

عنوان البحث / أثر الاستراتيجيات الإدارية والقيادية في تحقيق الاستدامة المالية في الجمعيات الأهلية

دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

امنه خالد حسين عوض

الرقم الأكاديمي/ 242001894

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة والنشر محفوظة لصالح جامعة ميد أوشن

Midocean University

College of Management

Department of Master of Business Administration (MBA)

Title

The Impact of Managerial and Leadership Strategies on Achieving Financial Sustainability in
Non-Profit Organizations: An Applied Study on Non-Profit Organizations in the Eastern
Region of the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Amnah Khaled Hussein Awad

Academic Number: 242001894

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2025

Copyright and printing rights reserved to Midocean University

فهرس:

عنوان البحث

-1-

- 1 - _____ Midocean University

- 2 - _____ فهرس:

- 4 - _____ قائمة الجداول:

- 4 - _____ الملخص: 1-

- 5 - _____ Abstract: 1-

- 5 - _____ الكلمات المفتاحية: 2-

- 5 - _____ Keywords 2-

- 6 - _____ المقدمة: -3

- 6 - _____ مشكلة البحث وأسئلته: -4

- 5- أهمية الدراسة: _____ - 7 -
- 6- أهداف البحث: _____ - 8 -
- 7- حدود الدراسة: _____ - 9 -
- أولاً: الحدود الموضوعية (Thematic Delimitations) _____ - 9 -
- ثانياً: الحدود الجغرافية (Geographical Delimitations) _____ - 9 -
- ثالثاً: الحدود البشرية/المؤسسية (Institutional and Human Delimitations) _____ - 9 -
- 8- المصطلحات (المفاهيمية والإجرائية) _____ - 9 -
- الاستدامة المالية (Financial Sustainability) _____ - 9 - ☐
- القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership) _____ - 10 - ☐
- الحوكمة الرشيدة (Effective Governance) _____ - 10 - ☐
- 9- الإطار النظري والدراسات السابقة والتعقيب عليها _____ - 10 -
- أولاً: الأسس النظرية المُفسرة (Conceptual Foundations) _____ - 10 -
1. نظرية الموارد والقدرات (The Resource-Based View - RBV): _____ - 10 -
2. نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory - RDT): _____ - 10 -
1. مُحددات الاستدامة: الفجوة التحليلية: _____ - 11 -
2. التخصص الإقليمي والمنهجي: القصور في السياق: _____ - 11 -
- تصميم ومنهجية الدراسة (Research Design and Approach) _____ - 12 - ☐
- إجراءات تحليل البيانات (Data Analysis Procedures) _____ - 13 - ☐
- صدق وموثوقية الدراسة (Credibility and Dependability) _____ - 13 - ☐
- مرحلة التكويد المفتوح والمحوري (Open and Axial Coding) _____ - 14 - ☐
- مرحلة التكويد الانتقائي وبناء النماذج (Selective Coding and Model Construction) _____ - 14 - ☐
- 14 - ضوابط التحليل النوعي (Quality Control in Qualitative Analysis) _____ - 14 - ☐
- أولاً: المخرجات المفاهيمية (Conceptual Outcomes) _____ - 15 -
- ثانياً: المخرجات الإجرائية (Operational Outcomes) _____ - 15 -
- ثالثاً: المخرج النهائي والمساهمة (The Final Contribution) _____ - 15 -
- 12- مناقشة نتائج البحث _____ - 15 -
- أولاً: تفسير الانتقال من الوفرة إلى "القدرة التنظيمية" _____ - 16 -
- ثانياً: تبرير الفرضية التآزرية: المضاعف النوعي (The Synergistic Multiplier) _____ - 16 -
- ثالثاً: دلالات النتائج على السياق الإقليمي (Implications for the Regional Context) _____ - 16 -
- 13- التوصيات والمقترحات _____ - 17 -
- أولاً: التوصيات الموجهة لمجالس الإدارة والحوكمة (Institutionalizing Trust and Oversight) _____ - 17 -
- ثانياً: التوصيات الموجهة للقيادة والإدارة التنفيذية (Driving Dynamic Innovation) _____ - 17 -
- ثالثاً: التوصيات الموجهة للجهات الإشرافية والمانحين (Systemic Alignment) _____ - 17 -
- 14- المراجع _____ - 18 -
- أولاً: المراجع النظرية والمنهجية _____ - 18 -
- ثانياً: المراجع التطبيقية والتقارير المنهجية _____ - 19 -

قائمة الجداول:

9 _____ (4-1)

15 _____ (9-1)

1- الملخص:

يهدف هذا البحث إلى فك اشتباك العلاقة المركبة بين الاستراتيجيات الإدارية والقيادية وبين الاستدامة المالية للجمعيات الأهلية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وذلك في سياق تنامي الضغوط التنموية على القطاع غير الربحي. تنبع مشكلة الدراسة من محدودية قدرة هذه الجمعيات على التخطيط طويل الأجل، نتيجة لاعتمادها المستمر على نماذج تمويل تقليدية. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي عبر مراجعة منهجية لـ 25 دراسة وتقريراً متخصصاً (2022-2025)، واستندت إلى إطار نظري يجمع بين نظريتي الموارد والاعتماد على الموارد.

توصلت النتائج إلى أن الاستدامة المالية تتجاوز الوفرة لتصبح "قدرة تنظيمية" داخلية، وأن "الحوكمة الرشيدة" تمثل البنية التحتية لبناء الثقة والتوجيه الاستراتيجي. بينما تعمل "القيادة الاستراتيجية" كمحرك ديناميكي يحول هذه القدرات إلى ابتكار في نماذج التمويل وتغيير في الثقافة التنظيمية. وبناءً عليه، يقدم البحث نموذجاً مفاهيمياً وتوصيات عملية لتعزيز ممارسات الاستدامة الموجهة للقيادة والمجالس الإشرافية.

1- Abstract:

This study aims to decouple the complex relationship between managerial and leadership strategies and the financial sustainability of Non-Profit Organizations (NPOs) in the Eastern Region of the Kingdom of Saudi Arabia. This is critical amidst the growing developmental pressures on the non-profit sector. The core problem stems from the NPOs' limited long-term planning capacity, a direct consequence of continuous reliance on traditional funding models. Employing a qualitative approach via a systematic literature review, the study analyzed 25 specialized reports and studies (2022-2025). The theoretical framework integrates the Resource-Based View (RBV) and Resource Dependence Theory (RDT). The findings establish that financial sustainability transcends mere affluence, constituting an internal "organizational capability." Furthermore, "Effective Governance" serves as the essential infrastructure for building donor trust and providing strategic direction. Conversely, "Strategic Leadership" acts as the dynamic driver, translating these capabilities into innovation in funding models and necessary cultural change. Consequently, this research proposes a novel conceptual model and offers practical recommendations for leaders and supervisory boards to institutionalize sustainability practices within the sector.

2- الكلمات المفتاحية:

- القدرة التنظيمية، الحوكمة الرشيدة ، القيادة التحويلية ، تمويل مُستدام، القطاع غير الربحي (السعودية).

2- Keywords

- Organizational Capability, Effective Governance, Strategic Leadership, Saudi NPOs.

3- المقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها البيئة الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية، ولا سيما مع تنامي الدور المحوري للقطاع غير الربحي كشريك فاعل في تحقيق أهداف رؤية 2030، تبرز قضية الاستدامة المالية كمحور استراتيجي لا يمكن تجاوزه. لم يعد البقاء والنمو في الجمعيات الأهلية رهيناً بالتبرعات الموسمية أو الدعم الحكومي المباشر وحسب؛ بل أصبح مرهوناً بقدرتها الذاتية على ابتكار نماذج تمويلية مرنة، وتحويل مواردها المحدودة إلى قدرة تنظيمية متكاملة وقادرة على التجديد.

من هذا المنطلق، يكتسب السؤال عن آليات تأثير الاستراتيجيات الإدارية والقيادية على بناء هذا النوع من الاستدامة أهمية قصوى. تهدف هذه الدراسة إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية من خلال الغوص عميقاً في طبيعة هذه الآليات ضمن سياق محدد، وهو الجمعيات الأهلية بالمنطقة الشرقية. وبدلاً من النظر إلى الاستدامة كهدف مالي بحت، تنطلق الدراسة من فرضية مفادها أن الاستدامة هي مخرج (Output) لعملية إدارية وقيادية متماسكة، حيث تعمل الحوكمة الرشيدة كقاعدة بنائية للثقة والتنظيم، وتعمل القيادة الاستراتيجية كمحفز ديناميكي لعمليات الابتكار والتحول.

بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تفكيك هذه العلاقة المركبة عبر منهجية نوعية صارمة، لتقديم نموذج مفاهيمي جديد يوفر إطاراً إجرائياً للقيادة والممارسين، ويسهم في تعزيز البنية المؤسسية للقطاع غير الربحي في المملكة، مما يضمن استمرارية أثره التنموي المتصاعد.

4- مشكلة البحث وأسئلته:

تُعَدُّ الاستدامة المالية للجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية محرجاً حيويًا لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، إلا أنها تواجه تحديًا وجوديًا يتمثل في الاعتمادية المفرطة على الموارد التقليدية وغير المستقرة. وتؤكد البيانات الميدانية أن جزءًا كبيرًا من هذه المنظمات لا يزال يعمل ضمن نماذج تمويلية تفتقر إلى المرونة وتحد من قدرتها على التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل وتوسيع أثرها الاجتماعي. ورغم تزايد الدعوات لتعزيز الحوكمة الرشيدة واعتماد القيادة الاستراتيجية منذ انطلاق برامج التمكين القطاعي، إلا

أن هذه المنظمات تظهر تفاوتاً واضحاً في تحقيق الاكتفاء الذاتي المالي، مما يطرح تساؤلاً جوهرياً حول الفعالية الحقيقية لأساليب الإدارة والقيادة المطبقة في بيئتها التشغيلية القائمة.

بناءً على هذا السياق، يهدف هذا البحث إلى تقديم تحليل معمق للعلاقة التكافلية بين الممارسات القيادية والإدارية وتحقيق منظومة الاستدامة المالية، وتوضيح كيفية تأثير آليات الحوكمة على هذا الأداء. وعليه، فإن المشكلة البحثية تتجسد في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي الآليات الإدارية والقيادية التي تسهم في تعزيز قدرة الجمعيات الأهلية بالمنطقة الشرقية على بناء منظومة تمويل ذاتي مستدامة؟

وللإجابة على هذا التساؤل، تم اشتقاق الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تُفسّر الجمعيات الأهلية مفهوم "الاستدامة المالية"، وهل يُنظر إليه على أنه وفرة مالية أم قدرة تنظيمية مركبة؟
- ما هو الدور التشغيلي للحوكمة الرشيدة في خلق البنية التحتية اللازمة لرفع مستوى ثقة المانحين وتوفير التوجيه الاستراتيجي نحو نماذج التمويل المبتكرة؟
- كيف تمارس القيادة الاستراتيجية تأثيرها ك محرك ديناميكي لتحويل الموارد الداخلية للجمعية إلى رؤية ملهمة تدعم وتُشرّع ابتكار مصادر الدخل البديلة؟
- ما هي أبرز التحديات الهيكلية والتشغيلية التي تعترض تبني القيادات والإدارات لاستراتيجيات التمويل المستدام في بيئة القطاع غير الربحي بالمنطقة الشرقية؟

(4-1)

المكون الأكاديمي	المتغيرات المستقلة/الوسيط (المُدخلات)	النتيجة المُتوقعة (المُخرج)
الافتراض الجوهري	التفاعل المُتبادل بين (أ) فعالية آليات الحوكمة الرشيدة و (ب) كفاءة ممارسات القيادة الاستراتيجية.	تعزيز القدرة التنظيمية للجمعيات الأهلية.
آلية التأثير	الانتقال من الاعتماد على التمويل التقليدي (الموارد الخارجية).	بناء منظومة تمويل ذاتي مستدامة ومبتكرة.
الفرضية الجامعة	التفاعل الإيجابي (الحوكمة*القيادة)	الاستدامة المالية المُعززة

5- أهمية الدراسة:

تُكتسب الأهمية الجوهرية لهذه الدراسة من تقاطعها مع تحديات الاستدامة الراهنة في القطاع غير الربحي، وتتجسد في بعدين محوريين: إثراء القاعدة المعرفية (النظري) و توجيه الممارسة المؤسسية (التطبيقي).

● البُعد النظري (الإسهام في الأدبيات الأكاديمية)

تستهدف الدراسة سد فجوة معرفية ملحوظة في أدبيات الإدارة والقيادة في سياق الجمعيات الأهلية السعودية، وذلك عبر:

1. **إثراء الإطار المفاهيمي:** تقديم نموذج تحليلي يفكك العلاقة المركبة بين القيادة والحوكمة والاستدامة، متجاوزًا النظرة الخطية البسيطة للعلاقة، وصولاً إلى تفسير تآزري يوضح كيف ينتج المضاعف الإيجابي الذي يؤدي للاستدامة.
2. **تأصيل النظريات:** توظيف المزاجية بين نظريتي الموارد والاعتماد على الموارد لتأصيل فكرة أن الاستدامة المالية ليست مصدرًا خارجيًا بل "قدرة تنظيمية" داخلية، مما يمثل إضافة منهجية لتطبيق هذه النظريات في سياق المنظمات غير الربحية المحلية.
3. **تطوير المعرفة الإقليمية:** توفير بيانات نوعية ومعرفة معمقة عن البيئة التشغيلية المحددة للجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية، مما يثري الأدبيات الإدارية العربية التي تفتقر لمثل هذه الدراسات المتخصصة والعميقة.

● البُعد التطبيقي (المنفعة المباشرة والعملية)

تستهدف الدراسة سد فجوة معرفية ملحوظة في أدبيات الإدارة والقيادة في سياق الجمعيات الأهلية السعودية، وذلك عبر:

1. **إثراء الإطار المفاهيمي:** تقديم نموذج تحليلي يفكك العلاقة المركبة بين القيادة والحوكمة والاستدامة، متجاوزًا النظرة الخطية البسيطة للعلاقة، وصولاً إلى تفسير تآزري يوضح كيف ينتج المضاعف الإيجابي الذي يؤدي للاستدامة.
2. **تأصيل النظريات:** توظيف المزاجية بين نظريتي الموارد والاعتماد على الموارد لتأصيل فكرة أن الاستدامة المالية ليست مصدرًا خارجيًا بل "قدرة تنظيمية" داخلية، مما يمثل إضافة منهجية لتطبيق هذه النظريات في سياق المنظمات غير الربحية المحلية.
3. **تطوير المعرفة الإقليمية:** توفير بيانات نوعية ومعرفة معمقة عن البيئة التشغيلية المحددة للجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية، مما يثري الأدبيات الإدارية العربية التي تفتقر لمثل هذه الدراسات المتخصصة والعميقة.

6- أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي تأسيس نموذج التفاعل الاستدامي: تفكيك العلاقة التكافلية بين فعالية آليات الحوكمة الرشيدة وكفاءة القيادة الاستراتيجية، وذلك بهدف بناء نموذج مفاهيمي مُحدث يوضح آليات التفاعل المتبادل ويثبت وجود تأثير تآزري مضاعف يُعزز القدرة التنظيمية للجمعيات الأهلية على الاستدامة المالية في المنطقة الشرقية.

ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي، يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. **تأصيل البنية المفاهيمية للاستدامة:** تحديد الخصائص الإجرائية والسمات النوعية لمفهوم "القدرة التنظيمية" كمدخل بديل لقياس الاستدامة المالية، والابتعاد عن الاقتصار على المؤشرات الكمية للوفرة النقدية.
2. **تقييم الدور البنائي للحوكمة:** تحليل الدور التشغيلي للجهود الحوكمية في إنشاء البنية التحتية اللازمة لرفع مستوى ثقة المانحين وتوجيه عملية التخطيط نحو نماذج تمويل ذاتي مبتكرة.

3. رصد آليات التحول القيادي :استكشاف الكيفية التي تُمارس بها القيادة الاستراتيجية دورها كمحرك ديناميكي للتغيير الثقافي، عبر تحفيز الابتكار في مصادر الدخل وتكريس ثقافة التخطيط طويل الأجل داخل المنظمة.
4. توفير أطر عمل تطبيقية :تطوير وتقديم خرائط طريق إجرائية وأطر عمل تشغيلية مستمدة من النموذج المفاهيمي المقترح، تكون موجهة مباشرة لقادة ومجالس إدارات الجمعيات الأهلية لمساعدتهم على إرساء ثقافة الثراء المؤسسي.

7- حدود الدراسة:

تم تحديد حدود هذا البحث بدقة لضمان تركيزه وعمقه، وتنوزع هذه الحدود على النحو التالي:

أولاً: الحدود الموضوعية (Thematic Delimitations)

- تركيز مُنصَّب: يقتصر هذا البحث على تحليل العلاقة المُركبة والآليات التفاعلية بين متغيرين محددين هما: (أ) فعالية آليات الحوكمة الرشيدة و (ب) ممارسات القيادة الاستراتيجية، وقياس تأثيرهما المشترك على القدرة التنظيمية لتحقيق الاستدامة المالية.
- استبعاد المتغيرات التمويلية التقليدية: تستثني الدراسة التحليل المباشر للمتغيرات المالية الكمية والتقليدية (مثل حجم التبرعات، والإيرادات التشغيلية السنوية)، مفضلةً التركيز على العوامل الإدارية والبنائية الداخلية التي تؤسس لنموذج التمويل الذاتي.

ثانياً: الحدود الجغرافية (Geographical Delimitations)

- النطاق الإقليمي المُقنن: تُجرى الدراسة حصرياً على عينة من الجمعيات الأهلية المُسجلة والفاعلة التي تقع مقارها الرئيسية ضمن المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية (KSA). يهدف هذا التحديد إلى توفير سياق موحد ومُحكم للبيئة التشغيلية، بما يضمن دقة النتائج النوعية المستخلصة.

ثالثاً: الحدود البشرية/المؤسسية (Institutional and Human Delimitations)

- التركيز على صناع القرار: تقتصر عينة الدراسة على القيادات العليا (المدراء التنفيذيون) و أعضاء مجالس الإدارة الذين يمتلكون سلطة صنع القرار الاستراتيجي ووضع سياسات الحوكمة والتمويل، وذلك لاستقاء البيانات من مصدر الخبرة الاستراتيجية.
- نوع الدراسة: تتبنى الدراسة المنهج النوعي (Qualitative Approach)، وتحديدًا المراجعة المنهجية المعمقة للأدبيات، مما يحد من شمولية النتائج الإحصائية، ويركز بدلاً من ذلك على تفسير وتأصيل الآليات المفاهيمية التي تكمن وراء الظاهرة المدروسة.

8- المصطلحات (المفاهيمية والإجرائية)

- الاستدامة المالية (Financial Sustainability)

- مفاهيمياً: تُعرّف كـ"القدرة التنظيمية المركبة" التي تتجاوز الوفرة النقدية اللحظية، وتتمحور حول الإدارة الكفوة للموارد غير الملموسة، مما يمنع الاعتمادية المفرطة على مصدر تمويل مفرد.
- إجرائياً: هي قدرة الجمعية (المُستقلة من رؤى القيادات) على إرساء مصادر تمويل ذاتي ومبتكرة، بما يضمن استمرارية الأثر الاجتماعي لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات، وتُقاس بتحليل الوثائق الاستراتيجية المُراجعة.

● القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership)

- مفاهيمياً: هي "المحرك الديناميكي" للمنظمة، وتتجسد في قدرة القيادات العليا على خلق رؤية ملهمة وتنفيذها عبر إدارة التغيير الثقافي نحو الابتكار في نماذج التمويل.
- إجرائياً: هي الممارسات التي يعكسها سلوك المدراء التنفيذيين، والمتمثلة في قيادة جهود الابتكار المالي وإرساء ثقافة التخطيط طويل الأجل، كما تُستقى من تحليلاتهم وتصريحاتهم في الأدبيات المنهجية.
- الحوكمة الرشيدة (Effective Governance)

- مفاهيمياً: تُمثّل "البنية التحتية الأساسية" للثقة التنظيمية، وهي مجموعة متكاملة من الآليات والضوابط التي تضمن الشفافية وتوفر توجيهاً استراتيجياً يُعلي من قيمة الاستدامة.
- إجرائياً: هي جودة الإطار الرقابي للجمعية، والمتمثلة في فاعلية مجالس الإدارة في تحديد الأهداف التمويلية الاستراتيجية وتوفير المتابعة البنائية لأداء القيادة، ويُستدل عليها من تحليل التقارير السنوية ذات الصلة.

9- الإطار النظري والدراسات السابقة والتعقيب عليها

أولاً: الأسس النظرية المفسرة (Conceptual Foundations)

لتحليل آليات تأثير القيادة والحوكمة على الاستدامة، تعتمد هذه الدراسة على دمج نظريتين محوريّتين لتوفير إطار تحليلي متكامل يفسر الظاهرة في سياق الجمعيات الأهلية:

1. نظرية الموارد والقدرات: (The Resource-Based View - RBV)

- التأسيس المفاهيمي: تُوظّف هذه النظرية لتفسير أن الاستدامة المالية ليست مجرد نتيجة للتمويل الخارجي، بل هي "قدرة تنظيمية مركبة" داخلية نابعة من الموارد غير الملموسة للجمعية، مثل جودة القيادة وكفاءة الحوكمة. تُشدد النظرية على أن هذه القدرات هي التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية مُستدامة.
- الإضافة الأكاديمية: تُعتبر هذه النظرية المنظور الأمثل لتأطير السؤال عن كيفية بناء الاستدامة، باعتبارها نتاجاً لعمليات داخلية متفردة، وليس مجرد تدفق خارجي للمال.

2. نظرية الاعتماد على الموارد: (Resource Dependence Theory - RDT)

- التأسيس المفاهيمي: تُستخدم RDT لتفسير سلوك الجمعيات الأهلية في إدارة علاقاتها مع البيئة الخارجية، خاصةً المانحين والجهات التمويلية. تُشير النظرية إلى أن الحوكمة الرشيدة تُعد أداة حاسمة للحد من الاعتمادية المفرطة على مصدر تمويل واحد (Reducing Resource Dependence)، عبر زيادة الشفافية وبناء الثقة، مما يعزز من قوة المنظمة التفاوضية وقدرتها على تنويع الموارد.
- الربط التكاملي: يُمثل الدمج بين RBV (الداخل) و RDT (الخارج) الإطار النظري الذي يفسر كيف أن التأزر بين القيادة والحوكمة يخلق القدرة الداخلية على تقليل المخاطر الخارجية وتعزيز الاستقلال المالي.

ثانياً: المراجعة المنهجية والدراسات السابقة (Critical Review of Prior Studies)

لتعميق الحجة، تم إجراء مراجعة منهجية (كما أُشير في المنهجية) لـ 25 دراسة متخصصة حديثة (2022-2025)، ويُمكن تصنيف نتائجها ضمن محورين نقديين:

1. مُحددات الاستدامة: الفجوة التحليلية:

- **سرد الأدبيات (مثال):** أظهرت غالبية الدراسات (مثل دراسات تناولت البيئة الخليجية) وجود علاقة **خطية بسيطة** بين جودة الحوكمة والاستدامة، حيث ربطتها بالامتثال والشفافية القانونية. كما ركزت أبحاث أخرى على أن القيادة الفعالة تؤدي إلى زيادة كفاءة البرامج.
- **التعقيب النقدي وبناء الفجوة (Gap Building):** تكمن **الفجوة المركبة** هنا في أن هذه الدراسات لم تتناول **التفاعل المتبادل (Interaction Effect)** بين الحوكمة والقيادة كعامل **مضاعف (Synergistic Multiplier)** أي، لم تُفسّر كيف أن القيادة الاستراتيجية لا تعمل بمعزل عن البنية التحتية للحوكمة. الدراسة الحالية لا تهدف إلى إثبات العلاقة، بل إلى **تفكيك آلية عمل المضاعف** في سياق الجمعيات الأهلية بالمنطقة الشرقية.

2. التخصص الإقليمي والمنهجي: القصور في السياق:

- **سرد الأدبيات (مثال):** على الرغم من توفر دراسات عن القطاع غير الربحي في المنطقة (الخليج)، إلا أن معظمها اعتمد على **المنهج الكمي** لقياس الأثر، وركز على تحليل البيانات المالية بدلاً من **التفسير النوعي** للعمليات الإدارية.
- **التعقيب النقدي وبناء الفجوة (Gap Building):** تُشير الدراسة الحالية إلى أن هذا القصور المنهجي إغفال أدى إلى إغفال **الرؤى العميقة (Deep Insights)** لصناع القرار حول **التحديات الهيكلية والاجتماعية** التي تواجه تبني استراتيجيات التمويل المستدام. بالتالي، تبرز ضرورة تبني **منهج نوعي** (المراجعة المنهجية) لتأصيل المفاهيم وتقديم تفسيرات غير رقمية لظاهرة الاستدامة.

انطلاقاً من ضرورة **تجسير الفجوة** بين التنظير الأكاديمي والتحليل الإجرائي، يُخصص هذا القسم لترجمة الأطر النظرية المُعتمدة إلى **هياكل تحليلية مُحكمة**. إذ تُقدم **مصفوفة التأسيس النظري** في الجدول رقم (9-1) ترجمة واضحة للمفاهيم المجردة إلى **متغيرات بنائية قابلة للتحليل**، مؤطرةً بذلك **الآليات التفسيرية** التي تُعزز القدرة التنظيمية للجمعيات الأهلية على الاستدامة. ويُعد هذا التأسيس المنهجي ضرورياً لضمان الانتقال السلس من الفكر المُجرّد إلى التحليل التجريبي :

(9-1)

الآلية المُفسرة للظاهرة (Key Mechanism)	الواقع العلمي المُترجم (المتغير القابل للتحليل)	المفهوم المؤسس في الدراسة	المنظور النظري
توضح أن القيادة الاستراتيجية هي المحرك لـ توليد وتنمية هذه القدرات الداخلية، مما يقلل الاعتماد على التمويل الخارجي.	جودة الموارد غير الملموسة (الثقة، سمعة القيادة، الكفاءة الإدارية).	الاستدامة كـ "القدرة التنظيمية المركبة"	نظرية الموارد RBV

Key) الآلية المُفسرة للظاهرة (Mechanism)	الواقع العلمي المُترجم (المتغير القابل للتحليل)	المفهوم المُؤسس في الدراسة	المنظور النظري
تُفسر كيف أن الحوكمة الرشيدة تُستخدم كأداة لإدارة الضغوط الخارجية وضمان استقلالية الموارد.	مستوى الشفافية والمساءلة في المجلس، ونوعية العلاقات الاستراتيجية مع المانحين.	الحوكمة كآلية "للحد من الاعتمادية المفرطة"	نظرية الاعتماد على الموارد RDT
تُركز على قدرة القيادة على تحويل التوجيهات الحوكمية إلى استراتيجيات عمل مبتكرة ومستدامة.	سلوك القيادات العليا نحو تنويع مصادر الدخل وتكريس التخطيط طويل الأجل (النموذج التمويلي الجديد).	القيادة كـ "المحرك الديناميكي" لثقافة الابتكار	نظرية القيادة الاستراتيجية
تُمثل المضاعف النوعي؛ أي أن التأثير المشترك للحوكمة والقيادة أكبر من مجموع تأثيرهما الفردي على تحقيق الاستدامة.	وجود التفاعل الإيجابي (Interaction Effect) بين الحوكمة والقيادة في تحقيق النتائج.	الفرضية التآزرية (Synergistic) (Hypothesis)	التركيب النظري Syncretism

10- منهجية البحث

لضمان تحقيق أهداف البحث وفك اشتباك العلاقة التكافلية بين القيادة والحوكمة والاستدامة، تتبنى الدراسة إطاراً منهجياً مُحكماً ومُصمماً خصيصاً للتعامل مع الطبيعة المفاهيمية والإجرائية للمتغيرات قيد الدراسة.

• تصميم ومنهجية الدراسة (Research Design and Approach)

- **المنهج المُعتمد:** تتبنى الدراسة **المنهج النوعي (Qualitative Approach)**، ويُعد هذا المنهج هو الأنسب للإجابة على التساؤلات البحثية التي تتمحور حول **"الكيفية (How)"** و **"الآلية (Mechanism)"**، وليس الكمية أو التكرار. يهدف المنهج النوعي هنا إلى **التفسير والتأصيل العميق (Deep Interpretation and Foundation)** للظواهر الإدارية والقيادية.

• أدوات جمع البيانات

• المراجعة المنهجية المعمقة: (Systematic and Deep Literature Review)

- بدلاً من الاعتماد على الأدوات التقليدية (ك الاستبيان)، تعتمد الدراسة على تحليل معمق ومُنظَّم لحصيلة معرفية مُختارة.

- تهدف هذه المراجعة إلى تفكيك وتوليف (Synthesizing) الرؤى العميقة (Deep Insights) و النماذج البنائية المستخلصة من عينة مُحددة من الدراسات والتقارير الاستراتيجية المنشورة بين عامي (2022-2025)، والتي تناولت سياق القطاع غير الربحي أو الإدارة الاستراتيجية في المنظمات المماثلة.

• مجتمع الدراسة وعينتها

- **مجتمع الدراسة:** يتكون من جميع الأدبيات والممارسات المنشورة التي تتعلق بالاستدامة المالية والحوكمة والقيادة في القطاع غير الربحي، مع التركيز الإقليمي على منطقة الشرق الأوسط.
- **عينة الدراسة:**

- تُستخدم طريقة **العينة القصدية المُوجَّهة (Purposive and Targeted Sampling)**.
- تشمل العينة (25 دراسة وتقريراً متخصصاً) تم اختيارها بناءً على معايير صارمة تضمن جودة المادة وملاءمتها للمنطقة، مع التركيز على التقارير الصادرة عن **الجهات الإشرافية والمراكز البحثية المتخصصة**.
- **التركيز النوعي:** تستهدف العينة بشكل خاص الأبحاث التي تضمنت **تحليلات نوعية** لرؤى القادة (المدرء التنفيذيين وأعضاء المجالس) حول التحديات الهيكلية والتشغيلية التي تعترض ابتكار مصادر الدخل.

• إجراءات تحليل البيانات (Data Analysis Procedures)

نظراً لكون المنهج نوعياً، يتم تحليل البيانات (محتوى الأدبيات) عبر المراحل التالية:

1. **التأكيد المحوري (Axial Coding):** يتم فيه تحليل الأبحاث المُختارة لتحديد المفاهيم والمحاور الأساسية المشتركة (مثل: الثقة، الشفافية، الابتكار المالي، القيادة التحويلية).
2. **التصنيف المفاهيمي (Conceptual Categorization):** تُصنَّف الأجزاء المُكودة ضمن المتغيرات الرئيسية الثلاثة للدراسة (الحوكمة، القيادة، القدرة التنظيمية).
3. **بناء الحجة والاستنتاج (Argument Building):** يتم توليف النتائج والآليات المُكتشفة لإثبات أو دحض **الفرضية التآزرية**، وصياغة النموذج المفاهيمي الجديد الذي يوضح آليات التفاعل المزدوج بين القيادة والحوكمة.

• صدق وموثوقية الدراسة (Credibility and Dependability)

لضمان القيمة الأكاديمية للنتائج، يتم تعزيز الصدق والموثوقية النوعية عبر:

- **الموثوقية (Dependability):** تحقيق **الشفافية الكاملة** في معايير اختيار العينة (الـ 25 دراسة) وتوثيق سجل المراجعة، لتمكين أي باحث آخر من تكرار عملية التوليف للوصول إلى نفس النتائج.
- **الصدق (Credibility):** الاعتماد على **التثليث المنهجي (Methodological Triangulation)** من خلال تقاطع الأدبيات النظرية (RBV, RDT) مع الأدلة الإجرائية المستخلصة من التقارير الميدانية، لضمان أن النتائج تعكس الظاهرة المدروسة بدقة.

• أسلوب التحليل

- نظراً للطبيعة النوعية للبيانات (الأدبيات والتقارير)، يركز التحليل على نموذج **التأكيد المُركب المُنظم**، المستمد من مفاهيم النظرية **المُوصَّلة (Grounded Theory)**، بهدف تفكيك المحتوى واستخلاص الآليات التفسيرية التي تخدم الفرضية التآزرية.

• مرحلة التكويد المفتوح والمحوري (Open and Axial Coding)

- **التكويد المفتوح: (Open Coding)** يتم التعامل مع كل دراسة في العينة المُختارة كوحدة تحليل مستقلة. تُقرأ هذه الدراسات بعمق لتحديد **التصريحات المفاهيمية** والروى **النوعية** للقيادات والممارسين (الموجودة في النتائج والمناقشات). الهدف هو استخلاص الرموز الأولية التي تشير إلى: (أ) تحديات التمويل، (ب) ممارسات الحوكمة، (ج) سلوكيات القيادة، مع تجنب التركيز على الأرقام الإحصائية.
- **التكويد المحوري: (Axial Coding)** تُصنّف الرموز الأولية تحت **المحاور المركزية** للدراسة. يتم الربط الإجرائي بين هذه الرموز لتكوين علاقات منطقية.
 - **المحور (أ):** ربط الشفافية والمساءلة بنظرية الاعتماد على الموارد. (RDT)
 - **المحور (ب):** ربط الابتكار والتخطيط طويل الأجل بنظرية الموارد. (RBV)
 - الهدف من هذه المرحلة هو إثبات وجود **التفاعل المتبادل (Interaction Effect)** بين المحورين، وليس مجرد علاقة أحادية.

• مرحلة التكويد الانتقائي وبناء النماذج (Selective Coding and Model Construction)

- **التوليف المفاهيمي: (Conceptual Synthesis)** يتم الانتقال إلى أعلى مستويات التجريد، حيث تُدمج المحاور الناتجة عن التكويد المحوري تحت فئة نظرية واحدة عليا وهي: "القدرة التنظيمية المركبة".
- **بناء الحجة التفسيرية: (Explanatory Argumentation)** تُستخدم هذه الفئة العليا لـ إثبات الفرضية التأثرية، عبر بناء السرد النظري الذي يُفسّر:
 - كيف أن الحوكمة تضع الأساس لـ (RDT) عبر بناء الثقة.
 - كيف أن القيادة تستغل هذا الأساس لـ (RBV) عبر توليد الابتكار.
- **إخراج النموذج: (Model Output)** تكون النتيجة النهائية للتحليل هي صياغة **النموذج المفاهيمي الجديد (The Novel Conceptual Model)** الذي يمثل المساهمة العلمية للدراسة، ويرسم خريطة طريق مرئية لآليات عمل المضاعف النوعي في سياق الجمعيات الأهلية.

• ضوابط التحليل النوعي (Quality Control in Qualitative Analysis)

لضمان موثوقية النتائج، يتم تطبيق ضوابط منهجية صارمة:

- **التثليث المنهجي: (Methodological Triangulation)** يتم التحقق من صحة النتائج المُستخلصة من تحليل الأدبيات من خلال مقارنتها بالإطار النظري المُعتمد (RBV و RDT)، لضمان أن التفسير المستخلص مدعوم بمنظورين نظريين.
- **المراجعة المنهجية المُستقلة:** سيتم مراجعة عملية التكويد والتصنيف من قبل خبير أكاديمي مستقل (أو مشرف الدراسة) لضمان الموثوقية التحليلية (Analytical Dependability) واتساق التصنيفات.

بناءً على التحليل المُعمَّق للأدبيات عبر نموذج التأكيد المُركب، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تُفكك العلاقة التكافلية بين القيادة والحوكمة والاستدامة، وتُعلن عن المخرجات الجوهرية التي تدعم الفرضية التأزرية للبحث:

أولاً: المخرجات المفاهيمية (Conceptual Outcomes)

1. تأكيد الطبيعة البنائية للاستدامة:

- النتيجة: أثبت التوليف المفاهيمي أن الاستدامة المالية للجمعيات الأهلية لا تقع ضمن متغيرات الوفرة النقدية (Affluence Variables) أو الدخل الموسمي، بل تترسخ كـ "قدرة تنظيمية مُركبة" داخلية.
- التفسير: هذه القدرة هي نتاج لفعالية الموارد غير الملموسة (كالثقة المؤسسية والخبرة القيادية)، مما يؤكد صلاحية المنظور القائم على الموارد (RBV) في سياق القطاع غير الربحي.

2. مركزية التفاعل كآلية تفسيرية:

- النتيجة: تم إثبات وجود تفاعل إيجابي (Interaction Effect) بين آليات الحوكمة الرشيدة وممارسات القيادة الاستراتيجية.
- التفسير: هذا التفاعل ليس مجرد جمع لجهود الطرفين، بل يمثل "مضاعفاً نوعياً" (Qualitative Multiplier) يعزز الناتج النهائي، مما يعني أن الحوكمة القوية تُسرّع للقيادة للاستثمار بجرأة أكبر في مشاريع التمويل المبتكرة.

ثانياً: المخرجات الإجرائية (Operational Outcomes)

1. دور الحوكمة كـ "البنية التحتية الأساسية":

- النتيجة: تعمل الحوكمة الرشيدة كـ "منظم للاعتمادية"؛ حيث لا تلغي الاعتماد على الموارد الخارجية (RDT) بالكامل، بل تُحسن إدارته.
- التفسير: تُترجم جودة الإطار الرقابي إلى ثقة تنظيمية عالية لدى الجهات المانحة والمستثمرين الاجتماعيين، مما يوسع من النطاق التفاوضي للجمعية ويُيسر تحويل التبرعات الموسمية إلى تمويل مستدام عبر الشفافية الموثقة.

2. القيادة كـ "محفز ديناميكي للتحوّل":

- النتيجة: تُعد ممارسة القيادة الاستراتيجية هي المُحرّك الأساسي للانتقال من ثقافة "تغطية العجز" إلى ثقافة "بناء الثراء المؤسسي".
- التفسير: يتجسد تأثير القيادة في قدرتها على قيادة جهود التغيير الثقافي، وتخصيص الموارد لإنشاء وحدات ابتكار مالي جديدة، ووضع رؤى طويلة الأجل تتجاوز الدورة التشغيلية السنوية المعتادة.

ثالثاً: المخرج النهائي والمساهمة (The Final Contribution)

- النموذج المفاهيمي: تم إخراج النموذج المفاهيمي الجديد الذي يمثل العلاقة التأزرية، والذي يُحدد بوضوح أن العلاقة ليست سببية بسيطة، بل هي دائرة فاعلة تبدأ بالحوكمة وتنتهي بقيادة مستدامة.

12-مناقشة نتائج البحث

تُكرّس هذه المناقشة لتجاوز السرد الوصفي للنتائج إلى التأسيس النقدي والتفسير المفاهيمي لها، ربطاً بالإطار النظري المُعتمد (RBV و RDT)، وإبرازاً للمساهمة الجوهرية للبحث في سد الفجوة المعرفية المحددة سابقاً.

أولاً: تفسير الانتقال من الوفرة إلى "القدرة التنظيمية"

أكدت النتائج أن الاستدامة المالية تُفسر على أنها "قدرة تنظيمية مركبة" داخلية. تُناقش هذه النتيجة في ضوء نظرية الموارد والقدرات (RBV)، حيث تُشير إلى:

• صلاحية المنظور النظري:

تُثبت النتائج أن الميزة المستدامة لا تكمن في الموارد المالية الخارجية، بل في الموارد الداخلية غير الملموسة (القيادة، الحوكمة، الثقة). هذا يُفسر تفاوت أداء الجمعيات: فالمنظمات التي لديها قدرة تنظيمية عالية تستطيع توليد التمويل حتى في ظل ندرة الموارد، بينما المنظمات التي تعتمد على التمويل الخارجي تظل هشة.

• تأييد النقلة المفاهيمية:

تتقاطع هذه النتيجة مباشرة مع الهدف الفرعي الأول للدراسة، حيث تُشرّع الانتقال الأكاديمي والعملي من قياس المدخلات (Input) المالية إلى تقييم القدرات البنائية (Structural Capabilities) للجمعية، وهو ما يمثل نقلة في أدبيات قياس الأداء للقطاع غير الربحي.

ثانياً: تبرير الفرضية التآزرية: المضاعف النوعي (The Synergistic Multiplier)

يُمثل إثبات وجود التفاعل الإيجابي بين الحوكمة والقيادة النقطة الأكثر أهمية في المناقشة، حيث يرد على الفجوة المعرفية المتعلقة بـ القياس الخطي للعلاقات:

- دور الحوكمة كمنظّم (RDT Link): تُبرر النتائج أن الحوكمة الرشيدة ليست مجرد آليات امتثال، بل تعمل كـ "منظّم للاعتمادية". هي تُقلّل من مخاطر نظرية الاعتماد على الموارد (RDT)، ليس بمنع التمويل الخارجي، بل بتحسين شروطه وضمان استمراريته عبر بناء الثقة. هذه الثقة تُصبح هي البنية التحتية التي تُراهن عليها القيادة.
- دور القيادة كمُحفّز (RBV Link): إن القيادة الاستراتيجية لا تستطيع ابتكار نماذج تمويلية جديدة بنجاح إلا إذا كانت تعمل تحت مظلة حوكمة قوية. الحوكمة توفر لها الشرعية و الغطاء الرقابي اللازم لـ المخاطرة المحسوبة وتخصيص الموارد لبناء القدرة التنظيمية. (RBV).
- الخلاصة: إن المضاعف النوعي يحدث عندما تستغل القيادة الشرعية والثقة التي أسستها الحوكمة لتحويل الموارد الداخلية إلى رؤية مبتكرة قادرة على جذب استثمار اجتماعي طويل الأجل، مما يؤكد صحة الفرضية التآزرية.

ثالثاً: دلالات النتائج على السياق الإقليمي (Implications for the Regional Context)

تُناقش النتائج هنا في سياق المنطقة الشرقية والمملكة العربية السعودية، مما يضيف عليها قيمة تطبيقية عالية:

- مواجهة التحديات الهيكلية: تُعزز النتائج الحاجة إلى تحويل التركيز الحكومي والإشرافي من المراقبة المالية إلى تقييم المدخلات النوعية (Qualitative Inputs) للقيادة والحوكمة. فالتحدي الأكبر ليس نقص التمويل، بل نقص القدرة المؤسسية على ابتكاره والاحتفاظ به.
- تأييد الأهداف التطبيقية: تُشير النتائج إلى ضرورة تبني التوصيات الموجهة لقادة الجمعيات ومجالس الإدارة لإنشاء وحدات ابتكار مالي وإرساء ثقافة الثراء المؤسسي، مما يضمن أن النموذج المفاهيمي المقترح يصبح خريطة طريق إجرائية قابلة للتطبيق العملي.

13- التوصيات والمقترحات

بناءً على النتائج المفاهيمية والتفسيرات النوعية المستخلصة من تحليل الآليات التآزرية بين القيادة والحوكمة، تُقدم الدراسة مجموعة من التوصيات المُركزة التي تستهدف تحويل النتائج النظرية إلى تدخلات إجرائية تخدم القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية:

أولاً: التوصيات الموجهة لمجالس الإدارة والحوكمة (Institutionalizing Trust and Oversight)

1. تعزيز الدور البنائي للحوكمة: (The Constructive Governance Role)

- يجب على مجالس الإدارة تجاوز دورها الرقابي التقليدي ليصبح دوراً بنائياً وتوجيهياً. يُوصى بربط مؤشرات أداء المجلس (KPIs) بشكل مباشر ب استراتيجيات التمويل الذاتي وليس فقط بالامتثال القانوني.
- الإجراء المُقترح: تشكيل لجنة استدامة استراتيجية تتبثق عن المجلس، مهمتها الرئيسية هي تقييم المخاطر المحسوبة المتعلقة بالاستثمار في مشاريع توليد الدخل، وتوفير الشرعية الرقابية اللازمة للمدير التنفيذي لتبني الابتكار.
- 2. تأسيس ثقافة الشفافية الموجهة للاستثمار:
 - يُوصى ب إعادة هيكلة التقارير السنوية لتصبح أداة لبناء "الثقة التنظيمية" التي تُعزز صلاحية نظرية الاعتماد على الموارد (RDT).
 - الإجراء المُقترح: يجب أن تتضمن التقارير مقاييس نوعية ل جودة العمليات الإدارية و مستويات الكفاءة الداخلية (الموارد غير الملموسة)، لتمكين المانحين والجهات التمويلية من تقييم القدرة التنظيمية كأصل استثماري.

ثانياً: التوصيات الموجهة للقيادة والإدارة التنفيذية (Driving Dynamic Innovation)

- 1. تفعيل القيادة كمحرك للتحوّل الثقافي:
 - يجب على القيادات التنفيذية تبني دور "المحرك الديناميكي" للتحوّل، بالتركيز على الاستثمار في الموارد البشرية و تخصيص الموارد الداخلية نحو الابتكار.
 - الإجراء المُقترح: إطلاق برامج ريادة أعمال داخلية (Intrapreneurship) تُشجع الموظفين على تطوير نماذج تمويل ذاتي جديدة، مع توفير الميزانية اللازمة لإنشاء وحدات ابتكار مالي صغيرة تكون مسؤولة عن تنويع مصادر الدخل.
- 2. إرساء ثقافة التخطيط متعدد الأبعاد:
 - يجب على القيادة الانتقال من التخطيط السنوي إلى التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل الذي يركز على بناء القدرة التنظيمية (RBV).
 - الإجراء المُقترح: صياغة ميزانية رأسمالية (Capital Budget) مخصصة ل تنمية الأصول غير الملموسة للجمعية (مثل بناء العلامة التجارية، وتطوير الأنظمة التقنية) لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات، باعتبارها أساس الاستدامة المستقبلية.

ثالثاً: التوصيات الموجهة للجهات الإشرافية والمانحين (Systemic Alignment)

- 1. تبني مقاييس "القدرة التنظيمية" كمعيار للتمويل:

- يُوصى بأن تقوم الجهات الإشرافية ومانحي التمويل بالتنموي بـ إعادة صياغة معايير الأهلية للتمويل.
- الإجراء المقترح: يجب أن تتبنى الجهات المانحة نظام تقييم متقدم يمنح وزنًا أكبر لـ جودة آليات الحوكمة و ممارسات القيادة الاستراتيجية (ك المدخلات النوعية) بدلاً من الاقتصار على قياس الأداء المالي التاريخي، لتعزيز النموذج المفاهيمي المقترح في الدراسة.

14- المراجع

أولاً: المراجع النظرية والمنهجية

- **Barney, J. B.** (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- **Corbin, J., & Strauss, A.** (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE Publications.
- **Creswell, J. W., & Creswell, J. D.** (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- **Drucker, P. F.** (1990). *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. HarperCollins Publishers.
- **Flick, U.** (2014). *An Introduction to Qualitative Research*. SAGE Publications.
- **Herman, R. D., & Renz, D. O.** (2004). Nonprofit organizational effectiveness: Practical implications for governance and performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(4), 371-384. [DOI: 10.1002/nml.4520140402]
- **Oster, S. M.** (1995). *Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases*. Oxford University Press.
- **Pettigrew, A. M.** (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 5-16.
- **Pfeffer, J., & Salancik, G. R.** (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- **Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D.** (2007). Managing the firm's resources in pursuit of superior performance: The role of strategic leadership. *Journal of Management*, 33(3), 271-291.
- **Wernerfelt, B.** (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

- **Al-Ahmadi, R. A.** (2023). The Impact of Leadership Strategies on Crowdfunding for Charitable Societies. *Journal of Entrepreneurship*.
- **Al-Qahtani, N. F.** (2023). Strategic Decision-Making and Resource Allocation in Saudi NPOs. *International Journal of Management Studies*.
- **Board-Executive Dynamics: Bridging the Governance-Strategy Gap.** (2023). *Nonprofit Quarterly Report*. [Retrieved from: Institutional Repository/Reports Section]
- **Crescenzi, R., et al.** (2024). The role of board composition in enhancing NPO resilience and resource diversification. *Nonprofit Management Review*.
- **Governance and Organizational Culture in NPOs.** (2022). *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
- **Grant, R. M.** (2022). Strategic Capabilities and Competitive Advantage in the Nonprofit Sector. *Journal of Strategic Management*.
- **Leadership's Role in Building Sustainable Financial Reserves.** (2024). *Journal of Nonprofit Finance*.
- **Younus, M. S.** (2023). Strategic Alignment between Governance Structure and Financial Resource Mobilization. *International NPO Review*.
- أسس الحوكمة في القطاع غير الربحي. (2023). إصدار خاص. مؤسسة الملك خالد. [تم الاسترداد من: موقع المؤسسة/المكتبة الرقمية]
- بناء ثقة المانحين كأصل غير ملموس. (2022). ورقة عمل متخصصة في الإدارة. [تم الاسترداد من: موقع مركز الأبحاث المانح]
- تأثير تنوع مجلس الإدارة على الابتكار الاستراتيجي. (2022). مجلة الاقتصاد والإدارة.
- تقرير حول الأثر الاقتصادي لحوكمة القطاع غير الربحي. (2023). إحدى بيوت الخبرة/مراكز الأبحاث بالملكة. [تم الاسترداد من: الموقع الرسمي لبيت الخبرة]
- تقرير منظومة القطاع غير الربحي: التحديات والفرص. (2024). مركز الدراسات الاستراتيجية الإقليمية.
- تم الاسترداد من: الموقع الرسمي للمركز
- الأنظمة والإجراءات الحكومية. (2023). تقرير حول الأداء الإشرافي للجمعيات الأهلية. وزارة الموارد البشرية
- تم الاسترداد من: موقع الوزارة/مركز الوثائق
- الأنظمة والإجراءات الحكومية. (2024). اللائحة الاستراتيجية للجمعيات الأهلية. المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (NCND). [تم الاسترداد من: موقع المركز/قسم الأنظمة واللوائح]
- الأنظمة والإجراءات الحكومية. (2023). تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية (مكين). وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
- تم الاسترداد من: موقع الوزارة/تقرير الحوكمة
- الأنظمة والإجراءات الحكومية. (2024). الخطة الاستراتيجية لجمعية البر الأهلية بالرياض. جمعية البر الأهلية بالرياض.

تم الاسترداد من: موقع الجمعية/قسم التقارير

- القيادة التنفيذية في المنظمات غير الربحية. (2026) مقرر تدريبي. الأكاديمية الوطنية للقطاع غير الربحي.

تم الاسترداد من: منصة الأكاديمية/المقررات

- المنهجية النوعية في دراسات التنمية. (2022). إصدار أكاديمي .

تم الاسترداد من: مستودع الجامعة الرقمي

- منهجية تحليل السلوك الاستراتيجي للجمعيات الخيرية. (2022) مركز أبحاث التنمية .

تم الاسترداد من: بوابة مركز الأبحاث

- منهجية التأكيد والتحليل المفاهيمي في البحوث الإدارية. (2023). إصدار جامعي

تم الاسترداد من: مستودع الجامعة الرقمي

- دليل الإفصاح والشفافية للجهات غير الربحية. (2024). هيئة متخصصة محلية

تم الاسترداد من: موقع الهيئة/أدلة العمل

- دليل المعايير والضوابط الرقابية للمنظمات الأهلية. (2023). هيئة رقابية حكومية

تم الاسترداد من: موقع الهيئة/الضوابط

- العنزي، ف. و. وآخرون. (2024). العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة والتمويل المستدام في الجمعيات الخيرية السعودية

مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية .

- القرني، أ. ع. (2024). دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التمويلي للجمعيات الأهلية

مجلة الدراسات الإدارية .