

دور تطبيق قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية على الأداء المؤسسي وتحديات الامتثال في المملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية في ضوء تعديلات عام 1447هـ)

The Role of Governance Rules on Institutional Performance and Compliance Challenges in Saudi Civil Associations and Foundations

An Analytical Study in Light of the 1447 AH Amendments

إعداد الباحث/ محمد عبدالرحمن محمد الجنيدي

باحث ماجستير في الشريعة والقانون، مستشار قانوني، جدة المتحدة للحمامة، المملكة العربية السعودية

Email: Junid888@gmail.com

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور تطبيق قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية في تعزيز الأداء المؤسسي، وتحديد أبرز تحديات الامتثال في ضوء تعديلات عام 1447هـ على قواعد الحوكمة واللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بطابعه النظامي والمؤسسي، من خلال تحليل النصوص التنظيمية النافذة والأدبيات ذات الصلة، والاستعانة بالتقارير والإحصاءات الرسمية للقطاع غير الربحي لعام 2024م، دون إجراء دراسة ميدانية أو إثبات علاقة سببية إحصائية. وأظهرت النتائج أن التعديلات عززت الطابع الإلزامي والتفصيلي للحوكمة، ولا سيما في تنظيم العضوية والانتخابات، وتشكيل لجان المراجعة والترشيحات والمكافآت، وتوزيع الصلاحيات، وضبط تعارض المصالح، والإفصاح والجزاءات. كما تبين أن وضوح المسؤوليات واستقلال الرقابة الداخلية وتحسين جودة المعلومات يمكن أن يدعم كفاءة إدارة الموارد وجودة القرارات والثقة والاستدامة المؤسسية، غير أن تحقق هذه المنافع يظل رهيناً بفاعلية التطبيق. ويبرز حجم إيرادات منظمات القطاع غير الربحي، البالغ 73.1 مليار ريال في عام 2024م، أهمية حماية الموارد وتعزيز المساءلة دون فرض أعباء إجرائية غير متناسبة على الجمعيات الصغيرة. وكشفت الدراسة عن تحديات تتعلق بتعدد المصادر النظامية وتفاوت مواعيد النفاذ، ونقص الكفاءات المتخصصة، وضعف البنية الرقمية، وتفاوت قدرات الجمعيات بحسب الحجم والمخاطر. وتوصي الدراسة بتطوير مصفوفة امتثال موحدة تربط الالتزامات بمصادرها والمسؤولين عن تنفيذها وأدلة التحقق منها، واعتماد نموذج حوكمة متدرج وفق الحجم والمخاطر، وتأهيل القيادات وتيسير الاستعانة بالخبرات المستقلة، ورقمنة الإفصاح والبيانات، وتعزيز إتاحة التفسيرات التنظيمية وشفافية آليات قياس الحوكمة، وربط تقييم الامتثال بمؤشرات جودة الخدمات ونتائج البرامج التنموية؛ بما يسهم في الانتقال من استيفاء المتطلبات الشكلية إلى حوكمة فعالة تحقق قيمة مستدامة للمستفيدين والمجتمع.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة؛ الجمعيات الأهلية؛ المؤسسات الأهلية؛ الأداء المؤسسي؛ الامتثال؛ المملكة العربية السعودية.

The Role of Governance Rules on Institutional Performance and Compliance Challenges in Saudi Civil Associations and Foundations (An Analytical Study in Light of the 1447 AH Amendments)

Mohammed bin Abdulrahman Algunaïd

Master's Researcher in Sharia and Law; Legal Consultant, Jeddah United Law Firm, KSA

Abstract:

This study examines how the implementation of governance rules for civil associations and foundations in Saudi Arabia may strengthen institutional performance and identifies key compliance challenges following the 1447 AH amendments to the Governance Rules and the Implementing Regulations of the Law of Associations and Foundations. It adopts a descriptive-analytical legal and institutional approach, examining applicable regulations, relevant scholarship, and official nonprofit-sector reports and statistics for 2024, without collecting field data or claiming a statistically established causal effect. The findings indicate that the amendments introduced more detailed and enforceable requirements concerning membership and elections, audit and nomination and remuneration committees, allocation of authority, conflicts of interest, disclosure, and sanctions. Clearer responsibilities, independent internal oversight, and reliable information may improve resource management, decision-making, institutional trust, and sustainability, although these benefits depend on effective implementation. Reported nonprofit-organization revenue of SAR 73.1 billion in 2024 underscores the importance of proportionate oversight. Major challenges include multiple regulatory sources and different effective dates, shortages of specialized expertise, inadequate digital infrastructure, and disparities in organizational capacity, size, and risk exposure. The study recommends developing a unified compliance matrix linking obligations to their legal sources, responsible parties, and supporting evidence; adopting proportionate, risk-based governance requirements; strengthening leadership training and access to independent expertise; digitalizing disclosures and organizational records; improving access to authoritative regulatory interpretations and transparency in governance assessment; and connecting compliance evaluation to service quality and developmental outcomes. Together, these measures could shift governance from formal procedural compliance toward effective practices that create sustainable value for beneficiaries and society.

Keywords: governance; civil associations; foundations; institutional performance; compliance; Saudi Arabia.

1. المقدمة:

شهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة توسعاً تنظيمياً واقتصادياً متسارعاً، بالتوازي مع تعاطم دوره في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. ولم يعد هذا القطاع محصوراً في الصورة التقليدية للعمل الخيري، بل أصبح مجالاً مؤسسياً واسعاً يضم جمعيات ومؤسسات وصناديق وكيانات متنوعة تدير موارد بشرية ومالية كبيرة، وتقدم خدمات تنموية واجتماعية وتعليمية وصحية وثقافية. وقد استند هذا التحول إلى نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/8) وتاريخ 1437/2/19هـ، وما تلاه من تنظيم للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ولوائح وقواعد تفصيلية (المملكة العربية السعودية، 1437هـ).

ومن أبرز التطورات النظامية صدور قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية بقرار مجلس إدارة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي رقم (ت/23/1/9) وتاريخ 1444/12/18هـ، ثم تعديلها بقرار رقم (ق/5/16/25) وتاريخ 1447/6/19هـ. كما شهدت اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية تعديلات متتالية كان آخرها في عام 1447هـ، ومن بينها القرار رقم (ق/4/16/25) وتاريخ 1447/6/19هـ والقرار رقم (ت/1/27/26) وتاريخ 1447/7/26هـ (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 1447هـ، أ، 1447هـ-ب). وتكشف هذه التطورات عن انتقال الحوكمة من مجموعة مؤشرات إرشادية عامة إلى منظومة تنظيمية أكثر تفصيلاً تتضمن حقوقاً والتزامات وإجراءات رقابية وجزاءات.

وتزداد أهمية هذا التطور إذا وضع في سياق الحجم الاقتصادي للقطاع. فقد أظهرت إحصاءات منظمات القطاع غير الربحي لعام 2024م أن إجمالي الإيرادات بلغ 73.1 مليار ريال، بزيادة 22% عن عام 2023م، وأن النفقات بلغت 60.8 مليار ريال، بينما بلغت تعويضات المشتغلين 28.9 مليار ريال (الهيئة العامة للإحصاء، 2025). كما أشار التقرير السنوي للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي لعام 2024م إلى بلوغ عدد المتطوعين مليون متطوع، ونمو عدد المنظمات غير الربحية، وارتفاع نسبة المنظمات المتخصصة الداعمة للأولويات التنموية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025). ومن ثم فإن الحوكمة لا تمثل ترفاً إدارياً، بل أداة لحماية الموارد، وتعزيز الثقة، وضمان سلامة اتخاذ القرار واستدامة الأثر.

1.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتمثل مشكلة الدراسة في أن اتساع نطاق الالتزامات الحوكمية بعد تعديلات عام 1447هـ يثير تساؤلاً حول مدى قدرة الجمعيات والمؤسسات الأهلية على تحويل هذه الالتزامات من متطلبات شكلية إلى ممارسات مؤسسية تؤثر فعلاً في الكفاءة والشفافية والاستدامة. كما يثير التداخل بين النظام واللائحة التنفيذية وقواعد الحوكمة تحديات تتعلق بفهم الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات ومتابعة آجال الامتثال. وتنتقل الدراسة من السؤال الرئيس الآتي: ما دور تطبيق قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية - بصيغتها المعدلة في 1447هـ - على الأداء المؤسسي، وما أبرز تحديات الامتثال لها في المملكة العربية السعودية؟ ويتفرع عنه ما يأتي:

1. ما أبرز التحولات التنظيمية التي كرسها قواعد الحوكمة واللائحة التنفيذية بعد تعديلات 1447هـ؟
2. كيف يمكن أن تنعكس قواعد توزيع الصلاحيات والرقابة والإفصاح وتعارض المصالح على الأداء المؤسسي؟
3. ما أبرز تحديات الامتثال العملية التي تواجه الجمعيات والمؤسسات الأهلية في تطبيق الإطار المعدل؟
4. ما التدابير المقترحة لتعزيز الامتثال دون تحويل الحوكمة إلى عبء إجرائي منفصل عن الرسالة والأثر؟

2.1. أهداف الدراسة وأهميتها:

تهدف الدراسة إلى:

1. تحليل الإطار النظامي لحوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية في ضوء تعديلات 1447 هـ.
 2. بيان أثر قواعد الحوكمة في وضوح الاختصاصات والرقابة الداخلية والشفافية وإدارة المخاطر والاستدامة.
 3. تشخيص التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية المرتبطة بالامتثال.
 4. تقديم توصيات عملية تساعد الجهات التنظيمية والمنظمات غير الربحية على رفع جودة التطبيق وقياس أثره.
- وتتبع الأهمية العلمية للدراسة من حادثة التعديلات محل التحليل؛ فالدراسات السعودية الرئيسية في الموضوع سبقت تعديلات 1447 هـ، وهو ما يتيح للدراسة الحالية فحص مرحلة تنظيمية جديدة. أما أهميتها العملية فتتمثل في تحويل النصوص المتفرقة إلى قراءة مترابطة تساعد مجالس الإدارة والأمناء والإدارات التنفيذية ومسؤولي الحوكمة والامتثال على فهم أثارها المؤسسية.

3.1. منهج الدراسة وحدودها:

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ذي الطبيعة القانونية والمؤسسية، من خلال تحليل نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، واللائحة التنفيذية بصيغتها المعدلة، وقواعد الحوكمة بصيغتها النافذة، وربط أحكامها بالتقارير والإحصاءات الرسمية والدراسات العلمية ذات الصلة. ولا تعتمد الدراسة على استبانة ميدانية، ولا تدعي إثبات علاقة سببية إحصائية بين الحوكمة والأداء؛ وإنما تستخلص الأثر التنظيمي والوظيفي المتوقع في ضوء بنية الالتزامات ومؤشرات القطاع والأدبيات المنشورة. وتمتد الحدود الزمنية للنصوص النظامية حتى تعديلات 1447 هـ، بينما تعتمد المؤشرات الإحصائية على أحدث بيانات رسمية متاحة لعام 2024م.

4.1. الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تناول القرني حوكمة الجمعيات الأهلية في النظام السعودي والفقه الإسلامي، وأبرز الأسس الشرعية والنظامية للشفافية والمساءلة وحفظ المال وتحقيق المصلحة العامة، وانتهى إلى أهمية تفعيل الحوكمة داخل الجمعيات بصورة عملية (القرني، 2021). وركزت الدعيدع على حوكمة البيانات في الجمعيات الأهلية، وقدمت تصورًا يقوم على حوكمة البيانات الإدارية والمالية وبيانات البرامج والجوانب الفنية، بما يعزز الامتثال والشفافية (الدعيدع، 2023). أما الحربي فحلل معايير الحوكمة في الجمعيات الأهلية وسبل تفعيلها، وأشار إلى تحديات تتعلق بوعي القيادات وقدرات الجمعيات، ودعا إلى صياغة المعايير في إطار قانوني أكثر وضوحًا (الحربي، 2023).

وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسات في أنها تتناول الإطار النظامي بعد تعديل قواعد الحوكمة واللائحة التنفيذية في 1447 هـ، وتحلل بصورة خاصة تنظيم العضوية والانتخابات، واللجان، والمكافآت، وتوزيع الصلاحيات، والإفصاح وتعارض المصالح، والجزاءات وآليات المواءمة. كما تربط هذه المستجدات بمؤشرات أداء القطاع لعام 2024م، وبذلك تسعى إلى سد فجوة زمنية وتنظيمية لم تكن متاحة للدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والأداء المؤسسي

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة في القطاع غير الربحي

ترتبط الحوكمة في أصلها بفكرة الضبط وحسن التصرف والعدل في إدارة الشؤون، وهي في المجال المؤسسي تعني بناء قواعد واضحة لتوزيع الحقوق والمسؤوليات، وضبط اتخاذ القرار، وضمان المساءلة والشفافية. وقد عرفت قواعد حوكمة الجمعيات

والمؤسسات الأهلية الحوكمة بأنها "مجموعة من القواعد والمعايير والسياسات والإجراءات التي تنظم العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها وأصحاب المصلحة، لتحقيق العدالة، والشفافية والمصادقية، والاستدامة" (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 1447هـ-أ، المادة 1). ويكشف هذا التعريف عن أربعة عناصر متلازمة: الإطار التنظيمي، والعلاقات المؤسسية، وقيم الشفافية والمصادقية، والغاية المتمثلة في الاستدامة.

وتختلف حوكمة المنظمات غير الربحية عن حوكمة الشركات من حيث إن الغاية النهائية ليست تعظيم الربح للمساهمين، وإنما تحقيق الرسالة الاجتماعية أو التنموية مع حماية المال المخصص لها، وضمان عدالة وصول المنافع إلى المستفيدين، والمحافظة على ثقة المانحين والجهات التنظيمية والمجتمع. ولهذا تتعدد دوائر المساءلة في المنظمة غير الربحية بين الجمعية العمومية أو المؤسسين، ومجلس الإدارة أو الأمناء، والمستفيدين، والمانحين، والجهة الإشرافية، والمركز الوطني.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده

يقصد بالأداء المؤسسي في هذه الدراسة قدرة الجمعية أو المؤسسة الأهلية على تحقيق أهدافها ورسالتها بكفاءة وفعالية واستدامة، مع الالتزام بالأنظمة والمعايير وحسن استخدام الموارد. ويشمل ذلك خمسة أبعاد مترابطة: جودة الحوكمة واتخاذ القرار، الكفاءة المالية والتشغيلية، جودة الخدمات والبرامج، الثقة والسمعة، والاستدامة المؤسسية. ولا يكفي في القطاع غير الربحي قياس الأداء بمؤشر مالي واحد؛ إذ ينبغي الجمع بين سلامة الإدارة والامتثال وبين الأثر الذي تحققه البرامج للمستفيدين.

ومن ثم فإن الحوكمة ليست بديلاً عن الأداء ولا غاية مستقلة عنه، بل بنية تمكينية له. فوضوح الصلاحيات يقلل التعارض والتكرار، والرقابة الداخلية تخفف مخاطر الهدر، والإفصاح يعزز الثقة، وإدارة تعارض المصالح تحمي نزاهة القرار، بينما تساعد قواعد الاستثمار والاستدامة على المحافظة على الموارد. ويظل أثر هذه الأدوات مرتبطاً بجودة التطبيق لا بمجرد وجود اللوائح.

المبحث الثاني: الإطار النظامي ومستجدات تعديلات 1447هـ

المطلب الأول: موقع قواعد الحوكمة داخل البناء النظامي

يتكون الإطار المنظم للجمعيات والمؤسسات الأهلية من مستويات متكاملة: نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، واللائحة التنفيذية، وتنظيم المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، وقواعد الحوكمة، ثم اللوائح الأساسية والسياسات الداخلية لكل منظمة. وقد أكدت اللائحة التنفيذية المعدلة أن الجمعية العمومية هي أعلى سلطة في الجمعية، وأن قراراتها ملزمة لبقية أجهزتها، مع بقاء الصلاحيات الرقابية للمركز والجهة المشرفة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 1447هـ-ب، المادة 16). ويؤدي هذا التدرج إلى توزيع الوظائف بين سلطة تقريرية ورقابية عليا، ومجلس إدارة أو أمناء مسؤول عن التوجيه والرقابة، وجهاز تنفيذي يتولى التنفيذ اليومي.

وتكتسب تعديلات 1447هـ أهمية خاصة من زاويتين. الأولى أنها جاءت في وقت أصبح فيه القطاع أكثر اتساعاً وتعقيداً؛ والثانية أنها أدخلت أو رسخت تفاصيل إجرائية تجعل الالتزام قابلاً للقياس والمساءلة. وقد نشرت تعديلات اللائحة التنفيذية في جريدة أم القرى، العدد (5143)، بتاريخ 18 شعبان 1447هـ الموافق 6 فبراير 2026م، ونص قرار النشر على العمل بها بعد تسعين يوماً من تاريخ النشر (جريدة أم القرى، 2026). أما قواعد الحوكمة المعدلة فتسري من تاريخ نشرها، مع منح المنظمات القائمة مهلة ستة أشهر لمواءمة أوضاعها (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 1447هـ-أ، المواد 44-47).

المطلب الثاني: حوكمة العضوية والانتخابات

أولت القواعد المعدلة الجمعية العمومية عناية واضحة، باعتبار أن جودة الحوكمة تبدأ من سلامة تكوين السلطة التي تنتخب المجلس وتراقبه. فقد نظمت فئات العضوية، وقررت حقوقاً أساسية تشمل الحضور والتصويت، وتلقي المعلومات الأساسية بصورة دورية، والاطلاع على المستندات المالية في مقر الجمعية، وطلب انعقاد الجمعية العمومية غير العادية وفق الضوابط (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 1447هـ، المادتان 3 و5).

ومن أبرز الأحكام تنظيم «العضو الداعم»، وهو العضو العادي الذي يقدم تبرعات غير مقيدة بمبلغ لا يقل عن مائة ألف ريال خلال مدة المجلس وفق الشروط المقررة. ومنحت القواعد هذا العضو وزناً تصويتياً إضافياً في انتخابات مجلس الإدارة، مع تطبيق الأسلوب الموزون التراكمي ووضع سقف لمجموع أصوات الأعضاء الداعمين لا يتجاوز 49% من إجمالي أصوات الجمعية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 1447هـ، المادتان 4 و6). ويعكس هذا التنظيم محاولة للجمع بين تحفيز التمويل الأهلي وبين منع تحول التمويل إلى سيطرة مطلقة على القرار؛ وهو توازن حوكمي مهم، لكنه يتطلب إفصاحاً واضحاً عن التبرعات والحقوق التصويتية لمنع تضارب المصالح أو الالتفاف على السقف المقرر.

كما وضعت القواعد إطاراً متكاملًا للانتخابات: شروط الترشح، ولجنة مستقلة لإدارة العملية الانتخابية، والتصويت السري، وإمكان استخدام الوسائل التقنية، وتوثيق بداية التصويت ونهايته والفرز والنتيجة. وأنشأت لجنة دائمة في المركز للطعون والتظلمات الانتخابية، تختص بالفصل في الطعون خلال مدد محددة، ولها عند الاقتضاء إلغاء النتيجة أو استبعاد ناخب أو مرشح أو الأمر بإعادة الانتخابات (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 1447هـ، المواد 9-20). ويعزز ذلك الشرعية الإجرائية لمجالس الإدارة، ويقلل من احتمال انتقال النزاع الانتخابي إلى تعطيل نشاط الجمعية.

المطلب الثالث: اللجان والاستقلال والرقابة الداخلية

من أهم مظاهر النضج في القواعد المعدلة الانتقال من عمومية الحديث عن الرقابة إلى بناء لجان ذات اختصاصات محددة. فقد ألزمت القواعد مجلس إدارة الجمعية التي يقدر إجمالي إيراداتها بثمانية ملايين ريال أو أكثر سنوياً بتشكيل لجنتين: لجنة للمراجعة، ولجنة للترشيحات والمكافآت، مع إشعار المركز بالتشكيل والقرارات والتغييرات خلال عشرة أيام من نشوء الحدث (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 1447هـ، المادة 21، الفقرتان 3 و4). ويعكس ربط الالتزام بحجم الإيرادات مبدأ التناسب؛ فكلما زادت الموارد ارتفعت الحاجة إلى فصل الوظائف وتعميق الرقابة.

وتتولى لجنة المراجعة تقييم أنظمة الرقابة الداخلية والنظام المحاسبي، وفحص المصروفات والإيرادات والسجلات، ومراجعة العقود والتقارير المالية والحسابات الختامية، وترشيح المراجع الخارجي وتقييم استقلاله، ومتابعة ملاحظات الجهات الرقابية والإجراءات التصحيحية. أما لجنة الترشيحات والمكافآت فتتولى إعداد سياسة المكافآت، ومراجعة الموارد البشرية، وتحديد المؤهلات المطلوبة للوظائف القيادية وعضوية اللجان، ووضع معايير تقييم أداء مجلس الإدارة واللجان والمسؤول التنفيذي (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 1447هـ، المادتان 22 و23).

وأدخلت القواعد عنصر الاستقلال بوجوب وجود أعضاء مستقلين من خارج الجمعية في لجنتي المراجعة والترشيحات والمكافآت، مع اشتراط الخبرة وانتفاء العلاقة الوظيفية والعضوية والقرابة إلى الدرجة الرابعة، وضبط التعاقدات التي قد تنشئ مصلحة خاصة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 1447هـ، المادتان 24 و25). وهذه الاستقلالية ترفع جودة التقييم

والرقابة، غير أنها قد تشكل تحدياً للجمعيات الواقعة خارج المدن الرئيسية أو التي تعاني محدودية الخبرات المتخصصة، وهو ما يستدعي بناء قواعد بيانات وطنية للخبراء المستقلين.

المطلب الرابع: حوكمة المكافآت وربطها بالأداء

نظمت القواعد المعدلة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة واللجان بصورة تفصيلية. فأجازت صرفها بعد موافقة المركز ووفق ضوابط تشمل مراعاة المصارف الشرعية والغرض المحدد للتبرعات، والإفصاح عنها في التقرير السنوي والقوائم المالية، وعدم تأثيرها في الاستدامة المالية، وتحقيق نسبة حوكمة لا تقل عن 85%، وبلوغ الإيرادات السنوية ثمانية ملايين ريال فأكثر، وموافقة الجمعية العمومية، وعدم وجود تحفظ من مراجع الحسابات على القرارات والتوجيهات ذات الصلة، وأن يكون الصرف بعد نهاية السنة المالية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 1447هـ-أ، المادة 29).

كما حددت القواعد سقف المكافأة بألف ريال لعضو مجلس الإدارة عن كل اجتماع وبعد أقصى ستة اجتماعات سنوياً، وخمسمائة ريال لعضو اللجنة عن كل اجتماع وبالحد السنوي ذاته (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 1447هـ-أ، المادة 30). وتمثل هذه الأحكام تحولاً من التطوع المجرد إلى إمكان التعويض المنضبط عن المسؤولية والوقت، وقد يسهم ذلك في استقطاب الكفاءات وتعزيز الجدية. وفي المقابل، فإن ربط المكافآت بدرجة الحوكمة والاستدامة والإفصاح ضروري حتى لا تتحول المكافأة إلى غاية مستقلة أو عبء على موارد المستفيدين.

المطلب الخامس: توزيع الصلاحيات ومسؤوليات المجلس والجهاز التنفيذي

تؤكد القواعد المعدلة أن الحوكمة تبدأ من هندسة القرار داخل المنظمة. فقد أوجبت أن تتضمن اللوائح الداخلية آلية توزيع المهام والاختصاصات، وتحديد الموضوعات المحتفظ بها للمجلس، وبيان الصلاحيات المفوضة، وبذل العناية عند اتخاذ القرار، والامتناع عن اتخاذه إذا كانت المعلومات غير كافية، وعدم جواز انفراد أي شخص بالسلطة المطلقة في الجمعية أو المؤسسة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 1447هـ-أ، المادة 33). وهذه الأحكام تعالج أحد أهم مخاطر المنظمات غير الربحية، وهو تمركز السلطة في رئيس المجلس أو المسؤول التنفيذي دون ضوابط مؤسسية.

وفي السياق نفسه، حملت القواعد أعضاء مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء مسؤوليات تتعلق بالاستراتيجية، ومراقبة الجهاز التنفيذي، ومراجعة التقارير، والتحقق من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية، وكفاية الرقابة وإدارة المخاطر، وإبداء الرأي في تعيين القادات، والالتزام بالأنظمة، وحضور الاجتماعات وتخصيص الوقت الكافي لأداء المهام (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 1447هـ-أ، المادة 35). وعلى الجانب التنفيذي، ألزم الجهاز التنفيذي بتنفيذ الاستراتيجية والسياسات والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر ولائحة الحوكمة، وتوفير المعلومات الدقيقة للمجلس واللجان، وإعداد التقارير الدورية المالية وغير المالية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 1447هـ-أ، المادة 39).

وتعزز اللائحة التنفيذية المعدلة هذا البناء؛ فقد أوجبت ألا يقل مجلس إدارة الجمعية عن خمسة أعضاء ولا يزيد على ثلاثة عشر، وأجازت انتخاب ما لا يتجاوز ثلث أعضائه من خارج الجمعية العمومية من ذوي الخبرة والاختصاص، وقررت عقد أربعة اجتماعات دورية على الأقل سنوياً، وحددت قائمة واسعة من اختصاصات المجلس، تشمل الرقابة الداخلية، وأسس الحوكمة، وإدارة الموارد، والاستثمار، والإفصاح، وتعيين المسؤول التنفيذي والمدير المالي (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 1447هـ-أ، المواد 22 و 28 و 29 و 30). كما نظمت بالنسبة للمؤسسة الأهلية مجلس الأمناء واختصاصاته ومسؤوليته عن الأموال والرقابة والإفصاح (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 1447هـ-ب، المواد 55 و 58 و 63).

المطلب السادس: أصحاب المصلحة والإفصاح وتعارض المصالح

لم تقصر القواعد الحوكمة على العلاقة الداخلية بين المجلس والإدارة؛ بل ألزمت مجلس الإدارة أو الأمناء بوضع سياسات وإجراءات مكتوبة لتنظيم العلاقة مع المستفيدين وأصحاب المصلحة، تشمل احترام الحقوق، وآليات التعويض وتسوية الشكاوى، وحماية سرية معلومات المانحين والمستفيدين، وتوضيح النسبة الإدارية المستقطعة من التبرعات، وتزويد المانحين بتقارير عن نتائج تبرعاتهم، ووضع سياسة للسلوك المهني (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 1447هـ، المادة 40). ويؤدي هذا إلى توسيع مفهوم المساءلة ليشمل المستفيد والمانح لا الجهة الرقابية وحدها.

وفي باب الشفافية وتعارض المصالح، ألزمت القواعد العضو بالإفصاح عن أي تعارض قبل مناقشة الموضوع، وإثباته في المحضر، ومنعته من حضور المناقشة أو المشاركة أو التصويت في الموضوع المتعارض. كما قررت أنه إذا لم يفصح العضو جاز للمركز أو لكل ذي مصلحة المطالبة أمام الجهة القضائية بإبطال التصرف أو إلزامه برد ما تحقق له من ربح أو منفعة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 1447هـ، المادة 42). وهذا النص ينقل تعارض المصالح من نطاق الأخلاق الإدارية إلى نطاق المسؤولية النظامية القابلة للإنفاذ.

وأوجبت المادة الثالثة والأربعون إفصاحات سنوية واسعة، تشمل حالات تعذر تطبيق أحكام النظام واللائحة والقواعد، وبيانات أعضاء المجالس واللجان والقيادات، والاجتماعات والحضور، ووسائل تقييم أداء المجالس واللجان، والمكافآت، والجزاءات والأحكام، ونتائج الأعمال لعدة سنوات، والفروقات المالية الجوهرية، والعقود التي تنطوي على مصالح لأعضاء المجلس أو القيادات أو الأشخاص ذوي العلاقة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 1447هـ، المادة 43). وتؤسس هذه الإفصاحات لرقابة قائمة على المعلومات، لكنها تتطلب بنية بيانات دقيقة وقدرة على حفظ السجلات وتحديثها.

المطلب السابع: المواءمة والجزاءات ودور المركز في التفسير

تسري قواعد الحوكمة على الجمعيات والمؤسسات القائمة والجديدة، وألزمت القائم منها بمواءمة أوضاعه خلال ستة أشهر من تاريخ النشر. كما أجازت للمركز استثناء بعض المنظمات مؤقتاً بقرار مسبب، وقررت تطبيق أحكام المادة الثالثة والعشرين بعد المائة من اللائحة عند المخالفة، وجعلت تفسير المركز للقواعد ملزماً (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 1447هـ، المواد 44-47).

وتتخذ المادة الثالثة والعشرون بعد المائة من اللائحة التنفيذية المعدلة نهجاً تصاعدياً في الإنفاذ؛ إذ يبدأ بإنذار المنظمة وإمهالها مدة لا تزيد على ثلاثين يوماً لتصحيح المخالفة أو تقديم خطة تصحيحية يوافق عليها المركز، ثم يجيز عند عدم التصحيح اتخاذ تدابير من بينها عزل مجلس الإدارة أو أحد أعضائه، أو عزل مجلس الأمناء أو مسؤولين تنفيذيين، أو تعليق النشاط، أو الدمج، أو الحل. كما تخول المادة الرابعة والعشرون بعد المائة المركز وضع قواعد حوكمة إلزامية واستشارية وفق حجم الجمعية أو المؤسسة وطبيعة أعمالها (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 1447هـ، المادتان 123 و124). ويظهر من ذلك اتجاه إلى حوكمة قائمة على المخاطر والحجم، وهو اتجاه مناسب بشرط وضوح معايير التصنيف والتدرج في الجزاء وتيسير الوصول إلى تفسيرات المركز الملزمة.

المبحث الثالث: دور الحوكمة في الأداء المؤسسي في ضوء المؤشرات الرسمية**المطلب الأول: الحوكمة وكفاءة إدارة الموارد**

يقدم نمو القطاع غير الربحي مبرراً مباشراً لتعميق الحوكمة. فإيرادات 2024م البالغة 73.1 مليار ريال، والنفقات البالغة 60.8 مليار

ريال، وتعويضات المشتغلين البالغة 28.9 مليار ريال، تعني أن قرارات المجالس والقيادات لا تتعلق بموارد هامشية، بل بأصول وتدفقات مالية ذات أثر اجتماعي واقتصادي واسع (الهيئة العامة للإحصاء، 2025). وكلما ارتفع حجم الموارد ازدادت تكلفة الخطأ الإداري وضعف الرقابة وتعارض المصالح.

ومن الناحية الوظيفية، تسهم قواعد الرقابة الداخلية ولجنة المراجعة والتقارير الدورية ومراجعة العقود في خفض احتمالات الهدر والتلاعب وضعف التوثيق، كما تساعد في اكتشاف أوجه القصور قبل تحولها إلى خسائر أو مخالفات. ولا يعني ذلك أن مجرد وجود لجنة أو سياسة يضمن الكفاءة؛ وإنما يتحقق الأثر عندما تكون اللجنة مستقلة وذات كفاءة، وتتلقى معلومات صحيحة في الوقت المناسب، وتتابع تنفيذ التوصيات.

المطلب الثاني: الحوكمة وجودة القرار والمساءلة

تؤثر الحوكمة في جودة القرار عبر منع تركيز السلطة، وإلزام المجلس بالحصول على معلومات كافية، وتحديد المسائل التي لا يجوز تفويضها، وربط المسؤوليات بالجهة التي تملك صلاحية القرار. وتساعد هذه الآليات على تقليل ما يمكن تسميته «فجوة المسؤولية»، حيث يصعب في البيئات غير المحكومة تحديد من قرر ومن نفذ ومن راقب. كما أن توثيق الاجتماعات والتحفظات وتعارض المصالح يخلق أثرًا سلوكيًا وقائيًا، لأن متخذ القرار يعلم أن قراره سيظل قابلاً للمراجعة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما خلص إليه الحربي من أن التجربة السعودية في حوكمة الجمعيات أسهمت في تعزيز العمل المؤسسي مع استمرار إشكالات التطبيق، ومع ما أشار إليه القرني من أن الحوكمة أداة لحماية المال وتعزيز الإصلاح التنظيمي (الحربي، 2023؛ القرني، 2021). وتضيف التعديلات الحالية أدوات أكثر تحديدًا للرقابة والمساءلة مما كان متاحًا وقت إجراء تلك الدراسات.

المطلب الثالث: الحوكمة والثقة والاستدامة

تعتمد المنظمات غير الربحية بدرجة كبيرة على الثقة؛ فالمنح لا يتوقع عائداً مالياً مباشراً، وإنما يتوقع أن توجه موارده إلى الغرض المعلن بكفاءة ونزاهة. ولذلك فإن الإفصاح عن القوائم والتقارير والمكافآت والعقود ذات المصلحة والجزاءات يعزز قابلية المنظمة للمساءلة. كما أن تزويد المانحين بتقارير عن نتائج تبرعاتهم، وحماية بياناتهم وبيانات المستفيدين، يسهم في بناء علاقة طويلة الأمد لا تقوم على حملات التبرع الموسمية وحدها.

ويؤكد التقرير السنوي للمركز لعام 2024م اتجاه القطاع إلى التخصص والنمو وزيادة المشاركة التطوعية، وهي مؤشرات تجعل الاستدامة المؤسسية مرتبطة بالقدرة على المحافظة على الثقة والموارد البشرية والشراقات (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025). ومن هنا يمكن النظر إلى الحوكمة بوصفها رأس مال مؤسسي غير ملموس: فهي لا تولد الأثر وحدها، لكنها تخلق البيئة التي تسمح للمنظمة بتوجيه مواردها واستقطاب الدعم وتحمل المخاطر بطريقة منضبطة.

المطلب الرابع: الحوكمة الرقمية وحوكمة البيانات

اتساع الإفصاحات والبيانات المطلوبة يفرض على الجمعيات والمؤسسات الانتقال من الحوكمة الورقية إلى حوكمة البيانات. فالتقارير السنوية، وسجلات العضوية والحضور، وبيانات التبرعات، والعقود ذات المصلحة، والقرارات، ومؤشرات الأداء، لا يمكن إدارتها بكفاءة إذا كانت موزعة بين ملفات غير مترابطة. وقد بينت دراسة الدعيدع أهمية حوكمة البيانات الإدارية والمالية وبيانات البرامج والجوانب الفنية بوصفها جزءاً من القدرة على الامتثال (الدعيدع، 2023).

وعليه فإن الأثر الإيجابي للقواعد المعدلة قد يتعطل إذا لم يصاحبه استثمار في الأنظمة الرقمية وجودة البيانات والأمن السيبراني

والصلاحيات الإلكترونية. فالحوكمة الحديثة لا تعني إنتاج مستندات أكثر، بل إنتاج معلومات موثوقة يمكن تتبعها واستخدامها في القرار والرقابة والإفصاح.

المبحث الرابع: تحديات الامتثال وتقويم الإطار المعدل

المطلب الأول: تحدي كثافة المتطلبات وتعدد مصادرها

يتعين على المنظمة اليوم متابعة النظام واللائحة التنفيذية والقواعد واللائحة الأساسية والسياسات الداخلية وتفسيرات المركز والمتطلبات القطاعية للجهة المشرفة. ورغم أن هذا التعدد يعكس تخصص كل أداة، فإنه قد يخلق لدى الجمعيات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في معرفة الحكم الواجب التطبيق والمهلة والجهة المسؤولة عنه. ويزداد التحدي مع اختلاف مواعيد النفاذ؛ فالقواعد المعدلة تنفذ من تاريخ نشرها مع مهلة مواءمة ستة أشهر، بينما نص قرار تعديل اللائحة التنفيذية على بدء العمل بها بعد تسعين يوماً من النشر. وتكمن المعالجة في بناء «مصفوفة امتثال موحدة» تربط كل التزام بمصدره النظامي، والجهة المسؤولة عنه داخل المنظمة، ودورية التنفيذ، والمستند الدال على الامتثال، وخطر عدم الالتزام. ومن شأن هذه المصفوفة تحويل الامتثال من متابعة متفرقة للنصوص إلى نظام إدارة مستمر.

المطلب الثاني: تحدي القدرات البشرية والاستقلال

تتطلب القواعد الجديدة خبرات قانونية ومالية ومحاسبية ورقابية وتقنية، ولا سيما في لجان المراجعة والترشيحات والمكافآت وإدارة المخاطر والإفصاح. وقد سبق للدراسات السعودية أن رصدت تفاوت قدرات الجمعيات وضعف إدراك بعض القيادات لأدوار الحوكمة (الحربي، 2023؛ القرني، 2021). ولذلك فإن ارتفاع مستوى التفصيل النظامي قد يزيد فجوة الامتثال إذا لم يقابله تدريب وتأهيل ودعم فني.

ويظهر التحدي بصورة أوضح في اشتراط الأعضاء المستقلين لبعض اللجان؛ فالاستقلال شرط جوهري لنزاهة الرقابة، لكن توفير عضو مستقل ذي خبرة مناسب لكل جمعية قد لا يكون سهلاً. ويمكن للمركز ومجالس الجمعيات دعم هذا الجانب بإنشاء سجل أو منصة للكفاءات المستقلة، ونماذج وصف للمهارات المطلوبة، وبرامج تأهيل متخصصة.

المطلب الثالث: التناسب بين الحوكمة وحجم المنظمة

يحمد للإطار المعدل أنه لم يتعامل مع جميع الجمعيات بمنطق واحد؛ فاشتراط اللجنتين وربط المكافآت بحد الإيرادات البالغ ثمانية ملايين ريال يعكس اعتبار الحجم، كما أن اللائحة تخول المركز تحديد القواعد الإلزامية والاسترشادية بحسب حجم المنظمة وطبيعة أعمالها. وهذا التوجه ضروري لمنع تحول الحوكمة إلى تكلفة ثابتة تثقل الجمعيات الصغيرة.

إلا أن التناسب ينبغي ألا يقتصر على عتبة مالية واحدة؛ فالمخاطر قد تكون مرتفعة في جمعية صغيرة تتعامل مع فئات شديدة الحساسية أو أموال مقيدة أو نشاط عابر للمناطق، كما قد تكون أقل في منظمة كبيرة ذات أنظمة راسخة. لذلك يُستحسن تطوير نموذج تصنيف يجمع بين حجم الإيرادات، وطبيعة التمويل، وعدد المستفيدين، وتعقيد النشاط، ومستوى المخاطر، وسجل الامتثال.

المطلب الرابع: تقويم نظام المكافآت

يمثل السماح بالمكافآت المقيدة تحولاً عملياً مهماً. فمن ناحية يمكن أن يرفع مستوى الالتزام بالحضور والتحضير ويجذب كفاءات نوعية، ومن ناحية أخرى قد يخلق توقعاً مالياً لا يتفق مع ثقافة التطوع إذا لم يضبط. وقد عالجت القواعد هذا الاحتمال من خلال ربط المكافأة بالحوكمة والاستدامة والإفصاح وموافقة الجمعية العمومية والمركز.

ومع ذلك، فإن معيار "نسبة حوكمة لا تقل عن 85%" يحتاج في التطبيق إلى استقرار أداة القياس ووضوح معاييرها وقابلية التظلم من نتائجها، لأن ربط منفعة مالية بنتيجة قياس يجعل دقة الأداة مسألة ذات أثر قانوني ومالي. ويستحسن نشر منهجية القياس والتحديثات وتاريخ احتساب الدرجة بصورة واضحة للمنظمات.

المطلب الخامس: الجزاءات بين الردع والدعم التصحيحي

يعزز نظام الإنذار ثم الخطة التصحيحية ثم التدابير الأشد فاعلية الإنفاذ، ويمنح المنظمة فرصة لمعالجة المخالفة قبل الوصول إلى العزل أو التعليق أو الدمج أو الحل. ويعد هذا التدرج مناسباً لطبيعة القطاع غير الربحي، بشرط أن تكون المخالفات ودرجات جسامتها ومعايير اختيار الجزاء واضحة، وأن تراعى ضمانات التظلم والطعن النظامية. كما أن فعالية الجزاء لا تقاس بعدد العقوبات، بل بقدرته على منع تكرار المخالفة. لذلك ينبغي أن يقتصر الإنفاذ ببرامج تصحيح فني، ونماذج امتثال، ومؤشرات للمتابعة بعد انتهاء الخطة التصحيحية، بحيث تتحول الرقابة من وظيفة عقابية فقط إلى وظيفة وقائية وتطويرية.

المطلب السادس: من الامتثال الشكلي إلى قياس الأثر

أكبر مخاطر الحوكمة هو أن تتحول إلى ملفات وسياسات ومحاضر مكتملة شكلياً دون أثر في جودة الخدمات أو رضا المستفيدين أو كفاءة استخدام الموارد. ولهذا ينبغي ألا يقتصر التقييم على وجود السياسة أو المحضر، بل يمتد إلى فعالية التطبيق: هل انخفضت الملاحظات المالية؟ هل تحسنت سرعة معالجة الشكاوى؟ هل أصبحت القرارات مبنية على معلومات أفضل؟ هل انخفضت حالات تعارض المصالح؟ وهل تحسنت استدامة البرامج؟

ومن المناسب تطوير مؤشرات تربط بين درجة الحوكمة ونتائج المنظمة التنموية على مدى زمني، مع مراعاة اختلاف الأنشطة. فالحوكمة الجيدة ينبغي أن تكون وسيلة لتحسين الأثر، لا نظاماً موازياً يستهلك موارد المنظمة بعيداً عن المستفيد.

3. الخاتمة:

توصلت الدراسة إلى أن تعديلات عام 1447 هـ تمثل مرحلة متقدمة في تقنين حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية. فقد اتجهت القواعد واللائحة التنفيذية إلى مزيد من التفصيل في العضوية والانتخابات والرقابة واللجان والمكافآت وتوزيع الصلاحيات وأصحاب المصلحة والإفصاح وتعارض المصالح والجزاءات. كما أن اتساع حجم القطاع وارتفاع إيراداته إلى 73.1 مليار ريال في 2024م يضاعف أهمية هذا الإطار في حماية الموارد وتعزيز الثقة.

وتبين أن الأثر المؤسسي المتوقع للحوكمة يمر عبر قنوات محددة: وضوح المسؤولية، وجودة المعلومات، والرقابة الداخلية، واستقلال بعض وظائف الرقابة، وإدارة تعارض المصالح، والإفصاح، وربط الحوافز بالاستدامة. إلا أن النصوص وحدها لا تضمن الأثر؛ ف نجاحها يتوقف على قدرة المنظمات على التطبيق، وعلى تناسب المتطلبات مع الحجم والمخاطر، وعلى جودة الأدوات الرقمية والتدريب والتفسير التنظيمي.

1.3. النتائج:

1. تحولت الحوكمة في الإطار السعودي من مبادئ عامة إلى التزامات تنظيمية تفصيلية قابلة للقياس والإنفاذ.
2. كرس تعديلات مبدأ التناسب مع الحجم، ومن أبرز مظاهره ربط تشكيل لجنتي المراجعة والترشيحات والمكافآت ببلوغ إيرادات الجمعية ثمانية ملايين ريال فأكثر.
3. حقق نظام العضو الداعم توازناً بين تحفيز التمويل ومنع السيطرة، من خلال منح وزن تصويتي إضافي مع سقف جماعي لا يتجاوز 49% من الأصوات.

4. عزز تنظيم اللجان والاستقلالية والرقابة الداخلية سلامة التقارير المالية والعقود وإدارة المخاطر.
5. ربط المكافآت بنسبة الحوكمة والاستدامة والإفصاح يحول الحافز المالي إلى أداة مشروطة بالأداء والامتثال.
6. وسع الإطار المعدل نطاق المساءلة ليشمل أصحاب المصلحة والمانحين والمستفيدين، وليس الجهة التنظيمية فقط.
7. أصبحت إدارة تعارض المصالح التزاماً ذا أثر قضائي محتمل، بما يعزز مسؤولية أعضاء المجالس والقيادات.
8. يشكل تعدد مصادر الالتزام ومواعيد النفاذ ونقص الكفاءات والأنظمة الرقمية أبرز تحديات التطبيق.
9. تظل العلاقة بين الحوكمة والأداء في هذه الدراسة علاقة تحليلية ووظيفية، ويحتاج قياس الأثر السببي إلى دراسات ميدانية أوسع بعد استقرار تطبيق تعديلات 1447هـ.

2.3. التوصيات:

1. إصدار مصفوفة امتثال وطنية موحدة تربط أحكام النظام واللائحة وقواعد الحوكمة واللوائح الأساسية وتفسيرات المركز.
2. تطوير نموذج حوكمة متدرج قائم على الحجم والمخاطر، مع حزمة مبسطة للجمعيات الصغيرة وحزمة موسعة للمنظمات ذات المخاطر أو الموارد الكبيرة.
3. إنشاء منصة أو سجل للكفاءات المستقلة المؤهلة لعضوية لجان المراجعة والترشيحات والمكافآت.
4. نشر تفسيرات المركز الملزمة للقواعد في قاعدة معرفية محدثة وقابلة للبحث، مع أمثلة تطبيقية ونماذج موحدة.
5. رقمنة الإفصاح السنوي وربطه بالسجلات المالية والإدارية لتقليل التكرار وتحسين جودة البيانات.
6. توسيع برامج التأهيل لأعضاء مجالس الإدارة والأمناء والقيادات التنفيذية في المسؤولية، وتعارض المصالح، وإدارة المخاطر، وقراءة التقارير المالية.
7. إخضاع أدوات قياس نسبة الحوكمة للمراجعة الدورية والشفافية، ولا سيما بعد ربطها باستحقاق المكافآت.
8. قياس أثر الحوكمة بمؤشرات تجمع بين الامتثال والنتائج الفعلية وجودة الخدمات والاستدامة ورضا المستفيدين.
9. إجراء تقييم تنظيمي بعد مرور مدة كافية على نفاذ تعديلات 1447هـ؛ لرصد أثرها وتكاليف الامتثال والفجوات التي تحتاج إلى تعديل.

4. قائمة المراجع:

- ابن منظور، محمد بن مكرم. (1414هـ). لسان العرب (ط. 3). دار صادر.
- جريدة أم القرى. (2026، 6 فبراير). قرارات تعديل قواعد الحوكمة واللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية. العدد 5143 (18 شعبان 1447هـ).
- الحربي، رakan بن فهد. (2023). معايير حوكمة الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية وسبل تفعيلها: دراسة تحليلية. مجلة جامعة الإمارات للبحوث القانونية، 37(4)، 293-241. <https://doi.org/10.65088/2023.37.4.4>
- الدعديع، هيفاء بنت عبد الله بن إبراهيم. (2023). تصور مقترح لتفعيل حوكمة البيانات في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(75)، 68-37. <https://doi.org/10.35781/1637-000->

القرني، محمد بن علي بن محمد. (2021). حوكمة الجمعيات الأهلية في النظام السعودي والفقه الإسلامي. مجلة العلوم الشرعية، 14(5)، 3681-3638.

اللجنة الدائمة لمكافحة غسل الأموال. (2025). الملخص التنفيذي لتقييم مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب في المنظمات غير الهادفة للربح (2020-2024م).

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2023). تقرير أبرز مؤشرات أداء الجمعيات الأهلية لعام 2022م.

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2025). التقرير السنوي للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي لعام 2024م.

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (1447هـ-أ). قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية (قرار مجلس الإدارة رقم ت/23/1/9 بتاريخ 1444/12/18هـ، والمعدل بالقرار رقم ق/5/16/25 بتاريخ 1447/6/19هـ).

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (1447هـ-ب). اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية (قرار مجلس الإدارة رقم ق/2/1/2022 بتاريخ 1444/3/22هـ، والتعديلات بالقرارين ق/4/16/25 بتاريخ 1447/6/19هـ وت/1/27/26 بتاريخ 1447/7/26هـ).

المملكة العربية السعودية. (1437هـ). نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية (المرسوم الملكي رقم م/8 بتاريخ 1437/2/19هـ).

المملكة العربية السعودية. (1442هـ). تنظيم المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (قرار مجلس الوزراء رقم 618 بتاريخ 1442/10/20هـ).

الهيئة العامة للإحصاء. (2025). إحصاءات منظمات القطاع غير الربحي لعام 2024م.

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).
© Copyright 2026 (محمد عبد الرحمن محمد الجنيدي). تُنشر هذه الدراسة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي

This article is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

Doi: <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v7.83.10>