

الجزء الثالث

المضامين

obeyikah.com

obeyikan.com

6 ما الذي يجعل من المؤسسات الخيرية مؤسسات إبداعية؟

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

العناصر الرئيسية للطريقة الإبداعية

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

الدور: المحادثة والتغيير الإبداعيين والبناءيين

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

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

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

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

الإطار 6-1

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

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

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

راي ميرفي

مؤسسة تشارلز ستيفارت موت

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

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

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

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

نظرية التغيير

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

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

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

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

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

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

قوة شبكات العلاقات الفنية

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

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

الإطار 2-6

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

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

مايكل إدواردز

أورفاشي فيد

كريستوفر هاريس

وحدة الحكم والمجتمع المدني، مؤسسة فورد، نيويورك

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

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

التخطيط: عملٌ قيد التقدم

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

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

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

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

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

الإطار 3-6

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

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

جيمس أ. سميث.

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

اعرض وأخبر

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

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

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

الإطار 4-6

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

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

مارجريت هايد _ مؤسسة إزميه فيربيرن

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

من الاستعراض إلى التنفيذ

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

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

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

من التقويم وقياس الأداء إلى التعلم المحفوف بالأخطار

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

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

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

الإطار 5-6

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

داريو ديزيني

حملة دي سان باولو

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

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

خصائص المؤسسة الخيرية وعملية الإبداع والابتكار والنشر

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

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

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

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

الشكل 6-1 الإبداع والابتكار والخصائص المميزة للمؤسسات

