



دليل قواعد وضوابط الاستثمار في المنظمات غير الربحية

جدول المحتويات

03	المقدمة
04	الهدف من الدليل
04	تعريف الاستثمار في المنظمات غير الربحية
05	أنواع الاستثمارات المتاحة في القطاع غير الربحي
13	مسؤولية قطاع الاستثمار
14	مسؤوليات لجنة الاستدامة المالية
16	المبادئ الاسترشادية العامة لاستراتيجية الاستثمار
17	استراتيجية وسياسات الاستثمار داخل المنظمة
21	البحث عن الفرص الاستثمارية
23	تقييم الفرص الاستثمارية
25	إدارة أخطار الاستثمار

المقدمة

يعتبر القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية جزءًا أساسيًا من البنية الاقتصادية والاجتماعية، ويضم هذا القطاع مؤسسات ومنظمات تهدف لتحقيق أهداف اجتماعية، وإنسانية، وثقافية، بالإضافة إلى العوائد المالية. وعلى الرغم من أن الهدف الرئيس للقطاع غير الربحي هو خدمة المجتمع وتحقيق الرفاهية العامة، إلا أن أنشطته الأساسية تتضمن ممارسة النشاط الاستثماري الداعم لتحقيق الاستدامة المالية للمنظمة ولتعظيم الدخل، وذلك عن طريق توظيف الفائض من مصادر الدخل المختلفة سواء من تبرعات الأفراد، أو الإسناد الحكومي، بالإضافة إلى المِيع والهبات من شركات القطاع الخاص والمنظمات المانحة، ولتحقيق أقصى استفادة من الفوائض المالية أو الأصول المملوكة له، والذي سينعكس إيجابًا في نهاية المطاف على استدامة تقديم الخدمات لمستفيدي مؤسسات القطاع غير الربحي.

الهدف من الدليل

يهدف هذا الدليل إلى توفير إرشادات لقواعد وضوابط الاستثمار، واستغلال وتقييم الفرص الاستثمارية المتاحة للقطاع غير الربحي، ومساعدة منظمات القطاع غير الربحي في البحث، وتقييم الفرص الاستثمارية لاستغلال ما لديها من فوائض مالية، وبما يحقق استدامتها ماليًا.

تعريف الاستثمار في المنظمات غير الربحية

يعبر الاستثمار عن الآلية التي يمكن من خلالها تعظيم عوائد المنظمة غير الربحية وأصولها، وتعظيم الفائض من المنح والهبات؛ من خلال توجيهها في نشاطات مدرة للدخل، وبما يحقق زيادة في أصول وأموال المنظمة، ويخدم تحقيق المنظمة لأهدافها لفترات زمنية طويلة ومساعدتها على تحقيق الاستدامة المالية، بالإضافة إلى تحقيق العائد المجتمعي المتوافق مع نشاطات وأهداف المنظمة.

أنواع الاستثمارات المتاحة في القطاع غير الربحي

هناك عدة أشكال للاستثمارات المتاحة، والتي يمكن للمنظمة غير الربحية أن تستخدمها لتحقيق عائد مالي واجتماعي جيد وبمستوى أخطار مقبول، مع الأخذ في الاعتبار الدراسة الجيدة للفرصة، نذكر منها الأنواع الآتية:

01

الاستثمار العقاري

يتم الاستثمار العقاري في الفرص المتاحة من المباني الإدارية والعقارية، والتي تدر دخلاً للمنظمة، ويتم الاستفادة من تلك العقارات إما بالإيجار أو إعادة البيع، وذلك وفقاً لدراسة سوقية يقدمها قطاع الاستثمار لكل فرصة على حدة. يمكن أيضاً أن يقرر قطاع الاستثمار - بموافقة لجنة الاستدامة - أن يتم الاحتفاظ بأصل من الأصول العقارية لفترة زمنية طويلة بغرض بيعه بسعر مرتفع، بناءً على الدراسة التي يقدمها القطاع، وفي خلال تلك الفترة يمكن الاستفادة منه إما بشكل مباشر في أنشطة المنظمة أو بالإيجار للغير.

وينبغي على المنظمة أن تكون لديها سياسة واضحة لإعادة تقييم الأصول العقارية بشكل دوري، وإثبات قيمتها السوقية محاسبياً، وعرضها في تقارير دورية ليتم -بناءً على ذلك- تقييم موقف كل أصل، واتخاذ القرار المناسب بشأنه.

من الممكن أن تتم الاستعانة بخبير استثمار عقاري ذي خبرة معروفة ليقوم بإدارة الأصول العقارية للمنظمة استثماراً بشروط أن تقوم المنظمة -متمثلة في قطاع الاستثمار ولجنة الاستدامة- بمتابعة الأداء عن كثب.

يمكن للمنظمة أن تستقطع بشكل دوري جزءاً محدداً من الفائض عن الموازنة (25%) ليتم توظيفها من خلال الخبير العقاري في استثمارات عقارية جديدة.

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من أن الاستثمار العقاري يعتبر من الاستثمارات الآمنة، والتي غالبًا ما تحافظ على قيمة المدخرات، إلا أن تسييل الأصول العقارية للاستفادة المباشرة من الأموال أو للدخول في فرصة أخرى يعتبر أمرًا صعبًا.



تقييم أداء الاستثمارات العقارية

ينبغي على قطاع الاستثمار صياغة سياسة واضحة لإعادة تقييم الأصول العقارية التي يستثمر بها، بالإضافة إلى ضرورة احتساب العائد على الاستثمارات العقارية ومدى توافقها مع المستهدفات الموضوعية لهذا النوع من الاستثمارات، وكذلك ضرورة تقييم واحتساب تكلفة الفرصة البديلة إذا تم ضخ مبالغ الاستثمار العقاري في أيٍّ من الاستثمارات الأخرى المتاحة للمنظمة، ومن الضروري أن يشمل تقرير قطاع الاستثمار الدوري للاستثمارات العقارية للمنظمة على توصيات لكل استثمار على حدة.

الاستثمارات المباشرة

من الضروري أن تعي لجنة الاستدامة أن الاستثمارات المباشرة تتصف بصعوبة تسهيلها! بالتالي يستحسن إجراء دراسة متأنية قبل تحديد نسبة الاستثمارات المباشرة إلى باقي استثمارات المنظمة، ويفضل أن تستثمر المنظمة في الاستثمارات المباشرة التي تتماشى مع طبيعة عمل وأهداف المنظمة بشكل عام، وعادة ما تكون مدة الاستثمارات المباشرة متوسطة (من 5 إلى 7 سنوات)، مع ضرورة وجود سياسة واضحة للتخارج من الاستثمار بعد فترة محددة، إما بالبيع لمستثمر آخر أو بالبيع في سوق الأسهم. ويجب أن يقدم قطاع الاستثمار خطة التخارج عند عرض الفرصة الاستثمارية على لجنة الاستدامة.

أهداف الاستثمار المباشر

من خلال النظر إلى فرص العمل التي تم توفيرها لمستحقين في مناطق وفئات مستهدفة، مقابل معدل الأموال التي تم استثمارها.

خلق فرص عمل

من خلال إضفاء خبرة في مجال معين من الصناعات على سبيل المثال في منطقة جغرافية محددة وفئة مستهدفة، وهو تكميلي لخلق فرصة عمل.

التعلم

وهو أن يكون للفرصة الاستثمارية تأثير مجتمعي، على سبيل المثال: مكافحة مشكلة صحية تعوق تقدم المجتمع اقتصاديًا في منطقة/فئة مجتمعية معينة، ومنها على سبيل المثال المشاركة في مشاريع وطنية صحية ولو على المدى الطويل أو الاستثمار في مستشفى استثماري بتكلفة بسيطة أو بها قسم مجاني.

الصحة



تقييم أداء الاستثمارات المباشرة

من الأدوار الأصلية لقطاع الاستثمار أن يقوم بالمتابعة الدورية، وإجراء تقييم دوري للمراكز المالية والميزانيات الخاصة بالاستثمارات المباشرة، بالإضافة إلى القيام بتحليلات الأداء المالي لكل استثمار مباشر، وأن يقوم بعرض تقارير على لجنة الاستدامة توضح موقف كل استثمار مباشر على حدة، وإبداء الرأي والتوصيات التي من شأنها تحسين الأداء، والتوصية بزيادة حجم الاستثمار أو التوصية بالتخارج منه.

الصناديق الاستثمارية

تختلف مستويات الأخطار في الصناديق الاستثمارية باختلاف الأصول التي تستثمر فيها، حيث تتراوح بين صناديق ذات أخطار مرتفعة نسبياً، مثل صناديق الأسهم، وصناديق ذات أخطار متوسطة، مثل صناديق الصكوك التي تتميز بمستوى أقل من التقلب. أما الصناديق العقارية، فتتنوع أخطارها بين المتوسطة إلى المرتفعة حسب نوع الأصول العقارية المستثمر فيها وظروف السوق العقاري.

يتم تأسيس صناديق الاستثمار بهدف تجميع أموال من عدد كبير من المستثمرين وإدارتها وفقاً لاستراتيجية وأهداف استثمارية محددة يضعها مدير الصندوق، بغرض تحقيق أرباح توزع على المستثمرين في وثائق الصندوق.

وينبغي على المنظمة عند المفاضلة بين أنواع الصناديق الاستثمارية أن تستثمر في الصناديق التي تتماشى مع أهدافها، كما ينبغي على المنظمة أن تختار الصناديق التي لديها مدير استثمار ذو خبرة وكفاءة، ويحقق أقصى عائد على الأصول المستثمرة بالصندوق.

يتم تحديد واختيار صناديق الاستثمار التي يمكن للمنظمة الاستثمار فيها بناءً على الآتي:

03

توافق أهداف
الصندوق مع
سياسات قطاع
الاستثمار.

02

أداء شركة إدارة
الصندوق.

01

أداء الصندوق
خلال الأعوام
السابقة.

مزايا صناديق الاستثمار

يحقق صندوق الاستثمار فائدة التنويع والمرونة في الاستثمارات التي تؤدي إلى خفض الأخطار الناجمة عن الاستثمار، نتيجة لتنوع الأوراق المالية التي يمتلكها الصندوق، بالإضافة إلى إمكانية تنويع وتوزيع الاستثمارات بطريقة منهجية عبر نطاق أوسع من الأصول والمناطق الجغرافية والصناعات.

04

الاستثمار في سوق الأوراق المالية

على الرغم من مزايا الاستثمار في سوق الأوراق المالية خاصة في جانب سهولة التخرج والتسييل في أي وقت، إلا أن الاستثمار بها يعتبر من أقل المجالات الاستثمارية التي ينصح للمنظمات غير الربحية باستخدامها نظرًا لخطورتها المرتفعة، إلا إذا تمت من خلال مدير استثمار محترف وفي إطار محدد، وبناءً على دراسة السوق بشكل جيد، مع أخذ التشريعات والأنظمة في الاعتبار في هذا الصدد. وفي حال توافق لجنة الاستدامة ومجلس الإدارة على الدخول في هذا النوع من الاستثمارات، يفضل تحديد نسبة منخفضة جدًا من إجمالي المحفظة الاستثمارية المتاحة.

05

الاستثمار الاجتماعي

هو أي نشاط استثماري للمنظمة تقوم به بغرض تحقيق أثر اجتماعي وبيئي إيجابي وقابل للقياس، مع تحقيق عائد مادي يضمن الاستدامة المالية للاستثمار والنشاط. ينمو الاستثمار الاجتماعي بشكل متزايد بسبب دعمه من قبل المستثمرين الذين لديهم الرغبة في إحداث تأثير اجتماعي وبيئي، بالإضافة إلى عوائد مالية. من أهم مميزات القطاع غير الربحي المرونة في تلبية احتياجات المجتمع والفئات المستهدفة؛ من خلال تقديم الخدمات المختلفة بالتضامن مع القطاع الحكومي والقطاع الخاص بما يضمن تنفيذ أنشطة استثمارية ذات عائد وأثر مجتمعي كبير في المقام الأول بالإضافة إلى العائد المالي. كذلك من أهم المؤثرات على تحقيق الاستدامة المالية للمنظمة واستدامة المشروعات؛ تحقيق الأثر الاجتماعي للأنشطة والمشروعات المختلفة، فكلما زاد الاحتياج المجتمعي للخدمة زاد اهتمام الحكومات والقطاع الخاص والأفراد؛ بالتالي زادت فرص الاستدامة المالية للمنظمة. عادة ما تكون هناك رغبة واهتمام من جانب المستثمرين والمانحين بشكل عام في رؤية أثر اجتماعي لاستثماراتهم أو المنح المقدمة للمنظمة، كما أن الأثر الاجتماعي يعد ركيزة أساسية في قبول أو رفض المشروعات المقدمة للجهات.

يمكن للمنظمة أن تقوم بتحديد نسبة الاستثمارات الاجتماعية من إجمالي المحفظة الاستثمارية المتاحة، وتسجيل ذلك في استراتيجية الاستثمار واعتمادها من اللجنة.

الهدف من الاستثمار الاجتماعي

يوفر سوق الاستثمار الاجتماعي فرصاً متنوعة للاستثمارات القابلة للتطبيق بغرض تطوير الحلول الاجتماعية والبيئية من خلال الاستثمارات، والتي تدر أيضاً عوائد مالية، وذلك من خلال تسليط الضوء على العائد من رعاية بعض الأنشطة والمشاريع الاستثمارية ذات العائد الاجتماعي المرتفع كتلك المرتبطة بالإسكان، والتعليم، والصحة، والبيئة، والخدمة المجتمعية، والثقافة، والرياضة، وغيرها.

ركائز الاستثمار الاجتماعي

من أجل تحقيق الاستثمار الاجتماعي لأهدافه بشكل كامل، هناك مجموعة من العناصر الواجب توافرها كما يلي:

أن يكون الأثر الاجتماعي هو المحرك والدافع الأساسي من الاستثمار ولا يكون مجرد فائدة جانبية. وهذا يعد من أهم مميزات الاستثمار الاجتماعي، حيث إن الاستثمار دون تأثير ملموس يصبح استثماراً تقليدياً ذا عائدٍ مادي.

تحقيق الأثر

الاستثمار الاجتماعي لديه القدرة على إعادة تشكيل دور رأس المال في المجتمع، من خلال الدلالة على أنه يمكن أن يصحب التقدم الاجتماعي والبيئي عوائد مالية. بالإضافة إلى العائد الاجتماعي، يضمن الاستثمار الاجتماعي الاستدامة المالية بسبب الحصول على عائد مالي معتدل من الاستثمار، أو على الأقل ضمان استعادة رأس المال.

وجود عوائد مالية

يمكن أن تكون الاستثمارات الاجتماعية من خلال الأدوات الاستثمارية المختلفة، مثل الاستثمار المباشر وغير المباشر.

أدوات استثمارية مختلفة

السمة المميزة للاستثمار الاجتماعي هي التزام المستثمر بقياس الأثر، وطلب التقارير عن الأداء الاجتماعي والبيئي الناتج عن الاستثمار؛ لضمان تحقيق الأهداف الاجتماعية للاستثمار.

قياس الأثر

خطوات الاستثمار الاجتماعي

يوجد مجموعة من الخطوات على المنظمة اتباعها من أجل البدء في الاستثمار الاجتماعي كما يلي:

01 تحديد الشركاء أصحاب المصلحة

يساعد تحديد أصحاب المصلحة المشتركة وفهمهم بشكل جيد على تعظيم تطبيق الاستثمار الاجتماعي على أفضل صورة وعلى تحقيق الأهداف؛ حيث يختلف الشركاء بحسب توجهات وأهداف المنظمة، فقد تكون جمعيات أهلية، أو مؤسسات مانحة، أو شركات قطاع خاص، أو جهات حكومية، أو مؤسسات الريادة الاجتماعية وحاضنات ريادة الأعمال.

02 إيجاد التمويل المناسب

ينبغي أن تعمل المنظمة بشكل فعال للحصول على التمويل المناسب لتنفيذ الاستثمار الاجتماعي المستهدف، وذلك من خلال لفت أنظار المستثمرين المحتملين للعائد الاجتماعي والأثر الإيجابي للمشروع محل الطرح، وبما يثبت إمكانية تحقيق أثر اجتماعي وعوائد مالية للمشروع.

03 المفاضلة بين الفرص الاستثمارية

- يجب أن تتم عملية تقييم أفضل الفرص الاستثمارية الاجتماعية المتاحة؛ ليتم اختيار أفضلها، وهناك محوران رئيسيان في عملية تقييم الفرص، وهما:
- **تقييم الأثر والتغيير الاجتماعي** من خلال التأكد من وجود دراسة ورصد احتياج مجتمعي حقيقي للمشروع المطروح؛ للتأكد من وجود أثر اجتماعي على فئة مستهدفة.
- **تقييم الأداء المالي** من خلال دراسات جدوى للمشروع ودراسة سوقية وتوقع العائد، وبنفس الطريقة التي تتم عند دراسة المشروعات الربحية التقليدية.

04 اختيار الاستثمار المناسب

تقوم المنظمة بالتشارك مع المستثمر ببلورة الجهود السابقة وتحويلها إلى واقع ملموس، وتحديد نوع الاستثمار المناسب والذي يختلف من مشروع إلى آخر.

المتابعة والحوكمة

05

- لابد من المتابعة والتقييم المرحلي للاستثمار الاجتماعي، ومعرفة مدى فاعليته وكفاءته، وذلك من خلال ما يلي:
- الالتزام بتقديم تقارير دورية للمنظمة، والتي تمكن لجنة الاستدامة ومجلس الإدارة، بالإضافة إلى المستثمر والأطراف ذات الصلة من التأكد من مدى سلامة سير الاستثمار من حيث الأهداف والمؤشرات.
 - تحديد أي خلل إداري متوقع، وكيفية تلافيه وتحسين الوضع.
 - تطوير العوائد المالية والاجتماعية من خلال تحديد ومراقبة مؤشرات الأداء مع التقارير المالية ويمكن تحديد مكانم الضعف في الأداء العملي للمؤسسة وتطويره لتحقيق الأثر المرجو.

قياس الأثر

06

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

مسؤولية قطاع الاستثمار

تتمثل المهمة الأساسية لقطاع الاستثمار داخل المنظمة غير الربحية في الآتي:

- البحث المستمر عن الفرص الاستثمارية المناسبة، والتي تتماشى مع استراتيجية الاستثمار داخل المنظمة وتتفق مع التشريعات والقوانين.
- القيام بدراسة جدوى لجميع الفرص الاستثمارية المتاحة بشكل احترافي وتقديمها للجنة الاستثمار.
- تقييم الأخطار المحتملة لكل فرصة استثمارية متاحة.
- التوظيف اليومي لأموال الصدقات وتوجيهها استثماراً بما يعظم العائد طبقاً للأدوات الاستثمارية المتاحة بالسوق، والتي تتماشى مع السياسات والاستراتيجيات الاستثمارية الموضوعة المعتمدة بالمنظمة.
- وضع تصور سنوي لاستراتيجية الاستثمار طبقاً لما يراه قطاع الاستثمار، والتي تم عرضها على لجنة الاستثمار من قراءة لأحوال الأسواق المالية والمناخ الاستثماري بشكل عام.
- متابعة المناخ الاستثماري من خلال الأخبار الاقتصادية المتاحة، والتواصل مع خبراء أسواق المال والاستثمار.
- المتابعة والمراجعة المستمرة للاستثمارات القائمة؛ للتأكد من أنها تحقق الأهداف المتفق عليها وتتماشى مع سياسات واستراتيجيات الاستثمار، وتعظيم العائد داخل المنظمة.
- مراجعة ومطابقة التقرير المالي لقطاع الاستثمار مع القطاع المالي والحسابات البنكية.
- التوصية بترشيح أو إنهاء تعاقد مدير استثمار الصناديق عند الضرورة، بالإضافة إلى تعيين أي مقيم أو خبير يتم التعامل معه من خلال قطاع الاستثمار.
- الإعداد للاجتماعات الدورية للجنة الاستثمار.
- تقديم تقارير تقييم أداء دورية منتظمة توضح الموقف الحالي لاستثمارات المنظمة المختلفة ومقارنة المحقق الفعلي من العوائد مقابل المستهدفات.
- تحديد المبالغ المالية التي سيحتاجها قطاع الاستثمار للتوظيف في المحفظة، مع ضرورة تحديد الأدوات الاستثمارية التي سيتم توجيه الأموال فيها.
- عرض موازنة سنوية وتصور النسب المستهدفة كعوائد على كل نوع استثمار.
- تحديد ووضع تصور لآليات التخارج من كل فرصة استثمارية وخصوصاً في الاستثمارات المباشرة.
- الشراكة الفعالة مع إدارة تنمية التبرعات العينية في معاينة وقبول التبرعات واستثمارها.
- متابعة أصول المنظمة بشكل عام والتوصية بكيفية الاستفادة منها لتحقيق أعلى عائد منها.

مسؤوليات لجنة الاستثمار والاستدامة المالية

لجنة الاستثمار والاستدامة المالية داخل المنظمة غير الربحية هي لجنة منبثقة من مجلس الإدارة تتولى مهمة الإشراف على قطاع الاستثمار ومراقبة أداء المحفظة الاستثمارية بشكل عام، كما يتم تشكيلها بمعرفة مجلس إدارة المنظمة من خلال ترشيح كفاءات من خارج المجلس أو داخله.

الجدارات المطلوب توافرها في لجنة الاستثمار والاستدامة المالية

تتكون لجنة الاستثمار والاستدامة المالية - في العادة - من خمسة أعضاء ممن لهم خبرة في إدارة الأموال والمحافظ الاستثمارية، ويستحسن أيضاً ضم أعضاء من رجال الأعمال تكون لديهم خبرة عملية وسوقية، بالإضافة إلى عضو أو أكثر من مجلس إدارة المنظمة من بينهم أمين الصندوق.

تتمثل المهمة الأساسية للجنة الاستثمار والاستدامة المالية داخل المنظمة غير الربحية في الآتي:

- مناقشة واعتماد الاستراتيجية الاستثمارية ودليل سياسات وإجراءات الاستثمار.
- وضع معايير سنوية للأداء الاستثماري وفقاً لمحددات وظروف السوق الاقتصادية.
- تحديد أنواع الاستثمارات التي يمكن للمنظمة الدخول فيها والاستثمارات المحظور الدخول فيها.
- المشاركة مع قطاع الاستثمار في وضع نسب توزيع الاستثمارات.
- البحث المستمر عن الفرص الاستثمارية المناسبة، والتي تتماشى مع استراتيجية الاستثمار داخل المنظمة وتتفق مع التشريعات والأنظمة السارية.
- عمل دراسة جدوى لجميع الفرص الاستثمارية المتاحة بشكل احترافي، وتقييم الأخطار المحتملة لكل فرصة استثمارية متاحة.
- المتابعة والمراجعة المستمرة للاستثمارات القائمة؛ للتأكد من أنها تحقق الأهداف المتفق عليها، وتتماشى مع سياسات واستراتيجيات الاستثمار وتعظيم العائد داخل المنظمة.
- تقديم تقارير أداء دورية منتظمة لمجلس الإدارة توضح الموقف الحالي لاستثمارات المنظمة المختلفة ومقارنة المحقق الفعلي من العوائد مقابل المستهدفات.

- تحديد المبالغ المالية التي سيحتاجها قطاع الاستثمار للتوظيف في المحفظة، مع ضرورة تحديد الأدوات الاستثمارية التي سيتم توجيه الأموال فيها.
- عرض موازنة سنوية وتصور النسب المستهدفة كعوائد على كل نوع استثمار.
- تحديد ووضع تصور لآليات التخارج من كل فرصة استثمارية وخصوصاً في الاستثمارات المباشرة.
- الشراكة الفعالة مع إدارة تنمية التبرعات العينية في معاينة وقبول التبرعات واستثمارها.
- متابعة أصول المنظمة بشكل عام والتوصية بكيفية الاستفادة منها لتحقيق أعلى عائد منها.
- المراجعة والمتابعة المستمرة للأداء الاستثماري للمحفظة، والتأكد من تماشيها مع السياسة والاستراتيجية الاستثمارية للمنظمة.

المبادئ الاسترشادية العامة لاستراتيجية الاستثمار

- 01 محفظة الاستثمار هي ما يتم الاتفاق عليه من استثمارات يتم إدارتها من جانب قطاع الاستثمار بعد اعتماد لجنة الاستثمار والاستدامة المالية.
- 02 تقوم المنظمة بتحديد الاستثمارات التي ترغب في الدخول فيها وتحديد نسبة كل مجال، بشرط ضمان الاستمرارية والحفاظ على عنصر الأمان الاستثماري.
- 03 يتم تقييم المحفظة شهريًا لبيان حجم وقيمة المحفظة والعائد عليها.
- 04 ينبغي على قطاع الاستثمار احتساب العائد الحقيقي والعائد النقدي (المحاسبي)، مع ضرورة وضع معايير وأسس يمكن بها قياس وتحديد العائد المجتمعي بالتنسيق مع لجنة الاستدامة المالية.
- 05 تحديد أوجه الصرف أو الأنشطة التي يتم تغطيتها من جانب العائد على الاستثمار.
- 06 مراعاة عنصر الأمان الاستثماري عند الدخول في أي استثمارات ذات طبيعة خطرة، مع ضرورة وضع تصور لعملية التخارج من أي نشاط استثماري.
- 07 ضرورة تقييم الاستثمارات العقارية طبقًا للسياسات بشكل سنوي وفقًا لمعايير المحاسبة.
- 08 يتم اختيار الاستثمارات المباشرة التي تتماشى مع أهداف المنظمة وقد تخدم نشاطاتها بشكل مباشر.
- 09 غير مسموح بالرفع المالي مطلقًا، أو الاقتراض (إلا وفق ضوابط محددة ومعتمدة).
- 10 يمكن الاستعانة بمديري استثمار خارجيين إما كاستشاريين أو من خلال شركات إدارة استثمارات متخصصة (شركات إدارة الأصول).

استراتيجية وسياسات الاستثمار داخل المنظمة

تشتمل المحفظة الاستثمارية ومدخرات المنظمة على المبالغ المالية التي يتم تجنبها كل عام من الفائض عن الميزانية أو من تأجير أو بيع الأصول العقارية والممتلكات الأخرى للمنظمة ومن التبرعات (غير المقيدة).

بناءً على ذلك، تقوم المنظمة متمثلة في قطاع الاستثمار تحت إشراف لجنة الاستثمار والاستدامة المالية بوضع استراتيجيتها وسياساتها الاستثمارية، ورؤيتها الخاصة في التعامل مع المبالغ الفائضة والممتلكات والأصول التي يتم تحويلها للمحفظة وفقاً لمخطط زمني مدروس بعناية لكل استثمار، مع أخذ الظروف السوقية لكل استثمار، والتشريعات والأنظمة الضابطة لهذا النشاط في الاعتبار.

تشمل استراتيجية وسياسات الاستثمار ما يلي:

01 تحديد جزء ونسب الاستقطاعات من الفائض

تحديد جزء ونسب الاستقطاعات من الفائض على أرباح المنظمة السنوية بالإضافة إلى أموال التبرعات التي سيتم تخصيصها لقطاع الاستثمار لتوظيفها بمشاركة وموافقة لجنة الاستثمار والاستدامة المالية. يتم الاتفاق على هذا الجزء بشكل سنوي من خلال أعضاء مجلس الإدارة وبناءً على رؤيتهم ورغبتهم في استخدام الفائض.

02 تحديد أنواع وقطاعات الاستثمارات التي ترغب المنظمة في الدخول فيها، مثل:

1. الاستثمار العقاري.
2. الاستثمارات المباشرة.
3. الصناديق الاستثمارية.
4. الاستثمار في سوق الأوراق المالية.

آليات تقييم ودراسة الفرص الاستثمارية التي يتم عرضها على لجنة الاستثمار والاستدامة المالية

03

- ينبغي أن تشمل الدراسة المقدمة من قطاع الاستثمار للجنة الاستثمار والاستدامة المالية على دراسة جدوى تفصيلية للمشروع، وفقا لطبيعة كل مشروع على أن تحتوي على الآتي:
- تعريف عن المشروع والهدف منه.
 - أركان المشروع تشغيلًا واقتصاديًا.
 - نبذة عن وضع السوق.
 - تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT Analysis).
 - الأرقام التحليلية الأساسية لاقتصاديات المشروع.
 - تحليل للعائد المالي والمجتمعي للمشروع.
 - الشكل القانوني للاستثمار.
 - التأثيرات المتوقعة لتغيرات الافتراضات الخاصة بالتكلفة والعائد (تحليل الحساسية).
 - العوائد المتوقعة من الفرصة الاستثمارية ومقارنتها بغيرها من الاستثمارات لتحديد الفرص البديلة.

يضاف إلى ما سبق دراسة مدى تأثير الفرصة الاستثمارية على محفظة الاستثمار وسيولتها، ومدى ارتباط الفرصة الاستثمارية بأهداف المنظمة وأنشطتها، وتكلفة الفرصة البديلة (إن وجدت).

تحديد نسب توزيع وتنويع المدخرات والأموال المتاحة في المحفظة على أوجه الاستثمار المختلفة.

04

- تقوم كل منظمة بتحديد نسبة كل نوع استثمار متاح الدخول فيه وفقا لبعض المعايير التي يتم تحديدها مع لجنة الاستدامة. ولسهولة تحديد النسب وتقسيم المحفظة بين أنواع الاستثمارات المختلفة، ينبغي على المنظمة أن تجيب عن الأسئلة الآتية:
- هل ترغب المنظمة في الدخول في استثمارات طويلة الأجل أم قصيرة الأجل؟
 - بناءً على تحليل الوضع المالي للمنظمة، هل توجد التزامات تجعل المنظمة في احتياج لسيولة مالية في وقت قصير؟
 - ما نسبة الأخطار التي تتقبلها المنظمة في الاستثمارات؟ أم أنها تفضل الدخول في استثمارات منعدمة الأخطار؟
 - ما الأنشطة التي تستهدف المنظمة أن تغطي أعباءها من خلال عوائد الاستثمارات؟
 - هل الغرض من الاستثمار تحقيق عوائد على الفوائض المالية الموجودة؟ أم تحقيق الاستغلال الأمثل على الأصول المملوكة للجمعية؟
 - بناءً على ذلك، ما العوائد التي تستهدفها المنظمة على المدى القصير وال المدى الطويل؟

05 تحديد القطاعات الاستثمارية المحظور الدخول فيها

يوجد محظورات استثمارية محددة بالتشريعات والأنظمة، وأخرى يمكن تحديدها والاتفاق عليها داخلياً في لجنة الاستثمار والاستدامة المالية ومجلس إدارة المنظمة، فمثلاً يمكن أن تحظر بعض المنظمات الاستثمارات ذات الأخطار المرتفعة، أو الاستثمارات المباشرة في شركات ذات أنشطة معينة... إلخ

06 تحديد أوجه الاستثمارات ذات العائد التنموي المجتمعي والاستثمارات ذات العائد المادي والربحي

الاستثمارات ذات العائد المجتمعي هي التي يكون الهدف الأساسي منها تحقيق النفع المجتمعي من الاستثمار بغض النظر عن تواضع العائد المادي بشرط ضمان الاستمرارية والاستدامة، مثال لذلك: إنشاء مصنع في منطقة ما بغرض خلق فرص عمل؛ وبالتالي تحسين دخل الأسر في المنطقة. وينبغي على قطاع الاستثمار ولجنة الاستدامة الاجتهاد في تحديد آليات لقياس الأثر المجتمعي للمشروعات الاستثمارية وتحويله لعائد مادي افتراضي.

07 تحديد نسب العائد المستهدفة من كل نوع استثمار

يتم تحديد العوائد المتوقعة من كل استثمار عادة بعد أن يتم عمل دراسة جدوى مالية للفرص الاستثمارية المتاحة من خلال خبير متخصص. ويكون من ضمن معايير قبول أي فرصة استثمارية قدرتها على تحقيق نسبة عائد معينة وفق درجة أخطار محددة، وذلك بناءً على دراسة الجدوى المفصلة للمشروع.

08 تحديد وتقييم الأخطار السوقية لكل فرصة

من ضمن مخرجات دراسة الجدوى المقدمة من جهة موثوقة، دراسة للأخطار السوقية المحتملة والمتوقعة وتحديد التهديدات سواء الداخلية أو الخارجية، مع وضع تصورات لتجنبها والتغلب عليها.

آليات متابعة المحفظة الاستثمارية والتقارير

09

من أهم الخطوات التي يجب تحديدها في استراتيجية الاستثمار هو كيفية مراقبة كل نوع استثمار على حدة، والتقارير التي تحتاجها لجنة الاستدامة عن كل نوع استثمار وعن المحفظة بشكل عام، والمقارنات بين كل نوع وبين الفترات، بالإضافة إلى التقييمات الدورية لأصول المنظمة المستغلة في المحفظة الاستثمارية، بالإضافة إلى مقارنة العائد المحقق من كل نوع استثمار والمحفظة بشكل عام؛ بالمخطط في دراسة الجدوى. بالإضافة إلى ضرورة متابعة العائد المجتمعي إن وجد.

كذلك من الضروري متابعة الموقف النظامي لكل استثمارات المنظمة، والتأكد من عدم مخالفتها للتشريعات والأنظمة السائدة مثل: نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، واللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، واللائحة الاسترشادية للجمعيات الأهلية.

استراتيجية التخرج من الاستثمارات المختلفة

10

قبل البدء في أي نشاط استثماري، ومع وضع خطة الاستثمار لا بد وأن يقوم قطاع الاستثمار بوضع استراتيجية وآلية للتخرج من أي فرصة استثمارية، مع تحديد المسببات التي تدفع المنظمة للتخرج من النشاط الاستثماري. عادة ما تكون استراتيجية التخرج مهمة جداً سواء للاستثمارات المباشرة أو للاستثمارات في البورصة، مع الأخذ في الاعتبار أنه أحياناً ما يتطلب التخرج من بعض المشروعات إلى بعض الوقت للحفاظ على أصول المنظمة. الأمر الذي يحتم سرعة اتخاذ القرار فيما يتعلق بالتخرج، ووضوح الرؤية ابتداءً ضمن استراتيجية الاستثمار.

البحث عن الفرص الاستثمارية

من المهام الأساسية لقطاع الاستثمار داخل المنظمة غير الربحية هو البحث المستمر عن فرص استثمارية تتوافق مع استراتيجية الاستثمار ومع الخطة السنوية المعتمدة من لجنة الاستدامة، ومع أنواع الاستثمارات المستهدفة من جانب المنظمة. ويتطلب البحث عن فرص استثمارية أن يكون قطاع الاستثمار على دراية كبيرة بواقع السوق الحالي ومتابعا للسوق وتطوراته وتقلباته، هذا بالإضافة إلى ضرورة توجيه آليات البحث عن المجالات والفرص الاستثمارية في الاتجاه الذي يتوافق مع أهداف وتوجهات المنظمة، وبالاتفاق المسبق وموافقة لجنة الاستدامة ومجلس الإدارة.

تلخيص طرق البحث عن الفرص الاستثمارية فيما يلي:

01 تحليل البيانات ودراسة حال السوق

تتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات والبيانات عن الاستثمارات محل اهتمام المنظمة من خلال المنصات الحكومية وشبكة علاقات المنظمة من الخبراء والمتخصصين ومديري الاستثمار، وكذلك من خلال المؤتمرات والمنتديات الاستثمارية، ويتم من خلالها تحليل المعلومات المرتبطة بقطاعات الاستثمارات التي تتبناها المنظمة، ودراسة كافة المؤشرات والتوجهات السائدة في السوق، ويمكن أن تتضمن هذه المرحلة أيضا تحليلا لنقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية للمنظمة بشكل عام، بالإضافة إلى التحديات والأخطار والفرص المتاحة، بناءً على ذلك، يتم تحديد نوع/ شكل الاستثمار الذي ترغب المنظمة في الدخول فيه، مع أخذ الموارد المالية المتاحة أو المخصصة للاستثمار في الاعتبار.

02 تحديد نوع الاستثمار

بناءً على المعلومات التي تم جمعها من المصادر المختلفة ودراسة السوق التي تتم من قطاع الاستثمار بشكل دوري من خلال الاستعانة بخبراء متخصصين؛ يتم ترشيح أنواع الاستثمارات المتاحة للمنظمة بناءً على الموارد المتاحة وبما يخدم أهداف المنظمة وتوجهاتها.

البحث عن فرص استثمارية ودعم الخبراء

03

يمكن للمنظمة تسخير كافة مواردها البشرية في قطاع الاستثمار ولجنة الاستثمار والاستدامة المالية، بالإضافة إلى مجلس الإدارة لطرح فرص استثمارية مختلفة ليتم دراستها بشكل مفصل من لجنة الاستثمار والاستدامة المالية، هذا بالإضافة إلى أخذ الرأي الفني للخبراء، والمحللين، ومديري المحافظ الاستثمارية، وغيرهم من المتخصصين الذين تتعامل معهم المنظمة، ودورهم في هذا الشأن هو عرض الفرص المختلفة والبدائل المتاحة، وتحليل كل فرصة وإبداء الرأي الفني.

أيضاً أصبح الحصول على الفرص الاستثمارية من خلال اللقاءات والمؤتمرات المهنية والمنتديات، أمراً شائعاً بشكل متزايد في مجتمع المنظمات غير الربحية؛ حيث إن مثل هذه اللقاءات توفر وسيلة يمكن من خلالها التفاعل مع مانحين ومستثمرين مختلفين، ويعطي صورة قوية للمنظمة عن الفرص الاستثمارية المتاحة في السوق.

التقديم للجهات المانحة للاستثمارات

04

من الآليات المتاحة للبحث عن فرص استثمارية وخصوصاً الاستثمارات المباشرة أو إنشاء شركات تابعة، هو التقديم للجهات المانحة للاستثمارات بعروض تقديمية توضح توجهات وأهداف المنظمة. بالإضافة إلى عرض دراسات جدوى للمشروعات الاستثمارية التي تستهدفها المنظمة والعوائد المتوقعة منها، بالإضافة إلى العائد المجتمعي، وعرض مخطط للمشروع؛ هذا الأمر يتطلب اطلاع المنظمة المستمر على الجهات المانحة والممولة للمشاريع الاستثمارية التي تستهدف القطاع غير الربحي، والإلمام بشروط وتوجهات كل جهة ومعاييرها، كما ينبغي أن يتم التعرف على الجهة المانحة أو الممولة، والتأكد من أن المشروع الاستثماري يتماشى مع توجهاتها وأهدافها، وعادة ما يكون المنح من تلك الجهات في صورة هبات لا ترد.

تقييم الفرص الاستثمارية

من أجل تقييم الفرص الاستثمارية المتاحة للمنظمة، والمقارنة بينها لاختيار الأنسب؛ ينبغي على قطاع الاستثمار تحت إشراف لجنة الاستثمار والاستدامة المالية القيام بالآتي:

إعداد دراسات الجدوى

01

قبل البدء في أي مشروع استثماري، ينبغي على قطاع الاستثمار تقديم دراسة جدوى اقتصادية للمشروع الاستثماري من خلال الاستعانة بخبير فني متخصص. تهدف دراسة الجدوى إلى تحليل وتقييم الجوانب المالية والاقتصادية، والفنية، والسوقية، والقانونية للمشروع الاستثماري المطروح؛ لضمان تحقيق أفضل عائد مقابل الاستثمار. وكذلك تحديد مصادر التمويل اللازمة في مراحل المشروع المختلفة، ومدى توافر الموارد لتنفيذ المشروع، وبناءً على نتائج دراسة الجدوى؛ تقوم لجنة الاستثمار والاستدامة المالية بالموافقة على أو رفض تمويل المشروع.

تمكن دراسة الجدوى من تحليل العوائد والتكاليف المتوقعة من المشروع، بالإضافة إلى تقدير التدفقات النقدية، والفترة المطلوبة لتحقيق التعادل بين المصروفات والإيرادات (Breakeven)، ونسبة العائد على الاستثمار، وتحديد ما إذا كان المشروع قادرًا على تحقيق الدخل والسيولة المالية الكافية لتحقيق الاستدامة، ومدى توافق كل هذا مع سياسات الاستثمار داخل المنظمة.

بالإضافة إلى تحديد وتحليل الأخطار المختلفة للمشروع قيد الدراسة لضمان عدم الدخول في استثمارات ذات أخطار مرتفعة، مع ضرورة تحديد آليات التخارج إذا لزم الأمر.

رصد الاحتياج للمشروع

02

يتم رصد الاحتياج لتحديد منطقة جغرافية أو منطقة بناءً على ترتيبها من حيث الفقر، أو الجهل، أو غيرها من الإحصائيات المتوفرة لدى الجهات الحكومية المختصة؛ بناءً عليه يتم إجراء مسح للاحتياجات الفردية للمستفيدين من علاج وتعليم وغذاء وغير ذلك، بالإضافة إلى الاحتياج إلى خدمات المنفعة العامة كمحطات تحلية المياه، والمستشفيات، والمدارس، والجامعات، ودور الرعاية.

كما يتم رصد كافة الخدمات المتاحة بالفعل في المنطقة الجغرافية المستهدفة؛ مثل: عدد المدارس، وعدد المستشفيات، والوحدات الصحية، بالإضافة إلى رصد بعض البيانات الخاصة بسكان المنطقة، مثل أعداد الإناث والأطفال في سن التعليم، وعدد المصابين بمرض معين، وغيرها من البيانات التي تساعد المنظمة في تصميم مشروعات تخدم المجتمع في هذه المنطقة، ويكون لها أثر إيجابي.

بناءً على ذلك يمكن للمنظمة تنفيذ مشروعاتها الخدمية بالإضافة إلى استثماراتها وفقاً للاحتياج المجتمعي الذي تم رصده، فمثلاً يمكن إنشاء مصنع ينشئ المزيد فرص العمل الجديدة في منطقة جغرافية، أو إنشاء مدرسة حال أن عدد المدارس في المنطقة لا يستوعب الأطفال في سن التعليم؛ بالتالي يساهم ذلك في تحسين مستوى الدخل والحالة الاقتصادية للمنطقة المستهدفة بشكل عام، وخفض نسبة الأمية ونشر الوعي والثقافة، ومن ثم يمكن تحديد الأثر المجتمعي لخدمات أو لاستثمار المنظمة بشكل عام وتحديد مؤشرات قياس الأثر.

تقييم البدائل الاستثمارية

03

في حال توافر عدد من الفرص الاستثمارية التي يمكن للجنة الاستثمار والاستدامة المالية الاختيار بينها، لا بد من إجراء مقارنة بين الفرص المتاحة بغرض اختيار الأنسب للمنظمة في المرحلة الحالية، وعادة ما تكون نتائج دراسة الجدوى والأخطار المحتملة، بالإضافة إلى العائد المجتمعي، هما المحرك الأساسي للاختيار بين المشاريع الاستثمارية المتاحة. ومن الممكن في مرحلة التقييم والمقارنة بين الفرص أن تقوم لجنة الاستدامة بتزكية عنصر واحد من عناصر الفرصة الاستثمارية على باقي العناصر، فيمكن على سبيل المثال أن يتم اختيار مشروع استثماري فقط بسبب الأثر المجتمعي المرتفع، أو بسبب سرعة دوران رأس المال والسيولة المرتفعة، أو لأن التخرج من المشروع وتسييل رأس المال سهل وسريع، ويتم ذلك وفقاً لسياسات الاستثمار لدى المنظمة ووفقاً للظروف الاقتصادية التي تمر بها المنظمة في فترة التقييم.

إدارة أخطار الاستثمار

يُعد التعرف على الأخطار المتعلقة بالاستثمار وتحديدتها وإدارتها من العناصر الأساسية التي تساعد لجنة الاستثمار والاستدامة المالية على اتخاذ قرار الاستثمار من عدمه، وهو من أحد ركائز الحوكمة التي تعتمد عليها لجنة الاستثمار والاستدامة المالية في تقييم الاستثمارات. تختلف مستويات الخطر في المشاريع الاستثمارية حسب نوع الاستثمار، ولكن الثابت في أغلب الأحيان هو وجود علاقة طردية بين مستوى الخطر والعائد؛ فكلما ارتفع مستوى الخطورة للمشروع زادت نسبة العائد المتوقع على الاستثمار.

وينبغي على كل منظمة -بالاتفاق والتنسيق بين مجلس الإدارة ولجنة الاستثمار والاستدامة المالية- أن تحدد مستوى أخطار منطقي وحكيم لا يمكن تخطيه، من أجل تحقيق الحماية الكافية لأموال المنظمة، وينبغي أن يدرج ذلك في استراتيجية الاستثمار.

ويمكن للمنظمة أن تستخدم عملية إدارة وتقييم أخطار الاستثمار للإجابة عن سؤالين أساسيين:

- هل سيحقق النشاط الاستثماري العائد المتوقع منه؟
- هل المنظمة قادرة على التخارج من استثمار معين بدون خسائر في الوقت المناسب؟

تشتمل عملية إدارة الأخطار وتقييمها على المراحل الأساسية الآتية:

التعرف على الأخطار المحتملة

01

الخطوة الأولى في عملية إدارة أخطار الاستثمارات هي التعرف على الأخطار المحتمل أن يتعرض لها الاستثمار المقترح، وينبغي على قطاع الاستثمار ولجنة الاستثمار والاستدامة المالية حصر أكبر عدد ممكن من الأخطار المحتملة وتسجيلها في دليل أو سجل الأخطار لتسهيل عملية الرجوع لها، بالإضافة إلى تسجيل الخطوات أو الإجراءات التي ينبغي اتباعها لتلافي أو تقليل حدة الخطر قدر الإمكان، ومن أجل التعرف على الأخطار بشكل جيد يتم تصنيفها كما يلي:

- أخطار قانونية وتشريعية.
- أخطار بيئية وأخطار اجتماعية.
- أخطار السوق.
- أخطار تسهيل الاستثمار والتخارج.
- أخطار رأس المال والتمويل.
- أخطار خسارة أو تآكل رأس المال.

تحليل الأخطار

02

من خلال معرفة نطاق الخطر وتحديد ما إذا كان متعلقاً برأس المال أم بالإجراءات التشغيلية، ينبغي في هذه المرحلة تحديد الأخطار الخارجية، أو التي ليس للمنظمة سيطرة عليها وتحديد قدرة قطاع الاستثمار ولجنة الاستدامة في التعايش مع هذه الأخطار في حالة عدم القدرة على تجنبها، ومدى تأثيرها على الاستثمار بشكل عام.

تقييم الأخطار

03

حيث يجب أن تتم عملية تصنيف الأخطار إلى: أخطار مرتفعة، أو متوسطة ومنخفضة بناءً على مدى تأثيرها واحتمالية حدوثها، ويمكن الاستعانة بمصفوفة تقييم الأخطار لتحديد وتصنيف الأخطار.

متوقع				
محتمل				
مستبعد				
	منخفض	متوسط	عالٍ	
	التأثير			

مصفوفة تقييم الأخطار

بناءً على تقييم تأثير واحتمالية حدوث الخطر، يتم دمج التأثير والاحتمالية للتقييم النهائي كما يلي:

خطر مرتفع	تم تقييم الخطر من حيث التأثير والاحتمالية: مرتفع ومتوقع - متوسط ومتوقع - مرتفع ومحتمل
خطر متوسط	تم تقييم الخطر من حيث التأثير والاحتمالية: منخفض ومتوقع - متوسط ومحتمل - مرتفع ومستبعد
خطر منخفض	تم تقييم الخطر من حيث التأثير والاحتمالية: منخفض ومحتمل - متوسط ومستبعد - منخفض ومستبعد

معالجة الخطر

04

من الضروري أن يتم تحديد إذا كانت الأخطار التي تم رصدها يمكن تلافيها أو تقليل حدتها بالقدر الذي يمكن المنظمة من الاستمرار في الاستثمار ولا يعيق سير الأعمال، أم يجب التوصية بالتخارج منه في أقرب وقت ممكن.

متابعة الخطر

05

ينبغي أن يقوم قطاع الاستثمار بمتابعة كافة الأخطار التي تم رصدها وتسجيلها في سجل الأخطار بشكل مستمر، وخصوصاً أخطار السوق والأخطار البيئية والأخطار القانونية والتشريعية؛ وذلك للتأكد من أن كافة الأخطار يتم السيطرة عليها وفقاً للخطة الموضوعة.

قائمة بأهم المراجع:

1. أماني بنت زهير الشهري، الاستثمار الاجتماعي في القطاع غير الربحي، مؤسسة السبيعي الخيرية، 2021م.
2. الشبكة العالمية للاستثمار الاجتماعي (GIIN)، دراسة الاستثمار الاجتماعي في العالم، ترجمة سبر تصميم الأعمال، 2020 م.
3. HARVARD MANAGEMENT COMPANY, Sustainable Investing Policy, August 2020.
4. Impact Investing and NGO's, A changing financial ecosystem, 9TH NOVEMBER 2021.
5. Network Investing Impact, What World Are You Investing In? June 27, 2023.

أوقاف
AWQAF

