

مقرر الاستثمار الاجتماعي

الزمالة الأوروبية العربية في الاقتصاد الاجتماعي

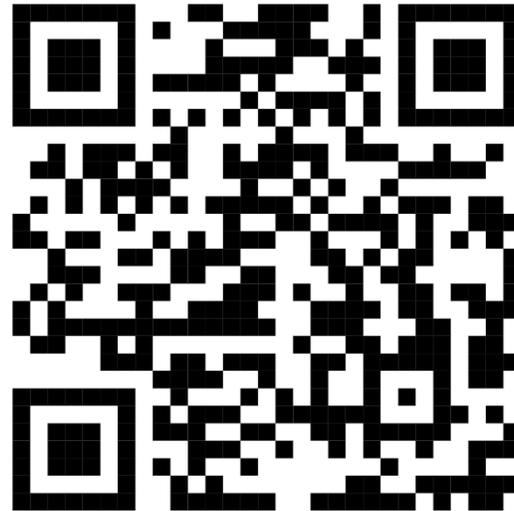
تقديم

د. عبدالوهاب بن سعيد الحاوي الزهراني



تقديم وإعداد:
د.عبدالوهاب بن سعيد الحاوي الزهراني

الاختبار المعرفي القبلي



الفصل الأول

المدخل والمشهد العام للاستثمار الاجتماعي
(ما هو؟ ولماذا الآن؟)

ما هو الاستثمار الاجتماعي؟ ولماذا الآن؟

ما الذي نعنيه بـ "الاستثمار الاجتماعي" في هذا المقرر؟

في الزمالة سنستخدم "الاستثمار الاجتماعي" كمظلة عملية تشمل:

Blended Finance (التمويل الممزوج) عندما نحتاج مزج رأس المال التحفيزي مع التجاري لتجاوز فجوة المخاطر (OECD).

Social Finance (تمويل اجتماعي): أدوات تمويل تُصمم لأهداف اجتماعية/بيئية.

Impact Investing (الاستثمار ذي الأثر) بالمعنى المهني المتداول عالمياً (The GIIN).

الفكرة هنا

ليس كل ما هو "خير" يُسمى استثماراً، الاستثمارات الاجتماعية لها منطق قرار ومساءلة قياس وعائد حتى لو ميّسر.

المفاهيم الأساسية

(أ) تعريف GIIN للاستثمار ذي الأثر (Impact Investing)

تعرف GIIN الاستثمار ذي الأثر بأنه: استثمارات تُنفذ بقصد توليد أثر اجتماعي/بيئي إيجابي قابل للقياس، إلى جانب عائد مالي.

ثلاث ركائز لا يُعترف بالاستثمار كأثر بدونها:

3
Financial Return (عائد مالي):
قد يكون سوقياً أو أقل من السوق،
لكن هناك منطوق استدامة مالي.

2
Measurability (القابلية
للقياس): الأثر يُدار ببيانات، لا
بالشعور.

1
Intentionality (القصد/النية):
الأثر ليس مصادفة ولا نتيجة
جانبيهة.

المفاهيم الأساسية

(ب) الفرق بين ESG vs Impact :

الأثر (Impact)

- يسأل: ما التغيير الذي يحدث في حياة الناس/البيئة بسبب هذا الاستثمار؟ وهل نستطيع قياسه؟
- كثير من الجهات في المنطقة تقول "Impact" وهي عملياً تتبنى "ESG" ممتان، هذا ليس خطأ... الخطأ هو الخلط؛ لأن الخلط يُنتج قياساً مزيفاً وقرارات تمويل مرتبكة.

الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)

- تسأل: كيف تدار المخاطر والسلوك داخل الشركة/المشروع؟
- حوكمة، امتثال، انبعاثات، سلامة، سياسات عمل.
- النتيجة الأساسية: تقليل مخاطر، تحسين ممارسات، رفع جاهزية.

المفاهيم الأساسية

(ج) مصطلحات تعتمد كمرجع أساسي

الاستثمار المسؤول (Responsible Investment):

دمج اعتبارات الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة ESG غالباً لإدارة المخاطر وتحسين الاستدامة.

التمويل المستدام (Sustainable Finance):

مظلة واسعة تشكل الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة ESG ، التمويل الأخضر، الاجتماعي المستدام.

إدارة الأثر وقياس الأثر (Impact Management & Impact Measurement):

الإدارة: كيف تجعل الأثر جزءاً من قرار الاستثمار والمتابعة، القياس: كيف تثبت النتائج بمؤشرات وبيانات .
ماذا أضفت أنت؟ هل كان التغيير سيحدث بدون هذا الاستثمار؟ (سؤال أخلاقي/اقتصادي مفصلي).

لماذا الاستثمار الاجتماعي الآن؟

الإطار المنهجي

منطق "فجوة تمويل" SDGs

في الخطاب العالمي هناك حقيقة مزعجة: احتياجات تمويل التنمية في الدول النامية أكبر بكثير من الموارد المتاحة.

مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UN Trade and Development — UNCTAD) يذكر أن الدول النامية تحتاج 3,4 تريليون دولار سنوياً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، منها 1,8 تريليون للمناخ .

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organization for Economic Co-operation and Development — OECD) تقدر أن فجوة تمويل أهداف التنمية اتسعت إلى قرابة 4 تريليونات دولار (ارتفاع يقارب 60% مقارنةً بتقدير 2,4 تريليون).

تقرير الأمم المتحدة لأهداف التنمية المستدامة SDGs 2025 يشير أيضاً إلى فجوة سنوية تقارب 4 تريليونات تعيق التقدم.

لماذا الاستثمار الاجتماعي الآن؟

(ب) حجم سوق الاستثمار ذي الأثر... ولماذا لا يكفي وحده؟



الشبكة العالمية للاستثمار ذي الأثر (Global Impact Investing Network — GIIN) قدّرت سوق الاستثمار ذي الأثر في 2024 بنحو 1,571 تريليون دولار أصولاً مُدارة عبر نحو 2,907 مؤسسة.

السوق كبير وينمو، لكنه — مقارنةً بفجوة — SDGs غير كافٍ لوحده، وهذا يفتح الباب لفكرة "تعبئة التمويل الخاص" و"التمويل الممزوج" بدل الاعتماد على المنح فقط.

تسلسل تاريخي ... لأن فهم التاريخ يمنعنا من إعادة أخطاء قديمة

- مصطلح ESG اشتهر بقوة بعد تقرير (2004) Who Cares Wins المرتبط بمبادرة الأمم المتحدة والقطاع المالي .
 - مصطلح Impact Investing شاع كتصنيف مهني بعد لقاءات استضافتها مؤسسة روكفلر؛ وتم تأسيس GIIN لاحقاً في 2009.
 - أول سند أثر اجتماعي (Social Impact Bond) عالمياً كان تجربة سجن Peterborough في بريطانيا (أطلق في 2010) .
- هذا التسلسل مهم لأن كثيراً من النقاشات في منطقتنا تبدأ من منتصف الطريق: نريد "سند أثر" قبل أن نبني "لغة الأثر" و"حوكمة القياس" و"قواعد البيانات".

ما الفرق بين "التمويل" و"الاستثمار الاجتماعي"؟

الفرق ليس نوايا، الفرق منطوق قرار.

الاستثمار الاجتماعي يعني أنك تسأل دائماً عن ثلاثية القرار:



المخاطر: من يتحمل ماذا؟
وكيف تدار؟



العائد/الاستدامة المالية:
كيف يستمر الحل؟



الأثر: ما النتيجة القابلة
للقياس؟

جدول مقارنة

المصطلح	سؤالها الأساسي	ما تحسنه غالباً	أين يكثر الالتباس؟
العمل الخيري (Philanthropy)	من يحتاج دعماً الآن؟	سد فجوة عاجلة	تسمى "استثماراً" دون عائد/حوكمة
المسؤولية المجتمعية CSR	ماذا تقدم الشركة للمجتمع؟	علاقة مجتمعية/سمعة	تتحول لحملة بلا نتائج
(البيئة/المجتمع/الحوكمة) ESG	كيف تقلل المخاطر وتحسن السلوك؟	الامتثال والاستدامة	يُسمى "Impact" وهو تحسين داخلي
الاستثمار ذي الأثر/الاجتماعي	ما التغيير القابل للقياس + عائد؟	حل مشكلة بنتائج	Impact-washing إن غاب القياس

التمويل الخاص لأهداف التنمية المستدامة (Private Finance for the SDGs)

هذا المصطلح ليس شعاراً، هو سؤال عملي:

كيف نجعل المال الخاص (شركات/مستثمرين/مؤسسات مالية) يدخل مساحات SDGs دون أن يهرب بسبب المخاطر؟

يقوم هذا التمويل عادةً على 4 أفكار منهجية:

(Crowding-in) استجلاب/تحفيز رأس المال): لا ننتظر المستثمر التجاري أن يتحرك وحده في قطاعات عالية المخاطر الاجتماعية؛ صمم محفزات.

(Risk Sharing تقاسم المخاطر): جزء من المخاطر يتحملة رأس مال تحفيزي (منحة/ضمان/شريحة أول خسارة) لفتح الباب لرأس مال أكبر.

(SDG Alignment مواءمة التمويل مع أهداف SDGs): ليس كل تمويل "مفيد"، التمويل الموجه لـ SDGs يعني ربط المال بنتائج (Outcomes) قابلة للرصد، لا مجرد نشاط .

(Accountability المساءلة القياسية): دخول التمويل الخاص بدون قياس يُنتج "Impact-washing" (ادعاء أثر)، لذلك قياس الأثر ليس ملحقاً، بل شرطاً أخلاقياً ومنهجياً.

التمويل المستدام

للتبسيط العلمي، تخيل 3 طبقات:

المساهمة في حل (Contribute to solutions): هنا يبدأ "Impact" الحقيقي، حل مشكلة محددة بنتائج قابلة للقياس .

تحسين الممارسة (Do better): تكامل ESG، تحسين الحوكمة، تقليل الانبعاثات.

تجنب الضرر (Avoid harm): استبعاد قطاعات/ممارسات ضارة، امتثال، التزام.

أسئلة الفحص لتعريف أي صفقة: هل هي استثمار اجتماعي فعلاً؟

إذا لم تُجب الصفقة عن (2) و(3) و(4) غالباً نحن أمام عمل خيري جيد... لكنه ليس "استثماراً ذا أثر" بالمعنى المهني.

- ما المشكلة؟ وهل هي محددة أم عنوان عام؟
- ما النتيجة (Outcome) التي تزعم تحقيقها؟ (وليس فقط النشاط)
- كيف ستقيسها؟ ما المؤشر؟ ما مصدر البيانات؟
- ما الإضافة؟ لماذا يحتاج التدخل إلى "استثمار" وليس تبرعاً فقط؟
- ما العائد المتوقع؟ (مالي/تشغيلي/استدامة) وبأي حساسية للمخاطر؟
- من المسؤول عن الأثر؟ (حوكمة، متابعة، تصحيح مسار)

أخطاء مفاهيمية شائعة

الخلط بين ESG و Impact: تحسين سياسات الشركة لا يعني أن الاستثمار حل مشكلة اجتماعية.

2

الخلط بين الأثر والأنشطة: "وزعنا 10,000 سلة" ليس أثراً؛ الأثر هو ماذا تغير في الأمن الغذائي/الصحة/الديون.

1

اعتبار العائد عيباً: العائد لا يناقض القيم؛ أحياناً هو شرط الاستثمار.

4

الاعتماد على قصة بلا قياس: القصة قد تكون صحيحة، لكنها لا تكفي لإدارة محفظة أو إقناع لجنة استثمار.

3

قصص نجاح عالمية



مرفق التمويل الدولي للتحصين (سندات اللقاحات) (IFFIm)

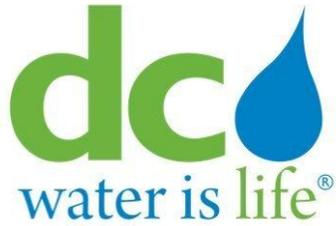
- الفكرة: إصدار سندات مدعومة بتعهدات دول مانحة لتسريع تمويل اللقاحات وإنقاذ الأرواح "الآن" بدل انتظار التدفقات السنوية (السندات الافتتاحية صدرت 2006).
- القضية: فجوة التمويل الصحي + الحاجة للتسريع.
- الدرس الاستثماري: تحويل تعهدات مستقبلية إلى سيولة حالية بألية سوقية.



سجن بيتربورو Peterborough SIB (الدفع مقابل النتائج)

- الفكرة: تمويل تدخل اجتماعي لتقليل العودة للجريمة، والدفع للمستثمرين مرتبب بتحقيق النتيجة.
- القضية: العودة للجريمة وتكلفتها على الدولة .
- الدرس: لا تمول نشاطاً... مؤل نتيجة، واربط الحوافز بها.

قصص نجاح عالمية



سند الأثر البيئي لهيئة مياه واشنطن العاصمة DC Water Environmental Impact Bond

- الفكرة: سند لتمويل بنية تحتية خضراء، والعاقد مرتبط بالأداء (تقاسم مخاطر الأداء).
- القضية: فيضانات/جريان ملوث/ضغط على الشبكات.
- الدرس: ربط العائد بمؤشر أداء يمكن قياسه ميدانياً.

Grameen Bank بنك غرامين والتمويل الأصغر

- الفكرة: إتاحة ائتمان للفئات المستبعدة دون ضمانات تقليدية، لبناء دخل واستقلال اقتصادي (تحول المشروع إلى بنك 1983).
- القضية: الاستبعاد المالي والفقير الريفي.
- الدرس: تصميم المنتج المالي، قد يكون هو التدخل الاجتماعي نفسه.
- حين ندرس قصة، لا ننبهر بها... نسأل: ما الذي جعلها قابلة للقياس؟ وما الذي جعلها قابلة للتكرار؟



منظمات وبرامج رائدة

جهة مهنية عالمية تقود تطوير السوق من تعريفات، معايير/أدوات مثل: IRIS+، أبحاث حجم السوق، تأسست عام 2009 من قبل بيئات مانحة واستثمارية .

الشبكة العالمية للاستثمار ذي الأثر (GIIN):

جهة أممية تقدم تحليلات وسياسات حول التجارة والتنمية والتمويل، ومن مصادر تقدير فجوة تمويل أهداف التنمية المستدامة.

مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD):

منظمة دولية تصدر تقارير سياسات وتمويل تنموي، ومنها "Global Outlook on Financing for Sustainable Development" الذي يقدر فجوة تمويل SDGs واتجاهاتها .

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):

يعرض مواءمة الاستثمار الخاص مع SDGs مثل (SDG Investor Platform) وبناء معايير مواءمة/تصنيف وفرص.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP):

مصدر أممي رسمي لقياس تقدم SDGs والتحديات، ويشير إلى قيود فجوة التمويل.

شعبة الإحصاء بالأمم المتحدة/تقرير (UNSD):

مصطلحات الفصل الأول

شرح المصطلح	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية
توجيه رأس مال لحل قضية اجتماعية/بيئية بمنطق قرار واستدامة ومساءلة نتائج	الاستثمار الاجتماعي	Social Investment
استثمار بقصد أثر قابل للقياس + عائد مالي (سوقي أو أقل)	الاستثمار ذي الأثر	Impact Investing
إطار لإدارة المخاطر والسلوك المؤسسي، لا يعني وحده "حل مشكلة" محددة	البيئة/المجتمع/الحوكمة	ESG
دمج اعتبارات ESG غالباً لحماية القيمة وتقليل المخاطر	الاستثمار المسؤول	Responsible Investment
مظلة تشمل الأخضر والاجتماعي و ESG وأدوات الاستدامة	التمويل المستدام	Sustainable Finance
17 هدفاً أممياً (أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة)	أهداف التنمية المستدامة	SDGs
الفرق بين الاحتياج والموارد المتاحة (تقديرات ~4 تريليون سنوياً)	فجوة تمويل SDGs	SDG Financing Gap
مزج رأس مال تحفيزي مع تجاري لتقاسم المخاطر وجذب مستثمرين	التمويل الممزوج	Blended Finance
جعل مستثمرين يدخلون قطاعاً كانوا يتجنبونه عبر محفزات وتقاسم مخاطر	استجلاب/تحفيز رأس المال	Crowding-in
توزيع المخاطر بين الأطراف بدل تحميلها لطرف واحد فينهار المشروع	تقاسم المخاطر	Risk Sharing

مصطلحات الفصل الأول

شرح المصطلح	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية
ما الذي أضفته أنت؟ وهل كان التغيير سيحدث بدون تدخلك؟	الإضافية	Additionality
تسويق ادعاءات أثر دون بيانات أو تحقق مستقل.	تبييض الأثر/ ادعاء الأثر	Impact Washing
التغيير في حياة المستفيد/ البيئة (ليس نشاطاً).	نتيجة	Outcome
إثبات النتائج بمؤشرات وبيانات وخط أساس ومستهدفات.	قياس الأثر	Impact Measurement

الفصل الثاني

تصميم الأثر القابل للتمويل

من الاحتياج إلى نظرية التغيير

نظرية التغيير (Theory of Change): كيف نحول القضية إلى
فرضية سببية قابلة للاختبار.

سلسلة النتائج (Results Chain) والنموذج المنطقي (Logic Model): متى نستخدم كل أداة؟ ربط النتائج بأهداف التنمية
المستدامة.

جوهر الاستثمار الاجتماعي: لا نمول أنشطة... بل نمول مسار تغيير، ومن دون نظرية تغيير واضحة، سنبالغ في ادعاء الأثر أو سنغرق في نشاط
بلا نتيجة، هنا نبنى اللغة التي تسمح لاحقاً بكتابة صفقة قابلة للتمويل: نتيجة قابلة للقياس، وفرضية يمكن اختبارها، وافتراضات يمكن
إدارتها.

ملاحظات تطبيقية مهمة

- لا تكتب هدفاً كبيراً (خفض الفقر) دون أن تمر على نتائج قابلة للقياس (دخل، توظيف، استقرار سكني...).
- افترض أن لجنة الاستثمار ستسألك: ما الفرضية؟ وما الدليل؟ وما الذي سيجعلك تغير المسار؟

نظرية التغيير وربطها بأهداف التنمية المستدامة (SDGs)

لماذا هذا العنوان مهم للاستثمار الاجتماعي؟

لأن الاستثمار الاجتماعي ليس "تمويل نشاط"، بل رهان على مسار تغيّر.

إذا لم تُحكّم "نظرية التغيير" من البداية، سنقع غالباً في واحد من خطأين:

- إمّا نُحسّن عدد الأنشطة ونفشل في تحسين النتائج.
- أو نُعلن "أثراً" واسعاً بلا دليل، فيتحول المشروع إلى قصة جميلة... لكنها غير قابلة للإدارة أو التمويل طويلاً.

ما هي "نظرية التغيير"؟

تعرف منظمة تقييم أفضل BetterEvaluation نظرية التغيير بأنها تفسير لكيف نفهم أن الأنشطة ستقود إلى سلسلة نتائج تسهم في الوصول للأثر النهائي المقصود.

الفرق بين ToC و Logic Model و Results Chain، هذه الثلاثة تُستخدم معاً، لكنها ليست شيئاً واحداً:

(ب) Logic Model (النموذج المنطقي)

هو "خريطة مرئية" لسلسلة النتائج مع مؤشرات في كل مستوى (وغالباً يختصر التعقيد).

ملاحظة مهمة

كثير من الجهات ترسم "سلسلة نتائج" جميلة، لكنها لا تكتب افتراضاتها، ثم تتفاجأ بالفشل... بينما الفشل كان مكتوباً في الافتراض غير المفحوص.

(أ) Results Chain (سلسلة النتائج)

هي التسلسل الخطي الشائع:
مدخلات ← أنشطة ← مخرجات ← نتائج
قصيرة/متوسطة ← أثر.

(ج) Theory of Change (نظرية التغيير)

أوسع من السلسلة والمنطق؛ لأنها تضيف ما يلي:
✓ الافتراضات الحرجة (Assumptions)
✓ السياق (Context)
✓ ما الذي قد ينكسر؟ (Risks)
✓ لماذا تتوقع أن هذا المسار سيعمل؟ (Causal links)
Government Analysis Function

مكونات نظرية التغيير، لكي نعتبر ToC صالحة للاستثمار الاجتماعي، يجب أن تحتوي على:

المشكلة المحددة (Problem statement): ليست "الفقر" عنواناً عاماً؛ بل "ارتفاع مديونية أسر... بسبب..."

الفئة المستهدفة بدقة (Target population): من هم؟ أين؟ ما حجمهم؟ ما خصائصهم؟

النتائج/النتيجة المراد تحقيقها (Outcome): نتيجة قابلة للقياس خلال فترة واضحة.

مسار النتائج (Results chain): كيف ينتقل المشروع من نشاط إلى نتيجة؟

الافتراضات الحرجة (Assumptions): ما الذي يجب أن يتحقق حتى تعمل السلسلة؟

مخاطر التنفيذ والأثر (Risks): ما الذي قد ينتج أثراً سلبياً؟ ما خطة التخفيف؟

مؤشرات مختصرة قوية (Indicators): ليس عشرات المؤشرات... بل 5 - 8 مؤشرات تقيس الجوهر.

مصادر التحقق (Verification): من أين ستأتي البيانات؟ من يقيس؟ كيف نضمن النزاهة؟

ربط نظرية التغيير بأهداف التنمية المستدامة (SDGs)

هنا خطأ شائع: أن نكتب SDGs ثم نبحث عن علاقة.

المنهج الصحيح:

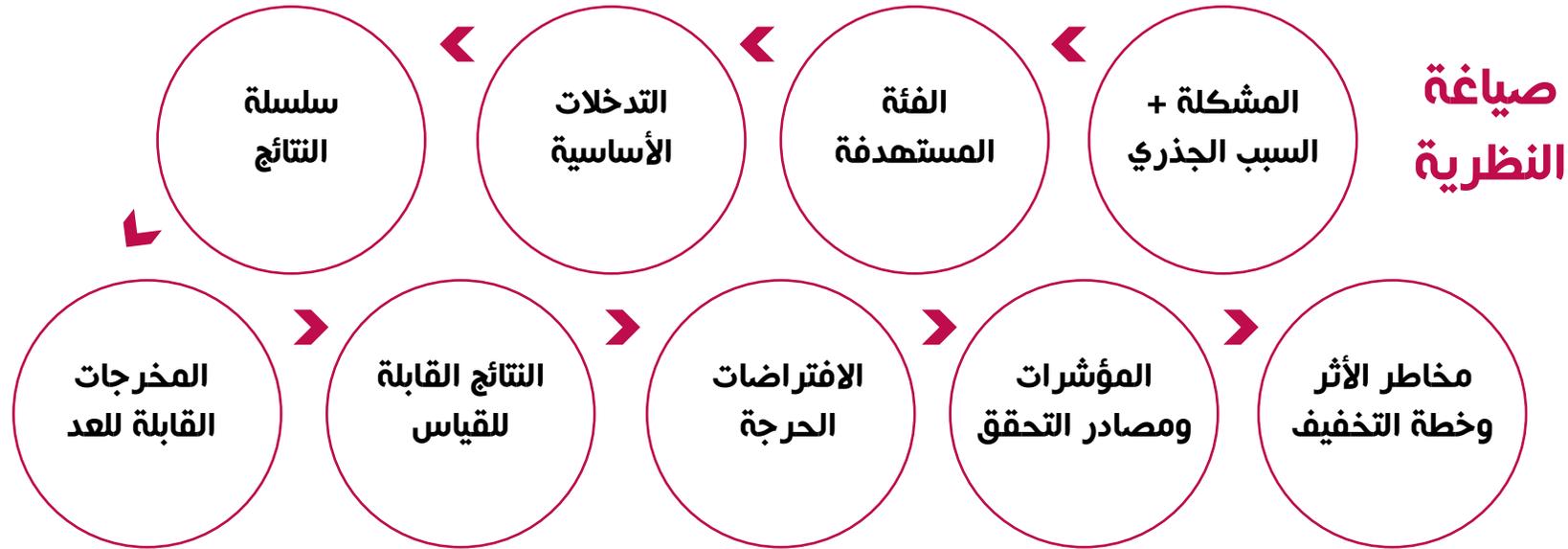


مثال: مشروع توظيف الشباب لا يرتبط بـ SDG8 فقط، بل يستهدف (Target 8.6 خفض نسبة الشباب غير العاملين وغير الملحقين بالتعليم أو التدريب)

ملاحظة مهمة

الربط بالـ SDGs ليس "شكلياً في التقرير"، بل إطار يسهّل لغة المستثمرين العالميين، ويعطي معياراً للمقارنة، ويُستخدم لصياغة مؤشرات قابلة للاتساق مع العالم

كيف نكتب "نظرية تغيير" في وثيقة استثمار اجتماعي؟



مثال: نستهدف (الفئة/المكان) التي تعاني من (المشكلة المحددة)، من خلال (التدخلات الأساسية)، تتوقع تحقيق (نتيجة قصيرة) ثم (نتيجة متوسطة) لأن (منطق سببي/دليل/افتراضات)، سنقيس النجاح عبر (مؤشرين) من مصادر (X)، وندير مخاطر الأثر عبر (إجراءات).

كيف نكتب "نظرية تغيير" في وثيقة استثمار اجتماعي؟

- ما علاقة هذا بقرارات الاستثمار؟ لجنة الاستثمار لا تنظر فقط إلى "حسن النية"، ولكن هي تسأل:
- هل هذا المسار قابل للقياس؟
 - هل الافتراضات واقعية؟
 - هل المخاطر مُدارة؟
 - هل العائد الاجتماعي قابل للتحقق والتوثيق؟
- وهذا يجعل نظرية التغيير جزءاً من "العناية الواجبة" قبل التمويل.

ما الذي نستخدمه عملياً في هذا الفصل؟

ToC لتسجيل الافتراضات
ومخاطر الأثر وربط .SDGs

Logic Model لتحديد
المؤشرات بسرعة.

Results Chain
لرسم التسلسل.

أخطاء شائعة

الخلط بين "نشاط" و"نتيجة": التدريب نشاط، والنتيجة هي تغيير مهارة/دخل/سلوك.

القفز السببي: من "ورشة" إلى "خفض الفقر" مباشرة.

غياب الافتراضات: ثم نلوم الظروف.

ربط SDGs بالمقلوب: نختار الهدف أولاً ثم نفتش عن علاقة، الصحيح: نبدأ من النتيجة.

ادعاء أثر بلا حدود: مشروع محلي صغير لا يكتب أنه "يعالج 1 SDG و 2 و 3... " إلا إذا كان لديه نتائج متعددة مثبتة.

الخلاصة

إذا أردت أن ثقن مستثمراً اجتماعياً، لا تقل له "سنفعل خيراً"
 قل له: "هذه فرضية تغيير قابلة للاختبار، وهذه مؤشرات القياس، وهذه الافتراضات، وهذه خطة إدارة المخاطر"،
 وهنا يبدأ الاستثمار الاجتماعي فعلاً.

الإسكان التنموي كمثال تطبيقي

قبل أن نرسم "نظرية تغيير" نحتاج أن نعرّف: ما الذي يجعل النتيجة قابلة للتمويل؟
 في الاستثمار الاجتماعي، ليست كل "نتيجة جميلة" قابلة لأن تتحول إلى صفقة، النتيجة القابلة للتمويل عادة تتميز بـ 6 شروط:

- محددة (Specific): ليست "تحسين جودة الحياة"، بل "خفض عبء الإيجار/القرض على الأسرة"
- قابلة للقياس (Measurable): بمؤشر واحد أو اثنين لا بعشرين.
- قابلة للتحقق (Verifiable): بياناتها يمكن تدقيقها من طرف ثالث.
- مرتبطة بالقرار (Decision-useful): إذا لم تتحقق، نعرف ماذا نغيّر (التدخل/الفئة/الأداة).
- ضمن أفق زمني (Time-bound): متى تتوقعها؟ 6 أشهر؟ 12؟ 24؟
- قابلة للتعاقد (Contractable): يمكن ربط دفعة تمويل/حافز/شرط تعاقد بها (وهنا يختلف الاستثمار عن "المنح التقليدية").

ملاحظة عملية

كثير من برامج "الإسكان التنموي" تسقط في فخ: "سَلّمنا وحدات" = نجاح، بينما المستثمر يسأل: هل تحسّن الاستقرار السكني؟ هل انخفضت المديونية؟ هل تغيّر الإنفاق على الضروريات؟

جدول أدوات تستخدم في الاستثمار الاجتماعي

الخطأ الشائع	أين تفيد المستثمر؟	ماذا تنتج؟	السؤال الأساسي	الأداة باللغة العربية	الأداة باللغة الإنجليزية
رسم سلسلة جميلة بلا دليل ولا افتراضات	يوضح نقاط الاختناق ومتى تظهر النتيجة	تسلسل خطي (مدخلات ← أنشطة ← مخرجات ← نتائج ← أثر)	"كيف ينتقل التدخل خطوة بخطوة؟"	سلسلة النتائج	Results Chain
وضع مؤشرات كثيرة لا تدار	يساعد على كتابة مؤشرات الصفقة سريعاً	خريطة مختصرة + مؤشرات أولية	"ما الذي سنفعله وما الذي سنقيسه؟"	النموذج المنطقي	Logic Model
تجاهل الافتراضات (ثم لوم الظروف)	قلب المذكرة الاستثمارية والعناية الواجبة	فرضية سببية + افتراضات + مخاطر + سياق	"لماذا نتوقع أن هذا سيعمل؟ وبأي شروط؟"	نظرية التغيير	Theory of Change (ToC)

ملاحظة

- Government Analysis Function: أصدرت "حقيقية أدوات نظرية التغيير" وتؤكد أن ToC تظهر الافتراضات والمخاطر وتعقيدات السياق وتبني أساساً لتقييم متناسب.
- BetterEvaluation: منصة معرفية دولية في التقييم تشرح ToC بأنها تفسير لكيف تقود الأنشطة لسلسلة نتائج نحو الأثر.

الإسكان التتموي كقضية: لماذا هو مثال ممتاز لتعليم التصميم القابل للتمويل؟

لأنه يجمع 3 طبقات معقدة تسقط كثيراً من المشاريع:

- 3**



السلوك والقدرة: دخل الأسرة، استقرار وظيفي، إدارة مديونية، التزام سداد، اندماج اجتماعي.
- 2**



التمويل: دعم، تمويل ميسر، ضمانات، شراكات جمعيات، منصات مساهمة.
- 1**



المنتج المادي: وحدة/ترميم/إيجار/حق انتفاع.

وبالتالي: إذا ركّزنا على "الوحدة" فقط سنفقد نصف القصة

أرقام محلية وعالمية

سعودياً

- نسبة تملك الأسر السعودية بلغت 65.4% بنهاية 2024، واستفادت أكثر من 122 ألف أسرة من الدعم السكني خلال العام، وتمكّنت أكثر من 21 ألف أسرة من تملك مساكنها عبر مسارات الإسكان التنموي .
- في تفاصيل سوق المنتجات 2024: توقيع أكثر من 13 ألف عقد لمنتج الأراضي، ونحو 16 ألف عقد للبناء الذاتي، وأكثر من 49 ألف عقد للوحدات الجاهزة، وأكثر من 27 ألف عقد للبيع على الخارطة .

عالمياً

- تقرير للأمم المتحدة يشير إلى أن 2.8 مليار شخص يفتقرون إلى سكن ملائم، وأكثر من 1.1 مليار يعيشون في مستوطنات غير رسمية .
- الأمم المتحدة (UN-Habitat) تشير أيضاً إلى أن العالم بحلول 2030 قد يحتاج إلى توفير سكن ملائم لنحو 3 مليارات شخص (حوالي 40% من سكان العالم) .

**الهدف الاستراتيجي العام لبرنامج الإسكان ضمن رؤية المملكة:
الوصول إلى 70% تملك بحلول 2030.**

الفصل الثالث

العناية الواجبة للأثر Impact Due Diligence وإدارة الأثر ضمن دورة الاستثمار الاجتماعي

لماذا العناية الواجبة للأثر Impact Due Diligence ؟

أغلب الفرق تقع في خطأ شائع: تظن أن الأثر يبدأ بعد الصرف.

بينما الاستثمار الاجتماعي الحقيقي يفترض أن الأثر يبدأ قبل توقيع الصفقة، **تحديداً في مرحلتين:**

02

مرحلة التصميم (Design) هل
صُمم التدخل بما يجعل "الأثر قابلاً
للتحقق" لا مجرد نوايا؟

01

مرحلة الاختيار (Selection) هل
نختار هذا المشروع/الجهة أصلاً؟

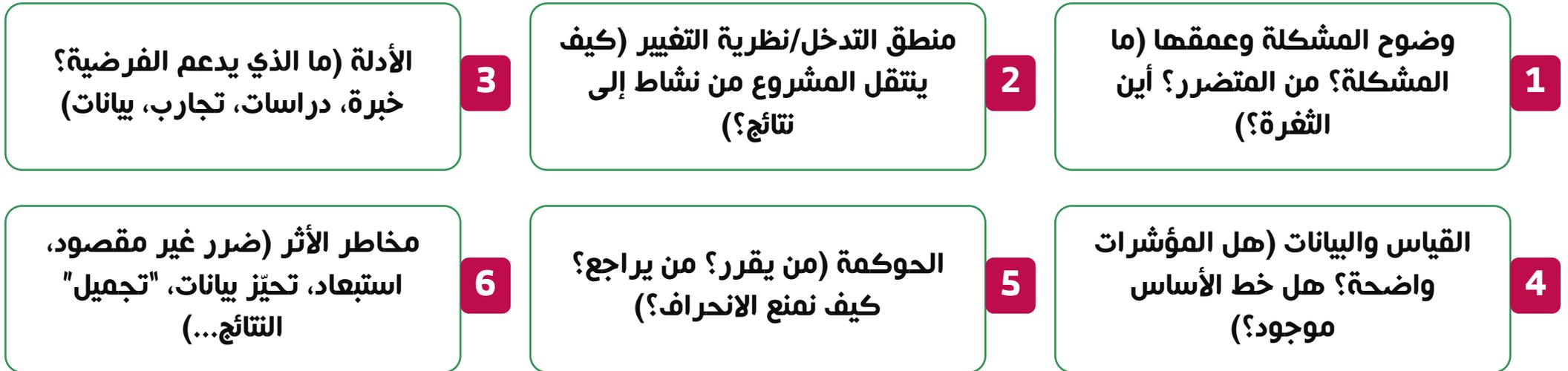
هنا يظهر مفهوم **Impact Due Diligence** :

أي: "العناية الواجبة للأثر" — فحص منظم للتأكد أن المشروع قابل لإنتاج أثر حقيقي، وأن مخاطر الأثر (الانحراف/الضرر غير المقصود/ضعف البيانات) مفهومة ويمكن إدارتها.

ما المقصود بـ "العناية الواجبة لأثر" Impact Due Diligence؟

هي عملية تقييم منهجية تجيب عن سؤال بسيط لكنه قاسٍ: هل سيحدث الأثر الذي نعد به؟ وكيف نعرف؟ وبأي تكلفة؟ وما الذي قد يفسده؟

وتشمل عادةً 6 محاور:



الفرق بين "قياس الأثر" و"إدارة الأثر"

- **قياس الأثر (Impact Measurement):** جمع بيانات ومؤشرات (كم تحسّن؟ من استفاد؟...).
- **إدارة الأثر (Impact Management):** استخدام القياس لتعديل القرار: هل نزيد التمويل؟ نوقفه؟ نغير التصميم؟ نضيف شريكاً؟ نعدل الفئة المستهدفة؟

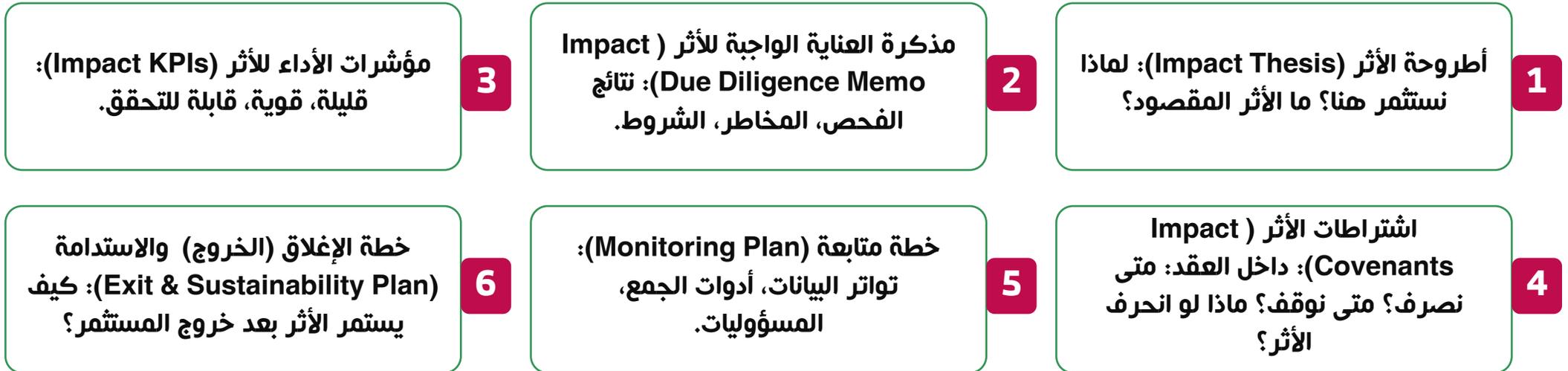
وهنا يتحول الأثر من "تقرير جميل" إلى أداة استثمارية تؤثر في القرارات.

المرجعيات العالمية (المبادئ والأطر)

- **المبادئ التشغيلية لإدارة الأثر (Operating Principles for Impact Management):** إطار عالمي للمستثمرين يضع "الأثر" داخل دورة الاستثمار: من الاستراتيجية إلى الإغلاق والتحقق المستقل.
- **مشروع إدارة الأثر (IMP) (Impact Management Project):** ويُعرف بإطار الأبعاد الخمسة للأثر (Five Dimensions of Impact) لفهم الأثر بشكل أكثر انضباطاً؛ ما/من/كم/مساهمة/مخاطر .
- **نظام "آيرس بلس IRIS+ من GIIN"** مكتبة مؤشرات ومعايير قياس وتوجيهات، تساعد في توحيد اللغة بين المستثمر والجهة المنفذة وتخفيف عبء التقارير.

مخرجات عملية تطلب في الصفقات الاستثمارية الاجتماعية

عند بناء صفقة استثمار اجتماعي، نحتاج وثائق تربط النوايا بالقرار:



- اختيار مؤشرات كثيرة جداً ← تتحول المتابعة إلى إرهاق بلا معنى.
- قياس ما هو سهل لا ما هو مهم ← نشاطات بدل نتائج.
- تجاهل مخاطر الأثر ← "نجاح" ظاهري وضرر خفي.
- غياب خط الأساس ← لا نعرف هل تغير شيء أصلاً.
- ربط السمعة بالأثر قبل التحقق ← فتبدأ مقاومة الاعتراف بالأخطاء.

أخطاء
شائعة

لأن الاستثمار الاجتماعي ليس "أثراً" فقط، بل تخصيص رأس مال في ظل:

مقايضة (عائد مالي/استدامة) + (أثر اجتماعي) + (مخاطر)
وبدون إدارة أثر داخل دورة الاستثمار، يتحول التمويل إلى منحة مقنعة أو قرض أعمى

ولذلك تتعامل الأطر العالمية مع الأثر كجزء من منظومة الاستثمار

استراتيجية ← توليد صفقات ← قرار ← إدارة محفظة ← إغلاق (خروج) ← تحقق
مستقل .

جدول المقارنة ESG vs Impact Investing في الاستثمار

الاستثمار الاجتماعي/ذي الأثر (Impact)	الاستثمار وفق ESG (البيئة/الاجتماع/الحوكمة)	
هل الاستثمار يحدث أثراً اجتماعياً/بيئياً مقصوداً ويمكن إثباته؟	هل الشركة تدار بمسؤولية وتقلل المخاطر غير المالية؟	السؤال الأساسي ?
جوهر الأطروحة الاستثمارية	غالباً "عدسة" لإدارة مخاطر السمعة/الامتثال	موقع الأثر 🔍
نتائج/مخرجات/مساهمة/مخاطر أثر	إفصاحات/سياسات/ممارسات	القياس 📊
أثر مثبت + تعلم وتحسين + استدامة مالية	تخفيض مخاطر + امتثال + تحسين حوكمة	معياري النجاح ✨

أسأل نفسك: "هل لو لم أستثمر، سيحدث نفس الأثر؟" — هذا يفتح باب المساهمة والإضافة.
" الأبعاد الخمسة للأثر " Impact Management Project بشكل الواقع السعودي المبسط

الأبعاد الخمسة ليست فلسفة؛ هي أسئلة استثمارية:

المخاطر (Risk) احتمال ألا يتحقق الأثر أو يتحول لضرر غير مقصود .

المساهمة (Contribution) هل كان للاستثمار دور مميز أم كان سيحدث دونك؟

كم؟ (How much) الحجم/العمق/المدة.

لمن؟ (Who) من المستفيد؟ وهل هو فعلاً الأكثر احتياجاً؟

ماذا؟ (What) ما النتيجة الاجتماعية/البيئية؟

ملاحظة خبير

في السعودية، كثير من المبادرات "جميلة اجتماعياً" لكنها تتعثر عند سؤال: لمن؟ وكم؟ لأن تعريف الفئة المستهدفة وخط الأساس يكون فضفاضاً.

دورة الاستثمار الاجتماعي: من "الفكرة" إلى "الإغلاق"

مراحل دورة الاستثمار	أسئلة القرار	مخرجات لازمة	مثال تطبيقي على الإسكان التتموي
استراتيجية الأثر	لماذا هذا المجال؟	أطروحة أثر + نطاق جغرافي	هل نستهدف: أسر شديدة الهشاشة؟ أم فئة قادرة على السداد الجزئي؟
توليد الصفقات	من أين تأتي الصفقات؟	مسار صفقات + معايير قبول	شراكة مع جمعية إسكان + جهة تمكين + مطور
الفرز الأولي	هل يستحق الدخول؟	فرز (Screening)	التحقق من الأهلية ونموذج الانتفاع/التمليك
العناية الواجبة للأثر	هل سيحدث الأثر؟ وما مخاطره؟	مذكرة العناية الواجبة للأثر Impact DD Memo	فحص الاستهداف + مخاطر الإقصاء + خطة دعم ما بعد السكن
الهيكلية والعقد	كيف نربط المال بالأثر؟	KPIs + اشتراطات أثر	ربط جزء من الدعم بتحقيق الاستقرار السكني 12 شهراً
إدارة المحفظة	هل نعدل المسار؟	لوحة متابعة + مراجعات	زيارات/بيانات/استبيانات جودة حياة/استقرار مالي
الإغلاق والاستدامة	ماذا بعد الإغلاق؟	خطة استدامة	ربط الأسرة بتمكين وظيفي + خدمات مساندة + شبكة دعم

أرقام عالمية تضع الإسكان في "مقدمة" القضايا الاستثمارية الاجتماعية

تقرير UN-Habitat يشير إلى أن فجوة السكن الملائم تتسع عالمياً، مع اتساع السكن غير الملائم/الهش في دول عديدة، وهو ما يدفع صعود أدوات تمويل الإسكان الميسر كأحد أكبر مجالات "الاستثمار الاجتماعي".

الإسكان ليس "سقفاً فقط"، في الاستثمار الاجتماعي، الإسكان بوابة لنتائج أخرى: تعليم الأطفال، الاستقرار النفسي، تقليل العنف الأسري، تقليل الإنفاق الصحي وغيرها، وهذا يجعل "نظرية التغيير" هنا متعددة المسارات وتحتاج ضبطاً.

ملاحظة خبير

الإسكان التتموي في السعودية: لماذا يهمنا استثمارياً؟

الإسكان التتموي في السعودية يُقدم حلاً سكنياً للأسر الأشد حاجة، ومن مساراته حق الانتفاع Usufruct (حق استخدام الأصل دون تملكه) كصيغة تُستخدم عندما لا تكون التملك المباشر هو الخيار الأنسب أو الممكن . وفي تقارير برامج الإسكان، تظهر مؤشرات كمية مهمة لقراءة السوق والطلب والاستهداف، مثل: تطور نسب التملك وعدد الأسر المستفيدة من الدعم .

هذا النوع من البرامج ممتاز للاستثمار الاجتماعي لأنه يسمح بتصميم صفقات "مركبة": (أصل عقاري) + (خدمات تمكين) + (قياس نتائج) بدل الاكتفاء بتسليم وحدة ثم الانصراف.

ملاحظة خبير

قصص نجاح عالمية تربط القياس بالقرار

القصة الأولى: فنلندا – (Housing First السكن أولاً)

فنلندا خفّضت التشرد طويل الأمد بشكل كبير عبر سياسة "السكن أولاً"، مع بيانات رسمية تشير لانخفاض التشرد طويل الأمد بنسبة كبيرة خلال 2008 – 2022. لماذا تهتمنا هنا؟ لأنها مثال على إدارة الأثر: السكن ليس نهاية التدخل، بل بداية سلسلة خدمات، والبيانات هي التي حمت السياسة من "النقد العاطفي"

القصة الثانية: سنغافورة – التملك المدعوم

إحصاءات سنغافورة تظهر ارتفاع نسبة الأسر المقيمة في مساكن مملوكة (Owner-Occupied) إلى 90.8% (2024). لماذا تهتمنا؟ لأنها تبرز كيف يمكن لتمويل السكن أن يتحول لسياسة "تصنع أثراً واسعاً" إذا اتسق: (تمويل + تنظيم + إدارة مخاطر + بيانات).

القصة الثالثة: (Educate Girls – Development Impact Bond سند أثر تمويلي)

مبادرة تعليمية قائمة على "الدفع مقابل النتائج" حققت نتائج تفوق المستهدف في بعض المؤشرات بحسب نشرات/تقارير موثقة. هنا القياس ليس للتقرير؛ القياس هو الذي يحدد الدفع أي أنه داخل قلب الصفقة.

قصص نجاح عالمية تربط القياس بالقرار

القصة الرابعة: (Peterborough – Social Impact Bond سند أثر اجتماعي)

تجربة بريطانية مبكرة ربطت المدفوعات بنتائج تقليل العودة للجريمة ضمن تصميم واضح ومحدد للمؤشرات والمقارنة. نموذج "Impact Covenants" العقد نفسه يحمل منطق الأثر.

القصة الخامسة: السوق العالمي لصفقات الدفع مقابل النتائج

يتتبع Brookings السوق عالمياً ويصدر شهرياً عدد الصفقات المتعاقد عليها وحجم رأس المال، وهو مؤشر مهم لنضج أدوات ربط التمويل بالنتائج .

نموذج "قائمة فحص" للعناية الواجبة للأثر هذه القائمة مصممة خصيصاً للاستثمار الاجتماعي (وليس قياس الأثر فقط):

الأدلة المطلوبة	الأسئلة	محور الفحص
بيانات محلية + تحليل فجوة	هل المشكلة مُعرّفة بدقة؟ ومنطقة/فئة؟	تعريف المشكلة
نموذج + ToC افتراضات واضحة	ما السلسلة المنطقية من النشاط للنتيجة؟	نظرية التغيير
معايير أهلية + آلية تحقق	هل نصل للأشد حاجة دون إقصاء؟	الاستهداف والإنصاف
دراسات/تجارب/نتائج سابقة	هل لدينا دليل أن التدخل يعمل؟	الأدلة
KPIs + خط أساس + تواتر	5 - 7 مؤشرات "حاكمة" فقط؟	خطة القياس
بروتوكول بيانات + تدقيق	من يجمع؟ كيف تتحقق؟	البيانات
سجل مخاطر + إجراءات تخفيف	ضرر غير مقصود؟ انحراف؟	مخاطر الأثر
RACI لجنة أثر + صلاحيات	من يقرر تعديل المسار؟	الحوكمة
خطة تمويل لاحقة + شراكات	ماذا بعد خروج المستثمر؟	الاستدامة
خطة + Exit شروط انتقال	متى نخرج؟ وما أثر الخروج؟	الإغلاق

منظمات وأطر

مؤسسة التمويل الدولية (IFC) International Finance Corporation: ذراع القطاع الخاص ضمن مجموعة البنك الدولي، ويقود إطار OPIM لإدخال الأثر داخل دورة الاستثمار.

الشبكة العالمية للاستثمار ذي الأثر (GIIN) Global Impact Investing Network: جهة عالمية تقود أبحاث السوق ومعايير الممارسة، وقدّرت حجم سوق الاستثمار ذي الأثر عالمياً بأصول مُدارة ضخمة.

آيرس بلس (+ IRIS): نظام مؤشرات وإرشادات من GIIN لتوحيد القياس وتقليل عبء التقارير، وله مواد تربط IRIS+ بـ "الأبعاد الخمسة للأثر".

مشروع إدارة الأثر (IMP) Impact Management Project: مبادرة ساهمت في بناء "لغة مشتركة" للأثر عبر خمسة أبعاد، وهي أساس كثير من نظم القياس الحديثة.

معهد بروكنغز (Brookings): مؤسسة بحثية تتبع سوق أدوات "الدفع مقابل النتائج" وتقدم بيانات دورية عن الصفقات عالمياً.

برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat): جهة أممية تصدر تقارير عن فجوات السكن الحضري والملاءمة السكنية عالمياً.

ملاحظة خبير: الفرق بين الأثر والاستثمار

إذا خرجنا من هذا الفصل بجملة واحدة، فأريدها هكذا: "الأثر في الاستثمار الاجتماعي ليس فقرة في التقرير... الأثر هو منطق القرار، وشروط العقد، وإدارة المحفظة".

الخلاصة

الاستثمار الاجتماعي الرشيد لا يبدأ بالصرف، بل يبدأ بقرار مبني على عناية واجبة للأثر.
القياس ليس للتقرير؛ القياس لإدارة القرار: تمويل/ تعديل/ إيقاف/ توسيع.

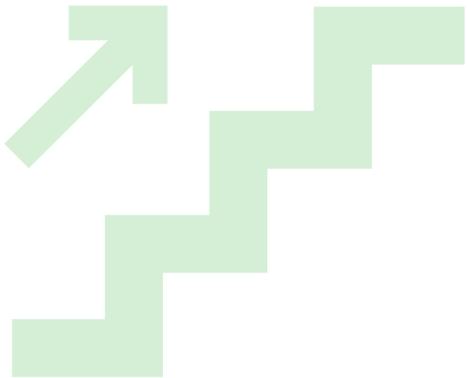
الفصل الرابع

أدوات وهيكلية الاستثمار الاجتماعي

سُلم التمويل وأدوات الهيكلية (من المنحة إلى الاستثمار التجاري)

في هذا الفصل نُعرّف "سُلم التمويل (Capital Spectrum)" ونستعرض أدوات الهيكلية التي يستخدمها ممارسو الاستثمار الاجتماعي عالمياً، مع أمثلة عملية تساعد على تحويل القضايا الاجتماعية—ومنها الإسكان التموي—إلى صفقات قابلة للتمويل دون الإخلال بالعدالة أو الاستدامة.

الفكرة المركزية: لا توجد "أداة واحدة" تصلح لكل مشكلة، نجاح الاستثمار الاجتماعي يبدأ بقدرتنا على اختيار الأداة المالية المناسبة لطبيعة التدخل (قصير/طويل)، نوع التدفقات النقدية (معدومة/ضعيفة/مستقرة)، وتحمل المخاطر (الجهة المانحة/المستثمر/الحكومة/المستفيد).



لماذا نحتاج سُلّم التمويل؟

01

لأن "المنح" وحدها لا تغطي فجوات التمويل المتزايدة ولا تحقق الاستدامة التشغيلية للجهات المنفذة.

02

لأن "الاستثمار التجاري" وحده غالباً لا يدخل في قضايا تحتاج صبراً (Patient Capital) أو تحملاً لمخاطر مبكرة.

03

سُلّم التمويل يفتح مساحة وسطية: (منح محفزة - قروض ميسرة - ضمانات - استثمار شبه ملكية - استثمار ملكية - أدوات سوق رأس المال).

الهدف

تعبئة رأس مال أكبر دون التضحية بالهدف الاجتماعي.

السُّلم المالي (Capital Spectrum): من الأبسط إلى الأبعد

أ المنح (Grants) تمويل بلا استرداد

متى تُستخدم؟ في بناء النماذج الأولية (Pilot) والتجارب، تمويل بناء القدرات، البحث والتطوير الاجتماعي. مخاطرها: الاعتماد المزمّن على المنح، ضعف الحوافز للفعالية، غياب الانضباط المالي أحياناً.

أ

ب المنح القابلة للاسترداد (Recoverable Grants) منحة تُسترد إذا نجح المشروع

متى تُستخدم؟ عندما توجد احتمالية لتدفقات نقدية لاحقة (رسوم، عقود، مدفوعات حكومية). ميزة مهمة: تبقى "روحية المنحة" لكن تخلق انضباطاً واستدامة.

ب

ج الصناديق الدوارة (Revolving Funds) رأس مال يدور بدل أن ينتهي

متى تُستخدم؟ في قضايا مثل الإسكان التتموي أو تمويل الأجهزة الطبية أو القروض الحسنة الصغيرة. الفكرة: يُموّل الصندوق مستفيداً/مشروعاً، ثم تُعاد المدفوعات لتمويل مستفيداً آخر.

ج

د القروض الميسرة / رأس المال المحفّز (Concessional & Catalytic Capital)

قروض بسعر أقل من السوق أو بشروط سداد مرنة (فترة سماح، آجال أطول). تُستخدم لجذب "رأس مال خاص" لا يدخل بدون تخفيف مخاطر.

د

السُّلم المالي (Capital Spectrum): من الأبسط إلى الأبعد

الضمانات (Guarantees) "مشاركة المخاطر بدل دفع المال كاملاً"
 الضمان الجزئي للقرض (Partial Credit Guarantee) أو ضمان أول خسارة (First-Loss) : تستخدمها الجهات المانحة/الحكومات لتحريك تمويل بنكي أو سوقي.
 مثال عالمي USAID DCA : حيث حرّكت ضمانات بحجم 1.3 مليار دولار بتكلفة أقل من 45 مليون دولار.

هـ

أدوات شبه الملكية (Quasi-Equity) / تمويل قائم على الإيراد (Revenue-Based Financing)
 بدل أخذ "ملكية" في الشركة الاجتماعية، تربط العائد بنسبة من الإيرادات.
 مفيدة عندما يصعب تقييم الشركة أو لا تريد الدخول في ملكية.

و

الملكية – (Equity) مشاركة في رأس المال
 تستخدم في المشاريع القابلة للنمو (Scale) مثل شركات التقنيات الصحية والتعليمية.
 تتطلب حوكمة قوية وشفافية، وإلا أصبحت عبئاً على الرسالة الاجتماعية.

ز

السُّلم المالي (Capital Spectrum): من الأبسط إلى الأبعد

ح **السندات/الصكوك الاجتماعية (Social Bonds / Social Sukuk)**
 أدوات سوق رأس المال لتمويل مشاريع اجتماعية مع التزام بالإفصاح والتقارير (ICMA Social Bond Principles).
 تصلح للمشاريع الكبيرة (إسكان، مستشفيات، بنية اجتماعية).

ط **التمويل القائم على النتائج (Pay-for-Success / Impact Bonds)**
 المستثمر يمول البرنامج مقدماً، والدافع (حكومة/مانح/صندوق نتائج) يدفع لاحقاً إذا تحققت النتائج.
 يحول المخاطر من الحكومة إلى المستثمر، ويخلق انضباطاً على التنفيذ والقياس.
 أمثلة Peterborough SIB: في خفض العود للجريمة، Educate Girls DIB في التعليم، DC Water Environmental Impact Bond في البنية الخضراء.

التمويل الممزوج (Blended Finance): الفكرة والمنهجية

تعريف عملي: استخدام رأس مال "ميسر" أو "محفز" (منح، ضمانات، قروض ميسرة) لجذب رأس مال تجاري إلى قطاعات ذات أثر لا تجذب التمويل عادة

لماذا؟ لأن فجوة التمويل الاجتماعي/التموي أكبر من قدرة الميزانيات العامة والمنح، ولأن كثيراً من الأثر يحتاج "تحمل مخاطر" في البداية. كيف يُصمم؟ طبقات رأس المال (Layers):

طبقة عليا (Senior) من بنك/مستثمر تجاري.

طبقة متوسطة (Mezzanine) من مستثمر أثر.

طبقة أول خسارة (First Loss) من مانح/وقف.

الفكرة: تخفيف المخاطر على الطبقة العليا ليدخل رأس المال الأكبر.

التمويل القائم على النتائج: لماذا يحبه المستثمرون؟ ولماذا يخشاه المنفذون؟

المنفذ قد يخشاه لأنه يضيف ضغطاً على القياس والنتائج، وقد يخلق سلوك "تحسين المؤشر" بدل تحسين حياة الناس إذا صُمم بشكل سيئ.

الحكومة/المانح يحبه لأنه يدفع فقط عند تحقق نتائج.

المستثمر يحبه لأنه يقيس "مقابل المال" بوضوح.

متى يناسب؟ عندما تكون النتائج قابلة للقياس والتحقق (Verification) بشكل مستقل، وهناك خط أساس (Baseline)، والبرنامج ناضج نسبياً.

قصص نجاح عالمية

أ. DC Water Environmental Impact Bond (EIB)

الولايات المتحدة – واشنطن
العاصمة

الهدف:

تمويل بنية خضراء لإدارة مياه
الأمطار وتقليل الجريان السطحي.

الأداة:

سند قائم على النتائج؛ يتغير
العائد حسب الأداء الفعلي.

الدرس:

حتى البنية التحتية يمكن
تصميمها كـ "صفقة أثر"

ب. Educate Girls Development Impact Bond (DIB)

الهند (ولاية راجستان)

الهدف:

تحسين التحاق الفتيات بالتعليم
وتحسين مخرجات التعلم.

الأداة:

تمويل قائم على النتائج؛
الدافع يدفع عند تحقق
مؤشرات التحاق/تعليم.

الدرس:

القياس ليس ترفاً؛ هو قلب
الصفقة.

قصص نجاح عالمية

ج. Peterborough Social Impact Bond

المملكة المتحدة
(إنجلترا)

الهدف:

خفض العودة للجريمة
لموقوفين بعد إطلاق
سراحهم.

الأداة:

تمويل قائم على النتائج؛ دفع
حكومي عند انخفاض العود
بمستويات متفق عليها.

الدرس:

يمكن نقل مخاطر "الفشل
الاجتماعي" إلى مستثمرين إذا كانت
النتائج قابلة للتحقق.

د. IFFIm (International Finance Facility for Immunisation)

المملكة المتحدة

الفكرة:

تحويل تعهدات حكومية مستقبلية إلى سيولة
فورية عبر إصدار سندات لتمويل اللقاحات.

الدرس:

يمكن "توريق" (Securitization)
التعهدات العامة لتمويل أثر سريع.

قصص نجاح عالمية

هـ. Debt2Health (The Global Fund)

الدرس:
حتى الديون السيادية يمكن
تحويلها إلى أثر.

الفكرة:
جزء من الدين يُحوّل إلى استثمار صحي
محلي بدل السداد التقليدي.

إندونيسيا

تطبيق على الإسكان التتموي: كيف نختار الأداة؟

المنطق: الإسكان ليس "مشروعاً واحداً"، بل سلسلة تدخلات:

03 إسكان للفئات الأشد هشاشة (Housing First):
تمويل قائم على النتائج مع خدمات مصاحبة.

01 تمكين ملكية (Homeownership Support):
قروض، دعم فوائد، ضمانات.

04 بناء/تأهيل وحدات (Construction/Rehabilitation):
سندات/صكوك اجتماعية، شراكات PPP.

02 إيجار مدعوم (Subsidized Rental): صناديق
دوارة، وقفيات عقارية.

مثال:

- وقف/مانح يقدم أول خسارة (First-Loss) منحة بناء قدرات للجهة المنفذة.
- بنك يقدم قرصاً مدعوماً بضمان جزئي.
- صندوق دوّار يدير السداد ويعيد التمويل لأسر جديدة.



ملاحظات ختامية

راقب "انحراف المؤشرات"
(Gaming) مبكراً؛ عندما
يصبح المؤشر هدفاً بحد ذاته.

لا تحمّل المنفذ مخاطرة لا
يملك أدوات إدارتها.

لا تصمم صفقة أثر دون
خط أساس ومؤشرات
قابلة للتحقق.

لا تضع أداة معقدة
لمشكلة بسيطة.

ملاحظة: معياران لا تتنازل عنهما:

كل أداة لها منطق محاسبي/تعاقدي (كيف
تكتب؟ كيف تراجع؟ كيف يُمنع اللاعب؟)

كل أداة لها منطق اقتصاد سياسي (من
يدفع؟ من يربح؟ من يتحمّل المخاطر؟)

تعريفات أساسية

- **الاستثمار الاجتماعي (Social Investment):** توظيف رأس مال بهدف تحقيق عائد اجتماعي محدد (مخرجات/نتائج/أثر) مع انضباط مالي (استرداد جزئي/كامل أو عائد مالي)، بدرجات متفاوتة من "التنازل" عن العائد مقارنة بالسوق.
- **التمويل الممزوج (Blended Finance):** الاستخدام الاستراتيجي لرأس المال التنموي/المانح لتحفيز تمويل إضافي من القطاع الخاص نحو التنمية المستدامة كما تعرّفه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).
- **السند/الصك الاجتماعي (Social Bond / Social Sukuk):** أداة تمويل من سوق رأس المال تُوجّه حصيلتها لمشروعات اجتماعية، مع التزام بمبادئ الإفصاح والحوكمة والتقارير (مثل مبادئ السندات الاجتماعية الصادرة عن ICMA الرابطة الدولية لأسواق رأس المال).
- **التمويل القائم على النتائج (Pay-for-Success / Results-Based Finance):** دفع مرتبط بتحقيق نتائج متفق عليها، وغالباً يتطلب مُقيماً مستقلاً، وتصميماً دقيقاً لمؤشرات النتائج.

أرقام عالمية

1 التمويل الممزوج عالمياً: قاعدة بيانات "كونفرجنس" Convergence (منصة دولية غير ربحية تُعنى بالتمويل الممزوج وتوثق صفقات وأرقام السوق) تشير إلى أكثر من 1,120 صفقة بقيمة إجمالية تقارب 213 مليار دولار (تحديثات قاعدة البيانات حتى 2024).

2 في 2024 تم إغلاق 123 صفقة تمويل ممزوج بإجمالي يقارب 18 مليار دولار وفق (Convergence).

3 السندات الاجتماعية/المستدامة: البنك الدولي يتتبع سوق سندات GSSS (خضراء/اجتماعية/مستدامة/مرتبطة بالاستدامة) بوصفها قناة رئيسية لتعبئة رأس المال للأهداف التنموية.

4 سوق "سندات الأثر" عالمياً: مركز "Brookings" (مؤسسة بحثية أمريكية) يوثق خريطة الصفقات عالمياً عبر تحديثات دورية.

ملاحظة خبير: لا تكثر من الأرقام، اختر رقمين أو ثلاثة "يحملون الفكرة"، والأهم: اربط الرقم بسؤال: "ماذا يعني هذا لنا في الإسكان التنموي؟"

منهجية اختيار الأداة الصحيحة

أدوات مرشحة

صندوق دوّار، قرض ميسّر، تمويل قائم على الإيراد

منحة، منحة قابلة للاسترداد، أول خسارة

سند/صك اجتماعي

سند أثر/تمويل قائم على النتائج

ضمان جزئي/ضمان أول خسارة

شبه ملكية/تمويل قائم على الإيراد

First-loss + Mezzanine + Senior

منح + دعم تشغيلي + دفع نتائج

إذا كانت الإجابة "نعم" غالباً...

يمكن بناء استرداد/عائد

تحتاج رأس مال محفّز

يمكن إصدار

يمكن "دفع مقابل نتائج"

تحتاج مشاركة مخاطر

تجنّب الملكية

تمويل ممزوج

احذر تحميلهم الدين

سؤال القرار

هل توجد تدفقات نقدية (إيجارات/أقساط/عقود) يمكن الاعتماد عليها؟

هل المخاطر المبكرة عالية (تشغيل/طلب/تنظيم)؟

هل حجم المشروع كبير ويتطلب سوق رأس مال؟

هل النتيجة قابلة للقياس والتحقق المستقل؟

هل المشكلة "أن البنوك لا تقرض" رغم وجود نموذج؟

هل ترغب الجهة في النمو دون إدخال شريك ملكية؟

هل المشروع يتطلب طبقات ممولين؟

هل المستفيدون هشون ولا يحتملون ديوناً؟

سُلم التمويل

متى تكون الأفضل؟	من يتحمل المخاطر أولاً؟	الأداة باللغة العربية	الأداة باللغة الانجليزية
بداية النموذج/بناء قدرات/تشغيل	المانح	منحة	Grant
عندما يوجد احتمال إيراد لاحق	المانح ثم المشروع	منحة قابلة للاسترداد	Recoverable Grant
عندما تريد استدامة عبر تدوير السداد	الصندوق	صندوق دوّار	Revolving Fund
توسيع نطاق مع تخفيف عبء التكلفة	الممول الميسر	قرض ميسر	Concessional Loan

سُلّم التمويل

متى تكون الأفضل؟	من يتحمل المخاطر أولاً؟	الأداة باللغة العربية	الأداة باللغة الانجليزية
عندما المشكلة "مخاطر/ضمانات " لا "سيولة"	الضامن	ضمان	Guarantee
شركات اجتماعية ذات إيرادات متنامية	المستثمر + الشركة	تمويل قائم على الإيراد	Revenue-Based Financing
عندما يصعب تقييم الملكية	المستثمر	شبه ملكية	Quasi-Equity
نماذج قابلة للتوسع الكبير	المستثمر	ملكية	Equity

سُلم التمويل

متى تكون الأفضل؟	من يتحمل المخاطر أولاً؟	الأداة باللغة العربية	الأداة باللغة الانجليزية
مشاريع كبيرة مع قدرة على التقارير	الفُصدر ثم حملة السند	سند/صك اجتماعي	Social Bond/Sukuk
عندما النتائج قابلة للتحقق والدافع جاهز	المستثمر أولاً	سند/تمويل أثر	Impact Bond

صندوق الأدوات برؤية لجنة الاستثمار

(5.1) المنح | Grant

متى تُستخدم؟

- ✓ تأسيس خطوط إمداد المشاريع (Pipeline) ؛
 - ✓ بناء نظم بيانات وقياس؛
 - ✓ تمويل تكلفة "الصفقة" نفسها (Transaction Costs) التي تفشل كثيراً من الصفقات الاجتماعية.
- الخطأ الشائع: المنح تغطي التشغيل إلى الأبد دون خطة استرداد أو تنويع، فتتحول "الاستدامة" إلى شعار.

(5.2) المنحة القابلة للاسترداد | Recoverable Grant

الصفة العملية: إذا حقق المشروع إيراداً محدداً، يُعاد جزء من المنحة للصندوق.
لماذا هي جوهرية في الإسكان التنموي؟
لأنها تمول مرحلة "تجهيز المستفيد" (الاستحقاق، التوثيق، السداد) ثم تسترد عند الاستقرار.

(5.3) الصندوق الدوار | Revolving Fund

فلسفته: رأس المال لا يموت... يدور.
أقوى استخداماته في الإسكان التنموي: دعم دفعات أولى/إيجارات انتقالية/ترميم وحدات، ثم استرداد ميسر يعيد التمويل لأسر أخرى.
شرط النجاح: إدارة مخاطر تعثر + قواعد استحقاق عادلة + نظام تحصيل محترم غير مُهين.

صندوق الأدوات برؤية لجنة الاستثمار

(5.4) الضمانات | Guarantees

بدل أن تدفع 10 ملايين... قد تدفع ضماناً يفتح 100 مليون.
تطبيق واقعي في الإسكان التنموي: ضمان جزئي لقروض ترميم/تأهيل وحدات أو قروض جمعيات إسكان، فيدخل البنك لأن "المخاطر انخفضت".

(5.5) السندات/الصكوك الاجتماعية | Social Bonds / Social Sukuk

مبادئ ICMA للسندات الاجتماعية تقوم على أربعة أعمدة:

- ✓ استخدام الحصيلة (Use of Proceeds) لمشروعات اجتماعية؛
- ✓ عملية اختيار وتقييم المشروعات (Process for Project Evaluation and Selection)؛
- ✓ إدارة الحصيلة (Management of Proceeds)؛
- ✓ التقارير (Reporting)

لماذا الصك الاجتماعي مهم في السعودية؟ لأنه يتيح مزج منطق الأسواق مع قيم الوقف/الزكاة/التمويل الإسلامي؛ ويحتاج خبرة شرعية ومالية حتى لا يصبح "ملصقاً اجتماعياً" فقط.

(5.6) التمويل القائم على النتائج | Pay-for-Success / Impact Bonds (تمويل/سند أثر)

المستثمر يمول التشغيل، والدافع (حكومة/مانح/صندوق نتائج) يدفع لاحقاً إذا تحققت النتائج.
أين ينجح؟ في برامج لها مسار سببي واضح ونتائج قابلة للتحقق.
الخطأ الشائع: اختيار مؤشرات سهلة التلاعب أو نتائج قصيرة لا تعكس التحول الحقيقي.

توطين سعودي: الإسكان التنموي

تقارير رسمية لبرنامج الإسكان تشير إلى تقدمات في مؤشرات التملك، وتذكر أرقاماً تتعلق بإجمالي الأسر المستفيدة عبر برامج مختلفة بما في ذلك الإسكان التنموي ضمن مسار "الحلول السكنية" والتوطين.

كيف يُترجم هذا إلى أدوات؟

التوسع على مستوى مدينة/منطقة: صكوك
وسندات اجتماعية مع إطار تقارير واضح.

الاستقرار السكني: صندوق دوار +
ضمانات لتسهيل التمويل.

المساعدات العاجلة + الانتقال:
منح/منح قابلة للاسترداد.

ملاحظة خبير: في السعودية تحديداً، أي هيكلية للإسكان التنموي تحتاج أن تجيب عن سؤال "العدالة"، هل السداد يُثقل الأسرة؟ هل التمكين يحفظ الكرامة؟ هل الشراكات تمنع الاستغلال؟

مقارنة بين الأدوات والنتائج والقياس

الأداة	ما الذي تمّوله غالباً؟	ما الذي يُطالب بقياسه؟	درجة التعقيد التعاقدية
منحة	تشغيل/بناء قدرات	مخرجات	منخفضة
صندوق دوار	دعم مباشر/ترميم	سداد + استقرار	متوسطة
ضمان	فتح ائتمان بنكي	تعثر/التزام	متوسطة
صك/سند اجتماعي	مشروعات كبيرة	تقارير استخدام حصيلة + أثر	عالية
تمويل نتائج	برامج خدمة + نتائج	نتائج + تحقق مستقل	عالية جداً

من يدفع؟ في كل نموذج

من يتحمل مخاطرة عدم تحقق النتائج؟	الممول النهائي	الممول الأول	النموذج
مانح	مانح	مانح	منحة
المستفيد + الممول	المستفيد/المنفذ	ممول	قرض ميسر
الضامن عند التعثر	بنك/ممول	ضامن	ضمان
المستثمر أولاً	حكومة/مانح	مستثمر	تمويل نتائج

الفصل الخامس

بناء الصفقة الاستثمارية الاجتماعية:
من الفكرة إلى الإغلاق ثم الاستدامة

لماذا الاستثمار الاجتماعي؟

الفصل الأول

كيف نصمم أثراً قابلاً للتمويل؟

الفصل الثاني

كيف نفحص الأثر ونديره داخل دورة الاستثمار؟

الفصل الثالث

ما الأدوات وكيف نختار؟

الفصل الرابع

كيف نُهيكل الصفقة خطوة بخطوة؟

الفصل الخامس

من "نظرية التغيير" إلى "صفقة استثمار اجتماعي"

الفكرة الأساسية: لا يكفي أن نمتلك قصة مقنعة أو مؤشراً جيداً؛ نحتاج أن نترجم ذلك إلى صفقة واضحة :
النتائج المستهدفة – الأداة – الأطراف – توزيع المخاطر – شروط الصرف – القياس والتحقق – الحوكمة –
الاستدامة.

في هذا الفصل نجمع خيوط المقرر كلها في قالب واحد: كيف تُبنى الصفقة الاستثمارية الاجتماعية خطوة
بخطوة، وكيف تدار ثم تغلق دون أن يضيع الأثر.

ما معنى "صفقة" في الاستثمار الاجتماعي؟

الصفقة ليست عقداً قانونياً فقط؛ الصفقة هي منظومة قرار تتكون من 7 طبقات (إذا سقطت واحدة سقطت الصفقة):

Cashflows = نموذج التدفقات النقدية

Instrument = الأداة التمويلية

Theory of Change = نظرية التغيير

Impact Thesis = فرضية الأثر

Reporting & Verification = التقارير والتحقق

Impact Covenants = شروط الأثر داخل العقد

Risk Allocation = توزيع المخاطر

ملاحظة خبير: كثير من الناس يقفز مباشرة إلى (الأداة التمويلية)، بينما الصفقة الرشيدة تبدأ من (فرضية الأثر) ثم تنزل تدريجياً حتى العقود والتقارير.

قالب "هيكلية الصفقة" (الإسكان التتموي مثلاً)

الخطوة (1): تحديد "المسألة الاستثمارية" في الإسكان التتموي

ليس سؤالنا: "نريد سكناً للأسر" ... هذا عام.

سؤالنا الاستثماري يجب أن يكون محدداً مثل:

✓ هل المشكلة هي عدم الاستقرار السكني (تثقل/طرد/سكن غير ملائم)؟

✓ أم عبء الإيجار/القسط = Housing Cost Burden (عبء تكلفة السكن كنسبة من الدخل؟)

✓ أم جودة المسكن (سلامة/ازدحام/خدمات)؟

✓ أم مزيج من الثلاثة؟

قاعدة ذهبية: مشكلة واحدة رئيسية + نتيجتان تابعتان أفضل من عشر مشكلات في صفقة واحدة

الخطوة (2): اختيار "فئة مستهدفة قابلة للتحقق"

قضايا الإسكان حساسة: إذا توسّعنا بلا قواعد سيحدث ظلم أو استغلال أو انحراف.

قالب "هيكل الصفة" (الاسكان التتموي مثلاً)

تجزئة شرائح المستفيدين (Segmentation) مثال عملي:

الشريحة	الخصائص	ما الذي يصلح لها؟	ما الذي لا يصلح؟
هشاشة عالية جداً	دخل غير مستقر، ديون، ظروف خاصة	حق انتفاع/إيجار مدعوم + إدارة حالة	أي دين/قروض
هشاشة متوسطة	دخل جزئي، قدرة سداد محدودة	إيجار منتهي بالتملك/قرض ميسر + ضمان	قروض تجارية
مسكن قائم يحتاج ترميم	سكن غير آمن/متهالك	ترميم ممول عبر صندوق دوار	شراء وحدة جديدة مكلف

قالب "هيكل الصفقة" (الإسكان التتموي مثلاً)

- الخطوة (3): تثبيت "نتائج قابلة للتعاقد" لا مجرد مخرجات في الإسكان، أسهل شيء قياسه هو "عدد الوحدات"، لكنه ليس أهم شيء. نقترح 4 نتائج قابلة للتعاقد (Contractable Outcomes):
- ✓ الاستقرار السكني لمدة 12 شهراً (Housing Stability)
 - ✓ خفض عبء تكلفة السكن كنسبة من الدخل (Cost Burden)
 - ✓ تحسن جودة المسكن وفق معيار فني بسيط (Habitability Index)
 - ✓ خفض المديونية المرتبطة بالسكن (Housing-related Debt)

الخطوة (4): بناء نموذج التدفقات النقدية (كيف "يعيش" المشروع مالياً؟) هذا الجزء يحسم: هل الصفقة "منحة مزخرفة" أم "استثمار اجتماعي"؟

قالب "هيكل الصفة" (الإسكان التتموي مثلاً)

ثلاثة نماذج مالية شائعة في الإسكان التتموي:

النموذج (ج) : دفع مقابل نتائج = Pay-for-Success

- ✓ المستثمر يمول "خدمات الإسكان + إدارة الحالة"
- ✓ الدافع (جهة مانحة/صندوق نتائج/شريك حكومي) يدفع عند تحقق نتائج محددة (مثل: استقرار 12 شهراً)

النموذج (ب) : طبقات رأس المال = Blended Finance Layers

- ✓ طبقة أول خسارة = First-Loss (أول خسارة) من وقف/مانح
- ✓ طبقة متوسطة = Mezzanine (متوسطة) من مستثمر أثر
- ✓ طبقة عليا = Senior (عليا) من بنك/جهة تمويل

النموذج (أ) : صندوق دوار = Revolving Fund

- ✓ يدخل رأس مال (وقف/مانح/مستثمر أثر)
- ✓ يمول: إيجار انتقالي/ترميم/دفعات أولى
- ✓ يسترد تدريجياً من (سداد ميسر/إيجار رمزي/تمويل لاحق)
- ✓ يعيد التمويل لأسرة جديدة

قالب "هيكل الصفقة" (الاسكان التتموي مثلاً)

ملاحظة خبير: لا نستخدم الدفع مقابل النتائج إذا كانت النتائج غير قابلة للتحقق المستقل أو إذا كان البرنامج غير ناضج.

الخطوة (5): توزيع المخاطر (من يتحمل ماذا؟)
في الاستثمار الاجتماعي، الفشل الأكبر ليس مالياً... بل أخلاقياً؛ أن نحمل المستفيد المخاطر.

قالب "هيكل الصفقة" (الاسكان التتموي مثلاً)

جدول توزيع المخاطر في صفقة إسكان تتموي

أدوات تخفيف	من يجب أن يتحمله غالباً؟	أين يظهر؟	نوع الخطر
تحقق بيانات + تدقيق عينة	الجهة المنفذة + الحكومة	دخول غير مستحقين/إقصاء مستحقين	مخاطر الاستهداف
إعادة جدولة + تحويل شريحة	الصندوق/المستثمر (لا الأسرة وحدها)	توقف السداد/ترك السكن	مخاطر التعثر
ضمان صيانة + فحص	المطور/المشرف الفني	صيانة/عيوب/سلامة	مخاطر الجودة
بروتوكول بيانات + تحقق مستقل	جميع الأطراف	بيانات ضعيفة/تحيز	مخاطر القياس
مبادئ حماية المستفيد + شكاوى	المصمم للبرنامج	وصم/ضغط/إذلال	مخاطر الأثر السلبي

قالب "هيكل الصفة" (الاسكان الترموي مثلاً)

الخطوة (6): اشتراطات الأثر داخل العقد = Impact Covenants (اشتراطات الأثر)
 أمثلة اشتراطات:

- ✓ شرط البيانات: تقديم بيانات مؤشرات الأثر كل ربع سنة وفق نموذج متفق عليه.
- ✓ شرط الحد الأدنى للأثر: إذا انخفض الاستقرار السكني عن نسبة معينة، تفعّل "خطة تصحيح".
- ✓ شرط حماية المستفيد: يمنع أي إجراء تحصيل مهين، ويؤسس قناة تظلم/شكاوى.
- ✓ شرط التحقق: عينة تحقق مستقلة نصف سنوية.
- ✓ شرط التعديل: يسمح بتعديل التدخل إذا ثبت أن الافتراضات لا تعمل.

الخطوة (7): خطة القياس والتحقق (Impact Measurement & Verification)
 بدون أن نفرق في الأثر أكثر من الاستثمار: القياس هنا يخدم القرار المالي.
 مبدأ القياس الرشيد:

- ✓ 5 إلى 8 مؤشرات فقط
- ✓ خط أساس قبل التدخل
- ✓ مصدر بيانات واضح
- ✓ تحقق مستقل (Proportionate Verification) بشكل متناسب

قالب "هيكل الصفة" (الإسكان التتموي مثلاً)

جدول مؤشرات مقترح للإسكان التتموي

مصدر التحقق	كيف نقيس؟	المؤشر	النتيجة
تدقيق عينة	سجلات + زيارات	نسبة الأسر التي حافظت على السكن	استقرار 12 شهراً
مراجعة مستندات	استبانة + إثباتات	نسبة الإنفاق السكني من الدخل	عبء السكن
تقرير فني	فحص فني	نقاط ملاءمة (0-10)	جودة المسكن
تحقق عينة	إقرار + سجل	تغير الديون المرتبطة بالسكن	المديونية

قالب "هيكل الصفقة" (الإسكان التتموي مثلاً)

الخطوة (8): خطة الاستدامة والإغلاق (Sustainability & Exit)
صفقات الإسكان لو لم تصمم للاستدامة ستتحول إلى "دفعة واحدة" ثم تتوقف.
سؤال الإغلاق هنا: كيف نضمن أن الأثر يستمر دون بقاء المستثمر للأبد؟
خيارات عملية:

- ✓ تحويل المشروع إلى صندوق دوار دائم يديره الوقف/الجمعية
- ✓ تمويل مرحلي: مرحلة أولى "تأسيس" ثم مرحلة "توسيع" عبر بنك/سوق رأس مال
- ✓ تحويل جزء من المحفظة إلى صك اجتماعي بعد إثبات النتائج (توسيع عبر السوق)

قصص نجاح عالمية مرتبطة مباشرة بهيكل صفقات الإسكان/الخدمات

سند أثر للتشرد London Homelessness SIB (المملكة المتحدة)

كيف صُممت النتائج؟ وكيف احتاجت لتقييم مستقل؟ وما الذي تعلموه من مشاكل "الاستهداف"؟

الإسكان أولاً Housing First (فنلندا)

- ✓ ليس مجرد سياسة؛ بل "منطق تمويل" مبني على تقليل تكاليف لاحقة (صحة/شرطة/طوارئ).
- ✓ الدرس: إذا أثبتت وفورات مستقبلية، يمكنك لاحقاً بناء "صندوق نتائج".

ائتمان ضريبي للإسكان منخفض الدخل LIHTC (الولايات المتحدة)

- ✓ هذا نموذج "تحفيز استثمار خاص" عبر أداة سياساتية.
- ✓ الدرس: أحياناً هيكل الصفقة ليست مالية فقط، بل تنظيمية/ضريبية.

ائتمان أرض مجتمعية Community Land Trust

الدرس: منع فقدان الميسورية يتطلب هندسة ملكية/حوكمة للأصل
ملاحظة: هذه القصص هنا لاستخراج "قواعد تصميم" قابلة للتطبيق محلياً.

الخلاصة

الخلاصة

الفصل الأول: لماذا الاستثمار الاجتماعي؟ وما تعريفه؟

- ✓ ثبتنا التعريف المهني: أثر + قابلية قياس + منطق عائد/استدامة.
- ✓ فصلنا بين ESG (إدارة مخاطر وممارسات) و Impact (حل مشكلة بنتائج).
- ✓ وضعنا العالم في سياق فجوة تمويل SDGs واتساع الحاجة لتعبئة تمويل خاص، لا الاكتفاء بالمنح.

01

الفصل الثاني: كيف نصمم أثراً قابلاً للتمويل؟

- ✓ تعلمنا أن الاستثمار الاجتماعي يمول "مسار تغيير" لا "أنشطة".
- ✓ بنينا أدوات التصميم الثلاثة: Results Chain / Logic Model / Theory of Change.
- ✓ ربطنا النتائج بـ SDGs على مستوى Targets لا الشعارات.
- ✓ طبّقنا ذلك على الإسكان الترموي: نتائج قابلة للقياس (استقرار، عبء سكن، جودة، مديونية).

02

الفصل الثالث: كيف نفحص الأثر ونديره داخل دورة الاستثمار؟

- ✓ أدخلنا مفهوم Impact Due Diligence العناية الواجبة للأثر.
- ✓ ميزنا بين قياس الأثر وإدارة الأثر (القياس يخدم القرار).
- ✓ استخدمنا أطر عالمية: المبادئ التشغيلية لإدارة الأثر، الأبعاد الخمسة للأثر، IRIS+.
- ✓ خرجنا بقائمة فحص عملية تستخدم قبل توقيع أي صفقة.

03

الخلاصة

الفصل الرابع: ما الأدوات وكيف نختار بينها؟

- ✓ فهمنا "سُلم التمويل" من المنح إلى أدوات سوق رأس المال.
- ✓ تعرّفنا على التمويل الممزوج، الضمانات، الصناديق الدوارة، الصكوك/السندات الاجتماعية، والدفع مقابل النتائج.
- ✓ استخدمنا أرقام السوق العالمي Convergence لتثبيت النضج العالمي.
- ✓ ترجمنا ذلك إلى توطين للإسكان التنموي: شريحة تناسبها أداة مناسبة.

04

الفصل الخامس: كيف نبني الصفقة كاملة ونفلقها باستدامة؟

- ✓ حولنا النظرية إلى صفقة: (نتائج + أداة + أطراف + مخاطر + عقد + قياس + استدامة).
- ✓ صممنا قوالب: توزيع مخاطر، اشتراطات أثر، مؤشرات، تحقق، وخطة إغلاق.
- ✓ ختمنا بأن الصفقة الناجحة هي التي توازن: العدالة للمستفيد + الانضباط المالي + القياس الذي يخدم القرار.

05

تذكر:

الاستثمار الاجتماعي = قرار رأس مال + فرضية تغيير + أداة مناسبة + عقد يربط المال بالنتائج + قياس صادق يوجّه القرار + استدامة لا تهين المستفيد.

الاختبار المعرفي البعدي



شكراً لكم
