

١٤ خطوة

لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية

في المملكة العربية
السعودية

برعاية



إعداد وتنفيذ



الطبعة الأولى ٢٠١٦م / ١٤٣٨هـ

يمنع نسخ أو استعمال جزء من هذا الكتاب بأية وسيلة تصويرية أو إلكترونية أو ميكانيكية بما فيها التسجيل الفوتوغرافي والتسجيل على أشرطة أو أقراص مقروءة أو بأية وسيلة نشر أخرى بما فيها حفظ المعلومات واسترجاعها من دون إذن خطي من الناشر.

مؤسسة قمم المعرفة للتطوير والاستشارات، ١٤٣٨هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مؤسسة قمم المعرفة للتطوير والاستشارات

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح: دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية
في المملكة العربية السعودية. مؤسسة قمم المعرفة للتطوير والاستشارات.

جدة، ١٤٣٨هـ - ٧٢ ص؛ ١٧×٢٤ سم

ردمك ٥-٣-٩٠٨٠٤-٦٠٣-٩٧٨

١-الجمعيات الخيرية ٢-الاستثمار

أ.العنوان : ديوي ٣٦٠٨٥٣١١١ ١٤٣٨/١٤٩٥هـ

رقم الإيداع : ١٤٣٨/١٤٩٥هـ

ردمك: ٥-٣-٩٠٨٠٤-٦٠٣-٩٧٨

جميع الحقوق الفكرية والطباعة محفوظة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في الحملة العربية السعودية

٤



محتويات الدليل

٦	تمهيد
٧	هذا الدليل
٨	أساسيات حول الاستثمار الاجتماعي
٨	ما المقصود بالاستثمار الاجتماعي
١١	تحقق من تطبيق مبادئ الاستثمار الاجتماعي في جمعيتك
١٦	خطوات تنفيذ مشروع الاستثمار الاجتماعي في الجمعيات الاجتماعية
١٧	الخطوة الأولى: حدد قدرات جمعيتك تجاه الاستثمار الاجتماعي
٢٢	الخطوة الثانية: حدد قسماً أو لجنة خاصة لإدارة الاستثمار الاجتماعي
٢٦	الخطوة الثالثة: حدد التوجهات المستقبلية للاستثمار الاجتماعي
٣٢	الخطوة الرابعة: اعمل دراسات الجدوى، وحدد مدى جاهزية المجتمع للاستثمار الاجتماعي
٣٧	الخطوة الخامسة: حدد أسس اختيار مشاريع الاستثمار الاجتماعي
٣٩	الخطوة السادسة: اعمل موازنة بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية في تحقيق العوائد
٤٢	الخطوة السابعة: حاول التغلب على عقبات الاستثمار الاجتماعي
٤٤	الخطوة الثامنة: حدد الجهات ذات العلاقة بالاستثمار الاجتماعي وطرق مشاركتهم
٤٦	الخطوة التاسعة: حدّد الجهات الممولة للمشاريع المقترحة وطرق تمويلها
٥٣	الخطوة العاشرة: فَعَل الخطة التشغيلية للاستثمار الاجتماعي
٥٦	الخطوة الحادية عشرة: تحقق من تقدم الخطة الاستراتيجية للاستثمار الاجتماعي
٥٩	الخطوة الثانية عشرة: قوِّم العمل وطوِّره
٦٠	الخطوة الثالثة عشر: اعمل على استدامة مشاريع الاستثمار الاجتماعي
٦٢	الخطوة الرابعة عشر: قم بقياس تأثير مشاريع الاستثمار الاجتماعي على أصحاب العلاقة
٦٤	الملاحق
٧١	المراجع

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٥

فريق العمل

١. الإشراف العام:

١. الأستاذ: جمعان بن أحمد الغامدي.
٢. الدكتور: خالد بن عبد الله السريحي.

٢. مدير المشروع:

الأستاذ: أيمن ياسين الشيخ.

٣. الإشراف العلمي:

الأستاذ: بشار محمد أديب كساب.

٤. الإعداد العلمي:

١. الدكتور: جمال سامي محمود الجبوري.
٢. الأستاذ الدكتور: محمد عبد العال النعيمي.

٥. التدقيق والمراجعة اللغوية:

عبد السلام بن محسن حسين.

تمهيد

أصبح من المتعارف عليه أن القضاء على الفقر، وتحقيق التنمية المستدامة لا يمكن أن يقتصر على الجهود الحكومية، لذا أخذ المستثمرون الأمريكيون في العشرينات من القرن الماضي يبحثون عن طريقة تكون مصدرًا جديدًا للتمويل؛ من أجل معالجة القضايا والمشكلات الاجتماعية المعقدة، ويعدّ الأكاديمي الأمريكي "ميلتون فريدمان" من أبرز الشخصيات التي ناقشت فكرة المسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث ذكرها في كتابه (الحرية والرأسمالية) المنشور سنة ١٩٦٢م، والتي عدّت حجر الأساس للاستثمار الاجتماعي فيما بعد. وانطلاقًا من فكرة "فريدمان" بدأ العديد من الأكاديميين بدراسة هذه الفكرة وتحليلها، ودراسة تبعاتها على الشركات والجمعيات وعلى المجتمعات المحيطة، وساهم تطور الإعلام وانتشاره الواسع في نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي في تطور فكرة المسؤولية الاجتماعية للشركات، وفكرة الاستثمار ذي التوجه الاجتماعي.

وبدأت فكرة الاستثمار الاجتماعي تتطور في جميع أنحاء العالم، ولم تُعدّ مجرد فكرة لإيجاد مصدر بديل لحل المشاكل الاجتماعية، بل أصبحت فرصة لتغيير مفهوم الخدمات الاجتماعية بطرق إبداعية مبتكرة من حيث إدارتها وتقديمها ونتائجها.

وبدأت الجمعيات الخيرية في العالم الإسلامي باستكشاف مجال الاستثمار الاجتماعي، حيث تمتلك هذه الجمعيات نطاقًا كبيرًا وواسعًا وقدرة على جلب تمويل جديد للخدمات الوقائية المتطلعة لنتائج حل المشاكل الاجتماعية، وأكثر المجالات اعتبارًا هي تلك التي تقدم خدمات، كخدمات رعاية الأطفال من خلال دمج الرعاية الاجتماعية بالرعاية الصحية.

وانطلاقًا من ذلك جاء إعداد هذا الدليل بمبادرة من "وقف سعد وعبد العزيز الموسى"، وتنفيذ كل من: "مهم المعرفة للاستشارات والتطوير"، و"المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)"، ليكون مسانداً في إنشاء جمعيات خيرية تستفيد من هذه التجربة في تطوير خدماتها الاجتماعية.

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٧

هذا الدليل

يهدف هذا الدليل إلى نشر ثقافة الاستثمار الاجتماعي ومفهومه بين العاملين في الجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، أو الراغبين في إنشاء جمعيات تتبنى هذا النوع من الاستثمار. كما يهدف إلى التعريف بالخطوات الإجرائية لتنفيذ مشاريع ريادية اجتماعية.

تتخذ المنهجية المتبعة في هذا الدليل على:



الالتزام بالضوابط الشرعية الإسلامية التي تحدد مجالات الاستثمار الاجتماعي. شرح المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالاستثمار الاجتماعي بطريقة ميسرة وبخطوات متسلسلة. عرض الأفكار بالرسوم التوضيحية المناسبة. عرض تطبيقات وأمثلة للتوضيح.

تم تقسيم الدليل إلى فصلين وملحق. تناول الفصل الأول المسائل الأساسية التي تخص الاستثمار الاجتماعي؛ كمفهوم الاستثمار الاجتماعي، وفوائد استخدامه، وأسس اختيار مشاريعه، والمبادئ التي يقوم عليها. كما تناول العقبات الرئيسة التي تواجهه. أما الفصل الثاني فقد تناول الخطوات الإجرائية التي يمرُّ بها لتنفيذ الاستثمار الاجتماعي بشكل تفصيلي، والمتطلبات التي يلزم توفرها في الجمعية الاجتماعية، وفي المجتمع المراد تنميته. وتم ختم الدليل بملحق يحتوي على بعض الأفكار التطبيقية لمشاريع الاستثمار الاجتماعي.

أساسيات حول الاستثمار الاجتماعي

ما المقصود بالاستثمار الاجتماعي؟

الاستثمار الاجتماعي: هو تقديم رأس المال واستخدامه من أجل تحقيق عوائد اجتماعية بالدرجة الأولى، ومالية أيضاً. هذا النوع من الاستثمار يحمل توقع سداد التمويل جزئياً أو كلياً، كما يشمل أيضاً سداد القروض والأسهم والصكوك، وأحياناً وسائل وأدوات أخرى كالضمانات والاكتاب، كما هو الحال مع أي استثمارات أخرى، حيث إن الأعمال المستثمر فيها تؤدي بشكل جيد، ويمكن استثمار العوائد بشكل رئيس في الأعمال التجارية، فضلاً عن تقديم نسبة محدودة منها للمستثمرين^(١). فالمستثمرون في المجال الاجتماعي يسعون إلى تحقيق التوازن بين العوائد الاجتماعية والمالية التي تتوقع من الاستثمار، وفقاً لأولوياتها. وقد تقبل عوائد مالية أقل من أجل توليد تأثير اجتماعي أكبر.

وتتلخص الرؤية للاستثمار الاجتماعي في محورين أساسيين:

١. بالنسبة للمستثمرين: النظر في كيفية صنع العوائد، وكيف يتم بعد ذلك توزيعها كجزء من عملية تخصيص الاستثمار الروتيني.
٢. بالنسبة للمشاريع المستثمر فيها: تكييف الأدوات المالية المستخدمة في سوق المال مع المنظمات الاجتماعية وأعمالها؛ لتوسيع الاستفادة من خدماتها وتأثيرها. على المستوى العملي يمكن لهذا الاستثمار أن يكون بديلاً لبعض الموارد المالية، وهذا من شأنه تمكين الجمعيات الاجتماعية من الاستمرارية والحد من اعتمادها على التمويل القصير المدى، وهذا مماثل لفكرة المنح ويشبهها إذ إن كليهما يزيد من النتائج والفعالية.

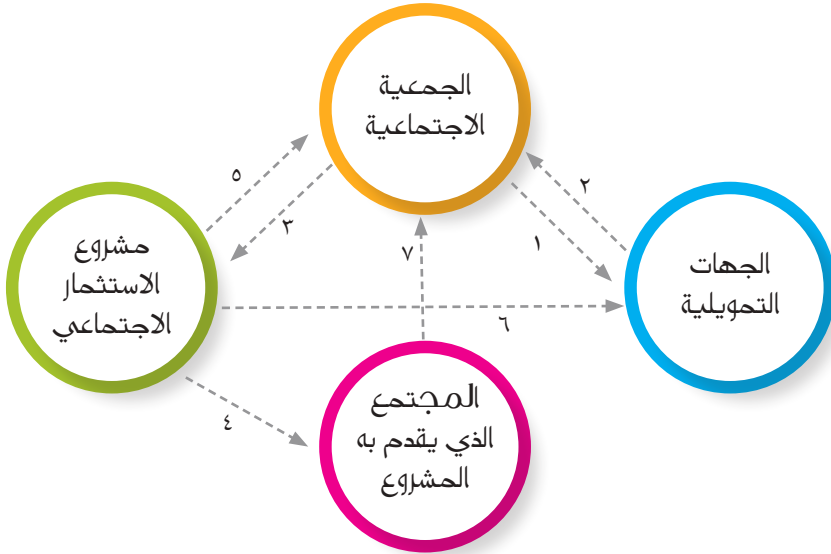
1- Katie .Hill. (2015): A brief handbook on Social Impact Investment A UK perspective. London. UK: The City of London Corporation

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٩

الشكل رقم (١): شرح مبسط لعملية الاستثمار الاجتماعي



١. تقوم الجمعية الاجتماعية بعرض مقترحات مشاريع الاستثمار الاجتماعي على الجهات التمويلية، وهنا لا بد من أن تستفيد الجمعية من خدمات الجهات الاستشارية المتخصصة في صناعة مشاريع الاستثمار الاجتماعي.

٢. تقوم الجهات التمويلية بتمويل المشاريع التي تناسبها، وتقدم المنح المالية للجمعية الاجتماعية.

٣. تقوم الجمعية الاجتماعية بتنفيذ المشروع.

٤. يعمل المشروع على تنمية المجتمع.

٥. يحقق المشروع عائداً مالياً للجمعية.

٦. يحقق المشروع عائداً مالياً للجهات التمويلية.

٧. يدعم المجتمع الجمعية الاجتماعية ويعزز موقعها فيه.

ما موقع هذا النوع من الاستثمار في النشاطات الخيرية؟

يُكَمِّل الاستثمار الاجتماعي العمل الخيري ويتممه، بيد أنه يختلف عنه في طبيعته اختلافاً واضحاً. وهو يقع بين التبرعات والاستثمارات التجارية. ويمكنه أن يشكل جزءاً من الاستثمارات ذات المسؤولية الاجتماعية (SRI)، كما يستخدم لتمثيل تلك الاستثمارات التي من شأنها إنتاج منافع اجتماعية وبيئية للمجتمع^(٢).

الشكل رقم (٢): الفرق بين أهداف الاستثمار الاجتماعي والاستثمار التجاري



“ الاستثمار الاجتماعي ليس منحة أو تبرعاً، وإنما هو مبلغ يتم تمويل جمعيتك به ليزيد من كفاءتها وأدائها، ويرفع من وارداتها وعوائدها ويؤهلها لاستدامة مشاريعها. ”

2- Katie .Hill. (2015): A brief handbook on Social Impact Investment A UK perspective. London. UK: the City of London Corporation

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

١١

تحقق من تطبيق مبادئ الاستثمار الاجتماعي في جمعيتك

تعدّ مبادئ الاستثمار الاجتماعي من المبادرات في «مبادئ الاتفاق العالمي للأمم المتحدة»، التي تستهدف تشجيع الاستثمار الاجتماعي للمساهمة الهادفة، والمسؤولة، والمحترمة، والأخلاقية. من خلال استخلاص أفضل الممارسات وصياغتها في مجموعة من المبادئ التي توجه ممارسات الجمعيات لأنشطة الاستثمار الاجتماعي، وتسعى هذه المبادئ إلى زيادة الأثر الإيجابي لهذه المساهمات على تقدم المجتمع. وستُمكن هذه المبادئ وآليات قياسها الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية من متابعة التحسن والتقدم في الالتزام بها مع مرور الوقت^(٢).

شكل رقم (٣): مبادئ الاستثمار الاجتماعي



3- Committee Encouraging Corporate Philanthropy.(2010): Principles for Social Investment (PSI). USA: St. James Ethics Centre.United Nations Global Compact

المبدأ الأول

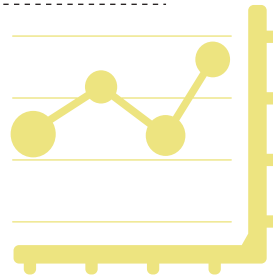
الاستثمار الاجتماعي هو استثمار هادف

هناك أثر إيجابي للاستثمار الاجتماعي ولا يتعارض مع جهود المستثمرين الآخرين.

ما الذي يجب عمله لتطبيق مبدأ الاستثمار الهادف؟

الاستثمار الاجتماعي هو استثمار هادف

- ◆ حدد وبيّض أهداف استراتيجية استثمارك الاجتماعي وأهدافه ومعاييرها التي على ضوءها سيتم تحديد كافة الاستثمارات والأنشطة المقترحة وتقييمها.
- ◆ ضع هدفاً للتمويل، ومحفظة استثمارية تعكس قدرة جمعيتك الاجتماعية، وتتماشى مع إمكانياتها واستراتيجياتها، وإمكانيات شركائك في الاستثمار الاجتماعي استراتيجياتهم.
- ◆ تأكد من جميع المساهمين من خلال تحديد أدوارهم ومسؤوليتهم تجاه جمعيتك، وفقاً للأموال التي تم تخصيصها للجمعية.
- ◆ طبق أعلى معايير التخطيط الاستراتيجي على النحو الواجب فيما يتعلق بعمليات اختيار المشروعات التي تُموّلها ..
- ◆ تحرّ إذا ما كانت هناك فرص لتنسيق جهودك مع أطراف أخرى لها نفس أولوياتك واهتماماتك.



المبدأ الثاني

الاستثمار الاجتماعي هو استثمار مسؤول

يتحمل «الاستثمار الاجتماعي المسؤول» مسؤولية التأثيرات المتعمدة وغير المتعمدة للأنشطة التي يمولها، ويتبنى مبادئ الشفافية والتقييم الذاتي.

ما الذي يجب عمله لتطبيق مبدأ الاستثمار المسؤول؟

الاستثمار الاجتماعي هو استثمار مسؤول

- ◆ قم برصد التقدم نحو تحقيق أهداف واضحة ومحددة خلال الفترة الخاصة بالتمويل، وقيّم فاعلية المبادرة، مع وضع استراتيجيات لتوقف دعم النشاط وتمويله في الحالات الطارئة.
- ◆ تأكد من أنّ لدى كافة شركائك القدرة على العناية بالموارد التي تقدمها لهم واستغلالها بفعالية.
- ◆ سجّل الأموال بشكل دقيق، وحدد ضوابط لحماية أصول المشروع، وقم بإدارة مخاطر الاستثمار. من خلال وضع نظام للمراجعة الخارجية. بالإضافة إلى ضرورة أن يتم كل ذلك بشكل مؤسسي.
- ◆ عرّف الآخرين بمقاصد تقديم المنح والمساعدات وممارساتها وإسهاماتها بطريقة واضحة ؛ لكي يستطيع الآخرون بناء توقعاتهم بشكل سليم.
- ◆ عالج بشكل فوري أي خلل أو ظهور لسلبيات في العمل الاستثماري من خلال عمليات التقييم الدوري .
- ◆ ابحث عن سبل المشاركة في الحوار الجاري مع الآخرين ومع الشركاء بشأن أفضل الممارسات.
- ◆ شارك في أنشطة قياس أو مقارنة مع المشروعات المماثلة.



المبدأ الثالث

الاستثمار الاجتماعي هو استثمار محترم

الاستثمار الاجتماعي استثمار محترم إذ يضع العادات، والتقاليد، والأديان، والأولويات المحلية وثيقة الصلة بالأفراد والجماعات محل اهتمام عالٍ.

ما الذي يجب عمله لتطبيق مبدأ الاستثمار الاجتماعي كاستثمار محترم؟

الاستثمار الاجتماعي هو استثمار محترم

- ◆ تعامل مع المشاركين في برنامجك الاجتماعي والمجتمعات المستضيفة له على أساس كونهم شركاء لهم قيمهم، واستثمر الوقت والجهد في فهم طموحاتهم وتصوراتهم وقدراتهم. كما يجب العمل بضمان أن تتماشى أهداف تمويلك مع الظروف والأولويات المحلية.
- ◆ نمِّ علاقات ثقة ببناء مع الأطراف المعنيين بالمشروع بما يكفل لك اهتمامهم واستعدادهم للتعاون قبل البدء في مشروعات ذات تأثير عليهم.
- ◆ مكّن الشركاء، والمجتمعات المستضيفة للأنشطة، والمشاركين معك - الأطراف ذات الصلة- من الاشتراك في صياغة برامجك الاجتماعية، والمساهمة في تصميم الأهداف وتحديدها وتنفيذها، والتقييم والتحسين المستمر لاستثمارك المجتمعية.
- ◆ اعمل على أن تتماشى جهود استثمارك المجتمعي مع القدرات والمبادرات القائمة بالفعل وأن تُبنى عليها.
- ◆ مكّن الشركاء، والمجتمعات المستضيفة للأنشطة، والمشاركين في البرنامج من جني ثمار استثمارك، وإدراك أن تعضيد الكفاءات المؤسسية عامل رئيس في الاستثمار الاجتماعي المستدام.



المبدأ الرابع

الاستثمار الاجتماعي هو استثمار أخلاقي

الاستثمار الاجتماعي هو استثمار أخلاقي؛ لأنه لا يتبنّى سوى الوسائل المشروعة والبناءة في تحقيق الأهداف والغايات، ويتفق مع القوانين والأعراف المقبولة محلياً ودولياً.

ما الذي يجب عمله لتطبيق مبدأ الاستثمار الأخلاقي؟

الاستثمار الاجتماعي هو استثمار أخلاقي

- ♦ احرص على أن تكون العمليات الخاصة بمشروعك الاستثماري متفقة مع الأطر الأخلاقية، والسلوكيات المحلية، والقوانين.
- ♦ اعمل على الدعم والترسيخ والالتزام بأفضل معايير الحوكمة.
- ♦ اعمل على منع تضارب المصالح.
- ♦ استخدم مبدأ الشفافية في التعامل والصراحة في العمل.



“

هذه المبادئ تمثل إطاراً عاماً لتقييم الاستثمار المجتمعي، غير أن بعض المشروعات قد تتطلب معالجة خاصة مختلفة.

”

خطوات تنفيذ مشروع الاستثمار الاجتماعي في الجمعيات الاجتماعية

خطوات متعلقة بالجمعية

- ١- حدد قدرات جمعيتك تجاه الاستثمار الاجتماعي.
- ٢- حدد قسماً أو لجنة خاصة لإدارة الاستثمار الاجتماعي.
- ٣- حدد التوجهات الاستراتيجية للاستثمار الاجتماعي.

خطوات متعلقة بالبيئة المحيطة بالمشروع

- ٤- اعمل دراسات الجدوى وحدد مدى جاهزية المجتمع للاستثمار الاجتماعي.
- ٥- حدد أسس اختيار مشاريع الاستثمار الاجتماعي.
- ٦- اعمل موازنة بين الأهداف الاجتماعية والتجارية في تحقيق العوائد.
- ٧- حاول التغلب على عقبات الاستثمار الاجتماعي.

خطوات متعلقة بالجهات ذات العلاقة بالمشروع

- ٨- حدد الجهات ذات العلاقة بالاستثمار الاجتماعي وطرق مشاركتهم.
- ٩- حدد الجهات الممولة للمشاريع المقترحة وطرق تمويلها.

خطوات متعلقة بالمشروع

- ١٠- نفذ الخطة الاستراتيجية للاستثمار الاجتماعي.
- ١١- تحقق من تقدم الخطة الاستراتيجية للاستثمار الاجتماعي نحو أهدافها.
- ١٢- قوّم العمل وطوره.
- ١٣- اعمل على استدامة مشاريع الاستثمار الاجتماعي.
- ١٤- قم بقياس أثر مشاريع الاستثمار الاجتماعي.

الخطوة الأولى

حدد قدرات جمعيّتك تجاه الاستثمار الاجتماعي

خطوات متعلّقة بالجمعية

تهدف هذه الخطوة إلى فهم الواقع الحالي للعوامل الداخلية المؤثرة في المهمة المستقبلية للجمعية الاجتماعية في مجال الاستثمار الاجتماعي.

شكل رقم (٤): خطوات تحديد القدرات الداخلية للجمعية تجاه الاستثمار الاجتماعي



اتبع الخطوات التالية لتحديد قدرات جمعيّتك الاجتماعية:

١. تعرّف إلى التوجّهات الاستراتيجية العامة للجمعية:

فمسار الأعمال الخيرية على المدى البعيد لابد أن يتماشى مع أهداف مشاريع الاستثمار الاجتماعي وتوجهاتها، أو - على الأقل - لا يتعارض معها على المدى البعيد. كما أنّ الاستراتيجية تتضمن التوسعات

والشراكات المحلية والعالمية، والتي يجب أن يكون لها انعكاس مباشر أو غير مباشر على ماهية مشاريع الاستثمار الاجتماعي وطبيعتها. إضافة إلى ذلك لا بد من التعرف إلى القيم والثقافة المؤسسية التي تحكم عملها، حيث إن ذلك يؤثر على التوجهات الاستراتيجية فيما يخص الاستثمار الاجتماعي.

٢. راجع التنظيم الإداري الحالي لجمعيتك:

راجع التنظيم الإداري الحالي لجمعيتك، وتعرّف إلى سلسلة عمليات اتخاذ القرارات في جمعيتك، إذ سوف يُسهل عليك ذلك وضع هيكل تنظيمي خاص بالاستثمار الاجتماعي للجمعية، وبالتالي سوف يضمن انسيابية العمل، وعدم تعارض مهمات الاستثمارات الاجتماعية وصلاتها مستقبلاً.

٣. قيّم مشاريع الاستثمار الاجتماعي الحالية لجمعيتك:

هل تمتلك جمعيتك بعض مشاريع الاستثمار الاجتماعي؟ وهل هذه المشاريع وُجدت بطريقة مؤسسية من خلال تنظيم إداري متكامل للاستثمار الاجتماعي؟ أم من خلال بعض المبادرات الرسمية التي غالباً ما تكون استجابة لبعض المؤثرات الخارجية؟ وأياً كانت صبغة تلك المشاريع فلا بد من مراعاة الجهود الحالية وتقييمها بوصفها جزءاً مهماً من عملية التقييم الحالي للقدرات الذاتية.

٤. حوّل مشاريع جمعيتك إلى مشاريع الاستثمار الاجتماعي:

يختص هذا الموضوع بالمشاريع القائمة حالياً، والتي لا تحتاج إلى مردودات اقتصادية لتحويلها إلى مشاريع تعمل في ظل الاستثمار الاجتماعي. وفي هذا المجال يمكن تحديد شروط وقواعد يتم الاتفاق عليها من قبل مديري التنمية والبرامج في جمعيتك، لإعداد أسس توضيحية لاستقطاب مجموعة من المستثمرين وفقاً لما يلي:

- ♦ دراسة المشاريع من قبل الجمعيات الاجتماعية، وتحديد إمكانية تحويلها إلى مشاريع استثمارية اجتماعية.
- ♦ دراسة جدوى هذه المشاريع، والأرباح والعوائد التي يمكن الحصول عليها خلال فترة زمنية لا تقل عن خمس سنوات بالنسبة للمشاريع القديمة.

♦ مدى ملاءمة المشروع والعمل الاجتماعي المطلوب منه، وإمكانية الاستفادة منه في خدمة الاستثمار الاجتماعي.

♦ تقييم المشروع فنياً وإدارياً.

♦ تقييم المشروع لغرض إمكانية النمو والتطور المستقبلي.

♦ دراسة نسبة الأرباح من رأس المال.

♦ التعرف إلى إدارة المشروع، والطريقة التي يُدار بها.

♦ التعرف إلى القوانين والأنظمة التي يعمل بها المشروع.

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

١٩

الجدول رقم (١) الأسئلة التي تحدد قدرة الجمعية تجاه الاستثمار الاجتماعي

علاقة الجمعية بالاستثمار	
١	هل هناك تصور متكامل للطريقة التي سيتم الاستثمار بها ؟.
٢	هل جمعيتك يمكنها تحديد الاستثمار المناسب لها؟.
٣	هل جمعيتك تبحث عن استثمارات ذات قيمة عالية؟.
٤	هل لديك الفكرة والاستيعاب الكامل للبدء بالاستثمارات ذات القيمة العالية؟.
٥	هل لديك القدرة على إقناع المستثمرين بفكرة الاستثمار الاجتماعي الذي تنوي البدء به؟.
٦	هل لديك معلومات عن كيفية استرداد المستثمرين لأموالهم؟.
العاملون في جمعيتك	
١	هل فريق العمل لديه الإمكانيات والاستعداد من حيث الخبرات للبدء بالاستثمار ؟.
٢	ما دور مجلس إدارتك وهيكلها الإداري في الاستثمار الاجتماعي ؟.
٣	ما مهارات أعضاء مجلس الإدارة في المجالات المهمة كالمالية، والتسويق، والأعمال، والتطوير، والجوانب القانونية، والموارد البشرية ؟.
٤	هل يوجد توازن في مجلس الإدارة بين المهارات وتمثيل الأعضاء لأفراد المجتمع المستفيدين من خدماتك؟
٥	ما نوع الخبرات والمهارات لموظفيك والمتطوعين في جمعيتك ؟.
٦	ما مستوى المهارات المالية والعملية في جمعيتك ؟.
ما الذي تقدمه ؟ ومن هم عملاؤك ؟	
١	كم لديك من العملاء؟ ومن هم ؟.
٢	ما مدى معرفتك بمنتجاتك وخدماتك التي تقدمها ؟.
٣	كيف تختلف عن منافسيك ؟.
٤	هل السوق الذي تنشط فيه في حالة نمو أم انحسار ؟ وهل هو مستقر أم مضطرب ؟.
٥	ما مدى ربحية منتجاتك وخدماتك ؟.
٦	ما مدى ارتباطك بالشبكات المحلية والإقليمية ومشاركتك معها ؟.

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في الحملة العربية السعودية

٢٠

كيف تقوم بالعمل؟ وكيف تعرف مدى جودته؟

١	هل لديك رؤية واضحة عن الأثر الاجتماعي، والاقتصادي، والبيئي الذي تسعى لتحقيقه من خلال تنفيذ مشروع الاستثمار الاجتماعي؟
٢	هل لديك القدرة، والموارد، والمهارات اللازمة للقيام به؟
٣	ما مدى اندماجك مع مجتمعك والمستفيدين من خدماتك؟
٤	كيف تدير الأداء، وتقيس التأثير؟
٥	كيف تكتب تقارير بإنجازاتك وتأثيرك؟

الإدارة المالية في جمعيتك

١	ما الأنظمة التي تعتمد عليها الإدارة المالية في جمعيتك؟
٢	ما مسار حركة المال لديك؟ وهل تستخدم سجلات المتابعة؟
٣	هل جميع الموظفين على معرفة بالإجراءات المالية في جمعيتك؟
٤	ما مقدار السيولة المالية لآخر اثني عشر شهراً؟
٥	كم مقدار السيولة المالية المتوقعة لاثني عشر شهراً قادمة؟
٦	ما حجم التقارير المالية الداخلية ونوعيتها في جمعيتك؟
٧	هل يوجد نظام للمراقبة المالية، وتدقيق الحسابات في جمعيتك؟

إمكانية التزام جمعيتك بالمتطلبات القانونية

١	ما مدى إمكانية جمعيتك الالتزام بالنظم والتشريعات المعمول بها في مناطق عمل الجمعية الاجتماعية؟
٢	ما مدى إمكانية جمعيتك الالتزام بكافة النظم واللوائح بما تقتضيه المواطنة الصالحة؟
٣	ما مدى إمكانية جمعيتك تقديم السلع والخدمات بما يتوافق مع اللوائح والأنظمة المعمول بها؟

الالتزامات الأخلاقية لجمعيتك (الالتزام بعدم الإضرار)

١	ما مدى إمكانية جمعيتك الالتزام بأخلاقيات المجتمع وقيمه؟
٢	ما مدى إمكانية جمعيتك الامتناع عن كافة الممارسات غير الأخلاقية التي قد تتعارض مع الممارسات العملية للجمعية؟

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٢١

إمكانية الالتزامات الإنسانية لجمعيتك (تحقيق مبدأ المواطنة الصالحة)

١	ما مدى إمكانية جمعيتك العمل وفق التوقعات الخيرية والإنسانية للمجتمع ؟.
٢	ما مدى إمكانية جمعيتك تشجيع الموظفين للانخراط في برامج " تطوعية " لصالح المجتمع ؟.
٣	ما مدى إمكانية جمعيتك دعم المشاريع التنموية الاجتماعية التي تسهم في تحقيق رفاهية المجتمع ؟.
إمكانية التزام جمعيتك بمبدأ الشفافية في العمل	
١	ما مدى إمكانية جمعيتك أن تُفصح على نحو واضح ودقيق وتأم عن سياستها، وقراراتها، وأنشطتها، بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع ؟.
٢	ما مدى إمكانية جمعيتك أن تتيح هذه المعلومات للأشخاص المتأثرين، أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري ؟.

- ♦ لا يتوقع المستثمرون منك في مرحلة الانطلاق أن تملك كافة المعلومات.
- ♦ في حالة الاستثمارات الكبيرة يجب أن تكون لدى الجمعية معلومات أولية للإجابة عن أسئلة المستثمرين.

الخطوة الثانية

حدد قسماً أو لجنة خاصة لإدارة الاستثمار الاجتماعي

٢

خطوات متعلقة بالجمعية

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد جهة تُعنى بأمور الاستثمار الاجتماعي في الجمعية الاجتماعية، وتحمل على عاتقها إدارة جميع مشاريع الاستثمار الاجتماعي، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات والتوجهات.

كُون اللجنة من أعضاء يمثلون إداراتهم، ومن أهم الإدارات التي يجب أن تُمثَل ضمن اللجنة: المالية، الموارد البشرية، الشؤون الإدارية، العلاقات العامة، الشؤون القانونية، الجودة.

الجدول رقم (٢) أنواع الجمعيات الاجتماعية من حيث الحجم، وعلاقتها بالجهة المعنية بالاستثمار الاجتماعي^(٢)

حجم نشاط الجمعية	حجم الجهة المعنية بالاستثمار الاجتماعي	فئة الجمعية
أكثر من ١٠ ملايين ريال سنوياً	أسس إدارة مستقلة في الهيكل التنظيمي، وعيّن مديراً متخصصاً، ورشّح مجلساً استشارياً للاستثمار.	كبيرة الحجم
من (٤ - ٩) ملايين ريال سنوياً	أسس قسماً صغيراً يرجع للمدير العام، وعيّن مسؤولاً متفرغاً، ورشّح مجلساً استشارياً للاستثمار.	متوسطة الحجم
أقل من (٣) ملايين ريال سنوياً	حدّد موظفاً متخصصاً يرجع للمدير العام، ويكلف كمسؤول متفرغ لتعزيز القدرات المالية.	صغيرة الحجم

أما في حالة عدم رغبة الجمعية الاجتماعية في استحداث إدارة متكاملة للاستثمار الاجتماعي فيتم اختيار أعضاء من جميع الإدارات المختلفة ذات العلاقة بالاستثمار الاجتماعي أو برامجه.

٣- مفرح، محمد بن يحيى. (١٤٣٤هـ): أوقف جميع التبرعات، ١٢ خطوة عملية تحقق الكفاية الذاتية والاستدامة المالية في الجهات الأهلية. جدة، المملكة العربية السعودية: وزارة الشؤون الاجتماعية، ص ١٢

شكل رقم (٥) مكونات لجنة الاستثمار الاجتماعي

رئيس لجنة الإستثمار الإجتماعي



توصيف عمل لجنة الاستثمار الاجتماعي^(٤)

١. تحليل واقع الجمعية الاجتماعية بغرض اكتشاف الفرص الجالبة للمال تحديدها، ودراستها، وتقديم المعلومات والتوصيات الأساسية بشأنها لمتخذي القرار.
٢. وضع الأهداف، والخطط، والآليات الكفيلة بدعم الجمعية الاجتماعية وتنميتها مالياً، مع ربطها باحتياجات الجمعية الاجتماعية نفسها وباختصاصاتها، وتحقيق رؤيتها ورسالتها قدر الإمكان.
٣. السعي الدائم لإيجاد موارد مالية جديدة ودائمة، تتصف بالثبات والاستمرارية الطويلة المدى.
٤. اتخاذ قرارات الاستثمار الاجتماعي ضمن صلاحيات محددة، ومسؤولية كاملة، بطريقة تضمن اغتنام الفرص الجيدة، وتجنب المخاطر المحتملة.
٥. التواصل الإيجابي مع الفئات المتعاملة مع الجمعية الاجتماعية وخاصة الفئة الداعمة، وفئة المتطوعين بشكل يؤدي إلى تحويل التعامل إلى استثمار وعوائد مالية.

٤- مفرح، محمد بن يحيى. (١٤٣٤هـ): أوقف جميع التبرعات، ١٢ خطوة عملية تحقق الكفاية الذاتية والاستدامة المالية في الجهات الأهلية، جدة، المملكة العربية السعودية: وزارة الشؤون الاجتماعية، ص ٩

٦. رعاية الإبداع، وتبني التجديد والابتكار في تطبيق الأساليب التي تعزز القدرات المالية.
٧. التفاوض مع أي جهات أو أطراف مرتبطة بالمشروع المالي، مثل: شركات الإدارة والتشغيل والوساطة العقارية.
٨. التأكد من سلامة المشاريع والأنشطة «المولدة للمال» شرعاً نظاماً، وعدم تأثيرها على سمعة الجمعية الاجتماعية ومسيرتها.
٩. متابعة الاستثمارات الاجتماعية، والتأكد من سيرها وفق الأهداف والخطط الموضوعة لها، واتخاذ القرارات اللازمة للتصحيح فوراً عند حدوث أي انحرافات سلبية.
١٠. تنمية علاقات الجمعية الاجتماعية مع كافة الجهات المعنية بالاستثمار الاجتماعي وتوثيقها، والمتابعة مع مستشاري الاستثمار في الجمعية الاجتماعية.

معايير اختيار مستشاري ومسؤولي الاستثمار الاجتماعي

١. الناحية المعرفية: لديه خبرات عملية سابقة في مشاريع وأعمال استثمارية في مجال التنمية الاجتماعية، ولديه الاهتمام بالاطلاع والمتابعة لحال السوق وأخباره.
٢. الناحية الإدارية: القدرة على الإشراف، والمتابعة، والإدارة، وتحمل الضغوط.
٣. الناحية العلمية: شهادة جامعية في تخصص إدارة الأعمال (التسويق أو المالية).
٤. مهارات التواصل: يملك القدرة على العمل بروح الفريق، ومناقشة الآراء المعارضة بحيادية، ويتقن اللغة الإنجليزية، ولديه القدرة على تكوين العلاقات واستثمارها لصالح الجمعية الاجتماعية.
٥. لديه الوقت والرغبة في العمل فعلياً وليس المشاركة الاسمية لتحقيق وجهة اجتماعية.
٦. السمعة الطيبة في مجتمع الجمعية الاجتماعية والمجتمع المحيط بها.
٧. الوضع المادي: فوق المتوسط، فلا ينشغل بزيادة دخله، ولا ينشغل بأمواله.

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٢٥

أين يمكن أن نحصل على مستشارين وأفراد بهذه الموصفات؟

١. المؤسسات الحكومية المتخصصة بتطوير المشاريع ودعمها.
٢. الشركات الخاصة.
٣. الجمعيات الكبرى، والمؤسسات المانحة.
٤. تجمعات رجال الأعمال، والغرف التجارية، والجامعات، وكليات الإدارة.
٥. شركات التدريب والاستشارات وتوظيف الموارد البشرية.

الجدول رقم (٣): نموذج احتياجات الجمعية الاجتماعية من الموارد البشرية لمشاريع الاستثمار الاجتماعي.

الوظيفة	العدد	المؤهلات والخبرات	الراتب الشهري	الراتب السنوي
المجموع				

الخطوة الثالثة

حدد التوجهات المستقبلية للاستثمار الاجتماعي

٣

خطوات متعلقة بالجمعية

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد طريق التوجهات المستقبلية للاستثمار الاجتماعي في الجمعية، وذلك من خلال تحديد رسالة الاستثمار الاجتماعية ورؤيته وأهدافه.

أولاً: وضع رسالة الاستثمار الاجتماعي ورؤيته

بعد فهم الواقع الحالي للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في المهمة المستقبلية للجمعية الاجتماعية في مجال الاستثمار الاجتماعي، فإن ملامح رسالة الاستثمار الاجتماعي ورؤيته قد بدأت في التشكل من خلال البيانات التي تم إعدادها في الخطوة السابقة. تتضمن الرسالة الصورة المستقبلية للجمعية في مجال الاستثمار الاجتماعي، والتي تسعى لتحقيقها من خلال إطار الرسالة، كما أنها تعبّر عن الحالة المثالية، ومن خلالها تستطيع الجمعية الاجتماعية تحقيق تطلعاتها فيما يتعلق بالاستثمار الاجتماعي. وترتكز الرسالة على العديد من العناصر المهمة التي تتضمنها في عبارتها الشاملة، إلا أن العناصر الآتية تعبر عن أهمها، نظراً إلى أنها تعبّر عن أحد مجالات الجمعية، وليست عن أعمالها كافة، وهذه العناصر هي:

الشريحة المستهدفة، وتعبّر عن أبرز الفئات المستهدفة من خلال مشاريع الاستثمار الاجتماعي.

النطاق، ويعبر عن النطاق الذي يستهدفه الاستثمار الاجتماعي.

وصف الخدمات، وتعبّر عن أبرز الخدمات التي تعدّ بمثابة الهدف من مشاريع الاستثمار الاجتماعي.

مجالات العمل، وتعبّر عن أبرز مجالات العمل التي تركز عليها مشاريع الاستثمار الاجتماعي.

فلسفة العمل، وتمثل أبرز مقومات النجاح التي تقوم عليها مشاريع الاستثمار الاجتماعي.



مثال على رؤية الاستثمار الاجتماعي ورسالته في الجمعية الاجتماعية: الرؤية: « توفير السيولة الحادية اللازمة لمواجهة الالتزامات المستقبلية للجمعية، والمساهمة في خدمة المجتمع، وذلك من خلال استثمار اجتماعي فعال». الرسالة: «تحقيق عوائد مجدية ومستمرة على الأموال المستثمرة، والمساهمة في حل المشكلات المجتمعية باعتماد أفضل المعايير الدولية ذات العلاقة».



ثانياً: وضع الأهداف الاستراتيجية للاستثمار الاجتماعي

تمثل الأهداف الاستراتيجية الرؤية والرسالة التي تسعى الجمعية الاجتماعية إلى تحقيقها تجاه كل فئة وقطاع من مجتمع المستفيدين المحيط بالجمعية، وما سينبثق عنها من أهداف تشغيلية فرعية ضمن إطار متكامل لخطة تشغيلية تتضمن المشاريع والبرامج وفق جدول زمني محدد.

أمثلة على الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية:

الجدول رقم (٤): أمثلة على الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية:

البرامج والمشاريع والمبادرات	الأهداف التشغيلية	الأهداف الاستراتيجية	الجهات ذات العلاقة
عمل استطلاع معرفة رأي المستثمرين في منتجات الجمعية وخدماتها.	تحسين جودة العمل باستمرار الأرباح وزيادتها.	تحقيق رضا المستثمرين سياسات الجمعية وأدائها.	المستثمرون
تطبيق نظام الشفافية وسياساتها في تقارير الجمعية.	تحقيق الشفافية.		
إنشاء قنوات تواصل مع المنافسين.	الالتزام بقواعد المنافسة النزيهة.	إيجاد علاقة تتسم بالتعاون والالتزام المتبادل.	المنافسون
وضع سياسات توظيفية جديدة تدعم الأولوية لأفراد المجتمع المحيط.	توفير فرص عمل لأفراد المجتمع.	بناء صورة ذهنية جيدة لدى أفراد المجتمع.	المجتمع
مشروع توليد الطاقة الشمسية.	دعم برامج الطاقة البديلة.		
مشروع توليد الطاقة من المواد العضوية.			

ثالثاً: وضع سياسات الاستثمار الاجتماعي للجمعية

يُقصد بسياسات الاستثمار الاجتماعي الإطار الذي يحكم الاستثمار الاجتماعي داخل جمعيتك، من حيث ما يجب فعله، وما لا يجب فعله من قِبَل فريق العمل المسؤول.

وتتبع هذه السياسات - نوعاً ما - من سياسات السلوك العامة في جمعيتك وقواعده، وتعد جزءاً منها.

الجدول رقم (٥): مثال على قواعد السلوك العامة وسياساته في الاستثمار الاجتماعي

السياسات	الفئة
<ul style="list-style-type: none"> ◆ تزويد المستثمرين بالمعلومات الواضحة، والدقيقة، وذات المصادقية، مع مراعاة توقيت تقديمها بما لا يتعارض مع القوانين والقواعد المهنية المتعارف عليها. ◆ الالتزام بتطبيق كافة ممارسات الحوكمة بنزاهة وشفافية، والعمل على توثيقها عبر التقارير ذات العلاقة. 	المستثمرون
<ul style="list-style-type: none"> ◆ تلتزم الجمعية بالاستثمار في المجتمع من خلال مشاريع ومبادرات ذات صبغة تنموية بعيدة المدى، تتناسب مع طبيعة العلاقة البنّية أصلاً مع المجتمع، وذلك على أسس طويلة المدى. ◆ العمل قدر المستطاع على تقديم كافة أشكال العون المباشر، وغير المباشر للمؤسسات التنموية، وذلك من أجل تحسين المستوى المعيشي لأفراد المجتمع الذي تعمل فيه. ◆ الإسهام في دعم توفير فرص العمل لأفراد المجتمع بجميع فئاته، مع عدم الاعتبار لأية فروق عرقية، أو شخصية. 	المجتمع الذي تعمل فيه
<ul style="list-style-type: none"> ◆ الالتزام بقواعد المنافسة النزيهة، والالتزام بعدم الإضرار بأي منافس. ◆ الالتزام بالامتناع عن ممارسة كافة أشكال الفساد والرشوة بهدف الحصول على ميزات تفضيلية غير مشروعة عند التقديم للعروض، أو تسليم المنتجات أو المشاريع. 	المنافسون
<ul style="list-style-type: none"> ◆ تقوم الجمعية بتحديد ما يتطلبه الواقع. 	الوزارات المعنية
<ul style="list-style-type: none"> ◆ تقوم الجمعية بتحديد ما يتطلبه الواقع. 	الجمعيات الاجتماعية المشابهة

من الضروري أن يكون هناك تكامل بين الرسالة الشاملة للجمعية وبين رسالة الاستثمار الاجتماعي، فإذا كانت رسالة الجمعية الاجتماعية ذات النشاط الخدمي تُركّز على الجانب الطبي مثلاً فلا بد أن يكون ذلك ظاهراً وجلياً في رؤية الجمعية ورسالتها للاستثمار الاجتماعي.

رابعاً: اعمل مواءمةً بين قدرات جمعيتك، وحاجات المجتمع، ورغبات المستثمرين

إنَّ تعرّفك إلى الاحتياجات الأساسية للمجتمع المحلي يُعدّ من الركائز الأساسية لاستمرارية جمعيتك الاجتماعية وضمان بقائها؛ وذلك على اعتبار أن الجمعية الاجتماعية جزءٌ لا يتجزأ من البيئة المحلية، كما أن تلبية توقعات المستثمرين تُعدّ من مقومات نجاح الأعمال الخاصة بالاستثمار الاجتماعي في جمعيتك، فلا بد أن تكون هناك مواءمة بين قدرات الجمعية الاجتماعية وإمكاناتها، والحاجات ذات الأولوية في قطاعات أصحاب المصلحة.

“ إنَّ تحديد المستوى الحالي لجمعيتك الاجتماعية يساعدك على تحديد التوجّهات الاستراتيجية لمشاريع الاستثمار الاجتماعي.”

خامساً: حدد الاحتياجات الأساسية للمجتمع المحلي

قم بدراسة المجتمع المراد عمل مشاريع الاستثمار الاجتماعي فيه من حيث موارده التنموية^٥ الطبيعية، والبشرية، والاجتماعية^٦، وحدّد المشكلات التنموية، وقمّ بترتيب الأولويات، وتحديد الأنشطة التنموية اللازمة لمعالجة تلك المشكلات، والتي تتناسب مع توجهات جمعيتك، ومن الممكن أن يتم ذلك من خلال الخطوات التسلسلية التالية^(٥):

١. تجميع بيانات الاحتياجات المجتمعية.
٢. تحديد الاحتياجات من خلال تحليل النتائج الحالية والمرجوة.
٣. إعطاء أولويات القضايا المجتمعية التي يمكن الاستثمار فيها.
٤. تحديد أسباب الاحتياجات.
٥. جمع المعلومات عن العوامل المسببة، أو الأسباب الجذرية.
٦. تجميع المعلومات عن الاحتياجات والأسباب الجذرية وتحليلها على حد سواء.

٥- المركز الدولي للأبحاث والدراسات "مداد". (٢٠١٥م): دليل تقدير احتياجات المستفيدين من خدمات الجمعيات الخيرية. جدة، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى كرسى البرللخدمات الإنسانية

٧. تحديد الحلول الممكنة (الأنشطة) لمعالجة الاحتياجات ذات الأولوية، والعوامل المسببة المرتبطة بها.
٨. تقييم الحلول المحتملة (الأنشطة) باستخدام المعايير المتفق عليها؛ حتى تتمكن من تحديد أي الحلول أفضل.
٩. ضع التوصيات للحلول التي من شأنها تحقيق أفضل النتائج المرجوة.

“

استهدف فئات اجتماعية
معيّنة في الاستثمار
الاجتماعي، كـفئات
الدخل (فئات المواطنين
تحت خط الفقر)، وفئات
السكان الخاصة (ذوي
الإعاقات من الرجال
والنساء والأطفال،
المهاجرين من الرجال
والنساء).

”

الشكل رقم (٦): جهات الموازنة المطلوبة في
اختيار مشروعات الاستثمار الاجتماعي
الموازنة المطلوبة في مشروعات الاستثمار الاجتماعي



سادساً: انشر ثقافة الاستثمار الاجتماعي

الغاية من نشر ثقافة الاستثمار الاجتماعي هي الحدّ على تبني مفهوم الاستثمار الاجتماعي وتفعيله لدى كافة إدارات الجمعية وخارجها.

بعد أن تمّ تحديد أعضاء لجنة الاستثمار الاجتماعي، وتمّ وضع رسالة الاستثمار الاجتماعي ورؤيته وأهدافه في جمعيتك، يتمّ إثر ذلك الحدّ على تبني جمعيتك مفهوم الاستثمار الاجتماعي وتفعيله لدى إدارات الجمعية كافة.

ويمكن - ضمن هذا السياق - إعداد خطة اتصال (Communication Plan) تتولى اللجنة التوجيهية للاستثمار الاجتماعي الإشراف على إعدادها.

إن خطة الاتصال تتمركز حول تعميق الالتزام الكامل تجاه مفهوم الاستثمار الاجتماعي لدى كافة الإدارات والأجهزة الفنية ذات العلاقة في محيط بيئة الجمعية الاجتماعية الداخلية والخارجية.

الخطوة الرابعة

اعمل دراسات الجدوى، وحدد مدى جاهزية المجتمع للاستثمار الاجتماعي

٤

خطوات متعلقة بالبيئة المحيطة بالمشروع

الهدف من هذه الخطوة هو زيادة فرصة نجاح مشروعك الخاص بالاستثمار الاجتماعي.

أولاً: اعمل دراسات الجدوى

تعدّ دراسات الجدوى من الموضوعات الحيوية التي لا غنى لأي مشروع عنها، بغض النظر عن نوعية المشروع خاصاً كان أم عاماً. فلقد لاقت دراسات الجدوى في السنوات الأخيرة إقبالاً منقطع النظير، واهتماماً خاصاً بسبب الرغبة في زيادة الإنتاج، وتحقيق درجة عالية من الاستقرار للمشاريع، وبسبب تشجيع الاستثمارات الخاصة أيضاً، خاصة عندما نتحدث عن مشاريع استثمارية اجتماعية. والمقصود بدراسة الجدوى للمشروع: مجموعة الأساليب أو الطرق العلمية التي تستخدم بجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج تحدد صلاحية المشروع^(١)، ونستطيع أن نحدد أهمية دراسات الجدوى في النقاط التالية:

١. أنها وسيلة للتأكد من صلاحية المشروع المقترح لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المستثمر.
٢. أن الدولة تشترط إجراء دراسات الجدوى اللازمة للموافقة على المشروع أو تزويده ببعض التسهيلات.
٣. التأكد من أنّ المشروع يتواءم مع السياسات الاقتصادية والاجتماعية للدولة.
٤. يشترط للموافقة على تمويل المشروع إعداد الدراسات التي تثبت جدوى المشروع.
٥. التعرف على مستقبل المشروع لفترة طويلة، ووضع المؤشرات اللازمة لنجاحه.

٦- المغلوث، فهد حمد أحمد. (١٣٧٩هـ): تقويم البرامج و المشروعات الاجتماعية. الرياض، المملكة العربية السعودية:

مكتبة الملك فهد الوطنية، ط٢

اعمل ثلاثة أنواع من دراسات الجدوى، وهي:

١ - دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع

وهي عبارة عن عملية جمع المعلومات عن مشروع مقترح، ومن ثم تحليلها لمعرفة إمكانية تنفيذه، ومدى ربحية المشروع، وتقليل مخاطر الخسارة إن وجدت، وبالتالي معرفة مدى إمكانية نجاح هذا المشروع أو خسارته مقارنة بالسوق المحلي واحتياجاته^(٧).

إن دراسة الجدوى الاقتصادية هي الوسيلة التي يتم - بناء عليها - اتخاذ قرار الاستثمار المناسب الذي يحقق الأهداف المنشودة.

أسئلة دراسة الجدوى الاقتصادية:

#	السؤال
١	ما أفضل مشروع يمكن القيام به ؟.
٢	لماذا يتم القيام بهذا المشروع دون غيره ؟.
٣	أين تتم إقامة المشروع ؟.
٤	ما أفضل وقت لإقامة المشروع وطرح منتجاته ؟.
٥	ما الفئة المستهدفة ؟.
٦	ما مقدار حاجة المشروع إلى عمال وآلات و أدوات أخرى ؟.
٧	هل تتوفر المواد الأولية في المنطقة التي سيقام فيها المشروع ؟.
٨	هل تتوفر الأيدي العاملة ذات الخبرات في المنطقة التي سيقام فيها المشروع ؟.
٩	هل هناك حاجة لمنتجات المشروع أو الخدمات التي يقدمها في المنطقة ؟.
١٠	هل تتوفر المستلزمات الأساسية للخدمات المقدمة للمشروع (مياه، كهرباء، طرق، مواصلات، سكن،....) ؟
١١	كم سيكلف المشروع ؟.
١٢	كم سيحقق من أرباح ؟.
١٣	ما مصادر تمويل المشروع ؟.
١٤	كيف أختار مشروعاً من مجموعة مشاريع بديلة ؟.
١٥	كيف أثبت أن المشروع مجد اقتصادياً ؟.

٧- بشارة، عزمي. (٢٠١٥م): تعرّف على خطوات إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية. القاهرة، جمهورية مصر العربية: كلية التجارة جامعة عين شمس، الدوريات العلمية

٢- دراسة الجدوى الاجتماعية للمشروع

تُعرّف دراسة الجدوى الاجتماعية للمشروع بأنها: عملية تقدير العوائد الاجتماعية التي تتحقق من وراء المشروع على شكل منافع اجتماعية-كثشغيل أفراد المجتمع مثلاً-وبالتالي حل مشكلات البطالة^(٨)

ويمكن حصر الجوانب الاجتماعية التي تهم القائم بدراسة الجدوى لأي مشروع في:

#	السؤال
١	أثر المشروع على خلق فرص عمل جديدة: كم فرصة عمل يتطلبها المشروع؟ وكم نسبة العمالة العادية فيها؟.
٢	هل يحقق المشروع فرصاً لبناء مهارات متعددة لأبناء المجتمع (تدريب القوى البشرية وتميئتها)؟.
٣	ما أثر المشروع على توزيع الدخل في صالح الفئات الاجتماعية محدودة الدخل؟.
٤	هل يحقق المشروع تنمية اجتماعية (تطوير المنطقة التي يقام بها المشروع، تنمية الأسواق والخدمات...)؟.
٥	هل يخدم منتج هذا المشروع فئات اجتماعية منخفضة الدخل؟.
٦	هل يحقق المشروع مردودات مادية جيدة للمجتمع؟.
٧	هل يستهدف المشروع بعض الفئات الاجتماعية ويستغل طاقاتها بشكل أمثل (مثل المعاقين أو فئة غير المتعلمين)؟.

٣- دراسة الجدوى البيئية للمشروع

تُعرّف دراسة الجدوى البيئية بأنها: عملية دراسة التأثير المتبادل بين مشروعات برامج التنمية والبيئة، بهدف تقليص أو منع التأثيرات السلبية، وتعظيم التأثيرات الإيجابية بشكل يحقق أهداف التنمية ولا يضر بالبيئة وصحة الإنسان^(٩). وذلك يشمل:

١. دراسة تأثير المشروع على البيئة:

فلكل مشروع تأثير إيجابي أو سلبي على البيئة؛ ولذا فإن تقييم تأثير المشروع على البيئة يساعد في تقديم التوصيات بخطوات منع الأضرار البيئية الناتجة عن أي مشروع أو تقليصها، وزيادة المنافع البيئية الإيجابية. ويتضمن التقييم البيئي تقييم تأثير المشروع على الصحة العامة، والمحافظة على البيئة، ورفاهية السكان في منطقة المشروع.

٨- المغلوث، فهد حمد أحمد. (١٣٧٩هـ): تقييم البرامج والمشروعات الاجتماعية. الرياض، المملكة العربية السعودية:

مكتبة الملك فهد الوطنية، ط٢

٩- قاسم، خالد مصطفى. (٢٠٠٧م): إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة. القاهرة، جمهورية مصر

العربية: الدار الجامعية، ص ١٨٥

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٣٥

أسئلة دراسة الجدوى البيئية للمشروع:

#	السؤال
١	هل للمشروع تأثيرٌ ضارٌّ على الهواء أو الماء؟.
٢	هل للمشروع تأثيرٌ ضارٌّ على صحة الإنسان، وخاصة الأطفال وذوي الاحتياجات الخاصة؟.
٣	هل تصدر الضوضاء عند العمل في المشروع تأثيراً على السكان القريبين منه؟.
٤	هل المشروع يستنزف الموارد الطبيعية للبلد ويعرضها للنفاذ؟.
٥	هل يستخدم المشروع التكنولوجيا النظيفة (التي عند استخدامها لا تؤثر على تلوث البيئة)؟.

٢. دراسة نسبة تأثر البيئة من المشروع^(١٠):

للقيام بدراسة الجدوى البيئية لا بد من تحديد مجالات البيئة التي يباشر فيها المشروع الاجتماعي، وتأثيرها على المشروع الاستثماري الاجتماعي سلباً أو إيجاباً، والتي يمكن تلخيصها في الجدول رقم (٧) مجالات البيئة المؤثرة في المشروع الاستثماري الاجتماعي:

مجالات البيئة الطبيعية	مجالات البيئة الاجتماعية	مجالات البيئة الاقتصادية
الأرض، وذلك من خلال: تركيبة التربة، وخصوبة التربة، والمحميات الطبيعية.	التعليم: مستوى التعليم، وانتشار الأمية والجهل بين الناس، ومستوى التقدم العلمي.	النقل والمواصلات: نوع الطرق الصالحة للنقل، أماكن تغطية شبكات الاتصالات، الاختناقات المرورية، تكلفة نقل المواد.
المياه، وذلك من حيث: نوعية المياه، وتغير التدفق، تكلفة المياه، وبعد المياه.	الصحة، وذلك من حيث: انتشار الأمراض، وظهور أمراض جديدة.	تتمية المناطق الحضرية: مقدار جذب الهجرة من الريف بحثاً عن العمل، تطور حجم السكان والكتلة السكانية.
النباتات، وذلك من حيث: تأثير الأشجار، تأثير المحاصيل الزراعية.	الكثافة السكانية: حجم السكان، معدلات النمو السكاني، التركيب العمري للسكان.	توزيع الدخل: وجود الطبقة الرأسمالية تؤثر على مقدار أجور العاملين في المشاريع، فرص العمل، معدلات البطالة.
مصادر الطاقة كالطاقة الشمسية، والطاقة الكهربائية، وتكلفة الطاقة.	الخدمات الاجتماعية: مثل: انتشار المستشفيات والمدارس، التقاليد والعادات، القوانين المحلية.	قطاع الصناعة وتتميته: مدى توفر المواد الغذائية ومواد البناء والأخشاب والزجاج...
	الإسكان: عدد المناطق العشوائية، وتوفر السكن.	قطاع الخدمات وتتميته: تكلفة التأمينات، موقع الخدمات العامة بالنسبة للمشروع، الأسواق، البلديات.

١٠- عبد الرحيم، أحمد، و بسبوني. (٢٠١١م): مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية. بنها، جمهورية مصر العربية: جامعة

ثانياً: اكتشاف جاهزية المجتمع للاستثمار الاجتماعي

هناك عوامل تحدد جاهزية المجتمع للاستثمار الاجتماعي، أهمها:

- ◆ **العوامل المرتبطة بمناخ الاستثمار الاجتماعي:** أي مدى قبول الاستثمارات الاجتماعية لدى المجتمع، والاستقرار السياسي، ومدى استقرار سعر الصرف، ونظام الضرائب، وتوفير البنية الأساسية، والقيود المفروضة على الملكية لمشروعات الاستثمار الاجتماعي.
- ◆ **الحوافز والامتيازات والتسهيلات:** أي التي تمنحها الحكومة للمستثمرين الاجتماعيين تحديداً.
- ◆ **العوامل المرتبطة بالسوق:** مثل حجم السوق ومدى اتساعه ونموه، ودرجة المنافسة، ومدى توفر منافذ التوزيع، ووكالات الإعلان.
- ◆ **العوامل المرتبطة بالتكاليف:** مثل القرب من المواد الخام، ومدى توفر الأيدي العاملة، وانخفاض تكلفة العمالة، ومدى انخفاض تكاليف النقل، وتكاليف المواد الخام، والسلع الوسيطة، والتسهيلات الإنتاجية الأخرى.
- ◆ **عوامل أخرى:** مثل الأرباح المتوقعة، والمبيعات المتوقعة، والموقع الجغرافي، ومدى توفر الموارد الطبيعية، والقيود المفروضة على الأرباح.

الشكل رقم (٨): عوامل تحدد جاهزية المجتمع للاستثمار الاجتماعي



الخطوة الخامسة

حدد أسس اختيار مشاريع الاستثمار الاجتماعي



خطوات متعلقة بالبيئة المحيطة بالمشروع

الهدف من هذه الخطوة هو اختيار المشروع الذي سيتم الاستثمار فيه اجتماعياً من خلال أسس محددة.

إن يكون اختيارك لمشروع أو مشاريع الاستثمار الاجتماعي من خلال عملية منهجية، يتم من خلالها تقييم أحد المشاريع الفردية بهدف اختياره للتنفيذ، أو تقييم مجموعة المشاريع من أجل اختيار أحدها أو بعضها للتنفيذ. حيث يجب أن يخضع المشروع لدراسة جدوى وأتباع الأسس العلمية، واتخاذ القرار بناء على الإمكانيات المتاحة للجمعية، وأيا كانت طبيعة المشروع أو المشاريع التي سيتم الاختيار من بينها فإن هناك مرتكزات أساسية للانطلاق في عملية الاختيار نذكر منها:

١. **تَهَافُقُ المشروع مع رسالة الجمعية الاجتماعية**؛ فأى جمعية يجب أن تكون غاياتها وأهدافها مشتقة من رسالتها التي قامت على أساسها.

٢. **توفر الموارد اللازمة لإنجاز المشروع**، والمقصود أن تتأكد الجمعية من أنها قادرة على توفير الموارد اللازمة لإنجاز المشروع ابتداء من الموارد المالية، بحيث تتبنى المشاريع التي تتوافق مع قدراتها المالية ومستوى الكفاءات المتوفرة لديها لتنفيذ المشروع.

٣. **وجود جدوى اقتصادية من إنجاز المشروع**، وهي تطبيق مبدأ الكلفة والمنفعة؛ للتأكد من أن المنفعة المتحققة من هذه المشاريع تفوق الكلفة المترتبة عليها.

٤. **وجود جدوى اجتماعية من إنجاز المشروع**، وهي أن المشروع يساهم في علاج مشكلة اجتماعية حقيقية في المجتمع.

٥. **وجود جدوى بيئية من إنجاز المشروع**، وهي أن المشروع ليس له تأثيرات سلبية على المجتمع.

الشكل رقم (٩): أسس اختيار المشروع في الاستثمار الاجتماعي

وجود جدوى اجتماعية واقتصادية وبيئية
توفر الموارد اللازمة لإنجاز المشروع
تطابق المشروع مع رسالة الجمعية

وبعد توفّر صفات المرتكزات الثلاثة في المشروع المراد الاستثمار فيه اجتماعياً، يتم عرضه على المعايير التالية:

- ◆ مقدار توافق المشروع مع نشاط الجمعية .
- ◆ مقدار توفر الموارد المطلوبة للمشروع، مثل الموارد البشرية (الخبرات الفنية، والمؤهلات ..) والموارد الطبيعية (الأرض وما بداخلها وما فوقها)، والموارد المجتمعية (جمعيات تنمية، بنوك،...).
- ◆ مقدار توفر الشراكات والتحالفات مع الجمعية بخصوص مشاريع الاستثمار الاجتماعي .
- ◆ مقدار الآثار المستقبلية المترتبة على مباشرة الجمعية لمشروع الاستثمار الاجتماعي .



- ◆ مقدار مساهمة المشروع في تنمية المجتمع (عدد المستفيدين، مخاطر عدم تلبية الاحتياج، نوع الفئات المستهدفة...).
- ◆ مقدار توافق المشروع مع البيئة المحلية (القانونية والعادات...).



- ◆ مقدار العائد المالي من المشروع .
- ◆ حجم المخاطر التي ستواجه المشروع واحتمالات النجاح .
- ◆ قدرة المشروع على النمو والتوسع وإيجاد مستثمرين جدد له .
- ◆ مقدار ديمومة المشروع وتكامله مع المشاريع القائمة للجمعية .
- ◆ مقدار حجم الاستثمار الاجتماعي المطلوب .



الخطوة السادسة

اعمل موازنة بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية في تحقيق العوائد

٦

خطوات متعلقة بالبيئة المحيطة بالمشروع

هدف هذه الخطوة هو التأكد من تحقيق الموازنة بين الأهداف الاجتماعيّة والاقتصاديّة التي يسعى إليها مشروع الاستثمار الاجتماعي.

قبل البدء بتنفيذ المشروع، وفي مرحلة اختيار المشروع للاستثمار الاجتماعي عليك مراعاة الموازنة بين جانبين:

جانب حجم الخدمة المجتمعية التي سيحصل عليها المجتمع من تنفيذ المشروع (الأهداف الاجتماعية)، وجانب حجم المردود المادي للمستثمر وللجمعية الاجتماعية من جهة أخرى (الأهداف الاقتصادية).

احتساب التقدير الكمي للأهداف الاقتصادية

أولاً: لترض احتساب التقدير الكميّ للأهداف الاقتصادية سيجري أولاً احتساب مجموع القيم الرقمية لكل معيار من المعايير الأربعة التالية :

#	المعيار	الوزن		
		١	٢	٣
١	مقدار العائد المالي	كبير	متوسط	ضعيف
٢	قيمة الأصول الاستثمارية	٥٠٪ سنوياً	٢٥٪ سنوياً	١٠٪ سنوياً
٣	حجم التدفقات النقية	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
٤	مدة الاستثمار	طويلة (١٠ سنوات فما فوق)	متوسطة (٥ سنوات)	قصيرة (٣-١ سنوات)

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في الحملة الربحية السعودية

٤٠

ثانياً: يجري تصنيف تحقيق الأهداف الاقتصادية وتقديرها على فئات أو مستويات استناداً إلى مجموع القيم المتحققة أعلاه وحسب ما يلي:

♦ الفئة الأولى: مستوى تحقيق الأهداف الاقتصادية في المشروع مستوى عالٍ؛ عندما يحصل المشروع على مجموع قيم (١٠ - ١٢).

♦ الفئة الثانية: مستوى تحقيق الأهداف الاقتصادية في المشروع مستوى متوسط؛ عندما يحصل المشروع على مجموع قيم (٧ - ٩).

♦ الفئة الثالثة: مستوى تحقيق الأهداف الاقتصادية في المشروع مستوى ضعيف؛ عندما يحصل المشروع على مجموع قيم (٦ فما دون).

مجموع القيم المتحققة	(١٠-١٢)	(٧ - ٩)	(٦ فما دون)
فئة الأهمية أو الأولوية	عالية	متوسطة	ضعيفة

احتساب التقدير الكمي للأهداف الاجتماعية

أولاً: لترض احتساب التقدير الكمي للأهداف الاجتماعية سيجري أولاً احتساب مجموع القيم الرقمية لكل معيار من المعايير السبعة التالية:

#	المعيار	الوزن		
		١	٢	٣
١	مقدار مساهمة المشروع في تنمية المجتمع.	كبير	متوسط	ضعيف
٢	عدد الفئات المستهدفة في المشروع.	الفئات كافة	جزء من الفئات	فئة قليلة
٣	نوع الفئات المستهدفة في المشروع (ذوو الاحتياجات الخاصة، المسنون، الفئات العادية، الفقراء والمحتاجون).	كبير	متوسط	ضعيف
٤	مقدار توافق المشروع مع البيئة المحلية (القانونية والعادات،...).	كبير	متوسط	ضعيف
٥	عدد القوى البشرية التي تم تدريبها وتنميتها.	كبير	متوسط	قليل
٦	مقدار مساهمة المشروع في تقليل البطالة.	كبير	متوسط	ضعيف
٧	مقدار مساهمة المشروع في القضاء على بعض الظواهر الاجتماعية غير الجيدة.	كبير	متوسط	ضعيف

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٤١

- ثانياً: يجري تصنيف تحقيق الأهداف الاجتماعية وتقديرها على ثلاث فئات أو مستويات استناداً إلى مجموع القيم المتحققة أعلاه وحسب ما يلي:
- ♦ **الفئة الأولى:** مستوى تحقيق الأهداف الاجتماعية في المشروع مستوى عالٍ؛ عندما يحصل المشروع على مجموع قيم (١٦ - ٢١)؛ بالتالي يمكن السير في المشروع.
 - ♦ **الفئة الثانية:** مستوى تحقيق الأهداف الاجتماعية في المشروع مستوى متوسط؛ عندما يحصل المشروع على مجموع قيم (١٠ - ١٥)؛ فيجب إعادة دراسة المشروع.
 - ♦ **الفئة الثالثة:** مستوى تحقيق الأهداف الاجتماعية في المشروع مستوى ضعيف؛ عندما يحصل المشروع على مجموع قيم (٩ فما دون)، فلا يوجد فائدة اجتماعية من المشروع.

مجموع القيم المتحققة	(١٦-٢١)	(١٠ - ١٥)	(٩ فما دون)
فئة الأهمية أو الأولوية	عالية	متوسطة	ضعيفة

الجدول رقم (٨): وضع مشروع الاستثمار الاجتماعي، وتأثير مستوى المعايير الاجتماعية والاقتصادية عليه:

مستوى المعايير الاجتماعية			مستوى المعايير الاقتصادية
ضعيف	متوسط	عالٍ	
إعادة المشروع لمزيد من الدراسة	السير في المشروع	السير في المشروع	عالٍ
إعادة المشروع لمزيد من الدراسة	السير في المشروع *	السير في المشروع	متوسط
لا فائدة من تنفيذ المشروع	إعادة المشروع لمزيد من الدراسة	السير في المشروع *	ضعيف

- * بعض المستثمرين الاجتماعيين يرغبون في استرداد بعض النفقات ^(١١)
- انظر إلى المثال الموجود في الملحق.

١١- انظر الخطوة التاسعة: حدّد الجهات الممولة للمشاريع المقترحة وطرق تمويلها.

الخطوة السابعة

حاول التغلب على عقبات الاستثمار الاجتماعي



خطوات متعلقة بالبيئة المحيطة بالمشروع

هدف هذه الخطوة معرفة العقبات - داخل الجمعية وخارجها- التي تعيق أو تُؤخر تنفيذ مشاريع الاستثمار الاجتماعي، وإيجاد الحلول لها.

هناك بعض العقبات التي تقف في بعض الأحيان أمام تنفيذ مشاريع الاستثمار الاجتماعي وهي:

عقبات خارج الجمعية الاجتماعية

الجهات الرسمية الحكومية لا تمنع الاستثمار الاجتماعي، إنما تطلب الوضوح والضبط وعدم مخالفة الأنظمة الرسمية والأحكام الشرعية.

١. عدم الاستقرار الاقتصادي الذي يؤدي إلى ضعف إقبال المستثمرين على الاستثمار بصورة عامة، وعلى الاستثمار الاجتماعي بصورة خاصة.

٢. ضعف الشراكة بين القطاعين العام والخاص وبين القطاع الثالث في الاستثمار الاجتماعي.

٣. عدم وجود محفزات حكومية واجتماعية واضحة للجمعيات الاجتماعية التي لديها مشروعات الاستثمار الاجتماعي فعالة.

٤. غياب التقييم والدراسات المتخصصة حول الاستثمار الاجتماعي.

٥. غياب الإطار القانوني الواضح والشامل لمشروعات الاستثمار الاجتماعي للجمعيات الاجتماعية.

٦. وجود أنظمة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة بالاستثمار تعيق الجمعيات الاجتماعية في تعزيز قدرتها المالية، مثل: التعقيدات الإدارية للبنوك، وصعوبة فتح الحسابات البنكية، أو صعوبة تأخير استخراج الموافقات الرسمية.
٧. ضعف الوعي العام بأهمية الاستثمار الاجتماعي؛ بسبب ندرة عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل الخاصة بالاستثمار الاجتماعي.

عقبات داخل الجمعية

تطوير الأعمال وإدارة المشروعات
الاستثمارية الاجتماعية تخصصات
علمية، وليس عيباً أن نجهلها، ولكن
العيب أن تُصِرَّ قيادات الجمعيات
الاجتماعية على استمرار العمل بعيداً عن
الاستفادة من المتخصصين في
هذه المجالات.

١. **العجز المعرفي:** شعور الجمعية الاجتماعية بأنها لا تمتلك أي فكرة للاستفادة من الأسس الموجودة، والسبب هو الافتقار إلى الأشخاص ذوي الكفاءة والخبرة والتخصص القادرين على تنمية الاستثمار الاجتماعي وإدارته، وتعزيز القدرات المالية للجمعية.
٢. **العجز الإداري:** عدم امتلاك الجمعية الاجتماعية لقاعدة تنظيمية وإدارية ومالية تعزز قدراتها المالية، والسبب هو عدم وضوح الرؤية لدى قيادة الجمعية الاجتماعية والعاملين فيها، ورضا أصحاب القرار بواقع الجمعية الذي وصلت إليه، وعدم حرصهم - عملياً - على الأفضل.
٣. **القناعات والتخوفات والآراء الخاطئة:** أحياناً تسيطر المخاوف والقناعات على قيادة الجمعيات الاجتماعية، ومن الصور الشائعة لهذه التحديات هو الخوف من تأثير الاستثمارات الاجتماعية على سمعة الجمعية وتوجهها، وعدم رغبة أصحاب القرار في الجمعية في تحمل المسؤولية، والخوف من تسرب كفاءات الجمعية الاجتماعية إلى العمل التجاري.

الخطوة الثامنة

حدد الجهات ذات العلاقة بالاستثمار الاجتماعي وطرق مشاركتهم



خطوات متعلقة بالجهات ذات العلاقة بالمشروع

هدف هذه الخطوة معرفة الجهات ذات العلاقة الرئيسية بالاستثمار الاجتماعي وحصريها، مما يساعد أصحاب القرار في الجمعية على وضع الأهداف الاستراتيجية للاستثمار الاجتماعي، وتحديد أبرز القضايا التي تستقطب اهتمامهم، ومن ثم تحديد أبرز التوقعات لكل جهة من هذه الجهات، مما ينعكس على التوجهات الاستراتيجية للاستثمار الاجتماعي لجمعيته.

قم بتحديد الجهات التي تؤثر على مشاريع الاستثمار الاجتماعي في جمعيته سلباً أو إيجاباً ، وتلك الجهات يمكن أن تكون مؤسسات حكومية أو غير حكومية (وزارات، بلديات وغيرها) ، أو أفراداً (مستثمرين، إعلاميين، موظفين، شركاء) ، أو جماعات اقتصادية أو نقابية. ويمكن أن يكون تأثير الجهات ذات العلاقة مباشراً أو غير مباشر.

شكل رقم (١٠): الجهات ذات العلاقة بمشاريع الاستثمار الاجتماعي

المستثمرون	كبرى الشركات الخاصة (أقسام المسؤولية الاجتماعية)	الجهات الحكومية
الجمعيات الاجتماعية الأخرى	الغرف التجارية الصناعية	مكاتب التدريب والاستشارات
المستفيدون	الجامعات والكليات	صغار التجار
الموردون	المنافسون	المتطوعون

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٤٥

الجدول رقم (٩): كيفية الاستفادة من الجهات ذات العلاقة بالاستثمار الاجتماعي

الجهة	كيفية الاستفادة منها
الجهات الحكومية	- وزارة العمل والتنمية الاجتماعية: داعم مؤسس، وممول لمشاريع التدريب، ومساعد على فهم الأنظمة وتطويرها. - الصندوق الخيري الاجتماعي لدعم المشاريع، وبنك التسليف، يقدم مستشارين في الاستثمار ويمول مشاريع اجتماعية.
كبرى الشركات الخاصة	إطلاق مشاريع إدارة المسؤولية الاجتماعية، وتنمية إدارة الجمعية الاجتماعية بالخبرة أو بإعارة الموظفين ذوي الكفاءات، وتحمل التكلفة، وتشجيع المتطوعين المتخصصين للعمل في الجمعيات الاجتماعية.
المستثمرون (أفراد، أو مؤسسات)	تمويل المشاريع، والمساهمة في تطوير المشاريع والجمعيات الاجتماعية، وتبني المبادرات المبتكرة.
مكاتب التدريب والاستشارات	استقطاب الكوادر، وعمل دراسات الجدوى، والمساعدة في تخطيط مشاريع المسؤولية الاجتماعية.
الغرف التجارية الصناعية	مراكز للمعلومات ودعم المشروعات، وإدارة التطوير، وعرض الفرص، وعلاقات المستثمرين والمستشارين.
الجمعيات الاجتماعية الأخرى	تبادل الخبرة والتجارب في برامج الاستثمار الاجتماعي، والتحفيز والاستقطاب والشراكة في الكوادر المتخصصة.
صغار التجار	خبرات، وتجارب، وشراكات، وتمويل، وتوظيف، وأفكار، وتزكية، وتكوين مجالس استشارية متخصصة، وعلاقات.
الجامعات والكليات	خبرات أساتذة الإدارة، والتسويق، والمالية، الطلاب المتخصصون المتطوعون، مرافق، وقاعات، وموارد الجامعة... الخ
المستفيدون	معرفة ما يحتاجونه، ومحاولة الملاءمة بين احتياجاتهم ورغبات المستثمرين في العمل.
المتطوعون	المساعدة في تنفيذ المشاريع وخاصة المشاريع التي تحتاج عدداً كبيراً من الكوادر بعد التأكد من مهاراتهم قبل إدخالهم في العمل.
المنافسون	الدخول معهم في شراكات في الاستثمار الاجتماعي، و إيجاد علاقة تتسم بالاحترام المتبادل بين الجمعية الاجتماعية ومنافسيها.
الموردون	توقيع عقود مع الموردين المحليين، و إيجاد علاقة تتسم بالتعاون والالتزام المتبادل، وتقييم أداء الموردين ومنتجاتهم بناءً على التزامهم بالعقود.

الخطوة لتاسعة

حدّد الجهات الممولة للمشاريع المقترحة وطرق تمويلها

٩

خطوات متعلقة بالجهات ذات العلاقة بالمشروع

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد أنواع الجهات التي يمكن أن تدخل في الاستثمار الاجتماعي وأنواع مشاركاتهم الممكنة.

أولاً: الجهات المستثمرة

- ♦ يمكن أن تكون الجهات المستثمرة أفراداً أو مؤسسات.
- ♦ رجال الأعمال، وصناديق القروض الحسنة الأهلية^(١٢)، والمؤسسات المانحة للجمعيات الاجتماعية^(١٣)، والمؤسسات الحكومية (البلدية، وزارة تعنى بالتنمية،....)، ومؤسسات تمويل التنمية، مثل صناديق التقاعد، وشركات الاستثمار المرتبطة والمشاركة في الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي^(١٤).

ثانياً: صنف مستثمري جمعيتك حسب استردادهم المال^(١٥)



١٢- مثل صندوق الأمير سلطان بن عبد العزيز، صندوق المثوية، صندوق تمكن، صندوق ريادة، باب رزق كريم،... إلخ

١٣- مثل: مؤسسة السبيعي، مؤسسة الراجحي،....

14- Katie .Hill. (2015): A brief handbook on Social Impact Investment A UK perspective. London. UK: the City of London Corporation. p4

١٥- البربري، كريم، (٢٠١٢م): الاستثمار المسؤول اجتماعياً. موقع تنمية (<http://www.tanmia.ma/ar/2012-08-03-10-47-28/>)

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

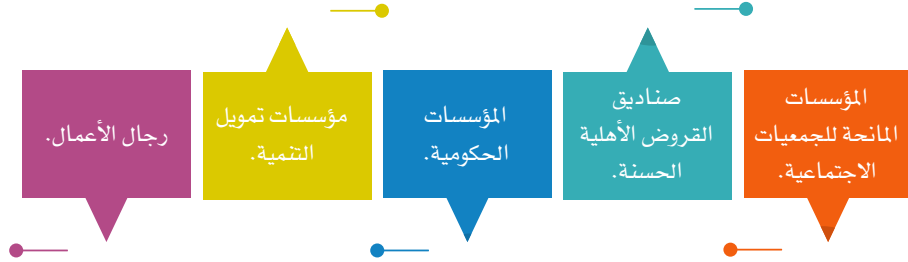
٤٧

كما تختلف أولويات المستثمرين والتي تتأثر بعدة عوامل مثل: الربحية، والسيولة، والأمان. والربحية تتمثل بمعدل العائد، أما السيولة والأمان فيتوقفان على مدى تحمل المستثمر لعنصر المخاطرة.

الجدول رقم (١٠): مزايا الجهات المستثمرة وعيوبها

العيوب	المزايا	نوع الجهة المستثمرة
<ul style="list-style-type: none"> - عملية التقدم بالطلب غالباً ما تتسم بالبيروقراطية وتستغرق وقتاً طويلاً. - غالباً ما يتأخر الدفع، وليس فيها من المرونة إلا القليل جداً. - شروط الطلبات يمكن أن تكون معقدة 	<ul style="list-style-type: none"> - غالباً ما يكون لديها الكثير من الأموال. - إذا كان المشروع يناسب استراتيجية الحكومة فقد يزيد هذا من إمكانية الأثر المُجدي. 	مؤسسات تمويلية حكومية.
<ul style="list-style-type: none"> - عادة تعتمد على سمعتها في المجتمع لجمع الأموال، مما يعني أن الأموال قد تكون محدودة أو خاضعة للتقلبات. - تخضع للتغيرات التي تحدث في سياسات الحكومة. 	<ul style="list-style-type: none"> - عادة تتسم بقدر كبير من المرونة بالنسبة لكيفية التمويل وبما تموله. 	الجمعية نفسها بحملات التبرعات التي تروجها.
<ul style="list-style-type: none"> - قد تكون عملية تقديم الطلب طويلة. - يمكن أن تكون شروط تقديم الطلبات معقدة. - قد تتغير الأولويات. 	<ul style="list-style-type: none"> - لديها مبالغ كبيرة من الأموال لتمنحها. - الموظفون محترفون، ويفهمون مسائل المجتمع المدني واهتماماته. - لديها توجيهات واضحة بشأن ما يمكن تمويله. - الاستعداد للمشاركة. - لديها خبرة دولية. 	مؤسسات عائلية كبيرة.
<ul style="list-style-type: none"> - موظفوها ليسوا محترفين كأولئك الذين يعملون في المؤسسات العائلية الكبيرة. - قد لا تمتلك أموالاً كبيرة. - للعلاقات الشخصية فيها دورها المفيد. 	<ul style="list-style-type: none"> - كثيراً ما تشكل علاقات حميمة والتزاماً شخصياً بجمعية اجتماعية ما. - أكثر مرونة تجاه العملية والنماذج. - أكثر مرونة فيما يتعلق بما تموله. 	مؤسسات عائلية صغيرة.
<ul style="list-style-type: none"> - غالباً ما تتغير أولوياتها. - قد تود أحياناً تمثيلها في مجلس الاستثمار الاجتماعي. - غالباً ما تكون حساسة جداً حيال أي شيء يمكن أن يبعد المعنيين الآخرين. 	<ul style="list-style-type: none"> - لديها مبالغ كبيرة للتبرع بها. - غالباً ما يكون لديها موظفون محترفون. - عادة يكون مطلبها واضحاً حيال التدابير التي تريد، وليس لديها أغراض خفية. 	تمويل من شركات كبيرة.
<ul style="list-style-type: none"> - لا يوجد بها مال كثير. - الاهتمام فيها محدود. - قد لا يكون هناك تمويل إذا افتقرت إلى العلاقات الشخصية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تهتم بمشروعات محلية. - العلاقات الشخصية مهمة. - تتسم الأجددة فيها عادة بالموضوع. 	تمويل من شركات صغيرة.

الشكل رقم (١١): أنواع المستثمرين في مشاريع الاستثمار الاجتماعي



ثالثاً: تعرف على أنواع مشاركات المستثمرين في الاستثمار الاجتماعي للجمعيات الاجتماعية

الجدول رقم (١١): أنواع تحويل الاستثمار الاجتماعي للجمعيات الاجتماعية

#	نوع المشاركة	التعريف
١	الإيداع المالي.	يقدم المستثمر مبلغاً من المال لجمعيتك، ويرغب في الدخول في مشاريع اجتماعية، ويتم استرجاع هذا المال لاحقاً وغالباً مع بعض الأرباح على رأس المال.
٢	القروض البنكية الإسلامية.	وهي القروض التي يتم الحصول عليها دون دفع مبالغ إضافية (غير ربوية) من فوائد هذه القروض مما يخفف العبء على الجمعية الاجتماعية، ومن مساوئ هذا النوع من القروض أنه عادة ما يكون متواضعاً ومحدوداً.
٣	الأسهم (الشراكة).	يضع المستثمر مبلغاً معيناً من المال في جمعيتك، مقابل ملكية جزء من المشروع. ويحق للمستثمر أن يشارك في أي أرباح يحققها المشروع، كما يمكنهم بيع أسهمهم في المشروع بعد تطور المشروع وارتفاع قيمة الأسهم فيه.
٤	صكوك التأثير الاجتماعي.	هي نوع من المنتجات الاستثمارية تم تطويرها من قبل المالية الاجتماعية؛ لتسهيل المهمة على الجمعيات الاجتماعية، لتقديمها عقود "الدفع بالخدمات". فالمستثمرون في صكوك التأثير الاجتماعية لا يقومون بالاستثمار المباشر في الجمعيات الاجتماعية المسؤولة عن تقديم العقود، بل يستثمرون في بعض الأهداف الاجتماعية المعينة، ويقيمون عليها إدارة مسؤولة عنها، وتقوم الجمعيات الاجتماعية بدورها في دعم هذا الهدف الاجتماعي.

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

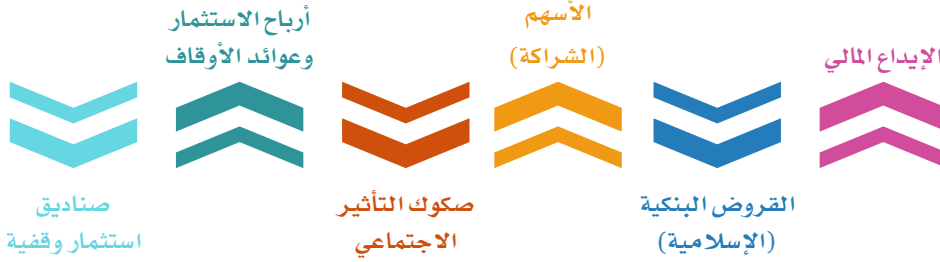
دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٤٩

#	نوع المشاركة	التعريف
٥	أرباح الاستثمار، وعوائد الأوقاف للجمعية.	تقوم الجمعية الاجتماعية بالاستثمار في الأوقاف التي تمتلكها وتستثمرها في مشاريع ربحية.
٦	صناديق استثمار وقفية.	يمكن تقديم القرض الحسن من خلال صندوق خيرى (١٦)

• ملاحظة: من الضروري الرجوع الى نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية فيما يتعلق بالدراسة القانونية والإجرائية للمشاريع الاجتماعية، وكذلك للتأكد من أنواع مشاركات المستثمرين في الاستثمار الاجتماعي.

الشكل رقم (١٢): أنواع مشاركة المستثمرين في الاستثمار الاجتماعي



رابعاً: احظُّ البعض

يجب أن يُقيد الاستثمار الاجتماعي في أنواع معينة من الاستثمارات، بحيث لا تكون محظورة، ومثال ذلك القروض دون ضمانات مناسبة أو بشروط غير مقبولة في السوق، والأسهم غير المسعرة، والاستثمارات التي تترتب عليها مخاطر كبيرة تتعلق بتضارب المصالح.

ويجب أن تخضع الاستثمارات الفردية وغير المحددة بشكل خاص لآليات الإفصاح والموافقة الحازمة، مع ضرورة إثبات كون شروط الاستثمار عادلة ولا تخضع لأي تأثير أو نفوذ غير مناسب. كما ينبغي وضع إجراءات لمنع أي اعتمادات أو مخصصات مالية غير مشروعة (١٧).

١٦- مفرح، محمد بن يحيى. (١٤٣٤هـ): أوقف جميع التبرعات، ١٢ خطوة عملية تحقق الكفاية الذاتية والاستدامة المالية في الجهات الأهلية. جدة، المملكة العربية السعودية: وزارة الشؤون الاجتماعية ص ٢٩. توضيح: أجاز المجمع الفقهي الإسلامي وقف النقود، حيث يمكن توجيه الاستثمار إلى الأنفع في كل زمان ومكان، والتنقل بين أوجه الاستثمارات في وقت قصير وتفاذي أغلب مشكلات العقار الثابت.

١٧- اللجنة الفنية لصناديق الادخار والأنظمة التعاونية (الأيسا) (٢٠٠٨م)، إرشادات لاستثمارات صناديق الضمان الاجتماعي. عمان، الأردن: مطبوعات اللجنة الفنية لصناديق الادخار والأنظمة التعاونية، ص ٥

خامساً: طبيعة البرامج التي يمكن أن يشارك بها المستثمرون

يستعرض الجدول رقم (١٢) طبيعة برامج المستثمرين وهي مصنفة حسب القطاعات

قطاعات الاستثمار	طبيعة البرامج التي يمكن أن يشارك بها المستثمرون
مالي (استثماري)	<ul style="list-style-type: none"> - برامج دعم المشاريع الصغيرة وتمويلها. - برامج القروض الحسنة. - تأسيس شركات ذات طبيعة مجتمعية.
صناعي وزراعي	<ul style="list-style-type: none"> - تأسيس خطوط إنتاج لمنتجات منخفضة التكلفة تستهدف سكان القرى والهجر. - تأسيس مشروعات صناعية لإنتاج بعض المواد الأولية أو الوسيطة. - تقديم قروض للفلاحين.
عقاري	<ul style="list-style-type: none"> - مشروع تطوير مناطق لحاضنات الأعمال. - برامج لدعم الإسكان الخيري. - برامج لمناطق ورش صناعية متخصصة. - برامج للإنشاء والبناء.
خدمات وتغذية	<ul style="list-style-type: none"> - مشروعات لتسويق المنتجات. - مشروعات لتوزيع المنتجات. - مشروعات وبرامج للتدريب والتأهيل. - مشروعات مصانع الأغذية.
صحي	<ul style="list-style-type: none"> - دعم المراكز الطبية. - تأسيس مصانع للأدوية والمستلزمات الطبية. - برامج تطوير المهارات المهنية الطبية.
الرعاية الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> - برامج دعم خدمات الأطفال. - برامج دعم خدمات المسنين ورعايتهم. - برامج الشباب ورعايتهم. - برامج الأسر المنتجة.
البيئة والصرف الصحي	<ul style="list-style-type: none"> - الاستثمار في برامج التدوير. - الاستثمار في مشروعات تصفية المياه.
التعليم	<ul style="list-style-type: none"> - الاستثمار في المراكز التعليمية (مدارس، معاهد، كليات).

تم بالتنوع، لا تصنع كل البيض في سلة واحدة كما يقول المثل. وكمستثمر اجتماعي عليك الاستثمار في مختلف القطاعات الاقتصادية والشركات المختلفة. إن هذا التنوع يقلل من التقلبات. وعندما يتعلق الأمر باختيار القطاعات عليك التركيز على القطاعات التي من المتوقع أن تزدهر في المدى القصير والمتوسط.

سادساً: بناء الثقة لدى المستثمرين الاجتماعيين

من المهم في هذا الإطار أن نشير إلى أهمية سعى جمعيتك لبناء الثقة لدى المستثمرين الاجتماعيين بها من خلال الأمور التالية:

١. قم بتوضيح الخبرة التي تملكها:

عند اقتراحك أي مشروع على المستثمرين يجب أن تكون لديك الخبرة والدراية الكافية بالمشروع؛ بغرض إقناع المستثمرين لتمويل المشروع، وبالتالي سوف يشعر المستثمر بالراحة عند اتخاذ قرار التمويل.

٢. كن متحمساً مما تقدم:

لتكسب الاستثمار عليك تقديم نظرة شاملة عن المشروع من جميع جوانبه. ولا تنس إضافة تحليل عن السوق والمنافسة. يجب أن يشعر المستثمر بالحماس من طريقة تقديمك المشروع، والحماس المقرون بالثقة بك هو عمود قبول الاستثمار.

٣. كن متميزاً فيما تملك:

استثمر نقاط التميز التي لا تتوفر لأي جمعية اجتماعية أخرى ضمن البيئة المحيطة بجمعيتك، هذه المميزات قد تتوفر بشكل دائم أو مؤقت، وقد تتمثل الميزة الخاصة في تنوع المشاريع، أو كثرة المستفيدين، أو ارتفاع مؤهلات العاملين، أو الموقع الجغرافي. وابعث بين الأفكار التالية عما يمكنك تطبيقه: أ- ميزة الانتشار الجغرافي من خلال الفروع؛ بحيث تغطي مساحات كبيرة بنشاطها، ويمكنها ضمّ خدمات وأنشطة بلا تكلفة إضافية؛ بل يكون لها عائد من ذلك.

ب- ميزة التواجد في منطقة نائية، يرغب المانحون تقديم الدعم فيها من خلالك.

ت- منطقة صغيرة خرج منها تاجر يقيم في منطقة أخرى، وكان داعماً كبيراً للمنطقة من خلال مؤسسة صغيرة.

ث- ميزة الموقع، بأن تكون في منطقة توجد فيها جامعات أو مستشفيات أو غيرها من المرافق التي يمكن ابتكار أنشطة استثمارية بمشاركتها، بحيث إن جمعيتك هي الجمعية الاجتماعية الوحيدة التي تعمل في نشاطك في هذه المنطقة.

ج- ميزة كثرة عدد العاملين والمستفيدين من خدمات الجمعية، مما يعني أهمية استثمار هذا العدد بطريقة ربحية، مثل الترويج لبعض المنتجات والخدمات.

ح- ميزة "الداعم الكنز": يوجد داعم يتنافس عليه الكثيرون، وداعم لا يعرفه أحد سواك (قد يكون فرداً،

أو محلاً صغيراً في أحد الأحياء السكنية)، ركّز على بناء علاقة استثمارية تنفع الجمعية على المدى الطويل.
خ- ميزة الجمعية الوحيدة المتخصصة: مثل التخصص في نوع من الإعاقات، أو معالجة ظاهرة محددة.
بناء على تخصصك الفريد. قم بإطلاق مشاريع استثمارية اجتماعية نوعية تحقق عوائد مادية.
د- استثمار ميزة الانتشار وكسب ثقة الجماهير (المستفيدين، والمتعاونين غير المباشرين، مثل: عائلاتهم، وأصدقائهم، وجيرانهم)، حيث يمكن فتح باب الدفع الاختياري لمن يشاركون في الفعاليات والأنشطة، وتوسيع تسويق نماذج الاستقطاع، ودعم البرامج المختلفة، وتطوير منتجات خاصة وتسويقها.
ذ- استثمار ميزة كثرة المتطوعين والمتطوعات في إدارة الفعاليات والمشاريع بمقابل، وتنفيذ الأعمال المتخصصة من خلالها لتوفير الكثير من المصاريف مثل: محام، ومصمم، ومبرمج متطوع، واستقطاب المتبرعين من خلال أصدقائهم المتطوعين.

عليك أن تحصر نقاط قوّتك وتركّز
على أهمها حتى تصبح ميزة
يصعب تقليدها.

٤. تعامل بشفافية:

زوّد المستثمرين بالمعلومات الواضحة، والدقيقة، ذات المصدقية، مع مراعاة توقيت تقديمها بما لا يتعارض مع القوانين والقواعد المهنية المتعارف عليها.

٥. أشركهم في الحل:

اعمل على إشراكهم مع كافة الأطراف ذات المصلحة، والفئات المستفيدة من المستثمرين، والموظفين، والموردين، والعلماء، وأفراد المجتمع، كلُّ فيما يخصه من قرارات، وبرامج عمل، وممارسات.

احترام مصالح الجهات ذات العلاقة: أن تقرّ الجمعية الاجتماعية وتتقبل أن هناك تنوعاً في المصالح للجهات ذات العلاقة، وتنوعاً في أنشطتها الرئيسية والثانوية، وغيرها من العناصر، التي قد تؤثر على تلك الجهات.

الخطوة العاشرة

فَعْل الخطة التشغيلية للاستثمار الاجتماعي



خطوات متعلقة بالمشروع

تهدف هذه الخطوة إلى تحقيق أهداف الاستثمار الاجتماعي من خلال التنفيذ الفعلي للخطة التشغيلية للاستثمار الاجتماعي.

أولاً: أعدّ خطة عمل تشغيلية لبرامج الاستثمار الاجتماعي ومشاريعه:

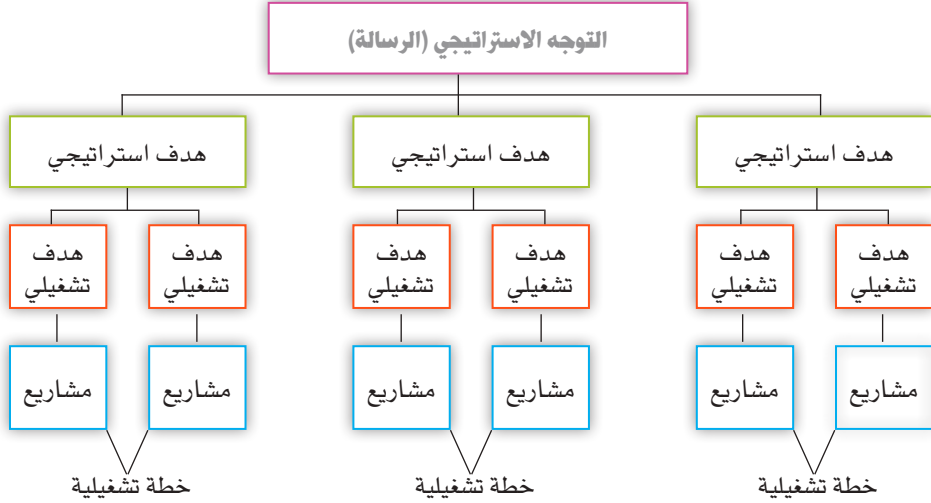
١- قم بتوزيع البرامج والمشاريع التي تم اختيارها في الخطوة السابقة - على شكل خطة تنفيذية، ثم قم بمتابعتها وقياس أدائها بشكل مستمر؛ للتأكد من تنفيذها بالشكل المطلوب؛ لتحقيق الأهداف التشغيلية المرجوة منها.

٢- حدّد الموارد المطلوبة؛ قم بمراجعة كافة البرامج والمشاريع المدرجة في الخطة التشغيلية، ومن ثمّ قم بتحديد الموارد المحتملة لدى الجهة المعنية بتنفيذ المشروع الاستثماري الاجتماعي، وفي حالة عدم توفّر الاختصاصات المطلوبة لتنفيذ المشاريع، قم بتعيين أعضاء من ذوي الاختصاص، وحدّد المهمات الواجب تنفيذها حسب الخطة التشغيلية، واعمل على توزيع الموارد المادية والمالية حسب المهمات والبرامج والمشروعات.

٣- صمّم آليات العمل؛ وذلك من خلال هيكله فرق العمل اللازمة لتنفيذ الخطة التشغيلية وتحديد الأدوار لكل فريق.

٤- وجّه فرق العمل؛ من خلال هذه الخطوة عرّف أعضاء الفرق العاملة بطبيعة مهماتهم، والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للاستثمار الاجتماعي والتي سيتم تنفيذها، وكيفية عملية التنفيذ.

الشكل رقم (١٣): نموذج للأهداف الاستراتيجية وتفرعاتها



الجدول رقم (١٣): نموذج لخطة تنفيذ المشروع

التكلفة	المطلوب تنفيذه	الوقت	المسؤوليات	الأنشطة	الأهداف	الغاية
		المدة الزمنية	اسم المسؤول	نشاط (١)	الهدف الأول	الهدف الأساسي (بعيد المدى)
		المدة الزمنية	اسم المسؤول	نشاط (٢)	الهدف الأول	
		المدة الزمنية	اسم المسؤول	نشاط (١)	الهدف الثاني	
		المدة الزمنية	اسم المسؤول	نشاط (٢)	الهدف الثاني	
		المدة الزمنية	اسم المسؤول	نشاط (١)	الهدف الثالث	
		المدة الزمنية	اسم المسؤول	نشاط (٢)	الهدف الثالث	

ثانياً: قم بتنفيذ الخطة التشغيلية المكوّنة لبرامج الاستثمار الاجتماعي ومشاريعه المدرج وضعها في المراحل السابقة على أرض الواقع:

أدرّ الخطة الاستراتيجية للاستثمار الاجتماعي ونفذها من خلال إدارة المشاريع في جمعيتك إن وجدت، أو عن طريق الجهة المسؤولة عن إدارة مشاريع الاستثمار الاجتماعي، أو عن طريق جهة استشارية متخصصة. في حال اختيارك إدارة مشاريع الاستثمار الاجتماعي عن طريق جهة استشارية متخصصة؛ أضف ضابط الاتصال من جهة الجمعية؛ ليتم الاتصال به والتشاور معه بوصفه ممثلاً للجمعية أمام الجهة الاستشارية.

الخطوة الحادية عشر

تحقق من تقدم الخطة الاستراتيجية للاستثمار الاجتماعي



خطوات متعلقة بالمشروع



تهدف هذه الخطوة إلى قياس أداء تنفيذ الخطة الاستراتيجية للاستثمار الاجتماعي والتحقق من النتائج.



١. قياس الأداء التشغيلي للمشاريع:

مؤشرات الأداء: هي أداة يستخدمها المديرون والمستثمرون لمعرفة كيفية سير العمل في الجمعية الاجتماعية، وهي عبارة عن أدوات ووسائل متفق عليها مسبقاً تعكس عوامل النجاح الأساسية Critical Success Factors "CSF" في الجمعية.

◆ قم بوضع مؤشرات لقياس تنفيذ كل هدف بالمقارنة مع القراءات المستهدفة الموضوعه لهذا الهدف (أرقام، ونسب مستهدفة ومحددة سلفاً، تواريخ مستهدفة، مستويات الالتزام)، وقم بتحديد أهم المعوقات والصعوبات التي واجهت تحقيق هذه الأهداف.

جدول رقم (١٤): مثال على قياس الأداء باستخدام المؤشرات

أدوات القياس	مؤشر الأداء	الهدف التشغيلي	الهدف الاستراتيجي
تحقيق ٥٠٪ من الهدف التشغيلي.	١. نسبة دخل الاستثمار الاجتماعي إلى الإيرادات. ٢. زيادة العوائد المالية السنوية من الاستثمار الاجتماعي بنسبة ١٠٪	زيادة العوائد المالية من الاستثمار الاجتماعي بنسبة ٢٠٪ سنويا	تحقيق عوائد مجدية ضمن مستويات مخاطر مقبولة.

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٥٧

أدوات القياس	مؤشر الأداء	الهدف التشغيلي	الهدف الاستراتيجي
إنجاز أربعة مشاريع استثمار اجتماعي خلال العام الماضي.	عدد المشاريع الريادية الاجتماعية، ومشاريع البنية التحتية، والخصخصة التي تم التعاقد عليها مع شركاء استراتيجيين.	تدعيم وسائل الاتصال مع الشركاء الاستراتيجيين من خلال المشاركة بمشاريع استثمارية وطنية مجدية طويلة الأمد.	ترسيخ صورة الجمعية الاستثمارية كمشتركة اجتماعي طويل الأمد.
إرسال أربعة تقارير ربع سنوية وعدم وجود تجاوزات.	التدفق الطبيعي للبيانات والمعلومات المطلوبة لمجلس إدارة الجمعية وعدم وجود تجاوزات للتشريعات النافذة.	الالتزام بمبادئ الحوكمة، والشفافية والالتزام بالتشريعات النافذة في العلاقة مع الشركاء.	الالتزام بمعايير الحوكمة الرشيدة وشفافية الإفصاح.

٢. وضع قائمة بالتوصيات والاقتراحات اللازمة:

◆ بعد قياس الأداء التشغيلي للمشاريع والوقوف على أهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه إدارة مشاريع الاستثمار الاجتماعي أثناء التنفيذ، قم برفع تقارير تتضمن توصيات واقتراحات لمواجهة هذه الصعوبات والمشكلات للوصول إلى الأهداف التشغيلية المخطط لها.

الاستفادة من نتائج القياس بإعادة توزيع الأنشطة على مستوى خطة الاستثمار الاجتماعي، وإعادة توزيع الموارد والمسؤوليات.

◆ يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) وهي تعد نظاماً إدارياً، وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة الجمعيات وأدائها وفق رؤيتها واستراتيجيتها، حيث تقوم بطاقة الأداء المتوازن بالموازنة فيما بين الجوانب الرئيسية في خطة الاستثمار الاجتماعي، وهي: الجوانب المالية، والمستثمرون، وعمليات الأعمال الداخلية، والتعلم.

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في الحملة الربحية السعودية

٥٨

الجدول رقم (١٥): نموذج لتحليل نتائج التقييم النهائي للمشروع

المجال	الإنجاز	عدم الإنجاز
الغاية (الهدف الأساسي)	هل تحققت؟ ولماذا؟	لم تتحقق، لماذا؟
الأهداف	تم تحقيقها/ ما الأسباب؟	لم تتحقق / ما الأسباب؟
الموارد	تم الالتزام بها/ لماذا؟	لم يتم الالتزام بها/ لماذا؟
الكلفة	تم الالتزام بها/ لماذا؟	لم يتم الالتزام بها/ لماذا؟
الوقت	تم الالتزام بالوقت / لماذا؟	لم يتم الالتزام بالوقت/ لماذا؟
المخرجات	تم تحقيقها / لماذا؟	لم تتحقق/ لماذا؟

الشكل رقم (١٤): تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الاستثمار الاجتماعي



كيفية الظهور أمام المستثمرين بأننا ناجحون في تحقيق المؤشرات المالية، وتحقيق المكاسب لاستثماراتهم الاجتماعية

- ◆ العائد من الاستثمار الاجتماعي.
- ◆ الربحية والتكاليف.
- ◆ الموارد المالية الذاتية.
- ◆ دورة رأس المال.



كيفية الظهور أمام المستثمرين للتوصل إلى الاستراتيجيات.

- ◆ جودة خدمة المستثمرين.
- ◆ رضا المستثمرين.
- ◆ استقطاب مستثمرين جدد.



ما أهم الإجراءات الأساسية التي يمكننا تحسينها للتوصل إلى توقعات المستثمرين؟

- ◆ تطوير البرامج.
- ◆ تطوير الجمعية من الداخل.
- ◆ نظام متابعة متطور.



مدى الإبداع والتغيير والتكيف في الموارد البشرية للجمعية للتوصل إلى الاستراتيجيات والولاء والإبداع؟

- ◆ التعليم والنمو.
- ◆ التدريب.
- ◆ إدارة المعرفة.
- ◆ المعلومات.

الخطوة الثانية عشرة

١٢

قوّم العمل، وطوّرهُ

خطوات متعلقة بالمشروع

تهدف هذه الخطوة إلى تقويم أداء مشروعات الاستثمار الاجتماعي بغرض التحسين والتطوير.

قم بتقييم أداء مشروعات الاستثمار الاجتماعي من خلال الوقوف على آراء الجهات ذات العلاقة (المستثمرين، المستفيدين من برامج الاستثمار الاجتماعي ومشاريعه، الجهات الرسمية ذات العلاقة...)، ومدى رضاهم عن أداء المشاريع، واقتراحاتهم التطويرية التي يجب العمل عليها للوصول بالمشروع إلى المستوى المطلوب.

نموذج من الأسئلة التي تُطرح على الجهات ذات العلاقة:

#	الأسئلة
١	ما حجم أنشطة الاستثمار الاجتماعي المباشرة؟ وما حجم العائد على استثمارات رأس المال؟ وما عدد الشراكات مع المجتمع المحلي؟
٢	هل نجح المشروع في تحقيق الأهداف التنفيذية؟ (أي هل قَدِّمَت الخدمات، أو أنتجت السلعة، أو قمت بالتدريب الذي خطّطت لتنفيذه منذ البداية؟ هل وصلت إلى الشريحة أو الفئة المستهدفة من السكّان؟ هل وصلت إلى الحجم المستهدف الذي خطّطت له؟...؟) وهل حققت النتائج المستهدفة في نهاية الأمر؟
٣	هل نجح المشروع في تحقيق الأهداف المتمثلة في إحداث آثار ونتائج معينة؟ (مثل: محو الأمية، أو القضاء على مرض معين، أو توفير إسكان مناسب...).
٤	هل يستفيد المجتمع من المشروع؟، هل استراتيجية التوظيف تعمل جيداً؟، وهل المستفيدون والشركاء راضون عن الخدمات التي تقدمها؟، وهل العاملون مدربون بشكل جيد؟، وهل تعمل الإدارة بفاعلية؟، وهل يحرز المشروع تقدماً؟... .

الخطوة الثالثة عشر

اعمل على استدامة مشاريع الاستثمار الاجتماعي

١٣

خطوات متعلقة بالمشروع

الهدف من هذه الخطوة تحقيق استمرار مشاريع الاستثمار الاجتماعي بعد انقطاع التمويل عنها.

لكي تحقق استدامة لمشروعك يجب أن تحدد قدرة مشروع الاستثمار الاجتماعي لديك على الاستمرار حتى بعد انتهاء الدعم المادي المقدم له من ثلاثة أبعاد، هي^(١٧) :
البعد الاقتصادي: ويتمثل بتوظيف الموارد البشرية والمالية من أجل رفع مستوى المعيشة للسكان الأكثر فقراً.
البعد الاجتماعي والإنساني: ويتمثل في سعي المشروع إلى استقرار النمو السكاني بتطوير الخدمات الصحية والتعليمية مثلاً، وتحقيق الموازنة الاجتماعية وفق طبيعة المجتمع وآلياته.
البعد البيئي: ويتمثل بالاستخدام الأمثل للأراضي الزراعية، والموارد المائية، واستخدام التقنيات النظيفة التي تستخدم أقل قدر ممكن من الطاقة والموارد، وتطلق الحد الأدنى من الغازات والملوثات.

الاستدامة: تعرّف بأنها استراتيجيات وقرارات الأعمال التي تحقق للجمعية النجاح على المدى الطويل. وبمعنى آخر فإنها تعني القدرة على المحافظة على وضع محدد. وعادةً يتم ربطها مع البيئة والأنظمة الإنسانية والبيولوجية.

١٧- يوسف، محمد محمود عبد الله (٢٠١٢م)، دور الجهوية في تحقيق التنمية المستدامة بالمغرب. القاهرة، جمهورية مصر العربية، جامعة القاهرة، بحث منشور في مؤتمر الإسكان العربي الثاني ببغداد

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

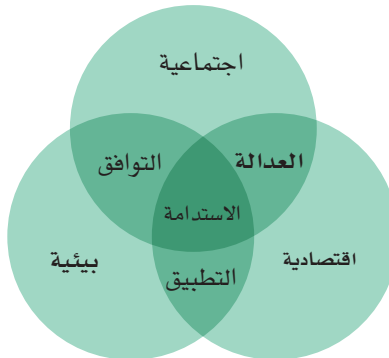
٦١

الشكل رقم(١٥): الأبعاد الثلاثة لاستدامة مشاريع الاستثمار الاجتماعي



إن مؤشرات الاستدامة العامة للمشاريع يمكن أن تتلاءم مع المجتمعات المختلفة، وتسمح لكل مجتمع أن يحورها بما يتلاءم مع خصوصية المنطقة، والظروف البيئية، والقيم الاجتماعية التي يتعايش الناس بها في أي موقع من العالم.^(١٨)

الشكل رقم(١٦): مكان الاستدامة من الأبعاد الثلاثة (الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي)



18-Choucri.Nazli(1996). Sustainability Defined. Cambridge,USA:Massachusetts Institute of Technology.P.5

الخطوة الرابعة عشر

قم بقياس تأثير مشاريع الاستثمار الاجتماعي على أصحاب العلاقة

١٤

خطوات متعلقة بالمشروع

هدف هذه الخطوة هو قياس القيمة المُضافة التي أحدثتها مشاريع الاستثمار الاجتماعي على أصحاب العلاقة (الجمعيات الاجتماعية، والمجتمع، والدولة، والمستثمرين)، وبالتالي يمكن تحديد طرق تحسين الأداء، وتعزيز أداء الاستثمار^(١٩).

يمكن أن تُصنّف تأثير مشاريع الاستثمار الاجتماعي على النحو التالي:

١. تأثير مشروع الاستثمار الاجتماعي على الجمعيات الاجتماعية:

- ◆ مدى مساهمة المشروع في زيادة تأثير الجمعيات الاجتماعية على المجتمع، من خلال توفير رأس المال الذي يحتاجونه من أجل تقديم الخدمات المجتمعية.
- ◆ الاستثمار الاجتماعي يُمكن الجمعيات الاجتماعية من الاستمرارية، والحد من اعتمادها على التمويل قصير المدى.

◆ مدى تأثير المشروع في تحسين صورة الجمعية الاجتماعية في المجتمع.

٢. تأثير مشروع الاستثمار الاجتماعي على المجتمع:

- ◆ زيادة معدل النمو الاقتصادي، وزيادة مستوى العمالة.

19- Social value UK. (2009): A guide to Social Return on Investment. Glasgow .UK: Social Value Network UK. a Company Limited by Guarantee. Registered in Scotland Number 322057. p.8

- ◆ مدى مساعده في معالجة بعض التحديات والصعوبات المجتمعية من خلال خلق فرص عمل جديدة، وتقليل معدلات البطالة.
- ◆ مدى مساعده في زيادة الدخل القومي من خلال توفير السلع والخدمات والاعتماد على الموارد المحلية، وتحقيق التنمية المتوازنة.
- ◆ مدى تجاوبه الفعّال مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.
- ◆ مدى مشاركته في ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.

٣. تأثير المشروع الاجتماعي على الدولة:

- ◆ مدى مشاركته في تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها، مثل ارتفاع المستوى الصحي أو البيئي أو الثقافي في المجتمع المحيط.
- ◆ مدى مشاركته في تحسين الأجور والمرتبات المحلية، إذ هي أحد مكونات الدخل القومي، وارتفاعها يعني زيادة القوة الشرائية للمجتمع - بافتراض استقرار الأسعار - وزيادة الرفاهية القومية.
- ◆ مدى مساهمته في القضاء على البطالة، ومعاونة الدولة في رصد الكثير من القطاعات الاجتماعية لغرض تميمتها.
- ◆ مدى مساهمته في الاستقرار السياسي، والشعور بالعدالة الاجتماعية.

٤. تأثير المشروع الاجتماعي على المستثمرين:

- ◆ مقدار الأرباح والعوائد المادية للمستثمر من خلال استثماره في المشروع.
- ◆ إظهار مدى مساهمة المستثمرين في خدمة المجتمع وتحمل المسؤولية الاجتماعية.

الملاحق

ملحق

١

مثال على تطبيق قياس المعايير الاقتصادية والاجتماعية وموازنتها

اسم المشروع:

توزيع القروض المالية على الفقراء لمساعدتهم في تشغيل مشروعات صغيرة

أ- احتساب التقدير الكمي للمعايير الاقتصادية للمشروع.

م	معيار الأهداف الاقتصادية	الوزن		
		١	٢	٣
١	مقدار العائد المالي.	-	متوسط	-
٢	قيمة الأصول الاستثمارية.	-	-	١٠٪ سنوياً
٣	حجم التدفقات النقية.	-	متوسطة	-
٤	مدة الاستثمار.	طويلة (١٠ سنوات فما فوق)	-	-
المجموع الكلي		$٨ = ٣ + ٢ + ١ + ٢$		

النتيجة:

احتساب التقدير الكمي للمعايير الاقتصادية للمشروع، الفئة، والأهمية، والأولوية

متوسطة؛ لان وزنها بين (٧-٩)

ب - احتساب التقدير الكمي للمعايير الاجتماعية للمشروع.

م	معايير الأهداف الاجتماعية	الوزن		
		١	٢	٣
١	مقدار مساهمة المشروع في تنمية المجتمع.	-	متوسط	-
٢	عدد الفئات المستهدفة في المشروع.	-	جزء من الفئات	-
٣	نوع الفئات المستهدفة في المشروع.	-	-	كبير
٤	مقدار توافق المشروع مع البيئة المحلية.	-	-	كبير
٥	عدد القوى البشرية التي تم تدريبها وتميئتها.	-	متوسط	-
٦	مقدار مساهمة المشروع في تقليل البطالة.	-	-	كبير
٧	مقدار مساهمة المشروع في القضاء على بعض الظواهر الاجتماعية غير الجيدة.	-	متوسط	-
المجموع الكلي		١٧ = ٢+٣+٢+٣+٣+٢+٢		

النتيجة:

احتساب التقدير الكمي للمعايير الاجتماعية للمشروع، الفئة، والأهمية والأولوية عالية؛ لان وزنها بين (٢١-١٦)

النتيجة النهائية: السير في المشروع، وذلك لأنه بعد احتساب مجموع المعايير وُجد أن المعايير الاقتصادية متوسطة، والمعايير الاجتماعية عالية.

ملحق

٢

أفكار تطبيقية لمشاريع الاستثمار الاجتماعي

ابحث ما بين الأفكار التالية (لمشاريع الاستثمار الاجتماعي) قد تجد ما يمكن تطبيقه:

١. تمويل مشروعات صغيرة أو متعثرة حالياً وواعدة مستقبلاً مقابل تملك حصة دائمة فيها، على أن يكون السبب الوحيد للتعثّر الحالي هو عدم وجود سيولة مالية، وعلى أن تكون مشاركة الجمعية الاجتماعية كافية لاستمرار المشروع. ومثالاً على هذه الفكرة قيام جهة أهلية نسائية^(٢٠) تمتلك (٢٠,٠٠٠) ريال بشراء (حاويات) ملابس نسائية متعطلة في الميناء بسعر زهيد جداً، وأعدت بيعها بربحية جيدة.
٢. إطلاق مشروع الأسر المنتجة على أساس استثماري يحقق الفائدة للجمعية والأسرة.
٣. شراء امتيازات، ووكالات تجارية وإعادة تشغيلها من خلال شركاء متفرغين متخصصين لم يتمكنوا من شرائها مباشرة.
٤. شراء الأراضي في المناطق ذات الطلب المتزايد، ومن ثم إعادة بيعها عند ارتفاع قيمتها السوقية، ونقترح حينها تصفية رأس المال وإبقاء الربح لشراء عقارات.
٥. شراء شقق التمليك، أو الفلل الصغيرة في مرحلة الإنشاء بنظام التقسيط، أو النقد مقابل خصم كبير، وإعادة البيع بعد اكتمال البناء بربحية جيدة.
٦. بناء منشآت عقارية بغرض بيعها، أو تأجيرها بعوائد سنوية، وهذا الاستثمار يتطلب التعاقد مع مقاولين متخصصين.
٧. المشاركة في صناديق الاستثمار البنكية المجازة شرعاً، والتي تكون نسب المخاطرة والمدة الاستثمارية فيها محدّدة بشكل واضح ودقيق بعد موافقة الجهات المعنية.
٨. شراء بعض الخدمات، أو المنتجات بسعر الجملة، ثم إعادة بيعها بسعر المفرق. مثال: شراء غرف فندقية بسعر الجملة، وبيعها في المواسم بسعر الغرف.

٢٠- مفرح، محمد بن يحيى. (١٤٣٤هـ): أوقف جميع التبرعات، ١٢ خطوة عملية تحقق الكفاية الذاتية، والاستدامة المالية في الجهات الأهلية. جدة، المملكة العربية السعودية: وزارة الشؤون الاجتماعية، ص ١٧

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٦٨

٩. استئجار أراضٍ حكومية، أو خاصة وتشغيلها مثل: إنشاء ملاعب رياضية.
١٠. يمكن أن يتم عمل العديد من التحالفات بين الجمعيات الاجتماعية بعضها مع بعض (كإنشاء وقف مشترك)، أو بين الجمعيات الاجتماعية وجهات حكومية أو خاصة، في سبيل تحقيق أهداف تموية واستثمارية، (مثل تحالف شركة الراعي الخاصة التي تعمل في مجال اللحوم مع جمعية اجتماعية تتولى توزيع لحوم من المتبرعين).

ملحق

٣

نموذج لاستمارة مشروع استثماري اجتماعي

أولاً: معلومات عامة عن المشروع.
◆ اسم المشروع.
◆ الفترة الزمنية للمشروع.
◆ أماكن تنفيذ المشروع.
ثانياً: الأسلوب المقترح لتقديم الخدمة.
◆ مجال الخدمة المقدمة من خلال المشروع.
◆ ما الأسلوب المقترح لتقديم الخدمة؟ (تدريب - دعم فني - بحوث ودراسات - معلومات ... إلخ)
◆ ما الخطوات التفصيلية والتنفيذية التي ستقوم بها الجمعية لتقديم الخدمة؟ (تجهيز المكان - بناء القدرات ...) مع ضرورة مراعاة التسلسل المنطقي للخطوات.
ثالثاً: بيانات الجدوى المالية.
◆ مقدار العائد المالي السنوي.
◆ قيمة الأصول الاستثمارية.
◆ حجم التدفقات النقدية.
◆ مدة الاستثمار.
رابعاً: بيانات الجدوى الاجتماعية.
◆ مقدار مساهمة المشروع في تنمية المجتمع.
◆ عدد الفئات المستهدفة من تقديم الخدمة.
◆ نوع الفئات المستهدفة في المشروع (ذوو الاحتياجات الخاصة، المسنون، الفئات العادية، الفقراء والمحتاجون).
◆ المعايير التي تم على أساسها اختيار الفئات المستهدفة.
◆ الأعداد المتوقعة للعاملين من الفئات المستهدفة.
◆ التأثير المتوقع من تقديم الخدمة على الفئات المستهدفة.
◆ مقدار توافق المشروع مع البيئة المحلية (القانونية والعادات، ...).

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في الحملة الربحية السعودية

٧٠

◆ عدد القوى البشرية التي تم تدريبها وتميئتها.			
◆ مقدار مساهمة المشروع في تقليل البطالة.			
◆ مقدار مساهمة المشروع في القضاء على بعض الظواهر الاجتماعية غير الجيدة.			
خامساً: بيانات الجدوى البيئية.			
◆ هل للمشروع تأثير ضار على الهواء أو الماء؟			
◆ هل للمشروع تأثير ضار على صحة الإنسان، وخاصة الأطفال وذوي الاحتياجات الخاصة؟			
◆ هل عندما يعمل المشروع يصدر الضوضاء، ويؤثر في السكان القريبين منه؟			
◆ هل المشروع يستنزف الموارد الطبيعية للبلد ويعرضها للنفاذ؟			
◆ هل يستخدم المشروع التكنولوجيا النظيفة (التي عند استخدامها لا تؤثر على تلوث البيئة)؟			
◆ المنافع البيئية المتوقعة.			
سادساً: النتائج المتوقعة.			
◆ ما النتائج المتوقعة من تقديم الخدمة؟			
سابعاً: متابعة الخدمة وقياس النتائج.			
◆ الإجراءات المقترحة لمتابعة عملية تقديم الخدمة ومن المسؤول عنها؟			
◆ قياس تأثير الخدمة على المستفيدين، والوصول إلى النتائج المرجوة خلال مدة المنحة (تقييم مؤسسي، قياس رضا المستفيد، تقييم مرحلي ...).			
ثامناً: استدامة المشروع.			
◆ خطة الجمعية للاستمرار في تقديم الخدمة بعد انتهاء مدة المنحة؟			
تاسعاً: العقوبات المتوقعة خلال تنفيذ المشروع وطرق حلها.			
◆ العقوبات المتوقعة وطرق حلها.			
عاشرأ: الموازنة			
بنود الموازنة	مساهمة الجهة المانحة	مساهمة الجمعية	الإجمالي
أفراد			
تدريب			
معدات			
انتقالات			
تكاليف أخرى			

المراجع

١. البربيري، كريم.(٢٠١٢م): الاستثمار المسؤول اجتماعيا. موقع تنمية
(<http://www.tanmia.ma/ar/2012-08-03-10-47-28>)
٢. اللجنة الفنية لصناديق الادخار والأنظمة التعاونية (الأيسا) (٢٠٠٨م): إرشادات لاستثمارات صناديق الضمان الاجتماعي. عمان، الأردن: مطبوعات اللجنة الفنية لصناديق الادخار والأنظمة التعاونية.
٣. المغلوث، فهد حمد أحمد. (١٣٧٩هـ): تقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية، ط ٢
٤. المركز الدولي للأبحاث والدراسات "مداد". (٢٠١٥م): دليل تقدير احتياجات المستفيدين من خدمات الجمعيات الخيرية. جدة، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى كرسى البر للخدمات الإنسانية
٥. بشارة، عزمي. (٢٠١٥م): تعرف على خطوات إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية. القاهرة، جمهورية مصر العربية: كلية التجارة جامعة عين شمس، الدوريات العلمية
٦. قاسم، خالد مصطفى.(٢٠٠٧م): إدارة البيئة و التنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة. القاهرة، جمهورية مصر العربية: الدار الجامعية
٧. عبد الرحيم، أحمد، و بسيوني. (٢٠١١م): مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية. بنها، جمهورية مصر العربية: جامعة بنها، ص ٨٧
٨. يوسف، محمد محمود عبد الله(٢٠١٢م): دور الجهوية في تحقيق التنمية المستدامة بالمغرب. القاهرة، جمهورية مصر العربية: جامعة القاهرة، بحث منشور في مؤتمر الإسكان العربي الثاني ببغداد
٩. مفرح، محمد بن يحيى. (١٤٢٤هـ): أوقف جميع التبرعات، ١٢ خطوة عملية تحقق الكفاية الذاتية والاستدامة المالية في الجهات الأهلية. جدة، المملكة العربية السعودية: وزارة الشؤون الاجتماعية
10. Choucri .Nazli(1996): Sustainability Defined. Cambridge ,USA: Massachusetts Institute of Technology
11. Committee Encouraging Corporate Philanthropy.(2010): Principles for Social Investment (PSI). USA: St. James Ethics Centre.United Nations Global Compact
12. Katie .Hill. (2015): A brief handbook on Social Impact Investment A UK perspective. London. UK: the City of London Corporation
13. Social value UK.(2009): A guide to Social Return on Investment.Glasgow.UK: Social Value Network UK. a Company Limited by Guarantee. Registered in Scotland Number 322057

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية

في المملكة العربية السعودية

يهدف الدليل إلى نشر ثقافة الاستثمار الاجتماعي ومفهومه بين العاملين في الجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، أو الراغبين في إنشاء جمعيات تتبنى هذا النوع من الاستثمار.

إعداد وتنفيذ

