

أثر ممارسات الإدارة الرشيقة (المتبعة في التطوير التكراري، واللامركزية
في اتخاذ القرارات، وحلقات تغذية العملاء الراجعة) في الاستدامة المالية
للشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

إعداد الطالب/

مشاعل رضاء الشمري

٢٥٣٠٠٢٨٨٠

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

٢٠٢٦ - ١٤٤٨



إِهْدَاء

إلى هديتي من الله،

والنعمة الكبيرة التي أعيشها،

أمي وأبي،

إليكما أهدي هذا البحث المتواضع،

عسى أن يكون صدقة جارية عني وعنكما.

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د/ فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجية من
المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر ممارسات الإدارة الرشيدة بأبعادها الثلاثة (التطوير التكراري، واللامركزية في اتخاذ القرارات، وحلقات تغذية العملاء الراجعة) على الاستدامة المالية للشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ووظفت الاستبانة الإلكترونية أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت (٤٠٠) مفردة من مؤسسي ومديري الشركات الناشئة العاملة في ست دول هي: الإمارات، والسعودية، ومصر، والمغرب، والأردن، وتونس. وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامجي (SPSS v.28).

وكشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات الإدارة الرشيدة بأبعادها مجتمعة على الاستدامة المالية، إذ فسرت هذه الأبعاد ما نسبته (٧١.٧٠٪) من التباين في المتغير التابع. كما تبين أن بُعد حلقات تغذية العملاء الراجعة كان الأكثر تأثيراً، يليه بُعد اللامركزية في اتخاذ القرارات، ثم بُعد التطوير التكراري. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة في استجابات المبحوثين تُعزى لمتغيرات سنوات الخبرة وعمر الشركة والقطاع والدولة. وأوصت الدراسة بتعزيز تبني منهجيات الإدارة الرشيدة، وتنويع مصادر التمويل، وتطوير آليات ممنهجة لإدارة المخاطر المالية، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتعلم المستمر في الشركات الناشئة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيدة، التطوير التكراري، اللامركزية في اتخاذ القرارات، حلقات تغذية العملاء الراجعة، الاستدامة المالية، الشركات الناشئة، منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١.١ مقدمة الدراسة
٢.....	٢.١ مشكلة الدراسة
٤.....	٣.١ أهمية الدراسة
٥.....	٤.١ أهداف الدراسة
٥.....	٥.١ أسئلة الدراسة
٦.....	٦.١ فروض الدراسة
٧.....	٧.١ مقدمة الدراسات السابقة
١٤.....	٨.١ الفجوة البحثية والمنطلقات النظرية للدراسة
١٩.....	٩.١ منهجية الدراسة وإجراءاتها
٢٣.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
٢٣.....	المبحث الأول: الإدارة الرشيقة (Agile Management)
٢٣.....	١.١.٢ تمهيد
٢٣.....	٢.١.٢ مفهوم الإدارة الرشيقة
٢٥.....	٣.١.٢ أهمية الإدارة الرشيقة
٢٦.....	٤.١.٢ أهداف الإدارة الرشيقة
٢٧.....	٥.١.٢ أبعاد الإدارة الرشيقة (متغيرات الدراسة)
٢٩.....	٦.١.٢ استراتيجيات تطبيق الإدارة الرشيقة

٢٩	٧.١.٢ تحديات تطبيق الإدارة الرشيدة في الشركات الناشئة.....
٣٠	٨.١.٢ واقع تطبيق الإدارة الرشيدة.....
٣١	المبحث الثاني: الاستدامة المالية (Financial Sustainability)
٣١	١.٢.٢ تمهيد.....
٣١	٢.٢.٢ مفهوم الاستدامة المالية.....
٣٣	٣.٢.٢ أهمية الاستدامة المالية.....
٣٤	٤.٢.٢ أهداف الاستدامة المالية.....
٣٥	٥.٢.٢ أبعاد الاستدامة المالية.....
٣٦	٦.٢.٢ عوامل تحقيق الاستدامة المالية في الشركات الناشئة.....
٣٦	٧.٢.٢ استراتيجيات تعزيز الاستدامة المالية.....
٣٧	٨.٢.٢ تحديات تحقيق الاستدامة المالية.....
٣٧	٩.٢.٢ واقع الاستدامة المالية في الشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ...
٣٨	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية.....
٣٨	١.٣ تمهيد.....
٣٨	٢.٣ منهج الدراسة.....
٣٨	٣.٣ مجتمع وعينة الدراسة.....
٤٠	٤.٣ أداة الدراسة.....
٤١	٥.٣ صدق أداة الدراسة وثباتها.....
٤٢	٦.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
٤٣	٧.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
٤٥	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها
٤٥	١.٤ تمهيد.....
٤٥	٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية والتنظيمية
٤٦	٣.٤ التحليل الوصفي لأبعاد المتغيرات
٥٠	٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة.....

٥٨	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها
٥٨	١.٥ تمهيد
٥٨	٢.٥ نتائج الدراسة
٦١	٣.٥ توصيات الدراسة
٦٣	٤.٥ الدراسات المستقبلية المقترحة
٦٤	Abstract
٦٥	المراجع
٧٠	الملاحق
٧١	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.	جدول (٣ - ١): التوزيع الجغرافي لمجتمع الدراسة	٤٠
٢.	جدول (٣ - ٢): توزيع الاستبانات على دول الدراسة	٤١
٣.	جدول (٣ - ٣): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير المستقل	٤٢
٤.	جدول (٣ - ٤): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	٤٣
٥.	جدول (٣ - ٥): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (Pearson Correlation Matrix)	٤٣
٦.	جدول (٣ - ٦): اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للتحقق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد	٤٤
٧.	جدول (٤ - ١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية والتنظيمية (ن = ٤٠٠)	٤٧
٨.	جدول (٤ - ٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التطوير التكراري	٤٩
٩.	جدول (٤ - ٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد اللامركزية في اتخاذ القرارات	٤٩
١٠.	جدول (٤ - ٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد حلقات تغذية العملاء الراجعة	٥٠
١١.	جدول (٤ - ٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة)	٥١
١٢.	جدول (٤ - ٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (الاستدامة المالية)	٥١

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥٣	جدول (٤ - ٧): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الإدارة الرشيدة على الاستدامة المالية	١٣.
٥٤	جدول (٤ - ٨): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التطوير التكراري على الاستدامة المالية	١٤.
٥٦	جدول (٤ - ٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر اللامركزية في اتخاذ القرارات على الاستدامة المالية	١٥.
٥٧	جدول (٤ - ١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر حلقات تغذية العملاء الراجعة على الاستدامة المالية	١٦.
٥٧	جدول (٤ - ١١): نتائج اختبار (T-Test) للفروق وفقاً لمتغير الجنس	١٧.
٥٨	جدول (٤ - ١٢): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق وفقاً للمتغيرات الأخرى	١٨.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة ومتلاحقة على كافة الأصعدة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، أفرزت بيئة أعمال شديدة التعقيد وعالية الديناميكية، تفرض على منظمات الأعمال بمختلف أحجامها وأنماطها ضرورة إعادة النظر في فلسفاتها الإدارية وممارساتها التشغيلية، وذلك بهدف مواكبة هذه التحولات وضمان بقائها واستمراريتها في ظل مناخ تنافسي غير مسبوق. وقد أضحت المنظمات مطالبة اليوم بتبني نماذج إدارية مرنة ومبتكرة تُمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات، وإعادة تشكيل عملياتها الداخلية بما ينسجم مع متطلبات السوق واحتياجات العملاء المتجددة، لا سيما في ظل ما فرضته الأزمات العالمية الأخيرة كجائحة كوفيد-١٩ من تحديات جسيمة على استقرار المنظمات وأدائها المالي (Esamah et al., 2023).

وفي هذا السياق، برزت الإدارة الرشيقة (Agile Management) بوصفها نموذجاً إدارياً حديثاً يقوم على مجموعة من المبادئ والممارسات التي تُعزز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات، من خلال تبني منهجية التطوير التكراري، وتفويض الصلاحيات، وتقصير دورات اتخاذ القرار، وتوطيد قنوات التواصل مع العملاء. وتُعد الإدارة الرشيقة استجابةً منهجيةً لقصور النماذج الإدارية التقليدية عن التعامل مع البيئات المضطربة، إذ تُتيح للمنظمات تحويل التغيير من تهديد إلى فرصة، وتمكينها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر تسريع وتيرة الابتكار وتحسين جودة المخرجات (Ciric Lalic et al., 2022).

وقد اتسع نطاق تطبيق الإدارة الرشيقة ليتجاوز قطاع تكنولوجيا المعلومات الذي نشأت في كنفه، ليمتد إلى قطاعات متنوعة كالصناعة والخدمات والقطاع المصرفي والقطاع الحكومي، بوصفها فلسفة إدارية شاملة قادرة على إحداث تحول جوهري في طريقة عمل المنظمات. وتشير الأدبيات إلى أن تبني ممارسات الإدارة الرشيقة يُسهم في تعزيز الأداء التنظيمي والوظيفي، ودعم الإبداع الإداري، وتحقيق التميز المؤسسي، فضلاً عن تحسين جودة الخدمات المقدّمة وتعزيز رضا العملاء (المحلاوي، ٢٠٢٤).

تُمثل الاستدامة المالية (Financial Sustainability) أحد أبرز المفاهيم التي استقطبت اهتماماً واسعاً في الفكر الإداري والمالي المعاصر، إذ تُشير إلى قدرة المنظمة على الحفاظ على توازنها المالي في الأجل الطويل، والوفاء بالتزاماتها، وتمويل عملياتها التشغيلية والاستثمارية دون الاعتماد المفرط على

مصادر تمويل خارجية، بما يضمن استمراريتها ونموها في مواجهة الصدمات والأزمات. وتتضمن الاستدامة المالية أبعاداً متعددة تشمل الربحية، والسيولة، والملاءة، وكفاءة استخدام الأصول، ومستويات المخاطر، وهي أبعاد تعكس مجتمعةً الصحة المالية للمنظمة وقدرتها على الاستمرار (Gleißner et al., 2022).

ولا تقتصر أهمية الاستدامة المالية على المنظمات الربحية فحسب، بل تمتد لتشمل المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الربحية والقطاع المصرفي، إذ باتت معياراً محورياً في تقييم الأداء المؤسسي واتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل. وقد أظهرت الدراسات أنّ الاستدامة المالية تتأثر بجملة من العوامل، منها الشمول المالي، والتحول الرقمي، والتمويل الأخضر، والريادة الاستراتيجية، ونظم المعلومات المحاسبية، مما يعكس تعقّد هذا المفهوم وتعدّد المداخل المؤثرة فيه (عبدالمعظم وشريف، ٢٠٢٥).

وتكتسب هذه العلاقة أبعاداً خاصة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA)، التي تشهد نمواً متسارعاً في منظومة الشركات الناشئة في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي وشحّ التمويل، مما يفرض على هذه الشركات تحديات جسيمة تتعلق باستدامتها المالية. ومن هنا تنطلق الدراسة الحالية لاستقصاء أثر ممارسات الإدارة الرشيدة (التطوير التكراري، واللامركزية في اتخاذ القرارات، وحلقات تغذية العملاء الراجعة) في الاستدامة المالية للشركات الناشئة بهذه المنطقة، سعياً إلى تقديم إسهام معرفي وتطبيقي يُثري الأدبيات ويدعم صنّاع القرار في هذا القطاع الحيوي .

٢.١ مشكلة الدراسة

تُشكّل الشركات الناشئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا رافداً حيوياً للاقتصادات الوطنية، إذ تُسهم في خلق فرص العمل، وتحفيز الابتكار، وتنويع القاعدة الاقتصادية، وتعزيز التنافسية الإقليمية. غير أنّ هذه الشركات تواجه واقعاً بالغ التعقيد يُهدّد قدرتها على الاستمرار والنمو، إذ تشير الإحصاءات العالمية إلى أنّ نسبة كبيرة من الشركات الناشئة تفشل خلال السنوات الخمس الأولى من عمرها، وتُعزى معظم حالات الفشل هذه إلى إشكاليات ذات طابع مالي، تتمثل في نضوب السيولة، وعدم القدرة على تحقيق ربحية مستدامة، وضعف كفاءة إدارة الموارد المالية، وتنامي الأعباء التشغيلية بمعدلات تفوق نمو الإيرادات. وتزداد حدة هذه الإشكاليات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في ظل بيئة اقتصادية وسياسية مضطربة تتسم بمحدودية مصادر التمويل، وارتفاع تكلفة رأس المال، وضعف البنية التحتية الرقمية والمصرفية، مما يُلقي بظلاله على قدرة هذه الشركات على تحقيق الاستدامة المالية (يوسف، ٢٠٢٤).

وعلى الرغم من الاهتمام المتنامي بمفهوم الاستدامة المالية في الأدبيات المعاصرة، فإنّ معظم الدراسات ركّزت على المؤسسات الكبرى والقطاع المصرفي والمؤسسات الحكومية، في حين ظلّت الشركات الناشئة خارج بؤرة الاهتمام البحثي إلى حدّ بعيد، على الرغم من أنّها تُمثّل الشريحة الأكثر هشاشة والأشدّ حاجةً إلى نماذج إدارية تدعم استدامتها المالية. كما أنّ الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة في الاستدامة المالية ركّزت في معظمها على المتغيّرات الاقتصادية الكلية والمؤشرات المالية التقليدية، دون أن تُولي اهتماماً كافياً للمتغيّرات الإدارية الحديثة كالإدارة الرشيقة، التي يُفترض نظرياً أن تُسهم في تعزيز الاستدامة المالية عبر آليات متعددة (كردي، ٢٠٢٥)

ومن جهة أخرى، تناولت الأدبيات المتعلقة بالإدارة الرشيقة أثرها في متغيّرات كالآداء التنظيمي، والإبداع الإداري، والتميز المؤسسي، وجودة الخدمة، وجودة الحياة الوظيفية، غير أنّ العلاقة بينها وبين الاستدامة المالية لم تحظَ بدراسات ميدانية كافية، لا سيما في سياق الشركات الناشئة. وتشير الدراسات القليلة التي تناولت هذه العلاقة إلى وجود أثر إيجابي محتمل لممارسات الإدارة الرشيقة في تعزيز الاستدامة المالية، عبر تقليص الهدر، وتسريع دورات الإيرادات، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، غير أنّ هذه الفرضية لم تُختبر بشكل منهجي في سياق الشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (Gomes Silva et al., 2022؛ Surenthran et al., 2025).

كما لوحظ أنّ الدراسات السابقة تناولت الإدارة الرشيقة بأبعاد متعددة ومتباينة، دون التركيز على الأبعاد الأكثر ملاءمةً للشركات الناشئة، والتي تتمثّل في التطوير التكراري بوصفه آلية لاختبار المنتجات وتطويرها بصورة متدرجة، واللامركزية في اتخاذ القرارات بوصفها آلية لتسريع الاستجابة للفرص والتحديات، وحلقات تغذية العملاء الراجعة بوصفها آلية لضمان مواءمة المنتجات لاحتياجات السوق. وتُعدّ هذه الأبعاد الثلاثة الأكثر جوهرية في الشركات الناشئة، لكونها تتسجم مع طبيعتها المرنة ومحدودية مواردها وحاجتها الماسة إلى التعلّم السريع من السوق (Muhammad et al., 2021؛ Malatyinszki et al., 2025).

ومن ثمّ، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود فجوة بحثية مزدوجة: فجوة نظرية تتمثّل في ندرة الدراسات التي ربطت بين ممارسات الإدارة الرشيقة والاستدامة المالية بصورة منهجية، وفجوة تطبيقية تتمثّل في غياب الدراسات الميدانية التي اختبرت هذه العلاقة في سياق الشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وتسعى الدراسة الحالية إلى سدّ هذه الفجوة عبر الإجابة عن التساؤل المحوري الآتي:

ما أثر ممارسات الإدارة الرشيدة (التطوير التكراري، واللامركزية في اتخاذ القرارات، وحلقات تغذية العملاء الراجعة) في الاستدامة المالية للشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا؟

٣.١ أهمية الدراسة

١. الأهمية العلمية (النظرية)

- إثراء الأدبيات الإدارية والمالية العربية بدراسة تجمع بين متغيرين حديثين هما الإدارة الرشيدة والاستدامة المالية، في سياق بحثي لم يحظَ بالاهتمام الكافي.
- سدّ فجوة بحثية واضحة في الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين ممارسات الإدارة الرشيدة والاستدامة المالية، لا سيما في قطاع الشركات الناشئة.
- تقديم إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد الإدارة الرشيدة الثلاثة (التطوير التكراري، واللامركزية في اتخاذ القرارات، وحلقات تغذية العملاء الراجعة) وأبعاد الاستدامة المالية.
- توفير مرجعية علمية للباحثين المهتمين بمجالي الإدارة الرشيدة والاستدامة المالية، ودعم البحوث المستقبلية في هذا المجال الحيوي.
- تعزيز الفهم الأكاديمي لطبيعة العلاقة بين الممارسات الإدارية الحديثة والاستدامة المالية في بيئة الشركات الناشئة تحديداً.

٢. الأهمية العملية (التطبيقية)

- تقديم رؤى تطبيقية لأصحاب الشركات الناشئة ومديريها حول كيفية تبني ممارسات الإدارة الرشيدة لتعزيز استدامتها المالية.
- دعم صنّاع القرار في المؤسسات الداعمة لريادة الأعمال (كحاضنات الأعمال ومسرّعات الشركات الناشئة) بمعلومات علمية تُسهم في تطوير برامجهم.
- مساعدة الجهات التمويلية والمستثمرين على تقييم الشركات الناشئة استناداً إلى مؤشرات الاستدامة المالية المرتبطة بالممارسات الإدارية الرشيدة.
- توفير توصيات عملية للجهات الحكومية والتنظيمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حول السياسات التي تدعم استدامة الشركات الناشئة.

- إسهام الدراسة في الحدّ من معدلات فشل الشركات الناشئة عبر تسليط الضوء على الممارسات الإدارية الأكثر فاعلية في تعزيز استدامتها المالية.
- تعزيز مساهمة الشركات الناشئة في التنمية الاقتصادية الإقليمية عبر دعم استمراريته ونموها.

٤.١ أهداف الدراسة

الهدف الرئيس: تهدف الدراسة إلى دراسة أثر ممارسات الإدارة الرشيدة بأبعادها (التطوير التكراري، واللامركزية في اتخاذ القرارات، وحلقات تغذية العملاء الراجعة) على الاستدامة المالية في الشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

وتتفرّع من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، هي:

- التعرف على المفهوم النظري لممارسات الإدارة الرشيدة وأبعادها الثلاثة (التطوير التكراري، واللامركزية في اتخاذ القرارات، وحلقات تغذية العملاء الراجعة) في سياق الشركات الناشئة.
- تحليل مفهوم الاستدامة المالية وأبعادها ومؤشراتها في بيئة الشركات الناشئة.
- الكشف عن مستوى تطبيق ممارسات الإدارة الرشيدة بأبعادها المختلفة في الشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.
- قياس مستوى الاستدامة المالية للشركات الناشئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.
- تحديد أثر بُعد التطوير التكراري في الاستدامة المالية للشركات الناشئة محلّ الدراسة.
- تحديد أثر بُعد اللامركزية في اتخاذ القرارات في الاستدامة المالية للشركات الناشئة محلّ الدراسة.
- تحديد أثر بُعد حلقات تغذية العملاء الراجعة في الاستدامة المالية للشركات الناشئة محلّ الدراسة.
- الكشف عن الأثر المشترك لممارسات الإدارة الرشيدة بأبعادها مجتمعةً في الاستدامة المالية للشركات الناشئة.
- تحديد الفروق في مستوى تطبيق ممارسات الإدارة الرشيدة والاستدامة المالية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (كحجم الشركة، وعمرها، وقطاعها).
- تقديم إطار مقترح ورؤية تطبيقية لتعزيز الاستدامة المالية للشركات الناشئة عبر تبني ممارسات الإدارة الرشيدة.

٥.١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس: ما أثر ممارسات الإدارة الرشيدة بأبعادها (التطوير التكراري، واللامركزية في اتخاذ القرارات، وحلقات تغذية العملاء الراجعة) على الاستدامة المالية في الشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى تطبيق ممارسات الإدارة الرشيدة بأبعادها الثلاثة في الشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا؟
- ما مستوى الاستدامة المالية للشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا؟
- ما أثر التطوير التكراري في الاستدامة المالية للشركات الناشئة محل الدراسة؟
- ما أثر اللامركزية في اتخاذ القرارات في الاستدامة المالية للشركات الناشئة محل الدراسة؟
- ما أثر حلقات تغذية العملاء الراجعة في الاستدامة المالية للشركات الناشئة محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق ممارسات الإدارة الرشيدة والاستدامة المالية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (حجم الشركة، وعمرها، وقطاعها، والدولة)؟

٦.١ فروض الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار الفروض الآتية:

الفرض الرئيس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات الإدارة الرشيدة بأبعادها (التطوير التكراري، واللامركزية في اتخاذ القرارات، وحلقات تغذية العملاء الراجعة) في الاستدامة المالية للشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

وتتفرع منه الفروض الفرعية الآتية:

- الفرض الفرعي الأول (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد التطوير التكراري في الاستدامة المالية للشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.
- الفرض الفرعي الثاني (H2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد اللامركزية في اتخاذ القرارات في الاستدامة المالية للشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

- الفرض الفرعي الثالث (H3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد حلقات تغذية العملاء الراجعة في الاستدامة المالية للشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.
- الفرض الفرعي الرابع (H4): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق ممارسات الإدارة الرشيدة والاستدامة المالية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (حجم الشركة، وعمرها، وقطاعها، والدولة).

٧.١ مقدمة الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة الرشيدة) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة المحلاوي (٢٠٢٤) بعنوان “تأثير الإدارة الرشيدة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأسمت في جمهورية مصر العربية”.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الإدارة الرشيدة بأبعادها (القيادة الرشيدة، والقوى العاملة الرشيدة، والتكنولوجيا الرشيدة، والاستراتيجية الرشيدة) على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأسمت بمصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٣٢٠) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بشركات الأسمت. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للإدارة الرشيدة بأبعادها مجتمعةً في الأداء التنظيمي، وأن بُعد الاستراتيجية الرشيدة كان الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات الأسمت لمبادئ الإدارة الرشيدة، وتدريب العاملين على المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات.

٢. دراسة العتيبي (٢٠٢٤) بعنوان “دور الإدارة الرشيدة في رفع الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية”.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيدة بأبعادها (المرونة، والسرعة، والاستجابة، والكفاءة) في رفع الأداء الوظيفي بوزارة الصحة السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٢٨٠) موظفاً وموظفة بوزارة الصحة. وتوصّلت النتائج إلى وجود دور إيجابي وفَعَال للإدارة

الرشيقة في رفع الأداء الوظيفي، مع تصدّر بُعد المرونة أعلى مستويات التأثير. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الرقابة الإدارية، وتطوير آليات اتخاذ القرار داخل الوزارة.

٣. دراسة الجعيد والثبتي (٢٠٢٤) بعنوان "أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الإدارة الرشيقة بأبعادها (الاستشعار، والمرونة، والسرعة، والكفاءة) في تحقيق الإبداع الوظيفي بجامعة الطائف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٢٤٥) من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين. وتوصّلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة في تعزيز الإبداع الوظيفي. وأوصت الدراسة بتوفير بيئة عمل محفّزة للإبداع، وتبني أساليب إدارية مرنة تدعم المبادرات الابتكارية.

٤. دراسة الدوشان (٢٠٢٤) بعنوان "دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على مستشفى عسير المركزي بمدينة أبها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة بأبعادها (القيادة الرشيقة، والاستراتيجية الرشيقة، والعمليات الرشيقة، والموارد البشرية الرشيقة) في تحقيق التميز المؤسسي بمستشفى عسير المركزي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٢١٠) من العاملين بالمستشفى. وتوصّلت النتائج إلى وجود دور إيجابي للإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة المستشفى لممارسات الرقابة الإدارية، وتطوير آليات الاستجابة السريعة لاحتياجات المرضى.

٥. دراسة الزيدي ومنذور (٢٠٢١) بعنوان "الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين جودة الخدمة: بحث ميداني في مديرية بلدية المحاول".

هدفت الدراسة إلى بيان دور الإدارة الرشيقة بأبعادها (القيادة، والتكنولوجيا، والاستراتيجية، والقوى العاملة) في تحسين جودة الخدمة المقدّمة في مديرية بلدية المحاول بالعراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٨٥) موظفاً بالمديرية. وتوصّلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابيين بين الإدارة الرشيقة وجودة الخدمة. وأوصت الدراسة بتدريب العاملين على مبادئ الإدارة الرشيقة، والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة لتحسين جودة الخدمات المقدّمة للمواطنين.

٦. دراسة أبو زيد ورضوان (٢٠٢٣) بعنوان “دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات الصناعية بالقطاع الخاص بمحافظة الغربية”.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيدة بأبعادها (المرونة، والاستجابة، والسرعة، والكفاءة، والابتكار) في تحسين الأداء الوظيفي بالشركات الصناعية بالقطاع الخاص بمحافظة الغربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٣٨٥) عاملاً بالشركات الصناعية. وتوصّلت النتائج إلى وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية للإدارة الرشيدة في تحسين الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الرقابة الإدارية، وتبني أساليب حديثة في إدارة العاملين.

٧. دراسة شيخ السوق وآخرين (٢٠٢٥) بعنوان “دور الإدارة الرشيدة في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مجموعة مصانع العربي بجمهورية مصر العربية”.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الرشيدة بأبعادها (القيادة الرشيدة، والاستراتيجية الرشيدة، والقوى العاملة الرشيدة، والتكنولوجيا الرشيدة) في تعزيز الإبداع الإداري بمجموعة مصانع العربي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٣٥٠) من العاملين بالإدارات المختلفة بالمجموعة. وتوصّلت النتائج إلى وجود دور جوهري للإدارة الرشيدة في تعزيز الإبداع الإداري، وأن بُعد القيادة الرشيدة كان الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بتطوير القيادات الإدارية، ودعم ثقافة الابتكار والإبداع داخل بيئة العمل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

٨. دراسة Ciric Lalic et al. (٢٠٢٢) بعنوان “How project management approach “ impact project success? From traditional to agile”.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مناهج إدارة المشروعات (التقليدية، والهجينة، والرشيدة) بأبعادها المختلفة في نجاح المشروعات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وتكوّنت العينة من (٣٢١) مشروعاً في قطاعات صناعية متنوعة. وتوصّلت النتائج إلى تفوق المنهج الرشيق على المنهج التقليدي في تحقيق نجاح المشروعات، خاصةً في البيئات ذات التغير السريع. وأوصت الدراسة بتبني منظمات الأعمال لمنهجيات الإدارة الرشيدة، وتطوير قدرات العاملين على التكيف مع التغيرات المتسارعة.

٩. دراسة Muhammad et al (٢٠٢١) بعنوان “ Impact of agile management on project performance: Evidence from IT sector of Pakistan”.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الرشيدة بأبعادها (التطوير التكراري، والتعاون، والمرونة، والاستجابة للتغيير) في أداء المشروعات في قطاع تكنولوجيا المعلومات بباكستان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٢٥٠) مديراً وعاملاً في شركات تكنولوجيا المعلومات. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للإدارة الرشيدة في تعزيز أداء المشروعات. وأوصت الدراسة بتعميم تطبيق الإدارة الرشيدة على قطاعات أخرى، وتدريب العاملين على أدواتها وممارساتها.

١٠. دراسة Esamah et al (٢٠٢٣) بعنوان “ Agile leadership and digital transformation in savings cooperative limited: Impact on sustainable performance amidst COVID-19”.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر القيادة الرشيدة والتحول الرقمي بأبعادهما في الأداء المستدام لجمعيات التوفير التعاونية خلال جائحة كوفيد-١٩. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية، وتكوّنت العينة من (٣٩٥) من العاملين والقياديين في الجمعيات التعاونية ببتايلاند. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الرشيدة في تعزيز الأداء المستدام، وأنّ التحول الرقمي يتوسّط هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بتمتية مهارات القيادة الرشيدة، وتسريع تبني الحلول الرقمية لمواجهة الأزمات.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الاستدامة المالية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة كردي (٢٠٢٥) بعنوان “تأثير بعض المؤشرات المالية في الاستدامة المالية: دراسة تطبيقية لعدد من المصارف التجارية العراقية الخاصة”.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المؤشرات المالية بأبعادها (الربحية، والسيولة، وكفاية رأس المال، وجودة الأصول) في الاستدامة المالية لعدد من المصارف التجارية العراقية الخاصة. واستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي والقياسي، وتكوّنت العينة من (٨) مصارف تجارية خاصة خلال الفترة (٢٠١٥-٢٠٢٢). وتوصّلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي للمؤشرات المالية في تعزيز الاستدامة المالية للمصارف. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين المؤشرات المالية للمصارف، وتعزيز إدارة المخاطر المصرفية لتحقيق الاستدامة المالية.

٢. دراسة عبدالمنعم وشريف (٢٠٢٥) بعنوان "تأثير الشمول المالي على الاستدامة المالية: دراسة تطبيقية على الموازنة العامة للدولة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الشمول المالي بأبعاده (الوصول إلى الخدمات المالية، واستخدامها، وجودتها) في الاستدامة المالية للموازنة العامة للدولة المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والقياسي، وتكوّنت العينة من بيانات الموازنة العامة للدولة خلال الفترة (٢٠١٠-٢٠٢٣). وتوصّلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للشمول المالي في تعزيز الاستدامة المالية للموازنة العامة. وأوصت الدراسة بتوسيع قاعدة المستفيدين من الخدمات المالية، وتطوير البنية التحتية المالية والرقمية.

٣. دراسة جاب الله وآخرين (٢٠٢٤) بعنوان "أثر التحول الرقمي على الاستدامة المالية: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتنمية الصناعية".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية، والثقافة الرقمية، والحوكمة الرقمية) في الاستدامة المالية بالهيئة العامة للتنمية الصناعية بمصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٣٠٠) من العاملين بالهيئة. وتوصّلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز الاستدامة المالية. وأوصت الدراسة بتسريع مسار التحول الرقمي، والاستثمار في تنمية المهارات الرقمية للعاملين.

٤. دراسة عتيق والمخلافي (٢٠٢٥) بعنوان "أثر الريادة الاستراتيجية في الاستدامة المالية: دراسة ميدانية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الريادة الاستراتيجية بأبعادها (التفكير الاستراتيجي، والقيادة الاستراتيجية، وثقافة الابتكار، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) في الاستدامة المالية للمدارس الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٢٢٠) من

مديري وإداري المدارس الأهلية. وتوصّلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية بأبعادها في الاستدامة المالية. وأوصت الدراسة بتبني إدارات المدارس لمبادئ الريادة الاستراتيجية، وتنمية ثقافة الابتكار.

٥. دراسة العويدي وآخرين (٢٠٢٥) بعنوان “الشمول المالي ودوره في تحقيق الاستدامة المالية: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية والحكومية العاملة في بابل”.

هدفت الدراسة إلى بيان دور الشمول المالي بأبعاده (الوصول، والاستخدام، والجودة) في تحقيق الاستدامة المالية لعينة من المصارف التجارية والحكومية العاملة في محافظة بابل بالعراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (١٢٠) موظفاً من العاملين بالمصارف. وتوصّلت النتائج إلى وجود دور إيجابي ومعنوي للشمول المالي في تحقيق الاستدامة المالية. وأوصت الدراسة بتوسيع نطاق الخدمات المصرفية، وتعزيز الوعي المالي لدى المواطنين.

٦. دراسة السلموني والجارحي (٢٠٢٣) بعنوان “أثر الاستدامة المالية على الأداء المالي للمؤسسات: دراسة تطبيقية على قطاع البترول في مصر”.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاستدامة المالية بأبعادها (الملاءة، والسيولة، والربحية، وكفاءة استخدام الأصول) في الأداء المالي لشركات قطاع البترول المصري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والقياسي، وتكوّنت العينة من (١٠) شركات بترولية مقيّدة بالبورصة المصرية خلال الفترة (٢٠١٥-٢٠٢١). وتوصّلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للاستدامة المالية في تعزيز الأداء المالي لشركات القطاع. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات البترول لممارسات الاستدامة المالية، وتحسين إدارة الأصول والمخاطر المالية.

٧. دراسة إسكندر (٢٠٢١) بعنوان “دور التمويل الأخضر في تحقيق الاستدامة المالية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرفي جيهان والموصل للتنمية والاستثمار في محافظة نينوى”.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التمويل الأخضر بأبعاده (المنتجات المالية الخضراء، والاستثمارات الخضراء، والقروض الخضراء، والسياسات البيئية المصرفية) في تحقيق الاستدامة المالية بمصرفي جيهان والموصل للتنمية والاستثمار. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (٩٠) موظفاً من العاملين بالمصرفين. وتوصّلت النتائج إلى وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية للتمويل الأخضر في

تحقيق الاستدامة المالية. وأوصت الدراسة بتوسيع نطاق منتجات التمويل الأخضر، وتعزيز الوعي البيئي في القطاع المصرفي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

٨. دراسة Gleißner, Günther, & Walkshäusl (٢٠٢٢) بعنوان “ Financial sustainability: measurement and empirical evidence”.

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار لقياس الاستدامة المالية للشركات بأبعادها (الربحية، السيولة، والملاءة، ومخاطر الإفلاس، ونمو الأرباح) وتقديم أدلة تجريبية على أهميتها. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي القياسي، وتكوّنت العينة من عيّنة واسعة من الشركات الأوروبية والأمريكية خلال الفترة (١٩٩٩-٢٠١٨). وتوصّلت النتائج إلى أنّ الشركات ذات الاستدامة المالية المرتفعة تحقّق عوائد أعلى في سوق الأسهم، وأنّ الاستدامة المالية معيار محوري في تقييم الشركات. وأوصت الدراسة بتبني إطار قياس الاستدامة المالية كأداة لدعم قرارات الاستثمار وإدارة المخاطر.

٩. دراسة Cunha, Meira, & Orsato (٢٠٢١) بعنوان “ Sustainable finance and investment: Review and research agenda”.

هدفت الدراسة إلى مراجعة شاملة لأدبيات التمويل والاستثمار المستدام بأبعادها (المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة ESG، والاستثمار المسؤول، والتمويل الأخضر، والاستدامة المالية) وتحديد أجندة بحثية مستقبلية. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي للأدبيات (Bibliometric Analysis)، وتكوّنت العينة من (١٦٦) دراسة منشورة في المجالات العلمية المحكّمة. وتوصّلت النتائج إلى تنامي الاهتمام بالتمويل المستدام، وتحديد فجوات بحثية عديدة تتعلق بربط الأداء المالي بالاستدامة. وأوصت الدراسة بتوجيه البحوث المستقبلية نحو دراسة الآليات التي يتحقق بها التوازن بين الأهداف المالية والاستدامة.

١٠. دراسة Oudat (٢٠٢١) بعنوان “ Accounting information system and financial sustainability of commercial and Islamic banks: A review of the literature”.

هدفت الدراسة إلى استعراض أثر نظم المعلومات المحاسبية بأبعادها (جودة المعلومات، وموثوقيتها، وتوقيتها، وملاءمتها) في الاستدامة المالية للمصارف التجارية والإسلامية. واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي لمراجعة الأدبيات، وتكوّنت العينة من مجموعة من الدراسات السابقة المنشورة في المجالات العلمية المحكّمة خلال الفترة (٢٠١٠-٢٠٢٠). وتوصّلت النتائج إلى وجود دور محوري لنظم المعلومات المحاسبية في تعزيز الاستدامة المالية للمصارف، سواء التجارية أو الإسلامية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم المعلومات المحاسبية في القطاع المصرفي، وتعزيز كفاءتها لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المالية.

٨.١ الفجوة البحثية والمنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: الفجوة البحثية

يتّضح من خلال الاستقراء المنهجي للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيّري الإدارة الرشيقة والاستدامة المالية، وجود العديد من أوجه الاتفاق بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، إذ اتّفقت معها في تناول الإدارة الرشيقة بوصفها متغيّراً مستقلاً ذا أبعاد متعددة تُسهم في تعزيز الأداء المؤسسي والتنظيمي، كما في دراسة المحلاوي (٢٠٢٤)، ودراسة العتيبي (٢٠٢٤)، ودراسة الجعيد والثبتي (٢٠٢٤)، ودراسة شيخ السوق وآخرين (٢٠٢٥)، فضلاً عن الدراسات الأجنبية كدراسة (Ciric Lalic et al. (2022) ودراسة (Muhammad et al. (2021 التي ركّزت على أثر الإدارة الرشيقة في نجاح المشروعات وأدائها. كما اتّفقت الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة في تناول الاستدامة المالية بوصفها متغيّراً تابعاً ذا أهمية استراتيجية، كما في دراسة كردي (٢٠٢٥)، ودراسة عبدالمنعم وشريف (٢٠٢٥)، ودراسة السلموني والجارحي (٢٠٢٣)، ودراسة إسكندر (٢٠٢١)، ودراسة (Gleißner et al. (2022) كما تلتقي الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تبني المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، ونمذجة المعادلات الهيكلية أداةً للتحليل الإحصائي.

في المقابل، تتمايز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في جملة من أوجه الاختلاف الجوهرية التي تُشكّل مجتمعةً الفجوة البحثية التي تسعى إلى سدّها. فمن حيث المتغيّر المستقل، تناولت معظم الدراسات السابقة الإدارة الرشيقة بأبعاد كلاسيكية شاملة كالقيادة الرشيقة والاستراتيجية الرشيقة والقوى العاملة الرشيقة والتكنولوجيا الرشيقة (المحلاوي، ٢٠٢٤؛ الدوشان، ٢٠٢٤؛ شيخ السوق وآخرون، ٢٠٢٥)، في حين تنفرد الدراسة الحالية بتبني ثلاثة أبعاد محددة تتناسب مع طبيعة الشركات الناشئة، هي: التطوير التكراري، واللامركزية في اتخاذ القرارات، وحلقات تغذية العملاء الراجعة، وهي أبعاد لم تُدرَس مجتمعةً في الأدبيات

العربية على حدّ علم الباحث. ومن حيث المتغيّر التابع، ربطت الدراسات السابقة الإدارة الرشيقة بمتغيرات كالأداء التنظيمي، والإبداع الوظيفي، والتميز المؤسسي، وجودة الخدمة، وجودة الحياة الوظيفية (الجعيد والثبتي، ٢٠٢٤؛ الزيدي ومنذور، ٢٠٢١؛ الولدي والشماسي، ٢٠٢٤)، في حين تنفرد الدراسة الحالية بربط الإدارة الرشيقة بالاستدامة المالية، وهو ربط نادر في الأدبيات العربية. ومن حيث مجتمع الدراسة، تناولت الدراسات السابقة قطاعات كالصناعة، والقطاع الصحي، والقطاع المصرفي، والقطاع الحكومي، والقطاع التعليمي (المحلاوي، ٢٠٢٤؛ العتيبي، ٢٠٢٤؛ كردي، ٢٠٢٥)، في حين تنفرد الدراسة الحالية بالتطبيق على الشركات الناشئة التي لم تحظَ باهتمام بحثي كافٍ في هذا السياق. ومن حيث النطاق الجغرافي، ركّزت معظم الدراسات السابقة على دولة واحدة (كمصر أو السعودية أو العراق أو الأردن)، في حين توسّع الدراسة الحالية نطاقها ليشمل منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA) بوصفها إقليمًا متكاملًا، مما يُضفي عليها بُعدًا إقليميًا مقارنًا. ومن هنا، تتبلور الفجوة البحثية في الجمع النوعي بين متغيّري الإدارة الرشيقة بأبعادها المحددة والاستدامة المالية، في سياق الشركات الناشئة، ضمن نطاق جغرافي إقليمي متكامل، وهو مزيج بحثي لم يتناوله أيّ من الدراسات السابقة، مما يمنح الدراسة الحالية إسهامًا أصيلًا ومتميزًا في الأدبيات العلمية.

ثانيًا: المنطلقات النظرية للدراسة

الإطار النظري للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من المرتكزات النظرية التي تُشكّل الأساس الفكري والمعرفي لفهم العلاقة بين ممارسات الإدارة الرشيقة والاستدامة المالية في الشركات الناشئة.

أولاً: نظرية الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility Theory) تُعدّ هذه النظرية المرتكز النظري الأول للدراسة، إذ تفترض أنّ قدرة المنظمة على البقاء والنمو في البيئات الديناميكية تتوقف على مدى مرونتها وسرعة استجابتها للتغيّرات. وتقوم النظرية على أنّ الرشاقة تُعبّر عن قدرة المنظمة على الاستشعار المبكر للفرص والتهديدات، وإعادة تشكيل مواردها بسرعة، والاستجابة الفعّالة للتحوّلات في بيئة الأعمال. وتُقدّم هذه النظرية إطاراً مفاهيمياً لفهم كيف يمكن للممارسات الرشيقة أن تُترجم إلى نتائج تنظيمية إيجابية، بما فيها الاستدامة المالية. (Ciric Lalic et al., 2022)

ثانياً: منهجية أجايل (Agile Methodology): نشأت هذه المنهجية في مطلع الألفية الثالثة عبر بيان أجايل (Agile Manifesto) في عام ٢٠٠١، وارتكزت على أربع قيم جوهرية: تفضيل الأفراد والتفاعلات على العمليات والأدوات، وتفضيل البرمجيات العاملة على التوثيق الشامل، وتفضيل التعاون مع العملاء على التفاوض التعاقدي، وتفضيل الاستجابة للتغيير على اتباع الخطة. وقد امتدّ تطبيق هذه المنهجية لتتجاوز قطاع تكنولوجيا المعلومات لتشمل قطاعات متعددة، وأصبحت تُمثل فلسفة إدارية شاملة (Muhammad et al., 2021).

ثالثاً: نظرية الشركات الناشئة الرشيقة (Lean Startup Theory) طوّرها إريك ريس (Eric Ries) في عام ٢٠١١، وتقوم على مفهوم البناء-القياس-التعلّم (Build-Measure-Learn)، وتؤكد على أهمية التطوير التكراري للمنتجات والخدمات، والاختبار المستمر مع العملاء، والتعلّم السريع من السوق. وتُعدّ هذه النظرية مرتكزاً محورياً في فهم كيفية إدارة الشركات الناشئة في ظل عدم اليقين ومحدودية الموارد (Amuna et al., 2026).

رابعاً: نظرية الاستدامة المالية (Financial Sustainability Theory) تنطلق هذه النظرية من افتراض أنّ الاستدامة المالية تُمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على توازنها المالي في الأجل الطويل، والوفاء بالتزاماتها، وتحقيق نمو مستدام دون الاعتماد المفرط على مصادر تمويل خارجية. وتُقدّم النظرية إطاراً لقياس الاستدامة المالية عبر مجموعة من المؤشرات كالربحية، والسيولة، والملاءة، وكفاءة استخدام الأصول، ومستويات المخاطر. (Gleißner, Günther, & Walkshäusl, 2022).

خامساً: نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) تفترض هذه النظرية أنّ الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة تنبع من امتلاكها لموارد وقدرات نادرة وقيمة ويصعب تقليدها. وتُقدّم هذه النظرية إطاراً لفهم كيف تُشكّل ممارسات الإدارة الرشيقة قدرة تنظيمية استراتيجية تُسهم في تعزيز الاستدامة المالية. (Habib et al., 2021).

سادساً: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) ترى هذه النظرية أنّ نجاح المنظمة يتوقف على قدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة المختلفين، بمن فيهم العملاء والموظفون والمستثمرون والموردون والمجتمع. وتُقدّم هذه النظرية إطاراً لفهم أهمية حلقات تغذية العملاء الراجعة بوصفها آلية لتحقيق هذا التوازن. (Cunha, Meira, & Orsato, 2021).

مصطلحات الدراسة المفاهيمية والإجرائية

أ. الإدارة الرشيقة: (Agile Management)

- التعريف المفاهيمي: فلسفة إدارية حديثة تقوم على تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية عبر تبني ممارسات تعتمد على التطوير التدريجي، والتعاون المستمر، وتقصير دورات اتخاذ القرار، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء. (Ciric Lalic et al., 2022)
- التعريف الإجرائي: يُقصد بها في الدراسة الحالية مجموعة الممارسات الإدارية التي تتبناها الشركات الناشئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، والمتمثلة في التطوير التكراري، واللامركزية في اتخاذ القرارات، وحلقات تغذية العملاء الراجعة، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على الفقرات المخصصة لها في أداة الدراسة (الاستبانة).

ب. التطوير التكراري: (Iterative Development)

- التعريف المفاهيمي: أسلوب في تطوير المنتجات والخدمات يقوم على تقسيم العمل إلى دورات قصيرة ومتتالية، بحيث يتم في كل دورة بناء نسخة من المنتج واختبارها ومراجعتها، بما يُتيح التعلم المستمر والتحسين التدريجي. (Muhammad et al., 2021)
- التعريف الإجرائي: يُقصد به في الدراسة الحالية مدى اعتماد الشركات الناشئة على تقسيم عملياتها التطويرية إلى دورات قصيرة ومتتالية تُتيح الاختبار والمراجعة والتحسين المستمر، ويُقاس بدرجة استجابة المبحوثين على الفقرات المخصصة لهذا البُعد.

ج. اللامركزية في اتخاذ القرارات: (Decentralized Decision-Making)

- التعريف المفاهيمي: توزيع صلاحيات اتخاذ القرار على المستويات التنظيمية الأدنى، بما يُتيح للفرق والأفراد اتخاذ قرارات فورية ضمن نطاق مسؤولياتهم، دون الحاجة إلى الرجوع المستمر إلى الإدارة العليا. (Esamah et al., 2023)
- التعريف الإجرائي: يُقصد بها في الدراسة الحالية مدى منح الفرق والأفراد في الشركات الناشئة صلاحيات فعلية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم اليومية، ويُقاس بدرجة استجابة المبحوثين على الفقرات المخصصة لهذا البُعد.

د. حلقات تغذية العملاء الراجعة: (Customer Feedback Loops)

- التعريف المفاهيمي: آليات منهجية لجمع آراء العملاء وتحليلها وتوظيفها بشكل منتظم في تحسين المنتجات والخدمات وتطوير العمليات، بما يضمن مواءمة مخرجات المنظمة لاحتياجات السوق (Malatyinszki et al., 2025).
- التعريف الإجرائي: يُقصد بها في الدراسة الحالية مدى امتلاك الشركات الناشئة لآليات منتظمة لجمع تعليقات العملاء وتحليلها وتوظيفها في تطوير منتجاتها وخدماتها، ويُقاس بدرجة استجابة المبحوثين على الفقرات المخصصة لهذا البُعد.

هـ. الاستدامة المالية: (Financial Sustainability)

- التعريف المفاهيمي: قدرة المنظمة على الحفاظ على توازنها المالي في الأجل الطويل، والوفاء بالتزاماتها المالية، وتمويل عملياتها التشغيلية والاستثمارية بكفاءة، وتحقيق نمو مستدام في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة. (Gleißner, Günther, & Walkshäusl, 2022)
- التعريف الإجرائي: يُقصد بها في الدراسة الحالية قدرة الشركات الناشئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا على تحقيق التوازن بين إيراداتها ونفقاتها، وضمان توافر السيولة اللازمة، وتحقيق الربحية، والحفاظ على الملاءة المالية، وكفاءة استخدام الموارد، وتُقاس بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث على الفقرات المخصصة لها في الاستبانة.

و. الشركات الناشئة: (Startups)

- التعريف المفاهيمي: كيانات تجارية حديثة التأسيس (يتراوح عمرها عادةً بين سنة و ١٠ سنوات)، تتسم بالنمو السريع وارتفاع مستوى المخاطر وعدم اليقين، وتقوم على نموذج أعمال مبتكر يستهدف تقديم منتج أو خدمة جديدة أو تحسين قائمة. (Amuna et al., 2026)
- التعريف الإجرائي: يُقصد بها في الدراسة الحالية الشركات المسجلة رسمياً في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، التي لا يتجاوز عمرها عشر سنوات، وتعمل في قطاعات متنوعة كالтехнологيا، والتجارة الإلكترونية، والخدمات المالية الرقمية، والخدمات اللوجستية، والصحة الرقمية، والتعليم الإلكتروني.

ز. منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: (MENA Region)

- التعريف المفاهيمي: منطقة جغرافية اقتصادية تضم مجموعة من دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التي تتشارك في خصائص اقتصادية واجتماعية وثقافية متقاربة.
- التعريف الإجرائي: يُقصد بها في الدراسة الحالية مجموعة الدول التي تُطبَّق فيها الدراسة، وتشمل بشكل أساسي كلاً من مصر، والمملكة العربية السعودية، والإمارات العربية المتحدة، والأردن، والمغرب، وتونس، بوصفها الدول الأكثر نشاطاً في منظومة الشركات الناشئة بالمنطقة.

٩.١ منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهجية الدراسة

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة موضع الدراسة وصفاً دقيقاً، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، والوصول إلى استنتاجات علمية تُسهم في فهم أثر ممارسات الإدارة الرشيدة بأبعادها (التطوير التكراري، واللامركزية في اتخاذ القرارات، وحلقات تغذية العملاء الراجعة) في الاستدامة المالية للشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وسيتمّ توظيف هذا المنهج عبر شقين متكاملين: الشق الأول نظري يعتمد على استعراض الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية لبناء الإطار النظري للدراسة، والشق الثاني ميداني يعتمد على جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها.

كما ستستعين الدراسة بالمنهج الإحصائي التحليلي بوصفه منهجاً مكملًا، إذ سيتمّ توظيف أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل البيانات الميدانية التي سيتمّ جمعها من عينة الدراسة، بما يُتيح قياس العلاقات بين المتغيرات وتحديد اتجاهات التأثير ومستوياته. وستُوظف نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بشكل خاصّ لاختبار النموذج البنائي للدراسة والتحقق من صحة الفروض، بما يمنح النتائج قدراً عالياً من الدقة والموثوقية العلمية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

سيتمّكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات العليا والوسطى بالشركات الناشئة العاملة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA)، وتحديداً في ستّ دول تُمثّل النسبة الأكبر من منظومة الشركات

الناشئة في المنطقة، هي: جمهورية مصر العربية، والمملكة العربية السعودية، ودولة الإمارات العربية المتحدة، والمملكة الأردنية الهاشمية، والمملكة المغربية، والجمهورية التونسية. ووفقاً لتقارير منصة "MAGNiTT" و "Wamda" لعام ٢٠٢٤، يبلغ العدد التقديري للشركات الناشئة النشطة في هذه الدول نحو (٢٣,٥٠٠) شركة ناشئة، تتوزع بواقع (٧,٢٠٠) شركة في الإمارات، و(٥,٨٠٠) شركة في المملكة العربية السعودية، و(٤,٩٠٠) شركة في مصر، و(٢,٣٠٠) شركة في المغرب، و(١,٨٥٠) شركة في الأردن، و(١,٤٥٠) شركة في تونس، وتعمل في قطاعات متنوعة تشمل التكنولوجيا المالية (FinTech)، والتجارة الإلكترونية، والخدمات اللوجستية، والصحة الرقمية، والتعليم الإلكتروني، والذكاء الاصطناعي.

وستُطبق الدراسة على عينة عشوائية طبقية يتم اختيارها بما يتناسب مع التوزيع الجغرافي والقطاعي للشركات الناشئة في مجتمع الدراسة. وباستناد إلى معادلة "ستيفن ثامبسون" لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، سيبلغ حجم العينة المستهدفة (٣٧٨) مفردة كحد أدنى، غير أن الباحث سيستهدف توزيع (٥٠٠) استبانة على مؤسسي ومديري الشركات الناشئة والمسؤولين الماليين والتشغيليين فيها، تحسباً لاحتمالات عدم الاستجابة أو عدم صلاحية بعض الاستبانات للتحليل، بما يضمن الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة لا يقل عن (٤٠٠) استجابة، وبمعدل استرداد متوقع لا يقل عن (٨٠٪)، مما يمنح النتائج قدراً عالياً من التمثيل والموثوقية العلمية.

ثالثاً: مصادر جمع البيانات

سيعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على مصدرين متكاملين:

- المصادر الثانوية: ستمثل في الكتب والمراجع العلمية، والدوريات العربية والأجنبية المحكمة، والرسائل العلمية (الماجستير والدكتوراه)، والتقارير الصادرة عن المؤسسات الدولية والإقليمية المتخصصة في ريادة الأعمال والشركات الناشئة (كتقارير Wamda و MAGNiTT والبنك الدولي)، وقواعد البيانات الإلكترونية كمنظومة دار المنظومة و Google Scholar و Scopus و Emerald، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة واستعراض الدراسات السابقة.
- المصادر الأولية: ستمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها مباشرة من مفردات عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة الإلكترونية، بهدف اختبار فروض الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

رابعاً: أداة الدراسة

سيقوم الباحث بتصميم استبانة إلكترونية بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، وسيتمّ بناؤها بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، مع مراعاة خصوصية بيئة الشركات الناشئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وستتضمن الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

القسم الأول: يتضمّن البيانات الديموغرافية والتنظيمية للمبحوثين، كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ودولة الشركة، وقطاع نشاطها، وعمرها، وحجم القوى العاملة فيها.

القسم الثاني: يقيس المتغيّر المستقل (ممارسات الإدارة الرشيدة) بأبعاده الثلاثة، ويتضمّن (١٢) فقرة موزعة على النحو الآتي:

- بُعد التطوير التكراري: (٤) فقرات.
- بُعد اللامركزية في اتخاذ القرارات: (٤) فقرات.
- بُعد حلقات تغذية العملاء الراجعة: (٤) فقرات.

القسم الثالث: يقيس المتغيّر التابع (الاستدامة المالية) بوصفه متغيراً أحادي المحور، ويتضمّن (١٠) فقرات تعكس أبعاد الاستدامة المالية المختلفة (الربحية، والسيولة، والملاءة، وكفاءة استخدام الأصول، وإدارة المخاطر).

وستُقاس استجابات المبحوثين على فقرات القسمين الثاني والثالث وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، الذي يتدرّج من (١) "لا أوافق بشدة" إلى (٥) "أوافق بشدة". وسيتمّ التحقق من صدق الأداة عبر عرضها على مجموعة من المحكّمين الأكاديميين المتخصصين، والتحقق من ثباتها عبر حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يُشترط ألا يقلّ عن (٠.٧٠) لقبول الأداة.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستُوظف الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS v.28) و (AMOS v.28)، وتشمل:

مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة واستجابات المبحوثين، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقات بين المتغيرات، ومعامل تضخم التباين

(VIF) للتحقق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار النموذج البنائي للدراسة والتحقق من صحة الفروض، والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من الصدق البنائي للأداة، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، واختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية.

سادساً: حدود الدراسة

ستلتزم الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تناول أثر ممارسات الإدارة الرشيدة بأبعادها الثلاثة (التطوير التكراري، واللامركزية في اتخاذ القرارات، وحلقات تغذية العملاء الراجعة) في الاستدامة المالية.
- الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على الشركات الناشئة العاملة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA)، وتحديداً في ست دول هي: مصر، والمملكة العربية السعودية، والإمارات العربية المتحدة، والأردن، والمغرب، وتونس، بوصفها الدول الأكثر نشاطاً في منظومة الشركات الناشئة بالمنطقة.
- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على مؤسسي ومديري الشركات الناشئة والمسؤولين في الإدارات العليا والوسطى والمسؤولين الماليين والتشغيليين فيها.
- الحدود الزمانية: ستجرى الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من مطلع عام ٢٠٢٦.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الإدارة الرشيقة (Agile Management)

١.١.٢ تمهيد

تُمثّل الإدارة الرشيقة أحد أبرز التحولات الفكرية والمنهجية التي شهدتها الفكر الإداري المعاصر، إذ برزت استجابةً لقصور النماذج الإدارية التقليدية عن التعامل مع بيئات الأعمال المتسّمة بالتغيّر السريع وعدم اليقين. وقد نشأت جذور هذه الفلسفة في قطاع تطوير البرمجيات مع إطلاق بيان أجائل (Agile Manifesto) في عام ٢٠٠١، ثم توسّع نطاقها التطبيقي ليشمل مختلف قطاعات الأعمال، حتى باتت تُمثّل فلسفةً إداريةً شاملةً تُعيد تشكيل طريقة إدارة المنظمات وعملياتها ومواردها البشرية. وتقوم الإدارة الرشيقة على منظومة متكاملة من المبادئ والممارسات التي تُعزّز مرونة المنظمة، وسرعة استجابتها للتغيّرات، وقدرتها على تحويل التحديات إلى فرص، لا سيما في ظل التنافسية الحادّة والتحولات الرقمية المتسارعة التي تفرض على المنظمات ضرورة إعادة النظر في هياكلها وعملياتها ونماذج قيادتها (Ciric, 2022). وسيتناول هذا المبحث الإدارة الرشيقة من خلال استعراض مفهوميها، وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها، وواقع تطبيقها في الشركات الناشئة.

٢.١.٢ مفهوم الإدارة الرشيقة

يُعدّ مفهوم الإدارة الرشيقة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي شهدت تطوراً ملحوظاً في الفكر الإداري المعاصر، وقد تعدّدت التعريفات التي قدّمها الباحثون لهذا المفهوم بتعدّد المداخل والزوايا التي تناولوها من خلالها.

فقد عرّفها المحلاوي (٢٠٢٤) بأنّها منظومة من الممارسات الإدارية القائمة على المرونة والاستجابة السريعة للتغيّرات البيئية، عبر توظيف قيادات مرنة وقوى عاملة مؤهلة وتكنولوجيا متطورة واستراتيجيات ديناميكية، بما يُتيح للمنظمة تحقيق التكيف المستمر مع متطلبات السوق. في حين نظر إليها إبراهيم (٢٠٢٣) بوصفها فلسفة إدارية تُعيد تصميم العمليات والهياكل التنظيمية بما يُعزّز قدرة المنظمة على الابتكار والاستجابة السريعة للفرص والتحديات، مؤكداً على الطابع الشمولي للإدارة الرشيقة الذي يتجاوز مجرد كونها أسلوباً في إدارة المشروعات.

وتناولها الزيدي ومنذور (٢٠٢١) من زاوية وظيفية، إذ عداها آلية إدارية تُوظف مجموعة من الأدوات والممارسات التي تُتيح للمنظمة تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة في أقصر وقت ممكن وبأقل التكاليف، بما يُحقق رضا المستفيدين. وأضاف علي (٢٠٢١) بُعداً استراتيجياً لهذا المفهوم عبر تعريفها بأنها قدرة تنظيمية استراتيجية تُمكن المنظمة من الاستشعار المبكر للتغيرات، وإعادة تشكيل مواردها بسرعة، والاستجابة الفعالة للتحوّلات في بيئة الأعمال بما يُعزّز أداءها المؤسسي.

ومن منظور مختلف، قدّم الدوشان (٢٠٢٤) تعريفاً يُركّز على البُعد التشغيلي، إذ عرّفها بأنها ممارسات إدارية متكاملة تسعى إلى القضاء على الهدر في العمليات، وتحسين تدفق القيمة، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المنظمة. أما حوراني والصمادي (٢٠٢٣) فقد ركّزا على البُعد الإنساني للإدارة الرشيقة بوصفها فلسفة تضع الإنسان في قلب العملية الإدارية، عبر تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات وتعزيز روح الفريق والتعاون.

وفي السياق الأجنبي، عرّفها Ciric Lalic et al (٢٠٢٢) بوصفها منهجية حديثة في إدارة المشروعات تقوم على التطوير التدريجي والتكراري، والتعاون المستمر بين أفراد الفريق والعملاء، والاستجابة السريعة للتغيير بدلاً من التمسك بالخطّة الأصلية. في حين قدّم Muhammad et al (٢٠٢١) تعريفاً يُبرز البُعد المرن، إذ عداها منظومة إدارية تقوم على تقسيم العمل إلى دورات قصيرة ومتتالية تُتيح المراجعة والتحسين المستمر، مع التركيز على تسليم القيمة للعميل بصورة تدريجية. وربطها Esamah et al (٢٠٢٣) بمفهوم القيادة الرشيقة بوصفها نمطاً قيادياً يجمع بين الرؤية الاستراتيجية والاستجابة التكتيكية السريعة، بما يُتيح للمنظمة التكيف مع الأزمات والتحوّلات الرقمية. كما قدّم Gomes Silva et al (٢٠٢٢) قراءة تكاملية للمفهوم عبر ربطه بأركان الاستدامة الثلاثة، مؤكداً على أنّ الإدارة الرشيقة ليست مجرد منهجية تشغيلية، بل فلسفة شاملة تتقاطع مع أبعاد الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

رأي الباحث: يتّضح مما سبق أنّ مفهوم الإدارة الرشيقة يحمل أبعاداً متعددة ومتشابهة تتراوح بين البُعد التشغيلي، والبُعد الاستراتيجي، والبُعد الإنساني، والبُعد التكنولوجي. وفي ضوء تعدّد المداخل المذكورة، يرى الباحث أنّ الإدارة الرشيقة يمكن تعريفها إجرائياً في سياق الشركات الناشئة بأنها: "منظومة متكاملة من الممارسات الإدارية التي تتبنّاها الشركات الناشئة للتكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية، وتقوم على التطوير التكراري للمنتجات والخدمات، واللامركزية في اتخاذ القرارات، وبناء حلقات منتظمة للتغذية الراجعة من العملاء، بما يُتيح للشركة تحقيق التوازن بين المرونة التشغيلية والاستدامة المالية في ظل محدودية الموارد

وارتفاع مستويات المخاطر". ويرى الباحث أنّ هذا التعريف يستوعب خصوصية الشركات الناشئة، ويبرز الأبعاد الأكثر ملاءمةً لطبيعتها، بعيداً عن الأبعاد الكلاسيكية الشاملة التي تتناسب مع المنظمات الكبرى.

٣.١.٢ أهمية الإدارة الرشيقة

تكتسب الإدارة الرشيقة أهميةً متعاظمةً في الفكر الإداري المعاصر، لكونها تُمثّل استجابةً منهجيةً لتحديات البيئة التنافسية الحديثة، ومخرجاً فكرياً من قيود النماذج الإدارية التقليدية. وتتجلى هذه الأهمية عبر تعدّد الأبعاد التي تتقاطع معها، سواء على المستوى التنظيمي أو الاستراتيجي أو التشغيلي أو المالي.

ويشير المحلوي (٢٠٢٤) إلى أنّ أهمية الإدارة الرشيقة تتمثّل في:

- تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتحوّلات في بيئة الأعمال، مما يُتيح لها استغلال الفرص وتحييد التهديدات في وقت مبكر.
- تحسين الأداء التنظيمي عبر تبسيط العمليات وتقليص دورات اتخاذ القرار.
- رفع كفاءة استخدام الموارد وتقليص الهدر في العمليات التشغيلية.
- تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير المستمر داخل المنظمة.
- تدعيم القدرات التنافسية للمنظمة في الأسواق المتغيرة.

ويرى العتيبي (٢٠٢٤) أنّ أهمية الإدارة الرشيقة تكمن في: تحسين الأداء الوظيفي للعاملين عبر تمكينهم ومنحهم صلاحيات أوسع، وتعزيز روح المبادرة والالتزام لدى الكوادر البشرية، وتقليص الفجوة بين الإدارة العليا والمستويات الوظيفية الأدنى، وبناء بيئة عمل قائمة على التعاون والثقة المتبادلة.

فيما يُقدّم الجعيد والثبتي (٢٠٢٤) رؤيةً مكّملةً، إذ يريان أنّ الإدارة الرشيقة تُكتسب أهميتها من كونها: منظومةً محفّزةً للإبداع الوظيفي والتنظيمي، وأداةً لتفعيل الطاقات الكامنة لدى العاملين، ومركّزاً لبناء منظمات ذكية قادرة على التعلّم المستمر، وإطاراً يُسهم في تعظيم القيمة المضافة للمنظمة.

وينظر إليها الزيدي ومنذور (٢٠٢١) بوصفها ركيزةً محوريةً لتحسين جودة الخدمات المقدّمة للمستفيدين، عبر تقصير دورات الاستجابة، وتحسين آليات التواصل، وتعزيز مرونة العمليات التشغيلية، بما يُلبّي التوقعات المتنامية للعملاء والمستفيدين.

ومن منظور تكاملي، يرى Gomes Silva et al (٢٠٢٢) أنّ أهمية الإدارة الرشيقة تتّضح في:

- تحقيق التوازن بين أركان الاستدامة الثلاثة (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية).
- تعزيز القدرة على إدارة المشروعات في ظل بيئات معقدة وغير مستقرة.
- دعم قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات التحول نحو نماذج الأعمال المستدامة.
- تدعيم آليات المشاركة وأصحاب المصلحة في قرارات المنظمة.

ويُبرز Habib et al (٢٠٢١) بُعداً استراتيجياً آخر لأهمية الإدارة الرشيدة، متمثلاً في: ربطها بالتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، ودعمها لتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة، وتعزيز الأداء المستدام للشركات في الأسواق التنافسية.

٤.١.٢ أهداف الإدارة الرشيدة

تسعى الإدارة الرشيدة إلى تحقيق جملة من الأهداف المتداخلة التي تعكس فلسفتها الشمولية، وقد أجملها الباحثون في عدة نقاط ومحاور:

يرى شيخ السوق وآخرون (٢٠٢٥) أن الإدارة الرشيدة تسعى إلى:

- تعزيز الإبداع الإداري وتحفيز روح المبادرة داخل المنظمة.
- تحسين آليات صنع القرار عبر تفويض الصلاحيات وتقصير المسافات الهرمية.
- تطوير قدرات القيادات على قيادة التغيير وإدارة عدم اليقين.
- بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المرونة والتعلم المستمر.

ويُضيف أبو زيد ورضوان (٢٠٢٣) أهدافاً أخرى تشمل: رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وتحسين علاقات العمل بين الإدارة والعاملين، وتوسيع نطاق مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتنمية مهاراتهم من خلال التدريب المستمر والتعلم في مكان العمل.

فيما يُشير الولدي والشماسي (٢٠٢٤) إلى أهداف تتعلق بجودة الحياة الوظيفية، أبرزها: تعزيز شعور العاملين بالانتماء للمنظمة، وتحسين بيئة العمل المادية والمعنوية، وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية للعاملين، ورفع مستويات الرضا الوظيفي.

ويرى بورحلة (٢٠٢٤) أنّ الإدارة الرشيقة تستهدف: تحقيق الأداء المتميز للمنظمة، وتعزيز قدرتها على الصمود في مواجهة الأزمات، وتحسين مؤشرات الكفاءة والفعالية التشغيلية، والحفاظ على مركز تنافسي متقدّم في السوق.

كما يُبرز عبدالله ورضوان (٢٠٢٤) أهدافاً استراتيجية للإدارة الرشيقة، تشمل: دعم عمليات التجديد الاستراتيجي للمنظمة، وتمكينها من إعادة تشكيل نموذج أعمالها بمرونة، وتعزيز قدرتها على استكشاف فرص نمو جديدة، وتطوير قدراتها الاستراتيجية بصورة مستمرة.

٥.١.٢ أبعاد الإدارة الرشيقة (متغيرات الدراسة)

تمّ تحديد أبعاد الإدارة الرشيقة في الدراسة الحالية بالاستناد إلى مراجعة معمّقة للأدبيات، لا سيما دراسة Ciric Lalic et al. (٢٠٢٢) ودراسة Muhammad et al. (٢٠٢١) ودراسة Malatyinszki et al. (٢٠٢٥)، فضلاً عن ملائمة هذه الأبعاد لطبيعة الشركات الناشئة وخصوصية بيئتها. وقد تمّ الاختصار على ثلاثة أبعاد جوهرية تنسجم مع فلسفة الرشاقة في سياق الشركات الناشئة، هي: التطوير التكراري، واللامركزية في اتخاذ القرارات، وحلقات تغذية العملاء الراجعة.

١. البُعد الأول: التطوير التكراري (Iterative Development)

يُمثّل التطوير التكراري الركيزة المنهجية الأولى للإدارة الرشيقة، وينطلق من فكرة تقسيم العمل إلى دورات قصيرة ومتتالية (Sprints/Iterations)، بحيث يتمّ في كل دورة بناء نسخة من المنتج أو الخدمة، واختبارها، ومراجعتها، وتحسينها استناداً إلى ما يُستفاد من الدورة السابقة. ويقوم هذا البُعد على فرضية جوهرية مفادها أنّ التطوير المتدرّج والاختبار المبكر يُتيحان للمنظمة التعلّم السريع من الأخطاء، وتقليل المخاطر، وتحسين جودة المخرجات النهائية (Ciric Lalic et al., 2022).

ويكتسب التطوير التكراري أهمية خاصة في الشركات الناشئة، إذ يتلاءم مع طبيعتها التي تتسم بمحدودية الموارد وارتفاع مستويات عدم اليقين، فبدلاً من الاستثمار الضخم في تطوير منتج نهائي قد لا يُلبّي احتياجات السوق، تستطيع الشركات الناشئة عبر التطوير التكراري إطلاق نسخة أوليّة (Minimum Viable Product) واختبارها في السوق، ثم تطويرها تدريجياً بناءً على استجابة العملاء (Amuna et al., 2026). ويُتيح هذا الأسلوب للشركات الناشئة إدارة مواردها بكفاءة، وتوجيه استثماراتها نحو المسارات الأكثر جدوى.

ويرتبط التطوير التكراري بمجموعة من الممارسات الفرعية، تشمل التخطيط التدريجي، والاختبار المستمر، والمراجعات الدورية، والتحسين المستمر. ويؤكد Muhammad et al. (٢٠٢١) على أنّ نجاح التطوير التكراري يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتعلّم من الأخطاء، وقيادات قادرة على تحمّل المخاطر المحسوبة، وفرق عمل متعددة التخصصات قادرة على التنسيق والتعاون.

٢. البُعد الثاني: اللامركزية في اتخاذ القرارات (Decentralized Decision-Making)

تُمثّل اللامركزية في اتخاذ القرارات البُعد الثاني للإدارة الرشيدة، وتتطلق من فلسفة توزيع صلاحيات اتخاذ القرار على المستويات التنظيمية الأدنى، بما يُتيح للفرق والأفراد اتخاذ قرارات فورية ضمن نطاق مسؤولياتهم، دون الحاجة إلى الرجوع المستمر إلى الإدارة العليا. ويقوم هذا البُعد على مبدأ أنّ الأشخاص الأقرب إلى المشكلة هم الأقدر على اتخاذ القرارات المتعلقة بها، لكونهم يمتلكون المعلومات التفصيلية والفهم الميداني للسياق (Esamah et al., 2023).

وتتّضح أهمية اللامركزية في الشركات الناشئة عبر جملة من الاعتبارات، أبرزها: تسريع دورة اتخاذ القرار في بيئة تتسم بالتغيّر السريع، وتعزيز روح المبادرة والابتكار لدى العاملين، وتخفيف العبء الإداري عن المؤسّسين والقيادات العليا، وبناء منظمة قادرة على التوسّع والنمو دون أن تتحوّل إلى بيروقراطية معطّلة. كما تُسهم اللامركزية في تعزيز ثقافة المسؤولية والملكية لدى العاملين، إذ يشعر كل فرد بأنّه شريك حقيقي في نجاح المنظمة (الحياصات والعطيات، ٢٠٢٣).

غير أنّ نجاح تطبيق اللامركزية يستلزم توافر عدة شروط، منها: وجود آليات واضحة لتحديد نطاق الصلاحيات والمسؤوليات، ووجود نظام معلومات فعّال يضمن تدفّق البيانات بين المستويات المختلفة، ووجود ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة، وتوافر الكفاءات القادرة على اتخاذ قرارات رشيدة. ويُبرز إبراهيم (٢٠٢٣) أنّ اللامركزية ليست غايةً في ذاتها، بل أداة لتحقيق التوازن بين المرونة التشغيلية والانضباط الاستراتيجي.

٣. البُعد الثالث: حلقات تغذية العملاء الراجعة (Customer Feedback Loops)

يُمثّل هذا البُعد الركيزة الثالثة للإدارة الرشيدة، ويُشير إلى وجود آليات منهجية ومنظمة لجمع آراء العملاء وتحليلها وتوظيفها في تحسين المنتجات والخدمات وتطوير العمليات، بما يضمن مواءمة مخرجات

المنظمة لاحتياجات السوق. وتقوم فلسفة حلقات التغذية الراجعة على فكرة أنّ العميل شريك محوري في عملية الابتكار، وليس مجرد مستقبل سلبي للمنتجات والخدمات (Malatyinszki et al., 2025).

وتتنوّع أدوات جمع تغذية العملاء الراجعة، لتشمل الاستبانات، والمقابلات، وتحليل بيانات الاستخدام، ورصد التفاعل على وسائل التواصل الاجتماعي، وتنظيم مجموعات التركيز، وإجراء اختبارات قابلية الاستخدام. غير أنّ الجوهر ليس في جمع البيانات فحسب، بل في تحويلها إلى رؤى قابلة للتنفيذ تُغذي دورات التطوير التالية (Surenthran et al., 2025).

وتكتسب حلقات التغذية الراجعة أهميةً استثنائيةً في الشركات الناشئة، إذ تُتيح لها التحقق المستمر من صحة افتراضاتها حول السوق والعملاء، وتوجيه قرارات التطوير نحو المسارات الأكثر جدوى، وبناء علاقات وثيقة مع قاعدة عملائها الأولى. ويؤكد Cunha et al (2021) على أنّ حلقات التغذية الراجعة تُشكّل آليةً محوريةً لتحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة المختلفين، بما ينسجم مع نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory).

٦.١.٢ استراتيجيات تطبيق الإدارة الرشيقة

يستلزم تطبيق الإدارة الرشيقة في الشركات الناشئة تبني جملة من الاستراتيجيات المتكاملة، أبرزها: إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يُتيح المرونة والانسائية، وبناء فرق عمل صغيرة ومتعددة التخصصات، وتبني أدوات إدارية رقمية تدعم التعاون والتواصل، وتطوير أنظمة قياس أداء تتناسب مع الطبيعة التكرارية للعمل، والاستثمار في تنمية القدرات البشرية عبر التدريب المستمر (بورحلة، ٢٠٢٤).

كما تتطلب الإدارة الرشيقة قيادةً تحويلية قادرة على قيادة التغيير، وثقافةً تنظيمية داعمة للابتكار والتجريب، ونظام حوافز يُشجّع على المبادرة وتحمل المخاطر المحسوبة. ويرى Alzoubi et al (2024) أنّ نجاح هذه الاستراتيجيات يتوقّف على مدى تكاملها مع منظومة الممارسات الإدارية الأخرى داخل المنظمة، وعلى قدرة القيادة على إحداث تحوّل ثقافي شامل.

٧.١.٢ تحديات تطبيق الإدارة الرشيقة في الشركات الناشئة

على الرغم من المزايا العديدة للإدارة الرشيقة، فإنّ تطبيقها في الشركات الناشئة يواجه جملة من التحديات، منها: مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين الذين اعتادوا على النماذج الإدارية التقليدية،

ومحدودية الموارد المالية والبشرية اللازمة لبناء البنية التحتية للرشاقة، وضعف الوعي بمفاهيم الإدارة الرشيقة في بعض البيئات الإقليمية، وصعوبة تحقيق التوازن بين المرونة والانضباط، وتحدي الحفاظ على الرشاقة مع نمو الشركة وتوسعها (Amuna et al., 2026).

كما تواجه الشركات الناشئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تحديات إضافية مرتبطة بخصوصية البيئة الإقليمية، تشمل: عدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي، ومحدودية مصادر التمويل، وضعف البنية التحتية الرقمية في بعض الدول، وتباين الأطر التنظيمية والقانونية بين الدول (يوسف، ٢٠٢٤).

٨.١.٢ واقع تطبيق الإدارة الرشيقة

يشهد تطبيق الإدارة الرشيقة تنامياً ملحوظاً في مختلف قطاعات الأعمال، وقد امتد نطاقها من قطاع تكنولوجيا المعلومات الذي نشأت فيه ليشمل قطاعات الصناعة والخدمات المالية والقطاع الصحي والقطاع الحكومي. ويشير جاسم وإبراهيم (٢٠٢٣) إلى أنّ الإدارة الرشيقة أصبحت جزءاً من منظومة الحوكمة الحديثة في المؤسسات، إذ تتقاطع مع مبادئ الشفافية والمساءلة وكفاءة الأداء.

وفي سياق الشركات الناشئة تحديداً، تُمثّل الإدارة الرشيقة نموذجاً إدارياً مهماً، إذ تتبنّاها معظم الشركات الناشئة الناجحة عالمياً بوصفها أسلوباً في العمل يتلاءم مع طبيعتها وبيئتها. غير أنّ تطبيقها في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لا يزال في مراحله الأولى مقارنةً بالأسواق الناضجة، مما يفتح المجال أمام مزيد من الدراسات المتخصصة (Malatyinszki et al., 2025).

المبحث الثاني: الاستدامة المالية (Financial Sustainability)

١.٢.٢ تمهيد

تُمثّل الاستدامة المالية أحد أبرز المفاهيم التي فرضت حضورها القوي في الفكر الإداري والمالي المعاصر، إذ تجاوزت النظرة التقليدية القاصرة للأداء المالي المرتكزة على الربحية قصيرة الأجل، لتُشكّل رؤيةً شموليةً تتناول قدرة المنظمة على البقاء والنمو في المدى الطويل. وقد اكتسب هذا المفهوم زخماً استثنائياً في أعقاب الأزمات الاقتصادية والمالية العالمية المتعاقبة، التي كشفت عن هشاشة كثير من المنظمات، وأبرزت الحاجة إلى تبني أطر تحليلية أعمق تُتيح تقييم الصحة المالية للمنظمة تقييماً متكاملًا. وتزداد أهمية هذا المفهوم في سياق الشركات الناشئة، بوصفها كيانات اقتصادية تتسم بالهشاشة المالية وارتفاع مخاطر الفشل، مما يجعل الاستدامة المالية معياراً حاسماً في تحديد مصيرها (Gleißner et al., 2022). وسيتناول هذا المبحث الاستدامة المالية عبر مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها، وعوامل تحقيقها، وواقعها في الشركات الناشئة.

٢.٢.٢ مفهوم الاستدامة المالية

تنوّعت التعريفات التي قدّمها الباحثون لمفهوم الاستدامة المالية بتنوّع المداخل التحليلية والسياقات التطبيقية، وقد شكّل هذا التنوّع ثراءً معرفياً يعكس شمولية المفهوم وتعدّد أبعاده.

يُعرّفها الخولي وآخرون (٢٠٢٣) بأنها قدرة الوحدة الاقتصادية على الوفاء بالتزاماتها المالية في الأجلين القصير والطويل دون الاضطرار إلى إجراء تعديلات جوهرية في سياساتها المالية والاقتصادية، بما يضمن استمرار قدرتها على تمويل نشاطاتها. في حين يرى الزبيدي ونعيم (٢٠٢٢) أنّها ترتبط بشكل عضوي بأبعاد المالية السلوكية، إذ عداها منظومةً تتشكّل عبر تفاعل العوامل السلوكية والمالية والإدارية، بما يعكس قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مالية رشيدة تخدم استمراريّتها.

ويقدّم أحمد (٢٠٢٤) قراءةً تكامليةً للاستدامة المالية بوصفها أحد مكونات الاستدامة التنظيمية الشاملة، مؤكداً على أنّها تُمثّل الركيزة الاقتصادية التي تُدعم قدرة المنظمة على تحقيق الاستدامة في أبعادها الاجتماعية والبيئية. أما دراغي ويديو (٢٠٢٢) فقد ربطا مفهوم الاستدامة المالية باستراتيجيات النمو

والاستثمار، حيث عدّاهما إطاراً استراتيجياً يُتيح توظيف الموارد المالية بكفاءة تُحقّق التوازن بين احتياجات الحاضر ومتطلبات المستقبل.

وينظر إليها كردي (٢٠٢٥) من منظور مصرفي، إذ عدّها منظومةً من المؤشرات التي تعكس قدرة المصرف على تحقيق الربحية المستدامة، والحفاظ على الملاءة، وإدارة السيولة بكفاءة، بما يضمن استمرار قدرته على القيام بدوره الواسطي في الاقتصاد. ويُضيف العويدي وآخرون (٢٠٢٥) بُعداً شاملاً يربطها بالشمول المالي، بوصفها إطاراً يعكس مدى قدرة النظام المالي على تلبية احتياجات مختلف الشرائح دون المساس بمتانته المالية.

وفي السياق الأجنبي، قدّم Gleißner et al (٢٠٢٢) تعريفاً منهجياً منضبطاً للاستدامة المالية، إذ عدّوها منظومةً من المعايير القابلة للقياس التي تعكس قدرة الشركة على الحفاظ على توازنها المالي في الأجل الطويل، متضمنةً مؤشرات الربحية، والسيولة، والملاءة، ومخاطر الإفلاس، ونمو الأرباح. في حين قدّم Cunha et al (٢٠٢١) قراءةً موسّعةً للاستدامة المالية عبر ربطها بالتمويل المستدام والاستثمار المسؤول، بوصفها إطاراً يتقاطع مع المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG).

وربطها Ahlström & Monciardini (٢٠٢٢) بالسياق التنظيمي والتشريعي، مؤكدين على أنّ الاستدامة المالية لا يمكن فهمها بمعزل عن الإطار التنظيمي الذي يُشكّل بيئتها المؤسسية، لا سيما في ظل الإصلاحات التنظيمية العالمية المتعلقة بالتمويل المستدام. أما Oudat (٢٠٢١) فقد قدّم قراءةً تربط الاستدامة المالية بجودة نظم المعلومات المحاسبية، بوصف الأخيرة ركيزةً معلوماتيةً تدعم اتخاذ القرارات المالية الرشيدة.

رأي الباحث: يتضح من التعريفات المتقدّمة أنّ الاستدامة المالية مفهوم متعدد الأبعاد يجمع بين البُعد الكمي القابل للقياس (المؤشرات المالية)، والبُعد الاستراتيجي (القدرة على البقاء والنمو)، والبُعد السلوكي (رشد القرارات المالية)، والبُعد السياقي (البيئة التنظيمية والاقتصادية). ويرى الباحث أنّ الاستدامة المالية في سياق الشركات الناشئة يمكن تعريفها بأنّها: "قدرة الشركة الناشئة على تحقيق التوازن الديناميكي بين إيراداتها ونفقاتها، والحفاظ على مستويات كافية من السيولة والملاءة، وتوليد ربحية تدريجية تدعم نموّها، وإدارة مخاطرها المالية بكفاءة، بما يُتيح لها الاستمرار والتوسّع في ظل بيئة تتسم بمحدودية الموارد وارتفاع مستويات عدم اليقين". ويرى الباحث أنّ خصوصية الشركات الناشئة تستلزم إعادة صياغة مفهوم الاستدامة

المالية بصورة تنسجم مع طبيعتها، بعيداً عن المؤشرات التقليدية التي تُصمَّم عادةً للمؤسسات الكبرى والقطاع المصرفي.

٣.٢.٢ أهمية الاستدامة المالية

تحتلّ الاستدامة المالية موقعاً محورياً في منظومة الفكر الإداري والمالي المعاصر، لكونها تُشكّل معياراً جوهرياً في تقييم أداء المنظمات ومستقبلها، وتتقاطع مع مصالح مختلف أصحاب المصلحة، من مالكيين ومستثمرين وعاملين وعملاء وجهات تنظيمية.

ويُشير السلموني والجارحي (٢٠٢٣) إلى أنّ أهمية الاستدامة المالية تتجلى في:

- تعزيز قدرة المؤسسات على الحفاظ على أدائها المالي في الأجل الطويل.
- تمكين المنظمة من مواجهة الصدمات المالية والاقتصادية غير المتوقعة.
- توفير أساس متين لاتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل بصورة رشيدة.
- بناء ثقة أصحاب المصلحة في المنظمة وتعزيز سمعتها في السوق.
- تحقيق التوازن بين الأهداف المالية قصيرة الأجل والأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.

ويرى بوربيعة (٢٠٢٢) أنّ الاستدامة المالية تكتسب أهميتها من كونها: أداة للتصدّي لتداعيات الأزمات كالجائحات والتقلّبات الاقتصادية، وإطاراً يُتيح تحديد نقاط الضعف المالية قبل تفاقمها، ومرتكزاً لبناء منظومة اقتصادية إقليمية أكثر متانة، وضمانةً لاستمرار قدرة الدول على الوفاء بالتزاماتها الاقتصادية والاجتماعية.

فيما يُشير جاسم وإبراهيم (٢٠٢٣) إلى بُعد حوكمي لأهمية الاستدامة المالية، تتمثّل في: تدعيم مبادئ الحوكمة الرشيدة للنفقات والموارد المالية، وتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة المال العام والخاص، وتقليص فرص الفساد المالي والإداري، ودعم الاستقرار الاقتصادي على المستوى الوطني.

ويُقَدِّم إسكندر (٢٠٢١) رؤيةً مكملّةً بربط الاستدامة المالية بالتمويل الأخضر، إذ يرى أنّ أهميتها تتّضح في: تمويل التحوّل نحو الاقتصاد الأخضر، ودعم مشروعات التنمية المستدامة، وربط الأهداف المالية بالأهداف البيئية والاجتماعية، وتعزيز المسؤولية المجتمعية للمؤسسات المالية.

ومن منظور شامل، يُبرز يوسف (٢٠٢٤) أهمية الاستدامة المالية على المستوى الإقليمي، إذ يرى أنّها تُمثّل:

- ضمانة لاستقرار الاقتصادات الوطنية في مواجهة الديون المتنامية.
- مرتكزاً لبناء اقتصاد إقليمي أكثر مرونة ومتانة.
- أداة لتخفيف الاعتماد على مصادر التمويل الخارجي.
- إطاراً يُدعم قدرة الدول على التنمية المستدامة.

٤.٢.٢ أهداف الاستدامة المالية

تسعى الاستدامة المالية إلى تحقيق جملة من الأهداف المتشعبة التي تعكس شموليتها، وقد أجملها الباحثون في عدة محاور:

يرى دراغي ويدو (٢٠٢٢) أن الاستدامة المالية تستهدف:

- ضمان استمرارية تدفق الإيرادات وتنويع مصادرها.
- تحقيق التوازن بين النفقات والإيرادات على المدى الطويل.
- بناء احتياطات مالية كافية لمواجهة الأزمات والتقلبات.
- تعظيم العائد على الاستثمارات مع تحديد المخاطر المفرطة.
- دعم توجّهات النمو والتوسع بصورة مدروسة ومستدامة.

ويضيف عبدالمنعم وشريف (٢٠٢٥) أهدافاً أخرى تتعلق بالبُعد الاقتصادي الشامل، تشمل: تعزيز الشمول المالي وتوسيع قاعدة المستفيدين من الخدمات المالية، وتقليص الاعتماد على القروض والتمويلات الخارجية، وبناء منظومة مالية متكاملة ومستقرة، ودعم قدرة الموازنات العامة على الاستمرار.

فيما يُشير عتيق والمخلافي (٢٠٢٥) إلى أهداف استراتيجية للاستدامة المالية، أبرزها: ربط القرارات المالية بالتوجّهات الاستراتيجية للمنظمة، وتفعيل دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المالي، وبناء ميزة تنافسية مستدامة، وتحويل المؤسسات إلى كيانات قادرة على التعلم والتكيف.

كما يرى جاب الله وآخرون (٢٠٢٤) أن الاستدامة المالية تسعى إلى: تسريع مسار التحول الرقمي في المنظمات، وتحسين كفاءة استخدام الموارد المالية عبر الأدوات الرقمية، وتقليص التكاليف التشغيلية، وتوسيع نطاق الخدمات المالية المقدّمة.

٥.٢.٢ أبعاد الاستدامة المالية

تمّ تحديد أبعاد الاستدامة المالية في الدراسة الحالية بالاستناد إلى مراجعة معمّقة للأدبيات، لا سيما دراسة Gleißner et al. (٢٠٢٢) ودراسة كردي (٢٠٢٥) ودراسة السلموني والجارحي (٢٠٢٣) ودراسة العويدي وآخرون (٢٠٢٥)، بالإضافة إلى ملاءمة هذه الأبعاد لخصوصية الشركات الناشئة. وتتضمّن الأبعاد الآتية:

١. البُعد الأول: الربحية (Profitability)

تمثّل الربحية الركيزة الأولى للاستدامة المالية، وتُشير إلى قدرة المنظمة على توليد فائض إيجابي من نشاطها التشغيلي، أي تحقيق إيرادات تفوق مجموع نفقاتها، بما يُتيح لها الاحتفاظ بجزء من هذا الفائض لتمويل نموّها وتوسّعها. وتُعَدّ الربحية شرطاً ضرورياً - وإن لم يكن كافياً - لتحقيق الاستدامة المالية، إذ لا يمكن لمنظمة تتكبّد خسائر متواصلة أن تحافظ على استمراريّتها في الأجل الطويل (Gleißner et al., 2022).

وتتخذ الربحية في الشركات الناشئة طابعاً خاصاً، إذ لا يُتَوَقَّع منها تحقيق ربحية مرتفعة في السنوات الأولى، وإنما بناء مسار واضح نحو الربحية (Path to Profitability)، بحيث تظهر مؤشرات تحسّن هوامش الربح تدريجياً مع نمو الإيرادات وتوسّع قاعدة العملاء.

٢. البُعد الثاني: السيولة (Liquidity)

تمثّل السيولة قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل عند استحقاقها، وتُعَدّ من أكثر أبعاد الاستدامة المالية حساسيةً في الشركات الناشئة، إذ إنّ نضوب السيولة يُشكّل السبب الأول والمباشر لفشل معظم هذه الشركات. وتُقاس السيولة عبر نسب متعددة، أبرزها نسبة التداول، ونسبة السيولة السريعة، والمعدّل النقدي (Cash Runway) الذي يُشير إلى الفترة الزمنية التي تستطيع الشركة الاستمرار خلالها بالنقد المتاح (كردي، ٢٠٢٥).

٣. البُعد الثالث: الملاءة المالية (Solvency)

تعكس الملاءة المالية قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل، وتُشير إلى التوازن الهيكلي بين مواردها المالية والتزاماتها. وتُقاس الملاءة عبر نسب متعددة، منها نسبة الدين إلى حقوق الملكية،

ونسبة تغطية الفائدة، ونسبة الأصول إلى الالتزامات. ويُبرز الخولي وآخرون (٢٠٢٣) أنّ الملاءة تُشكّل ركيزةً محوريةً للاستدامة المالية، لكونها تعكس القدرة الهيكلية على الاستمرار.

٤. البُعد الرابع: كفاءة استخدام الأصول (Asset Utilization Efficiency)

يُشير هذا البُعد إلى مدى قدرة المنظمة على توظيف أصولها لتوليد إيرادات وأرباح، ويُقاس عبر نسب دوران الأصول، والعائد على الأصول، وكفاءة رأس المال العامل. وتكتسب كفاءة استخدام الأصول أهميةً استثنائيةً في الشركات الناشئة، لكونها تعمل عادةً في ظل موارد محدودة، ممّا يستلزم توظيف كل أصل بأقصى قدر من الكفاءة (السلموني والجارحي، ٢٠٢٣).

٥. البُعد الخامس: إدارة المخاطر المالية (Financial Risk Management)

يُمثل هذا البُعد قدرة المنظمة على تحديد المخاطر المالية التي تواجهها، وتقييمها، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها، سواء عبر التحييد أو التخفيف أو النقل أو القبول المحسوب. ويشمل ذلك مخاطر السوق، ومخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، والمخاطر التشغيلية (Ahlström & Monciardini, 2022).

٦.٢.٢ عوامل تحقيق الاستدامة المالية في الشركات الناشئة

يتوقّف تحقيق الاستدامة المالية في الشركات الناشئة على جملة من العوامل المتشابكة، أبرزها: تبني نموذج أعمال قابل للتوسع والاستمرار، والإدارة الرشيدة للتدفّقات النقدية، وتنويع مصادر التمويل، والاستثمار في تنمية القدرات البشرية والتكنولوجية، وبناء نظم معلومات محاسبية دقيقة تدعم اتخاذ القرارات، وتبني ممارسات إدارية حديثة تُعزّز الكفاءة التشغيلية (Oudat, 2021).

كما تُسهم عوامل خارجية في تحقيق الاستدامة المالية، منها: توافر بيئة تنظيمية داعمة لريادة الأعمال، ووجود منظومة تمويل متنوّعة تشمل صناديق الاستثمار الجريء والحاضنات والمسرّعات، واستقرار الاقتصاد الكلي، وتوافر بنية تحتية رقمية متطورة (Amuna et al., 2026).

٧.٢.٢ استراتيجيات تعزيز الاستدامة المالية

تتنوّع استراتيجيات تعزيز الاستدامة المالية بتنوّع سياقات المنظمات وطبيعة نشاطها. ويُبرز Habib et al. (٢٠٢١) أهمية الاستراتيجيات القائمة على التوجّه البيئي، حيث تتبنّى المنظمات ممارسات مستدامة تُعزّز أداءها المالي على المدى الطويل. في حين يرى Alzoubi et al. (٢٠٢٤) أنّ تكامل الممارسات البيئية مع سلسلة التوريد يُسهم في تعزيز الأداء المستدام للمنظمات.

وفي سياق الشركات الناشئة تحديداً، تتضمّن استراتيجيات تعزيز الاستدامة المالية: تطبيق منهجيات الشركات الناشئة الرشيقة (Lean Startup) لتقليص الهدر وتسريع التعلّم، وبناء علاقات قوية مع العملاء لضمان تدفّق إيرادات مستقرة، والتوسّع التدريجي المدروس بدلاً من التوسّع المتسرّع، وإدارة رأس المال العامل بكفاءة (Surenthran et al., 2025).

٨.٢.٢ تحديات تحقيق الاستدامة المالية

تواجه المنظمات في سعيها لتحقيق الاستدامة المالية جملة من التحديات، تشمل: التقلّبات الاقتصادية وعدم اليقين في الأسواق، وضعف البنية التنظيمية والتشريعية في بعض البيئات، ومحدودية الوعي المالي لدى القيادات، وصعوبة التوفيق بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل. وتتضاعف هذه التحديات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في ظلّ الأزمات الإقليمية المتعاقبة (بوربيعة، ٢٠٢٢).

٩.٢.٢ واقع الاستدامة المالية في الشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

يشهد واقع الاستدامة المالية للشركات الناشئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تفاوتاً ملحوظاً بين الدول، إذ تتصدّر دول الخليج العربي (لا سيما الإمارات والسعودية) قائمة الدول الأكثر توفيراً لبيئة داعمة للشركات الناشئة، فيما تواجه دول أخرى تحديات تتعلّق بالتمويل والبنية التحتية. ويُبرز Amuna et al. (٢٠٢٦) أنّ الاقتصادات الناشئة تحتاج إلى تبني أطر إدارية رشيقة وممارسات مالية مسؤولة لتعزيز استدامة قطاعاتها المالية والاقتصادية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

١.٣ تمهيد

يُمثّل هذا الفصل الركيزة المنهجية للدراسة، إذ يتناول الإجراءات العلمية التي اتّبعها الباحث في تنفيذ الجانب الميداني، بدءاً من تحديد المنهج المستخدم، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، ووصولاً إلى استعراض الأساليب الإحصائية الموظّفة في تحليل البيانات واختبار الفروض. وقد حرص الباحث على الالتزام بأعلى معايير الدقة العلمية والموضوعية المنهجية في جميع مراحل الدراسة، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية موثوقة قابلة للتعميم في حدود مجتمع الدراسة.

٢.٣ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف ظاهرة ممارسات الإدارة الرشيدة والاستدامة المالية في الشركات الناشئة وصفاً دقيقاً، وتحليل العلاقات بين متغيّراتها، والوصول إلى استنتاجات علمية قائمة على البيانات الميدانية. وقد تمّ توظيف هذا المنهج عبر شقين متكاملين: شقّ نظري اعتمد على استقراء الأدبيات والدراسات السابقة لبناء الإطار النظري، وشقّ ميداني ارتكز على جمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة الإلكترونية وتحليلها إحصائياً.

كما استُعين بالمنهج الإحصائي التحليلي بوصفه منهجاً مكتملاً، إذ وُظّفت أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل البيانات الميدانية، مع الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار النموذج البنائي للدراسة والتحقق من صحة الفروض.

٣.٣ مجتمع وعينة الدراسة

١. مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات العليا والوسطى بالشركات الناشئة العاملة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA)، وتحديداً في ستّ دول تُمثّل النسبة الأكبر من منظومة الشركات

الناشئة في المنطقة. ويبلغ العدد التقديري للشركات الناشئة النشطة في هذه الدول نحو (٢٣,٥٠٠) شركة ناشئة، وذلك وفقاً لتقارير منصّات "MAGNiTT" و "Wamda" لعام ٢٠٢٤. ويوضّح الجدول الآتي التوزيع الجغرافي لمجتمع الدراسة:

جدول (٣ - ١): التوزيع الجغرافي لمجتمع الدراسة

الدولة	عدد الشركات الناشئة	النسبة المئوية
الإمارات العربية المتحدة	7,200	30.64%
المملكة العربية السعودية	5,800	24.68%
جمهورية مصر العربية	4,900	20.85%
المملكة المغربية	2,300	9.79%
المملكة الأردنية الهاشمية	1,850	7.87%
الجمهورية التونسية	1,450	6.17%
الإجمالي	23,500	100.00%

٢. عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية بما يتناسب مع التوزيع الجغرافي لمجتمع الدراسة، وذلك لضمان تمثيل جميع الدول محلّ الدراسة تمثيلاً عادلاً. وبالاستناد إلى معادلة "ستيفن ثامبسون" لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، بلغ الحدّ الأدنى المطلوب لحجم العينة (٣٧٨) مفردة. وقد قام الباحث بتوزيع (٥٠٠) استبانة إلكترونية تحسباً لاحتمالات عدم الاستجابة أو عدم صلاحية بعض الاستبانات للتحليل، وتمّ استرداد (٤٢٥) استبانة، استُبعد منها (٢٥) استبانة لعدم اكتمالها، ليصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (٤٠٠) استبانة، وبمعدل استرداد فعّال بلغ (٨٠.٠٠٪)، وهي نسبة تُعدّ ممتازة إحصائياً.

جدول (٣ - ٢): توزيع الاستبانات على دول الدراسة

الدولة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة	نسبة الاسترداد
الإمارات العربية المتحدة	155	132	8	124	80.00%
المملكة العربية السعودية	125	108	6	102	81.60%
جمهورية مصر العربية	105	89	5	84	80.00%
المملكة المغربية	50	42	3	39	78.00%
المملكة الأردنية الهاشمية	40	33	2	31	77.50%
الجمهورية التونسية	25	21	1	20	80.00%
الإجمالي	500	425	25	400	80.00%

٤.٣ أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، وقد تمّ بناؤها بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، مع مراعاة خصوصية بيئة الشركات الناشئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وتتكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والتنظيمية للمبحوثين (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ودولة الشركة، وقطاع نشاطها، وعمرها).

القسم الثاني: يقيس المتغيّر المستقل (ممارسات الإدارة الرشيدة) بأبعاده الثلاثة، ويتضمّن (١٢) فقرة موزعة على النحو الآتي: بُعد التطوير التكراري (٤ فقرات)، بُعد اللامركزية في اتخاذ القرارات (٤ فقرات)، بُعد حلقات تغذية العملاء الراجعة (٤ فقرات).

القسم الثالث: يقيس المتغير التابع (الاستدامة المالية) بوصفه متغيراً أحادي المحور، ويتضمن (١٠) فقرات.

وقد استُخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات المبحوثين، حيث يتدرج من (١) "لا أوافق بشدة" إلى (٥) "أوافق بشدة".

٥.٣ صدق أداة الدراسة وثباتها

١. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجالات إدارة الأعمال والمالية بلغ عددهم (١٠) محكمين، وذلك للتحقق من ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة، وسلامة الصياغة اللغوية، وانتماء كل فقرة للبُعد المخصص لها. وقد أُخذت ملاحظات المحكمين بعين الاعتبار، وأُجريت التعديلات اللازمة قبل التطبيق الميداني.

٢. صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير، وذلك على عينة استطلاعية مكوّنة من (٤٠) مفردة.

جدول (٣ - ٣): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير المستقل

البُعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التطوير التكراري	0.867	0.000**
اللامركزية في اتخاذ القرارات	0.842	0.000**
حلقات تغذية العملاء الراجعة	0.881	0.000**

** دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)

٣. ثبات أداة الدراسة (Reliability)

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بُعد من أبعاد الدراسة ولأداة ككل.

جدول (٣ - ٤): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

البُعد/المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التطوير التكراري	4	0.847
اللامركزية في اتخاذ القرارات	4	0.821
حلقات تغذية العملاء الراجعة	4	0.863
المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) ككل	12	0.892
المتغير التابع (الاستدامة المالية)	10	0.911
الأداة ككل	22	0.924

يتّضح من الجدول أنّ جميع معاملات ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول (٠.٧٠)، مما يدلّ على تمتّع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات.

٦.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتحقق من طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة قبل اختبار الفروض، تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، ويوضّح الجدول الآتي مصفوفة الارتباط:

جدول (٣ - ٥): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (Pearson Correlation Matrix)

المتغيرات	1	2	3	4	5
التطوير التكراري	1				
اللامركزية في اتخاذ القرارات	0.612**	1			
حلقات تغذية العملاء الراجعة	0.587**	0.634**	1		
الإدارة الرشيقة (الكلي)	0.856**	0.871**	0.863**	1	
الاستدامة المالية	0.694**	0.721**	0.748**	0.812**	1

**** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) - N = 400**

يتّضح من مصفوفة الارتباط وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين جميع متغيرات الدراسة، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ذاتها بين (٠.٥٨٧) و(٠.٦٣٤)، وهي معاملات معتدلة تُشير إلى عدم وجود ارتباط خطي متعدد مفرط (Multicollinearity). كما تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع بين (٠.٦٩٤) و(٠.٧٤٨)، وهي معاملات قوية موجبة تُشير إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الإدارة الرشيدة والاستدامة المالية. وقد سجّل بُعد حلقات تغذية العملاء الراجعة أعلى معامل ارتباط مع الاستدامة المالية (٠.٧٤٨)، يليه بُعد اللامركزية في اتخاذ القرارات (٠.٧٢١)، ثم بُعد التطوير التكراري (٠.٦٩٤). كما بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل ككل والمتغير التابع (٠.٨١٢)، وهو معامل ارتباط قوي جداً.

جدول (٣ - ٦): اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للتحقق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد

البُعد	معامل التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
التطوير التكراري	0.542	1.846
اللامركزية في اتخاذ القرارات	0.498	2.008
حلقات تغذية العملاء الراجعة	0.487	2.053

يتّضح أنّ جميع قيم (VIF) أقل من (٥)، وجميع قيم (Tolerance) أكبر من (٠.٢٠)، مما يؤكّد عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة.

٧.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

وُظّفت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات وأهدافها، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS v.28) و(AMOS v.28)، وتشمل الأساليب الآتية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية؛ لوصف خصائص عينة الدراسة واستجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة والتحقق من الاتساق الداخلي للفقرات.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقات الخطية بين متغيرات الدراسة.
- معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance): للتحقق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.
- التحليل العامل التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis - CFA): للتحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة ومطابقتها للنموذج النظري.
- نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling - SEM): لاختبار النموذج البنائي للدراسة والتحقق من صحة الفروض الرئيسة والفرعية.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع، وتحديد حجم إسهام كل بُعد.
- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية متعددة الفئات (العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وعمر الشركة، والقطاع، والدولة).
- اختبار شيفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية: لتحديد اتجاه الفروق في حالة وجود دلالة إحصائية في تحليل التباين.
- مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of Fit Indices): للتحقق من مطابقة النموذج البنائي للبيانات، وتشمل مؤشرات: (CMIN/DF)، و(GFI)، و(AGFI)، و(CFI)، و(TLI)، و(RMSEA).

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

١.٤ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً منهجياً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جُمعت من عينة الدراسة البالغ عددها (٤٠٠) مفردة من العاملين في الشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ويشمل الفصل ثلاثة محاور رئيسية: يتناول الأول التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة، ويتناول الثاني التحليل الوصفي لاستجابات المبحوثين على أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) والمتغير التابع (الاستدامة المالية)، أما الثالث فيتناول اختبار فرضيات الدراسة عبر الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد اعتمد المعيار الآتي في تفسير المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي: من (١.٠٠) إلى (١.٧٩) درجة موافقة منخفضة جداً، ومن (١.٨٠) إلى (٢.٥٩) منخفضة، ومن (٢.٦٠) إلى (٣.٣٩) متوسطة، ومن (٣.٤٠) إلى (٤.١٩) مرتفعة، ومن (٤.٢٠) إلى (٥.٠٠) مرتفعة جداً.

٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية والتنظيمية

جدول (٤ - ١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية والتنظيمية (ن = ٤٠٠)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	268	67.00%
	أنثى	132	33.00%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	96	24.00%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	178	44.50%
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	92	23.00%
	50 سنة فأكثر	34	8.50%
	بكالوريوس	224	56.00%
المؤهل العلمي	ماجستير	132	33.00%
	دكتوراه	44	11.00%

27.00%	108	مؤسس/شريك مؤسس	المسمى الوظيفي
24.00%	96	مدير تنفيذي	
21.00%	84	مدير مالي	
18.00%	72	مدير تشغيلي	
10.00%	40	أخرى	
22.00%	88	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
43.00%	172	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
35.00%	140	10 سنوات فأكثر	
37.00%	148	أقل من ٣ سنوات	عمر الشركة
39.00%	156	من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات	
24.00%	96	من ٦ إلى ١٠ سنوات	

يتّضح من الجدول أنّ الذكور شكّلوا الأغلبية في عينة الدراسة بنسبة (٦٧.٠٠٪)، وأنّ الفئة العمرية من (٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) جاءت في المقدمة بنسبة (٤٤.٥٠٪)، مما يعكس أنّ منظومة الشركات الناشئة في المنطقة تقودها كوادرات شابة في مرحلة النضج المهني. كما تبين أنّ (٤٤.٠٠٪) من المبحوثين يحملون مؤهلات دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)، مما يُشير إلى ارتفاع المستوى العلمي لعينة الدراسة، ويُعزّز موثوقية استجاباتها. وجاء المؤسسون والشركاء المؤسسون في مقدمة المسميات الوظيفية بنسبة (٢٧.٠٠٪)، تليهم المديرون التنفيذيون بنسبة (٢٤.٠٠٪)، مما يُعزّز جودة البيانات المستقاة كونها صادرة عن الفئة الأكثر معرفةً بواقع الشركة. وتبين كذلك أنّ (٧٨.٠٠٪) من المبحوثين يمتلكون خبرة تفوق خمس سنوات، وأنّ (٧٦.٠٠٪) من الشركات محلّ الدراسة يقلّ عمرها عن ستّ سنوات، بما ينسجم مع طبيعة الشركات الناشئة.

٣.٤ التحليل الوصفي لأبعاد المتغيرات

المتغير المستقل: ممارسات الإدارة الرشيدة

أ. البعد الأول: التطوير التكراري

جدول (٤ - ٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التطوير التكراري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تعتمد الشركة على تقسيم عمليات التطوير إلى دورات قصيرة ومتتالية.	4.12	0.784	2	مرتفعة
2	تُطلق الشركة نسخاً أولية من منتجاتها لاختبارها في السوق قبل الإطلاق النهائي.	4.21	0.712	1	مرتفعة جداً
3	تُجري الشركة مراجعات دورية منتظمة لتحسين مخرجاتها بناءً على التعلّم المتراكم.	3.98	0.826	3	مرتفعة
4	تتبنّى الشركة ثقافة التعلّم من الأخطاء والتحسين المستمر.	3.87	0.891	4	مرتفعة
المتوسط العام للبُعد		4.05	0.678		مرتفعة

يتّضح من الجدول أنّ بُعد التطوير التكراري حقّق متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (٤.٠٥) بانحراف معياري (٠.٦٧٨)، بمستوى موافقة مرتفعة، مما يعكس تبني الشركات الناشئة محلّ الدراسة لممارسات التطوير التكراري بصورة ملحوظة. وقد جاءت الفقرة الثانية المتعلقة بإطلاق النسخ الأولية (MVP) في المرتبة الأولى، مما يُشير إلى وعي الشركات الناشئة بأهمية اختبار المنتجات مبكراً في السوق.

ب. البُعد الثاني: اللامركزية في اتخاذ القرارات

جدول (٤ - ٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد اللامركزية في اتخاذ القرارات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تمنح الشركة فرق العمل صلاحيات فعلية لاتخاذ القرارات ضمن نطاق مهامها.	3.96	0.812	2	مرتفعة

مرتفعة	1	0.746	4.08	تتسم دورة اتخاذ القرار في الشركة بالسرعة والفاعلية.	2
مرتفعة	3	0.867	3.82	يُشجّع العاملون على المبادرة واتخاذ القرارات دون الرجوع المستمر للإدارة العليا.	3
مرتفعة	4	0.904	3.74	توجد آليات واضحة تُحدّد نطاق الصلاحيات على مختلف المستويات التنظيمية.	4
مرتفعة		0.712	3.90	المتوسط العام للبُعد	

يتّضح من الجدول أنّ بُعد اللامركزية في اتخاذ القرارات حقّق متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣.٩٠) بانحراف معياري (٠.٧١٢)، بمستوى موافقة مرتفعة، مما يعكس تبني الشركات الناشئة لنمط إداري لامركزي يُتيح سرعة اتخاذ القرار.

ج. البُعد الثالث: حلقات تغذية العملاء الراجعة

جدول (٤ - ٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد حلقات تغذية العملاء الراجعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تمتلك الشركة آليات منتظمة لجمع تعليقات العملاء وآرائهم.	4.24	0.687	1	مرتفعة جداً
2	تُحلّل الشركة بيانات العملاء بصورة منهجية لاستخلاص رؤى قابلة للتنفيذ.	4.06	0.768	3	مرتفعة
3	تُوظّف الشركة تغذية العملاء الراجعة في تطوير منتجاتها وخدماتها بصورة مستمرة.	4.14	0.734	2	مرتفعة
4	تُعَدّ آراء العملاء مرجعاً رئيساً في قرارات الشركة الاستراتيجية.	3.92	0.851	4	مرتفعة

مرتفعة	0.694	4.09	المتوسط العام للبُعد
--------	-------	------	----------------------

يتضح من الجدول أنّ بُعد حلقات تغذية العملاء الراجعة حقّق متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (٤.٠٩) بانحراف معياري (٠.٦٩٤)، بمستوى موافقة مرتفعة، وهو الأعلى بين أبعاد الإدارة الرشيدة، مما يُبرز الأهمية المحورية التي توليها الشركات الناشئة لصوت العميل.

جدول (٤ - ٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة الرشيدة)

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	حلقات تغذية العملاء الراجعة	4.09	0.694	1	مرتفعة
2	التطوير التكراري	4.05	0.678	2	مرتفعة
3	اللامركزية في اتخاذ القرارات	3.90	0.712	3	مرتفعة
	المتغير المستقل (الإدارة الرشيدة) ككل	4.01	0.628		مرتفعة

المتغير التابع: الاستدامة المالية

جدول (٤ - ٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (الاستدامة المالية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تُحقّق الشركة توازناً مستداماً بين إيراداتها ونفقاتها التشغيلية.	3.94	0.782	5	مرتفعة
2	تمتلك الشركة مستويات كافية من السيولة تُتيح لها الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.	3.86	0.824	7	مرتفعة
3	تتّجه الشركة نحو تحقيق هوامش ربح متنامية مع مرور الوقت.	3.98	0.798	3	مرتفعة

4	تتمتع الشركة بملاءة مالية تُتيح لها الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل.	3.78	0.867	8	مرتفعة
5	تُوظف الشركة أصولها بكفاءة لتوليد إيرادات وأرباح.	4.02	0.756	2	مرتفعة
6	تمتلك الشركة استراتيجيات فعّالة لإدارة المخاطر المالية.	3.72	0.891	9	مرتفعة
7	تُتنوع الشركة مصادر تمويلها لتقليل الاعتماد على مصدر واحد.	3.68	0.912	10	مرتفعة
8	تمتلك الشركة القدرة على مواجهة الصدمات المالية والأزمات الاقتصادية.	3.88	0.836	6	مرتفعة
9	تُدبر الشركة تدفقاتها النقدية بكفاءة عالية.	3.96	0.774	4	مرتفعة
10	تتمتع الشركة بنموذج أعمال قابل للتوسع والاستمرار في الأجل الطويل.	4.14	0.712	1	مرتفعة
المتغير التابع (الاستدامة المالية) ككل		3.90	0.658	مرتفعة	

يُتضح من الجدول أنّ المتغير التابع (الاستدامة المالية) حقّق متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣.٩٠) بانحراف معياري (٠.٦٥٨)، بمستوى موافقة مرتفعة، مما يعكس تمتّع الشركات الناشئة محلّ الدراسة بمستويات مقبولة من الاستدامة المالية. وقد جاءت الفقرة العاشرة المتعلقة بقابلية نموذج الأعمال للتوسع في المرتبة الأولى (٤.١٤)، فيما جاءت فقرة تنويع مصادر التمويل في المرتبة الأخيرة (٣.٦٨)، مما يُشير إلى وجود تحدٍّ حقيقي أمام الشركات الناشئة في تنويع مصادر تمويلها.

٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسة

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات الإدارة الرشيفة بأبعادها المختلفة (التطوير التكراري، واللامركزية في اتخاذ القرارات، وحلقات تغذية العملاء الراجعة) على الاستدامة المالية للشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد الإدارة الرشيدة (كعوامل مستقلة) على الاستدامة المالية (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (٤ - ٧): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الإدارة الرشيدة على الاستدامة المالية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.284	0.001 **
التطوير التكراري	0.312	5.842	0.000 **
اللامركزية في اتخاذ القرارات	0.348	6.417	0.000 **
حلقات تغذية العملاء الراجعة	0.421	7.936	0.000 **
معامل الارتباط = ٠.٨٤٧		معامل التحديد = ٠.٧١٧	
قيمة الاختبار F = 334.526		القيمة الاحتمالية = ٠.٠٠٠٠	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (٧) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد الإدارة الرشيدة كمتغيرات مستقلة، والاستدامة المالية كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠.٧١٧)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أنّ (٧١.٧٠٪) من التباين في مستوى الاستدامة المالية للشركات الناشئة يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الثلاثة المتعلقة بممارسات الإدارة الرشيدة، كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي جداً بين المتغيرات المدروسة. كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٣٤.٥٢٦) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككلّ.

أمّا على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أنّ بُعد "حلقات تغذية العملاء الراجعة" هو الأكثر تأثيراً على الاستدامة المالية، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.421$)، وبلغت قيمة (T) بدلالة معنوية عالية. ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه آليات جمع تغذية العملاء وتوظيفها في مواءمة المنتجات لاحتياجات السوق، بما ينعكس إيجاباً على الإيرادات والربحية والاستدامة المالية.

كما أظهرت النتائج أنّ اللامركزية في اتخاذ القرارات تُسهم بشكل دال في تفسير التباين في الاستدامة المالية ($B = 0.348$)، ($\text{Sig.} = 0.000$)، ($T = 6.417$)، مما يعكس أهمية تسريع دورة اتخاذ القرار في

بيئة الشركات الناشئة الديناميكية. فيما جاء بُعد التطوير التكراري في المرتبة الثالثة ($B = 0.312$) ، $T = 5.842$ ، ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهو ما يُشير إلى إسهامه الجوهرى في تقليص الهدر وتوجيه الاستثمارات نحو المسارات الأكثر جدوى. وبناءً على ذلك، تُؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة للدراسة.

ويتفرّع منها الفروض الفرعية الآتية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التكراري على الاستدامة المالية للشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا".

للتحقق من صحة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٤ - ٨): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التطوير التكراري على الاستدامة المالية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA			المتغير المستقل	المعاملات Coefficient		
الاستدامة المالية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T
	0.694	0.482	1	370.284	0.000	0.673	0.035	19.243
								Sig. t
								0.000

وللتحقق من هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "التطوير التكراري" باعتباره أحد أبعاد الإدارة الرشيدة على "الاستدامة المالية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (٨)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.694$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.482$) ، مما يُشير إلى أنّ (٤٨.٢٠٪) من التباين في مستوى الاستدامة المالية يمكن تفسيره من خلال متغير التطوير التكراري وحده، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أنّ قيمة F المحسوبة بلغت (٣٧٠.٢٨٤) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككلّ في تفسير الفرضية.

أمّا على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.673$) ، بقيمة ($T = 19.243$) ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، مما يدلّ على أنّ أيّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق التطوير التكراري تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٧٣) في مستوى الاستدامة المالية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبَل الفرضية الفرعية الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للامركزية في اتخاذ القرارات على الاستدامة المالية للشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا".

للتحقق من صحة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٤ - ٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر اللامركزية في اتخاذ القرارات على الاستدامة المالية

المتغير التابع			ملخص			تحليل التباين ANOVA			المتغير المستقل			المعاملات Coefficient		
الاستدامة المالية			معامل الارتباط	معامل التحديد	درجة الحرية	F المحسوبة	Sig. F	اللامركزية في اتخاذ القرارات	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t		
			0.721	0.520	1	430.867	0.000		0.666	0.032	20.756	0.000		

تُشير نتائج الجدول (٩) إلى أنّ معامل الارتباط بين اللامركزية في اتخاذ القرارات والاستدامة المالية بلغ ($r = 0.721$) ، وهو ارتباط موجب قوي، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.520$) ، مما يعني أنّ (٥٢.٠٠٪) من التباين في مستوى الاستدامة المالية يُمكن تفسيره من خلال متغير اللامركزية في اتخاذ القرارات وحده. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٤٣٠.٨٦٧) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يُعزّز دلالة النموذج ككلّ.

كما بلغ معامل التأثير ($B = 0.666$) ، بقيمة ($T = 20.756$) ، وهي دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يدلّ على أنّ أيّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٦٦) في مستوى الاستدامة المالية. وبناءً على ذلك، تُقبّل الفرضية الفرعية الثانية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحلقات تغذية العملاء الراجعة على الاستدامة المالية للشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا".

للتحقق من صحة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٤ - ١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر حلقات تغذية العملاء الراجعة على الاستدامة المالية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA			المتغير المستقل	المعاملات Coefficient		
الاستدامة المالية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	حلقات تغذية العملاء الراجعة	B	الخطأ المعياري
	0.748	0.560	1	506.324	0.000		0.709	0.031
							T	Sig. t
							22.502	0.000

تُشير نتائج الجدول (١٠) إلى أنَّ معامل الارتباط بين حلقات تغذية العملاء الراجعة والاستدامة المالية بلغ (0.748 = r) ، وهو ارتباط موجب قوي جداً، وهو الأعلى مقارنةً بأبعاد الإدارة الرشيدة الأخرى، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.560 = R²) ، مما يعني أنَّ (٥٦.٠٠٪) من التباين في مستوى الاستدامة المالية يُمكن تفسيره من خلال متغير حلقات تغذية العملاء الراجعة وحده. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٥٠٦.٣٢٤) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) ، مما يُعزِّز دلالة النموذج ككل.

كما بلغ معامل التأثير (B = 0.709) ، بقيمة (T = 22.502) ، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، مما يدلّ على أنَّ أيَّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق حلقات تغذية العملاء الراجعة تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (٠.٧٠٩) في مستوى الاستدامة المالية. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (فروق الاستجابات)

نصّ الفرضية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق ممارسات الإدارة الرشيدة والاستدامة المالية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية".

جدول (٤ - ١١): نتائج اختبار (T-Test) للفروق وفقاً لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
---------	-------	-------	-----------------	-------------------	--------	---------------

0.382	0.876	0.618	4.03	268	ذكر	الإدارة الرشيقة
		0.647	3.97	132	أنثى	
0.362	0.912	0.652	3.92	268	ذكر	الاستدامة
		0.671	3.86	132	أنثى	المالية

يتّضح من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين تُعزى لمتغير الجنس، إذ جاءت جميع مستويات الدلالة أكبر من (0.05).

جدول (٤ - ١٢): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق وفقاً للمتغيرات الأخرى

المتغير	متغير التصنيف	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة
الإدارة الرشيقة	العمر	1.462	0.224	غير دالة
	المؤهل العلمي	2.184	0.114	غير دالة
	سنوات الخبرة	3.847	0.022	دالة
	عمر الشركة	4.628	0.010	دالة
	القطاع	2.965	0.019	دالة
	الدولة	3.412	0.005	دالة
الاستدامة المالية	العمر	1.687	0.169	غير دالة
	المؤهل العلمي	1.926	0.147	غير دالة
	سنوات الخبرة	4.216	0.015	دالة
	عمر الشركة	5.784	0.003	دالة
	القطاع	3.348	0.011	دالة
	الدولة	4.126	0.001	دالة

يتّضح من الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة والاستدامة المالية تُعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، وعمر الشركة، والقطاع، والدولة)،

فيما لم تظهر فروق دالة تُعزى لمتغيري (العمر، والمؤهل العلمي). وبناءً على ذلك، تُقَبَل الفرضية الفرعية الرابعة جزئياً.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

١.٥ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً منهجياً لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، بعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة واختبار فرضياتها، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة العربية والأجنبية، بما يُسهم في بلورة رؤية متكاملة حول العلاقة بين ممارسات الإدارة الرشيدة والاستدامة المالية في الشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ثم يُختتم الفصل بمجموعة من التوصيات العملية المستخلصة، فضلاً عن مقترحات لدراسات مستقبلية تُثري هذا المجال البحثي.

٢.٥ نتائج الدراسة

كشفت الدراسة عن أنّ الشركات الناشئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تتبنّى ممارسات الإدارة الرشيدة بمستوى مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (٤.٠١)، ويُعزو الباحث ذلك إلى الطبيعة الديناميكية للشركات الناشئة التي تفرض عليها تبني نماذج إدارية مرنة تتسجم مع محدودية مواردها وارتفاع مستويات عدم اليقين في بيئتها. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Ciric Lalic et al. (2022) من تفوّق المنهج الرشيق في البيئات ذات التغيّر السريع، وتلتقي مع ما ذهب إليه Muhammad et al. (2021) في تأكيد ملاءمة الإدارة الرشيدة للقطاعات الحديثة.

وأظهرت نتائج التحليل الوصفي أنّ بُعد حلقات تغذية العملاء الراجعة تصدّر أبعاد الإدارة الرشيدة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٩)، ويُفسّر الباحث ذلك بأنّ الشركات الناشئة تُدرك أنّ نجاحها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى مواءمة منتجاتها لاحتياجات السوق، ممّا يجعلها الأكثر حرصاً على بناء آليات منتظمة للتواصل مع العملاء وتوظيف آرائهم في تطوير مخرجاتها. وتتفق هذه النتيجة مع ما طرحه Malatyinszki et al. (2025) من محورية دور تغذية العملاء الراجعة في نجاح النماذج الإدارية الحديثة، وتتسجم مع منظور Cunha et al. (2021) الذي يُبرز مكانة العميل في منظومة الاستدامة.

وجاء بُعد التطوير التكراري في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٠٥)، وهو ما يُعزوه الباحث إلى انتشار منهجيات الشركات الناشئة الرشيدة (Lean Startup) في المنطقة، وتزايد الوعي بأهمية إطلاق النسخ الأولية (MVP) واختبارها في السوق قبل الاستثمار الكامل في المنتج النهائي. وتتقاطع هذه النتيجة

مع الطرح النظري لدراسة Gomes Silva et al. (2022) في ربطها بين الرشاقة وأركان الاستدامة، وتنسجم مع ما تناوله Amuna et al. (2026) حول أهمية الأطر الرشيقية في الاقتصادات الناشئة.

في المقابل، حلّ بُعد اللامركزية في اتخاذ القرارات في المرتبة الأخيرة بين أبعاد الإدارة الرشيقية بمتوسط حسابي (٣.٩٠)، رغم كونه ضمن المستوى المرتفع، ويرجع الباحث ذلك إلى أنّ كثيراً من الشركات الناشئة في المنطقة تحتفظ بمركزية القرار في يد المؤسسين خاصةً في مراحلها المبكرة، بحكم الطابع الشخصي لإدارتها وارتباط القرارات الجوهرية بالرؤية الأصلية للمؤسس. وتتسق هذه القراءة مع ما أشار إليه Esamah et al. (2023) بشأن التحديات التي تواجه القيادة الرشيقية في البيئات الناشئة، وتلتقي مع ما طرحه إبراهيم (٢٠٢٣) حول تعقيدات تطبيق اللامركزية في المنظمات ذات الحجم المحدود.

وفيما يتعلق بالمتغير التابع، كشفت نتائج التحليل الوصفي أنّ الشركات الناشئة محلّ الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع من الاستدامة المالية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠)، ويُعزو الباحث ذلك إلى تنامي وعي هذه الشركات بأهمية الاستدامة المالية بوصفها معياراً حاسماً في بقائها، لا سيما في ظل بيئة تمويلية تتسم بالتشدد والحذر. وتتوافق هذه النتيجة مع الإطار المفاهيمي الذي قدّمه Gleißner et al. (2022) في تناوله للاستدامة المالية بوصفها منظومة قابلة للقياس، وتنسجم مع ما أشار إليه كردي (٢٠٢٥) من محوريات المؤشرات المالية في الحكم على استدامة الكيانات الاقتصادية.

وأظهرت النتائج تصدر فقرة قابلية نموذج الأعمال للتوسع لأعلى متوسط حسابي (٤.١٤) بين فقرات الاستدامة المالية، ويُفسّر الباحث ذلك بأنّ الشركات الناشئة تُصمّم في الأساس بمنطق قابلية التوسع (Scalability)، الذي يُشكّل جوهر التمييز بين الشركات الناشئة والمشاريع الصغيرة التقليدية. في المقابل، جاءت فقرة تنويع مصادر التمويل في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٦٨)، ويرى الباحث أنّ ذلك يعكس تحدياً حقيقياً تواجهه الشركات الناشئة في المنطقة، إذ تعتمد كثير منها بشكل رئيس على جولات الاستثمار الجريء، مع محدودية الوصول إلى قنوات تمويل بديلة كالتمويل المصرفي أو أسواق الديون. وتتسق هذه القراءة مع ما تناوله بوربيعة (٢٠٢٢) حول التحديات التمويلية في المنطقة العربية، وتلتقي مع ما أشار إليه يوسف (٢٠٢٤) بشأن هشاشة البنية التمويلية الإقليمية.

كما كشفت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الإدارة الرشيقية بأبعادها مجتمعةً على الاستدامة المالية، إذ فسّرت أبعاد الإدارة الرشيقية ما نسبته (٧١.٧٠٪) من التباين في الاستدامة المالية. ويُرجع الباحث ذلك إلى أنّ الرشاقة الإدارية تُوفّر منظومة متكاملة من الآليات التي

تُعزّز كفاءة استخدام الموارد، وتُقلّص الهدر، وتُسرع دورات الإيرادات، وتُحسّن قدرة الشركة على التكيف مع تقلّبات السوق، وكلّها عوامل تنعكس مباشرةً على مؤشرات الاستدامة المالية. وتتسجم هذه النتيجة مع الطرح النظري لدراسة (Gomes Silva et al. (2022 الذي ربط الرشاقة بأركان الاستدامة، وتلتقي مع ما أشار إليه (Surenthran et al. (2025 في ربطه بين الرشاقة وإدارة المخاطر المالية.

وأظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر دال إحصائياً للتطوير التكراري على الاستدامة المالية، إذ فسّر هذا البعد وحده (٤٨.٢٠٪) من التباين في المتغيّر التابع. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ التطوير التكراري يُتيح للشركات الناشئة توجيه استثماراتها نحو المسارات الأكثر جدوى، وتفادي الإنفاق المفرط على منتجات قد لا تُلبّي احتياجات السوق، ممّا يُعزّز كفاءة استخدام الموارد المالية ويُقلّص المخاطر المالية. وتتوافق هذه النتيجة مع الإطار النظري الذي قدّمه (Ciric Lalic et al. (2022 حول تفوّق المنهج التكراري، وتتقاطع مع ما طرحه (Habib et al. (2021 في ربطه بين التوجّهات الاستراتيجية والأداء المستدام.

كما كشفت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية عن أثر دال إحصائياً للامركزية في اتخاذ القرارات على الاستدامة المالية، إذ فسّر هذا البعد (٥٢.٠٠٪) من التباين في المتغيّر التابع. ويُفسّر الباحث ذلك بأنّ اللامركزية تُتيح للشركات الناشئة الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات في السوق، وتُخفّف من الأعباء الإدارية على المؤسّسين، وتُعزّز روح المبادرة والملكية لدى العاملين، ممّا ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والاستدامة. وتلتقي هذه النتيجة مع منظور (Muhammad et al. (2021 حول العلاقة بين الرشاقة الإدارية والأداء، وتتسجم مع الطرح النظري لدراسة (Alzoubi et al. (2024 في ربطه بين الممارسات الإدارية والأداء المستدام.

وأظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر دال إحصائياً لحلقات تغذية العملاء الراجعة على الاستدامة المالية، وقد كان الأثر الأقوى بين الأبعاد الثلاثة، إذ فسّر هذا البعد وحده (٥٦.٠٠٪) من التباين في المتغيّر التابع. ويُرجع الباحث ذلك إلى أنّ التواصل المنتظم مع العملاء يُوفّر للشركات الناشئة رؤية دقيقة حول احتياجات السوق، ممّا يُتيح لها توجيه جهود التطوير نحو ما يخلق قيمة حقيقية، وبناء علاقات وثيقة مع العملاء تُترجم إلى ولاء وتكرار للشراء، وتُعزّز بالتالي استقرار الإيرادات وقابلية النمو. وتتوافق هذه النتيجة مع ما طرحه (Cunha et al. (2021 حول أهمية أصحاب المصلحة في التمويل

المستدام، وتنسجم مع ما تناوله (Malatyinszki et al. (2025 في ربطه بين إدارة العلاقة مع العملاء والاستدامة المالية.

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة، كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المبحوثين تُعزى لمتغيري الجنس والعمر والمؤهل العلمي، فيما ظهرت فروق دالة تُعزى لمتغيرات سنوات الخبرة وعمر الشركة والقطاع والدولة. ويُفسّر الباحث ذلك بأن الإدراك المتعلق بالممارسات الإدارية والاستدامة المالية لا يرتبط بالخصائص الشخصية بقدر ارتباطه بالسياق التنظيمي والخبرة العملية والبيئة الجغرافية. وتلتقي هذه القراءة مع ما أشار إليه (Ahlström & Monciardini (2022 بشأن أهمية السياق التنظيمي والتشريعي في تشكيل الممارسات المالية.

٣.٥ توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث جملةً من التوصيات الموجهة إلى الجهات المعنية بمنظومة الشركات الناشئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا:

أولاً: التوصيات الموجهة إلى مؤسسي ومديري الشركات الناشئة:

- تعزيز تبني منهجية التطوير التكراري في تصميم المنتجات والخدمات، عبر إطلاق نسخ أولية (MVP) وإخضاعها للاختبار الميداني قبل الاستثمار الكامل في التطوير النهائي.
- تطوير آليات منهجية ودورية لجمع تغذية العملاء الراجعة، وتحويلها إلى رؤى قابلة للتنفيذ تُغذي دورات التطوير المتتالية.
- تبني نمط قيادي لامركزي يمنح فرق العمل صلاحيات فعلية لاتخاذ القرارات ضمن نطاق مسؤولياتها، مع وضع أطر واضحة تُحدّد حدود هذه الصلاحيات.
- العمل على تنويع مصادر التمويل بدلاً من الاعتماد الحصري على جولات الاستثمار الجريء، عبر استكشاف قنوات تمويل بديلة كالتنويل الجماعي، والتنويل التشاركي، والصكوك التمويلية.
- إنشاء وحدات متخصصة لإدارة المخاطر المالية داخل الشركات الناشئة، حتى وإن كانت في مراحلها المبكرة، مع الاستعانة بمستشارين خارجيين عند الحاجة.
- بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعلّم من الأخطاء، وتشجيع المبادرة والابتكار، وتوفير بيئة عمل مرنة تُعزّز روح الفريق.

- الاستثمار في تنمية القدرات البشرية عبر برامج تدريبية متخصصة في منهجيات الإدارة الرشيدة والإدارة المالية للشركات الناشئة.

ثانياً: التوصيات الموجهة إلى الجهات الحكومية والتنظيمية:

- تطوير الأطر التشريعية والتنظيمية بما يدعم منظومة الشركات الناشئة، ويُسهّل وصولها إلى مصادر تمويل متنوعة.
- إنشاء صناديق تمويل حكومية متخصصة تستهدف الشركات الناشئة في مراحلها المبكرة، بما يُخفّف من الاعتماد الحصري على رأس المال الجريء.
- توفير حوافز ضريبية للشركات الناشئة التي تتبنّى ممارسات إدارية حديثة وتُظهر التزاماً بمعايير الاستدامة المالية.
- دعم تطوير البنية التحتية الرقمية اللازمة لعمل الشركات الناشئة، خاصة في الدول التي لا تزال تعاني من ضعف في هذه البنية.

ثالثاً: التوصيات الموجهة إلى حاضنات الأعمال ومسرّعات الشركات الناشئة:

- تضمين برامج تدريبية متخصصة في منهجيات الإدارة الرشيدة ضمن مناهج الحاضنات والمسرّعات.
- تطوير أدوات تقييم لقياس مستوى الاستدامة المالية للشركات الناشئة المنضوية تحت مظلتها، مع تقديم إرشاد مالي مستمر.
- بناء شراكات مع الجهات التمويلية لتسهيل وصول الشركات الناشئة إلى قنوات تمويل متنوعة.
- تنظيم فعاليات وورش عمل تجمع الشركات الناشئة بالمستثمرين والعملاء المحتملين، بما يُعزّز حلقات التغذية الراجعة ويُحسّن فرص التمويل.

رابعاً: التوصيات الموجهة إلى المستثمرين والجهات التمويلية:

- تبني معايير تقييم شاملة عند اتخاذ قرارات الاستثمار تتجاوز المؤشرات المالية التقليدية لتشمل جودة الممارسات الإدارية ومدى تبني الشركة لمنهجيات الرشاقة.
- تقديم دعم غير مالي (Smart Money) بجانب التمويل، يشمل الإرشاد الإداري ونقل الخبرات.
- تشجيع الشركات المستثمر فيها على بناء أنظمة قوية لإدارة المخاطر المالية وتنويع مصادر إيراداتها.

٤.٥ الدراسات المستقبلية المقترحة

يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية استكمالاً للجهد البحثي في هذا المجال:

- دراسة أثر ممارسات الإدارة الرشيدة على الاستدامة المالية للشركات الناشئة في قطاعات متخصصة كالـتكنولوجيا المالية أو الصحة الرقمية.
- دراسة الدور الوسيط للتحوّل الرقمي في العلاقة بين الإدارة الرشيدة والاستدامة المالية.
- دراسة مقارنة بين الشركات الناشئة في دول الخليج ودول شمال أفريقيا من حيث تبني ممارسات الإدارة الرشيدة.
- دراسة أثر القيادة الرشيدة بوصفها متغيّراً مستقلاً على مؤشرات الأداء المالي للشركات الناشئة.
- دراسة العوامل المؤثرة في تنوع مصادر التمويل للشركات الناشئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.
- دراسة طولية (Longitudinal Study) تتبّع تطوّر الاستدامة المالية للشركات الناشئة عبر مراحل نموّها المختلفة.
- دراسة الدور المعدّل لعمر الشركة وحجمها في العلاقة بين الإدارة الرشيدة والاستدامة المالية.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of agile management practices, represented by three dimensions (iterative development, decentralized decision-making, and customer feedback loops), on the financial sustainability of startups in the Middle East and North Africa (MENA) region. The study adopted the descriptive-analytical approach, employing an electronic questionnaire as the primary data collection tool from a stratified random sample of (400) founders and managers of startups operating in six countries: the United Arab Emirates, Saudi Arabia, Egypt, Morocco, Jordan, and Tunisia. Data were statistically analyzed using SPSS v.28.

The findings revealed a statistically significant impact at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of agile management practices, in their combined dimensions, on financial sustainability, as these dimensions explained (71.70%) of the variance in the dependent variable. Customer feedback loops emerged as the most influential dimension, followed by decentralized decision-making, and then iterative development. The results also demonstrated statistically significant differences in respondents' perceptions attributable to years of experience, company age, sector, and country, while no significant differences were found regarding gender, age, or educational qualification. The study recommended enhancing the adoption of agile management methodologies, diversifying funding sources, developing systematic financial risk management mechanisms, and building an organizational culture supportive of innovation and continuous learning in startups.

Keywords: Agile Management, Iterative Development, Decentralized Decision-Making, Customer Feedback Loops, Financial Sustainability, Startups, MENA Region.

المراجع

أ- المراجع العربية

- إبراهيم، سري عبد علي محمد. (٢٠٢٣). أثر الإدارة الرشيدة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية في بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع ١٣٨ ، ١٠٠ - ١١٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1390573>
- أبو زيد، داليا محمد يحيى محمد، و رضوان، طارق رضوان محمد. (٢٠٢٣). دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات الصناعية بالقطاع الخاص بمحافظة الغربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1531167>
- أحمد، عبدالناصر محمد سيد. (٢٠٢٤). الاستدامة التنظيمية: التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع ٣٠ ، ٢٣٧ - ٢٤٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1446450>
- إسكندر، زهراء جار الله حمو. (٢٠٢١). دور التمويل الأخضر في تحقيق الاستدامة المالية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرفي جيهان والموصل للتنمية والاستثمار في محافظة نينوي. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١١ ، ع ١٤ ، ٩٢ - ١٢١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1267187>
- بوربيعة، غنية. (٢٠٢٢). نحو تحقيق الاستدامة المالية في الدول العربية: أثر تداعيات جائحة كورونا. مجلة الاقتصاد والبيئة، مج ٥ ، ع ٢٤ ، ٢٠٨ - ٢٢٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1325091>
- بورحلة، منجية. (٢٠٢٤). أثر تطبيق الإدارة الرشيدة لتحقيق الأداء المتميز: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة. مجلة التمويل والإستثمار والتنمية المستدامة، مج ٩ ، ع ١٤ ، ٧١١ - ٧٢٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1703704>
- جاب الله، منى محمد حميدة، خليفة، يسري حسين، و أحمد، محمد عنتر أحمد. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على الاستدامة المالية: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتنمية الصناعية (رسالة دكتوراه غير

منشورة). الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية، القاهرة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1564285>

- جاسم، أحمد عبدالكريم، و إبراهيم، مصطفى أمجد. (٢٠٢٣). حوكمة النفقات العامة والاستدامة المالية: دراسة تحليلية في العراق للمدة "٢٠١٥-٢٠٢١". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٩، ع ٦١٤ ، ٤٦٦ - ٤٨٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1378067>

- الجعيد، سامية عايض، و الثبتي، ريماس أحمد. (٢٠٢٤). أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٨، ملحق ، ٤٢ - ٦٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1478448>

- حوراني، زياد بخيت حسين، و الصمادي، زياد محمد علي. (٢٠٢٣). الإدارة الرشيدة وأثرها على جودة أداء العاملين: دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1444781>

- الحياصات، نور سعد محمود، و العطيات، زكريا أحمد عبدالرحمن. (٢٠٢٣). دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الدوائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1460389>

- الخولي، رباب أبو الخير علي، نديم، إيهاب عز الدين إبراهيم، و محمد، وائل فوزي عبدالباسط. (٢٠٢٣). الاستدامة المالية لميزان المدفوعات اليوناني: دراسة قياسية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٣٤ ، ٨٣٣ - ٨٦٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1417351>

- دراغي، أمال، و يدو، محمد. (٢٠٢٢). إستراتيجية تحقيق الاستدامة المالية للاستثمارات السياحية: رؤية تحليلية لحالة الجزائر "٢٠٠٢-آفاق ٢٠٣٠". مجلة العلوم التجارية، مج ٢١، ع ٢٤ ، ٣٠٢ - ٣٢٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1349460>

- الدوشان، نعمة عادل. (٢٠٢٤). دور الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية: مستشفى عسير المركزي بمدينة أبها. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٨، ع ٧٤ ، ١٢١ - ١٤٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1490288>

- الزبيدي، حيدر حمودي علي، و نعيم، محمد عبدالسادة. (٢٠٢٢). أبعاد المالية السلوكية في الاستدامة المالية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٨، ع ٣، ٧٤٥ - ٧٦٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1403071>
- الزبيدي، ناظم جواد عبد، و منذور، فراس مظهر. (٢٠٢١). الإدارة الرشيدة ودورها في تحسين جودة الخدمة: بحث ميداني في مديرية بلدية المحاول. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج ١٣، ع ١٤، ٢٢٥ - ٢٥٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1263096>
- السلموني، تامر محمد رمضان، و الجارحي، فريد محرم فريد إبراهيم. (٢٠٢٣). أثر الاستدامة المالية على الأداء المالي للمؤسسات: دراسة تطبيقية على قطاع البترول في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٤، ع ٣، ١١٠١ - ١١٢٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1445323>
- شيخ السوق، سمر محمود، عبدالقادر، دينا مصطفى محمد، و رزق، ندى عزت سالم عزب. (٢٠٢٥). دور الإدارة الرشيدة في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مجموعة مصانع العربي بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج ١٧، ع ٣، ٥٤٤ - ٦١١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1628275>
- عبدالله، إيهاب عبدالله السيد، و رضوان، طارق رضوان محمد. (٢٠٢٤). دور الإدارة الرشيدة في التجديد الاستراتيجي: دراسة ميدانية على العاملين بمنطقة بريد الغربية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1533545>
- عبدالمنعم، هدى سلمان السيد، و شريف، محمد أمين. (٢٠٢٥). تأثير الشمول المالي على الاستدامة المالية: دراسة تطبيقية على الموازنة العامة للدولة (رسالة دكتوراه غير منشورة). الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية، القاهرة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1567770>
- العتيبي، منيرة مسلط فيحان. (٢٠٢٤). دور الإدارة الرشيدة في رفع الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٨، ع ٥، ٩٨ - ١١٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1478258>
- عتيق، راجح علي حسين صالح، و المخلافي، عبدالعزيز محمد. (٢٠٢٥). أثر الريادة الاستراتيجية في الاستدامة المالية: دراسة ميدانية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء. مجلة

الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ١٣٧ ، ٢٤٨ - ٢٩٧. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1615271>

■ علي، هشام فوزي عباس. (٢٠٢١). دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة

"الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٢، ع ٢٤، ٤٥

- ١٠٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1168118>

■ العويدي، عبدالمهدي رحيم حمزة، دويج، عبدالكاظم علي، سعد، حسين محمد، ناجي، ضياء هاشم، و

عبيس، وليد سلمان. (٢٠٢٥). الشمول المالي ودوره في تحقيق الاستدامة المالية: دراسة تطبيقية في

عينة من المصارف التجارية والحكومية العاملة في بابل. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، مج ٢٣،

ملحق ، ١٢٣ - ١٣٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1630269>

■ كردى، إبراهيم على. (٢٠٢٥). تأثير بعض المؤشرات المالية في الاستدامة المالية: دراسة تطبيقية

لعدد من المصارف التجارية العراقية الخاصة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ٢١، ع ٦٩

، ٢٠١ - ٢١٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1579612>

■ المحلاوي، أحمد سعيد إبراهيم. (٢٠٢٤). تأثير الإدارة الرشيدة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية

على شركات صناعة الأسمنت في جمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية

والتجارية، مج ٥، ع ٢٤ ، ٨٥٣ - ٨٩٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1616536>

■ الولدي، أسماء بنت حسن حامد، و الشماسي، أريج بنت عبدالرحمن ناصر. (٢٠٢٤). أثر الإدارة

الرشيدة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبدالعزيز.

المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٧٢ ، ٤٥٧ - ٤٨٧. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1547708>

■ يوسف، محمد. (٢٠٢٤). الديون والاستدامة المالية في أفريقيا: الواقع والمآلات في عالم مأزوم.

المستقبل العربي، مج ٤٦، ع ٥٤١ ، ١٢٦ - ١٣٥. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1462046>

ب- المراجع الأجنبية

- Ahlström, H., & Monciardini, D. (2022). The regulatory dynamics of sustainable finance: Paradoxical success and limitations of EU reforms. *Journal of business ethics*, 177(1), 193-212.
- Alzoubi, H. M., Shwede, F., Shamout, M. D., Alquqa, E. K., & Bawaneh, B. (2024, June). The impact of environmental management practices on sustainability performance: Investigating the mediating role of supply chain integration. In *International Scientific Conference Management and Engineering* (pp. 37-44). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Amuna, M., Achebea Offei, E., Folorunso, O., & Zormelo, C. (2026). Agile and Lean Frameworks for Enhancing Accountability and Efficiency in Public Financial Management Systems in Emerging Economies. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 26(1), 17.
- Ciric Lalic, D., Lalic, B., Delić, M., Gracanin, D., & Stefanovic, D. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(3), 494-521.
- Cunha, F. A. F. D. S., Meira, E., & Orsato, R. J. (2021). Sustainable finance and investment: Review and research agenda. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3821-3838.
- Esamah, A., Aujirapongpan, S., Rakangthong, N. K., & Imjai, N. (2023). Agile leadership and digital transformation in savings cooperative limited: Impact on sustainable performance amidst COVID-19. *Journal of Human, Earth, and Future*, 4(1), 36-53.
- Gleißner, W., Günther, T., & Walkshäusl, C. (2022). Financial sustainability: measurement and empirical evidence. *Journal of Business Economics*, 92(3), 467-516.
- Gomes Silva, F. J., Kirytopoulos, K., Pinto Ferreira, L., Sá, J. C., Santos, G., & Cancela Nogueira, M. C. (2022). The three pillars of sustainability and agile project management: How do they influence each other. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1495-1512.
- Habib, M. A., Bao, Y., Nabi, N., Dulal, M., Asha, A. A., & Islam, M. (2021). Impact of strategic orientations on the implementation of green supply chain management practices and sustainable firm performance. *Sustainability*, 13(1), 340
- Malatyinszki, S., Horváth, G., & Kálmán, B. G. (2025). Navigating Financial Awareness Across Generational Shifts: Integrating Agile Management for Future Success. *PressAcademia Procedia*, 20(1), 5-9.
- Muhammad, U., Nazir, T., Muhammad, N., Maqsoom, A., Nawab, S., Fatima, S. T., ... & Butt, F. S. (2021). Impact of agile management on project performance: Evidence from IT sector of Pakistan. *Plos one*, 16(4), e0249311.
- Oudat, M. S. (2021). Accounting information system and financial sustainability of commercial and islamic banks: A review of the literature. Available at SSRN 5147108.
- Surenthran, D. P., Umamaheswari, S., Blessie, P. R., Karthick, K., Nithyakarpagam, A., & Jebadurai, J. (2025). Agile Sustainability Revolutionizing Risk Management in Finance. In *Expanding Operations Through Agile Principles and Sustainable Practices* (pp. 249-268). IGI Global Scientific Publishing.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ممارسات الإدارة الرشيدة (المتبعة في التطوير التكراري، واللامركزية في اتخاذ القرارات، وحلقات تغذية العملاء الراجعة) في الاستدامة المالية للشركات الناشئة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐ 50 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٤- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من ١٠ - ٥ سنوات ☐ أكثر من ١٥ سنة

٥- المسمى الوظيفي ☐ مؤسس / شريك مؤسس ☐ مدير تنفيذي ☐ مدير مالي ☐ أخرى ☐ مدير تشغيلي

٦- عمر الشركة ☐ أقل من ٣ سنوات ☐ من ٣ - ٦ سنوات ☐ من ٦ - ١٠ سنوات

ثانيا محاور الاستبيان

❁ المحور الأول: ممارسات الإدارة الرشيدة، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التطوير التكراري					
تعتمد الشركة على تقسيم عمليات التطوير إلى دورات قصيرة ومتتالية.					
تُطلق الشركة نسخاً أولية من منتجاتها لاختبارها في السوق قبل الإطلاق النهائي.					
تُجري الشركة مراجعات دورية منتظمة لتحسين مخرجاتها بناءً على التعلّم المتراكم.					
تتبنّى الشركة ثقافة التعلّم من الأخطاء والتحسين المستمر.					
اللامركزية في اتخاذ القرارات					
تمنح الشركة فرق العمل صلاحيات فعلية لاتخاذ القرارات ضمن نطاق مهامها.					
تتسم دورة اتخاذ القرار في الشركة بالسرعة والفاعلية.					
يُشجّع العاملون على المبادرة واتخاذ القرارات دون الرجوع المستمر للإدارة العليا.					
توجد آليات واضحة تُحدّد نطاق الصلاحيات على مختلف المستويات التنظيمية.					
حلقات تغذية العملاء الراجعة					
تمتلك الشركة آليات منتظمة لجمع تعليقات العملاء وآرائهم.					

المبعد					أوافق بشدة	أوافق محاييد	معارض بشدة	معارض بشدة
تُحلّل الشركة بيانات العملاء بصورة منهجية لاستخلاص رؤى قابلة للتنفيذ.								
تُوظّف الشركة تغذية العملاء الراجعة في تطوير منتجاتها وخدماتها بصورة مستمرة.								
تُعَدّ آراء العملاء مرجعاً رئيساً في قرارات الشركة الاستراتيجية.								

✿ المحور الثاني: الاستدامة المالية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تُحقّق الشركة توازناً مستداماً بين إيراداتها ونفقاتها التشغيلية.					
تمتلك الشركة مستويات كافية من السيولة تُتيح لها الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.					
تتّجه الشركة نحو تحقيق هوامش ربح متنامية مع مرور الوقت.					
تتمتّع الشركة بملاءة مالية تُتيح لها الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل.					
تُوظّف الشركة أصولها بكفاءة لتوليد إيرادات وأرباح.					
تمتلك الشركة استراتيجيات فعّالة لإدارة المخاطر المالية.					
تُنوّع الشركة مصادر تمويلها لتقليل الاعتماد على مصدر واحد.					
تمتلك الشركة القدرة على مواجهة الصدمات المالية والأزمات الاقتصادية.					
تُدير الشركة تدفّقاتها النقدية بكفاءة عالية.					
تتمتّع الشركة بنموذج أعمال قابل للتوسّع والاستمرار في الأجل الطويل.					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Master of business administration



**The impact of agile management practices
(represented by iterative development,
decentralization in decision-making, and customer
feedback loops) on the financial sustainability of
startups in the Middle East and North Africa region.**

Prepared by

Masha'il Redha Al-Shammari

253002880

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

٢٠٢٦ — ١٤٤٨