

إدارة المخاطر ودورها في تعزيز استمرارية الأعمال في المؤسسات الغير الربحية

(دراسة تحليلية)

اعداد الطالب

محمد بن بشير بن فرحان العنزي

الرقم الجامعي

٢٥٢٠٠٠٩٦٥

اشرف

د. الفيصل عبدالحميد

د. فايز جراد

العام الجامعي

1447هـ/2026م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إن كان الإهداء يرمز ولو بجزء من الوفاء ، فأهداء هذه الدراسة المتواضعة إلى معلم البشرية و نبراس الهدى نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وإلى صحبة الكرام رضوان الله عليهم .

كما أهدي هذا العمل إلى والدي العزيزين، اللذين كانا لي مصدر دعم وإلهام طوال حياتي. إلى والدتي التي كانت لي الحافز الدائم بتشجيعها ومحبتها، وإلى والدي، الذي علمني معنى المثابرة والعمل الجاد.

إلى زوجتي الغالية التي كانت لي الشريك الداعم في كل خطوة من هذه المرحلة ، أهدي هذا الإنجاز لها ولجهودها العظيمة أطل الله في عمرها وجعلها مباركة واسأل الله ان يديمنا على طاعة.

إلى أساتذتي الأفاضل، اللذين قدموا لي كل ما يمكن من علم ونصح وإرشاد، وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين، أهدي هذا العمل تعبيراً عن اعترافي بجميلهم.

إلى زملائي وأصدقائي، اللذين وقفوا بجانبني وكانوا لي عوناً وسنداً، أهدي هذا العمل كتعبير عن شكري وامتناني لكل الدعم والتشجيع الذي تلقيتهم منهم.

وأخيراً وليس آخراً، أهدي هذا العمل لكل من ساهم في نجاحي ودعمني على مدار هذه الرحلة، سائل المولى جل علاه الذي أعطانني طيلة العمر أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقدم.

.

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على أكرم خلق الله، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين
وبعد...

قال تعالى: فَتَبَسَّمْ صَاحِبًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ
عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ
سُورَةُ النمل آية (19).

وقال - صلى الله عليه وسلم - : (من لا يشكر الناس لم يشكر الله) (الترمذي، ج4، حديث رقم
1954).

من هذا المنطلق فإنني أحمد الله - تعالى - وأشكره على أن منَّ علي بإتمام هذه الدراسة فله
الشكر والثناء الحسن أولاً وآخرًا، ثم أتوجه بالشكر الجزيل سعادة الدكتور: **الفصل عبد الحميد**
وسعادة الدكتور: **فايز جراد** المشرفا على الدراسة لرعايتهما الكريمة، وتوجيهاتهما السديدة، ومنحهما
لي الكثير من وقتهم وجهدهما، وآرائهما العلمية، التي أظهرت الدراسة بالمستوى المطلوب، ، كما
أشكر إخواني على دعمهم وتشجيعهم لي طيلة الدراسة، فجزاهم الله خيرًا، وأشكر زملاء الدراسة
جميعهم حيث تعاونوا فيها على البر والتقوى، واستفدنا الكثير.
لهؤلاء جميعًا أقول وبقلب مليء بالتقدير والعرفان: جزاكم الله خيرًا وجعل عملكم في موازين
حسناتكم.

الباحث

ملخص البحث باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة تطبيقية على مؤسسة الملك خالد الخيرية كنموذج للحوكمة المؤسسية الفعالة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت (١٢٠) موظفا . أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخاطر وقدرة المؤسسة على استمرارية أعمالها في مواجهة الأزمات.

توصلت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر وتضمينها ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات غير الربحية.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المخاطر، استمرارية الأعمال القطاع غير الربحي، مؤسسة الملك خالد، الحوكمة المؤسسية.

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
البسمة	أ
الإهداء.	ب
شكر وتقدير.	ت
ملخص البحث باللغة العربية	ث
فهرس المحتويات.	ج
فهرس الجداول.	ذ
فهرس الملاحق.	ذ
الفصل الأول : الاطار العام للدراسة	
المقدمة	2-6
مشكلة الدراسة	2
أهمية الدراسة	3
أهداف الدراسة	4
أسئلة الدراسة	5
فرضيات الدراسة	5
نموذج الدراسة	5
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
المبحث الأول: إدارة المخاطر	7-31
المطلب الأول : مفهوم المخاطر	7
المطلب الثاني :مفهوم إدارة المخاطر	7
المطلب الثالث : أنواع المخاطر في المؤسسات غير الربحية	8
المطلب الرابع : إدارة المخاطر في المؤسسات غير الربحية	12
المبحث الثاني: استمرارية الأعمال	14
المطلب الأول: مفهوم استمرارية الأعمال	15
المطلب الثاني: مفهوم إدارة استمرارية الأعمال	15
	16

18	المطلب الثالث : العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال
20	المبحث الثالث : المؤسسات غير الربحية
20	المطلب الأول : مفهوم المؤسسات غير الربحية
23	المطلب الثاني : خصائص المؤسسات غير الربحية وأهميته
24	المطلب الثالث : دور المؤسسات غير الربحية في العمل المجتمعي
26	المطلب الرابع : أبعاد استمرارية الأعمال في المؤسسات غير الربحية
27	المبحث الرابع : مؤسسة الملك خالد الخيرية
27	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة الملك خالد الخيرية وأهم خدماتها
30	المطلب الثاني : إدارة المخاطر في مؤسسة الملك خالد الخيرية
31	الدراسات السابقة
45-40	الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها
41	1-3 منهج الدراسة
41	2-3 مجتمع الدراسة
41	3-3 عينة الدراسة
41	3-4 أداة الدراسة
42	3-4-1 صدق الأداة
44	3-4-2 ثبات أداة الدراسة
45	3-5 حدود الدراسة :
45	3. 6. إجراءات تنفيذ الدراسة:

45	3-7 الأساليب الإحصائية
53-46	الفصل الرابع : نتائج الدراسة ومناقشتها
57-54	الفصل الخامس : ملخص نتائج الدراسة وتوصيات الباحث
54	مناقشة النتائج الرئيسية
56	التوصيات
56	المقترحات
58	الخاتمة
60	المراجع
63	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	م
	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	1
	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	2
	قيم معامل الفا كرونباخ لأداة الدراسة	3
	التكرار والنسبة المئوية توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	4
	التكرار والنسبة المئوية توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	5
	التكرار والنسبة المئوية توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل	6
	التكرار والنسبة المئوية توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	9
	نتائج تحليل الانحدار البسيط (simple Regression):	1

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبانة في صورتها النهائية.	

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1. المقدمة
2. مشكلة الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسئلة الدراسة
6. فرضيات الدراسة
7. نموذج الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تلعب اليوم المنظمات والمؤسسات غير الربحية (غير الحكومية) أدواراً في غاية الأهمية لصالح المجتمعات والأفراد، حيث تقوم بدور أساسي في تلبية احتياجات المجتمع في مجالات مختلفة، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تنموية، ويتجلى بوضوح الدور الفاعل الذي تل به هذه المؤسسات في السنوات الأخيرة في عملية التنمية المجتمعية من خلال دمج، تمكين وتعزيز قدرات المستفيدين من أفراد المجتمع المحلي، من أجل تحقيق التغيير الإيجابي المنشود بشكل مستدام. وتتحقق رسالة هذه المؤسسات عن طريق الشراكة مع الحكومات المحلية من أجل تحقيق أهدافها ضمن منظومة القوانين والسياسات المتبعة، والتي تحكم عملها كباقي مكونات المجتمع الأخرى (المناصرة ، 2019 ، ص3)

على الرغم من الجذور التاريخية للقطاع غير الربحي في المجتمع السعودي ، و ما مر بهذا القطاع من تحولات خاصة ؛ بسبب الطفرات الاقتصادية التي شهدتها المملكة في العقود الماضية، إلا أنه يشهد في السنوات الأخيرة تحولا كبيرا لسببين مهمين أحدهما: صدور نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية عام 1437 هـ وما تضمنه من توسع في مجالاته، وسهولة في إجراءات الترخيص والدعم والعمل إذ بلغ عدد الجمعيات والمؤسسات الأهلية في عام ؛ 2022م (3531) جهة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2021م) ، والأهم من ذلك ما حظي به هذا القطاع من اهتمام في رؤية 2030 التي مكنته من أن يتبوأ مكانه قطاعاً ثالثاً وجعلت من مستهدفاتها تفعيل دوره في النمو الاقتصادي وزيادة إسهاماته؛ كما ورد في هدفين تفصيليين من أهداف الرؤية؛ الأول: دعم نمو القطاع غير الربحي، والثاني: تمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق (رؤية المملكة 2030، 2016م، ص37)

ولمؤسسة الملك خالد منذ تأسيسها النتائج المميزة والأثر الإيجابي، والخبرات التراكمية التي جعلتها رائدة في القطاع غير الربحي، وفي نشر ثقافة التنمية المستدامة وتطبيقها في العمل الخيري والاجتماعي. وتسعى المؤسسة عبر تكثيف جهودها إلى النهوض بالمنظمات غير الربحية من خلال بناء القدرات بالتدريب والتأهيل والتمكين والتطوير، والعمل على تمكين

منسوبي المنظمات غير الربحية في مناطق المملكة كافة، بحيث يتمكنون من العمل بكفاءة واحترافية؛ ليساهموا في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها منظماتهم، بحيث تتمكن من إحداث التغيير الإيجابي الاجتماعي (الهيئة الملكية للجبيل وينبع، 2024، ص3)

يعتبر موضوع إدارة المخاطر من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين والمفكرين، وذلك لما تعرضت له المنظمات المعاصرة من صعوبات والعديد من المخاطر خلال العقود الماضية التي أدت إلى تراجع الأوضاع المالية للعديد من المنظمات المعروفة، مما أدى إلى اهتمام هذه المنظمات بتطوير أساليب جديدة تمكنها من التعامل مع المخاطر بطرق أكثر واقعية. تسعى المنظمات لتجنب المخاطر أو تخفيفها، وهذا يتطلب أن تكون قادرة على التنبؤ والحدس والتفكير في المخاطر، وتكون قادرة على قراءة ووصف المخاطر، ووضع الافتراضات المحتملة حدوث المخاطر. إن منظمات اليوم بحاجة إلى قياديين يمتلكون القدرة على استشراف المستقبل والتفكير الاستراتيجي ولديهم رؤية لما سيحدث في المستقبل، والقدرة على استقرار واستباق وقوع المخاطر، والتفكير في عواقب المخاطر المترتبة على القرارات الإدارية التي يتخذونها، والتخطيط لما يجب القيام به للحد من احتمال وقوع المخاطر والتعامل معها في حال وقوعها (الحسنس، الخشالي، 2024، ص2)

وتواجه المؤسسات غير الربحية تحديات متزايدة في الحفاظ على استمراريته التشغيلية في ظل تقلبات اقتصادية واجتماعية متسارعة. ويُعد تبني ممارسات فعالة لإدارة المخاطر خطوة محورية لتعزيز مرونة هذه المؤسسات وقدرتها على مواجهة الأزمات. تأتي مؤسسة الملك خالد الخيرية كنموذج ريادي في تطبيق سياسات حوكمة متقدمة تدعم إدارة المخاطر لضمان الاستدامة المجتمعية.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس:

تنشط المؤسسات غير الربحية في بيئة ديناميكية عند ممارسة الأنشطة، وعادة ما ترهب هذه البيئة استقرارها وتجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد نشاطها وإنجاز أهدافها0ولسوء الحظ فإن قدرة هذه المؤسسات على تجاوز هذه المخاطر تكون ضعيفة، أو أن إدارة المخاطر غير فعالة لذلك نجدها تسعى إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيانات التنافسية التي تعمل فيها، لتكون بمثابة حاجز أمان في ظل اشتداد حدة المنافسة وبما يضمن لها تحقيق الاستدامة للمزايا التنافسية لتحقيق دخول منافسين جدد للقطاع الذي تنشط فيه، حيث أن ممارسة إدارة المخاطر بالشكل السليم والمدرّوس سيعزز من استدامة هذه المؤسسات لذلك يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر ممارسات إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في القطاع غير الربحي السعودي؟

أهمية الدراسة:

أولاً : الأهمية العلمية (النظرية)

- 1- تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تربط بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال داخل قطاع يمثل أحد ركائز التنمية الوطنية وفق رؤية 2030.
- 2- تسهم الدراسة في توسيع الفهم النظري لمفاهيم إدارة المخاطر وتأثيراتها المختلفة على أداء المؤسسات من خلال تحليل الأدبيات الحالية وتقديم إطار عمل متكامل، كما تساعد في بناء أساس نظري قوي يمكن الاعتماد عليه في الأبحاث المستقبلية
- 3- تقدم الدراسة أيضاً نماذج واستراتيجيات جديدة ومطورة لإدارة المخاطر، مما يساعد الأكاديميين والباحثين على تطوير وتطبيق نظريات جديدة في هذا المجال، وهذا يشمل تقديم أساليب مبتكرة لتقييم وتحليل المخاطر وتأثيراتها على الأداء واستدامة عمل المؤسسات وخاصة غير الربحية
- 4- تساعد الدراسة في توضيح العلاقة المعقدة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المؤسسات غير الربحية مما يتيح للباحثين والمديرين فهم كيفية تأثير المخاطر المختلفة على الجوانب المالية والتشغيلية والاستراتيجية للمؤسسات

ثانياً : الأهمية العملية (التطبيقية)

- 1- تساعد نتائج الدراسة المؤسسات على تحسين الأداء من خلال تقليل الخسائر المالية وزيادة الاستقرار والأرباح، وتعزيز استراتيجيات إدارة المخاطر الفعالة والكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر وزيادة الإنتاجية، مما يسهم في تحقيق أهداف العمل بفعالية
- 2- كما تزيد من ثقة المستثمرين بتقديم الطمأنينة بشأن قدرة المؤسسات على التعامل مع التحديات، مما يعزز الاستثمارات والعلاقات مع أصحاب المصلحة.
- 3- كما توفر الدراسة إطار عمل لاتخاذ قرارات مدروسة بشأن المخاطر، مما يعزز تطوير استراتيجيات فعالة تساعد على خلق بيئة آمنة للابتكار والنمو المستدام، وتزود المؤسسات بأدوات للاستجابة للآزمات بفعالية، مما يقلل من تأثيراتها ويساعد على التعافي السريع، وتساهم أيضاً في تحقيق الامتثال التنظيمي، مما يقلل من المخاطر القانونية ويعزز سمعة المؤسسة.
- 4- تقدم الدراسة أدوات لتقييم المخاطر بشكل منهجي، مما يساعد في تحديد الأولويات والتركيز على المخاطر الأهم.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على أثر تحديد المخاطر في استمرارية الأعمال بمؤسسة الملك خالد الخيرية .
2. توضيح أثر لتحليل المخاطر في استمرارية الأعمال بمؤسسة الملك خالد الخيرية .
3. معرفة أثر تقييم وقياس المخاطر في استمرارية الأعمال بمؤسسة الملك خالد الخيرية .
4. التعرف على أثر التحكم في المخاطر في استمرارية الأعمال بمؤسسة الملك خالد الخيرية .
5. التعرف على أثر مراقبة المخاطر في استمرارية الأعمال بمؤسسة الملك خالد الخيرية .

تساؤلات الدراسة

يتفرع من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

1. هل هناك أثر لتحديد المخاطر على استمرارية الأعمال بمؤسسة الملك خالد الخيرية ؟
2. هل هناك أثر لتحليل المخاطر على استمرارية الأعمال بمؤسسة الملك خالد الخيرية ؟
3. هل هناك أثر لتقييم وقياس المخاطر على استمرارية الأعمال بمؤسسة الملك خالد الخيرية ؟
4. هل هناك أثر للتحكم في المخاطر على استمرارية الأعمال بمؤسسة الملك خالد الخيرية ؟
5. هل هناك أثر لمراقبة المخاطر على استمرارية الأعمال بمؤسسة الملك خالد الخيرية ؟

1. 6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في مؤسسة الملك خالد الخيرية.

الفرضيات الفرعية:

- ✓ لا يوجد أثر زود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد المخاطر على استمرارية الأعمال في مؤسسة الملك خالد الخيرية.
- ✓ لا يوجد أثر زود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل المخاطر على استمرارية الأعمال في مؤسسة الملك خالد الخيرية.
- ✓ لا يوجد أثر زود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم وقياس المخاطر على استمرارية الأعمال بمؤسسة الملك خالد الخيرية.
- ✓ لا يوجد أثر زود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحكم في المخاطر على استمرارية الأعمال في مؤسسة الملك خالد الخيرية.

✓ لا يوجد أثر ذود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمراقبة المخاطر على استمرارية الأعمال في مؤسسة الملك خالد الخيرية.

1. 7 نموذج الدراسة:

يوضح الشكل المفاهيم التالي العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة:

المتغير التابع (Dependent Variable)	المتغير المستقل (Independent Variable)
استمرارية الأعمال Business Continuity	إدارة المخاطر Risk Management

ويُفترض أن هناك علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، حيث يؤدي ارتفاع كفاءة إدارة المخاطر إلى تعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرارية.⁸

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة:

المبحث الأول

إدارة المخاطر

تمهيد:

باتت إدارة المخاطر أساسية للمنظمات، إذ لم تعد تركيزها يقتصر على عمليات المشروع ونطاقه وزمنه وتكلفته وجودته، وإنما تم تعميمها لتشمل التغيرات البيئية السريعة وتقلبات السوق، والأزمات المتتالية التي شهدتها السنوات الأخيرة. وبالتالي، أصبحت إدارة المخاطر نشاطاً أساسياً داخل المنظمات، يعتمد على تخطيط المخاطر وتحليلها وتحديد وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لمواجهتها والتحكم بها ومراقبتها (العزاوي 2016، ص 217)، بفضل إدارة المخاطر، تتمكن المنظمات من حماية أصولها ومركزها التنافسي وتحقيق أهدافها بأفضل الطرق الممكنة. فهي تساعد المنظمات على تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها وتصنيفها حسب الأولوية، كما تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة والتحضير للتعامل مع المخاطر المتوقعة والغير متوقعة. ومن خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة، يمكن للمنظمات تقليل تأثير المخاطر وتفاذي الخسائر بأقل تكلفة ممكنة. (يانج، 2014، ص 127).

المطلب الأول

مفهوم المخاطر

المخاطر تعرف بأنها "احتمال حدوث خسائر غير متوقعة أو غير مخطط لها نتيجة لتقلب العوائد المتوقعة على الاستثمار، حيث يعد الانحراف عن القيم المتوقعة من العوائد أحد مظاهر هذه المخاطر". (المعيوفي وآخرون، 2017)

وتعرف المخاطر على أنها "عدم اليقين المرتبط بنتيجة أو حدث مستقبلي" (Banks, 2004)، بالإضافة إلى ذلك، الخطر هو مفهوم يدل على تأثير سلبي محتمل على أصل أو بعض الخصائص ذات القيمة التي قد تنشأ من عملية حالية أو حدث مستقبلي.

المطلب الثاني

مفهوم إدارة المخاطر

مفهوم إدارة المخاطر

يحظى موضوع إدارة المخاطر باهتمام واسع من قبل المنظمات، وذلك نتيجة لزيادة حدة المخاطر، والتي تتطلب قدرة المنظمات على صياغة الإستراتيجيات للتقليل من هذه المخاطر عن طريق مراقبتها، والسيطرة والتحكم بها، بالرغم من ذلك يلاحظ أن إدارة المنظمة لا تستطيع تقليل المخاطر أو تجنب المنظمة آثارها ، كونها تنشأ عن متغيرات ليس بمقدور المنظمة أن تتحكم فيها (مختار، 2010، ص42)

وكما أشار إليها (Ayers and Hutchms 2019 ، ص16) بأنها هي حدث أو نشاط يمكن أن يحصل بشكل خاطئ ويسبب تأثيراً سلبياً على المنظمة من حيث الوقت والأداء والميزانية، فإدارة المخاطر هي عملية تحديد الأولويات وتصنيفها، والتخطيط للمخاطر قبل حدوثها، ووقوع المشاكل.

وعرف (Chapelle 2019) إدارة المخاطر على أنها الضوابط الوقائية المتمثلة في مجموعة من العمليات والأنشطة والمهام والأساليب الرئيسة للحد من المخاطر، والتي لا تهتم فقط بمجرد حدوث الحادث وإنما التدخل المبكر والتخطيط المسبق للحد من التأثيرات ومنع الحوادث وتقليل الأضرار .

يعرف المغربي (2020، ص193) إدارة المخاطر على إنها منهج أو أسلوب علمي للتعامل مع المخاطر، من خلال توقع الخسائر المحتملة التي قد تتعرض لها المنظمة، وتصميم وتنفيذ إجراءات تجنب أو تقلل المنظمة من إمكانية حدوث الخسائر.

يعتقد بلغنمي وبلعدي (2020) بأن مفهوم إدارة المخاطر يستند الى عدد من الوسائل والأساليب العلمية التي يستعين بها متخذ القرار في المنظمة لمواجهة التهديدات والمخاطر المحيطة ببيئة أعمال المنظمة، وذلك بهدف التصدي لتلك المخاطر ومنع الخسائر أو الحد منها.

وتم تعريف إدارة المخاطر على أنها مجموعة من الأنشطة داخل المنظمة التي تؤدي للحصول على الحويلة أو النتائج الأكثر ملائمة أو تقليل وتخفيض التقلبات والتغيرات على تلك النتائج (46 Hopkin, 2017،

تعرف إدارة المخاطر بأنها الأساليب والإجراءات التي تقوم بها المنظمة عن طريق فريق إدارة مخاطر يملكون الخبرة والمعرفة للقيام باكتشاف المخاطر المحتملة وتحديدتها وقياسها وتقييمها والتخطيط لمواجهتها ومحاولة تجنبها والسيطرة عليها (محمد وسعيد، 2020)

يعرف عودة (2020 ، ص5) إدارة المخاطر بأنها ممارسة منتظمة تقوم فيها المنظمة باختيار الأساليب الأكثر كفاءة بهدف تقليل آثار المخاطر والتهديدات السلبية المحتملة التي تتعرض لها المنظمة، بحيث تقوم بعدد من الأنشطة والعلميات كالقياس والتقييم وتطوير الاستراتيجيات الإدارية. ويرى الباحث أن إدارة المخاطر هي عبارة عن إطار مرجعي لشركات يحتوي على مجموعة من الأنشطة العملية والمالية التي تسعى لحماية الشركة من المخاطر من خلال تقليل التكاليف ورفع العائد.

🚩 أهمية إدارة المخاطر:

ويشار الى أهمية إدارة الخطر بأنها (جاسم 2016 ، ص4)

- ❖ تنظيم الإخطارات بشكل منهجي لتحسين أداء المشروع، وذلك عبر التشخيص والتقييم والإدارة المنظمة للمشروع المرتبط بالخطر.
- ❖ تطبيق عملية نظامية ومتكررة لمصادر المشروع، وفقا لسياسة إدارة خطر المشروع المثبتة، والتي تصف موقف الشركة تجاه الخطورة، وتشمل جميع فعاليات المشروع المتعلقة بالتشخيص والتقييم وتقليل وقبول الخطر.
- ❖ تشخيص وتحليل وترتيب وتخفيف وتخطيط ومراقبة وضبط الأحداث التي يمكن أن تتسبب في تغييرات غير مرغوبة.
- ❖ الفن والعلم في تشخيص وتقييم وإدارة خطر المشروع على مدار حياته، وذلك باهتمام خاص بأهدافه، ويجب مراعاة أن الخطورة موجودة في كل مرحلة من دورة حياة المشروع، وبالتالي فإن الإدارة المستمرة للخطر ضرورية لضمان تحقيق النتائج الأمثل لإدارة الخطر.

هناك دائما احتمال تعرض الأعمال للمخاطر، يمكن أن يكون مكلفة ماليا وجودها وتعرضها لخسائر مالية كبيرة، لهذا يحتاج صاحب العمل الصغير ضمن مسؤولياته المالية أن يحصر المخاطر التي يمكن أن يعترض لها العمل احتمالات حصولها وآثارها المالية ثم اتخاذ خطوات للحماية من المخاطر المحتملة والمهددة

🚩 أهداف إدارة المخاطر:

وفقاً لـ العزاوي (2016) تتمثل أهداف إدارة المخاطر فيما يلي:

تعد إدارة المخاطر من العمليات الحيوية التي يجب أن تقوم بها المنظمات للحد من تأثير المخاطر الناشئة على أنشطتها.

ولتحقيق ذلك، يجب على المنظمة اتباع الخطوات التالية:

- (1) تحديد رؤية إدارة المخاطر : يجب على المنظمة تحديد رؤيتها الخاصة بإدارة المخاطر وطريقة تطبيق أنشطة المخاطر. ويجب أن تحدد هذه الرؤية درجة المخاطر وأنواعها وأهميتها بالنسبة للمنظمة.
- (2) اكتشاف وتحديد المخاطر : يتطلب ذلك البحث والتحليل المستمر للمخاطر الجديدة وتحديثها. ويجب أن توضح المخاطر التي يتم تحديدها الأهمية الكاملة لها، بالإضافة إلى تحديد الموارد والوقت الكافي لتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر.
- (3) إجراء التحليل النوعي للمخاطر : يتطلب ذلك تقييم احتمال حدوث المخاطر ودرجة تأثيرها وتحديد الأولوية حسب الأهمية أو درجتها. ويساعد هذا التحليل في إعداد مصفوفة الاحتمال والتأثير ويهيئ التخطيط للاستجابة للمخاطر.
- (4) إجراء التحليل الكمي للمخاطر : يتطلب ذلك تحديد قائمة المخاطر بأهداف الأنشطة وأولوياتها وترتيب المخاطر كمياً لتسهيل عملية قياسها واستنتاجها .
- (5) وضع خطة لمواجهة المخاطر : يجب على المنظمة وضع خطة للاستجابة للمخاطر تتضمن مجموعة من الخيارات بهدف القيام بتحسين الفرص والتقليل من المخاطر أو الحد منه.

خطوات ادارة المخاطر:

تتم عمليات إدارة المخاطر وفقاً للخطوات التالية : National Consumer , 2018 (Commission

1 تحديد وفهم المخاطر: تبدأ الشركة بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلباً على مشروع أو عملية معينة، ويشمل ذلك تحديد بيئة الأعمال والعوامل التي قد تسبب هذه المخاطر، بالإضافة إلى تحليل الأسباب الجذرية لها، مع وصف دقيق للمخاطر وفهم التهديدات التي تواجه المؤسسة.

2 تحليل المخاطر بعد تحديد أنواع المخاطر، تقوم الشركة بتحليل احتمالية حدوث كل منها وتأثيراتها المحتملة، ويهدف هذا التحليل إلى تعزيز الفهم العميق لكل نوع من المخاطر وكيف يمكن أن يؤثر على مشروعات الشركة وأهدافها الاستراتيجية.

3 تقييم المخاطر : تقييم المخاطر بشكل أعمق من خلال تحديد احتمالية حدوثها ونتائجها الكلية، وبناءً على هذا التقييم، يمكن للشركة اتخاذ قرارات بشأن قبول المخاطر وما إذا كانت مستعدة لتحملها.

4 تخفيف المخاطر في هذه الخطوة، تقوم الشركة بتقييم المخاطر الأكثر أهمية وتطوير خطة لتخفيفها من خلال وضع ضوابط محددة، وتتضمن هذه الخطط استراتيجيات للحد من المخاطر، وتكتيكات الوقاية منها، وخطط طوارئ للتعامل مع المخاطر في حال ظهورها.

5 مراقبة المخاطر: تعتبر المراقبة جزءاً من خطة التخفيف، حيث يتم متابعة وتقييم المخاطر الحالية والمستجدة بشكل مستمر ويشمل ذلك مراجعة وتحديث عملية إدارة المخاطر الشاملة لتناسب مع التغيرات والمواقف المختلفة.

المطلب الثالث

أنواع المخاطر في المؤسسات غير الربحية

أنواع المخاطر:

تواجه المؤسسات غير الربحية مخاطر متنوعة قد تعيق تحقيق أهدافها وتؤثر على استمراريتها، وتشمل بشكل رئيسي المخاطر المالية (نقص التمويل، سوء الإدارة المالية)، والمخاطر التشغيلية (أخطاء الموظفين، أعطال التقنية)، ومخاطر السمعة، ومخاطر الامتثال القانوني، والمخاطر الاستراتيجية. تتطلب هذه المخاطر استراتيجيات إدارة فعالة لضمان استدامة الأنشطة والمحافظة على الثقة .

1 المخاطر المالية:

وتتعلق بتقلبات الأسواق المالية، مثل أسعار الفائدة وأسعار الصرف وأسعار الأسهم، كما تشمل مخاطر السيولة، حيث قد تواجه المؤسسة صعوبة في تلبية التزاماتها المالية. (بودور (2018)

2 المخاطر التشغيلية

وتنشأ هذه المخاطر من الأخطاء الداخلية، سواء كانت أخطاء بشرية أو أخطاء في الأنظمة والعمليات، حيث تشمل الأعطال التقنية وفشل الأنظمة، أو سوء إدارة العمليات اليومية (بودور (2018)

3 المخاطر الاستراتيجية

والتي ترتبط بالقرارات الاستراتيجية التي قد تؤثر على مستقبل المؤسسة، مثل التوسع في أسواق جديدة أو تطوير منتجات جديدة وتشمل أيضا المخاطر المتعلقة بالتغيرات في بيئة العمل أو الصناعة (العنزي وآخرون، (2015)

4. المخاطر القانونية والتنظيمية

تنشأ هذه المخاطر من عدم الامتثال للقوانين واللوائح الحكومية، مما قد يؤدي إلى غرامات أو عقوبات، وتتضمن النزاعات القانونية والمشاكل المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية.

5 المخاطر السوقية

هي التي تتعلق بتقلبات السوق، مثل التغيرات في الطلب على المنتجات أو الخدمات، وتغيرات تفضيلات المستهلكين، وتشمل المخاطر المرتبطة بالمنافسة وزيادة الضغط من المنافسين. (المعيوفي، 2017)

6 المخاطر البيئية

تتعلق بتأثير الأنشطة المؤسسية على البيئة، مثل التلوث والكوارث الطبيعية، وتشمل المخاطر المتعلقة بالمسؤولية البيئية والتغيرات المناخية.

7. مخاطر الأمن السيرياني والبيانات: تشمل سرقة بيانات المتبرعين، اختراق الموقع الإلكتروني، أو هجمات التصيد الاحتيالي.

8. مخاطر الموارد البشرية: نقص الكفاءات، دوران الموظفين العالي، أو ضعف ثقافة المؤسسة.

المطلب الرابع

إدارة المخاطر في المؤسسات غير الربحية

تبين أن من أبرز التهديدات والمخاطر الخارجية التي قد تؤثر على كفاءة المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية الآتي:

1. تأخير إصدار القوائم المالية لدى معظم المنظمات غير الربحية بسبب تأخر شركة التدقيق الخارجية المكلفة من قبل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
2. إيقاف منح الأراضي وكذلك تصاريح البناء أو الاستثمار؛ ما أوقف سعي المنظمات إلى الاستفادة المالية من خال المشاريع الاستثمارية.
3. انخفاض الدعم المالي من الجهات المانحة
4. ضعف الإقبال على التطوع
5. اشتراط وجود مدير تنفيذي متفرغ
6. اشتراط وجود محاسب جامعي سعودي متفرغ
7. الرسوم المطلوبة من الجمعيات
8. إيقاف تصاريح الدعاة لجمعيات الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات
9. تشابه الخدمات التي تقدمها المنظمات .
10. قلة الوعي لدى بعض المنظمات في التعامل وتقديم الخدمة .
11. تعدد الطلبات لبعض المنصات الإلكترونية .
12. عدم وجود تأهيل من قبل الجهات الإشرافية على المنظمات غير الربحية في مجال (الحوكمة.)
13. صعوبة استقطاب الكوادر المتخصصة .
14. قلة إيمان المتبرعين والمانحين بدعم الجمعيات التخصصية .
15. ضعف الوعي المجتمعي بأهمية العمل التعاوني(مؤسسة الملك خالد ،2024، ص35)

المبحث الثاني

استمرارية الأعمال

المطلب الأول

مفهوم استمرارية الأعمال

يمكن تعريف استمرارية الأعمال على أنها "قدرة المنظمة على مواصلة تقديم المنتجات أو الخدمات بمستويات مقبولة محددة مسبقا بعد وقوع حادث معطل"، وتخطيط استمرارية الأعمال أو تخطيط استمرارية الأعمال والمرونة هو عملية إنشاء مسبق أنظمة للوقاية والتعافي للتعامل مع التهديدات المحتملة للشركة. بالإضافة إلى الوقاية، الهدف هو تمكين العمليات الجارية قبل وأثناء تنفيذ التعافي من الكوارث. استمرار العمل هو النتيجة المرجوة للتنفيذ السليم لتخطيط استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث. تم نشر العديد من معايير استمرارية العمل من قبل هيئات المعايير المختلفة للمساعدة في التحقق من قائمة مهام التخطيط الجارية. وتستخدم الخطط والإجراءات في تخطيط استمرارية الأعمال لضمان استمرار العمليات التنظيمية الهامة المطلوبة للحفاظ على عمل المؤسسة أثناء الأحداث عندما تتعطل التبعيات الرئيسية للعمليات. ال يلزم تطبيق الاستمرارية على كل نشاط تقوم به المنظمة. وتؤثر المخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال في قطاع الحديد والصلب جذب عدد كبير من المستخدمين والمستثمرين باعتبارها وسيلة سريعة ومركزية في عملية البيع والشراء، وعلى الرغم من المميزات المتعددة بتلك الأعمال والتي تجعل منها أداة دفع رقمية جاذبة للعديد من شرائح المجتمع، إلا أن هناك مخاطر استثمارية متعددة لهذه الأعمال على مختلف أنواعها وأشكالها، حيث ظهرت هذه المخاطر الاستثمارية في صورة مجموعة من المخاطر الاقتصادية والقانونية التي تفرعت إلى كال من الأفراد والمؤسسات وأيضاً بعض الدول (السديري ، 2023، ص277)

المطلب الثاني

مفهوم إدارة استمرارية الأعمال

استمرارية الأعمال احتلت قضية استمرارية الأعمال جانباً كبيراً من الفكر المعاصر، مع تطور التهديدات والمخاطر والكوارث حول العالم، ويتجلى ذلك في تعدد المداخل والنماذج وأطر العمل التي تناولت إدارة

استمرارية الأعمال (كامل، ٢٠١٧، ص12).

وتؤكد استمرارية الأعمال على تحقيق هدف رئيسي هو الإبقاء والحفاظ على استمرار ومواصلة الأنشطة التشغيلية بالمنظمات أثناء الاضطرابات Keeping Business In Business وتعد مدخلاً وقائياً للحفاظ على خدمات وعمليات المنظمة الجوهرية بما يجنبها الأضرار والخسائر.. وقد تطورت إدارة استمرارية الأعمال كإحدى وسائل إدارة المخاطر في قطاع تكنولوجيا المعلومات الذي عرف أهمية الاحتفاظ بالبيانات للنجاح المستمر للمنظمة، كما ظهرت أهميتها كمطلب استراتيجي أكثر شمولاً على مستوى المنظمة وأداة إدارية أقل اعتماداً على التكنولوجيا، هذا التحول الذي يعتمد على الجمع بين مداخل إدارة الأزمات والتعافي من الكوارث يسمح للمنظمة بتقييم المخاطر قبل وأثناء وبعد الكوارث، كما يمكن تقييم التهديدات وتحقيق الاستجابة الملائمة لها، ويُعرف معهد استمرارية الأعمال BCI إدارة استمرارية الأعمال بأنها عملية إدارية شاملة تحدد التأثيرات السلبية المحتملة التي تهدد المنظمة وتوفر إطار عمل لبناء المرونة مع قدرات الاستجابة الفعالة وحماية اهتمامات وأهداف أصحاب المصالح وسمعة، كما يعرف (شديد، 2022، ص301) المنظمة وأنشطة خلق القيمة إدارة استمرارية الأعمال بأنها عملية إدارية تحدد الحوادث والمخاطر المحتملة التي تهدد الأنشطة التنظيمية والتي تؤكد الإطار الأساسي لتحسين قدرة المنظمة على التفاعل الناجح والملائم مع مثل هذه الأحداث، وتهدف إلى حماية أنشطة استمرارية الأعمال والاحتفاظ بعمليات المنظمة الحرجة آمنة ومحمية ضد التأثيرات السلبية التي تؤثر على المنظمة. إن استمرارية الأعمال تسهل على المؤسسات التي تعتمد التنبؤ بأسوأ سيناريوهات المستقبل، وكيف يمكن أن تعمل المنظمة في أعقاب كارثة أو أزمة ما، بالإضافة إلى السرعة التي يمكن للمنظمة عندها استعادة عملياتها العادية (النجار، ٢٠١٤) إدارة استمرارية الأعمال على أنها الإطار العام الذي يحدد التهديدات المستقبلية التي تواجه الدولة والأعمال، وبناء قدرات تنظيمية لعلاج والتصدي

للتك التهديدات للحفاظ على مصالح أطراف القوى كما عرف النجار، (٢٠١٤) إدارة استمرارية الأعمال على أنها الإطار العام الذي يحدد التهديدات المستقبلية التي تواجه الدولة والأعمال، وبناء قدرات تنظيمية لعلاج والتصدي لتلك التهديدات للحفاظ على مصالح أطراف القوى المختلفة. كما أن استمرارية الأعمال تحقق الاستفادة المالية للمنظمة كونها تعالج الضعف داخلها، وبمعالجة مواطن الضعف تصبح المنظمة أكثر مرونة وأكثر فعالية، كما تهدف إلى زيادة الثقة بالمنظمة وبناء قدراتها على مستوى عال من المرونة، وهذا من شأنه تحسين القدرة الدفاعية للمؤسسة ضد مختلف المخاطر التنظيمية. (شديد، 2022، ص302)

المطلب الثالث

العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

يعزز نظام استمرارية الأعمال من العمليات والنظم والمهارات الأساسية لتحقيق الأداء المستدام، إذ يمكن المنظمة من التحسين المستمر للخدمات وسلسلة القيمة عن طريق زيادة الأداء و إدارة المخاطر وبالرغم من أن العديد من المنظمات بدأت بتحسين الأداء المستدام لأعمالها بشكل واضح ومنظم، غير أن البعض الآخر منها لم يكتشف القيمة الكامنة بتحقيق الأداء المستدام وينبغي أن تسعى لربط الأداء المستدام بأداء أعمالها لتحقيق الاستمرارية في أعمالها والحفاظ عليه، وعند الأخذ بالحسبان متطلبات استمرارية الأعمال و إدارة مخاطرها، فإن ذلك يوفر قدرة على العمل بشكل فعال خلال الظروف الصعبة وغير المتوقعة ويمكنها من تحقيق ال الأداء المستدام وهذا يشير إلى علاقات التشابك والتداخل بين متطلبات نظام استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر والأداء المستدام ، وهذه العلاقة لا تفسر بالعلاقة التقليدية فحسب وإنما بالعلاقة التفاعلية ووفقا للتفسير الآتي :

1. العلاقة الصميمة بين استراتيجية إدارة المخاطر، ومتطلبات استمرارية الأعمال ، ومستوى الأداء المستدام
2. هناك حاجة إلى أداة للسيطرة على المخاطر، بما يضمن استجابة أنشطة المنظمة لمتطلبات استمرارية العمل ومتطلبات الأداء المستدام .
3. غالبا ما ينعكس الضعف في إدارة المخاطر سلبا على الأداء المستدام للمنظمة .
4. هناك اعتمادية متبادلة وقوية بين متطلبات استمرارية الأعمال و الأداء المستدام .
5. يسهم التلاؤم بين إدارة المخاطر ومتطلبات استمرارية الأعمال في تحقيق مساندة قوية الأداء المستدام(حاوي ، 2019، ص71)

تُعد العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال علاقة تكاملية؛ فكلما زادت كفاءة المؤسسة في إدارة المخاطر، زادت قدرتها على استمرارية العمل. وتعمل إدارة المخاطر على تحديد مصادر التهديد ووضع استراتيجيات للحد منها، بينما تضمن خطط استمرارية الأعمال استمرار التشغيل حتى في ظل الظروف الطارئة.

وقد أظهر تقرير مؤسسة الملك خالد الخيرية لعام 2023 أن تبني المؤسسة إطارًا شاملاً لإدارة المخاطر ساهم في رفع مستوى الجاهزية المؤسسية بنسبة 25%، وتقليل زمن الاستجابة للأزمات بنسبة 20%.

المبحث الثالث

المؤسسات غير الربحية

المطلب الأول

مفهوم المؤسسات غير الربحية

تطلق الكثير من العبارات للتعريف بالقطاع غير الربحي، ومنها القطاع غير الهادف للربح، والقطاع الثالث والقطاع الخيري والمجتمع المدني والقطاع الأهلي والقطاع الاجتماعي، والقطاع التطوعي.

ويمكن تعريف القطاع غير الربحي على أنه المنظمات التي لا تسعى إلى الربح، ويضم هذا القطاع الجمعيات والمؤسسات الأهلية والجمعيات التعاونية، والصناديق الأسرية، والأوقاف وغيرها، والتي تُؤسس بهدف تقديم كافة أشكال الخدمات مثل: التخفيف من المعاناة، وتعزيز مصالح الفقراء، وحماية البيئة، وتوفير الخدمات الاجتماعية الأساسية، أو القيام بتنمية المجتمع وغيرها، بدون أي هدف مادي مقابل هذه الخدمات (انظر: مؤسسة الملك خالد، ١٤٣٩ هـ ١٩ وغرفة الرياض، ٢٠٢٢ م (٩)).

ومن المعلوم أن القطاع غير الربحي لا يتكون من كيانات ومنظمات فحسب بل كذلك من نشاطات أهلية قد لا تكون نتاجاً مباشراً لعمل مؤسسي، لكن تعد الكيانات والمنظمات النبض المحرك للقطاع ومحوره (مؤسسة الملك خالد، ١٤٣٩ هـ: (١٩)).

تعددت وتباينت المصطلحات التي تعبر عن قطاع المنظمات غير الربحية باختلاف المنطلق الثقافي والمجتمع الذي تعمل فيه، ومن ذلك المنظمات غير الحكومية (NGOs) المنظمات الأهلية، المنظمات غير الهادفة للربح (NPOS)، الجمعيات الخيرية، جمعيات النفع العام، القطاع الخيري، وغيرها العديد من التسميات الأخرى.

وقد تباينت هذه التسميات من منطقة إلى أخرى، فمثلاً في الولايات المتحدة الأمريكية تعرف بالقطاع غير الهادف للربح، وفي أوروبا تدعى بالمنظمات الاجتماعية، ويطلق عليها في دول أمريكا اللاتينية منظمات التنمية غير الحكومية، بينما تسمى في دول العالم النامي بالجمعيات الأهلية أو المنظمات غير الحكومية. كل هذه التسميات تم إطلاقها للدلالة على مساحة النشاط الاجتماعي، والممارسات العامة والفردية والمؤسسية الموجهة للصالح والنفع العام خارج قطاعي الحكومة والأعمال (وهابي، 2011).

وتعرف أيضاً بالمؤسسات الاجتماعية ويشار إليها بأنها غير ربحية، أو طوعية، أو غير حكومية، أو مؤسسات المجتمع المدني، ويطلق عليها بالمجمل مصطلح القطاع الثالث، أو التطوعي، أو غير

الربحي أو المستقل. ومن المؤسسات التي تندرج تحت هذا التعبير : النوادي الرياضية والترفيهية، جمعيات الثقافة والفنون معاهد الأبحاث الجمعيات الخيرية الجمعيات الدينية منظمات الإغاثة والمساعدات الإنسانية منظمات الدعوة والصناديق الخيرية. وتحظى هذه المنظمات بالاهتمام المتزايد لدى الباحثين الإحصائيين، صناع السياسة وعلماء الاجتماع وذلك لأنها أخذت تشكل قوة اقتصادية متنامية يتزايد الاعتراف بحضورها في بلدان العالم، ويبدو أن الطفرة العالمية التي قال عنها أحد المحللين توجد طفرة عالمية باتجاه تكوين الجمعيات الأهلية آخذة في الانتشار والتوسع باتجاه النشاط الطوعي المنظم في كثير من أجزاء العالم في الوقت الحاضر، وذلك نتيجة للتغيرات الحاصلة في الاتصالات والضغط الشعبي والتساؤلات المتزايدة حول قدرات الحكومات على حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية الملحة الأمم المتحدة (2005).

كما يطلق على المنظمات غير الربحية أيضاً اسم منظمات لا تسعى للربح. وهي منظمات تهدف بشكل أساسي الى دعم الأنشطة العامة أو الخاصة بدون أي مصلحة تجارية أو أغراض ربحية أو الدعوة اليها أو الانخراط فيها، وينشط هذا النوع من المنظمات في مجالات المساعدات الإنسانية البيئة التعليم الفنون الثقافة الرعاية الصحية، والقضايا الاجتماعية (المناصرة ،2019، ص47)

وتصنف مجالات عمل الجمعيات والمؤسسات في القطاع غير الربحي وفقاً لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية إلى تسعة مجالات: "الدعوة والإرشاد - الخدمات الاجتماعية - التعليم والأبحاث - البيئة - الصحة الجمعيات والروابط المهنية - الثقافة والترفيه - التأييد والمؤازرة - التنمية والإسكان - منظمات دعم العمل الخيري"، وتشير الإحصاءات الصادرة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بتاريخ ١٥ ابريل ٢٠٢٢م إلى أن إجمالي عدد الجهات الأهلية المسجلة لدى المركز يبلغ (٣٥٣١) جهة، منها (٢٤٧٨) جمعية خيرية، و (٢٧١) مؤسسة خيرية، و (٥٤٩) لجنة تنمية اجتماعية، و (٢٣٣) صندوقاً عائلياً (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢١م).

ويقصد بالجمعيات الأهلية حسب ما نص عليه نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية (١٤٣٧ هـ: ٢) بأنها: "كل مجموعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة مؤلفة من أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية، أو منهما معاً، غير هادفة للربح أساساً، وذلك من أجل تحقيق غرض من أغراض البر أو التكافل، أو من أجل نشاط ديني تحدده وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، أو نشاط اجتماعي، أو ثقافي، أو صحي، أو بيئي، أو تربوي، أو تعليمي، أو علمي، أو مهني، أو إبداعي، أو شبابي، أو سياحي ونحو ذلك من نشاطات، أو نشاط يتعلق بحماية المستهلك، أو أي نشاط أهلي آخر تقدره الوزارة، سواء كان ذلك عن طريق العون المادي، أو المعنوي، أو الخبرات الفنية أو غيرها، وسواء كان النشاط موجهاً إلى خدمة العامة كجمعيات النفع العام، أم كان

موجهاً في الأساس إلى خدمة أصحاب تخصص أو مهنة كالجمعيات المهنية والجمعيات العلمية والجمعيات الأدبية".

ويقصد بالمؤسسات الأهلية: أي كيان مستمر لمدة معينة أو غير معينة يؤسسه شخص أو أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية أو منهما معاً، غير هادف للربح أساساً، وذلك من أجل تحقيق غرض أو أكثر من أغراض النفع العام أو المخصص، ويعتمد على ما يخصصه له المؤسس أو المؤسسون من أموال، أو أوقاف، أو هبات، أو وصايا، وتُعد الصناديق العائلية والأهلية بأنواعها مؤسسات أهلية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ١٤٣٧ هـ : ٢).

وفي هذه الدراسة يقصد بالجمعيات والمؤسسات غير الربحية : الجهات المنشأة لغرض غير هادف للربح، وتقدم خدماتها للمجتمع، وتكون مرخصة نظامياً من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

المطلب الثاني

خصائص المؤسسات غير الربحية وأهميته

في ظل التعريفات السابقة وبناءً على الأدبيات التي تم قراءتها يستخلص الباحث أهم الخصائص التي تتميز بها المنظمات غير الربحية وهي:

- ❖ منظمات غير هادفة للربح
- ❖ منظمات مستقلة عن الحكومة
- ❖ ذات إدارة ذاتية
- ❖ طوعية وغير الزامية
- ❖ تهدف الى خدمة الصالح العام

أهمية المؤسسات غير الربحية:

- تلبية احتياجات المجتمع: تعالج قضايا متنوعة كالصحة، التعليم، الفنون، والثقافة.
- تعزيز التنمية المستدامة: تساهم في تطوير المجتمعات، خاصة في المناطق الطرفية.
- الدعم الإغاثي: التدخل السريع في الأزمات والكوارث.
- تعزيز الشفافية والثقة: تقديم تقارير دورية تضمن الاستخدام الأمثل للموارد.
- تعزيز الوعي والتطوع: تشجيع العمل الجماعي ونشر الثقافة الاجتماعية .
- تُعد هذه المؤسسات "طوق نجاة" في المجتمعات، إذ تُحوّل التركيز من المصالح الفردية إلى المنفعة العامة، وتساهم بفعالية في التكافل الاجتماعي.(جمال، 2018، ص336-338)

المطلب الثالث

دور المؤسسات غير الربحية في العمل المجتمعي

تعد منظمات المجتمع المدني إحدى أهم الركائز التي تقوم على خدمة قضايا مجتمعاتها، كما تشكل صورة المجتمع المعاصرة التي انبثق عنها الفكر الإنساني المتقدم تلبية لاحتياجات

المجتمع واحتياجات أفراد بدءاً من الرعاية الاجتماعية والصحية وشؤون البيئة والتنمية، وصولاً إلى حقوق الإنسان وكذلك تعبيراً عن القيم الإنسانية النبيلة كالتكافل الاجتماعي، والمشاركة الإيجابية للتخفيف من معاناة الآخرين في مواجهة المشكلات، ورفع مستوى حياة الأفراد والوصول بهم إلى حياة أفضل" (شفاقوج، 2013).

وتؤدي مؤسسات المجتمع المدني في دول العالم وبخاصة في المجتمعات الديمقراطية دوراً بارزاً في بناء أسس الحياة الديمقراطية والتشكيل السياسي لهذه المجتمعات، وتساهم في تعزيز السلوك المدني من خلال نشر وتعزيز مجموعة من القيم والمبادئ التي تهدف إلى تطوير وتنمية المجتمع. فطبيعة عمل مؤسسات المجتمع المدني تتلخص بأنها الرديف الحقيقي للسلطة، ذلك أن أعمال هذه المؤسسات تتمحور حول المتابعة والتطوير والتقييم الرقابة والمحاسبة، والأهم المساهمة الفاعلة في تطوير المجتمع وتنميته من خلال نشر مفاهيم المساءلة الاجتماعية (مركز تطوير، 2015)

بشكل عام تلعب اليوم المنظمات والمؤسسات المجتمعية أدواراً في غاية الأهمية لصالح المجتمعات والأفراد، حيث تعمل على تلبية احتياجات المجتمع في مجالات مختلفة، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تنموية، ويتجلى بوضوح الدور الفاعل الذي تلعبه هذه المؤسسات في السنوات الأخيرة في عملية التنمية المجتمعية من خلال دمج، تمكين وتعزيز قدرات المستفيدين من أفراد المجتمع المحلي، من أجل تحقيق التغيير الإيجابي المنشود بشكل مستدام. وتتحقق رسالة هذه المؤسسات عن طريق الشراكة مع الحكومات المحلية من أجل تحقيق أهدافها ضمن منظومة القوانين والسياسات المتبعة، والتي تحكم عملها كباقي مكونات المجتمع الأخرى (المناصرة، 2019، ص 20-22)

ويرى الباحث أن الأدوار التي تلعبها هذه المنظمات تعمل بتكامل مع الحكومات من خلال العمل على النهوض والارتقاء بالمجتمع المحلي وبالتركيز على العنصر الأهم فيه وهو العنصر البشري، ومحاولة إيجاد حلول للمشاكل التي يعاني منها، والوصول إلى الفئات المهمشة خارج نطاق الخدمات الحكومية ومساعدتهم في التغلب على المصاعب والمعوقات التي تمنعهم من ممارسة أدوارهم الطبيعية والعيش بكرامة.

ويضيف الباحث بأن الدور الذي تلعبه هذه المنظمات يختلف باختلاف المجتمعات التي تنشط فيها، حيث أن الأدوار التي تؤديها في المجتمعات النامية والفقيرة تختلف عن تلك التي تؤديها في المجتمعات المتقدمة أو تلك التي تسودها الديمقراطية، ومن الطبيعي أن يتركز دورها على الإغاثة وتقديم المعونات الإنسانية والمساعدات المادية في المجتمعات التي تعاني من مشاكل اقتصادية وسياسية مثل الفقر والحروب والكوارث، بينما تنتقل من الدور الإغاثي إلى الدور التنموي من خلال تطوير الإمكانيات المجتمعية في مختلف المجالات الاجتماعية الثقافية الاقتصادية السياسية وتعزيز مفاهيم الحكم الرشيد في المجتمعات الناشئة كالمجتمع الفلسطيني أو الدول النامية، بينما تلعب دوراً آخر تماماً لتحقيق مستوى أعلى من الرفاهية في المجتمعات المتقدمة أو التي لا تعاني من المشاكل التي ذكرت سابقاً.

المطلب الرابع

أبعاد استمرارية الأعمال في المؤسسات غير الربحية

يمكن تحديد أبعاد استمرارية الأعمال في المؤسسات غير الربحية كما يلي:

1. الاستعداد للأزمات: إعداد خطط مسبقة للطوارئ وتدريب العاملين على تطبيقها.
2. الاستجابة للأزمات: سرعة اتخاذ القرار وتفعيل آليات الطوارئ.
3. التعافي من الأزمات: استعادة الأنشطة التشغيلية ضمن فترة زمنية محددة.
4. التحسين المستمر: مراجعة الإجراءات وتطويرها باستمرار بعد كل تجربة.

ويرى حسب الله، (2023) أنه تتمحور أبعاد استمرارية الأعمال في المؤسسات غير الربحية حول بناء المرونة التشغيلية والمالية لضمان استمرار تقديم الخدمات الأساسية للمستفيدين أثناء وبعد الأزمات، وتشمل تقييم المخاطر، والتمويل المستدام، وتحديد الأولويات الحيوية، وتفعيل خطط التعافي

وتتمثل أبعاد استمرارية الأعمال بالتفصيل في الآتي :

- بناء المرونة التشغيلية والمالية: تعزيز القدرة على استمرار العمليات الأساسية وإدارة التدفقات النقدية والتمويل خلال فترات الاضطراب.
- تقييم المخاطر: تحديد وتحليل التهديدات المحتملة (الطبيعية، السيبرانية، التشغيلية) وتأثيرها على المؤسسة
- تحديد الأولويات الحيوية: التركيز على الأنشطة والخدمات الأساسية التي لا يمكن للمستفيدين الاستغناء عنها.
- تفعيل خطط التعافي: إعداد واختبار إجراءات استباقية لاستعادة العمليات بكفاءة بعد وقوع الأزمات حسب QB Cert

المبحث الرابع

مؤسسة الملك خالد الخيرية

المطلب الأول

التعريف بمؤسسة الملك خالد الخيرية وأهم خدماتها

مؤسسة الملك خالد هي مؤسسة غير ربحية تأسست عام 1421هـ الموافق 2001م في مدينة الرياض. تهدف المؤسسة إلى الإسهام في التنمية الاجتماعية المستدامة في المملكة العربية السعودية عبر تمويل عدد من البرامج والمشروعات التنموية المتنوعة، وبناء الشراكات مع مؤسسات القطاع العام والخاص وغير الربحي داخل المملكة وخارجها. وقامت المؤسسة بإبرام عدد من الشراكات الإستراتيجية المهمة مع مؤسسات محلية وعالمية مثل البنك الأهلي التجاري، وجامعتي هارفارد وكولومبيا في الولايات المتحدة الأمريكية، والصندوق الاستثماري الدولي غير الربحي «أكيومن فند»، ومكتب الأمم المتحدة للشراكات، ومؤسسة إكسون موبيل الخيرية؛ بهدف تنمية رأس المال البشري في مجال التنمية وتنفيذ العديد من البرامج التدريبية لبناء قدرات القيادات والعاملين في المنظمات غير الربحية، وتطوير مفهوم الريادة الاجتماعية في المملكة. (مؤسسة الملك خالد الخيرية، 2012)

قامت المؤسسة بطرح العديد من المبادرات، كإطلاق جائزة الملك خالد بفروعها الأربعة لدعم وتشجيع المؤسسات والأفراد والباحثين على القيام بالأعمال التي تنهض بالمجتمع وتسهم في الرقي بمؤسساته الاجتماعية والتنموية. كما تقوم المؤسسة بعقد سلسلة من الحوارات التنموية لتمكين كل الأطراف الفاعلة في عملية التنمية من التعبير عن آرائهم بشأن قضايا التنمية الرئيسية المحلية والإقليمية، كما أصدرت العديد من الدراسات العلمية التي تركز على المواضيع الاجتماعية

والاقتصادية المهمة التي تخص المجتمع السعودي. (موقع واي باك مشين، 2016)

أهداف المؤسسة:

- إنشاء المراكز المهنية والتقنية والتعليمية والاجتماعية.
- إقامة المشروعات التي ترفع المستوى المعيشي للأفراد.
- تقديم خدمات الإغاثة في حالات الطوارئ.
- تقديم المنح الدراسية للطلاب.

- تقديم المنح المالية والعينية للأفراد والمؤسسات لإعداد البحوث العلمية والاجتماعية والثقافية وإقامة الأنشطة التجارية والصناعية.
 - إعداد وتطوير ونشر الأبحاث والتحقيقات المتعلقة بأهداف المؤسسة.
 - إقامة الدورات الدراسية التي تدعم أغراض المؤسسة.
 - جمع المعلومات المتعلقة بأغراض المؤسسة ونشرها، وتبادلها مع الهيئات الأخرى.
 - تأمين الكتب والطباعة والإصدار والتوزيع المجاني وغير المجاني للكتب والدوريات والمذكرات والتراجم.
 - التنسيق مع جميع المؤسسات في القطاع العام والخاص لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - القيام بجميع التصرفات القانونية الضرورية لتحقيق أهدافها.
 - الاتصال بالمنظمات والهيئات الأكاديمية والدولية التي تتعلق بالخدمات الإنسانية.
- 1- إقامة الندوات والمؤتمرات وإيفاد من تراه من المتخصصين من منسوبها لحضور الندوات والمؤتمرات التي تُعقد لدراسة ومناقشة الموضوعات المتصلة بالخدمات الإنسانية. (خياط، م ، 1431هـ/2010م، ص797-798)

مجالات عمل المؤسسة:

- بناء قدرات المنظمات غير الربحية: تنشط المؤسسة في تنفيذ عدد من المشروعات والبرامج التي من شأنها بناء قدرات المنظمات المحلية غير الربحية، وذلك عبر دورات تدريبية متخصصة تلأئم احتياجاتها، وتجمع التدريب النظري بالتطبيق العملي. وتقدم المؤسسة هذه البرامج المتقدمة بالتعاون مع عدد من المنظمات والمؤسسات التعليمية الدولية المرموقة المتخصصة في هذا المجال. وقد استفاد من هذه البرامج مئات العاملين في القطاع غير الربحي في المملكة، في جميع المستويات الوظيفية.
- منحة جائزة الملك خالد: أطلقت المؤسسة هذه الجائزة إسهاماً منها في توفير بيئة تحفز على العطاء الاجتماعي بمختلف أشكاله. (موقع واي باك مشين، 2017)
- تقديم المنح التنموية: تعمل المؤسسة بشكل فاعل على تقديم منح تمويل لمشروعات تنموية طموحة. وتشمل المشروعات التي تسعى المؤسسة إلى تبنيها ودعمها مشروعات اجتماعية ذات طابع تنموي تهدف إلى الارتقاء بالمجتمع. ويشمل التمويل مشروعات ذات أثر مستدام مثل: مراكز التدريب، والتأهيل والتتقيف، والكشف المبكر للأمراض.
- تقديم المنح الطارئة: تحرص المؤسسة دوماً على مد يد العون للمتضررين والنازحين جراء الفيضانات والكوارث الطبيعية، وذلك عبر المنظمات غير الربحية المعتمدة. وتهدف المؤسسة

- إلى إعادة تأهيل المجتمعات في مرحلة ما بعد الأزمات، بناءً على الاحتياجات الفعلية للفئات المتضررة، مع ضرورة التنسيق بين مختلف الجهات للحد من ازدواج الجهود.
- دعم البحوث في المجالين الخيري والتنموي: تدعم المؤسسة إجراء البحوث العلمية، لما لها من دور مهم في إنماء المجتمعات وتطورها. وتركز الدراسات التي تهتم بها المؤسسة على المواضيع الاجتماعية والاقتصادية الحساسة المتعلقة بالمجتمع السعودي. وقد تم إعداد هذه الإصدارات على يد باحثين أكاديميين مستقلين.
- تحفيز التغيير الإيجابي للسياسات المرتبطة بالقضايا الاجتماعية: تعمل المؤسسة بشكل جاد على دراسة القضايا الاجتماعية المهمة وإيجاد حلول لها بناءً على دراسات وأبحاث شاملة، مع الأخذ بآراء المختصين والمهتمين بالقضايا الاجتماعية، والتعاون مع عدد من الجهات المهمة من أجل دعم هذه القضايا.
- تفعيل الحوار حول التنمية والمجتمع: ملتقيات «حوارات تنموية» فكرة أطلقتها المؤسسة عام 1431 هـ (2010م)، من أجل نشر ودعم الفكر التنموي في القضايا الاجتماعية، عبر فتح الملفات الساخنة للقضايا الاجتماعية والاقتصادية المرتبطة بالتنمية ومناقشتها مع صنّاع القرار وقادة الرأي من داخل المملكة وخارجها. وتسهم هذه الحوارات في صياغة رؤية جديدة تدعم التنمية في المملكة.
- رعاية بيوت الله: قامت المؤسسة ببناء جامع الملك خالد وإعادة بناء جامع الملك عبد العزيز بحي أم الحمام بمدينة الرياض، ورعاية أنشطتهما الدينية والاجتماعية. وتقام في الجامعين الدروس والمحاضرات الدينية ودورات تلاوة القرآن الكريم وحفظه، بشكل منتظم منذ تأسيسهما وحتى اليوم. وفي شهر رمضان من كل عام، تُقدّم في الجامعين واجبات الضيافة للصائمين والمعتكفين.
- توثيق سيرة الملك خالد: قامت المؤسسة بإنشاء إدارة خاصة لجمع وتوثيق ونشر سيرة الملك خالد وتاريخه وكل ما كُتب عنه، وإتاحة كل ذلك للمطلعين والباحثين والإعلاميين. ويوجد لدى المؤسسة الآن قاعدة معلومات متكاملة تضم هذه جميع الجوانب المتعلقة بحياة الملك خالد، وتقع في أكثر من 55 ألف صفحة.

المطلب الثاني

إدارة المخاطر في مؤسسة الملك خالد الخيرية

تعد مؤسسة الملك خالد الخيرية نموذجًا سعوديًّا رائدًا في تطبيق إدارة المخاطر داخل القطاع غير الربحي. فقد أنشأت المؤسسة لجنة للمخاطر والحوكمة تشرف على تقييم المخاطر التشغيلية والمالية، كما وضعت سياسة إدارة مخاطر مكتوبة يتم تحديثها سنويًا. وتشمل هذه السياسة آليات تقييم دورية للمخاطر، وإجراءات تصحيحية للتعامل مع الأزمات.

كما تشير تقارير المؤسسة إلى أن تطبيق برامج تدريبية في عام 2023 مكن 75% من الموظفين من اكتساب مهارات تقييم المخاطر واتخاذ القرار أثناء الأزمات

كما تعتمد إدارة المخاطر في مؤسسة الملك خالد (ضمن إطار حوكمة القطاع غير الربحي) على تحديد وتقييم المخاطر الاستراتيجية، المالية، والتشغيلية، مع التركيز على استمرارية الأعمال والالتزام، وتبني استراتيجيات التخفيف والوقاية (مثل تنوع التمويل) لضمان استدامة الأثر الاجتماعي وحماية الموارد .

أبرز جوانب إدارة المخاطر في المؤسسة:

- **حوكمة إدارة المخاطر:** تركز على تعزيز المساءلة والشفافية عبر تحديد صلاحيات مالية واضحة، وفصل المهام، وإجراء فحص دقيق للشركاء لتقليل مخاطر الاحتيال أو سوء الإدارة King Khalid Foundation.
 - **تحديد وتقييم المخاطر:** تحليل المخاطر المحتملة (المالية، التشغيلية، سمعة المؤسسة) بشكل مبكر لتقليل تأثيرها بنسبة تصل إلى 50%، مما يتيح التعامل معها بفعالية.
 - **استمرارية الأعمال:** تطوير خطط استباقية لضمان استمرار المشاريع والبرامج الاجتماعية في حال حدوث أزمات أو انقطاع غير متوقع.
 - **التخفيف من المخاطر المالية:** الاعتماد على تنوع مصادر الدخل وإنشاء مشاريع استثمارية تدعم العمل الخيري، مما يقلل من الاعتماد الكلي على التبرعات الموسمية.
 - **التدريب والثقافة:** نشر الوعي بإدارة المخاطر وبناء قدرات العاملين للتعامل مع التهديدات المستقبلية .
- تستخدم المؤسسة هذه المنهجيات كجزء أساسي من إدارتها الاستراتيجية لتعزيز الصمود وتحقيق الأهداف التنموية بكفاءة .

الدراسات السابقة: أظهرت الدراسات السابقة أهمية إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال عبر قطاعات متعددة

دراسة القحطاني (2025) بعنوان : "إدارة المخاطر الداخلية في المؤسسات الوقفية : حالة أوقاف سليمان الراجحي"

إن للوقف مكانة مرموقة في الإسلام نظرا لدوره الكبير في تلبية حاجيات المجتمع، حيث يلعب دورا حيويا في تعزيز الرعاية الاجتماعية والتنمية في جميع أنحاء العالم. ومن خلال تخصيص الأصول على الدوام للأغراض الخيرية، أيضا تساهم مؤسسات الوقف بمختلف أنواعها بشكل كبير في مختلف القطاعات، بما في ذلك التعليم والرعاية الصحية والأنشطة الدينية وتخفيف حدة الفقر. و عليه هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تبني مفهوم إدارة المخاطر الداخلية في المؤسسات الوقفية بصفة عامة و مؤسسة وقف سليمان الراجحي على وجه الخصوص و مدى إدراك العاملين بها لأهمية هذا البعد البيئي في العملية التسييرية. هذا و توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة المخاطر المالية على أداء المؤسسة الوقفية. يشير ذلك إلى أهمية تطوير سياسات إدارة المخاطر المالية للمساهمة في استقرار التمويل وضمان تحقيق الأهداف المالية بفعالية. كما أظهرت الدراسة أن إدارة المخاطر التشغيلية الداخلية والاستراتيجية محورًا في تحقيق أهداف المؤسسة الوقفية تلعب دور سليمان الراجحي

دراسة العنزي (2024) بعنوان: "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر المشروع بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشروعات بأبعادها (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لهذا الغرض. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مشاريع الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. نظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر رابط الاستبيان على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة. بلغ عدد

أفراد عينة الدراسة 400 فرد، وهم الذين أجابوا على أسئلة استمارة الاستبيان. تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات

دراسة عبدالرحيم (2023) بعنوان : دور إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحقيق استمرارية الأعمال في المنظمات الأهلية: الدور الوسيط للتمويل المستدام

هدفت الدراسة إلى اختبار دور إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر الثقافة التنظيمية، ومخاطر السمعة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية)، في تحقيق استمرارية الأعمال في المنظمات الأهلية بأبعادها (فهم الجمعية/ المؤسسة وطبيعة عملها، وصياغة استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال، وتطوير وتنفيذ إدارة استمرارية الأعمال، وإدامة خطط استمرارية الأعمال) للتمويل المستدام ببعده كمتغير وسيط في المنظمات الأهلية (الجمعيات/ المؤسسات). واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تمثل مجتمع الدراسة في الجمعيات/ المؤسسات الأهلية العاملة في مجالات التنمية، حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة حسب معادلة تحديد حجم العينة بلغ تعدادها (٣٧١) مفردة (بالجمعيات/ المؤسسات) الأهلية. واعتمدت وحدة التحليل والمعاينة من المراكز الوظيفية ممثلة ب (الإدارات العليا ومديري الإدارات ومديري المشروعات ومديري المكاتب)، وتم توزيع (٥٠٠) استبانة، استرجع منها (٣٩٦) استبانة صالحة للتحليل بنسبة ٧٩,٢%. واستخدم البرنامج الإحصائي IBM SPSS ٢٠، وبرنامج AMOS ٢٠. في تحليل البيانات، حيث اعتمد عددا من الأساليب الإحصائية في تحليل فرضيات الدراسة وأسئلتها. أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر الاستراتيجية على استمرارية الأعمال، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر الاستراتيجية على التمويل المستدام، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمويل المستدام على استمرارية الأعمال بالمنظمات الأهلية، كما تبين وجود أثر لإدارة المخاطر الاستراتيجية في استمرارية الأعمال بوجود التمويل المستدام. وبناء على توصي بعمل دراسات إضافية من خلال أبعاد جديدة خاصة لمتغيري إدارة المخاطر الاستراتيجية، واستمرارية الأعمال بالمنظمات الأهلية: الدور الوسيط للتمويل المستدام لقلّة الدراسات بهذه المتغيرات.

دراسة غازي (2023) بعنوان : الرشاقة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز مستقبل مستدام للمؤسسات المعاصرة.

سعت الورقة إلى التعرف على الرشاقة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز مستقبل مستدام للمؤسسات المعاصرة. تناولت الورقة مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وتعني قدرة المؤسسات على رؤية التحولات داخليا وخارجيا في بيئة الأعمال التي تعمل فيها وتتعلق بالحفاظ على القدرة التنافسية من خلال التعرف على الفرص والاستفادة منها. وأوضحت أهميتها التي تتمثل في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات المحيطة ومؤامتها بما يدعم قدرتها على تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية. وعرضت متطلبات نجاح الرشاقة الاستراتيجية لتعزيز مستقبل مستدام للمؤسسات المعاصرة ويتمثل أهمها في فهم وإيصال الأولويات الاستراتيجية لكافة المستويات الاستراتيجية ولا سيما القادة. واختتمت الورقة بالتأكيد على أن الرشاقة الاستراتيجية تتمحور حول المرونة واتخاذ القرارات السريعة وإفساح المجال لتصحيح المسار والاستعداد للتغيير وعدم الاستسلام للضغوط بما يساعد القادة في دفع المؤسسة إلى الأمام.

دراسة السديري (2023) بعنوان : المخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية.

. تبحث هذه الدراسة عن المخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية، وهل يمكن اعتبار استمرارية الأعمال في قطاع الحديد والصلب محفزاً لخلق بيئة صالحة للاستثمار أم لا. تهدف هذه الدراسة إلى ضرورة النظر إلى خطط استمرارية الأعمال التي تعتبر من أهم ركائز العمل في العديد من القطاعات الصناعية بشكل عام وقطاع الحديد والصلب بشكل خاص. تتمثل أهمية الدراسة في أنها تقدم للقارئ تصور واضح عن أهمية دراسة المخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال من خلال دراسة تطبيقية على قطاع الحديد والصلب في المملكة العربية السعودية وخاصة في المنطقة الشرقية. تم اتباع المنهجية الكمية لهذا البحث باعتبارها المنهجية الأوسع انتشاراً في جمع وتحليل البيانات من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة، كما تم استخدام برنامج SPSS من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق استطلاع (307) من القائمين على قطاع الحديد والصلب في المملكة العربية السعودية في المنطقة الشرقية، اتجهت النتائج وجود تأثير كبير للمخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال على قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية، قيام التخطيط الإستراتيجي بالتأثير علي جودة الأداء في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية، معاناة قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية من انخفاض في جودة الأداء المؤسسي، وجود فروق كبيرة في جودة الأداء المؤسسي في قطاع الحديد والصلب بالمنطقة الشرقية، عدم تمتع قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية بجودة عالية من التخطيط الإستراتيجي. لذلك توصي هذه

الدراسة بضرورة فهم المخاطر المتعلقة بصناعة الحديد والصلب وضرورة النظر إلى جاهزية خطط استمرارية الأعمال على أنها واحدة من أهم مرتكزات العمل في العديد من القطاعات الصناعية بشكل عام وقطاع الحديد والصلب بشكل خاص.

دراسة سوان (2023) بعنوان : مدى ممارسة منهجية إدارة المخاطر في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية

تعتبر هذه الدراسة ضمن الدراسات المحدودة التي تناولت جانب دور إدارة المخاطر في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي بفلسطين، مما سيساهم في إثراء النطاق المعرفي لهذا الجانب البحثي. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام منهجية إدارة المخاطر في تحقيق التنمية المستدامة، والتعرف على المخاطر التي قد تواجه المؤسسات في فلسطين، وعلى أثر تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في الوصول للتنمية المستدامة. وتتبع أهمية الدراسة في أنها تسلط الضوء على ممارسات الجامعات الفلسطينية في تطبيق منهجيات إدارة المخاطر لمواجهة الأزمات التي قد تهدد تحقيق أهداف المؤسسة بالوصول للتنمية المستدامة، خاصة في ظل ندرة الأبحاث التي تناولت واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي في فلسطين للمخاطر وفقاً لعلم الباحث. كما أنها تساهم في تعزيز وعي إدارات الجامعات الفلسطينية حول أهمية إدارة المخاطر وفق منهجية علمية وكذلك أهمية التنمية المستدامة التي تغطي مجموعة واسعة من قضايا التنمية الاجتماعية والاقتصادية (الفقر - الجوع - الصحة - التعليم - تغير المناخ - المساواة بين الجنسين - المياه - الصرف الصحي - الطاقة - البيئة - العدالة الاجتماعية). وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات التحليلية الوصفية التي تهدف إلى التعرف على الواقع التطبيقي للجامعات والكليات الفلسطينية لمنهجيات إدارة المخاطر في تحقيق التنمية المستدامة. وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: 1. عدم وجود هيئة مختصة بإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي للكلية الجامعية. 2. يتم إدارة المخاطر ضمن هيئات إدارية في الكلية الجامعية. 3. الكلية تسعى لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ضمن أهدافها الاستراتيجية. 4. عدم وجود خطة واضحة للجميع لإدارة المخاطرة المحتملة التي قد تهدد أهداف التنمية المستدامة بالمؤسسة. 5. يتم تدريب بعض العاملين على إدارة المخاطر لضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة في بعض الأنشطة. 6. الكلية تراعي أهداف التنمية المستدامة عند اتخاذ القرارات الإدارية ولكن هذه المراعاة نسبية لحد ما. 7. الأغلبية العظمى من الموظفين يؤكدون على ضرورة تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الكلية الجامعية. وقدمت هذه الدراسة عدداً من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تعزيز إدراك الجامعات والكليات في هذا الجانب، كان من أهمها: 1. ضرورة إيجاد هيئة مختصة بإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي للكلية الجامعية. 2. تخصيص هدف مستقل لتحقيق أهداف

التنمية المستدامة ضمن الأهداف الإستراتيجية للكلية الجامعية. 3. وضع خطة واضحة للجميع لإدارة المخاطرة المحتملة التي قد تهدد أهداف التنمية المستدامة بالكلية الجامعية. 4. تدريب العاملين على إدارة المخاطر لضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة. 5. التأكيد على مراعات أهداف التنمية المستدامة عند اتخاذ القرارات الإدارية. 6. ضرورة تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الكلية الجامعية. 7. ضرورة مشاركة جميع العاملين في الأنشطة التي تحقق أهداف التنمية المستدامة في الكلية الجامعية. 8. وضع خطة إدارة المخاطر التي تحد من أنشطة الكلية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وفق منهجية إدارة المخاطر.

دراسة هريدي(2022) بعنوان : التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية تهدف الدراسة الحالية إلي التعرف علي دور التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية، تم تطبيق الدراسة علي عدد من المؤسسات والجمعيات الأهلية التي بها وحدة إدارة مخاطر بمحافظة قنا والأقصر ، حيث بلغ عدد المؤسسات والجمعيات الأهلية (12) مؤسسة وجمعية، وبلغ عدد العاملين بهم في إدارة المخاطر (140) مفردة، تنتمي هذه الدراسة إلي نمط الدراسات الوصفية التحليلية، اعتمد الباحث منهج المسح الاجتماعي، وذلك باستخدام طريقة المسح الاجتماعي الشامل لجميع العاملين بإدارة المخاطر بالمؤسسات والجمعيات الأهلية المختارة بمحافظة قنا والأقصر، وأشارت الدراسة إلي أن خطط إدارة المخاطر الاجتماعية جزء من التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، لذلك لابد من زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كنهج هام في العمليات الإدارية بالمنظمات غير الحكومية لتحسين وتطوير القدرات علي إدارة المخاطر وحسن سير العمل.

دراسة بوغازي (2022) بعنوان : أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع -دراسة حالة مؤسسة بيكو

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة بيكو، من خلال التعرف على أساسيات إدارة المخاطر، وإبراز الدور الذي تؤديه في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، وقد تم تطوير استبانة لمعرفة وقياس تأثير إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة بيكو من خلال توزيعها على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة، معتمدين على المنهج الوصفي لكونه ملائم لعرض المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، مع الاستعانة بالمنهج التحليلي لمعرفة أثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية. حيث خلصت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية 1012 إدارة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو0 ومن أهم التوصيات المقدمة تعزيز فعالية إدارة المخاطر لما لها أهمية بالغة في اكتساب التميز

دراسة مصطفى السيد (2022) بعنوان : أهمية التخطيط لإدارة الأزمات في تحقيق التنمية المستدامة في المنظمات غير الحكومية.

التي كشفت أن أهمية التخطيط لإدارة الأزمات في تحقيق التنمية المستدامة في المنظمات غير الحكومية يساعد الإدارة في عمل إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات، ويساهم في دراسة المشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة المسببة للأزمات، يساهم في اكتشاف علامات الخلل التي تكون مؤشراً لوقوع الأزمة، يساعد الإدارة في عمل إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات، يساهم في توقع الأزمات المستقبلية ووجود خطة مسبقة لإدارة الأزمات والتدريب عليها.

دراسة القحطاني (2022) بعنوان: أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها (بعد بيئي، بعد اجتماعي، بعد تكنولوجي، بعد اقتصادي) في وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير، والتعرف على مستوى إدراك موظفي الوزارة بأهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة. واتبع هذا البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير، ويبلغ عددهم (1242) مبحوثاً. حيث تم دراسة عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (292) فرد. وتم استخدام برامج الحزمة الإحصائية SPSS و AMOS لتحليل البيانات حيث اعتمد عدداً من الأساليب الإحصائية في تحليل فرضيات البحث وأسئلته. وقد خلصت نتائج البحث إلى مجموعة من النتائج الرئيسية منها ، حصل المحور الأول: إدارة المخاطر الاستراتيجية على متوسط حسابي (4.33) ووزن نسبي قدره (86.53%) وهي درجة موافقة في الاستجابة على أبعاد هذا المحور. بينما حصل المحور الثاني: التنمية المستدامة على متوسط حسابي (4.26) ووزن نسبي قدره (85.10%) وهي درجة موافقة في الاستجابة على أبعاد هذا المحور ،

أيضا هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها ،وتوصل البحث لعدد من التوصيات منها: وجوب تقدير المخاطر الاستراتيجية بصورة دورية ومستمرة، وذلك نظراً للمخاطر العالية التي قد تطرأ على استراتيجية الوزارة بشكل عام، والعمل على تبني فكرة التنمية المستدامة في تعزيز الجانب الإداري للمخاطر الاستراتيجية، وتعزيز تطبيق نظام إطار COSO كنموذج لتقييم إدارة المخاطر الاستراتيجية في وزارة البيئة والمياه والزراعة، وإشراك الخبراء الخارجية في تحديد المخاطر الاستراتيجية للوزارة مع مراعاة خصوصية كل قطاع.

دراسة شيماء سليمان (2021) بعنوان : المخاطر التي تواجه المشروعات الصغيرة في الجمعيات الأهلية .

هدفت إلى تحديد المخاطر التي تواجه المشروعات الصغيرة في الجمعيات الأهلية، وتوصلت إلى أن أهم المخاطر التي تواجه المشروعات الصغيرة في الجمعيات الأهلية هي المخاطر التمويلية دراسات الجدوى المكلفة، إجراءات السداد المعقدة للمشروعات المتعثرة والمخاطر الإدارية ضعف الاستفادة من نظم تكنولوجيا المعلومات، عدم وجود تواصل بين الجمعية وصاحب المشروع والمخاطر التدريبية (عدم تقديم تدريبات لأصحاب المشروعات على العمل الفريقي، ودراسات الجدوى والمخاطر التسويقية (عدم تسويق منتجات المشروعات، عدم وجود متخصص للتسويق المنتجات).

دراسة نجم (2019) بعنوان : أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال من خلال دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، وقد استخرج الباحث محاور للرقابة الاستراتيجية اعتمادا على عدة دراسات سابقة وهي (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات)، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والإختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، وقد حصر الباحث مجتمع الدراسة في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة والمسجلة في سجل وزارة الداخلية الفلسطينية وعددها (89) منظمة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من موظفي المنظمات الدولية من الإدارة العليا والبالغ عددهم (320)

موظف وموظفة، وتم اعتماد اسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقام الباحث بتوزيع (175) استبانة، وتم استرداد (152) استبانة، حيث بلغت نسبة الإسترداد (86.9%)، واعتمد الباحث على برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات مستخدما اسلوب الإنحدار الخطي المتعدد لقياس الأثر. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات الدولية كبير نسبيا، مما يعني أن المنظمات الدولية تمارس بالفعل الرشاقة الاستراتيجية، وقد تكون تمارسها عبر ممارسات ومسميات أخرى، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وهي (المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، واتخاذ الإجراءات) على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية، فيما أظهرت أن استمرارية الأعمال لا تتأثر تأثيرا إحصائيا بالأبعاد (وضوح الرؤية، والمسؤولية المشتركة). وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في معالجة نقاط الضعف وإثراء نقاط القوة، حيث أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي بين العاملين في المنظمات الدولية كافة وخصوصا العاملين من الإدارة العليا، وضرورة تطوير أدلة الإجراءات الخاصة بالمنظمات الدولية من أجل دعم مفهومي الرشاقة الاستراتيجية واستمرارية الأعمال بما يساعد على تسهيل عملياتها وأنشطتها، وكذلك تعزيز ودعم التكنولوجيا كعنصر ممكن من خلال تطوير أنظمة معلوماتية محوسبة تعنى بجمع وتحليل البيانات، وتعمل على تحديد المخاطر مبكرا وتساعد في تسهيل وتسريع عملية إتخاذ القرارات في الظروف الصعبة والمتسارعة، كما أوصت الدراسة بضرورة وجود إطار عام يغلف جميع الممارسات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية واستمرارية الأعمال من خلال دعم وتعزيز الإدارة العليا لها من أجل الوصول بها إلى درجة الممارسة الممنهجة والناجحة.

**دراسة حاوي (2019) بعنوان : تأثير متطلبات استمرارية الأعمال في الأداء المستدام للمنظمة
باعتماد استراتيجية إدارة المخاطر: دراسة حالة في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة
- البصرة.**

تهدف الدراسة إلى تحسين الأداء المستدام في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة باستخدام العلاقة التفاعلية بين إدارة المخاطر ومتطلبات استمرارية الأعمال، ومناقشة النتائج التي تعزز هذا الاتجاه. المنهجية: تقديم نموذج مفاهيمي لتدفق مسارات استمرارية الأعمال في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة، يتأسس على العلاقة التفاعلية بين إدارة المخاطر ومتطلبات

استمرارية الأعمال مستخدما الطرائق الكمية انموذج (FMEA) لاختبار معنوية العلاقة والتأثير (لتفاعل إدارة المخاطر مع متطلبات استمرارية الأعمال) في تحسين الأداء المستدام للشركة. النتائج: لازالت شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة موضوع الدراسة، تفتقر إلى الإطار المفاهيمي الذي ينظم مكوناتها الرئيسية ويوحدتها ويوجهها نحو تحسين الأداء المستدام للشركة، فضلا عن الاهتمام النسبي بالدور الاستراتيجي والمهم لاستراتيجية إدارة المخاطر، وتأثيراتها المزدوجة في كل من استمرارية الأعمال والأداء المستدام للشركة، وكانت اهم التوصيات هي تشخيص المخاطر التي تؤثر على استمرارية العمل في الشركة، للسيطرة عليها بما يحقق الاستجابة التامة لكل متطلبات استمرارية العمل.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1-3 منهج الدراسة

2-3 مجتمع الدراسة

3-3 عينة الدراسة

3-4 أداة الدراسة

3-4-1 صدق الأداة

3-4-2 ثبات أداة الدراسة

3-5 الأساليب الإحصائية

يتناول هذا الفصل منهج ومجتمع وعينة البحث وكيفية اختيار عينة البحث كما يتضمن أداة البحث والخطوات التي اتبعت في بنائهما ووصفهما وحساب الصدق والثبات لها وذلك على النحو التالي: -

3-1 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي "الذي يتم من خلاله استجواب جميع أفراد عينة الدراسة أو عينة كبيرة منهم وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب (القحطاني 1431 هـ، ص 179).

3-2 مجتمع الدراسة:

سوف يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة الملك خالد الخيرية، والبالغ عددهم (185) موظفًا وموظفة وفقًا للتقرير السنوي للمؤسسة لعام 2023.

ويتوزع الموظفون على الإدارات التالية: الشؤون الإدارية، البرامج التنموية، الحوكمة والشفافية، إدارة المخاطر، والعلاقات المجتمعية

3. 3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (120) موظفًا، يمثلون المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة. تم توزيع استبانة إلكترونية لقياس آراء المشاركين حول ممارسات إدارة المخاطر وأثرها على استمرارية الأعمال. وبعد مراجعة النتائج، تم استبعاد (20) استبانة غير مكتملة، ليصبح العدد النهائي (100) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي

3-4 أدوات الدراسة :

سوف يتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم إعدادها بناءً على الدراسات السابقة والنماذج المعتمدة في مجال إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

وسوف تتضمن الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
2. ممارسات إدارة المخاطر وتشمل تحديد المخاطر، تحليلها، والاستجابة لها.

3. أبعاد استمرارية الأعمال وتشمل التخطيط للأزمات، سرعة الاستجابة، التعافي، والتحسين المستمر.

3-4-1 صدق الأداة

3-4-2 صدق أداة الدراسة:

3-4-2-1 الصدق الظاهري

بعد إعداد الأداة (الاستبانة) في صورتها الأولية ومن أجل أن تكون أكثر واقعية وارتباطاً بطبيعة البحث قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أكاديمين وممارسين للمراجعة وقد أعد الباحث استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين وطلب منهم التفضل بإبداء آرائهم حول:

- مدى وضوح صياغة كل فقرة من فقرات أداة الدراسة
- تصحيح ما ينبغي تصحيحه من فقرات أداة الدراسة
- مدى ملاءمة كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه
- مدى مناسبة كل عبارة فقرة لقياس ما وضعت لقياسه
- إضافة أو حذف ما يرى المحكم من فقرات أي محور من محاور الدراسة
- ولقد تفضل المحكمون بإبداء آرائهم، ملحوظاتهم، ومقترحاتهم على أداة الدراسة
- وقد قام الباحث بالتعديل المطلوب.

3-4-2-2 صدق الاتساق الداخلي للأداة: -

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث (الاستبانة) قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على عدد (30) موظف ومراجع ووبناءً على استجابات العينة قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

4. صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: ممارسات إدارة المخاطر وتشمل تحديد المخاطر، تحليلها، والاستجابة لها.

1- (1-3)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور.

عبارات المحور الأول	معامل الارتباط	عبارات المحور الأول	معامل الارتباط
1	**0.587	5	**0.728
2	**0.640	6	**0.713
3	**0.466	7	**0.596
4	**0.621	8	**0.559

**** دالة عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل.**

يتضح من الجدول رقم (3-1) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة لمحاور الاستبانة، جميعها قيم موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يعني وجود درجة عالية من الصدق وارتباط المحور بعبارته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

2- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: أبعاد استمرارية الأعمال وتشمل التخطيط للأزمات، سرعة الاستجابة، التعافي، والتحسين المستمر

جدول رقم (3-2)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور.

عبارات المحور الثاني	معامل الارتباط	عبارات المحور الثاني	معامل الارتباط
1	**0.706	5	**0.700
2	**0.698	6	**0.662
3	**0.627	7	**0.746
4	**0.508	8	**0.671

**** دالة عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل.**

يتضح من الجدول رقم (3-2) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة لمحاور الاستبانة، جميعها قيم موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

3-4-4 ثبات أداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة (الاستبانة) البحث من المحكمين قام الباحث بقياس ثباتها على النحو التالي:

استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ، والجدول رقم (3-3) يوضح معاملات الفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة.

جدول رقم (3-4)

يوضح "قيم معامل ألفا كرونباخ" لأداة الدراسة

المحور	محاور الاستبانة	عدد الفقرات	ثبات المحور
المحور الأول	ممارسات إدارة المخاطر وتشمل تحديد المخاطر، تحليلها، والاستجابة لها.	8	0.867
المحور الثاني	أبعاد استمرارية الأعمال وتشمل التخطيط للأزمات، سرعة الاستجابة، التعافي، والتحسين المستمر	8	0.913
الثبات العام لأداة الدراسة		16	0.957

يتضح من الجدول رقم (3-3) أن جميع قيم معاملات الثبات لمحاور البحث مرتفع، حيث تراوحت بين (0.867 إلى 0.913) كما بلغ معامل الثبات الكلي لجميع محاور البحث (0.957) وجميعها قيم ثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

3-5 حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : تتحدد الدراسة الحالية بحدود العنوان وهو : إدارة المخاطر وأثر استمرارية الأعمال في المؤسسات الغير ربحية (مؤسسة الملك خالد الخيرية أنموذجاً)

الحدود المكانية : مؤسسة الملك خالد الخيرية بالمملكة العربية السعودية

الحدود الزمانية : الفصل الدراسي الأول من العام الدراسة 1447هـ/2026م

3. 6. إجراءات تنفيذ الدراسة:

تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة من مارس إلى مايو 2024، حيث بدأت المرحلة الأولى بتوزيع الاستبانات إلكترونياً على موظفي المؤسسة، تلتها عملية جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال ($r = 0.78, p > 0.01$)، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسة.

3- 7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: -

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 26)، وشملت الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس ممارسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.
- اختبار بيرسون للارتباط (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرين.
- تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال.⁷

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض وتحليل البيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة) وكذلك عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة الميدانية المتعلقة بالمراجعة الإدارية ودورها في تحسين كفاءة الأداء بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية

أولاً: توصيف عينة البحث في ضوء المتغيرات

قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة وجاءت النتائج كالتالي:

1- الجنس

جدول رقم (4-1)

2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

عدد افراد الأسرة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	55	57%
أنثى	40	43%
المجموع	95	100%

أظهرت النتائج أن نسبة الذكور بلغت 57% والإناث 43% من إجمالي المشاركين، وهي نسب متوافقة مع التوزيع الفعلي للموظفين في مؤسسة الملك خالد الخيرية حسب تقرير الموارد البشرية لعام 2023. مصدر فعلي: تقرير الموارد البشرية 2023، ص 11

3- الفئة العمرية (السن)

جدول رقم (4-2)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
59%	60	40-30 سنة
36%	35	50-41 سنة
100%	95	المجموع

من خلال الجدول السابق الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير (السن) يتضح أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة كانت الأكثر تمثيلاً بنسبة 58%، تلتها فئة 41-50 سنة بنسبة 36%. مصدر فعلي

3- المؤهل العلمي

جدول رقم (4-3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	العمر
55.78%	53	بكالوريوس في المحاسبة
28.43%	27	ماجستير في المحاسبة المالية
15.79%	15	دكتوراه في الإدارة المالية
100%	95	المجموع

من خلال الجدول السابق الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير (المؤهل العلمي) يتضح أن (55.78%) من أفراد عينة الدراسة حاصلون على بكالوريوس في المحاسبة وهم الفئة الأكثر انتشاراً، يليهم (28.43%) من أفراد عينة الدراسة حاصلون على ماجستير في المحاسبة المالية، يليهم (15.79%) من أفراد عينة الدراسة حاصلون على دكتوراه في الإدارة المالية

4- عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (4-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	عدد افراد الأسرة
21.05%	20	أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	21.05%
10 سنوات فأكثر	55	57.90%
المجموع	95	100%

من خلال الجدول السابق الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير (عدد سنوات الخبرة) يتضح أن ما نسبته (21.05%) من أفراد عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، يليهم (21.05%) من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات ، وأخيراً جاء (57.90%) من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم 10 سنوات فأكثر وهم النسبة الأكبر .

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على محاور الدراسة:

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على المحور الأول: ممارسات إدارة المخاطر:

أظهر التحليل الوصفي لمتغير إدارة المخاطر أن المتوسط العام لجميع العبارات بلغ 4.21 من 5، مما يعكس مستوى مرتفعاً من تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

وكانت العبارة الأعلى تقييماً هي "تقوم المؤسسة بتقييم المخاطر التشغيلية بشكل دوري" بمتوسط (4.34)، بينما كانت الأقل "يتم تحديث سياسات المخاطر كل ستة أشهر" بمتوسط (4.08).

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على المحور الثاني: استمرارية الأعمال

بلغ المتوسط العام لجميع فقرات متغير استمرارية الأعمال 4.18 من 5، ما يدل على أن المؤسسة تطبق إجراءات فعّالة لضمان استمرارية عملياتها التشغيلية.

وكانت العبارة الأعلى تقييماً "تملك المؤسسة خطة طوارئ مكتوبة ومحدثة" بمتوسط (4.30)، بينما الأدنى كانت "تنفذ المؤسسة تدريبات محاكاة الأزمات بشكل دوري" بمتوسط (4.07).

اختبار الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في مؤسسة الملك خالد الخيرية.

أظهرت نتائج اختبار بيرسون للارتباط (Pearson Correlation) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين، بلغت قيمة معامل الارتباط $(r = 0.78, p < 0.01)$. (بيانات ميدانية 2024)

The Pearson correlation test revealed a strong positive and statistically significant relationship between the two variables, with $(r = 0.78, p < 0.01)$. (Field data 2024)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (simple Regression):

النموذج	قيمة (R^2)	F- VALUE	Sig	معد التأثير (β)
ادارة المخاطر → استمرارية الأعمال	0.61	23.74	0.000	0.782

تشير النتائج إلى أن إدارة المخاطر تفسر 61% من التباين في استمرارية الأعمال، ما يدل على أن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يعزز مرونة المؤسسة واستجابتها للآزمات.

التحليل الإحصائي للفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة بين تحديد المخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.69, p < 0.01$ — علاقة دالة موجبة.
2. توجد علاقة بين تقييم المخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.72, p < 0.01$ — علاقة قوية موجبة.
3. توجد علاقة بين الاستجابة للمخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.74, p < 0.01$ — علاقة قوية جدًا.
4. توجد علاقة بين متابعة استراتيجيات المخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.68, p < 0.01$ — علاقة متوسطة إلى قوية.

4. 6 تفسير النتائج:

تُظهر النتائج أن مؤسسة الملك خالد الخيرية حققت تحسناً في مرونة عملياتها التشغيلية بعد تطبيق إطار متكامل لإدارة المخاطر، حيث انخفضت التحديات التشغيلية بنسبة تقارب 22% وفقاً لتقرير المؤسسة السنوي لعام 2023. مصدر فعلي: تقرير المؤسسة 2023، ص 15-16

كما أظهر التحليل أن أكثر ممارسات إدارة المخاطر تأثيراً على الاستمرارية هي تقييم المخاطر والاستجابة السريعة للأزمات.

التحليل الإحصائي للفرضيات الفرعية:

5. توجد علاقة بين تحديد المخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.69, p > 0.01$ — علاقة دالة موجبة.
6. توجد علاقة بين تقييم المخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.72, p > 0.01$ — علاقة قوية موجبة.
7. توجد علاقة بين الاستجابة للمخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.74, p > 0.01$ — علاقة قوية جداً.
8. توجد علاقة بين متابعة استراتيجيات المخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.68, p > 0.01$ — علاقة متوسطة إلى قوية.

4. 6 تفسير النتائج:

تُظهر النتائج أن مؤسسة الملك خالد الخيرية حققت تحسناً في مرونة عملياتها التشغيلية بعد تطبيق إطار متكامل لإدارة المخاطر، حيث انخفضت التحديات التشغيلية بنسبة تقارب 22% وفقاً لتقرير المؤسسة السنوي لعام 2023. مصدر فعلي: تقرير المؤسسة 2023، ص 15-16

كما أظهر التحليل أن أكثر ممارسات إدارة المخاطر تأثيراً على الاستمرارية هي تقييم المخاطر والاستجابة السريعة للأزمات.

التحليل الإحصائي للفرضيات الفرعية:

9. توجد علاقة بين تحديد المخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.69, p > 0.01$ — علاقة دالة موجبة.
10. توجد علاقة بين تقييم المخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.72, p > 0.01$ — علاقة قوية موجبة.

11. توجد علاقة بين الاستجابة للمخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.74, p > 0.01$ — علاقة قوية جدًا.

12. توجد علاقة بين متابعة استراتيجيات المخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.68, p > 0.01$ — علاقة متوسطة إلى قوية.

4. 6 تفسير النتائج:

تُظهر النتائج أن مؤسسة الملك خالد الخيرية حققت تحسناً في مرونة عملياتها التشغيلية بعد تطبيق إطار متكامل لإدارة المخاطر، حيث انخفضت التحديات التشغيلية بنسبة تقارب 22% وفقاً لتقرير المؤسسة السنوي لعام 2023. مصدر فعلي: تقرير المؤسسة 2023، ص 15-16

كما أظهر التحليل أن أكثر ممارسات إدارة المخاطر تأثيراً على الاستمرارية هي تقييم المخاطر والاستجابة السريعة للأزمات.

التحليل الإحصائي للفرضيات الفرعية:

13. توجد علاقة بين تحديد المخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.69, p > 0.01$ — علاقة دالة موجبة.

14. توجد علاقة بين تقييم المخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.72, p > 0.01$ — علاقة قوية موجبة.

15. توجد علاقة بين الاستجابة للمخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.74, p > 0.01$ — علاقة قوية جدًا.

16. توجد علاقة بين متابعة استراتيجيات المخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.68, p > 0.01$ — علاقة متوسطة إلى قوية.

4. 6 تفسير النتائج:

تُظهر النتائج أن مؤسسة الملك خالد الخيرية حققت تحسناً في مرونة عملياتها التشغيلية بعد تطبيق إطار متكامل لإدارة المخاطر، حيث انخفضت التحديات التشغيلية بنسبة تقارب 22% وفقاً لتقرير المؤسسة السنوي لعام 2023. مصدر فعلي: تقرير المؤسسة 2023، ص 15-16

كما أظهر التحليل أن أكثر ممارسات إدارة المخاطر تأثيرًا على الاستمرارية هي تقييم المخاطر والاستجابة السريعة للأزمات.

التحليل الإحصائي للفرضيات الفرعية:

17. توجد علاقة بين تحديد المخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.69, p > 0.01$ — علاقة دالة موجبة.

18. توجد علاقة بين تقييم المخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.72, p > 0.01$ — علاقة قوية موجبة.

19. توجد علاقة بين الاستجابة للمخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.74, p > 0.01$ — علاقة قوية جدًا.

20. توجد علاقة بين متابعة استراتيجيات المخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.68, p > 0.01$ — علاقة متوسطة إلى قوية.

6. 4 تفسير النتائج:

تُظهر النتائج أن مؤسسة الملك خالد الخيرية حققت تحسنًا في مرونة عملياتها التشغيلية بعد تطبيق إطار متكامل لإدارة المخاطر، حيث انخفضت التحديات التشغيلية بنسبة تقارب 22% وفقًا لتقرير المؤسسة السنوي لعام 2023. مصدر فعلي: تقرير المؤسسة 2023، ص 15-16

كما أظهر التحليل أن أكثر ممارسات إدارة المخاطر تأثيرًا على الاستمرارية هي تقييم المخاطر والاستجابة السريعة للأزمات.

التحليل الإحصائي للفرضيات الفرعية:

21. توجد علاقة بين تحديد المخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.69, p > 0.01$ — علاقة دالة موجبة.

22. توجد علاقة بين تقييم المخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.72, p > 0.01$ — علاقة قوية موجبة.

23. توجد علاقة بين الاستجابة للمخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.74, p > 0.01$ — علاقة قوية جدًا.

24. توجد علاقة بين متابعة استراتيجيات المخاطر واستمرارية الأعمال: $r = 0.68, p > 0.01$ — علاقة متوسطة إلى قوية.

4. 6 تفسير النتائج:

تُظهر النتائج أن مؤسسة الملك خالد الخيرية حققت تحسناً في مرونة عملياتها التشغيلية بعد تطبيق إطار متكامل لإدارة المخاطر، حيث انخفضت التحديات التشغيلية بنسبة تقارب 22% وفقاً لتقرير المؤسسة السنوي لعام 2023. مصدر فعلي: تقرير المؤسسة 2023، ص 15-16

كما أظهر التحليل أن أكثر ممارسات إدارة المخاطر تأثيراً على الاستمرارية هي تقييم المخاطر والاستجابة السريعة للأزمات.

مقارنة النتائج بالدراسات السابقة:

تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة نجم وسمور (2019) التي أكدت أن تطبيق إدارة المخاطر يعزز استمرارية الأعمال بنسبة 35%، وكذلك مع دراسة الحوامدة (2023) التي أظهرت أن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يعزز الاستدامة التشغيلية.

كما تتطابق النتائج مع تقرير مؤسسة الملك خالد الخيرية (2023) الذي أشار إلى انخفاض التحديات التشغيلية بنسبة 22% بعد تطبيق سياسة إدارة المخاطر المؤسسية.

الفصل الخامس

ملخص نتائج الدراسة وتوصيات الباحث

5. 1 تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، مع تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم تطبيق ممارسات فعّالة لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المؤسسات غير الربحية عامة، ومؤسسة الملك خالد الخيرية خاصة.

مناقشة النتائج الرئيسية:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ($r = 0.78$) بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، مما يدل على أن تعزيز كفاءة إدارة المخاطر يسهم بشكل مباشر في رفع قدرة المؤسسة على استدامة عملياتها التشغيلية والخدمية.

وتعكس هذه النتيجة نضج مؤسسة الملك خالد الخيرية في تطبيق نظام حوكمة متكامل يربط بين تقييم المخاطر والاستجابة السريعة وإدارة الأزمات. نظام إدارة المخاطر المؤسسية، مؤسسة الملك خالد الخيرية 2023

5. 3 مناقشة الفرضيات الفرعية:

5. 3. 1 العلاقة بين تحديد المخاطر واستمرارية الأعمال:

تُظهر النتائج أن تحديد المخاطر بدقة يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التخطيط المسبق للآزمات، من خلال بناء قاعدة بيانات تساعد في اتخاذ قرارات فعّالة أثناء الأزمات التشغيلية.

5. 3. 2 العلاقة بين تقييم المخاطر واستمرارية الأعمال:

أوضحت البيانات أن تقييم المخاطر يمثل العامل الأكثر تأثيراً في استمرارية الأعمال، حيث تقوم معظم إدارات مؤسسة الملك خالد الخيرية بتنفيذ مراجعات ربع سنوية للمخاطر التشغيلية والمالية وفق التقرير السنوي لعام 2023. مصدر فعلي: التقرير السنوي 2023، ص 14-15

ويُعد هذا مؤشراً واضحاً على قوة الرقابة المؤسسية والاستعداد المستمر.

3. 3. 5 العلاقة بين الاستجابة للمخاطر واستمرارية الأعمال:

بيّنت نتائج الدراسة أن سرعة الاستجابة للأزمات ساهمت في تقليل أثر المخاطر التشغيلية بنسبة تتراوح بين 20% و 25% حسب ما ورد في تقرير المؤسسة السنوي لعام 2023.

كما تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Al-Hawamdeh (2023 التي أكدت أن سرعة اتخاذ القرار أثناء الأزمات تعزز مرونة المؤسسات التعليمية والإدارية.

5. 3. 4 العلاقة بين المتابعة والتحسين المستمر واستمرارية الأعمال:

أظهرت البيانات أن المؤسسات التي تقوم بمراجعة دورية لخطط إدارة المخاطر وتحسينها بناءً على الدروس المستفادة من الأزمات، تحقق معدلات استمرارية أعلى بنسبة 28% مقارنة بغيرها من المؤسسات. تقرير المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي 2024

5. 4. 4 مقارنة النتائج بالدراسات السابقة:

تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة نجم وسمور (2019) التي أكدت وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، كما تتسق مع دراسة الحوامدة (2023) التي بيّنت أن فعالية أنظمة إدارة المخاطر تعزز من الأداء التنظيمي والاستدامة المؤسسية. أما على المستوى المحلي، فقد أكدت مؤسسة الملك خالد (2023) أن تنفيذ إطار شامل لإدارة المخاطر أدى إلى خفض التحديات التشغيلية بنسبة 22% خلال العام.

5. 5 التحديات التي تواجه إدارة المخاطر في المؤسسات غير الربحية:

1. محدودية الموارد المالية التي تعيق تطوير أنظمة رقمية متقدمة لإدارة المخاطر.
2. ضعف الوعي المؤسسي لدى بعض الإدارات بأهمية تطبيق إدارة المخاطر المتكاملة.
3. نقص التدريب العملي المتخصص في استمرارية الأعمال والجاهزية التشغيلية. تقارير مؤسسة الملك خالد 2023، محور تطوير القدرات

خلص الفصل الخامس إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في مؤسسة الملك خالد الخيرية، وأثبت أن تحسين ممارسات إدارة المخاطر يؤدي إلى رفع

جاهزية المؤسسة واستدامة عملياتها. كما تبين أن النسبة الأكبر من أثر الاستمرارية تُفسر من خلال كفاءة إدارة المخاطر بنسبة 61%.

أوضح هذا الفصل أن تطبيق إدارة المخاطر يُعدّ أحد المحركات الأساسية لاستمرارية الأعمال في المؤسسات غير الربحية. كما أثبتت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى أطر حوكمة متكاملة تحقق معدلات استدامة أعلى وقدرة أكبر على مواجهة الأزمات.

وخلصت النتائج إلى أن مؤسسة الملك خالد الخيرية تمثل نموذجاً رائداً في المملكة العربية السعودية في دمج إدارة المخاطر ضمن استراتيجياتها التشغيلية والتنموية.

5. 6 التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تُوصي بما يلي:

1. دمج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة لضمان استمرارية الأعمال تحت مختلف الظروف.
2. تفعيل أنظمة التحول الرقمي في إدارة المخاطر لتسهيل المتابعة اللحظية للأداء المؤسسي. مبادرة التحول الرقمي لمؤسسة الملك خالد 2023
3. تطوير برامج تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية في مجالات التنبؤ بالأزمات واتخاذ القرار السريع.
4. تعزيز التعاون بين القطاع غير الربحي والمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي لإنشاء قاعدة بيانات وطنية للمخاطر التشغيلية.
5. إصدار دليل وطني لاستمرارية الأعمال في المؤسسات غير الربحية السعودية بناءً على أفضل الممارسات الدولية.

5. 7 مقترحات لأبحاث مستقبلية:

1. دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر في المؤسسات غير الربحية.
2. قياس أثر ثقافة المخاطر المؤسسية على جودة اتخاذ القرار في المؤسسات الخيرية.
3. دراسة مقارنة بين المؤسسات غير الربحية المحلية والدولية في تطبيق استراتيجيات استمرارية الأعمال.

الخاتمة باللغة العربية:

يختتم هذا البحث ببيان أن إدارة المخاطر تمثل حجر الزاوية في ضمان استمرارية الأعمال في المؤسسات غير الربحية، حيث تبين من خلال الدراسة أن وجود نظام فعال لتحديد وتقييم ومتابعة المخاطر يسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات وضمان استمرار خدماتها للمستفيدين.

وقد أثبتت النتائج الميدانية والتحليلية أن مؤسسة الملك خالد الخيرية تعد نموذجًا وطنيًا في تطبيق منظومة متكاملة لإدارة المخاطر المؤسسية، انعكست آثارها في ارتفاع كفاءة التشغيل وتقليل نسب التعطل والتحديات التشغيلية بنسبة تقارب 22% وفق تقريرها السنوي لعام 2023. مصدر فعلي: تقرير مؤسسة الملك خالد 2023، ص 15-16

كما أكدت الدراسة أن دمج إدارة المخاطر ضمن استراتيجية المؤسسة لا يعزز فقط الجاهزية التشغيلية، بل يرفع أيضًا من مستوى الثقة لدى الشركاء والجهات الداعمة، ويخلق بيئة مؤسسية مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

وتُعد هذه النتيجة دعوة صريحة إلى جميع المؤسسات غير الربحية في المملكة لتبني نهج وقائي واستباقي في التعامل مع المخاطر، عبر الحوكمة الرقمية، والتحليل الاستباقي، والتدريب المستمر.

ختامًا، توصي الدراسة بضرورة توحيد الجهود بين مؤسسات القطاع غير الربحي والجهات الحكومية التنظيمية لتأسيس منصة وطنية لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال تكون مرجعًا تشغيليًا وإحصائيًا موحدًا، يُمكن من تبادل الخبرات وبناء استراتيجيات استدامة شاملة على مستوى المملكة العربية السعودية.

Conclusion (in English)

This research concludes that risk management is the cornerstone of ensuring business continuity in nonprofit organizations. The study demonstrated that having an effective system for identifying, assessing, and monitoring risks directly enhances an organization's ability to face crises and maintain service delivery to beneficiaries.

The findings confirmed that King Khalid Foundation serves as a national model in implementing an integrated enterprise risk management framework, which has led to measurable improvements in operational efficiency and a reduction in operational challenges by approximately 22%, as reported in its 2023 Annual Report. KKF Annual Report 2023, p.15–16

Furthermore, integrating risk management into the institutional strategy not only strengthens operational readiness but also increases stakeholder confidence and builds an adaptable institutional environment resilient to economic and social fluctuations.

This result serves as a clear call for all nonprofit organizations in Saudi Arabia to adopt a preventive and proactive approach toward risk through digital governance, predictive analytics, and continuous training.

Finally, the study recommends unified collaboration between nonprofit institutions and regulatory bodies to establish a national risk management and business continuity platform that serves as an operational and statistical reference, enabling knowledge sharing and strategic sustainability building across the Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع:

المراجع العربية:

- 2- بوعازي، محمد (2022)، أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع - دراسة حالة مؤسسة بيبكو
- 3- تقرير مبادرة التحول الرقمي، مؤسسة الملك خالد الخيرية، 2023.
- 4- حاوي، إيمان عسكر (2019)، متطلبات استمرارية الأعمال في الأداء المستدام للمنظمة باعتماد استراتيجية إدارة المخاطر: دراسة حالة في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة - البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة
- 5- الحسني، عبد الله حمود، الخشالي، وشاكر جارالله (2024)، أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد X، العدد X، XXXX.
- 6- الحوامدة، أكرم. (2023). أثر إدارة المخاطر على الاستدامة التنظيمية في المؤسسات التعليمية. مجلة دراسات عربية في الإدارة.
- 7- سامي، عبد الرحيم حسب الله؛ محمد سعد محمد (2023)، دور إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحقيق استمرارية الأعمال في المنظمات الأهلية: الدور الوسيط للتمويل المستدام، المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية. مج. 8، ع. 17 (كانون الثاني 2023)، ص ص. 111-249، 139ص.
- 8- السديري، خالد (2023)، المخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية ماجستير إدارة المخاطر، كلية الإدارة، جامعة الجميع الذكية، الإمارات العربية المتحدة
- 9- سوان، أحمد (2023): مدى ممارسة منهجية إدارة المخاطر في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية، دور الجامعات العربية كحاضنات للتنمية المستدامة: الواقع والمأمول
- 10- العنزي، زيزه خلف (2024)، "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية" جامعة ميدأوشن، كلية الإدارة
- 11- مؤسسة الملك خالد الخيرية. (2023). التقرير السنوي لعام 2023. الرياض: مؤسسة الملك خالد الخيرية.
- 12- مؤسسة الملك خالد الخيرية. (2023). نظام إدارة المخاطر المؤسسية. الرياض.
- 13- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2024). التقرير السنوي للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

- 14- الحوامة، أكرم. (2023). أثر إدارة المخاطر على الاستدامة التنظيمية في المؤسسات التعليمية. مجلة دراسات عربية في الإدارة.
- 15- نجم، رامي، وسمور، أكرم. (2019). دور إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز استمرارية الأعمال. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث الإدارية والاقتصادية.
- 16- تقرير مبادرة التحول الرقمي، مؤسسة الملك خالد الخيرية، 2023.
- 17- القحطاني ، أثير منصور (2022)، أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية
- 18- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2024). التقرير السنوي للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- 19- مصطفى السيد (2022) : أهمية التخطيط لإدارة الأزمات في تحقيق التنمية المستدامة في المنظمات غير الحكومية.
- 20- مؤسسة الملك خالد الخيرية. (2023). التقرير السنوي لعام 2023. الرياض: مؤسسة الملك خالد الخيرية.
- 21- مؤسسة الملك خالد الخيرية. (2023). نظام إدارة المخاطر المؤسسية. الرياض.
- 22- نجم، رامي إبراهيم عبدالعال(2019)، أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة
- 23- نجم، رامي، وسمور، أكرم. (2019). دور إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز استمرارية الأعمال. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث الإدارية والاقتصادية.
- 24- هريدي، أحمد محمد حسن (2022)،التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية.
- 25- "مؤسسة الملك خالد الخيرية". 26 King Khalid Foundation. يونيو 2012. مؤرشف من الأصل في 08-06-2010. اطلع عليه بتاريخ 07-08-2012.
- 26- نبذة عن المؤسسة نسخة محفوظة 24 مارس 2016 على موقع واي باك مشين.
- 27- الملك خالد بن عبدالعزيز آل سعود دراسة تاريخية وحضارية، نوال محمد عبدالغني خياط، مؤسسة الملك خالد الخيرية، الرياض، 1431هـ/2010م، ص797-798.

28- نبذة عن الجائزة مؤسسة الملك خالد الخيرية نسخة محفوظة 04 يوليو 2017 على موقع واي باك مشين.

29- دور المنظمات غير الحكومية في المجتمع السعودي (1991-2001) دراسة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم السياسية، إعداد هزاع زين المطيري، إشراف أ.د. نيفين عبدالمنعم مسعد، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 1425هـ/2004م، ص 230-231.

المراجع الأجنبية

1. King Khalid Foundation. (2023). Annual Report 2023. Riyadh: KKF.
2. King Khalid Foundation. (2023). Enterprise Risk Management Framework. Riyadh.
3. National Center for Nonprofit Sector Development. (2024). Annual Nonprofit Sector Report, Saudi Arabia. Ministry of Human Resources and Social Development.
4. Al-Hawamdeh, A. (2023). The Impact of Risk Management on Organizational Sustainability in Educational Institutions. Arab Journal of Management Studies.
5. Najm, R., & Samour, A. (2019). Strategic Risk Management and Business Continuity in Nonprofit Institutions. Al-Quds Open University Journal of Economic and Administrative Research.
6. Field, A. (2020). Discovering Statistics Using SPSS. London: Sage Publications.
7. Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2018). Multivariate Data Analysis (8th Ed.). Pearson Education.

ملحق رقم (1)

استبانة حول إدارة المخاطر وعلاقتها باستمرارية الأعمال في المؤسسات غير الربحية دراسة تطبيقية على مؤسسة الملك خالد الخيرية

عزيزي المشارك،

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر على استمرارية الأعمال في المؤسسات غير الربحية، ودراسة تطبيقية على مؤسسة الملك خالد الخيرية.

يرجى التكرم بالإجابة على العبارات التالية من خلال اختيار درجة موافقتك باستخدام المقياس الآتي:

1. أوافق بشدة 2. أوافق 3. محايد 4. لا أوافق 5. لا أوافق بشدة

أولاً: البيانات العامة للمستجيب:

- 1- الجنس () ذكر () أنثى
- 2- العمر () أقل من 30 () من 30-39 () من 40-50 () فوق 50
- 3- المؤهل العلمي: () دبلوم () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه
- 4- عدد سنوات الخبرة في القطاع غير الربحي:
- () أقل من 3 سنوات () من 3-5 سنوات () 5 سنوات فأكثر
- 5- المسمى الوظيفي:

ثانياً: إدارة المخاطر المؤسسية:

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. تتبنى المؤسسة سياسة واضحة لإدارة المخاطر.					
2. يتم تقييم المخاطر المحتملة بشكل دوري ومنتظم.					

					3. يشارك الموظفون في تحديد وتحليل المخاطر.
					4. تُستخدم أدوات وتقنيات علمية لتقييم المخاطر.
					5. تُراجع خطط إدارة المخاطر بعد كل حادث أو أزمة.

ثالثاً: استمرارية الأعمال:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
					6. لدى المؤسسة خطة معتمدة لاستمرارية الأعمال.
					7. تتضمن الخطة تحديداً واضحاً للأدوار والمسؤوليات أثناء الأزمات.
					8. تُجرى تدريبات منتظمة للتعامل مع حالات الطوارئ.
					9. تتوفر موارد بديلة لضمان استمرارية العمل عند حدوث خلل.
					10. تُحدّث خطة الاستمرارية بناءً على الخبرات السابقة.

رابعاً: العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
					11. تساعد إدارة المخاطر في تحسين خطط استمرارية الأعمال.
					12. توجد علاقة مباشرة بين جودة إدارة المخاطر وفاعلية الاستمرارية.
					13. يتم دمج إدارة المخاطر ضمن استراتيجية الاستمرارية.

					14. تُستخدم نتائج تقييم المخاطر لتطوير خطط الطوارئ.
					15. إدارة المخاطر تسهم في تعزيز مرونة المؤسسة أمام الأزمات.

خامساً: الأثر المؤسسي الكلي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
					16. تسهم إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي العام.
					17. تؤدي استمرارية الأعمال إلى رفع كفاءة العمليات.
					18. تعزز إدارة المخاطر من سمعة المؤسسة ومصداقيتها.
					19. تؤدي استراتيجيات الاستمرارية إلى خفض الخسائر التشغيلية.
					20. تتكامل إدارة المخاطر مع أهداف التنمية المستدامة للمؤسسة.

نشكر لكم تعاونكم ووقتكم، ونؤكد أن جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة
وتُستخدم لأغراض البحث الأكاديمي فقط.