

دور قيادة التكنولوجيا في تحسين الأداء التنافسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية خالد محمد سليم أبو حسنة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية قيادة التكنولوجيا في تحسين الأداء التنافسي لدى شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس هي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى تلك الشركات، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لاستراتيجية قيادة التكنولوجيا في تحسين الأداء التنافسي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام باستراتيجية قيادة التكنولوجيا لما لها من أثر إيجابي في تحسين الأداء التنافسي لدى شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية.

Abstract:

The study aimed to identify the role of technology leadership strategy in improving the competitive performance of Palestinian ICT companies.

The descriptive analytical method was used this measurement tool was designed and distributed to a random sample of the employees of the Commission, The statistical analysis program was used to test the study,

The study found that there is a positive impact of technology leadership strategy in improving competitive performance.

The study recommended the need to increase strategy of driving technology should be given more attention because of its positive impact on performance improvement. Competitiveness of Palestinian ICT companies.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

١. دراسة (Mwawasi, 2014)^(١) بعنوان: قيادة التكنولوجيا واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: استراتيجيات لبناء القدرات لتكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

هدفت الدراسة إلى معرفة طرق مساعدة قادة المدارس في بناء قدرات المعلمين ليكونوا قادرين على دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية في تعليمهم

وتعلمهم، على مستوى المدارس في التعليم الثانوي العام في مدرسة في كينيا من خلال اكتشاف أوجه القصور في استخدام تكنولوجيا المعلومات.

توصلت الدراسة إلى أن الاستراتيجيات التي يستخدمها قادة المدارس لبناء قدرات المعلمين تقود لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أن الابتكار السريع في التكنولوجيا يمثل تحدي لمعرفة المهارات الجديدة المستمرة التي يحتاجها القادة، تدني الوعي لدي المعلمين مع ضعف القيادة المدرسية، قدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضعيفة، المهارات الأساسية في تكنولوجيا المعلومات ضعيفة.

٢. دراسة (Weng & Tang, 2014) ^(١) بعنوان: العلاقة بين استراتيجيات قيادة التكنولوجيا وفعالية الإدارة المدرسية: دراسة مقارنة

هدفت الدراسة إلى دراسة مستوى قيادة التكنولوجيا المستخدمة من قبل المسؤولين في المدرسة الابتدائية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجيات قيادة التكنولوجيا وفعالية الإدارة المدرسية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود ضعف في قدرات مديري الأقسام في استراتيجيات التقييم والبحث، ووجود كادر غير مؤهل وضبابية الرؤية، ويعتبر قادة التكنولوجيا في المدارس ذوي مستوى ضعيف علي المدى الطويل حيث أن الرؤية الجماعية لتجربة التكنولوجيا الجديدة منخفضة، وضعف الاتصالات والمعارف لدى المديرين.

٣. دراسة (Keith, 2015) ^(٢) بعنوان: استراتيجية التكنولوجيا والأداء التنافسي في انشاءات الجسور

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير استراتيجية التكنولوجيا علي الأداء التنافسي في قطاع انشاءات الجسور، ومعرفة أهم الإجراءات التي تؤثر على مستوى الأداء التنافسي من خلال تطوير تكنولوجيا المعلومات لدى المنظمات، وكذلك تحديد طرق تطوير الأداء التنافسي نت خلال تكنولوجيا المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي لاستراتيجية التكنولوجيا على الأداء التنافسي في انشاءات الجسور، وبينت الدراسة وجود تأثير ايجابي للموقع التنافسي التكنولوجي وعمق استراتيجية التكنولوجيا والملائمة التنظيمية على الأداء التنافسي، ووجود أثر ايجابي للمكافآت وعقود الموظفين الفنيين على الأداء التنافسي.

٤. دراسة (الحمروني، ٢٠١٦) ^(٣) بعنوان: "استخدام نظام التصنيع المرن في تحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الصناعية: دراسة ميدانية علي الصناعات البتروكيماوية بليبيا

هدفت الدراسة إلى التعرف علي طبيعة نظام التصنيع المرن ومبادئه وبيان دوره في تحسين الأداء التنافسي بالمنشأة.

وتوصلت الدراسة إلى أن نظام التصنيع المرن يعمل على تحسين الأداء التنافسي من خلال تحسين النتائج التشغيلية من خلال خفض المخزون ورفع الجودة والتسليم في الوقت المحدد وقصر الدورة الزمنية وارتفاع مستوى خدمة العملاء وانخفاض التكلفة.

٥. دراسة (Razavi et. Al., 2016)^(٥) تأثير قدرات الابتكار التكنولوجي على الأداء التنافسي لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإيرانية.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير قدرات الابتكار التكنولوجي على الأداء التنافسي لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإيرانية، والتعرف على أثر الابتكار التكنولوجي في الأداء الوظيفي للعاملين، وتحليل أثر العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والأداء الوظيفي، وهدفت كذلك إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الجنس) ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية (مصرفاتها، عمرها الزمني، عدد الموظفين) على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير لتطوير قدرات الابتكار التكنولوجي على الأداء التنافسي لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإيرانية، وأن الابتكار التكنولوجي من وجهة نظر العاملين يساهم بشكل مستمر في تطوير قدراتهم، وبينت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين كان جيداً، وأنه يوجد علاقة طردية بين الاهتمام بالابتكار التكنولوجي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وهناك أيضاً علاقة ايجابية وتأثير للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الجنس) و المتغيرات التنظيمية (مصرفاتها، عمرها الزمني، عدد الموظفين) على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:
ما مدى دور استراتيجية قيادة التكنولوجيا في تحسين الأداء التنافسي؟

رابعاً: فرض الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية قيادة التكنولوجيا في تحسين الأداء التنافسي.

خامساً: أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على مدى الاهتمام باستراتيجية قيادة التكنولوجيا في تحسين الأداء التنافسي في شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية.
- ٢- تحديد العلاقة بين استراتيجية قيادة التكنولوجيا و تحسين الأداء التنافسي في شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية.
- ٣- معرفة أثر استراتيجية قيادة التكنولوجيا في تحسين الأداء التنافسي في شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية.

دور قيادة التكنولوجيا في تحسين الأداء التنافسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات قطاع ...

خالد محمد سليم أبو حسنة

٤- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية محل الدراسة والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.

سادساً: أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية:

١. تساعد في التعرف على مفهوم استراتيجية قيادة التكنولوجيا وكذلك تساهم في توضيح أهمية دورها في تحسين الأداء التنافسي.
٢. يعتبر موضوع استراتيجية قيادة التكنولوجيا من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة الفلسطينية خصوصاً بالمعارف حول هذا الموضوع وكذلك حول موضوع الأداء التنافسي.

ب. الأهمية التطبيقية:

١. يتم تطبيق هذه الدراسة على شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية وهو مجال تطبيقي هام حيث يعتبر القطاع الاستراتيجي الذي يقدم الخدمات التكنولوجية المتنوعة ولذا فهي تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً وله أهمية كبيرة للمواطنين.
٢. يواجه العاملون في شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف مستوى الأداء الاستراتيجي، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب والاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحسين الأداء الاستراتيجي.

الجزء الثاني: الاطار النظري للدراسة

يولد ضغط المنافسة في الأسواق طرق جديدة لتحسين الأداء وتلبية احتياجات العملاء، والتكنولوجيا هي أحد هذه الطرق لوضع الشركات في وضع تنافسي مميز ومختلف عن باقي الشركات ولكنه يحمل معه العديد من المخاطر والتهديدات وعدم التأكد كما الفرص، والتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات خلق العديد من الفرص والوصول إلى آلاف العملاء المحتملين كتطور الانترنت والتسويق الإلكتروني.

أولاً: استراتيجية قيادة التكنولوجيا:

يؤدي تبني المنظمة لاستراتيجية قيادة التكنولوجيا إلى قيادة السوق قبل أن يصلها منافسيها من خلال ما تقدمه من خدمات ومنتجات على أساس ما تم استثماره من تكنولوجيا حديثة ومتطورة، فإما أن تأتي بمنتج أو خدمة جديدة وتطرح في السوق لأول مرة، أو أنها تطور منتجاتها وخدماتها الحالية من خلال توظيفها للتكنولوجيا الجديدة، لذلك فإن وصول المنظمة إلى السوق يحقق جملة من الآثار الايجابية إذا ما تم توظيفها توظيفاً فعالاً يتواءم وأهدافها.

أ. تعريف استراتيجية قيادة التكنولوجيا جدول رقم (1): مفهوم استراتيجية قيادة التكنولوجيا

الرقم	المؤلف	المفهوم
١.	(Turban, et. Al. 2003)	الاستراتيجية التكنولوجية تنبثق من القدرات التنظيمية التي تشكلها القوى المولدة للسلوك الاستراتيجي للشركة وتطور البيئة التكنولوجية، والآليات المتداخلة للسياق التنظيمي للشركة وبيئة الصناعة التي تعمل فيها ^(١)
٢.	(Samson, 2004)	الخيارات التي ارتأت المنظمات الحصول عليها لتطوير التكنولوجيا ونشرها لتحقيق أهدافها. فهي تضم الاستحواذ والإرادة، واستغلال تكنولوجيا العمليات والمنتج والتي تدعم وتتواصل مع استراتيجيات المنظمة لكي تتمكن من توجيه أعمالها التنافسية من خلال توفير ميزات قاعدة تكنولوجية متميزة ^(٢) .
3.	(Rousse, 2006)	خلق طريقة استنساخية لإنتاج منتجات وعمليات وخدمات محسنة. بحيث يتم توجيه تطوير واستخدام التكنولوجيا صراحة من قبل الأعمال التجارية، بحيث تساعد تطوير التكنولوجيا على تعريف الفرص والتهديدات التي يجب أن تستجيب لها الإستراتيجية العامة للمنشأة أو الشركة ^(٣) .
4.	(Khaliil, 2008)	ويمكن النظر إلى قيادة التكنولوجيا من منظوري التكنولوجيا المناسبة أو الملائمة والتكنولوجيا العالية، أما النوع الأول فيشير إلى الملاءمة الجيدة بين التكنولوجيا المستخدمة والموارد المطلوبة من أجل الاستخدام الأمثل لها، أما النوع الثاني، فيشير إلى التكنولوجيا المتقدمة أو المعقدة، من ناحية التوظيف والتطوير والابتكار ^(٤) .
٥.	(Narayan, 2009)	تشير استراتيجية قيادة تكنولوجيا إلى التأسيس من خلال كل من التطوير والانتشار التكنولوجي للتفوق المبكر وفي إيجاد وضعا تنافسياً للمنظمة في الميدان التنافسي بجميع أنواع التكنولوجيا علي اعتبار أنها الأداة الرئيسية في إيجاد واستدامة الميزة التنافسية ^(٥) .
٦.	(Harrison& Samson, 2010)	يمكن النظر إلى استراتيجية قيادة التكنولوجيا من خلال القدرات التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة. وهذه القدرات التكنولوجية تشير إلى تلك الأصول التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة وذات معنى استراتيجي، كما هو الحال بالنسبة للعمليات والممارسات، فإن الأصول مستغلة ومتطورة ^(٦) .
٧.	(طرشي و تقروت، ٢٠١١)	تشير إلى التأسيس والاستدامة من خلال كل من التطوير والانتشار التكنولوجي للتفوق المبكر في إيجاد وضعا تنافسياً للمنظمة في الميدان التنافسي بجميع أنواع التكنولوجيا علي اعتبار أنها الأداة الرئيسية في إيجاد واستدامة الميزة التنافسية ^(٧) .

ويعرف الباحث استراتيجية قيادة تكنولوجيا المعلومات بأنها قدرة الشركة علي ملائمة مواردها مع التكنولوجيا العالية والمتقدمة بما يتطلب توفير احتياجات العملاء بالحد المناسب.

ب. خصائص استراتيجية قيادة التكنولوجيا:

١. **الموقع التنافسي:** التركيز النسبي للتكنولوجيا في استراتيجية الأعمال، والقيادة النسبية لتقنيات التكنولوجيا الرئيسية في السوق، من خلال التركيز على

التكنولوجيا في الاستراتيجية التجارية الشاملة وقيادة الموقف التكنولوجي الفريد والقدرة على أن تكون رائدة التكنولوجيا الرئيسية بالإضافة إلى مراقبة تقنيات المنافسة.

٢. **مصادر التكنولوجيا:** نهج الشركة في الحصول على التقنيات والأجهزة بالإضافة إلى المعرفة الكاملة من حيث اقتناء التكنولوجيا الواضحة ومعرفة الإدارة ضمناً للتقنيات والقدرة على إدارة التكنولوجيا ومراقبة التقنيات المتطورة فيما يخص القطاع، وبناء البنية التحتية.

٣. **مدي استراتيجية التكنولوجيا:** ويشمل: التقنيات الأساسية والطفية المستخدمة في الشركة، ومصادر المعلومات المتعلقة بهذه التقنيات، واتساع القدرات التكنولوجية، والتركيز على المحتوى لرصد التكنولوجيا وتطويرها، والتركيز الجغرافي لمراقبة وتطوير التكنولوجيا.

٤. **عمق استراتيجية التكنولوجيا:** التركيز النسبي على إعادة البحث والتطوير، وعمق القدرات الفنية لدي إدارة الشركة الرئيسية، والتركيز على تجزئة عمليات المؤسسة إلى مهام يقوم بها المتخصصون.

٥. **الملائمة التنظيمية:** تطابق أنظمة المكافآت في الشركة مع الأهداف التكنولوجية وهيكل تدفق المعلومات في جميع أنحاء الشركة.

ج. مكونات استراتيجية قيادة التكنولوجيا:

تنبثق استراتيجية تكنولوجيا المعلومات من القدرات التنظيمية التي شكلتها القوى المولدة للسلوك الاستراتيجي للشركة وتطور البيئة التكنولوجية، والآليات الداخلية للسياق التنظيمي للشركة وبيئة الصناعة التي تعمل فيها فمثلاً من المتوقع أن يكون للخبرة مع استراتيجية معينة يتم تشكيلها تأثير راجع على مجموعة تطوير القدرات التقنية ويمثل هذا المنظور التطور وجهة نظر الباحثين في صنع الإستراتيجية كعملية تعلم اجتماعي بحيث تكون الإستراتيجية في جوهرها دلالة لكمية وجودة القدرات التنظيمية.

ويعتبر الباحث بأن مكونات استراتيجية قيادة التكنولوجيا تشير بحسب اعتمادها في هذا النموذج المقترح إلى قدرة المنظمة على الاقتناء الواسع والمتقدم لوسائل تكنولوجيا المعلومات المختلفة، لتمكين المنظمة من أن تصبح قائدة في توليد وتقديم خدمات/ منتجات ذات خصائص وسمات تميزها عن منافسيها للهيمنة والتفوق المبكر في ميدان المنافسة من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية بمعنى أن الشركة التي تسعى نحو تحقيق استراتيجية قيادة التكنولوجيا عليها الاستثمار الكبير بتكنولوجيا المعلومات، ليعطيها القدرة على تسيير أعمالها وإدارتها بطرق وأساليب تميزها عن منافسيها.

ومن أمثلة قيادة تكنولوجيا المعلومات شركة google حيث يوجد لديها نظام خرائط جغرافي تقريبا يسيطر على معظم أنحاء العالم وتستحوذ على هذا القطاع بما

دور قيادة التكنولوجيا في تحسين الأداء التنافسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات قطاع

خالد محمد سليم أبو حسنة

لديها من تقنيات حديثة وكادر مؤهل ورؤية استراتيجية تمتلك فيها أحدث الأنظمة والتقنيات.

د. مزايا استراتيجية قيادة التكنولوجيا^(١٣):

١. تحقق موقعا استراتيجيا جيدا للمنظمة في السوق، فهي تعطيها فرصة للحصول على حصة سوقية كبيرة.
٢. تخلق حواجز حماية من خلال حقوق الملكية التي تحصل المنظمة عليها مما يمنع المنافسين من التقليد.
٣. تحقق للمنظمة أرباح عالية لأن المنظمة تستطيع وضع أسعار عالية لفترة طويلة، إذ أنها تحقق أرباح أكثر قبل أن تمتلكها منظمة أخرى.
٤. المنظمة القائدة تكنولوجيا تستطيع الحصول على حوافز ودعم من الحكومة والقطاعات الأخرى.
٥. تمكن المنشأة من البدء في التدرج بمنحى التعلم قبل المنافس، هذا بالإضافة الي تطوير المعرفة الضمنية والتي يصعب على المنافس تقليدها.

ثانيا: الأداء التنافسي:

تحاول العديد من الشركات الوصول إلى تحقيق الأداء التنافسي بمعنى آخر تحاول كثير من الشركات الوصول إلى حصة سوقية أكبر وربحية عالية بحيث تفوق إيراداتها العامة أو إجمالي الدخل تكاليفها التشغيلية حيث أن الهدف الأساسي لهذه الشركات هو زيادة ربحها من خلال تحقيق اختلاف وتميز عن المنافسين الآخرين يضمن لها الاستمرار والبقاء. وسيتناول الباحث الدراسات التي بحثت في قيادة استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الخفة واستراتيجية قيادة التكنولوجيا والكشف عن الدور المحتمل لهذه الاستراتيجيات في تحسين الأداء التنافسي للوصول إلى أفضل المؤشرات التكنولوجية التي تحتاج إلى تعزيز للمساهمة لاحقاً في فهم واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين والأردن ومعالجة مواطن ضعف الأداء لتحقيق الأداء التنافسي.

أ. مفهوم الأداء التنافسي:

تعددت التعريفات التي تناولت الأداء التنافسي واختلفت باختلاف القطاع والمنتج أو الخدمة التي يتم التنافس عليها. وعليه نستعرض فيما يلي أهم تعريفات الأداء التنافسي وفقاً لأراء بعض الباحثين:

جدول رقم (٢): يوضح مفهوم الأداء التنافسي

الرقم	المؤلف	المفهوم
١.	(طرشي و تقروت ٢٠١١)	قدرة المنظمة على تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة وعدم استطاعة هذه المنظمات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات ^(١٤) .
٢.	(نبيل، ٢٠٠٩)	أداء أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حال إتباعها

		لإستراتيجية معينة للتنافس ^(١٥) .
3.	(أبو قحف، ٢٠٠٨)	دالة إشباع حاجيات ورضا العاملين باعتبارها العملاء الداخليين وتحقيق رضا الداخليين وتحقيق رضا الزبائن في السوق ^(١٦) .
٤.	(أبو بكر، ٢٠٠٦)	أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها ^(١٧) .
٥.	(porter,2003)	تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد بغرض التفوق على المنافسين ^(١٨) .

ويعرف الباحث الأداء التنافسي للشركة بأنه القدرة على قياس المؤشرات المالية والبشرية والبيئية كما القدرة على قياس مؤشرات السوق وتحديد الموقع التنافسي للشركة.

ب. خصائص الأداء التنافسي في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: ^(١٩)

١. جودة المنتج: تكلف الجودة المتدنية المؤسسات الكثير من الخسائر، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في تحسين المنتجات وذلك من خلال تقليص الجودة المتدنية من خلال التقليل من المنتجات المعيبة.
٢. الأداء المالي: تحسين الأداء المالي للمؤسسات وزيادة ربحيتها وذلك من خلال تقليل حجم المرفوض –الوحدات المعيبة – وتوفير معالجتها جراء استخدام آلات ومعدات متطورة، كما استعانت المؤسسات لزيادة انتاجها بأنظمة مكاتب، وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات قيمة، وأنظمة مساعدة لاتخاذ قرارات سليمة.
٣. السيطرة على الأسواق: تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسات على مواجهة المنافسين في الدخول إلى السوق، حيث سهلت التكنولوجيا الحديثة عملية الحصول على أية معلومات عن السوق وبسرعة، وبذلك تستطيع المؤسسات باستخدام شبكة اتصالات حديثة ومتطورة أن تحدد السوق الذي يعاني من النقص والعمل على سد هذا النقص إن أمكن، كذلك يمكن أن تحافظ المؤسسات على وجودها في السوق من خلال أنظمة الإنتاج الحديثة التي تمكنها من تلبية مطالب السوق المتغيرة والسيطرة عليها بشكل مستمر.
٤. الإبداع والتطوير: تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تساعد على الإبداع والتميز وتحقيق سبق على المنافسين في قطاع الأعمال، وذلك من خلال التميز باستخدام أساليب إدارية وتكنولوجيا حديثة سواء في إعادة تدريب العاملين وتحفيزهم، أو إعادة هندسة العمليات، أو التوسيع في التجارة الإلكترونية، أو التحول من الصفات التقليدية إلى الأنظمة الأوتوماتكية الحديثة أو توفير بنية تحتية للاتصالات، أو توفير قواعد بيانات شاملة وحديثة.

٥. كفاءة العمليات: تؤدي كفاءة العمليات إلى أحداث تحسينات جوهرية في عمليات المؤسسة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية مستعينة في ذلك بتكنولوجيا المعلومات الحديثة وترتكز تكنولوجيا المعلومات على فلسفة التوجه إلى تسويق أكثر فاعلية حيث يمكن عرض السلع والخدمات على المستوى العالمي وعلى مدار اليوم، مما يوجد أسواقاً جديدة للمستهلك ويخفف نفقات بناء الأسواق ومصاريف الترويج، وكذلك التواصل مع المؤسسات الأخرى والزبائن أينما وجدوا.

ويري الباحث ان خصائص الأداء التنافسي تعتمد علي تحديد الموقع التنافسي للشركة علي المدى القصير وليس الاعتماد علي ابتكار واحد انما سلسلة من النجاحات ضمن توجه توفير قوة دفع لتحسين التكنولوجيا داخل الشركة بشكل مستمر علي المدى الطويل.

ج. أبعاد الأداء التنافسي في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: (٢٠)

١. الربح: تمثل الربحية الاختيار النهائي لنشاط الشركة والذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات والمقدرة على تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنافسي في الإنتاج والمبيعات، وتعتبر الأرباح الأساس للحصول على المصادر الداخلية أو الخارجية لرأس المال المطلوب لتدعيم استراتيجيات النمو، إن أهداف الربح تبدو على الأقل سهلة القياس ومحدودة لذا فإن هذا المعيار يستخدم لتقويم الأداء في معظم الشركات.

٢. أهداف النمو: تعتبر أهداف النمو كما يعبر عنها برقم المبيعات والحصة السوقية مقاييس عامة مثلها مثل مقاييس الربح ويعتبر معدل النمو سواء أكان إيجابياً أم سلبياً مؤشراً جيداً لدى قوة أداء نشاط الشركة في الوقت الحالي والمستقبل.

٣. الأهداف المالية والأهداف الإستراتيجية: قد يتم تصنيف الأهداف وفقاً لمجالات النتائج إلى نوعين أساسيين من الأهداف هما: أهداف تتعلق بالأداء المالي، وأهداف تتعلق بالأداء التنافسي، كما أن تحقيق الأهداف المالية يعتبر أمراً حتمياً لتحقيق الرضا للمستثمرين والمقرضين وتنمية الأعمال وربما لمواجهة تهديدات البقاء أو الاستمرار في السوق، بالمثل فإن تحقيق الأهداف الاستراتيجية يعتبر ضرورياً لتحسين الوضع السوقي والقدرة التنافسية للشركة في الأجل الطويل.

كما توجد مجموعة أخرى من الأبعاد للأداء الاستراتيجية في شركات، وهي (٢١):

٤. الأداء المالي، وهي مقاييس مالية تؤدي إلى استمرارية عمل الشركة وتطورها، ومن أهم مقاييس هذا الأداء: معدل الأرباح، العائد على المبيعات، العائد على الموجودات، الحصة السوقية، معدل العائد على الاستثمار.

٥. كفايات العمليات، وهي تشمل مؤشرات تكلفة الإنتاج المعيب، معدل الإنتاجية اليومي، كفايات العاملين، استخدام تكنولوجيا متطورة.

٦. **الاهتمام بالزبون**، وتشمل مراعاة متطلبات الزبائن، باعتبار الزبون من أحد أهم أولويات الإدارة.
 ٧. **التعلم والإبداع**: وهي تشمل القدرة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة، وأساليب عمل جديدة والتغير والتطور المستمر، والاهتمام بالبحث والتطوير.
 - د. **مؤشرات الأداء التنافسي في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: (٢٢)**
 ١. **المؤشرات المالية، وأهمها**: ربح المبيعات، معدل العائد على رأس المال، معدل العائد على حقوق الملكية، ربح العملاء، القيمة المضافة.
 ٢. **مؤشرات السوق والمستهلك**: إن رضا الزبائن يستند إلى مجموعة كبيرة من الخصائص في المنتج مثل جودة السعر، سرعة الامدادات. ومن أهم مؤشرات السوق والمستهلك هو عدد العملاء الجدد، مدى رضا العملاء، ومدى جودة المنتج.
 ٣. **المؤشرات التنافسية، وأهم مؤشراتنا**: حصة السوق لكل منافس، جودة منتجات المنافسين، المؤشرات المالية للمنافسين، أسعار منتجات المنافسين، رضا الزبائن عن المنافسين.
 ٤. **مؤشرات أداء الموارد البشرية، وأهمها**: معدل دوام العاملين، الروح المعنوية للعاملين، ساعات التدريب، الوقت اللازم لتطوير المنتج، مقاييس دعم الجودة، وقت تلبية طلب الزبائن.
 ٥. **المؤشرات البيئية وأهمها**: حجم التلوث الذي تسببه الشركة، عدد الاصابات والحوادث، المساهمة في الأنشطة البيئية.
- وسيقوم الباحث بدراسة أبعاد الأداء التنافسي طبقاً لنموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية حيث يري الباحث شمول الأبعاد علي المؤشرات المالية والاقتصادية وأداء الموارد البشرية والمؤشرات التنافسية والمؤشرات البيئية وهو ما اشتملت عليه معظم مؤشرات القياس للأداء في الدراسات السابقة.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

أولاً: أسلوب الدراسة:

أ- **المصادر الثانوية**: ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى التقارير والنشرات الأخرى التي تصدر عن شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات

والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بشركات تكنولوجيا المعلومات خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٤-٢٠١٧.

ب- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

١- **قائمة الاستقصاء:** لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

الجزء الأول: وهو عبارة عن الجزء المتعلق باستراتيجية قيادة التكنولوجيا ويتكون من (١٥) فقرة.

الجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص بالأداء الاستراتيجي ويتكون من (٣٣) فقرة.

٢- **المقابلات الشخصية:** اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك أيضاً وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

٣- **الدراسة التحليلية:** تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاتصالات في فلسطين، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ١١٩٠ مفردة، للعام ٢٠١٧.

٢- **عينة الدراسة:** اقتضت الدراسة على عينة من العاملين لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغت ٢٩١ مفردة من العاملين وذلك طبقاً لجداول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%، وتم استرداد ٢٣٤ قائمة استبيان أي بنسبة استجابة بلغت ٨٠.٤١%.

ثالثاً: معاملات الصدق والثبات:

يتبين من الجدول التالي أن درجة معامل الثبات لجميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (٠.٧٦٧ - ٠.٨٧٨). وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة

دور قيادة التكنولوجيا في تحسين الأداء التنافسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات قطاع

خالد محمد سليم أبو حسنة

وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.5%) وبذلك تعتبر درجة الثبات لجميع مجالات الاستبيان مقبولة.

جدول رقم (3): نتائج معامل الصدق والثبات لأبعاد قائمة الاستبيان

معامل الصدق	معامل الثبات	المتغير
0.937	0.878	استراتيجية قيادة التكنولوجيا
0.875	0.767	أبعاد الأداء التنافسي
0.909	0.828	جميع فقرات الاستبيان

يتبين من الجدول السابق أن معامل الصدق لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة هي دالة إحصائياً عند مستوى (0.5%) كما أن درجة معامل الصدق لجميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (0.875 - 0.937) كما تعتبر درجة معامل الصدق لجميع أبعاد محاور الاستبيان ككل مرتفعة وهذا يعني أن مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له.

رابعاً: حدود الدراسة:

- 1- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين.
- 2- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين.
- 3- الحدود الزمانية: تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (2014 - 2017).

خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ. تحليل فقرات استراتيجية قيادة التكنولوجيا:

جدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات استراتيجية قيادة التكنولوجيا

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	تمتلك الشركة كفاءات بشرية تمكنها من تبني استراتيجية قيادة التكنولوجيا	3.77	1.09	75.19	1
2	تقوم الشركة بمواكبة التطورات التكنولوجية للمحافظة على القيادة التكنولوجية	3.38	1.28	67.86	7
3	تمتلك الشركة رؤية استراتيجية تمكنها من قيادة قطاع تكنولوجيا المعلومات	3.48	0.99	69.81	6
4	تمتلك الشركة بنية تحتية تساعد في قيادة التكنولوجيا	3.15	1.11	63.12	12
5	تحرص الشركة على اقتناء أحدث التقنيات الحديثة مقارنة بالمنافسين.	3.49	1.13	69.94	5

دور قيادة التكنولوجيا في تحسين الأداء التنافسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات قطاع

خالد محمد سليم أبو حسنة

٦	تعمل الشركة على تطوير خدماتها التكنولوجية استجابة لطلبات الزبائن.	3.01	1.16	60.03	15
٧	تقتني الشركة أحدث الوسائل التكنولوجية مقارنة بالمنافسين.	3.62	1.22	72.23	3
٨	تحقق الشركة سمعة طيبة لدى الزبائن لفترة طويلة.	3.71	1.14	74.61	2
٩	تتميز الشركة بالريادة في قطاع التكنولوجيا.	3.13	1.46	62.79	13
١٠	لدي الشركة نظام مكافآت فعال ومميز .	3.31	1.11	66.42	8
١١	تستحوذ الشركة على حصة سوقية أكبر مقارنة بالمنافسين.	3.28	1.18	65.78	9
١٢	تتميز استراتيجية الشركة بالتكلفة المنخفضة لدخول السوق مكرراً.	3.25	1.19	65.02	10
١٣	تحقق استراتيجية التكنولوجيا في الشركة استدامة عالية في الحصول علي حصة سوقية	3.21	1.21	64.58	11
١٤	تلائم استراتيجية الشركة الرغبات المختلفة للزبائن وتفضيلاتهم.	3.53	1.09	70.78	4
١٥	تقلل استراتيجية التكنولوجيا والبنية التحتية من المخاطر التي تهدد قدرات الشركة	3.08	1.19	61.47	14
المتوسط العام		٣.٣٦	١.١٧	٦٧.٣٨	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة بفقرات استراتيجية قيادة التكنولوجيا جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٦) وبانحراف معياري (١.١٧)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (تمتلك الشركة كفاءات بشرية تمكنها من تبني استراتيجية قيادة التكنولوجيا) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٣) وبانحراف معياري (١.٠٩)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على أن (تعمل الشركة على تطوير خدماتها التكنولوجية استجابة لطلبات الزبائن) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٣) وبانحراف معياري (١.٤٦).

ب. تحليل أبعاد الأداء التنافسي :

١. تحليل فقرات مؤشرات الأداء المالي:

جدول رقم (٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية المرتبطة بمؤشرات الأداء المالي

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	نمو معدلات إنتاجية الموظفين	٣.٥١	١.٠٢	٧٠.٠٦	١
٢	تحسن في معدلات العائد على الاستثمار	٣.٤٥	١.٠٨	٦٩.٤٥	٢

دور قيادة التكنولوجيا في تحسين الأداء التنافسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات قطاع ...

خالد محمد سليم أبو حسنة

٣	٦٧.٢٩	١.٠٥	٣.٣٧	نمو الحصة السوقية للسوق المحلي
٩	٥٤.١٢	١.٠٣	٢.٦٩	نمو الحصة السوقية للسوق الأجنبي
٤	٦٥.١٣	١.٠٩	٣.٢٦	نمو المبيعات بشكل عام
٥	٦٢.٦٦	١.٠٦	٣.١٨	ارتفاع معدلات الأرباح
٦	٦٠.٥١	١.٠٤	٣.٠٤	ارتفاع القوة المالية
٨	٥٧.٢٣	١.١١	٢.٨٣	زيادة كفاءة التشغيل
٧	٥٨.٨٣	١.٠٧	٢.٩٤	استقرار الأداء المالي
المتوسط العام				
	٦٢.٨١	١.٠٦	٣.١٤	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة بمؤشرات الأداء المالي جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٤) وبانحراف معياري (١.٠٦)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (نمو معدلات إنتاجية الموظفين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥١) وبانحراف معياري (١.٠٢)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (نمو الحصة السوقية للسوق الأجنبي) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٦٩) وبانحراف معياري (١.٠٣).

٢. تحليل فقرات مؤشرات السوق والمستهلك:

جدول رقم (٦): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية مؤشرات السوق والمستهلك

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	تكسب الشركة زبائن جدد باستمرار	3.02	1.07	60.77	٤
٢	يوجد رضى عن جودة الخدمة التي تقدمها الشركة	3.18	0.94	65.36	٢
٣	تقدم الشركة خدماتها بأسعار مناسبة	3.29	1.01	66.15	١
٤	هناك سرعة في إمداد الزبائن بالخدمات.	3.11	0.99	63.22	٣
المتوسط العام					
		٣.١٥	١.٠١	٦٣.٨٧	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة بمؤشرات السوق والمستهلك جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٥) وبانحراف معياري (١.٠١)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (تقدم الشركة خدماتها بأسعار مناسبة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٩) وبانحراف معياري (٠.٨٧)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (تكسب الشركة زبائن جدد باستمرار) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠١) وبانحراف معياري (٠.٨١).

٣. تحليل فقرات الميزة التنافسية:

جدول رقم (٧): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات الميزة التنافسية

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	اختراق أسواق جديدة	٣.٠٧	١.٠٩	٦١.٣٣	٦
٢.	ابتكار خدمات جديدة	٣.٠٢	١.٠٤	٦٠.١٦	٧
٣.	طرح أكثر من خدمة	3.24	1.18	64.72	٤
٤.	المكانة المميزة للشركة في السوق المحلي	3.14	1.12	62.79	٥
٥.	المكانة المميزة للشركة في السوق الأجنبي	3.28	1.13	65.58	٣
٦.	تعمل الشركة على إقامة تحالفات استراتيجية.	3.38	1.12	67.44	٢
٧.	انخفاض في معدل التكاليف او سيطرة على التكاليف	٢.٧٢	١.٠١	٥٤.٦٤	١١
٨.	تحقيق براءات اختراع	٢.٩٦	١.٠٨	٥٩.٣٢	٨
٩.	تنوع وتجدد في أساليب العمل	3.45	1.04	69.24	١
١٠.	تشجيع السلوكيات الابتكارية	٢.٨٤	١.٠٥	٥٦.٤٩	١٠
١١.	لدي الشركة تأثير اجتماعي في المجتمع الفلسطيني.	٢.٩١	١.٠٢	٥٨.٠٣	٩
المتوسط العام		٣.٠٩	١.٠٨	٦١.٧٩	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة بالميزة التنافسية جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٩) وبانحراف معياري (١.٠٨)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (تنوع وتجدد في أساليب العمل) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٥) وبانحراف معياري (١.٠٤)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (انخفاض في معدل التكاليف او سيطرة على التكاليف) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٧٢) وبانحراف معياري (١.٠١).

٤. تحليل فقرات مؤشرات اداء الموارد البشرية:

جدول رقم (٨): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات مؤشرات اداء الموارد البشرية

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	معدل دوام العاملين داخل الشركة يتناسب مع قانون العمل	3.44	1.11	68.51	١
٢.	الروح المعنوية للعاملين داخل الشركة مرتفع.	3.04	1.11	60.65	٥
٣.	يحصل العاملين على ساعات تدريب لتطوير مهاراتهم	3.18	0.96	63.18	٤

دور قيادة التكنولوجيا في تحسين الأداء التنافسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات قطاع

خالد محمد سليم أبو حسنة

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
٤.	يتم مراعاة الوقت اللازم لتطوير الخدمة	3.29	1.15	65.17	٣
	يوجد سرعة في وقت تلبية طلبات الزبائن	3.36	1.11	67.97	٢
المتوسط العام		٣.٢٦	١.٠٩	٦٥.٠٩	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة بمؤشرات أداء الموارد البشرية جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٦) وانحراف معياري (١.٠٩)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (معدل دوام العاملين داخل الشركة يتناسب مع قانون العمل) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٤) وانحراف معياري (١.١١)، في حين جاءت أخيراً الفقرة التي تنص على أن (الروح المعنوية للعاملين داخل الشركة مرتفع) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٤) وانحراف معياري (١.١١).

٥. تحليل فقرات المؤشرات البيئية:

جدول رقم (٩): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات المؤشرات البيئية

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تتسبب الشركة في حجم تلوث ضار بالبيئة	3.36	1.16	67.16	٢
٢.	عدد الاصابات والحوادث لدي الشركة منخفضة نوعا ما	3.43	0.87	69.55	١
٣.	تقوم الشركة بإصدار تامين للخطر ضد الحوادث للعاملين	3.12	0.95	62.37	٤
٤.	تساهم الشركة في الأنشطة البيئية المختلفة	2.93	0.98	58.52	٥
٥.	لدي الشركة القدرة على التكيف البيئي	3.27	1.12	65.37	٣
المتوسط العام		٣.٢٢	١.٠٢	٦٤.٥٩	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة بالمؤشرات البيئية جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٢) وانحراف معياري (١.٠٢)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (عدد الاصابات والحوادث لدي الشركة منخفضة نوعا ما) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٣) وانحراف معياري (٠.٨٧)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (تساهم الشركة في الأنشطة البيئية المختلفة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٩٣) وانحراف معياري (٠.٩٨).

سادساً اختبار فرض الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية قيادة التكنولوجيا على تحسين الأداء التنافسي .

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين استراتيجية قيادة التكنولوجيا كمتغير مستقل و الأداء التنافسي كمتغير تابع.

جدول رقم (١٠): معامل الارتباط

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
الأداء التنافسي	٠.٠٠٢	٠.٧١٩	استراتيجية قيادة التكنولوجيا

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين استراتيجية قيادة التكنولوجيا و الأداء التنافسي.

ب. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (١١): تحليل التباين

المتغير	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار ف	
				القيمة	المعنوية
استراتيجية قيادة التكنولوجيا	الانحدار	٢٣٠٧.٣٠٥	٢٣٠.٠١٩	٢٦.٤٤٤	٠.٠٠٢
	البواقي	١٥٩.٥٤٥	٢٦.٥١٢		

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين استراتيجية قيادة التكنولوجيا و الأداء التنافسي ، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهى دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

ج. معامل التحديد:

جدول رقم (١٢): معامل التحديد

المتغير	معامل التحديد	معامل التحديد	الخطأ المعياري
استراتيجية قيادة التكنولوجيا	٠.٥١٧	٠.٥١٤	٠.٤١٨

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٥١٧$ وهو ما يعني أن استراتيجية قيادة التكنولوجيا تفسر الأداء التنافسي بنسبة ٥١.٧%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٣): تحليل نتائج الانحدار

المتغير التابع	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
الأداء التنافسي	١٩.١٨ ١	٠.٧١ ٩	٠.٠٢٨	٠.٣٩ ٣	استراتيجية قيادة التكنولوجيا

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير استراتيجية قيادة التكنولوجيا ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين استراتيجية قيادة التكنولوجيا و الأداء التنافسي .
ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل الارتباط ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية قيادة التكنولوجيا و الأداء التنافسي.
 - كانت إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية قيادة التكنولوجيا و الأداء التنافسي.
 - كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
 - قيم معامل Beta تشير إلى أن استراتيجية قيادة التكنولوجيا يؤثر في الأداء التنافسي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل أي أنه:
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية قيادة التكنولوجيا على تحسين الأداء التنافسي.

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- ١- توصلت الدراسة إلى وجود دور هام لاستراتيجية قيادة التكنولوجيا في تحسين الأداء التنافسي لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين حيث تبين وجود علاقة وأثر إيجابي لاستراتيجية قيادة التكنولوجيا على تحسين الأداء التنافسي.
- ٢- توصلت الدراسة أن الشركات لا يوجد لديها جهات مسؤولة عن ادارة الابداع والابتكار لدى العاملين حيث لا تقوم الشركات بتعزيز وتطوير خبرات العاملين وزيادة درجة الإبتكار والإبداع لديهم.

- ٣- أوضحت الدراسة أن تطوير استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى نمو معدلات إنتاجية العاملين وزيادة مستوي إنجاز الشركة.
- ٤- بينت الدراسة أنه لا يتم العمل من قبل الشركات بالشكل الكافي على اكتساب زبائن جدد باستمرار.
- ٥- استنتجت الدراسة أن الشركات لا تعمل بالشكل المناسب على تخفيض معدل التكاليف أو سيطرة على التكاليف حيث أن السياسات والخطط والبرامج الحالية للشركات لا تساهم في سرعة تقليل التكاليف.
- ٦- أشارت نتائج الدراسة أن العاملين يشعرون بعدم الرضا حيث أن الروح المعنوية للعاملين داخل الشركة تعتبر منخفضة.
- ٧- بينت الدراسة أن الشركات لا تساهم في الأنشطة البيئية المختلفة نتيجة لعدم وجود آليات لربط الخدمات التي تقدمها الشركات بأهداف المجتمع.

ثانياً: التوصيات:

- ١- ضرورة الاهتمام بدور استراتيجية قيادة التكنولوجيا في تحسين الأداء التنافسي لما لها من أثر ايجابي على تحسين الأداء التنافسي في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين.
- ٢- ضرورة العمل من قبل الشركات على أن تتوفر لديها جهات مسؤولة عن ادارة الابداع والابتكار لدى العاملين وأن تقوم الشركات بتعزيز وتطوير خبرات العاملين وزيادة درجة الإبتكار والإبداع لديهم.
- ٣- العمل على أن يتم تطوير استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات بالشكل الذي يساهم في زيادة كفاءة التشغيل وزيادة مستوى نمو معدلات إنتاجية الموظفين و إنجاز الشركة بشكل عام.
- ٤- ضرورة أن يتم العمل من قبل الشركات بالشكل الكافي على اكتساب زبائن جدد باستمرار.
- ٥- أن تعمل الشركات بالشكل المناسب على تخفيض معدل التكاليف أو سيطرة على التكاليف من خلال تطوير السياسات والخطط والبرامج الحالية للشركات بحيث تساهم في سرعة تقليل التكاليف.
- ٦- ضرورة أن يتم العمل على تحسين الروح المعنوية للعاملين وتقليل الشعور بعدم الرضا داخل الشركة من خلال قيام الشركات بتعزيز وتطوير وتنمية خبرات العاملين.
- ٧- أن تهتم الشركات بالمساهمة في الأنشطة البيئية المختلفة داخل البيئة المحيطة والمجتمع ككل من خلال توفير آليات لربط الخدمات التي تقدمها الشركات بأهداف المجتمع.

- (1) Felix Mndenyi Mwawasi, "**Technology Leadership and ICT Use: Strategies for Capacity Building for ICT Integration**, Vol. 1, No. 2, (2014).
- (2) Chih-Hsiang Weng, Yao Tang, "The relationship between technology leadership strategies and effectiveness of school administration: An empirical study", *Computers & Education Journal*, Vol. 76, No. 6, (2014).
- (3) Keith Hampson, "**Technology Strategy and Competitive Performance in Bridge Construction**", *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 123, Vol. 2, 2015.
- (4) مفتاح الحمروني، "استخدام نظام التصنيع المرن في تحسين الأداء التنافسي بالمشآت الصناعية: دراسة ميدانية علي الصناعات البتروكيماوية بليبيا"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٦.
- (5) Hadi Razavi, Seyed Mohammad, Ghasem Ramezanpoor, Hojatallah Hajihoseini, Morteza Akbari, "The impact of technological innovation capabilities on competitive performance of Iranian ICT firms", *Iranian Journal of Management Studies*, Vol. 9, No. 4, 2016, p. 855-882.
- (6) E. Turban, W. Miclean, J. Therbey, "Information Technology for Management", *Making connections for Strategic Advantage*, 2nd ed., John Wiley & Sons. Inc , New York , (2003).
- (7) D. Samson, "**Manufacturing and operating strategy**", Melbourne, prentice Hall, (٢٠٠٤).
- (8) W. Rouse, **Technology Investment Advisor. Annotation Based Approach to technology strategy**, Pitman. U.S.A., (2006).
- (9) Tarek M. Khalil, **Management of Technology**, McGraw-hill, Higher Education Boston Burr ridge IL., (٢٠٠٨)
- (10) V. Narayan, **Managing Technology & innovation for competitive advantage**, Prentice Hallinc upper saddle River, (2009).
- (11) Norma Harrison, Samson Danny, **Technology management: text and international cases**, MC Graw Hill, Boston Burr ridge, IL (٢٠١٠).
- (١٢) محمد طرشي، محمد تقروت، "أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العربية"، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في

منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي، (٢٠١١)، ص ١٢.

(13) Khalil, **op-cit**, p. 84.

(١٤) محمد طرشي، محمد تقروت، مرجع سبق ذكره، ص ٩.
(١٥) نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، (٢٠٠٩)، ص ٣٧.

(١٦) عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ (تعلم من تجربة اليابانية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، (٢٠٠٨)، ص ٢٠٥.

(١٧) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، (٢٠٠٦)، ص ١٤.

(18) M. Porter, **I Avantage concurrentiel des nations**, Inter-editions, (2003).

(١٩) سلوى محمد شرفا، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، (٢٠٠٨)، ص ٧١.

(٢٠) عبد الحميد المغربي، رمضان غربية، "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، (٢٠٠٦)، ص ٩١.

(21) F. Kaplan, D. Norton, "**The Balanced scorecard Mea sures that drive performance**", Harvard in business review, (2002), p. 54.

(٢٢) محمود فلاح الفلاحات، "استراتيجية مقترحة لتطبيق النموذج المتوازن لقياس الأداء لتطوير فعالية التخطيط والرقابة في الشركات الصناعية المساهمة الاردنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، (٢٠٠٥)، ص ٣٢.