

أثر الإدارة الرشيقة في أداء شركات صناعة الأدوية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء

الاستلام : 5/ مايو/ 2024
التحكيم : 20/ مايو/ 2024
القبول : 9/ نوفمبر/ 2024

Majid Mabkot Mabkot Joail¹
Zainab Abdo F. O. Al-Meshreqi^(*,2)

ماجد مبخوت مبخوت جعيل¹
زينب عبده فارع عثمان المشريقي^(*,2)

© 2025 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، صنعاء. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة

1 Associate Professor of Business Administration, Dhamar University, Yemen

2 Scholar in Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

1 أستاذ إدارة الأعمال المشارك، جامعة ذمار، اليمن

2 باحثة في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

* عنوان المراسلة : zinabothman10@gmail.com

أثر الإدارة الرشيقة في أداء شركات صناعة الأدوية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الرشيقة بأبعادها: (تنظيم مواقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، الموظفون متعدّدو الوظائف، وستة سجما) في الأداء بأبعاده: (الجانب المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) في شركات صناعة الأدوية اليمنية- صنعاء، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية للدراسة من مجتمع الدراسة المتمثل بالإداريين العاملين في 8 شركات للصناعات الدوائية المتواجدة في صنعاء البالغ عددهم (997) إداريا، وبلغ حجم العينة (278) مفردة، وزعت بطريقة عشوائية طبقية، وأجريت عليها عملية التحليل التي بلغت (270) مفردة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، وقد كشفت الدراسة أن الإدارة الرشيقة تمارس في الشركات محل الدراسة بمستوى عالٍ، وقد أظهرت النتائج أن الإدارة الرشيقة تؤثر بشكل إيجابي في أداء الشركات محل الدراسة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات المنظمية (حجم وعمر الشركة)، وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الدراسة الشركات الدوائية بضرورة الاهتمام بالإدارة الرشيقة؛ لما لها من دور في الأداء، وأن على الشركات أن تركز على تحسين وتطوير العمل والعاملين بما يمكنها من تحقيق مستويات أعلى في الأداء على المدى البعيد المستقبلي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، شركات صناعة الأدوية اليمنية.

The Impact of Agile Management on the Performance of Yemeni Pharmaceutical Industry Companies in the Capital Municipality of Sana'a

Abstract:

This study aimed to identify the impact of agile management (5S, six sigma, work standard, continuous improvement, and cross-functional teams) on performance (financial, customers, internal operations, and education and growth) of Yemeni pharmaceutical industry companies in the Capital Municipality of Sana'a. A descriptive analytical approach was employed, and primary data were collected through a questionnaire distributed to 278 employees across companies following a stratified random sampling method; of which (270) questionnaires were valid for analysis using SPSS. The study revealed that there is an impact of agile management on performance across the companies. The results also showed that there are no statistically significant differences in the level of performance across the companies attributed to the organizational variables (company size and age). Based on these findings, the study recommends that pharmaceutical manufacturing companies in Sana'a should pay more attention to agile management due to its role in performance, and also focus on improving and developing employees to enable them to achieve higher levels of performance in the long term.

Keywords: agile management, performance, balanced scorecard approach, Yemeni pharmaceutical industry companies.

المقدمة:

يعد الأداء أحد أهم المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير؛ لما لها من أهمية على مستوى الفرد والمنظمة التي تسهم في الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية من خلال تحقيق المخرجات، حيث أصبح اليوم نجاح المؤسسات مرتبطاً بالقدرة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات التي تدور حولها؛ وذلك لضمان البقاء والاستمرارية عن طريق الرشاقة الاستراتيجية التي قد تمكنها من التصدي والتعامل مع المصاعب والأزمات التي تواجهها، فمن خلالها تُبنى رؤية واستراتيجية المؤسسة، بحيث تصبح أكثر وضوحاً، فالمؤسسات التي تمتلك المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات المستمرة التي تدور من حولها هي التي تستخدم الرشاقة الاستراتيجية (نجم، 2019).

وبسبب ما يشهده العالم من تغيرات متسارعة وجذرية في مختلف الأعمال والقطاعات الإدارية قد تؤثر عليها مستقبلاً؛ تطلب من الشركات الدوائية إعادة النظر في أسلوب ومستوى الأداء لديها؛ وذلك لتلبية حاجة العملاء والتأقلم مع كل ما هو جديد، بحيث يتلائم مع التغيرات التي قد تمر بها القطاعات العامة منها والخاصة. وتعمل بطاقة الأداء المتوازن على استخدام المقاييس المتوازنة المالية وغير المالية، والأهداف الطويلة والقصيرة الأجل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بأعلى كفاءة وأقل تكلفة من خلال التحسين في العمليات الداخلية واستمرار عمليات التعلم والنمو (الكردو وآخرون، 2023).

وتعد الأساليب الإدارية الرشيقة أحد الوسائل المستخدمة لتحقيق الأداء في المنظمات والمؤسسات التي تسعى لتقليل الفاقد والحد من الهدر في استخدام الموارد الإدارية عن طريق تحسين بيئة العمل الإدارية والتخلص من الممارسات الإدارية غير الضرورية أثناء تنفيذ الأعمال، فإعادة النظر في مستويات أداء المنظمات وأسلوب إدارتها للعمل أدى إلى إعادة هيكلة بعض القطاعات لتقليل الهدر وحل المشكلات الطارئة، وذلك مع تطور الإدارة وثورة المعرفة والتقدم التكنولوجي؛ لمواكبة التغيير المستمر وما يشهده العالم من تغيرات مستمرة (الحربي والفامدي، 2021).

ووفقاً لذلك فإن شركات صناعة الأدوية اليمنية تسعى إلى تطبيق الإدارة الرشيقة للاستفادة من تلك الفوائد والمميزات التي يمكن أن تحققها في سوق العمل. وبناء على ما سبق فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على مستوى الإدارة الرشيقة في شركات الأدوية اليمنية، ومستوى الأداء فيها، ثم قياس أثر الإدارة الرشيقة في أداء تلك الشركات.

الإطار النظري:

مفهوم الأداء المنظمي:

هناك تباين في آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الأداء، والجدول (1) يوضح مجموعة من التعاريف التي أوردها بعض الباحثين والكتاب.

جدول (1): تعريف الأداء

م	المصدر	التعريف
1	أبو حطب (2022، 51)	"مجموعة من الأفعال الهادفة إلى ترجمة استراتيجيات وأهداف المنظمة في ضوء تفاعلها الإبداعي للبيئات الداخلية والخارجية".
2	الجناعي والقرووع (2021، 147)	"مجموعة من المؤشرات أو المقاييس المشتقة من استراتيجية المنظمة التي من خلالها تنجز المنظمة رسالتها وأهدافها الاستراتيجية عن طريق إيصال النتائج للموظفين وأصحاب المصالح الخارجيين".
3	الناشري وآل ناصر (2020، 108)	"مجموعة من الإنجازات والأعمال التي يقوم بها الأفراد لأداء المهام والوظائف في المنظمة".
4	Alshuwairakh (2016، 31)	"تحقيق الأهداف عن طريق سلوك أو إجراء يمكن قياسه".

وبناء على التعريفات السابقة نلاحظ أن بعضها قد ركز على الأهداف والاستراتيجيات بفاعلية، كما ركزت بعضها على البيانات الداخلية والخارجية لاستمرارية العمل، بينما البعض الآخر ركز على الأعمال والأفراد، مما قد يعكس على مستوى المنظمة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء بأنه مجموعة من الأعمال التي تبذلها شركات الأدوية وتستطيع من خلالها قياس مدى نجاحها ومدى استمراريته ممثلة بمجموعة من المؤشرات حول الجوانب: المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

أهمية الأداء:

تكمن أهمية الأداء من وجهة نظر الجناحي وأبي هادي (2018) في الآتي:

1. يعد الأداء الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للشركة، وهذا عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في نجاح الشركة.
2. يعالج النقص في أنظمة الإدارة التقليدية، مع ربط الاستراتيجيات بعيد المدى مع الأنشطة قريبة المدى.
3. يساعد في تحديد مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها الشركة لتحقيق رغبات العملاء وأهداف الشركة.
4. يساعد الشركة في التركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تطور الشركة.

أبعاد الأداء:

أولاً: المنظور المالي:

يركز المنظور المالي على "تحقيق الأهداف المالية للشركة وزيادة العائد على الاستثمار؛ حيث يشمل ذلك زيادة الإيرادات وتحسين الربحية والإنتاجية، ويعد المنظور المالي الهدف النهائي الذي تجمع عليه وجهات النظر" (Creamer & Freund, 2010, 366)، ويرى يمينه وعبدالقادر (2016، 47) أنه "المحصلة النهائية لكافة التغيرات التي تهدف إلى تحسين صافي ثروة المساهمين أو الملاك والتي تكون في شكل تعظيم الربحية، أو السهم، أو معدل العائد على الاستثمار".

ثانياً: منظور العميل:

يركز هذا المنظور على "تلبية احتياجات العملاء وتحسين رضاهم والحفاظ على العلاقة مدى الحياة معهم، ويهدف هذا المنظور إلى تقديم خدمة عالية الجودة وتجربة إيجابية للعملاء؛ مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الولاء وتحقيق النمو المستدام في العمل" (Creamer & Freund, 2010, 366). ويرى بن دادي والداوي: (2023، 20) أن هذا البعد "يهدف إلى زيادة المبيعات وتعزيز المركز التنافسي والرقابة على الأسواق عن طريق قياس رضا العملاء عن المنتجات والخدمات، والعمل على تلبية تفضيلاتهم لها مستقبلاً".

ثالثاً: منظور العمليات الداخلية:

يركز هذا المنظور على "تحسين عمليات الشركة الداخلية واستخدام معلومات العميل لتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء، حيث يهدف هذا المنظور إلى زيادة الكفاءة، والجودة وتحسين عمليات التسليم والتشغيل في الشركة" (Creamer & Freund, 2010, 366). ويرى بن دادي والداوي (2023، 21) أن العمليات الداخلية هي "مدى قدرة المنظمة على إجراء التحسينات في عملياتها الداخلية التشغيلية، والسعي نحو الأفضل عن طريق الإبداع والابتكار".

رابعاً: منظور التعلم والنمو:

ويعد هذا المنظور الأساس في نموذج بطاقة الأداء المتوازن، فهو يركز على "تطوير وتعزيز قدرات الموظفين وتحفيزهم وتدريبهم لتنفيذ استراتيجيات جديدة، وتحقيق التغيير والابتكار، ويهدف هذا المنظور إلى

خلق بيئة تعليمية وداعمة تساهم في تحسين أداء الشركة وتحقيق التميز" (Creamer & Freund, 366, 2010)، ويرى بن دادوي والداوي (2023، 21) أن هذا البعد "يركز على تعزيز قدرة الموظفين على الابتكار، وتشجيع التفكير الإبداعي والمرونة في التعامل مع التغيرات والتحديات؛ وذلك لتمكين الموظفين من تقديم أفكار جديدة واستراتيجيات مبتكرة تساهم في نجاح المؤسسة".

مفهوم الإدارة الرشيقة:

تعددت آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الإدارة الرشيقة، والجدول (2) يوضح مجموعة من التعاريف التي أوردها بعض الباحثين والكتاب.

جدول (2): تعريف الإدارة الرشيقة

م	المصدر	التعريف
1	المطيري (2019، 87)	"الوصول إلى الجودة المطلوبة وخلق قيمة لعمل ما والتركيز على مبدأ احترام الإجراءات لتقديم العمل في الوقت المطلوب، وذلك عن طريق مجموعة من الأفعال الواجب القيام بها بشكل صحيح في الوقت الصحيح ضمن إجراءات صحيحة متسلسلة".
2	مهدي وهاشمي (2019، 19)	"ممارسات للتطوير المستمر داخل المنظمة الذي يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الإنتاجي في كافة العمليات الإنتاجية".
3	Wirkus & Chmielarz (2016، 102)	"مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تهدف إلى تحسين كفاءة المؤسسات وزيادة إنتاجيتها عن طريق التخلص من الأنشطة التي لا تضيف إنتاجيتها قيمة فعلية في جميع عملياتها".

وبناء على التعريفات السابقة نلاحظ أن بعضها قد ركز على تقليل العمليات والتطوير، كما ركز بعضها على الأعمال والأنشطة في الوقت المحدد، بينما البعض الآخر ركز على الإجراءات والمبادئ لرفع مستوى المنظمة.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الإدارة الرشيقة بأنها: المنهج الذي يهدف إلى التقليل من العمليات والإجراءات التي لا تضيف أي قيمة لعمل شركات الصناعة الدوائية واستثمار الموارد المتاحة للاستثمار الأمثل وفق الأبعاد الآتية: (تنظيم مواقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، الموظفون متعدّدو الوظائف، وستة سجما).

أهمية الإدارة الرشيقة:

غزت الإدارة الرشيقة المجالات: الصناعية، والمحاسبية؛ والتربوية؛ لذا بدأت دول العالم المتقدم باللجوء إلى نظام تويوتا الإداري للتغلب على الهدر الذي يواجههم؛ مما جعل للإدارة أهمية كبيرة، ومنها (أبو طالب، 2020، 56)؛

(1) تحسين خدمة العملاء وتزويدهم بما يحتاجونه في أي زمان ومكان، ويُعد هذا أول مبدأ من مبادئ الإدارة الرشيقة.

(2) تحسين الجودة من خلال تقليل الهدر والتكاليف الإضافية سواء للنقل أو للمنتجات؛ بغرض تحسين العمل مع جودته، وبالتالي يتم التخلص من العيوب بسرعة أولاً بأول.

(3) تقليص الهدر من خلال تحسين سرعة العمليات داخل كل أداء للحد من استهلاك الطاقة والمال.

(4) توفير المال عن طريق تقليل الهدر أو العيوب، وهذا بدوره يوفر قيمة مالية من الممكن أن تستخدم في عملية تحسين الجودة.

أبعاد الإدارة الرشيقة :

أولاً: تنظيم مواقع العمل:

تعدُّ طريقة تنظيم مواقع العمل أداة بسيطة وفعالة لخلق بيئة عمل نظيفة ومنظمة بشكل جيد، تهدف إلى تحسين مكان العمل والبيئة المحيطة بالعاملين؛ مما يعزز إنتاجيتهم ويضمن تنفيذ المهام وفقاً للمعايير القياسية، كما يتيح التنظيم السهولة في العثور على الأشياء والوصول إليها بسرعة دون تعطل (الزبيدي وجاسم، 2016). ويرى Thorhallsdottir (2016، 326) أن منهجية 5S تُعدُّ مساهمة من نظام تويوتا الإنتاجي (Toyota Production System-TPS) في الإدارة الرشيقة، والفكرة هي أنه عندما يكون لكل شيء مكانه المحدد فإن كل شيء سيكون في حالة جيدة، ولن يكون هناك الكثير من الأشياء التي لا يتم استخدامها بشكل مكثف، بل ستكون هناك الكمية المناسبة فقط مما يتم استخدامه، فبالتالي، يمكن للعامل أن يعمل بشكل أسرع؛ لأنه لن يضطر إلى البحث عن الأشياء وتنظيفها واستخدامها، وببساطة يمكن للعامل أن يأخذ العنصر الذي يحتاجه ويستخدمه ويعيده إلى مكانه. وتترجم الـ 5S عادةً إلى ما يلي:

1. الفرز (Sort): بمعنى: قم بفرز الأشياء واحتفظ بما تحتاجه، واستبعد ما لا تحتاجه.
2. التصويب (Set in Order): بمعنى: قم بتحديد مكان لكل شيء، وضعه هناك بعد الاستخدام.
3. التآلق (Shine): بمعنى: حافظ على نظافة الأشياء.
4. التوحيد (Standardize): بمعنى: قم بتطبيق القواعد والمعايير والنظام؛ للحفاظ على الترتيب والانضباط والنظافة.
5. الاستدامة (Sustain): بمعنى: قم بالحفاظ على الحالة الجديدة والسعي للتحسين المستمر.

ثانياً: التحسين المستمر:

يعد التحسين المستمر أسلوباً يابانياً يهدف إلى إدخال تحسينات صغيرة ومستمرة في المنتجات والخدمات والعمليات، ويعمل هذا الأسلوب على تقليل التكاليف وتقليل الفاقد والهدر في المواد، وزيادة معدل الإنتاجية، "ويتطلب التحسين المستمر التركيز على الابتكار وتطبيق أفضل الممارسات والاستفادة من ردود الفعل والبيانات لتحقيق تحسين مستدام ومستمر" (الزبيدي وجاسم، 2016، 4)، وقد ذكر Thorhallsdottir (2016، 326):

أن التحسين المستمر يعرف بكلمة "كايزن"، وهو جزء أساسي من الفلسفة الرشيقة، والهدف الرئيس من كايزن هو إجراء تحسينات تدريجية سواء كانت صغيرة أو كبيرة، وذلك من أجل التخلص من الهدر الذي لا يضيف قيمة، وتستخدم ورش العمل لكايزن في الإدارة الرشيقة لتحديد: من هو العميل؟ وتحليل الوضع الحالي، وتطوير رؤية للحالة المستقبلية، وتنفيذ وتقييم التغييرات، وقياس الأداء.

ثالثاً: العمل القياسي:

يُعد العمل القياسي أفضل وسيلة لتنفيذ المهام بشكل فعال، ويتم ذلك من خلال توحيد الإجراءات التنفيذية للمهام، وتوضيح الخطوات المحددة لتنفيذ المهمة بشكل صحيح، ويوفر العمل القياسي التوجيه والتوحيد للفريق، ويسهل تحقيق رضا العملاء وتحقيق أفضل النتائج، ويشمل العمل القياسي وصفاً واضحاً للمهمة، وتحديد الموقع والوقت، وكيفية تنفيذها بكفاءة وجودة عالية، ويرى غولي (2023، 52)، أن العمل القياسي هو عبارة عن "مجموعة من الإجراءات المتسلسلة التي تصف الأدوات والمعدات والمهارات التي تقلل من التباين في العمليات، وتمنع الأخطاء التي يتم توثيقها؛ لجعل عملية تدريب الموظفين الجدد سهلة؛ وذلك لإنجاز المهام بنجاح".

رابعاً: الموظفون متعدّدو الوظائف:

الموظفون متعدّدو الوظائف هو نهج يتم من خلاله تدريب العاملين على أداء مهام أو عمليات متعدّدة داخل المنظمة، ويهدف هذا النهج إلى زيادة المرونة والكفاءة في التعامل مع متطلبات متعدّدة، وتعزيز التنوع

والتعاون في فريق العمل عن طريق توسيع مهارات العاملين وتعليمهم كيفية التعامل مع مجموعة متنوعة من المهام، ويمكن للمنظمة أن تستفيد من مرونتهم في توزيع العمل وتحقيق أداء أفضل (الزبيدي وجاسم، 2016)، ويُعرف بأنه "إنشاء فريق يتكون من مجموعة من الأفراد يتم تدريبهم وتأهيلهم ليصبحوا قادرين على أداء عدد أعمال مختلفة في وقت واحد" (Medinilla & Aljarafe, 2012, 126).

خامسا: ستة سيجما:

ستة سيجما هو نهج منهجي ونظامي يستخدم لتحسين العمليات وتحسين المنتجات الجديدة باستخدام الأساليب الإحصائية والعلمية، ويهدف إلى تحقيق مستويات متميزة من رضا العملاء وتقليل العيوب والأخطاء بشكل كبير، ويتضمن النهج ست خطوات أساسية، هي: التحديد (Define)، والقياس (Measure)، والتحليل (Analyze)، والتحسين (Improve)، والتحكم (Control)، حيث يتم تطبيق أدوات الإحصاء وتحليل البيانات لفهم العمليات وتحديد المشاكل وتحسينها بشكل مستمر. ويساهم ستة سيجما في تحقيق تحسينات مستدامة في جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وتحقيق أداء ممتاز وفعال في العمليات التجارية (الزبيدي وجاسم، 2016)، كما يُشير مصطلح ستة سيجما من وجهة نظر مهدي وهاشمي (2019، 28) إلى أنها:

التغيرات أو التحسينات المحتملة في أي عملية داخل النظام؛ من أجل أن تسمح للمنظمة بحساب عدد العيوب (في المتوسط) التي تحدث في العملية. وتعد هذه العيوب انحرافا عن الحدود المحددة مسبقا، حيث توضع حدودا علوية وسفلية ملزمة، ويُعتبر المنتج الذي يتجاوز هذه الحدود أو يقل دونها عيبا.

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، ومن أهم هذه الدراسات الآتي:

الدراسات المتعلقة بالأداء:

دراسة الحمادي (2023): هدفت الدراسة إلى قياس واقع إدارة المعرفة وتأثيرها في الأداء المؤسسي (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) في جمعيات ذوي الإعاقة بالعاصمة صنعاء - اليمن، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير متفاوت لأبعاد إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي في جمعيات ذوي الإعاقة بأمانة العاصمة.

دراسة البشر (2023): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة سلسلة التوريدات في تحسين أداء شركة كمران للصناعة والاستثمار اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى أن مجال إدارة سلسلة التوريدات جاء بمستوى ممارسة مرتفع لجميع الأبعاد وله تأثير إيجابي على أداء الشركة.

دراسة التائب وآخرون (2022): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر مخطط عناصر المزيج التسويقي في الأداء المؤسسي في الشركات السياحية في مدينة طرابلس الليبية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثرا إيجابيا للمزيج التسويقي على أسس الأداء.

دراسة عاطف (2022): هدفت الدراسة إلى تحديد مدى أثر الإبداع كمتغير وسيط في العلاقة بين المنظمات المتعلمة والأداء التنظيمي، وهي دراسة حالة بالتطبيق على مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب بأسوان-مصر. وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع كمتغير وسيط في العلاقة بين المنظمات المتعلمة والأداء التنظيمي جاء بمستوى متوسط.

دراسة إبراهيم وآخرون (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري- مصر، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في الأداء التنظيمي.

دراسة القروودع والجناعي (2021): هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المنظمي وفقا لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في البنوك اليمينية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المنظمي.

دراسة شوشة وعبدالفتاح (2021): هدفت الدراسة إلى قياس أثر رأس المال الفكري في أداء الفنادق المصرية، وقياس أثر الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لرأس المال الفكري في أداء الفنادق المصرية.

دراسة مسلم (2017): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في عدد من الجامعات الحكومية والأهلية اليمينية وأدائها المنظمي وفق المدخل الاستراتيجي للأداء المتمثل في تحقيق الجامعة لأدوارها الرئيسية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي بين الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المنظمي في الجامعات اليمينية موضع الدراسة.

الدراسات المتعلقة بالإدارة الرشيقة :

دراسة هرموش (2023): هدفت الدراسة إلى تشخيص أثر تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة في تحقيق ممارسات إدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع سكيكدة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية عالية جدا بين متطلبات الإدارة الرشيقة وإدارة المواهب في المؤسسة.

دراسة سنوسي (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على الإدارة الرشيقة وانعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة الرشيقة وجودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية، وضعف مستوى تبني اللجنة للإدارة الرشيقة.

دراسة عضوم (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تؤديه الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية، وهي دراسة ميدانية طبقت على منظمات قري الأطفال العالمية في سورية، وتوصلت الدراسة إلى أن منهج الإدارة الرشيقة يؤدي دورا أساسيا في تحسين عناصر الإبداع الإداري.

دراسة شيخ العبد (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية-قطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين كافة عناصر الإدارة الرشيقة وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية.

دراسة الحربي والغامدي (2021): هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع، وتوصلت الدراسة إلى وجود الأثر الكبير للإدارة الرشيقة الذي يكسب المشاريع التي تطبقها ميزات متعددة منها: تحسين الإنتاجية في الأعمال الريادية، والمساعدة على التخلص من الهدر المالي والبشري، والتخلص من الترهل الإداري.

دراسة بلقرع وآخرون (2020): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الاحتواء العالي للعاملين بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة في تحقيق الاحتواء العالي للعاملين بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

دراسة مهنا (2020): هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقة وتعزيز أداء العاملين في شركات التأمين العاملة في قطاع غزة.

دراسة مقيّم (2020): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي بشركة الكهرباء والغاز بسككدة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية منخفضة جدا بين تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي.

الدراسات المتعلقة بالمتغيرين:

دراسة علي (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة أبو عاصي (2021): هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى بغزة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية وأثرًا ذا دلالة احصائية بين أبعاد الإدارة الرشيقة وتحقيق الأداء المؤسسي المتوازن.

مشكلة الدراسة:

أصبحت الصناعات الدوائية في اليمن تمثل أهم وأبرز الصناعات التي تهتم بصحة الإنسان بشكل خاص، وتسهم في النمو والازدهار الاقتصادي للبلاد بشكل عام؛ لما لها من قدره على المنافسة داخل البلد وخارجها بمنتجاتها التي تتميز بالكفاءة والجودة العالية بدليل وجود منافسة شديدة من قبل منتجات الشركات الأجنبية ذات الخبرة العالية والجودة والفاعلية، ووجود أكثر من تسعة مصانع دوائية يمنية حاصلة على تراخيص رسمية للإنتاج المحلي، والبعض منها حاصل على فرص التصدير الخارجي (عبدالمجيد، 2022).

لذا فإن إدارة الشركات الدوائية في اليمن بشكل خاص والدول العربية بشكل عام تواجه تحديا كبيرا في تطوير وتحسين أدائها بشكل مستمر؛ لمواجهة هذه التحديات، ومواكبة المتغيرات المتسارعة (Hoseh, 2024; Zarour, 2024).

إن إحدى الوسائل الحديثة القادرة على مواجهة وتجاوز التغيرات والتحديات السريعة في الأسواق التنافسية التي قد تتعرض لها المنظمات بسبب كثرة رغبات وحاجات العملاء هي الإدارة الرشيقة، ولكن لازالت هذه الإدارة تلتجها غير ملحوظة وواضحة، وقد تفشل عند تطبيقها في بعض المنظمات (المطيري، 2019).

وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية أهمية الإدارة الرشيقة في منظمات الأعمال بأنها نظريات وتوجه استراتيجي حتمي يزداد التوسع فيه مع اكتشاف المتغيرات ذات العلاقة؛ مما جعلها توصي بإجراء مزيد من الدراسات العلمية حول الإدارة الرشيقة وأثرها في متغيرات مختلفة وفي قطاعات صناعية وخدمية مختلفة، كدراسة أبو عاصي (2021)، والمطيري (2019)، وعلي (2021)، وشيخ العيد (2021).

وقد قام الباحثان بعمل دراسة استطلاعية من خلال المقابلات الشخصية مع عدد من مديري الإدارات، بهدف قياس مدى ممارسة الإدارة الرشيقة في شركات الصناعات الدوائية، وقد لاحظ الباحثان من خلال ذلك ضعف مستوى ممارسة الإدارة الرشيقة في شركات الصناعات الدوائية، بدليل تأكيد عدد من الدراسات على أهمية ممارسة الإدارة الرشيقة التي قد تنعكس إيجابا على أداء الشركة، بالإضافة إلى محدودية الدراسات التي جمعت بين الإدارة الرشيقة وأداء الشركات في المجال الصحي الدوائي، وعدم تناول الدراسات السابقة هذين المتغيرين في قطاع صناعة الأدوية محليا وعربيا بحسب علم الباحثين، بالإضافة إلى وجود عدد من التوصيات والمقترحات في الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية قياس أثر الإدارة الرشيقة في أداء الشركات (الحربي والفامدي، 2021؛ علي، 2021).

وفي ظل احتياج الشركات الدوائية لاستثمار الإدارة الرشيقة واستخدامها في العمليات الإدارية لتحقيق أداء منظمي بشكل متوازن، وفي ظل الأوضاع التي تعيشها البلاد؛ أصبح لزاماً على الشركات الدوائية اليمنية التركيز على الأساليب الإدارية الحديثة التي من شأنها أن تجعل أداءها متوازناً عن غيرها؛ ولواجهة هذه التحديات وجب على الشركات الدوائية تبني الإدارة الرشيقة؛ لذا هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الرشيقة على الأداء. وبناء على ما تم ذكره يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل العام الآتي: ما أثر الإدارة الرشيقة في أداء شركات صناعة الأدوية اليمنية؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى ممارسة أداء شركات صناعة الأدوية اليمنية.
2. التعرف على مستوى ممارسة الإدارة الرشيقة في شركات صناعة الأدوية اليمنية.
3. تحديد أثر الإدارة الرشيقة في أداء شركات صناعة الأدوية اليمنية.
4. تحديد إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأداء تعزى إلى المتغيرات المنهجية (عمر الشركة، وحجم الشركة).

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية :

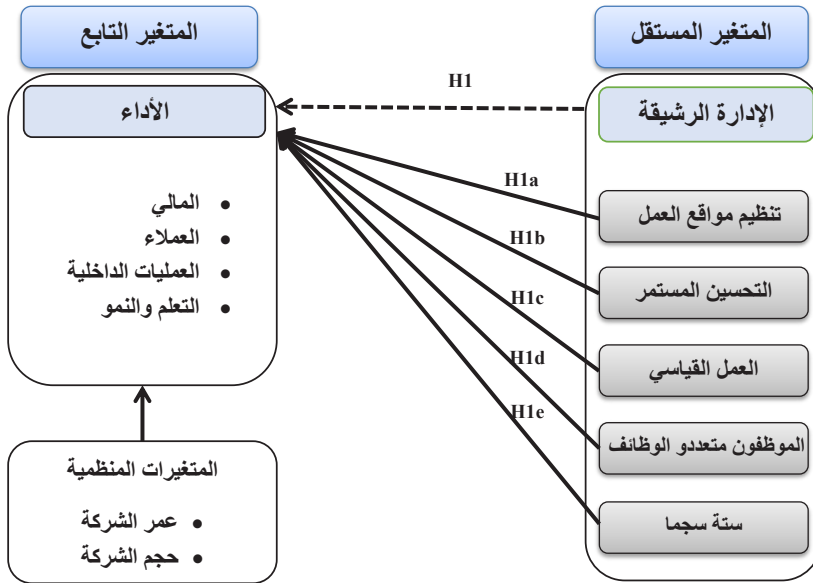
نظراً لقلة البحوث العربية التي تناولت قياس أثر الإدارة الرشيقة في أداء شركات صناعة الأدوية، وكذلك بيئة الدراسة بحسب علم الباحثين، فإن هذه الدراسة قد تسهم في إثراء المكتبة اليمنية بشكل خاص والمكتبات العربية والأجنبية بشكل عام.

ثانياً: الأهمية العملية :

قد تسهم الدراسة في تحليل واقع الإدارة الرشيقة وأداء شركات صناعة الأدوية اليمنية، وبالتالي فإنها تقدم مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في مواجهة التحديات والصعوبات ومعالجة القصور الذي يواجه الشركات الدوائية الوطنية اليمنية، وقد تسهم في رفع مستوى الإدارة الرشيقة في شركات صناعة الأدوية اليمنية، حتى تتمكن من تقدير أهميتها وتطبيقها بشكل أفضل، وتحقيق نتائج إيجابية تستطيع من خلالها مواجه منافسة الشركات العالمية في سوق اليمن.

النموذج المعرفي للدراسة:

تم الاستفادة من عدد دراسات سابقة لتحديد أبعاد متغيري الدراسة كما في الشكل (1)، فقد تم الرجوع إلى بعض الدراسات لتحديد المتغير التابع، كدراسة الحمادي (2023)، البشير (2023)، التائب وآخرون (2022)، عاطف (2022)، إبراهيم وآخرون (2021)، القروود والجناحي (2021)، شوشة وعبدالفتاح (2021)، ومسلم (2017)؛ كونها الأكثر تكراراً في تلك الدراسات، كما تم تحديد أبعاد المتغير المستقل بالاستفادة من بعض الدراسات كدراسة هرموش (2023)، دراسة سنوسي (2021)، عضوم (2021)، شيخ العبد (2021)، جوال وآخرون (2020)، مهنا (2020)، البابا (2020)، والمطيري (2019)؛ كونها الأكثر تكراراً في تلك الدراسات.



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

تم صياغة فرضيات الدراسة بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وتتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:
الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الرشيدة في أداء شركات صناعة الأدوية اليمنية، وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية تتمثل في الآتي:
1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنظيم مواقع العمل في أداء شركات صناعة الأدوية اليمنية.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر في أداء شركات صناعة الأدوية اليمنية.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعمل القياسي في أداء شركات صناعة الأدوية اليمنية.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للموظفين متعدّدي الوظائف في أداء شركات صناعة الأدوية اليمنية.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لسنة سحما في أداء شركات صناعة الأدوية اليمنية.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأداء في شركات صناعة الأدوية اليمنية تعزى للمتغيرات المنظمية (عمر الشركة، وحجم الشركة).

التعريفات الإجرائية:

□ أداء الشركات: هو مجموعة من الأعمال والجهود التي تبذلها شركات الأدوية، وتستطيع من خلالها قياس مدى نجاحها ومدى استمراريتهامثلة بمجموعة من المؤشرات حول الجوانب المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

- الإدارة الرشيدة: هي المنهج الذي يهدف إلى تقليل من العمليات والإجراءات التي لا تضيف أي قيمة لعمل شركات الصناعة الدوائية واستثمار الموارد المتاحة للاستثمار الأمثل المتمثلة بالأبعاد الآتية: (تنظيم مواقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، الموظفون متعددون الوظائف، وستة سجا).
- تنظيم مواقع العمل: هو الخطوات الخمس التي ينبغي على الشركات الدوائية اليمنية تطبيقها للتقليل من الهدر والعيوب، وهي: الفرز، الترتيب المنهجي، تنظيف مكان العمل، التعقيم الشامل والانضباط الذاتي.
- التحسين المستمر: هو تلك العمليات والإجراءات المستمرة التي تلتزم شركات الأدوية اليمنية العمل بها لتقليل الجهد وإزالة الهدر الإداري لتحسين وتطوير العمل ومخرجاته.
- ستة سيجا (6Sigma): هي المنهجية أو النظام الذي تتبعه الشركات الدوائية اليمنية؛ للوصول إلى العيوب الصفرية وتحقيق رضا العملاء عن طريق التحليل، والقياس الدقيق، وخفض نسبة التكاليف، وتقليل الأخطاء؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- الموظفون متعددون الوظائف: امتلاك الشركات الدوائية موظفين، لديهم مجموعة من القدرات والمهارات، قادرين على مواجهة المشاكل، وإيجاد الحلول، والتحسين، والتطوير في أغلب الوظائف والمهام التنظيمية والإدارية.
- العمل القياسي: هو أساليب إجرائية تستخدمها الشركات الدوائية اليمنية لشرح آليات أداء الأعمال لتقليل نسبة الهدر والخطأ وفقا للمعايير المحددة لكل جوانب مهام الشركة.

حدود الدراسة:

- ◀ أولاً: الحدود الموضوعية: وقد تمثلت في الإدارة الرشيدة المتمثلة بأبعادها: (تنظيم مواقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، الموظفون متعددون الوظائف، وستة سجا) وأثرها في الأداء المتمثل بأبعاده: (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو).
- ◀ ثانياً: الحدود المكانية: تمثلت في دولة اليمن، واقتصرت على شركات صناعة الأدوية اليمنية في صنعاء البالغ عددها ثمان شركات.
- ◀ ثالثاً: الحدود البشرية: تمثلت في جميع العاملين الإداريين في شركات صناعة الأدوية اليمنية في صنعاء.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه مناسباً لطبيعة الدراسة، والأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية والإدارية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الشركات الصناعية الدوائية في الجمهورية اليمنية - صنعاء والبالغ عددها 8 شركات صناعية دوائية.

جدول (3): مجتمع الدراسة

م	اسم الشركة	سنة التأسيس	عدد العاملين الإداريين
1	الشركة الدوائية الحديثة للأدوية - (مودرن فارما)	1999	175
2	الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية - (يدكو)	1965	67
3	شركة سبأ فارما لصناعة الأدوية - (سبأ فارما)	1993	200

جدول (3): يتبع

م	اسم الشركة	سنة التأسيس	عدد العاملين الإداريين
4	الشركة اليمنية المصرية للصناعة الدوائية	2005	140
5	الشركة الدولية لصناعة الأدوية - (فارماكير)	1998	70
6	شركة شفاكو للصناعات الدوائية - شفاكو	1999	75
7	الشركة العالمية الحديثة لصناعة الأدوية - (جلوبال)	2004	170
8	شركة بيوفارم للصناعات الدوائية	2000	100
	الإجمالي		997

المصدر: إدارات الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة.

عينة الدراسة:

تم تحديد عينة الدراسة في شركات الصناعة الدوائية المتواجدة في صنعاء والبالغ عددها ثمان شركات بالاعتماد على جدول حجم العينات (Krejcie & Morgan, 1970) الذي حدد حجم العينة بعدد (278) مفردة بنسبة (27.88%) من إجمالي المجتمع (997)، وتم اختيار أفراد عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): عينة الدراسة

م	اسم الشركة	عدد العاملين الإداريين	الموزعة	المسترددة	التألفة	الاستبانة الصالحة
1	الشركة الدوائية الحديثة للأدوية	175	49	49	1	48
2	الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية	67	19	19	0	19
3	شركة سبأ فارما لصناعة الأدوية	200	55	54	1	53
4	الشركة اليمنية المصرية للصناعة الدوائية	140	39	39	1	38
5	الشركة الدولية لصناعة الأدوية	70	20	20	0	20
6	شركة شفاكو للصناعات الدوائية	75	21	20	1	19
7	الشركة العالمية الحديثة لصناعة الأدوية	170	47	47	1	46
8	شركة بيوفارم للصناعات الدوائية	100	28	28	1	27
	الإجمالي	997	278	276	6	270

وقد تم توزيع (278) استبانة، تم استرداد (276) منها، واستبعدت (6) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، ولعدم استكمال الإجابة عنها، ولعدم وجود إجابات فيها، وبالتالي فإن عدد الاستبانات المسترددة الصالحة للتحليل هي (270) بنسبة (97.12%) من العدد الإجمالي لعينة الدراسة.

وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل في هذه الدراسة بشركات صناعة الأدوية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة استنادا إلى الجانب النظري والدراسات السابقة، مثل دراسة بلقرع وآخرون (2021)، عضوم (2021)، مسلم وأبو سليم (2018)، سنوسي (2021)، أبو عاصي (2021)، ومسلم (2017).

وتم اختبار الصدق الظاهري للأداة من قبل ثمانية محكمين في تخصص الإدارة، وتم تعديل الاستبانة في ضوء ملحوظاتهم، وأصبحت الأداة بشكلها النهائي تتكون من جزئين كالآتي:

- الأول: البيانات العامة المتمثلة بـ: (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، سنوات الخدمة، الوظيفة الحالية والمؤهل العلمي).
 - الثاني: فقرات متغيري الدراسة، بواقع (48) فقره بعد التحكيم بدلا من (57) فقره، منها (26) فقره للمتغير المستقل بدلا من (29) قبل التحكيم، و(22) للمتغير التابع بدلا من (28) فقره قبل التحكيم.
- كما تم قياس صدق الاتساق الداخلي على مستوى كل فقره ومدى ارتباطها بالبعد الذي تنتمي إليه، وقد تبين أنه يوجد ارتباط بين درجة كل فقره مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت درجات الصدق للفقرات من (0.796) إلى (0.959)، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5): معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه

المتغير	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأداء	الجانب المالي	0.898	0.000
	العملاء	0.842	0.000
	العمليات الداخلية	0.911	0.000
الإدارة الرشيدة	التعلم والنمو	0.796	0.000
	تنظيم مواقع العمل	0.891	0.000
	التحسين المستمر	0.959	0.000
	العمل القياسي	0.934	0.000
	الموظفون متعددو الوظائف	0.907	0.000
	سنة سجم	0.925	0.000

وقد تم قياس ثبات أداة الدراسة بواسطة معامل ألفا كرونباخ لقياس التجانس الداخلي للأداة، وقد تراوحت درجة الثبات من (0.89) إلى (0.96)، الأمر الذي يعني أن جميع قيم الثبات مرتفعة، وأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات Alpha	المصادقية $\sqrt{(\text{Alpha})}$
الأداء	الجانب المالي	6	0.96	0.98
	العملاء	5	0.93	0.96
	العمليات الداخلية	6	0.94	0.97
الإدارة الرشيدة	التعلم والنمو	5	0.93	0.96
	تنظيم مواقع العمل	5	0.89	0.94
	التحسين المستمر	5	0.95	0.97
	العمل القياسي	5	0.90	0.95
	الموظفون متعددو الوظائف	5	0.92	0.96
	سنة سجم	6	0.94	0.97

أساليب المعالجة الإحصائية:

تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية؛ لقياس الأهداف واختبار الفرضيات، وهي:

معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، واختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد، T-Test، واختبار كولوجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov test)، واختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis test).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج التحليل الوصفي لمتغيري الدراسة:

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي؛ لقياس مستوى ممارسة الإدارة الرشيدة، وكذلك مستوى تحقق الأداء، حيث تم تحديد (5) درجات موافق بشدة، (4) درجات موافق، (3) درجات محايد، (2) وتحديد درجتين لغير موافق، (1) درجة واحدة لغير موافق بشدة، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): كيفية تفسير التقدير اللفظي لمتغيري الدراسة وأبعادهما وفق رتاهما

م	المتوسط الحسابي		النسبة المئوية	التقدير اللفظي	مستوى التحقق / الممارسة
	من	إلى			
1	1	1.80	أقل من 36%	غير موافق بشدة	منخفض جدا
2	1.81	2.60	36 % إلى أقل من 52%	غير موافق	منخفض
3	2.61	3.40	52 % إلى أقل من 68%	محايد	متوسط
4	3.41	4.20	68 % إلى أقل من 84%	موافق	عال
5	4.21	5	84 % إلى 100%	موافق بشدة	عال جدا

نتائج التحليل الوصفي لمستوى تحقق الأداء:

لتحقيق الهدف الأول من أهداف الدراسة المتمثل في معرفة مستوى تحقق الأداء في شركات صناعة الأدوية اليمنية، تم استخدام المتوسطات الحسابية، النسب المئوية والانحرافات المعيارية، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8): نتائج التحليل الوصفي لمعرفة مستوى تحقق الأداء

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التحقق	الرتبة
1	المالي	3.77	0.861	75.33%	عال	2
2	العملاء	3.78	0.854	75.52 %	عال	1
3	العمليات الداخلية	3.66	0.934	73.13 %	عال	3
4	التعلم والنمو	3.574	0.987	71.48 %	عال	4
	متوسط تحقق الأداء	3.695	0.909	73.87 %	عال	

يتضح من الجدول (8) أن مستوى تحقق الأداء كان عاليا بحسب التقدير اللفظي، فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.7) بنسبة مئوية (73.87%) وانحراف معياري (0.909)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى تحقق الأداء في شركات صناعة الأدوية اليمنية عال، وأن الشركات محل الدراسة تهتم بممارسة أبعاد الأداء، حيث يُعزى هذا الاهتمام إلى إدراك هذه الشركات بأهمية الأداء في النظام ككل؛ مما يمكنها من زيادته أرباحها وامتلاك ميزة تنافسية تجعلها قادرة على المنافسة عالميا.

كما يتضح أيضا أن بُعد العملاء حصل على الرتبة الأولى بنسبة مئوية (75.52%) وبمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.854)؛ مما يعني أن الشركات محل الدراسة تهتم بجانب العملاء؛ كونه الركيزة الأولى في شراء المنتجات الدوائية، كما حصل بُعد المالي على الرتبة الثانية بنسبة مئوية (75.33%) وبمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.861)؛ مما يعني حرص الشركات الدوائية على تقليل المصروفات وزيادة الأرباح ورأس المال، وحصل بُعد العمليات الداخلية على الرتبة الثالثة

بنسبة مئوية (73.13%) وبمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.934)؛ مما يدل على اهتمام الشركات محل الدراسة بالبيئة الداخلية للعمل والعاملين، وحصل بُعد التعلم والنمو على الرتبة الرابعة بنسبة مئوية (71.48%) وبمتوسط حسابي (3.574) وانحراف معياري (0.987)؛ مما يدل على أن الشركات قيد الدراسة تهتم إلى حد ما بجانب التدريب والتطوير للعمل والعاملين.

وعلى الرغم من أن متوسط تحقق الأداء جاء بمستوى عالٍ فإن النقص يمثل ما يقارب 26%، وهذا يعكس ضعف الإدارة في جانب محدود من الأداء؛ مما يترتب على الشركات الدوائية أن تولي مزيداً من الاهتمام بالأداء.

تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة تائب (2022) التي أظهرت أن بعد التنمية والتطوير كان أكثر أبعاد الأداء ممارسة في الشركات السياحية طرابلس.

نتائج التحليل الوصفي لمستوى ممارسة الإدارة الرشيقة:

لتحقيق الهدف الثاني من أهداف الدراسة المتمثل في معرفة مستوى ممارسة الإدارة الرشيقة في شركات صناعة الأدوية اليمينية، تم استخدام المتوسطات الحسابية، النسب المئوية والانحرافات المعيارية، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9): نتائج التحليل الوصفي لمعرفة مستوى تحقق الإدارة الرشيقة

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التحقق	الرتبة
1	تنظيم مواقع العمل	3.93	0.722	78.6 %	عالٍ	1
2	التحسين المستمر	3.77	0.855	75.4 %	عالٍ	3
3	العمل القياسي	3.82	0.825	76.5 %	عالٍ	2
4	الموظفون متعدّدو الوظائف	3.55	0.970	71 %	عالٍ	5
5	سنة سحما	3.63	0.929	72.6 %	عالٍ	4
	متوسط تحقق الإدارة الرشيقة	3.74	0.860	74.82 %	عالٍ	

يتضح من الجدول (9) أن مستوى ممارسة الإدارة الرشيقة كان عالياً بحسب التقدير اللفظي، فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.74) بنسبة مئوية (74.82%) وانحراف معياري (0.860)؛ مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى تحقق الإدارة الرشيقة في شركات صناعة الأدوية اليمينية عالٍ، وأن الشركات تهتم بممارسة أبعاد الإدارة الرشيقة، وقد يعزى ذلك إلى إدراك هذه الشركات بأهمية الإدارة الرشيقة في النظام ككل الذي يمكنها من زيادته أرباحها، وامتلاك ميزة تنافسية تجعلها قادرة على المنافسة عالمياً.

كما يتضح أيضاً أن بُعد تنظيم مواقع العمل حصل على الرتبة الأولى بنسبة مئوية (78.6%) وبمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.722)، وهذا يدل على اهتمام الشركات محل الدراسة بتنظيم مواقع العمل، وحصل بُعد العمل القياسي على الرتبة الثانية بنسبة مئوية (76.5%) وبمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.825)، وهذا يدل على وجود إجراءات وقواعد موحدة يلتزم بالعمل بها في الشركات الدوائية. وحصل بُعد التحسين المستمر على الرتبة الثالثة بنسبة مئوية (75.4%) وبمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.855)؛ مما يعني اهتمام الشركات محل الدراسة بالتحسين بجميع العمليات الإدارية لمنع الاختناقات وتقليل الهدر، وجاء بُعد سنة سحما في الرتبة الرابعة بنسبة مئوية (72.6%) وبمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.09)، وهذا يدل على حرص الشركات الدوائية على التقليل من الإخطاء للوصول إلى العيوب الصفرية، وحصل بُعد الموظفين متعددي الوظائف على الرتبة الخامسة بنسبة مئوية (71%) وبمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.970)؛ وهذا يعني أن

الشركات محل الدراسة تهتم إلى حد ما بإكساب العاملين مهارات متعددة، وتدريبهم ليصبحوا قادرين على العمل في عدة مجالات.

وعلى الرغم من أن متوسط تحقق الإدارة الرشيقة جاء بمستوى عالٍ فإن النقص يمثل ما يقارب 25%، وهذا يعكس ضعف الإدارة الرشيقة في جوانب محدودة، مما يترتب على الشركات الدوائية إيلاء المزيد من الاهتمام بالإدارة الرشيقة. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سنوسي (2021) التي أظهرت أن بعدي الموظفين متعددي الوظائف، وستة سجما هما أكثر أبعاد الإدارة الرشيقة ممارسة في اللجنة الأولمبية المصرية.

اختبار فرضيات الدراسة :

اختبار الفرضية الأولى :

لاختبار الفرضية الأولى التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة الرشيقة في أداء شركات الأدوية اليمنية"، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر الإدارة الرشيقة في الأداء

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار β	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الدلالة اللفظية
0.837	0.700	625.32	0.000	0.837	25.006	0.000	يوجد أثر

يتضح من الجدول (10) أن هناك أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً لمستوى الإدارة الرشيقة في مستوى تحقق الأداء في شركات صناعة الأدوية اليمنية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2 0.700)، وهذا يفسر أن نسبة (70%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقق الأداء ناتج عن ممارسة الإدارة الرشيقة؛ أي أن (70%) من مستوى تحقق الأداء في الشركات الدوائية ناتج عن ممارسة الإدارة الرشيقة، وأن (3%) من تحقق الأداء يعود إلى عوامل أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة.

كما يبين الجدول (10) أن قيمة مستوى الدلالة (α 0.000) أصغر من (α 0.05)، ويتضح ذلك من قيمة الانحدار β أو درجة التأثير التي بلغت (0.837) - بافتراض تحييد بقية المتغيرات التي لم تتطرق لها هذه الدراسة - فإن أي زيادة في ممارسة الإدارة الرشيقة بمقدار درجة واحدة سيؤدي زيادة مستوى الأداء في شركات صناعة الأدوية اليمنية بمقدار (83.7%) من الدرجة، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام الشركات الدوائية بممارسة الإدارة الرشيقة بأبعادها المختلفة التي تهدف إلى تحسين، وتنظيم، وتطوير العمل والعاملين؛ بهدف رفع مستوى أداء الشركات ككل، وهذا يشير إلى قبول الفرضية الأولى التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة الرشيقة في أداء شركات الأدوية اليمنية".

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة علي (2021) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء المؤسسي، ومع نتيجة دراسة أبو عاصي (2021) التي أظهرت وجود علاقة طردية وأثراً ذا دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الرشيقة وتحقيق الأداء المؤسسي المتوازن.

اختبار الفرضيات الفرعية :

للتحقق من صحة الفرضيات الفرعية ومعرفة مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإدارة الرشيقة معاً في أداء شركات الأدوية اليمنية، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر أبعاد الإدارة الرشيقة في الأداء

البُعد	R	R ²	F	sig	β	T	sig	الدلالة اللفظية
تنظيم مواقع العمل					0.154	3.101	0.000	يوجد أثر
التحسين المستمر					0.097	2.031	0.000	يوجد أثر
العمل القياسي	0.859	0.738	148.578	0.000	0.037	0.696	0.487	لا يوجد أثر
الموظفون متعدّدو الوظائف					0.119	2.335	0.002	يوجد أثر
سنة سجما						9.681	0.000	يوجد أثر

يتضح من الجدول (11) أن هناك أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً لممارسة أبعاد الإدارة الرشيقة في مستوى تحقق الأداء في شركات صناعة الأدوية اليمنية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.738)، وهذا يفسر أن نسبة (3.87%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقق الأداء ناتج عن ممارسة أبعاد الإدارة الرشيقة؛ أي أن (3.87%) من مستوى تحقق الأداء في الشركات الدوائية ناتج عن ممارسة أبعاد الإدارة الرشيقة، وأن (26.2%) من تحقق الأداء يعود إلى عوامل أخرى لم تنطرق لها هذه الدراسة، كما يبين الجدول (11) أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) sig أصغر من (0.05)، وهذا ما يثبت وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لأبعاد الإدارة الرشيقة في تحقق الأداء لشركات صناعة الأدوية اليمنية؛ الأمر الذي يعني أن (تنظيم مواقع العمل، التحسين المستمر، الموظفون متعدّدو الوظائف، وسنة سجما) لها أثر إيجابي في تحقق الأداء عند تطبيق هذه معاً، ولكن بشكل متفاوت، حيث بلغت قيم معامل الانحدار β لكل بُعد على التوالي (0.154، 0.097، 0.119، 0.550) - بافتراض تحييد بقية المتغيرات - الأمر الذي يعني أن كل زيادة في ممارسة أبعاد الإدارة الرشيقة (تنظيم مواقع العمل، التحسين المستمر، الموظفون متعدّدو الوظائف، وسنة سجما) بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى الأداء في شركات صناعة الأدوية اليمنية على التوالي بمقدار (15.4%، 9.7%، 11.9%، 55.0%)، بينما بُعد (العمل القياسي) ليس له أثر إيجابي في تحقق الأداء عند تطبيقه، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار له (0.037) β ؛ أي أن العمل القياسي لا يؤدي إلى زيادة أداء الشركات.

وقد جاء ترتيب أثر أبعاد الإدارة الرشيقة في الأداء على النحو الآتي:

(1) تنظيم مواقع العمل: حصل على الرتبة الثانية بإحداث الأثر الإيجابي في الأداء، حيث إن قيمة معامل الانحدار (0.154) β . وقد يرجع ذلك إلى الدور المهم في الترتيب، والتنظيم والانضباط في مواقع العمل لإزالة الهدر، ما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء، وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "وجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنظيم مواقع العمل في أداء شركات صناعة الأدوية اليمنية"، وتتفق هذه النتيجة إلى حد كبير مع نتيجة دراسة علي (2021) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبدئي تنظيم مواقع العمل وتحسين الأداء المؤسسي.

(2) التحسين المستمر: حصل على الرتبة الرابعة بإحداث الأثر الإيجابي في الأداء، حيث إن قيمة معامل الانحدار (0.097) β . وقد يرجع ذلك إلى الدور المهم في وجود نظام منظمي قائم على عمليات التحسين وتقليل العيوب لتلبية رغبات العملاء، ما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء، وهذا يؤكد على قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر في أداء شركات صناعة الأدوية اليمنية"، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو عاصي (2021) التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين بعد التحسين المستمر وتحقيق الأداء المؤسسي المتوازن.

(3) العمل القياسي: أظهرت النتيجة أنه لا يوجد أثر إيجابي للعمل القياسي كأحد أبعاد الإدارة الرشيدة في الأداء، حيث إن قيمة معامل الانحدار (0.037) β ، وقد يرجع ذلك إلى الدور الضعيف في العمل القياسي (أو ضعف قياس بعد العمل القياسي في الدراسة) للمهام والأعمال المنجزة ومقارنتها بما هو مخطط من أجل معرفة الانحرافات ومستويات تحقيق الاهداف، وبالتالي لم يظهر الانعكاس الإيجابي على مستوى الأداء، وهذا يؤكد على رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) للعمل القياسي في أداء شركات صناعة الأدوية اليمينية". وحقيقة هذه النتيجة لم تتوافق مع أي نتيجة أخرى من الدراسات السابقة.

(4) الموظفون متعدّدو الوظائف: حصل على الرتبة الثالثة بإحداث الأثر الإيجابي في الأداء، حيث إن قيمة معامل الانحدار (0.119) β ، وقد يرجع ذلك إلى الدور المهم في وجود عاملين أكفاء يمتلكون القدرة على حل المشاكل والعمل في أماكن متعدّدة مختلفة، ما ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء، وهذا يؤكد قبول الفرضية الرابعة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) للموظفين متعدّدي الوظائف في أداء شركات صناعة الأدوية اليمينية". وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علي (2021) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي لمبدأي الموظفين متعدّدي الوظائف، وتحسين الأداء المؤسسي.

(5) ستة سحما: حصلت على الرتبة الأولى بإحداث الأثر الإيجابي في الأداء، حيث إن قيمة معامل الانحدار (0.550) β ، وقد يرجع ذلك إلى الدور المهم في جمع وتحليل البيانات ومعرفة الأخطاء والقضاء عليها عبر التحسين المستمر لخفض التكاليف وتلبية رغبات العملاء، ما ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء، وهذا يؤكد قبول الفرضية الخامسة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) لستة سحما في أداء شركات صناعة الأدوية اليمينية"، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو عاصي (2021) التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين بعد ستة سحما وتحقيق الأداء المؤسسي المتوازن.

اختبار الفرضية الثانية:

تم التحقق من صحة الفرضية الثانية التي تنص على أنه: "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) في إجابات عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة الرشيدة والأداء في شركات صناعة الأدوية اليمينية تعزى للمتغيرات المنظمية، وهي: (عمر الشركة، وحجم الشركة)"، وجاءت هذه النتيجة غير دالة إحصائيا حول واقع ممارسة الأداء في شركات صناعة الأدوية بحسب متغيري عمر وحجم الشركة، كما جاءت قيمة الاختبار غير دالة إحصائيا عند (0.05) حول مستوى اهتمام شركات صناعة الأدوية بأبعاد الأداء المتمثلة في (الجانب المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو)؛ مما يشير إلى أنه لا توجد فروق جوهرية في آراء العينة حول الاهتمام بالأداء وأبعاده في شركات صناعة الأدوية بشكل عام تعزى لمتغيري عمر الشركة وحجمها، وهذا يؤكد على عدم قبول الفرضية الثانية التي تنص على: "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) في إجابات عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة الرشيدة والأداء في شركات صناعة الأدوية اليمينية تعزى للمتغيرات المنظمية. وهي: (عمر الشركة، وحجم الشركة)".

الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الدراسة، تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. كلما حسنت شركات الصناعات الدوائية اليمينية من مستوى الاهتمام بالإدارة الرشيدة تحسن مستوى أدائها، وهذا يعكس أهمية الإدارة الرشيدة في أداء شركات صناعة الأدوية اليمينية.
2. إن التركيز على تحسين أي بُعد من أبعاد الإدارة الرشيدة يمكن أن يحدث أثرا إيجابيا في تحسين أداء الشركات محل الدراسة باستثناء بُعد (العمل القياسي)، حيث إنه لم يحدث أثرا إيجابيا في تحسين أداء الشركات محل الدراسة.

3. تبدي شركات الأدوية اليمنية اهتماما جيدا بممارسة الإدارة الرشيقة بجميع أبعادها عدا بُعد العمل القياسي.
4. تسعى شركات صناعة الأدوية اليمنية إلى زيادة مستوى الأداء بأبعاده الأربعة: (الجانب المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، بحيث تصل إلى المستوى المطلوب، لكنها بحاجة إلى زيادة التحسين والتطوير؛ ليبقى مستوى أدائها أعلى من مستويات الشركات الأخرى.
5. قلة الاهتمام من جانب الإدارة العليا بعملية التحسين والتطوير في الشركات محل الدراسة.
6. قلة الاهتمام في جانب السلامة المهنية من شركات صناعة الأدوية اليمنية.

التوصيات:

- في ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بالآتي:
1. نشر ثقافة بطاقة الأداء المتوازن لرفع مستوى أداء الشركات الدوائية.
 2. زيادة الوعي بمفهوم الإدارة الرشيقة في الشركات محل الدراسة لتعزيز مكانتها ومركزها في ظل حدّة المنافسة بين الشركات المحلية بشكل خاص والدولية بشكل عام.
 3. نشر ثقافة تقليل الهدر والتحسين المستمر من خلال أدوات الإدارة الرشيقة.
 4. تشجيع العاملين في شركات صناعة الأدوية على التقييم الذاتي لأنفسهم، لإيجاد حلول للمشاكل، ودعمهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا للحد من تركهم لأعمالهم؛ كون العاملين يشكلون الركيزة الأساسية للشركات.
 5. الاهتمام بجانب السلامة المهنية لما له من أهمية في استدامة هذه الشركات عن طريق التميز في الأداء.

المقترحات:

1. إجراء دراسات مماثلة في قطاعات أخرى؛ لمعرفة مدى تأثير الإدارة الرشيقة على أداء الشركات.
2. إجراء دراسات مماثلة؛ لمعرفة مدى تأثير الإدارة الرشيقة على أداء الشركات بتناول أبعاد مختلفة للمتغير التابع.
3. إجراء دراسات حول تأثير العمل القياسي على أداء الشركات في قطاعات أخرى.

الاسهام البحثي:

قام ماجد مبخوت وزينب عبده بوضع المقدمة وبناء الخلفية النظرية وصياغة المشكلة البحثية وتحديد المنهجية، وقامت زينب عبده بجمع البيانات، وقام كلاهما بتحليل البيانات، وعرض وتفسير النتائج ومناقشتها وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، وأخيرا، رُوجعت المسودة النهائية من قبل ماجد مبخوت.

المراجع:

- إبراهيم، محمود إبراهيم، هبة، محمد، وعبد السلام، إيمان (2021)، أثر الذكاء الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12 (4)، 456-476.
- أبو حطب، غسان (2022)، أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية بقطاع غزة في الفترة من 2010-2020م، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6 (24)، 39-68. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N190722>
- أبو طالب، صفاء علام محمد (2020)، نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر، *مجلة البحث العلمي في التربية*، (21) 45-74.
- أبو عاصي، نور الهدى فايق إسحاق (2021)، *الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى بقطاع غزة* [رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين].

- البابا، هناء محمد فريد محمد (2020)، *مدى تطبيق أبعاد الإدارة الرشيدة ودورها بجودة الخدمات المقدمة لشركات الاتصالات الخلوية جوال بغزة* [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين].
- البشر، علي حمود (2023)، *أثر إدارة سلسلة التوريدات في تحسين أداء شركة كمران للصناعة والاستثمار* [رسالة ماجستير، جامعة المستقبل، صنعاء اليمن].
- بلقرع، فاطنة، بن يحي، نجاد، وجوال، محمد السعيد (2021)، *أثر الإدارة الرشيدة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، مجلة التنظيم والعمل، 9(3)، 102-119.*
- بن دادي، خالد، والداوي، يزيد (2023)، *دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بورقلة للفترة 2018-2021* [رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر].
- التائب، عمر أحمد، الصغير، نيفين محمد، وجابر، حازم رشيد (2022)، *أثر المزيج التسويقي للخدمات على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركات السياحية بمدينة طرابلس الليبية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(2)، 584-608.*
- الجناعي، نوري عبدالودود، وأبو هادي، عبدالله (2019)، *بطاقة الأداء المتوازن المستدام وأثرها في تدعيم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات بالجمهورية اليمنية، مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة، 2(5)، 90-149.*
- الحري، دليل هادي، والفامدي، ليلى محمد (2021)، *دور الإدارة الرشيدة في نجاح المشاريع، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر حول بحوث إنسانية واجتماعية وطبيعية مبتكرة: رؤيتنا من أجل اقتصاد مزدهر ومستقبل أفضل بحلول 2030 (302 - 319)، إسطنبول، تركيا: شبكة المؤتمرات العربية. <https://doi.org/10.24897/acn.64.68.297202113>*
- الحمادي، حياة عبدالله أحمد (2023)، *واقع إدارة المعرفة وتأثيرها في الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن* [رسالة ماجستير، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن].
- الزبيدي، غني دحان، وجاسم، رغد جمال (2016)، *انعكاس منهج الإدارة الرشيدة على ممارسات إدارة الموارد البشرية: بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين - اسيا - سيل)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(94)، 1-26.*
- سنوسي، لبنى محمود (2021)، *الإدارة الرشيدة وانعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، 4(8)، 114-140.*
- شوشة، أمير علي المرسي، وعبدالفتاح، عبدالرحمن خيري (2021)، *دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2(2)، 446-483.*
- شيخ العيد، جلال نافل (2021)، *الإدارة الرشيدة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية (قطاع غزة) من وجهة نظر العاملين، مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية، 25(2)، 367-401.*
- عاطف، هبة (2022)، *التشجيع على الإبداع كمتغير وسيط في العلاقة بين المنظمات المتعلمة والأداء التنظيمي: دراسة حالة بالتطبيق على مؤسسة مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب بأسوان، المجلة العربية للإدارة، 45(4)، 1-28.*
- عبدالمجيد، منصور محمد (2022)، *أثر تطبيق منهجية ستة سيجما في التقليل من الهدر الإنتاجي* [رسالة ماجستير، جامعة أزال للتنمية البشرية، صنعاء، اليمن].
- عضوم، حسام صبيحي (2021)، *أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية: دراسة ميدانية على منظمات قري الأطفال العالمية في سورية* [رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا].

- علي، هشام فوزي عباس (2021)، دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة "الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12 (2)، 45-102.
- غولي، حسين علي (2023)، *الإدارة الرشيقة وتأثيرها في تعزيز جودة الخدمة التعليمية - الدور المعدل لأبعاد ثقافة الجودة: دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة جامعة كربلاء* [أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء، العراق].
- القروء، يحيى أحمد، والجناحي، نوري عبدودود (2021)، *استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 48 (8)، 135-174.
- الكدر، سارة، الشيخ، سهيل، وبلدي، رأمي (2023)، *أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركة الذهبية للأدوية: دراسة حالة، مجلة بحوث حلب: سلسلة العلوم الاقتصادية*، (48)، 1-17.
- مسلم، بسام علي أحمد (2017)، *الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقته بالأداء المنظمي: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية* [أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].
- مسلم، عبد القادر أحمد، وأبو سليم، شذى سليم (2018)، *الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة: دراسة حالة، المجلة الدولية لأبحاث نظم المعلومات الأكاديمية*، 2 (11)، 1-32.
- المطيري، مطربة ضيف الله (2019)، *دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 11 (29)، 83-95.
- مقيم، صبري (2020)، *تقييم الأداء البيئي بمنظمات الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق، مجلة الاقتصاد والمالية*، 5 (2)، 26-45.
- ملتقى ومعرض الصناعات الصيدلانية (آفاق ومستقبل صناعة الأدوية ذات القيمة المضافة في البلدان العربية)، عمان 2-3 / 2024.
- مهدي، عمر، وهاشمي، الطيب (2019)، *الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات: الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية*، 2 (2)، 21-41.
- مهنا، مسلم عبد الكريم (2020)، *دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة* [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين].
- الناشري، إبراهيم إسماعيل، وآل ناصر، ناصر عبد الله (2022)، *أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي السعودي، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 53 (9)، 101-142.
- نجم، رامي إبراهيم عبد العال (2019)، *أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة* [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين].
- هرموش، إيمان (2023)، *متطلبات الإدارة الرشيقة وأثرها على تحقيق ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال*، 6 (2)، 1-25.
- يمينة، سهيلية، وعبد القادر، بريس (2016)، *تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل للحوكمة: دراسة تحليلية، دراسات اقتصادية*، 1 (26)، 44-58.

Alshuwairekh, K. N. (2016). The impact of strategic human resource management on organizational performance: A case study for Saudi Arabia Basic Industries Corporation (SABIC). *European Journal of Business and Management*, 8(14), 29-49.

- Creamer, G., & Freund, Y. (2010). Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance. *Decision Support Systems*, 49(4), 365-385. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.04.004>
- Hoseh, H. (2024). *Due diligence assessment: Determining a potential VAM product*. In the 27th Arab Pharmaceutical Industries Forum on the Prospects and Future of the Value-Added Pharmaceutical Industry in Arab Countries, 2-3 July, The Arab Union of the Manufacturers of Pharmaceuticals and Medical Appliances (AUPAM), Amman, Jordan.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Medinilla, Á. (2012). *Agile management: Leadership in an agile environment*. Heidelberg: Springer.
- Thorhallsdottir, T. V. (2016). Implementation of lean management in an airline cabin, a world first execution?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 226,326-334. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.195>
- Wirkus, M., & Chmielarz, A. (2018). Integration of lean manufacturing with ISO management systems in enterprise. *Management and Production Engineering Review*, 9, 100-107. <https://doi.org/10.24425/119539>
- Zarour, H. (2024). *Intellectual property opportunities for VAM*. In the 27th Arab Pharmaceutical Industries Forum on the Prospects and Future of the Value-Added Pharmaceutical Industry in Arab Countries, 2-3 July, The Arab Union of the Manufacturers of Pharmaceuticals and Medical Appliances (AUPAM), Amman, Jordan.

Arabic References in Roman Scripts:

- Aatif, Hiba (2022). Al-tashji' 'ala al-ibda' ka mutaghayyir waseet fi al-ilaqa bayna al-munazzamat al-muta'allimah wal-ada' al-tanzimiyy: Dirasa halat bil-tatbiq 'ala Mu'assasat Magdi Ya'qub li-Amradh wa Abhath al-Qalb bi-Aswan. *Al-Majalla al-Arabiyya lil-Idara*, 45(4), 1-28.
- Abdulmajid, Mansour Muhammad (2022). *Athar tatbiq manhajiyat sitta sigma fi al-taqleel min al-hadr al-intajiy* [Risalat Majistir, Jami'at Azal lil-Tanmiya Al-Bashariyya, Sana'a, Al-Yaman].
- Abu Aasi, Noor al-Huda Faiq Ishaq (2021). *Al-idara al-rashiqah wa dawruha fi tahqiq al-ada' al-mu'assasi al-mutawazin fi Jami'at al-Aqsa bi-Qita' Ghazza* [Risalat Majistir, Jami'at al-Aqsa, Ghazza, Filastin].
- Abu Hatab, Ghassan (2022). *Athar mamarasat idarat al-ma'rifah fi al-ada' al-mu'assasi: Dirasah midaynayya 'ala munazzamat al-'amal al-ahli al-zira'iyya wa al-tanmawiya bi-Qita' Ghazzah fi al-fatra min 2010-2020. Majallat al-Uloom Al-Iqtisadiyya wa Al-Idariyya wa Al-Qanuniyya*, 6(24), 39-68. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N190722>

- Abu Talib, Safa 'Alam Muhammad (2020). Namadhij 'alamiyya fi tatbiq al-idara al-rashiqah fi madaris al-ta'aleem al-thanawi bi-Misr. *Majallat Al-Bahth Al-'Ilmi fi Al-Tarbiyah*, (21) 45-74.
- A'dhum, Husam Subhi (2021). *Athar al-idara al-rashiqah fi tahqiq al-ibda' al-idari fi al-munazzamat ghayr al-hukumiah: Dirasa midaniyya 'ala Munazzamat Qura al-Awlad al-'Alamiyya fi Suriyya* [Risalat Majistir, al-Jami'a al-Iftiraḍiyya al-Suriyya, Suriyya].
- Al-Baba, Hanan Muhammad Fareed Muhammad (2020). *Mada tatbiq ab'ad al-idara al-rashiqah wa duruha bi-jawdati al-khadamat al-muqaddamah li-sharikat al-ittisalat al-khalawiyya Jawal bi-Ghazzah* [Risalat Majistir, Al-Jami'a Al-Islamiyya, Ghazzah, Falastin].
- Al-Bashar, Ali Hamoud (2023). *Athar idarat silat al-tazwidat fi tahsin ada' Sharikat Kamran lil-Sina'a wal-Istithmar* [Risalat Majistir, Jami'at al-Mustaqbal, Sana'a, Yemen].
- Al-Hamadi, Hayat Abdallah Ahmad (2023). *Waqi' idarat al-ma'rifah wa ta'siruha fi al-ada' al-mu'assasi min manzur barta al-ada' al-mutawazin* [Risalat Majistir, al-Akademiyya al-Yamaniyya lil-Dirasat al-Aliya, Sana'a, Yemen].
- Al-Harbi, Dalil Hadi, wa Al-Ghamdi, Lina Muhammad (2021). Dawr al-idara al-rashiqah fi najah al-mashari'. *Al-Mu'tamar al-'Ilmi al-Duwali al-Thani 'Ashar hawl Buhuth Insaniyya wa Ijtima'iyya wa Tabi'iyya Mubtakarah, Ru'yatuna min ajl Iqtisad Muzdahir wa Mustaqbal Afdal bihulul 2030* (pp. 302 - 319). Istanbul, Turkiyyah: Shabakat Al-Mu'tamarat Al-'Arabiyya. <https://doi.org/10.24897/acn.64.68.297202113>
- Ali, Hisham Fawzi Abbas (2021). Dawr al-idara al-rashiqah fi tahsin al-ada' al-mu'assasi: Dirasah halah "Al-Sharika Al-'Ammah li-Matahin Janub Al-Qahira". *Al-Majallah Al-'Ilmiyya lil-Dirasat Al-Tijariyya wa Al-Bi'yya*, 12(2), 45-102.
- Al-Jan'ayi, Nuri Abdul Wadood, wa Abu Hadi, Abdullah (2019). Batakat al-ada' al-mutawazun al-mustadama wa atharuha fi tad'eem al-iltizam bi-l-mas'uliyya al-ijtima'iyya: Dirasah midaynayya fi sharikat al-ittisalat bi-l-Jumhuriyya Al-Yamaniyya. *Majallat Abhath Al-Bi'ah wa Al-Tanmiya Al-Mustadama*, 2(5), 90-149.
- Al-Kidru, Sara, Al-Sheikh, Suhail, wa Baladi, Rami (2023). Athar tatbiq barta al-ada' al-mutawazin fi taqyim ada' al-sharika al-thahabiya lil-adwiya: Dirasah halat. *Majallat Buhuth Halab: Silsilat al-Uloom al-Iqtisadiyya*, (48), 1-17.
- Al-Mutayri, Mutayra Dhi'fala (2019). Dawr al-idara al-rashiqah fi jawdat makhrajat al-ada' al-idari fi Jami'at Al-Kuwait min wajhat nazar a'ada' hay'at al-tadris anfusihim. *Majallat Jami'at Al-Quds Al-Muftuha lil-Abhath wa Al-Dirasat Al-Tarbawiyya wa Al-Nafsiyya*, 11(29), 83-95.

- Al-Nashiri, Ibrahim Isma'il, wa Al-Nasir, Nasir Abdullah (2022). Athar tatbiq ab'ad idarat al-jawdah al-shamilah fi al-ada' al-tanzimiy bi-l-tatbiq 'ala mu'assasat al-ta'aleem al-'ali al-Saudi. *Majallat Al-Andalus lil-Uloom Al-Insaniyya wa Al-Ijtima'iyya*, 53(9), 101-142.
- Al-Qurud'ah, Yahya Ahmad, wa Al-Jan'ayi, Nuri Abdulwaddood (2021). Istratejiyyat idarat al-mawarid al-bashariyya wa 'alaqatuha bil-ada' al-munazzami: Dirasah midaynayya fi al-bunuk Al-Yamaniyya. *Majallat Al-Andalus lil-Uloom Al-Insaniyya wa Al-Ijtima'iyya*, 48(8), 135-174.
- Al-Ta'ib, Omar Ahmad, al-Saghir, Nivin Muhammad, wa Jaber, Hazim Rashid (2022). Athar al-mazij al-taswiqi lil-khadamat 'ala al-ada' al-mu'asasi: Dirasa midaniyya 'ala al-sharikat al-siyahiyya bi-Madina Tripoli al-Libiya. *Al-Majalla al-'Ilmiyya lil-Dirasat al-Tijariyya wal-Bi'iyya*, 13(2), 584-608.
- Al-Zubaidi, Ghani Dahan, wa Jasem, Raghad Jamal (2016). In'ikas minhaj al-idara al-rashiqah 'ala mumarasat idarat al-mawarid al-bashariyya: Baht midani fi sharikat al-ittisal fi al-Iraq (Zain – Asia – Sail). *Majallat al-Uloom al-Iqtisadiyya wal-Idariyya*, 22(94), 1-26.
- Ben Dadi, Khalid, wa Al-Dawy, Yazid (2023). *Dawr batakat al-ada' al-mutawazun fi taqyeem al-ada' al-istiratiyyi lil-mu'assasat al-iqtiyadiyya: Dirasah midaynayya li-mu'assasat Mobiles Al-Mudiriyya Al-Juhuriya bi-Wargla li-l-fatra 2018-2021* [Risalat Majistir, Jami'at Qasdi Marbah Wargla, Al-Jaza'ir].
- Bilqara, Fatina, Bin Yahyi, Najat, wa Jawwal, Muhammad al-Saeed (2021). Athar al-idara al-rashiqah 'ala tahqiq mumarasat al-ihtiwa' al-'ali lil-'amilin: Dirasa midaniyya bil-Mudiriatu al-Merkaziya litawzi' al-Kahrabaa wal-Ghaz bi-Jelfa. *Majallat al-Tanzim wal-'Amal*, 9(3), 102-119.
- Ghuli, Hussein Ali (2023). *Al-idara al-rashiqah wa ta'siruha fi ta'ziy jawdat al-khedma al-ta'limiyya – Al-dawr al-mu'addal li-ab'ad thaqafat al-jawda: Dirasa tahliliyya li-ara' 'ayna min asatidhat Jami'at Karbala* [Uṭruhat Dukturah, Jami'at Karbala, Iraq].
- Harmoush, Iman (2023). Mutalabat al-idara al-rashiqah wa atharuha 'ala tahqiq mumarasat idarat al-mawahib fi al-mu'assasa: Dirasa halat Mu'assasat Ittisalat al-Jazair far'a Skikda. *Majallat al-Iqtisad wa Idarat al-'A'mal*, 6(2), 1-25.
- Ibrahim, Mahmoud Ibrahim, Hiba, Muhammad, wa Abdelsalam, Iman (2021). Athar al-dhaka' al-istrategiy 'ala tahsin al-ada' al-tanzimiy lil-mu'assasat al-ta'limiyya: Dirasa midaniyya 'ala al-Akademiyya al-Arabiyya lil-Uloom wal-Tiknulujiya wal-Naql al-Bahri. *Al-Majalla al-'Ilmiyya lil-Dirasat al-Tijariyya wal-Bi'iyya*, 12(4), 456-476.
- Mahdi, Omar, wa Hashimi, Al-Tayyib (2019). Al-idara al-rashiqah mafahim wa mamarasat: Al-durus al-mustafada min tajribat Sharikat Toyota Al-Yabaniyya. *Majallat Al-Namu Al-Iqtisadi wa Al-Muqawalatiyya*, 2(2), 21-41.

- Muhanna, Muslim Abdulkarim (2020). *Dawr al-idara al-rashiqah fi ta'ziyy ada' al-'amilin: Dirasa tatbiqiya 'ala sharikat al-tamin al-'amila fi Qita' Ghazza* [Risalat Majistir, al-Jami'a al-Islamiyya, Ghazza, Filastin].
- Muqaymih, Sabri (2020). Taqyim al-ada' al-bi'i bi-munazzamat al-a'mal bi-istikhdam betaqat al-ada' al-mutawazin al-mustadama: Dirasa halat al-Mu'assasa al-Wataniya li-Ashghal al-Turuq. *Majallat al-Iqtisad wal-Maliya*, 5(2), 26–45.
- Musallam, Bassam Ali Ahmad (2017). *Al-Itizam bi-tatbiq mabadi' al-hukuma wa 'alaqatuha bil-ada' al-munazzami: Dirasah midaynayya fi al-jami'at Al-Yamaniyya* [Utruhah Dukturah, Jami'at Al-Uloom wa Al-Tiknulujiya, Sana'a, Al-Yaman].
- Muslim, Abdulqadir Ahmad, wa Abu Salim, Thadha Salim (2018). Al-idara al-rashiqah wa duruha fi tahqiq al-ibda' lada al-'amilin fi Sharikat Jawal bi-muhafazat Ghazzah: Dirasah halah. *Al-Majallah Al-Duwaliyya lil-Abhath Nuzum Al-Ma'lumat Al-Akadamyya*, 2(11), 1-32.
- Najm, Rami Ibrahim Abdul 'Aal (2019). *Athar al-rashaqa al-istiratiyya 'ala idarat istimrariyya al-a'mal fi al-munazzamat al-dawliyya al-'amila fi Qita' Ghazzah* [Risalat Majistir, Al-Jami'a al-Islamiyya, Ghazzah, Falastin].
- Sanousi, Lubna Mahmoud (2021). Al-idara al-rashiqah wa in'ikasuha 'ala tahsin jawdat al-ada' al-wazifi bil-Lajna al-Olimbiya al-Masriyya. *Majallat Bani Suwayf li-Uloom al-Tarbiyya al-Badaniyya wal-Riyadiyya*, 4(8), 114-140.
- Sheikh al-Eid, Jalal Nafal (2021). Al-idara al-rashiqah wa 'alaqatuha bi tahsin intajiyat al-mashru'at al-saghira al-'amila bil-muhafazat al-janoubiyya (Qita' Ghazza) min wajhat nazar al-'amilin. *Majallat Jami'at al-Aqsa lil-Uloom al-Insaniyya*, 25(2), 367-401.
- Shousha, Amir Ali al-Mursi, wa Abdul-Fattah, Abdul-Rahman Khayri (2021). Dawr al-bara'a al-tanzimiyya fi al-ilaqa bayna ra's al-maal al-fikri wa ada' al-fanadiq al-Masriyya. *Al-Majalla al-'Ilmiyya lil-Dirasat wal-Buḥūth al-Maliyya wal-Tijariyya*, 2(2), 446-483.
- Yamina, Suhayla, wa Abdulqadir, Bresh (2016). Tatbiq nizami batakāt al-ada' al-mutawazun kamadkhal lil-hukuma: Dirasah tahiliyya. *Dirassat Iqtisadiyya*, 1(26), 44-58.