

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مخاطر



اثر الالتزام بأطر الحوكمة على المؤسسات الغير ربحية في المملكة العربية السعودية  
" دراسة أثر التزام الجمعيات الاهلية بالحوكمة "

إعداد الطلاب/ فهد الخريجي – وائل حمود – محمد الحسين

إشراف/

د. وليد عبدالجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبدالحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2023

## فهرس المحتوى:

|    |                                                                                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|
| 3  | ملخص الدراسة                                                                   |
| 3  | مقدمة الدراسة                                                                  |
| 4  | مشكلة الدراسة                                                                  |
| 4  | أهمية الدراسة                                                                  |
| 5  | أهداف الدراسة                                                                  |
| 5  | تساؤلات الدراسة                                                                |
| 6  | الدراسات السابقة                                                               |
| 7  | الإطار النظري                                                                  |
| 7  | منهجية الدراسة                                                                 |
| 8  | أدوات الدراسة                                                                  |
| 8  | نتائج الدراسة                                                                  |
| 8  | أثر الحوكمة على الكفاءة الإدارية                                               |
| 8  | أثر الحوكمة على الفاعلية                                                       |
| 9  | أثر الحوكمة على الاستدامة                                                      |
| 9  | توصيات ومقترحات لتعزيز الحوكمة في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية |
| 10 | خاتمة                                                                          |
| 11 | المراجع                                                                        |

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على حوكمة الجمعيات الأهلية، ومدى أثرها في تحسين الكفاءة التشغيلية والإدارية، والفاعلية والاستدامة للجمعيات. اعتمدت الدراسة على نمط الدراسة الوصفية التحليلية، مع استخدام منهج دراسة الحالة لفهم أثر الحوكمة على الجمعيات الأهلية. تم جمع البيانات من خلال مقابلات واستبيانات.

أظهرت نتائج الدراسة أن الالتزام بأطر الحوكمة له أثر إيجابي على أداء الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية، حيث أدى إلى تحسين الكفاءة الإدارية والفاعلية والاستدامة للجمعيات. كما أدى الالتزام بأطر الحوكمة إلى زيادة الشفافية والمساءلة ومشاركة أصحاب المصلحة في إدارة الجمعيات الأهلية، مما أدى إلى زيادة الثقة في القطاع غير الربحي لدى المجتمع.

## مقدمة الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أن القطاع غير الربحي يشهد تحديات كبيرة في المملكة العربية السعودية، مثل توجهات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتغيرات في البيئة التشريعية والتنظيمية كما ركزت رؤية المملكة 2030 على تطوير القطاع غير الربحي، ليكون أحد الأعمدة الأساسية للتنمية، نظرًا لإرتباطه الوثيق بالكثير من الأنشطة، وأهميته على الصعيد الاجتماعي والتنموي والاقتصادي، ومخرجاته الداعمة للقطاعين الحكومي والخاص. ويعتبر الالتزام بأطر الحوكمة أداة فعالة للتعامل مع هذه التحديات وتعزيز قدرة المؤسسات غير الربحية على تحقيق أهدافها وتلبية احتياجات المجتمع. وتعتبر الحوكمة الجيدة أحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف الجمعيات الأهلية، حيث أنها تساعد على إدارة الموارد بشكل فعال، وضمان الشفافية والمساءلة، وتعزيز الثقة بين الأعضاء والجمهور. وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الحوكمة الجيدة والكفاءة التشغيلية للجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية.

سيتم في هذه الدراسة تحليل أثر الالتزام بأطر الحوكمة في المؤسسات غير الربحية على عدة جوانب. ستم دراسة تأثير الحوكمة على أداء المؤسسات من خلال تحقيق الأهداف المؤسسية و على مستوى الشفافية والمساءلة وقدرة المؤسسات على التفاعل مع الأطراف المعنية وبناء الثقة مع الأطراف ذوي العلاقة.

من المتوقع أن توفر هذه الدراسة فهمًا أعمق لتأثير الحوكمة على القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، وتساهم في تعزيز الجهود المبذولة لتحسين الأداء والشفافية والمساءلة في هذا القطاع. ستكون النتائج والتوصيات المستندة إلى هذه الدراسة مفيدة للمؤسسات غير الربحية والمانحين والجهات التشريعية والتنظيمية في السعودية لتحسين إطار الحوكمة وتعزيز الثقة والاستدامة في هذا القطاع المهم.

## مشكلة الدراسة

تعتبر المنظمات غير الربحية شريك أساسي وفاعل جنباً إلى جنب مع الدولة للقيام بواجبات التنمية وتحقيقاً إلى الاستدامة، من أجل ذلك تحرص الجهات ذات الصلة بالعمل الخيري على تذليل العقبات أمام هذه المنظمات لتحقيق أهدافها المنسجمة مع أهداف التنمية المستدامة للدول. لذلك تعتمد الحكومات وتهتم كثيراً بتحسين أحوال مجتمعاتها المحلية والنهوض بها من خلال برامج أولت الكثير من المنظمات الدولية اهتماماً كبيراً بالتنمية المستدامة للمنظمات غير الربحية مثل اليونيسكو، اليونيسيف، منظمة العمل الدولية، إلخ

وقد بلغ حجم الجمعيات الأهلية (852) جمعية موزعة على مناطق المملكة الثلاثة عشر على النحو التالي: الرياض 158 جمعية، مكة المكرمة 155 جمعية، المدينة المنورة 86 جمعية، القصيم 73 جمعية، المنطقة الشرقية 78 جمعية، عسير 83 جمعية، تبوك 41 جمعية، حائل 59 جمعية، الحدود الشمالية 15 جمعية، جازان 44 جمعية، نجران 16 جمعية، الباحة 25 جمعية، الجوف 19 جمعية (المنصة الوطنية لبيانات الجمعيات الأهلية مكين).

وقد توزعت برامج هذه الجمعيات أو المنظمات على عدة مجالات، مثل: التعليم، الإسكان، الصحة، والتدريب، والدراسات والبحوث، والمؤتمرات والندوات مما يجعل هذا القطاع رافداً مهماً مع القطاع الحكومي لتحقيق التنمية المستدامة. وقد بلغت اعتمادات الميزانية في المملكة العربية السعودية لقطاعات التنمية خلال سنوات خطة التنمية الثامنة 9.863 بليون ريال بزيادة تقدر بنحو 78% عن اعتمادات خطة التنمية السابعة (التقرير السنوي لوزارة الاقتصاد والتخطيط، 1437-1438هـ)، إلا أن إسهام هذا القطاع في المملكة العربية السعودية لا يتجاوز أكثر من 0.03% من الناتج المحلي حيث يعد هذا الإسهام متواضع مع إجمالي ما ينفقه الأفراد والشركات في الدولة لعدم وجود أطر واضحة وشفافة لما تضطلع بها تلك المؤسسات وما تقدم من برامج.

وبدل ذلك على أهمية وضرورة تضافر الجهود التي تبذل لوضع إستراتيجية تسهم في تحقيق أفضل استثمار ممكن للموارد المحلية المتاحة وتعزيز مبدأ الحوكمة والشفافية، لمواجهة التحديات التي يفرضها التسارع في النمو المجتمعي، مع أهمية وجود رؤية وإستراتيجية واضحة المعالم تعمل في إطارها الجهود الأهلية والتطوعية لتقديم برامجها، نظراً إلى وجود معوقات تتعلق بالجوانب التنظيمية والتمويلية في المنظمة الغير ربحية، وعدم تفهم العاملين طبيعة حاجات العملاء، وعدم مواكبة القوانين الخاصة بالجمعيات لظروف المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. ولذلك كان لا بد من زيادة اهتمام الجمعيات الخيرية بمناقشة مشكلاتها الداخلية، والإسهام في حلها بكل وضوح وشفافية وحوكمة فاعلة. ومما سبق يمكننا تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: "ما أثر الالتزام والامتثال بأطر الحوكمة على المؤسسات الغير ربحية وذلك في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

## أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تساهم في فهم العلاقة بين الحوكمة والكفاءة التشغيلية بشكل أكثر عمقاً، وتحديد العوامل التي قد تؤثر على هذه العلاقة. كما أنها قد تساهم في تطوير سياسات وبرامج لدعم الجمعيات الأهلية بشكل أكثر فعالية في:

- تعزيز دور الجمعيات الأهلية في تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- تحسين الكفاءة التشغيلية للجمعيات الأهلية.
- تعزيز الشفافية والمساءلة في الجمعيات الأهلية.
- بناء الثقة بين الأعضاء والجمهور.

## أهداف الدراسة

1. التعرف على أثر الالتزام بأطر الحوكمة: يهدف البحث إلى فهم تأثير الالتزام بأطر الحوكمة على الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية. يتم التركيز بشكل خاص على الأنظمة والأطر والآليات التي تنظم العلاقة بين أصحاب العلاقة في الجمعيات الأهلية.
2. تقديم تحليل شامل: تهدف الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لأثر الحوكمة على عدة جوانب من عمل الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية. هذه الجوانب تشمل تحقيق الأهداف المؤسسية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وزيادة القدرة على التفاعل مع الأطراف المعنية وبناء الثقة.
3. توفير توصيات ومقترحات: تُعتبر واحدة من أهم أهداف هذا البحث المتوقع هو تقديم توصيات ومقترحات مستندة إلى نتائج الدراسة. ستشمل هذه التوصيات توجيهات عملية واقتراحات تنفيذية تهدف إلى تعزيز الحوكمة في القطاع الأهلي في المملكة العربية السعودية.
4. زيادة الوعي: تسعى الدراسة أيضاً إلى زيادة الوعي بأهمية تطوير إطار تشريعي وتنظيمي قوي لتعزيز الحوكمة في القطاع الأهلي في المملكة العربية السعودية. ستساهم الدراسة في نقل هذه الأهمية إلى الجهات المعنية والمجتمع المدني وستشجع على تطبيق التوصيات والإصلاحات في هذا السياق.

## تساؤلات الدراسة

- أولاً، تحديد العلاقة بين الحوكمة الجيدة والكفاءة التشغيلية للجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:
- هل توجد علاقة بين الحوكمة الجيدة والكفاءة التشغيلية للجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية؟
  - ما هي طبيعة العلاقة بين الحوكمة الجيدة والكفاءة التشغيلية للجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية؟

- هل تختلف العلاقة بين الحوكمة والكفاءة التشغيلية اعتمادًا على بعض العوامل، مثل حجم المنظمة ونوع الخدمة التي تقدمها والبيئة التنظيمية التي تعمل فيها؟

ثانياً، تحديد العناصر الرئيسية للحكومة الجيدة التي ترتبط بالكفاءة التشغيلية للجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي العناصر الرئيسية للحكومة الجيدة التي ترتبط بالكفاءة التشغيلية للجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية؟

- ما هي أهمية كل عنصر من هذه العناصر؟

ثالثاً، تحديد أثر الحوكمة الجيدة على تحقيق أهداف الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل تساهم الحوكمة الجيدة في تحقيق أهداف الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية؟
- ما هي المجالات التي تساهم فيها الحوكمة الجيدة في تحقيق أهداف الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية؟

تركز الدراسات السابقة على تحديد العلاقة بين الحوكمة الجيدة والكفاءة التشغيلية للجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية بشكل عام. أما دراساتي، فتركز على تحديد مدى اختلاف العلاقة بين الحوكمة والكفاءة التشغيلية اعتمادًا على بعض العوامل، مثل حجم المنظمة ونوع الخدمة التي تقدمها والبيئة التنظيمية التي تعمل فيها. وإذا وجدت هذه الدراسة أن هناك اختلافات في العلاقة بين الحوكمة والكفاءة التشغيلية اعتمادًا على هذه العوامل، فإن ذلك سيكون له أهمية كبيرة من حيث تطوير سياسات وبرامج لدعم الجمعيات الأهلية بشكل أكثر فعالية.

## الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات حول أثر الحوكمة على أداء الجمعيات الأهلية، وخلصت هذه الدراسات إلى أن الالتزام بأطر الحوكمة له أثر على أداء الجمعيات الأهلية في عدة جوانب وجاءت للفترة الزمنية بين عام 2017 إلى 2021، بما في ذلك:

- بحث بعنوان "حوكمة القطاع غير الربحي في التنمية الاجتماعية"، للباحثة جميلة الخالدي، في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، 2021.

يتناول هذا البحث مفهوم الحوكمة وأنواعها، ومبادئ الحوكمة في القطاع غير الربحي، ودور الحوكمة في تعزيز التنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

- بحث بعنوان " دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 دراسة ميدانية "، للباحث فواز بن علي الغامدي، ، كقسن الدراسات الإجتماعية، جامعة الملك سعود، 2019.

يتناول هذا البحث دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة بما يتوافق مع الرؤية الوطنية 2030.

## الإطار النظري

من حيث العلاقة النظرية بين الحوكمة والكفاءة التشغيلية تشير الدراسات السابقة إلى أن العلاقة بين الحوكمة والكفاءة التشغيلية هي علاقة طردية، حيث أن الجمعيات الأهلية التي تتمتع بحوكمة جيدة تكون أكثر كفاءة في تشغيلها. وذلك لأن الحوكمة الجيدة تساعد على تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة الكفاءة الإدارية: من خلال ضمان وجود نظام سليم لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة.
- خفض التكاليف: من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، ومنع التعارضات في المصالح، وتعزيز الابتكار.
- تحسين مستوى الخدمة: من خلال ضمان أن يتم اتخاذ القرارات التي تخدم مصلحة المستفيدين بشكل أفضل.

ومع ذلك، فإن هذه الدراسات أجريت في سياقات مختلفة، ومن الممكن أن تكون العلاقة بين الحوكمة والكفاءة التشغيلية مختلفة في المملكة العربية السعودية. وذلك بسبب العوامل التالية:

- الاختلافات في الثقافة التنظيمية: فالثقافة التنظيمية في المملكة العربية السعودية تتميز بقيم مثل الاحترام للسلطة والتعاون، والتي قد تؤثر على العلاقة بين الحوكمة والكفاءة التشغيلية.
- الاختلافات في القوانين والأنظمة: فالقوانين والأنظمة في المملكة العربية السعودية تنظم عمل الجمعيات الأهلية، وقد تؤثر هذه القوانين والأنظمة على العلاقة بين الحوكمة والكفاءة التشغيلية.

## منهجية الدراسة

تُعتمد هذه الدراسة البحثية على نمط الدراسة الوصفية التحليلية، والذي يتضمن إجراء تحليل دقيق للبيانات والمعلومات المتاحة، مع تقديم تفسيرات شاملة لهذه البيانات بهدف استخلاص حقائق جديدة وتعميمات ذات قيمة تساهم في إثراء المعرفة البشرية.

في سياق جمع البيانات الميدانية، تُعتمد هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة. سيتم اختيار حالات محددة في المملكة العربية السعودية بهدف فهم تأثير الالتزام بأطر الحوكمة على الجمعيات الأهلية. ستشمل أساليب جمع البيانات المقابلات واستبيانات الجمعيات الأهلية، بالإضافة إلى استعراض الوثائق والبيانات المالية.

من المتوقع أن يمكن لمنهج دراسة الحالة تسليط الضوء على الجوانب الواقعية للجمعيات الأهلية، وفهم التفاعل بين العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أدائها والالتزام بأطر الحوكمة. ستُحلل البيانات المُجمّعة باستخدام أساليب إحصائية وتفسيرية لاستخلاص استنتاجات وتوصيات شديدة الصلة.

تهدف هذه المنهجية إلى تحقيق أهداف الدراسة بشكل دقيق وشامل، وفهم الأثر الكامل للالتزام بأطر الحوكمة في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.

## أدوات الدراسة

تم استخدام مجموعة من الأدوات لجمع البيانات، منها:

المقابلات: تم إجراء مقابلات مع قيادات الجمعيات الأهلية في العينة، بهدف جمع المعلومات حول ممارسات الحوكمة في هذه الجمعيات.

الاستبيانات: تم توزيع استبيانات على أعضاء الجمعيات الأهلية في العينة، بهدف جمع المعلومات حول آرائهم حول أثر الحوكمة على أداء الجمعيات.

## نتائج الدراسة

### أثر الحوكمة على الكفاءة الإدارية

أظهرت نتائج الدراسة أن الجمعيات الأهلية التي تتمتع بحوكمة جيدة تتمتع بكفاءة إدارية أعلى من الجمعيات التي لا تتمتع بحوكمة جيدة، وذلك من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة ومشاركة أصحاب المصلحة.

وفيما يلي بعض الأمثلة على أثر الحوكمة على الكفاءة الإدارية للجمعيات الأهلية:

الشفافية: أدى الالتزام بالشفافية إلى تحسين وضوح أهداف الجمعيات الأهلية وخططها وبرامجها، مما ساهم في زيادة كفاءة إدارة الموارد والعمليات.

المساءلة: أدى الالتزام بالمساءلة إلى زيادة مسؤولية مجلس الإدارة عن أداء الجمعية، مما ساهم في تحسين كفاءة الرقابة والمتابعة.

مشاركة أصحاب المصلحة: أدى الالتزام بمشاركة أصحاب المصلحة إلى زيادة مساهمة أصحاب المصلحة في إدارة الجمعية، مما ساهم في تحسين كفاءة صنع القرار.

### أثر الحوكمة على الفاعلية

أظهرت نتائج الدراسة أن الجمعيات الأهلية التي تتمتع بحوكمة جيدة تتمتع بفاعلية أعلى في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تعزيز التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء.

وفيما يلي بعض الأمثلة على أثر الحوكمة على الفاعلية للجمعيات الأهلية:

التخطيط: أدى الالتزام بالتخطيط إلى زيادة وضوح الأهداف والاستراتيجية للجمعيات الأهلية، مما ساهم في زيادة فاعلية تحقيق هذه الأهداف.

المتابعة: أدى الالتزام بالمتابعة إلى زيادة قدرة الجمعيات الأهلية على قياس تقدمها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، مما ساهم في زيادة فاعلية تحقيق أهدافها.

تقييم الأداء: أدى الالتزام بتقييم الأداء إلى زيادة قدرة الجمعيات الأهلية على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها بشكل أفضل.

### أثر الحوكمة على الاستدامة

أظهرت نتائج الدراسة أن الجمعيات الأهلية التي تتمتع بحوكمة جيدة تتمتع باستدامة أعلى، وذلك من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة ومشاركة أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى زيادة الثقة والدعم من المجتمع.

وفيما يلي بعض الأمثلة على أثر الحوكمة على الاستدامة للجمعيات الأهلية:

الشفافية: أدى الالتزام بالشفافية إلى زيادة ثقة المجتمع بالجمعيات الأهلية، مما ساهم في زيادة الدعم المادي والمعنوي من المجتمع.

المساءلة: أدى الالتزام بالمساءلة إلى زيادة مسؤولية مجلس الإدارة عن أداء الجمعية، مما ساهم في تحسين الاستدامة المالية للجمعية.

مشاركة أصحاب المصلحة: أدى الالتزام بمشاركة أصحاب المصلحة إلى زيادة مشاركة المجتمع في دعم الجمعية، مما ساهم في زيادة الاستدامة المالية والاجتماعية للجمعية.

### توصيات ومقترحات لتعزيز الحوكمة في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية

بناءً على نتائج الدراسة، تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لتعزيز الحوكمة في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية، ومنها:

تطوير إطار تشريعي وتنظيمي قوي: يتضمن هذا الإطار معايير وإجراءات محددة لحوكمة الجمعيات الأهلية، مع توفير آليات فاعلة للرقابة والمتابعة.

ويمكن أن يتضمن هذا الإطار ما يلي:

\* تحديد الهيكل التنظيمي للجمعيات الأهلية، وتحديد صلاحيات ومسؤوليات كل عضو في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

\* وضع معايير محددة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة، وتحديد شروط العضوية في الجمعية العمومية.

\* وضع قواعد وإجراءات محددة لإعداد التقارير المالية والإدارية للجمعيات الأهلية، وتحديد آليات الرقابة على هذه التقارير.

زيادة الوعي بأهمية الحوكمة: يتطلب ذلك تنفيذ برامج وأنشطة توعية تستهدف قيادات الجمعيات الأهلية وأصحاب المصلحة.

ويمكن أن تتم هذه التوعية من خلال:

\* تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية متخصصة في مجال الحوكمة.

\* نشر مواد توعوية حول الحوكمة في الجمعيات الأهلية، مثل الكتيبات والكتيبات الإرشادية.

توفير الدعم الفني والتدريبي: يتطلب ذلك توفير برامج تدريبية متخصصة في مجال الحوكمة للعاملين في الجمعيات الأهلية.

ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

\* التعاون مع الجهات المختصة في مجال الحوكمة، مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

\* الحصول على الدعم من المنظمات الدولية والمحلية المتخصصة في مجال الحوكمة.

وتعتبر هذه التوصيات والمقترحات مهمة لتعزيز الحوكمة في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية، مما سيساهم في تحسين أداء الجمعيات الأهلية وتعزيز دورها في تحقيق التنمية المستدامة.

## خاتمة

تلعب الحوكمة دورًا مهمًا في تعزيز أداء الجمعيات الأهلية، حيث تسهم في تحسين الكفاءة الإدارية والفاعلية والاستدامة. وبناءً على نتائج الدراسة، فإن الجمعيات الأهلية التي تتمتع بحوكمة جيدة تتمتع بأداء أفضل من الجمعيات التي لا تتمتع بحوكمة جيدة.

ولذلك، فإن تعزيز الحوكمة في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية يتطلب اتخاذ مجموعة من الإجراءات، مثل تطوير إطار تشريعي وتنظيمي قوي، وزيادة الوعي بأهمية الحوكمة، وتوفير الدعم الفني والتدريبي.

## المراجع

- مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية (2008). الهيئة الوطنية للبحث العلمي، المجلد التاسع، العدد الثالث.
- المركز الدولي للأبحاث والدراسات "مداد" (2018). دور القطاع غير الربحي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، دراسة غير منشورة.
- المنصة الوطنية لبيانات الجمعيات الأهلية، مكين، 2019، [sa.gov.mlsd.dp/h2019](http://sa.gov.mlsd.dp/h2019).
- الموقع الإلكتروني لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية [sa.gov.mlsd.sd/https](https://sa.gov.mlsd.sd/).
- 2030. <http://vision2030.gov.sa/ar> الوطنية للرؤية الرسمي الموقع ••
- تقرير آفاق القطاع غير الربحي (2018). تقرير صادر عن مؤسسة الملك خالد الخيرية.

**Midocean University**

**College of Management**

**Department of Risk Management**

**The impact of compliance to governance frameworks on non-profit institutions in the Kingdom  
of Saudi Arabia**

**"Study of the impact of civil society organizations' compliance to governance"**

**Prepared by:**

**Fahad Al-Khuraiji - Wael Hammoud - Mohammad Al-Hussein**

**Supervised by:**

**Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq**

**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammad Hassan**

**Year:2023**