

الاستثمار الاجتماعي المؤثر في العمل التنموي العربي دليل تطبيقي للمنظمات غير الربحية



الناشر

يصدر هذا الدليل عن الملتقى الدولي للمنظمات التنموية IFDO بالشراكة مع مؤسسة منار للمشاركة المجتمعية، في إطار مساعٍ مشتركة لدعم المنظمات التنموية العربية في تبني منهجية الاستثمار المؤثر، وتصميم مبادرات قائمة على نماذج استثمارية مستدامة وقابلة للقياس، بما يعزّز الأثر الاجتماعي والاقتصادي في مجتمعاتنا العربية.

يمثّل هذا الدليل الإصدار الأول من هذه السلسلة، وهو جهد تأسيسي قابل للتطوير والتحديث في ضوء ما يرد من ملاحظات وتجارب تطبيقية من داخل القطاع التنموي وخارجه. وعليه، يرحّب الناشران بكل أشكال المقترحات والتغذية الراجعة البناءة عبر البريد الإلكتروني: info@ifdo.uk

عن الملتقى الدولي للمنظمات التنموية IFDO:

تجمع مهني دولي غير ربحي مسجّل في المملكة المتحدة، يعمل على بناء بيئة مهنية متقدمة تُسهم في تعزيز القدرات، وتوفير المعرفة المتخصصة، وتطوير شبكة علاقات وشراكات ترفع من كفاءة العمل التنموي وأثره المستدام في العالم العربي.

عن مؤسسة منار للمشاركة المجتمعية:

”منار“ مؤسسة غير حكومية مسجلة في مدينة لاهاي الهولندية انطلقت عام 2019، وهي متخصصة في تفعيل وتطوير دور الشرائح والفئات المجتمعية والارتقاء بقدراتها وذلك باستثمار مفاهيم المشاركة المجتمعية والابتكار الاجتماعي والمسؤولية المجتمعية وتعزيز أدواتها وتطبيقاتها.

كما تسعى ”منار“ لتوظيف الطاقات والإمكانات للإسهام في إحداث تغيير نوعي في تنمية المجتمعات، من خلال إطلاق عدد من المنصات التفاعلية والبرامج المبتكرة ذات الاستجابة العالية في المجالات المجتمعية، وصولاً للارتقاء بالبيئة التنموية إقليمياً.

جميع حقوق النشر والتأليف محفوظة للملتقى الدولي للمنظمات التنموية IFDO ولمؤسسة منار للمشاركة المجتمعية.

يسمح بالاقتراس أو إعادة استخدام أجزاء من هذا الدليل لأغراض تعليمية أو تدريبية غير ربحية، بشرط الإشارة إلى المصدر. ويُحظر إعادة طباعة الدليل أو نشره كاملاً بأي صورة كانت لأغراض تجارية دون إذن خطّي مسبق من الناشر.

معلومات النسخة:

عنوان الدليل: الاستثمار المؤثر في العمل التنموي العربي؛

دليل تطبيقي للمنظمات غير الربحية

النسخة: الإصدار الأول

سنة النشر: ديسمبر 2025

مكان التوزيع الأول: بيروت، لبنان

إعداد: د. جمال الجبوري

التحرير والمراجعة: عقيل بكور

شكر وتقدير:

يتقدّم الملتقى الدولي للمنظمات التنموية IFDO ومؤسسة منار للمشاركة المجتمعية بخالص الشكر والامتنان إلى جميع من أسهم في إعداد هذا الدليل وإخراجه، من خبراء وممارسين وقادة في القطاع التنموي والقطاع الخاص، شاركوا تجاربهم العملية وملاحظاتهم المتخصصة، وأسهموا في بلورة محتوى تطبيقي يلبي احتياجات المنظمات التنموية العربية، ويقرب مفاهيم الاستثمار المؤثر من واقع العمل اليومي.

كما نتوجّه بالشكر إلى الفرق والجهات التي قامت باختبار بعض النماذج والأدوات الواردة في هذا الدليل في سياقات ميدانية متنوعة، وهو ما ساعد على تحسين المادة العلمية وتكييفها مع التحديات والفرص الحقيقية في البيئات العربية المختلفة.

وإذ نقدّم هذا العمل بوصفه نسخة أولى قابلة للتطوير، فإننا نقرّ بأن أي نقص أو قصور يبقى على مسؤوليتنا، ونرحّب بكل الملاحظات والاقتراحات والأفكار التطويرية التي من شأنها الإسهام في تحسين الإصدارات القادمة، عبر البريد الإلكتروني:

info@ifdo.uk

مجلس إدارة الملتقى الدولي للمنظمات التنموية IFDO
وبالشراكة مع
مجلس إدارة مؤسسة منار للمشاركة المجتمعية



فهرس المحتويات

10	المقدمة
10	1. خلفية الدليل وأهميته
10	2. أهداف الدليل
11	3. نطاق الدليل ومنهجيته
11	4. الجمهور المستهدف
11	5. هيكل الدليل
12	6. الفصل الأول: مدخل إلى الاستثمار المؤثر
13	1. سياق التحول في التمويل التنموي
14	2. تطور الاستثمار المؤثر عالمياً
14	3. تعريف الاستثمار المؤثر وتمييزه عن المفاهيم ذات الصلة
16	4. خصائص الاستثمار المؤثر
16	5. حدود الاستثمار المؤثر ومعايير الإدراج والاستبعاد
18	6. الفرق بين الاستثمار المؤثر والتمويل التقليدي والمسؤولية الاجتماعية CSR ومعايير ESG
20	الفصل الثاني: منظومة الاستثمار المؤثر ونماذج التمويل في السياق العربي
21	1. دوافع المنظمات التنموية والشركات الربحية في منظومة الاستثمار المؤثر
23	2. الجهات المستثمرة في السياق العربي
25	3. أنواع الاستثمار المؤثر وأبرز نماذج التمويل
28	4. صيغ وآليات مشاركة المستثمر في الاستثمار المؤثر
30	5. الإطار القانوني والتنظيمي للشراكات الاستثمارية
32	6. متى نلجأ إلى الكيان ذي الغرض الخاص؟

33 الفصل الثالث: جاهزية الجمعيات والمنظمات غير الربحية للانتقال إلى الاستثمار المؤثر

1. من عقلية المنحة إلى عقلية الاستثمار المؤثر 34
2. متطلبات الجاهزية المؤسسية 36
3. نموذج تقييم جاهزية المنظمات 38

41 الفصل الرابع: قياس الأثر الاجتماعي والعائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI)

1. أهمية قياس الأثر في الاستثمارات الاجتماعية 42
2. مبادئ العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI) وأنواعه 44
3. الخطوات الست لحساب SROI (بأسلوب مبسط) 45
4. التحديات الشائعة وكيفية التعامل معها 50

52 الفصل الخامس: كيف تبدأ المنظمة التنموية في الاستثمار المؤثر؟ خارطة طريق عملية

57 الفصل السادس: دراسات حالة مختصرة

الملاحق

1. ملحق معجم المصطلحات 69
2. قائمة المراجع 71

1. خلفية الدليل وأهميته

شهد مجال الاستثمار المؤثر خلال العقدین الأخيرین تحولًا نوعيًا، مع انتقال المنظمات غير الربحية من النموذج التقليدي القائم على المنح والتمويل الخيري إلى نماذج شراكات وتنمية مستدامة تعتمد على أدوات مالية واستثمارية تحقق أثرًا اجتماعيًا قابلاً للقياس وعائدًا ماليًا يساعد على الاستقلال والاستدامة. وقد رافق هذا التحول توسع عالمي في مفاهيم الاستثمار ذي الأثر، والتمويل الممتزج، ونماذج الدفع مقابل النتائج، مع تزايد اهتمام الشركات بالممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) بوصفها جزءًا من استراتيجيات العمل لا مجرد أعمال تطوعية.

في هذا السياق، يصبح تطوير دليل عربي متخصص ضرورة ملحة لدعم الجمعيات والمنظمات غير الربحية في تبني هذا التوجه وفق معايير مهنية حديثة.

2. أهداف الدليل

على الرغم من توسع المفاهيم الاستثمارية عالميًا، ما زالت المنظمات غير الربحية العربية تعاني من نقص واضح في الأدلة التطبيقية التي تساعد على فهم نماذج الاستثمار المؤثر، وتقييم جاهزيتها، وبناء شراكات متوازنة مع القطاع الخاص، وقياس الأثر بشكل علمي. كما تعاني الشركات من غياب إطار واضح يفصل بين المسؤولية الاجتماعية التقليدية والاستثمار المؤثر ذي العائد المتكرر.

لذلك يهدف هذا الدليل إلى سدّ فجوة معرفية وتطبيقية عبر تقديم إطار متكامل يدمج بين الجانب التوظيفي والاقتصادي والقياسي في الاستثمار المؤثر.



3. نطاق الدليل ومنهجيته

يعتمد هذا الدليل على منهجية تجمع بين:

- مراجعة الأدبيات الدولية (OECD، GIIN، تقارير الاستثمار ذي الأثر، +IRIS)
- تحليل واقع المنظمات العربية واحتياجاتها التشغيلية والقانونية
- صياغة أدوات تطبيقية مثل نماذج الجاهزية
- دمج دراسات حالة عربية مختصرة

ويركّز النطاق على المنظمات غير الربحية والجمعيات الخيرية في المنطقة العربية، إضافة إلى الشركات الباحثة عن شراكات تحقق أثرًا اجتماعيًا وعائدًا اقتصاديًا ضمن إطار قانوني وتنظيمي سليم.



4. الجمهور المستهدف

تم تصميم الدليل ليكون مرجعًا عمليًا لكل من:

- القيادات التنفيذية في المنظمات غير الربحية
- مديري الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في الشركات
- المستثمرين الاجتماعيين وأصحاب الأعمال
- الجهات الحكومية والجهات المانحة
- الباحثين والمهتمين بتطوير سياسات القطاع غير الربحي

5. هيكل الدليل

يقدم الدليل ستة فصول رئيسة تغطي:

1. مدخل إلى الاستثمار المؤثر
2. منظومة الاستثمار المؤثر ونماذج التمويل في السياق العربي
3. جاهزية الجمعيات والمنظمات غير الربحية للانتقال إلى الاستثمار المؤثر
4. قياس الأثر الاجتماعي والعائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI)
5. كيف تبدأ المنظمة التنموية في الاستثمار المؤثر؟ خارطة طريق عملية
6. دراسات حالة مختصرة

الفصل الأول:

مدخل إلى الاستثمار المؤثر

سياق التحوّل في التمويل التنموي

واضح، لكنها تمتلك أيضاً مصادر دخل تساعد على استمرارها دون الاعتماد الكامل على المنح الدولية. هنا يظهر الاستثمار المؤثر كخيار استراتيجي يجمع بين منطق التنمية ومنطق الاقتصاد: استقطاب رأس مال يبحث عن عائد مالي معقول، وتوجيهه إلى مشروعات تخدم قضايا اجتماعية واضحة، مع وجود التزام بقياس الأثر وتوثيقه.

إن فهم هذا السياق الجديد للتمويل التنموي ليس ترفاً فكرياً، بل شرط للبقاء والتطور. الانتقال من الاعتماد المفرط على المنح إلى تبني مزيج من المنح والاستثمار المؤثر يعني إعادة التفكير في طريقة تصميم البرامج، وفي علاقة المنظمة بالقطاع الخاص، وفي دورها كفاعل قادر على إدارة نماذج تمويل مبتكرة، لا مجرد متلقٍ للتمويل. بهذا المعنى، يصبح الاستثمار المؤثر جزءاً من الاستجابة الضرورية لتحولات التمويل، لا مجرد خيار جانبي يمكن تأجيله إلى أجل غير مسمى.

يمرّ التمويل التنموي في السنوات الأخيرة بمرحلة تحوّل عميقة؛ فمصادره التقليدية القائمة على المنح الحكومية والمساعدات الخارجية والتبرعات الخيرية لم تعد قادرة وحدها على تلبية حجم التحديات الاجتماعية والاقتصادية المتزايدة. تتجه الحكومات إلى ضغط الإنفاق العام وإعادة ترتيب الأولويات، فيما تتقلّص قدرة الجهات المانحة الدولية والإقليمية على تمويل برامج طويلة الأمد، وتصبح المنح أكثر تنافسية وتقييداً، ومربوطة بشروط وإجراءات تفصيلية. في هذا السياق، تجد المنظمات التنموية نفسها أمام معادلة صعبة: احتياجات اجتماعية آخذة في الاتساع، مقابل موارد تقليدية تتراجع أو تصبح أقل استقراراً.

هذا التحول لا يقتصر على حجم التمويل، بل يمتد إلى طبيعته ومنطقه؛ إذ يزداد التركيز على النتائج القابلة للقياس، والقدرة على الاستدامة، والشفافية في استخدام الموارد، بدل الاكتفاء بنموذج "مشروع قصير الأمد" يُغلق بانتهاء المنحة. كثير من المنظمات التي بنت نموذج عملها على التمويل قصير الأجل تواجه اليوم تحدي "دوامة البحث المستمر عن منح جديدة" للحفاظ على برامجها الأساسية، مما يستهلك جهدها الإداري والفني، ويجعلها أقل قدرة على التخطيط بعيد المدى.

في المقابل، يبرز اتجاه عالمي نحو البحث عن نماذج تمويل أكثر استدامة تستثمر الموارد المتاحة بدل استهلاكها؛ نماذج تقوم على بناء مشروعات وخدمات ذات طابع اجتماعي

تطور الاستثمار المؤثر عالميًا

شهد العقد الأخير نموًا ملحوظًا في حجم الاستثمارات ذات الأثر، حيث قُدِّر تقرير GIIN لعام 2024 حجم السوق بما يتجاوز 1.57 تريليون دولار من الأصول المدارة. ويرجع هذا التوسع إلى عدة عوامل:

1. تصاعد التحديات الاجتماعية مقابل محدودية التمويل الحكومي.
2. تزايد اهتمام المستثمرين بالحلول طويلة المدى.
3. نجاح برامج دولية مثل سندات الأثر الاجتماعي (SIBs) ونماذج التمويل القائم على النتائج.

وقد أظهرت البيانات الحديثة من GIIN أن 94% من المستثمرين يؤكدون أن نتائجهم المالية والاجتماعية جاءت "ضمن أو فوق التوقعات"، ما يعزز مصداقية النموذج.

تعريف الاستثمار المؤثر وتمييزه عن المفاهيم ذات الصلة

الاستثمار المؤثر هو نهج تمويلي يهدف إلى تحقيق أثر اجتماعي وتنموي محدد وقابل للقياس، إلى جانب تحقيق عائد مالي معقول ومستدام. يتم هذا الاستثمار من خلال شراكات بين القطاعين التنموي والربحي بحيث تتوافق أهداف التنمية المستدامة مع العائد المالي، مما يضمن استمرارية وتأثيراً إيجابياً للمشاريع على المجتمع. وقد أشار تقرير OECD إلى أن مصطلحي الاستثمار الاجتماعي والاستثمار المؤثر يُستخدمان في كثير من الأدبيات بمعنى واحد، نظرًا لتطابق الخصائص الأساسية لكليهما، من حيث القصدية في تحقيق أثر، والاعتماد على قياس النتائج، والربط بين العائد المالي والاجتماعي.

مع ذلك، تختلف التطبيقات من سياق لآخر؛ ففي العالم العربي يرتبط "الاستثمار الاجتماعي" غالبًا بالقطاع غير الربحي، بينما يُستخدم مصطلح Impact Investing في الأسواق المالية والأطر التشغيلية للشركات. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الحدود المفاهيمية لتمييزه عن مفاهيم قريبة قد يحصل بينها خلط.

وفق تعريف GIIN، هو استثمار يحقق أثرًا قابلاً للقياس مع عائد مالي قد يكون دون أو عند أو فوق مستوى السوق. وهو المعادل الدولي الأقرب لمفهوم "الاستثمار المؤثر"، ويُستخدم في التقارير الأكاديمية بوصفه مرجعًا للممارسات المهنية.

شكل مبسط لعملية الاستثمار المؤثر

6. يُولد المشروع عائداً مالياً مستداماً للمنظمة غير الربحية، ويمكن هذا العائد المنظمة من تعزيز استقلالها المالي والتوسع في الأثر.

7. تُسَدَّد للمستثمرين عوائدهم المالية وفق النموذج المتفق عليه، والتي قد تكون عوائد سوقية Market-Rate أو عوائد دون السوق Concessionary أو حماية رأس المال فقط (Capital Preservation) وبذلك تتحقق المعادلة الأساسية للاستثمار المؤثر

**الاستثمار المؤثر = أثر اجتماعي
مثبت + عائد مالي متوازن.**

8. يُعد تقرير نهائي مشترك بين المنظمة والمستثمر يتضمن سلوكيات التنفيذ، ومؤشرات الأثر، وقيمة العائد الاجتماعي على الاستثمار، والتوصيات والتحسينات، وفرص التوسع والتمويل المستقبلي، ويُستخدم التقرير لإقناع مستثمرين جدد وتمويل مراحل إضافية.

1- تبدأ الجمعية الخيرية أو المنظمة غير الربحية بعملية دراسة المشكلة الاجتماعية وتحليل الاحتياج، ثم تطوير فكرة مشروع استثماري تجمع بين أثر اجتماعي قابل للقياس، ونموذج مالي مستدام، وآلية واضحة لإدارة المخاطر. وتستفيد المنظمة في هذه المرحلة من الجهات الاستشارية المتخصصة في تصميم مشاريع الاستثمار المؤثر.

2. تقدم المنظمة المشروع بصيغة احترافية للجهات الاستثمارية، مع تقديم عرض قيمة Value Proposition للطرفين، وتقدير العائد الاجتماعي على الاستثمار SROI، وخطة الأثر Impact Plan، وتوقعات العائد المالي. وتقوم الجهة الاستثمارية باتخاذ قرار الاستثمار في المشروع.

3. بعد اتخاذ قرار الاستثمار، تقوم الجهة الاستثمارية بتمويله باستخدام أحد النماذج، ويتم توقيع وثائق قانونية تحدد الأدوار والمسؤوليات، وآليات المتابعة، وشروط الحوكمة، وآليات التخرج.

4. تتولى الجمعية أو المنظمة التنموية تنفيذ المشروع وفق خطة العمل، ويجري خلال التنفيذ متابعة مؤشرات الأداء، وقياس النتائج، وتحسين العمليات بشكل مستمر.

5. يبدأ أثر المشروع بالظهور على الفئات المستهدفة من خلال تحسين الخدمات أو تقليل الفجوات الاجتماعية أو خلق فرص عمل أو رفع جودة الحياة، ويتم توثيق التغيرات وفق أدلة كمية ونوعية.

تكمُن أهمية الاستثمار المؤثر في تمكين الجمعيات والمنظمات التنموية من تحقيق الاستقلال المالي وتوفير فرص لتنمية المجتمع بشكل مستدام، كما يجذب رؤوس الأموال الخاصة ضمن أطر قانونية واضحة تدعم الشفافية والحوكمة. الاستثمار المؤثر يعزز من قدرة المنظمات على تقديم خدمات ذات جودة وتأثير أكبر، مع تقليل الاعتماد على التبرعات والمنح التقليدية، ويوفر آليات قياس دقيقة للأثر الاجتماعي والبيئي من خلال مؤشرات مثل العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI).

خصائص الاستثمار المؤثر

2 الاستثمار مع توقعات عائد (In-vestment with Return Expectations):

يتعيّن على الاستثمارات ذات الأثر أن تحقق عائداً مالياً على رأس المال، أو على الأقل حماية رأس المال وعدم خسارته.

1 القصدية (Intentionality):

القصدية هي نية المستثمر في تحقيق أثر اجتماعي/بيئي من خلال استثماراته، وتُعد عنصراً جوهرياً لا غنى عنه في الاستثمار ذي الأثر.

4 قياس الأثر (Impact Measurement):

يمثّل الالتزام بقياس الأثر أحد السمات الجوهرية في الاستثمار ذي الأثر، حيث يلتزم المستثمر بقياس الأداء الاجتماعي والبيئي للاستثمارات والإفصاح عنه، إضافة إلى متابعة التقدم المحقق في النتائج.

3 نطاق العوائد وفئات الأصول (Range of Return Expectations and Asset Classes):

يمكن أن تحقق الاستثمارات ذات الأثر عوائد تتراوح بين أقل من عوائد السوق (وتسمّى أحياناً عوائد تنازلية أو تفضلية) وحتى عوائد مماثلة لعوائد السوق وفق مستوى المخاطرة، كما يمكن تنفيذها عبر مجموعة واسعة من فئات الأصول.

حدود الاستثمار المؤثر ومعايير الإدراج والاستبعاد

الاستثمار المؤثر ليس أي نشاط خيري نقوم به، بعض الأعمال جميلة وضرورية، لكنها تبقى "إغاثة" لا "استثمار" إلا إذا صممناها داخل مشروع أكبر يدر دخلاً أو يبني قدرة مستدامة. فمثلاً: توزيع سلال غذائية أو كسوة شتوية عمل طيب، لكن ما لم يرتبط ببرنامج إنتاج أو تشغيل أو تدوير موارد، فلن يقنع مستثمراً يريد أثراً طويل الأمد. غموض هذا الفرق هو أحد أسباب تردد رجال الأعمال والمستثمرين.

أما من جهة رجال الأعمال، فالاستثمار المؤثر هو صفقة مزدوجة: عائد مالي مع أثر اجتماعي حقيقي، ضمن إطار قانوني واضح، ومع مساحة للمشاركة في القرار حتى يخدم المشروع أهداف الطرفين.

• ما يُدرج:

- المشاريع التي تحقق عائداً مزدوجاً؛ عائد مالي وأثر اجتماعي.
- المشاريع التي تنفذها المنظمات غير الربحية بتمويل من القطاع الخاص بشرط تحقيق الربح أو استرداد رأس المال.
- المشاريع التي تُدفع تكاليفها عند تحقيق النتائج الإيجابية على المجتمعات.
- مشاريع الإسكان أو الخدمات الأساسية (تعليم، صحة، نقل، طاقة) التي تُقدّم بمقابل مالي ميسّر، يغطي التكلفة ويولّد عائداً، مع استهداف فئات أو مناطق محرومة بشكل مقصود.
- المشاريع التي تستبدل نماذج المساعدة المباشرة بنماذج تمكين مدفوع (مثل القسائم أو الاشتراكات المدعومة)، بحيث يسدّد جزء من كلفة الخدمة من قبل المستفيد أو جهة ثالثة، مع بقاء المشروع مشروعاً مدرّجاً للدخل.

• ما يُستبعد:

- الأنشطة الخيرية البحتة دون عائد مالي.
- المشاريع التجارية التي تفتقر لأثر اجتماعي مثبت.
- مبادرات المسؤولية الاجتماعية CSR قصيرة المدى.
- المشاريع التي لا تملك نظام قياس أو شفافية بيانات.
- المشاريع التي لا تتضمن ابتكاراً أو خطة نمو أو استدامة مالية.

هذه الحدود تساعدنا على كشف "الزاوية العمياء" في الاستثمار المؤثر، حتى نتجه نحو المشاريع التي تجمع فعلاً بين: أثر يُقاس، ومال يُستعاد، ونموذج يُستدام. وإذا لم يجتمع الثلاثة... فالأرجح أننا نتحدث عن عمل خيري جميل، لا عن استثمار مؤثر.

الفرق بين الاستثمار المؤثر والتمويل التقليدي والمسؤولية الاجتماعية CSR ومعايير ESG

التمويل التقليدي

يقصد بالتمويل التقليدي مجموع الموارد المالية التي تُقدَّم للمنظمات التنموية بوصفها منحًا أو تبرعات لا يُنتظر استردادها، ولا يُشترط فيها تحقيق عائد مالي للجهة المانحة. يشمل ذلك: التبرعات الفردية، والزكاة والصدقات، وأموال الأوقاف الخيرية، والمنح الحكومية، والمساعدات الدولية، وحملات جمع التبرعات الموسمية.

يتميّز هذا النوع من التمويل بأنه مناسب للاستجابة للاحتياجات الإنسانية العاجلة، ولخدمة الفئات التي لا يمكن تحميلها أي تكلفة مباشرة، لكنه يعتمد غالبًا على دورات تمويل قصيرة الأجل، ويجعل استدامة البرامج مرهونة بقدرة المنظمة على الاستمرار في جذب المنح والتبرعات، مما يبرز الحاجة إلى استكمالها بأدوات تمويل أكثر استدامة مثل الاستثمار المؤثر.

المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)

هي التزامات طوعية تركز على تحسين السمعة أو دعم المجتمع من خلال برامج غير ربحية، دون ارتباط مباشر بعائد مالي. لا تُعد CSR استثمارًا لأنها لا تتضمن نموذجًا ماليًا قابلاً للاستدامة.

معايير ESG

هي أدوات تقييم لأداء الشركات في الجوانب البيئية والاجتماعية والحوكمة، ولا تمثل استثمارًا مستقلاً بحد ذاتها، لكنها إطار حوكمة يدعم اتخاذ القرار.

يوضح الجدول التالي أن المنح والعمل الخيري التقليدي، والمسؤولية المجتمعية، ومعايير ESG، والاستثمار المؤثر ليست أدوات متنافسة بالضرورة، بل هي مكونات مختلفة في منظومة واحدة. لكل أداة منطقتها وأهدافها ودرجة مخاطرتها؛ فالمنح والعمل الخيري التقليدي يظلمان أساسيين في الاستجابة للاحتياجات العاجلة ولسدّ الفجوات لدى الفئات الأشد ضعفاً، بينما يوفّر الاستثمار المؤثر مساراً مكملًا يركّز على الاستدامة والقدرة على توليد عائد مالي إلى جانب الأثر الاجتماعي، في حين تسهم CSR وESG في تنظيم علاقة الشركات بالمجتمع والبيئة وحوكمة أعمالها على المدى الطويل.

البُعد	الاستثمار المؤثر	التمويل التقليدي (المنح والتبرعات)	المسؤولية المجتمعية للشركات (CSR)	معايير ESG
الهدف الأساسي	تحقيق أثر اجتماعي/ بيئي محدد قابل للقياس مع عائد مالي.	تلبية احتياج اجتماعي أو إنساني مباشر، وتخفيف المعاناة، ودعم الفئات الأضعف دون توقع عائد مالي.	تحسين السمعة والصورة الذهنية والوفاء بالتزامات أخلاقية تجاه المجتمع.	إدارة المخاطر وتعزيز استدامة وأداء الشركة على المدى الطويل.
توقع العائد المالي	متوقع ومقصود؛ من أقل من متوسط عائد السوق إلى عائد سوقي كامل حسب الصفقة.	غير موجود؛ يُعامل التمويل كتبرّع/صدقة أو منحة لا يُنتظر منها أي عائد مالي.	لا يُعد هدفاً مباشراً؛ يُعامل التمويل ويُسجل كنفقات ضمن ميزانية الشركة.	غير مباشر؛ العائد يأتي من تحسّن المخاطر والاستدامة لا من مشروع محدد.
مصادر رأس المال	مستثمرون مؤثرون، صناديق استثمار، مؤسسات تمويل تنموي، أوقاف، أفراد.	تبرعات الأفراد، الزكاة والصدقات، أموال الأوقاف الخيرية، المنح الحكومية والدولية، حملات جمع التبرعات.	ميزانية المسؤولية المجتمعية، التبرعات، الرعايات، المبادرات الطوعية.	رأس المال الشركة والمستثمرين الذين يدمجون اعتبارات ESG في قراراتهم الاستثمارية.
الجهات المنفّذة	منظمات تنموية، شركات/مشاريع اجتماعية، شركات بين القطاعين الربحي وغير الربحي.	الجمعيات الخيرية والمنظمات التنموية التقليدية، المبادرات المجتمعية، أحياناً مؤسسات دينية أو اجتماعية محلية.	إدارات المسؤولية المجتمعية، العلاقات العامة، أو شركات مع جمعيات ومنظمات محلية.	الإدارة التنفيذية والمالية، فرق الاستدامة والالتزام والحوكمة داخل الشركة.
أدوات / أمثلة	سندات/صكوك أثر، تمويل ممتزج، قروض ميسّرة ذات أثر، صناديق استثمار مؤثر.	سلال غذائية، كفالات أسر وأيتام، مساعدات طارئة، منح تعليمية أو صحية مباشرة، برامج موسمية (إغاثة، إفطار صائم، أضاحي...).	حملات تبرع، رعاية فعاليات، برامج تطوع موظفين، منح لمشاريع مجتمعية.	سياسات بيئية واجتماعية، تقارير استدامة، معايير حوكمة، فلاتر استثمار مبنية على ESG.
الأفق الزمني	متوسط إلى طويل الأجل، مرتبط بدورة الاستثمار وتحقيق الأثر وقياسه.	غالباً قصير الأجل أو موسمي؛ يرتبط بدورات التمويل أو بالمناسبات، مع إمكانية وجود برامج طويلة تعتمد على تجديد المنح.	عادة قصير إلى متوسط الأجل، مرتبط بحملات أو برامج سنوية متجددة.	طويل الأجل، يركّز على استمرارية الشركة وتقليل المخاطر المستقبلية.
العلاقة بالمنظمات التنموية	شريك تنفيذي رئيس، أو مستثمر فيه ضمن نموذج استثماري واضح وقابل للقياس.	هي المستفيد والمنفّذ الرئيس؛ تعتمد كثير من المنظمات التقليدية على هذا المصدر بوصفه الأساس في نموذج عملها التمويلي.	شريك لتنفيذ مبادرات خيرية أو مجتمعية، غالباً دون نموذج عائد مالي.	علاقة غير مباشرة؛ قد تعتمد الشركة على بيانات المنظمات لكنها ليست محور النموذج.
تحمل المخاطر	تقاسم منظم للمخاطر بين المستثمر والجهة المنفّذة وفق اتفاق استثماري.	المانح يتحمّل "تكلفة" التمويل دون توقع عائد، بينما تتحمّل المنظمة مخاطر التنفيذ وسمعة الأداء.	مخاطر مالية منخفضة؛ تُعامل كمصاريف تشغيلية أو تسويقية.	تُستخدم لتقليل المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكومية المرتبطة بالشركة واستثماراتها.

الفصل الثاني:

منظومة الاسـتثمار المؤثر ونماذج التمويل في السياق العربي

دوافع المنظمات غير الربحية للدخول في الاستثمار المؤثر:

1. تستطيع المنظمات التنموية، بما في ذلك المؤسسات الوقفية والجهات المشابهة، أن تستخدم الأصول التي تملكها (أموال، عقارات، محافظ استثمارية) في نماذج استثمار مؤثر تحقق أهدافها الاجتماعية والبيئية، وفي الوقت نفسه تحافظ على نمو هذه الأصول بدل استهلاكها في إنفاق قصير الأجل.

2. يتيح الاستثمار المؤثر للمنظمة أن تنتقل من الاعتماد الكامل على المنح والتبرعات إلى نموذج يوفر تدفقات مالية مستمرة، بحيث يصبح من الممكن تحقيق تقدم اجتماعي وبيئي ملموس مع وجود عائد مالي يساهم في تمويل البرامج الأساسية واستدامتها

كلما ازدادت قدرة المنظمة على توليد جزء من مواردها ذاتياً عبر استثمارات مؤثرة، قلّ اعتمادها الحرج على مزاج المانحين وتقلب أولوياتهم، وازدادت قدرتها على الالتزام بأولوياتها التنموية طويلة المدى دون أن تُضطر إلى تعديل برامجها في كل مرة تتغير فيها مصادر التمويل.

3. تواجه المنظمات التنموية اليوم ضغطاً متزايداً من الحكومات والجهات المانحة والمجتمع لإثبات أثر برامجها بالأرقام والمؤشرات، وليس بالوصف العام فقط. اعتماد نموذج الاستثمار المؤثر يفرض منذ البداية ثقافة قياس الأثر وتوثيقه، ويشجع على بناء أنظمة متابعة وتقييم أكثر نضجاً، لأن التمويل نفسه يصبح مرتبطاً بالنتائج.

4. مع نمو سوق الاستثمار المؤثر عالمياً، تصبح المنظمات التي تمتلك مشاريع جاهزة وموثقة من حيث الأثر أكثر قدرة على الدخول في شراكات مع صناديق استثمارية ومؤسسات مالية دولية وإقليمية. هذا يسمح لها بتحقيق أهدافها التنموية دون أن تبقى محصورة في دائرة التمويل الخيري التقليدي، ويجعلها جزءاً من اتجاه مالي عالمي يبحث عن العائد والأثر معاً.

5. عندما تتحرك المنظمة التنموية في مساحة الاستثمار المؤثر، فإنها لا تقدّم قصصاً إنسانية فقط، بل تقدّم مشروعات بأرقام: حجم استثمار، عائد مالي، عائد اجتماعي، نسبة تحسن في مؤشرات تعليم أو صحة أو تشغيل. هذا النوع من الأدلة يمنحها وزناً أكبر في الحوار مع صانعي السياسات، ويُعزز قدرتها على التأثير في تصميم البرامج الحكومية أو تعديل اللوائح، لأنها تتحدث بلغة تجمع بين منطق التنمية ومنطق الاقتصاد في آن واحد.

دوافع الشركات للدخول في الاستثمار المؤثر:

1. تتجه الشركات بشكل متزايد نحو الاستثمار المؤثر بحثًا عن نماذج تمويل تجمع بين تحقيق الربح والاستجابة لتصاعد التحديات الاجتماعية والاقتصادية. فمع ازدياد الضغط على الموارد العامة، يصبح إشراك رأس المال الخاص في تمويل الحلول الاجتماعية خيارًا عمليًا ينسجم مع مسؤولية الشركات ودورها في التنمية، بدل الاكتفاء بدور المتبرع أو الراعي الموسمي.
2. من ناحية أخرى، ينمو اهتمام شريحة من المستثمرين الأفراد ذوي الملاءة العالية والمؤسسات الاستثمارية بالمنتجات المالية التي تحقق عائدًا ماليًا إلى جانب أثر اجتماعي أو بيئي واضح، ما يخلق طلبًا متزايدًا على فرص استثمارية مؤثرة تستطيع الشركات تلبية من خلال شراكات مدروسة مع المنظمات التنموية.
3. يدفع الشركات كذلك إدراكها أن الاستثمار المؤثر يمكن أن يكون جزءًا من استراتيجية استدامة الأعمال والابتكار؛ فهو يتيح لها اختبار نماذج جديدة، ودخول شرائح مستفيدة وأسواق كانت خارج نطاقها التقليدي، ومواءمة قراراتها الاستثمارية مع أهداف بيئية واجتماعية باتت حاضرة في أجندات الإدارة العليا ومجالس الإدارات. كما أن توقعات أصحاب المصلحة - من عملاء وموظفين ومساهمين وجهات تنظيمية - تجاه الممارسات المسؤولة اجتماعيًا، تجعل تبني الاستثمار المؤثر وسيلة عملية لتعزيز السمعة والهوية المؤسسية، لا مجرد نشاط علاقات عامة.
4. تجد المؤسسات المالية من جهتها في الاستثمار المؤثر فرصة لتطوير منتجات استثمارية جديدة تستجيب لاهتمامات عملاء باتوا يسألون عن أثر استثماراتهم على المجتمع والبيئة، وليس عن العائد المالي وحده، مما يوسع قاعدة العملاء ويعزز تنافسيتها في السوق.
5. إضافة إلى كل ما سبق، تمثل المنظمات التنموية شريكًا استثماريًا جذابًا للشركات؛ فهي غالبًا تمتلك أصولًا لا تتوفر للقطاع الخاص، مثل: شبكة علاقات عميقة مع المجتمعات المحلية، حضور ميداني راسخ، متطوعين، ومعرفة دقيقة باحتياجات الفئات المستهدفة. هذه الأصول تخفف تكاليف بدء المشروع ودخول السوق، وتقلل مخاطر التنفيذ، وتزيد من احتمالية نجاح النماذج الجديدة وربحياتها. فوق ذلك، تتمتع كثير من المنظمات التنموية بعلامة تجارية موثوقة في المجتمع، وبمستوى عالٍ من الثقة لدى المستفيدين، وهو ما يسهل قبول البرامج، وتبني المنتجات والخدمات، وتسريع وتيرة الوصول إلى المستفيدين. بهذا المعنى، لا تنظر الشركات إلى الاستثمار المؤثر فقط كأداة لتحقيق أثر اجتماعي، بل كمنصة شراكة ذكية تستفيد من قوة رأس المال مع قوة الثقة والأصول المجتمعية التي تمتلكها المنظمات التنموية.

أنواع الجهات المستثمرة في السياق العربي

تختلف طبيعة الجهات التي يمكن أن تشارك في الاستثمار المؤثر في بيئتنا العربية، لكن يمكن تصنيفها في مجموعة فئات رئيسة، لكل منها دوافعها وأدواتها وقيودها:

رجال الأعمال والأسر الاستثمارية

1

يشمل ذلك رجال الأعمال، وأصحاب الشركات العائلية، والمستثمرين الأفراد ذوي الملاة العالية. هذه الفئة غالبًا ما تجمع بين الرغبة في الحفاظ على رأس المال وتنميته، وبين اهتمام حقيقي بترك أثر اجتماعي أو إنمائي في محيطها. يمكن أن تستثمر هذه الفئة مباشرة في مشاريع تقودها منظمات تنموية، أو من خلال محافظ وصناديق استثمار مؤثرة.

صناديق القروض الحسنة والمبادرات الأهلية

2

توجد في عدد من البلدان العربية صناديق أهلية أو مبادرات مجتمعية تقدّم قروضًا حسنة أو تمويلًا متوافقًا مع الشريعة لفئات مستهدفة (مثل رواد الأعمال الصغار أو الأسر محدودة الدخل). هذه الجهات تتحرك بدافع خير في الأساس، لكنها في كثير من الأحيان تسعى أيضًا إلى الحفاظ على رأس المال لإعاده تدويره لخدمة مستفيدين جدد، وهو ما يضعها على جزء من طيف الاستثمار المؤثر الذي يميل إلى تغليب الأثر على العائد المالي، مع الرغبة في عدم تآكل رأس المال.

المؤسسات المانحة للجمعيات والمنظمات التنموية

تقدّم هذه المؤسسات منحًا غير مستردة لبرامج ومشاريع اجتماعية متنوعة. ورغم أن المنحة في ذاتها لا تُعد استثمارًا بالمعنى المالي، إلا أن هذه المؤسسات يمكن أن تلعب دورًا مهمًا في صفقات الاستثمار المؤثر من خلال توفير رأس مال محقّز أو ضمانات تخفّف المخاطر على المستثمرين الآخرين، ضمن نماذج تمويل ممتزج تجمع بين منحة واستثمار في مشروع واحد.

الجهات والمؤسسات الحكومية

يمكن للحكومات أن تدعم الاستثمار المؤثر بأدوار مختلفة، من بينها: توفير برامج تمويل أو ضمانات لمشاريع ذات أولوية تنموية، عقد شراكات مع منظمات تنموية وشركات لتنفيذ برامج قائمة على النتائج، أو إصدار أدوات تمويل اجتماعية مخصّصة لقطاعات معينة مثل التعليم أو الصحة أو الإسكان الميسر. كما يمكن للجهات الحكومية أن تكون "الجهة الدافعة" في نماذج التمويل القائم على النتائج، بحيث تسدّد للمستثمرين عند تحقق أثر اجتماعي موثّق.

مؤسسات تمويل التنمية

وهي مؤسسات متخصصة غالبًا ما تكون مملوكة كليًا أو جزئيًا لحكومات أو تحالفات دولية، وتعمل على تمويل مشاريع تنموية في القطاع الخاص أو الشراكات بين القطاعين العام والخاص. تتميز هذه المؤسسات بأنها تجمع بين هدف التنمية وضرورة الحفاظ على الاستدامة المالية، وتستخدم أدوات مثل القروض طويلة الأجل، و ضمانات المخاطر، والاستثمار في الأسهم أو الصناديق. وجود مثل هذه المؤسسات في المشهد الوطني أو الإقليمي يفتح أمام المنظمات التنموية فرصًا للدخول في شراكات استثمارية ذات أثر، بشرط توافر الجاهزية المؤسسية والقدرة على الالتزام بمتطلبات الحوكمة والشفافية.

أنواع الاستثمار المؤثر وأبرز نماذج التمويل

تشكل منظومة الاستثمار المؤثر من مجموعة أدوات ونماذج تمويل تختلف في درجة المخاطرة والعائد، ويمكن تكييفها وفقًا للسياق الشرعي والتنظيمي في العالم العربي. من أبرز هذه النماذج:

1. التمويل الممتزج (Blended Finance)

دمج رأس مال تحفيزي (منحة، ضمان، أو رأس مال يتحمل الخسارة أولًا) مع رأس مال استثماري تجاري، بهدف خفض المخاطر على المستثمرين وجعل المشاريع ذات الأثر الاجتماعي أو البيئي قابلة لجذب تمويل أكبر.

- **دور المنظمة التنموية:** تصميم المشروع المؤثر وتشغيله، واستخدام رأس المال التحفيزي لتخفيف المخاطر وبناء القدرات.
- **دور المستثمر من القطاع الخاص:** تقديم تمويل استثماري بعائد متفق عليه، مع متابعة الأداء المالي والاجتماعي للمشروع.

مثال: مشروع لتمويل منشآت صغيرة للطاقة الشمسية في القرى؛ مانح دولي يوفر منحة أو ضمانًا جزئيًا، وبنك أو شركة استثمار تموّل الأصول كاستثمار مسترد مع عائد متواضع، مقابل أثر واضح في توفير الطاقة وخفض التكاليف على الأسر.

2. سندات الأثر الاجتماعي (Social Impact Bonds)

نموذج متخصص من التمويل القائم على النتائج، يتضمن ثلاثة أطراف رئيسية:

1. مستثمر يقدم التمويل مقدمًا لتنفيذ مشروع تنموي.
2. منظمة تنموية تتولى التنفيذ وتحقيق النتائج.
3. جهة دافعة (حكومة أو مانح) تسدّد للمستثمر أصل المبلغ وربما عائدًا إضافيًا عند تحقق النتائج المتفق عليها.

- **المخاطرة الأساسية على المستثمر؛** إذا لم تتحقق النتائج لا يسترد كامل ماله أو لا يحصل على العائد الكامل.
- **الأثر يُقاس** بمعايير واضحة يتم التحقق منها عبر جهة مستقلة.

مثال: سند أثر اجتماعي لتخفيض معدلات العود للجريمة بين الشباب؛ يمول مستثمر المشروع في البداية، وإذا انخفضت نسبة العود إلى مستوى محدد خلال فترة زمنية معينة، تسدّد الجهة الحكومية للمستثمر مع عائد متفق عليه.

3. التمويل المتوافق مع الشريعة (قروض حسنة وصيغ تمويل إسلامية)

نموذج تمويلي يستند إلى مبادئ الشريعة، يتجنب الفائدة الربوية المباشرة ويستند إلى:

- **قرض حسن:** تمويل نقدي بدون فائدة لمشروع ذي أثر اجتماعي، يُستردّ على فترة زمنية محددة، مع إمكان ربط إعادة منح القروض بمدى الالتزام بتحقيق الأثر.
- **أو صيغ تمويل إسلامية استثمارية** (مثل المrabحة، المشاركة، المضاربة) في مشاريع لها أثر تنموي واضح، حيث يكون ربح الممول جزءاً من ربح النشاط التجاري، لا فائدة على قرض.

مثال: شركة من القطاع الخاص تنشئ مع منظمة تنموية صندوقاً تمويليّاً متوافقاً مع الشريعة لتمويل مشاريع صغيرة لنساء معيلات، باستخدام صيغ مثل المrabحة أو المشاركة، مع قياس واضح للأثر الاجتماعي، وتحقيق عائد مالي متواضع أو على الأقل حفظ رأس المال.

4. المشاريع المدوّرة للدخل المملوكة للمنظمة التنموية

مشروعات اقتصادية مملوكة للمنظمة، تهدف إلى تحقيق إيرادات مستدامة لتمويل برامجها، وفي الوقت نفسه تخدم هدفاً اجتماعياً واضحاً (مثل توفير خدمات تعليمية أو صحية أو تدريب مهني للفئات الأقل دخلاً).

يمكن لهذه المشاريع أن تكون وعاءاً للاستثمار المؤثر عندما يدخل مستثمر كشريك أو ممول وفق صيغة متوافقة شرعاً (قرض حسن، مrabحة أصول، مشاركة في الأرباح).

مثال: مركز تدريب مهني للشباب برسوم منخفضة، مملوك لمنظمة تنموية، يحصل على تمويل تأسيسي من الصندوق الرئيسي للمنظمة ويسترد المشروع بشكل تدريجي لرأس المال من فوائض المشروع، بينما يتم قياس أثر المركز في تشغيل الشباب ورفع مهاراتهم.

5. نماذج تقاسم الإيراد (Revenue Share)

ترتيب تمويلي يتفق فيه الطرفان على تقاسم نسبة من إيرادات مشروع ذي أثر اجتماعي، بدلاً من نموذج الفائدة الثابتة أو الرسوم الثابتة، بما يتيح توزيعاً أكثر عدالة للمخاطر والعوائد.

- **دور المنظمة التنموية:** تشغيل المشروع وإدارته ميدانياً، مع الالتزام بالشفافية المالية ومعايير الأثر.

- **دور الشركة/المستثمر:** تقديم تمويل أو قنوات بيع أو بنية تحتية، مقابل نسبة من الإيراد.

مثال: مشروع لتسويق منتجات حرفية لنساء في مناطق ريفية؛ المنظمة التنموية تدير التمكين والإنتاج، وشركة تجارية تتولى التسويق والبيع، ويتقاسم الطرفان نسبة من الإيرادات وفق اتفاق يحفظ حصة عادلة للمنتجات.

6. حقوق الامتياز الاجتماعية (Social Franchise)

نموذج تشغيلي يجري فيه تطوير خدمة أو منتج تنموي ناجح، ثم منح حق تشغيله لجهات محلية وفق معايير جودة وأثر محددة، مع إمكان إدخال مستثمرين لتمويل التوسع في شبكة الامتيازات.

- **دور المنظمة التنموية:** تصميم النموذج، إعداد الأدلة والمعايير، تدريب مشغلي الامتياز، ومتابعة الأثر.

- **دور القطاع الخاص:** الاستثمار في فتح وتشغيل فروع جديدة وفق نموذج الامتياز، مع الالتزام بالمعايير الاجتماعية والتشغيلية.

مثال: شبكة مراكز تدريب مهني للشباب الطامحين للعمل في مهن تقنية؛ المنظمة تطوّر المناهج والنموذج، وشركات محلية تفتح فروع امتياز في مدن مختلفة بتمويلها الخاص، مع اشتراط توظيف نسبة محددة من خريجي المراكز، وقياس الأثر على فرص العمل والدخل.

صيغ مشاركة المستثمر والأدوات المالية الشائعة

يمكن للجهة المستثمرة أن تدخل في الاستثمار المؤثر عبر مجموعة من الصيغ والأدوات المالية، يختار منها ما يناسب طبيعة المشروع ودرجة المخاطر المقبولة وأهداف كل طرف. فيما يلي عرض موجز لأبرز هذه الصيغ في سياقنا:

1. المشاركة في الملكية (الأسهم)

في هذه الصيغة يسهم المستثمر بحصة من رأس المال في مشروع أو كيان ذي أثر اجتماعي واضح، مقابل امتلاكه نسبة من الملكية وحقه في جزء من الأرباح، مع إمكان التخرج في مرحلة لاحقة عبر بيع حصته أو استردادها وفق آلية متفق عليها. تكون هذه الصيغة ملائمة عندما يكون للمشروع نموذج عمل تجاري واضح قابل للنمو، ويكون المستثمر مستعداً لتحمل جزء من المخاطر مقابل فرصة الاستفادة من نمو المشروع وقيمتة السوقية مستقبلاً.

2. أدوات الدين المتوافقة مع الشريعة

يمكن تمويل المشروع عبر عقود تمويل إسلامية (مثل المرابحة، أو الإجارة، أو صيغ المشاركات المتفق عليها) تُسدّد أقساطها من التدفقات النقدية للمشروع وفق جدول زمني محدد. تتيح هذه الصيغة للمستثمر أن يستعيد رأس المال مع عائد متفق عليه ضمن إطار شرعي، دون الدخول في تفاصيل الإدارة اليومية للمشروع، بشرط أن يكون المشروع قادراً على توليد تدفقات نقدية مستقرة نسبياً.





3. الصكوك ذات الأثر الاجتماعي

تُطوّر في أدبيات التمويل الإسلامي نماذج لصكوك مخصّصة لتمويل مشروعات ذات أهداف اجتماعية أو بيئية، مع ربط واضح بين استخدام حصيلة الإصدار والبرامج المؤثرة على أرض الواقع. يعتمد هيكل هذه الصكوك على عقود مشروعة (مثل المضاربة أو الشراكة)، ويمكن أن يتضمّن عناصر تحفيزية مرتبطة بتحقيق نتائج اجتماعية محددة. تلائم هذه الأداة الحالات التي يتطلّب فيها المشروع حشد تمويل من عدد كبير من المستثمرين، مع توفير قدر من الشفافية حول الأثر المتحقق.

4. السندات الاجتماعية وأدوات الدّين ذات الاستخدام الاجتماعي المخصص

وهي أدوات دين يجري فيها تخصيص حصيلة الإصدار لتمويل مشاريع أو برامج ذات أهداف اجتماعية واضحة، مثل دعم المشروعات الصغيرة، أو الإسكان الميسر، أو الخدمات الصحية أو التعليمية للفئات الأقل دخلاً. تتميز هذه الأدوات عادةً بإطار واضح لاستخدام الحصيلة، ومعايير لتقييم المشروعات المؤهّلة، ومتطلبات للإبلاغ عن التقدم في تحقيق الأهداف الاجتماعية. العائد المالي للمستثمر فيها يكون محدّدًا وفق شروط الإصدار، بينما تُستخدم تقارير الأثر لإثبات جدوى توجيه رأس المال لهذه الأغراض. هذه الأدوات لا تُستخدم بمعزل عن السياق المؤسسي والقانوني؛ بل تُختار وتُصمّم بما يناسب بيئة العمل الشرعية والقانونية في كل بلد، وبما يتناسب مع قدرات المنظمة التنموية وشريكها الاستثماري، وبما يضمن وضوح الحقوق والالتزامات لجميع الأطراف.

الإطار القانوني والتنظيمي للشراكات بين المنظمات التنموية والقطاع الخاص

لا يكفي أن تكون الفكرة الاستثمارية مجدية من الناحية المالية والاجتماعية؛ بل يجب أن تؤطر في هيكل قانوني سليم يحدّد الأطراف وحقوقهم والتزاماتهم، ويتوافق مع الأنظمة المحلية والضوابط الشرعية. تختلف الهياكل الممكنة بحسب نوع المشروع، وعدد المستثمرين، ومستوى المخاطر، وطبيعة العلاقة بين المنظمة التنموية والجهة المستثمرة، لكن يمكن الإشارة إلى ثلاثة مسارات عامة:

أولاً: شركة تابعة أو كيان ذو غرض خاص (SPV)

في هذا المسار يُنشأ كيان قانوني مستقل تُنقل إليه أصول المشروع أو تُدار من خلاله العلاقة الاستثمارية، بحيث يمتلكه طرف واحد أو عدة أطراف (منظمة تنموية، مستثمرون، وربما جهة وقفية أو حكومية). يسمح هذا الهيكل بفصل المخاطر المرتبطة بالمشروع عن بقية أصول الجمعية أو المستثمرين، كما يوفر إطاراً أوضح للحوكمة، وتوزيع الأرباح، وتنظيم الدخول والخروج للمستثمرين. يُفضّل اللجوء إلى هذا الخيار عندما يكون المشروع متوسطاً أو كبير الحجم، أو عند تعدّد المستثمرين، أو عندما تكون هناك حاجة لعلاقات استثمارية طويلة الأمد.

ثانياً: شراكة تمويلية بعقود ملكية أو تمويل متوافق شرعاً

في هذا المسار تُبرم اتفاقية شراكة بين المنظمة التنموية والمستثمر من خلال مشاركة في رأس المال (أسهم أو حصص ملكية)، أو من خلال تمويل متوافق مع الشريعة دون إنشاء كيان جديد. يمكن مثلاً أن يشارك المستثمر في مشروع محدّد عبر عقد شراكة أو مضاربة، أو أن يقدم تمويلًا بعقد مرابحة أو إجارة تُستخدم حصيلته في شراء الأصول اللازمة للمشروع. يكون هذا المسار مناسباً للمشروعات التي يمكن إدارتها داخل الكيان القانوني القائم للمنظمة، والتي لا تحتاج إلى عزل قانوني كامل للمخاطر، مع توافر أنظمة مالية وإدارية قادرة على التعامل مع عقود التمويل والاستثمار.



ثالثاً: أدوات تمويل منظّمة (صكوك اجتماعية، صناديق وقفية، أو أدوات دين مخصّصة)

في بعض الحالات يكون المشروع جزءاً من برنامج أكبر أو من محفظة مشاريع، ما يستدعي هيكلًا تمويليًا يسمح بتجميع أموال من عدد أكبر من المستثمرين، أو بربط التمويل بنتائج معينة على مدى زمني أطول. هنا يمكن أن تُستخدم صيغ مثل الصكوك الاجتماعية، أو صناديق استثمار وقفية، أو أدوات دين ذات استخدام اجتماعي مخصّص، وفق الإطار النظامي المتاح. يُناسب هذا المسار الحالات التي يكون فيها حجم التمويل المطلوب كبيراً نسبياً، أو عندما يراد خلق قناة مستمرة لتوجيه رأس المال نحو فئة معيّنة من المشاريع ذات الأثر.

في جميع هذه المسارات، تبقى المراجعة القانونية المبكرة عنصراً حاسماً في نجاح الشراكة؛ إذ تختلف القوانين والأنظمة من بلد إلى آخر، وقد توجد قيود خاصة على دخول الجمعيات في الاستثمارات أو على تأسيس الشركات التابعة أو على إصدار أدوات دين أو صكوك. لذلك تحتاج المنظمة التنموية إلى بناء علاقة ثابتة مع مستشار قانوني يفهم خصوصية العمل غير الربحي والتمويل المتوافق مع الشريعة، ويستطيع ترجمة الرؤية الاستثمارية إلى عقود وهياكل قانونية سليمة.

متى نلجأ إلى الكيان ذي الغرض الخاص؟

ليس كل مشروع استثمار مؤثر يحتاج إلى تأسيس شركة جديدة أو كيان ذي غرض خاص؛ بل يعتمد القرار على حجم المشروع، ومستوى تعقيده، وعدد الأطراف، وسعة المخاطر المحتملة. يمكن تلخيص الفكرة على النحو الآتي:

يُستحسن استخدام شركة تابعة أو كيان ذي غرض خاص (SPV) عندما يكون المشروع كبيراً نسبياً، أو ينطوي على مخاطر تشغيلية ومالية أعلى من المعتاد، أو يشارك فيه أكثر من مستثمر يحتاجون إلى إطار حوكمة مستقل يضمن حقوقهم ويُسهّل إدارة دخولهم وخروجهم، أو عندما تتطلب الأنظمة المحلية فصلاً واضحاً بين أنشطة الجمعية الاستثمارية وأنشطتها الخدمية الأساسية. في هذه الحالات يساعد الكيان المنفصل على عزل المخاطر عن بقية أنشطة المنظمة، وتوضيح الحسابات، وتنظيم التوزيعات والأرباح وفق اتفاقية شراكة مكتوبة.

أما عندما يكون المشروع محدود الحجم، أو ذا تدفقات نقدية مستقرة نسبياً، أو عندما يكون التمويل عبر أداة بسيطة نسبياً (مثل تمويل متوافق شرعاً بعقد واحد واضح، أو مساهمة مباشرة في مشروع صغير داخل الكيان القائم)، فقد تكفي أداة استثمار واحدة دون الحاجة إلى إنشاء كيان مستقل؛ خصوصاً إذا لم تكن هناك حاجة قانونية أو عملية لعزل المخاطر، وكانت الأنظمة المالية والحوكومية للمنظمة قادرة على استيعاب هذا النوع من العمليات.

في كلتا الحالتين، يظلّ المبدأ الرئيس هو: اختيار الهيكل الأبسط الذي يحقق حماية كافية للأطراف، وتوافقاً مع الأنظمة والضوابط الشرعية، ووضوحاً في إدارة الأموال والأثر، دون تعقيد غير ضروري يستهلك موارد المنظمة أو يعيق تركيزها على جوهر رسالتها التنموية.

الفصل الثالث:

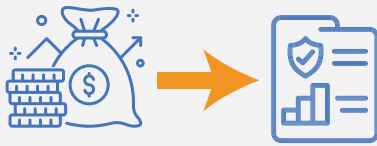
جاهزية الجمعيات
والمنظمات غير
الربحية للانتقال إلى
الاستثمار المؤثر

من عقلية المنحة إلى عقلية الاستثمار المؤثر

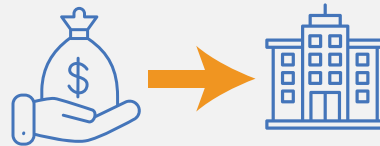
قبل التفكير في أي أداة تمويلية جديدة، من تمويل ممتزج أو سندات أثر اجتماعي أو شراكات مع القطاع الخاص، تحتاج المنظمة التنموية أن تعيد النظر أولاً في طريقة تفكيرها تجاه المال والمخاطر والنتائج. فالمشكلة في كثير من الأحيان لا تكمن في نقص الأدوات، بل في استمرار العمل بعقلية "المنحة" حتى عندما نستخدم مصطلحات "الاستثمار المؤثر". يمكن للمنظمة أن توقع عقدًا استثماريًا، لكنها في داخلها ما زالت تخطط وتنفذ وتقيس النجاح كما لو كانت تدير مشروع بتمويل تقليدي؛ التركيز على الأنشطة بدل النتائج، على صرف الموازنة بدل تعظيم الأثر، وعلى إرضاء المانح بدل تحقيق قيمة حقيقية للمستفيدين.

من هنا تأتي أهمية التمييز بين عقلية المنحة وعقلية الاستثمار المؤثر بوصفه خطوة سابقة على اختيار الأداة التمويلية ذاتها. التحوّل المطلوب هو تحوّل في البوصلة الداخلية؛ كيف نرى المخاطر؟ كيف نفكّر النتائج؟ كيف نتعامل مع التكاليف والوفّر؟ وكيف نحدّد لمن نحاسب أولاً؟ للمانح أم للمستفيد أم للمنطق الاستثماري القائم على الأثر والعائد معاً؟

يقدم الجدول التالي مقارنة مركّزة بين هاتين العقليتين، ليس لمجرد الوصف، بل لمساعدة القيادات في مراجعة طريقة عمل منظّماتها، ومعرفة أين تقف اليوم، وإلى أي عقلية تقترب أكثر.



عقلية الاستثمار المؤثر



عقلية المنحة

البعد	عقلية المنح	عقلية الاستثمار المؤثر
طريقة التخطيط	التركيز على تنفيذ أنشطة وبرامج ضمن ميزانية محددة زمنياً؛ السؤال الرئيس: كيف نصرف المنحة في الوقت المحدد؟	التركيز على نموذج عمل واستدامة مالية وأثر قابل للقياس؛ السؤال الرئيس: كيف نبني مشروعاً يحقق أثراً ويموّل نفسه جزئياً أو كلياً؟
بوصلة مدير المشروع	بوصلته الأساسية هي تنفيذ الأنشطة كما خُطّط لها: عدد ورش، عدد حقائب، عدد مستفيدين مُسجلين؛ الإنجاز = تنفيذ الخطة.	بوصلته الأساسية هي النتائج والأثر: ماذا تتغير؟ من استفاد فعلياً؟ وما قيمة هذا التغيير مقارنة بحجم الموارد المستثمرة؟
التعامل مع المخاطر	لا يتجنّب المخاطر بالضرورة، لكنه غالباً لا يحسب كلفة الخطر مالياً؛ فالمخاطر تُرى كتعقّل في الأنشطة أو إزعاج إداري، لا كخسارة رأسمال.	يتعامل مع المخاطر كتكلفة حقيقية يجب تقديرها وإدارتها؛ يحتسب أثرها على العائد المالي والاجتماعي، ويعيد تصميم النموذج لتوزيعها وتقليلها.
مركز الاهتمام	يميل إلى إرضاء المانح أولاً: الالتزام بالنماذج، الصرف حسب البنود، تقديم تقارير "ترضي الجهة الممولة"، حتى لو لم يكن الأثر في الميدان بالقوة نفسها.	يسعى إلى التوازن بين رضا المستثمر ورضا المستفيد؛ نجاح المشروع يُقاس بقدرة النموذج على إرضاء الطرفين: من وضع المال ومن يستفيد من الأثر.
تفسير النتائج	التركيز على حجم الأنشطة والمخرجات: عدد المستفيدين، وقيمة الصرف؛ النجاح يُقاس غالباً بالقدرة على صرف كامل المنحة دون إرجاع وفر للمانح، والوصول إلى الرقم المستهدف من عدد المستفيدين.	النتائج تُفسّر على محورين معاً: الأثر الاجتماعي/البيئي المتحقق، وحجم العائد المالي أو حفظ رأس المال الناتج عن المشروع.
إدارة التكاليف والتسعير	تميل التقديرات إلى المبالغة في الأسعار لتأمين هامش أمان، وقد يحصل الموردون على أسعار أعلى من القيمة الحقيقية؛ المهم أن "تُغطى" المنحة.	الانضباط المالي أعلى؛ التسعير أقرب إلى الواقع لأن أي تضخيم في التكاليف يقلّل العائد ويضعف جدوى المشروع ويؤثر في ثقة المستثمر.
التعامل مع الوفرة في الميزانية	في حال وجود وفر، يكون الهمّ الأساسي غالباً: كيف نصرفه قبل نهاية فترة المنحة، حتى لو على أنشطة ثانوية، لتجنّب إرجاع المبلغ للمانح.	أي وفر يُعاد النظر فيه ضمن منطق استثماري: هل يُستخدم لتوسيع الأثر، أو تحسين النموذج، أو يُعاد للمستثمر/يُعاد ضخه في دورة جديدة؟
من يدفع ثمن الخطأ؟	الخطأ أو التصميم الضعيف لا ينعكس عادةً على المدير شخصياً؛ المال ليس من جيبه، وغالباً لا توجد قراءة دقيقة لـ "كلفة الفشل".	الخطأ أو ضعف التصميم يُترجم إلى خسارة أو انخفاض في العائد؛ ما يجعل الفريق أكثر وعياً بعواقب القرارات، ويدفعه لتحسين النموذج باستمرار.

متطلبات الجاهزية المؤسسية الغير ربحية

تمثل الجاهزية المؤسسية شرطاً أولياً لدخول المنظمة التنموية في مجال الاستثمار المؤثر، حيث يمكن تلخيص متطلبات الجاهزية المؤسسية في ثلاثة مكونات مترابطة:

1. الحوكمة

الاستثمار المؤثر يضع المنظمة أمام التزامات تعاقدية ومالية وقانونية أكثر تعقيداً من البرامج التقليدية. لذلك تصبح الحوكمة الرشيدة إطاراً حاكماً لا يمكن تجاوزه، وتشمل على وجه الخصوص:

- **وضوح التوجّه الاستراتيجي:** وجود رؤية مكتوبة توضح موقع الاستثمار المؤثر ضمن أهداف المنظمة، وهل يُنظر إليه كمسار ثانوي لتمويل البرامج، أم كأداة جوهرية لتحقيق رسالتها على المدى الطويل. هذا الوضوح يساعد على توحيد التوقعات داخل المنظمة، ويمنع التعامل مع الاستثمار المؤثر كمشروع عابر أو "تجربة جانبية".
- **فاعلية مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه:** يجب أن يمتلك مجلس الإدارة القدرة والاستعداد للنظر في الصفقات الاستثمارية، وتقدير المخاطر والعوائد، واعتماد نماذج الشراكة مع القطاع الخاص. ويُفضّل إنشاء لجنة أو مسار واضح داخل الحوكمة يعنى بالاستثمار المؤثر (على سبيل المثال لجنة استثمار/ تنمية موارد)، بما يتيح دراسة الفرص بعمق قبل اتخاذ القرار.
- **سياسات مكتوبة تضبط العلاقة مع المستثمرين:** مثل سياسات تضارب المصالح، قبول الشراكات والتمويل، إدارة المخاطر، وآليات التخارج من الاستثمارات. هذه السياسات تعبّر عن انتقال من منطق "القبول أو الرفض الأخلاقي" إلى منطق "التقييم المؤسسي المنضبط" للفرص الاستثمارية.

2. القدرات البشرية

تتطلب الجاهزية للاستثمار المؤثر توفر حد أدنى من الخبرات والمهارات داخل المنظمة، إلى جانب استعداد الفريق لتبني عقلية جديدة في العمل. ويبرز هنا بُعدان متكاملان:

- **المهارات الفنية:** وتشمل فهمًا أساسيًا لمفاهيم: النماذج المالية، المخاطر، العائد، التدفقات النقدية، قياس الأثر، مؤشرات الأداء الرئيسة، والعائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI). لا يشترط أن تكون المنظمة مؤسسة مالية، لكن يُنتظر منها أن تتحدث بلغة يمكن للمستثمر فهمها والتفاعل معها.
- **الاستعداد للتغيير التنظيمي:** الانتقال إلى الاستثمار المؤثر يستلزم تغييرًا في نمط التفكير اليومي لدى القيادات والموظفين؛ من التركيز على "تنفيذ النشاط" إلى التركيز على "تحقيق النتيجة"، ومن "إنفاق الميزانية" إلى "تعظيم القيمة المتحققة من كل وحدة تمويل". هذه النقلة الذهنية تحتاج إلى توعية داخلية، وتدريب، وتدرّج في التطبيق.

3. الأنظمة المالية والرقابية

لا يمكن للمنظمة التنموية أن تدخل في شراكات استثمار مؤثر دون أن تمتلك حدًا أدنى من الانضباط المالي والرقابي، يسمح بتتبع الأموال بدقة، وإصدار تقارير مالية موثوقة على مستوى كل مشروع، وربط البيانات المالية بنتائج الأثر.

من أبرز المتطلبات في هذا المجال:

- **نظام محاسبي قادر على تتبع المشاريع:** بحيث يمكن إصدار تقارير منفصلة لكل مشروع استثماري، تبيّن الإيرادات والتكاليف والتدفقات النقدية بشكل واضح، بعيدًا عن دمج كل الأنشطة في صورة إجمالية واحدة.
- **إجراءات رقابية واضحة:** تشمل تحديد صلاحيات الصرف والاعتماد، وآليات المراجعة الداخلية، والاستعانة بمراجع خارجي عند الاقتضاء. هذا الإطار يسهم في طمأنة المستثمر بأن أمواله تدار وفق معايير مهنية، لا بصورة شخصية أو ارتجالية.
- **إدارة مخاطر مالية وتشغيلية:** الاستثمار المؤثر يرتبط بطبيعة الحال بمستوى من المخاطر، وإن كان أقل حدة من الاستثمارات التجارية البحتة. لذلك تحتاج المنظمة إلى تصور مكتوب لأنواع المخاطر المتوقعة (تمويلية، تشغيلية، قانونية، سمعة)، وآليات التعامل معها.

نموذج تقييم جاهزية المنظمات الغير ربحية

يساعد نموذج تقييم الجاهزية التنظيمية على تحويل مفهوم الجاهزية من انطباع عام إلى تشخيص منهجي يمكن البناء عليه. يعتمد النموذج على مجموعة من الأبعاد، يتفرع عن كل منها عدد من الأسئلة التمهيدية، تُستخدم لفتح نقاش داخلي وتحديد مواضع القوة والضعف.

1. أهداف نموذج التقييم

- توفير أداة مبسطة للمنظمات التنموية لتقدير مستوى جاهزيتها قبل الدخول في استثمارات مؤثرة.
- تحديد أولويات التطوير المؤسسي (في الحوكمة، الموارد البشرية، الأنظمة المالية).
- دعم قرار اختيار نوع وحجم المشاريع الاستثمارية المناسبة لمرحلة نضج المنظمة.

2. أبعاد التقييم والأسئلة التمهيدية

البعد	السؤال	التقييم (1 - 4)	ملاحظات
الاستراتيجي	هل تمتلك المنظمة فلسفة مكتوبة يُفهم منها بوضوح موقع الاستثمار المؤثر ضمن توجهها العام؟		
	هل توجد أهداف استراتيجية متوسطة وطويلة المدى تتضمن صراحةً تنمية موارد مستدامة أو شراكات استثمارية؟		
	هل خضع التوجّه نحو الاستثمار المؤثر لنقاش واعتماد من مجلس الإدارة، أم أنه مبادرة تنفيذية محدودة؟		
الحوكمة	هل تتوافر لوائح مكتوبة للحوكمة، تشمل تنظيم الصلاحيات، وتضارب المصالح، واعتماد العقود؟		
	هل يمتلك مجلس الإدارة أو بعض أعضائه خبرة أو اطلاعاً على مجالات الاستثمار، أو التمويل التنموي، أو الشراكات مع القطاع الخاص؟		
	هل توجد آلية واضحة لدراسة الفرص الاستثمارية (لجنة استثمار، فريق داخلي، مستشار خارجي) قبل اتخاذ القرار؟		

البعد	السؤال	التقييم (1 - 4)	ملاحظات
الإطار القانوني	هل تنص الأنظمة الداخلية/النظام الأساسي للمنظمة صراحةً على جواز تأسيس مشاريع استثمارية أو الدخول في شركات مالية مع القطاع الخاص، أم أن دورها محصور في تقديم خدمات/برامج غير ربحية فقط؟		
	هل لدى المنظمة معرفة كافية بالقيود والضوابط النظامية المرتبطة بامتلاك الأصول، وتأسيس الكيانات التابعة (مثل شركات الغرض الخاص)، وتحويل الفوائض المالية بين الكيانات؟		
	في حال العمل في أكثر من دولة أو مع جهات دولية، هل لدى المنظمة استيعاب لاختلاف الأطر القانونية وتأثيرها على نوع الشراكات الممكنة (مثل استقبال تمويل خارجي، أو تأسيس كيان أجنبي تابع)؟		
القدرات البشرية	هل توجد في المنظمة قيادات تنفيذية قادرة على إدارة حوار مهني مع المستثمرين، والاستجابة لمتطلبات المتابعة والتقارير؟		
	هل يتوافر لدى الفريق المعني بالبرامج فهم أساسي لمفاهيم الاستثمار المؤثر، وقياس العائد الاجتماعي على الاستثمار، والعوائد المالية؟		
	هل حصل أعضاء الفريق على تدريبات أو خبرات عملية ذات صلة بالاستثمار المؤثر أو تنمية الموارد المستدامة؟		
الأنظمة المالية والرقابية	هل تستخدم المنظمة نظامًا محاسبيًا يسمح بتتبع التكاليف والإيرادات على مستوى كل مشروع بشكل منفصل؟		
	هل تصدر المنظمة تقارير مالية دورية (ربع سنوية أو نصف سنوية) يمكن مشاركتها مع شريك استثماري؟		
	هل تخضع القوائم المالية لمراجعة خارجية منتظمة، ولو على فترات متباعدة؟		
	هل توجد سياسات مكتوبة للصرف، والشراء، والتعاقد، وإدارة النقد؟		
إدارة المشاريع والمتابعة والتقييم	هل تعتمد المنظمة دورة حياة مشروع واضحة (دراسة جدوى، تصميم، تخطيط، تنفيذ، تقييم، إغلاق)؟		
	هل يوجد نظام لجمع بيانات عن الأثر ونتائج البرامج (استبيانات، قواعد بيانات، تقارير دورية)؟		
	هل سبق للمنظمة أن طبقت أي نموذج مبسط لقياس الأثر أو تقييم العائد الاجتماعي على الاستثمار، ولو في مشروع واحد؟		
الشراكات والعلاقات مع القطاع الخاص	هل تمتلك المنظمة سجلًا سابقًا من الشراكات مع شركات أو جهات استثمارية أو مؤسسات مالية؟		
	هل توجد قاعدة بيانات محدثة بأسماء شركاء محتملين من القطاع الخاص، مصنفين وفق مجالات اهتمامهم؟		
	هل أعدت المنظمة عروضًا مكتوبة سابقة (Proposals) موجهة لشركات أو مستثمرين، تتضمن لغة أقرب للاستثمار منها للمنحة؟		
الثقافة التنظيمية	هل يسود داخل المنظمة تصور إيجابي عن فكرة الاستثمار المؤثر، أم توجد مخاوف أو مقاومة من الربط بين «العمل الخيري» و«العائد المالي»؟		
	هل تقبل الفرق الداخلية مبدأ الربط بين التمويل وتحقيق النتائج، بما في ذلك الالتزام بمؤشرات أداء وأهداف كمية؟		
	هل توجد تجارب سابقة تشير إلى قدرة المنظمة على تبني أنماط عمل جديدة (تحول رقمي، تغيير هيكل، اعتماد نظام متابعة جديد)؟		

آلية استخدام النموذج

تُعقد ورشة عمل داخلية تجمع الإدارة التنفيذية وبعض القيادات ورؤساء الوحدات لمناقشة الأسئلة وتعبئة الأداة بشكل جماعي.

تُعرض نتائج النموذج في "رادار جاهزية" (على شكل عنكبوت) يوضح مستوى الجاهزية في كل بُعد، ما يسهل على صانع القرار رؤية التوازن أو الاختلال بين الجوانب المختلفة.

تلخيص النتائج
في صورة:



مجالات تطوير متوسطة الأهمية يمكن العمل عليها تدريجيًا.

فجوات حرجة يجب معالجتها قبل الدخول في استثمارات مؤثرة ذات حجم أو مخاطر مرتفعة.

نقاط قوة يمكن البناء عليها فورًا.

الفصل الرابع:

قياس الأثر الاجتماعي والعائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI)

أهمية قياس الأثر في الاستثمارات المؤثرة

يمثل قياس الأثر الاجتماعي والبيئي أحد الأعمدة الأساسية في الاستثمار المؤثر، فهو الأداة التي تُمكن المنظمة التنموية والجهة المستثمرة من معرفة ماذا تغيّر فعليًا في حياة الناس مقابل رأس المال المستثمر، وليس فقط ما نُقذ من أنشطة أو صُرف من ميزانيات. كما أن الالتزام بقياس الأداء الاجتماعي والبيئي والإفصاح عنه هو علامة فارقة في هذا النوع من الاستثمار.

في نموذج الاستثمار المؤثر الذي يعرضه الدليل، يُطلب من المنظمة أن تربط التمويل بالنتائج المتحققة، وأن تقدّم تقارير دورية عن الأداء المالي والاجتماعي، بحيث يصبح قياس الأثر أساسًا لاتخاذ قرارات الاستثمار أو التعديل أو الإيقاف، وليس مجرد نشاط رقابي شكلي.

يتطلب توجيه رأس المال نحو حلول اجتماعية فعّالة نماذج تمويل تشجّع على قياس النتائج بدقة، ويوفر الاستثمار المؤثر حافزًا لمزيد من الانضباط في قياس المخرجات والنتائج الاجتماعية. هذا يعني أن نجاح الاستثمار المؤثر لا يُقاس فقط بحجم المبالغ المستثمرة، بل بقدرة هذه المبالغ على إحداث تغيير مثبت وقابل للمتابعة في حياة الأفراد والمجتمعات.



بالنسبة للمنظمة التنموية، يوفّر قياس الأثر أساسًا لثلاثة أمور رئيسية:

1. إثبات جدوى التدخلات أمام الممولين والجهات الحكومية والمجتمعات المستفيدة، من خلال بيانات كمية ونوعية واضحة.
2. تحسين تصميم البرامج عبر معرفة ما يعمل وما لا يعمل، بدل الاستمرار في نماذج تدخل غير فعّالة.
3. تعزيز القدرة على جذب استثمارات مؤثرة إضافية، لأن المستثمر المؤثر يعتمد على مؤشرات أداء واضحة ونتائج موثقة عند اتخاذ قرار الدخول أو التوسع أو التخرج.

أما من منظور المستثمر، فإن قياس الأثر يمكّنه من:

- مقارنة الفرص الاستثمارية بناءً على مزيج العائد المالي والأثر الاجتماعي/ البيئي، وليس على العائد المالي وحده.
- الالتزام بمتطلبات الشفافية والحوكمة، خاصة مع ازدياد التدقيق التنظيمي على منتجات الاستثمار المستدام والمؤثر.
- بناء سرديّة موثوقة حول القيمة التي يحققها رأس المال للمجتمع، مدعومة بأرقام ومعايير متسقة مع أدوات مثل IRIS+ والمعايير المرجعية للأداء التآثيري (Impact Performance Benchmarks).

بهذا يصبح قياس الأثر في الاستثمار المؤثر جزءًا من التصميم الأصلي للصفقة (منذ مرحلة الفكرة ونموذج العمل)، لا نشاطًا لاحقًا يضاف في نهاية المشروع، ويغدو أداة عملية لإدارة المخاطر، وتحسين الأداء، وتعميق أثر رأس المال على المدى الطويل.

العائد على الاستثمار الاجتماعي

يمثل العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI) أحد أهم الأدوات المستخدمة في الاستثمار المؤثر لترجمة الأثر الاجتماعي والبيئي إلى لغة يفهمها المستثمر وصاحب القرار؛ أي لغة القيمة والعائد. الفكرة الأساسية لهذا المدخل هي مقارنة القيمة الاجتماعية التي يحققها المشروع مع حجم الموارد المالية المستثمرة فيه، بحيث يمكن التعبير عن الأثر بصيغة واضحة مثل: "كل وحدة عملة مستثمرة تولّد X وحدات من القيمة الاجتماعية".

أنواع العائد على الاستثمار الاجتماعي

ينقسم تطبيق SROI عادةً إلى نوعين رئيسيين، حسب توقيت القياس والغرض منه:

1. التقييمي (Evaluative SROI)

- يُطبّق بعد تنفيذ المشروع أو بعد مرور فترة زمنية كافية لظهور النتائج.
- يعتمد على بيانات فعلية تم جمعها من المستفيدين ومن السجلات المالية والتشغيلية.
- يناسب المشاريع المنقّذة بالفعل، أو المراحل التي يراد فيها معرفة:
 - ماذا تحقّق فعلياً؟
 - وما القيمة الاجتماعية التي أُنتجت بالفعل مقابل الموارد المصروفة؟

2. التقديري (Forecast SROI)

- يُستخدم في مرحلة تصميم المشروع أو قبل التنفيذ.
- يعتمد على توقعات وافتراسات مستندة إلى خبرة سابقة أو دراسات أو مشاريع مشابهة.
- الهدف منه هو مساعدة المنظمة التنموية والمستثمر على اتخاذ قرار:
 - هل يستحق هذا المشروع الاستثمار أصلاً؟
 - ما السيناريوهات المتوقعة للعائد الاجتماعي؟
 - يمكن لاحقاً مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة لمعرفة دقة الافتراضات وتحسين تصميم البرامج الجديدة.

مبادئ العائد على الاستثمار الاجتماعي

تقوم منهجية العائد على الاستثمار الاجتماعي على مجموعة مبادئ أساسية تساعد على أن يكون القياس منضبطًا ومقنعًا، من أهمها:

1. إشراك أصحاب المصلحة: الاستماع إلى المستفيدين والشركاء والأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمشروع، وإشراكهم في تحديد ما يعتبر "أثرًا مهمًا" في حياتهم، وليس الاكتفاء بتصوير الفريق الداخلي.
2. فهم ما يتغير فعليًا: التركيز على التغيرات الحقيقية في حياة الناس (زيادة دخل، تحسن صحة، مهارات جديدة، شعور بالأمان...)، لا مجرد الأنشطة المنفذة أو عدد الحضور.
3. إعطاء قيمة لما يهم: محاولة ترجمة النتائج المهمة إلى قيم مالية تقريبية، حتى لو لم تكن لها "سعر سوقي" مباشر، باستخدام بدائل تسعيرية منطقية ومحافظة.
4. إدراج ما هو جوهري فقط: عدم إغراق التحليل بتفاصيل صغيرة أو نتائج هامشية؛ الهدف هو التركيز على النتائج الجوهرية التي تُحدث فرقًا واضحًا في حياة المستفيدين وفي قرار المستثمر.
5. عدم المبالغة في الادعاء: تجنّب نسب كل التغيير للمشروع وحده؛ جزء من التغيير قد يحدث حتى بدون التدخل، أو بمساهمة جهات أخرى. لذلك تُستخدم تصحيحات مثل: التغير الطبيعي، مساهمة الشركاء، الإزاحة، وتراجع الأثر مع الزمن.
6. الشفافية: توثيق الافتراضات ومصادر البيانات ونسب التصحيح المستخدمة، وشرح طريقة الوصول إلى النتيجة النهائية بوضوح.
7. التحقق من النتيجة قدر الإمكان: عبر مراجعة داخلية مستقلة، أو قراءة نقدية من طرف ثالث، أو مشاركة النتائج مع أصحاب المصلحة للحصول على تعليقاتهم وتصحيح ما قد يكون مبالغًا فيه أو ناقصًا.

المراحل الستة



من أنشطة، وما ينتج عن ذلك من مخرجات ونتائج. الفكرة هنا هي الانتقال من لغة "ماذا نفعل؟" إلى لغة "ماذا يتغير؟".

في حالة مشروع تمكين الشباب من العمل، يمكن وصف السلسلة على النحو الآتي:

تُستثمر موارد مالية وبشرية (تمويل، مدربين، وقت الشباب، بنية تحتية رقمية)، ثم تُنفَّذ أنشطة محددة (اختيار المشاركين، تدريب مهني وتقني، إرشاد مهني، ربط بفرص العمل)، فتؤدي هذه الأنشطة إلى مخرجات ملموسة (عدد الشباب الذين أكملوا التدريب، عدد ساعات التدريب، عدد فرص العمل المعروضة). غير أن ما يهتم في SROI ليس المخرجات وحدها، بل النتائج التي تترتب عليها، مثل: انتقال جزء من الشباب من البطالة إلى عمل مستقر، وتحسّن مستويات الدخل، وتغيّر نظرتهم إلى أنفسهم وفرصهم في سوق العمل.

في هذه المرحلة تُحدّد أيضًا النتائج التي سيتم التركيز عليها في التحليل. في مثالنا يمكن اختيار نتيجتين ماديتين رئيسيتين: الأولى زيادة دخل الشباب الذين انتقلوا إلى العمل، والثانية تقليص البطالة بين الفئة المستهدفة عبر انتقال عدد منهم من خانة "عاطل عن العمل" إلى خانة "عامل" أو "عامل مستقل منتظم". اختيار النتائج هنا ليس عشوائيًا، بل يستند إلى ما يعتبره أصحاب المصلحة تغييرًا جوهريًا في حياتهم، وإلى ما يمكن قياسه ومنحه قيمة مالية بطريقة معقولة.

تبدأ عملية قياس العائد الاجتماعي على الاستثمار بتحديد النطاق بوضوح؛ ماذا سنقيس؟ ولماذا؟ وعلى أي مدى زمني؟

في هذه المرحلة تُعرّف حدود التحليل: هل يشمل مشروعًا واحدًا أم برنامجًا كاملاً؟ هل يتم التركيز على سنة تنفيذ واحدة أم على آثار تمتد لعدة سنوات لاحقة؟ كما تُعرّف موارد القياس المتاحة، من حيث الوقت والخبرة والبيانات الممكن جمعها.

يتزامن مع ذلك تحديد أصحاب المصلحة الذين يتأثرون بالمشروع أو يؤثرون فيه. في مثال مشروع تمكين الشباب، تشمل قائمة أصحاب المصلحة الرئيسيين: الشباب العاطلين عن العمل الذين يستهدفهم المشروع، أسرهم، المنظمة التنموية المنفّذة، المستثمر أو الجهة الممولة، وربما جهات حكومية مهتمة بتقليل البطالة. ولا يُكتفى بذكر هذه الفئات، بل يتم أيضًا تقرير من سيتم تضمينه فعليًا في التحليل، مع توضيح السبب؛ فقد تُستبعد بعض الفئات في النسخة الأولى لأسباب تتعلق بصعوبة القياس أو محدودية الموارد، على أن يُعترف بذلك في التقرير.

بعد تحديد النطاق وأصحاب المصلحة، يأتي بناء "خريطة الأثر" التي ترسم تسلسل المنطق بين ما تستثمره الجهة، وما تقوم به بعد تحديد الأثر الصافي سنويًا وعلى مدى فترة زمنية محددة،

تعتمد على الفارق بين الدخل قبل المشروع وبعده على مدى فترة زمنية محددة. تصبح لدينا بذلك نتيجتان ماديتان: ارتفاع مستويات الدخل، وانخفاض نسبة البطالة بين الشباب المستهدفين، وكلتاهما موثقتان ببيانات وقابلة للتسعين المبدئي.

المرحلة 4 تحديد الأثر

القيمة المالية الأولية للنتائج لا تكفي وحدها، لأن جزءاً من هذه النتائج قد ينشأ لأسباب لا علاقة لها بالمشروع. لذلك تهدف هذه المرحلة إلى "تنقية" الأثر، والوصول إلى ما يمكن نسبته إلى المشروع بدرجة مقنعة. ويتم ذلك عبر طرح مجموعة من الأسئلة النقدية:

ما الجزء من التغيير كان سيحدث على أي حال حتى لو لم يُنفذ المشروع؟ هذا ما يعبر عنه بمفهوم "ما كان سيحدث على أي حال" أو التغيير الطبيعي (Deadweight). في مشروع تمكين الشباب، قد يُفترض أن نسبة معينة منهم كانت ستجد عملاً في غضون سنة حتى بدون البرنامج؛ يجب استبعاد هذا الجزء من الحساب. ثم يُطرح سؤال آخر: ما مساهمة الجهات أو العوامل الأخرى في هذا التغيير؟ قد تكون هناك برامج موازية، أو منصات توظيف، أو دعم من الأسرة، أو جهود ذاتية لعبت دوراً مهماً، وهنا يأتي مفهوم "المساهمة التكميلية" (Attribution). ما يُنسب للمشروع هو الجزء المتبقي بعد خصم ما يُعزى بوضوح إلى أطراف أخرى.

بعد تحديد النتائج، تأتي مرحلة إثباتها وجمع الأدلة حول تحققها، ثم محاولة ترجمتها إلى قيمة مالية تقريبية. هذه المرحلة تتطلب نظاماً مبسطاً لجمع البيانات، سواء عبر استبيانات قبلية وبعدية، أو مقابلات، أو سجلات إدارية، أو مزيج منها.

في مثال مشروع تمكين الشباب، يمكن أن يطلب من المشاركين الإفصاح عن وضعهم قبل البرنامج وبعده: هل كانوا عاطلين عن العمل؟ ما متوسط دخلهم الشهري إن وُجد؟ ماذا حدث بعد ستة أشهر أو سنة من انتهاء التدريب؟ قد تُظهر البيانات أن 60 من أصل 100 شاب انتقلوا من البطالة إلى عمل ثابت أو عمل مستقل منظم. هذه هي النتيجة الثانية التي نرغب في قياسها: تقليل البطالة داخل المجموعة المستهدفة.

لتحويل هذه النتيجة إلى قيمة مالية، يمكن اعتماد أكثر من مسار، مثل تقدير ما توفره هذه الوظائف من نفقات كانت ستتحملها الدولة أو المجتمع لدعم العاطلين (إعانات، برامج دعم، خدمات اجتماعية)، أو تقدير القيمة الاقتصادية لإدخال هؤلاء الشباب في دائرة الإنتاج (زيادة في الناتج المحلي، أو في القدرة الاستهلاكية، أو في الاستقرار الأسري). لا يُشترط هنا الوصول إلى رقم "مثالي"، بل إلى تقدير موثق ومعلن الافتراضات، يمكن الدفاع عنه ومراجعته.

في الوقت نفسه، تُمنح النتيجة الأولى، أي زيادة دخل الشباب العاملين، قيمة مالية أوضح، لأنها

التي تحققت للمشاركين خلال سنة واحدة، إضافة إلى القيمة الحالية للتأثير المترتب على تقليل البطالة في هذه المجموعة، أي القيمة التي تعكس ما وقّره ذلك من تكاليف اجتماعية واقتصادية، أو ما أضافه من إنتاجية. ثم تُقسّم هذه القيمة الإجمالية على حجم الاستثمار الذي تم ضخه في المشروع (مثلاً 50 ألف وحدة نقدية).

إذا كانت النتيجة، على سبيل المثال، هي أن كل وحدة نقدية مستثمرة تولّد ما يقارب واحدة ونصف الواحدة من القيمة الاجتماعية والاقتصادية المجمّعة، فإننا نعبّر عن ذلك بالقول إن العائد الاجتماعي على الاستثمار هو تقريباً 1.5 : 1. هذا الرقم لا يُقدّم بوصفه حقيقة رياضية نهائية، بل بوصفه ملخصاً تحليلياً لقصة معقولة ومعلنة الافتراضات: زيادة في الدخل، انخفاض في البطالة، وتقديرات محددة لمدى استدامة هذه النتائج ونسبة مساهمة المشروع فيها.

كما يمكن في هذه المرحلة إجراء "تحليل حساسية" لاختبار مدى تأثر النتيجة النهائية بتغيّر بعض الافتراضات الرئيسة؛ فإذا تغيّرت نسبة التغيّر الطبيعي أو مساهمة الآخرين أو نسبة تراجع الأثر، نرى كيف ينعكس ذلك على العائد المحسوب، ومن ثمّ نفهم أي الافتراضات أكثر حساسية وتأثيراً، وأين ينبغي أن نركّز جهود تحسين البيانات في المرات القادمة.

كما يُؤخذ في الحسبان تراجع الأثر مع الزمن (Drop-off): فليس من الواقعي افتراض أن كل الشباب سيحافظون على مستوى الدخل نفسه لسنوات طويلة، أو أن جميع الوظائف ستستمر بالوتيرة نفسها. لذلك يتم نمذجة تراجع سنوي جزئي في الأثر. وإذا كان هنالك أثر سلبي على فئة أخرى (مثل إزاحة عمالة قائمة)، فيجب تقديره أيضاً ضمن ما يسمى "الإزاحة" (Dis-placement).

نتيجة هذه المرحلة هي الوصول إلى قيمة "الأثر الصافي" لكل نتيجة؛ أي الجزء من زيادة الدخل وتقليل البطالة الذي يمكن نسبته بصورة معقولة إلى المشروع نفسه، بعد طرح ما كان سيحدث طبيعياً، ومساهمة الآخرين، وتراجع الأثر مع الزمن.

قياس العائد الاجتماعي على الاستثمار

المرحلة 5

تُجمع هذه القيم ويتم إرجاعها إلى "قيمة" حالية باستخدام معدل خصم مناسب، يعكس حقيقة أن القيمة اليوم أعلى من القيمة نفسها في المستقبل. الهدف من هذه العملية هو جعل مقارنة المنافع المتحققة عبر السنوات المختلفة مع مبلغ الاستثمار الأصلي أكثر عدلاً ودقة.

في مثال مشروع تمكين الشباب، يمكن أن نصل إلى تقدير إجمالي للقيمة الحالية لزيادة الدخل

المنظمة نفسها عند اتخاذ قرارات التوسعة أو التعديل أو إيقاف بعض الأنشطة.

الأهم أن تُستَخدم نتائج التحليل في تحسين تصميم البرامج المستقبلية، وفي تطوير أنظمة جمع البيانات، وفي تعزيز ثقافة اتخاذ القرار المبني على الأدلة. فإذا أظهرت الأرقام، مثلاً، أن تقليل البطالة كان نتيجة ذات أثر كبير ومادي في العائد الاجتماعي، يمكن أن تُعطى أولوية أكبر في تصميم النسخ القادمة من المشروع، سواء من حيث اختيار المستفيدين أو من حيث شكل الأنشطة الموجهة لربطهم بسوق العمل.

بهذه الطريقة، تصبح مراحل قياس العائد الاجتماعي على الاستثمار سلسلة مترابطة: من تحديد النطاق وأصحاب المصلحة، إلى فهم ما يتغير فعلياً في حياة الناس، إلى ترجمة هذا التغير إلى قيمة مالية منقّحة، وصولاً إلى تقديم صورة موجزة ومقنعة عن القيمة التي يخلقها الاستثمار في مشروع تنموي محدد، يمكن البناء عليها في الحوار والقرار والتطوير المستمر.

المرحلة الأخيرة لا تقل أهمية عن المراحل الحسابية السابقة؛ إذ يتحوّل فيها العائد الاجتماعي على الاستثمار من أرقام في ملف إلى أداة للحوار واتخاذ القرار والتعلّم المؤسسي. يتم في هذه المرحلة إعداد تقرير واضح يشرح ما تم القيام به: نطاق التحليل، منهجيته، البيانات المستخدمة، الافتراضات الرئيسة، النتائج التي تم التركيز عليها، والقيمة النهائية للأثر الاجتماعي مقارنة بالاستثمار.

في حالة مشروع تمكين الشباب، لا يقتصر التقرير على ذكر نسبة 1.5 : 1 أو أي نسبة أخرى، بل يوضح أن هذه النسبة تعكس مزيجاً من نتائج محددة؛ مثل: عدد الشباب الذين خرجوا من دائرة البطالة إلى دخل مستقر، ومتوسط زيادة دخلهم، وحجم التغيير في معدّل البطالة داخل المجموعة المستهدفة، والافتراضات التي بُنيت عليها التقديرات. هذا النوع من التقارير يصبح مادة للحوار بين المنظمة والمستثمر، وبين المنظمة والجهات الحكومية، وحتى داخل



مثال تطبيقي مختصر لقياس الأثر في مشروع تمكين الشباب لمدة عام

نفترض مشروعاً يدعم 100 شاب/ة عاطلين عن العمل للدخول إلى العمل المستقل. يمكن للمنظمة أن تقيس الأثر بطريقة مبسطة عبر الخطوات التالية:

موازنة المشروع: \$ 50,000

منافع قابلة للتسعير:

- 60 شاب/ة حصلوا على عمل، متوسط زيادة دخل \$ 2,000 /سنة = \$ 120,000
- خفض إعانات/تكاليف اجتماعية على الجهات العامة: \$ 15,000
- إجمالي المنافع الخام = \$ 135,000

البند	%	المعادلة	القيمة	شرح مختصر
التغير الطبيعي	25%	$0.75 \times 135,000$	\$101,250	خصم ما كان سيحدث دون تدخل المشروع.
المساهمة التكميلية	30%	$0.70 \times 1101,250$	\$70,875	خصم حصة الجهات/الشركاء الآخرين من الأثر.
تراجع الأثر	0%	$70,875 \times 1$	\$70,875	لا تخفيض سنوي لأن القياس لسنة فقط.
الإزاحة	0%	$70,875 \times 1$	\$70,875	لا توجد إزاحة منفعة من فئة/مكان لآخر.
SROI		$50,000 / 70,875$	\$1.42	كل \$1 مُستثمر يُولد \$1.42 قيمة اجتماعية خلال سنة.

التحديات الشائعة وكيفية التعامل معها

تواجه المنظمات التنموية عند تطبيق منهجية العائد الاجتماعي على الاستثمار عدداً من التحديات المتكررة، لا تتعلق بصحة الفكرة بقدر ما تتصل بواقع البيانات والموارد والقدرات المتاحة. من أبرز هذه التحديات ضعف توفر البيانات المناسبة؛ فكثير من البرامج لم تُصمَّم أصلاً وفي ذهنها قياس الأثر بطريقة كمية، مما يجعل جمع بيانات "قبل وبعد" أو تتبّع أوضاع المستفيدين بعد فترة من انتهاء المشروع مهمة صعبة. التعامل مع هذا التحدي يبدأ من إعادة تصميم نماذج البرامج بحيث تدمج جمع البيانات في صلبها، ولو عبر مجموعة محدودة من المؤشرات الأساسية، مع بناء عادات مؤسسية في التوثيق والمتابعة بدل الاكتفاء بتقارير وصفية عامة.

تبنّي منهج "التدرّج": البدء بنسخ مبسّطة من التحليل تركز على نتيجتين أو ثلاث نتائج رئيسية، ثم تطوير التعقيد في دورات لاحقة، بدل محاولة تطبيق نموذج كامل ومتقدم منذ البداية. كما يفيد الاستثمار في تدريب عدد محدود من العاملين على مبادئ قياس الأثر ليصبحوا نواة داخلية تدعم بقية الفرق.

أخيرًا، هناك تحدّي يتعلّق بسوء استخدام نتائج SROI؛ كأن تُختزل القصة كلها في رقم واحد يُستخدم لأغراض تسويقية فقط، أو تتم مقارنة نسب عائد اجتماعي بين مشروعات وسياقات لا يجوز مقارنتها بهذه البساطة. التعامل الصحي مع هذا الخطر يكون بتقديم النتائج في سياقها الكامل، مع شرح الافتراضات والقيود، والتأكيد على أن نسبة العائد الاجتماعي أداة للمقارنة داخل المشروع نفسه عبر الزمن، ولتحسين قرارات التصميم وتوجيه الموارد، أكثر من كونها أداة للمفاخرة أو للمنافسة بين المنظمات. عندما تُدار هذه التحديات بطريقة واعية ومتوازنة، يصبح قياس العائد الاجتماعي على الاستثمار عملية تعلّم وتطوير حقيقية، لا مجرد تمرين شكلي لإنتاج رقم جميل في التقرير السنوي.

تحدّي آخر يرتبط بإسناد التغيير للمشروع نفسه؛ ففي الحياة الواقعية، لا يحدث التغيير نتيجة تدخل واحد فقط، بل نتيجة تداخل مبادرات وجهود شخصية وسياقات اقتصادية أوسع. إذا لم تُؤخذ هذه العوامل في الحسبان، وقع التحليل في فخ المبالغة ونسب كل الأثر إلى المشروع. يمكن التعامل مع هذا الأمر عبر تبني افتراضات محافظة ومعلنة بوضوح حول "ما كان سيحدث على أي حال" ومساهمة الجهات الأخرى، واستخدام بيانات مقارنة بسيطة حيث أمكن (مثل مجموعات ضابطة، أو مقارنة مع متوسطات وطنية أو محلية) دون ادعاء دقة لا يمكن إثباتها.

كما يبرز تحدّي تسعير النتائج الاجتماعية عندما نحاول تحويل التغيّرات غير الملموسة إلى قيمة مالية تقريبية؛ مثل تحسّن الشعور بالأمان، أو زيادة الثقة بالنفس، أو تحسين العلاقات الأسرية. الخطر هنا هو استخدام قيم اعتباطية أو غير مفهومة للقارئ. من طرق التعامل مع هذا التحدي الاعتماد قدر الإمكان على مقاربات تسعيرية لها منطق واضح (مثل كلفة خدمة بديلة، أو كلفة برامج حكومية مشابهة، أو قيمة وقت إضافي في سوق العمل)، وشرح كيفية الوصول إلى الرقم في ملحق أو هامش، مع الاعتراف بالحدود وعدم تحويل هذه القيم إلى "حقيقة مطلقة".

وتواجه بعض المنظمات أيضًا قيودًا في الوقت والموارد والقدرات؛ إذ قد يبدو تطبيق SROI تمرينًا مرهقًا يتطلب خبرات متقدمة واستثمارًا إضافيًا للوقت. يمكن تخفيف هذا التحدي عبر

الفصل الخامس:

كيف تبدأ المنظمة التنموية في الاستثمار المؤثر؟

خارطة طريق عملية

يمثل الانتقال نحو الاستثمار المؤثر تحولًا جذريًا في النموذج التقليدي لعمل المنظمة التنموية؛ فالمنظمة التي اعتادت إدارة البرامج بتمويل مانحين، وقياس النجاح بالمخرجات المنفذة، تجد نفسها أمام نموذج جديد يتطلب إعادة تعريف لطبيعة العمل نفسه: كيف تُدار الموارد؟ كيف تُصاغ المشروعات؟ ما الذي يعتبر "نجاحًا"؟ وكيف يُبنى الأثر بطريقة تضمن الاستدامة المالية والفاعلية المجتمعية في الوقت ذاته؟

وبدل أن يفهم الاستثمار المؤثر باعتباره "أداة مالية جديدة"، فإن دخول المنظمات إليه يتطلب إعادة بناء نموذج عمل متكامل-بنية، وعقلًا، ووظيفة-ليصبح قادرًا على اجتذاب رأس المال ولغة المستثمرين، مع الحفاظ على جوهر الدور الاجتماعي الذي أنشئت المنظمة من أجله. ويعرض هذا الفصل هذا التحول بوصفه ظاهرة مؤسسية لا مجرد خطوة إجرائية.

1. التحوّل في طريقة التفكير: من إدارة البرامج إلى إدارة القيمة

المرتبطة بالتكلفة الكاملة، ونقطة التعادل، وتحليل التدفقات النقدية. أما فرق المتابعة والتقييم فتحتاج إلى توسيع نطاق عملها من رصد المخرجات إلى قياس النتائج والعائد الاجتماعي على الاستثمار.

ومن خلال هذا التدريب المنظم، واكتساب مهارات استخدام أدوات مثل التخطيط المالي للإيرادات، وتحليل السوق، وتقدير المخاطر، وقياس الأثر، يبدأ نمط جديد من التفكير في التشكّل داخل المنظمة؛ نمط يُعيد تعريف المشروع من كونه بندًا في ميزانية إلى كونه أصلًا مؤثرًا يجمع بين منطق التنمية ومنطق الاقتصاد.

كما أن هذا التحول يتطلب فهمًا للسوق والإيرادات والتسعير وإدارة المخاطر، فإن إدخال خبرة مهنية من القطاع الخاص إلى المنظمة ليس ترفًا تنظيميًا، بل جزء من إعادة هيكلة العقل المؤسسي. فوجود كفاءات تفهم الاقتصاد والسوق داخل منظمة تنموية يتيح لغة مشتركة مع المستثمرين المحتملين ويضمن أن المشروعات تُصاغ بطريقة يمكن تقييمها ماليًا واجتماعيًا

لا يبدأ التحول نحو الاستثمار المؤثر بقرار إداري أو بإضافة مشروع جديد إلى محفظة المنظمة، بل ينطلق أولًا من تغيير طريقة التفكير داخل الفرق العاملة. فالنموذج التقليدي في العمل الخيري يفترض أن وظيفة المنظمة هي تنفيذ برامج وخدمات بتمويل مانحين، وأن النجاح يُقاس بعدد الأنشطة المنجزة وحجم الميزانية المصروفة. أما في نموذج الاستثمار المؤثر، فإن المشروع يُنظر إليه بوصفه وحدة لإنتاج قيمة مركّبة: أثر اجتماعي مُثبت من جهة، وقدرة على توليد إيراد أو تخفيض تكلفة اجتماعية من جهة أخرى.

هذا التحول الذهني لا يحدث تلقائيًا، ولا يقتصر على القيادات العليا؛ بل يتطلب استثمارًا واعيًا في تدريب الفرق وتطوير مهاراتهم على استخدام أدوات جديدة في التفكير والتخطيط والتنفيذ. ففرق البرامج والمشاريع تحتاج إلى تعلّم كيف تُصاغ المبادرات في صورة نماذج عمل قابلة للاستدامة، لا مجرد خطط أنشطة. والفرق المالية تحتاج إلى التعامل مع المفاهيم

2. إعادة اكتشاف المشاريع القائمة بوصفها أصولًا قابلة للتطوير

من الخطأ الاعتقاد بأن المنظمة تحتاج إلى إنشاء مبادرات جديدة عند دخولها الاستثمار المؤثر؛ فغالبًا ما تمتلك المنظمات مشاريع قائمة تحمل بذور نموذج استثماري إذا أعيد تنظيمها. ما تحتاجه المنظمة هو أن تنظر في مشاريعها النظرية لا بوصفها التزامات تمويلية يجب إنهاؤها، بل بوصفها أصولًا تنظيمية يمكن تحويلها إلى وحدات إنتاج قيمة.

فعلى سبيل المثال، مشروع تدريبي قائم قد يُعاد تصميمه ليصبح منصة خدمية مستدامة تدر إيراداتًا رمزيًا وتحقق نتائج واضحة في التوظيف أو رفع المهارات. ومشروع بيئي قائم قد يتحول

إلى نموذج لتقاسم الإيراد مع مؤسسة خاصة. أما مشروع دعم الأسر فقد يتحول إلى مبادرة إنتاج صغيرة لها سوق واضح وطلب واقعي.

إن عملية "إعادة اكتشاف" المشاريع تتطلب تحليلًا يتجاوز الجوانب التشغيلية ليجيب عن أسئلة جوهرية:

هل تمتلك المنظمة ميزة نسبية في هذا المجال؟ هل يمكن قياس نتائج هذا المشروع بطريقة يثق بها المستثمر؟ هل يمكن إضافة منطق إيراد دون الإضرار بعدالة الوصول؟

بهذه الطريقة، تبدأ المنظمة الانتقال التدريجي من نموذج التمويل القائم على المنح إلى نموذج يخلق قيمة اقتصادية واجتماعية في آن.

3. بناء نموذج عملي صغير (Pilot) لاختبار التحول

قبل أن تبحث المنظمة عن مستثمر أو شريك من القطاع الخاص، تحتاج إلى اختبار نموذج العمل الجديد داخل بيئة منخفضة المخاطر. فالفكرة، مهما بدت واعدة، لا تكتسب معناها إلا عندما تُجرَّب على نطاق محدود يسمح بتقييم مدى صلاحيتها. يعمل المشروع التجريبي هنا كمساحة آمنة للتعلم؛ فهو يكشف قدرة الفريق على العمل وفق منطق مالي جديد، ويظهر مدى استعداد المستفيدين للتفاعل مع نموذج الإيرادات، ويكشف نقاط القوة والضعف في آلية التنفيذ، ويتيح للمنظمة جمع بيانات أثر قابلة للتحليل. وفي هذه المرحلة، لا

تحتاج المنظمة إلى دراسة جدوى معقدة أو نموذج مالي ممتد لسنوات، بل إلى قدرة على التقاط الإشارات الأساسية: هل يولد المشروع قيمة اجتماعية واضحة؟ هل يمكن تغطية جزء من تكلفته؟ هل يمكن تكراره؟ وهل يملك القابلية لأن يتحول إلى فرصة استثمار مؤثر؟

إن المشروع التجريبي الناجح يتحول تلقائيًا إلى "دليل عمل" للمنظمة، وهو الوثيقة غير الرسمية التي تقنع المستثمرين أكثر من أي عرض نظري.

4. تهيئة البنية القانونية والمالية للنموذج الجديد

حين تبدأ المنظمة في التعامل مع مشروعها بوصفه أصلًا اقتصاديًا، تبرز الحاجة إلى بنية قانونية ومالية قادرة على استيعاب هذا التحول. فغياب هذه البنية يعرّض المنظمة لمخاطر قانونية ويضعف ثقة شركائها.

من الناحية القانونية، تحتاج المنظمة إلى فهم الإطار الذي يسمح لها بالاستثمار أو بتلقي عوائد من مشروع تنموي. وقد يكون الخيار الأمثل في بعض الحالات إنشاء شركة تابعة ذات غرض خاص تستوعب الأنشطة الاستثمارية وتفصل مخاطرها عن الهيئة الأم. وفي حالات أخرى، يمكن إدخال الإيرادات مباشرة ضمن نظام

المنظمة المحاسبي إذا كان القانون يسمح بذلك وبصيغ واضحة للامتثال والشفافية.

أما من الناحية المالية، فإن نموذج العمل الجديد يتطلب لغة مالية مختلفة. إذ يصبح من الضروري تطوير شجرة حسابات تسمح بتمييز التكاليف والإيرادات على مستوى كل مشروع، وإنتاج تقارير ربح وخسارة، وتتبع التدفقات النقدية، وتحليل الجدوى الاقتصادية، بما يتيح فهم القيمة الإجمالية التي ينتجها المشروع—لا من منظور التكلفة فقط، بل من منظور العائد الاجتماعي والاقتصادي مجتمعين.

5. العودة إلى السوق: عرض القيمة وبناء الشراكات

يمثل عرض المشروع على الشركات والمستثمرين خطوة طبيعية بعد نجاح التجربة الأولية وبناء الجاهزية القانونية والمالية. لكن ما يجعل المشروع جذابًا للقطاع الخاص ليس وجود "قضية إنسانية"، بل وجود نموذج قيمة واضح يبيّن كيف يولّد المشروع أثرًا موثقًا وقيمة اقتصادية قابلة للقياس.

ويأتي هنا دور "عرض القيمة" الذي تقدمه المنظمة؛ فهو ليس وثيقة تمويل بل وثيقة رؤية استراتيجية تشرح المنطق الذي يقوم عليه المشروع، والنتائج المرغوبة، ونموذج الإيرادات، والجدوى الاجتماعية، وكيف يتكامل ذلك مع أولويات الشريك المحتمل. ومن خلال

هذا العرض، يحدث اللقاء بين منطقتين: منطق التنمية ومنطق السوق، ليشكلا معًا قاعدة شراكة تعزز الاستدامة وتفتح المجال للتوسع.

ولا تبحث المنظمة في هذه المرحلة عن "أي شريك"، بل عن شريك يتوافق مشروعه المجتمعي أو البيئي مع نفس المجال الذي تعمل فيه المنظمة، ويستطيع تقدير النتائج الاجتماعية بقدر تقديره للعائد المالي. وحين تجري هذه المواءمة بنجاح، يتحول الاستثمار المؤثر من مجرد خيار تمويلي إلى شراكة استراتيجية طويلة الأمد.

6. تثبيت التحول داخل المنظمة

لا يكتمل دخول المنظمة إلى الاستثمار المؤثر بمجرد تشغيل مشروع أول أو عقد شراكة. فالتحول الحقيقي يحدث عندما تصبح هذه الممارسات جزءًا من هوية المنظمة ونظامها الداخلي. ويظهر ذلك في عدة مظاهر:

- تبني سياسات داخلية تنظم العمل الاستثماري وتحكم إدارة المخاطر.
- تطوير عمليات تخطيط متوسطة المدى تربط بين الأثر الاجتماعي والاستدامة المالية.
- إدماج الاستثمار المؤثر ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة لا بوصفه نشاطًا منفصلًا،

بل بوصفه إطارًا لإعادة صياغة علاقة المنظمة بالموارد والمستفيدين والشركاء.

- بناء آليات تعلم داخلي تستفيد من البيانات والتحليل المالي والاجتماعي، وتستطيع اتخاذ قرارات التوسع أو الإيقاف أو التعديل بناءً على الأدلة.

بهذا المعنى، يصبح الاستثمار المؤثر أكثر من مجرد إدارة مشروع؛ إنه إعادة اختراع لنموذج العمل نفسه بطريقة تسمح للمنظمة بأن تحافظ على رسالتها الاجتماعية وتوسع أثرها وتحقق درجة أعلى من الاستقلال المالي في الوقت ذاته.

الفصل السادس:

دراسات حالة من المنطقة العربية

دراسة حالة: مشروع «أطمح»

عقد أثر اجتماعي لتأهيل أصحاب الهمم في أبوظبي

يمثل مشروع "أطمح" تجربة مبكرة ومهمة في مجال الاستثمار المؤثر في الخليج، حيث جرى تصميم برنامج تعليمي/مهني موجّه لأصحاب الهمم في إمارة أبوظبي، وتمويله عبر نموذج عقد أثر اجتماعي (Social Impact Bond) يربط استرداد استثمار القطاع الخاص بتحقيق نتائج اجتماعية قابلة للقياس، أهمها: إكمال التدريب والحصول على وظائف دائمة.

فكرة المشروع والقطاع



يستجيب "أطمح" لتحدي اجتماعي واضح: قلة الفرص المهنية الحقيقية المتاحة لأصحاب الهمم، واستمرار النظر إليهم بوصفهم "مستفيدين من الرعاية" بدلاً من كونهم قادرين على المشاركة في سوق العمل. يركّز البرنامج على فئة من أصحاب الهمم ذوي الإعاقات الإدراكية، ويهدف إلى تأهيلهم لسوق العمل من خلال برنامج يمتد 12 شهراً يجمع بين تعليم نظري وتدريب عملي في بيئات عمل حقيقية، يعقبه دعم خلال مرحلة التوظيف.

تم تطوير المنهج بالشراكة مع مؤسسة المناهج الدولية ASDAN، وتكييفه ليتناسب مع السياق المحلي في أبوظبي. يمرّ المشاركون بمرحلتين رئيسيتين:

- ستة أشهر من التدريب التعليمي والمهارات الحياتية الأساسية.
 - ستة أشهر من التدريب العملي في أماكن عمل حقيقية، بمرافقة ودعم من فريق متخصص.
- بدأ المشروع بدفعة أولى من 25 مشاركاً من أصحاب الهمم، ليكون بمثابة "نموذج أولي" (Pilot) يبيّن مدى قابلية هذا النهج للتطبيق والتوسع.

الجهة المنفّذة ودور القطاع غير الربحي/الحكومي

تتولى مؤسسة زايد العليا لأصحاب الهمم الدور المحوري في تنفيذ المشروع. وهي مؤسسة ذات طابع غير ربحي/حكومي، مسؤولة عن رعاية وتأهيل ذوي الإعاقة في إمارة أبوظبي، وتملك خبرة عميقة في التعامل مع هذه الفئة.

في سياق "أطمح"، قامت المؤسسة بـ:

- اختيار المشاركين وإحالتهم للبرنامج، بناءً على معايير احتياج واستعداد.
- الإشراف على جودة المحتوى التدريبي وضمان ملاءمته لقدرات المشاركين.
- التحقق من إنجاز المخرجات التعليمية والعملية لكل مشارك، ما يجعلها في الوقت نفسه جهة تنفيذ وجهة تحقق من النتائج ضمن إطار متفق عليه.
- التعاون مع "الدار للتعليم" (الذراع التعليمية لشركة الدار العقارية) من حيث توفير المعلمين، وإدارة العملية التعليمية اليومية، وتنسيق التدريب في مواقع العمل.

بهذا تكوّن نموذج تشاركي يجمع خبرة مؤسسة زايد العليا المتخصصة في التأهيل، مع خبرة "الدار للتعليم" في تصميم وتنفيذ البرامج التعليمية.

المستثمر الخاص: شركة الدار العقارية

قدّمت شركة الدار العقارية التمويل الأساسي للمشروع، بمساهمة قدرها 2 مليون درهم إماراتي في مرحلته الأولى، وذلك من خلال مذكرة تفاهم مع هيئة "معاً" (هيئة المساهمات المجتمعية في أبوظبي). ينظر إلى هذه المساهمة بوصفها استثماراً مؤثراً لا تبرعاً خيرياً؛ إذ تُستردّ للمستثمر مع عائد مالي مشروط بدرجة النجاح المحققة في المؤشرات الاجتماعية المتفق عليها.

الجدير بالذكر أن "الدار للتعليم" شاركت أيضاً كمنفّذ شريك، فجمعت الشركة بين دور المستثمر (التمويل) ودور الفاعل في التنفيذ (عبر ذراعها التعليمية)، ضمن إطار التزام أوسع بالاستدامة والمسؤولية المجتمعية القائمة على نتائج قابلة للقياس.

شكل الشراكة ونموذج التمويل (الدفع مقابل النجاح)

اعتمد مشروع "أطمح" على نموذج عقود الأثر الاجتماعي، وهو أحد أبرز صيغ التمويل القائم على النتائج. يقوم هذا النموذج على ثلاثية واضحة:

1. مستثمر خاص يقدم التمويل مقدماً: في هذه الحالة شركة الدار، التي تتحمل المخاطرة المالية.

2. منظمة منفذة تقدم الخدمة: مؤسسة زايد العليا بالتعاون مع الدار للتعليم، مسؤولة عن تنفيذ البرنامج وتحقيق المخرجات.

3. جهة حكومية تدفع فقط عند تحقق النتائج: دائرة تنمية المجتمع وهيئة "معاً"، تلتزمان بسداد المبالغ المتفق عليها للدار إذا تحققت الأهداف المحددة.

جرى تحديد مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس تربط بها المدفوعات، من أبرزها:

- إكمال المشاركين لفترة التدريب التعليمي (6 أشهر) وفق معايير حضور وتقدم محددة.

- إتمام فترة التدريب العملي في مكان العمل لمدة 6 أشهر أخرى.
- وصول نسبة معينة من المشاركين إلى وظائف دائمة خلال فترة زمنية محددة بعد انتهاء البرنامج.

إذا حققت هذه المخرجات الحدود المستهدفة، تستحق شركة الدار استرداد استثمارها مع عائد مالي متفق عليه. أما إذا كانت النتائج أقل من المطلوب، فإنها تتحمل جزءاً من الخسارة (عدم استرداد كامل المبلغ)، ما يجعل الحافز المالي مرتبطاً بالأثر الاجتماعي بشكل مباشر.

هذه الصيغة تخلق توازناً واضحاً:

- لا تُنفق الأموال العامة إلا على نتائج مثبتة.
- يحصل المستثمر على عائد حين ينجح البرنامج فعلاً.
- تتمتع الجهة المنفذة بمرونة في طريقة الوصول للنتائج، بدل التقيد ببنود صرف تقليدية.

الإطار القانوني المنظم للشراكة

لم يتم تأسيس شركة مستقلة ذات غرض خاص للمشروع، بل نُظم عبر عقد أثر اجتماعي برعاية هيئة "معًا"، إلى جانب مذكرات تفاهم بين الأطراف. هذا العقد يحدد:

- التزامات كل طرف (المستثمر، الجهة الحكومية، المنظمة المنفذة).
- المؤشرات المستهدفة وكيفية قياسها.
- مستويات الدفع المرتبطة بكل مستوى من مستويات الإنجاز.
- آليات التقييم المستقل والتحقق من النتائج قبل صرف أي دفعات.
- آليات فض النزاع والتقارير الدورية لضمان الشفافية والمساءلة.

هذا الإطار القانوني حوّل العلاقة من منطق "تبرع" إلى منطق "عقد أداء"، حيث تُربط المدفوعات بمستوى الأثر المتحقق.

العائد المالي والاجتماعي وكيف تحققا

على المستوى الاجتماعي، حقق مشروع "أطمح" مجموعة من النتائج الملموسة:

- استكمال جميع المشاركين الـ 25 للبرنامج التعليمي والمهني الكامل، رغم تحديات جائحة كوفيد-19، وانتقال جزء من التعليم إلى نمط التعلم عن بعد.
- حصول نسبة كبيرة منهم على عروض عمل دائمة لدى جهات في أبوظبي، ما يعني انتقالهم من خانة الاعتمادية إلى خانة المساهمة الاقتصادية.
- تحسّن واضح في ثقة المشاركين بأنفسهم ودرجة استقلاليتهم، وتخفيف العبء عن أسرهم، وتعزيز ثقافة دمج أصحاب الهمم في سوق العمل.

أما من حيث العائد المالي، فقد أتاح تحقيق المؤشرات المتفق عليها لشركة الدار استرداد استثمارها وفق ما تنص عليه بنود العقد، مع عائد إيجابي مرتبط بمستوى النجاح الكلي. ورغم عدم نشر التفاصيل الدقيقة لنسبة العائد، إلا أن الشركة أعلنت لاحقًا عن تخصيص استثمار إضافي بقيمة 4 ملايين درهم في مشاريع اجتماعية جديدة بالتعاون مع هيئة "معًا"، ما يشير إلى رضاها عن المردود المالي والاجتماعي للتجربة.

بهذا، تحققت معادلة الاستثمار المؤثر:

- المستفيدون حصلوا على تدريب ووظائف وفرص حياة أفضل.
- المجتمع استفاد من تعزيز الدمج والشمولية وتقليل العبء الاجتماعي.
- المستثمر الخاص استردّ أمواله مع عائد معقول، وأثبت التزامه بالاستدامة.
- الجهة الحكومية دفعت المال العام مقابل نتائج مثبتة، لا مقابل نفقات تشغيلية فقط.

دراسة حالة: سند الأثر للاجئين في الأردن

استثمار مؤثر قائم على النتائج

يمثل سند الأثر للاجئين في الأردن (Refugee Impact Bond) تجربة رائدة في المنطقة العربية لتطبيق نموذج الاستثمار المؤثر القائم على النتائج في سياق إنساني معقد. يهدف المشروع إلى دعم سبل عيش اللاجئين السوريين وأفراد المجتمعات المضيفة في الأردن، عبر برنامج متكامل للتدريب وبناء القدرات ومنح تأسيس مشاريع صغيرة، ممول بالكامل من مستثمرين اجتماعيين من القطاع الخاص، يستردون أموالهم - مع عائد مالي محدود - فقط عند تحقق الأثر الاجتماعي المتفق عليه

فكرة المشروع والقطاع الذي يعمل فيه



نشأت فكرة السند استجابةً لمعضلة جوهريّة في قضايا اللجوء: اعتماد طويل الأمد على المساعدات الإنسانية، مقابل فرص محدودة لبناء مصادر دخل مستدامة للاجئين. لذلك صُمم البرنامج للانتقال من منطق "الإغاثة القصيرة الأجل" إلى منطق "التمكين الاقتصادي"، من خلال تمكين آلاف اللاجئين وأفراد المجتمعات المضيفة من إطلاق مشاريع صغيرة مدّرة للدخل أو الحصول على عمل مستقر.

يتضمن البرنامج ثلاث حلقات مترابطة:

1. **استهداف الفئات الأكثر هشاشة** من اللاجئين السوريين والأردنيين في مجتمعات مضيفة تعاني من الفقر والبطالة، مع تركيز خاص على النساء والشباب.
2. **تدريب مهني وريادي ومالي** يزوّد المشاركين بمهارات الحياة والعمل وإدارة المشاريع الصغيرة.
3. **تقديم منح تأسيسية ومرافقة مستمرة** لمساعدة المستفيدين على إطلاق مشاريع متناهية الصغر أو تطوير سبل عيش مستقلة.

بهذا يتحرك المشروع في تقاطع بين: التمكين الاقتصادي، ريادة الأعمال الاجتماعية، وبرامج سبل العيش في سياق اللجوء.

الأطراف الرئيسية في الشراكة

الجهة المنفّذة (المنظمة غير الربحية)

تقود التنفيذ مؤسسة الشرق الأدنى للتنمية (Near East Foundation UK)، وهي منظمة تنمية غير ربحية ذات خبرة طويلة في العمل مع المجتمعات الهشة في المنطقة. تتولى المؤسسة إدارة العمليات الميدانية في الأردن عبر فرق محلية وشراكات مع منظمات مجتمع مدني أردنية، وتشمل مسؤولياتها: اختيار المستفيدين، تصميم وتنفيذ برامج التدريب، منح التأسيس، والمتابعة والتقييم التشغيلي.

المستثمرون من القطاع الخاص (ممولو رأس المال مقدّمًا)

التمويل الاستثماري الأساسي جاء من:

• شركة الاستثمار النرويجية **Ferd**

• ومؤسسة التمويل الدولية للتنمية الأمريكية **DFC**

قدّم الطرفان حوالي 13.5 مليون دولار كرأس مال استثماري اجتماعي يمول البرنامج لمدة أربع سنوات تقريبًا. يتحمل هذان المستثمران المخاطرة المالية في حال عدم تحقق النتائج، ويستردان رأس المال مع عائد محدود فقط عند نجاح المشروع.

الجهات الدافعة للمخرجات (Outcome Funders)

أبدل أن تدفع الجهات المانحة أموالها مباشرة إلى المنظمة المنفّذة، تعهّدت ثلاث جهات بدفع الأموال للمستثمرين إذا تحقق الأثر:

• مؤسسة **IKEA** الخيرية

• مؤسسة **Novo Nordisk**

• وكالة التنمية النرويجية **Norad**

هذه الجهات لا تمّول النشاط مسبقًا، بل تلتزم بدفع مبالغ محددة في نهاية كل مرحلة بناءً على نتائج تقييم مستقل، مما يضمن أن أموالها تذهب إلى برنامج ثبت نجاحه بالفعل.

نموذج التمويل والشراكة: استرداد مبني على النتائج

النموذج المستخدم ليس شراكة ملكية أو تأسيس شركة ربحية مشتركة، بل **سند أثر تنموي (Development Impact Bond)** يقوم على عقد تمويلي معقد ولكن منطقته بسيط:

- المستثمرون (DFC وFerd) يقدمون التمويل كاملاً منذ البداية.
 - مؤسسة الشرق الأدنى تنفذ البرنامج وتُحاسب على النتائج.
 - الجهات المانحة لا تدفع شيئاً للمستثمرين إلا إذا تحققت الأهداف المتفق عليها.
 - عند النجاح، يسترد المستثمرون رأس مالهم مع عائد سنوي مركّب يصل إلى حوالي 5.1%-5 في أقصى الحالات.
 - عند الفشل أو النجاح الجزئي، يستردّون جزءاً فقط من أموالهم أو قد يخسرون معظمها.
- هذا يعني أن **المخاطرة الرئيسة مرتبطة بالأداء الاجتماعي**، وأن العائد المالي مشروط مباشرة بمدى تحقق الأثر.

الإطار القانوني للتنظيم

- لم تُنشأ شركة مشتركة جديدة، ولم يُقسّم المشروع إلى حصص ملكية. النمط القانوني هو شبكة من **عقود تمويل وتنفيذ وتقييم**:
- عقد سند أثر رئيسي بين المستثمرين والجهات المانحة يحدّد مؤشرات الأداء، وآلية حساب العائد، وشروط الدفع.
 - اتفاقيات تنفيذ بين مؤسسة الشرق الأدنى والجهات الممولة تحدد مسؤوليات التنفيذ والتقارير المطلوبة.
 - عقد مستقل مع جهة تقييم خارجية (شركة Mathematica) لقياس النتائج وضمان حيادية البيانات.
- يُنَفَّذ المشروع ميدانياً تحت مظلة مؤسسة الشرق الأدنى المرخصة، ما يجنب تعقيد تأسيس كيان جديد، ويضمن في الوقت ذاته التزاماً قانونياً واضحاً لكل طرف ضمن دوره.

كيف تحقق العائد الاجتماعي؟

أظهرت التقييمات المستقلة حتى نهاية 2023 نتائج لافتة:

- **استمرارية عالية للمشاريع:** نحو 98.5% من المستفيدين ظلّ لديهم نشاط دخل قائم بعد فترة من حصولهم على المنحة، وهي نسبة تتجاوز الهدف الأصلي.
 - **تحسن في الدخل:** حوالي 90% من أصحاب المشاريع أفادوا بتحقيق أرباح في الشهر السابق للمسح، بمتوسط ربح شهري يقارب 130 ديناراً أردنياً، ودخل صافي يقارب 89 ديناراً لصاحب المشروع، وهي أرقام ذات أثر ملموس في سياق الأسر اللاجئة ذات الموارد المحدودة.
 - **تمكين الفئات الهشة:** ركّز البرنامج على النساء والشباب، ما انعكس على زيادة استقلالية النساء الاقتصادية وثقتهنّ الذاتية، وتقليص بطالة الشباب في المجتمعات المستهدفة.
 - **أثر مجتمعي مضاعف:** المشاريع الصغيرة المدعومة ساهمت في تنشيط الاقتصاد المحلي، وتوفير فرص عمل إضافية، وضخ دخل جديد في المجتمعات المضيفة.
- كل ذلك يُظهر أن الاستثمار في سبل عيش اللاجئين يمكن أن ينتج أثراً اجتماعياً حقيقياً، لا يقتصر على المستفيد المباشر بل يمتد إلى الاقتصاد المحلي الأوسع.

الإطار القانوني للتنظيم

كيف تحقق العائد المالي للمستثمرين؟

العائد المالي لم يكن قائماً على أرباح تجارية، بل على **دفعات مشروطة** من الجهات المانحة:

- بعد كل دورة تدريب ومنح، يجري تقييم مستقل للنتائج.
- إذا تجاوزت النتائج الأهداف المحددة (مثلاً نسبة استمرار المشاريع)، تدفع الجهات المانحة دفعة للمستثمرين تعادل جزءاً من رأس المال مع عائد نسبي.
- في التقييمات الأولى، تجاوز الأداء الأهداف، فتم صرف دفعات للمستثمرين قريبة من الحد الأقصى الممكن.
- إذا استمر هذا الاتجاه حتى نهاية 2025، فمن المتوقع أن يسترد المستثمرون كامل استثمارهم مع عائد إجمالي تراكمي يقارب 20% على مدة الاستثمار، أي نحو 5% سنوياً.

بهذا يكون المستثمر قد حقق **عائداً مالياً معتدلاً** مقارنةً بالاستثمار التجاري، لكن **عائداً اجتماعياً عالياً** من حيث أثر المشروع على آلاف الأسر.

دراسة حالة: مشروع "أمل" لتمكين الأرامل

نموذج عربي رائد للاستثمار المؤثر

يمثل مشروع "أمل" الذي تنفذه Future Eve Foundation في صعيد مصر واحدًا من أهم النماذج العربية التي تجمع بين التمكين الاقتصادي للنساء الهشّات ونموذج استثماري يقوم على استرداد التكاليف، بدعم من مستثمرين اجتماعيين وجهات من القطاع الخاص. يقوم المشروع على فكرة بسيطة لكنها عميقة: تقديم تدريب مهني ومالي للأرامل وريّات الأسر، ثم تمويل مشروعاتهن الصغيرة بقروض دوّارة منخفضة التكلفة، مع تخصيص رسوم خدمة تغطي التكاليف التشغيلية للمشروع وتضمن استدامته.

فكرة المشروع ونموذج العمل



استهدفت المبادرة فئات من النساء الأكثر هشاشة في قرى ريفية فقيرة—الأرامل، وريّات الأسر، ومن تعيل أسرة بسبب مرض الزوج أو غيابه—وذلك عبر نهج تدريجي يبدأ بتدريب مهني مصمّم وفق احتياجات السوق المحلي (مثل تربية الدواجن، الإنتاج الغذائي المنزلي، الخياطة والأعمال الحرفية)، ثم تدريب مالي مبسّط يساعد المستفيدات على فهم الربح والتسعير وإدارة المخزون. بعد التدريب، تحصل المستفيدة على قرض صغير منخفض التكلفة مع متابعة لصيقة، وتُسدّد الأقساط وفق آلية بسيطة وواضحة. تُعاد المبالغ المسدّدة إلى محفظة القروض لتمنح من جديد لمستفيدات أخريات، بينما تغطي رسوم الخدمة جزءًا متزايدًا من تكاليف الإدارة والتشغيل. ومع اتساع المشروع، ارتفع مستوى استرداد التكاليف إلى أن تجاوز 100٪، ما جعل المشروع قادرًا على تمويل ذاته والتوسع دون انتظار منح جديدة.

الأطراف المشاركة ودور كل طرف

الجهة المنفّذة

Future Eve Foundation، وهي جمعية مصرية تعمل في صعيد مصر، طوّرت المشروع منذ 2012 وأدارته ضمن رؤية تنموية تستند إلى التمكين الاقتصادي القائم على بناء القدرات لا على الإعانات التقليدية.

المستثمرون الاجتماعيون

1. Alfamar (الفنار) - قدّمت تمويلًا استثماريًا مشروطًا بالأداء، إضافة إلى دعم فني في بناء النموذج المالي ونظام المتابعة والتقييم.
2. Global Fund for Widows - دعم المشروع بمنحة تأسيسية شكّلت رأس المال الأول لمحفظة القروض.
3. شركات خاصة مثل SODIC و HSBC و Whole Planet Foundation - مؤّلت التوسّع ضمن شراكات طويلة الأجل تركز على العائد الاجتماعي وإبراز الأثر. لا يحصل أي من هؤلاء على أرباح مالية من المشروع، لكنهم يحققون عائدًا اجتماعيًا كبيرًا ويرون في المشروع نموذجًا استثماريًا قادرًا على النمو الذاتي.

آلية تحقيق العائد المالي واستدامة المشروع

اعتمد المشروع على نموذج "القرض مقابل الخدمة"؛ حيث تدفع المستفيدة رسومًا صغيرة تغطي تكلفة التشغيل (موظفي القروض، التدريب، المتابعة). ومع ارتفاع معدلات السداد إلى 99٪، تحولت المحفظة إلى أداة فعّالة لإعادة تدوير رأس المال. في عام 2021 بلغت نسبة استرداد التكاليف 87٪، ثم وصلت إلى 120٪ في 2023، ما يعني أن المشروع تحوّل إلى كيان قادر على توليد إيرادات تكفي لحفظ استثماره دون دعم خارجي، بل والقدرة على التوسع إلى قرى جديدة.

العائد الاجتماعي المتحقق

منذ تأسيسه، مكّن مشروع "أمل" أكثر من 23,000 امرأة في أكثر من 100 قرية من إطلاق مشروعات متناهية الصغر، وحقق:

- زيادة في متوسط الدخل تتراوح بين 33%-48%.
 - ارتفاع قدرة النساء على الادخار بنسب لافتة.
 - تحسينات اجتماعية مرتبطة بالاستقلال الاقتصادي والثقة بالنفس، إضافة إلى تعزيز قدرة الأسر على تلبية احتياجاتها.
- يتميّز المشروع بأن العائد الاجتماعي ليس تقديرًا نظريًا؛ بل يعتمد على بيانات فعلية مثل الدخل المحقق، استقرار الأعمال المنزلية، واتساع نطاق المشاريع الصغيرة.

شكل الشراكة والإطار القانوني

تعمل Future Eve Foundation كمنظمة أهلية غير ربحية مسجلة رسميًا، وتدير نشاط التمويل الصغير ضمن الإطار القانوني المصري للجمعيات. التمويل الذي تحصل عليه الجمعية من المستثمرين الاجتماعيين يُعامل كمنحة استثمارية مشروطة بالأداء، فيما تُعامل إيرادات المشروع (رسوم الخدمة) كإيرادات تشغيلية تُعاد استثمارها بالكامل في المحفظة.

أما العلاقة مع الشركات الخاصة فتتمّ عبر شراكات مسؤولية مجتمعية أو استثمار اجتماعي طويل الأجل، تتلقّى بموجبها المنظمة تمويلًا موجّهًا مع التزام بتقديم تقارير دورية عن الأثر.

ولا توجد أرباح موزّعة، ولا حقوق ملكية للمستثمرين في مشروعات الأرامل؛ بل تقوم الشراكة على دعم القدرة التشغيلية للمؤسسة وإتاحة رأس مال تحفيزي يضمن نمو المحفظة واستدامتها.

ملحق معجم المصطلحات

#	المصطلح	المصطلح بالانجليزية	التعريف
1	الاستثمار المؤثر	Impact Investing	نهج تمويلي يهدف إلى تحقيق أثر اجتماعي وتنموي محدد وقابل للقياس، بالإضافة إلى تحقيق عائد مالي معقول ومستدام. يتم هذا الاستثمار من خلال شراكات بين القطاعين الخيري والربحي بحيث تتوافق أهداف التنمية المستدامة مع العائد المالي
2	الأثر الاجتماعي	Social Impact	التغير الإيجابي الذي يحدث في حياة الأفراد أو المجتمعات نتيجة تدخل أو مشروع معين، ويُقاس عادة بمؤشرات كمية ونوعية.
3	العائد الاجتماعي على الاستثمار	SROI	منهجية لقياس قيمة الأثر الاجتماعي الناتج عن مشروع أو تدخل، من خلال تحويل النتائج الاجتماعية إلى قيمة مالية ومقارنتها بحجم الاستثمار.
4	نتائج المشروع	Outcomes	التغيرات الاجتماعية أو الاقتصادية أو السلوكية التي تتحقق بعد تنفيذ أنشطة المشروع، وتمثل ما يهتم المستثمرون بالتنميين قياسه وتوثيقه.
5	المخرجات	Outputs	المنتجات أو الخدمات المباشرة الناتجة عن تنفيذ الأنشطة، وهي تختلف عن "النتائج" التي تعبر عن التغير الفعلي.
6	نظرية التغيير	Theory of Change	الإطار الذي يوضح كيف ولماذا يُتوقع أن يؤدي تدخل مُعَيَّن إلى تحقيق نتائج محددة، من خلال ربط المدخلات والأنشطة بالمخرجات والنتائج النهائية.
7	نموذج العمل	Business Model	الآلية التي يحقق من خلالها المشروع قيمة للمستفيدين، ويولد في الوقت نفسه إيرادات أو تدفقات مالية تضمن استدامته.
8	نموذج القيمة المزدوجة	Dual Value Proposition	صياغة لعرض القيمة يوضح الفائدة التي يحصل عليها المجتمع (الأثر الاجتماعي) والفائدة التي يحصل عليها الشريك أو المستثمر (قيمة مالية أو استراتيجية).
9	استرداد التكاليف	Cost-Recovery	منهجية تسمح بتغطية جزء أو كل تكاليف المشروع عبر إيرادات رمزية أو خدمات مدفوعة، وتشكل خطوة انتقالية نحو الاستثمار المؤثر.
10	المخاطر	Risk	احتمالات عدم تحقق العائد الاجتماعي أو المالي كما هو متوقع، وتتطلب هيكلة واضحة لإدارتها وتوزيعها بين الأطراف الشريكة.
11	الإضافة أو القيمة المضافة	Additionality	مقدار الأثر الذي تحقق بفضل المشروع، والذي لم يكن ليتحقق لولا هذا التدخل تحديداً.
12	التمويل الممتزج	Blended Finance	دمج رأس مال خيري أو تحفيزي مع رأس مال استثماري لتقليل المخاطر وجذب مستثمرين إضافيين إلى مشاريع ذات أثر.

13	التمويل القائم على النتائج	Results-Based Financing	صيغة تمويل تُصرف فيها الدفعات المالية عند تحقق نتائج محددة مسبقًا، بدلاً من الصرف بناءً على الأنشطة.
14	سندات الأثر الاجتماعي	Social Impact Bonds	أداة تمويل يقدم فيها المستثمر رأس المال مقدمًا، وتقوم جهة حكومية أو مانحة بدفع العائد فقط بعد التحقق من تحقيق النتائج الاجتماعية.
15	شركة الغرض الخاص	SPV – Special Purpose Vehicle	كيان قانوني مستقل يُستخدم لتنفيذ مشروع استثماري محدد، بهدف فصل المخاطر وضمان حوكمة واضحة بين الأطراف.
16	تقاسم الإيراد	Revenue Sharing	آلية تمويلية يتقاسم فيها الطرفان (المنظمة التنموية والقطاع الخاص) الإيرادات الناتجة عن مشروع مشترك بنسب متفق عليها.
17	الامتياز الاجتماعي	Social Franchise	توسيع نموذج اجتماعي ناجح من خلال منح حقوق تشغيلية لجهات محلية، مع الحفاظ على معايير الجودة والأثر.
18	محفظة المشاريع	Project Portfolio	مجموعة من المشاريع والبرامج التي تديرها المنظمة، والتي يمكن إعادة تنظيمها لتشمل مشاريع مؤثرة ذات نماذج إيراد مختلفة.
19	الجاهزية المؤسسية	Organizational Readiness	درجة استعداد المنظمة من حيث الحوكمة، الأنظمة المالية، القدرات البشرية، والهياكل التنظيمية لبدء الاستثمار المؤثر.
20	المستفيدون الرئيسيون	Primary Beneficiaries	الأفراد أو الفئات التي تستهدفها المنظمة، ويُقاس الأثر أساسًا بناءً على التغيرات التي تحدث في حياتهم.
21	أصحاب المصلحة	Stakeholders	كل من يؤثر أو يتأثر بالمشروع سلبًا أو إيجابًا
22	المقاييس المرجعية للأثر	Impact Benchmarks	أدوات مقارنة تساعد على فهم أداء المشروع مقارنة ببرامج أو صناديق استثمارية مشابهة عالميًا.
23	معايير SRI+	IRIS+	نظام عالمي يوفر مجموعة معايير موحدة لتعريف وقياس وتتبع المؤشرات في مشاريع الاستثمار المؤثر.

1. شيماء حميد الاحبابي، «الاستدامة الاجتماعية في العمارة المحلية» رسالة دكتوراه بإشراف أ.د. صبا جبار نعمة، قسم الهندسة المعمارية - جامعة بغداد في آذار 2010م
2. سرمد كوكب الجميل، الاتجاهات الحديثة في مالية الأعمال الدولية، دار الحامد للتوزيع والنشر، 2001
3. خالد مصطفى قاسم، «إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة»: الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 185
4. د. محمد بن يحيى مفرح، «أوقف جميع التبرعات، 12 خطوة عملية تحقق الكفاية الذاتية والاستدامة المالية في الجهات الأهلية»، وزارة الشؤون الاجتماعية، المملكة العربية السعودية، 1434هـ، ص 12
5. محمد محمود عبد الله يوسف، «دور الجهورية في تحقيق التنمية المستدامة بالمغرب»، المدرس المساعد بكلية التخطيط العمراني والإقليمي - جامعة القاهرة
6. د. أوسر سر منور، د. بن حاج جيلالي مغراوة فتحية، «دراسة الجدوى البيئية للمشاريع الاستثمارية»، المركز الجامعي خميس مليانة- الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا- العدد السابع، ص 329
7. مجلس المسؤولية الاجتماعية في الرياض، دليل برامج المسؤولية الاجتماعية، سلسلة تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات، الرياض، 2010م
8. اللجنة الفنية لصناديق الادخار والأنظمة التعاونية (الأيسا)، إرشادات لاستثمارات صناديق الضمان الاجتماعي كريم البربري، «الاستثمار المسؤول اجتماعياً»، عنوان الموقع: <http://www.tanmia.ma/ar/2012-08-03-10-47-28/>
10. حسن إبراهيم، «الاستثمار الاجتماعي في الوطن العربي»، عنوان الموقع: <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=255682>
11. Government Outcomes Lab - University of Oxford
Atmah Social Impact Bond case study
يقدم دراسة حالة تفصيلية عن تصميم وتنفيذ سند أطمح للتأثير الاجتماعي في أبوظبي.
الرابط: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/case-studies/atmah-social-impact-bond/> The Government Outcomes Lab
12. هيئة معاً - مكتب الإعلام في أبوظبي
ATMAH, the GCC's first Social Impact Bond announces the successful mobilisation of its programme
خبر رسمي عن إطلاق السند ونتائج المرحلة الأولى، مع توضيح الشركاء (معاً، دائرة تنمية المجتمع، ألدان، مؤسسة زايد لأصحاب الهمم).
الرابط: <https://www.mediaoffice.abudhabi/en/com-munity/maan-announces-successful-first-phase-for-its-first-social-impact-bond-atmah/> Media Office Abu Dhabi
13. تقرير الأثر السنوي لهيئة معاً 2021
MA'AN Annual Impact Report 2021 - يحتوي على فصل يشرح نموذج سند أطمح ونتائج التوظيف للأشخاص من أصحاب الهمم.
الرابط: <https://fundraise.maan.gov.ae/media/2npm-3w0s/ma-an-annual-impact-report-2021-en.pdf> Ma'an
14. Executive Bulletin
Pioneering "ATMAH" programme reaches successful halfway mark
مقال صحفي يشرح طبيعة البرنامج وعدد المستفيدين ونموذج التدريب والتشغيل.
الرابط: <https://executive-bulletin.com/education/pioneering-atmah-programme-reaches-successful-half-way-mark>
15. (Near East Foundation (NEF
The First Refugee Impact Bond: building economic resilience for refugees and host communities
مقال تعريفى رسمي يشرح فكرة السند، الشركاء (NEF UK، DFC، Ferd، IKEA Foundation، Novo Nordisk، Norad)، وعدد المستفيدين في الأردن. الرابط: <https://neareast.org/the-first-refugee-impact-bond-building-economic-resilience-for-refugees-and-host-communities>
16. UNESCO
Refugee Impact Bond - Case Brief (Results-based financing)
موجز (PDF) من اليونسكو يصف السند كنموذج تمويل قائم على النتائج لدعم سبل عيش اللاجئين والمجتمعات المضيفة في الأردن. الرابط: <https://media.unesco.org/sites/default/files/web-form/gec002/refugee-impact-bond.pdf>
17. Circle MENA / Alfanar - Case Study
The micro-loan and savings project giving hope to widows across MENA
دراسة حالة تفصيلية عن مشروع أمل (Amal Project) بالشراكة بين Alfanar وGlobal Fund for Widows وFuture Eve Foundation، توضح نموذج الادخار والإقراض واسترداد التكاليف. الرابط: <https://www.circlemena.org/resources/case-studies/the-micro-loan-and-savings-project-giving-hope-to-widows-across-mena/>
18. Mag. Christina Keinert. Corporate Social Responsibility as an International Strategy. Vienna: Physical - Verlag Heidelberg, 2008
19. Patricia Aburdene. Megatrends 2010. VA: Hampton Roads Publishing Company, Inc., 2007
20. Choucri, Nazli, Sustainability Defined, Massachusetts Institute of Technology, November 1996.P.5
21. A Brief handbook on Social Impact Investment, A UK perspective, Produced by the City of London Corporation, January 2015, p 4
22. A guide to Social Return on Investment, www.societymedia.co.uk, April 2009
23. GIIN. Impact Investing Through the Balance Sheet: A Guide for CFOs and Treasury Professionals. GIIN. Sizing the Impact Investing Market 2024. GIIN. Impact Performance Benchmarks
24. GIIN. Impact Investing: A Guide to This Dynamic Market
25. GIIN. Data, Direction and Decisions: What We Know about Measuring and Managing Impact Performance
26. OECD. Social Impact Investment: Building the Evidence Base
27. Hand, D., & Tate, J. "New Analysis Points the Way Toward the Most Effective Impact Investments and a Need for Better Data"

