

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مخاطر



العنوان:

دور المساءلة في إدارة المخاطر وتعزيز استدامة قطاع الإسكان غير الربحي المدعوم من الأوقاف في المملكة العربية السعودية.

"The Impact of Accountability on Risk Management in the Non-Profit Housing Sector Supported by Endowments in Saudi Arabia"

إعداد:

الطالب/بدر حمد آل مرضي

الرقم الأكاديمي/ 242000696

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، وال يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن. الباحث

1. الاعترافات

أتقدم بخالص الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث. أولاً وقبل كل شيء، الشكر لله وحده. ثم لعائلي وأصدقائي لتشجيعهم وتفهمهم خلال المراحل الصعبة من هذه الرحلة الأكاديمية، لقد كان إيمانكم بقدرتي مصدراً دائماً للتحفيز كما أود أن أعبر عن امتناني لجامعة ميدأوشن على توفيرها البيئة الأكاديمية والدعم اللازم لإنجاز هذا البحث، إن الموارد والتسهيلات التي قدمتها الجامعة كانت أساسية في تحقيق هذا الإنجاز. كما أعرب عن تقديري العميق للمشرفين د. الفصيل عبد الحميد محمد و د. فايز علي جراد لتوجيهاتهم التي ال تقدر بثمان وملاحظاتهم الثاقبة ودعمهم الثابت طوال عملية البحث، فقد كانت خبرتهم مفيدة في تشكيل اتجاه وجود هذه الدراسة . وأتقدم بالشكر إلى المجتمع الأكاديمي والمؤلفين الذين وضعت أعمالهم الأساس لهذا البحث وكانت مساهماتهم ال غنى عنها في تشكيل الإطار النظري والمنهجية. وأخيراً، أقدر تفهم وصبر كل من دعمني بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا البحث،

2. ملخص تنفيذي

تستكشف أطروحة الماجستير هذه دور المساءلة في إدارة المخاطر وتعزيز استدامة قطاع الإسكان غير الربحي المدعوم من الأوقاف في المملكة العربية السعودية وخاصة داخل القطاع غير الربحي المدعوم من الأوقاف. وتحت إشراف د.الفصيل عبد الحميد و د.فايز جراد ، تركز الأطروحة على سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تهدف إلى تحقيق معدل ملكية المساكن بنسبة 70٪ وتعزيز نوعية الحياة للأسر من خلال توفير مساكن بأسعار معقولة وعالية الجودة.

جدول المحتويات

1.	الاعترافات	2
2.	ملخص تنفيذي	2
3.	مقدمة	6
4.	مراجعة الأدبيات	11
4.1.	تاريخ الأوقاف	11
4.2.	تاريخ الحكم	13
4.3.	تاريخ الحكم في المملكة العربية السعودية	13
4.4.	نماذج عالمية للحوكمة أمثلة	13
4.4.1.	الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية	13
4.4.2.	الحوكمة في المملكة المتحدة	14
4.5.	الحوكمة في المملكة العربية السعودية:	15
4.6.	تأثير رؤية 2030 على القطاع غير الربحي	16
4.7.	التسجيل في الأوقاف	17
4.8.	تسجيل الأوقاف	17
4.9.	أنواع الأوقاف	18
4.10.	تحديات الأوقاف	19
4.11.	المساءلة في القطاع غير الربحي	21
4.12.	اطار	Error! Bookmark not defined.
5.	منهج	26
5.1.1.	تصميم البحث	26
5.1.2.	فرضيه	27
5.1.3.	جمع البيانات	28
5.1.4.	أخذ العينات	28
5.1.5.	تحليل البيانات	28
5.1.6.	تحليل البيانات النوعية	29
5.1.7.	أسئلة البحث النوعي	30
5.1.8.	قائمة الوظائف التي تمت مقابلتها	31
5.1.9.	الاعتبارات الأخلاقية	31
6.	تحليل البيانات ونتائجها	31

36	6.1. النتائج الرئيسية
38	7. التوصيات
40	8. خطة العمل (التنفيذ)
40	8.1. مبادرة تعزيز التواصل بين الرسالة والرؤية
43	8.2. مبادرة تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة
47	9. استراتيجيات المخاطر والتخفيف
47	10. القيود
48	11. الدراسات المستقبلية والاستنتاجات
49	12. مراجع

قائمة الجداول :

Cover	الغلاف
Copyright notice	حقوق الطباعة
Abstract	الملخص
Acknowledgement	الشكر والتقدير
Table of contents	فهرس المحتويات
List of tables	قائمة بالجداول
List of figures	قائمة بالأشكال
List of terminology	قائمة بالمصطلحات
List of abbreviations	قائمة بالاختصارات
Chapters	الفصول
References	المراجع
appendices	الملاحق

المستخلص: Abstract

تستكشف أطروحة الماجستير دور المساءلة في إدارة المخاطر وتعزيز استدامة قطاع الإسكان غير الربحي المدعوم من الأوقاف في المملكة العربية السعودية ، وخاصة داخل القطاع غير الربحي المدعوم من الأوقاف. وتحت إشراف د. الفيصل عبد الحميد و د. فايز جراد ، تركز الأطروحة على سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تهدف إلى تحقيق معدل ملكية المساكن بنسبة 70٪ وتعزيز نوعية الحياة للأسر من خلال توفير مساكن بأسعار معقولة وعالية الجودة.

تستخدم هذه الدراسة تصميم بحث نوعي لاستكشاف كيف تعمل المساءلة كعامل حوكمة يؤثر على احتياجات المستفيدين وتعظيم التأثير الاجتماعي في الإسكان غير الربحي. يهدف البحث إلى تسليط الضوء على أهمية المساءلة وتأثيرها على الجمعيات الخيرية مع تقييم كيف تساعد هذه التدابير في تلبية احتياجات المستفيدين من ذوي الدخل المنخفض. تشمل المتغيرات المستقلة التي تم فحصها رسالة ورؤية واضحة، وإشراك أصحاب المصلحة، والشفافية، وتقييم البرنامج. تركز المتغيرات التابعة على نتائج التأثير الاجتماعي، مثل رضا المستفيدين، وفعالية البرنامج، والمشاركة المجتمعية، وزيادة الوصول إلى الموارد.

يسفر التحقيق عن نتائج رئيسية تسلط الضوء على أهمية المساءلة، مثل الإدارة المالية الشفافة، وتقييمات الأداء المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تؤكد الدراسة على أن مشاركة أصحاب المصلحة النشطين، وخاصة التعاون مع المستفيدين والمجموعات المجتمعية، تلعب دورًا حاسمًا في تحسين فعالية مبادرات الإسكان.

في ضوء هذه النتائج، توصي الأطروحة بتعزيز المساءلة وزيادة التأثير الاجتماعي، وتقترح توصيتين رئيسيتين: أولاً، تعزيز التواصل بشأن مهمة المنظمة ورؤيتها من خلال تطوير استراتيجيات شاملة تضمن فهم جميع أصحاب المصلحة لأدوارهم في تحقيق هذه الأهداف. ثانيًا، تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة من خلال المبادرات التي تشجع على المشاركة الأكبر، مثل تحديد معايير واضحة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة لضمان امتلاك المرشحين للخبرة والالتزام اللازمين للمساهمة بشكل فعال في أهداف المنظمة، وتنظيم المنتديات المجتمعية، وإنشاء آليات ردود الفعل للموظفين التشغيليين لمشاركة الأفكار، وتشمل خطط العمل التي يمكن تنفيذها في غضون عام.

3 . مقدمة

يعتبر قطاع الإسكان غير الربحي المدعوم من الأوقاف في المملكة العربية السعودية أحد القطاعات الحيوية التي تسهم في تحقيق الأهداف التنموية لرؤية 2030، من خلال توفير مساكن ميسورة التكلفة للأسر ذات الدخل المحدود. ومع ذلك، يواجه هذا القطاع تحديات كبيرة تتعلق بضعف المساءلة والحوكمة، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد الوقفية، ويؤثر سلبيًا على استدامة المشاريع السكنية.

تشير بعض التقارير الصادرة عن الهيئة العامة للأوقاف إلى أن ما يزيد عن 30% من مشاريع الإسكان غير الربحية تواجه تعثرًا إداريًا وماليًا بسبب ضعف آليات الحوكمة والمساءلة. كما أن حوالي 25% من الأوقاف في المملكة غير مستغلة بكفاءة، مما يؤدي إلى خسائر مالية وإدارية تحدّ من دور القطاع في تلبية احتياجات المستفيدين.

الفجوة البحثية التي تسدها الدراسة الحالية

عند استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالمساءلة في القطاع غير الربحي، نجد أن الأبحاث تباينت في تركيزها على الجوانب المختلفة للمساءلة، مثل الحوكمة، الشفافية، وإشراك أصحاب المصلحة. فيما يلي تحليل مقارنة بين الدراسات السابقة الرئيسية:

1.دراسة (Bernholz & Greer, 2016)

- النتائج الرئيسية: أكدت أن المساءلة في المنظمات غير الربحية تعتمد على مزيج من الشفافية، مشاركة أصحاب المصلحة، تقييم الأثر الاجتماعي، وتوضيح الرسالة والرؤية.
- نقاط القوة: وفرت إطارًا متكاملًا يربط بين المساءلة والتأثير الاجتماعي.
- نقاط الضعف: لم تركز على تحديات المساءلة في قطاع الإسكان غير الربحي تحديدًا.

2.دراسة (Nowair & Mohammad, 2014)

- النتائج الرئيسية: شددت على أن غياب الشفافية والمساءلة في الأوقاف يؤدي إلى تحديات في تحقيق الأثر الاجتماعي المستدام.
- نقاط القوة: أبرزت الحاجة إلى أطر قانونية وتنظيمية واضحة لإدارة الأوقاف.
- نقاط الضعف: لم تقدم حلولًا عملية قابلة للتطبيق لتحسين المساءلة.

3.دراسة (Anheier & Seibel, 2016)

- النتائج الرئيسية: أكدت أن الحوكمة القوية تؤدي إلى مساءلة أعلى، مما يعزز الفاعلية التنظيمية في القطاع غير

الربحي.

- نقاط القوة: ركزت على العلاقة بين حوكمة المنظمات غير الربحية وتحقيق الأثر الاجتماعي.
- نقاط الضعف: لم تتناول الأوقاف كجزء من منظومة القطاع غير الربحي.

التعليق العام على الدراسات السابقة

بالنظر إلى هذه الدراسات، يمكن ملاحظة أن هناك إجماعاً على أهمية المساءلة في تحسين أداء القطاع غير الربحي، لكنها تختلف في التركيز على العناصر الأساسية للمساءلة. بعض الدراسات تناولت المساءلة من منظور الشفافية، في حين ركزت أخرى على دور الحوكمة أو تقييم الأثر الاجتماعي. ومع ذلك، هناك فجوة في البحث تتعلق بكيفية تطبيق هذه المفاهيم على قطاع الإسكان المدعوم من الأوقاف في المملكة العربية السعودية، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

- على الرغم من تعدد الدراسات حول إدارة الوقف، فإن معظم الأبحاث السابقة ركزت على الجوانب المالية والقانونية فقط، دون معالجة العلاقة بين المساءلة وإدارة المخاطر وتأثيرها على استدامة مشاريع الإسكان غير الربحي.
- على سبيل المثال، دراسة (العزب، 2023) تناولت التحديات المالية في قطاع الأوقاف، لكنها لم تتعمق في أثر ضعف الحوكمة على استدامة مشاريع الإسكان.
- أما دراسة (Gunawan and Melinda (2021) فقد أشارت إلى أن ضعف آليات الرقابة الداخلية يزيد من مخاطر تعثر المشاريع الوقفية، لكنها لم تقدم حلولاً واضحة لربط المساءلة بإدارة المخاطر.

التحديات الحالية وأهمية البحث:

- تعاني العديد من المؤسسات الوقفية من نقص الشفافية في إدارة الموارد، وغياب آليات رقابة فعالة، مما يجعلها عرضة للمخاطر المالية والإدارية. تشير الإحصاءات إلى أن حوالي 60% من الجهات غير الربحية تعتمد على ممارسات تقليدية في إدارة الوقف، مما يحد من قدرتها على تحقيق الأثر الاجتماعي المطلوب.
- لذلك، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحليل وتطوير إطار متكامل يهدف إلى:
- ✓ تعزيز الشفافية في إدارة موارد الإسكان غير الربحي.
- ✓ تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر وتقليل الخسائر المحتملة.
- ✓ تمكين أصحاب المصلحة من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات واضحة.

ارتباط الدراسة برؤية المملكة: 2030

يأتي هذا البحث في سياق تحقيق رؤية المملكة 2030، التي تؤكد على تفعيل دور القطاع غير الربحي في التنمية المستدامة، وتعزيز مساهمة الأوقاف كمصدر تمويلي لدعم المشاريع التنموية. ولذلك، من الضروري تطوير استراتيجيات حوكمة فعالة، وبناء شراكات مستدامة مع الجهات التنظيمية لضمان تحقيق الأثر المطلوب لهذا القطاع الحيوي.

النتائج المتوقعة من البحث:

- 1- تطوير نموذج لتحليل المخاطر في قطاع الإسكان غير الربحي.
- 2- اقتراح حلول عملية لتعزيز المساءلة وتحقيق الاستدامة المالية.
- 3- تقديم آليات لتحسين الحوكمة وتقليل المخاطر التشغيلية.

خاتمة:

يعكس هذا البحث الحاجة إلى تحليل شامل لكيفية تأثير المساءلة على إدارة المخاطر في قطاع الإسكان غير الربحي، ويهدف إلى تقديم حلول قابلة للتطبيق لمساعدة الجهات الوقفية على تحسين كفاءة إدارتها وضمان استدامتها على المدى الطويل.

مساهمة البحث الحالي في سد الفجوة العلمية:

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار عملي لتعزيز المساءلة كأداة لإدارة المخاطر في قطاع الإسكان غير الربحي، مما يساعد في تقليل الهدر المالي وتحسين استدامة المشاريع الوقفية. كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات قابلة للتطبيق للجهات التنظيمية والممارسين في القطاع غير الربحي، لتعزيز الحوكمة والمساءلة وضمان الاستخدام الأمثل للأصول الوقفية.

كما تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار علمي يُسهم في تطوير سياسات أفضل لحوكمة الأوقاف، مما يدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المملكة. كما ستساعد النتائج في اقتراح توصيات قابلة للتطبيق للجهات التنظيمية والممارسين في القطاع غير الربحي، لتعزيز المساءلة وتحقيق الاستخدام الأمثل للأصول الوقفية يأتي دور قطاع الأوقاف في تحقيق تطلعات رؤية المملكة 2030 كونه أحد مصادر التمويل المناسبة للبرامج التنموية التي تتطلب تفعيل مساهمته وتمكينه من خلال بناء الشراكات، ووضع خطط استراتيجية فعالة تلبي احتياجات المجتمع والتي تمكن من إحداث تأثير أكبر للقطاع غير الربحي كما هو موضح أدناه:

Objectives of the Kingdom's Vision 2030 related to the Authority's roles and strategic objectives:

	 Lively community	 Thriving economy	 Ambitious homeland
The first level is 6 out of 6 targets	1. Promote Islamic values and national identity 2. Enable a full and healthy life	3- Development and diversification of the economy 4- Increase employment rates	5- Enhancing government effectiveness 6- Enabling social responsibility
The second level is 10 out of 27 targets	1-1 Serve more pilgrims to the fullest 1-2 Strengthening national identity 2-1 Creating an environment conducive to empowering Saudis	3-1 Unlocking the capabilities of the non-oil sectors 4-1 Developing human capital in line with the needs of the labor market	5-1 Balance the general budget 5-2 Improving the performance of the government apparatus 5-3 Interact effectively with citizens 6-1 Raise the citizen's level of responsibility 6-2 Enabling greater impact for the non-profit sector

وفقا لرؤية المملكة 2030 ، استهدف القطاع غير الربحي بما في ذلك الأوقاف المشاركة في رفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي (GDP) إلى 5 ، وهناك عدد من الجوانب التي يجب مراعاتها للوصول إلى النسبة المستهدفة ، مع الأخذ في الاعتبار أنها تغطي أيضا جزءا مهما من برنامج الإسكان واستراتيجية رؤية 2030.

الأوقاف للحلول السكنية يعد تسهيل ملكية المنازل المناسبة للأسر السعودية هدفا أساسيا لرؤية 2030. ومع ذلك، من المهم ملاحظة أن العديد من الأوقاف في المملكة العربية السعودية لها دور أساسي في توفير المأوى للأفراد الفقراء والمحتاجين. تعاونت أوقاف الماجد ومؤسسة الحياة الخيرية و 161 منظمة غير ربحية لمساعدة الأسر ذات الدخل المنخفض ماليا في الحصول على وحدات سكنية من خلال منصة جود إسكان منصة جود إسكان هي جهد للتمويل الجماعي أنشأته الجمعية الوطنية لتنمية الإسكان بهدف توليد مساهمات خيرية للخدمات الإسكانية. ومنذ إنشائها، كفلت الوحدة السكن الملائم ل 845 أسرة في أمس الحاجة إليها، وقدمت مساعدة في الإيجار ل 2 489 أسرة إضافية. بلغ إجمالي عدد المواطنين المستفيدين من المبادرات الخيرية 16,684 مواطنا، موزعين على جميع أنحاء كينغز (رحمن ، كوشك ، وأحمد ، 2021).

تأسست الهيئة العامة للأوقاف لعدة أسباب رئيسية أولا، تم إنشاء الهيئة العامة للأوقاف لتنظيم وتطوير وتنمية قطاع الأوقاف في المملكة العربية السعودية. ويشمل ذلك الإشراف على إدارة أصول وموارد الأوقاف واستثمارها واستخدامها لضمان إدارتها ونموها بشكل فعال. ثانيا، تهدف الجمعية العامة للسلام إلى تعزيز دور الأوقاف في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتضامنية الاجتماعية في البلاد. من خلال الإدارة الفعالة لقطاع الأوقاف وتنميته، تسعى أكاديمية الأوقاف إلى تمكين الأوقاف من لعب دور أكبر في تحقيق الاستدامة للقطاع غير الربحي (أكاديمية جيمس أوقاف ، 2023).

لذلك سأركز في هذه الورقة على عوامل الحوكمة التي تساعد على تلبية احتياجات المستفيدين في القطاع غير الربحي من أجل تلبية احتياجات المستفيدين في قطاع الإسكان في المملكة العربية السعودية وتحديدًا في مؤسسات القطاع غير الربحي التي تمويلها الأوقاف.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور المساءلة في تحسين إدارة المخاطر واستدامة قطاع الإسكان غير الربحي المدعوم من الأوقاف، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

السؤال الرئيسي: ما مدى تأثير المساءلة على إدارة المخاطر في قطاع الإسكان غير الربحي المدعوم من الأوقاف، وكيف يمكن تعزيز استدامة هذا القطاع من خلال تطبيق أفضل ممارسات الحوكمة؟

التساؤلات الفرعية:

ما مفهوم المساءلة وإدارة المخاطر في سياق القطاع غير الربحي، وما أوجه العلاقة بينهما؟
ما مدى تأثير الشفافية وآليات الرقابة الداخلية والخارجية على الحد من المخاطر التشغيلية والمالية في المؤسسات الوقفية؟

ما هي أبرز التحديات التي تواجه قطاع الإسكان غير الربحي في تطبيق ممارسات المساءلة والحوكمة؟
إلى أي مدى تسهم السياسات والتشريعات الحالية في تعزيز المساءلة وتقليل المخاطر في القطاع غير الربحي؟
ما هي الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن اعتمادها لتحسين إدارة المخاطر وتعزيز الشفافية في إدارة مشاريع الإسكان غير الربحي؟

كيف يمكن مواءمة آليات الحوكمة والمساءلة في قطاع الإسكان غير الربحي مع رؤية المملكة 2030 لضمان استدامة هذا القطاع؟

لماذا هذا التعديل هو الأفضل؟

السؤال الرئيسي شامل ويربط بين المساءلة وإدارة المخاطر بشكل واضح.
التساؤلات الفرعية مترابطة ومنهجية، وتتناسب مع أهداف البحث.

يعد هذا المجال البحثي أمراً بالغ الأهمية للهيئة العامة للأوقاف لأنه يؤثر بشكل مباشر على قدرتهم على تحقيق الأهداف المحددة في رؤية المملكة العربية السعودية 2030. تعطي الرؤية الأولوية لتحقيق معدل ملكية مساكن بنسبة 70٪ وتحدد الأوقاف كمصدر مالي رئيسي لبرامج التنمية ، بما في ذلك مبادرات الإسكان الميسور التكلفة. تلعب الهيئة العامة للطيران دوراً مركزياً في ضمان إدارة أموال الأوقاف هذه بشكل فعال والمساهمة بشكل كبير في تحقيق أهداف الإسكان هذه. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الهيئة العامة للطيران إلى تمكين القطاع غير الربحي، الذي يضم المنظمات التي تستخدم أموال الأوقاف لدعم الأسر ذات الدخل المنخفض من خلال السكن من خلال منصات مثل جود إسكان. إن التركيز المختار على قطاع الإسكان ضمن القطاع غير الربحي الممول من الأوقاف له قيمة كبيرة. أولاً، دراسة كيفية مساهمة الأوقاف في تحقيق أهداف رؤية 2030 السكنية التي تتماشى مع خطط التنمية الاستراتيجية للمملكة. ثانياً، يسمح بإلقاء نظرة فاحصة على تأثير الأوقاف في العالم الحقيقي على قطاع الإسكان من خلال المنظمات. أخيراً، يساعد تحليل

عوامل الحوكمة داخل هذه المنظمات الممولة من الأوقاف على ضمان الاستخدام الفعال للموارد، وفي نهاية المطاف، تلبية الاحتياجات السكنية للمستفيدين من ذوي الدخل المنخفض. وهذا يتماشى تماما مع مهمة الجمعية العامة للطيران المتمثلة في تعزيز دور الأوقاف في التنمية الاجتماعية. كما تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور المساءلة في تحسين إدارة المخاطر في قطاع الإسكان غير الربحي المدعوم من الأوقاف في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة العلاقة بين المساءلة وإدارة المخاطر في قطاع الإسكان غير الربحي، مع تحليل تأثير الشفافية والرقابة المالية على استدامة المشاريع الوقفية.
- تقييم التحديات الرئيسية التي تواجه قطاع الإسكان غير الربحي، وخاصة المخاطر التشغيلية والمالية الناتجة عن ضعف المساءلة وضعف آليات الحوكمة.
- تحليل أثر التشريعات والسياسات التنظيمية في تحسين مستوى الحوكمة والمساءلة، ومدى فعاليتها في الحد من المخاطر وتحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات الأوقاف.
- تصميم إطار استراتيجي لتعزيز المساءلة والحد من المخاطر، من خلال تطبيق أفضل الممارسات الدولية في إدارة الأوقاف والقطاع غير الربحي.
- تقديم توصيات عملية للجهات التنظيمية وصناع القرار في قطاع الإسكان غير الربحي، لتعزيز الشفافية، وتحسين استغلال الموارد الوقفية، وتحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية.

4. مراجعة الأدبيات

4.1. تاريخ الأوقاف

المفهوم الإسلامي للوقف، وهو وقف خيري، له تاريخ معقد يعود إلى بداية الإسلام. تم إنشاء الوقف الأولي من قبل النبي محمد، الذي كرس بستانا من أشجار النخيل لصالح سكان المدينة المنورة الفقراء (Ethis، 2020). كان الوقف ركيزة من أركان الرعاية الاجتماعية والمؤسسات الدينية عبر التاريخ الإسلامي. تم إنشاء الأوقاف من قبل المانحين لمجموعة متنوعة من الأغراض، مثل توفير التعليم والرعاية الصحية والمرافق العامة (أنظمة المياه) ومساعدة الأرملة والأيتام (Rahman، 2009). كانت هذه الأوقاف مفيدة في الحفاظ على المعرفة الإسلامية، وتعزيز التماسك الاجتماعي، وتحسين الرفاهية العامة (مجالس الوقف وصناديق الوقف، بدون تاريخ). من المهم ملاحظة أن قانون الوقف قد شهد تغييرات كبيرة بمرور الوقت، حيث تصارع الفقهاء مع قضايا مثل استراتيجيات الاستثمار وتكييف أغراض الوقف مع الاحتياجات الاجتماعية المتطورة (Nowair & Mohammad، 2014). واليوم، لا يزال الوقف مصدرا كبيرا للتمويل الخيري في البلدان ذات الأغلبية المسلمة، مع مساعي مستمرة لتحديث حوكمته وتحسين تأثيره على المجتمعات الحديثة.

4.2. الدراسات السابقة ذات الصلة

تم استعراض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت المساءلة والحوكمة في القطاع غير الربحي، وتأثيرها على تحقيق الأثر الاجتماعي. وفيما يلي تحليل لأهم هذه الدراسات:

1. دراسة (Bernholz and Greer (2016

• هدف الدراسة :هدفت الدراسة إلى تحليل دور المساءلة في تحسين أداء المنظمات غير الربحية، مع التركيز على دور الشفافية، مشاركة أصحاب المصلحة، تقييم الأثر الاجتماعي، وأهمية الرسالة والرؤية في ضمان الفاعلية التنظيمية.

• المنهجية :استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدةً على مراجعة الأدبيات السابقة وتحليل دراسات الحالة لمنظمات غير ربحية في الولايات المتحدة وأوروبا.

• النتائج :توصلت الدراسة إلى أن تعزيز الشفافية والمساءلة يؤدي إلى زيادة ثقة الجمهور وتحقيق أهداف المنظمات غير الربحية بفعالية أكبر. كما أكدت على أن غياب المساءلة يمكن أن يؤدي إلى فقدان التمويل وضعف التأثير الاجتماعي.

• التوصيات :أوصت الدراسة بضرورة تعزيز معايير الحوكمة في القطاع غير الربحي من خلال تبني سياسات واضحة للإفصاح المالي ومراقبة الأداء.

2.دراسة (Nowair and Mohammad 2014)

• هدف الدراسة :بحثت الدراسة في تحديات المساءلة في قطاع الأوقاف، وتأثير غياب الحوكمة الفعالة على تحقيق الأثر الاجتماعي المستدام.

• المنهجية :اعتمدت الدراسة على منهج البحث النوعي، حيث تم إجراء مقابلات مع خبراء في إدارة الأوقاف في عدد من الدول الإسلامية، إلى جانب تحليل الوثائق الرسمية الخاصة بالتشريعات الوقفية.

• النتائج :كشفت الدراسة أن العديد من الأوقاف تعاني من غياب الشفافية وضعف آليات الرقابة، مما يؤثر سلبيًا على استفادة المستفيدين من الخدمات المقدمة. كما أكدت أن الحوكمة الجيدة يمكن أن تعزز كفاءة توزيع موارد الأوقاف.

• التوصيات :دعت الدراسة إلى تطوير أطر تشريعية حديثة للأوقاف تتماشى مع معايير الحوكمة العالمية، مع تعزيز الشفافية والمحاسبة لضمان استدامة القطاع الوقفي.

دراسة (Anheier and Seibel 2016)

• هدف الدراسة :هدفت إلى دراسة العلاقة بين حوكمة المنظمات غير الربحية ومستوى تأثيرها الاجتماعي، من خلال تقييم مدى التزام هذه المنظمات بمبادئ الحوكمة الرشيدة.

• المنهجية :استخدمت الدراسة النهج الكمي، حيث تم توزيع استبيان على 320 منظمة غير ربحية في أوروبا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

• النتائج :بينت النتائج أن المنظمات التي تطبق معايير حوكمة صارمة تحقق مستوى أعلى من التأثير الاجتماعي، حيث يساهم الوضوح في الرسالة والرؤية، وتعزيز المساءلة، في زيادة الثقة المجتمعية بالمنظمات غير الربحية.

• التوصيات :أوصت الدراسة بضرورة تحسين آليات التواصل بين المنظمات غير الربحية وأصحاب المصلحة لضمان استدامة الموارد وتحقيق الأهداف التنموية بشكل فعال.

التعليق على الدراسات السابقة

عند تحليل الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة أن هناك إجماعًا على أهمية المساءلة والشفافية في تحسين أداء المنظمات غير الربحية، ولكنها تختلف في تركيزها على العناصر المحددة التي تعزز هذه العلاقة. على سبيل المثال:

• ركزت (Bernholz and Greer 2016) على العلاقة بين المساءلة والثقة المجتمعية، بينما تناولت Nowair and Mohammad (2014) التحديات التي تواجه الأوقاف فيما يتعلق بالمساءلة، وأكدت Anheier and Seibel (2016) على دور الحوكمة في تعزيز التأثير الاجتماعي.

• استخدمت (Nowair and Mohammad 2014) منهجًا نوعيًا بالاعتماد على المقابلات، بينما تبنت Anheier (2016) and Seibel منهجًا كميًا قائمًا على الاستبيانات، وهو ما أدى إلى تباين النتائج.

4.3 . تاريخ الحكم

إن مفهوم الحوكمة، الذي يشير إلى النظام المنظم للمنظمات الحاكمة، له تاريخ طويل ومهم في الحضارة الإنسانية. ابتكرت المجتمعات القديمة أشكالًا أساسية من الحكم لمعالجة القضايا المشتركة مثل توزيع الموارد وحل النزاعات وضمان الدفاع (فاينر ، 1999). أرست هذه الأطر الأولى الأساس لنماذج الحوكمة المستقبلية.

خلال العصور الوسطى ، كان هناك انتقال نحو الأنظمة الإقطاعية اللامركزية ، حيث تم توزيع السلطة بين ملاك الأراضي. ومع ذلك ، بشرت حقبتى عصر النهضة والتنوير بتركيز متجدد على السلطة المركزية وتشكيل الدول القومية. أصبحت مفاهيم الحقوق الفردية والعقد الاجتماعي والحكومة التمثيلية مؤثرة ، مما أثر على تطوير أنظمة الحكم المعاصرة (لاسيليت ، 1988).

شهد القرن العشرين توسعا سريعا في الترابط العالمي والتقدم التقني ، مما أدى إلى عقبات وإمكانيات جديدة للإدارة. يظهر ظهور المنظمات المتعددة الجنسيات وفكرة الحوكمة العالمية الترابط المتزايد للعالم (Rosenau ، 1997).

4.4 . تاريخ الحكم في المملكة العربية السعودية

يعتمد حكم المملكة العربية السعودية بقوة على الشريعة الإسلامية (الشريعة) والعادات القبلية. قبل اتحاد المملكة ، تميزت شبه الجزيرة العربية بنظام قبلي لامركزي. عزز عبد العزيز آل سعود سلطته في أوائل القرن العشرين ، وخلق سيادة القانون على أساس المبادئ الإسلامية. حافظت الحكومة السعودية باستمرار على تحالف قوي مع السلطات الدينية، حيث تعمل الشريعة الإسلامية كأساس أساسي للإطار القانوني والحوكمة.

أرى أن الحوكمة هي التي تجلب النظام والهيكل واللوائح من أجل ضمان العدالة ومنع الفوضى. يشجع الحكم الرشيد الشفافية والمساءلة، مما يؤدي في النهاية إلى نتائج أفضل للمواطنين ، وفي النهاية ، الحوكمة ضرورية للعمل معا وإحراز تقدم في المجتمعات الغنية بالتعقيد والحوكمة في العصر الحديث هو مجال ديناميكي يستجيب دائما للطبيعة المتغيرة للمجتمع وظهور تعقيدات جديدة. يتضمن مجموعة متنوعة من الأفكار والممارسات

4.5 . نماذج عالمية للحوكمة أمثلة

4.5.1 . الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية

يتميز تطور حوكمة الشركات في الولايات المتحدة بسلسلة من الإجراءات التنظيمية المتخذة كرد فعل على حالات مخالفات الشركات. كان مفهوم حوكمة الشركات موجودا منذ قرون ، على الرغم من أن العبارة اكتسبت أهمية في السبعينيات (Ocasio & Joseph ، 2005).

وقع حدث في أوائل عام 2000 مع سلسلة من الفضائح التجارية الكبيرة ، مثل Enron و WorldCom. أدى وقوع هذه الحوادث إلى سن قانون ساربنز أوكسلي (SOX) لعام 2002 (الكونجرس الأمريكي ، 2002). نفذ قانون Sarbanes-Oxley (SOX) قواعد صارمة على الشركات المتداولة علنا ، والتي تضمنت تحسين التقارير المالية ، واستقلال المدققين ، ومساءلة الشركات عن التقارير المالية.

قبل تنفيذ قانون Sarbanes-Oxley (SOX) ، كان للجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) بعض المشاركة في قضايا حوكمة الشركات منذ السبعينيات ، لكن اللوائح لم تكن صارمة للغاية. وكثيرا ما أدى الافتقار إلى هيكل شامل إلى ثغرات وحالات من السلوك غير القانوني للشركات.

كان لتنفيذ SOX تأثير عميق على إطار إدارة الشركات في الولايات المتحدة ، حيث أرسى نفسه كمعيار للإشراف التنظيمي في جميع أنحاء العالم. ومع ذلك، فإن التطوير المستمر للعمليات التجارية والاختراقات التكنولوجية يتطلب تعديلا وتحسينا مستمرين لمعايير حوكمة الشركات.

كان لتنفيذ SOX تأثير عميق على إطار إدارة الشركات في الولايات المتحدة ، حيث أرسى نفسه كمعيار للإشراف التنظيمي في جميع أنحاء العالم. ومع ذلك، فإن التطوير المستمر للعمليات التجارية والاختراقات التكنولوجية يتطلب تعديلا وتحسينا مستمرين لمعايير حوكمة الشركات.

4.5.2. الحوكمة في المملكة المتحدة

شهد إطار حوكمة الشركات في المملكة المتحدة تغييرات جوهرية كرد فعل على الحالات السابقة لإخفاقات الشركات. حدثت نقطة تحول مهمة في عام 1992 مع تشكيل لجنة كادبوري ، والتي كانت ردا على سلسلة من فضائح الشركات (لجنة كادبوري ، 1992). تم تكليف اللجنة بتحسين مستوى الشفافية والمساءلة في الشركات البريطانية. وضع قانون كادبوري ، الذي تم إنتاجه نتيجة لذلك ، مبادئ توجيهية لتكوين مجالس الإدارة ، وتعويض المديرين التنفيذيين ، والإبلاغ عن المعلومات المالية. يحدد قانون كادبوري المفاهيم الأساسية ، على النحو التالي:

- تقسيم واضح للأدوار ، وتحديد مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي.
 - أعضاء مجلس الإدارة المستقلون: تسهيل استقلالية مجلس الإدارة عن الإدارة.
 - الأجور الشفافة: تنفيذ تدابير لطلب الإفصاح وربط أجور المديرين التنفيذيين بالأداء.
 - تعزيز فعالية المراجعة: المطالبة بإنشاء لجان مستقلة للتدقيق.
- على الرغم من أن قانون كادبوري كان مؤثرا ، إلا أنه تلقى انتقادات لاعتماده على الأفكار بدلا من قواعد محددة. بذلت المدونات اللاحقة جهودا لمعالجة هذه المشكلة من خلال تضمين تعليمات أكثر شمولا. وبالإضافة إلى ذلك، فإن قانون ساربنز - أوكسلي في الولايات المتحدة، وإن كان يستهدف الشركات الأمريكية في المقام الأول، كان له تأثير غير مباشر على معايير إدارة الشركات في المملكة المتحدة (الكونجرس الأمريكي، 2002).

1.1 . الحوكمة في المملكة العربية السعودية:

تعد حوكمة الشركات جانباً حاسماً من جوانب الشركة ، لا سيما في الاستجابة للأزمات المالية التي أثرت بشكل كبير على الاقتصاد العالمي. وقد جعل هذا حوكمة الشركات أولوية قصوى. تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حوكمة الشركات على أنها المبادئ التي تحكم العلاقة بين مجلس الإدارة والمساهمين وجميع أصحاب المصلحة في الشركة. بالإضافة إلى ذلك ، فإنه يوفر هيكلًا لتحديد أهداف العمل ، وتحديد أكثر الطرق فعالية لتحقيق تلك الأهداف ، والإشراف على التقدم. قدم أدريان كادبوري ، وهو شخصية بارزة في مجال حوكمة الشركات ، تعريفًا موجزًا لحوكمة الشركات كفعل لضمان توازن متناغم بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ، وكذلك بين التطلعات الفردية والمجتمعية. الهدف هو تحقيق توازن متناغم بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع. لذلك ، من الواضح أن حوكمة الشركات موضوع معقد يرتبط بمختلف أصحاب المصلحة. تكمن أهمية حوكمة الشركات في إنشاء إطار ينظم هذه التفاعلات ويعزز مواعمة وظائفها وضمان استحقاقاتها بشفافية وعدالة.

حوكمة الشركات هي الإطار الشامل الذي يتحكم ويوجه عمليات وإدارة الشركة. الأسس الأربعة للحوكمة الفعالة للشركات هي:

المساءلة هي الركيزة الأساسية ، مما يدل على أن الإدارة التنفيذية مسؤولة أمام مجلس الإدارة ، ومجلس الإدارة مسؤول أمام المساهمين. الركيزة الثانية هي الإنصاف ، والذي يستلزم حماية استحقاقات المساهمين وضمان المعاملة العادلة لهم وحقوق مساهمي الأقلية. والركيزة الأساسية الثالثة هي الشفافية، التي تنص على الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية في الوقت المناسب. بالإضافة إلى ذلك ، يجب على الشركة تقديم معلومات تتعلق بحوكمة الشركات بطريقة شفافة ، مع إعطاء الأولوية لمصالح الشركة ومساهميها. الركيزة الرابعة هي الاستقلالية، حيث تحتاج الشركة إلى الابتعاد عن تضارب المصالح والتخفيف منه إلى أعلى مستوى ممكن ويجب عليها تنفيذ سياسات وإجراءات شاملة لتنظيم هذا الجانب.

تبذل المملكة العربية السعودية جهوداً لتعزيز البيئة الاستثمارية من خلال التركيز على الربحية والاستدامة. تعمل السلطات على تحسين جودة حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة وشفافيتها والإفصاح عنها وحمايتها.

لذلك ، ظهر مفهوم حوكمة الشركات عندما فرضت هيئة السوق المالية السعودية على الشركات الالتزام بلوائح حوكمة الشركات. وصدرت سياسة جديدة لإدارة الشركات لتوفير مبادئ توجيهية ومعايير واضحة لإدارة الشركات. تهدف اللائحة إلى ضمان الامتثال لأعلى مبادئ حوكمة الشركات ، والتي بدورها تحمي مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة. علاوة على ذلك، تضع مؤسسة النقد العربي السعودي لوائح حوكمة الشركات للشركات المتداولة علناً في قطاعي التأمين والمصرف. ويشمل ذلك لائحة شركات التأمين الصادرة عن الإدارة العامة للرقابة على التأمين داخل الهيئة، وكذلك المبادئ الأساسية لحوكمة البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية الصادرة عن الإدارة العامة للرقابة المصرفية (مركز حوكمة الشركات، جامعة الفيصل، 2018). علاوة على ذلك ، تقدم منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD) مبادئ توجيهية معترف بها عالمياً لحوكمة الشركات ، والتي تكمل متطلبات الحوكمة الداخلية.

أوافق على أن الحوكمة تشير إلى نظام القواعد والممارسات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه الشركات والتحكم فيها من أجل ضمان الشفافية والمساءلة وحماية حقوق المساهمين كما هو مذكور أعلاه. ومع ذلك، يجب أن تغطي حوكمة الأوقاف خمسة مكونات وهي المساءلة والإنصاف والشفافية والمسؤولية والامتثال للشرعية الإسلامية.

أعتقد أنه عندما يتعلق الأمر بإدارة المنظمات ، فإن معايير الحوكمة تقدم طريقة منظمة تضمن المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي. يمتد نطاق هذه المعايير إلى مجموعة واسعة من الأفكار والممارسات ، بدءاً من القيادة والاستراتيجية إلى إدارة المخاطر وتقييم الأداء. عندما تلتزم الشركات بمبادئ الحوكمة ، يكون لديها القدرة على تحسين أدائها العام ، فضلاً عن سمعتها ، ويمكنها أيضاً تطوير الثقة مع أصحاب المصلحة.

1.1 . تأثير رؤية 2030 على القطاع غير الربحي

تحدد رؤية 2030 السياق والمساهمة المحتملة للقطاع غير الربحي في تعزيز أهداف الرؤية. القطاع غير الربحي ليس صغيراً من حيث الحجم والمساهمة فحسب ، بل يوجد حالياً أقل من 1,000 مؤسسة وجمعية خيرية وغير ربحية. وتبلغ مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي 0.3 في المائة فقط، وهي أقل بكثير من المتوسط العالمي البالغ 6 في المائة. في الوقت الحاضر ، 7 في المائة فقط من المبادرات مكرسة لإحداث تأثير اجتماعي أو تتفق مع الأولويات الوطنية طويلة الأجل. يتمثل أحد أهداف رؤية 2030 في زيادة مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي ، مع نمو متوقع من أقل من 1% إلى 5%. كما تهدف رؤية 2030 إلى رفع نسبة المبادرات التي تحقق تأثيراً اجتماعياً إلى الثلث (33.3%). يمكن تحقيق ذلك من خلال خلق مناخ رعاية وتعاوني وتعزيز لوائح حوكمة المنظمات غير الهادفة للربح.

مع الأخذ في الاعتبار اللوائح المنشورة للهيئة العامة للأوقاف والمنظمات غير الهادفة للربح ، فإنها ستسهل تأسيس القطاع غير الربحي وإضفاء الطابع الرسمي عليه وكفاءته. وفي الوقت نفسه، سيحفز القطاع غير الربحي على تنفيذ معايير الحوكمة المناسبة، وتزويد الموظفين بتدريب عالي الجودة، وتعزيز ثقافة التوظيف بدوام كامل والعمل التطوعي داخل القطاع.

الجوانب التشغيلية ، مثل الإدارة والإدارة الفعالة ، وتطوير القدرات ، واستخدام التقنيات الجديدة ، وتنفيذ الحلول المبتكرة ، لديها القدرة على توسيع نطاق وتأثير أي شكل من أشكال الأوقاف التي يمكن أن تعزز زيادة الوعي العام أيضاً تطوير مبادرات وقف اجتماعي جديدة. لتعزيز إنتاجية الأوقاف ، قد يستثمر القطاع المالي في أصول الوقف ويتعاون مع المؤسسات المالية الإسلامية لتعزيز الشمول المالي. تتمتع الشركات القائمة على الأصول والشركات الاجتماعية بالقدرة على تعزيز التنمية المستدامة من خلال دمج تأثير أهداف التنمية المستدامة (SDGs) في أصولها ومشاريعها. من ناحية أخرى ، يمكن أن يساهم وقف الاستثمار في التنمية المستدامة من خلال تطبيق المفاهيم المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة أثناء اتخاذ قرارات الاستثمار والتوزيع. في النهاية ، يمكن استخدام طرق قياس الأثر وإدارته من قبل جميع فئات الأوقاف لتقييم ومراقبة تأثير مساعيهم على أهداف التنمية المستدامة (SDGs) ورؤية 2030 (Rehman، Koshak & Ahmed، 2021).

لا أوافق على أن العوامل الوحيدة المذكورة ستساعد في تحقيق هدف 5٪ للقطاع غير الربحي دون إجراء دراسة شاملة لفهم وتسلسل المساهمات الحالية للأوقاف والمنظمات غير الربحية الأخرى. سيمكننا هذا من تحديد النسبة المئوية المستهدفة التي يجب تحقيقها لكل نوع من أنواع المنظمات. إذا لم يتم تحقيق النسبة المئوية المستهدفة ، فلن نتحقق من قياسها بناء على كل نوع لتحديد المكان الذي يجب توجيه التركيز إليه. إذا لم تتمكن من قياسه ، فلا يمكنك إدارته.

4.6 . التسجيل في الأوقاف

هناك العديد من المراحل الأساسية التي تشارك فيها عملية التسجيل. في المقام الأول ، يطلب من المتبرع أن يوضح تماما أنه ينوي إنشاء وقف. يمكن القيام بذلك شفها أمام الشهود أو عن طريق إعلان مكتوب. في الخطوة التالية ، يجب صياغة صك وقف رسمي ، يعرف أيضا باسم صحيح الوقف ، وفقا للشريعة الإسلامية. تقدم هذه الوثيقة لمحة عامة عن تفاصيل الوقف ، والتي تشمل الممتلكات أو العنصر الذي يتم تخصيصه بالضبط ، والمستفيدين الذين تم تعيينهم (الموقوف عليهم) ، وأي شروط (شروط) مرتبطة بالوقف ، مثل الغرض الذي سيتم استخدام الدخل من أجله. في الخطوة الأخيرة ، يختار المتبرع شخصا أو منظمة موثوقة (نظير) للإشراف على ممتلكات الوقف والتأكد من تحقيق أهدافها في النهاية.

من الضروري تسجيل صك الوقف لدى محكمة مختصة لضمان صلاحيته القانونية. من المعتاد أن تطالب المحكمة بتوقيع السند من كل من المتبرع والشهود، وأن يخلو من أي غموض، وأن يكون وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية التي تحكم الوقف (موقع الهيكل القانوني والقضائي المرجعي).

4.7 . تسجيل الأوقاف

ثم يتم تسجيل الوقف لدى الهيئة العامة للأوقاف (GAA) المسؤولة عن تنظيم وإدارة الأوقاف الوقفية في المملكة العربية السعودية ، وتتبع عمليات التسجيل هذه التسجيل القضائي. هناك العديد من الفوائد التي تأتي مع أن تصبح عضوا في GAA. بالإضافة إلى ضمان المساءلة والانفتاح ، فإنه يجعل حفظ السجلات المركزية أسهل في الإنجاز. كما يتم تزويد الطر بالمبادئ التوجيهية والإشراف من قبل الهيئة العامة للطيران من أجل ضمان صيانة ممتلكات الوقف بشكل صحيح. علاوة على ذلك، قد توفر أكاديمية جيش ألنيوم لصناديق الوقف خيارات للاستثمار، مما قد يؤدي إلى زيادة قدرة الصناديق على أن تكون مستدامة على المدى الطويل. تشمل المستندات المطلوبة عادة لتسجيل أكاديمية جيمس العمومية سند الوقف المسجل والأدلة التي تثبت الملكية وأي مستندات أخرى قد تطلبها أكاديمية جيمس العليا.

يقترح أن تطلب المشورة من خبير قانوني ماهر متخصص في قانون الوقف في المملكة العربية السعودية (سالم ومحمد نور ، 2014). وتوفر هذه المراجعة إطارا عاما، ولكنها لا تعتبر شاملة. يمكن للخبرة التي يمتلكونها أن تضمن تأسيس الوقف وإدارته بطريقة فعالة بما يتوافق مع الشريعة الإسلامية واللوائح ذات الصلة. من خلال القيام بذلك ، فإنه يضمن أن النوايا سيكون لها تأثير مفيد وطويل الأمد على المجتمع.

8 . 4 . أنواع الأوقاف

1 . يعرف وقف الصالح العام باسم وقف خيري

إن الوقف الخيري ، المخصص للأسباب الخيرية والمنفعة العامة ، هو أكثر أنواع التبرع الوقفية شيوعا. يتم دعم مجموعة متنوعة من القضايا الخيرية من خلال الدخل الناتج عن عقار الوقف ، والذي قد يشمل الإيجار من مبنى أو أرباح من الأعمال التجارية. يعد تمويل المساجد والأغراض السكنية والمدارس والمستشفيات ودور الأيتام والمرافق العامة بعض الأمثلة على المنظمات الخيرية. يعمل الوقف الخيري على تعزيز العدالة الاجتماعية ويضمن توزيع الموارد باستمرار على المشاريع التي تستحق الدعم (أحمد، 2009).

2 . يعرف تخطيط العطاء الخيري من خلال الوصايا باسم وقف الوصية

من الممكن للأفراد إنشاء وقف بإرادتهم من خلال استخدام وقف الوصية ، والذي يعرف أيضا باسم وقف الوصية. من الممكن إنشاء هذا النوع من الأوقاف بعد وفاة المتبرع ، مما يضمن أن رغبات المتبرع ستتحقق حتى بعد وفاته. تمكن المرونة التي يوفرها وقف الوصية المانحين من تحديد مستفيدين أو أغراض معينة لإيرادات الوقف ، مما يسمح بمزيد من المرونة (Rahman ، 2010).

3 . تعرف الأوقاف المصممة خصيصا لمتطلبات محددة باسم وقف الصرف

أحد الاختلافات بين الوقف الخيري والوقف الوقف هو أن الأخير يركز على مستفيد أو هدف معين. أحد المستفيدين المحددين ، مثل أحد أفراد الأسرة أو عالم دين أو مؤسسة تعليمية معينة ، هو المستفيد الحصري من الإيرادات التي يتم إنشاؤها من ممتلكات الوقف. يتمتع الأفراد بفرصة المساهمة في دعم طويل الأمد لأحبائهم أو القضايا المهمة جدا بالنسبة لهم من خلال استخدام طريقة تعرف باسم وقف الشرف (إقبال ، 2004).

4 . الجمع بين فوائد القطاعين العام والخاص يسمى وقف مشترك

هناك جوانب من كل من الخيري والوقف السرفي التي تم دمجها في وقف مشترك. هناك العديد من المستلمين أو الأغراض التي تتلقى جزءا من الأموال التي يتم إنشاؤها بواسطة أصل الوقف. على سبيل المثال، يمكن تخصيص جزء من الدخل للمسجد، بينما يمكن تخصيص قطعة أخرى لصالح أحفاد المتبرع. كلا الخيارين ممكنان. من خلال استخدام وقف مشترك ، يمكن للمرء أن يحقق توازنا بين العطاء للقضايا الخيرية وضمان الأمن المالي لأسرته (زيدان ، 2017).

5 . جلب الأوقاف إلى القرن الحادي والعشرين بالأصول النقدية التي تسمى وقف النقدي.

كانت الأرض أو غيرها من الممتلكات غير المنقولة تشارك تقليديا في عملية الوقف. من ناحية أخرى ، تطورت الفكرة لتشمل وقف نقدي ، الذي يستخدم النقد أو الأصول السائلة الأخرى. يوفر الوقف النقدي درجة أعلى من المرونة والبساطة الإدارية. لديك خيار استثمار الأموال ثم التبرع بالأرباح للمنظمات الخيرية. يتم توفير الوقف بشكل أكبر لمجموعة أوسع من المانحين من خلال تنفيذ وقف النقدي ، والذي يشجع أيضا على تطوير طرق جديدة للتمويل الاجتماعي الإسلامي (حسن ، 2019).

بناء على الأنواع المذكورة من الأوقاف ، يمكن للأفراد اختيار الخيار الأنسب لأهدافهم الخيرية وظروف حياتهم من أجل ترك وراءهم إرثاً من الأعمال الخيرية سيبقى للأجيال القادمة والمساهمة في المجتمع وخدمة نواياهم.

1.1 . تحديات الأوقاف

حدد مركز الأوقاف في غرفة الرياض أبرز التحديات التي تواجه قطاع الأوقاف في المملكة العربية السعودية ، وأهم التحديات التي تم تحديدها هي التحديات التي تواجه الأوقاف المتعلقة بالأنظمة واللوائح والتعليمات. أولاً: الثغرة التشريعية المتعلقة بالتأخر في إصدار نظام الوقف ولائحته التنفيذية في المملكة العربية السعودية. ثانياً: عدم فهم الأنظمة والأنظمة والتعليمات الحالية المتعلقة بتنفيذ الأوقاف واختيارات قضاة دوائر الأوقاف لبعض أشكال الأوقاف وحصصها على ما تفهم قرارات المجامع الفقهية مثل الأوقاف المؤقتة. ثالثاً: عدم الوضوح في بعض الأنظمة المتعلقة بالأوقاف بما في ذلك الغموض في تعليمات إنشاء صناديق الأوقاف الاستثمارية، مثل عدم تحديد التعليمات مقدار التعويض المالي الذي يمكن للهيئة العامة للأوقاف فرضه على مدير الصندوق، كما أنها لا توضح سلطة الهيئة في إغلاق صندوق الأوقاف الاستثماري لأي سبب أساسي. رابعاً: غياب الإجراءات والإرشادات للأوقاف وأصحاب المصلحة في قطاع الأوقاف بما في ذلك الإجراءات والتنظيمية لإثبات الأوقاف والأدلة الإجرائية لإقامة الأوقاف العائلية وعملية تصرفات الناظر الفردي والتنظيمية والإجراءات الخاصة بحوافز الأوقاف والجهات المانحة لتشجيع الرجال والنساء في الشراكات التجارية والعائلية. وغيرها من الإجراءات ذات الأولوية التي يحتاجها الأوقاف وأصحاب المصلحة.

علاوة على ذلك، هناك نقص في الرقابة على الأوقاف الموجودة خارج المملكة العربية السعودية وتوزيع أرباحها على البنوك التي يوجد مقرها الرئيسي داخل المملكة. وشهد القلق من احتمال إزالة الاختصاص القانوني للناظر على الأوقاف، عدداً من البلديات في المملكة العربية السعودية، وخاصة مكة المكرمة والمدينة المنورة، تأخير في دفع التعويضات لعدد كبير من الأوقاف (مركز الأوقاف بغرفة الرياض، 2021).

بالإضافة إلى ذلك، تتمثل إحدى عقبات الحوكمة الكبيرة التي تواجهها الأوقاف في المملكة العربية السعودية في غياب تدابير الشفافية والمساءلة المحددة جيداً في حين أن إدارة الوقف تعتمد في المقام الأول على الثقة والعلاقات الشخصية. ومع ذلك، في البيئة المالية المعقدة الحالية، يمكن أن توفر هذه الاستراتيجية صعوبات. (السحيمي، 2017) وعلماء آخرون يسلطون الضوء على عدم وجود تعليمات صريحة حول التقارير المالية وإجراءات صنع القرار في مؤسسات الأوقاف. يمكن أن يؤدي غياب الانفتاح إلى مزاعم بسوء الإدارة ويعيق ترسيخ ثقة الجمهور في الأوقاف. علاوة على ذلك ، فإن عدم وجود إجراءات تدقيق شاملة يعيق القدرة على مراقبة تخصيص الأموال وضمان استخدامها للمستفيدين المقصودين (Nowair & Mohamad ، 2014). إن غياب المسؤولية لا يردع المساهمين المحتملين فحسب، بل يحد أيضاً من القدرة على اجتذاب الخبراء الأكفاء الذين يريدون أنظمة حوكمة شفافة.

هناك عقبة إضافية جديدة بالملاحظة في الهيكل التنظيمي القديم الذي يحكم الأوقاف في المملكة العربية السعودية بأن هناك حاجة إلى هيكل قانوني محدث يعالج المتطلبات والتحديات الحالية لعمليات الأوقاف (Nowair & Mohamad 2014).

قد لا يغطي التشريع الحالي بشكل كاف مسائل مثل استراتيجيات الاستثمار أو عمليات حل النزاعات أو تعديل أهداف الوقف لتلبية المطالب الاجتماعية المتطورة. يمكن أن يؤدي استخدام هذه البنية القديمة إلى إعاقة الإدارة الفعالة لأصول الوقف والحد من قدرتها على تحقيق إيرادات طويلة الأجل للمساعي الخيرية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يتسبب تعقيد التشريع وغياب الاتساق في الحيرة والعقبات الإدارية لمؤسسات الأوقاف، مما يعيق قدرتها على العمل بكفاءة.

تعتمد فعالية أي منظمة على قدرة قيادتها بالمعرفة والمهارات المناسبة. من العوائق الأساسية التي يواجهها الأوقاف في المملكة العربية السعودية تكوين مجالس إدارتها لأنها ربما تقتصر على الأفراد الذين يمتلكون البصيرة المالية والقانونية المطلوبة لضمان الإشراف الفعال. يؤكد الأكاديميون على أهمية وجود أعضاء مجالس إدارة أكفاء يمتلكون الخبرة اللازمة للتعامل مع المحافظ المالية المعقدة ، وتقييم آفاق الاستثمار ، وضمان الالتزام بالتشريعات ، وقد يؤدي غياب مثل هذه المعرفة المتخصصة (Peters 2019) في مجالس الأوقاف إلى خيارات استثمارية دون المستوى الأمثل ، وزيادة التعرض للمخاطرة ، وفي النهاية ، انخفاض القدرة على تقديم المساعدة للمستفيدين المقصودين. علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي الافتقار إلى وجهات نظر متنوعة في مجلس الإدارة إلى تقييد قدرة منظمات الأوقاف على التكيف مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية المتطورة.

علاوة على ذلك ، فإن تعقيد أدوار أصحاب المصلحة ومسؤوليات الأطراف المختلفة المشاركة في الأوقاف والتي تشمل الواقف (المبدع) والمستفيدين والهيئات الحاكمة. (Khan & Ahmed 2018) يؤكد على أهمية المسؤوليات المحددة بشكل لا لبس فيه لكل طرف معني. يمكن أن يؤدي غياب الوضوح إلى تضارب المصالح وعدم الكفاءة وفي النهاية إضعاف الهدف الأصلي للأوقاف. مثال على ذلك عندما يكون هناك غموض في مسؤوليات الواقف وهيئات الإدارة ، مما قد يؤدي إلى عدم اليقين بشأن من له الحق في اتخاذ القرارات. وبالمثل، فإن الافتقار إلى الدقة في تحديد من سيحصل على الفوائد وكيفية توزيعها يمكن أن يؤدي إلى خلافات واستياء. لضمان التشغيل السلس والقدرة على البقاء على المدى الطويل لمؤسسات الأوقاف، من الضروري معالجة هذه المخاوف من خلال إنشاء تقسيم واضح وشفاف للمسؤوليات.

من وجهة نظري التي تتماشى مع البيانات السابقة، فإن غياب المبادئ التوجيهية المحددة لتطبيق الحوكمة في قطاع الأوقاف يطرح العديد من المشاكل حيث يجب أن تكون المعايير والمعايير مصممة وفقا لحجم ونوع الأوقاف المحددين، كما هو مطلوب من قبل جهات أخرى مماثلة لتلك التي قدمتها وزارة الموارد البشرية ويمكن لهيئة السوق المالية ومؤسسات الأوقاف اجتياز هذه التحديات بفعالية من خلال العطاء الأولوية لإجراءات الانفتاح والمساءلة، وتحديث الإطار التشريعي، والحفاظ على تشكيل مجلس إدارة مختص، وتحديد مسؤوليات محددة لأصحاب المصلحة، وكل ذلك سيمكن الأوقاف من العمل بفعالية معززة، وجذب موارد جديدة، وفي نهاية المطاف، تحسين تأثيرها البناء على المجتمع السعودي.

علاوة على ذلك ، وفقا للدراسة التي أجراها Almainan و Fallatah في عام 2024 ، فإن العقبة الرئيسية التي يواجهها القطاع هي الطبيعة المالية ، حيث حدد الباحثون الحدود والمشاكل الرئيسية (Almainan & Fallatah 2024). وربما يكون الضغوط المالية ناتجة عن عدم كفاية التمويل، وعدم فعالية تخصيص الموارد، والتنوع المحدود لمصادر الدخل. تتنوع تداعيات هذه القيود المالية، بما في ذلك عدم القدرة على صيانة ممتلكات الأوقاف وحمايتها بشكل مناسب، وتقييد آفاق الاستثمار، والعقبات التي تحول دون تقديم الخدمات والمساعدات الحيوية للمستفيدين. يضعف الضغوط المالية في

نهاية المطاف قدرة القطاع على الاضطلاع بمسؤوليته الرئيسية المتمثلة في إدارة أصول الأوقاف وتوسيعها بفعالية لتوليد دخل ثابت وتقديم المساعدة للقضايا الخيرية (Almaiman & Fallatah ، 2024).

تتمثل إحدى الصعوبات الرئيسية التي أبرزتها الدراسة في الحاجة إلى تعزيز الوعي العام وفهمهم لأهداف قطاع الأوقاف وعمله. على الرغم من أن الموظفين يظهرون تفانيا قويا في هذا القطاع وينظرون إليه على أنه مكان جذاب للعمل، يبدو أن عامة الناس لديهم فهم محدود لأهمية نظام الأوقاف وعملياته، كما تسلط الدراسة الضوء على التحدي المتمثل في التمثيل النسائي المحدود للقيادة في قطاع الأوقاف. قد يتم إعاقة قدرة القطاع على جذب الأموال والمتطوعين والدعم الاجتماعي الأكبر بسبب الوعي العام المحدود. لمعالجة هذه الصعوبة، من الضروري تنفيذ جهود توعية مركزة، وتحسين الشفافية في التقارير، وإقامة روابط أكبر بين القطاع والجمهور. يمكن أن تلعب هذه الإجراءات دورا حيويا في تعزيز مكانة قطاع الأوقاف وزيادة نفوذه داخل المجتمع (Almaiman & Fallatah ، 2024).

9.4 . المساءلة في القطاع غير الربحي

تستند الحوكمة الفعالة إلى المساءلة ، مما يضمن أن تكون المنظمات والأفراد مسؤولين عن قراراتهم وأفعالهم. وفي مجال الإدارة العامة، تشير المساءلة إلى مسؤولية الموظفين العموميين عن تقديم الأساس المنطقي وتفسير أفعالهم أو قراراتهم للجمهور أو غيرهم من أصحاب المصلحة المعنيين. ويمكن تصنيف هذا الالتزام إلى ثلاثة أبعاد أساسية:

- المساءلة العمودية: يشير هذا المصطلح إلى العلاقة بين الحكومة ومواطنيها ، حيث تكون الحكومة مسؤولة أمام الأشخاص الذين تمثلهم.
- المساءلة الأفقية: يشير هذا إلى الترابط بين مختلف الوكالات والمؤسسات الحكومية ، والتي تخضع للمساءلة أمام بعضها البعض. فعلى سبيل المثال، قد تشرف هيئة تشريعية على أعمال وكالة تنفيذية، بينما يجوز للهيئة القضائية تقييم قرارات وكالة إدارية.
- المساءلة الداخلية: كما يؤكد (Webber and Grout، 2023) في عملهما على الحوكمة والمساءلة، يشير هذا إلى الآليات داخل الوكالات والمؤسسات الحكومية التي تضمن المساءلة بين الموظفين والمسؤولين. يمكن أن يشمل ذلك مراجعات الأداء وعمليات التدقيق والإجراءات التأديبية.

من أجل ضمان مساءلة الموظفين العموميين عن أفعالهم وقراراتهم ، فإن المساءلة ضرورية ، كما يؤكد (Webber and Grout ، 2023).

علاوة على ذلك ، فإن وضع خطوط واضحة للمسؤولية: يحدد إطار الحوكمة المنظم جيدا مسؤوليات محددة بين مختلف الإدارات والأفراد ، وبالتالي يمنع أي غموض فيما يتعلق بمن هو المسؤول عن مهام أو قرارات محددة. يتيح هذا الوضوح المساءلة ويمنع التخلي عن المسؤولية (Carnegie & Napier، 2023). لا غنى عن الضوابط الداخلية الفعالة لمنع الاحتيال والتبذير وإساءة الاستخدام. لذلك ، من الضروري تنفيذ الضوابط المناسبة. تعد الضوابط المالية والضوابط

التشغيلية وضوابط الامتثال من بين الضوابط التي يمكن تنفيذها. يمكن للمؤسسات التخفيف من مخاطر السلوك غير الأخلاقي وتحسين المساءلة من خلال وضع ضوابط مناسبة (Carnegie & Napier، 2023). تعزيز ثقافة الشفافية والأخلاق: يتم تسهيل المساءلة من خلال ثقافة الشفافية والأخلاق. يستلزم ذلك إنشاء بيئة يكون فيها الأفراد مرتاحين في الإبلاغ عن حالات سوء السلوك ، ويتم تبادل المعلومات بسهولة ، ويتم مكافأة السلوك الأخلاقي والاعتراف به (Carnegie & Napier ، 2023).

(Bernholz and Greer ، 2016) أكدوا في دليلهم ، "قياس التأثير الاجتماعي: دليل للمنظمات غير الربحية" ، أن النهج الشامل للمساءلة غير الربحية يجب أن يشمل عددا من المكونات الهامة ، بما في ذلك مشاركة أصحاب المصلحة والشفافية وتقييم البرنامج ومهمة ورؤية واضحة. هذه العناصر مترابطة ولا غنى عنها لتحقيق التأثير الاجتماعي الإيجابي ، والذي يتم تقييمه في كثير من الأحيان من خلال مؤشرات مثل رضا المستفيدين ، وفعالية البرنامج ، والمشاركة المجتمعية ، وتعزيز الوصول إلى الموارد.

يضمن بيان المهمة والرؤية المحدد بوضوح أن أنشطة المنظمة تتماشى مع أهدافها وقيمها الرئيسية. تعزز هذه الشفافية المساءلة من خلال ضمان أن يكون لدى أصحاب المصلحة فهم متبادل لأهداف المنظمة وتوقعاتها. عندما تكون البرامج متوافقة مع المهمة والرؤية ، فمن المرجح أن تكون فعالة وتلبي احتياجات المستفيدين.

عنصر أساسي آخر للمساءلة غير الربحية هو مشاركة أصحاب المصلحة. يمكن للمنظمات غير الربحية ضمان أن تكون برامجها ذات صلة وسريعة الاستجابة ومتوافقة مع متطلبات المجتمع من خلال إشراك المستفيدين والممولين وأعضاء المجتمع والأطراف الأخرى ذات الصلة في عملية صنع القرار. يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة مشاركة المجتمع ، وزيادة رضا المستفيدين ، وتحسين الوصول إلى الموارد. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن تساعد مشاركة أصحاب المصلحة في تحديد مجالات البرنامج التي تتطلب تحسينا ، وبالتالي تعزيز فعالية البرنامج.

من الضروري إرساء الشفافية من أجل إظهار المساءلة وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة. يمكن للمنظمات غير الربحية تنمية الثقة والمصداقية من خلال الشفافية والانفتاح فيما يتعلق بعملياتها ومواردها المالية وإجراءات صنع القرار. ويمكن أن تساعد الشفافية أيضا في تحديد مجالات التحسين وضمان استخدام الموارد بفعالية.

يعد تقييم الأثر وتقييم البرامج أدوات لا غنى عنها لتحديد نتائج المبادرات غير الربحية وتحديد المساءلة. يمكن للمنظمات غير الربحية تقييم تقدمها في تحقيق أهدافها ، وتحديد مجالات التنمية ، وتزويد أصحاب المصلحة بأدلة على تأثيرها من خلال جمع وتحليل البيانات حول أنشطة البرنامج ومخرجاته ونتائجه. هذه المعلومات لديها القدرة على تعزيز فعالية البرنامج ، وإبلاغ عملية صنع القرار ، وزيادة رضا المستفيدين.

ويعد الأثر الاجتماعي لهذه العناصر مؤشرا واضحا على ترابطها. يمكن تحقيق برنامج أكثر فعالية من خلال إنشاء مهمة ورؤية محددة ، والتي يمكن أن تؤدي إلى زيادة مشاركة المجتمع ورضا المستفيدين. يمكن تحقيق زيادة الوصول إلى الموارد والتغيير الاجتماعي الإيجابي من خلال إشراك أصحاب المصلحة، مما يضمن أن تكون البرامج ذات صلة

ومستجيبة لمتطلبات المجتمع. تعزز الشفافية الثقة والمصادقية ، مما قد يؤدي إلى زيادة التمويل والدعم. يتم توفير البيانات المطلوبة لتحديد الأثر الاجتماعي وتحديد مجالات التحسين من خلال تقييم البرنامج وتقييم الأثر ، مما يؤدي إلى زيادة فعالية البرنامج والنتائج الإيجابية.

من المهم اعتماد نهج شامل للمساءلة غير الربحية يشمل مشاركة أصحاب المصلحة والشفافية وتقييم البرنامج ومهمة ورؤية واضحة من أجل تحقيق تأثير اجتماعي إيجابي. يمكن للمنظمات غير الربحية ضمان أن تكون مبادراتها فعالة في تحقيق النتائج المرجوة ، وشفافة ، ومستجيبة لمتطلبات المجتمع ، ومتوافقة مع أهدافها من خلال التأكيد على هذه المكونات.

وقال (Anheier and Seibel (2016 في مواردهم ، "دليل الإدارة غير الربحية" ، فإن الأهداف التنظيمية للقطاع غير الربحي تتطلب المساءلة والحوكمة وقياس التأثير مترابطة. تتعاون هذه المكونات لضمان خضوع المنظمات غير الربحية للمساءلة والكفاءة والفعالية في عملياتها.

تعد الأدوار والمسؤوليات الواضحة واتخاذ القرارات الشفافة والرقابة الفعالة ضرورية لضمان المساءلة في هياكل الحوكمة (Anheier & Seibel ، 2016). وهذا يضمن أن المنظمات غير الربحية تستخدم الموارد بشكل مسؤول ، وتحافظ على ثقة الجمهور ، وتمنع إساءة استخدام الأموال.

يرتبط قياس الأثر ارتباطاً وثيقاً بالمساءلة. يمكن للمنظمات غير الربحية إثبات مساءلتها وفعاليتها لأصحاب المصلحة من خلال تحديد تأثيرها الاجتماعي (Anheier & Seibel ، 2016). وهذا يساهم في تنمية الثقة وجذب الدعم وضمان استخدام الموارد بكفاءة.

بالإضافة إلى ذلك ، يتطلب قياس الأثر هياكل حوكمة فعالة. تعد الإدارة الفعالة للبيانات ومراقبة الجودة ، بالإضافة إلى الأهداف والغايات الواضحة ، ضرورية للمنظمات غير الربحية لجمع بيانات موثوقة ودقيقة (Anheier & Seibel ، 2016). يمكن استخدام هذه البيانات لتعزيز فعالية البرامج وإبلاغ عملية صنع القرار.

يؤكد هذا على أهمية فهم الترابط بين المساءلة والحوكمة وقياس الأثر من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية في القطاع غير الربحي. من خلال التعاون ، يمكن لهذه المكونات أن تضمن أن المنظمات غير الربحية مسؤولة وفعالة وفعالة في عملياتها.

المساءلة والشفافية والمشاركة وقياس الأداء هي مكونات مترابطة للإطار المفاهيمي ل (Bryson and Crosby، 2016)، وهي ضرورية للقطاع غير الربحي لتحقيق تأثير اجتماعي كبير. ويعزز مكونات هذا النظام بعضها بعضاً، حيث يقدم كل مكون الدعم ويعزز العناصر الأخرى.

إطار عمل برايسون وكروسبي متجذر بشكل أساسي في المساءلة ، وهي مسؤولية المنظمات لتبرير أفعالها والاستجابة لأصحاب المصلحة. ويتطلب بناء الثقة وتمكين المشاركة الشفافية، التي تشمل الكشف عن المعلومات والاتصال المفتوح. تضمن المشاركة النشطة ، التي تشرك أصحاب المصلحة في تطوير البرامج وصنع القرار ، استجابة البرامج لاحتياجات

المجتمع وتعزيز الثقة. يتم توفير البيانات المطلوبة لإثراء عملية صنع القرار وتخصيص الموارد بشكل فعال من خلال قياس الأداء ، الذي يقيم فعالية البرنامج ويظهر المساءلة.

يسلط برايسون وكروسبي الضوء على الترابط بين هذه المكونات. يتم تسهيل المشاركة من خلال الشفافية ، والتي بدورها تؤدي إلى برامج أكثر فعالية وزيادة المساءلة. يوفر قياس الأداء بيانات لاتخاذ القرار والمساءلة. من الضروري للمنظمات غير الربحية إحداث تأثير اجتماعي من خلال هذا النظام المترابط.

المساءلة هي مبدأ أساسي للقطاع غير الربحي ، مما يضمن أن هذه المنظمات تستخدم مواردها بطريقة أخلاقية وفعالة وفعالة من أجل تحقيق أهدافها. في القطاع غير الربحي: كتاب تمهيدي ، يؤكد سالامون وأنهير (2004) على أهمية هذا المبدأ في المجالات التالية: تشجيع السلوك الأخلاقي ، وضمان الامتثال القانوني ، وتعزيز الحوكمة ، وتعزيز الإدارة الفعالة للموارد ، وبناء ثقة الجمهور.

بالنسبة للمنظمات غير الربحية ، تعد ثقة الجمهور رصيذا لا غنى عنه. ومن المتوقع أن تستخدمها المنظمات التي يعهد إليها المانحون بأموالهم ومواردهم بمسؤولية. تظهر المساءلة أن التبرعات تستخدم للأغراض المقصودة منها ، مما يعزز الثقة والدعم من المجتمع.

وثمة عنصر أساسي آخر للمساءلة هو الإدارة الفعالة للموارد. يطلب من المنظمات غير الربحية الكشف عن معلوماتها المالية بطريقة شفافة لضمان استخدام الأموال بشكل فعال ودون إهدار. يمكن للمنظمات غير الربحية إظهار تفانيها في تحقيق النتائج من خلال تقييم فعالية برامجها وإجراء التعديلات المطلوبة.

يعطي القطاع غير الربحي الأولوية للسلوك الأخلاقي. تعمل المساءلة على منع السلوكيات غير الأخلاقية ، بما في ذلك الاحتيال وسوء الإدارة وتضارب المصالح. يمكن للمنظمات غير الربحية الحفاظ على مصداقيتها ونزاهتها من خلال الالتزام بمعايير أخلاقية محددة.

عنصر حاسم آخر للمساءلة هو التوافق القانوني. لضمان عملها ضمن حدود القانون ، يتعين على المنظمات غير الربحية الالتزام بمجموعة متنوعة من القوانين واللوائح. ويمكن فرض عقوبات قانونية على عدم الامتثال، مما يؤكد أهمية المساءلة في منع هذه المسائل.

بالإضافة إلى ذلك ، المساءلة ضرورية لتحسين الحوكمة. إنه يعزز توفير الإشراف الفعال من قبل مجالس الإدارة ، مما يضمن أن المنظمات غير الربحية تعمل بطريقة أخلاقية وفعالة. بالإضافة إلى ذلك، تساعد المساءلة على تحسين التواصل والمشاركة مع أصحاب المصلحة، مثل المانحين والمتطوعين والمستفيدين.

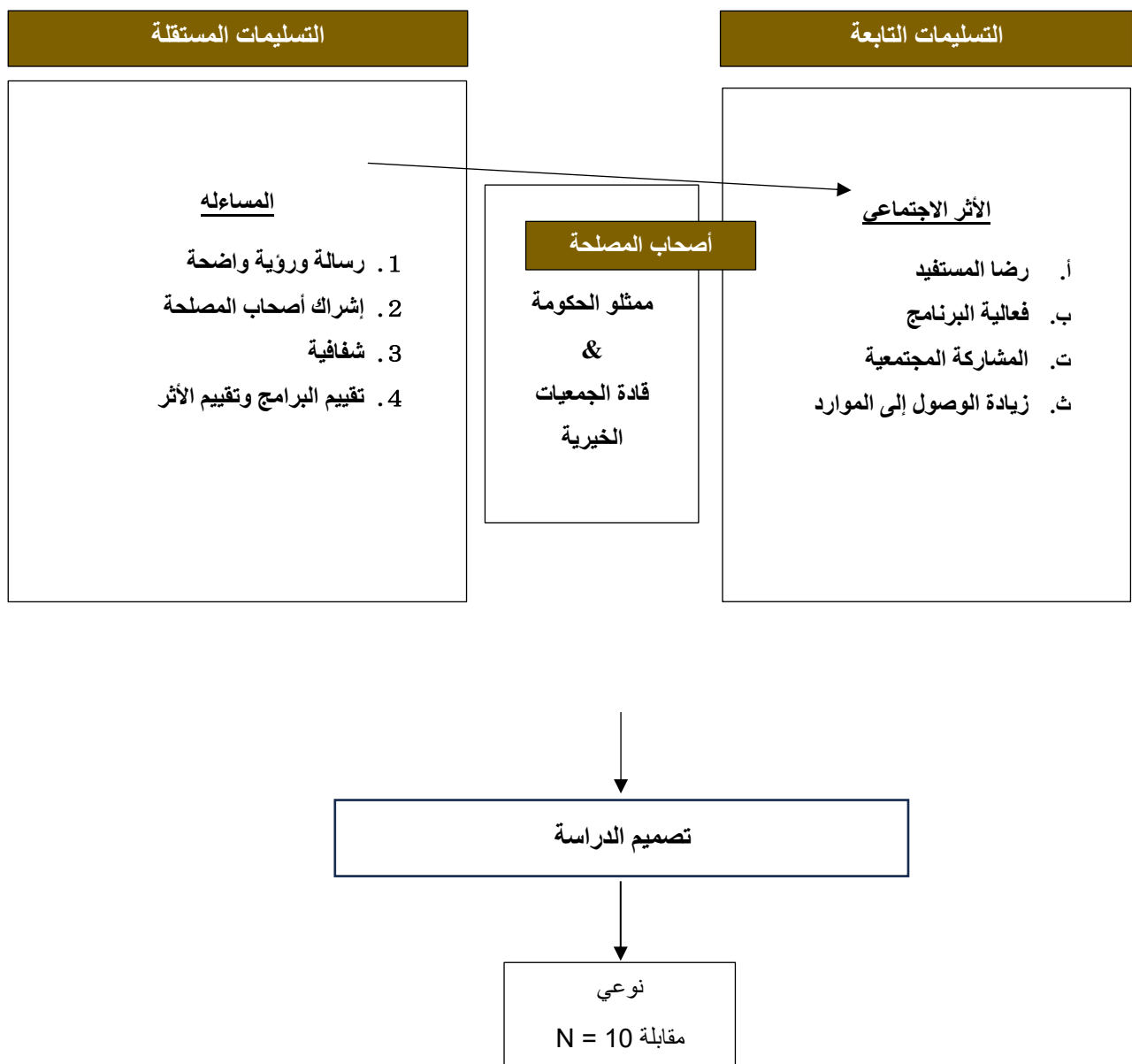
ختاما

تبحث هذه الدراسة في الدور الحاسم للمساءلة في تعزيز فعالية الجمعيات الخيرية التي يمولها أو يمكن تمويلها من قبل الأوقاف في سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030. سيتم استخدام طريقة نوعية لاستكشاف التفاعل بين ممارسات المساءلة والأثر الاجتماعي لهذه الجمعيات الخيرية. وللتنتائج المتوقعة قيمة كبيرة من خلال الكشف عن عوامل الحوكمة الحاسمة التي تساهم في المساءلة الفعالة. تهدف الأطروحة إلى إثراء السياسة والممارسات في القطاع غير الربحي. يمكن استخدام هذه المعرفة لتطوير أطر عمل تعزز الفعالية التشغيلية للجمعيات الخيرية التي يتم تمويلها أو تمويلها من قبل الأوقاف، مما يساهم في نهاية المطاف في الأهداف الطموحة المحددة في رؤية 2030. ستتعمق المقابلات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في تجاربهم ووجهات نظرهم حول عوامل المساءلة المختلفة كما هو موضح في الجدول أدناه:

4.1.0 أطار

أسئلة البحث

ما هي دور المساءلة في إدارة المخاطر وتعزيز استدامة قطاع الإسكان غير الربحي المدعوم من الأوقاف في المملكة العربية السعودية؟



↓

النتيجة (التوصيات والنتائج)

5. منهج

5.1.1. تصميم البحث

تستخدم هذه الدراسة طريقة بحث نوعية لاستكشاف المسألة كعامل حوكمة يؤثر على احتياجات المستفيدين في قطاع الإسكان غير الربحي الممول أو الذي يمكن تمويله من قبل الأوقاف في المملكة العربية السعودية نظرا لصعوبة الوصول إلى السكان المستفيدين والتفاعل معهم ، كان تصميم البحث النوعي أكثر ملاءمة لجمع المعلومات المتعمقة. الأهداف الأساسية لهذا البحث هي:

- التطرق إلى أهمية المسألة وتأثير مستواها على الجمعيات الخيرية.
- تقييم تأثير تدابير المسألة هذه على تلبية احتياجات المستفيدين من ذوي الدخل المنخفض من أجل تعظيم الأثر الاجتماعي.

المتغير المستقل:

المتغيرات المستقلة في هذه الأطروحة هي عوامل المسألة التي تهدف إلى التحقيق. يعتقد أن هذه العوامل تؤثر على فعالية الجمعيات الخيرية الممولة أو التي يمكن تمويلها من قبل الأوقاف وهي كما يلي:

1. مهمة ورؤية واضحة

التعريف: توفر المهمة والرؤية المحددة جيدا إطارا لصنع القرار والتخطيط الاستراتيجي.

2. إشراك أصحاب المصلحة

التعريف: أعضاء مجلس الإدارة والجهات المانحة وأفراد المجتمع في التخطيط والتنفيذ الذي يؤثر على المستفيدين.

3. الشفافية

التعريف: مشاركة المعلومات بشكل مفتوح حول العمليات والبيانات المالية والنتائج.

4. تقييم البرنامج وتقييم الأثر

التعريف: التقييم المنهجي لأداء البرنامج وأثره على المستفيدين.

المتغيرات التابعة

هي نتائج التأثير الاجتماعي التي تتوقع أن تتأثر بعوامل المسألة. تمثل هذه النتائج التغييرات الإيجابية أو الفوائد التي تهدف الجمعيات الخيرية إلى تحقيقها من خلال برامجها. المتغيرات التابعة هي كما يلي:

1. رضا المستفيد

التعريف: قياس مدى إدراك المستفيدين للخدمات المقدمة.

2. فعالية البرنامج

التعريف: تقييم ما إذا كانت البرامج تحقق أهدافها ونتائجها المرجوة وهو عدد المستفيدين الذين يستحذون على وحدة سكنية.

3. المشاركة المجتمعية

التعريف: مستوى مشاركة المجتمع في البرامج والمبادرات.

4. زيادة الوصول إلى الموارد

التعريف: تحسين وصول المستفيدين إلى الخدمات أو الموارد الأساسية.

كما تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف إلى دراسة وتحليل واقع المساءلة في المنظمات غير الربحية الممولة من الأوقاف في المملكة العربية السعودية، مع تقييم أثر الحوكمة على تحقيق الأثر الاجتماعي. يعتمد البحث على مصادر بيانات أولية وثانوية كما يلي:

- البيانات الأولية: يتم جمعها من خلال المقابلات شبه المنظمة مع ممثلي المنظمات غير الربحية والهيئة العامة للأوقاف، وذلك لاستكشاف العوامل المؤثرة في المساءلة وتحقيق الأثر الاجتماعي.
- البيانات الثانوية: تشمل مراجعة الأدبيات السابقة، التقارير السنوية للمنظمات غير الربحية، الدراسات السابقة حول حوكمة الأوقاف، والتشريعات واللوائح ذات الصلة.

البرامج الإحصائية والاختبارات المعتمدة

نظرًا لطبيعة الدراسة النوعية، سيتم تحليل البيانات باستخدام تحليل المحتوى الموضوعي عبر برنامج NVivo، والذي يتيح تصنيف وتحليل الإجابات من المقابلات وفقًا لموضوعات رئيسية، مما يساعد في التعرف على الأنماط السائدة في البيانات. كما سيتم دعم التحليل بنسب وتكرارات وصفية عبر برنامج SPSS في حال تم استخدام بيانات كمية تكميلية.

2.1.5. فرضيه

بناءً على أهداف البحث وتساؤلاته، تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

الفرض الرئيسي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المساءلة في المنظمات غير الربحية الممولة من الأوقاف ومستوى تحقيق الأثر الاجتماعي لهذه المنظمات في قطاع الإسكان في المملكة العربية السعودية. وينبثق عن هذا الفرض الرئيسي عدد من الفروض الفرعية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرسالة والرؤية ومستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الإسكانية المقدمة من المنظمات غير الربحية.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة أصحاب المصلحة ومستوى المشاركة المجتمعية في برامج الإسكان غير الربحي.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية المالية وإمكانية وصول المستفيدين إلى الموارد الإسكانية المدعومة.

من الأوقاف.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرنامج بشكل دوري ومدى فعالية البرامج الإسكانية المقدمة من المنظمات غير الربحية. كما تم إضافة فرضيات

3. 1. 5. جمع البيانات

المقابلات: سيتم إجراء المقابلات مع المخبرين الرئيسيين ، بما في ذلك:

- قادة المنظمات غير الربحية.
 - ممثلون عن الهيئة العامة للأوقاف.
- ستجرى المقابلات في شكلين:
- وجها لوجه: حيثما أمكن ، سيتم ترتيب المقابلات الشخصية لتسهيل المزيد من التفاعل الشخصي والمشاركة الأعمق.
 - المنصات الافتراضية: بالنسبة للمشاركين غير القادرين على الالتقاء شخصيا ، سيتم إجراء المقابلات عبر أدوات مؤتمرات الفيديو مثل Zoom. سيضمن ذلك إمكانية الوصول ويسمح بوصول أوسع.
 - سيتم جمع البيانات من خلال منهج بحثي نوعي يعتمد على المقابلات شبه المنظمة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في قطاع الإسكان غير الربحي المدعوم من الأوقاف في المملكة العربية السعودية. سيتم استهداف مجموعة من المشاركين تشمل مديري الجمعيات الخيرية السكنية، ممثلي الهيئة العامة للأوقاف، ومتخصصين في إدارة المخاطر والحوكمة. كما سيتم استخدام استبيانات مفتوحة للحصول على بيانات مباشرة حول كيفية تأثير المساءلة على استدامة قطاع الإسكان غير الربحي. سيتم تنفيذ البحث على عينة مقصودة لضمان الحصول على رؤى معمقة حول التحديات والممارسات الحالية، مع تحليل الاستجابات باستخدام تقنيات التحليل الموضوعي.

4. 1. 5. أخذ العينات

أخذ عينات هادفة: سيتم اختيار المشاركين بناء على مشاركتهم في مبادرات الإسكان الممولة من الأوقاف أو يمكن تمويلهم من قبل الأوقاف، وتحديدًا في منطقة الرياض التي تضم كبار الموظفين في المنظمات غير الربحية التي تركز على الإسكان وكبار الموظفين في الأوقاف.

5. 1. 5. تحليل البيانات

1. منهجية تحليل البيانات

نظرًا لطبيعة البحث التي تعتمد على جمع البيانات من مصادر أولية (المقابلات مع أصحاب المصلحة (وثائقية) ومراجعة الأدبيات والتقارير الرسمية) ، سيتم استخدام منهجية تحليل المحتوى النوعي لدراسة وفهم الاتجاهات والأنماط في البيانات التي تم جمعها.

2. الأدوات والبرامج المستخدمة في التحليل

• تحليل البيانات النوعية باستخدام برنامج NVivo:

سيتم تحليل النصوص المستخلصة من المقابلات من خلال برنامج NVivo، والذي يتيح تصنيف الردود ضمن موضوعات رئيسية، مثل دور الشفافية، إشراك أصحاب المصلحة، تأثير الحوكمة على تحقيق الأثر الاجتماعي. سيساعد هذا التحليل في اكتشاف الأنماط المشتركة بين المشاركين وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً على المساءلة في المنظمات غير الربحية المدعومة من الأوقاف.

• التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام SPSS:

في حال تم جمع بيانات كمية (مثل تقييمات المشاركين لمدى الشفافية أو المساءلة)، سيتم إدخال البيانات في برنامج SPSS لإجراء تحليل وصفي، يتضمن:

- التكرارات والنسب المئوية لفهم مدى شيوع آراء المشاركين حول موضوعات البحث.
- حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس درجة الاتفاق حول تأثير الحوكمة على تحقيق الأثر الاجتماعي.

3. ربط التحليل بالفرضيات

سيتم اختبار الفروض الفرعية عبر تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (مثل الشفافية وإشراك أصحاب المصلحة) والمتغيرات التابعة (مثل رضا المستفيدين وفعالية البرامج الإسكانية). في حالة استخدام بيانات كمية، سيتم فحص الفرضيات باستخدام:

- اختبار مربع كاي (Chi-Square Test) لمعرفة العلاقة بين متغيرين نوعيين (مثل مستوى الشفافية ومستوى رضا المستفيدين).

• تحليل الانحدار البسيط إذا تم جمع بيانات كمية قابلة للقياس،

كما سيستخدم تحليل البيانات لهذه الدراسة أساليب نوعية لتقييم العلاقات بين المخرجات المستقلة (عوامل نجاح المساءلة في إدارة المخاطر) والمخرجات التابعة (نتائج التأثير الاجتماعي) في المنظمات الخيرية.

6. 1. 5. تحليل البيانات النوعية

سيتم تحليل البيانات النوعية التي تم جمعها من الأسئلة المفتوحة باستخدام التحليل الموضوعي، باتباع الخطوات التالية:

النسخ: سيتم نسخ جميع المقابلات والردود المفتوحة بالضبط لضمان الدقة.

تطوير الموضوع: سيتم تجميع المدونات في مواضيع أوسع تعكس الجوانب الرئيسية للمساءلة وتأثيرها المتصور على المستفيدين الذي يزيد من الأثر الاجتماعي. قد تشمل الموضوعات "الفعالية المتصورة لآليات التغذية الراجعة" و "أهمية وضوح المهمة" و "تأثير الشفافية المالية والعملياتية".

التحقق: لضمان مصداقية النتائج النوعية، سيتم إجراء فحص الأعضاء. وستدعى المشاركون إلى استعراض النتائج وتقديم ملاحظات بشأن دقة المواضيع المستمدة من ردودهم.

كما تم قياس المتغيرات المستقلة (عوامل المساءلة) والمتغيرات التابعة (نتائج التأثير الاجتماعي) باستخدام تحليل نوعي يعتمد على المقابلات والاستبيانات المفتوحة. تم تصميم أسئلة البحث بعناية لضمان قياس دقيق لكل متغير وفقاً لإطاره النظري، حيث تم تخصيص أسئلة محددة لكل متغير لضمان إمكانية التحقق من العلاقة بينهما.

7. 1. 5. أسئلة البحث النوعي

1. مهمة ورؤية واضحة

- هل الرسالة والرؤية مرتبطة بالخدمات المقدمة للمستفيدين؟ (1 = غير مرتبط على الإطلاق ، 5 = ذات صلة)
- على مقياس من 1 إلى 5 ، ما مدى وضوح تحديد المهمة والرؤية؟ (1 = غير واضح على الإطلاق ، 5 = واضح جداً).

مرتبط ب: رضا المستفيد

2. إشراك أصحاب المصلحة

- ما مدى شعورك بالمشاركة كصاحب مصلحة في أنشطة المنظمة؟ (1 = غير منخرط على الإطلاق ، 5 = منخرط جداً)
- هل تؤثر مشاركة أصحاب المصلحة بشكل إيجابي على فعالية المنظمة؟ (1 = لا يوجد تأثير على الإطلاق ، 5 = تأثير إيجابي للغاية)
- لضمان دقة قياس المتغيرات، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابات المشاركين، حيث تم ربط كل متغير بأسئلة محددة تتراوح إجاباتها من (غير موافق تماماً) إلى (موافق تماماً) كما تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات التحليل الموضوعي للتأكد من اتساق النتائج وتفسيرها وفقاً لمتغيرات الدراسة.

مرتبط ب: المشاركة المجتمعية

3. الشفافية

- هل تؤثر شفافية المنظمة فيما يتعلق بعملياتها ومواردها المالية على الوصول إلى الموارد؟ (1 = غير شفاف ، 5 = شفاف جداً)
- تقييم أهمية الشفافية في عمليات المنظمة لثقة المستفيدين وزيادة الوصول إلى الموارد. (1 = غير مهم ، 5 = مهم جداً)

مرتبط ب: زيادة الوصول إلى الموارد

4. تقييم البرنامج وتقييم الأثر

- هل لاحظت أي تغيير في برامج المنظمة نتيجة للتعليقات أو التقييمات؟ (1 = تمديد قليل جداً ، 5 = تمديد عال جداً)

- إلى أي مدى يؤدي التقييم المنتظم للبرنامج إلى تحسينات في الخدمات؟ (1 = تمديد قليل جدا ، 5 = تمديد عال جدا)

مرتبط ب: فعالية البرنامج

5.1.8 . قائمة الوظائف التي تمت مقابلتها

1. مدير شراكات القطاع غير الربحي بالهيئة العامة للأوقاف
2. أخصائي أول في الشراكات مع المنظمات غير الحكومية بالهيئة العامة للأوقاف
3. رئيس إدارة الرقابة على الجهات الوقفية بقطاع الشؤون التنظيمية بالهيئة العامة للأوقاف
4. مدير قطاع الشؤون التنظيمية بالهيئة العامة للأوقاف
5. رئيس مجلس إدارة المؤسسة الخيرية السكنية
6. رئيس مجلس إدارة المؤسسة الخيرية السكنية
7. رئيس مجلس إدارة المؤسسة الخيرية السكنية
8. الرئيس التنفيذي للجمعيات الخيرية السكنية
9. الرئيس التنفيذي للشركة الأردنية (جود)
10. مدير شراكات القطاع غير الربحي ، سكني

5.1.9 . الاعتبارات الأخلاقية

- سيتم ضمان السرية وعدم الكشف عن هويتك طوال عملية البحث.
- ستلتزم الدراسة بالمبادئ التوجيهية الأخلاقية للبحث الذي يشمل البشر.

6 . تحليل البيانات ونتائجها

1. رسالة ورؤية واضحة ورضا المستفيد

أسئلة المقابلة:

- 1 . هل الرسالة والرؤية مرتبطة بالخدمات المقدمة للمستفيدين؟ (1 = غير مرتبط على الإطلاق، 5 = وثيق الصلة)
- 2 . ما مدى وضوح المهمة والرؤية؟ (1 = غير واضح على الإطلاق، 5 = واضح جدا)

تحليل الردود:

كشف تقييم العلاقة بين بيانات الرسالة والرؤية ورضا المستفيدين عن مجموعة من الرؤى من أصحاب المصلحة عبر مختلف المنظمات في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية في الرياض.

نظرة عامة على الدرجات:

• متوسط النقاط (المحاذاة): 4.1

• متوسط النقاط (الوضوح): 3.5

رؤى مفصلة:

أشارت الردود إلى أنه في حين أن هناك تصورا إيجابيا بشكل عام للمهمة والرؤية ، إلا أن هناك اختلافات ملحوظة في كيفية إدراك هذه العناصر على مستويات مختلفة من المنظمات غير الهادفة للربح.

درجات عالية (4-5):

- وأشار 80٪ من أصحاب المصلحة إلى وجود توافق قوي بين الرسالة والرؤية والخدمات المقدمة للمستفيدين. ينظر إلى هذه المواءمة على أنها قوة دافعة تعزز التركيز التنظيمي وتحسن تقديم الخدمات. وأكد القادة أن المهمة الواضحة لا توجه التخطيط الاستراتيجي فحسب، بل تحفز الموظفين أيضا وتموam جهودهم نحو الأهداف المشتركة.
- تعكس الدرجات العالية فهما بأن المهمة والرؤية المحددة جيدا ضرورية للحفاظ على الاتجاه ، خاصة في قطاع معقد ومتطور مثل الجمعيات الخيرية للإسكان غير الربحية.

درجات منخفضة (2-3):

- أعرب 20٪ من المستجيبين عن مخاوفهم بشأن وضوح وأهمية المهمة والرؤية. وسلطوا الضوء على الثغرات المحتملة في التواصل التي قد تعيق التفاهم والمشاركة. تشير هذه التعليقات إلى أنه في حين أن القيادة قد يكون لها رؤية واضحة ، فقد لا يتم توصيلها بشكل فعال عبر جميع مستويات المنظمات غير الربحية.
- تشير الدرجات المنخفضة إلى الحاجة إلى استراتيجيات اتصال داخلية محسنة لضمان فهم جميع أعضاء الفريق لكيفية مساهمة أدوارهم في المهمة الأوسع. بدون اتصال واضح بالبعثة، قد يشعر الموظفون بدوافع أقل وعدم يقين بشأن تأثيرهم على أهداف المنظمة.

استنتاج:

هناك تصور إيجابي بشكل عام فيما يتعلق بمواءمة المهمة والرؤية بأنها تؤثر على رضا المستفيدين. ومع ذلك، فإن المخاوف التي أثارها بعض أصحاب المصلحة تسلط الضوء على وجود فجوة في الوضوح والمشاركة تحتاج إلى معالجة. ويمكن أن يؤدي تعزيز استراتيجيات الاتصال إلى فهم أعمق للمهمة والرؤية بين جميع الموظفين.

2. إشراك أصحاب المصلحة والمشاركة المجتمعية

أسئلة المقابلة:

1. ما مدى شعورك بالمشاركة كصاحب مصلحة في أنشطة المنظمة؟ (1 = غير مشارك على الإطلاق ، 5 = منخرط للغاية)

2. هل تؤثر مشاركة أصحاب المصلحة بشكل إيجابي على فعالية المنظمة؟ (1 = لا يوجد تأثير على الإطلاق ، 5 = تأثير إيجابي مرتفع)

تحليل الردود:

تعد مشاركة أصحاب المصلحة أمراً بالغ الأهمية لنجاح المنظمات غير الهادفة للربح ، وتشير الردود إلى مستويات متفاوتة من المشاركة المتصورة بين المجموعات المختلفة.

نظرة عامة على الدرجات:

• متوسط درجة مستوى المشاركة: 3.5

• متوسط درجة فعالية المشاركة: 4.5

رؤى مفصلة:

يكشف تحليل مستويات المشاركة عن صورة معقدة لكيفية إدراك أصحاب المصلحة لمشاركتهم في الأنشطة التنظيمية.

• درجات عالية (4-5):

• أفاد 50٪ من أصحاب المصلحة بمستويات عالية من المشاركة ، معتبرين أن مشاركتهم النشطة جزء لا يتجزأ من عمليات المنظمة وتأثيرها المجتمعي. وأشاروا إلى أن مشاركتهم تمكنهم من الدفاع بفعالية عن المستفيدين ومواءمة الموارد مع الاحتياجات.

• تسلط هذه الدرجات العالية الضوء على أهمية مشاركة القيادة في تعزيز ثقافة التعاون والاستجابة. أصحاب المصلحة المشاركون في وضع أفضل لتحديد التحديات والفرص داخل المجتمع ، مما يؤدي إلى تصميم وتنفيذ أكثر فعالية للبرنامج.

• درجات معتدلة (2-3):

• في المقابل، أعرب 50٪ من المستجيبين عن مشاعرهم بالمشاركة المحدودة، لا سيما بين الموظفين التنفيذيين. أبلغ هؤلاء الأفراد عن مشاعر مستبعدة من المناقشات الاستراتيجية الرئيسية وعمليات صنع القرار. ويمكن أن تؤدي هذه الاستجابات إلى انخفاض الحافز والالتزام بين الموظفين، مما يؤثر على الفعالية التنظيمية عموماً.

• يشير هذا التفاوت في مستويات المشاركة إلى حاجة المنظمات إلى تنفيذ استراتيجيات تدعم الشمولية وتشجع مشاركة جميع أصحاب المصلحة. يمكن أن يساعد إنشاء منصات للحوار والتغذية الراجعة في سد الفجوة بين القيادة والموظفين التنفيذيين.

- ووفقا للردود فإن (أعضاء مجلس الإدارة) غير مشاركين بشكل كامل بسبب ما يلي:

- 1 . لديهم مسؤوليات كبيرة تجعلهم مشغولين.
- 2 . عدم وجود الخبرة اللازمة.
- 3 . تقدموا بطلب للحصول على المنصب من أجل إظهار مكانتهم والوصول إلى المجتمع.

استنتاج:

يتم الاعتراف بإشراك أصحاب المصلحة كعنصر حيوي في الأداء التنظيمي. ومع ذلك، هناك اختلافات ملحوظة في تصور المشاركة عبر مختلف مستويات المنظمة. من أجل تشجيع الملكية والالتزام بأهداف المنظمة غير الهادفة للربح، من الضروري تعزيز المشاركة والمشاركة بين جميع أصحاب المصلحة.

3. الشفافية وزيادة الوصول إلى الموارد

أسئلة المقابلة:

- 1 . هل تؤثر شفافية المنظمة فيما يتعلق بعملياتها وتمويلها على الوصول إلى الموارد؟ مثل التمويل من قبل GAA (1 = لا يوجد تأثير على الإطلاق ، 5 = تأثير كبير)
- 2 . تقييم أهمية الشفافية في عمليات المنظمة من أجل ثقة المستفيدين وزيادة الوصول إلى الموارد. (1 = غير مهم ، 5 = مهم جدا)

تحليل الردود:

تعد الشفافية في العمليات والشؤون المالية عاملا حاسما يؤثر على وصول المنظمات غير الربحية إلى الموارد.

- متوسط درجة تأثير الشفافية: 4.4

- متوسط درجة أهمية الشفافية: 4.7

رؤى مفصلة:

تشير الردود إلى اتفاق قوي على أهمية الشفافية كوسيلة لبناء الثقة وتسهيل الوصول إلى الموارد.

- إجماع قوي على الأهمية:

- أقر المشاركون بأن الشفافية تؤثر بشكل كبير على الثقة والوصول إلى الموارد. وشدد كثيرون على أن الممارسات الشفافة تؤدي إلى زيادة ثقة المانحين ودعم المجتمع. يمكن أن يؤدي التصور بأن المنظمة تعمل بشكل مفتوح إلى تعزيز سمعتها وجذب المزيد من الموارد المالية لهم أيضا.
- يسلط هذا المستوى العالي من الوعي الضوء على الدور الحاسم الذي تلعبه الشفافية في القطاع غير الربحي ، حيث الثقة ضرورية لتبني العلاقات مع المانحين والمشاركة المجتمعية.

- من المرجح أن تقوم المنظمات التي تعطي الأولوية للشفافية بتنمية شراكات طويلة الأجل ودعم من مختلف أصحاب المصلحة.

• اختلاف طفيف في الردود:

- وأعرب أحد المستجيبين عن قلقه بشأن الشفافية على المستويات التشغيلية الأدنى. وأشاروا إلى أنه في حين أن القيادة تعطي الأولوية للشفافية، فقد تكون هناك تناقضات في تطبيقها في جميع أنحاء المنظمة. يمكن أن يؤدي هذا التناقض إلى حدوث ارتباك وانعدام ثقة بين أصحاب المصلحة الذين قد يشعرون أنهم لا يستطيعون الوصول إلى المعلومات الضرورية.
- تعد معالجة هذه المخاوف أمرا حيويا للحفاظ على الثقة وضمان شعور جميع أصحاب المصلحة بأنهم على دراية ومشاركة في العمليات التنظيمية.
- وذكر أحد الردود أن نطاق الشفافية في بعض الحالات محدود للغاية نظرا لعدم وجود إفصاح فيما يتعلق بتخصيص الأموال بعد استلامها.

الخلاصة:

الشفافية معترف بها كعنصر حاسم لزيادة الثقة وتعزيز الوصول إلى الموارد ويجب على المنظمات أن تسعى جاهدة للحفاظ على معايير عالية للشفافية وضمان التطبيق المتسق على جميع المستويات لتطوير ثقافة الانفتاح والمساءلة.

4. تقييم البرنامج وتقييم الأثر وفعالية البرنامج

أسئلة المقابلة:

1. هل لاحظت أي تغيير في برامج المنظمة نتيجة للتعليقات أو التقييمات؟ (1 = منخفض جدا ، 5 = مرتفع جدا)
2. إلى أي مدى تؤدي التقييمات المنتظمة للبرامج إلى تحسينات في الخدمات؟ (1 = منخفض جدا ، 5 = مرتفع جدا)

تحليل الردود:

يعد التقييم المنتظم للبرنامج ضروريا لتقييم الفعالية ودفع التحسينات داخل المنظمات غير الربحية.

- متوسط نقاط التغيير بسبب التعليقات: 4.3

- متوسط درجة التقييم الذي أدى إلى التحسينات: 4.2

رؤى مفصلة:

يكشف تحليل الردود المتعلقة بتقييم البرنامج عن إيمان قوي بأهمية التغذية الراجعة لتعزيز البرامج.

- ردود الفعل الإيجابية على عمليات التقييم:

- أقر 80% من المستجيبين بأن التغذية الراجعة من التقييمات تؤدي إلى تغييرات جوهرية في البرامج. وأشاروا إلى أن هذه التقييمات تساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يسمح بإجراء تعديلات وتكيفات في الوقت المناسب لتلبية احتياجات المستفيدين بشكل أفضل.
- تعكس الدرجات العالية الاعتراف بأن التقييمات المنتظمة ضرورية للحفاظ على ملاءمة البرنامج وفعاليته. من المرجح أن تحقق المنظمات التي تسعى بنشاط إلى التعليقات وتستجيب لها أهدافها وتحقق مهمتها.

• وجهات نظر مختلطة حول التنفيذ:

- على الرغم من الاعتراف الإيجابي بالتقييمات ، أكدت 20% من الردود على صعوبة تحويل التعليقات إلى تغييرات قابلة للتنفيذ. ويشير هذا إلى أن التنفيذ الفعال للتوصيات قد يعوقه الحواجز المحتملة في الاتصالات أو تخصيص الموارد.
- ومن الضروري ضمان استعراض التغذية المرتدة للتقييم بشكل منهجي واتخاذ إجراءات بشأنها من أجل تعظيم أثرها. قد يكون من الضروري للمنظمات غير الربحية وضع إجراءات محددة لدمج التغذية الراجعة في تخطيط وتنفيذ برامجها.

الخلاصة:

ينظر إلى تقييمات البرنامج على أنها أدوات حيوية لتعزيز فعالية الخدمة. ومع ذلك ، يجب على المنظمات غير الربحية التأكد من دمج الرؤى المستمدة من التقييمات باستمرار في الممارسة لتعزيز التحسين المستمر والاستجابة للبرامج التي تخدم احتياجات المستفيدين.

النتائج

توضح النتائج الارتباطات بين المتغيرات المستقلة الرئيسية وهي الرسالة والرؤية الواضحة ، ومشاركة أصحاب المصلحة ، والشفافية ، وتقييم البرنامج وتقييم الأثر وتأثيرها على المتغيرات التابعة التي تشمل رضا المستفيدين ، وفعالية البرنامج ، والمشاركة المجتمعية ، وزيادة الوصول إلى الموارد من أجل معالجة سؤال الأطروحة (ما هي دور المساءلة في إدارة المخاطر وتعزيز استدامة قطاع الإسكان غير الربحي المدعوم من الأوقاف في المملكة العربية السعودية ؟)

1. 6. النتائج الرئيسية

1. وضوح المهمة والرؤية والملاءمة ورضا المستفيد:

المواءمة القوية: أعرب 80% من أصحاب المصلحة عن أن المهمة والرؤية يترددان بشكل جيد مع الخدمات المقدمة للمستفيدين. ينظر إلى هذه المواءمة على أنها حاسمة لتوجيه التركيز التنظيمي وتحسين تقديم الخدمات.

فجوات التواصل: على الرغم من التصور الإيجابي بشكل عام ، "لاحظ بعض أصحاب المصلحة عدم الوضوح في فهم المهمة والرؤية" كما ذكر رئيس مجلس إدارة جمعية بنیان الخيرية. يشير هذا إلى الحاجة إلى استراتيجيات اتصال محسنة لضمان توافق جميع الموظفين مع الأهداف التنظيمية.

التأثير على التحفيز: أشارت نفس النسبة المئوية من المستجيبين إلى أنه عندما يفهم الموظفون كيفية ارتباط أدوارهم بالمهمة، فإن ذلك يعزز الدافع والمشاركة. من ناحية أخرى ، يمكن أن يؤدي عدم الفهم إلى الشعور بالانفصال عن الأهداف التنظيمية كما ذكر الرئيس التنفيذي لدينار الأردني "عندما يكون هناك فهم للمهمة والرؤية ، يشعر أصحاب المصلحة والمستفيد بمزيد من الارتباط مما يخلق الدافع".

استنتاج:

تشير النتائج إلى تصور إيجابي بشكل عام لمواءمة المهمة والرؤية مع رضا المستفيدين. ومع ذلك، فإن معالجة الثغرات في الاتصال أمر ضروري لتحسين الوضوح وضمان فهم جميع الأعضاء لمساهماتهم في أهداف المنظمة.

2. إشراك أصحاب المصلحة وفعالية البرنامج:

التأثير على المشاركة المجتمعية: يؤدي أصحاب المصلحة المشاركون إلى زيادة مشاركة المجتمع. لاحظ أحد أعضاء مجلس الإدارة ، "يشعر مجتمعنا بمزيد من المشاركة عندما يكون لهم رأي في قراراتنا". وهذا يبرز أهمية المشاركة النشطة في تشجيع الشعور بالملكية بين أصحاب المصلحة.

عوائق المشاركة: ذكر 30٪ من العينة أن أعضاء مجلس الإدارة أبلغوا عن مشاعر فك الارتباط. قال أحدهم: "أتمنى أن أتمكن من المساهمة أكثر ، لكن جداولي الزمني لا يسمح بذلك". يشير هذا إلى أن الهياكل التنظيمية قد تعيق مشاركة أصحاب المصلحة، مما يؤثر سلباً على فعالية البرنامج. علاوة على ذلك، قد لا يمتلك أعضاء مجلس الإدارة الخبرات أو المهارات المحددة المطلوبة للمساهمة بفعالية في أهداف المنظمة وعمليات صنع القرار.

استنتاج:

يعد تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة أمراً بالغ الأهمية لتعزيز مشاركة المجتمع وتحسين فعالية البرنامج من خلال إنشاء استراتيجيات أكثر شمولاً تشجع مشاركة جميع أصحاب المصلحة ، لزيادة الشعور بالملكية والالتزام بأهداف المنظمة ومعالجة العوائق التي تحول دون المشاركة يمكن أن تؤدي إلى مواءمة أفضل مع احتياجات المستفيدين.

3. أهمية الشفافية وانعكاسها على الوصول إلى الموارد:

التأثير على الوصول إلى الموارد: لاحظ 90٪ من المستجيبين أن الممارسات الشفافة تعزز بشكل كبير الوصول إلى الموارد. مدير شركات القطاع غير الربحي في الهيئة العامة للأوقاف قائلا: "من المرجح أن أدمج المنظمات المنفتحة بشأن شؤونها المالية". وهذا يؤكد كيف يمكن للشفافية أن تبني ثقة المانحين وتزيد التمويل.

التناقضات في التطبيق: ذكر بعض أصحاب المصلحة عدم الاتساق في ممارسات الشفافية. قال أحد المستجيبين: "في بعض الأحيان ، لا أفهم كيف يتم تخصيص الأموال ، مما يجعلني أشكك في مصداقيتها". يمكن أن يؤدي هذا الالتباس إلى تقويض الثقة وإعاقة الوصول إلى الموارد. وبالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في الكشف في بعض الحالات عن تخصيص الأموال بعد تلقيها من المانحين.

استنتاج:

الشفافية أساسية لزيادة الثقة وتعزيز الوصول إلى الموارد. يجب على المنظمات اعتماد ممارسات شفافية متسقة لتحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة وتأمين التمويل ، وهو أمر ضروري لتلبية احتياجات المستفيدين وتعظيم التأثير الاجتماعي.

4 . تقييم البرنامج وتقييم الأثر وفعالية البرنامج:

التأثير على فعالية البرنامج: أقر أصحاب المصلحة بأن التغذية الراجعة من التقييمات تؤدي إلى تحسينات كبيرة مما يدل على أهمية دمج مدخلات أصحاب المصلحة لتعزيز فعالية البرامج. ومع ذلك ، قد لا تكون التعليقات صحيحة دائما وتحتاج إلى مراجعة حيث صرح أحد المشاركين ، "عندما تأتي التعليقات من بعض المستفيدين غير المؤهلين للحصول على الدعم بناء على وضعهم ، فلا ينبغي النظر أيضا إذا كان الشخص الذي يقدم التعليقات لا يمتلك الخبرة والمعلومات المطلوبة ، فلا ينبغي النظر في ملاحظاته أيضا".

تحديات التنفيذ: على الرغم من الاعتراف بأهمية التقييمات، لا تزال هناك عقبات في تحويل التغذية الراجعة إلى تغييرات قابلة للتنفيذ. وفقا لأحد الموظفين ، "غالبا ما نتلقى تعليقات ، ولكن هناك انفصال بين عملية التقييم والتنفيذ اللاحق". يمكن أن يعوق هذا الافتقار إلى المتابعة قدرة المنظمة على التكيف والتطوير ، مما قد يقوض أيضا فعالية البرامج.

استنتاج:

تقييمات البرامج ضرورية لتعزيز فعالية البرنامج والاستجابة للفوائد. وينبغي للمنظمات أن تضع إجراءات منهجية لاستعراض التغذية المرتدة في التقييم والعمل بناء عليها من أجل تعظيم الأثر.

7 . التوصيات

بناء على هذه النتائج ، تم اقتراح التوصيات التالية لتعزيز المساءلة لزيادة التأثير الاجتماعي داخل قطاع الإسكان غير الربحي في المملكة العربية السعودية:

1 . تعزيز التواصل بين الرسالة والرؤية:

- تطوير استراتيجيات اتصال شاملة تضمن فهم جميع أصحاب المصلحة لرسالة المنظمة ورؤيتها وكيف تساهم أدوارهم في تحقيق هذه الأهداف. يمكن استخدام ورش العمل المنتظمة والنشرات الإخبارية واجتماعات الفريق لتعزيز المهمة وتشجيع المناقشات حول أهميتها للعمل اليومي.

2 . تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة:

- تنفيذ المبادرات التي تثير مشاركة أكبر من جميع أصحاب المصلحة. يمكن أن يشمل ذلك إنشاء لجان استشارية وتنظيم منتديات مجتمعية وإنشاء آليات التغذية الراجعة التي تسمح للموظفين التنفيذيين بمشاركة رؤاهم واقتراحاتهم.
- يمكن أن يؤدي تشجيع التعاون إلى مزيد من الالتزام والملكية المشتركة للأهداف التنظيمية.
- التأكد من وجود معايير محددة جيدا لاختيار مجلس إدارة الجمعيات الخيرية مع ذكر الخبرة والوقت اللازم لإعطاء لمحة عامة عن حجم العمل والمشاركة قبل التقدم لاختيار الأعضاء المناسبين في المؤسسة الخيرية.

3 . تعزيز ممارسات الشفافية:

- وضع إرشادات واضحة للحفاظ على الشفافية في جميع العمليات. يجب أن يكون الإبلاغ المنتظم عن الأنشطة والشؤون المالية وعمليات صنع القرار في متناول جميع أصحاب المصلحة.
- يمكن تعزيز الشفافية بشكل أكبر من خلال استخدام المنصات الرقمية التي تسمح لأصحاب المصلحة بالوصول إلى المعلومات بسهولة والمشاركة في أنشطة المنظمة.

4 . دمج آليات التغذية الراجعة:

- إنشاء عمليات منظمة لضمان مراجعة التعليقات من تقييمات البرامج بشكل منهجي والتصرف بناء عليها. ويمكن أن يشمل ذلك عقد اجتماعات متابعة منتظمة لمناقشة نتائج التقييم، فضلا عن إنشاء فريق متخصص مسؤول عن رصد تنفيذ التوصيات الواردة في التقييمات.

5 . التدريب والتطوير:

- توفير التدريب لجميع الموظفين حول أهمية مواءمة المهام وإشراك أصحاب المصلحة وممارسات الشفافية. يمكن أن يشمل هذا التدريب ورش عمل حول التواصل الفعال والتعاون ودور كل موظف في تحقيق الأهداف التنظيمية والتركيز على ثقافة المساءلة والاستجابة سيتمكن الموظفين من المساهمة بنشاط في مهمة المنظمة.

6 . المراقبة والمراجعة المنتظمة:

- إنشاء نظام للمراقبة والمراجعة المنتظمة لممارسات المشاركة والشفافية والتقييم. يمكن أن يساعد ذلك في تحديد مجالات التحسين وضمان بقاء المنظمة مستجيبة لاحتياجات المستفيدين لإحداث تأثير اجتماعي أوسع.

استنتاج

في الختام، تكشف نتائج الأطروحة عن رؤية مهمة حول العوامل التي تؤثر على نجاح المساءلة في القطاع غير الربحي، لا سيما فيما يتعلق باحتياجات المستفيدين في قطاع الإسكان السعودي. يؤكد التفاعل بين وضوح المهمة ومشاركة أصحاب المصلحة والشفافية وتقييم البرنامج على تعقيد العمل ضمن إطار غير ربحي من خلال تبني هذه المبادئ ، لا يمكن للمنظمات غير الربحية تحقيق أهدافها التشغيلية فحسب ، بل تساهم أيضا في الأهداف الأوسع للتنمية الاجتماعية والاستدامة الاقتصادية في المملكة العربية السعودية. من خلال تنفيذ هذه التوصيات، يمكن للمؤسسات في القطاع غير الربحي مواءمة عملياتها بشكل أفضل مع احتياجات المستفيدين وتعزيز فعاليتها الشاملة في تحقيق الأهداف المحددة في رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

8 . خطة العمل (التنفيذ)

ركز فصل التنفيذ على توصيتين تعززان توصيل المهمة والرؤية وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة ، وأنا أقوم بتطوير خطة عمل للجمعيات الخيرية المتوسطة والكبيرة الحجم التي يمكنها تحمل تكاليفها لأن مستوى العمل هذا سيستهلك الوقت (الموارد البشرية) والميزانية (التكاليف).

8.1 . مبادرة تعزيز التواصل بين الرسالة والرؤية

أ. وضع استراتيجية اتصال شاملة:

- **تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين:** تحديد أصحاب المصلحة الذين يجب أن يفهموا المهمة والرؤية، بما في ذلك الموظفين والمستفيدين والمساهمين (المانحين) وأفراد المجتمع.
- **تخصيص التواصل:** قم بتطوير رسائل مميزة لكل مجموعة من أصحاب المصلحة، مع مراعاة متطلباتهم واهتماماتهم الفريدة. نقل الرسالة والرؤية للموظفين فيما يتعلق بمناصبهم المحددة ومساهماتهم في أهداف المؤسسة. إظهار المزايا التي سيحصلون عليها للمستفيدين من خدمات المؤسسة.
- **اختر طرق الاتصال المناسبة:** قم بالوصول بكفاءة إلى السكان المستهدفين ، بما في ذلك النشرات الإخبارية الداخلية ووسائل التواصل الاجتماعي والفعاليات المجتمعية والاجتماعات الفردية. ضع في اعتبارك رغبات مختلف أصحاب المصلحة أثناء اختيار القنوات.

ب. استخدام الوسائل البصرية:

- **تطوير الرسوم البيانية:** استخدم المرئيات لتوضيح الموضوعات المعقدة وتعزيز مشاركة الهدف والرؤية. تطوير رسم بياني يفصل أهداف المنظمة والإجراءات اللازمة لتحقيقها.
- **إنشاء مقاطع فيديو:** يمكنك إنشاء مقاطع فيديو موجزة تصف رسالة المؤسسة وأهدافها بشكل بياني. النظر في استخدام شهادات المستفيدين أو الموظفين لتوضيح تأثير المهمة والرؤية.

- **استخدم القصة:** انقل التجارب الشخصية أو الحكايات التي تجسد تأثير الغرض والرؤية. يمكن أن يسهل ذلك المشاركة العاطفية لأصحاب المصلحة مع المنظمة.

ج. تشجيع التواصل الشفاف:

- **تشجيع الأسئلة:** مثل تسهيل السبل لأصحاب المصلحة لطرح الأسئلة والحصول على توضيح بشأن المهمة والرؤية. يمكن تحقيق ذلك من خلال اجتماعات مجلس المدينة أو جلسات الأسئلة والأجوبة أو المنتديات عبر الإنترنت.
- **تسهيل ورش العمل:** ترتيب ورش عمل أو دورات تدريبية لدراسة الرسالة والرؤية وأهميتها للأدوار والمسؤوليات الفردية. تساعد ورش العمل هذه أصحاب المصلحة في فهم كيفية توافق جهودهم مع الأهداف العامة للمنظمة.
- **إنشاء آليات التغذية الراجعة:** يعد توفير الفرص لأصحاب المصلحة للمساهمة بأفكارهم وتعليقاتهم حول كيفية توصيل المهمة والرؤية بشكل أكثر فعالية خطوة مهمة في عملية إنشاء أنظمة التغذية الراجعة المناسبة مثل الاستطلاعات وصناديق الاقتراحات ونماذج التغذية الراجعة التي تعد أمثلة على هذا النوع من الأنشطة.

الجدول الزمني والمعالم الرئيسية لخطة التنفيذ المقترحة:

ربع	نشاط
1	إجراء تحليل لأصحاب المصلحة لتحديد المجموعات الرئيسية وتفضيلات الاتصال الخاصة بهم. وضع خطة اتصال شاملة تحدد الرسائل والقنوات والجدول الزمني الرئيسية.
2	قم بإنشاء وسائل مساعدة بصرية مثل الرسوم البيانية ومقاطع الفيديو لشرح المهمة والرؤية. توزيع الجولة الأولى من مواد الاتصال على أصحاب المصلحة.
3	إجراء مجموعات تركيز أو استطلاعات لجمع الملاحظات حول فعالية مواد الاتصال. قم بإجراء تعديلات على خطة الاتصال بناء على الملاحظات.
على أساس منتظم	قم بتنفيذ جدول اتصالات منتظم ، مثل النشرات الإخبارية الشهرية أو التحديثات ربع السنوية. إجراء استطلاعات متابعة أو مقابلات لتقييم فهم أصحاب المصلحة المستمر للمهمة والرؤية.

التكاليف والموارد التقديرية

الربع 1

1. إجراء تحليل أصحاب المصلحة

❖ الموارد المطلوبة:

- وقت الموظفين: 1-2 موظف لمدة 1-2 أسابيع

- وظيفة بدوام جزئي تكلف تقريبا متوسط راتب الأعضاء المتخصصين في المؤسسة الخيرية ما يقرب من 200 إلى 300 ريال يوميا
- أدوات الاستطلاع: الاشتراك في منصة استطلاع عبر الإنترنت (على سبيل المثال ، SurveyMonkey)

2. وضع خطة اتصال شاملة

❖ الموارد المطلوبة:

- وقت الموظفين: 1-2 موظف لمدة أسبوع واحد
- الاستشارة: خبير اتصال اختياري (سعر الساعة حوالي 100 ريال)

الربع 2

3. إنشاء الوسائل المرئية (الرسوم البيانية ومقاطع الفيديو)

❖ الموارد المطلوبة:

- مصمم جرافيك: يعمل لحسابه الخاص لمدة 4-6 أسابيع (25-50 ريال / ساعة ، إجمالي 1,000 - 2,000 ريال)
- إنتاج الفيديو: المعدات الأساسية أو الاستعانة بمصور فيديو (500 - 1,500 ريال)
- إنشاء المحتوى: 1-2 موظف لكتابة السيناريو والقصة المصورة (التكلفة التقديرية 500 ريال)

4. توزيع الجولة الأولى من مواد الاتصال

❖ الموارد المطلوبة:

- تكاليف الطباعة (إن وجدت): 200 – 500 ريال سعودي للمواد المادية

الربع 3

5. إجراء مجموعات التركيز / الاستطلاعات

❖ الموارد المطلوبة:

- وقت الموظفين: تنظيم وتسهيل المجموعات (1-2 موظف لمدة 1-2 أسابيع)

6. إجراء تعديلات على خطة الاتصال بناء على الملاحظات

❖ الموارد المطلوبة:

- وقت الموظفين: 1-2 موظف لمدة أسبوع واحد لمراجعة الخطة

الأنشطة الجارية

7. تنفيذ جدول اتصالات منتظم (نشرات إخبارية شهرية أو تحديثات ربع سنوية)

❖ الموارد المطلوبة:

- وقت الموظفين: إنشاء المحتوى وتوزيعه شهريا (2-3 ساعات / شهر)

- تكاليف التصميم: 500 – 1000 ريال سنويا للقوالب أو الرسومات

8. إجراء استطلاعات الرأي / المقابلات المتابعة من قبل موظفي المؤسسة الخيرية

يمكن القيام بجميع الأنشطة المذكورة من قبل متطوعين متخصصين بدوام جزئي تحت إشراف أعضاء المؤسسة الخيرية.

2. 8. مبادرة تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة

أ. تطوير منصات شاملة:

- إنشاء لجان استشارية: تشكيل لجان تضم ممثلين عن مختلف مجموعات أصحاب المصلحة لتقديم التوجيه والمدخلات. يمكن أن يساعد ذلك في ضمان أن المنظمة تأخذ في الاعتبار متطلبات ووجهات نظر جميع أصحاب المصلحة.

- تنسيق منتديات المجتمع: تنظيم منتديات متسقة تسمح لأصحاب المصلحة بالمشاركة في المناقشات وتبادل الأفكار وتقديم الملاحظات. يمكن أن تكون هذه المنتديات مصدرا قيما لإقامة علاقات مع المجتمع وجمع الملاحظات حول برامج وخدمات المنظمة.

- توظيف المنصات عبر الإنترنت: إنشاء مجتمعات عبر الإنترنت أو منتديات مناقشة تسهل التواصل والتفاعل بين أصحاب المصلحة والمنظمة. يمكن أن تكون هذه طريقة عملية لأصحاب المصلحة للمشاركة ، لا سيما أولئك الذين قد لا يتمكنون من حضور الأحداث الشخصية.

ب. تشجيع ثقافة التعاون:

- خلق المشاركة: من خلال طلب ملاحظات أصحاب المصلحة ومدخلاتهم بنشاط ، سيشعر أصحاب المصلحة بالتقدير والمشاركة. يمكن تنفيذ استطلاعات الرأي أو المقابلات أو مجموعات التركيز لتحقيق هذا الهدف.

- الاعتراف بالمساهمات: التعبير عن الامتنان والتقدير لمساهمات أصحاب المصلحة في نجاح المنظمة. وهذا ينطوي على إمكانية تطوير الشعور بالملكية والثقة بين أصحاب المصلحة.

- **تمكين أصحاب المصلحة:** ضمان حصول أصحاب المصلحة على الموارد والدعم اللازمين للمشاركة بفعالية. قد يشمل ذلك الإرشاد أو التدريب أو الوصول إلى المعلومات.

ت. قياس وتقييم المشاركة:

- **راقب مستويات مشاركة أصحاب المصلحة** من خلال الاستطلاعات وسجلات الحضور والنشاط عبر الإنترنت. سيساعدك هذا في تحديد استراتيجيات المشاركة الفعالة والتي تتطلب تحسينا.
- **تقييم التأثير:** تقييم تأثير مشاركة أصحاب المصلحة على النتائج التنظيمية، بما في ذلك فعالية البرنامج ودعم المجتمع. سيمكنك هذا من توضيح أهمية مشاركة أصحاب المصلحة للقيادة وأصحاب المصلحة الآخرين.
- **يجب تنفيذ التعديلات:** الاستفادة من التغذية الراجعة لتعزيز استراتيجيات المشاركة وحل أي عقبات أمام المشاركة. سيضمن ذلك أن تكون مشاركة أصحاب المصلحة فعالة ومستمرة.

ث. وضع استراتيجية اتصال ثنائية الاتجاه:

- **الانخراط في الاستماع الفعال:** تأكد من أن أصحاب المصلحة يشعرون بأنهم مسموعون ومفهومون من خلال الاستماع بنشاط إلى ملاحظاتهم ومخاوفهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام لغة الجسد النشطة والردود المتعاطفة والأسئلة المفتوحة.
- **التواصل الشفاف:** كن منفتحاً وصادقاً فيما يتعلق بإنجازات المنظمة وعقباتها ومبادراتها. سيساعد ذلك في بناء الثقة والمصداقية مع أصحاب المصلحة.
- **تحديثات متسقة:** تأكد من إبلاغ أصحاب المصلحة بتقدم المنظمة وإنجازاتها على أساس منتظم. سيضمن ذلك إبقائهم على اطلاع ومشاركة.

الجدول الزمني والمعالم الرئيسية لخطة التنفيذ المقترحة:

ربع	نشاط
1	إنشاء لجان استشارية أو منتديات مجتمعية لتقديم التعقيبات والملاحظات ومراجعة عملية اختيار عضو مجلس الإدارة لضمان تضمين الخبرة والوقت اللازم. تطوير استراتيجية إشراك أصحاب المصلحة، وتحديد الأهداف والغايات والتكتيكات.
2	تنفيذ قنوات الاتصال لتسهيل التواصل ثنائي الاتجاه مع أصحاب المصلحة، مثل المنصات عبر الإنترنت أو الاجتماعات المنتظمة. إجراء استطلاعات أو مقابلات مع أصحاب المصلحة لتقييم مستوى مشاركتهم وتحديد مجالات التحسين.
3	تنظيم ورش عمل أو دورات تدريبية لتمكين أصحاب المصلحة وبناء قدراتهم على المشاركة بفعالية. الاعتراف بمساهمات أصحاب المصلحة في نجاح المنظمة والاحتفاء بها. إنشاء نظام لمراقبة وتقييم مشاركة أصحاب المصلحة على أساس منتظم.

التكاليف والموارد التقديرية

الربع 1

1. إنشاء لجان استشارية أو منتديات مجتمعية

❖ الموارد المطلوبة:

- وقت الموظفين: 2-3 موظفين لمدة 2-3 أسابيع للتنظيم والتسهيل
- تكاليف المكان: 1000 – 2000 ريال سعودي لمساحة الاجتماعات
- المواد: طباعة جداول الأعمال والنشرات، 300 – 800 ريال

2. تطوير استراتيجية إشراك أصحاب المصلحة

❖ الموارد المطلوبة:

- وقت الموظفين: 1-2 موظف لمدة أسبوعين
- الاستشارة: خبير اتصال اختياري (سعر الساعة حوالي 100 ريال)

الربع 2

3. تنفيذ قنوات الاتصال

❖ الموارد المطلوبة:

- التقنية: إنشاء منصات عبر الإنترنت (مثل المنتديات وأدوات الدردشة) - 1500 إلى 3000 ريال سعودي
- وقت الموظفين: 1 موظف لمدة 1 أسبوع لإنشاء وتدريب المستخدمين

4. إجراء استطلاعات رأي أو مقابلات مع أصحاب المصلحة

○ الموارد المطلوبة:

- وقت الموظفين: تنظيم وإجراء الاستطلاعات / المقابلات (1-2 موظف)
- أدوات الاستبيان: رسوم الاشتراك في منصات الاستطلاع عبر الإنترنت (مثل SurveyMonkey) - 225 - 750 ريال سعودي

الربع 3

5 . تنظيم ورش عمل أو دورات تدريبية

❖ الموارد المطلوبة:

- تكاليف المكان: 200 دولار - 500 دولار للمساحة
- المواد: مواد تدريبية ، نشرات - 100 دولار - 300 دولار
- الميسرون: توظيف مدربين خارجيين إذا لزم الأمر (500 دولار - 1,500 دولار)

6 . الاعتراف بمساهمات أصحاب المصلحة والاحتفاء بها

○ التكلفة: 500 دولار - 1,500 دولار

○ الموارد المطلوبة:

- تكاليف الفعالية: المكان والمرطبات والمواد اللازمة لفعاليات التكريم - 1000 - 2000 ريال سعودي
- الجوائز أو الرموز المميزة: هدايا أو شهادات صغيرة - 500 - 1000 ريال سعودي

الأنشطة الجارية

7 . إنشاء نظام لمراقبة وتقييم مشاركة أصحاب المصلحة

❖ التكلفة: 4000 - 8000 سنويا

❖ الموارد المطلوبة:

- وقت الموظفين: التقييم المستمر (1 موظف)
- أدوات البرمجيات: أدوات تحليل البيانات أو الاشتراكات (مثل نماذج جوجل وإكسل) حوالي 500 ريال سعودي

8 . إجراء التعديلات بناء على التعليقات ونتائج التقييم

❖ الموارد المطلوبة: وقت الموظفين: 1 موظف للمراجعات

يمكن القيام بجميع الأنشطة المذكورة من قبل متطوعين متخصصين بدوام جزئي تحت إشراف أعضاء المؤسسة الخيرية.

9. استراتيجيات المخاطر والتخفيف

يحدد هذا الفصل المخاطر المحتملة المرتبطة بتنفيذ الاستراتيجيات الموصى بها لتعزيز المساءلة وزيادة التأثير الاجتماعي داخل قطاع الإسكان غير الربحي في المملكة العربية السعودية. كما يقترح استراتيجيات للتخفيف من حدة هذه المخاطر وضمان التنفيذ الناجح للتوصيات.

أحد المخاطر الرئيسية هو مقاومة التغيير. قد تتردد المنظمات في تبني ممارسات جديدة بسبب الخوف من الاضطراب أو عدم اليقين أو نقص الموارد. للتخفيف من هذه المخاطر ، من الضروري تنفيذ التغييرات تدريجياً ، وإشراك الموظفين في العملية ، وتوفير التدريب والدعم اللازمين.

ومن المخاطر المحتملة الأخرى عدم كفاية الموارد. قد تفتقر المنظمات إلى الموارد المالية أو البشرية أو التكنولوجية لتنفيذ التوصيات بفعالية. لمعالجة هذا الأمر ، من الأهمية بمكان إعطاء الأولوية لتخصيص الموارد ، وبناء شراكات مع المنظمات الأخرى ، وزيادة جهود جمع التبرعات.

ويمكن أن يعوق الافتقار إلى الدعم القيادي أيضاً تنفيذ التوصيات. بدون دعم قوي من القيادة ، قد تتوقف المبادرات أو يتم التخلي عنها. للتخفيف من هذه المخاطر ، من الضروري توفير التدريب على القيادة ، وتنفيذ الحوافز وبرامج التقدير ، وضمان التواصل الواضح لفوائد تنفيذ التوصيات.

قد يؤدي عدم كفاية التقييم والمراقبة إلى خطر. وقد يؤدي عدم كفاية تقييم فعالية التوصيات أو رصدها إلى إعاقة تقييم آثارها. لحل هذه المشكلة ، من الضروري إنشاء إطار تقييم شامل ، وتنفيذ أنظمة مراقبة متسقة ، واستخدام منهجيات تحليل البيانات.

يمكن أن تؤثر الأحداث الخارجية ، بما في ذلك الركود الاقتصادي أو التعديلات التنظيمية أو الاضطرابات المجتمعية ، على تنفيذ الاقتراحات. للتخفيف من هذه المخاطر ، من الضروري إجراء تخطيط السيناريوهات ، وصياغة استراتيجيات للتكيف مع الظروف المتغيرة ، وتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر.

من خلال معالجة هذه المخاطر المحتملة وتنفيذ تقنيات التخفيف المقترحة، يمكن لمنظمات الإسكان غير الربحية في المملكة العربية السعودية تعزيز احتمالية تحسين المساءلة بنجاح وتعزيز التأثير الاجتماعي. وهناك حاجة إلى الرصد والتقييم المستمرين لعملية التنفيذ للتأكد من أن الاقتراحات تحقق أهدافها المنشودة.

10. القيود

1. نقص البيانات المنشورة

- يتمثل أحد القيود الكبيرة لهذه الدراسة في عدم وجود أبحاث منشورة توفر أرقاماً دقيقة لتسلسل الأهداف التي حددتها رؤية 2030 للهيئة العامة للأوقاف للأوقاف. وقد يعوق هذا النقص في البيانات وضع معايير وتحديد الأهداف بشكل فعال، مما يقلل من القدرة على تقييم التقدم المحرز بدقة.

- لا توجد نماذج رياضية أو إحصائية تربط الأوقاف بالتنمية. لا توجد سوى توجيهات عامة أعلنتها الحكومة، ولا توجد مؤشرات قياس على مستوى المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي.
- تمت مراعاة توفر الموارد اللازمة لإجراء هذه الدراسة بما في ذلك الوقت الكافي لجمع البيانات وتحليلها، والتمويل المناسب لتغطية التكاليف المرتبطة بالبحث، إضافة إلى دعم الجهات الأكاديمية والعملية ذات العلاقة. كما تم التأكد من إمكانية الوصول إلى المعلومات والبيانات المطلوبة من خلال التعاون مع الجهات المعنية في القطاع غير الربحي المدعوم من الأوقاف.

2. التركيز الجغرافي

- منطقة الرياض هي المحور الرئيسي للبحث ، وقد لا تعكس بدقة ديناميكيات قطاع الإسكان السعودي بأكملها. قد يتأثر تطبيق النتائج على مناطق أخرى في المملكة بالتفاوتات الإقليمية في الحوكمة والظروف الاجتماعية والاقتصادية والموارد.

3. الخصائص النوعية

- قد لا تكون استنتاجات هذه الدراسة النوعية قابلة للتطبيق على سياقات أو مجموعات سكانية أوسع تتجاوز التركيز الفريد على الإسكان غير الربحي في المملكة العربية السعودية. قد تحد الطبيعة الذاتية للتحليل النوعي من القدرة على استخلاص نتائج قاطعة ذات صلة بسياقات مختلفة.
- نظرا للحساسية والوصول بثقة إلى السكان المستفيدين والتعامل معهم ، وكان تصميم البحث النوعي أكثر ملاءمة لجمع المعلومات المتعمقة.

1. 1 الدراسات المستقبلية والاستنتاجات

الدراسات المستقبلية

يجب أن تركز الأبحاث اللاحقة على معالجة أوجه القصور التي تم تسليط الضوء عليها في هذه الدراسة ، وخاصة عدم توفر الإحصاءات المتعلقة بالمساهمات الاقتصادية للأكاديمية. يمكن أن يعزز هذا البحث دقة تحديد الأهداف وتقييم الأداء للمنظمات غير الربحية. ومن شأن توسيع النطاق الجغرافي ليشمل مناطق إضافية في المملكة العربية السعودية أن يسفر عن فهم أكثر شمولاً لقطاع الإسكان غير الربحي.

قد يعزز البحث الكمي النتائج النوعية في هذه الأطروحة ، مما يوفر منظورا أوسع حول وجهات نظر المستفيدين والتأثيرات القابلة للقياس الكمي لبرامج المساءلة. ومن شأن التحقيق في الآثار طويلة الأجل لهذه التدابير على الاستحقاقات ونتائج الإسكان أن يزيد من إثراء قاعدة المعارف في الميدان.

وأخيراً، فإن التحقيق في الحلول التقنية المبتكرة التي تعمل على تحسين المساءلة في القطاع غير الربحي قد يوفر رؤى مفيدة، مما يؤدي إلى تعزيز تقديم الخدمات وزيادة ثقة الجمهور في المنظمات غير الهادفة للربح. ستكون هذه الدراسات المستقبلية ضرورية في تعزيز فهم الحوكمة والمساءلة في سياق قطاع الإسكان غير الربحي في المملكة العربية السعودية.

استنتاج

تؤكد هذه الأطروحة على الدور الحيوي للمساءلة في تعزيز فعالية المنظمات غير الربحية في قطاع الإسكان السعودي. من خلال تحديد عوامل النجاح الأساسية مثل مشاركة أصحاب المصلحة والشفافية والمهمة والرؤية الواضحة وتقييم البرنامج وتقييم الأثر. تؤكد هذه الأطروحة كيف يمكن لهذه العناصر تحسين تقديم الخدمات بشكل كبير للمستفيدين من ذوي الدخل المنخفض لتعظيم التأثير الاجتماعي. وتتماشى النتائج مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تسعى إلى زيادة معدلات ملكية المنازل وتحسين نوعية الحياة للأسر.

أوضحت الدراسة أهمية تدابير المساءلة الفعالة ، مشيرة إلى أن هذه العوامل حاسمة للتنفيذ الناجح لمبادرات الإسكان. تهدف التوصيات المقدمة في هذا إلى تشجيع شراكات أقوى بين المنظمات غير الربحية والهيئات الحكومية ، مما يساهم في نهاية المطاف في قطاع إسكان أكثر تأثيراً واستدامة في المملكة العربية السعودية على وجه التحديد من خلال دعم قطاع الأوقاف.

2.1 . مراجع أساسية

مراجع كتب

- Anheier, H. K., & Seibel, W. (2016). The nonprofit sector in international perspective: Studies in comparative culture and policy. Springer.
- Bryson, J. M., & Crosby, B. C. (2016). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. Jossey-Bass.
- Carnegie, G. D., & Napier, C. J. (Eds.). (2023). Handbook of accounting, accountability, and governance. Oxford University Press.
- Hassan, M. (2019). Cash waqf: A viable option for Islamic social finance. Routledge.

مراجع مقالات علمية

- Bernholz, L., & Greer, C. (2016). Measuring social impact: A guide for nonprofit organizations. Nonprofit Management & Leadership Journal, 27(3), 245-267.
- Gunawan, J., & Melinda, M. (2021). The effect of accountability on trust in nonprofit organizations. Journal of Nonprofit Studies, 10(2), 122-140.
- Nowair, M. A., & Mohammad, A. (2014). Transparency and accountability in Islamic endowments: Challenges and opportunities. Journal of Islamic Finance and Management, 8(1), 33-50.

- Peters, R. (2019). Building effective waqf management boards: The importance of governance efficiency and legal compliance. *International Journal of Islamic Finance*, 11(2), 182-193.

مراجع تقارير رسمية

- General Authority for Awqaf. (2023). Annual report on nonprofit governance and social impact in Saudi Arabia. Riyadh, Saudi Arabia.
- OECD. (2018). Principles of corporate governance: Best practices for nonprofit organizations. Organisation for Economic Co-operation and Development.

(مواقع إلكترونية رسمية) مصادر إلكترونية

- World Bank. (2022). Good governance practices in nonprofit sector development. Retrieved from www.worldbank.org
- Awqaf.gov.sa. (2023). الهيئة العامة للأوقاف الرئيسية. Retrieved from www.awqaf.gov.sa
- Ethis.co. (2022). The development of waqf throughout the history of Islam. Retrieved from <https://ethis.co/blog/the-development-of-waqf-throughout-the-history-of-islam>

مراجع إضافية

1. Almainan, A. F. A., & Fallatah, M. I. M. (2024). *The state of endowments [The perspective of sector employees] in the Kingdom of Saudi Arabia and the need for female leadership from*. مجلة التجارة والتمويل، 1(1)، 472-449.
2. أنهير ، إتش كيه ، وسيل ، دبليو (2016). كتيب إدارة المنظمات غير الربحية. روتليدج.
3. السحيمي، أ. (2017). غياب مبادئ توجيهية واضحة بشأن التقارير المالية وعمليات صنع القرار داخل مؤسسات الوقف. مجلة التمويل الإسلامي، 8(2)، 57-45.
4. بيرنهولز ، ل. ، وجريز ، ل. (2016). قياس التأثير الاجتماعي: دليل للمنظمات غير الربحية. جوسي باس.
5. برايسون ، جي إم ، وكروسبي ، إيه إل (2016). المساءلة والأثر الاجتماعي في القطاع غير الربحي: إطار مفاهيمي. الإدارة والقيادة غير الربحية ، 26 (4) ، 410-389.
6. لجنة كادبوري. (1992). الجوانب المالية لحوكمة الشركات. جي للنشر.
7. كارنيجي ، جي دي ، ونابير ، سي جيه (محرران). (2023). دليل المحاسبة والمساءلة والحوكمة.
8. مركز الأوقاف بغرفة الرياض. (2021 ، 1 أكتوبر). المركز الأوقاف بغرفة الرياض يرصد (128) تحدياً يواجه قطاع الأوقاف [مركز الأوقاف في غرفة الرياض يراقب 128 تحدياً يواجه قطاع الأوقاف]. الجزيرة. تم الاسترجاع من <https://www.al-jazirah.com/2021/20211001/tn1.htm>
9. مركز حوكمة الشركات ، جامعة الفيصل. (2018 ، 28 أكتوبر). حوكمة الشركات بين المفهوم والتطبيق في المملكة العربية السعودية [حوكمة الشركات: بين المفهوم والتطبيق في المملكة العربية السعودية]. أخبار الاتحاد الأفريقي.

https://aja.journals.ekb.eg/article_280873_97a38c2e1898c4e2f742c833c9074a3b.pdf

- 1 0 . إبراهيم ، أ. ، ورائجان ، ف. ك. (2010). حدود التأثير غير الربحي: إطار طوارئ لقياس الأداء الاجتماعي. ورقة عمل كلية هارفارد للأعمال.
- 1 1 . إيثيس. (2022 ، 19 أكتوبر). تطور الوقف عبر تاريخ الإسلام. <https://ethis.co/blog/the-development-of-waqf-throughout-the-history-of-islam>
- 1 2 . فاينر ، إس إي (1999). تاريخ الحكومة منذ العصور المبكرة. مطبعة جامعة أكسفورد.
- 1 3 . الهيئة العامة للأوقاف. (2023). الرئيسية / الهيئة العامة للأوقاف. <https://www.awqaf.gov.sa>
- 1 4 . حسن ، م. (2019). الوقف النقدي: خيار قابل للتطبيق للتمويل الاجتماعي الإسلامي. روتليدج.
- 1 5 . إقبال ، ز. (2004). إعادة بناء الفكر الفقهي الإسلامي. آدم للنشر والموزعين.
- 1 6 . كوران ، ت. (2001). توفير المنافع العامة بموجب الشريعة الإسلامية: أصول نظام الوقف وأثره وحدوده. مراجعة القانون والمجتمع ، 35 (4) ، 841-898.
- 1 7 . خان ، أ. ، وأحمد ، م. (2018). أدوار أصحاب المصلحة في حوكمة الصندوق الوقفي: توضيح المسؤوليات عن الإدارة الفعالة. المجلة الدولية للاقتصاد والتمويل الإسلامي ، 3(1) ، 25-37.
- 1 8 . NCNP | NCNPS. (2024, July 19). المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي [National Center for the Non-Profit Sector]
- 1 9 . نوير ، أ. ، ومحمد ، س. (2014). الحاجة إلى إطار قانوني حديث للأوقاف في المملكة العربية السعودية. مجلة القانون العربي الفصلية ، 29(4) ، 365-382.
- 2 0 . نوير ، ج. أي ، ومحمد ، ز. (2014). المؤسسة الوقفية في المملكة العربية السعودية: الوضع الراهن والتحديات. المجلة الدولية للاقتصاد والإدارة ، 8 (11) ، 182-193.
- 2 1 . أوكاسيو ، دبليو ، وجوزيف ، ج. (2005). حوكمة الشركات: منظور دولي. مطبعة جامعة كامبريدج.
- 2 2 . بيترز ، ر. (2019). بناء مجالس إدارة الوقف بالخبرة المناسبة: أهمية الكفاءة المالية والقانونية. مجلة العمل الخيري الإسلامي والمجتمع المدني ، 2 (1) ، 18-32.
- 2 3 . بيتشاي ، أ. أ. ، ميرا ، أ. ك. م. ، وسليم ، م. ي. (2018). العوامل المؤثرة في النوايا السلوكية للموظفين المسلمين للمساهمة في الوقف النقدي من خلال اقتطاعات الرواتب. مجلة الإسراء الدولية للتمويل الإسلامي ، 10 (1) ، 58-79.
- 2 4 . رحمن ، أ. ح. (2009). الشريعة الإسلامية والحداثة. المجلة الدولية للقانون والسياسة ، 41(1) ، 1-22.
- 2 5 . رحمن ، أ. ح. (2010). مسرد الشريعة الإسلامية. صندوق الكتاب الإسلامي.
- 2 6 . رشيد ، س. ك. (2018). قوانين وأنظمة الأوقاف في ماليزيا. ورقة بحثية (101) ، ISRA.
- 2 7 . رحمن ، أ. ، كوشك ، أ. ، وأحمد ، ه. (2021 ، سبتمبر). دور الأوقاف في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية 2030 في المملكة العربية السعودية. مكتب الأمم المتحدة للتنمية المستدامة. https://sd.iisd.org/wp-content/uploads/2021/09/The-Role-of-Awqaf-in-Achieving-the-SDGs-and-Vision-2030-in-KSA-ENGLISH_0.pdf
- 2 8 . روزناو ، ج. ن. (1997). على طول الهاوية: السياسة الخارجية في عالم يتغير. مطبعة جامعة برينستون.
- 2 9 . سالم ، أ. ن. ، ومحمد نور ، م. أ. (2014). ممارسات الوقف الوقفي في المملكة العربية السعودية: حالات من المدينة المنورة وجدة. المجلة الدولية للتمويل والإدارة الإسلامية والشرق أوسطية ، 7(3) ، 349-361.
- 3 0 . الكونغرس الأمريكي. (2002). قانون سارابينز أوكسلي لعام 2002. القانون العام 107-204.
- 3 1 . ويبر ، دي جيه ، & جروت ، جيه إيه (2023). الحوكمة والمساءلة والشفافية.
- 3 2 . مجالس الأوقاف وصناديق الوقف. (بدون تاريخ). تاريخ الوقف. <https://ethis.co/blog/the-development-of-waqf-throughout-the-history-of-islam>
- 3 3 . زيدان ، م. ب. (2017). إدارة الأوقاف والأوقاف: متوافقة مع الشريعة الإسلامية.

References

- Anheier, H. K., & Seibel, W. (2016). The nonprofit sector in international perspective: Studies in comparative cult
- Bernholz, L., & Greer, C. (2016). Measuring social impact: A guide for nonprofit organizations. Nonprofit Manage
- Bryson, J. M., & Crosby, B. C. (2016). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to streng
- Carnegie, G. D., & Napier, C. J. (Eds.). (2023). Handbook of accounting, accountability, and governance. Oxford
- General Authority for Awqaf. (2023). Annual report on nonprofit governance and social impact in Saudi Arabia. R
- Gunawan, J., & Melinda, M. (2021). The effect of accountability on trust in nonprofit organizations. Journal of Non
- Hassan, M. (2019). Cash waqf: A viable option for Islamic social finance. Routledge.
- Nowair, M. A., & Mohammad, A. (2014). Transparency and accountability in Islamic endowments: Challenges an
- OECD. (2018). Principles of corporate governance: Best practices for nonprofit organizations. Organisation for E
- Peters, R. (2019). Building effective waqf management boards: The importance of governance efficiency and leg
- World Bank. (2022). Good governance practices in nonprofit sector development. Retrieved from www.worldban
- Awqaf.gov.sa. (2023). | Retrieved from www.awqaf.gov.sa
- Ethis.co. (2022). The development of waqf throughout the history of Islam. Retrieved from <https://ethis.co/blog/th>

Midocean University

College of Management

Department of Risk Management



Title in English

Prepared by:

Student/ Badr Hamad Al Marzi

Academic No./ 242000696

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2025