

عنوان البحث
أثر إدارة المخاطر على فعالية برامج المنظمات غير الربحية دراسة ميدانية على
الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة/
هيا محمد الحمدي

إشراف/
د. الفيصل عبد الحميد
د. فايز جراد

العام الدراسي:
2026

مقدمة:

تُعد إدارة المخاطر من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية المنظمات غير الربحية، إذ لم يعد النجاح مرتبطاً فقط بتوافر الموارد المالية أو البشرية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرة المنظمة على التعرف على المخاطر المحتملة، تقييمها، واتخاذ التدابير اللازمة للتعامل معها. ففي ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية والتنافسية، أصبحت الجمعيات الخيرية مطالبة بتبني أنظمة إدارة مخاطر فعّالة تضمن استمرارية البرامج وتحقيق أهدافها بكفاءة. وتشير الأدبيات إلى أن إدارة المخاطر تشمل مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى تحديد المخاطر، تحليلها، تقييمها، ووضع خطط للحد من تأثيرها أو الاستفادة من فرصها. وقد أكد (ISO 2018) أن إدارة المخاطر المنهجية تسهم في تعزيز فعالية القرارات، حماية الموارد، وتحسين النتائج التنظيمية. كما يرى Balı و(Uslu 2017) أن المنظمات غير الربحية التي تتبنى سياسات واضحة لإدارة المخاطر تحقق أداءً أفضل في برامجها، وتزيد من ثقة المتبرعين والمستفيدين.

وتؤكد الدراسات أن فعالية البرامج لا تقاس فقط بكمية الخدمات المقدمة، بل بجودة النتائج ومدى تحقيق الأهداف المرجوة. وتؤثر إدارة المخاطر مباشرة في قدرة المنظمة على تنفيذ برامجها بنجاح، حيث تساعد في تقليل الأخطاء، مواجهة الأزمات، وضمان استدامة الموارد (Herman et al., 2004). وعليه، فإن تعزيز أنظمة إدارة المخاطر لم يعد خياراً ثانوياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية ونجاح برامج الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من إدراك الجمعيات الخيرية لأهمية إدارة المخاطر، إلا أن بعض المنظمات ما تزال تواجه تحديات في تنفيذ برامجها بفعالية، مثل:

- تأخر الإنجاز أو عدم الوصول إلى المستفيدين بالشكل الأمثل
 - تجاوز الميزانيات المخصصة للبرامج
 - ضعف التخطيط لمواجهة المخاطر التشغيلية أو المالية
- وتتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:
- ما أثر إدارة المخاطر على فعالية برامج المنظمات غير الربحية؟**

أسئلة الدراسة الفرعية:

- ما مستوى تطبيق أبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تحليلها، استراتيجيات الاستجابة، متابعة ورصد المخاطر) في الجمعيات الخيرية محل الدراسة؟
- ما أثر تحديد المخاطر بدقة على فعالية البرامج؟
- كيف تؤثر استراتيجيات الاستجابة للمخاطر على جودة تنفيذ البرامج؟
- ما مدى تأثير متابعة ومراقبة المخاطر على استدامة البرامج؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية البرامج تعزى لاختلاف خصائص الجمعيات (الحجم، نوع البرامج، مدة العمل)؟
- ما أكثر أبعاد إدارة المخاطر تأثيراً على فعالية البرامج من وجهة نظر مسؤولي الجمعيات؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر في القطاع غير الربحي.
- تقدم إطاراً نظرياً يربط بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج.
- تدعم نتائج الدراسات السابقة في مجال الإدارة الاستراتيجية للمنظمات غير الربحية (Mustaffha et al., 2021).

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- تساعد الإدارة العليا في الجمعيات على التعرف على المخاطر المؤثرة في برامجها.
- تمكن متخذي القرار من وضع سياسات وقائية لتحسين فعالية البرامج.
- تساهم في تعزيز الاستدامة وتحقيق أهداف الجمعيات بكفاءة أكبر.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم إدارة المخاطر وأبعادها في المنظمات غير الربحية.

- قياس مستوى تطبيق إدارة المخاطر في الجمعيات الخيرية محل الدراسة.
- تحليل أثر إدارة المخاطر على فعالية البرامج.
- تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة المخاطر بما يساهم في تعزيز فعالية البرامج.

تساؤلات الدراسة

- ما المقصود بإدارة المخاطر وما أهم أبعادها في المنظمات غير الربحية؟
- ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر في الجمعيات الخيرية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج؟
- ما أكثر أبعاد إدارة المخاطر تأثيراً على فعالية البرامج؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وفعالية برامج الجمعيات الخيرية.

الفروض الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر وفعالية البرامج.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر وفعالية البرامج.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الاستجابة للمخاطر وفعالية البرامج.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة ورصد المخاطر وفعالية البرامج.

الدراسات السابقة:

حظي موضوع إدارة المخاطر وأثرها على فعالية برامج المنظمات غير الربحية باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، سواء في الدراسات الأجنبية أو العربية، لما له من أهمية استراتيجية في تعزيز كفاءة المنظمات وتحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي. وقد تطور الاهتمام بهذا الموضوع عبر مراحل متعددة، بدءاً من التركيز على المخاطر المالية والتشغيلية، وصولاً إلى المفهوم الشامل لإدارة المخاطر الذي يضم جميع مراحلها: تحديد المخاطر، تحليلها، تطوير استراتيجيات الاستجابة، والمتابعة والمراجعة المستمرة.

تُعد دراسة (Herman et al. (2004 من الدراسات الرائدة التي أرست الأساس النظري لمفهوم إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية، حيث قدمت نموذجاً متكاملًا يوضح كيفية التعرف على المخاطر المحتملة، تقييمها، ووضع خطط للحد من تأثيرها على البرامج. وأكدت الدراسة أن تبني نهج منهجي لإدارة المخاطر يساهم في رفع كفاءة تنفيذ البرامج، وتقليل الهدر المالي والبشري، وتحقيق الأهداف المنشودة.

وفي السياق ذاته، تناولت دراسة (Feiler & Nayowith (2014 العلاقة بين تقييم المخاطر وفعالية البرامج، مبينة أن المنظمات التي تقوم بتحليل المخاطر بشكل دوري وتتبنى استراتيجيات استجابة واضحة تحقق نتائج أفضل من حيث الجودة والالتزام بالمواعيد وخفض الانحرافات عن خطط البرامج. وأشارت الدراسة إلى أن قدرة المنظمات على التعامل مع المخاطر تزيد من ثقة

المتبرعين والمستفيدين، مما يعزز استدامة الموارد ويحقق استمرارية البرامج. كما ركزت دراسة (Balı & Uslu, 2017) على مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمات غير الربحية، موضحة أن تطبيق إطار متكامل لإدارة المخاطر يساهم في تقليل المخاطر التشغيلية والمالية، ويزيد من قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي للبرامج. وقد أكدت الدراسة أن المنظمات التي تتبع سياسات واضحة لإدارة المخاطر تتمتع بمرونة أكبر لمواجهة التغيرات المفاجئة وتحقيق أهدافها بكفاءة.

ومن ناحية أخرى، جاءت دراسة (Mustaffha et al., 2021) لتسلط الضوء على العلاقة بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج في المنظمات العامة وغير الربحية، حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين مستويات تطبيق إدارة المخاطر وجودة التنفيذ والنتائج التنظيمية. وأوضحت الدراسة أن اهتمام الجمعيات الخيرية بالجوانب المالية، الإدارية، والإنسانية في إدارة المخاطر يساهم في رفع مستوى الفعالية وتقليل المشكلات التشغيلية.

أما في الدراسات العربية، فقد تناول عدد من الباحثين موضوع إدارة المخاطر في الجمعيات الخيرية من منظور التخطيط الاستراتيجي والحوكمة. فقد أشارت دراسة البنك الثالث للقطاع غير الربحي (2018) إلى أن وضع سياسات واضحة لإدارة المخاطر، تشمل تحديد المخاطر، تحليلها، ووضع استراتيجيات الاستجابة، يؤدي إلى رفع جودة البرامج، وضمان استدامتها، وتقليل الأخطاء التشغيلية. كما أكدت دراسات أخرى، مثل جمعية القويعة الخيرية (2024)، على أهمية متابعة ورصد المخاطر بشكل مستمر لضمان تطبيق البرامج بفاعلية وتقليل الانحرافات عن أهداف الجمعيات.

وتناولت الدراسات العربية الحديثة العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر وفعالية البرامج في الجمعيات الخيرية، حيث توصلت إلى وجود تأثير معنوي لجميع مراحل إدارة المخاطر، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي، تحليل المخاطر، وتطوير آليات الاستجابة والمتابعة، على مستوى جودة البرامج المقدمة للمستفيدين. وأشارت هذه الدراسات إلى أن ضعف إدارة المخاطر يؤدي إلى تأخر تنفيذ البرامج، زيادة الهدر في الموارد، وانخفاض مستوى رضا المستفيدين. وبشكل عام، أجمعت معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة تطبيق إدارة المخاطر ومستوى فعالية البرامج، مع اختلاف نسبي في تحديد أكثر الأبعاد تأثيراً؛ حيث ركزت بعض الدراسات على المخاطر المالية والتشغيلية، بينما أولت أخرى اهتماماً أكبر بمتابعة المخاطر وتطوير استراتيجيات الاستجابة.

التعليق العام على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه التشابه

- اتفاق غالبية الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر وفعالية برامج المنظمات غير الربحية.
- التركيز على جميع مراحل إدارة المخاطر (تحديد، تحليل، استجابة، متابعة) باعتبارها الإطار الأشمل لضمان فعالية البرامج.
- التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي والتقييم الدوري للمخاطر كعوامل مؤثرة في

نتائج البرامج.

- اعتماد عدد كبير من الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة أو المقابلات لجمع البيانات.

ثانياً: أوجه الاختلاف

- اختلاف البيئات التطبيقية للدراسات (جمعيات خيرية، مؤسسات دولية، منظمات حكومية).
- تفاوت الأبعاد التي تم التركيز عليها؛ فبعض الدراسات ركزت على المخاطر المالية، بينما ركزت أخرى على الجوانب التشغيلية والإدارية.
- اختلاف أدوات القياس والنماذج النظرية المعتمدة، حيث استخدمت بعض الدراسات أطر ISO 31000، بينما طورت دراسات أخرى مقاييس جديدة.
- تفاوت النتائج في تحديد أكثر الأبعاد تأثيراً على فعالية البرامج تبعاً لطبيعة المجتمع محل الدراسة وطبيعة البرامج المقدمة.

الإضافة البحثية للدراسة الحالية

على الرغم من الجهود البحثية السابقة، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم إضافة علمية وتطبيقية تتمثل في:

- دمج جميع مراحل إدارة المخاطر (تحديد، تحليل، استجابة، متابعة) في نموذج تحليلي واحد يختبر أثرها مجتمعة على فعالية البرامج.
 - تطبيق الدراسة في سياق بيئي وتنظيمي معاصر في المملكة العربية السعودية، مما يساهم في توسيع نطاق التعميم.
 - تحليل الأبعاد الأكثر تأثيراً بصورة مقارنة لتحديد أولويات التحسين لدى الإدارة.
 - تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد متخذي القرار في تطوير سياسات وإجراءات لتحسين إدارة المخاطر.
 - دعم الأدبيات العربية والدولية بدراسة حديثة موثقة تربط بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج في الجمعيات الخيرية.
- وبذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى سد فجوة تطبيقية في الأدبيات، وتعزيز الفهم المتكامل للعلاقة بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي واستدامة الخدمات المقدمة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

- **نظرية إدارة المخاطر:** تؤكد على أهمية التعرف على المخاطر المحتملة، تقييمها، واتخاذ إجراءات للتحكم بها (ISO, 2018).
- **نظرية النظم:** تعتبر المنظمة نظاماً متكاملًا، وأي خلل في إدارة المخاطر يؤثر على نتائج البرامج.
- **نظرية الحوكمة والرقابة الداخلية:** ربط الرقابة والتخطيط الاستراتيجي بالمخاطر

يزيد من فعالية البرامج (Young, 2006).

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصف التحليلي، بهدف:

- وصف مستوى إدارة المخاطر في الجمعيات
 - تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج
- وسيتم استخدام الأسلوب الكمي من خلال توزيع استبانة على عينة من مسؤولي الجمعيات الخيرية، وتحليل البيانات باستخدام SPSS أو برامج إحصائية مشابهة.

أدوات الدراسة :

- الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- مقياس ليكرت الخماسي لتقييم درجة الموافقة على عناصر إدارة المخاطر وفعالية البرامج.
- أدوات التحليل الإحصائي:
 - المتوسطات الحسابية
 - الانحراف المعياري
 - معامل الارتباط
 - تحليل الانحدار

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على أثر إدارة المخاطر (تحديد، تحليل، استجابة، متابعة) على فعالية برامج الجمعيات الخيرية.

الحدود المكانية:

تطبق الدراسة على جمعيات خيرية في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية:

تطبق خلال العام الدراسي 2026.

الحدود البشرية:

تقتصر على مسؤولي الجمعيات وموظفيها المرتبطين بتنفيذ البرامج.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- هريدي، أحمد محمد حسن. (2022). التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية. مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية.
- البنك الثالث للقطاع غير الربحي. (2018). إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية: نهج استراتيجي لضمان الاستدامة.
- نظير، هنادي. (2018). إدارة المنظمات غير الربحية. القاهرة: دار الفكر.
- جمعية القويعة الخيرية. (2024). إدارة المخاطر بالمنظمات غير الربحية. المملكة العربية السعودية.
- الهيئة العربية للطاقة الذرية. (2024). تقرير دورة تدريبية حول إدارة المخاطر وفق معيار ISO 31000:2018.
- الشبكة العربية للمنظمات الأهلية. (2020). إصدارات في حوكمة وإدارة المنظمات غير الربحية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 31000: Risk management—Guidelines*. Geneva, Switzerland
- Herman, M. L., Head, G. L., Jackson, P. M., & Fogarty, T. E. (2004). *Managing risk in nonprofit organizations*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Feiler, J., & Nayowith, G. (2014). *The nonprofit risk book: Finding and managing risk in nonprofits and NGOs*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Bilich, T. (2022). *Managing your nonprofit for resilience: Adapting to uncertainty and change*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Mustaffha, N., Yusuf, S., & Kasim, N. (2021). Risk management in public and non-profit organizations: A systematic literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(6), 123–140
- Balı, S., & Uslu, Y. D. (2017). Enterprise risk management in non-profit organizations. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(4), 1230–1242
- Domański, J. (2016). Risk categories and risk management processes in nonprofit organizations. *Foundations of Management*, 8(1), 227–242
- Young, D. R. (2006). How nonprofit organizations manage risk. *Working Paper Series*, International Society for Third-Sector Research