

# تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتصم العامه للمقاولات الإنشائية

أ.م.د. سناء عبد الرحيم سعيد العبادي      الباحث/ تاغي زيدان محمد ناصر العتبي  
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد/ قسم إدارة الأعمال

## المستخلص

إن الغرض من البحث هو تحليل العلاقة بين عناصر النجاح الحرجة والميزة التنافسية المستدامة ولقد اختبر البحث في شركة المعتصم العامة للمقاولات من خلال تطبيقه على عينة مكونة من (٩٠) مدير ومهندس ومدير مشروع ، موزعين على أقسام ومشاريع الشركة المبحوثة .  
واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، ولغرض الوصول إلى النتائج فقد سعى الباحثان لاختبار فرضيتين رئيسيتين متعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث الرئيسيين، ولأجل معالجة البيانات ، استعملت الوسائل الإحصائية التي تمثلت ( الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، النسب المئوية ، معامل ارتباط الرتب لسبيرمان ،معامل الانحدار البسيط ) ، وقد توصل البحث إلى استنتاجات أهمها ، وجود علاقات ارتباط معنوية بين المتغيرين ووجود اثر معنوي لعناصر النجاح الحرجة في الميزة التنافسية المستدامة ، وبناءا على ماتوصل إليه البحث من استنتاجات يوصي بضرورة سعي الشركة المبحوثة إلى الكشف عن عناصر النجاح الحرجة بوقت مبكر من خلال الممارسات الإدارية والاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وأهداف الشركة المبحوثة .

وقد تم اختيار قطاع الصناعات الإنشائية بوصفه احد القطاعات الحيوية والمهمة التي تلعب دورا كبيرا في النهوض بواقع البنية التحتية في العراق في ظل الظروف الحالية ، والتي تتمثل بمجموعة من المشاريع التي تقوم شركة المعتصم العامة للمقاولات الإنشائية بتنفيذها في محافظة بغداد ، كميدان للبحث ، من اجل الوقوف على واقع الإدارة الاستراتيجية، والعوامل المرتبطة بالموارد البشرية ، ومتغيراتها الفرعية ، بوصفها عناصر حرجة للنجاح ، وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركة المبحوثة.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/ الميزة التنافسية المستدامة- الميزة التنافسية- عناصر النجاح الحرجة.**



مجلة التطوير  
التشهادية والإدارية  
المجلد 20  
العدد ٨٠  
لسنة 2014  
الصفحات ٢٠٤-٢٣٥

\*البحث مستل من رسالة ماجستير

**المقدمة**



## تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمد العامة للمقاولات الإنشائية

تعد الميزة التنافسية المستدامة واحدة من المواضيع المهمة في مجال الإدارة الإستراتيجية التي تطفو على السطح عندما نتطرق عن المنظمات وكيفية إدارتها نحو النجاح والتفوق كونها تمثل العامل الأهم في تحقيق اي غاية تصبو إليها المنظمات، فضلا أنها تمثل القدرة على استخدام مواردها بشكل صحيح، إذ شهدت السنوات الأخيرة تغيرا كبيرا في الأفكار والرؤى الفلسفية التي تنظر عبرها المنظمات بفعل التغيرات المتسارعة سواء على صعيد البيئة الداخلية أو الخارجية .

ولغرض معرفة طبيعة العلاقة بين العناصر الحرجة للنجاح والميزة التنافسية المستدامة، فقد تضمن البحث أربعة مباحث حيث تناول المبحث الأول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري البحث، وخصص المبحث الثاني للجانب النظري-خلفية نظرية لعناصر النجاح الحرجة والميزة التنافسية المستدامة، وتناول المبحث الثالث الجانب العملي، بينما تضمن المبحث الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول

#### منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

##### أولا- منهجية البحث:

##### 1\_ مشكلة البحث:

أصبحت المنافسة في بداية القرن الحادي والعشرون، تهديداً للأسواق والموارد، وخروجها من طابعها الإقليمي بسبب التطور العالي في نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والتغيرات البيئية المتسارعة، فكان على المنظمات البحث عن فلسفة أعمق ورؤيا اشمل، والوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة التي تحقق للمنظمة البقاء في دائرة الضوء ، من خلال تحديد وتشخيص العناصر الحرجة للنجاح والتي أصبحت ضرورة ملحة للمنظمات التي تعمل في ظروف بيئية شديدة المنافسة واللاتأكد . ويظل مفهوم الميزة التنافسية المستدامة حاجة ملحة كلما زادت سرعة التغير البيئي الذي جعلها مؤقتة مما توجب تطوير مصادرها، فأصبحت عناصر النجاح الحرجة متغيراً حرجاً لإدامة المقدرات الجوهرية للمنظمة المتكونة من دمج المهارات والموارد الجوهرية الملموسة وغير الملموسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ١- ما مستوى عناصر النجاح الحرجة المتوفرة في الشركة المبحوثة ؟
- ٢- هل تمتلك الشركة ميزة تنافسية مستدامة ،وان امتلكتها ما هو مستواها ؟
- ٣- هل هناك علاقة ارتباط بين عناصر النجاح الحرجة والميزة التنافسية المستدامة ؟ وما هو مستوى العلاقة ؟
- ٤- هل هناك علاقة تأثير بين عناصر النجاح الحرجة والميزة التنافسية المستدامة ؟ وما هو مستوى العلاقة ؟

##### ب\_ أهمية البحث:



## تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمم العامة للمقاولات الإنشائية

يستمد هذا البحث أهميته من خلال تناوله لمتغيرات مهمة، ترتبط بعلاقات وثيقة في ميدان الإدارة الإستراتيجية وتتجلى هذه الأهمية بالآتي:

١. محاولة تعميق المعرفة التنظيمية والإدارية والفكرية و بناء تصور شامل عن العناصر الحرجة للنجاح .
٢. أهمية دراسة العناصر الحرجة للنجاح بوصفها مورداً استراتيجياً يواجه التغيير البيئي، ويعزز ، ويطور الميزة التنافسية المستدامة في الشركة .
٣. الميزة التنافسية المستدامة تنبع من داخل المنظمة من خلال مواردها الجوهرية ومهاراتها الفردية، كما أنها تمثل قيمة جوهرية للمنظمات لعدم إمكانية تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.
٤. تتمثل أهمية الميزة التنافسية المستدامة كونها معياراً للمنظمات الناجحة وتعتبر مؤشراً ايجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية اكبر من المنافسين .
٥. تعد الميزة التنافسية المستدامة بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق ، والمنظمات المناظرة

### ت-أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق عدة أهداف منها :

- ١- التعريف بالعناصر الحرجة للنجاح، والميزة التنافسية المستدامة، بوصفها متغيرات مهمة في إدارة الأعمال، وبناء إطار معرفي فلسفي يتعلق بهذه المتغيرات واستكمالاً لهذا الهدف سيقوم الباحث بربط متغيرات الدراسة ميدانياً في إطار دراسة وصفية تحليلية.
- ٢- الكشف عن حقيقة وجود الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة، وامتلاك أرضية معرفية وتطبيقية لتحريك المتغيرات في التأثير بواقع الشركة المبحوثة.

### ث- مخطط البحث الفرضي:

في ضوء مشكلة البحث ولتحقيق أهدافه تم بناء مخطط مقترح لتشخيص وتحديد عناصر النجاح وأثرها في بناء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وكالاتي:

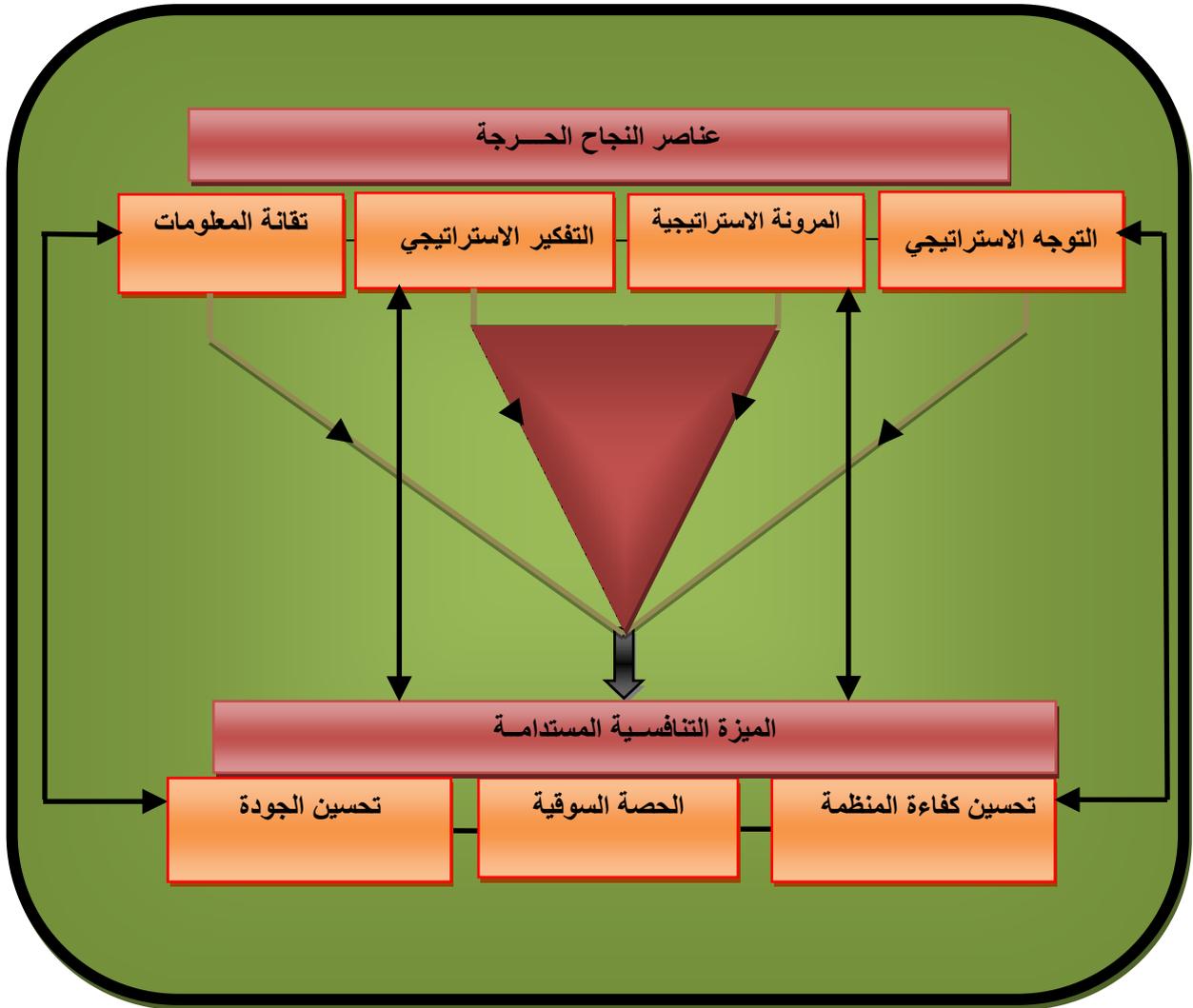
#### ١-عناصر النجاح الحرجة (متغير مستقل):

جرى تناولها من خلال أربعة أبعاد هي (التوجه الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي، وتقانة المعلومات، والمرونة الاستراتيجية) ومن خلال الاعتماد على دراسات في هذا المجال، وتم توظيف هذه الأبعاد كمقاييس لها.

٢\_الميزة التنافسية المستدامة(متغير معتمد): والتي تضمنت ثلاثة إبعاد هي(تحسين كفاءة المنظمة ، والحصة السوقية، وتحسين الجودة)، وجرى قياس الميزة التنافسية المستدامة بهذه الأبعاد بالاعتماد على دراسات في هذا المجال وتم توظيف هذه الأبعاد كمقاييس لها .

يوضح مخطط البحث مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو وصفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به إذ تدل حركة الأسهم باتجاهين عن وجود علاقة ارتباط إما حركة الأسهم باتجاه واحد فإنها تدل على وجود علاقة تأثير وكما موضح في الشكل (١).

تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
 بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمد العامة للمقاولات الإنشائية



الشكل ( ١ ) مخطط البحث الفرضي

### ج\_فرضيات البحث:

١. الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر النجاح الحرجة والميزة التنافسية المستدامة، في شركة المعتمد العامة للمقاولات).
٢. الفرضية الرئيسية الثانية: (تؤثر عناصر النجاح الحرجة تأثيراً معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة المعتمد العامة للمقاولات).



## تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمد العامة للمقاولات الإنشائية

### ج\_ التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث:

١\_ عناصر النجاح الحرجة : وهي عبارة عدد محدد من العناصر الحيوية التي تحددها الادارة العليا لأجل انجاح استراتيجية الشركة لتحقيق رسالتها واهدافها وتفوقها في بيئة المنافسة، متمثلة بالمتغيرات الفرعية الاتية:

\_ التوجه الاستراتيجي: وهو مسار حركة الشركة المتوقعة محدد بفترة زمنية وغالبا ما تكون طويلة الامد.  
\_ تقانة المعلومات: وهي مجموعة العمليات والادوات والاساليب والاجراءات والمعارف والمعدات والاجهزة التي تعتمد عليها الشركة لتقديم خدماتها في السوق والمتمثلة بالانترنت والاتصالات والبرمجيات وغيرها.  
\_ التفكير الاستراتيجي: وهو عملية ذهنية وفكرية وتركيبية تستخدم الحدس والابداع لبلورة منظور استراتيجي مستقبلي عالي المستوى لتحقيق الاهداف الاستراتيجية، عن طريق الاستراتيجية الناجحة والتي تؤكد انتهاز الفرصة .

\_ المرونة الاستراتيجية: هي عملية تغيير الاستراتيجية باستمرار تجاوبا مع الفرص والاتجاهات التي تبرز عن طريق التغيرات المفاجئة في بيئة الشركة والتي تواجه التحديات والتهديدات.

٢\_ الميزة التنافسية المستدامة: وهي الفائدة التي يصعب تقليدها او استنساخ منافعها ويجري تحقيقها من خلال استيعاب الشركة لمقدراتها الجوهرية ودمج مهاراتها وكفاءتها واستغلال مواردها بما يؤدي الى تفوقها المتواصل، متمثلة بالمتغيرات الفرعية الاتية :

\_ تحسين كفاءة الشركة: جميع الاجراءات التي تقوم بها الشركة لتحسين كفاءتها.  
\_ الحصة السوقية : هي حصة الشركة من المبيعات في السوق ومقارنة مع المنافسين.  
\_ تحسين الجودة : عملية ارضاء الزبائن عن الخدمة او المنتج، أو عملية الحصول على منتج او خدمة تستحق ما تم الدفع مقابله.

### خ\_ أسلوب البحث:

في ضوء أهداف البحث والأسئلة التي يحاول الإجابة عليها ينتهج البحث منهجاً وصفيّاً تحليلياً، وهذا النهج يتمتع بنظرة شمولية طالما إن وصف الموقف سيقترن بتحليلها، وتؤول العملية إلى استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية.

فقد استخدم الوصف في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمتطلبات البحث، وأما التحليل فتوحي الباحثان منه تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لإثبات أو نفي فرضيات البحث بغرض الإجابة على التساؤلات المحددة في مشكلة البحث.

### د\_ مجتمع البحث وعينته :

اختيرت شركة المعتمد العامة للمقاولات مجتمعاً لاختبار فرضيات البحث (منتسبي الشركة في بغداد حصراً) والتي تضم بحدود (٤٠٠) منتسب ومهندس تم اختيار عينة (١٠٠) مدير ، بنسبة ٢٥% من مجتمع البحث وتم توزيع الاستبانات على هذا الأساس واسترجعت منها (٩٠) استمارة خضعت للتحليل الإحصائي.  
تأسست شركة المعتمد العامة للمقاولات في عام ١٩٨٧ وتعتبر امتداداً للشركات والمؤسسات الحكومية التي تبنت إنشاء البنية التحتية وأعمار العراق منذ منتصف ثمانينيات القرن الماضي وإلى الوقت الحاضر بكواردها وإمكانياتها كامتداد لأولئك الذين شيدوا أولى الحضارات في وادي الرافدين.



تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
 بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتممة العامة للمقاولات الإنشائية

ذ- أدوات جمع وتحليل البيانات:

تنوعت الأدوات التي اعتمدت في البحث لتتناسب مع كل محور فيه، إذ كانت الكتب والدراسات والبحوث إضافة إلى ما وفرته الشبكة الدولية (الانترنت) وبعض السجلات والوثائق الرسمية للشركة المبحوثة التي مكنت الباحثان من الاطلاع عليها والتعرف على نشأتها، وطبيعة عملها، وهيكلها التنظيمي، وإعداد موظفيها، ومستوياتهم التعليمية، وكذلك اعتمدت المقابلات الشخصية التي تعد من الأدوات المهمة لجمع المعلومات في البحوث العلمية المتعلقة بمتغيري البحث الضرورية لتغطية الجانب النظري، هذا فضلا عن اعتماد الاستبانة كمصدر رئيس لجمع البيانات التي تتعلق بالجانب التطبيقي للبحث، واعتمدت المقاييس الجاهزة للإجابة عن الأسئلة بغية تحقيق أهدافها في مجال عناصر النجاح الحرجة، والميزة التنافسية المستدامة، بعد تكييفها لتلائم البحث الحالي، وقد تم استخدام (مدرج ليكرت الخماسي) وطبقت مجموعة من الأساليب الإحصائية وفقا للبرنامج الإحصائي وقد تم استخدام (مدرج ليكرت الخماسي) (Spss). ولقد خضعت الاستبانة إلى اختبارات الصدق والثبات الآتية:

١\_ الصدق الظاهري:

يسمى أحيانا صدق الخبراء وقام الباحثان بعرض فقرات المقياس على (١٠) من الخبراء (ملحق 2) في مجال إدارة الأعمال للحكم عليها وإبداء آرائهم بخصوص المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية ومدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لآجلة، وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً، وكانت نسبة الاتفاق للخبراء على فقرات المقياس (88%) وهي نسبة عالية.

٢\_ ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات أداة البحث تم بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (٢٠) مديرا من عينة البحث، وبعد أسبوعين أعيد توزيع الاستبانة مرة أخرى على المجموعة نفسها وأعطت علاقات ارتباط قوية بين إجابات المرة الأولى والثانية، والجدول رقم (١) يوضح فقرات الاستبانة التي تقيس كل متغير، والمصادر المعتمدة.

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	أرقام الأسئلة في الاستبانة	المقياس
---	--------------------	-------------------	----------------------------	---------

تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
 بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمعة العامة للمقاولات الإنشائية

Certo,1995 Hensen,1996 خليف، ٢٠١٠، عبيد، ٢٠٠٤ بعد تكييفها مع أهداف الدراسة	1-6 7-12 13-31 32-34	التوجه الاستراتيجي تقانة المعلومات التفكير الاستراتيجي المرونة الإستراتيجية	عناصر النجاح الحرجة	1
العززي، ١٩٩٠، McDonald,1998 الطلافة، ٢٠٠٨،	52-57 58-63 64_67	تحسين كفاءة المنظمة الحصة السوقية تحسين الجودة	الميزة لتنافسية المستدامة	2

جدول (١) يوضح فقرات الاستبانة التي تقيس كل متغير ، والمصادر المعتمدة

### ر\_ الوسائل والأساليب الإحصائية :

اعتمد الباحثان الوسائل الإحصائية في برنامج الحاسوب الإحصائي (SPSS -V19) و (Microsoft-excel) لاستخراج النتائج وكالاتي (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، استخدام معادلة سيبرمان براون، معامل الانحدار البسيط معامل إفا كرو نباخ للاتساق الداخلي، استخدام طريقة تحليل المسار، معامل التحديد ( $R^2$ )، اختبار ( T ) اختبار ( F ) .

### ثانيا\_ الدراسات السابقة:

#### ا\_ الدراسات المتعلقة بعناصر النجاح الحرجة :

١\_ دراسة ( zahedi ) (موثوقية نظم المعلومات المستندة الى صياغة عوامل النجاح الحرجة )  
 Reliability of information systems based on the critical success factors  
 formulation

هدفت الدراسة على علاقة الارتباط والتأثير بين نظم المعلومات وعوامل النجاح الحرجة في الشركات المبحوثة ، وتطوير القياس الكمي لموثوقية نظم المعلومات باستعمال بيانات (Rock art) المتعلقة بالكادر التنفيذي لنظم المعلومات، وكذلك تطبيق هذا النظام باستخدام بيانات (Martin) .  
 طبقت الدراسة على (٩) شركات مختلفة (مجتمع الدراسة) وتم اختيار عدد من مدراء هذه الشركات (عينة الدراسة) وتوصلت الدراسة الى ان عوامل النجاح الحرجة قد تكون لها اهمية مضاعفة لان فشلها سيؤدي الى فشل نظام المعلومات ، وان اغلب اقسام نظم المعلومات تفتقر الى عملية تحديد وتشخيص عوامل النجاح الحرجة .

٢\_ دراسة (حليل:٢٠١١): (اثر عوامل النجاح الحرجة في دعم مقدرات الابداع الاستراتيجي، دراسة وصفية تحليلية في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي)

هدفت الدراسة الى التعريف بعوامل النجاح الحرجة ومقدرات الابداع الاستراتيجي بوصفها متغيرات مهمة في عملية التخطيط وتعزيز المنظومة المعرفية بشكل عام والمنظومة المعرفية للمنظمة بشكل خاص

**تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة****بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمم العامة للمقاولات الإنشائية**

بحيث تساهم في تعزيز القدرات الابداعية والرؤيا المستقبلية للمنظمة المبحوثة من خلال الاهتمام بعوامل النجاح الحرجة ، وتكونت عينة الدراسة من (٥٥) مبحوثا من اصل (١٠٦) مجتمع الدراسة (وزارة التخطيط) وتمثل نسبة ٥٤%. بينت الدراسة ان وزارة التخطيط تمتلك منظومة اتصال فاعلة كداعم اساسي لمقدرات الابداع الاستراتيجي.

٣\_دراسة (المالكي ٢٠١٠) (تأثير عوامل النجاح الحرجة في ادارة المشروعات -دراسة تحليلية في شركة المنصور العامة للمقاولات الانشائية).

سعت الدراسة الى تحديد مستوى عوامل النجاح الحرجة في المشروعات المبحوثة ، وكذلك تحديد مستوى وطبيعة المعايير التي يتم الحكم من خلالها على نجاح او فشل ادارة المشروع، اختارت الدراسة شركة المنصور العامة للمقاولات الانشائية (مجتمع الدراسة) وتم اختيار عينة قصدية من مدراء المشاريع ورؤساء الفرق بلغ عددهم (٨٠) مدير وبعض العاملين في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية. هناك اهتمام من قبل الادارة العليا في المشاريع المبحوثة لتحديد مسار حركة المشروع ، كما اوصت الدراسة تحديد مستوى وطبيعة المعايير التي يتم الحكم من خلالها على نجاح او فشل ادارة المشروع ، وضرورة الاهتمام بقطاع الصناعات الانشائية بوصفه احد المرتكزات المهمة التي تساهم في بناء البلد.

**ب\_ الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة :**

١\_دراسة (Sour tar&Mazroel:1999) (الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية : نموذج مقترح) Sustainable Competitive advantage for Educational suggested for (Institution Model)

هدفت الدراسة الى تقديم نموذج العامل الرئيسي لبناء الميزة التنافسية المستدامة والمحافظة عليها في المؤسسات التعليمية وصولا الى بناء نموذج لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال بعدين طبقت هذه الدراسة في بعض المؤسسات التعليمية ، وتوصلت الى تحديد ومناقشة مفاهيم مشتركة بوجود العوامل الرئيسية التي تساهم في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية .

٢\_دراسة (المالك:٢٠٠٩) (ابعاد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الاداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة) -دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية .

هدفت الدراسة الى تحديد الالية التي تتم بها صياغة النشاطات والممارسات الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة ضمن اطار استراتيجية اجتماعية سانهه لاستراتيجية الاعمال ، والتوجه نحو استدامة الاهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة بحيث يتم صياغة نموذج استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ، اختيرت الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية مجتمع للدراسة ، وبلغ حجم العينة (٩٠) مفردة .

تسعى منظمات الاعمال الى تطوير استراتيجية اجتماعية تنطلق من الاستجابة لحاجات وتوقعات اصحاب المصالح وموازية الى استراتيجية منظمات الاعمال، ويتطلب بناء التنافسية المستدامة منظورا استراتيجيا شاملا للأبعاد والمكونات التي تسهم في بنائها .

ت\_ الدراسات المتعلقة بعناصر النجاح الحرجة والميزة التنافسية المستدامة :



## تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمم العامة للمقاولات الإنشائية

دراسة ( Crant:2002 ) الربط بين موارد وقدرات منظمة الاعمال باتجاه تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، وابرز اهمية هذه الموارد، الى اعتبار هذا المنظور الفكري نظرية متكاملة الابعاد لا يمكن تطبيقها الا في صياغة الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية لمنظمة الاعمال ، وكما ترتبط عناصر النجاح الحرجة بإمكانية قياس تلك العناصر التي تكشف عن حركية الخصائص والظروف والمتغيرات المرتبطة بالاستدامة الصحيحة وادارتها التي تمتلك تاثيرا في نجاح المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة . اما ما يميز البحث الحالي عن الدراسات والبحوث السابقة بانه قد يكون من البحوث القليلة التي تتناول دور عناصر النجاح الحرجة والميزة التنافسية المستدامة .

### المبحث الثاني-خلفية نظرية

#### تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

##### أولا-عناصر النجاح الحرجة (CSF) Critical Success Factors

###### ١- مفهوم وأهمية عناصر النجاح الحرجة:

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم عناصر النجاح الحرجة وذلك من جراء الاختلاف في وجهات النظر لهذا الموضوع واستخداماته فضلاً عن الاختلاف في الاتجاهات المعرفية للباحثين و تباين هذه العناصر واختلافها من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر وارتبط مفهوم عناصر النجاح الحرجة ( Daniel ) الذي يعد أول من طرح هذا المفهوم في عام ١٩٦١ عبر بحثه الذي ناقش فيه أزمة معلومات الإدارة ،وأشار فيه إلى ضرورة إلغاء القضايا التي لا ترتبط على نحو مباشر بنجاح المنظمة في عملياتها (Daniel, 196 1: 111) وتستند عناصر النجاح الحرجة إلى فكرة بسيطة جداً مفادها إن في أية منظمة عناصر محددة حرجة لنجاح تلك المنظمة (Turban etal, 2000: 3) (Parker & Case, 1993: 106-107) فضلاً عن ارتباطها بالأهداف الإستراتيجية لتلك المنظمات إذ تستعمل عناصر النجاح الحرجة لانجاز التحليل والتخطيط الاستراتيجي ويكون في الإمكان متابعة هذه العناصر ثم وضع الأهداف الإستراتيجية التي تناسب المنظمة .

إن عناصر النجاح الحرجة لإدارة المنظمة تتمثل بكونها تلك العناصر التي تؤثر بشكل كبير على القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا باعتبارها تتحكم بالموقع التنافسي لمنظمة الأعمال داخل الصناعة (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٩ : ٢٦٣) وبصفة عامة، فإن المنظمات الناجحة تكون قوية في المجالات التي تعكسها عناصر النجاح الرئيسية في الصناعة، في حين تكون المنظمات الأقل نجاحاً ضعيفة في مثل هذه المجالات.

إذ تعد عناصر النجاح الحرجة احدى أهم الأدوات لتحديد الاحتياجات من المعلومات التي تعد الخطوة الأولى الحاسمة في تطوير وتصميم أو في عملية اختيار النظام ( Hvelka&Lee ,2002:37) وهذا ما أكده Rock art حين أشار إلى إن عناصر النجاح الحرجة (CSFs) تمثل النقطة المحورية التي تستند إليها عملية تطوير نظم المعلومات فضلاً عن إن عناصر النجاح الحرجة تؤدي إلى توافر نظام معلومات مفيد للمدير بوصفها تشير إلى النقاط الحرجة أو الحقول المهمة التي تتطلب اهتماماً خاصاً من المدير.

## تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمم العامة للمقاولات الإنشائية

وهذا ما أكده (شيت) في كتابه العادات المدمرة للمنظمات الناجحة " إن على المنظمات الناجحة مواجهة الحقيقة بان كل شيء يتغير ، وأن عالم الأمس قد ولى وعلى المنظمات تبني أسلوب الانتقال السريع في المرحلة (شيت، ٢٠٠٩ : ٤٨) .

يتفق اغلب الباحثين على أهمية العناصر الحرجة للنجاح وضرورة تحديدها كمطلب مسبق للنجاح التنافسي وكأسبقة عليا في الجانب التحليلي ، وذلك لان المنظمة بحاجة إلى معرفة أي الموارد يتمتع بقيمة تنافسية أعلى ، وما هي عناصر النجاح التنافسي المستدام لتتمكن من توجيه إستراتيجياتها بالاتجاه الصحيح وتكريس طاقاتها للتميز بواحد أو أكثر من هذه العوامل كفرصة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة (Thompson, 2003 : 106).

التعريف الإجرائي لمفهوم عناصر النجاح الحرجة وفق مفهوم الباحثين بأنها(عدد محدد من العناصر الحيوية التي تحددها الإدارة العليا لأجل نجاح إستراتيجية المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها وتفوقها في بيئة المنظمة).

وعلى ضوء ماتقدم يرى الباحثان على الإدارة العليا إن تقوم بالتشخيص المبكر لهذه العناصر وحسب درجة أهميتها، و تقوم بإجراء مراجعة دورية لها وتحفيز الإدارات الوسطى لغرض تحديدها ومحاولة بناء تصورات مستقبلية لها ومحاولة إبراز دورها ودرجة وتأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة و دراسة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التي تعيش في بيئة المنافسة وفي ظل التغييرات التكنولوجية المتسارعة.

**٢- مصادر عناصر النجاح الحرجة:**

توجد عناصر النجاح الحرجة في جميع مستويات المنظمة العليا والوسطى والدنيا وعليه تتعدد مصادر الحصول على مثل هذه العناصر للمنظمة التي توضح جوانب ومظاهر التحديات والفرص التي تواجه الإدارة من المنظمات المعاصرة ،وعلى الرغم من اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين وتباينها بشأن مضامين هذه المصادر وتسمياتها فأنهم يميزون ستة مصادر رئيسة لعناصر النجاح وكما يأتي ( Rock art, 1981 : 80) (الزعيبي، ٢٠٠٥ : ٩٠ - ٩١) (Caralli, 2004: 16) وكالاتي:

١-الصناعة:

إن تشخيص عناصر النجاح الحرجة في أية صناعة هي القضية الإستراتيجية الأهم لان هذه العناصر ستمثل حجر الزاوية في بناء إستراتيجية المنظمة ثم أنها ستكون من المحددات الأساسية للنجاح التنافسي في تلك الصناعة (Thompson & Strickland, 2002 : 81).

ب-العوامل البيئية:

ينبغي على المنظمات جميعا باختلاف أنواعها التعرف إلى العناصر البيئية التي يمكن إن تؤثر في رسالتها وتحقيقها لأهدافها والتي تعد عناصر حاسمة في نجاحها واستمراريتها ،وعادة ما تمثل عناصر النجاح الحرجة البيئية تلك العناصر التي لا تمتلك المنظمة السيطرة الكبيرة عليها أو تلك التي لا تستطيع إدارتها بفاعلية، وهكذا ويتوضح وإظهار تلك العناصر وإظهارها يمكن للمنظمة إن تكون قادرة على فهمها ومتابعتها بفاعلية ومراقبة ادائها قدر تعلق الأمر بتلك العناصر (Caralli, 2004 : 18 - 19).



**تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**  
**بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمم العامة للمقاولات الإنشائية**

ت-العوامل الاستثنائية المؤقتة:

تظهر الظروف الاستثنائية المؤقتة و تمكن المنظمة من تحقيق أداء ناجح في الميادين التي يجري فيها العمل على نحو مؤقت وذلك لضمان عدم حصول أية معوقات أو إضعاف لرسالتها وأهدافها ( Caralli, 2004:19\_20)

ث\_ المستوى الإداري:

إن للمدراء اهتماماتهم المختلفة وأسبقياتهم المتباينة وذلك اعتماداً على المستوى الإداري الذي يعملون فيه وهذا كله يؤدي إلى مجموعة من عناصر النجاح الحرجة التي تعكس نوع المسؤوليات التي يتطلبها الموقع الذي يشغله كل مدير في المنظمة، وعادة ما تصبح عناصر النجاح الحرجة المتأصلة عند مستوى معين من مستويات الإدارة، عناصر (شاملة) في المنظمات كلها التي تعمل في تلك الصناعة ( Rockart, 1981 : 83).

ج-الوضع التنافسي وموقع المنظمة في السوق:

عادة ما توضح عناصر النجاح التي تمتلكها الشركة وفقاً لموقعها في السوق أو في الصناعة فضلاً عن مكانة الشركة مقارنة بالشركات الأخرى الموجودة في الصناعة فإذا كانت قائدة في السوق فإنها تكون عندئذ ذات عناصر نجاح حرجة تتيح لها ضمان حصتها السوقية أو زيادتها إزاء المنظمات الأخرى العاملة في الصناعة ( Coralli, 2004:18) وعلى الرغم من إن إجراءات هذا النوع من الشركات قد تسبب في خلق مشكلات جديدة وخطرة للشركات الأخرى (Rock art, 1979: 86) فإنها في الوقت نفسه قد توفر عنصراً أو أكثر من عناصر النجاح الحرجة للشركات الأخرى إما إذا كانت الشركة تابعة في السوق فإنها قد تمتلك عناصر النجاح الحرجة الخاصة بها التي تهدف من خلالها إلى غلق الفجوة وتحسين موقعها التنافسي مقارنة بالمنظمات الأخرى العاملة في الصناعة (الزعيبي، ٢٠٠٥ : ٩٠).

٣- إبعاد عناصر النجاح الحرجة:

ترجع فكرة إبعاد العناصر النجاح الحرجة للكاتب ( Rockart ) وصفاً شاملاً لإبعاد تلك العناصر التي عدّها ذات أهمية كبيرة في فهم وتحليل وجهات نظر إذ قدم المدراء والمنظمات فيما يخص أعمالهم والبيئة التي يعملون فيها، فضلاً عن أهميتها في توضيح تركيز المنظمات الحالي وكيفية تموضعها وعملها اتجاه منافسيها وأشار كل من الباحثين (3: 2005, Amberg). (22: 2004, Caralli) إلى الإبعاد التي تعد الأكثر شيوعاً في إطار طريقة عناصر النجاح الحرجة وكما يأتي:

١\_ الأبعاد الداخلية:

إن عناصر النجاح الحرجة الداخلية هي تلك العوامل التي تدخل في نطاق سيطرة المنظمة أو سيطرة مدير المنظمة فضلاً عن أن التعامل مع هذا النوع من العناصر يكون فيه نوع من إمكانية التنبؤ بنتائجه، وهي تلك العناصر التي تعتمد على مدى متابعة إدارة المنظمة والتي تتميز بامتداد الرقابة بخلاف الحال في عناصر النجاح الحرجة الخارجية التي تمتاز برقابة قليلة من قبل المدير .

٢\_ الأبعاد الخارجية:



## تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمم العامة للمقاولات الإنشائية

أكد(4 : 2005 , Amberg ) إن الإجراءات التي تتخذ في داخل المنظمة للتعامل مع عناصر النجاح الحرجة تكون تحت سيطرة الإدارة إذا كانت هذه العناصر ذات بعد داخلي بينما تكون السيطرة من قبل الإدارة محدودة إذا كانت عناصر النجاح الحرجة تأخذ بعدا خارجيا بينما نجد أن عناصر النجاح الحرجة في بعدها الخارجي وكما في صناعة الطيران و التي تتمثل في تكاليف الوقود التي لا يمكن السيطرة عليها لأنها ترتبط بعجلة البورصة العالمية للوقود التي لا يمكن التحكم بها من قبل المنظمة لأنها خارج نطاق سيطرتها(22 : 2004 , Caralli).

ت\_ المنظمة ذاتها :

إن وضع المنظمة ضمن الصناعات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات كبيرة الحجم والتي تكون مسيطرة في مجال أعمالها و التي يكون عددها قليلاً في تلك الصناعة سوف توفر على الأرجح عنصر أو أكثر من عناصر النجاح الحرجة للشركات الصغيرة العاملة في تلك الصناعة فضلا عن ذلك هناك شركات كثيرة تمتلك نفس عناصر النجاح الحرجة في الوقت نفسه إلا أنها لاتمكن من الدخول لان للعناصر أسبقيات مختلفة بالنسبة لكل شركة .

ث- أبعاد الرقابة:

إن إبعاد الرصد تمكن المنظمة من التعامل و السيطرة على جزء من الأوضاع القائمة التي بدورها تسهم في تقييم موقف المنظمة، إذ تعطي إشارات إلى مدى حاجة المنظمة إلى التغيير أو التخطيط للمستقبل مثال على ذلك إن رصد المنظمة للتطور السريع في الريادة التكنولوجية يدفعها إلى إن تجعل التكنولوجيا احد عناصر النجاح الحرجة التي ينبغي على المنظمة مواكبتها لتعزيز مقدراتها الجوهرية. وأشار كل من (Rockart and Bullen ) إلى إن التمييز بين عناصر النجاح الحرجة من خلال عملية الرصد يستخدم لتوضيح جوانب معينة للمنظمة أو إجراء درجة من التغيير في الأداء، لذا فإن إبعاد المراقبة تسهم في دعم المنظمة على المدى الطويل( : 2005 , Amberg).

## تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمد العامة للمقاولات الإنشائية

ج- أبعاد التكيف :

تركز إبعاد التكيف على عملية التحسين المستمر للعناصر التي تساعد المنظمة على التكيف مع الأوضاع القائمة و هي تسهم بشكل فعال في تحسين مقدرات المنظمة التي تدعمها في عملية المنافسة من خلال إجراء التغييرات المناسبة للمحافظة على مركزها التنافسي . وأشار (23 : 2004, Caralli ) إن من سمات نجاح الأداء الاستراتيجي هو التواصل مع الإجراءات التنظيمية إذ إن تكيف عناصر النجاح الحرجة يتم تأكيدها وتحسينها للمنظمة وثباتها كميزة في تحسين موقعها التنافسي لان تكيف عناصر النجاح الحرجة هو الرؤية الواضحة لرسالة المنظمة التي ترجو تحقيق أهدافها المنشودة وتوفرا لسبل والقدرات لتحقيقها .

ويرى الباحثان إن الإبعاد المذكورة أنفا والتي من خلالها تستطيع المنظمة إدراك عناصر النجاح الحرجة التي تمكن المنظمة من التركيز عليها وكذلك تساعد المنظمة من مراجعة إمكانياتها المادية و المعرفية وتساعد أيضا في ردف منظومة المعلومات الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة لتحديد مواقع عناصر النجاح الحرجة وأهميتها .

### ٤- مستويات عناصر النجاح الحرجة:

يشير الواقع الفعلي للمنظمات إلى أن عناصر النجاح الحرجة توجد في جميع مستوياتها وكذلك يمكن أن تأتي هذه العناصر من مصادر كثيرة لهذا فإن عناصر النجاح الحرجة ذات الصلة بالمستوى الأعلى يجب أن تكون متفاعلة مع عناصر النجاح الحرجة المرتبطة بالمستوى الأدنى وهذا يفيد إن عناصر النجاح الحرجة في المستوى الأعلى تؤثر في عناصر النجاح الحرجة في المستوى الأدنى لان الأولى أي عناصر المستوى الأعلى تمثل التوجه الاستراتيجي للمنظمة بحيث تؤثر في عملية توجيه عناصر المستوى الأدنى على النحو الذي يحقق رسالة وأهداف المنظمة (24:2004, Caralli).

وفي هذا الصدد يتم التمييز بين عناصر النجاح الحرجة في المستوى الاستراتيجي والتكتيكي إذ تعد عناصر النجاح الحرجة في المستوى التكتيكي بالبدائل المحتملة فيما يتعلق بكيفية تحقيق أهداف المنظمة ( Estevez and Pastor,1999:359).

في حين تنشأ عناصر المستوى الاستراتيجي تشخيص الأهداف المراد انجازها، ولهذا السبب فان عناصر المستوى الاستراتيجي تتطلب تخطيط طويل الأمد وينفذه مديرو الإدارة العليا مع انه يحتوي على نسبة كبيرة من المخاطرة اعتمادا على ماتتيحه الفرص وان وجود وبقاء عناصر النجاح الحرجة عبر كافة مستويات المنظمة والتي تأتي بدورها من الموارد الكثيرة، ومع فاعلية التخطيط الاستراتيجي ووضع الهدف المنشود فإن عناصر النجاح الحرجة عند المستويات العليا للمنظمة تكون ذات ارتباط وثيق وتعتمد على المستويات الأدنى داخل المنظمة(المالكي، ٢٠١٠ : ٦١).

ويرى الباحثان إن المراقبة المستمرة للمستويات التنظيمية كافة بهدف الكشف عن عناصر النجاح الحرجة والعمل على وضع أطار لخلق التعاون بين هذه المستويات وعناصرها والتركيز على أهمها يمكن أن يفتح أمام المنظمة أفقا جديدة للأداء المتميز و المستمر.

### ٥- أساليب الكشف عن عناصر النجاح الحرجة:



## تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتممة العامة للمقاولات الإنشائية

أشاد الكثير من الباحثين بالأهمية التي تحظى بها طريقة عناصر النجاح الحرجة إلا إنهم ركزوا على سبل تحديد تلك العناصر كمطلب مسبق للنجاح الذي ترنوا إليه المنظمة وكأسبقية عليا من الجانب التحليلي للمنظمة، وذلك لان المنظمة بحاجة إلى معرفة أي العناصر يضيف قيمة لأداء المنظمة وما عناصر النجاح التي تجعل من كفاءة وفاعلية المنظمة ذات طابع مستدام لقيادة إستراتيجية المنظمة نحو الوجهة الصحيحة مدعومة بما تمتلكه من طاقات لتتميز بواحد أو أكثر من هذه العناصر كمؤشر فاعل للنجاح (Thompson 2003:106).

ولتحديد عناصر النجاح الحرجة يرى (Grant) أنه على المنظمة أن تتبع مجموعة أساليب مهيكلة تثار من خلالها الأسئلة بطريقة تتناسب وواقع بيئتها الداخلية والخارجية لتتمكن من الوصول إلى إجابات تساعدها على تحديد العوامل الأكثر أهمية والتي تستوجب من الإدارة التركيز عليها إذ أشار (Amperg) إلى أمكانية استخدام الكثير من الأساليب في هذا المجال (دهام، ٢٠٠٥: ٧٩). وسيتم إيجاز بعض من هذه الأساليب وكالاتي:

أ- أسلوب دراسة الحالة :

أسلوب دراسة الحالة يعد من الأساليب الفاعلة في تحديد مواطن القوة والضعف وتقييم الأداء لان هذا الأسلوب يسهم في مناقشة الأفراد المتعاملين مع الأحداث لذا يعمد رئيس الوحدة التنظيمية إلى استخدام دراسة الحالة حتى يتمكن من تشخيص الأوضاع القائمة سواء أكانت ايجابية أو سلبية بهدف الحصول على إجابات دقيقة لأسئلة تم وضعها بطريقة محكمة بحيث تؤدي إلى صورة واضحة يمكن من خلالها إن تكشف العناصر التي أدت إلى ما هي عليه الحال وتحديد المشكلة وتعريفها ووضع الفروض الخاصة بها و تحديد العناصر التي تؤدي إلى حل المشكلة .

ب- تقنية دلفي :

إن تقنية دلفي تعول على أراء الخبراء المختلفة حيث يكون لكل خبير منهم نظرة للمستقبل تختلف عن الآخرين الأمر الذي يسهم في عملية تحديد عناصر النجاح الحرجة لتلك الحالة المستقبلية بدقة ووضوح وهي طريقة مفيدة لاكتشاف سيناريوهات المستقبل لتقديمها المزيد من المعلومات المفيدة (Carthy 2001:3-4).

ت- المقابلة الجماعية المركزة:

تعد المقابلة الجماعية المركزة أو جماعات التركيز من أكثر أساليب البحث الكيفي انتشاراً في الوقت الحاضر وفيها يركز المجتمعون في النقاش على موضوع تسويقي أو تخطيطي أو مالي أو غيرها من المواضيع و تحت إشراف شخص مدرب تدريباً خاصاً.

## تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمد العامة للمقاولات الإنشائية

ث- أسلوب مراجعة الأدبيات :

أشارت الدراسة التي أجراها ( Estevez ) حول كيفية التخطيط لموارد المؤسسات العاملة في قطاع صناعة البرمجيات إلى أن هذه المنظمات لم تصل إلى هذا المستوى من الريادة في مجال أعمالها إلا من خلال عمليات المراجعة المستمرة لما قامت به سابقا وما تقوم به الآن حتى تكتشف العناصر التي من خلالها تستطيع إن تديم بقائها لان المراجعة بمثابة تتبع المسارات وهل إن هذه المسارات أدت إلى تحقيق الأهداف أم لا ؟ ، من هنا تبدأ عملية الكشف عن عناصر النجاح التي تتلافى بها المنظمة إخفاقاتها وتقدم الأداء المرغوب لمواجهة التحديات القائمة ( Esteves and Pastor,1999 :359 ) .

ج- أسلوب تحليل السيناريو:

يمكن تعريف تحليل السيناريو كإحدى التقنيات المستخدمة في الدراسات المستقبلية - بدقة وشمول- بأنه وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب به، مع توضيح لملاح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقاً من الوضع الحالي أو من وضع ابتدائي مفترض) (Barat ,1992 :12 .

أشار (Laudon) إلى فكرة المقابلة الشخصية التي تعد من الطرائق الأكثر استخداماً لتحديد عناصر النجاح الحرجة، وان جوهرها يعتمد على قيام محلل النظام بإجراء مقابلة شخصية معمقة مع عدد من المديرين في المستويات الإدارية العليا ، يطلب من كل مدير تشخيص أهدافه وعناصر النجاح الحرجة التي يمكن إن تمهد السبيل للوصول إلى هذه الاهداف (Laudon &Laudon ,2000 :389-390) وعلى ضوء ماتقدم يستنتج الباحثان إن أفضلية احد أساليب الكشف عن عناصر النجاح الحرجة ، تتباين من منظمة إلى أخرى ومن وقت إلى آخر وبسبب الخلفيات المعرفية للمديرين وما تفرضه ظروف البيئة التي تعمل فيها المنظمات من جهة أخرى ، فقد تعتمد المنظمات طريقة أو أكثر من طريقة للوصول إلى العناصر التي تحتاجها .

## ثانياً\_ الميزة التنافسية المستدامة

١- مفهوم الميزة التنافسية :

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة مهمة في مجال لإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال ،فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها ويعتمد هذا المفهوم نقطة أساسية هي إن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمات الأعمال وهو الموقف التنافسي(Competitive position). وتعد الميزة التنافسية المستدامة ( Sustainable Competitive Advantage ) هدفاً رئيساً تسعى إليه جميع المنظمات ، إلا أن تحديدها لا يتم إلا من خلال تحديد واستخدام ناجح لإستراتيجية تنافسية محددة، ومن ثم إدارتها بشكل ناجح، وبما يسهم في زيادة القيمة التي تخلقها داخلها وتعزيز موقفها التنافسي في إطار البيئة التي تعمل فيها.

**تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة****بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمد العامة للمقاولات الإنشائية**

لاتخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية وإدارتها خلال العقدين المنصرمين من مفهوم الميزة التنافسية، فبروز هذا المفهوم وهيمته على مختلف التوجهات الإستراتيجية دفع بعضهم إلى القول بأنه "يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها إدارة الميزة التنافسية، فهي عملية تحديد وتطوير واستخدام الميزة بشكل واضح وملموس بحيث يمكن تطبيقه والحفاظ عليه" (Lynch, 2000:153).

وعلى ضوء ماتقدم من التعريفات إن التعريف الإجرائي للميزة التنافسية المستدامة على وفق نظر الباحثان هو: (هي قدرة المنظمة على إيجاد شيء متفرد ومختلف يميز منتجاتها من السلع والخدمات التي تقدمها إيجابياً عن المنافسين في نظر الزبائن من خلال قيام المنظمة بأداء أنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية).

**٢- أهمية الميزة التنافسية المستدامة :**

تتمثل أهمية الميزة التنافسية المستدامة في كونها معياراً للمنظمات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها وتعد الميزة التنافسية المستدامة بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة، من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، عن طريق مقدراتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير (Macmillan & Tampoe, 2000:89). وكلما كانت نماذجها صعبة التقليد وعالية المعايير كلما حافظت المنظمة على استدامتها، إذ إن الابتكارات المتلاحقة والمعرفة المتسارعة تجعل الميزة التنافسية مؤقتة (Hill&Jones, 2001: 122) . .

وأشار (Czepiel, 1992: 40) (الروسان، ١٩٩٧: ٣٦) (الزعيبي، ١٩٩٩، ٦٠) إلى أن الميزة التنافسية المستدامة تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين وزيادة حجم المبيعات والأرباح. ويرى الباحثان أن أهمية الميزة التنافسية المستدامة تنبع في التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، وهي بحاجة إلى ما يميزها عن بقية المنظمات الأخرى من أنشطة أو قدرات أو موارد لكي تتمكن من البقاء والمنافسة في بيئة اليوم.

**٣- العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية المستدامة:**

تعمل المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات إذ إن هناك العوامل المتمثلة (عوامل تكنولوجية، عوامل الإنتاج، العوامل المرتبطة بالتوزيع، المهارات، عوامل التسويق، قدرات المنظمة وإمكانياتها) (Thompson, 2006:116).

إن تحقيق الميزة التنافسية مرهون بتأثير العوامل الداخلية والخارجية، على وفق هذه الرؤية هناك خمس قوى تؤثر في بيئة المنافسة أطلق عليها (بورتر) القوى الخمسة، وأنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل تقلصت بدرجة أكبر قوة الشركة القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح، وقد تتغير قوة تأثير العوامل الخمسة بمرور الوقت على وفق تغير الظروف في الصناعة (porter) .



تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
 بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمد العامة للمقاولات الإنشائية

٤- مداخل دراسة الميزة التنافسية المستدامة:

توجد العديد من المداخل لدراسة الميزة التنافسية مدعمة بنماذج التشغيل كل منها بما يفرضي إلى تحقيق الميزة التنافسية وضمان استمرار ديمومتها، وهذه المداخل مختلفة نتيجة لاختلاف مستوياتها، وتباين وجهات نظر الباحثين حولها وقد وجدت عددا من المداخل لدراسة الميزة التنافسية المستدامة هي كالآتي:

أ-مدخل التحليل الاستراتيجي:

يركز هذا المدخل على دراسة البيئتين الداخلية والخارجية، فتحليل البيئة الداخلية يستهدف تحديد مجالات القدرات الجوهرية بالشكل الذي يمكّن المنظمة من استخدامها بشكل فعال لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين، وكذلك تحديد القدرات والقابليات الداخلية أي تحديد نقاط القوة في مواردها وقدراتها بما يسمح بتحقيق الميزة التنافسية (porter).

إن التحليل الاستراتيجي يمثل مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي (العاني، ٢٠٠٤: ٨٣).

ب-مدخل النظرة المستندة إلى الموارد :

يركز هذا المدخل على موارد المنظمة الذاتية أكثر من التركيز على الاستراتيجيات في هيكل الصناعة، إذ يتم بناء الميزة التنافسية المستدامة من خلال تلك الموارد الجوهرية ذات القيمة العالية والنادرة والتي تكون صعبة التقليد وغير القابلة للإحلال (Khandekar & Sharma 2005: 628).

وإن هذا المدخل قد تم تطويره من أجل معرفة الكيفية التي تنجز فيها المنظمة ( الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على الموارد التي تتصف بالقيمة العالية و صعوبة التقليد وغير الاعتيادية التي تكون الكافيات الرئيسة وتوفر في النهاية ميزة تنافسية ).

ت\_مدخل هيكل الصناعة:

ويقوم هذا المدخل على افتراض أساس هو أن الميزة التنافسية ما هي إلا دالة لعضوية المنظمة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه والذي يمتاز بخصائص هيكلية مؤتية، كالقوة التفاوضية للمشتري والمجهزين، فضلاً عن تهديد الداخلين الجدد، وتهديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة التنافس في تلك الصناعة، انطلق هذا المدخل على يد من خلال القوى الخمسة المؤثرة في درجات التنافس وفرص الحصول على مزايا تنافسية ( Porter, 1990 : 73-93).

ث-مدخل الاستراتيجية العامة:

هي "الإستراتيجية التي تعمل على خلق الميزة التنافسية أو تعزيزها وإدامتها إذا كانت موجودة" وحدد (Porter) الإستراتيجيات التي تطور وتستجيب للميزة التنافسية بثلاث إستراتيجيات ( قيادة الكلفة الشاملة ، والتمايز ، والتركيز ) ، ويتحد أي نوع من هذه الإستراتيجيات الثلاث من خلال العلاقة بين نوع الميزة التنافسية ومجال الصناعة (Meyer, & Wit 1998:34).

ج \_ مدخل تحليل سلسلة القيمة :

## تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمد العامة للمقاولات الإنشائية

يعد أسلوب تحليل سلاسل القيمة من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطاراً لتحديد نقاط قوة المنظمة وخلق المزايا التنافسية فيها، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمنظمة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، فعن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة، وتحليل الكفاءة والفاعلية لها والرقابة عليها، يمكن الوصول إلى فهم عميق لقابليات هذه الأنشطة في خلق القيم، وبالتالي تحديد مواطن القوة فيها التي يحتمل أن تتحول إلى مزايا تنافسية.

ووفق هذا الإطار أن سلسلة القيمة هي "الهيكل الذي تستعمله المنظمة لفهم موقع كلفها والتعرف على أدوات متعددة تستعملها لتسهيل تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الأعمال ، فسلسلة القيمة تساعد في فهم الطبيعة الداخلية للمنظمة وتصوير هيكل القدرات من خلال النظر إليها كمجموعة من العمليات (Robson, 1997: 48).

وبعد هذا العرض لهذه المداخل الخاصة بالميزة التنافسية المستدامة ، يرى الباحثان إن كلا من مدخلي النظرة المستندة إلى الموارد ومدخل سلسلة القيمة هما أفضل مدخلين لإدامة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، من خلال القدرات المبدعة التي تجعل من الصعب على المنافسين تقليد منتجاتها أو خدماتها ، وإحلال بديل عنها بسهولة .

٥-مصادر الميزة التنافسية المستدامة :

تباينت وجهات نظر المفكرين والمتخصصين في مجال إدارة الأعمال في تحديدهم لعدد مصادر الميزة التنافسية المستدامة للظروف البيئية الغامضة والمتغيرة باستمرار، ونظرا لأهمية الموضوع في بناء الميزة التنافسية المستدامة سيتناول الباحثان أهم هذه المصادر، وأكد (Adams & Lamonts, 2003: 143) إن المنظمة ينبغي أن تمتلك القدرة على استغلال مواردها بشكل كفوء وفاعل لتطوير وإدامة ميزتها التنافسية. ووفقاً لذلك تقسم مصادر الميزة التنافسية المستدامة إلى(المصادر الداخلية ، و الخارجية ).

أن البيئة الخارجية قد تشكل مصدرا للمزايا التنافسية. إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية والتي تؤثر في المنظمات بالاتجاه الايجابي أو السلبي (الروسان، ١٩٩٧).

وبناء على ما تقدم يستنتج الباحثان إن المنظمة تستطيع الحصول على الميزة التنافسية المستدامة من مصادر عده ويشكال مختلفة ، إلا إن كل ميزة تنافسية لدى المنظمة تنشأ على وفق مجموعة من الظروف، في لحظة معينة من الزمن ولأسباب محددة وهذا مايشير إلى إن الميزة التنافسية يمكن إن تتبدل مع مرور الزمن ، فعندما يتمكن المنافسون الحصول على الميزة التنافسية نفسها التي تتمتع بها المنظمة فإنها تتحول من ميزة تنافسية إلى ضرورة تنافسية يجب إن تتوفر في جميع المنظمات التي ترغب في البقاء في السوق .



تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
 بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمد العامة للمقاولات الإنشائية

## ٦- أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

تباين الباحثون في تحديد أبعاد الميزة التنافسية فمنهم من حددها بأربعة أبعاد ، ومنهم من حددها بخمسة ، وآخرون حددوها بستة أبعاد أو أكثر ، وفيما يأتي الإبعاد الأكثر اتفاقاً بين الباحثين:  
 ا- تحسين كفاءة المنظمة:

الكفاءة هدف بعيد الأمد يتم فيه بقاء المنظمة من خلال فهم واستيعاب أهداف متعددة كالرياح، والإنتاجية، ورضا الأشخاص، وغيرها من الأهداف. ولقياس كفاءة المنظمة توجد مؤشرات كثيرة منها تخفيض الكلف الذي يمكن أن يتحقق من خلال وسائل عديدة مثل زيادة حجم العمليات للاستفادة من اقتصاديات الحجم (Economic Scale)، ومزايا منحنى الخبرة (Experience Curve)، ومن خلاله السيطرة على النفقات التشغيلية غير المباشرة، وتركيز الجهود التسويقية نحو الزبائن الحاليين والمستهدفين أو تحقيق مزايا اقتصادية من تخفيض كلف الموارد (Bowman, 1999: 48)، فكلما زاد رضا الأشخاص كلما ازدادت إسهاماتهم نحو تحسين كفاءة المنظمة، أما مؤشر تطوير الإبداعات المنتجة فهو ضروري من خلال إدخال أفكار جديدة وأساليب تؤدي إلى إنتاج عالٍ، وكلف واطنة، أو قيم مضافة للوقوف بوجه المنافسين وصولاً إلى حالة النجاح والبقاء المرغوب به للمنظمة (العززي، ١٩٩٠: ١٥٠).

ب- تطوير المقدرات الجوهرية:

فالمراد هي مدخلات المنظمة التي تستخدم في عمليات الإنتاج والتي تتمثل برأس المال و المعدات و المهارات الفردية للعاملين والمعرفة و براءات الاختراع و الموارد المادية و التمويل وموهبة المديرين، وفي مجال أوسع إن هذه الموارد تشمل الأشخاص والمجتمع والمظاهر التنظيمية ، والموارد في المنظمة تصنف إلى موارد ملموسة وهي الموجودات التي نستطيع أن نراها ونقيسها مثل معدات الإنتاج، مباني التصنيع، إذ يمكن ملاحظة قيمتها من خلال القوائم المالية، وموارد غير ملموسة وهي موجودات متجذرة بعمق تاريخ المنظمة تتراكم مع مرور الوقت وهي موجودة بشكل فريد يصعب على المنافسين فهمها وتقليدها، أما المقدرات التي تمتلكها المنظمة فيجب أن تخضع لمعايير محددة تسمى بالمقدرات الجوهرية والتي تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (Hitt, 2001: 105).

ت- زيادة الحصة السوقية:

يعد السوق عنصراً مهماً في العملية التسويقية لان السوق هو الإطار الذي تعمل فيه القوى المحددة للأسعار، ويستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق، وهذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق و مقارنته بالمنافسين ويقصد بالحصة السوقية : نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات الصناعة (Day George, 2008: 21).

تقوم المنظمة على وفق رأي الباحثان بإتباع عدة طرائق من اجل زيادة حصتها السوقية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة فالمنظمة تقوم باقتناص الفرص التي تؤدي إلى زيادة أرباحها، كما تسهم في زيادة القيمة التي لها الأثر الكبير لدى المجهزين وأصحاب المصالح، وأساس لمواجهة المنافسين وتحقيق مزايا تفتقر لها المنظمات الأخرى، كما ترتبط زيادة الحصة السوقية باستخدام المنظمة للأساليب الكمية والإحصائية التي تساهم بشكل فعال في التخطيط الاستراتيجي وتطوير المزايا التنافسية المستدامة.



تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
 بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمد العامة للمقاولات الإنشائية

ث- تحسين الجودة:

الجودة تعني إرضاء المنتج أو الخدمة لتوقعات الزبائن، أو الحصول على منتج يستحق ما تم الدفع مقابله، إن جودة السلعة هي إحدى الركائز الأساسية التي تستطيع أن تضمن ولاء الزبائن وتزيد من حجم استهلاكهم للسلعة أو الخدمة. إن تأكيد الجودة يشير إلى جميع النشاطات التي تبني داخل العملية الإنتاجية، لضمان تطابق السلع النهائية مع المتطلبات المتفق عليها (الوقاية من العيوب) وإن ضبط الجودة يشير إلى الإجراءات المتخذة لتقييم قبول السلعة أو الخدمة (كشف العيوب) لدى الزبائن (عبيدات، ٢٠٠٤: ٧٦) .

### ٧\_ العلاقة بين عناصر النجاح الحرجة والميزة التنافسية المستدامة:

نظراً لأهمية الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المعاصرة حظي الموضوع باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين لمعرفة مدى أهمية تحقيقها في المنظمات ، وتحليل علاقتها ب(عناصر النجاح الحرجة) ووضع الحلول والمعالجات المناسبة لها ، إذ إن للميزة التنافسية أثراً بالغاً في بقاء ونمو المنظمة وامتلاكها قدرة التفوق والنجاح مقارنةً بنظيراتها من المنظمات المنافسة لها ، من خلال ما تُقدّمه من منتجات وخدمات ذات قيمة جديدة ومتميزة ، ونوعية (جودة) عالية ، وكلفة منخفضة نسبياً ومناسبة للزبائن بما يكسب رضاهم باستمرار، وبشكل غير قابل أو يصعب تقليده من قبل المنافسين.

ولغرض تحديد مجالات عناصر النجاح الحرجة ينبغي الاستعانة بمجموعة من الافتراضات الجوهرية ذات العلاقة بهذه العناصر ، وتسري هذه الافتراضات على جميع عناصر النجاح الحرجة الأخرى باستثناء نظم المعلومات الإستراتيجية ، التي تمثل القاسم المشترك لجميع حزم عناصر النجاح الحرجة كما أنها تبقى دائماً في قلب دائرة عناصر النجاح الحرجة، والتأكيد من إمكانية تحديد عناصر النجاح الحرجة بواسطة المنظمة أو فرق داخل المنظمة ، لمعرفة النجاح، وتحديد القوى المشتقة منه والموارد التي يحتاجها توجه المنظمة بصورة مثالية، إن أهمية الربط بين موارد وقدرات منظمة الأعمال باتجاه تحقيق الميزة التنافسية ، وبعيدا عن الواقع العملي والذي يواجه منظمات الأعمال ( Crant,2002 : 132 ) .

تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
 بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمد العامة للمقاولات الإنشائية

### المبحث الثالث/ الجانب العملي

#### أولاً- مستوى إجابات العينة عن متغير عناصر النجاح الحرجة :

يتناول هذا المبحث إلى واقع متغيرات البحث من خلال مناقشة مستوى توافر عناصر النجاح الحرجة متمثلة (التوجه الاستراتيجي وتقانة المعلومات و التفكير الاستراتيجي والمرونة الإستراتيجية) والميزة التنافسية المستدامة متمثلة (تحسين كفاءة المنظمة والحصة السوقية وتحسين الجودة):

١- التوجه الاستراتيجي :

بلغت قيمة الوسط الحسابي لمتغير (التوجه الاستراتيجي) ضمن عوامل النجاح الحرجة (٣.٩٨) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان إجابات العينة في هذا المتغير تتجه نحو الاتفاق والاتفاق التام وبانحراف معياري (٠.٨٢).

٢- تقانة المعلومات:

بلغت قيمة الوسط الحسابي لمتغير (تقانة المعلومات) ضمن المتغير (عناصر النجاح الحرجة) (٤.٠١) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان إجابات العينة في هذا المتغير متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وبانحراف معياري (٠.٧٣).

٣.التفكير الاستراتيجي:

بلغت قيمة الوسط الحسابي لمتغير (التفكير الاستراتيجي) ضمن المتغير (عناصر النجاح الحرجة) (٣.٦٥) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وبانحراف معياري (٠.٤٤).

٤.المرونة الإستراتيجية:

بلغت قيمة الوسط الحسابي لمتغير (المرونة الإستراتيجية) ضمن المتغير (عناصر النجاح الحرجة) (٤.٠٨) وبانحراف معياري (٠.٨٦) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣).وكما موضح في الجدول (٢)

جدول (٢) يبين إجابات عينة البحث عن متغيرات عناصر النجاح الحرجة في الاستبانة

ت	أولاً-عناصر النجاح الحرجة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	١- التوجه الاستراتيجي		
١-	تأخذ إدارة الشركة الأهداف الفردية بعين الاعتبار عند صياغة رسالتها	٣.٦٨	١.٣٦
٢-	تمتلك الشركة رؤية منظميه واضحة لجميع العاملين فيها.	٣.٨١	١.٢٠
٣-	تبذل الإدارة العليا في الشركة كل جهودها من اجل تحقيق أهدافها.	٤.٢٢	٠.٨٥
٤-	يتم تحديد أهداف الشركة لجميع مستوياتها مع تحديد الأهداف الحرجة التي تحتاج إلى جهد أكثر لانجازها.	٤.١٠	٠.٨٤
٥-	تتضمن أهداف الشركة الجودة العالية في انجاز رسالتها.	٤.٢٠	٠.٨٠
٦-	يمتاز التوجه الاستراتيجي للشركة بأنه واضح لجميع العاملين بالشركة.	٣.٨٧	١.١٠
	الوسط الحسابي الإجمالي	٣.٩٨	٠.٨٢



تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
 بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتممة العامة للمقاولات الإنشائية

٢_ تقانة المعلومات		
٠.٨٦	٤.١٠	يستعمل الموظفون أجهزة تؤدي إعمالهم بشكل مناسب.
٠.٨١	٤.٢٣	يتعامل الموظفون مع الأجهزة بسهولة .
١.١١	٣.٩٤	تعتمد الشركة مبرمجين من داخلها في تطوير برمجياتها.
٠.٨٩	٣.٩٢	توفر الشبكات التي يستعملها الموظفون خدمة جيدة
١.١١	٣.٩٤	يستفيد الموظفون من شبكة الانترنت في انجاز اعمالهم.
١.١١	٣.٨٩	يجري التعامل مع البيانات بدرجة عالية من السرية ويتم تحديثها باستمرار
٠.٧٣	٤.٠١	الوسط الحسابي الإجمالي

٣_ التفكير الاستراتيجي		
٠.٩٥	٤.١٨	لدي تصور عن كيفية تقدم شركتي نحو الرؤية المستقبلية .
١.٠٣	٤.٠٨	أجد صعوبة في التنبؤ بالمستجدات المستقبلية.
١.٢٣	٣.٨٣	اعتمد أسلوب التخمين في اتخاذ القرارات.
٠.٥٠	١.٥٠	اجري عملية تقويم لبدائل القرار معتمدا على خبرتي الشخصية.
٠.٥٠	١.٥٠	اشعر بالقلق اتجاه التغيير الذي يطرأ في مجال عملي.
٠.٨٥	٤.٢٣	اعتقد ان تحليل البيئة الداخلية يمكنني من معرفة المقدرات الجوهرية.
٠.٧١	٤.٤٨	أدرك ان عناصر البيئة الخارجية تفرض فرص وتهديدات على شركتي.
٠.٩١	٤.١٤	انظم المعلومات في خرائط ذهنية تصورية لادراك العلاقات بينها.
٠.٧٠	٤.٤٤	أفكر بما ستكون عليه إعمالي قبل تنفيذها .
٠.٥٠	١.٥٠	اقضي وقتا طويلا في تنفيذ العمليات الإدارية اليومية.
٠.٨٧	٤.٣٩	ألاحظ اثر العلاقات الطيبة في تحسين أداء العاملين.
٠.٦٨	٤.٤٠	أتفهم مشاعر العاملين إزاء التغييرات السريعة.
٠.٦٦	٤.٤٤	اغتمت الفرص المتاحة واخطط لها ذهنيا .
٠.٧٥	٤.٢٣	أقوم بإعادة تبصر الخبرات التي أعيشها بإطار فكري جديد.
٠.٥٠	١.٥٠	اشخص المشكلة بشكل كلي قبل النظر إلى الجزئيات.
٠.٨٠	٤.٢٠	اسعي للإفادة من مجمل الآراء لرسم التوجه الاستراتيجي للشركة.
٠.٨٨	٤.١٨	امتلك أفكار تساعد في أحداث تغيير ايجابي في الشركة مستقبلا.
١.١٢	٣.٩١	أقدم حلولاً غير مألوفة في أسلوب التعامل مع المشكلات
٠.٩٦	٤.١٣	أبادر في استثمار الفرص الجديدة في الشركة
٠.٤٤	٣.٦٥	الوسط الحسابي الإجمالي

٤_ المرونة إستراتيجية		
-----------------------	--	--

## تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمم العامة للمقاولات الإنشائية

٠.٩٧	٤.١٦	تؤكد إدارة الشركة على تكيف توجهاتها للتغيير في توقعات الزبائن وحاجاتهم	٣٢-
٠.٩٨	٤.٠١	تمتلك إدارة الشركة الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن وتحقيق التفوق في الأداء المتميز	٣٣-
٠.٩٤	٤.٠٨	تمتلك الشركة القدرة في تكيف توجهاتها للتغيير في الموارد والإمكانات المتاحة	٣٤
٠.٨٦	٤.٠٨	الوسط الحسابي الإجمالي	

ومن خلال نتائج تحليل فقرات عناصر النجاح الحرجة ، حقق متغير (المرونة الإستراتيجية) اعلي وسط حسابي وبعدها ( تقانة المعلومات ) ثم (التوجه الاستراتيجي) وأخيرا (التفكير الاستراتيجي) مما يشير إلى درجة عالية من الاتفاق في آراء عينة البحث إزاء مضمون هذه الفقرة كما يوضح الجدول (٣):

دول ( ٣ ) تحليل مستوى الأهمية لمتغيرات عناصر النجاح الحرجة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
٠,٢٠٦	٠,٨٢	٣,٩٨	التوجه الاستراتيجي
٠,١٨٣	٠,٧٣	٤,٠١	تقانة المعلومات
٠,١٣١	٠,٤٤	٣,٦٥	التفكير الاستراتيجي
٠,٣١٣	٠,٨٦	٤,٠٨	المرونة الاستراتيجية

## ثانيا- مستوى إجابات العينة عن متغير الميزة التنافسية المستدامة :

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٤.١٠) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان إجابات العينة في هذا المتغير متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وبانحراف معياري (٠.٧٠)، ويحتوي هذا المتغير على عدة محاور وهي:

## ١-تحسين كفاءة المنظمة:

بلغت قيمة الوسط الحسابي لمحور (تحسين كفاءة المنظمة) ضمن المتغير (الميزة التنافسية المستدامة) (٤.١٣) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان إجابات العينة في هذا المحور متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وبانحراف معياري (٠.٧٣)

## ٢\_الحصة السوقية:

بلغت قيمة الوسط الحسابي لمتغير (الحصة السوقية) ضمن المتغير (الميزة التنافسية المستدامة) (٤.٠٥) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان إجابات العينة في هذا المحور متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وبانحراف معياري (٠.٧٨).

## ٣-تحسين الجودة:

بلغت قيمة الوسط الحسابي لمتغير (تحسين الجودة) ضمن المتغير (الميزة التنافسية المستدامة) (٤.١٤) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان إجابات العينة في هذا المتغير متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وبانحراف معياري (٠.٨٦).



**تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**  
**بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتممة العامة للمقاولات الإنشائية**  
**جدول ( ٤ ) يبين إجابات عينة البحث عن متغيرات الميزة التنافسية المستدامة**

ت	ثانيا- الميزة التنافسية المستدامة	الوسط الحسابي	لانحراف المعياري
	<b>١_ تحسين كفاءة المنظمة</b>		
-٥٢	تستخدم الشركة مواردها بشكل كفاء	٤.٢٧	٠.٩٢
-٥٣	تطالب الإدارة العليا الأقسام بمقترحات لتقليل الكلف من اجل تقديم الخدمة أو أداء العمل، ومن ثم تعتمد على إعداد الخطط والموازنات السنوية	٤.١٣	٠.٩٥
-٥٤	تتابع إدارة الشركة باستمرار تقارير ساعات العمل، واستخدام المواد، ومتابعة التلف، والسيطرة على نوعية الأداء وتحسين العمليات	٤.١٤	٠.٩٩
-٥٥	تهمني كثيراً سمعة هذه الشركة ومستقبلها	٤.٦٣	٠.٥٥
-٥٦	مستوى الرضا عن العمل في الشركة عالٍ قياساً بما اسمعه عن شركات أخرى تعمل في نفس مجال عمل شركتنا	٣.٨٩	١.١٩
-٥٧	يحب العاملون في شركتنا عملهم و يجدون فيه متعة، و أن ولائهم لها ممتاز	٣.٧٣	١.١٣
	الوسط الحسابي الإجمالي	٤.١٣	٠.٧٣
	<b>٢_ الحصة السوقية</b>		
-٥٨	توجد بيانات ومعلومات كافية لاعتمادها كقاعدة لتحسين الحصة السوقية للشركة	٤.٠٧	١.٠٠
-٥٩	ما زالت هناك فرص في السوق غير مستغلة من قبل الشركة فيما يخص زيادة حصتها السوقية	٤.٢٩	٠.٨٢
-٦٠	توضع استراتيجيات وبرامج تفصيلية للخطة التسويقية من شأنها أن تسهل عملية تحقيق الأهداف لتسويقية مثل زيادة الحصة السوقية	٤.٠٠	٠.٩٦
-٦١	الإمكانات البشرية والمادية مهيأة لتنفيذ خطة الشركة فيما يتعلق بزيادة حصتها السوقية	٤.١٣	٠.٨٩
-٦٢	تحاول الشركة تكميم التغيرات المحتملة والطارئة لغرض التنبؤ الإحصائي	٣.٩٣	١.٠١
-٦٣	تستخدم الشركة الأسلوب العلمي في وضع استراتيجيات لزيادة الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين	٣.٨٧	١.١٢
	الوسط الحسابي الإجمالي	٤.٠٥	٠.٧٨
	<b>٣_ تحسين الجودة</b>		
-٦٤	يوجد سعي جاد من قبل الإدارة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.	٤.٣٨	٠.٨٤



## تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

## بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتممة العامة للمقاولات الإنشائية

١٠٠٩	٤٠٠٣	لا توجد مطالبات وشكاوى من قبل الزبائن لتحسين جودة الخدمات على مستوى وحدة الأعمال في الشركة	-٦٥
١٠١٠	٤٠٠٤	تطبق الأساليب والآليات المتطورة في إدارة الجودة الشاملة على مستوى وحدات الأعمال في الشركة .	-٦٦
١٠١٦	٤٠١١	توجد في شركتنا أقسام ووحدات تنظيمية تعنى بدراسات وبحوث تحسين الجودة على مستوى وحدة الأعمال في الشركة	-٦٧
٠٠٨٦	٤٠١٤	الوسط الحسابي الإجمالي	

وتشير النتائج إلى إن الإدارة العليا في الشركة تسعى دائما إلى (تحسين الجودة) من خلال وضع إستراتيجية التفوق في الجودة من خلال الترابط بين برامج التحفيز والمكافآت ومعايير تقييم الأداء ونوعيته، فضلا عن وجود معدل نمو عالي في التخصصات السنوية لنفقات التحفيز والمكافآت ، مما يدفع العاملين للتمسك بتحقيق أهدافها ومنها (تحسين الجودة) كشعار للتفوق في خطتهم وممارساتهم اليومية. أما فيما يتعلق بالمشاريع عينة البحث فانه ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع مدراء هذه المشاريع حول جودة المواد الداخلة في عملية البناء ، فقد أكدوا على استخدام مواد من الدرجة الأولى وإن لكل مادة إنشائية حدود خاصة للمواصفات والتي يتم الحكم من خلالها على قبول المادة أو رفضها، فضلا على إن جميع المواد الداخلة في البناء خاضعة لإجراءات قياس الجودة المعتمدة عالميا. ومن خلال نتائج تحليل مستوى الأهمية لمتغيرات الميزة التنافسية المستدامة كما في الجدول ( ٥ ) واعتماد على استمارة الاستبانة ، كان متغير (تحسين الجودة) قد حقق أعلى وسط حسابي و يليه متغير (تحسين كفاءة المنظمة) ثم يأتي متغير ( الحصة السوقية ) مما يوشر اهتمام الإدارة العليا بالميزة التنافسية المستدامة وأبعادها:

جدول ( ٥ ) تحليل مستوى الأهمية لمتغيرات الميزة التنافسية المستدامة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تحسين كفاءة المنظمة	٤,١٣	٠,٧٣	٠,١٧٦
الحصة السوقية	٤,٠٥	٠,٧٨	٠,١٩٢
تحسين الجودة	٤,١٤	٠,٨٦	٠,٢٠٧



تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
 بحث ميداني لأراء عينة من المراء في شركة المعتم العامة للمقاولات الإنشائية

ثالثا\_ اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة ( المتغيرات المستقلة ) والمتمثلة في متغير عناصر النجاح الحرجة ومحاورها (التوجه الاستراتيجي، وتقانة المعلومات، والتفكير الاستراتيجي، والمرونة الإستراتيجية)) مع المتغير المعتمد والمتمثل في متغير الميزة التنافسية المستدامة والمتكون من المحاور (تحسين كفاءة المنظمة، والحصة السوقية، وتحسين الجودة) تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان وكذلك الاختبار التائي لاختبار معامل الارتباط بين المتغيرات وكانت النتائج كما يأتي:

لاختبار الفرضية التي مفادها (هناك ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر النجاح الحرجة وإبعاده (التوجه الاستراتيجي، تقانة المعلومات، لتفكير الاستراتيجي، المرونة الإستراتيجية) مع الميزة التنافسية المستدامة) ومن خلال الجدول ( ٦ ) نلاحظ :

جدول ( ٦ ) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي للارتباط بين عناصر النجاح الحرجة وإبعاده مع الميزة التنافسية المستدامة :

إبعاد عناصر النجاح الحرجة	r	t-test	الدلالة
التوجه الاستراتيجي	٠.٦٦	٨.٢٤	دال
تقانة المعلومات	٠.٦٩	٨.٩٤	دال
التفكير الاستراتيجي	٠.٦٧	٨.٤٧	دال
المرونة الإستراتيجية	٠.٨٣	١٣.٩٦	دال
عناصر النجاح الحرجة	٠.٨٠	١٢.٥١	دال

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٨٨ = ١.٩٩

لقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين عناصر النجاح الحرجة والميزة التنافسية المستدامة (٠.٨٠) وهي قيمة موجبة ودالة إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١٢.٥١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبالغلة (١.٩٩)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين عناصر النجاح الحرجة والميزة التنافسية المستدامة.

مما تقدم نلحظ إن جميع معاملات الارتباط بين عناصر النجاح الحرجة وإبعادها والميزة التنافسية المستدامة هي دالة وموجبة وهذا يعني انه قد تم إثبات الفرضية الرئيسية الاولى.

رابعاً- اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث (اختبار فرضيات الانحدار) :

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير متغيرات الدراسة ( المتغيرات المستقلة ) والمتمثلة في متغير عناصر النجاح الحرجة ومحاورها (التوجه الاستراتيجي، تقانة المعلومات، التفكير الاستراتيجي، المرونة الإستراتيجية) والمتغير المعتمد والمتمثل في متغير الميزة التنافسية المستدامة والمتكون من المحاور ( تحسين كفاءة المنظمة، الحصة السوقية، تحسين الجودة) وكانت النتائج كما يأتي:

تأثير عناصر النجاح الحرجة وإبعادها في الميزة التنافسية المستدامة:

لاختبار الفرضية التي مفادها ( هناك تأثير ذات دلالة معنوية لعناصر النجاح الحرجة وإبعادها في الميزة التنافسية المستدامة) ظهرت النتائج من خلال الجدول ( ٧ ):

تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
 بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمد العامة للمقاولات الإنشائية

الجدول (٧)

يبين تأثير عناصر النجاح الحرجة وإبعادها في الميزة التنافسية المستدامة

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفائقة المحسوبة	الدلالة
التوجه الاستراتيجي	الميزة التنافسية المستدامة	١.٨٤	٠.٦٧	٠.٤٤	٦٩.٦٧	وجود تأثير
تقانة المعلومات		١.٤٥	٠.٦٩	٠.٤٨	٨٠.١٥	وجود تأثير
التفكير الاستراتيجي		٠.١٥	٠.٦٧	٠.٤٥	٧٢.٢٤	وجود تأثير
المرونة الإستراتيجية		١.٣٣	٠.٦٨	٠.٦٩	١٩٩.٢٦	وجود تأثير
عناصرالنجاح الحرجة		-٠.١٠	٠.٨٠	٠.٦٥	١٦١.٤٣	وجود تأثير

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية (٨٨ ، ١) = ٣.٩٦

مما تقدم نلاحظ بان المتغير المستقل(عناصر النجاح الحرجة بإبعادها) يؤثر تأثيرا ايجابيا في الميزة التنافسية المستدامة ،وهذا يعني إن استخدمت الإدارة العليا في الشركة عناصر النجاح الحرجة وإبعادها المتمثلة (التوجه الاستراتيجي، تقانة المعلومات ، التفكير الاستراتيجي ، المرونة الإستراتيجية )سيكون هناك تحقيق للميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة وبهذا نكون قد أثبتنا الفرضية الرئيسية الثانية .  
 على ضوء ما تقدم ويعد إثبات فرضيات البحث وتبين إن معاملات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث كانت ذات دلالة معنوية وايجابية ، مما يؤيد بان إجابات عينة البحث كانت اقرب إلى واقع الشركة المبحوثة ،مما يشجع على إمكانية استفادة الشركة منها أو تعميمها على الشركات والمشاريع التي تنفذها الشركة ،ويؤكد الباحثان ومن خلال النتائج بضرورة التشخيص المبكر لعناصر النجاح الحرجة ، وتحديد درجة تأثير كل عنصر من هذه العناصر بما يتلاءم مع طبيعة وظروف عمل الشركة والمشاريع التي تقوم بتنفيذها إضافة إلى سبل اختيار وانتقاء الخيار الاستراتيجي المعتمد والذي يحقق لها أهدافها وتميزها عن بقية المنافسين سيما وان الشركة تعيش في ظروف المنافسة الشديدة .

المبحث الرابع /الاستنتاجات والتوصيات



تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
 بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمد العامة للمقاولات الإنشائية

### ١-الاستنتاجات:

تمخضت عن البحث في جانبه العملي عدد من الاستنتاجات والمتمثلة بالاتي:

١\_النتائج التي تم الحصول عليها نتيجة الارتباط بين( عناصر النجاح الحرجة ) و( الميزة التنافسية المستدامة )على إن عناصر النجاح الحرجة ترتبط بالميزة التنافسية المستدامة المعتمدة في الشركة المبحوثة من خلال التشخيص المبكر لهذه العناصر، مما ينعكس إيجاباً على أداء الشركة وتحقيق أهدافها ورسالتها.

٢-أظهرت نتائج التحليل إن هناك علاقة تأثير معنوية ل(عناصر النجاح الحرجة ) تساهم من خلال متغير (المرونة الإستراتيجية )على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة .

ب.التوصيات

تمخضت عن البحث مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تشخيص و تطوير عناصر النجاح الحرجة، فضلاً عن تزويد الشركة بالبيات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتفعيل نتائج هذا البحث بالاتي :

١.صياغة النشاطات والممارسات الإدارية التي تقوم بها الشركة المبحوثة ضمن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، وتحويل تلك النشاطات والممارسات إلى منهاج عمل يمارس ضمن إطار خطط وبرامج تفصيلية  
 ٢. التشخيص المبكر لعناصر النجاح الحرجة في الشركة في ضوء الخطة الموضوعية وإجراء التعديلات أو إجراءات التصحيح أينما اقتضى الأمر.

٣. بناء وتطوير إطار استراتيجي للميزة التنافسية المستدامة للشركة وعدها خياراً استراتيجياً وليس إجراءً تكتيكياً تلجأ إليه الشركة في أوقات معينة .

٤.ضرورة اعتماد الشركة الميزة التنافسية المستدامة كأسلوب إداري متطور بدلاً من الأساليب التقليدية ، من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع المستويات.

٥. ضرورة مراعاة التغييرات البيئية السريعة والتي من شأنها تغيير عناصر النجاح الحرجة الحالية بأخرى قد تغفل عنها الشركة لاسيما تلك التي تتعلق بنظم المعلومات.

٦. بناء وتطوير إطار استراتيجي لتنظيم المقدرات الجوهرية للشركة ، وتأسيس إستراتيجية إبداع متميزة ، ومتابعة اتجاهات البحث والتطوير ، واستجابة الشركة للتغيرات الحاصلة في البيئة .

٧. ضرورة العمل على إحداث نوع من التوازن الضروري في الاستجابة لحاجات وتوقعات أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين من خلال نشاطات الميزة التنافسية المستدامة ، لان تغليب الاستجابة ، وتوقعات احد الأطراف أصحاب المصالح على حساب طرف آخر ، قد لا يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة.



تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
 بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمم العامة للمقاولات الإنشائية

قائمة المصادر: المصادر العربية

أولاً: الكتب والبحوث

١. خليف ، لينة شحادة (٢٠١٠) "تطوير التفكير الاستراتيجي" الطبعة الأولى ، دار النفائس للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
٢. الزعبي ، حسن على ، (2005) ، " نظم المعلومات الإستراتيجية : مدخل استراتيجي " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
٣. الزيايدي ، عبد العظيم دريفش جبار (٢٠٠٩) ، تشخيص عوامل النجاح الحرجة التي تمهد السبيل لتحقيق التكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية تقنية المعلومات . المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية ، الجامعة المستنصرية العدد ٢١.١
٤. شيت ، جاغديش .(2009)،إعادات المدمرة للشركات الناجحة وكيفية التخلص منها ، الطبعة الأولى ،الدار العربية للعلوم ناشرون ، بيروت
٥. عبيدات، ذوقان ،٢٠٠١ وعبد الحق ، كايد وعدس، عبد الرحمن ( البحث العلمي ،مفهومه وأدواته وأساليبه : عمان ط٧. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
٦. ألغالبلي، طاهر محسن ،إدريس ، وائل محمد( الإدارة الإستراتيجية -منظور منهجي متكامل) دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠٩ .
٧. دهام ، عبد الستار إبراهيم (٢٠٠٥) "التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات" . دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد
٨. الروسان ، محمود علي محمد ، (١٩٩٧)، " اثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري : دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في بعض شركات الأدوية الأردنية " ، أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال.
٩. الطلافحة، محمد ضيف الله علي (٢٠٠٨) " اثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية" رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
١٠. عبيد، عبد السلام إبراهيم،"عوامل النجاح الحرجة وأثرها في الأداء الاستراتيجي بمنظور إدارة الجودة الشاملة -دراسة تحليلية لأراء عينة في قطاع الصناعة المصرفية الخاص في العراق " أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد،٢٠٠٤ .
١١. العنزي ، سعد علي حمود ، " العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات : دراسة تطبيقية في عينة من المنشآت الصناعية العامة العراقية " ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد - ١٩٩٠
١٢. العاني،علي فائق جميل (٢٠٠٤) "دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية " رسالة ماجستير غير منشورة.
١٣. المالكي،حنان رحيم عنيد(٢٠١٠)"تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشروعات"- (دراسة استطلاعية تحليلية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية)،رسالة ماجستير -كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.

ثالثاً- المصادر الأجنبية :

14-Adams Garry L. & Lamont Bruce T., (2003), "Knowledge Management System and Developing Sustainable Competitive Advantage" Journal of Knowledge Management, Vol.7, No.2 PP.142-154.



- 15-Amberg , Michae.(2005), "background of critical success factor research" , Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, www.wi3.uni-erlangen.de .
- 16-Atthirawong, Walailak. and Carthy, Bart Mac.(2001), "Critical Factors in International Location DecisionsA Delphi Study", Available on Critical Factors in International Location DecisionsA Delphi Study.
- 17-Barat, Janos.(1992), "Scenario playing for critical success factor analysis", Journal of Information Technology ,NO 7,VOL. 12-19.
- 18-Bowman C., (1995), "The Essence of Strategy", Prentic-Hall International,LTD , London.
- 19-Caralli,R. ( 2004),"The critical success factor method :Establishing a foundation for Enterprise Security management ",Carnegie Mellon software EngineeringInstitute .July.
- 20-Certo, Samuel, C., Peter, J., Paul, & Ottensmeyer, Edward, (1995),"The Strategy Management Process", 3<sup>rd</sup> Ed., Richard D. Irwin, Inc., Printed in the United States of America.
- 21-Grant, Robert M,"Contemporary Strateg Analysis:Concepts,Techniques ,Applications",4<sup>th</sup> ed, Blackwell Publishers Inc.(2002),
- 22-Czepil, J., (1992), "Competitive Marketing Strategy" Prentice-Hall New Jerse
- 23-Daniel D. Ronald, 1961, Management Information Crisis, Harvard Business Review, September-October
- 24-Esteves, M. Jose. & Pastor, A. Joan.(2000), "An ERP Life-cycle-based research agenda" www.wepapers.com > ... > Social Sciences > Economics
- 25- Havelka Douges, and Lee, Sooun, 2002, Critical Success Factors for Information Requirements Gathering Information Strategy : The Executive Journal, Summer.
- 26-Hansen, M. T. Nohria. N. and Tierney. T., (1996), "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", Harvard Business Review, March-April,p.106-116.
- 27-Hitt, M.A., Reland, R.D. & Hoskisson, R.F., (2001), "Strategic Management Competitiveness and Globalization", 4th Ed, Printed in USA
- 28-Hill, Charles & Jones, Gareth, (2001), "Strategic Management Theory", Houghton Mifflin Company, Boston.
- 29-Khandekar, Aradhana & Sharma Anuradha, (2005), ganizational Learning In Indian Organizational : A Strategic HRM Perspective", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.12,No.2, PP.211-226 .
- 30-Lynch,Richard, "Corporate Strategy", prentice Hall,3<sup>rd</sup> ed.,2003.



تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمه العامة للمقاولات الإنشائية

- 31-Laudon, Kenneth C. and Laudon, Jane, P., 2000, Essentials of Management Information System Organization and Technology in the Networked Enterprise, 4<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall New ersey
- 32-MacMillan, Hugh & Tampo mahen, (2000), "Strategic Management" oxford university press.
- 33-McDonald, M., & Dunbar, I. (1998). Market Segmentation: How to do it, how to profit from it (2nd ed). Basingstok: Macillan Business.
- 34-Michael, Porter, E., (1990), From Competitive Advantage to Corporate Strategy in Aseh, David & Bowman LTD.
- 35-Parker Charles, and Case, Thomas, 1993, Management Information System Strategy and Action, 2nd ed. Mitche, McGraw-Hill.
- 36--Robson, Wendy, (1997), "Strategic Management and Information Systems", 2nd Ed., Published by Prentice-Hall, Great Britain.
- 37-Rockart John F. and Bullen, Christin, 1981, Critical Success Factors, Center for Information System Research June, No. 69, Sloan School of Management.
- 38-Thompson, A.J.R & Strickland, A.J., (2003), "Strategic Management, Concepts and Cases", 13<sup>th</sup> Ed, by the McGraw-Hill Companies, USA.
- 39-Thompson, A.J.R & Strickland, A.J., (2002), "Strategic Management, Concepts and Cases", 13<sup>th</sup> Ed, by the McGraw-Hill Companies, USA.
- 40-Turban, E. and Aronson, Jay, E., 2000, Decision Support Systems and Intelligent Systems, 6<sup>th</sup> ed. Prentice Hall international. Inc.
- 41-Wit, B.D., & Meyer, R., "Strategy: Process Context, Content, An International perspective", 2<sup>nd</sup> Ed., An International Thompson Publisher, 2001.



تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمعة العامة للمقاولات الإنشائية

**(Effect of the Critical Success Factors in the Sustainable Competitive advantage ) "Descriptive analytical study in Al Mu'tasim General Contracting Company.**

**Abstract**

The objective of this research is to analyze the relationship between the Factors of critical success and sustainable competitive advantage, and I have tested Search Company Mu'tasim General Contracting, through applied on a sample of (90) manager, engineer and project manager, spread over sections and the company's projects surveyed. has been selected sector construction industry as one of the sectors vital and important that play a major role in the advancement of Iraq's infrastructure under the current circumstances, which represent a set of Projects are Mu'tasim General Contracting construction implemented in the vernorate of Baghdad, a field of study in order to stand up to the reality of strategic management, management agents of the project, the factors associated with human resources, and their variants subsidiary as success factors critical impact on the success of the project management, and effect in sustainable competitive advantage of the company surveyed.

Used the resolution as a key tool to collect data and information, for the purpose of access to the results he sought the researchers to test the two assumptions two major related relations link and influence between the variables of search key, and for data processing, use some means of statistical (such as the arithmetic mean, standard deviation, percentages, correlation coefficient ranks to Spearman coefficient simple regression ), have reached research findings most importantly, the existence of relations link correlation between the two variables and the presence of following moral elements of critical success in the sustainable competitive advantage, and based on search mechanism of the conclusions recommended that the company's efforts surveyed to detect the elements of success critical time early through administrative practices and use them to achieve sustainable competitive advantage and objectives of the company surveyed.

**Key Words:** Sustainable Competitive Advantage, Competitive Advantage, Critical Success Factors.