

استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي كاستراتيجية لتطبيق الحوكمة الرشيدة بالجمعيات

الأهلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على جمعية الوداد الخيرية

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

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%، و الوصول 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 وتمكينها 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 الأكثر حاجة ، وتسعى هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين تطبيق الحوكمة (كتغيير مستقل) و بين استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي (كمتغير تابع) في جمعية الوداد الخيرية ، من خلال تقييم الالتزام بالحوكمة ومعاييرها و تحليل اثرها 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.

حيث إن الاعتماد على الأدوات الإدارية التقليدية في الرقابة والتدقيق وتوزيع الخدمات وتحقيق العدالة لم يعد كافياً في ظل تزايد حجم البيانات وتعقيد العمليات التشغيلية وسرعة الإنجاز، فالأساليب التقليدية غالباً ما تكون عرضة للأخطاء البشرية والتأخير في رفع التقارير، وصعوبة تتبع الأخطاء مما يؤثر سلباً على تطبيق الحوكمة بفعالية داخل الجمعيات الأهلية، كما أن حجم البيانات المرتفع قد يكون عقبة أمام تحليلها تقليدياً مما يؤدي الى ضعف في تحقيق عدالة توزيع الخدمات وهو ما يتنافى مع مبادئ الحوكمة الرشيدة.

ومن ناحية أخرى يقدم الذكاء الاصطناعي حلول متقدمة تعتمد على الخوارزميات والتحليل التنبؤي و الامتعة لدعم 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 المساءلة) 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 : كيف يسهم التوجه الاستراتيجي لتطبيق الحوكمة الرشيدة في تعزيز استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في جمعية الوداد الخيرية؟

## أسئلة الدراسة :

تسعى الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: كيف يسهم التوجه الاستراتيجي لتطبيق الحوكمة الرشيدة في

تعزيز استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في جمعية الوداد الخيرية؟

## ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما مستوى التزام جمعية الوداد الخيرية بتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة (الشفافية، العدالة، المسؤولية،

المساءلة)؟

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

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الحوكمة وبين مستوى توظيف أدوات الذكاء

الاصطناعي؟

4. كيف تؤثر أدوات الذكاء الاصطناعي المستخدمة - الناتجة عن تطبيق الحوكمة- في تحسين كفاءة الأداء

الرقابي 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 المجتمعات المشابهة في المملكة العربية السعودية.

## أهداف الدراسة

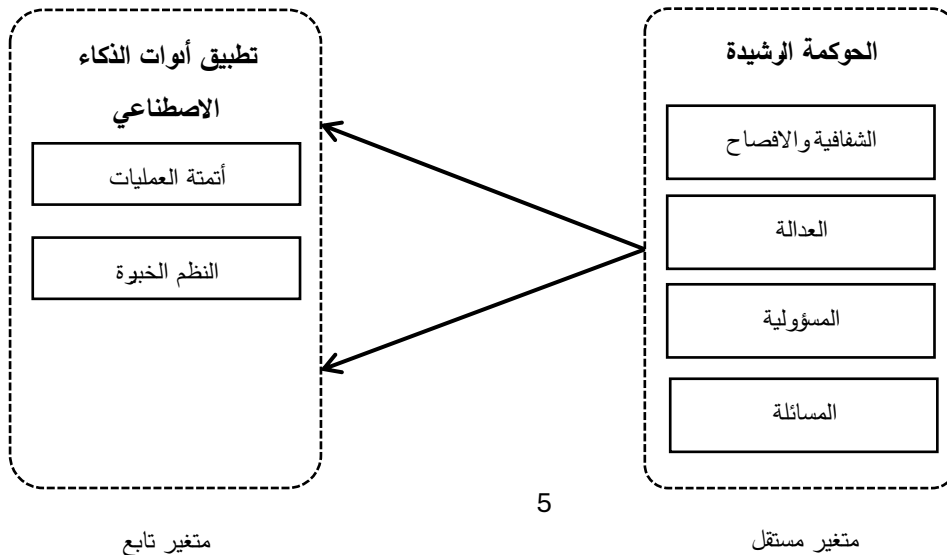
1. التعرف على الإطار النظري لمفهوم الحوكمة والذكاء الاصطناعي في القطاع غير الربحي.
2. التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جمعية الوداد الخيرية.
3. قياس أثر تبني معايير الحوكمة الرشيدة على زيادة الاعتماد على تطبيقات الذكاء الاصطناعي
4. تقديم تصور مقترح لتعزيز استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لتطبيق الحوكمة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

## فرضيات الدراسة

- (H1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة (الشفافية، العدالة، المسؤولية، المساءلة) ومستوى استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في الجمعية.
- (H2): يؤثر التوجه نحو "الشفافية والإفصاح" إيجابياً على تبني أنظمة "تحليل البيانات واتخاذ القرار" الذكية
- (H3): 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)



(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 أن استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي يعزز من كفاءة التشغيل وتحسين الخدمات الا أن هناك تحديات مثل جودة البيانات والاطار التنظيمي الذي يضمن الاستخدام الصحيح للذكاء الاصطناعي.

(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 وأيضا ضعف حماية البيانات، وأيضا توصلت الى ان الرقابة المستمرة للذكاء الاصطناعي يرفع الثقة في استخدامه ويضمن عدالة توزيع الخدمات

(الفادري، 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.

(Nauta، Mastrogiorgio، و Martinez، 2025)

## **Algorithmic Transparency and Algorithmic Accountability in Organizations**

هدفت الدراسة الى 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.

(المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025)

### **دليل حوكمة الجمعيات الأهلية – معايير الامتثال والالتزام والشفافية والافصاح والسلامة المالية**

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.

(بخاري و الشلوي، 2024)

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

هدف الدراسة: استكشاف دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة العمليات وتطوير الكوادر البشرية في الجمعيات الخيرية بمدينة جدة، ومدى توفر التوجه الاستراتيجي لتبنيها. تأتي أهمية هذه الدراسة كونها دراسة ميدانية محلية طبقت على جمعية خيرية سعودية، مما يضع تصور واضح بأن التوجه الاستراتيجي هو المحرك الرئيسي لتبني التقنيات الذكية في الجمعيات الأهلية لتحقيق الأثر

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح وجود اهتمام عالمي ومحلي متزايد بدمج التقنية في العمل الإداري، إلا أن الباحث رصد الفجوات والملاحظات التالية:

1. **من حيث الهدف:** ركزت معظم الدراسات السابقة -مثل دراسة (Kravchuk, 2025) ودراسة (Mastrogiorgio et al., 2025)- على حوكمة الذكاء الاصطناعي، بينما تركز الدراسة الحالية على منظور مختلف وهو كيف يتم تبني الذكاء الاصطناعي من أجل الحوكمة، حيث تنظر الدراسة للذكاء الاصطناعي كأداة تابعة لاستراتيجية الحوكمة.

2. **من حيث المجتمع:** ركزت دراسة (Digital Government Authority, 2025) على القطاع الحكومي، ودراسة (القادري، 2025) على التجربة البريطانية، ودراسة (بخاري و الشلوي، 2024) التي طبقت على الجمعية الأولى بجدة ، فقد ركزت على تأهيل الكوادر وتنمية الناتج المحلي، بينما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على معايير الحوكمة الرشيدة (الشفافية ، العدالة ، المسؤولية ، المسائلة ) وعلاقتها بأدوات الذكاء الاصطناعي وتطبيقها ميدانياً على جمعية الوداد الخيرية ، مما يعطي نتائج أكثر دقة في تطبيق الحوكمة بفعالية في الجمعيات الأهلية.

3. **القيمة المضافة:** ستسهم هذه الدراسة في تقديم نموذج تطبيقي يوضح كيف يمكن للجمعيات الأهلية الانتقال من الحوكمة التقليدية إلى الحوكمة الفعالة باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي المتاحة، امتثالاً للمعايير الحوكمة الصادرة عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

## 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 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: جمعية 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 العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة (كمتغير مستقل) وأثره في تعزيز استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي (كمتغير تابع).
- 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 الميدانية خلال العام 2026.

## 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 تحيكم الاستبانة من قبل أكاديميين وتطبيق اختبار (ألفا كرو نباخ) 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 بالاطار 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>.