



# من الربحية إلى التنمية: قراءة فلسفية في إسقاط المفاهيم الاستراتيجية العالمية على القطاع غير الربحي

أثناء قراءتي لكتاب (عن الاستراتيجية) وهو من إصدارات HBR من سلسلة الأكثر قراءة، وفي قراءتي للفصل الذي يتحدث عن القوى الخمس ونظرية بورتر ومفاهيم الميزة التنافسية ورد لذهني تساؤل حول جدوى تطبيقات هذا المفهوم في القطاع غير الربحي، ومن هو المنافس أساساً ومن هو العميل وماهي القيمة التنافسية لمنظمات القطاع غير الربحي؟!.

منذ أن صاغ مايكل بورتر نظريته الشهيرة «القوى الخمس» ونموذجه للميزة التنافسية، أصبح التفكير الاستراتيجي في العالم الربحي يدور حول مركزية السوق والمنافسة والربحية. هذه الأدوات - بصرامتها الاقتصادية - صُممت لبيئات تُقاس فيها القيمة بالأسعار، والعوائد بالأرباح، والمنافسة بالقدرة على انتزاع حصة سوقية. لكن حين تنتقل هذه الأدوات إلى القطاع غير الربحي، فإنها تهبط على أرض مختلفة تماماً: سوق بلا أسعار، منافسة بلا ربح، عملاء لا يشترون، وقيمة لا تُقاس بمال بل بأثر.

## 3. المجتمع: المستفيد الأكبر من الأثر المتحقق؛ وهو طرف غير

مباشر لكنه يمثل "السوق الحقيقي" للمنظمات التنموية.

أما "المنافس" في القطاع غير الربحي فهو مفهوماً غير خطي.

فالمنافس قد يكون:

• جمعية أخرى تخدم نفس الفئة.

• جمعية تستهدف نفس المانحين.

• جمعية تقدم برامج بديلة لحل المشكلة ذاتها.

• أو حتى سوء الإدارة وضعف الثقة العامة الذي يحد من تدفق

الأموال لكافة الجمعيات، فيصبح "المنافس" هنا هو ضعف

القطاع نفسه.

وبذلك تتحول المنافسة من صراع على السوق إلى صراع على

الثقة، ومن سباق على العوائد إلى سباق على الأثر.

## ثانياً:

## القوى الخمس في القطاع غير الربحي: مقارنة تأويلية:

عند إسقاط القوى الخمس لبورتر، تظهر إعادة تشكيل جوهرية

لكل قوة:

**1. قوة الموردين:** المورد هنا هو الممول، والمنح ليست سلعة،

لكنها موارد مشروطة بثقة عالية وتوقعات مرتفعة للأثر.

الموردون في القطاع غير الربحي يمتلكون سلطة أعلى مما

يملكه العملاء في السوق الربحي.

**2. قوة العملاء:** "العميل" هنا هو المستفيد، أو الجهة المشرفة،

أو المجتمع ككل.

قوة العميل تتجلى في قدرته على تقييم أثر المنظمة، وليس في

قدرته على الدفع.

## وهنا يبدأ السؤال الفلسفي:

هل يمكن إسقاط نظريات التنافس الربحي على جهة

لا تسعى للربح؟

أم أن محاولة التطبيق الأعمى تشبه نقل بوصلة بحرية إلى

صحراء، حيث لا ماء ولا سفن؟

مع ذلك، فإن قيمة هذه الأدوات لا تُلغى؛ إنما يمكن إعادة

هندستها لتناسب بيئة تنموية تتأسس على التمكين، العدالة،

والقيمة للمجتمع بدل العوائد المالية.

## أولاً:

إعادة تعريف المفاهيم الأساسية: من هو "العميل"؟

ومن هو "المنافس"؟

في القطاع الربحي: العميل هو المشتري، والمنافس هو كل من

يهدد الحصة السوقية.

أما في القطاع غير الربحي فالتعريف أكثر تعقيداً لأن القيمة تتوزع

بين ثلاثة أطراف:

**1. المستفيدون:** هم محور القيمة الاجتماعية، لكنهم ليسوا

مشتري الخدمة. هم جزء من "سلسلة القيمة" وليسوا محركها

المالي.

**2. الممولون** (المانحون - الجهات الحكومية - القطاع الخاص):

هم من يوفران الإيراد، ولكنهم ليسوا المستفيد النهائي. هنا

يظهر التحدي الفلسفي: الجهة التي تدفع ليست هي الجهة

التي تستهلك القيمة.



### رابعاً: التحديات المنهجية في نقل مفاهيم الربحية إلى القطاع غير الربحي:

تظهر عند عملية النقل ثلاث تحديات عميقة:

#### التحدي الأول: تعارض المناطق المفاهيمية:

نظريات الربحية تنطلق من منطق اقتصادي بحت، بينما العمل غير الربحي ينطلق من منطق اجتماعي، أدوات الربحية تفترض "العرض والطلب"، أما العمل التنموي فيفترض "الحق والاحتياج".

#### التحدي الثاني: نقص البيانات:

القطاع غير الربحي يعاني من ضعف القياس، مما يحد من إمكانية تطبيق نماذج تحليلية معقدة مثل القوى الخمس أو سلسلة القيمة أو الميزة التنافسية المعتمدة على معلومات دقيقة.

#### التحدي الثالث: الوسطاء:

وجود المانحين كوسطاء بين المنظمة والمستفيد يجعل العلاقة غير مباشرة، ويعقد نماذج التحليل التي تفترض علاقة مباشرة بين القيمة والمستفيد.

### خامساً:

### ما الذي نحتاجه لتطبيق أدوات بورتر بفعالية في القطاع غير الربحي؟

لتحويل الأدوات الربحية إلى أدوات تنموية، يجب إعادة صياغتها عبر:

1. تعديل تعريف السوق ليصبح: "سوق الأثر"، وليس "سوق العوائد".
2. بناء خريطة أصحاب المصلحة التي تتضمن المانحين، المستفيدين، الجهات الحكومية، والقطاع الخاص.
3. تبني مفهوم القيمة المشتركة حيث تتكامل أدوار الجهات لتحقيق أثر أكبر.
4. اعتماد نظريات التغيير وخرائط الأثر كأساس لبناء البرنامج، بدلاً من الافتراضات الربحية.
5. اعتماد نماذج الاستدامة المالية متعددة التدفقات لتحقيق قدرة استمرارية بعيداً عن تقلبات المنح.
6. إعادة تشكيل نموذج بورتر ليصبح: قوى الأثر الخمس بدل القوى التنافسية الخمسة.

وبين التفوق والتمكين، يكمن فضاء واسع يمكن للأدوات العالمية أن تُعاد هندستها فيه لتخدم مجتمعاً أقوى، قطاعاً أكثر احترافية، ومنظمات قادرة على تحويل الموارد المحدودة إلى أثر لا محسود.

إن محاولة إسقاط أدوات الربحية على القطاع غير الربحي ليست انتقالاً مفاهيمياً بسيطاً، وإنما هي تحويل فلسفي لمنطق الفكر الاستراتيجي نفسه، فالقطاع الربحي يبحث عن الربح، بينما القطاع غير الربحي يبحث عن الأثر. ومع ذلك، فإن جوهر الاستراتيجية - أي القدرة على الاختيار، وتركيز الجهود، وتحقيق قيمة مضافة - يظل ثابتاً.

في القطاع الربحي، الاستراتيجية هي مسار التفوق. أما في القطاع غير الربحي، فهي مسار التمكين.

3. تهديد الداخلين الجدد: دخول جمعية جديدة للقطاع لا يؤثر على "الأرباح" إنما على "المنح". كلما زاد الداخلون قلّت الموارد المتاحة للجميع.

وهنا تلعب الحوكمة، السمعة، والشفافية دور «حواجز الدخول». 4. بدائل الخدمة: البديل ليس منتجاً جديداً، إنما قد يكون برنامجاً مختلفاً يقدم أثراً أكبر أو طريقة مبتكرة لحل المشكلة، البديل في القطاع غير الربحي يظهر بصورة أسرع بسبب عدم وجود تكلفة انتقال عالية لدى المستفيدين والمانحين.

5. حدة التنافس: التنافس الحقيقي ليس في السوق، إنما في:

- قوة الملف المؤسسي
- جودة الأثر
- قدرتك على بناء نموذج استدامة مالية
- الالتزام بمعايير الحوكمة
- التأهيل المهني للكادر البشري
- عمق العلاقة مع أصحاب المصلحة
- التنافس هنا تنافس على الجدارة أكثر من كونه تنافساً على الربحية.

### ثالثاً:

### القيمة التنافسية للقطاع غير الربحي: من الربح إلى الأثر:

في القطاع الربحي، القيمة التنافسية هي قدرة الشركة على تقديم منتج أفضل أو أرخص.

أما في القطاع غير الربحي فالقيمة التنافسية تتأسس على:

1. القدرة على خلق أثر تنموي قابل للقياس.
  2. سرعة الوصول للفئة المستهدفة بدقة وعدالة.
  3. الموثوقية التنظيمية والمالية.
  4. التصميم الاحترافي للبرامج والمشاريع (التصميم بالقصة، بالمقارنة، بالمعيارية).
  5. القيمة المجتمعية المضافة.
  6. قدرة المنظمة على التحالفات والشراكات الممكنة وكفاءة التشبيك.
- وهنا تتحول الميزة التنافسية من "تفوق سوقي" إلى "تفوق اجتماعي وتنموي".