

## أثر استخدام خط الأساس الثلاثي على تحقيق الابتكار والتميز 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

### المخلص:

هدفت الدراسة للتعرف على أثر استخدام خط الأساس الثلاثي على تحقيق الابتكار والتميز 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 تحقيق الابتكار والتميز في المنتجات، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق واستخدام خط الأساس الثلاثي لما له من أثر إيجابي على تحقيق الإبداع والتميز في المنتجات.

### Abstract:

The study aimed to identify the impact of using the triple baseline on innovation and product excellence in 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 concluded that there is a positive impact of using the triple baseline on innovation and excellence in products. The study recommended the need to increase interest in applying and using the triple baseline because of its positive impact on creativity and excellence in products.

### الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

#### أولاً: الدراسات السابقة:

١. دراسة (Letona et al., 2012)<sup>(١)</sup> بعنوان: تطبيق معايير الإنتاج الآلي لتحقيق التميز في الصناعات: دراسة وصفية.

هدفت الدراسة إلى تطبيق معايير الإنتاج الآلي لتحقيق التميز والتطوير في منتجات قطاع الصناعات في مدينة باسكو شمال أسبانيا، وتحليل تأثير قدرات العمل على كفاءة العمليات وتكنولوجيا الإنتاج في قطاعات معدات الاتصالات والأجهزة الإلكترونية. توصلت الدراسة إلى أن توفير معايير الإنتاج الآلي في المنظمات له دور إيجابي على تطورها كما أن الاهتمام بمعايير الإنتاج الآلي يؤدي إلى تحسين الأداء لدى المنظمات، وأن توفير معايير الإنتاج الآلي يساهم في تحقيق التحسين في كفاءة العمليات في العمل مثل تحسين استخدام الطاقة الإنتاجية والكفاءة التشغيلية، وأن توفير معايير الإنتاج الآلي تعمل على مساعدة المنشآت في تحقيق التقدم، وبينت الدراسة إلى أن تخفيض تكاليف الإنتاج في المنظمات أهم أبعاد التميز في المنتجات.

٢. دراسة (Zak, 2015)<sup>(٢)</sup> بعنوان: مفهوم خط الأساس الثلاثي: النظريات والممارسات. هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم خط الأساس الثلاثي لتقييم الأداء والذي يقترح طريقة التفكير في المسؤولية الاجتماعية والبيئية لتحقيق الأرباح، وتحديد أثر

وضع الشركات للأهداف المالية ذات التأثير الاجتماعي، ومعرفة دور وجود رؤية واضحة للشركات تعتمد على الأساس الثلاثي في تطبيق أنشطتها واحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، أثر التقييم الثلاثي على تنفيذ المهام في منظمات الأعمال، والتحقق من طرق أداء أنشطة الشركات في ثلاثة مجالات وهي المالية والاجتماعية والبيئية. توصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بالخط الثلاثي لتقييم الأداء (الاجتماعية والبيئية والمالية) للشركات يساهم في نمو الأرباح، وأن ممارسة الشركات لتقييم الأداء الثلاثي يساهم في إعادة عملية تشكيل العلاقات مع أصحاب المصلحة بصورة أفضل، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم الطرق لزيادة التطوير التنظيمي وتحسينه يمكن أن تتم من خلال ممارسات التقييم الثلاثي للأداء، وأن ممارسات لتقييم الأداء الثلاثي لها تأثير إيجابي على الإبداع التنظيمي في المنتجات والعمليات ويساهم ممارسات لتقييم الأداء الثلاثي في تطوير الموارد البشرية ونمو المنظمات.

٣. دراسة (Coupet et. Al., 2016)<sup>(٣)</sup> بعنوان: صنع القرار الاستراتيجي من خلال خط الأساس الثلاثي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين صنع القرار الاستراتيجي من خلال خط الأساس الثلاثي، والتركيز على دور المسؤولية الاجتماعية للشركات من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين، وتحديد دور الخط الثلاثي لتقييم الأداء في التأثير على استراتيجية المنظمة، وطرق اتخاذ المديرين لقرارات المسؤولية الاجتماعية في تحقيق استراتيجية المنظمات.

توصلت الدراسة أنه يمكن للمديرين تحقيق استراتيجيات تنافسية مستدامة من خلال استخدام الخط الثلاثي لتقييم الأداء، وكذلك يؤدي تطبيق الخط الثلاثي للأداء إلى أن تركز قرارات المديرين على تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وأن استخدام الخط الثلاثي لتقييم الأداء إلى تحقيق الكفاءة والتكاليف والحد من التلوث البيئي مما يسمح للمدراء بإعداد القرارات ذات المسؤولية الاجتماعية ومساندتها بصورة أكبر، وتوصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بعملية تقييم الأداء الثلاثي بشكل مستمر ومتجدد يؤدي إلى تحسين طرق إدارة المنظمات، وأن أهم الاهتمام بالخط الثلاثي للأداء

الجوانب المالية والاجتماعية والبيئية من خلال توفير الموارد المالية والبشرية يؤدي إلى تطوير وتحسين الإبداع في المنظمات.

٤. دراسة (Espallardo et. Al., 2018) <sup>(٤)</sup> بعنوان: تحقيق الإبداع في العمليات كمدخل لتحسين المنتجات الصناعية في المنظمات.

هدفت الدراسة إلى دراسة دور فعالية الإبداع في العمليات على تحسين القدرات الصناعية في المنظمات، ودراسة دور فعالية الإبداع في العمليات على تحسين الأداء في المنظمات، ومعرفة دور الاهتمام بالعمليات والتوجه نحو السوق في زيادة القدرات الصناعية، والتعرف على العوامل التي تؤدي إلى تحسين القدرات الصناعية للمنظمات.

توصلت الدراسة إلى أن فعالية الإبداع في العمليات يؤدي إلى تحسين القدرات الصناعية، وأن زيادة الاستثمار لتحقيق الإبداع في العمليات يساهم في تحسين أداء المنظمات، وأن فعالية الإبداع في العمليات يعمل على تحسين القدرات الصناعية للمنظمات على مواجهة قوة المنافسة، ويوجد دور ايجابي للتوجه نحو السوق من قبل المنظمات حيث يقلل من حدة عوامل المنافسة، وأن تشجيع الإبداع بأنواعه وخاصة في العمليات يرفع مستوى أداء العاملين في المنظمات.

٥. دراسة (West, 2018) <sup>(٥)</sup> 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 تحسن 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.

٦. دراسة (Centobellib et. Al., 2019)<sup>(٦)</sup> بعنوان: تأثير المرونة والابتكار في المنتجات على الأداء البيئي والمالي: رؤى من الشركات الهندية الصغيرة والمتوسطة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المرونة على الأداء البيئي والمالي في الشركات الهندية الصغيرة والمتوسطة الحجم، وأثر الابتكار في المنتجات على الأداء البيئي والمالي، وتحديد أساليب التطبيق الناجح للمرونة والابتكار في تلك الشركات، وتأثير المرونة والابتكار على أداء العمليات الشركات، والتعرف على العلاقة بين المرونة والابتكار في العمليات على التطوير في المنتجات.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للمرونة في المنتجات على الأداء البيئي والمالي في الشركات، ووجود أثر إيجابي للابتكار على الأداء البيئي والمالي، وأظهرت تأثيراً إيجابياً مهماً للابتكار في المنتجات على الأداء المالي والبيئي، وبينت الدراسة وجود تأثير للمرونة والابتكار على تطوير أداء العمليات، وكذلك وجود علاقة بين المرونة والابتكار في العمليات على التطوير في المنتجات في الشركات الهندية الصغيرة والمتوسطة الحجم.

٧. دراسة (Varyash et. Al., 2020)<sup>(٧)</sup> بعنوان: خط الأساس الثلاثي ومؤشرات المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين خط الأساس الثلاثي وزيادة الشعور بأهمية المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات، والتعرف على دور الإهتمام بخط الأساس الثلاثي على بعض المؤشرات البيئية للأداء مثل درجة الانبعاثات ودرجة استخدام الموارد، وتحديد أثر استخدام خط الأساس الثلاثي على درجة تطوير المؤشرات البيئية والاجتماعية والإقتصادية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين استخدام خط الأساس الثلاثي وتحسين مؤشرات أداء المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات، وأن خط الأساس الثلاثي

يساهم تحفيز الأعمال نحو البحث والتطوير ورفع مستوى أداء الأعمال، وأن خط الأساس الثلاثي يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء الإقتصادية لدى الشركات، وأن تطبيق خط الأساس الثلاثي يؤدي إلى زيادة مستوى الابتكارات البيئية ودرجة المسؤولية البيئية في تصنيع المنتجات، وأن استخدام خط الأساس الثلاثي يؤدي إلى تطوير المؤشرات اللازمة للاستجابة للمسؤولية الاجتماعية والبيئية وتحسين المؤشرات الإقتصادية بشكل عام لدى الشركات.

### ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:  
إلى أي مدى يساهم استخدام خط الأساس الثلاثي على الابتكار والتميز في المنتجات لدى الشركات الصناعية الفلسطينية؟

### ثالثاً: فرض الدراسة:

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

### رابعاً: أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى الاهتمام بتطبيق واستخدام خط الأساس الثلاثي ومعرفة دوره في تحقيق الابتكار والتميز في المنتجات لدى الشركات الصناعية الفلسطينية.
2. تحديد العلاقة بين استخدام خط الأساس الثلاثي و الابتكار والتميز في المنتجات لدى الشركات الصناعية الفلسطينية.
3. معرفة أثر استخدام خط الأساس الثلاثي على الابتكار والتميز 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:

١. تساعد في التعرف على مفهوم خط الأساس الثلاثي، وكذلك تساهم في توضيح مفهوم الابتكار والتميز.
٢. 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 الإبداع والتميز.

### ب. الأهمية التطبيقية:

١. 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

يعيش العالم اليوم عصر المعلوماتية أو ما يسمى بثورة المعلومات، حيث تمثل المعلومات أحد أهم الموارد الرئيسية في مجالات الإدارة والتنمية والاقتصاد والتجارة وغيرها من المجالات، فقد أصبحت المعلوماتية سواء على المستوى المحلي أو الدولي من أهم معايير التقدم الاقتصادي في كافة المجتمعات، وتشير الدراسات الميدانية والتطبيقية والمؤسسات العالمية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى أن هناك فروق هائلة بين الدول المتقدمة والدول النامية من حيث إنتاج وانسياب المعرفة ومدى توافر البنية الأساسية اللازمة للحصول على موارد المعلومات والمعرفة بالوسائل التكنولوجية المتقدمة.<sup>(٨)</sup>

## أولاً: خط الأساس الثلاثي:

يعتبر قياس الأداء الاستراتيجي الأساس الرئيس الذي يمكن المنظمات من

معرفة مدى قدراتها وإمكانيتها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها وبدون مقياس الأداء المناسب يصعب الحكم على مدى النجاح، مما يستلزم تطوير أساليب قياس وتقييم الأداء، ولا بد أن تتناسب مقاييس تقييم الأداء الاستراتيجي مع المتغيرات المالية والبيئية والاجتماعية، ويعتبر تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام خط الأساس الثلاثي محصلة لقياس التفاعل بين تلك العناصر.

#### أ. مفهوم خط الأساس الثلاثي:

١. عبارة عن مجموعة المعلومات والأرقام والوقائع المعبرة عن الواقع الراهن في المنظمة والذي يشمل مجموعة من المؤشرات لتقييم الأداء الاقتصادية والاجتماعية والبيئية<sup>(٩)</sup>.

٢. عملية لدراسة ومقارنة الوضع المالي وغير المالي وتقييم الوضع الاجتماعي بالإضافة إلى العوامل البيئية ومقارنة ذلك ببعض المؤشرات الرئيسية والفرعية<sup>(١٠)</sup>.

٣. قياس وتقييم الأداء المالي والاجتماعي والبيئي داخل المنظمات بشكل يساعد في تكوين التصورات حول مدى النجاح في أداء المهام المحددة ومدى مساهمتها في تحقق الأهداف الاستراتيجية<sup>(١١)</sup>.

**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:<sup>(١٢)</sup>

١. تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، أو عدم بذل الجهد المطلوب في تحديدها مما يجعلها أهدافاً لا تقاس.

٢. المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وزيادة الإيرادات.



٣. التركيز على عناصر وواضحة قابلة للقياس لتوصيف مدى إنجاز الأهداف ويتضمن وصف دقيق للمسؤوليات والالتزامات الوظيفية.
٤. يمكن من اتخاذ القرارات والإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.
٥. يحدد طرق القياس الممكنة وأدوات حل المشكلات.
- ج. أهداف خط الأساس الثلاثي<sup>(١٣)</sup>
  ١. تحسين أداء المنظمة.
  ٢. تحسين الإبداع في المنظمة.
  ٣. مواكبة التطورات التكنولوجية.
  ٤. تدعيم تنافسية المنظمة.
- د. خصائص خط الأساس الثلاثي<sup>(١٤)</sup>
  ١. التوازن بين جميع الجوانب وتوفير مقاييس للتغذية المرتدة.
  ٢. تجميع نتائج مقاييس الأداء لإتخاذ القرار الاستراتيجي.
  ٣. استحداث هياكل تنظيمية تتناسب مع المتطلبات الجديدة والتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية
  ٤. التصور الكامل للتخطيط الإستراتيجي للمنظمة.
  ٥. التركيز على الأفراد التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.
  ٦. التركيز على إدارة وتكنولوجيا المعلومات: حيث يتم التركيز على العوامل المتعلقة بإدارة وتكنولوجيا المعلومات ونظم الاتصالات، والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا وطرق استخدامها.
  ٧. التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري: يتم التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمؤسسة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحا طويل الأمد.

٨. التركيز على فعالية المنظمة : يتم التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية.  
٥. أبعاد خط الأساس الثلاثي

١. **البعد المالي أو الإقتصادي:** يشمل هذا العائد بقاء المنظمة واستمرارها في نشاطها والريادة فيه، والمعرفة المسبقة لتقلبات البيئة الخارجية من أجل رد الفعل بشكل مناسب، وهذا بغرض الحفاظ على ولاء عملائها وحصتها من السوق حيث يأخذ عدة صور تسعى المؤسسات إلى تحقيقها منها (معدلات إنتاجية عالية، زيادة الأرباح، زيادة الحصة السوقية، مستويات جديدة عالية، تحقيق عائد مادي، تخفيض تكاليف الإنتاج، تقديم مزايا جديدة من السلع والخدمات).<sup>(١٥)</sup>
٢. **البعد البيئي:** تزداد أهمية البعد البيئي من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء العاملين.<sup>(١٦)</sup>
٣. **البعد الاجتماعي:** يتطلب نجاح المنظمة في دورها الاجتماعي تخطيطاً فعالاً، واستراتيجيات تنمية وتطوير تعتمد على عدد من الأسس التي لها أثر كبير على فعالية الاستراتيجيات الاجتماعية، ويؤدي إلى وجود بيئة ثقافية وتنظيمية أكثر مرونة، وأكثر قدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، ولهذا والتكليف، والاستجابة لمتطلبات المجتمع من قبل المنظمة.<sup>(١٧)</sup>

### ثانياً: الإبداع والتميز في المنتجات

يتحقق الابتكار والتميز 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.<sup>(١٨)</sup>

### أ. تعريف الإبداع والتميز في المنتجات

١. عملية تعتمد على المحاكاة والتطوير والإبداع والابتكار يتفاعل فيها الأفراد في العمل مع بيئة المنظمة والبيئة العامة والأشياء والمشكلات والعلاقات والأفكار بهدف التوصل إلى منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية.<sup>(١٩)</sup>

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.<sup>(٢٠)</sup>

٣. التغيير أو الإبداع في المنتجات من خلال مجموعة من الأفكار الجديدة واعتمادها لدى المنظمة لتصبح أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية الخارجية.<sup>(٢١)</sup>

**يعرف الباحث الإبداع والتميز في المنتجات بأنها عملية تؤدي إلى التغيير في المنتجات بصورة جديدة ذات فائدة كبيرة للمنظمة.**

### ب. أهمية الإبداع والتميز في المنتجات:<sup>٢٢</sup>

١. تحسين الإنتاج بما يعود بالنفع على المنظمة والعملاء.
٢. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين عن طريق إتاحة الفرص لهم في تعلم تلك التكنولوجيا الجديدة.
٣. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات.

٤. القدرة على إحداث التوازن بين الإمكانيات المختلفة المادية والبشرية المتاحة.

٥. استغلال الموارد والاستفادة منها.

٦. التكيف مع التغيرات المحيطة.

### ج. أهداف الإبداع والتميز في المنتجات<sup>(٢٣)</sup>

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 الإبداع والتميز في المنتجات<sup>(٢٤)</sup>
١. مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة للتغيير وحينما تترك المنظمة أهمية التطوير كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.
  ٢. مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية في العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن أو التغيير للأفضل.
  ٣. مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.
  ٤. مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها التطوير أو الفكرة الإبداعية ثابتة وركيزة أساسية في المنظمة حيث يرتبط بالثقافة والمعايير والإجراءات.
  ٥. متطلبات الإبداع والتميز في المنتجات<sup>(٢٥)</sup>
١. التركيز على الدوافع الجوهرية للإبداع والتميز المنتجات.
  ٢. توفير مستويات عالية من الخبرة الفنية.
  ٣. التخلص من القيود المقروضة على عملية الإبداع والتميز المنتجات.
  ٤. تحديد الوقت والموارد المالية اللازمة لتنفيذ الإبداع والتميز المنتجات.
  ٥. الإستغلال الأمثل للموارد ومراجعة النتائج باستمرار.

٦. توفير مناخ العصف الذهني وزيادة القدرة على تحقيق التفكير الابتكاري.
٧. رؤية الأشياء بطرق جديدة والنظر إلى التطوير في المنتجات من أوجه عديدة.
٨. تنفيذ سلسلة من البرامج وتحديث البنية التحتية اللازمة للإبداع والتميز المنتجات.
٩. تبني التكنولوجيا في الأنشطة المختلفة.
١٠. تكامل أنظمة عمليات التخزين والنقل والتوزيع من خلال شبكة فعالة.

### 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 بالإبداع والتميز في المنتجات 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: اقتصرت 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) وانحراف معياري (٠.٨٥٤)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على

أثر استخدام خط الأساس الثلاثي على تحقيق الابتكار والتميز في المنتجات لدى الشركات الصناعية الفلسطينية

أحمد أمين هاشم إبراهيم

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) وانحراف 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).



أثر استخدام خط الأساس الثلاثي على تحقيق الابتكار والتميز في المنتجات لدى الشركات الصناعية الفلسطينية  
أحمد أمين هاشم إبراهيم

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

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة الدراسة على الفقرات المرتبطة ببعد التقييم البيئي جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٤) وانحراف 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 الإبداع والتميز في المنتجات:

جدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات الإبداع والتميز في المنتجات

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	تعمل الشركة على الاستفادة من الخبرات المتوفرة لدى العاملين في تطوير وتميز منتجاتها.	٣.٦٨	١.٠٨	٧٣.٥٤%	١

أثر استخدام خط الأساس الثلاثي على تحقيق الابتكار والتميز في المنتجات لدى الشركات الصناعية الفلسطينية

أحمد أمين هاشم إبراهيم

٤	٦٤.١٥%	٠.٩٦	٣.٢١	٢. تهتم الشركة بتوفير القدرات والإمكانات المادية والبشرية التي تساهم في تميز منتجاتها
٥	٦١.٨٤%	٠.٩٨	٣.٠٩	٣. تشجع الشركة العاملين على طرح وتقديم الأفكار الإبداعية لتحقيق التميز في المنتجات.
٢	٦٩.٨٠%	١.٢	٣.٤٩	٤. تسعى الشركة إلى استحداث النظم والآليات التي تساهم في توفير منتجات جديدة ومتميزة
٣	٦٦.٦٧%	١.٢٧	٣.٣٣	٥. تقوم الشركة بتحديد المتطلبات الحالية والمستقبلية اللازمة لتحقيق التميز في المنتجات.
	٦٧.٢١%	٠.٨٨٨	٣.٣٦	متوسط البعد

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة ببعد الإبداع والتميز في المنتجات جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٦) وبانحراف معياري (٠.٨٨٨)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن (تعمل الشركة على الاستفادة من الخبرات المتوفرة لدى العاملين في تطوير وتميز منتجاتها)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (تشجع الشركة العاملين على طرح وتقديم الأفكار الإبداعية لتحقيق التميز في المنتجات).

#### سادساً اختبار فرض الدراسة:

ينص الفرض الرئيس للدراسة على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام خط الأساس الثلاثي على الإبداع والتميز 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 والإبداع والتميز في المنتجات كمتغير تابع.

أثر استخدام خط الأساس الثلاثي على تحقيق الابتكار والتميز في المنتجات لدى الشركات الصناعية الفلسطينية  
 أحمد أمين هاشم إبراهيم

جدول رقم (5): معامل الارتباط

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	المعنوية
الإبداع والتميز	خط الأساس الثلاثي	٠.٨٤٨	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين خط الأساس الثلاثي و الإبداع والتميز بلغت ٨٤.٨%.

٢. معامل التحديد:

جدول رقم (6): معامل التحديد

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	المتغير
٠.٤٧١٣	٠.٧١٨	٠.٧١٩	خط الأساس الثلاثي

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = ٠.٧١٩$  وهو ما يعني أن خط الأساس الثلاثي يفسر التغير في الإبداع والتميز بنسبة ٧١.٩%، أما النسبة الباقية 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	١٦٦.٠٦	١	١٦٦.٠٦	٧٤٧.٤٨	٠.٠٠٠
البواقي	٦٤.٨٦٩	٢٩٢	٠.٢٢٢		
المجموع	٢٣٠.٩٣	٢٩٣			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين خط الأساس الثلاثي و الإبداع والتميز، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهى دالة إحصائية 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 (8): تحليل نتائج الانحدار

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
0.000	٣.٩٩٩	٠.٨٤٨	٠.١١	٠.٤٤١	الثابت
0.000	٢٧.٣٤		٠.٠٣٢	٠.٨٧٤	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 و الإبداع والتميز. 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 و الإبداع والتميز.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين خط الأساس الثلاثي و الإبداع والتميز.
- 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 الإبداع والتميز 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 الإبداع والتميز في المنتجات لدى الشركات الصناعية الفلسطينية.

## الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج:

١. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة وأثر ايجابي لاستخدام خط الأساس الثلاثي على تحقيق الإبداع والتميز 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. أوضحت الدراسة ضعف الدعم اللازم لتحسين جودة المنتجات بطرق متنوعة ومبتكرة حيث لا يتم اتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة التي يمكن من خلالها تحقيق الكفاءة الإنتاجية العمل وتخفيض حجم الأخطاء والانحرافات في المنتجات.
٦. أكدت الدراسة انخفاض الاهتمام بتطوير قدرات ومهارات العاملين على تطبيق أساليب جديدة في تصنيع المنتجات من قبل الشركات كما لا توجد معايير محددة ودقيقة لقياس مدى التميز في أداء المهام والأنشطة الإنتاجية.

### ثالثاً: التوصيات:

١. ضرورة الاهتمام بالدور الايجابي لاستخدام خط الأساس الثلاثي لما له من أثر ايجابي على تحقيق الإبداع والتميز 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. أن تدعم الشركات بالشكل الكافي تطوير وتحسين جودة المنتجات بطرق متنوعة ومبتكرة بالشكل بحيث يتم اتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة التي تستطيع من خلالها الشركات تحسين إنتاجية العمل الحالية وتحقيق المساهمة الفاعلة في تخفيض حجم الأخطاء والانحرافات.
٦. تطوير قدرات ومهارات العاملين لدى الشركات من خلال تطبيق أساليب جديدة في تصنيع المنتجات للإستفادة وكذلك ضرورة الاهتمام الكافي من قبل الشركات بوضع معايير قياسية ومناسبة لأداء المهام والأنشطة تتميز بدرجة عالية من الدقة.

## المراجع:

- (1) Jon Letona, Rosa González, Marbella García, Jon darpón, Josu Garay, "A descriptive study of the implementation of the product Standards to Excellence model and underlying tools in the industries", International Journal for Quality in Health Care, Vol. 18, No. 1, 2012, pp. 58–71.

- (2) Agnies Zak, "Triple Bottom Line Cnconcept in Theory and Practice", **Social Responsibility of Organizations**, Vol. 3, No 87, 2015, pp. 9-41.
- (3) Jason Coupet, Darold Barnum, Annaleena Parhankangas, Abigail Mcwilliams, "Strategic Decision Making for the Triple Bottom Line", **Business Strategy and the Environment Journal**, Vol. 25, No. 3, 2016, pp. 1-31.
- (4) Miguel Espallardo, Elena Delgado Ballester, Louise Hull, Maureen Fitzpatrick, Nick Sevdalis, David Birnbach, Sonal Arora "Achieving Innovation of Processes to Competitive Products Forces in Organizations", **Journal of Business Communication**, Vol. 26, No. 5, 2018, pp.398-421.
- (5) 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.
- (6) Shashia Piera Centobellib, Roberto Cerchionec, Rajwinder Singha, "The impact of leanness and innovativeness Product on environmental and financial performance: Insights from Indian SMEs", **International Journal of Production Economics**, Vol. 21, No. 2, 2019, pp. 111-142.
- (7) Igor Varyash, Alexey Mikhaylov, N. Moiseev, Kirill Aleshin, "Triple Bottom Line And Corporate Social Responsibility Performance Indicators For Russian Companies", **Entrepreneurship And Sustainability Issues Journal**, Vol. 8, No. 1, 2020, pp. 312-330.
- (8) هانى محمد السعيد، الإدارة الحديثة في بيئة الأعمال المحلية والدولية، ٢٠١٢، ص٨.
- (9) L. Wang & L. Lin, "A methodological framework for the triple bottom line accounting and management of industry enterprises", **International Journal of Production Research**, Vol. 45, No. 5, 2007, p.1063.
- (10) 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.
- (11) 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.
- (12) W. Norman, C. Donald. "Getting to the bottom of 'Triple Bottom Line'" **Business Ethics Journal**, Vol. 14, No. 2, 2004, p. 243.
- (13) 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.
- (14) J. Elkington, **Enter the Triple Bottom Line**, Henriques and Richardson J., Eds. Publications Ltd., London, 2004, p. 11.
- (15) Genesh Bhatt, "Knowledge Management in Organization Examining the Interaction between Technologies, Techniques & people", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5, No. 1, 2011, pp. 72.
- (16) A. Ppleby, S. Marvin, Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. **Total Quality Management**, Vol. 11, No. 415, 2015, pp.554-561.
- (17) Gregory Dess, **Strategic Management**, Creating Competitive Advantages, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, 2007.
- (١٨) سيد محمد جاد الرب، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠١٦، ص ٥١٤ و٥١٥.



- (19) H. Santos, "The Influence of Human Capital on the Innovativeness of Firms", **International Business & Economics Research Journal**, Vol. 9, No. 3, 2010.
- (20) Oscar Aliaga, "A Study of Innovation Human Recourse Development Practice in Minnesota Companies" Doctoral thesis, UMI, 2005, P. 3.
- (21) T. Ling, A. Nasurdin, "Human Recourse Management Practices and Organizational Innovation", **Journal of Applied Business Research**, Vol. 6, No. 4, 2010, P. 105.
- <sup>22</sup> Osibanjo Adewalem, Adeniji Anthonia, "Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices" **Journal of Competitiveness**, Vol. 5, No. 4, 2013, p.115.
- (23) Apurva Lagwankar, Anamika Sinha, Tripura Sundari Joshi, "Role of explicit and tacit knowledge", **Journal of Indian Management**, Vol. 10, No. 4, 2013, p. 86.
- (٢٤) نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط ٢، عمان، ٢٠١٥، ص ٣٢٠.
- (25) 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