

أثر تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي على تعزيز الشفافية والمساءلة في
الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية

The impact of implementing AI governance on enhancing
transparency and accountability in Civil Associations in the
Kingdom of Saudi Arabia

اسم الباحث : عبدالله الزبيدي

الرقم الأكاديمي : [243000634](#)

الكلية : إدارة الأعمال

1447هـ / 2025م

المقدمة

في ظل التطور التقني الذي يشهده العالم وخاصة التطور الملحوظ للذكاء الاصطناعي وتطبيقاته المتنوعة، والذي يمثل أحد الممكّنات الرئيسية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، (رؤية السعودية 2030، 2016) حيث نص برنامج التحول الوطني بشكل صريح على هدف تنمية الاقتصاد الرقمي وتطوير الحوكمة الإلكتروني، وفي هذا السياق بدأ القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية ممثلاً في الجمعيات الأهلية، باستخدام التقنيات الحديثة ودمج الذكاء الاصطناعي في الأنظمة الإدارية لإدارة الموارد، وتحليل سلوك المتبرعين، وتصنيف المستفيدين من الخدمات.

ومع هذا التحول التقني المتسارع، والذي نجده يسبق التنظيم القانوني، وخاصة أن الجمعيات الأهلية تتعامل مع بيانات حساسة مثل بيانات المستفيدين، والفئات الأكثر حاجة، والمتبرعين، ويتم استخدام الذكاء الاصطناعي لاتخاذ القرارات مثل تحديد الأولوية في تقديم الخدمات أو توزيع المساعدات، فهو يطرح تحديات أخلاقية وقانونية.

تأتي هذه الدراسة لسد الفجوة بين استخدام الذكاء الاصطناعي وتطبيق الحوكمة التقنية، فهو يبحث في كيفية ضمان أن يظل استخدام الذكاء الاصطناعي في القطاع غير الربحي عادلاً وشفافاً ويخضع للمساءلة، ويأتي ذلك اتباعاً للأنظمة مثل نظام حماية البيانات الشخصية، والمبادئ الأخلاقية لاستخدام الذكاء الاصطناعي الصادرة من الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، 2023).

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في أنه بالرغم من التوسع في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي مثل أنظمة تصنيف المستفيدين وتحليل سلوك المتبرعين في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية، إلا أنه لا يوجد تشريعات قانونية وأنظمة واضحة تقوم بالضبط والتحكم في كيفية استخدام هذه التقنيات وتكون مخصصة للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.

هذه الفجوة تؤدي الى عدة مخاطر من أهمها:

- 1- **ضعف الشفافية:** حيث تكون آليات اتخاذ القرار غير واضحة، وبالتالي يصعب على المستفيد أو المتبرع فهم لماذا تم اتخاذ هذا القرار، وهذا يتعارض مع قانون حماية البيانات الشخصية الصادر من الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (مجلس الوزراء السعودي، 2023).
- 2- **تحديات المساءلة:** صعوبة تحديد من المسؤول عند اتخاذ قرار خاطئ أو تحيز من النظام التقني مما يطرح سؤال هل هي مسؤولية المبرمج أم الجمعية أم الخوارزمية الخاصة بالذكاء الاصطناعي؟ (Gkotsis & stepanyan, 2025).
- 3- **التحيز الخوارزمي:** وهو احتمالية أن تقوم الأنظمة التقنية بتصرفات تحيزية ضد فئات معينة دون قصد، مما قد يؤدي إلى عدم العدالة في توزيع الموارد و ضعف الشفافية (Securiti ai, 2024).

لذلك، تأتي هذه الدراسة لتشخيص الواقع الحالي للجمعيات الأهلية وقياس أثر غياب الحوكمة واقتراح الحلول التطبيقية.

أسئلة الدراسة :

تسعى الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: كيف تساهم حوكمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز الشفافية والمساءلة لدى الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما هو مستوى تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي في الجمعيات الأهلية السعودية التي تطبق أنظمة تقنية ذكية لإدارة الموارد ؟
2. ما هو تأثير وجود سياسات خاصة بحوكمة الذكاء الاصطناعي على مؤشرات الشفافية والمساءلة المؤسسية في الجمعيات الأهلية السعودية؟
3. ما هي التحديات والمعوقات العملية التي تواجه الجمعيات في تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي؟

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

- تبرز الأهمية النظرية للدراسة في كونها إضافة للدراسات العلمية في مجال حوكمة الذكاء الاصطناعي وخاصة في القطاع غير الربحي.
- تساهم في نشر ثقافة حوكمة الذكاء الاصطناعي بين العاملين في القطاع غير الربحي.

الأهمية العملية:

- تزويد المعنيين وصناع القرار ببيانات تساعد في تطوير الأنظمة والقرارات الموجهة نحو حوكمة الذكاء الاصطناعي في الجمعيات الأهلية السعودية.
- تقدم الدراسة صورة واضحة عن العلاقة بين حوكمة الذكاء الاصطناعي كمتغير مستقل وتأثيره على الشفافية والمساءلة كمتغيرات تابعة.

أهداف الدراسة

1. التعرف على الإطار النظري لمفهوم حوكمة الذكاء الاصطناعي في القطاع غير الربحي.
2. التعرف على واقع تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي في الجمعيات الأهلية السعودية.
3. قياس أثر تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي على مبادئ الشفافية والمساءلة في الجمعيات الأهلية السعودية خلال عام 2026م.
4. وضع تصور مقترح لحوكمة الذكاء الاصطناعي في الجمعيات الأهلية يتناسب مع حجم الجمعيات وأدوارها المختلفة.

فرضيات الدراسة

- (H1): توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي ومؤشرات الشفافية المؤسسية في الجمعيات الأهلية السعودية.
- (H2): توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي ومؤشرات المساءلة المؤسسية في الجمعيات الأهلية السعودية.
- (H3): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي تعزى لمتغيرات مثل حجم الجمعية.

نموذج الدراسة

تم بناء النموذج وفق متغيرين، المتغير المستقل (حوكمة الذكاء الاصطناعي) وتأثيره على المتغير التابع (الشفافية المؤسسية، والمسائلة المؤسسية)

1- **المتغير المستقل**: حوكمة الذكاء الاصطناعي: وهو الإطار الذي يضم السياسات والهياكل التنظيمية والعمليات التي تضعها المنظمة لضمان استخدام الذكاء الاصطناعي بشكل أخلاقي وقانوني وآمن وتقاس من خلال:

- **وجود السياسات**: وتعني أن يكون لدى المنظمة سياسات واضحة لكيفية استخدام الذكاء الاصطناعي تتوافق مع الأنظمة والتشريعات الوطنية (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، 2023)
- **الإشراف البشري**: يعني أن تبقى قرارات الذكاء الاصطناعي تحت الإشراف البشري حسب مبدأ أنسنة الذكاء الاصطناعي الذي تتبناه الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي
- **تدقيق البيانات**: وجود عمليات للتأكد من البيانات وعدم وجود تحيز ضار تطبيق لمبدأ الحوكمة الدولية لإدارة المخاطر (National Institute of Standards and Technology، 2023)
- **الجان الأخلاقية**: وجود هيكل تنظيمي لتطبيق السياسات مثل (الجان أو مسؤول حوكمة) داخل المنظمة.

2- المتغيرات التابعة:

أ- **الشفافية المؤسسية**: وهي القدرة على جعل القرارات واضحة ومبررة بشكل مفهوم (European Audiovisual Observatory، 2023) ويمكن قياسها من خلال

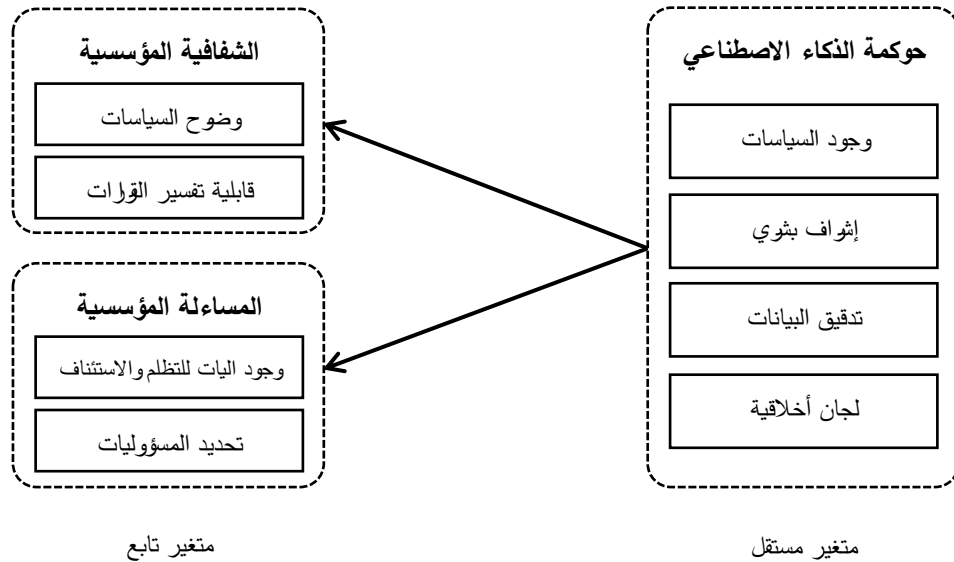
أ- **وضوح السياسات**: يعني أن تكون السياسات واضحة مثل معايير قبول المستفيد، واضحة، ومعلنة، ومفهومة.

ب- **قابلية تفسير القرارات**: وهي القدرة على تفسير القرارات بشكل واضح للمتلقي، وهو تطبيق لمبدأ الشفافية وقابلية التفسير (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، 2023).

4- **المساءلة المؤسسية**: وتعني محاسبة المنظمة على القرارات التي يتخذها الذكاء الاصطناعي (Gkotsis & stepanyan.2025) ويمكن قياسها من خلال:

أ- **تحديد المسؤوليات**: وجود توضيح للأدوار والمسؤوليات داخل المنظمة ويمكن تحديد المسؤولية عند وقوع الخطأ تطبيقاً لمبدأ المساءلة والمسؤولية الصادر عن الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، 2023).

ب- وجود آليات تظلم/استئناف: أن يكون لدى المنظمة آليات واضحة لكيفية الاعتراض على القرارات الصادرة ومراجعتها (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، 2023).



الدراسات المرجعية

– (Mastrogiorgio et al.,2025)

Algorithmic Transparency and Algorithmic Accountability in Organizations

هدفت الدراسة إلى تحليل مفهوم الشفافية الخوارزمية والمساءلة الخوارزمية وفهم التحديات التي تواجه العاملين في المنظمات التي تستخدم الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات.

خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن المنظمات يجب أن تُحاسب على القرارات التي تتخذها الخوارزميات، وأن الشفافية (بمعنى أن تكون الخوارزميات مفهومة للمتأثرين بها) هي شرط أساسي لتحقيق هذه المساءلة.

بينما تبحث هذه الدراسة في المنظمات بشكل عام، ولكن دراستي تختص بالجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية.

– (Kravchuk,2025)

Ethical Implications of AI Applications in Nonprofit and Charity Sectors

كان الهدف من هذه الدراسة، هو دراسة التحديات الأخلاقية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في المنظمات غير الربحية مع التركيز على الشفافية والمساءلة وتقليل التحيز في الخوارزميات لضمان العدالة للمستفيدين.

خلصت نتائج هذه الدراسة الى أن أهم المخاطر تتمثل في غموض الية عمل الخوارزمية وصعوبة اكتشاف التمييز وأيضاً ضعف حماية البيانات، وأيضاً توصلت إلى ان الرقابة المستمرة للذكاء الاصطناعي من قبل المورد البشري يرفع الثقة في استخدامه ويضمن عدالة توزيع الخدمات.

تركز هذه الدراسة على الجوانب الأخلاقية للقطاع غير الربحي بشكل عام، بينما دراستي تقيس أثر حوكمة الذكاء الاصطناعي على الشفافية والمساءلة في الجمعيات الأهلية السعودية.

- (Digital Government Authority، 2025)

Generative AI in digital government

تهدف هذه الدراسة الى تقييم واقع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي في الحوكمة الرقمية بالمملكة العربية السعودية ومعرفة التحديات التي تواجه استخدام هذه التقنيات.

كان من نتائج هذه الدراسة ان الذكاء الاصطناعي التوليدي يعزز من كفاءة التشغيل وتحسين الخدمات إلا ان هناك تحديات مثل جودة البيانات والاطار التنظيمي الذي يضمن الاستخدام الصحيح للذكاء الاصطناعي.

بينما تركز هذه الورقة على القطاع الحكومي، دراستي تختص بالمنظمات غير الربحية وتتقاطع مع دراستي في انه يجب الوصول الى إطار تنظيمي وأخلاقي لاستخدام الذكاء الاصطناعي.

- (القادري، 2025)

حوكمة المؤسسات الخيرية (تجربة المملكة المتحدة نموذجا)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة نموذج الحوكمة في المملكة المتحدة فيما يختص بالمنظمات غير الربحية ، وخلصت نتائج الدراسة الى أن المملكة المتحدة تطبق نموذج حوكمي يعتمد على عدة مبادئ (الهدف، القيادة، النزاهة، الرقابة، فاعلية المجلس، المساواة والتنوع، الشفافية) و أن الحوكمة تعتبر ركيزة أساسية في رفع كفاءة المنظمات غير الربحية.

بينما تركز هذه الدراسة على الحوكمة التقليدية، دراستي تتناول أثر حوكمة الذكاء الاصطناعي بصفته ممارسة تنتهجها المنظمات غير الربحية حالياً .

- (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2022)

دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - معيار الشفافية والافصاح

هدف الدليل: وضع القواعد الرئيسية والمهمة لحوكمة الجمعيات الاهلية في المملكة العربية السعودية

تأتي أهمية هذا المرجع لأنه أساس للدراسة حيث يشرح كيف يتم تقييم الجمعيات الأهلية حوكمياً ، مما يضع إطار واضح للحوكمة وكيف تدار في الجمعيات الأهلية السعودية.

مصطلحات الدراسة:

- **الحوكمة:** يعرف المركز القومي لحقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة للحكومة 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 إعمال حقوق الإنسان (Rights، 2025).
- **الحكومة الرقمية:** استخدام الإمكانيات والوسائل التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في تطبيق مبادئ الحوكمة من أجل تحقيق أهدافها (أبو عطا و حمدونة، 2023).
- **الذكاء الاصطناعي:** عرفته المفوضية الأوروبية (European Audiovisual Observatory, 2023) بأنه أنظمه تظهر سلوكاً ذكياً من خلال تحليل بيئتها واتخاذ الإجراءات بدرجة معينة من الاستقلالية لتحقيق أهداف محددة.

حوكمة الذكاء الاصطناعي:

- مجموعة السياسات والمعايير والعمليات وآليات الإشراف البشري التي تضعها المنظمة غير الربحية لضمان استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشكل أخلاقي، عادل، شفاف، قابل للمساءلة، ومتوافق مع التشريعات الرسمية مثل نظام حماية البيانات الشخصية.
- **الشفافية:** مدى وضوح آليات عمل الأنظمة الخوارزمية، وقابلية قراراتها للتفسير وإعلام المستفيدين المتبرعين بكيفية استخدام بياناتهم ومعالجتها (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، 2023)
- **المساءلة:** وجود آليات واضحة لتحديد المسؤولية عند وقوع خطأ أو تحيز خوارزمي، وتوفير قنوات فعالة للتظلم والاستئناف البشري ضد قرارات النظام الآلية (Busuioc، 2021)
- **التحيز الخوارزمي:** ميل أنظمة الذكاء الاصطناعي إلى إصدار نتائج متحيزة بشكل منهجي ضد فئات معينة من المستفيدين بناءً على بيانات تاريخية متحيزة أو تصميم قاصر للنموذج (Mehrab et al., 2022)

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج المختلط، حيث يعتمد على الاستبانة والمقابلات 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: الجمعيات الأهلية المسجلة لدى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

عينة الدراسة:

- عينة قصدية تستهدف الجمعيات التي تطابق مع معايير الدراسة المحددة مثل: الجمعيات التي تستخدم أنظمة CRM متقدمة، أو أنظمة تحليل تنبؤي، أو أنظمة تصنيف آلي للمستفيدين.
- عينة فرعية من المشاركين في الاستبانة (قيادات تنفيذية، مسؤولو حوكمة، مديرو تقنية) لإجراء مقابلات النوعية.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على بحث تأثير حوكمة الذكاء الاصطناعي على الشفافية والمساءلة في الجمعيات الأهلية السعودية.
- **الحدود المكانية:** الجمعيات الأهلية المرخصة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية (العينة):** سيتم تطبيق الدراسة على الجمعيات التي تستخدم أنظمة ذكاء اصطناعي.
- **الحدود الزمانية:** سيتم جمع البيانات الميدانية خلال العام 2026.

وسائل جمع بيانات الدراسة

1- **الاستبانة:** والهدف منها قياس أثر حوكمة الذكاء الاصطناعي على الشفافية والمساءلة في الجمعيات

الأهلية وتشمل المحاور التالية:

أ- البيانات الديموغرافية

ب- محور تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي

ت- محور مؤشرات الشفافية

ث- محور مؤشرات المساءلة

وسيتم العمل على تحيكم الاستبانة من قبل أكاديميين وتطبيق اختبار (ألفا كرو نباخ) لقياس صدق وثبات الاستبانة قبل إرسالها.

2- المقابلات النوعية: وتهدف الى تفسير النتائج من الاستبيان ورصد التحديات وبناء الاطار التنظيمي.

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. كتابة الإطار النظري للدراسة وتصميم أدوات الدراسة وتحكيمها.
2. اجراء الاستبيان والمقابلات.
3. جمع البيانات وتحليلها
4. كتابة النتائج والتوصيات.
5. الصياغة النهائية للدراسة وتسليمها

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو عطا، عاهد عبد القادر، وحمدونة، علاء سعيد.(2023).

الحكومة الرقمية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية العاملة بالمحافظات الجنوبية. مجلة اتحاد الجامعات للبحوث في التعليم العالي، 45-61. <https://doi.org/10.36024/1248-043-999-004>

الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي.(2023) .

مبادئ أخلاقيات الذكاء الاصطناعي.

الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي.

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.(2022) .

دليل حوكمة الجمعيات الأهلية – معيار الشفافية والإفصاح.

الرياض: المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

<https://ncnp.gov.sa/ar/evidence-procedures/> دليل-المعيار-الثاني-الشفافية-والإفصاح

القادري، مزنة عدنان.(2025) .

حوكمة المؤسسات الخيرية: تجربة المملكة المتحدة نموذجاً.

مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، 87-124.

مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.(2016) .

رؤية السعودية 2030.

مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية .

https://www.vision2030.gov.sa/media/rc0b5oy1/saudi_vision203.pdf

مجلس الوزراء السعودي.(2023) .

نظام حماية البيانات الشخصية.

المركز الوطني للوثائق والمحفوظات.

<https://laws.boe.gov.sa/boelaws/laws/lawdetails/b7cfae89-828e-4994-b167-adaa00e37188/1>

Busuioc, E. M. (2021).

Accountable artificial intelligence: Holding algorithms to account.

Public Administration Review, 81(5), 825–836. <https://doi.org/10.1111/puar.13293>

Digital Government Authority. (2025).

Generative AI in digital government.

Digital Government Authority. <https://dga.gov.sa/sites/default/files/2025-06/Generative%20AI%20in%C2%A0Digital%20Government-V1.0.pdf>

European Audiovisual Observatory. (2023).

Algorithmic transparency and accountability of digital services.

Council of Europe. <https://rm.coe.int/iris-special-2023-02en/1680aeda48>

European Commission. (2018).

Artificial intelligence for Europe (COM(2018) 237 final).

European Commission. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52018DC0237>

Gkotsis, G., & Stepanyan, K. (2025).

Algorithmic transparency and algorithmic accountability in organizations.

ResearchGate.

https://www.researchgate.net/publication/396698287_Algorithmic_Transparency_and_Algorithmic_Accountability_in_Organizations

Kravchuk, Y. (2025).

Ethical implications of AI applications in nonprofit and charity sectors.

Computer-Integrated Technologies: Education, Science, Production, 4(1), 46–52.

<https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2025-58-06>

Mehrabi, N., Morstatter, F., Saxena, N., Lerman, K., & Galstyan, A. (2022).

A survey on bias and fairness in machine learning.

ACM Computing Surveys. <https://doi.org/10.1145/3475936>

National Institute of Standards and Technology. (2023).

AI risk management framework (AI RMF 1.0).

U.S. Department of Commerce.

OECD. (2024).

OECD AI principles.

Organisation for Economic Co-operation and Development.

<https://www.oecd.org/en/topics/ai-principles.html>

Securiti.ai. (2024).

NIST AI risk management framework.

<https://securiti.ai/nist-ai-risk-management-framework>