

المجلة العلمية التجارة والتمويل

<https://caf.journals.ekb.eg>



أثر الادارة الرشيقة فى العلاقة بين الهدم الخلاق والتميز التنظيمى

دراسة تطبيقية على شركات الدواء فى مصر

عمرو حسن محمد أبو العلا^a و طارق رضوان محمد رضوان^b

^a باحث قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة ، جامعة طنطا، مصر

^b أستاذ إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة طنطا، مصر

تاريخ النشر الالكتروني: يونيو 2025

للتأصيل المرجعي: أبو العلا ، عمرو حسن محمد و رضوان ، طارق رضوان محمد. أثر الادارة الرشيقة فى العلاقة بين الهدم الخلاق

والتميز التنظيمى دراسة تطبيقية على شركات الدواء فى مصر (2025)، *المجلة العلمية التجارة والتمويل*، المجلد 45 (2)، 278-323.

المعرف الرقمي: /caf.2025.43403910.21608

^b وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب

للتواصل مع المؤلف: Amrhassan18@yahoo.com

أثر الإدارة الرشيدة فى العلاقة بين الهدم الخلاق والتميز التنظيمى

دراسة تطبيقية على شركات الدواء فى مصر

عمرو حسن محمد أبو العلا

قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة ، جامعة طنطا، مصر

طارق رضوان محمد رضوان

قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة طنطا، مصر

تاريخ المقالة

تم استلامه في 1 إبريل 2025 ، وتم قبوله في 12 مايو 2025، وهو متاح على الإنترنت يونيو 2025

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الرشيدة فى العلاقة بين الهدم الخلاق والتميز التنظيمى فى شركات صناعة الدواء فى مصر، وذلك من خلال الأبعاد الأكثر شيوعا لكل من متغيرات الدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة من مديرى الإدارة العليا والوسطى بشركات صناعة الدواء بالإسكندرية، بلغ عددهم (948) مفردة، وكان حجم العينة (274) مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة، وكان عدد القوائم الصحيحة والقبالة للتحليل الإحصائى (265) مفردة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائى لبيانات الدراسة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. توافر الأبعاد المختلفة لكل من الهدم الخلاق ، الإدارة الرشيدة، التميز التنظيمى فى الشركات محل الدراسة حيث بلغ المتوسط العام لهذه المتغيرات على التوالى: 3.753 ، 3.549 ، 3.505، مما يعنى توافر أبعاد كل متغيرات الدراسة بدرجة فوق المتوسط.

2. وجود علاقة إرتباط إيجابية بين كلا من (الهدم الخلاق والإدارة الرشيدة) ، (الهدم الخلاق والتميز التنظيمى)، (الإدارة الرشيدة، التميز التنظيمى) حيث بلغ معامل الإرتباط بينهما على التوالى: 0.783، 0.66، 0.706 مما يشير إلى قوة العلاقة بين كل متغيرين.

3. وجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد الهدم الخلاق فى الإدارة الرشيدة، وكذا فى التميز التنظيمى بينما لم تثبت معنوية تأثير بُعد الثقافة التنظيمية فى التميز التنظيمى.

4. وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لأبعاد الهدم الخلاق في التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للإدارة الرشيقة، مما يعنى أن دخول الإدارة الرشيقة (كمتغير وسيط) في العلاقة بين الهدم الخلاق والتميز التنظيمي قد أدى إلى زيادة قوة تأثير أبعاد الهدم الخلاق في التميز التنظيمي، وكذلك تحول التأثير غير المعنوي المباشر لبعده الثقافة التنظيمية في التميز التنظيمي إلى تأثير معنوي إيجابي غير مباشر.

وبناءً على النتائج السابقة توصلت الدراسة إلى التوصية بإعداد وتنفيذ إستراتيجية للشركات محل الدراسة تساهم في تعزيز التميز التنظيمي، تتضمن هذه الإستراتيجية المقترحة مجموعة من المحاور الأساسية وآليات تنفيذها والمسئولية عن التنفيذ، ومدة التنفيذ وأداة القياس

الكلمات المفتاحية

الهدم الخلاق؛ الإدارة الرشيقة؛ التميز التنظيمي؛ صناعة الدواء

1. مقدمة الدراسة

تكتسب صناعة الدواء أهمية إستراتيجية خاصة لارتباطها المباشر بصحة الإنسان، إذ تُعد من الصناعات الحيوية التي تمس الأمن القومي الدوائي، وتشهد نموًا متسارعًا نتيجة للزيادة السكانية وتنامي الوعي الصحي وبرامج الرعاية. وعلى الرغم من النجاحات التي حققتها هذه الصناعة محليًا، فإنها لا تزال تواجه تحديات جذرية، أبرزها محدودية الابتكار والتركيز على الأدوية التقليدية، مما يضعف قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية.

في ضوء هذه التحديات، لم تعد الأساليب التقليدية في الإدارة كافية لتحقيق التميز والاستدامة. وأصبح من الضروري البحث عن مناهج جديدة تساعد الشركات على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، وتحقيق التفوق على المنافسين. ويُعد كل من "الهدم الخلاق" و"الإدارة الرشيقة" من الاتجاهات الحديثة التي تسهم في تحقيق هذا الهدف، حيث يدعو الهدم الخلاق إلى كسر الجمود التنظيمي والسعي الدائم نحو التجديد، بينما تركز الإدارة الرشيقة على إزالة الفاقد وتحسين كفاءة العمليات.

من هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل تأثير الإدارة الرشيقة كمتغير وسيط في العلاقة بين الهدم الخلاق والتميز التنظيمي في قطاع صناعة الدواء المصري، وذلك لما لهذا القطاع من خصوصية وحاجة ملحة لتبني أساليب إدارية حديثة تدعم التطوير وتعزز الأداء.

مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

- الهدم الخلاق (*Creative Destruction*): يشير مفهوم الهدم الخلاق إلى العملية الديناميكية التي تتخلى فيها المنظمات عن النماذج والأساليب التقليدية في الإدارة والإنتاج، لتبني أنماطاً جديدة ومبتكرة تُمكنها من الحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئات متغيرة. ويعكس هذا المفهوم استعداد المنظمة لإحداث تغييرات جذرية على مستوى الممارسات والتوجهات الاستراتيجية، بما يعزز التكيف والاستمرارية على المدى الطويل (Nolan & Croson, 1995).
- الإدارة الرشيقة (*Lean Management*): تُعد الإدارة الرشيقة منهجاً إدارياً يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال إزالة الأنشطة غير ذات القيمة، وتقليل الهدر، وتحقيق الكفاءة التشغيلية. ويرتكز هذا المنهج على مبادئ التنظيم والإنسيابية والتحسين المستمر، بما يساعد المنظمات على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، بأقل تكلفة ووقت وجهد ممكن، مع الحفاظ على الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء (سنوسي، 2021).
- التميز التنظيمي (*Organizational Excellence*): يُقصد بالتميز التنظيمي قدرة المنظمة على تحقيق أداء متفوق ومستدام عبر مختلف وظائفها، من خلال تبني أفضل الممارسات الإدارية، والابتكار في العمليات، والاستجابة الفعالة لمتطلبات أصحاب المصلحة. ويعكس التميز التنظيمي الحالة التي تتجاوز فيها المنظمة معايير الأداء التقليدية، لتصل إلى مستويات عالية من الجودة والفاعلية والرضا العام عن نتائجها (السلمي، 2014).

2. مشكلة الدراسة

قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية للكشف عن التحديات التي تواجه شركات صناعة الدواء المصرية في سعيها نحو التميز التنظيمي. وقد تم ذلك من خلال:

- مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة (الهدم الخلاق، الإدارة الرشيقة، التميز التنظيمي).
- إجراء مقابلات مع 25 مديراً في شركات الدواء بالإسكندرية خلال الفترة من 5 إلى 16 نوفمبر 2023.

وكانت أبرز نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- وجود تفاوت في مدى توافر أبعاد الهدم الخلاق بين المديرين.
- ضعف المعرفة بمفهوم الإدارة الرشيقة والخلط بينها وبين الإدارة المرنة.
- غياب واضح لمفهوم الهدم الخلاق في الممارسات التنظيمية رغم أهميته.

- تطبيق جزئي لبعض أبعاد الإدارة الرشيقة مثل 5S والعمل القياسي، مع تفاوت في تطبيق باقي الأبعاد مثل ستة سيجا.
- تركيز الشركات على تميز العمليات والهيكل التنظيمي أكثر من تميز القيادة والاستراتيجية.
- وجود صعوبات في التكيف مع البيئة المتغيرة والقيود الحكومية.
- رغبة الشركات في التميز والإبداع لمواجهة المنافسة في السوق.
- ضعف قدرة الشركات على تحقيق التميز من خلال الابتكار بسبب بعض السياسات المقيدة.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تؤثر أبعاد الإدارة الرشيقة في العلاقة بين الهدم الخلاق والتميز التنظيمي في شركات صناعة الدواء المصرية؟

وبصورة أكثر تفصيلاً تسعى الدراسة الحالية للإجابة على التساؤلات الآتية:

- هل يؤثر الهدم الخلاق في التميز التنظيمي؟
- هل يؤثر الهدم الخلاق في الإدارة الرشيقة؟
- هل تؤثر الإدارة الرشيقة في التميز التنظيمي؟
- ما هو أثر الإدارة الرشيقة في العلاقة بين أبعاد الهدم الخلاق والتميز التنظيمي؟

3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي:

تحديد أثر الإدارة الرشيقة في العلاقة بين الهدم الخلاق والتميز التنظيمي في شركات صناعة الدواء في مصر.

ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي عدد من الأهداف الفرعية، وهي:

1. التعرف على مدى توافر أبعاد الهدم الخلاق داخل الشركات محل الدراسة.
2. التعرف على مدى تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة داخل الشركات محل الدراسة.
3. التعرف على مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي داخل الشركات محل الدراسة.

4. تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة الثلاثة: الهدم الخلاق، الإدارة الرشيقة، والتميز التنظيمي.
5. قياس الأثر المباشر لأبعاد الهدم الخلاق على الإدارة الرشيقة والتميز التنظيمي.
6. دراسة أثر الإدارة الرشيقة على التميز التنظيمي.
7. اختبار الدور الوسيط للإدارة الرشيقة في العلاقة بين الهدم الخلاق والتميز التنظيمي.
8. ترتيب أبعاد الهدم الخلاق وفقاً لقوة تأثيرها على التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للإدارة الرشيقة.
9. تقديم استراتيجية مقترحة لتعزيز التميز التنظيمي في شركات صناعة الدواء المصرية.

4. أهمية الدراسة

4.1. الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في توسيع الفهم النظري لطبيعة العلاقة بين الهدم الخلاق والإدارة الرشيقة والتميز التنظيمي.
- تحاول الدراسة سد الفجوة البحثية في دراسة تأثير متغير الدراسة المستقل (الهدم الخلاق) على المتغير التابع (التميز التنظيمي) من خلال تحليل دور المتغير الوسيط (الإدارة الرشيقة).
- يعتبر موضوع تطبيق الإدارة الرشيقة من الموضوعات الهامة جداً في بيئة الأعمال في الوقت الحاضر ويشغل حيزاً كبيراً من إهتمام الأكاديميين والمهنيين على حد سواء.

4.2. الأهمية التطبيقية

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية مجتمع الدراسة والمتمثل في شركات صناعة الدواء المصرية حيث يبلغ عدد المصانع المنتجة للدواء في مصر (170) مصنعاً مرخصاً، بينما يبلغ عدد المصانع المنتجة للدواء وتحت الإنشاء (254) مصنع، وبالتالي فهي تعد من أبرز القطاعات الصناعية الرائدة والهامة في تحقيق التنمية الإقتصادية، ومن ثم فإن الدراسة تمس الإقتصاد الوطنى الذى يحتاج إلى مزيد من الإهتمام خاصة فى ظل إتفاقيه حقوق الملكية الفكرية، والمنافسة العالمية وما فرضته من قيود على الدول خصوصاً دول العالم النامى.
- يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تقدم إسهامات قيمة للصناعة ومن ثم للمجتمع من خلال إبراز الطرق التى يمكن بها تحسين الأداء الإدارى وتعزيز الكفاءة والجودة.

• محاولة التوصل إلى العلاقة بين الإدارة الرشيقة والهدم الخلاق والتميز التنظيمي، يمكن أن يقدم أفكارًا جديدة لمسئولي شركات الدواء عن كيفية تحقيق التطور والنمو المستدام في هذا القطاع الحيوي.

٥. الإطار النظري للدراسة

يتناول هذا الجزء المفاهيم النظرية الأساسية لمتغيرات الدراسة الثلاثة: الهدم الخلاق، الإدارة الرشيقة، والتميز التنظيمي، بالإضافة إلى الأبعاد الرئيسية لكل متغير كما وردت في الأدبيات والدراسات السابقة.

5.1 الهدم الخلاق *Creative Destruction*

عرف كلاً من Nolan & Croson, (1995)، الهدم الخلاق بأنه "سلسلة من الأحداث المبنية على التخلص من كل ما هو قديم من (تكنولوجيا، أنظمة وطرق إدارية قديمة) وإستبدالها بمجموعات جديدة، على أن يكون ذلك بالإحلال التدريجي داخل المنظمة". كما عرفه Diamond, (2019)، بأنه التخلي عن كل ما هو تقليدي أو قديم بالمنظمة سواء القواعد والسياسات والممارسات بغرض تقديم منتجات وخدمات جديدة تضمن للمنظمة البقاء والإستمرار والتفوق على المنافسين، كما عرفه كلاً من: رضوان & السعداوي، (2020)، بأنه عملية تعديل وتحسين مستمر لكل الأنشطة والعمليات ونظم العمل المتبعة داخل المنظمة وذلك لتحقيق رضا العاملين والعملاء والوصول لأعلى مستوى من الربحية والتنافسية، في حين عرف رفيق & صالح، (2022) الهدم الخلاق بأنه عبارة عن نموذج علمي متطور يتسم بقدرته على تقديم آليات وأساليب تنظيمية جديدة تعمل على رفع عزيمة إدارة المنظمة وتبث في عملياتها طاقة جديدة تزيد من قدرتها على المنافسة في السوق.

وقد تبين للباحثان عند التعرض للدراسات السابقة التي تناولت أبعاد الهدم الخلاق - كما سيظهر فيما بعد- أنه لم يكن هناك إختلاف حول أبعاد الهدم الخلاق، فأكثر أبعاد الهدم الخلاق شيوعاً في الإستخدام في العديد من الدراسات والكتابات تمثلت في الأبعاد التالية: (التفكير الإستراتيجي، إدارة التغيير، الإبداع، الثقافة التنظيمية)

5.1.1 التفكير الإستراتيجي *Strategic Thinking - ST*

عرفه كل من Hitt et al., (2018)، بأنه عملية تحليل وتخطيط وإتخاذ القرارات التي تهدف إلى تحقيق أهداف منظمة بطريقة مستدامة ومتوافقة مع البيئة الخارجية. إستراتيجية الإدارة تعتبر أساسية لنجاح المنظمات في بيئة تتطور بسرعة. يشمل التفكير الإستراتيجي تحليل البيئة التنافسية وتحديد المميزات التنافسية وتحديد الأهداف وتنفيذ الخطط ومراقبتها وتقييمها. بينما وصفه كلاً من Dhir & Samanta, (2018)، على أنه سلوك عملية التفكير التنظيمي التي تقود الإجراءات الذكية والإرادة لإلهام المنظمة بأكملها للعمل نحو هدف ما، وتحقيق الميزة التنافسية على المنافسين

والتأكيد على إنشاء مشروع تجارى جديد، كما أن هناك أربعة أبعاد رئيسية تستخدم لفهم التفكير الإستراتيجى وهى: التفكير، وتحليل الإتجاه، والوعى التنظيمى، والتعرف على الأنماط. وفى توضيح لأهمية الهدم الخلاق وضح (Adiguzel, 2020)، أن التفكير الإستراتيجى أمراً بالغ الأهمية لعملية صنع القرار ويساهم فى تعزيز أداء المنظمة، وذلك لأنه معنى بتاريخ المنظمة وموقعها الحالى وكيف ستبقى وتتفوق فى المستقبل.

5.1.2 إدارة التغيير *Change Management*

عرفها كل من (Okeke et al., 2019)، بأنها تحديد وإعتماد إستراتيجيات وهياكل وإجراءات وتقنيات المنظمة للتعامل مع التغييرات التى تواجهها فى الظروف الخارجية وبيئة الأعمال. فى حين عرف (Teaster, 2019) أن إدارة التغيير هى إنتقال المنظمة من حالة إلى حالة أخرى أفضل على المدى الطويل من خلال تطوير الإجراءات والممارسات ووضع أهداف تحويلية جديدة تساعد على التحسين المستمر مع تنفيذ خطط عمل محددة وواضحة من قبل فريق متكامل من العاملين داخل المنظمة. كما عرفها كلاً من (Lawton & Pratt, 2023) بأنها نهج منظم للتعامل مع تحويل أهداف المنظمة أو عملياتها أو تقنياتها.

5.1.3 الإبداع *The Creativity*

عرفه كلاً من (Dechamp & Szostak, 2016)، الإبداع بأنه تطوير منتج جديد ومفيد أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية من قبل أفراد يعملون معاً فى نظام إجتماعى معقد. بينما عرفه كل من (Kozlowski et al., 2019)، بأنه عملية ذهنية معقدة تتطلب قدرات عقلية ومعرفية للوصول إلى منتج أوخدمة مميزة ومختلفة عن المنتجات والخدمات التقليدية. كما عرفه أحمد & عبد الله ، (2021) بأنه النظر إلى التحديات بمنظور مختلف وجديد ويتفاعل فيه الفرد مع بيئة المنظمة والبيئة الخارجية، مما يؤدي لإنتاج شىء جديد له قيمة، وأيضاً عرفته مصطفى،(2023) بأنه تفاعل المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية بمنظور مختلف، ومواجهة المشاكل بأساليب تخرج عن المألوف، وإستغلال الموارد المتاحة لديها بكفاءة وفاعلية، وتوليد أفكار فريدة سواء فى (السياسات أو الإجراءات أو العمليات) لتحسين جودة منتجاتها وتقليل التكلفة.

5.1.4 الثقافة التنظيمية *The Organizational Culture*

عرفها (Jardon, 2019)، بأنها: مجموعة من العادات والتقاليد التى إعتادت المنظمة عليها ولا ترغب فى تغييرها. بينما عرف كل من خالدية & وآخرون، (2019) الثقافة التنظيمية بأنها: تعبير عن القيم التى يؤمن بها الأفراد فى منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها فى الجوانب الإنسانية الملموسة فى المنظمة وفى سلوك الأفراد. فى حين يرى

الخفاجي، (2020) أن الثقافة التنظيمية ما هي إلا حشد مجموعة المعتقدات، والتوقعات، والقيم المطلوب تعلمها ومشاركة أعضاء المنظمة، والعمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من أحد العاملين الآخرين. فالثقافة هنا تعتبر محددًا وموجهًا لعملية الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة، وأعمالها ووحداتها في جميع المستويات الإدارية، وهو أمر يحث إدارة المنظمة للبحث عن التفوق لأدائها والتفكير المستمر لتحسين مستوياتها المتحققة والمتوقعة، فالثقافة هنا تجمع بين منظوري تاريخ المنظمة ومستقبلها، فهي تمثل روح إدارة المستقبل وتحدياته الداخلية والخارجية.

5.2. الإدارة الرشيقة *Lean Management*

تعد الإدارة الرشيقة واحدة من أبرز تقنيات الإدارة التي تتضمن مجموعة واسعة من الأدوات التي تساعد المديرين على إدارة أعمالهم ومؤسساتهم بفعالية في ظل الموارد المحدودة وذلك للحفاظ على إستمرارية التشغيل دون أى مشاكل أو توقف، وذلك لأن هذه الأدوات توفر التكلفة والوقت والجهد، وبالتالي تزيد الإنتاج والكفاءة في الأداء.

(Amin, 2013; Belekoukias *et al.*, 2014; Garcia-Alcaraz *et al.*, 2019) وقد عرف كلا من

(Pedro & Jose, 2014)، الإدارة الرشيقة بأنها نظام يركز في المقام الأول على القضاء على الهدر والتالف الموجود في عملية الإنتاج. كما عرفها بن وارث & جابه، (2016) بأنها نظام متكامل يركز على سياسة التحسين المستمر والإستغلال الأمثل لموارد المنظمة لإزالة كافة أشكال الهدر في الإنتاج. بينما عرفت سنوسي، (2021) الإدارة الرشيقة بأنها أسلوب طويل المدى يهدف لإدارة المنظمة ويتم العمل فيه بشكل منظم لتحقيق التغييرات التدريجية والتغلب على مشاكل العمل التي تعوق عملية التطور والتخلص من الوقت والجهد والمال الضائع.

وقد تبين للباحثان أن أكثر أبعاد الإدارة الرشيقة شيوعاً في الإستخدام في العديد من الدراسات والكتابات كانت: (التحسين المستمر، العمل القياسي، تنظيم موقع العمل، العاملين متعددي الوظائف، ستة سيجم) وفيما يلي تناول تلك الأبعاد:

5.2.1. التحسين المستمر *Kaizen*

أوضحت جاسم، (2017) أن مصطلح *Kaizen* هو مصطلح ياباني يعنى " التحسين المستمر " يشير إلى التغيير نحو الأفضل أو الأحسن. ويتمثل مبدأ كايزن في التركيز على تحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب العمل، بدءاً من العمليات وصولاً إلى الجودة والإنتاجية. يسعى مبدأ كايزن إلى تعزيز ثقافة الإستدامة لتحقيق النجاح على المدى الطويل. وتُجدر الإشارة إلى أن مفهوم كايزن مرتبط بشكل كبير بالصناعة اليابانية ولا سيما في سياق صناعة السيارات. ومع ذلك، فإن مبدأ كايزن أصبح ينطبق على مجموعة واسعة من الصناعات والقطاعات، سواء داخل اليابان أو على المستوى العالمي. أما الأخضر، (2018) فقد عرف التحسين المستمر بأنه مجموعة من الممارسات التي لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه المنظمة من أجل بلوغ الكمال، الذي لا يمكن إدراكه فيستمر ويدوم في محاولة السعي إليه.

5.2.2. العمل القياسي *Standard Work*

عرفه (Dennis, 2015)، بأنه يعبر عن أفضل تفكير حالي لفريق العمل، حيث تصبح المشاكل مرئية بشكل أسرع، تدريب العاملين الجدد أسهل، تحسين السلامة والجودة والتسليم والتكلفة وربما الأهم أن يشعر الناس بالرضا والنمو ويريدون فعل المزيد، كما عرفه أيضاً (Nicholas, 2018)، نه بأنه عملية أداء العمل وفقاً للمعايير التي تحدد كل الجوانب المهمة للعمل، وتسمى أيضاً إجراءات التشغيل القياسية، يتجاوز العمل القياسي معايير الإجراءات وينطوي على عملية تأسيس مجموعة متنوعة من المعايير كل منها يصف بعض جوانب أفضل طريقة لأداء العمل، ثم الإشارة إلى معايير العمل هذه كأساس لتحديد مشاكل العمل والتغلب عليها، فهو أسلوب يقود معالجة الإستقرار وتوفير الأساس للتحسين. بينما ذكر كل من (Santos et al., 2021) & Dennis, (2015)، أن العمل القياسي يحدد إجراءات عمل دقيقة لكل مشغل العملية الإنتاجية وتعتمد على ثلاثة عناصر: الوقت المطلوب لتصنيع وحدة واحدة من المنتج التي تفي باحتياجات العميل *TAKT Time*، وتسلسل العمل، والمخزون المعياري.

5.2.3. تنظيم موقع العمل *5S*

أوضح (Dennis, 2015)، في كتابه "*Lean Production Simplified*" كيف يتم تحسين تنظيم موقع العمل من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة. يسلط الضوء على الأساليب المبتكرة لتحسين تدفق العمل وتقليل الهدر من خلال تنظيم الموقع العملي وتحسين إنسيابيته. كما عرف (Walter, 2017)، تنظيم موقع العمل بأنه الخطوة التي تبدأ بها المنظمة في تطبيق الإدارة الرشيقة، وهي أداة أساسية تهدف إلى تحسين وتنظيم مكان العمل والبيئة المحيطة بالعاملين، وهي أداة مبسطة لا تقتصر فقط على التخزين ونظافة مكان العمل، بل تسعى كذلك إلى إزالة الهدر وتحسين الأمن والسلامة للعاملين، والخطوات الخمسة المعروفة ب (*Five-step plan*) تتوافق مع أول خمس كلمات يابانية والتي تميز الحالة الذهنية التي يجب تبنيها لإستخدام هذه الأداة بشكل صحيح. كما وضحت الزهراني، (2023)، عدة مميزات للسيئات الخمسة منها : (أنها تقلل من الهدر والفائض من الوقت لأنها تزيد من الإنتاجية وتخفف من وقت العمل. كما تساعد على تحسين بيئة العمل ورضا العاملين وتؤدي الى زيادة حجم المبيعات ومن ثم الربحية)

5.2.4. العاملين متعددي الوظائف *Multi functional workers*

أشار كلاً من رجاج & العبادلة، (2017)، إلى أن مفهوم العاملين متعددي الوظائف يشير إلى ذوى المهارات المتعددة والمتعلمة والمتخصصة والمتدربة والقادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط والقادرة على حل مشكلاته، وذلك بخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة، وعلى خلاف السائد في بحوث العمل من تخصيص العمل، فإن البحوث والدراسات التي أجريت بعد ظهور مفهوم الإدارة الرشيقة أبدت نظرة مغايرة للعمل من وجهة نظر العاملين

بوصفهم الشريك الرئيسى فى أعمال التطوير والتحسين المستمر فضلاً عن الإهتمام بتحسين المناخ النفسى لديهم. كما عرفته عبد الله ، (2020) بأنه أسلوب لتدريب العاملين للتعامل مع أكثر من مهمة أو عملية داخل المنظمة نفسها.

ويود الباحثان التأكيد على أنه بالرغم من أن بُعد العاملين متعددى الوظائف يمثل أحد الأبعاد الهامة للإدارة الرشيقة إلا أن هذا البُعد لا يتناسب مع بعض الوظائف فى صناعة الدواء، مثال ذلك: أخصائى الإنتاج لا يستطيع أن يقوم بأعمال اخصائى رقابة الجودة أو تأكيد الجودة، بمعنى أنه لا يمكن أن يراقب على ما قام بعمله، وبالتالي فإن هذا البُعد لا يمكن تطبيقه فى الأعمال المتعارضة، وهو ما يمثل أحد بنود مواصفات الأيزو ودليل منظمة الصحة العالمية عند التفتيش على بطاقات الوصف الوظيفى.

5.2.5. ستة سيجما

عرف بسيونى سيجما σ بأنه أحد الحروف الأبجدية الإغريقية، وهو رمز إحصائى للدلالة على الإنحراف المعيارى الذى يعتبر مؤشرا إحصائياً لوصف الإنحراف، أو التشتت، أو عدم الإتساق فى عملية إنتاجية أو خدمية معينة بالنسبة للأهداف المنشودة منها، ويشير الرقم 6 إلى مستوى سيجما، فكلما ارتفع مستوى سيجما كلما قلت العيوب.

(مرسى، 2022) ، بينما عرفتها حنين،(2017) بأنها "إستراتيجية طويلة الأجل تهدف إلى تحسين جودة الأداء وتخفيض إنحرافات العمليات بصورة حقيقية، ولا يتحقق ذلك إلا إن تم إعتبار هذه الاستراتيجية سبيلاً لتغيير ثقافة نجاح الأعمال لدى كافة العاملين بالمنظمة". فهى مقياس للجودة بهدف العمل بإستمرار على تحسين الأداء وصولاً إلى حد الكمال، حيث أنها تمثل منهجاً منظماً للحصول على البيانات اللازمة لتجنب العيوب فى أى من العمليات التى تتم داخل هذه المنظمات. فى حين أشار كلاً من عمر & طيب،(2019) إلى أنه يوجد عدة مفاهيم لمصطلح ستة سيجما تتراوح بين إعتبار المفهوم مجرد مقياس إحصائى لقياس الجودة، أو إعتباره إستراتيجية أو مدخل أو فلسفة جديدة للتحسين المستمر، مما يؤدى إلى بناء سمعة عالية لمنتجات المنظمة وخدماتها، تعود بالفائدة على المستخدمين والعملاء والمساهمين. هذا ويشير مصطلح ستة سيجما إلى الإنحرافات أو التغييرات الكامنة فى أية عملية داخل النظام تسمح للمنظمة بحساب عدد العيوب (فى المتوسط) التى تحدث فى العملية. هذه العيوب تعتبر إنحرافاً عن حدود ملزمة محددة مسبقاً، أى تضع المنظمة حدوداً عليا و دنيا ملزمة والمنتج الذى يقع خارج هذه الحدود أى يكون أعلى من الحدود العليا أو أقل من الحدود الدنيا يعد منتجاً معيباً.

ويرى الباحثان إتفاق هذا التعريف مع صناعة الدواء حيث يتم فى الواقع العملى تحديد نسبة ال Yield بحدود عليا وحدود دنيا، ويتم مقارنة الإنتاج الفعلى بهذه الحدود، لتحديد الإنتاج التالف أو المعيب.

وأخيراً ترى أبو الليل، (2022) أنها منهجية مبتكرة تمثل فى جوهرها أحد أشهر المفاهيم الإدارية الحديثة فى عالم إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن من خلالها الجمع بين أفضل الممارسات الإدارية وأدواتها من خلال الاعتماد على تحليل البيانات والإحصائيات لتحديد الأخطاء، ومحاولة معالجتها والقضاء عليها من أجل تحقيق أعلى مستوى من الجودة المطلوبة فى العمليات الفنية والإدارية وخدمات المعلومات التي تقدمها المنظمة للوصول إلى نسبة أخطاء لا تزيد عن 3.4 خطأ لكل مليون خدمة أو عملية؛ مما يؤدي إلى تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم.

5.3. التميز التنظيمي *Organizational Excellence*

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير فى المفاهيم الإدارية نتيجة تحولات حادة وعميقة فى السوق، فمن التوجه بالإنتاج أصبح التوجه بالتسويق، ومن التركيز على الجمهور الخارجى إلى التركيز على الجمهور الخارجى والداخلى، ومن التركيز على رأس المال المادى إلى رأس المال الفكرى، وتذكر الجعبرى أن الإدارة اليابانية قدمت نموذج "Deming" بأن الجودة تمثل معيار أساسى للتميز، ومع تطور المفاهيم الإدارية أصبحت المنظمات المتميزة تعتمد فى نجاحها على العنصر البشرى بشكل أساسى من خلال الإهتمام بالعملاء والإبداع والقيادة التي تعتمد على الإدارة. كما أوضح آل مزروع أنه نتيجة تلك القوى الداعمة للتميز ظهرت الحاجة إلى إيجاد صيغة تؤكد لادارة المنظمة وعمالها أن ما تقدمه من خدمات تتم وفقاً لمعايير التميز، وأثمرت جهود الإدارة الأمريكية عن تقديم نموذج "مالكوم بالدريج" لتطوير أداء المنظمات الأمريكية، والذي أدى إلى تقدم فى الإدارة الأمريكية، مما دفع الدول الأوروبية إلى بناء النموذج الأوروبى للتميز من خلال تطوير معايير نموذجى Deming، ومالكوم بالدريج. (رضوان & محمود، 2023)

كما يعرفه السلمى ، (2014) بأنه حالة من الإبداع والتفوق التنظيمى الذى يحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها فى المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكل أصحاب المصلحة فى المنظمة. كما عرف ، (Araujo & Sampaio, 2014) التميز التنظيمى بأنه الإنفراد فى الإستراتيجيات وممارسات الأعمال ونتائج الأداء المتعلقة بأصحاب المصالح التي تحصل عليها من خلال التقييم باستخدام نماذج التميز المؤسسى التي أثبتت قدراتها. بينما عرفته غانم (2018) بأنه الممارسات والجهود المتميزة فى المنظمة، وتحقيق نتائج ذات تميز لكل من المساهمين والعملاء والموظفين والمجتمع، وهو حالة من الإبداع الإدارى والتفوق التنظيمى لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء فى المنظمة، وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة من الإنجاز والأداء، وترقى إلى إرضاء العاملين. كما عرفته عبد الله ، (2022) بأنه: منظومة متكاملة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة تهدف إلى التحسين المستمر، والإبداع والإبتكار، وإستغلال

الفرص الحاسمة، وخلق أسواق جديدة والتكامل بين مختلف أجزاء المنظمة لتحقيق أعلى معدلات الكفاءة والفعالية وتركيز النتائج على الإنجازات المتعلقة بالعملاء والعاملين وأصحاب المصلحة والمجتمع.

وقد تبين للباحثان أن أكثر أبعاد التميز التنظيمي شيوعاً في الاستخدام في العديد من الدراسات والكتابات كانت تميز كل من (القيادة، الإستراتيجية، العمليات، المرؤوسين، الهيكل التنظيمي) وسيتم تناول هذه الأبعاد فيما يلي :

5.3.1. تميز القيادة *Leadership Excellence*

وضح الخرشة وآخرون، (2013) أن القيادة تلعب الدور الفاعل في تحقيق التميز التنظيمي، إذ يبرز دور القائد في مدى تأثيره في الموظفين للوصول للتميز في الأداء، وذلك من خلال العمل على تنمية قدرات الموظفين وتشجيعهم نحو الإبداع والابتكار. ويعبر عن القيادة بأنها "مجموعة من الإستراتيجيات للمهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية. بينما ترى حجازي، (2016) أن القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارات القيادية وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد كذلك بإهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة. كما وضح كلاً من

Alkharabsheh & Al-Sarayreh, (2022) أن القيادة العليا تؤثر بشكل مباشر على التميز التنظيمي من خلال تطوير قدرات الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والتميز ويتحقق ذلك من خلال تمييز القادة التنظيميين بالمهارات القيادية، وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير بطريقة متجددة بعيداً عن التقاليد والتركيز على تشجيع المنافسة بين الموظفين للحصول على أفكار إبداعية ومبتكرة، ودعم الاتصالات المباشرة بين القادة والموظفين. هذا له تأثير على تسهيل عملية تبادل المعلومات، والتوصل إلى إقتراحات فعالة، وإبتكار حلول إبداعية للمشاكل التي تواجه المنظمة.

5.3.2. تميز الإستراتيجية *Strategy Excellence*

ذكرت سليمان ، (2017) أن بُعد تميز الإستراتيجية يركز على أن تكون مجموعة الأهداف الموضوعية قابلة للتحقيق وضمن إمكانات المنظمة المتوفرة، وبما يحقق التطور والنمو والإستمرار، مع تبنى مبدأ التحسين والتطوير المستمرين لموارد المنظمة، وضرورة مراجعة سياساتها، والإهتمام بتحقيق درجة مرتفعة من رضا العاملين والمستفيدين على السواء. كما ذكر Porter يقصد بالتميز من خلال الإستراتيجية، درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية. فتميز منظمات الأعمال لا يكون إلا من خلال سعيها إلى تبنى مجموعة من الإستراتيجيات التي تساعد في

خلق ميزة تنافسية مستدامة، كما أن الوضع الإستراتيجي المتميز ينتج عن خلق ميزة تنافسية مستدامة تتحقق من خلال المحافظة على ما يميز المنظمة عن غيرها، ويتطلب ذلك أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين، أو أداء نفس الأنشطة بأساليب مختلفة. (بادريانى & بادريانى، 2021)، كما عرفها Kandula بأنها درجة تميز الطرق التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية. (المسدى & آخرون، 2022)

5.3.3. تميز العمليات *Process Excellence*

ذكرت حسين، (2018) أن تميز العمليات يعبر عن كيفية تصميم وتنفيذ العمليات التي تقوم بها المنظمة لتقديم خدماتها ومدى فعالية المنظمة في مجالات إدارة عملياتها وتبسيطها لتتمكن من تحقيق أهدافها وتحديد إحتياجات وتوقعات متلقى الخدمة وتصميم العمليات الضرورية لتلبيتها أو تقديم ما يفوقها والحصول على التغذية الراجعة من متلقى الخدمة وإدارة أنشطة الإتصالات الخارجية للمنظمة ودورها في إيجاد صورة إيجابية للمنظمة.و على نفس النهج ذكر كلاً من (Alkharabsheh & Al-Sarayreh, 2022)، أن المنظمات بجميع أنواعها وأشكالها تسعى إلى بذل الجهود لتحقيق التفوق لمنتجاتها أو خدماتها على منتجات وخدمات المنظمات المنافسة الأخرى لكسب رضا المستفيدين. ويتحقق ذلك من خلال تبني أسلوب يوضح كيف يتم تحويل مدخلاتهم إلى منتجات أو خدمات محققة الفوائد المرجوة من قبل العملاء المستفيدين وإستخدام الفعالية لتحقيق أهدافها المُعبر عنها في رسالتها مما يفسر سبب وجودها والعمل الذي يجب أن يكون تم تنفيذه. فأساس التميز التنظيمي هو وجهة نظر المنظمة كمجموعة من العمليات المترابطة، حيث أن العملية عبارة عن سلسلة من الأنشطة التي تصيف قيمة من خلال تحويل مدخلاتها إلى مخرجات. في حين يرى المومنى أن العمليات هي كل ما يتعلق بعملية الإنتاج مثل العاملين والآلات والأدوات والطرق والمواد، وعملية تحسين الأداء تقوم على مجموعة من الممارسات الممنهجة لضبط الجودة للمنتجات أو الخدمات، والنتيجة الإيجابية للممارسات الصحيحة تظهر من خلال رضا العملاء وإقبالهم على السلع والخدمات في حين عزوفهم عن منتجات المنظمة وخدماتها والتقدم للعمل بها يكون مؤشر على وجود مشكلة في العمليات التي تتم في المنظمة. (المسدى & آخرون، 2022)

5.3.4. تميز المرؤوسين *Subordinates Excellence*

وضح العمرى ، (2017)، أهمية العنصر البشرى في المنظمات حيث ذكر أن أهمية الموارد البشرية تظهر في المؤسسات بدرجة كبيرة كونهم العنصر الفاعل والمطبق للأهداف والخطط الإستراتيجية الموضوعة. ويقصد بتميز المرؤوسين قدرتهم على أداء الأعمال والأنشطة بأقصى درجة من الفعالية والكفاءة. بينما عرفت غانم (2018)، تميز المرؤوسين بأنه القدرة الفرد على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر

الإمكان التعرض للخطأ أو الإنحراف من خلال الإعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتنفيذ السليم والتقويم المستمر. فى حين عرفه كلاً من أبو زيادة & جاد الله، (2021)، بأنه قدرة الموظفين على أداء الأعمال والأنشطة الموكلة إليهم بأقصى درجة من الفعالية والكفاءة للوصول إلى درجة متميزة من الإبداع والإبتكار فى العمل، بناء على توفير الدعم والمساندة والحوافز لهم من قبل مسؤوليهم.

5.3.5. تميز الهيكل التنظيمي *Organizational Structure Excellence*

يرى العطوى ، (2011)، أن الهيكل التنظيمى يعتبر آلية لتحقيق الأهداف التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وذلك من خلال الإستغلال الأمثل للموارد المتوفرة سواء كانت مالية أم بشرية مما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على تنفيذ أهدافها بسهولة ويسر. كما ذكر الصطوف، (2016)، إن وجود هيكل تنظيمى يخدم المنظمة فى تحقيق أهدافها يعد شرطاً لازماً من أجل تحقيق أهدافها والتمثلة فى تحقيق التميز المؤسسى حيث يعد الهيكل التنظيمى لأى منظمة بمثابة آلية لتحقيق الأهداف التى تسعى المنظمة للوصول إليها، ويوضح الهيكل التنظيمى كافة العلاقات التنظيمية بين أفراد التنظيم مما يسهل من تأدية كافة أفراد التنظيم أعمالهم وفقاً لما ورد فى هذا الهيكل، لذا يعد وجود هيكل تنظيمى متميز ومرن يستجيب لكافة المعطيات المتوقعة من البيئة الداخلية والخارجية أمراً ضرورياً فى سبيل تميز عملها المؤسسى ويعرف تميز الهيكل التنظيمى على أنه درجة قدرة الإطار الهيكلى الذى يربط أجزاء التنظيم، وتعدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسئولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة. وقد أشار كل من (Wilhelm et al., 2019)، إلى أن تميز الهيكل التنظيمى يعنى قدرة الإطار الهيكلى الذى يربط بين أجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام وكذلك التعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسئولية بشكل يساعد الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

6. الدراسات السابقة والفجوة البحثية

تتوزع الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث إلى أربع مجموعات رئيسية بحسب العلاقة بين المتغيرات الثلاثة: الهدم الخلاق، الإدارة الرشيقة، والتميز التنظيمي. وقد ساعدت هذه الدراسات فى بناء الإطار النظري وصياغة الفروض، كما ساعدت فى تحديد الفجوة البحثية التى تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

6.1. دراسات تناولت الهدم الخلاق

أظهرت دراسة الرميدي، (2018)، أن تبني مدخل الهدم الخلاق له تأثير إيجابي واضح فى دعم الميزة التنافسية المستدامة لشركات السياحة من الفئة (أ)، حيث بيّنت نتائج تحليل بيانات 273 استبانة أن أبعاد الهدم الخلاق

(التفكير الاستراتيجي، إدارة التغيير، الإبداع، والثقافة التنظيمية) تفسر نحو 70.8% من التميز التنافسي في تلك الشركات. كما بينت دراسة (Masadeh, 2019)، أثر الهدم الخلاق في تحسين أداء منظمات الأعمال من خلال أبعاده الأساسية، مشيرة إلى أن هناك تأثيرًا معنويًا ملحوظًا لتلك الأبعاد على الأداء، وكان ترتيب الأثر من حيث القوة كالتالي: إدارة التغيير، ثم الإبداع، ثم التفكير الاستراتيجي. أما دراسة رضوان والسعداوي، (2020)، فقد ركزت على العلاقة بين الهدم الخلاق وجودة الخدمات التعليمية، وأظهرت النتائج وجود أثر مباشر وغير مباشر للهدم الخلاق على جودة الخدمة، من خلال تطوير القدرات التنظيمية، مما يعكس الدور الوسيط لهذه القدرات في تعزيز الأداء المؤسسي. وفي السياق ذاته، توصلت دراسة بوطار وآخرون، (2022)، إلى أن أبعاد الهدم الخلاق تؤثر بشكل معنوي في جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، خاصة بُعدي الثقافة التنظيمية والإبداع، بينما لم يظهر تأثير معنوي واضح لبُعدي التفكير الاستراتيجي وإدارة التغيير. وأخيرًا، كشفت دراسة عبد الوهاب، (2023)، في الجمعيات الأهلية عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين ممارسات الهدم الخلاق (مثل التفكير الاستراتيجي والتغيير التنظيمي) وبين تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يعزز أهمية هذا المفهوم في القطاعات غير الربحية أيضًا.

6.2. دراسات تناولت الإدارة الرشيقة

أشارت دراسة بلقرع وآخرون، (2021) إلى أن تطبيق الإدارة الرشيقة بأبعادها (مثل تنظيم موقع العمل، والعمل القياسي) يساهم بشكل إيجابي في تحقيق مستوى عالٍ من الاحتواء الوظيفي في المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجزائر، رغم أن بعض الأبعاد الأخرى لم تصل إلى المستوى المطلوب من التطبيق. أما دراسة سنوسي، (2021)، التي تناولت اللجنة الأولمبية المصرية، فقد كشفت عن ضعف في تبني الإدارة الرشيقة وضعف في جودة الأداء الوظيفي، لكنها أوضحت وجود علاقة طردية بينهما، مما يدل على أهمية تحسين تطبيق الإدارة الرشيقة لتعزيز جودة الأداء. في حين أوضحت دراسة العيد، (2021)، في قطاع غزة أن عناصر الإدارة الرشيقة (كالتحسين المستمر والعمل القياسي) تطبق على نطاق واسع في المشروعات الصغيرة، وأن هناك علاقة موجبة بين تلك العناصر وتحسين الإنتاجية. وسلطت دراسة الزيدي، (2021)، الضوء على دور الإدارة الرشيقة في تحسين جودة الخدمة في بلدية المحاويل بالعراق، حيث تبين أن بُعد العمل القياسي كان الأكثر تأثيرًا، يليه الإنتاج في الوقت المحدد، ثم الحيود السداسية. وخلصت دراسة تركمان وعثمان، (2022)، إلى أن تطبيق الإدارة الرشيقة يساهم في تقليل الهدر وإدارة مخاطر سلاسل التوريد في الشركات الصناعية السورية، مشيرة إلى وجود علاقة معنوية بين مختلف الأبعاد الإدارية المدروسة وتخفيض المخاطر قبل وأثناء وبعد وقوعها. كذلك أثبتت دراسة وهبة وآخرون، (2023)، في شركة مياه الإسكندرية وجود أثر معنوي للإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي، كما أن المتغيرات الديموغرافية (مثل العمر والمؤهل) لعبت دورًا وسيطًا في هذه

العلاقة. وأخيرًا، أوضحت دراسة الأطبش ومشمش، (2023)، في بلدية غزة أن الإدارة الرشيقة تُمارس بدرجة جيدة، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بينها وبين جودة الخدمة، وخاصة الأبعاد المتعلقة بالإبداع والتحسين المستمر.

6.3. دراسات تناولت التميز التنظيمي

هدفت دراسة (Alsarayrah & Alsarayrah, 2021)، إلى قياس تأثير إدارة الأداء في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بالأردن، وخلصت إلى أن أبعاد إدارة الأداء تساهم بشكل كبير في رفع مستوى التميز في القيادة والاستراتيجية والعمليات. في حين ركزت دراسة العامري، (2022)، على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموهبة والتميز المؤسسي في البنوك التجارية العراقية، وأثبتت وجود تأثير معنوي لهذه الاستراتيجيات، خاصة في أبعاد القيادة والهيكل التنظيمي. وأظهرت دراسة المسدي وآخرون، (2022)، في البنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية أن أبعاد إدارة المواهب لها تأثير معنوي في التميز المؤسسي، وكان أكثرها تأثيرًا هو بُعد التدريب والتطوير. كما توصلت دراسة

رضوان ومحمود، (2023)، إلى أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي (مثل التفكير بمنطق النظم والدافعية) لها تأثير كبير على التميز المؤسسي في قطاع الأدوية المصري، بينما لم يظهر بُعد الرؤية المستقبلية تأثيرًا معنويًا. كما كشفت دراسة الزهراني والغامدي، (2024)، أن هناك ممارسة متوسطة للقيادة الرشيقة في جامعة أم القرى، وأنها تسهم بشكل ملحوظ في تعزيز التميز التنظيمي، حيث فسرت نحو 68% من التباين في التميز من خلال أبعاد الإدارة الرشيقة.

6.4. دراسات ربطت بين متغيرات الدراسة

تناولت دراسة (Marzouka, 2014)، العلاقة بين الهدم الخلاق والتميز التنظيمي في قطاع الاتصالات الأردني، حيث ركزت على مجموعة من أبعاد الهدم الخلاق مثل: التحجيم، التوازن الديناميكي، التمركز حول العميل، والعولمة، وأثرها في أبعاد التميز التنظيمي المتمثلة في إدارة العمليات والمشروعات والمعرفة والتغيير. وقد بيّنت النتائج وجود تأثير معنوي للهدم الخلاق على التميز التنظيمي، وكان أبرز الأبعاد تأثيرًا هو إدارة التغيير والمعرفة.

أما دراسة روفيدة، (2018)، فقد سعت إلى استكشاف أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيقها على مديرية التجارة بولاية عين الدفلى في الجزائر. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي، مما يعزز من أهمية هذا الأسلوب الإداري في تطوير الأداء المؤسسي. كما هدفت دراسة مشرى والبروقي، (2023)، إلى تحليل دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة مناجم الفوسفات بولاية تبسة، من خلال أبعاد مثل: العمل القياسي، التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف، وتنظيم موقع العمل. وأثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط نحو 60.9%.

كما أظهرت أن الإدارة الرشيقة تفسر 37.1% من التغيرات في مستويات التميز، مما يدل على تأثيرها الكبير في تحقيق أهداف الأداء المتميز.

6.5. التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

أسهمت الدراسات السابقة في تشكيل تصور واضح للإطار النظري للدراسة الحالية من خلال توضيح مفاهيم الهدم الخلاق، والإدارة الرشيقة، والتميز التنظيمي. وقد ركزت معظم هذه الدراسات على توضيح أهمية الهدم الخلاق بوصفه أحد أبرز مداخل التغيير التنظيمي المعاصر، وعلاقته بمتغيرات متعددة مثل: الميزة التنافسية، الابتكار، تحسين الأداء، وجودة الخدمة التعليمية. أما الدراسة الحالية، فتميز نفسها بتركيزها على العلاقة بين الهدم الخلاق والتميز التنظيمي تحديداً، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بصورة مباشرة.

كما اهتمت دراسات عديدة بمفهوم الإدارة الرشيقة وأبعادها وأثرها على مجموعة من المتغيرات مثل: جودة الأداء، الإنتاجية، الأداء المؤسسي، والجودة التنافسية. بينما تنفرد هذه الدراسة بمحاولة استكشاف الدور الوسيط للإدارة الرشيقة في العلاقة بين الهدم الخلاق والتميز التنظيمي.

كذلك، تناولت الأدبيات السابقة مفهوم التميز التنظيمي من حيث مكوناته وأبعاده، وأثر عدد من المتغيرات عليه كالمواهب، الأداء المؤسسي، الذكاء الاستراتيجي، وغيرها. ولكن قلما تم ربطه بعوامل مثل الهدم الخلاق أو الإدارة الرشيقة كعناصر مؤثرة بصورة تكاملية، وهو ما تسعى هذه الدراسة لسده كفجوة بحثية.

وبالرجوع إلى الأدبيات، فقد لوحظ تنوع في الأبعاد التي اعتمدها الدراسات السابقة لقياس كل من المتغيرات الثلاثة، إلا أن أكثر الأبعاد تكراراً في قياس "الهدم الخلاق" تمثلت في: التفكير الاستراتيجي، إدارة التغيير، الإبداع، والثقافة التنظيمية. وبالنسبة للإدارة الرشيقة، فشملت الأبعاد: التحسين المستمر، العمل القياسي، تنظيم موقع العمل، العاملين متعددي الوظائف، وستة سيجما. أما التميز التنظيمي فقد تم قياسه غالباً من خلال: تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز العمليات، تميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي.

تجدر الإشارة إلى ندرة الدراسات التي تناولت الهدم الخلاق وعلاقته المباشرة بالتميز التنظيمي، خصوصاً في بيئة الأعمال العربية. كما أن الدراسة الحالية تختلف من حيث المجال التطبيقي، حيث إنها تركز على قطاع صناعة الأدوية في مصر، وهو قطاع حيوي واستراتيجي لم يتناول كثير من الباحثين العلاقة بين متغيراته بهذا الشكل التكاملية.

7. منهجية الدراسة Study Methodology

7.1. نوع الدراسة والمنهج المستخدم

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى اختبار العلاقات بين المتغيرات الثلاثة (الهدم الخلاق، الإدارة الرشيقة، التميز التنظيمي). وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات والأثر بين المتغيرات.

7.2. فروض الدراسة

تم بناء الفروض الرئيسية والفرعية بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وهي:

الفرض الأول: يؤثر الهدم الخلاق تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في التميز التنظيمي.

ولاختبار مدى صحة هذا الفرض تم تقسيمه إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- يؤثر التفكير الإستراتيجي تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في التميز التنظيمي.

- تؤثر إدارة التغيير تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في التميز التنظيمي.

- يؤثر الإبداع تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في التميز التنظيمي.

- تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في التميز التنظيمي.

الفرض الثاني: يؤثر الهدم الخلاق تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في الإدارة الرشيقة.

ولاختبار مدى صحة هذا الفرض تم تقسيمه إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- يؤثر التفكير الإستراتيجي تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في الإدارة الرشيقة

- تؤثر إدارة التغيير تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في الإدارة الرشيقة

- يؤثر الإبداع تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في الإدارة الرشيقة

- تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في الإدارة الرشيقة

الفرض الثالث: تؤثر الإدارة الرشيقة تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في التميز التنظيمي.

الفرض الرابع: يؤثر الهدم الخلاق تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للإدارة الرشيقة.

ولاختبار مدى صحة هذا الفرض تم تقسيمه إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- يؤثر التفكير الإستراتيجي تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للإدارة الرشيقة .
- تؤثر إدارة التغيير تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للإدارة الرشيقة.
- يؤثر الإبداع تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للإدارة الرشيقة.
- تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للإدارة الرشيقة .

7.3 . النموذج النظري للدراسة

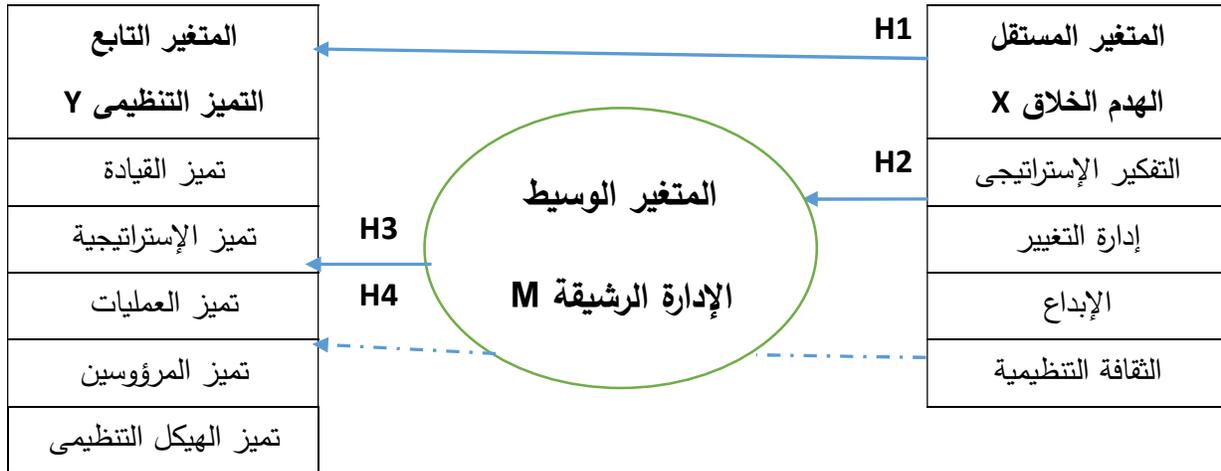
استند النموذج إلى أدبيات سابقة، وتمثل العلاقة بين المتغيرات الثلاثة كالتالي:

المتغير المستقل: الهدم الخلاق (بأبعاده الأربعة: التفكير الاستراتيجي، إدارة التغيير، الإبداع، الثقافة التنظيمية).

المتغير الوسيط: الإدارة الرشيقة (بأبعادها: التحسين المستمر، العمل القياسي، تنظيم موقع العمل، سعة سيجما، العاملون متعدّدو الوظائف).

المتغير التابع: التميز التنظيمي (بأبعاده: القيادة، الإستراتيجية، العمليات، المرؤوسون، الهيكل التنظيمي).

يُمكن تمثيل النموذج المقترح للدراسة في شكل رقم (1) والذي يوضح علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.



شكل 1: نموذج مقترح للعلاقة بين المتغيرات الأساسية للدراسة*

*المصدر: إعداد الباحثان

7.4 . مجتمع وعينة الدراسة *Population and sample of the study*

تمثل مجتمع الدراسة في جميع المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات صناعة الدواء بمحافظة الإسكندرية، ويبلغ عددهم (948) مديرًا. وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة، وتم تحديد حجم العينة وفقًا لمعادلة مورجان، حيث بلغت (274) مفردة، وتم استرجاع (265) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 96.7%.

7.5 . أداة الدراسة *Study Tool*

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد تم تطوير الاستبيان بناءً على أدوات مستخدمة في دراسات سابقة بعد إجراء الترجمة والتحقق من الصدق والثبات، وتم تقسيمه إلى ثلاث أجزاء رئيسية وهي: الجزء الأول: ويحتوي على (28) عبارات من (1: 28) وذلك لقياس أبعاد الهدم الخلاق والتي تتمثل في (التفكير الإستراتيجي، وإدارة التغيير، والإبداع، والثقافة التنظيمية).

الجزء الثاني: ويحتوي على (35) عبارات من (29: 63) وذلك لقياس أبعاد الإدارة الرشيقة والتي تتمثل في (التحسين المستمر، العمل القياسي، تحسين موقع العمل، العاملين متعددي الوظائف، ستة سيجما)

الجزء الثالث: ويحتوي على (35) عبارات من (64: 98) وذلك لقياس أبعاد التميز التنظيمي والتي تتمثل في (تميز القيادة، تميز الإستراتيجية، تميز العمليات، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي يتراوح بين (1، 5)، وقد تم وضع المسميات عند طرفي المقياس، حيث يعنى الرقم (1) عدم الأهمية أو الإقتناع أو الحدوث على الإطلاق، بينما يعنى الرقم (5) أن الأهمية بالغة أو الإقتناع تام أو الحدوث مؤكد، وبالتالي فإنه مقياس متصل يمكن من خلاله معالجة وتحليل البيانات في صورة كمية.

7.6 أساليب التحليل الإحصائي *Statistical Methods*

1. الإحصاء الوصفي بغرض توصيف مجتمع وعينة الدراسة.
2. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات أداة الدراسة، وإستبعاد أى متغير من متغيرات الدراسة ينخفض معامل الارتباط بينه وبين باقى المجموعة التى ينتمى إليها.
3. مصفوفة الارتباط لإيجاد معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
4. نموذج المعادلات الهيكلية: وذلك نظرا لتعدد العلاقات داخل نموذج الدراسة ووجود متغير وسيط، ولقدرته على توضيح الأثر غير المباشر فى المتغير التابع من خلال تحليل دور المتغير الوسيط كما أنه يتيح إجراء الاختبارين

التاليين: (إختبار التحليل العاملي التوكيدي: CFA لقياس صدق المقاييس، صدق المحتوى، الصدق التطابقي، الصدق التمييزي، تحليل المسار)

8. التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية

استُخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار الفروض، وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتفسير النتائج كما يلي:

8.1 إختبار الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة *Stability and Honesty Test*

تم التأكد من صدق وثبات مقاييس متغيرات الدراسة: الهدم الخلاق (CD)، الإدارة الرشيقة (LM)، التميز التنظيمي (OE) بالتطبيق على صناعة الدواء المصرية، عن طريق استخدام تحليل العامل التوكيدي (CFA) ومعامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج (SPSS V.24 & Amos V.24) ويمكن عرض ذلك على النحو التالي:

• الصدق الظاهري:

تم عرض قائمة الإستقصاء بعد إعدادها مبدئياً على عدد من أساتذة الإدارة بكلية التجارة جامعة طنطا، وعدد من المديرين بشركات صناعة الدواء محل الدراسة للتأكد من ملاءمة العبارات ومدى سهولة فهمها وقدرتها على التعبير عن المتغيرات محل الدراسة. وقد قام المحكمون بإجراء بعض التعديلات وهو ما يحقق الصدق الظاهري للمقاييس المستخدمة.

• الصدق التطابقي/التقاربي:

يعنى الصدق الظاهري أن عناصر المقياس التي تقيس مستوى واحدا بينها إرتباط قوى، حيث يشير

(Anderson & Gerbing, 1988) إلى أنه من الممكن التحقق من ذلك من خلال أربعة معايير أولها أن معامل

التحميل Factor Loading FL (قيمة معامل الإنحدار المعياري المرجح) لكل عنصر من عناصر قياس المتغير 0.7

وعند مستوي معنوية $0,5 \geq$ ، ثانيها أن متوسط التباين المستخلص (AVE) Average Variance Extracted لكل

متغير من المتغيرات $0,5 \leq$ ، ثالثها أن إعتمادية المقياس Construct Reliability (CR) $\geq 0,5$ وأخيرا أن معامل

التحميل (FL) (معامل الإنحدار المعياري المرجح لكل عنصر من عناصر القياس) أكبر من ضعف الخطأ المعياري

(S.E) المقابل لهذا العنصر ويظهر الجدول التالي: جدول رقم (1) النتائج التي أُستخدمت لتقييم تلك المعايير.

جدول 1: النتائج المستخدمة في تقييم الصدق التطاقي للمقاييس

قيمة الخطأ المقدر	Error الأخ طاء	c.r قيمة z	S.E الخطأ المعياري	FI معامل التحميل (معاملات الإنحدار المعيارية)	الرمز	المتغيرات
0.292	e ₁	—	—	0.718	CD -> X1	التفكير الإستراتيجي ← الهدم الخلاق
0.167	e ₂	12.19	0.094	0.806	CD -> X2	إدارة التغيير ← الهدم الخلاق
0.243	e ₃	11.43	0.092	0.753	CD -> X3	الإبداع ← الهدم الخلاق
0.293		7.836	0.122	0.706	CD -> X4	الثقافة التنظيمية ← الهدم الخلاق
0.212	e ₄	—	—	0.778	LM -> M1	التحسين المستمر ← الإدارة الرشيقة
0.159	e ₅	14.53	0.080	0.830	LM -> M2	العمل القياسي ← الإدارة الرشيقة
0.155	e ₆	14.74	0.085	0.840	LM -> M3	تحسين موقع العمل ← الإدارة الرشيقة
0.167	e ₇	13.06	0.064	0.781	LM -> M4	العاملين متعددي الوظائف ← الإدارة الرشيقة
0.261		7.17	0.130	0.746	LM -> M5	سنة سيجما ← الإدارة الرشيقة
0.219	e ₈	—	—	0.768	OE -> y1	تميز القيادة ← التميز التنظيمي
0.251	e ₉	11.41	0.081	0.753	OE -> y2	تميز الاستراتيجية ← التميز التنظيمي
0.291	e ₁₀	10.93	0.080	0.719	OE -> y3	تميز العمليات ← التميز التنظيمي
0.285	e ₁₁	11.25	0.085	0.729	OE -> y4	تميز المرؤوسين ← التميز التنظيمي
0.220	e ₁₂	11.49	0.073	0.764	OE -> y5	تميز الهيكل التنظيمي ← التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

وباستخدام البيانات الوارد ذكرها في جدول رقم (1) تم حساب قيمة (AVE) وكذلك قيمة (C.R) لكل متغير وفقاً للمعادلات السابق توضيحها، ويوضح الجدول التالي جدول رقم (2) هذه القيم.

جدول 2: حساب قيمة متوسط التباين المستخلص واعتمادية المقياس

متغيرات الدراسة	*متوسط التباين المستخلص AVE	**إعتمادية المقياس C.R
الهدم الخلاق	0.619	0.834
الإدارة الرشيقة	0.633	0.896
التميز التنظيمي	0.598	0.863

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من البيانات الواردة في جدول (1) أن (FL) (معامل الانحدار المعياري المرجح) لعناصر المتغيرات جميعاً أكبر من 0,70 وعند مستوى معنوية أقل من 0,05، كما أن قيم معامل التحميل (FL) لكل عنصر من عناصر قياس المتغير أكبر من ضعف (S.E)، كما تشير النتائج الواردة في جدول رقم (5) إلى أن قيم (AVE) (متوسط التباين المستخلص) وقيم إعتماذية المقياس (C.R) لكل المتغيرات أكبر من 0,50 وهو ما يعنى تطابق المعايير الأربعة مع القيم السابق توضيحها بما يعكس الصدق التطابقي لمتغيرات الدراسة.

3. الصدق التمييزي:

بالنسبة للصدق التمييزي الذي يشير إلى أن عناصر المقياس التي تقيس مفهوماً نظرياً معيناً تختلف عن عناصر المقياس التي تقيس مفهوماً نظرياً آخر، ويمكن التحقق من ذلك من خلال معيارين أولها: أن معامل ألفا كرونباخ لكل متغير أعلى من معاملات الارتباط لهذا المتغير بالمتغيرات الأخرى، وثانيها: أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE) للمتغير أكبر أيضاً من معاملات ارتباط هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى، ويظهر الجدول التالي جدول رقم (3) النتائج المستخدمة لتقييم تلك المعايير:

*متوسط التباين المستخلص = (مجموع مربعات معاملات التحميل لأبعاد المتغير ÷ عدد الأبعاد).

**إعتماذية المقياس = (مربع مج معاملات الانحدار المعيارية للعناصر المستخدمة لقياس المتغير) ÷ (مربع مج معاملات الانحدار المعيارية للعناصر المستخدمة لقياس المتغير + مج الأخطار المقدرة المقابلة لكل عنصر من عناصر القياس)

جدول 3: معايير التأكد من الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ	الجزر التربيعي لمتوسط التباين AVE	X	M	Y
الهدم الخلاق	0.824	0.787	1		
الإدارة الرشيدة	0.871	0.801	0.783	1	
التميز التنظيمي	0.803	0.773	0.660	0.706	1

المصدر: من إعداد الباحثان إعتماًداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويلاحظ من الجدول (3) أن معامل ألفا كرونباخ لكل متغير، وكذلك قيم الجذر التربيعي (AVE) لكل متغير أعلى من معاملات ارتباط كل متغير بالمتغيرات الأخرى وهو ما يعكس الصدق التمييزي لمقاييس المتغيرات. خلاصة القول أنه وفقاً للإختبارات السابق ذكرها فإن المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة تتصف بصدق المحتوى، الصدق التطابقي، الصدق التمييزي.

4. ثبات المقاييس

جاءت قيم معاملات ألفا كرونباخ لكافة أبعاد المتغيرات محل الدراسة كما هو مبين بالجدول رقم (4):

جدول 4: معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ
- التفكير الاستراتيجي	(X ₁) 0,820
- إدارة التغيير	(X ₂) 0,783
- الإبداع	(X ₃) 0,888
- الثقافة التنظيمية	(X ₄) 0.810
- الهدم الخلاق	(X) 0,829
- التحسين المستمر	(M ₁) 0,818
- العمل القياسي	(M ₂) 0,780
- تحسين موقع العمل	(M ₃) 0,881
- العاملين متعددي الوظائف	(M ₄) 0,779
- ستة سيجما	(M ₅) 0.745
- الإدارة الرشيقة	(M) 0,871
- التميز التنظيمي	(Y) 0,803

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق أن كافة قيم معامل ألفا كرونباخ لكافة أبعاد متغيرات الدراسة جاءت أكبر من 0,70 وهو ما يعنى أنها تتسم بالثبات.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن مقاييس متغيرات الدراسة تتصف بالصدق والثبات.

8.2. نتائج التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية: Study Variables

جدول 5: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعاملات الارتباط

Y	M	M5	M4	M3	M2	M1	X	X4	X3	X2	X1	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
											1	0.775	3.703	X1 التفكير الإستراتيجي
										1	0.626	0.794	3.718	X2 إدارة التغيير
									1	0.607	0.492	0.777	3.728	X3 الإبداع
								1	0.315	0.273	0.308	1.035	3.864	X4 الثقافة التنظيمية
							1	0.682	0.773	0.8	0.776	0.636	3.753	X الهدم الخلاق
						1	0.661	0.298	0.567	0.609	0.579	0.652	3.905	M1 التحسين المستمر
					1	0.638	0.646	0.294	0.599	0.586	0.526	0.708	3.458	M2 العمل القياسي
				1	0.714	0.586	0.666	0.316	0.599	0.637	0.512	0.753	3.448	M3 تحسين موقع العمل
			1	0.586	0.595	0.621	0.499	0.27	0.418	0.421	0.528	0.545	3.383	M4 العاملون متعددي الوظائف
		1	0.192	0.45	0.326	0.295	0.529	0.449	0.439	0.407	0.278	1.058	3.55	M5 ستة سيجما
	1	0.678	0.711	0.859	0.822	0.773	0.783	0.445	0.683	0.688	0.586	0.567	3.549	M الإدارة الرشيقة
1	0.706	0.301	0.558	0.68	0.635	0.641	0.66	0.433	0.567	0.573	0.553	0.781	3.505	Y التميز التنظيمي

معاملات الارتباط معنوية عند مستوى $0.05 \leq$

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق أن كافة الأبعاد المتغيرات محل الدراسة جاءت بمتوسط حسابي أكبر من متوسط المقياس المستخدم $(5+1) \div 2 = 3$ بقيم إنحرافات معيارية صغيرة، فبالنسبة لأبعاد الهدم الخلاق حيث كان أكثرهم توافراً لدى عينة الدراسة الثقافة التنظيمية بمتوسط 3.864 وأقلهم 3.703 للتفكير الإستراتيجي، وجاء متوسط الهدم الخلاق بدرجة مرتفعة حيث بلغ 3,753، أما بالنسبة لأبعاد الإدارة الرشيقة فكان أكثرهم توافراً لدى عينة الدراسة هو التحسين المستمر بمتوسط 3.905 وأقلهم 3.383 لبُعد العاملين متعددي الوظائف وجاء متوسط الإدارة الرشيقة بدرجة مرتفعة حيث بلغ 3.549، بينما بالنسبة لمتوسط التميز التنظيمي فقد جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ 3.505.

ويتضح أيضاً من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين الهدم الخلاق والإدارة الرشيقة حيث بلغ معامل الارتباط 0,783 ، وبين الإدارة الرشيقة والتميز التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط 0,706، وبين الهدم الخلاق والتميز التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط 0,783، وهي قيم دالة إحصائياً وتدل على وجود علاقة مهمة بين الهدم الخلاق والإدارة الرشيقة، وبين الإدارة الرشيقة والتميز التنظيمي، وبين الهدم الخلاق والتميز التنظيمي.

8.3 اختبار فروض الدراسة

لإختبار فروض الدراسة تم الإعتماد على أسلوب تحليل المسار بإستخدام برنامج (Amos V.24) وجاءت مؤشرات الجودة الكلية لنموذج تحليل المسار وفقاً لجدول رقم (6) كالتالي:

جدول 6: المؤشرات النهائية لإختبار CFA والمدى المثالي لها

المدى المثالي الدال على جودة النموذج	قيم الإختبار	مؤشرات إختبار جودة الأسلوب
$CMIN/DF \leq 5$	4.663	قيمة إختبار χ^2 / درجة الحرية $CMIN/Df$
$NFI \geq 0.9$	0.918	مؤشر جودة التوفيق الطبيعي NFI Normed of fit Index
$IFI \geq 0.9$	0.951	مؤشر جودة التوفيق المتزايد IFI Incremental Fit Index
$TLI \geq 0.9$	0.916	مؤشر تاكر - لويس TLI Tucker-lewis index
$CFI \geq 0.9$	0.9650	مؤشر جودة التوفيق المقارن CFI Compare Fit index
$RMSEA \geq 0.05 \leq 0.08$	0.068	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ RMSEA Root Mean Square error of Approximation

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح مما سبق الجودة العالية لإختبار CFA، وهو ما يعنى أن المقاييس المستخدمة ملائمة لتقييم المتغيرات محل الدراسة (صدق المحتوى).

الفرض الأول:

للتعرف علي التأثيرات المباشرة للهدم الخلاق في التميز التنظيمي تم صياغة الفرض الأول من فروض الدراسة الذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الهدم الخلاق في التميز التنظيمي" وإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة، تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis وجاءت النتائج علي النحو الوارد في جدول رقم (7).

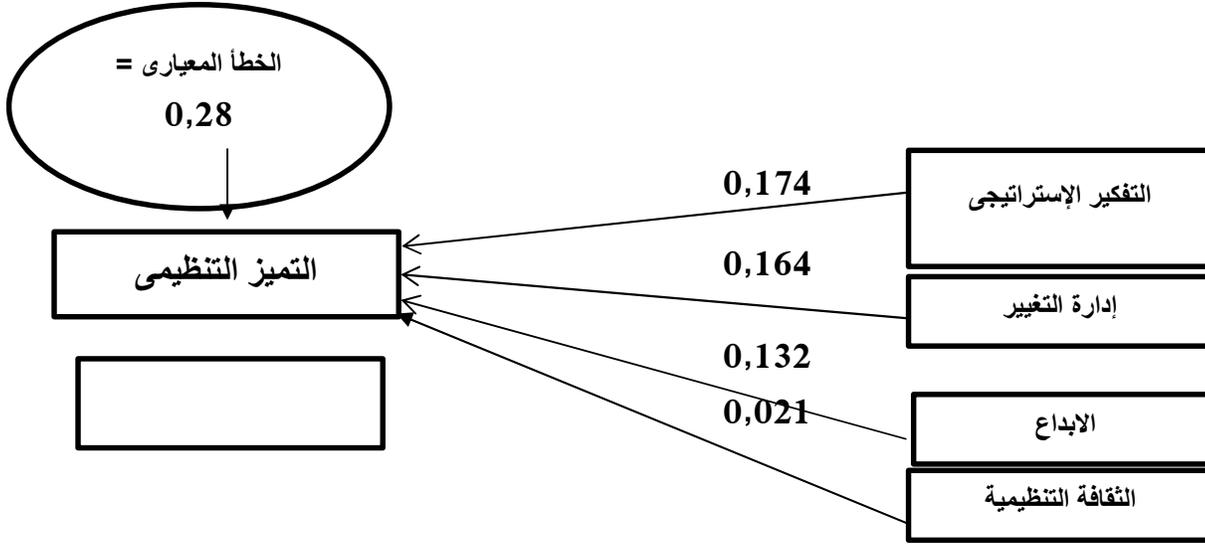
جدول 7: نتائج العلاقة بين الهدم الخلاق والتميز التنظيمي

المتغيرات	معامل الإندار المعياري المرجح S.R.W	معامل الإندار الجزئي Estimate	الخطأ المعياري S.E	قيمة (ت) C.R	مستوي الدلالة P.Value	طبيعة التأثير
التفكير الإستراتيجي □ التميز التنظيمي	0.172	0.174	0.057	3.071	0.002	معنوي
إدارة التغيير □ التميز التنظيمي	0.156	0.164	0.063	02.616	0.005	معنوي
الإبداع □ التميز التنظيمي	0.142	0.132	0.060	2.879	0.006	معنوي
الثقافة التنظيمية □ التميز التنظيمي	0.028	0.021	0.035	0.595	0.552	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (7) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد الهدم الخلاق (التفكير الإستراتيجي، إدارة التغيير، الإبداع) في التميز التنظيمي. حيث بلغت قيمة التأثير المباشر المعياري (S.R.W) لتلك الأبعاد في التميز التنظيمي: 0,174، 0,164، 0.132 وفقاً للترتيب الوارد بجدول رقم (10)، وهذا يعكس التأثير الإيجابي لتلك العوامل في التميز التنظيمي، وذلك عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0,05$ ، بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر للثقافة التنظيمية في التميز التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0,05$ ، وفي ضوء النتائج والتحليلات السابقة يمكن قبول الفرض الأول قبولاً جزئياً، والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لمعظم أبعاد الهدم الخلاق في التميز التنظيمي حيث أن مستوى معنوية النموذج ككل $\alpha \geq 0,05$.

ويوضح الشكل التالي شكل رقم (2) العلاقة بين أبعاد الهدم الخلاق والتميز التنظيمي وفقاً لنتائج تحليل المسار وذلك على النحو التالي:



شكل 2: العلاقة بين أبعاد الهدم الخلاق والتميز التنظيمي
المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

الفرض الثاني

تم صياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على "يؤثر الهدم الخلاق تأثيراً معنوياً إيجابياً في الإدارة الرشيقة بمجموعة من العوامل: (التفكير الإستراتيجي، إدارة التغيير، الإبداع، الثقافة التنظيمية)"، ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال حزمة التحليل الإحصائي (Amos, V.24) وباستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis. وجاءت النتائج علي النحو الوارد في جدول رقم (8):

جدول 8: نتائج العلاقة بين أبعاد الهدم الخلاق والإدارة الرشيقة (M)

المتغيرات	معامل الإندحار المرجح	معامل الإندحار الجزئي Estimatie	الخطأ المعياري S.E	قيمة (ت) C.R	مستوي الدلالة P.Value	الترتيب
التفكير الإستراتيجي X ₁	0.146	0.107	0.036	3.001	0,003	4
إدارة التغيير X ₂	0.331	0.237	0.038	6.264	0,000	2
الإبداع X ₃	0.347	0.253	0.035	7.228	0,000	1
الثقافة التنظيمية X ₄	0.200	0.110	0.022	5.047	0,000	3

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

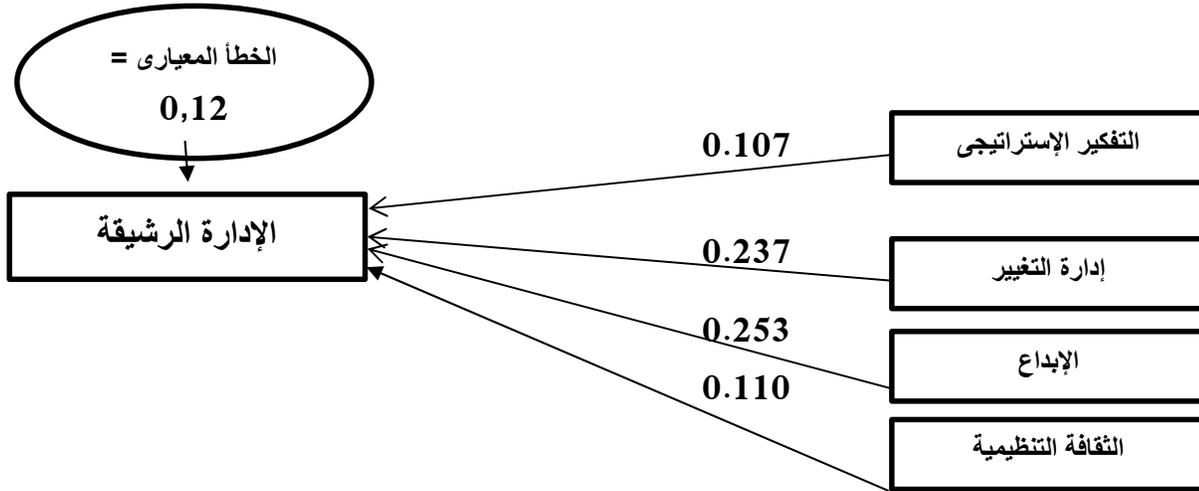
1. إختبار الفرض الفرعي الأول: "يؤثر التفكير الإستراتيجي تأثيراً معنوياً إيجابياً في الإدارة الرشيقة" تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (8) إلى أن قيمة C.R قد بلغت 3.001، وقيمة معلمة المسار 0,107، عند مستوى معنوية < 0,001، مما يعنى معنوية تأثير التفكير الإستراتيجي في الإدارة الرشيقة وبمستوي دلالة $\alpha \geq 0,05$ ، وهذه النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الأول.

2. إختبار الفرض الفرعي الثاني: "تؤثر إدارة التغيير تأثيراً معنوياً إيجابياً في الإدارة الرشيقة" تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (8) إلى أن قيمة C.R قد بلغت 6.264، وجاءت فيه معلمة المسار 0,237، عند مستوى معنوية < 0,001، وهذه النتائج تؤكد على معنوية تأثير إدارة التغيير في الإدارة الرشيقة وبمستوي دلالة $\alpha \geq 0,05$ ، وهذا يدعم صحة الفرض الفرعي الثاني.

3. إختبار الفرض الفرعي الثالث: "يؤثر الإبداع تأثيراً معنوياً إيجابياً في الإدارة الرشيقة" يتضح من النتائج الواردة في جدول رقم (8) أن قيمة C.R قد بلغت 7.228، وأما قيمة معلمة المسار 0,253، عند مستوى معنوية < 0,001، وهذه النتائج تثبت معنوية تأثير الإبداع في الإدارة الرشيقة وبمستوي دلالة $\alpha \geq 0,05$ ، مما يؤكد صحة الفرض الفرعي الثالث.

4. إختبار الفرض الفرعي الرابع: "تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الإدارة الرشيقة" يتضح من النتائج الواردة في جدول رقم (8) أن قيمة C.R قد بلغت 5.047، وأما قيمة معلمة المسار 0,110، عند مستوى معنوية < 0,001، وهذه النتائج تثبت معنوية تأثير الثقافة التنظيمية في الإدارة الرشيقة وبمستوي دلالة $\alpha \geq 0,05$ ، مما يؤكد صحة الفرض الفرعي الرابع.

ويوضح الشكل التالي شكل رقم (3) الخطوة الأولى من نموذج تحليل المسار، وذلك على النحو التالي:-



شكل 3: العلاقة بين أبعاد الهدم الخلاق والإدارة الرشيقة

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الشكل السابق أن أبعاد الهدم الخلاق المتمثلة في (التفكير الإستراتيجي، إدارة التغيير، الإبداع، الثقافة التنظيمية) تؤثر في الإدارة الرشيقة. وفي ضوء النتائج والتحليلات السابقة يتضح صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة، والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، العمل القياسي، تحسين موقع العمل، العاملين متعددي الوظائف، ستة سيجما) . وأخيراً تشير النتائج أيضاً إلى أن الإبداع هو أكثر الأبعاد تأثيراً في الإدارة الرشيقة، يليه إدارة التغيير، ثم الثقافة التنظيمية وأخيراً التفكير الإستراتيجي.

الفرض الثالث:

للكشف عن طبيعة العلاقة بين الإدارة الرشيقة (كمغير وسيط) والتميز التنظيمي (كمغير تابع)، تم صياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة، والذي ينص على "تؤثر الإدارة الرشيقة تأثيراً معنوياً إيجابياً في التميز التنظيمي" وإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة، تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis وجاءت النتائج على النحو الوارد

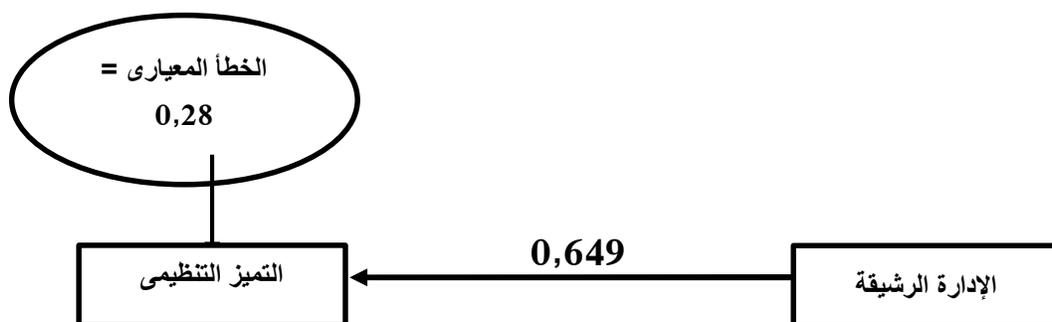
في جدول رقم(9):

جدول 9: نتائج العلاقة بين الإدارة الرشيقة والتميز التنظيمي

مستوي الدلالة P.Value	قيمة (ت) C.R	الخطأ المعياري S.E	معامل الإنحدار الجزئي Estimate	معامل الإنحدار المعياري المرجح S.R.W	المتغير
0,000	6.771	0.096	0.649	0.471	الإدارة الرشيقة \square التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (9) إلى أن هناك تأثير معنوي وفقاً لنموذج تحليل المسار عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$ للإدارة الرشيقة في التميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة C.R 6.771، وجاءت معلمة المسار 0,471، وتؤكد تلك النتائج صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة والتي تعني أن الإدارة الرشيقة تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في التميز التنظيمي. ويوضح الشكل التالي شكل رقم (4) العلاقة بين الإدارة الرشيقة والتميز التنظيمي وفقاً لنتائج تحليل المسار وذلك على النحو التالي:



شكل 4: العلاقة بين الإدارة الرشيقة والتميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

الفرض الرابع:

للكشف عن طبيعة التأثيرات غير المباشرة للهدم الخلاق في التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للإدارة الرشيقة (كمبتغى وسيط)، لذا تم صياغة الفرض الرابع من فروض الدراسة على أنه " يوجد تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لأبعاد الهدم الخلاق في التميز التنظيمي من خلال توسط الإدارة الرشيقة". ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة، تم الإستعانة بأسلوب تحليل المسار، وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (10):

جدول 10: التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والإجمالية لمتغيرات النموذج

العلاقة بين متغيرات الدراسة	قيمة الإنحدار المعيارى المرجح S.R.W	مستوي الدلالة P.Value
التأثيرات المباشرة		
التفكير الإستراتيجي □ الإدارة الرشيقة	0.146	0.003
إدارة التغيير □ الإدارة الرشيقة	0.331	0.000
الإبداع □ الإدارة الرشيقة	0.347	0.000
الثقافة التنظيمية □ الإدارة الرشيقة	0.200	0.000
التفكير الاستراتيجي □ التميز التنظيمي	<u>0.172</u>	0.002
إدارة التغيير □ التميز التنظيمي	<u>0.165</u>	0.005
الإبداع □ التميز التنظيمي	<u>0.132</u>	0.006
الثقافة التنظيمية □ التميز التنظيمي	<u>0.028</u>	0.552
التأثيرات غير المباشرة		
التفكير الاستراتيجي □ الإدارة الرشيقة □ التميز التنظيمي	<u>0.069</u>	0.000
إدارة التغيير □ الإدارة الرشيقة □ التميز التنظيمي	<u>0.156</u>	0.000
الإبداع □ الإدارة الرشيقة □ التميز التنظيمي	<u>0.143</u>	0.000
الثقافة التنظيمية □ الإدارة الرشيقة □ التميز التنظيمي	<u>0.094</u>	0.000
التأثير الكلى		
التفكير الاستراتيجي □ التميز التنظيمي	0.241	0.000
إدارة التغيير □ التميز التنظيمي	0.321	0.000
الإبداع □ التميز التنظيمي	0.275	0.000
الثقافة التنظيمية □ التميز التنظيمي	0.122	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائى

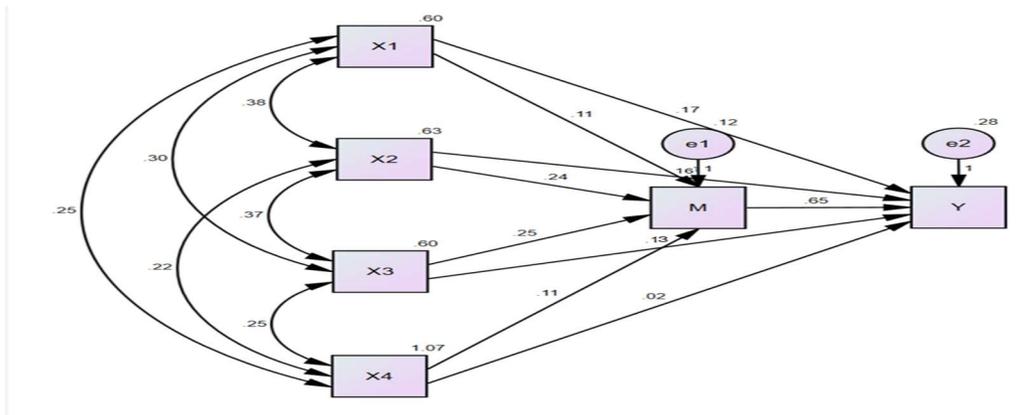
يتضح من النتائج الإحصائية الواردة فى جدول رقم (10) أن هناك تأثير إيجابى غير مباشر ناتج عن وجود الإدارة الرشيقة (كمتغير وسيط) فى العلاقة بين الهدم الخلاق والتميز التنظيمى حيث زادت قوة تأثير الأبعاد المختلفة الخاصة بالهدم الخلاق فى التميز التنظيمى، وذلك علي النحو التالى:-

- زاد مقدار التأثير الإيجابى للتفكير الإستراتيجى فى التميز التنظيمى من 0,172 إلى 0,241 أى بمقدار 0,069، والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر للتفكير الإستراتيجى فى التميز التنظيمى من خلال الإدارة الرشيقة كمتغير وسيط.

- زاد مقدار التأثير الإيجابي لإدارة التغيير في التميز التنظيمي من 0,165 إلى 0,321 أى بمقدار 0,156 والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر لإدارة التغيير في التميز التنظيمي من خلال الإدارة الرشيقة كمتغير وسيط.
- زاد مقدار التأثير الإيجابي للإبداع في التميز التنظيمي من 0,132 إلى 0,275 أى بمقدار 0,143 والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر للإبداع في التميز التنظيمي من خلال الإدارة الرشيقة كمتغير وسيط.
- تحول التأثير الإيجابي غير المعنوي المباشر للثقافة التنظيمية إلى تأثير معنوي إيجابي غير مباشر في التميز التنظيمي من 0,028 إلى 0,122 أى بمقدار 0,094 والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر للثقافة التنظيمية في التميز التنظيمي من خلال الإدارة الرشيقة كمتغير وسيط.

مما سبق يتضح أن دخول الإدارة الرشيقة (كمتغير وسيط) في العلاقة بين الهدم الخلاق والتميز التنظيمي ، قد أدى إلى زيادة درجة تأثير الأبعاد المختلفة للهدم الخلاق في التميز التنظيمي، كما أدى إلى تحول التأثير غير المعنوي المباشر للثقافة التنظيمية في التميز التنظيمي إلى تأثير معنوي غير مباشر في التميز التنظيمي ، مما سبق نجد أن النتائج الإحصائية السابقة تدعم صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة.

وبغرض إختبار النموذج المقترح للدراسة ، تم إستخدام برنامج (Amos, V.24) على بيانات الدراسة الميدانية، وقد تم التوصل إلى النموذج النهائي كما يوضحه شكل رقم (5) وذلك علي النحو التالي:



شكل 5: النموذج النهائي

المصدر: برنامج (Amos, V. 24)

8.4. مناقشة النتائج

قام الباحثان باختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة عن طريق إستخدام معامل إرتباط بيرسون، ثم قام بإختبار علاقات تأثير الدور الوسيط لأبعاد الإدارة الرشيقة في العلاقة بين الهدم الخلاق والتميز التنظيمي ويتناول الباحثان في النقاط التالية مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. توصلت الدراسة إلى توافر الأبعاد المختلفة للهدم الخلاق في الشركات محل الدراسة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير 3.753 ، مما يعنى توافر أبعاد الهدم الخلاق بدرجة فوق المتوسط. وقد جاء بُعد الثقافة التنظيمية كأعلى الأبعاد توافراً داخل الشركات محل الدراسة، حيث بلغ 3.864 ، في حين كان أقل الأبعاد التفكير الإستراتيجي حيث بلغ 3.703.

2. توصلت الدراسة إلى توافر الأبعاد المختلفة للإدارة الرشيقة في الشركات محل الدراسة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير 3.549 ، مما يعنى توافر أبعاد الإدارة الرشيقة بدرجة فوق المتوسط. وقد جاء بُعد التحسين المستمر كأعلى الأبعاد توافراً داخل الشركات محل الدراسة، حيث بلغ 3.905 ، في حين كان أقل الأبعاد العاملين متعددى الوظائف حيث بلغ 3.383.

3. توصلت الدراسة إلى توافر الأبعاد المختلفة للتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير 3.505 ، مما يعنى توافر أبعاد التميز التنظيمي بدرجة فوق المتوسط.

4. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين الهدم الخلاق والإدارة الرشيقة، حيث بلغ معامل الإرتباط بينهما 0.783، مما يشير إلى قوة العلاقة بين الهدم الخلاق والإدارة الرشيقة.

5. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين الهدم الخلاق والتميز التنظيمي، حيث بلغ معامل الإرتباط بينهما 0.660 ، مما يشير إلى قوة العلاقة بين الهدم الخلاق والتميز التنظيمي.

6. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين الإدارة الرشيقة والتميز التنظيمي، حيث بلغ معامل الإرتباط بينهما 0.706 ، مما يشير إلى قوة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والتميز التنظيمي.

7. توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الهدم الخلاق (التفكير الإستراتيجي، إدارة التغيير، الإبداع، الثقافة التنظيمية) في الإدارة الرشيقة.

8. تشير الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الهدم الخلاق (التفكير الإستراتيجي، إدارة التغيير، الإبداع) في التميز التنظيمي، بينما لم تثبت معنوية تأثير الثقافة التنظيمية في التميز التنظيمي .

9. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لأبعاد الهدم الخلاق (التفكير الإستراتيجي، إدارة التغيير، الإبداع، الثقافة التنظيمية) في التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للإدارة الرشيقة، ومما سبق يتضح أن دخول الإدارة الرشيقة (كمتغير وسيط) في العلاقة بين الهدم الخلاق والتميز التنظيمي قد أدى إلى زيادة قوة تأثير أبعاد الهدم الخلاق في التميز التنظيمي، وكذلك تحول التأثير غير المعنوي المباشر للثقافة التنظيمية في التميز التنظيمي إلى تأثير معنوي إيجابي غير مباشر.

9. التوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية

9.1. توصيات الدراسة

يتضح من نتائج الدراسة أن معظم أبعاد الهدم الخلاق لها تأثير مباشر في التميز التنظيمي وأن جميع أبعاد الهدم الخلاق لها تأثير معنوي غير مباشر في التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للإدارة الرشيقة، وهو الأمر الذي يحتم على المسؤولين في شركات صناعة الدواء توجيه اهتمامهم لتطوير وتعزيز الهدم الخلاق والإدارة الرشيقة لما سيكون له من دور في زيادة التميز التنظيمي للشركات محل الدراسة، ويوصى الباحثان بإعداد وتنفيذ إستراتيجية للشركات محل الدراسة تساهم في تعزيز التميز التنظيمي في صناعة الدواء في مصر ، وتلك الإستراتيجية تتضمن مجموعة من المحاور الأساسية ، ويوضح الجدول التالي المحاور الأساسية للإستراتيجية المقترحة وآليات تنفيذها والمسئولية عن التنفيذ والمدة وأداة القياس وذلك على النحو التالي :

جدول 11: توصيات الدراسة

م	توصيات الدراسة	آليات التنفيذ	مسئولية التنفيذ	مدة التنفيذ	أداة القياس
1	إنشاء إدارة للإستشراف الإستراتيجى مهمتها قراءة مؤشرات البيئة الداخلية والخارجية حتى يتم التعامل معها والتفاعل مع متغيراتها قبل حدوثها أو توجيهها لصالح الشركة إن حدثت.	إضافة إدارة إستراتيجية للهيكل التنظيمى مهمتها: جمع البيانات الخاصة بمتغيرات البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف ومتغيرات البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات	الإدارة العليا	بإستمرار	تقييم أداء الشركة
2	تنمية القيادة الإبداعية	وضع معايير صارمة لإختيار القيادات الإدارية الفادرة على تجسيد الرؤية لواقع يمكن تحقيقه، الفادرة على توجيه الفرق نحو الابتكار وتحفيزهم على اتخاذ المبادرات.	الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية	بإستمرار	تقييم أداء القيادات
3	تعزيز ثقافة الإبتكار	تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة فى عمليات البحوث والتطوير وإنتاج الأدوية خاصة، وفى جميع مجالات العمل الأخرى. برامج عمل لأى مشروع أو فكرة جديدة ومناقشتها ودراستها بجدية مع مكافأة أصحاب المشاريع أو الأفكار القابلة للتطبيق	الإدارة العليا ومديرى الإدارات	بإستمرار	عدد المشاريع الجديدة
4	تنى ثقافة تنظيمية ترتكز على مبادرات التغيير	توفير بيئة محفزة للتغيير وإشراك العاملين فى التخطيط الإستراتيجى مما يقلل من مشاكل مقاومة التغيير	الإدارة العليا ومديرى الإدارات	بإستمرار	عدد الإقتراحات القابلة للتطبيق
م	توصيات الدراسة	آليات التنفيذ	مسئولية التنفيذ	مدة التنفيذ	أداة القياس
5	منح الثقة للعناصر البشرية وتوفير مناخ يسمح لهم بإبداء الآراء والأفكار مع منح الصلاحيات حسب مؤهلاتهم وإمكانياتهم.	مشاركة بعض العاملين فى الاجتماعات واستخدام وسائل مثل العصف الذهنى وحلقات الجودة للحصول على أفضل الإقتراحات والآراء	الإدارة العليا ومديرى الإدارات	بإستمرار	تقارير الاجتماعات
6	إعداد البرامج التدريبية لتوضيح رؤية ورسالة الشركة لكافة العاملين لإستيعابها	تصميم برامج تدريبية لزيادة وعى العاملين بإستراتيجية الشركة وإدراجها ضمن خطة التدريب السنوية	الإدارة العليا ومديرى الإدارات	سنويا	نموذج تقييم برنامج تدريبى
7	إستثمار فى التكنولوجيا الحديثة والابتكارات الطبية مع تطبيق الثقافة التنظيمية المرنة	من خلال الإستعانة بالخبراء والإستشاريين سواء المحليين أو الأجانب فى مجال البحوث والتطوير.	الإدارة العليا	بإستمرار	تقييم أداء الشركة
8	إقامة الشراكات والتحالفات الإستراتيجية مع شركات الدواء المصرية والعربية والأفريقية والعالمية	تبادل الخبرات والتكنولوجيا وعقد برامج تدريب بناء على هذه الشراكات خصوصا الوكالة الإفريقية للدواء (AMA) والوكالة العربية للدواء (وعد) ووكالة الكوميسا للدواء (CMA) ومجموعة دول السادا الإفريقية بتنزانيا.	الإدارة العليا وإدارة التصدير	بإستمرار	عدد العقود الجديدة
9	تحفيز العاملين ماديا ومعنويا لدعم الإبداع والإبتكار	التقدير المادى العادل والموضوعى من خلال المرتبات من خلال توزيع الأعباء الوظيفية وفرص الترقيات تكريم العاملين المبدعين دوريا	إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية	بإستمرار	تقييم أداء العاملين

10	نشر ثقافة التميز التنظيمي داخل الشركات	تصميم برامج تدريبية عن أبعاد التميز التنظيمي وكيفية تطبيقه وفقا لنماذج التميز التنظيمي وإدراجها ضمن خطة التدريب السنوية	إدارتي الموارد البشرية وتأكيد الجودة	سنويا	نموذج تقييم برنامج تدريبي
م	توصيات الدراسة	آليات التنفيذ	مسئولية التنفيذ	مدة التنفيذ	أداة القياس
11	تبنى أحد النماذج الناجحة عالمياً مثل النموذج الأوروبي والأمريكي في مجال الجودة والتميز، مع مراعاة الموارد المادية والبشرية وآليات التطبيق.	الإستعانة بمن لديه خبرة وتجارب عملية مع التأكيد على المنافسة للحصول على جوائز التميز استخدام أبعاد نموذج التميز الذي تم اختياره كمرجعية إرشادية ذات أسس معيارية تساعد في قياس التقدم والتطور في الأداء التنظيمي	إدارة تأكيد الجودة وإدارة الموارد البشرية	باستمرار	نتائج التفتيشات الداخلية والخارجية
12	إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات لرفع مستوى التنسيق والتشاور بين المستويات الإدارية المختلفة	من خلال برامج إعداد الصف الثاني حيث يتم الاعتماد على حلقات النقاش التي تسهم في تطوير علاقات العمل وضرورة الحرص على تبنى أفكار ومقترحات العاملين البناءة	الإدارة العليا ومديري كل الإدارات	باستمرار	تقييم الأداء
13	عقد بروتوكولات التعاون بين شركات الدواء والمراكز البحثية المتخصصة بالجامعات للإكتشافات الدوائية الجديدة	الإستفادة من بحوث ودراسات الجامعات في مجال التصنيع وبحث سبل التعاون من أجل تصنيع الإكتشافات الجديدة من خلال إدارة البحوث والتطوير. والإستفادة من منح مركز تحديث الصناعة في مجال الأبحاث والتطوير والتدريب	الإدارة العليا وإدارة البحوث والتطوير	باستمرار	عدد العقود السنوية
14	تشجيع الهدم الخلاق	من خلال إنشاء فرق عمل مختصة بالهدم الخلاق لاستكشاف وتحليل العمليات والإجراءات القائمة وتحديد الفرص لتحسينها وتطويرها بشكل مبتكر .	الإدارة العليا	باستمرار	تقييم أداء الشركة
15	تطبيق الثقافة التنظيمية المرنة	التسامح للفشل، التفكير المبتكر، التواصل المفتوح، التعلم المستمر	الإدارة العليا	باستمرار	تقييم أداء الشركة

المصدر: من إعداد الباحثان

2.9. مقترحات الدراسات المستقبلية

1. دور الهدم الخلاق فى تحقيق الفعالية التنظيمية
2. دور الإدارة الرشيقة فى الفعالية التنظيمية
3. دور الإدارة الرشيقة فى الصحة التنظيمية
4. أثر التميز التنظيمى فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
5. أثر الهدم الخلاق فى تحقيق التوجه الريادى

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو الليل، أمل أشرف احمد. (2022). إدارة الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات باستخدام أسلوب SIX SIGMA. *المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة*، 1(2)، ص ص. 65-98.
- أبو زيادة، زكى & جاد الله، محمد (2021)، واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، 9(4)، ص ص 100 - 130.
- أحمد، مصنوعة & عبد الله، قويدر الواحد (2021). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة ألقو فود كافي أروما - الجزائر، *مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف مخبر العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا - الجزائر*، 17(1)، ص ص 449 - 462.
- الأخضر، خراز، (2018). تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر - دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد. ص.18
- الأطيش، محمد سعد الدين & ممشش، أشرف محمد (2023)، دور الإدارة الرشيقة في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة (بلدية غزة)، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى. غزة.
- الخرشة، ياسين & الزريقات، خالد & نور، محمود. (2013). أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجا. *مجلة دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي*، 2(4)، ص ص. 211-239.
- الخفاجي، نعمة عباس، (2020). ثقافة المنظمة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الرميدى، بسام سمير (2018). الهدم الخلاق كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في شركات السياحة المصرية. *مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات* 2(2)، ص ص 1 - 19.
- الزهراني، أريج صالح، (2023). فاعلية تطبيق إستراتيجية السيارات الخمسة في تحسين جودة مصانع الملابس بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030، *المجلة الدولية للتصاميم والبحوث التطبيقية*، 2(4)، جمعية تكنولوجيا البحث العلمي والفنون، مصر.

- الزهراني، أسماء أحمد حسن & الغامدي، عمير سفر عمير (2024). أثر القيادة الرشيقة في تعزيز التميز التنظيمي بجامعة أم القرى، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، 90(1)، ص ص 510-556.
- الزیدی، ناظم جواد عبد سلمان & منذور، فراس مظهر. (2021). الإدارة الرشيقة و دورها في تحسين جودة الخدمة: بحث ميداني في مديرية بلدية المحاويل. مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية والإدارية والمالية، 13(1)، ص ص 225 - 250.
- السلمي، على. (2014). الإدارة في عصر العولمة والمعرفة. المجموعة الدولية للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى، القاهرة.
- السطوف، محمد عناد (2016). تحليل العوامل الداعمة للإدارة بالإبداع وأثرها على التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للإتصالات السورية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، سوريا.
- العامري، غزوان (2022). أثر إستراتيجيات إدارة الموهبة في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية العراقية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، 7(1)، ص ص 439 - 460.
- العطوى، عايد عويض (2011). أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.
- العمري، محمد. (2017). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية 37(4). ص ص 113-148.
- العید، جلال نافل شیخ (2021)، الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية (قطاع غزة) من وجهة نظر العاملين، مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية، 25(2)، ص ص 367 - 401.
- المسدى، عادل عبد المنعم & رضوان، طارق رضوان محمد & الجندي، نيفين حسنى على محمود (2022). أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية)، مجلة التجارة والتمويل كلية التجارة جامعة طنطا، 42(1) ص ص 102-158
- المسعودی، موسى أحمد (2008). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي 4(3). ص ص 257-287

المصري، إبراهيم عمر حمدان (2015). الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

المطيري، مطيرة ضيف الله (2019). دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 11(29).

بادرياني، أسماء & بادرياني، إيمان (2021). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة حالة "جامعة أحمد دراية- أدرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

بلقرع، فاطنة & جوال، محمد السعيد & ابن يحيى، نجاة (2021)، أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الإحتواء العالي للعاملين: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، مجلة التنظيم والعمل، جامعة مصطفى اسطمبولي بمعسكر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير مخبر تحليل وإستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، 9(3)، ص ص 102-119.

بن وارث، عبد الرحمن & جابه، أحمد. (2016). دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة: دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية 2(17). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عمادة البحث العلمي، ص ص 142-157.

بوطار، محمد & مسكين، سمير & ياسر، عبد الرحمن (2022). دور الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

تركمان، حنان نبيه & عثمان، محمد (2022). دور الإدارة الرشيقة في تخفيض مخاطر سلسلة التوريد: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية بحسياء. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 44(5)، ص ص 151 - 167.

جاسم، رغد جمال، (2017)، تأثير منهج الإدارة الرشيقة على بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية - بحث إستطلاعي في عينة من شركات الإتصالات المتنقلة في بغداد، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.

حجازي، نهال موسى شحدة (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

حسين، إيناس رفعت عبد العزيز (2018). أثر أبعاد إدارة المعرفة في التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة طنطا، مشروع بحث ماجستير مهني، كلية التجارة، جامعة طنطا.

حنين، ماري طنبيوس عبد السيد. (2017). الأدوات الإستراتيجية للمحاسبة الرشيقة ودورها في تطوير سياسات المنظمة. مجلة البحوث المالية والتجارية. جامعة بورسعيد. 2(18). ص ص 89-108.

خالدية، عبد الرزاق & عباس، سامى & أحمد، حميد (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. *المجلة العربية للإدارة، 39(1) ص ص 65-92*.

رضوان، طارق (2014). أثر محددات الرضاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الإتصالات في مصر، *مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ص ص 1-44*.
رضوان، طارق & السعداوى، إيمان (2020). "أثر الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية: تحليل الدور الوسيط للقدرات التنظيمية (دراسة تطبيقية)". *مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة - جامعة بورسعيد، 21(3/2)، ص ص 681-726*.

رضوان، طارق & محمود، محمد عبد الواحد عبد اللطيف (2023). أثر الذكاء الإستراتيجي على التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الأدوية المصري. *رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التجارة جامعة طنطا*.

رفيق، غادة طه رفيق & صالح، أحمد على (2022)، توظيف إدارة المسؤولية الشاملة في إحداث الهدم الخلاق من خلال الذاكرة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الكبيرة في مدينة عمان. *رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان*.

ركاج، يحيى محمد & العبادلة، سمر مشرف. (2017). مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. *المؤتمر العلمي الثاني: الإستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقنى. فلسطين. ص. 7*.

روفيدة، ستي (2018)، تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين الدلفى)، *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جيلالى بونعامه بخميس مليانه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر*

سليمان، حنان حسن سليمان (2017). التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة، *رسالة ماجستير، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة. 25(3)، ص ص 346-410*.

سنوسى، لبنى محمود. (2021). الإدارة الرشيقة وإنعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية. *مجلة بنى سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، 4(8)، ص ص 114 - 140*.

صونية، بتغة & صلاح الدين، ثامرى (2023). درجة تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي وفق معايير نموذج مالكولم بالدريج من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية بجامعة المسيلة، *مجلة الإقتصاد والبيئة، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم - كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 6(1)، ص ص 339-360*.

عبد الله، أسماء. (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيدة وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، *المجلة التربوية، العدد (80)، جامعة الوادي الجديد، ص ص. 636-748.*

عبد الله، نورهان أحمد شوقي (2022). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي EFQM 2020، *مجلة البحوث الإدارية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 40(2)، ص ص 45 - 100.*

عبد الوهاب، بسمة عبد اللطيف أمين. (2023). ممارسات الهدم الخلاق وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية، *مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية، 64(4)، ص ص. 807 - 844.*

عمر، مهدي & طيب، هاشمي. (2019). الإدارة الرشيدة مفاهيم وممارسات: الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية. *مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال معمل دراسات التنمية المكانية والريادية. 1(2).*

غانم، هاجرة (2018). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، *رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.*

قنديل، رضا حسين محمد. (2023). دور الإدارة الرشيدة في تحسين السمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية العليا في مصر. *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية). 51(4). ص ص. 247-304.*

كسبه، فادي محمد (2015). دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني. *رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.* محمد، أبو بكر إبراهيم الحسن & حمدنا الله، مرتضى طلحة. (2020). دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على قطاع صناعة البلاستيك في السودان في الفترة 2015-2019 م، *رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم.*

مرسي، مي مصطفى حسن (2022). تطبيق منهجية Sigma6 كمدخل لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم الفني الزراعي. *مجلة الإسكندرية للتبادل العلمي، 1(43)، ص ص. 59-70.*

مشري، تقوى & البروقي، رميسة، (2023) دور الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة مناخ الفوسفات. تبسة، *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي. تبسة. الجزائر* مصطفى، منى سامي محمود (2023). أثر الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي: تحليل الدور الوسيط للثقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، 60(1).*

وهبة، محمد وهبة & راغب، محمد عبد السلام & الخولي، سحر الخولي & عمر، عمر فهمي محمود. (2023). أثر ممارسات الإدارة الرشيدة علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية جامعة مدينة السادات، 2(15) ص ص 1 - 69.*

References

- Adiguzel, Z. (2020). Evaluating the impact of strategic management and strategic thinking on performance in the public health sector. *In Multidimensional Perspectives and Global Analysis of Universal Health Coverage*, pp.231-265, IGI Global.
- Alkharabsheh, S. M., & Al-Sarayreh, A. A. (2022). The Impact of Strategic Intelligence Practices in Achieving Organizational Excellence through Human Capital as a Mediating Variable in the Manaseer Companies Group in Jordan. *Journal of Positive School Psychology*, 6(7), pp. 474-483.
- Alsarayrah, A. & Alsarayrah, A. (2021). The impact of performance management on organizational excellence in educational institutions and how to strengthen it in private schools. *Journal of Educational and Social Research*, 11(2), pp.154- 175.
- Amin, M.A. (2013), A Systematic Approach for Selecting Lean Strategies and Assessing Leanness in Manufacturing Organizations, *PhD Thesis, Queensland University of Technology, Brisbane*.
- Araujo, M. & Sampaio, p. (2014). The path to excellence of Portuguese organizations recognized by the EFQM model, *Total quality management*. 25(5).
- Belekoukias, I., Garza-Reyes, J.A. and Kumar, V. (2014), “The impact of lean methods and tools on the operational performance of manufacturing organizations”, *International Journal of Production Research*, 52(18), pp. 5346-5366.
- Dechamp, G. & Szostak, B. (2016). Organizational Creativity and the Creative Territory: The Nature of Influence and Strategic Challenges for Organizations. *Management*, 19(2), pp.61-88, *France: DMSP Research Center*. <https://doi.org/10.3917/mana.192.0061>
- Dennis, Pascal. (2015). LEAN PRODUCTION SIMPLIFIED- A Plain-Language Guide to the World's Most Powerful Production System.3ed Edition. *CRC Press Taylor & Francis Group. New York*.
- Dhir, S., & Samanta, P. (2018). Defining and developing a scale to measure strategic thinking. *Foresight*, 20(3), pp.271-288.
- Diamond Jr, A. M. (2019). Openness to creative destruction: Sustaining innovative dynamism. *Oxford University Press*.
- Garcia-Alcaraz, J.L., Realyvasquez-Vargas, A., Garcia-Alcaraz, P., de la Parte, M.P., Fernandez, J.B. and Macias, E.J. (2019), “Effects of human factors and lean techniques on Just in Time benefits”, *Sustainability (Switzerland)*, 11(7), doi: 10.3390/su11071864.
- Hitt, M. A.& Ireland, R. D.& Hoskisson, R. E. (2018). Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalization, 8th edition, *South-Western Cengage Learning. Boston - USA*.
- Jardon, Carlos M. & Martínez-Cobas, Xavier, (2019). Leadership and Organizational Culture in the Sustainability of Subsistence Small Businesses: An Intellectual Capital Based View. *Sustainability*, 11(12), 3491. *Sustainability | Free Full-Text | Leadership and Organizational Culture in the Sustainability of Subsistence Small Businesses: An Intellectual Capital Based View (mdpi.com)*

- Kozlowski, Joseph S. & Chamberlin, Scott A., & Mann, Eric. (2019). Factors that influence mathematical creativity. *The Mathematics Enthusiast*, 16(1), pp.505-540. <https://scholarworks.umt.edu/tme/vol16/iss1/26>
- Lawton, George & Pratt, Mary K., (2023) Definition change management. *What is Change Management? - Definition from TechTarget.com*
- Marzouka, Kawthar Mohammad. (2014). Creative destruction is a main gateway to the organizational excellence: A field study of the private telecommunication companies in Jordan. *Unpublished Master Thesis*. Al Balqa Applied University, Jordan.
- Masadeh, Maged AbdElmahdy (2019). Impact of the Creative Demolition Management in Improving of the Business Organizations Performance in the Jordanian Hashemite Kingdom. A Case Study of Jordanian Phosphate Mines Company. *Advances in Management and Applied Economics*, 9(4), pp.95-120.
- Nicholas, John. (2018). Lean Production for Competitive Advantage: A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices, 2nd Edition. New York: Taylor and Francis Group productivity press. p. 319. <https://doi.org/10.4324/9781351139083>
- Nolan, Richard & Croson, David. (1995). Creative Destruction. *Harvard Business School Press*.
- Okeke, M. N. & Oboreh, J. C. & Nebolisa, O. & Esione, U. O., & Ojukwu, C. O. (2019). Change management and organizational performance in selected manufacturing companies in Anambra state, Nigeria. *International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 6(5), pp. 5437-5445.
- Pedro J, M.-J., & José, M.-F. (2014). Lean Management and Supply Chain Management: Interrelationships in the Aerospace Sector. *Business Science Reference*, pp. 304-337.
- Santos, D. & Santos, B. & Santos, C. (2021). Implementation of a standard work routine using Lean Manufacturing tools: A case Study. 28(1). <https://doi.org/10.1590/0104-530X4823-20>
- Teaster, Erin (2019). Stage Management 101 and 102. <https://dc.etsu.edu/honors/514>
- Walter, m. v. (2017). Approach to improving the quality of pharmaceutical activities in clinical trials: new approach through lean management. *thesis. University of Aix-Marseille – Faculty of Pharmacy, France*. p. 24.
- Wilhelm, Sandra & Förster, Ruth & Zimmermann, Anne B. (2019). Implementing competence orientation: Towards constructively aligned education for sustainable development in university-level teaching-and learning. *Sustainability*, 11(7).

Abstract

The aim of this study is to determine the impact of lean management on the relationship between creative destruction and organizational excellence in pharmaceutical industry companies in Egypt, throughout studying the most common dimensions for each of the study variables, the study population was represented by the top and middle management of pharmaceutical industry companies in Alexandria, the studied population is (948) individual, and the sample size is (274) individual, and to achieve the objectives of the study, the survey list was used as a tool for the study, and it was distributed to the study sample, the number of valid and amenable lists to statistical analysis is (265) individual, the researcher used the descriptive analytical approach, and after conducting the analysis of the study data, the study concluded a number of results, following are the most notable results: The availability of different dimensions of creative destruction, lean management, organizational excellence in the companies under study, where the general average of these variables respectively: 3.753, 3.549, 3.505, which means the availability of dimensions of all variables of the study to a degree above the average. There is a positive correlation between (creative destruction and lean management), (creative destruction and organizational excellence), (lean management, organizational excellence), within the companies under study, where the correlation coefficient between them respectively: 0.783, 0.66, 0.706, which indicates the availability of dimensions for each study variables is above average. There is a positive impact of the dimensions of creative destruction in lean management, as well as in organizational excellence, while the impact of the organizational culture dimension in organizational excellence was not proven. There is a positive indirect moral impact of the dimensions of creative destruction in organizational excellence through the mediating role of lean management, which indicates that the entry of lean management (as a moderate variable) in the relationship between creative destruction organizational excellence has led to an increase in the strength of the impact of the dimensions of creative destruction organizational excellence, as well as the transformation of the direct moral impact of the dimension of organizational culture in organizational excellence into an indirect positive moral effect. Based on the previous results, the study concluded that the companies under study should formulate and implement a strategy to enhance the organizational excellence. This suggested strategy includes a set of key axes, implementation mechanism, responsibilities assignment, duration of implementation and the measurement tool.

Keywords

Creative Destruction؛ Lean Management؛ Organizational Excellence and Pharmaceutical Industry.