

استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي كاستراتيجية لتطبيق الحوكمة الرشيدة بالجمعيات
الأهلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على جمعية الوداد الخيرية
(2024-2025م)

Using artificial intelligence tools as a strategy for implementing
good governance in non-profit organizations in the Kingdom of
Saudi Arabia: An applied study on Al-Widad Charitable
Society(2024-2025)

اسم الباحث : عبدالله الزبيدي

الرقم الأكاديمي : [243000634](#)

الكلية : إدارة الأعمال

1447هـ / 2025م

المقدمة

يشهد القطاع غير الربحي عالمياً تحولاً متسارعاً نحو تعزيز الحوكمة وتطبيقاتها في المنظمات غير الربحية لتحقيق الأثر وتعزيز استخدام الموارد ، وفي المملكة العربية السعودية يشهد هذا القطاع اهتماماً متزايداً، حيث نصت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إلى رفع مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي إلى 5%، والوصول إلى مليون متطوع (رؤية السعودية 2030، 2016) ، ولمواكبة هذه التوسع ، أطلق المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي العديد من المبادرات ومن أهمها مبادرة مكين والتي تختص بحوكمة القطاع غير الربحي وضمان استدامة الجمعيات الأهلية وتعزيز النزاهة ، و تمكينها في تحقيق أهداف الرؤية، ومن خلال هذا التوجه نجد أن الجمعيات تواجه تحدياً في الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية التي تضمن تطبيق هذه المعايير بدقة.

ومع توسع حجم البيانات و تعقد الأنظمة التشغيلية والحاجة إلى السرعة في اتخاذ القرارات أصبح الاعتماد على الأدوات الإدارية التقليدية غير كافٍ لتطبيق الحوكمة بشكل فعال ، لذلك لم يعد الذكاء الاصطناعي خياراً ثانوياً ، وإنما أداة استراتيجية تضمن تطبيق الحوكمة بفعالية، حيث يستخدم كأداة لضبط العمليات وضمان عدالة توزيع الخدمات، وتحديد الأولويات للفئات الأشد حاجة ، وتسعى هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين تطبيق الحوكمة و بين استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في جمعية الوداد الخيرية ، من خلال تقييم الالتزام بالحوكمة ومعاييرها و تحليل أثرها على استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية.

مشكلة الدراسة

تعد الحوكمة الرشيدة حجر الزاوية لضمان استدامة المنظمات غير الربحية وكسب ثقة المانحين والمجتمع، وقد بذلت المملكة العربية السعودية جهوداً كبيرة لتعزيز ممارسات الحوكمة من خلال معايير المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي وهي معيار الامتثال والالتزام والشفافية والافصاح والسلامة المالية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025)، ومع ذلك تواجه الجمعيات الأهلية تحديات عملية لتطبيق هذه المعايير باستخدام الأدوات الإدارية التقليدية.

ومن ناحية أخرى يقدم الذكاء الاصطناعي حلول متقدمة تعتمد على الخوارزميات والتحليل التنبؤي و الالتزام ل دعم نظم القرار ، مما يساعد المنظمات على تطبيق الحوكمة بفعالية ، ومن هذا المنطلق يظهر الذكاء الاصطناعي كأحد اهم الأدوات الاستراتيجية لتطبيق الحوكمة الرشيدة، فالتوجه نحو حوكمة فعالة لابد أن يكون وفق منهجيات تطبيق صحيحة، تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة وتساهم في تحقيق العدالة وتحدد المسؤوليات بوضوح، وهنا تبرز الفجوة البحثية حيث لا تزال العلاقة بين تطبيق الحوكمة وتبني أدوات الذكاء الاصطناعي كأداة تنفيذية يحتاج الى بحث.

تكمن مشكلة الدراسة في أنه بالرغم من توجه الجمعيات الأهلية لتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة (الشفافية والعدالة والمسؤولية و المساواة) الا انها تستخدم أدوات تقليدية قاصرة، مما يؤدي الى ضعف النتائج في تطبيق الحوكمة، وبالتالي ضعف الدور الرئيسي للجمعيات ، وتحدد مشكلة الدراسة في بحث العلاقة بين استراتيجيات الحوكمة وبين توظيف الذكاء الاصطناعي في تطبيق الحوكمة ، ويمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر استخدام أدوات

الذكاء الاصطناعي كاستراتيجية لتطبيق الحوكمة الرشيدة بجمعية الوداد الخيرية؟

أسئلة الدراسة :

تسعى الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما أثر استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي كاستراتيجية لتطبيق

الحوكمة الرشيدة بجمعية الوداد الخيرية؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. التعرف على واقع تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية، العدالة، المسؤولية، المساءلة) لدى جمعية الوداد

الخيرية؟

2. ما واقع استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي (تحليل البيانات، الأتمتة) في العمليات الإدارية بالجمعية؟

3. هل توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لاستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تحقيق مبدأ الشفافية

والإفصاح بالجمعية؟

4. هل توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لاستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تحقيق مبدأ العدالة

بالجمعية؟

5. هل توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لاستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تحقيق مبدأ المسؤولية

بالجمعية؟

6. هل توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لاستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تحقيق مبدأ المساءلة

بالجمعية؟

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

• تبرز الأهمية النظرية للدراسة في كونها إضافة للدراسات العلمية في مجال استخدام الذكاء الاصطناعي لتطبيق الحوكمة.

• تسلط الدراسة الضوء على الحوكمة كمنهج لتطوير أداء الجمعيات الأهلية .

• تقدم إطار نظري يوضح العلاقة بين الحوكمة الرشيدة والتحول التقني في الجمعيات الأهلية .

الأهمية العملية:

- تزويد المعنيين وصناع القرار ببيانات تساعد في تطوير الأنظمة والقرارات الموجهة نحو استخدام الذكاء الاصطناعي لتطبيق الحوكمة بفعالية.
- مساعدة جمعية الوداد على تحسين تطبيق الحوكمة الفعالة.
- توفير نموذج عملي يمكن تعميمه على الجمعيات المشابهة في المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة

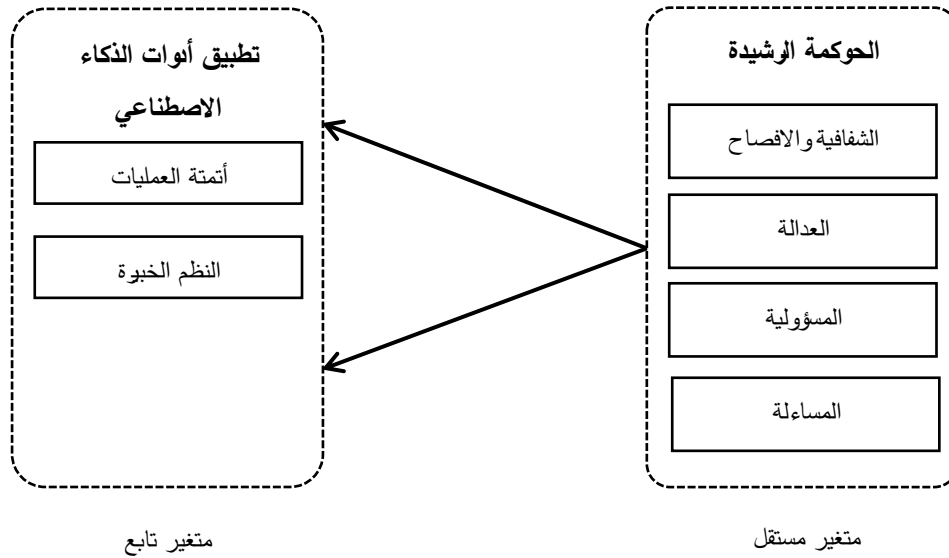
1. التعرف على الإطار النظري لمفهوم الحوكمة والذكاء الاصطناعي في القطاع غير الربحي.
2. التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جمعية الوداد الخيرية.
3. معرفة أثر تبني معايير الحوكمة الرشيدة على زيادة الاعتماد على تطبيقات الذكاء الاصطناعي
4. تقديم تصور مقترح لتعزيز استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لتطبيق الحوكمة بفعالية في الجمعيات الأهلية .

فرضيات الدراسة

- (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تحقيق الشفافية والإفصاح بجمعية الوداد الخيرية.
- (H2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تحقيق العدالة بجمعية الوداد الخيرية.
- (H3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تعزيز المسؤولية بجمعية الوداد الخيرية.
- (H4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تفعيل المساءلة بجمعية الوداد الخيرية.
- (H5): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي تُعزى لمتغيرات (الخبرة الإدارية، المستوى الوظيفي) لدى العاملين.

نموذج الدراسة

تم بناء النموذج وفق متغيرين، المتغير المستقل (تطبيق الحوكمة الرشيدة) وتأثيره على المتغير التابع (تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي)



الدراسات المرجعية

أولاً: دراسة (بخاري و الشلوي، 2024)

العنوان: دور تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تأهيل الكوادر البشرية وتنمية الناتج المحلي (دراسة حالة في الجمعية الأولى الخيرية بجدة)

مشكلة الدراسة : تمثلت مشكلة الدراسة حول الحاجة للتعرف على دور الذكاء الاصطناعي في تأهيل الكوادر البشرية وتنمية الناتج المحلي بالجمعية الأولى الخيرية، في ظل وجود تحديات تتمثل في نقص الوعي بالتقنية، وقلة الموارد المالية والبشرية، ومقاومة التغيير لدى بعض العاملين.

الأهداف:

1. استكشاف دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة العمليات التعليمية وتطوير المهارات بالجمعية.
2. تحليل تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على النمو الاقتصادي المحلي وزيادة الإنتاجية.
3. التعرف على التحديات التي تواجه الجمعية في تبني هذه التقنيات.

التساؤلات: اعتمدت الدراسة على تساؤلات بحثية بدلاً من الفرضيات، حيث ركزت على كيفية تأثير التكنولوجيا على جودة العمليات التعليمية داخل الجمعية ، ومساهمتها في تطوير مهارات العاملين وزيادة إنتاجيتهم

المجتمع والعينة: استهدف الدراسة المعلمين والإداريين والطلاب في الجمعية الأولى الخيرية بجدة وطُبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (35) مشاركاً (65.7% إناث، 34.3% ذكور).

أهم النتائج:

- وجود توجه استراتيجي واضح لدى الجمعية نحو الاستفادة من الذكاء الاصطناعي، واعتباره أولوية لتطوير الكوادر.
- يتمتع العاملون في الجمعية بالمهارات اللازمة لاستخدام التطبيقات الذكية، مع وجود خطة واضحة لتدريبهم.
- الذكاء الاصطناعي يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للجمعية وتحسين جودة الخدمات.

أوجه الشبه والاختلاف:

تتفق مع الدراسة الحالية في البيئة (المملكة العربية السعودية/قطاع خيري)، وفي المنهجية (دراسة حالة)، وفي التأكيد على أهمية التوجه الاستراتيجي ، ونجد أنها تركز على "تأهيل الكوادر البشرية والنتائج المحلي "كمتغير تابع، بينما تركز الدراسة الحالية على "تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والمساءلة) " كمتغير تابع

ثانياً : دراسة هيئة الحكومة الرقمية (2025)

العنوان: Generative AI in digital government (Digital Government Authority، 2025)

مشكلة الدراسة : الحاجة الملحة لتقييم الجاهزية الحالية للجهات الحكومية لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي، وتحديد التحديات التنظيمية والأخلاقية (مثل جودة البيانات، والتحيز الخوارزمي) التي تعيق دمج هذه التقنيات في منظومة الحوكمة الرقمية لرفع كفاءة الإنفاق وتحسين الخدمات.

الأهداف:

- تقييم الحالة الراهنة لتبني الذكاء الاصطناعي في القطاع الحكومي.
- استكشاف الأثر الاقتصادي المحتمل لتقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي على الناتج المحلي.
- تحديد التحديات والمخاطر المرتبطة بدمج الذكاء الاصطناعي في الحوكمة الرقمية.
- وضع توصيات استراتيجية لصناع القرار لضمان الاستخدام المسؤول والفعال للتقنية.

الفرضيات:

- يساهم تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي في تسريع التحول الرقمي الحكومي ورفع الكفاءة التشغيلية.
- توجد علاقة إيجابية بين استخدام الذكاء الاصطناعي وخفض التكاليف التشغيلية في الجهات الحكومية.

- يعتمد نجاح تطبيق الذكاء الاصطناعي في الحكومة على وجود إطار تنظيمي وحوكمي قوي لضبط جودة البيانات والأخلاقيات.

المجتمع والعينة: استهدف الدراسة القيادات الرقمية والتقنية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عبر مقابلات متعمقة مع (22) من القادة الحكوميين والخبراء التقنيين المتخصصين.

أهم النتائج:

- توقعات بأن يساهم الذكاء الاصطناعي بنحو 135 مليار دولار في الناتج المحلي السعودي بحلول 2030.
- أكد 94% من القادة المستطلعة آراؤهم أن الذكاء الاصطناعي التوليدي سيسرع من وتيرة التحول الرقمي.
- توقع 90% من المشاركين أن تساهم هذه التقنيات في تقليل التكاليف التشغيلية.
- أبرز التحديات تمثلت في: نقص الكوادر المؤهلة، مخاوف خصوصية البيانات، والحاجة إلى أطر حوكمة تنظيمية مرنة.

أوجه الشبه والاختلاف : تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الهيئة في البيئة المكانية (المملكة العربية السعودية)، وفي التأكيد على أهمية الحوكمة كشرط مسبق لنجاح التقنية، والتركيز على الكفاءة التشغيلية، وتختلف معها في "مجتمع الدراسة" حيث ركزت دراسة الهيئة على (القطاع الحكومي)، بينما تركز هذه الدراسة على (القطاع غير الربحي/الجمعيات الأهلية). كما تختلف في متغيرات الدراسة؛ فدراسة الهيئة ركزت على الذكاء الاصطناعي التوليدي كتقنية محددة، بينما الدراسة الحالية أعم وتشمل أدوات الذكاء الاصطناعي المختلفة كاستراتيجية لتطبيق معايير الحوكمة.

ثالثاً : دراسة (Kravchuk، 2025)

العنوان: Ethical Implications of AI Applications in Nonprofit and Charity Sectors

مشكلة الدراسة: تناولت الدراسة التحديات الأخلاقية الناتجة عن استخدام الذكاء الاصطناعي في الجمعيات الخيرية، وتحديدًا قضايا عدم شفافية الخوارزميات (الصندوق الأسود)، ومخاطر التحيز الخوارزمي، وانتهاك خصوصية البيانات، مما يهدد الثقة المجتمعية والعدالة في توزيع المساعدات

الأهداف: هدفت الدراسة إلى تطوير توصيات لترسيخ معايير أخلاقية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في القطاع غير الربحي، بما يضمن الشفافية والمسؤولية الاجتماعية والوصول العادل للخدمات الرقمية

المنهجية: دراسة تحليلية اعتمدت على مراجعة الأدبيات والتجارب الدولية مثل الصليب الأحمر والأمم المتحدة دون عينة بشرية.

أهم النتائج:

1. تحديد التحديات الأخلاقية الرئيسية وهي: غموض الخوارزميات، والتحيز، وانتهاك الخصوصية.
 2. أهمية اعتماد مبدأ "الذكاء الاصطناعي القابل للتفسير" لضمان المساءلة.
 3. ضرورة الرقابة المستمرة والتدقيق المستقل للخوارزميات ضروريان لتقليل مخاطر التحيز.
- أوجه الشبه والاختلاف : تتفق مع الدراسة الحالية في التركيز على "القطاع غير الربحي" وأهمية "الشفافية والمساءلة" كمعايير للحوكمة، وتؤكد أن التقنية وسيلة لتحقيق هذه المعايير، تختلف في المنهجية.

رابعاً: دراسة (القادري، 2025)

العنوان: حوكمة المؤسسات الخيرية (تجربة المملكة المتحدة نموذجاً)

مشكلة الدراسة: تكمن مشكلة الدراسة في الحاجة لتطوير مؤسسات العمل الخيري في الكويت والعالم الإسلامي، وعدم وضوح إطار حوكمة العمل الخيري، وكيفية الاستفادة من التجربة البريطانية.

الأهداف: هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على تجربة المملكة المتحدة في حوكمة مؤسسات العمل الخيري، وتوضيح المبادئ السبعة للحوكمة المعمول بها هناك (مثل القيادة، والنزاهة، والشفافية)، ومن ثم بيان مدى توافقها مع أحكام الشريعة الإسلامية للاسترشاد بها في تطوير المؤسسات الخيرية في الكويت

المنهجية: الدراسة ذات طبيعة وصفية تحليلية مقارنة، ولم تعتمد على فرضيات إحصائية، بل سعت للإجابة على تساؤلات بحثية حول ماهية النموذج البريطاني ومدى إمكانية تطبيقه دون تطبيق على عينة بشرية.

أهم النتائج:

1. تعتمد حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة على سبعة مبادئ رئيسية هي: هدف المؤسسة، القيادة، النزاهة، الرقابة وإدارة المخاطر، فاعلية المجلس، المساواة والتنوع، والانفتاح والمساءلة.

2. تتوافق معظم هذه المبادئ مع أحكام الشريعة الإسلامية (ما عدا الإطلاق في مبدأ المساواة بين الجنسين

الذي يحتاج لضبط شرعي)

3. النموذج البريطاني فعال ويمكن الاسترشاد به لوضع إطار حوكمة وطني للمؤسسات الخيرية في الكويت

والعالم الإسلامي.

أوجه الشبه والاختلاف: تتفق مع الدراسة الحالية في تناول موضوع حوكمة الجمعيات الخيرية وأهمية مبادئ الشفافية

والمساءلة، وتتفق في الهدف النهائي وهو تطوير أداء القطاع غير الربحي، تختلف الدراسة الحالية في كونها ميدانية

تطبيقية بينما دراسة قادري كانت عامة .

خامساً: دراسة (Nauta, Mastrogiorgio، و Martinez، 2025)

العنوان: Algorithmic Transparency and Algorithmic Accountability in Organizations

مشكلة الدراسة: تناقش الدراسة المعضلة التي تواجهها المنظمات حيث تحل الخوارزميات محل البشر في اتخاذ

القرارات (التي قد تكون غامضة أو "صندوق أسود")، بينما يظل الموظفون (البشر) مسؤولين قانونياً وأخلاقياً عن هذه

القرارات، مما يخلق تحدياً في الشرعية الداخلية وصعوبة في تبرير القرارات التي لا يفهمونها أو لا يتفقون معها.

الأهداف:

- استكشاف الآثار المترتبة على الشفافية والمساءلة الخوارزمية داخل المنظمات.

- تحليل دور الفاعلين التنظيمي (البشر) عند تفاعلهم مع الذكاء الاصطناعي

الفرضيات: تفترض الدراسة أن الفاعلين التنظيميين سيواجهون تحدياً في "الشرعية الداخلية" وصعوبة في التوافق عندما

لا تتماشى تفضيلاتهم البشرية مع القرارات الغامضة التي تتخذها الخوارزميات.

المجتمع والعينة: اعتمدت الدراسة على المنهج النظري التحليلي، لم تطبق على عينة بشرية محددة بل ناقشت

"الفاعلين التنظيميين" في المنظمات بشكل عام ضمن سياق نظم المعلومات.

أهم النتائج:

- تعد الشفافية هي شرط أساسي لتحقيق المساءلة؛ فلا يمكن محاسبة المنظمة بإنصاف عن قرارات خوارزمية لا يمكن تفسيرها.
- يظل العنصر البشري هو المسؤول قانونياً عن النتائج حتى في ظل الأتمتة الكاملة.
- التركيز الحالي على تبني الذكاء الاصطناعي يفتقر غالباً إلى رؤية شاملة لتأثيراته طويلة المدى على الهيكل التنظيمي والمسؤولية الأخلاقية.

أوجه الشبه والاختلاف: تتفق مع الدراسة الحالية في المتغيرات الرئيسية (الشفافية والمساءلة) وأهميتها كركائز للحكومة، وتؤكد أن التقنية يجب أن تكون "خاضعة للمساءلة"، وتختلف في المنهجية (دراسة نظرية مفاهيمية مقابل دراسة ميدانية تطبيقية)، كما تختلف في المجتمع (منظمات الأعمال بشكل عام مقابل الجمعيات الأهلية في الدراسة الحالية).

سادساً: (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025)

العنوان: دليل حوكمة الجمعيات الأهلية – معايير الامتثال والالتزام والشفافية والافصاح والسلامة المالية

المشكلة: الحاجة الماسة إلى ضبط الممارسات الإدارية والمالية في القطاع غير الربحي، وسد الفجوة التنظيمية لضمان حماية أموال المتبرعين واستدامة الجمعيات، والحد من الاجتهادات الشخصية في الإدارة.

الأهداف:

1. وضع القواعد والمعايير الرئيسية الملزمة لحوكمة الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية.

2. توضيح آليات تقييم الجمعيات وتصنيفها بناءً على درجات الامتثال والشفافية.

3. تعزيز ثقة المجتمع والمانحين في أداء القطاع غير الربحي.

المجتمع والعينة: كافة الجمعيات والمؤسسات الأهلية المرخصة في المملكة العربية السعودية.

أهم النتائج: تتمثل مخرجات هذا الدليل في اعتماد ثلاثة معايير رئيسية للحكومة يجب على الجمعيات تطبيقها:

1. معيار الامتثال والالتزام (بالأنظمة والقوانين).

2. معيار الشفافية والإفصاح (عن البيانات والقرارات).

3. معيار السلامة المالية (كفاءة الإنفاق والاستدامة).

أوجه الشبه والاختلاف: يمثل هذا الدليل حجر الزاوية للدراسة الحالية؛ حيث تتطابق متغيرات الدراسة المستقلة (الشفافية، المساءلة، الامتثال) تماماً مع المعايير الواردة فيه، ويختلف في كونه "وثيقة معيارية ملزمة" وليس بحثاً علمياً يدرس العلاقة والأثر، بل هو المقياس الذي ستستخدمه الدراسة الحالية لتقييم جمعية الوداد.

مصطلحات الدراسة:

الحوكمة: يشير المركز القومي لحقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة للحوكمة بأنها: جميع العمليات والممارسات التي يتم من خلالها اتخاذ القرار بشأن القضايا ذات الاهتمام المشترك وتنظيمها، ويضيف الحكم الرشيد سمة معيارية أو تقييمية لعملية الحكم، ومن منظور حقوق الإنسان فهو يشير في المقام الأول إلى العملية التي تقوم بها المؤسسات العامة بإدارة الشؤون العامة، وإدارة الموارد العامة لضمان أعمال حقوق الإنسان (Rights، 2025).

حوكمة الجمعيات الأهلية: عرفها المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بأنها الأنظمة والأطر والآليات التي تضبط العلاقة في الجمعيات الأهلية من أجل اتخاذ قرارات تشاركية تخدم لمصلحة العليا للجمعيات الأهلية عبر العدالة والمسؤولية والمساءلة والشفافية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2022).

• **التعريف الاجرائي:** في هذه الدراسة يقصد به مجموعة السياسات والمعايير (الشفافية والمساءلة والمسؤولية والعدالة) التي تتبناها إدارة جمعية الوداد الخيرية لحوكمة عملياتها والتي تمثل الدوافع لاستخدام الذكاء الاصطناعي.

الشفافية: تمكن أصحاب المصلحة من الاطلاع على المعلومات المتعلقة بأنشطة الجمعية وقراراتها وأدائها المالي والإداري بوضوح وفي الوقت المناسب (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025).

• **التعريف الاجرائي:** درجة وضوح الإجراءات والقرارات المالية والإدارية في جمعية الوداد الخيرية، ومدى التزام الجمعية باستخدام الأنظمة التقنية للإفصاح عن بياناتها للمانحين والمستفيدين بدقة.

المسؤولية: هي التزام أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بأداء مهامهم واختصاصاتهم المحددة في اللائحة الأساسية، والحرص على مصلحة الجمعية، وتحمل تبعات القرارات المتخذة في حدود صلاحياتهم (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2024).

• **التعريف الاجرائي:** وضوح الأدوار والمهام الموكلة للعاملين في جمعية الوداد الخيرية، ومدى استخدام الجمعية للأنظمة الذكية في توزيع المهام ومتابعة تنفيذها لضمان عدم تداخل الصلاحيات.

المساءلة: التزام الجهة أو الفرد بتحمل مسؤولية أعمالهم وقراراتهم، والاستعداد للخضوع للمراجعة والتقييم وتحمل التبعات المترتبة على ذلك (القادري، 2025).

أيضا عرفها المركز الوطني بأنها: حق الجمعية العمومية والجهات الإشرافية في طلب التوضيحات والمبررات من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية حول قراراتهم ونتائج أعمالهم، والتزام هؤلاء بتقديم التقارير الدقيقة بشفافية وتحمل تبعات أي تقصير أو مخالفة للأنظمة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2024)

• **التعريف الاجرائي:** وجود آليات واضحة ومفعلة داخل جمعية الوداد الخيرية لتحديد المسؤوليات، وتتبع القرارات الإدارية ومحاسبة المقصرين، والتي يتم تعزيزها من خلال أدوات الذكاء الاصطناعي

العدالة: هي ضمان التعامل بإنصاف وحيادية مع جميع أصحاب المصالح (المستفيدين، الموظفين، المانحين) دون تمييز، وتكافؤ الفرص في الحصول على الخدمات وتقديم الدعم بناءً على معايير استحقاق واضحة وموضوعية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025)

• **التعريف الاجرائي:** يقصد بها التزام جمعية الوداد الخيرية بتطبيق معايير استحقاق موحدة على الجميع دون تحيز، واستخدام الذكاء الاصطناعي لضمان توزيع المساعدات والخدمات بناءً على الاحتياج الفعلي والبيانات الدقيقة فقط، بعيداً عن التدخلات البشرية الشخصية.

أدوات الذكاء الاصطناعي: عرفته منظمة التعاون الاقتصادي بأنها أنظمة قائمة على الآلة، قادرة -لأهداف محددة من قبل البشر أو ضمنية- على استنتاج كيفية توليد مخرجات مثل التنبؤات، أو المحتوى، أو التوصيات، أو القرارات، التي يمكن أن تؤثر في بيئات مادية أو افتراضية (Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)، 2024)

• **التعريف الاجرائي:** هي التطبيقات والأنظمة التقنية القادرة على معالجة البيانات للجمعية، واستخدام الخوارزميات لأتمتة المهام، واكتشاف الأنماط، وتقديم توصيات تدعم اتخاذ القرارات الإدارية، بما يعزز من كفاءة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج التاريخي الوصفي التحليلي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة في تتبع الظاهرة ووصف واقعها وتحليل العلاقات بين متغيراتها عبر المراحل التالية:

- المرحلة الأولى (كمي): جمع بيانات كمية (عبر الاستبانة) لقياس مستوى النضج وقياس العلاقة بين المتغيرات.
- المرحلة الثانية (نوعي): جمع البيانات نوعية عن طريق المقابلات لتفسير النتائج الكمية وفهم كيفية حدوثها وتفسير التحديات بشكل أفضل.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: جميع الموظفين والاداريين وأعضاء مجلس الإدارة في جمعية الوداد الخيرية.

عينة الدراسة:

- سيتم استخدام أسلوب الحصر الشامل نظراً لمحدودية مجتمع الدراسة ولضمان دقة النتائج.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على بحث أثر استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة.
- **الحدود المكانية:** جمعية الوداد الخيرية بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية (العينة):** سيتم تطبيق الدراسة على جميع العاملين في الجمعية (القيادات الإدارية ومسؤولو الحوكمة والموظفون).
- **الحدود الزمانية:** سيتم جمع البيانات خلال العام 2024 - 2025م .

وسائل جمع بيانات الدراسة

1- الاستبانة: وهي الأداة الرئيسية لجمع البيانات وتشمل المحاور التالية:

- أ- البيانات الديموغرافية،
- ب- محور تطبيق الحوكمة الرشيدة
- ت- محور استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي

وسيتم العمل على تحكيم الاستبانة من قبل أكاديميين وتطبيق اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس صدق وثبات الاستبانة قبل إرسالها.

2- المقابلات النوعية: وتهدف الى اجراء مقابلات شبه مقننة مع صناع القرار (المدير التنفيذي ومسؤولو الحوكمة) لفهم الدوافع الاستراتيجية لتبني أدوات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الحوكمة الرشيدة في الجمعية.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

- أ- التحليل الكمي عبر برنامج SPSS ويشمل:
 - الإحصاء الوصفي ويشمل (التكرارات والمتوسطات والانحرافات)
 - قياس معامل الثبات للاستبانة
 - معاملات الارتباط لبيرسون
 - تحليل الارتباط والانحدار
 - تحليل التباين الأحادي
- ب- التحليل النوعي عبر برنامج NVivo للمقابلات النوعية مع المسؤولين.

خطوات تنفيذ الدراسة

1. إعداد خطة الدراسة واعتمادها
2. كتابة الإطار النظري للدراسة
3. تصميم أدوات الدراسة وتحكيمها.
4. اجراء الاستبيان والمقابلات.
5. جمع البيانات وتحليلها.
6. كتابة النتائج وربطها بالإطار النظري.
7. كتابة التوصيات.
8. الصياغة النهائية للدراسة وتسليمها

المراجع

أولاً : المراجع العربية

1. رؤية السعودية 2030. (2016). *رؤية السعودية 2030*. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.
2. القادري، مزنة عدنان. (2025). *حوكمة المؤسسات الخيرية (تجربة المملكة المتحدة نموذجاً)*. *مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية*، 87-124.
3. المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2022). *تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية 2021*. الرياض: المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
4. المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2025). *دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - معايير الحوكمة*. الرياض: المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
5. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. (2024). *دور تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تأهيل الكوادر البشرية وتنمية الناتج المحلي: دراسة حالة في الجمعية الأولى الخيرية بجدة*. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 5.(58)

ثانياً: المراجع الأجنبية

5. Digital Government Authority. (2025). *Generative AI in digital government*. Digital Government Authority. <https://dga.gov.sa>.
6. Kravchuk, Y. (2025). Ethical Implications of AI Applications in Nonprofit and Charity Sectors. *Computer-Integrated Technologies: Education, Science, Production*. 52-46, <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2025-58-06>.

7. Mastrogiorgio, A., Di Nauta, P & ,Martinez, M .(2025) .*Algorithmic Transparency and Algorithmic Accountability in Organizations* .ResearchGate.
8. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights .(2025) .
About good governance .<https://www.ohchr.org/en/good-governance/about-good-governance>.
9. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) .(2024) .
OECD AI Principles .<https://www.oecd.org/en/topics/ai-principles.html>.