Emirati Journal of Business, Economics and Social Studies
Vol 4 Issue 2 (2025)
Pages (269 - 276)

Available at
www.emiratesscholar.com

إعادة تصور عمليات القطاع الثالث : تأمل نقدي في تطوير إطار عمل غير ربحي متوافق مع قطاع الأعمال ويركز على الكرامة وفاعلية التشغيل في سياق العالم العربي

Abubaker Eltom
Sustainability, Mostadam
amaeltoum@mostadam.ae

ARTICLE HISTORY

Received: 14 November 2025.
Accepted: 01 December 2025.
Published: 19 December 2025.

PEER - REVIEW STATEMENT:

This article was reviewed under a double-blind process by three independent reviewers.

HOW TO CITE

Eltom, . A. (2025). Reimagining Third Sector Operations: A Critical Reflection on Developing a Business-Aligned Nonprofit Framework Focused on Dignity and Operational Effectiveness in the Arab World Context. *Emirati Journal of Business, Economics, & Social Studies*, *4*(2), 269-276.
https://doi.org/10.54878/b1gvay48

Copyright: © 2025 by the author. Licensee Emirates Scholar Center for Research & Studies, United Arab Emirates. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ABSTRACT

يتناول هذا التأمل النقدي تطوير إطار عمل لمنظمات القطاع الثالث أو النفع العام، سعياً إلى تحسين نماذج العمل الخيري التقليدية من خلال المبادئ الإسلامية والابتكار الرقمي. واستنادًا إلى منهجية ذاتية الإثنوغرافيا، أتأمل في عملية إعداد دليل شامل يُعيد تصور عمليات المنظمات غير الربحية من خلال إعطاء الأولوية لكرامة المستفيد، والاستفادة القصوى من التكامل التكنولوجي والشراكات المستدامة. يكشف هذا التأمل عن التوترات بين الممارسات الخيرية التقليدية ونهج العدالة الاجتماعية المعاصرة واسهامات التنمية الاجتماعية في المجتمعات. مُسلّطًا الضوء على كيفية تأثير الأصالة الثقافية على أفضل الممارسات العالمية. تشمل الرؤى الرئيسية الإمكانات التحويلية لمنهجيات الحفاظ على الكرامة، ودور التكنولوجيا في تمكين الممارسات الأخلاقية، وضرورة التغيير المنهجي والتكامل النفعي بين القطاعات وأهمها القطاع الربحي والغير ربحي، في سبيل تحقيق التنمية المستدامة في واقع المجتمعات ونمو وصحة الطبقات الوسطى فيها. يُسهم هذا العمل في الدراسات البحثية حول الابتكار غير الربحي ذي الأساس الثقافي المنبثق من الأصول الإسلامية .

Keywords: *القطاع الثالث، الكرامة، مبادئ العمل الخيري الإسلامي، التحول الرقمي، الابتكار غير الربحي، العالم العربي، تأمل نقدي، القطاع الربحي، التنمية المستدامة*

إلى التعمق في الأرث التاريخي الإسلامي، نجد ما وفرته المبادئ الإسلامية للأعمال الخيرية، وخاصةً مفهومي الصدقة والزكاة، أساسًا نظريًا بالغ الأهمية. بخلاف نماذج الأعمال الخيرية المعاصرة التي غالبًا ما تُركز على حاجة المستفيد وتعاطف المانح، تُركز الأطر الإسلامية على الالتزام المتبادل والحفاظ على الكرامة والمرجعية الذاتية لأعمال الخير للمانح نفسه (بينثال، ١٩٩٩؛ سينجر، ٢٠٠٨). أصبح هذا الأساس الديني محوريًا لإعادة صياغة وهيكلة مفاهيم العمليات غير الربحية. عادةً ما تُركز الدراسات المتعلقة بفعالية المنظمات غير الربحية (سالامون، ٢٠١٢؛ أنهاير، ٢٠١٤) على كفاءة المنظمة وقياس أثرها. وهذا يعتبر هو بيت القصيد ففي هذه الدراسة نكشف عن فجوة جوهرية: اهتمام محدود بكيفية وضع قياسات حقيقية تبنى على مرجعيات أساسية للعمل النفعي ولا تتعارض مع أساليب العمل نفسها مع مهام المنظمة. وقد أصبحت هذه الفجوة محورًا أساسيًا في تطوير إطار العمل الخاص بي.

نشأة الانحراف : التساؤل حول أصالة الممارسات

يبدأ تفكيري النقدي بالاعتراف بتشكل صورة إطارية منحرفة تماماً عن الفكر السامي للعمل النفعي، هذا التصور هو الذي دفعني إلى هذا العمل. في البداية من خلال مراقبتي لممارسات جمع التبرعات التي استغلت ضعف المستفيدين - تصوير العائلات المنكوبة وسرد الشفقة، والترويج للمصاعب الشخصية، وطلب تقديم طلبات متكررة - عانيتُ مما وصفه أحمد (2004) بـ"التنافر العاطفي". انتهكت هذه الممارسات التعاليم الإسلامية الأساسية حول الصدقة الخفية وحفظ الكرامة، وتأصيل الاخفاء التام لطرفي المعادلة ومع ذلك تم تطبيعها داخل القطاع. وهنا نستذكر مشاهد كثيرة من التاريخ الإسلامي لقيام الصحابة رضوان الله عليهم، بأعمال خيرية دائمة لجماعات من الناس بدون علم أي أحد، لم تكشف هذه الإعانات إلا بعد وفاتهم - كالقصة المشهورة للعجوز التي كان يرعاها الصحابي الجليل أبوبكر الصديق - رضي الله عنه.

أجبرني هذا التساؤل إلى مستوى آخر من التفاعل مع هذه القضية حول فاعلية منظمات النفع العام في ضوء رؤى العالم العربي وتطلعاته وما يمر أغلبه فيه من قضايا اجتماعية ملحة، حيث وجدت نفسي في مقابل مواجهة شخصية مع أنظمة إدارية عارضتها فكريًا. بداية بصفتي ممارسًا يتمتع بسنوات من الخبرة في إدارة المشاريع لمنظمات التنمية والبحث عن تراكيب مناهج التنمية المستدامة الفاعلة في المجتمعات، وثانياً كوني قد قبلتُ في بعض المشاريع ببعض الممارسات باعتبارها "شرورًا لا بد منها" لجمع التبرعات في وقت سيادة الفكرة الخاطئة والثقافة المشوهة. والتي أرى أنها خلقت جيل من المستفيدين

مقدمة

نادرًا ما يبدأ تطوير الأطر التشغيلية لمنظمات القطاع الثالث بتساؤل جوهري حول الأسس الأخلاقية للقطاع. ومع ذلك، من هنا تحديدًا انطلقت رحلتي عندما واجهتُ الفجوة بين مبادئ العمل الخيري الإسلامي وممارسات المنظمات غير الربحية المعاصرة في سياق العالم العربي. إضافة إلى فجوة أخرى مؤثرة جداً بين الصلابة الإدارية لمنظمات قطاع الأعمال ومنظمات القطاع الثالث. يتناول هذا التأمل النقدي عملية إعداد دليل تشغيلي شامل لمنظمات القطاع الثالث، والتي استمرت ثمانية عشر شهرًا، مستكشفًا كيف تحدت هذه التجربة افتراضاتي حول العمل الخيري والكرامة والتغيير المنهجي والسعي لخلق تكامل جديد تنموي يعيد دفع العجلة للأمام.

نشأ هذا الدليل نتيجةً لملاحظات متزايدة حول الممارسات السائدة في القطاع الخيري، والتي على الرغم من حسن نواياها، غالبًا ما أدت إلى ترسيخ التبعية والمساس بكرامة المستفيدين، كما أنها كثيراً ما وصفت أو مارست العمل الإداري التقليدي. كما أشار عدد من الباحثين (مثل Moyo ،2003؛ Dichter، 2009)، فإن العمل الخيري التقليدي رغم نواياه الحسنة قد يؤدي أحيانًا إلى تكريس التبعية والمساس بكرامة المستفيدين جراء عملياته وإجراءاته. ومع ذلك، فقد أشارت تجربتي إلى أن العديد من المنظمات قد أغفلت هذا الهدف الأساسي، وأصبحت عالقة في دوامة من الإغاثة العرضية بدلًا من التمكين المستدام. يعتمد هذا التأمل على منهجية ذاتية إثنوغرافية (إيليس، ٢٠٠٤) لدراسة كيف كشفت عملية تطوير الدليل عن تساؤلات أعمق حول السلطة والكرامة والأصالة الثقافية في العمل غير الربحي. من خلال دراسة نقدية لافتراضاتي، وعمليات اتخاذ القرار، وفهمي المتطور، حيث أهدف إلى المساهمة في البحث العلمي حول الابتكار ذي الأساس الثقافي في منظمات المجتمع المدني.

الإطار النظري والتفاعل مع الأدبيات

استند تطوير هذا الإطار إلى تيارات نظرية متعددة تطورت على مدار العملية. في البداية، اعتمدتُ بشكل كبير على نظرية نهج القدرات (سين، ١٩٩٩؛ نوسباوم، ٢٠١١)، التي تُشدد على كرامة الإنسان وقدرته على التصرف كعنصر أساسي في العمل التنموي. ومع ذلك، ومع تطور الإطار، وجدتُ نفسي أنخرط بشكل متزايد في نظرية ما بعد الاستعمار (إسكوبار، ٢٠١٨) وأنظمة المعرفة المحلية التي تحدت المناهج الغربية في تنظيم المجتمع المدني وتشكيله ضمن مؤسسات المجتمع المدني الأخرى. من هذه النظرية

كما ناقش ذات الفكرة كلاً من (توماس و. ديتشر، 2003). في كتابهما رغم النوايا الحسنة: لماذا فشلت المساعدات التنموية للعالم الثالث! حيث أنتقدا صناعة المساعدات التنموية الدولية، بحجة أن المنظمات التنموية غالبًا ما تنشغل بما يضمن وجودها وتعظيم جهود العلاقات العامة والبهرجة الإعلامية لإيهام الآخرين بالفاعلية، بدلاً من خدمة احتياجات المستفيدين. وهذا جراء تجارب ميدانية لخبرة عملية واسعة تزيد عن 35 عامًا في هذا المجال، خلصوا فيها إلى أن المساعدات بإطارها الحالي، تخلق التبعية وتتعرض للبيروقراطية والتقليدية الإدارية وتفشل في التعلم من الدروس المستفادة على أرض الواقع، ويأملان من خلال طرحهما تبني نهج أكثر "خفة" وفنية في المساعدات التنموية وأكثر تحقيقاً للأثر على أرض الواقع بما بغير حياة الناس ولا يستعبدهم.

ولعل هذه الأطروحات وغيرها وما واجهته من تجارب شخصية، أجبرتني على تطوير هذا التصنيف وعلى مواجهة أسئلة مُربكة حول الاستحقاق والقدرة، نادرًا ما تُعالجها أدبيات التنمية بشكل مباشر، فكيف لنا ومن يُحدد ما إذا كان بإمكان شخص ما أن يُصبح مكتفيًا ذاتيًا؟ كيف نتجنب الافتراضات الأبوية مع الاعتراف بالقيود الحقيقية ونبتعد عن العاطفة والمناطق الرمادية في التقييم للكفاءة؟ كيف نتجاوز المقارنات مع الآخر أو الفرضيات الحياتية المنطقية الخاصة بنا ؟ كشفت هذه الأسئلة عن ديناميكيات القوة الكامنة في العلاقات الخيرية التي غالبًا ما تُحجبها الخطابات الإنسانية. والتي قد تكون هي كذلك عائق كبير في تحقيق تلك الرؤى النموذجية على أرض الواقع.

يعكس تركيز الإطار على القضاء على الفقر بدلًا من إدارته وتحويل المستفيد من معوز إلى مكتفي، ووقف تحول أفراد المجتمعات من الطبقات الوسطى إلى الطبقات الدنيا والمعدمة في مجتمعاتها. ومع ذلك، فإن تكييف هذه الانتقادات مع السياق الذي أصبحت فيه الاحتياجات المباشرة ملحة يتطلب التنقل الدقيق بين النقاء الأيديولوجي والضرورة العملية. تتناول العديد من الدراسات الحديثة مثل (نوبل وآخرون، 2025) أن منظمات النفع العام تستطيع تحقيق تغيير جذري في حالة الفقر فقط عندما تدمج المستفيدين في عملية اتخاذ القرار وتمنحهم سلطة مباشرة. هذه فجوة حقيقية تحدث الآن حيث يغيب المستفيدين الأصليين من طاولة تصميم الخدمات أو أخذ القرارات الخاصة بمشاريعهم والمؤثرة في مسار تمكينهم. تشير الدراسة أن عدالة الوصول إلى خدمات خطوط المساعدة بالرغم من أهميتها، فهي لاتزال غير محققة، حيث أن الفئات الأكثر حرماناً تصل إليها المساعدات بمعدلات أقل، وهذا يعيد للصورة مدى مساهمة المستتفيد في صياغة الرحلة كاملة وليس فقط متكل ومتواطئ أحياناً في فبركة قصص مصورة بدافع الحصول على الاهتمام، الذي ربما قد ينقلهم نقلة حياتية واسعة. ولا ننسى أن هذا يحدث أو يتسارع في ظل دخولنا عصر منصات التواصل الإجتماعي وخوارزمياته وتبعاته على واقع الناس. وربما القشة الحقيقية التي تطلبت عملية تطوير هذا الإطار، كانت مروري بشكل شخصي ضمن مرحلة من الظروف المتتالية، التي نقلتني من مراقب أو باحث ومستشار إلى مستفيد يقف على أبواب هذه المنظمات ويجلس في صالات انتظارها.

أصبح العمل النظري لفريري (1970) حول الوعي النقدي ذا صلة هنا. تطلّب تطوير الإطار تجاوز ما يُطلق عليه فريري "الوعي السحري" - أي قبول الظروف القائمة على أنها ثابتة - نحو "الوعي النقدي" الذي يُقرّ بإمكانية التحول، لم يكن هذا التحول المطروح مأمولاً ولا بسيطاً، ففي ظل تعمق الافكار وانتشار الثقافة الخيرية التقليدية في المجتمعات العربية ومنح البعض لها قدسية، إضافة إلى النظرة الشرفية لمن يترأس هذه المنظمات أو يعمل في مناصب قرار فيها، وما يحصل عليه من وجاهة اجتماعية تشكلت نتيجة لنظرة القدرة في التحكم في صرف المساعدات والاحتكام إلى سلطة في تحديد أبواب وسبل صرف هذه المعونات.

إعادة تصور المنطق التشغيلي: من الإغاثة العرضية إلى التغيير المنهجي

من خلال تطوير الدليل برز أحد أهم التحديات المفاهيمية حول التمييز بين المساعدة المؤقتة والمساعدة الدائمة. غالبًا ما تُطمس نماذج العمل الخيري التقليدية هذا التمييز، مما يُنشئ أنظمةً تُصبح فيها المساعدة المؤقتة تبعيةً دائمة، ويقاس أداء النظمات بكثرة المستفيدين من الإعانات وليس المستغنين عنها. يحاول إطاري معالجة هذا الأمر من خلال تصنيف واضح : دعم مؤقت قصير الأجل، ودعم مؤقت طويل الأجل مع عناصر تمكينية، ودعم دائم لمن لا يستطيعون تحقيق الاكتفاء الذاتي ولا يتمتعون بأي موارد أو إمكانات، ككبار السن والمعاقين الذهنيين أو أي فئة لا يرجى منها القدرة على القيام بأي أعمال يمكن أن تدر عليهم أجراً ثابتاً يغنيها بشكل ذاتي. وهنا يُجادل بذلك (مويو، 2009) في كتاب "المساعدات المتعثرة: لماذا لا تُجدي المساعدات نفعًا وكيف يُمكن إيجاد سبيل أفضل لأفريقيا"، حيث يقدم نموذج أوسع متعلق بالمساعدات اللامتناهية في مجتمعات القارة الأفريقية وبأنها مساعدات تقليدية غير فعّالة وضارة، تُديم الفقر وتعزز الفساد والتبعية والإتكالية بدلًا من تعزيز النمو الاقتصادي المُستدام، وتحويل المستفيدين إلى أفراد فاعلين ومنتجين.

العمل المناقشات التقليدية حول الشمول الرقمي لينظر في كيفية تعزيز التصميم التكنولوجي للقيمة الإنسانية أو تقليلها. ويمثل هذا مساهمة محتملة في الأدبيات المتنامية حول الأخلاقيات في الاستجابة الإنسانية الرقمية (ماديانو، 2019).

ابتكار الشراكات: تحدي الحدود القطاعية

انبثق مفهوم "التوأمة" في إطار العمل - أي الشراكات الرسمية بين مؤسسات القطاع الخاص والمنظمات غير الربحية - من الإحباط من نماذج المسؤولية الاجتماعية التقليدية للشركات التي غالبًا ما تُعتبر بمثابة ممارسات علاقات عامة بدلًا من مبادرات حقيقية للتأثير الاجتماعي، وتعاملات تبحث عن أقل فعل خيري لتسوق حوله ضجة إعلامية توهم بضخامة الأثر، وبالأخص في مجتمعات تغيب عنها ثقافة المفهوم الصحيح للتنمية الاجتماعية ودور القطاع الربحي فيها، وهنا يكون عظيم الاثر في أنفس الكثير من عوام الناس حين توزع شركة ما أو بنك علب عصير أو علب غداء على مجموعة محدودة من عمال النظافة أو البناء. إلا أن تطوير هذا المفهوم تطلب معالجة أسئلة جوهرية حول العلاقة بين دوافع الربح والغرض الاجتماعي أوما يمكن تسميته بمصفوفة المنح والأثر. والتي كانت ولا تزال المنفر الأكبر لمنظمات قطاع الأعمال من الانخراط في شراكات أو دعم حقيقي لمنظمات النفع العام.

حيث تتمثل أهم هذه التحديات في التعاون هو فهم حاجة القطاع الربحي إلى خلق أثر اقتصادي عائد على المنظمة، من خلال ترجمة الاثر المجتمعي والسمعة إلى ولاء للعلامة التجارية والمنتجات والخدمات وخلق كيان لمواطنة صالحة، وهذه قياسات تحتاج إلى عمل ممنهج ومقاس بأدوات أثر واضحة، وهو ما تفتقر إليه أغلب انظمة العمل في القطاع النفعي اليوم في وطننا العربي، بتركيزه على النتائج السريعة والارقام السطحية (تايلور وآخرون، 2023).

هنا نرى أهمية التوأمة كمفهوم، فالقطاع النفعي يحتاج إلى فهم طبيعة عمل القطاع الربحي وفي ذات الوقت سيتستفيد هو من البنية الإدارية القائمة على استدامة التشغيل. ربما افترضتُ مسبقاً أن كفاءة القطاع الخاص يمكن ببساطة نقلها إلى سياقات غير ربحية دون مراعاة مدى تعارض المنطق التنظيمي المختلف. وقد كشفت عملية تطوير الإطار عن الحاجة إلى تفكير أكثر تعقيدًا حول كيفية تعاون المؤسسات ذات الأهداف الأساسية المختلفة بفعالية مع الحفاظ على هوياتها ومسؤولياتها المتميزة، وتحقيق النفع المتبادل بينها والآخر، بما يحقق إدارة فاعلية لعجلة التنمية واستدامتها في المجتمعات.

الخدمة أو تقديم مساعدات غير مدروسة فحسب بذات العادة السائدة. هذا الاعتبار قد يعيد تعريف الخدمات النفعية بشكل كامل، ويبني نظام نفعي مختلف عن السائد، حيث تعمل المنظمات وفق استراتيجيات ممنهجة تعيد هيكلة البناء المجتمعي وطبقاته في المجتمعات. كما أنه يوفر الكثير من الآليات والعمليات التي تتكرر بشكل كبير في النظام الحالي القائم على النفع المسكن للآلم وليس المعالج له.

التكنولوجيا كمُمَكِّن للكرامة: اكتشافات غير متوقعة

بدا دمج أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) والمنصات الرقمية في البداية وكأنه إجراء بسيط لتحسين الكفاءة. إلا أن عملية التطوير كشفت عن الإمكانات غير المتوقعة للتكنولوجيا كأداة فاعلة في تضخيم النفع والحفاظ على الكرامة في آن واحد. فمن خلال التخلص من الحاجة إلى المكاتب المادية، وتقليل التفاعلات المباشرة التي قد تُهدد الخصوصية، وتمكين توزيع المساعدات آليًا ووفق معايير محددة ومن خلال طرف ثالث، يُمكن للتكنولوجيا معالجة بعض التحديات الأخلاقية الأكثر إلحاحًا في هذا القطاع، والأهم كيف أن الرقمنة تحقق لنا في هذا القطاع الضبط العام والحوكمة المطلقة، لقدرتها على تتبع وإدارة البيانات الضخمة وتحليلها، ومنح صلاحيات متداخلة لكافة الأطراف من المانح حتى المراقب والمقيّم والمستفيد، تجهل لكل طرف قدرات للعب دور أكثر فاعلية وكفاءة ضمن هذه المنظومة النفعية، ويجعل فرص التحسين المستمر أكثر وضوحاً في كل مستجدات أو معاصرة.

شكّل هذا الإدراك تحديًا للافتراضات الأولية حول العلاقة بين الخدمات الإنسانية والتفاعل البشري، فقد كنتُ أفترض أن المساعدة الهادفة تتطلب تواصلًا شخصيًا وتقييمًا لكل حالة على حدة، وهذا قد لا يلائم إخفاء الصدقات في سياق تعاليم الإسلام، وبالاخص في ظل تطور الأدوات وتوسع الربط الإلكتروني بين الجهات الحكومية في الكثير من البلدان العربية، مما يسهل الحصول على كافة المعلومات الموثوقة حول أي فرد في هذه المجتمعات. كما كشفت عملية تطوير الإطار كيف أن هذه الأساليب التي تبدو إنسانية غالبًا، أصبحت آليات للمراقبة والتحكم تُضعف قدرة المستفيد على التصرف وتجعله رهن العوز ودوامة الحرج. كما أنها ربما باتت غير عادلة وتخضع للعديد من الاعتبارات الغير سوية، والتي قد تخضع وينطلي عليها طابع التصرفات الشخصية لبعض موظفي الصف الأمامي أو الباحثين، في ظل غياب جوهر العمل التنموي، وغياب المهنجيات والسياسات ضمن المنظمة والتي تحكم وتنظم طبيعة هذه العلاقة. يتجاوز مفهوم "الكرامة الرقمية" الذي انبثق من هذا

الوسطى في المجتمعات من التلاشي. ومع ذلك، تبيّن أن تطوير مقاييس بديلة كان أكثر صعوبة مما كان متوقعًا، في سياق فهم تجذر الفهم الحالي في أغلب منظمات النفع العام.

يقدم مفهوم العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI) بعض التوجيهات والتي يصر عليها قطاع الأعمال كشرط رئيس للشراكات مع النفع العام، إلا أن منهجيات العائد الاجتماعي على الاستثمار الحالية لا تزال تُوظّف المستفيدين كمصدر لنتائج قابلة للقياس بدلًا من إدراك قيمتهم الجوهرية، وهذا يحد بشكل كبير من إدراك الأثر الأوسع لاستراتيجيات التمكين المجتمعي. يحاول الإطار معالجة هذا الأمر من خلال التركيز على التقييم الذاتي للمستفيد ووضعه في مسار تقيمي مستمر متتابع ومؤشرات نجاح توافقية يحددها ويتفق عليها المجتمع، إلا أن التنفيذ لا يزال يمثل تحديًا، ولعل هذا ما جعل الحاجة إلى بناء نموذج تجريبي حتمية لابد منه.

نرى هذا ضمن أدبيات التقييم النقدية (Guba & Lincoln، 1989؛ Stake، 2004) التي تُشكك في القيم المُضمنة في أطر التقييم. حيث أن الاعتماد على أعداد المستفيدين أو نسبة الانفاق وغيرها هي أساليب تقليدية دارجة لا تحكم بالضرورة تحقيق تنمية مجتمعية واقعية، ومع ذلك، فقد كشف أيضًا عن الصعوبات العملية في تفعيل مناهج بديلة والتي عادة ما تختبر البعد الأعمق للقياس في تحديد معايير فعلية وقيم ضمنية تعكس كفاءة الإنفاق وعوائده الاجتماعية الحقيقية وأثرها الطويل، وهذا يمثل تحدي ضمن البيئات التنظيمية التي تتطلب تقارير موحدة في سياقات جمعية مع مواصفات أو أدلة تشريعية لا تتوافق مع مفهوم فكرة الاخلاص والاخفاء على مستوى الفرد والشفافية والإفصاح على مستوى المؤسسة، أو على الأقل قد تستصعبه إلى حداً ما.

من جانب آخر لعل التطرق إلى الموازنات التشغيلية للقطاع النفعي هو كذلك محور رئيس في فهم التقييم الذي يمليه المجتمع أو يفرضه العاملون في هذه المنظمات. فالمصاريف التشغيلية العالية الغير مبررة والتي يمكن الاستعاضة منها بالشراكات أو التطوع والتعهيد، تمثل نقطة حوار حتمية في تقييم المنظمات النفعية. فالجدل حول المصاريف المبالغ فيها أو الغير مبررة أصبح مشهداً ملموساً اليوم في غالب منظمات النفع العام، والتي لربما بنت لها مقار ضخمة أو أثثت مكاتبها بقطع فاخرة، أو حتى شاركت في سياقات خارج نطاق النفع، كالمشاركة في الجوائز والأرقام القياسية وبقيم مالية.

الأصالة الثقافية في مواجهة المعايير العالمية: التعامل مع المطالبات المتنافسة

من أكثر الجوانب الفكرية تحديًا في تطوير الإطار هو التعامل مع التوترات بين المبادئ الإسلامية ذات الجذور المحلية وممارسات التنمية المعترف بها عالميًا. تُركز أدبيات التنمية الدولية على الممارسات القائمة على الأدلة، والمقاييس الموحدة، وأطر حقوق الإنسان العالمية. ورغم أن هذه المناهج تُقدم إرشادات مهمة، إلا أنها تتعارض أحيانًا مع مبادئ العمل الخيري الإسلامي التي تُعطي الأولوية لقيم وأساليب مختلفة.

على سبيل المثال، يتعارض التركيز الإسلامي على العمل الخيري الخفي مع المطالب المعاصرة بالشفافية والمساءلة العامة وفقاً لمفهوم المؤسسات. وهذه فجوة يقع فيها الكثير في الخلط بين العمل الخيري الفردي والمؤسسي، يسعى الإطار إلى حل هذه التوترات من خلال حلول تكنولوجية تُتيح الشفافية للهيئات التنظيمية والجهات المانحة لاستخدامات الافصاح مع الحفاظ على خصوصية المستفيدين وبقائهم مجهولين كأفراد، ضمن قواعد بيانات خاصة لا يمكن الوصول إليها إلا من قبل أطراف محدودة جداً وفي سياقات الحوكمة والضبطية فقط. ومع ذلك، تطلب تطوير هذه الحلول عملًا نظريًا متواصلًا حول كيفية التوفيق بين الأنظمة الأخلاقية المختلفة بدلاً من مجرد تحقيق التوازن بينها بشكل سطحي.

يتناول هذا العمل الدراسات الأكاديمية حول الشراكات بين القطاعات (أوستن، 2000؛ برايسون وآخرون، 2015)، ولكنه يحاول تجاوز النهج العملية نحو نماذج أكثر تحولًا يمكنها إعادة تشكيل كلا القطاعين فيه منظومة نفعية متبادله بينهما يكون المستفيد الأكبر منها هو الفرد المستفيد من خدمات النفع العام. وقد كشفت عملية التفكير عن افتراضاتي الخاصة حول الحدود القطاعية ونقاط الاختلاف والإلتقاء، وحفزتني على التفكير في مناهج أكثر مرونة لحل هذه التحديات الإدارية وتشكلها لاحقاً فيه مشكلات اجتماعية.

القياس والمساءلة: إعادة تعريف النجاح

يركز التقييم التقليدي للمنظمات غير الربحية بشكل كبير على قياس المخرجات - أعداد المستفيدين، والخدمات المُقدمة، والأموال الموزعة، وهي قياسات كمية بإمتياز ويغيب عنها العمق الكيفي. دفعتني عملية تطوير الإطار إلى التساؤل عما إذا كانت هذه المقاييس تعكس النتائج التي أقدرها بالفعل: استعادة الكرامة، والتمكين المستدام، وتعزيز وتمكين الفرد في المجتمع والحفاظ على متانة الطبقات

الدليل. فلا يوجد منطق في كون منظمة نفع عام تشترط تورط المتعسر في قضية أو سجنه لكي يكون مستحقاً للاستفادة من خدماتها. أو أن تكون منظمة أخرى تمنح ما يعادل **20%** من الرسوم الدراسية لطالب واحد فقط لاسرة لديها 5 أطفال دارسين وحالتهم مستحقة للمنح، أو أخرى لا تقدم منحاً جامعية لتقديرها أن الدراسة الجامعية كماليات وليس طريقاً تنموياً ممكناً للأفراد للاستقلال الذاتي الكريم.

أن توحيد نظام المنح والاستفادة أو إخراجه من دائرة اللجان المشوب بالرؤى الشخصية في الغالب، حتى بالنسبة إلى الباحثين الاجتماعيين، إلى دائرة المنظومة الموحدة الرصينة الأثر والمتوافق عليها مجتمعاً، يساهم بشكل كبير في دعم رؤى التمكين. وهذا يرسم ملامح أكثر عدالة اجتماعياً ولا سيما أمناً كذلك. فوجود أنظمة محوكمة مركزياً على نطاق تشريعي حكومي وشاملة الاستخدام، سيعالج الكثير من المخاوف المتعلق بالأمن والفساد والمحسوبيات.

المساهمات والقيود

يُسهم هذا التأمل النقدي في العديد من النقاشات الأكاديمية. أولًا، يُوسّع هذا البحث نطاق الأدبيات المتعلقة بالتنمية المستدامة بشكل عام والتنمية الاجتماعية على وجه الخصوص في ذات الأساس الثقافي، مُبيّنًا كيف يُمكن للمبادئ الإسلامية أن تُثري الممارسات المبتكرة غير الربحية بدلًا من أن تُقيّدها. ثانيًا، يُسهم في الدراسات الناشئة حول الكرامة الرقمية، مُستكشفًا كيف يُمكن للتكنولوجيا أن تُعزز القيمة الإنسانية بدلًا من أن تُقلّل منها في العلاقات الخيرية. إضافة إلى التبادل النفعي لقدرات ومجالات كلاً من الآخر، القطاع الربحي والغير ربحي. كما يُقدّم هذا العمل أيضًا مساهمات منهجية، مُبيّنًا كيف يُمكن للتأمل الذاتي الإثنوغرافي أن يُثري الابتكار التنظيمي. لقد كشفت عملية الفحص النقدي لافتراضات وعمليات اتخاذ القرار التي أجريتها عن رؤىً ربما فاتت المناهج النظرية أو التجريبية البحتة. ووضعها نحو تساؤل مصيري في تحقيق النماء الفاعل في المجتمعات، فربما بعد هذا الزمن الممتد من بدء نشأة المنظمات النفعية، لعلها تحتاج إلى هدم وإعادة بناء.

مع ذلك، يُعاني هذا العمل من قيود كبيرة، فلا يزال الإطار غير مُختَبَر عمليًا إلى حد كبير، مما يُحدّ من الادعاءات حول فعاليته. عملية التأمل، وإن كانت منهجية، إلا أنها ذاتية بالضرورة، وتتشكل بناءً على تحيزاتي الشخصية ونقاط ضعفي. والأهم من ذلك، أن تطوير الإطار من قِبل مُمارس مُتميّز، وليس من قِبل

وهنا في الأدبيات نجد توتر جوهري بين توقعات المانحين بشأن النفقات التشغيلية المنخفضة والاحتياجات الفعلية للمنظمات غير الربحية لتحقيق أثر مستدام. حيث أظهرت العديد من هذه الأدبيات أن مدراء المنظمات غير الربحية قد يلجؤون إلى التلاعب بنسب النفقات التشغيلية بشكل مصطنع بحوالي 10 نقاط مئوية استجابةً للضغوط الاجتماعية الغير واعية لطبيعة المصاريف التشغيلية المقبولة والمبالغ فيها، وهنا من الجدير الإشارة إلى أن هذا الطرح له أعتبارات محلية حسب المجتمع والمستوى الاقتصادي فيه. هذا الانعدام في الوعي هو من جهة المانحين والعاملين على حد سواء. هذا يخلق ما يُعرف بـ"دورة التجويع" حيث تضطر المنظمات للتضحية بالاستثمارات الضرورية في البنية التحتية والموارد البشرية والأنظمة الإدارية، وعلى الرغم من أن التوقعات التقليدية تدعو للحفاظ على نسبة نفقات تشغيلية أقل من 10-15%، إلا أن الأدلة التجريبية تشير إلى أن هذه النسب غير واقعية وقد تضر بالأداء التنظيمي على المدى الطويل، وهنا نعود للإشارة إلى أهمية فهم السياقات المحلية للمجتمعات وسعة الاستعاضة بالشراكات والتطوع وخلافها لتغطية النفقات التشغيلية. وهذا ما لا يقصده الدليل بالتقطير في المصاريف التشغيلية الضرورية بعيداً عن البذخ والمظاهر الغير ضرورية لخدمة القضية المجتمعية ومستفيديها. حيث أن التركيز الذي يدعوا له التأمل هنا هو الاستعاضة بالشراكات والتطوع، مما يمنح فرصة للاستفادة من الموازنات في تنفيذ برامج نفعية أكثر وأكبر أثراً في المجتمعات (كيم، شاربونو، وسوا، 2025؛ التميمي وليو، 2022؛ جريجوري وهوارد، 2009؛ فان بويفيلدي، كيرز، دو بوا، وجيجرز، 2021؛ هو وكابوكو، 2022).

مواجهة تحديات التطبيق: النظرية تلتقي بالواقع

في حين كان تطوير الإطار مُحفّزًا فكريًا، إلا أن مواجهة تحديات التطبيق قدّمت دروسًا قيّمة حول الفجوة بين الابتكار النظري والتغيير العملي. وقد شكّلت الأطر التنظيمية، وتوقعات الجهات المانحة، والجمود التنظيمي، جميعها عقبات أمام تطبيق مناهج تُركّز على الكرامة، وتختبر مدى عمق فكرة التمكين بدلاً من التسكين. ولعلّ التحدي الأكبر كان المقاومة من داخل القطاع نفسه، فقد استثمر العديد من الممارسين حياتهم المهنية في المناهج القائمة، واعتبروا انتقادات الإطار بمثابة هجمات شخصية على عملهم بدلًا من تحليل منهجي واستقراء للبعد التاريخي للنشأة والواقع الحقيقي للقياس. دفعتني هذه المقاومة إلى تطوير مناهج أكثر تطورًا لإدارة التغيير، وعمّقت تقديري لكيفية مقاومة الثقافات التنظيمية للتحول. حيث يشكل الوصول إلى فك المزج بين القناعات الشخصية ومنظومة المنح والتمكين الأصيلة، من أهم مقاصد

من اعتبار التقاليد قيدًا على الابتكار، أظهرت عملية تطوير الإطار كيف يمكن للانخراط الأصيل في المبادئ الثقافية أن يُولّد مناهج جديدة أصيلة لمواجهة التحديات الاجتماعية المستمرة والاستفادة منها وتسخيرها في تحقيق مبادئ أساسية في السياق النفعي المجتمعي.

يمثل الإطار نفسه محاولة لإعادة تصور منظومة عمل المنظمة النفعية وإدارة العمليات غير الربحية وتمركزها حول الكرامة والاستدامة بدلًا من التركيز على الإغاثة العرضية والتبرعات العشوائية. ومع ذلك، تشير عملية التأمل إلى أن المساهمة الأهم قد تكون منهجية الفحص النقدي نفسها - أي ممارسة التساؤل بانتظام عن الإجراءات المعمول بها والانفتاح على إعادة صياغة المفاهيم الأساسية في سبيل تحقيق تنمية اجتماعية واقعية على أرض المجتمعات وبما يعيد صياغة أوضاع أفرادها ورفاههم.

ومع تزايد مطالب القطاع الثالث بالمساءلة والفعالية، يُصبح هذا النوع من الممارسة التأملية ضروريًا. فالمنظمات التي لا تستطيع فحص افتراضاتها وممارساتها بشكل نقدي ستُعيد إنتاج القيود القائمة بدلًا من إيجاد حلول مبتكرة وستظل تدور في حلقة مفرغة من اللا أثر حقيقي على الأرض. إن التحدي الذي يواجه الممارسين والباحثين على حد سواء هو خلق مساحات لهذا النوع من التفكير النقدي مع الحفاظ على الإلحاح والتعاطف اللذين يحفزان العمل من أجل التغيير الاجتماعي، بعيداً عن أي اعتبارات شخصية أو تنظيمية أو ثقافية بعينها.

المراجع

توماس و. ديتشر (2003). رغم النوايا الحسنة: لماذا فشلت المساعدات التنموية للعالم الثالث. جامعة ماساتشوستس.

مويو، د. (2009). المعونة الميتة: لماذا لا تنجح المساعدات التقليدية وكيف يمكن أن يكون هناك طريق أفضل لأفريقيا. دار Farrar, Straus and Giroux.

تايلور، ل. أ.، أفيلنغ، إ. ل.، روبرتس، ج.، بهويا، ن.، إدموندسون، أ.، وسينغر، س. (2023). بناء الشراكات المرنة: كيف تخلق الشركات والمنظمات غير الربحية القدرة على الاستجابة. مجلة الخدمات الصحية المتقدمة. https://doi.org/10.3389/frhs.2023.1155941

أحمد، س. (2004). السياسات الثقافية للعاطفة. مطبعة جامعة إدنبرة.

المجتمعات المُتأثرة، يُثير تساؤلات حول صحته وأهميته. وهنا يرجع البحث للتأكيد على ضرورة المناداة بمنح فرصة البناء للنموذج في إطار تشاركي نقدي، يعلي قيمة النماء والرفاه للجميع ويحفظ الكرامة ويحقق الاستدامة النفعية.

التوجهات والتداعيات المستقبلية

يقترح هذا التأمل عدة مجالات للبحث والتطوير العملي في المستقبل. أولًا، يمكن للاختبار التجريبي لمكونات الإطار أن يوفر أدلةً حول الابتكارات الأكثر فعاليةً في ظل أي ظروف. ثانيًا، يمكن للتطوير التشاركي لأطر عمل مماثلة أن يعالج القيود المتعلقة بملكية المجتمع وأصالة القواعد الشعبية ومنها للأصول التشغيلية وآليات العمل الفاعلة.

يطرح هذا العمل أيضًا أسئلةً أوسع نطاقًا حول كيفية مساهمة التقاليد الثقافية والدينية في الابتكار الاجتماعي المعاصر والتحول من المنظور الفردي إلى المنظور المؤسسي والفصل بينهما متى ينتهي هذا ويبدأ الآخر. وبينما يركز هذا الإطار على المبادئ الإسلامية، قد تستكشف مناهج مماثلة كيف يمكن للتشريعات الوضعية الأخرى إعادة تشكيل ممارسات التنمية.

بالنسبة للممارسين، يُسلّط هذا التأمل الضوء على أهمية الفحص الدوري للافتراضات المضمنة في إجراءات التشغيل القياسية ومراجعتها وفقا لنتائج قياسات أصيلة لمستهدفات التنمية الحقيقية على أرض الواقع. فالعديد من الممارسات التي تبدو طبيعية أو ضرورية قد تتعارض في الواقع مع مهام أو قيم المنظمة عند إخضاعها للتدقيق النقدي.

الخلاصة

بدأ تطوير هذا الإطار التشغيلي كممارسة تقنية في مجال التحسين التنظيمي، لكنه تطور إلى تساؤلات عميقة حول الافتراضات المتعلقة بالعمل الخيري والكرامة والتغيير الاجتماعي. كشفت عملية التأمل النقدي كيف أن ممارسات الإدارة المحايدة ظاهريًا تُرسّخ قيمًا وعلاقات قوة معينة قد تتعارض مع الأهداف التنظيمية المعلنة، وتثير العديد من التساؤلات النقدية المحمودة في سبيل تطوير النظام وتحقيق أثر ملموس تراكمي وممنهج ضمن توجه استراتيجي بعيد المدى.

ولعل الأهم من ذلك، أن هذه التجربة برهنت على الإمكانات التحويلية لدمج الحكمة الثقافية والدينية بشقها الإسلامي في حوار مع ممارسات التنمية المعاصرة وتسخير التكنولوجيا والعلوم الادارية. فبدلًا

نتائج البرامج؟ مجلة القطاع غير الربحي والتطوعي، 51(6)، 1296-1318. /10.1177/08997640211057404

نوبل، أ. ج.، ثورنتون، د.، داراس، ك.، أكتون، ل.، خان، إ.، هيوز، ك.، ديكسون، ب.، ومارسون، أ. ج. (2025). دور خطوط المساعدة التابعة للقطاع الثالث في دعم مرضى الصرع: رؤى مستقاة من تحليل استرجاعي للبيانات الروتينية من خدمة بريطانية (2020-2024). مجلة الصرع: المجلة الأوروبية للصرع، 131، 413-422

جريجوري، أ. ج.، وهوارد، د. (2009). دورة التضور جوعًا في المنظمات غير الربحية. مراجعة ستانفورد للابتكار الاجتماعي، 7(4)، 49-53.

هو، ق.، وكابوكو، ن. (2022). هل يمكن للمنظمات الفنية غير الربحية أن تزدهر بتكاليف عامة مرتفعة؟ تحليل تكويني. مجلة القطاع غير الربحي والتطوعي، 51(1)، 47-73. h /10.1177/0899764021990723

كيم، م.، شاربونو، إي.، وسوا، ج. (2025). دورة المجاعة في المنظمات غير الربحية: مدى التلاعب بنسب النفقات العامة، وانعدام الثقة، وتداعياتها. مجلة القطاع غير الربحي والتطوعي، 54(1). /10.1177/08997640241233724

فان بويفيلدي، س.، كايرز، ر.، دو بوا، س.، وجيجرز، م. (2021). المعلومات الملموسة والعطاء الخيري: متى تُصبح تكاليف النفقات العامة للمنظمات غير الربحية مهمة؟ مجلة الإدارة العامة السلوكية، 4(2).42.254

أنهاير، هـ. ك. (2014). المنظمات غير الربحية: النظرية، الإدارة، السياسة. روتليدج.

أوستن، ج. إي. (2000). تحدي التعاون: كيف تنجح المنظمات غير الربحية والشركات من خلال التحالفات الاستراتيجية. جوسي-باس.

بينثال، ج. (1999). العبادة المالية: الوصية القرآنية بالصدقة. مجلة المعهد الملكي للأنثروبولوجيا، 5(1)، 27-42.

برايسون، ج. م.، كروسبي، ب. س.، وستون، م. م. (2015). تصميم وتنفيذ التعاون بين القطاعات: ضروري وتحدي. مراجعة الإدارة العامة، 75(5)، 647-663.

إيليس، س. (2004). الإثنوغرافيا 1: رواية منهجية عن الإثنوغرافيا الذاتية. مطبعة ألتاميرا.

إسكوبار، أ. (2018). تصاميم للكون المتعدد: الترابط الجذري، والاستقلالية، وتكوين العوالم. مطبعة جامعة ديوك.

فريري، ب. (1970). تربية المضطهدين. مجموعة كونتينوم الدولية للنشر.

جوبا، إي. جي.، ولينكولن، واي. إس. (1989). تقييم الجيل الرابع. منشورات سيج.

ماديانو، م. (2019). الاستعمار التقني: الابتكار الرقمي وممارسات البيانات في الاستجابة الإنسانية لأزمات اللاجئين. وسائل التواصل الاجتماعي + المجتمع، 5(3)، 1-13.

نوسباوم، م. س. (2011). بناء القدرات: نهج التنمية البشرية. مطبعة جامعة هارفارد.

سالامون، ل. م. (2012). القطاع غير الربحي في أمريكا: مقدمة. مركز المؤسسة.

سالامون، ل. م.، وأنهاير، هـ. ك. (1997). تعريف القطاع غير الربحي: تحليل عبر وطني. مطبعة جامعة مانشستر.

سين، أ. (1999). التنمية كحرية. مطبعة جامعة أكسفورد.

التميمي، هـ.، وليو، ق. (2022). دورة التضور جوعًا في المنظمات غير الربحية: هل يؤثر الإنفاق العام حقًا على