

الجيل الجديد من نماذج القيمة المشتركة:

التشاركية

المسار التطوري للعلاقة المؤسسية
من الشراكة إلى التشاركية

إعداد

أنس بن محمد الزميع

أنس بن إبراهيم عسيري

مقدّمة

تشهد العلاقة المؤسسية تحولاً جوهرياً في منطقتها العميق؛ إذ لم تعد تقوم على تبادل المنافع بين كيانات منفصلة، بل على إنتاج القيمة داخل نظام بيئي (Ecosystem) تتوزع فيه الأدوار والملكية والمخاطر والأثر بين أطراف متعددة. وقد ظهر هذا الانتقال بوضوح عبر دلائل متقاطعة من مدارس مختلفة: ففي القياس نقلت بطاقة الأداء المتوازن مركز التركيز إلى أثر المؤسسة داخل محيطها، وفي الجودة أعاد EFQM 2020 تعريف التميّز باعتباره خلقاً للقيمة مع عناصر البيئة، وفي الحوكمة تبنت OECD نماذج تشاركية في إدارة القضايا المعقدة، وفي الاقتصاد رسخ مفهوم Sharing Economy منطق الموارد المشتركة، وفي التفكير التنموي قدمت SSIR نموذج Collective Impact القائم على أجندة وأثر مشتركين، وفي إدارة المشاريع أعاد PMI ترتيب المبادئ على أساس التفكير المنظومي ومشاركة الأطراف في التشكيل المشترك.

هذا التواطؤ العابر للحقول يشير إلى أن التشاركية تمثل طبقة جديدة في فهم العلاقة المؤسسية، بما تعكسه من انتقال مركز الفعل من الكيان الواحد إلى بنية إنتاج القرار والأثر داخل منظومات مترابطة.

لماذا التشاركية؟

لأن القيمة أصبحت تُصنع في نطاقٍ يتجاوز حدود الكيان إلى النظام البيئي المحيط به، ولأن القضايا التي تُدار اليوم -في التعليم والصحة والتمكين والتحول الرقمي- تتجاوز قدرة طرف واحد على حمل القرار والمخاطر والملكية، فقد أصبحت التشاركية منطقتاً متقدماً لبناء العلاقة المؤسسية في البيئات عالية التعقيد وتعدد الفاعلين.

القيمة كغاية عابرة للقطاعات

تتعامل الأدبيات العالمية مع القيمة بوصفها المعيار الأعلى لجدوى العمل المؤسسي، لا بوصفها مكسبًا لطرف أو نتيجة داخلية للكيان، وقد استقر تعريفها في تقاطعات EFQM وOECD وSSIR وPMI وBSC على كونها حصيلة ثلاث طبقات متداخلة:

- (1) قيمة أثر (Impact Value) – الأثر المتحقق في البيئة أو الإنسان أو النظام الأكبر.
 - (2) قيمة تنمية/اقتصادية (Developmental / Economic Value) – ما تضيفه المؤسسة مقارنة بالموارد والمخاطر المستخدمة.
 - (3) قيمة غائية/شرعية (Purpose / Public Value) – ما يمنح العمل المؤسسي مشروعيته حين يرتبط بحاجة المنظومة لا بمصلحة الجهة وحدها.
- وعند اجتماع هذه الطبقات تتكوّن الصورة الدولية لصناعة القيمة بوصفها ناتجًا يتجاوز حدود الكيان إلى النظام البيئي المحيط به، ومن هذا المنطلق تظهر التشاركية بوصفها منطقيًا متقدمًا لصناعة القيمة في البيئات متعددة الأطراف عالية التعقيد؛ إذ تنقل الفعل من داخل التنظيم إلى داخل المنظومة التي يُصنع فيها الأثر وتُقاس فيها الجدوى.

عناصر الانتقال إلى التشاركية

- يمثل الانتقال إلى التشاركية تحولًا في موضع صناعة القيمة من داخل كيان واحد إلى داخل منظومة متعددة الفاعلين، ويتجلى هذا التحول في أربعة عناصر بنيوية:
- (1) تشكّل القرار في نقطة مشتركة منذ البداية القرار يُبنى عند نقطة التقاء الأطراف، بحيث يكون اتجاهه ناتجًا عن توافق تأسيسي لا عن إبلاغ لاحق.
 - (2) توزيع المخاطر بوصفه جزءًا من التصميم لا من مرحلة ما بعد التنفيذ المخاطر تُدرج ضمن هندسة العلاقة منذ البداية، ما يجعل الالتزام بها جزءًا من المشاركة لا من الرقابة.
 - (3) انتقال الأثر إلى ملكية مشتركة الأثر يُنسب إلى من ساهم في صناعته، فتتكوّن القيمة بوصفها ناتجًا مشاركيًا في التصميم والتنفيذ.
 - (4) إنتاج القيمة داخل النظام البيئي القيمة تتكوّن عبر تداخل الموارد والمسارات بين الفاعلين، فيتحول النظام نفسه إلى منصة إنتاج للأثر.

الأطوار التطورية للعلاقة المؤسسية

01 الطور الأول:

المقايضة والمنفعة الأحادية (Pre exchange)

نشأت العلاقة المؤسسية في صورتها الأولى بوصفها تبادلًا مباشرًا للمنافع بين طرفين دون إطار حوكمي أو غاية مشتركة: كان الفعل مؤسسًا على الحاجة الفورية والندرة، حيث يتحقق المقصود بتلبية مصلحة كل طرف بمعزل عن أي تصور أوسع للقيمة أو للأثر، تمثل هذه المرحلة البنية الغريزية الأولى قبل تشكّل أي نمط تنظيمي أو اتفاقي.

02 الطور الثاني:

التعاقد / المقاول (Contracting / Procurement)

يمثل هذا الطور الانتقال من تبادل المنافع غير المؤطر إلى علاقة محكمة بعقد يحدد الثمن والمخرجات والمسؤوليات، يظهر هذا النمط في صورة مشتري ومزوّد أو مالك ومقاول، حيث تُنقل الخدمة أو المشروع إلى طرف مقابل عوض مالي، دون اشتراط مواهمة استراتيجية أو خلق قيمة مشتركة، بل يكفي أن يتحقق التسليم وفق المواصفات المتفق عليها.

03 الطور الثالث:

التعاون الإجرائي (Co operation / Coordination)

في هذا الطور تنتقل العلاقة من تبادل الخدمة إلى تبادل الجهد والمعرفة بصورة منسّقة، مع بقاء القرار والملكية لدى طرف واحد، يتجلى ذلك في اللجان المشتركة، ومذكرات التفاهم التنسيقية، وتبادل البيانات دون التزام استراتيجي أو مخاطرة متقاسمة، جوهر هذا الطور: كفاءة تشغيلية أعلى، وليس قيمة مشتركة.

04

الطور الرابع:

الشراكة المؤسسية

(Partnership / PPP / Strategic Alliance)

يمثل هذا الطور انتقال العلاقة من التنسيق إلى تقاطع المصالح والالتزام الزمني. تهدف الشراكة إلى تحقيق منفعة متبادلة بين طرفين أو أكثر وفق توزيع أدوار واضح، مع بقاء القيمة ناتجة عن التقاء المصالح لا عن صناعة مشتركة لها. هو طور مهم لإعادة التموّج لكنه لا يعيد تشكيل القرار من جذره.

05

الطور الخامس:

التآزر التحالفي (Alliance / Synergistic Models)

يتسع في هذا الطور مجال التشارك ليشمل المعرفة والموارد والريادة التقنية أو البحثية، خصوصاً في البيئات الابتكارية والتحويلية، هنا تبدأ ملامح الاعتمادية المتبادلة بالظهور دون بلوغ مستوى توليد القيمة داخل منظومة مشتركة بشكل كامل.

06

الطور السادس:

التوليد المشترك والتشاركية

(Co Creation / Collaborative Governance)

في هذا الطور تنتقل العلاقة من تبادل الخدمة إلى تبادل الجهد والمعرفة بصورة منسقة، مع بقاء القرار والملكية لدى طرف واحد، يتجلى ذلك في اللجان المشتركة، ومذكرات التفاهم التنسيقية، وتبادل البيانات دون التزام استراتيجي أو مخاطرة متقاسمة. جوهر هذا الطور: كفاءة تشغيلية أعلى، وليس قيمة مشتركة.

التباين القطاعي في تبني مفهوم التشاركية

يُلاحظ أن التفاعل مع نموذج التشاركية يتباين عبر القطاعات الثلاثة؛ فالقطاع العام يتجه إليها في القضايا التنموية المعقدة وتعدد الأطراف، بينما يبقى القطاع الخاص بات من أبرز ساحات تبني المنطق التشاركي عبر الاقتصاد التشاركي (Shar-ing Economy) ومنصات المنفعة المشتركة، خصوصًا في القطاعات الرقمية واللوجستية والتشغيل القائم على المنصات، ويتفاوت القطاع غير الربحي يُظهر تبنيًا متدرجًا للتشاركية؛ فالمؤسسات الناضجة حوكميًا -خصوصًا تلك العاملة في القضايا المعقدة كالصحة والتعليم والتمكين الاجتماعي- تميل إلى بناء نماذج تشاركية مع شركاء متعددي الأطراف، فيما تبقى الجهات ذات البنى التقليدية أقرب إلى نماذج المنح والتنفيذ دون مشاركة في صياغة القرار أو هندسة الأثر، ورغم أن التشاركية قابلة للنقل عبر القطاعات، فإن أثرها يرتبط بتوافر البنية التمكينية من حوكمة وبيانات وثقة وإطار للمخاطر المشتركة، الأمر الذي يفسر اختلاف نتائج تطبيقها بين من يتبنّاها كبنية عمل ومن يتبنّاها كمسعى.

التحريم الاستنتاجي للأطوار

عند فحص الفواصل البنوية بين الأطوار يظهر أن الانتقال الحقيقي في العلاقة المؤسسية لا يقع بين كل طور وآخر، بل عند ثلاث عتبات كبرى تعيد تعريف منطق العلاقة: عتبة الانتقال من التبادل غير المؤطر إلى التعاقد، ثم من التعاقد إلى الشراكة، ثم من الشراكة إلى التشاركية. ورغم إمكان ظهور أطوار وسيطة وأشكال هجينة بين المراحل الست المذكورة، إلا أن مسارات التطبيق عبر القطاعات آلت في الغالب إلى أحد هذه النماذج الثلاثة بوصفها المآلات الأوسع انتشارًا. وبذلك لا يمثل التحريم إلى ثلاث مراحل تقليصًا للمشهد، بل توصيفًا لعتبات الانتقال الجوهرية التي تغيّر منطق العلاقة وتنقلها من طور إلى آخر، ومع ذلك فإن هذا التحريم يصف نهاية المسار الراهن حتى لحظة الرصد، دون نفي احتمال ظهور طبقة جديدة مستقبلاً إذا تغيّر منطق إنتاج القيمة على نحو يستدعي طورًا أعلى.

التشاركية بوصفها المآل الأعلى في المسار الراهن

عند تأمل المراحل السابقة يتضح أن ما كان يتحقق في كل طور هو معالجة جانب واحد من العلاقة دون بقية جوانبها: فالتعاقد يعالج التنفيذ، والتعاون يعالج الكفاءة، والشراكة تعالج تقاطع المصالح، والتحالف يعالج توسيع الموارد، بينما تتعامل التشاركية مع البنية الكاملة للعلاقة؛ بتوزيع القرار، وتشارك المخاطر، وصناعة القيمة داخل نظام بيئي متعدد الفاعلين.

ومن هنا برزت التشاركية بوصفها ليس صيغة «أحدث» من الشراكة، بل مستوى أعلى يعيد تعريف طريقة إنتاج الأثر نفسها، وينقل العلاقة من كونها وسيلة لتنفيذ مشروع إلى كونها إطارًا لبناء منظومة أوسع تصنع القيمة بصورة مشتركة.

لماذا تُعد التشاركية المآل الأعلى في المسار الراهن؟

جميع الأطوار السابقة التي مرّت بها العلاقة المؤسسية قدّمت أدوارًا معتبرة في مرحلة ظهورها؛ فقد أسهم التعاقد في ضبط التنفيذ، ورفع التعاون كفاءة العمل، وأعادت الشراكة تعريف الالتزام المتبادل، ووسّعت التحالفات نطاق الموارد والمعرفة. وهذا الإرث التراكمي هو الذي هيأ البيئة التي أمكنت منها التشاركية بوصفها طبقة أعلى؛ فهي لا تنقض ما قبلها ولا تحلّه، بل تبني عليه وتجاوزه من حيث البنية التي تُصنع فيها القيمة بطريقة مشتركة داخل نظام بيئي متعدد الفاعلين.

العناصر التي ترتقي بالعلاقة عند الانتقال إلى التشاركية

يمثل الانتقال إلى التشاركية تحولاً في موضع صناعة القيمة من داخل كيان واحد إلى داخل منظومة متعددة الفاعلين، ويتجلى هذا التحول في أربعة عناصر بنيوية.

04	03	02	01
إنتاج القيمة داخل النظام البيئي القيمة تتكوّن عبر تداخل الموارد والمسارات بين الفاعلين، فيتحول النظام نفسه إلى منصة إنتاج للأثر.	انتقال الأثر إلى ملكية مشتركة الأثر يُنسب إلى من ساهم في صناعته، فتتكوّن القيمة بوصفها ناتجاً مشتركاً في التصميم والتنفيذ.	توزيع المخاطر بوصفه جزءاً من التصميم لا من مرحلة ما بعد التنفيذ المخاطر تُدرج ضمن هندسة العلاقة منذ البداية، ما يجعل الالتزام بها جزءاً من المشاركة لا من الرقابة.	تشكّل القرار في نقطة مشتركة منذ البداية القرار يُبنى عند نقطة التقاء الأطراف، بحيث يكون اتجاهه ناتجاً عن توافق تأسيسي لا عن إبلاغ لاحق.

البيئات التي تتقدّم فيها التشاركية

تتقدم التشاركية في البيئات التي تتسم بتعقّد القضايا وتعدد الفاعلين - كالتعليم والصحة والتمكين الاقتصادي والإسكان والتحول الرقمي - حيث تتشكل القيمة من تداخل أدوار متعددة، وتوزيع للملكية والمخاطر، وصناعة مشتركة للقرار ضمن نظام بيئي ممتد. وفي المقابل تعمل النماذج التقليدية بكفاءة أعلى في البيئات المستقرة أحادية القرار محدودة الأطراف، حيث تُصنع القيمة داخل كيان واحد وتبقى دوائر الأثر محصورة، ومن ثم تُفهم التشاركية بوصفها منطقياً يرتقي بفاعلية العلاقة كلما اتسعت المنظومة وتعقّد السياق، لا بوصفها صيغة شاملة لكل البيئات.

المستويات الثلاثة للعلاقة المؤسسية

يتجمع المسار التطوري للعلاقة المؤسسية في ثلاث طبقات كبرى، تعكس منطقيًا مختلفًا في فهم القيمة وموقع القرار وبنية العلاقة:

03	02	01
المنطق التشاركي Collaborative Logic	المنطق الشراكي Partnership Logic	المنطق التعاقدى Contracting Logic
تُصنع القيمة داخل منظومة متعددة الفاعلين؛ يُبنى القرار في نقطة مشتركة، وتُعاد هيكله المخاطر والملكية بصورة جماعية، ويُنتج الأثر باعتباره ناتج نظام بيئي لا ناتج كيان واحد.	تنتقل العلاقة من تبادل المنفعة إلى تنظيم الالتزام المتبادل؛ تُدار العلاقة بنديّة وتنسيق وتكافؤ في المصالح، مع تخطيط مشترك وتوسّع في موضع القيمة ليشمل الأطراف جميعًا دون إعادة توزيع بنيوي للقرار أو الملكية.	تُدار العلاقة هنا كتبادل مضبوط للمنفعة بين طرفين مستقلين، تُعرّف القيمة داخل الكيان وتُقاس بكفاءة التسليم وجودة التنفيذ، ويتركز القرار والمخاطرة والملكية في جهة واحدة.

اصطفاف الأطر العالمية نحو منطق المنظومة المشتركة

<p>أعيد تموضع الـBSC من رؤية تُقاس داخل المنظمة إلى منطق قيمة تُنتج عبر منظومات متعددة الفاعلين (Multi-Stakeholder Value) ضمن أطر الأثر الثلاثي، بما يجعل القيمة نتاجًا منظوميًا لا مؤسسيًا.</p>	<p>Balanced Scorecard Card Kaplan & McMillan (2020)</p>	
<p>عَرّف التميّز بوصفه خلقًا للقيمة عبر النظام البيئي (Ecosystem Value Creation) من خلال تفاعل الفاعلين في البيئة الحاضرة، ما رسّخ انتقال الوزن من أداء الكيان إلى أثر المنظومة.</p>	<p>EFQM 2020</p>	
<p>اعتمدت في قضايا التعليم والصحة والمدن والتحول الرقمي نماذج Multi-Actor Co-Creation Engagement، بحيث يُصاغ القرار ويُنتج الأثر داخل شبكات متعددة الفاعلين في القضايا المعقدة.</p>	<p>OECD- Public Governance</p>	
<p>نقل PMI إدارة المشاريع إلى منطق نظام توصيل القيمة القائم على Co-Creation مع أصحاب المصلحة ومواءمة الممارسة مع خصائص المنظومة، بوصف أن القيمة تُصنع عبر الأطراف.</p>	<p>PMI – PMBOK 7 / Value Delivery System</p>	
<p>قدّم إطارًا تشغيليًا للتعامل مع القضايا المعقدة عبر أجندة مشتركة، وقياس مشترك، وبنية تنسيقية واحدة، فتتكوّن القيمة والأثر بوصفهما نتاجًا لمنظومة لا لكيان واحد.</p>	<p>Collective Impact Stanford SSIR</p>	
<p>أعاد تعريف القيمة بوصفها ناتجًا موزعًا عبر التشارك المنظومي للموارد، حيث تتحول شبكات الفاعلين إلى منصات إنتاج للأثر بدلاً من حيازة جهة واحدة للمصادر.</p>	<p>Sharing Economy النموذج الاقتصادي العالمي</p>	

خاتمة

يتكامل منطق التشاركية في هذا الملف عبر أربع مسارات: انتقال القيمة إلى نطاق المنظومة لا الكيان، وتحول العلاقة عبر أطوارها إلى صيغة جماعية، وظهور عناصر بنيوية تعيد توزيع القرار والملكية والمخاطر، واصطفاف الأطر العالمية على نفس الاتجاه.

ومع أن التشاركية تمثل المآل الأعلى في المرحلة الراهنة من تطور العلاقة المؤسسية-بوصفها الصيغة التي استوعبت شروط صناعة القيمة في البيئات المعقدة ومتعددة الفاعلين- فإن المسار يظل قابلاً لمزيد من التطور حين تتشكل شروط جديدة تعيد تعريف بنية إنتاج الأثر، كما حدث في كل تحول سابق في هذا الحقل.

عن مُعدي الملف



أنس بن إبراهيم عسيري

مستشار الاستدامة والتطوير والتحول المؤسسي، يعنى بالحوكمة ورفع كفاءة الأداء وصياغة الاستراتيجيات. حاصل على MBA وخبرة تتجاوز 15 عامًا في القطاعات الحكومي، والخاص، وغير الربحي.

 anasasiri

 anas.asiri@gmail.com



أنس بن محمد الزميع

خبير في استدامة المنظمات والعلاقات العامة وتحليل الأعمال، يعنى بتطوير الاتصال المؤسسي وتحسين كفاءة العمليات وإظهار الأثر. حاصل على ماجستير الإعلام - علاقات عامة، بخبرة تزيد عن 15 عامًا في القطاعات الحكومي، والخاص، وغير الربحي.

Anas Alzomaie 

anas1410@hotmail.com 