

أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة على الرشاقة التنظيمية  
بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد المصري (1)

**The impact of Organizational Agility on Enterprise Resource Planning  
Systems Effectiveness**

**Applied to The National Authority for Egyptian Post**

الباحث

محمد حسني حسن

[mohamedhosni5588@gmail.com](mailto:mohamedhosni5588@gmail.com)

إشراف

د/ ليلي عبد الفتاح أبو الجود  
مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة بني سويف

د/ أحمد محمود المصري  
أستاذ مساعد إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة بني سويف

2022 م

---

(1) بحث مستخلص من رسالة ماجستير للباحث بعنوان "الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة وجودة الخدمة"

**الملخص:**

هدف البحث الى قياس أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة على الرشاقة التنظيمية بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد، وتم إجراء البحث على عينة من العاملين بالهيئة القومية للبريد بمحافظة بني سويف وقد توصلت النتائج الى صحة فروض البحث وهي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة بأبعادها على الرشاقة التنظيمية) وقدم الباحث توصياته التي تمثلت في التركيز على العوامل التالية لتحقيق فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة وهي (ملائمة النظام، إعادة هندسة العمليات، بنية تحتية قوية ومستقرة، إشراك المستخدم، تدريب وتعليم كاف، التقييم المستمر، دعم فني) ، أيضا القيام الممارسات التالية لتحقيق مستوى عال من الرشاقة التنظيمية وهي ( التحسين المستمر، تطوير الكفاءات والقدرات ،الإبداع والابتكار، بحوث السوق، التوجه بالعملاء، تبسيط ومرونة الإجراءات).

**Abstract:**

The research aimed to measure the impact of Effectiveness of Enterprise Resource Planning Systems on the Organizational Agility Applied to The Authority for Egyptian Post, the research was applied to a sample of employees of the National Post Authority in Beni Suf Governorate, Results concluded that the Validity of the study hypotheses there is a statistically significant effect of the effectiveness of ERP systems, with its dimensions on organizational agility. The researcher made recommendations represented in focusing on these factors to achieve the effectiveness of ERP systems, which are (system fit, process re-engineering, strong and stable infrastructure, user engagement, adequate training and education, continuous evaluation, technical support), also Do these practices to achieve High level of organizational agility, which are (continuous improvement, development of competencies and capabilities, creativity and innovation, market research, customer orientation, simplification and flexibility of procedures).

## 1- مقدمة

شهدت السنوات الأخيرة تطورات سريعة في تكنولوجيا ونظم المعلومات وظهور الكثير من الأنظمة والتطبيقات والبرمجيات التي تمكن منظمات الأعمال من تطوير أعمالها وتحسين أدائها، ومن بين هذه الأنظمة والتطبيقات أنظمة تخطيط موارد المنظمة "Enterprise Resources Planning" (ERP) والتي يمكن من خلالها تطبيق أفضل الممارسات في إدارة وضبط موارد المنظمة عن طريق التكامل والتشارك والدمج بين وظائف المنظمة المختلفة داخل قاعدة بيانات واحدة والتي تساعد في معالجة كم هائل من البيانات بشكل أسرع وبدقة وجودة عالية.

على الجانب الآخر تواجه المنظمات ظروفًا تتسم بالتغير المستمر والمتسارع وغير المتوقع، بالإضافة إلى التحولات الكبيرة في أساليب وسياسات وأنظمة العمل وهذا الأمر يفرض على تلك المنظمات أن تتسم عملياتها بمزيد من الرقابة حتى تستطيع الاستجابة والتفاعل مع تلك التغييرات، كما يدفعها ذلك أيضًا إلى العمل على تحسين جودة خدماتها حتى تستطيع البقاء والاستمرار والتفوق على منافسيها.

ولتحقيق الرقابة لا بد من وجود مجموعة من العوامل، وتعد أنظمة تخطيط موارد المنظمة واحدة من أهم العوامل التي تمكن من تحقيق الرقابة التنظيمية، من هنا هدف هذا البحث إلى قياس أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة على الرقابة التنظيمية.

## 2- الإطار النظري للبحث

## 1/2 الدراسات السابقة

نتناول في هذا الجزء أهم الدراسات الخاصة بالعلاقة بين تخطيط موارد المنظمة والرقابة التنظيمية

دراسة (Raissi,2017) بعنوان "The Impact Of ERP Application On Employees' performance And Working Process Agility In Higher Education Sector." هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير أنظمة تطبيق تخطيط موارد المؤسسات

(ERP) على أداء الموظفين الإداريين ورشاقة عملية الأعمال بالتطبيق على موظفي قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. وتمثلت أبعاد قياس نجاح أنظمة تخطيط موارد المنظمة في (تحليل وتحويل وتخزين البيانات، نظام دعم القرار، الاتصال الفعال، وإدارة التغيير والتطوير، وإعادة هندسة العمليات والجودة، كفاءة فريق المشروع، مشاركة المستخدم، تدريب وتعليم المستخدمين) وأداء الموظفين تم تحديده من خلال (كفاءة فريق المشروع وتنظيمه) وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وهامة بين نظم دعم القرار، وإدارة التغيير والتطوير، وإعادة هندسة العمليات والجودة وأداء المستخدمين.

دراسة (Bonner&Chae, 2016) بعنوان "The Impact Of ERP Assimilation, Process Agility And Business Intelligence Maturity On Innovation Performance." هدفت الدراسة الي قياس تأثير أنظمة تخطيط موارد المؤسسات على رشاقة عمليات الشركة ونكاه الأعمال، وكيف يؤثر هذان العاملان على الأداء الابتكاري للمنظمة. وذلك بالتطبيق على المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم في أمريكا وأشارت نتائج الدراسة الى أن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات يرتبط إيجابيا برشاقة الأعمال. وأن تبني ERP يرتبط بشكل إيجابي بنكاه الأعمال وان نكاه الأعمال يرتبط بشكل إيجابي بالأداء الابتكاري للمنظمة.

دراسة (Aburub,2015) بعنوان "Impact of ERP Systems Usage on Organizational Agility: An Empirical Investigation in the Banking Sector" أظهرت النتائج أن تأثير جوهريا لاستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات على الرشاقة التنظيمية في البنوك محل الدراسة، وأن تباين الرشاقة في البنوك الذي يفسره استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسات كان ضعيفا.

دراسة (Seethamraju&Sundar, 2013) بعنوان "Influence Of ERP Systems On Business Process Agility." هدفت الدراسة الى دراسة تأثير أنظمة تخطيط موارد المؤسسات على رشاقة العمليات وذلك بالتطبيق على منظمات الأعمال في أستراليا وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين بيئة أنظمة تخطيط موارد المؤسسات على رشاقة العمليات.

وبالتالي فإن تكامل العمليات والمعلومات عبر الحدود الوظيفية ساهم في تحسين سرعة التنفيذ وتعزيز القدرة على إعادة تكوين مكونات العمليات. أيضا نتج عن الاندماج عبر المستويات الهرمية في المؤسسات محل الدراسة تحسين الرؤية، ومركزية التحكم وتحسين عملية صنع القرار، مما ساهم بشكل غير مباشر في رشاقة العمليات.

دراسة (Kharabe, 2012) بعنوان **“Organizational agility and complex enterprise system innovations: A mixed methods study of the effects of enterprise systems on organizational agility”** هدفت الدراسة الى التعرف على التأثير التنظيمي لأنظمة المؤسسة على الرشاقة وتوصلت النتائج الى أن مستويات الاستيعاب لأنظمة المؤسسة تؤثر بشكل إيجابي على الرشاقة التنظيمية وان رشاقة الأنظمة تعمل كعامل تمكين قوي وحاسم من خلال تضخيم التأثير الإيجابي لتبني أنظمة المؤسسة على الرشاقة في المنظمة.

دراسة (Kharabe & Lyytinen, 2012) بعنوان **“Is Implementing ERP Like Pouring Concrete Into A Company? Impact Of Enterprise Systems on Organizational Agility”** هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على الرشاقة التنظيمية على المنظمات في الولايات المتحدة، والذين نفذوا جميعًا حلول SAP ERP. وهي أكبر مزود لحلول تخطيط موارد المؤسسات في العالم.. وقد توصلت نتائج لدراسة الى أن استيعاب أنظمة تخطيط موارد المنظمة ERP يؤثر بشكل إيجابي على الرشاقة التنظيمية.

#### التعقيب على الدراسات

تناولت الدراسات العلاقة بين تطبيق تخطيط موارد المنظمة والرشاقة التنظيمية وأظهرت مدى التأثير الإيجابي لتخطيط موارد المنظمة في تحقيق مستويات عالية من الرشاقة التنظيمية، فتخطيط موارد المنظمة أحد أهم عوامل التمكين التي تساعد في الوصول الى الرشاقة، وعلى الرغم من أن هناك العديد من الأبحاث حول أنظمة تخطيط موارد المنظمة في البيئات الأجنبية، إلا أن البحث عن تأثيرات أنظمة تخطيط موارد المنظمة على الرشاقة التنظيمية في البيئة العربية لا يزال محدودا.

## 2/2 المفاهيم النظرية المرتبطة بالبحث

### 1/2/2 فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة

#### 1/1/2/2 مفهوم أنظمة تخطيط موارد المنظمة

قدم العديد من الباحثين تعريفات عديدة لأنظمة تخطيط موارد المنظمة والتي يمكن استعراضها كالآتي: فعرّفه (Laudon&Laudon, 2010) بأنه نظام معلومات يستند إلى مجموعة من وحدات البرامج المتكاملة وقاعدة بيانات مركزية مشتركة حيث يتم جمع البيانات من العديد من الأقسام والوحدات المختلفة في الشركة في مستودع بيانات شامل واحد، ومن عدد كبير من العمليات التجارية الرئيسية في التصنيع والإنتاج والتمويل والمحاسبة والمبيعات والتسويق والموارد البشرية، مما يجعل البيانات متاحة للتطبيقات التي تدعم كل ما يقرب من الأنشطة التجارية الداخلية للمنظمة. وعرّفه (Beheshti, 2006) على أنه حزمة من برمجيات الأعمال الجاهزة تم بناؤها بالاعتماد على الخبرات من جميع نطاقات الأعمال، حيث تتضمن حلول متكاملة لجميع الأعمال الأساسية لأي منظمة ومن أهم التطبيقات المتوفرة في هذه النظم هي: إدارة الموارد البشرية، مراقبة المخزون، العمليات المحاسبية، إدارة علاقات الزبائن، إدارة المشتريات، إدارة المبيعات. وأشار (Marnewick&Labuschagne, 2005) إلى أنه نظام لحزمة من البرمجيات الذي يتيح للمؤسسة أتمتة ودمج غالبية عملياتها التجارية، ومشاركة البيانات والممارسات الشائعة عبر المؤسسة وإنتاج المعلومات والوصول إليها في الوقت الفعلي.

#### 2/1/2/2 مفهوم الفعالية في أنظمة المعلومات الإدارية

عرف (Li, 1997) الفعالية في أنظمة المعلومات الإدارية بأنها القياس لقدرة نظام المعلومات الإدارية على توليد المخرجات بالخصائص المطلوبة التي تسهم في تسهيل مهمة صنع القرار بشكل يحقق رضا المستفيد من هذه المخرجات". وعرّفها (الفاعوري، 2012) بأنها مؤشر نقيس به قدرة المنظمة على نجاحها في تحقيق أهدافها وتحسين عملياتها الداخلية. وبالتالي فاعلية النظام هي قدرة النظام على تحقيق الأهداف والغايات التي وجد من أجلها النظام"

**3/1/2/2 أبعاد قياس فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة****1/3/1/2/2 جودة المعلومات: (Information Quality)**

عرفت بأنها مخرجات نظام تكنولوجيا المعلومات أو مقاييس المعلومات والبيانات المستخدمة وخصائصها (Delone&Mclean, 2003). وهي مقاييس إخراج النظام، وبمعنى آخر هي جودة المعلومات التي ينتجها النظام بشكل أساسي في شكل تقارير (Freeze et al.,2019).

**2/3/1/2/2 جودة النظام (System Quality)**

هي البرمجيات ومكونات البيانات التي تقيس قدرة النظام التقنية (شطناوي،2015). الإدراك الفردي لأداء النظام (Freeze et al., 2019). خصائص النظام وقابلية الأنظمة للاستخدام (Alzahrani et al., 2019). قدرة نظام تكنولوجيا المعلومات على معالجة المعلومات وتقديمها لصالح المستخدمين (Ding, 2010).

**3/3/1/2/2 جودة الدعم الفني (Quality technical support)**

هي مجموعة الخصائص المتعلقة بالخدمات التي يقدمها النظام نفسه وجودة الدعم الذي يتلقاه مستخدمو النظام من مؤسسة نظم المعلومات وموظفي دعم تكنولوجيا المعلومات (2003, Delone & Mclean). مقاييس الدعم الشامل والتي يقدمها مزود الخدمة (Urbach et al., 2010) نوعية الدعم الذي يتلقاه مستخدمو النظام من قسم نظم المعلومات (Petter et al., 2008).

**4/3/1/2/2 رضا المستخدم (User Satisfaction)**

قبول المستخدم للنظام ومدى استجابته للاستخدام الفعال لنظام المعلومات وخدمات الدعم (Delone & Mclean, 2003, 2016). الرضا عن مخرجات النظام، وعن البرمجيات المستخدمة، والرضا العام عن كل النظام، بحيث يلبي النظام حاجات المستخدمين له (الفاعوري، 2012).

**2/2/2 الرشاقة التنظيمية****1/2/2/2 مفهوم الرشاقة التنظيمية**

هي القدرة على البقاء والازدهار والنمو في بيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر الذي لا يمكن التنبؤ به، عن طريق التفاعل بسرعة وفعالية مع الأسواق المتغيرة، مدفوعة بمنتجات وخدمات مصممة من قبل العملاء (Gunasekaran, 1998). دمجاً فعالاً لقدرة الاستجابة وإدارة المعرفة من أجل التكيف بسرعة وبكفاءة ودقة مع أي تغيير متوقع أو غير متوقع من أجل تقديم خدمة ومنتجات يحركها العملاء في بيئة سريعة التغير (Yusuf et al., 1999). قدرة المنظمة على التكيف السريع أو إعادة التكوين السريع و الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق أو طلب العملاء ومواجهة التحديات الناشئة باستجابات مبتكرة (Bessant et al. 2001).

**2/2/2/2 أبعاد الرشاقة التنظيمية****1/2/2/2/2 الكفاءة Competency**

هي مجموعة واسعة من القدرات التي توفر للشركة إنتاجية وكفاءة وفعالية في تحقيق أهدافها وغاياتها. (Zhang & Sharifi, 2000). جميع الكفاءات والجدارات داخل المنظمة (Sharifi et al., 2001). تتعلق الكفاءة بكيفية تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها بكفاءة وفعالية (Breu et al., 2002)

**2/2/2/2/2 المرونة Flexibility**

هي القدرة على القيام بعمل مختلف وتحقيق أهداف مختلفة بنفس التسهيلات والموارد. (Zhang & Sharifi, 2000). القدرة على التكيف والقدرة على معالجة العمليات المختلفة وتحقيق أهداف مختلفة بنفس الموارد (lin et al., 2006). القدرة على متابعة استراتيجيات وتكتيكات الأعمال المختلفة، والتغيير السريع من استراتيجية أو مهمة / أو وظيفة إلى أخرى (Sherehiy et al., 2007). "قدرات أرضية المصنع (البنية التحتية) على التغيير السريع من مهمة أو من مسار إنتاج إلى آخر، بما في ذلك القدرة على التغيير من حالة إلى أخرى (Tsourveloudis & Valavanis, 2002)



**Quickness: السرعة 3/2/2/2/2**

هي القدرة على تنفيذ المهام والعمليات في أقصر وقت ممكن (Zhang & Sharifi, 2000). قدرة وحدات الأعمال على تنفيذ القرارات بسرعة. (Khastoo & Raad, 2017). هي الاهتمام بعامل السرعة أثناء التشغيل أو عند القيام بالتغيير. (Sharifi et al., 2001)

**Responsiveness: الاستجابة: رد الفعل/ 4/2/2/2/2**

هي القدرة على تحديد التغييرات، والاستجابة السريعة للتغييرات إما بشكل تفاعلي أو استباقي، والتعافي من التغييرات. ومن بين الأنواع الأربعة للقدرة، تمثل الاستجابة القدرة الأساسية لأي مؤسسة وتعتبر الأبعاد الثلاثة الأخرى للرشاقة (الجدارة، المرونة، السرعة) هي العناصر اللازمة لتحقيق الاستجابة. (Zhang & Sharifi, 2000). القدرة على التصرف (أو التفاعل) مع التغير في البيئة في الوقت المناسب وتعد سرعة الاستجابة مهمة، ولكن الإجراء غير الصحيح السريع لا يعد استجابة فيجب مراعاة صفات - التوقيت والفعالية - حاضرة لاستنتاج أن القوة أو المفهوم التشغيلي أو نظام قد استجاب، كما تعني القدرة على رؤية المزيد من الفرص في وقت مبكر واستغلالها بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفعالية. (Alberts & Hayes, 2003)

**3- الإطار العملي للبحث ومنهجية البحث****1/3 مشكلة البحث**

من خلال بعض المقابلات التي أجراها الباحث مع بعض موظفي خدمة العملاء بالهيئة القومية للبريد تبين للباحث الجهود التي تبذلها الهيئة القومية للبريد لتحسين مستوى رشاقة العمليات لديها، ومن بين هذه الجهود توصل الباحث أيضا الى تبني الهيئة الى أحدث أنظمة تخطيط موارد المنظمة، أيضا تبين للباحث ما تواجهه الهيئة من ظروف ومتغيرات في بيئة الأعمال تتسم بالتعقيد والتغير المستمر وبالتالي يعد التحقيق في معرفة تأثير هذه الأنظمة على الرشاقة التنظيمية أمر ضرورياً ومن هنا تكمن مشكلة البحث في " معرفة أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة على الرشاقة التنظيمية وذلك بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد. ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي: هل يوجد تأثير لفعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة على الرشاقة التنظيمية؟

## 2/3 أهمية البحث

### 1/2/3 الأهمية العلمية والنظرية

يقدم هذا البحث مساهمة علمية متواضعة الى المكتبة العربية يضاف الى ما تم طرحه سابقا في موضوعات البحث وكمراجع للبحوث المستقبلية وخاصة أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع.

### 2/2/3 الأهمية التطبيقية والعملية

1/2/2/3 تأتي الأهمية التطبيقية لهذا البحث بما يمكن أن يقدمه من نتائج لمتخذي القرار بالهيئة القومية للبريد فيما يتعلق بفعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة وأثرها على الرشاقة التنظيمية. 2/2/2/3 تقديم توصيات للهيئة القومية للبريد تركز على أسس ونتائج علمية وميدانية لاتخاذ أفضل المعايير لتحقيق مستوى عال من الرشاقة التنظيمية.

## 3/3 أهداف البحث

يسعى هذه البحث لتحقيق الأهداف التالية:

1/4 قياس أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة على الرشاقة التنظيمية.  
2/4 تقديم توصيات وخطة عمل تمكن المختصين من تحسين الرشاقة التنظيمية وتحقيق فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة.

## 4/3 فروض البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه يمكن صياغة الفروض الآتية

1/4/3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a=0.05$ ) لفعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة بأبعادها على الرشاقة التنظيمية وينبثق من هذا الفرض الفرضيات الفرعية التالية:

1/1/4/3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a=0.05$ ) لجودة النظام على الرشاقة التنظيمية

2/1/4/3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a=0.05$ ) لجودة المعلومات على الرشاقة التنظيمية

3/1/4/3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لجودة الدعم الفني على الرشاقة

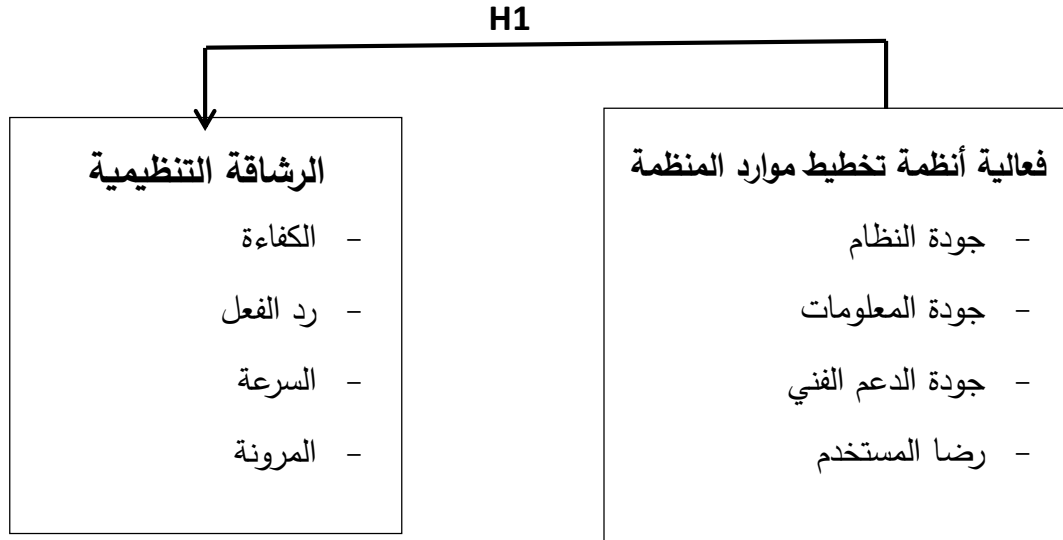
التنظيمية

4/1/4/3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لرضا المستخدم على الرشاقة

التنظيمية

### 5/3 نموذج البحث

في ضوء متغيرات البحث تم تصميم النموذج التالي



6/3 مجتمع البحث والعينة: الشكل رقم (1)

نموذج البحث

1/6/3 مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث من جميع العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري، ونظرا لكبير حجم مجتمع البحث وصعوبة القيام بالحصص الشامل حيث يبلغ عدد مكاتب ووحدات البريد على أكثر من مكتب 4000 وحدة بريدية موزعة جغرافيا على جميع محافظات مصر، لذلك اقتصر التطبيق على جميع العاملين في مكاتب البريد التابعة للإدارة العامة للبريد بمحافظة بني سويف فقط.

**2/6/3 وحدة المعاينة وعينة البحث:**

هي مستخدمي نظام الشباك الموحد بمكاتب البريد داخل نطاق محافظة بني سويف ونظرا لصعوبة إمكانية معرفة عدد مستخدمي نظام الشباك الموحد بشكل محدد فتم الاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون والتي يتم استخدامها لاحتساب حجم العينة عندما يكون حجم المجتمع مجهولا وهي

$$n = \frac{P (1 - P)}{\left(\frac{d}{Z_{1-\alpha/2}}\right)^2}$$

حيث (n) حجم العينة و (Z) الدرجة المعيارية لمستوى المعنوية (0.05) ومستوى الثقة (0.95) وتساوي (1.96)، و (d) نسبة الخطأ المقبول في العينة وتساوي (0.05)، و (p) القيمة الاحتمالية وتساوي (0.50) وتطبيق المعادلة السابقة على مجتمع العملاء يكون حجم العينة 384 مفردة

**1- أسلوب اختيار عينة (مستخدمي نظام الشباك الموحد)**

تم الاعتماد على أسلوب اختيار العينة الصدفية وبعد وقوع الاختيار على المفردات المعنية تم توزيع الاستبيانات ورقيا وإلكترونيا وتم تجميع الاستمارات وتم الحصول على العدد المناسب لحجم العينة وهو (298) بعد استبعاد الغير صالح منها.

**7/3 تصميم وقياس أداة البحث (الاستبيان)****1/7/3 تصميم الاستبيان**

بعد المسح الأدبي للدراسات السابقة قام الباحث بتطوير استبيان بغرض قياس أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة على الرقابة التنظيمية وتم تصميم الاستبيان كالتالي:

اشتمل الاستبيان على جزأين:

الجزء الأول تكون من (41) فقرة لقياس فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة وتم الاستناد الى المقاييس الاتية (Delone & Mclean,1992) (seddon&kiew,1996) (Infindo,2006) (Davis et al,1989) (Sedera et al. 2013) (Ojo, 2017) (Gable& Sedra,2008) ((Kim et al. 2005) (Sedra&Gable,2004) (Campbell &Fogarty, 2021) وتم تقسيم الفقرات كما يلي: الفقرات من (1-12) قياس بعد جودة النظام - الفقرات من (13-23) قياس بعد جودة المعلومات- الفقرات من (24-37) قياس بعد جودة الدعم الفني- الفقرات من (38-41) قياس بعد رضا المستخدم

الجزء الثاني تكون من (24) فقرة لقياس الرشاقة التنظيمية وتم الاستناد الى مقاييس (Almahamid,2008) (Burrell, 2018) (Nouri&Mousavi, 2020) (Tallon&Pinsonneault, 2011) (Zelbst. 2010) (liu&yang, 2020) (الشمري والزيادي، 2018) (القطاونة، 2020) (المعاينة، 2019) في ذلك وتم تقسيمها كما يلي: الفقرات من (42-48) قياس بعد رد الفعل- الفقرات من (49-55) قياس بعد الكفاءة- الفقرات من (56-59) قياس بعد السرعة- الفقرات من (60-65) قياس بعد المرونة

### 2/7/3 قياس صدق وثبات أداة الدراسة

#### 1/2/7/3 قياس ثبات الاستبيان

تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach alpha) وبلغت قيمة معامل الثبات للمقياس ككل (0.976) وهو معامل ثبات جيد حيث انه اذا كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا اكبر من (0.70) يعد معامل ثبات جيد واذا كانت اكبر من 60 يعد مقبولا ومناسب لأغراض الدراسة وذلك وفقا لـ (Sekaran & Bougie, 2016). وتراوحت قيم معامل الثبات لكل بعد على حدة من (811 حتى 952). وجميعها قيم جيدة والتي تشير الى أن المقياس ذو درجة موثوقية كبيرة كما هي مبينة بالجدول رقم (1)

## جدول رقم (1) قيم معاملات ثبات الاستبيان الموجه لمستخدمي نظام الشباك الموحد

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
متغير فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة	جودة النظام	12	.882
	جودة المعلومات	11	.898
	جودة خدمة الدعم الفني	14	.952
	رضا المستخدم	4	.908
متغير الرضا التنظيمية	رد الفعل/الاستجابة	7	.918
	الكفاءة	7	.900
	السرعة	4	.811
	المرونة	6	.864
جميع فقرات الاستبيان		65	.976

## 2/2/7/3 قياس الصدق الذاتي للاستبيان

تم حساب الصدق الذاتي للاستبيان من خلال احتساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات وبالتالي بلغت قيمة معامل الصدق (0.987) وهي تعد قيمة صدق مرتفعة مما يدل على صدق الاستبيان.

## 8/3 تحليل البيانات واختبار الفرضيات

## 1/8/3 تحليل استجابات واتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

لتحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبيان ولكل بعد، تم الاعتماد على حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد.

## 1/1/8/3 تحليل تصورات المبحوثين حول متغير فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة

تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد العينة حول فقرات أبعاد متغير فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة فكانت على النحو الآتي والمبين بالجدول رقم (2)

جدول رقم (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن متغير فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة

الترتيب الاهمية	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
1	موافق	0.3424	3.9577	جودة النظام
3	موافق	0.54361	3.8176	جودة المعلومات
4	موافق	0.75575	3.6591	جودة خدمة الدعم الفني
2	موافق	0.66152	3.8235	رضا المستخدم
	موافق	0.5224	3.8144	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة ككل

يوضح الجدول قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة والتي يتضح من خلالها اتجاه آراء أفراد العينة لهذا المتغير، وجاء في المرتبة الأولى بعد جودة النظام بمتوسط حسابي (3.9577)، وانحراف معياري (0.3424)، مما يؤكد ارتفاع مستوى جودة النظام وذلك من وجهة نظر مستخدمي النظام، وبالنسبة لاتجاه آراء أفراد العينة لمتغير فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة ككل حصل على متوسط عام (3.8144) وانحراف معياري (0.5224) وبالتالي يتضح أن درجة تحقيق فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة بالهيئة القومية للبريد هي درجة مرتفعة .

## 2/1/8/3 تحليل تصورات المبحوثين حول متغير الرشاقة التنظيمية

تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد العينة حول فقرات أبعاد متغير الرشاقة التنظيمية فكانت على النحو الآتي والمبين بالجدول رقم (3)

جدول رقم (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن متغير الرشاقة التنظيمية

الترتيب الأهمية	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
2	موافق	0.71665	3.907	رد الفعل/ الاستجابة
4	موافق	0.7365	3.7822	الكفاءة
3	موافق	0.58359	3.873	السرعة
1	موافق	0.6251	3.930	المرونة
	موافق	0.6115	3.8730	المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الرشاقة التنظيمية ككل

يوضح الجدول قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرشاقة التنظيمية والتي يتضح من خلالها اتجاه آراء أفراد العينة لهذا المتغير، وجاء في المرتبة الأولى بعد المرونة بمتوسط حسابي (3.930)، وانحراف معياري (0.6251)، مما يؤكد ارتفاع مستوى المرونة وذلك من وجهة نظر مستخدمي النظام، وبالنسبة لاتجاه آراء أفراد العينة لمتغير الرشاقة التنظيمية ككل حصل على متوسط عام (3.8730) وانحراف معياري (0.6115) وبالتالي يتضح أن درجة وجود رشاقة تنظيمية بالهيئة القومية للبريد هي درجة مرتفعة.



## 2/8/3 اختبارات فروض الدراسة

لاختبار الفرض الرئيسي الذي ينص على انه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) لفعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة بأبعادها على الرقابة التنظيمية " تم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1/2/8/3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى وهي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) لجودة النظام على الرقابة التنظيمية"

لاختبار الفرضية فقد تم إجراء تحليل الانحدار الخطى ويوضح الجدول (4) نتيجة ذلك التحليل.

جدول رقم (4) نتائج تحليل الانحدار الخطى لدراسة أثر جودة النظام على الرقابة التنظيمية

المعاملات			مؤشرات نموذج الانحدار					اتجاه التأثير	
Sig.	t	Beta	الدلالة الإحصائية	Sig.	F	Adjusted R2	R2		R
.000	12.327	.626	دال إحصائيا	.000	151.956	.389	.392	.626	جودة النظام على الرقابة التنظيمية

يوضح الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار الخطى لدراسة أثر جودة النظام على الرقابة التنظيمية وأظهرت نتائج نموذج الانحدار معنوية النموذج ومنها نستنتج وجود تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لجودة النظام على الرقابة التنظيمية، حيث جاءت قيمة (F) البالغة (151.956) بمستوى معنوية (0.000) وهي قيمة اقل من (0.05) ، جاءت أيضا قيمة معامل الارتباط (R) بقيمة (0.626) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين جودة النظام و الرقابة التنظيمية ، أيضا جاءت قيمة مستوى المعنوية لاختبار T (0.000) وهي أقل من 0.05، كما يبين الجدول ان قيمة معامل التحديد R2 قد بلغت 39.20 % " وهي تعبر عن نسبة تأثير جودة

النظام على الرقابة التنظيمية أي أن جودة النظام تفسر ما قيمته 39.20% من التغيرات الحاصلة في الرقابة التنظيمية. كما جاءت قيمة بيتا والتي توضح العلاقة بين جودة النظام والرقابة التنظيمية بقيمة (0.626) ويعني ذلك انه كلما تحسنت جودة النظام بمقدار وحدة تحسنت الرقابة التنظيمية بمقدار 0.626 وحدة. وبناء على تلك النتائج يتم قبول الفرض وهو انه يوجد تأثير لجودة النظام على الرقابة التنظيمية.

2/2/8/3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية وهي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) لجودة المعلومات على الرقابة التنظيمية"

لاختبار الفرضية فقد تم إجراء تحليل الانحدار الخطي ويوضح الجدول (5) نتيجة ذلك التحليل.

جدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار الخطي لدراسة أثر جودة النظام على الرقابة التنظيمية

المعاملات			مؤشرات نموذج الانحدار					اتجاه التأثير	
Sig.	t	Beta	الدلالة الإحصائية	Sig.	F	Adjusted R2	R2		R
.000	14.237	.680	دال إحصائيا	.000	202.68	.460	.462	.68	جودة المعلومات على الرقابة التنظيمية

يوضح الجدول (5) نتائج تحليل الانحدار الخطي لدراسة أثر جودة المعلومات على الرقابة التنظيمية وأظهرت نتائج نموذج الانحدار معنوية النموذج ومنها نستنتج وجود تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لجودة المعلومات على الرقابة التنظيمية، حيث جاءت قيمة (F) البالغة (202.688) بمستوى معنوية (0.000) وهي قيمة اقل من (0.05)، جاءت أيضا قيمة معامل الارتباط (R) بقيمة (0.680) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين جودة المعلومات و الرقابة التنظيمية، أيضا جاءت قيمة مستوى المعنوية لاختبار T (0.000) وهي أقل

من 0.05، كما يبين الجدول أن قيمة معامل التحديد R2 قد بلغت 46.20% " وهي تعبر عن نسبة تأثير جودة المعلومات على الرقابة التنظيمية أي أن جودة المعلومات تفسر ما قيمته 46.20% من التغيرات الحاصلة في الرقابة التنظيمية. كما جاءت قيمة بيتا والتي توضح العلاقة بين جودة المعلومات والرقابة التنظيمية بقيمة (0.680) ويعني ذلك انه كلما تحسنت جودة المعلومات بمقدار وحدة تحسنت الرقابة التنظيمية بمقدار 0.680 وحدة. وبناء على تلك النتائج يتم قبول الفرض وهو انه يوجد تأثير لجودة المعلومات على الرقابة التنظيمية.

**3/2/8/3** اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وهي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) لجودة الدعم التفني على الرقابة التنظيمية"

لاختبار الفرضية فقد تم إجراء تحليل الانحدار الخطي ويوضح الجدول (6) نتيجة ذلك التحليل.

**جدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي لدراسة أثر جودة الدعم التفني على الرقابة التنظيمية**

المعاملات			مؤشرات نموذج الانحدار					اتجاه التأثير	
Sig.	t	Beta	الدلالة الإحصائية	Sig.	F	Adjusted R2	R2		R
.000	10.278	.556	دال إحصائيا	.000	105.631	.306	.309	.556	جودة الدعم التفني على الرقابة التنظيمية

يوضح الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي لدراسة أثر جودة الدعم التفني على الرقابة التنظيمية وأظهرت نتائج نموذج الانحدار معنوية النموذج ومنها نستنتج وجود تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لجودة الدعم التفني على الرقابة التنظيمية، حيث جاءت قيمة (F) البالغة (105.631) بمستوى معنوية (0.000) وهي قيمة اقل من (0.05)، جاءت أيضا قيمة معامل الارتباط (R) بقيمة (0.556) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين جودة الدعم

التقني و الرضا التنظيمية ، أيضا جاءت قيمة مستوى المعنوية لاختبار T (0.000) وهي أقل من 0.05، كما يبين الجدول ان قيمة معامل التحديد R2 قد بلغت 30.9 % " وهي تعبر عن نسبة تأثير جودة الدعم التقني على الرضا التنظيمية أي ان جودة الدعم التقني تفسر ما قيمته 30.90% من التغيرات الحاصلة في الرضا التنظيمية. كما جاءت قيمة بيتا والتي توضح العلاقة بين جودة الدعم التقني والرضا التنظيمية بقيمة (0.556) ويعني ذلك انه كلما تحسنت جودة النظام بمقدار وحدة تحسنت الرضا التنظيمية بمقدار 0.556 وحدة. وبناء على تلك النتائج يتم قبول الفرض وهو انه يوجد تأثير لجودة الدعم التقني على الرضا التنظيمية.

**4/2/8/3** اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وهي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) لرضا المستخدم على الرضا التنظيمية"

لاختبار الفرضية فقد تم إجراء تحليل الانحدار الخطي ويوضح الجدول (7) نتيجة ذلك التحليل.

**جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار الخطي لدراسة أثر رضا المستخدم على الرضا التنظيمية**

المعاملات			مؤشرات نموذج الانحدار					اتجاه التأثير	
Sig.	t	Beta	الدلالة الإحصائية	Sig.	F	Adjusted R Square	R2		R
.000	10.905	.579	دال إحصائية	.000	118.920	.332	.335	.579	رضا المستخدم على الرضا التنظيمية

يوضح الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار الخطي لدراسة أثر رضا المستخدم على الرضا التنظيمية وأظهرت نتائج نموذج الانحدار معنوية النموذج ومنها نستنتج وجود تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لرضا المستخدم على الرضا التنظيمية، حيث جاءت قيمة (F) البالغة (118.920) بمستوى معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05) ، جاءت أيضا قيمة معامل الارتباط (R) بقيمة (0.579) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين رضا المستخدم و الرضا التنظيمية ، أيضا جاءت قيمة مستوى المعنوية لاختبار T (0.000) وهي أقل من 0.05، كما يبين الجدول أن قيمة معامل التحديد R2 قد بلغت 23.5 % " وهي تعبر عن نسبة

تأثير رضا المستخدم على الرضا التنظيمية أي أن رضا المستخدم تفسر ما قيمته 23.35% من التغيرات الحاصلة في الرضا التنظيمية. كما جاءت قيمة بيتا والتي توضح العلاقة بين رضا المستخدم والرضا التنظيمية بقيمة (0.579) ويعني ذلك انه كلما تحسنت رضا المستخدم بمقدار وحدة تحسنت الرضا التنظيمية بمقدار 0.579 وحدة. وبناء على تلك النتائج يتم قبول الفرض وهو انه يوجد تأثير لرضا المستخدم على الرضا التنظيمية.

#### 4- مناقشة النتائج

نستعرض في هذا الجزء اهم النتائج المتعلقة بالبحث وأهدافها والتي تم التوصل إليها بعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للبيانات التي تم تجميعها من خلال الدراسة الميدانية

#### نتائج اختبار وتحليل فرضيات الدراسة:

تبين من خلال تحليل واختبار فرضيات البحث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) لجميع أبعاد فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة بأبعادها على الرضا التنظيمية حيث أظهرت نتائج التحليل للفرضيات الفرعية انه:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) لجودة النظام على الرضا التنظيمية بنسبة تأثير قدرها 39.20%
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) لجودة المعلومات على الرضا التنظيمية بنسبة تأثير قدرها 46.20%
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) لجودة الدعم التقني على الرضا التنظيمية بنسبة تأثير قدرها 30.90%
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) لرضا المستخدم على الرضا التنظيمية بنسبة تأثير قدرها 33.35%

وتشير النتائج الى أن الممارسات التي تقوم بها إدارة الهيئة القومية للبريد نحو تحقيق فعالية تخطيط موارد المنظمة (نظام الشباك الموحد) والمتمثلة في تحقيق مستوى مرتفع من جودة النظام

وجودة المعلومات وجودة خدمة الدعم التقني ورضا المستخدم تؤدي بدورها الى تحقيق مستوى عال من الرقابة التنظيمية بأبعادها (رد الفعل-الكفاءة-السرعة-المرونة) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Bonner&Chae, 2016) والتي أشارت نتائجها الى أن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات يرتبط إيجابيا برقابة الأعمال، وانفقت أيضا مع دراسة (Aburub,2015) والتي أظهرت نتائجها الى أن تأثير استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات على الرقابة التنظيمية في البنوك محل الدراسة كان جوهريا ، كذا انفقت نتائجها مع دراسة (Seethamraju&Sundar, 2013) والتي أظهرت نتائجها الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين بيئة أنظمة تخطيط موارد المؤسسات على رقابة العمليات.

## 5- التوصيات والمقترحات

من خلال قيام الباحث بالمشح الأدبي والدراسة الميدانية لمشكلة الدراسة وبإلتماد على نتائج واستنتاجات الدراسة يضع الباحث في هذا الجزء تصورا واطر عمل مقترحة والتي يمكن الأخذ بها لتحقيق المزيد من فعالية أنظمة تخطيط المنظمة وتحقيق مستوى عال من للرقابة التنظيمية وهذه الأطر تستطيع الهيئة القومية للبريد وغيرها من المنظمات الاسترشاد بها والعمل عليها.

### 1/5 إطار مقترح لتحقيق فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة بالهيئة القومية للبريد

حتى تستطيع الهيئة القومية للبريد الوصول الى مستوى عال من فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة يوصي الباحث بالالتزام بتلك الإطار الذي يقود الى تحقيق فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة والذي يتكون من العناصر التالية

### 1/ 1/5 اختيار دقيق لنظام تخطيط موارد المنظمة (ERP)

من المهم الاختيار الدقيق والمناسب لحزمة البرامج التي تتناسب مع طبيعة وهيكل وأعمال الشركة الأعمال وبما يحقق رؤيتها واستراتيجيتها، ويوصى بأن يتوافر في النظام المرونة والقدرة على التكيف وإمكانية التطوير والإضافة والتعديل وفقا للمتغيرات في عالم الأعمال.

### 1/ 2/ إشراك المستخدم النهائي وأصحاب المصلحة

من المهم إشراك المستخدم النهائي والأشخاص الآخرين المرتبطين بشكل مباشر أو غير مباشر بنظام تخطيط موارد المنظمة وذلك عند التخطيط لتطبيقه فالمستخدمين النهائيين وأصحاب

المصلحة هم الأكثر دراية بالعمليات ومسارها الداخلي والخارجي كما انهم هم الأكثر دراية باحتياجاتهم ومتطلباتهم من النظام سواء على مستوى المخرجات أو العمليات وبالتالي يتم توفير السمات والخصائص والمتطلبات التي يحتاجونها مما ينعكس بشكل فعال على مستوى أدائهم عن النظام.

### 3/ 1/5 إعادة هندسة العمليات

من المهم عند تطبيق النظام أن يتم إعادة النظر في بعض الإجراءات والعمليات وإعادة ترتيب الأولويات فيما يخص الدورة المستندية للأعمال وذلك لتلائم النظام لتقليل درجة التخصيصات المطلوبة في النظام والتي قد تزيد من درجة تعقيد النظام أيضا مشاركة جميع الإدارات وأصحاب المصلحة في عملية إعادة الهندسة امر هام للغاية حتى تحدث عملية التكامل بشكل انسيابي وتقل عملية المقاومة.

### 4/ 1/5 التدريب والتعليم الكافي

من المهم ان يتلقى المستخدمين التدريب والتعليم الكافي للعمل على النظام وان تكون عملية التدريب شاملة لجميع خصائص وفوائد النظام وان تأخذ الوقت المناسب حتى يتمكن المستخدم من العمل على النظام بالسرعة والدقة اللازمة وذلك للوصول الى اعلى مستوى من الاحترافية في الأداء عند تطبيق النظام ثانيا تقاديا لحدوث أي أخطاء تؤثر على مستوى أداء الخدمة.

### 5/ 1/5 البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات قوية ومستقرة

تعد البنية التحتية المناسبة لتكنولوجيا المعلومات والأجهزة والشبكات أمراً بالغ الأهمية للتطبيق الفعال لنظام تخطيط موارد المنظمة فتوفير بنية تحتية لتكنولوجية المعلومات سواء من حيث جودة الخادم أو جودة الشبكات أو جودة الأجهزة تزيد من فعالية نظام تخطيط الموارد مما ينعكس على جودة أداء الخدمة ويجدر الإشارة بنا أن يتم اختيار المعالجات بالسرعة الملائمة لحجم العمل على النظام خاصة في أوقات الذروة

### 6/ 1/5 التقييم المستمر بعد التنفيذ

التقييم المستمر للنظام من اهم العوامل المطلوبة لزيادة فعالية النظام حيث ان القيام بالتغذية الراجعة سواء من المستخدمين او أصحاب المصلحة يمكن من الوقوف على الأخطاء واكتشافها ويشير الى أي مدى ساهم النظام في معدلات السرعة والدقة والى أي مدى حقق الأهداف المرجوة منه ولا بد

ان يعقب عملية التقييم عملية التطوير والتحسين المستمر للنظام ويجب ان تكون عملية الاستجابة لإدخال التحسينات على درجة عالية من السرعة من قبل مزودي النظام.

### 1/5 /7 الدعم الفني المستمر

أن تقديم الدعم الفني الكافي باستمرار سواء من مزود الخدمة على مستوى النظام نفسه أو على مستوى الأجهزة المادية والشبكات من الأمور الهامة الحاسمة في نجاح أنظمة تخطيط موارد المنظمة ويوصى باختيار أفراد فريق الدعم على أعلى مستوى من الاحترافية كما يجب توفير الموارد اللازمة التي تمكنهم من تقديم خدمة الدعم بكل سرعة وسهولة. ويجب أن يكونوا على أتم الاستعداد لمعالجة أي مشكلات قد تواجه المستخدمين أثناء عملهم على النظام.

### 2/5 إطار مقترح لتحقيق مستوى عال من الرقابة التنظيمية

حتى تستطيع الهيئة القومية للبريد الوصول الى مستوى عال من الرقابة التنظيمية يوصي الباحث بالالتزام بتلك الإطار الذي يمكن من تحقيق الرقابة ويتكون من العناصر التالية

### 1/2/5 التوجه بالعملاء

لا بد أن تتم تطوير استراتيجيات المنظمة على أساس ما هو مهم لعملائها. فيجب ان تكون رؤية وأهداف المنظمة مدفوعة باحتياجات ورغبات العملاء وذلك بجمع الملاحظات من عملائها. فالمنظمة الرشيقة الأولوية القصوى لديها إرضاء العملاء من خلال توفير احتياجاتهم ومتطلباتهم من خلال الاستجابة السريعة والمستمرة.

### 2/2/5 بحوث السوق

يوصى الباحث بإنشاء جهاز بحوث تسويق قوي بالمنظمة لتجميع معلومات حول قوى المنافسين، والتعرف على رغبات العملاء، واستشعار التغيرات الحادثة في السوق، التعرف على المنتجات والخدمات المنافسة، التعرف على الأنظمة والوسائل التكنولوجية الحديث المستخدمة في مجال أعمال المنظمة وان تكون المنظمة على يقظة دائمة بما حولها من الأحداث والتغيرات بصورة فاعلة ومستمرة.



**3/2/5 تمكين الموظفين**

تعزيز مشاركة الموظفين - سواء من خلال ورش العمل، أو الاجتماعات على مستوى الشركة، زرع ثقافة خلق الدور، يعد من العوامل الحاسمة والمهمة لذا يوصى بأن يكون للموظف على فهم واضح للأهداف وعلى وعي بالرؤية والرسالة والاستراتيجية الخاصة بالمنظمة. يساعدهم هذا الوعي لاستكشاف واختبار الأساليب المبتكرة وبذل المزيد من الجهود لتحقيق هذه الرؤية، أيضا الاستماع لمقترحات الموظف وأفكاره.

**4/2/5 تبسيط ومرونة الإجراءات**

يوصي الباحث بتبسيط الإجراءات وتقليل الخطوات الخاصة بتنفيذ العمليات فحتى تصبح رشيقاً يعتمد ذلك على استخدام الهياكل والعمليات والأنظمة الأكثر ديناميكية ومرونة وبساطة. أيضا تبني الحلول الرقمية واحدة من اهم الأساليب التي تمكن من ذلك وتزيد من معدلات سرعة تقديم الخدمات.

**5/2/5 التحسين المستمر**

من اهم العوامل التي تقود الى تحقيق الرشاقة هي تبني منهجية التحسين المستمر وهي منهجية تعني ب التحسين والتطوير المستمر في كافة جوانب العمل وتركز على تحسين العمليات بشكل تدريجي من أجل تقليل الهدر في الموارد والجهد والوقت أو إضافة قيمة بهدف الحصول على أفضل النتائج

**6/2/5 تطوير الكفاءات والقدرات**

من اهم عوامل تحقيق الرشاقة الاهتمام الدائم بتطوير الكفاءات البشرية وتزويدهم بالمهارات المتعددة وتطوير القدرات التكنولوجية وتطوير وسائل العمل المستخدمة كل هذا يمكن من تحقيق الرشاقة التنظيمية

**7/2/5 الإبداع والابتكار**

يوصي الباحث بضرورة تشجيع الأفكار الإبداعية مثل تبني أساليب وطرق عمل مبتكرة، مما ينعكس على رشاقة العمليات، الإبداع في تقديم الخدمات مما يساعد في خلق فرص جديدة مما ينعكس على رشاقة الاستجابة.

**المراجع العربية****الرسائل العلمية**

1- الفاعوري، أسماء مروان. (2012). أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان).

2- القطاونة، شروق حلمي. (2020). أثر إدارة المعرفة على الرقابة التنظيمية لدى هيئة الاستثمار الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

3- المعاينة، سلام عبد الرحيم. (2019). أثر الرقابة التنظيمية علي إدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

4- شطناوي، مازن شكري. (2015). أثر أنظمة تخطيط موارد المنظمة على جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق).

**المقالات**

5- الشمري، أحمد عبد الله، والزيادي، سحر عباس. (2018). العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي. مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء. مج 9 ع27، ص ص. 127-157. المعاً

**المؤتمرات**

1- بدر، دجانة محمد، وريان، شادي نهاد. (2015). أثر استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات على الأداء المنظمي: دراسة حالة شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا - الأردن. المؤتمر العلمي الدولي الأول: منظمات الأعمال - الفرص والتحديات والتطلعات: جامعة البلقاء التطبيقية ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن: جامعة البلقاء التطبيقية - الاردن، ص ص. 41 - 1.

## 2- المراجع الأجنبية

المقالات

- 1- Aburub, F. (2015). **Impact of ERP systems usage on organizational agility**. Information Technology & People, Vol. 28 No. 3, pp. 570-588
- 2- Almahamid, S. (2013). **E-government system acceptance and organizational agility: theoretical framework and research agendas**. International Journal of Information, Business and Management, Vol. 5 No. 1, pp. 4-19.
- 3- Alzahrani, A., Mahmud, I., Ramayah, T., Alfarraj, O., & Alalwan, N. (2019). **Modelling digital library success using the DeLone and McLean information system success model**. Journal of Librarianship and Information Science, Vol. 51. No. 2, Pp. 291-306.
- 4- Beheshti, H. (2006). **What managers should know about ERP/ERP II**. Management Research Review, Vol.29 No. 4, pp. 184-193.
- 5- Breu, K., Hemingway, C., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). **Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy**. Journal of Information technology, vol.17 No 1, pp. 21-31.
- 6- Davis, F., Bagozzi, R., & Warshaw, P. (1989). **User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models**. Management science, Vol. 35 No. 8, pp. 982-1003.
- 7- DeLone, W., & McLean, E. (1992). **Information systems success: The quest for the dependent variable**. Information systems research, Vol. 3 No. 1, pp. 60-95.

- 8- Delone, W., & Mclean, E. (2003). **The Delone And Mclean Model Of Information Systems Success: A Ten-Year Update.** Journal Of Management Information Systems, Vol. 19 No. 4, pp. 9-30.
- 9- Ebrahimpour, H., Salarifar, M., & Asiaei, A. (2012). **The Relationship between agility capabilities and organizational performance: a case study among home appliance factories in Iran.** European Journal of Business and Management, Vol 4, No.17, pp. 186-195.
- 10- Freeze, R., Alshare, K., Lane, P., & Wen, H. (2019). **IS success model in e-learning context based on students' perceptions.** Journal of Information systems education, Vol. 21 No. 2, pp.173-175.
- 11- Gable, G., Sedera, D., & Chan, T. (2008). **Re-conceptualizing information system success: The IS-impact measurement model.** Journal of the association for information systems, Vol. 9 No. 7, pp. 377-408.
- 12- Gunasekaran, A., & Yusuf, Y. (2002). **Agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological imperatives.** International Journal of Production Research, Vol. 40 No. 6, pp. 1357-1385.
- 13- Gunasekaran, A., 1998. **Agile manufacturing: enablers and an implementation framework.** International Journal of Production Research Vol, 36 No. 5, pp. 1223-1247
- 14- Ifinedo, P. (2006). **Extending the Gable et al. enterprise systems success measurement model: a preliminary study.** Journal of Information Technology Management, Vol. 17 No. 1, pp. 14-33.

- 15- Khastoo, M., & Raad, A. (2017). **Investigate the effect of agility capabilities in the automotive industry supply chain network (Case Study: Sapko parts supply network)**. International Journal of Environmental and Science Education. Vol. 12, No. 7, pp. 1655–1677.
- 16- Kim, Y., Eom, M., & Ahn, J. (2005). **Measuring IS service quality in the context of the service quality–user satisfaction relationship**. Journal of Information Technology Theory and Application, Vol. 7, No. 2, pp. 53–70.
- 17- Lin, C. T., Chiu, H., & Chu, P. (2006). **Agility index in the supply chain**. International Journal of production economics, Vol. 100 No.2, pp.285–299.
- 18- Liu, H. M., & Yang, H. F. (2020). **Network resource meets organizational agility: Creating an idiosyncratic competitive advantage for SMEs**. Management Decision, Vol. 58 No.1, pp. 58–75.
- 19- Marnewick, C., & Labuschagne, L. (2005). **A conceptual model for enterprise resource planning (ERP)**. Information management & computer security, Vol. 13 No. 2, pp. 144–155
- 20- Ojo, A. (2017). **Validation of the DeLone and McLean information systems success model**. Healthcare informatics research, Vol.23 No.1, pp. 60–66.
- 21- Petter, S., DeLone, W., & McLean, E. (2008). **Measuring information systems success: models, dimensions, measures, and interrelationships**. European journal of information systems, Vol. 17 No. 3, pp. 236–263.

- 22- Raissi, N. (2017). **The Impact of Erp Application on Employees' Performance and Working Process Agility in Higher Education Sector.** The Journal of Internet Banking and Commerce, Vol. 22 No. 8, pp. 1-10.
- 23- Seddon, P. (1997). **A respecification and extension of the DeLone and McLean model of IS success.** Information systems research, Vol. 8 No.3, pp. 240-253.
- 24- Seethamraju, R., & Sundar, D. (2013). **Influence of ERP systems on business process agility.** Indian Institute of Management Bangalore Management Review, Vol. 25 No. 3, pp. 137-149.
- 25- Campbell, C., & Fogarty, T. (2021). **Understanding Factors that Influence Information System Effectiveness in Higher Education.** Journal of Governmental & Nonprofit Accounting.
- 26- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). **Agile manufacturing in practice- Application of a methodology.** International Journal of Operations & Production Management. Vol. 21 No. 5/6, pp. 772-794
- 27- Sharifi, H., Colquhoun, G., Barclay, I., & Dann, Z. (2001). **Agile manufacturing: a management and operational framework.** Proceedings of the Institution of Mechanical engineers, Part B: Journal of engineering Manufacture, Vol. 215 No. 6, pp. 857-869.
- 28- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. (2007). **A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes.** International Journal of industrial ergonomics, Vol. 37 No. 5, pp. 445-460.

- 29- Tallon, P., & Pinsonneault, A. (2011). **Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model.** Management Information Systems Quarterly, Vol. 35 No. 2, pp. 463-486.
- 30- Tsourveloudis, N., & Valavanis, K. (2002). **On the measurement of enterprise agility.** Journal of Intelligent and Robotic Systems, Vol. 33 No. 3, pp. 329-342.
- 31- Urbach, N., Smolnik, S., & Riempp, G. (2010). **An empirical investigation of employee portal success.** The Journal of Strategic Information Systems, Vol. 19 No. 3, pp. 184-206.
- 32- Yusuf, Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). **Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes.** International Journal of production economics, Vol. 62 No. 2, pp. 33-43.
- 33- Zhang, Z. & Sharifi, H. (2000), **A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations,** International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No. 4, pp. 496-512.
- 34- Nouri, B. & Mousavi, M. (2020). **Effect Of Cooperative Management on Organizational Agility with The Mediating Role of Employee Empowerment In Public Transportation Sector.** Cuadernos De Gestión, Vol.20 No. 2, pp. 15-46.
- 35- Zelbst, P., Kenneth J., Abshire, R., & Sower, V. (2010). **Relationships among market orientation, JIT, TQM, and agility.** Industrial Management & Data Systems, Vol.110 No. 5, pp. 637-658.

المؤتمرات

- 1- Bonner, D., & Chae, H. (2016). **The Impact of ERP Assimilation, Process Agility and Business Intelligence Maturity on Innovation Performance.** In Proceedings of Twenty-second Americas Conference on Information Systems, San Diego, pp. 1-5
- 2- Kharabe, A., & Lyytinen, K. (2012). **Is implementing ERP like pouring concrete into a company? Impact of enterprise systems on organizational agility.** Thirty Third International Conference on Information Systems, Orlando, pp. 1-20
- 3- Sedera, D., Gable, G., (2004). **A factor and structural equation analysis of the enterprise systems success measurement model.** In Proceedings of the 10th Americas Conference on Information Systems, pp. 676-682.
- 4- Sedera, D., Eden, R., & McLean, E. (2013). **Are we there yet? A step closer to theorizing information systems success.** Thirty Fourth International Conference on Information Systems, Milan, pp. 1-21

الرسائل العلمية

- 1- Burrell, I. (2018). **Examining the Effect of Devops Adoption Capability on Organizational Agility.** (Doctoral Dissertation, Temple University).
- 2- Ding, Y. (2010). **Quality in IS Research: Theory and Validation of Constructs for Service, Information, and System** (Doctoral Dissertation, Georgia State University).
- 3- Kharabe, A. (2012). **Organizational agility and complex enterprise system innovations: A mixed methods study of the effects of**



**enterprise systems on organizational agility** (Doctoral dissertation, Case Western Reserve University).

#### الكتب

- 1- Alberts, D., & Hayes, R. (2003). **Power to the edge: Command control in the information age**. Office of the Assistant Secretary of Defense, Command & Control Research Program, Washington, DC.
- 2- Bessant, J., et al., 2001. **The developing of agile manufacturing. The 21st century competitive strategy**. UK: Elsevier Science Ltd, United Kingdom.
- 3- Laudon, K., & Laudon, J. (2015). **Management Information Systems: Managing the Digital Firm**. [15th ed.] ,Pearson Education Limited. Edinburgh Gate, Harlow, England
- 4- Rashid, M., Hossain, L. and Patrick, J. (2002), **The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective**. Idea Group Publishing, Hershey, Pennsylvania, Harrisburg, United States.
- 5- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). **Research methods for business: A skill building approach**. john wiley & sons.