



الشراكات المرتكزة على القيمة

عبدالله بن ابراهيم الرخيص

رئيس مجلس ادارة معهد المدينة للسياسات
عضو مجلس التنمية الدولية في جامعة هارفارد

فبراير ٢٠٢٤



المحتويات:

1. مدخل مفاهيمي و تأريخي : لماذا الشراكات المرتكزة على القيمة.
2. المقاربة المعيارية لنماذج عمل الشراكات المرتكزة على القيمة.
3. استراتيجيات المنح التنموي القائم على الشراكة و التكامل.
4. التحديات الثلاث : النسيج المجتمعي - منطقة الراحة - الفرص المفقودة.
5. أدوار أصحاب المصلحة لتعزيز حوكمة و استدامة و بناء القدرات لمؤسسات القطاع غير الربحي.
6. خارطة طريق لتحول المنح المرتكز على القيمة و الأثر للمؤسسات غير الربحية.
7. الخلاصة و التوصيات .

لماذا الشراكات المرتكزة على القيمة ؟



تهدف الشراكات المرتكزة على القيمة لمؤسسات القطاع غير الربحي الى المساهمة في تسريع تحول المؤسسات غير الربحية الى نماذج عمل مبتكرة تركز على القيمة التي تعزز المناعة المؤسسية و تعظم القيمة الكلية الناتجة عن الشراكة و تُجود الحوكمة و الاستدامة.



تعمل الشراكات المرتكزة على القيمة من خلال تفاعل ثلاثة أبعاد:



البعد المؤسسي : تجويد الحوكمة و المناعة و الثقافة المؤسسية و و الأداء والنماذج التشغيلية

البعد المنظوماتي : تطوير البيئة الوطنية و القطاعية الحاضنة للشراكات "يكوسيستم"

البعد النطاقي : المتمثل بتحقيق الأثر التنموي و الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي و المعرفي على المستوى الوطني و الاقليمي و العالمي، مثلاً نسبة أثر رافعة الشراكات المرتكزة على القيمة على نمو مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الاجمالي غير النفطي من العام ٢٠٢٤ الى العام ٢٠٣٠

تتفاعل الأبعاد الثلاثة (المؤسسي، المنظوماتي، النطاقي) بحيث يضيف تفاعلها الذي تحفزه الشراكات المرتكزة على القيمة الى أصحاب المصلحة قيمة اضافية تزيد عن القيمة الفردية لكل مكون بما يتجاوز ٣٠٪ اضافية على الأقل يتم تقاسمها وفقاً للمناعة و التنافسية لكل مكون في سلسلة القيمة لأصحاب المصلحة.



لايضاح اهمية أثر الشراكات المرتكزة على القيمة على نمو القطاع غير الربحي و زيادة مساهمته في الناتج المحلي الاجمالي و بفرض وصول المساهمة للقطاع غير الربحي الى نحو ١٪ لعام ٢٠٢٣ (٤٢ مليار ريال) ارتفاعاً من نحو ٠.٨٣٪ عام ٢٠٢٢ (٣٤ مليار ريال) فان رافعة الشراكات المرتكزة على القيمة تضيف على النمو المقدر بثمانية مليارات نحو مليارين و نصف ريال، و هي اضافة كبيرة لا تدعم رقم المساهمة المستهدف البالغ ٥٪ اي نحو ٢٠٠ الى ٢٢٠ مليار ريال عام ٢٠٣٠ و حسب، و لكنها تساهم في تحقيق قيمة لا تضاهي في الأبعاد المؤسسية و المنظوماتية و النطاقية.

لماذا الشركات المرتكزة على القيمة ؟



الثروة التي نمت من خلال الأفراد و الأسر

- ١٢٪ من الثروة تم تطويرها عن طريق الأفراد و الأسر
- ٦٥٪ من الثروة من ثروة مورثة او مكتنزة و جها من العقارات
- ١٠٪ من الثروة التي تم تطويرها عن طريق الافراد و الأسر ذات عائد تنموي و اقتصادي و اجتماعي



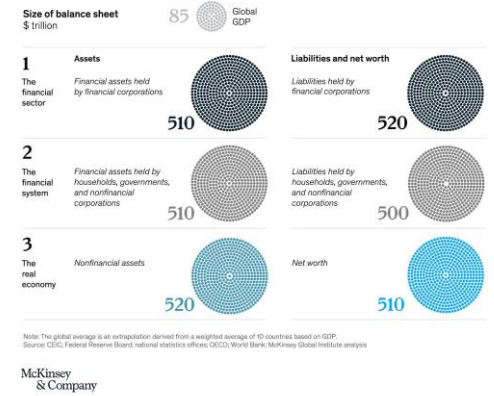
الثروة التي نمت من خلال الشركات المرتكزة على القيمة

- ٨٨٪ من الثروة تم تطويرها عن طريق الشركات
- ٧٢٪ من الثروة من اصول منتجة و ملكية فكرية و تجارة و صناعة و ابتكار
- ٨٥٪ من الثروة التي تم تطويرها عن طريق الشركات ذات عائد تنموي و اقتصادي و اجتماعي

يشير تقرير قامت به مجموعة تتبع الثروات و معهد ماكينزي العالمي و فريق من البنك الدولي الى ان الثروة المسجلة للعالم تبلغ نحو ٥٢٠ تريليون دولار عام ٢٠٢٠

يشير تقرير قامت به مجموعة تتبع الثروات و معهد ماكينزي العالمي و فريق من البنك الدولي الى ان الثروة المسجلة للعالم تبلغ نحو ٥٢٠ تريليون دولار عام ٢٠٢٠

Each of the three components of the global balance sheet amounted to about \$500 trillion in 2020, or six times GDP.



توليد و توزيع الثروة

تبلغ الثروة المجمعة نحو ٥٢٠ مليار دولار، اي ما يعادل ستة اضعاف الناتج المحلي الاجمالي العالمي.

تساهم الشركات المرتكزة على القيمة بنحو تسعة أعشار عوامل تنمية الثروات (٨٨٪) في حين يساهم قطاع الافراد و الاسر بنحو العشر (١٢٪).

الشركات المرتكزة على القيمة تساهم بتطوير المناعة المؤسسية و الحوكمة و حفظ الاموال و الحقوق

الشركات المرتكزة على القيمة تساهم في تطوير البيئة المنظوماتية الايكوسيستيم واحتضان الاعمال و تنميتها وتطويرها

Since 2000, net worth at market prices has increased relative to nominal GDP in most countries.

Net worth at market prices relative to nominal GDP, 1970-2020

— China — Japan — Sweden — Canada — United Kingdom — Average across sample countries
— France — Australia — Germany — Mexico — United States — Global weighted average
— Pre-2000 average across sample



الشركات المرتكزة على القيمة تساهم بتطوير نماذج العمل الجديدة التي تزدهر خلالها الاعمال و الفرص

الشركات المرتكزة على القيمة تجمع أطيافاً واسعة من أصحاب المصلحة لتحقيق قيمة جديدة مضافة

الشركات المرتكزة على القيمة تساهم في تعزيز تماسك النسيج المجتمعي و المنظوماتي و النطاقي اللازم لتوليد الثروة

نمت الثروة خلال العشرين عاماً الماضية ثلاثة أضعاف لأسباب كثيرة منها تطور الحوكمة و الادوات المالية والاقتصادية اللازمة لنجاح الشركات المرتكزة على القيمة

المقاربة المعيارية لنماذج عمل الشراكات المرتكزة على القيمة:

مثلت الشراكات المرتكزة على القيمة و نماذج العمل الابتكارية الجديدة نقطة تحول جذري لشراكات المؤسسات غير الربحية، بدأت نماذج العمل الابتكارية الداعمة للشراكات المرتكزة على القيمة في دول متقدمة بنويماً و اقتصادياً مثل منظمة دول التعاون و التنمية او إي سي دي في بواكير الثمانينات اذ تأثرت المؤسسات غير الربحية و الوقفية ايجاباً بتطوير الشراكات المرتكزة على القيمة مع اصحاب المصلحة لا سيما الحكومات و الجامعات و مراكز البحوث و الشركات الخاصة، حيث تضاعفت مساهمات القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الاجمالي من نحو ٢٪ عام ١٩٨٠ في كندا الى ٩٪ عام ٢٠٢٢ و ارتفعت حصتها من التوظيف من نصف في المائة الى نحو ٤٠٪ و نمت مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الاجمالي بالولايات المتحدة الأمريكية من أقل من ٣٪ عام ١٩٨٠ الى نحو ٦٠٪ عام ٢٠٢٢ م و إرتفعت مساهمة القطاع غير الربحي في التوظيف من أقل من ٢٪ عام ١٩٨٠ الى نحو ١٠٠٪ عام ٢٠٢٢ و ازدادت القوى العاملة في مؤسسات القطاع غير الربحي من اقل من ١٣ مليون الى ١٢ مليون موظف عام ٢٠٢٢

المقاربة المفاهيمية لنماذج عمل الشراكات المرتكزة على القيمة تمثل القيمة ببعدها المفاهيمي الخاص بالشراكات اضافة مهمة للشركاء من حيث الاثر و تسريع التحول الذي يؤدي الى تخفيض التكاليف و زيادة التنافسية و المناعة المؤسسية الناشئة عن انتقال التأثير الايجابي المولد للقيمة المضافة بين الشركاء. يركز المفهوم على مبدأ النمو و الزيادة و تسريع تحقيق الاهداف بتكلفة أقل بكثير من النماذج التقليدية خارج نطاق الشراكات المرتكزة على القيمة

المقاربة المعيارية لنماذج عمل الشراكات المرتكزة على القيمة:



المدخل التأصيلي و المعيارى لنماذج عمل الشراكات المرتكزة على القيمة:

ليس هناك مرجعية معيارية للتأصيل لنماذج عمل الشراكات المرتكزة على القيمة باستثناء الدراسات الاكاديمية في الجامعات الامريكية و مراكز البحوث و مؤسسات الفكر التابعة للمجتمع المدني غير الربحي، حيث وجدت الادبيات الاكاديمية ان تطوير منصات الشراكات لتسريع الاستجابة للحاجات الكبرى على المستوى الوطنى نشأت في رحم الحكومات التي كانت تملك الموارد المالية لكنها تفتقر الى القدرات البشرية العلمية و البحثية المتوفرة في الجامعات و القدرات الصناعية المتوفرة في القطاع الخاص، حيث طورت برامج التسليح في مختبرات الجامعات و مصانع القطاع الخاص عندما قررت الولايات المتحدة الدخول طرفاً قيادياً في الحرب العالمية الثانية، ثم طورت الشراكات لبرامج تعمير اوربا بعد الحرب الذي قاد شقه التنظيمي و الاداري و الاكاديمي مؤسسات القطاع غير الربحي بدعم من الحكومات و القطاع الخاص



و الامر نفسه ينطبق على قطاع الرعاية الصحية الذي طور نموذجاً تشاركياً فريداً للاستجابة لارتفاع تكاليف الرعاية الصحية من خلال تطوير نماذج عمل الشراكات المرتكزة على القيمة و وفر عشرات المليارات من التكاليف التي لم تكن النماذج المحبوسة في مناطق الراحة تحقيقها لوحدها بدون نموذج الرعاية الصحية الجديد المرتكز على القيمة و الشراكة و المساءلة، و قد أنشأت وزارة الصحة اول مركز في منطقة الشرق الاوسط للصحة المرتكزة على القيمة، و اسمته مركز الصحة الحكيمة يقوم على مبدأ الشراكات المرتكزة على القيمة.



و الأمر نفسه يمكن اكتشافه دون عناء في قطاع تصنيع المنتجات القيمة المعتمدة على الابتكار و الملكية الفكرية كما هو الحال في تعهيد الشركات الامريكية الكبرى لتصنيع منتجاتها في الصين و تايوان و فيتنام و المجر و الدول الصناعية الناشئة، اذ بلغت مبيعات الاجهزة المصنعة خارج البلدان التي تملك حقوقها الفكرية العام الماضي ما يتجاوز ٢ تريليون دولارو يُتوقع ان يتضاعف هذ الرقم مع تطور سلاسل الامداد الى نحو عُشر الناتج المحلي الاجمالي العالمي اي نحو ١٠ تريليونات دولار خلال عشر سنوات

توفر التقنيات الحديثة الداعمة لسلاسل الامداد العابرة للقارات فرصاً استثنائية لتوليد المزيد من نماذج الشراكات المبتكرة المرتكزة على القيمة، و من المفيد ان يستلهم قادة القطاع غير الربحي في المملكة هذه الفرص التي تشكل رافعة متعددة الفوائد لتسريع نمو مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الاجمالي غير النفطى، و زيادة الاعداد المتواضعة للعاملين في القطاع الى المستهدفات التي وضعتها الرؤية بمضاعفة اعداد الموظفين في القطاع لأعداد تتجاوز مليون سعودي من الموظفين و المتطوعين ومضاعفة المشروعات ذات الاثر الاجتماعي نحو خمسة اضعاف من نحو ٦٪ الى مايزيد عن ٣٣٪



استراتيجيات المنح التنموي القائم على الشراكة و التكامل:



تطورت استراتيجيات المنح التنموي من المنح المباشر للمستفيدين و تمكين مؤسسات الرعاية الى نماذج عمل الشراكات المرتكزة على القيمة لتحقيق قيمة مضافة لاصحاب المصلحة، و تميزت تلك الإستراتيجيات بأربع سمات:
البرامج المتكاملة بدلاً من تخصيص الاموال للمستفيدين و مؤسسات الرعاية
مضاعفة أثر المنح من خلال الاستثمار الامثل الذي توفره نماذج العمل المبتكرة و الموارد التي يجري تبادلها بين اصحاب المصلحة
تخفيض الفاقد التنموي لبرامج الشراكات المرتكزة على القيمة لمؤسسات القطاع غير الربحي عن طريق رفع قدرات الشركاء و تطوير الثقافة المؤسسية و تعزيز كفاءة الاداء و الانتاجية و تخفيض التكاليف
تطوير عناصر سلسلة القيمة للنظم البنيوية القطاعية ايكوسيستم من خلال تكامل الادوار (سوف تساهم المؤسسات غير الربحية بتحقيق أهداف منظومة الثقافة (منصة هاوي- الجمعيات الثقافية- مؤسسات تطوير البنى الثقافية مثل المتاحف و المكتبات و المسارح و الفرق المسرحية المحلية) ، و تساهم مراكز الفكر الاستراتيجي غير الربحية بتطوير السياسات الحكومية و نقدها و تحسينها، كما ستساهم مؤسسات ريادة الاعمال الاجتماعية القطاعية بما لا يقل عن عشر المساهمات الحكومية المباشرة مع مساحة ابتكار و نمو و مناورة أكثر قيمة.

اعتمدت استراتيجيات المنح التنموي في البلدان المتقدمة خلال الثلاثين سنة الاخيرة على البرامج و الشراكات المرتكزة على القيمة أكثر من اعتمادها على توزيع الاموال و الموارد على المستفيدين و مؤسسات الرعاية و لكن تطلب ذلك بناءً راسخاً و تراكمياً للمؤسسات و النظم البنيوية الوطنية و القطاعية و السياسات الممكنة و الداعمة للشراكات المرتكزة على القيمة.

التحديات الثلاث: النسيج المجتمعي - منطقة الراحة - الفرص المفقودة



3

تحويل المبادرات الاستراتيجية المرنة الى سياسات ملزمة ذات أثر توفره الشراكات المرتكزة على القيمة توفير ٨٠ مليار ريال سنوياً من تكلفة الامراض المزمنة الناشئة عن نمط الحياة غير الصحي (دور الشراكات المرتكزة على القيمة لمؤسسات القطاع غير الربحي) تحسين المستوى التعليمي للطلاب عن طريق شراكة الاسرة مع المدرسة تطوير الاصول و الامتيازات الحكومية عن طريق الشراكات المرتكزة على القيمة لمؤسسات القطاع غير الربحي)

2

الخروج من ضيق منطقة الراحة الى آفاق السماوات المفتوحة للحلول و التجارب و الادوات و العقلية الجديدة
تغير حاجات المجتمعات يتطلب أدوات جديدة
العقد الاجتماعي
اتفاقيات مستوى الخدمة
الابتكار
توليد و مضاعفة القيمة
تعزيز المناعة المؤسسية و المجتمعية

1

تطوير النسيج المجتمعي اللازم لاحتواء بيئة الشراكات المرتكزة على القيمة
التغيير الاجتماعي من خلال الشراكات المرتكزة على القيمة يحقق قيمة مشتركة يمكن للمانحين و الحكومات تصميم النسيج الاجتماعي الحاض للتغيير من خلال الشراكات و السياسات المبنية على الأدلة
تغيير النسيج الاجتماعي بدون مراعاة البعد المؤسسي و المنظوماتي و النطاقي و حاجات أصحاب المصلحة قد يضر

أدوار أصحاب المصلحة لتعزيز حوكمة واستدامة و بناء القدرات لمؤسسات القطاع غير الربحي:

أود ان أقصر الأدوار الممكنة لتعزيز حوكمة واستدامة وبناء قدرات مؤسسات القطاع غير الربحي على المؤسسات التنظيمية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي) و مجالس المؤسسات و الجمعيات الأهلية:

تطوير محاضن السياسات الممكنة لتطوير القطاع ليتمكن من استيعاب نماذج عمل الشراكات المرتكزة على القيمة من خلال:

- العامل مع مركز الحكومة و المنظومات الحكومية المعنية و مراكز الأبحاث و الجامعات و المختصين و الشركاء على تطوير سلسلة القيمة للسياسات العامة الممكنة لتسريع تطوير القطاع و اصحاب المصلحة لتطبيق نماذج العمل المبتكرة الجديدة من خلال وضع المنهجيات المرجعية و السياسات التنظيمية و خطط التطوير المحكمة الى خارطة طريق ملزمة لمؤسسات القطاع غير الربحي للامتثال المرحلي للتطبيق
- برامج التعاون و التمويل المشترك لبرامج بناء القدرات و تطوير مراكز الدراسات الاستراتيجية المتخصصة في تطوير البحوث و الدراسات و مسودات السياسات الداعمة لجاهزية المؤسسات غير الربحية لاستيعاب نماذج العمل المبتكرة للشراكات المرتكزة على القيمة
- ادارة برامج الرأي و المكاتفة و الحشد و المشورة للسياسات الحكومية ذات التأثير على القطاع غير الربحي و تقديم التوصيات و متابعتها
- تطوير المنصات الداعمة لزيادة تشبيك اصحاب المصلحة لاسيما تلك التي تشمل قوائم الخبراء الراغبين في المساهمة في تطوير القطاع غير الربحي لتمكين الشراكات المرتكزة على القيمة من خلال توفير وسائل النفاذ الى القدرات البشرية المؤهلة.
- تطوير المبادرات النوعية ذات القيمة لبناء القدرات و توفير الحلول التقنية و التنظيمية مثل "منصة العلياء هارفارد للساعات الوقفية" و الذي يوفر حلولاً للوصول الى اصحاب الخبرات الذين يرغبون بالمساهمة بتقديم الخدمات لتطوير حوكمة و استدامة و بناء قدرات المؤسسات غير الربحية مع توفير الوسيلة التنظيمية و التشغيلية لمكافأهم عن طريق صكوك الساعات الوقفية، و بنك الوقت و منصات التشاركية و غيرها من الحلول ذات القيمة.
- قيام مؤسسات القطاع غير الربحي بتمكين الوظائف النوعية في الاقتصاد الوطني لزيادة الفعالية و الانتاجية مما ينعكس على تعزيز الشراكات الاستراتيجية المرتكزة على القيمة

أدوار أصحاب المصلحة لتعزيز حوكمة و استدامة و بناء القدرات لمؤسسات القطاع غير الربحي (٢)

- تطوير منصات الشراكات بين مؤسسات القطاع غير الربح و المنظومات و الشركات الحكومية لتعزيز الاصول و الفرص الداعمة للشراكات المرتكزة على القيمة من خلال:

تطوير السياسات الممكنة لمؤسسات القطاع غير الربحي من الوصول الى صيغة تفضيلية و تنافسية في برامج الاسناد الحكومي لبرامج الشراكات المرتكزة على القيمة لمؤسسات القطاع غير الربحي و شركائهم في منصات اسناد و اعتماد و مركز شريك و المنصات المماثلة مع تطوير منصات مبتكرة قطاعية و تخصصية جديدة تخدم اهداف اصحاب المصلحة و تطوير برامج الاعفاءات الضريبية الموجهة للتمكين التنموي و تحقيق المستهدفات

تطوير نظام تفضيلي لشراكات القطاع غير الربحي و الصناديق الوقفية المرتكزة على القيمة لاستثمار الاصول و الامتيازات الحكومية و تطوير منصات بناء القدرات من خلال الشراكة مع المستثمرين الوطنيين و الاجانب ذوي القيمة الفنية القطاعية و التخصيصية التي تحتاجها مشروعات البنى التحتية و الاستثمار العقاري و تشغيل الاصول الحكومية المعطلة في المناطق الاقل نمواً ، يمكن ان تضيف هذه الموارد ذات الحوكمة و الاستدامة و التركيز التنموي مستقلة نحو نقطة واحدة او أكثر من النمو المستهدف لمساهمة القطاع في نمو الناتج المحلي الاجمالي غير النفطي، و ربما تصل هذه المساهمة خلال بضع سنوات الى نحو ١% من الناتج المحلي الاجمالي (٤٥ مليار ريال)

ادماج الشراكات المرتكزة على القيمة لمؤسسات القطاع غير الربحي في البرامج الناضجة و الاقل مخاطر و الاكثر جاذبية للمستثمرين مثل برامج و مبادرات تطوير مزيج الطاقة و التحول الصحي و البنى التحتية و الاسكان و السياحة و الصناعات العسكرية و سلاسل الامداد و الخدمات اللوجستية و برامج الصناديق القطاعية الصناعية و الزراعية و الاسكانية و السياحية و الثقافية و صناديق البنى التحتية المنطقية

خارطة طريق لتحول المنح المرتكز على القيمة و الأثر و برامج الابتكار الاجتماعي للمؤسسات غير الربحية:



تتطلب جهود تطوير خارطة طريق لتحول المنح من الطرق الرعوية التقليدية الى برامج الشراكات المرتكزة على القيمة جهوداً تنظيمية و تطويرية تقوم على التعاون و التكامل و وضوح الادوار الاستراتيجية بين اصحاب المصلحة لاسيما المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي و مجلس المؤسسات و الجمعيات الاهلية و اصحاب المصلحة الآخرين و يمكن ان تتكون خارطة الطريق المعززة للشراكات المرتكزة على القيمة من محطات ثلاث:

الانطلاقة: و تشمل تحديد اتجاه البوصلة و و الاهداف (مثلاً المساهمة بنحو ١0٠ مليار ريال في الناتج المحلي الاجمالي ، و توظيف نصف مليون سعودي في المؤسسات و البرامج و المشروعات و الشراكات ، و تعزيز الاثر التنموي من ٧٪ الى ٣٣٪



تطوير سلسلة قيمة مستدامة و فاعلة تنتظم اصحاب المصلحة كافة تتم ادارتها من خلال المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي و مجلس منتخب من مجالس المؤسسات و الجمعيات الاهلية



تخصيص فريق لتطوير استراتيجية الشراكات المرتكزة على القيمة و تصميم النظم البنيوية الحاضنة على المستوى الوطني و القطاعي و المناطق و تحديد ادوار اصحاب المصلحة في النظام البنيوي الايكوسيستم



اطلاق مشروعات شراكة تجريبية ذات مخاطر أقل تبدأ من تطوير و بناء القدرات لدى المؤسسات المشاركة في المشروعات التجريبية و تنتهي بتحقيق الاهداف



تطوير خارطة طريق ذات نهج شمولي تنتظم عناصر سلسلة القيمة الممكنة للشراكات المرتكزة على القيمة لمدة عشر سنوات تتم مراجعتها سنوياً و تعديلها وفقاً للمتطلبات التنظيمية و حاجات أصحاب المصلحة و المجتمع





شكرا لكم

عبدالله بن ابراهيم الرخيص
Abdullah.Alrakhis@ipa.edu.sa
+966590000666

