



مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية
Salem Bin Mahfouz Foundation



دليل تأسيس وحدة استثمار اجتماعي
في الجمعيات الأهلية
الإطار التنظيمي والتشغيلي

جدول المحتويات

#	العنوان	الصفحة
1	الإطار النظري	3
2	الإطار التنظيمي	10
3	الإطار التشغيلي	12
4	خطوات وإجراءات العمل	21
5	الخاتمة	23



الإطار النظري



ماهي وحدة أو قسم الاستثمار الاجتماعي

□ المشاريع التنموية:

مجموع الأنشطة المؤقتة، الموجهة لصالح خدمة وتنمية الإنسان، المبنية وفقاً للاحتياجات والأولويات، والتي تراعي المشكلات والفرص المحيطة بالفرد، في سياق بيئته ومجتمعه وقدراته.

□ وحدة أو قسم الاستثمار الاجتماعي:

هي الوحدة التنظيمية ضمن الهيكل الإداري للمنظمة، والمختصة بالعمل على إعداد وتنفيذ ومتابعة البرامج والأنشطة المتعلقة بمشاريع الاستثمار الاجتماعي، وفقاً لسياسات ومعايير محددة، وأدوات احترافية، بهدف صناعة الأثر والتغيير الإيجابي في حياة الفرد والمجتمع والمساهمة في استدامة موارد المنظمة.



الفوائد و العوائد للمنظمات من تأسيس وحدة استثمار اجتماعي:

- زيادة العمق في الجوانب المعرفية والفنية.

- الاستدامة المالية على المدى البعيد.

- ملامسة التغير الحقيقي في حياة المستفيد عبر تقديم خدمة تكاملية بشكل احترافي يلبي احتياج لدى المستفيدين.

- التقاطع بشكل أكبر مع مستهدفات أكثر من وزارة وهيئة حكومية وبالتالي فرصة العمل على مشاريع أكثر مما ينتج صناعة الأثر على مستوى المستفيدين وتحقيق الاستدامة المالية للجمعية.

- زيادة القوى العاملة النوعية بما ينعكس على مستوى نضج المنظمة وممارساتها.



التحديات التي من المحتمل مواجهتها مع الفئات المستهدفة:



- تحديات ذاتية لدى الجمعية مثل فقدان الدافعية نحو التغيير والنمو والتطوير.
- تحديات في البيئة؛ مثل تثبيط المجتمع المحيط، أو عدم مناسبته لبعض الأعمال المتاحة.
- تحديات في الوسائل؛ مثل صعوبة وصول المستفيدين لبعض البرامج المقدمة لوجود تكلفة إضافية (تنقلات مثلاً).
- تحديات المهام الحياتية على المستفيدين وأولويات التدخل؛ مثل زيادة الأعباء على عاتق الأسرة (تربية الأولاد، العناية بالمنزل، لقمة العيش...) مما يجعل الانشغال بمشاريع وأعمال إضافية هو تحد كبير يجب أن يؤخذ بالحسبان.
- تحديات تراكمية؛ مثل تنوع وتعمق بعض المشكلات الموجودة في الفئة المستهدفة واجتماع بعضها مع بعض مثل الفقر، الكهولة، الترمل، الأمراض المزمنة، اعتياد السؤال والطلب.
- تحديات معرفية؛ بسبب غياب التعليم الكافي أو المناسب، مما يوجد نوعاً من المقاومة أو تأخر الاستجابة للبرامج والخطط.
- تحديات مالية لدى الجمعية لتنفيذ المشاريع.



أبرز التوصيات للتعامل مع الفئة المستهدفة:

- صناعة النموذج الناجح والذي يشكل عنصرا محفزا في البيئة، وقصة تتناقل بين المستخدمين، لكسر حاجز الخوف والتردد.
- توفير بنك لأفكار مشاريع مختلفة وتناسب مع الفئات المستهدفة وفق احتياجات مدروسة وأولويات محددة.
- صناعة التحالفات مع الجهات الأخرى الشريكة في بناء المجتمع، لتكوين منظومة مساندة تدعم تكوين أسرة متماسكة وتمكين أفرادها بما يناسبهم.
- عمل شراكات استراتيجيه مع مؤسسات مانحه و جهات تدعم الاستثمار الجريء والاستثمار الملائكي.



مقترحات لأهداف الوحدة أو القسم:



1. الوعي المستمر باحتياجات الفئة المستهدفة وأولوياتها التنموية

- تحديد الاحتياجات عبر منهجية البحث الاجتماعي.
- فرز وتصنيف وتحليل المستفيدين وفق احتياجاتهم وأولوياتهم.
- إعداد قواعد بيانات إلكترونية محدثة.
- وجود قنوات تواصل مناسبة ومستمرة مع المستفيدين.

2. المساهمة في تمكين المستفيدين وتوعيتهم.

- ابتكار أو تطوير وتقديم برامج ذات قيمة مضافة للمستفيدين تلبي احتياجاتهم.
- نشر الوعي التنموي بين المستفيدين والأطراف ذات العلاقة.
- رعاية المستفيدين الأكثر حاجة والأقل حظاً.
- توفير المشاريع المناسبة مع احتياجاتهم.



أدوار مقترحة لوحدة أو قسم الاستثمار الاجتماعي:

- تحديد الاحتياجات ذات الأولوية للمستفيدين.
- المساهمة في بناء أفكار مشاريع استثمار اجتماعي تتوافق مع المستهدفات الاستراتيجية للجمعية وتلبي احتياجات المستفيدين.
- تصميم بطاقة وصف مشروع الاستثمار الاجتماعي.
- المساهمة في التنفيذ و/أو الإشراف على دراسات الجدوى من المشاريع.
- تحديد وتصميم الفرص التطوعية ذات العلاقة، واستقطاب المتطوعين.
- المساهمة في تكوين الشراكات مع الجهات المختلفة (حكومية، خاصة، غير ربحية).
- تكوين وتحديث قواعد البيانات للمستفيدين بشكل مستمر.





الإطار التنظيمي



متطلبات الاطار التنظيمي:



متطلبات رسمية

وتشمل:

- تقديم طلب مبرر لصاحب الصلاحية.
- متابعة الموافقة.
- توفر المستند النظامي

متطلبات التأسيس

وتشمل:

- تخصيص المكان.
- توفير البنية التحتية.
- استكمال اللوائح.
- صياغة الأهداف المرحلية والاستراتيجية.
- دراسة الجدوى من المشروع.

متطلبات الموارد البشرية

وتشمل:

- تحديد الهيكل والوظائف
- إعداد الوصف الوظيفي
- تفعيل التطوع والمتطوعين.
- دراسة وتحليل الأصول المجتمعية وتفعيلها.

متطلبات الاستدامة

وتشمل:

- بناء بنك الأفكار للمشاريع
- بناء مصفوفة لأصحاب المصلحة والمانحين.
- إعداد الملفات التسويقية للملفات والمشاريع.
- عقد الشراكات وتفعيلها.
- تسويق ملفات المشاريع.
- توفير مخصصات مالية للتشغيل.





الإطار التشغيلي



مقدمه وتمهيد



- ينبغي النظر لعمية تشغيل وحدة الاستثمار الاجتماعي بطريقة فعالة وذات فكر استراتيجي وتنموي يتجه إلى صناعة الأثر، وتمكين المستفيدين، وذلك من زاويتين:

1. إلى أين نتجه؟ وماذا نريد؟

2. كيف نصل إلى هناك؟

- هناك أكثر من طريقة لتحديد الهدف والمسار، وفضلنا اختيار طريقة الإطار المنطقي (Logic framework approach) بما تتميز به من وضوح، ومباشرة، مع دعمها لعمليات التخطيط ومتابعة المؤشرات، وهي معتمدة لدى الكثير من المنظمات التنموية حول العالم.



المرحلة الثانية من مراحل التفكير التصميمي "تعريف وتوصيف القضية"

- هي طريقة للوصول لتعريف واضح وملخص ومحدد للقضية المستهدفة.
- القضية تكون في الغالب مشكلة أو موقف يحضى باهتمام المجتمع وتسعى المنظمات أو الأفراد إلى علاجه أو تغييره بصورة إيجابية.
- الصياغة الصحيحة تساعد في وصف القضية أو التحدي "المشكلة"، من خلال دمج المؤشرات الخمسة في جملة واحدة.

الديناميكية	التحرك والتغير مع مرور الزمن وتغير المكان (زيادة ، نقصان ، انحسار ، انتشار ، تدني ، نقصان....)
القضية	(الأمية ، البطالة ، البيئة ، التدخين ، الذوق العام ، الصحة ، التعليم....)
الشريحة المستهدفة	الشباب من عمر 20 – 25 ، كبار السن ، الطلاب في المرحلة الثانوية، الأطفال من عمر الولادة الى 3 سنوات
النطاق الجغرافي	حي...، قرية...، مدينة...، منطقة...
الاطار الزمني	وقت الوقوع أو التكرار (فصول السنه، فترات، شهور)

□ مثال توضيحي:

الديناميكية	موضوع القضية	الشريحة المستهدفة	النطاق الجغرافي	الاطار الزمني
زيادة	مخلفات البلاستيك	من طلاب مدرسة الأمل	مدينة جدة	خلال العام الدراسي 2019

1. زيادة نسبة تسرب طلاب المرحلة الثانوية في حي النهضة في مدينة مكة المكرمة خلال العام الدراسي 2019.
2. ارتفاع عدد الفقراء بين الأرامل والمطلقات في حي الحطين في مدينة الطائف خلال الثلاث سنوات الماضية.
3. انتشار التدخين بين فئة الشباب في الواجهة البحرية بمدينة جدة خلال فترة الصيف.
4. قلة البرامج الشبابية الهادفة عن بعد للفئة العمرية من 15 – 25 في مدينة الرياض خلال أزمة كورونا.



الإطار المنطقي لوحدة الاستثمار الاجتماعي

عند تقديم المنظمات غير الربحية للمشاريع إلى البنك الدولي، فإن أول ملحق يطلب تسليمه مع الوثائق هو (الإطار المنطقي للمشروع)، فما هو الإطار المنطقي الذي له كل هذه الأهمية؟

- هو أداة تخطيط على شكل جدول مصفوفي، يصف التدخل المطلوب، لتحقيق سلسلة النتائج والتغييرات المطلوبة، ضمن بناء منطقي مترابط أفقيا وعموديا، له مؤشرات أداء يمكن التحقق منها، وافتراضات/مخاطر يتعامل معها.



مميزات وخصائص الإطار المنطقي

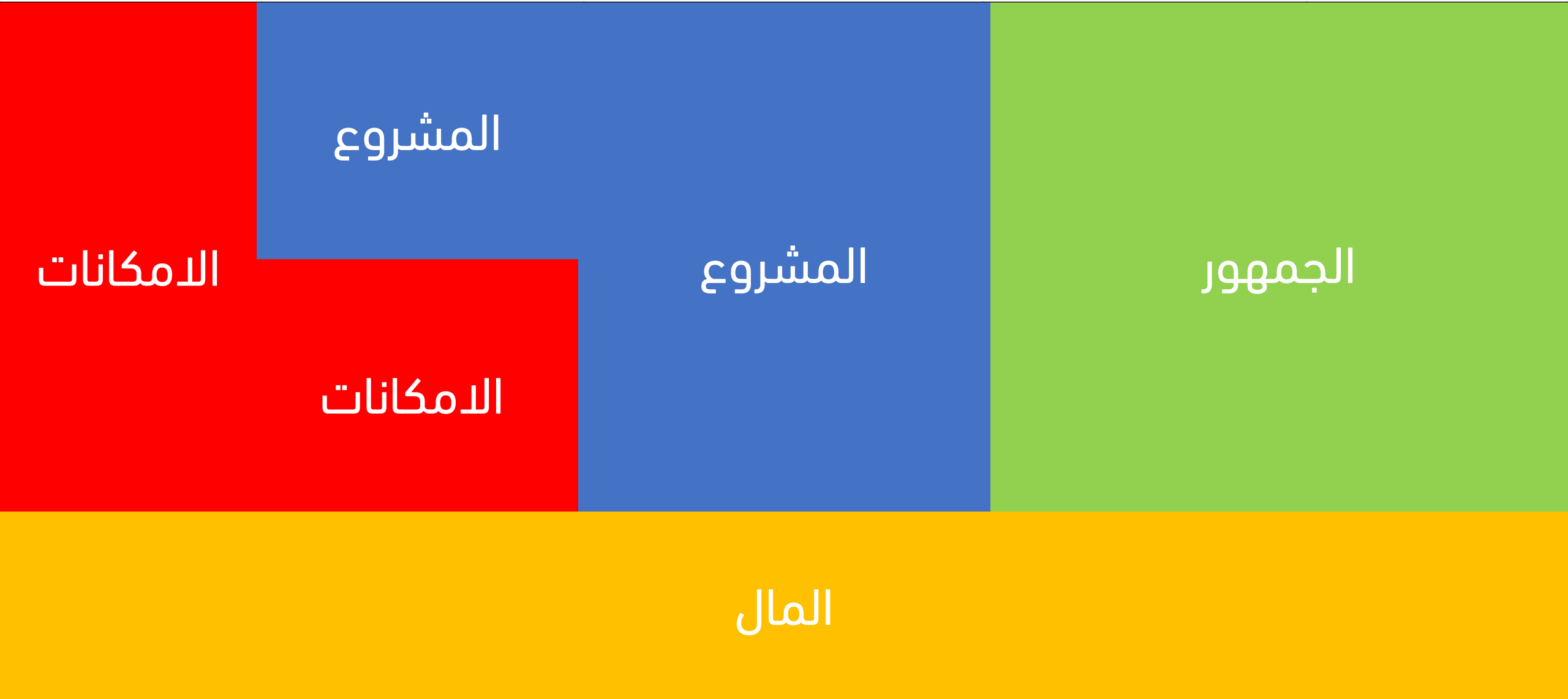


- أداة بصرية سهلة الفهم لصناعة التصور العام.
- أداة فريدة للتخطيط اعتمادا على الأهداف.
- أداة تشاركية مع أصحاب المصلحة.
- أداة حيوية يمكن تحديثها وفقا للمتغيرات في الميدان.
- تنتج لنا مشاريع متمحورة حول التأثير في المستفيد.
- تمثل لغة مشتركة بين كل المنظمات التنموية الكبرى حول العالم.
- يقدم أساسا متينا وتوافقيا لصورة المشروع وكيفية تقييمه.
- يحسن من المنطق السببي في بناء مبررات المشروع.



وصف التدخل	المؤشرات	مصادر التحقق	الافتراضات
 الأثر المساهمة الاستراتيجية والتغييرات المستدامة واسعة الطيف في البيئة أو القطاع أو المنظمة	مقاييس كمية	هي طريقة الحصول على المؤشرات وكيفية فحصها ودوريتها، مثل: الزيارة، وسجلات الحضور، وتنفيذ مسح، والاستبانات، ومراجعة السجلات والوثائق الوطنية	هي المخاطر والعوامل الخارجية المتداخلة مع المشروع ويصعب التحكم فيها.
 الحصائل ما يتوقع للمشروع إنجازه على مستوى المستفيد المستهدف	أو ملاحظة نوعية تستخدم		وعند بنائها يتم مراعاة الارتباط الأفقي والتداخل في المصفوفة والمعبر عنه (إذا .. إذن) (If .. Then .. And)
 المخرجات المنجزات / التسليمات / الخدمات والمنتجات التي تم الوصول لها من خلال الأنشطة	لوصف التغير والتقدم للمستهدف عند كل مستوى		
 الأنشطة المهام المنفذة من خلال استثمار المدخلات لإنتاج التسليمات			
 المدخلات ما نحتاجه لتنفيذ الأنشطة من موارد مالية وبشرية وتمويل ولوجستيات			

نموذج العمل التجاري Business Model Canvas



نموذج العمل التجاري

Business Model Canvas

الشركاء والموردين الرئيسيين	الأنشطة الرئيسية	القيمة المقدمة Value Provided		العلاقة مع العملاء Customer Relationship	شرائح العملاء Customer Segment
	الموارد الأساسية			قنوات الاتصال	
هيكل التكاليف			مصادر الإيرادات (العوائد و الفوائد و المزايا)		

نموذج العمل التجاري

Business Model Canvas

القيمة المقترحة Value Proposition	شرائح المستهدفين Segments	طبيعة التدخلات Intervention	الأنشطة الرئيسية Key Activities	الموارد الرئيسية Key Resources
القيمة الاجتماعية المقدمة Social Value Proposition	المستفيدين Beneficiary	ماهي التدخلات؟ ورش عمل - منتجات - خدمات	ماهي الأنشطة والبرامج التي تنفذها المنظمة	ماهي الموارد اللازمة للأنشطة الرئيسية (مالية بشرية تسهيلات)
مقاييس الأثر Impact Measures	العملاء Customers	قنوات التواصل Channels	الشركاء وأصحاب المصلحة الرئيسيون Key Partners and stakeholders	
كيف سيتحقق الأثر الاجتماعي	من هم المنظمات و الأشخاص الذين سيدفعون لمعالجة المشكلات و الحصول على الخدمات و المنتجات	كيف تصل للمستفيدين والعملاء	من هم المجموعات الرئيسية اللازم اشراكهم في البرنامج؟ هل يتطلب الامر أذونات أو موافقات؟	
القيمة المقدمة للعملاء Customers Value Proposition	العوائد Revenue	فوائض Surplus	هيكل التكاليف Cost Structure	
ماذا يود العملاء الحصول عليه من المنظمة	تقسيم مصادر العوائد بالنسبة المؤية	كيف ننوي استثمار الأرباح	ماهي أكبر المصروفات؟ كيف تتغير المصروفات مع نمو المنظمة؟	



خطوات وإجراءات العمل

النشاط	المؤشر	المستهدف	تاريخ التنفيذ
تقديم طلب التأسيس	اعتماد الطلب	الحصول على الاعتماد	
تجهيز المكان	انجاز قائمة الفحص	تجهيز كامل المتطلبات	
استكمال التنظيمات والإجراءات ذات العلاقة	اعتماد لوائح الوحدة المكتملة.	اللوائح	
استقطاب الموظفين والمتطوعين	عدد الموظفين والمتطوعين في الوحدة	2 موظف و 10 متطوعين	
جمع وتحليل البيانات الأولية والثانوية	قواعد البيانات المحدثه (شاملة)	القواعد	
عقد الشراكات الفعالة	عدد الشراكات الموقعة	5 شراكات	
تصميم البرامج وفقا للاحتياجات	عدد البرامج المصممة وفقا للاحتياجات	4 برامج	
إعداد الملفات التعريفية والتسويقية	اعتماد الملف التعريفي والتسويقي	4 ملفات	
تسويق البرامج والمشاريع	عدد المشاريع المدعومة	دعم 3 مشاريع	
	عدد الملفات المرسله	إرسال عدد 10 ملفات	
التقييم والتحسين المستمر	وجود خطة تقييم	خطة التقييم	

الخاتمة

انطلق مشروع ودق للاستثمار الاجتماعي تحت شعار "**ودق أثر مستدام**" في نسخته الأولى والذي يهدف لإثراء القيادات والعاملين في الجمعيات الخيرية بالمعلومات وتعزيز القدرات بالمهارات والأدوات اللازمة في مجال صناعة وإدارة مشاريع استثمار اجتماعي ذات أثر مجتمعي مدروس وأثر اقتصادي مستدام.

حينما نتكلم عن (تأسيس وحدة للمشاريع التنموية) في داخل كيان قائم، فإن هذا ليس بالأمر المعتاد فعله أو يتكرر باستمرار، ولذلك يجب أن نتحلى بقدر كبير من الحكمة والحصافة، وأن نقدر الأمور بقدرها، حيث أن هذا التأسيس قد يكون إضافة في هيكل المنظمة، واستحداثا لنشاط غير موجود، وقد يتطلب تنفيذ أهداف جديدة خارج الفلك الذي تسير فيه المنظمة مسبقا، كما قد تتضمن تغييرات هيكلية أو وظيفية، لذلك يجدر اتباع خطوات محدده للوصول لنتيجة مناسبة وقانونية وواقعية نرجو الله أن يبارك الجهود ويسدد الرأي ويرشدنا لما فيه خير البلاد والعباد.





TATHMEER
تثمير



مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية
Salem Bin Mahfouz Foundation



ودق "أثر مستدام"