

## قياس المهاداة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت بالاعتهاد على نهوذج

### The Matching & Moderation Approach

#### دراسة حالة ومجموعة من المؤسسات الصناعية العلومة ولاية سطيف

أ.هوسي سهار

جامعة بسكرة

المانص

ركزت الدراسة على قياس المهاداة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت وهذا باستخدام نموذج، على عينة من المؤسسات الصناعية "العلمة ولاية سطيف" حيث بلغ حجم 37 مؤسسة. إنّ الهدف من الدراسة هو اختبار مدى وعي مدراء هذه المؤسسات بأهمية المهاداة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت في نشاط مؤسساتهم من خلال مستوى المهاداة المحسوب، وتمثلت نتائج الدراسة في التالي:

- المهاداة جاءت بمستوى عالي على العموم.
- بلغ مستوى المهاداة الكلي 125/75.

Abstract

The study focused on measuring the level of alignment strategy by using The Matching & Moderation Approach, the sample of the study was the industrial enterprises located in "Eulma -Sétif", and the size of sample was 37 enterprise.

The objective of this study was to examine the awareness of the managers about the importance of the strategic alignment of IT Internet in their activities. The result of the study as the following:

- The high level of alignment
- The overall level of alignment (75/125).

X

إنّ تزايد المنافسة بين المؤسسات والانفتاح على الأسواق العالمية والتطورات الحاصلة في جميع المجالات الاقتصادية والثقافية...إلخ، وخصوصا تلك التي مسّت قطاع تكنولوجيا المعلومات والإنترنت بشكل خاص، فرض على المؤسسات إعادة النظر في وضع استراتيجية فعالة لتكنولوجيا المعلومات تتسم بكفاءة ومرونة عالية، فالاهتمام فقط بإستراتيجية أعمال المؤسسة على المستوى التقليدي غير كافي لأنّ الإعتماد على استراتيجية عبر الانترنت "التواجد الافتراضي للمؤسسة" حتمّ عليها إعادة النظر في استراتيجياتها العامة، ومن هنا ظهر مصطلح المهاداة، وقد أخذ هذا الأخير تفسيرات مختلفة حسب الدراسات النظرية والعملية، كما نجد أنّ هناك من استبدل

مصطلح محاذاة بمفرده أخرى مثلا التكامل (Weill, Broadbend integration 1988)، التناسب (Porter, fit 1996)، الترابط (H,Venkatraman linkage 1999)، الانسجام (Luftman, harmony 1996)، الإندماج (Smaczny, fusion 2001). كذلك نجد التناسق والتناغم.

وتشير المحاذاة إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار إلى الاستراتيجيات التي ستتبعها المؤسسة للتموقع عبر الانترنت أثناء إعدادها لاستراتيجياتها العامة وهذا حتى تتجنب التضارب ما بين نشاطها الافتراضي والتقليدي. ومن هنا تمّ طرح الإشكالية الآتية: ما مستوى المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت في المؤسسات الواقعة بالمنطقة الصناعية العلمية ولاية سطيف؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نحاول إثبات صحة أو خطأ الفرضية الآتية:  
- فرضية العدم H0: هناك مستوى عالي من المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الواقعة بالمنطقة الصناعية العلمية ولاية سطيف.

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والفرضية العامة للدراسة سنحاول في البداية عرض المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة (مفهوم المحاذاة، نموذج القياس المعتمد) وبعدها نتطرق إلى الجانب التطبيقي.

1-تعريف المحاذاة الاستراتيجية: في هذا الإطار يمكن عرض مجموعة من المفاهيم لبعض الباحثين حيث عرفها Venkatraman على أنها: "مفهوم نظري يتضمن مجموعة من العلاقات المتبادلة بين أربعة عناصر أساسية هي إستراتيجية المؤسسة، إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات أو نظام المعلومات داخل المؤسسة، الإجراءات التنظيمية والمهارات"<sup>(1)</sup>، في نفس السياق يرى كل من (Markus and Robey 1983, Miller 1993, Croteau et al. 2001) أن المحاذاة هي: "تنسيق متبادل بين إستراتيجية الأعمال/هيكل العمل وتكنولوجيا المعلومات/هيكل تكنولوجيا المعلومات، أي أنّ هناك علاقات تداخل بين مختلف المتغيرات ولا يمكن ضبط اتجاه التأثير"<sup>(2)</sup>، ويؤكد كل من (Kaplan et Norton,2001) أنّ أحد متطلبات بناء الأنظمة الإدارية هو

محاذاة التنظيم والمؤسسة مع الإستراتيجية المعتمدة، بمعنى أن "يتم ربط عناصر التوجه الاستراتيجي بشكل صحيح مع المستويات والإطار التنظيمي المختص بشكل تنابعي بحيث؛ يصبح العمل متجه بصورته الشمولية لتحقيق أداء أفضل"<sup>(3)</sup>.

وأشار (Hajer Kéfi et Michel Kalika, 2001) أنّها: "ممارسة إستراتيجية وتسييرية جد فعالة كما يمكن وصفها أو اعتبارها مهارة إدارية في حد ذاتها، ليست من اختصاص فرد ولا تعني وظيفة معينة، ولكنها عبارة عن مهارة تنظيمية تهدف إلى تحويل الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات إلى عامل هام في رفع الأداء المؤسسي من خلال ربطها بشكل متكامل مع ما تملكه المؤسسة من موارد وخبرات فنية"<sup>(4)</sup>، وتعد المحاذاة حالة ضرورية لتحقيق الفعالية في المؤسسة حيث إنّها "تشير إلى وجود اتفاق مشترك على الغايات والوسائل وإذا ما تم أخذ هذه الحالة على مقياس أكبر فإنّ المحاذاة تعني تحقيق التقارب في الغايات، وإنّ كلّ جزء من سلسلة قيم المؤسسة يعمل نحو تحقيق نفس الهدف"<sup>(5)</sup>، وقدّم (Jerry Luftman, 2000) تعريفاً أكثر تفصيلاً فيرى أنّ المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات تشير إلى مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب، بالاتساق مع إستراتيجية الأعمال وأهداف واحتياجات المؤسسة.

2- المحاذاة الإستراتيجية عبر الإنترنت: إنّ اتخاذ قرار اعتماد إستراتيجية أعمال عبر الإنترنت يعنى البحث عن مختلف العوامل التي تمكن من نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المرجوة من اعتمادها على هذه التكنولوجيا، ولن تصبوا لهذا إلاّ من خلال العمل على تحديد الأهداف بشكل دقيق ومتفق مع الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

2-1- العلاقة بين أهداف إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية تكنولوجيا الإنترنت: يوضح الجدول رقم: (01) مصفوفة الأهداف الخاصة بتكنولوجيا الإنترنت وإستراتيجية الأعمال حيث يتم استخدامها لحساب النسبة المئوية لأهداف تكنولوجيا الإنترنت التي تدعم فعلاً أهداف إستراتيجية

## الاعمال وفقا لفروقات وجهات النظر الشخصية بين مدراء استراتيجيات الأعمال وتكنولوجيا الانترنت.

الجدول رقم (01): الأهداف الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال

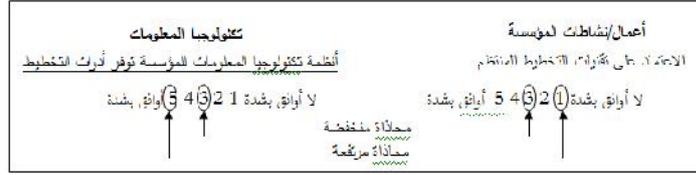
| أهداف إستراتيجية الأعمال  | أهداف إستراتيجية تكنولوجيا الانترنت  |
|---|--|
| - تحسين التوجه نحو العملاء والخدمات.                                  | - العمل على محاذاة الى إستراتيجية الاعمال                                  |
| - الامتثال للأنظمة والقوانين الخارجية.                                | - الحفاظ على أمن المعلومات وتجهيز البنية التحتية.                          |
| - ضمان استمرارية الخدمات وتوافرها.                                    | - التحقق من موثوقية الخدمات التي تقدمها TIC.                               |
| - إدارة مخاطر الاعمال ذات العلاقة بـ: TIC                             | - تقديم خدمات تتماشى مع متطلبات الأعمال.                                   |
| - تقديم منتجات وخدمات تنافسية.  | - التزويد بـ: TIC التي تمثل مع الأنظمة والقوانين الخارجية.                 |
| - تحسين وصيانة إجراءات الأعمال الوظيفية.                              | - ضمان التحسين المستمر والاستعداد للتغيرات المستقبلية.                     |
| - الحصول على عوائد الاستثمارات ذات العلاقة بـ: TIC.                   | - تسليم المشاريع في الوقت المحدد ووفقا للميزانية المسطرة مع مراعاة الجودة. |
| - الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.                                 | - دعم الإدارة التنفيذية.   |
| - الحصول على المعلومات الموثوق والمفيدة في صنع القرارات الاستراتيجية. | - تحسين فعالية تكاليف تكنولوجيا المعلومات.                                 |
|   | - صيانة وحساب كل الأصول التكنولوجية.                                       |

Source: Wim Van Grembergen, Steven De Haes (2009), **Enterprise Governance of Information Technology: Achieving Strategic Alignment and Value**, Springer Science Business Media, USA, P: 13.

وتُرتب هذه الأهداف حسب الأولوية وقد تختلف من قطاع إلى آخر وحسب حجم المؤسسة والبيئة التي تنشط بها المؤسسة، إلا أن الهدف يبقى دوماً هو تحديد الأهداف المنتظرة من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وإدراجها ضمن الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة وهذا لضمان محاذاة عالية بين المتغيرين.

2-2- قياس مستوى المهاداة عن طريق مقارنة التطابق والاعتدال (The Matching & Moderation Approach): يعتمد هذا النهج في عملية التقييم على الفروقات بين زوجين من الأبعاد أو الاستراتيجيات الداخلة في عملية القياس (أبعاد إستراتيجية الأعمال/ إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات)، حيث إنّه في حال الحصول على فروقات عالية فهذا يعني وجود درجة عالية من عدم التوافق، في حين انخفاض تلك الفروقات تعني وجود درجة عالية من التوافق، ويمكن تطبيق هذه الطريقة على مجموعة من الأسئلة التي

تقود إلى تحديد مستوى المحاذاة بين الإستراتيجيتين في المؤسسة، يوضح الشكل رقم: (01) التالي المبدأ الأساسي الذي تقوم عليه هذه المقاربة. الشكل رقم(01): مقارنة التطابق والاعتدال



Source: Wim Van Grembergen, Steven De Haes (2009), **Enterprise Governance of Information Technology: Achieving Strategic Alignment and Value**, Springer Science Business Media, USA, P: 78.

إلا أن هذا المنهج يحتوي على بعض أوجه القصور، حيث ترى هذه الطريقة أنه يجب تكون الأبعاد من نفس المستوى حتى نضمن محاذاة عالية مثال إذا كان تقييم مستوى الاعتماد على تقنيات التخطيط 05 درجات، وبعد تكنولوجيا المعلومات بلغ درجة واحدة فهذا يعني بطبيعة الحال انخفاض المحاذاة لأن التكنولوجيا في هذه الحالة لا تدعم احتياجات الأعمال، ولكن في حالة عدم اعتماد المؤسسة على تقنيات تخطيط لأعمالها وقدر البعد مثلا بدرجة واحدة في حين مستوى التكنولوجيا المعتمدة بلغ درجتين ومنه الفرق يساوي واحد، وهل يعني هذا فعلا محاذاة عالية؟ ومع ذلك فإن بساطة وسهولة تطبيق هذا النموذج، جعله يُعتمد من طرف العديد من الباحثين في المجال<sup>(6)</sup>.

وهناك طريقة أخرى ذات الصلة هو نهج الاعتدال، إلا أن هذا النهج يعتمد على التفاعل بين الأبعاد المراد قياسها، وهذا الذي يجعل وجود اختلاف في النتائج مقارنة مع نهج المطابقة، فنهج الاعتدال يعتمد على الجداء بين درجات تقييم الأبعاد في حين يعتمد نهج التطابق على الفرق بين درجات تقييم الأبعاد<sup>(7)</sup>، والجدول رقم: (02) يوضح طرق التقييم بين الطريقتين.

الجدول رقم (02): التقييم بالاعتماد على مقارنة التطابق والاعتدال

| المحاذاة حسب طريقة الاعتدال | المحاذاة حسب طريقة المطابقة | أبعاد إستراتيجية الأعمال | أبعاد إستراتيجية Tic | الحالة الأولى  |
|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------|----------------|
| 25 (محاذاة عالية)           | 0 (محاذاة عالية)            | 5                        | 5                    | الحالة الأولى  |
| 6 (محاذاة منخفضة)           | 1 (محاذاة عالية)            | 2                        | 3                    | الحالة الثانية |

Source: Wim Van Grembergen, Steven De Haes, **Enterprise Governance of Information Technology: Achieving Strategic Alignment and Value**, Springer Science Business Media, USA, 2009, P: 78.

### 3- قياس الهاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت "دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية العالمة ولاية سطيف"

3-1- التعريف بالمنطقة الصناعية العالمة: أنشأت سنة 1985 من طرف URBA سطيف، تترجع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 230 هكتار وهي غير مستغلة بالكامل، أما عن توزيع المؤسسات حسب وضعية النشاط بالمنطقة الصناعية العالمة فالمنطقة تحتوي 65 مؤسسة منها من باشرت نشاطها، وأخرى قيد الإنجاز ومؤسسات أخرى قائمة فعلا، ولكن لم تنطلق في عملية النشاط بعد<sup>(8)</sup>، ويمكن توضيح ذلك وفقا للجدول رقم (03):

الجدول رقم (03): توزيع المؤسسات حسب وضعية النشاط بالمنطقة الصناعية العالمة

| النسبة المئوية | عدد المؤسسات |  |
|----------------|--------------|--|
| 63%            | 41           | المؤسسات النشطة                          |
| 17%            | 11           | المؤسسات قيد الإنشاء                     |
| 20%            | 13           | المؤسسات التي أنشأت ولم تباشر النشاط بعد |
| 100%           | 65           | المجموع                                  |

المصدر: وثائق داخلية خاصة بمؤسسة التسيير العقاري SGI سطيف

يشير الجدول أنّ 63 بالمائة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة في المنطقة الصناعية "العلمة" هي مؤسسات نشطة باشرت أعمالها الإنتاجية، في حين هناك 17 بالمائة منها من هو قيد الإنشاء، و20 بالمائة من المؤسسات المنشأة ولكن لم تزاوّل نشاط بعد.

### 3-2- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

#### أ- المعالجة الإحصائية للبيانات والمعلومات

لقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences للتحليل الإحصائي، وتم الاعتماد مستوى

- دلالة (0.05) لتفسير نتائج الاختبارات، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:
- النسبة المئوية والتوزيع التكراري وتم استخدامها لمعرفة إجابات أفراد عينة الدراسة.
  - الوسط الحسابي: وهو أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداماً، وقد استخدم لتحديد اتجاهات أفراد العينة ضمن مقياس الدراسة وهو عبارة عن حاصل قسمة مجموع القيم على عددها.
  - الانحراف المعياري: وقد استخدم لبيان درجة تشتت الإجابة عن وسطها الحسابي وهو عبارة عن الوسط الحسابي لمربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي.
  - اختبار (T-Test): ويهدف إلى معرفة معنوية العلاقات بين المتغيرات من خلال هذا التحليل يتم معرفة قيمة (T) المحسوبة التي من خلالها تحدد القيم المعنوية.
- ب- وصف عينة الدراسة: سيتم خلال هذا العنصر عرض وصف مفصل عن عينة الدراسة، من خلال توضيح مختلف المعلومات سواء المتعلقة بالمستجوبين أو المؤسسات المبحوثة.
- طبيعة المستجوب: تم توزيع الاستبيان على كل من مدراء المؤسسات أو رؤساء المصالح، ويوضح - الجدول (04) أن 40.5% من المستجوبين يمثلون مدراء المؤسسات، و59.5% عبارة عن رؤساء المصالح أو الأقسام، والملاحظ أن مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهتمين بشكل مباشر على استخدام الانترنت لتدعيم نشاطاتهم اليومية.

الجدول رقم (04): طبيعة المستجوبين

| النسبة | العدد |                   |
|--------|-------|-------------------|
| 40.5%  | 15    | مدير              |
| 59.5%  | 22    | رئيس مصلحة أو قسم |
| 100%   | 37    | المجموع           |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- عدد سنوات الخبرة: نلحظ من الجدول رقم (05) أنّ أكبر نسبة من المستجوبين لهم خبرة في مجال نشاط المؤسسة أقل من 10 سنوات، وهناك 27 بالمائة لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات في حين نجد أنّ 12 بالمائة المتبقية ذوي خبرة تفوق 11 سنة، وتؤثر عدد سنوات الخبرة بشكل مباشر على مردودية العامل، ومن الملاحظ أنّ سنوات الخبرة بالنسبة للفئة المستجوبة موزعة بشكل مقبول، لأنّ هناك مؤسسات حديثة ولم تتجاوز الخمس سنوات على مباشرة نشاطها.

الجدول رقم (05): توزيع عدد سنوات الخبرة للفئة المستجوبة

| النسبة  | العدد |                    |
|---------|-------|--------------------|
| 27 %    | 10    | أقل من 5 سنوات     |
| 40.5 %  | 15    | من 5 إلى 10 سنوات  |
| 16.25 % | 6     | من 11 إلى 15 سنوات |
| 16.25 % | 6     | أكثر من 15 سنة     |
| 100 %   | 37    | المجموع            |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS  
- تقسيم المؤسسات حسب الحجم (عدد العمال) وفقا لمفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعمول بها في القانون الجزائري: تم الإشارة سلفا أنّ المنطقة الصناعية محل الدراسة لا تحتوي على مؤسسات مصغرة، ومن المعلوم أنّ المؤسسات المدروسة ذات طابع صناعي، لذا فإنّ عدد العمال لن يقل على 10 عمال في معظم الأحيان، ونجد أنّ 62.2 بالمائة من المؤسسات هي مؤسسات متوسطة الحجم، وذلك يرجع لطبيعة النشاط وعدد الأنشطة التي تزاو لها، وقد أظهرت الدراسة أنّ 59.5 بالمائة (جدول رقم: 06) من المؤسسات تزاو أكثر من نشاط وهذا ما يعزز وجود عدد كبير من المؤسسات المتوسطة الحجم في عينة البحث، و37.8 من المؤسسات المبحوثة صغيرة الحجم.

الجدول رقم (06): تقسيم عدد المؤسسات حسب الحجم

| النسبة | العدد |               |
|--------|-------|---------------|
| 00     | 00    | مؤسسات مصغرة  |
| % 37.8 | 14    | مؤسسات صغيرة  |
| % 62.2 | 23    | مؤسسات متوسطة |
| % 100  | 37    | المجموع       |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- عدد الأنشطة التي تزاوئها المؤسسات المبحوثة: يوضح الجدول رقم (07) الموالي أن 59.5 بالمائة من المؤسسات المبحوثة تزاوئ أكثر من نشاط، في حين نجد 40.5 بالمائة من المؤسسات المبحوثة تزاوئ نشاط وحيد وهي في معظمها مؤسسات صغيرة.

الجدول رقم (07): توزيع المؤسسات المبحوثة حسب عدد الأنشطة التي تزاوئها

| النسبة | العدد |              |
|--------|-------|--------------|
| % 40.5 | 15    | نشاط وحيد    |
| % 59.5 | 22    | أكثر من نشاط |
| % 100  | 37    | المجموع      |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3-3- الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة "إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت": سبق الإشارة إلى المتغيرات المستقلة للدراسة والمتمثلة في إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت، وهنا يتم وصف مختلف الفقرات المتعلقة بها، وهذا باستخدام مجموعة من مقاييس الإحصاء الوصفي.

- إستراتيجية الأعمال: تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، القيم الدنيا والقصى...) لأسئلة الاستبيان المتعلقة بالإستراتيجيتين، والجدول رقم (08) يلخص ذلك.

الجدول رقم (08): نتائج الإحصاء الوصفي لإستراتيجية الأعمال

| القيم<br>القصى | القيم<br>الذنيا | Sig*<br>مستوى<br>الدلالة | قيمة<br>«t»<br>المحسو<br>بة | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي |                       |                     |
|----------------|-----------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------|------------------|-----------------------|---------------------|
| 5.00           | 2.33            | 0.00                     | 47.46                       | 0.60                 | 3.98             | إستراتيجية المبادر    | إستراتيجية<br>العمل |
| 5.00           | 2.67            |                          |                             | 0.60                 | 3.83             | الاستراتيجية الدفاعية |                     |
| 5.00           | 3.00            |                          |                             | 0.54                 | 3.67             | إستراتيجية المحلل     |                     |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = t

يبين الجدول النتائج المتعلقة بكل من إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية، حيث يتضح أن المؤسسات المبحوثة تلجأ إلى إستراتيجية المبادر بشكل جيد وهذا ما يشير له الوسط الحسابي الذي بلغ 3.98 وفاق نوعا ما الوسط المعياري المرجح الذي يقدر ب: (03)<sup>9</sup>، وانحراف معياري قدر ب: 0.6 أي هناك فعلا انسجام في إجابات أفراد العينة بدرجة مقبولة، ونجد نفس الملاحظة على الفقرات المتعلقة بإستراتيجية المدافع بالنسبة للمؤسسات المدروسة حيث بلغ الوسط الحسابي 3.83 وبدرجة تشتت مقبولة بين إجابات الأفراد، وفي الأخير نجد الوسط الحسابي المتعلق بفقرات إستراتيجية المحلل بلغ 3.67 ويقترّب أكثر إلى الوسط المعياري المرجح بينما نجد أن الانحراف المعياري بلغ 0.54 وهذا يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بتبني هذه الإستراتيجية.

وما يؤكد ويعكس التقارب في وجهات النظر بالنسبة للأفراد المستجوبين هو قيم t المحسوبة حيث كانت كلها تفوق قيمة t الجدولية والبالغة (6.314) عند مستوى دلالة (0.05)، وكنتيجة نهائية نلاحظ أيضا اعتماد مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إستراتيجية المبادرة في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة ثم تليها الإستراتيجية الدفاعية وإستراتيجية المحلل بدرجة متوسطة.

بالرغم من التباين الملاحظ في نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى تبني إستراتيجية الأعمال الخاصة ب: SNOW AND Miles إلا أنها مطبقة في المؤسسات قيد الدراسة بشكل واضح.

- استراتيجية الأعمال عبر الإنترنت: يبين الجدول رقم (09) النتائج المتعلقة باستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت، حيث يتضح أنّ عدد محدود فقط من المؤسسات المبحوثة تلجأ إلى إستراتيجية المبادر بشكل متوسط وهذا ما يشير له الوسط الحسابي الذي بلغ 3.19 ويقترب نوعاً ما من الوسط المعياري المرجح الذي يقدر بـ: (03)<sup>(10)</sup>، أمّا الانحراف المعياري قدر بـ: 0.40 مما يدل على الانسجام المتوسط في إجابات أفراد العينة أي أنّ هناك تشتت في إجابات الأفراد في هذه النقطة، أمّا بالنسبة لإستراتيجية المدافع بالنسبة للمؤسسات المدروسة فقد بلغ الوسط الحسابي الذي بلغ 3.62 وانحراف معياري 0.45 مما يدل على اعتماد المؤسسات على إستراتيجية المدافع عبر الإنترنت بدرجة مرتفعة، وفي الأخير نجد الوسط الحسابي المتعلق بفقرات إستراتيجية المحلل بلغ 3.54 وانحراف معياري بلغ 0.78 وهذا يدل على وجود انسجام في إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بتبني إستراتيجية المحلل عبر الإنترنت وبدرجة مرتفعة.

الجدول رقم (09): نتائج الإحصاء الوصفي لاستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت

| القيم القصوى | القيم الدنيا | درجة الأهمية | Sig* مستوى الدلالة | قيمة «t» المحسوبة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |                       |                           |
|--------------|--------------|--------------|--------------------|-------------------|-------------------|---------------|-----------------------|---------------------------|
| 3.33         | 3.06         | متوسطة       | 0.000              | 70.74             | 0.40              | 3.19          | إستراتيجية المبادر    | الإستراتيجية عبر الإنترنت |
| 3.77         | 3.47         | مرتفعة       |                    |                   | 0.45              | 3.62          | الإستراتيجية الدفاعية |                           |
| 3.80         | 3.27         | مرتفعة       |                    |                   | 0.78              | 3.54          | إستراتيجية المحلل     |                           |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)  $t=6.314$

المصدر: من إعداد الباحثة

3-4- قياس وتحليل مستوى المحاذرة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت في المؤسسات المبحوثة: تم قياس المحاذرة الاستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت باستخدام مقارنة المطابقة والاعتدال، وقد اعتمد عليها العديد من الدراسات حيث يتم فيها قياس مدى التفاعل بين الاستراتيجيات الداخلة ضمن عملية القياس، ويتضمن الجدول رقم: (10) النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (10): نتائج الإحصاء الوصفي للمحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت

| استراتيجية المدافع  |               |                   |         | استراتيجية المبادر |               |                   |         | المحاذاة |
|---------------------|---------------|-------------------|---------|--------------------|---------------|-------------------|---------|----------|
| القيمة العظمى       | القيمة الدنيا | الانحراف المعياري | المتوسط | القيمة العظمى      | القيمة الدنيا | الانحراف المعياري | المتوسط |          |
| 18.67               | 09            | 2.21              | 13.8    | 17.33              | 8.17          | 2.4               | 12.7    | الحقيقية |
| 25                  | 01            | -                 | -       | 25                 | 01            | -                 | -       | المثلى   |
| الاستراتيجية الكلية |               |                   |         | استراتيجية المحلل  |               |                   |         | المحاذاة |
| القيمة العظمى       | القيمة الدنيا | الانحراف المعياري | المتوسط | القيمة العظمى      | القيمة الدنيا | الانحراف المعياري | المتوسط |          |
| 75                  | 27            | 12.41             | 47.75   | 25                 | 7.5           | 4.2               | 13.13   | الحقيقية |
| 125                 | 01            | -                 | -       | 25                 | 01            | -                 | -       | المثلى   |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) 1

المصدر: من إعداد الباحثة

حسب الجدول فالنتائج تشير إلى أنّ المحاذاة المحققة من اعتماد استراتيجية المبادر فقد بلغت أقصى قيمة لها 17.33 بوسط حسابي 12.7 وانحراف معياري 2.4، في حين أنّ القيمة المثلى للمحاذاة هي 25 لذا تعتبر المحاذاة المحققة أقل من القيمة المثلى التي تمثل أعلى درجات التوافق الممكن تحقيقها وهي محاذاة متوسطة عموماً.

أمّا بالنسبة لإستراتيجية المدافع فقد كانت بوسط حسابي 13.8 وانحراف معياري 2.21 ومستوى المحاذاة الأعظم فقد بلغ 18.67 وهو مستوى متوسط إذا ما قورن بمستوى المحاذاة الأمثل والبالغ 25.

وفي الأخير نجد أنّ المحاذاة المتحققة في المؤسسات المدروسة والذي يخص الاعتماد على استراتيجية المحلل كانت بوسط حسابي 13.13 وانحراف معياري 4.2 أمّا المستوى الأعلى للمحاذاة فقد بلغ 25 وهو مساوي للمستوى الأمثل أي أنّ اعتماد استراتيجية المحلل كان ذو محاذاة مرتفعة.

وعند تحليل المحاذاة الكلية للإستراتيجيتين فتم الحصول على وسط حسابي يقدر بـ: 47.75 وانحراف معياري 12.41 أما القيمة القصوى للمحاذاة الكلية فقد بلغت 75 وبمقارنتها مع القيمة القصوى الكلية والبالغة 125 فإنه يمكن القول إنّ المحاذاة المتحققة مرتفعة إذا ما قورنت بالقيمة المثلى.

وبناءً على مستويات المحاذاة الكلية داخل العينة المدروسة فقد تم تصنيف المؤسسات ضمن ثلاث مجموعات باستخدام الربيعيات (THE QUARTILE) وذلك على النحو التالي:

- درجة محاذاة عالية:  $Align > 55.5$

- درجة محاذاة متوسطة:  $47 < Align \leq 55.5$

- درجة محاذاة منخفضة:  $Align \leq 47$

وبتقسيم المؤسسات المبحوثة حسب درجة المحاذاة حسب الجدول رقم (11):

الجدول رقم (11): توزيع عدد المؤسسات المبحوثة حسب درجة المحاذاة

| النسبة  | التكرار | درجة المحاذاة |
|---------|---------|---------------|
| 51.35 % | 19      | منخفضة        |
| 21.62 % | 08      | متوسطة        |
| 27.03 % | 10      | عالية         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ أنّ حوالي نصف المؤسسات تملك مستوى منخفض من المحاذاة وهذا راجع لكون مدراء ومسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تدرك بشكل جيد أهمية بلوغ المحاذاة للحصول على مستويات أعلى من الأداء، ومن ناحية ثانية غياب الوعي بأنّ بأهمية استغلال التكنولوجيا بشكل فعال للحصول على فوائد الاستثمار في مثل هذه المشاريع وإلا فإنّ اعتماد هذه التكنولوجيا سيكون هدر للأموال بدل من أن يكون مصدراً لها. أمّا المؤسسات المتبقية فقد سجلت محاذاة متوسطة بمعدل 21.62 بالمائة و27.03 بالمائة بدرجة محاذاة مرتفعة مما يدل على أنّ هذه المؤسسات تسعى إلى الاستفادة من الإنترنت وخدماتها، وتؤكد هذه النتائج بشكل عام أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة بالمنطقة الصناعية العلمية ولاية سطيف تسعى إلى بلوغ محاذاة إستراتيجية عبر الإنترنت بشكل متوسط.

3-5- نتائج الدراسة: لتحديد نتائج الدراسة نحاول تحديد رفض أو قبول فرضيات الدراسة:

-فرضية العدم H0: هناك مستوى عالي من المذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الواقعة بالمنطقة الصناعية العمة ولاية سطيف. كما جاءت النتائج الخاصة بالمذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت لتدل على أنّ المؤسسات محل الدراسة تتمتع بمستوى جيد من المذاة الاستراتيجية بين الإستراتيجيتين، ويستدل من هذه النتيجة أنّ هناك اهتماما فعلي بالآليات التي تستخدمها المؤسسات المبحوثة للاستفادة من تكنولوجيا الانترنت، وقد كشفت الدراسة أنّه هناك ما يقرب 40.54 بالمائة من المؤسسات المدروسة سجلت نتائج متوسطة في بلوغ المذاة بين الإستراتيجيتين، و59.46 من المؤسسات وجد فعلا أنّها تحقق مذاة جيدة بين الإستراتيجيتين.

وبالتالي نقبل الفرضية العدم ونخلص إلى أنّ هناك مستوى عالي من المذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الواقعة بالمنطقة الصناعية العمة ولاية سطيف.

### خاتمة

إنّ المؤسسات الناجحة هي التي تولي اهتماما بالغا بإدارة تكنولوجيا المعلومات واستغلالها بشكل أمثل، حيث تسعى المؤسسات الناجحة أن تصل إلى تحقيق المذاة بين استراتيجية أعمال التقليدية وإستراتيجية أعمالها عبر الانترنت، وهذا ما أكدته الدراسة الحالية التي تمت على مستوى مجموعة من المؤسسات بالمنطقة الصناعية العمة ولاية سطيف، توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنّ المؤسسات المبحوثة تتبنى بشكل واضح الاستراتيجيات التي قدمها كل من Snow and Mills، حيث تمّ التوصل إلى وجود مستوى جيد من اعتماد هذه الاستراتيجيات، في حين أثبتت الدراسة أنّ اعتماد هذه المؤسسات إلى استراتيجيات الأعمال عبر الانترنت كان متوسط.

وفي هذا الإطار يمكن تقديم مجموعة من التوصيات:

