



استلام البحث يناير 2026.
وقبل للنشر فبراير 2026، وتم نشره
إلكترونيًا في فبراير 2026.
(معرف الوثائق الرقمي):

[https://doi.org/10.64190/
abj.1.2.2026.25](https://doi.org/10.64190/abj.1.2.2026.25)

Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0 (CC-BY-NC).



إدارة المخاطر كمدخل لتحسين جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة

وائل محمد إبراهيم ثابت*
جامعة الأزهر

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة المخاطر كمدخل منهجي لتحسين جودة القرارات الإدارية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي، وشح الموارد، وتعدد مصادر المخاطر. وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن التطبيق الفعال لإدارة المخاطر يساهم في تحسين جودة القرار الإداري من حيث الرشد، والتوقيت، والاعتماد على المعلومات، والقدرة على مواجهة الأزمات.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت القائمة استقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من العاملين في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. وتم قياس إدارة المخاطر من خلال أبعادها الرئيسية: تحديد المخاطر، وتحليل وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والمتابعة والتقييم، في حين تم قياس جودة القرارات الإدارية عبر أبعاد الرشد، والمرونة، والاعتماد على المعلومات، والقدرة على التعامل مع الأزمات.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر في المنظمات غير الحكومية جاء مرتفعاً نسبياً، كما بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في تحسين جودة القرارات الإدارية. وأوضحت النتائج أن بُعد تحديد المخاطر كان الأكثر تطبيقاً، في حين جاء بُعد الاستجابة للمخاطر في المرتبة الأخيرة، مما يعكس تركيزاً أكبر على التشخيص مقارنة بالمعالجة. وأوصت الدراسة بتعزيز الثقافة المؤسسية لإدارة المخاطر، وتطوير نظم معلومات داعمة للقرار، وتدريب القيادات الإدارية بما يعزز استدامة المنظمات في بيئة عالية المخاطر.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، جودة القرارات الإدارية.

المقدمة

يشهد القطاع غير الحكومي نمواً متسارعاً وتوسعاً في أدواره الاقتصادية والاجتماعية، مما يستلزم تطوير آليات اتخاذ القرار داخل مؤسساته (Anheier, 2014)؛ (Salamon, 2016) وفي ظل بيئة تتسم بالتقلب وعدم اليقين، أصبحت إدارة المخاطر أداة استراتيجية تساعد الإدارات على تعزيز جودة القرارات من خلال تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع خطط استجابة مناسبة

المؤلف المراسل: وائل محمد إبراهيم ثابت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، thabetw@yahoo.com.
<https://orcid.org/0000-0002-6908-6477>

الاقتباس: ثابت، وائل محمد إبراهيم. (2026). إدارة المخاطر كمدخل لتحسين جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة. ARADO Business Journal, 1(1), 223-242. <https://doi.org/10.64190/abj.1.2.2026.25>

لها (COSO, 2017)؛ (Hopkin, 2018) ورغم تزايد الوعي بأهمية إدارة المخاطر، إلا أن كثيرًا من المؤسسات غير الحكومية ما زالت تعتمد ممارسات تقليدية في صنع القرار، الأمر الذي قد يؤدي إلى قرارات غير دقيقة أو ذات آثار سلبية (Aven, 2016)؛ (UNDP, 2023) ومن هنا تنبع أهمية هذا الدراسة في تحليل دور إدارة المخاطر في تحسين جودة القرارات الإدارية داخل مؤسسات القطاع غير الحكومي الفلسطيني (ESCWA, 2020)؛ (OCHA, 2021).

الإطار النظري للبحث

أولاً: إدارة المخاطر

1- مفهوم إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر إحدى الوظائف الحيوية في الإدارة الحديثة، وهي عملية منهجية تقوم على التنبؤ بالمخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، وتحليلها وتقييم آثارها، ثم اختيار الأساليب المناسبة للتعامل معها بما يضمن تقليل احتمالات حدوثها أو تخفيف آثارها السلبية عند وقوعها. وتهدف إدارة المخاطر إلى تعزيز قدرة المنظمة على الاستعداد للمستقبل والتعامل مع حالات عدم اليقين، بما يدعم كفاءة الأداء وجودة القرارات الإدارية.

تعرف المواصفة القياسية الدولية (ISO 31000) إدارة المخاطر بأنها:

- "الأنشطة المنسقة لتوجيه المؤسسة والتحكم بها فيما يتعلق بالمخاطر".
- ويُبرز هذا التعريف أن إدارة المخاطر ليست مهمة فردية، بل نهج مؤسسي يشمل جميع مستويات العمل
- ويعرف معهد إدارة المشاريع إدارة المخاطر بأنها:
- "عملية منهجية للتعرف على المخاطر وتحليلها والاستجابة لها بهدف تقليل احتمالات تأثير الأحداث السلبية وتعظيم فرص النجاح".
- يُشير هذا التعريف إلى أن إدارة المخاطر لا تركز فقط على التهديدات، بل تشمل أيضاً اغتنام الفرص (PMI, 2017).

2- مراحل إدارة المخاطر

تمر إدارة المخاطر بمجموعة من المراحل المنهجية التي تهدف إلى التعامل مع المخاطر بطريقة فعّالة، وتشمل:

أ- تحديد المخاطر:

هي عملية الكشف المبكر عن المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، سواء كانت داخلية أو خارجية، وذلك من خلال جمع المعلومات وتحليل بيئة العمل وتحديد مصادر التهديد.

ب- تحليل وتقييم المخاطر

بعد تحديد المخاطر، يتم تحليلها من حيث احتمال حدوثها وتأثيرها على المؤسسة، ثم ترتيبها وفقاً لأولويتها.

- أ- هدف التقييم
- معرفة أي المخاطر تستحق التدخل أولاً.
 - مساعدة المؤسسة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لمعالجة المخاطر بفعالية.
- ب- معالجة أو استجابة المخاطر:
- في هذه المرحلة تختار المؤسسة الاستراتيجية الأنسب للتعامل مع كل خطر، وتشمل:
- تجنب الخطر
 - تقليل أو تخفيف الخطر
 - نقل الخطر (مثل التأمين)
 - قبول الخطر عند مستوى مقبول
- ج- متابعة ومراقبة المخاطر:
- تتضمن مراقبة تطور المخاطر والتأكد من فعالية خطط الاستجابة، بالإضافة إلى تحديث الإجراءات كلما ظهرت مخاطر جديدة أو تغيرت ظروف العمل.
- 3- أهمية إدارة المخاطر
- تكتسب إدارة المخاطر أهمية كبيرة في المؤسسات الحديثة لأنها تُعد أداة أساسية للتعامل مع حالات عدم اليقين، ويمكن تلخيص أهميتها وفقاً لـ (Hopkin, 2018) فيما يلي:
- أ- حماية المؤسسة من الخسائر:
- تساعد إدارة المخاطر في التعرف المبكر على التهديدات المحتملة، مما يمكن المؤسسة من اتخاذ إجراءات وقائية تقلل من الخسائر المالية والتشغيلية.
- ب- تحسين جودة القرارات الإدارية:
- من خلال تحليل المخاطر وتقدير آثارها، يحصل صانعو القرار على معلومات أكثر دقة، مما يؤدي إلى قرارات أكثر رشادة وفعالية.
- ج- دعم استمرارية الأعمال:
- تسهم إدارة المخاطر في ضمان استمرار العمليات الحيوية للمؤسسة حتى في ظل الأزمات والتحديات، من خلال خطط الطوارئ والبدائل.
- د- تعزيز القدرة التنافسية:
- تساعد إدارة المخاطر المؤسسات على التكيف مع التغيرات المفاجئة واغتنام الفرص، مما يمنحها ميزة تنافسية في سوق متغير.
- هـ- تحسين كفاءة الأداء:
- من خلال الحد من المشكلات غير المتوقعة وتحسين التخطيط، ترتفع كفاءة العمليات مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

و- الامتثال للمعايير والتشريعات

تعزز إدارة المخاطر التزام المؤسسة بالأنظمة والقوانين، مما يقلل من المخالفات والمساءلة القانونية.

• المخاطر في القطاع غير الحكومي

بسبب الواقع المعقد في غزة من حصار، تدمير بنية تحتية، أزمات غذائية وتمويلية، والمنع من إدخال المساعدات بحرية تامة، يواجه القطاع غير الحكومي في غزة مخاطر كبيرة تهدد استدامته وفعالية عمله، ما يجعل إدارة المخاطر ضرورة استراتيجية لضمان استمرارته وتحقيق أهدافه الإنسانية. ووفقاً للمركز الفلسطيني للدراسات والإعلام ووكالة وفا الأنواع التالية:

• المخاطر المالية والتمويلية

- انهيار اقتصادي كبير في غزة نتيجة الحروب والحصار، ما يزيد من صعوبة تأمين التمويل للمشروعات غير الحكومية
- ارتفاع أسعار المواد الأساسية مثل الغذاء والوقود بسبب الأزمات والقيود، ما يزيد من تكاليف تشغيل المنظمات غير الحكومية

• المخاطر التشغيلية بسبب الدمار والبنية التحتية

- تدمير واسع للبنية التحتية (مباني، مرافق) بسبب النزاعات، مما يعوق عمل المنظمات غير الحكومية ويزيد من التكاليف التشغيلية
- ضعف خدمات الكهرباء والمياه والتنقل، مما يعيق تنفيذ المشاريع والبرامج الميدانية.

• المخاطر القانونية والتنظيمية:

- الخطر المتزايد من عسكرة المساعدات؛ بعض الجهات تحذر من أن منظمات إنسانية قد تُستخدم لأغراض عسكرية أو سياسية.
- تداخل بين العمل الإنساني والسياسة، ما قد يضر بسمعة المنظمات أو يعرضها لمساءلة قانونية.

• المخاطر الإنسانية والتجوع:

- وجود أزمة غذائية حادة، والمجاعة تهدد السكان، مما يعرض المنظمات لمطالب إنسانية هائلة يصعب تلبيتها بشكل مستدام
- هشاشة الوضع الصحي، مع خطر من الأمراض المعدية نتيجة النزوح والعزلة.

• مخاطر الاستدامة والتعافي:

- صعوبة في التخطيط طويل الأجل بسبب عدم الاستقرار السياسي والأمني.
- مخاطر تمويل المشاريع إعادة الإعمار: التعاون مع الجهات الدولية قد يكون محفوفاً بالمخاطر إذا لم يُراعَ الجوانب القانونية والأخلاقية.

ثانياً- جودة القرار الإداري

1- مفهوم القرار الإداري

يُعد القرار الإداري من الوظائف الأساسية للإدارة، ويعني اختيار أفضل بديل من بين عدة بدائل متاحة لتحقيق أهداف المؤسسة (Rejda & McNamara, 2014).

ويُعتبر القرار الإداري نواة العملية الإدارية، إذ يرتبط مباشرة بتوجيه الموارد وتنفيذ السياسات، ويؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأداء المؤسسي (Hopkin, 2018).

ملخص: القرار الإداري هو عملية اختيار بديل أمثل لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

2- معايير جودة القرار

تُقاس جودة القرار الإداري بعدة معايير رئيسية (PMI, 2017):

- الصلاحية: مدى توافق القرار مع أهداف المؤسسة.
- الفعالية: قدرة القرار على تحقيق النتائج المرجوة.
- المرونة: إمكانية تعديل القرار في ضوء المتغيرات.
- الاستناد إلى المعلومات الدقيقة: استخدام بيانات موثوقة لدعم القرار.
- القبول المؤسسي: تقبل القرار من قبل الأطراف المعنية داخلياً وخارجياً.

ملخص: جودة القرار تعني قدرته على تحقيق الأهداف بكفاءة ومرونة وباستناد إلى معلومات دقيقة ومقبولة من الأطراف المعنية

3- نماذج اتخاذ القرار

تساعد نماذج اتخاذ القرار المؤسسات على اختيار البدائل الأنسب وفق أسس علمية وتجريبية، ومن أبرزها (Hopkin, 2018; Sadgrove, 2016):

- النموذج العقلاني: اختيار أفضل البدائل بعد جمع المعلومات وتحليلها.
- النموذج الحدسي: الاعتماد على الخبرة والحدس الشخصي عند نقص المعلومات.
- النموذج التكيفي (Bounded Rationality): اتخاذ قرار مقبول ضمن قيود المعلومات والموارد.
- النموذج الجماعي: مشاركة فريق العمل أو لجان اتخاذ القرار للوصول إلى أفضل الحلول.

ملخص: نماذج اتخاذ القرار تتيح للمؤسسات استخدام التحليل المنطقي أو الخبرة أو التوافق الجماعي لاختيار الحلول الأنسب.

التحديات التي تواجه المؤسسات غير الحكومية

تواجه المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة جملة من التحديات الهيكلية والميدانية التي تُقوّض قدرتها على تحقيق الاستدامة المؤسسية والاستجابة الفعّالة للآزمات. ووفقاً لتقارير شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية - أوتشا، والمركز الفلسطيني للأبحاث، تتمثل أبرز هذه التحديات في محدودية التمويل والتبعية للجهات المانحة، حيث تعتمد

نسبة كبيرة من المنظمات غير الحكومية على التمويل الخارجي المشروط، الذي قد يخضع لاعتبارات سياسية أو أولويات مانحين لا تتوافق بالضرورة مع الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحلي، مما يقيد استقلالية هذه المنظمات ويجعل استقرارها المالي عرضة للمخاطر.

كما تشير التقارير إلى وجود نقص حاد في التمويل الأساسي (Core Funding)، وهو التمويل المخصص لتغطية التكاليف التشغيلية وبناء القدرات المؤسسية، الأمر الذي يضعف من قدرة المنظمات على الاستثمار في تطوير أنظمتها الإدارية والرقابية وتعزيز كفاءتها الداخلية (شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، 2023). إضافة إلى ذلك، أفادت تقارير أممية حديثة بتراجع ملموس في حجم التمويل الدولي الموجه للعمل الإنساني والإغاثي في غزة، ما يعرض العديد من المنظمات لخطر تقليص أنشطتها أو التوقف الجزئي عن العمل (OCHA, 2023).

إلى جانب التحديات التمويلية، تعاني المنظمات غير الحكومية من آثار دمار البنية التحتية، حيث تتسم البنية التحتية في قطاع غزة بالهشاشة، لا سيما في قطاعات المياه والصرف الصحي والطاقة، وهو ما يزيد من صعوبة تنفيذ المشاريع والبرامج الميدانية بكفاءة. كما تؤدي القيود المفروضة على حركة النقل واستيراد المعدات والمواد الأساسية إلى إضعاف قدرة المنظمات على إعادة تأهيل مكاتبها أو مرافقها التشغيلية بعد الأزمات، ويحدّ من سرعة الاستجابة الإنسانية وإعادة الإعمار (OCHA, 2022)؛ (المركز الفلسطيني للأبحاث، 2023).

مخاطر أمنية وسياسية

- المنظمات تتعرض لضغط من جهة الاحتلال، سواء في دخول المساعدات أو في ممارسات التسجيل والتنظيم.
- هناك مخاطر تنظيمية وقانونية بسبب العدوان المستمر، ما قد يؤثر على سلامة الموظفين المحليين وقدرة المنظمات على العمل بحريّة

ضعف القدرات الإدارية والتشغيلية

- بعض المنظمات تعاني من ضعف في نظم الرقابة الداخلية والمساءلة، مما ينعكس على كفاءة العمليات الداخلية.
- هناك تحديات في التوظيف والحفاظ على الكفاءات: الأجور غير مستقرة، ونقص الموظفين ذوي الخبرة، ما يضعف الاستدامة المؤسسية

ضغوط الأزمات الإنسانية المتكررة

- العدوان المتكرر يشكل عبئًا كبيرًا على المنظمات: زيادة الطلب على المساعدات، تدمير المشاريع القائمة، وصعوبة التخطيط طويل الأجل.
- نقص الإمدادات الأساسية أو تعطل طرق المساعدة يُضعف قدرة المنظمات على الاستجابة بسرعة وكفاءة للاحتياجات المتغيرة

المساءلة والشفافية

- بعض المنظمات تواجه صعوبات في تطبيق آليات محاسبة وإشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرار، ما يقلل من ثقة الممولين والمجتمع
- ضعف الإشراف المؤسسي يُعيق متابعة الأداء والتأكد من تحقيق الأهداف، خصوصًا في ظل بيئة أزمات متغيرة

الدراسات السابقة

دراسة (UNDP, 2023; ESCWA, 2023)، في السياق الفلسطيني، وتناولت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر داخل المؤسسات، وأوضحت أن دمج إدارة المخاطر ضمن الممارسات القيادية يعزز الاستقرار المؤسسي ويرفع من قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات، بما يدعم اتخاذ قرارات إدارية رشيدة قائمة على الاستباق لا رد الفعل

دراسة (Arena, Arnaboldi, & Azzone, 2010)، وتناولت إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بوصفها أداة داعمة لصنع القرار الاستراتيجي في المنظمات العامة وغير الربحية، وركزت على دور ERM في تحسين جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار، وتعزيز التنسيق بين المستويات الإدارية، والانتقال من إدارة المخاطر بوصفها وظيفة رقابية إلى مدخل استباقي متكامل. وأكدت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق ERM بشكل واضح تحقق مستوى أعلى من جودة القرارات الإدارية، خاصة في البيئات التي تتسم بعدم اليقين وتعدد مصادر المخاطر.

دراسة (القحطاني، 2022)، وتناولت إدارة المخاطر الاستراتيجية بوصفها مدخلًا إداريًا متكاملًا، من خلال تحليل أبعاد متعددة لإدارة المخاطر شملت مخاطر الوثائق، ومخاطر السمعة المؤسسية، والمخاطر المرتبطة بالثقافة التنظيمية، والموارد البشرية. وأكدت الدراسة أن تبني إدارة المخاطر الاستراتيجية يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ودعم تحقيق الأهداف التنموية، بما يعكس دور إدارة المخاطر كأداة داعمة لجودة القرارات الإدارية على المدى المتوسط والطويل.

دراسة (Mustaffha et al., 2021)، وقدمت مراجعة منهجية للأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر في المنظمات العامة وغير الربحية، وركزت على طبيعة المخاطر التي تواجه هذا النوع من المنظمات، ومستوى نضج ممارسات إدارة المخاطر فيها. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المخاطر في القطاع غير الربحي ما تزال في مستويات محدودة إلى متوسطة، مع ضعف في التطبيق الشامل لإدارة المخاطر المؤسسية، مما يحد من فاعلية القرارات الإدارية ويؤكد الحاجة إلى أطر أكثر تكاملاً لدعم جودة القرار.

دراسة (Mustaffha et al., 2021)، واعتمدت منهجية المراجعة النظامية للأدبيات، وركزت على تقييم مدى انتشار ممارسات إدارة المخاطر في المنظمات العامة وغير الربحية، والفجوات البحثية المرتبطة بقياس فاعلية هذه الممارسات. وأكدت الدراسة أن غياب أدوات واضحة لتقييم إدارة المخاطر ينعكس سلبًا على قدرة المؤسسات غير الربحية على توظيف إدارة المخاطر كمدخل استباقي لصنع القرار.

دراسة (Aebi, Sabato & Schmid, 2019)، وتناولت أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على جودة القرارات والرقابة الإدارية في المؤسسات غير الربحية والعامّة، وأظهرت أن تبني إدارة المخاطر المؤسسية ERM يرتبط إيجابياً بجودة التقارير الإدارية وتحسين عملية صنع القرار، خاصة في المؤسسات التي تعمل في بيئات عالية المخاطر.

دراسة (Domański, 2016)، وهي دراسة ميدانية مدعومة بتحليل نظري شملت عينة واسعة من المنظمات غير الربحية، وركزت على تحديد فئات المخاطر التي تواجه هذه المنظمات في أنشطتها اليومية، مثل المخاطر المالية، التشغيلية، القانونية، ومخاطر السمعة والاستدامة. وأوضحت الدراسة أن وجود إجراءات واضحة لإدارة المخاطر الاستراتيجية - تشمل تحديد المخاطر وتقييمها ووضع آليات للحد منها - يساهم في تحسين التنظيم الإداري وتعزيز قدرة القيادات على اتخاذ قرارات أكثر اتزاناً في بيئات تتسم بعدم اليقين.

دراسة (Beasley et al., 2015): (Gordon et al., 2009)، في قطاع التعليم الجامعي، وتناولت أثر تبني أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على التنظيم الإداري، والاستعداد للطوارئ، وجودة التقارير الإدارية، وأظهرت أن تطبيق هذه الأنظمة يساهم في رفع كفاءة العمليات الإدارية وجودة القرارات، بما يؤكد قابلية تطبيق مفاهيم إدارة المخاطر في المؤسسات غير الربحية خارج إطار الربح.

دراسة (Bromiley et al., 2015)، وتناولت إدارة المخاطر المؤسسية بوصفها نظاماً إدارياً داعماً للحوكمة واتخاذ القرار في المنظمات غير الربحية والعامّة، وأكدت أن تطبيق ERM يساهم في تحسين التنسيق الإداري وجودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار، ويعزز قدرة القيادات على التعامل مع عدم اليقين المؤسسي..

الفجوة البحثية

على الرغم من التراكم النسبي في الأدبيات التي تناولت إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية والعامّة، فإن مراجعة الدراسات السابقة تكشف عن جملة من الفجوات البحثية الجوهرية. فقد ركزت غالبية الدراسات على وصف أنواع المخاطر أو تحليل أطر إدارة المخاطر المؤسسية بوصفها مدخلاً تنظيمياً عامّاً، دون الانتقال إلى تحليل أثر هذه الممارسات على جودة القرارات الإدارية بوصفها مخرجاً إدارياً حاسماً يعكس كفاءة القيادة والحوكمة المؤسسية.

كما تشير الأدبيات إلى أن كثيراً من الدراسات، لا سيما المراجعات المنهجية، أكدت محدودية ومستوى النضج المنخفض لتطبيق إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية، إلا أنها لم تُفرد اهتماماً كافياً لدراسة آلية تأثير إدارة المخاطر على عملية صنع القرار ذاتها، ولا كيفية تحول إدارة المخاطر من أداة إجرائية إلى أداة استباقية داعمة لاتخاذ القرار الرشيد في بيئات تتسم بعدم اليقين.

إضافة إلى ذلك، يُلاحظ غياب واضح للدراسات التطبيقية التي تتناول القطاع غير الحكومي الفلسطيني في هذا المجال، حيث ركزت معظم البحوث السابقة على سياقات دولية أو قطاعات محددة كالصحة والتعليم، دون اختبار قابلية تعميم نتائجها في بيئات هشة ومعقدة تتسم بتعدد

المخاطر السياسية والاقتصادية والتنظيمية. كما لم تُعالج الدراسات السابقة العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة القرارات الإدارية ضمن نموذج تحليلي متكامل يأخذ بعين الاعتبار خصوصية السياق الفلسطيني.

وعليه، تتمثل الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسة تطبيقية تحليلية تفحص دور إدارة المخاطر - بأبعادها المختلفة - في تحسين جودة القرارات الإدارية داخل مؤسسات القطاع غير الحكومي الفلسطيني، بما يساهم في سد فجوة معرفية ومنهجية قائمة في الأدبيات، ويوفّر إطاراً علمياً قابلاً للتطبيق لدعم القرار الإداري في المنظمات غير الربحية العاملة في بيئات عالية المخاطر. وتتميّز هذه الدراسة بأنها لا تكتفي بالطرح الوصفي أو النظري لإدارة المخاطر، بل تعتمد نموذجاً تحليلياً تطبيقياً يربط بين أبعاد إدارة المخاطر وجودة القرارات الإدارية في سياق غير حكومي فلسطيني يتسم بارتفاع مستوى عدم اليقين وتعدد مصادر المخاطر، بما يعزّز القيمة العلمية والتطبيقية لنتائجها ويدعم قابليتها للاستخدام من قبل القيادات الإدارية وصنّاع القرار

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف الاستفادة من منهجيات إدارة المخاطر داخل العديد من المؤسسات غير الحكومية، مما قد يؤثر على جودة قراراتها الإدارية.

ويتحدد السؤال الرئيسي للبحث في الآتي:

- ما دور إدارة المخاطر في تحسين جودة القرارات الإدارية داخل مؤسسات القطاع غير الحكومي؟

تساؤلات الدراسة

- ما مدى تطبيق إدارة المخاطر في مؤسسات القطاع غير الحكومي؟
- ما مستوى جودة القرارات الإدارية في هذه المؤسسات؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر وجودة القرار الإداري؟
- ما مدى تأثير كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر (التحديد - التقييم - الاستجابة - المتابعة) على جودة القرارات الإدارية؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- تحديد مستوى تطبيق إدارة المخاطر في القطاع غير الحكومي.
- قياس مستوى جودة القرارات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة القرارات.
- تحديد أكثر أبعاد إدارة المخاطر تأثيراً في جودة القرار الإداري.
- تقديم توصيات عملية لتحسين منظومة اتخاذ القرار عبر إدارة فعّالة للمخاطر.

أهمية الدراسة

أولاً- الأهمية النظرية

- دعم الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر في القطاع غير الحكومي.
- إظهار العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة القرارات الإدارية.

ثانياً- الأهمية التطبيقية

- تطوير سياسات اتخاذ القرار لدى المؤسسات غير الحكومية العاملة في فلسطين.
- مساعدة القيادات الإدارية في توقع التحديات وتقليل أثارها.
- تحسين القدرة المؤسسية على الاستجابة للمخاطر

فرضيات الدراسة

الفرض الأول

من المتوقع ألا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إدارة المخاطر وجودة القرارات الإدارية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

الفرض الثاني

من المتوقع ألا يكون لُبعد تقييم المخاطر تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) على جودة القرارات الإدارية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

الفرض الثالث

من المتوقع ألا يكون لأبعاد إدارة المخاطر مجتمعة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) على جودة القرار الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

الفرض الرابع

من المتوقع ألا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في مستوى تطبيق إدارة المخاطر تُعزى إلى نوع المؤسسة أو حجمها في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

تصميم الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وقياس العلاقات بين المتغيرات.

تم استخدامه لوصف واقع تطبيق إدارة المخاطر في مؤسسات القطاع غير الحكومي وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وجودة القرارات الإدارية وتفسير نتائج التحليل الإحصائي وتقديم توصيات عملية.

مجتمع وعينة الدراسة

حيث يتكون الإطار العام لمجتمع الدراسة المكون من المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم (1001) مؤسسة حسب إحصائيات صادرة عن وزارة الداخلية،

دائرة المنظمات لعام 2023، وفيما يتعلق بالإطار الفعلي لمجتمع الدراسة المنظمات غير الحكومية الفعالة وعدد موظفيها يزيد عن 15 موظف وعمر المنظمة يزيد عن 5 سنوات، وبناء على هي المعايير بلغ عدد المنظمات غير الحكومية 128 منظمة بعدد موظفين بلغ 6306 موظف، وبناء على ذلك قام الباحث باستخدام أسلوب العينات الاحتمالية المتمثلة بالعينة العشوائية البسيطة باستخدام معادلة ريتشارد جيكر عند هامش خطأ $0.07 = 190$ موظف، ومن ثم تم توزيع 220 قائمة استقصاء على الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية. أما الاسترداد بلغ عدد الاستبانات المستردة 214 من أصل من 220 قائمة استقصاء بنسبة استرداد بلغت (97.27%) وتعتبر هذه النسبة ممتازة ويمكن للباحث الاعتماد عليها وتحليل نتائج هذه الدراسة.

وصف قائمة الاستقصاء

تتكون قائمة الاستقصاء من قسمين رئيسيين، ويتمثل القسم الأول بالبيانات الديموغرافية الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة عمل المؤسسات، أما القسم الثاني يتكون من متغيرين رئيسيين، يتمثل في المتغير الأول المستقل: إدارة المخاطر مكون من 5 أبعاد: تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم وترتيب المخاطر، معالجة واستجابة المخاطر، مراقبة ومتابعة المخاطر. ويتكون هذا المتغير من 15 عبارة، بينما يتمثل المتغير الثانى: التابع: في جودة اتخاذ القرار ويتكون هذا المتغير من 15 عبارة.

ترميز البيانات: تم ترميز البيانات باستخدام أسلوب الترميز الرقمي الموحد بما يتوافق مع متطلبات التحليل الإحصائي الكمي في برنامج SPSS، وبما يضمن الدقة والموضوعية في تفسير النتائج.

أساليب تحليل البيانات

- اعتمدت الدراسة على برنامج SPSS، واستخدمت الاختبارات التالية:
- الإحصاءات الوصفية (المتوسطات، الانحراف المعياري).
- اختبار معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر إدارة المخاطر على جودة القرارات.
- اختبار الفروق بين المتوسطات إن لزم (Independent Samples T-Test / ANOVA).

صدق وثبات قائمة الاستقصاء

التحليل العاملي الاستكشافي

تشير النتائج الموضحة في جدول (1) معايير التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل والتابع (إدارة المخاطر وجودة القرارات الإدارية) إلى تحقق معايير التحليل العاملي الاستكشافي، حيث بلغت مقياس (KMO) ما بين (0.934، 0.948) ويزيد المعيار عن 0.5، ونتائج اختبار باريتليت ذو دلالة إحصائية أقل من 0.05، المعيار أقل من 0.05، ودرجة التشبع تراوحت القيم ما بين (0.658، 0.864)، يزيد المعيار عن 0.5.

جدول رقم (1)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة

إدارة المخاطر كمدخل لتحسين جودة القرارات الادارية			نتائج التحليل العاملي	
المتغير التابع	إدارة المخاطر			
0.948			0.934	(KMO)
3001.3			2105.8	كاي تربيع
0.001			0.001	الدلالة
0.658	0.860	0.724	الفقرة 9	الفقرة 1
0.823	0.848	0.734	الفقرة 10	الفقرة 2
0.825	0.814	0.753	الفقرة 11	الفقرة 3
0.801	0.864	0.672	الفقرة 12	الفقرة 4
0.789	0.775	0.780	الفقرة 13	الفقرة 5
0.808	0.783	0.810	الفقرة 14	الفقرة 6
0.809	0.808	0.797	الفقرة 15	الفقرة 7
-----	0.744	-----	0.796	الفقرة 8

ثبات قائمة الاستقصاء

تشير النتائج الموضحة في جدول (2) إلى تحقق معيار الثبات باستخدام مؤشرات كرونباخ الفا ووميغا الموزونة حيث بلغ مؤشر كرونباخ الفا للمتغير المستقل = 0.943 أما أوميغا الموزونة = 0.943، في حين بلغ مؤشر كرونباخ الفا للمتغير التابع = 0.960 وكذلك الامر لمؤشر اوميغا الموزونة = 0.961، وهذه النتائج تؤكد على وجود ثبات عالي للقائمة استقصاء.

جدول رقم (2)

نتائج الثبات من خلال مؤشرات كرونباخ الفا ووميغا الموزونة

المحاور البعد	وصف المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	أوميغا الموزونة	النتيجة
المتغير المستقل: إدارة المخاطر		15	0.943	0.943	ثبات عالي
المتغير التابع: جودة القرارات الإدارية		15	0.960	0.961	ثبات عالي

الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الدراسة في تحليل بيانات القائمة استقصاء لدراسة إدارة المخاطر كمدخل لتحسين جودة القرارات الإدارية (دراسة ميدانية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة) باستخدام البرنامج (SPSS & AMOS 25) وفيما يلي عرض للاختبارات الاحصائية:

- التحليل العاملي الاستكشافي، وكرونباخ الفا ووميغا الموزونة، والتكرارات والنسبة المئوية، والوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل المسار.

- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية: تشير النتائج الموضحة في الجدول أدناه إلى التحليل الوصفي للبيانات الشخصية متمثلة ب (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، طبيعة عمل المؤسسات) من وجهة نظر الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

جدول رقم (3)
التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (العدد=214 موظف)

المتغير	العدد	%	المتغير	العدد	%
الجنس	ذكر	48.6	المؤهل العلمي	بكالوريوس	86.9
	انثى	51.4		دراسات عليا	13.1
سنوات الخبرة	1 أقل من 5 سنوات	0.9	طبيعة عمل المؤسسات	اداري	19.6
	5 أقل من 10	42.1		مالي	44.9
	أكثر من 15 سنة	57.0		فني	35.5

التحليل الاحصائي لمتغيرات (إدارة المخاطر وجودة القرارات الادارية)

تشير النتائج الموضحة في الجدول (4) إلى وجود درجة موافقة مرتفع (لإدارة المخاطر) حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (3.95 من الدرجة 5) بوزن نسبي 79% بانحراف معياري 0.50، أما نتائج الأبعاد فقد تراوحت النتائج بين تحديد المخاطر واحتل بالمرتبة الأولى وبلغ الوسط الحسابي (4.04 من 5) بوزن نسبي 80.8%، وتشير هذه النتيجة إلى موافقة مرتفعة، ومعالجة واستجابة المخاطر احتل هذا البعد المرتبة الأخيرة وبلغ قيمة الوسط الحسابي (3.82 من 5) بوزن نسبي (76.4%) وتعتبر هذه النسبة عن وجود موافقة مرتفعة، وفيما يتعلق بمتغير جودة اتخاذ القرار بلغ الوسط الحسابي (3.90 من 5) بوزن نسبي (78%) وتشير هذه النسبة إلى وجود موافقة مرتفعة.

جدول رقم (4)
نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الأبعاد	العدد	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
تحديد المخاطر	4.04	0.64	80.8%	مرتفع
تحليل المخاطر	4.00	0.70	80.0%	مرتفع
تقييم وترتيب المخاطر	3.84	0.74	76.8%	مرتفع
معالجة واستجابة المخاطر	3.82	0.74	76.4%	مرتفع
مراقبة ومتابعة المخاطر	4.02	0.67	80.4%	مرتفع
المستقل ككل: إدارة المخاطر	3.95	0.61	79.0%	مرتفع
التابع: جودة اتخاذ القرار	3.90	0.75	78.0%	مرتفع

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: من المتوقع ألا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين إدارة المخاطر كمدخل لتحسين جودة القرارات الإدارية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

تشير النتائج في جدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر كمدخل لتحسين جودة القرارات الإدارية من وجهة الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، حيث بلغ قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.358) بمستوى دلالة 0.001 أقل من 0.05، وهذا يشير إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.

وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية التي تفترض: من المتوقع ألا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين إدارة المخاطر كمدخل لتحسين جودة القرارات الإدارية من وجهة الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

جدول رقم (5)

العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين جودة القرارات الإدارية

جودة القرارات الإدارية			متغيرات المستقلة / التابع عدد المشاهدات
الترتيب	مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	
3	0.001	**0.304	تحديد المخاطر
4	0.001	**0.301	تحليل المخاطر
5	0.001	**0.281	تقييم وترتيب المخاطر
2	0.001	**0.312	معالجة واستجابة المخاطر
1	0.001	**0.369	مراقبة ومتابعة المخاطر
	0.001	**0.358	المستقل ككل: إدارة المخاطر

** معنوية عند مستوى 0.01.

الفرضية الثانية: من المتوقع ألا يكون لُبُعد تقييم المخاطر تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ كمدخل لتحسين جودة القرارات الإدارية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة

تشير النتائج الموضحة في الجدول (6) إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى لإدارة المخاطر كمدخل لتحسين جودة القرارات الإدارية من وجهة الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة حيث بلغ مستوى الدلالة = 0.001 أقل من 0.05، وبلغ قيمة الأثر 0.40. وفيما يتعلق بقياس أثر أبعاد إدارة المخاطر كمدخل لتحسين جودة القرارات الإدارية، حيث تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي متمثلة بـ (تحديد المخاطر، مراقبة ومتابعة المخاطر) كمدخل لتحسين جودة القرارات الإدارية وبلغ قيم مستويات الدلالة أقل من 0.05، بينما الأبعاد (تحليل المخاطر، تقييم وترتيب المخاطر ومعالجة واستجابة المخاطر) لا يوجد أثر كمدخل لتحسين جودة القرارات الإدارية وذلك لأن قيم مستويات الدلالة أكبر من 0.05. والشكل البياني (1) يوضح نموذج الهيكل البنائي للدراسة.

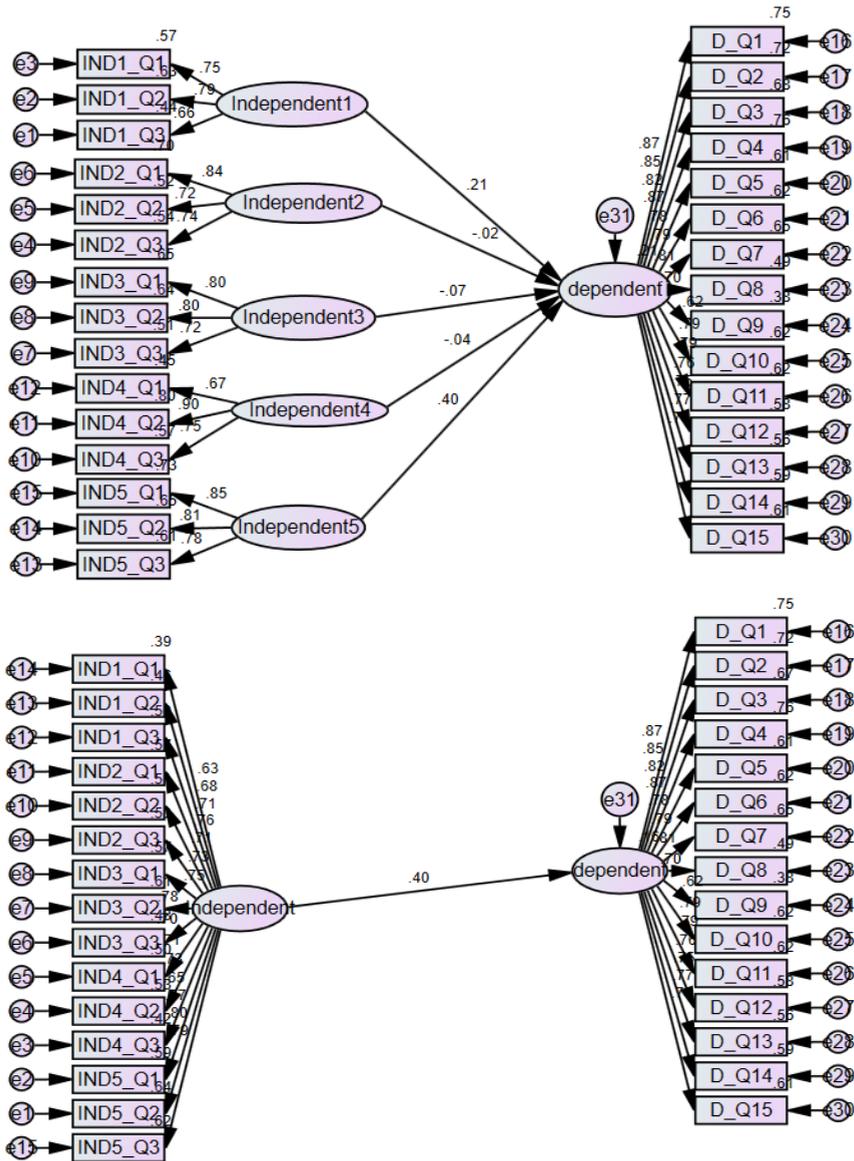
وهذه النتيجة تؤكد رفض فرضية الدراسة: من المتوقع ألا يكون لُبُعد تقييم المخاطر تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ لإدارة المخاطر كمدخل لتحسين جودة القرارات الإدارية من وجهة الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

جدول رقم (6)

أثر إدارة المخاطر في تحسين جودة القرارات الإدارية

نتائج الأثر للمتغيرات	قيمة الأثر	مستوى الدلالة	اتجاه الأثر	صحة الفرضية
تحديد المخاطر ← جودة القرارات الإدارية	0.209	0.005	إيجابي	رفض
تحليل المخاطر ← جودة القرارات الإدارية	-0.015	0.831	سليبي	قبول

نتائج الأثر للمتغيرات	قيمة الأثر	مستوى الدلالة	اتجاه الأثر	صحة الفرضية
تقييم وترتيب المخاطر ← جودة القرارات الإدارية	-0.073	0.301	سلي	قبول
معالجة واستجابة المخاطر ← جودة القرارات الإدارية	-0.044	0.522	سلي	قبول
مراقبة ومتابعة المخاطر ← جودة القرارات الإدارية	0.396	0.001	إيجابي	رفض
معامل التحديد	0.208	20.8%	جودة النموذج	7.111 (0.001)
إدارة المخاطر ← جودة القرارات الإدارية	0.40	0.001	إيجابي	رفض
معامل التحديد	0.156	15.6%	جودة النموذج	31.146 (0.001)



الشكل البياني (1): النموذج الهيكلي البنائي للدراسة باستخدام تحليل المسار

مناقشة نتائج الدراسة

أولاً - مناقشة نتائج التحليل الوصفي لتغيرات الدراسة

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة جاء مرتفعاً، مما يعكس وعي العاملين بأهمية هذا المدخل الإداري في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار السياسي والمالي. وقد جاء بُعد تحديد المخاطر في المرتبة الأولى، ما يدل على قدرة جيدة على رصد المخاطر المحتملة، في حين جاء بُعد معالجة واستجابة المخاطر في المرتبة الأخيرة، الأمر الذي يشير إلى وجود فجوة بين تشخيص المخاطر وتحويلها إلى إجراءات تنفيذية فعّالة. كما أظهرت النتائج أن مستوى جودة اتخاذ القرار جاء مرتفعاً، إلا أن هذا الارتفاع قد يعكس رضا نسبياً أكثر منه جودة منهجية متكاملة في ظل محدودية البدائل المتاحة.

ثانياً - مناقشة نتائج اختبار الفرضية الأولى

بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين إدارة المخاطر وجودة القرارات الإدارية، ما يشير إلى أن تحسن ممارسات إدارة المخاطر يرتبط بتحسين جودة القرار الإداري. وقد كان الارتباط الأقوى لبُعد مراقبة ومتابعة المخاطر، في حين جاءت أبعاد تحليل وتقييم المخاطر بارتباط أضعف، مما يدل على أن هذه الممارسات تُطبق غالباً بشكل إجرائي دون توظيف فعلي في عملية اتخاذ القرار.

ثالثاً - مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثانية

أظهرت نتائج تحليل الأثر وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لإدارة المخاطر ككل على جودة القرارات الإدارية، إلا أن نسبة التفسير بقيت محدودة، ما يؤكد أن جودة القرار تتأثر بعوامل تنظيمية وإدارية أخرى لم تتناولها الدراسة. كما أوضحت النتائج أن الأثر الإيجابي اقتصر على بُعدي تحديد المخاطر ومراقبتها ومتابعتها، بينما لم يظهر أثر لبقية الأبعاد، مما يشير إلى ضعف التكامل بين مراحل إدارة المخاطر داخل المنظمات محل الدراسة.

رابعاً - التفسير السياقي لنتائج الدراسة

تُفسّر هذه النتائج في ضوء خصوصية بيئة قطاع غزة، حيث تُتخذ القرارات في الغالب بصورة اضطرارية، وتُقيّد الاستجابة للمخاطر بعوامل خارجية، إضافة إلى تأثير التمويل المشروط، وهو ما يحد من إمكانية تطبيق إدارة مخاطر استراتيجية متكاملة، ويجعل أثرها على جودة القرارات الإدارية محدوداً نسبياً.

التوصيات

- ضرورة الانتقال من التركيز على تحديد ومراقبة المخاطر إلى تفعيل التحليل والاستجابة الفعلية للمخاطر وربطها مباشرة بعملية اتخاذ القرار الإداري.
- تعزيز نظم مراقبة ومتابعة المخاطر باعتبارها أداة إنذار مبكر تدعم تحسين جودة القرارات الإدارية.
- تطوير خطط واضحة ومبسقة لمعالجة واستجابة المخاطر، تتضمن بدائل وسيناريوهات تنفيذية قابلة للتطبيق.

- دمج نتائج إدارة المخاطر ضمن الاجتماعات الإدارية وصنع السياسات التنظيمية بدل التعامل معها كنشاط منفصل.
- تنفيذ برامج تدريبية متخصصة لبناء قدرات العاملين في تحليل وتقييم المخاطر ودعم القرار الإداري.
- ربط تقييم الأداء الإداري بمستوى الالتزام بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر وجودة القرارات المتخذة.
- إنشاء وحدات أو مسؤولين مختصين بإدارة المخاطر لضمان الاستمرارية والحوكمة.
- موازنة إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي لتعزيز كفاءة القرارات طويلة الأجل.
- تشجيع الجهات المانحة على دعم بناء نظم إدارة المخاطر بدل الاكتفاء بمتطلبات شكلية.
- التوسع في الدراسات المستقبلية بإدخال متغيرات تنظيمية أخرى لتفسير جودة القرارات الإدارية بشكل أشمل.

حدود الدراسة

تحدد حدود هذه الدراسة بطبيعتها الموضوعية والمنهجية والإجرائية، حيث اقتصر البحث على تحليل دور إدارة المخاطر بأبعادها المحددة في تحسين جودة القرارات الإدارية داخل المنظمات غير الحكومية، دون تضمين متغيرات تنظيمية أخرى قد تؤثر في عملية اتخاذ القرار. كما اعتمدت الدراسة على قياس إدراكي قائم على استجابات العاملين باستخدام قائمة استقصاء، وهو ما يجعل النتائج مرتبطة بمدى دقة التصورات الذاتية للمبحوثين.

إضافة إلى ذلك، اقتصر التحليلات على الأساليب الإحصائية الكمية باستخدام برنامج SPSS، دون توظيف أدوات تحليل نوعي أو نماذج تفسيرية متقدمة، وذلك في ظل قيود زمنية وإمكانات بحثية محدودة بسبب الحرب الدائرة في قطاع غزة. وظروف عالية الخطورة وحساسية بعض البيانات المتعلقة بإدارة المخاطر، وهو ما قد يؤثر على قابلية تعميم النتائج خارج إطار الدراسة.

مقترحات أبحاث مستقبلية

- دراسة دور الثقافة التنظيمية ونمط القيادة كمتغيرات وسيطة أو معدّلة في العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة القرارات الإدارية.
- فحص أثر الحوكمة المؤسسية والشفافية في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر داخل المنظمات غير الحكومية.
- إجراء دراسات نوعية أو مختلطة لتفسير ضعف أثر بعض أبعاد إدارة المخاطر، خاصة تحليل ومعالجة المخاطر، من منظور القيادات الإدارية.
- توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات تنظيمية مختلفة أو إجراء دراسات مقارنة بين منظمات غير حكومية وحكومية.
- دراسة تأثير التحول الرقمي ونظم المعلومات الإدارية في دعم تكامل إدارة المخاطر وتحسين جودة اتخاذ القرار.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية. (2023). *واقع المنظمات الأهلية في قطاع غزة في ظل الأزمات الإنسانية المتكررة*. غزة، فلسطين.
- المركز الفلسطيني للأبحاث. (2023). *أثر الأزمات والحصار على استدامة عمل منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة*. غزة، فلسطين.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Aebi, V., Sabato, G., & Schmid, M. (2019). Risk management, corporate governance, and bank performance. *Journal of Banking & Finance*, 105, 105728. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2019.105728>
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy* (2nd ed.). Routledge.
- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659-675. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.006>
- Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>
- Beasley, M., Branson, B., & Hancock, B. (2015). *Report on the current state of enterprise risk oversight: Update on trends and opportunities* (5th ed.). American Institute of CPAs.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265-276. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>
- COSO. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Domański, Jarosław. (2016). Risk Categories and Risk Management Processes in Nonprofit Organizations. *Foundations of Management*. 8. 10.1515/fman-2016-0018.
- ESCWA. (2020). *The Impact of COVID-19 on the Arab Region an Opportunity to Build Back Better*. United Nations Economic and Social Commission for Western Asia.
- Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C. Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301-327.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management* (5th ed.). Kogan Page.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000: Risk management – Guidelines*. ISO.

- Mustaffha, N., Yusuf, S. N. S., & Kasim, N. (2021). Risk management in public and non-profit organizations: A systematic literature review. *Journal of Global Responsibility*, 12(1), 1-23. <https://doi.org/10.1108/JGR-10-2020-0049>
- OCHA. (2021). *Humanitarian needs overview: Occupied Palestinian Territory*. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs.
- OCHA. (2022). *Gaza Strip: Humanitarian snapshot*. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs.
- OCHA. (2023). *Humanitarian needs overview: Occupied Palestinian Territory 2023*. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs.
- Palestinian NGO Network. (2023). *Status of NGOs in the Gaza Strip amid recurrent humanitarian crises*. Gaza, Palestine.
- Palestinian Research Center. (2023). *Impact of crises and blockade on civil society organization sustainability in the Gaza Strip*. Gaza, Palestine.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). PMI.
- Rejda, G. E., & McNamara, M. J. (2014). *Principles of risk management and insurance* (12th ed.). Pearson.
- Sadgrove, K. (2016). *The complete guide to business risk management* (3rd ed.). Routledge.
- Salamon, L. M. (2016). *The resilient sector revisited: The new challenge to nonprofit America* (2nd ed.). Brookings Institution Press.

