



١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

دعم ورعاية



SAAD & ABDULAZIZ AL MOUSA ENDOWMENT

إعداد وتنفيذ



للاستشارات والتطوير



لدراسات العمل الخيري



الطبعة الأولى ٢٠١٦م / ١٤٣٨هـ

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

مؤسسة قمم المعرفة للتطوير والاستشارات، ١٤٣٨هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مؤسسة قمم المعرفة للتطوير والاستشارات

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح: دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية

في المملكة العربية السعودية. مؤسسة قمم المعرفة للتطوير والاستشارات.

جدة، ١٤٣٨هـ - ٧٢ ص: ٢٤×١٧ سم

ردمك ٥-٣-٤٠٨٠٤-٦٠٣-٩٧٨

١-الجمعيات الخيرية ٢-الاستثمار

أ. العنوان : ديوي ٣٦٠٨٥٣١١١ ١٤٣٨/١٤٩٥ هـ

رقم الإيداع : ١٤٩٥ / ١٤٣٨ هـ

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٩٠٨٠٤-٣-٥

جميع الحقوق الفكرية والطباعة محفوظة







١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

فريق العمل

١. الإشراف العام:

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

٢. مدير المشروع:

الأستاذ: أيمن ياسين الشيخ.

٣. الإشراف العلمي:

الأستاذ: بشار محمد أديب كساب.

٤. الإعداد العلمي:

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

٥. التدقيق والمراجعة اللغوية:

عبد السلام بن محسن حسين.





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٦

تمهيد

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

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

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

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





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٨

أساسيات حول الاستثمار الاجتماعي

ما المقصود بالاستثمار الاجتماعي؟

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

وتتلخص الرؤية للاستثمار الاجتماعي في محورين أساسيين:

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

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



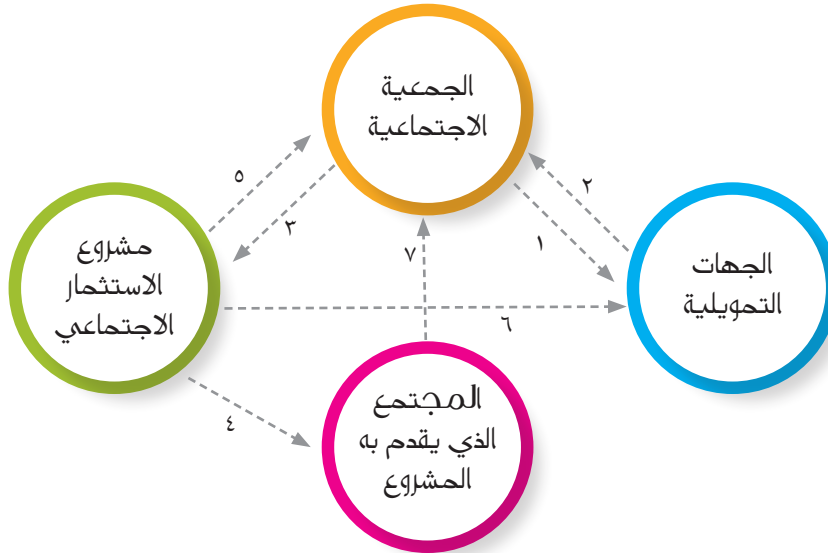


١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٩

الشكل رقم (١): شرح مبسط لعملية الاستثمار الاجتماعي



١. تقوم الجمعية الاجتماعية بعرض مقترحات مشاريع الاستثمار الاجتماعي على الجهات التمويلية، وهنا لابد من أن تستفيد الجمعية من خدمات الجهات الاستشارية المتخصصة في صناعة مشاريع الاستثمار الاجتماعي.
٢. تقوم الجهات التمويلية بتمويل المشاريع التي تناسبها، وتقدم المنح المالية للجمعية الاجتماعية.
٣. تقوم الجمعية الاجتماعية بتنفيذ المشروع.
٤. يعمل المشروع على تنمية المجتمع.
٥. يحقق المشروع عائداً مالياً للجمعية.
٦. يحقق المشروع عائداً مالياً للجهات التمويلية.
٧. يدعم المجتمع الجمعية الاجتماعية ويميز موقعها فيه.





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

١١

تحقق من تطبيق مبادئ الاستثمار الاجتماعي في جمعيتك

تعدّ مبادئ الاستثمار الاجتماعي من المبادرات في «مبادئ الاتفاق العالمي للأمم المتحدة»، التي تستهدف تشجيع الاستثمار الاجتماعي للمساهمة الهادفة، والمسؤولة، والمحترمة، والأخلاقية. من خلال استخلاص أفضل الممارسات وصياغتها في مجموعة من المبادئ التي توجه ممارسات الجمعيات لأنشطة الاستثمار الاجتماعي، وتسعى هذه المبادئ إلى زيادة الأثر الإيجابي لهذه المساهمات على تقدم المجتمع. وستُمكن هذه المبادئ وآليات قياسها الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية من متابعة التحسن والتقدم في الالتزام بها مع مرور الوقت^(٣).

شكل رقم (٣): مبادئ الاستثمار الاجتماعي



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





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

١٣

المبدأ الثاني

الاستثمار الاجتماعي هو استثمار مسؤول

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

ما الذي يجب عمله لتطبيق مبدأ الاستثمار المسؤول؟

الاستثمار الاجتماعي هو استثمار مسؤول

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







١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

المبدأ الرابع

الاستثمار الاجتماعي هو استثمار أخلاقي

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

ما الذي يجب عمله لتطبيق مبدأ الاستثمار الأخلاقي؟

الاستثمار الاجتماعي هو استثمار أخلاقي

- ◆ احرص على أن تكون العملياتُ الخاصةُ بمشروعك الاستثماري متفقَةً مع الأطر الأخلاقية، والسلوكات المحلية، والقوانين.
- ◆ اعمل على الدعم والترسيخ والالتزام بأفضل معايير الحوكمة.
- ◆ اعمل على منع تضارب المصالح.
- ◆ استخدم مبدأ الشفافية في التعامل والصراحة في العمل.

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





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

١٦

خطوات تنفيذ مشروع الاستثمار الاجتماعي في الجمعيات الاجتماعية

خطوات متعلقة بالجمعية

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

خطوات متعلقة بالبيئة المحيطة بالمشروع

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

خطوات متعلقة بالجهات ذات العلاقة بالمشروع

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

خطوات متعلقة بالمشروع

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





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

١٧

الخطوة الأولى

حدد قدرات جمعيّتك تجاه الاستثمار الاجتماعي

خطوات متعلقة بالجمعية

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

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



اتبع الخطوات التالية لتحديد قدرات جمعيّتك الاجتماعية:

١. تعرّف إلى التوجّهات الاستراتيجية العامة للجمعية:

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





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

١٩

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

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



١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٢٠

كيف تقوم بالعمل؟ وكيف تعرف مدى جودته ؟

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

الإدارة المالية في جمعيتك

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

إمكانية التزام جمعيتك بالمتطلبات القانونية

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

الالتزامات الأخلاقية لجمعيتك (الالتزام بعدم الإضرار)

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





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٢٢

الخطوة الثانية

حدد قسماً أو لجنة خاصة لإدارة الاستثمار الاجتماعي

٢

خطوات متعلقة بالجمعية

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

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

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

فئة الجمعية	حجم نشاط الجمعية	حجم الجهة المعنية بالاستثمار الاجتماعي
كبيرة الحجم	أكثر من ١٠ ملايين ريال سنوياً	أسّس إدارة مستقلة في الهيكل التنظيمي، وعيّن مديراً متخصصاً، ورشّح مجلساً استشارياً للاستثمار.
متوسطة الحجم	من (٤ - ٩) ملايين ريال سنوياً	أسّس قسماً صغيراً يرجع للمدير العام، وعيّن مسؤولاً متفرغاً، ورشّح مجلساً استشارياً للاستثمار.
صغيرة الحجم	أقل من (٢) ملايين ريال سنوياً	حدّد موظفاً متخصصاً يرجع للمدير العام، ويُكلّف كمسؤول متفرغ لتعزيز القدرات المالية.

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

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





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٢٣

شكل رقم (٥) مكونات لجنة الاستثمار الاجتماعي

رئيس لجنة الإستثمار الإجتماعي



توصيف عمل لجنة الاستثمار الاجتماعي^(٤)

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

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



١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٢٤

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

معايير اختيار مستشاري ومسؤولي الاستثمار الاجتماعي

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





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٢٥

أين يمكن أن نحصل على مستشارين وأفراد بهذه المواصفات؟

١. المؤسسات الحكومية المتخصصة بتنمية المشاريع ودعمها.

٢. الشركات الخاصة.

٣. الجمعيات الكبرى، والمؤسسات المانحة.

٤. تجمعات رجال الأعمال، والغرف التجارية، والجامعات، وكليات الإدارة.

٥. شركات التدريب والاستشارات وتوظيف الموارد البشرية.

الجدول رقم (٣): نموذج احتياجات الجمعية الاجتماعية من الموارد

البشرية لحشايح الاسامام الاسامام.

الوظيفة	العدد	المؤهلات والخبرات	الراتب الشهري	الراتب السنوي
المجموع				



١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٢٦

الخطوة الثالثة

حدد التوجهات المستقبلية للاستثمار الاجتماعي

٣

خطوات متعلقة بالجمعية

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

أولاً: وضع رسالة الاستثمار الاجتماعي ورؤيته

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

الشريحة المستهدفة: وتعبر عن أبرز الفئات المستهدفة من خلال مشاريع الاستثمار الاجتماعي.	النطاق: ويعبر عن النطاق الذي يستهدفه الاستثمار الاجتماعي.
وصف الخدمات: وتعبر عن أبرز الخدمات التي تعدّ بمثابة الهدف من مشاريع الاستثمار الاجتماعي.	مجالات العمل: وتعبر عن أبرز مجالات العمل التي تركز عليها مشاريع الاستثمار الاجتماعي.
فلسفة العمل: وتمثل أبرز مقومات النجاح التي تقوم عليها مشاريع الاستثمار الاجتماعي.	





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٢٧

مثال على رؤية الاستثمار الاجتماعي ورسالته في الجمعية الاجتماعية:

الرؤية: « توفير السيولة الحادية اللازمة لمواجهة الالتزامات المستقبلية للجمعية، والمساهمة في خدمة المجتمع، وذلك من خلال استثمار اجتماعي فعال ».

الرسالة: « تحقيق عوائد مجدية ومستمرة على الأموال المستثمرة، والمساهمة في حل المشكلات المجتمعية باعتماد أفضل المعايير الدولية ذات العلاقة ».

ثانياً: وضع الأهداف الاستراتيجية للاستثمار الاجتماعي

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

أمثلة على الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية:

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

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





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٢٩

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

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

“

إنّ تحديد المستوى الحالي لجمعيتك الاجتماعية يساعدك على تحديد التوجّهات الاستراتيجية لمشاريع الاستثمار الاجتماعي.

”

خامساً: حدد الاحتياجات الأساسية للمجتمع المحلي

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

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

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







١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٣١

وعملياً، قم باستخدام وسائل اتصال متعددة ومتنوعة، شريطة أن يتم إعدادها وفقاً للأساليب المهنية لإعداد الحملات التوعوية الداخلية والخارجية:

١. داخل الجمعية الاجتماعية: بعقد لقاءات واجتماعات من قبل المختصين؛ لنشر ثقافة الاستثمار الاجتماعي بين الموظفين.

٢. خارج الجمعية الاجتماعية: بعقد ندوات عمل ودورات مع الجهات ذات العلاقة؛ لتوضيح مفهوم الاستثمار الاجتماعي باعتباره عاملاً مهماً في تنمية المجتمع.

الشكل رقم (٧): وسائل الاتصال لتحقيق مفهوم الاستثمار الاجتماعي

حلقات النقاش	الندوات وحلقات التعريف
الرسائل التوعوية	شبكة التواصل الاجتماعي
البroadcast الإعلامية	المطبوعات

الجدول رقم (٦): نموذج لخطة نشر إعلامية

#	اسم النشاط	الأهداف	الأساليب والوسائل	الوقت المخصص للنشاط	الأشخاص المكلفون بالتنفيذ	الشخص المسؤول عن إدارة النشاط	مواعيد للمراجعة والتقييم	الميزانية
-١								
-٢								
-٣								



١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٣٢

الخطوة الرابعة

٤

اعمل دراسات الجدوى، وحدد مدى جاهزية المجتمع للاستثمار الاجتماعي

خطوات متعلقة بالبيئة المحيطة بالمشروع

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

أولاً: اعمل دراسات الجدوى

تُعدّ دراسات الجدوى من الموضوعات الحيوية التي لا غنى لأي مشروع عنها، بغض النظر عن نوعية المشروع خاصاً كان أم عاماً. فلقد لاقت دراسات الجدوى في السنوات الأخيرة إقبالاً منقطع النظير، واهتماماً خاصاً بسبب الرغبة في زيادة الإنتاج، وتحقيق درجة عالية من الاستقرار للمشاريع، وبسبب تشجيع الاستثمارات الخاصة أيضاً، خاصة عندما نتحدث عن مشاريع استثمارية اجتماعية. والمقصود بدراسة الجدوى للمشروع: مجموعة الأساليب أو الطرق العلمية التي تستخدم بجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج تحدد صلاحية المشروع^(٦)، ونستطيع أن نحدد أهمية دراسات الجدوى في النقاط التالية:

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

٦ - المفلوط، فهد حمد أحمد. (١٣٧٩هـ): تقويم البرامج و المشروعات الاجتماعية. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية، ط ٢





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٣٣

اعمل ثلاثة أنواع من دراسات الجدوى، وهي:

١ - دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع

وهي عبارة عن عملية جمع المعلومات عن مشروع مقترح، ومن ثم تحليلها لمعرفة إمكانية تنفيذه، ومدى ربحية المشروع، وتقليل مخاطر الخسارة إن وجدت، وبالتالي معرفة مدى إمكانية نجاح هذا المشروع أو خسارته مقارنة بالسوق المحلي واحتياجاته^(٧).
إن دراسة الجدوى الاقتصادية هي الوسيلة التي يتم - بناء عليها - اتخاذ قرار الاستثمار المناسب الذي يحقق الأهداف المنشودة.

أسئلة دراسة الجدوى الاقتصادية:

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

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





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٣٥

أسئلة دراسة الجدوى البيئية للمشروع:

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

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

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

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

١٠- عبد الرحيم، أحمد، و بسيوني. (٢٠١١م): مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية. بنها، جمهورية مصر العربية: جامعة بنها، ص ٨٧



١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجراءات للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٣٦

ثانياً: اكتشاف جاهزية المجتمع للاستثمار الاجتماعي

هناك عوامل تحدد جاهزية المجتمع للاستثمار الاجتماعي، أهمها:

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

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





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٣٧

الخطوة الخامسة

حدد أسس اختيار مشاريع الاستثمار الاجتماعي

٥

خطوات متعلقة بالبيئة المحيطة بالمشروع

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

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

١. **توافق المشروع مع رسالة الجمعية الاجتماعية**؛ فأى جمعية يجب أن تكون غاياتها وأهدافها مشتقة من رسالتها التي قامت على أساسها.
٢. **توفر الموارد اللازمة لإنجاز المشروع**، والمقصود أن تتأكد الجمعية من أنها قادرة على توفير الموارد اللازمة لإنجاز المشروع ابتداء من الموارد المالية، بحيث تتبنى المشاريع التي تتوافق مع قدراتها المالية ومستوى الكفاءات المتوفرة لديها لتنفيذ المشروع.
٣. **وجود جدوى اقتصادية من إنجاز المشروع**، وهي تطبيق مبدأ الكلفة والمنفعة؛ للتأكد من أن المنفعة المتحققة من هذه المشاريع تفوق الكلفة المترتبة عليها.
٤. **وجود جدوى اجتماعية من إنجاز المشروع**، وهي أن المشروع يساهم في علاج مشكلة اجتماعية حقيقية في المجتمع.
٥. **وجود جدوى بيئية من إنجاز المشروع**، وهي أن المشروع ليس له تأثيرات سلبية على المجتمع.

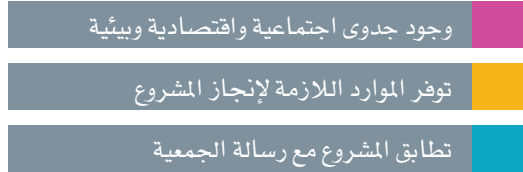


١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٣٨

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



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

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

معايير متعلقة
بالجمعية
الاجتماعية

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

معايير متعلقة
بتنمية
المجتمع

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

معايير متعلقة
بالمشروع





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٣٩

الخطوة السادسة

اعمل موازنة بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية في تحقيق العوائد

٦

خطوات متعلقة بالبيئة المحيطة بالمشروع

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

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

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

احتساب التقدير الكمي للأهداف الاقتصادية

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

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





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٤٢

الخطوة السابعة

حاول التغلب على عقبات الاستثمار الاجتماعي



خطوات متعلقة بالبيئة المحيطة بالمشروع

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

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

عقبات خارج الجمعية الاجتماعية

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

١. عدم الاستقرار الاقتصادي الذي يؤدي إلى ضعف إقبال المستثمرين على الاستثمار بصورة عامة، وعلى الاستثمار الاجتماعي بصورة خاصة.
٢. ضعف الشراكة بين القطاعين العام والخاص وبين القطاع الثالث في الاستثمار الاجتماعي.
٣. عدم وجود محفزات حكومية واجتماعية واضحة للجمعيات الاجتماعية التي لديها مشروعات الاستثمار الاجتماعي فعّالة.
٤. غياب التقييم والدراسات المتخصصة حول الاستثمار الاجتماعي.
٥. غياب الإطار القانوني الواضح والشامل لمشروعات الاستثمار الاجتماعي للجمعيات الاجتماعية.





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٤٣

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

عقبات داخل الجمعية

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

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



١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٤٤

الخطوة الثامنة

حدد الجهات ذات العلاقة بالاستثمار الاجتماعي وطرق مشاركتهم



خطوات متعلقة بالجهات ذات العلاقة بالمشروع

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

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

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

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





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٤٥

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

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



١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٤٦

الخطوة لتاسعة

حدد الجهات الممولة للمشاريع المقترحة وطرق تمويلها

٩

خطوات متعلقة بالجهات ذات العلاقة بالمشروع

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

أولاً: الجهات المستثمرة

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

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



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

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

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

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





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٤٧

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

الجدول رقم (١٠): حزايا الجهات المستثمرة وعبوبها

نوع الجهة المستثمرة	المزايا	العيوب
مؤسسات تمويلية حكومية.	- غالباً ما يكون لديها الكثير من الأموال. - إذا كان المشروع يناسب استراتيجية الحكومة فقد يزيد هذا من إمكانية الأثر المُجدي.	- عملية التقدم بالطلب غالباً ما تتسم بالبيروقراطية وتستغرق وقتاً طويلاً. - غالباً ما يتأخر الدفع، وليس فيها من المرونة إلا القليل جداً. - شروط الطلبات يمكن أن تكون معقدة
الجمعية نفسها بحملات التبرعات التي تروجها.	- عادة تتسم بقدر كبير من المرونة بالنسبة لكيفية التمويل وبما تموله.	- عادة تعتمد على سمعتها في المجتمع لجمع الأموال، مما يعني أن الأموال قد تكون محدودة أو خاضعة للتقلبات. - تخضع للتغيرات التي تحدث في سياسات الحكومة.
مؤسسات عائلية كبيرة.	- لديها مبالغ كبيرة من الأموال لتمنحها. - الموظفون محترفون، ويفهمون مسائل المجتمع المدني واهتماماته. - لديها توجيهات واضحة بشأن ما يمكن تمويله. - الاستعداد للمشاركة. - لديها خبرة دولية.	- قد تكون عملية تقديم الطلب طويلة. - يمكن أن تكون شروط تقديم الطلبات معقدة. - قد تتغير الأولويات.
مؤسسات عائلية صغيرة.	- كثيراً ما تشكل علاقات حميمة والتزاماً شخصياً بجمعية اجتماعية ما. - أكثر مرونة تجاه العملية والنماذج. - أكثر مرونة فيما يتعلق بما تموله.	- موظفوها ليسوا محترفين كأولئك الذين يعملون في المؤسسات العائلية الكبيرة. - قد لا تمتلك أموالاً كبيرة. - للعلاقات الشخصية فيها دورها المفيد.
تمويل من شركات كبيرة.	- لديها مبالغ كبيرة للتبرع بها. - غالباً ما يكون لديها موظفون محترفون. - عادة يكون مطلبها واضحاً حيال التدابير التي تريد، وليس لديها أغراض خفية.	- غالباً ما تتغير أولوياتها. - قد تود أحياناً تمثيلها في مجلس الاستثمار الاجتماعي. - غالباً ما تكون حساسة جداً حيال أي شيء يمكن أن يبعد المعنيين الآخرين.
تمويل من شركات صغيرة.	- تهتم بمشروعات محلية. - العلاقات الشخصية مهمة. - تتسم الأجندة فيها عادة بالموضوع.	- لا يوجد بها مال كثير. - الاهتمام فيها محدود. - قد لا يكون هناك تمويل إذا افترقت إلى العلاقات الشخصية.



١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

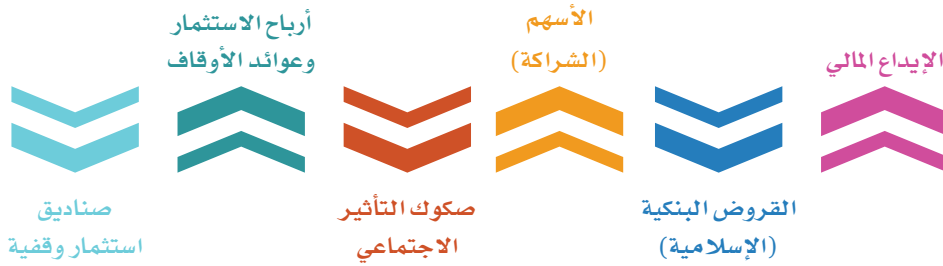
دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٤٩

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

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

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



رابعاً: احظر البعض

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

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

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

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



١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٥١

سادساً: بناء الثقة لدى المستثمرين الاجتماعيين

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

١. قم بتوضيح الخبرة التي تملكها:

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

٢. كن متمكناً مما تقدم:

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

٣. كن متميزاً فيما تملك:

استثمر نقاط التميز التي لا تتوفر لأي جمعية اجتماعية أخرى ضمن البيئة المحيطة بجمعيتك، هذه المميزات قد تتوفر بشكل دائم أو مؤقت، وقد تتمثل الميزة الخاصة في تنوع المشاريع، أو كثرة المستفيدين، أو ارتفاع مؤهلات العاملين، أو الموقع الجغرافي. وابحث بين الأفكار التالية عما يمكنك تطبيقه:

أ- ميزة الانتشار الجغرافي من خلال الفروع؛ بحيث تغطي مساحات كبيرة بنشاطها، ويمكنها ضمّ خدمات وأنشطة بلا تكلفة إضافية؛ بل يكون لها عائد من ذلك.

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

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

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

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

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



١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجراءات للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٥٢

أومحلاً صغيراً في أحد الأحياء السكنية)، ركّز على بناء علاقة استثمارية تنفع الجمعية على المدى الطويل.

خ- ميزة الجمعية الوحيدة المتخصصة: مثل التخصص في نوع من الإعاقات، أو معالجة ظاهرة محددة.

بناء على تخصصك الفريد. قُم بإطلاق مشاريع استثمارية اجتماعية نوعية تحقق عوائد مادية.

د- استثمار ميزة الانتشار وكسب ثقة الجماهير (المستفيدين، والمتعاونين غير المباشرين، مثل: عائلاتهم، وأصدقائهم، وجيرانهم)، حيث يمكن فتح باب الدفع الاختياري لمن يشاركون في الفعاليات والأنشطة، وتوسيع تسويق نماذج الاستقطاع، ودعم البرامج المختلفة، وتطوير منتجات خاصة وتسويقها.

ذ- استثمار ميزة كثرة المتطوعين والمتطوعات في إدارة الفعاليات والمشاريع بمقابل، وتنفيذ الأعمال المتخصصة من خلالهم لتوفير الكثير من المصاريف مثل: محام، ومصمم، ومبرمج متطوع، واستقطاب المتبرعين من خلال أصدقائهم المتطوعين.

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

٤. تعامل بشفافية:

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

٥. أشركهم في الحل:

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

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





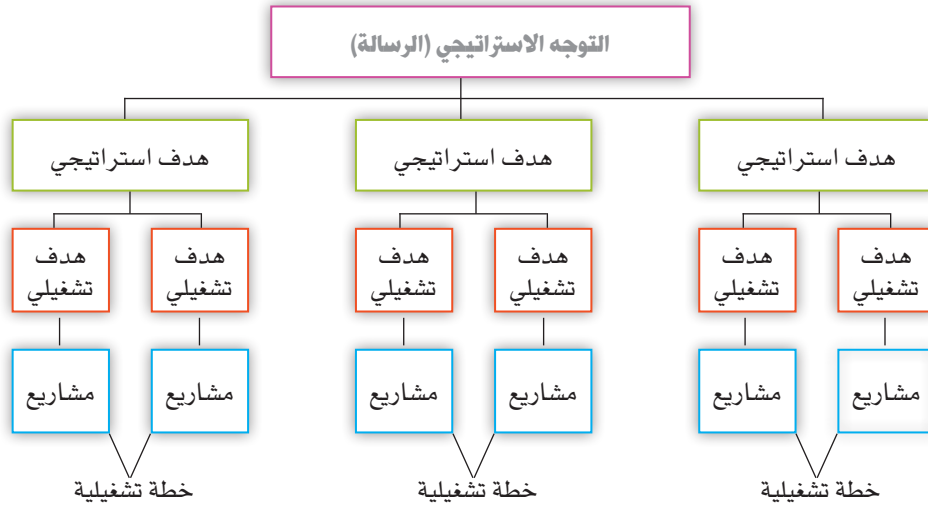
دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

11/29/2016 4:45:28 AM

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

الشكل رقم (١٣): نموذج الأهداف الاستراتيجية وتفرعاتها



الجدول رقم (١٣): نموذج لخطة تنفيذ المشروع

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



١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجراءات للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٥٥

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

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

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٥٦

الخطوة الحادية عشر

تحقق من تقدم الخطة الاستراتيجية للاستثمار الاجتماعي

١١

خطوات متعلقة بالمشروع

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

١. قياس الأداء التشغيلي للمشاريع:

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

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

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

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

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٥٧

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

٢. وضع قائمة بالتوصيات والاقتراحات اللازمة:

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

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

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



دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

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

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

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

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

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

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

كيفية الظهور أمام المستثمرين للتوصل إلى
الاستراتيجيات.

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

مدى الإبداع والتغيير والتكيف في الموارد البشرية
للمجموعة للتوصل إلى الاستراتيجيات والولاء
والإبداع.

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



١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٥٩

الخطوة الثانية عشرة

١٢

قَوِّمِ العمل، وطوِّره

خطوات متعلقة بالمشروع

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

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

نموذج من الأسئلة التي تُطرح على الجهات ذات العلاقة:

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



١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٦٠

الخطوة الثالثة عشر

اعمل على استدامة مشاريع الاستثمار الاجتماعي

١٣

خطوات متعلقة بالمشروع

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

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

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

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





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

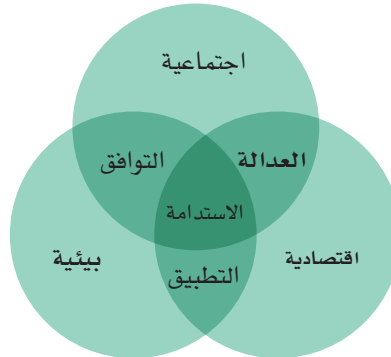
٦١

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



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

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



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





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٦٢

الخطوة الرابعة عشر

قم بقياس تأثير مشاريع الاستثمار الاجتماعي على أصحاب العلاقة

١٤

خطوات متعلقة بالمشروع

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

يمكن أن نُصنّف تأثير مشاريع الاستثمار الاجتماعي على النحو التالي:

١. تأثير مشروع الاستثمار الاجتماعي على الجمعيات الاجتماعية:

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

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

٢. تأثير مشروع الاستثمار الاجتماعي على المجتمع:

- ◆ زيادة معدل النمو الاقتصادي، وزيادة مستوى العمالة.

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





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٦٣

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

٣. تأثير المشروع الاجتماعي على الدولة:

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

٤. تأثير المشروع الاجتماعي على المستثمرين:

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



الملاحق





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٦٥

ملحق

١

مثال على تطبيق قياس المعايير الاقتصادية والاجتماعية وموازنتها

اسم المشروع:

توزيع القروض الحالية على الفقراء لمساعدتهم في تشغيل مشروعات صغيرة

أ - احتساب التقدير الكمي للمعايير الاقتصادية للمشروع.

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

النتيجة:

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

متوسطة؛ لأن وزنها بين (٧-٩)

١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٦٦

ب - احتساب التقدير الكمي للمعايير الاجتماعية للمشروع.

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

النتيجة:

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

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



١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٦٧

ملحق

٢

أفكار تطبيقية لمشاريع الاستثمار الاجتماعي

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

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

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



١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٦٨

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





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٦٩

ملحق

٣

نموذج لاستمارة مشروع استثماري اجتماعي

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



١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٧٠

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





١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٧١

المراجع

١. البريبري، كريم. (٢٠١٢م): الاستثمار المسؤول اجتماعيا. موقع تنمية
(<http://www.tanmia.ma/ar/2012-08-03-10-47-28>)
٢. اللجنة الفنية لصناديق الادخار والأنظمة التعاونية (الأيسا) (٢٠٠٨م): إرشادات لاستثمارات صناديق
الضمان الاجتماعي. عمان، الأردن: مطبوعات اللجنة الفنية لصناديق الادخار والأنظمة التعاونية.
٣. المغلوث، فهد حمد أحمد. (١٣٧٩هـ): تقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية. الرياض، المملكة
العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية، ط ٢
٤. المركز الدولي للأبحاث والدراسات "مداد". (٢٠١٥م): دليل تقدير احتياجات المستفيدين من خدمات
الجمعيات الخيرية. جدة، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى كرسى البر للخدمات الإنسانية
٥. بشارة، عزمي. (٢٠١٥م): تعرف على خطوات إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية. القاهرة، جمهورية
مصر العربية: كلية التجارة جامعة عين شمس، الدوريات العلمية
٦. قاسم، خالد مصطفى. (٢٠٠٧م): إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة. القاهرة،
جمهورية مصر العربية: الدار الجامعية
٧. عبد الرحيم، أحمد، و بسيوني. (٢٠١١م): مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية. بنها، جمهورية مصر
العربية: جامعة بنها، ص ٨٧
٨. يوسف، محمد محمود عبد الله (٢٠١٢م): دور الجهوية في تحقيق التنمية المستدامة بالمغرب. القاهرة،
جمهورية مصر العربية: جامعة القاهرة، بحث منشور في مؤتمر الإسكان العربي الثاني ببغداد
٩. مفرح، محمد بن يحيى. (١٤٣٤هـ): أوقف جميع التبرعات، ١٢ خطوة عملية تحقق الكفاية الذاتية
والاستدامة المالية في الجهات الأهلية. جدة، المملكة العربية السعودية: وزارة الشؤون الاجتماعية
10. Choucri, Nazli (1996): Sustainability Defined. Cambridge, USA: Massachusetts
Institute of Technology
11. Committee Encouraging Corporate Philanthropy. (2010): Principles for
Social Investment (PSI). USA: St. James Ethics Centre. United Nations Global
Compact



١٤ خطوة لاستثمار اجتماعي ناجح

دليل إجرائي للجمعيات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية

٧٢

12. Katie .Hill. (2015): A brief handbook on Social Impact Investment A UK perspective. London. UK: the City of London Corporation
13. Social value UK.(2009): A guide to Social Return on Investment.Glasgow.UK: Social Value Network UK. a Company Limited by Guarantee. Registered in Scotland Number 322057

