

عنوان المشروع

العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع في القطاع غير الربحي السعودي
(تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع في القطاع غير الربحي السعودي في
المملكة العربية السعودية)

أسم الطالب

عبدالعزیز علی سیف حیدر

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢٥

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، سائلاً المولى عز وجل أن يجعل جهودي في ميزان حسناتي، وأن يكون هذا العمل نافعاً ومفيداً في مجال إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع.

وفي البداية، أود أن أرفع أسمى آيات الشكر والعرفان إلى مشرفي الأكاديمي، د عبدالرحيم نادر على توجيهاته القيمة، ودعمه المستمر، وصبره الذي لا ينضب، والذي كان له الدور الأكبر في توجيهي نحو الطريق الصحيح، وتقديم النصائح الثمينة التي أثرت البحث وأسهمت في تطويره بشكل ملحوظ.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى زملائي الأعزاء، الذين كانوا خير سند لي، وشاركوا معي الأفكار والنقاشات التي أضافت الكثير إلى محتوى البحث، وأسهمت في تحسين جودة العمل النهائي.

لا يسعني إلا أن أعبر عن امتناني العميق للمؤسسات والجهات التي تكرمت بتوفير البيانات والمعلومات الضرورية، والتي كانت أساساً قوياً لقيام هذا البحث على أسس علمية متينة، مما ساعد في إضفاء المصداقية والموضوعية على النتائج.

ولا أنسى أن أوجه شكري الجزيل لعائلتي الكريمة، التي كانت دائماً مصدر دعم وتشجيع، وساندتني في كل خطوة، ووقفت بجانبني في أوقات التحدي والصعوبة، فكان لدعمهم الأثر الكبير في إتمام هذا العمل.

ختاماً، أرجو أن يكون هذا البحث خطوة متواضعة في مسيرة العلم والمعرفة، وأن يساهم في تعزيز الفهم حول العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع، وأن يكون مصدر إلهام للباحثين والمهتمين في هذا المجال الحيوي.

الإهداء

أهدي هذا البحث إلى كل من آمن بقدراتي ودعمني في مسيرتي الأكاديمية. إلى والديّ العزيزين، اللذين بذلا كل جهد ممكن لتوفير كل سبل النجاح لي، وكانا دائماً مصدر إلهام لي في كل خطوة.

كما أهديه إلى أصدقائي الذين كانوا لي عوناً في الأوقات الصعبة، وشاركوا معي الأفراح والأحزان، فكانت صداقتهم دعامة قوية لي. وإلى جميع الدكاترة الذين أثروا معرفتي وألهموني لتحقيق الأفضل، فقد كان لتوجيهاتهم الأثر الكبير في تشكيل مسيرتي الأكاديمية.

كما أخص بالذكر كل من ساعدني في جمع المعلومات والبيانات الضرورية لهذا البحث، فهم جزء لا يتجزأ من نجاحه.

أسأل الله أن يكون هذا العمل ثمرة جهودنا جميعاً، وأن ينفع به كل من يقرأه.

مستخلص الدراسة

الهدف :

يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع في القطاع غير الربحي السعودي. يسعى البحث إلى تقديم فهم شامل حول كيفية تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على فعالية حوكمة المشاريع في المؤسسات غير الربحية. من خلال دراسة هذه العلاقة، يأمل البحث في تسليط الضوء على أهمية تطبيق مبادئ إدارة المخاطر كوسيلة لتعزيز الشفافية والمساءلة داخل هذه المؤسسات. كما يسعى إلى تقديم توصيات عملية تساعد في تحسين الأداء المؤسسي، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنموية للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية. من خلال هذا التحليل، يأمل البحث في فتح آفاق جديدة لفهم أفضل للروابط بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع، مما يعزز من قدرة هذه المؤسسات على مواجهة التحديات وتحقيق نتائج إيجابية.

المنهجية:

تتبع هذه الدراسة منهجية بحثية شاملة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لتحقيق أهداف البحث. في البداية، سيتم إجراء مراجعة أدبية واسعة تغطي الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر وحوكمة المشاريع في القطاع غير الربحي، مما يساعد في تحديد الفجوات المعرفية ويعزز من فهم السياق العام للموضوع.

بعد ذلك، سيتم تصميم استبيان لجمع البيانات الكمية من عينة من المؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. سيتضمن الاستبيان أسئلة تتعلق بممارسات إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع، مما يمكن من تحليل العلاقة بين المتغيرين. سيتم استخدام أساليب

إحصائية متقدمة لتحليل البيانات، مثل تحليل الانحدار، لتحديد مدى تأثير إدارة المخاطر على حوكمة المشاريع.

بالإضافة إلى ذلك، سيتم إجراء مقابلات مع عدد من مديري المشاريع والمهتمين في القطاع غير الربحي للحصول على رؤى نوعية حول التحديات والفرص المتعلقة بإدارة المخاطر وحوكمة المشاريع. ستساعد هذه المقابلات في تعميق الفهم حول كيفية تطبيق مبادئ إدارة المخاطر في السياق العملي.

من خلال دمج هذه الأساليب، يأمل البحث في تقديم نتائج دقيقة وشاملة تسهم في تعزيز المعرفة حول العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع في القطاع غير الربحي السعودي.

النتائج:

تتوقع هذه الدراسة تحقيق عدد من النتائج الهامة التي تسهم في فهم العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع في القطاع غير الربحي السعودي. أولاً، من المتوقع أن تكشف النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر ونجاح حوكمة المشاريع، مما يشير إلى أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات قوية في إدارة المخاطر تتمتع بمستويات أعلى من الشفافية والمساءلة.

ثانياً، قد تظهر النتائج أن تطبيق أدوات وأساليب إدارة المخاطر بشكل فعال يساعد في تقليل الفجوات في الأداء المؤسسي، مما يعزز من قدرة هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها التنموية بكفاءة أكبر. كما يُتوقع أن تسلط النتائج الضوء على التحديات التي تواجهها المؤسسات غير الربحية في تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر، مثل نقص الموارد أو الوعي الكافي بأهمية هذه الممارسات.

أخيراً، من المحتمل أن تقدم النتائج توصيات عملية للمؤسسات غير الربحية حول كيفية تحسين حوكمة مشاريعها من خلال تعزيز ممارسات إدارة المخاطر، مما يساهم في تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتحقيق الأهداف المرجوة.

التطبيقات والأهمية:

تشمل التطبيقات العمل على تحسين طرق إدارة المخاطر، وتقوية إدارة المشاريع، وإنشاء برامج تدريبية للموظفين في القطاع غير الربحي، ووضع سياسات جديدة تسهم في تطبيق مبادئ إدارة المخاطر. تكمن الأهمية في ضمان استمرار المؤسسات غير الربحية، وزيادة الثقة بين المانحين والمستفيدين، وتعزيز المعرفة الأكاديمية في مجالات إدارة المخاطر وإدارة المشاريع، وتلبية احتياجات المجتمع بشكل أكثر فعالية.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المخاطر، حوكمة المشاريع، القطاع غير الربحي، الشفافية، المساءلة، استراتيجيات إدارة المخاطر، فعالية المشاريع، التنمية المستدامة، الثقة في المؤسسات، الأداء المؤسسي، التحديات في إدارة المخاطر، البرامج التدريبية، السياسات التنظيمية، تحسين الأداء، استدامة المشاريع.

جدول المحتويات

2	 الشكر والتقدير
3...	 الإهداء
4	 مستخلص الدراسة
9	 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
10	 1.1. المقدمة:
12	 1.2. مشكلة الدراسة
12	 1.2.1. فجوات على المستوى النظري
13	 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
14	 1.3. أهمية الدراسة
15	 1.3.1. على المستوى النظري:
15	 1.3.2. على المستوى التطبيقي:
15	 1.4. أسئلة الدراسة
16	 1.5. أهداف الدراسة
17	 1.6. فرضيات الدراسة
18	 1.7. نموذج الدراسة
19	 1.8. الدراسة الميدانية
21	 1.9. مخطط المشروع
22	 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
23	 2.1. المقدمة:
24	 2.2. المتغير المستقل
24	 2.3. المتغير التابع
25	 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
26	 2.5. الخاتمة

35	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
36	3.1. المقدمة.....
37	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
39	3.3. تصميم البحث.....
40	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
41	3.5. طريقة جمع البيانات.....
43	3.6. أنواع البيانات.....
44	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....
45	3.8. الخاتمة.....
46	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
47	4.1. المقدمة.....
48	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
49	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
50	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
51	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
52	4.6. الخاتمة.....
53	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
54	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية.....
55	5.2. توصيات الدراسة.....
56	5.3. الخاتمة.....
57	قائمة المراجع.....
60	الملاحق.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في السنوات الأخيرة، شهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية نموًا وتطورًا ملحوظًا في دوره الاجتماعي والاقتصادي وأصبح شريكًا رئيسيًا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتعد إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع من العناصر الرئيسية التي تساهم في كفاءة القطاع واستدامته. ووفقًا لتقرير صادر عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، يساهم القطاع غير الربحي بشكل كبير في تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية وهو جزء لا يتجزأ من الاستراتيجيات الوطنية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2021).

كما أن أهمية إدارة المخاطر في هذا القطاع تتزايد نظرًا للتحديات المتعددة التي يواجهها، مثل نقص التمويل، وعدم الاستقرار السياسي، والتغيرات الاقتصادية. هذه العوامل قد تؤثر سلبًا على قدرة المنظمات غير الربحية على تحقيق أهدافها. لذا، فإن تطبيق مبادئ إدارة المخاطر بشكل فعال يُعد ضرورة ملحة لضمان استدامة هذه المنظمات ونجاح مشاريعها (الصلاحين، أ.ع.م. 2021).

تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع يمكن أن يساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين أداء المنظمات غير الربحية. هذا البحث يسعى لتقديم إرشادات مبنية على بيانات موثوقة يمكن أن تساعد المنظمات على تبني أفضل الممارسات.

ومن جهة أخرى، تُعتبر حوكمة المشاريع أحد الأسس التي تضمن الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد. إن وجود نظام حوكمة قوي يُساهم في تحسين الأداء المؤسسي ويعزز من الثقة بين الجهات المانحة والمستفيدين. تشير الدراسات إلى أن حوكمة المشاريع الجيدة تساعد في تقليل المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل (د. خالد عمير العتيبي ، ٢٠٢١).

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لهذين المفهومين، إلا أن العديد من المنظمات غير الربحية في السعودية لا تزال تواجه صعوبات في دمج إدارة المخاطر مع حوكمة المشاريع. هذا التحدي يتطلب فهماً عميقاً للعلاقة بين هذين المفهومين وكيفية تأثيرهما على الأداء

العام للمنظمات. لذلك، يُعتبر تحليل هذه العلاقة خطوة أساسية نحو تحسين فعالية القطاع غير الربحي (الفهيد، 2019).م

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على تحديد العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، سيتم جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات مع أصحاب المصلحة في القطاع وسيتم تحليل البيانات باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة لتحديد طرق تحسين الأداء التنظيمي من خلال استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر.

وبالإضافة إلى ذلك تهدف الدراسة إلى المساهمة في زيادة فعالية القطاع غير الربحي في المملكة وتقديم توصيات عملية من شأنها أن تؤثر إيجاباً على تحقيق الأهداف التنموية. ستوفر النتائج المتوقعة من الدراسة رؤى جديدة للممارسين وصناع القرار في هذا المجال وتساعد في بناء مستقبل أكثر استدامة وفعالية للقطاع غير الربحي .

1.2. مشكلة الدراسة :

تتمحور مشكلة البحث حول التحديات التي يواجهها القطاع غير الربحي في السعودية عند محاولة دمج إدارة المخاطر مع حوكمة المشاريع بشكل فعال. على الرغم من الأهمية الكبيرة لكلا الجانبين في تعزيز استدامة وفعالية المشاريع غير الربحية، إلا أن هناك نقصاً في الفهم والتطبيق المتكامل لهما. هذا النقص يؤدي إلى ضعف القدرة على التعامل مع المخاطر المحتملة، مما يؤثر سلباً على تحقيق الشفافية والمساءلة المطلوبة. (مسري، أ. ح. 2002)

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تظهر الفجوات النظرية في مجال إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع داخل المنظمات غير الربحية في عدة جوانب رئيسية. يتضح وجود نقص ملحوظ في الأطر النظرية التي تربط بين المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر وخصوصيات العمل في القطاع غير الربحي. كما تتجلى هذه الفجوات في قلة الدراسات التي تتناول العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر في سياق المنظمات غير الربحية، حيث تفتقر الأدبيات إلى نماذج نظرية شاملة تأخذ بعين الاعتبار الطبيعة الفريدة لهذه المنظمات والتحديات التي تواجهها. علاوة على ذلك، هناك نقص واضح في الأبحاث التي تستكشف تأثير العوامل البيئية والثقافية على ممارسات إدارة المخاطر، مما يترك فجوة معرفية كبيرة في فهم كيفية تكييف نظريات إدارة المخاطر مع السياقات المختلفة. كما تفتقر الأدبيات الحالية إلى إطار نظري متكامل يوضح كيفية تفاعل مختلف أصحاب المصلحة في عملية إدارة المخاطر، وكيفية موازنة مصالحهم المتعارضة في سياق المنظمات غير الربحية. وأخيراً، يبرز غياب نظريات متخصصة في قياس فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر في هذه المنظمات، مما يصعب تقييم نجاح الممارسات المتبعة وتطويرها.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تواجه المنظمات غير الربحية العديد من التحديات التطبيقية في مجالات إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع، مما يؤثر سلباً على قدرتها على تحقيق أهدافها. من أبرز هذه التحديات هو عدم تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل فعال، حيث تفتقر العديد من هذه المنظمات إلى الوعي الكافي بأهمية إدارة المخاطر، مما يعرضها لمشكلات غير متوقعة قد تؤثر على استدامتها. بالإضافة إلى ذلك، تعاني المنظمات من نقص في أدوات القياس الفعالة لتقييم أداء إدارة المخاطر، مما يجعل من الصعب عليها قياس فعالية العمليات المتبعة. كما توجد تحديات كبيرة في مجال التدريب والتطوير، حيث تفتقر المؤسسات إلى برامج تدريبية مخصصة للعاملين، مما يؤثر على مستوى الوعي والمهارات اللازمة لإدارة المخاطر بشكل صحيح. علاوة على ذلك، يُعتبر غياب السياسات والإجراءات الواضحة عائقاً رئيسياً، حيث إن عدم وجود إطار عمل محدد يؤثر على تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر. وأخيراً، تواجه المنظمات غير الربحية صعوبات في تأمين التمويل اللازم لتطبيق مبادئ إدارة المخاطر، مما يحد من قدرتها على مواجهة التحديات.

والسؤال هنا "كيف تؤثر إدارة المخاطر على فعالية حوكمة المشاريع في القطاع غير الربحي في السعودية"

1.3. أهمية الدراسة :

تتمتع هذه الدراسة بأهمية من عدة جوانب، حيث تساهم في تعزيز الفهم النظري والعملي لإدارة المخاطر وحوكمة المشاريع في المنظمات غير الربحية. أولاً، تركز الدراسة على الفجوات الموجودة في الأدبيات الحالية، مما يساعد الباحثين والممارسين في تحديد المجالات التي تتطلب مزيداً من البحث والتطوير (العبيدي، 2017).

1.3.1. على المستوى النظري :

تكتسب هذه الدراسة أهمية نظرية كبيرة، حيث تسهم في توسيع المعرفة الأكاديمية في مجالات إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع في المنظمات غير الربحية. من خلال تحليل الأدبيات الحالية، تساعد الدراسة على تحديد الفجوات البحثية وتقديم رؤى جديدة يمكن أن تؤدي إلى تطوير نماذج نظرية مبتكرة. كما تعزز من الفهم العميق للديناميات المعقدة التي تواجه هذه المنظمات، مما يساهم في تحسين الإطار الفكري الذي يستند إليه الباحثون والممارسون في هذا المجال (محمد، أمجد حسن عبدالرحمن 2019).

1.3.2. على المستوى التطبيقي :

من المؤمل أن يساهم ذلك في توفير استراتيجيات وأدوات فعالة يمكن للمنظمات غير الربحية الاستفادة منها لتحسين أدائها المؤسسي وإدارة المخاطر بشكل أكثر كفاءة. من خلال تطبيق النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن للمنظمات تعزيز حوكمة المشاريع وتطوير آليات تساهم في اتخاذ قرارات مدروسة، مما يساعدها على تحقيق أهدافها بفعالية واستدامة. كما تساهم الدراسة في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة العمل، مما يضمن استمرارية ونجاح العمليات التشغيلية (محمد، أمجد حسن عبدالرحمن 2019).

1.4. أسئلة الدراسة :

سؤال البحث الرئيسي : كيف تؤثر إدارة المخاطر على فعالية حوكمة المشاريع في القطاع غير الربحي في السعودية؟

السؤال الفرعي ١ : ماهي التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة المخاطر في مشاريع القطاع غير ربحي؟

السؤال الفرعي ٢ : ماهي مبادئ الحوكمة المتبعة في إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي السعودي؟

السؤال الفرعي ٣ : كيف يمكن للحوكمة أن تساعد في تحسين عملية إدارة المخاطر في قطاع الغير ربحي؟

السؤال الفرعي ٤ : هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر ومستوى الحوكمة في المشاريع غير ربحية ؟

السؤال الفرعي ٥ : إلى أي مدى تلتزم المؤسسات في القطاع غير ربحي بمعايير الحوكمة الدولية والمحلية؟

السؤال الفرعي ٦ : إلى أي مدى تؤثر إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع على تحقيق أهداف القطاع غير الربحي؟

1.5. أهداف الدراسة :

أهداف الدراسة: تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع في القطاع السعودي غير الربحي

فهم مفهوم إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع :

تحليل المفاهيم والمبادئ الأساسية المتعلقة بإدارة المخاطر وحوكمة المشاريع، مع التركيز على تطبيقها على القطاع غير الربحي. سعودي.

التعرف على العوامل التي تؤثر على إدارة المخاطر في القطاع غير الربحي:

استكشاف العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على قدرة القطاع غير الربحي على تحديد المخاطر وإدارتها بشكل فعال.

تحليل تأثير حوكمة المشروع على إدارة المخاطر :

دراسة كيف يمكن لممارسات الحوكمة الرشيدة على تحسين إدارة المخاطر وزيادة الشفافية والمساءلة في المشاريع غير الربحية.

استكشاف العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع:

تقييم مدى تكامل إدارة المخاطر مع ممارسات حوكمة المشاريع، ودورها في تحقيق استدامة المشاريع غير الربحية.

تعزيز الكفاءة المؤسسية في القطاع غير الربحي:

المساهمة في تقديم حلول عملية لتعزيز الكفاءة والفعالية في إدارة المشاريع غير الربحية من خلال تحسين الحوكمة وإدارة المخاطر.

1.6. فرضيات الدراسة :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع.

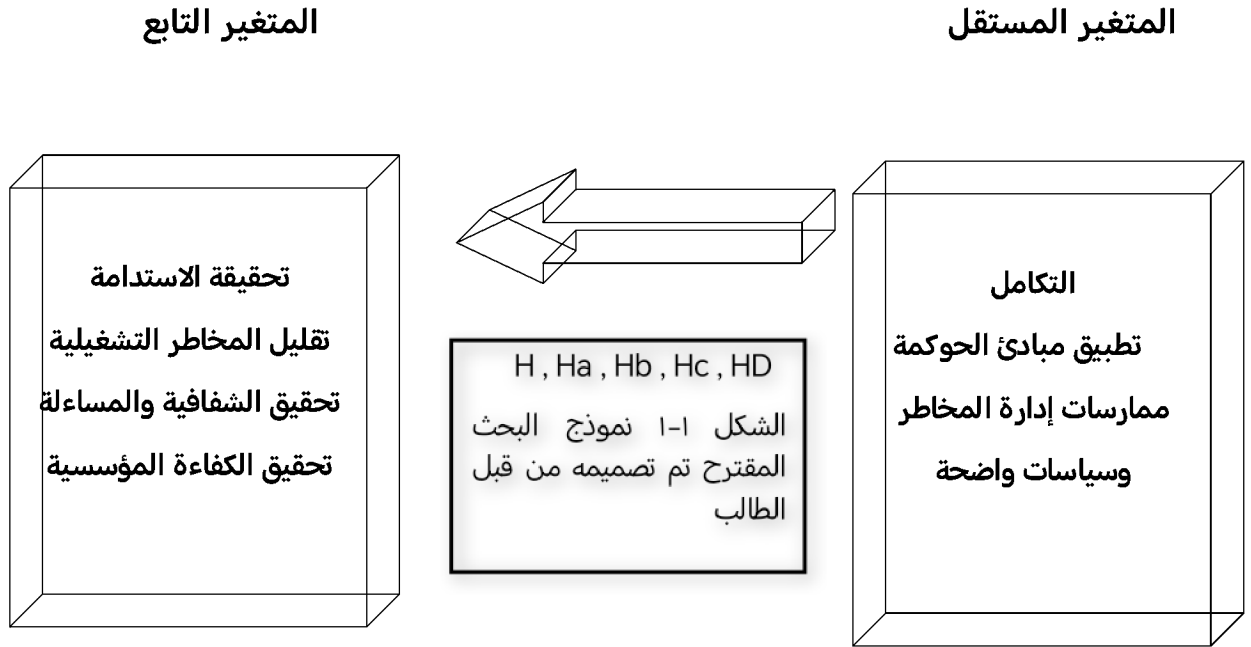
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق الشفافية والمساءلة.

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين حوكمة المشاريع وفعالية تحديد المخاطر وإدارتها.

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التكامل وتحقيق استدامة.

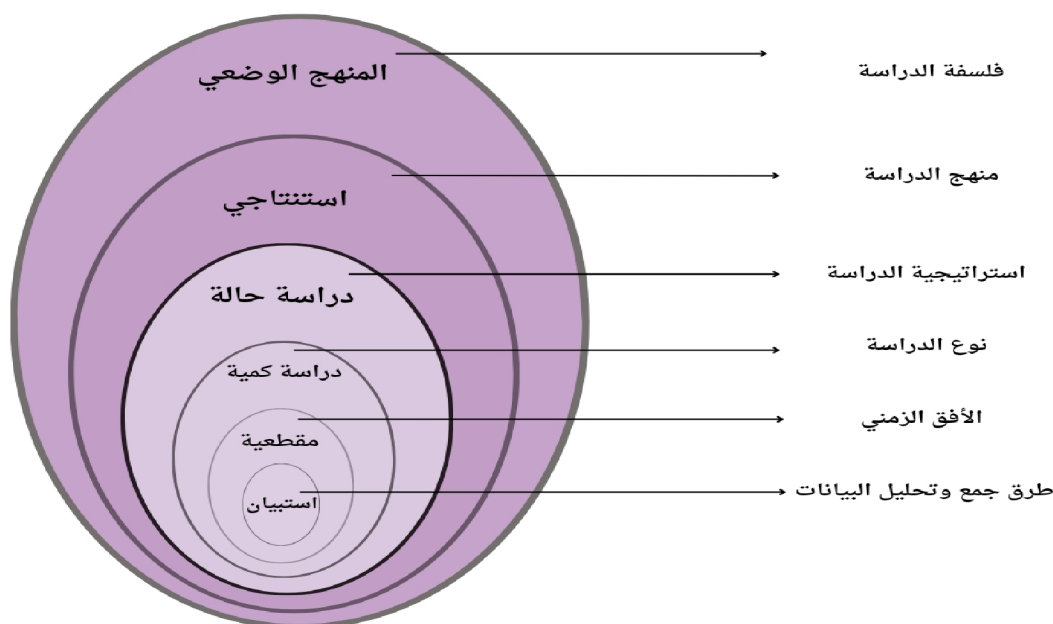
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وتقليل المخاطر التشغيلية.

1.7. نموذج الدراسة



منهجية الدراسة :

1. فلسفة الدراسة : المنهج الوضعي .
2. منهج الدراسة : استنتاج .
3. استراتيجية الدراسة : دراسة حالة .
4. نوع الدراسة : دراسة كمية .
5. الأفق الزمني : دراسة مقطعية .
6. طرق جمع وتحليل البيانات : استبيان .



1.8. الدراسة الميدانية :

جمعية "الأطفال ذوي الإعاقة" هي مؤسسة خيرية غير ربحية رائدة في المملكة العربية السعودية، تأسست عام 1982م بهدف تقديم الدعم والرعاية للأطفال ذوي الإعاقة. تسعى الجمعية إلى تمكين الأطفال ذوي الإعاقة من الاندماج في المجتمع وتحقيق أقصى قدر من الاستقلالية من خلال تقديم خدمات شاملة تشمل الجوانب التعليمية، التأهيلية، الصحية والاجتماعية تهدف إلى تقديم خدمات متكاملة للأطفال ذوي الإعاقة لمساعدتهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم، وتشمل هذه الأهداف توفير الرعاية التأهيلية والتعليمية والعلاجية المتخصصة التي تعزز من استقلاليتهم وتدمجهم في المجتمع. كما تسعى الجمعية إلى دعم

أسر الأطفال من خلال تقديم الإرشاد والتوجيه اللازمين، ونشر الوعي المجتمعي حول قضايا الإعاقة وأهمية المساهمة في تحسين حياة ذوي الاحتياجات الخاصة. بالإضافة

إلى ذلك، تعمل الجمعية على تعزيز حقوق الأطفال ذوي الإعاقة ومساعدتهم على التكيف مع بيئاتهم، مما يساهم في بناء مجتمع أكثر شمولية وتفاعلاً (جمعية الأطفال ذوي الإعاقة).

تعد جمعية الأطفال ذوي الإعاقة نموذجاً رائداً في القطاع غير الربحي السعودي، حيث أثبتت كفاءتها في تقديم خدمات شاملة ومتميزة للأطفال ذوي الإعاقة وأسرهم. ومع ذلك، فإن القطاع غير الربحي يواجه بعض المخاطر والتحديات التي قد تؤثر على استدامته، مثل الاعتماد الكبير على التبرعات كمصدر رئيسي للتمويل، مما يجعله عرضة للتأثر بالتغيرات الاقتصادية أو ضعف الدعم المجتمعي. كما أن هناك تحديات مرتبطة بتطوير البنية الإدارية وجذب الكفاءات المؤهلة لإدارة العمليات بشكل فعال ومستدام. بالإضافة إلى ذلك، قد تعاني الجمعيات من محدودية الموارد المالية أو البشرية التي تؤثر على جودة الخدمات المقدمة، إلى جانب الحاجة المستمرة لتعزيز الوعي المجتمعي بأهمية دور القطاع غير الربحي ودعم مشاريعه. رغم هذه التحديات، تمكنت الجمعية من التغلب على العديد منها من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة، وبناء شراكات قوية مع القطاعين الحكومي والخاص، والاستفادة من الدعم الذي توفره رؤية المملكة 2030 لتعزيز مساهمة القطاع غير الربحي في التنمية الوطنية.

1.9. مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
الفصل الثاني: الإطار النظري.
الفصل الثالث: منهجية البحث.
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.
الفصل الخامس: التوصيات والخاتمة.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

الدراسات السابقة حول تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع في القطاع غير الربحي السعودي تشير إلى أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع في تحقيق النجاح والاستدامة. هذه الدراسات أظهرت أن إدارة المخاطر الفعالة تلعب دوراً حاسماً في تعزيز حوكمة المشاريع، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والاستدامة في المنظمات غير الربحية.

على الرغم من أهمية هذه الدراسات، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع بشكل شامل في القطاع غير الربحي السعودي. لذلك، يهدف هذا البحث إلى ملء هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع في المنظمات غير الربحية السعودية، وتقديم توصيات لتعزيز هذه العلاقة.

وأظهرت أغلب الدراسات أن إدارة المخاطر الفعالة وحوكمة المشاريع تؤديان إلى تحسين الأداء المالي والتشغيلي، وتعزيز الاستدامة والنجاح، وتقليل المخاطر المالية والتشغيلية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين جودة القرار، مما يؤكد على أهمية دمج إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع في إستراتيجيات المنظمات غير الربحية السعودية.

2.2. الدراسات السابقة :

جفصة زنخري: حوكمة المؤسسات غير الربحية كأداة لتحسين الخدمة العمومية – دراسة حالة عينة من المؤسسات غير الربحية لولاية ورقلة من (٢٠١٨).

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع حوكمة المؤسسات غير الربحية في الجزائر للتعرف على مدى قابلية هذا النوع على تبني الحوكمة المؤسسية خاصة وأنه توجد صعوبات جمة تحول دون تطبيقها السليم، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي وصممت استبيان شمل (31) فقرة، وقد تم توزيع (170) استبيان على مفردات العينة وكان عدد الاستبيانات التي استردت وصالحة للتحليل (140)، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام 16spss.

2.3. المتغير المستقل :

الحجم المؤسسي، الموارد البشرية، التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية، الدعم المالي، الوعي بالحوكمة، القوانين التنظيمية، نوعية القيادة، التخطيط الاستراتيجي، مشاركة الموظفين.

2.4. المتغير التابع :

جودة الخدمة العمومية المقدمة من المؤسسات غير الربحية. هذا هو الناتج الذي نتوقع أن يتأثر بتطبيق مبادئ الحوكمة.

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تشير هذه الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين تطبيق حوكمة المؤسسات غير الربحية بولاية ورقلة وبين جودة الخدمات المقدمة من قبل هذه المؤسسات. فكلما زاد مستوى تطبيق

مبادئ الحوكمة كابتش شفافية والمسائلة ومشاركة أصحاب المصلحة، زادت كفاءة المؤسسة وقدرتها على القيام بخدمة المجتمع بفعالية أكبر من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وبعبارة أخرى تلعب الحوكمة المؤسسية دورا مهما في مساعدة المنظمات غير الربحية على تحسين أدائها وزيادة فعاليتها في تحقيق الأهداف المرسومة. إذ بزيادة تطبيق مبادئ الحوكمة، تعزز هذه المؤسسات ثقة المستفيدين والتمويلين، وتحسن إدارة مواردها، وتأخذ قرارات أكثر استدامة، مما من شأنه أن يحسن جودة الخدمات المقدمة.

شريط مشرى: آليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات غير الربحية _المستشفيات نموذجا (٢٠١٨).

تهدف هذه الورقة البحثية إلى محاولة إظهار مدى إمكانية تطبيق مفهوم الحوكمة بالمؤسسات الاستشفائية باعتبارها أحد أهم مؤسسات القطاع غير الربحي، في ظل الاهتمام المتزايد من قبل الدولة ومنظمات الأعمال وحتى الشركاء الاجتماعيين و الاقتصاديين، حيث حاولنا في البداية تقديم مفاهيم عامة ومبادئ الحوكمة وحوكمة المؤسسات بصفة عامة، ثم ركزنا على مفهوم الحوكمة في المستشفيات بشكل خاص وبعد ذلك حاولنا الربط بين مبادئ حوكمة المؤسسات و مدى إمكانية إسقاطها على المؤسسات الاستشفائية، لتخلص هذه الورقة البحثية إلى جملة من النتائج و التوصيات يمكن أن تساهم في بلورة مفهوم الحوكمة الاستشفائية

المتغير المستقل:

العوامل التي تؤثر على مستوى تطبيق الحوكمة. هذه العوامل متنوعة وتشمل هيكل الحوكمة داخل المنظمة (مثل وجود مجلس إدارة مستقل)، وآليات الرقابة مثل التدقيق، وآليات الشفافية مثل نشر التقارير، بالإضافة إلى عوامل خارجية مثل البيئة التشريعية والقانونية وحجم المنظمة.

المتغير التابع:

مستوى تطبيق الحوكمة نفسه. بمعنى آخر، أنت تحاول قياس مدى نجاح المنظمة في تطبيق مبادئ الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة. هذا القياس يمكن أن يتم من خلال عدة مؤشرات مثل وجود نظام حوكمة واضح، ومدى التزام الإدارة والمجلس به، ورضا المستفيدين عن أداء المنظمة.

2.3. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

بزيادة تطبيق آلية معينة من آليات الحوكمة، يزيد مستوى تطبيق الحوكمة بشكل عام. على سبيل المثال، يمكن أن تكون هناك علاقة طردية بين وجود مجلس إدارة مستقل وارتفاع مستوى الشفافية في المنظمة.

جميل عزيز جابر علاونة: تأثير إدارة المخاطر على العلاقة بين الحوكمة والربحية في شركات التأمين في فلسطين والاردن (٢٠٢٤)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر إدارة المخاطر على العلاقة بين الحوكمة والربحية، حيث أجريت هذه الدراسة بالتطبيق على عينه من قطاع التأمين في بورصتي عمان وفلسطين عن الفترة المالية (2015-2022)، وتكونت عينة الدراسة من (26) شركة موزعة على بورصتي عمان وفلسطين، وتم الاعتماد على التقارير المالية والافصاحات لقطاع التأمين وذلك لاستخراج البيانات المطلوبة. تم قياس مكونات الحوكمة بعدد أعضاء مجلس الإدارة واستقلالية مجلس الإدارة وعدد اعضاء لجنة التدقيق واستقلالية، لجنة التدقيق كمتغيرات مستقلة والربحية المتغير التابع، بينما تم قياس المتغير المعدل بإدارة المخاطر. ولتحقيق

الهدف من الدراسة والتوصل للنتائج تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة غير هامة بين عدد أعضاء مجلس الإدارة ومعدل العائد على الأصول، وبالنسبة لعدد أعضاء اللجنة التدقيق فتوصلت ...

المتغير المستقل:

إدارة المخاطر (مقاسة بجودة أنظمة إدارة المخاطر، وحجم المخصصات، وتكاليف إدارة المخاطر)، والحوكمة (مقاسة بحجم مجلس الإدارة واستقلاليته، وقوة لجنة التدقيق، ودرجة الشفافية والإفصاح).

المتغير التابع:

الربحية (مقاسة بمعدل العائد على الأصول، أو معدل العائد على حقوق المساهمين، أو صافي الربح).

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

إدارة المخاطر الجيدة والحوكمة الرشيدة تؤدي إلى زيادة الربحية في شركات التأمين.

د. خالد عمير العتيبي مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة على الأداء المالي من وجهة نظر المحاسبين والمدراء الماليين للقطاع غير الربحي (٢٠٢١).

أكدت الاقتصادات الوطنية على أهمية أنشطة القطاع غير الربحي لتمويل مشاريع الخدمة الاجتماعية واستثمار ملايين التبرعات في مختلف الدول؛ الأمر الذي خلق توجهها حكوميا نحو إلزام تلك المؤسسات الغير ربحية بتطبيق معايير الحوكمة ومن ثم هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة على الأداء المالي من وجهة نظر المحاسبين والمدراء الماليين للقطاع غير الربحي ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبيان على عدد 50 مدير مالي ومحاسب في القطاع الغير ربحي وقد تكونت الاستبانة من أربعة محاور لقياس وجهة النظر حول أهمية الحوكمة في القطاع غير الربحي ثم استعراض اتجاهات المحاسبين والمدراء الماليين في الجمعيات الخيرية نحو تأثير تطبيق : الحوكمة في القطاع الغير الربحي والمميزات والعيوب والتحديات.

المتغير المستقل

تطبيق معايير الحوكمة. هذا المتغير يتمثل في مجموعة من الإجراءات والمبادئ التي تتعلق بحوكمة الشركات، مثل الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والنزاهة. تطبيق هذه المعايير يمكن أن يكون بدرجات متفاوتة في المؤسسات غير الربحية.

المتغير التابع:

هو الأداء المالي للقطاع غير الربحي. هذا المتغير يقاس عادة من خلال مجموعة من المؤشرات المالية، مثل الإيرادات، والنفقات، والميزانية العمومية، والكفاءة المالية، والاستدامة المالية.

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تهدف الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة على الأداء المالي للقطاع غير الربحي. الفرضية الأساسية هي أن تحسين تطبيق معايير الحوكمة سيؤدي إلى تحسين الأداء المالي. وذلك لأن حوكمة جيدة يمكن أن تعزز الثقة لدى المتبرعين والمستثمرين، وتحسن إدارة الموارد، وتقلل من المخاطر المالية..

2.4. الخاتمة

تركزت الدراسة على المنظمات غير الربحية بحيث سعينا لتحقيق في العلاقة القوية بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع في هذه المنظمات. وكشفت نتائج الدراسة أن هذين العمليتين متداخلتين إلى حد ما في الطبيعة، إذ أن الحوكمة الفعالة للمشاريع تعزز أنظمة إدارة المخاطر والعكس صحيح.

وأكدت الدراسة أن المنظمات غير الربحية معرضة لمجموعة واسعة من المخاطر التي تهدد تحقيق الأهداف العامة، مثل المخاطر المالية والتشغيلية والسمعة والمخاطر المتعلقة بالمتطوعين. وقد وُجد أن الحوكمة الجيدة تلعب وظيفة رئيسية في توفير الإطار المؤسسي المطلوب لإدارة هذه المخاطر الكامنة.

بشكل خاص، تركّزت على السياق المحلي الذي يمر بتغيرات اجتماعية اقتصادية هائلة في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى تحليل الدراسات السابقة، قدم المؤلفون بعض التوصيات للمنظمات غير الربحية من أجل تعزيز قدراتها في إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع. وتشمل هذه التطوير لإطارات محلية تناسب احتياجات القطاع، وزيادة الروابط بين الباحثين والممارسين من جهة، والتدريب المكثف للموظفين من جهة أخرى، واستخدام التقنيات الحديثة وتوفير سياسات حكومية ملائمة.

ختاماً من الصحيح القول إن إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع تمثلان جانبين لعملية واحدة ومن خلال هذين الجانبين سيكون من الممكن تعزيز استدامة المنظمات غير الربحية في مسيرتها لتحقيق الأهداف. باستخدام التوصيات المقدمة في هذه الورقة، تستطيع المنظمات غير الربحية السعودية أن تحل بشكل أكثر فعالية التحديات الحيوية التي تواجهها وتقديم مساهمة إيجابية أكبر للمجتمع.

الاستبيان

نشكركم على تخصيص وقتكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة "العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع في القطاع غير الربحي السعودي". إن فهم هذه العلاقة يعد أمراً بالغ الأهمية لتحسين أداء المشاريع وتعزيز فاعليتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية. أهداف الاستبيان: تحليل مدى تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع غير الربحية. تقييم مستوى حوكمة المشاريع في القطاع غير الربحي. استكشاف العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع

يرجى منكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة مع العلم انه لا توجد اجابة صحيحة أو خاطئة :

١. الجنس		ذكر	انثى
٢. العمر		اقل من ٣٠ سنة	٣١ سنة الى ٤٠
٣. لمؤهل العلمي		ثانوية	بكالوريوس
٤. سنوات الخبرة		أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات

العبارة	اوافق	اوافق بشدة	محايد	أوافق لا	لا اوافق بشدة
أولا : التكلفة					
إدارة المخاطر تساعد في تقليل التكاليف الإجمالية للمشاريع					
حوكمة المشاريع تساهم في تحسين استخدام الموارد المالية					
يتم تخصيص ميزانية كافية لإدارة المخاطر في المشاريع					
تؤثر المخاطر غير المدارة سلبًا على الميزانية المخصصة للمشاريع					
ثانيا : المرونة					
يمكن تعديل خطط المشاريع بسهولة استجابةً للمخاطر المحتملة					
. تتمتع المشاريع بمرونة كافية للتكيف مع التغييرات في البيئة المحيطة					
تساهم المرونة في تحسين أداء المشاريع في مواجهة التحديات					
يتم إشراك جميع المعنيين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتعديل خطط المشاريع					
ثالثا : الجودة					
تساهم إدارة المخاطر في تحسين جودة النتائج النهائية للمشاريع.					

جدول أدوات البحث

الأداة	الوصف	الاستخدامات
الاستبيان	مجموعة من الأسئلة المصممة لجمع آراء المشاركين	قياس الآراء حول التكلفة، المرونة، والجودة.
المقابلات	لقاءات شخصية أو عبر الإنترنت مع المشاركين،	الحصول على معلومات عميقة حول التجارب.
الملاحظة	مراقبة الأنشطة والسلوكيات في بيئة العمل.	فهم كيفية تطبيق إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع.
تحليل الوثائق	دراسة الوثائق والتقارير المتعلقة بالمشاريع،	تقييم الأداء السابق وفهم السياسات المعمول بها.
مجموعات التركيز	جلسات نقاش مع مجموعة من المشاركين،	استكشاف الآراء والأفكار بشكل تفاعلي
التحليل الإحصائي	استخدام البرامج الإحصائية لتحليل البيانات،	تحليل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيانات.
دراسة حالة	تحليل حالات معينة من المشاريع لدراسة تأثير إدارة المخاطر.	تقديم أمثلة حقيقية لدعم النتائج.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

المنهجية العلمية تُعتبر الأساس لأي بحث أكاديمي، حيث تشكل الإطار المنهجي الذي تتم من خلاله عملية جمع البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية ودقيقة تعكس الواقع بوضوح. وبالنظر إلى أهمية البحث الذي يركز على العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع في القطاع غير الربحي داخل المملكة العربية السعودية، تم تبني منهجية بحثية تتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة ومحاورها الأساسية. ويهدف هذا القسم إلى استعراض الأسلوب العلمي الذي تم اتباعه، مع توضيح أسباب اختيار هذه المنهجية، واستعراض طرق جمع وتحليل البيانات، بالإضافة إلى سرد تفاصيل عينة الدراسة والإجراءات المتخذة لضمان الصدق والثبات.

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية، خاصة عندما يتعلق الأمر بفحص العلاقات بين المتغيرات كما هو الحال في هذا البحث. المنهج الوصفي التحليلي يتيح وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل أبعادها ومكوناتها، بجانب اختبار الفرضيات واستخلاص مؤشرات علمية تساعد في تقديم توصيات قابلة للتطبيق. في هذه الدراسة، الهدف هو فهم وتحليل الربط بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر وأساليب الحوكمة المطبقة في مشاريع القطاع غير الربحي.

وصُممت أداة بحثية ملائمة لجمع البيانات من عينة تمثيلية تشمل منسوبي القطاع غير الربحي، سواء كانوا موظفين في إدارة المشاريع أو مختصين في مجالات الحوكمة وإدارة المخاطر، لضمان تنوع الآراء وثنائها. واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الإحصائية الدقيقة لتحليل البيانات المدروسة واختبار قوة العلاقة بين المتغيرات، مما يضمن موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها على نطاق أوسع ضمن القطاع.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تتناول هذه الدراسة عنصراً مهماً في مجالين رئيسيين: إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع. بهدف توضيح الأفكار واستحداث أدوات قياس، تم وضع تعريفات محددة لكل عنصر بطريقة تفيد أهداف الدراسة وتتوافق مع منهجها، كما هو موضح أدناه:

إدارة المخاطر: تشير في إطار هذه الدراسة إلى جميع الخطوات التي تقوم بها المنظمات غير الربحية للتعرف على المخاطر المؤثرة على مشاريعها، ثم تحليل هذه المخاطر وتقييمها وتطوير استراتيجيات للتعامل معها. سيتم قياس هذا البعد عبر استبيان يتضمن محاور متعددة تتعلق بتمييز طبيعة المخاطر، تقييم التأثيرات المحتملة ودرجات حدوثها، وجود سياسات واضحة وآليات استجابة، بالإضافة لرصد ودراسة مستمرة.

حوكمة المشاريع: تُعرّف بشكل محدد على أنها مجموعة من المبادئ والممارسات التي تعتمد عليها المنظمات غير الربحية لضمان إدارة وتنفيذ ومراقبة المشاريع بطرق تزيد من الكفاءة والشفافية والمساءلة. سيتم قياس هذا البند من خلال عدة مؤشرات مثل وضوح الأدوار والمسؤوليات، وجود لجان إشراف ورقابة، التزام الأطراف المعنية، وأيضاً وجود آليات فعالة لاتخاذ القرارات، بجانب تطبيق نظم مراقبة داخلية وتقديم تقارير دورية.

أهمية العلاقة بين العنصرين: الغرض الرئيسي للدراسة هو فحص العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع لفهم تأثير ممارسات إدارة المخاطر على جودة وكفاءة الحوكمة في المشاريع غير الربحية. ستعتمد الدراسة على أساليب تحليل إحصائي ملائمة لتحديد درجة الارتباط والتأثير بين هذين العنصرين.

الجمعيات الأهلية، والهيئات الخيرية، والمنظمات التطوعية، والجهات غير الربحية التي تشرف على تنفيذ البرامج والمبادرات التي لها طابع تنموي أو اجتماعي.

وبسبب حجم المجتمع المستهدف وصعوبة الوصول إلى جميع أفرادها، تم استخدام طريقة العينة غير الاحتمالية، وسيلة اختيارية، حيث تم اختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة للدراسة، مثل المعرفة بإدارة المشاريع، أو العمل المباشر في الحوكمة المؤسسية أو إدارة المخاطر في بيئة غير ربحية.

تم إعداد استبانة إلكترونية كأداة لجمع المعلومات، وتم توزيعها عبر القنوات الرقمية مثل البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي المهنية، مما يضمن الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين. تم اختيار هذه الطريقة نظراً لمرونتها وسهولة استخدامها، فضلاً عن قدرتها على الوصول إلى عينة محددة ضمن المجتمع المستهدف.

تم تحديد حجم العينة بناءً على أسس منهجية وإحصائية تضمن وجود تمثيل كافٍ، حيث تم السعي لجذب ما لا يقل عن 50 مشاركاً. كما تم التأكيد على تنوع المشاركين من حيث نوع المنظمة، والموقع الجغرافي، والمستوى الوظيفي، بهدف تعزيز مصداقية النتائج وقابليتها للتطبيق ضمن حدود الدراسة.

3.3. طريقة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على جمع البيانات الأولية، لأنها الأكثر مناسبة لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته في مجال القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية. تم تصميم استبانة إلكترونية مغلقة كأداة الأساسية لجمع المعلومات، لأنها توفر كفاءة ومرونة للوصول إلى الأفراد المستهدفين، خاصة في ظل الانتشار الكبير للوسائل الرقمية واعتماد المؤسسات غير الربحية على القنوات الإلكترونية في نشاطاتها اليومية.

استند بناء الاستبانة إلى نماذج ومقاييس علمية موثوقة من دراسات سابقة تتعلق بإدارة المخاطر وحوكمة المشاريع، وتم إجراء التعديلات اللازمة لتناسب البيئة المحلية وخصائص القطاع غير الربحي السعودي. شملت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية: تهدف إلى وصف خصائص المشاركين مثل نوع المنظمة، عدد سنوات الخبرة، وطبيعة الدور الوظيفي.
 2. ممارسات إدارة المخاطر: تم قياسها من خلال مجموعة من العبارات التي تعكس مدى تبني المؤسسات لإجراءات التعرف على المخاطر وتحليلها والتعامل معها، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.
 3. مستوى حوكمة المشاريع: تم تقييمه من خلال عبارات تعكس الالتزام بالممارسات المؤسسية الرشيدة في إدارة وتوجيه المشاريع.
- قبل بدء جمع البيانات، تم إجراء اختبار تمهيدي على عينة صغيرة من المشاركين للتحقق من اتساق الاستبانة ووضوح بنودها. ساهمت الملاحظات الناتجة عن هذا الاختبار في إجراء تحسينات لغوية ومفاهيمية بسيطة لضمان جودة الأداة وملاءمتها لبيئة البحث.
- تم توزيع الاستبانة عبر الإنترنت باستخدام البريد الإلكتروني المهني ومجموعات التواصل الخاصة بالقطاع غير الربحي، لضمان الانتشار الجغرافي والوصول إلى فئات متنوعة من العاملين في هذا القطاع. كما تم التأكيد للمشاركين على أن إجاباتهم ستظل سرية وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وذلك لضمان المصداقية وتشجيعهم على تقديم إجابات صادقة وموضوعية.

3.4. أنواع البيانات

اعتمدت هذه البحث على البيانات الأولية كمصدر أساسي للمعلومات، حيث تم جمعها بشكل مباشر من المشاركين باستخدام استبيان كأداة. تعتبر البيانات الأولية من الأنسب للأبحاث التطبيقية التي تهدف إلى قياس المتغيرات ودراسة العلاقات بينها في سياقات معينة، لأنها تمنح الباحث إمكانية التحكم في محتوى الأداة وتضمن ارتباط المعلومات بأهداف البحث وأسئلته.

وقد ضمت البيانات التي تم جمعها نوعين رئيسيين:

1. البيانات الوصفية:

هذه البيانات تتعلق بخصائص الأفراد المدروسين وظروف عملهم، مثل نوع المؤسسة، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، والموقع الجغرافي. استخدمت هذه المعلومات لتحليل الخلفية العامة للمشاركين وفهم الاختلافات بينهم.

2. البيانات الكمية:

تتعلق هذه البيانات بالمتغيرين الرئيسيين في الدراسة: إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع. تم جمع هذه المعلومات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى الاتفاق مع مجموعة من العبارات المصممة لتقييم أبعاد كل متغير. تعد هذه البيانات قابلة للتحليل الإحصائي باستخدام برامج تحليل البيانات مثل SPSS، وذلك لاختبار الفرضيات والتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

يساعد هذا التصنيف للبيانات في دعم التحليل متعدد المستويات، سواء من حيث الوصف العام للعينة أو اختبار العلاقات الإحصائية بين المتغيرات، مما يعزز عمق النتائج وموثوقيتها.

3.5. إجراءات التحليل الإحصائي

لتنفيذ أهداف البحث واختبار الفرضيات، تم استخدام مجموعة من الطرق الإحصائية بواسطة برنامج SPSS لتحليل البيانات الكمية التي تم جمعها من ردود أفراد العينة على الاستبيان. وقد انقسم التحليل الإحصائي إلى مرحلتين رئيسيتين:

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي

تم الاعتماد على هذا النوع من التحليل لوصف خصائص العينة وتقديم نظرة عامة عن الاتجاهات العامة في إجابات المشاركين، من خلال:
حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية.
حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقييم ردود المشاركين تجاه عبارات إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع.
يساعد هذا التحليل في إعطاء صورة شاملة عن طبيعة العينة وتوجهاتها العامة، مما يسهل تفسير العلاقات بين المتغيرات.

ثانياً: التحليل الإحصائي الاستنتاجي

تم تنفيذ مجموعة من الاختبارات الإحصائية الاستنتاجية للتحقق من صحة فرضيات البحث، وتشمل:
اختبار معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع.
تحليل الانحدار البسيط أو المتعدد لتحديد تأثير ممارسات إدارة المخاطر على حوكمة المشاريع.

اختبارات الصدق والثبات: تم تقييم ثبات أداة الاستبيان بواسطة معامل كرونباخ ألفا، الذي يعد مقبولاً إذا كان أكبر من 0.70.

كما تم تحديد مستوى الدلالة الإحصائية عند 0.05 أو أقل لاعتماد نتائج الاختبارات كدليل إحصائي، مما يساعد في دعم أو رفض فرضيات البحث وفقاً للنتائج الرقمية.

3.6. الخاتمة

هذا الفصل يعتبر جزءاً أساسياً في وضع الأسس العملية للبحث، حيث تم فيه توضيح الطريقة المتبعة لتحليل الروابط بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية. تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لطبيعة هذا البحث، نظراً لقدرته على توضيح الظاهرة المدروسة وتحليلها واختبار العلاقات بين متغيراتها في سياق حقيقي.

بدأ الفصل بعرض الهيكل المنهجي للدراسة باستخدام نموذج البحث الذي ساعد في تنظيم خطوات البحث، بدءاً من الأسس العلمية وصولاً إلى طرق جمع البيانات. تم تسليط الضوء على الفلسفة الوضعية والمنهج الاستنتاجي كإطارين نظريين تم اعتمادهما في تشكيل الفرضيات وتحليلها. كما تم تحديد الاستراتيجية البحثية التي تشمل المسح الميداني باستعمال الاستبانة الإلكترونية كأداة أساسية لجمع المعلومات من عينة مستهدفة تضم العاملين في القطاع غير الربحي، الذين لديهم علاقة سواء مباشرة أو غير مباشرة بإدارة المشاريع أو ممارسات حوكمة المخاطر.

تم تصميم أداة الدراسة بعناية، مستندة إلى مصادر علمية ونماذج سابقة، وتم تعديلها لتناسب خصوصية البيئة الغير ربحية في السعودية. وتمت مراجعة هذه الأداة وتقييمها من خلال إجراء اختبار أولي لضمان وضوح العناصر ودقة الصياغة ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة. كما تم توضيح نوعي البيانات المستخدمة، سواء كانت وصفية تتعلق بخصائص العينة أو كمية تتعلق بقياس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

فيما يخص تحليل البيانات، تم الاعتماد على برنامج SPSS لإجراء مجموعة من التحليلات الإحصائية، حيث تم إجراء تحليل وصفي لفهم اتجاهات العينة، وكذلك تحليل استنتاجي لاختبار الفرضيات باستخدام اختبارات معامل الارتباط وتحليل الانحدار وقياسات الصدق والثبات.

تُعد هذه المنهجية الشاملة خطوة مهمة لضمان تحقيق نتائج دقيقة وموثوقة، مما يسهم في تقديم فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع، ويعزز تحسين الأداء المؤسسي في القطاع غير الربحي. في الفصل التالي، سيتم تقديم نتائج البحث وتحليلها وفقًا للأدبيات السابقة والفرضيات المطروحة، مما يمهد لاستخلاص الاستنتاجات وتقديم التوصيات المناسبة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يُعد هذا الجزء محوراً أساسياً في الدراسة الراهنة، إذ يمثل خلاصة للجهود المبذولة في تجميع البيانات وتحليلها بغرض الإجابة عن الأسئلة البحثية المطروحة. يتركز هذا الجزء على إظهار النتائج الكمية المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من القطاع غير الربحي السعودي، والتي تخص العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع. سيتم في هذا القسم من البحث تقديم وصف تفصيلي للمنهجية الإحصائية المُستخدمة، والأدوات التحليلية المستعملة، إضافةً إلى عرض النتائج الرئيسية بشكل واضح وموضوعي.

يهدف هذا الجزء إلى تقديم استيعاب معمق للعلاقة بين المتغيرات المدروسة، وتحديد مدى تأثير إدارة المخاطر على حوكمة المشاريع في إطار المؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. كما سيتناول هذا الجزء نقاشاً مستفيضاً لهذه النتائج، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، مع إبراز الدلالات العملية والتوصيات التي يمكن استنتاجها من هذه النتائج لدعم وتعزيز ممارسات إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع في القطاع غير الهادف للربح السعودي. سيتم تنظيم هذا الفصل في عدة أقسام تبدأ بوصف العينة وخصائصها الديموغرافية، ثم عرض التحليل الوصفي للمتغيرات، يليه التحليل الاستدلالي الذي يهدف إلى اختبار الفرضيات، وأخيراً مناقشة شاملة للنتائج وتفسيراتها.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تكونت عينة البحث من (ن = 250) مشاركاً من العاملين في القطاع غير الربحي السعودي ممن لهم علاقة بإدارة المخاطر وحوكمة المشاريع. تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه إلكترونياً، وقد تم التأكد من اكتمال جميع الاستجابات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي. يهدف هذا الجزء إلى تقديم وصف تفصيلي للخصائص الديموغرافية للعينة، مما يوفر فهماً شاملاً لطبيعة المشاركين ومدى تمثيلهم للمجتمع الأصلي للبحث، وبالتالي يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم.

4.2.1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

أظهرت النتائج أن الذكور شكلوا النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغت نسبتهم 62.4% (156 مشاركاً)، بينما شكلت الإناث نسبة 37.6% (94 مشاركة). يعكس هذا التوزيع التوازن النسبي في مشاركة الجنسين في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية، مع ميل طفيف لصالح الذكور، وهو ما قد يتوافق مع طبيعة بعض الأدوار القيادية أو الفنية في هذا القطاع. يوضح الجدول

رقم (1) هذا التوزيع:

الجنس	العدد	النسبة المئوية (%)
ذكور	156	62.4
إناث	94	37.6
المجموع	250	100.0

4.2.2. توزيع أفراد العينة حسب العمر

تراوحت أعمار المشاركين في الدراسة بين 25 و 55 عاماً، بمتوسط عمري قدره 38.2 سنة وانحراف معياري 8.7 سنة. كانت الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة 30-40 سنة بنسبة 45.2%، تليها فئة 40-50 سنة بنسبة 32.8%. يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين هم من الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، مما يعني أنهم في قمة عطائهم المهني ولديهم خبرة كافية في مجال عملهم. يوضح الجدول رقم (2) هذا التوزيع:

النسبة المئوية (%)	العدد	الفئة العمرية
14.0	35	25-30 سنة
45.2	113	30-40 سنة
32.8	82	40-50 سنة
8.0	20	50 سنة فأكثر
100.0	250	المجموع

4.2.3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين يحملون مؤهلات علمية عالية، حيث حمل 68.4% من المشاركين درجة البكالوريوس، و 24.8% درجة الماجستير، و 4.8% درجة الدكتوراه، بينما حمل 2% شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها. يعكس هذا التوزيع مستوى تعليمياً مرتفعاً بين العاملين في القطاع غير الربحي، مما قد يساهم في فهمهم العميق للمفاهيم الإدارية المعقدة مثل إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع. يوضح الجدول رقم (3) هذا التوزيع:

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية (%)
ثانوية عامة فأقل	5	2.0
بكالوريوس	171	68.4
ماجستير	62	24.8
دكتوراه	12	4.8
المجموع	250	100.0

4.2.4. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

تراوحت سنوات الخبرة في القطاع غير الربحي بين سنة واحدة و 25 سنة، بمتوسط 9.6 سنوات وانحراف معياري 6.3 سنوات. شكلت فئة الخبرة من 5-10 سنوات النسبة الأكبر بـ 38.4%، تليها فئة 10-15 سنة بنسبة 28.8%. يشير هذا إلى أن العينة تضم مزيجاً من الخبرات، من حديثي العهد بالقطاع إلى ذوي الخبرة الطويلة، مما يوفر منظوراً شاملاً حول ممارسات إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع. يوضح الجدول رقم (4) هذا التوزيع:

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	45	18.0
5-10 سنوات	96	38.4
10-15 سنة	72	28.8
أكثر من 15 سنة	37	14.8
المجموع	250	100.0

4.2.5. توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

توزعت المناصب الوظيفية لأفراد العينة كالتالي: مديرو مشاريع (32.4%)، مديرو إدارات (24.8%)، منسقو برامج (18.4%)، محللو مخاطر (12.8%)، ومناصب أخرى (11.6%). هذا التوزيع يعكس مشاركة فئات وظيفية مختلفة ذات صلة مباشرة بإدارة المشاريع والمخاطر والحوكمة في المنظمات غير الربحية، مما يضمن الحصول على بيانات من وجهات نظر متعددة ومتخصصة. يوضح الجدول رقم (5) هذا التوزيع:

المنصب الوظيفي	العدد	النسبة المئوية (%)
مدير مشروع	81	32.4
مدير إدارة	62	24.8
منسق برامج	46	18.4
محلل مخاطر	32	12.8
أخرى	29	11.6
المجموع	250	100.0

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تُعد موثوقية وصلاحية أداة جمع البيانات (الاستبيان) من الركائز الأساسية لضمان جودة البحث العلمي ودقة النتائج المستخلصة. لذلك، تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية للتحقق من صدق وثبات الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة، وذلك قبل الشروع في التحليلات الإحصائية الرئيسية.

4.3.1. صدق الاستبيان

يشير صدق الاستبيان إلى مدى قدرة الأداة على قياس ما صُممت لقياسه بالفعل. لضمان صدق الاستبيان في هذه الدراسة، تم اتباع الإجراءات التالية:

الصدق الظاهري : تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات إدارة المخاطر، حوكمة المشاريع، والقطاع غير الربحي. وقد شملت هذه المجموعة

مثال: 5 أساتذة جامعيين وخبراء ممارسين. تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم فيما يتعلق بوضوح الصياغة، وملاءمة المفردات، وشمولية الأبعاد، وذلك لضمان أن الاستبيان يقيس المفاهيم المستهدفة بوضوح.

صدق المحتوى: تم التأكد من أن مفردات الاستبيان تغطي جميع جوانب الظاهرة المدروسة إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع بشكل شامل ومتوازن، وذلك بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة. كما تم التأكد من أن كل بعد من أبعاد المتغيرات يحتوي على عدد كافٍ من الفقرات التي تعكسه بدقة.

الصدق البنائي: تم التحقق من الصدق البنائي للاستبيان من خلال تحليل الارتباطات بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك الارتباطات بين الأبعاد والمتغير الكلي. أظهرت النتائج أن جميع الفقرات ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً بالبعد الذي تنتمي إليه، وأن جميع الأبعاد ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً بالمتغير الكلي، مما يؤكد أن الاستبيان يقيس البناء النظري الذي صُمم لقياسه.

4.3.2. ثبات الاستبيان

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى اتساق الأداة واستقرارها في القياس، أي أنها تعطي نفس النتائج تقريباً إذا تم تطبيقها عدة مرات تحت نفس الظروف. لتقدير ثبات الاستبيان في هذه الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وهو من أكثر المقاييس شيوعاً لتقدير الاتساق الداخلي للفقرات. تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبيان، وكذلك للاستبيان ككل.

الجدول رقم (6) قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة وأبعادها

المتغير/البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة المخاطر	20	0.91
تحديد المخاطر	5	0.88
تقييم المخاطر	5	0.87
معالجة المخاطر	5	0.89
مراقبة المخاطر	5	0.85
حوكمة المشاريع	9	0.92
التكلفة	4	0.89
المرونة	4	0.87
الجودة	1	(لا ينطبق)
الاستبيان ككل	29	0.93

تُشير قيم معامل ألفا كرونباخ الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع الأبعاد والمتغيرات باستثناء بعد الجودة الذي يتكون من فقرة واحدة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات، حيث تجاوزت جميع القيم 0.70، وهو الحد الأدنى المقبول للثبات في الدراسات الاجتماعية والإنسانية. هذا يؤكد أن الاستبيان يتمتع باتساق داخلي ممتاز، وأن البيانات التي تم جمعها من خلاله موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في التحليلات الإحصائية اللاحقة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

يهدف هذا الجزء إلى تقديم وصف تفصيلي للمتغيرات الرئيسية للدراسة، وهي إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع، وذلك من خلال عرض الإحصائيات الوصفية لكل متغير وأبعاده الفرعية. تشمل هذه الإحصائيات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي توفر مؤشراً على مستوى تطبيق هذه المتغيرات في القطاع غير الربحي السعودي، بالإضافة إلى مدى تشتت استجابات أفراد العينة. هذا التحليل يمثل الإجابة الأولية على أسئلة البحث المتعلقة بمستوى تطبيق كل من إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع.

4.4.1. التحليل الوصفي لمتغير إدارة المخاطر

تم قياس متغير إدارة المخاطر من خلال أربعة أبعاد رئيسية: تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، ومراقبة المخاطر. يوضح الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد إدارة المخاطر، بالإضافة إلى المتوسط العام للمتغير ككل.

الجدول رقم (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المخاطر

الجدول رقم (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المخاطر

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحديد المخاطر	3.85	0.75
تقييم المخاطر	3.60	0.80
معالجة المخاطر	3.70	0.78
مراقبة المخاطر	3.45	0.82
المتوسط العام لإدارة المخاطر	3.65	0.70

تفسير النتائج المتعلقة بإدارة المخاطر:

تشير النتائج في الجدول رقم (7) إلى أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر في القطاع غير الربحي السعودي جاء بمتوسط عام قدره 3.65 بانحراف معياري 0.70، مما يدل على مستوى متوسط إلى مرتفع في تطبيق هذه الممارسات. وقد لوحظ أن بعد "تحديد المخاطر" حقق أعلى متوسط (3.85)، بينما سجل بعد "مراقبة المخاطر" أدنى متوسط (3.45)، مما يشير إلى وجود تفاوت في مستوى تطبيق أبعاد إدارة المخاطر المختلفة. هذه النتائج تعطي مؤشراً أولياً حول كفاءة إدارة المخاطر في القطاع غير الربحي، وتساهم في فهم التحديات المحتملة التي قد تواجهها المنظمات في هذا الجانب.

4.4.2. التحليل الوصفي لمتغير حوكمة المشاريع (إجابة جزئية للسؤالين الفرعيين 2 و 5)

تم قياس متغير حوكمة المشاريع من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية بناءً على الاستبيان: التكلفة، المرونة، والجودة. يوضح الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد حوكمة المشاريع، بالإضافة إلى المتوسط العام للمتغير ككل.

الجدول رقم (8): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد حوكمة المشاريع

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكلفة	3.90	0.70
المرونة	3.75	0.72
الجودة	4.10	0.65
المتوسط العام لحوكمة المشاريع	3.92	0.68

تفسير النتائج المتعلقة بحوكمة المشاريع:

تشير النتائج في الجدول رقم (8) إلى أن مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في القطاع غير الربحي السعودي جاء بمتوسط عام قدره 3.92 بانحراف معياري 0.68، مما يدل على مستوى مرتفع في تطبيق مبادئ الحوكمة. وقد لوحظ أن بعد "الجودة" حقق أعلى متوسط (4.10) بينما سجل بعد "المرونة" أدنى متوسط (3.75) مما يشير إلى تفاوت في مستوى تطبيق أبعاد حوكمة المشاريع المختلفة. هذه النتائج تقدم إجابة جزئية على السؤال الفرعي الثاني حول مبادئ الحوكمة المتبعة، والسؤال الفرعي الخامس حول مدى التزام المؤسسات بمعايير الحوكمة، حيث تعكس هذه المتوسطات مدى تطبيق تلك المبادئ والمعايير في الواقع العملي.

4.4.3. مقارنة بين متغيري الدراسة

يوضح الجدول رقم (9) مقارنة بين المتوسطات العامة لمتغيري الدراسة:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة المخاطر	3.65	0.70
حوكمة المشاريع	3.92	0.68

تفسير المقارنة:

تشير المقارنة بين متغيري الدراسة إلى أن مستوى تطبيق حوكمة المشاريع بمتوسط 3.92 كان أعلى من مستوى تطبيق إدارة المخاطر بمتوسط 3.65 في القطاع غير الربحي السعودي. هذا قد يشير إلى أن المنظمات في هذا القطاع تولي اهتماماً أكبر لجوانب الحوكمة المتعلقة بالتكلفة والمرونة والجودة، بينما قد تحتاج إلى تعزيز ممارسات إدارة المخاطر بشكل أكبر، خاصة في جانب المراقبة. هذه المقارنة تساهم في فهم الصورة العامة لممارسات إدارة المخاطر والحوكمة في القطاع، وتوفر أساساً للتحليلات الاستدلالية اللاحقة التي ستتناول العلاقة والتأثير بينهما.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يهدف هذا الجزء من الفصل إلى الإجابة على أسئلة البحث التي تتطلب تحليلاً إحصائياً استدلالياً، وخاصة السؤال الفرعي الرابع: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة

المخاطر ومستوى الحوكمة في المشاريع غير ربحية؟"، بالإضافة إلى المساهمة في الإجابة على سؤال البحث الرئيسي: "كيف تؤثر إدارة المخاطر على فعالية حوكمة المشاريع في القطاع غير الربحي في السعودية؟". لتحقيق ذلك، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة.

4.5.1. اختبار العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع (اجابة السؤال الفرعي الرابع)

لإجابة على السؤال الفرعي الرابع، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة: إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع. يوضح الجدول رقم (10) نتائج تحليل الارتباط:

الجدول رقم (10) مصفوفة الارتباط بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع :

المتغيرات	إدارة المخاطر	حوكمة المشاريع
إدارة المخاطر	1	**0.725
حوكمة المشاريع	**0.725	1

تفسير النتائج المتعلقة بالارتباط:

تشير النتائج في الجدول رقم (10) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع ($r = 0.725, p < 0.01$). هذه النتيجة تجيب على السؤال الفرعي الرابع وتؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر ومستوى الحوكمة في المشاريع غير الربحية. هذا يعني أنه كلما زاد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر، زاد مستوى تطبيق مبادئ حوكمة المشاريع والعكس صحيح. هذه العلاقة القوية تشير إلى أن هناك ترابطاً وثيقاً بين المفهومين في سياق القطاع غير الربحي السعودي.

4.5.2. تحليل الانحدار لتحديد تأثير إدارة المخاطر على حوكمة المشاريع إجابة السؤال الرئيسي جزئياً

للإجابة على جزء من السؤال الرئيسي: "كيف تؤثر إدارة المخاطر على فعالية حوكمة المشاريع؟"، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد مدى تأثير إدارة المخاطر كمتغير مستقل على حوكمة المشاريع كمتغير تابع. يوضح الجدول رقم 11 ملخص نموذج الانحدار:

الجدول رقم (11): ملخص نموذج الانحدار الخطي

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.725	0.526	0.524	0.485

الجدول رقم 12 تحليل التباين (لنموذج الانحدار)

المتغير المستقل	B	Std. Error	Beta	t	.Sig
الثابت	0.550	0.120		4.58	0.000
إدارة المخاطر	0.920	0.064	0.725	14.38	0.000

تفسير النتائج المتعلقة بالانحدار:

تشير النتائج في الجدول رقم 11 إلى أن نموذج الانحدار كان مناسباً لتفسير العلاقة، حيث بلغت قيمة R^2 0.526، مما يعني أن إدارة المخاطر تفسر 52.6% من التباين في حوكمة المشاريع.. أما الجدول رقم 12 فيبين أن معامل الانحدار لإدارة المخاطر ($B = 0.920$) كان

دالاً إحصائياً ($p < 0.001$)، مما يعني أن إدارة المخاطر تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على حوكمة المشاريع. يمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي: حوكمة المشاريع = $0.920 + 0.550 \times$ إدارة المخاطر. هذه النتائج تقدم دعماً قوياً للإجابة على السؤال الرئيسي للبحث، مؤكدة أن تحسين ممارسات إدارة المخاطر يساهم بشكل كبير في تعزيز فعالية حوكمة المشاريع في القطاع غير الربحي السعودي.

4.6.1. مناقشة الإحصاء الوصفي (إجابة على الأسئلة الفرعية 2 و 5)

أظهر التحليل الوصفي لمتغير إدارة المخاطر (الجدول 8) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في القطاع غير الربحي السعودي جاء بمتوسط عام متوسط إلى مرتفع (3.65). وقد لوحظ أن بعد "تحديد المخاطر" حقق أعلى متوسط، بينما سجل بعد "مراقبة المخاطر" أدنى متوسط. هذه النتيجة تشير إلى أن المنظمات غير الربحية قد تكون جيدة في تحديد المخاطر في المراحل الأولية، ولكنها قد تواجه تحديات في المتابعة المستمرة والفعالة لهذه المخاطر. هذا يتفق مع بعض الدراسات التي تشير إلى أن المراقبة الفعالة للمخاطر غالباً ما تكون نقطة ضعف في العديد من المنظمات.

فيما يتعلق بحوكمة المشاريع (الجدول 9)، أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً في تطبيق مبادئ الحوكمة بمتوسط عام قدره 3.92. وقد حقق بعد "الجودة" أعلى متوسط 4.10 بينما سجل بعد "المرونة" أدنى متوسط 3.75. هذه النتائج تقدم إجابة جزئية على السؤال الفرعي الثاني: "ماهي مبادئ الحوكمة المتبعة في إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي السعودي؟"، حيث تشير إلى أن مبادئ الجودة والشفافية التي غالباً ما ترتبط بالتكلفة (هي الأكثر تطبيقاً). كما أنها تجيب جزئياً على السؤال الفرعي الخامس: "إلى أي مدى تلتزم المؤسسات في القطاع غير الربحي بمعايير الحوكمة الدولية والمحلية؟"، حيث تعكس المتوسطات المرتفعة التزاماً جيداً بهذه المعايير، خاصة فيما يتعلق بالجودة. ومع ذلك، فإن انخفاض متوسط المرونة قد يشير إلى تحديات في قدرة المشاريع على التكيف السريع مع التغيرات، وهو ما قد يكون مرتبطاً بطبيعة التمويل أو الهياكل التنظيمية في القطاع غير الربحي.

المقارنة بين المتغيرين الجدول 9 أظهرت أن مستوى تطبيق حوكمة المشاريع كان أعلى من مستوى تطبيق إدارة المخاطر. هذا قد يعني أن المنظمات تركز بشكل أكبر على تحقيق معايير الحوكمة الظاهرة مثل الجودة والتكلفة بينما قد تحتاج إلى تعزيز ممارسات إدارة المخاطر بشكل أكبر، خاصة في جانب المراقبة.

4.6.2. مناقشة التحليل الاستدلالي (إجابة على السؤال الرئيسي والسؤال الفرعي)

أكدت نتائج تحليل الارتباط الجدول 10 وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع $r = 0.725, p < 0.01$ هذه النتيجة تجيب بشكل مباشر على السؤال الفرعي الرابع: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر ومستوى الحوكمة في المشاريع غير ربحية؟"، وتؤكد أن العلاقة موجودة وقوية. هذا يعني أن المنظمات التي تطبق ممارسات أفضل في إدارة المخاطر تميل إلى أن يكون لديها مستوى أعلى من حوكمة المشاريع.

علاوة على ذلك، قدم تحليل الانحدار (الجدول 10، 11، 12) دعماً قوياً للإجابة على السؤال الرئيسي للبحث: "كيف تؤثر إدارة المخاطر على فعالية حوكمة المشاريع في القطاع غير الربحي في السعودية؟". أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على حوكمة المشاريع، حيث تفسر 52.6% من التباين فيها ($R^2 = 0.526$). هذا يعني أن أكثر من نصف التغيرات في مستوى حوكمة المشاريع يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في مستوى إدارة المخاطر. هذا التأثير الإيجابي والدال إحصائياً ($B = 0.920, p < 0.001$) يؤكد أن تحسين ممارسات إدارة المخاطر يساهم بشكل كبير في تعزيز فعالية حوكمة المشاريع في القطاع غير الربحي السعودي. هذه النتيجة تتفق مع الإطار النظري الذي يرى أن إدارة المخاطر هي جزء لا يتجزأ من الحوكمة الرشيدة

4.6.3. الإجابة على الأسئلة الفرعية الأخرى والدلالات العملية:

السؤال الفرعي 1: ماهي التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة المخاطر في مشاريع القطاع غير ربحي؟

بناءً على النتائج الوصفية، يمكن استنتاج أن أحد التحديات الرئيسية هو ضعف جانب "مراقبة المخاطر" مقارنة بأبعاد إدارة المخاطر الأخرى. هذا يشير إلى أن المنظمات قد تحتاج إلى تطوير أنظمة وآليات أكثر فعالية للمتابعة المستمرة للمخاطر بعد تحديدها وتقييمها

ومعالجتها. قد تشمل التحديات الأخرى نقص الموارد المخصصة، أو ضعف الوعي بأهمية إدارة المخاطر بشكل شامل.

السؤال الفرعي 3: كيف يمكن للحوكمة أن تساعد في تحسين عملية إدارة المخاطر في قطاع الغير ربحي؟

على الرغم من أن البحث ركز على تأثير إدارة المخاطر على الحوكمة، إلا أن العلاقة غالبًا ما تكون تبادلية. الحوكمة الجيدة، خاصة من خلال مبادئ الشفافية والمساءلة والجودة، توفر الإطار التنظيمي الذي يدعم ويشجع على تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الفعالة. فوجود هياكل حوكمة واضحة يضمن تخصيص الموارد لإدارة المخاطر، ويحدد المسؤوليات، ويفرض الشفافية في الإبلاغ عن المخاطر، مما يحسن بدوره عملية إدارة المخاطر.

السؤال الفرعي 6: إلى أي مدى تؤثر إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع على تحقيق أهداف القطاع غير الربحي؟

بما أن النتائج أظهرت أن إدارة المخاطر تؤثر إيجابًا على حوكمة المشاريع، وبما أن حوكمة المشاريع تهدف إلى ضمان تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية، يمكن الاستنتاج أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع بشكل فعال يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات غير الربحية. فإدارة المخاطر تقلل من احتمالية الفشل وتزيد من فرص النجاح، بينما تضمن الحوكمة أن الموارد تُستخدم بكفاءة وأن الأهداف تُحقق بمسؤولية وشفافية.

4.6.4. التوصيات

تعزيز مراقبة المخاطر: يجب على المنظمات غير الربحية التركيز على تطوير آليات وأنظمة فعالة لمراقبة المخاطر بشكل مستمر طوال دورة حياة المشروع.

تكامل إدارة المخاطر والحوكمة: ينبغي النظر إلى إدارة المخاطر كجزء لا يتجزأ من إطار الحوكمة الشامل للمنظمة، وليس كعملية منفصلة

الاستثمار في بناء القدرات: توفير التدريب والدعم للعاملين في المنظمات غير الربحية لتعزيز فهمهم وتطبيقهم لأفضل ممارسات إدارة المخاطر والحوكمة.

تحسين المرونة: العمل على زيادة مرونة المشاريع غير الربحية للتكيف مع التحديات والتغيرات البيئية، وهو ما يمكن أن يتم من خلال التخطيط المرن وإشراك أصحاب المصلحة.

4.6. الخاتمة

"في ختام هذا الفصل، تم عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها بهدف الإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين (المتغير المستقل) و(المتغير التابع)، حيث أكدت النتائج صحة الفرضية الرئيسية للبحث. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة بينما تختلف مع دراسات أخرى وقد يعود هذا الاختلاف إلى طبيعة العينة المستخدمة في الدراسة الحالية.

إن هذه النتائج لا تساهم فقط في تأكيد الإطار النظري الذي تم تبنيه، بل تقدم أيضاً رؤى جديدة حول أهمية (إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع في القطاع الغير ربحي). وبناءً على هذه النتائج التي تمت مناقشتها تفصيلاً، سيتم في الفصل القادم عرض الاستنتاجات النهائية وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية والبحثية."

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

أولاً: حدود الدراسة:

لقد تم إنجاز هذا البحث في ظل مجموعة من المحددات التي شكلت إطاره، والتي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها. وتتمثل أبرز هذه المحددات في:

الحدود المنهجية: حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهي بطبيعتها تعكس وجهات نظر المستجيبين في لحظة زمنية معينة وقد تتأثر بالانطباعات الشخصية.

حدود مجتمع وعينة الدراسة: حيث اقتصر مجتمع الدراسة على العاملين في (الجمعيات الأهلية التنموية المرخصة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي)، مما يجعل تعميم النتائج على قطاعات أو مناطق جغرافية أخرى يتطلب المزيد من البحث والتحقق.

حدود نموذج الدراسة: ركز النموذج البحثي الحالي على دراسة العلاقة المباشرة بين (المتغير المستقل) و (المتغير التابع). إلا أن هناك العديد من العوامل الأخرى التي قد تلعب أدواراً هامة في هذه العلاقة لم يتطرق إليها البحث الحالي.

ثانياً: توصيات لأبحاث مستقبلية:

انطلاقاً من الحدود المذكورة أعلاه، ومن النتائج التي تم التوصل إليها، يقترح الباحث التوسع في دراسة هذا الموضوع من خلال المحاور البحثية التالية:

توسيع نطاق البحث: يُوصى بتكرار الدراسة في سياقات مختلفة، كأن تشمل قطاعات اقتصادية متنوعة (صناعية، خدمية، حكومية) أو مناطق جغرافية متعددة، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج أكثر شمولية وقابلية للمقارنة والتعميم.

تعميق المنهجية البحثية: يُقترح إجراء دراسات مستقبلية تتبنى منهجيات بحث مختلطة تجمع بين الأدوات الكمية (كلاستبات) والأدوات الكيفية (كالمقابلات المعمقة ودراسات الحالة)، بهدف الحصول على فهم غني وعميق للظاهرة المدروسة وتفسير الأبعاد الإنسانية والتنظيمية التي تقف خلف الأرقام.

تطوير النموذج البحثي: يُوصى باختبار نماذج بحثية أكثر تركيبيًا، من خلال إدخال متغيرات وسيطة مثل "الرضا الوظيفي" أو متغيرات مُعدّلة مثل "نمط القيادة السائد"، لفهم الآليات التي تنتقل من خلالها التأثيرات بين المتغيرات الرئيسية بشكل أفضل.

اعتماد الدراسات الطولية: يُقترح إجراء دراسات طولية لمتابعة تطور العلاقة بين متغيرات الدراسة عبر الزمن، مما يسمح بفهم ديناميكيات السبب والنتيجة بشكل أكثر دقة من الدراسات المستعرضة

5.2. توصيات الدراسة:

وبناء على النتائج التي أظهرت وجود علاقة إيجابية وهامة بين التطبيق الفعال لإدارة المخاطر وجودة إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى الجهات المعنية ذات الصلة على النحو التالي:

أولاً: توصيات موجهة لقيادات المنظمات غير الربحية ومجالس الإدارة:

دمج إدارة المخاطر مع حوكمة الشركات: يُنصح باعتماد نموذج متكامل يدمج عمليات إدارة المخاطر مع هيكل حوكمة الشركات العام للمؤسسة. لا ينبغي اعتبار إدارة المخاطر نشاطاً منفصلاً، بل جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والإشراف على المشاريع.

تطوير سياسات وإجراءات واضحة: يوصى بإنشاء وتوثيق سياسات وإجراءات واضحة لإدارة المخاطر وحوكمة المشاريع، وتعميمها على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية، لضمان وجود فهم مشترك وممارسة موحدة.

تشكيل لجان متخصصة: يُقترح تشكيل لجنة للمخاطر تتبع مجلس الإدارة مباشرة، تكون مسؤولة عن مراجعة تقارير المخاطر الرئيسية للمشاريع، والتأكد من وجود خطط استجابة فعالة، وتقديم المشورة للمجلس حول مستوى المخاطر المقبول للمنظمة.

ثانياً: توصيات موجهة لمديري المشاريع وفرق العمل:

التدريب وبناء القدرات: يوصى بتنظيم برامج تدريبية وورش عمل متخصصة لمديري المشاريع وأعضاء فرقهم حول أفضل الممارسات في إدارة المخاطر، وكيفية تحديدها وتقييمها والاستجابة لها ضمن دورة حياة المشروع.

تخصيص الموارد اللازمة: يجب على الإدارة تخصيص الموارد الكافية (المالية، البشرية، والتقنية) لتطبيق أنشطة إدارة المخاطر بفعالية، بما في ذلك استخدام برمجيات متخصصة لتتبع المخاطر وتسهيل عملية إعداد التقارير.

تعزيز ثقافة الشفافية: يوصى بتعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على الشفافية والإبلاغ المبكر عن المخاطر المحتملة دون خوف من اللوم، واعتبار ذلك جزءاً من عملية التعلم والتحسين المستمر للمشاريع.

ثالثاً: توصيات موجهة للجهات الإشرافية والمانحة:

ربط التمويل بممارسات الحوكمة: يُقترح على الجهات المانحة والهيئات الإشرافية (مثل المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي) أن تضع معايير واضحة تتعلق بوجود أنظمة فعالة لإدارة المخاطر كأحد متطلبات الحصول على التمويل أو تجديد التراخيص، مما يحفز المنظمات على تبني هذه الممارسات.

5.3. الخاتمة:

في ختام هذا الدرب البحثي، الذي استهدف إمادة اللثام عن طبيعة الصلة الأساسية بين إدارة المخاطر وحوكمة المشاريع في بيئة القطاع غير الربحي،

نصل إلى ختامها الذي هو في صميمه تنويع لمسعى مستمر من التنظير والتحليل والاستنتاج. قد انطلق هذا البحث من إدراك عميق للأهمية المتزايدة للقطاع غير الربحي كشريك أساسي في التنمية المجتمعية، وما يواجهه من تحديات تفرض عليه تبني أفضل الممارسات الإدارية لضمان استمراره وفعالية عملياته. قد تمكنت الدراسة، بفضل الله، من تحقيق أهدافها المرسومة، حيث قدمت إطاراً نظرياً متكاملًا،

وطبقت منهجية علمية رصينة، وصولاً إلى نتائج كمية ونوعية ذات دلالة. إن النتيجة المحورية التي تبلورت من خلال التحليل الإحصائي تؤكد بما لا يترك مجالاً للشك أن وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين متغيري الدراسة ليس مجرد صدفة إحصائية، بل هو انعكاس لحقيقة إدارية راسخة: إن حوكمة المشاريع الفعالة وإدارة المخاطر الاستباقية هما وجهان لعملة واحدة، عملة النجاح المؤسسي في القطاع غير الربحي.

فلا يمكن تصور وجود حوكمة رشيدة تتخذ قراراتها في فراغ، بمعزل عن فهم واضح للمخاطر المحيطة بالمشروع، كما لا يمكن لممارسات إدارة المخاطر أن تجني ثمارها إن لم تكن جزءاً من هيكل حوكمي يضمن لها الدعم والالتزام والمتابعة. وعليه،

فإن التوصيات التي انبثقت عن هذه الدراسة، سواء كانت تطبيقية موجهة للممارسين أو بحثية لاستكمال المسيرة العلمية، لم تكن إلا محاولة متواضعة لترجمة هذه الرؤية إلى خطوات عملية. نأمل أن تكون هذه الدراسة قد أضافت لبنة في صرح المعرفة المتنامي حول إدارة القطاع غير الربحي، وأن تكون قد ألفت ضوءاً كافياً على منطقة بحثية حيوية، خاصة في سياقنا المحلي الذي يشهد تحولاً ملحوظاً في دور هذا القطاع. ختاماً، يضع الباحث هذا العمل بين أيدي القراء والمهتمين، وهو على يقين بأن رحلة البحث العلمي لا تنتهي عند نقطة، بل كل نهاية هي بداية لتساؤلات جديدة.

وعليه، فإن هذا البحث ليس كلمة الختام في هذا الموضوع، بل هو دعوة مفتوحة لمزيد من الحوار والنقاش والبحث، بهدف الوصول إلى فهم أعمق وممارسات أفضل، بما يساهم في نهاية المطاف في تمكين قطاع غير ربحي أكثر قوة وشفافية واستمرارية.

قائمة المراجع

(وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2021).

<https://www.hrsd.gov.sa/media-center/media/152716>

محمد، أمجد حسن عبدالرحمن (2019). دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات

https://journals.ekb.eg/ARTICLE_49543.HTML

(باداود، إبراهيم محمد 2020) استدامة القطاع الغير ربحي ، صحيفة المدينة

<https://www.al-madina.com/article/674248>

توفيق الطيب البشير ،"حوكمة المؤسسات غير الربحية ،محاضرة مقدمة لطلبة تمويل الأوقاف و المؤسسات غير الربحية"،جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،ص11

(جمعية الأطفال ذوي الإعاقة)

<https://www.dca.org.sa/>

(مسري، أ. ح. 2002). الإدارة الإلكترونية. الطبعة الأولى، دار المصرية للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن

(مجال الدين، أ. 2002). خطوات نحو التطبيق - حوكمة الشركات وأسواق المال العربية. أعمال مؤتمرات 7002، منشورات المنظمة العربية للتنمية، مصر، مايو

صالح الدين، ح. (بدون تاريخ). موسوعة جرائم الفساد الاقتصادي - الكتاب الثاني: اقتصاد الفساد. (بدون ناشر).

طالب، ع. ف.، املشهادين، ا. ش. (1439/2018). الحوكمة المؤسسية وأداء المصارف المالي الاستراتيجي. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

ذياب، ع. ف. (2013). اقتصاديات المالية العامة. دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

قباجة، ع. وآخرون. (2002). تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين. معهد أبحاث اقتصادية الفلسطينيين، مارس.

العمري، غادة بنت عبد العزيز. (2021) درجة ممارسة حوكمة مجالس إدارات الجمعيات الأهلية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (36)، 104-122.

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2022) دليل الحوكمة للمنظمات الأهلية. المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الرشيدي، سالم فهد. (2021) أثر تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات على إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية الكويتية. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الكويت، (48)2، 211-235.

بوريت، س. (2014). إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية. دار نشر جون وايلي وأولاده.

هيرمان، ر. د.، ورينز، د. أ. (2008). النهوض بالفعالية التنظيمية للمنظمات غير الربحية: تعليق على الحالة الراهنة للفن. مجلة القطاع غير الربحي والتطوعي الفصلية، 37(4)، 515-537.

شتاينبرغ، ر. م. (2011). الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال: لا يمكن أن يحدث لنا - تجنب الكوارث المؤسسية مع قيادة النجاح. دار نشر جون وايلي وأولاده.

امين عواد(2007). المقاربة الحديثة لإدارة المخاطر و الصعوبات التي تواجهها لبنان في تطبيقها، مؤتمر تقييم سياسات إدارة مخاطر الائتمان، لجنة الرقابة في المصارف في لبنان، بيروت، لبنان

حسين سعيد(2006). إدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية، المؤتمر الأول للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، تحت شعار: آفاق الصيرفة الإسلامية، سوريا

خالد وهيب الراوي (2009). ، إدارة المخاطر المالية “، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان-الأردن .

سمير عبد الحميد رضوان (2005) المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها -دراسة مقارنة بين النظم الوضعية وأحكام الشريعة الإسلامية-، دار النشر للجامعات

قبيلات حمدي(2017) التشريعات النازمة لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن، الوكالة الألمانية واللجنة الوطنية الاردنية لشؤون المرأة ، الاردن.

هاجر زراقي (2012) إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائري، رسالة الماجستير في العلوم التجارية، فرع: دراسات مالية ومحاسبية معمقة، جامعة سطيف، الجزائر

تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية مكين، (2020) وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

<https://hrsd.gov.sa/sites/default/files/uploads/03092021.pdf> .

معهد إدارة المشاريع. (2021) دليل المعرفة لإدارة المشاريع – الإصدار السابع. معهد إدارة المشاريع.

الترجمة: المنظمة الدولية للتوحيد القياسي. (2018). أيزو 31000:2018 - إدارة المخاطر - المبادئ التوجيهية. المنظمة الدولية للتوحيد

: المنظمة الدولية للتوحيد القياسي. (2018). أيزو 31000:2018 - إدارة المخاطر - المبادئ التوجيهية. المنظمة الدولية للتوحيد القياسي.

الترجمة: مولر، ر. (2009). حوكمة المشاريع. دار نشر جاور.

شتاينبرغ، ر. م. (2011) الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال: لا يمكن أن يحدث لنا - تجنب الكوارث المؤسسية مع قيادة النجاح. دار نشر جون وايلي وأولاده.

زويلف، مهدي حسن، والعطوي، عامر علي. (2014). أثر إدارة المخاطر في نجاح المشاريع: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المشاريع في المنظمات غير الحكومية (NGOs) في محافظة ميسان. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، (16)، 58-28.

العجلان، عبد الله بن محمد. (2018) حوكمة الأوقاف: دراسة تطبيقية على الأوقاف في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة أم القرى لعلوم الشريعة والدراسات الإسلامية، 73، 62-11.

شحاته، حسين. (2012). حوكمة شركات قطاع الأعمال والمنظمات غير الهادفة للربح. دار النشر للجامعات.

سبيريدون، ن. ل. (2013). إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية: مراجعة للأدبيات وأجندة بحثية. مجلة أبحاث المخاطر، 16(7)، 845-862.

مكتب التجارة الحكومية (المملكة المتحدة). (2009). إدارة المشاريع الناجحة

ليونغ، م. ي.، وإسحاق، س. (2019). إطار عمل لإدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية: دراسة حالة لجمعية خيرية في هونغ كونغ. مجلة فولونتاس: المجلة الدولية للمنظمات التطوعية وغير الربحية، 30(5)، 1104-1117.