

توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط

أ.م.د. انتصار عباس حمادي / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث مهند كاظم سلمان

المستخلص:

تعد عوامل النجاح الحاسمة من الوسائل الاكثر حداثة في تحديد التوجهات الاساسية للمنظمات لتحقيق الميزة التنافسية ويمكن لعوامل النجاح الحاسمة في المنظمات ان تتداخل في مجالات وظيفية للمنظمة ان المنظمات الناجحة تستخدم تلك العوامل للوصول الى التفرد والتميز كما ان مدخل عوامل النجاح الحاسمة ذات قدرة تقييمية لمرحلة التصحيح لأن اكتشافها يزيد من ادراك المديرين لما هو مهم للمنظمة وتوظيفها للوصول الى الريادة الاستراتيجية وهي تبدأ من منطلق الديمومة للنجاح وان تكون صاحبه التحرك الاول في خضم الثوره المعلوماتية ولها القدرة على تحمل المخاطرة المحسوبة وتكون صاحبه التجديد المستمر والتكيف في ظل البيئات الديناميكية المعقدة ولاسيما في البيئة العراقية بصوره خاصة بعد الاعتماد الكلي على الصادرات النفطية في تحقيق النمو الاقتصادي للبلد من هنا جاءت فكرة البحث في اجراء بحث ميداني لشركات القطاع النفطي ومنها شركة توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط لأهمية تلك المنظمات بالدرجة الاولى من ناحية انتاج المشتقات النفطية من خلال التكرير وإيصال تلك المنتجات الى المواطن وسد الحاجة الاقتصادية للبلد بشكل عام اي تناول الباحث المنظمتين لكون احدهما مكمله للأخرى من ناحية تقديم الخدمة العامه والأخرى تقديم السلع والمنتجات ومن ثم هي من الدعائم الاساسية لوزارة النفط ولترسيخ اهمية الدور التي تلعبها تلك المنظمات عن مدى توفر عوامل النجاح الحاسمه عبر عملياتها (التوجه الاستراتيجي ، دعم الاداره العليا، الموارد، الحوكمه) وتوظيفها لتحقيق الريادة الاستراتيجية بمكوناتها (الابداع ، المبادأة ، تحمل المخاطرة ، المرونة) ولغرض تحقيق هدف البحث والإجابة عن تساؤلات المشكلة بعد تطبيق البحث على عينه مكونه من (١٣١) مدير في المنظمتين المبحوثه ، توصل البحث الى مجموعه من الاستنتاجات اهمها ان المنظمات المبحوثه قد وظفت عوامل النجاح الحاسمه في تحقيق الريادة الاستراتيجية مع وجود فروق معنوية بينهما اضافة الى وجود علاقة اثر ذو دلالة معنوية بين متغيرات البحث.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ عوامل النجاح الحاسمة ، الريادة الاستراتيجية



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
المجلد ٢٢ العدد ٨٧
الصفحات ١٤٦-١١٩

البحث مستل من رسالة ماجستير

المقدمة

أن التطور التكنولوجي والعلمي ساعد على بلورة الكثير من المفاهيم ولاسيما مع ازدياد المنافسة العالمية وظهور عوامل أخرى لتصبح المنظمات أكثر ابداعاً وابتكاراً في استغلال الفرص الاستثمارية الموجودة في السوق من خلال تحديد عوامل النجاح الحاسمة وأن ديمومة النجاح يتطلب مهارة وخبرة عالية للإدارة الصحيحة لأنها أساس مواجهة التحديات التي تعيشها المنظمات وقد كان من أخطر آثار العصر الجديد ظهور التنافسية كحقيقة أساسية لتحديد نجاح المنظمات أو فشلها بدرجة غير مسبوقة في عالم التغيير والتحديث الذي أصبح سمتين ملازمتين لهذا العصر. والريادة بمنظورها الاستراتيجي هي عنصر مهم التي يمكن من خلالها تحديد التوجه الإستراتيجي للكشف عن الفرص والقدرة على تبني المخاطرة والخلق والإبداع لكي تستطيع الدخول إلى الأسواق بوساطة منتجات جديدة وهي بحاجة إلى إدارة قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كليه وقدرات فنيه وامتلاك رؤية ثاقبة لأهداف المنظمة الريادية وصولاً بها إلى مركز تنافسي للولوج الى عالم المنظمات المتميزة. الأمر الذي زاد أهمية مدخل عوامل النجاح الحاسمة لأنها تحتل مكانة مؤثرة ومهمة في أداء المنظمات المعاصرة بوصفه مدخلاً استكشافياً يعزز إمكانيات المنظمة في التعامل مع ما هو مهم وكذلك فإن هذا المدخل يحظى بالموثوقية وإمكانية التطبيق في كل المجالات الإدارية تقريبا، ولهذا المدخل أيضاً دوراً فاعلاً في تمكين المنظمات من مواجهة التحديات بوصفه احد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلازم مع متطلبات المنافسة والتغيير ولحدثة موضوع عوامل النجاح الحاسمة والريادة الاستراتيجية وهيمنة أفكار هذا الموضوع على الدراسات الغربية بشكل عام في الآونة الأخيرة ولعدم تفويت فرصة الاستفادة من معطياتها ومن أجل تجسيدها عملياً لما يحتله القطاع النفطي من موقع بارز للاقتصاد العراقي إذ يؤدي دوراً رئيساً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ يعتمد النشاط الاقتصادي بفروعه المختلفة وبصورة أساسية على إنتاجه وتصديره والعوائد المالية المترتبة عنه وتكمن أهميته الاستراتيجية في كونه عنصراً أساسياً من عناصر بناء قاعدة صناعية متطورة لا سيما في صناعة التكرير والبتر وكيمياويات وما يتبعها من صناعات عديدة وكثيرة لاحقة، زيادة على أنه يمثل أهم مصدر لإمدادات الطاقة والمواد الأولية الضرورية للاستهلاك ولدخوله في جولة التراخيص النفطية التي تتضمن (١١٠) من الشركات النفطية العملاقة مثل (Shell , BP, Aksen Mobil, Chevron Tksco, Halliburton, ConocoPhillips) وغيرها مما يؤدي الى تحديث الصناعات النفطية العراقية المتهالكة من خلال التكنولوجيا الحديثة والخبرات التي ستنقلها الشركات النفطية الاجنبية في العراق وكون هذا القطاع يمتلك مقومات التطبيق وتبعاً لذلك فإن موضوع البحث الحالي الذي يتسم بالحدثة قد جاء ليبي حاجة القطاع النفطي ومن هنا تنطلق مشكلة البحث بعد وقوع الاختيار على شركتي مصافي الوسط وتوزيع المنتجات النفطية لتكن ميدان البحث ومجمعه بصفتها تمثل شركات مهمة تستطيع التحدي في بيئات تنافسية لما لها من دوراً أساسياً وحيوياً في تحديد وضعها الخدمي والإنتاجي في السوق.

إذ إن هذه المنظمات أصبحت أكثر تبنياً وتقبلاً للأفكار التي تشجع إطلاق المنافسة وتقييد الاحتكارات بعد أن أصبحت الريادية هدفاً من أهداف المنظمات وذات أولوية أساسية في خططها وإستراتيجياتها وهي تسعى دائماً لأن تكون الأولى في تخصصها وتقديم كل ما هو جديد من سلع أو خدمات (عامة أو خاصة) وبعتماد طرائق الابتكار والإبداع واستخدام التكنولوجيا الحديثة. إذ يتكون البحث من خمسة محاور تضمن الاول المدخل التمهيدي للبحث، فيما يستعرض الثاني مراجعة الادبيات واستنباط الفرضيات ، اما الثالث منهجية البحث بينما الرابع تطرق الى الاطار النظري لعوامل النجاح الحاسمة والريادة الاستراتيجية اما الخامس يشير الى النتائج ومناقشة مضامينها اما السادس خصص الى الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول / المدخل التمهيدي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

نتيجة للتنافس المتزايد مما أجبرت المنظمات على إعادة التفكير في كيفية الانتاج وتقديم الخدمات إذ ان مدخل عوامل النجاح الحاسمة يوفر للمنظمات مساراً فاعلاً يُمكنها من الوصول لأهدافها. ولجعل خطواتها أكثر دقة عليها بناء أطر التكامل والتناغم والانسجام بين عوامل النجاح الحاسمة والريادة الاستراتيجية التي تمثل مداخل إدارية حديثة و متقدمة في البيئة العراقية، لذلك جاءت مشكلة الدراسة لكي تتبنى هذه المفاهيم التي يمكن ان تكون مقبولة في البيئة العراقية على المستوى النظري وحدائتها على المستوى التطبيقي إذ تعد الريادة الاستراتيجية عنصر أساسي للمنظمات الناجحة، ولا سيما في البيئة الديناميكية، لذا يحتاج قادة المنظمات والمديرين التنفيذيون فيها إلى معرفة التوجه الريادي وذلك من خلال عملية الدعم التي تؤديها عوامل النجاح الحاسمة لتجعل من أداء المنظمات المبحوثة قدره على مواجهة التحديات إذ ان نجاح المنظمات يتطلب مسعى حقيقي للبحث عن الاستراتيجيات الريادية. إذ تعد الريادة طموح وغاية كل منظمة تسعى للتوسع والبقاء في بيئتها التنافسية، ويمكن أن تجد تلك المنظمات صعوبة في تطبيق طموحها مما دفعنا ذلك إلى محاولة اكتشاف مدى توافر عوامل النجاح الحاسمة في المنظمات المبحوثة لتوظيفها في تحقيق الريادة الاستراتيجية ولاسيما أن القطاع النفطي يعد من القطاعات المهمة و المؤثرة في العراق والدول الأخرى، وهذا ما يبرز أهمية التوجه نحو الريادة الاستراتيجية لقطاع النفط، ليتمكن من مواكبة التطور و التقدم بجانب الدول المتقدمة من خلال رؤية واضحة و خطوات ناجحة في مواجهة أغلب التحديات التي تقف أمامها. كما إن عدم وجود دراسة تربط ما بين هذين المتغيرين على المستوى المحلي على حد علم الباحث:

- و في ضوء ذلك يمكن النظر إلى مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية :
- ما مستوى توفر عوامل النجاح الحاسمة في المنظمات المبحوثة ؟
- ما مستوى توفر الريادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة ؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين عوامل النجاح الحاسمة والريادة الاستراتيجية ؟
- هل توجد علاقة تأثير بين عوامل النجاح الحاسمة والريادة الاستراتيجية ؟

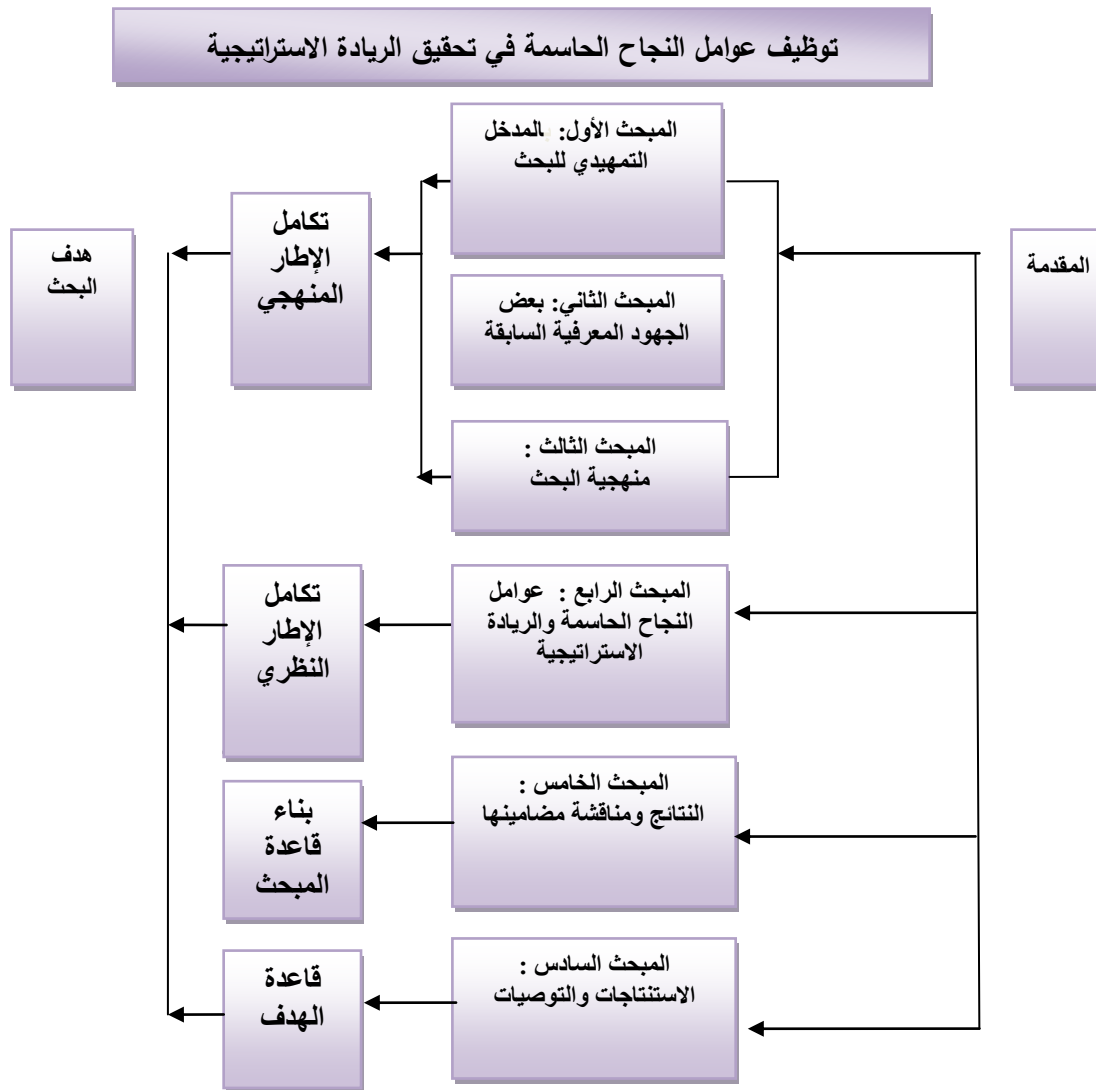
ثانياً : اهداف البحث

- يهدف البحث لتحقيق الآتي :-
- تحقيق فهم افضل في تداخل الحقول الاكاديمية للريادة الاستراتيجية وعوامل النجاح الحاسمة استناداً الى ما هو مطروح في الادب الاداري في هذين الحقلين بصورة أجمالية .
- محاولة لتقديم بحث عملي ميداني يحاكي الواقع في القطاع النفطي وقدرة متغيرات البحث بإضافة جهد معرفي متواضع لتعزيز الجهود الرامية والتراكم المعرفي لخدمة العراق بصورة عامه وشركات القطاع النفطي بصورة خاصة.
- دراسة علاقة الارتباط والأثر بين مؤشرات عوامل النجاح الحاسمة وإبعاد الريادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة .
- القيام بالهيكلية العلمية الموجودة في هذين الحقلين من اجل تكوين معرفة جديدة .
- تشخيص مدى وجود عوامل النجاح الحاسمة وتوظيفها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة.
- تحديد اي من ابعاد عوامل النجاح الحاسمة أكثر تأثيراً لتحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة .
- تقديم الاقتراحات والتوصيات للشركة المبحوثة عن مدى مساهمة عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

ثالثاً : أهمية البحث

وتستمد الدراسة أهميتها من واقع البيئة العراقية التي تمتاز بالتغير السريع الذي يجعل من عوامل النجاح الحاسمة وحداثة موضوع الريادة الاستراتيجية التي شغلت اهتمامات وقضايا الفكر الإداري الإستراتيجي في السنوات الأخيرة على المستوى المحلي والإقليمي من أفضل البدائل التي يمكن ان تستخدم في ظل البيئة ذات التغير المتسارع كما تبرز أهمية البحث من خلال الدور الذي تلعبه الريادة الاستراتيجية في المنظمات مما يساعد على مواكبة التطور والنمو والذي بدوره يساهم في تطوير واقع القطاع النفطي العراقي وما له من مردودات للتنمية الاجتماعية والاقتصادية وتقدم الدراسة حلول للمشكلات التي تعاني منها المنظمات المبحوثة من خلال التطبيق العملي.

رابعاً : هيكلية البحث



شكل (١)
هيكلية عمل البحث الحالي



توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط

المبحث الثاني / مراجعة الأدبيات واستنباط الفرضيات

أولاً : مراجعة نظرية بالتركيز على عدد من الدراسات السابقة
(١) بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بعوامل النجاح الحاسمة:
أ- الدراسات الأجنبية:

1- اسم الباحث (Dauderstädt,2013)	
عنوان البحث	Success Factors in Strategic Corporate Venturing عوامل النجاح في المضاربات الاستراتيجية للشركات
هدف البحث	١- وضع اطار لتحديد وتقييم عوامل النجاح للأنشطة الاستراتيجية للشركات المغامرة . ٢- يقدم نظرة شاملة على عوامل النجاح الاستراتيجية للشركات المغامرة ووضع اطار لتحديد تلك العوامل من خلال المجالات الاستراتيجية والابتكار وريادة الاعمال والتمويل والعلوم التنظيمية .
نوع البحث	دراسة نظرية
عينة البحث	تتكون العينة الإجمالية المستمدة من (١٢) بلد
مكان البحث	-----
ابعاد البحث	١. عوامل النجاح (اعداد الاستراتيجية من خلال التوجه الاستراتيجي. التوجه المالي، الغموض الاستراتيجي، الاداء الاستراتيجي، عملية الاستثمار، استراتيجية الخروج واستراتيجية الدخول، التعاون الخارجي، الاتصالات الخارجية، التعاون الداخلي) ٢. الشركات المغامرة (ادارة الابتكار، التكنولوجيا، المنتجات، منافسه، ريادة الشركات ، الابتكار المفتوح)
منهج البحث	المنهج الاستقرائي والاستدلالي
الوسائل الاحصائية	المقابلات ، الاحصاء الوصفي، الارتباطات ، المسح الشامل للانترنت، ورشة عمل التحقق من الصحة)
اهم الاستنتاجات	هنالك فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الصناعات لعوامل النجاح مع الشركات المماثلة التي تجمع الابتكار بين طياتها من خلال وضع اهتمام خاص لتعريف حقول السوق والتكنولوجيا وتنمية المشاريع الامتداد بين القيمة المضافة للإستراتيجية والتسويق .
اهم التوصيات	تؤكد على دور الشركات التي تغامر بالابتكار من خلال بناء جسر بين الابتكار المفتوح والتسويق والنظر بالبعد التعاوني والتواصلي للشركات لنظرية الابتكار المفتوح.
اوجه التشابه	استخدام الاطر النظرية في تعزيز المفاهيم الخاصة بعوامل النجاح وإبعاد الريادة .
اوجه الاختلاف	الاعتماد على الدراسة الاستكشافية والمسح للبيانات وأكثر من منهج كالأستدلال والاستقراء.
مجالات الأفادة من البحث	كجهد معرفي سابق .



توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط

ب- الدراسات العربية :

٢- اسم الباحث (الجبوري ، الدباغ ، ٢٠١١)	
عنوان البحث	اثر تحديد العوامل الحاسمة للجودة في تحقيق الابعاد الاستراتيجية
هدف البحث	يتمثل هدف البحث الاساس في اختبار العلاقة بين العوامل الحاسمة للجودة والابعاد الاستراتيجية للتمييز في الشركة قيد البحث
نوع البحث	دراسة تحليلية
عينة البحث	عينه (٧٤) من مديري وزبائن الشركة
مكان البحث	الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى
ابعاد البحث	العوامل الحاسمة للجودة (سلسلة التجهيز، عملية الفحص، كلف التشغيل، رضا الزبون) الابعاد الاستراتيجية للتمييز (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزبون، المقاييس التحليل ادارة المعرفة، الاهتمام بالموارد البشري، ادارة المعالجات، نتائج الاعمال)
منهج البحث	المنهج التحليلي
الوسائل الاحصائية	استخدام نظام (spss) الجزء الخاص بالتحليل العاملي، تم الحصول على النتائج الاجمالية للقيم الذاتية لمصفوفة العوامل المدورة بواسطة اسلوب (Varimax) واستخدام الجذر المميز (Eigen Value).
اهم الاستنتاجات	1. اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين حول مفهوم(عوامل النجاح الحاسمة للجودة). 2. هنالك تأثير معنوي للعوامل الحاسمة للجودة على الابعاد الاستراتيجية للتمييز .
اهم التوصيات	زيادة اهتمام الشركة بتدريب الملاك على احدث الطرائق المستخدمة في عملية الفحص والمواد المستعملة من اجل زيادة الخبرة والمهارة لديهم .
أوجه التشابه	استخدام المنهج التحليلي الوصفي في تحليل الاستمارة وتحديد عوامل النجاح الحاسمة كمتغير مستقل.
أوجه الاختلاف	الاختلاف نوعاً ما عن الوسائل الاحصائية اذ تتضمن اداة القياس للعوامل الحاسمة للجودة عاملين مرتبة تنازلياً اعتماداً على مدى مساهمتها في تفسير التباين وقد تم اختيارها اساساً على الجذر المميز التي تكون قيمتها أكبر من الواحد واحتوت هذه العوامل على (١٣) متغيراً .
مدى الافادة من البحث	الاستفادة من الطروحات الادبية التي تناولها ذلك البحث عن عوامل النجاح الحاسمة .



توظيف عوامل النجاح الحاسمه في تحقيق الريادة الاستراتيجية بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط

(٢) بعض الجهود المعرفية المتعلقة بمتغير الريادة الاستراتيجية:
أ- الدراسات الاجنبية:

١- اسم الباحث (KROEGER,2007)	
FIRM PERFORMANCE AS A FUNCTION OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND STRATEGIC PLANNING PRACTICES	عنوان البحث
اداء الشركات كوظائف للتوجه الريادي وممارسات التخطيط الاستراتيجي.	
1. هو استخدام نهج يجمع بين التوجه الريادي (EO) و ممارسات التخطيط الاستراتيجية الرئيسة بالنسبة للشركات التي تسعى لاكتساب الميزة تنافسية وتحسين أداها . 2. توسيع نطاق الأدب للبحوث في مجال التوجه الريادي ولاستراتيجيه من خلال دمج البنات الاساسية للإدارة الاستراتيجية مع تلك المشاريع.	هدف البحث
دراسة تطبيقية	نوع البحث
(٢٢٨) من مديري شمال شرق اوهايو للشركات الصغيرة و اعضاء مجلس (كليفلاند للشركات الكبرى) .	عينة البحث
الولايات المتحدة الامريكية	مكان البحث
١- متغيرات التوجه لريادة الاعمال (الابتكار، المخاطرة، الاستباقيه) ٢- متغيرات التخطيط الاستراتيجي (موضع التخطيط، مسح الكثافة ، مرونة التخطيط) ٣- متغيرات الاداء (معدل نمو المبيعات، الحصة السوقية، الارباح التشغيلية، تطوير السوق، تطوير منتجات جديدة)	ابعاد البحث
منهج الدراسات الاستقصائية لدراسة تجارب مؤسسات الاعمال الصغيره خلال سنوات تكوينهم فضلاً عن استخدام منهجية المسح مع المنهج التحليلي .	منهج البحث
(الفا كرونباخ ،معامل الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار ، الاستبانة، المقابلات والزيارات الميدانية)	الوسائل الاحصائية
نتائج البحث تشير الى ان التوجه الريادي للشركات هو متعلق بأداء الشركه وان العلاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي وقد تبين ان عدم الاستقرار البيئي يكون له الاثر على العلاقة بين اتجاه تنظيم المشاريع والأداء .	اهم الاستنتاجات
1. تعزيز التوجه الريادي اذ يكون مفيد لجميع الشركات في تحسين اداء الشركة . 2. تقييم اثر الادارة الاستراتيجية الرئيسيه كممارسات على اداء الشركه بغض النظر عن حجم الشركة..	اهم التوصيات
التطرق الى المنهج التحليلي في ايجاد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات والتوجه الريادي من خلال اداء الشركات بابعادها الابتكار والمخاطرة والاستباقيه .	أوجه التشابه
استخدام اكثر من منهج والدراسات الاستقصائية لتجارب الشركات الخاصة .	أوجه الاختلاف
الاستفادة من تلك الدراسة في حقيقة الارتباط بين الادارة الاستراتيجية والريادة كأسناد للبحث الحالي .	مدى الافادة من البحث



توظيف عوامل النجاح الحاسمه في تحقيق الريادة الاستراتيجية بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط

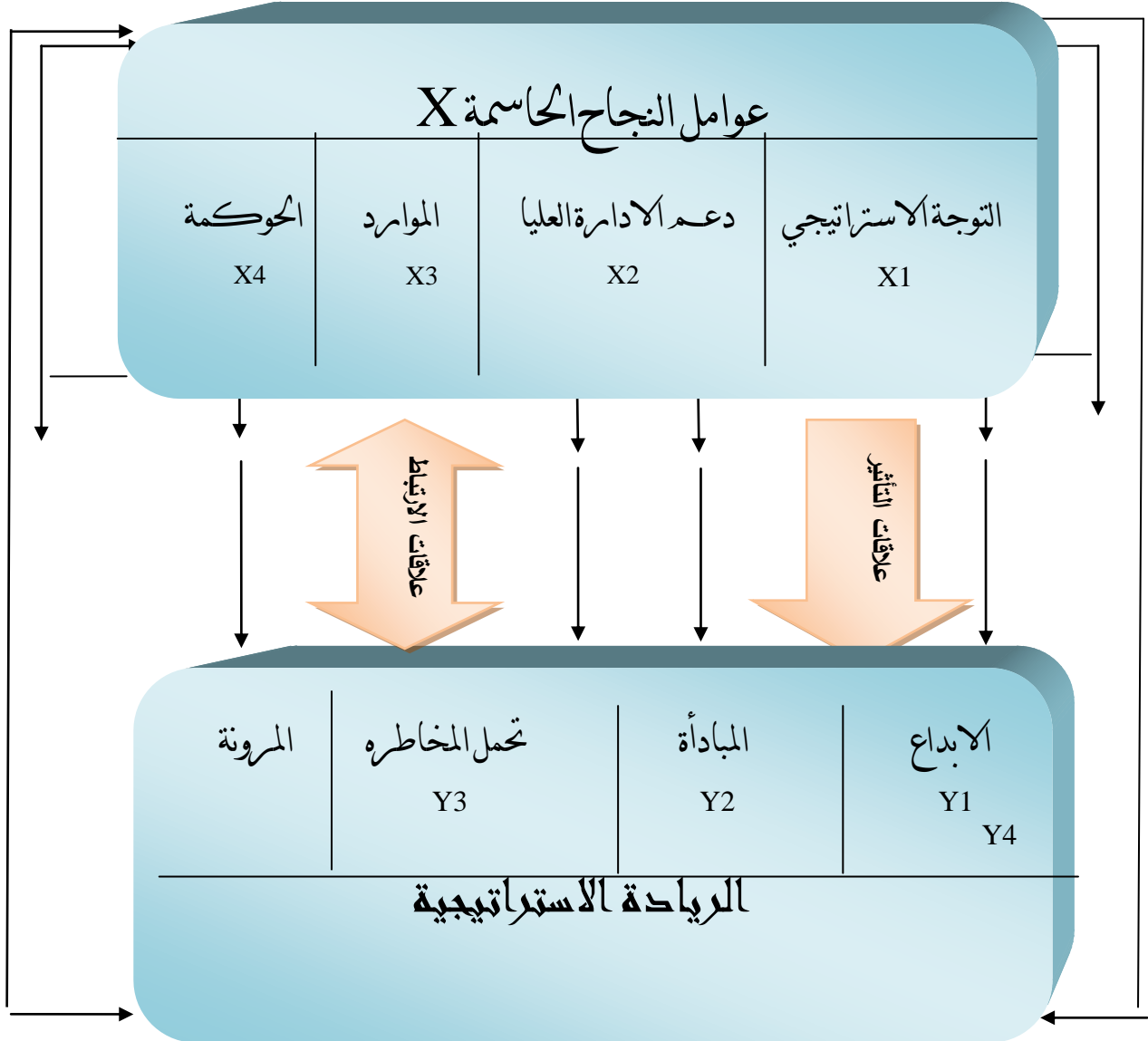
ب- الدراسات العربية:

٢- اسم الباحث (عبد الله والمختار ، ٢٠١٢)	
عنوان البحث	(دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في بناء حاضنات الاعمال) .
هدف البحث	تستهدف الريادة الاستراتيجية ايجاد التوجهات والافكار الابداعية وتحاول تطبيقها في الميدان الخاص بالعمل سواء على مستوى المؤسسات العامة أو الخاصة وتفعيلها على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع بغية تحقيق مستويات جيده من التطور والتقدم ومن هنا زاد الاهتمام بالريادة الاستراتيجية .
نوع البحث	دراسة تطبيقية
عينة البحث	عينة من القيادات الادارية في المستويات العليا والوسطى
مكان البحث	مديرية زراعة محافظة نينوى ، دائرة العمل والتدريب المهني ، هيئة استثمار نينوى
ابعاد البحث	الريادة الاستراتيجية (تحديد الفرص ، الابداع ، تحمل المخاطره ، المرونة ، الرؤية) حاضنات الاعمال .
منهج البحث	المنهج الاستنباطي في الجانب النظري المنهج الاستقرائي في الجانب العملي
الوسائل الاحصائية	(برنامج spss ver.18، اختبار التأثير (T) ، معامل ارتباط البسيط والمتعدد (person)، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد معامل التحديد (R2))
اهم الاستنتاجات	ايجاد مداخل تطبيقية لها في المشاريع الصغيرة والمتوسطة ذات التوجهات الريادية المعاصره لتحقيق الاهداف الاستراتيجية المتوخاة في ايجاد الثروات وإدامتها
اهم التوصيات	توفير حاضنات الاعمال بمختلف انواعها وأحجامها لما لها من آثار ايجابية وداعمة للعاطلين عن العمل وإتاحة الفرص المناسبة لهم للقيام بنشاطاتها ومهامها بأفضل مستوى ممكن
أوجه التشابه	استخدام متغير الريادة الاستراتيجية بإبعادها (الابداع ، المرونة ، تحمل المخاطره) وتطبيقها في المنظمات العامة
أوجه الاختلاف	تعدد المناهج المستخدمه في البحث والاختلاف في الوسائل الاحصائية بتحليل الاستبانة كذلك الريادة الاستراتيجية التي تستخدم كمتغير مستقل .
مدى الافادة من البحث	تعزيز الجانب النظري بدراسة ابعاد الريادة الاستراتيجية وملاءمتها وإسنادها للبحث الحالي .

ثانياً : أنموذج البحث وصياغة الفرضيات

- أ- **أنموذج البحث** : في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة وأهميتها والإطلاع على الادبيات الاجنبية والعربية والجهود المتواصل والبحث المصني في اروقة المكتبات وشبكة الانترنت العالمية بالوصول الى أنموذج فرضي للدراسة وفق الادبيات يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث كما في الشكل (٢) ويشير المخطط الى نوعين من المتغيرات :-
- ١- **المتغير المستقل (Independent Variable)** يتمثل بعوامل النجاح الحاسمه وإبعادها (التوجه الاستراتيجي ، دعم الاداره العليا، الموارد الحوكمه).
 - ٢- **المتغير المعتمد (Dependent Variable)** تتمثل في الريادة الاستراتيجية وإبعادها (الابداع، تحمل المخاطره، المبادأة، المرونة).

الشكل (٢) نموذج البحث



← يشير الى علاقات التأثير .
 ↔ يشير الى الارتباط

ب- فرضيات البحث :

- الفرضية الرئيسية الاولى : يوجد علاقة ذات دلالة معنوية احصائية بين عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية
- الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين المنظمات المبحوثة في تبني متغيرات البحث الرئيسية .

المبحث الثالث / منهجية البحث

أولاً : مجتمع وعينة البحث

أ- مجتمع البحث :

وتم اختيار شركتين من القطاع النفطي بالنسبة للمدراء العاملين ومعاونيهم ومدراء الهيئات لان البحث تعتمد اختيار المدراء للإحاطة والإلمام بشكل اكبر بالمجتمع الاصيلي الذي يمثل تلك الشريحة المهمة ولنكون اكثر دقة في اختيار مجتمع البحث الذي بلغ حجمه بالنسبة للمدراء في المستويات العليا والوسطى والتنفيذه لكلا المنظمين (٥٨٠) مدير توزع بواقع (٢٨٠) مدير لشركة مصافي الوسط و (٣٠٠) مدير لشركة توزيع المنتجات النفطية .

ب- عينه البحث :

ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث في شركتي (مصافي الوسط و توزيع المنتجات النفطية) وصعوبة القيام بالبحث عن جميع افراده لجأ الباحث الى اختيار عينه طبقه عشوائية تستطيع ان تمثل المجتمع الاصيلي بالنسبة للمدراء في المستويات الادارية (العليا، والوسطى، والتنفيذية) حيث تم توزيع عدد من الاستثمارات الموزعه (١٤٠) وبلغ عدد الاستثمارات المسترجعه والصالحه (١٣١) في الشركتين اي كانت نسبة الاسترجاع (٩٣%).

ثانياً : أسلوب جمع البيانات ومعالجتها وأداة البحث

أ- أساليب جمع البيانات : لأجل تحقيق أهداف البحث واختيار فرضياته تم جمع البيانات من خلال :

* المصادر العلميه المختلفه: تم الاطلاع على الادبيات الاجنبية والعربية من كتب ودوريات ومؤتمرات ورسائل واطاريج جامعية وشبكة الانترنت العالمية والمراجعة المستمرة في اروقة المكتبات للحصول على مصادر متعددة تخدم عنوان البحث

* الاستبانة : تم تصميم الاستبانة الخاصة بالبحث بالاعتماد على مقاييس للادبيات الاجنبية وبما يتلاءم مع بيئة المنظمات المبحوثة لتحقيق متطلباتها بغية الحصول على البيانات التي تخدم البحث .

* المقابلات الشخصية : تطلب من الباحث الزيارات الميدانية المتكررة والمقابلات بنوعها المهيكلة وغير المهيكلة لغرض الاطلاع على البيانات الاولية اللازمة وجمع المعلومات بشكل مباشر ولتشخيص مشكلة البحث وطبيعة وأهدافه وإمكانية تنفيذه في المنظمات المبحوثة فضلاً عن توضيح ابعاد فقرات الاستبانة ، مضمونها ، والاستفسارات حول عباراتها .

١. الاساليب الاحصائية المستخدمة :

لغرض قياس النتائج وأختبار فرضيات البحث استخدم الباحث الوسائل الاحصائية الاتيه :-

➤ الوسط الحسابي (Mean) وهو احد مقاييس النزعه المركزيه ويستخدم لمعرفة مستوى كل متغير .
➤ الانحراف المعياري (Stander of deviation) لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي .

➤ عامل ارتباط سبيرمان براون (Sperman –Brown Correltion coefficient) لقياس نوع العلاقة بين المتغيرات وقياس معامل الصدق والثبات للاستبانة.

➤ الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) لقياس تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد.

حيث خضعت الاستبانة الى اختبارات الصدق والثبات الاتيه :

➤ **الصدق** : يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وان افضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها ، وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من الاساتذة المتخصصين وكانت نسبة الاتفاق للخبراء على فقرات المقياس (80%) وهي نسبة مقبولة.



توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط

الثبات وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات بطريقتين:

أ- **الثبات بطريقة التجزئة النصفية**: تقوم فكرة التجزئة النصفية على اساس قسمة فقرات المقياس الى نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات على وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات افراد العينة والبالغ عددها (131) استمارة وتم تقسيم فقرات المقياس البالغ عددها (٤٠) فقرة الى نصفين يضم الأول الفقرات الزوجية ويضم الثاني الفقرات الفردية ، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين فبلغ (0.85) وباستخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.92) وهو معامل ثبات عالي.

ب- **معامل (ألفا) للاتساق الداخلي**: ان معامل ألفا يزودنا بتقدير جيد في اغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة الى أخرى ولإستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات البحث البالغ عددها (131) استمارة، ثم استخدمت معادلة (ألفا) وقد بلغ معامل ثبات المقياس (0.97) ويعد المقياس متسقاً داخلياً، لان هذه المعادلة تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً.

حدود البحث :

تم تأطير البحث ضمن الحدود النظرية والمكانية والزمانية وكما يأتي :-

أ- الحدود النظرية : تحدد البحث نظرياً وعملياً حسب ما جاء بمتغيراتها المتمثلة بعوامل النجاح الحاسمة، الريادة الاستراتيجية).

ب- الحدود الزمانية : تضمنت المدة ابتداءً من اعداد البحث التطبيقي في المنظمات مجال البحث المتمثلة بالزيارات الميدانية من اجل تشخيص مشكلة البحث وفي اعداد الاستبانة وتوزيعها وتحليل نتائجها الممتدة ما بين (٢٠١٣/٨/٢٢ الى ٢٠١٤/٤/١).

ج- الحدود المكانية : وقع الاختيار من قبل الباحث على شركات القطاع العام لوزارة النفط شركتي مصافي الوسط وتوزيع المنتجات النفطية الواقعه في المنطقه الوسطى لمدينة بغداد لتمثل مجتمع البحث

3. اداة البحث :

لندرة البحوث في هذا المجال ومحدودية تبني هذه الموضوعات في المنظمات العراقية ولدواعي عدم تفويت فرصة الإفادة من معطياتها، لأجل تجسيدها عملياً، لذا جاءت الدراسة الحالية لتتناغم مع بيئة العراق وتحديداً في القطاع النفطي العام والتي هي بأمس الحاجة للبحث بحسب المسح الأولي للباحث اتضح لمحدودية الدراسات في المكتبة العراقية العلاقة بين هذين البعدين وماهية العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق النجاح الريادي ولقلة الدراسات ومحدودية تبني هذه الموضوعات في المنظمات العراقية فاستناداً لرأي (GIBSON) تم اعتماد ابعاد عوامل النجاح الحاسمة ودراسة (Nkosi) اعتمدت ابعاد الريادة الاستراتيجية وبناء على ذلك فقد قام الباحث بتصميم استمارة استبيان خاصة إذ تم الاعتماد على المصادر التالية :

الجدول (١) مصادر الاستبانة

ت	المتغير	المصدر
١	عوامل النجاح الحاسمة	(Gibson,2012) Hoonnah,Delgado,2006) (Chrusciel,2003) (Lin,2007)
٢	الريادة الاستراتيجية	(Nkosi,2011) (Shimizu & Hitt, 2004)

ثالثاً: منهج البحث

اعتمد الباحث (المنهج الوصفي التحليلي) الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة او المشكلة موضوع الدراسة ولا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة ، انما يعمد الى تحليلها وكشف العلاقات بين ابعادها (البياتي والقاضي ، ٢٠١٠ ، ٦٠٠) ومن ثم استخلاص النتائج والوقوف على ابرز المؤشرات وبما يتيح الوصف والتحليل الميداني .



توظيف عوامل النجاح الحاسمه في تحقيق الريادة الاستراتيجية بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط

رابعاً : المتغيرات وقياساتها

الجدول (٢) متغيرات البحث

مصدر المقياس	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
(Gibson,2012)	التوجه الاستراتيجي: وهو كيفية استخدام الاستراتيجيه للتنظيم والتغيير و التكيف لتكون اكثر موائمه لجوانب البيئه	عوامل النجاح الحاسمة: عدد محدد من الأهداف الفاعلة المشخصة في بيئة المنظمة الواسعة وإذا لم تعالج على نحو فعال سوف تعوق النجاح المحتمل للأنشطة التي تقوم بها المنظمة.
(Gibson,2012) Hoonnah,Delgado,2006 (Chrusciel,2003)	دعم الاداره العليا: حرص صناع القرار في الادارة العليا على الدعم الكامل لقيادة التغيير المطلوبة طول فترة تنفيذ المشروع.	
(Gibson,2012)	الموارد: تؤثر الى تشكيل فريق التنفيذ من أعضاء يتمتعون بالخبرة والمهارة الكافية والمعرفة التقنيه لإيجاد الحلول مع تحديد للموارد المادية	
(Gibson,2012) (Lin,2007)	الحوكمه: وجود هيكل تنظيمي موثوق فيه ومتفق عليه مع ادوار محدده لجميع الاطراف المعنية وتوضيح المسؤوليات في جميع أنحاء المنظمة.	
(Nkosi,2011)	الابداع: يشتمل على خطوات اضافية وهي تطبيق الافكار الخلاقه بما يؤدي الى تقديم منتجات جديدة المبادأة: استعداد المنظمه مقدماً لمواجهة صعوبات محتمله وإشراك العاملين في مواجهة المشكلات المستقبلية والتكيف مع التغيرات البيئية. تحمل المخاطره : الناتجة عن الارباح أو الخسارة المحتمله او عن القيام بمغامرات جديدة في بيئة تتسم بالاتأكد	الريادة الاستراتيجية : هي عملية تمييز الفرص والاستعداد لاستغلالها وتقبل المخاطرة وإدارتها وتنظيم وتنسيق الموارد لخلق الميزة التنافسية.
(Dinter,2013) (Shimizu & Hitt, 2004)	المرونة: قدرة المنظمه على الاستجابة السريعة للتغيير فضلاً عن كونها تدخل في تفاصيل محدده لاستراتيجيات الريادة.	

المبحث الرابع/ (الاطار النظري)

1. مفهوم عوامل النجاح الحاسمه (CSF) Concept critical success factor

ويمتد مفهوم عوامل النجاح الحاسمة من خلال تطوير وفهم عملية النمو لتكنولوجيا المعلومات لأنه سيكون من الممكن التنبؤ بما ينتظرنا والذي بدوره سوف تساعد في إدارة القضايا بشكل صحيح ووضع استراتيجية سليمة باستخدام هذا النهج لذلك انه مدخلاً يحظى بالموثوقيه وإمكانية التطبيق في كل المجالات الاداريه تقريباً (Khandelwal&Freguso,1999:13) وقد عرفها (Rockart, 1979: 85) بأنها مجموعة من العوامل أو العناصر التي ان تحققت فيها النتائج على نحو مرضي فان ذلك سيضمن للمنظمة أداءً تنافسياً ناجحاً وبذلك فهي المفاتيح الحاسمه التي يجب أن تجري بها الأمور على النحو الصحيح إذا ما أريد للأعمال أن تزدهر. وفي سياق ذي صلة أشار (Bullen & Rockart, 1981: 7) أن عوامل النجاح الحاسمه هي تلك العوامل التي تؤثر على انجاز الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة. كما انها عدد محدود من المجالات التي اذا كانت مرضية سيكون ضمان نتائج ناجحة قادرة على اداء المنافسة بالنسبة للفرد أو الإدارة أو المنظمة. وأن هذه المجالات الاساسيه تكون قليلة ويجب ان تعمل الاشياء بشكل صحيح لتصل المنظمه في نهاية المطاف للغايات الموضوعه لكي تصبوا الى الازدهار.

واشار (Thompson , 2003) ان هنالك عوامل نجاح رئيسيه في الصنائه وهي لها تأثير كبير على قدرة العاملين في الصنائه على تحقيق النجاح وتشمل عناصر محدده في الاستراتيجيه ومواصفات المنتج والموارد والقدرات والإمكانيات التنافسية والتي تشكل في النهاية الفرق بين الربح والخسارة وتعد عوامل النجاح الرئيسييه بطبيعتها مهمة للغاية ، حتى ان الشركات في الصنائه لا بد ان تنتبه إليها وبمعنى اخر تعد عوامل النجاح الرئيسييه هي القواعد التي تشكل نجاح الشركة المالي والتنافسي (Thompson, 2003: 106). أما (Wong, 2005: 266) فقد شبه عوامل النجاح الحاسمه بالسائل النخاعي لدرجة أهميتها وان هذه العوامل بعضها داخلية يمكن السيطرة عليها من قبل المنظمة وبعضها خارجية متمثلة بالقوى ألبينية وان المنظمات لديها القليل من السيطرة عليها عند تنفيذ إستراتيجياتها. وأشار (Mabrok) بأن عوامل النجاح الحاسمه هي " عدد محدد من الأهداف الفاعلة المشخصة في بيئة المنظمة الواسعة وإذا لم تعالج على نحو فعال سوف تعوق النجاح المحتمل للأنشطة الخدمية التي تقوم بها المنظمة " (Pukkila, 2009, 6) كما أن عوامل النجاح الحاسمة أيضا تعرف بالمهارات الأساسية ، أو في بعض الأحيان كلمة ' الحاسمه ' يتم استبداله بكلمة 'مفتاح ' النجاح (Hussey,1998:182). وهي تشمل الخصائص والشروط والمتغيرات التي سيكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة لتكون قادرة على المنافسة، ودعم لإدارتها (Kamalian,2013:181). فهي عوامل مهمة "Key" وذلك لكونها حاسمه لأجل ان تنجز المنظمة اهدافها الاستراتيجية (Obrien&Marakas,2010:27).

٢. أهمية عوامل النجاح الحاسمه في المنظمات:

اشار كل من (Amber,2005:7 , 1979:87; Rockart Carill2004:26 ; Johnson,2013:359;) الى جملة من النقاط التاليه.

١. إن تشخيص عوامل النجاح الحاسمه يسمح بالتعريف الواضح والتحديد الدقيق لحجم المعلومات التي يجب جمعها من قبل المنظمة.
٢. إن تحديد عوامل النجاح الحاسمه يوجه المنظمة بعيدا عن بناء نظام الإبلاغ والتشخيص حول البيانات التي تكون سهلة الجمع ويركز الاهتمام صوب تلك البيانات التي لا تجمع في حالات أخرى بل تكون معنوية لنجاح مستوى إداري معين.
٣. إن أنظمة عوامل النجاح الحاسمه تعتبر دليل المنظور الإداري للمنظمة.
٤. إن أنظمة عوامل النجاح الحاسمه ذات مقدرة اكبر من الاعتماد على الأهداف المنشودة كقوة قيادية للمنظمة.
٥. تحديد مجالات التركيز الرئيسية في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع والأسباب الرئيسية المؤيدة للفشل.
٦. يمكن أن تساعد في تعبئة جميع مجالات المنظمة نحو نفس الأهداف يمكن أن تقلل من الغموض التنظيمي.
٧. استغلال مجموعة من العوامل التي تعتبر بالغة الأهمية لنجاحها في بيئة معينة وتسلط الضوء على ما يعتبر أمرا حاسما لتحقيق النجاح .
٨. تساهم عملية تطبيق مدخل عوامل النجاح في تطوير القياسات الملائمة لتلك العوامل وإعداد التقارير اللازمة حول كل واحدة من تلك القياسات.
٩. المساعدة في وضع الخطط الاستراتيجية لتحديد التهديدات والفرص التجارية ويمكنهم استخدام عوامل النجاح الحاسمه لإعادة تنظيم أنشطة التشغيل الخاصة بهم.

٣. خصائص عوامل النجاح الحاسمه :

تطرق (Gates,2010:9-11 ; Caralli, 2004 :23,48) الى بعض الخصائص الرئيسييه لـ (CSF) المتمثلة (التسلسل الهرمي ، التنوع ، التفرد ، الاستقرار على مر الزمن) :



توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط

أولاً / التسلسل الهرمي (CSF Hierarchy) :-

كما أوضحنا سابقاً، توجد عوامل النجاح الحرجة في جميع مستويات المنظمة ويمكن أن تأتي من مصادر عديدة كما هو الحال مع التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف، و (CSF) في المستويات العليا تعتمد على المستويات الأدنى في المؤسسة. ولا يتحقق ذلك الارتباط إلا إذا كان المستوى الأدنى لأنظمة عوامل النجاح الحاسمة قد تم انجازه بصورة صحيحة وهنا لا بد للمنظمة أن تأخذ بنظر الاعتبار ضرورة وجود تنسيق متكامل بين إدارة فعاليات المستوى الأدنى والتوجه الاستراتيجي للمنظمة (Esteves, 2004:371)

ثانياً / التنوع (CSF Types) :-

بالإضافة إلى أنواع عوامل النجاح الحاسمة التي أدخلتها مستويات الإدارة، حدد (Rockart) خمسة أنواع ل (CSF) التي تعبر عن الطريقة التي تسهم في تحقيق المهمة :

1. (CSF) الصناعية (هيكل صناعة معينة).
2. (CSF) الاستراتيجي (الاستراتيجية التنافسية، موقف الصناعة، والموقع الجغرافي)
3. (CSF) البيئية (بيئة الماكرو).
4. (CSF) الزمانية (المشاكل أو التحديات التي تواجه المنظمة) .
5. (CSF) الإداري (منظور الإدارة)

قد تشمل عوامل النجاح الحاسمة للمؤسسة أي من هذه الأنواع أو جميعها لذلك فهم نوع (CSF) يساعد على معرفة ما إذا كانت المنظمة توزع (CSF) الفريدة من نوعها، وكيف يمكن أن تعيش أو تتطور مع مرور الوقت (Caralli, 2004 :16)

ثالثاً / التفرد CSF Uniqueness :

(Caralli) يضع تركيز كبير على فهم عوامل النجاح الحاسمة التي هي متميزة من نوعها للصناعة او المدير او لنشوء المنظمات، ولكن (CSF) ليست منفردة من نوعها للتنظيم والتقسيم بين الوحدة التشغيلية والإفراد بالضرورة الذين تسري عليهم. ركز (Rockart) على (CSF) على المستوى الإداري، جنباً إلى جنب مع (CSF) على مستوى القسم أو على المستوى التنظيمي (رغم أنه واصل الاعتراف بمستوى عوامل النجاح الحاسمة على مستوى الصناعة لكنها قد تكون غير متفردة أي (مشتركة في جميع أنحاء الصناعة) على الرغم من تميزها لارتباطها بمصادر داخلية واخرى خارجية من هذه الصناعة (Gates,2010: 11) .

رابعاً / الاستقرار على مر الزمن CSF Stability Over Time :

على الرغم أن عوامل النجاح الحاسمة قد تبقى ثابتة إلى حد ما مع مرور الوقت، على الأقل بمعنى فترة التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر (Bullen & Rockart) تغيير (CSF) "كما تتغير البيئة في هذه الصناعة، ومكانة الشركة ضمن التغييرات الصناعية أو نشوء المشاكل أو الفرص الخاصة ويشير (Rockart) أيضا إلى أن (CSF) ليست مؤشرات رئيسية أو المعايير القياسية التي يمكن تطبيقها في جميع أقسام المؤسسة لذلك قد يكون هناك بعض الهجرة بين عوامل النجاح الحاسمة وأهدافها المحددة وخاصة عندما يعكس (CSF) تحدياً أو مشكلة لـ (CSF الزمنية) تسمى "فجوة الأداء" performance gap" في مجال عملي معين قد يسبب (CSF) أن تكون قد ارتقت إلى هدف موجه للإصلاح وبمجرد تحقيقه، قد تهجر تلك العوامل (Bullen & Rockart, 1981:14-19) حيث تتحدد بالفرق بين النتائج الحالية لتنفيذ الاستراتيجية الحالية وبين الأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها مسبقاً وان فجوة الاداء توجد عندما يكون الاداء لا يتطابق مع التوقعات (الكبيسي، ٢٠١٠، ٣٧) .

4. طرق البحث عن عوامل النجاح الحاسمة :-

يمكن استخدام على حد سواء أساليب البحث الكمية والنوعية لتحديد عوامل النجاح الحاسمة حيث الأساليب المستخدمة سابقاً تشمل أسلوب مراجعة الأدب (Umble et al, 2003:241-257) (Esteves & Pastor, 2001:19) ودراسات الحالة (Jenkins et al, 1999:238-253) (Holland & Light 1999:30-36) والدراسات الاستقصائية والمقابلات المهيكلة (Bulle & Rockart, 1981:3-13) (usman, 2013,5) وأساليب التحليل الاستراتيجي (Barat, 1992:12) (Michael E &, 1996:127) وأساليب تحليل السيناريو (Wilkinson, 1995 :1) (Van der Heijden, 1996 : 53) وفيما يلي تفصيل بأهم الطرق لتحديد عوامل النجاح الحاسمة.

أولاً: طريقة المقابلات

عملية تحديد عوامل النجاح من وجهة نظر المديرين والممارسين للإعمال تفيد في تحديد صورته شامله وواسعة (ياسين ،٢٠٠٩ ، ١٦٧). حيث إن أنظمة عوامل النجاح الحاسمة ذات مقدرة تقييميه لمرحلة التصحيح، لذلك فإن تحديدها وتشخيصها بشكل دقيق يساهم في زيادة إدراك المدراء لما هو مهم في المنظمة (John & Peter, 1997:45) الطريقة الرئيسية المستخدمة في تحليل السائل النخاعي كما وصفه بعض الباحثين لأهمية (csf) من خلال المقابلات الشخصية لعدد من كبار المديرين لتحديد أهدافهم الناتجة عن عوامل النجاح الحاسمة ويتم تجميع (csf) لتطوير صورة الشركة وتجرى المقابلات مع كبار المديرين فقط، والتركيز على المسائل الصغيرة لعدد من عوامل النجاح الحاسمة بدلا من طلب تحقيق واسع لماهية المعلومات التي تستخدم في المنظمة. انها مناسبة خاصة بالنسبة للإدارة العليا والضعف الأساسي لهذا الأسلوب هو أن ليس هناك طريقة دقيقة لا سيما في توضيح عوامل النجاح الحاسمة الفردية التي يمكن تجميعها في نمط الشركة بالإضافة إلى ذلك، إن المقابلات غالبا ما تصبح مشوشة عند التمييز بين عوامل النجاح الحاسمة الفردية والتنظيمية. هذه الأنواع من (csf) ليست بالضرورة ما يمكن اعتباره حاسما لمدير قد لا تكون مهمة للمنظمة ككل و هذا الأسلوب منحاز بشكل واضح تجاه كبار المديرين على الرغم من أنه يمكن تمديدها لانتزاع أفكار واعدة لنظم جديدة من المستوى الأدنى للمنظمة (Peffer & Gengler, 2003:4).

ثانياً : طريقة التحليل الاستراتيجي لعوامل النجاح الحاسمه :

هناك نوعان من الاستراتيجية لتحديد الاختصاصات الرئيسية للنجاح النوع الاول نقاط الضعف التي لا توفر بالضرورة ميزة للآخرين ولكن غيابها تؤدي لخلق نقطة ضعف كبيرة. النوع الثاني نقاط القوة الاستراتيجية، هي تلك التي تتفوق بها الشركة من الأصول أو الكفاءات التي تعلو على المنافسين وتوفر قاعدة للميزة والمهم ليس فقط تحديد KSFs انما بوجه خاص تحديد KSFs الناشئة ، التي ستكون الأكثر اهمية في المستقبل حيث تعثرت العديد من الشركات عندما تغيرت KSFs وأصبحت الكفاءات والأصول التي كانوا يعتمدون عليها أقل أهمية لانه قد تتغير عوامل النجاح الرئيسية، وربما تكون غير قادره على التكيف مع المنظمة (Aker,2006:88,89). لذلك فإن تحليل عوامل النجاح الحاسمة ينطوي على تحديد وتحليل عدد محدود من المناطق داخل الصناعة التي يتعين على المنظمة أن تتحقق على مستوى عال إذا أريد لها أن تكون ناجحة (Michael E,1996:127).

ثالثاً: طريقة تحليل السيناريو (Senario Model):-

والاستخدام الاول للسيناريوهات كأداة للتخطيط العسكري في الحرب العالمية الثانية حيث ساعد (Herma Kahn) بأن يتجذر تخطيط السيناريو في المجال المدني بعد الحرب بفترة وجيزة (Schwartz) يعرف السيناريو باعتباره أداة لتصورات المرء عن البيئات لقرارات بديلة في المستقبل الذي قد تلعب واحد منها دور اساسي والسيناريوهات تشجع لاستكشاف وتطوير الادراك للقرارات أو الاستراتيجيات التي من شأنها أن تخدم مستقبل مجهول (van der Heijden, 1996: 53) ويوفر (WILKINSON) وصفا جيدا على مستوى عال من التخطيط السيناريو. وكتب ما يلي: " تخطيط السيناريو يستمد من ملاحظة أنه نظرا لاستحالة المعرفة بالضبط كيف وسوف تلعب القرارات الجديدة أو الاستراتيجية لاعتمادها في المستقبل ممكن انه الغرض من التخطيط السيناريو ليس لتحديد الأحداث في المستقبل ولكن لتسليط الضوء على قوات واسعة النطاق التي تدفع باتجاهات مختلفة في المستقبل (WILKINSON,1995:1) واشتقاق عوامل النجاح الأكثر أهمية للمديرين وصناع القرار الامر الذي بدوره يساعد على تحديد العوامل الضرورية للمنظمة و التي يمكن أن تساعد في مواجهة المخاطر المترتبة على تحقق السيناريو من قبل صناع القرار والمديرين في ظل التقلبات البيئية المتسارعة (Barat, 1992: 12).

5. تصنيف عوامل النجاح الحاسمه :

يشار إلى تصنيفات مختلفة (CSF) في الأدب وقد كتب العديد من الكتاب عن النجاح والفشل في المنظمات ولكن تركز أساسا على المناطق الضيقة مثل الأعمال الاستراتيجية أو التقنية أو التكيف للمنظمة (Hong & Kim, 2002:25) . وتم دراسة عوامل النجاح الحاسمة التي استشهد بها باحثين مختلفين (Esteves & Pastor, 2001:119) (Al-Mashari & et al,2002:352) (Holland ,1999: 31) (Light &) وعدد ليس بالقليل على الرغم من التنوع في ادبيات (CSF) بتقديم بعض عوامل النجاح الحاسمة التي تدرج عادة من قبل الكتاب بعد دراسة مختلف العوامل الحاسمة حيث حددت مجموعة من العوامل التي ينظر اليها بأنها هامه ومرتبطة بنجاح المنظمات عن طريق التحليل يتم تجميع بعض العوامل في عامل واحد لأن الكتاب يعتقدون أنها ترتبط معاً ارتباطاً وثيقاً على سبيل المثال، فإن العامل الراعي للمشروع قد وضعت تحت مفهوم عامل دعم الإدارة العليا وهو مصطلح واسع يشمل جميع الأنشطة من الدعم والموافقة عليها وتحديد أولويات المشروع وتخصيص الموارد وفق خطة عمل واضحة ورؤية ودعم إدارة قوية وكذلك إدارة المشروع بكفاءة، لتنفيذ الاستراتيجية (Curko et al, 2012 :25) في حين ان بعض الباحثين قد حددوا تصنيفات لـ (CSF) منهم (Siriginidi,2000:81) (Umbleet al, 2003:241) واستعراض للأدبيات وغيرها قدمت (CSF) وفقاً لمراحل التنفيذ، إذ ركزت على منطقة معينة من التنفيذ، وأمن حاولوا تصنيف عوامل النجاح الحاسمة وفقاً لأطر التخطيط. حيث (Bajwa et al, 2004 : 81) بدأ على نطاق واسع في مجموعة من عوامل النجاح، وفقاً لمراحل استيعاب العمل بينما حاول (Chen ,2001 : 374) تحديد عوامل النجاح الحاسمة وفقاً لمراحل التخطيط، وبالمثل، (Somers & Nelson ,2001 : 1) (Nah et al ,2001:463) صنّفوا عوامل النجاح الحاسمة، حسب مرحلة التنفيذ (Trimmer et al,2002 : 113) حيث عرضت قائمة عامه من عوامل النجاح الحاسمة استناداً إلى استعراض الأدبيات، ولكن توسيع هذه القائمة من عوامل النجاح الحاسمة قد تم تجميعها من خلال دراسات الحالة الخاصة بها حيث كان باحثون آخرون أكثر شمولاً في تغطيتها لعوامل النجاح الحاسمة ولكن حاول تصنيفها (Al-Mudimigh et al , 2001: 216) بشكل مختلف وفقاً لفئات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية. وبالمثل، دراسة أخرى (Holland & Light, 1999) (30) : أنتجت إطار (CSF) وفقاً لفئات الاستراتيجية والتكتيكية فقط ومن الواضح أن هناك بحوث محدودة و حاولت لإنتاج مجموعة موسعة من عوامل النجاح الحاسمة بينما كانت هناك العديد من الدراسات أجرت مقابلات في مستويات مختلفة من التنظيم، وكانت مع مستويات مختلفة من الإدارة و الاستشاريين من قبل (Mabert et al, 2003:302) (Xu et al, 2002:47) محاولة لدمج مختلف مجموعات أصحاب المصلحة للمنظمة وذلك لجمع البيانات الخاصة بهم، في حين عمل (Sarker & Lee, 2003 :813) كان واضحاً حيث استخدم تصميم البحث (دراسة الحالة وجمع البيانات من خلال المقابلات غير المهيكلة مع جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين (كبار المديرين، مدير تخطيط موارد المؤسسات، المستشارين، المستخدمين العاديين). ومع ذلك، عملهم فقط ركز على الكفاءات الإدارية، وبالتالي، يقتصر أبحاثها فقط على فئة معينة واحدة من عوامل النجاح لتنفيذ تخطيط موارد المؤسسات الصغيرة نسبياً (Finney & Corbett,2007:341). وأظهرت الدراسة التي اجراها (Gibson) لتصنيف عوامل النجاح الحاسمة من خلال تحديد الابعاد الاتيه :

أ- التوجه الاستراتيجي : Strategic orientation

ان البحث عن السبب الرئيسي للاداء الضعيف ينطلق من فحص التوجه الاستراتيجي ، حيث ان غموض هذا التوجه ينعكس سلباً على جوانب الاداء المختلفة وتعتبر احد مكونات العملية التخطيطية والتي تتمثل (الرساله، القيم، الرؤية، الاهداف) (الدريس والغالي، ٢٠٠٩، ٦١). دور التوجه الاستراتيجي للشركة القدرة على تحقيق تطوير لمنتجات جديدة ناجحة ومع ذلك، فإن خيار التوجه الاستراتيجي أمر بالغ الأهمية لتوجيه الإجراءات التي تؤدي إلى أداء قوي قد تنقسم التوجهان الاستراتيجي الى ثلاثة أنواع (التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي، التوجه التنافسي) الذي ينبغي فهم التأكيد على التوجه الاستراتيجي في سياق معين من أجل تطوير منتجات ذات خصائص ناجحة وفحص الحالات الطارئة للتخفيف من قلق القرارات الإدارية الحاسمه التي ينبغي التشديد عليها في سياق بيئي معين ويعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة إنشاء سلوكيات صحيحة للأداء المستمر بالنجاح (Gatignon, Xuereb , 1995, 2,3).

ب- دعم الاداره العليا: Top management support

هناك حاجة إلى دعم الاداره العليا والالتزام بمعالجة النطاق المتفوقة من الاستراتيجية والمصالح المحلية ليحل محل المنعزله منها لصالح رؤية اكثر شمولية وان الدراسات التجريبية من الاستراتيجية هو عملية تطوير بانتظام حيث تشير إلى أن كبار الادارة هو أمر حاسم للإدارة الاستراتيجية وهناك جانب آخر من الدعم هو توفير جميع الموارد اللازمة (الميزانية، والموارد البشرية، الخبرة، والوقت... الخ) لضمان شمولية الاستراتيجية (Dinter, 2013: 121).

ت- الموارد : resources

ان هناك ثلاثة عوامل منظميه سوف تلعب دوراً حيوياً وحاسماً في نجاح المنظمات :
اولاً / موارد الشركة الملموسة وغير الملموسة تلعب دوراً كبيراً في تحديد ما يمكن للشركة ان تقوم به وما لا يمكنها القيام به ان الدخول الى الموارد الغزيرة قد يزيد من قدرة الشركة على التكيف مع التغيير ولكن الموارد بحد ذاتها نادراً ما تكون كافية .
ثانياً / العمليات الداخليه تتضمن انماطاً من (التفاعل البيئي، التنسيق، الاتصالات، صنع القرارات) التي تساعد على تحويل الموارد الى منتجات وخدمات واطافة قيمه اليها .
ثالثاً/ ان القيم تشير الى المعايير التي تساعد المدراء على تحديد اولويات العوامل مثلاً كيفية محاصصة الموارد المنظم النادر وأي من المنتجات يجب انتاجه (Dess, et al, 2007 :190).

ث- الحوكمه : governance

شاع استخدام فكرة واصطلاح الحوكمه (Governance) بشكل واسع مع بداية عقد التسعينات من قبل المنظمات الدوليه كمنهجية لتحقيق التنمية المجتمعيه في الدول الناميه نتيجة لقصور الادارات الحكوميه عن تحقيق ذلك بكفاءه وفعاليه (أدريس والغالبى ، ٢٠١١ : ٢١١) والفهم الواضح لهياكل وآليات الحكم بما يتفق مع المفاهيم المستخدمه بشكل متكرر أكثر من "السيطرة التنظيمية " وكما يفهم تقليدياً ، وهذه المفاهيم هي الرجوع إلى آليات داخلية بين المنظمات التي قد تؤثر في اتجاهات السلوك المطلوب والتي تنسق أنشطة الواقع والوسائط المرصودة للحوكمة في سياق منظور الكفاءة (Foss ,Klein , 2007:4).

٦. مفهوم الريادة الاستراتيجية : concept Entrepreneurship strategy (ES)

مفهوم الريادة لعب دور مهم كحقل اكايمي متميز منذ منتصف القرن التاسع عشر التي قدمها المؤرخون الاقتصاديين اصحاب النظريات الكلاسيكيه الجديدة للتأكيد على عقلية رجال الاعمال في عملية التغيير الاقتصادي وفي اوائل القرن العشرين ظهر عدد من مؤرخي التاريخ وعلماء الاجتماع تجاوزت دراستهم لمفهوم الريادة من ناحية المنظور المؤسسي كعلماء الاجتماع والتاريخ الالمانى من حيث استكشاف دور الدين والعلاقات الاجتماعية في تطوير الرأسمالية الحديثه تجاه تحقيق مكاسب وفرص رياديه للشركات و تميل الى تركيز جهودهم واهتماماتهم على دراسة تشكيل الاعمال الجديدة التي توفر اساس متجانس ومحدد للعمل بسهولة ومنذ عام (١٩٨٠) برزت روح المبادرة باعتبارها موضوع اهتمام متزايد (Jones, 2006: 3,4). لقد مرت الريادة بحقيه زمنيه مليئة بالإسهامات العلمية المختلفة وغزيرة بالأراء والنظريات العلمية من قبل العديد من الباحثين والعلماء في الحقول العلمية مثل علم الاقتصاد وعلم النفس والتسويق والادارة الاستراتيجية وعلم الاجتماع وعلم التاريخ وعلم الإنسان حيث من الصعب أن تتطور الريادة في حقل علمي منفرد والريادة ظاهره معقده حيث لا توجد نظريه موحده لها (مبارك ٢٠٠٩ : ١٧). وبعدها وسع (Lumpkin&Dess,1996:135) هذا المفهوم بتقديم (بناء التوجه الريادي) الذي بين فيه ميل المنظمات إلى الارتباط بالإبداعية وتقبل الخطر وممارسات المبادرة واستراتيجياتها. يعد التوجه الريادي بشكل عام ظاهره سلوكيه لدى كل المنظمات الصغيرة والمتوسطة باتجاه الاستمرارية التي تمتد ما بين درجه المحافظه العاليه إلى الريادة العاليه. وتعد المنظمات الصغيرة والمتوسطة الرياديه ذات مخاطره، وإبداعيه، ومبادأة، وعلى عكس ذلك ، فإن المنظمات الصغيرة والمتوسطة المحافظه تتجنب مخاطره، وأقل إبداعيه، وتتبنى بوستراً يقوم على مزيد من الانتظار والمشاهدة (Covin,1991:439-462) ويرى (schermerhorn:2008:134) أن الريادة: تعبير يستعمل لوصف سلوك التفكير الاستراتيجي واخذ المخاطرة الذي يؤدي إلى خلق الفرص الجديدة للأفراد أو المنظمة كما عرفت الريادة بأنها عملية أيجاد مشروع تجاري قادر على الدخول إلى الأسواق الجديدة أو الحالية (Mejia& et al,2008: 310).



توظيف عوامل النجاح الحاسمه في تحقيق الريادة الاستراتيجية بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط

٧. أهمية الريادة الإستراتيجية :

في حين يرى (Surie & Ashley, 2007: 237-244) (Miles, et. al., 2004: 97-101) بان الريادة تكمن أهميتها بالاتي :-

١. تحقيق عملية التنمية الذي يفتح افقاً جديدة ويكشف عن مهمات متنوعة أمام الإدارات المنظميه ، فالإدارة التي لا تتمكن من استقراء المستقبل لا يمكن لها البقاء وحتى المنافسة مع الآخرين لأنه لا ريادة مع السكون .

٢. يتجلى الفعل الريادي بالقدرة على احتضان المستجدات البيئية والاهتمام بالسلوكيات التي تستهوي نفوس العاملين وتؤمن تآزرهم فالتضحية والصبر والإيثار والثقة تمثل الضالة المنشودة والهدف الاسمي التي تحقق جوهر العملية الريادية.

٣. بلورة تصورات جديدة لدى القيادات الادارية لإقرار توجهات ريادية وأهمية اعتماد أنماط قيادية تتلاءم وتلك التوجهات التي تبحث عن التغيير وتؤمن بالنتائج المترتبة عليها والمساهمة في ولادة أنماط تفكيرية فاعله ذات توجهات إستراتيجية تستقرا الأحداث وتحدد الأسباب ومن ثم تنحو باتجاه المعالجات وهذا يعني ان المنظومة الريادية تتسم بأبعاد تخترق المحددات وتساهم في ولادة تصورات جديدة .

٨. العلاقة بين الريادة والإدارة الإستراتيجية :-

ان التكامل بين النظرية الريادية والاداره الإستراتيجية والخروج بنتيجة الريادة الإستراتيجية تساعد المنظمات والرياديين بأن يمارسوا نشاطاتهم بدون منافس لانهم سوف يخلقون موارد فريدة ذات قيمة خلاقه للمجتمع (Monnavarian & Ashena, 2009: 388) ويؤدي الدمج بين الريادة والاستراتيجية الى منظمات ذات اداء فاعل وغالباً ما تتم مناقشة قضية الريادة بعلاقتها بالعملية الإستراتيجية حيث ان الريادية تركز بشكل اساسي على المغامرات والمشاريع ، اما الإدارة الإستراتيجية ترتبط بالاستعمال الامثل للموارد الموجودة واتخاذ القرارات والرقابة عليها واستغلالها بصورة صحيحة، في حين ان الريادية تتضمن تحديد الحاجات الجديدة وافترض الحلول الاصلية وخلق منظمات جديدة وأن الجمع بين الإستراتيجية والريادية يقود الى اداء متميز للمنظمات لأن الريادية هي جزء اساسي وجوهري للعملية الاستراتيجية، لذا توجد ابعاد شائعة مشتركة بين الريادية والإستراتيجية التي تسهم في تحقيق اداء المنظمة، وهذه الابعاد كما اشار اليها (Dumitru, 2008: 73-77). وأستطاع ان يميز (Ireland & Webb, 2007: 51) بين مصطلح الإستراتيجية والريادة باتجاه تشخيص خصائص الريادة الإستراتيجية والتي تتضمن عدد من العناصر مثل مدى النطلع للقرارات، وكيفية اكتساب الموارد وادارتها، ومصادر الميزة التنافسية. وترتبط الريادية بخلق الحداثة وتقديم وحدات تنظيمية جديدة، او تجديد المنظمات الموجودة. اما النتيجة من جمع الإستراتيجية والريادية هي تجميع بين خصائص التوجه نحو الاستثمار وخصائص التوجه نحو اكتشاف الفرص، على اساس الابتكار (الاشكال التنظيمية الجديدة، المنتجات الجديدة، العمليات الجديدة).

٩. ابعاد الريادة الإستراتيجية :

اشار كل من (Stevenson & Jarillo, 1990: 19) بان هنالك حاجة لبناء علاقات روابط بين حقول الريادة والإدارة الإستراتيجية وقد حدد (Ireland & Webb, 2007: 50) ابعاداً للريادة الإستراتيجية وهي الإبداعات وشبكات الاعمال (للاصول للموارد)، التدويل، التعلم التنظيمي (تحويل المعرفة وتطوير الموارد)، النمو وفريق الإدارة العليا والحوكمة (الاختيار الفاعل لتنفيذ الإستراتيجيات). اما (Kraus et al., 2011: 63) أضاف ابعاد جديدة فضلاً عن الابعاد السابقة وهي الموارد والقدرات الإستراتيجية والريادية والبيئية، الهيكل التنظيمي والتي تسهم في خلق القيمة من خلال الجمع بين العناصر الريادية والإستراتيجية التي تدار من خلال ادارة الموارد والقدرات الديناميكية. نستنتج من ذلك أن مدخل النظرة المعتمدة على الموارد (RBV) له دور في تشكيل الريادة الإستراتيجية. ويؤيد ذلك (Foss et al, 2008) على التوفيق بين نظرية الريادة والإدارة الإستراتيجية والنظرة المعتمدة على الموارد. بينما قام (Lumpkin and dess) بتوسيع إطار الريادة لأستراتيجيه بإضافة (الاستقلالية، المغامرة، التنافسية) الى الاستراتيجيات الثلاث (المخاطره، المبادرة، الإبداع) (Lumpkin & dess, 1996: 85-172).

وتناولت دراسة (Belinda) ست ابعاد لإستراتيجيات الريادة هي (أيجاد الفرص، الإبداع ، المخاطره، المرونة، الرؤية ، النمو) ممهداً لنشوء وظهور مفهوم (الريادة الأستراتيجيه) (Luke,2005:34) وأشار كل من (Miller) (Mintzberg) الى ان ابعاد واستراتيجيات الريادة تشمل (أخذ لمخاطره، المبادأة، الإبداع) (Covin&Slevin,1991:7-25) ويربط (Kuratko et al ,2001:5) الريادة الأستراتيجيه بعدد من ابعاد الرياديه مثل (استغلال توفر الفرص، الابتكار والإبداع والتحديث، القدره على إجراء التغييرات السريعه ، الالتزام، التطوير والتوسع في الميزه التنافسيه ، القدره على النمو والاستمراريه). مثلما لم يتفق الباحثون على مفهوم الرياديه فهم كذلك لم يتفقوا على تحديد أبعادها وعناصرها فهناك وجهات نظر متعددة حول تحديد ابعاد الريادة الأستراتيجيه ومن خلال الادبيات المذكوره اعلاه وأراء بعض الباحثين اعتمد الباحث عليها في تحديد ابعاد الدراسة الحاليه المتمثله: (الإبداع، المبادأة، تحمل المخاطره، المرونة) .

أ- الإبداع Innovation :

وأورد ابن منظور(بَدَعَ الشئ يَبْدَعُهُ بَدْعًا وَابْتَدَعَهُ):أَنشأه وبدأه وفلأن بدع في هذا الامر اي أول لم يسبقه احد وأبدعت الشئ :اخترعته او يكون من بدع الخلق أي بدأه والله تعالى كما قال سبحانه " الله بديع السموات والأرض " (سورة البقره ، آيه ١١٧) أي خالقها ومبدعها ، فهو سبحانه الخالق المخترع لا عن مثال سابق (لسان العرب لأبن منظور، ص ٢٢٩-٢٣٠). بدأت الكتابات حول مصطلح الإبداع من قبل "Schumpeter" (١٩٣٤) وأوضح إلى أن الابتكار والإبداع يرتبطان من ناحية الطريقة حيث الإبداع من الصعب تحديده لأنه العملية التي يمكن أن تطبق عبر مجموعة من الأنشطة لتنظيم المشاريع وتؤدي إلى منتج أو عملية مثل استخدام تكنولوجيا عالية الإنتاج أو تنفيذ ومراقبة عملية التغيير ويخلص إلى أنه الإبداع هو أفضل تفهم على أنها مجموعة من المبادئ أو الخطوات التي في النهاية يتم إنشاء المنتج أو الخدمة. جميع الإبداعات تبدأ مع الأفكار الابتكاريه ويمكن تعريف الإبداع التنفيذ الناجح للأفكار الابتكاريه داخل المنظمة (Lee-Ross& Lashley, 2009:94-95).

ب- المبادأة Proactiveness :

تم تعريف مصطلح المبادأة في قاموس (Webster's, 937:1991) بأنه "الاستعداد تحسبا لمشاكل في المستقبل والحاجة الى التغييرات. " على هذا النحو المبادأة قد تكون حاسمة للريادة لأنه يشير إلى وجود منظور توافقي لأنشطه ابتكاريه والدخول بمغامرات جديدة ويعرف (MILLE) المبادأة كمؤشر على عزم الشركة على متابعة الفرص الواعدة ، بدلا من مجرد الاستجابة لتحركات المنافسين Lumpkin & Dess (146: 1996) حيث ان الشركات الرياديه تغرس المرونة و منح الأفراد والفرق حرية ممارسة إبداعهم للأفكار الجديدة لمواجهة التغييرات الطارئة (Wong,2008: 3) كما السلوك الاستباقي مهم في الشركة حتى يتسنى للإدارة ان تكون قادرة للحصول على المزيد من الأفكار والاقتراحات من الأسفل إلى الأعلى فإن الموظفين بحاجة إلى الاستباقية للتعبير عن أفكارهم كما ان الموظفين هم الذين يتعاملون مع العمل اليومي ولديهم طرق استثنائية لتحسين عملية العمل (Ewekeat,2012: 14).

ت- تحمل المخاطرة Risk taking :

هي عمليه واضحه المعالم لاختيار المشاريع وجمع المعلومات الأساسية له من حيث التدفقات النقدية والعائد على الاستثمار والتركيز على السلبيات والايجابيات التي تآثر على اهداف المشروع كما ان ادارة المخاطر هي عمليه تحديد استباقية لمخاطر المشروع وأنشطه مستمره بالتحليل والاستجابة لعوامل الخطر التي قد لا تكون واضحه على الدوام و غالبا ما تكون الأسباب الجذرية لنجاح المشروع أو فشله ويجب على المنظمة وضع استراتيجيات للحد أو التخفيف من المخاطر وهناك مجموعة واسعة من الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها، مع كل فئة من فئات المخاطر كاهمية اختيار الفرص ، دقة الادراك العقلي للتعبير عن توقعات واضحه ينبغي على المؤسسات اخذ العديد من الإجراءات لتحسين قدرات إدارة المخاطر (Phillips,2008:47) .

ث- المرونة flexibility :

مرنٌ يمرنٌ مرانةً ومرونه: وهو لينٌ في صلابه. ومرنثه: ألنثه وصلبته. ومرن الشئ يمرنٌ مرُوناً إذا أستمر، وهو لينٌ في صلابه. ومرنث يد فلانٌ على العمل، أي صلبت واستمرت (لسان العرب لأبن منظور، ج٤٦، ص٤١٨٦) .



توظيف عوامل النجاح الحاسمه في تحقيق الريادة الاستراتيجية بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط

تعني المرونة قدره على التكيف والتحول والتطبيق للمهارات الجوهرية للمنتجات ، الخدمات ، الاسواق كما يشير الى انعكاس المرونة على بيئة العمل والثقافة والمنظمة ككل ، وعدها مدخلاً مرناً للإبداع وتدنيه الكلف من خلال عمليات التجريب (Luke,2009:175) والرد على التغيرات المختلفة في البيئات التنافسية والديناميكية، فالمرونة تزود المنظمات بالقدرة على تعديل الممارسات الحاليه رداً على التغيرات البيئية غير المستقره (Wright & Snell,1997:4).

المبحث الخامس / (الجانب العملي)

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات وكالاتي :

أولاً : الإحصاءات الوصفية للمتغيرات

أ- أهمية عوامل النجاح الحاسمه :

مما تقدم اعلاه يوضح الجدول (3) اجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإبعاد متغير عوامل النجاح الحاسمة حيث كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) مما يدل على اهتمام شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط بتوظيف عوامل النجاح الحاسمة ويدل على ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.64),(3.61),(3.75),(3.72) على التوالي وبتشتت معقول بالا جابه يعكسه الانحراف المعياري وعلى مستوى الفقرات فقد قيس هذا المتغير بالفقرات (1-20) من الاستبانة وتراوحت النتائج فيها بين اعلى قيمة للفقرة (11) (تخصص المنظمة موارد مالية كافية لتنفيذ المشروع) اذ بلغت (4.37) وبأقل تشتت في الاجابة ، اذ كان الانحراف المعياري لها(0.73) وهذا يدل على قدرة المنظمات المبحوثة بتوفير موارد ماليه كافيه للمشاريع واقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة(9) (تستوعب بيئة المنظمة الافكار غير الرسمية الهادفة للتغيير وتدعمها) اذ بلغت (3.08) وهي قيمه اعلى من الوسط بقليل وبتشتت مقبول في الاجابة يعكسه الانحراف المعياري (0.94) .

ب- أهمية الريادة الاستراتيجية:

بينما يوضح الجدول (3) اجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإبعاد متغير الريادة الاستراتيجية حيث كان مستوى تحقيق الريادة الاستراتيجية لشركتي (توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط) اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) ويدل على ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة(3.68),(3.24),(3.43) على التوالي وبتشتت معقول بالا جابه يعكسه الانحراف المعياري وعلى مستوى الفقرات فقد قيس هذا المتغير بالفقرات (21-40) من الاستبانة وتراوحت النتائج فيها بين اعلى قيمة للفقرة (39) (تسعى الاداره الى تطوير العاملين وتحسين مهاراتهم بما يتوافق ومتطلبات السوق) اذ بلغت (3.75) وبأقل تشتت في الاجابة، اذ كان الانحراف المعياري لها(1.09) وهذا يدل على قدرة المنظمات المبحوثة بادخال العاملين بدورات تطويريه وتحسين مهاراتهم واقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة(33) (القيام بخطوات تحذوها المغامرة في بيئات غير واضحة المعالم كجزء من سياسة المنظمة) اذ بلغت (2.84) وهي قيمه اقل من الوسط بقليل وبتشتت مقبول في الاجابة يعكسه الانحراف المعياري (0.98) .

الجدول رقم (3) أهمية متغيرات البحث

المنظمات المبحوثة			الفقرة	ت
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
			أهمية متغيرات عوامل النجاح الحاسمه	أولاً
0.20	0.78	3.72	التوجه الاستراتيجي	1
0.17	0.65	3.75	دعم الاداره العليا	2
0.21	0.76	3.61	الموارد	3
0.21	0.77	3.64	الحوكمه	4
			أهمية متغيرات الريادة الاستراتيجية	ثانياً
0.26	0.91	3.43	الإبداع	1
0.25	0.88	3.43	المباداه	2
0.23	0.74	3.24	تحمل المخاطره	3
0.22	0.83	3.68	المرونة	4

ثانياً : اختبار الفرضيات

بلغت قيمة معامل الارتباط بين عوامل النجاح الحاسمة والريادة الاستراتيجية (٠.٨٥) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (١٨.١٦) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة حرية (١٢٩) والبالغة (٢.٣٥) وهذا يعني وجود ارتباط طردي بين عوامل النجاح الحاسمة والريادة الاستراتيجية، وهذا يدل انه كلما زادت عوامل النجاح الحاسمة زادت الريادة الاستراتيجية. وهنا تم اثبات الفرضية الرئيسية الأولى مفادها ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عوامل النجاح الحاسمة بأبعادها والريادة الاستراتيجية بإبعادها))

الجدول (٤) يبين معامل الارتباط بين عوامل النجاح الحاسمة والريادة الاستراتيجية

قيمة معامل الارتباط	اختبار t	قيمة t الجدولية بمستوى دلالة (١%)	الدلالة
٠.٨٥	١٨.١٦	٢.٣٥	وجود ارتباط

تأثير عوامل النجاح الحاسمة في الريادة الاستراتيجية للمنظمات المبحوثة : هناك تأثير ذات دلالة معنوية لعوامل النجاح الحاسمة في الريادة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٣٢٩.٨٠) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة حرية (١٢٩، ١) والبالغة (٦.٧٥)، ومن اشارة معامل بيتا الموجبة هذا يعني بان التأثير ايجابياً، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٧٢) وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في عوامل النجاح الحاسمة سيكون هناك تذبذب في الريادة الاستراتيجية بنسبة (٧٢%)، اما معامل بيتا فقد بلغت قيمته (٠.٩٨) وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في عوامل النجاح الحاسمة سيكون هناك زيادة بمقدار (٩٨%) في الريادة الاستراتيجية.

الجدول (٥) تأثير عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية

المنظمات المبحوثة		الريادة الاستراتيجية	
		عوامل النجاح الحاسمة	
٠.٧٢	٠.٩٨		
	٣٢٩.٨٠		

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجة حرية (١ ، ١٢٩) = ٦.٧٥

B	R
F	

المبحث الرابع / (الاستنتاجات والتوصيات)

أولاً: الاستنتاجات

1. اتضح من خلال الطروحات الأدبية هناك صعوبة في تحديد عوامل النجاح الحاسمة لاختلاف المقاييس وأساليب الكشف عن ابعاد تلك العوامل حيث لا يمكن تعميمها على كل المنظمات لاختلاف البيئات الصناعية لكل منظمه فالتي تعتبر مهمة وحاسمه لمنظمه معينه قد لا تكون كذلك لمنظمه اخرى .
2. ان اهمية عوامل النجاح الحاسمة في المنظمات تسمح بالتعريف الواضح والتحديد الدقيق لحجم المعلومات التي يجب جمعها من قبل المنظمة وقياس مدى انتاجية العاملين وتقييم مدى موثوقية نظام المعلومات في المنظمة وكذلك تحديد المخاوف الرئيسية للإدارة العليا كما اهتمت اغلب المنظمات بالريادية الاستراتيجية لأنها تعتبر ديمومة للنجاح والوصول الى موقع تنافسي قوي والتفرد في طرح منتجات مبتكرة ذات قيمة .
3. تعدد مستويات عوامل النجاح الحاسمة أي قد يكون هنالك عوامل على المستوى التنظيمي او على مستوى الاقسام او على مستوى الوحدات التشغيلية وقد تؤثر احدهما على الاخر فعند تحديد التوجه الاستراتيجي وتحديد الاهداف العامة لابد من تحديد الاهداف الفرعية لكل مستوى لنجاح الخطة الاستراتيجية
4. توجد مسارات حاسمه تساهم في تحديد الانشطة التي تكون ذات مساس اكبر بنجاح تنفيذ المشاريع وهو يعني اذا لم تتحقق تلك الانشطه تؤدي الى فشل المشروع برمته من خلال تحديد الوقت والكلف للأنشطة الداخلة في تنفيذ المشاريع.
5. هنالك حاجة لدى المنظمات المبحوثة في تبني إستراتيجية محددة لمواجهة المخاطر والأزمات من اجل الدخول الى اسواق جديدة سواء اقليمية او دولية ومنافسة المنتجات النفطية الاجنبية المستوردة من اجل الارتقاء الى مستوى الاداء المتميز في تحسين نوعية المنتج والوصول الى المواصفات العالمية التي تطمح اليها .
6. تتوافر لدى المنظمات المبحوثة موارد بشرية كفوءة وإمكانيات مادية كبيرة وكذلك فرق العمل التي تتألف من ملاكات هندسية وفنية تتمتع بخبرة ومهارة تقنية كافية لتنفيذ المشاريع الانتاجية للمشتقات النفطية بنجاح وتحرص على حث العاملين بتقديم الجديد من الأفكار والعمليات والخدمات.
7. تبين ان التغيير في التوجه الاستراتيجي الذي اتخذته المنظمات المبحوثة متمثلاً بالقضايا البيئية بشكل شمولي قد انعكس في احداث المزيد من الريادة الاستراتيجية لا سيما في مجال المبادأة والذي كان اعلى من الابعاد الاخرى مما يؤشر اهتمام المنظمات بالاستعداد لمواجهة صعوبات محتمله وإشراك العاملين في مواجهة المشكلات المستقبلية والتكيف مع التغيرات البيئية.

ثانياً: التوصيات

1. ينبغي للمنظمات العامة تبني المفاهيم الحديثة وأهمها متغيرات البحث كونها امر اساسي وضروري في نجاحها نتيجة التطور الهائل والتقدم المعرفي في شتى المجالات اصبح لزاماً مشاركة القطاع العام في عالم المنافسة حيث اوضحت الدراسات العالمية نتيجة للتغيرات التي طرأت في العالم أدت إلى تداخل القطاع الخاص والعام في أغلب الدول مما أجبرت مؤسسات القطاع العام إلى التجديد وإعادة تقييم نشاطها.
2. ضرورة تشجيع العاملين وحثهم على تقديم افكار وأراء جديدة بما يعزز الابداع لديهم وإدخالهم في دورات تطويريه لتحسين اداءهم كذلك انشاء وتشكيل ادارة مختصة بالإبداع داخل المنظمات المبحوثة تتربط وتتفاعل مع الادارات الاخرى في عملها لإيجاد افكار اكثر ابداعيه وتحويله للواقع .
3. محاولة المنظمات المبحوثة السعي على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والتعلم من الاخطاء من اجل تحقيق التوجه الريادي على مستوى المنظمه ككل وتبني نظام الحوافز والمكافآت للمبادرين بوضع خطط تكون كفيله بنجاحها .
4. ضرورة وجود إستراتيجيات طارئة تكون كفيله بمواجهة الازمات حيث احتياجات المستهلكين من المنتجات النفطية بتزايد مستمر لوجود عدد كبير من الالات والمعدات والمحطات الكهربائية والسيارات وتعدد الوسائل التكنولوجية فيجب بناء خطط إستراتيجيه لمواجهة أي زيادة في الطلب من خلال بناء مستودعات ضخمة ومتطورة من اجل ايجاد خزين إستراتيجي كافي لسد الحاجة الأقتصادية للبلد.
5. استيعاب بيئة المنظمات المبحوثة الافكار غير الرسميه الهادفة للتغيير وتدعمها كجزء من سياستها في دعم الادارة العليا وان تكون حاضنه للمشاريع الرائدة .
6. السعي الى طرح المنتجات الجديدة في الاسواق المعقده كمحاولة للتنافس على المستوى المحلي والإقليمي وان تكون من ضمن سياسة العمل لقسم الدراسات والتخطيط .
7. يقتضي للمنظمات المبحوثة ان تتوقع دائماً التغيرات البيئية المحتملة ومتطلبات مواجهتها قبل المنافسين كخطوة استباقية للحصول على ميزة المتحرك الاول في زيادة حصصها السوقية والتنوع بإنتاج المشتقات النفطية ضمن المواصفات العالمية .
8. القيام بخطوات تحذوها المغامرة في بيئات غير واضحة المعالم كجزء من سياسة المنظمة من اجل الحصول على الفرص التي تكون كفيله برفع اداء تلك المنظمات بحيث تكون المخاطرة محسوبة كالدخول بمشاريع تكاليفها قد تكون مرتفعه لكن عوائدها المالية كبيره كما هو الحال في جدولة التراخيص النفطية التي تعود بالفائدة للصالح العام وان تظهر المنظمة قدراً كبيراً من المرونة في تنفيذ المشروعات المحفوفة بمخاطر عاليه وان تسعى لتكون الأولى بين المنافسين في السوق من حيث تقديمها لخدمات ومنتجات جديدة .

ثبت المراجع :

القرآن الكريم

- 1- ابن منظور، ابو الفضل جمال الدين محمد (1997) "لسان العرب" ط ٦، دار المعارف.
- 2- ادريس ، وائل محمد صبحي والغالبي ، طاهر محسن منصور ، ٢٠٠٩ " سلسة ادارة الاداء الاستراتيجي، توجيه الاداء الاستراتيجي الرصف والمحاذاة " الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان-الاردن.
- 3- ادريس، وائل محمد والغالبي ، طاهر محسن ، ٢٠١١ " الاداره الاستراتيجيه ، المفاهيم والعمليات " الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، عمان - الاردن
- 4- البياتي، محمود والقاضي دلال، ٢٠١٠ " البحث العلمي واساليبه باستخدام البرنامج SPSS " الطبعة الثانية البيئه، عمان.
- 5- الكبيسي ، صلاح الدين عواد كريم ، ٢٠١٠ "العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الاداء الاستراتيجي بحث تحليلي لاراء عينه من الاكادمين في كليات الاداره والاقتصاد" مجلة العلوم الاقتصادية والاداريه المجلد ١٨ العدد ٦٥ .
- 6- مبارك ، مجدي عوض ، ٢٠٠٩ ، " الرياده في الاعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العلمي " ط ٢ ، دار الكتاب الحديث، عمان، الاردن.
- 7- ياسين ، سعد غالب ، ٢٠٠٩ " نظم المعلومات الاداريه " الطبعة الاولى دار اليازوري الاردن - عمان .



English Resources

- 8- Aaker , David A.,2006" Strategic Market Management " 6th ed John Wiley & Sons,India
- 9- Al-Mashari, M. (2002), "resource planning (ERP) systems: a research agenda",Industrial Management & Data Systems, Vol. 102, pp. 165-70.Enterprise
- 10- Al-Mudimigh, A., Zairi, M. and Al-Mashari, M. (2001), "ERP software implementation: an integrative framework", European Journal of Information Systems, Vol. 10, p. 216.
- 11- Amberg,Michael,2005" Background of Critical Success Factor Resarch " Universitat Erlangen – Nurnbrg NO.2pp 2-23
- 12- Bajwa, D.S., Garcia, J.E. and Mooney, T. (2004), "An integrative framework for the assimilation of enterprise resource planning systems: phases, antecedents, and outcomes", Journal of Computer Information Systems, Vol. 44, pp. 81-90.
- 13- Barat , Janos,1992" Scenario playing for critical success factor analysis " *Journal of Information Technology* 7,pp 12-19 .
- 14- Bullen, J.F., & Rockart C.V., (1981), "A Primer on Critical Success Factors", Sloan Management , JuneNo.69pp1-64
- 15- Caralli,Richard A.(2004).The criticalsuccess factors method :establishing foundation for enterprise securitymanagement, Carnegie Mellon Software Engineering Institute University Nowerrnty.
- 16- Chen, I.J. (2001), "Planning for ERP systems: analysis and future trend", Business Process Management Journal, Vol. 7, p. 374.
- 17- Chrusciel, Donald& Field, Dennis W.," From critical success Factora into criteria for Performance Excellence- An Organizational Change Strategy " Vo.19 No.4pp1-10
- 18- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 16 No. 1, pp. 7-26.
- 19- Curko, Katarina&Stepanic, Damir&Varga, Mladen 2012"Strategic and tactical success factors in ERPsystem implementation" INTERNATIONAL JOURNAL OF COMPUTERS Issue 4, Volume 6,pp206-214
- 20- Dess ,G.Gregory&Lumpkin ,G.T. and Taylor ,L. Marilyn ,(2007) "Strategic Management "3th ed ,McGraw –Hall ,Irwin
- 21- Dinter, Barbara 2013 " Success factors for information logistics strategy - An empirical investigation" 54 pp 1207–1218
- 22- Dumitru, Adrian :(2008) "Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy :the need for Strategic Entrepreneurship", Acadmy of Economic Studies ,Bucharest, pp.73-80.
- 23- Esteves, José& Pastor, Joan 2001" ANALYSIS OF CRITICAL SUCCESS FACTORS RELEVANCEALONG SAP IMPLEMENTATION PHASES" *Seventh Americas Conference on Information Systems pp119-125*
- 24- Esteves,J.,2004" Definition and Analysis of critical success factors for ERP Implementation Projects, "PHD thesis at the universitat politecnica de Catalunya ,Barcelona.



توظيف عوامل النجاح الحاسمه في تحقيق الريادة الاستراتيجية بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط

- 25- EWE KEAT, KONG, (2012)"CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND EMPLOYEES' WORK PERFORMANCE: THE IMPACT OF INDIVIDUAL AND ORGANISATIONAL FACTORS" for the degree of MBAUNIVERSITI SAINS MALAYSIA .
- 26- Finney , Sherry& Corbett, Martin 2007" ERP implementation:a compilation and analysis of critical success factors" Journal Business Process Management Vol. 13 No. 3 pp. 329-347
- 27- Foss, Nicolai , J. & Klein, Perer : (2008) "Organizational Governance “, prepared for Raphael Wittek , New York, pp.1-25.
- 28- Fui- Hoon nah, Fiona & Delgado, Santiago,2006 " Critical Succes Factors For Enterprise Resource Planning Implemetation and Upgrade " Journal of Computer Information Systemes.pp99-113
- 29- Gates, L.P (2010) Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework Carnegie Mellon Universitypp(9)pp1-50
- 30- Gatignon, H. & Xuereb, J. M. 1995. Strategic orientation of the firm and new productperformance. *Journal of Marketing Research* 27 (February), 1-42.
- 31- Gibson ,Michael David,2012" critical success factors for the implementation of an operational risk management system for south African financial services organizations " , University of south Africa .
- 32- Holland, C., Light, B., Gibson, N. 1999 "A Critical Success Factors Model for Enterprise Resource Planning Implementation",European Conference on Information Systems, Copenhagen, Vol. 16pp 23-25.
- 33- Hong, K-K. and Kim, Y-G. (2002), “The critical success factors for ERP implementation:an organizational fit perspective”, *Information & Management*, Vol. 40, pp. 25-40
- 34- Hussey,David,1998"StrategicManagementFrom theory toimplementation"4th ed Butterworth-Heinemann
- 35- Ireland, R. Duane& Webb, Justin, W.:(2007) "Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage through streams of innovation", *Business Horizons*, Kelley School Of Business50: pp.49-59.
- 36- Jenkins, A., Kock, N., and Wellington, R. (1999). A Field Study of Success and Failure Factorsin Asynchronous Groupware Supported Process Improvement Groups. In: *BusinessProcess Management Journal*, 5(3), 238-253.
- 37- John M.& Peter Lorenzi , 1997"Management Quality and Competitiveness " ,2nd ed ,U.S. of America.
- 38- Johnson, Michael, 2013" Critical success factors for B2Be-markets: a strategic fit perspective" *Emerald* Vol. 31 No. 4, pp. 337-366
- 39- Jones ,Geoffrey & Wadhuani,Danial (2006)" Entrepreneurship and Business History : Renewing The Research Agenda, pp 1-49.
- 40- Kamalian, Amin Reza& Ya'ghoubi, Noormohammad& Baharvand, Fataneh2013" Explaining Critical Success Factors for CRM Strategy(Case Study: SMEs in Zahedan Industrial City) *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* Vol. 3, No. 5pp179-188
- 41- Khandelwal , K., and Ferguson , R. (1999). Critical success factors and the growth of IT in selected geographic regions , *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences* pp 1-13



- 42- Kraus, Sascha & Kauranen, Ilkka & Reschke, Car Henning: (2011)"Identification of domains for a new conceptual model of strategic Entrepreneurship using the configuration approach ".Management Research Review ,Vol.34, No.1, pp. 58-74.
- 43- Kuratko, Donald, F. & Ireland, R. Duane & Hornsby, Jeffrey: (2001)"Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia s corporate entrepreneurship Strategy" Academy of Management Executive ,Vol.15, No.4, pp.60-70
- 44- Lee-Ross, Darrenlee & Lashley ,Conrad ,(2009) " Entrepreneurial ship and Small Business Management in The Hospitality Industry" 12th ed ElsevierLtd .Allrights Reservedin Hungary.
- 45- Lin , Chingpei ,(2007) " An I nvestigation On The Business Strategies and Key Success Factors of Financil Holding Companies in Taiwan " the degree of Master of Management in the University Nottingham
- 46- Luke , B,(2005) " Uncovering Strategic Entrepreneurship: An Examination of Theory and Practice" , Master Thesis in Business ,Auckland University Of Technology .
- 47- Luke, Belinda (2009)," A thesis submitted to Auckland University of Technology in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy (PhD).
- 48- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", Academy of Management Review, Vol. 21, pp. 135-72.
- 49- Mabert, V.A., Soni, A. and Venkataramanan, M.A. (2003), "Enterprise resource planning: managing the implementation process", European Journal of Operational Research, Vol. 146, p. 302.
- 50- Mejia-comes,Luis&Balkin,DavidB&Cardy,RobertL,(2008)"Management, People,Perfprance,Chang " 3th ed the Mc Graw-Hill,New york .
- 51- Michael E. Porter and C. Roland Christensen, (1996) "What Is Strategy?" *Hanwd Business Review* November-December V 61-78
- 52- Miles , M.P. , et al , (2004) Innovation , Ethics and Entrepreneurship , Journal of Business Ethics , 54: 97–101,
- 53- Monnavarian,Abbas&Ashena,Mostafa: (2009)"Intrapreneurship: the role ofsocial capital – empirical evidence and proposal of a new model of intrapreneurship and its relationship with social capital " , Business Strategy ,Vol.10,No.6,pp.383-399.
- 54- Nah, F.F-H., Lau, J.L-S. and Kuang, J. (2001), "Critical factors for successful implementation ofenterprise systems", Business Process Management Journal, Vol. 7, No,3pp 285-296
- 55- Nkosi, Thokozani, (2011) "Corporate Entrepreneurship and Organisation Performance in The Information and Communication Technology Industry" the degree of Master of Management in Entrepreneurship University of the Witwatersrand.
- 56- O'Brien, James A., & Marakas ,George M., "2010 Introduction to information systems " 15th ed. , Mc Graw-Hill
- 57- PEFFERS, K., GENGLER, C. E. & TUUNANEN, T. 2003. Extending critical success factors methodology to facilitate broadly participative information systems planning. *Journal of Management Information Systems*, 20,pp 51-85



- 58- Philips, Ealtzan,(2008)" Business Driven Information Systems" 1nd edition McGraw-Hill , Irwin, Now York.
- 59- Pukkila, Jarkko (2009), "*Critical Success and Failure Factors of Knowledge Management*", Implementatino in a Large Multinational Company master thesis. Lappeenranta University OF Technology. Department of Industrial management.
- 60- Rockhart, J.F. (1979), "Chief executives define their own data needs", Harvard Business Review,Vol. 57, pp. 81-93.
- 61- Sarker, S. and Lee, A.S. (2003), "Using a case study to test the role of three key 813.social enablers in ERP implementation", Information & Management, Vol. 40,pp
- 62- Schermerhorn, John R., JR(2008), Management,9th ed, John wiley & sons, inc, U.S.A.
- 63- Shimizu, Katsuhiko& Hitt, Michael A.(2004)" Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions" Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 4pp44-59
- 64- Siriginidi, S.R. (2000), "Enterprise resource planning in reengineering business", Business Process Management Journal, Vol. 6,No5, pp 376-391.
- 65- Somers, T.M. and Nelson, K.G. (2004), "A taxonomy of players and activities across the ERP project life cycle", Information & Management, Vol. 41, pp. 257-78
- 66- Stevenson, HowardH.& Jarillo, J.Carillo (1990) "A paradigm Of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management" Strategic Management Journal ,vol. No.11, pp 17-27 .
- 67- Surie, G. & Ashley, A. (2007), Integrating pragmatism and Ethics in Entrepreneurial leadership for sustainable value creation , Journal of Business Ethics, 81:235–246.
- 68- Thompson, Arthur & Strickland III (2003), "Strategic Management"3th ed , McGraw-Hill Co. USA.
- 69- Trimmer, K.J., Pumphrey, L.D. and Wiggins, C. (2002), "ERP implementation in rural health care", Journal of Management in Medicine, Vol. 16, pp32- 113
- 70- Umble, a. Elisabeth J. & Haft ,Ronald R. &Umble,a Michael M. (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors" European Journal of Operational Research vo 1 No 46 pp 241-257 .
- 71- USMAN, AHMAD KABIR & SHAH, MAHMOOD HUSSAIN 2013" Critical Success Factors for Preventing e-Banking Fraud" Journal of Internet Banking and Commerce vol. 18, no.2 pp 1-14
- 72- van Der Heijden, 1996" Kees. *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*". One ed John Wiley & Sons Limited
- 73- Wilkinson, Lawrence. (1995) "How to Build Scenarios." *Wired*: 1-4
- 74- Wong, Kuan Yew, (2005), "*Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium enter Prises*", Industrial Management & Data System , Vol. 105, No. 3pp.
- 75- Wong, Kuan Yew, (2005), "*Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium enter Prises*", Industrial Management & Data System , Vol. 105, No. 3pp.
- 76- Wright, Patrick M. & Snell, Scott A. , (1997) "Toward A Unifying Framework For Exploring Fit And Flexibility In Strategic Human Resource Management). Cornell University ILR School pp1-37.
- 77- Xu, H., Nord, J.H., Brown, N. and Nord, G.D. (2002), "Data quality issues in implementing anERP", Industrial Management & Data Systems, Vol. 102, pp47-58.



Employment of critical success factors in achieving the strategy Entrepreneurship: A field research for my company Oil Products Distribution and Midland Refineries

Abstract

The critical success factors of the means of the most modern in determining the main directions for organizations to achieve competitive advantage. and can be a critical success factors in organizations that overlap in the functional areas of the organization. that successful organizations use these factors to get to the uniqueness and distinction. as the entrance of critical success factors with the capacity Evaluative phase correction because discovery increases the perception of managers of what is important to the organization and using them to get to the Strategic Entrepreneurship. as it begins in terms of permanence of success and be accompanied by the first move in the midst of the information revolution and its ability to withstand the calculated risk and be accompanied by constant renewal and adaptation in light environments, complex dynamics, particularly in the Iraqi environment in especially after the total reliance on oil exports for economic growth of the country.

from here came the idea of research in a field research for the oil sector companies, including "oil products distribution company and middle refinery" of the importance of these organizations in the first place in terms of the production of oil derivatives through refining and delivery of those products to the citizen and filling economic need of the country in general, any researcher organizations to the fact that, one complementary to the other in terms of providing the public service and the other to provide goods and products and It is then mainstays of the Ministry of Oil and the consolidation of the importance of the role played by these organizations on the availability of critical success factors across its operations (Strategic orientation, Top management support, resources, of governance) and employed to achieve Strategic Entrepreneurship its components (Innovation, proactive, risk taking, flexibility) For the purpose of achieving the goal of the research and answer questions about the problem after the application of research on a sample of (131) manager of both organizations. surveyed, research has come to a total of The most important conclusions of the surveyed organizations have hired critical success factors in achieving Strategic Entrepreneurship with significant differences between them in addition to having a significant effect relationship between the variables of moral search.

Key word/ critical success factor, Strategic Entre preneur ship