

أثر استخدام خط الأساس الثلاثي على التحسين المستمر في المنتجات لدى الشركات الصناعية الفلسطينية

إعداد الباحث

أحمد صادق محمد الرقب

إشراف

الدكتور

بسمة مدحت فرحات

مدرس إدارة الأعمال

كلية تجارة - جامعة قناة السويس

الأستاذ الدكتور

أحمد عزمي زكي عبدالعزيز

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة قناة السويس

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على أثر استخدام خط الأساس الثلاثي على التحسين المستمر في المنتجات لدى الشركات الصناعية الفلسطينية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس هي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى تلك الشركات، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فروض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لاستخدام خط الأساس الثلاثي على التحسين المستمر في المنتجات، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق واستخدام خط الأساس الثلاثي لما له من أثر إيجابي على التحسين المستمر في المنتجات.

Abstract:

The study aimed to identify the effect of using the triple baseline on continuous improvement in the products of the Palestinian industrial companies.

The descriptive analytical method was used to test the hypotheses of the study.

The measurement tool was designed and distributed to a random sample of employees of these companies. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to test the study hypotheses. The study found a positive impact of using the triple baseline on continuous improvement in products.

The study recommended the need to increase interest in applying and using the triple baseline because of its positive impact on continuous improvement in products.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

١. دراسة (Ajiake, 2015)^(١) بعنوان: **خط الأداء الثلاثي والمسؤولية الاجتماعية في مجال الإدارة العامة.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور خط الأداء الثلاثي في تفعيل ممارسات المسؤولية الاجتماعية، والتعرف على مقاييس الأداء الاجتماعية في المؤسسات، وقياس الأداء الثلاثي ودوره على العوامل التنظيمية والعمليات ومهارات الموظفين، وكذلك التعرف على القدرات التي تحتاجها المنظمات لتكون منظمة مسؤولة اجتماعياً. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق خط الأداء الثلاثي يساهم في تفعيل ممارسات المسؤولية الاجتماعية، وأن خط الأداء الثلاثي يساعد على زيادة الإنتاجية والربحية وتحقيق الإبداع والدخول في أسواق جديدة، ويعد خط الأساس الثلاثي أحد العناصر الأساسية للميزة التنافسية حيث يساعد على الإنتاج بطرق جديدة، وتحسين الأداء، والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، وأن خط الأساس الثلاثي يؤدي إلى زيادة الإبداعات التنظيمية والإدارية.

٢. دراسة (Svensson et. Al., 2016)^(١) بعنوان: خط الأساس الثلاثي لاستدامة الأعمال: الإطار والنتائج التجريبية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التكامل بين البعد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي في تحقيق الاستدامة لدى منظمات الأعمال، ومعرفة دور التركيز على الربحية على تحقيق الوضع الأفضل للمنظمات في الأسواق، وكذلك تحديد دور الإدارة البيئية على حماية البيئة، والتعرف على دور المكونات الاجتماعية لدى المنظمات في التأثير على المجتمع ككل.

توصلت الدراسة إلى أن استخدام خط الأساس الثلاثي من قبل الشركات في التقييم يؤدي إلى تحسين ممارسات منظمات الأعمال نحو تحقيق التنمية المستدامة، وأن خط الأساس الثلاثي يوفر إطار لتطوير العمل وتغيير الهيكل الإداري وتحسين التوجيه، وبينت الدراسة أن خط الأساس الثلاثي يساهم في معرفة مدى التنفيذ الدقيق لممارسات تطوير الأعمال ويؤدي إلى زيادة فرص التحديثات والتعديلات والتحسينات في المنظمات ويدعم دورها في الأسواق.

٣. دراسة (Okanga, & Groenewald, 2017)^(٢) بعنوان: الاستفادة من تأثير نموذج الأعمال لخط الأساس الثلاثي على بناء وتكوين الشركات الصغيرة والمتوسطة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نموذج خط الأساس الثلاثي للأعمال على بناء وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، ومعرفة طبيعة العلاقة بين دور القيادة في تطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال خط الأساس الثلاثي، والتعرف على طبيعة تأثير الاهتمام بالنظم البيئية في تطوير وبناء تلك الشركات، وتحديد درجة تأثير أبعاد الأساس الثلاثي (الاجتماعية والبيئية والاقتصادية) في تطوير تلك الشركات.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لنموذج خط الأساس الثلاثي للأعمال على بناء وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، ووجود علاقة ايجابية بين القيادة وتطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال خط الأساس الثلاثي، وبينت الدراسة وجود تأثير ايجابي للاهتمام بالنظم البيئية على تطوير وبناء الشركات

الصغيرة والمتوسطة، وكشفت الدراسة عن وجود درجة تأثير مرتفعة لأبعاد الأساس الثلاثي (الاجتماعية والبيئية والمالية) في تطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة.

٤. دراسة (West, 2018)^(٤) بعنوان: **خط الأساس الثلاثي كطريقة لزيادة قيمة الأعمال وتعزيز التغيير الاجتماعي والبيئي الإيجابي.**

هدفت الدراسة إلى تقييم استخدام نموذج خط الأساس الثلاثي في عالم الأعمال من خلال دوره في تغيير طريقة عمل الشركات، ومعرفة دور خط الأساس الثلاثي في زيادة التركيز على المجتمع والبيئة، وتحديد أثر خط الأساس الثلاثي على تحقيق الأرباح وتجنب المخاطر لدى الشركات، ومعرفة أثر خط الأساس الثلاثي في بناء العلامة التجارية وولاء العملاء من خلال تعزيز الدور البيئي والمجتمعي.

توصلت الدراسة الحالة إلى أن خط الأساس الثلاثي يؤدي إلى تعظيم المنافع البيئية والاجتماعية والإقتصادية لدى الشركات، وكشفت الدراسة أن تطبيق خط الأساس الثلاثي يعمل على تحسين صورة الشركات وبناء العلامة التجارية لدى العملاء، وبينت الدراسة أن استخدام خط الأساس الثلاثي يؤدي إلى الحد من المخاطر وزيادة المسؤولية الاجتماعية وبالتالي يزيد من السمعة الإيجابية عن الشركات، وأن تطبيق خط الأساس الثلاثي يساهم في زيادة الالتزام بالقوانين واللوائح البيئية.

٥. دراسة (Qeke, 2019)^(٥) بعنوان: **إطار عمل لخط الأساس الثلاثي كأداة للتحسين المستمر لمنتجات الشركات الصغيرة والمتوسطة**

هدفت الدراسة إلى وضع إطار عمل لخط الأساس الثلاثي لقياس التحسين المستمر للمنتجات وتعزيز عمليات الشركات المختلفة من خلال توفير تطوير الجوانب البيئية والمجتمعية والمالية للعمليات التجارية، وتحديد أهم التحديات التي تواجهها وتؤدي إلى فشل الشركات الصغيرة والمتوسطة، ومعرفة دور خط الأساس الثلاثي على الميزة التنافسية المستقبلية.

توصلت الدراسة إلى إطار عمل لخط الأساس الثلاثي يهتم بالتحسين المستمر للمنتجات وتوفير محفزات للنمو الاجتماعي والاقتصادي والبيئي بشكل يساهم في تحقيق التحسين المستمر في التصنيع بالتركيز على الموازنة بين البرامج الاجتماعية

والجوانب البيئية في العمليات التجارية، بينت الدراسة وجود علاقة بين أبعاد خط الأساس الثلاثي وأداء الأعمال التصنيعية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأن الاستثمار في البرامج البيئية والاجتماعية يساهم في تحسين الربحية، ووجود أثر إيجابي لخط الأساس الثلاثي على تحسين نتائج أداء الأعمال في المستقبل، وأن تطبيق خط الأساس الثلاثي يؤدي إلى تخفيض معدل فشل التصنيع لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة.

٦. دراسة (Neri et. Al., 2021)^(٦) بعنوان: مؤشرات خط الأساس الثلاثي المتوازنة كأساس لقياس استدامة الأداء لسلاسل التوريد الصناعية.

هدفت الدراسة إلى قياس ركائز الاستدامة داخل سلاسل التوريد الصناعية، ووضع مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية، ومعرفة دور مؤشرات الأداء الرئيسية لخط الأساس الثلاثي على إدارة سلاسل التوريد، وتحديد دور مؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام خط الأساس الثلاثي على صنع واتخاذ القرارات، وتحليل أثر أبعاد خط الأساس الثلاثي المتوازنة (المالية، الاجتماعية، البيئية) في تحقيق استدامة سلاسل التوريد.

توصلت الدراسة إلى أن تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام خط الأساس الثلاثي يساهم في تحقيق الاستدامة داخل سلاسل التوريد الصناعية، ووضع مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية، ووضع إطار متكامل لعمليات سلسلة التوريد، وبينت الدراسة أن مؤشرات الأداء الرئيسية لخط الأساس الثلاثي تساهم في تحسين إدارة سلاسل التوريد، وأن مؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام خط الأساس الثلاثي تساعد على تحسين عملية صنع واتخاذ القرارات، واستنتجت الدراسة وجود أثر إيجابي لأبعاد خط الأساس الثلاثي (المالية، الاجتماعية، البيئية) في تحقيق استدامة سلاسل التوريد.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى يساهم استخدام خط الأساس الثلاثي على التحسين المستمر في المنتجات لدى الشركات الصناعية الفلسطينية؟

ثالثاً: فرض الدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام خط الأساس الثلاثي على التحسين المستمر في المنتجات لدى الشركات الصناعية الفلسطينية.

رابعاً: أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى الاهتمام بتطبيق واستخدام خط الأساس الثلاثي ومعرفة دوره على التحسين المستمر في المنتجات لدى الشركات الصناعية الفلسطينية.
2. تحديد العلاقة بين استخدام خط الأساس الثلاثي و التحسين المستمر في المنتجات لدى الشركات الصناعية الفلسطينية.
3. معرفة أثر استخدام خط الأساس الثلاثي على التحسين المستمر في المنتجات لدى الشركات الصناعية الفلسطينية.
4. تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية لدى الشركات الصناعية، والوزارات المعنية، والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.

خامساً: أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية:

1. تساعد في التعرف على مفهوم خط الأساس الثلاثي، وكذلك تساهم في توضيح مفهوم التحسين المستمر.
2. يعتبر موضوع خط الأساس الثلاثي من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة الفلسطينية خصوصاً بالمعارف حول هذا الموضوع وكذلك حول موضوع التحسين المستمر.

ب. الأهمية التطبيقية:

1. يتم تطبيق هذه الدراسة على الشركات الصناعية الفلسطينية وهو مجال تطبيقي هام حيث يعتبر هذا القطاع الاستراتيجي مصدراً لأهم المنتجات الصناعية في

فلسطين ولذا فهي تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً ولها أهمية كبيرة في الإقتصاد الفلسطيني.

٢. تواجه الشركات الصناعية الفلسطينية العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف مستوى جودة المنتجات، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى التغلب على تلك المشكلات.

الجزء الثاني: الاطار النظري للدراسة

تركز بعض المنظمات على تطوير منتجاتها من خلال متابعة دورها الاقتصادي من حيث الأرباح المتحققة، وأيضاً دورها في الحفاظ على البيئة من خلال التقليل من التلوث وترشيد استخدام الموارد والاعتماد على المصادر المتجددة، وكذلك تهتم بالبعد الاجتماعي سواء تجاه الموظفين من خلال تدريبهم والاحتفاظ بهم وتقديم المنافع المناسبة لهم وتحقيق التوازن الاجتماعي والمسؤولية نحو المجتمع من خلال تطبيق مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وتشكل العناصر السابقة الإطار المتكامل لتقييم الأداء باستخدام خط الأساس الثلاثي والذي يعتبر مدخلاً هاماً للتحسين المستمر في المنتجات.

أولاً: خط الأساس الثلاثي:

يعد تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام خط الأساس الثلاثي في المنظمة أحد الحلقات المهمة في عملية التغيير الاستراتيجي، وتستند إليها نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، والمفاضلة الدقيقة بين البدائل واتخاذ القرارات الاستراتيجية والعمل المستقبلي وتحقيق الأهداف والانتقال إلى الوضع الأفضل.

أ. مفهوم خط الأساس الثلاثي:

١. تحليل وتقييم دقيق ومنظم لوضع المنظمة خلال فترة من الزمن ويقوم على دراسة جميع المؤشرات الموضوعية المتعلقة بالأداء المالي والبيئي والاجتماعي بالإضافة إلى طبيعة العمل والجانب السلوكي.^(٧)

٢. عملية لدراسة ومقارنة الوضع المالي وغير المالي وتقييم الوضع الاجتماعي بالإضافة إلى العوامل البيئية ومقارنة ذلك ببعض المؤشرات الرئيسية والفرعية.^(٨)

٣. قياس وتقييم الأداء المالي والاجتماعي والبيئي داخل المنظمات بشكل يساعد في تكوين التصورات حول مدى النجاح في أداء المهام المحددة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.^(٩)

يعرف الباحث خط الأساس الثلاثي بأنه عملية قياس نتائج الأداء الاستراتيجي بشكل منتظم ودوري وذلك عن طريق مجموعة من المؤشرات المالية أو الاقتصادية والبيئية والاجتماعية وفق عدة مكونات وخصائص تتناسب مع طبيعة العمل الذي تقوم به المنظمة.

ب. أهمية خط الأساس الثلاثي:^(١٠)

١. يتيح تقييم الأداء باستخدام خط الأساس الثلاثي الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين على وفق النتائج التي يقدمها.

٢. يعد تقييم الأداء باستخدام خط الأساس الثلاثي جزءاً من عملية تنظيمية مهمة إذ يتم من خلاله مراجعة خطط ونظم العمل.

٣. يكون تقييم الأداء باستخدام خط الأساس الثلاثي بمثابة أساساً قوياً يعتمد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء.

٤. يساعد الكشف عن الانحرافات في وقت مبكر وتحديد موقعها بشكل محدد مما يؤدي إلى تقليل الانحرافات وتقليل الخسائر.

٥. تعد عملية تقييم الأداء باستخدام خط الأساس الثلاثي مرحلة مهمة لمراحل التخطيط وتحقيق الأهداف المطلوب.

ج. أهداف تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام خط الأساس الثلاثي^(١١)

١. تحسين أداء المنظمة.

٢. تحسين الإبداع في المنظمة.

٣. مواكبة التطورات التكنولوجية.

٤. تدعيم تنافسية المنظمة.

د. خصائص خط الأساس الثلاثي: (١٢)

١. التركيز على الأفراد التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.
 ٢. التركيز على إدارة وتكنولوجيا المعلومات حيث يتم التركيز على العوامل المتعلقة بإدارة وتكنولوجيا المعلومات ونظم الاتصالات، والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا وطرق استخدامها.
 ٣. التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري والتركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمؤسسة.
 ٤. التركيز على فعالية المنظمة: يتم التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية.
 ٥. الموضوعية أي البعد عن التحيز والأهواء الشخصية بحيث يكون الأداء في ضوء معايير فعلية ومحددة.
 ٦. الواقعية: أن يكون العمل مطابقاً للواقع وما يتطلبه طبيعة أداء نشاط المنظمة أو الإدارة التي ينتمي إليها الموظف.
 ٧. الشمول: ويعني أن يتضمن القياس كافة الجوانب والنواحي المراد تقويمها.
 ٨. الاقتصاد: ويعني أنه غير مكلف ولا يحتاج إلى قدر كبير من الإمكانيات المالية أو الأجهزة والمعدات بالإضافة إلى أنه لا يتطلب تطبيقه مدة طويلة أو جهد كبير.
- ##### هـ. أبعاد خط الأساس الثلاثي: (١٣)

١. البعد المالي أو الإقتصادي: يشمل هذا العائد بقاء المنظمة واستمرارها في نشاطها ، ومعرفة البيئة الخارجية من أجل رد الفعل بشكل مناسب، وهذا بغرض الحفاظ على ولاء العملاء وزيادة الحصة السوقية ومعدلات إنتاجية عالية، وزيادة الأرباح وتخفيض تكاليف الإنتاج وتقديم مزايا جديدة.

٢. **البعد البيئي:** يعبر عن طرق الحفاظ على البيئة والمعرفة بطرق حمايتها وعدم تلوئتها ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة التعامل مع البيئة بصورة فاعلة.
٣. **البعد الاجتماعي:** يركز هذا البعد على تقاسم المسؤولية بين المنظمة والمجتمع على أساس المشاركة وبناء شبكات فاعلة من العلاقات وتأسيس ثقافة داعمة لتطوير البيئة الاجتماعية الأمر الذي يزيد من قيمة دور المنظمة في الحساسة لمتطلبات المجتمع.

ثانياً: التحسين المستمر في المنتجات

يتحقق التحسين المستمر في المنتجات بطرق جديدة وحديثة تكون في التصميم أو الإنتاج أو العمليات أو التكنولوجيا أو الهيكل أو المهام التنظيمية أو الإجراءات وغيرها، وأدت حالات المنافسة وتضخم الأسواق وقصر دورة حياة المنتج والتطورات المتسارعة في التقنية الحديثة وتطبيقاتها الواسعة لمختلف العمليات إلى تغيير أسس المنافسة وقواعدها وازداد الإدراك بأن الإبداع هو القوة التنافسية اللازمة لتحقيق المنظمات لنجاحاتها.^(١٤)

أ. تعريف التحسين المستمر في المنتجات

١. الأثر الصافي لجهود الأفراد والمنظمة في تعديل المنتجات والتي تبدأ بتحسين القدرات على ربط الأفكار بطريقة فريدة وغير مألوفة وبالتالي تحقيق التغيير في المنتجات بطريقة متقدمة.^(١٥)
٢. القدرة على التوصل إلى ما هو جديد بحيث يضيف قيمة أكبر إلى المنتجات بصورة أسرع من المنافسين في السوق من خلال إجراء التعديلات اللازمة في المنتجات لتناسب بصورة أفضل مع رغبات العملاء.^(١٦)
٣. محصلة للنتائج والمخرجات التي تحققها المنظمة نتيجة الجهد المبذول في المهام والواجبات والمسئوليات للإتيان بمعرفة جديدة تمكن المنظمة من إيجاد منتجات وخدمات جديدة.^(١٧)

يعرف الباحث التحسين المستمر في المنتجات بأنها عملية تشمل استخدام الأفكار أو العمليات أو الخدمات أو الإجراءات والسياسات والطرق والتكنولوجيا في تحسين المنتجات.

ب. أهمية التحسين المستمر في المنتجات:^(١٨)

١. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين عن طريق إتاحة الفرص لهم في تعلم تلك التكنولوجيا الجديدة.
٢. استغلال الموارد والاستفادة منها.
٣. القدرة على إحداث التوازن بين الإمكانيات المختلفة المادية والبشرية المتاحة.
٤. إتاحة الفرص للبحث والتطوير.
٥. التحديث المستمر لأنظمة العمل.
٦. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات.

ج. أهداف التحسين المستمر في المنتجات:^(١٩)

١. تخفيض زمن دورة التصنيع وتطوير العملية الإنتاجية وتخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات وإحداث المرونة اللازمة في عملية التصنيع.
٢. حل المشكلات في المنتجات الحالية ومحاولة التغلب عليها في التطوير المستقبلي.
٣. تساعد على نمو المنظمات وتحقيق المزايا التنافسية والحفاظ على مركزها في السوق ومواجهة المنافسة الشديدة.
٤. زيادة الإنتاجية والاستفادة من الاستثمارات ومواجهة المنافسة وتباطؤ النمو.
٥. تقليل التكاليف مما قد يؤدي إلى زيادة الربحية.
٦. تحقيق رضا العملاء والإشباع لحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة.
٧. سرعة الاستجابة وتقديم المنتجات ذات الجودة والمواصفات الجديدة في الوقت المناسب.

د. مراحل التحسين المستمر في المنتجات:^(٢٠)

١. **الإعداد والتحضير:** يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات وذلك بعد الإحساس بالمشكلة التي تمثل محور الإهتمام وتتضمن هذه المرحلة الكثير من العمل لغرض إعداد وتمكين وتجميع وتطوير القابلية والاستعداد للتطوير في المنتجات وممارسة الأنشطة الجديدة.
٢. **تحديد البدائل:** ويمكن لهذه المرحلة أن تدوم لفترة طويلة أو قصيرة وتتطلب هذه المرحلة العمل الذهني الجاد للوصول إلى الحل في أسرع وقت ممكن.
٣. **التنفيذ:** وفي هذه المرحلة يبدأ تبلور عملية داخل عقول المبدع قبل أن يتحول إلى واقع ملموس.
٤. **التقييم:** وهي مرحلة تجريب الحل واختباره والتحقق من مدى فائدة عملية التطوير في وينظر لهذه المرحلة نظرة تقييم وتقويم بالتحقق من صحة الفكرة أو عملية الخطوات المتبعة وهل تحتاج شيئاً جديداً.
٥. **متطلبات التحسين المستمر في المنتجات^(٢)**
 ١. وضع أهداف التحسين المستمر في المنتجات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها وتحديد المدى الزمني للوصول إليها
 ٢. مراقبة التقدم في عملية التحسين المستمر في المنتجات وتحديد مدى التغيير.
 ٣. تقييم عملية التحسين المستمر في المنتجات من أجل تحديد العيوب والأخطاء والانحرافات التي تمت أثناء عملية التنفيذ.
 ٤. التغذية العكسية والمراقبة المستمرة لجميع مراحل عملية التحسين المستمر في المنتجات وتحديد المشكلات وطرق التغلب عليها
 ٥. اتخاذ القرارات المناسبة في سبيل الوصول إلى أفضل وضع.
 ٦. وضع خطط جديدة لعملية التحسين المستمر في المنتجات للتعرف على المشكلات والانحرافات لتحديد طبيعة الخطط الجديدة.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

أولاً: أسلوب الدراسة:

أ- المصادر الثانوية: ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمد الباحث على التقارير والنشرات التي تصدر عن الجهات المختلفة ذات العلاقة.

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالشركات محل الدراسة.

ب- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية محل الدراسة من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء الدراسة التحليلية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

١- قائمة الاستقصاء: لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

الجزء الأول: وهو عبارة عن الجزء المتعلق بخط الأساس الثلاثي ويتكون من (١٥) فقرة.

الجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص بالتحسين المستمر ويتكون من (٥) فقرات.

٢- **الدراسة التحليلية:** تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بالشركات الصناعية الفلسطينية، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ٤٤٢٥ مفردة.

٢- **عينة الدراسة:** اقتضت الدراسة على عينة من العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغت ٣٥٤ مفردة من العاملين وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

ثالثاً: معاملات الصدق والثبات:

أ- **صدق المحكمين:** قام الباحث بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في تخصص إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات، والذين أجروا بعض التعديلات على الاستبيان مع حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وذلك بهدف التعرف على مدى تنوع وشمولية الفقرات والمحاور التي وضعت لقياس أبعاد الدراسة المختلفة.

ب- **ثبات المقياس:** تبين من معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الصدق هي دالة احصائياً عند مستوى (٥.٠%) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له، كما يتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان مرتفعة وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة.

رابعاً: حدود الدراسة:

١- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية في قطاع غزة.

٢- **الحدود المكانية:** اقتضت الدراسة على جميع مقرات الشركات الصناعية الفلسطينية في قطاع غزة.

٣- الحدود الزمانية: تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠٢٠ - ٢٠٢١).

خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ. تحليل فقرات خط الأساس الثلاثي:

١. تحليل فقرات التقييم المالي:

جدول رقم (١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التقييم المالي

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تهتم الشركة بتوفير المناخ المناسب للاستفادة من التقييم المالي.	٢.٩٨	١.٠٣	٥٩.٥٩%	٤
٢.	توجد لدى الشركة سياسات واستراتيجيات استثمارية تساهم في زيادة الإيرادات	٣.٠٦	١.١٥	٦١.٢٩%	٣
٣.	تسعى الشركة إلى توفير الوسائل والأدوات والمعرفة اللازمة لعملية التقييم المالي.	٣.١٣	٠.٩٣	٦٢.٥٩%	٢
٤.	تعتمد الشركة على مقاييس مالية محددة لقياس أدائها المالي تربط باستراتيجياتها	٢.٧٩	١.٣١	٥٥.٨٥%	٥
٥.	تعمل الشركة على استغلال الموارد والإمكانات المتاحة في تحقيق الأرباح المستهدفة	٣.٢٩	٠.٩٧	٦٥.٧٨%	١
	متوسط البعد	٣.٠٥	٠.٨٥٤	٦١.٠٢%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة ببعد التقييم المالي جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٥) وبانحراف معياري (٠.٨٥٤)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن (تعمل الشركة على استغلال الموارد والإمكانات المتاحة في تحقيق الأرباح المستهدفة)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن (تعتمد الشركة على مقاييس مالية محددة لقياس أدائها المالي تربط باستراتيجياتها).

٢. تحليل فقرات التقييم الاجتماعي:

جدول رقم (٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التقييم الاجتماعي

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تحرص الإدارة على توافق السياسات والإجراءات والاستراتيجيات مع عملية التقييم الاجتماعي.	٣.٣١	١.١٩	٦٦.١٩%	٣
٢.	تهتم الشركة بالاستثمار في المجالات التي تؤدي إلى تحقيق التنمية الاجتماعية	٢.٨٤	١.٢٤	٥٦.٧٣%	٥
٣.	يتم الاهتمام بتبني ووضع القوانين واللوائح والأهداف للتقييم الاجتماعي.	٣.٥١	١.٠٦	٧٠.٢٠%	٢
٤.	تقوم الإدارة بالتغييرات المدروسة والمستمرة للوصول إلى أفضل الطرق للتقييم الاجتماعي.	٣.٢٦	١.٠٧	٦٥.٢٤%	٤
٥.	تسعى الشركة إلى وضع التصورات المستقبلية لاستثماراتها الاجتماعية.	٣.٧٨	١.٠٤	٧٥.٦٥%	١
متوسط البعد		٣.٣٤	٠.٨٦١	٦٦.٨٠%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة ببعد التقييم الاجتماعي جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٤) وبانحراف معياري (٠.٨٦١)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن (تسعى الشركة إلى وضع التصورات المستقبلية لاستثماراتها الاجتماعية)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (تهتم الشركة بالاستثمار في المجالات التي تؤدي إلى تحقيق التنمية الاجتماعية).

٣. تحليل فقرات التقييم البيئي:

جدول رقم (٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التقييم البيئي

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تهتم الشركة بالتعرف على طبيعة المشكلات البيئية المحيطة بهدف توفير مصادر متعددة لعلاجها	٢.٩٢	١.٣٦	٥٨.٤٤%	٥
٢.	يساعد توافر الهيكل التنظيمي المرن لدى الشركة في تحقيق التناغم مع التغيرات في البيئة المحيطة.	٣.٣٥	١.٠٣	٦٧.٠١%	٢

أثر استخدام خط الأساس الثلاثي على التحسين المستمر في المنتجات لدى الشركات الصناعية الفلسطينية

أحمد صادق محمد الرقيب

٤	%٦١.٨٤	١.٢٩	٣.٠٩	٣. تعمل الإدارة على تحقيق التكيف والاستجابة السريعة للتطورات البيئية المختلفة.
٣	%٦٣.٤٠	١.٢٤	٣.١٧	٤. تهتم الشركة بتقييم مدى ملائمة أنشطتها مع متطلبات وأسس المحافظة على البيئة
١	%٧٣.٣٣	١.١٧	٣.٦٧	٥. يساهم تطوير البنية التحتية للشركة في توفير المناخ الملائم للتقييم البيئي
متوسط البعد				
	%٦٤.٨٣	٠.٨٧٧	٣.٢٤	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة ببعد التقييم البيئي جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٤) وبانحراف معياري (٠.٨٧٧)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يساهم تطوير البنية التحتية للشركة في توفير المناخ الملائم للتقييم البيئي)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (تهتم الشركة بالتعرف على طبيعة المشكلات البيئية المحيطة بهدف توفير مصادر متعددة لعلاجها).

ب. تحليل فقرات التحسين المستمر:

جدول رقم (٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التحسين المستمر

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تسعى الشركة إلى الاهتمام بكل الجوانب الخاصة بالتحسين المستمر في المنتجات.	٣.٢٩	١.١٥	%٦٥.٧٨	٣
٢.	تعمل الشركة على تخفيض العيوب في منتجاتها إلى أدنى مستوى ممكن.	٣.٨٦	٠.٩٦	%٧٧.٢١	١
٣.	تقوم الشركة ببحث العاملين على إنجاز الأعمال المطلوبة طبقاً للمعايير المطلوبة.	٣.٥٢	١.٢٧	%٧٠.٤١	٢
٤.	تهتم الشركة بتقييم منتجاتها بهدف تطويرها وتحسينها بصفة مستمرة.	٣.٠٤	١.١٨	%٦٠.٨٢	٥
٥.	تهتم الشركة بتوفير الآليات اللازمة لتطوير وتحسين المنتجات.	٣.١٩	١.١٣	%٦٣.٨١	٤
متوسط البعد					
		٣.٣٨	٠.٨٨٠	%٦٧.٦٢	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة العاملين على الفقرات المرتبطة ببعد التحسين المستمر جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٨) وبانحراف معياري (٠.٨٨٠)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن (تعمل الشركة على تخفيض العيوب في منتجاتها إلى أدنى مستوى ممكن)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (تهتم الشركة بتقييم منتجاتها بهدف تطويرها وتحسينها بصفة مستمرة).

سادساً اختبار فرض الدراسة:

ينص الفرض الرئيس للدراسة على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام خط الأساس الثلاثي على **التحسين المستمر في المنتجات** لدى الشركات الصناعية الفلسطينية.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

١. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين استخدام خط الأساس الثلاثي كمتغير مستقل والتحسين المستمر في المنتجات كمتغير تابع.

جدول رقم (٥): معامل الارتباط

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
التحسين المستمر	٠.٠٠٠	٠.٧٥٥	خط الأساس الثلاثي

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين خط الأساس الثلاثي والتحسين المستمر بلغت ٧٥.٥%.

٢. معامل التحديد:

جدول رقم (٦): معامل التحديد

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	المتغير
٠.٥٧٨	٠.٥٦٩	٠.٥٧٠	خط الأساس الثلاثي

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٥٧٠$ وهو ما يعني أن خط الأساس الثلاثي يفسر التغير في التحسين المستمر بنسبة ٥٠.٧٠%، أما النسبة الباقية

أثر استخدام خط الأساس الثلاثي على التحسين المستمر في المنتجات لدى الشركات الصناعية الفلسطينية

أحمد صادق محمد الرقيب

فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

٣. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٧): تحليل التباين

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	١٢٩.٢٧	١	١٢٩.٢٧	٣٨٧.٣٥	٠.٠٠٠
اليواقي	٩٧.٤٥٢	٢٩٢	٠.٣٣٤		
المجموع	٢٢٦.٧٣	٢٩٣			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين خط الأساس الثلاثي والتحسين المستمر، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

٤. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٨): تحليل نتائج الانحدار

المعنوية	اختبارات	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
0.000	٥.٩٥٦	٠.٧٥٥	٠.١٣٥	٠.٨٠٥	الثابت
0.000	١٩.٦٨١		٠.٠٣٩	٠.٧٧١	خط الأساس الثلاثي

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير خط الأساس الثلاثي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين خط الأساس الثلاثي والتحسين المستمر.

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خط الأساس الثلاثي والتحسين المستمر.
 - كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين خط الأساس الثلاثي والتحسين المستمر.
 - كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
 - قيم معامل Beta تشير إلى أن خط الأساس الثلاثي يؤثر في التحسين المستمر بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه:
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام خط الأساس الثلاثي على التحسين المستمر في المنتجات لدى الشركات الصناعية الفلسطينية.

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

١. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة وأثر إيجابي لاستخدام خط الأساس الثلاثي على التحسين المستمر في المنتجات.
٢. بينت الدراسة ضعف الاهتمام بالبعد المالي حيث لا تعتمد الشركات الصناعية الفلسطينية على مقاييس مالية محددة لقياس أدائها المالي بالإضافة إلى أنه لا يتم العمل على الربط بين استراتيجيات تلك الشركات والمقاييس المالية لتقييم الأداء الاستراتيجي.
٣. أظهرت نتائج الدراسة ضعف الاهتمام من قبل الشركات بالاستثمار في المجالات التي تؤدي إلى تحقيق التنمية الاجتماعية كما لا يتم تقييم أنشطتها الإجتماعية مما يقلل من تفعيل دورها في الاستجابة للأزمات والتغيرات الطارئة.

٤. توصلت الدراسة إلى أن الشركات لا تعمل بالشكل المناسب على التعرف على طبيعة المشكلات البيئية المحيطة بهدف توفير مصادر متعددة لعلاجها كما أن تطبيق المبادئ والتوجيهات البيئية لا يتم بطريقة منهجية تؤدي إلى مواجهة التحديات وتحقيق الإلتزام بحماية البيئة كأحد أسس العمل.
٥. بينت الدراسة تدني الاهتمام من قبل الشركات بتقييم جودة المنتجات بهدف تحسينها بصفة مستمرة نظراً لعدم وجود خطة محددة للتحسين المستمر في بالإضافة إلى أن الشركات لا تهتم بالجهود المتعلقة بالبحوث والتطوير وتبني الأفكار الجديدة.
٦. أظهرت الدراسة أن الشركات لا تهتم بصورة مباشرة بجمع المعلومات والتحديد الدقيق لمتطلبات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية من أجل تلبية احتياجات ومتطلباتهم وتطلعاتهم بالشكل الذي يساهم في تحقيق أفضل النتائج.

ثالثاً: التوصيات:

١. ضرورة الاهتمام بالدور الايجابي لاستخدام خط الأساس الثلاثي لما له من أثر ايجابي على التحسين المستمر في المنتجات.
٢. الاهتمام بالبعد المالي بحيث يتم الاعتماد من قبل الشركات على مقاييس مالية محددة لقياس أدائها المالي وكذلك ضرورة أن يتم الربط بين تلك الاستراتيجيات والمقاييس المالية لتقييم الأداء الاستراتيجي.
٣. ينبغي أن تقوم الشركات بالاستثمار في المجالات التي تؤدي إلى تحقيق التنمية الاجتماعية وكذلك ضرورة أن يتم تقييم أنشطتها الاجتماعية من أجل تفعيل دورها في الاستجابة للأزمات والتغيرات الطارئة بصورة أفضل.
٤. أن تهتم الشركات بالتعرف على طبيعة المشكلات البيئية المحيطة بهدف توفير مصادر متعددة لعلاجها وكذلك ضرورة أن يتم تطبيق المبادئ والتوجيهات البيئية بطريقة منهجية تؤدي إلى تحسين مواجهة التحديات وتحقيق الإلتزام بحماية البيئة كأحد أسس العمل.

٥. الاهتمام من قبل الشركات بتقييم جودة المنتجات بهدف تحسينها بصفة مستمرة وفقاً لخطة مدروسة ومحددة وكذلك ضرورة أن تقوم الشركات بزيادة الاهتمام بجهود البحوث والتطوير بحيث يتم الاهتمام بتبني الأفكار الجديدة للعمل على تطبيقها.
٦. الاهتمام بصورة مباشرة بجمع المعلومات والتحديد الدقيق لمتطلبات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية من أجل تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتطلعاتهم بالشكل الذي يساهم في تحقيق نتائج أفضل والعمل على الاستفادة من الأخطاء في تحسين وتقويم الأداء.

المراجع:

- (1) Matthew Ajiake, "The Triple Bottom Line and Social Responsibility Framework in Public Sector Management", Doctorate Research, College of Management and Technology, Walden University, 2015.
- (2) Göran Svensson, Nils Høgevoid, Carlos Ferro, Juan Carlos, Sosa Varela, Carmen Padin, Beverly Wagner, "A Triple Bottom Line Dominant Logic for Business Sustainability: Framework and Empirical Findings", **Journal of Business-to-Business Marketing**, Vol. 23, No. 3, 2016, pp. 153–188.
- (3) Boniface Okanga, Darelle Groenewald, "Leveraging effects of triple bottom lines business model on the building and construction small and medium-sized enterprises' market performance", **Independent Research Journal in the Management Sciences**, Vol. 17, No. 1, 2017.
- (4) Jayleene West, "Triple Bottom Line as a Method to Increase Business Value and Foster Positive Social and Environmental Change", Master's These, University of San Francisco, San Francisco, 2018.
- (5) Siphesande Rodaiber Qeke, "Triple Bottom-Line Framework as A Tool for Measuring the Continuous product improvement of SMEs in the Cape Metro pole", Master Research, Faculty of Business and

- Management Sciences, Cape Peninsula University of Technology Metro pole, 2019.
- (6) Alessandra Neri, Enrico Cagno, Marco Lepri, Andrea Trianni, A triple bottom line balanced set of key performance indicators to measure the sustainability performance of industrial supply chains, **Sustainable Production and Consumption Journal**, Vol. 26, No. 4, 2021. pp. 648-691.
- (7) J. Elkington, **Enter the Triple Bottom Line**, Henriques and Richardson J., Eds. Publications Ltd., London, 2004, p. 11.
- (8) Matthew E. Petering, Osman T. Aydas, Kaan Kuzu, "Anthony Ross, "Simulation analysis of hospital intensive care unit reimbursement policies from the triple bottom line perspective", **Journal of Simulation**, Vol. 9, No. 3, 2015, p. 86.
- (9) Rupert L. Matthews, Ying Kei Tse, Matthew O'Meara Wallis & Peter E. Marzec, "A stakeholder perspective on process improvement behaviours: delivering the triple bottom line in SMEs", **Production Planning & Control**, Vol. 30, No. 5, 2019, p. 437.
- (10) W. Norman, C. Donald. "Getting to the bottom of 'Triple Bottom Line'" **Business Ethics Journal**, Vol. 14, No. 2, 2004, p. 243.
- (11) Lucie K. Ozanne, Marcus Phipps, Todd Weaver, Michal Carrington, Michael Luchs, Jesse Catlin, Shipra Gupta, Nicholas Santos, Kristin Scott, Jerome Williams, Managing the Tensions at the Intersection of the Triple Bottom Line: A Paradox Theory Approach to Sustainability Management, **Journal of Public Policy & Marketing**, Vol. 35, No. 2, 2016, pp. 249-253.
- (12) Foo Meow Yee, Mohd Rizaimy Shaharudin, Guoxin Ma, Suhaiza Hanim Mohamad Zailani, Kanagi Kanapathy, Green purchasing capabilities and practices towards Firm's triple bottom line in Malaysia, **Journal of Cleaner Production**, Vol. 307, No. 26, 2021.

- (13) Genesh Bhatt, "Knowledge Management in Organization Examining the Interaction between Technologies, Techniques & people", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5, No. 1, 2011, pp. 72.
- (١٤) سيد محمد جاد الرب، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠١٦، ص ٥١٤ و٥١٥.
- (15) Marcic Daft, **Management the New work Plans**, Thomson, South Western, Canada, 2007, p. 297
- (16) Oscar Aliaga, "A Study of Innovation Human Recourse Development Practice in Minnesota Companies" Doctoral thesis, UMI, 2005, P. 3.
- (17) Alan Eisner, **Strategic Management**, Mc-Graw Hill, New York, 2007, p. 447.
- ¹⁸ Osibanjo Adewalem, Adeniji Anthonia, "Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices" Journal of Competitiveness, Vol. 5, No. 4, 2013, p.115.
- (19) Apurva Lagwankar, Anamika Sinha, Tripura Sundari Joshi, "Role of explicit and tacit knowledge", **Journal of Indian Management**, Vol. 10, No. 4, 2013, p. 86.
- (٢٠) نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط ٢، عمان، ٢٠١٥، ص ٣٢٠.
- (21) Wayne Hoyer, Chandy Rajesh, Matilda Dorotic, Manfred Krafft, Siddharth Singh, "Consumer Cocreation in New Product Development", **Journal of Service Research**, Vol. 13, No. 3, 2010, p. 96