



## Key Success Factor in Strategic Management

Wael Suliman Ahmed\*

Department Business Administration, The Libyan Academy for Graduate Studies, Libya.

### عوامل النجاح الحرجة (الحاسمة) في الإدارة الإستراتيجية

وائل سليمان احمد الصغير\*

قسم إدارة أعمال، الأكاديمية الليبية لدراسات العليا، جنزور، ليبيا

\*Corresponding author: [Wael4096@gmail.com](mailto:Wael4096@gmail.com)

Received: March 02, 2026

Accepted: April 23, 2026

Published: May 01, 2026

**Copyright:** © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

#### Abstract:

This research is based on a descriptive and analytical study of Critical Success Factors (CSFs). The research problem lies in exploring the critical success factors in strategic management that contribute to the successful implementation of strategy within organizations. The study seeks to identify the most important critical success factors through the use of a descriptive approach and comparative analysis between different academic and research perspectives. In addition, practical experience was utilized through conducting personal interviews with a number of heads of institutions and department managers. The study reached a set of conclusions identifying the most significant critical success factors, including strategic capabilities, quality management systems, risk analysis, customer satisfaction, strategic leadership, continuous improvement and development, organizational culture, information and data systems, resources and competencies, as well as customer satisfaction.

**Keywords:** Strategic Management, Critical Success Factors, Quality Management Systems, Strategic Capabilities, Strategic Leadership, Risk Analysis, Customer Satisfaction.

#### الملخص:

يقوم هذا البحث على دراسة اسلوب الوصف والتوصيف لعوامل النجاح الحرجة حيث تكمن مشكلة البحث في استكشاف عوامل النجاح الحرجة بالإدارة الاستراتيجية والتي تساعد على نجاح الاستراتيجية في المنظمة وذلك من خلال تحديد اهم عوامل النجاح الحرجة فقد تم العمل بالمنهج الوصفي والمقارنات بين اراء مختلفة بين وجهات نظر اكااديمية وبحثية والاعتماد على الخبرة العملية لأجراء بعض المقابلات الشخصية لبعض رؤساء المؤسسات ومدراء الادارات بها وتم التوصل الى تحديد مجموعة من الاستنتاجات المحددة لعوامل النجاح الحرجة ابرزها القدرات الاستراتيجية ونظام ادارة الجودة وتحليل المخاطر ورضاء العملاء والقيادة الاستراتيجية والتحسين والتطوير المستمر والثقافة التنظيمية ونظام المعلومات والبيانات والموارد والكفاءات ورضا العملاء.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية، عوامل النجاح الحرجة، ادارة نظام الجودة، القدرات الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية، تحليل المخاطر ورضاء العملاء.

#### المقدمة:

ان الإدارة الاستراتيجية هي مجال واسع جداً من التعريفات والتي تتضمن بعضها ذكر أدوات الإدارة الاستراتيجية والتوصيات مثل الإدارة العلمية وإدارة المخاطر وإدارة نظام الجودة ان استخدام التخطيط كأسلوب لتحسين فعالية أداء الشركات مهمة وهي عملية صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجيات لتحقيقها والحفاظ على المزاي التنافسية وبالتالي في عالم

المنافسة والاقتصاد الحالي، تستخدم العديد من المؤسسات الإدارة الاستراتيجية كهيكل مهم لجعل بيئة الأعمال أكثر قابلية للإدارة ومن أجل تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال ولتحقيق نمو المؤسسة يجب اتخاذ القرارات الاستراتيجية بطريقة اوسع ويجب أن تكون الاستجابة عالية علاوة على ذلك أن أحد أهم أسباب عدم نجاح الإدارة الاستراتيجية يشير إلى فشل تنفيذ الاستراتيجية وأن الهدف الأكثر أهمية أو إجراء الإدارة الاستراتيجية هو مساعدة الشركات على تحقيق النجاح من خلال منحها الفرصة للاستفادة من قوتها الداخلية وفرصها الخارجية أثناء تحديد نقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية وتتمثل إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة الاستراتيجية في مساعدة الإدارات في عملية الاختيار لعوامل النجاح الحرجة واحدة من أهم المواضيع المهمة في الإدارة الاستراتيجية التي تطفوا على السطح عندما نتطرق إلى المنظمات وكيفية إدارتها نحو النجاح والتفوق كونها تمثل العامل الأهم في تحقيق أي غاية تسير إليها المنظمة فضلاً أنها تمثل القدرة على استخدام مواردها بشكل صحيح ولغرض معرفة طبيعة العلاقة بين العناصر الحرجة والإدارة الاستراتيجية فقد تضمن البحث أربعة مباحث المبحث الأول المنهجية وبعض الدراسات السابقة المتعلقة بعوامل النجاح الحرجة والاستراتيجية وخصص المبحث الثاني الدراسات والأراء السابقة لعناصر النجاح الحرجة في الإدارة الاستراتيجية، وتناول المبحث الثالث الجانب النظري والمبحث الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات والخاتمة وذكر المراجع التي تم الاستناد عليها.

### المبحث الأول (منهجية البحث):

#### أولاً: منهجية البحث:

#### هدف البحث:

هو التأكيد على عوامل النجاح الحرجة لتنفيذ الإدارة الاستراتيجية في المنظمات من أجل وضع توصية واستنتاجات عمل لتحقيق النجاح الاستراتيجي داخل المنظمات.

#### مناقشة المشكلة:

ان عوامل النجاح الحرجة هي قواعد مهمة في المنظمات لتضمينها في أعمالها والاحتفاظ بالنجاح في سوق تنافسية، وبدون تقييم المعرفة داخل المنظمة بمواردها وكفاءتها التي يمكن أن تنتج عنها عواقب وخيمة على القدرة التنافسية للمنظمة أن عوامل النجاح الحرجة يجب أن تطبق بحذر في عمليات المنظمات من أجل استخدامها في أغلب الأحيان بطريقة فعالة، وبالتالي فإن جوهر KSF المدارة بشكل جيد في المنظمة هي ضرورية لازدهارها لأن CSF غالباً ما تكون غير متجانسة بين المنظمات المختلفة. وغالب ما يكون التحدي الذي يواجهها العديد من الأشخاص هو أن لديهم موارد تعمل بشكل جيد ولكن لديهم مشاكل في استخدامها بشكل فعال، فهم لا يمتلكون الكفاءة المناسبة لاستغلال الموارد بطريقة تنافسية ويوضح أن KSF هي عوامل لها تأثير قوي على كيفية القيام بذلك، إن عوامل النجاح الحرجة هي أيضاً جانب له تأثير قوي على المنظمات التنافسية لذلك من الضروري على المؤسسات أن تتم إدارة عوامل النجاح الحرجة بشكل جيد للبقاء في الأسواق إذا لم تحدد المنظمات القيمة الفعلية للعميل يمكن أن تؤثر عوامل النجاح الحرجة عليهم بطريقة سلبية وبالتالي عندما تقوم المنظمات بالبحث بخصوص أي العوامل التي يجب التأكيد عليها من أجل تحقيق النجاح وتكون وجهة نظر العميل التي يجب أخذها في الاعتبار ويمكن للمنظمات تطبيق تلك المعلومات فيها وتكون عملياتها أكثر تنافسية وبذلك توجيه الشركة في الاتجاه الصحيح، يجب إدارة عوامل النجاح الحرجة بشكل جيد وذلك للوصول الى الهدف.

عوامل النجاح الحرجة بشكل عام لها تأثير على آراء المستهلكين ، ويمكن أن تؤثر عوامل النجاح الحرجة أيضاً على المنظمات في كليهما الطريقة السلبية والإيجابية بين القدرات الاستراتيجية موجودة فقط كسياق إيجابي عندما تكون الموارد والكفاءات داخل المنظمة في أداء جيد، ويوضح هذا البحث كيفية تحديد عوامل النجاح الحرجة داخل نطاق المنظمة لأنها قضية غير مستكشفة إلى حد ما ويجب أن يركز على تطوير أدوات قياس جديدة من أجل تحديد عوامل النجاح الحرجة داخل المنظمات، فإن هذا البحث دراسة ما إذا كان من الممكن تقييم منظمات من أجل معرفة عوامل النجاح الحرجة وتحديدها ويتم استخدامها على أنها قدرة استراتيجية للمنظمة بحيث تؤثر في الإدارة الاستراتيجية لديها.

الغرض من الدراسة: الغرض هو تحديد عوامل النجاح الحرجة في الإدارة الاستراتيجية.

#### أسئلة الدراسة:

#### السؤال الرئيسي:

- س1: ما هي عوامل النجاح الحرجة التي التي تربطها علاقة بالتخطيط الاستراتيجي؟
  - س2: ما هي عوامل النجاح الحرجة المهمة التي يمكن تحديدها كقدرات استراتيجية ويمكن استخدامها في الإدارة الاستراتيجية بفعالية؟
  - س3: ما هي عوامل النجاح الحرجة المهمة التي يمكن تحديدها في نظام ادارة الجودة (الايزو 9001) ويمكن استخدامها في الإدارة الاستراتيجية بفعالية؟
- طرق البحث التي استخدمت سابقاً لتحديد KSF عوامل النجاح الحرجة في المنظمات:

**جدول رقم (1): طرق البحث المستخدمة سابقاً لتحديد KSF**

طريقة البحث	أمثلة
بحث تفاعلي	Jenkins et. at 1999
دراسة حالة	Gibson et. at 1999 Sumner 1999
تقنية دلفي	Attirawong, McCarthy 2001 Brancheau et. at 1996
مجموعة مقابلة	Khandewal, miller 1992
مراجعة التكرار	Esteves, pastor 2000 Umble, umble 2001
تحليل متعدد التغيرات	Dvir et. at 1999
تحليل السيناريو	Barat 1992
المقابلات المنظمة	Rockart, van bullen 1986

**منهج البحث:**

ومن خلال هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي على ذكر آراء لبعض العلماء الذين بحثوا في عوامل النجاح الحرجة وكذلك ما نصت عليه مواصفة الايزو 9001 بالإضافة الى المقابلات الشخصية لبعض مدراء المؤسسات كعينة ذكر فقط للاستدلال والخبرة العملية للباحث.

**المبحث الثاني (الدراسات والآراء السابقة):**

**آراء ودراسات سابقة عن عوامل النجاح الحرجة: (Fredrik,marcus,johan,2014)**

- إن عوامل النجاح الحرجة هي القيمة الفعلية للعميل ولهم ذلك هناك العديد من الجوانب التي تؤثر على احتياج العميل (سولومون وآخرون، 2010)، حيث ناقش كيف يقدر العملاء وظائف وسمات مختلفة للمنتجات والخدمات حسب تنوع المستهلكين، وقد يكون المستهلكين يأتون من ثقافات مختلفة أو يعتمدون عليها وعلى خصائص شخصية واجتماعية مختلفة.
- يجب أن تكون المنظمات على دراية بمختلف الثقافات والتأثيرات وكيف تؤثر على المستهلكين (leekcen, 2008) وبالتالي يمكن اعتبار الأنشطة الثقافية عوامل نجاح حرجة للمنظمة التي تساهم في المنظور الثقافي للمستهلكين (كوالسكا، مونك، 2000).
- هناك عامل آخر من عوامل النجاح الحرجة (CSF) يحظى بتقدير كبير من قبل العملاء وهو الجودة الشاملة (Aspin wall, 1999) (بدري وآخرون، 1995)
- يوضح كيف يكون لجودة المنتج تأثير كبير على رضا العملاء بواسطة تقديم منتجات عالية الجودة لشركات يمكن أن تقيم علاقة طويلة الأمد مع العملاء (Devaraj et al 2001)، يتم تحديد الجودة الشاملة من خلال العرض العام الذي يشمل العديد من الجوانب التي يمكن أن تؤثر على القيمة، وأقوى الجوانب المترابطة مع جودة المنتج هي جودة الأداء والتوافق مع الخدمة (مورتي، كوما، 2000).
- العملاء مختلفون تماماً عن بعضهم البعض ولديهم تفضيلات فردية وفريدة من نوعها (Armstrong، 2012) ومع ذلك المتغيرات المحددة التي تمت مناقشتها من خدمة العملاء أو الجودة أو الجوانب الثقافية الموجودة عامل واحد تساهم فيه جميع المتغيرات بجوهر رضا العملاء لأنه هو الأساس هدف كل الجهود في المنظمات (bracker, 1988)، ويقول (رحيم، 2007) ستساهم جودة المنتج داخل المنظمة في زيادة العملاء ومن ثم إعطاء الحوافز للمؤسسات لرؤية رضا العملاء.
- إن رضا العميل يجب على جميع المنظمات أن تسعى جاهدة لتحقيقها في عملياتها (رحيم، 2007) (كيتس، براكر، 1988).
- ناقش (ستنايس، 2007) كيفية تنفيذ المؤسسات الاستراتيجية في عملياتها عند السعي لتحقيق النجاح على المدى الطويل.
- وناقش (بورتر، 1996) يجادل حول جوهر الأصلب الاستراتيجية في المنظمات، لأنها أداة فعالة لتمييز الشركات المنافسة.
- ووضح (mintzbergetat 1998) أن استكشاف استراتيجية على مستويات مختلفة داخل المنظمات، يعني أن المستويات المختلفة لها احتياجاتها وخصائصها الخاصة.
- وأكد (wheel wright, bowen 1996) أن الجوانب الحيوية الأخرى التي يجب مراعاتها في عمق استراتيجية الأداء هي القدرات الاستراتيجية.
- ويقول (جونسون وآخرون، 2011)، من خلال الدفاع عن تفرد الموارد والكفاءات التي ستؤدي إلى مكانة أقوى من السوق.

- ويعزز (landrogyez, 2011) تلك القدرات الديناميكية ضرورية للمنظمات لتطبيقها في استراتيجيتها من أجل استغلال مواردها والكفاءات في بيئة وسوق متغيرة.
- وعنصر أساسي في الاستراتيجية يمكن أن يؤثر على أداء التنظيم في كل من الاتجاهين الإيجابي والسلبي هو عوامل النجاح الحاسمة (CSFs)، وأنها تلك العوامل داخل المنظمة التي تتطلب أداء جيداً وهي توجيهات يجب على المنظمات تأكيد على وجودها لتحقيق النجاح.
- ويشرح (deuasconcellos et al, 1989) تتفوق عوامل النجاح الحرجة من المنافسين في السوق على المنافسة وتعتمد اعتماد كبير على العملاء والمؤسسات للاستفادة من ذلك ويؤكد (Grunert and ellegard, 1992) العملاء لديهم تأثير واضح على المنظمات وهم بذلك يعطو الأولوية على النجاح. قد ناقش وشرح (دانيل، 1961) عوامل النجاح الحاسمة التي قدمها وهي مشكلة عدم كفاية المعلومات الإدارية لتحديد الأهداف، وتشكيل الاستراتيجيات، وصنع القرارات، وقياس النتائج مقابل الأهداف وأكد دانيال أن التخطيط التنظيمي يجب أن يركز على عوامل النجاح.
- وعرف (Ellegard, Grunert, 1993) عوامل النجاح الحرجة (الحاسمة) أنه مؤهل أو مورد يمكن للشركة أن تستمر فيه وتطور بنفسها وعادة ما يتم التناوب بمصطلحين KSF، CSF عند استخدامها.

#### المبحث الثالث النظري:

#### مراحل الإدارة الاستراتيجية: (wheelen and hunger 2008) (shahin pournsir,2013)

إن التنفيذ الاستراتيجي هو عملية ترجمة الصياغة الاستراتيجية إلى الإجراءات الفعالة من خلال إنشاء البرامج وتحديد الميزانيات وإنشاء الإجراءات والتنفيذ في عمليات الإدارة الاستراتيجية هي الخطوة الأخيرة في الإدارة الاستراتيجية وتأتي بعد وضع الاستراتيجية (waters, Donald and waters, 2006) وعلى العموم فإن صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية وجهان لعملة واحدة (wheelen and hunger, 2008).



شكل رقم (1): مراحل الإدارة الاستراتيجية (wheelen and hunger 2008)

العوامل المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية: (shahin pournsir,2013) (kliseo iu.met at, 2009)

جدول رقم (2): يوضح العوامل المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية

العوامل / المنصب	باحث / مؤلف
مهارات القيادة والتوجيه والتنسيق	David 1987
الاستراتيجية، الهيكل، النظام، التفاعل	Skivington daft 1991
التنسيق الفلسفة الإدارية، التشكيل،	Yip 1992
الهيكل التنظيمي، الثقافة، النتيجة.	Bryson, bromiley 1993
السياق، المعالجة، العمليات	Lingle, schieman 1994
السوق والأفراد والتمويل والتشغيل والقدرات والموارد والبيئة والعوامل	Okumus 2001

Higgins 2005	العمليات والأغراض والهيكل، النظم والعمليات، أسلوب القيادة، الموظفين.
Brinbaum 2007	تخطيط العمل، الهيكل التنظيمي الموارد البشرية

### تعريف عامل النجاح الحرجة: (linda,2010)

من أكثر التعريفات الموجودة هو ما تطرق له (Rockart, 1979) (Daniel, 1961) (Anthony et. al ) (1972)، بأنه عدد من المجالات التي ينتج عنها عمل على تعويض الأداء التنظيمي ويكون فعال. واقترح (Rockat,1979) وهو تحقيق تطابق كامل بين الظروف البيئية وخصائص الأعمال التجارية في مجال الإدارة الاستراتيجية ويرتبط تحديد عوامل النجاح الرئيسية (KSF) ارتباطاً وثيقاً بمفهوم عامل النجاح الحرج (CSF).

### أبعاد عوامل النجاح الحرجة: (linda,2010)

1. البعد الهرمي وهو تسلسل هرمي خاص لـ (KSF) الذي يعتمد بشكل أساسي على المستوى التنظيمي الذي تم فيه مناقشة الاستراتيجية وبالتالي تشكيل نوع معين من التسلسل الهرمي داخل المنظمة (Rockart and van Bullen, 1986) وكذلك ناقش (Barat, 1992) بأن التسلسل الهرمي لـ KSF قد يتم بناؤه أيضاً من السجلات الموجودة في المنظمة من أهداف العمل والعوامل التي تؤثر على هذه الأهداف.
2. البعد المؤقت والمستمر، ووفقاً لـ (ferguson and hkhandewal 1999) يمكن أن يكون KSF ذا طبيعة مؤقتة أو دائمة ومن الأمثلة على ذلك المستمر والموجود في الإدارة العليا وبالتالي يكون التأثير على جميع المراحل وعلى العكس من ذلك المؤقت الذي يعتبر مهماً فقط لأبحاث عوامل النجاح الحاسمة ويكون لمرحلة واحدة فقط ويكون لفترة زمنية معينة ومحددة.
3. البعد الداخلي والخارجي يمكن تمييز KSF من خلال البعد الداخلي والخارجي للمنظمة أو الوحدة المعينة التي يتم تطبيقها، ويذكر أن (Arce, Flynn, 1997) أن CSF الداخلي هي الإجراءات التي تم اتخاذها داخل المنظمة في حين أن CSF الخارجي فقدت من قبل المنظمة خارجياً، نتيجة لذلك يتم ربط الداخلي من ضمن نطاق تحكم المدير، فيما أنّ الخارجي قد لا يتم التحكم فيها بشكل خاص من قبل المدير.
4. بعد المبني مقابل المراقبة يشير مبني KSF إلى مقدار التحكم من جانب الإدارة، ومن ناحية أخرى إلى طبيعة المراقبة والبناء والإجراءات المتخذة ووفقاً لـ (arce, Flynn, 1997) فإن CSF تهتم فقط لمراقبة إنشاء موقعية تنظيمية وتهتم بتغيير المنظمة والتخطيط المستقبلي.
5. البعد الاستراتيجي مقابل التكتيكي KSF يركز هذا البعد على نوع التخطيط الذي يحدث داخل المنظمة وبالتالي التمييز بين KSF الاستراتيجي والتكتيكي. ويقول (esteves, 2004) يسعى الفاعلون الاستراتيجيون إلى تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ويصف التكتيكات بأنها أبحاث عوامل النجاح الحاسمة.
6. البعد المقصود مقابل الفعلي من خلال مبدأ البعد المقصود والفعلي يكون وفقاً لأهداف تحديد الاحتياجات المحددة وتحقيقها وهذا هو المكان الذي يلعب فيه البعد النهائي دور CSF المتصور الفعلي ووفقاً لـ (Ellegard, ) (Grunert 1993) يمكن أن يعطي المفهوم المقصود مقابل الفعلي آثار مفيدة من خلال إلقاء الضوء على الأمر في يتعلق بالتناقضات بين المقصود والفعلي ويؤدي إلى مزيد من الاستراتيجيات الثابتة على الرغم من أن قياس الفعلي غير ممكن.

### مفهوم وأهمية عناصر النجاح الحرجة:

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم عناصر النجاح الحرجة وذلك من جراء الاختلاف في وجهات النظر لهذا الموضوع واستخدامه فضلاً عن الاختلاف في الاتجاهات المعرفية للباحثين وتباين هذه العناصر واختلافها من منظمة إلى آخر ومن قطاع إلى آخر وارتبط مفهوم عناصر النجاح الحرجة (donial Ronald, 1961) الذي يعد أول من طرح هذا المفهوم عبر بحثه الذي ناقش فيه أزمة معلومات الإدارة، وأشار فيه إلى ضرورة إلغاء القضايا التي لا ترتبط على نحو مباشر بنجاح المنظمة في عملياتها (denial 1996) وتستند عناصر النجاح الحرجة إلى فكرة بسيطة جداً مفادها أن في أية منظمة عناصر محددة حرجة لنجاح تلك المنظمة (tuban et at, 2003) (parker, case, 1993) فضلاً عن ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية لتلك المنظمات، إذا ستعمل عناصر النجاح الحرجة لإنجاز التحليل والتخطيط الاستراتيجية ويكون في الإمكان متابعة هذه العناصر ثم وضع الأهداف الاستراتيجية التي تناسب المنظمة.

إذا تعد عناصر النجاح إحدى أهم الأدوات لتحديد الاحتياجات من المعلومات التي تعد الخطوة الأولى الحاسمة في تطوير وتصميم أو في عملية اختيار النظام (hvelka, lee, 2007) وهذا ما أيده (rockart, 1978) حيث أشار إلى أنّ عناصر النجاح الحرجة (csfs) تمثل النقطة المحورية التي تستند إليها عملية تطوير نظم المعلومات فضلاً عن أن عناصر النجاح الحرجة تؤدي إلى توافر نظام المعلومات مقيد للمدير بوصفها يشير إلى النقاط الحرجة أو الحقول المهمة التي تتطلب اهتماماً خاصاً للمدير.

وهذا ما أكدته (2009، شيت) في كتابة العادات المدمرة للمنظمات الحرجة، إن على المنظمات الناجمة مواجهة الحقيقة بأن كل شيء يتغير، وأن عالم الأمس قد ولى وعلى المنظمات تبني أسلوب الانتقال السريع في المرحلة.

يتفق أغلب الباحثين على أهمية العناصر الحرجة للنجاح وضرورة تحديدها كمطلب مسبق للنجاح التنافسي وكأسبقية عليا في الجانب التحليل، وذلك لأن المنظمة بحاجة إلى معرفة أن الموارد تتمتع بقيمة تنافسية أعلى، وأن عناصر النجاح التنافسي المستخدمة تتمكن من توجيه استراتيجيتها بالاتجاه الصحيح وتكريس طاقاتها للتميز بواحد أو أكثر من العوامل كفرصة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة. (Thompson, 2003).

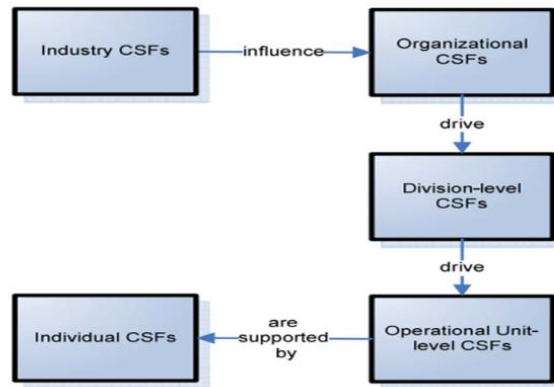
**التعريف الإجرائي** لمفهوم عناصر النجاح الحرجة وفق مفهوم الباحثين بأن عدد من العناصر الحيوية التي حددتها الإدارة العليا لأجل نجاح استراتيجية المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها وتفوقها في بيئة المنظمة. الباحث وعلى كل ما تقدم يرى الباحث على المنظمة وإدارتها العليا يجب عليها تحليل الفجوة وتحديد عوامل النجاح الخاصة بها وبناء تصورات مستقبلية لها وإبرازها لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية بدراسة وتحليل المخاطر ودراسة البيئة الداخلية والخارجية لها نحو بناء إدارة استراتيجية فعالة وكفؤة والتي تنتج عنها تحديد دقيق لعوامل نجاحها الحرجة.

### وجهات نظر في عوامل النجاح الحرجة: (Fredrik,marcus,johan,2014)

1. **من وجهة نظر المنظمات:** عوامل النجاح الحاسمة (KSFs) هي عناصر حيوية لنجاح الاستراتيجية ويمكن أن تؤثر على الأداء في اتجاه إيجابي أو سلبي (رارافي، وآخرون، 2013)، وتم تقديم هذا المفهوم بواسطة (Rockart, 1978) الذي يسلط الضوء على الأهمية للمنظمات المسيطرة على عوامل النجاح الحرجة الخاصة بها من أجل أن تكون ناجحة ويعرف (فرويد 1988)، المفهوم على أنه تلك الأشياء التي يجب القيام بها إذا كانت المنظمة كذلك أن تكون ناجحة وبالتالي فإن تلك العوامل داخل المنظمات تساعد المنظمات على أن تكون متواجدة في سوق تنافسية.
2. **من وجهة نظر المستهلكين:** يتم شرح عوامل النجاح الحرجة على أنها تلك الأشياء داخل المنظمة، المطلوبة للمنافسة والبقاء على قيد الحياة (freund, 1988) العملاء هم واحد من تلك لأشياء وسوف تختار المنظمة التي تمثل تلك العوامل المهمة في جاذبية المستهلك، ولذلك فإن العملاء لديهم تأثير كبير جداً يجب ان تحدد المنظمة في أولوياتها (سليم، 2007).
- قيمة العملاء المهمة التي يجب مراعاتها بغض النظر عن نوع السياق تعتمد على عوامل النجاح الحرجة (جونسون وآخرون، 2011). نظراً لأن العملاء هم أولئك الذين يقومون بإنشاء غالبية أرباح الشركات، فإن آرائهم ذات قيمة عالية (كوفمان، 1996).

### خصائص عوامل النجاح الحاسمة: (linda,2010)

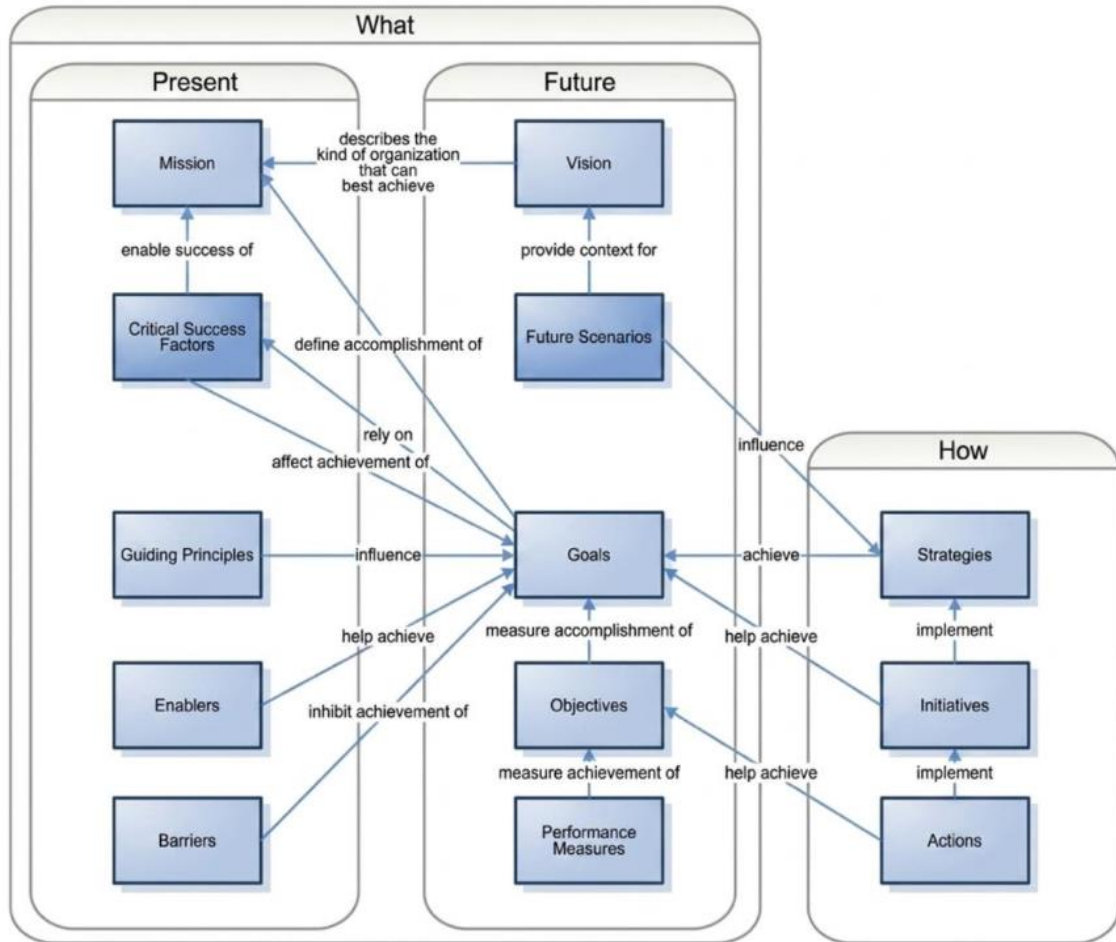
1. التسلسل الهرمي عمل دانيال على وصف عوامل النجاح على مستوى الصناعة، ويتم مشاركتها عبر المنظمات داخل الصناعة وركز دانيال على عوامل النجاح غير الفريدة على مستوى الصناعة (أي عوامل النجاح ذات الصلة بأن شركة في صناعة معينة حيث اشتغل (نيتوني، وآخرون، 1972)، ووسع نطاق عمل دانيال من خلال اقتراح أن عوامل النجاح الحرجة قد تختلف من شركة إلى أخرى ومن مدير إلى مدير آخر، وتقديم عوامل النجاح الحرجة على المستوى الإداري والتنظيمي. يعتمد التسلسل الهرمي على الطريقة المتشابهة في العلاقات التنظيمية (Caralli, 2004).



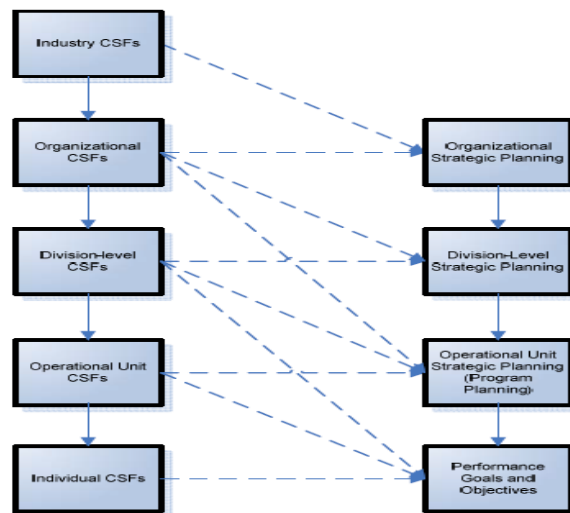
الشكل رقم (2): التسلسل الهرمي لعامل النجاح الحرج (linda,2010)

2. أنواع CSF حدد (Rockart 1979) أنواع عوامل النجاح الحرجة التي تعكس الطريقة التي تساهم بها في تحقيق المهمة:
  - هيكل الصناعة الخاصة (CSFs).
  - استراتيجية تنافسية، وموقع صناعي، وموقع مميز (CSFs).
  - البيئة الكلية (CSFs).
  - مشاكل وتحديات المنظمة (CSFs).

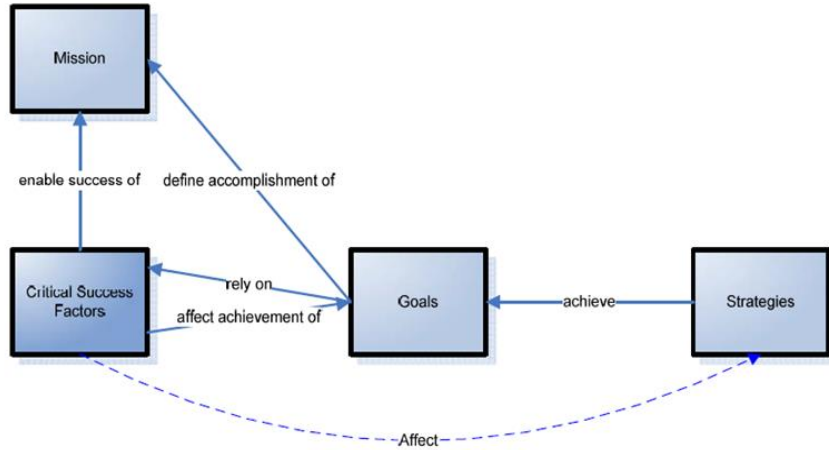
- منظور الإدارة (CSFs).
- قد تتضمن عوامل النجاح الحرجة الخاصة بالمنظمة أي من هذه الأنواع أو جميعها وتعرف المنظمة ما إذا كانت CSFs مشتركة أم فردية.
3. تفرد CSFs حيث يركز (Caralli, 2004) بشكل كبير على فهم عوامل النجاح الحرجة التي تنفرد بن الصناعة أو المدير، لكن عوامل النجاح الحرجة ليست بالضرورة فريدة من نوعها بالنسبة للمنظمة أو القسم أو التشغيل للوحدة، أو الفرد الذي تنطبق عليه.
4. استقرار CSF لمجرور الوقت CSF على الرغم من أن عوامل النجاح الحرجة قد تظل ثابتة إلى حد ما بمرور الوقت، على الأقل بمعنى التخطيط الاستراتيجي من منظور روكارت وبولين، تتغير عوامل النجاح الحرجة كبيئة الصناعة، التغييرات، مع تغير موقف الشركة داخل الصناعة، أو كمشكلات معينة أو حسب (bullen, 1981) ويشير روكارت أيضاً إلى أن عوامل النجاح الحرجة ليست مؤشرات رئيسية للمعايير القياسية التي يمكن تطبيقها عبر جميع أقسام المنظمة ويمكن أن يكون هناك الانتقال بين CSFs وأهداف محددة، أن الهدف بمجرد تحقيقه قد ينتقل إلى CSF إلى الاستدامة.
5. طريقة عامل النجاح الحاسم قدم Rockart طريقة من مرحلتين قائمة على المقابلة بدأت بمناقشة حول أهداف، CSFs الأساسية، متبوعة بتدابير CSF كارالي يقدم طريقة من خمس خطوات تحديد النطاق، جميع البيانات، تحليل البيانات، اشتقاق CSF تحليل عوامل النجاح الحرجة. توفر هذه الطريقة طريقة الاشتقاق CSFs من خلال مراجعة المستندات وتحليل أهداف وغايات موظفي الإدارة الرئيسيين، وكذلك المقابلات مع هؤلاء الأفراد حول مجالهم المحدد والعوائق التي يواجهونها في تحقيق أهدافهم (linda, 2010).
6. دمج عوامل النجاح الحاسمة مع الاستراتيجية حيث تزيد من مهمة التخطيط الاستراتيجي النموذجي والأنشطة التشغيلية التي تدعم المهمة وتكشف عن المعلومات المراد مراقبتها، وسيناريوهات تؤدي إلى محادثات استراتيجية وتكشف عن الإمكانيات التي يمكن رصدها، وأنها تنتج عمليات تساعد المنظمة على إنشاء طرق قوية للتفكير والتواصل واتخاذ القرارات حيث يوضح الطريقة التخطيطية التي تتكامل بها عوامل النجاح الحرجة مع عناصر الخطة الاستراتيجية النموذجية. أقر (kockart, 1979) بأن CSFs عالية المستوى هي عنصر جديد في عملية التخطيط الاستراتيجي لكي تكون المنظمة ناجحة ويجب أن يتم تطويرها للسماح لها بالتفوق التي يكون فيها الارتباط مرتفع (linda 2010).
7. تعتبر عوامل النجاح الحرجة بمثابة مدخلات منطقية لعملية التخطيط الاستراتيجي في الواقع، يؤكدون أن عوامل النجاح الحرجة هي مدخلات ضرورية لعملية التخطيط الاستراتيجي، ويجب أن تتكامل طريقة CFS مع طريقة تخطيط استراتيجي محددة بالكامل تتضمن مكون تحليل الموقف ومكون الرؤية ومكون تحديد الأهداف وتتلاءم عوامل النجاح الحرجة بشكل طبيعي مع التخطيط لأنها تسمح للمنظمة بتحديد ما في أي وقت من الأوقات (Coualli, 2004).
- حيث ربط (بولن وروكارت) بين عوامل النجاح الحرجة والتخطيط الاستراتيجي في المستويات الثلاثة من التخطيط:**
1. عوامل النجاح الحرجة للصناعة على مستوى التخطيط الاستراتيجي.
  2. عوامل النجاح الحرجة على مستوى المنظمة والشعبة والبرامج.
  3. عوامل النجاح الحرجة الفردية لتخطيط العمل.
- حيث ناقش (Caralli, 2004) عوامل النجاح الحاسمة والتخطيط الاستراتيجي النموذجي حيث يميز عوامل النجاح الحرجة عن عناصر الاستراتيجية الأخرى بتوضيح عمليات الاستبقاء سواء كانت علاقات عامة أو علاقات مباشرة مع مهمة المنظمة مثل العناصر القوية التي تؤثر على الاستراتيجية بشكل غير مباشر وتؤثر عوامل النجاح الحرجة على الاستراتيجية من خلال تحقيق المنظمة لأهدافها وقدراتها على تمكين النجاح ويوضح بذلك العلاقات بين عوامل النجاح الحرجة وعناصر التخطيط الاستراتيجي.
- وحيث ربط (أنتوني، وآخرون، 1972) ربط عوامل النجاح الحرجة ببرنامج تحليل المعلومات بقدرة المنظمة على الاستفادة من نقاط القوة والضعف الخاصة بها، مما يشير إلى وجود صلة بين عوامل النجاح الحرجة وعوامل التمكين الحالية (نقاط القوة) والعوائق الحالية (نقاط الضعف) على غرار الربط بين الأهداف والعوائق التمكينية (أنتوني، 1972).
- علاقة عوامل النجاح الحرجة والأهداف:**
- قد يكون هناك بعض الخلط بين عوامل النجاح الحرجة والأهداف وهي ليست متطابقة تماماً، والأهداف عالية المستوى هي التي تدعم إنجاز مهمة الرؤية، وإن عوامل النجاح الحرجة CSFs تستنبط من الأهداف والرؤية وغالباً ما يتم استنتاجها منهم بدلاً من التخطيط لها مع مراعاة قابلية التحقيق بدلاً من النجاح التنظيمي أو السيطرة على الرؤية وتشير عوامل النجاح الحرجة إلى الأنشطة التشغيلية الجارية لتعمل بنجاح بشكل كامل حيث تساعد CSFs الأهداف على تحقيق النجاح في البقاء على قيد الحياة، وإن تركيز المنظمة فقط على تحديد الأهداف والاهتمام بالأنشطة اليومية التي تحافظ على علاقة نجاحها بين الكثيرين لأننا الأهداف التنظيمية تعتمد على تحقيق العديد من الأهداف والأهداف التنظيمية تعتمد على تحقيق العديد من الأهداف والأهداف تدل أهمية أداء المهمة (Caralli, 2004).



الشكل رقم (3): يوضح العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة ومستويات التخطيط الاستراتيجي (linda,2010).



الشكل رقم (4): يوضح العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة (CSF) وعناصر التخطيط الاستراتيجي (linda,2010)



الشكل رقم (5): يوضح العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة (CSF) والاهداف والتخطيط الاستراتيجي (linda,2010)

### عوامل النجاح الحرجة والمقاييس: (linda,2010)

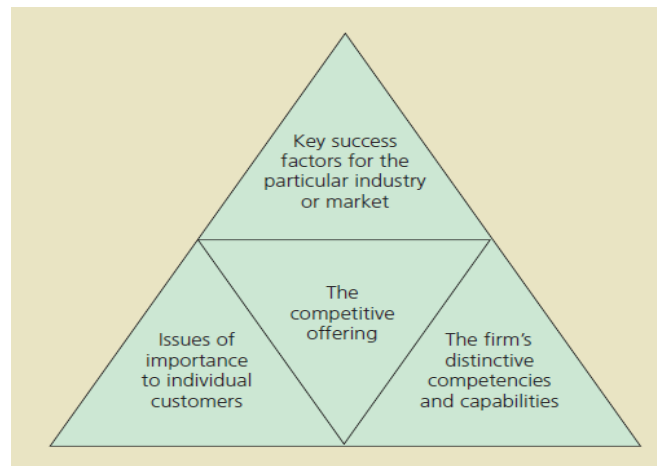
عوامل النجاح الحرجة والمقاييس في مساهمة مبكرة في العمل على عوامل النجاح الحاسمة وأنظمة التحكم الإدارية على أن تطوير قياسات موجزة في الوقت المناسب كان أمراً حاسماً لرصد CSFs والتي تم تحديدها (Anthony, 1972).

ويكتب (Rockart) عوامل النجاح الحاسمة هي مجالات النشاط التي يجب أن تحظى باهتمام مستمر ودقيق من الإدارة. ويجب توفير هذه المعلومات (Rockart, 1979).

### عوامل النجاح الرئيسية عوامل النجاح الرئيسية وتحليل الوضع في قطاعات الاعمال Key success factors: (Thompson, Martin, 5<sup>th</sup> Edition)

الكفاءات الأساسية Core competencies من أجل تلبية عوامل النجاح الرئيسية الخاصة بهم، يجب على المنظمات تطوير الكفاءات الأساسية (براهالاد وهامل، 1990) هذه مهارات مميزة تسفر عن ميزة تنافسية، وتوفير الوصول إلى مناطق أو قطاعات السوق الهامة تقديم مساهمة كبيرة في الفوائد المتوقعة للعملاء من المنتج أو الخدمات، والتي من الصعب على المنافسين تقليدها، ويجب أن تكون الكفاءات الأساسية مرنة والاستجابة لمتطلبات العملاء متغيرة وتعد المنتجات والخدمات الناجحة مظهر من مظاهر الكفاءات الأساسية أقر (براهالاد وهامل، 1990) بأن هناك ثلاث فروع للمنظمات الأساسية:

1. القدرة على تلبية عوامل النجاح الحرجة المعترف بها.
2. الكفاءات والقدرات المميزة.
3. القدرات والمتطلبات الخاصة بالعملاء والافراد.

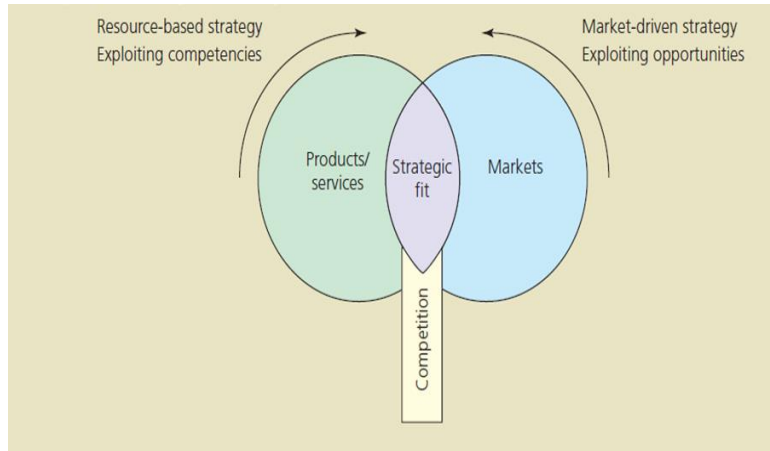


شكل رقم (6): عوامل النجاح الرئيسية وتحليل الوضع في قطاعات الاعمال

## الاهتمامات الاستراتيجية الرئيسية: (Thompson, Martin, 5th Edition)

وهي فهم أكبر للاهتمامات الاستراتيجية المهمة والرئيسية مثل القيادة والثقافة والقيم في صميم القرارات الاستراتيجية ومنهج الاستراتيجية الذي يحركه السوق والتأثير القائم على الموارد وتحديد عوامل النجاح الرئيسية وإضافة قيمة، الكفاءات الأساسية، والقدرات الاستراتيجية في أطر التحليل الاستراتيجي ومنها:

- 1. القيادة الاستراتيجية:** يجب على القائد الاستراتيجي بناء قيادة فريق من المديرين وتحديد الأهداف وسوف تختلف الأنماط بشكل كبير، وكذلك نطاق الأهداف، بعض القادة استبداديين البعض الآخر ريادي، يجب أن يكون القائد واضح بشأن مكان وجود المنظمة، وتقدير البيئة وفهم موارد المنظمة.
- 2. الثقافة والقيم:** يعرف (شين، 1985) الثقافة بأنها المستوى الأعمق من الافتراضات الأساسية والمعتقدات يتم مشاركتها من قبل أعضاء منظمة تعمل دون وعي، وهي بذلك طريقة ملائمة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بمشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي ويتم تعلمها، أو تطور تجارب جديدة ويمكن تغييرها إذا كان أحدها يفهم ديناميكية عملية التعلم وهي مهمة ويمكن طريقة اتخاذ القرارات والهدف من المنظمة ونوع الميزة التنافسية المنشودة وهيكلة المنظمة وأنظمة الإدارة والاستراتيجيات والسياسات الوظيفية والوصول بالمنظمة نحو النجاح.
- 3. الملائمة البيئية ورضا أصحاب المصلحة:** تتأثر المنظمة بالاستراتيجية حول رؤية واضحة واتجاه المنظمة وتدرس مواردها (الموظفين) المديرين المصنع والإمدادات والتمويل في بيئة أعمال تنافسية تعمل من ضمن شبكة تشمل مورديها وداعميها العاملين لبناء علاقات قوية ومتينة مع الاستراتيجيات والأنشطة ويجب أن تستخدم المدخلات بطريقة منظمة للإنتاج والخدمات وتسويقها بشكل فعال مما ينتج عنه نتائج مشبعة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين ويجب أن تنجح دائماً في سوق تنافسية وتتضمن الإدارة الاستراتيجية ما يلي:
  - أ. وعي واضح بالقوى البيئية والطرق التي تتغير بها وتقدير التهديدات والفرص المتمثلة والمستقبلية.
  - ب. قرارات بشأن المنتجات والخدمات المناسبة لأسواق محدودة بوضوح.
  - ت. الإدارة الفعالة للموارد ولتطوير الإنتاج وتحقيق الجودة المناسبة بالسعر المناسب في الوقت المناسب.
  - ث. تقدير كيفية إعادة توزيع الموارد الاستراتيجية والفرص الرئيسية.
- 4. تحديد المواقع الاستراتيجية:** أسلوب مباشر وشائع ومعروف وهو SWOT (نقاط القوة والضعف وتحليل الفرص والتهديدات) وتعكس الاستراتيجية التي يحركها السوق أو الاستراتيجية المدفوعة بالفرصة، ويعني أن الاستراتيجية قد تم تصميمها وتطوير الموارد مع مراعاة احتياجات العملاء والمستهلكين بعناية وإبداع.



شكل رقم (7): يوضح المواقع الاستراتيجية

- 5. لقدرات الاستراتيجية (Thompson, Martin, 5th Edition):** يقول (ستالك وآخرون، 1992) بأن النجاح الاستراتيجي يعتمد على عمليات القدرات التي تمكن المؤسسة من أن تكون منافساً فعالاً وشبكات التوزيع التي تحقق انخفاض في التكاليف (الكفاءة) وبزيادة مستويات الخدمة العالية (الفعالية)، إن القدرات هي العمليات المضمنة في الكفاءات الأساسية، ويشدد (كاي، 1993) على أنه لكي تكون مفيدة يجب أن تكون الكفاءات الأساسية والقدرات الاستراتيجية قادرة على الاستغلال وأن تكون مناسبة.
- 6. الموارد والكفاءات: (Fredrik, marcus, johan, 2014)**
  - أ. الموارد ويعرفها (amit, schoemaker, 1993) الموارد على أنها مخزون من العوامل المتاحة التي تملكها أو تسيطر عليها الشركة، والموارد هي الأساس للمنتجات التي يكمن إنتاجها وإن فرصة الشركة في النجاح تعتمد على الموارد التي تمتلكها.
  - ب. الكفاءات هي تلك المهارات الأساسية من أجل تطبيقها بطريقة فعالة (أيزنهاردت، مارتن، 2000) ويعرف (جونسون وآخرون، 2011)، بأنها الطريقة التي تكون بها تلك الأصول (الموارد) استخدامها أو نشرها بشكل فعال.

7. **القدرات الاستراتيجية الديناميكية:** يناقش (تيس وآخرون، 1997) بأن معظم الشركات التي تعمل في الأسواق هي بالأحرى متحركة أثناء العمل في بيئة تغيرات سريعة، ويؤكد (مارتن، 2000) يجب على المديرين تنفيذ تركيز أكبر على زيادة المرونة في استراتيجيتهم بمواكبة المنافسين والقدرة على تبديل مستوى الإنتاج للرد على التهديدات الخارجية.

8. **القدرات الاستراتيجية تؤثر على رضا العملاء (Fredrik,marcus,johan,2014):** يقول (تيس وآخرون، 1997) تسعى المنظمة جاهدة لتحقيق الرضا الدائم بين عملائنا، ويناقش (ستالك وآخرون، 1992) إذا كانت المنظمة تمتلك القدرات الصحيحة ويتم استخدامها للتأكيد على الأشياء الصحيحة وتكون مرئية للعميل وإدارة الموارد والكفاءات بطريقة ناجحة وينتج عنه قيمة عالية للعملاء ويقول (سبتي 1990) القدرة المشتركة بين المنظمات هي القدرة على الإنتاج وتقديم مجموعات مختلفة من منتجات وخدمات العملاء.

9. **عوامل النجاح الرئيسية لتطبيق الأيزو 9001:** إن نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 يؤكد على الدور المهم للإجراءات داخل المنظمة، وعدد العقبات التي تمتلكها الشركات وخاصة الحواجز الداخلية التي تصبح مشاكل في تطبيق أيزو 9001، مثل عدم وجود معرفة كافية حول Iso 9001 وإدارة الجودة ونقص الموارد ونقص التفكير الاستراتيجي (brouwn, vanderwiele, Loughton 1998) يؤثر كل هذا على التنفيذ الناجح لـ iso 9001 لا يمكن انكاره، تتعرض الكثير من الشركات لضغط خارجي من خارج المنظمة، خاصة العمل، والجهات الحكومية وتتطلب أن يكون لدى الشركات شهادة iso 9001 (lo yeung and Chang, 2009)

ولكن مع هذا الدافع تفتقر المنظمة إلى الالتزام بالمعايير وتركز فقط على الحصول على الشهادة بحيث تميل إلى تجاهل عملية التنفيذ والتي بدورها لا تؤدي إلى تحسين المنظمة (Barros, sampoio and sarava, 2014) وهناك عوامل نجاح مهمة تؤثر مباشرة في تطبيق نظام إدارة الجودة qms iso 9001 وهذه العوامل تساهم في نجاح المنظمة ككل ومن أهم عوامل النجاح التي تم تحديدها لعدد كبير من الباحثين والتي نجدها منسجمة تماماً مع بنود مواصفة الأيزو 9001 في عدد كبير من تفاصيلها.

**كتابات الباحثين والعلماء عن عوامل النجاح الحرجة الحاسمة الرئيسية:**

- وحددها الباحث (mardani at al 2015) كما يلي:

1. التحسين المستمر.
2. تخطيط استراتيجي.
3. عمل جماعي.
4. إدارة العمليات.
5. التركيز على العملاء.
6. تعيين الموظف.
7. تطوير الموظفين.
8. القيادة.

- وحددها (Gopla and attri, 2017) بالتالي:

1. الاتصال.
2. التزام الإدارة العليا.
3. التدريب والتعليم.
4. دعم الموظفين والمشارك.
5. مزيج العمل.
6. الدافع.

- وحدودها الباحث Bounalori et at 2018:

1. التواصل
2. التزام الإدارة العليا.
3. التدريب.
4. قبول الناس.

- حددها نظام ادارة الجودة (الايزو 9001) اصدار 2015:

1. رضا العملاء.
2. التزام الإدارة العليا (القيادة).
3. التحسين المستمر.
4. ادارة المخاطر.
5. التخطيط.
6. العمليات والموارد والدعم.

وحددها الباحث بعد إجراء مقابلات شخصية لبعض المؤسسات لمدراء يشتغلوا فيها ومن أهم شركة النسيم لصناعات الغذائية، شركة الشوفان شركة المجموعة المتكاملة منظمة الرقيب لحماية المستهلك، شركة النجمة لتكرير الزيوت النباتية، شركة العشاب لزيوت والمنتجات الطبيعية، شركة المدنية مصراتة، شركة الضيافة للصناعات الغذائية، شركة شيماء للصناعات الغذائية، مركز بيان مركز توركان، والتعرف على اهم العوامل الحرجة لنجاح من خلالهم سابقين كما يلي:

1. القيادة.
2. التطوير والتحسين المستمر.
3. إدارة نظام الجودة.
4. إدارة رضا الزبائن.
5. التدقيق الداخلي.
6. تحليل المخاطر.

#### المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات والخاتمة): الاستنتاجات:

من خلال ما ذكر سابقاً نستنتج الآتي:

عوامل النجاح الحرجة (الحاسمة) الرئيسية في الإدارة الاستراتيجية حددها الباحث بالعناصر المهمة كما يلي والتي اشترك فيها السؤال الاول الرئيسي للفرضية مع السؤالين الثاني والثالث للأسئلة الفرعية:

1. القدرات والكفاءات الاستراتيجية
2. نظام ادارة الجودة.
3. تحليل المخاطر.
4. رضا الزبائن.
5. القيادة الاستراتيجية.
6. التحسين والتطوير المستمر.
7. الثقافة التنظيمية.
8. نظم المعلومات والبيانات الموثقة.

وهي أكثر العوامل التي تكرر ذكرها بمختلف الباحثين الأكاديميين وأكدوا عليها بمختلف دراستهم السابقة والتي توافق جزء منها مع المقابلات الشخصية وذكرتها وأكدت عليها مواصفة الايزو 9001 في بنودها وعناصرها الأساسية لتوضيح اهمها بين فروقات الاصدار للمواصفة في 2008 مع الاصدار 2015 وتم رصدها في الخبرات العملية للباحث.

#### التوصيات:

1. العمل في المنظمات التزام الادارة العليا التزامها الكامل بالعمل على نجاح المنظمة حتى تكون قيادة استراتيجية مميزة.
2. توفير القدرات والموارد الاستراتيجية المساهمة في نجاح المنظمة والوصول بها الى التنافسية السوقية العليا.
3. اعتماد الادارات العليا لنظام ادارة الجودة في المنظمات اتجاها لاعتماد الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية الصحيحة لتحقيق نجاح المنظمة.
4. العمل على توفير برنامج متكامل لتحليل المخاطر مبدئ مهم من مبادئ الادارة الحديثة والذي يجب ان يتوفر في المؤسسات لتحقيق نجاحها.
5. العمل على توفير بيئة مناسبة لثقافة التنظيمية والتي هي بدورها تعتبر القاعدة الاساسية التي تنطلق منها المنظمة في تحقيق نجاحها
6. بناء بنية تحتية متكاملة لتوفير المعلومات داخل المنظمات حتى يسهل عليها القيام بالتحليل الكامل للبيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنفيذية الصحيحة المبنية على توفر المعلومة.
7. توفير ادارة لملف رضا الزبائن والتواصل معهم لأنهم هم من يحققون الارباح الحقيقية للمنظمة والنظر في شكوى العميل والعمل عليها بالتغذية العكسية المستمرة والدائمة.
8. اعتماد مبدئ التطوير والتحسين المستمر في كل امور المنظمة واجراءاتها الفنية والادارية ومنتجاتها والبحث على كل جديد.

#### الخاتمة:

عوامل النجاح الحرجة تلك الأشياء التي يجب على المنظمة القيام بها بشكل جيد إذا أرادت أن تكون منافساً فعالاً، ويتعين على العديد من الشركات أن تكون مبتكرة وتحسن كلا من نطاق منتجاتها وخدمة العملاء إذا أرادت أن تظل منافساً رائداً والتزام قيادتها الاستراتيجية، من المهم أن يدرك كل فرد في المنظمة ويلتزم بتلبية عوامل النجاح الرئيسية، كما أنه يستجيب أيضاً لضغوط التغيير في بيئة ديناميكية وتنافسية، بدون هذا الالتزام لن تتمكن المؤسسات من الحفاظ على التوافق مع البيئة أثناء تغييرها، إذا أرادت المؤسسات إرضاء أصحاب المصلحة وخاصة عملائهم، أثناء تفوقهم على منافسيهم، فيجب أن يشمل عرضهم التنافس، القدرة على تلبية عوامل النجاح الرئيسية المعترف بها ذات الصلة بالقدرات الاستراتيجية والكفاءات والقدرات المميزة للسوق ، وهي بذلك تحققه من خلال ادارة نظام جودة فعال وتحليل المخاطر للبيئة المحيطة

الداخلية والخارجية وتوفر المعلومات المهمة لاتخاذ القرارات المناسبة في ظل ثقافة تنظيمية مناسبة والوصول دائما الى التحسين والتطوير المستمر في المنظمة ونحقق الميزة التنافسية الفعالة للمنظمة.

#### المراجع:

1. Linda parker gates, (2010), strategic planning with critical success factors and future scenorion: An integrated strategic planning framework, softwear engineering institute, comegie mellon .
2. John the opson, frank martin. (5 th edition), strategic marnement awareness and change2.
3. Shahin pournasir. (2013), key success factors of strategic implemecnt emention in smes in Iran, journal of international studies .
4. Aldehayyat. S almohtaseb. alsoboas.s (2021) an eveloutaion of contical success factors for knowledge management in the firancial sector, evidernce four developing contry context, academy of strategic management journal , al hussin ben talal university.
5. Fredrik. C, morcus. E johin s (2014) critical success factors, linneaus university, Sweden .
6. Grunert. K, G. Ellegard. C (1992) the concept of key success factors threy and method, map working paper 104.
7. Pourhanifeh. G, H. mazdehimim (2016) indentifying the critical success factors of organization with andelytic hierarchy process approach cose study Iran argham company, business perspectives. Iron .
8. Lee. M, s, sany hihsu. Y. R (2011), Asudy of the key success factors of the ecotourism industry in Taiwan, African journal of business management changy jung Christian, university, kway jun Taians.
9. m, fisch, F, wierner. M (2005), Background of critical success factor research, friedrich alexander university Erlangen namlorg .
10. Al t.t. a omri A, Euehi J (2019), critical success factors of small and medium sizod enterprises in soudi Arabia. Insights from sustainability perspedtion, journal admsci, soud Arabia .
11. Hsin c.c mawaddah p bang nigh H. (2020). Anelysis of the key success factors for commerelizing innovation, national yunlin university, Taiwan.
12. Zakaria. I. B, Hashim. S. Z, Ahzhra N. (2018) critical success factor for sustainable focitites mangment a review of literature, international journal of a codemic research in business and social sciencs .
13. Abdin R Osman N. H, hashim R (2020), critical success factors in business operation and its impact on productrnity crowth, school of techrolgoy management and logistics university utara Malaysia, sintok, kedah.
14. International standard iso 9001 2015 Quality management systems requirements.
15. International standard iso 9001 2008 Quality management systems requirements.