

تقييم دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المستدام
"بالتطبيق على الشركة القابضة لمصر للطيران"

محمد محمد رشاد عبد الحميد

تقييم دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المستدام "بالتطبيق على الشركة القابضة لمصر للطيران"

محمد محمد رشاد عبد الحميد

الملخص

استهدفت الدراسة توضيح دور إعادة هندسة العمليات، في تحسين الاداء المستدام بشركة القابضة لمصر للطيران من خلال اختبار مدى وجود علاقة بين العناصر الرئيسية لإعادة هندسة العمليات والاداء المستدام للشركة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين عناصر إعادة هندسة العمليات (التغيير الأساسي، التغيير الجذري، التغيير في العمليات، الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، الاعتماد على النتائج الضخمة، الاعتماد على التفكير الاستقرائي) وبين تحسين الاداء المستدام للشركة. مما يدعم التوصية بضرورة العناية والاهتمام بإعادة هندسة العمليات (التغيير الأساسي، التغيير الجذري، التغيير في العمليات، الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، الاعتماد على النتائج الضخمة، الاعتماد على التفكير الاستقرائي) في البيئة المصرية، نظراً للدور الذي تلعبه في تحسين الاداء المستدام للشركات وتحقيق الأهداف المخططة.

الكلمات المفتاحية

إعادة هندسة العمليات، تحسين الأداء المستدام، القابضة لمصر للطيران.

The Evaluation of Process Re-engineering's Role In Improving the Sustainable Performance of the Organization "With Application on the Holding Company of Egypt Air"

Mohammed Mohammed Rashad AbdElhmed

Abstract

This study aimed to clarify The Evaluation of Process Re-engineering's Role In Improving the Sustainable Performance of the Holding Company of Egypt Air by examining the extent to which there is a relationship between the main elements of Process Re-engineering and the sustainable performance of the Holding Company of Egypt Air.

The study concluded that there is a statistically significant correlation between Process Re-engineering's and improving the company's sustainable performance. This supports the recommendation of the necessity of care and attention for Process Re-engineering's management in the Egyptian environment, given the role it plays in improving the sustainable performance of companies and achieving the planned goals.

key words

Process Re-engineering's, Improving the Sustainable Performance, Holding Company of Egypt Air.

مقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات سريعة وجذرية فوجدت المنظمات نفسها تواجه تحديات كبرى تلزمها مواكبة هذه التغيرات ورفع التحديات من خلال تقديم الجديد والأفضل ومن هنا بدأت المنظمات تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في الإدارة والتحول من الدور التقليدي في الأداء إلى الدور الحديث فأصبحت المنظمات تسعى لتحسين أدائها وإنتاجيتها وأحدثت تغييرات في وظائفها. وانطلاقاً من ذلك فإن الإدارة الجيدة هي أساس تطور المنظمات ومواجه المتغيرات والتحديات لتحقيق تحسينات مهمة في الكمية والجودة للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة (عصام شعت، ٢٠٠٨). ونتيجة لزيادة المنافسة والتطورات في عالم الأعمال وما يصاحب ذلك من تغيرات كبيرة في تقنية المعلومات والاتصالات جعلت ضرورة البقاء والاستمرار للشركات صعبة وشاقة. حيث أصبح البحث عن مفاهيم إدارية جديدة متطورة لمواجهة المتغيرات البيئية المعقدة لتحقيق المتطلبات والأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الكفاءة والفاعلية ومن هنا ظهرت الحاجة إلى التوسع في إطار التغيير ليشمل الإدارة بكامل قطاعاتها. ويعد إعادة هندسة العمليات من أساليب التغيير ذات التأثير الهام والمباشر التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة. ويمكن أن تولد مساهمات كبيرة في الأداء التنظيمي والمشاركة في خلق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: أهمية البحث:

٢-١ الرغم من كثرة الأبحاث التي تناولت دور إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمات بصفة عامة، والخدمات (التعليمية والبنكية وصحية والحكومية) بصفة خاصة، إلا أنها لا توجد أي دراسة سابقة تناولت أثر إعادة هندسة العمليات على تحسين الاداء المستدام .

٢-٢ تكمن أهمية البحث في طبيعة المفاهيم التي ركز عليها البحث والتي تثير اهتمام المنظمات المعاصرة إذا يعد إعادة هندسة العمليات من أساليب ذات التأثير الهام والمباشر في أدبيات الإدارة لتحقيق تحسينات مهمة في الاداء المستدام للمنظمة.

ثالثاً: الإطار المفاهيمي للبحث

٣-١ إعادة هندسة العمليات :

٣-١-١ مفهوم إعادة هندسة العمليات

هناك تعريفات مختلفة لإعادة هندسة العمليات تظهر وجهات نظر الباحثين المختلفة، وفيما يلي أهم هذه التعاريف وأكثرها شيوعاً واستخداماً:

يعد هامر هو الأب الشرعي علي المستوي العلمي لإعادة الهندسة REENGINEERING وترجع هذه الفكرة جذورها إلي البحوث التي أجراها معهد التقنية بماساتشوستس علي موضوع " الإدارة في التسعينات" . كما تضم أعماله كتاب "ثورة إعادة الهندسة " الذي وضعه مع (ستيفن ستانتون، ١٩٩٥).

أ. ويعرف هامر وتشامبي في كتابهما إعادة هندسة العمليات (Process Reengineering) علي النحو التالي " أنها إعادة نظر اساسية وأعاده تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الاداء مثل التكلفة والسرعة والجودة ومستوي الخدمة ."

ومن وجهة نظر هامر وتشامبي، فإن إعادة الهندسة تعني أكثر من مجرد التعامل مع العمليات فقط. فهما يتحاشيان المقولة الشائعة "إعادة هندسة العمليات التجارية الصناعية Business Process Reengineering". Reengineering معتبرها عمليات محدودة للغاية وفي منظورهما اتسع نطاق إعادة الهندسة كثيراً وتخطى مجرد تحويل وتحسين العمليات والأنشطة التجارية والصناعية، فأعادة الهندسة الحقيقية تتسع وتستوعب كل شيء. (هامر وتشامبي، ١٩٩٦).

• ويرى هامر وتشامبي أن التعريف العام الموجز والمبسط لمصطلح " إعادة هندسة العمليات: هي البدء من جديد أي من نقطة الصفر فهي ليست إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البني الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.

ب. يعرفها كبلادا بأنها تشمل تغيير في العمليات وهياكل تنظيميه ونمط الادارة وسلوكها ونظم التعويضات والمكافئات، فضلا عن العلاقات مع أصحاب الاسهم والعملاء والموردين والشركاء. (كيلاندا، ٢٠٠٤).

ج. ويرى منصور أن المقصود بها " الإجراءات والأسس والقواعد التي تعتمد على إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم للنظم والأساليب والأعمال، لتحقيق تطورات في المنشأة بهدف البقاء والنمو والاستمرار بسوق المنافسة بتدعيم قدرتها وميزتها التنافسية" (مصطفى عبد الرحمن، ١٩٩٦).

د. ويرى (سيد جاد الرب، ٢٠٠٨) أن "إعادة الهندسة تمثل التطور الابتكاري للمسؤولين في المنشأة، وتحقيق أهدافهم في إعادة التغييرات الضرورية والهامة، بل والتي تؤثر في النظم وعمليات الأنشطة ذات التأثير في المنشأة بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء، تخفيض التكاليف، وتحقيق مستويات عالية من رضاء العملاء."

• ويرى الباحث ان التعريف الشامل لمدخل إعادة الهندسة هو:

- أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبع وسيلة إدارة منهجية تقوم علي إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد علي إعادة هيكلة وتصميم الشامل للعمليات بغرض تحسين مقاييس ومؤشرات الأداء .
- ٣-١-٢ عناصر إعادة هندسة العمليات:
- من خلال تعاريف إعادة هندسة العمليات، تبين أن جميعها تشترك في عدد من العناصر والتي تميزها عن غيرها من المفاهيم ونماذج التحسين والتطوير وأهم هذه العناصر التالي :
- أ. أن يكون التغيير أساسي (Fundamental Rethinking) :
- إن إعادة هندسة العمليات لا تشمل فقط الطرق والأساليب المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرصيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والشركة؟ وهل يمكن أداءه بطريقة أفضل؟ كل هذه الأسئلة تساعد الشركات في الوصول إلي إجابات شافية لهذه الأسئلة الهامة.
- ب. يكون التغيير جذري (Radical Redesign) :
- يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية، جذريا وله معنى وقيمة، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع وأهداف المنظمة، وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.
- ج. يكون النتائج جوهرية وضخمة (Dramatic Results) :
- تتطلع إعادة هندسة العمليات إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، بل تهدف إلي تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء.
- د. يكون التغيير في العمليات (Processes) :
- تركز إعادة هندسة العمليات على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات وليست الإدارات، إذ يتم دراسة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلي أن يتم تقديم الخدمة المطلوبة . ولذلك فالهندرة تساعد علي رؤية الصورة كاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل.

٥. يعتمد التغيير على تقنية المعلومات:
- تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت.
٦. يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي (Inductive)
- تعتمد إعادة هندسة العمليات على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض إعادة هندسة العمليات التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.
- ٣-١-٣ أهداف إعادة هندسة العمليات:
- تختلف إعادة هندسة عمليات من منظمة إلى أخرى وفقاً لظروف كل منظمة، كما تختلف هذه الأهداف في المنظمة الواحدة من وقت لآخر، وتمثل هذه الأهداف (ممدوح رفاعي، ٢٠١٧):
- أ. تحقيق تغيير جذري في الأداء
- تهدف جهود إعادة هندسة العمليات إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
- ب. التركيز على العملاء
- تهدف إعادة هندسة العمليات إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
- ج. السرعة
- تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة بسهولة لاتخاذ.
- د. الجودة
- تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها للتتناسب احتياجات ورغبات العملاء.
٥. تخفيض التكلفة

تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

و. تخفيض وقت الإنتاج

تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

ز. الاستجابة إلي المنافسة المحلية والعالمية.

تهدف إعادة هندسة العمليات إلى مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بها ولكن يصعب التفوق عليها، فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات.

ح. تحقيق الفعالية.

إلغاء أساليب العمل القديمة والاعتماد على الأساليب الحديثة لمواكبة التطورات وبما يحقق الفعالية.

ط. تقديم قيمة مضافة عند كل نشاط

تهدف إلى استبعاد الأنشطة غير الضرورية التي تسبب الهدر وإبقاء الأنشطة ذات القيمة المضافة.

٣-١-٤ منظمات الأعمال التي تحتاج لتطبيق إعادة الهندسة العمليات :

يبين مايكل هامر أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية وهي (فهد السلطان ٢٠٠٧):

أ. المنظمات ذات الوضع المتدهور :هي التي يكون أداؤها متدني وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها .

ب. المنظمات التي في طريقها للتدهور: هي تلك التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور، كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج . هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء ، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي - تحتاج حتماً لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق.

ج. المنظمات المتميزة والتي بغلت قمة التفوق والنجاح : هي تلك المنظمات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقاً، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة كبيرة جداً بالمقارنة مع

المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل أو الإنتاج أو تدني في جودة الخدمات، أو المنتجات، ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني ولكن بدافع من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين.

٣-٢ الأداء المستدام:

٣-٢-١ مفهوم الأداء المستدام:

على الرغم من وجود العديد من الدراسات والبحوث في مجال الأداء المستدام، إلا أنه لا يوجد تعريف تم الاتفاق عليه، فمن خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة بخصوص هذا المفهوم، تم عرض الأداء المستدام من خلال آراء بعض الكتاب والباحثين :

هي قدرة المنظمة على استدامة أدائها المتميز خلال فترة من الزمن وألا تقل عن ثلاث سنوات .
[Pakwihok, et al., 2012]

قدرة المنظمة على استخدام قدراتها ومهاراتها المتاحة لديها على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة من أجل تلبية حاجات ورغبات أصحاب المصلحة حالياً ومستقبلاً، مع تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمنظمة. [بريس، ٢٠١٤]

هي تلبية احتياجات الحاضر والمستقبل، حيث تتمثل هذه الاحتياجات بالاهتمام بالجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. [القريشي، ٢٠١٧]

من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء المستدام بأنها الطرق المتبعة في الأعمال التجارية للمنظمة من أجل خلق قيمة على المدى القصير والطويل، مع مع تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمنظمة . إن أهمية الأداء المستدام مبنية على المسؤولية الكبرى التي تقع على عاتق المنظمات لأنها تشكل الجزء الأكبر في الاقتصاد العالمي، وتسهم في تقليل من استهلاك الطاقة والتبذير في الموارد الطبيعية والقضاء على التلوث البيئي من أجل تحسين مستوى الحياة للمجتمع الذي تعمل فيه وجذب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم . (القريشي، ٢٠١٧) .

٣-٢-٢ مراحل قياس الأداء المستدام

من أجل قياس الأداء المستدام للمنظمات، لابد من مرور عملية قياس الأداء المستدام بثلاث مراحل وهي (القريشي، ٢٠١٧) :

أ. المرحلة الأولى: هي مرحلة يتم فيها تقديم إطار موضح فيه الاهتمامات الرئيسية للمنظمة، وأهدافها، ثم يتم اختبار المقاييس التي تدفعها للالتزام بهذه الأهداف .

ب. المرحلة الثانية: هي مرحلة البدء بالتنفيذ، ويتم في هذه المرحلة تكامل المقاييس مع إجراءات الأعمال واستخلاص النتائج التي توضح تفوق الأداء .

ج. المرحلة الثالثة: يتم فيها مراجعة ومراقبة الأداء، عن طريق من التغذية المرتدة .

٣-٢-٣ أبعاد الأداء المستدام

يقاس متغير الأداء المستدام من خلال عدة أبعاد وهي البعد البيئي، والاجتماعي، والاقتصادي .

أ. البعد البيئي: تعرف بأنها التفسير الدقيق لأنشطة البيئية والتقدير الكفاء للالتزامات البيئية بمعنى أن تعمل المنظمة بطريقة الاستخدام الأمثل للموارد، لتقليل النفايات والتخلص منها، الاستخدام الملائم للطاقة، تقليل المخاطر، الخسائر والتغطية التأمينية، تسويق منتجات آمنة، الإدارة البيئية الإفصاح البيئي، أهمية تحقيق الكفاية البيئية للمنظمة (بلحاج ، ٢٠١٦).

ب. البعد الاجتماعي: هي الموائمة بين النتائج الاقتصادية وما يحققه الموظف والمجتمع، من خلال استخدام الموارد الطبيعية المتجددة وغير المتجددة، لزيادة التنمية الاجتماعية الناشئة من أداء المنظمات، بذلك تتجلى العديد من القوانين واللوائح والعقوبات في هذا المجال، لذلك يتطلب الأداء الربط بين استراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمات وبين الإدارة الاجتماعية من أجل تحقيق التوازن بين احتياجات وتوقعات ورغبات أصحاب المصلحة وبين متطلبات العملاء من الخدمات أو المنتجات على المستوى الفردي والجماعي. (Maletič et al., 2012).

ج. البعد الاقتصادي: هو قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف، من خلال زيادة رضا المساهمين وأصحاب المصلحة وذلك بتحقيق معدلات مرضية لاستثمارهم، وأن الأهداف المالية هي الأساس لقياس البعد الاقتصادي للمنظمة، بالإضافة انه يبين نتائج الأداء المستدام لدى المنظمة وتنفيذ خطط التحسين، وأن البعد الاقتصادي يساعد في قياس أداء المنظمة المستدام وذلك من خلال مقارنة مؤشرات التنافس في صناعة محددة، وتحديد قدراتها على الأمد الطويل (القرشي، ٢٠١٧) .

▪ ويتم تقييم بعد الأداء الاقتصادي للمنظمة من خلال الآتي (قبلي، ٢٠١٧) :

أ. نسب السيولة وذلك بقدرة المنظمة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل.

ب. نسب الأرباح قدرة المنظمة على توليد الهامش، والعائد على الأصول، والعائد على حقوق المساهمين، وربحية السهم .

ج. نسب الرفع المالي يقصد بها هي مدى اعتماد المنظمة في تمويل استثماراتها على الديون، وبذلك قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الدائنين على المدى الطويل .

د. نسب النشاط ويقصد بها كفاءة استخدام المنظمة لمواردها المالية وأصولها المختلفة .

قد اتضح مما سبق نجد أن دمج مبادئ الاستدامة مع الممارسات التجارية، تطيل من عمر المنظمة، وتزيد من حصتها السوقية على الأمد الطويل، بالإضافة إلى التميز بين منافسيها كونها تعمل من خلال تحقيق التوازن بين أهدافها الملموسة والغير ملموسة وبين الخط الأساسي الثلاثي (البيئي، والاجتماعي، والاقتصادي)، وهذا من أهداف جميع المنظمات في الحاضر والمستقبل .

٣-٣ دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المستدام.

تعد عناصر إعادة هندسة العمليات (التغيير الأساسي، التغيير الجذري، التغيير في العمليات، الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، الاعتماد على النتائج الضخمة، الاعتماد على التفكير الاستراتيجي) من العناصر الأساسية المؤثرة لتطوير ونمو وكفاءة الأداء في المنظمات، بالإضافة على أنها تساعد على القيام بأداء وظائفها بنجاح وكفاءة عالية كما تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية الالكترونية كونها أهم موارد في المجتمع التي تعتمد عليها الدول التي جعلت منها ذات قيمة حيوية وزيادة القدرة على استخدامها في مجالات عدة . من الناحية البيئية، فإن إعادة هندسة العمليات يمكن أن تعزز الاستدامة، من الناحية البيئية، حيث تلعب التكنولوجيا دوراً هاماً للاستدامة البيئية، من خلال خلق القيمة للمنتج أو الخدمة بأقل استهلاك للموارد ، وبعبارة أخرى، يمكن أن تساعد التكنولوجيا في زيادة الكفاءة البيئية، وهي النسبة بين الأداء الاقتصادي والبيئي، حيث بلغ استهلاك الورق ذروته خلال عقود من النمو السريع للحواسيب الشخصية بنسبة ٣٠٪ تقريباً اليوم مقارنةً بعام ١٩٩٠ فإن الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد الطبيعية أكثر استدامة من الاستخدام غير الفعال لتلك الموارد .

من جهة أخرى تحدث (Krowp, 2016) في دارسته عن تبادل المعاملات الرقمية داخل بيئة المنظمة حيث أنها تخضع لنظام تدعمه التكنولوجيا الحديثة بالإضافة إلى أن نجاح الأعمال الإلكترونية وتطورها . أن التنمية المستدامة ستتطلب عملاً متضافراً من قبل الجميع: الحكومات، والمستهلكين، والمجتمع المدني، والأعمال التجارية، وأن التكنولوجيا الحديثة لديها القدرة على المساهمة في المزيد من الاستدامة، حيث أنها تسمح للمجتمع والفرد بتحقيق مكاسب اقتصادية وبيئية في نفس الوقت . أن هناك علاقة بين النمو الاقتصادي والاستدامة البيئية وأن التقنيات يمكنها تحسين الأداء الاقتصادي والبيئي، هذه التقنيات تقدم دليلاً على أن المكاسب الاقتصادية والبيئية يمكن تحقيقها في وقت واحد .

رابعاً: الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال المقابلات الشخصية مع بعض أعضاء مجلس الإدارة ومديري الموارد البشرية والجودة والتدريب، بالإضافة إلى عينه من العاملين ومقدمي الخدمة بالشركة محل الدراسة، بهدف التعرف على آراءهم في مفاهيم وأبعاد وأساليب إعادة هندسة العمليات، وكذا مفاهيم الاداء المستدام للشركة القابضة لمصر للطيران، ومن خلال تلك المقابلات تبين أن الشركة تواجه المشكلات التالية :

- ١-٤ انخفاض إدراك العاملين بالشركة لأهداف وعناصر ومراحل إعادة هندسة العمليات .
- ٢-٤ انخفاض إدراك العاملين بالشركة لأبعاد الاداء المستدام.
- ٣-٤ انخفاض إدراك العاملين والعملاء لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الاداء المستدام.

خامساً: مشكلة البحث:

علي الرغم من قيام شركة القابضة لمصر للطيران باتباع الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة و تشغيل، إلا أن هناك العديد من المشكلات والتي تؤثر على الاداء المستدام لذا يمكن للباحث صياغة المشكلة الرئيسية كما يلي:

- كيف يمكن تفعيل دور إعادة هندسة العمليات من أجل تحسين مستوى الإداء المستدام الشركة؟
- سادساً: الدراسات السابقة:

١-٦: الدراسات العربية:

١-١-٦-١- دراسة د فضيلة بوطورة ٢٠١٥ والمقدمة بعنوان:

- مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) لتحسين الخدمات البنكية.
- استهدفت الدراسة تطبيق مراحل الهندرة وأبرز دورها في تطوير الخدمات البنكية.
- أظهرت النتائج أن تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) أدى الى تحقيق الهدف المتوقع والمتمثل في كفاءة العمليات الادارية، والاهتمام بالعميل، واستخدام أحدث التكنولوجيا المصرفية لتحسين الاداء والجودة معا.

١-٦-٢- دراسة د حنان تركمان ٢٠١٦ والمقدمة بعنوان:

- إعادة هندسة العمليات (الهندرة) كمدخل للتغيير التنظيمي.

- استهدفت الدراسة إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات "لهندرة" كأسلوب للتغيير التنظيمي وأهميتها وعناصرها، وخصائصها وفوائدها، والعوامل الحاسمة لنجاحها.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين إعادة هندسة العمليات (توفر القدرات التكنولوجية العالية) وبين إعادة بناء الهياكل التنظيمية، وتحسين إدارة الجودة الشاملة في المصارف.
- ٦-١-٣- دراسة المسعودي وعلي ٢٠١٦ والمقدمة بعنوان:
- استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء المستدام.
- استهدفت الدراسة التعرف على أهمية تطبيق الأداء المستدام في الوحدات الاقتصادية العراقية، وإمكانية تقييم الأداء المستدام باستخدام بطاقة النتائج المتوازن المستدامة في مدى سعيها لتحقيق الاستدامة وخدمة المجتمع.
- توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من الفوائد من تبني الأداء المستدام وبطاقة الأداء المتوازن المستدامة وهي: تحقيق وفهم واضح لاستراتيجية العمل وأصحاب المصلحة، فضلا عن تحقيق التمايز في عدة مجالات؛ تقديم خدمات جديدة وتبني عمليات إنتاج جديدة ، وتوليد قدرات العاملين المبدعين والمساهمة في دخول أسواق جديدة، والحفاظ على سمعتها وتحقيق فوائد لأصحاب المصلحة، و الحد من المشاكل البيئية و الاجتماعية، بمعنى آخر هناك إمكانية اعتماد بطاقة قياس متوازن مستدامة لتقييم الأداء في البنوك العراقية.
- ٦-١-٤- دراسة القرشي ٢٠١٨ والمقدمة بعنوان:
- تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي.
- استهدفت الدراسة تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على مديرية توزيع الكهرباء في كربلاء.
- توصلت الدراسة إلى أن للرقابة الاستراتيجية في المديرية المبحوثة أثر على استدامة الأداء، وأن المؤسسات التي تسعى لتحقيق الأداء المستدام والوصول إلى مكانة تنافسية تمكنها من النمو والبقاء، عليها أن تتعامل مع الرقابة الاستراتيجية على أنها عملية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها. وبناء على ذلك تم التركيز على ضرورة تعزيز الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات لاسيما في المديرية المبحوثة لما تشهده من تحول جديد خلال المستقبل القريب.

٢-٦ الدراسات الاجنبية:

٦-٢-١- دراسة (Ringim, K. , Razalli ., M., 2014) والمقدمة بعنوان:

The Moderating Effect of it Capability on the Relationship Between Business Process Reengineering Factors and Organizational Performance of Bank .

- استهدفت الدراسة الاشارة إلي العديد من العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة.
- توصلت الدراسة إلي أهمية العوامل الآتية في تطبيق الهندرة وهي : الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، والمواعمة بين استراتيجية الهندرة واستراتيجية الشركة، والتركيز علي العملاء، والتزام الموظفين بتطبيق الهندرة، والاتصالات الفعالة مع الموظفين في جميع مراحل تطبيق الهندرة وتدريب الموظفين وتعليمهم، وتوفير الموارد المالية المناسبة للتطبيق.

٦-٢-٢- دراسة (alMedel-González, et, A., 20016) والمقدمة بعنوان:

- قياس أداء الاستدامة باستخدام عملية التحليل الشبكي وبطاقة الأداء المتوازن
- استهدفت الدراسة تهدف هذه الدراسة بيان الأدوات الهامة المختلفة التي تساعد على تحقيق الاستدامة التشغيلية لقياس الأداء المستدام في أربع محطات صغيرة لتوليد الطاقة في كوبا.
- توصلت الدراسة إلي أن هناك أدوات مختلفة يمكن أن تساعد بشكل كبير في تقييم أداء الاستدامة كإجراء عملي في المنظمتان بالإضافة أن هذه الأدوات أثبتت جدواها للتنفيذ كأداة منهجية لتقييم أداء الاستدامة وتحديد القضايا الحاسمة وفرض التحسين التي تسمح للأعمال بإعادة تركيز الجهود على القضايا الرئيسية.

٦-٢-٣ - دراسة (Rivera and Kurnia,O, 2016) والمقدمة بعنوان:

Exploring the roles of ICT insupporting sustainability.

- استهدفت الدراسة استكشاف كيف يمكن أن تستخدم المنظمات التكنولوجية المعلوماتية لدعم مبادرات الاستدامة..
- توصلت الدراسة إلي أن تكنولوجيا المعلومات لها دور إيجابي في تعزيز ممارسات الأعمال المستدامة، وأوصت الدراسة أن هناك حاجة إلى دراسات مستقبلية مفيدة لتقييم السياق الحقيقي من خلال دراسات وفهم أعمق لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق الاستدامة.

٦-٢-٤ دراسة (alBi, et., 2017) والمقدمة بعنوان:

E-business and fast growth SMEs .

- استهدفت الدراسة اختبار نموذجًا نظريًا لتقييم قدرة الأعمال الإلكترونية وقيمة أعمالها التجارية في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم والتي تنمو بسرعة .
 - أظهرت النتائج أن تكنولوجيا المعلومات والتوافق الاستراتيجي والتوجهات السوقية والشركات التجارية تساهم بشكل كبير وبشكل غير مباشر لأداء المنظمات من خلال تطوير الأنشطة الإلكترونية وكفاءة العمليات التجارية . وأن قيمة الأعمال الإلكترونية تعتمد على مدى سرعة نمو المنظمات في نشر موارد تكنولوجيا المعلومات والتخطيط الاستراتيجي، وينبغي على المنظمات تطوير قدرات الأعمال الإلكترونية وكفاءة العمليات التجارية الإلكترونية لكي تساعدها على تحقيق أداء أعمال متميز .
- ٦-٢-٥ دراسة (Marhraoui and El Manouar, 2018) والمقدمة بعنوان:

IT Innovation and Firm's Sustainable Performance: The Intermediary Role of organizational.

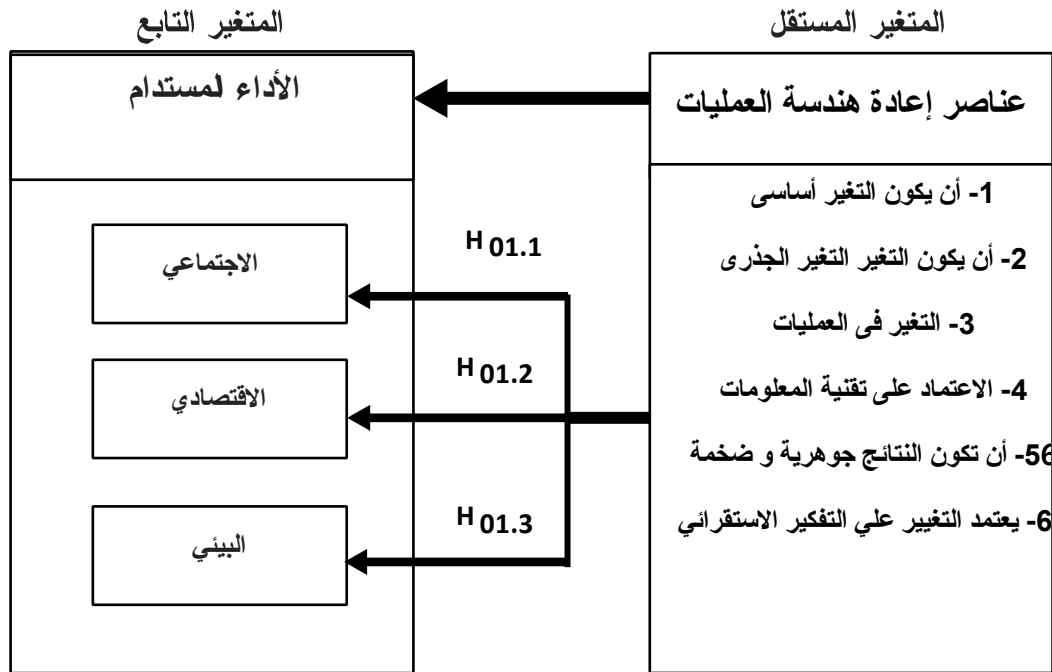
- استهدفت الدراسة ابراز أهمية تبني الابتكار في مجال التكنولوجيا المعلوماتية في تعزيز أدائها المستدام عن طريق الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط للشركات.
- أظهرت النتائج أن الابتكار في مجال التكنولوجيا المعلوماتية للمنظمات يتيح تعزيز أدائها المستدام عن طريق الرقابة التنظيمية. وأوصت الدراسة على عمل دراسة مستقبلية تركز على قطاع معين أو بلد معين ويوسع حجم العينة.

الفجوة البحثية

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، كان من الواضح أن بعض الدراسات قد تناولت مواضيع إعادة هندسة العمليات والبعض الآخر الأداء المستديم ولكن لم تتناول أي دراسة دور الهندرة في تحسين الأداء المستديم، بالإضافة إلى ذلك أجريت هذه الدراسات في مجتمعات مختلفة ذات أحجام وطبيعة مختلفة . اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيار منهجية الدراسة المناسبة وهي المنهج التحليلي الوصفي، وطريقة جمع وتحليل المعطيات، أي الاستبيان، فمن خلال الدراسات السابقة استفادت الباحث في الجوانب التالية :

- بناء فكرة هذه الدراسة .
 - بناء الإطار النظري للدراسة .
 - تطوير أداة الدراسة الحالية الاستبانة .
 - اختيار عينة الدراسة وتحديد حجمها .
 - اختيار منهجية الدراسة والأدوات التي تناسب للدراسة الحالية .
- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال بيان دور عادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المستدام في منظمات الأعمال في شركة القابضة لمصر للطيران والتي لم يتم التعامل معها في أي من الدراسات السابقة. وهذا يعزز أهمية الدراسة الحالية، كونها واحدة من الدراسات الأولى والنادرة - وفقاً لمعرفة الباحث .
- سابعاً: متغيرات البحث:



ثامناً: فرضيات البحث

تقوم هذه الدراسة على فرضية أساسيه وعدد من الفرضيات الفرعية كما يلي:

- ٨-١ الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عناصر إعادة هندسة العمليات وتحسين الأداء المستدام للمنظمة.
- فرضية العدم: ٠: ط هـ أ، ح د= صفر
 الفرضية البديل: ١: ط هـ أ، ح د≠ صفر
 ويشتق من الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية التالية:
- ٨-١-١ الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عناصر إعادة هندسة العمليات وتحسين الجوانب الاجتماعية.
- ويتم التعبير عن هذه الفرضية إحصائياً بالشكل التالي:
- فرضية العدم: ٠: ط ر ل، ح د= صفر
 الفرضية البديل: ١: ط ر ل، ح د≠ صفر
- ٨-١-٢ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عناصر إعادة هندسة العمليات وتحسين الجوانب الاقتصادية.
- ويتم التعبير عن هذه الفرضية إحصائياً بالشكل التالي:
- فرضية العدم: ٠: ط ر س، ح د = صفر
 الفرضية البديل: ١: ط ر س، ح د ≠ صفر
- ٨-١-٣ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عناصر إعادة هندسة العمليات وتحسين الجوانب البيئية للمنظمة.
- ويتم التعبير عن هذه الفرضية إحصائياً بالشكل التالي:
- فرضية العدم: ٠: ط ر ت، ح د = صفر
 الفرضية البديل: ١: ط ر ت، ح د ≠ صفر
 حيث ح د : تمثل الأداء المستدام. هـ أ : تمثل إعادة هندسة العمليات
- تاسعاً: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
- ٩-١ أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة :
- اعتمد الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستقصاء. ولإيجاد العلاقات بين المتغيرات، ومن أهم الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها عند تحليل البيانات لإجراء اختبار الفرضيات ما يلي:
- أ. تم إجراء اختبارات الثبات والصدق من خلال معامل ألفا كرونباخ، والذي يعنى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء .
- ب. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لتحديد مدى وجود علاقة ارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

٩-٢ اختبار صدق وثبات الاستقصاء:

للتأكد من عبارات الاستقصاء قام الباحث بإجراء اختبارات والثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ، والذي يعنى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء وأعطاه نفس الناتج تقريبا إذا تم استخدام نفس القائمة وفي الظروف متقارنة لنفس الظروف التي تم فيها التطبيق القائمة.

جدول رقم (١) نتائج إختبار ألفا كرونباخ

العناصر	معامل ألفا للثبات	معامل الصدق الذاتي
البعد البيئي	٠.٨٧٥	٠.٩٣٥
البعد الاجتماعي	٠.٩٢٢	٠.٩٦٠
البعد الاقتصادي	٠.٩١٠	٠.٩٥٤
عناصر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	٠.٩٠١	٠.٩٥٠

*معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ

من نتائج الجدول السابق يتضح أن معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الأداء المستدام يتراوح بين ٠.٨٧٥ إلى ٠.٩١٠، ومعامل الصدق الذاتي لأبعاد الأداء المستدام يتراوح بين ٠.٩٣٥ إلى ٠.٩٦٠، وهي معاملات مرتفعة تقترب من الواحد الصحيح، مما يشير إلى إمكانية الاعتماد على القائمة في إجراء التحليلات الإحصائية واختبار فروض الدراسة. وأيضاً معامل ألفا كرونباخ الخاص بعناصر إعادة هندسة العمليات قدره ٠.٩٠١ ومعامل الصدق الذاتي بلغ قدره ٠.٩٥٠ مما يشير إلى إمكانية الاعتماد على القائمة في إجراء التحليلات الإحصائية واختبار فروض الدراسة.

٩-٣ نتائج تحليل اختبار معامل الارتباط:

تحديد معاملات الارتباط بين كل من عناصر إعادة هندسة العمليات كمتغيرات مستقلة والأداء المستدام كمتغير تابع.

جدول رقم (٢)

قيمة معامل الارتباط بين عناصر إعادة هندسة العمليات وأبعاد الأداء المستدام

المتغير التابع تحسين الأداء المستدام للمنظمة			المتغير المستقل	البيان	المتغيرات
البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي	البعد البيئي	عناصر إعادة هندسة العمليات		
٠.٧٦٥	٠.٦١٠	٠.٦٥٢	١	معامل الارتباط	عناصر إعادة هندسة العمليات
0.000	0.000	0.000		مستوى المعنوية	
٠.٧٣٣	٠.٦٥٠	١	٠.٦٥٢	معامل الارتباط	البعد البيئي
0.000	0.000			0.000	
٠,٧٤٥	١	٠.٦٥٠	٠.٦١٠	معامل الارتباط	البعد الاجتماعي
0.000		0.000		0.000	
١	٠.٧٤٥	٠,٧٣٣	٠.٧٦٥	معامل الارتباط	البعد الاقتصادي
	0.000	0.000		0.000	

- جميع معاملات الارتباط بالجدول معنوية عند مستوى (0.01).

١/١ تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط خطى طردي قوى ومعنوي بين عناصر إعادة هندسة 1/ العمليات و البعد الاجتماعي ، حيث أن معامل الارتباط ٠.٦١٠ و ، كما هو مبين بالجدول رقم (٢).

٢/١ تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط خطى طردي قوى ومعنوي بين عناصر إعادة هندسة العمليات والبعد الاقتصادي ، حيث أن معامل الارتباط ٠.٧٦٥ و ، كما هو مبين بالجدول رقم (٢).

٣/١ تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط خطى طردي متوسط ومعنوي بين عناصر إعادة هندسة العمليات والبعد البيئي ، حيث أن معامل الارتباط ٠.٦٥٢ و ، كما هو مبين بالجدول رقم (٢).

٤/١ كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط خطى طردي قوى ومعنوي بين عناصر إعادة هندسة العمليات وعناصر الأداء المستدام مجتمعة، حيث أن معامل الارتباط ٠.٦٧٦ و .

٩-٤: النتائج

أ- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين عناصر إعادة هندسة العمليات وعناصر الأداء المستدام وبتدابير وأبعاد الأداء المستدام. فقد بلغت معاملات الارتباط وفقاً للدراسة ما يلي:

- فقد حقق البعد الاجتماعي معامل ارتباط قدره ٠.٦١٠ و .
- فقد حقق الأداء الاقتصادي معامل ارتباط قدره ٠.٧٦٥ و .
- فقد حقق البعد البيئي معامل ارتباط قدره ٠.٦٥٢ و .

كما حققت عناصر إعادة هندسة العمليات وعناصر الأداء المستدام مجتمعة معامل ارتباط قدرها ٠.٦٧٦ و .

ب- أن هناك انخفاض في درجة إدراك العاملين بالشركة لمفهوم إعادة هندسة العمليات الأمر الذي يؤثر بشكل سلبي على تطوير وتنمية الأداء المستدام بالشركة.

ج- عدم تطبيق إعادة هندسة العمليات الأمر الذي يؤثر بشكل سلبي على تحسين وتنمية الأداء المستدام بالشركة.

د- أظهرت النتائج أن البنية التحتية والخبرة لم تساهما في الأداء المستدام، وذلك بسبب أن البنية التحتية للمنظمة لا تمتلك نموذج الأعمال الإلكترونية.

هـ- أن تكنولوجيا المعلومات بالشركة ليست بالمستوى المطلوب، حيث لا يعتمد غالبية الموظفين في أدائهم على تكنولوجيا المعلومات، وأن تدريب الشركة للمجتمع المحلي ضعيف، وليس لدى الشركة أنشطة مختصة في تكنولوجيا المعلومات لكي تساهم في عملية التحسين المدني للمجتمع.

٥/٩: توصيات الدراسة

- أ- توعية الإدارة العليا والمتوسطة عن طريق برامج تدريبية متخصصة بأهمية عناصر إعادة هندسة العمليات ودورها في تحسين الأداء المستدام بالشركة.
- ب- تدريب العاملين بالشركة على برامج إعادة هندسة العمليات وفقاً للمعايير المتعلقة بهذا الشأن.
- ج- الاهتمام بتحسين البنية التحتية للتكنولوجيا المعلومات لدى الشركة تساهم في توفير الاحتياجات المستقبلية للمجتمع المحلي، ويمكن العملاء من الوصول إلى بيانات الشركة بسهولة، أو التواصل مع قاعدة البيانات الخاصة بها.
- د- ينبغي على الشركة المساهمة في عملية التحسين المدني للمجتمع بشكل أفضل من خلال نشر تقارير حول مبادراتها بشأن المجتمع المحلي .
- و- ينبغي على الشركة المساهمة في رعاية الثقة الاجتماعية التنموية من خلال المنتجات صديقة البيئة.
- ى- ينبغي على الشركة في المساهمة في تنمية السياسات الاجتماعية بما في ذلك تدريب وتطوير الموظفين لديها على ذلك.

المراجع

أولاً: المرجع العربية:

القريشي، ياسر شاكر ياسر، ٢٠١٧، "تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام"، بحث للحصول درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.

قبلي، نبيل، ٢٠١٧، "دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لمنظمات التأمين"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، للحصول على درجة الدكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة حسبية .

صلاح، إسماعيل صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الإنتاج والعمليات "منظور إستراتيجي" كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان ٢٠١٦.

بلحاج، مريم، ٢٠١٦، " دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة "، ملتقى دولي، العدد الثالث عشر، جامعة تلمسان، الجزائر.

حنان، تركمان، إعادة هندسة العمليات (الهندرة) كمدخل للتغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على المصاريف العاملة في مدينة اللاذقية - مجلة جامعة البعث - المجلد ٣٨ العدد ٣٠ عام ٢٠١٦.

فضيلة بوطورة، مرحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) - دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية - مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية- جامعة تبسة - العدد السادس عام ٢٠١٥ .

بكر فواز عبد الله الجبالي، أثر تنظيم المعرفة في فعالية أداء البنوك التجارية الأردنية، دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية، بحث لنيل ماجستير، قسم إدارة أعمال ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٢.

غنيم، أحمد محمد ، إعادة هندسة نظم العمل: الثورة الإدارية المضادة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصور، ٢٠٠٩.

عامر، سعيد ياسين ، " الإدارة وتحديات التغيير"، القاهرة، ٢٠٠٩.

سيد، محمد جاد الرب، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، كلية التجارة - جامعة قناة السويس، ٢٠٠٨.

سليمان الطماوي، الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٤.

المغربى، عبد الحميد ، إعادة هندسة الإدارة لمواجهة تحديات القرن ٢١، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣.

المراجع الأجنبية

- Afthanorhan, W. M. A. B. W., and Ahmad, S. (2013). Modelling the Multigroup Moderator–Mediator On Motivation Among Youth In Higher Education Institution Towards Volunteerism Program .
- The Role of Records Management in Small Micro and Medium Enterprises (SMMEs) in South Africa and Its Implications for Business Sustainability. African Journal of Library, Archives & Information Science, 27.
- Anca–Letiț ia, C. 2013. Talent Management Practices for the Sustainable Enterprise. Conference Proceeding, Managerial Challenges of the Contemporary Society; January 2013, 5, 70 .
- Angeloska–Dichovska, M., and Petkovska Mirchevska, T. (2016). THE STRATEGIC IMPORTANCE OF THE BUSINESS ENVIRONMENT FOR DEVELOPMENT OF E–BUSINESS IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA. Journal of the Institute of Economics–Skopje .
- Artene, A. S. (2014). E–Businesses and Informational Society and Their Impact on Sustainable Development. SEA–Practical Application of Science, (4), 439–446 .
- Bentler, P. M., and Lee, S. Y. (1983). Covariance structures under polyno– mial constraints: Applications to correlation and alpha–type struc– tural models. Journal of Educational Statistics, 8, 207–222, 315–317 .
- Berisha–Shaqiri, A. (2015). Impact of Information Technology and Internet in Businesses. Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences, 1(1), 73–79 .
- Bi, R., Davison, R. M., and Smyrnios, K. X. (2017). E–business and fast growth SMEs. Small Business Economics, 48(3), 559–576 .
- Blunch, N.J. (2008). Introduction to Structural Equation Modelling Using SPSS and AMOS. London: Sage Publications .

-
- Brien, and walker. (2013). Designing Effective Performance Appraisal System. Journal of HRM, 461, (6),197–201 .
- Engers, T., V., (2015), “Effect of IT outsourcing on business IT alignment in manufacturing companies”, Unpublished MA Thesis, Degree Requirements, Amsterdam university .
- Field, A. (2009) Discovering Statistics Using SPSS. 3rd Edition, Sage Publications Ltd., London .
- Finnbogason, S. K. (2013). Sustainability within online and mobile-enabled commerce. IIIIEE, Lund University, Sweden .
- Frigant, V. (2015). Beyond The Business Case and Sustainable chain management: Why Do We Need to Build a Theory of Interfirm Social Responsibility?. M@n@gement, 18(3), 234–253 .
- Gates, S., and Germain, C. (2010). Integrating sustainability measures into strategic performance measurement systems: An empirical study . Management Accounting Quarterly, 11(3), 1–7 .
- Gorgani, M. R. N. (2014). Electronic commerce as a sustainable business. European Journal of Sustainable Development, 3(3), 141 .
- Hack, S., and Berg, C. (2014). The potential of IT for corporate sustainability. Sustainability, 6(7), 4163–4180 .
- Hair , J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C.(1995)Multivariate Data Analysis, 3rd ed , MacmillanPublishing Company, New York .
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010) Multivariate Data Analysis. 7th Edition, Pearson, New York .
- Henri J.F. and Journeault, M. (2008). “Environmental performance indicators: an empirical study of Canadian manufacturing firms”, Journal of Environmental Management, vol. 87, pp. 165–76 .

- Holtzblatt, M., and Tschakert, N. (2011). Expanding your accounting classroom with digital video technology. *Journal of Accounting Education*, 29(2-3), 100-121 .
- Kundishora, S. M. (2014). The Role of Information and Communication Technology (ICT) in Enhancing Local Economic Development and Poverty Reduction. Retrieved November, 20, 2014 .
- Lakshmi, V. R., and Kennedy, H. (2017). The Role of Business Sustainability in Human Resource Management: A Study on Indian Manufacturing Companies. *The South East Asian Journal of Management*, 11(1), 70 .
- Maletič, M., Maletič, D., and Gomišček, B. (2012, May). An organizational sustainability performance measurement framework. In *Recent researches in environment, energy systems and sustainability: proceedings of the 8th WSEAS International conference on Energy, Environment, Ecosystems and Sustainable development (EEESD'12)*, Faro, Portugal (pp. 220-225) .
- Medel-González, F., Garcí a-Ávila, L. F., Salomon, V. A. P., Marx-Gómez, J., & Hernández, C. T. (2016). Sustainability performance measurement with Analytic Network Process and balanced scorecard: Cuban practical case. *Production*, 26(3), 527-539 .
- Nakata, C., Zhu, Z. and Izberk-Bilgin, E. (2011). Integrating marketing and information services functions: a complementary and competence perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 700716 .
- Pakwihok, S., Socratyanurak, M., and Parkatt, G. (2012). Achieving Superior Corporate Performance and the Characteristics of Managerial Dimensions: The Stock Exchange of Thailand NIDA Development Journal, 51(4), 65-86 .
- Ramrathan, D., and Sibanda, M. (2017). The Impact of Information Technology Advancement on Intuition in Organisations: A Phenomenological Approach. *The Journal of Developing Areas*, 51(1), 207-221 .

-
- Rivera, A. C., and Kurnia, S. (2016). Exploring the roles of ICT in supporting sustainability practices. arXiv preprint arXiv:1606.00889 .
- Sadeghimanesh, M., and Samadi, A. (2014). The effect of IT (Information Technology) on financial performance of the banks listed in Tehran Stock Exchange. European Online Journal of Natural and Social Sciences, 2(3 (s)), pp-2911 .
- Smith, W. K., and Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. Academy of management Review, 36(2), 381-403 .

المواقع الإلكترونية:

www.montada.arahman.net

www.alriyadh.com .

www.ngoconnect.net.