

إعداد استراتيجية الأنترنت، العوامل الحرجة لنجاحها ودورها في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات-

The elaboration of internet strategy in firms, its Critical success factors and its role in enhancing competitive advantage - Sample study-

بوكفة حمزة¹

¹ جامعة أم البواقي (الجزائر)، hamzabkf@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/02/22 تاريخ قبول النشر: 2022/11/06 تاريخ النشر: 2022/12/31

الملخص: هدفت هذه الدراسة لتوضيح الخطوات المنهجية لإعداد استراتيجية لنشاط المؤسسة الاقتصادية عبر الأنترنت، ابتداء بصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ثم تقويمها. وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية تبني المؤسسات الاقتصادية لتكنولوجيا الأنترنت لا تؤدي بالضرورة إلى تحسين نتائجها وإكسابها مزايا تنافسية إلا من خلال التوافق بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الأنترنت، القيام بتعديلات في البنية التنظيمية للمؤسسة، إدخال تكنولوجيات مساعدة وتوفير الدعم المالي والفني. كما تبين من خلال الدراسة الميدانية وجود دور إيجابي لتوفير العوامل الحرجة للنجاح المتمثلة في التوافق الاستراتيجي، التوافق التنظيمي، التوافق التكنولوجي وتطوير الكفاءات في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية سواء تخفيض التكاليف أو نمو المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية الأنترنت، العوامل الحرجة للنجاح، التوافق الاستراتيجي، التوافق التكنولوجي، التوافق التنظيمي، المزايا التنافسية.

تصنيف JEL : O 33, L210

Abstract: This study aims to clarify the methodological phases in implementing an Internet strategy in businesses, starting with the formulation, the execution and then the assessment. The study has found that the adoption of Internet in firms does not necessarily improve their competitive advantages apart from the fit between the corporate strategy and the Internet strategy, changes in the organizational structure of the firm, the introduction of supporting technologies and the provision of financial and technical support. The study has proven a positive link between the critical success factors and competitive advantages.

Keywords: Internet strategy, critical success factors, strategic fit, organizational fit, technological fit, competitive advantages.

Jel Classification Codes: O33, L210.

* المؤلف المرسِل: بوكفة حمزة

1. مقدمة:

1.1 تمهيد:

لقد تطور دور تكنولوجيا المعلومات بشكل ملحوظ منذ إدخالها إلى المؤسسات، حيث اقتصر في البداية على أدوار ثانوية كأتمتة العمليات الإدارية مثل الفوترة والأجور، وكأداة لدعم اتخاذ القرارات من خلال الأنظمة الخبيرة لتصبح أداة لدعم العمل الجماعي.

ثم بعد ذلك، عرف هذا الدور توسعا ليشمل العمليات التشغيلية الرئيسية (من إنتاج، تصميم، إدارة الموارد البشرية، إدارة علاقات العملاء،...) . ومع ظهور وانتشار الأنترنت أدى ذلك إلى إعادة النظر في كيفية أداء الأعمال من تصميم وتسويق وبيع وإدارة، وأدى أيضا لدخول المؤسسة في شبكات أعمال موسعة وتنامي حجم ومجال نشاطها ليمتد إلى أسواق بعيدة جغرافيا، إضافة إلى ظهور نماذج جديدة للأعمال المرتكزة على الأنترنت-E-business مثل Amazon , Dell , Google .

إن عملية تبني المؤسسات الاقتصادية لتكنولوجيا الأنترنت لا تؤدي بالضرورة إلى تحسين نتائجها وإكسابها مزايا تنافسية حسب فرضية Solow Paradox، التي تنص على أنه " توجد تكنولوجيا المعلومات في كل مكان باستثناء إحصائيات الإنتاجية والأداء. في حين أنه حسب (Porter, 2001, p. 1) فإن إدخال تكنولوجيا المعلومات والأنترنت للمؤسسة يؤدي إلى تغيير وتحول عميق في ظروف المنافسة ويسمح بتحقيق المؤسسة لمزايا تنافسية بشرط أن يتم ذلك في إطار استراتيجية واضحة.

2.1 الإشكالية:

انطلاقا من الطرح السابق يمكن وضع التساؤل الرئيسي التالي:

◀ ما دور توفير العوامل الحرجة لنجاح استراتيجية الأنترنت في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

ويندرج ضمن هذا السؤال جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما دور توفير التوافق الاستراتيجي بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الأنترنت في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
- ما دور توفير التوافق التنظيمي بين إدخال الأنترنت والبنية التنظيمية في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
- ما دور توفير التوافق التكنولوجي بين إدخال الأنترنت وباقي تكنولوجيا الشبكات في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
- ما دور تطوير الكفاءات وتوفير الموارد المالية والفنية في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

3.1 فرضيات الدراسة:

◀ **الفرضية الرئيسية:** لتوفير العوامل الحرجة لنجاح استراتيجية الأنترنت دور إيجابي في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

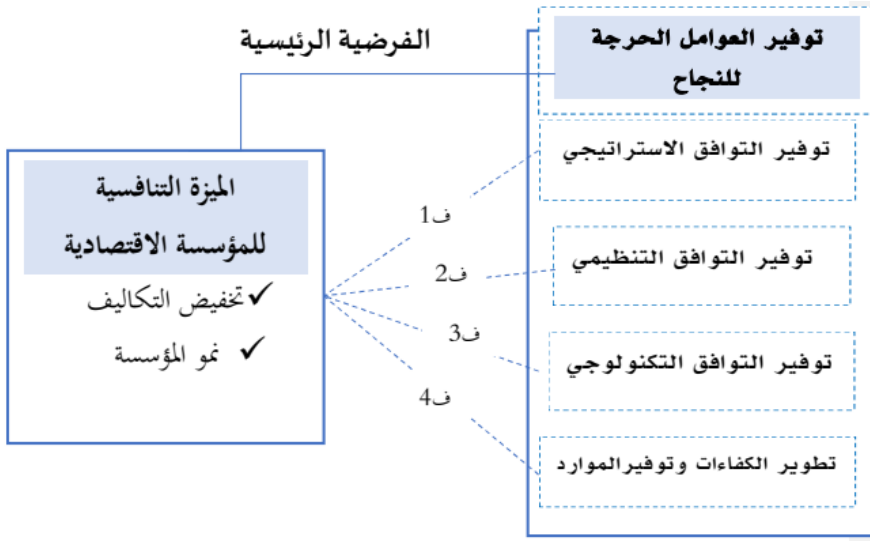
◀ **الفرضيات الفرعية:**

- لتوفير التوافق الاستراتيجي بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الأنترنت دور إيجابي في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
- لتوفير التوافق التنظيمي بين إدخال الأنترنت والبنية التنظيمية دور إيجابي في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
- لتوفير التوافق التكنولوجي بين إدخال الأنترنت وباقي تكنولوجيا الشبكات دور إيجابي في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
- لتطوير الكفاءات وتوفير الموارد المالية والفنية دور إيجابي في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

4.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور المهم الذي تلعبه تكنولوجيا الأنترنت في التأثير على أنشطة المؤسسات وتغييرها لأساليب أداء الأعمال. وبالتالي من الضروري معرفة كيفية إدارة نشاط المؤسسات عبر الأنترنت وكيفية الحصول على نتائج جيدة وأداء عالي باستخدام هذه التكنولوجيا.

5.1 نموذج الدراسة



6.1 عرض وتحليل بعض الدراسات السابقة:

توجد بعض الدراسات التي تطرقت لموضوع توفير العوامل الحرجة لنجاح استراتيجية الأنترنت ودورها في تحسين الميزة التنافسية، وكذا تحسين الأداء المؤسسي، وقد استخدم بعض الباحثين مصطلح المحاذاة أو *alignement* بينما فضلنا استخدام مصطلح توافق Fit لأن دلالاته أفضل.

✓ أطروحة Yann Rival ، بعنوان : L'évaluation de l'activité Internet de l'entreprise

: (Y.Rival, 2005) une application au secteur du tourisme français

درس الباحث العلاقة بين نشاط المؤسسة الإلكتروني وأدائها معتمدا على مفهوم المحاذاة الإستراتيجية المقترح من طرف Henderson et Venkatraman واقترح الباحث نموذجا فريدا درس فيه تأثير كل من المحاذاة الإستراتيجية، المحاذاة التنظيمية، المحاذاة التكنولوجية ومحاذاة الكفاءات على أداء النشاط الإلكتروني للمؤسسة. حيث توصل لوجود أثر إيجابي بين متغيرات الدراسة.

✓ أطروحة وصفي الكساسبة، بعنوان تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال

تكنولوجيا المعلومات (الكساسبة، 2011):

تعتبر دراسة كمية درس فيها الباحث أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات، الشبكات، عدد العاملين ومؤهلاتهم) على الأداء المؤسسي في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية وقد توصل إلى وجود أثر إيجابي معنوي بين المتغيرين المستقل والتابع.

✓ أطروحة سهام موسي، بعنوان مساهمة في بناء نموذج قياس اثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة بالمنطقة الصناعية بالعلمة (موسي، 2014).

درست الباحثة أثر محاذاة استراتيجية (الأعمال / تكنولوجيا الإنترنت) على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة في المنطقة الصناعية بالعلمة، وتم جمع البيانات الكمية من عينة البحث عن طريق الاستبيان وتم التوصل إلى أن هناك علاقة إيجابية للمحاذاة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية الأعمال المعتمدة على الانترنت على أداء المؤسسة.

2. الإطار النظري للدراسة

نتعرض في هذا الجزء للمفاهيم المتعلقة باستراتيجية الأنترنت والمراحل الأساسية لإعداد وتنفيذ استراتيجية أنترنت في المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة لتبيان العوامل الحرجة لنجاح استراتيجية الأعمال عبر الأنترنت. ثم نستعرض أهم المفاهيم المرتبطة بالمزايا التنافسية.

1.2 استراتيجية الأنترنت في المؤسسات الاقتصادية

- مفهوم استراتيجية الأنترنت

الإستراتيجية هي تحديد أهداف المؤسسة الأساسية واعتماد خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ تلك الأهداف.

ويعرّف Porter الإستراتيجية بأنها بناء دفاعات ضد القوى التنافسية والبحث عن موقع للمنظمة في السوق، حيث تكون القوى الأخرى أضعف ما يكون، وبالتالي إيجاد توافق بين المؤسسة ومحيطها للحصول على مزايا تنافسية. والهدف الأساسي لكل

إستراتيجية هو تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة من الصعب محاكاتها من طرف المنافسين وبالتالي ضمان ربحية مستمرة وأداء عالي.

إستراتيجية الأنترنت هي الإستراتيجية المتعلقة بتحديد رسالة الأعمال عبر الأنترنت، أغراضها وأهدافها. إنّ وضع إستراتيجية للأنترنت أصبح حتميا خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تميل عادة للاستثمار في هذا المجال لتلبية حاجات محددة كتحسين العمليات الإدارية دون وجود إستراتيجية واضحة. والهدف من إستراتيجية الأنترنت هو الحد من الأخطار المحتملة وتحسين احتمالات نجاح المؤسسات في هذا المجال.

- مراحل إعداد إستراتيجية لنشاط المؤسسة عبر الأنترنت

تبدأ عملية إعداد استراتيجية الأنترنت بالتحضير ثم الصياغة، فالتنفيذ ثم التقييم والمراجعة.

أولا: التحضير للإستراتيجية

تعتبر مرحلة التفكير الأولى وتهدف لتحليل المحيط الإستراتيجي الذي تنشط فيه المؤسسة ثم تشخيص الموارد والكفاءات التي تملكها المؤسسة للاستفادة منها، بعد ذلك يمكن تحديد الأهداف المرجوة من استخدام الأنترنت.

1- تحليل المحيط الإستراتيجي: يتميز محيط المؤسسة بعدم الإستقرار والتغير المستمر وهذا ينعكس على المؤسسة من خلال الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة (كدخول منافسين جدد، تغير حاجات ورغبات العملاء) ما يتطلب إستجابة سريعة من المؤسسة.

ويمكن تقييم محيط المؤسسة باستخدام أساليب تحليلية معيارية مثل تحليل SWOT. تحليل SWOT*: يرتبط بدراسة مكامن الضعف والقوة في المؤسسة من جهة ودراسة الفرص والتهديدات الخارجية من جهة أخرى.

* Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

بالنسبة للتهديدات، فيعتبر تحليلها مهما جدا نظرا لأنّ عدّة شركات عملاقة ذات سمعة عالمية وانتشار واسع تعرضت لتهديدات حتى في وجودها. فمثلا شركة Alcatel العالمية لصناعة الإلكترونيات الدقيقة تعرضت لتهديدات جدية مع ظهور الأنترنت و بروز منافس قوي مثل Cisco Systems يبني إستراتيجية أعماله على الأنترنت (H.Isaak، 2011).

فتهديد المنافسين كبير جدا في ظل الأنترنت والتجارة الإلكترونية ولهذا وجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإعتماد على هذه التكنولوجيات وتطبيقاتها لمواجهة هذا الخطر.

لا بد أيضا أن تأخذ بعين الإعتبار تهديدات الموردين ومخاطر أن تتبع المؤسسة لمورد مسيطر، واستخدام الأنترنت يمكن أن يذلل من هذا التهديد. كما يرتبط إدخال الأنترنت بتحمل تكاليف لوجستية (نقل، تخزين) وتكاليف جذب العملاء للموقع الإلكتروني. بالنسبة للفرص، فقبل تبني الأنترنت وتطبيقاتها على المؤسسة دراسة الفرص التي تتيحها هذه التكنولوجيا والمرتبطة بتخفيض التكاليف ونمو المؤسسة.

أما بالنسبة لنقاط القوة والضعف:

فلا تكتفي المؤسسة بدراسة المحيط الخارجي، وإنما لابد من معرفة مواطن القوة والضعف أي الإجابة عن التساؤل هل تملك المؤسسة الإمكانيات والموارد اللازمة لنجاح إستراتيجية الأنترنت وهل الأنترنت قادرة على دعم أداء المؤسسة، وقد حدّد (H.Isaak، 2011) الموارد اللازمة لنجاح إستراتيجية الأنترنت فيما يلي:

- موارد مالية كافية لإدخال الأنترنت والتطبيقات المصاحبة بها؛
- علامة تجارية قوية لإقناع العملاء بالشراء؛
- كفاءات فنية عالية المستوى لتسيير تكنولوجيا الأنترنت (الموقع الإلكتروني، الشبكات الداخلية)؛
- عروض مفصلة ذات محتوى مميز تتنوع فيها محفظة المنتجات والخدمات؛
- قاعدة بيانات للعملاء والموردين المتوقع التعامل معهم إلكترونيا (إلى، 2016)؛
- إنتظار وقت للحصول على العوائد المنتظرة؛
- نظام معلومات متطور ومتلاءم مع الأنترنت والتجارة الإلكترونية؛
- إمكانيات لوجستية لمعالجة الطلبات وتسليمها في مواعيدها؛

- قدرات تفاوضية للحصول على المواد بأسعار تنافسية، تخفيض المخزون بشكل محسوس؛
- الإستجابة الفورية لتطلعات العملاء ورغباتهم وخلق ثقة في علامة المؤسسة ومنتجاتها وفي أنظمة الدفع الإلكتروني، وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولتعزيز ثقة العملاء تلجأ للتعاقد مع طرف خارجي ضامن؛
- القدرة على تصميم موقع إلكتروني جيد وإدارته بفعالية.
- القدرة على جذب العملاء للموقع الإلكتروني والحفاظ على ولائهم.

ثانيا: صياغة الإستراتيجية

بعد الإنتهاء من تحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة تأتي المرحلة الثانية ألا وهي الصياغة، ليتم فيها تحديد الأهداف المرجوة من تبني تكنولوجيا الأنترنت في ضوء إمكانيات المؤسسة، هذه الأهداف يجب أن تتسق وتتسجم مع رسالة المؤسسة وأهدافها العامة.

بعد تحديد الأهداف المرجوة من تبني الأنترنت تأتي عملية إختيار البديل الإستراتيجي المناسب الذي يُتوقع أن يكسب المؤسسة مزايا تنافسية تجعلها قادرة على النجاح في ظل المنافسة الشديدة عبر الشبكة وأهم هذه البدائل:

- استخدام الأنترنت كقناة اتصال وتزويد بالمعلومات فقط؛
- استخدام الأنترنت كقناة أعمال إضافية تضاف إلى القنوات التقليدية الأخرى وتساهم في دعمها؛
- التحوّل كلياً لاستخدام الأنترنت كقناة وحيدة للأعمال؛
- استخدام الأنترنت كقناة أساسية لأسواق التصدير.

ثالثا: تنفيذ الإستراتيجية

تعتبر مرحلة تنفيذ الإستراتيجية مهمة جداً، فسوء التنفيذ قد يؤدي إلى الفشل. وفي إطار تنفيذ إستراتيجية الأنترنت بالمؤسسة لابدّ من دراسة الترابط أو التوافق الإستراتيجي بين هذه الأخيرة وإستراتيجية المؤسسة وكذا توفير العوامل الحرجة التي تمكّن من الإستفادة المثلى من الأنترنت.

- العوامل الحرجة لنجاح استراتيجيّة الأنترنت Critical Success factors

لتحقّق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة المرجوة من الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات خاصة ما تعلق بتحسين الأداء توجب عليها توفير مجموعة من المتطلبات، حدّدها (Y.Rival, 2005) في أربعة محاور أساسية: التوافق الإستراتيجي، التوافق التنظيمي، التوافق التكنولوجي وتوفير الكفاءات والموارد.

1-1 التوافق الإستراتيجي: ويقصد به وجود تناسق وارتباط بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الأنترنت ويمكن قياسه من خلال بعدين رئيسيين:

البعد الأول: مدى مساهمة الإدارة العامة للمؤسسة في وضع الإستراتيجية التكنولوجية، ويمكن قياس هذا البعد من خلال العناصر الموالية:

- قيادة نشاط المؤسسة عبر الأنترنت هل يقوم به المسؤولون في المؤسسة؛
- عند إتخاذ قرارات في المؤسسة هل يأخذ بعين الإعتبار نشاط الأنترنت؛
- تأخذ إحتياجات المؤسسة عبر الأنترنت بعين الإعتبار.

البعد الثاني: القيمة المعطاة لنشاط الأنترنت داخل المؤسسة، ويمكن قياسه من خلال العناصر:

- يعتبر نشاط الأنترنت مهما لتطوير المؤسسة؛
- الوعي بالإمكانيات التي تتيحها الأنترنت.

1-2 التوافق التنظيمي: ومعناه وجود تناسق بين إدخال التكنولوجيا (الأنترنت) والبنية التنظيمية للمؤسسة، ومدى قيام الإدارة بتغييرات تنظيمية تماشيا مع التكنولوجيا الحديثة، ويمكن قياسه من خلال:

البعد الأول: مستوى التطوير التنظيمي المرتبط بإدخال الأنترنت.

- بعد إدخال الأنترنت هل تغير أسلوب العمل الداخلي بالمؤسسة؛
- بعد إدخال الأنترنت أعيد تنظيم أساليب الاتصال؛

البعد الثاني: درجة إدماج الأنترنت في بنية وعمليات المؤسسة الداخلية Back-Office، ويقاس هذا البعد من خلال :

- إدارة الفواتير عبر الأنترنت؛
- تسيير المخزون ومتابعة المتاحات عبر الأنترنت؛
- التموين والشراء عبر الأنترنت.

البعد الثالث: درجة إدماج الأنترنت في البنية والعمليات الخارجية Front- Office، ويمكن قياس هذا البعد من خلال:

- خلق مركز اتصال Call-center خاص بالموقع الإلكتروني؛
- الإشهار باستخدام الأنترنت؛
- التسويق باستخدام الأنترنت؛
- خدمات ما بعد البيع عبر الخط.

1-3- التوافق التكنولوجي: ويقصد به الترابط بين إدخال الأنترنت وتطوير البنية التكنولوجية للمؤسسة. ويقاس بدرجة تبني المؤسسة لتكنولوجيات أخرى تدعم نشاط الأنترنت كتكنولوجيا الإنترنت والإكسترنال وبرمجيات العمل الجماعي ومدى تطوير المؤسسة لنظام معلوماتها وتوفر الأجهزة المعلوماتية المتطورة.

1-4- تطوير الكفاءات: أي الكادر البشري الداخلي الكفاء والمتمكن في مجال تكنولوجيا المعلومات أو الاستعانة بالكفاءات الخارجية، فالمؤسسة ملزمة بتطوير الكفاءات للتكيف المستمر مع تغيرات المحيط. ويمكن قياس هذا المطلب من خلال بعدين، الأول تطوير الكفاءات الداخلية والثاني اللجوء للكفاءات الخارجية.

✓ تطوير الكفاءات الداخلية: ويمكن أن يقيّم من خلال ثلاث أبعاد:

- وجود برنامج تكويني متعلق بكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات يكسب العامل معارف جديدة حول التكنولوجيا ويمنع مقاومة التغيير لديه؛
- وجود مساعدة داخلية للإستجابة لإحتياجات المستخدمين Users فيما يخص استخدام التكنولوجيا؛

- وجود قاعدة إدارة المعارف بالمؤسسة وهي وسيلة لتنظيم ونشر المعارف بالمؤسسة وإتاحتها للكادر البشري وبالتالي ضمان التعلم التنظيمي والعمل الجماعي.

✓ اللجوء للخارج لتطوير الكفاءات: من خلال:

- توظيف خارجي إستجابة لإحتياجات نشاط الأنترنت (توظيف مسؤول الموقع Webmaster، مهندس النظام).
- اللجوء إلى المساعدات والإستشارات الخارجية أو إقامة شراكات في مجال تصميم وتطوير الموقع الإلكتروني والشبكات الداخلية.

2- تخصيص الموارد: لتنفيذ أي إستراتيجية لابد من تخصيص الموارد المالية بقدر كافي وأهم الأبعاد التي يتم تخصيص الأموال لأجلها ما يلي (بوفارة ي.، 2005):

- تكاليف التأسيس الأولي للموقع الإلكتروني والشبكات الداخلية للمؤسسة؛

- تكاليف الإشهار والترويج والدلالة على الموقع الإلكتروني؛

- تكاليف صيانة الموقع والنظم المعلوماتية؛

- تكاليف إستضافة الموقع؛

- تكاليف التعاقد مع كفاءات في مجال تكنولوجيا المعلومات؛

- تكاليف لوجستية (النقل ، التسليم ، حماية التعاملات الإلكترونية).

رابعا: تقويم ومراجعة الإستراتيجية: تعتبر مرحلة التقويم والمراجعة مهمة للتأكد من فعالية الإستراتيجية ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة، ونظرا للتغير المستمر في محيط المؤسسة فإنه على القائمين عليها تحديث إستراتيجية الأنترنت باستمرار. ويشير (H.Isaak، 2011) بأن أفضل طريقة هي إعتداد التدرج في تبني الأنترنت والأعمال الإلكترونية، بحيث يتم الانتقال إلى المستوى الأعلى عند النجاح في المستوى الأدنى، وتحقيق هذا الأخير لأهدافه الإستراتيجية ، ويمكن أن تتراوح مستويات تبني الأنترنت ما بين الحضور الشكلي إلى التحول الكامل نحو الأعمال الإلكترونية وفيما يلي عرض لأهم هذه المستويات:

المستوى الأول: يتمثل في تصميم موقع إعلاني بسيط Flat-ad presence للمؤسسة على شبكة الأنترنت، وتطوير الكفاءات والمهارات في مجال تكنولوجيا المعلومات وتشجيع العمال والشركاء على التعامل من خلال هذه القناة الإلكترونية بالإضافة إلى تألية بعض المهام، تكون المزايا المتحصلة ضعيفة بفعل الإستغلال المحدود للتكنولوجيا.

المستوى الثاني: بنجاح الموقع الإلكتروني البسيط في جذب الإنتباه، يتم تطويره في شكل موقع إلكتروني تجاري تفاعلي On-line store front يسمح للمؤسسة بدعم عملياتها وأنشطتها التقليدية ويتم من خلاله التعامل مع عدد غير محدود من الموردين والعملاء كما يتم الإعتماد على تكنولوجيا التبادل الإلكتروني للبيانات والتجارة الإلكترونية بين المؤسسات لدعم التعاون المؤسسي. كما تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات تنظيمية تتماشى مع التكنولوجيا الحديثة إضافة إلى توفير المتطلبات الإستراتيجية للإستفادة من الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات.

المستوى الثالث: يتمثل في التحول حيث تتوسع المؤسسة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والأنترنت من خلال بناء شبكات إفتراضية موسعة من العملاء والموردين وتصبح معتمدة بشكل أساسي على الأنترنت في أداء عملياتها ونقوم حتى بتقليص تواجدها الفيزيائي لصالح تواجدها ونشاطها الإلكتروني.

لهذا التدرج في تبني تكنولوجيا المعلومات آثار إيجابية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة التي تفتقر للإمكانيات المادية والبشرية الكافية.

2 الإطار النظري للميزة التنافسية

كل مؤسسة تسعى دوما إلى الاختلاف والتميز عن الآخرين، وذلك من خلال وضع إستراتيجية تنافسية محكمة تمكنها من تحقيق أهدافها.

1.2 تعريف الميزة التنافسية:

الاهتمام الواسع بموضوع الميزة التنافسية من قبل الباحثين نتج عنه وجود اختلافات كثيرة في التعاريف المقدمة لها، وذلك حسب وجهة نظر كل منهم.

حسب Porter فإن الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال تنشأ كنتيجة للقيمة التي تستطيع أن تقدمها لزبائنها مقارنة بمنافسيها، ويمكن أن تأخذ هذه القيمة شكل أسعار أقل من أسعار المنافسين لمنافع متساوية، أو إضافة منافع منفردة في المنتج لتعويض الزيادة السعرية المفروضة.

تعرف هيئة التجارة والصناعة البريطانية التنافسية بالنسبة للمؤسسة على أنها: " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى". (مصنوعة، 03-04 ديسمبر 2012)

يرى Heizer & Render بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة منفردة، تتفوق من خلالها الشركة على المنافسين (عثمان، 2015).

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن المؤسسة تملك ميزة تنافسية، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزبائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية، وفعالة، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من تحقيق أرباح. (توبي، 2021)

2.2 قياس الميزة التنافسية: يمكن قياس الميزة التنافسية من خلال العناصر التالية:

✓ **تخفيض التكاليف:** تسمح الأنترنت بأتمتة العمليات وتحسين معالجة المعلومات، إضافة إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بإنشاء محلات تجارية أو توظيف قوى البيع كما تسمح الأنترنت بـ:

- التخلص من أعباء المكالمات الهاتفية خاصة الدولية وتعويضها بالاتصالات الإلكترونية المجانية مثل Viber و Skype.
- الاقتصاد في المصاريف الخاصة بإنتاج وإرسال قوائم البيع بالبريد العادي وكذا النشرات الفنية، الإعلانات والإشهارات وتقديمها بالمجان عبر الخط.
- تخفيض مصاريف التنقل من خلال عقد إجتماعات أو ندوات عن بعد.
- التخلص من استخدام الأوراق وتعويضها بالبريد الإلكتروني والإنترنت والنشرات الإخبارية الإلكترونية.

✓ **نمو المؤسسة:** تسمح الأنترنت بنمو وتطور المؤسسة في عدة مجالات نوجزها فيمايلي:

- دخول أسواق جديدة وجذب عملاء جدد، إذ تسمح الأنترنت بتغطية أكبر للسوق خاصة في المناطق التي لا توجد فيها نقاط بيع، كما تسمح للمؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة بدخول أسواق خارجية والقيام بالتصدير.
- تحسين ربحية المؤسسة.
- تطوير علاقات المؤسسة مع عملاءها من خلال المعرفة الجيدة للعملاء، حاجاتهم وتفضيلاتهم وبالتالي خدمتهم بأفضل الأساليب وكذا البيع المشخص حسب رغبة كل عميل وبالتالي الحصول على ولائهم.
- تطوير علاقات المؤسسة مع الشركاء، الموردين، الموزعين وكذا المستشارين إضافة إلى إمكانية تكوين روابط وشراكات إستراتيجية وإخراج Externalization بعض أنشطة سلسلة القيمة والتي تشكل عبء على المؤسسة.

✓ **صورة المؤسسة:** يسمح استخدام الأنترنت بتحسين صورة المؤسسة.

3. الإطار الميداني للدراسة يتم في هذا الجزء عرض وتحليل نتائج الدراسة الاستبائية

3.1 عرض وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان

تم اعتماد المعاينة القصدية (التحكمية)، نظرا لأن الباحث يستخدم عينة مُيسّرة من المبحوثين الخبراء المتاحين له. والغرض منها هو الحصول على معلومات من مجموعة من المبحوثين المتاحين للحصول على نتائج دقيقة. وفي بحثنا هذا فقد تحصلنا على المعلومات من خلال الاستبيان، حصريا من مسيري المؤسسات المتواجدة في ولاية أم البواقي نظرا لمعرفتهم الكبيرة بكل خبايا مؤسساتهم، مما يمكنهم من إصدار أحكام موضوعية ومهنية حول استخدامات الأنترنت والشبكات المعلوماتية في مؤسساتهم وكذا إدراك مدى تحسن مؤشرات التنافسية نتيجة استخدام التكنولوجيا.

لقد تم استخدام تقنية الاستبيان الإلكتروني، من أجل جمع البيانات من الأفراد وهم مسيرو مؤسسات اقتصادية صغيرة ومتوسطة الحجم تنشط في مختلف القطاعات الاقتصادية، حول آرائهم ومدى إدراكهم لأهمية موضوع الدراسة. تم توزيع 35 استبيان، استرجعت بالكامل، وبذلك يصبح العدد القابل للتحليل والاستخدام هو 35 استبيان.

ويتكون استبيان الدراسة من ثلاثة محاور أساسية هي:

المحور الأول: تمّ طرح مجموعة أسئلة مقيدة، تدور حول امتلاك المؤسسة لخط أنترنت، موقع إلكتروني أو صفحة استقبال على الأنترنت، غرض استخدام الأنترنت...

المحور الثاني: تمّ دراسة المتغير المستقل استراتيجية الأنترنت والعوامل الأساسية لنجاحها ويتكون من أربعة أبعاد: التوافق الاستراتيجي، التوافق التطبيقي، التوافق التكنولوجي، تطوير الكفاءات وتطوير الموارد.

المحور الثالث: وُجّه لدراسة المتغير التابع؛ الميزة التنافسية ويتكون من بعدين؛ تخفيض التكاليف ونمو المؤسسة.

اعتمدنا في أسئلة الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي، سواء تعلق الأمر باستراتيجية الأنترنت والعوامل الحرجة لنجاحها والتي قُيِّمت كالاتي: غير موافق بشدة 1، غير موافق 2، محايد 3، موافق 4، موافق بشدة 5. أو ما تعلق بالميزة التنافسية: بدرجة ضعيفة جدا 1، بدرجة ضعيفة 2، بدرجة متوسطة 3، بدرجة عالية 4، بدرجة عالية جدا 5.

يكون تقييم الإجابات حسب قيمة المتوسط الحسابي كما يلي:

- من 1 إلى 1.80 » غير موافق تماماً،
- من 1.81 إلى 2.60 » غير موافق،
- من 2.61 إلى 3.40 » محايد ،
- من 3.41 إلى 4.20 » موافق ،
- من 4.21 إلى 5.00 » موافق تماماً.

3-1-1 تحليل إجابات المحور الأول:

السؤال الأول: هل يتوافق عدد الحواسيب في مؤسستكم مع عدد الموظفين؟

كان الهدف من طرح هذا السؤال هو معرفة درجة الإعتماد على الحواسيب في نشاط المؤسسة فوجدنا بأن جميع المستجوبين اعتبروا بأن عدد الحواسيب يتماشى مع عدد العمال في المؤسسة بمعدل حاسوب لكل عامل، وهو أمر ضروري لسير أنشطة المؤسسة.

السؤال الثاني: هل تملك مؤسستكم خط أنترنت؟

كانت الإجابة عن هذا السؤال بنعم لجميع المؤسسات المدروسة، باعتبار أن شبكة الأنترنت تعتبر عصب النشاط الاقتصادي في الوقت الحالي وقد ساهم انتشار الأنترنت في الجزائر وانخفاض تكلفة الإشتراك في تزود جميع المؤسسات بخط أنترنت.

السؤال الثالث: هل تملك مؤسستكم موقعا إلكترونيا أو صفحة على الويب؟

يعتبر هذا السؤال محوريا، لأنه يمكّننا من معرفة حضور المؤسسة إلكترونيا من عدمه، وبالتالي إجابتها على الأسئلة اللاحقة الخاصة بالاستبيان أو توقفها عند هذه المرحلة. وقد وجدنا بأن جميع المؤسسات دون استثناء هي حاضرة إلكترونيا من خلال موقع إلكتروني خاص بها و/أو صفحة على أحد مواقع التواصل الاجتماعي.

السؤال الرابع: أي بديل استراتيجي تبنته المؤسسة عند إدخال الأنترنت؟

- ✓ استخدام الأنترنت كقناة اتصال وتزويد بالمعلومات فقط؛ **13 مؤسسة.**
- ✓ استخدام الأنترنت كقناة أعمال إضافية تضاف إلى القنوات التقليدية الأخرى وتساهم في دعمها؛ **22 مؤسسة.**

✓ التحول كليا لاستخدام الأنترنت كقناة وحيدة للأعمال؛ **0 مؤسسة**

✓ استخدام الأنترنت كقناة أساسية لأسواق التصدير؛ **0 مؤسسة**

من الملاحظ أن المؤسسات المدروسة لم تصل بعد لمرحلة التحول الرقمي الذي يقتضي استخدام الأنترنت كأداة وحيدة للأعمال، كما أنها متجهة كلها لإشباع السوق المحلي ولم تصل بعد لمرحلة التصدير.

3-1-2 عرض وتحليل إجابات المحور الثاني 'اتجاهات الأفراد نحو المتغير المستقل استراتيجية الأنترنت والعوامل الأساسية لنجاحها':

تم تقسيم هذا المحور إلى أربعة أبعاد هي التوافق الاستراتيجي، التوافق التنظيمي، التوافق التكنولوجي، تطوير الكفاءات وتطوير الموارد.

- تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بالتوافق الاستراتيجي

الجدول 1: نتائج إجابات الأفراد لفقرات بُعد التوافق الاستراتيجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات (ك)، النسب المئوية (%) و(مقياس ليكرت 1-5)						العبارة	
		5							
		5	4	3	2	1			
1.197	3.74	10	14	6	2	3	ك	يقوم المسؤولون بقيادة نشاط المؤسسة عبر الأنترنت	1
		28.6	40	17.1	5.7	8.6	%		
.923	3.97	9	20	3	2	1	ك	يأخذ بعين الإعتبار نشاط الأنترنت عند إتخاذ قرارات في المؤسسة	2
		25.7	57.1	8.6	5.7	2.9	%		
.993	3.69	7	15	9	3	1	ك	تأخذ إحتياجات المؤسسة عبر الأنترنت بعين الإعتبار	3
		20	42.9	25.7	8.6	2.9	%		
1.256	3.80	13	11	4	5	2	ك	يعتبر نشاط الأنترنت مهما لتطوير المؤسسة	4
		37.1	31.4	11.4	14.3	5.7	%		
1.022	3.69	7	16	7	4	1	ك	هناك وعي في المؤسسة بالإمكانيات التي تتيحها الأنترنت	5
		20	45.7	20	11.4	2.9	%		
.922	3.77	بُعد التوافق الاستراتيجي							

المصدر: من إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv26.

يتضح من الجدول أنه يوجد تناسق وارتباط بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الأنترنت في المؤسسات المدروسة إذ أن الإجابات تقع في مجال الموافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.77 وانحراف معياري 0.922.

وبشكل مفصل يتضح أن المؤسسات تولي أهمية كبيرة لنشاط الأنترنت عند اتخاذ القرارات في المؤسسة بمتوسط 3.97، كما أنها تعتبر نشاط الأنترنت مهما لتطوير وتنمية المؤسسة، حيث بلغ متوسط الإجابات 3.80.

تأخذ المؤسسات احتياجات الأنترنت بشكل جدي من خلال توفير الامكانيات اللازمة وقد كانت الإجابة بالموافقة بمتوسط 3.69.

- عرض وتحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بالتوافق التنظيمي

الجدول 2: نتائج إجابات الأفراد لفقرات بُعد التوافق التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية						العبارة	
		5	4	3	2	1			
1.090	3.40	4	17	4	9	1	ك	هل تغير أسلوب العمل الداخلي	1
		11.4	48.6	11.4	25.7	2.9	%	بعد إدخال الأنترنت	
1.216	3.857	12	14	4	2	3	ك	هل يتم في مؤسستكم الشراء	2
		34.3	40	11.4	5.7	8.6	%	والمتموين عبر الأنترنت	
.651	2.60	0	3	15	17	0	ك	هل تتم إدارة الفواتير وتسيير	3
		0	8.6	42.9	48.6	0	%	المخزون عبر الأنترنت	
1.248	3.83	12	14	3	3	3	ك	هل يتم في مؤسستكم الإشهار	4
		34.3	40	8.6	8.6	8.6	%	عبر الأنترنت	
.635	3.25	بُعد التوافق التنظيمي							

المصدر: من إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv26.

يتضح من الجدول أنّ التزام المؤسسات بتوفير التوافق التنظيمي أي وجود تناسق بين إدخال التكنولوجيا (الأنترنت) والبنية التنظيمية للمؤسسة، ومدى القيام بتغييرات تنظيمية تماشياً مع التكنولوجيا الحديثة تقع في مجال محايد قريب من الموافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.25 وانحراف معياري يقدر 0.635.

والملاحظ بالنسبة لهذا البُعد هو تباين اتجاه الإجابات من فقرة لأخرى، إذ تركزت أجوبة المسيرين حول الفقرة الثانية المتعلقة بالشراء عبر الخط والرابعة المتعلقة بالإشهار الإلكتروني في مجال الموافقة بمتوسط حسابي 3.85 و 3.83 على التوالي. في حين أن الإجابات عن الفقرة الأولى تغير أسلوب العمل بعد إدخال الأنترنت سجلت متوسطاً بـ 3.40 في خانة المحايد، ما يفسّر بلجوء المؤسسات للاتصال مع عملائها عبر البريد الإلكتروني بدل الاتصال الشفهي والمكتوب وكذا اعتمادها على الدعاية والإشهار

الإلكتروني عوض الإشهار في المجالات والصحف وتخفيضها لاستخدام الأوراق. والفقرة الثالثة هل تتم إدارة المخزون عبر الخط فقد سجلت متوسطا ب 2.60، ما يعني أن المؤسسات تمتلك برمجيات خاصة بتسيير المخزون تغنيها عن الأنترنت.

- عرض وتحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بالتوافق التكنولوجي

الجدول 3: نتائج إجابات الأفراد لفقرات بُعد التوافق التكنولوجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية						العبارة	
		5	4	3	2	1			
1.216	3.86	12	14	4	2	3	ك	هل تستخدم مؤسستكم الأنترنت و/أو الأكسترنترنت	1
		34.3	40	11.4	5.7	8.6	%		
1.221	2.26	2	5	4	13	11	ك	هل يتم استخدام برمجيات العمل الجماعي	2
		5.7	14.3	11.4	37.1	31.4	%		
1.573	3.23	10	9	3	5	8	ك	هل طورت مؤسستكم أنظمة معلوماً	3
		28.6	25.7	8.6	14.3	22.9	%		
.874	3.11	بُعد التوافق التكنولوجي							

المصدر: من إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv26.

الملاحظ من الجدول أن أكثر من 74 % من المؤسسات تستخدم الشبكات الداخلية الأنترنت والأكسترنترنت، كما أن الإجابة عن قيام المؤسسة بتطوير أنظمة المعلومات فكانت في مجال الحياد بمتوسط حسابي 3.23، في حين أن الإجابة عن استخدام برمجيات العمل الجماعي Groupware تقع في مجال عدم الموافقة، إذ ترى معظم المؤسسات عدم أهمية هذه البرمجيات أو بسبب ارتفاع تكلفتها.

- عرض وتحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بتطوير الكفاءات وتوفير الموارد

الجدول 4: نتائج إجابات الأفراد لفقرات بُعد تطوير الكفاءات وتوفير الموارد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية						العبارة	
		5	4	3	2	1			
1.361	3.17	5	13	7	3	7	ك	هل وفرت مؤسستكم برنامجاً تكوينياً خاصاً باستخدام تكنولوجيا المعلومات	1
		14.3	37.1	20	8.6	20	%		
1.482	3.46	10	12	4	2	7	ك	هل توفر مؤسستكم مساعدة داخلية أو خارجية فيما يخص استخدام التكنولوجيا	2
		28.6	34.3	11.4	5.7	20	%		

إعداد استراتيجيّة الأنترنت، العوامل الحرجة لنجاحها ودورها... مجلة البحوث الاقتصادية والمالية

3	هل قامت مؤسستكم بتوظيف خارجي استجابة لاحتياجات نشاط الأنترنت	ك	8	1	8	11	7	3.23	1.437	
		%	22.9	2.9	22.9	31.4	20			
4	هل خصصت مؤسستكم الأموال الكافية لتغطية تكاليف العمل عبر الأنترنت	ك	3	2	4	14	12	3.86	1.216	
		%	8.6	5.7	11.4	40	34.3			
بُعد تطوير الكفاءات وتوفير الموارد									3.42	.930

المصدر: من إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv26.

يظهر من الجدول أن إجابات المسيرين حول تطوير الكفاءات وتوفير الموارد يقع في خانة الموافقة بمتوسط حسابي 3.42. وهو ما يدل على قيام المؤسسات بتوفير البرامج التكوينية والمساعدات التقنية للمستخدمين وهذا لتمكينهم من رفع كفاءتهم ومعرفتهم بخصوص تكنولوجيا المعلومات، كما أنها أتاحت الإمكانات المالية اللازمة لاستغلال التكنولوجيا كتكاليف إنشاء الموقع وصيانته وربطه بمحركات البحث.

3-1-3 عرض وتحليل إجابات المحور الثالث: اتجاهات الأفراد نحو المتغير التابع الميزة التنافسية للمؤسسة'

-عرض وتحليل فقرات البعد الأول المتعلق بتخفيض التكاليف

الجدول 5: نتائج إجابات الأفراد لفقرات بُعد تخفيض التكاليف

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية						العبارة	
		5	4	3	2	1			
1.193	3.40	7	10	11	4	3	ك	يسمح البيع المباشر من خلال الموقع الإلكتروني بتخفيض تكاليف التوزيع وزيادة هامش	1
		20	28.6	31.4	11.4	8.6	%		
1.221	3.54	9	11	7	6	2	ك	الحصول على موردين أفضل من حيث الجودة والسعر بفضل التسوق الرقمي	2
		25.7	31.4	20	17.1	5.7	%		
1.124	3.17	6	4	18	4	3	ك	الاقتصاد في تكاليف الدعاية والإشهار بفضل الحضور الإلكتروني	3
		17.1	11.4	51.4	11.4	8.6	%		
1.267	3.43	6	16	4	5	4	ك	تخفيض مصاريف النقل من خلال عقد اجتماعات عن بعد وتخفيض مصاريف الاتصال	4
		17.1	45.7	11.4	14.3	11.4	%		
1.00	3.43	4	14	12	3	2	ك	انخفاض تكاليف توظيف قوى البيع	5
		11.4	40	34.3	8.6	5.7	%		

6	تخفيض المخزون بفضل الإنتاج في الوقت المحدد	ك	3	1	10	17	4	3.51	1.04
		%	8.6	2.9	28.6	48.6	11.4		
	بُعد تخفيض التكاليف								.733
								3.41	

المصدر: من إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv26.

يتبين من الجدول أن المؤسسات قد حققت تحسناً في بعد تخفيض التكاليف بشكل عالي، باعتبار أن المتوسط الحسابي بلغ 3.41 وانحراف معياري 0.733. وبشكل مفصل تظهر الإجابات عن فقرة انخفاض تكاليف التوزيع وزيادة الهامش بمتوسط 3.40 مع تشتت واضح للإجابات، ما يعني تمكن بعض المؤسسات من تحقيق هذه الميزة وعجز البعض عن تحقيقها.

بالنسبة للفقرة الثانية فقد كان اتجاه الإجابات نحو درجة كبيرة بمتوسط حسابي 3.54 مع تشتت في الإجابات، حيث ساهمت الأنترنت في الحصول على موردين أفضل سعراً وجودة لـ 31.4% من المؤسسات بدرجة كبيرة و 25.7% بدرجة كبيرة جداً. نفس الملاحظات تسجل على باقي العبارات، حيث أن معظم المؤسسات حققت تخفيضاً في مصاريف التنقلات والاتصالات، إضافة إلى تخفيض المخزون وتكاليف قوى البيع.

- عرض وتحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بنمو المؤسسة

الجدول 6: نتائج إجابات الأفراد لفقرات بُعد نمو المؤسسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية						العبارة	
		5	4	3	2	1			
1.145	3.57	5	19	6	1	4	ك	سمحت الأنترنت لمؤسستكم بدخول أسواق جديدة وجذب عملاء جدد	1
		14.3	54.3	17.1	2.9	11.4	%		
.655	1.43	0	1	0	12	22	ك	سمحت الأنترنت لمؤسستكم بدخول أسواق خارجية والقيام بالتصدير	2
		0	2.9	0	34.3	62.9	%		
1.00	3.4	2	18	10	2	3	ك	سمحت الأنترنت لمؤسستكم بتحسين ربحيتها	3
		5.7	51.4	28.6	5.7	8.6	%		
.976	3.60	5	17	8	4	1	ك	سمحت الأنترنت لمؤسستكم بتطوير علاقاتها مع عملائها	4
		14.3	48.6	22.9	11.4	2.9	%		
.893	3.71	4	22	5	3	1	ك	سمحت الأنترنت لمؤسستكم بتطوير علاقاتها مع الشركاء والموردين	5
		11.4	62.9	14.3	8.6	2.9	%		

6	سمحت الأنترنت لمؤسستكم بتحسين صورة علامتها	ك	2	1	9	14	9	3.77	1.06
		%	5.7	2.9	25.7	40	25.7		
	بُعد نمو المؤسسة							3.50	.842

المصدر: من إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv26.

يظهر من الجدول أن المؤسسات لم تتمكن بعد من دخول أسواق خارجية والقيام بالتصدير حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.43، مع تركيز الإجابات حول الإجابة غير موافق.

باقي الفقرات سجلت موافقة في الإجابة عليها، أبرزها تمكين الأنترنت للمؤسسات من تطوير علاقاتها مع عملائها بمتوسط 3.60 وسماحها بتحسين صورة علامة المؤسسة بمتوسط 3.77 وتمكينها للمؤسسات من تطوير علاقاتها مع شركائها ومورديها.

3-2 اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لتوفير التوافق بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الأنترنت دور في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

تحليل الارتباط والانحدار الخطي: يُحدّد نموذج الانحدار الخطي بين المتغيرين قيمة معامل الارتباط الجزئي R ، كما يحدد قيمة معامل التحديد R^2 والذي يمثل نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

تحليل التباين Anova يسمح بمعرفة إن كان النموذج دالاً إحصائياً من خلال تحليل فيشر F ودرجة المعنوية. أما جدول معاملات التباين فيُبيّن الدلالة من خلال تحليل Student (قيمة t)، والقيمة المعيارية لكل معامل من معاملات الانحدار.

بينت دراسة الارتباط بين المتغيرين في الجدول أدناه وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين توفير التوافق الاستراتيجي وتحسين المزايا التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط Pearson 0.651، وباعتبار أنّ درجة المعنوية أقل من 5% فإن العلاقة ذات دلالة إحصائية. قيمة معامل التحديد R^2 هي 0.424 مما يعني أن 42.4% من التباين في التنافسية سببه توفير التوافق الاستراتيجي.

كما يتبين من جدول تحليل التباين أن قيمة F تساوي 24.266 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أنّ درجة المعنوية $\text{Sig} = 0.000$ ما يثبت صحة النموذج ومعنويته.

من خلال جدول معاملات التباين يتبين أنَّ قيمة الاختبار t هي 4.001 بمستوى دلالة 0.00 (أقل من 5 %)، إذن النموذج ذو دلالة إحصائية.

الجدول 7: نموذج الانحدار بين توفير التوافق الاستراتيجي وتحسين المزايا التنافسية

Model Summary جدول الارتباط الخطي					
النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري	
	,651	,424	,406	,54537	
ANOVA جدول تحليل تباين خط الانحدار					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية
الانحدار	7,217	1	7,217	24,266	,000
البواقي	9,815	33	,297		
المجموع	17,033	34			
Coefficients جدول معاملات التباين					
النموذج	معاملات نموذج الانحدار			قيمة t	Sig.
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	1,576	,394		4,001	,000
التوافق الاستراتيجي	,499	,101	,651	651,	,000

المتغير التابع : التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv26.

وبالتالي تتأكد الفرضية الفرعية الأولى القائلة بوجود دور للتوافق بين استراتيجية الأنترنت واستراتيجية المؤسسة في تحسين تنافسية المؤسسات.

اختبار الفرضية الثانية: لتوفير التوافق التنظيمي بين إدخال الأنترنت والبنية التنظيمية دور في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

الجدول 8: نموذج الانحدار بين التوافق التنظيمي وتحسين المزايا التنافسية

Sig.	t	Beta	B الخطأ المعياري		ملخص النموذج				
					الثابت	المعنوية	قيمة F	R ²	R
,007	2,868	,524	,546	1,566					
,001	3,535		,165	,583	التوافق التنظيمي	,001	12,498	,275	,524

المصدر: من إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv26.

يظهر من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,524$ ومعامل التحديد R^2 تساوي 0,275، ما يعني أن 27.5 % من التباين في قيمة المزايا التنافسية يرجع لتوفير ترابط بين إدخال الأنترنت والبنية التنظيمية للمؤسسة، أما النسبة المتبقية فتفسر بالأخطاء العشوائية.

وحيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 12,498 وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمقدرة بـ 3.96، وبما أن مستوى المعنوية يساوي 0.001 وهو أقل من 5 % (مستوى الدلالة المعتمد)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائي لتوفير التوافق التنظيمي على تحسين المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

اختبار الفرضية الثالثة: لتوفير التوافق التكنولوجي بين إدخال الأنترنت وباقي تكنولوجيا الشبكات دور في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

الجدول 9: نموذج الانحدار بين التوافق التكنولوجي وتحسين المزايا التنافسية

Sig.	t	Beta	B الخطأ المعياري		ملخص النموذج				
					الثابت	المعنوية	قيمة F	R ²	R
,000	5,867	,403	,417	2,455					
,016	2,532		,129	,327	التوافق التكنولوجي	,016	6,411	,163	,403

المصدر: من إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv26.

يظهر من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,403$ ومعامل التحديد R^2 تساوي 0,163، ما يعني أن 16,3 % من التباين في قيمة المزايا التنافسية يرجع لتوفير ترابط بين إدخال الأنترنت وتبني التكنولوجيات المماثلة من أنترنت واكسترنت، أما النسبة المتبقية فتفسر بالأخطاء العشوائية.

وحيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 6,411 وبما أن مستوى المعنوية يساوي 0,016. وهو أقل من 5 %، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائياً لتوفير التوافق التكنولوجي على تحسين المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

اختبار الفرضية الرابعة

لتطوير الكفاءات وتوفير الموارد المالية والفنية دور في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

الجدول 10: نموذج الانحدار بين تطوير الكفاءات وتوفير الموارد وتحسين المزايا التنافسية

ملخص النموذج					B	Beta	t	Sig.
R	R^2	قيمة F	المعنوية	الثابت	1.908	0,377	5,057	,000
,596	,355	18,158	,000	تط كفاءات و تو الموارد	0,453	,106	4,261	,000

المصدر: من إعداد الباحث ترجمةً لمخرجات SPSSv26.

يظهر من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,596$ ومعامل التحديد R^2 تساوي 0,355، ما يعني أن 35,5 % من التباين في قيمة المزايا التنافسية يرجع لتطوير الكفاءات وتوفير الموارد المالية والفنية اللازمة، أما النسبة المتبقية فتفسر بالأخطاء العشوائية.

وحيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 18.158 وبما أن مستوى المعنوية يساوي 0,000. وهو أقل من 5 %، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائياً لتطوير الكفاءات وتوفير الموارد المالية والفنية اللازمة على تحسين المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

4. خاتمة:

شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة وغير مسبقة في كافة مناحي الحياة، أبرزها انتقال الاقتصاد العالمي من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معرفي يعتمد بشكل أساسي على التقنيات الحديثة للتحكم في المعلومات واستخدام المعرفة لرفع مستوى الأداء، بحيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت على وجه الخصوص وسيلة بقاء وأداة لا يمكن الاستغناء عنها، حيث عمدت معظم المؤسسات على اختلاف أحجامها ونشاطاتها إلى إدماج هذه التكنولوجيا في أعمالها الإدارية والفنية واعتمادها كقناة اتصال وتسويق بديلة.

انطلاقاً من دراستنا هذه، تحصلنا على جملة من النتائج سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي للدراسة نستعرضها فيما يلي:

النتائج:

✓ إن عملية تبني المؤسسات الاقتصادية لتكنولوجيا الأنترنت لن تؤدي بالضرورة إلى تحسين نتائجها وإكسابها مزايا تنافسية ما لم يتم ذلك في إطار استراتيجية واضحة يتم من خلالها تحديد الأهداف الأساسية لاستخدام الأنترنت؛

✓ يجب التفكير كذلك في كيفية إدارة النشاط عبر الأنترنت وربطه بباقي الوظائف في المؤسسة، كما يجب تخصيص الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية الضرورية للقيام بنشاط عبر الشبكة بالإضافة إلى تأمين الأمن وحماية التعاملات وكذا لا بد أن تتدرج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية تبنيها لهذه التكنولوجيا؛

✓ يجب على المؤسسات وضع استراتيجية واضحة للأنترنت من خلال التحضير الجيد وتحديد أهداف التواجد على الشبكة، ثم صياغة الإستراتيجية المناسبة سواء استخدام الأنترنت كقناة اتصال وتزويد بالمعلومات فقط، استخدام الأنترنت كقناة أعمال إضافية تضاف إلى القنوات التقليدية الأخرى وتساهم في دعمها، التحول كلياً لاستخدام الأنترنت كقناة وحيدة للأعمال أو استخدام الأنترنت كقناة أساسية لأسواق التصدير؛

✓ يعتبر توفير العوامل الحرجة لنجاح استراتيجية الأنترنت كتوفير التوافق الاستراتيجي، التنظيمي والتكنولوجي وكذا تطوير الكفاءات وتوفير الموارد المالية

أمرًا ضروريًا لتحسين المزايا التنافسية للمؤسسة خاصة تخفيض التكاليف وزيادة معدلات النمو والتوسع.

5. قائمة المراجع:

- أحمد مصنوعة. (03-04 ديسمبر 2012). مداخلة بعنوان: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني. الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير-تجارب الدول-، (صفحة 2). الشلف.
- المبييضين هشام عثمان. (2015). نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (العدد 2)، 485.
- سهام موسي. (2014). مساهمة في بناء نموذج قياس اثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة بالمنطقة الصناعية بالعلمة. جامعة بسكرة.
- ليلى مطالي. (2016). اتجاهات المستهلكين الجزائريين نحو التسوق عبر الانترنت دراسة ميدانية. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/4725>. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، الصفحات 3، 81-104.
- منصف شرفي، عبد المالك توبي. (2021). التسويق بالعلاقات كأسلوب حديث لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/159181>. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، الصفحات 8، 1، 272-293.
- وصفي الكساسبة. (2011). تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات. عمان: الجامعة الأردنية.
- يوسف أحمد بوفارة. (2005). استراتيجية الأعمال عبر الأنترنت. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة.
- H.Isaak. (2011). *E-Commerce, de la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle*, 2ème édition. Pearson éducation France.
- M. Porter. (2001). *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review.
- Yann.Rival. (2005). *l'évaluation de l'activité internet de l'entreprise, une application au secteur du tourisme français*. Université Paris Dauphine.