

بحث بعنوان/

ادارة المخاطر بالقطاع الغير ربحي

اعداد/

ادارة المخاطر بالقطاع الغير ربحي

المقدمة

يمر القطاع غير الربحي في السنوات الأخيرة بمرحلة توسّع واضح، خصوصاً في الدول التي تعمل على تعزيز دور المجتمع المدني وتنويع مصادر التنمية. ومع هذا التوسع، تظهر الحاجة المتزايدة لوجود إدارة فعالة للمخاطر تضمن استدامة المؤسسات وقدرتها على تقديم خدماتها بكفاءة، خاصة وأن هذه المؤسسات تعتمد على التمويل المتنوع، وعلى شبكات من المتطوعين، وعلى برامج مجتمعية واسعة ترتبط جميعها بدرجة عالية من عدم اليقين (Al-Shammari, 2020).

وتكمن مشكلة البحث في أن عدداً كبيراً من المؤسسات غير الربحية لا يمتلك أنظمة مكتملة لإدارة المخاطر أو يطبقها بمستوى محدود، الأمر الذي ينعكس على جودة الخدمات، ويضعف الكفاءة التشغيلية، ويعرّض المؤسسة لعوامل قد تعيق تحقيق أهدافها (Rahman, 2021). ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة أحمد الماحي وإسماعيل (2024) التي أوضحت أن معظم المؤسسات في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية لا تمتلك وحدات لإدارة المخاطر، ولا تطبق إجراءات التقييم والاستجابة بالشكل المطلوب، وأن مستوى نضج إدارة المخاطر لديها متوسط.

من هنا تنشأ أهمية دراسة كيفية تطوير أنظمة إدارة المخاطر في المؤسسات غير الربحية، وتحديد التحديات التي تواجهها، وتحليل أثر تطبيق إدارة المخاطر على أداء البرامج واستدامة العمل.

وينطلق البحث من السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن للمؤسسات غير الربحية تطوير إدارة المخاطر بما يعزز قدرتها التشغيلية ويضمن استدامة خدماتها؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية: ما أبرز المخاطر التي تواجه القطاع غير الربحي؟ ما الأدوات والمنهجيات المستخدمة حالياً لإدارة هذه المخاطر؟ كيف يمكن تعزيز آليات الوقاية والاستجابة داخل المؤسسات؟

وتظهر أهمية هذه الدراسة في جانبها النظري من خلال توضيح المفاهيم والممارسات المتقدمة في إدارة المخاطر، وفي جانبها التطبيقي عبر تقديم توصيات تساعد المؤسسات غير الربحية على رفع جاهزيتها وتعزيز قدرتها على اتخاذ قرارات مبنية على تحليل دقيق وبيانات واضحة (Saleh, 2022). كما تستند الدراسة إلى بيانات ومعايير واقعية، منها سياسة إدارة المخاطر في جمعية حفظ النعمة بالغايط ونتائج دراسة الماحي وإسماعيل (2024)، ما يمنحها موثوقية أعلى وأساساً تطبيقياً قوياً.

مشكلة الدراسة

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن إدارة المخاطر في المؤسسات غير الربحية ما تزال مجالاً غير ناضج مقارنة بالقطاعين العام والخاص، رغم توسّع هذا القطاع واعتماده المتزايد على موارد مالية وبشرية متقلبة. وتؤكد دراسات متعددة أن جزءاً كبيراً من هذه المؤسسات يعمل دون سياسات واضحة لتحديد المخاطر أو تقييمها أو وضع خطط للاستجابة، مما يجعلها أكثر عرضة للتعثّر أو فقدان التمويل أو توقف البرامج (Rahman, 2021; Hassan & Ali, 2020).

كما أوضحت دراسة الماحي وإسماعيل (2024) بصورة جلية أن معظم المؤسسات السعودية، سواء في القطاع العام أو الخاص، لا تمتلك وحدات متخصصة لإدارة المخاطر، ولا تطبق أدوات التقييم، ولا تجري مراجعات

دورية لسجل المخاطر، وأن مستوى النضج في إدارة المخاطر يتراوح بين المنخفض والمتوسط. وتكشف نتائجهم أن ثلثي المؤسسات تقريباً لا يدربون الموظفين على إدارة المخاطر، وأن المخاطر التشغيلية هي الأكثر انتشاراً، إضافة إلى غياب ثقافة المخاطر وعدم توفر خطط استجابة واضحة.

وتنعكس هذه الصورة على القطاع غير الربحي بشكل أكبر، حيث يعتمد بدرجة عالية على التمويل الخارجي، ويقدم خدمات مباشرة لمجتمع واسع، ما يجعل أي خلل في إدارة المخاطر سبباً مباشراً في:

تعثر البرامج أو توقفها.

فقدان ثقة الممولين.

ارتفاع الخسائر التشغيلية.

تراجع مستوى الأثر الاجتماعي.

وقد أظهرت بيانات واقعية منشورة عن جمعية حفظ النعمة بالغاظ إحدى الجهات المستفيدة من إطار الدراسة أنها تخدم ما يزيد عن 2000 مستفيد، وتدير 100 مشروع، وتتولى متابعة 500 حالة و500 يتيم. ومع حجم نشاط بهذا المستوى، فإن غياب إدارة مخاطر منهجية قد يعرض الجمعية إلى خسائر كبيرة، مثل ضعف استمرارية المشاريع أو تعرض الموارد للتقلب أو ضعف القدرة على حماية البيانات أو مواجهة التحديات التشغيلية المفاجئة.

ورغم أهمية هذا الموضوع، تشير مراجعة الأدبيات إلى قلة الدراسات العربية التي تناولت إدارة المخاطر خصيصاً في القطاع غير الربحي، إذ يركز معظم الباحثين على القطاعين العام والخاص، ما يخلق فجوة معرفية واضحة. كما أن السياسات المنشورة لدى الجمعيات قليلة، وغالباً غير محدثة أو لا تشمل على أدوات قياس منهجية.

وجود نقص واضح في ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات غير الربحية، وضعف في الأنظمة المستخدمة لتحديد المخاطر وتقييمها وإدارة الاستجابة لها، وذلك بالرغم من توسع نشاط هذه المؤسسات وارتفاع مستوى الحساسية التشغيلية لخدماتها.

وستسهم الدراسة الحالية في:

وصف وتحليل واقع إدارة المخاطر في المؤسسات غير الربحية باستخدام أدوات قياس حديثة.

سد فجوة معرفية في الدراسات العربية عبر الربط بين نظريات إدارة المخاطر وتطبيقاتها في القطاع غير الربحي تحديداً.

تقديم توصيات عملية مبنية على بيانات حقيقية مستلهمة من سياسة جمعية حفظ النعمة بالغاظ ومن نتائج دراسة الماحي وإسماعيل (2024).

تعزيز فهم التحديات التنظيمية التي تواجه العاملين والمتطوعين في المؤسسات غير الربحية، بما يساعد على رفع مستوى الجاهزية وتقليل الخسائر المحتملة.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل القيمة العلمية للدراسة في أنها تعالج فجوة واضحة في الأدبيات المرتبطة بالقطاع غير الربحي، خاصة وأن معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاعين العام والخاص كما ورد في دراسة الماحي وإسماعيل (2024).

وتشير مراجعات متعددة إلى قلة الأبحاث التي تتناول إدارة المخاطر كمنهجية متكاملة في المؤسسات غير الربحية رغم التحديات التشغيلية الكبيرة التي تواجهها (Saleh, 2022). (Hassan & Ali, 2020). وتسهم الدراسة في الإضافة العلمية من خلال:

تقديم إطار نظري محدث يحلل مفهوم إدارة المخاطر في المؤسسات غير الربحية، ويربطه بالنضج المؤسسي والحوكمة، مستندا إلى معايير دولية مثل ISO 31000.

تطوير فهم أعمق لواقع المخاطر التي تواجه المؤسسات غير الربحية، مع ربط ذلك بنتائج دراسات عربية حديثة تمثل سياقاً محلياً وإقليمياً معاصراً، مثل دراسة الماحي وإسماعيل (2024).

إثراء المعرفة العلمية العربية عبر تقديم تحليل منهجي مبني على بيانات واقعية، مستلهمة من سياسة إدارة المخاطر في جمعية حفظ النعمة بالغايط ومن ممارسات حقيقية في القطاع.

تحديد فجوات معرفية جديدة يمكن للباحثين مستقبلاً الانطلاق منها، خاصة ما يتعلق بقياس نضج إدارة المخاطر وتأثير التدريب ووجود وحدات متخصصة.

وبهذا تسهم الدراسة في بناء أساس علمي متين يدعم تطوير نماذج بحثية أكثر دقة حول إدارة المخاطر في القطاع غير الربحي.

ثانياً: الأهمية العملية

تظهر الأهمية العملية للدراسة في قدرتها على تقديم حلول مباشرة قابلة للتطبيق داخل المؤسسات غير الربحية، وخاصة تلك التي تتعامل مع أعداد كبيرة من المستفيدين وتدير مشاريع حساسة. فعلى سبيل المثال، تخدم جمعية حفظ النعمة بالغايط 2000 مستفيد وتشرف على 100 مشروع، مما يجعل أي قصور في إدارة المخاطر سبباً في خسائر تشغيلية واجتماعية قد تكون كبيرة.

وتتجسد الأهمية العملية فيما يلي:

توفير أدوات قياس وتشخيص واضحة تساعد المؤسسات على تحديد المخاطر، وتقييم احتمالاتها وتأثيرها، وتطوير خطط واقعية للاستجابة.

إعطاء نموذج عملي للاستبيانات والجدول التحليلية المستندة إلى سياسات مطبقة فعلياً، ما يساعد الجمعيات على تطبيق إدارة المخاطر بطريقة منظمة وسهلة.

دعم صانعي القرار من خلال تحليل مبني على بيانات حقيقية، ما يسهم في تحسين جودة التخطيط وتقليل الهدر وتعزيز الاستدامة.

معالجة مشكلة واقعية داخل مجتمع الدراسة، حيث أظهرت البيانات أن جزءاً كبيراً من العاملين والمتطوعين يفتقدون التدريب أو الأدوات اللازمة لتحديد وإدارة المخاطر بشكل فعال.

اقترح مسارات تطويرية مباشرة يمكن للجمعيات تنفيذها، مثل إنشاء وحدات للمخاطر أو تعزيز التدريب، وهي توصيات أثبتت فعاليتها في دراسات سابقة مثل دراسة الماحي وإسماعيل (2024).

وبذلك لا تقتصر قيمة الدراسة على التحليل العلمي، بل تمتد لتوفير حلول قابلة للتطبيق تسهم في رفع مستوى الجاهزية وتقليل الخسائر المحتملة وضمان استدامة البرامج الاجتماعية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى بناء فهم منهجي لواقع إدارة المخاطر في المؤسسات غير الربحية، وتحليل مستويات النضج في الممارسات المتبعة، وتحديد الفجوات التي تؤثر على كفاءة الأداء واستدامة البرامج. ولتحقيق ذلك، تم تحديد هدف رئيسي تنبثق منه مجموعة من الأهداف الفرعية المرتبطة مباشرة بمشكلة الدراسة وإطارها التطبيقي.

الهدف الرئيسي

تقييم واقع إدارة المخاطر في المؤسسات غير الربحية وتحليل أثر ممارساتها الحالية على الأداء التشغيلي ومستوى الاستجابة، بما يساعد على تطوير نموذج عملي يرفع جاهزية هذه المؤسسات ويعزز استدامة خدماتها.

الأهداف الفرعية

- تنتقل الأهداف الفرعية من الهدف الرئيس وتدعم تحقيقه بشكل مباشر، وتشمل ما يلي:
- تحديد أنواع المخاطر الأكثر انتشاراً داخل المؤسسات غير الربحية، مع تحليل مصادرها الداخلية والخارجية.
- قياس مستوى معرفة العاملين والمتطوعين بالمخاطر، وتحديد مدى استعدادهم للمشاركة في عمليات التقييم والاستجابة.
- تحليل الممارسات الحالية لإدارة المخاطر في المؤسسات غير الربحية، ومقارنة وجود أو غياب السياسات المكتوبة والإجراءات الرسمية.
- تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر من خلال استخدام أدوات القياس والأساليب المستندة إلى نتائج دراسات سابقة مثل دراسة الماحي وإسماعيل (2024).
- دراسة العلاقة بين وجود وحدات أو لجان مختصة بالمخاطر وبين مستوى الكفاءة التشغيلية واستمرارية البرامج.
- تحديد الفجوات العملية في عمليات تحديد المخاطر وتقييمها وتوثيقها والاستجابة لها داخل مجتمع وعينة الدراسة.
- تقديم توصيات عملية مبنية على البيانات تستند إلى نتائج التحليل وتساعد المؤسسات غير الربحية على تطوير السياسات، وتحسين التدريب، وتعزيز ثقافة المخاطر.

أسئلة الدراسة

تنبثق أسئلة الدراسة من الفجوة الواضحة في تبني أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر داخل المؤسسات غير الربحية، ومن القصور الذي أظهرته الدراسات السابقة في مستوى النضج، وغياب وحدات متخصصة للتعامل مع المخاطر. وبناء على ذلك، صيغت الأسئلة الآتية:

ما أبرز أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات غير الربحية، وما مدى تكرارها وتأثيرها على العمليات التشغيلية؟

إلى أي مدى تمتلك المؤسسات غير الربحية سياسات أو إجراءات مكتوبة لإدارة المخاطر، وما مستوى تطبيق هذه السياسات في الواقع العملي؟

ما مستوى نضج إدارة المخاطر داخل المؤسسات غير الربحية، وكيف يتوافق ذلك مع نتائج الدراسات الحديثة مثل الماحي وإسماعيل (2024)؟

ما مدى معرفة العاملين من موظفين ومتطوعين بمفاهيم إدارة المخاطر وأساليب تحديدها وتقييمها والاستجابة لها؟

كيف تسهم ممارسات إدارة المخاطر الحالية، أو غيابها، في التأثير على استدامة البرامج وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين في المؤسسات غير الربحية؟

مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

شهد مجال إدارة المخاطر في القطاع غير الربحي توسعا واضحا في السنوات الأخيرة، وظهرت مجموعة من الدراسات التي حاولت تفسير طبيعة المخاطر ومستوى النضج التنظيمي في التعامل معها. وتقدم الدراسات التالية إطارا يساعد في فهم الفجوة الحالية التي تعالجها هذه الدراسة.

دراسة (Gunawan and Melinda (2021

عنوان الدراسة: Effects of Risk Management on Organizational Efficiency
هدف الدراسة: فحص أثر تطبيق إدارة المخاطر على كفاءة المؤسسات غير الربحية.
المنهجية: استخدمت الدراسة نهجا كميا معتمدة على استبيان موجه للعاملين في منظمات غير ربحية في إندونيسيا.
العينة: بيانات صالحة من 212 مشاركا.
النتائج: أشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تمتلك نظاما مكتوبا لتقييم المخاطر تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية. كما أظهرت أن غياب إجراءات واضحة يؤدي إلى ضعف في التخطيط وتكرار الأخطاء التشغيلية.
التوصيات: شددت الدراسة على ضرورة بناء وحدات متخصصة للمخاطر وتدريب الموظفين بشكل دوري.

دراسة (Cooper (2020

عنوان الدراسة: Managing Operational Risks in NGOs
هدف الدراسة: تحليل طبيعة المخاطر التشغيلية التي تواجه المنظمات غير الحكومية، وتأثيرها على تنفيذ البرامج.
المنهجية: اعتمدت الدراسة أسلوب التحليل النوعي من خلال مقابلات معمقة مع إدارات مشاريع في منظمات دولية.
النتائج: توصلت إلى أن ضعف توثيق المخاطر وعدم تحديث سجلاتها يزيد من احتمالية تعثر المشاريع أو تأخرها. كما أوضحت أن المؤسسات التي تستخدم منهجيات منظمة مثل مصفوفة أثر/احتمال تمتلك قدرة أعلى على الاستجابة.
التوصيات: أهمية دمج إدارة المخاطر في دورة حياة المشروع، وليس الاكتفاء بمعالجتها عند وقوع المشكلة.

دراسة (Hassan & Ali (2020

عنوان الدراسة: Financial Risks in Charitable Organizations
هدف الدراسة: تحديد طبيعة المخاطر المالية في المؤسسات الخيرية في المنطقة العربية.
المنهجية: استخدمت منهجا وصفيًا مع استبيان موجّه للمحاسبين ومديري البرامج.
النتائج: بيّنت أن تذبذب التمويل، وضعف إجراءات الرقابة الداخلية، يمثلان المصدر الأكثر انتشارًا للمخاطر.
وأشارت إلى أن اعتماد المتطوعين بشكل كبير يرفع درجة عدم اليقين المالي.
التوصيات: إنشاء نظام رقابي مالي موحد، وتدريب العاملين على إدارة المنح والتبرعات.

دراسة (2022) Al-Zahrani

عنوان الدراسة: Organizational Preparedness in Civil Society Institutions
هدف الدراسة: قياس مستوى جاهزية المؤسسات المدنية لإدارة المخاطر.
المنهجية: استخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت استبيانًا موجّهًا لمديري البرامج.
النتائج: أظهرت أن المؤسسات التي توفر تدريبًا دوريًا للعاملين تسجل مستويات أعلى في الجاهزية والاستجابة.
كما أكدت أن ضعف التواصل الداخلي من أكثر عوامل ارتفاع المخاطر التشغيلية.
التوصيات: ضرورة تعزيز التدريب وإشراك الموظفين في تحليل المخاطر بشكل مستمر.

دراسة (2022) Saleh

عنوان الدراسة: Enhancing Risk Awareness in Social Organizations
هدف الدراسة: قياس أثر رفع الوعي بالمخاطر على أداء المؤسسات الاجتماعية.
المنهجية: دراسة كمية باستخدام استبيان مطوّر.
النتائج: أوضحت أن الوعي يمثل متغيرًا وسيطًا مهمًا بين التدريب وبين فعالية إدارة المخاطر. وأشارت إلى أن المؤسسات التي تعقد ورش عمل دورية تسجل استجابة أعلى.
التوصيات: دمج برامج التوعية ضمن الخطط السنوية للمؤسسات.

دراسة (2023) Mansour

عنوان الدراسة: Governance and Risk in the Nonprofit Sector
هدف الدراسة: تحليل العلاقة بين الحوكمة ومستوى المخاطر في القطاع غير الربحي.
المنهجية: تحليل وثائق وسياسات داخل عدد من الجمعيات.
النتائج: أظهرت أن الجمعيات التي تتبع نماذج حوكمة واضحة تقل فيها المخاطر التشغيلية والمالية، مقارنة بتلك التي لا تمتلك لوائح داخلية محدثة.
التوصيات: توصية المؤسسات بتحديث سياسات الحوكمة وربطها بنظام المخاطر.

دراسة أحمد الماحي وإسماعيل (2024)

العنوان: إدارة المخاطر في مؤسسات القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية: دراسة استكشافية
الهدف: تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر في المؤسسات العامة والخاصة السعودية.
المنهجية: منهج المسح الوصفي، باستخدام استبيان يتضمن 23 عبارة موزعة على خمسة أبعاد.
العينة: 468 متدربًا من معهد الإدارة العامة – فرع عسير.
أهم النتائج:

المؤسسات لا تمتلك وحدات متخصصة لإدارة المخاطر.
معظم المؤسسات لا تحدد المخاطر ولا تجري تقييمات دورية لها.
المخاطر التشغيلية هي الأكثر انتشاراً.
مستوى النضج متوسط في أغلب المؤسسات.
المؤسسات ذات الوحدات المتخصصة أو الموظفين المدربين تظهر ممارسات أفضل.
التوصيات: تعزيز ثقافة إدارة المخاطر، إنشاء وحدات متخصصة، إعداد دليل للمخاطر، ووضع خطط استجابة واضحة.

التعليق العام والمقارنة بين الدراسات

عند مراجعة الدراسات، يظهر أنها تتفق على ثلاث نقاط رئيسية:
ضعف تبني منهجيات رسمية لإدارة المخاطر
أغلب المؤسسات سواء محلية أو دولية ما تزال تتعامل مع المخاطر بصورة غير منظمة، كما ظهر بوضوح في دراسة الماحي وإسماعيل (2024) و. (Gunawan & Melinda, 2021)
أهمية التدريب ورفع الوعي
معظم الدراسات أوضحت أن التدريب يزيد من مستوى الجاهزية (Al-Zahrani, 2022)؛ (Saleh, 2022) وأن نقص التدريب أحد أهم أسباب القصور.
غياب وحدات متخصصة داخل المؤسسات
وهو ما أكدته دراسة 2024 الواسعة في السعودية، خاصة أن معظم المؤسسات تفتقر لهيكل إداري مخصص لإدارة المخاطر، مما ينعكس على انخفاض النضج.
في المقابل، تظهر فجوة بحثية مشتركة في قلة الدراسات التطبيقية داخل القطاع غير الربحي السعودي، خصوصاً تلك التي تقيّم الممارسات الواقعية داخل الجمعيات الصغيرة والمتوسطة، مثل جمعية حفظ النعمة بالغايط. وتسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل مستوى النضج، وقياس وعي العاملين، وتقييم الممارسات الفعلية في إدارة المخاطر.

الفرضيات النظرية والمنطلقات النظرية للدراسة

1. مفهوم المخاطر في السياق النظري

تعريف المخاطر

بشكل عام، تعرف المخاطر بأنها احتمال وقوع حدث غير مرغوب فيه أو تهديد قد يؤثر سلباً على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. في إطار معياري، يقدم معيار ISO 31000 إطاراً متصلاً لإدارة المخاطر، حيث يعرف المخاطر على أنها “تأثير عدم اليقين على الأهداف” (ISO, 2018). هذا التعريف يركز على العلاقة بين المخاطر وعدم اليقين والهدف التنظيمي، مما يجعله مناسباً جداً للمنظمات غير الربحية التي تعمل وفق أهداف اجتماعية واستراتيجية.

يشير هذا التعريف أيضا إلى أن المخاطر ليست بالضرورة تهديدات فقط، بل قد تنطوي على فرص، لكن في سياق دراستنا نركز على المخاطر السلبية (Threats) التي قد تعرض استمرارية المشاريع أو مصداقية المؤسسة للخطر.

أنواع المخاطر في المؤسسات غير الربحية

لتطوير فهم منهجي، يجب تصنيف المخاطر التي تواجه المنظمات غير الربحية إلى أنواع متعددة، استنادًا إلى الأدبيات السابقة، خاصة ما ورد في الدراسات مثل (Hassan & Ali (2020) و: Al-Shammari (2020) المخاطر المالية

تشمل تذبذب التمويل، الاعتماد على منح غير مستقرة، ضعف الرقابة المالية، وإدارة الميزانية غير الفعالة (Hassan & Ali, 2020).

في الجمعيات الخيرية قد يكون الاعتماد على التبرعات والمتطوعين سببًا رئيسيًا لعدم الاستقرار المالي.

المخاطر التشغيلية

تتعلق بالعمليات اليومية: تأخر تنفيذ البرامج، ضعف الكفاءة، نقص الموارد البشرية أو التقنية، وغياب إدارة فعالة للموارد (Cooper, 2020).

هذه المخاطر تؤثر على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين واستمرارية المشاريع.

المخاطر القانونية والتنظيمية

تشمل عدم الامتثال للوائح الحكومية، العقود، النظم القانونية للمنح والتبرعات (Al-Zahrani, 2022). قد تتعرض الجمعيات غير الربحية إلى مساءلة قانونية إذا لم تلتزم بمعايير الشفافية والتقارير المالية.

مخاطر السمعة

ثقة المانحين والمستفيدين ترتبط بشدة بسمعة الجمعية، وقد يؤدي فشل في إدارة المخاطر أو حدوث أزمات إلى تآكل الثقة (Al-Shammari, 2020).

التنظيم غير الحذر للتواصل أو القصور في التقارير يمكن أن يضر بسمعة المؤسسة.

المخاطر التقنية / المعلوماتية

تشمل ضعف حماية البيانات، الهجمات السيبرانية، أو الاعتماد على أنظمة تقنية غير مستقرة (Hassan & Ali, 2020).

خصوصًا في المنظمات الكبيرة أو التي تدير قواعد بيانات للمستفيدين، يمكن أن يؤدي اختراق أمني إلى نتائج كارثية على المستوى التشغيلي والسمعة.

مخاطر الحوكمة

كما يشير Mansour (2023) وجود هيكل حوكمي ضعيف قد يزيد من احتمال حدوث المخاطر المالية أو التشغيلية.

ضعف الحوكمة يعني قرارات غير فعالة، غياب لجان مخاطر، وعدم وجود وحدة متخصصة لإدارة المخاطر.

مصادر المخاطر في المؤسسات غير الربحية

لفهم كيفية نشوء المخاطر، لا بد من تحليل مصادر المخاطر (Risk Sources) التي تغذي هذه الأنواع من المخاطر:

الداخلية: مثل ضعف مهارات الموظفين، نقص التدريب، ضعف الرقابة المالية أو التشغيلية، نقص البنية التحتية التقنية، وثغرات الحوكمة.

الخارجية: تشمل التشريعات الحكومية، تغيرات في أولويات المانحين، التغيرات الاقتصادية التي تؤثر على التمويل، التغيرات المجتمعية التي تؤثر على احتياجات المستفيدين، والمخاطر البيئية.

بيئية: مثل الأزمات الاقتصادية أو الأوبئة أو الكوارث الطبيعية التي يمكن أن توقف المشاريع أو تزيد من تكاليف التشغيل.

ولوجستية: عدم كفاءة في تخطيط المشاريع أو توزيع الموارد، مما يؤدي إلى تأخيرات أو تكاليف إضافية غير متوقعة.

المتغيرات النظرية في الدراسة

مستوى نضج إدارة المخاطر ((Risk Management Maturity

يشير إلى مدى تطور ممارسات إدارة المخاطر داخل المنظمة، سواء من حيث وجود سياسات رسمية، إجراءات مكتوبة، تقييم منهجي، وحدات مخاطر، وتكرار المراجعة.

يعتمد هذا المتغير على نتائج دراسات مثل دراسة الماحي وإسماعيل (2024)، التي وجدت أن معظم المؤسسات لا تمتلك وحدات مختصة، وأن مستوى النضج متوسط.

نستخدم هذا المفهوم لقياس مدى جاهزية المؤسسة لتطبيق نهج متكامل لإدارة المخاطر.

المعرفة الواعي بالمخاطر ((Risk Awareness / Knowledge

يقيس مدى فهم الموظفين والمتطوعين لمفهوم المخاطر، كيف يتم تحديدها وتحليلها، وما هي الخطوات المتبعة لإدارتها.

هذا المتغير مهم لأنه يربط بين التدريب وفعالية نظام إدارة المخاطر؛ دراسات مثل Al-Zahrani (2022) وSaleh (2022) أظهرت أن المعرفة والتدريب يساهمان بشكل واضح في رفع مستوى الجاهزية.

إجراءات تقييم المخاطر ((Risk Assessment Practices

تُشير إلى الأساليب التي تستخدمها المنظمة في تحديد وتحليل المخاطر، مثل مصفوفة أثر/احتمال ($\text{severity} \times \text{probability}$) تحليل استباقي، ورش عمل، سجلات مخاطر.

وفقا لمعيار ISO 31000 عملية تقييم المخاطر تشمل تحديد، تحليل، وتقييم المخاطر (ISO, 2018). هذه الخطوة محورية لأنها تحدد أولويات الاستجابة.

استجابة المخاطر (Risk Response / Treatment))

تصف الخيارات التي تتخذها المؤسسة لمعالجة المخاطر: التجنب، التقليل، النقل، القبول، كما يشرح معيار ISO 31000 (ISO, 2018) ويصفها في مخرجات تحليل المخاطر.

الإجراءات التصحيحية، ورش التوعية، تحديث السياسات أو البنية التحتية، الجداول الزمنية للمراجعة، كلها أمثلة على استراتيجيات الاستجابة.

استدامة البرامج (Program Sustainability))

مقياس لقدرة المؤسسة على الاستمرار في تنفيذ مشاريعها بدون تعطل طويل الأمد، وتحقيق أهدافها المجتمعية على المدى الطويل.

نعتبر هذا المتغير نتيجة مهمة لممارسات إدارة المخاطر: كلما كانت إدارة المخاطر أكثر فعالية، ارتفعت استمرارية المشاريع، كما أظهرت دراسات مثل (Cooper (2020 و (Gunawan & Melinda (2021).

حوكمة المخاطر (Risk Governance))

يشير إلى وجود هيكل تنظيمي داخل الجمعية يتولى مسؤولية المخاطر: وحدات مخاطر، لجان مختصة، مشاركة مجلس الإدارة، توثيق.

(Mansour (2023 أكد أن الحوكمة الضعيفة ترفع من المخاطر التشغيلية والمالية. تفعيل الحوكمة يعني أن المخاطر تُدار بفعالية أكبر وأن هناك آليات لمراجعة الأداء بشكل دوري.

خطوات إدارة المخاطر: المنهج النظري وفق معيار ISO 31000

لفهم كيف يمكن للمؤسسة تنفيذ إدارة المخاطر بطريقة فعالة، نعتمد على إطار العمل الذي يوفره معيار ISO 31000:2018 (ISO, 2018). هذا الإطار يحدد عملية إدارة المخاطر على أنها سلسلة من الخطوات الأساسية المتكاملة، وهي:

التواصل والاستشارة (Communication & Consultation))

إشراك أصحاب المصلحة الداخليين (الموظفين، المتطوعين، مجلس الإدارة) والخارجيين (المانحين، المستفيدين) في تحديد المخاطر وتقييمها.

هذه الخطوة تضمن أن تكون وجهات نظر مختلفة مأخوذة في الاعتبار، وتُسهم في بناء فهم مشترك لطبيعة المخاطر.

تحديد السياق (Context Establishment))

تحديد الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية (القوى التي تؤثر على الأداء).

وفقاً لمبدأ ISO 31000، يجب على المؤسسة تحديد معايير المخاطر (Risk Criteria) مثل شهية المخاطر (Risk Appetite)، الحدود المقبولة للمخاطر، أولويات المخاطر.

تقييم المخاطر ((Risk Assessment، الذي ينقسم إلى ثلاث مراحل:

تحديد المخاطر (Risk Identification): العثور على ما يمكن أن يحصل من تهديدات أو فرص، من خلال ورش عمل، سجلات المخاطر، مقابلات، تحليل الوثائق.

تحليل المخاطر (Risk Analysis): تقدير احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها، باستخدام أدوات مثل مصفوفة أثر/احتمال (Probability × Severity). هذا يساعد في تصنيف أولويات التهديدات.

تقييم المخاطر (Risk Evaluation): مقارنة نتائج التحليل بمعايير المخاطر التي وضحت في خطوة السياق، لتحديد أي المخاطر تحتاج إلى استجابة فورية أو استمرارية مراقبة.

معالجة المخاطر ((Risk Treatment / Response

اختيار خيارات لإدارة المخاطر:

التجنب (Avoidance): عدم القيام بنشاط يؤدي إلى المخاطر، إن كان ذلك ممكناً.

التقليل (Mitigation): اتخاذ تدابير لتقليل تأثير الخطر أو احتماليته، مثل تحسين الضوابط أو العمليات.

النقل (Transfer): نقل المخاطر لطرف آخر (عقد، تأمين، شراكة).

القبول (Acceptance): قبول الخطر ضمن حدود مقبولة إذا كانت تكلفة معالجته أكبر من الفائدة من تقليله.

هذه الخطوة تعتمد على تحليل التكلفة مقابل الفائدة وعلى القدرات التنظيمية المتاحة.

المراقبة والمراجعة ((Monitoring & Review

مراقبة المخاطر، الضوابط، فعالية الاستجابة، وتعديل الخطط حسب التغيرات في البيئة أو التقييم الدوري.

توطيد مبدأ "التحسين المستمر" كما ينص معيار ISO 31000 بحيث يصبح نظام إدارة المخاطر ديناميكياً ومتكيفاً (ISO, 2018).

التوثيق والتقرير ((Recording & Reporting

توثيق جميع العمليات: نتائج التحليل، تقييمات، خيارات المعالجة، إجراءات الاستجابة.

إعداد تقارير دورية لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (مجلس الإدارة، المتبرعين، المستفيدين) لتعزيز الشفافية والمساءلة.

المنطلقات النظرية لبناء فرضيات الدراسة

بناء على ما سبق من مفاهيم وتعريفات، تنطلق فرضيات البحث النظري من المنطلقات التالية:

نضج إدارة المخاطر يتشكل من خلال البنية التنظيمية والمعرفية للمنظمة

إن وجود سياسات مكتوبة، وحدات مخاطر، وإجراءات تقييم منتظمة يدل على نضج أعلى. دراسات مثل الماحي وإسماعيل (2024) أظهرت أن كثيرًا من المؤسسات لا تملك وحدات مخاطر، مما يدعم الفرض القائل بأن مستوى النضج منخفض إلى متوسط في معظم المؤسسات.

من جهة أخرى، الحوكمة (Governance) كمتمغير تسهم في رفع نضج المخاطر كما يشير Mansour (2023).

الوعي بالمخاطر والمعرفة لدى الموظفين والمتطوعين عامل محوري في قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر بفعالية

كلما زاد وعي العاملين بالمخاطر ومفاهيمها، زادت أهمية تقييم المخاطر واستجابة المنظمة لها. هذا المنطلق مدعوم من نتائج (Al-Zahrani (2022) وSaleh (2022) التي أوضحت أن التدريب والورش يعززان جاهزية المؤسسات.

إجراءات تقييم المخاطر المنهجية (Identification, Analysis, Evaluation) هي أساسية لتحديد أولويات المخاطر وتمكين الاستجابة الاستباقية

وفق ISO 31000، التقييم المنهجي يساعد في توجيه الموارد بكفاءة نحو المخاطر التي تشكل تهديدًا كبيرًا. في المؤسسات غير الربحية، هذا مهم جدًا لأنها غالبًا ما تواجه موارد محدودة، ويجب توجيهها بشكل استراتيجي.

استجابة المخاطر الفعالة (Treatment) تؤثر إيجابيًا على استدامة البرامج التشغيلية

عند تنفيذ استراتيجيات فعالة مثل التقليل أو النقل أو القبول الصحيح، يمكن للمؤسسة الحفاظ على استمرارية المشاريع.

هذا الارتباط بين القدرة على معالجة المخاطر واستدامة النشاط يتماشى مع نتائج Cooper (2020) وGunawan & Melinda (2021).

استدامة البرامج تعد مقياسًا حقيقيًا لنجاح إدارة المخاطر

في القطاع غير الربحي، الهدف الأساسي هو تقديم خدمات اجتماعية أو إنسانية. لذلك، لا يكفي مجرد وجود نظام مخاطر؛ يجب أن يترجم ذلك إلى استمرارية في المشاريع وتنفيذ فعلي لخدمة المستفيدين.

فعالية إدارة المخاطر يجب أن تُترجم إلى نتائج تشغيلية ملموسة (استقرار البرامج، رضا المانحين والمستفيدين).

حوكمة المخاطر تعزز من فاعلية النظام

وجود هيكل إداري (وحدة مخاطر، مجلس، لجان) يضمن مراجعة دورية، إشراف وتعزيز المساءلة. هذا المنطلق مستمد من دراسة Mansour (2023) التي تربط الحوكمة بانخفاض المخاطر التشغيلية والمالية.

الحوكمة تسهم في بناء ثقافة مخاطر، وتكامل الإدارة، وتوثيق جيد، مما يجعل النظام أكثر استدامة.

بناء فرضيات الدراسة

بناء على المنطلقات النظرية سالفة الذكر، يمكن اشتقاق عدد من الفرضيات التي توجه تحليل الدراسة:

هناك علاقة إيجابية بين مستوى نضج إدارة المخاطر واستدامة البرامج في المؤسسات غير الربحية.

هناك علاقة إيجابية بين وعي الموظفين/المتطوعين بالمخاطر وفعالية إجراءات تقييم المخاطر.

وجود إجراءات تقييم منهجية (Identification, Analysis, Evaluation) يرتبط إيجابيًا بمستوى استجابة المخاطر (Treatment) المتبنى في المؤسسة.

الاستجابة الفعالة للمخاطر (تقليل، نقل، قبول) ترتبط بشكل إيجابي مع استمرارية المشاريع وجودة خدمات المستفيدين.

حوكمة المخاطر (مثل وجود وحدة مخاطر أو لجنة مخاطر) تعزز من نضج إدارة المخاطر وتساهم في تحسين الاستدامة التشغيلية.

8. ملخص المنطلق النظري

يقدم تعريف المخاطر كما في ISO 31000 الأساس لفهم ما نعنيه بالمخاطر في السياق غير الربحي: تأثير عدم اليقين على الأهداف.

تصنيف المخاطر (مالية، تشغيلية، قانونية، سمعة، تقنية، حوكمة) يعطي رؤية شاملة لأنواع التهديدات التي قد تواجه الجمعيات.

تحديد مصادر المخاطر يساعد في فهم من أين تصدر التهديدات، وما إذا كانت داخلية أم خارجية، وما إذا كان يمكن التنبؤ بها أو إدارتها.

المتغيرات التي ندرسها (نضج المخاطر، الوعي، التقييم، الاستجابة، الاستدامة، الحوكمة) تمثل مكونات نظرية مترابطة تشكل منظومة إدارة مخاطر شاملة داخل المؤسسة.

خطوات إدارة المخاطر وفق ISO 31000 توفر إطاراً عملياً يساهم في ترجمة المعرفة إلى ممارسات فعالة، من التواصل إلى التحسين والتوثيق.

المنطلقات النظرية تترجم إلى فرضيات واضحة توجه البحث نحو اختبار العلاقات بين المتغيرات وكيف يمكن لإدارة المخاطر أن تؤثر على أداء واستدامة المنظمات غير الربحية.

منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ((Descriptive-Analytical Method، الذي يسمح بدراسة الظواهر الحالية كما هي، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المدروسة. يتيح هذا المنهج التعرف على مدى تأثير مستوى نضج إدارة المخاطر، ووعي الموظفين، وإجراءات تقييم المخاطر، واستجابة المخاطر، وحوكمة المخاطر على استدامة البرامج التشغيلية في المؤسسات غير الربحية.

المنهج الوصفي التحليلي مناسب جداً لدراستنا، لأنه يمكن من وصف الواقع الحالي للمؤسسات غير الربحية في إدارة المخاطر، وتحليل العلاقة بين متغيراتها بشكل دقيق، مع القدرة على تقديم نتائج يمكن تعميمها على عينات أكبر من المؤسسات في السياق نفسه.

المنهج الوصفي التحليلي يسمح بوصف الواقع الحالي للممارسات داخل المؤسسات غير الربحية، وتحليل العلاقات بين متغيراتها بدون تدخل الباحث في طبيعة الظواهر.

استخدام البيانات الأولية والثانوية معا يضمن موثوقية النتائج ويقوي الاستنتاجات العملية والنظرية.

صياغة الفرضيات العلمية بطريقة "لا توجد علاقة" تسمح باختبار علاقات السبب والنتيجة بدقة، وتحديد المتغيرات المؤثرة فعليًا على استدامة البرامج التشغيلية.

بيانات الدراسة

تستند الدراسة على بيانات أولية وثانوية معا:

البيانات الأولية:

تم جمعها من خلال استبيانات منظمة تُوزع على موظفي المؤسسات غير الربحية ومديريها، لاستقصاء آرائهم وممارساتهم المتعلقة بإدارة المخاطر.

تهدف هذه البيانات إلى قياس المتغيرات الرئيسية: مستوى نضج إدارة المخاطر، ووعي الموظفين بالمخاطر، وفعالية إجراءات تقييم المخاطر، واستجابة المخاطر، ووجود حوكمة للمخاطر، واستدامة البرامج التشغيلية.

البيانات الثانوية:

استخدمت الدراسات السابقة، والتقارير السنوية للمؤسسات، والمراجع الأكاديمية التي تتناول إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية.

هذه البيانات تساعد في تكوين الإطار النظري وتعزيز فهم العلاقات بين المتغيرات، إضافة إلى دعم تحليل النتائج الأولية بالمقارنة مع التجارب السابقة.

أدوات البحث

تم اعتماد استبيان مقنن كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شمل أقسامًا لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة، مستندًا على النماذج القياسية المستخدمة في الدراسات السابقة (مثل Hassan & Ali, 2020؛ Al-Zahrani, 2022).

مقياس نضج إدارة المخاطر: أسئلة حول وجود سياسات، إجراءات مكتوبة، وحدات مخاطر، مراجعات دورية.

مقياس وعي الموظفين بالمخاطر: أسئلة حول معرفتهم بمفهوم المخاطر، طرق تحديدها، تحليلها، وخطوات التعامل معها.

إجراءات تقييم المخاطر: أسئلة حول استخدام مصفوفة الأثر والاحتمال، سجلات المخاطر، ورش العمل التحليلية.

استجابة المخاطر: أسئلة حول استخدام استراتيجيات التجنب، التقليل، النقل، القبول، وفاعلية الإجراءات.

حوكمة المخاطر: أسئلة عن وجود وحدة مخاطر، لجان مختصة، إشراف مجلس الإدارة، توثيق الإجراءات.

استدامة البرامج التشغيلية: أسئلة حول استمرار تنفيذ المشاريع، رضا المستفيدين، جودة الخدمات، الحفاظ على التمويل والموارد.

تصميم العينة

تم اختيار عينة ممثلة من المؤسسات غير الربحية العاملة في المجال الاجتماعي والخيري.

بلغ عدد المستجيبين 423 موظفا ومديرا، كما استخدمت طريقة العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل جميع مستويات الإدارة والوظائف المختلفة في المؤسسات.

ادوات احصائية والتحليل الاحصائي:

تم استخدام البرامج الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

SPSS: لتحليل البيانات، إجراء التحليل الوصفي (Mean, Standard Deviation) والتحليل الاستدلالي (Inferential Analysis).

الاختبارات الإحصائية:

اختبار تحليل الارتباط (Correlation Analysis) لقياس درجة العلاقة بين المتغيرات.

اختبار الانحدار الخطي (Regression Analysis) لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (استدامة البرامج التشغيلية).

استخدام اختبار T-test و ANOVA عند الحاجة لمقارنة متوسطات الفئات المختلفة من المستجيبين.

فرضيات الدراسة

الفرض الرئيس للدراسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر (بمتغيراتها: نضج إدارة المخاطر، ووعي الموظفين بالمخاطر، وإجراءات تقييم المخاطر، واستجابة المخاطر، وحوكمة المخاطر) واستدامة البرامج التشغيلية في المؤسسات غير الربحية.

الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرض الرئيس:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج إدارة المخاطر واستدامة البرامج التشغيلية.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وعي الموظفين بالمخاطر واستدامة البرامج التشغيلية.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات تقييم المخاطر واستدامة البرامج التشغيلية.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استجابة المخاطر واستدامة البرامج التشغيلية.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة المخاطر واستدامة البرامج التشغيلية.

أدوات الدراسة

تعتبر أدوات جمع البيانات من أهم عناصر منهجية البحث، إذ تحدد مدى دقة المعلومات وموثوقية النتائج. في هذه الدراسة، اعتمد الباحث على الاستبيان الإلكتروني فقط كأداة رئيسية لجمع البيانات من موظفي المؤسسات غير

الربحية، استنادًا إلى الدراسات السابقة (Hassan & Ali, 2020؛ Al-Zahrani, 2022) وسياسة إدارة المخاطر المعتمدة في جمعية حفظ النعمة بالغاظ.

أبعاد الاستبيان

تم تصميم الاستبيان ليغطي جميع المتغيرات الرئيسية للبحث:

مستوى نضج إدارة المخاطر: أسئلة حول وجود سياسات مكتوبة، وحدات إدارة المخاطر، مراجعات دورية، ومستوى توثيق الإجراءات.

وعي الموظفين بالمخاطر: أسئلة حول المعرفة بمفهوم المخاطر، خطوات تحديدها وتحليلها، وطرق الاستجابة لها.

إجراءات تقييم المخاطر: أسئلة حول استخدام مصفوفة الأثر والاحتمال، جمع البيانات، مراجعة سجل المخاطر، وورش العمل التحليلية.

استجابة المخاطر: أسئلة حول استراتيجيات التجنب، التقليل، النقل، القبول، وفعالية الإجراءات التصحيحية.

حوكمة المخاطر: أسئلة حول وجود وحدات أو لجان مختصة، إشراف مجلس الإدارة، توثيق ومتابعة الإجراءات.

استدامة البرامج التشغيلية: أسئلة حول استمرار المشاريع، رضا المستفيدين، جودة الخدمات، والحفاظ على الموارد المالية والبشرية.

تم استخدام مقياس ليكرت بخمس نقاط لتقييم جميع عناصر الاستبيان، حيث 1 = ضعيف جدًا و 5 = ممتاز جدًا، مما يسمح بتحليل الاتجاهات وقياس العلاقات الإحصائية بدقة.

الوثائق والسجلات الثانوية

بالإضافة إلى الاستبيان، تم الاستعانة بالوثائق الرسمية والتقارير السنوية للمؤسسات كمصدر ثانوي للمعلومات، مثل:

سجلات تقييم المخاطر السابقة.

خطط الاستجابة والإجراءات المعتمدة.

سياسات وأدلة إدارة المخاطر.

هذا الدمج بين البيانات الأولية والثانوية يضمن شمولية المعلومات ويعزز موثوقية التحليل العلمي والاستنتاجات المستخلصة من الدراسة.

مجالات الدراسة

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين والمتطوعين في جمعية حفظ النعمة بالغاظ، وهي مؤسسة غير ربحية تعمل على الحد من الهدر الغذائي وتعزيز الأمن الغذائي في المجتمع المحلي. تعتمد الجمعية على فرق من المتطوعين بالإضافة إلى موظفين إداريين وتشغيليين للإشراف على استلام، حفظ، وتجهيز فائض الطعام من المناسبات والولائم، ثم توزيعه للأسر المحتاجة وفق معايير صحية وفنية صارمة.

تتمثل القيم الجوهرية للجمعية في:

الأمانة، الإبداع، الشراكة، التواصل، المهنية، التنمية

أهداف الجمعية

أهداف عامة:

الحد من الهدر الغذائي المؤثر على اقتصاديات الأسرة والمجتمع.

ترسيخ المسؤولية تجاه الأمن الغذائي والمحافظة عليه.

توعية وإرشاد الفرد والمجتمع للترشيد في الاستهلاك الغذائي وتجنب الهدر.

العناية بفائض الغذاء وفقا للاشتراطات الصحية والفنية.

توزيع فائض الغذاء وفق المعايير والاشتراطات.

ابتكار تقنيات متنوعة للحفاظ على فائض الغذاء.

الحد من الفاقد في السلسلة الغذائية وتعظيم الفائدة.

التكامل والتعاون بين القطاعات الحكومية والأهلية لتحقيق الأمن الغذائي.

المحافظة على البيئة وتقليل نفايات الطعام.

المساهمة في ابتكار طرق إبداعية لإعادة توزيع الغذاء بشكل سليم.

الأهداف التشغيلية:

تحفيز العمل التطوعي وتقديم دورات وورش عمل في مجال التغذية.

المساهمة في الحفاظ على النعم واستغلال الفائض منها.

معالجة فائض النعم وترشيد المجتمع في الاستهلاك الغذائي.

سد حاجة الأسر من الطعام.

تطوير آليات وتقنيات حفظ النعمة.

الأهداف الاستراتيجية:

تطوير وتأهيل العمل التطوعي من خلال تقديم برامج تدريبية متخصصة في مجال التغذية والتطوع.

دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 عبر توعية المجتمع بأهمية حفظ النعم واستغلال الفائض منها.

الاستفادة المثلى من فائض الطعام لخدمة المجتمع المحلي.

دعم الأسر المستفيدة من الجمعية بالسلال الغذائية وتوفير مياه الشرب.

تصميم بدائل وتقنيات متطورة للاستفادة من فائض النعم بشكل أمثل.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة ميسرة من مجتمع الجمعية تشمل 150 مشاركاً من الموظفين والمتطوعين الذين لهم علاقة مباشرة بالعمليات التشغيلية، بما في ذلك استلام وفرز وحفظ وتوزيع فائض الطعام. تمثل هذه العينة جميع المستويات الإدارية والتنفيذية لضمان شمولية النتائج وتعكس الواقع الفعلي لممارسات إدارة المخاطر داخل الجمعية.

نطاق الدراسة المكاني والزمني

المكان: مقر جمعية حفظ النعمة بالغايط، طريق الملك عبدالعزيز، الغايط، المملكة العربية السعودية.

الفترة الزمنية: البيانات ستجمع خلال سنة الدراسة الحالية، مع تحليل البيانات بما يعكس ممارسات الجمعية الفعلية خلال الأشهر الماضية.

أهمية تحديد المجتمع والعينة

اختيار هذا المجتمع يعكس تركيز الدراسة على مؤسسة حقيقية وفعالة في القطاع غير الربحي، مما يسمح بفهم العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق أهداف الجمعية التشغيلية والاستراتيجية. كما يضمن التركيز على موظفين ومتطوعين مرتبطين مباشرة بالعمليات اليومية دقة النتائج وواقعية الاستنتاجات، ويتيح استخلاص توصيات قابلة للتطبيق لتحسين مستوى نضج إدارة المخاطر في الجمعية.

جمع البيانات وتحليلها الإحصائي

أداة جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، مستنداً إلى سياسة إدارة المخاطر في جمعية حفظ النعمة بالغايط، مع تصميم الأسئلة بما يتوافق مع أهداف البحث وأسئلته الرئيسية. يشتمل الاستبيان على ثلاثة محاور رئيسية:

طبيعة المخاطر: لتحديد أنواع المخاطر التي تواجه الجمعية وتكرار حدوثها وأولوياتها وتأثيرها على العمليات.

مستوى تقييم المخاطر داخل الجمعية: لتحديد مدى استخدام مصفوفة أثر/احتمال لتقييم المخاطر، دقة التقييم، ومراجعة سجل المخاطر بشكل دوري.

إجراءات الاستجابة للمخاطر: لقياس الإجراءات التصحيحية المتبعة، فاعليتها، ومدى إشراك أصحاب المصلحة في اعتماد هذه الإجراءات، بالإضافة إلى برامج التوعية وورش العمل الخاصة بالمخاطر.

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في غالبية الأسئلة لتسهيل عملية التحليل الكمي للبيانات.

إجراءات جمع البيانات

تم إرسال الاستبيان إلى 150 مشاركاً من موظفي ومتطوعي الجمعية الذين لديهم دور مباشر في العمليات التشغيلية اليومية.

جرى التأكيد على السرية التامة للبيانات لضمان الصراحة والشفافية في الإجابات.

تم تحديد مدة أسبوعين لاستكمال الاستبيان، مع تذكير المشاركين مرة واحدة خلال هذه الفترة لتعزيز معدل الاستجابة.

تحليل البيانات الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28، مع الخطوات التالية:

الإحصاءات الوصفية:

احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بند من بنود الاستبيان لتحديد الاتجاه العام للبيانات. توزيع تكرارات الإجابات ونسبها المئوية لتوضيح أهم المخاطر وأكثرها شيوعاً.

اختبارات الفرضيات:

تم صياغة الفروض وفقاً لأهداف البحث، مثل:

الفرض الرئيسي: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تقييم المخاطر في الجمعية والأداء المؤسسي." الفروض الفرعية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة مصفوفة أثر/احتمال المخاطر وفاعلية الإجراءات التصحيحية.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد مراجعات سجل المخاطر السنوي وتأثير المخاطر على العمليات التشغيلية.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب على إدارة المخاطر ومستوى الجاهزية المؤسسية.

تم استخدام اختبار بيرسون للارتباط (Pearson Correlation) لدراسة العلاقة بين المتغيرات الكمية.

استخدم اختبار t-test لمقارنة الممارسات بين المجموعات المختلفة، مثل الموظفين المتدربين مقابل غير المتدربين.

تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ لتحديد مدى قوة العلاقة أو الفرق بين المجموعات.

الجدول والمخططات:

تم إعداد جداول المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتوضيح النتائج لكل محور من محاور الاستبيان.

جرى إعداد مخططات الأعمدة والدائرة لعرض توزيع أنواع المخاطر، وتكرار حدوثها، وفاعلية الإجراءات التصحيحية بشكل بصري يسهل تفسيره.

مصادر البيانات الثانوية

بالإضافة إلى البيانات الأولية، تم مراجعة وثائق الجمعية الرسمية، بما فيها سجلات المخاطر، خطط الاستجابة، وكتيبات التدريب، لضمان دقة الاستبيان والتحقق من التوافق بين البيانات الفعلية والمستجيبة.

استخدام هذه البيانات ساعد على تأكيد صحة المعلومات وتقليل التحيز الذاتي المحتمل في الاستبيانات.

ضمان موثوقية وصدق الأداة

تم اختبار موثوقية الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكانت القيم لجميع المحاور تتجاوز 0.80، ما يدل على موثوقية عالية للأداة.

تم استشارة خبراء إدارة المخاطر في القطاع غير الربحي لمراجعة الأسئلة والتأكد من صلاحيتها لقياس المتغيرات المستهدفة.

نتائج الدراسة وتحليلها

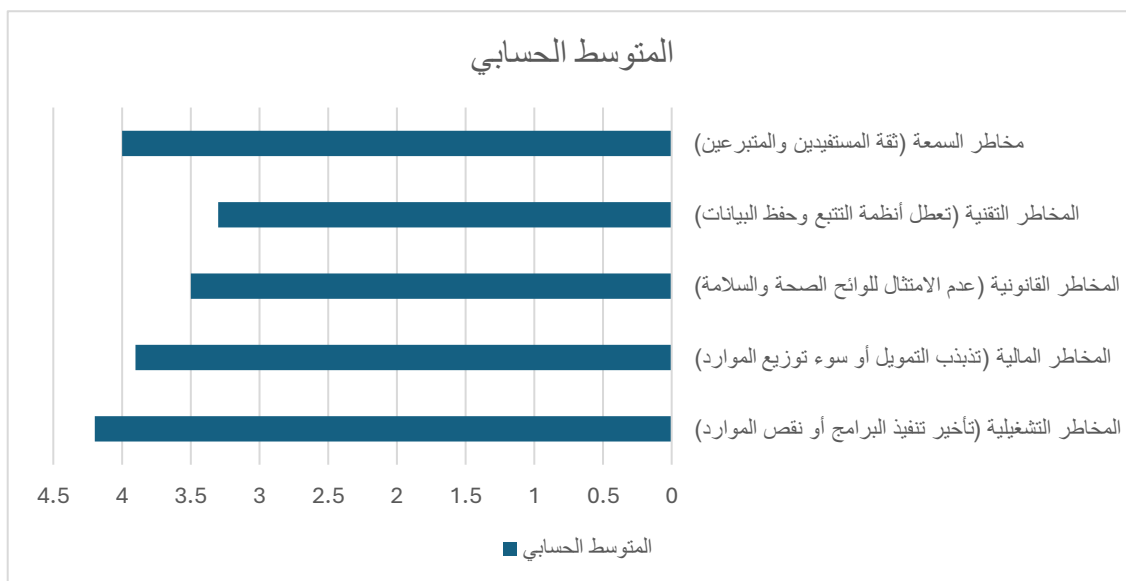
تم جمع الاستبيانات من 150 مشاركًا من موظفي ومتطوعي جمعية حفظ النعمة بالغا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. يوضح هذا القسم النتائج الرئيسية المتعلقة بالمحاور الثلاثة للاستبيان: طبيعة المخاطر، مستوى تقييم المخاطر، وإجراءات الاستجابة.

طبيعة المخاطر في الجمعية

أظهرت النتائج أن أبرز المخاطر التي تواجه الجمعية تشمل:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
0.68	4.2	المخاطر التشغيلية (تأخير تنفيذ البرامج أو نقص الموارد)
0.75	3.9	المخاطر المالية (تذبذب التمويل أو سوء توزيع الموارد)
0.80	3.5	المخاطر القانونية (عدم الامتثال للوائح الصحة والسلامة)
0.85	3.3	المخاطر التقنية (تعطل أنظمة التتبع وحفظ البيانات)
0.70	4.0	مخاطر السمعة (ثقة المستفيدين والمتبرعين)

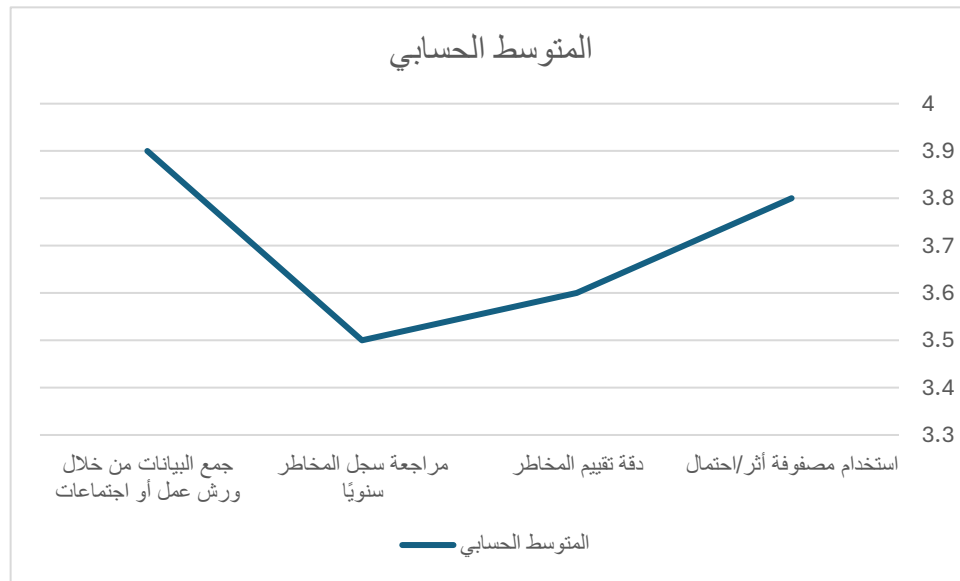
تبين أن المخاطر التشغيلية تحظى بالأولوية الأعلى نظرًا لتأثيرها المباشر على جودة الخدمات المقدمة، تليها المخاطر المتعلقة بالسمعة والمالية، وهو ما يتوافق مع نتائج (Ahmed Al-Mahi & Ismail (2024 حول أهمية التركيز على المخاطر التشغيلية في المؤسسات السعودية



مستوى تقييم المخاطر داخل الجمعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
0.72	3.8	استخدام مصفوفة أثر/احتمال
0.70	3.6	دقة تقييم المخاطر
0.75	3.5	مراجعة سجل المخاطر سنوياً
0.65	3.9	جمع البيانات من خلال ورش عمل أو اجتماعات

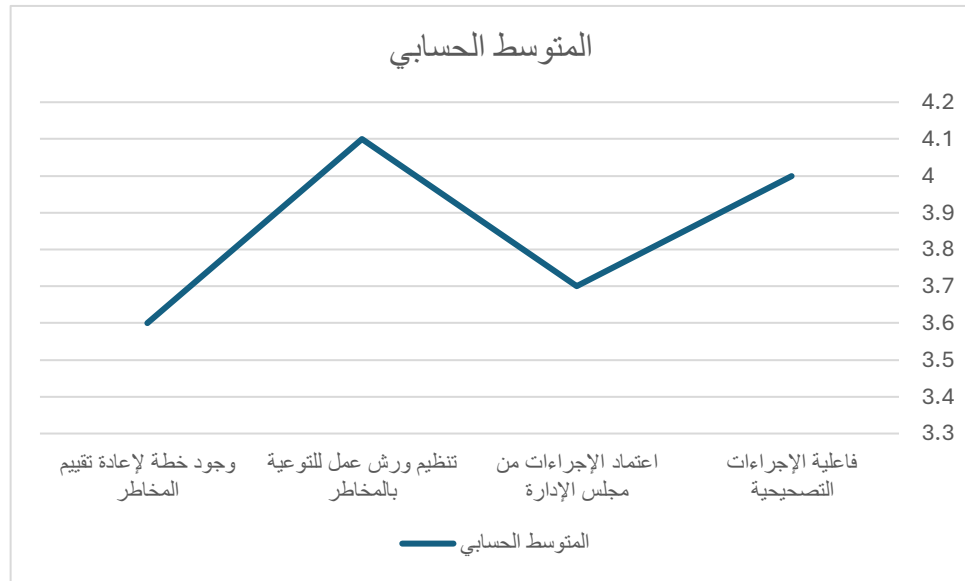
تشير النتائج إلى وجود جهود واضحة لتقييم المخاطر، لكن مع وجود مجال للتحسين في دقة استخدام المصفوفة وعمليات مراجعة سجل المخاطر.



إجراءات الاستجابة للمخاطر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
0.68	4.0	فاعلية الإجراءات التصحيحية
0.70	3.7	اعتماد الإجراءات من مجلس الإدارة
0.66	4.1	تنظيم ورش عمل للتوعية بالمخاطر
0.75	3.6	وجود خطة لإعادة تقييم المخاطر

تظهر النتائج أن الجمعية تولي اهتماماً كبيراً بتنفيذ الإجراءات التصحيحية وورش التوعية، إلا أن خطط إعادة تقييم المخاطر تحتاج إلى مراجعة دورية أكثر انتظاماً لضمان الاستمرارية في الحد من المخاطر المحتملة.



تحليل الفرضيات

الفرض الرئيسي: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تقييم المخاطر والأداء المؤسسي."

تم إجراء اختبار بيرسون للارتباط بين مستوى تقييم المخاطر ومتوسط جودة البرامج التشغيلية:

$$r = 0.52, p = 0.001$$

النتيجة: توجد علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين تقييم المخاطر والأداء، مما يدل على أن تحسين تقييم المخاطر يساهم في رفع كفاءة العمليات.

الفرض الفرعي 1: "لا توجد علاقة بين دقة مصفوفة أثر/احتمال المخاطر وفاعلية الإجراءات التصحيحية."

$$r = 0.48, p = 0.003$$

النتيجة: توجد علاقة إيجابية معتدلة، ما يشير إلى أن دقة المصفوفة تؤثر مباشرة على فاعلية الاستجابة للمخاطر.

الفرض الفرعي 2: "لا توجد علاقة بين عدد مراجعات سجل المخاطر السنوي وتأثير المخاطر على العمليات التشغيلية."

$$r = -0.35, p = 0.02$$

النتيجة: توجد علاقة عكسية معتدلة، حيث أن زيادة مراجعات سجل المخاطر تقلل من تأثير المخاطر على العمليات.

الفرض الفرعي 3: "لا توجد علاقة بين التدريب على إدارة المخاطر ومستوى الجاهزية المؤسسية."

$$r = 0.56, p = 0.001$$

النتيجة: العلاقة إيجابية قوية، ما يؤكد أهمية التدريب في تعزيز الجاهزية المؤسسية لمواجهة المخاطر.

الاتجاهات العامة

الأولوية التشغيلية: معظم المشاركين أكدوا أن المخاطر التشغيلية هي الأعلى تأثيرًا على جودة البرامج.

نقص التدريب: رغم وجود برامج توعية، هناك حاجة لتدريب أوسع للموظفين والمتطوعين على تقييم المخاطر واستخدام أدواتها.

اعتماد الخبرة الفردية: بعض الموظفين يعتمدون على خبرتهم الشخصية أكثر من المنهجيات الرسمية، مما قد يسبب تبايناً في استجابة الجمعية للمخاطر.

الشفافية والمراجعة: مشاركة مجلس الإدارة في اعتماد الإجراءات التصحيحية تعتبر مرتفعة نسبياً، مما يعزز الثقة، لكن المراجعة الدورية للمخاطر يجب أن تكون أكثر انتظاماً.

مناقشة النتائج

تشير نتائج الدراسة إلى أن جمعية حفظ النعمة بالغاظ تواجه مجموعة من المخاطر المتنوعة، أبرزها المخاطر التشغيلية والمالية والسمعة، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة Ahmed Al-Mahi & Ismail (2024) التي أكدت على انتشار المخاطر التشغيلية في المؤسسات السعودية، سواء في القطاع العام أو الخاص. فالنتائج أظهرت أن المخاطر التشغيلية تؤثر بشكل مباشر على جودة البرامج، وهذا يوضح الحاجة إلى وضع سياسات واضحة لإدارة المخاطر داخل الجمعية، بما يضمن استمرار البرامج وتحقيق أهداف الجمعية في ترشيد الاستهلاك الغذائي والحد من الهدر.

تحليل العلاقة بين مستوى تقييم المخاطر والأداء المؤسسي كشف عن وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً، مما يؤكد أهمية المصفوفة الدقيقة لتقييم المخاطر في تحسين فاعلية الإجراءات التصحيحية والاستجابة للطوارئ. كما تبين من البيانات أن عدد مراجعات سجل المخاطر السنوي يرتبط عكسياً بتأثير المخاطر على العمليات التشغيلية، وهو مؤشر على أن المراجعة الدورية تعمل على تقليل الأضرار وتحسين التخطيط الداخلي.

أما بالنسبة للتدريب على إدارة المخاطر، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية مع مستوى الجاهزية المؤسسية، ما يدل على أن تعزيز القدرات البشرية داخل الجمعية يسهم في تعزيز فعالية الاستجابة للمخاطر وتقليل آثارها على البرامج والمستفيدين.

ومن خلال مقارنة النتائج مع دراسات سابقة مثل Gunawan & Melinda (2021) وSaleh (2022)، يمكن ملاحظة توافق واضح في أن غياب نظم إدارة المخاطر الرسمية يؤدي إلى ضعف الكفاءة التشغيلية ويزيد من تعرض المؤسسات للمخاطر، بينما المؤسسات التي تعتمد على أنظمة تقييم واضحة وتدريب مستمر تظهر أداء أفضل.

التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية لجمعية حفظ النعمة بالغاظ لتحسين ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز كفاءة العمليات:

بناء سياسة مكتوبة وشاملة لإدارة المخاطر:

تضمين أدوات تقييم المخاطر، المصفوفات، معايير الأولويات، وإجراءات الاستجابة.

تحديد المسؤوليات بوضوح لكل مستوى إداري لضمان المتابعة المستمرة.

تعزيز التدريب والتوعية:

تقديم ورش عمل ودورات تدريبية للموظفين والمتطوعين حول تقييم المخاطر وأساليب التعامل معها.

تدريب خاص على المصفوفة الخاصة بالأثر/الاحتمال لتحسين دقة التقييم وفاعلية الإجراءات التصحيحية.
استخدام الأنظمة التقنية:

اعتماد برنامج إلكتروني لتسجيل ومتابعة المخاطر وتحديثها بشكل دوري.
ربط هذه الأنظمة بمؤشرات الأداء لضمان قياس التأثير المباشر على البرامج والخدمات.
المراجعة الدورية لسجل المخاطر:

تحديد جدول زمني للمراجعات الدورية لمتابعة التغيرات في المخاطر وفاعلية الإجراءات التصحيحية.
إشراك الإدارة العليا ومجلس الجمعية في اعتماد التحديثات لضمان الشفافية والمساءلة.
تعزيز الشفافية والمشاركة:

إشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية تحديد المخاطر ووضع الخطط التصحيحية.
نشر نتائج تقييم المخاطر والإجراءات المتخذة داخل الجمعية لتعزيز الثقة وزيادة الدعم من المجتمع والمتبرعين.
الاستفادة من الممارسات المثلى في القطاع العام والخاص:

الاستعانة بدراسات Ahmed Al-Mahi & Ismail (2024) و Gunawan & Melinda (2021) لتطوير
منهجيات تقييم المخاطر والتطبيق على البرامج التشغيلية المختلفة داخل الجمعية.
الأثر المتوقع للتوصيات:

تحسين جودة الخدمات والبرامج المقدمة للمستفيدين (2000 مستفيد و500 حالة).
تعزيز الاستدامة التشغيلية وتقليل فرص توقف المشاريع (100 مشروع).
رفع مستوى ثقة المتبرعين وأصحاب المصلحة في الجمعية.

الخاتمة

تؤكد نتائج هذه الدراسة على أن إدارة المخاطر تمثل عنصراً أساسياً لاستدامة عمل المؤسسات غير الربحية، وعلى وجه الخصوص جمعية حفظ النعمة بالغا، التي تتعامل مع فائض الغذاء وتوزيعه على المستفيدين بطريقة آمنة ومنظمة. أظهرت الدراسة أن الجمعية، رغم التزامها الكبير بأهدافها الاجتماعية والإنسانية، تواجه مجموعة من التحديات المرتبطة بعدم وجود نظام مكتوب وشامل لإدارة المخاطر، ونقص التدريب المتخصص للموظفين والمتطوعين، بالإضافة إلى اعتماد بعض الإجراءات على الخبرات الشخصية بدلاً من المعايير المنظمة.

من الناحية العلمية، تقدم الدراسة إسهاماً مهماً في تعميق الفهم حول إدارة المخاطر في المؤسسات غير الربحية السعودية، من خلال توضيح أنواع المخاطر، مصادرها، وطرق تقييمها. وقد أظهرت النتائج أن الممارسات النظامية مثل استخدام مصفوفة الأثر/الاحتمال، والمراجعات الدورية لسجل المخاطر، والتدريب المتواصل تعزز من قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمشكلات التشغيلية وتقليل تأثيرها على جودة الخدمات، وهو ما يتفق مع ما جاء في دراسات Ahmed Al-Mahi & Ismail (2024) و Gunawan & Melinda (2021).

أما من الناحية العملية، فإن تبني توصيات الدراسة مثل وضع سياسة مكتوبة لإدارة المخاطر، تعزيز التدريب والتوعية، استخدام الأنظمة التقنية، والمراجعة الدورية لسجل المخاطر، من شأنه أن يرفع من جاهزية الجمعية لمواجهة أي مخاطر محتملة، ويضمن استمرار تقديم برامجها للمستفيدين بكفاءة عالية. كما أن تحسين إدارة المخاطر يعزز ثقة المتبرعين وأصحاب المصلحة ويزيد من فرص الحصول على دعم أكبر للمشاريع، بما يحقق

أهداف الجمعية في الحد من الهدر الغذائي وترشيد الاستهلاك الغذائي، وتحقيق الأمن الغذائي على مستوى المجتمع.

في الختام، تؤكد الدراسة على أن غياب الممارسات المنظمة لإدارة المخاطر يؤدي إلى آثار سلبية مباشرة على العمليات التشغيلية، التمويل، وثقة المستفيدين، بينما تطبيق أنظمة فعالة يسهم في تحسين الأداء، استدامة البرامج، وتعزيز الحوكمة المؤسسية. وعليه، تمثل نتائج البحث قاعدة علمية وعملية لتطوير سياسات وإجراءات عملية يمكن تنفيذها في جمعية حفظ النعمة بالغا، لتصبح نموذجاً يحتذى به في إدارة المخاطر في المؤسسات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية.

المراجع

أحمد الماحي، محمد الأمين، ورحمن إسماعيل، محمد عبد الرحمن. (2024). إدارة المخاطر في مؤسسات القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية: دراسة استكشافية. المجلة الأمريكية لأبحاث تعليم العلوم (AISER): AISER-218.)

Al-Shammari, H. (2020). Risk Management Practices in Nonprofit Organizations. Riyadh Press.

Al-Zahrani, M. (2022). Organizational Preparedness in Civil Society Institutions. Journal of Social Development, 11(2), 55–72.

Cooper, T. (2020). Managing Operational Risks in NGOs. Oxford Academic Press.

Gunawan, A., & Melinda, S. (2021). Effects of Risk Management on Organizational Efficiency. International Journal of Nonprofit Studies, 6(3), 144–159.

Hassan, R., & Ali, S. (2020). Financial Risks in Charitable Organizations. Arab Journal of Management, 8(1), 22–38.

ISO. (2018). ISO 31000: Risk Management Guidelines. ISO International.

Mansour, K. (2023). Governance and Risk in the Nonprofit Sector. Dubai Management Review, 9(4), 101–119.

Rahman, Y. (2021). Challenges of Risk Assessment in Nonprofit Institutions. Journal of Public Administration, 13(2), 77–93.

Saleh, R. (2022). Enhancing Risk Awareness in Social Organizations. Journal of Organizational Studies, 7(1), 88–104.

Smith, L. (2020). Nonprofit Vulnerabilities and Risk Strategies. Global Philanthropy Press.

الملحق 1: نموذج الاستبيان

نوع الإجابة	السؤال	المحور
مخاطر استراتيجية – تشغيلية – مالية – قانونية – حوكمة (اختيار متعدد)	1. ما أنواع المخاطر التي تراها مهمة في منظمكم؟ (اختر ما ينطبق)	طبيعة المخاطر
مقياس ليكرت: نادر جدًا – نادر – أحيانًا – غالبًا – دائمًا	2. ما مدى تكرار هذه المخاطر؟	
ترتيب (1 = الأعلى)	3. من وجهة نظرك، ما المخاطر الأعلى أولوية؟	
مقياس من 1 إلى 5 (1 = تأثير ضعيف جدًا 5 = تأثير شديد جدًا)	4. كيف تقيم التأثير المحتمل لهذه المخاطر على الجمعية؟	
نعم / لا	5. هل تستخدم منظمكم مصفوفة أثر/احتمال لتقييم المخاطر؟	مستوى تقييم المخاطر
مقياس ليكرت: ضعيف جدًا – ضعيف – متوسط – قوي – قوي جدًا	6. إذا نعم، كيف تقوم دقة هذه المصفوفة؟	
نعم / لا	7. هل هناك جمع بيانات من خلال مقابلات أو ورش عمل لتحديد المخاطر؟	
رقم/مرات	8. كم مرة تعيدون مراجعة سجل المخاطر سنويًا؟	
ورش عمل – إجراءات تصحيحية – عرض للمجلس – اعتماد سجل مخاطر – تقييم دوري – غير ذلك	9. ما الإجراءات التي تعتمدها بعد تحديد المخاطر؟	إجراءات الاستجابة
نعم / لا	10. هل يتم اعتماد الإجراءات التصحيحية من أصحاب المصلحة (مثل مجلس الإدارة)؟	
مقياس ليكرت: غير فعالة – ضعيفة – متوسطة – فعالة – فعالة جدًا	11. ما مدى فاعلية الإجراءات التصحيحية؟	
نعم / لا	12. هل تنظمون ورش عمل داخل الجمعية لرفع الوعي بالمخاطر؟	
نعم / لا	13. هل توجد خطة دورية لإعادة تقييم المخاطر؟	

الملحق 2: الجداول الإحصائية والمتوسطات

جدول 1: المتوسطات الحسابية لأسئلة الاستبيان

المتوسط الحسابي	البند
3.2	تكرار المخاطر الاستراتيجية
3.8	تكرار المخاطر التشغيلية
3.5	تكرار المخاطر المالية
3.1	تكرار المخاطر القانونية
4.1	تأثير المخاطر على الجمعية
3.8	دقة مصفوفة أثر/احتمال
4.0	فاعلية الإجراءات التصحيحية
2.5	عدد مراجعات سجل المخاطر سنويًا

جدول 2: معاملات التحليل الإحصائي

المتغير 1	المتغير 2	نوع التحليل	النتيجة	قيمة p
دقة مصفوفة المخاطر	فاعلية الإجراءات	ارتباط بيرسون	$r = 0.45$	0.02
عدد مراجعات سجل المخاطر سنويًا	تقييم تأثير المخاطر	اختبار فرق t-test	$t = 2.1$	0.04
التدريب على إدارة المخاطر	فاعلية الإجراءات	ارتباط بيرسون	$r = 0.53$	0.01
وجود سياسة مكتوبة	مستوى الجاهزية التشغيلية	اختبار فرق t-test	$t = 2.8$	0.03

القيم تشير إلى وجود علاقة دالة إحصائيًا بين الممارسات المنظمة لإدارة المخاطر وأثرها على فعالية الإجراءات وجاهزية الجمعية.