

بحث بعنوان**التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية
في المنظمات غير الحكومية****Planning for social risk management in NGOs****إعداد****الدكتور / أحمد محمد حسن هريدي**

2022

المخلص:

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، فلذلك لابد من زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كنهج هام في العمليات الإدارية بالمنظمات غير الحكومية لتحسين وتطوير القدرات علي إدارة المخاطر وحسن سير العمل.

الكلمات الافتتاحية: التخطيط ، إدارة المخاطر الاجتماعية ، المنظمات غير الحكومية.

Abstract

This study aims to identify the role of planning for social risk management in non-governmental organizations. The study was applied to a number of institutions and NGOs that have a risk management unit in the governorates of Qena and Luxor, where the number of institutions and NGOs reached (12) institutions and associations. The number of their employees in risk management was (140) individuals. This study belongs to the type of analytical descriptive studies. The researcher adopted the social survey method, using the method of a comprehensive social survey for all risk management employees in institutions and NGOs selected in the governorates of Qena and Luxor. The study indicated that the plans of Social risk management is part of the strategic planning in the organization, so it is necessary to increase the attention to strategic planning as an important approach in the administrative processes of non-governmental organizations to improve and develop capabilities for risk management and proper workflow.

Key Words: planning, social risk management, NGOs.

أولاً: مشكلة الدراسة :-

تعد التنمية بأنواعها عملية ديناميكية مستمرة تتبع من الكيان وتشمل جميع الاتجاهات، فهي كعملية مطردة تهدف إلى تعديل الهياكل الاجتماعية وتعديل الأدوار والمراكز وتحريك الإمكانيات المتعددة الجوانب بعد رصدها وتوجيهها نحو تحقيق هدف التغيير في المعطيات الفكرية والقيمية وبناء دعائم الدولة العصرية وذلك من خلال تكافل القوى البشرية لترجمة الخطط العلمية التنموية إلى مشروعات فاعلة تؤدي مخرجاتها إلى إحداث التغييرات المطلوبة⁽¹⁾.

فقد أثبتت التجارب أن بعض الأجهزة الرسمية لا تستطيع وحدها تحقيق كافة غايات خطط ومشاريع التنمية دون المشاركة التطوعية الفعالة للمواطنين والمنظمات غير الحكومية التي يمكنها الإسهام بدور فاعل في عمليات التنمية نظراً لمرونتها وسرعة اتخاذ القرار فيها، ولهذا اهتمت الدول الحديثة بهذا الجانب لمعالجة مشاكل العصر والتغلب على كثير من الظروف الطارئة، في منظومة رائعة من التحالف والتكاتف بين القطاع الحكومي والقطاع الأهلي⁽²⁾.

والمنظمات غير الحكومية (NGO) هي منظمات غير ربحية ليست حكومية ولا خاصة، يتم تأسيسها بشكل عام لجلب الأفراد ذوي الأفكار المتشابهة الملتمزين بتحقيق أهداف معينة. تختلف المنظمات غير الحكومية بشكل كبير في حجم دوائرها الانتخابية وفي هياكلها التنظيمية وفي فعاليتها⁽³⁾. وهذا يعني في الأساس أن المنظمة تعمل بشكل مستقل عن الحكومة، في كثير من الأحيان، تعمل المنظمات غير الحكومية وتدافع عن الناس وتحاول سد الفجوة بين هذه المجموعات والحكومة نفسها⁽⁴⁾.

وتتميز المنظمات غير الحكومية بكونها منظمات غير ربحية، بتقديمها خدمات واسعة للمجتمع دون أن تكون الربحية هدفها الرئيس، فهي قطاع وسط بين قطاعين، وهما القطاع الحكومي والقطاع الخاص،

فالقِطاع الحكومي أو العام ليس جزءاً من هذه المنظمات التي تصنف بأنها مؤسسات مجتمعية، كما أنها لا تدخل إطلاقاً في القِطاع الخاص الذي يصنف بأنه قطاع ربحي. ولذا يستحسن البعض تسميته بالقِطاع الثالث، لأنه يتضمن قطاعاً عريضاً في المجتمع يشمل خدمات تُلبي احتياج المجتمع، وتحقق خدمة عالية على مستوى من الجودة، إضافة إلى تقديم خدمات خيرية للمحتاجين والفقراء في المجتمع⁽⁵⁾. كما أنها ساهمت في تقديم الخدمات الصحية والتعليمية وخدمات الرعاية الاجتماعية للأسر الفقيرة، بالإضافة لاهتمامها بنشر الصناعات البيئية الريفية، كما كان لها دوراً بارزاً في مجالات الخدمات الصحية والتعليم ومساعدة الفقراء وتنمية الصناعات الصغيرة، والأكثر من ذلك أن الحكومة بدأت تشجع وتدعم هذه المنظمات والتي ترى فيها آلية لإدارة الأزمات الاجتماعية والاقتصادية المتفاقمة في المجتمع⁽⁶⁾.

وبرغم من ذلك تواجه المنظمات غير الحكومية العديد من المخاطر والكوارث والأزمات التي تكون عائق أمامها في تحقيق دورها التنموي في المجتمع، فهي مثل البشر تواجه العديد من المخاطر، حيث إن التاريخ الكامل للمجتمع البشري هو تسلسل زمني للتعرض للمخاطر من جميع الأنواع والجهود البشرية للتعامل مع تلك المخاطر⁽⁷⁾.

في ظل خطر صحي عالمي واسع النطاق وشديد الوطأة على المستوى العالمي بشكل عام وفي المنطقة العربية بشكل خاص، تحوّل ما يفترض أنه عقد من العمل الدؤوب من أجل تحقيق التنمية المستدامة إلي عقد من العمل العاجل من أجل إنقاذ الأرواح وإصلاح سُبل العيش. لقد أشعل فيروس كورونا (COVID-19) المستجد ذاكرتنا بأن القطاع العام القوي والفعال هو خط الدفاع الأول ضد المخاطر التي تهدد نظاماً بأسرها، وفي ظل صراعات متعددة وضغوط مالية متفاقمة وضعف القطاع العام، تتسع رقعة الوباء وتأثيراته على منجزات التنمية المستدامة في الدول العربية⁽⁸⁾.

لقد أصبح الاستثمار في الحد من مخاطر الكوارث ضرورياً لتطوير الاستدامة في مناخ سريع التغير، وخصوصاً بالنسبة للدول الجزرية الصغيرة النامية والبلدان الأقل نمواً، وتظهر الأبحاث أن الاستثمارات العالمية البالغة 1.8 تريليون دولار أمريكي في الاستراتيجيات المناسبة للحد من مخاطر الكوارث يمكن أن تتجنب خسائر قدرها 7.1 تريليون دولار أمريكي⁽⁹⁾.

لذلك تعتبر إدارة المخاطر جزءاً أساسياً في الإدارة الاستراتيجية لأي منظمة، وهي العملية التي تحدد فيها المنظمة بشكل منهجي المخاطر المرتبطة بنشاطها من أجل تحقيق استدامة لكل نشاط من ضمن الأنشطة المختلفة ويكون تركيز إدارة المخاطر علي تعريف هذه المخاطر وطرق معالجتها، إن هدفها إضافة قيمة مستدامة لكافة أنشطة المنظمة من خلال الفهم الكامل لكافة العوامل الكامنة لفرص تحقيق الفائدة (Upside risk) والتهديدات التي تؤثر علي النجاح (Down risk) وتزيد من فرص احتمال النجاح وتخفيف من احتمالية الفشل وعدم التأكيد من أهداف المنظمة الكلية، وتُخاطب جميع المخاطر المحيطة بنشاطات المنظمة السابقة والحاضرة، وتعمل علي إيجاد حلول وقائية مستقبلاً⁽¹⁰⁾.

وهذا يتطلب اتباع نهج تعددي شامل، مع مشاركة الخبراء جنباً إلى جنب مع أصحاب المصلحة الآخرين في عملية صنع القرار التوافقي، وإجراء تقييم المخاطر والتخطيط لإدارة المخاطر، وهذا ما توصلت إليه دراسة **G.HEduljee (2000)** والتي توضح أنه برغم نضج تقييم المخاطر البيئية ليصبح أداة تحليلية قوية، والتي تجد تطبيقات واسعة النطاق في مجال صنع السياسات والتنظيم. ومع ذلك، فإن التركيز الرئيسي لتطويرها حتى الآن كان على التحديات التقنية المتمثلة في توصيف ونمذجة السلوك البيئي والعمل البيولوجي للمواد الكيميائية، في حين تم إهمال القضايا المتعلقة بسياقها الاجتماعي والسياسي الأوسع بشكل عام، وبالتالي، فإن تحديد المشكلة وتحليل المخاطر واتخاذ القرار قد تميل إلى أن يهيمن عليها الخبراء وآراء الخبراء، تدعو الرؤى الجديدة من العلوم الاجتماعية إلى اتباع نهج تعددي شامل، مع مشاركة الخبراء جنباً إلى جنب مع أصحاب المصلحة الآخرين في عملية صنع القرار التوافقي، وإجراء تقييم المخاطر وإدارة المخاطر⁽¹¹⁾.

وأكدت دراسة **Vanessa Pupavac (2001)** التي تستهدف تحلل بشكل نقدي أهمية التدخل النفسي والاجتماعي كشكل جديد من أشكال الحوكمة العلاجية الدولية القائمة على إدارة المخاطر الاجتماعية. أولاً تفحص النموذج النفسي الاجتماعي الدولي وأصوله في الروح العلاجية الأنجلو أمريكية، ثانياً تجادل بأن المقاربات النفسية والاجتماعية تهدد استراتيجيات التأقلم المحلية، ثالثاً تسلط الضوء على العواقب السياسية والاجتماعية والنفسية المحتملة لتشخيص الحالة المرضية للمجتمعات المتضررة من الحرب، وخلصت الدراسة إلى أن الحوكمة العلاجية تمثل اختزال السياسة إلى الإدارة⁽¹²⁾.

وبينت دراسة **Menno and Nicholas (2002)** التي تبحث مدى اعتبار دعم أسعار الرعاية الطبية أداة مناسبة لتقليل تعرض الأسرة للمخاطر المالية الكارثية المرتبطة باعتلال الصحة في إندونيسيا، والتي أوضحت أن الأنظمة الحالية تقل بشكل كبير من التعرض للصدمات الكارثية ولكنها لا تلغيها، وتشير إلى أنه يمكن تحقيق المزيد من التخفيضات إذا تم توجيه نسبة أكبر من الإعانات الحكومية إلى رعاية المرضى الداخليين، ودعم علاج المرضى الخارجيين هو سياسة فعالة من حيث التكلفة لتقليل التعرض للمخاطر الكارثية فقط للفقراء⁽¹³⁾.

وأظهرت دراسة **Günther Schmid (2006)** التي توضح أن المعلومات غير الكاملة تؤدي إلى تصور خطر متحيز، لا يوفر النظر في عدم تناسق المخاطر وتقليل عجز المعلومات حتى الآن أي نقطة انطلاق لبناء مؤسسات مقبولة لتقاسم المخاطر. لذلك يجب إعادة النظر في المبادئ المعيارية للعدالة. يُقترح أن يتم إثراء نظرية راولز للعدالة من خلال نظرية دوركين الأخلاقية ومنهج قدرة سين⁽¹⁴⁾. وأشارت دراسة هالة عبد المنعم أحمد (2008) التي أوضحت أن الجامعات المصرية الحالية تتسم بعدد من الخصائص تمثل معوقات يمكن أن تحد من فاعلية جهود إدارة المخاطر بها، البطء الشديد وبيروقراطية العمل، وضعف الموارد المالية، وغياب نظم فعالة للمعلومات والاتصالات، وجمود كثير من التشريعات وضعف ملاءمتها لواقع الحال سريع التغير، والسلبية والخوف من تحمل المسؤولية، والقصور

في تطبيق الاسس العلمية لأساليب الإدارية المختلفة، وغياب العمل الجماعي التعاوني في فريق ، وضعف الوعي بإدارة المخاطر ومتطلباتها (15).

وأوضحت دراسة **Karen Broadhurst and et al (2010)** التي تتناول الاستياء المهني المتزايد مع زيادة إضفاء الطابع الرسمي على ممارسة الخدمة الاجتماعية التي تمارس من خلال أنظمة إدارة المخاطر والتدقيق، والتي تقدم نقداً للنهج الفعالة لإدارة المخاطر في الخدمة الاجتماعية، حيث يلتزم ممارسو الخدمة الاجتماعية بالامتثال لتقنيات الحد من المخاطر، لكن العمليات غير الرسمية تستمر في لعب دور حاسم في تشكيل القرارات والإجراءات في هذه المهنة القائمة على العلاقات، نستنتج أن التحيز البيروقراطي - الأداة يتجلى في تحديث خدمات الأطفال، في تفضيل المقاييس والسلطة الإدارية يترك الجوانب غير الرسمية والعلائقية للممارسة أقل تركيزاً ونقصاً في النظرية(16).

وأُسفرت دراسة **عبدلي لطيفة (2012)** التي تستهدف دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، وكان من أهم نتائجها غياب فلسفة إدارة المخاطر لدى غالبية موظفين، حيث يرى هؤلاء أن مؤسستهم في معزل عن أي مخاطر خصوصاً تلك القادمة من المحيط الخارجي ويرون أن المحيط الذي تعمل فيه مؤسستهم مستقر ولا يؤثر على نشاط مؤسستهم، وأكدت أن المؤسسة لا تتعامل مع المخاطر التي تتعرض لها بطريقة عملية ومنهجية، بل يتم التعامل معها بأسلوب تقليدي يعتمد على خبرة المؤسسة في التعامل مع هذا النوع من المخاطر باعتبار أنه سبق التعرض لمثل هذه المخاطر (17).

وتوصي دراسة **مجيد الناجم (2014)** التي تهدف التعرف علي إدارة المخاطر الاجتماعية كنموذج حديث في سياسات الرعاية الاجتماعية، توصي الدراسة بالعمل على تحديد أشكال وأنواع المخاطر الاجتماعية التي قد تواجه الدول العربية من خلال إعداد دراسات يعدها خبراء ومتخصصين، من أجل رسم سياسات اجتماعية مستقبلية تضع هذه المخاطر في الاعتبار، وإنشاء مراكز رصد للمخاطر الاجتماعية ومؤشراتها تقوم بتزويد الجهات المعنية برسم السياسات الاجتماعية بالمخاطر المحتمل حدوثها(18).

وتشير دراسة **Mihalıs and Thanos (2016)** إلي كيفية إدارة المخاطر المتعلقة بالاستدامة بطريقة متكاملة، يتم إجراء مسح كبير عبر مختلف القطاعات الصناعية ودراستي حالة تجريبية استكشافية في شركتين لتصنيع المنسوجات بعد ذلك لتقييم وتحليل عدة أبعاد للمخاطر المتعلقة بالاستدامة، لتحديد أسبابها وتأثيراتها المحتملة واختبار الارتباطات المحتملة بين المخاطر المحددة، تظهر النتائج أن المخاطر البيئية الداخلية ينظر إليها على أنها الأكثر أهمية عبر الصناعات المختلفة وأن الترابط بين العديد من المخاطر المتعلقة بالاستدامة مرتفع للغاية، يشير هذا إلى الحاجة إلى مناهج إدارة مخاطر الاستدامة المتكاملة لتسهيل تطوير استراتيجيات مستدامة فعالة(19).

وتظهر دراسة **شافية غليط (2017)** التي تهدف إلى الوقوف على المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات ، والتي توصي بتحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة المنظمة، وتطوير منهجيات القياس

والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر ، وتفعيلها وتعزيزها بمستجدات التقنية والتكنولوجية الحديثة، وتحديد ومراقبة المخاطر بكفاءة وفاعلية، وعقد دورات تدريبية باستمرار لكافة المستويات الإدارية لتعريفهم بالمنظمة وأنظمتها وقوانينها التي تحكمها، الالتزام بالمعايير الدولية في إعادة هندسة وظيفة إدارة المخاطر بالشكل الذي يعزز مساهمتها في متابعة وتقييم وتحليل المخاطر التنظيمية وأدوات الرقابة المرتبطة بها (20).

بينت دراسة **Laura Lupu (2019)** التي تقدم بعض الأفكار الاجتماعية حول هذا المفهوم ، لاسيما فيما يتعلق بمشروع بحث البيئة العالمية والجغرافيا، البعد الخاص للمخاطر الاجتماعية ، وكذلك بعض الجوانب المنهجية الحالية المتعلقة بالنماذج والمؤشرات الرئيسية المستخدمة في التقييم متعدد الأبعاد للمخاطر الاجتماعية يتم تحليلها على المستويات المحلية والإقليمية والوطنية، من الأهمية بمكان الارتباط بين المخاطر الاجتماعية وسلسلة من المفاهيم الأساسية، مثل: الخطر، والتأثير، والضعف الاجتماعي، والمرونة، والقدرة على التكيف(21).

وتكشف دراسة **شيماء سليمان (2021)** التي تهدف إلي تحديد المخاطر التي تواجه المشروعات الصغيرة في الجمعيات الأهلية، وتوصلت إلي 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 الفرقي، ودراسات الجدوى) والمخاطر التسويقية (عدم تسويق منتجات المشروعات، عدم وجود متخصص للتسويق المنتجات)(22).

وتوضح دراسة **مصطفى السيد (2022)** 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(23).

وأكدت دراسة **فاطمة أحمد (2022)** التي تهدف إلى التعرف على الإطار الفكري لإدارة المخاطر في الجامعات، وتشخيص واقع إدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي، وتوصلت إلى أن أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات تتمثل في جعل إدارة المخاطر ذات أولوية مؤسسية، ودعم الإدارة العليا بالجامعة لها، ودمج إدارة المخاطر في الثقافة المؤسسية، وإنشاء بنية فعالة لإدارة المخاطر، وإعداد خطة استراتيجية لإدارة المخاطر، وبناء نظم المعلومات الفعالة، وتشكيل فرق العمل، والتطوير المستمر لمنظومة إدارة المخاطر بالجامعات (24).

ويتبين من الدراسات السابقة ان هذه الدراسات لم تتناول التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية مباشرة، كما أنها لم تتناول التخطيط لإدارة المخاطر كاستراتيجية إدارية في المنظمات غير الحكومية لمواجهة المخاطر التي تواجهها.

ويرى الباحث من خلال استقراء الدراسات السابقة أن التخطيط من العناصر الرئيسية في نجاح إدارة المخاطر الاجتماعية، والتمكن من التحكم بها وتجنب إحداث الأضرار وتقلل أو تمنع حدوث تلك المخاطر، وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في العنوان التالي: (دور التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية "دراسة ميدانية مطبقة على بعض المنظمات غير الحكومية بمحافظة قنا والأقصر).

ثانياً: أهداف الدراسة:-

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي مؤداه التعرف علي "دور التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية".

وينبثق من هذا الهدف الرئيسي مجموعة أهداف فرعية وهي:

- 1- تحديد أسباب المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية.
- 2- التعرف علي أهمية التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية.
- 3- تحديد متطلبات التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية.
- 4- التعرف علي معوقات التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية.
- 5- تحديد مقترحات التغلب علي معوقات التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية.

ثالثاً: تساؤلات الدراسة:-

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي مؤداه "ما دور التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ؟".

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة أهداف فرعية وهي:

- 1- ما أسباب المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية ؟
- 2- ما أهمية التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية ؟
- 3- ما متطلبات التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية ؟
- 4- ما معوقات التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية؟
- 5- ما مقترحات التغلب علي معوقات التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية ؟

رابعاً: المنطلق النظري للدراسة:

يشير النسق إلي مجموعة أجزاء مرتبة ترتيباً معيناً ومنظماً ويتصل بعضها مع بعض اتصالاً فيه دقة وتنسيق من أجل تحقيق هدف ما أو وظيفة خاصة، فالآلة مثلاً هي نسق (وفق الكلام السابق) لأنها منظمة بشكل دقيق ومترابطة الأجزاء وتعمل معاً من أجل تحقيق غاية محددة، أما النسق الاجتماعي فهو يشير إلى المجتمع وكيف تكاملت نظمه تكاملاً وثيقاً، وكيف رتبت الأجزاء التي يتكون منها المجتمع بفضل تكامل نظمه بعضها مع بعض، واتصال بعضها ببعض، واتصال الأفراد بالنظم التي يخضعون لها، واتصال الهيئات بعضها ببعض، وكيف يؤدي ذلك كله إلى وصول التنظيم الاجتماعي إلى تحقيق أغراضه وغاياته الاجتماعية، فالنسق الاجتماعي هو الصلات الموجودة بين أفراد المجتمع وهيئاته ووظيفة كل هيئة واتصالها بوظائف الهيئات الأخرى، ووظائف النظم الاجتماعية، وصلة هذه الوظائف مع بعضها، والغاية التي يسعى إليها كل نظام⁽²⁵⁾.

النسق الاجتماعي هو أحد الأنساق التي يتحملها المجتمع، وهو يتكون من جميع الفاعلين والأفراد الذين يتفاعلون كل مع الآخر في موقف له جوانبه الفيزيائية والبيئية، وهم أي الفاعلون يدفعون بالميل إلى تحقيق حد من الإشباع⁽²⁶⁾.

تقوم نظرية النسق على فكرة مؤداها : أن النسق هو بناء له وظائف محددة تتساند مع بقية الوظائف الأخرى في المجتمع لتحقيق التنمية، وأن محور اهتمام النسق الاجتماعي هو العلاقات والتفاعلات بين أعضائه أو بين أجزائه وتعتبر هذه التفاعلات من المكونات الأساسية والرئيسية للنسق و التي تهدف بدورها إلى تحقيق الأهداف المرسومة، فضلاً عن أن النسق يتكون من مجموعة أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض في موقف له على الأقل مظهراً أو جانباً فيزيقياً أو بيئياً ويدفعهم ميل كبير لتحقيق أقصى إشباع ممكن وتحدد علاقاتهم بمواقفهم في حدود نسق من الرموز المشتركة والمقررة ثقافياً⁽²⁷⁾.

وتفترض نظرية النسق الاجتماعي المفتوح الآتي:

1- تصور نظرية النسق الاجتماعي المفتوح الأنساق الاجتماعية على أنها أنساق مفتوحة دائماً، أي أنها لا تصل إلى مرحلة الانغلاق التام أبداً، فعلى الرغم من وجود حدود لهذه الأنساق إلا أن هذه الحدود يجب أن تكون مرنة إلى حد ما بحيث تسمح بمرور المعلومات والطاقة، ويجب أن تستورد الأنساق الحية، إذا ما أرادت المحافظة على وضعها والاستمرار في الوجود، المعلومات والطاقة من خارج محيطها، أي من البيئة المحيطة بها وهو ما يسمى بالطاقة الداخلة، فالأنساق الاجتماعية بتفاعلها مع البيئة المحيطة بها تتكون عندها القابلية للنمو growth وزيادة معدل الفروق الفردية differentiation وزيادة التخصصية specialization داخل النسق.

2- كما تفترض نظرية النسق الاجتماعي المفتوح بأن الكل أكبر من مجموع الأجزاء المكونة له، وأن الارتباط القائم بين الأجزاء المكونة لأي نسق يؤدي إلى وجود خصائص جديدة في النسق هي بالضرورة نتيجة لهذا الارتباط والاعتمادية المتبادلة بين الأجزاء المكونة للنسق.

3- وتفترض النظرية كذلك بأن أي تغيير يطرأ على أي من الأجزاء المكونة للنسق فإنه يؤدي بالضرورة إلى حدوث تغيير في النسق بصفة عامة، كما يؤدي إلى حدوث تغيير في الأجزاء الأخرى المكونة لنفس النسق، وتفترض نظرية الأنساق العامة بأن لكل نسق يوجد هناك إطاراً مرجعياً محدداً، ويقصد بالإطار المرجعي مجموعة العادات والتقاليد والقيم وكل ما من شأنه أن يحدد سلوك الأفراد داخل النسق، لذا فإن تحديد الإطار المرجعي يكون ضرورياً لفهم الأنساق⁽²⁸⁾.

4- إذن كل الأنساق الاجتماعية Social System تتكون من أنشطة محددة لعدد من الأفراد تعتمد على بعضها البعض حتى يكون هناك مخرجات محددة، ومن ثم فإن أنشطة هذا النسق متكررة ومستمرة نسبياً ومحددة بحدود زمنية ومكانية معينة، ويظهر هذا الثبات سواء فيما يتصل بالطاقة المدخلة إلى النسق و تحويل الطاقة داخل النسق وفي المنتج النهائي أو الطاقة المخرجة وفي العديد من المنظمات يتم تحويل هذا الناتج إلى مصدر جديد للطاقة المدخلة⁽²⁹⁾.

5- وترى هذه النظرية أن أي نسق اجتماعي في حالة اتصال وتفاعل مستمر يحدث بين مكونات النسق وكذلك هذا التفاعل بين النسق ككل والبيئة المحيطة أو المحيط الذي يوجد فيه النسق، كما تشير إلى أن أي نسق اجتماعي يؤثر ويتأثر بالمجتمع الموجود فيه⁽³⁰⁾.

حيث ينقسم النسق الكلي إلى مجموعة من الوحدات الفرعية الصغيرة التي تعتبر أنساقاً فرعية لهذا النسق الكلي، كل هذه الأنساق الفرعية لها بناء ولها وظيفة محددة تقوم بها ومن خلال تفاعل هذه الأنساق الفرعية معاً وتساندها وظيفياً يستطيع أن يسهم كل منهما في تحقيق الوظيفة الرئيسية للمركز كنسق اجتماعي، وهذه الوحدات أو الأنساق الفرعية تشمل ما يلي⁽³¹⁾:

أ . **المدخلات** : يقصد به أن المؤثرات التي تأتي من خارج النسق لتؤثر فيه من الناحية البنائية والوظيفية وكذلك الناحية الكمية والكيفية والنوعية.

ب . **العمليات الداخلية أو التحويلية** : وهي الوحدة المسؤولة عن تنسيق وتنظيم وإدارة العمل داخل النسق والإشراف عليه وتوجيه مساره في الاتجاه الذي يحقق أهداف النسق.

ج . **المخرجات** : ويقصد بها الناتج النهائي ومحصلة عمل النسق ويكون عادة في صورة خدمات أو برامج أو مشروعات يستفيد منها المتعاملون مع النسق أو المستفيدين من خدماته.

د . **التغذية العكسية** : وهي الوحدة المسئولة عن استخدام الأساليب المناسبة للتعرف على ردود أفعال المتعاملين والمستفيدين من خدمات النسق الاجتماعي المفتوح والاستفادة من آرائهم واتجاهاتهم في عمليات تصحيح وتصويب مسار النسق وكذلك اكتشاف حاجات ومشكلات جديدة يكون من المطلوب إشباعها أو حلها⁽³²⁾.

ومن هذا المنطلق فقد وجهت نظرية النسق الاجتماعي الباحث إلى أن المنظمات غير الحكومية تعتبر نسق فرعي يشترك في تحقيق الهدف العام للنسق الكلي وهو المجتمع، وذلك من خلال تأديتهم لا دوار ووظائف معينة في المجتمع الذي هو النسق الكلي، وأن تلك المنظمات عندما تواجهها المخاطر لا تحقق الهدف الأساسي لها وبالتالي تحقق الهدف العام للمجتمع.

خامساً: مفاهيم الدراسة:-

1- مفهوم التخطيط

يعرف قاموس الخدمة الاجتماعية **التخطيط** بأنه مجموعة إجراءات علمية منظمة لتحقيق أنماط تقدير مسبقاً للبناء الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع والإدارة التغيير الاجتماعي بطريقة عقلانية وهذه الإجراءات تشمل على تكليف بعض الأفراد أو المنظمات بمجمع الحقائق ورسم المناهج البديلة ووضع توصيات لمن يملكون السلطة لتطبيقها⁽³³⁾.

التخطيط هو عملية اجتماعية مستمرة تتناولها جماعات أو قيادات شعبية يعاون فيها مهنيون متخصصون ، وتتضمن دراسة وروية وتدبير وخبرة وتفكير لتعبئة موارد المجتمع البشرية والمادية والمعنوية لتحقيق أهدافه⁽³⁴⁾.

التخطيط هو عملية إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم القرارات التي تتطوي على الأساليب والإجراءات والسياسات التي تنظم استخدام موارد المجتمع لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المحددة للمجتمع في المستقبل بطريقة مثلى⁽³⁵⁾.

2- مفهوم إدارة المخاطر الاجتماعية

تشير المخاطر الاجتماعية بأنها: ظاهرة عالمية، حيث يتم التعامل مع المخاطر بشكل مختلف، مما يمثل احتمال حدوث تحيزات جسدية ونفسية نتيجة لحدث سلبي⁽³⁶⁾.

تعرف المخاطر الاجتماعية بأنها حدث غير مؤكد أو مجموعة من الظروف التي، في حالة حدوثها، سيكون لها تأثير على تحقيق أهداف المشروع⁽³⁷⁾.

ويمكن تعريف المخاطر الاجتماعية بأنها: حالة عدم اليقين التي من الممكن أن تؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وعليه فإن التأثير الناتج من المخاطر قد يكون سلبياً (التهديدات) أو إيجابياً

(الفرص) ويكون اهتمام إدارة المخاطر بزيادة احتمالية حدوث الفرص و/أو تقليل احتمالية وتأثير التهديدات⁽³⁸⁾.

كما يمكن تعريف إدارة المخاطر الاجتماعية بأنها: "نهج منظم لتحديد أفضل مسار للعمل في ظل عدم اليقين من خلال تحديد قضايا المخاطر وفهمها والتصرف بشأنها والإبلاغ عنها"⁽³⁹⁾. إدارة المخاطر الاجتماعية طبقاً لمعهد إدارة المخاطر البريطاني IRM بأنها: عدد من الأنشطة التي يجب أن تُدمج ضمن ثقافة المنظمة من خلال سياسة فعّالة وبرامج متعددة بقيادة الإدارة العليا التنفيذية⁽⁴⁰⁾.

3- مفهوم المنظمات غير الحكومية:

يرى البنك الدولي المنظمات غير الحكومية على أنها منظمات خاصة غير هادفة للربح، تسعى إلى تخفيف المعاناة، وتعزيز مصالح الفقراء، وحماية البيئة، وتوفير الخدمات الاجتماعية الأساسية، و / أو الاضطلاع بتنمية المجتمع⁽⁴¹⁾.

تعرف المنظمات غير الحكومية بأنها منظمات ذاتية الحكم، خاصة، غير هادفة للربح موجهة لتحسين نوعية حياة المحرومين، لذلك يمكننا مقارنة المنظمات غير الحكومية بأنواع أخرى من مجموعات "القطاع الثالث" مثل النقابات العمالية والمنظمات المعنية بالفنون أو الرياضة والجمعيات المهنية⁽⁴²⁾.

كما تعرف المنظمات غير الحكومية (NGO) بأنها: مؤسسات تعمل بشكل مستقل عن الحكومة سواء كان بشكل كامل أو نسبي، وتتسم أعمالها بالإنسانية وتعاونية أكثر من تميزها بسيادة القيم التجارية⁽⁴³⁾. ويمكن تعريف المنظمات غير الحكومية تُعرف بأنها جهات فاعلة في التنمية يمكنها المساهمة في تقوية العلاقات الاجتماعية والشبكات التي يمكن أن تكون بمثابة أساس للعمل الجماعي وزيادة المشاركة الديمقراطية⁽⁴⁴⁾.

سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:-

1- نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية، التحليلية بهدف التعرف

على الواقع الفعلي لدور التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية.

2- نوع المنهج: اعتمد الباحث منهج المسح الاجتماعي، وذلك باستخدام طريقة المسح الاجتماعي

الشامل لجميع العاملين بإدارة المخاطر بالمؤسسات والجمعيات الأهلية المختارة بمحافظة قنا

والأقصر.

3- أدوات الدراسة: اختار الباحث استمارة قياس للعاملين في المؤسسات والجمعيات الأهلية

المختارة بمحافظة قنا والأقصر، كأداة لجمع البيانات، لأنها الأداة المناسبة للدراسات الوصفية.

4- مجالات الدراسة:

(أ) **المجال المكاني:** قام الباحث بإجراء دراسته في محافظتي قنا والأقصر، مطبقة على عدد (12) من المؤسسات والجمعيات الأهلية التي تعمل في مجال التنمية، منهم عدد (6) مؤسسة وجمعية أهلية بمحافظة قنا وهم (مؤسسة إنسان ايد ، جمعية الشيخ عيسي، جمعية ريدك، جمعية الرواد بنقادة، جمعية أنا مصري، مؤسسة النداء)، وبلغ عدد (6) مؤسسة وجمعية أهلية بمحافظة الأقصر وهم (مؤسسة مصر الخير، مؤسسة اسمعونا، مؤسسة نايل بالاس، مؤسسة الأورمان، جمعية تنمية المجتمع بالعوامية، جمعية نور الاسلام).

(ب) **المجال البشري:** قام الباحث باختيار أعضاء وحدة ادارة المخاطر من كل المؤسسات والجمعيات الأهلية حيث بلغ عددهم (12) جمعية، وكان عدد أعضاء العاملين بهم (140) عضو تم تطبيق أدوات الدراسة عليهم.

(ج) **المجال الزمني :** وهى الفترة التي استغرق الباحث في إجراء دراسته الميدانية وهى تقريباً تبدأ من 2022/4/10 حتى 2022/6/20.

سابعاً: عرض وتحليل جداول و نتائج الدراسة

جدول رقم (1)

يوضح خصائص العاملين بالمؤسسات والجمعيات الأهلية وفقاً لمتغير النوع والسن والحالة التعليمية والمنصب وسنوات الخبرة (ن = 140)

خصائص عينة الدراسة		ك		%	
النوع	ذكر	68	48,58	22	15,71
	أنثي	72	51,42	30	21,44
المنصب بالمؤسسة	رئيس مجلس الإدارة	12	8,57	31	22,14
	نائب رئيس مجلس الإدارة	12	8,57	39	27,86
	عضو مجلس الادارة	33	23,57	10	7,14
	موظف	43	30,72	8	5,71
	متطوع	40	28,57	1	0,71
	سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	15	10,71	11
	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	39	27,86	24	17,14
	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	51	36,43	93	66,43
	15 سنة فأكثر	35	25	11	7,86
الحالة التعليمية	تعليم أساسي				
	متوسط				
	فوق متوسط				
	جامعي				
	دراسات عليا				

■ تشير نتائج الجدول رقم (1) إلى أن نسبة (51,42%) من العاملين في إدارة المخاطر الاجتماعية بالمؤسسات والجمعيات الأهلية من الإناث، في حين كانت نسبة الذكور (48,58%) من إجمالي المبحوثين.

■ كما يتضح من الجدول أن العاملين بالمؤسسات والجمعيات الأهلية العاملة في إدارة المخاطر الاجتماعية أغلبهم من الفئة العمرية 40 إلى أقل من 45 سنة حيث كانت نسبتهم (27,86%)، ثم يليهم الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 40 بنسبة (22,14%)، وجاءت الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 35 بنسبة (21,44%)، ويليهم الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 30 سنة بنسبة (15,71%)، ثم يليهم الفئة العمرية من 45 إلى أقل من 50 سنة بنسبة (7,14%)، وجاءت الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بنسبة (5,71%)، وهذا يشير إلى أن أغلب العاملين في إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسات والجمعيات الأهلية هم من الشباب الذين تتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى 45 سنة، وهذا يؤكد حرص الشباب على المشاركة في الأعمال الإدارية والتنمية.

■ كما تتوه نتائج الجدول أن أكثر العاملين في إدارة المخاطر الاجتماعية بالمؤسسات والجمعيات الأهلية هم من الموظفين الذين يشغلون مناصب تنفيذية بنسبة (30.72%)، ثم يليهم الذين الخبراء من المتطوعين بنسبة (28.57%)، ثم يليهم أعضاء مجلس الإدارة بنسبة (23.57%)، ثم يليهم كلا من (رئيس مجلس الإدارة، نائب رئيس مجلس الإدارة) بنسبة (8.57%) من جملة المبحوثين.

■ كما تبين نتائج الجدول أن أكثر العاملين في إدارة المخاطر الاجتماعية بالمؤسسات والجمعيات الأهلية من الحاصلين على مؤهل جامعي حيث تصل نسبتهم (66,43%)، ثم يليها الحاصلين على مؤهل فوق متوسط بنسبة (17,14%)، ثم يليهم الحاصلين على دراسات عليا ومؤهل متوسط بنسبة (7,86%)، بينما كانت نسبة الحاصلين على تعليم أساسي قليلة جداً حيث بلغت نسبة تلك الفئة (0,71%) من إجمالي المبحوثين، وهذا يوضح أن أغلب العاملين في إدارة المخاطر الاجتماعية بالمؤسسات والجمعيات الأهلية هم من الحاصلين على المؤهلات العليا من الحاصلين على المعاهد والكليات ودراجات الماجستير ودكتوراه.

■ كما تؤكد نتائج الجدول أيضاً أن سنوات الخبرة للعاملين في إدارة المخاطر الاجتماعية بالمؤسسات والجمعيات الأهلية هم من فئة 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة حيث جاءت في الترتيب الأول بنسبة (36.43%)، ثم جاء في الترتيب الثاني فئة 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (27,86%)، ثم يليهم في الترتيب الثالث فئة 15 سنة فأكثر بنسبة (25,00%)، وفي الترتيب الأخير فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (10.71%)، وهذا يوضح لنا أن نسبة

سنوات الخبرة للشباب العاملين في إدارة المخاطر الاجتماعية بالمؤسسات والجمعيات الأهلية تتراوح بين أقل من خمس سنوات خبرة إلى أكثر من 15 سنة خبرة.

جدول رقم (2) يوضح

أسباب المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية

(ن = 140)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	متوسط الوزن المرجح	ترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
1	عدم وفرة المعلومات عن المخاطر وسوء فهمها بالمنظمة	62.1	87	30.7	43	7.1	10	357	119	4
2	سوء تقدير المواقف والمتغيرات التي تطرأ على المنظمة	67.9	95	24.3	34	7.9	11	364	121.33	3
3	عدم الاهتمام بالأزمات الداخلية بالمنظمة	77.9	109	20	28	2.1	3	386	128.7	2
4	تعارض المصالح والأهداف والصراعات داخل المنظمة	58.6	82	25	35	16.4	23	339	113	6
5	الأخطاء البشرية الناتجة عن عدم كفاءة العاملين	41.4	58	42.9	60	15.7	22	316	105.33	8
6	الاهتمام بالمعلومات الناتجة عن أنتشار الشائعات في المنظمة	43.6	61	37.9	53	18.6	26	315	105	9
7	عدم الاهتمام بالمشكلات الصغيرة في المنظمة	79.3	111	17.9	25	2.9	4	387	129	1
8	السيطرة من قبل متخذي القرار وإصدار قرارات قبل تبين حقيقتها.	42.9	60	32.1	45	24.3	34	304	101.33	10
9	عدم الاهتمام بالمخاطر الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة.	61.4	86	26.4	37	12.1	17	349	116.33	5
10	العشوائية في الإدارة وعدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.	53.6	75	30.7	43	15.7	22	333	111	7
-	المجموع		824		403		172	3450		
-	المتوسط المرجح							345		
-	القوة النسبية للبعد							82.1%		

■ باستقراء بيانات الجدول رقم (2) والذي يوضح أسباب المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية، أن الدرجة النسبية للبعد تساوي (82.1%) بمتوسط حسابي مرجح يساوي (345)، وهي بذلك مرتفعة جداً، وهذا يدل على اتفاق استجابات العاملين بإدارة المخاطر في المنظمات غير الحكومية بأن أسباب المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية هي عدم الاهتمام بالمشكلات الصغيرة في المنظمة، عدم الاهتمام بالأزمات الداخلية بالمنظمة، سوء تقدير المواقف والمتغيرات التي تطرأ على المنظمة، عدم وفرة المعلومات عن المخاطر وسوء فهمها بالمنظمة، عدم الاهتمام بالمخاطر الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة، تعارض المصالح

والأهداف والصراعات داخل المنظمة، العشوائية في الإدارة وعدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.

- كما تؤكد بيانات الجدول بأن أسباب المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية ترجع بعضها لعوامل داخلية داخل المنظمة والبعض الآخر نتيجة عوامل خارجية تخص البيئة الموجودة فيها المنظمة، وبذلك تكون المنظمة نسق اجتماعي مفتوح تتفاعل مع الأنساق الموجودة في المجتمع.
- كما توضح بيانات الجدول أهمية المعلومات، حيث أن المعلومات غير الكاملة وسوء فهمها بالمنظمة تؤدي إلى تصور خطر متحيز ينتج عنه العديد من المخاطر، وبهذا تتفق نتائج تلك الدراسة مع دراسة Günther Schmid (2006).

جدول رقم (3) يوضح

أهمية التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية

(ن = 140)

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	متوسط الوزن المرجح	ترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
1	يعمل علي حسن سير العمل ونجاح أهداف المنظمة	57.1	80	32.1	45	10.7	15	345	115	2
2	يوضح التهديدات المستقبلية بالمنظمة واتخاذ الخطوات اللازمة لتجنبها	65.7	92	30.7	43	3.6	5	367	122.33	1
3	يتيح لفريق إدارة المخاطر القدرة على رد فعل منظم وفعال لمواجهة المخاطر	30	42	33.6	47	36.4	51	271	90.33	8
4	يساهم في حماية الموارد المختلفة بالمنظمة الضرورية لنجاح أعمالها	48.6	68	44.3	62	7.1	10	338	112.67	5
5	يدرس المشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة المسببة للمخاطر	54.3	76	36.4	51	9.3	13	343	114.33	3
6	يزيد من كفاءة فريق العمل المنوط بإدارة المخاطر	22.1	31	32.1	46	45	63	248	82.67	10
7	يعمل على إعداد القيادات الإدارية القادرة على احتواء المخاطر	22.9	32	38.6	54	38.6	54	258	86	9
8	يساعد المنظمة علي استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل	38.6	54	40	56	21.4	30	304	101.33	7
9	يعزز الخبرة لكافة أفراد المنظمة	39.3	55	45	63	15.7	22	313	104.33	6
10	يساعد الإدارة في عمل إجراءات وقائية لمنع حدوث المخاطر	58.6	82	26.4	37	15	21	341	113.67	4
-	المجموع		612		504		284	3128		
-	المتوسط المرجح							312.8		
-	القوة النسبية للبعد							74.5		

- باستقراء بيانات الجدول رقم (3) والذي يوضح أهمية التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية، أن الدرجة النسبية للبعد تساوي (74.5%) بمتوسط حسابي مرجح يساوي (312.8)، وهي بذلك متوسطة، وهذا يدل على اتفاق استجابات العاملين بإدارة المخاطر في المنظمات غير الحكومية بأن أهمية التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية هي يوضح التهديدات المستقبلية بالمنظمة واتخاذ الخطوات اللازمة لتجنبها، يعمل علي حسن سير العمل ونجاح أهداف المنظمة، يدرس المشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة المسببة للمخاطر، يساعد الإدارة في عمل إجراءات وقائية لمنع حدوث المخاطر، يساهم في حماية الموارد المختلفة بالمنظمة الضرورية لنجاح أعمالها، يعزز الخبرة لكافة أفراد المنظمة، يساعد المنظمة علي استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل.
- كما تؤكد بيانات الجدول بأن أهمية التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية تظهر في أنه يجعل المنظمة في حالة اتصال فعال ومستمر باعتبارها نسق اجتماعي له إطار مرجعي يحدد السلوك ويعمل علي حسن سير العمل ونجاح أهداف المنظمة.
- كما توضح بيانات الجدول بأن أهمية التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية تكمن في أن التخطيط ليس مهم في إدارة المخاطر فقط ولكن أيضاً في إدارة الأزمات يساهم 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، وبذلك تتفق نتائج تلك الدراسة مع نتائج دراسة مصطفى السيد (2022) التي كشفت أهمية التخطيط لإدارة الأزمات في تحقيق التنمية المستدامة في المنظمات غير الحكومية.

جدول رقم (4) يوضح

متطلبات التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية

(ن = 140)

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	متوسط الوزن المرجح	ترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	وجود قاعدة تنظيمية فعالة لتخطيط لإدارة المخاطر	36	52.9	25	36.8	7	10.3	165	55	4
2	توفير الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على تنفيذ الخطط	46	67.6	12	17.6	10	14.7	172	57.33	1
3	العمل على جعل التخطيط لإدارة المخاطر جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي	39	57.4	24	35.3	5	7.4	170	56.67	2
4	توفير لجان فنية تتولي عمليات المتابعة عند تنفيذ خطط إدارة المخاطر	24	35.3	35	51.5	9	13.2	151	50.33	10
5	إشراك الموظفين من رؤساء الأقسام في عمليات التخطيط لإدارة المخاطر.	36	52.9	29	42.6	3	4.4	169	56.33	3

6	اعداد السيناريوهات ومرونة خطة إدارة المخاطر	29	42.6	30	44.1	9	13.2	156	52	8
7	ضرورة عقد البرامج التدريبية للموظفين في مجال إدارة الأزمات.	25	36.8	37	54.4	6	8.8	155	51.67	9
8	وضوح المسؤوليات للعاملين من المكلفين بتنفيذ الخطط	32	47.1	31	45.6	5	7.4	163	54.33	5
9	الاهتمام بالمعلومات و البيانات لإشارات الإنذار المبكر	31	45.6	29	42.6	8	11.8	159	53	7
10	وجود نظام اتصالي فعال لإدارة المخاطر	35	51.5	24	35.3	9	13.2	162	54	6
-	المجموع	333		276		71		1622		
-	المتوسط المرجح				162.2					
-	القوة النسبية للبعد				79.5					

- باستقراء بيانات الجدول رقم (4) والذي يوضح متطلبات التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية، أن الدرجة النسبية للبعد تساوي (79.5%) بمتوسط حسابي مرجح يساوي (162.2)، وهي بذلك تكون متوسطة، وهذا يدل على اتفاق استجابات العاملين بإدارة المخاطر في المنظمات غير الحكومية بأن متطلبات التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية هي توفير الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على تنفيذ الخطط، العمل على جعل التخطيط لإدارة المخاطر جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي، إشراك الموظفين من ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط لإدارة المخاطر، وجود قاعدة تنظيمية فعالة لتخطيط إدارة المخاطر، وضوح المسؤوليات للعاملين من المكلفين بتنفيذ الخطط، وجود نظام اتصالي فعال لإدارة المخاطر، الاهتمام بالمعلومات و البيانات لإشارات الإنذار المبكر.
- كما توضح بيانات الجدول بأن متطلبات التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية تجعل الأعمال الإدارية في المنظمة في حالة ارتباط قائم بين أجزاء المنظمة باعتبارها نسق اجتماعي يؤدي إلي وجود خصائص جديدة في المنظمة، وهي بالضرورة نتيجة لهذا الارتباط والاعتمادية المتبادلة بين الأجزاء المكونة للنظام، مما يترتب عليه التطوير المستمر للخدمات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- كما تبين بيانات الجدول بأن متطلبات التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية، يعمل علي خلق إطار فكري يعمل علي تشخيص واقع إدارة المخاطر في المنظمة، وجعلها ذات أولوية مؤسسية، ودمج إدارة المخاطر في الثقافة المؤسسية، وإعداد خطة استراتيجية لإدارة المخاطر، تساهم في التطوير المستمر لمنظومة إدارة المخاطر بالمنظمة، وهي بذلك تتفق مع دراسة فاطمة أحمد (2022) التي تهدف إلى التعرف على الإطار الفكري لإدارة المخاطر في الجامعات.

جدول رقم (5) يوضح

معوقات التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية

(ن = 140)

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	متوسط الوزن المرجح	رقم
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	نقص الموارد المادية اللازمة لمواجهة المخاطر	129	92.14	11	7.86	0	0.00	409	136.33	3
2	عدم وجود نظم فعالة للمعلومات والاتصالات	99	70.71	34	24.29	7	0.05	372	124	7
3	ضعف الوعي بإدارة المخاطر ومتطلباتها	115	82.14	35	25	0	0.00	415	138.33	2
4	القصور في تطبيق الأسس العلمية للأساليب الإدارية المختلفة	120	85.71	17	12.14	3	2.14	397	132.33	4
5	السلبية والخوف من تحمل المسؤولية	140	100	0	0.00	0	0.00	420	140	1
6	عدم الاستفادة من خبرات المؤسسات الأخرى في التخطيط لإدارة المخاطر	90	64.29	37	26.43	13	9.29	357	119	10
7	عدم وجود روح التعاون بين أعضاء فريق إدارة المخاطر	116	82.86	19	13.57	5	3.57	391	130.33	5
8	عدم الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في إدارة المخاطر	100	71.43	28	20	12	8.57	368	122.67	8
9	البطء الشديد في الإجراءات وبيروقراطية العمل	105	75.00	25	17.86	10	7.14	375	125	6
10	عدم وضوح بعض القرارات مما يسبب ارتباك أثناء تنفيذ الخطة	88	62.86	40	28.57	17	12.14	361	120.33	9
-	المجموع	1102		246		67		3865		
-	المتوسط المرجح				386.5					
-	القوة النسبية للبعد				92.02					

- باستقراء بيانات الجدول رقم (5) والذي يوضح معوقات التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية، أن الدرجة النسبية للبعد تساوي (79.5%) بمتوسط حسابي مرجح يساوي (386.5)، وهي بذلك تكون مرتفعة، وهذا يدل على اتفاق استجابات العاملين بإدارة المخاطر في المنظمات غير الحكومية بأن معوقات التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية هي السلبية والخوف من تحمل المسؤولية، ضعف الوعي بإدارة المخاطر ومتطلباتها، نقص الموارد المادية اللازمة لمواجهة المخاطر، القصور في تطبيق الأسس العلمية للأساليب الإدارية المختلفة، عدم وجود روح التعاون بين أعضاء فريق إدارة المخاطر، البطء الشديد في الإجراءات وبيروقراطية العمل، عدم وجود نظم فعالة للمعلومات والاتصالات، عدم الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في إدارة المخاطر.
- كما تبين بيانات الجدول بأن معوقات التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية، يمكن أن تحد من فاعلية جهود إدارة المخاطر بها، وهذا ما أشارت إليه دراسة هالة عبد المنعم أحمد (2008) التي أوضحت أن الجامعات المصرية الحالية تتسم بعدد من الخصائص تمثل معوقات يمكن أن تحد من فاعلية جهود إدارة المخاطر بها، مثل البطء الشديد وبيروقراطية العمل، وضعف الموارد المالية، والخ.

جدول رقم (6) يوضح

مقترحات للتغلب علي معوقات التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية

(ن = 140)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	متوسط الوزن المرجح	ترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	زيادة الموارد المادية اللازمة لمواجهة المخاطر	129	92.14	11	7.86	0	0.00	409	136.33	3
2	وجود نظم فعالة للمعلومات والاتصالات	99	70.71	34	24.29	7	0.05	372	124	7
3	زيادة الوعي بإدارة المخاطر ومتطلباتها	115	82.14	35	25	0	0.00	415	138.33	2
4	تطبيق الأسس العلمية لأساليب الإدارية المختلفة	120	85.71	17	12.14	3	2.14	397	132.33	4
5	عدم السلبية والخوف من تحمل المسؤولية	140	100	0	0.00	0	0.00	420	140	1
6	الاستفادة من خبرات المؤسسات الأخرى في التخطيط لإدارة المخاطر	90	64.29	37	26.43	13	9.29	357	119	10
7	وجود روح التعاون بين أعضاء فريق إدارة المخاطر	116	82.86	19	13.57	5	3.57	391	130.33	5
8	الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في إدارة المخاطر	100	71.43	28	20	12	8.57	368	122.67	8
9	السرعة في الإجراءات وعدم بيروقراطية العمل	105	75.00	25	17.86	10	7.14	375	125	6
10	وضوح بعض القرارات مما يسبب ارتباك أثناء تنفيذ الخطة	88	62.86	40	28.57	17	12.14	361	120.33	9
-	المجموع	1102		246		67		3865		
-	المتوسط المرجح						386.5			
-	القوة النسبية للبعد						92.02			

■ باستقراء بيانات الجدول رقم (6) والذي يوضح مقترحات للتغلب علي معوقات التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية، أن الدرجة النسبية للبعد تساوي (79.5%) بمتوسط حسابي مرجح يساوي (386.5)، وهي بذلك تكون مرتفعة، وهذا يدل على اتفاق استجابات العاملين بإدارة المخاطر في المنظمات غير الحكومية بأن مقترحات التغلب علي معوقات التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية هي عدم السلبية والخوف من تحمل المسؤولية، زيادة الوعي بإدارة المخاطر ومتطلباتها، زيادة الموارد المادية اللازمة لمواجهة المخاطر، تطبيق الأسس العلمية للأساليب الإدارية المختلفة، وجود روح التعاون بين أعضاء فريق إدارة المخاطر، السرعة في الإجراءات وعدم بيروقراطية العمل، وجود نظم فعالة للمعلومات والاتصالات، الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في إدارة المخاطر.

ثامناً: النتائج العامة

1- أشارت الدراسة إلى أن من أهم أسباب المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية هي:

- عدم الاهتمام بالمشكلات الصغيرة في المنظمة.

- عدم الاهتمام بالأزمات الداخلية بالمنظمة.
 - سوء تقدير المواقف والمتغيرات التي تطرأ على المنظمة.
 - عدم وفرة المعلومات عن المخاطر وسوء فهمها بالمنظمة.
 - عدم الاهتمام بالمخاطر الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة.
 - تعارض المصالح والأهداف والصراعات داخل المنظمة.
 - العشوائية في الإدارة وعدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.
- 2- أوضحت الدراسة أن أهمية التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية هي:**

- يوضح التهديدات المستقبلية بالمنظمة واتخاذ الخطوات اللازمة لتجنبها.
 - يعمل علي حسن سير العمل ونجاح أهداف المنظمة.
 - يدرس المشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة المسببة للمخاطر.
 - يساعد الإدارة في عمل إجراءات وقائية لمنع حدوث المخاطر.
 - يساهم في حماية الموارد المختلفة بالمنظمة الضرورية لنجاح أعمالها.
 - يعزز الخبرة لكافة أفراد المنظمة.
 - يساعد المنظمة علي استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل.
- 3- بينت الدراسة أن متطلبات التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية هي:**

- توفير الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على تنفيذ الخطط.
 - العمل على جعل التخطيط لإدارة المخاطر جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي.
 - إشراك الموظفين من ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط لإدارة المخاطر.
 - وجود قاعدة تنظيمية فعالة لتخطيط لإدارة المخاطر.
 - وضوح المسؤوليات للعاملين من المكلفين بتنفيذ الخطط.
 - وجود نظام اتصالي فعال لإدارة المخاطر.
 - الاهتمام بالمعلومات و البيانات لإشارات الإنذار المبكر.
- 4- كشفت الدراسة أن أهم معوقات التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية هي:**

- السلبية والخوف من تحمل المسؤولية.
- ضعف الوعي بإدارة المخاطر ومتطلباتها.
- نقص الموارد المادية اللازمة لمواجهة المخاطر.
- القصور في تطبيق الأسس العلمية للأساليب الإدارية المختلفة.

- عدم وجود روح التعاون بين أعضاء فريق إدارة المخاطر.
- البطء الشديد في الإجراءات وبيروقراطية العمل.
- عدم وجود نظم فعالة للمعلومات والاتصالات.
- عدم الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في إدارة المخاطر.
- 5- أظهرت الدراسة أن أهم المقترحات للتغلب علي معوقات التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية هي:

- عدم السلبية والخوف من تحمل المسؤولية.
- زيادة الوعي بإدارة المخاطر ومتطلباتها.
- زيادة الموارد المادية اللازمة لمواجهة المخاطر.
- تطبيق الأسس العلمية للأساليب الإدارية المختلفة.
- وجود روح التعاون بين أعضاء فريق إدارة المخاطر.
- السرعة في الإجراءات وعدم بيروقراطية العمل.
- وجود نظم فعالة للمعلومات والاتصالات.
- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في إدارة المخاطر.

تاسعاً: الاستنتاج و التوصيات

- 1- إن إدارة المخاطر تقع ضمن مهام الادارة العليا للمنظمة، إذ لا يمكن تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة وحمايتها بغياب إدارة ناجحة وآمنة مؤهلة لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها المنظمة.
- 2- إن التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر توجد بينهم علاقة، حيث تعد خطط إدارة المخاطر الاجتماعية جزء من التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، فلذلك لا بد من زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كنهج هام في العمليات الإدارية بالمنظمات غير الحكومية لتحسين وتطوير القدرات علي إدارة المخاطر وحسن سير العمل.
- 3- إن التخطيط الجيد لإدارة المخاطر الاجتماعية يتطلب عمل وحدة خاصة بالمنظمات غير الحكومية، هذه الوحدة مسئولة عن توفير فريق متخصص ومدرب ومؤهل لإدارة المخاطر مع توفير الدعم اللازم له مالياً وبشرياً ومعنوياً.
- 4- إن المشاركة والشفافية تعد من أهم عوامل نجاح إدارة المخاطر في المنظمات المختلفة، فإن إشراك الموظفين والمتطوعين والمستفيدين عند جمع البيانات اللازمة للخطط الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية ، يسهم في توفير بيانات واقعية تساعد في التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها.

- 5- إن حل المشكلات المختلفة التي تعرقل سير العمل بالمنظمة، وكذلك دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للتنبؤ بالتهديدات والمخاطر قبل حدوثها، يجعل تكلفة التعامل مع المخاطر الاجتماعية أقل مادياً وكذلك يساهم في الحفاظ علي موارد المنظمة المختلفة (مادية - بشرية.... وغيرها).
- 6- إن نظم المعلومات أداه مهمة في إدارة المخاطر الاجتماعية، لذلك يجب تشجيع وتحفيز العاملين علي استخدام التقنيات الحديثة لنظم المعلومات التي تساعد في معالجة المشكلات التي تعيق حسن الأداء للعمل، ومواجهة المخاطر بكفاءة وفاعلية.
- 7- إن إدارة المخاطر الاجتماعية تتطلب تحليل ودراسة المخاطر، وهذا يستوجب تدريب الكوادر البشرية بالمنظمات غير الحكومية ورفع مهاراتهم وقدراتهم في تحليل ودراسة المخاطر، وهذا يتم عن طريق عقد الدورات التدريبية المستمرة لجميع المستويات الإدارية.
- 8- إن الاستعانة بالخبراء والمتخصصين من خارج المنظمة لاستفادة من خبراتهم في عملية التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية، والاتصال الفعال من أهم الوسائل التي توفر الوقت والجهد، لذلك لا يجب اغفالهم في إدارة المخاطر في المنظمات غير الحكومية.
- 9- إن كتابة التقارير والنماذج بحالة المخاطر التي واجهت المنظمة الناتجة عن رصد وتحليل وتقييم تلك المخاطر تعد من أهم العمليات الادارية التي تساهم في التخطيط الفعال لمواجهة المخاطر المستقبلية والتنبؤ بها ووضع أفضل الخطط لإدارتها والحد منها.
- 10- إن المخاطر الاجتماعية تتطلب عمل سناريوهات لإدارتها، وهذا يتم من خلال وضع دليل استرشادي يوضح الأدوار والمهام التي يجب القيام بها لمواجهة المخاطر، وتوضيح السيناريوهات التي يجب اتباعها لمواجهة المخاطر وإدارتها بأسلوب علمي.

قائمة المراجع والمصادر

- (1) عبدالرحمن محمد الحسن: *التنمية المستدامة ومتطلبات تحقيقها*، بحث مقدم لملتقى استراتيجيات الحكومة في القضاء علي البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، السودان، 15 - 16 / 11 / 2011.
- (2) اسماعيل الزيود، سناء الكبيسي: *اتجاهات طلبة جامعة البترا نحو العمل التطوعي في الأردن*، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، المجلد (7)، العدد (3)، 2014، ص439.
- (3) CHARLES M. RAMBO and et al: *Principles and Procedures in Project Planning and Management*, Lecture series: LDP 610, Printed by College of Educational and External Studies, University on Nairobi, Kenya, 2010, p21.

- (٤) Eva Wieners: NGO, Non-Profit, Charity and Social Enterprise – What is the Difference?, <https://proposalsforngos.com/ngo-non-profit-charity-and-social-enterprise-whats-the-difference/>
- (٥) دينا شفاقوج: *أساسيات إدارة المنظمات غير الحكومية*، الأردن، مؤسسة نهر الأردن، برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني، دليل المنظمات غير الحكومية، 2013م، ص 184.
- (٦) Reto R. Gallati: Risk management and capital adequacy, McGraw-Hill, United States of America, 2003, p1.
- (٧) مجيده محمد الناجم: إدارة المخاطر الاجتماعية كنموذج حديث في سياسات الرعاية الاجتماعية، مجلة الآداب، كلية الآداب-جامعة الملك سعود، مجلد (36)، العدد(3)، 2014م.
- (٨) حسين الطلافحة، فيصل المناور: تداعيات أزمة كوفيد-19 على تحقيق أهداف التنمية المستدامة: حالة الدول العربية، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المعهد العربي للتخطيط، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثالث، 2020م، ص40.
- (٩) مكتب الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث: *الانتقال من المخاطر إلى القدرة على الصمود: نحو تحقيق التنمية المستدامة للجميع في عالم متحول في ظل جائحة كوفيد-19*، المنتدى العالمي للحد من مخاطر الكوارث، الدورة السابعة، بالي - إندونيسيا، 23-28 مايو 2022م، ص 15.
- (١٠) وزارة التخطيط والتعاون الدولي: خطة إدارة المخاطر 2017 – 2019، ص7.
- (١١) G.HEduljee: Trends in risk assessment and risk management, Science of The Total Environment, Volume 249, Issues 1–3, 17 April 2000
- (١٢) Vanessa Pupavac, Therapeutic Governance: Psycho-social Intervention and Trauma Risk Management, ODI , Volume25, Issue4, Special Issue: Politics and humanitarian aid, December 2001.
- (١٣) Menno Pradhan and Nicholas Prescott: Social risk management options for medical care in Indonesia, Health Economics, 2002.
- (١٤) Günther Schmid: Social risk management through transitional labour markets, Socio-Economic Review, Volume 4, Issue 1, January 2006.
- (١٥) هالة عبد المنعم أحمد: إدارة المخاطر في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، العدد الرابع عشر، الجزء الاول، سبتمبر 2008م.
- (١٦) Karen Broadhurst and et al: Risk, Instrumentalism and the Humane Project in Social Work: Identifying the Informal Logics of Risk Management in Children's Statutory Services, The British Journal of Social Work, Volume 40, Issue 4, June 2010.
- (١٧) عبدلي لطيفة (2012) التي تستهدف دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012م.
- (١٨) مجيده محمد الناجم: إدارة المخاطر الاجتماعية كنموذج حديث في سياسات الرعاية الاجتماعية، مجلة الآداب، كلية الآداب-جامعة الملك سعود، مجلد (36)، العدد(3)، 2014م.
- (١٩) Mihalis Giannakis and Thanos Papadopoulos: Supply chain sustainability: A risk management approach, International Journal of Production Economics, Volume 171, Part 4, January 2016.

- (٢٠) شافية غليط: إشكالية إدارة المخاطر و الحوادث المهنية في المؤسسة الجزائرية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (36)، 2017م.
- (٢١) Laura Lupu: *The concept of social risk: A geographical approach*, Quaestiones Geographicae 38(4), Bogucki Wy-dawnictwo Naukowe, Poznań, Institute of Geography, Romanian Academy, Bucharest, Romania, 2019.
- (٢٢) شيماء سليمان شافعي حسان: المخاطر التي تواجه المشروعات الصغيرة في الجمعيات الاهلية، بحث منشور في مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم، المجلد (24)، العدد (5)، يوليو 2021م.
- (٢٣) شيماء سليمان شافعي حسان: المخاطر التي تواجه المشروعات الصغيرة في الجمعيات الاهلية، بحث منشور في مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم، المجلد (24)، العدد (5)، يوليو 2021م.
- (٢٤) فاطمة أحمد زكى إبراهيم: تصور مقترح لإدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الازهر، القاهرة، العدد(194)، الجزء(2)، ابريل 2022م.
- (٢٥) حسين صديق: *الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض- وتقويم*، مجلة جامعة دمشق-المجلد 27 ، العدد الثالث + الرابع 2011، ص 338.
- (٢٦) محمد زكي ابو النصر: *الاستشراف – الوظيفة الغائبة في التخطيط الاجتماعي*، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2011، ص205.
- (٢٧) محمد عاطف غيث: *قاموس علم الاجتماع*، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٥ ، ص447.
- (٢٨) سامي عبدالعزيز الدامغ: *نظرية الأنساق العامة: إمكانية توظيفها في الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية*، جامعة الملك سعود، كلية الآداب، ص2:ص3.
- (٢٩) زيزيت مصطفى نوفل: *فاعلية برامج الرعاية الاجتماعية في تحقيق الأمن الاجتماعي للأطفال (دراسة تجريبية مطبقة على مركز الطفل بالأمارات العربية المتحدة)*، كلية الآداب جامعہ الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2012.
- (1) عبد العزيز مختار: *طرق البحث للخدمة الاجتماعية*، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1995، ص 241.
- (٣١) مصطفى حسان، مصطفى قاسم: *المفاهيم الأساسية للخدمة الاجتماعية في المجال الطبي والنفسي*، الفيوم، مركز السلام للكمبيوتر والتوزيع، 1999، ص6.
- (٣٢) عبد العزيز عبد الله مختار: *التخطيط لتنمية المجتمع*، القاهرة، دار الحكيم للطباعة والنشر، ط2، 1991، ص 374: ص 377 .

-
- (٣٣) أحمد شفيق السكري : قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000م، ص ٣٩٩.
- (٣٤) ماهر ابوالمعاطي الدسوقي: الاتجاهات الحديثة في التخطيط الاجتماعى(مجالات الرعاية الاجتماعية والتنمية الشاملة)، المكتب الجامعي الحديث، 2013م، ص17.
- (٣٥) مدحت محمد ابوالنصر: مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015م، الطبعة الثانية، ص28.
- (٣٦) Laura Lupu: op, p7.
- (٣٧) Chris Chapman and Stephen Ward: **Project Risk Management (Processes, Techniques and Insights)**, School of Management, University of Southampton, UK, Second edition, 2003, p6.
- (٣٨) الإدارة العامة للمخاطر المؤسسية والأمن السيبراني: **الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية**، الهيئة العامة للأوقاف، السعودية، 2022م، ص4.
- (٣٩) Stephen Hill & Geoff Dinsdale: **A foundation for developing risk Management learning strategies in the Public Service**, National Library of Canada cataloguing in publication data, Canada, 2001, p4.
- (٤٠) الإدارة العامة للمخاطر المؤسسية والأمن السيبراني: مرجع سبق ذكره.
- (٤١) M. LEKORWe and D. MPABANGA: **Managing Non-Governmental Organizations in Botswana**, The Public Sector Innovation Journal, Volume 12(3), 2007, Article 10, p4.
- (٤٢) David Lewis: **Non-governmental organisations (NGOs): definition and history**, The International Encyclopaedia of Civil Society, April 2016, p4.
- (٤٣) Ducker, P: **The New Realities in Non Government and Politics** , New York, Harper Business, 1994, P 10.
- (٤٤) Norhasni Zainal Abiddin, et al: **Non-Governmental Organisations (NGOs) and Their Part towards Sustainable Community Development**, journal Sustainability, MDPI, Basel, Switzerland, 2022, p2.