج بيانات مشروع (الأطفال مهمون)، وتوفير بيانات وضع الحالة عن التدابير الرئيسة لرفاهة الأطفال، وتنفق مجموعتها الاستشارية الداخلية قرابة مليوني

دولار سنوياً لتقديم المشورة للوكالات الحكومية والمحلية حول إصلاحات القضاء بخصوص مصلحة اليافعين، وتستثمر أيضاً في المساعدة التقنية لدعم المستفيدين، ومساعدة الزملاء، وفي عام 2003م استثمرت 16.5 مليون دولار في التوثيق والتقويم.

يوافق المجلس على المستوى العالي للتوظيف والاستثمار في غير المنح، لكنه يبغي على الضغط لتتبع وإظهار النتائج، ففي السنوات القليلة الماضية كان هناك بعض الضغط من أجل اتخاذ تدابير لخفض التكاليف (على سبيل المثال بشأن استحقاقات الموظفين والسفر) للحد من النفقات العامة للمؤسسة، «تسمح لنا الأنشطة غير المتعلقة بالهبات بتحقيق النتائج التي لا تكون ممكنةً لولاها... ومحاولة مساعدة الشعب وصناع السياسات على فهم أنه يجب ألا تقاس مساهمة المؤسسات بكم من المنح تُعطى في كل سنة ببساطة هو جزء من التحدي الآن».

الحفاظ على موقف مؤيد للحزبين الرئيسيين

نُقلَ عن مجلس إدارة المؤسسة بأنه محافظٌ إلى حدٍ كبير، لكنّه مع ذلك على استعدادٍ لدعم ما يُعده بعضهم نهجاً متطرفاً، أو ليبرالياً على الأقل، ويعود هذا إلى عدة عوامل؛ من ضمنها حقيقة أن الجمهوريين «يعززون دعم تركيزنا على الأسرة»، وربما «لأننا نعالج الأسباب التي يوجد فيها توافق أكبر، بدلاً من الحلول المثيرة للنزاع سياسياً». لذلك ينظر إلى الحفاظ على موقف مؤيد للحزبين، والتمييز بين الدعوة وكسب التأييد، على أنها عوامل مهمة في الحفاظ على مجلس إدارة سعيدٍ.

وتؤكد مجموعة كايسي الاستشارية الإستراتيجية أنها توفر موارد استشاراتٍ غير سياسيةٍ للولايات المتقبلة للتغيير، فعلى سبيل المثال شاركت المؤسسة في ولاية لويزيانا في المناقشات حول إغلاق سجنٍ للشباب، وانضوى دورها في تحديد القضايا والبدائل المتاحة للسجن. وبناءً على سمعتها بوصفها ممثلاً واسع الاطلاع، فقد نُظر إليها على أنها موفرةٌ للأساس المبني على المعرفة للتغيير بدلاً من أن تكون ممثلاً سياسياً.

العلامات التجارية

بصورة عامة، وعلى الرغم من تركيزها على المعرفة والتعلم والنفوذ على أنها مواردها الرئيسية، فقد نُقِلَ عن المؤسسة «أنها تعمل تحت الرادار»، وذلك لضمان أنها تحافظ على موقف علني مؤيد للحزبين، من جهة، وبسبب الخوف من خلق توقعات وانحراف المحادثات من جهة أخرى. غير أن المؤسسة في بعض الحالات جاهزة لوضع علامتها التجارية بوضوح على منتجاتها؛ فالأطفال مهمون - على سبيل المثال - هو وبكل وضوح (منتج) تابع لمؤسسة آني. كايسي. وقد توضّح هذا من حيث الرغبة في وضع العلامة التجارية فقط عند «اختبار الأشياء وإثباتها، وعندما نكون في غاية التأكد من موقفنا».

الانفتاح - نعمة ونقمة

إن التزام المؤسسة بتبادل معرفتها وتعلمها مع الآخرين يثير مسائل حول المساءلة والمواقف السياسية، وربما لا يكون مفيداً تماماً في توليد دعم للحزبين معاً، لكن الآثار المترتبة على هذا الأمر لم تظهر حتى الآن.

إعادة النظر في صور التواصل

تنتج المؤسسة مختلف المنشورات العادية والمحدودة في مجموعة متنوعة من الصيغ، ومن ضمنها نشرة Casey Connects، و AdvoCasey، وكتاب البيانات الخاص بالأطفال مهمون (Kids Count)، فضلاً عن المنشورات وغيرها من صيغ أدوات التواصل من البرامج الفردية، لكن هناك فكرة مفادها أن المؤسسة «لا تزال بحاجة إلى إجراء محادثة حول ما هي رسالتنا، ومن هو جمهورنا المستهدف، وما أفضل الطرائق للوصول إلى هذه الجماهير».

مقياس الأداء

في حين أن المجلس يطالب بقياس الأداء، فإنه يعترف أيضاً أن تحقيق التغيير الاجتماعي يختلف عن تسليم الطرود. في حالة مبادرة إجراء الاتصالات، يعمل كل موقع في إطار من ست

نتائج أساسية، ويساعد إطار النتائج الأساسية المعينة على تأطير العمل، حيث يُعدُّ كل موقعٍ محددًا للمجالات المشتركة بين نتائج المؤسسة المطلوبة والأولويات المحلية.

منذ البداية، تعمل مبادرة إجراء الاتصالات مع السكان المحليين وأصحاب أسهم المؤسسة لوضع الأهداف والنتائج المؤقتة وطويلة الأجل، ويسمح وضع نتائج على مدى سنة واحدة، ولمدة 3-5 سنوات ولعشر سنوات، لحدوث بعض الأمور بصورة أسرع من غيرها، ويمكن الفريق والمؤسسة من تحديد وتمييز الأكثر وضوحًا بين المخرجات والنتائج. يُذكرُ أن هذا لم يكن له أثر رادع على المخاطرة، لأن التركيز منصبٌّ على النتائج، بدلًا من التركيز على وصف إستراتيجية معينة.

النتائج

ترى المؤسسة في برنامج الأطفال مهمون أحد المشاريع الرائدة للمؤسسة، مشروعًا ناجحًا في زيادة الوعي العام لأوضاع الأطفال، معززًا لقدر أكبر من المساءلة من أجل تحسين النتائج، وتقدم مجموعة بيانات الأطفال مهمون لكل ولاية حول الوضع التعليمي والاقتصادي والاجتماعي والمادي للأطفال بيانات لا تقدر بثمن لأولئك المسؤولين عن الخدمات والنتائج، فضلًا عن أولئك الخاضعين للمساءلة. ويوفر مشروع الأطفال مهمون- في الواقع- علامات مرجعية يمكن على خلفيتها تقويم مواقف الولايات وتقديمها، ومن ثم فهي أدوات للجماعات المحلية وغيرها من أجل الدعوة إلى التغيير.

وقد ساعد ظهور دور المؤسسة الحديث من خلال مجموعتها الاستشارية الإستراتيجية في البناء على النجاحات السابقة لدعم التغييرات في نظام رعاية الطفولة في مدينة نيويورك، وتسعى المجموعة الاستشارية الإستراتيجية لمساعدة القادة على تحسين النتائج للأطفال والأسر في (لحظات الفرص) الرئيسة باقتراح إستراتيجيات الاستشارات الإدارية في القطاع الخاص بخبرة المؤسسة في إصلاح النظام لإجراء تغييرات كبيرة وقابلة للقياس، وتغييرات دائمة في الأنظمة العامة. وأخيرًا، فإن دور المؤسسة في الحملة ضد المقرضين الجشعين في دي موين (موقع إجراء اتصالات) هو أحد الأمثلة عن إمكانات التركيز الفعال القائم على المكان لتلبية احتياجات الأطفال والأسر المحرومين. وإحدى نتائج هذه الحملة هو إقرار قانون

في المدينة للمصادقة على حماية جديدة لمشتري المساكن، وقانون للولاية يتطلب من وكلاء العقد الكشف عن بعض المعلومات المعينة للمشتريين. وقد تعهدت بعض مواقع أخرى لإجراء الاتصالات بهذه المسألة بنجاح مماثل في إجراء التغييرات.

9. دروس النجاح: أسس المحافظة وجائزة روبرت دبليو سكريفنر للمؤسسات الخيرية الإبداعية

يأتي مزيد من الدروس الأخيرة عن الابتكار في مجال السياسة من المؤسسات المحافظة، التي تلقى قبولاً على نطاق واسع لكونها من المؤسسات الإبداعية الأكثر نجاحاً في آخر القرن العشرين (Paget 1998; Stefancic and Delgado 1996). بعد الهزيمة الرئاسية لباري غولدووتر في عام 1964م بدأت المؤسسات المحافظة بوضع المال في مؤسسات الفكر والرأي المحافظة من أجل مواجهة ما عدوه تنظيمًا أفضل لليبراليين، بناءً على تمويل المؤسسات الليبرالية إلى حد ما.

ولم تكن هذه المؤسسات كبيرة من حيث العدد، ولم تكن غنية بصورة خاصة في ذلك الوقت، فما الذي جعل من هذه المؤسسات المحافظة ناجحة جداً في تضمين نماذج محافظة داخل ساحة السياسات الواسعة وما وراءها؟ يمكن القول إن جزءاً من نجاحها يكمن في حقيقة أنها كانت تحاول إقناع النخبة المحافظة في البلاد لتبني الأفكار والقيم التي كانت ملائمة سابقاً، لكنّه من الصحيح أيضاً أن أدوات المؤسسات المحافظة وإستراتيجياتها قد اتجهت بعكس تيار حكمة المؤسسات التقليدية وممارستها.

أجرى المركز الوطني للأعمال الخيرية المسؤولة (The National Center for Responsible Philanthropy - NCRP) دراسةً عن المؤسسات المحافظة، ووجد أن ارتفاع مستوى فاعلية تلك المؤسسات كان مرتبطاً بسبعة عوامل:

1. وضوح الرؤية والغاية السياسية القوية.
2. التركيز على بناء مؤسسات قوية من خلال تقديم دعم التشغيل العام بدلاً من المنح لمشاريع محددة.

3. الاهتمام ببيئات سياسات الولايات، وبيئات السياسات المحلية والجوار بدلاً من التركيز على المستوى الفدرالي فقط.

4. الاستثمار في المؤسسات والمشاريع الموجهة نحو تسويق أفكار السياسة المحافظة.

5. تقديم الدعم لتطوير المفكرين وقادة السياسة المحافظين.

6. دعم نطاقٍ واسعٍ من مؤسسات السياسة، مع الاعتراف بأن هناك حاجة إلى مجموعة متنوعةٍ من الإستراتيجيات والأساليب لتحقيق تقدمٍ في جدول أعمال السياسة.

7. التمويل على المدى البعيد للحاصلين على المنح، وفي بعض الحالات لعقدين من الزمن أو أكثر.

وقد أكدت دراسة لاحقة بواسطة (NCRP 1997: p. 5) وعززت هذه النتائج، فالمؤسسات المحافظة:

- تمول عدداً صغيراً من المنظمات بالشغف والالتزام ذاته اللذين تمنحهما لنفسها.
- تؤكد المنح طويلة الأجل لإعطاء المستفيدين الاستقرار للتركيز على عملهم الأساسي، ومن ثم فهي تعترف بأن تحقيق التغيير الاجتماعي عمليةٌ طويلة الأجل.
- تنظر إلى نفسها على أنها مؤسسات للتمويل والأفكار، بدلاً من مشاريع محددة بدقة.
- تعتقد أن المرونة للتكيف مع بيئة السياسات المتغيرة باستمرار لا يمكن أن تتحقق في ظل قيود حلقات تقديم المنح التقليدية.
- تؤكد المنح الأساسية لبناء القدرات التنظيمية، محررةً بذلك المستفيدين لتطوير الأجندة الخاصة بهم، ومتكيفةً بقدر المستطاع مع سياق السياسة المتغيرة.
- تثق بالمستفيدين للقيام بما هو ضروري لتحقيق أهدافهم.

وفي الوقت نفسه، هناك مستوى عالٍ من التفاعل بين المؤسسات والحاصلين على المنح، ومع اجتماعات غير رسمية لعدة مرات في السنة، وبموظفين ومجالس إدارية صغيرة للغاية، يمكن أن تدرج المؤسسة المحافظة قرارات ذات استجابة سريعة بصورة أكثر سهولة لتمكين المستفيدين من الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة في بيئة السياسة. ومع ذلك فإن كل هذه العوامل - المنح

على المدى الطويل، ودعم التشغيل الأساسي، والتقدير والمرونة الواسعين- تتطلب مستوى عالياً جداً من الثقة في المستفيدين.

وتظهر الثقة العالية أيضاً وفقاً لقياس الأداء؛ فقد قاومت المؤسسات المحافظة عموماً ضغوطاً أوسع للوسائل الرسمية لقياس الأداء، وعلى المنوال نفسه، وتقبل المؤسسات المحافظة من حيث قياسها الخاص للأداء بأن الطبيعة المرنة والمعقدة لعملية وضع السياسات وصنع القرار تجعل من إرجاع النجاح لممول معين أمراً صعباً، وكذلك الأمر بالنسبة إلى الإخفاق، فضلاً عن منحة معينة. فبالنسبة إلى المؤسسات المحافظة كان النجاح يعني «أن موظفيهم كانوا مدفوعين برغبة لرؤية تطوّر لتغييرات كبيرة في السياسة وحدوثها مع مرور الوقت، بدلاً من التقدم الوظيفي الخاص بهم» (Russell 2005). ومن المستبعد أن تمتلك المؤسسات المحافظة برامج اتصالات داخلية، ونادراً ما تضع علامات تجارية للمنتجات التي تموّلها، بالأحرى هي تفضل أن تمكن المستفيدين من توصيل نجاحاتهم الخاصة لا أن تنفرد بالشهرة وحدها.

تمول المؤسسات المحافظة العمل على مستويات متنوعة، من المستوى المحلي إلى الفيدرالي، وتستثمر في المنظمات المانحة التي تساعد على وضع جدول أعمال السياسة، وتعمل ذلك من خلال توعية الجمهور وحشده، ومن خلال الضغط على المشرعين، ونشر الأفكار المحافظة من خلال مجموعة متنوعة من وسائل الإعلام والمحاكم والإجراءات القانونية في صلاحيات قضائية متعددة، والحفاظ على دليل على تنفيذ السياسة في جميع أنحاء البلاد (Russell 2005).

أحد الدروس الأوسع لهذه المؤسسات هو أن ابتكار السياسة ليس بالضرورة مباشراً أو منفصلاً أو قابلاً للتتبع، ومع ذلك فإن التأثير المشترك لعمل المؤسسات معاً أو على مسارات متوازية، يمكن أن يكون قوياً جداً وليس ذلك من خلال التأثير في سياسات معينة بل في سياسات أوسع من المعرفة، وتغيير الطريقة التي تفكر فيها المجالات وتعمل. وتلاحظ الكاتبة عن إنشاء البحوث الاجتماعية والاقتصادية كأداة للسياسة، سميث (Smith 2002: p. 6) أن المؤسسات الخيرية كانت مشاركون أساسياً في هذه العملية؛ «من خلال بناء المؤسسات، وتكوين حقول المعرفة التي تمتلك تأثيراً في قرارات السياسات، ومنح الأهمية للخبراء الأفراد والجماعات

العاملة في مجالات سياسة معينة، وهيكله خطوط الاتصال بين الخبراء والعامّة، ومن خلال التدريب والتعليم وتعزيز الوصول إلى تلك النخب المنتجة للمعرفة» (also Lagemann 1999).

وبصورة أكثر تحديداً، يعزو راسل (Russell 2005)، وآخرون مثل سميث (Smith 2002) وليجرمان، جزءاً كبيراً من نجاح المؤسسات المحافظة إلى «استعدادها لاتخاذ موقفٍ أيديولوجي متقدٍ، بالإضافة إلى مستوياتٍ عاليةٍ من المخاطرة، والثقة بالحاصلين على المنح. والبحث بواسطة (NCRP 1997; 2004b). ويشير سميث (Smith 2002) من بين آخرين، إلى أن هناك عدة عوامل حاسمة لتأثير المؤسسات المحافظة:

- *الزمان*: كان كثير من الأفكار التي تعد شائعة في مناقشة السياسة العامة اليوم، يُعد متطرفاً للغاية حتى للنظر فيه، واستغرق الأمر سنواتٍ لإيصاله إلى الاتجاه السائد، وأثبت التمويل المرن على المدى الطويل أنه أساسي لتغيير ناجحٍ للسياسة.
- *التركيز*: التركيز على عددٍ قليلٍ من الحاصلين على المنح، والهدف من ذلك هو المحافظة على المستفيدين الحاليين، لا أن يستبدل بهم آخرون جدد قبل تحقيق الأهداف.
- *المبادرة*: تطوير الأفكار الإيجابية بدلاً من مجرد التفاعل مع السياسات الاجتماعية الليبرالية.
- *الشمولية*: عرض التغييرات بوصفها مؤيدة للحزبين للمساعدة على بناء أكبر الدوائر الانتخابية من خلال استخدام الديموقراطيين المحافظين.
- *الولاء*: تقف مجالس إدارة المؤسسة المحافظة إلى جانب المستفيدين والحاصلين على المنح مهما كانت أبحاثهم مثيرة للجدل، لأنهم يؤمنون بالمعتقدات ذاتها.
- *التطلع الوطني*: تدرك المؤسسات المحافظة أن عملية صنع السياسات لا تحدث فقط في واشنطن. فالخبرة في السياسة والمشاركة عاملان حاسمان على مستوى الولايات والمستوى المحلي أيضاً.

يشير سميث (Smith 2002) إلى أن المؤسسات المحافظة توضح ما يمكن تحقيقه عندما تعمل مختلف الجهات الفاعلة لتحقيق الأهداف نفسها، وتركز على بناء المؤسسات بدلاً من

المشاريع الجزئية. لكن المؤلف يبرز ثلاثة دروسٍ مهمةٍ أخرى نتعلمها من نجاح إستراتيجيات المؤسسات المحافظة للابتكار، وهي:

- الأفكار والقيم الكبيرة مهمان.
- السياسة مسابقةٌ فكريةٌ عديمة الرحمة.
- يمكن نشر أفكار وتسويقها وبيعها.

كان جزءٌ من التوجه الإبداعي للمؤسسات المحافظة ينضوي على تعرُّف الطريقة التي قد تغير من خلالها إطار الخطاب السياسي، والتكيف وفقاً لذلك، فلم يعد الخطاب السياسي حكراً على الأحزاب السياسية وجماعات المصالح وصناع الرأي النخبية، بل تجري مشاركته الآن مع وسائل الإعلام، والبريد المباشر، والبرامج الحوارية الإذاعية، والإنترنت، وهلم جراً، لكن «هذه الحقائق الجديدة في عملية وضع السياسات قد طرحت تحديات مستمرةً ومحيرةً للمؤسسات المنتشرة التي ترسخ عملها في عملٍ موجهٍ نحو المشكلات، ونحو ميدانٍ محددٍ، وقبل كل شيء، في عملٍ براغماتي» (Smith 2002: p. 25).

جائزة سكريفنز

في حين أن حالة المؤسسات الخيرية المحافظة وجائزة روبرت دبليو سكريفنز للمؤسسات الخيرية الإبداعية تبدوان مختلفتين للوهلة الأولى، إلا أنهما في الواقع تمتلكان قواسم مشتركة عدة؛ فمجلس المؤسسات الخيرية يمنح جائزة روبرت دبليو سكريفنز للعمل الخيري الإبداعي سنوياً للشخص الذي حقق «استجابةً إبداعيةً لمشكلة ذات أهمية خاصة في المجتمع» (Brousseau 2004: p. 14)، وتركز الجائزة على برنامج تقديم المنح، فهي ليست جائزةً للإنجاز المهني. وللتأهل للحصول على الجائزة يجب على البرنامج:

1. أن يكون مطوراً بما يكفي بحيث يصبح استخدامه على أنه نموذجٌ ممكنًا.
2. أن يظهر روح المبادرة.
3. أن يبني على الشبكات القائمة ويستغلها استغلالاً تاماً.

4. أن يمثل تحولاً مبدعاً عن تقديم المنح القديم.

5. أن يضمن أن المجموع الحاصل أكبر من الأجزاء.

أجرى بروسو (Brousseau 2004) مقابلات مع عشرة أشخاص حاصلين على الجائزة، وسلطت النتائج الضوء على مجموعة من المواضيع، من ضمنها: الإيمان الروحي والحكمة العملية؛ وتحويل المعرفة لحل المشكلات؛ ونقل الأمور الهامشية نحو الاتجاه السائد؛ وتبني القضايا الصعبة؛ والإبداع بوصفه عملية تكرارية وإضافية، وبوصفه عملية تعلم تعاونية مستمرة؛ والإبداع من اجتياز الانقسامات الاجتماعية، وخلال العملية الجماعية؛ ودور المبادئ (مثل الثقة أو الاحترام أو المرونة). من القصص الفردية لمتلقي الجائزة، يحدد بروسو (Brousseau 2004) خمسة محاور مشتركة محورية لتقديم المنح الإبداعية، والتي يتردد صداها بصورة جيدة مع خصائص الإبداع من الفصل الثالث، وهي:

1. الاعتقاد المحفز الذي يدفع الأنشطة الخيرية.

2. مجموعة من المهارات المعرفية؛ كقربلة المعلومات، والترجمة بين السياقات، والثبات والتعلم من الحاصلين على المنح، ورؤية الأنماط، والتركيب، والمرونة لإجراء التغييرات مع ظهور البيانات الجديدة.

3. الكفاءة بين الأشخاص؛ لا الوقوع في النظرة المشوّهة للعلاقات بين صانعي المنح والمستفيدين منها.

4. عبور الحدود و(خلط العوالم).

5. الإحساس بالرحلة؛ أي استمرار الجهود على المدى الطويل، وأحياناً على مدى 20 عاماً.

يخلص بروسو (Brousseau 2004) إلى أن الإبداع نادراً ما يكون الخطوة العملية الخطية المفترضة غالباً. في الواقع، الإبداع عملية أكثر فوضوية وتكراراً، وتشمل التقويم والتعلم التكراري، والتغذية الاسترجاعية الجيدة، والبقاء على مقربة من الناس والبرامج، والتوازن المحسوب للمنهجيات والاستراتيجيات. ووفقاً لجاردنر (1993: 43) يمكن في بعض الأحيان أن يكون الإبداع «تحولاً في النماذج لكنه في كثير من الأحيان متعلق بالتدرج إلى الأمام».