

الورقة الخامسة

ما هو مستقبل الجهات المانحة؟

إعداد: د. روبرت جراف

كم هو أناني ذلك الإنسان، الذي بطبيعته ينظر إلى ما في أيدي غيره، وما ينعمون به من رفاهية وسعادة! بل ويتعدى ذلك إلى طمعه في أن تتحول سعادتهم إليه<sup>1</sup>. وعلى الرغم من أن ما قرره " آدم سميث" كان في عام 1759م في "إسكتلندا"، إلا أنه ينطبق تماماً على واقعنا المعاصر. وربما يشعر المرء بالدهشة كيف أن واحداً من أشهر منظري الفكر الرأسمالي الحديث كان قد أشار إلى ضوابط وحدود النظرة الاقتصادية للحياة. وكما قد أشار عالم الاجتماع الفرنسي "مارسيل ماوس" في مقالته الشهيرة " أو دون" (الهدية)، والتي نشرت عام 1923<sup>2</sup>، إلى أنه يفترض أن يقترن البذل والعطاء بالمكافأة والجزاء، ولكن المتبرع لا يستطيع تحديد كل أشكال هذا الجزاء، ولا وقته، ولكن القيم والأخلاقيات مغروسة ومتأصلة في الطبيعة الإنسانية، مع أن النظريات الاقتصادية البحتة لا تنص إلا على المكافآت المالية، الأمر الذي يؤدي إلى القضاء على هذا المفهوم السامي، وهو ما تولاه الكثير من الاقتصاديين الأمريكيين في مدرسة "شيكاغو". وبالمقابل، فإن المتبرعين والمساهمين في العمل الخيري قد حظوا باهتمام أكبر مما كان عليه الأمر من قبل. وفي الوقت نفسه الذي ندرك فيه بأن المجتمع الذي يهتم بالفائدة (المنفعة) - كما كان يعتقد في التسعينيات- قد آل أمره إلى الإخفاق، وأن الحكومات غير الناجحة والتسويق غير الناجح حول العالم قد أظهر - وبشكل كبير - ماذا سيحدث ما لم يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتدارك الأمر، فقد شهدت الآونة الأخيرة نقلة نوعية لتحقيق الغاية، مدعمة بسلسلة نجاحات للمجتمع المحلي في دول أوروبا الشرقية والوسطى، والحدود الجنوبية للبحر الأبيض المتوسط، ومينيمار، ودول أخرى.

ومن نتائج هذا التحول الكبير أن تلك المنظمات قد غدت عنصراً ذا جاذبية في المجتمع، فقد خلت تلك الأيام عندما كانت الرعاية الأوروبية تطمح إلى تزويد المواطنين بخدمات اجتماعية ممولة عن طريق الضرائب، وتقضي بذلك العمل التطوعي إلى دور "الشريك الأصغر (المبتدئ) في شركة الرعاية"<sup>3</sup>.

أما اليوم، فإن الحكومة التي لا تشجع كل صور وأشكال العمل الخيري ينتهي بها المطاف إلى فقدان رأس المال الاجتماعي، والذي يعتبر أداة حيوية للبقاء الجماعي<sup>4</sup>. ومع أن الحكومة لا تحبذ أن يشاطرها أحد من خارج كوادرها السلطة، إلا أنها لا بد لها أن تقبل مشاركة المختصين في العمل الخيري والمشتغلين به، وأن تشجعهم، وتقدم لهم الدعم المرتقب. قد خلت ومضت تلك

<sup>1</sup> آدم سميث، نظرية العواطف الأخلاقية (1759)، إنديانابوليس، 9/ 1982.

<sup>2</sup> مارسيل ماوس، "مقالة الهدية، 1923-1924، باريس، 1950، 239.

<sup>3</sup> ديفيد أوين، العمل الإنساني (الخيري) الإنجليزي، 1660-1960، كامبريدج، مارس، 1946، 527.

<sup>4</sup> روبرت بوتنام، صناعة العمل الديمقراطي، الموروثات المدنية في إيطاليا المعاصرة، برينستون، 1994.

الأيام عندما كان المنظرون السياسيون قلقين بشأن "اليد الميتة"، ويحذرون من الأبدية والديمومة عند إنشاء المنظمات الخيرية والإنسانية.<sup>٥</sup> أو حتى كما فعل فلاسفة التنوير، مثل: "تورغت"<sup>٦</sup>، حيث طالب بإلغاء مثل هذه المنظمات بحجة أنها تضرّ بالمجتمع<sup>٧</sup>. وفي الوقت الحاضر - كما يبدو - فقد أصبحت هذه المنظمات شائعة ومألوفة للحكومة والمواطنين على حد سواء. وعلى أية حال، فإن الحكومات - مع أنها تقدم خدمات للمنظمات - فهي غير قادرة على تقييم نظام الضرائب، إضافة إلى عدم مقدرتها على تطوير استراتيجية تسمح بتشجيع الأفكار المتعلقة بالعمل الخيري، مع أن مفهوم المنظمة (المؤسسة) قد خضع لتغييرات جذرية.

(1) وبشكل تقليدي، فإن العمل الخيري متأصل في الدين، وينم عن حب المرء لربه، وحبه لتقديم يد العون لمن يحتاجه، حيث يعتبر العامل الإنساني كمحفز للعمل الخيري أكثر من المعتقدات الدينية، وهذه النقلة النوعية قد أدت إلى توسيع دائرة الخيارات المتاحة في مجال العمل الخيري، وإلى إعادة قولبة الأهداف، فقديمًا، كانت مساعدة الفرد هي الهدف الأساسي، أما الآن فقد أصبحت الاستجابة لحاجات المجتمع، وبمنظور أوسع، هي الطريقة المعيارية (الافتراضية).

(2) ما نصبو لتحقيقه اليوم هو نقلة ثانية تتضمن التركيز على ما يلي:

- أ. أعمال خيرية بأشكال متنوعة أكثر من السابق.
- ب. المعادلة بين المنظمات وصناعة المنح على الوجه الذي يتم استقبالها به من قبل العامة أقل صحة ومصداقية في الوقت الحالي.
- ج. إن التقسيم الدقيق للنشاطات الخيرية، والذي يفترض أن يتم تناوله من غير مصلحة ذاتية، والنشاطات الأخرى التي تلبى الاحتياجات الفردية في حالة تراجع، وإذا ما كان التفريق بين الأسباب الداخلية والأسباب الخارجية للعمل الخيري سهلاً في الماضي، إلا أنه لم يعد سهلاً في الوقت الحاضر.

قام "جويل فليشمان" - في تلخيصه لدراسته المتعلقة بالمنظمات الأمريكية في "خطاب نبوي" - بدعم فكرة تطوير أشكال جديدة للعمل الخيري، بشرط أن تحافظ على رسالة المنظمة، ولكن بشكل مغاير للنموذج التقليدي للمنظمة<sup>٨</sup>. وبالتأكيد، وبالتحديث عن العمل الخيري، فإن معظم المنظمات الشائعة تخطر على البال، فقد تحدث "أوليفر زانز" في كتابه عن التاريخ الحديث للمنظمات الأمريكية في القرن العشرين، والذي كان بعنوان "العمل الخيري في

<sup>٥</sup> أوليفر زونز، العمل الخيري في أمريكا، برينستون/أكسفورد، 2012، 204.

<sup>٦</sup> ماتي دوغان، البحث عن الشرعية: التشابه والاختلاف بين القارات / ط. بريوتي، دوغان، هيديمان، توبلر. شرعية المنظمات الخيرية من منظور الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية. نيويورك، 2006، 275.

<sup>٧</sup> أن روبرت - جاك تورغت، المنظمة (2757) / دينيس ديديروت، جين بابتيست لو روند ديليبيرت، موسوعة القاموس...باريس 1844-299-309.

<sup>٨</sup> جويل فليشمان، المنظمة، السر الأمريكي العظيم، نيويورك، 2007، 268.

أمريكا<sup>٩</sup>. وكذلك فعل "فرانك أدلوف" في كتابه "العمل الخيري"<sup>١٠</sup>، حيث قام بدراسة تحليلية للقطاع طويل الأمد في كل من ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية، وقام بتخصيص ثلثي الكتاب للحديث عن المنظمات. وقد تم اعتماد المفهوم الأمريكي للمنظمة في القرن العشرين، وأن المواطنين الذين يقومون بدعم المنظمة هم رجال العمل الخيري وأربابه. وحيث تقوم المنظمة بتقديم المنح، يقوم الأفراد بدورهم بتقديم الخدمات المطلوبة. وفي الوقت الذي كانت تتوجه المنظمات اليابانية والأمريكية والصينية إلى تطبيق هذا النموذج لدرجة أنهم نسوا موروثاتهم المؤسسية، فإن العمل الأوروبي والإسلامي كان مختلفاً تماماً، وكان متنوعاً بشكل أكبر. وأما الموروث الروماني القديم، واليوناني والمصري، فإن أعمال الخير مرتبطة بالمباني - كالمساجد والكنائس والمستشفيات وبيوت المال (الصدقات) والمنشآت التعليمية -، والتي كانت بدورها تدير العمل الخيري أكثر من مجرد التمويل.

إضافة إلى ذلك، فإن بعض المنظمات القديمة لا تزال تدير أعمال الزراعة الموكلة إليها منذ عدة قرون. ومن الجدير بالذكر، أن الجزء الأكبر من الأرض المملوكة من قبل "اليد الميتة" أصبحت واحدة من الأمور التي أثارت غضب "تورغت"<sup>١١</sup>، والذي كان يعتقد بأن العقارات والأراضي هي رأس المال الأهم لأي أمة، بحيث يتم امتلاكها من قبل الحكومة أو المواطنين وليس من جهات وسيطة خارجية. وفي الوقت الحاضر، فإن العقارات يتم تملكها من قبل جهات العمل الخيري، ليتم استخدامها من قبل المؤسسة نفسها، وكمصدر للدخل. وفي أواخر القرن الثامن عشر الميلادي وبدايات القرن التاسع عشر الميلادي، وعندما بدأ الفن في أوروبا يطغى على الدين كوسيلة للارتقاء بالروح، فقد أصبح عدد من المنظمات منخرطة بالفن. حيث كانت متاحف الكبرى في العالم تعتبر التبرع المتعلق بالأعمال الفنية واحداً من أهم كنوزها، ففي الولايات المتحدة الأمريكية، وفي سبيل الانتماء للاستقرارية العالمية الجديدة<sup>١٢</sup>، فإن ذلك يعتمد على الانخراط الفعال والعطاء الخيري للفن<sup>١٣</sup>، ولكن ليس الأمر محل إجماع فيما يتعلق بصحة تسمية التبرع للأعمال الفنية عملاً خيرياً، بل إن بعض الناس يعتبر هذا التبرع خدمة لمن هم حول هذا المتبرع أكثر من كونها خدمة للعامة<sup>١٤</sup>.

وباتباع موروث المنظمات كملاك الأراضي، فإن كبار الصناعيين في القرن التاسع عشر كانوا يقدمون هبات خيرية من أعمالهم. وبخلاف الولايات المتحدة الأمريكية وإيطاليا، فإن ألمانيا

<sup>٩</sup> زانز، 2012.

<sup>١٠</sup> فرانك أدلوف، العمل الخيري، 2012.

<sup>١١</sup> تورغت، 1841، 301.

<sup>١٢</sup> أليكسيس جريجوري، عائلات الثروة، الحياة في العصر المذهب، نيويورك 1993، 185.

<sup>١٣</sup> كارستن بورغمان، إصلاح المجتمع المدني، منهج مقارن إلى العمل الخيري الخاص بالمتحف والفن في مطلع القرن العشرين، آدم، 2004، 34-54.

<sup>١٤</sup> دافيد هاماك، الرعاية والمؤسسات الكبرى في مدن الولايات المتحدة الأمريكية: أسئلة وأدلة، 1800-2000، آدم، 2004، 79-100.

لم تسعَ - على الإطلاق - لتقييد وتحديد ملكية المنظمات للأعمال التجارية. علاوة على ذلك، فإن بعض الأفكار المتعلقة بالعمل الخيري قد استمرت من خلال ريادة الأعمال غير الربحية، حيث إن بعض المؤسسات الألمانية الكبرى الخاصة بالمعاقين تأخذ شكل المنظمة، فمثلاً: المنظمة الكبرى، والتي تقع في مدينة "بيثيل"، تضم كادراً مكوناً من (14.000) شخص للعاية بالمرضى المشتركين عن طريق الدولة أو شركات التأمين. وتنحو كبرى المنظمات الخاصة منحى بيوت الخبرة (خلايا التفكير)، وبعضها تؤدي عملها بطريقة سياسية، فمثلاً: قام المتعهد الألماني "رينهارد موهن" بإنشاء منظمة "بيرتلسمان" في عام 1977 لسببين:

- ◀ لضمان ديمومة وبقاء المؤسسة التي كان قد أنشأها من أصول بسيطة جداً.
- ◀ لتخفيف المواطنة الفعالة عن طريق التزويد بنماذج للعمل السياسي.

ولأكثر من جيل، فإن منظمة "بيرتلسمان" كانت تصدر أوراقاً تتعلق بالسياسة، وترسم خارطة الطريق للقضايا القادمة، وإيصال القضايا عن طريق الاتفاق مع صناع القرار وجمعهم مع الخبراء الدوليين، بحيث ما يتم التعامل معه من القضايا يكون تحت تصرف المنظمة. ولا عجب من أن يكون هناك نقد في المجال الذي تكون فيه المنظمة عرضة لنزوات وهوى العائلات الثرية واستراتيجيات وسائل الأعمال، والتي تبذل قصارى جهدها في التأثير السياسي، فقد أصبحت المسؤولية والشرعية من مواضيع النقاش، ولكنهما لم يغيرا من سياسات الحكومة المتبعة<sup>15</sup>.

وفي السنوات الأخيرة، فإن كثيراً من المشتغلين بالعمل الخيري - طوعاً أو كرهاً - قد لجأ إلى أشكال قانونية أخرى أكثر من توجههم لإنشاء منظمات، حيث قاموا بتخصيص جزء من ثروتهم للعمل الخيري. وهذا الأمر قد يحدث على نطاق واسع أو محدد، فقد أصبحت الجمعيات التعاونية مهمة في القرن السادس عشر الميلادي<sup>16</sup>. كما فعلت الشركات التجارية، والتي تسعى لتحقيق أهداف خيرية كذلك. كما أن مشاريع الإسكان الاجتماعية، وأسواق التوزيع الزراعية، والكثير من خدمات المجتمع الأخرى يتم تنظيمها وإدارتها من قبل متعهدين يجمعون بين الأهداف التجارية والعمل الخيري في الوقت ذاته.

وفي القرن العشرين الميلادي، فإن كثيراً من هذه المبادرات قد تم إلغاؤها من قبل الحكومات المستبدة. أما القرن الحادي والعشرون، فقد شهد إحياءاً للأنظمة القديمة، وإنشاءً لأنظمة جديدة. وأصبح المواطنون الأثرياء ينظرون إلى التبرع والاستثمار الاجتماعي على أنه وسيلة للتعبير عن رغبتهم في العمل الخيري. ومن ناحية أخرى، فإن المتعهدين<sup>17</sup> - في الوقت الحاضر - يعتقدون بأن الشكل القانوني للمنظمة ليس مرناً بدرجة كافية، فالعمل الخيري الاستراتيجي، والعمل الخيري

<sup>15</sup>. بيتر فرامكن، المسؤولية والشرعية في المنظمات الخيرية الأمريكية، بريويت، دوغان، هيديمان، توبلر، 2006، 99-122.

<sup>16</sup>. بريت فيربيرن، المساعدة الذاتية والعمل الخيري: ظهور الجمعيات التعاونية في بريطانيا، وألمانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، وكندا من منتصف القرن التاسع عشر الميلادي إلى منتصف القرن العشرين الميلادي، آدم (2004)، 55.

<sup>17</sup>. هيلمت أنهير و ستيفان تيوبلر، لماذا ندرس المنظمات؟ أنهير، تيوبلر، (1999)، 256.

الفعال، والعمل الخيري الاستثماري، وفعالية العمل الخيري، وهلم جرا، في طريقها لتصبح بالكلمات فقط دون الفعل في عملية العصرية<sup>١٨</sup>. وفي الصين، فإن المنظمات غير الربحية الوطنية لا بد أن تسجل نفسها من جديد في كل حكومة إقليمية إذا ما أرادت أن تمارس عملها في أي ولاية. وبقيادة المواطنين المنضمين للعمل الخيري، فإنهم يبحثون عن الطريقة الأكثر سهولة للتغلب على الروتين المحلي وتسجيل المؤسسة نفسها كمنظمة غير ربحية في ولاية (مدينة) معينة، وكربحية في ولاية أخرى، أو كمؤسسة في ولاية ما، وجمعية في ولاية أخرى. ومن الجدير بالذكر أن المتعهدين (المبادرين) الاجتماعيين قد غدوا أبطالاً للتنمية والتطوير، وأصبحوا يعرفون برجال العمل الخيري المعاصر، والذين يعتمدون على خبراتهم وحماسهم أكثر من أموالهم. وفي الكثير من الحالات فإنهم لا يطمعون إلى أن يتم إغفائهم من الضرائب. ومن المؤسف حقاً، أن ينسحب بعض المبتكرين في مجال العمل الخيري من القطاع غير الربحي، الأمر الذي يقلل من الابتكار في هذا القطاع.

في الوقت الحالي، فإن نموذج المنظمة يواجه سوقاً تنافسية بين مناهج العمل الخيري، والتي تضم القطاعين الربحي وغير الربحي، حيث يقدم رجال الأعمال المهتمون بالعمل الخيري مناهج أعمال في مشاريع العمل الخيري، زاعمين بأن ذلك أفضل وأكثر مناسبة للتحديات الراهنة، الأمر الذي لا يروق لأولئك الذين يعتقدون بأن العمل الخيري ومجال الأعمال عالمان منفصلان تماماً بجميع المقاييس<sup>١٩</sup>، ناهيك عن النموذج المتعلق بالجمعيات، فهو غير مرغوب عند الأثرياء ممن يشتغل في العمل الخيري؛ كونه غير مناسب للعامة للقيام بما يريدون فعله<sup>٢٠</sup>، ولكنه قد استعاد شعبيته إلى حد ما؛ لأنه يناسب المثالية الديمقراطية أكثر من غيره.

وهذا الاعتبار الأخير يذكرنا بإعادة النظر في مناقشة الدافع (الحافز)، فإن الإيثار هو أكثر ما يشجع المشتغلين في العمل الخيري، وهم يبذلون لأسباب دينية، أو إنسانية، أو نتيجة تجارب وخبرات، أو وفاء لمجتمعاتهم، أو بحثاً عن وريث لثرواتهم، وهم ينخرطون في العمل الخيري ليضفوا السعادة على حياتهم، وليشعروا بالراحة القلبية. و مما تجدر ملاحظته، أن الطرح يختلف من حالة لأخرى، وهذا ما يتم إغفاله بشكل متكرر، ففي الوقت الذي ترى فيه بعض الأفراد يسعون لتحقيق ما هو أفضل للعمل الخيري نفسه، فإنك ترى آخرين يتطلعون لما يجنونه من منافع عند قيامهم بالتبرع وأعمال البرّ الأخرى.

إن الرأي العام لا يعطي هذا الأمر الاهتمام المطلوب، بل وينطوي على أن الإيثار النقي (الصافي) شرط مسبق للعمل الخيري حتى يكون مقبولاً، وينظر بارتياح للدوافع الخفية الحقيقية أو المشكوك بها، حيث إن نظام الضرائب في بعض الدول يدعم هذا الفكر، ومن المعلوم أن الإغفاء من

<sup>١٨</sup>. أدلوف (2010)، 338.

<sup>١٩</sup>. مايكل إدوارد، العمل الخيري الاستثماري بين النظرية والتطبيق، ستاتغارت، 2010، 70.

<sup>٢٠</sup> 0 ديفيد، سي، هاماك، الرعاية والمؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية، آدم، (2004)، 87.

الضرائب لا يستفيد منه إلا من يتبرع بالهبات النقدية أو العينية، أما من يتبرع بوقته أو سمعته، أو أي نوع من التبرع المعنوي من أفكار ونحوها، فلا يستفيد من ذلك. ومن الغريب، أن هذا التفريق ليس مؤثراً كثيراً، فالمتبرع الذي يتبرع بـ ( 200.000 ) يورو، يتم إعادة تقسيم أرضه الزراعية، وتصنيفها على أنها سكنية، ولا يستفيد إلا من خصم الضرائب دون أية صعوبة.

لقد أصبح الفصل بين دوافع الإيثار وغيرها معقداً للغاية في حال عدم اعتبار المنافع المادية، إذا ما قام مسلم أو نصراني (مسيحي) مخلص بالتبرع بجزء كبير من ثروته لجمعية خيرية؛ لأنه يؤمن بالدار الآخرة، فمن هو المستهدف الرئيس لعمل الخير هذا؟ ربما لا يشعر المتبرع بالتعاطف الحقيقي فيما يتعلق بتضحيته بالكثير من ماله، ومن ناحية عقائدية، فإن هذا الطرح يمكن دحضه بمنتهى السهولة، إنها روح العطف والشفقة، وحب الجيران هو ما يضمن للإنسان مكاناً في الجنة، وليس عملية نقل الأموال والبضائع. ولكن كيف لمجتمع علماني أن يترك مسؤولاً في الحكومة يحكم فيما إذا كان هذا المانح (المتبرع) يفكر بنفسه أو بغيره. هل من العدل أن يثنى على من يفعل ذلك في سبيل الخير، في حين لا يثنى على من يكون اهتمامه التجاري جلياً واضحاً؟ وكيف - في الحقيقة - كيف يمكن لنا أن نحكم فيما إذا كانت أعمال الخير تنبع من الإيثار وحب الخير للبشرية، أو من استراتيجية مخطط لها، أو من أسباب دينية، أو من أكثر من سبب؟

لذا، فما هو الموقف المناسب الذي ينبغي على المجتمع اتخاذه؟ وما هو المكان المناسب للمنظمات في المجتمع في القرن الحادي والعشرين؟ هل هناك فرق واضح بين التبرع بالأموال والتبرع المعنوي، مثل: بذل الوقت والأفكار والسمعة والتعاطف؟ وما هو دور المنظمات في المجتمع المدني الذي يطمح في أن يكون واحداً من الميادين الثلاثة الكبرى، والتي يتطور فيها العمل الجماعي، ويتقرر فيها مصير العديد من الناس. وهل ينبغي على الحكومة تشجيع ذلك كما هو الحال في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية؟ أو تمنعها كما حاولت الجمهورية الفرنسية الأولى فعله في العقد التاسع من القرن الثامن عشر الميلادي؟<sup>٢١</sup> وفي ذلك الوقت من التاريخ، فإنه يبدو من المستحيل الإجابة عن سؤال "لماذا؟"، وعضاً عن ذلك، سأقوم بوضع قاعدة للتقييم والحكم بناء على التأثير المجتمعي، بحيث يتم التوفيق بين ما يعد خيراً وما لا يعد كذلك في الوقت الحاضر. ولا تزال المنافع المادية المباشرة العائق الوحيد الذي يحول دون تصنيف نشاط ما على أنه عمل خيري أو لا. ولذا، فإنه ينبغي أن تتم دراسة مجموعات مشتركة من النشاطات الربحية وغير الربحية. ومن الجدير بالذكر أن شيئاً واحداً هو المؤكد، وهو أن من يعمل في مجال العمل الخيري، والمؤسسات التي يؤسسها المشتغلون في هذا المجال، لا يحظون بالاهتمام المطلوب.

<sup>٢١</sup>. روبرت جراف ستراخويتز، ...، 2010، 54-65.

وعند النظر إلى أبعاد التحديات التي تواجه البشرية في العالم المعاصر، فإنه لا يمكن أن نتجاهل الوقوف على مصدر يمكنه أن يزودنا بحلول للمشكلات صغيرها وكبيرها. فإن المنظمات بخبراتها وتجاربها الكبيرة كملاك دائمين، ومشغلين، ومانحين، وجمعيات خيرية، يعتبرون مصدراً للأصالة والإرشاد والتوجيه والتطوع والعمل الخيري. كما ويمكنها ربط هذه المميزات بوكلاء وممثلين آخرين في المجتمع المدني. إن كلاً من الحكومة والسوق من القوة بمكان بحيث لا يحتاجان إلى مساندة خارجية من قبل منظمات التسويق والمنظمات شبه الحكومية، حيث إن المجتمع المدني يقوم بمهامه المتعددة مثل هيئات الرقابة، وجمعيات حماية المستهلك، ومؤسسات المجتمع، ومزودي الخدمات والوسطاء. وبشكل أكثر أهمية، فإن المجتمع برمته بحاجة إلى وسط مجتمعي نابض بالحيوية و مفعم بالنشاط حتى يكون قادراً على مواجهة التحديات الراهنة. لذا؛ فإن الخيار واضح إلى حد ما، ففي هذا السياق، للمنظمات دورها الذي تقوم به، وقد ذكر "باراغ خانا" - وهو عالم اجتماع أمريكي معروف - : " إن الاضطراب والتعقيد سوف يسودان ويحلمان حياتنا لوقت طويل في المستقبل، وستتعدد السیادات والسیاسات، وستتآزر وتتعاقد الجهات الحكومية والمؤسسات والمنظمات والمجتمعات الدينية والجامعات والأفراد النشطاء في سبيل تحقيق أهداف واحدة مشتركة".<sup>٢٢</sup> وفي الختام، أكرر السؤال المحوري: ما هو مستقبل الجهات المانحة؟!

---

<sup>٢٢</sup>. باراغ خانا، كيف ندير العالم؟ التخطيط لجيل النهضة، نيويورك: راندوم هاوس، 2011 (مقتبس من الترجمة الألمانية، 293/37).