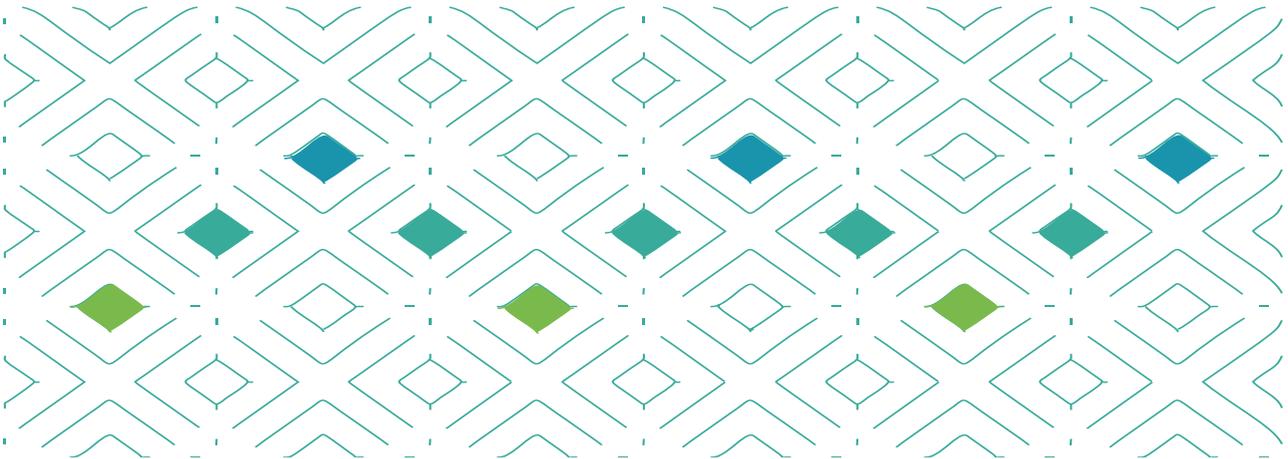




# الاستثمار الاجتماعي في القطاع غير الربحي

د.أماني بنت زهير الشهري  
١٤٤٣هـ - ٢٠٢١م





ح) أماني بنت زهير بن عبدالله الشهري ، ١٤٤٣ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الشهري ، أماني زهير عبدالله  
الاستثمار الاجتماعي في القطاع غير الربحي. / أماني زهير  
عبدالله الشهري -. الرياض ، ١٤٤٣ هـ

١٢٢ ص . .سم

ردمك: ٧-١٧٢-٠٤-٠٤-٦٠٣-٩٧٨

١- المؤسسات غير الربحية ٢- الاستثمار أ.العنوان

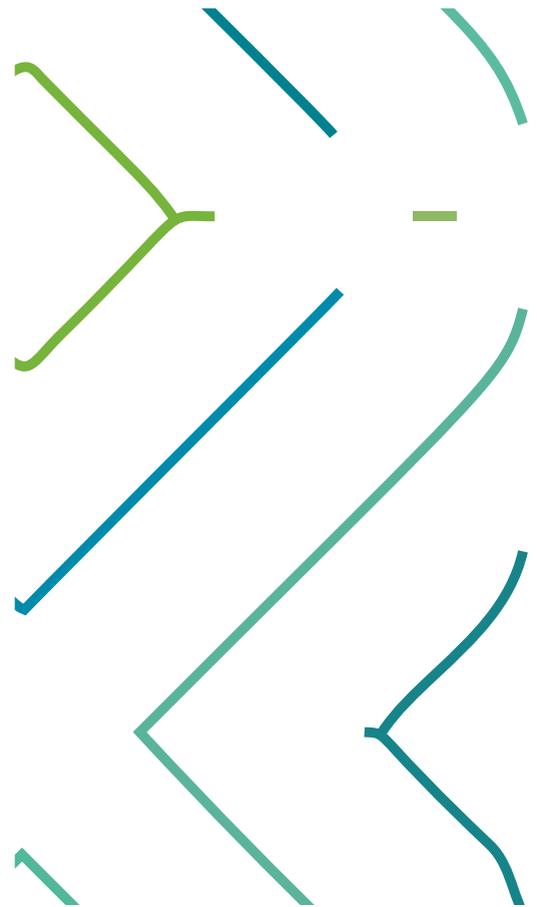
١٤٤٣/٤٧٣٤

ديوي ٦٥٨,٠٨٤

رقم الإيداع: ١٤٤٣/٤٧٣٤

ردمك: ٧-١٧٢-٠٤-٠٤-٦٠٣-٩٧٨





### الإهداء

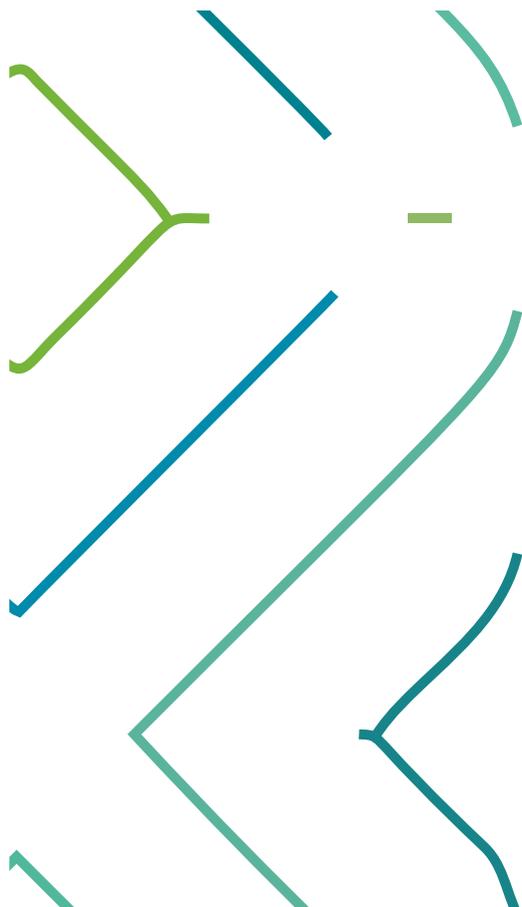
إلى مَنْ تَفَرَّ اللُّغَةُ مِنِّي عِنْدَ الْحَدِيثِ عَنْهُ، وَتَصْبِحُ الْكَلِمَاتُ أَصْغَرَ، وَالْعِبَارَاتُ  
أَبْسَطُ مِنْ أَنْ تَصِفَ فَخْرِي بِأَنْنِي ابْنَةٌ لَهُ، إِلَى مُلْهِمِي فِي كُلِّ تَجَارِيي وَإِنْ  
بَعُدْ، وَدَافِعِي لِلنَّجَاحِ وَإِنْ غَابَ، وَالْحَاضِرُ فِي وَجْدَانِي وَإِنْ رَحَلَ..

الغائبُ الحاضر..

والذي زهير بن عبد الله طيّبَ الله ثراه.

إلى أَكْثَرِ نِسَاءِ الْأَرْضِ عَطْفًا وَحَنَانًا وَعَطَاءً، إِلَى ذَلِكَ الْقَلْبِ الَّذِي لَا يَكْفُ عَنْ  
الدعاء لي في كلِّ أوقاتي أصعبها وأيسرها.. أُمِّي حَفْظَهَا اللَّهُ.

أوقفُ هذا الكتابَ لوجهِ اللَّهِ تعالى عن والديّ.



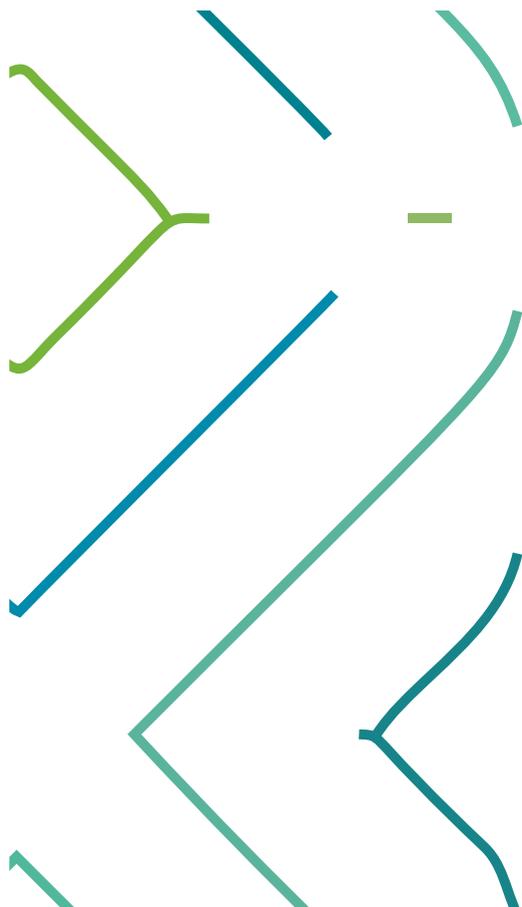
## الشكر والتقدير

«ولا عيب في معروفهم غير أنه

يبين عجز الشاكرين عن الشكر»

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى رائدة العمل الخيري مؤسسة عبدالله بن إبراهيم السبيعي الخيرية، رمز الإحسان في العطاء، والاستدامة في الأثر، والتمكين للإنسان. وأشكر الاسم الذي لا يغيب عن ذاكرة كل محب ومهتم بالعمل الخيري- ولعل شكري يصل إليه في صورة دعاء- بأن يُضاعف له جزيل الثواب والأجر بقدر محبة الناس له. وبقدر سخاءه في العطاء. الشيخ عبدالله بن إبراهيم السبيعي رحمه الله-. الرجل الذي وجّه العمل الخيري إلى مجالات فريدة وميادين رحبة، وتبني فلسفة خاصة، مزجت بين التمكين والرعاية والموازنة بينهما. كما أشكر الأمين العام للمؤسسة، والعاملين في وحدة المعرفة والمعلومات فيها، الذين أخذوا على عاتقهم دعم الباحثين، وإثراء المعرفة العلمية في القطاع غير الربحي بكل ما يستجد من معارف وعلوم وتجارب لها أثر بالغ في إنارة طريق العاملين في القطاع غير الربحي، فلهم مني جزيل الشكر والعرفان.

كما أشكرهم بشكل خاص؛ كونهم شركاء النجاح في رسالتي الدكتوراه فقد جادوا وتفضلوا عليّ بوقتهم الثمين، وعطائهم الكريم، وإرشادهم وتوجيههم والذي أسهم في حصولي على الدرجة العلمية (الدكتوراة) ولم يقتصر دورهم على ذلك بل واصلوا-مشكورين-في تهيئة الكتاب ودعمه حتى خروجه، فقد أُستل هذا الكتاب من رسالتي الدكتوراة والتي كانت بعنوان «إسهامات المؤسسات الوقفية في تعزيز الاستثمار الاجتماعي» من قسم الدراسات الاجتماعية بكلية الآداب بجامعة الملك سعود للعام الدراسي 2021م.



## الفهرس

٣	الفصل الأول : الاستثمار الاجتماعي
٣٢	الفصل الثاني : قياس الاثر
٦٢	الفصل الثالث :الدراسة الميدانية
٨٦	المراجع
٩٢	الملاحق

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٩	موقع الاستثمار الاجتماعي بين العمل الربحي وغير الربحي	شكل رقم (١)
٢٠	منظومة الاستثمار الاجتماعي عالميا	شكل رقم (٢)
٣٨	سلسلة الأثر	شكل رقم (٣)
٣٩	صندوق الأثر	شكل رقم (٤)
٧٠	نشأة الاستثمار الاجتماعي في مجتمع الدراسة	شكل رقم (٥)
٧١	النموذج الأول في الاستثمار الاجتماعي	شكل رقم (٦)
٧٢	النموذج الثاني في الاستثمار الاجتماعي	شكل رقم (٧)

## مقدمة

يعدّ القطاع غير الربحي عنصرًا رئيسًا في المنظومة الاقتصادية والتنموية ويشغل حيزًا مهمًا من الثروة القومية في البلدان المتقدمة، وأصبح يشكل رقمًا مهمًا في المعادلة الاقتصادية اليوم، وهو مكمل لمهام ومسؤوليات القطاع العام الحكومي (الأول)، ومتكاملًا مع القطاع الخاص الربحي (الثاني) في جميع عمليات التنمية والتنمية المستدامة.

ويتميز القطاع غير الربحي بالمرونة التي تسمح له بخوض التجارب والإقدام على الابتكار وسرعة التجاوب مع احتياجات المستفيدين المتجددة والمتغيرة، وتقديم الخدمات التي تحقق تكاملًا مع الجهود الحكومية وجهود القطاع الخاص بما يضمن إبقاء الدورة التنموية حيوية ونشطة، ولها أثر فاعل في المجتمع. كما يعد جزءًا أساسيًا من شبكة الأمان الاجتماعي بما يوفره من خدمات اجتماعية كثيرة، حيث يدعم ويمول شبكة واسعة من المؤسسات الخدمية في مجالات حيوية عدة: كالتعليم والصحة والثقافة والفنون والبيئة والبحث العلمي وحقوق الإنسان والأسرة ورعاية الطفولة والمساعدات الدولية، وغيرها من الخدمات والمنافع العامة التي من شأنها تحقيق الحماية الاجتماعية لجميع فئات المجتمع خاصة الفئات الأقل حظًا في المجتمع.

يمر المجتمع السعودي اليوم بمرحلة انتقالية وتحولية نتج عنها تغيرات اجتماعية معقدة وتحديات اجتماعية جديدة، وفي المقابل لا تواكب أساليب العطاء الخيري والخدمات المباشرة والرعاية التي يقدمها القطاع غير الربحي هذه التغيرات، مما يتطلب تبني أساليب جديدة والانفتاح على ما عند المجتمعات الأخرى من التجارب والأساليب والاستراتيجيات لتعظيم الأثر الاجتماعي وتحقيق التنمية المستدامة للقطاع.

يعدّ الاستثمار الاجتماعي توجه عالمي جديد في الرعاية الاجتماعية تبنته دول الاتحاد الأوروبي لتحقيق الرفاه في مجتمعاتها ومساعدتها على تقليل الإنفاق الاجتماعي وتوظيفه بشكل أمثل لتحسين المشاركة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

ويتوافق هذا التوجه مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030م في تعظيم الأثر الاجتماعي للبرامج والمشروعات الاجتماعية، وذلك بتحقيق الاستدامة والأثر الاجتماعي العميق للمنظمات غير الربحية، وتعزيز دورها في الابتكار، تقديم الخدمات للمواطنين بجودة عالية، وتحسين كفاءة وفعالية الخدمات الاجتماعية.

ومما يحفز منظمات القطاع غير الربحي أن تتجه للاستثمار الاجتماعي رغبة المستثمرين في رؤية الآثار الاجتماعية لاستثماراتهم، وليس المستثمرون والمانحون فحسب، بل أصبح المجتمع يطالب برؤية تلك الآثار الاجتماعية، فضلاً عن تحقيق استدامة مالية للمنظمات حيث إن العائد المالي أحد العناصر الرئيسة للاستثمار الاجتماعي، ليس من أجل الربح، بل من أجل الاستدامة لتلك المنظمات او المشروعات.

يتطلب الاستثمار الاجتماعي قياس الأثر كونه أحد عناصره الرئيسة التي تراعي معياري: العائد المالي، والأثر الاجتماعي معاً في آن واحد، حيث يساعد قياس الأثر صُنَاع القرار على تقييم مزايا الاستثمار في استثمارهم الاجتماعي أو تحسينه، واتخاذ قرارات بشأنها، إضافة إلى التعلم والتحسين للمشروعات القائمة، كما يساهم في تحقيق الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية: لما له من دور في تحقيق المساءلة والشفافية على الموارد المالية للمنظمات، حيث يتم تزويد المانحين والممولين بتقارير قياس الأثر وإقناعهم بأهمية الاستثمار في المنح: نظراً للأثر الذي تم تحقيقه، كما أن له دوراً تسويقي هام من خلال جذب ممولين جدد سواء من جهات مانحة أو تبرعات أفراد المجتمع، بالإضافة إلى أنه يحقق التعاون مع المنظمات الأخرى العاملة في القطاع من خلال البيانات التي يتم التوصل لها (Keyte & Ridout, 2016:5).

يعدّ قياس الأثر كذلك أداة فاعلة للتخطيط الاستراتيجي، حيث يساعد على الفهم العميق للقيمة الاجتماعية من خلال التحليل المتعمق لكافة الجوانب، ومعرفة الفرص التي تُعظّم الأثر بشكل أكبر، واتخاذ قرارات مستندة على أدلة بشأن توسيع أو تقليص المشروعات واعتبارها الأساس للاختيار والمفاضلة بين المشروعات والبرامج المتنوعة، كما يساعد على تركيز الاستثمار في المجالات ذات العائد الاجتماعي الأكبر، وتوجيه الموارد سواء كانت (وقتاً، أو جهداً، أو مالاً) بشكل أكفأ، حيث يحدد حجم ومدى الإنفاق، وجدوى هذا الإنفاق، ومدى الاستفادة منه وقدرته على تحقيق الأثر المرجو منه.

1

## الفصل الأول

الاستثمار الاجتماعي



## نشأة الاستثمار الاجتماعي:

بصعْبُ تتبع أصول ظهوره ، إلا أن استخدام المعايير الاجتماعية أصبح واضحاً بين المنظمات الكبيرة في الستينيات خلال فترة الاضطرابات الحضرية (Nganga,2013;12) وحضر المفهوم في تلك الحقبة إلا أنه لم يُقنن كمصطلح إلا في آواخر السبعينات، وقد صاحب ظهوره بداية الوعي بالأهداف الاجتماعية في الأعمال التجارية (أي تجنب الاستثمار فيما قد يضر المجتمع) كشركات التبغ والمشروعات التي تسبب التلوث البيئي وخلافه (تسامي وإثمار 2018م) وبدأت الأفكار حول الاستثمار الاجتماعي في الانتشار من منتصف التسعينات وتحديداً عام (1967م) وذلك رداً على التوجه النيوليبرالي للرفاهية من ناحية، ومحاولة لتحديث المبادئ التأسيسية للديموقراطية الاجتماعية من ناحية أخرى، وبدلياً عن فكرة تفضيخ حالة الرفاه، حيث استخدم مصطلح (الاستثمار الاجتماعي) أول مرة: "Anthony Giddens" في كتابه (الطريق، الثالث) في عام (1998م) والذي تنبأ فيه بتغيير نموذجي في دولة الرفاه كما تم تصوره حتى تلك المرحلة، فوضح من خلال مؤلفه المراحل التي مر بها المجتمع، فالمرحلة الأولى تشير إلى الرفاهية القائمة على الحقوق وإعادة توزيع الموارد، وعلى الحوافز النادرة للعمل، وعلى المسؤوليات النادرة المخصصة للمواطنين، أما المرحلة الثانية فتشير إلى دولة الرفاهية النيوليبرالية التي تعتبر نتيجة للإفلاس بسبب زيادة البطالة وتعميق عدم المساواة والانقسات الاجتماعية، أما المرحلة الثالثة فتشير إلى الرفاهية الاجتماعية "الإيجابية" -بحسب تعبيره- حيث تؤكد على قدرة الافراد والعائلات والجماعات على حماية أنفسهم من خلال جعلهم أقوى وأكثر قدرة على الحضور في سوق العمل، وبالتالي ساعدتهم على الانطلاق، ولم تعد تقدم الرعاية الاجتماعية كدرع واق لهم، بل أصبحوا قادرين على اتخاذ إجراءات استباقية في التعامل مع مشاكلهم وأوجه القصور والصعوبات التي تواجههم، وتغيرت النظرة حولهم من متلقين للرعاية الاجتماعية إلى أشخاص أكثر إيجابية (Costa,2012:337).

كما كان للتحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة في منتصف التسعينات دورٌ في ظهور المفهوم، حيث أدت التحولات في المجتمع كالتوظيف، والتحول إلى ازدواجية سوق العمل، وبطالة الشباب، وصعوبات التوفيق بين العمل والحياة الأسرية، ووجود أسر قائمة على أحد الوالدين، هذه التحولات أدت إلى ظهور مخاطر اجتماعية جديدة على السطح لم تكن موجودة سابقاً مما تطلب استراتيجيات وأساليب جديدة للتعامل معها، حيث لم تعد أساليب الرعاية الاجتماعية التقليدية مناسبة لها، فظهرت مطالب عامة جديدة للتوسع في الرعاية الاجتماعية واستيعاب تلك التحديات الجديدة بطرق وأساليب مبتكرة (Nganga,2013:2) و (Leary et al,2018:297) و (Busemeyer et al,2018:802) وأوضح (Busemeyer et al,2018) أن العديد من صانعي السياسة والأكاديميين بأن الاستثمار الاجتماعي هو السياسة الاجتماعية التحويلية التي تتناسب للتعامل مع

هذه الضغوط المتقاطعة للمجتمعات، وأعلنت مؤسسة فورد في نهاية التسعينات أن الاستثمار الاجتماعي سيصبح جزءاً من برنامجها الخيري على أمل زيادة تأثير العطاء الخيري في أعمالها (Nganga,2013:12).

وعليه فقد كان لمفهوم الاستثمار الاجتماعي دوراً رئيساً في النقاشات حول دور الإنفاق الاجتماعي ومستقبل دول الرفاهية في الدول الغنية، خاصة في أوروبا حيث أصبحت لغة الاستثمار الاجتماعي مضمنة في خطاب الاتحاد الأوروبي في معاهدة أمستردام (1999م)، ومنذ اعتماد جدول أعمال لشبونة في عام (2000م)، برزت النقاشات حول إمكاناتها في منظور جديد أو نموذج جديد للسياسة الاجتماعية في سياق الأزمة الاقتصادية الحالية ومتطلبات الاقتصاد القائم على المعرفة على نطاق أوسع، كبديل للاستجابات الليبرالية الجديدة التي تركز على تخفيض الإنفاق الاجتماعي، وكعنصر رئيس في الاستجابة لأزمة الاقتصاد الكلي "أزمة اليورو في أوروبا" (Nolan,2013:495).

بدأت استراتيجية الاستثمار الاجتماعي جذورها في الدول الغربية وخاصة المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، في حين أنها استراتيجية ناشئة في البلدان النامية، في يونيو (2013م)، قررت مجموعة الدول الثمانية G8 Social Impact Investment Forum الاستفادة من الاهتمام المتزايد بالاستثمار الاجتماعي في جميع أنحاء العالم، والذي يقاس جزئياً بزيادة السوق الدولية (Nganga,2013:12) كان لمنظمة التعاون الاقتصادي (OECD) والولايات المتحدة وفرنسا وأستراليا دوراً رائداً في تطوير سوق الاستثمار الاجتماعي، من خلال مساهمتها في تطوير نماذج وأساليب جديدة، خلال مراحلها التنموية المختلفة، والتي أدت إلى رفع مستوى الوعي حول الاستثمار الاجتماعي والكيفية التي يمكن تحقيق الاندماج في أنشطتها والعمل على جذب مستثمرين جدد إلى السوق، إذ ركزت مبادراتها الدولية في المرحلة الأولى على أسواق الاستثمار الاجتماعي والسياسات في بلدان مجموعة الدول الصناعية السبع (G7) وأستراليا، وكان هناك فريق عمل للمهمات ينظر في الآثار المترتبة للتنمية الدولية، أما المرحلة التالية من المبادرة فقد عملت على توسيع نطاقها لتشمل دول مجموعة العشرين (G20) وذلك نتيجة تزايد الاعتراف بعدم كفاية المصادر التقليدية والرسمية للتنمية ولمعالجة حجم وتعقيد تحديات التنمية العالمية الحالية، فالحاجة باتت أكبر إلى شراكات مشجعة للتأزر الفاعل بين القطاعات المتنوعة، وإلى طرق ذكية لتوظيف مساعدات التنمية الرسمية لتسهيل تلك الشراكات، فضلاً عن تعبئة الموارد الإضافية (Wilson et al,2015:15) ولتحقيق الرفاه في المجتمعات ومساعدتها على تقليل الإنفاق الاجتماعي واستخدامه بالشكل الأمثل لتحسين المشاركة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية (Leary et al,2018: 297).

ونتيجة لذلك بدأت فكرة الاستثمار الاجتماعي في التطور بجميع أنحاء العالم، ولم تعد مجرد فكرة لإيجاد مصدر بديل لحل المشاكل الاجتماعية، بل أصبحت فرصة لتغيير مفهوم الخدمات الاجتماعية بطرق إبداعية مبتكرة من حيث إدارتها وتقديمها ونتائجها (المركز الدولي للأبحاث والدراسات مداد وقمم المعرفة للاستشارات والتطوير، 2016م) بل وأصبح توجه العديد من منظمات القطاع غير ربحي إلى تعظيم الأثر الاجتماعي لبرامجها.

### بناء على ما سبق نجد أن الاستثمار الاجتماعي تطور في العقد الماضي نتيجة عوامل، منها:

« الاهتمام المتزايد من قبل المستثمرين سواء كانوا أفراداً، أو مؤسسات، أو منظمات غير ربحية معنية بمعالجة القضايا الاجتماعية على كافة المستويات (المحلية، الإقليمية، العالمية).

« أبرزت الأزمة الاقتصادية الأخيرة (2008م) التحديات الاجتماعية والاقتصادية الهائلة التي تواجه البلدان في جميع أنحاء العالم، وبالتالي سعت الحكومات بطرق أكثر فعالية لمعالجة تلك التحديات المتنامية، والاعتراف بأن نموذج القطاع الخاص يمكن أن يوفر مناهج مبتكرة تساعد على مواجهة تلك التحديات.

« نمو المؤسسات الاجتماعية على مدى العقود الماضية ساهم في ظهور الاستثمار الاجتماعي من خلال سعيها لتطوير طرق مبتكرة وجديدة لمواجهة تلك التحديات الاجتماعية، وحاجتها إلى رأس مال لتحقيق النمو وتلبية احتياجاتها والاستجابة لها، وبالتالي نما سوق الاستثمار الاجتماعي لتحقيق متطلبات تلك المؤسسات الاجتماعية، ونمت معه منهجيات متطورة إضافية لتمويل الحلول الفعالة لمشكلاتها وقضاياها (Abrahams & Walaza, 2019:1) و (Wilson et all, 2015:17).

### ما الاستثمار الاجتماعي؟

لا يوجد تعريف متفق عليه بين الأكاديميين والممارسين؛ وذلك لأنه من المفاهيم التي ظهرت مؤخراً، وفي المقابل سُحِّتْ الكتابات العلمية عنه واختلاف الممارسات حوله باختلاف المجتمعات حول العالم، وبرزت العديد من المحاولات لتعريفه وتأطيره في الكتابات الغربية خاصة والقليل منها في الكتابات العربية .

### ويمكن استعراض أبرزها فيما يلي:

أوضحت الشبكة العالمية للاستثمار الاجتماعي بأنه الاستثمار الذي يهدف إلى إحداث أثرًا إيجابيًا اجتماعيًا وبيئيًا متوازنًا مع الحصول على عائد مالي.

وجوهر هذا المفهوم قائم على أن الاستثمار التجاري التقليدي يعود بمردود مالي، فالاستثمار الاجتماعي هو توفير واستخدام رأس المال لتحقيق عوائد اجتماعية وبيئية ومالية- ولكن ليس بالدرجة الأولى- إنما لضمان الاستمرارية على المدى الطويل؛ بهدف استمرار تلبية الحاجات الأساسية المجتمعية بشكل متواصل، كما يتميز بأنه أكثر أشكال المشروعات استدامة من ناحية الأثر، وذلك بوجود ربح مالي مستمر، فضلاً عن وجود أثر اجتماعي إيجابي يحققه المشروع، ويعد أحد الحلول الاستراتيجية لمواجهة التحديات العالمية المستقبلية وتحقيق التنمية المستدامة (1: Nganga,2013) و(الهواري,2019م).

تكمن فكرة الاستثمار الاجتماعي في رأس المال البشري على مدار الحياة من خلال تعزيز المهارات والقدرات في اقتصاد المعرفة التنافسي، أي سياسات وتدخلات تهدف إلى بناء القدرات الإنتاجية للأفراد، حيث يتم تمكين الأفراد والأسر والمجتمعات على التكيف مع التحولات مثل تغيير أنماط الحياة الوظيفية وظروف العمل، والمخاطر الاجتماعية الجديدة، وتعزيز مشاركة كل فرد في الاقتصاد، واعتماد نهج على مدى الحياة، حتى أصبح هذا المفهوم أكثر فاعلية على الصعيد العالمي خاصة في أوروبا (Leary et al,2018:297) مع التركيز على تعزيز التدابير الوقائية بدلاً من التعامل بشكل سلبي مع المشكلات وتحقيق الحماية الاجتماعية اللازمة (Dheret & Fransen,2017:7) و إقرار سياسات وتدخلات تهدف إلى بناء القدرات الإنتاجية للمواطنين (O'Leary et al,2018:295) ويشير كذلك إلى التركيز على التحول من مفهوم الحماية إلى الرفاهية الإنتاجية سواء على المستوى المفاهيمي أو المؤسسي، ويدعو إلى تعزيز استخدام رأس المال البشري والاستفادة من الموارد البشرية غير المستثمرة في سوق العمل (Swiecka et al,2015:30).

هناك من يبرر استخدام مصطلح الاستثمار من خلال الرغبة في استخدام الموارد ليس فقط لتلبية الاحتياجات الحالية، إنما لتوليد عوائد مستقبلية أوسع أيضاً، وتوسيع النظرة حول تكاليف الرعاية الاجتماعية بدلاً من النظر إليها باستمرار على أنها تكلفة بل يجب اعتبارها استثمارات وتوقع نتائجها الاقتصادية والاجتماعية على المدى المتوسط، باعتبارها أرضة اجتماعية مستقبلية يتم تكوينها للأجيال القادمة، وذلك من خلال الاستثمار في التعليم الأساسي وفي التدريب طوال فترة الحياة، والخدمات المصاحبة للعمل باستحداث تدخلات قادرة على ضمان التوفيق بين العمل والأسرة، وفي كل الموارد التي تسمح للأفراد بالاستقرار ومساعدتهم على مسايرة متطلبات سوق العمل؛ سعياً وراء فرص أفضل، وبشكل عام في سياسات منع المخاطر، كما تتميز بالتركيز على النهج الوقائي أي محاولة منع الأضرار بدلاً من إصلاحها، كذلك يركز بشكل أساسي على الأطفال وضرورة تحقيق مستقبل واعد لهم، والأسرة بشكل عام بضمان الاستقرار لها لزيادة التماسك الاجتماعي، وقابلية توظيف الأفراد وإزالة العقبات التي تمنع اندماجهم في سوق العمل وخاصة النساء (Costa,2012:339).

ويعتبر الاستثمار الاجتماعي بمثابة أداة لمساعدة المنظمات على زيادة تأثيرها الاجتماعي، وتحقيق الاستفادة ومساعدة الحكومات على تحقيق مسؤولياتها بطريقة أكثر فاعلية من خلال الأساليب المبتكرة في تقديم الخدمات العامة بكفاءة أكبر، ومعالجة الأسباب الأساسية للطلب المتزايد على الخدمات بدلاً من محاولة التعامل مع عواقبها (HM Government,2016:6).

ويشير-أيضاً- إلى أنه الاستثمار الذي يهدف إلى إحداث تأثير إيجابي يتجاوز العوائد المالية، ويتطلب وجود نية لهذه الأعمال، كما يتطلب وجود دليل ملموس وقابل للقياس على التأثير الاجتماعي والبيئي على مستوى الأفراد والأسر (Harji & Jackson,2012:73) ويتفق هذا المفهوم مع ما ورد في (تسامي،2020م) الذي يشير إلى أنه الاستثمار الذي يهدف إلى تحقيق عوائد اجتماعية أو بيئية مفيدة وقابلة للقياس بالإضافة إلى عوائد مالية كما يتفق كذلك مع ماورد في (تسامي وإثمار،2018م) بأنه الاستثمار المالي في المبادرات الاجتماعية التي تدر أرباحاً عبر تحصيل عائد اجتماعي بالدرجة الأولى ومن ثم العائد المالي.

كما أوضح يونس (2005م) نقلاً عن (أبو فراج،2015م) أن الشركات التي تتبنى استراتيجية الاستثمار الاجتماعي بأنها ذلك النوع من الشركات الاستثمارية غير قابلة للخسارة ولا توزيع الأرباح، وهدفها ذو طابع اجتماعي يتمثل في رفع مستوى التأثير الإيجابي على المجتمع كله، في ذات الوقت الذي تحقق فيه ما يكفي من العائدات لتغطية تكاليفها، وفيما لو تحسن مستوى أدائها، فربما تتمكن من تحقيق فائض مالي يُمكنها من تنمية استثماراتها، ومن مزاياه أنه يُصمم خصيصاً لمساعدة الأفراد على دعم حياتهم إلى جانب تحقيق أقصى حد ممكن من العائدات الاجتماعية لجميع فئات المجتمع.

وعرفته وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في (2021م) بأنه الاستثمار الذي يقوم به المستثمر لغرض تحقيق عائد مالي وعائد اجتماعي قابل للقياس، كما يمكن أن يؤدي إلى عائدات أخرى ذات أثر إيجابي على المجتمع.

### كما يمكن تعريفه بأنه

الاستثمار في مشروعات تهدف إلى إحداث أثر اجتماعي إيجابي بالدرجة الأولى، ومستدام وقابل للقياس، ويأتي بأثر مالي من أجل تحقيق الاستفادة المالية للمشروع.

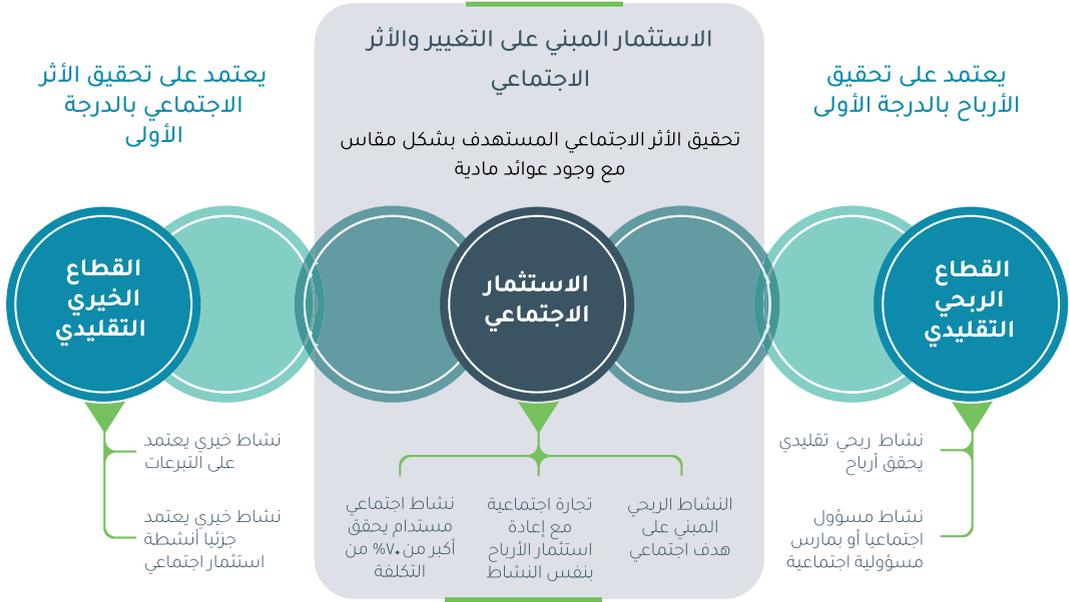
ونظراً لحدثة مفهوم الاستثمار الاجتماعي نجد الكثير يخلط بينه وبين العديد من المصطلحات ذات العلاقة:

## موقع الاستثمار الاجتماعي بين العمل الربحي وغير الربحي (OECD,2019:5):

يمكن توضيح العلاقة بينهما في الشكل أدناه رقم (1)، حيث يقع الاستثمار الاجتماعي في منطقة وسط بين طرفين، أحدهما الاستثمار الربحي التقليدي وهو النشاط التجاري التقليدي الهادف إلى تعظيم أعلى ربح للملاك والمساهمين بغض النظر عن أي مصالح أخرى، ويعتمد في تمويله على الاستثمارات التجارية ويتميز بارتفاع استدامة المشروعات فيه ونسبة مخاطر متوسطة، كما يظهر في هذا القطاع ما يسمى بالاستثمار المسؤول أو الاستثمار بمسؤولية، ويقصد به النشاط التجاري الذي لديه أنشطة مسؤولية اجتماعية حيث يقدم دعمًا للبرامج الاجتماعية أو يقيم أنشطة اجتماعية خارج مجال نشاطه الرئيس.

وفي الطرف الآخر يقع القطاع الخيري التقليدي ويشمل الكيانات غير الربحية التي تسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية وتقوم بموادها المالية على التبرعات والهبات والمنح والدعم الحكومي مثل الجمعيات الأهلية ولجان التنمية، وهذا النوع تكون استدامة مشروعاته عادة منخفضة، كما أنه لا يسعى لتحقيق عوائد مالية وترتفع فيه مخاطر المشروعات، ويظهر في هذا القطاع الكيانات غير ربحية والتي تحقق عوائد مالية، وهي الكيانات التي تسعى لتحقيق أهداف اجتماعية وتعتمد في جزء من دخلها على أنشطة الريادة الاجتماعية، مثل الجمعيات التي تقدم أحد برامجها بمقابل يغطي جزء من تكاليف المشروع.

أما الاستثمار الاجتماعي فهو يمزج ما بين القطاعين الواقعة في الأطراف، فهو يهدف إلى تحقيق قيمة اجتماعية بالدرجة الأولى وعوائد مالية، ونظرًا لحدثة مفهوم الاستثمار الاجتماعي، فقد ظهر لدينا ثلاث صور تم الاتفاق على تصنيفها بأنها استثمار اجتماعي، أحدها -وهي الأقرب للقطاع غير الربحي- عبارة عن أنشطة تحقق (70%) إلى (90%) من التكلفة التشغيلية للمشروع، حيث تحقق استدامة معينة من الأثر، ولكن لا يزال يحتاج إلى التمويل لكي يحقق استدامة مالية له تحقق استدامة للمشروع؛ لذا يعتبر هذا النوع عالي المخاطر، أما الصورة الأخرى الأقرب إلى القطاع الربحي فهو استثمار اجتماعي قائم على توزيع الأرباح بحيث يتكون الكيان من عدد من المستثمرين استثمار اجتماعي وفي نهاية السنة يتم تقييم الأرباح وتوزيعها على المستثمرين وما يميزه عن القطاع الربحي أن هذا الكيان يهدف إلى تحقيق قيمة وأثرًا اجتماعيًا في المجتمع، أما الصورة الأخيرة والتي تقع في المنتصف هي الاستثمار الاجتماعي القائم على إعادة توزيع الأرباح في توسيع دائرة الأثر عن طريق توسيع المشروع أو تبني مشاريع تخدم نفس القيمة الاجتماعية التي يسعى إلى تحقيقها.



شكل رقم (1) موقع الاستثمار الاجتماعي بين العمل الربحي غير الربحي

## الاستثمار الاجتماعي والابتكار الاجتماعي:

يُعرّف الابتكار الاجتماعي على أنه كل ما ينطبق تحت الخلق الإبداعي للاستراتيجيات والحلول والأفكار في المجال الاجتماعي (تسامي واثمار، 2018م) كما ينظر له بأنه جملة من الاستجابات من ذوي العلاقة لتحدي أو تطوير يمس شأن في المجتمع بطريقة تركز على الفعالية والكفاءة والاستدامة من خلال الطول المنبثقة من المجتمع، وتشكل قيمة حقيقية للمجتمع كاملاً وليس فقط لأفراد، وتتعدد صورته حيث يكون مُنتجاً، أو عملية إنتاج، أو تكنولوجيا، كما قد يكون أيضاً مبدأً أو فكرة أو قانون أو حركة (الهوراري ومعمار، 2018م).

يشتمل الابتكار الاجتماعي على ممارسات جديدة، سواء كانت مفاهيم، وأدوات، وإجراءات، وأشكال جديدة من التعاون والتنظيم، وأساليب وعمليات وأنظمة وقواعد تم تطويرها، من أجل تلبية المطالب الاجتماعية وحل التحديات المجتمعية بطريقة أفضل من الممارسات الحالية، وبالتالي يمكن اعتبار الابتكار الاجتماعي كإجابة على إخفاقات الرعاية الاجتماعية التقليدية في توفير المنافع العامة، ومن هذا المنظور يتم تقديم الاستثمار الاجتماعي بشكل استراتيجي من خلال ممارسات مبتكرة اجتماعياً تساعد على تمكين الأفراد.

لا يعترف الابتكار الاجتماعي والاستثمار الاجتماعي بالقيود والأهداف الاقتصادية والاجتماعية بل يأخذ مجالاً واسعاً لتحقيق آثاراً إيجابية، يمكن تحديد مستويين من الابتكار الاجتماعي بالقرب من مفهوم الاستثمار الاجتماعي:

الأول: ابتكار تدريجي في السلع والخدمات لتلبية الاحتياجات الاجتماعية بشكل أكثر فعالية أو كفاءة، وهذا هو الهدف من العديد من المؤسسات غير الربحية.

الثاني: ابتكار مؤسسي يهدف إلى تسخير أو إعادة تجهيز الهياكل الاجتماعية والاقتصادية القائمة لتوليد قيمة ونتائج اجتماعية جديدة (Swiecka,2015:24) كما يمكن النظر إلى الابتكار الاجتماعي من زاوية ابتكار وتصميم مفاهيم مالية جديدة تناسب مع التحديات الاجتماعية التي يواجهها المجتمع (www.convergence.finance).

كما أوضحت المفوضية الأوروبية باعتبارها جهة فاعلة رئيسة في الاستثمار الاجتماعي، بأن الابتكار عنصر أساسي في سياسة الاستثمار الاجتماعي: لأن السياسات الاجتماعية تتطلب التكيف المستمر مع التحديات الجديدة (Nolan,2013:460) على الرغم من أن الابتكار الاجتماعي هو مفتاح تقديم سياسات وبرامج الاستثمار الاجتماعي، إلا أن المؤلفات المتعلقة بالابتكار الاجتماعي لم تأخذ في الاعتبار حتى الآن الخطاب الخاص بالرفاه والسياسة الاجتماعية (O'Leary et al,2018:298).

إن الابتكار الاجتماعي هو العنصر الذي يمكن من خلاله مواجهة التحديات والقضايا الاجتماعية المتغيرة والمعقدة باستمرار، وبالتالي يمكن التعامل والاستجابة لهذه التحديات بما يتناسب معها.

### الاستثمار الاجتماعي والتمويل الاجتماعي:

يعتبر التمويل الاجتماعي هو المصطلح الشامل والمظلة الجامعة لكل المنتجات والأدوات والخدمات المالية التي تهدف إلى تحقيق أثر اجتماعي وبيئي مستدام وإيجابي، حيث يستخدم التمويل الاجتماعي مفهوم (العوائد المختلطة) أي يربط العوائد الاجتماعية والبيئية والاستدامة بالعوائد المالية وذلك يتعارض مع الفكر التقليدي المتعارف عليه للتمويل التجاري الذي يفرض الاختيار ما بين العوائد المالية والعوائد الاجتماعية، ويحقق التمويل الاجتماعي هذه الأهداف من خلال عدد من الأدوات منها: الاستثمار الاجتماعي، التمويل متناهي الصغر، الخدمات المصرفية والاجتماعية، أدوات الدين، سندات التمويل التنموي، سندات الأثر الاجتماعي، رأس المال الصبور (تسامي،2020م).

إذ يعتبر الاستثمار الاجتماعي أحد الأدوات التي يستخدمها التمويل الاجتماعي، حيث يتقاطع معه في أن كليهما يهدفان لتحقيق عوائد اجتماعية وبيئية بالدرجة الأولى، وعوائد مالية أيضاً.

## الاستثمار الاجتماعي وريادة الأعمال الاجتماعية:

تعرف ريادة الأعمال الاجتماعية بأنها توجيه الابتكار والإبداع لتقديم حلول للتحديات الاجتماعية أو البيئية من خلال تطوير مشاريع وشركات مستدامة مالياً ذات نموذج عمل تجاري ربحي أو غير ربحي يصنع أثراً اجتماعياً مستداماً، كما تمثل ريادة الأعمال الاجتماعية منطقة تقع في الوسط بين القطاعين التجاري والخيري (Clifford et al,2014:12).

يجادل مؤيدو الاستثمار الاجتماعي أصحاب الفكر التقليدي في إحداث التنمية في الرأي القائل بأن التنمية لا يمكن توجيهها وتحقيقها إلا من خلال المساعدات الاجتماعية والأعمال الخيرية، وورونه تحقيقاً لمجتمعات أكثر استدامة وشمولاً، وبيئة أكثر صحة، وإن الاستثمار الاجتماعي وريادة الأعمال الاجتماعية هما المحركان الرئيسان لذلك، إن الاعتماد على رأي أصحاب الفكر التقليدي في أعمال التنمية يجعلها خاضعة للتبعية: لقوة الأعمال الخيرية في المجتمعات وبالتالي فهي متذبذبة حسب قوة الأعمال الخيرية في المجتمع نفسه إذ تعد الشركات الريادية الاجتماعية ركيزة أساسية في تفعيل الاستثمار الاجتماعي وتؤدي دوراً مهماً في كونها الفرص الاستثمارية والبيئة المناسبة للاستثمار الاجتماعي وهنا تظهر التقاطعات بوضوح بين المفهومين، فالاستثمار الاجتماعي يوظف رأس المال الخاص لمعالجة التحديات الاجتماعية بطرق مبتكرة، مع تحقيق النمو الاقتصادي، ولكن لا يمكن للاستثمار الاجتماعي أن يتحقق ما لم توجد الفرص الاستثمارية المناسبة والبيئة المناسبة لممارسته (تسامي، ٢٠٢٠م).

## الهدف من الاستثمار الاجتماعي:

يهدف الاستثمار الاجتماعي إلى تسليط الضوء على العائد من رعاية الطفولة المبكرة والتعليم وتحديد الهيكل المؤسسي الأمثل لدولة الرفاهية (Nolan,2013:460) وإلى تحقيق العدالة الاجتماعية والتماسك الاجتماعي وتشجيع الإسهام بفاعلية في الاقتصاد، إن التدخلات وفق سياسة الاستثمار الاجتماعي قادرة على تحقيق عوائد اقتصادية كبيرة حيث يتمتع الأشخاص ذوي المستويات العالية في التعليم بفرص أفضل في سوق العمل وبالتالي تحقيق مستويات دخل أعلى في المتوسط من أولئك الذين يمتلكون مستويات متوسطة من التعليم، وعليه فهي مسألة استثمار في إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتساهم في امتلاك الأفراد رصيد تنافسي في سوق العمل (Costa,2012:341) ومن الأهداف الرئيسة له زيادة الاندماج الاجتماعي وتقليل انتقال الفقر بين الأجيال والتأكد من أن المواطنين على استعداد بشكل جيد لظروف العمل في الاقتصاد المعرفي (Nganga,2013:12).

## عناصر الاستثمار الاجتماعي:

مع مرور الاستثمار الاجتماعي بعددٍ من التجارب، وبلوغه مستوى لا بأس به من النضج، وُجد أنه مهما اختلف نوع الاستثمار الاجتماعي أو طريقته باختلاف البلدان والأنظمة فإن هناك عناصر أساسية لا بد من وجودها ليحافظ الاستثمار الاجتماعي على هويته ويحقق الهدف المرجو منه بأفضل طريقة ممكنة، ويمكن توضيحها في التالي (الموقع الإلكتروني للشبكة العالمية للاستثمار الاجتماعي):

### ١ النية

أن يكون إحداث الأثر هي النية الأساسية للمستثمر الاجتماعي ولا يكون الأثر مجرد فائدة جانبية من عملية الاستثمار وهذا ما يميز الاستثمار الاجتماعي عن باقي الممارسات في القطاعات الأخرى كالمسؤولية الاجتماعية في الشركات، كما أن الاستثمار دون تأثير ملموس ليس إلا مجرد استثمار تقليدي بسيط، لذلك هذه الركيزة هي المفتاح وعامل التمييز.

### ٢ عوائد مالية

يسعى الاستثمار الاجتماعي إلى الحصول على عائد مالي من الاستثمارات والذي يمكن أن يتراوح ما بين العوائد بسعر السوق أو عوائد معتدلة ووفقًا للمخاطر، وهذا ما يميزه عن العمل الخيري؛ لأنه يضمن استثمار مستدام من الناحية المالية.

### ٣ مجموعة مختلفة من فئات الأصول

يمكن أن تكون الاستثمارات الاجتماعية عبر فئات مختلفة من الأصول والأدوات المالية.

### ٤ قياس الأثر

السمة المميزة للاستثمار الاجتماعي هي التزام المستثمر بقياس الأثر وطلب التقارير عن الأداء الاجتماعي والبيئي الناتج عن الاستثمار، وذلك لضمان تحقيق الأثر الاجتماعي والبيئي الإيجابي المستهدف، كما أضاف (Mudaliar et al,2017) ولا يقتصر الأمر يقتصر على قياس الأثر فقط بل إدارته، مما يساعد على تكيف العمليات وتحسين النتائج.

## خصائص الاستثمار الاجتماعي (الموقع الإلكتروني للشبكة العالمية للاستثمار الاجتماعي):

المستثمرون في الأثر الاجتماعي يلتزمون بممارسات تجعل الاستثمار الاجتماعي يحقق أهدافه، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

المساهمة عمدًا في التأثير الإيجابي الاجتماعي والبيئي من خلال الاستثمار إلى جانب عائد مالي، حيث يتم التمويل بطريقة مقصودة لإيجاد الحلول والفرص للتحديات الاجتماعية و البيئية، وذلك من خلال تحديد الأهداف المالية والآثار بطريقة شفافة، وتوضيح كافة الجوانب بحيث تتضمن الأهداف والاستراتيجيات التي ستستخدم، مع الاستفادة من الأدلة والبيانات العلمية في تصميم الاستثمار الاجتماعي، وذلك من خلال استخدام أفضل البيانات العلمية الكمية أو النوعية والأدلة التي يمكن أن تزيد من المساهمة في التأثير الإيجابي وهذا يشمل:

١ تحديد الحاجات الاجتماعية أو البيئية التي تتماشى مع الأدلة التجريبية أو العلوم الراسخة وكذلك التي عبر عنها السكان أو المجتمع البيئي الذي يسعى الاستثمار لخدمته.

٢ استخدام أفضل الأدلة المتاحة للاستفادة منها في تحديد الأهداف حول مساهمة هذه الاستثمارات الاجتماعية في تحسين تلك الحاجة المجتمعية والبيئية وتصميم استراتيجيات الاستثمار الاجتماعي، بحيث تكون قائمةً على حلول فعّالة في تلبية تلك الاحتياجات التي تم تحديدها وفهم الآثار السلبية المحتملة في سياق الاستثمارات، وتحديد المؤشرات النوعية والكمية التي ستستخدم لقياس الأداء مقابل الأهداف.

٣ تحسين القدرة على إجراء تحليلات التأثير مع مرور الوقت لتحسين جودة الأنشطة، ويكون ذلك من خلال إدارة أداء التأثير، حيث تستخدم بيانات أداء التأثير في صنع القرار لإدارة الاستثمارات من أجل تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية، وهذا يشمل تضمين التغذية الراجعة في دورة حياة الاستثمار وتحديد المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف ووضع الخطط للتخفيف منها والسعي للتخفيف من الآثار السلبية للاستثمار كذلك الإفصاح عن بيانات الأداء والتأثير الفعلي للمستثمرين.

المساهمة في نمو تأثير الاستثمار، وذلك باتخاذ إجراءات لتمكين المزيد من المستثمرين من القيام باستثمارات ذات تأثير فعال، وذلك بالحرص على الشفافية في استخدام ممارسات الاستثمار الاجتماعي والالتزام باستخدام الاتفاقيات والمناهج المشتركة ومعايير وصف أهداف التأثير والاستراتيجيات والأداء والنظر في تأثير الأداء وجودة ممارسات إدارة التأثير للمستثمرين المحتملين والمستثمرين في عملية صنع القرار، ولابد من مشاركة التعلّم الذي حُصل عليه من الاستثمار سواء كان سلبياً أو إيجابياً والأدلة والبيانات.

## خطوات الاستثمار الاجتماعي:

يتبع المستثمر الاجتماعي في منظمته خطوات منهجية تشبه كثيرًا المستثمر المالي، وفيما يلي توضيحها (تسامي وإثمار، 2018م):

### ١. أصحاب المصلحة.

تحديد أصحاب المصلحة المشتركة وفهمهم بشكل جيد، إن التعاون معهم وإشراكهم يُسهم في تعظيم مخرجات الاستثمار الاجتماعي، وقد يختلف هؤلاء الشركاء بحسب طبيعة المنظمة، فقد يكونون: جهات خيرية (جمعيات أهلية)، أو مؤسسات مانحة أو إدارات المسؤولية الاجتماعية أو جهات حكومية معنية بتقديم الخدمات للفئات المستهدفة، أو مؤسسات الريادة الاجتماعية أو حاضنات ريادة الأعمال.

### ٢. المستثمرون.

أن المستثمرين استثمار اجتماعي لهم دور كبير ومحوري، فلا بد من توجيه تركيزهم على الأثر الإيجابي، حيث أن هذا الهدف الرئيس المراد تحقيقه، بحيث يسهم في مواجهة مشكلة اجتماعية معينة أو يخفف منها من خلال الاستثمار الاجتماعي في المؤسسة أو الشركة الاجتماعية.

كما لا بد للمستثمر من الاستفادة من الخبرات والمعارف التي حصل عليها بعد خوض التجارب والمراحل المتنوعة التي مر بها؛ بما يسمح له بتوفير دعم استشاري وتوجيهي كافي في التجارب المقبلة، ولا بد من العمل على إيجاد الشركاء المناسبين، حيث لا بد من وجود رأس مال اجتماعي يساعده أن يُكوّن شراكات تضمن نجاح المشروع، ولا بد أيضًا من الحصول على التمويل المناسب للمشروع، فالاستثمار الاجتماعي في النهاية عبارة عن دعم مالي يؤمل منه تحقيق عوائد اجتماعية بالدرجة الأولى ويتبعه العائد المالي، فكلما زاد الاستثمار زادت العوائد المحتملة، فيمكن تحقيق أثر أكبر وعوائد أكثر من خلال التخطيط والدراسة السليمة للمشروع.

### ٣. تقييم الفرص الاستثمارية.

وهنا يقوم المستثمر بتقييم أفضل الفرص الاستثمارية الاجتماعية المتاحة؛ ليتم اختيار أفضلها. وهناك محوران رئيسان في عملية التقييم وهما:

﴿ الأول: تقييم الأثر والتغيير الاجتماعي، وهنا يتم تناول عدة محاور للتأكد من جدوى المشروع من الناحية الاجتماعية:

**أ-** يتم التحقق فيما إذا كانت المشكلة الاجتماعية حقيقة أم مجرد انطباع. كثيراً ما تبني مشاريع اجتماعية بناء على ظن أو رأي أو فكرة دون التحقق من وجود المشكلة وأسبابها. وللتأكد من حقيقة المشكلة وحجمها فيلجأ للدراسات والبحث عن هذه المشكلة باستخدام الأدوات العلمية، وكلما تنوعت الأدوات ومدخلات الدراسة كانت النتيجة أقرب للواقع والحقيقة.

**ب-** مدى مناسبة الحل المقترح لحل المشكلة من جذورها، فقد تكون المعرفة بالمشكلة واضحة لدى المستثمر الاجتماعي ولكن الحل الذي وُضِعَ ليس مجدياً. وفي هذا هدر للوقت والجهد والمال، وللتأكد من ذلك ينبغي دراسة التجارب المشابهة أو اختبار تجارب صغيرة للتأكد من القدرة على حل هذه المشكلة.

﴿ الثاني: تقييم الأداء المالي، وهذه المرحلة شبيهة بما يحدث في المشروعات التجارية، حيث تُختبر جدوى المشروع والذي يشمل دراسة الجدوى المالية والفنية والتسويقية.

### ٤. الاستثمار الأمثل.

ويقوم المستثمر الاجتماعي ببلاورة الجهود السابقة وتحويلها إلى واقع ملموس وتحديد نوع

الاستثمار المناسب والذي يختلف من مشروع إلى آخر وتمثل أنواع الاستثمارات فيما يلي:

**أ-** استثمار كامل، وهو الاستثمار التقليدي عندما يتم استثمار مبلغ معين ويتم توزيع العوائد بنسبة مخصصة لمشغل المشروع (أي المؤسسة أو الشركة الاجتماعية في هذه الحالة) ونسب توزيع العوائد تكون حسب الاتفاق بين الطرفين.

**ب-** استثمار قصير المدى مع نية التمليك، وهو عندما يقوم المستثمر بالاستثمار في المؤسسة الاجتماعية لمدة محددة بعوائد محدودة -أيضاً- إذا كان صاحب المؤسسة الاجتماعية يملك المشروع بالكامل، سواء كان هبة أو بيع أو ما شابهه.

**ج-** شراكة تناقصية، وهنا يقوم المستثمر بالاستثمار بمبلغ كبير في المشروعات ويكون من خلال العقد شراكة تناقصية مع المؤسسة الاجتماعية المستثمر فيها، بحيث يملك تدريجيًا الاستثمار بحجم ما يشتره الطرف الآخر عن طريق السداد. فمثلًا عندما يسدد (30%) من قيمة الاستثمار يملك (30%) من العوائد وهكذا، وعادة ما يحدث هذا عن طريق الأرباح فيسدد من خلاله المشغل أو يقوم بتسويقها وشراؤها من مال الشريك.

**د-** استثمار وقفي، وهو الاستثمار في المؤسسة أو الشركة الاجتماعية وجعل جميع العوائد الاستثمارية وقف للمؤسسة الاجتماعية بحيث يعاد استثمار العوائد في المؤسسة نفسها؛ وذلك لغرض تطوير تعظيم الأثر الاجتماعي الذي تحققه المؤسسة الاجتماعية.

**هـ-** استثمار تكافئي (نسبة معينة لاستثمارات اجتماعية أخرى) بحيث تكون نسبة من العوائد للمالك، ونسبة للمشغل ونسبة مثلًا (40%) لتمكين مؤسسات أو شركات اجتماعية أخرى وتكون بمثابة وقف.

### هـ. المتابعة والحوكمة.

بعد أن تمت عملية الاستثمار لابد من متابعة وتقييم التقدم الحاصل فيه، ومعرفة مدى فاعليته وكفاءته وذلك من خلال الآتي:

الالتزام بتقديم تقارير دورية للمؤسسة الاجتماعية والتي يمكن للمستثمر أو عضو مجلس الإدارة أن يتحقق من خلالها حول مدى سلامة سير المؤسسة وتقديمها من حيث الأهداف والمؤشرات التي وُضعت، وإن كان هناك خلل إداري فيتم تحديده وإقرار كيفية تلافي هذا الخلل وتحسين الوضع، كما لابد من تطوير العوائد المالية والاجتماعية؛ من خلال تحديد ومراقبة مؤشرات الأداء مع التقارير المالية ويمكن تحديد مكامن الضعف في الأداء العملي للمؤسسة وتطويره لتحقيق الأثر المرجو، إضافة إلى المتابعة المستمرة من خلال أدوات تساعد المؤسسات الاجتماعية وتعينها على متابعة أدائها ومراقبته منها بطاقة الأداء المتوازن، أو نماذج إنجاز الأداء، إضافة إلى التقييم عبر مؤشرات الأداء منها مؤشرات (IRIS) وهي عبارة عن مؤشرات التأثير (Iris Metrics) يُنصح هنا باتباع مؤشرات أيرس (Global) الاجتماعي، وهي عبارة عن مؤشرات نموذجية مستخدمة من قبل (Impact Investing Network) وهي مبادرة وضعتها شبكة الاستثمار الاجتماعي العالمية، ويمكن أن يستفيد المستثمرون والمتخصصون منها في الشركات الاجتماعية؛ لمعرفة مدى جودة المخرجات مما يساعد على تحديد ما إذا كانت الشركة تستحق المخاطرة في الاستثمار أو غير ذلك.

## ٦. قياس الأثر

الهدف الأساسي من قياس الأثر هو التحقق من وجود دليل ملموس على التغيير الاجتماعي الذي حققه الاستثمار الاجتماعي، لذا لا بد من تضمينه كخطوة أخيرة تظهر هذا الأثر سواء كان إيجابيًا أو سلبيًا، مقصودًا أو غير مقصود، مباشرًا أو غير مباشر؛ من أجل رصده والعمل على تحسينه وتطويره مستقبلاً وتحقيق التعلم والمساءلة.

### مبادئ الاستثمار الاجتماعي (المركز الدولي للأبحاث والدراسات ومداد وقمم المعرفة، ٢٠١٦م):

تعد هذه المبادئ من المبادرات التي تم الاتفاق عليها في مبادئ الاتفاق العالمي للأمم المتحدة والتي تهدف إلى تشجيع هذا النوع من الاستثمار من خلال استخلاص أفضل الممارسات وصياغتها في مجموعة من المبادئ بما يسهل على المنظمات تطبيقها وزيادة الأثر الإيجابي لأعمالها وتحقيق تقدم المجتمع، كما ستمكن المنظمات من متابعة التحسن والتقدم عند الالتزام بها مع مرور الوقت، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

#### ١. استثمار هادف.

يسعى الاستثمار الهادف إلى تحقيق أثر إيجابي لا يتعارض مع جهود المستثمرين الآخرين، إذ لا بد أن يقوم هذا الاستثمار على تحديد استراتيجية لها معايير وأهداف واضحة، وبناء على ذلك تحدد كافة الاستثمارات والأنشطة المقترحة، ولا بد أن يوضح هدفًا للتمويل، ومحفظة استثمارية تتناسب مع قدرة المنظمة وإمكانياتها واستراتيجيتها والشركاء في الاستثمار الاجتماعي، وبناء على ذلك تُطبق أعلى معايير التخطيط الاستراتيجي في اختيار المشروعات التي ستموّل ثم الاستفادة من جميع الأطراف الأخرى في المجتمع التي لها نفس الاهتمامات والأولويات.

## ٢. استثمار بمسؤولية.

يتحمل الاستثمار المسؤول مسؤولية التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للأنشطة التي يمولها، ويتبنى مبادئ الشفافية والتقييم الذاتي، حيث يتبنى التقييم أولاً بأول من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية خلال المدة الخاصة بالتمويل، ووضع استراتيجية توقّف في الحالات الطارئة ولمعالجة أي خلل أو ممارسة سلبية، ولا بد كذلك من وضع نظام مراجعة ومتابعة، والاهتمام بتسجيل الأموال المصروفة ووضع ضوابط لحماية الأصول وإدارة المخاطر.

## ٣. استثمار يراعي المجتمعات المحلية.

يراعي الاستثمار الاجتماعي المحترف دين المجتمع وأولوياته وعاداته وتقاليده وقيمه ولا يتجه إلى المساس بها، وذلك بالتعامل مع المستفيدين من البرامج على أساس أنهم شركاء لهم قيمهم، وطموحهم، وتصوراتهم، وقدراتهم وإشراكهم وكافة الأطراف ذات الصلة في تصميم الأهداف وتحديدها وتنفيذها ثم التقييم المستمر لها، وبناء علاقة ثقة مع الأطراف المعنية بالبرنامج بما يكفل اهتمامهم واستعدادهم للتعاون قبل البدء في البرامج، كما يجب العمل على أن تتماشى الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها مع الظروف والأولويات المحلية.

## ٤. استثمار أخلاقي.

لا يتبنى الاستثمار الأخلاقي سوى الوسائل المشروعة والبناءة في تحقيق الأهداف والغايات، كما يتفق مع القوانين والأعراف المقبولة محلياً ودولياً، وضمن الأطر الأخلاقية والسلوكيات المحلية المقبولة والمتفقة مع قوانين المجتمع، كما تلتزم بأعلى معايير الحوكمة.

## الاستثمار الاجتماعي عالمياً:



تتطلب منظومة الاستثمار الاجتماعي توفر قواعد أساسية تركز عليها توفر لها بيئة مناسبة للاستثمار الاجتماعي وتمثل في (Wilson et all,2015) و(OECD,2019:8):

### العرض

ويمثل العرض الجهات التمويلية بشكل مباشر أو غير مباشر للشركات الاجتماعية، ويتضمن المستثمرين المؤسسين أو المستثمرين الأفراد مالكي الثروات.

### ممكنات بيئة الاستثمار الاجتماعي

عوامل تسهل بيئة الاستثمار الاجتماعي دون وجود رأس المال مثل المستشارين الماليين ومراكز البحث أو المجالس الاستشارية الوطنية.

### الحكومة

تخلق الحكومات بيئة محفزة للاستثمار الاجتماعي من خلال السياسات والتشريعات والأنظمة.

### الطلب

يمثل الطلب المنظمات الفاعلة التي تقدم حلولاً ذات أثر للقضايا الاجتماعية، ولديها احتياج لتمويل تلك الحلول، وهي شركات اجتماعية تضع مصالح المجتمع والبيئة قبل أرباح المستثمرين، بهدف إحداث الأثر الاجتماعي وتعيد استثمار الأرباح في إحداث تغيير اجتماعي إيجابي.

### الوسطاء

الذين يسهلون عملية تبادل رأس المال المؤثر ويعملون في منطقة العرض والطلب، ويشمل هذا (رأس المال الاستثماري، صناديق النمو، صناديق الأموال) إضافة إلى تجار الجملة وبورصات الأوراق المالية.

## حاجات اجتماعية وبيئية واقتصادية

### التمويل

**قطاع عام**  
 « الحكومات  
 « البنوك التنموية  
 « مؤسسات التمويل التنموي.

**قطاع خاص**  
 « قطاع خاص.  
 « المؤسسون.  
 « المكاتب العائلية  
 « الأفراد مالكو الثروات

### الوسطاء

**التمويل**  
 « البنوك المحلية  
 « الوسطاء الماليون

**بناء راس المال**  
 « الحاضنات  
 « المسرعات  
 « مقدمو الخدمات

### الطلب

**مشاريع ذات أثر اجتماعي في مراحل تنموية مختلفة**  
 « المؤسسات الاجتماعية  
 « المنظمات غير الربحية  
 « المنظمات الربحية ذات الأثر الاجتماعي

### البيئة الممكنة

**الحكومة :** الإطار التنظيمي والقانوني . السياسة . قوانين الضرائب . النظم الاجتماعية . الدعم

**بناء السوق والخدمات المهنية :** شركاء الأبحاث ، والشركات الاستشارية ، وشركات الموارد البشرية ، وبنوك الاستثمار ، والمعلمون والمحامون والمدققون ، ... الخ

الشكل رقم (2) منظومة الاستثمار الاجتماعي عالمياً

كما أن هناك أركاناً أساسية في منظومة الاستثمار الاجتماعي يمكن توضيحها فيما يلي (OECD,2019:8):

#### « المستثمرون الاجتماعيون:

وهم المستثمرين الذين يوفرون رأس المال في عملية الاستثمار الاجتماعي. بما في ذلك المستثمرون، الأفراد من أصحاب الثروات ومؤسسات التمويل التنموي، ومجموعة واسعة من المستثمرين المؤسسين مثل صناديق الاستثمار وصناديق رأس المال الجريء وشركاء التأمين وغيرها.

#### « الوسطاء:

ويقصد بها المنظمات التي تربط المستثمرين ومتلقي الاستثمار وأصحاب المصلحة بعضهم بتزويدهم بحلول وخدمات مبتكرة، يمكنهم -أيضاً- تسهيل تطوير المنتجات المالية المهيكلية والمساعدة على تقليل تكاليف الاستثمار الاجتماعي، وتقديم المشورة والمساعدة في هيكل الصفقات وإدارة الأموال، قد يكون الوسطاء بنوكاً تجارية، أو بنوكاً استثمارية، والمستشارين الماليين المستقلين، والوسطاء، والمنظمات الدولية، والشركات الاستشارية... وغيرها.

## المستفيدون:

المستفيدون: وهم أصحاب المصلحة الذين سيستفيدون بشكل مباشر من الاستثمار الاجتماعي من خلال تحسين ظروفهم الاجتماعية والبيئية.

## سوق الاستثمار الاجتماعي العالمي:

كان لعدد من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مثل فرنسا وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية دورًا رائدًا في تطوير سوق الاستثمار الاجتماعي، إضافة إلى التجارب والممارسات في بعض البلدان النامية. ورغم نمو سوق الاستثمار الاجتماعي بوتيرة سريعة إلا أنه يعتبر في مراحله الأولى بالنسبة لأسواق رأس المال العالمية، حيث يرجع نموه السريع إلى جذب العديد من العملاء الجدد من مستثمرين اجتماعيين وممولين تجاريين ومديري الأصول والمؤسسات الاجتماعية والشركات العائلية، وأصحاب الثروات، وكان للمؤسسات الاجتماعية دور حاسم في تمكين البنية التحتية للسوق وتقديم المنح في مجالات متعددة جنبًا إلى جنب مع استثماراتهم إضافة إلى كونها مؤسسات اجتماعية تسعى إلى تحقيق رسالة اجتماعية في المجتمع، ومما ساعد هذه المؤسسات على تطوير السوق استقلاليتها عن الحكومة والأسواق، فيمكنها تحمل مخاطر أكبر وتوفير رأس مال طويل-صبور- وهذا يمنحها الحرية في استكشاف وتمويل وخلق طرق مبتكرة لمواجهة التحديات الاجتماعية (Wilson,2014:9-14).

لا يوجد تحديد دقيق جدًا لحجم سوق الاستثمار الاجتماعي، ولكن يمكن تقدير حجمه، حيث نما بشكل متزايد في جميع انحاء العالم من (114) بليون دولار في عام (2016م) حتى بلغ (502) بليون دولار في عام (2018م) (Mudaliar, Dithrich,2019: 9) وبلغ في (2020م) بلغ (715) مليار دولار أمريكي، تديرها أكثر من (1,340) مؤسسة (Hand at all,2020:23).

كما قُدرت إجمالي الأصول المدارة في (2019م) بحوالي (502) مليار دولار أمريكي، ويتفاوت حجم محافظ المستثمرين الفرديين بشكل كبير، حيث يبلغ متوسطها (29) مليون دولار أمريكي، وهذا يدل على ضخامة حجم محافظ المستثمرين وقوة تأثيرها، وبشكل عام يمثل مدراء الأصول (50%) من هذه الأصول المدارة، حيث إن العديد من المستثمرين يختارون توجيه رؤوس أموالهم عبر المدراء المتخصصين، وتشمل هذه الأنواع من المدراء المتخصصين الذين يستثمرون أموالهم في رأس المال الاستثماري، والأسهم الخاصة، والدخل الثابت، والأصول الحقيقية، والأسهم العامة، كما تمثل مؤسسات التنمية المالية ما يزيد عن ربع إجمالي الأصول المدارة، تشمل البنوك الأخرى، وصناديق التقاعد، وشركات التأمين، والمؤسسات، والمكاتب العائلية (Mudaliar, Dithrich,2019: 5).

وهناك عدد من المؤشرات التي توضح نمو السوق في صناعه الأثر في جميع أنحاء العالم، حيث لوحظ تقدم في البحث في نشاط السوق والاتجاهات والأداء والممارسات على مدى العقد الماضي، كما تم إحراز تقدم كبير في ممارسات قياس وإدارة الأثر، بالإضافة إلى توفر المهنيين الذين يمتلكون مجموعة من المهارات ذات الصلة بالأثر وإدارته (Hand et all,2020:8) كما أن هناك اعتراف متزايد بقيمة وأهمية قياس الأثر وإدارته في جميع أنحاء العالم، حيث أصبح هناك نوع من التفاهم والالتزام بين المستثمرين والمانحين بدمج إدارة الأثر وقياسه في عملياتهم الاستثمارية (Bass,2020:13).

ويتمركز أكثر من نصف هذا السوق في منطقة الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، وأكثر من الربع في شمال وغرب وجنوب أوروبا، بينما لا يحظى الشرق الأوسط وشمال إفريقيا إلا بنسبة (1%) من هذا السوق (6: Mudaliar, Dithrich,2019) وقد يرجع ذلك إلى حداثة دخول المفهوم في تلك المنطقة وبداية نشأة السوق فيها.

وهناك تفاوت كبير بنمو السوق بشكل أكبر في السنوات القادمة من أجل التصدي للاحتياجات الاجتماعية والبيئية في جميع أنحاء العالم، حيث زاد إدراك المجتمعات في حول العالم أن أموالهم تصنع أكثر من مجرد كسب المزيد من الأموال، إنما ينبغي أن تسعى -أيضاً- إلى إحداث تأثير اجتماعي وبيئي هادف ومستدام، كما أن واحداً من كل أربعة دولارات من الأصول المدارة باحتراف -التي تبلغ (13) تريليون دولار أمريكي- يأخذ في الاعتبار مبادئ الاستدامة (11: Mudaliar, Dithrich,2019) وبالتالي احتمال أن يزداد هذا العدد مع زيادة الوعي لدى المجتمعات بتأثير أموالهم ومع زيادة الاهتمام بالإسهام في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

### أهداف التنمية المستدامة والاستثمار الاجتماعي:

ساعدت أهداف التنمية المستدامة في تسليط الضوء على أهم القضايا المجتمعية والبيئية، وساعدت في التركيز على ما يجب تحقيقه وقياسه من أجل حل هذه التحديات الاجتماعية؛ لذلك أصبحت الأهداف العالمية بمثابة دليلاً واضحاً لمؤشرات الأداء الرئيسة لكثير من المستثمرين الاجتماعيين والصناديق الاستثمارية (الموقع الإلكتروني لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي).

ويؤكد مسح مشروعات الاستثمار الاجتماعي (2019م) الذي أعدته الشبكة الدولية للاستثمار الاجتماعي GIN أن هناك ارتباطاً بين مشروعات الاستثمار الاجتماعي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة حيث أشار (62%) من بين (266) مؤسسة استثمارية مشمولة في المسح أن مشروعات الاستثمار الاجتماعي التي تستثمر بها تستهدف تحقيق أهداف التنمية المستدامة سواء بالوقت الحالي أو ضمن خططها مستقبلاً، كما أوضح المسح أن الطرق المستخدمة لدمج

أهداف التنمية المستدامة في ممارسة الاستثمار الاجتماعي تمثلت في ربط المحافظ بأهداف التنمية المستدامة بنسبة (71%) ودمج أهداف التنمية المستدامة في نظام قياس الأثر وإدارته بنسبة (52%)، وجمع أموال جديدة تستهدف أهداف التنمية المستدامة بنسبة (21%).

## الاستدامة في مشروعات الاستثمار الاجتماعي

### الاستدامة المالية في مشروعات الاستثمار الاجتماعي:

تعدّ مشروعات الاستثمار الاجتماعي وسيلة لتحقيق الاستدامة عن طريق الحصول على الدخل المكتسب، ومع ذلك فإن الآلية المستخدمة لتحقيق استدامة مالية في مشروعاتها تختلف باختلاف المشروع والمنظمة الذي ينتمي لها، وتختلف الدوافع التي تجعل المنظمات تبني الاستثمار الاجتماعي في مشروعاتها، فمنها ما يستخدم لتنويع الدخل: حيث تسعى العديد من المنظمات لتنويع قاعدتها التمويلية والتقليل من اعتمادها على أموال المانحين ولاستعادة تكاليف المشروع أو دعمه وفي هذه الحالة يوفر الاستثمار الاجتماعي وسيلة للتقليل من العجز واستثمار الموارد بفاعلية أكبر، ومنها ما يستخدم الاستثمار الاجتماعي لتحقيق الاكتفاء الذاتي المالي عن طريق زيادة قدرة المنظمة على توليد الدخل الكافي لتغطية جميع التكاليف أو جزء منها أو تمويل العديد من المشروعات الاجتماعية دون الاستمرار في الاعتماد على تمويل الجهات المانحة (Altra,2018:60).

وبالنسبة للأدوات المالية المستخدمة في الاستثمار الاجتماعي فإن معظم الأدوات المالية المستخدمة في التمويل التقليدي مستخدمة في الغالب في الاستثمار الاجتماعي، والاختلافات في هذه الأدوات المستخدمة ترجع لطبيعة السوق وظروفه ورسالة المؤسسات الاجتماعية واحتياجات أصحاب المصلحة (Barco,2019:12) وتوجد فرص للاستثمار الاجتماعي عبر جميع فئات الأصول المختلفة، إلا أن أكثر الأدوات المالية انتشارًا في سوق الاستثمار الاجتماعي العالمي في (2020م) هي الدين الخاص وحقوق الملكية الخاصة (Hand,2020:60) ويمكن توضيح هذه الأدوات فيما يلي:

### أولاً: الدين

وتقوم فكرته على أن تقترض الشركة مبلغًا من المال وتسدده لاحقًا على دفعات مع نسبة معينة من

الفوائد، وتعد الفائدة أساسية: لأن صاحب المشروع لا يتخلى عن حصة ملكيته في شركته مقابل التمويل المالي، وتناسب هذه الأداة مع الشركات ذات الإيرادات الواضحة والتدفقات النقدية المستقرة (Barco,2019:22).

### صناديق الدين الخاص:

تعد هذه الصناديق من فئة الأصول الواعدة وأداة صاعدة في سوق الدين العالمي، إلا أنها تشق طريقها ببطء في العالم العربي، إذ استحوذت منذ فترة زمنية قصيرة على مكاناً بين الصناديق الأخرى خاصة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والأفراد المتعثرين، حيث خلّفت الأزمة الاقتصادية العالمية في عام (2008م) عددًا من الآثار جعلت البنوك تقلص من سياسة إقراضها للشركات الصغيرة والمتوسطة، وتركز بشكل أكبر على عملائها من الشركات الكبيرة؛ لتجد هذه الشركات نفسها محرومةً تدريجيًا من مصدر تمويلها التقليدي، وهنا ظهرت هذه الصناديق لتسد الفجوة عن طريق تحويل استثمارات المستثمرين من شريحة المؤسسات إلى قروض للشركات الصغيرة، ومع تطور السوق تعددت أنواع استراتيجيات الاستثمار تلك من أجل تلبية متطلبات معينة ومحددة (تسامي، 2020م).

### التمويل متناهي الصغر:

ويقصد به تقديم خدمات مالية مختلفة سواء كانت قروضًا أو ادخار أو تأمين للفئات التي لا تتمكن من الحصول على خدمات القطاع المصرفي، ويعدّ من الأدوات الفاعلة التي تسهم في مساعدة الفئات الأقل حظاً في المجتمع على تحسين مستوياتهم المعيشي وتقليل البطالة من خلال توفير فرص عمل (IFISE,2019:12).

### ثانيًا: الأسهم

هي أداة تمويل لتكوين رأس المال في الشركات المساهمة، وهي عبارة عن حصة تتبع للمستثمر وتشكل جزءاً من رأس مال المنشأة وتمثل جزءاً من قيمة المؤسسة أو الشركة، ويمكن استثمارها وتداولها، والغالبية العظمى من صناديق رأس المال الاستثماري تركز على الأسهم.

### صناديق الملكيات الخاصة:

هي برامج استثمار مشترك متخصصة في الاستحواذ على حصص ملكية في شركات غير مدرجة سواء كانت شركات ناشئة أو شركات تمر في مرحلة نمو أو توسع أو شركات مستقرة في مرحلة النضج حيث تقوم الصناديق بالاستحواذ على حصة من الشركة المستهدفة لتحقيق العائد من الدخل والتوزيعات بالإضافة إلى العائد الرأسمالي المتوقع عند التخارج من الاستثمار سواء بالبيع إلى شريك استراتيجي أو الطرح في سوق المال (تسامي، 2020م).

### ثالثاً: التمويل المختلط

هي استراتيجية تدمج بين مصادر رأس المال المختلفة كاستخدام رأس المال التنموي من مصادر عامة أو خيرية لزيادة استثمارات القطاع الخاص في التنمية المستدامة أي أنه يدمج بين الأموال الخاصة والأموال العامة لدعم مختلف القطاعات، حيث يسمح للمؤسسات ذات الأهداف المختلفة بالاستثمار معاً لتحقيق أهدافها الخاصة -سواء كانت العوائد المالية أو أثرًا اجتماعيًا أو مزجًا بينهما- كما يعتبر حلًا لتحديات التنمية في العديد من الدول، كما يهدف إلى تحفيز الاستثمار الخاص وإشراكه في عملية تمويل أهداف التنمية المستدامة (Convergence,2020:7).

وتقوم هيكله التمويل المختلط على توفير التمويل من المستثمرين من القطاع العام أو غير الربحي بشروط أقل من السوق ضمن هيكله رأس المال ويطلق عليها اسم (رأس المال الميسر)، كما يقدم هؤلاء المستثمرون ضمانات أو تأمينات بشروط أقل من السوق ويشار إليها بالضمانات أو تأمين ضد المخاطر، وترتبط المعاملات بتقديم خدمات منح المساعدة الفنية ويطلق عليها اسم صناديق المساعدة الفنية، تساعد على بناء القدرات الداخلية للمنظمات لمساعدتها على إحداث تأثير إيجابي، وأخيراً يتم تمويل التصميم أو إعداد المعاملات عن طريق المنح (9: Convergence,2020).

وقد حشد التمويل المختلط ما يقرب من (137) مليار دولار من رأس المال من أجل التنمية المستدامة في البلدان النامية حتى الآن، حدد ما يقرب من (3700) التزام مالي لهذه المعاملات المالية المختلطة، وبلغ متوسط المعاملات المالية (6) مليون دولار أمريكي في عام 2018م (Convergence, 2020: 14).

### رابعاً: أدوات الدفع مقابل النتائج (السندات)

وهناك نوعان شائعان لهذه السندات:



(IFISE,2019:14)

وهناك اختلاف ولبس في مسمى السندات ذات الأثر حيث لا تعد مطابقة للسندات التقليدية من ناحية كيفية تطبيقها واستخدامها، فسندات الأثر ليست سندًا في حد ذاتها، لأن السداد والعائد على الاستثمار يتوقف على تحقيق النتائج الاجتماعية المرجوة: فإذا لم تتحقق الأهداف فلا يحصل المستثمرون على عائد أو سداد أصل؛ وتستمد سندات الأثر اسمها من حقيقة إن المستثمرين هم -بالعادة- المهتمين بأحداث التأثير الاجتماعي وليس فقط بالعائد المالي (IFISE,2019:19). كما تستخدم مشروعات الاستثمار الاجتماعي عددًا من الأساليب لإنتاج الدخل التجاري لها وتحقيق الاستفادة فيها، وقد يستخدم المشروع -في نفس الوقت- أسلوبًا واحدًا أو عددًا من الأساليب وذلك تبعًا لنوع المشروع والاستراتيجية المتبعة في المنظمة، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي (Altra,2018:61-62):

<p><b>رسوم العضوية</b></p> <p>وهي الرسوم التي يتم تحصيلها من أعضاء المجموعة أو الجمعية أو المنظمة مقابل الخدمات.</p>	<p><b>الخدمات</b></p> <p>وتقوم على تسويق مهارة أو خبرة إلى إحدى الأسواق الراضية والقادرة على الدفع.</p>	<p><b>المنتجات</b></p> <p>الدخل المكتسب يكون من خلال تصنيع وبيع المنتجات أو هامش الربح وإعادة بيع المنتجات.</p>	<p><b>الرسوم مقابل الخدمة</b></p> <p>أي دفع العملاء رسوم الخدمات الاجتماعية من أجل استرداد تكليف تقديم الخدمات.</p>
<p><b>أنشطة الأعمال غير المرتبطة</b></p> <p>أي الإيرادات من عمل تجاري لا علاقة له بمشروع الاستثمار الاجتماعي، ولا بأنشطة المنظمة إنما أنشئ لغرض محدد وهو تمويل الأنشطة الاجتماعية أو كافة أعمال المنظمة.</p>	<p><b>أرباح الاستثمار</b></p> <p>أي الدخل السالب المكتسب من الاستثمارات.</p>	<p><b>الأصول غير الملموسة</b></p> <p>توليد الدخل من خلال الاستفادة من الأصول غير الملموسة مثل محتوى الملكية والمنهجية والعلامة التجارية والعلاقات.</p>	<p><b>الأصول الملموسة</b></p> <p>أي توليد الدخل من خلال تأجير أو استئجار الموجودات الملموسة مثل مكان المكتب أو المعدات أو المبنى.</p>

## الاستدامة الاجتماعية في مشروعات الاستثمار الاجتماعي:

رغم أن الاستدامة الاجتماعية أحد العناصر الرئيسة المكملة للتنمية المستدامة إلى جانب الاستدامة الاقتصادية والبيئية، إلا أنها أكثر هذه المفاهيم غموضاً وأقلها نقاشاً في الأدبيات المتعلقة بالتنمية وافتقارها إلى إطار مفاهيمي شامل للقياس. وكيفية دمجها في سياق الأعمال وصنع القرار (Kaur& Sharma,2018:1709).

تعكس الاستدامة الاجتماعية مجموعة واسعة من الاحتياجات البشرية الأساسية التي يجب تلبيتها دون الإضرار بالطبيعة وقدراتها التجديدية بمرور الوقت، وهذا يشمل الاحتياجات الملموسة كالتهذيب والإسكان والمياه النظيفة والصرف الصحي، والاحتياجات غير الملموسة مثل تكافؤ الفرص، المشاركة الديمقراطية والمساواة والعدالة الاجتماعية وحقوق الإنسان (Turker& Ozdemir,2019:800) وينظر لها على أنها الآلية التي تتكيف فيها المنظمة لإضافة قيمة للمجتمعات التي تعمل فيها (Kaur& Sharma,2018:1709).

كما تُفهم على أنها حالة تعزز الحياة داخل المجتمعات، وتشتمل على تحقيق درجة عادلة من التوازن الاجتماعي، والتوزيع العادل للدخل، والوصول العادل إلى الموارد والخدمات الاجتماعية والتوازن بين احترام التقاليد والابتكار الاجتماعي والتجديد، وعلى المستوى المؤسسي تدعم العمليات والأنظمة والهياكل والعلاقات الرسمية وغير الرسمية بحيث ينشأ مجتمع صحي داخل المنظمة تسوده العدالة والتنوع والترابط والديموقراطية توفر نوعية حياة جيدة لمنسوبيها (Spangenberg & Omann,2006:321).

كما أنها تسهم في المنظمات الاجتماعية في تعزيز رأس المال البشري والمجتمعي من خلال تكييف الممارسات مع أصحاب المصلحة في المجتمع وإضافة قيمة اجتماعية لهذا المجتمع الذي تعمل من أجله (Kaur& Sharma,2018:1710) كما تعتبر المساءلة والانفتاح والشفافية معايير أساسية للاستدامة الاجتماعية في المنظمات الاجتماعية (Spangenberg & Omann,2006:323).

تُقاس الاستدامة في مشروعات الاستثمار الاجتماعي بشكل خاص في المؤشرات التالية:

### أ) الابتكار الاجتماعي

هي الممارسات والأشكال الجديدة المختلفة عن الروتين السائد، وتعمل على حاجة اجتماعية لم تُلبَّ من خلال إنشاء علاقة اجتماعية جديدة وتوفير السلع والخدمات بشكل أكثر فاعلية وكفاءة من البدائل الموجودة، تزيد من رفاهية المجتمع، ويرتبط الابتكار الاجتماعي ارتباطًا وثيقًا بمفاهيم الإنتاج والاستهلاك المستدامين، كما يحفز على التحول في الهياكل الاجتماعية والإطار التنظيمي لتحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي.

### ب) الطلب المجتمعي

أن العرض المقدم من قبل منظمة اجتماعية إذا كان لا يلبي الحاجة عند الفئة المستهدفة فسيقبل الطلب عليها وتميل إلى الذوبان والاختفاء مع الوقت، ويزيد الطلب في المنظمات الاجتماعية في حال تقديم حلول جديدة ومناسبة للمشكلات الاجتماعية، إن الاختلال في جانب العرض والطلب على المنتجات أو الخدمات المقدمة من المؤسسة قد يثير مشاكل في الاستدامة.

### ج) أصحاب المصلحة الاجتماعية

إن إشراك أصحاب المصلحة ودمجهم في عملية صنع القرار، وكسب تأييدهم يدعم المنظمة على المدى الطويل، حيث يلعبون دورًا حاسمًا في تحقيق الاستدامة للمشروعات (Turker & Ozdemir,2019:803).

## تحديات الاستثمار الاجتماعي:

نظراً لاختلاف طبيعة الاستثمار الاجتماعي عن الاستثمار التقليدي، حيث لا يزال سوق الاستثمار الاجتماعي غير ناضج في العديد من الدول وفي مراحل المبكرة، ونتيجة لهذه المرحلة الوليدة فإنه يواجه عددًا من التحديات ومن أهمها ما يلي:

### 1. تحديات متعلقة بالجوانب المالية

الانطباع الأولي السائد لدى المستثمرين يقول بصعوبة تحقيق عوائد مالية، إلا أن الممارسات العالمية تشير إلى خلاف ذلك؛ حيث تمكنت العديد من المشروعات من تحقيق عائِدٍ ماليٍّ جيد (عبدالمنعم،2019م) وهذا ما أكدته مؤسسة التمويل الدولية في واشنطن التابعة للبنك الدولي (2019م)

حيث أكدت أن مشروعات الاستثمار الاجتماعي التي قامت بها حققت في المتوسط عوائد تتماشى مع عوائد الأسواق الناشئة مما سمح لها بضمان استدامة مالية على مدى فترة زمنية طويلة (International Finance Corporation, 2019:3) وهذا يوضح بأن الاستثمار الاجتماعي قادر على تحقيق عوائد مالية مناسبة، ومثله -أيضاً- نتائج مسح الاستثمار الاجتماعي (2019م) الذي أعدته الشبكة الدولية للاستثمار الاجتماعي GIN على (266) مؤسسة استثمارية في الاستثمار الاجتماعي، حيث جاءت النتائج بأن (82%) منها تمكنت من تحقيق على عوائد مالية من الاستثمار الاجتماعي تتناسب مع توقعاتهم.

كما اتضح أن العديد من الوسطاء والمستثمرين يشعرون بالقلق والتوتر المستمر حول عرض عائداتهم لإثبات جداراتهم المالية والرغبة في حجب التقارير العامة عن العائدات المالية لتجنب اعتبارهم يربحون المال على حساب الفقراء، كما يعود شعورهم بالقلق إلى عدم وجود منتجات وأدوات استثمارية ذات تأثير إبداعي مبتكر من شأنها أن تشجع رأس المال في سوق الاستثمار الاجتماعي (Drexler et al, 2013:26).

يرجع نقص رأس المال لهذا النوع من الاستثمار إلى قلة ومحدودية المعرفة والجرأة على خوض هذا النوع من الاستثمار وغياب الفهم المشترك لطبيعة وتعقيد سوق الاستثمار الاجتماعي وقلة البيانات عن الفرص المتاحة للاستثمار والمنتجات الاستثمارية (39: Mudaliar, 2019).

## 2. عملية الاستثمار الاجتماعي نفسها

الغموض لدى المستثمرين الاجتماعيين أنفسهم حول كيفية الاستثمار الاجتماعي وغياب المعالم الواضحة التي تسمح لهم بالدخول فيه بثقة، كما يواجه المستثمرون الاجتماعيون العديد من القيود عند محاولتهم القيام بهذا النوع من الاستثمار وذلك في قواعد ومعايير عملية اتخاذ القرارات، وهذا يرجع لعدة أسباب منها: أن المستثمرين يديرون المخاطر وعوائد محافظهم من خلال النظر في عدد من العوامل، ومنها على سبيل المثال: التقلب، والسيولة، وتطابق المحفظة، والجدول الزمني للخروج، وأسلوب الاستثمار (النمو مقابل القيمة) وحجم الاستثمار لمختلف الفرص الاستثمارية، إلا أن قياس هذه العوامل يتطلب مستوى معيناً من البيانات وتتبع السجلات التي لا تمتلكها حتى الآن العديد من المؤسسات الاجتماعية أو صناديق الاستثمار المؤثرة، وبالتالي يصعب على المستثمرين المؤسسيين ملاءمة مقاييس (التأثير) والأهداف الاجتماعية والبيئية في الأطر النظرية (International Finance Corporation, 2019:16).

## 3. قياس الأثر

يسعى الاستثمار الاجتماعي إلى تحقيق عوائد مالية واجتماعية وبيئية قابلة للقياس، بينما كل استثمار يخلق درجة معينة من التأثير في المجتمع، إلا أنه ليس كل استثمار ينطوي على قياس

فعال للتأثير في المجتمع ولا على درجة الأفضلية بينهما؛ وذلك راجع لعدم وجود معايير متفق عليها على نطاق واسع في قياس الآثار الاجتماعية والبيئية، والإبلاغ عنها مما يجعل الأمر صعباً لمقارنة الأثر الاجتماعي لمحفضة استثمارية أو تقييم أداء استثمار اجتماعي مقارنة بآخر. فعلى على سبيل المثال: هل التأثير المباشر الهام على حياة فرد واحد أكثر قيمة من التأثير الطفيف غير المباشر على حياة العديد من الأفراد؟ كما قد يرجع إلى أن قياس الأثر الاجتماعي -غالباً- يتطلب التزام طويل الأجل وهذا لا يتناسب مع المستثمرين الاجتماعيين، فالاستثمار الذي يؤدي إلى تحسين التحاق الفتيات بالتعليم في المناطق الريفية يحقق فوائد طويلة الأجل في معدلات التوظيف وزيادة صحة الأسر مستقبلاً، ولمعرفة الأثر لابد من إجراء قياس دقيق وتحليل وتقييم على مدى فترات زمنية طويلة، إضافة إلى صعوبة إجراء قياس الأثر وتعقيده (International Finance Corporation, 2019:45).

إضافة إلى عدم الوضوح في المفاهيم الأساسية وعدم استقرار نموذج قياس الأثر للوصول صورة متفق عليها عليه، والوضوح والمصداقية فيه (عبد المنعم, 2019م).

وبالنسبة للمجتمع السعودي، فقد أكد الراجحي (2016م) أن غالبية الجهات الوقفية لا يوجد عندها منهجية علمية في قياس الأثر، وتعتمد في قياس الأثر على الاجتهادات الشخصية لكنها لم تصل إلى مرحلة النضج، وأوضحت دراسة (Koshak, 2019) على (45) مؤسسة خيرية في المملكة العربية السعودية من بينها مؤسسات وقفية أن هذه المؤسسات تفتقر إلى المعرفة العلمية المطلوبة في تقييم الأثر وقياسه، كما أكدت ذلك دراسة (منتدى الرياض الاقتصادي, 2019م) أن غالبية المؤسسات المانحة تقوم بتقييم مشروعاتها وبرامجها وليس قياس أثرها.

#### 4. البيانات

غياب الابحاث العلمية عن سوق الاستثمار الاجتماعي وأدائه والممارسات الشائعة فيه (-Mudaliar, 2019: 39) ونقص الشفافية والممارسات الجيدة والتجارب الناجحة للتعليم منها، باعتبار سوق الاستثمار الاجتماعي سوق ناشئ ووليد، وبالتالي لا يملك المستثمرون مجموعة من الاستثمارات كي يخبروا الآخرين عنها ليستفاد منها بل في بعض الأحيان يتم إخفاء بعض التفاصيل عمداً حيث أن التفاصيل ونتائج الاستثمار لا تكون متاحة للعامة (Shortall&Alter, 2009:25).

بالإضافة إلى عدد من التحديات المتعلقة بقلّة دعم الحكومات لهذا النوع من الاستثمار، وقلّة الابتكارات لمواكبة حاجات المجتمعات، وعدم توفر الخبراء أصحاب الكفاءات المناسبة لإدارة هذا النوع من الاستثمارات (Mudaliar, 2019: 39) وثقافة العاملين في القطاع غير الربحي باستخدام استراتيجيات حديثة كالاستثمار الاجتماعي، وتوليد البيانات اللازمة لقياس الأثر وإدارته (-Hailey& Salway, 2016:585).

2

## الفصل الثاني

قياس الأثر



## لمحة تاريخية حول قياس الأثر:

كانت بداية ظهور قياس الأثر في الولايات المتحدة الأمريكية (1969م) في قانون السياسة البيئية الوطنية، حيث كان يتضمن التشريع حوالي (5) صفحات تحدثت حول قياس الأثر البيئية للأعمال. حتى عام (1973م) حيث تم إنشاء خط أنابيب في الاسكا ولوحظ تغييرات في عادات السكان واتضحت الحاجة إلى تقييم العوامل الاجتماعية والبيئة لتلك المشروعات، ونتيجة لذلك وُلدت منهجية تقييم الأثر الاجتماعي (Social Impact Assessment) وهي ما تعرف بـ(SIA)، وفي نفس العام اعتمد البنك الدولي التقييم البيئي والاجتماعي كجزء من إجراءات التقييم الخاصة به (Du-four,2015:4).

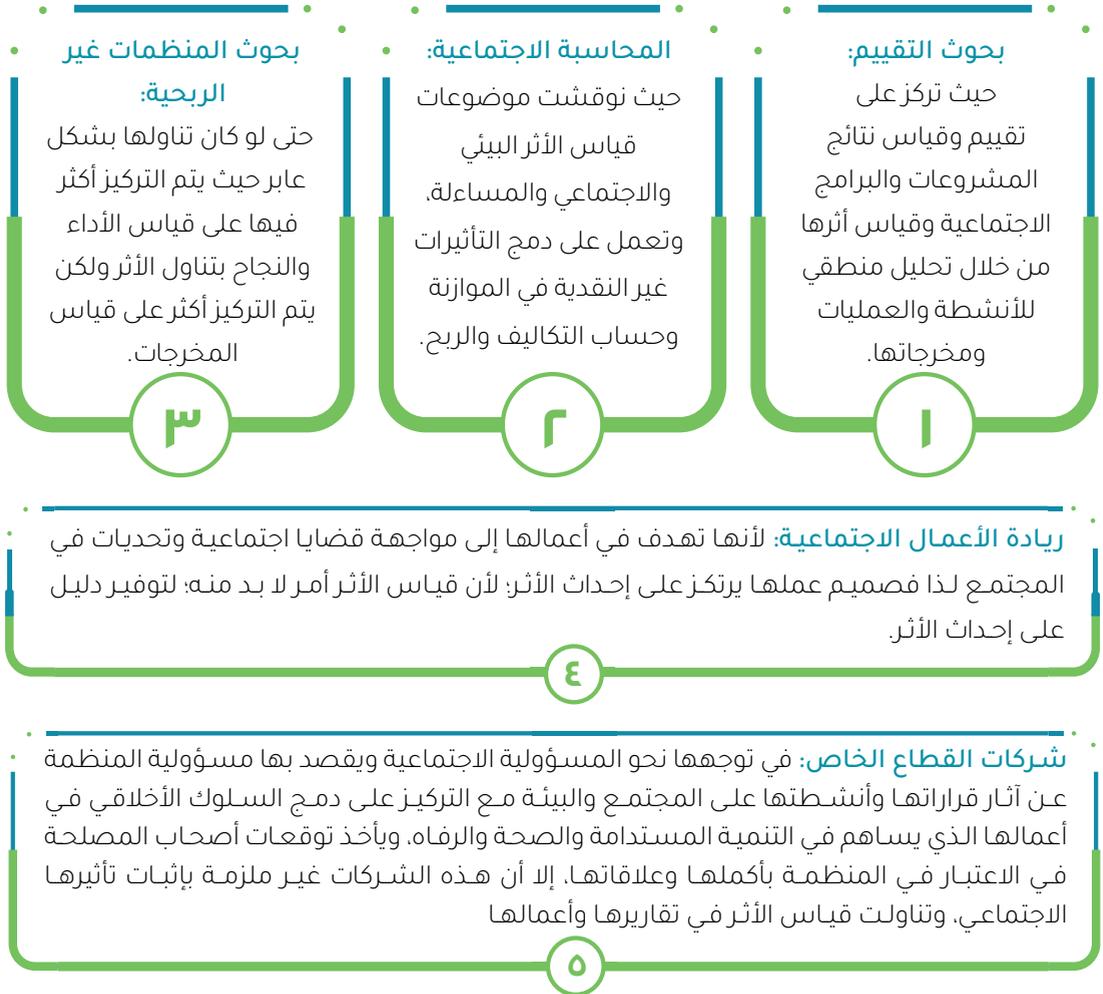
في بداية التسعينات انشغل عدد من المهتمين والعاملين في القطاع غير الربحي في كثير من دول العالم بقضيتين رئيسيتين: حيث تصاعدت حدة "المساءلة" حيث طالب المانحون ودافعوا الضرائب والمواطنون والعملاء أنفسهم بأن تكون المنظمات غير الربحية أكثر شفافية فيما يتعلق بإنفاق الأموال وإدارتها، بل حتى في آلية جمعها، وتطور هذا الخطاب فطالب المانحون والممولون بمعرفة "التأثير" وما إذا كانت أموالهم تحدث فرقاً أم أن إنفاقها في مجالات أخرى أكثر جدوى، حيث أرادوا إظهار نتائج أعمال المنظمات غير الربحية في معالجة القضايا الاجتماعية المعقدة مثل الفقر وعدم المساواة، وهكذا نادى العديد من الأصوات بمزيد من الاحترافية المهنية في القطاع غير الربحي بشكل عام (Ebrahim & Rangan,2014:118) و(Simsa et al,2014:9).

وفي منتصف التسعينات قام جورج روبرتس بإنشاء مؤسسة روبرتس لتطوير المشروعات رغبة منه في دعم استثماراته الخيرية في مجال العمل والتعليم وقام -أيضاً- بإنشاء إطار خاص بالمؤسسة لمراقبة استثماراته الخيرية بحيث يراعي العوائد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لاستثماراته، وقام بتوثيق تلك المنهجية في عام (2000م) وهي منهجية العائد الاجتماعي على الاستثمار (Social Return On Investment) وهي ما يعرف بـ(SROI) حيث اعتبر فيما بعد من رواد قياس الأثر. وفي عام (2004م) تم إنشاء مجموعة عمل توفّر للراغبين الحصول على (SROI) المساعدة اللازمة، وأطلقت في عام (2008م) شبكة العائد الاجتماعي على الاستثمار ولاققت إقبال واسع من العاملين في القطاع غير الربحي، وتم نشر دليل العائد الاجتماعي على الاستثمار في (2009م) بدعم من مكتب مجلس الوزراء في المملكة المتحدة ولاقى إقبالاً كبيراً، وعليه حصل هذا النهج على إقبالاً واسعاً وزخم كبير، وانتشر بشكل واسع خاصة في القطاع غير الربحي على مدى العقد الماضي حيث يعزز فكرة "القيمة المختلطة" في القياس القيمة الاجتماعية والاقتصادية والبيئة وعدم الفصل بينهما (Dufour,2015:5).

كما أُطلق في عام (2000م) أيضاً مبادرة الإبلاغ العالمية تقريرها الأول للمبادئ التوجيهية (يشار إليها الآن باسم "G1")، والتي تمثل أول إطار عالمي لتقرير شامل عن الاستدامة، وبين عامي (2006م و2010م) ظهرت العديد من المنهجيات الأخرى المستخدمة على نطاق واسع اليوم (Flor- man et al,2016:6).

وتبين من العرض السابق أن منهجيات قياس الأثر وُلدت في رحم السياسات والأنظمة في القطاع الحكومي، ونمت وتطورت في القطاع غير الربحي في كثير من دول العالم؛ مما يعني أنها منهجيات يمكن استخدامها لكافة أنواع التدخلات سواء كانت سياسات أو برامج أو مشروعات ولكافة القطاعات.

إن قياس الأثر كما اتضح ليس علمًا جديدًا ولكنه متجدد، وقد تم تناوله في عدد من الأدبيات والعلوم وفي سياقات متعددة منها (Simsa et al,2014: 8-10):



## أهمية قياس الأثر:

يهدف قياس الأثر إلى مساعدة صناع القرار على تقييم مزايا الاستثمار في استثمارهم الاجتماعي أو تحسينها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، حيث إنه يساعد على تحقيق التعلم والتحسين للمشروعات القائمة (Keyte & Ridout, 2016:5) ويعتبر أداة للتخطيط الاستراتيجي؛ حيث يساعد على الفهم العميق للقيمة الاجتماعية من خلال التحليل المتعمق لكافة الجوانب، ومعرفة الفرص التي تُعظّم الأثر بشكل أكبر واتخاذ قرارات مستندة على الأدلة بشأن توسيع أو تقليص المشروعات، واعتبارها بمثابة أساس للاختيار والمفاضلة بين المشروعات والبرامج المختلفة.

كما يساعد على تجنب ما يسمى ظاهرة (غسل الأثر) حيث يتم فيها استخدام لغة الاستثمار الاجتماعي وادعاء المؤسسات إحداث إثر اجتماعي إيجابي؛ لعملها بدون وجود أي نتائج على أرض الواقع، وقد تنتج هذه الظاهرة نتيجة الافتقار إلى الوضوح المفاهيمي والمصطلحي والتعريف الواضح لها؛ حيث يعمل قياس الأثر على تحقيق المساءلة في مدى وجود الأثر وإظهار الأدلة على هذا الأثر على الواقع (Hand at all, 2020:46) و (Hochstadter & Scheck, 2015: 451).

يعمل على تحقيق الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية حيث يتم تزويد المانحين والممولين بتقارير قياس الأثر وإقناعهم بأهمية الاستمرارية في المنح؛ نظراً للأثر الذي تم تحقيقه، كما يحقق المساءلة والشفافية على الموارد المالية للمنظمات، وعلى أعمالها، كما أن له دوراً هاماً في جذب ممولين جدد سواء من جهات مانحة أو حتى تبرعات من أفراد المجتمع، كما أن القصص التي تتضمنها تقارير قياس الأثر عن التغييرات التي حدثت في حياة الناس قد تعتبر وسيلة تسويقية للمنظمات تستخدمها للتسويق لأعمالها ومنتجاتها، بالإضافة إلى أنه يحقق التعاون مع المنظمات الأخرى العاملة في القطاع من خلال البيانات التي يتم التوصل لها (Keyte & Ridout, 2016:5) كما يساعد على تركيز الاستثمار في المجالات ذات العائد الاجتماعي الأكبر، وتوجيه الموارد سواء كانت (وقتاً، أو جهداً، أو مالاً) بشكل أكثر كفاءة، حيث يحدد حجم ومدى الإنفاق وجدوى هذا الإنفاق ومدى الاستفادة منه وقدرته على تحقيق الأثر المرجو منه.

يحقق قياس الأثر وعياً بمخاطر الاستثمار الاجتماعي كذلك سواء كانت مخاطر مالية، أو مخاطر عدم القدرة على تحقيق النتيجة المرجوة من الاستثمار، أو مخاطر الآثار السلبية غير المقصودة من الاستثمار (Clifford et al, 2014:37) وبالتالي فإنه يساعد المنظمات على خفض تلك المخاطر والتكاليف -أيضاً- حيث يساعد على تحقيق المساءلة عن الموارد كما تم توضيحه سابقاً- كما يساعد على إمكانية التكرار للمشروعات ذات الأثر المرتفع، وتحديد المجالات التنموية التي تعظم الأثر الاجتماعي

للمشروعات، وتوفير بيانات عن النتائج والأثر القائم على الأدلة بما يوضح مقدار ومدى المساهمة في التنمية المستدامة (investmentimpactindex.org).

ويوفر لغة مشتركة بين كافة أصحاب المصلحة عن طريق تقييم الأثر الاجتماعي بمنهجية علمية وعدم الاكتفاء بالوصف اللفظي المشاهد للأثر الاجتماعي، بل لابد من دليل علمي على هذا الأثر.

**ولا يقتصر العمل على الأثر في نهاية المشروع من أجل قياسه، بل يُعمل على ذلك من المراحل الأولى في المشروع في الجوانب التالية:**

#### تقدير الأثر:

ويكون أثناء وضع خطة المشروع بتحديد الأثر الاجتماعي المراد الوصول له، وكيفية الوصول له، وتحديد المنهجيات والادوات اللازمة لقياس هذا الأثر.

#### التخطيط للأثر:

ويكون خلال وضع خطة الاستثمار الاجتماعي، أو بعد فترة وجيزة منه، وذلك بغرض تحديد الأدوات والمنهجيات التي سيتم استخدامها لقياس الأثر ومعرفته في المشروع.

#### رصد الأثر:

يكون طوال فترة الاستثمار باستخدام بعض منهجيات قياس الأثر لرصد التقدم، ومعرفة ما إذا كان أداء الجهة المستثمر فيها على المسار الصحيح، والتحسين في الاستثمار القائم لتحقيق الأثر المطلوب.

#### تقييم وقياس الأثر:

ويكون في نهاية المشروع ودورة الاستثمار الاجتماعي، ويهدف لمعرفة أثر الاستثمار الاجتماعي في هذا المشروع على الفئة المستهدفة ومعرفة القيمة الاجتماعية التي أضافها، وإيصال نتائج الأثر إلى أصحاب المصلحة (So&Staskevicius,2015:6).

## نماذج لتقدير وفهم الأثر:

هناك عدد من النماذج لفهم وتحليل الأثر، والتي تعمل على شرح كيفية حدوث هذا الأثر مما يمكن من قياسه بدقة ووضوح، فما لا يمكن وصفه وفهمه لا يمكن قياسه، ومن أهم وأشهر النماذج في هذا المجال ما يلي:

### ١ سلسلة الأثر:

أن فهم النموذج الأساسي الذي تقوم عليه المشروعات أمرًا مهمًا لقياس الأثر، ويسمى هذا النموذج سلسلة الأثر، وهو عبارة عن عرض بياني ومتسلسل بشكل منطقي للأداء النظري لبرنامج أو منظمة أو قطاع من أجل تقييم الأهداف المقصودة، والغرض منها هو فهم وتحديد وتمييز المدخلات، وهي جميع الموارد (المالية والبشرية والمنتجات وما إلى ذلك) المستثمرة في المشروع، ومعرفة الأنشطة وهي الأعمال والمهام التي تقوم بها المنظمة لتحقيق أهدافها، كذلك المخرجات وهي المنتجات والخدمات الملموسة التي تنتج عن الأنشطة والتي يمكن قياسها مباشرة، إضافة إلى النتائج ويقصد بها التغييرات المحددة في المواقف والسلوكيات والمعرفة والمهارات وما إلى ذلك التي تنتج عن الأنشطة، أما الأثر فيقصد به الآثار بعيدة المدى المراد تحقيقها.

وبالتالي فإن سلسلة الأثر توضح وترسم ذلك التدفق للوصول إلى الأثر المطلوب، وكثيرًا ما يتم الخلط بين قياس الأداء وقياس الأثر فقياس الأداء يتوقف على المخرجات، أما قياس الأثر فيتجاوز ذلك، مبتدئًا بما بدأ به قياس الأداء حتى الوصول إلى الأثر (Taskforc.2014:6) و (Sim- sa,2014: 17).



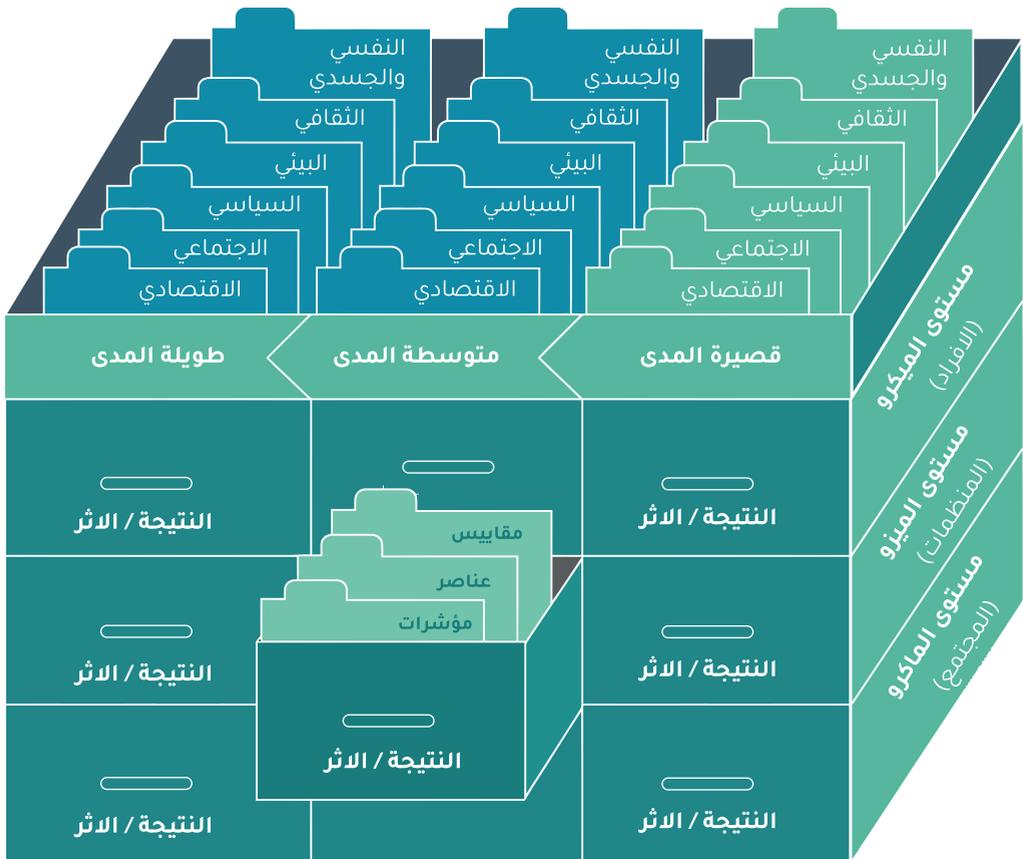
الشكل رقم (3) سلسلة الأثر

ولتوضيح كيفية تطبيق سلسلة الأثر على مبادرة معينة يمكن تطبيقها على المثال التالي، مبادرة تهدف إلى التمكين الاقتصادي للأسر المحتاجة من خلال دعم وتوجيه ومتابعة مشاريعهم الإنتاجية، فتتمثل المدخلات في الموارد المالية، وأدوات تدريبية، ومدربين مؤهلين، وشبكة لتسويق المنتجات، والأسر المستهدفة، أما الأنشطة فيمكن توضيحها في قروض ميسرة، وتدريب وتمكين، وتوجيه، وتوفير بيئات مناسبة لممارسة الأنشطة، ومواد للإنتاج، وتسويق المنتجات، ومتابعة سير المشروعات التي أُسست، أما المخرجات فتتمثل في عدد القروض، وعدد اللقاءات التوجيهية الجماعية التي نُفذت للمستفيدين، وعدد التوجيهات الفردية والزيارات للمستفيدين، وعدد الفعاليات التسويقية. وتتضح النتائج قريبة المدى في إتقان المستفيدين للمهارات اللازمة لتأسيس وإدارة الأعمال التجارية، وإتقان السلوكيات والمعرفة الخاصة بممارسة التوفير وقيمة العمل، أما النتائج بعيدة المدى فهي الزيادة في عدد الأسر التي تمكنت من تحقيق دخل ثابت وكاف من إجمالي عدد الأسر التي تعيش تحت خط الفقر في المنطقة، فالأثر هنا هو: المساهمة في خفض نسبة الأسر التي تعيش تحت خط الفقر في المجتمع المحدد (كوشك، 2020).

### صندوق الأثر: ٢

إن التغيير الذي قد ينتج عن تدخل معين -أيأ كان هذا التدخل- من خلال مشروع أو برنامج أو منظمة أو سياسة معينة قد يكون له آثار في عدة جوانب اجتماعية واقتصادية وبيئية وسياسية وثقافية وغيرها، وآثار قصيرة المدى ومتوسطة وطويلة المدى؛ لذا فقياس الأثر ليس بالعملية السهلة، إذ لا بد أن تأخذ في الاعتبار كافة هذه الأبعاد والجوانب والمستويات نتيجة التدخل، فعلى مستوى المايكرو (Macro Level) من خلال تأثيرها بشكل مباشر في حياة الأفراد، مستوى الميزو (Meso Level) من خلال تأثيرها على المنظمات أو الجماعات، على مستوى الماكرو (Macro Level) أي مستوى المجتمع ككل وهذا كله يتم التعبير عنه في ما يسمى (صندوق الأثر) حيث يعكس الصندوق تأثير كافة الجوانب على كافة المستويات فيما يشبه صندوق السجلات والملفات حيث يحتوي كل درج على ملف فيه جانب من جوانب الأثر سواء كان اقتصادي أو اجتماعي أو غيرها، ويحدد في المقابل مستوى الأثر في هذا الجانب، ويساعد الصندوق على فهم جوانب الأثر والمستويات التي يؤثر فيها مما يعطي صورةً كليةً عن مستوى الأثر واتساعه، فعلى سبيل المثال منظمة في القطاع غير الربحي تقدم خدمات للمرضى بمرض معين، فيتضح الأثر المباشر قصير المدى على مستوى الأفراد في تحسين الحالة الصحية، مما يساعد على تحسن جودة الحياة لدى المستفيدين بسبب الاستقرار العالي ويصبحون أكثر قدرة على

المشاركة الاجتماعية في المنظمات المدى على مستوى الأفراد في تحسين الحالة الصحية، مما يساعد على تحسن جودة الحياة لدى المستفيدين بسبب الاستقرار العالي ويصبحون أكثر قدرة على المشاركة الاجتماعية في المنظمات الرسمية كالمدرسة والأندية وأماكن العمل وغيرها، فهنا يتضح الأثر متوسط المدى وعلى مستوى الميزو ويتضح تداخل البعد الاجتماعي مع البعد الصحي والنفسي أيضاً، وتحسن الحالة الصحية للفرد، وتساعد على خفض الإنفاق على الرعاية الصحية؛ وعليه يتضح التأثير الاقتصادي وبعيد المدى (Simsa,2014: 18-20).



الشكل رقم (4) صندوق الأثر

## قياس الأثر:

### مبادئ قياس الأثر:

توفر هذه المبادئ اللبنة الأساسية لأي شخص يريد اتخاذ القرارات ودعم القيمة الاجتماعية، من أجل دعم المساواة وزيادة الرفاهية وتمكين الاستدامة البيئية، وقد تم استخلاصها من المبادئ التي تقوم عليها المحاسبة الاجتماعية، والتدقيق، والإبلاغ عن الاستدامة، وتحليل التكلفة، والمحاسبة المالية، وممارسة التقييم، وتروي هذه المبادئ قصة التغييرات التي يمر بها الناس، حيث تشمل المعلومات النوعية والكمية والمقارنة، والتغييرات البيئية فيما يتعلق بكيفية تأثيرها على حياة الناس، من خلال إنشاء حساب ثابت وموثوق للقيمة التي يتم إنشاؤها أو إتلافها.

يمكن أن تظل النتائج ومقاييس وقيم النتائج محددة للسياق والنشاط وأصحاب المصلحة المعنيين، ولا بد أن يراعى عند تطبيق هذه المبادئ مستوى عالٍ من الدقة، لأنها تعتمد على احتياجات المستفيدين وسيتخذ قرارات بناء عليها، حيث إن القيمة الاجتماعية -غالبًا- لا تُقاس بشكل مباشر، فهي غير مرئية؛ لأنها تتعلق بالنتائج التي يعيشها الأشخاص الذين ليس لديهم سلطة أو لا يؤثران في صنع القرار، كما يساعد تطبيق المبادئ في جعل المنظمات أكثر مساءلة عما يحدث نتيجة عملها، وتكون مسؤولة أكثر عن تحقيق أهدافها (-socialvalue int.org) وسيتم توضيح المبادئ فيما يلي:

### إشراك أصحاب المصلحة.

يقصد بأصحاب المصلحة هم أولئك الأشخاص أو المنظمات التي ستواجه التغيير وتخضع له كنتيجة للنشاط حيث إنهم أفضل من لديه القدرة على وصف التغيير، ويُعنى هذا المبدأ بضرورة تحديد أصحاب المصلحة ومن ثم المشاركة في التشاور معهم طوال فترة التحليل، حتى يتم تحديد التغيير بدقة من قبل المتأثرين بالنشاط أو من يؤثرون به (socialvalueint.org) إلا أن البعض قد يحرص أصحاب المصلحة بالمستفيدين من المشروع أي الفئة المستهدفة بشكل مباشر بالمشروع والمانحين فقط، ولاشك أن مفهوم أصحاب المصلحة مفهوم أوسع من ذلك بحيث يشمل الأفراد المستفيدين من المشروع بشكل مباشر وكل من له علاقة بهؤلاء الأفراد المتأثرين بطبيعة الخدمة التي يقدمها المشروع، وقد يشمل منظمات أيضًا، فعلى سبيل المثال مشروع يعني بتأهيل طلاب مرحلة ثالث ثانوي للمرحلة الجامعية فأصحاب المصلحة قد يشملون الطلاب وأسرهم وزملائهم والمعلمين ومدراء المدارس والجهة مقدمة الخدمة والمتطوعين فيها والمانحين، والجامعات التي سيلتحقون بها، والجهات المشاركة في تنفيذ المشروع إن وجدت، وهذا ما أكدته (Lingan & Olsen, 2004:123) في أن

البعض لا يدرج العاملين في المنظمة نفسها ضمن أصحاب المصلحة وبالتالي تجاهل الآثار التي قد تحدث لهم نتيجة لذلك، فيتم التركيز على الآثار الخارجية للمنظمة نفسها دون التركيز على الآثار الداخلية فيها إن إشراك كافة أصحاب المصلحة في قياس الأثر هو ما سيجعل من إعادة تعريف احتياجات المجتمع المعني بالمشروع ممكنًا، وبالتالي تعديل مخرجات ونتائج المشروع بشكل منتظم وفقًا لهذه الاحتياجات، وبالتالي إعادة صياغة الأثر الاجتماعي المطلوب، لكي يتحقق الغرض من قياس الأثر (Clifford et al, 2014: 20).

## ٢ ماهية التغييرات.

توضيح كيف يتم إنشاء التغيير وتقييم ذلك من خلال الأدلة التي جُمعت، والاعتراف بالتغييرات الإيجابية والسلبية والمقصودة وغير المقصودة، هذه التغييرات هي نتائج النشاط، والتي أصبحت ممكنة بفضل مساهمات أصحاب المصلحة، وهذه النتائج هي التي ينبغي قياسها من أجل تقديم دليل على أن التغيير قد حدث (socialvalueint.org) ولا بد من توضيح مدى اتساع الأثر، أي من حيث التغطية الجغرافية للأثر وعمقه وشدته والأثر البيئي كذلك (Clifford et al, 2014: 20) وذلك لرسم صورة كاملة للقيمة التي يولدها البرنامج أو المشروع، حيث إن التركيز على الآثار الإيجابية فقط يقلل من قيمة الأثر الحقيقي الذي أحدثه البرنامج أو المشروع، ولا بد من تحديدها بشكل واقعي وحقيقي بعيدًا عن المبالغة (Lingan & Olsen, 2004: 123).

## ٣ قيمة النتائج.

قد يتم الوصول إلى عددٍ من النتائج لذا لا بد من العمل على تقدير النتائج ذات الأهمية والأولوية واستخدام مقاربات مالية في ذلك بهدف إعطاء قيمة مالية للنتائج التي ليس لها قيمة متداولة في الأسواق، كما يمكن استخدام تفضيلات الفئة المستهدفة من المشروع بشكل مباشر و المانحين بشكل خاص أو أصحاب المصلحة عمومًا وذلك لمعرفة قيمة النتائج التي لها أهمية كبرى بالنسبة لهم، كما يمكن مقارنة القيمة التي تم التوصل إليها بتكلفة النشاط بحيث تكون وسيلة فاعلة لإيصال القيمة من أجل التأثير على القرارات (socialvalueint.org).

## ٤ تضمين الأمور المادية.

تحديد ما المعلومات والأدلة التي يجب تضمينها في الحسابات لتعكس صورة حقيقية ومنصفة، مما يسمح لأصحاب المصلحة باستخلاص استنتاجات معقولة حول الأثر، ويتطلب هذا المبدأ تقييمًا إذا كان شخصٌ ما سيتخذ قرارًا مختلفًا حول النشاط في حال تم استبعاد معلومة معينة، ويتطلب تحديد الأمور المادية الرجوع إلى سياسات المنظمة وأقرانها والمعايير المجتمعية والآثار المالية القصيرة الأجل، حيث إن هذا التضمين مهم لأصحاب المصلحة على وجه الخصوص (socialvalueint.org) واستخدام القيمة السوقية لبعض التأثيرات الاجتماعية التي لا يوجد لها قيمة سوقية

حقيقية بدقة عالية، فبعض القيم الاجتماعية كالوقت على سبيل المثال لا يمكن إسنادها في كل الأحوال إلى قيمة سوقية حقيقية؛ لذا لا بد من مراعاة الدقة والتحري عن كيفية تحديدها بدقة عالية حسب الأمور المرتبطة بالقيمة السوقية لهذا الوقت المستخدم المراد قياس أثره (Lingan & Olsen, 2004:124).

### عدم التضخيم والمبالغة في تقدير الأشياء.

توضيح القيمة التي تكون الأنشطة مسؤولة عن إنشائها بدون أي زيادة في تأثير تلك الأنشطة، أو نسب أي تأثير للنشاط حتى ولو لم يكن بسببه، يتطلب هذا المبدأ الرجوع إلى خطوط الأساس<sup>(1)</sup> والاتجاهات والمقاييس للمساعدة في تقييم المدى الذي يحدث فيه التغيير بسبب النشاط.

إن الإبلاغ عن النتائج المحددة وإدارتها مع أصحاب المصلحة (المتأثرين) سيُمكن الأشخاص أو المنظمات الأخرى من فهم أفضل لكيفية مساهمتهم في خلق القيمة وتجنب النتائج السلبية وتشجيع نظام أو نهج جماعي لتحقيق النتائج (socialvalueint.org).

### الشفافية.

وذلك بشرح الأساس الذي يمكن من خلاله اعتبار التحليل دقيقًا وصادقًا، وأنه سيتم إبلاغه ومناقشته مع أصحاب المصلحة، أي أن يتم شرح كل قرار وتوثيقه فيما يتعلق بأصحاب المصلحة والنتائج والمؤشرات والمعايير، ومصادر وطرق جمع المعلومات، والسيناريوهات المختلفة، ونقل النتائج إلى أصحاب المصلحة، بحيث يشمل هذا سرداً لكيفية تغيير الأنشطة لتتناسب مع الأثر المراد تحقيقه، حيث إن التحليل يكون أكثر مصداقية عندما تكون أسباب القرارات شفافة (socialvalueint.org).

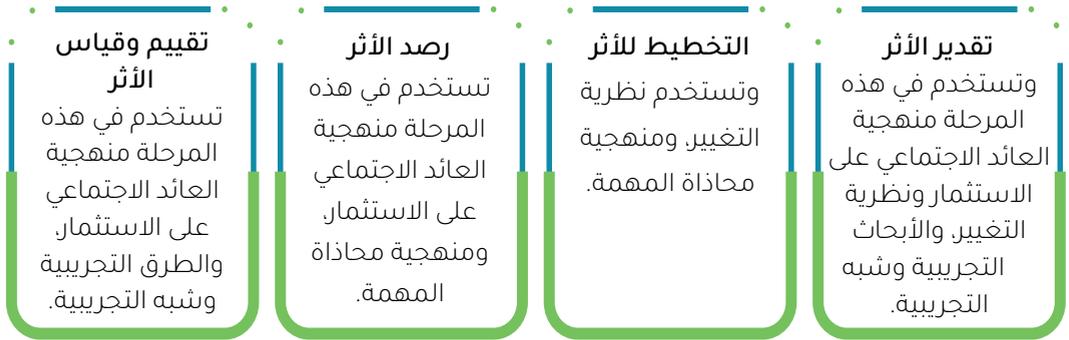
### التحقق من النتيجة.

وذلك بالتحقق مما إذا كانت القرارات التي تم اتخاذها في قياس الأثر معقولة وموضوعية أم لا؟ كذلك الإشارة إلى الاتجاهات والمقاييس المستخدمة للمساعدة في تقييم التغيير الناجم عن النشاط بالمقارنة مع غيرها من العوامل، والعمل على تحقيق الموضوعية في المنهجيات المستخدمة بما يضمن الوصول لنتائج صادقة (socialvalueint.org).

(1) ويقصد بخط الأساس وصف لحالة المجتمع في وقت معين قبل تنفيذ التدخل ويتم جمع البيانات قبل بدء البرنامج أو المشروع بهدف قياس التغيير بشكل دوري ومعرفة مقدار التغيير الذي حدث نتيجة التدخل

## المنهجيات والأدوات المستخدمة في قياس الأثر:

تتعدد منهجيات قياس الأثر وذلك راجع للسياقات المستخدمة فيها وأغراضها، ومنها البحث التجريبي وشبه التجريبي، والقياس القبلي والبعدي، والعائد الاجتماعي على الاستثمار والعائد على الاستثمار، وغالبية هذه المنهجيات تستخدم في أكثر من جانب في الأثر، ويمكن توضيحها في الآتي:



(So&Staskevicius,2015:15)

وسيتم توضيح أبرز وأكثر منهجيات قياس الأثر استخداماً فيما يلي:

### أولاً: نظرية التغيير (Theory of Change)

#### لمحة تاريخية عن نظرية التغيير:

في الستينات الميلادية نادى المهتمون بالعمل الاجتماعي بضرورة التغيير الاجتماعي والعمل على مناهج مشتركة والتفكير الواعي في نظريات التنمية كأساس للتعليم والعمل الاجتماعي، فظهرت نظريات البرامج من قبل المهتمين بالتقييم والتنمية الدولية منها الإطار المنطقي ونظرية التغيير: بهدف فهم الأسس النظرية للبرامج وتحسين تقييماتها، وفي التسعينات تأثرت نظرية التغيير بالمبادئ التوجيهية العلمية لتنمية المجتمع التي طورها أندرسون فأصبحت جزءاً من مبادرة معهد أسبن التي اهتمت بتطوير نظريات البرامج لتقييم المبادرات الاجتماعية المعقدة، بحيث أعتبرت نظرية التغيير كأساس لتصميم وتقييم البرامج الاجتماعية، وفي أواخر التسعينات عقدت مؤسسة Act Knowledge الاجتماعية للتقييم التي تتخذ من الولايات المتحدة مقراً لها شراكة مع معهد أسبن لتأسيس نظرية عملية لخدمة التقييم القائمة على التغيير للبرامج الاجتماعية ولا

تزال واحدة من الشركات الرائدة المزودة بهذه المنهجية، ولاقت إقبالاً واسعاً من المؤسسات المانحة ومنظمات المجتمع المدني الصغيرة والمنظمات العاملة في مجال التنمية الدولية والمجالات ذات الصلة حيث وجدوا أن نظرية التغيير نهج مفيد لاستكشاف وتوضيح تفكيرهم حول التغيير وكيف تساهم في ذلك في سياق محدد (Vogel,2012:10).

### ماهي نظرية التغيير:

ويطلق عليها نظرية التفكير في التغيير فينظر لها على أنها أداة مرنة بدلاً من كونها نهج جامد (Vogel,2012:9) وهي في أبسط صورها عبارة عن شرح لكيفية ترابط مجموعة من النتائج على المدى القصير والمتوسط تمهيداً للوصول للهدف بعيد المدى، وتُعرف بأنها أداة تخطيط استراتيجي تساعد المنظمات التي تهدف للتأثير في المجتمع من رسم مسار منطقي ومدعوم بالأدلة يربط بين الأثر بعيد المدى والتدخلات التي تقوم بها المنظمة (كوشك، 2019م) تعتمد نظرية التغيير في أبسط صورها على افتراضات منطقية، بحيث تُبنى فيها العلاقات بين المدخلات والمخرجات والنتائج والأثر على أساس علمي وبراهين مما يساعد على تقليل المخاطر الناتجة عن التجربة، بالتالي تحقيق الأثر المرجو بأقل تكلفة وأكثر فاعلية فهي توضح الافتراضات حول العملية التي سيحدث التغيير من خلالها وذلك بشرح الأنشطة والعمليات والنتائج المراد الوصول لها والأثر الذي تريد إحداثه أو التغيير الذي تنشده (Best & Harji,2013).

وهناك من ينظر لها على أنها أداة توضح منطق استراتيجية التغيير فهي وصف محدد وقابل لقياس التغيير الاجتماعي الذي يشكل الأساس للتخطيط الاستراتيجي واستمرار عملية صنع القرار والتقييم، وهناك من ينظر لها على أنها نموذج (Model) منطقي: بغية التنبؤ بنتائج أفضل والتخطيط لها وتحقيقها، وهناك من ينظر لها كعملية استكشاف نقدية من قبل أصحاب الشأن للإسهام في تعزيز العدالة الاجتماعية والمساواة والنمو المستدام، وينظر لها على أنها خريطة طريق، توفر فهماً للطرق والمسافات التي يجب قطعها للوصول إلى الوجهة النهائية أي أنها تساعد على رسم الرحلة (أي استراتيجيات التنمية) التي تقود من الوضع الحالي إلى الوضع الذي نريد الوصول إليه (هيوفس وآخرون، 2015م) حيث إنها تبدأ بطريقة تفكير عكسية تبدأ بتحديد الهدف النهائي طويل المدى وبناء عليه يتم تحديد الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى التي يجب أن تحدث؛ وذلك للوصول إلى الهدف النهائي، وعادة تكون هذه الأهداف مترابطة بشكل سببي: أي أن كل هدف هو سبب لحدوث الهدف الذي يسبقه، وبعدها تحدد الأنشطة اللازمة لكي يحدث كل هدف من الأهداف وتحديد مؤشرات الأداء -أيضاً- التي من خلالها يمكن قياس جودة الأنشطة المنفذة، وتحديد التدخلات المناسب لكي تتم هذه الأنشطة، وبهذه الطريقة يمكن صياغة نظرية تغيير كاملة وشاملة وسهلة الفهم وقابلة للقياس والتحسين مما يجعل عملية التخطيط أكثر دقة (إثمار للاستثمار الاجتماعي، 1439هـ).

وهناك خلط بين نظرية التغيير والإطار المنطقي مع انهما ينطلقان من ذات الفلسفة والمبدأ والقصد من حيث تحديد الهدف البعيد المدى (الأثر) ورسم الخطوات باتجاه هذا الهدف تنازلياً عن طريق المكونات المعروفة -العوائد والمخرجات والأنشطة- ويعملان على نفس الأسلوب البنائي والتراكمي والنقدي. وكلاهما يمكن استخدامهما في تصميم وتقييم المشروعات، وبناء على ذلك ينظر إلى الإطار المنطقي على أنه صور من صور نظرية التغيير وهذا ما أكدته إدارة التنمية الدولية البريطانية، إلا أنهما يختلفان عن بعضها في الإعداد والتنفيذ، حيث إن نظرية التغيير توضح العلاقة كما هي في العالم الواقعي بتشابكها وتداخلها بين العناصر المختلفة، وتتميز بالمرونة فليس لها قالب أو إطار معين أو شكل محدد، إنما تأخذ شكل وطبيعة القضية المراد تغييرها وعليها فإنها تلخص العمل على المستوى الاستراتيجي، كما أنها توضح في جوهرها سبب حدوث التغيير ومدى وجود أدلة أو مجرد افتراضات، وبالتالي فهي أكثر إقناعاً لقياس الأثر، بينما الإطار المنطقي يعرض وصف مفصل للقضية أو المشكلة ويوضحها في صورة اتجاه واحد، ويكاد يكون قالبها محصور في مصفوفة وبالتالي فهي تلخص العمل على المستوى التنفيذي وكأنها عدسة مكبرة لأحد مسارات نظرية التغيير، وكثيراً ما يعتمد عليها في المتابعة أكثر من قياس الأثر (صديقي، 2017 و هيوفس وأخرون، 2015م).

٧ **وتستخدم نظرية التغيير لغايات مختلفة وعلى جميع مستويات البرنامج أو المشروع أو المبادرة أو حتى المنظمة، ويكثر استخدامها من قبل منظمات المجتمع المدني، والجهات المانحة بالإضافة إلى أخصائيين الرصد والتقييم والاستشاريين** (Vogel, 2012:13)

وبالنسبة لموقعها في دورة حياة المشروع فتستخدم عند تصميم المشروع، وذلك من أجل التخطيط لتقييم الأثر والتأكد من مدى ملاءمة وشمولية ودقة الأثر المراد تحقيقه (Rogers, 2014) حيث تساعد في هذه المرحلة على فهم الرؤية والأهداف والدوافع التي تؤثر في اتخاذ قرارات في المشروع وبالتالي المؤشرات المراد قياسها (Best & Harji, 2013) وفي مرحلة التقييم حيث توفر قاعدة جيدة لمراجعة مرحلية أو تقييم للنتائج الفعلية، وقد يبدأ التقييم بتصميم نظرية التغيير في حال عدم وضعها قبل ذلك، وذلك من أجل الوصول لفهم مشترك للمشروع من قبل فريق العمل وأصحاب المصلحة (هيوفس وأخرون، 2015م).

إن استخدام نظرية التغيير يساعد على توحيد الصورة والفهم لدى فريق العمل و مختلف أصحاب المصلحة وبالتالي زيادة ثقة فريق العمل في التدخلات التي سيتم تنفيذها وتقليص الضبابية في الأهداف، وفهم أعمق للقضية التي تعمل عليها، وتحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة حيث تخلق فرصة للحوار والنقاش بينهم، كما تعمل على ضبط توقعات المنظمة في التغيير والأثر الذي سوف تحدثه، مما يسهل عملية قياس الأثر، إضافة إلى زيادة تركيز عمل المنظمة بتحديد المجالات التي تستهدف تغييرها والمجالات التي لا تستهدفها، وبناء عملها على براهين وحقائق ومعلومات، وهذا يساعد على توفير إطار عمل موحد لصنع القرار (الخلف، عبده، 2017م) و (Vogel, 2012:13).

### عناصر نظرية التغيير:

تتكون نظرية التغيير من عناصر أساسية تتمثل فيما يلي:

« السياق العام بما في ذلك الظروف الاجتماعية والسياسية والبيئية والجهات الفاعلة الأخرى القادرة على التأثير على التغيير.

« الفرضيات التي بُنيت عليها نظرية التغيير تبين كيف حدثت هذه التغييرات.

« التدخلات اللازمة لحدوث التغيير.

« النتائج متوسطة وقريبة المدى، ومؤشراتها.

« النتيجة بعيدة المدى التي تسعى المنظمة أو المشروع لتحقيقه (الأثر).

« رسم تخطيطي وملخص سردي يجسد نتائج المناقشة، إن المعيار الأكثر أهمية لتوجيه كيفية التعامل مع نظرية التغيير هو أن تكون واضحًا بشأن الغرض الذي سيتم استخدامها من أجله، حيث تساعد نظريات التغيير على توليد الفهم والوضوح، وأن تكون مفيدة في دعم الجوانب المختلفة لدورة المشروع وأن تكون متناسبة مع حجم المشروع أو المنظمة (الخلف، عبده، 2017م) و (Vogel, 2012:17).

## منهجية نظرية التغيير:

تتمثل في عدد من الخطوات سيتم توضيحها فيما يلي (هيوفس وآخرون، 2015م):

### 1. الهدف من نظرية التغيير.

لابد من تحديد هدف يعتبر نقطة انطلاق يتفق جميع فريق العمل عليه، ويساعد على تحديد الأطراف التي سوف تشارك في عملية التغيير، وما هي مستويات التغيير المطلوبة وصياغة مسار التغيير، ونوع المخرجات والنتائج المراد الوصول إليها.

### 2. وصف التغيير المرجو.

أي وصف التغيير في حياة الناس والعلاقات داخل المجتمع والظروف المراد تحقيقها بعد عدة سنوات نتيجة للأنشطة التي سوف تحدث، ولماذا هذا التغيير؟ كما لابد من تحديد الفئات المراد التغيير فيهم مستقبلاً.

### 3. تحليل الوضع الراهن.

كل عملية تغيير تدور في سياق محدد يحدد شروط وفرص التغيير، فلا بد من تحديد "النظام الإيكولوجي" المراد تحقيق التغيير فيه بما يشمل من عوامل اجتماعية وسياسية واقتصادية وثقافية وإيكولوجية وجغرافية تؤثر مباشرة على القضية المراد العمل عليها، وما مسبباتها، وما أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة والجهات ذات العلاقة فيها، وتحديد محفزات التغيير والفرص الممكنة.

### 4. تحديد مجالات التغيير.

إن تحديد مجالات التغيير بدقة يزيد من القدرة على إدارة التعقيدات في القضايا الاجتماعية وتحديد الأمور المهمة، واتخاذ القرار حول مواقع القرار المفضلة.

### 5. تحديد الأولويات الاستراتيجية.

وفي هذه المرحلة يتم إجراء تحليل إستراتيجي لمواضع التدخل داخل المجالات المحددة سابقاً، وتحديد الأولويات بالتعاون مع أصحاب المصلحة يساعد على صناعة التغيير بطريقة واقعية ويوفر فرص نجاح أفضل.

## ٦. تحديد ممرات التغيير.

ممرات التغيير هي بمثابة إسقاط مسار التغيير المتخيل على المستقبل بالاعتماد على الوضع الراهن ووجهات نظر أصحاب المصلحة وفريق العمل حول كيفية حصول التغيير. حيث يتم في هذه المرحلة توضيح ورسم ممرات التغييرات في سلسلة من التغييرات تسمى (سلاسل النواتج) يتم توضيحها في شكل ساعة رملية أو دائري أو شبكة أو خريطة ولا بد من توضيح طبيعة العلاقة في العناصر المختلفة والتغذية الراجعة.

## ٧. أولويات ومسارات المتابعة والتقييم والتعلم.

لا بد من التأكد مما إذا كانت نظرية التغيير تتبع أثر التغيير وتوثقه وتسير في الطريق الصحيح من خلال المتابعة والتقييم وتكوين قاعدة مع أصحاب المصلحة لمشاركتهم أولاً بأول، حيث تعتبر إطاراً للتفكير النقدي والتعلم طوال فترة المشروع.

## ٨. استخدام ومواءمة نظرية التغيير.

تكيف نظرية التغيير مع مراحل حياة المشروع من أجل التعلم واتخاذ القرارات في ذلك واستكشاف التحديات والفرص الجديدة.

## التحقق من جودة نظرية التغيير:

أن تكون المسارات التي تم اتخاذها منطقية من حيث تدرجها عبر السلاسل للوصول إلى النتيجة بعيدة المدى، فهذا يعني أن النظرية معقولة وقابلة للتطبيق، ولا بد أن تكون عملية، وصياغة المؤشرات بطريقة قابلة للقياس في إطار زمني معين، وقابلة للاختبار أي قادرة على معرفة أن الموارد المتوفرة كافية لتنفيذ التدخلات المحددة، بالإضافة إلى أنه من المهم استمرارية التحقق من جودة نظرية التغيير بشكل متواصل (إثمار للاستثمار الاجتماعي، 1439هـ) ويمكن الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص في مجال عمل نظرية التغيير قبل اعتمادها بشكل رسمي خاصة إذا كانت على مستوى المنظمات وذلك للتأكد من مناسبتها وقدرتها على تحقيق الأثر المرجو.

## ثانياً: الأبحاث التجريبية وشبه التجريبية (Experimental and quasi-experimental research)

تعتبر الطرق التجريبية الفئة الأكثر صرامة و"المعيار الذهبي" في التقييم، حيث تقوم فكرتها على معالجة مخططة ومنضبطة لبعض العوامل؛ وذلك لملاحظة العلاقة المتبادلة بينهما بإدخال التغيرات معتمداً على بعض العوامل، وملاحظة ما ينتج عنها من تأثيرات على أرض الواقع، حيث تعتبر التجربة وسيلة للتحقق من صحة الفروض والكشف عن العلاقة بين المتغيرات.

وهناك عدة تصميمات منها التصميمات التجريبية الحقيقية حيث يتم فيها تحديد المجموعتين الضابطة والتجريبية بطريقة عشوائية، والتجريبية وهي التي تعرضت لمتغيرات خارجية لمعرفة تأثيرها عليها، والضابطة التي لم تتعرض لأي تأثيرات خارجية وتكون تحت ظروف عادية، توضح هذه الطريقة ما إذا كانت التغييرات (الأثر) ناتجة بسبب تدخل المؤسسة أو من أسباب خارجية أخرى، وماذا يمكن أن يكون الوضع عليه لو لم يتم تنفيذ هذا البرنامج أو التدخل، كما توفر أدلة كافية تسمح بإسناد قوي للسبب والنتيجة، وتساعد على إظهار مدى وضوح هذا التغيير (الأثر) وتقييم مخاطر تأثيرات الاستثمار المحتملة (So&Staskevicius,2015:8).

أما بالنسبة للتصميمات شبه التجريبية تُجرى لمجموعة ثابتة بحيث يسهل إجراء القياس عليها وإن كانت تفتقر إلى عشوائية التوزيع أو يتعذر التحكم في إدخال المتغير التجريبي وحجبه؛ وفقاً لمتطلبات التجربة ولكنه تصميم مفيد جداً من الناحية العلمية (Mudaliar et al,2017:64) كذلك التصميمات غير التجريبية والتي تعتمد على القياس القبلي والبعدي لنفس المجموعة، حيث تقوم العديد من منظمات المجتمع المدني باستخدام هذه الطريقة وذلك من خلال جمع عدد كبير من البيانات الكمية والنوعية من المستفيدين المستهدفين وتكوين خط الأساس ومن ثم إعادة جمع البيانات مرة أخرى في وقت زمني آخر (Scholz& Simister,2017: 2).

وعلى الرغم من قدرة الأبحاث التجريبية وشبه التجريبية على قياس أثر التغيير إلا أنها لا تستخدم على نطاق واسع من قبل معظم المستثمرين الاجتماعيين، حتى في الحالات التي يستخدمونها فيها لتقييم مخاطر تأثير الاستثمار، فإنهم يبحثون عن دراسات تجريبية أو شبه تجريبية مطبقة سابقاً- توضح أدلة على النتائج بدلاً من تصميم الدراسة وتنفيذها بأنفسهم؛ ويرجع ذلك لتكلفتها العالية واستهلاكها للموارد مقارنة بالمنهجيات الأخرى، إضافة لعدم مناسبتها للعديد من المواقف والموضوعات والمجتمعات (So&Staskevicius,2015:47).

### ثالثاً منهجية العائد الاجتماعي على الاستثمار (Social Return on Investment)

هي منهجية تسعى إلى التحليل والمراقبة وإدارة العواقب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لنشاط الأعمال، على حد سواء إيجابية أو سلبية، بغض النظر عن قصدية النشاط (Florman,2016) كما تعرف بأنها "إطار عمل يستند إلى مبادئ المحاسبة المقبولة بشكل عام اجتماعياً، والتي يمكن استخدامها للمساعدة في إدارة وفهم النتائج الاجتماعية والاقتصادية والبيئية" (So&Staskevi-cius,2015).

بدأت هذه المنهجية في الظهور في التسعينات حيث ينظر لها بأنها نهج لقياس ومحاسبة مفهوم أوسع للقيمة، يقيس التغيير فيما يتعلق بالنتائج الاجتماعية والبيئية والاقتصادية وربما الأخرى، كما يعمل على تحسين الرفاه عبر دمج التكاليف والفوائد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، يقيس العائد على الاستثمار الاجتماعي التغيير بطرق ذات صلة بالأشخاص أو المنظمات التي اختبرته أو ساهمت فيه، إنه يروي كيف يتم إحداث تغيير عبر قياس النتائج الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، كما يستخدم قيماً نقدية لتمثيل تلك النتائج،

ويسمح هذا الأمر بحساب نسبة الفوائد إلى التكاليف، حيث تقوم عملية تحليل SROI من خلال حساب قيمة المنافع وقيمة الاستثمار-على سبيل المثال- تشير نسبة (3:1) إلى أنه مقابل كل (1) يورو يتم استثماره في نشاط أو مشروع أو برنامج، يتم توليد قيمة (3) يورو تعود على المجتمع من الناحية الاجتماعية أو الاقتصادية أو البيئية (Brouwers et al,2010) و(Florman et al,2016:6).

وهي منهجية تساعد على تقدير المنفعة الاجتماعية للمشاريع الربحية منها أو غير الربحية، وتدعم عملية تخطيط البرامج، فهو لا يساعد فقط على معرفة ما هي المشروعات النافعة، لكن تساعد على تحديد كيفية تصميم المشروعات، ولماذا، ولمن موجهة هذه المشروعات، بل هو منهجية تفكير استراتيجي وليس أداة قياس فقط (التنجي,2019م).

**مقياس تقيمي:** حيث يتم القيام به بأثر رجعي واستناداً إلى نتائج فعلية حدثت بالفعل.

**مقياس تقديري:** يقوم بتوقع نسبة القيمة الاجتماعية التي سيتم إنشاؤها إذا حققت الأنشطة نتائجها المرجوة

(Brouwers et al,2010: 14).

## أهمية استخدام منهجية العائد الاجتماعي على الاستثمار:

١ تعمل على تحسين الخدمات، من خلال تيسير المناقشات الاستراتيجية والمساعدة على فهم القيمة الاجتماعية التي يولدها برنامج ما، وتحقيق أقصى قدر منها، كما تعمل على المساعدة على استهداف الموارد المناسبة عند إدارة نتائج غير متوقعة الإيجابية منها والسلبية، كما تعمل على توضيح أهمية العمل مع منظمات أخرى وأشخاص ساهموا في إحداث التغيير مما يساعد على تحديد أرضية مشتركة بين ما تريد المنظمة إنجازه وبين ما يريد أصحاب المصلحة تحقيقه؛ مما يساهم في تحقيق أقصى قدر من القيمة الاجتماعية، ويفتح قنوات حوار مع أصحاب المصلحة تمكنهم من تحقيق المساءلة وإشراكهم في تصميم الخدمة بشكل بارز.

٢ تساهم في تحقيق الاستدامة، يساعد قياس الاستثمار الاجتماعي على تقوية صورة المنظمة وموقعها، وتحسين قدرة المنظمة على الحصول على تمويل إضافي، وجعل المناقصات التي تقدمها المنظمة أكثر إقناعاً (Social Value International, 2012:10).

٣ منهج يساعد على إيصال النتائج المتوقعة للبرامج والأنشطة.

٤ يساعد المؤسسات المانحة على توجيه المنح باتجاه البرامج الأكثر نفعاً.

٥ تساعد الحكومات على توجيه ميزانياتها بطريقة تدفع نحو تحقيق الرؤى الوطنية والمجتمعية المتكاملة (التنجي، 2019م).

٦ يساعد المنظمات المنفذة على إظهار أثر مشاريعها أمام المانح والمجتمع، والشركاء، فهي أداة لتحسين السمعة وإظهار الشفافية.

٧ تساعد على زيادة القدرة على القيام بالمهام، مما يؤدي إلى إثراء أهداف (التطوير) للمنظمة وتوفير فرص التعلم على مختلف المستويات مع جميع شركاء البرنامج.

٨ يساعد على تحقيق الشفافية؛ حيث إنه تم تصميمه بطريقة تحتوي على أنواع مختلفة من البيانات، مثل المعلومات السردية والكمية والمالية (Brouwers et al, 2010:8,9).

## مستخدمو العائد الاجتماعي على الاستثمار (Social Value International, 2012):

أستخدم العائد على الاستثمار الاجتماعي من قبل مجموعة من المنظمات في قطاع المؤسسات الربحية وغير الربحية والقطاعين العام والخاص، بما في ذلك المنظمات الصغيرة والكبيرة وتلك التي أنشئت حديثاً.

**أ** المنظمات غير الربحية والمؤسسات الاجتماعية يمكنها أن تستخدمه كأداة إدارية لتحسين الأداء والإبلاغ وتبسيط الضوء على القيمة المضافة.

**ب** الشركات الخاصة سواء كانت كبيرة أو صغيرة، وذلك لتقييم المخاطر والفرص الناشئة عن التأثير الذي تتركه منتجاتها وخدماتها على أصحاب المصلحة؛ مثل الموظفين والموردين والعملاء والبيئة ومجتمعاتهم المحلية، كذلك لتحديد طرق للتوفيق بين أهدافها التجارية والأهداف المجتمعية الأوسع نطاقاً؛ الأمر الذي قد يفتح المجال أمام الفرص لمنتجات وخدمات جديدة ومحسنة.

**ج** الممولون الذين يستثمرون من أجل خلق قيمة اجتماعية استخدام العائد على الاستثمار الاجتماعي كوسيلة لمساعدتهم على اتخاذ قرار حول المجال الذي يجب الاستثمار فيه، ثم بعد ذلك لتقييم الأداء وقياس التقدم المحرز مع مرور الوقت، تسمح المقارنة لمستثمر ما بتقييم مستوى فهم مقدم الطلب للقيم البيئية والاقتصادية والاجتماعية ومدى التزامه بخلق مثل هذه القيم، كذلك لضمان أن الشركات التي يستثمرون فيها تدير المخاطر الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، كذلك قد يستخدمها الممولون لتقييم المخاطر الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي ستحدث أو قد تحدث نتيجة الاستثمار والتي قد تؤثر على العائدات .

**د** المفوضون، يعمل مفوضو الخدمة العامة لضمان توفير القيمة الاجتماعية التي تقدمها أطراف ثالثة، قد تختلف الآليات التي تستخدم لضمان توفير تلك القيمة ولكن من خلال قياس هذه القيمة، يمكن اتخاذ قرارات أفضل.

**هـ** صياغة السياسات من قبل المنظمات التي تضع سياسة عامة والتي تشكل الاعتراف بالقيمة الاجتماعية أمراً مهماً بالنسبة لها.

### خطوات قياس العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI):

ويمكن حساب نسبة العائد الاجتماعي على الاستثمار في أبسط صورة من خلال الفوائد المتوقعة للاستثمار مقابل تكاليفه، مخصومة من قيمة عمله اليوم، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق المعادلة التالية:

نسبة العائد على الاستثمار الاجتماعي = (القيمة الحالية للتأثير) / (قيمة المدخلات) يمكن أن تأخذ شكل نسبة أو رقم صافي القيمة الحالية (So&Staskevicius,2015:16).

كما يمكن حسابه من خلال عملية مطولة وفقاً لطريقة الحساب المعتمدة من (Social Value International) وفق الخطوات التالية: (Social Value International,2012:15-67)

#### 1 وضع نطاق وتحديد أصحاب المصلحة.

وتوضع في هذه المرحلة الحدود التي تؤخذ بعين الاعتبار أثناء عملية القياس وتكون بناء على النقاش مع أصحاب المصلحة حول ما يمكن عملياً قياسه وما يرغبون في تحسينه والهدف من عملية القياس وبما يتناسب مع الموارد المتاحة، وتحديد أولويات القياس بأسلوب منطقي، كذلك تحديد الفترة الزمنية اللازمة لعملية القياس، وتحديد نوع القياس هل هو توقعي أو تقيمي، كذلك من الأمور المهمة في هذه المرحلة تحديد أصحاب المصلحة، وهم كل شخص أو منظمة تؤثر أو تتأثر من النشاط، سواء كان ذلك التأثير إيجابياً أو سلبياً، وتحديد الطريقة التي سيتم بها مشاركتهم.

#### 2 تحديد النتائج.

ويتم في هذه المرحلة إنشاء (سلسلة الأثر) وذلك من خلال مشاركة أصحاب المصلحة، بتوضيح كيفية استخدام الأنشطة التي يتم تحليلها لبعض الموارد "المدخلات" من أجل القيام بالأنشطة التي يتم قياسها "كمخرجات" ما يسفر عن نتائج لأصحاب المصلحة، وتسمى أحياناً هذه العلاقة بين المدخلات والمخرجات والنتائج نظرية التغيير أو النموذج المنطقي التي توضح قصة كيف أن التدخل يحدث فرقاً في حياتهم.

### التثبيت من النتائج وإعطائها قيمة.

٣

ويتم في هذه المرحلة تطوير مؤشرات للنتائج التي تحدث لأصحاب المصلحة التي تم وصفها في المرحلة السابقة وذلك بوضع مؤشر واحد أو أكثر لكل نتيجة من النتائج المتوصل لها، بحيث ترصد هذه المؤشرات ماذا إذا كانت هذه النتائج حدثت ومدى قوتها أو تأثيرها، ولا بد من الموازنة بين المؤشرات الموضوعية وغير الموضوعية، كما تتضمن هذه المرحلة جمع البيانات اللازمة للنتائج وذلك بالاعتماد على المصادر الداخلية أو الخارجية في المنظمة بالاستناد على عدة أدوات تتضمن المقابلات الفردية مع المجموعات المستهدفة والاستطلاعات سواء بالهاتف أو وجهاً لوجه، و تحديد كم تدوم النتائج حيث إن أثر بعض النتائج يدوم أكثر من غيرها فبعضها يعتمد على استمرار النشاط في حين أن البعض الآخر لا يعتمد على ذلك وتسمى هذه الخطوة "المقياس الزمني" وهو يشير بشكل عام إلى عدد السنوات التي يتوقع أن تستمر فيها الفائدة بعد تدخلك، وآخر خطوة هي وضع قيمة للنتائج ويقصد بها تحويل القيمة الاجتماعية إلى قيمة مادية وذلك بتعيين قيمة نقدية للأمر التي لا يوجد لها سعر في السوق، حيث إن كل الأسعار التي يتم استخدامها في الحياة اليومية هي تقديرات تقريبية أو ما يعرف بمقاربات للقيمة يتم ربحها وخسارتها بين المشتري والبائع، ففي نهاية المطاف هذه القيمة هي قيمة ذاتية، لذلك توضع في هذه المنهجية مقاربات مالية لتقدير القيمة الاجتماعية لسلع غير متداولة بالنسبة لمختلف أصحاب المصلحة والجمع بين هذه التقديرات للوصول إلى تقدير لأجمالي القيمة الاجتماعية التي تم توليدها نتيجة تدخل ما، ولا شك أن هذه المقاربة تعتبر تحدٍ وعملية صعبة، لذا يمكن الاعتماد على عدة أساليب منها:

« **الأفضلية المحددة والتقييم الاحتمالي**، وذلك بسؤال أصحاب المصلحة مباشرة كيف يقيمون الأمور إما مقارنة بأمور أخرى أو من حيث المبلغ الذي سيدفعونه للحصول على شيء ما أو لتجنبه، أو قد يمكن استنتاجها من الطريقة التي ينفق بها الناس الأموال وذلك بالرجوع إلى الإحصائيات التي تصدرها الحكومات حول متوسط الإنفاق على الترفيه أو الصحة وغيرها.

« **تحديد الأسعار بطريقة إشباع الحاجات**، وذلك بزيادة القيمة تدريجيًا للسلعة أو الخدمة عن قيمة السوق، وذلك بالنظر لأهمية هذه السلعة أو الخدمة لديهم، حيث يوضح هذا الأسلوب استعداد الناس للدفع أكثر وهو ما يعرف بطريقة تكاليف التنقل/الوقت.

وللوصول إلى مقاربة ذات مصداقية عالية يمكن الاستناد على طرف ثالث محايد يتمتع بمصداقية عالية، أو الحصول على معلومات حول التكاليف من المواقع الإلكترونية التي يديرها أصحاب المصلحة أو أبحاث حول التكاليف التي تصدرها الهيئات والحكومات، أو الدراسات العلمية التي تصدرها المنظمات ذات الثقة العالية في المجتمع.

### ٤ تحديد الأثر

يتم معرفة الأثر في هذه المرحلة من خلال تحليل العوامل السابقة جميعها، وتحديد الأثر بدقة الذي خلفه النشاط، ويتم في هذه المرحلة تحديد فرضية الحصول والبدل القائم ويقصد بفرضية الحصول حجم النتيجة التي كانت ستحدث لو لم يتم القيام بالنشاط ويتم التعبير عنها بنسبة مئوية ومن ثم يتم خصم هذه النسبة من إجمالي قيمة النتائج على سبيل المثال في دراسة لتقييم مشروعات الأسر المنتجة من المنزل وُجد أن هناك زيادة بمقدار (7%) في العائد الاقتصادي للأسر منذ بداية البرنامج وفي المقابل أوضحت الإحصائيات الوطنية أن هناك نمواً في الاقتصاد بشكل عام بمقدار (5%) لذا لابد من قياس نسبة النمو الاقتصادي على مستوى المجتمع المحلي التي جاءت من التغيرات الاقتصادية الأوسع نطاقاً على مستوى المجتمع كاملاً.

أما البدل القائم فيقصد به معرفة مقدار النتيجة التي حدثت بسبب الاستبدال بنتائج أخرى أو أمر آخر، على سبيل المثال أوضحت نتيجة دراسة عن قياس أثر التوعية بأساليب الحماية من جرائم السطو على المنازل في بلدة معينة إلى انخفاض نسبة الجرائم في تلك المنطقة، إلا أنه اتضح أن هناك زيادة في نسبة الجريمة نفسها في المنطقة المجاورة وبالتالي من الممكن أن انخفاض نسبة الجريمة ناتج عن استبدال مكانها بمكان آخر وليس نتيجة التدخل. كما يتم كذلك حساب (المساهمة التكميلية) أي نسبة النتيجة المتأتية من مساهمة منظمات أخرى وأشخاص آخرين، ويتم حسابه -أيضاً- بنسبة مئوية، والهدف من هذه الخطوة التأكد من أن النشاط ليس هو الوحيد الذي أحدث التغيير، ويتم -أيضاً- في هذه المرحلة حساب "الانخفاض المحتمل" في المرحلة السابقة تم حساب كم من الوقت دامت النتائج، ومن المرجح أن يكون حجم النتيجة أقل مع السنوات أو إذا كان هو نفسه فعلى الأغلب سيتأثر

بعوامل أخرى لذا يتم حساب الانخفاض المحتمل في كل سنة؛ لتفسير ذلك وتبريره ويتم حسابه فقط للنتائج التي تستمر أكثر من سنة، وبحسب عادة باقتطاع نسبة مئوية ثابتة من مستوى النتيجة المتبقية في نهاية كل سنة، وآخر ما يتم حسابه هو "الأثر العائد" ويتم التعبير عن كل جوانب الأثر بالنسبة المئوية ويمكن تدوير التقديرات إلى أقرب (10%) في بعض الحالات، ويتم حساب النسب المئوية في سلسلة الأثر من فرضية الحصول والمساهمة التكميلية والانخفاض المحتمل والبديل القائم، ويتم قياس الأثر وفق التالي:



## قياس العائد على الاستثمار الاجتماعي.

ويتم في هذه المرحلة احتساب القيمة المالية للاستثمار والقيمة المالية للتكاليف الاجتماعية والفوائد، وقد ينتج عن ذلك رقمان، ويتم وفق الخطوات التالية:

« **التوقع في المستقبل**، ويتم فيها احتساب النسبة بتوقع ما ستكون قيمة كل النتائج التي تم تحقيقها في المستقبل، وذلك من خلال تحديد قيمة الأثر الذي تم القيام به في المرحلة الرابعة لكل نتيجة لفترة زمنية واحدة -سنة واحدة عادة- ومن ثم نسخ هذه القيمة على عدد السنوات التي ستدوم فيها وطرح أي انخفاض محتمل تم تحديده لكل الفترات الزمنية بعد السنة الأولى.

**احتساب صافي القيمة الحالية**، وذلك بإضافة التكاليف والفوائد المدفوعة والمكتسبة خلال فترات زمنية مختلفة، ولكي تكون هذه التكاليف والفوائد قابلة للمقارنة يتم استخدام عملية تسمى الخصم، وذلك من خلال خصم القيم المتوقعة مع مرور الوقت، كما تم في الخطوة السابقة، وتتم وفق المعادلة التالية:

$$\text{القيمة الحالية} = \frac{\text{قيمة الأثر خلال السنة (1)}}{(1+r)} + \frac{\text{قيمة الأثر خلال السنة (2)}}{(1+r)+2} + \frac{\text{قيمة الأثر خلال السنة (3)}}{(1+r)+3}$$

وهكذا بعدد السنوات. (يشير الحرف  $r$  إلى معدل الخصم) وبعد احتساب القيمة الحالية للفوائد يمكن خصم قيمة المدخلات (الاستثمار) لنصل إلى صافي القيمة الحالية، من خلال المعادلة التالية:  
صافي القيمة الحالية = (القيمة الحالية للفوائد) - (قيمة الاستثمارات).

## « احتساب النسبة

ويتم في هذه المرحلة احتساب النسبة الأولية للعائد على الاستثمار الاجتماعي، من خلال عملية حسابية بسيطة وهي كالتالي:

$$\text{صافي نسبة العائد على الاستثمار الاجتماعي} = \frac{\text{صافي القيمة الحالية}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

« **تحليل الأهمية المادية**، ويكون باحتساب المقدار الذي يكون بحاجة إلى تغييره في كل تقدير بهدف تحويل العائد الاجتماعي إلى نسبة عائد اجتماعي بقيمة 1جنية استرليني، بحيث يسمح بالإبلاغ عن مقدار التغيير الضروري لتغيير النسبة من إيجابية إلى سلبية أو العكس بالعكس، والهدف من هذه المرحلة تقييم إلى أي مدى ستتغير النتائج إذا تم تغيير بعض الافتراضات.

«فترة الاسترداد (اختيارية)». وتصف كم من الوقت سيستغرق الاستثمار لتحقيق النتائج المرجوة على وجه التحديد، ويستخدم كوسيلة لتحديد المخاطر في مشروع ما، في حين أن فترة الاسترداد الطويلة غالباً ما تكون سمة الأنشطة، التي يمكن أن تولد نتائج مهمة طويلة الأجل، وبالتالي فالمطلوب هو تمويل أساسي طويل الأمد، وغالباً ما يتم تسديد الاستثمار خلال أشهر بدلاً من سنة وبذلك يتم الإبلاغ عنه بالأشهر، إذا افترضنا أن الأثر السنوي هو نفسه كل سنة، فيتم حسابها بالمعادلة التالية:

$$\text{فترة الاسترداد في أشهر} = \frac{\text{الاستثمار}}{\text{(السنوي الأثر/12)}}$$

### ٦ إعداد التقارير والاستخدام والتضمين.

يهدف العائد الاجتماعي على الاستثمار إلى تطبيق المساءلة والمحاسبة أمام أصحاب المصلحة لذا لا بد أن يعرض لهم التقرير بطريقة هادفة يتضمن معلومات متعلقة بالمنظمة، ووصف لنطاق التحليل ومدى مشاركة أصحاب المصلحة وأساليب جمع البيانات النوعية والكمية والافتراضات المعتمدة وسلسلة الأثر والمؤشرات والمقاربات، ودراسة حالات أو مقتطفات من المشاركين، وتفاصيل حول العمليات الحسابية ومناقشة الافتراضات، وتحليل للأهمية المادية ووصف الأثر، ومراجعة عملية اتخاذ القرارات، ووضع ملخص تنفيذي يكون موجه للجمهور الكبير، مع مراعاة عرض التقرير بطريقة متوازنة وبشفافية . وفي حال كان نوع القياس تقديرياً فمن المهم مراجعة الأنشطة المخطط لها مع أصحاب المصلحة: بهدف تحقيق أقصى قدر من القيمة الاجتماعية.

## تحديات قياس الأثر:

### ١. البيروقراطية المفرطة.

إن قياس الأثر وسيلة للتحقق من أن الاستثمار الاجتماعي حقق الهدف والأثر المرجو منه وليس هدفاً بحد ذاته. بحيث يستنزف موارد المنظمة المالية ووقت الموظفين ويبطئ عملية صنع القرار في المنظمة التي يجب أن تكون سريعة في الاستجابة لحاجات المجتمع.

### ٢. مفهوم الأثر.

لا يزال مفهوم الأثر مفهومًا مرئيًا، وتتعدد وجهات النظر حوله: فقياس الأثر من قبل جهة معينة يختلف عن قياس نفس الأثر لجهة أخرى وهذا يرجع إلى اختلاف المفهوم نفسه، وعدم توفر بيئة تمكينية تساعد على تطوير الممارسات فيه وتوحيدها (Clifford, 2014).

### ٣. أصحاب المصلحة.

يتنوع ويتعدد أصحاب المصلحة المتأثرين بشكل مباشر وغير مباشر بالمشروع، حيث إن جمع كافة أصحاب المصلحة والتعامل معهم جميعًا قد يصعب على فريق قياس الأثر لتعدددهم ولصعوبة التعامل معهم: نظرًا لاختلاف مستوياتهم من أفراد إلى منظمات، وكثيراً ما يتضح هذا التحدي في منظمات المجتمع المدني الدولية التي قد تجمع البيانات من بلدان وثقافات (Taskforce, 2017:2).

### ٤. منهجيات قياس الأثر.

تتعدد المنهجيات وتتنوع لقياس الأثر مما يسبب حالة من الإرباك لدى المنظمات في أي المنهجيات هي الأنسب للأثر المراد قياسه، إلا أن التحدي يكمن حينما تفرض الجهات الممولة أو القيادات العليا في المنظمة منهجية معينة قد لا تكون واضحة لدى فريق قياس الأثر ولا يفهمونها بالشكل الكافي مما يسبب ضغطاً لديهم، وعدم القدرة على قياس الأثر بالشكل المرجو (Taskforce, 2017:2).

## ٥. انخفاض الحوافز من المستثمرين.

للحصول على الأدلة على التغيير بقياس الأثر وبالتالي لا يتوفر الدعم الكافي سواء كان مالياً أو بشرياً (So&Staskevicius,2015:9).

## ٦. توفر البيانات.

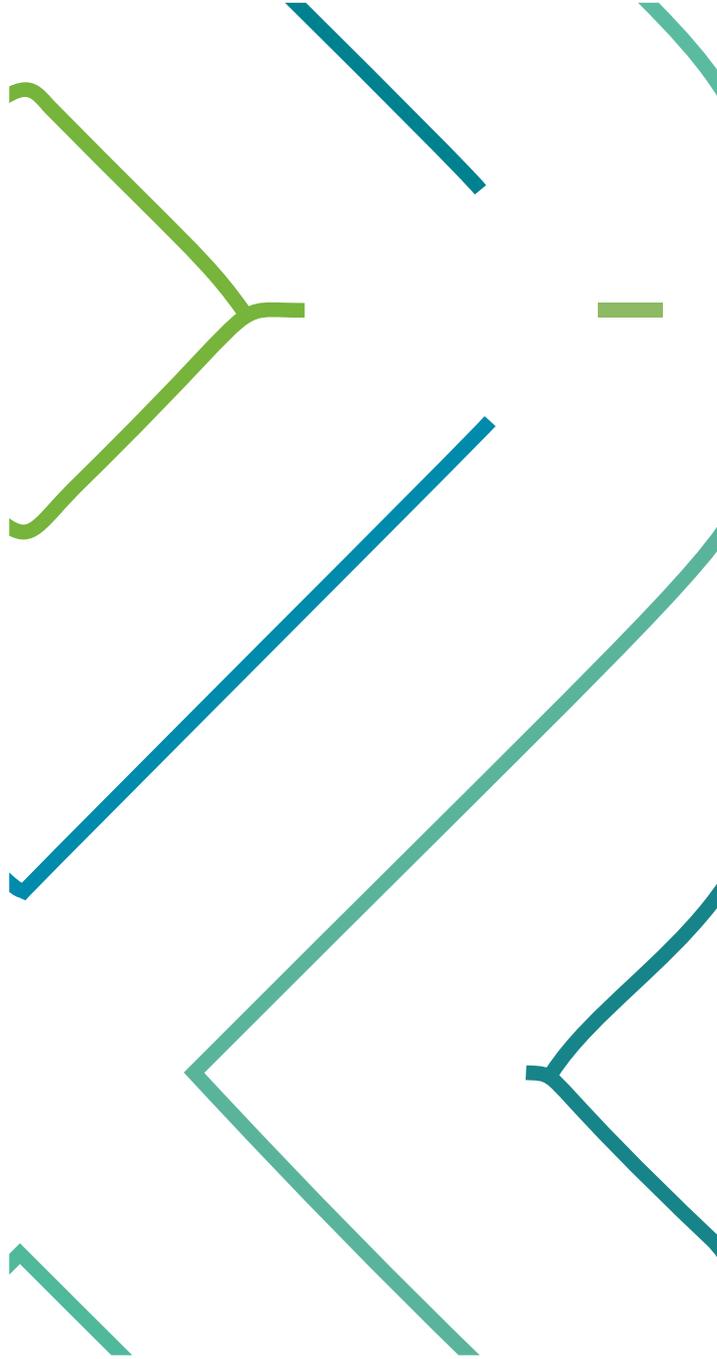
هناك مشكلات تتعلق بالبيانات التي يمكن الاستناد عليها في القياس للحكم على القيمة الاجتماعية، كعدم توفر بيانات كافية يمكن الاعتماد عليها، أو عدم مشاركة أصحاب المصلحة أنفسهم بكافة البيانات التي يملكونها، أو عدم توفر أبحاث أو دراسات علمية أو إحصائيات وطنية كافية يمكن الاستناد عليها للرجوع إليها.

## ٧. الفترة الزمنية

بعض المشروعات والتدخلات تحتاج إلى وقت زمني طويل لقياس أثرها، وبالتالي فمرور فترة زمنية طويلة يجعل من الصعب التيقن وعزو التغيير الحاصل نتيجة للتدخل الحاصل، فغالباً ما تتأثر المشروعات الاجتماعية التنموية بعدد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية مما يشكل تحدياً كبيراً في عزو التغيير للتدخل.

## ٨. الذاتية

تدخل الأحكام الذاتية والبعد عن الموضوعية ضمن سياق المشروع أو المنظمة أو البيئة الاجتماعية (Lingan & Olsen, 2004:127,128) و (Taskforce,2017:2).



# 3

## الفصل الثالث

الدراسة الميدانية



## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الاستثمار الاجتماعي في المؤسسات الوقفية والتعرف على مشروعاته، و التعرف على آلية تحقيق الاستدامة في تلك المشروعات سواء كانت استدامة مالية أو استدامة اجتماعية. وقياس الأثر في تلك المشروعات والتحديات التي تواجه الاستثمار الاجتماعي في المؤسسات الوقفية، وهي دراسة وصفية باستخدام المنهج النوعي وفق أسلوب دراسة الحالة، وتم الاعتماد على المقابلة وتحليل محتوى التقارير والوثائق كأدوات للدراسة تم تطبيقها على (6) مؤسسات ووقفية في مدينة الرياض، وبلغ عدد المشاركين في الدراسة (41) من منسوبي المؤسسات الوقفية في مدينة الرياض ومنسوبي الجهات المنفذة لمشروعات الاستثمار الاجتماعي، كما تم تحليل (41) وثيقة وتقرير.

وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف وتباين في مفهوم الاستثمار الاجتماعي لدى المشاركين في الدراسة، كما اتضح أن دخول الاستثمار الاجتماعي في المؤسسات الوقفية مر بعدة مراحل زمنية بدايتها كانت في عام (2014م)، وأن أهم دوافع المؤسسات الوقفية لتبني الاستثمار الاجتماعي تمثلت في تحقيق الاستدامة المالية للجمعيات الأهلية، وتعضيم أجر الواقفين، ومسايرة الجهات الأخرى في تبني التوجهات الحديثة في القطاع غير الربحي، إضافة إلى مناسبته للتحديات الاجتماعية التي تواجه المجتمع، واستجابة لما يرد المؤسسات الوقفية من الميدان.

اتضح استهداف مشروعات الاستثمار الاجتماعي في الدراسة قضيتين الفقر والطفولة، كما تبين وجود نموذجين الأول يبدأ من الجهات المنفذة ويخرج بصورة مشروع استثمار اجتماعي والثاني يبدأ من المؤسسة الوقفية نفسها ويخرج غالباً بصورة كيان استثمار اجتماعي.

كما توصلت الدراسة إلى أن مرحلة تصميم وتخطيط مشروعات الاستثمار الاجتماعي تستند على خبرة المؤسسات الوقفية الطويلة في الميدان، وآراء الخبراء والمتخصصين في مجال المشروع، وتعتمد في تقييم مشروعات الاستثمار الاجتماعي على تقييم ختامي في نهاية المشروع، واتضح أن مشروعات الاستثمار الاجتماعي تعتبر مشروعات عالية المخاطر.

كما تبين أن الفروض متناهية الصغر ورسوم الاشتراك مقابل الحصول على الخدمة وبيع المنتجات في الأسواق التجارية والدخول كشريك تشغيلي مع المستفيدين هي الأساليب المستخدمة لتحقيق الاستدامة المالية في مشروعات الاستثمار الاجتماعي في الدراسة، وبالنسبة للاستدامة الاجتماعية اتضح أن الابتكار الاجتماعي والطلب المجتمعي كان متوسطاً، بينما كان هناك ضعف في إشراك أصحاب المصلحة في مشروعات الاستثمار الاجتماعي.

توصلت الدراسة إلى أن هناك غموضاً في مفهوم الأثر لدى أغلب المشاركين في الدراسة، وأن ثلث المؤسسات الوقفية-محل الدراسة- تقوم بقياس الأثر، وتتمثل دوافع المؤسسات من القياس في تعظيم أجر الوقفين وإبراز هذا الأثر للقطاع غير الربحي بشكل عام، والتحقق من القدرة على إحداث الأثر، أما بالنسبة لأسباب عدم قياس الأثر فترجع إلى الاكتفاء بالأثر المشاهد وصعوبة وتعقيد عمليات القياس وعدم المعرفة الكافية بآلياته، وتكلفته المالية العالية.

كما توصلت الدراسة إلى أن ممارسات قياس الأثر في المؤسسات الوقفية تتم بمستويين الأول على مستوى الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، والثاني على مستوى مشروعات الاستثمار الاجتماعي، إلا أنه اتضح أن هذا القياس لا يتعدى كونه قياس مخرجات ونتائج ولم يصل لمستوى الأثر، وتبين افتقاد قياس الأثر إلى منهجية علمية في القياس والاكتفاء بالأدوات المتمثلة في الاستبيان ومثلث الأثر، كما يتم إسناد مهمة قياس الأثر إلى فريق العمل الداخلي، ويتم الاستعانة بمستشارين خارجيين.

وتمثلت التحديات التي تواجه الاستثمار الاجتماعي في المؤسسات الوقفية في تحديات متعلقة بالجهات المنفذة، والتكلفة المالية العالية لهذه المشروعات، وتحديات تتعلق بمفهوم الاستثمار الاجتماعي وقياس الأثر، كذلك قلة الأنظمة والتشريعات الممكنة للاستثمار الاجتماعي، وطبيعة المشروعات نفسها، إضافة إلى شح المعرفة حول الاستثمار الاجتماعي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات.

## موضوع الدراسة:

تعتبر الأوقاف بمثابة العمود الفقري والرافد لتمويل للقطاع غير الربحي؛ نظرًا للحجم الكبير الذي تحمله فيها وثقل مكانتها في المجتمع. فقد أولتها المملكة العربية السعودية اهتمامًا كبيرًا وذلك لمكانتها الدينية والتاريخية بالإضافة إلى تعددها وتنوعها، نتيجة لما تتمتع به من مرونة عالية حيث أوضحت (كوشك، 2019م) أنها تتمتع باستقلالية عن طلبات الداعمين -كحال الجمعيات الأهلية- والقوى التنافسية -كحال الشركات- وضغوط المحاسبة -كحال القطاع الحكومي- كل ذلك أوجد لها الحرية في الاستثمار في تجارب عالية المخاطرة، وبعيدة المدى، ومتعددة المستويات للتعامل مع القضايا المجتمعية الأكثر تعقيدًا.

وقد أوضحت دراسة المنيفي (2018م) أن تقديرات حجم الأوقاف في المملكة العربية السعودية تصل إلى أكثر من تريليون ريال سعودي، بينما أوضحت دراسة قامت بها لجنة الأوقاف في الغرفة التجارية الصناعية بالمنطقة الشرقية عام 1438هـ أن حجم الأوقاف في المملكة العربية السعودية يقدر بمبلغ (54) مليار ريال سعودي- وحتى هذا التقدير متحفظ عليه لعدم وجود قاعدة بيانات أو إحصاء شامل ودقيق لحجم الأوقاف العامة في المملكة.

كما أكدت دراسة لجنة الأوقاف في الغرفة التجارية الصناعية بالمنطقة الشرقية (1438هـ) أن المجالات الاجتماعية التي تسهم فيها الأوقاف تتمثل في دعم المعسرین، ودفع الديات وعتق الرقاب، ودعم اللجان الاجتماعية، ودعم المقبلين على الزواج، وتأهيل المساجين.

ولا تتجاوز نسبة مساهمة القطاع غير الربحي الذي يتركز بدرجة أساسية على الأوقاف في حجم الناتج المحلي الإجمالي عن (0,3%) وتعد هذه المساهمة متواضعة إذا ما قورنت بالمتوسط العالمي الذي يبلغ حوالي (6%) بحسب ما أشارت إليه رؤية المملكة (2030م)، وباعتبار الأوقاف الممول الأكبر والمستدام للقطاع غير الربحي فتعمل الرؤية على تشجيعها وتعزيز البرامج والمشروعات خاصة ذات الأثر الاجتماعي (vision2030).gov.sa).

إن المتقضي بشكل عام لواقع الأوقاف في المجتمع السعودي يلاحظ أن التقديرات التي تم التوصل إليها تعكس حجم الأوقاف الكبير الذي يفوق أوقاف عدة دول مجتمعة، وفي المقابل تقليدية المصارف الاجتماعية ومحدوديتها بما لا يتناسب مع احتياجات المجتمع المتعددة والمتغيرة.

كما أن التغيرات الاجتماعية التي يمر بها المجتمع السعودي اليوم والتحديات التي يواجهها وتعدد أوجهها لا تحاكي أساليب العطاء الخيري والخدمات المباشرة والرعاية التي تقدم من قبل المؤسسات الخيرية والوقفية كل ذلك يستلزم تبني أساليب جديدة واستراتيجيات مدروسة تتناسب مع تلك التغيرات وتعقدتها وتسعى إلى تعظيم الأثر الاجتماعي، وتحقيق تنمية اجتماعية مستدامة.

### أهداف الدراسة:

- ١ التعرف على ماهية الاستثمار الاجتماعي في المؤسسات الوقفية.
- ٢ التعرف على مشروعات الاستثمار الاجتماعي في المؤسسات الوقفية.
- ٣ التعرف على آلية المؤسسات الوقفية في تحقيق الاستدامة في مشروعات الاستثمار الاجتماعي.
- ٤ التعرف على آلية المؤسسات الوقفية في قياس الأثر للاستثمار الاجتماعي.
- ٥ التعرف على التحديات التي تواجه الاستثمار الاجتماعي في المؤسسات الوقفية.

### نوع الدراسة ومنهجها:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية اعتمدت على المنهج النوعي وفق أسلوب دراسة الحالة؛ لمناسبتها لموضوع الدراسة حيث لا يتوفر أي بيانات مسبقة عن موضوع الدراسة في مجتمع البحث، وتم الاستناد على عدد من الحالات وذلك لطبيعة البيانات التي يتطلبها موضوع الدراسة.

### مجتمع الدراسة والمشاركين فيها:

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الوقفية بمدينة الرياض (2)، من أوقاف قائمة بذاتها أو ذراع تنفيذي لأوقاف، وتم اختيار عينة قصدية بلغ عددها (6) مؤسسات وقفية يتوفر بها مشروعات استثمار اجتماعي وهي (وقف سعد وعبد العزيز الموسى، مؤسسة سليمان الراجحي الخيرية، مؤسسة عبد الله بن ابراهيم السبيعي الخيرية، أوقاف العرادي الخيرية، أوقاف العضيب، أوقاف الضحيان) والجهات المنفذة لمشروعات الاستثمار الاجتماعي فيها.

و تم تطبيق الدراسة على (41) مشاركًا، من العاملين في المؤسسات الوقفية من الإدارة العليا فيها والمتمثلة في مجلس النظارة أو مجلس الأمناء والمدير التنفيذي للمؤسسة الوقفية، والإدارة المتوسطة المتمثلة في مدراء أقسام إدارة المشاريع ومشرفي المشاريع فيها، وقد تم اختيار المشاركين في الإدارة المتوسطة ممن يملكون خبرة في المؤسسة لا تقل عن (5) سنوات، وأن يكونوا مشرفين على مشاريع الاستثمار الاجتماعي التي تم تحديدها من قبلهم؛ وذلك لامتلاكهم إثناء في البيانات عن مشروعات الاستثمار الاجتماعي، كما شمل المشاركين في الدراسة مدراء مشروعات الاستثمار الاجتماعي في الجهات المنفذة، وتم اختيار المدراء الذين

(2) هي المؤسسة الوقفية (الاهلية، المانحة) التي تقدم مشروعات اجتماعية للمجتمع وتكون قائمة على أموال الوقف سواء كانت الوقف بذاته، أو كانت ذراع تنفيذي لأوقاف في مدينة الرياض.

شاركوا في كافة مراحل المشروع بدءًا من تصميمه والتخطيط له وحتى تنفيذه وتقييمه. وذلك لمعرفة الكافية حول كافة المراحل التي مرت بها المشروعات.

كما تم أخذ عينة قصدية من مشروعات الاستثمار الاجتماعي في المؤسسات الوقفية وبلغ عددها (12) مشروعًا تم ترشيحها من المؤسسات نفسها بواقع مشروعين من كل مؤسسة، وهي المشروعات التي تم دراستها دراسة تفصيلية في هذه الدراسة (ملحق 1).

### أدوات الدراسة:

تم استخدام أداتين في هذه الدراسة وهي المقابلة حيث تم إجراء مقابلة فردية متعمقة مع (٤١) مشاركًا من المؤسسات الوقفية من كافة المستويات الإدارية فيها ومنفذين مشاريع الاستثمار الاجتماعي. وتحليل الوثائق حيث تم تحليل (٤١) وثيقة تم الحصول عليها من المشاركين في الدراسة، وتوعدت هذه الوثائق ما بين (عروض تقديمية، وتقارير ورش العمل لدراسة المشروعات، ودراسات للمشروعات، وتقارير متابعة المشروعات، وتقارير تقييم، واستمارات تقييم، وقياس أثر المشروعات، الخطط الاستراتيجية للمؤسسات، ومعايير المنح، ومعايير المفاضلة، ومقطع فيديو) ، حيث ساعدت هاتان الأداتان على تحقيق مفهوم التعدد المنهجي (Triangulation) الذي يعتبر أحد معايير الجودة المستخدمة في البحوث النوعية.

### نتائج السؤال الأول: ما الاستثمار الاجتماعي في المؤسسات الوقفية؟

اتضح وجود تباين وضبابية في المفهوم لدى المشاركين في الدراسة حيث ظهرت ثلاثة مفاهيم للاستثمار الاجتماعي لدى المشاركين في الدراسة والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

#### عوائد اجتماعية ومالية

اتفق أكثر من نصف المشاركين في الدراسة على أنها المشروعات التي تحقق نوعين من العوائد، عوائد اجتماعية وعوائد مالية، إلا أن الاختلاف ظهر في أولوية هذا العائد وأكثره أهمية في الاستثمار الاجتماعي. رجح الغالبية العظمى من المشاركين العوائد الاجتماعية على العوائد المالية، وهناك من يرى بضرورة المساواة في الأهمية بين العوائد الاجتماعية والمالية. وهناك من يقدم العوائد المالية على الاجتماعية.

## عوائد اجتماعية

كما تبين أنها المشروعات التي تحقق عوائد اجتماعية فقط وإن إدخال العوائد المالية لا يتناسب مع الفئات التي تقدم لها هذه المشروعات حيث تقدم -غالباً- للفقراء والفئات الأقل حظاً في المجتمع.

## مشروعات إغائية

وظهر مفهوم المشروعات الإغائية التي تقدم فائدة مباشرة للمستفيدين واعتبار كل الخدمات التي تقدمها الجمعيات الأهلية هي نوع من الاستثمار الاجتماعي.

وقد تبين أن جميع المفاهيم التي عبر عنها المشاركون في الدراسة تفتقد العناصر الرئيسية في مفهوم الاستثمار الاجتماعي، حيث أوضحت الأدبيات بأنه يتكون من عدة عناصر لا يقوم بدونها ويتمثل أولها في النية بإحداث الأثر حيث عبر المشاركون في الدراسة عن العوائد وليس الأثر، ويعتبر الأثر بمثابة الحد الفاصل بين مشروعات الاستثمار الاجتماعي وغيرها من المشروعات، وإن ما يميز الاستثمار الاجتماعي عن العمل الخيري هو وجود عوائد مالية؛ في كونه يضمن استثماراً مستداماً من الناحية المالية، وهو ما اتضح غيابه لدى بعض المشاركين في الدراسة الذين يرون مفهوم الاستثمار الاجتماعي بأنه مشروعات اجتماعية بحتة ومشروعات إغائية، وهو ما يعتبر عماد مفهوم الاستثمار الاجتماعي القائم على المزج بين العمل الخيري التقليدي والعمل التجاري، كما تبين الغياب التام لقياس الأثر في المفهوم والذي يعتبر السمة المميزة للاستثمار الاجتماعي؛ لأن إحداث الأثر يتطلب وجود أدلة أو براهين تثبت القدرة على تحقيق هذا الأثر.

إن التباين في مفهوم الاستثمار الاجتماعي لدى المشاركين في الدراسة قد ينعكس -بلا شك- على الممارسة على أرض الواقع حيث إن توحيد المفاهيم يعتبر بمثابة الأساس الذي تنطلق منه فكرة المشروعات والتخطيط لها وتصميمها حتى تتجسد على أرض الواقع، فاختلاف المفهوم الواحد بين من يمنح المال لهذا النوع من المشروعات وبين من ينفذها ويقومها على أرض الواقع هو مؤشر على عدم توفر لغة مشتركة فيما بينهم واختلاف الرؤية التي توجه المشروعات.

وقد ترجع هذه الضبابية والتباين في المفهوم إلى حداثة المفهوم عالميًا ومحليًا، حيث مرت نشأة الاستثمار الاجتماعي في المؤسسات الوقفية بثلاث مراحل تدرجت فيها حتى وصلت إلى الوقت الحالي، ويمكن توضيحها فيما يلي:

### « المرحلة الأولى:

بدأ مفهوم الاستثمار الاجتماعي بالدخول على استحياء في المؤسسات الوقفية في عام (2014م)، حيث طرقت أبوابه ربع المؤسسات الوقفية المشاركة في الدراسة في هذا العام، ودخل تحت غطاء رفع الوعي المعرفي بالمفهوم وأهمية تبنيه في القطاع كأحد الحلول المستخدمة في القطاع غير الربحي عالميًا من خلال إصدار الأدلة وورش عمل تثقيفية للمنظمات العاملة في القطاع غير الربحي؛ لحداثة المفهوم على المجتمع وعلى القطاع غير الربحي بشكل عام، واتضح أن هذه المرحلة لم تتجاوز التوعية بالمفهوم وحين أرادت المؤسسات الوقفية البدء بالمشروعات كانت المحاولات متعثرة فقدمت مشروعات ليس بالمفهوم الكلي للاستثمار الاجتماعي ولم تبرز المشروعات باسمى استثمار اجتماعي في تلك الفترة فكان الاستثمار الاجتماعي كهدف ضمني غير صريح من أهداف الخطة الاستراتيجية المتعلقة بتطوير القدرات المالية للمنظمات الخيرية.

### « المرحلة الثانية:

في الفترة ما بين عامي عام (2015م إلى 2016م) دخل المفهوم إلى ربع المؤسسات الوقفية المشاركة في الدراسة ولكن بنضج أكثر؛ إلا أنه نظرًا لحداثة الممارسة فكانت البدايات متعثرة فاعتمدت المؤسسات أسلوب التعلم بالمحاولة والخطأ إلى أنها استطاعت تطبيق المفهوم في مشروعاتها بنضج أكثر من سابقه.

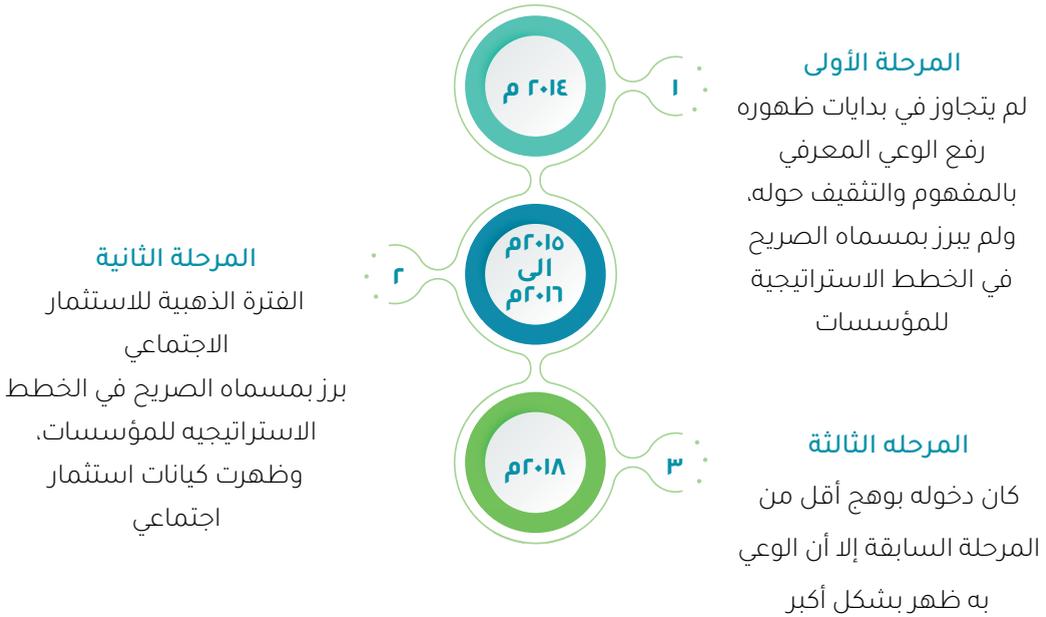
إلا أن السمة الأبرز لتلك المرحلة والتي يمكن اعتبارها مرحلة ذهبية في نشأة الاستثمار الاجتماعي في المؤسسات الوقفية، وجوده بمسماه الصريح في أهداف الخطط الاستراتيجية للمؤسسات وفي صورة كيانات وليس مشروعات فقط.

وهذا يدل على إيمان وقناعة القائمين على تلك المؤسسات الوقفية بأهمية الاستثمار الاجتماعي، وقد يرجع ذلك إلى صدور مكنات تشريعية على القطاع غير الربحي في المملكة في تلك الفترة الزمنية تدعم وتعزز وتبني استراتيجيات حديثة لتطوير المنظمات بشكل عام في القطاع غير الربحي، حيث صدر عام (2015م) نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية واحتوى النظام في المادة الثانية عشر المتعلقة

بمصادر تمويل الجمعيات في الفقرة الثانية (عوائد نشاطات الجمعية)، كما صدر في نفس العام نظام الهيئة العامة للأوقاف والذي تضمن في المادة الخامسة الفقرة العاشرة المتعلقة بتطوير العمل الوقفي في الفقرة ج (الإسهام في إقامة المشروعات الوقفية بما يعزز تنمية المجتمع ويحقق شروط الواقفين ومقاصد الوقف وذلك بالتنسيق مع الجهات الحكومية وغير الحكومية) ولعل هذه المادة حفزت المؤسسات الوقفية على تبني استراتيجيات حديثة تسهم في تطوير العمل الوقفي وتحقيق إسهامه في التنمية الاجتماعية.

### المرحلة الثالثة:

دخل في عام (2018م) الاستثمار الاجتماعي لدى نصف المؤسسات الوقفية المشاركة في الدراسة ويعتبر ظهوره بوهج أقل من المرحلة السابقة، حيث إنه لم يظهر بمسمى صريح، وبدأ الوعي بشكل أفضل.



الشكل رقم (5) يوضح نشأة الاستثمار الاجتماعي في مجتمع الدراسة

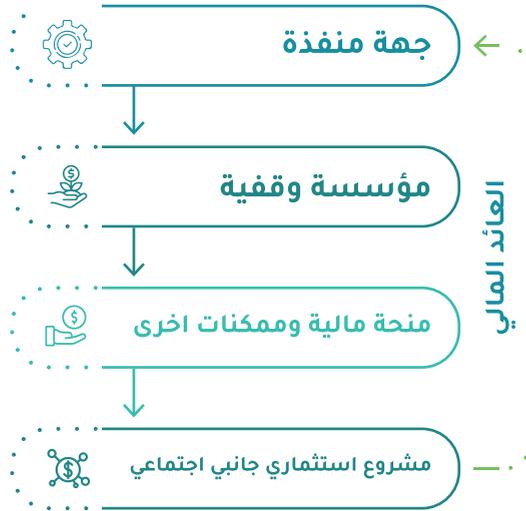
## نتائج السؤال الثاني: ما مشروعات الاستثمار الاجتماعي في المؤسسات الوقفية؟

تمحورت القضايا التي تسعى لمواجهتها مشروعات الاستثمار الاجتماعي قضيتين رئيسيتين وهما الفقر والطفولة، ويرجع ذلك إلى نص الواقفين بشكل صريح في صك الوقفية بأن توجه المصارف إلى الفقراء والمحتاجين، ووجود فجوة في المشروعات المقدمة من القطاع غير الربحي في مجال الطفولة إضافة إلى حاجة المجتمع لهذا النوع من المشروعات.

وتنطلق فكرة مشروعات الاستثمار الاجتماعي من منطلقين، إما من حاجة الفئة المستهدفة والمشكلة الاجتماعية التي لديها، أو تكون نتيجة استلهام الفكرة من تجارب الآخرين سواء كانت محلية أو عالمية.

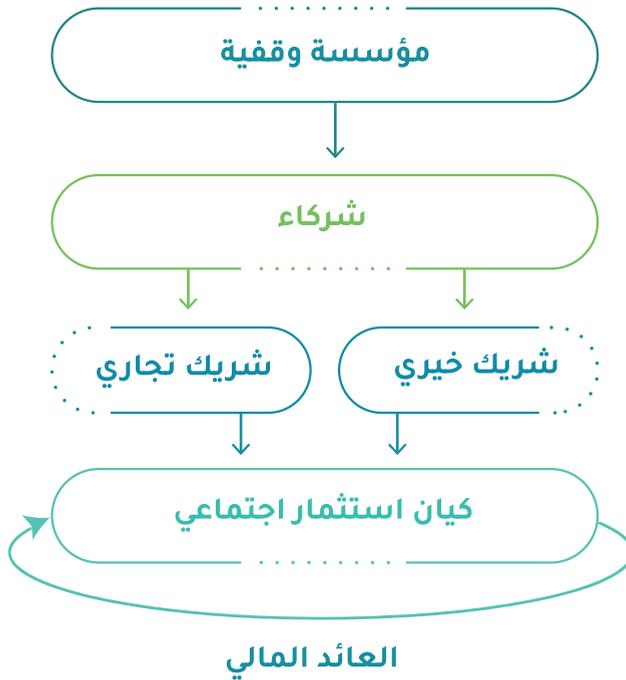
وتبين من خلال تحليل البيانات أن هناك نموذجين رئيسيين لمشروعات الاستثمار الاجتماعي في المؤسسات الوقفية كما هو موضح في الشكل (6) أدناه يمكن توضيحها في التالي:

**النموذج الأول:** تتبع فكرة المشروع من جمعية أهلية وتحتاج لتنفيذ تمويل من جهة مانحة - وهي المؤسسات الوقفية هنا - فتقدم طلب منحة لهذا المشروع، وتقوم المؤسسة بدراسة المشروع ومطابقته لمعايير المنح لديها ومن ثم الموافقة عليه وتقديم المنحة، وتبدء الجمعية الأهلية بتنفيذ المشروع والعائد المالي لهذا المشروع يرجع للجمعية نفسها كمورد من مواردها المالية لتحقيق الإستدامة فيها، والغالبية العظمى من المشروعات في الدراسة تتبع هذا النموذج.



الشكل رقم (6) يوضح النموذج الأول في الاستثمار الاجتماعي

**النموذج الثاني:** وتنبع فكرة المشروع من المؤسسة الوقفية ولأن طبيعة المؤسسات مانحة وليست منفذة- تبحث عن شركاء لها ويكون الشركاء نوعين شريكاً خبيراً ويتمثل في جمعيات أهلية لاستهداف مستفيدي الجمعية من المشروع، والشريك الآخر استثماري تجاري بحيث يشارك في التمويل المالي المشروع، وفي هذا النموذج عادة ما تكون مشروعات الاستثمار الاجتماعي كيانات مستقلة وبالتالي فالمرودود المالي يعود للكيان نفسه، ويربع مشروعات الاستثمار الاجتماعي في الدراسة تتبع هذا النموذج.



الشكل رقم (7) يوضح النموذج الثاني في الاستثمار الاجتماعي

وتمر مشروعات الاستثمار الاجتماعي كأى مشروعات أخرى بدورة حياة المشروع المتضمنة الإعداد والتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وتبدأ المرحلة الأولى وهي مرحلة الإعداد والتخطيط بأن تتقدم الجهة المنفذة بطلب منحة من المؤسسة الوقفية إلكترونياً واستيفاء المتطلبات اللازمة المتعلقة بالمشروع وبالجهة المنفذة نفسها وقدرتها على التنفيذ ونظامية أعمالها، وقد يُطلب دراسة جدوى اقتصادية للمشروع ولكن في حالات محدده منها إذا كان المشروع كيان استثمار اجتماعي، وإذا كانت قيمة المنح تتجاوز المليون ريال.

وبعد انتهاء فترة التقديم تقوم المؤسسات بدراسة كافة المشروعات ومعرفة مدى ملائمتها لتوجهات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، والمفاضلة بينها حسب معايير مفاضله محددة مسبقاً، وبعد القبول النهائي للمشروع تبحث المؤسسات بالتشارك مع الجهة المنفذة إمكانية التحسين والتطوير قدر الإمكان وتستند في ذلك على ما تملكه من رصيد خبرات كبير، كَوْن لديها معرفة بمناطق الفجوات والخلل في المشروعات في القطاع غير الربحي، كما تقوم ريع المؤسسات الوقفية المشاركة في الدراسة في هذه المرحلة بالتشبيك بين الجهة المنفذة والجهات ذات العلاقة في المجتمع للاستفادة منها وتجويد المشروع.

وفي مرحلة التنفيذ تقوم المؤسسات الوقفية بمتابعة المشاريع مع الجهات المنفذة أو الشريكة وفق آلية يتم تحديدها بالاتفاق بينهما موضحة ابتداء في عقد المشروع ويتم تحديد مدراء للمشروع في الجهتين المؤسسة الوقفية والجهة المنفذة وتحدد أدوار كلا الطرفين، وتعتمد المؤسسات في المتابعة على تقارير دورية من الجهة المنفذة كما تُربط الدفعات المالية للصرف حسب الإنجاز في كل مرحلة والذي يتم توضيحه في التقارير،

وتقوم المؤسسات الوقفية بزيارات ميدانية للتحقق من التنفيذ والتأكد من أن المشروع لا ينحرف عن الخطة الموضوعية له، أما أقل من ريع المؤسسات الوقفية المشاركة في الدراسة فتميزت بمستوى عالٍ في المتابعة، وتتبع هذا الأسلوب في المشروعات الكبيرة- المشروعات التي مداها الزمني (أكثر من سنة) ومبالغها لا تقل عن (250) ألف ريال- حيث تقوم بتأسيس مجلس إشرافي مكون من أعضاء المؤسسة الوقفية والجهة المنفذة، باستخدام أدوات محددة وصلاحيات لاتخاذ القرار في المشروع، وذلك لضمان متابعة أدق واتخاذ القرارات بشكل مباشر بما لا يعرقل أو يؤخر سير المشروع.

وبالنسبة لمرحلة التقييم عند انتهاء المشروع؛ والغالبية العظمى من المؤسسات تقوم به الجهات المنفذة وتقدمه للمؤسسة الوقفية على شكل تقرير ختامي للمشروع، ويتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للتقييم. أما ريع المؤسسات الوقفية المشاركة في الدراسة تقوم بالتقييم بنفسها وهو عبارة عن تقييم مكتبي معتمدة في ذلك على تقارير المتابعة الدورية وتقرير المحاسب القانوني؛ وذلك لعدة أسباب، منها: ألا يكون هناك عبء أكثر على الجهة المنفذة ولتحقيق مصداقية أكثر في التقييم.

كما أوضح أغلب المشاركين في الدراسة من الإدارة المتوسطة في المؤسسات الوقفية أن مشروعات الاستثمار الاجتماعي يمكن تصنيفها بأنها مشروعات عالية المخاطر.

## نتائج السؤال الثالث: ما آلية المؤسسة الوقفية في تحقيق الاستدامة في مشروعات الاستثمار الاجتماعي؟

تم تناول الاستدامة من جانبين، وهي الاستدامة المالية والاستدامة الاجتماعية، وسوف يتم توضيح نوعي الاستدامة في مشروعات الاستثمار الاجتماعي فيما يلي:

**الاستدامة المالية:** إن مشروعات الاستثمار الاجتماعي التي تتبع النموذج الأول - تم توضيحه مسبقاً- اعتمدت في نموذج عملها (Business Model) أي الخطة التي تتبعها لتوليد الإيرادات المالية على طريقتين:

« **الطريقة الأولى** والتي تتبعها أكثر من نصف المشروعات المشاركة في الدراسة وهي القروض متناهية الصغر، وتقوم فكرتها على إقراض المستفيد من المشروع مبلغ مالي معين يُعينه على فتح مشروع يُدر عليه الدخل ويحقق له الكفاية المالية ويقوم بتسديد هذا القرض للجمعية على شكل أقساط بدون فوائد.

إلا أن تحليل البيانات أوضح أن الغالبية العظمى من هذه المشروعات لا يتم الإلتزام بتسديد القروض من قبل المستفيدين منها وذلك يعود إلى شعور المستفيدين بعدم المسؤولية؛ حيث ان الثقافة السائدة في المجتمع ان الجمعيات الخيرية هي اليد التي تعطي مستفيديها وتقدم لهم ولا تأخذ مقابل لذلك، وخاصة الإعانات المالية فلا يشعرون بجدية الإلتزام بالسداد، كما أن هناك تهاوناً من قبل بعض الجهات المنفذة نفسها في التأكيد على أهمية الإلتزام بسداد القرض وذلك بحكم صلة القرابة التي تجمع العاملين في الجمعية بمستفيديها، ورغبتهم في تحقيق أكبر قدر ممكن من الفائدة لهم وتحقيق الاكتفاء المالي.

« **الطريقة الثانية** رسوم اشتراك مقابل الحصول على الخدمة، وعلى الرغم من أن الرسوم عبارة عن مبالغ رمزية ويتم تخفيضها في مواسم أو حالات معينة إلا أن هذه الخدمات كانت في بداية المشروعات مجانية لفترة زمنية قد تصل لمدة سنة وسبب ذلك لضمان استقطاب المستفيدين واستمراريتهم، هذا جعلها غير قادره على تحقيق الاستدامة المالية للمشروع مما جعلهم يبحثون عن طرق أخرى منها دعم رجال وسيدات الأعمال للمشروع، والاستثمار في الأصول الملموسة في المشروع.

ويتضح مما سبق أن كافة نماذج العمل السابقة سواء كانت قروضاً أو رسوم اشتراكات لم تكن قادرة على تحقيق استدامة مالية لتلك المشروعات.

أما المشروعات في النموذج الثاني فليدها طريقتان كذلك وهي:

﴿ **الطريقة الأولى:** بيع المنتجات في الأسواق التجارية. وذلك بعرض المنتج في السوق كمنتج تجاري ويقدم بنفس سعر السوق. وقد واجهت المشروعات بعض الصعوبات في البيع في بدايات المشروع وذلك باعتبارها أولى التجارب في العمل التجاري. حتى تمكنت من مهارات العمل التجاري.

﴿ **الطريقة الثانية:** الشراكة مع المستفيد وذلك بأن يكون المستفيد شريكاً تشغيلياً، وتقوم فكرتها على أن تقوم الجهة المنفذة بتوفير بعض الأدوات اللازمة للمشروع وجزء من رأس المال للمستفيدين، ويقوم المستفيد بعد ذلك بتسديد رأس المال مع جزء من الأرباح تقدر بقيمة (10% إلى 15%).

﴿ **الاستدامة الاجتماعية:** وقد حدد (Turker & Ozdemir,2019) مؤشرات الاستدامة الاجتماعية في الاستثمار الاجتماعي والتمثلة في الابتكار الاجتماعي والطلب المجتمعي وأصحاب المصلحة، وفقاً لتحليل البيانات اتضح في كل مؤشر ما يلي:

﴿ **أولاً: الابتكار الاجتماعي:** ويقصد به معالجة التحديات الاجتماعية بمشروعات مبتكرة غير تقليدية تسهم في مواجهة هذا التحدي سواء كان الابتكار في فكرة المشروع أو في طريقة تنفيذه. وأظهر تحليل البيانات أن أقل من نصف المشروعات في الدراسة تحمل فكرة مبتكرة في مواجهة التحدي الاجتماعي في مجتمعها، وأحد هذه المشروعات يكمن الابتكار فيها بتنفيذ المشروع بآليات مبتكرة، واتضح أن الهدف من الابتكار الاجتماعي في مشروعات الاستثمار الاجتماعي خلق نمذجة لهذه المشروعات، وإعادة تطبيقها على مجالات أخرى أو في مناطق أخرى، واتضح أن الغالبية العظمى من هذه المشروعات هي التي تتبع النموذج الثاني، أي أن الأفكار تنشأ من المؤسسة الوقفية نفسها.

وفي المقابل فإن الغالبية العظمى من المشروعات في النموذج الأول لا تتضمن أي ابتكار في جوانبها سواء في فكرتها أو طريقة تنفيذها، حيث يبرر المشاركون في الدراسة ذلك بأنه أمر يرجع لتقدير مشرف المشروع في المؤسسة الوقفية: لأن المشروعات في هذا النموذج ماهي إلا استجابة لما يرد في الميدان، وتضمين الابتكار في معايير قبول المشروعات بشكل خاص سوف يضيق ويحصر المشروعات.

«**ثانياً: الطلب المجتمعي:** ويتعلق هذا المؤشر بإقبال الفئة المستهدفة من المشروعات عليها بحيث يحدث توازن بين العرض والطلب ليحقق استدامة اجتماعية، واتضح من خلال تحليل البيانات أن نصف المشروعات المشاركة في الدراسة هناك إقبال من المستفيدين منها، بل واستمراريتهم فيها، واتضح من خلال تحليل البيانات أن هذه النتيجة تعزى إلى أن تلك المشروعات قامت على دراسة احتياجات الفئة المستهدفة بشكل جيد وتعمل على تطوير المشروع باستمرار بناءً على التغذية الراجعة من المستفيدين، كذلك وجود احتياج في المنطقة كاملة لمثل هذا المشروع، مما جعل الإقبال عليها عالياً ليصل عدد المستفيدين إلى ضعف العدد المتوقع.

كما أظهر تحليل البيانات أن غالبية المشروعات التي يوجد بها طلب مجتمعي عالي من المستفيدين هي المشروعات المبتكرة، فالفكرة المبتكرة التي تتناسب وتلبي حاجة لدى الفئة المستهدفة هناك إقبال من قبل المستفيدين عليها بل واستمراريتهم في المشروع، كما تبين أن عزوف الفئة المستهدفة على المشروع يرجع إلى عدم دراسة وتحديد احتياج الفئة المستهدفة بدقة وتصميم المشروع بما يتناسب مع هذا الاحتياج.

«**ثالثاً: أصحاب المصلحة:** أي إدماج أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار في المشروع وكسب تأييدهم، ويقصد بأصحاب المصلحة هنا الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي لها علاقة مباشرة بالمشروع والتي قد تؤثر أو تتأثر به، واتضح من تحليل البيانات أن أقل من ربع المشروعات المشاركة في الدراسة تُشرك أصحاب المصلحة معها في عملية الإعداد والتخطيط للمشروع مما ساهم في الحصول على تأييدهم ومساهماتهم الفاعلة في العمل على إنجاح المشروع، كما أن الهدف من إشراك أصحاب المصلحة حسب ما أوضح المشاركون في الدراسة التأكد من حاجة الفئة المستهدفة والرؤية الشمولية لاحتياجاتهم وألويات تلك الاحتياجات بالنسبة لهم، ولحماية الموارد من الاستنزاف حيث إن أموال المنح تتطلب الكفاءة العالية في استخدامها. وتبين أن الغالبية من الجهات المنفذة المشاركة في الدراسة ممن لا يشركون أصحاب المصلحة في عملية التصميم والتخطيط واتخاذ القرار حول المشروع يرجع إلى عدم وضوح مفهوم أصحاب المصلحة لديهم، حيث يتم حصرهم بالمؤسسة الوقفية فقط. كما أوضح تحليل البيانات أن غالبية المشروعات في الدراسة التي تم إشراك أصحاب المصلحة فيها هي مشروعات يوجد فيها طلب مجتمعي عالي، وإقبال من قبل الفئة المستهدفة حيث إن إشراكهم في فكرة المشروع وفي تصميمه وأخذ مرئياتهم حوله يجعلهم الشركاء فيه ولو كان بشكل معنوي مما يجعله يتوافق مع احتياجاتهم ويسهم في إقبالهم عليه.

## نتائج السؤال الرابع: ما آلية المؤسسات الوقفية في قياس الأثر للاستثمار الاجتماعي؟

تبين من تحليل البيانات أن هناك إشكالات والتباسًا في مفهوم الأثر نفسه لدى المشاركين في الدراسة من المؤسسات الوقفية ومن الجهات المنفذة.

حيث اتضح أن أكثر من نصف المشاركين في الدراسة من المؤسسات الوقفية لديهم وعي ووضوح في مفهوم الأثر، حيث ينظرون له وفق سلسلة الأثر بأنه ما يأتي بعد النتائج، كما ينظر له بأنه الهدف النهائي المراد تحقيقه لدى الفئة المستهدفة من المشروع، ويقترب هذا المفهوم الذي عبر عنه المشاركون في الدراسة مع ما ورد في الأدبيات حول الأثر، ولكن يغفل التغيرات السلبية وغير المباشرة التي حدثت للمستفيدين نتيجة التدخلات ويقصر الأثر على التغيرات الإيجابية المباشرة. أما بالنسبة للغالبية العظمى من المشاركين في الدراسة من الجهات المنفذة، فمفهوم الأثر لديها غامض وقاصر على أنه النتيجة المباشرة للتدخل في المشروع.

أما بالنسبة لقياس الأثر، وبناء على الغموض في مفهوم الأثر نفسه لدى الغالبية العظمى من المشاركين في الدراسة فإن ممارسات قياس الأثر تباينت وفقًا لوضوح المفهوم لديها، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر من نصف المشاركين في الدراسة لا يقيسون الأثر، ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها: عّبرت الغالبية العظمى أنها تكتفي بالأثر الذي تشاهده وتسمعه من المستفيدين مباشرة ولا تحتاج إلى قياس هذا الأثر، وقد يرجع ذلك لغموض مفهوم الأثر نفسه وضعف الوعي بأهميته في التعلم والتحسين والتطوير وتحقيق المساءلة والشفافية وبالتالي الاكتفاء بالأثر المشاهد، كما تبين أن صعوبة وتعقيد قياس الأثر من الأسباب كذلك فضلاً عن قلة المعرفة حول آليته وطريقته، وصعوبة عزو الأثر الحاصل على المستفيد للتدخل، وتعتبر صعوبة وقياس الأثر من التحديات التي تواجه المستثمرين الاجتماعيين عالمياً وتجعلهم يعزفون عنه وقد يرجع ذلك إلى حداثة مفهوم الاستثمار الاجتماعي وقياس الأثر عالمياً، وليس في المجتمع السعودي والمشاركين في الدراسة فحسب، وقلة الممارسات فيه والدورات التطويرية التي تعين المستثمرين الاجتماعيين في تطوير ممارستهم في قياس الأثر.

وآخر الأسباب يتمثل في التكلفة المالية العالية له، حيث إن قياس الأثر يحتاج موارد إضافية أخرى إضافة إلى موارد المشروع، حيث تبين أنه لا يتم تحديد أو تخصيص ميزانية لقياس الأثر ضمن ميزانية المشروع، مما جعل الجهات المنفذة ترى أنه سيكون تكلفة أو عبئاً مادياً إضافياً عليها، وهذا اعتراف ضمني بعدم الإيمان بأهمية قياس الأثر أو عدم مطالبة الجهة المنفذة بالقيام به. كما اتضح أن ثلث المشاركين في الدراسة من المؤسسات الوقفية تقوم بقياس الأثر، فنجد أن هناك مستويين في قياسه:

« **المستوى الأولي** يتم قياس الأثر فيه على مستوى الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الوقفية بشكل كامل وذلك لتحسين والتعديل في الخطط القادمة حيث تقوم بأخذ عينة من كافة مشروعاتها وتجري لها قياس أثر، إلا أنه اتضح من خلال تحليل الوثائق أن هذا القياس لا يتعدى كونه قياساً للمخرجات والنتائج ولم يصل إلى مستوى الأثر.

« **والمستوى الثاني** يتم قياس الأثر فيه لمشروعات الاستثمار الاجتماعي، حيث تقيس الأثر لمشروعات الاستثمار الاجتماعي بعينها، ولكن اتضح من خلال تحليل التقارير أن هذا القياس لا يتجاوز كونه التقييم الختامي الذي يتم إجراؤه في نهاية المشروع مباشرة ليرفق في التقرير الختامي الذي يقدم للمؤسسة الوقفية وبالتالي فالقياس فيه أيضاً على مستوى المخرجات والنتائج.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الدوافع التي تدفع المؤسسات الوقفية لقياس الأثر في أن غالبية المؤسسات تقيس الأثر من أجل تعظيم أجر الواقفين حيث إن هناك متابعة دقيقة من مجلس النظارة في المؤسسات الوقفية للعمل على أن تكون المشروعات تعظم أجر الواقفين وأن يكون أثرها كبيراً وممتدًا، حيث يعتبر تعظيم أجر الواقفين بمثابة البوصلة التي تسير عليها المؤسسات الوقفية في كل أعمالها.

كما أوضح تحليل البيانات أن من الدوافع كذلك العمل على إبراز هذا الأثر للقطاع غير الربحي بشكل عام والمؤسسات الوقفية الأخرى بشكل خاص وخلق نماذج رائدة في الاستثمار الاجتماعي تستطيع المؤسسات الأخرى تطبيقها والاستفادة منها في مناطق أو مجالات أخرى مشابهة، ومن الدوافع أيضاً التحقق من أن هذا المشروع أحدث الأثر المنشود؛ لأن مشروعات الاستثمار الاجتماعي تعتبر مشروعات عالية المخاطر-وفق ما عبر عنه المشاركون في الدراسة- وغير تقليدية وبالتالي فهو نوع من التحقق من أن الجهود المبذولة كانت قادرة على الوصول إلى الأثر.

أما بالنسبة للجهات المنفذة والغالبية العظمى منها تقوم بقياس الأثر من أجل التوثيق للمؤسسة الوقفية من خلال إمدادها بالتقارير اللازمة وضمن استمرارية الدعم مستقبلاً، إضافة إلى التأكد من إحداث الأثر لدى الفئة المستهدفة من المشروع، وتبين أن كافة الجهات المنفذة تقيس الأثر مباشرة في نهاية المشروع وبالتالي فلا يتعدى كونه تقييماً ختامياً للمشروع وليس قياس أثر، لأن قياس الأثر يتطلب مرور فترة زمنية طويلة بعد المشروع ليحدث التغيير لدى الفئة المستهدفة.

وتنوعت المنهجيات أو الأدوات المستخدمة في قياس الأثر. بالنسبة للتخطيط للأثر تبين أن مثلث الأثر المستمد من النموذج المنطقي وفق نظرية التغيير التي يتم تبينها في المشروع هي أكثر الأدوات استخداماً

من قبل المؤسسات الوقفية في التخطيط للأثر. حيث صممتها إحدى هذه المؤسسات وتبنتها البقية تبعاً لذلك، وهي عبارة عن مثلث بشكل هرمي قاعدته المدخلات صعوداً للأعلى. ثم العمليات ثم المخرجات ثم العوائد وفي رأسه الأثر. أما الأداة الأخرى فهي مصفوفة تم تطويرها تسمى مصفوفة المعايير والمؤشرات بحيث تتضمن هذه المصفوفة عدة معايير وهي (العدالة، والجهد، والكفاءة، والفاعلية) ويضاف إليها في مشروعات الاستثمار الاجتماعي معيار الأثر. ويتم استخدام هذه المصفوفة لتصميم المشروع ليصل إلى الأثر المطلوب ويتم استخدامها لاحقاً للقياس.

أما بالنسبة لقياس الأثر فتبين غياب المنهجيات العلمية والاعتماد على الأدوات فقط حيث إن الغالبية العظمى من المشاركين في الدراسة يستخدمون أداة الاستبيان ويتم توجيهها للفئات المستهدفة، إلا أنه بناء على تحليل التقارير اتضح أن هذه الاستبيانات لا تتعدى كونها قياس رضا المستفيدين أو استطلاع رأيهم حول المشروع. أما المشروعات التعليمية التقنية فتستخدم منصات لقياس أثر هذه التطبيقات على المستفيدين بحيث تقيس هذه المنصات المدن والمناطق التي يتم تحميل التطبيقات فيها، وعدد تلك التحميلات، ومستوى الاستخدام، ومدته، ونوع سلوكيات المستخدم، وتشمل هذه المنصات (Google Analytics, appfigures). كما تقع مسؤولية قياس الأثر في المؤسسات الوقفية على عاتق فريق العمل الداخلي في المؤسسة، فيكون من مسؤولية إدارة الجودة في المؤسسة أو إدارة المشاريع نفسها أو يتم الاستعانة بمستشارين خارجيين متخصصين في قياس الأثر إذا كانت المؤسسة تقيس الأثر على مستوى الخطة الاستراتيجية، أما الجهات المنفذة تعتمد في ذلك على فريق العمل الداخلي لديها.

### نتائج السؤال الخامس: ما التحديات التي تواجه الاستثمار الاجتماعي في المؤسسات الوقفية؟

اتضح أن هناك العديد من التحديات التي تواجه الاستثمار الاجتماعي في المؤسسات الوقفية ويمكن توضيحها فيما يلي:

### « الجهات المنفذة.

تبين أن أهم التحديات والتي اتفق عليها المشاركون في الدراسة التحدي المتعلق بالجهات المنفذة. حيث اتضح أن هناك ضعفًا في الوعي بمفهوم الاستثمار الاجتماعي لديها وغلبة ثقافة العمل الربوي في الجمعيات الأهلية المنفذة للمشروعات وعملها في مشروعات تتطلب فكرًا تنمويًا يعتبر تحديًا كبيرًا فيها إضافة إلى ان مشروعات الاستثمار الاجتماعي تتطلب إحداث الأثر الاجتماعي وتبني أسلوب العمل التجاري وقد يرجع ذلك لاختلاف مفهوم الاستثمار الاجتماعي نفسه بين المؤسسات الوقفية والجهات المنفذة، مما يجعل هناك فجوة في التواصل واللغة المشتركة فيما بينهم.

وانعكس ضعف الوعي بالمفهوم على ضعف قدرتها على تنفيذ المشروعات، فكانت السمة الغالبة التقليدية بعيدًا عن متطلبات التطبيق في المشروعات.

### « التكلفة المالية للمشروعات

الغالبية العظمى من المشاركين في الدراسة يتفوقون على ارتفاع التكلفة المالية لمشروعات الاستثمار الاجتماعي مقارنة بالمشروعات الأخرى.

### « مفهوم الاستثمار الاجتماعي

نظراً لحدثة الاستثمار الاجتماعي في المجتمع السعودي، فما زال المفهوم غير واضح ويشوبه الكثير من الغموض لدى غالبية المشاركين في الدراسة، فيوجد خلط بينه وبين العديد من المصطلحات ذات العلاقة مثل المسؤولية الاجتماعية وريادة الأعمال الاجتماعية وغيرها، هذا الغموض في المفهوم أوجد صعوبة كبيرة في التعايش معه من قبل الأطراف المعنية مما أحدث نوعاً من التشويش والارتباك في الممارسة نفسها، فغياب المعرفة الكافية حوله أدى إلى ممارسات غير واثقة في الاستثمار الاجتماعي.

### « قياس الأثر

من التحديات التي اتفق عليها الغالبية العظمى من المشاركين في الدراسة هي صعوبة قياس الأثر، فضلاً عن عدم وضوح مفهوم الأثر نفسه فإن قياسه يعتبر تحديًا يواجه المشاركين في الدراسة وذلك لغياب المعرفة بأدوات قياس الأثر، وعدم القدرة على إسناد التغيير الحاصل لدى المستفيدين للتدخل الحاصل من المشروع وذلك لوجود مؤثرات ومتغيرات كثيرة، وقد يرجع إلى نقص الموارد البشرية المؤهلة في قياس الأثر، حيث إن قياس الأثر يتطلب معرفة علمية بمنهجيات وأدوات وأطر قياس الأثر بفعالية.

## الأنظمة والتشريعات

اتفق نصف المشاركون في الدراسة على أن الاستثمار الاجتماعي يفتقد لبيئة تشريعية تُمكن وتُسهل ممارسته. حيث إن هناك ضبابية وعدم وضوح إن كان هناك أنظمة تسمح أو ترفض ممارسة الاستثمار الاجتماعي واستخدام الأساليب التجارية في العمل الخيري، هذا الغموض جعل الجمعيات الأهلية تتردد كثيراً قبل الخوض فيه، كما أن غياب الحوافز النظامية المشجعة أحدث نوعاً من الإحجام لدى رجال وسيدات الأعمال من المساهمة فيه.

وقد قطعت المملكة العربية السعودية شوطاً كبيراً في التشريعات بما تتضمنه من أنظمة وقوانين تحكم العمل في القطاع غير الربحي وتنظمه بما يسهم في مأسسة العمل في القطاع غير الربحي، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من التشريعات التي تسهل وتحفز شراكة كافة القطاعات فيه للإسهام في تحقيقه للتنمية الاجتماعية، حيث تبين غياب الاستثناءات من كافة الأعمال التجارية والتراخيص وإصدار السجلات التجارية التي تقوم بها المنظمات في القطاع بشكل عام مما يرهق كاهلها بالمتطلبات المالية، ولاشك أن الاستثمار الاجتماعي يقوم على أسلوب العمل التجاري لتحقيق عوائد مالية ويتطلب القيام بأساليب تجارية متعددة لإنتاج الدخل، إما بيع منتجات أو تقديم خدمات أو اشتراكات أو عضويات وغيرها، فضلاً عن نظام ضريبة القيمة المضافة والذي صدر سنة (1438هـ) حيث لم يُشير النظام إلى إعفاء منظمات القطاع من دفع الضرائب على الأنشطة التجارية التي تمارسها ولائحتها التنفيذية المعدلة بتاريخ (1440هـ)، حيث نص الدليل الإرشادي لأحكام النشاط الاقتصادي المتعلقة بضريبة القيمة المضافة "وفيما يخص الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي تحقق دخلها من مصدر ثابت للتمويل (غير التبرعات والمنح) من الاستثمارات أو توريد السلع أو الخدمات سيتم اعتبارها نشاطاً اقتصادياً"، كما أن الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي تقدم خدمات للعامة أو إلى مستفيدين محددين (ويشمل ذلك تقديم خدمات مقابل أسعار مخفضة أو مدعومة) تعتبر تمارس نشاطاً لأغراض ضريبة القيمة المضافة" (الموقع الإلكتروني للهيئة العامة للزكاة والدخل).

ولا شك أن القوانين والتشريعات والأنظمة هي ممكنات ومحفزات تسهل وتحفز الاستثمار الاجتماعي في المجتمع، فتعتبر بمثابة القاعدة والبنية التحتية التي تعمل على خلق بيئة تنظيمية تمكينية وتوفير حوافز للمؤسسات والمستثمرين الاجتماعيين ورجال الأعمال للاستثمار الاجتماعي.

## الموارد البشرية

اتفق نصف المشاركين في الدراسة على أن هناك تحديًا متعلقًا بالكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على العمل في مشروعات الاستثمار الاجتماعي، ويرز هذا التحدي بشكل واضح عند التعامل مع الجهات المنفذة حيث إن مشروعات الاستثمار الاجتماعي تتطلب قدرات ومهارات عالية متعلقة بالعمل الاجتماعي وإدارة المشاريع وفكرًا تجاريًا نوعاً ما؛ من أجل القدرة على التنفيذ بالشكل المطلوب، إلا أن العاملين في هذه الجهات والتي غالبها جمعيات أهلية لا تتوفر لديهم غالبية هذه المهارات المطلوبة.

كما أوضح المشاركون في الدراسة كذلك قلة المتخصصين في الاستثمار الاجتماعي بالمجتمع، الذين يمكن الاستعانة بهم من باب الاستشارة لتطوير نماذج عمل استثمار اجتماعي قادرة على تحقيق الأثر الاجتماعي والعائد المالي المطلوب.

## طبيعة مشروعات الاستثمار الاجتماعي

إن مشروعات الاستثمار الاجتماعي مشروعات تحتاج إلى جهد كبير بخلاف المشروعات الأخرى حيث اتفق نصف المشاركين في الدراسة على إن السمة الأبرز لها بأنها مشروعات طويلة الأمد تحتاج فترة زمنية طويلة ليظهر أثرها بالإضافة إلى عدم وجود تجارب محلية يمكن أن يُستلهم منها.

كما تتطلب المزج بين الجانب التجاري والجانب الاجتماعي، وبالتالي يكون المزج في العمل الخيري أمراً يعتبر من التحديات التي تواجهه المؤسسات؛ لضعف قدرات الجهات المنفذة وصعوبة إدخال مثل هذا الفكر التنموي على المستفيدين من الجمعيات الأهلية المعتادين على تلقي المساعدات ذات الطابع الإغاثي، إضافة إلى ضعف الوعي بثقافة العمل والتمكين لدى المستفيدين.

كذلك ظهر التحدي المتمثل في الخوض في المنافسة مع الآخرين في السوق حيث إن بعض نماذج العمل لمشروعات الاستثمار الاجتماعي المشاركة في الدراسة تعتمد على بيع منتجات، وبالتالي لا بد أن تطرح هذه المنتجات بنفس الجودة الموجودة في الأسواق وبنفس الأسعار من أجل كسب العملاء وتكوين اسماً معروفاً في السوق كأى اسم تجاري آخر.

## شح المعرفة

نظراً لحدثة الاستثمار الاجتماعي في المجتمع السعودي، وحدثه عالمياً أيضاً؛ فإن الكتابات حوله قليلة وخاصة في الأدبيات العربية فلا يتجاوز الموجود أكثر من تعريفات عامة حول المفهوم، ويرى المشاركون في الدراسة أن هناك حاجة لما هو أبعد من ذلك من حيث خطوات عملية تطبيقية تعينهم على البدء منذ أن يكون فكرة حتى يقاس أثر المشروع، وكيف يقاس الأثر؟ وماهي أدواته؟ وكيف يمكن تطبيقها على أرض الواقع في المشروعات؟ إن الأدبيات العربية حول الاستثمار الاجتماعي قليلة جداً، وكانت هناك محاولات جادة من قبل المؤسسات المشاركة في الدراسة في المرحلة الأولى في عام (2014م) لنشر المفهوم على نطاق واسع في المملكة في المجتمع، إلا أنه أن لا يزال هناك فجوة كبيرة وحاجة لإثراء المكتبة العربية والباحثين والعاملين في الميدان في القطاع غير الربحي: نظراً لحدثة المفهوم.

## توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت له الدراسة الحالية من نتائج، توصي الباحثة بما يلي:

١ توصي الباحثة الجهات المعنية بالقطاع غير الربحي ممثلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية و المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي والهيئة العامة للأوقاف ومجلس الجمعيات الأهلية ومجلس المؤسسات الأهلية بإصدار دليلاً بالمفاهيم الحديثة والممارسات الحديثة في القطاع؛ ليتم اعتماد مفهوم وطني للاستثمار الاجتماعي، والمفاهيم ذات العلاقة، وتوضيح هذه المفاهيم وأساليبها ونماذج تطبيقها؛ مستلهمة من الأدبيات وأحدث الممارسات العالمية في هذا المجال؛ واعتمادها بشكل رسمي في كافة المنظمات في القطاع.

٢ توصي الباحثة بوضع أنظمة متابعة صارمة من قبل المؤسسات الوقفية على تنفيذ الجهات المنفذ بما يضمن التزام المستفيدين بدفع المستحقات المالية؛ وذلك لرفع ثقافة التمكين والعمل في المجتمعات المختلفة والالتزام والمسؤولية من قبل المستفيدين بالسداد بما يحقق الاستفادة المالية لمشروعات الاستثمار الاجتماعي ويضمن استدامتها.

٣ توصي الباحثة بتعميم وإبراز الممارسات الإيجابية في متابعة المشروعات مثل المجلس الأشرافي وتوثيقها وطرحها في الملتقيات والمؤتمرات وفي المواقع الإلكترونية للمؤسسات بما يسهم في الإثراء المعرفي والتعرف على أبرز الممارسات المهنية ذات الأثر الإيجابي على المشروعات في القطاع غير الربحي.

٤ توصي الباحثة بتطوير أنظمة منح خاصة بمشروعات الاستثمار الاجتماعي في المؤسسات الوقفية بحيث تحتوي شروط المنح كافة العناصر المتطلب توفرها في مشروعات الاستثمار الاجتماعي والمتعلقة بإحداث أثر اجتماعي، والتخطيط له وقياس هذا الأثر وتضمين معايير الاستفادة الاجتماعية من ابتكار اجتماعي وإشراك لأصحاب المصلحة وذلك للعمل على تحقيق مشروعات استثمار اجتماعي مستدامة اجتماعياً ومالياً وقادرة على إحداث أثر في حياة المستفيدين منها وفي المجتمع.

٥

توصي الباحثة بأن يحظى العاملون في القطاع غير ربحي في المناطق الطرفية باهتمام خاص من قبل الجهات المعنية بالقطاع غير الربحي ممثلة بالمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي من حيث تطويرهم وتأهيلهم بالمهارات والمعارف اللازمة وفق ما يتطلبه العمل في القطاع غير الربحي بشكل عام، كذلك تطوير الكوادر البشرية بشكل عام في قياس الأثر بدورات تدريبية وورش عمل متعلقة بالمنهجيات المستخدمة في قياس الأثر وآلية تصميمها بما يتناسب مع المشروعات وطبيعة الفئة المستهدفة والأدوات التي يمكن أن تستخدم لهذا الغرض وإكسابهم المهارات اللازمة لذلك .

٦

توصي الباحثة بتهيئة البيئة التشريعية وذلك بتحديث الأنظمة ذات العلاقة ووضع استثناءات فيها للمؤسسات في القطاع غير الربحي بما يسهم في تحفيز المؤسسات ورجال الأعمال؛ لإحداث أثر إيجابي في المجتمع يسهم في رفع مستوى إسهام القطاع غير الربحي في التنمية الاجتماعية.

٧

توصي الباحثة بأهمية مواكبة الجامعات للمعارف الحديثة سواء في مناهجها الدراسية أو في إنتاجها العلمي بحيث يواكب ما يتطلبه الميدان.

## المراجع



## المراجع

- أبو فراج، أشرف. (2015). القرويون والاستثمار الاجتماعي دراسة ميدانية لطبوغرافيا التنمية في قرية مصرية، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة الجمعية السعودية لعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية، العدد10.
- إثمار للاستثمار الاجتماعي. (1439هـ). تخطيط وتنفيذ المشاريع المجتمعية الريادية، أدوات وأطر معرفية أساسية لكل ريادي مجتمعي، الرياض: مؤسسة وقف أحمد العرادي البلوي الخيرية.
- تسامي لريادة الأعمال الاجتماعية. (2020). الاستثمار الاجتماعي، منشورات تسامي لريادة الاعمال الاجتماعية، أغسطس.
- تسامي لريادة الأعمال الاجتماعية، إثمار للاستثمار الاجتماعي. (2018). دليلك إلى الاستثمار الاجتماعي تعرف معنا خطوة بخطوة كيف تستثمر أموالك في مشاريع تجارية تعمل على حل المشكلات الاجتماعية، الرياض: مؤسسة وقف أحمد حمدان العرادي البلوي الخيرية.
- الخلف، أنس وعبد، ياسين. (2016). الطريق إلى أثر مبني على معرفة خارطة طريق لقياس أثر المنظمات المجتمعية، شركة قرارات لاستشارات تعظيم الأثر.
- صديقي، شارق. (2017). دور المؤسسات غير ربحية في تقديم الخدمات العامة، ورقة عمل مقدمة في منتدى تطوير القطاع غير ربحي السابع، الظهران: جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- كوشك، أفنان. (2019). الاستفادة من نتائج البحث العلمي في بناء نظريات التغيير، شركة أثرا لتعظيم الأثر المجتمعي.
- كوشك، أفنان. (2020). كيف نصمم مبادرات مجتمعية عالية الأثر صندوق الأمير سلطان بن عبد العزيز التنموي، <https://www.youtube.com/watch?v=DPzhomTZ2kk&feature=youtu.be>
- لجنة الأوقاف في الغرفة التجارية الصناعية بالمنطقة الشرقية. (2017). المؤسسات الوقفية بالمملكة المتحدة
- المركز الدولي للأبحاث والدراسات ومداد وقمم المعرفة. (2017). 14 خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، الرياض: وقف سعد وعبد العزيز الموسى.
- منتدى الرياض الاقتصادي. (2019). دور القطاع غير الربحي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.

- الهواري، غياث وعمار، كندة. (2018). الابتكار الاجتماعي هل هناك حقاً منهج للابتكار، سبر لتصميم الاعمال وقدرة الاستراتيجية: مجلة الابتكار الاجتماعي النسخة التجريبية.
- هواري، غياث. (2019) اتجاهات قياس الأثر الاجتماعي، سبر للبحوث والابتكار، النشرة الثانية، يونيو.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2021) القطاع غير الربحي تعريفه مسمياته كياناته ومنهجية قياس مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، الإصدار الأول، إدارة تحليل الأبحاث، مكتب معالي النائب للتنمية الاجتماعية.

### المواقع الالكترونية:

- الموقع الالكتروني <http://socialvalueint.org> في 2020.
- الموقع الالكتروني للشبكة العالمية للاستثمار الاجتماعي (GIN) <https://thegiin.org> في 2019.
- الموقع الالكتروني للهيئة العامة للزكاة والدخل (2019م). الدليل الإرشادي لأحكام النشاط الاقتصادي المتعلقة بضريبة القيمة المضافة. [/https://gazt.gov.sa](https://gazt.gov.sa)
- <https://investmentimpactindex.org> في (2019م).
- الموقع الالكتروني لرؤية 2030 <https://vision2030.gov.sa> في (2021م).

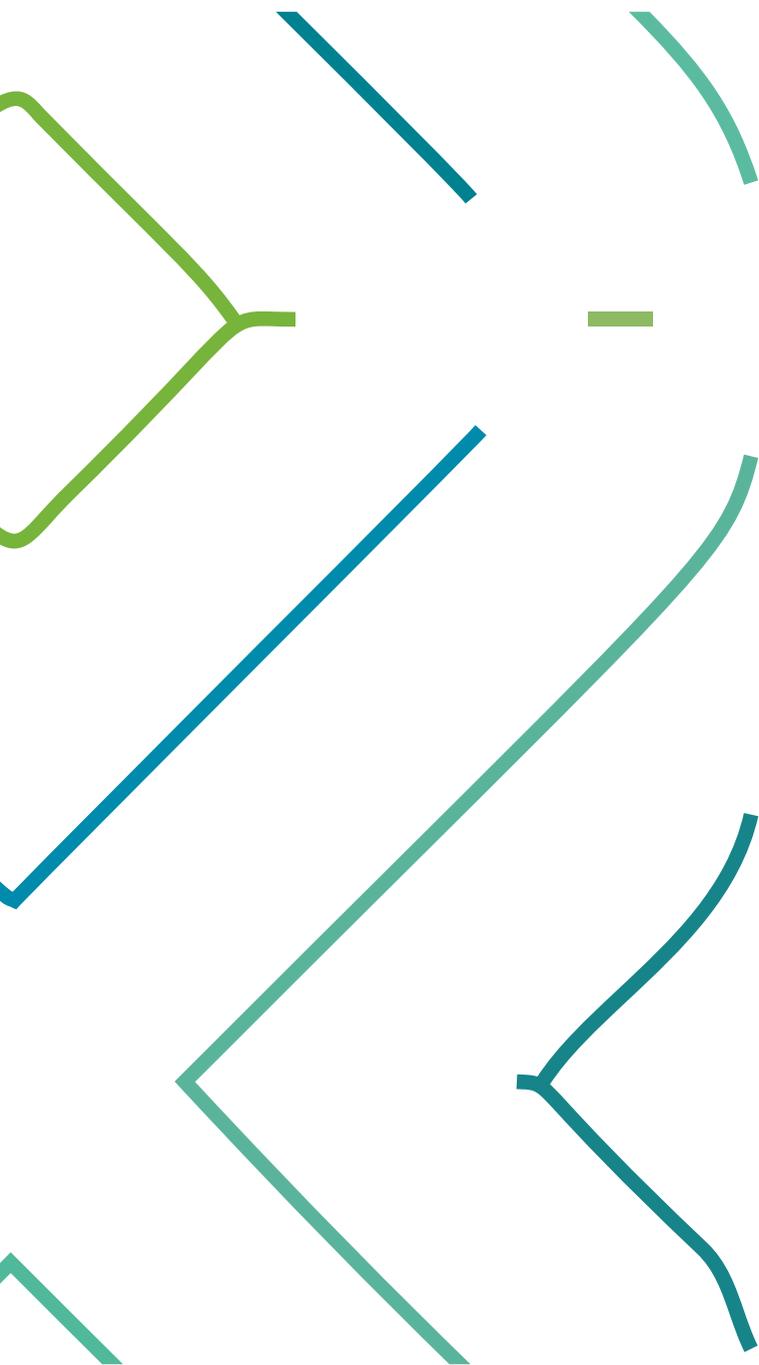
### English References:

- Abrahams, M & Walaza, S. (2019). Editorial: Measuring social impact investment, African Evaluation Journal, (7).
- Alenius, R. A. (2016). Measurement Process in Impact Investing: State of Practice in Europe (Doctoral dissertation).
- Baker, L., & Goggin, N. (2013). Charities and social investment: A research report for the Charity Commission. Institute for Voluntary Action Research.
- Barco, S., Bodini, R., Roy, M., & Salavatori, G. (2019). Financial Mechanisms for Innovative Social and Solidarity Economy Ecosystems. International Labour Organization.
- Barraket, J., & Yousefpour, N. (2013). Evaluation and social impact measurement amongst small to medium social enterprises: Process, purpose and value. Australian Journal of Public Administration, 72(4), 447-458.

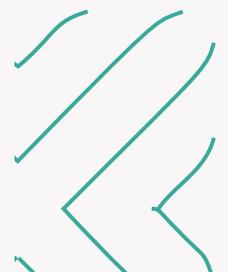
- Bass, R., Dithrich, H., Sunderji, S., Nova, N. (2020). The state of impact measurement and management practice, Global Impact Investing Network, Second Edition.
- Best, H., & HARJL, K. (2013). Social impact measurement uses among Canadian impact investors. *Venture Deli e Purpose Capital*.
- Brouwers, J, Prins, E, Salverda, M, Herder, J, & Reynolds, E. (2010). Social return on investment: A practical guide for the development cooperation sector. Context, international cooperation.
- Clifford, J., Hehenberger, L., & Fantini, M. (2014). Proposed approaches to social impact measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI. GECES.
- Convergence. (2020). The State of Blended Finance. *Blending Global Finance*, October.
- Costa, G. (2012). Il Social Investment Approach nelle politiche di welfare: un'occasione di innovazione. *La Rivista delle politiche sociali*, 4, 335-353.
- Dheret, C., & Fransen, L. (2017). Social Investment first! A precondition for a modern Social Europe. Issue Paper No, 82.
- Drexler, M., Noble, A., & Bryce, J. (2013). From the margins to the mainstream: Assessment of the impact investment sector and opportunities to engage mainstream investors. In Geneva: World Economic Forum, Switzerland.
- Dufour, Bryan. (2015). State of the art in social impact measurement: methods for work integration social enterprises measuring their impact in a public context. 5th EMES International Research Conference on Social Enterprise: "Building a scientific field to foster the social enterprise eco-system", EMES, Jun, Helsinki, Finland.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California management review*, 56(3).
- Florman, M., Klingler-Vidra, R., & Facada, M. J. (2016). A critical evaluation of social impact assessment methodologies and a call to measure economic and social impact holistically through the External Rate of Return platform.

- Ganzel, G., & Scheuerle, T. (2016). Social impact investing in Germany: Current impediments from investors' and social entrepreneurs' perspectives. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1638-1668.
- Hand, D, Dithrich, H, Sunderji, S, Nova, N. (2020). Annual Impact Investor Survey, The Tenth Edition, Global Impact investing Network.
- Harji, K., & Jackson, E. T. (2012). Accelerating impact: Achievements, challenges and what's next in building the impact investing industry. New York, NY: The Rockefeller Foundation.
- Hochstadter, A. K., & Scheck, B. (2015). What's in a name: An analysis of impact investing understandings by academics and practitioners. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 449-475.
- Innovative Financial Instruments in Support to The Social Economy (IFISE). (2019). Financial instruments for social impact, supported by ERDF and ESF, June.
- International Finance Corporation. (2019). Creating impact and promising effective investment, the World Bank Group.
- Kaur, A., & Sharma, P. C. (2018). Social sustainability in supply chain decisions: Indian manufacturers. *Environment, development and sustainability*, 20(4), 1707-1721.
- Keyte, Tom & Ridout, Heather. (2016). 7 Steps to Effective Impact Measurement, in Focus Enterprises Ltd.
- Koshak, Afnan E. (2019). Exploring, examining, and explaining how co-governance can add value to the Saudi charity strategy, Dissertations PhD, University of San Diego.
- Mudaliar, A, Bass, R, Dithrich, H, Nova, N. (2019). Annual investor survey of impact, the Global Impact Investing Network (GIIN).
- Mudaliar, A., & Dithrich, H. (2019). Sizing the impact investing market. Global Impact Investment Network, April.
- Mudaliar, A., Pineiro, A., Bass, R., & Dithrich, H. (2017). The state of impact measurement and management practice, Global Impact Investing Network.
- Nganga, C. K. (2013). Social Investment Strategies and Sustainability of Nonprofit Organizations in Nairobi, Kenya. Nairobi, Kenya: University of Nairobi.

- Nolan, B. (2013). What use is 'social investment'? *Journal of European Social Policy*, 23(5), 459-468.
- OECD. (2019). *SOCIAL IMPACT INVESTMENT: THE IMPACT IMPERATIVE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT HIGHLIGHTS*. OECD Publishing, Paris.
- O'Leary, C., Baines, S., Bailey, G., McNeil, T., Csoba, J., & Sipos, F. (2018). Innovation and Social Investment Programs in Europe. *European Policy Analysis*, 4(2), 294-312.
- Rogers, P. (2014). Theory of change. *Methodological briefs: impact evaluation*, UNICEF, 2, 16.
- Scholz, V, Simister, N. (2017). *IMPACT EVALUATION*, Intrac For Civil Society.
- So, I., & Staskevicius, A. (2015). Measuring the 'impact' in impact investing. Harvard Business School.
- Social Value International. (2012). *Return on Social Investment Guide*.
- Spangenberg, J. H., & Omann, I. (2006). Assessing social sustainability: social sustainability and its multicriteria assessment in a sustainability scenario for Germany. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 1(4), 318-348.
- Swiecka, Aldona Wiktorska, Klimowicz, Monika, Pawlak, Malgorzata Michalowski, Moron, Dorota. (2015). *Innovative Social Investment: Strengthening communities in Europe*.
- Taskforce, Nigel, Vera, Maureen O'Flynn, Alison Napier. (2017). *Impact evaluation*, www.intrac.org.
- Turker, D., & Ozdemir, G. (2019). Modeling social sustainability: analysis of hospitality e-distributors. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.
- Wilson, K. E. (2014). *Social Investment: New Investment Approaches for Addressing Social and Economic Challenges*.
- Wilson, K. E., Silva, F., & Ricardson, D. (2015). *Social impact investment: Building the evidence base*.



الملاحق



### تمهيد

في هذا الفصل عرض لبعض مشروعات الاستثمار الاجتماعي التي تم تطبيق الدراسة عليها، علماً أن هذه المشروعات تم ترشيحها من المؤسسات نفسها، وليس جميعها تحت مسمى الاستثمار الاجتماعي، ولكن ينطبق عليها مفهوم الاستثمار الاجتماعي وبعض عناصره، وبعضها تحمل مسمى استثمار اجتماعي ولكن لا ينطبق عليها كافة عناصره وذلك لحدثة دخول مفهوم الاستثمار الاجتماعي في المجتمع السعودي.

## نموذج البيانات المطلوبة لمشروعات الاستثمار الاجتماعي

اسم المشروع:	عدنان معلم القرآن
الجهة المانحة	 <b>السيدي الخيرية</b> مؤسسة عبدالله السيدي الخيرية
الجهة المنفذة	 <b>طفولة</b> Kids App Company شركة تطبيقات الطفولة
الفئة المستهدفة:	الأطفال من سن ٣-١٤ سنة

### التحدي الاجتماعي الذي يعمل المشروع على مواجهته:

يزخم العالم الرقمي والمرئي اليوم بكم هائل من الأفكار والمفاهيم والمعتقدات التي يتشربها الطفل في سن مبكرة وتؤثر سلباً على معتقداته وأفكاره وقيمه وسلوكه فضلاً عن تعلقه بشخصيات كرتونية لا يتناسب محتوى ما تقدمه مع طبيعة المجتمع السعودي، وفي الوقت نفسه لا مفر من إبعاد الطفل عن هذا العالم الرقمي، فجاءت فكرة المشروع بإيجاد شخصية كرتونية إلكترونية محببة للطفل تخاطب عقله بأفكار تتناسب مع عمره ونابعه من ثقافة المجتمع السعودي والقيم الإسلامية، ليصبح المشروع نموذج عمل ريادي مجتمعي مستدام مالياً واجتماعياً.

### فكرة عامة عن المشروع:

تقوم فكرة المشروع على تطبيقات للأطفال ومن أبرزها تطبيق "عدنان معلم القرآن" وهو تطبيق مخصص للأطفال لحفظ القرآن الكريم وتعلم الحروف الهجائية والأدعية والأذكار اليومية المخصصة للأطفال، من خلال التقنيات الحديثة بأسلوب شيق وجذاب وممتع، حيث يعتمد على إثارة فضول الطفل في حب تعلم القرآن وحفظه من خلال تنوع الخلفيات، وتكرار الآيات بصوت الشيخ المنشاوي، وصوت طفولي - أيضاً - يقرأ القرآن، ويركز على محاكاة حواس الأطفال السمعية، والبصرية، والحركية من خلال برنامج تفاعلي مفعم بالألوان والأصوات الجذابة، وترك فرصة للطفل للاستكشاف.

## هدف المشروع:

بناء هوية كرتونية محببة للأطفال يقتدي بها الطفل لتكون هي الوسيلة للبناء العقلي والتوجيه ومعالجة السلوكيات وغرس القيم، ومساهمة في حفظه للقرآن الكريم، وتصحيح مخارج حروفه ونطقه السليم له.

## الأثر الاجتماعي للمشروع:

تم الوصول لأكثر من 8.9 مليون طفل حول العالم ولله الحمد وأكثر من 197 دولة، واستفاد من التطبيق الصغار والكبار وجميع شرائح المجتمع وأصبحت أدوات مساعدة للمعلمين والمعلمات في التعليم الحضوري والتعليم عن بعد، وكذلك أدوات مرافقة للمبتعثين وأسراهم وعوائلهم في الخارج للحفاظ على الهوية العربية والإسلامية والنطق الصحيح لأطفالهم كما حصد المشروع العديد من الجوائز التي أثبتت أثر هذا المشروع ومنها جائزة هواوي لأفضل تطبيق في عام 2020م وكذلك جائزة اليوتيوب، وجائزة الملك خالد لشركاء التنمية.

## نموذج العمل التجاري المتبع (business model):

نموذج العمل يعمل وفق الريادة المجتمعية يقدم خدمات نوعية ذات قيم سامية بدون مقابل ويعمل المشروع على إيجاد الفرص لاستدامة المشروع بطرق أخرى مثل الرعاية والشراكات وصناعة المنتجات التعليمية وغيرها.

## قياس الأثر:

يتم استخدام أدوات تقنية وهي عبارة عن منصات لقياس أثر هذه التطبيقات على مستخدميها بحيث تقيس هذه المنصات عدد التحميلات وفي أي الدول ومستوى الاستخدام ومدته ونوع سلوكيات المستخدم، وتشمل هذه المنصات (Google Analytics, appfigures). كما تم وضع قنوات تغذية راجعة للآباء والأمهات والمعلمين والمعلمات من خلال شبكات التواصل الاجتماعي؛ لأخذ التغذية الراجعة بشكل مستمر لتطوير العمل وقياس الأثر.

## نموذج البيانات المطلوبة لمشروعات الاستثمار الاجتماعي

مركز مرافئ الفتيات في الخفجي

اسم المشروع:



السيبيعي  
الخيرية



الجهة المانحة



مؤسسة عبدالله السبيعي الخيرية



الجهة المنفذة



لجنة التنمية الاجتماعية الأهلية بالخفجي

الأطفال من سن ٣-١٤ سنة

الفئة المستهدفة:



### الفئة المستهدفة:



وهناك مستفيدون بشكل غير مباشر (الآباء والأمهات، كل من يساهم في تربية الفتيات مؤسسات وأفراد المجتمع عموماً عن طريق مساهمة الفتيات في البرامج التي تقدم خدمة للمجتمع).

هناك مستفيدون بشكل مباشر (طالبات المرحلة المتوسطة، طالبات المرحلة الثانوية، طالبات المرحلة الجامعية، المربيات).

### التحدي الاجتماعي الذي يعمل المشروع على مواجهته:



إن احتياج الشباب لبيئة حاضنة وداعمة تعزز قدراتهم وإمكاناتهم وتشغل وقت فراغهم بما هو مفيد لهم احتياج مُلح خاصة في ظل انتشار وسائل التواصل الاجتماعي وغياب القدوة والرقابة عليها، فضلاً عن غياب الكيانات التي تهتم بالفتيات بشكل خاص في مجتمع الخفجي من الناحية الاجتماعية والتربوية والثقافية والرياضية، وتلبي احتياجاتهن ورغباتهن، وذلك لاستثمار أوقات فراغهم بما هو مفيد وبما ينعكس على المجتمع بشكل عام؛ لذا جاءت فكرة المشروع بإيجاد كيان وبيئة إيجابية لاحتواء الفتيات وتمكين المربيات في نفس الوقت.

## فكرة عامة عن المشروع:

إنشاء نادي تربيوي مهاري ترفيهي غير هادف للربح، يعنى بتقديم الخدمات التربوية بمفهوم شمولي وفي أطر منهجية لفئة الفتيات من خلال بيئة آمنة وعصرية لفتاة ناجحة ومعتزة بدينها.

## هدف المشروع:

### الهدف الرئيس:

تربية الفتيات تربية شاملة ومتزنة لتكون امرأة صالحة في نفسها وفي مجتمعها تقوم بدورها الإيجابي في الحياة

### الأهداف الاستراتيجية

- 1 توفير بيئة تربية نوعية آمنة في مجال التربية للفتيات.
- 2 العمل على بناء الفتاة معرفياً، والوعي بما يتناسب مع احتياجات المرحلة.
- 3 العمل على غرس وتعزيز القيم الإيمانية والأخلاقية.
- 4 المساهمة في إعداد وتأهيل المربيات.
- 5 العمل على الدمج الإيجابي للفتاة مع المجتمع.
- 6 تلبية احتياجات الفتاة من الأمور الترفيهية والمهارية والتربوية والنفسية بما يحقق لهن طموحاتهن ورغباتهن.

## الأثر الاجتماعي للمشروع:

### الأثر الاجتماعي للمشروع:

- زيادة عدد المرربات.
- تحقيق النضج التربوي بين الفتيات.
- زيادة وعي الفتيات بدورهن تجاه الأسرة والمجتمع.

## قياس الأثر:

لم يُجرَ حتى الآن قياس أثر للمشروع، وإن كان في الواقع تم شراء المقر وانتقال ملكيته لضمان الاستدامة، كذلك يحظى بثقة الجهات المانحة والداعمة، ويقيم حالياً مشروع تدريب 250 فتاة على مستوى المملكة على برنامج الإعداد القيادي مما يعطي تصوراً عن تخطي نجاحاته المنطقة الإقليمية، أيضاً فريق المشروع من (المرربات) استطعنَ حصد المركز الأول في مسابقة الدانة (التميز في صناعة المشاريع القيمة) على مستوى المنطقة الشرقية.

## نموذج البيانات المطلوبة لمشروعات الاستثمار الاجتماعي

مهنة وتمكين	اسم المشروع:	
	الجهة المانحة	
أوقاف سعد وعبد العزيز الموسى	الجهة المنفذة	
مركز التنمية البشرية التابع للمؤسسة العامة للتدريب التقني والفني.	الفئة المستهدفة:	
الفتيات من الأسر المحتاجة.		

### التحدي الاجتماعي الذي يعمل المشروع على مواجهته:



إن قضية الفقر من القضايا الشائكة والمعقدة في المجتمع ومتعددة الأبعاد إلا أن البعد الاقتصادي والنفسي يعتبر أبرزها، حيث إن يظل الشخص الفقير أسيراً للفقر لعدة أجيال ولا يستطيع بسهولة كسر هذه الحلقة، وفي المقابل قلة الحيلة وضعف الدخل والبطالة كل هذه الظروف التي تتكبد على الفقير وتحاصره، وتجعل من الصعب الخروج من هذه الدائرة؛ لذا عمل المشروعين على الجانبين الاقتصادي والشخصي.

### فكرة عامة عن المشروع:



تقوم فكرة المشروع على تأهيل الفتيات المستفيدات من الضمان الاجتماعي بمهنة تتناسب مع قدراتهم وحاجة مجتمعهم لها، وذلك من خلال ثلاث مراحل تبدأ بإلحاقهم بدورة تدريبية نظرية، ومن ثم تطبيقية لتأهيلهم للمهن المناسبة لهم وتنتهي بإعانتهم بعدها على فتح مشروع في هذه المهن مع المتابعة لهم لمدة لا تقل عن ثمانية أشهر ولا تزيد عن سنة، وتمثلت هذه الأعمال في ثلاث مهن أساسية وهي

الخيطة والتطريز، والتجميل، ومعالجة النصوص وإدخال البيانات، إضافة إلى البرامج التي تعنى بالتوعية والتثقيف الشخصية حول أهمية الاعتماد على النفس وتطوير الذات، والاستقلال المالي، وأهمية العمل، وأساسيات بيئة العمل، وإدارة المشاريع مما يساهم في خلق شخصيات واعية وملتزمة بالعمل.

### هدف المشروع



### الأثر الاجتماعي للمشروع:

تمكين مستفيدات الضمان الاجتماعي من أن يكونوا رائدات أعمال ومنتجات.

### نموذج العمل التجاري المتبع (business model):

قدمت الدورات التدريبية بالمجان للمستفيدين، ويتم إقراضهم بعد نهاية البرامج التدريبية بقرض مسترد لفتح مشروع خاص بهم في المهن التي تم تأهيلهم فيها.

### قياس الأثر:

من خلال استبانة توزع على المستفيدين في نهاية البرنامج التدريبي.

## نموذج البيانات المطلوبة لمشروعات الاستثمار الاجتماعي

اسم المشروع:	البناء العقلي للطفل
الجهة المانحة	 أوقاف العضيبي
الجهة المنفذة	 مؤسسة موارد التميز
الفئة المستهدفة:	الأطفال من سنة ٧-١٦ سنة

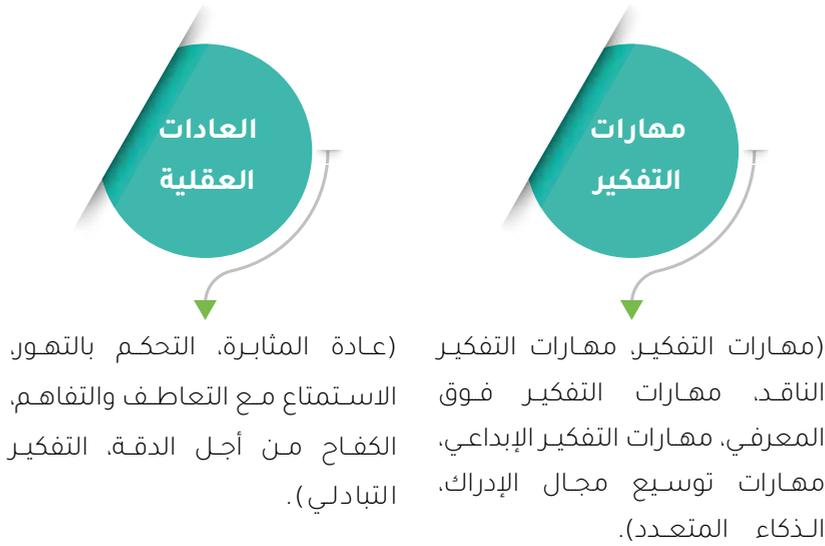
### التحدي الاجتماعي الذي يعمل المشروع على مواجهته:

في ظل التقدم التكنولوجي الهائل الذي يعيشه العالم اليوم نجد أن هناك غياباً تاماً للاهتمام بتعزيز قدرات الأطفال الذهنية والعقلية في المجتمع السعودي، فكانت فكرة هذا المشروع هي الإسهام في تعزيز البناء العقلي للطفل؛ بناءً متوازناً ومتكاملاً، من خلال العمل على تهيئة أهم بيئتين للطفل وهما الأسرة والمدرسة؛ ليكون الطفل قادراً على مواجهة المواقف المختلفة التي قد يتعرض لها من خلال مهارات عالية يتم تدريبه عليها.

### فكرة عامة عن المشروع:

تقوم فكرة المشروع على تصميم أنشطة عملية للمهارات والعادات التي نحاول أن يكتسبها الطفل، ويتم دمجها في المناهج الدراسية، وفي سياق الأنشطة المدرسية بطريقة ممتعة محببة لنفس الطفل، وذلك بتدريب المعلمين عليها، بحيث تسهم في اكتساب الطفل المهارات والعادات العقلية اللازمة لتحقيق بناء متوازن ومتكامل للطفل، يهدف كل نشاط إلى اكتساب الطفل مهارة من مهارات التفكير أو عادة عقلية بحيث يتدرج الطفل في اكتسابها من خلال ثلاثة مستويات للتعليم هي: اكتساب هذه المهارة، والقدرة على تطبيقها، ونقل أثرها.

يتدرج الطفل في اكتسابها من خلال ثلاثة مستويات للتعلم هي: اكتساب هذه المهارة، والقدرة على تطبيقها، ونقل أثرها. وبعد حصر مهارات التفكير والعادات العقلية المناسبة لكل مرحلة عمرية، تم تحديد المهارات والعادات التي من الممكن تطبيقها في المشروع فيما يلي:



### هدف المشروع

يهدف المشروع إلى إكساب الطفل المهارات والعادات العقلية المتكاملة والمتوازنة، وذلك من خلال عدد من الأهداف الفرعية:

تصميم  
الأنشطة  
المناسبة لكل  
مرحلة عمرية.

٣

تحديد المدى  
والتابع  
المناسب  
للمرحلة  
العمرية.

٢

تحديد مهارات  
التفكير وعادات  
العقل المناسبة.

١

## الأثر الاجتماعي للمشروع:



يسهم المشروع في إيجاد جيل يمتلك المهارات والعادات العقلية التي تمكنه من التعامل مع تحديات ومعطيات الحياة بمهنية، مما يحقق له حياةً ناجحة وإسهاماً متميزاً في مجتمعه. ومع استمرار تطبيق هذه الأنشطة وربطها بالواقع الحياتي سيسهم ذلك في وجود شريحة مجتمعية تمتلك مهارات وعادات عقلية إيجابية تنعكس على جودة حياتها وبالتالي نهضة المجتمع ووعيه وإنتاجيته.

## نموذج العمل التجاري المتبع (business model):



منح مالية للمشروع من المؤسسة، وبيع منتجات مستقبلاً.

## قياس الأثر:



يطبق المشروع منهجية علمية في قياس الأثر من خلال استخدام أدوات التقييم المتنوعة ( الاستبانة- المقابلة - الزيارات) لقياس ردة الفعل التعلم واكتساب المهارات والعادات ومدى تطبيقها حياتياً وقياس الأثر العائد على المستفيد.

## نموذج البيانات المطلوبة لمشروعات الاستثمار الاجتماعي

اسم المشروع:	زراعة البونيكام
الجهة المانحة	وقف سعد وعبد العزيز الموسى.
الجهة المنفذة	جمعية البر الخيرية بالأبواء.
الفئة المستهدفة:	مستفيدو خدمات جمعية البر الخيرية بالأبواء.

### التحدي الاجتماعي الذي يعمل المشروع على مواجهته وهو:

أن قضية الفقر من القضايا الشائكة والمعقدة في المجتمع ومتعددة الأبعاد، إلا أن البعد الاقتصادي يعتبر أبرزها، ومن باب إحساس جمعية البر بالأبواء بالمسؤولية اتجاه مستفيديها حيث لُوِّحَ اعتمادهم بشكل كبير على المساعدات المقدمة من الجمعية وعدم سعيهم للخروج وكسر حاجز الفقر؛ لذا جاء هذا المشروع لتمكين المستفيدين من إحياء أراضيهم الزراعية بما يعود بالفائدة المالية عليهم وتمكينهم من أن يكونوا منتجين بدلاً من مستفيدين من الجمعية.

### فكرة عامة عن المشروع:

تقوم فكرة المشروع على إحياء الأراضي الزراعية التي يملكها الغالبية العظمى من المستفيدين من الجمعية بحكم طبيعة المنطقة الزراعية، وذلك بزراعة نبتة "البونيكام" وهي عبارة عن نوع من الأعلاف المحبة للبهائم والتي تتميز في كونها معمرة حيث لا تحتاج إلى البذور إلا أول مرة، ويمكن تكثيرها بالعقل، فهي تتكاثر بسرعة شديدة، وتتميز بغزارة الإنتاج فتتفوق على البرسيم أكثر من سبع مرات، ولا تحتاج إلى الملوحة في الماء فضلاً عن تحملها للعطش لأشهر مع عدم توقف نموها، ومفيدة للبهائم حيث إن نسبة البروتين فيها عالية، ولمناسبة هذه النوع من الأعلاف لطبيعة منطقة الأبواء فكانت الخطوات الأولى للمشروع بتهيئة المستفيدين لزراعة أراضيهم بهذه الأعلاف وإلحاقهم ببرامج تدريبية حول كيفية زراعتها والاهتمام بها، وحصد ثمارها وما يتطلبه ذلك.

## هدف المشروع



تحقيق الاكتفاء الذاتي للفقراء المستفيدين من خدمات الجمعية وتمكينهم من استصلاح أراضيهم بما يعود عليهم بالنفع.

## الأثر الاجتماعي للمشروع:



والإسهام في معالجة قضية الفقر في منطقة الأبناء.

تمكين المستفيدين من الجمعية بمهنة تدر عليهم دخل وتحقق لهم الاكتفاء الذاتي.

## نموذج العمل التجاري المتبع (business model):



قرض للجمعية تتمكن من خلاله من إقراض المزارعين للعمل على زراعة البونيكام في أراضيهم واستصلاحها، والعائد من القرض يعود للجمعية نفسها ليحقق لها استدامة مالية.

## قياس الأثر:



مقابلات المستفيدين، والاستناد على الأثر الظاهر والمشاهد من حيث التغيير في حياة المستفيدين.

## نموذج البيانات المطلوبة لمشروعات الاستثمار الاجتماعي

خطوة	اسم المشروع:	
 <p>أوقاف الضحيان</p>	الجهة المانحة	
 <p>شركة وافي العالمية.</p>	الجهة المنفذة	
<p>مستفيدو الجمعيات الخيرية المشاركة في المشروع القادرين</p>	الفئة المستهدفة:	

### التحدي الاجتماعي الذي يعمل المشروع على مواجهته وهو:

إن اعتماد مستفيدي الجمعيات الخيرية على المساعدات المقدمة من الجمعيات يخلق جيلاً اتكالياً، يجعل من الموارد والطاقات الشبابية هدراً في المجتمع؛ لذا فإن الإسهام في قضية الفقر يبدأ بتحويل هؤلاء المستفيدين إلى منتجين، وتسخير الطاقات لخدمة المجتمع كاملاً، ودعم قدراتهم وتمكينهم ونقلهم من حالة العوز والحاجة الدائمة إلى مساعدات الجهات المختلفة والكفاف، ودمجهم في سوق العمل.

### فكرة عامة عن المشروع:

إنشاء صندوق إقراض مستدام للأسر المنتجة داخل الجهات الخيرية ممثلة في (جمعية البر الخيرية بدوقة "غراس"، ولجنة التنمية الاجتماعية الأهلية بحلي، وجمعية البر الخيرية بالقفزة) في الساحل الغربي من المملكة العربية السعودية، ويهدف إلى توفير مشاريع تجارية تساعد على نهوض الفقراء والمحتاجين ليكونوا جزءاً فاعلاً في المجتمع، وتأهيل هذه الأسر على تنفيذ المشاريع التجارية بالطريقة الصحيحة وتقديم التدريب والدعم الاستشاري واللوجستي لها، ونقل أفضل الممارسات لزيادة فرص نجاح المشاريع ومن ثم إعادة تدوير الصندوق مرة أخرى لمستفيدين جدد أو في المشاريع نفسها، وفق معايير البرنامج.

## هدف المشروع

تمكين مستفيدي الجمعيات الخيرية من العمل بنقلهم من الحالة الرعوية إلى التنمية.

## الأثر الاجتماعي للمشروع:

يتمثل الأثر في رفع سقف معيشة الأفراد المستفيدين من الجمعيات الخيرية، وتحقيق التكافل الاجتماعي في المجتمع، وتمكين الجمعيات الخيرية المشاركة في المشروع من دعم مستفيديها دعماً يحقق لهم الاستقلالية، والعمل على غرس ثقافة العمل في المجتمع.

## نموذج العمل التجاري المتبع (business model)

إنشاء صندوق إقراض في الجمعيات لإقراض مستفيدي الجمعيات الخيرية، بقرض مسترد على دفعات ما بين 24 إلى 36 شهراً.

## قياس الأثر:

لا يوجد

## نموذج البيانات المطلوبة لمشروعات الاستثمار الاجتماعي

سُقيا الماء	اسم المشروع:	
 مؤسسة سليمان الراجحي الخيرية	الجهة المانحة	
 جمعية البر الخيرية في بالشهم	الجهة المنفذة	
المحتاجون في المجتمع بصفة عامة والمحلات التجارية.	الفئة المستهدفة:	

### التحدي الاجتماعي الذي يعمل المشروع على مواجهته وهو:

تعاني المناطق الطرفية من شح في خدمات البنية التحتية ومنها توفر الماء، فيعتمد المجتمع على محطات التحلية، ولكن لقلة المحطات وبعدها -فضلاً- عن تدني جودتها، جاءت فكرة المشروع بتطوير محطة تحلية مياه.

### فكرة عامة عن المشروع:

تطوير محطة تحلية قائمة في المجتمع وذلك بصيانتها وزيادة جودتها وتوزيع المياه عن طريق إيصالها إلى المحتاجين من مستفيدي الجمعية إلى منازلهم، وإنتاج 4 عبوات جالون وتوزيعها على المراكز التجارية، وتوظيف أبناء الجمعية في إيصال المياه والعمل في المحطة.

## هدف المشروع



الاستثمار لصالح الجمعية  
بتوزيع المياه المحلاة على  
المحلات التجارية، وإيصالها  
للمساجد مجاناً.

توفير المياه النقية، ومياه  
الغسيل للمحتاجين،  
ولإيصالها إلى منازلهم.

## الأثر الاجتماعي للمشروع:



سد احتياج المحتاجين من المياه الصالحة للشرب.

## نموذج العمل التجاري المتبع (business model):



العائد المالي من توزيع المياه المحلاة على المحلات التجارية يرجع للجمعية لتحقيق استدامة مالية.

## قياس الأثر:



لا يوجد

## نموذج البيانات المطلوبة لمشروعات الاستثمار الاجتماعي

الزبي الموحد	اسم المشروع:	
	الجهة المانحة	
أوقاف عبدالله بن تركي الضحيان	الجهة المنفذة	
	الفئة المستهدفة:	
جمعية أعمال للتنمية الأسرية النساء من ذوي الإعاقة الباحثات عن العمل المسجلين بالضمان الاجتماعي		

### التحدي الاجتماعي الذي يعمل المشروع على مواجهته وهو:

تعد البطالة قضية يعاني منها المجتمع بكافة فئاته إلا أن معاناة ذوي الإعاقة أكبر والتحديات التي يواجهونها أصعب من غيرهم في التوظيف من غيرهم بالمجتمع، والفتيات منهم بشكل خاص، فمع قلة الفرص الوظيفية فإنها تعتبر تحدياً لديهم لعدم توفر جهات تهيئ بيئة مناسبة لهم، فضلاً عن عدم مناسبة كافة الأعمال مع طبيعة الإعاقة التي يعانون منها؛ لذا جاءت فكرة المشروع ليسد هذه الحاجة، ويوفر فرصة عمل تناسب مع قدرات ومهارات وطبيعة إعاقة الفتيات، وتمكنهم من أن يصبحوا منتجين ومستقلين في المجتمع، وفي الوقت ذاته، وإيجاد بيئة مناسبة ومستدامة للفتيات من ذوي الإعاقة.

### فكرة عامة عن المشروع:

تقوم فكرة المشروع على تأسيس معمل متكامل لإنتاج الزي الموحد، يتناسب العمل فيه مع طبيعة الإعاقة التي تعاني منها الفتيات، ويعمل المشروع على تأهيل وتدريب الفتيات على العمل في مثل هذا النوع من المشروعات وتمارس ما تعلمته في هذا المعمل وأن تتمكنت ورغبت في فتح مشروع مستقل خاص بها فيتم دعمها وإقراضها لذلك.

## هدف المشروع



تدريب الفتيات من ذوي الإعاقة اللاتي استفدن من الضمان الاجتماعي على مهارات الخياطة الأساسية والخياطة المتقدمة.

إنشاء معمل متكامل ومستدام يعود ريعه للجمعية في خدمة مستفيديها

## الأثر الاجتماعي للمشروع:



1- تمكين الفتاة من ذوي الإعاقة من الدخول في سوق العمل.

2- إيجاد مصدر دخل ثابت ومستدام للفتاة من ذوي الإعاقة.

## نموذج العمل التجاري المتبع (business model):



بيع المنتجات (الزي الموحد) للمدارس والمستشفيات والمصانع وغيرها في الاسواق لضمان استدامة المشروع.

## قياس الأثر:



لا يوجد

## نموذج البيانات المطلوبة لمشروعات الاستثمار الاجتماعي

اسم المشروع:	محلات حلوى المرأة المنتجة الاستثماري
الجهة المانحة	 مؤسسة سليمان بن عبدالعزیز الراجحي الخيرية
الجهة المنفذة	 الجمعية النسائية الخيرية بالأفلاج ( بشرى )
الفئة المستهدفة:	المرأة المنتجة في الأفلاج

### التحدي الاجتماعي الذي يعمل المشروع على مواجهته وهو:

بطالة الفتيات والمرأة بشكل عام في محافظة الأفلاج قد يرجع إلى قلة فرص العمل للمرأة في المحافظة، وفي المقابل ضعف وقلة الإنتاج في مجال الحلوى والمأكولات بشكل عام في المحافظة، وخروج نساء قادرات على العمل في هذا المجال؛ لامتلاكهن الموهبة، إلا أن عدم امتلاك رأس مال العمل في هذا المجال أو عدم امتلاك الفكر التجاري الذي يجعلها قادرة على إدارة المشروع والتسويق لعملها وإنتاجها يجعل النساء يتخوفن من خوض هذه التجربة وتحسين مستوى دخلهن والاعتماد على المساعدات المقدمة لهن من الجمعية؛ لذا جاءت فكرة المشروع لتحويل المستفيدات من الجمعية من الاعتماد على الجمعية إلى تطوير قدراتهن ومهاراتهن في هذا المجال وتطوير مهارات إدارة المشاريع ليكن قادرات على الإنتاج والمساهمة في المجتمع، وتمكينهن من الاكتفاء الذاتي.

## فكرة عامة عن المشروع:



مشروع إنتاجي استثماري يسهم في تمكين المرأة من الإنتاج والعمل وعدم الاعتماد على المساعدات من الجمعيات الخيرية وإتاحة الفرصة لهن لتسويق منتجاتهن من خلال منافذ البيع؛ ومنها محلين للإنتاج بمحافظة الأفلاج على شارع تجاري تحت مسمى محل طوى المرأة المنتجة؛ بهدف تشجيعهن على الإنتاج وتطويرهن وتأهيلهن من خلال الدورات المجانية، كذلك يتم منح المنتجات بعد الانتهاء من التدريب وسائل إنتاجية تعينهن على الإنتاج والعمل.

## هدف المشروع



دعم عمل المرأة القادرة على العمل في المنزل.

تدريب 15 امرأة شهرياً من نساء وفتيات المحافظة المحتاجات، وتأهيلهن لسوق العمل وذلك لتحقيق الاكتفاء الذاتي لهن.

## الأثر الاجتماعي للمشروع:



يعمل المشروع على توفير فرصة عمل للمرأة من خلال وجود منافذ للبيع دائمة، وتمكينها من العمل بتطوير قدراتها ومهاراتها في هذا المجال بالدورات المجانية.

## نموذج العمل التجاري المتبع (business model):

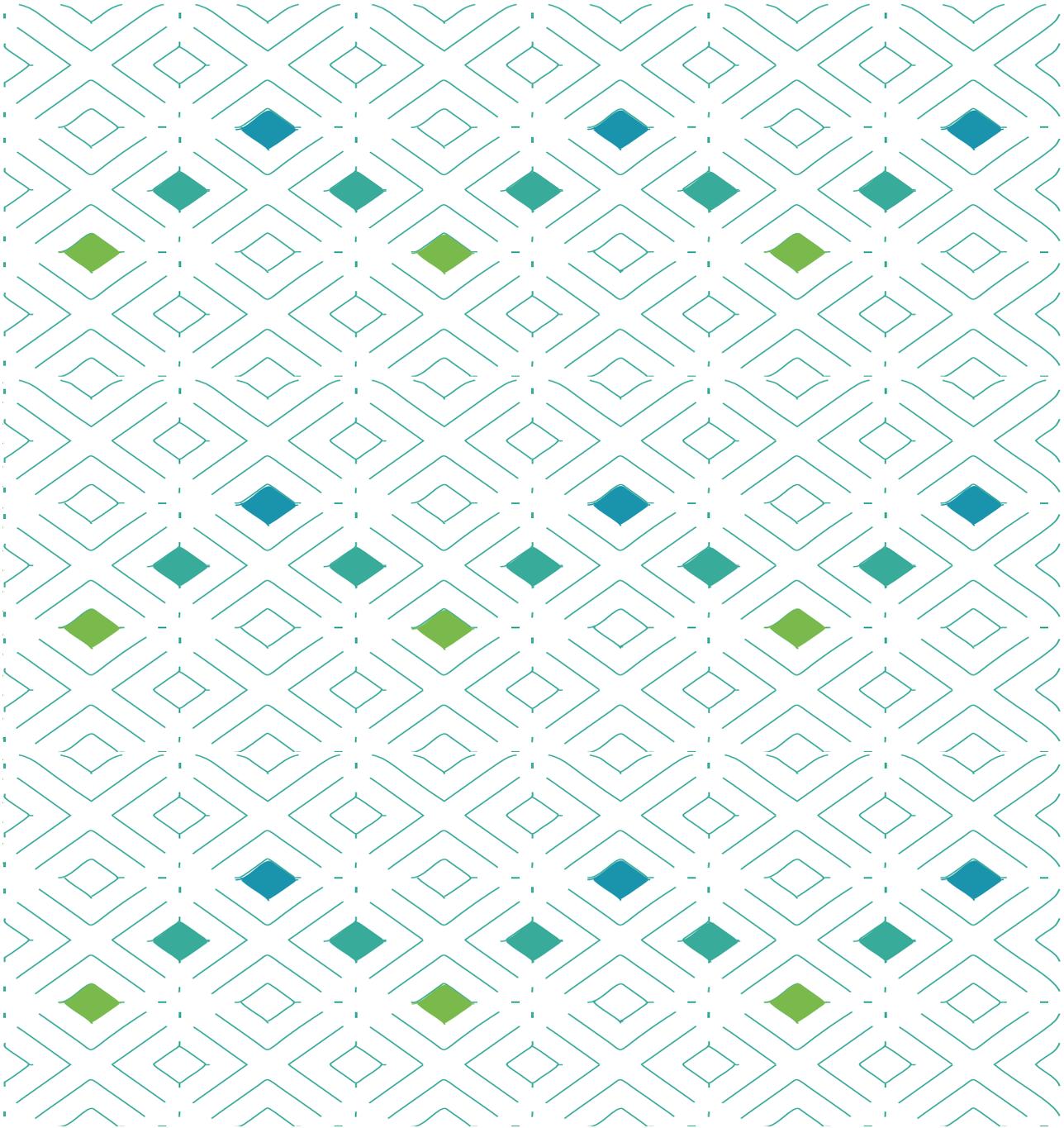


قروض ميسرة للمستفيدات.

## قياس الأثر:



لا يوجد



السبيعي  
الخيرية

