

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

اسم الطالب

هيا محمد الحمدي

الرقم الأكاديمي

253000290

المشرف الرئيسي

د. الفيصّل عبد الحميد

المشرف الثاني

د. فايز جرّاد

العام الجامعي

2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

لى والديّ الكريمين،

نبرس حياتي، وسند روحي، ومصدر بركتي.

لى والديّ الحبيبة، التي غرست في قلبي حبّ العلم، وزرعت في روحي الطمأنينة والإيمان.

ولى والديّ العزيز، الذي علمني قوة العزيمة، ومعنى الثبات، وكيف يكون المرء صاحب أثر له صاحب مرور.

لى أستاذتي الأفاضل،

مصائب الطريق، وأصحاب الفضل بعد الله.

كان لتوجيهاتكم، وتوجيهاتكم، ورعاية علمكم الأثر الأكبر في إتمام هذا العمل.

لى زملائي وأصدقائي،

الذين شاركوني التحديات، واحتفلوا معي بالنجاحات، وساندوني بكلمة صادقة أو دعم كريم.

لن أنسى أثر وجودكم في هذه الرحلة.

وأخيراً،

لى كل من ساهم، ولو بقدر يسير، في عملي وتشجيعي وإيمانه بقدرتي...

وهدي هذا العمل المتواضع، راجعاً من الله أن يجعله بداية طريق مليء بالإنجازات والتوفيق.

شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص آيات الشكر والتقدير إلى والديَّ العزيزين، اللذين كانا العون والسند والدعم الأعظم في مسيرة حياتي العلمية والعملية. لقد كان لدعائهما، ورعايتهما، وإيمانهما بي الأثر الأكبر في الوصول إلى هذا الإنجاز وتحقيق هذا التفوق، فلهما مني كل الامتنان والحبّة.

ولا يفوتني أن أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذتي الأفاضل، وعلى رأسهم مشرفي الكريم

و. الفيصّل عبد الحميد

و. فايز جراد

على ما قدمه لي من توجيهات بناءة، ونصح علمي رصين، وملاحظات ثرية ساعدتني على تعميق فحفي لموضوع البحث وصقل نتائجه. لقد كان لعلمه، وتوجيهه، وحرصه على جودة العمل أثر بالغ في إتمام هذا البحث بالشكل اللائق.

كما أعبر عن بالغ امتناني لزملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين كانوا خير رفاق في دروب العلم والعمل، وشاركوني التحديات والنجاحات. لقد كان لدعمه وتشجيعه المستمر دورٌ مهم في تعزيز عزيمتي وتخطي العقبات.

في الختام، أتوجه بالشكر لكل من أسهم، بأي شكل من الأشكال، في إنجاح هذا العمل؛ لكل من قدم كلمة دعم، أو نصيحة صادقة، أو ساعد في تسهيل مهمة من المهمات. أسأل الله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، ويوفّقنا جميعاً لما فيه الخير والصواب.

بيئة العمل، الرضا الوظيفي، التحول الرقمي، الأداء المؤسسي.

فهرس المحتويات

ج	إهداء
د	شكر و تقدير
ز	جدول الجداول
ح	المستخلص
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1.1 المقدمة
2	1.2 مشكلة الدراسة
3	1.3 أسئلة الدراسة
4	1.4 أهداف الدراسة
5	1.5 أهمية الدراسة
6	1.6 فرضيات الدراسة
7	1.7 منهجية الدراسة
8	1.8 حدود الدراسة
9	1.9 مصطلحات الدراسة
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	2.1 مفهوم إدارة المخاطر
14	2.2 أهداف إدارة المخاطر
19	2.3 أهمية إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية
24	2.4 مراحل إدارة المخاطر
32	2.5 أنواع المخاطر في المنظمات غير الربحية
35	2.6 معايير ونماذج إدارة المخاطر
43	2.7 إدارة المخاطر في الجمعيات الخيرية السعودية
46	2.8 مفهوم فعالية البرامج
49	2.9 مؤشرات فعالية البرامج
56	2.10 العوامل المؤثرة في فعالية البرامج
63	2.11 العلاقة بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج

70.....	2.12 الدراسات السابقة.....
77.....	الفصل الثالث: منهجية البحث.....
77.....	3.1 منهج الدراسة.....
78.....	3.2 مجتمع الدراسة.....
78.....	3.3 عينة الدراسة.....
79.....	3.4 أدوات الدراسة.....
81.....	3.6 إجراءات جمع البيانات.....
82.....	3.8 النموذج المفاهيمي للدراسة.....
84.....	الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها.....
84.....	4.1 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
86.....	4.2 تحليل محاور الاستبيان.....
91.....	4.3 اختبار فرضيات الدراسة.....
91.....	4.4 مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة.....
92.....	4.5 تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري.....
93.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
93.....	5.1 النتائج الرئيسية للدراسة.....
95.....	5.2 التوصيات.....
96.....	5.3 المقترحات المستقبلية.....
97.....	الخاتمة.....
98.....	المراجع.....
101.....	الملاحق.....

جدول الجداول

- جدول 1: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس) 84
- جدول 2: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (العمر) 85
- جدول 3: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (المؤهل العلمي) 85
- جدول 4: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (سنوات الخبرة) 86
- جدول 5: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (المسمى الوظيفي) 86
- جدول 6: نتائج محور تحديد المخاطر 87
- جدول 7: نتائج محور تقييم المخاطر 87
- جدول 8: نتائج محور الاستجابة للمخاطر 88
- جدول 9: نتائج محور الرقابة والمتابعة 89
- جدول 10: نتائج محور فعالية البرامج 90
- جدول 11: اختبار فرضيات الدراسة 91

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر على فعالية برامج المنظمات غير الربحية، من خلال دراسة ميدانية على الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية. وتناولت الدراسة أربعة أبعاد رئيسية لإدارة المخاطر تتمثل في: تحديد المخاطر، وتقييمها، والاستجابة لها، والرقابة والمتابعة، وقياس مدى تأثيرها على فعالية البرامج من حيث تحقيق الأهداف، وجودة التنفيذ، ورضا المستفيدين، وكفاءة استخدام الموارد.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة موجهة لعينة من العاملين في الجمعيات الخيرية، بهدف جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر في الجمعيات الخيرية جاء مرتفعاً بشكل عام، مع تفاوت بين الأبعاد المختلفة، حيث جاء بعد تحديد المخاطر في المرتبة الأعلى، بينما جاء بعد الرقابة والمتابعة في المرتبة الأقل نسبياً، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز أنظمة المتابعة والتقييم المستمر.

كما بينت النتائج أن فعالية برامج الجمعيات الخيرية جاءت بمستوى مرتفع، مع وجود فرص للتحسين في بعض الجوانب مثل رضا المستفيدين وكفاءة استخدام الموارد.

وأثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج، مما يدل على أن تحسين ممارسات إدارة المخاطر يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة البرامج واستمراريتها وجودتها.

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز تطبيقات إدارة المخاطر داخل الجمعيات الخيرية، وتطوير أنظمة المتابعة والرقابة، وتدريب العاملين، بما يسهم في تحسين جودة البرامج وتحقيق الاستدامة في القطاع غير الربحي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، فعالية البرامج، المنظمات غير الربحية، الجمعيات الخيرية، المملكة العربية السعودية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعد المنظمات غير الربحية من الركائز الأساسية في دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية، لما تؤديه من أدوار حيوية في تقديم الخدمات الإنسانية والرعاية والتنمية لمختلف فئات المجتمع. وقد شهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً، خاصة في ظل توجهات رؤية المملكة 2030 التي أكدت أهمية تعزيز مساهمة القطاع غير الربحي في التنمية الوطنية، ورفع كفاءته التشغيلية والإدارية، وتحقيق الاستدامة المالية والتنظيمية. ومع هذا التوسع المتزايد في حجم البرامج والمشروعات التي تنفذها الجمعيات الخيرية، برزت الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية حديثة تضمن استمرارية هذه البرامج ورفع مستوى فعاليتها، ومن أبرز هذه الممارسات إدارة المخاطر.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن إدارة المخاطر تعد عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المنظمة، وتحليلها، وتقييم آثارها، ثم وضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها وتقليل آثارها السلبية، بما يساهم في حماية موارد المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة. (ISO, 2018) كما يرى Herman et al. (2004) أن إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية لا تقتصر على الجوانب المالية فقط، بل تشمل المخاطر التشغيلية، والقانونية، والاستراتيجية، والسمعة المؤسسية، وهو ما يجعلها عنصراً أساسياً في نجاح البرامج وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

وفي السياق ذاته، أكدت العديد من الدراسات أن فعالية البرامج في المنظمات غير الربحية ترتبط بدرجة كبيرة بقدرة المنظمة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بمرونة وكفاءة. فالمنظمات التي تمتلك أنظمة واضحة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وضمان استمرارية الخدمات المقدمة للمستفيدين. (Feiler & Nayowith, 2014) كما أوضحت دراسة Mustaffha et al. (2021) أن تطبيق إدارة المخاطر يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية ورفع كفاءة الأداء التنظيمي، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على فعالية البرامج والمشروعات.

ومن ناحية أخرى، تواجه الجمعيات الخيرية عدداً من التحديات والمخاطر التي قد تؤثر في قدرتها على تنفيذ برامجها بفاعلية، مثل ضعف التمويل، والتغيرات التنظيمية، والمخاطر التقنية، وضعف التخطيط

الاستراتيجي، إضافة إلى الأزمات الطارئة التي قد تؤثر على استمرارية الخدمات. وفي ظل هذه التحديات، أصبحت إدارة المخاطر ضرورة إدارية وليست مجرد خيار تنظيمي، حيث تسهم في تعزيز الحوكمة، وتحسين عمليات التخطيط والمتابعة، ودعم اتخاذ القرار (شقيري وآخرون، 2023).

وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن المنظمات غير الربحية التي تطبق مبادئ إدارة المخاطر بصورة متكاملة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والمرونة التنظيمية، كما تكون أكثر قدرة على بناء الثقة مع المانحين والمستفيدين، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. (Bilich, 2022) كذلك تشير الدراسات الحديثة إلى أن دمج إدارة المخاطر في العمليات التشغيلية والتخطيطية يسهم في تحسين جودة البرامج وتقليل الهدر في الموارد، مما يعزز من الأثر الاجتماعي للمنظمات غير الربحية. (Huang, 2024)

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر إدارة المخاطر على فعالية برامج المنظمات غير الربحية، من خلال دراسة ميدانية على الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، بهدف التعرف على واقع تطبيق إدارة المخاطر، وقياس أثرها في رفع مستوى فعالية البرامج وتحقيق أهداف الجمعيات الخيرية بكفاءة واستدامة.

1.2 مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات غير الربحية، وخاصة الجمعيات الخيرية، العديد من التحديات الإدارية والمالية والتنظيمية التي قد تؤثر بصورة مباشرة في قدرتها على تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها التنموية والإنسانية. ومع ازدياد حجم البرامج والمشروعات التي تقدمها هذه الجمعيات، أصبحت الحاجة أكثر إلحاحاً إلى وجود أنظمة فعالة لإدارة المخاطر تضمن استمرارية العمل وتقليل التأثيرات السلبية للمخاطر المحتملة.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بمفاهيم الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في القطاع غير الربحي، إلا أن بعض الجمعيات الخيرية لا تزال تعاني من ضعف في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر، سواء فيما يتعلق بتحديد المخاطر المحتملة، أو تحليلها، أو وضع خطط الاستجابة المناسبة لها. وقد يؤدي هذا القصور إلى ظهور مشكلات تنظيمية وتشغيلية تؤثر في كفاءة البرامج وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (البنك الثالث للقطاع غير الربحي، 2018).

وتتمثل مظاهر القصور في إدارة المخاطر في ضعف وجود سياسات واضحة لإدارة المخاطر، وعدم وجود خطط استباقية للتعامل مع الأزمات، وضعف نظم المتابعة والتقييم، إضافة إلى محدودية تدريب العاملين على آليات إدارة المخاطر. كما أن بعض الجمعيات تعتمد على أساليب تقليدية في الإدارة، مما يقلل من قدرتها على مواجهة التحديات والمتغيرات البيئية المختلفة (هريدي، 2022).

ومن جانب آخر، فإن ضعف إدارة المخاطر قد ينعكس سلباً على فعالية البرامج من خلال تأخر تنفيذ المشروعات، أو ارتفاع معدلات الهدر في الموارد المالية والبشرية، أو انخفاض جودة الخدمات المقدمة، أو ضعف القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعيات. كما أن غياب التخطيط الفعال للمخاطر قد يؤدي إلى انخفاض ثقة المانحين والمستفيدين، وبالتالي التأثير في استدامة البرامج والأنشطة الخيرية (Bali & Uslu, 2017).

وتشير الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة وثيقة بين تطبيق إدارة المخاطر وفعالية البرامج في المنظمات غير الربحية، حيث تسهم الإدارة الفعالة للمخاطر في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز جودة القرارات الإدارية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد (Mustaffha et al., 2021). ومع ذلك، لا تزال الدراسات العربية التي تناولت أثر إدارة المخاطر على فعالية برامج الجمعيات الخيرية في البيئة السعودية محدودة نسبياً، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية تسهم في سد هذه الفجوة البحثية.

وبناء على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة المخاطر على فعالية برامج المنظمات غير الربحية في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية؟

1.3 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس:

- ما أثر إدارة المخاطر على فعالية برامج المنظمات غير الربحية في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى فعالية البرامج المقدمة في الجمعيات الخيرية؟
3. ما أثر تحديد المخاطر على فعالية البرامج في الجمعيات الخيرية؟
4. ما أثر تحليل وتقييم المخاطر على فعالية البرامج؟
5. إلى أي مدى تسهم استراتيجيات الاستجابة للمخاطر في تحسين كفاءة البرامج؟
6. ما أثر عمليات المتابعة والرقابة على المخاطر في استدامة البرامج ونجاحها؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية مثل المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي؟

1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية، تتمثل فيما يأتي:

1. التعرف على مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها في المنظمات غير الربحية .
2. تحديد واقع تطبيق إدارة المخاطر في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية .
3. التعرف على مستوى فعالية البرامج المقدمة في الجمعيات الخيرية .
4. قياس أثر تحديد المخاطر على فعالية البرامج في المنظمات غير الربحية .
5. تحليل أثر تقييم المخاطر والاستجابة لها على كفاءة تنفيذ البرامج .
6. التعرف على دور المتابعة والرقابة في الحد من المخاطر وتحسين فعالية البرامج .
7. الكشف عن العلاقة بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج في الجمعيات الخيرية .
8. تقديم توصيات ومقترحات عملية تساهم في تطوير أنظمة إدارة المخاطر وتعزيز فعالية البرامج في القطاع غير الربحي.

1.5 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الجمعيات الخيرية، والحاجة إلى تعزيز كفاءة البرامج وضمان استدامتها وتحقيق أهدافها التنموية والإنسانية. كما تكتسب الدراسة أهميتها من ارتباطها بأحد الموضوعات الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظرا لدورها في تحسين الأداء المؤسسي ورفع فعالية البرامج والخدمات المقدمة للمستفيدين.

أولاً: الأهمية العلمية

1. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية، من خلال تناول العلاقة بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج بصورة علمية ومنهجية .
2. تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يربط بين أبعاد إدارة المخاطر وفعالية البرامج في الجمعيات الخيرية، بما يسهم في توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرين .
3. تساعد الدراسة في دعم الدراسات السابقة التي أكدت أهمية تطبيق إدارة المخاطر في تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة القرارات الإدارية (Mustaffha et al., 2021).
4. تسهم الدراسة في تعزيز المعرفة العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية في القطاع غير الربحي، خاصة في البيئة العربية والسعودية التي لا تزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال .
5. تمثل الدراسة إضافة علمية حديثة يمكن أن يستفيد منها الباحثون والدارسون المهتمون بمجالات الإدارة، والحوكمة، وإدارة المخاطر، والعمل الخيري .

ثانيا: الأهمية التطبيقية

1. تساعد الدراسة إدارات الجمعيات الخيرية على التعرف على أهمية إدارة المخاطر ودورها في تحسين فعالية البرامج والخدمات المقدمة .
2. تسهم نتائج الدراسة في دعم متخذي القرار في تطوير سياسات وإجراءات فعالة لإدارة المخاطر داخل المنظمات غير الربحية .
3. تساعد الدراسة الجمعيات الخيرية على تحديد أبرز المخاطر التي قد تواجه برامجها، ووضع خطط استجابة مناسبة للتعامل معها .
4. تسهم الدراسة في تعزيز كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية من خلال الحد من المشكلات التشغيلية والتنظيمية .
5. تدعم الدراسة توجهات الحوكمة والشفافية والاستدامة في القطاع غير الربحي، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .
6. تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد الجمعيات الخيرية على رفع مستوى فعالية برامجها وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر .

1.6 فرضيات الدراسة

استنادا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار مجموعة من الفرضيات التي توضح العلاقة بين إدارة المخاطر وفعالية برامج المنظمات غير الربحية.

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وفعالية برامج المنظمات غير الربحية في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر وفعالية البرامج في الجمعيات الخيرية .

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتقييم المخاطر وفعالية البرامج .
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الاستجابة للمخاطر وفعالية البرامج .
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والرقابة على المخاطر وفعالية البرامج .
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول إدارة المخاطر وفعالية البرامج تعزى للمتغيرات الديموغرافية مثل المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

1.7 منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على المنهجية العلمية المناسبة لطبيعة الموضوع وأهدافه، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر وفعالية برامج المنظمات غير الربحية في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية.

أولاً: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والاجتماعية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها بصورة علمية ومنهجية.

ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات المتعلقة بواقع إدارة المخاطر وفعالية البرامج في الجمعيات الخيرية، ثم تحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج تساعد في تفسير العلاقة بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة. ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على وصف الظواهر الإدارية كما هي في الواقع، وتحليل العوامل المؤثرة فيها، واستخلاص النتائج والتوصيات المناسبة (شقيري وآخرون، 2023).

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الجمعيات الخيرية العاملة في المملكة العربية السعودية، والتي تمارس أنشطة وبرامج خيرية وتنموية متنوعة، وتشمل الجمعيات التي تقدم خدمات اجتماعية وإنسانية ورعوية للمستفيدين.

ويعد القطاع غير الربحي في المملكة من القطاعات الحيوية التي شهدت توسعا ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، الأمر الذي زاد من أهمية تطبيق ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر لضمان كفاءة البرامج واستدامتها.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من العاملين والإداريين في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، ممن لديهم علاقة مباشرة بإدارة البرامج أو عمليات التخطيط وإدارة المخاطر. و تم استخدام العينة العشوائية البسيطة أو العينة الطبقية وفقاً لطبيعة المجتمع وعدد الجمعيات المشاركة في الدراسة، وذلك لضمان تمثيل مناسب لفئات الدراسة المختلفة.

رابعاً: أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من أفراد العينة في وقت مناسب. و تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات السابقة والدراسات المرتبطة بإدارة المخاطر وفعالية البرامج، بحيث تتضمن مجموعة من المحاور الرئيسية التي تقيس متغيرات الدراسة.

1.8 حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بمجموعة من الحدود التي تساعد في تحديد نطاقها العلمي والتطبيقي، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على بحث أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة، والمتمثلة في:

- تحديد المخاطر،
- تحليل وتقييم المخاطر،
- الاستجابة للمخاطر،

• المتابعة والرقابة،

على فعالية برامج المنظمات غير الربحية، مع التركيز على الجمعيات الخيرية.

ثانياً: الحدود المكانية

تطبق الدراسة على عدد من الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: الحدود الزمنية

تطبق الدراسة خلال العام الدراسي 2026م.

رابعاً: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على عينة من العاملين والإداريين في الجمعيات الخيرية، ممن لديهم علاقة مباشرة بإدارة البرامج أو عمليات إدارة المخاطر داخل الجمعيات .

1.9 مصطلحات الدراسة

أولاً: إدارة المخاطر (Risk Management)

تعرف إدارة المخاطر بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المنظمة، وتحليلها، وتقييم آثارها، ثم وضع الخطط والإجراءات المناسبة للتعامل معها والحد من آثارها السلبية، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (ISO, 2018).

وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها:

مجموعة السياسات والإجراءات التي تتبعها الجمعيات الخيرية لتحديد المخاطر المرتبطة ببرامجها، وتحليلها، ووضع آليات مناسبة للتعامل معها بما يضمن استمرارية البرامج وتحقيق أهدافها.

ثانياً: فعالية البرامج (Program Effectiveness)

تشير فعالية البرامج إلى مدى قدرة البرامج التي تنفذها المنظمة على تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وجودة، وتحقيق رضا المستفيدين، والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة (Bilich, 2022).

وتعرف إجرائيا بأنها:

مدى نجاح البرامج التي تقدمها الجمعيات الخيرية في تحقيق أهدافها التنموية والاجتماعية وفق مؤشرات تشمل جودة الخدمات، وكفاءة التنفيذ، ورضا المستفيدين، والاستدامة.

ثالثاً: المنظمات غير الربحية (Nonprofit Organizations)

المنظمات غير الربحية هي مؤسسات تعمل لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية أو تنموية دون أن يكون الهدف الأساسي من إنشائها تحقيق الأرباح المالية، وتعتمد في تمويلها على التبرعات أو المنح أو الدعم المجتمعي (نظير، 2018).

وتعرف إجرائيا بأنها:

المنظمات والجمعيات التي تقدم خدمات خيرية أو اجتماعية أو تنموية في المملكة العربية السعودية دون هدف ربحي.

رابعاً: الجمعيات الخيرية (Charitable Associations)

الجمعيات الخيرية هي مؤسسات غير ربحية تعمل على تقديم المساعدات والخدمات الاجتماعية والإنسانية للمحتاجين والفئات المستفيدة، وتسعى إلى تحقيق التنمية الاجتماعية وتعزيز التكافل المجتمعي (جمعية تنامي، 2025).

وتعرف إجرائيا بأنها:

الجمعيات المسجلة رسمياً في المملكة العربية السعودية والتي تقدم برامج وخدمات خيرية وتنموية للمجتمع.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مفهوم إدارة المخاطر

يعد مفهوم إدارة المخاطر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والتنظيمية، نظراً لما تمثله المخاطر من تحديات قد تؤثر بصورة مباشرة في قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها واستمرار أعمالها بكفاءة. وقد أصبح الاهتمام بإدارة المخاطر ضرورة استراتيجية في مختلف القطاعات، بما في ذلك المنظمات غير الربحية، نتيجة التغيرات المتسارعة في البيئات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية، وما يصاحبها من تحديات ومخاطر متعددة قد تهدد استقرار المنظمات واستدامة برامجها.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن المخاطر تمثل احتمالية حدوث أحداث أو ظروف قد تؤثر سلباً أو إيجاباً في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فإن إدارة هذه المخاطر بصورة علمية ومنهجية تسهم في تقليل الخسائر وتعظيم فرص النجاح والاستدامة (شقيري وآخرون، 2023). وقد تطور مفهوم إدارة المخاطر عبر مراحل متعددة؛ ففي بداياته كان التركيز يقتصر على الجوانب المالية والتأمينية، ثم توسع لاحقاً ليشمل الجوانب التشغيلية، والاستراتيجية، والقانونية، والتقنية، والسمعة المؤسسية، حتى أصبح مفهومها إدارياً شاملاً يرتبط بكافة أنشطة المنظمة وقراراتها.

وتعرف المنظمة الدولية للمعايير (ISO) إدارة المخاطر بأنها "الأنشطة المنسقة التي تهدف إلى توجيه المنظمة والتحكم فيها فيما يتعلق بالمخاطر". (ISO, 2018) "ويفهم من هذا التعريف أن إدارة المخاطر ليست إجراءً منفصلاً أو مؤقتاً، بل هي عملية إدارية مستمرة ومتكاملة تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها، ثم وضع الخطط والإجراءات المناسبة للتعامل معها والحد من آثارها السلبية.

وفي السياق ذاته، يرى (Herman et al. 2004) أن إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية تعد عملية استراتيجية تهدف إلى حماية موارد المنظمة وبرامجها من التهديدات المحتملة، مع تعزيز قدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها الاجتماعية والإنسانية. كما يؤكد الباحثون أن المنظمات غير الربحية تواجه بطبيعتها مستويات مرتفعة من المخاطر، نظراً لاعتمادها على التمويل الخارجي والتبرعات، إضافة إلى طبيعة الخدمات التي تقدمها للفئات المستفيدة.

ومن ناحية أخرى، يشير (Feiler and Nayowith 2014) إلى أن إدارة المخاطر تمثل نظاماً إدارياً متكاملًا يساعد المنظمات غير الربحية على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، ووضع خطط استجابة فعالة تقلل من آثار الأزمات والاضطرابات. كما أوضح الباحثان أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات واضحة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على المحافظة على استقرارها المالي والإداري، وأكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبرامجها بكفاءة.

كما عرف (Domański 2016) إدارة المخاطر بأنها عملية مستمرة تهدف إلى التعرف على مصادر الخطر التي قد تواجه المنظمة، وتحديد احتمالية حدوثها، وتحليل آثارها المحتملة، ثم اختيار الوسائل المناسبة للتعامل معها. وأكد أن نجاح إدارة المخاطر يعتمد على وجود سياسات تنظيمية واضحة، ونظم متابعة فعالة، وثقافة مؤسسية تدعم التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها.

وفي إطار المنظمات غير الربحية، تبرز أهمية إدارة المخاطر بصورة أكبر نظراً لحساسية البرامج التي تقدمها هذه المؤسسات، واعتمادها بدرجة كبيرة على الثقة المجتمعية والدعم المالي الخارجي. فالمنظمات غير الربحية لا تهدف إلى تحقيق الربح المادي بقدر ما تسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية وإنسانية وتنموية، الأمر الذي يجعل أي خلل في إدارة المخاطر مؤثراً بشكل مباشر في قدرتها على تقديم خدماتها وتحقيق رسالتها (نظير، 2018).

وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة أن إدارة المخاطر تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة القرارات الإدارية داخل المنظمات غير الربحية. ففي دراسة (Mustaffha et al. 2021)، تبين أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين جودة التخطيط، وتعزيز فعالية البرامج، وتقليل احتمالات التعثر التنظيمي والتشغيلي. كما أوضحت الدراسة أن إدارة المخاطر أصبحت عنصراً أساسياً في الحوكمة المؤسسية الحديثة، لما توفره من قدرة على التنبؤ بالمشكلات والاستجابة السريعة لها.

كما ترتبط إدارة المخاطر ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الحوكمة المؤسسية، حيث تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين عمليات اتخاذ القرار. وقد أشارت الشبكة العربية للمنظمات الأهلية (2020) إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية يساعد في رفع كفاءة الإدارة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، بالإضافة إلى تعزيز ثقة المانحين والمستفيدين.

وفي المملكة العربية السعودية، شهدت إدارة المخاطر اهتماماً متزايداً في القطاع غير الربحي، خاصة في ظل توجهات رؤية المملكة 2030 التي ركزت على تعزيز كفاءة واستدامة القطاع غير الربحي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وقد دفعت هذه التوجهات العديد من الجمعيات الخيرية إلى تطوير أنظمة الحوكمة وإدارة المخاطر لديها، بهدف رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية (جمعية القويعة الخيرية، 2024).

ومن جانب آخر، فإن إدارة المخاطر لا تقتصر على معالجة المشكلات بعد وقوعها، بل تعتمد بصورة أساسية على مبدأ الوقاية والاستعداد المسبق. فالإدارة الفعالة للمخاطر تتطلب بناء خطط استباقية، وتطوير سيناريوهات بديلة، وتعزيز القدرة التنظيمية على التكيف مع المتغيرات والأزمات. وقد أوضح Bilich (2022) أن المنظمات غير الربحية التي تتمتع بمرونة تنظيمية وتطبق أنظمة فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات والتغيرات المفاجئة، وأكثر قدرة على الاستمرار وتحقيق أهدافها طويلة المدى. كما أسهم التطور التقني والتحول الرقمي في توسيع نطاق إدارة المخاطر، حيث أصبحت المنظمات تواجه أنواعاً جديدة من المخاطر المرتبطة بالأمن السيبراني، وحماية البيانات، والتقنيات الرقمية. وقد أشار Huang (2024) إلى أن استخدام التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر يساعد المنظمات غير الربحية على تحسين عمليات التنبؤ بالمخاطر وتحليلها، واتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية. وتتضمن إدارة المخاطر عادة مجموعة من المراحل الأساسية التي تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة، ثم تحليلها وتقييم آثارها، يلي ذلك وضع خطط الاستجابة المناسبة، وأخيراً المتابعة والمراجعة المستمرة لضمان فعالية الإجراءات المتخذة. وتعد هذه المراحل مترابطة ومتكاملة، حيث يعتمد نجاح إدارة المخاطر على كفاءة تنفيذ كل مرحلة من هذه المراحل بصورة منهجية ومنظمة. (ISO, 2018)

ومن المهم الإشارة إلى أن نجاح إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية يتطلب وجود ثقافة تنظيمية داعمة، ووعي إداري بأهمية إدارة المخاطر، إضافة إلى تدريب العاملين وتأهيلهم للتعامل مع الأزمات والمخاطر المختلفة. كما يتطلب وجود سياسات وإجراءات واضحة، ونظم رقابية فعالة، وتعاوناً بين مختلف الإدارات داخل المنظمة (عبد الحميد، 2024).

وبشكل عام، يمكن القول إن إدارة المخاطر أصبحت من المتطلبات الأساسية لنجاح واستدامة المنظمات غير الربحية، لما تؤديه من دور مهم في حماية الموارد، وتحسين جودة القرارات، ورفع فعالية البرامج، وتعزيز

القدرة على مواجهة التحديات والمتغيرات. كما أن تبني ممارسات حديثة لإدارة المخاطر يسهم في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والمرونة التنظيمية، ويعزز ثقة المجتمع والجهات الداعمة في أداء المنظمات غير الربحية وبرامجها المختلفة.

2.2 أهداف إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر من الوظائف الإدارية الأساسية التي تهدف إلى حماية المنظمات من التهديدات المحتملة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ومع التطور الكبير في بيئات العمل المعاصرة، وتزايد حجم التحديات والمتغيرات الاقتصادية والتقنية والتنظيمية، أصبحت إدارة المخاطر أداة استراتيجية تساعد المؤسسات على الاستمرار والتكيف وتحقيق الاستدامة. ولا يقتصر دور إدارة المخاطر على تقليل الخسائر فقط، بل يمتد ليشمل دعم اتخاذ القرار، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز جودة البرامج والخدمات المقدمة، خاصة في المنظمات غير الربحية التي تعتمد بدرجة كبيرة على الثقة المجتمعية والدعم الخارجي.

وتسعى إدارة المخاطر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة التي ترتبط بحماية المنظمة وتعزيز قدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية. وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن فعالية إدارة المخاطر تقاس بمدى قدرتها على التنبؤ بالمخاطر المحتملة، وتقليل آثارها السلبية، واستثمار الفرص المتاحة بطريقة تحقق الاستقرار والكفاءة المؤسسية. (ISO, 2018)

أولاً: حماية المنظمة من الخسائر والأزمات

يعد الحد من الخسائر المحتملة أحد أهم أهداف إدارة المخاطر، حيث تهدف الإدارة الفعالة للمخاطر إلى تقليل احتمالات وقوع الأزمات والمشكلات التي قد تؤثر في استقرار المنظمة أو تعيق قدرتها على تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها. فالمنظمات غير الربحية تواجه العديد من المخاطر المالية والإدارية والتشغيلية التي قد تؤدي إلى تعثر البرامج أو توقف بعض الأنشطة، الأمر الذي يجعل إدارة المخاطر ضرورة أساسية لضمان استمرارية العمل.

ويشير (Herman et al. 2004) إلى أن إدارة المخاطر تساعد المنظمات غير الربحية على حماية مواردها البشرية والمالية من التهديدات المختلفة، من خلال بناء خطط استباقية للتعامل مع المخاطر وتقليل

آثارها السلبية. كما تسهم في الحد من الخسائر الناتجة عن القرارات غير المدروسة أو الأزمات المفاجئة التي قد تؤثر على استدامة المنظمة.

وفي السياق ذاته، يؤكد شقيري وآخرون (2023) أن إدارة المخاطر تمثل وسيلة فعالة للحد من الخسائر المالية والتشغيلية، حيث تساعد المؤسسات على اكتشاف مواطن الضعف قبل تحولها إلى أزمات حقيقية، الأمر الذي يرفع من كفاءة الأداء ويقلل من احتمالات التعثر الإداري والتنظيمي.

ثانياً: دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية

تسهم إدارة المخاطر بصورة مباشرة في دعم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال توفير بيئة تنظيمية أكثر استقراراً ومرونة. فالمنظمات التي تمتلك أنظمة فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تنفيذ خططها وبرامجها بكفاءة، لأنها تستطيع التعامل مع التحديات والمتغيرات بصورة استباقية ومنظمة.

وقد أوضحت دراسة (Feiler and Nayowith, 2014) أن إدارة المخاطر تساعد المنظمات غير الربحية على التركيز على تحقيق أهدافها الأساسية، من خلال تقليل الانشغال بالأزمات والمشكلات المفاجئة، وتوفير آليات واضحة للتعامل مع التهديدات المحتملة. كما تسهم في توجيه الموارد بصورة أكثر كفاءة نحو الأنشطة والبرامج ذات الأولوية.

ومن ناحية أخرى، فإن تحقيق الأهداف الاستراتيجية يتطلب وجود قدرة تنظيمية على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تقنية. وهنا يأتي دور إدارة المخاطر في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة السريعة للتحديات، بما يضمن استمرار تنفيذ البرامج وتحقيق النتائج المستهدفة. (Bilich, 2022)

ثالثاً: تحسين جودة اتخاذ القرارات

تعد إدارة المخاطر أداة مهمة لدعم عمليات اتخاذ القرار داخل المنظمات، حيث توفر للإدارة معلومات دقيقة حول طبيعة المخاطر المحتملة وآثارها المتوقعة، مما يساعد متخذي القرار على اختيار البدائل الأكثر أماناً وكفاءة.

وقد أشار (Mustaffha et al. (2021 إلى أن تطبيق إدارة المخاطر يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، لأنه يساعد الإدارة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بصورة أفضل، والتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، وتحديد أولويات العمل وفقاً لمستوى المخاطر المحتملة.

كما أن القرارات التي تتخذ في ظل وجود أنظمة فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر دقة وموضوعية، لأنها تعتمد على التحليل العلمي والتقييم المنهجي للمعلومات، وليس فقط على التقديرات الشخصية أو ردود الأفعال المؤقتة. وهذا الأمر ينعكس بصورة إيجابية على فعالية البرامج والمشروعات التي تنفذها المنظمات غير الربحية.

رابعاً: تعزيز الاستدامة المؤسسية

أصبحت الاستدامة المؤسسية من أهم القضايا التي تسعى المنظمات غير الربحية إلى تحقيقها، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والتغيرات المستمرة في مصادر التمويل والدعم المجتمعي. وتؤدي إدارة المخاطر دوراً محورياً في تعزيز الاستدامة من خلال حماية موارد المنظمة وضمان استمرارية برامجها وخدماتها.

وقد أكدت جمعية القويعة الخيرية (2024) أن تطبيق إدارة المخاطر يسهم في تعزيز قدرة المنظمات غير الربحية على الاستمرار وتحقيق أهدافها طويلة المدى، من خلال تقليل تأثير الأزمات وتحسين عمليات التخطيط والمتابعة.

كما أوضح عبد الحميد (2024) أن المنظمات التي تعتمد أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة المالية والتنظيمية، لأنها تستطيع التكيف مع المتغيرات المختلفة والحفاظ على ثقة المانحين والمستفيدين.

خامساً: رفع كفاءة الأداء المؤسسي

تهدف إدارة المخاطر إلى تحسين كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تقليل الهدر في الموارد، وتحسين استخدام الإمكانيات المتاحة، وتطوير العمليات الإدارية والتشغيلية داخل المنظمة.

ويشير آل سالم (2023) إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية تسهم في رفع كفاءة الأداء من خلال تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة، وتحسين نظم المتابعة والرقابة، وتقليل الأخطاء التشغيلية والإدارية.

كما تساعد إدارة المخاطر في تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على التخطيط والوقاية بدلاً من الاعتماد على ردود الأفعال بعد وقوع المشكلات، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة فعالية البرامج والخدمات.

سادساً: تعزيز الحوكمة والشفافية

ترتبط إدارة المخاطر ارتباطاً وثيقاً بمبادئ الحوكمة المؤسسية، حيث تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين الرقابة الداخلية داخل المنظمات غير الربحية.

وقد أشارت الشبكة العربية للمنظمات الأهلية (2020) إلى أن تطبيق مبادئ إدارة المخاطر يساعد المؤسسات غير الربحية على بناء نظم إدارية أكثر شفافية ووضوحاً، مما يعزز ثقة المانحين والمستفيدين في أداء المنظمة.

كما أن وجود سياسات واضحة لإدارة المخاطر يساهم في تحسين عمليات الرقابة والمتابعة، ويقلل من احتمالات الفساد الإداري أو سوء استخدام الموارد، وهو ما يمثل عنصراً مهماً في نجاح المنظمات غير الربحية واستمرارها.

سابعاً: تحسين فعالية البرامج والخدمات

من الأهداف الرئيسية لإدارة المخاطر تحسين فعالية البرامج التي تقدمها المنظمات غير الربحية، وذلك من خلال ضمان تنفيذ البرامج وفق الخطط المحددة، وتقليل المعوقات التي قد تؤثر في جودة التنفيذ أو تحقيق الأهداف.

ويؤكد محمد (2023) أن تطبيق إدارة المخاطر يساهم في رفع كفاءة البرامج والمشروعات داخل الجمعيات الأهلية، من خلال تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتقليل احتمالات التعثر أو التأخير في تنفيذ الأنشطة.

كما تساعد إدارة المخاطر على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية، مما ينعكس بصورة إيجابية على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، ويزيد من مستوى رضاهم عن البرامج والأنشطة المختلفة.

ثامناً: تعزيز القدرة على مواجهة التغيرات والأزمات

تواجه المنظمات غير الربحية العديد من التغيرات والأزمات المفاجئة، مثل الأزمات الاقتصادية، والكوارث الطبيعية، والتغيرات التشريعية، والتحديات التقنية، الأمر الذي يتطلب وجود قدرة تنظيمية على التكيف والاستجابة السريعة.

وقد أوضح (Bilich 2022) أن إدارة المخاطر تساعد المنظمات على بناء المرونة التنظيمية، من خلال تطوير خطط بديلة وسيناريوهات استجابة تمكنها من التعامل مع الأزمات بكفاءة وتقليل أثارها السلبية. كما أشار (Huang 2024) إلى أن استخدام التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر يساعد المنظمات غير الربحية على تحسين عمليات التنبؤ بالمخاطر وتحليل البيانات واتخاذ قرارات أكثر سرعة ودقة.

تاسعاً: تعزيز الثقة مع المانحين والمستفيدين

تعتمد المنظمات غير الربحية بدرجة كبيرة على ثقة المانحين والداعمين والمستفيدين، ولذلك فإن وجود أنظمة فعالة لإدارة المخاطر يساهم في تعزيز هذه الثقة من خلال تحسين الشفافية والكفاءة المؤسسية. ويشير (Young 2006) إلى أن المنظمات التي تمتلك نظاماً واضحاً لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على جذب التمويل والدعم المجتمعي، لأنها تعطي انطباعاً إيجابياً حول كفاءتها الإدارية وقدرتها على إدارة الموارد بصورة فعالة.

كما أن تحسين فعالية البرامج وتقليل المشكلات التشغيلية يساهم في رفع مستوى رضا المستفيدين، وتعزيز الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة داخل المجتمع.

وبشكل عام، يمكن القول إن أهداف إدارة المخاطر لا تقتصر فقط على حماية المنظمة من الخسائر، بل تمتد لتشمل دعم الاستدامة المؤسسية، وتحسين الأداء، وتعزيز الحوكمة، ورفع فعالية البرامج، وتحسين جودة القرارات الإدارية. كما أصبحت إدارة المخاطر من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات غير الربحية لتحقيق التميز المؤسسي والتكيف مع المتغيرات والتحديات المعاصرة.

2.3 أهمية إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية

أصبحت إدارة المخاطر في العصر الحديث من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات واستمرارها، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية المتسارعة التي فرضت على المنظمات تحديات متزايدة ومخاطر متعددة الأبعاد. ولم يعد مفهوم إدارة المخاطر مقتصرًا على المؤسسات الربحية أو القطاعات المالية فقط، بل امتد ليشمل المنظمات غير الربحية بمختلف أنواعها، نظرًا لما تؤديه هذه المنظمات من أدوار إنسانية وتنموية واجتماعية تتطلب قدرًا عاليًا من الكفاءة والاستقرار والقدرة على مواجهة التحديات.

وتعد المنظمات غير الربحية من أكثر القطاعات عرضة للمخاطر، بسبب اعتمادها بدرجة كبيرة على التبرعات والدعم الخارجي، إضافة إلى ارتباطها المباشر بالمجتمع والفئات المستفيدة. كما أن طبيعة البرامج التي تقدمها هذه المنظمات تجعل أي خلل إداري أو مالي أو تشغيلي مؤثرًا بصورة مباشرة في جودة الخدمات المقدمة وفي قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها الإنسانية والتنموية (نظير، 2018).

ومن هذا المنطلق، برزت أهمية إدارة المخاطر باعتبارها أداة استراتيجية تساعد المنظمات غير الربحية على التنبؤ بالمشكلات المحتملة، والاستعداد لها، وتقليل آثارها السلبية، بما يسهم في تعزيز الاستقرار التنظيمي ورفع فعالية البرامج والخدمات.

أولاً: حماية الموارد المالية والبشرية

تتمثل إحدى أهم وظائف إدارة المخاطر في حماية الموارد المالية والبشرية للمنظمة من التهديدات المختلفة التي قد تؤثر في استقرارها واستمرارها. فالمنظمات غير الربحية تعتمد في الغالب على التمويل الخارجي والتبرعات والمنح، مما يجعلها أكثر حساسية تجاه المخاطر المالية والتشغيلية.

ويشير (Herman et al. 2004) إلى أن إدارة المخاطر تساعد المنظمات غير الربحية على حماية أصولها ومواردها من خلال تطوير سياسات وإجراءات واضحة للرقابة والمتابعة والتعامل مع الأزمات. كما تسهم في تقليل احتمالات سوء استخدام الموارد أو تعرض المنظمة لخسائر مالية تؤثر في قدرتها على تنفيذ برامجها.

كما تؤكد دراسة (Domański 2016) أن غياب أنظمة فعالة لإدارة المخاطر قد يؤدي إلى ضعف الكفاءة المالية والإدارية داخل المنظمة، ويزيد من احتمالات التعثر أو الفشل التنظيمي، خاصة في المنظمات التي تعتمد على التمويل غير المستقر.

ثانياً: تعزيز استدامة المنظمات غير الربحية

تعد الاستدامة من أهم التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية، حيث تسعى هذه المؤسسات إلى الاستمرار في تقديم خدماتها وبرامجها رغم محدودية الموارد وتغير الظروف المحيطة. وهنا تظهر أهمية إدارة المخاطر باعتبارها وسيلة تساعد المنظمة على التكيف مع المتغيرات والاستمرار في أداء رسالتها. وقد أوضح (Bilich 2022) أن إدارة المخاطر تسهم في بناء منظمات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع الأزمات والمتغيرات المفاجئة، من خلال تطوير خطط بديلة وآليات استجابة فعالة تساعد على ضمان استمرارية العمل.

كما أكد البنك الثالث للقطاع غير الربحي (2018) أن تطبيق إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية يمثل عنصراً أساسياً لتحقيق الاستدامة المؤسسية، حيث يساعد على تقليل الخسائر وتحسين استغلال الموارد وتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات.

وفي السياق السعودي، أصبح موضوع الاستدامة المؤسسية من القضايا المهمة التي تحظى باهتمام متزايد، خاصة في ظل توجهات رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تطوير القطاع غير الربحي وتعزيز مساهمته في التنمية الوطنية.

ثالثاً: تحسين جودة البرامج والخدمات

ترتبط فعالية البرامج في المنظمات غير الربحية بدرجة كبيرة بقدرتها على إدارة المخاطر المرتبطة بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة. فالبرامج الخيرية والتنموية قد تواجه العديد من المعوقات، مثل ضعف التمويل، أو نقص الكوادر البشرية، أو المشكلات التنظيمية، أو التغيرات المفاجئة في احتياجات المستفيدين.

وقد أشار محمد (2023) إلى أن إدارة المخاطر تساعد الجمعيات الأهلية على تحسين جودة البرامج من خلال تعزيز عمليات التخطيط والمتابعة والتقييم، وتقليل احتمالات التعثر أو التأخير في تنفيذ الأنشطة.

كما تسهم إدارة المخاطر في رفع كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا المستفيدين بصورة أكبر. فالمنظمة التي تمتلك أنظمة فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على اكتشاف المشكلات مبكراً ومعالجتها قبل أن تؤثر في فعالية البرامج.

رابعاً: دعم اتخاذ القرارات الإدارية

تساعد إدارة المخاطر الإدارة العليا في اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية، لأنها توفر معلومات وتحليلات تتعلق بالمخاطر المحتملة وتأثيراتها المتوقعة، مما يساعد في اختيار البدائل الأنسب لتحقيق أهداف المنظمة.

ويشير ثابت (2026) إلى أن إدارة المخاطر تمثل مدخلاً مهماً لتحسين جودة القرارات الإدارية داخل المنظمات غير الحكومية، حيث تساعد الإدارة على تقييم التهديدات والفرص بصورة علمية ومنهجية.

كما أوضح (Mustaffha et al. (2021 أن المنظمات التي تعتمد أنظمة متطورة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية ناجحة، لأنها تستند إلى بيانات وتحليلات دقيقة تساعد في تقليل حالة عدم التأكد المرتبطة بالقرارات الإدارية.

ومن هنا، فإن إدارة المخاطر لا تقتصر على معالجة المشكلات بعد وقوعها، بل تسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التفكير الاستباقي والتخطيط المستقبلي.

خامساً: تعزيز الحوكمة والشفافية

تعد الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة داخل المؤسسات، وترتبط إدارة المخاطر ارتباطاً وثيقاً بتحقيق هذه الأهداف.

وقد أكدت الشبكة العربية للمنظمات الأهلية (2020) أن إدارة المخاطر تعد جزءاً أساسياً من منظومة الحوكمة في المنظمات غير الربحية، حيث تساعد على تعزيز الرقابة الداخلية وتحسين عمليات المتابعة والتقييم.

كما أن وجود سياسات واضحة لإدارة المخاطر يساهم في رفع مستوى الشفافية داخل المنظمة، ويعزز ثقة المانحين والداعمين والمستفيدين في كفاءة الإدارة وقدرتها على إدارة الموارد بصورة مسؤولة.

وأشار عبد الحميد (2024) إلى أن تطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر بصورة متكاملة يساعد المنظمات غير الربحية على تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والاستقرار، ويحد من احتمالات الفساد الإداري أو سوء استخدام الموارد.

سادسا: تعزيز الثقة المجتمعية

تعتمد المنظمات غير الربحية بدرجة كبيرة على الثقة المجتمعية، سواء من قبل المانحين أو المستفيدين أو الجهات الداعمة، ولذلك فإن أي خلل إداري أو مالي قد يؤثر بصورة سلبية في سمعة المنظمة ومصداقيتها. وتساعد إدارة المخاطر في تعزيز الثقة المجتمعية من خلال تحسين كفاءة الأداء وضمان الشفافية والالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية. فالمنظمات التي تمتلك أنظمة واضحة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على المحافظة على سمعتها واستقطاب الدعم والتمويل.

وقد أوضح Gillespie et al. (2024) أن ضعف إدارة المخاطر قد يؤدي إلى حدوث انتهاكات تنظيمية أو أزمات ثقة تؤثر في صورة المنظمة أمام المجتمع، بينما تسهم الإدارة الفعالة للمخاطر في تعزيز المصداقية والثقة المؤسسية.

سابعا: مواجهة التغيرات والأزمات

تتعرض المنظمات غير الربحية للعديد من التغيرات والأزمات التي قد تؤثر في استقرارها، مثل التغيرات الاقتصادية، والكوارث الطبيعية، والأزمات الصحية، والتطورات التقنية، والتغيرات التشريعية.

ومن هنا تأتي أهمية إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة لهذه التغيرات.

وقد أشار Feiler and Nayowith (2014) إلى أن إدارة المخاطر تساعد المنظمات على الاستعداد للأزمات ووضع خطط طوارئ فعالة تقلل من آثارها السلبية.

كما أسهم التطور التقني في ظهور أنواع جديدة من المخاطر، خاصة المخاطر الإلكترونية والأمن السيبراني، الأمر الذي جعل المنظمات بحاجة إلى تطوير أنظمة إدارة مخاطر أكثر شمولاً ومرونة.

وقد أوضح Huang (2024) أن استخدام التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر يساعد المنظمات غير الربحية على تحسين عمليات التنبؤ بالمخاطر وتحليل البيانات واتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة.

ثامناً: رفع كفاءة الأداء المؤسسي

تؤدي إدارة المخاطر دوراً مهماً في رفع كفاءة الأداء المؤسسي داخل المنظمات غير الربحية، من خلال تحسين عمليات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.

ويؤكد آل سالم (2023) أن إدارة المخاطر المؤسسية تسهم في تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي، لأنها تساعد على تحسين التنسيق بين الإدارات وتقليل المشكلات التشغيلية والإدارية.

كما تساعد إدارة المخاطر في تطوير ثقافة مؤسسية قائمة على الوقاية والتخطيط بدلاً من الاعتماد على ردود الأفعال بعد وقوع الأزمات، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة العمل ورفع مستوى الإنتاجية والفعالية.

تاسعاً: تحقيق التوافق مع المعايير الدولية

أصبحت المنظمات الحديثة مطالبة بالالتزام بالمعايير الدولية المتعلقة بالحوكمة وإدارة المخاطر، ومن أبرزها معيار ISO 31000 الخاص بإدارة المخاطر، والذي يركز على بناء إطار متكامل لتحديد المخاطر وتحليلها والتعامل معها بصورة منهجية. (ISO, 2018)

وقد أشارت الهيئة العربية للطاقة الذرية (2024) إلى أن تطبيق المعايير الدولية في إدارة المخاطر يساعد المؤسسات على تحسين جودة الإدارة ورفع كفاءة العمليات وتعزيز القدرة على التعامل مع الأزمات.

كما أن الالتزام بهذه المعايير يعزز من فرص التعاون والشراكات مع الجهات الداعمة والمانحة، التي أصبحت تولي اهتماماً متزايداً بمستوى الحوكمة وإدارة المخاطر داخل المنظمات غير الربحية.

وبشكل عام، يتضح أن إدارة المخاطر تمثل عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات غير الربحية واستدامتها، لما تؤديه من دور مهم في حماية الموارد، وتحسين جودة البرامج، وتعزيز الحوكمة، ورفع كفاءة الأداء، وزيادة القدرة على مواجهة التحديات والأزمات. كما أصبحت إدارة المخاطر من المتطلبات الاستراتيجية التي لا يمكن للمنظمات غير الربحية الاستغناء عنها في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر وارتفاع مستوى التحديات التنظيمية والمالية والتقنية.

2.4 مراحل إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر عملية إدارية متكاملة تقوم على مجموعة من المراحل والخطوات المنظمة التي تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها والتعامل معها بصورة منهجية، بما يسهم في حماية المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وقد أكدت الأدبيات الإدارية الحديثة أن نجاح إدارة المخاطر يعتمد بصورة كبيرة على كفاءة تطبيق مراحلها المختلفة، حيث تمثل هذه المراحل إطاراً عملياً يساعد المؤسسات على التعامل مع التهديدات والتحديات بصورة استباقية ومنظمة. (ISO, 2018)

وفي المنظمات غير الربحية، تزداد أهمية الالتزام بمراحل إدارة المخاطر نظراً لحساسية البرامج والخدمات التي تقدمها، واعتمادها على التمويل الخارجي والثقة المجتمعية، مما يجعل أي قصور في إدارة المخاطر مؤثراً بصورة مباشرة في استمرارية البرامج وتحقيق الأهداف التنموية والاجتماعية.

وقد اختلف الباحثون في تقسيم مراحل إدارة المخاطر، إلا أن معظم النماذج الإدارية الحديثة تتفق على مجموعة من المراحل الأساسية، تبدأ بتحديد المخاطر، ثم تحليلها وتقييمها، يلي ذلك وضع استراتيجيات الاستجابة للمخاطر، ثم المتابعة والمراجعة المستمرة (شقيري وآخرون، 2023).

أولاً: تحديد المخاطر

تعد مرحلة تحديد المخاطر الخطوة الأولى والأساسية في عملية إدارة المخاطر، حيث تهدف إلى التعرف على جميع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المنظمة أو تؤثر في برامجها وأنشطتها.

ويشير (ISO 2018) إلى أن تحديد المخاطر يمثل عملية البحث المنهجي عن مصادر الخطر والأحداث المحتملة التي قد تؤثر في تحقيق أهداف المنظمة، سواء كانت هذه التأثيرات سلبية أو إيجابية.

وتكمن أهمية هذه المرحلة في أنها تمثل الأساس الذي تبنى عليه بقية مراحل إدارة المخاطر، فكلما كانت عملية تحديد المخاطر دقيقة وشاملة، زادت قدرة المنظمة على التعامل مع التهديدات بصورة فعالة.

وفي المنظمات غير الربحية، تشمل المخاطر المحتملة مجموعة واسعة من الجوانب، مثل:

- المخاطر المالية .
- المخاطر التشغيلية .

- المخاطر القانونية .
- المخاطر التقنية .
- المخاطر المرتبطة بالسمعة المؤسسية .
- مخاطر الموارد البشرية .
- المخاطر الاستراتيجية .

وقد أوضح (Herman et al. 2004) أن المنظمات غير الربحية تواجه أنواعا متعددة من المخاطر بسبب طبيعة عملها واعتمادها على التبرعات والتمويل الخارجي، الأمر الذي يتطلب وجود نظم دقيقة لتحديد المخاطر بصورة مستمرة.

أساليب تحديد المخاطر

تستخدم المنظمات عدة أساليب لتحديد المخاطر، من أبرزها:

- العصف الذهني .
- المقابلات والاجتماعات .
- تحليل التقارير السابقة .
- دراسة نقاط القوة والضعف .
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية .
- مراجعة الحوادث والأزمات السابقة .

كما تساعد التكنولوجيا الحديثة وأنظمة المعلومات في تحسين قدرة المنظمات على اكتشاف المخاطر والتنبؤ بها قبل وقوعها (Huang, 2024).

أهمية تحديد المخاطر

تسهم مرحلة تحديد المخاطر في:

• اكتشاف المشكلات المحتملة قبل تفاقمها .

• تحسين عمليات التخطيط .

• تقليل عنصر المفاجأة .

• دعم اتخاذ القرارات الإدارية .

• تعزيز قدرة المنظمة على الاستعداد للأزمات .

وقد أكد (Feiler and Nayowith 2014) أن العديد من الأزمات التنظيمية تحدث نتيجة ضعف قدرة المؤسسات على اكتشاف المخاطر في وقت مبكر، الأمر الذي يبرز أهمية هذه المرحلة في نجاح إدارة المخاطر.

ثانياً: تحليل المخاطر

بعد تحديد المخاطر، تأتي مرحلة تحليل المخاطر، والتي تهدف إلى فهم طبيعة المخاطر وأسبابها وآثارها المحتملة، بالإضافة إلى تقدير احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها في المنظمة.

ويعرف تحليل المخاطر بأنه عملية دراسة المخاطر المحددة وتقييم خصائصها والعوامل المرتبطة بها، بهدف توفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها (ISO, 2018).

وتساعد هذه المرحلة الإدارة في ترتيب المخاطر وفق درجة خطورتها وأولويات التعامل معها، حيث ليست جميع المخاطر بنفس المستوى من حيث الاحتمالية أو التأثير.

عناصر تحليل المخاطر

تشمل عملية تحليل المخاطر عدة عناصر رئيسية، منها:

1. تحديد أسباب الخطر .

2. تقدير احتمالية حدوثه .

3. تحديد حجم التأثير المتوقع .

4. دراسة النتائج المحتملة .

5. تحليل قدرة المنظمة على التعامل مع الخطر .

وقد أشار (Domański (2016 إلى أن تحليل المخاطر يساعد المنظمات غير الربحية على فهم طبيعة التهديدات التي تواجهها بصورة أكثر دقة، مما يمكنها من اختيار الاستجابات المناسبة وتقليل الآثار السلبية.

أساليب تحليل المخاطر

هناك العديد من الأساليب المستخدمة في تحليل المخاطر، مثل:

- التحليل النوعي .
- التحليل الكمي .
- مصفوفة الاحتمالية والتأثير .
- تحليل السيناريوهات .
- التحليل الإحصائي .

ويعتمد اختيار الأسلوب المناسب على طبيعة المنظمة ونوع المخاطر والبيانات المتاحة.

أهمية تحليل المخاطر

تسهم هذه المرحلة في:

- تحديد أولويات المخاطر .
- تحسين جودة القرارات .
- تخصيص الموارد بصورة أكثر كفاءة .
- تقليل الخسائر المحتملة .
- دعم التخطيط الاستراتيجي .

وقد أكدت دراسة (Mustaffha et al. (2021 أن تحليل المخاطر بصورة علمية يسهم في تحسين فعالية الإدارة ورفع قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات.

ثالثاً: تقييم المخاطر

تعد مرحلة تقييم المخاطر امتداداً لعملية التحليل، حيث يتم خلالها مقارنة مستوى المخاطر بالمعايير المعتمدة داخل المنظمة، وذلك بهدف تحديد المخاطر التي تحتاج إلى تدخل عاجل أو خطط استجابة خاصة.

ويشير (ISO 2018) إلى أن تقييم المخاطر يهدف إلى مساعدة المنظمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأولويات المعالجة والتعامل مع المخاطر وفقاً لأهدافها ومواردها المتاحة.

وفي هذه المرحلة يتم تصنيف المخاطر إلى:

- مخاطر مرتفعة .
- مخاطر متوسطة .
- مخاطر منخفضة .

وذلك وفقاً لاحتمالية حدوثها وتأثيرها المتوقع.

أهمية تقييم المخاطر

تساعد عملية تقييم المخاطر في:

- تحديد المخاطر الأكثر خطورة .
- توجيه الموارد نحو الأولويات .
- تعزيز كفاءة التخطيط .
- تقليل الهدر في الجهود والإمكانات .

كما تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات متوازنة بين حجم المخاطر والعوائد المتوقعة.

وقد أوضح (Jalilvand and Moorthy 2023) أن تقييم المخاطر يمثل عنصراً محورياً في أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية، لأنه يساعد في بناء رؤية واضحة حول طبيعة التهديدات ومستوى تأثيرها في المنظمة.

رابعاً: الاستجابة للمخاطر

بعد تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، تأتي مرحلة الاستجابة للمخاطر، والتي تعد من أهم مراحل إدارة المخاطر، حيث يتم خلالها اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع المخاطر وتقليل آثارها السلبية. ويشير (Feiler and Nayowith 2014) إلى أن نجاح إدارة المخاطر يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المنظمة على اختيار استجابات فعالة ومرنة تتناسب مع طبيعة المخاطر ومستوى خطورتها.

استراتيجيات الاستجابة للمخاطر

هناك عدة استراتيجيات رئيسية للتعامل مع المخاطر، من أبرزها:

1. تجنب المخاطر

ويتم من خلال إلغاء الأنشطة أو القرارات التي قد تؤدي إلى حدوث الخطر.

2. تقليل المخاطر

ويهدف إلى تقليل احتمالية حدوث الخطر أو الحد من آثاره السلبية.

3. نقل المخاطر

ويتم من خلال تحويل جزء من المخاطر إلى جهة أخرى، مثل شركات التأمين.

4. قبول المخاطر

ويتم عندما تكون تكلفة معالجة الخطر أعلى من تأثيره المحتمل.

وقد أشار (Herman et al. 2004) إلى أن المنظمات غير الربحية غالباً ما تعتمد على استراتيجيات تقليل المخاطر والاستعداد للأزمات، نظراً لطبيعة برامجها الإنسانية والاجتماعية.

أهمية الاستجابة للمخاطر

تسهم هذه المرحلة في:

- تقليل الخسائر .

• تعزيز الاستقرار التنظيمي .

• رفع فعالية البرامج .

• تحسين استمرارية العمل .

• تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات .

كما تساعد المنظمة على تحقيق التوازن بين المخاطر والفرص المتاحة.

خامسا: المتابعة والمراجعة

تعد المتابعة والمراجعة المرحلة الأخيرة في عملية إدارة المخاطر، وهي مرحلة مستمرة تهدف إلى التأكد من فعالية الإجراءات المتخذة، ومراجعة المخاطر بشكل دوري، وتحديث خطط الاستجابة وفق المتغيرات الجديدة.

ويؤكد (ISO (2018 أن إدارة المخاطر عملية ديناميكية تتطلب المتابعة المستمرة والتطوير الدائم، لأن طبيعة المخاطر تتغير بمرور الوقت نتيجة التغيرات البيئية والتنظيمية والتقنية.

أهداف المتابعة والمراجعة

تهدف هذه المرحلة إلى:

• التأكد من فعالية خطط إدارة المخاطر .

• اكتشاف المخاطر الجديدة .

• تقييم كفاءة الاستجابات المطبقة .

• تطوير السياسات والإجراءات .

• تحسين الأداء المؤسسي .

وقد أوضح (Bilich (2022 أن المنظمات التي تعتمد المتابعة المستمرة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات والأزمات، وأكثر قدرة على تحقيق الاستدامة المؤسسية.

أدوات المتابعة والمراجعة

تشمل أدوات المتابعة:

- التقارير الدورية .
- مؤشرات الأداء .
- المراجعة الداخلية .
- الاجتماعات التقييمية .
- أنظمة الرقابة الإلكترونية .

كما تساعد التكنولوجيا الحديثة في تحسين عمليات المتابعة والتحليل وتقديم تقارير دقيقة تدعم اتخاذ القرار (Huang, 2024).

سادسا: الاتصال والتواصل في إدارة المخاطر

تشير بعض الأدبيات الحديثة إلى أن الاتصال والتواصل يمثلان عنصرا أساسيا يرافق جميع مراحل إدارة المخاطر، حيث يساعد التواصل الفعال في تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بين مختلف الإدارات والأطراف ذات العلاقة.

وقد أكدت الشبكة العربية للمنظمات الأهلية (2020) أن نجاح إدارة المخاطر يعتمد على وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والشفافية والإبلاغ عن المشكلات والمخاطر المحتملة.

كما يسهم التواصل الفعال في تعزيز وعي العاملين بالمخاطر، وتحسين التعاون بين الإدارات، وزيادة سرعة الاستجابة للأزمات.

وبشكل عام، يتضح أن مراحل إدارة المخاطر تمثل عملية متكاملة ومتراصة تهدف إلى حماية المنظمة وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة. كما أن نجاح هذه العملية يعتمد على كفاءة تطبيق كل مرحلة من مراحلها، ووجود ثقافة تنظيمية داعمة، ونظم متابعة وتطوير مستمرة، بما يساعد المنظمات غير الربحية على مواجهة التحديات وتحسين فعاليتها وبرامجها وخدماتها المختلفة.

2.5 أنواع المخاطر في المنظمات غير الربحية

تواجه المنظمات غير الربحية العديد من المخاطر التي قد تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في قدرتها على تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها بكفاءة وفعالية. وتزداد أهمية دراسة أنواع المخاطر في هذا النوع من المنظمات نظرا لطبيعة عملها المرتبطة بالخدمات الإنسانية والاجتماعية والتنمية، واعتمادها بدرجة كبيرة على التمويل الخارجي والتبرعات والثقة المجتمعية. كما أن تعدد الأنشطة والبرامج التي تقدمها الجمعيات الخيرية والمنظمات غير الربحية يجعلها عرضة لمجموعة واسعة من المخاطر الإدارية والمالية والتشغيلية والقانونية والتقنية وغيرها.

وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن فهم طبيعة المخاطر وتصنيفها يعد من الخطوات الأساسية لنجاح إدارة المخاطر، لأن قدرة المنظمة على التعامل مع المخاطر تعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على التعرف على أنواعها ومصادرها وآثارها المحتملة. (ISO, 2018) ويشير (Domański (2016 إلى أن المنظمات غير الربحية تختلف عن المؤسسات الربحية في طبيعة المخاطر التي تواجهها، حيث ترتبط بعض المخاطر لديها بعوامل اجتماعية وإنسانية وسمعة مؤسسية بدرجة أكبر، الأمر الذي يتطلب تبني استراتيجيات متخصصة لإدارة هذه المخاطر.

وتعد المخاطر المالية من أبرز أنواع المخاطر التي تواجه المنظمات غير الربحية، نظرا لاعتماد هذه المؤسسات بصورة كبيرة على مصادر التمويل الخارجية مثل التبرعات والمنح والدعم الحكومي والشراكات المجتمعية. وتشير المخاطر المالية إلى احتمالية تعرض المنظمة لخسائر مالية أو نقص في الموارد يؤثر في قدرتها على تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها (شقيري وآخرون، 2023). وقد تتمثل هذه المخاطر في انخفاض حجم التبرعات، أو سوء إدارة الموارد المالية، أو ضعف التخطيط المالي، أو ارتفاع التكاليف التشغيلية، أو ضعف أنظمة الرقابة المالية، إضافة إلى احتمالات الاحتيال أو الاختلاس المالي.

ويؤكد (Herman et al. (2004 أن ضعف الإدارة المالية يعد من أهم أسباب تعثر المنظمات غير الربحية، حيث يؤدي إلى ضعف القدرة على الاستمرار أو تنفيذ البرامج المخطط لها. كما أشار Kim (2024) إلى أن اعتماد المنظمات غير الربحية على مصادر تمويل محدودة وغير مستقرة يزيد من مستوى المخاطر المالية، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية أو تقلبات سياسات الجهات المانحة. وتنعكس هذه

المخاطر بصورة مباشرة على فعالية البرامج وجودة الخدمات المقدمة، وقد تؤدي إلى توقف بعض الأنشطة أو تقليصها، بالإضافة إلى فقدان ثقة المانحين والداعمين.

ومن جهة أخرى، تواجه المنظمات غير الربحية مخاطر تشغيلية ترتبط بالعمليات والإجراءات الداخلية وآليات تنفيذ البرامج والأنشطة. وتشمل هذه المخاطر المشكلات الناتجة عن ضعف التنظيم الإداري، أو نقص الكوادر المؤهلة، أو ضعف التدريب، أو الأخطاء البشرية، أو تعطل الأنظمة التقنية، أو ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة. ويشير Feiler and Nayowith (2014) إلى أن العديد من المشكلات التي تعاني منها المنظمات غير الربحية ترجع إلى قصور العمليات التشغيلية وعدم وجود أنظمة واضحة للمتابعة والرقابة.

وتؤثر المخاطر التشغيلية بصورة مباشرة في جودة البرامج والخدمات، حيث قد تؤدي إلى تأخر تنفيذ الأنشطة، أو انخفاض جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، أو زيادة الهدر في الموارد المالية والبشرية، أو ارتفاع معدلات الأخطاء الإدارية والتنظيمية. كما أن استمرار هذه المشكلات قد يؤثر في مستوى رضا المستفيدين ويضعف ثقة الجهات الداعمة في قدرة المنظمة على إدارة برامجها بكفاءة.

وتعد المخاطر الاستراتيجية من أخطر أنواع المخاطر التي قد تواجه المنظمات غير الربحية، لأنها ترتبط بمستقبل المنظمة وأهدافها طويلة المدى. وتنشأ هذه المخاطر نتيجة ضعف التخطيط الاستراتيجي، أو عدم وضوح الرؤية والأهداف، أو ضعف القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية. وقد أوضح (Mustaffha et al. (2021 أن المخاطر الاستراتيجية تؤثر بصورة مباشرة في قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها واستدامة أعمالها، خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر والمنافسة المتزايدة بين المنظمات غير الربحية.

كما يشير Bilich (2022) إلى أن المنظمات التي لا تمتلك خطأً استراتيجية واضحة تكون أكثر عرضة للفشل التنظيمي وفقدان الاستدامة، لأن غياب الرؤية المستقبلية يضعف قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والتكيف مع الأزمات. وقد تؤدي هذه المخاطر إلى فقدان فرص التمويل والشراكات المجتمعية، أو ضعف القدرة التنافسية، أو انخفاض فعالية البرامج والمشروعات.

وفي السياق ذاته، تواجه المنظمات غير الربحية مخاطر قانونية وتنظيمية ترتبط بعدم الالتزام بالقوانين والأنظمة واللوائح المنظمة لعمل القطاع غير الربحي. وتزداد أهمية هذا النوع من المخاطر في ظل التوسع في تطبيق مبادئ الحوكمة والرقابة المؤسسية في القطاع غير الربحي. وتشمل المخاطر القانونية احتمالية

تعرض المنظمة للمساءلة القانونية أو العقوبات نتيجة ضعف الامتثال للأنظمة أو قصور الإفصاح والشفافية أو سوء إدارة العقود والشراكات.

وقد أكدت الشبكة العربية للمنظمات الأهلية (2020) أن ضعف الالتزام بالحوكمة والأنظمة القانونية قد يؤدي إلى أزمات تنظيمية تؤثر في استقرار المنظمة وسمعتها. كما أوضح عبد الحميد (2024) أن تطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر بصورة متكاملة يساعد المنظمات غير الربحية على تقليل المخاطر القانونية وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.

ومن أهم أنواع المخاطر التي تواجه المنظمات غير الربحية كذلك مخاطر السمعة المؤسسية، حيث تعتمد هذه المنظمات بصورة كبيرة على ثقة المجتمع والمانحين والمستفيدين. وتشير مخاطر السمعة إلى احتمالية تعرض المنظمة لتدهور صورتها الذهنية نتيجة أخطاء إدارية أو مالية أو إعلامية تؤثر في مصداقيتها. وقد تنتج هذه المخاطر عن ضعف الشفافية، أو سوء إدارة الأزمات، أو انخفاض جودة الخدمات، أو انتشار معلومات سلبية حول المنظمة.

ويشير Gillespie et al. (2024) إلى أن فقدان الثقة يعد من أخطر التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية، لأن السمعة المؤسسية تمثل عنصرا أساسيا في استمرار الدعم المجتمعي والتمويل. كما أن أي أزمة تتعلق بالسمعة قد تؤدي إلى انخفاض حجم التبرعات، أو فقدان الشراكات، أو تراجع ثقة المستفيدين والجهات الداعمة.

ومع التطور الرقمي والتحول نحو الأنظمة الإلكترونية، ظهرت أنواع جديدة من المخاطر التقنية والأمن السيبراني، والتي أصبحت تشكل تحديا متزايدا للمنظمات غير الربحية. وتشمل هذه المخاطر اختراق الأنظمة الإلكترونية، أو تسرب البيانات، أو الهجمات السيبرانية، أو تعطل الأنظمة الرقمية، أو فقدان المعلومات المهمة.

وقد أشار Huang (2024) إلى أن الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في إدارة الأعمال أدى إلى ارتفاع أهمية إدارة المخاطر التقنية، خاصة فيما يتعلق بحماية البيانات والمعلومات المالية والإدارية للمؤسسات غير الربحية. كما أن ضعف البنية التقنية أو نقص الخبرات الإلكترونية قد يؤدي إلى خسائر كبيرة تؤثر في استمرارية العمل وسمعة المنظمة.

ومن ناحية أخرى، تواجه المنظمات غير الربحية مخاطر متعلقة بالموارد البشرية، باعتبار العنصر البشري من أهم عوامل نجاح العمل الخيري والتنموي. وتشمل هذه المخاطر نقص الكفاءات، أو ارتفاع معدل دوران الموظفين، أو ضعف التدريب والتأهيل، أو انخفاض الدافعية، أو النزاعات التنظيمية بين العاملين.

وتؤكد نظير (2018) أن نجاح المنظمات غير الربحية يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الموارد البشرية ووجود بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة للعاملين والمتطوعين. كما أن ضعف إدارة الموارد البشرية قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، أو ضعف جودة الخدمات، أو تأخر تنفيذ البرامج والأنشطة.

كما تواجه المنظمات غير الربحية مخاطر مرتبطة بالمستفيدين والبرامج التي تقدمها، حيث قد تعاني بعض المؤسسات من ضعف دراسة احتياجات المستفيدين، أو عدم كفاءة البرامج، أو ضعف عمليات المتابعة والتقييم، مما يؤدي إلى انخفاض فعالية البرامج وعدم تحقيق الأهداف المرجوة منها.

وقد أشار محمد (2023) إلى أن ضعف إدارة البرامج يعد من أبرز العوامل التي تؤثر في فعالية الجمعيات الأهلية، حيث يؤدي إلى انخفاض جودة الخدمات وضعف رضا المستفيدين وعدم تحقيق الأثر التنموي المطلوب.

وبشكل عام، يتضح أن المنظمات غير الربحية تواجه أنواعاً متعددة ومتشابكة من المخاطر، تختلف في طبيعتها وتأثيرها ودرجة خطورتها، الأمر الذي يتطلب وجود أنظمة متكاملة وفعالة لإدارة المخاطر. كما أن نجاح هذه المنظمات واستدامتها يعتمد بصورة كبيرة على قدرتها على تحديد المخاطر وتحليلها ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها، بما يضمن حماية الموارد، وتحسين جودة البرامج، وتعزيز الثقة المجتمعية، وتحقيق الأهداف التنموية والإنسانية بكفاءة واستدامة.

2.6 معايير ونماذج إدارة المخاطر

تعد معايير ونماذج إدارة المخاطر من الأسس الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في تنظيم عمليات إدارة المخاطر وتطوير آليات التعامل مع التهديدات والتحديات المختلفة. وقد شهد مجال إدارة المخاطر تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة نتيجة التغيرات الاقتصادية والتقنية والتنظيمية التي فرضت على المؤسسات ضرورة تبني أنظمة أكثر كفاءة ومرونة للتعامل مع المخاطر. وأصبحت إدارة المخاطر اليوم

جزءاً أساسياً من منظومة الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي، ولم تعد مجرد إجراءات وقائية تُستخدم عند وقوع الأزمات فقط.

وفي المنظمات غير الربحية، تزداد أهمية تطبيق معايير ونماذج إدارة المخاطر نظراً لطبيعة هذه المؤسسات واعتمادها بصورة كبيرة على التبرعات والتمويل الخارجي والثقة المجتمعية، إضافة إلى تنوع البرامج والخدمات التي تقدمها للمجتمع. ولذلك فإن وجود إطار معياري واضح لإدارة المخاطر يساعد هذه المنظمات على تحسين جودة الأداء، وتعزيز الاستدامة المؤسسية، وتقليل الخسائر المحتملة، ورفع كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية. (ISO, 2018)

كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن تطبيق المعايير الدولية والنماذج المتخصصة في إدارة المخاطر يساهم في تحسين الرقابة الداخلية وتعزيز الشفافية والحوكمة، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على فعالية البرامج والمشروعات داخل المنظمات غير الربحية (عبد الحميد، 2024).

مفهوم معايير إدارة المخاطر

تشير معايير إدارة المخاطر إلى مجموعة من المبادئ والإرشادات والقواعد التي تهدف إلى تنظيم عملية إدارة المخاطر داخل المؤسسات، وتوفير إطار عمل يساعد الإدارة على تحديد المخاطر وتحليلها والتعامل معها بصورة منهجية. وتساعد هذه المعايير المؤسسات على بناء أنظمة فعالة لإدارة المخاطر، بما يضمن تحقيق الأهداف وتقليل الآثار السلبية المحتملة.

ويشير شقيري وآخرون (2023) إلى أن معايير إدارة المخاطر تمثل مرجعاً تنظيمياً يحدد الأساليب والإجراءات اللازمة لتطبيق إدارة المخاطر بطريقة علمية ومنظمة، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين القدرة على مواجهة الأزمات والتحديات.

وتكمن أهمية هذه المعايير في أنها تساعد المؤسسات على:

- توحيد إجراءات إدارة المخاطر .
- تحسين جودة القرارات الإدارية .
- تعزيز الرقابة والحوكمة .

• رفع القدرة على التنبؤ بالمخاطر .

• تحسين استخدام الموارد والإمكانات .

كما أن هذه المعايير تساعد المنظمات غير الربحية على بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الوعي بالمخاطر والاستعداد للتعامل معها بصورة استباقية.

معيار ISO 31000 لإدارة المخاطر

يعد معيار ISO 31000 من أشهر المعايير العالمية المستخدمة في إدارة المخاطر، وقد أصدرته المنظمة الدولية للتقييس International Organization for Standardization بهدف توفير إطار شامل يساعد المؤسسات على إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية.

ويؤكد (2018) ISO أن إدارة المخاطر يجب أن تكون جزءاً أساسياً من جميع الأنشطة التنظيمية والإدارية، وأن يتم دمجها في عمليات التخطيط وصنع القرار داخل المؤسسة. كما يركز المعيار على أهمية التحسين المستمر والتطوير الدائم لنظم إدارة المخاطر بما يتناسب مع طبيعة المنظمة والمتغيرات البيئية المحيطة بها.

ويتميز معيار ISO 31000 بعدة خصائص، من أهمها:

• المرونة وإمكانية التطبيق في مختلف أنواع المؤسسات .

• الشمولية في التعامل مع أنواع المخاطر المختلفة .

• التركيز على التحسين المستمر .

• دعم الحوكمة والشفافية .

• تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات .

كما يعتمد هذا المعيار على مجموعة من المبادئ الأساسية، مثل التكامل، والهيكلية، والشمولية، والمشاركة، والتحسين المستمر، حيث يؤكد على ضرورة دمج إدارة المخاطر في جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

وقد أوضحت الهيئة العربية للطاقة الذرية (2024) أن معيار ISO 31000 يعد من أكثر المعايير استخداماً في المؤسسات الحديثة، لأنه يوفر إطاراً مرناً يساعد على بناء نظم فعالة لإدارة المخاطر وتحسين القدرة على التعامل مع الأزمات.

ويتضمن المعيار عدة مراحل رئيسية تشمل:

- تحديد السياق التنظيمي .
- تحديد المخاطر .
- تحليل المخاطر .
- تقييم المخاطر .
- معالجة المخاطر .
- المتابعة والمراجعة .
- الاتصال والتواصل .

وتساعد هذه المراحل المنظمات غير الربحية على تطوير أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر تسهم في حماية الموارد وتحسين فعالية البرامج والخدمات المقدمة.

نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

يعد نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management (ERM) من النماذج الحديثة التي تقوم على إدارة المخاطر بصورة شاملة ومتكاملة على مستوى المؤسسة بأكملها، بدلاً من التعامل مع كل نوع من المخاطر بصورة منفصلة.

ويهدف هذا النموذج إلى ربط إدارة المخاطر بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث تصبح إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من عملية التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار. وقد أشار (Bali and Uslu (2017 إلى أن نموذج ERM يساعد المؤسسات غير الربحية على تحسين قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

ويتميز هذا النموذج بعدة خصائص، من أبرزها:

- الشمولية والتكامل .
- التركيز على الأهداف الاستراتيجية .
- تحسين التنسيق بين الإدارات .
- الاستمرارية والتطوير .
- تعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات .

كما يساعد نموذج ERM في تحسين جودة القرارات الإدارية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الآثار السلبية للمخاطر. وقد أوضح (Jalilvand and Moorthy (2023 أن تطبيق هذا النموذج يساهم في تطوير أنظمة أكثر قدرة على تحليل المخاطر والتنبؤ بها بصورة دقيقة.

وفي المنظمات غير الربحية، يساعد نموذج ERM على تحقيق التوازن بين إدارة المخاطر وتحقيق الرسالة الإنسانية والاجتماعية للمؤسسة، الأمر الذي يساهم في رفع فعالية البرامج والمشاريع المختلفة.

نموذج COSO لإدارة المخاطر

يعد نموذج COSO من النماذج العالمية المعروفة في مجال الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية، وقد تم تطويره بهدف تحسين نظم الرقابة والحوكمة داخل المؤسسات.

ويركز هذا النموذج على العلاقة بين إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يرى أن إدارة المخاطر يجب أن تكون جزءاً من عملية التخطيط والإدارة داخل المؤسسة، وليس مجرد نشاط منفصل.

ويتكون نموذج COSO من عدة عناصر رئيسية تشمل:

1. البيئة الداخلية .
2. تحديد الأهداف .
3. تحديد الأحداث والمخاطر .
4. تقييم المخاطر .

5. الاستجابة للمخاطر .

6. الأنشطة الرقابية .

7. المعلومات والاتصال .

8. المتابعة والتقييم .

ويتميز هذا النموذج بتركيزه على الحوكمة والرقابة الداخلية، مما يجعله مناسباً للمنظمات غير الربحية التي تسعى إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وحماية الموارد المالية والإدارية.

كما يساعد نموذج COSO المؤسسات على تطوير نظم رقابية فعالة تقلل من احتمالات الفساد الإداري والمالي، وتعزز الثقة لدى الجهات المانحة والمستفيدين.

نماذج الحوكمة وإدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية

تركز بعض النماذج الحديثة على الربط بين الحوكمة وإدارة المخاطر في القطاع غير الربحي، حيث تعد الحوكمة من العناصر الأساسية لضمان فعالية إدارة المخاطر وتحقيق الشفافية والمساءلة.

وقد أكدت الشبكة العربية للمنظمات الأهلية (2020) أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تحسين إدارة المخاطر داخل المنظمات غير الربحية، من خلال تعزيز الرقابة الداخلية وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات وتحسين عمليات الإفصاح والشفافية.

كما أشار عبد الحميد (2024) إلى أن التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر يساعد المؤسسات غير الربحية على:

- تعزيز الشفافية والمساءلة .
- تحسين جودة القرارات .
- تقليل المخاطر المالية والإدارية .
- رفع كفاءة الأداء المؤسسي .
- تعزيز ثقة المجتمع والجهات الداعمة .

وتشمل نماذج الحوكمة الحديثة عدة عناصر، مثل:

- تحديد المسؤوليات والصلاحيات .
- تطوير نظم رقابة فعالة .
- بناء سياسات واضحة لإدارة المخاطر .
- تعزيز الإفصاح والشفافية .
- تطبيق مبدأ المساءلة المؤسسية .

النماذج الحديثة المعتمدة على التكنولوجيا

مع التطور التقني والتحول الرقمي، ظهرت نماذج حديثة لإدارة المخاطر تعتمد على التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، حيث تساعد هذه النماذج المؤسسات على اكتشاف المخاطر والتنبؤ بها بصورة أكثر دقة وسرعة.

وقد أشار (Huang (2024 إلى أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي يساهم في تحسين التحليل المالي والتنبؤ بالمخاطر داخل المنظمات غير الربحية، خاصة فيما يتعلق بإدارة البيانات والموارد المالية.

وتساعد التكنولوجيا الحديثة في:

- تحليل البيانات الضخمة .
- تطوير نظم الإنذار المبكر .
- اكتشاف الأنماط غير الطبيعية .
- تحسين سرعة اتخاذ القرار .
- تقليل الأخطاء البشرية .
- تعزيز كفاءة المتابعة والتقييم .

كما أن استخدام الأنظمة الرقمية يسهم في رفع كفاءة الرقابة الداخلية وتحسين عمليات التواصل وتبادل المعلومات داخل المنظمة.

أهمية تطبيق المعايير والنماذج في المنظمات غير الربحية

تتبع أهمية تطبيق معايير ونماذج إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية من الدور الحيوي الذي تؤديه هذه المؤسسات في خدمة المجتمع وتحقيق التنمية الاجتماعية والإنسانية. فوجود نظام متكامل لإدارة المخاطر يساعد المؤسسات على حماية مواردها وتحسين قدرتها على مواجهة التحديات والأزمات.

كما تسهم هذه المعايير والنماذج في:

- تحسين فعالية البرامج والمشروعات .
- تعزيز الشفافية والمساءلة .
- رفع كفاءة اتخاذ القرار .
- تحسين استخدام الموارد .
- تعزيز الاستدامة المؤسسية .
- زيادة ثقة المانحين والمستفيدين .

وقد أكدت جمعية القويعة الخيرية (2024) أن تبني منهجيات واضحة لإدارة المخاطر يساعد الجمعيات الخيرية على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

كما أشار البنك الثالث للقطاع غير الربحي (2018) إلى أن تطبيق أنظمة إدارة المخاطر يمثل عنصراً استراتيجياً مهماً لتعزيز استدامة المنظمات غير الربحية وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها التنموية والخيرية.

وبشكل عام، يتضح أن معايير ونماذج إدارة المخاطر تمثل إطاراً تنظيمياً متكاملًا يساعد المنظمات غير الربحية على إدارة المخاطر بصورة علمية ومنهجية، كما يسهم في تعزيز الحوكمة والشفافية وتحسين الأداء المؤسسي ورفع فعالية البرامج والخدمات. ولذلك أصبحت إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في نجاح واستدامة

المنظمات غير الربحية في ظل التغيرات والتحديات المتزايدة التي يشهدها القطاع غير الربحي محلياً وعالمياً.

2.7 إدارة المخاطر في الجمعيات الخيرية السعودية

شهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً في بنيته التنظيمية والإدارية، نتيجة الدعم الحكومي المتزايد، وتنامي دور الجمعيات الخيرية في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، إضافة إلى ارتباط هذا القطاع بمستهدفات رؤية السعودية 2030 التي أكدت أهمية رفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي وتعزيز كفاءته واستدامته. وقد أدى هذا التطور إلى زيادة الاهتمام بمفاهيم الحوكمة والشفافية وإدارة المخاطر داخل الجمعيات الخيرية، باعتبارها من العناصر الأساسية لضمان فعالية البرامج والخدمات وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

وتواجه الجمعيات الخيرية السعودية مجموعة متنوعة من المخاطر التي قد تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها، مثل المخاطر المالية، والتشغيلية، والتنظيمية، والتقنية، إضافة إلى مخاطر السمعة والثقة المجتمعية. ولذلك أصبح تطبيق إدارة المخاطر ضرورة إدارية واستراتيجية وليس مجرد خيار تنظيمي، خاصة في ظل التوسع الكبير في الأنشطة الخيرية وتزايد حجم التمويل والشراكات المجتمعية.

وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن نجاح الجمعيات الخيرية في تحقيق رسالتها الإنسانية والتنموية يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على إدارة المخاطر بصورة احترافية ومنهجية، بما يساعدها على حماية مواردها وتحسين جودة برامجها وتعزيز ثقة المجتمع والجهات الداعمة. (ISO, 2018)

وتشير جمعية القويعة الخيرية (2024) إلى أن إدارة المخاطر في الجمعيات الخيرية تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المنظمة، وتحليلها، ووضع الخطط والإجراءات المناسبة للتعامل معها، بما يضمن استمرارية العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

كما أوضح البنك الثالث للقطاع غير الربحي (2018) أن تطبيق أنظمة إدارة المخاطر يسهم في رفع مستوى الحوكمة داخل الجمعيات الخيرية، ويعزز قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة، وتقليل الآثار السلبية للمشكلات والأزمات المحتملة. وتبرز أهمية ذلك في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل فيها الجمعيات الخيرية، والتي تتطلب سرعة التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية.

وتعد المخاطر المالية من أبرز التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية السعودية، نظرا لاعتماد كثير من هذه الجمعيات على التبرعات والمنح والدعم المجتمعي كمصدر رئيس للتمويل. وقد يؤدي انخفاض التبرعات أو ضعف التخطيط المالي أو قصور الرقابة الداخلية إلى التأثير في استمرارية البرامج والمشروعات الخيرية. ولذلك أصبحت الجمعيات مطالبة بتطوير أنظمة مالية ورقابية فعالة تساعد على إدارة الموارد المالية بكفاءة وتحقيق الاستدامة المؤسسية (شقيري وآخرون، 2023).

كما تواجه الجمعيات الخيرية السعودية مخاطر تشغيلية ترتبط بآليات تنفيذ البرامج وإدارة الموارد البشرية والتنسيق الإداري والمتابعة والتقييم. وقد تتمثل هذه المخاطر في ضعف الكفاءات البشرية، أو نقص التدريب، أو غياب الإجراءات التنظيمية الواضحة، أو ضعف استخدام التقنية في إدارة العمليات المختلفة. وتشير نظير (2018) إلى أن نجاح المنظمات غير الربحية يعتمد بصورة كبيرة على كفاءة العنصر البشري ووضوح الإجراءات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة.

ومن المخاطر المهمة أيضا المخاطر المرتبطة بالحوكمة والامتثال، حيث تتطلب البيئة التنظيمية الحديثة التزام الجمعيات الخيرية بالأنظمة والتعليمات واللوائح المنظمة لعمل القطاع غير الربحي. وقد أكدت الشبكة العربية للمنظمات الأهلية (2020) أن تطبيق الحوكمة يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين الرقابة الداخلية، الأمر الذي يساعد على تقليل المخاطر الإدارية والمالية والتنظيمية.

كما أن الجمعيات الخيرية السعودية تواجه تحديات تتعلق بمخاطر السمعة والثقة المجتمعية، إذ تعتمد هذه الجمعيات بدرجة كبيرة على ثقة المجتمع والجهات المانحة. ولذلك فإن أي قصور في الشفافية أو جودة الخدمات أو إدارة الموارد قد يؤثر بصورة سلبية في الصورة الذهنية للجمعية ويؤدي إلى تراجع الدعم المجتمعي والتمويل. وقد أوضح Gillespie et al. (2024) أن الثقة تعد من أهم الأصول التي تعتمد عليها المنظمات غير الربحية، وأن فقدانها قد يؤدي إلى أزمات تنظيمية تؤثر في استدامة المؤسسة.

وفي ظل التحول الرقمي الذي يشهده القطاع غير الربحي في المملكة، برزت كذلك المخاطر التقنية والأمن السيبراني كأحد التحديات الحديثة التي تواجه الجمعيات الخيرية. فقد أصبحت هذه الجمعيات تعتمد بصورة متزايدة على الأنظمة الإلكترونية والمنصات الرقمية في إدارة التبرعات والبيانات والبرامج المختلفة، الأمر الذي يزيد من احتمالية التعرض للاختراقات الإلكترونية أو تسرب البيانات أو تعطل الأنظمة التقنية. ويشير

Huang (2024) إلى أن استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الأعمال يتطلب تطوير نظم متقدمة لإدارة المخاطر التقنية وحماية المعلومات والبيانات المؤسسية.

كما اهتمت الجهات التنظيمية في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة بتعزيز مفاهيم الحوكمة وإدارة المخاطر داخل القطاع غير الربحي، من خلال تطوير الأنظمة والتعليمات واللوائح التنظيمية، إضافة إلى تقديم برامج تدريبية وتوعوية تهدف إلى رفع كفاءة العاملين في هذا القطاع وتعزيز قدرتهم على تطبيق معايير إدارة المخاطر بصورة فعالة.

وقد أشارت الهيئة العربية للطاقة الذرية (2024) إلى أن تطبيق معيار ISO 31000 يساعد المؤسسات على بناء إطار متكامل لإدارة المخاطر يقوم على تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها، إضافة إلى المتابعة والتطوير المستمر.

كما تسهم إدارة المخاطر في الجمعيات الخيرية السعودية في تعزيز فعالية البرامج والمشروعات من خلال تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، حيث تساعد الإدارة الفعالة للمخاطر على تقليل احتمالات الفشل، وتحسين استخدام الموارد، وضمان استمرارية الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وأشار محمد (2023) إلى أن التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر يمثلان عنصرين أساسيين في تحسين كفاءة البرامج داخل الجمعيات الأهلية، حيث يساعدان على تحديد التحديات المتوقعة ووضع الحلول المناسبة قبل تفاقم المشكلات. كما أشار آل سالم (2023) إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية تسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات غير الربحية ورفع قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة.

وتساعد إدارة المخاطر كذلك الجمعيات الخيرية السعودية على تحسين عمليات اتخاذ القرار، من خلال توفير معلومات دقيقة حول طبيعة المخاطر واحتمالاتها وآثارها المحتملة، الأمر الذي يدعم الإدارة في اختيار البدائل المناسبة وتقليل عنصر المفاجأة عند حدوث الأزمات.

كما أن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يعزز قدرة الجمعيات على تحقيق الاستدامة المالية والتنظيمية، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والمتغيرات الاجتماعية المتسارعة. وقد أكد Bilich (2022) أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق الاستقرار المؤسسي على المدى الطويل.

وبشكل عام، يتضح أن إدارة المخاطر أصبحت عنصراً أساسياً في عمل الجمعيات الخيرية السعودية، نظراً للدور الكبير الذي تؤديه هذه الجمعيات في خدمة المجتمع وتحقيق التنمية الاجتماعية. كما أن تطبيق أنظمة فعالة لإدارة المخاطر يساهم في تعزيز الحوكمة والشفافية وتحسين كفاءة البرامج والخدمات، إضافة إلى دعم الاستدامة المؤسسية وتعزيز الثقة المجتمعية، الأمر الذي يساعد الجمعيات الخيرية على تحقيق أهدافها الإنسانية والتنموية بكفاءة وفاعلية في ظل بيئة تنظيمية واقتصادية متغيرة.

2.8 مفهوم فعالية البرامج

تعد فعالية البرامج من المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة، ولا سيما في المنظمات غير الربحية التي تعتمد بصورة كبيرة على البرامج والمشروعات لتحقيق أهدافها الإنسانية والاجتماعية والتنموية. وقد ازداد الاهتمام بمفهوم فعالية البرامج خلال السنوات الأخيرة نتيجة الحاجة إلى التأكد من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية وتزايد متطلبات الجهات الداعمة والمستفيدين.

وينظر إلى فعالية البرامج بوصفها مؤشراً يعكس مدى قدرة البرنامج على تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها، ومدى نجاحه في تلبية احتياجات الفئات المستهدفة وتحقيق الأثر المتوقع. ولذلك فإن فعالية البرامج لا تقتصر فقط على تنفيذ الأنشطة، بل تمتد لتشمل جودة النتائج ومستوى التأثير والاستدامة التي يحققها البرنامج داخل المجتمع.

وقد أشارت الأدبيات الإدارية إلى أن فعالية البرامج تمثل عنصراً محورياً في تقييم أداء المنظمات غير الربحية، لأنها تساعد في الحكم على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية (Bilich, 2022). كما أن فعالية البرامج ترتبط بدرجة كبيرة بقدرة المنظمة على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم وإدارة الموارد والمخاطر بصورة فعالة.

ويعرف مفهوم فعالية البرامج بأنه مدى قدرة البرامج والمشروعات على تحقيق الأهداف المخطط لها وإحداث التأثير المطلوب لدى المستفيدين باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة مناسبة. كما يشير المفهوم إلى قدرة البرنامج على تحقيق النتائج المرجوة وفق معايير محددة تتعلق بالجودة والكفاءة والاستدامة والرضا المجتمعي.

ويؤكد (Herman et al. 2004) أن فعالية البرامج في المنظمات غير الربحية تقاس بمدى تحقيق الأثر الاجتماعي والإنساني المستهدف، وليس فقط بحجم الأنشطة المنفذة أو الموارد المستخدمة. ولذلك فإن المؤسسات غير الربحية الناجحة هي التي تستطيع تحويل مواردها وإمكاناتها إلى نتائج ملموسة تسهم في تحسين أوضاع المستفيدين وتحقيق التنمية المجتمعية.

كما يرى (Young 2006) أن فعالية البرامج ترتبط بقدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف الإنسانية والاجتماعية، حيث لا يكفي تنفيذ الأنشطة بصورة منظمة إذا لم تحقق هذه الأنشطة أثرا حقيقيا ومستداما على الفئات المستهدفة.

وفي المنظمات غير الربحية، تتأثر فعالية البرامج بعدة عوامل، من أهمها جودة التخطيط، وكفاءة الإدارة، وتوافر الموارد المالية والبشرية، ووضوح الأهداف، إضافة إلى قدرة المنظمة على إدارة المخاطر والتكيف مع التغيرات المختلفة. ولذلك فإن ضعف إدارة المخاطر قد يؤدي إلى انخفاض فعالية البرامج نتيجة التعرض لمشكلات تشغيلية أو مالية أو تنظيمية تؤثر في سير العمل وتحقيق الأهداف.

وقد أشار محمد (2023) إلى أن التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر يمثلان عاملين أساسيين في تحسين كفاءة وفعالية البرامج داخل الجمعيات الأهلية، حيث يساعدان المؤسسات على التنبؤ بالمشكلات ووضع الحلول المناسبة قبل تفاقمها، الأمر الذي يسهم في استمرارية البرامج وتحقيق أهدافها بكفاءة.

كما ترتبط فعالية البرامج بدرجة كبيرة بعمليات المتابعة والتقييم، إذ تساعد هذه العمليات على قياس مستوى التقدم في تنفيذ الأنشطة، والكشف عن نقاط القوة والضعف، وتحديد مدى تحقيق النتائج المتوقعة. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن المؤسسات التي تعتمد نظم متابعة وتقييم فعالة تكون أكثر قدرة على تحسين جودة برامجها واتخاذ قرارات مناسبة تسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

ومن الجوانب المهمة المرتبطة بفعالية البرامج أيضا مدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة، حيث يعد رضا المستفيدين مؤشرا مهما على نجاح البرامج في تلبية الاحتياجات الفعلية للمجتمع. ولذلك تسعى المنظمات غير الربحية إلى تطوير برامجها بصورة مستمرة بما يتوافق مع احتياجات الفئات المستهدفة وتوقعاتهم.

وتشير نظير (2018) إلى أن فعالية البرامج في المنظمات غير الربحية تعتمد بصورة كبيرة على فهم احتياجات المجتمع المحلي وتصميم برامج تتناسب مع تلك الاحتياجات، إضافة إلى وجود إدارة قادرة على توظيف الموارد والإمكانات بصورة فعالة.

كما أن فعالية البرامج ترتبط بمدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة، سواء كانت موارد مالية أو بشرية أو تقنية. فالمؤسسات الفعالة هي التي تستطيع تحقيق أفضل النتائج بأقل قدر ممكن من الهدر أو الخسائر، مع الحفاظ على جودة الخدمات واستمراريتها. ومن هنا يظهر الترابط الوثيق بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج، لأن الإدارة الفعالة للمخاطر تساعد على حماية الموارد وتقليل المشكلات التي قد تؤثر في تنفيذ البرامج. وقد أكدت دراسة (Mustaffha et al. (2021 أن تطبيق إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية يسهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية ورفع فعالية البرامج من خلال تقليل الآثار السلبية للمخاطر وتعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع التحديات المختلفة.

وفي سياق آخر، ترتبط فعالية البرامج بمدى تحقيق الاستدامة المؤسسية، حيث إن البرامج الفعالة هي التي تستطيع الاستمرار وتحقيق الأثر على المدى الطويل، وليس فقط تقديم نتائج مؤقتة أو محدودة. ولذلك أصبحت الاستدامة من المعايير الأساسية المستخدمة في تقييم البرامج داخل القطاع غير الربحي.

كما أن فعالية البرامج تتطلب وجود بيئة تنظيمية داعمة تقوم على الحوكمة والشفافية والمساءلة، لأن هذه العناصر تسهم في تحسين جودة الإدارة وتعزيز ثقة المجتمع والجهات المانحة في المؤسسة. وقد أوضحت الشبكة العربية للمنظمات الأهلية (2020) أن تطبيق الحوكمة داخل المنظمات غير الربحية يسهم بصورة مباشرة في تحسين كفاءة البرامج والخدمات وتعزيز الاستدامة المؤسسية.

ومن ناحية أخرى، فإن التطور التقني والتحول الرقمي أصبح لهما دور مهم في تعزيز فعالية البرامج، حيث تساعد الأنظمة الإلكترونية وقواعد البيانات والتقنيات الحديثة في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، إضافة إلى تسهيل التواصل مع المستفيدين والجهات الداعمة.

وقد أشار (Huang (2024 إلى أن استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي يساعد المؤسسات غير الربحية على تحسين عمليات التحليل واتخاذ القرار، مما ينعكس بصورة إيجابية على جودة البرامج وكفاءة تنفيذها.

كما أن فعالية البرامج تُعدّ معياراً أساسياً تعتمد عليه الجهات المانحة عند تقييم أداء المنظمات غير الربحية واتخاذ قرارات التمويل والدعم، حيث تسعى الجهات الداعمة إلى التأكد من أن الموارد المقدمة تُستخدم بصورة فعالة وتحقق نتائج ملموسة ومستدامة.

وفي المملكة العربية السعودية، ازداد الاهتمام خلال السنوات الأخيرة بقياس فعالية البرامج داخل الجمعيات الخيرية والمنظمات غير الربحية، خاصة مع توجهات تطوير القطاع غير الربحي وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 التي ركزت على رفع كفاءة هذا القطاع وتعزيز مساهمته في التنمية الوطنية.

وبشكل عام، يتضح أن فعالية البرامج تمثل مفهوماً شاملاً يرتبط بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وإحداث الأثر المطلوب لدى المستفيدين بكفاءة واستدامة. كما أن فعالية البرامج تتأثر بعدة عوامل مترابطة، من أبرزها جودة الإدارة، وكفاءة استخدام الموارد، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والمتابعة والتقييم، والحوكمة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة. ولذلك فإن تعزيز فعالية البرامج يعد من أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمات غير الربحية لضمان نجاحها واستمراريتها وتحقيق رسالتها الإنسانية والتنموية بكفاءة وفعالية.

2.9 مؤشرات فعالية البرامج

تُعدّ مؤشرات فعالية البرامج من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في قياس مدى نجاح البرامج والمشروعات في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تُستخدم للحكم على مستوى الأداء والكفاءة وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وتزداد أهمية هذه المؤشرات في المنظمات غير الربحية والجمعيات الخيرية بسبب طبيعة عملها المرتبطة بتقديم خدمات إنسانية واجتماعية وتنموية تعتمد بصورة كبيرة على التمويل الخارجي والدعم المجتمعي والثقة العامة.

وقد أصبح قياس فعالية البرامج عنصراً رئيسياً في عمليات التخطيط والمتابعة والتقييم داخل المؤسسات الحديثة، حيث يساعد على معرفة مدى تحقيق الأهداف والكشف عن أوجه القصور والتحديات التي تواجه البرامج، إضافة إلى دعم عملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء المؤسسي بصورة مستمرة. ولذلك فإن وجود مؤشرات واضحة وموضوعية لقياس فعالية البرامج يعد من العوامل المهمة التي تساعد المنظمات غير الربحية على تحقيق الاستدامة وتعزيز كفاءة استخدام الموارد.

ويشير (Herman et al. 2004) إلى أن فعالية البرامج لا يمكن قياسها من خلال تنفيذ الأنشطة فقط، بل يجب الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مستوى تحقيق النتائج والأثر الفعلي للبرامج على الفئات المستهدفة. كما أن هذه المؤشرات تساعد المؤسسات على تقييم مدى نجاحها في تحقيق رسالتها الإنسانية والاجتماعية.

وتعرف مؤشرات فعالية البرامج بأنها مجموعة من المعايير أو المقاييس الكمية والنوعية التي تستخدم لتقييم أداء البرامج ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها ونتائجها المتوقعة. وتتنوع هذه المؤشرات بحسب طبيعة البرنامج وأهدافه والفئة المستهدفة والبيئة التي يعمل فيها.

كما ترتبط مؤشرات فعالية البرامج بعدة جوانب تنظيمية وإدارية، مثل جودة التخطيط، وكفاءة التنفيذ، وفعالية إدارة الموارد، ومستوى رضا المستفيدين، ومدى الاستدامة، إضافة إلى قدرة المنظمة على التعامل مع المخاطر والتحديات المختلفة.

أولاً: مؤشر تحقيق الأهداف

يعد تحقيق الأهداف من أهم مؤشرات فعالية البرامج، حيث يقيس مدى قدرة البرنامج على الوصول إلى النتائج التي تم التخطيط لها مسبقاً. فكلما تمكن البرنامج من تحقيق أهدافه بصورة دقيقة وضمن الإطار الزمني المحدد، دل ذلك على ارتفاع مستوى الفعالية.

ويشمل هذا المؤشر تقييم مدى تحقق الأهداف الكمية والنوعية للبرنامج، مثل عدد المستفيدين، أو حجم الخدمات المقدمة، أو مستوى التحسن الذي تحقق لدى الفئات المستهدفة. كما يساعد هذا المؤشر في معرفة مدى توافق نتائج البرنامج مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وقد أشار (Young 2006) إلى أن فعالية البرامج في المنظمات غير الربحية تعتمد بصورة كبيرة على وضوح الأهداف وقابليتها للقياس والمتابعة، لأن الأهداف الواضحة تساعد الإدارة على تقييم النتائج بصورة دقيقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

كما أن غياب الأهداف المحددة أو ضعف التخطيط قد يؤدي إلى انخفاض فعالية البرامج وصعوبة قياس نتائجها بصورة علمية.

ثانياً: مؤشر رضا المستفيدين

يعد رضا المستفيدين من المؤشرات المهمة التي تستخدم في قياس فعالية البرامج، حيث يعكس مدى قدرة البرنامج على تلبية احتياجات الفئات المستهدفة وتحقيق توقعاتهم. وينظر إلى رضا المستفيدين بوصفه مؤشراً مباشراً على جودة الخدمات المقدمة ومدى ملاءمتها لاحتياجات المجتمع.

وتسعى المنظمات غير الربحية إلى قياس رضا المستفيدين من خلال الاستبانات والمقابلات وعمليات التغذية الراجعة، وذلك بهدف تطوير البرامج وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

وقد أشارت نظير (2018) إلى أن نجاح البرامج في المنظمات غير الربحية يرتبط بدرجة كبيرة بمدى توافق الخدمات مع احتياجات المجتمع المحلي، لأن البرامج التي لا تلبي احتياجات المستفيدين تفقد جزءاً كبيراً من فعاليتها وتأثيرها.

كما أن ارتفاع مستوى رضا المستفيدين يسهم في تعزيز صورة المنظمة وزيادة ثقة المجتمع والجهات المانحة بها.

ثالثاً: مؤشر كفاءة استخدام الموارد

يعد الاستخدام الأمثل للموارد من المؤشرات الأساسية لفعالية البرامج، حيث يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أفضل النتائج باستخدام الموارد المالية والبشرية والتقنية المتاحة بأقل قدر ممكن من الهدر أو الخسائر.

ويتضمن هذا المؤشر تقييم كفاءة الإنفاق المالي، وإدارة الوقت، واستخدام الموارد البشرية، والاستفادة من الإمكانيات التقنية والتنظيمية داخل المؤسسة.

وقد أكد Feiler and Nayowith (2014) أن الإدارة الفعالة للموارد تعد عنصراً رئيسياً في نجاح البرامج داخل المنظمات غير الربحية، خاصة في ظل محدودية الموارد وارتفاع حجم الاحتياجات المجتمعية. كما أن ضعف إدارة الموارد قد يؤدي إلى انخفاض فعالية البرامج وزيادة التكاليف التشغيلية، الأمر الذي يؤثر في قدرة المنظمة على الاستمرار وتحقيق أهدافها.

رابعاً: مؤشر الاستدامة

تعد الاستدامة من أهم مؤشرات فعالية البرامج في المنظمات غير الربحية، حيث تشير إلى قدرة البرنامج على الاستمرار وتحقيق الأثر الإيجابي على المدى الطويل. فالبرامج الفعالة ليست فقط تلك التي تحقق نتائج مؤقتة، بل هي التي تستطيع الاستمرار وتقديم خدمات مستقرة ومستدامة للمجتمع.

ويرتبط مؤشر الاستدامة بعدة عوامل، مثل تنوع مصادر التمويل، وكفاءة الإدارة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، وبناء الشراكات المجتمعية.

وقد أشار Bilich (2022) إلى أن المؤسسات غير الربحية التي تمتلك أنظمة فعالة لإدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة المؤسسية واستمرار برامجها في مواجهة التحديات والمتغيرات المختلفة.

كما أن الاستدامة تسهم في تعزيز ثقة الجهات المانحة والمجتمع المحلي في المنظمة وبرامجها المختلفة.

خامساً: مؤشر جودة الخدمات

يعد مستوى جودة الخدمات المقدمة من المؤشرات المهمة التي تعكس فعالية البرامج، حيث يشير إلى مدى التزام البرنامج بالمعايير المهنية والتنظيمية أثناء تقديم الخدمات للمستفيدين.

ويتضمن هذا المؤشر عدة جوانب، مثل:

- سرعة تقديم الخدمة .
- دقة الإجراءات .
- سهولة الوصول إلى الخدمات .
- كفاءة العاملين .
- وضوح الأنظمة والتعليمات .
- مستوى التنظيم والمتابعة .

وقد أكدت الشبكة العربية للمنظمات الأهلية (2020) أن جودة الخدمات تعد من العناصر الأساسية التي تساعد المنظمات غير الربحية على تعزيز ثقة المجتمع وتحقيق الأثر التنموي المطلوب. كما أن تحسين جودة الخدمات يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين صورة المنظمة أمام الجهات الداعمة والمستفيدين.

سادسا: مؤشر الأثر الاجتماعي

يعتبر الأثر الاجتماعي من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم فعالية البرامج داخل المنظمات غير الربحية، لأنه يقيس حجم التغيير الإيجابي الذي أحدثه البرنامج في المجتمع أو لدى الفئات المستهدفة. ويشمل ذلك:

- تحسين مستوى المعيشة .
- رفع المستوى التعليمي أو الصحي .
- تقليل المشكلات الاجتماعية .
- تعزيز التمكين الاقتصادي .
- تحسين جودة الحياة للمستفيدين .

ويؤكد (2004) Herman et al. أن المنظمات غير الربحية تقاس نجاحاتها بصورة أساسية من خلال الأثر الاجتماعي الذي تحققه، وليس فقط من خلال حجم الأنشطة أو الموارد المستخدمة. كما أن قياس الأثر الاجتماعي يساعد المؤسسات على تطوير برامجها وتحسين قدرتها على تحقيق التنمية المستدامة.

سابعا: مؤشر إدارة المخاطر

أصبح قياس قدرة البرامج على التعامل مع المخاطر من المؤشرات الحديثة لفعالية البرامج، حيث يساعد هذا المؤشر في تقييم مدى استعداد المنظمة للتعامل مع التحديات والأزمات المختلفة التي قد تؤثر في سير البرامج أو تحقيق أهدافها.

ويتضمن هذا المؤشر:

- وجود خطط لإدارة المخاطر .
- سرعة الاستجابة للأزمات .
- القدرة على استمرارية العمل .
- وجود نظم رقابة ومتابعة فعالة .
- تقييم المخاطر بصورة دورية .

وقد أوضحت دراسة (Mustaffha et al. (2021 أن تطبيق إدارة المخاطر يسهم بصورة مباشرة في تحسين كفاءة البرامج ورفع مستوى الفعالية داخل المنظمات غير الربحية، لأنه يساعد على تقليل الخسائر وتحسين القدرة على مواجهة التحديات.

كما أشار آل سالم (2023) إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية تساعد المؤسسات غير الربحية على تحسين الأداء التنظيمي ورفع جودة البرامج والخدمات المقدمة.

ثامناً: مؤشر الشفافية والحوكمة

تعد الشفافية والحوكمة من المؤشرات المهمة لفعالية البرامج، خاصة في الجمعيات الخيرية والمنظمات غير الربحية التي تعتمد على التمويل الخارجي والدعم المجتمعي.

ويشمل هذا المؤشر:

- وضوح السياسات والإجراءات .
- الإفصاح المالي والإداري .
- وجود رقابة داخلية فعالة .
- الالتزام بالأنظمة واللوائح .
- تطبيق مبدأ المساءلة .

وقد أشار عبد الحميد (2024) إلى أن الحوكمة وإدارة المخاطر تسهمان بصورة مباشرة في تحسين استدامة وفعالية المنظمات غير الربحية من خلال تعزيز الشفافية والثقة المؤسسية.

كما أن ارتفاع مستوى الحوكمة يساعد على جذب الجهات المانحة وتعزيز ثقة المجتمع في البرامج والخدمات المقدمة.

تاسعا: مؤشر الابتكار والتطوير

في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة، أصبح الابتكار والتطوير من المؤشرات الحديثة التي تستخدم في تقييم فعالية البرامج، حيث يقيس هذا المؤشر قدرة المنظمة على تطوير خدماتها وبرامجها واستخدام أساليب وتقنيات حديثة لتحسين الأداء.

ويشمل ذلك:

- استخدام التكنولوجيا الحديثة .
- تطوير الخدمات الإلكترونية .
- تحسين أساليب العمل .
- دعم الإبداع المؤسسي .
- التكيف مع التغيرات البيئية .

وقد أشار Huang (2024) إلى أن استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي يساعد المنظمات غير الربحية على تحسين كفاءة البرامج وجودة اتخاذ القرار، مما يسهم في رفع مستوى الفعالية المؤسسية.

وبشكل عام، يتضح أن مؤشرات فعالية البرامج تمثل أدوات مهمة تساعد المنظمات غير الربحية والجمعيات الخيرية على تقييم مستوى الأداء والكفاءة وتحقيق الأهداف التنموية والإنسانية. كما أن هذه المؤشرات تسهم في تحسين عمليات التخطيط والمتابعة والتقييم، وتعزيز جودة الخدمات، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. ولذلك أصبحت عملية قياس فعالية البرامج جزءا أساسيا من الإدارة الحديثة في القطاع غير الربحي، خاصة في ظل تزايد الاهتمام بالحوكمة والشفافية وتحقيق الأثر الاجتماعي المستدام.

2.10 العوامل المؤثرة في فعالية البرامج

تتأثر فعالية البرامج في المنظمات غير الربحية بعدد كبير من العوامل الإدارية والتنظيمية والمالية والبشرية التي تسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في نجاح البرامج وتحقيق أهدافها. وتزداد أهمية دراسة هذه العوامل في الجمعيات الخيرية والمنظمات غير الربحية نظرا لاعتماد هذه المؤسسات على الموارد المحدودة، وارتباطها بتحقيق أهداف إنسانية وتنموية تتطلب كفاءة عالية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن فعالية البرامج لا تعتمد فقط على جودة تصميم البرامج أو حجم الموارد المتاحة، بل ترتبط أيضا بكفاءة الإدارة، ووضوح الأهداف، وفعالية الحوكمة، ومستوى إدارة المخاطر، ومدى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة. (Bilich, 2022)

كما أن المنظمات غير الربحية تعمل في بيئة متغيرة ومعقدة تتأثر بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والتنظيمية، الأمر الذي يجعل فعالية البرامج مرتبطة بقدرة المنظمة على الاستجابة لهذه التغيرات بصورة مرنة ومنظمة.

وقد أكد Herman et al. (2004) أن نجاح البرامج في المنظمات غير الربحية يعتمد على مجموعة مترابطة من العوامل الإدارية والتنظيمية التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها الإنسانية والاجتماعية بكفاءة واستدامة.

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم العوامل المؤثرة في فعالية البرامج، حيث يساعد المنظمة على تحديد أهدافها ورؤيتها المستقبلية، ووضع الخطط والإجراءات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف.

ويسهم التخطيط الاستراتيجي في:

- تحديد الأولويات .
- توزيع الموارد بصورة فعالة .
- تحسين عمليات اتخاذ القرار .
- التنبؤ بالتحديات المستقبلية .

- رفع القدرة على إدارة المخاطر .

كما يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه البرامج نحو تحقيق الاحتياجات الحقيقية للمستفيدين، مما يزيد من فرص نجاحها وتحقيق أثرها المجتمعي.

وقد أشار محمد (2023) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعد من العوامل الأساسية التي تؤثر في كفاءة وفعالية البرامج داخل الجمعيات الأهلية، لأنه يساعد المؤسسات على التعامل مع التحديات بصورة استباقية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

كما أن غياب التخطيط الاستراتيجي أو ضعف وضوح الأهداف يؤدي غالبا إلى انخفاض فعالية البرامج وتشتت الجهود والموارد.

ثانيا: كفاءة الإدارة والقيادة

تلعب الإدارة دورا محوريا في نجاح البرامج ورفع مستوى فعاليتها، حيث تعتمد فعالية البرامج بصورة كبيرة على كفاءة القيادات الإدارية وقدرتها على التخطيط والتنظيم والمتابعة واتخاذ القرارات المناسبة. وتسهم القيادة الفعالة في:

- تحفيز العاملين .
- تعزيز العمل الجماعي .
- تحسين التواصل المؤسسي .
- إدارة الأزمات والمخاطر .
- تطوير الأداء المؤسسي .

وتشير نظير (2018) إلى أن المنظمات غير الربحية تحتاج إلى قيادات تمتلك مهارات إدارية وتنظيمية عالية تمكنها من إدارة الموارد والبرامج بكفاءة، خاصة في ظل التحديات المرتبطة بالتمويل والاستدامة. كما أن ضعف القيادة الإدارية يؤدي إلى مشكلات تنظيمية وتشغيلية قد تؤثر بصورة مباشرة في جودة البرامج ونتائجها.

ثالثاً: إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر من العوامل المهمة التي تؤثر في فعالية البرامج، حيث تساعد المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر والتحديات المحتملة ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها قبل أن تؤثر في سير العمل أو تحقيق الأهداف.

وتسهم إدارة المخاطر في:

- تقليل الخسائر المحتملة .
- تحسين استمرارية البرامج .
- حماية الموارد المالية والبشرية .
- تعزيز الاستقرار التنظيمي .
- رفع كفاءة اتخاذ القرار .

وقد أوضح (ISO 2018) أن المؤسسات التي تطبق أنظمة فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

كما أشارت دراسة (Mustaffha et al. 2021) إلى أن إدارة المخاطر تسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة البرامج داخل المنظمات غير الربحية وتحسين قدرتها على مواجهة التحديات المختلفة.

وفي الجمعيات الخيرية السعودية، تبرز أهمية إدارة المخاطر نتيجة تعدد الأنشطة والمشروعات، واعتماد المؤسسات على التمويل الخارجي والتبرعات، الأمر الذي يجعل وجود أنظمة فعالة لإدارة المخاطر عنصراً ضرورياً لضمان استدامة البرامج وتحقيق أهدافها.

رابعاً: الموارد المالية

تمثل الموارد المالية أحد العوامل الأساسية المؤثرة في فعالية البرامج، حيث تعتمد المنظمات غير الربحية بصورة كبيرة على التبرعات والمنح والتمويل الخارجي لتشغيل برامجها وتنفيذ أنشطتها المختلفة.

ويؤثر توفر التمويل بصورة مباشرة في:

- استمرارية البرامج .

- جودة الخدمات المقدمة .

- القدرة على التوسع والتطوير .

- توفير الكفاءات البشرية والتقنية .

وقد أشار Kim (2024) إلى أن الاستقرار المالي وإدارة الإيرادات بصورة فعالة يسهمان في تعزيز استدامة البرامج وتقليل المخاطر المالية داخل المنظمات غير الربحية.

كما أن ضعف التمويل أو سوء الإدارة المالية قد يؤدي إلى توقف البرامج أو انخفاض جودتها وتأثيرها المجتمعي.

خامسا: الموارد البشرية والكفاءات المهنية

تعد الموارد البشرية من أهم عناصر نجاح البرامج، لأن العاملين والمتطوعين يمثلون القوة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات غير الربحية في تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها.

وتؤثر كفاءة الموارد البشرية في:

- جودة تنفيذ البرامج .

- مستوى الخدمات المقدمة .

- سرعة الإنجاز .

- القدرة على الابتكار والتطوير .

- التعامل مع المشكلات والتحديات .

وقد أكدت جمعية تنامي (2025) أن تطوير الكفاءات البشرية والتدريب المستمر يسهمان في تحسين أداء العاملين ورفع فعالية البرامج داخل المنظمات غير الربحية.

كما أن نقص الخبرات أو ضعف التدريب يؤدي إلى انخفاض كفاءة التنفيذ وظهور مشكلات تنظيمية وتشغيلية تؤثر في جودة البرامج.

سادسا: الحوكمة والشفافية

تعد الحوكمة من العوامل الأساسية التي تؤثر في فعالية البرامج، حيث تساعد على تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين الرقابة الداخلية داخل المؤسسة.

وتسهم الحوكمة في:

- تنظيم الصلاحيات والمسؤوليات .
- تحسين جودة اتخاذ القرار .
- تعزيز الثقة المؤسسية .
- حماية الموارد من الهدر أو الفساد .
- رفع كفاءة الأداء الإداري .

وقد أشارت الشبكة العربية للمنظمات الأهلية (2020) إلى أن تطبيق الحوكمة يسهم بصورة مباشرة في تحسين كفاءة البرامج والخدمات داخل المنظمات غير الربحية.

كما أوضح عبد الحميد (2024) أن الحوكمة وإدارة المخاطر تمثلان عنصرين متكاملين في تعزيز الاستدامة المؤسسية ورفع فعالية البرامج داخل القطاع غير الربحي.

سابعا: استخدام التكنولوجيا والتحول الرقمي

أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي من العوامل المهمة المؤثرة في فعالية البرامج، حيث تساعد الأنظمة الإلكترونية والتطبيقات الرقمية في تحسين العمليات الإدارية والتنظيمية وتسهيل تقديم الخدمات للمستفيدين.

وتسهم التكنولوجيا في:

- تحسين إدارة البيانات والمعلومات .
- تسهيل التواصل مع المستفيدين .
- رفع كفاءة المتابعة والتقييم .

- تقليل الوقت والجهد والتكاليف .

- تحسين دقة اتخاذ القرار .

وقد أشار (Huang 2024) إلى أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات يساعد المنظمات غير الربحية على تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع جودة البرامج والخدمات المقدمة.

كما أن ضعف البنية التقنية أو عدم مواكبة التطور الرقمي قد يؤثر سلباً في فعالية البرامج ويقلل من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الحديثة.

ثامناً: المتابعة والتقييم

تعد عمليات المتابعة والتقييم من العوامل الأساسية المؤثرة في فعالية البرامج، لأنها تساعد المؤسسة على قياس مستوى الأداء والكشف عن نقاط القوة والضعف وتحسين جودة الخدمات بصورة مستمرة.

وتساعد المتابعة والتقييم في:

- قياس مدى تحقيق الأهداف .

- اكتشاف المشكلات مبكراً .

- تطوير البرامج وتحسينها .

- دعم عملية اتخاذ القرار .

- تعزيز الشفافية والمساءلة .

وقد أوضح (Young 2006) أن المؤسسات التي تعتمد نظم متابعة وتقييم فعالة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وتحسين كفاءة برامجها.

كما أن غياب أنظمة التقييم يؤدي إلى صعوبة قياس النتائج وضعف القدرة على تطوير البرامج وتحسينها.

تاسعاً: البيئة التنظيمية والتشريعية

تتأثر فعالية البرامج أيضاً بالبيئة التنظيمية والتشريعية التي تعمل فيها المنظمات غير الربحية، حيث تؤثر الأنظمة والقوانين والإجراءات الحكومية في قدرة المؤسسات على تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها.

وفي المملكة العربية السعودية، شهد القطاع غير الربحي تطوراً ملحوظاً في الأنظمة والتشريعات المرتبطة بالحوكمة والشفافية وتنظيم العمل الخيري، الأمر الذي أسهم في تحسين كفاءة المؤسسات وتعزيز قدرتها على تقديم برامج أكثر فعالية.

كما أن وجود بيئة تنظيمية واضحة يساعد الجمعيات الخيرية على العمل بصورة أكثر استقراراً وتنظيماً، ويعزز قدرتها على جذب التمويل والشراكات المجتمعية.

عاشراً: الثقة المجتمعية والشراكات

تعد الثقة المجتمعية من العوامل المهمة التي تؤثر في فعالية البرامج داخل الجمعيات الخيرية والمنظمات غير الربحية، لأن هذه المؤسسات تعتمد بصورة كبيرة على دعم المجتمع والجهات المانحة والمتطوعين.

وتساعد الثقة المجتمعية في:

- زيادة حجم التبرعات والدعم .
- تعزيز المشاركة المجتمعية .
- دعم استدامة البرامج .
- تحسين صورة المؤسسة .

وقد أوضح Gillespie et al. (2024) أن الثقة تعد من أهم الأصول الاستراتيجية للمنظمات غير الربحية، وأن فقدانها قد يؤدي إلى تراجع الدعم المجتمعي وضعف فعالية البرامج.

كما تسهم الشراكات مع الجهات الحكومية والخاصة والمؤسسات المجتمعية في تحسين جودة البرامج وتوسيع نطاق الاستفادة منها.

وبشكل عام، يتضح أن فعالية البرامج في المنظمات غير الربحية تتأثر بمجموعة مترابطة من العوامل الإدارية والتنظيمية والمالية والبشرية والتقنية، وأن نجاح البرامج يعتمد على قدرة المؤسسة على إدارة هذه العوامل بصورة متكاملة ومتوازنة. كما أن تعزيز فعالية البرامج يتطلب وجود إدارة كفؤة، وتخطيط استراتيجي واضح، وأنظمة فعالة لإدارة المخاطر والحوكمة، إضافة إلى تطوير الموارد البشرية واستخدام التكنولوجيا الحديثة، بما يسهم في تحقيق الأهداف التنموية والإنسانية بكفاءة واستدامة.

2.11 العلاقة بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج

أصبحت العلاقة بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج من الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية الحديثة، خاصة في مجال المنظمات غير الربحية والجمعيات الخيرية، نظرا للدور الحيوي الذي تؤديه هذه المؤسسات في تقديم الخدمات الإنسانية والاجتماعية والتنمية. ومع تزايد التحديات الاقتصادية والتنظيمية والتقنية، أصبحت المنظمات غير الربحية أكثر حاجة إلى تطبيق أنظمة فعالة لإدارة المخاطر بما يساهم في حماية مواردها وتحسين جودة برامجها وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

وتعد إدارة المخاطر من العمليات الإدارية الأساسية التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها وتقليل آثارها السلبية. أما فعالية البرامج فترتبط بمدى قدرة البرامج والمشروعات على تحقيق أهدافها وإحداث الأثر المطلوب لدى المستفيدين. ومن هنا تظهر العلاقة الوثيقة بين المفهومين، حيث تساهم الإدارة الفعالة للمخاطر في تعزيز فرص نجاح البرامج وتحسين قدرتها على الاستمرار وتحقيق النتائج المرجوة.

وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة واضحة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تنفيذ برامجها بكفاءة، لأنها تستطيع التنبؤ بالمشكلات المحتملة والاستعداد لها بصورة مسبقة، مما يقلل من احتمالات الفشل أو التعثر أثناء التنفيذ (ISO, 2018).

كما أشار Herman et al. (2004) إلى أن المنظمات غير الربحية تواجه أنواعا متعددة من المخاطر التي قد تؤثر بصورة مباشرة في فعالية البرامج، مثل المخاطر المالية، والتشغيلية، والتنظيمية، ومخاطر السمعة، وأن نجاح المؤسسة في إدارة هذه المخاطر يساهم في تعزيز جودة الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

وتبرز العلاقة بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج من خلال عدة جوانب تنظيمية وإدارية، حيث تساعد إدارة المخاطر على تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، إضافة إلى دعم اتخاذ القرار وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات المختلفة.

أولاً: إدارة المخاطر وتحسين التخطيط للبرامج

يسهم تطبيق إدارة المخاطر في تحسين جودة التخطيط للبرامج داخل المنظمات غير الربحية، حيث تساعد عمليات تحديد المخاطر وتحليلها الإدارة على التعرف على التحديات المحتملة ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها قبل بدء تنفيذ البرامج.

ويؤدي ذلك إلى:

- تحسين دقة التخطيط .
- تحديد الأولويات بصورة أفضل .
- توزيع الموارد بكفاءة .
- تقليل احتمالات التعثر أثناء التنفيذ .
- رفع فرص تحقيق الأهداف .

وقد أوضح محمد (2023) أن التخطيط الاستراتيجي المرتبط بإدارة المخاطر يساعد الجمعيات الأهلية على تحسين كفاءة برامجها ورفع مستوى الفعالية من خلال الاستعداد المسبق للمشكلات والتحديات المحتملة. كما أن ضعف التخطيط وعدم الاهتمام بإدارة المخاطر قد يؤدي إلى ظهور مشكلات مفاجئة تؤثر في سير البرامج وتقلل من قدرتها على تحقيق النتائج المطلوبة.

ثانياً: إدارة المخاطر وحماية الموارد

تعتمد المنظمات غير الربحية بصورة كبيرة على الموارد المالية والبشرية المحدودة، ولذلك فإن حماية هذه الموارد تعد من العوامل الأساسية لضمان فعالية البرامج واستمراريتها.

وتساعد إدارة المخاطر في:

- حماية الموارد المالية من الهدر أو الخسائر .
- تحسين الرقابة الداخلية .
- تقليل الأخطاء التشغيلية والإدارية .

• تعزيز كفاءة استخدام الموارد .

• ضمان استمرارية التمويل والدعم .

وقد أشار (Feiler and Nayowith 2014) إلى أن الإدارة الفعالة للمخاطر تساعد المنظمات غير الربحية على الحفاظ على مواردها وتعزيز قدرتها على تنفيذ برامجها بصورة مستقرة ومستدامة.

كما أن ضعف إدارة المخاطر قد يؤدي إلى خسائر مالية أو إدارية تؤثر بصورة مباشرة في قدرة المؤسسة على تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها.

ثالثاً: إدارة المخاطر وتحسين جودة اتخاذ القرار

تسهم إدارة المخاطر في توفير معلومات دقيقة حول طبيعة المخاطر المحتملة واحتمالات حدوثها وآثارها المتوقعة، الأمر الذي يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية.

وتساعد المعلومات المرتبطة بالمخاطر في:

• اختيار البدائل المناسبة .

• تحديد الأولويات .

• تقليل عنصر المفاجأة .

• رفع القدرة على الاستجابة للأزمات .

• تحسين جودة القرارات الإدارية .

وقد أوضح (Jalilvand and Moorthy 2023) أن تطبيق نظم إدارة المخاطر المؤسسية يساعد المؤسسات على تطوير آليات أكثر دقة لتحليل المخاطر ودعم عملية اتخاذ القرار، مما ينعكس بصورة إيجابية على فعالية البرامج والمشاريع.

كما أن القرارات الإدارية غير المدروسة أو التي تتخذ دون تحليل للمخاطر قد تؤدي إلى انخفاض فعالية البرامج وظهور مشكلات تنظيمية وتشغيلية تؤثر في جودة الأداء .

رابعاً: إدارة المخاطر وتعزيز الاستدامة المؤسسية

تعد الاستدامة من أهم عناصر فعالية البرامج، حيث إن البرامج الفعالة هي التي تستطيع الاستمرار وتحقيق الأثر الإيجابي على المدى الطويل. وتساعد إدارة المخاطر المؤسسات على تعزيز استدامتها من خلال تقليل التهديدات والتعامل مع المتغيرات بصورة مرنة ومنظمة.

وتسهم إدارة المخاطر في:

- تعزيز الاستقرار المالي والإداري .
- دعم استمرارية البرامج .
- تحسين القدرة على مواجهة الأزمات .
- تعزيز ثقة الجهات المانحة .
- رفع كفاءة التكيف مع التغيرات .

وقد أشار (2022) Bilich إلى أن المؤسسات غير الربحية التي تمتلك أنظمة فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على الاستمرار وتحقيق أهدافها في ظل الظروف المتغيرة والأزمات المختلفة.

كما أن غياب إدارة المخاطر يؤدي غالباً إلى ضعف القدرة على التعامل مع التحديات، مما قد يؤثر في استمرارية البرامج والخدمات المقدمة للمستفيدين.

خامساً: إدارة المخاطر وتحسين جودة الخدمات

تؤثر إدارة المخاطر بصورة مباشرة في جودة البرامج والخدمات المقدمة داخل المنظمات غير الربحية، لأنها تساعد على تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين إجراءات العمل وتعزيز الرقابة والمتابعة.

وتساعد إدارة المخاطر في:

- تحسين جودة الخدمات .
- تقليل المشكلات التشغيلية .
- رفع كفاءة العمليات التنظيمية .

- تحسين تجربة المستفيدين .

- ضمان الالتزام بالمعايير والإجراءات .

وقد أكدت الشبكة العربية للمنظمات الأهلية (2020) أن تطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسات غير الربحية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

كما أن ضعف الرقابة وغياب آليات إدارة المخاطر قد يؤديان إلى انخفاض جودة البرامج والخدمات، الأمر الذي ينعكس سلباً على رضا المستفيدين وثقة المجتمع.

سادساً: إدارة المخاطر وتعزيز الثقة المجتمعية

تعتمد الجمعيات الخيرية والمنظمات غير الربحية بصورة كبيرة على الثقة المجتمعية والدعم المقدم من الجهات المانحة والمتبرعين، ولذلك فإن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يساعد على تعزيز الشفافية والمساءلة وحماية سمعة المؤسسة.

وتسهم إدارة المخاطر في:

- تعزيز الثقة المؤسسية .

- تحسين الشفافية والإفصاح .

- تقليل المخاطر المرتبطة بالسمعة .

- رفع مستوى المصداقية .

- جذب التمويل والشراكات .

وقد أوضح Gillespie et al. (2024) أن الثقة تعد من العوامل الأساسية التي تؤثر في نجاح المنظمات غير الربحية واستمراريتها، وأن ضعف إدارة المخاطر قد يؤدي إلى حدوث أزمات تؤثر سلباً في سمعة المؤسسة وثقة المجتمع بها.

كما أن المؤسسات التي تطبق نظم حوكمة وإدارة مخاطر فعالة تكون أكثر قدرة على جذب الدعم المجتمعي والتمويل اللازم لاستمرار برامجها.

سابعاً: إدارة المخاطر وتحسين القدرة على مواجهة الأزمات

تتعرض المنظمات غير الربحية إلى أزمات متنوعة، مثل الأزمات المالية، أو التقنية، أو التنظيمية، أو الكوارث الطبيعية، مما يجعل وجود خطط لإدارة المخاطر والأزمات أمراً ضرورياً لضمان استمرار البرامج والخدمات.

وتساعد إدارة المخاطر المؤسسات على:

- الاستعداد المسبق للأزمات .
- تطوير خطط الطوارئ .
- تقليل الخسائر المحتملة .
- تسريع عمليات الاستجابة والتعافي .
- حماية المستفيدين والموارد .

وقد أوضح (2022) Nonprofit Risk Management Center أن المؤسسات غير الربحية التي تمتلك خططاً واضحة لإدارة المخاطر والأزمات تكون أكثر قدرة على الاستمرار وتحقيق أهدافها حتى في الظروف الصعبة.

كما أن القدرة على إدارة الأزمات تعد من المؤشرات المهمة التي تعكس مستوى فعالية البرامج والاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة.

ثامناً: إدارة المخاطر والابتكار المؤسسي

تساعد إدارة المخاطر أيضاً على تعزيز الابتكار والتطوير داخل المنظمات غير الربحية، حيث تسهم في خلق بيئة تنظيمية أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات واستخدام الحلول الحديثة لتحسين الأداء.

وتشجع إدارة المخاطر المؤسسات على:

- تطوير أساليب العمل .
- استخدام التكنولوجيا الحديثة .

- تحسين العمليات التشغيلية .
- تعزيز المرونة التنظيمية .
- دعم الإبداع المؤسسي .

وقد أشار (Huang 2024) إلى أن استخدام التكنولوجيا الحديثة وتحليل البيانات في إدارة المخاطر يساعد المؤسسات غير الربحية على تحسين جودة البرامج واتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية.

كما أن المؤسسات التي تتبنى منهجيات حديثة في إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تطوير برامجها وتحقيق التميز المؤسسي.

العلاقة التكاملية بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج

يتضح من العرض السابق أن العلاقة بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج هي علاقة تكاملية مترابطة، حيث تؤثر إدارة المخاطر بصورة مباشرة في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحسين جودة برامجها واستدامتها.

فكلما ارتفع مستوى تطبيق إدارة المخاطر داخل المنظمة، زادت قدرتها على:

- تحسين التخطيط والتنفيذ .
- حماية الموارد .
- رفع جودة الخدمات .
- تعزيز الاستدامة .
- تحسين اتخاذ القرار .
- مواجهة الأزمات والتحديات .
- تحقيق رضا المستفيدين .

وقد أكدت دراسة آل سالم (2023) أن إدارة المخاطر المؤسسية تعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة البرامج داخل المؤسسات غير الربحية.

كما أوضحت دراسة (Kamunya 2021) أن تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر داخل المنظمات غير الحكومية يسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة فعالية البرامج والمشروعات التنموية. وبشكل عام، يتضح أن إدارة المخاطر تعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات غير الربحية لتعزيز فعالية برامجها وتحقيق أهدافها الإنسانية والتنموية. كما أن الإدارة الفعالة للمخاطر تساعد المؤسسات على حماية مواردها، وتحسين جودة خدماتها، وتعزيز ثقة المجتمع، وتحقيق الاستدامة المؤسسية، مما يجعلها عنصراً استراتيجياً مهماً في نجاح الجمعيات الخيرية والمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية وفي مختلف البيئات التنظيمية الحديثة.

2.12 الدراسات السابقة

حظي موضوع إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة، خاصة مع تزايد التحديات المالية والتنظيمية والتقنية التي تواجه الجمعيات الخيرية والمؤسسات التنموية، وما يترتب على ذلك من تأثير مباشر في فعالية البرامج والخدمات المقدمة للمستفيدين. وقد تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية وجودة الخدمات، وأكدت أهمية وجود نظم فعالة لإدارة المخاطر لضمان استمرارية البرامج وتحقيق الأهداف بكفاءة. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات العربية

أشارت دراسة ثابت (2026) بعنوان "إدارة المخاطر كمدخل لتحسين جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة" إلى أهمية إدارة المخاطر في دعم القرارات الإدارية داخل المنظمات غير الحكومية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المخاطر في تحسين جودة القرارات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من العاملين في المؤسسات محل الدراسة. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة المخاطر وتحسين جودة القرارات الإدارية، كما أكدت أن المؤسسات التي تطبق أساليب فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات والتحديات التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة البرامج والخدمات المقدمة. واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين العمليات الإدارية المرتبطة بفعالية البرامج.

كما أوضحت دراسة جمعية تنامي (2025) بعنوان "أساسيات إدارة المنظمات غير الربحية" أهمية تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، ومنها إدارة المخاطر، في تعزيز كفاءة واستدامة المنظمات غير الربحية. وهدفت الدراسة إلى توضيح الأسس الإدارية التي تساعد المؤسسات غير الربحية على تحقيق أهدافها بكفاءة في ظل التغيرات والتحديات المختلفة. وأكدت النتائج أن وجود أنظمة واضحة لإدارة المخاطر يساهم في تحسين التخطيط والرقابة وحماية الموارد وتعزيز استمرارية البرامج. واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم الجانب النظري المتعلق بواقع الإدارة الحديثة في القطاع غير الربحي.

وفي السياق ذاته، أشارت دراسة عبد الحميد (2024) بعنوان "دور الحوكمة وإدارة المخاطر في تعزيز استدامة المنظمات غير الربحية" إلى أن الحوكمة وإدارة المخاطر تمثلان عنصرين أساسيين في دعم الاستدامة المؤسسية وتحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات غير الربحية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة وإدارة المخاطر في تعزيز الشفافية والكفاءة والاستدامة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن المؤسسات التي تطبق أنظمة فعالة للحوكمة وإدارة المخاطر تتمتع بقدرة أكبر على الاستمرار وتحقيق أهدافها، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات والبرامج المقدمة للمستفيدين. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في الربط بين إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية وفعالية البرامج.

كما أكدت دراسة جمعية القويعة الخيرية (2024) بعنوان "إدارة المخاطر بالمنظمات غير الربحية" أهمية تبني الجمعيات الخيرية لأساليب إدارة المخاطر وفق منهجية علمية منظمة. وهدفت الدراسة إلى نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر في القطاع غير الربحي السعودي، وتوضيح أبرز أنواع المخاطر التي تواجه الجمعيات الخيرية وطرق التعامل معها. وأوضحت النتائج أن ضعف إدارة المخاطر يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء وزيادة احتمالات التعثر المالي والإداري، بينما يساهم التطبيق الفعال لإدارة المخاطر في تحسين جودة الخدمات وتعزيز ثقة المجتمع والجهات الداعمة. واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم الإطار التطبيقي المرتبط بالجمعيات الخيرية السعودية.

وأشارت دراسة الهيئة العربية للطاقة الذرية (2024) حول "إدارة المخاطر وفق معيار ISO 31000:2018" إلى أهمية المعايير الدولية في تطوير نظم إدارة المخاطر داخل المؤسسات المختلفة، بما في ذلك المؤسسات غير الربحية. وهدفت الدراسة إلى توضيح مراحل إدارة المخاطر وفق معيار ISO 31000، وأهمية تطبيقه في تحسين الأداء وتقليل الخسائر المحتملة. وأكدت النتائج أن المؤسسات التي

تعتمد المعايير الدولية في إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بكفاءة. واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري المتعلق بمراحل ومعايير إدارة المخاطر. كما تناولت دراسة محمد (2023) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر على كفاءة البرامج في الجمعيات الأهلية" العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر وفعالية البرامج داخل الجمعيات الأهلية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أساليب التخطيط وإدارة المخاطر في تحسين كفاءة البرامج والخدمات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة. وتوصلت النتائج إلى أن الجمعيات التي تطبق أساليب واضحة لإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية في برامجها مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى التخطيط وإدارة المخاطر. واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم العلاقة التطبيقية بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج.

وفي الإطار نفسه، أوضحت دراسة آل سالم (2023) بعنوان "إدارة المخاطر المؤسسية وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسات غير الربحية" أن إدارة المخاطر المؤسسية تسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية داخل المؤسسات غير الربحية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة المخاطر في رفع كفاءة الأداء وتحسين عمليات اتخاذ القرار وتقليل المشكلات التشغيلية والإدارية. واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح أثر إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي داخل القطاع غير الربحي.

كما أشارت دراسة هريدي (2022) بعنوان "التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية" إلى أهمية التخطيط المسبق في التعامل مع المخاطر الاجتماعية والتنظيمية التي تواجه المؤسسات غير الحكومية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط في تقليل آثار المخاطر وتحسين استمرارية الخدمات. وتوصلت النتائج إلى أن المؤسسات التي تمتلك خطاً واضحة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة. واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم الجانب المتعلق بالتخطيط الاستباقي للمخاطر داخل الجمعيات الخيرية.

وأخيراً، تناولت دراسة البنك الثالث للقطاع غير الربحي (2018) موضوع "إدارة المخاطر والحوكمة في المنظمات غير الربحية"، وهدفت إلى توضيح دور الحوكمة وإدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين

جودة الأداء داخل القطاع غير الربحي. وأكدت الدراسة أن تطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر يسهم في تعزيز الشفافية وحماية الموارد وتحسين فعالية البرامج والخدمات المقدمة للمجتمع. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري المتعلق بإدارة المخاطر في المؤسسات غير الربحية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أشارت دراسة (Huang (2024 بعنوان "Technology-driven Financial Risk Management: Exploring the Benefits of Machine Learning for Non-Profit Organizations" إلى أهمية استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة المخاطر المالية داخل المنظمات غير الربحية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التقنيات الحديثة في تحسين دقة التحليل المالي والتنبؤ بالمخاطر. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وتوصلت إلى أن استخدام أدوات التحليل الذكية يسهم في تحسين جودة اتخاذ القرار وتقليل الخسائر المحتملة وتعزيز فعالية البرامج والخدمات. واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح دور التحول الرقمي في إدارة المخاطر.

كما أوضحت دراسة (Kim (2024 بعنوان "Nonprofit Revenue Strategy and Downside Risk" أن تنوع مصادر التمويل يساعد المؤسسات غير الربحية على تقليل المخاطر المالية وتعزيز استدامة البرامج. وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين استراتيجيات الإيرادات والمخاطر المالية في المنظمات غير الربحية. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على مصادر تمويل متنوعة تكون أكثر قدرة على الحفاظ على استمرارية برامجها وتحقيق الاستقرار المالي. واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم الجانب المتعلق بالمخاطر المالية وتأثيرها في فعالية البرامج.

وفي السياق ذاته، تناولت دراسة (Gillespie et al. (2024 بعنوان "How Do Sector Level Factors Influence Trust Violations in Not-for-Profit Organizations?" المخاطر والثقة المؤسسية داخل المنظمات غير الربحية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضعف الرقابة وإدارة المخاطر في حدوث انتهاكات الثقة داخل المؤسسات غير الربحية. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعاني من ضعف أنظمة الحوكمة وإدارة المخاطر تكون أكثر عرضة لفقدان ثقة المجتمع والجهات المانحة، مما يؤثر سلباً على فعالية برامجها واستدامتها. واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح أهمية إدارة المخاطر في تعزيز الثقة المؤسسية.

كما أشارت دراسة (Jalilvand and Moorthy (2023 بعنوان "Triangulating Risk Profile and Risk Assessment" إلى أهمية تطبيق نظم إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين عمليات تقييم المخاطر واتخاذ القرارات داخل المؤسسات. وهدفت الدراسة إلى تحليل تجربة تطبيق نظام إدارة المخاطر المؤسسية، وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق نظاماً متقدماً لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحسين الأداء وتقليل الآثار السلبية للمخاطر. واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم الإطار المتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية.

وأوضحت دراسة (Bilich (2022 بعنوان "Managing Your Nonprofit for Resilience" أن المرونة التنظيمية وإدارة المخاطر تمثلان عاملين أساسيين في تعزيز قدرة المؤسسات غير الربحية على مواجهة الأزمات والتغيرات. وهدفت الدراسة إلى توضيح دور إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة المؤسسية وتحسين جودة البرامج والخدمات. وأكدت النتائج أن المؤسسات التي تمتلك خططاً واضحة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على الاستمرار وتحقيق أهدافها في البيئات المتغيرة. واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم مفهوم الاستدامة وعلاقته بفعالية البرامج.

كما تناولت دراسة (Mustaffha et al. (2021 موضوع "Risk Management in Public and Non-Profit Organizations" وهدفت إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر في المؤسسات العامة وغير الربحية. واعتمدت الدراسة على أسلوب المراجعة المنهجية للأدبيات العلمية، وتوصلت إلى أن إدارة المخاطر أصبحت عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات غير الربحية وتحسين جودة الخدمات والبرامج. واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري للعلاقة بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج.

وفي السياق نفسه، هدفت دراسة (Kamunya (2021 إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر في أداء المنظمات غير الحكومية في كينيا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي وزيادة فعالية البرامج والمشروعات التنموية. واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم الجانب التطبيقي للعلاقة بين إدارة المخاطر وفعالية الأداء المؤسسي.

كما أشارت دراسة (Bali and Uslu (2017 بعنوان "Enterprise Risk Management in Non-Profit Organizations" إلى أهمية إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين جودة الأداء داخل المنظمات غير الربحية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر في رفع كفاءة المؤسسات غير الربحية، وأظهرت النتائج أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يساهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات والمخاطر المختلفة. واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم الجانب النظري المتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية.

وأخيراً، تناولت دراسة (Domański (2016 بعنوان "Risk Categories and Risk Management in Nonprofit Organizations" أنواع المخاطر التي تواجه المنظمات غير الربحية وآليات إدارتها. وهدفت الدراسة إلى تصنيف المخاطر وتحليل العمليات المستخدمة في إدارتها، وتوصلت إلى أن المنظمات غير الربحية تواجه مخاطر مالية وتشغيلية واستراتيجية ومخاطر مرتبطة بالسمعة، وأن الإدارة الفعالة لهذه المخاطر تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل الخسائر المحتملة. واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تصنيف أنواع المخاطر التي تواجه الجمعيات الخيرية السعودية.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة

أوجه التشابه

اتفقت معظم الدراسات السابقة على أن إدارة المخاطر تعد من العناصر الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع فعالية البرامج داخل المنظمات غير الربحية. كما أكدت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق أساليب إدارة المخاطر وتحسين جودة الخدمات وتعزيز الاستدامة المؤسسية. كذلك اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، مع التركيز على أهمية الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في دعم إدارة المخاطر.

أوجه الاختلاف

اختلفت الدراسات السابقة في البيئات التطبيقية التي أجريت فيها، حيث تناولت بعض الدراسات جمعيات خيرية، بينما ركزت أخرى على المنظمات غير الحكومية أو المؤسسات العامة وغير الربحية في دول مختلفة. كما تباينت أهداف الدراسات؛ فبعضها ركز على الأداء التنظيمي، وأخرى تناولت الاستدامة أو جودة

القرارات أو المخاطر المالية والتقنية. كذلك اختلفت أنواع المخاطر التي تم التركيز عليها، حيث اهتمت بعض الدراسات بالمخاطر المالية، بينما تناولت أخرى المخاطر التشغيلية أو الاستراتيجية أو التقنية.

الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات العربية التي بحثت بصورة مباشرة أثر إدارة المخاطر على فعالية البرامج داخل الجمعيات الخيرية السعودية، خاصة في ظل التطورات التنظيمية والتحول المؤسسي الذي يشهده القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية. كما أن معظم الدراسات ركزت على الأداء المؤسسي بصورة عامة دون التركيز التفصيلي على فعالية البرامج باعتبارها مؤشراً أساسياً لنجاح الجمعيات الخيرية.

رابعاً: الإضافة العلمية للدراسة الحالية

تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم إضافة علمية وتطبيقية من خلال تناول العلاقة بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج داخل الجمعيات الخيرية السعودية بصورة ميدانية حديثة، مع التركيز على واقع القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية والتحديات التي يواجهها في ظل التحول المؤسسي والتنظيمي الحديث. كما تسهم الدراسة في دمج مفاهيم إدارة المخاطر والحوكمة والاستدامة وفعالية البرامج ضمن إطار تحليلي متكامل، إضافة إلى تقديم توصيات عملية تساعد الجمعيات الخيرية على تطوير أنظمة إدارة المخاطر وتحسين جودة برامجها وخدماتها بما يحقق الكفاءة والاستدامة المؤسسية.

الفصل الثالث: منهجية البحث

يعد منهج البحث العلمي الإطار الذي يحدد الطريقة التي يتم من خلالها جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموضوعية. وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة التي تتناول أثر إدارة المخاطر على فعالية برامج المنظمات غير الربحية في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، تم اختيار المنهج والإجراءات البحثية المناسبة بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها.

ويتناول هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، وصدق وثبات الأداة، وإجراءات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة، إضافة إلى النموذج المفاهيمي للدراسة.

3.1 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو من المناهج الأكثر استخداماً في الدراسات الإدارية والاجتماعية، نظراً لقدرته على وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

ويهدف هذا المنهج إلى:

- وصف واقع إدارة المخاطر في الجمعيات الخيرية .
- قياس مستوى فعالية البرامج .
- تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج .
- اختبار الفرضيات الإحصائية المتعلقة بالدراسة .

كما يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات الميدانية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج وتفسيرها في ضوء الأدبيات السابقة (Mustaffha et al., 2021).

وقد تم الاعتماد على الأسلوب الكمي من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة.

3.2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الجمعيات الخيرية العاملة في المملكة العربية السعودية، والتي تُعد جزءاً أساسياً من القطاع غير الربحي، وتؤدي دوراً مهماً في تقديم الخدمات الاجتماعية والتنمية والإنسانية. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لـ:

- الأهمية المتزايدة للقطاع غير الربحي في المملكة .
- تنوع البرامج التي تقدمها الجمعيات الخيرية .
- ارتباط فعالية البرامج بمدى تطبيق إدارة المخاطر .
- دعم رؤية السعودية 2030 للقطاع غير الربحي وتطويره .

3.3 عينة الدراسة

نظراً لاتساع مجتمع الدراسة وتعدد الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، تم اختيار عينة ممثلة من العاملين في هذه الجمعيات.

نوع العينة

تم استخدام العينة العشوائية البسيطة، حيث يتم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي يضمن تكافؤ الفرص لجميع أفراد المجتمع في المشاركة بالدراسة.

ويعد هذا النوع من العينات مناسباً للدراسات الوصفية التحليلية لأنه:

- يقلل من التحيز في الاختيار .
- يعزز دقة النتائج .
- يدعم إمكانية تعميم النتائج على المجتمع .

حجم العينة

بلغ حجم عينة الدراسة 500 مفردة من العاملين في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، وهو حجم مناسب إحصائياً لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات بدقة.

وقد روعي في اختيار العينة ما يلي:

- تنوع الوظائف الإدارية والتنفيذية .
- اختلاف مستويات الخبرة والمؤهلات .
- تمثيل مختلف أنواع الجمعيات الخيرية .
- تحقيق التوازن بين الفئات الديموغرافية المختلفة .

3.4 أدوات الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وقدرتها على قياس اتجاهات وآراء المبحوثين.

وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في مجال إدارة المخاطر وفعالية البرامج، مثل (ISO (2018 و Herman et al. (2004 ودراسات آل سالم (2023) ومحمد (2023).

محاور الاستبانة

تتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين:

أولاً: البيانات الشخصية

وتشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، ونوع الجمعية.

ثانيا: محاور الدراسة

المحور الأول: إدارة المخاطر (المتغير المستقل)

ويشمل:

- تحديد المخاطر .
- تقييم المخاطر .
- الاستجابة للمخاطر .
- الرقابة والمتابعة .
- التخطيط للطوارئ .

المحور الثاني: فعالية البرامج (المتغير التابع)

ويشمل:

- تحقيق الأهداف .
- جودة البرامج .
- رضا المستفيدين .
- كفاءة استخدام الموارد .
- استمرارية البرامج .

مقياس ليكرت الخماسي

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، ويتكون من:

- أوافق بشدة
- أوافق

• محايد

• لا أوافق

• لا أوافق بشدة

3.5 صدق وثبات الأداة

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة وإدارة المخاطر ومناهج البحث العلمي، بهدف التأكد من:

• وضوح العبارات .

• سلامة الصياغة .

• ملائمة الفقرات لأهداف الدراسة .

وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بناء على ملاحظاتهم لضمان صلاحية الأداة.

ثانياً: ثبات الأداة

تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يقيس الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.

وتعد القيمة المقبولة إحصائياً عادة أكبر من (0.70)، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وإمكانية الاعتماد عليها في التحليل.

3.6 إجراءات جمع البيانات

تم اتباع الخطوات التالية لجمع البيانات:

1. إعداد الاستبانة بصورتها الأولية .

2. عرضها على المحكمين وإجراء التعديلات .

3. اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية .
4. توزيع الاستبانة إلكترونيا وورقيا على أفراد العينة .
5. جمع 500 استبانة مكتملة من المبحوثين .
6. مراجعة الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل .
7. إدخال البيانات إلى البرامج الإحصائية وتحليلها .

3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS، وتشمل:

- المتوسطات الحسابية: لقياس مستوى الاستجابات .
- الانحراف المعياري: لقياس درجة التشتت .
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس العلاقة بين المتغيرات .
- تحليل الانحدار: لقياس أثر إدارة المخاطر على فعالية البرامج .
- اختبار T-test: لقياس الفروق بين مجموعتين .
- تحليل التباين الأحادي ANOVA: لقياس الفروق بين أكثر من مجموعة .

3.8 النموذج المفاهيمي للدراسة

تقوم الدراسة على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين المتغيرات كما يلي:

المتغير المستقل:

إدارة المخاطر

• تحديد المخاطر

• تقييم المخاطر

• الاستجابة للمخاطر

• الرقابة والمتابعة

• التخطيط للطوارئ

المتغير التابع:

فعالية البرامج

• تحقيق الأهداف

• جودة البرامج

• رضا المستفيدين

• كفاءة الموارد

• استمرارية البرامج

ويفترض النموذج أن إدارة المخاطر تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على فعالية برامج الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، بحيث يؤدي تحسين ممارسات إدارة المخاطر إلى رفع جودة البرامج وزيادة فعاليتها وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية التي تم جمعها من عينة مكونة من (500) مفردة من العاملين في الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف التعرف على أثر إدارة المخاطر على فعالية برامج المنظمات غير الربحية.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات.

4.1 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

(1) الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	290	58%
أنثى	210	42%
الإجمالي	500	100%

جدول 1: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس)

يتضح أن نسبة الذكور أعلى من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة العمل الإداري والتشغيلي في بعض الجمعيات الخيرية التي يغلب عليها الطابع الميداني والإداري.

(2) العمر

الفئة	العدد	النسبة
سأقل من 30 سنة	110	22%
30-39 سنة	180	36%
40-49 سنة	140	28%
50 فأكثر	70	14%
الإجمالي	500	100%

جدول 2: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (العمر)

تظهر النتائج أن الفئة العمرية (30-39) هي الأكثر تمثيلاً، مما يعكس وجود قوة عاملة شابة ذات خبرة متوسطة في القطاع غير الربحي.

(3) المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	النسبة
دبلوم	60	12%
بكالوريوس	280	56%
ماجستير	120	24%
دكتوراه	40	8%
الإجمالي	500	100%

جدول 3: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (المؤهل العلمي)

تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس، مما يدل على مستوى تعليمي جيد يدعم تطبيق مفاهيم إدارة المخاطر.

(4) سنوات الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	130	26%
5-10 سنوات	190	38%
11-15 سنة	110	22%
أكثر من 15 سنة	70	14%

الإجمالي	500	100%
----------	-----	------

جدول 4: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (سنوات الخبرة)

تظهر النتائج أن معظم العينة لديهم خبرة متوسطة (5-10 سنوات)، مما يعزز موثوقية إجاباتهم.

5) المسمى الوظيفي

الوظيفة	العدد	النسبة
مدير	80	16%
رئيس قسم	110	22%
مشرف	120	24%
موظف إداري	170	34%
أخرى	20	4%
الإجمالي	500	100%

جدول 5: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (المسمى الوظيفي)

4.2 تحليل محاور الاستبيان

المحور الأول: تحديد المخاطر

جدول (4-1) نتائج محور تحديد المخاطر

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
1	تقوم الجمعية بتحديد المخاطر المحتملة بشكل دوري	3.95	0.77	مرتفع
2	توجد آليات واضحة لرصد المخاطر التشغيلية	3.88	0.80	مرتفع
3	يتم إشراك الموظفين في تحديد المخاطر المتعلقة بالبرامج	3.72	0.85	متوسط مرتفع

مرتفع	0.79	3.90	4	تعتمد الجمعية على بيانات وتقارير دقيقة في تحديد المخاطر
مرتفع	0.81	3.86	5	يتم تحديث قائمة المخاطر بصورة مستمرة
مرتفع	0.80	3.86		الإجمالي

جدول 6: نتائج محور تحديد المخاطر

تشير النتائج إلى أن الجمعيات الخيرية تمتلك مستوى جيداً في مرحلة تحديد المخاطر، خاصة في التحديث الدوري ورصد المخاطر، بينما كان إشراك الموظفين أقل نسبياً.

المحور الثاني: تقييم المخاطر

جدول (4-2) نتائج محور تقييم المخاطر

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
6	تحليل احتمالية حدوث المخاطر	3.83	0.82	مرتفع
7	تقييم تأثير المخاطر على البرامج والخدمات	3.91	0.78	مرتفع
8	وجود معايير واضحة لتصنيف المخاطر	3.76	0.84	متوسط مرتفع
9	الاعتماد على أساليب علمية في التقييم	3.70	0.87	متوسط مرتفع
10	إعداد تقارير دورية عن المخاطر	3.82	0.81	مرتفع
	الإجمالي	3.80	0.82	مرتفع

جدول 7: نتائج محور تقييم المخاطر

يوضح المحور أن تقييم المخاطر يتم بشكل جيد، إلا أن الاعتماد على الأساليب العلمية ما زال بحاجة إلى تطوير.

المحور الثالث: الاستجابة للمخاطر

جدول (4-3) نتائج محور الاستجابة للمخاطر

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
11	تمتلك الجمعية خططاً واضحة للتعامل مع المخاطر	3.79	0.83	متوسط مرتفع
12	يتم اتخاذ إجراءات سريعة عند ظهور المشكلات	3.73	0.85	متوسط مرتفع
13	تتوفر بدائل لضمان استمرارية البرامج	3.85	0.80	مرتفع
14	تسهم إدارة المخاطر في تقليل الخسائر	3.88	0.79	مرتفع
15	يتم تدريب العاملين على التعامل مع المخاطر	3.62	0.90	متوسط
الإجمالي		3.77	0.83	متوسط مرتفع

جدول 8: نتائج محور الاستجابة للمخاطر

تظهر النتائج أن الاستجابة للمخاطر متوسطة إلى مرتفعة، مع ضعف واضح في جانب التدريب.

المحور الرابع: الرقابة والمتابعة

جدول (4-4) نتائج محور الرقابة والمتابعة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
16	متابعة مستمرة لتطبيق إجراءات إدارة المخاطر	3.74	0.84	متوسط مرتفع
17	مراجعة دورية لخطط إدارة المخاطر	3.69	0.86	متوسط
18	تقييم فعالية الخطط بشكل مستمر	3.72	0.85	متوسط مرتفع
19	تسهم الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر	3.81	0.80	مرتفع
20	وجود مؤشرات أداء لقياس الكفاءة	3.66	0.88	متوسط
الإجمالي		3.72	0.84	متوسط مرتفع

جدول 9: نتائج محور الرقابة والمتابعة

يعد هذا المحور الأضعف نسبياً، خصوصاً في جانب مؤشرات الأداء، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز أنظمة الرقابة.

المحور الخامس: فعالية البرامج

جدول (4-5) نتائج محور فعالية البرامج

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
21	تحقق برامج الجمعية أهدافها بكفاءة	3.89	0.78	مرتفع
22	تتميز البرامج بجودة عالية	3.86	0.79	مرتفع
23	تسهم البرامج في تلبية احتياجات المستفيدين	3.83	0.81	مرتفع
24	تحسين البرامج بصورة مستمرة	3.78	0.83	متوسط مرتفع
25	آليات تقييم البرامج وقياس أثرها	3.75	0.84	متوسط مرتفع
26	تسهم إدارة المخاطر في الفعالية	3.92	0.77	مرتفع
27	استمرارية البرامج	3.84	0.80	مرتفع
28	القدرة على مواجهة الأزمات	3.76	0.82	متوسط مرتفع
29	رضا المستفيدين	3.71	0.85	متوسط مرتفع
30	الاستخدام الأمثل للموارد	3.79	0.82	متوسط مرتفع
الإجمالي		3.81	0.81	مرتفع

جدول 10: نتائج محور فعالية البرامج

تشير النتائج إلى أن فعالية البرامج مرتفعة إجمالاً، وأعلى عنصر كان تأثير إدارة المخاطر على الفعالية، مما يدعم فرضية الدراسة.

4.3 اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج.

جدول (4-8): معامل الارتباط

المتغير	فعالية البرامج
إدارة المخاطر	0.71 (دال عند 0.01)

تشير النتائج إلى وجود علاقة قوية موجبة ودالة إحصائية بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج.

ثانياً: تحليل الانحدار

النموذج	R ²	Beta	Sig
إدارة المخاطر → فعالية البرامج	0.50	0.71	0.000

التعليق:

يفسر نموذج الانحدار أن إدارة المخاطر تفسر حوالي 50% من التغير في فعالية البرامج، وهو تأثير قوي.

الفرضيات الفرعية

الفرضية	النتيجة
تحديد المخاطر يؤثر على فعالية البرامج	مقبولة
تحليل المخاطر يؤثر على فعالية البرامج	مقبولة
الاستجابة للمخاطر تؤثر على فعالية البرامج	مقبولة
متابعة المخاطر تؤثر على فعالية البرامج	مقبولة

جدول 11: اختبار فرضيات الدراسة

4.4 مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

تتفق نتائج الدراسة مع دراسة Herman M. L. et al. التي أكدت أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل الخسائر التشغيلية.

كما تتفق مع دراسة Bilich T. التي أوضحت أن المؤسسات غير الربحية التي تطبق إدارة مخاطر فعالة تحقق استقراراً أكبر في برامجها.

وتتوافق النتائج أيضاً مع دراسة آل سالم (2023) التي أكدت وجود تأثير إيجابي لإدارة المخاطر على الأداء التنظيمي.

وفي المقابل، تختلف النتائج جزئياً مع بعض الدراسات التي ركزت على الجانب المالي فقط، بينما تظهر هذه الدراسة أن التأثير يمتد ليشمل فعالية البرامج وجودة الخدمات بشكل شامل.

4.5 تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري

تفسر النتائج في ضوء نظرية إدارة المخاطر الحديثة (ISO 31000) التي تؤكد أن إدارة المخاطر ليست مجرد عملية وقائية، بل هي عنصر استراتيجي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

كما تدعم النتائج نظرية النظم، التي ترى أن المنظمة نظام متكامل، وأن ضعف إدارة المخاطر في أي جزء يؤثر على فعالية البرامج ككل.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن الجمعيات الخيرية التي تطبق إدارة مخاطر فعالة تكون أكثر قدرة على:

- تحقيق أهدافها .
- تحسين جودة البرامج .
- رفع رضا المستفيدين .
- ضمان استمرارية الخدمات.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

يعد هذا الفصل خلاصة الدراسة الحالية، حيث يعرض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي، ثم يقدم مجموعة من التوصيات العملية، بالإضافة إلى مقترحات مستقبلية لدراسات لاحقة في مجال إدارة المخاطر وفعالية البرامج في المنظمات غير الربحية.

5.1 النتائج الرئيسية للدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بإدارة المخاطر

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية ما يلي:

- أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر في الجمعيات الخيرية جاء مرتفعاً بشكل عام، مما يدل على وجود وعي مؤسسي بأهمية هذا المجال .
- جاء بعد تحديد المخاطر في المرتبة الأعلى، مما يعكس اهتمام الجمعيات برصد المخاطر بشكل مبكر ومستمر .
- بينما جاء بعد الرقابة والمتابعة في المرتبة الأخيرة نسبياً، مما يشير إلى وجود فجوة في أنظمة المتابعة والتقييم المستمر .
- تبين أن الجمعيات تعتمد على أساليب جيدة في تحليل وتقييم المخاطر، إلا أن بعض الممارسات ما زالت تحتاج إلى تطوير من الناحية العلمية والمنهجية .
- وجود تفاوت بين الجمعيات في مستوى تطبيق إدارة المخاطر، مما يعكس اختلاف مستوى النضج المؤسسي في هذا المجال .

ثانياً: النتائج المتعلقة بفعالية البرامج

أوضحت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن مستوى فعالية برامج الجمعيات الخيرية جاء مرتفعاً بشكل عام، مما يدل على قدرة هذه الجمعيات على تحقيق أهدافها التشغيلية .
- حصل بعد إسهام إدارة المخاطر في تحسين الفعالية على أعلى تقييم، مما يؤكد الدور المحوري لإدارة المخاطر .
- جاء بعد رضا المستفيدين في مستوى أقل نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد، مما يشير إلى وجود فرصة لتحسين جودة الخدمات .
- تبين أن الجمعيات تحقق مستوى جيد من استمرارية البرامج وتحقيق الأهداف .
- وجود علاقة واضحة بين جودة إدارة المخاطر وارتفاع كفاءة البرامج .

ثالثاً: النتائج الإحصائية العامة

- وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائية بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج .
- تأثير مباشر لإدارة المخاطر على فعالية البرامج بنسبة تفسير مرتفعة (كما أظهر تحليل الانحدار) .
- قبول جميع الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد إدارة المخاطر (التحديد، التقييم، الاستجابة، المتابعة) .
- إثبات أن إدارة المخاطر تعد متغيراً رئيسياً في تحسين أداء البرامج داخل المنظمات غير الربحية .

5.2 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

أولاً: تطوير أنظمة إدارة المخاطر

- ضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة المخاطر داخل الجمعيات الخيرية .
- تطوير سياسات وإجراءات واضحة ومكتوبة لإدارة المخاطر .
- تبني المعايير الدولية في إدارة المخاطر مثل International Organization for Standardization وخاصة معيار ISO 31000.

ثانياً: تدريب العاملين

- تنفيذ برامج تدريبية دورية للعاملين حول مفاهيم وأدوات إدارة المخاطر .
- رفع كفاءة الموظفين في تحليل وتقييم المخاطر .
- تعزيز الثقافة التنظيمية المرتبطة بالتعامل الاستباقي مع المخاطر .

ثالثاً: تعزيز الحوكمة

- ربط إدارة المخاطر بمبادئ الحوكمة الرشيدة داخل الجمعيات .
- تعزيز الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات .
- دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات والتحليل العلمي للمخاطر .

رابعاً: بناء خطط استجابة للمخاطر

- إعداد خطط طوارئ واضحة للتعامل مع الأزمات المحتملة .
- وضع سيناريوهات بديلة لضمان استمرارية البرامج في الظروف الطارئة .
- تحديث خطط الاستجابة بشكل دوري وفق التغيرات البيئية والتنظيمية .

خامساً: تحسين متابعة البرامج

- تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس فعالية البرامج .
- تعزيز أنظمة الرقابة والمتابعة المستمرة .
- ربط نتائج تقييم المخاطر بتحسين جودة البرامج بشكل مباشر .

5.3 المقترحات المستقبلية

بناء على نتائج الدراسة، يمكن اقتراح مجموعة من الدراسات المستقبلية:

أولاً: دراسات مقارنة

- إجراء دراسات مقارنة بين الجمعيات الخيرية في مناطق مختلفة داخل المملكة العربية السعودية .
- مقارنة إدارة المخاطر بين القطاع غير الربحي والقطاعين الحكومي والخاص .
- دراسة تأثير حجم الجمعية على مستوى تطبيق إدارة المخاطر .

ثانياً: استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر

- دراسة دور الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها .
- تحليل إمكانية استخدام النماذج التنبؤية في تحسين فعالية البرامج .
- دراسة أثر التحول الرقمي على تطوير أنظمة إدارة المخاطر .

ثالثاً: دراسات على قطاعات غير ربحية أخرى

- تطبيق الدراسة على الجمعيات الوقفية .
- دراسة إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية غير الربحية .
- توسيع نطاق البحث ليشمل منظمات التنمية الاجتماعية والتعليمية.

الخاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر إدارة المخاطر على فعالية برامج المنظمات غير الربحية، من خلال دراسة ميدانية على الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، بهدف التعرف على مستوى تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، والرقابة والمتابعة)، وبيان أثرها على فعالية البرامج المقدمة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر في الجمعيات الخيرية جاء مرتفعاً بشكل عام، مع تباين نسبي بين الأبعاد، حيث برز بعد تحديد المخاطر كأكثر الأبعاد تطبيقاً، في حين جاء بعد الرقابة والمتابعة في مرتبة أقل، مما يشير إلى وجود حاجة لتعزيز أنظمة المتابعة والتقييم المستمر.

كما بينت النتائج أن فعالية البرامج في الجمعيات الخيرية جاءت بمستوى مرتفع، خاصة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف وجودة البرامج، في حين أظهرت بعض الجوانب مثل رضا المستفيدين وكفاءة استخدام الموارد إمكانية للتحسين.

وأثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وفعالية البرامج، مما يدل على أن تحسين ممارسات إدارة المخاطر يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة البرامج واستمراريتها وجودتها داخل المنظمات غير الربحية.

وبناء على ذلك، تؤكد الدراسة أهمية تبني منهجية متكاملة لإدارة المخاطر داخل الجمعيات الخيرية، باعتبارها عنصراً استراتيجياً يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة، بما يتماشى مع التوجهات الحديثة في تطوير القطاع غير الربحي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. البنك الثالث للقطاع غير الربحي. (2018). إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية: نهج استراتيجي لضمان الاستدامة.
2. البنك الثالث للقطاع غير الربحي. (2018). إدارة المخاطر والحوكمة في المنظمات غير الربحية.
3. ثابت، وائل محمد إبراهيم. (2026). إدارة المخاطر كمدخل لتحسين جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة. Arado Business Journal، 1(2).
4. جمعية القويعة الخيرية. (2024). إدارة المخاطر بالمنظمات غير الربحية. المملكة العربية السعودية.
5. جمعية تنامي. (2025). أساسيات إدارة المنظمات غير الربحية.
6. الشبكة العربية للمنظمات الأهلية. (2020). إصدارات في حوكمة وإدارة المنظمات غير الربحية.
7. شقيري، نوري موسى، نور، محمود إبراهيم، الحداد، وسيم محمد، وذيب، سوزان سمير. (2023). إدارة المخاطر (ط4). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
8. الهيئة العربية للطاقة الذرية. (2024). تقرير دورة تدريبية حول إدارة المخاطر وفق معيار ISO 31000:2018.
9. هريدي، أحمد محمد حسن. (2022). التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية. مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، 36(1)، 1-25.
10. نظير، هنادي. (2018). إدارة المنظمات غير الربحية. القاهرة: دار الفكر.
11. آل سالم، مؤيد عبد الحسين. (2023). إدارة المخاطر المؤسسية وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسات غير الربحية. المجلة العربية للإدارة، 43(2)، 115-138.
12. ثابت، وائل محمد إبراهيم. (2026). إدارة المخاطر كمدخل لتحسين جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة. Arado Business Journal، 1(2).
13. جمعية تنامي. (2025). أساسيات إدارة المنظمات غير الربحية. منصة معين للمعرفة المهنية في العمل الخيري.

14. عبد الحميد، محمد السيد. (2024). دور الحوكمة وإدارة المخاطر في تعزيز استدامة المنظمات غير الربحية. مجلة البحوث الإدارية، 42(3)، 77-104.
15. محمد، سامي أحمد. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر على كفاءة البرامج في الجمعيات الأهلية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 9(1)، 55-82.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 16.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.
- 17.Bilich, T. (2022). *Managing your nonprofit for resilience: Adapting to uncertainty and change*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- 18.Domański, J. (2016). Risk categories and risk management processes in nonprofit organizations. *Foundations of Management*, 8(1), 227–242.
- 19.Feiler, J., & Nayowith, G. (2014). *The nonprofit risk book: Finding and managing risk in nonprofits and NGOs*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- 20.Herman, M. L., Head, G. L., Jackson, P. M., & Fogarty, T. E. (2004). *Managing risk in nonprofit organizations*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- 21.International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 31000: Risk management—Guidelines*. Geneva, Switzerland.
- 22.Kamunya, J. (2021). *Risk management strategies and performance of NGOs in Nairobi County, Kenya* (Master's thesis). Kenyatta University.
- 23.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.
- 24.Nonprofit Risk Management Center. (2022). *2022 Risk Insights*.
- 25.Young, D. R. (2006). *How nonprofit organizations manage risk*. Working Paper Series, International Society for Third-Sector Research.
- 26.Gillespie, N., Anesa, M., Lizzio-Wilson, M., Chapman, C., Healy, K., & Hornsey, M. (2024). How do sector level factors influence trust violations in not-for-profit organizations? A multilevel model. *Journal of Business Ethics*, 191, 373–398.
- 27.Huang, H. (2024). Technology-driven financial risk management: Exploring the benefits of machine learning for non-profit organizations. *Systems*, 12(10), 416.

28. Jalilvand, A., & Moorthy, S. (2023). Triangulating risk profile and risk assessment: A case study of implementing enterprise risk management system. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(11), 473.
29. Kim, S. (2024). Nonprofit revenue strategy and downside risk: Applying portfolio theory and extreme value theory. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 53(4), 948–973.
30. Nonprofit Risk Management Center. (2024). NRMC's most popular risk articles of 2024.

الملاحق

استبانة الدراسة

عنوان الدراسة

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

عزيزي/عزيزتي المشارك(ة)

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر على فعالية البرامج في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، وذلك لأغراض البحث العلمي.

وسيتم التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

يرجى التكرم بقراءة العبارات والإجابة عنها بدقة من خلال وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30-39 سنة

☐ من 40-49 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5-10 سنوات
- ☐ من 11-15 سنة
- ☐ أكثر من 15 سنة

5. المسمى الوظيفي:

- ☐ مدير
- ☐ رئيس قسم
- ☐ مشرف
- ☐ موظف إداري
- ☐ أخرى:

6. نوع الجمعية:

- ☐ خيرية
- ☐ تنموية
- ☐ اجتماعية
- ☐ صحية
- ☐ أخرى:

ثانيا: محاور الاستبانة

مقياس الإجابة

الدرجة	التقدير
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

المحور الأول: تحديد المخاطر

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تقوم الجمعية بتحديد المخاطر المحتملة بشكل دوري.	☐	☐	☐	☐	☐
2	توجد آليات واضحة لرصد المخاطر التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتم إشراك الموظفين في تحديد المخاطر المتعلقة بالبرامج.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تعتمد الجمعية على بيانات وتقارير دقيقة في تحديد المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
5	يتم تحديث قائمة المخاطر بصورة مستمرة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: تقييم المخاطر

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
6	تقوم الجمعية بتحليل احتمالية حدوث المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
7	يتم تقييم تأثير المخاطر على البرامج والخدمات.	☐	☐	☐	☐	☐
8	توجد معايير واضحة لتصنيف المخاطر حسب خطورتها.	☐	☐	☐	☐	☐
9	تعتمد الإدارة على أساليب علمية في تقييم المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
10	يتم إعداد تقارير دورية عن المخاطر المحتملة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: الاستجابة للمخاطر

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
11	تمتلك الجمعية خططاً واضحة للتعامل مع المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
12	يتم اتخاذ إجراءات سريعة عند ظهور المشكلات.	☐	☐	☐	☐	☐
13	تتوفر بدائل مناسبة لضمان استمرارية البرامج عند حدوث الأزمات.	☐	☐	☐	☐	☐
14	تسهم إدارة المخاطر في تقليل الخسائر المحتملة.	☐	☐	☐	☐	☐
15	يتم تدريب العاملين على كيفية التعامل مع المخاطر والأزمات.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: الرقابة والمتابعة

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
16	توجد متابعة مستمرة لتطبيق إجراءات إدارة المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
17	تقوم الإدارة بمراجعة خطط إدارة المخاطر بصورة دورية.	☐	☐	☐	☐	☐
18	يتم تقييم فعالية خطط إدارة المخاطر بشكل مستمر.	☐	☐	☐	☐	☐
19	تسهم الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر التنظيمية.	☐	☐	☐	☐	☐
20	توجد مؤشرات أداء لقياس كفاءة إدارة المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الخامس: فعالية البرامج

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
21	تحقق برامج الجمعية أهدافها المخطط لها بكفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐
22	تتميز البرامج المقدمة بجودة عالية.	☐	☐	☐	☐	☐
23	تسهم البرامج في تلبية احتياجات المستفيدين.	☐	☐	☐	☐	☐
24	تحرص الجمعية على تحسين برامجها بصورة مستمرة.	☐	☐	☐	☐	☐
25	توجد آليات لتقييم نتائج البرامج وقياس أثرها.	☐	☐	☐	☐	☐
26	تسهم إدارة المخاطر في تعزيز فعالية البرامج.	☐	☐	☐	☐	☐
27	تساعد إدارة المخاطر في استمرارية البرامج وعدم تعطلها.	☐	☐	☐	☐	☐
28	تمتلك الجمعية القدرة على مواجهة الأزمات أثناء تنفيذ البرامج.	☐	☐	☐	☐	☐
29	رضا المستفيدين عن البرامج المقدمة مرتفع.	☐	☐	☐	☐	☐
30	تحقق البرامج الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	☐	☐	☐	☐	☐

شكرا لتعاونكم

الباحث:

.....

الجهة العلمية:

.....