

"عوامل النجاح الحرجة للإدارة الاستراتيجية: دراسة وصفية تحليلية في ضوء الأدبيات الإدارية ونظم

إدارة الجودة"

وائل سليمان الصغير

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، مدرسة العلوم الإدارية والمالية

قسم الإدارة شعبة إدارة الأعمال (دولة ليبيا)

"Critical Success Factors of Strategic Management: A Descriptive Analytical Study in the Light of Management Literature and Quality Management Systems"

Elsaghayer Wael Suliman, Wael4096@gmail.com

0009-0003-1124-9581

تاريخ النشر: 2026 / 06/01

تاريخ القبول: 2026 / 05/10

تاريخ الاستلام: 2026/04 / 30

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في الإدارة الاستراتيجية وتحليل مدى توافقها مع متطلبات

نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية ذات الصلة وتحليل مضمون مواصفة ISO

9001:2015

أظهرت النتائج أن عوامل النجاح الحرجة الأكثر حضوراً في الأدبيات تتمثل في ثمانية عوامل رئيسية: القيادة الاستراتيجية، نظام إدارة الجودة، تحليل المخاطر، رضا العملاء، القدرات والكفاءات الاستراتيجية، التحسين المستمر، الثقافة التنظيمية، ونظم المعلومات.

كما كشفت النتائج عن درجة توافق عالية بين هذه العوامل ومتطلبات الأيزو 9001:2015، خاصة في بنود القيادة، التخطيط، الدعم، العمليات، التقييم، والتحسين.

وتوصي الدراسة بتعزيز التزام الإدارة العليا، وتطوير نظم الجودة، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر، وتبني منهجيات فعالة لتحليل المخاطر وإدارة المعلومات، بما يساهم في تحقيق الأداء المتميز والميزة التنافسية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية؛ عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors – CSFs)؛ ISO 9001:2015؛ مراجعة الأدبيات؛ القيادة؛ إدارة الجودة.

Abstract:

This study aimed to identify the Critical Success Factors (CSFs) in strategic management and analyze the extent of their alignment with the requirements of the ISO 9001:2015 Quality Management System.

The study adopted a descriptive-analytical approach through a review of the relevant scientific literature and a content analysis of the ISO 9001:2015 standard.

The findings revealed that the most frequently cited critical success factors in the literature comprise eight main factors: strategic leadership, quality management system, risk analysis, customer satisfaction, strategic capabilities and competencies, continuous improvement, organizational culture, and information systems.

The results also indicated a high degree of alignment between these critical success factors and the requirements of ISO 9001:2015, particularly in the areas of leadership, planning, support, operations, performance evaluation, and improvement.

The study recommends strengthening top management commitment, enhancing quality management systems, fostering a culture of continuous improvement, and adopting effective methodologies for risk analysis and information management to achieve organizational excellence and sustainable competitive advantage.

Keywords: Strategic Management; Critical Success Factors (CSFs); ISO 9001:2015; Literature Review; Leadership; Quality Management.

مقدمة الدراسة

إنّ الإدارة الاستراتيجية تعد من أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تمكين المنظمات من صياغة رؤيتها المستقبلية وتوجيه مواردها وقدراتها نحو تحقيق أهدافها طويلة الأجل والمحافظة على ميزتها التنافسية في بيئات الأعمال المتغيرة ، ويعتمد نجاح الإدارة الاستراتيجية على قدرة المنظمة ليس فقط على صياغة الاستراتيجيات المناسبة، وإنما أيضاً على تنفيذها بكفاءة وفاعلية في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بها (Johnson et al., 2017) .

وقد برز مفهوم عوامل النجاح الحرجة (Factors Critical Success) بوصفه أحد المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، حيث أشار Daniel (1961) إلى أهمية التركيز على عدد محدود من المجالات الحيوية التي تؤثر بصورة مباشرة في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

وفيما بعد طوّر Rockart (1979) هذا المفهوم وعدّه مجموعة من المجالات التي يتعين تحقيق أداء مرتفع فيها لضمان نجاح المنظمة واستمرارها.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن عوامل النجاح الحرجة تمثل أداة مهمة لدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء التنظيمي، إذ تساعد المنظمات على تحديد أولوياتها الاستراتيجية وتوجيه مواردها نحو الأنشطة الأكثر تأثيراً في تحقيق النجاح، كما أن تحديد هذه العوامل يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات البيئية وتحقيق التميز التنافسي في الأسواق المتغيرة (Grunert & Ellegaard, 1992) .

مؤخراً ازداد الاهتمام بربط عوامل النجاح الحرجة بنظم إدارة الجودة الحديثة، ولا سيما مواصفة ISO 9001:2015 التي أكدت على أهمية القيادة، والتفكير القائم على المخاطر، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر باعتبارها مرتكزات أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق النتائج المخططة.

انطلاقاً من المنهج التاريخي التبعي لتطور المفاهيم الإدارية، فقد تم تحديد الإطار الزمني لهذه الدراسة ليمتد من عام 1961 (وهو العام الذي شهد أول طرح لمفهوم عوامل النجاح الحرجة على يد دانيال) إلى عام 2021. وقد جاء اختيار عام 2021 كنهاية للفترة الزمنية لأسباب منهجية رئيسية، أبرزها: (1) أن مواصفة ISO 9001:2015 كانت قد استقرت تطبيقاتها وأصبحت موضوعاً رئيسياً في الأدبيات الإدارية بعد خمس سنوات من إصدارها، مما أتاح تراكمًا معرفيًا كافيًا للتحليل؛ (2) تمثل هذه الفترة مرحلة نضج المفهومين (CSFs, ISO 9001:2015) وبداية اندماجهما في الخطاب الأكاديمي؛ (3) سمح هذا الإطار الزمني بتتبع تطور العلاقة بين المجالين بشكل منهجي دون توسع زمني قد يشتت التركيز التحليلي.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل عوامل النجاح الحرجة الأكثر حضوراً في الأدبيات الإدارية خلال الفترة (1961–2021)، وبيان مدى ارتباطها بمبادئ ومتطلبات نظم إدارة الجودة الحديثة، وبخاصة ISO 9001:2015 بهدف الوصول إلى تصور تحليلي للعوامل الأكثر تأثيراً في نجاح الإدارة الاستراتيجية داخل المنظمات.

وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع، تلاحظ الدراسة وجود فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العربية، تتمثل في ندرة الأطر النظرية التي تربط بصورة منهجية بين عوامل النجاح الحرجة في الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات مواصفة ISO 9001:2015. وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار وصفي تحليلي يغطي الفترة الزمنية المذكورة، مع الإقرار بحدودها الواعية.

2. أهداف البحث

1. تصنيف عوامل النجاح الحرجة (Factors Critical Success) الواردة في الأدبيات الإدارية ذات الصلة بالإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال مراجعة منهجية للمصادر العلمية خلال الفترة 1961–2021.

2. تحليل درجة التوافق بين عوامل النجاح الحرجة المستخلصة ومتطلبات مواصفة ISO 9001:2015، لا سيما في بنود القيادة، التخطيط، الدعم، العمليات، التقييم، والتحسين المستمر.

3. بناء إطار تحليلي يوضح العلاقة المفاهيمية بين عوامل النجاح الحرجة ومكونات الإدارة الاستراتيجية (صياغة – تنفيذ – تقييم).

4. تقديم توصيات قابلة للتطبيق في المنظمات، مستمدة من التكامل بين الأدبيات ونظم الجودة، لتحسين احتمالات نجاح الاستراتيجيات.

3. مشكلة البحث

وفق ما ذكرته دراسة (Cândido & Santos, 2015) أن معدلات الفشل في تنفيذ الاستراتيجيات تتراوح بين 50% و90%، ويعود ذلك بشكل كبير إلى عدم قدرة المنظمات على تحديد وإدارة عوامل النجاح الحرجة (CSFs).

وهذا العجز يؤدي إلى هدر الموارد، ضعف الميزة التنافسية، وتهديد استمرارية المنظمة (Daniel, 1961).

وهذه الفجوة تحول دون استفادة المنظمات من التكامل الطبيعي بين المجالين، حيث أن مواصفة الأيزو 9001:2015 تؤكد على مبادئ أساسية مثل القيادة، التفكير القائم على المخاطر، التركيز على العملاء، والتحسين المستمر، وهي نفس المبادئ التي تشكل جوهر العديد من عوامل النجاح الحرجة في الإدارة الاستراتيجية.

وعليه، تكمن إشكالية الدراسة حول غياب إطار نظري تحليلي يحدد عوامل النجاح الحرجة الأكثر صلة بالإدارة الاستراتيجية، ويوضح علاقتها بمتطلبات مواصفة الأيزو 9001:2015، في سياق أدبيات عربية تفتقر إلى هذا التكامل.

4. تساؤلات البحث

1.4 السؤال الرئيس :

ما عوامل النجاح الحرجة الأكثر حضوراً في الأدبيات الإدارية، وكيف يمكن تصنيفها في إطار تحليلي مرتبط بالإدارة الاستراتيجية؟

2.4 التساؤلات فرعية :

1. ما أبرز عوامل النجاح الحرجة التي تكرر تناولها في الدراسات السابقة؟

2. كيف ترتبط عوامل النجاح الحرجة بمتطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015؟

ما أوجه التوافق بين عوامل النجاح الحرجة المستخلصة وبنود الأيزو 9001:2015 في مجالات القيادة، التخطيط، الدعم، العمليات، التقييم، والتحسين؟

6. منهجية البحث

1.6 نوع الدراسة ومنهجها

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ((Descriptive Analytical Approach وهو منهج يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي، ثم تحليل مكوناتها والعلاقات بينها، دون تدخل تجريبي أو ميداني (Creswell & Poth, 2018).

2.6 مجتمع الدراسة وعينتها

نظراً للطبيعة النظرية للبحث، تكون مجتمع الدراسة من جميع المصادر العلمية المنشورة (كتب، مقالات، أوراق مؤتمرات، تقارير تقنية) التي تناولت موضوع عوامل النجاح الحرجة أو الإدارة الاستراتيجية أو نظم إدارة الجودة، بالإضافة إلى مواصفة ISO 9001:2015 كنموذج معياري. وتم اختيار العينة بطريقة قصدية (Purposive Sampling) بحيث تشمل المصادر الأكثر تأثيراً والأكثر تكراراً في الأدبيات.

3.6 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية حصراً، وتحديداً:

1. الأدبيات الأكاديمية:

تم البحث في قواعد البيانات العلمية مثل Scopus، Google Scholar، و PubMed باستخدام كلمات مفتاحية مثل "Critical"، "Quality Management"، "ISO 9001:2015"، "CSF"، "Strategic Management"، "Success Factors".

تم اختيار الدراسات التي نُشرت خلال الفترة 1961 (تاريخ أول ظهور للمفهوم على يد دانيال) حتى 2021، مع إعطاء أولوية للدراسات الحديثة (بعد 2010) والتي تجاوز عدد استشاداتها 50 استشهاداً كمعيار أولي للتأثير.

2. المواصفة القياسية ISO 9001:2015 :

تم الحصول على النسخة الرسمية من المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) وتم تحليل مضمون جميع بنودها (من البند 4 إلى البند 10) للكشف عن المتطلبات الضمنية أو الصريحة ذات العلاقة بعوامل النجاح الحرجة.

4.6 حدود الدراسة

1.4.6 الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على عوامل النجاح الحرجة المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية فقط. لا تتناول العوامل الاقتصادية أو القانونية أو السياسية إلا بالقدر التكاملي الضروري. كما تقتصر على مواصفة ISO 9001:2015 كنموذج واحد لنظم إدارة الجودة، ولا تشمل مواصفات أخرى مثل ISO 14001 أو ISO 45001.

2.4.6 الحدود الزمنية :

تم تغطية الفترة من 1961 (ظهور المفهوم) حتى 2021، الدراسات الصادرة بعد 2021 لم تدخل في التحليل، كما أن بعض المراجع الكلاسيكية قد لا تعكس متغيرات العصر الرقمي الحالي بشكل خاص.

3.4.6 الحدود المكانية :

النتائج هي إطار نظري عام، وقد تختلف قائمة العوامل وأولوياتها من منظمة إلى أخرى حسب السياق والقطاع.

5.4.6 الحدود المنهجية :

- تعتمد الدراسة على المصادر الثانوية فقط؛ لا توجد بيانات أولية من استبيانات أو مقابلات أو تجارب.

- لم تستخدم أي أدوات إحصائية؛ التحليل وصفي نوعي بحت.

- لم تخضع النتائج للتحقق التجريبي، وبالتالي لا يمكن تعميمها إحصائياً.

- اعتمدت على اللغة العربية والإنجليزية فقط؛ قد تكون هناك دراسات هامة بلغات أخرى .

7. الدراسات والآراء السابقة

تُظهر الأدبيات أن مفهوم عوامل النجاح الحرجة لم يكن مجرد مصطلح تنظيمي عابر، بل تطور بوصفه أداة تحليلية تساعد في تحديد المجالات الأكثر تأثيراً في نجاح المنظمة وصياغة قراراتها الاستراتيجية. ففي الدراسة التأسيسية لـ **Boynnton and Zmud (1984)** التي اعتمدت على دراستي حالة في منطمتين مختلفتين، أظهرت النتائج أن منهج عوامل النجاح الحرجة يتمتع بفاعلية واضحة في دعم التخطيط لنظم المعلومات وفي مساعدة الإدارة العليا على فهم الدور الذي تؤديه التقنية في تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يساهم في بناء تحليل أكثر تنظيماً ووضوحاً. وقد بينت هذه الدراسة أن هذا المنهج يكون أكثر فاعلية عندما يُستخدم في مستويات الإدارة العليا وعند توظيفه في دعم التخطيط وصياغة الأولويات، في حين تقل فاعليته إذا استُخدم وحده أو في المستويات الإدارية الأدنى. كما قدّمت تحذيراً منهجياً مهماً مفاده أن أي ارتباط بين CSFs والنجاح التنظيمي قد لا يمثل علاقة سببية حقيقية، ولا يمكن نسب النتائج الإيجابية علمياً إلى CSFs بشكل قاطع.

ومن هذا المنطلق، سعت دراسات لاحقة إلى نقل مفهوم CSFs من الإطار النظري إلى التطبيقات العملية في بيئات الأعمال. فقد أوضحت دراسة **Gates (2010)** الصادرة عن معهد هندسة البرمجيات بجامعة كارنيغي ميلون، أن دمج منهج CSF مع التخطيط الاستراتيجي والسيناريوهات المستقبلية يُثري عملية صنع القرار الاستراتيجي، ويمنح المنظمات فهماً أوسع للعوامل المتشابكة التي تؤثر في تطوير الاستراتيجية. لكنها أكدت أيضاً قيوداً جوهرياً، وهو أنه لا توجد طريقة دقيقة لاستخلاص استراتيجية واحدة «رابحة» من مجموعة من السيناريوهات، وأن الغاية الأساسية من هذه الأدوات هي تحفيز الحوار الاستراتيجي، وليس إنتاج استراتيجية صحيحة بشكل مضمون. وهذا يعني أن CSFs تظل إطاراً لدعم القرارات، وليس ضماناً للنتائج

في سياق تطبيقي مغاير، اعتمدت دراسة **Aguilera and Martínez Treviño (2019)** على مراجعة منهجية لـ 122 مقالاً منشوراً خلال الفترة 2005 - 2018 مستخلصة من قواعد بيانات كبرى مثل Scopus و Emerald و Science Direct و Web of Science وأشارت هذه الدراسة إلى أن عوامل النجاح الحرجة تمثل مدخلاً أساسياً عند تطبيق مفاهيم التميز التشغيلي، وأن أبرز هذه العوامل يمكن قراءتها من منظور Six Sigma و Lean، بما يعكس انتقال الاهتمام من المفهوم العام إلى آليات التنفيذ والتحسين، وهي تُظهر أن CSFs ليست ثابتة، بل تتشكل وفق السياق القطاعي والتشغيلي، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية ونجاح الأعمال، فقد شملت دراسة **Fiberesima and Abdul Rani (2012)** أربعين

شركة من قطاعات صغيرة ومتوسطة وكبيرة في نيجيريا، باستخدام أخذ العينات الطبقية. وأظهرت النتائج الكمية أن 17% فقط من الشركات كانت تطبق الإدارة الاستراتيجية بصورة مقصودة ومنظمة، بينما كانت 57% منها مضطربة في التطبيق، و 25% لم تحاول أصلاً تطبيقها. كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية ونجاح الأعمال. وتعكس هذه الأرقام بوضوح أن غياب التنظيم الاستراتيجي، أي غياب التحديد الواعي لعوامل النجاح الحرجة، لا يمثل مجرد قصور إجرائي، بل هو عامل مباشر في إضعاف فرص النجاح المؤسسي.

وبالتوازي مع هذه الدراسات التطبيقية، تطور اتجاه نظري يربط CSFs بالموارد والقدرات التنظيمية. فقد قدم **Hassan and Al-Hakim (2011)** إطاراً مفاهيمياً يستند إلى منظور الموارد (RBV) ومنظور المعرفة (KBV)، يربط بين عوامل النجاح الحرجة في إدارة المعرفة والابتكار والأداء التنظيمي، وأشاروا إلى أن التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة ينعكس مباشرة على تحسين الأداء، ويؤثر فيه بصورة غير مباشرة عبر الابتكار، مع وجود فجوة بحثية واضحة في الأدبيات تستدعي مزيداً من التفسير. وتتوافق هذه الفكرة مع الرؤية القائلة إن الميزة التنافسية لا تنشأ من توفر الموارد فقط، بل من كيفية تحويلها إلى مخرجات تنظيمية ذات قيمة، ومن هنا تتقاطع CSFs مع الإدارة الاستراتيجية باعتبارها العناصر التي ينبغي إدارتها بعناية لتحويلها إلى أداء فعلي وميزة تنافسية مستدامة.

وينتقل بنا التحليل إلى مجال الجودة، حيث تتجلى أهمية CSFs بشكل أكثر تحديداً. فقد أظهرت دراسة **Kumar and Balakrishnan (2011)** التي استهدفت تقييم فعالية المنظمات الحاصلة على شهادة ISO 9001 في الإمارات من خلال مراجعة أدبية ودراسة استطلاعية ومسح ميداني شمل 100 منظمة من أصل 800، وجود فجوات متكررة في المنظمات المعتمدة، يمكن تصنيفها إلى أربع فئات رئيسية: مشكلات مرتبطة بالقيادة، وأخرى بالاستراتيجية، وثالثة بنظام الجودة ذاته، ورابعة بالمسؤولية الاجتماعية. والأكثر إثارة للانتباه أن 8 من أصل 9 عناصر اختُبرت إحصائياً أظهرت علاقة معنوية تؤثر في الأداء الكلي للنظام، بينما لم يكن سوى 4 عناصر منها منصوصاً عليها بوضوح في مواصفة الأيزو 9001 نفسها. وتفيد هذه النتيجة بأن تطبيق ISO 9001 لا يضمن النجاح تلقائياً، بل يتوقف نجاحه على عوامل تتجاوز الالتزام الشكلي ببند المواصفة، وتشمل القيادة الفعلية، والاستراتيجية الواضحة، والمسؤولية الاجتماعية.

وتدعم هذه النتيجة دراسة **Almeida, Muniz Junior, and Costa (2012)** التي راجعت 51 دراسة منشورة خلال الفترة 1992-2012 واستخلصت عشرة عوامل حرجة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 وهي: التزام الإدارة العليا، والتزام الفريق، والتدريب للفريق المعني، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وجدولة زمنية للتنفيذ، وثقافة تنظيمية موجهة للجودة، وتخصيص الموارد، والتكامل بين الإدارات المعنية، ونظام إداري خالٍ من البيروقراطية، ووعي العاملين بأهمية ISO 9001. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها أوضحت أن نجاح النظام يعتمد على إدارة هذه العناصر قبل التنفيذ وأثناءه وبعده، بما يضمن ترسيخ ثقافة الجودة والحفاظ عليها.

وفي السياق نفسه، تناولت دراسة **Rebello, Santos, and Silva (2016)** دمج أنظمة الإدارة المختلفة في نظام متكامل واحد، من خلال مراجعة الأدبيات للفترة 2014-1999، إضافة إلى دراسات حالة واستقصاء تطبيقي على مؤسسات برتغالية، وخلصت إلى وجود عوامل نجاح حرجة ذات طابع وقائي، وأن غياب الدراسات التطبيقية الكافية في هذا المجال يبرز الحاجة إلى إطار أكثر وضوحاً يربط بين التكامل الإداري وتحقيق القيمة المضافة.

كما أشارت دراسة **Saida and Taibi (2021)** وهي من أحدث الدراسات ضمن الفترة الزمنية المسموحة، إلى أن منهج الجودة وفق ISO 9001 يمثل رافعة فعلية لتحسين الأداء، وليس مجرد نظام إجرائي ثقيل كما يُشاع أحياناً، واقترحت نماذج مفاهيمية تشرح كيف تؤثر ممارسات الجودة على الأداء التنظيمي.

ومن زاوية مختلفة، أبرزت دراسة (Salisu, Abbaspour, and Nodeh (2016) أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (TQM) لا تنجح إلا بوجود أسس قيمية وتنظيمية مثل الأخلاق والنزاهة والثقة والتحسين المستمر، وهي عناصر تتقاطع بدورها مع CSFs في الإدارة الاستراتيجية، مما يذكرنا بأن عوامل النجاح الحرجة ليست مجرد إجراءات أو موارد، بل تشمل أيضًا القيم الثقافية والتنظيمية.

وأخيرًا، ورغم اختلاف السياق، تقدم دراسة (Alrasheedi, Capretz, and Raza (2015) نموذجًا منهجيًا قيمًا، حيث جمعت 30 دراسة من 17 دولة حول التعلم المتنقل، واستخلصت 13 عاملًا حرجًا للنجاح، كما أظهرت النتائج أن نسبة غياب المعلومات عن توفر المنصة بلغت 34.2% من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة توفر الهاتف المحمول 91.63% لدى المشاركين. ورغم أن مجال الدراسة بعيد عن الإدارة الاستراتيجية، فإن المنهجية المتبعة في استخلاص العوامل المشتركة عبر دراسات متعددة ومن بلدان مختلفة، والإفصاح عن نسب نقص البيانات، هي ممارسات يمكن الاستفادة منها في دراستنا الحالية.

الفجوة التي تسدها هذه الدراسة

بناءً على هذا التحليل المتصل للأدبيات، يتضح أن الدراسات السابقة تتفق على أن عوامل النجاح الحرجة تمثل نقطة التقاء بين التخطيط الاستراتيجي، والموارد التنظيمية، والقيادة، والجودة، والتحسين المستمر، وإدارة المخاطر، ورضا العملاء. كما تكشف هذه الدراسات أن النجاح المؤسسي لا يتحقق بمجرد تبني الاستراتيجيات أو الأنظمة بصورة شكلية، بل يتطلب القدرة على تحديد العوامل الأكثر تأثيرًا وإدارتها بصورة منسقة ومستمرة. ومع ذلك، ما تزال هناك فجوة معرفية واضحة تتمثل في غياب إطار نظري تحليلي يربط بصورة منهجية بين عوامل النجاح الحرجة في الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات مواصفة ISO 9001:2015 ولا سيما في السياق العربي الذي لا يزال يفتقر إلى هذا النوع من التكامل. ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار وصفي تحليلي يستند إلى الأدبيات السابقة ويربطها بمبادئ ISO 9001:2015 مع الإقرار بأن هذا الإطار لا يضمن النجاح بشكل حتمي، لكنه يدعم القرار الاستراتيجي ويعزز فرص النجاح التنظيمي.

8. الإطار النظري

1.8 مراحل الإدارة الاستراتيجية

التنفيذ الاستراتيجي: بأنه عملية ترجمة الصياغة الاستراتيجية إلى إجراءات فعالة، وذلك من خلال إنشاء البرامج، وتحديد الميزانيات، وإنشاء الإجراءات اللازمة.

(Waters, 2006)

ويُعدُّ التنفيذ الخطوة الأخيرة في عمليات الإدارة الاستراتيجية، ويأتي بعد وضع الاستراتيجية. وعلى العموم، فإن صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وجهان لعملة واحدة.

(Shahin Pournasir, 2013): (Wheelen & Hunger, 2008)



شكل (1): مراحل الإدارة الاستراتيجية (Wheelen & Hunger, 2008).

2.8 العوامل المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية

استنادًا إلى الأدبيات (Shahin Pournasir, 2013)، يوضح الجدول (2) أبرز العوامل المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية وفقًا لمساهمات الباحثين:

جدول (2): العوامل المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية.

العوامل المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية	الباحث / المؤلف
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 & Schiemann (1996)
السوق، الأفراد، التمويل، التشغيل، القدرات، الموارد، البيئة والعوامل.	Okumus (2001)

3.8 تعريف عوامل النجاح الحرجة

من أكثر التعريفات شيوعاً لعوامل النجاح الحرجة (CSFs – Success Factors Critical) ما تناوله كل من (Rockart, 1979, Daniel, 1961, Anthony et al., 1972) بأنها: "عدد من المجالات التي ينتج عنها عمل يعوّض الأداء التنظيمي ويكون فعالاً". كما اقترح (Rockart 1979) تحقيق تطابق كامل بين الظروف البيئية وخصائص الأعمال التجارية في مجال الإدارة الاستراتيجية.

ويرتبط تحديد عوامل النجاح الرئيسية (Key Success Factors – KSFs) ارتباطاً وثيقاً بمفهوم CSFs حيث يُستخدم المصطلحان أحياناً بشكل متبادل في الأدبيات.

4.8 أبعاد عوامل النجاح الحرجة (Linda, 2010)

1.8.4 البعد الهرمي:

هو تسلسل هرمي خاص بـ CSFs يعتمد أساساً على المستوى التنظيمي الذي نوقشت فيه الاستراتيجية ويُشكّل نوعاً معيناً من التسلسل الهرمي داخل المنظمة (Rockart & Van Bullen, 1986). كما ناقش (Barat 1992) أن التسلسل الهرمي لـ CSFs قد يُبنى أيضاً من السجلات الموجودة في المنظمة، مثل أهداف العمل والعوامل المؤثرة فيها.

2.8.4 البعد المؤقت والمستمر:

وفقاً لـ (Ferguson & Khandewal, 1999) يمكن أن يكون CSF ذا طبيعة مؤقتة أو دائمة. فالمستمر يوجد في الإدارة العليا ويكون تأثيره في جميع المراحل، بينما المؤقت يُعتبر مهماً لمرحلة واحدة فقط أو لفترة زمنية محددة.

3.8.4 البعد الداخلي والخارجي:

يمكن تمييز CSFs من خلال البعد الداخلي (إجراءات داخل المنظمة) والبعد الخارجي (خارج المنظمة)، فـ CSF الداخلي يقع ضمن نطاق تحكم المدير، بينما الخارجي قد لا يمكن التحكم فيه بشكل خاص (Arce & Flynn, 1997).

4.8.4 بعد المبني مقابل المراقبة:

يشير مبني CSF إلى مقدار التحكم من جانب الإدارة، وإلى طبيعة المراقبة والبناء والإجراءات المتخذة، وفقاً لـ (Arce & Flynn, 1997) فإن CSF تهتم بمراقبة إنشاء موقعية تنظيمية، وتهتم بتغيير المنظمة والتخطيط المستقبلي.

5.8.4 البعد الاستراتيجي مقابل التكتيكي:

يركز هذا البعد على نوع التخطيط داخل المنظمة، مما يميز بين CSF الاستراتيجي والتكتيكي، يقول (Esteves 2004) بأنّ الفاعلون الاستراتيجيون يسعون إلى تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، ويصف التكتيكات بأنها "أبحاث عوامل النجاح الحاسمة".

6.8.4 البعد المقصود مقابل الفعلي:

وفقاً لأهداف تحديد الاحتياجات وتحقيقها، يلعب البعد النهائي دور CSF المتصور فعلياً، ووفقاً لـ (Ellegard & Grunert, 1993) يمكن أن يُعطي المفهوم المقصود مقابل الفعلي أثراً مفيدة من خلال إلقاء الضوء على التناقضات بين المقصود والفعلي، مما يؤدي إلى استراتيجيات أكثر ثباتاً، على الرغم من أن قياس الفعلي قد لا يكون ممكناً.

7.8.4 مفهوم وأهمية عوامل النجاح الحرجة

من مراجعة الأدبيات قد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم عوامل النجاح الحرجة؛ وذلك لاختلاف وجهات النظر حول الموضوع واستخدامه، فضلاً عن اختلاف الاتجاهات المعرفية للباحثين، وتباين هذه العناصر من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر.

يرتبط مفهوم عوامل النجاح الحرجة بـ (1961) Ronald Daniel الذي يُعد أول من طرح هذا المفهوم عبر بحثه الذي ناقش فيه أزمة معلومات الإدارة، وأشار إلى ضرورة التركيز على القضايا المرتبطة مباشرة بنجاح المنظمة في عملياتها (Daniel, 1996).

وتستند عوامل النجاح الحرجة إلى فكرة بسيطة مفادها: "في أية منظمة، توجد عناصر محددة حرجة لنجاح تلك المنظمة . (Turban et al., 2003)

كما أشار (1993) Parker & Case إلى ارتباط هذه العناصر بالأهداف الاستراتيجية للمنظمات، حيث تُستخدم عوامل النجاح الحرجة لإنجاز التحليل والتخطيط الاستراتيجي، مما يمكن من متابعة هذه العناصر ثم وضع الأهداف الاستراتيجية المناسبة.

وتُعدُّ عوامل النجاح من أهم الأدوات لتحديد الاحتياجات من المعلومات، وهي الخطوة الأولى الحاسمة في تطوير وتصميم النظام أو في عملية اختياره (Havelka & Lee, 2002).

وقد أيد (1979) Rockart ذلك، حيث أشار إلى أن CSFs تمثل النقطة المحورية التي تستند إليها عملية تطوير نظم المعلومات، وتؤدي إلى توفير نظام معلومات مفيد للمدير، وتركز على النقاط الحرجة أو الحقول المهمة التي تتطلب اهتمامًا خاصًا. يتفق أغلب الباحثين على أهمية العناصر الحرجة للنجاح وضرورة تحديدها كمطلب مسبق للنجاح التنافسي وكأولوية عليا في الجانب التحليلي، وذلك لأن المنظمة بحاجة إلى معرفة أن مواردها تتمتع بقيمة تنافسية أعلى. وعوامل النجاح التنافسي المستخدمة تمكن المنظمة من توجيه استراتيجياتها في الاتجاه الصحيح وتكريس طاقاتها للتميز بواحد أو أكثر من العوامل كفرصة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة (Thompson & Martin, 2010).

- التعريف الإجرائي لعوامل النجاح الحرجة:

تُعرَّف عوامل النجاح الحرجة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة العناصر الحيوية التي يتعين على الإدارة العليا تحديدها وإدارتها لضمان نجاح الاستراتيجية وتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئتها الداخلية والخارجية. وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة أن نجاح الإدارة الاستراتيجية يتطلب قيام المنظمة بتحليل الفجوات التنظيمية، وتحديد عوامل النجاح الحرجة الخاصة بها، واستشراف المتطلبات المستقبلية، ودراسة المخاطر والبيئة الداخلية والخارجية بصورة مستمرة، بما يسهم في بناء إدارة استراتيجية فعالة وقادرة على توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة.

8.8.4 وجهات النظر في عوامل النجاح الحرجة

1.8.8.4 من وجهة نظر المنظمات:

تُعدُّ CSFs عناصر حيوية لنجاح الاستراتيجية، ويمكن أن تؤثر في الأداء باتجاه إيجابي أو سلبي. وقد قدم هذا المفهوم Rockart (1979) الذي سلط الضوء على أهمية سيطرة المنظمات على عوامل النجاح الحرجة الخاصة بها لتحقيق النجاح.

وعرف (1988) Freund المفهوم بأنه "تلك الأشياء التي يجب القيام بها إذا أرادت المنظمة أن تكون ناجحة". وبالتالي، فإن تلك العوامل داخل المنظمات تساعد على أن تكون موجودة في سوق تنافسية.
2.8.8.4 من وجهة نظر المستهلكين:

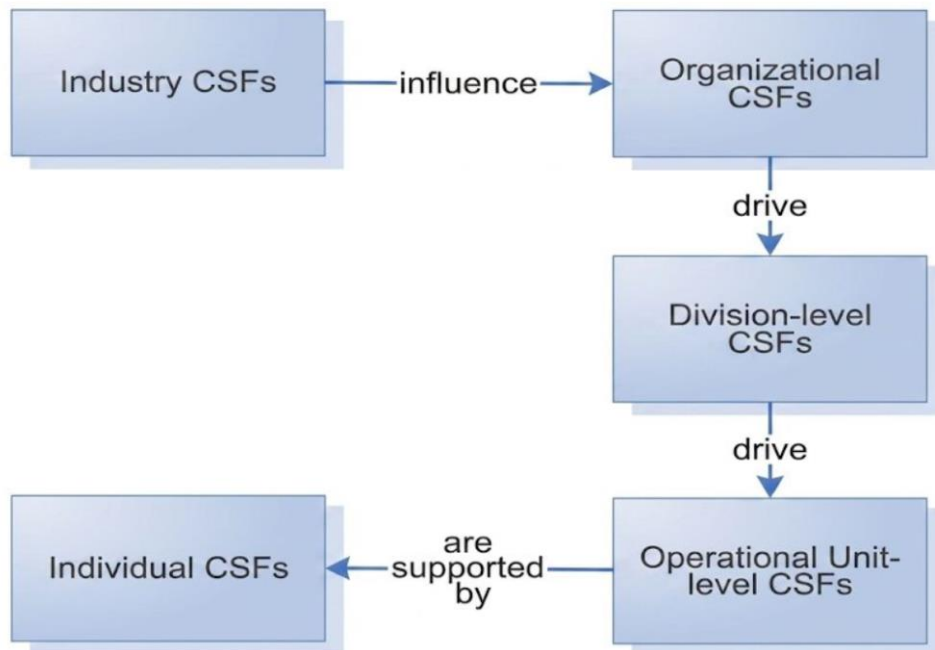
تُشرح عوامل النجاح الحرجة على أنها "تلك الأشياء داخل المنظمة المطلوبة للمنافسة والبقاء على قيد الحياة، العملاء هم أحد هذه الأشياء، وسيختارون المنظمة التي تمثل تلك العوامل المهمة في جاذبية المستهلك (Freund, 1988).
إنّ للعملاء تأثيراً كبيراً ينبغي أن تحدده المنظمة في أولوياتها، قيمة العملاء مهمة يجب مراعاتها بغض النظر عن نوع السياق، وتعتمد على عوامل النجاح الحرجة ولأن العملاء هم الذين يحققون غالبية أرباح الشركات، فإن آراءهم ذات قيمة عالية .
(Johnson et al., 2011)

9.8.4 خصائص عوامل النجاح الحاسمة (Linda, 2010)

1.9.8.4 التسلسل الهرمي:

عمل دانيال على وصف عوامل النجاح على مستوى الصناعة، وهي مشتركة عبر المنظمات داخل الصناعة، ركز دانيال على عوامل النجاح غير الفريدة على مستوى الصناعة (أي عوامل النجاح ذات الصلة بشركة في صناعة معينة) (Daniel, 1961).

كما اشتغل (Anthony et al., 1972) ووسّع نطاق عمل دانيال من خلال اقتراح أن عوامل النجاح الحرجة قد تختلف من شركة إلى أخرى ومن مدير إلى آخر، وقدم CSFs على المستوى الإداري والتنظيمي. يعتمد التسلسل الهرمي على الطريقة المتشابهة في العلاقات التنظيمية (Caralli, 2004).



شكل (2): التسلسل الهرمي لعوامل النجاح الحرج (Linda, 2010).

2.9.8.4 أنواع CSF

حدد Rockart (1979) أنواع عوامل النجاح الحرجة التي تعكس الطريقة التي تساهم بها في تحقيق المهمة:

1. هيكل الصناعة الخاصة (CSFs)

2. استراتيجية تنافسية، موقع صناعي، موقع مميز (CSFs)

3. البيئة الكلية (CSFs)

4. مشاكل وتحديات المنظمة (CSFs)

5. منظور الإدارة (CSFs)

قد تتضمن عوامل النجاح الحرجة الخاصة بالمنظمة أيًا من هذه الأنواع أو جميعها، وتُعرّف المنظمة ما إذا كانت CSFs مشتركة أم فردية.

3.9.8.4 CSFs تفرد

يركز (2004) Caralli بشكل كبير على فهم عوامل النجاح الحرجة التي تنفرد بها الصناعة أو المدير، لكن CSFs ليست بالضرورة فريدة بالنسبة للمنظمة أو القسم أو الوحدة التشغيلية أو الفرد الذي تنطبق عليه.

4.9.8.4 استقرار CSFs مع مرور الوقت

على الرغم من أن عوامل النجاح الحرجة قد تظل ثابتة إلى حد ما بمرور الوقت (على الأقل في سياق التخطيط الاستراتيجي من منظور Rockart, 1981 & Bullen فإنها تتغير بتغير بيئة الصناعة، أو بتغير موقع الشركة داخل الصناعة، أو مع مشكلات معينة (Bullen & Rockart, 1981).

ويشير Rockart أيضًا إلى أن CSFs ليست مؤشرات رئيسية للمعايير القياسية التي يمكن تطبيقها عبر جميع أقسام المنظمة، ويمكن أن يكون هناك انتقال بين CSFs وأهداف محددة؛ فالهدف بمجرد تحقيقه قد يتحول إلى CSF للاستدامة.

5.9.8.4 طريقة استخلاص عامل النجاح الحاسم

قدم Rockart طريقة من مرحلتين قائمة على المقابلة، تبدأ بمناقشة حول الأهداف وCSFs الأساسية، متبوعة بتدابير CSF كما يقدم Caralli طريقة من خمس خطوات وهي: تحديد النطاق، جمع البيانات، تحليل البيانات، اشتقاق CSF، وتحليل عوامل النجاح الحرجة. توفر هذه الطريقة كيفية اشتقاق 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).

6.9.8.4 دمج عوامل النجاح الحاسمة مع الاستراتيجية

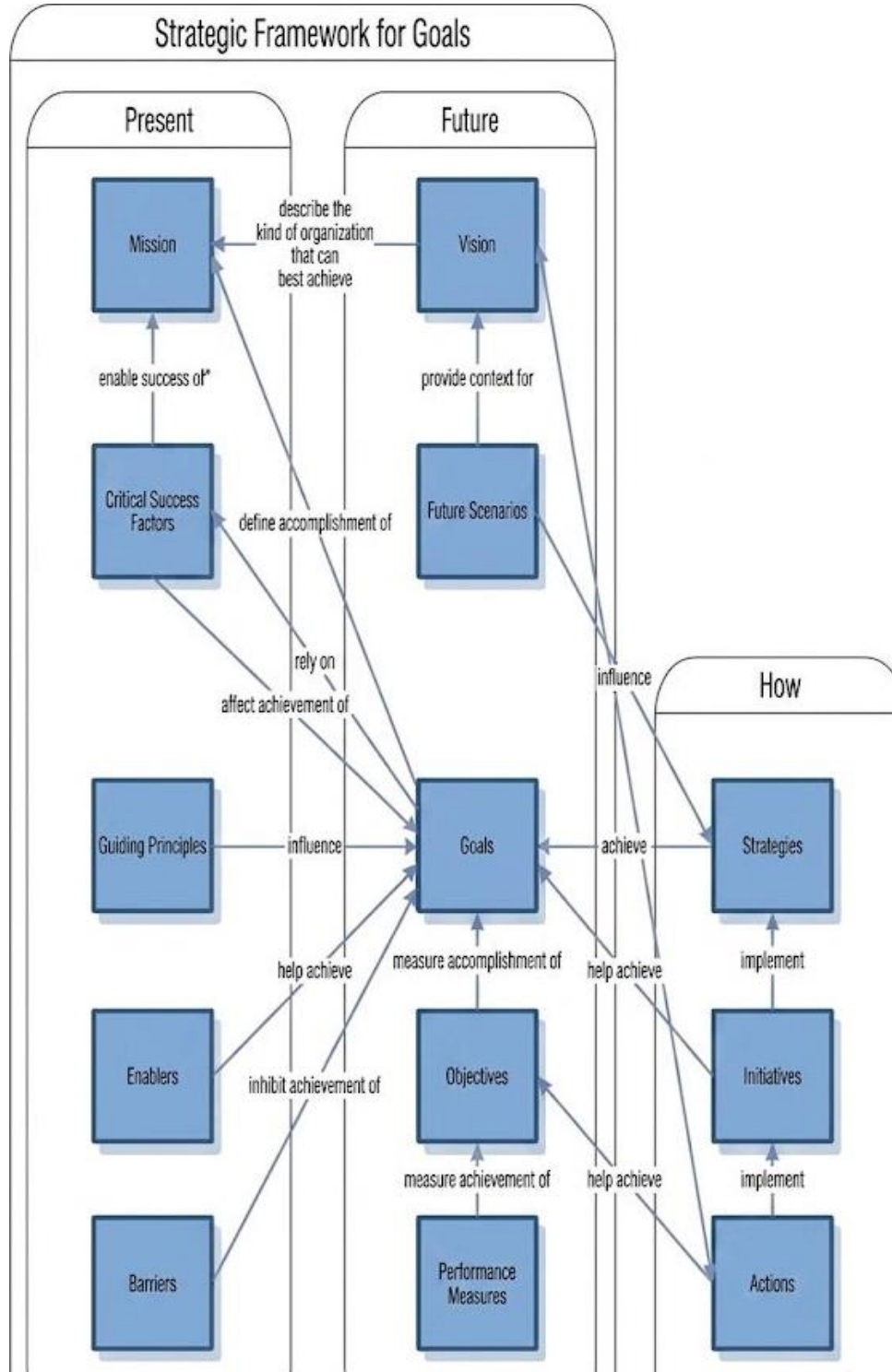
يزيد دمج CSFs مع الاستراتيجية من فعالية التخطيط الاستراتيجي النموذجي والأنشطة التشغيلية التي تدعم المهمة، ويكشف عن المعلومات المراد مراقبتها، ويؤدي إلى محادثات استراتيجية، ويكشف عن الإمكانيات التي يمكن رصدها. كما تنتج عمليات تساعد المنظمة على إنشاء طرق قوية للتفكير والتواصل وبناء القدرات. وقد أقر Rockart (1979) بأن CSFs عالية المستوى هي عنصر جديد في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويجب تطويرها للسماح للمنظمة بالتفوق (Linda, 2010).

7.9.8.4 CSFs كمدخلات للتخطيط الاستراتيجي

تعتبر عوامل النجاح الحرجة بمثابة مدخلات منطقية لعملية التخطيط الاستراتيجي. يؤكد العديد من الباحثين أن CSFs هي مدخلات ضرورية لعملية التخطيط الاستراتيجي، ويجب أن تتكامل 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 أهدافها في أي وقت (Caralli, 2004).

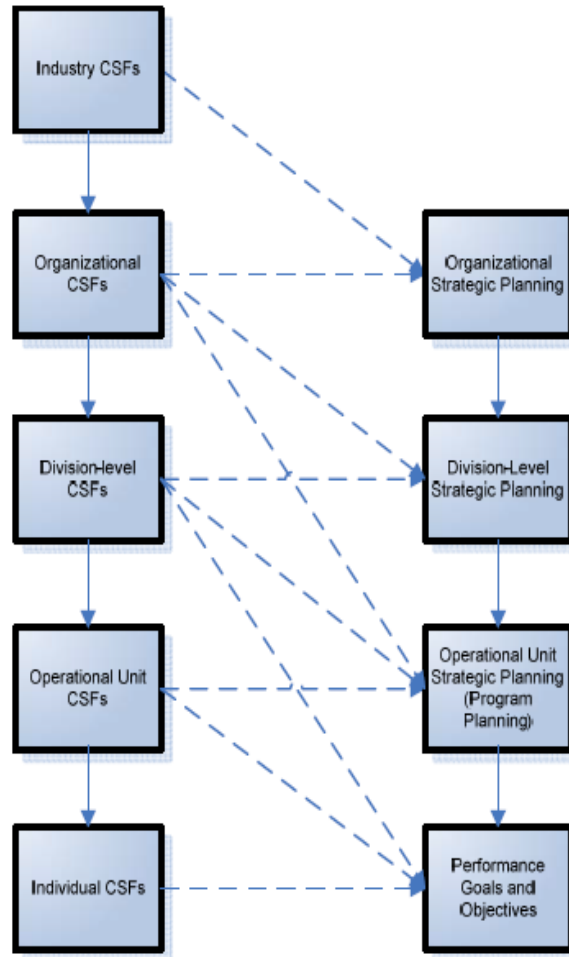
وقد ربط Bullen و Rockart بين عوامل النجاح الحرجة والتخطيط الاستراتيجي في المستويات الثلاثة التالية:

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.



شكل (3): العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة ومستويات التخطيط الاستراتيجي (Linda, 2010).

كما ناقش (2004) Caralli 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 في الاستراتيجية بشكل غير مباشر. وتؤثر عوامل النجاح الحرجة في الاستراتيجية من خلال تحقيق المنظمة لأهدافها وقدراتها على تمكين النجاح.

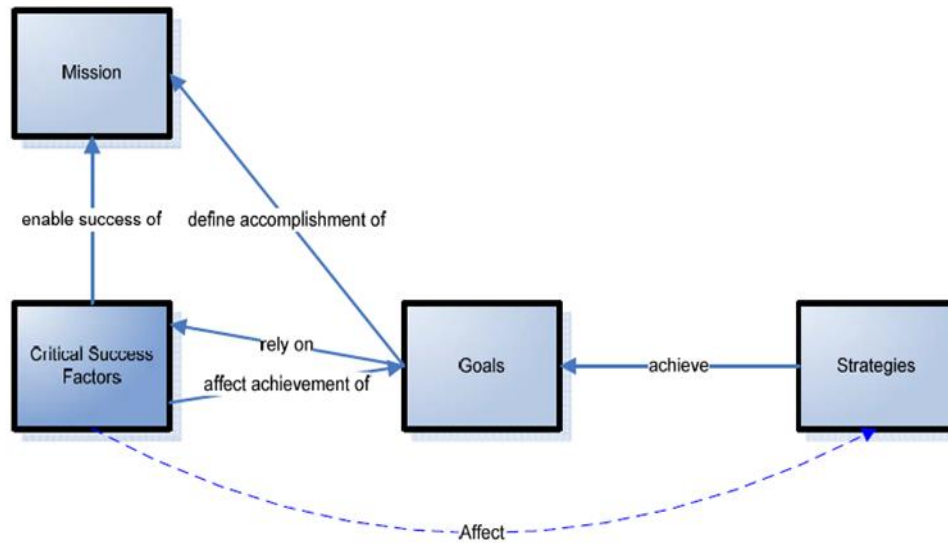


شكل (4): العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة (CSF) وعناصر التخطيط الاستراتيجي

(Linda, 2010)

8.9.8.4 علاقة عوامل النجاح الحرجة بالأهداف

قد يكون هناك بعض الخلط بين عوامل النجاح الحرجة والأهداف، وهما ليسا متطابقين تمامًا. الأهداف عالية المستوى هي التي تدعم إنجاز مهمة الرؤية، وعوامل النجاح الحرجة (CSFs) تُستنبط من الأهداف والرؤية، وغالبًا ما تُشتق منها بدلاً من التخطيط لها، مع مراعاة قابلية التحقيق بدلاً من النجاح التنظيمي أو السيطرة على الرؤية، وتشير عوامل النجاح الحرجة إلى الأنشطة التشغيلية الجارية للعمل بنجاح كامل، حيث تساعد CSFs الأهداف على تحقيق النجاح والبقاء على قيد الحياة. إن تركيز المنظمة فقط على تحديد الأهداف والاهتمام بالأنشطة اليومية لا يكفي؛ لأن الأهداف التنظيمية تعتمد على تحقيق العديد من الأهداف، والأهداف تدل على أهمية أداء المهمة (Caralli, 2004)



شكل (5): العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة (CSF) والأهداف والتخطيط الاستراتيجي

(Linda, 2010)

9.9.8.4 عوامل النجاح الحرجة والمقاييس

في مساهمة مبكرة حول عوامل النجاح الحاسمة وأنظمة التحكم الإدارية، أكد (Anthony, 1972) أن تطوير قياسات موجزة وفي الوقت المناسب كان أمراً حاسماً لرصد CSFs التي تم تحديدها. ويكتب Rockart (1979) "عوامل النجاح الحاسمة هي مجالات النشاط التي يجب أن تحظى باهتمام مستمر ودقيق من الإدارة، ويجب توفير هذه المعلومات."

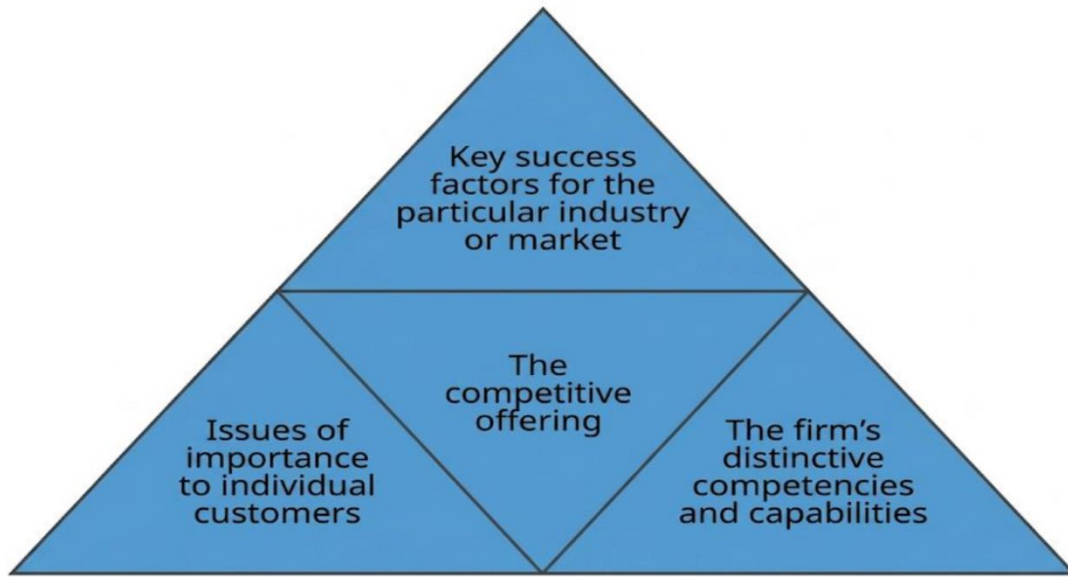
1. عوامل النجاح الرئيسية وتحليل الوضع في قطاعات الأعمال

(Thompson & Martin, 2010)

أ. الكفاءات الأساسية (Core Competencies)

من أجل تلبية عوامل النجاح الرئيسية الخاصة بهم، يجب على المنظمات تطوير الكفاءات الأساسية (Prahalad & Hamel, 1990) هذه مهارات مميزة تسفر عن ميزة تنافسية، وتوفر الوصول إلى مناطق أو قطاعات السوق الهامة، وتقدم مساهمة كبيرة في الفوائد المتوقعة للعملاء من المنتج أو الخدمات، والتي يصعب على المنافسين تقليدها. ويجب أن تكون الكفاءات الأساسية مرنة ومستجيبة لمتطلبات العملاء المتغيرة. وتُعدُّ المنتجات والخدمات الناجحة مظهرًا من مظاهر الكفاءات الأساسية. أقر (Prahalad & Hamel, 1990) بوجود ثلاثة فروع للمنظمات الأساسية:

- القدرة على تلبية عوامل النجاح الحرجة المعترف بها.
- الكفاءات والقدرات المميزة.
- القدرات والمتطلبات الخاصة بالعملاء والأفراد.



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

2. الاهتمامات الاستراتيجية الرئيسية (Thompson & Martin, 2010)

وهي فهم أكبر للاهتمامات الاستراتيجية المهمة والرئيسية مثل القيادة والثقافة والقيم، التي تقع في صميم القرارات الاستراتيجية. ويشمل ذلك منهج الاستراتيجية الذي يحركه السوق والتأثير القائم على الموارد، وتحديد عوامل النجاح الرئيسية، وإضافة قيمة، والكفاءات الأساسية، والقدرات الاستراتيجية في أطر التحليل الاستراتيجي، وتشمل: أ. القيادة الاستراتيجية:

يجب على القائد الاستراتيجي بناء فريق من المديرين وتحديد الأهداف. تختلف الأنماط بشكل كبير، وكذلك نطاق الأهداف؛ فبعض القادة مستبدون والبعض الآخر رياضي. يجب أن يكون القائد واضحاً بشأن مكان وجود المنظمة، وتقدير البيئة، وفهم موارد المنظمة.

ب. الثقافة والقيم:

يعرّف Schein (1985) الثقافة بأنها "المستوى الأعمق من الافتراضات الأساسية والمعتقدات التي تتم مشاركتها من قبل أعضاء المنظمة وتعمل دون وعي"، وهي بذلك طريقة ملائمة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بمشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. يتم تعلمها أو تطويرها عبر تجارب جديدة، ويمكن تغييرها إذا فهم المرء ديناميكية عملية التعلم. وهي مهمة في تحديد طريقة اتخاذ القرارات، والهدف من المنظمة، ونوع الميزة التنافسية المنشودة، وهيكل المنظمة، وأنظمة الإدارة، والاستراتيجيات، والسياسات الوظيفية، والوصول بالمنظمة نحو النجاح.

ج. الملائمة البيئية ورضا أصحاب المصلحة:

تتأثر المنظمة بالاستراتيجية القائمة على رؤية واضحة واتجاه. تدرس المنظمة مواردها (الموظفين، المديرين، المصنع، الإمدادات، التمويل) في بيئة أعمال تنافسية، وتعمل ضمن شبكة تشمل مورديها وداعميها 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. ينبغي أن تنجح المنظمة دائماً في سوق تنافسية. وتتضمن الإدارة الاستراتيجية ما يلي:

وعياً واضحاً بالقوى البيئية والطرق التي تتغير بها، وتقدير التهديدات والفرص الحالية والمستقبلية.

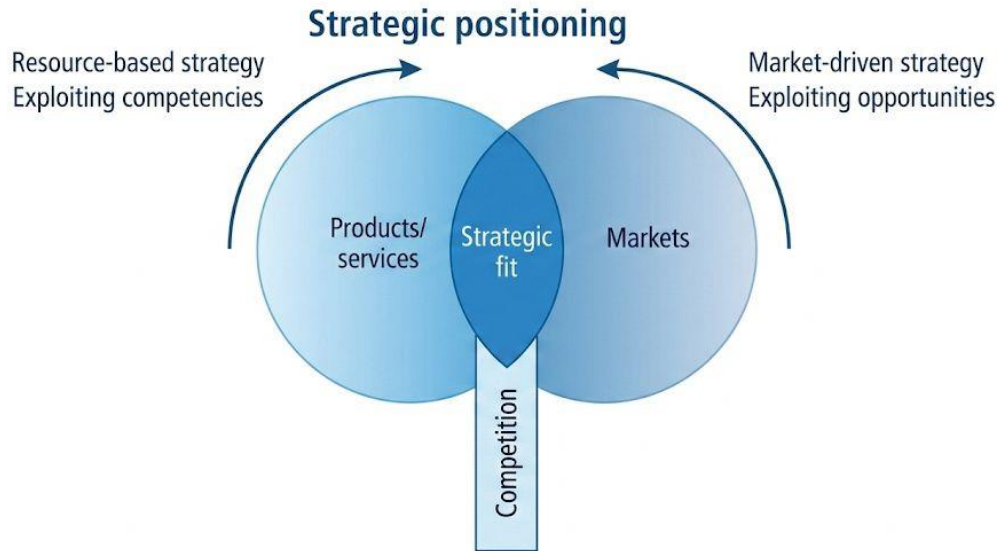
قرارات بشأن المنتجات والخدمات المناسبة لأسواق محددة بوضوح.

إدارة فعالة للموارد لتطوير الإنتاج وتحقيق الجودة المناسبة بالسعر المناسب في الوقت المناسب.

تقدير كيفية إعادة توزيع الموارد الاستراتيجية والفرص الرئيسية.

د. تحديد المواقع الاستراتيجية:

أسلوب مباشر وشائع ومعروف هو SWOT (نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات). ويعكس الاستراتيجية التي يحركها السوق أو الاستراتيجية المدفوعة بالفرصة، ويعني أن الاستراتيجية قد صُممت وطورت الموارد مع مراعاة احتياجات العملاء والمستهلكين بعناية وإبداع.



شكل (7): المواقع الاستراتيجية

ذ. القدرات الاستراتيجية :

يقول Stalk et al. (1992) إن النجاح الاستراتيجي يعتمد على عمليات القدرات التي تمكن المؤسسة من أن تكون منافساً فعالاً، وشبكات التوزيع التي تحقق انخفاضاً في التكاليف (الكفاءة) وزيادة في مستويات الخدمة العالية (الفعالية)، إن القدرات هي العمليات المضمنة في الكفاءات الأساسية.

ويشدد Kay (1993) على أنه لكي تكون مفيدة، يجب أن تكون الكفاءات الأساسية والقدرات الاستراتيجية قابلة للاستغلال ومناسبة.

هـ. الموارد والكفاءات:

قد عرفها Amit & Schoemaker (1993) بأنها مخزون من العوامل المتاحة التي تملكها الشركة أو تسيطر عليها، والموارد هي الأساس للمنتجات التي يمكن إنتاجها، وإن فرصة الشركة في النجاح تعتمد على الموارد التي تمتلكها.

الكفاءات وفق (Eisenhardt & Martin, 2000) هي المهارات الأساسية اللازمة لتطبيق الموارد بطريقة فعالة.

ويعرفها (2011) Johnson et al. بأنها الطريقة التي تُستخدم أو تُنشر بها تلك الأصول (الموارد) بشكل فعال.

م . القدرات الاستراتيجية الديناميكية:

قد ناقش Teece et al. (1997) حول أنّ معظم الشركات التي تعمل في الأسواق هي بالأحرى متحركة أثناء العمل في بيئة سريعة التغير.

ويؤكد (2000) Martin أنه يجب على المديرين تنفيذ تركيز أكبر على زيادة المرونة في استراتيجيتهم، ومواكبة المنافسين، والقدرة على تبديل مستوى الإنتاج للرد على التهديدات الخارجية.

ن . القدرات الاستراتيجية وتأثيرها على رضا العملاء:

أشار Teece et al. (1997) وقال "تسعى المنظمة جاهدة لتحقيق الرضا الدائم بين عملائنا".

وقد ناقش Stalk et al. (1992) بقوله "إذا كانت المنظمة تمتلك القدرات الصحيحة، وتستخدم للتأكيد على الأشياء الصحيحة، وتكون مرئية للعميل، وتُدار الموارد والكفاءات بطريقة ناجحة، فإن ذلك ينتج عنه قيمة عالية للعملاء".

و. عوامل النجاح الرئيسية لتطبيق الأيزو 9001

يؤكد نظام إدارة الجودة (ISO 9001) على الدور المهم للإجراءات داخل المنظمة، وعدد العقوبات التي تواجهها الشركات، وخاصة الحواجز الداخلية التي تتحول إلى مشاكل في تطبيق الأيزو 9001، مثل: عدم وجود معرفة كافية حول ISO 9001 وإدارة الجودة، ونقص الموارد، ونقص التفكير الاستراتيجي (Brown, Van der Wiele & Loughton, 1998).

و كل هذا يؤثر في التنفيذ الناجح للأيزو 9001 بشكل لا يمكن إنكاره. تتعرض الكثير من الشركات لضغط خارجي من خارج المنظمة، خاصة من العملاء والجهات الحكومية، مما يتطلب أن يكون لدى الشركات شهادة ISO 9001 (Lo & Yeung, 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, Sampaio & Saraiva, 2014)

وهناك عوامل نجاح مهمة تؤثر مباشرة في تطبيق نظام إدارة الجودة (QMS – ISO 9001)، وهذه العوامل تساهم في نجاح المنظمة ككل. من أهم عوامل النجاح التي تم تحديدها من قبل عدد كبير من الباحثين، والتي نجدها منسجمة تمامًا مع بنود مواصفة الأيزو 9001 في عدد كبير من تفاصيلها.

ي. كتابات الباحثين والعلماء عن عوامل النجاح الحرجة الرئيسية:

1. حسب (2015) Mardani et al.:

- التحسين المستمر
- تخطيط استراتيجي
- عمل جماعي
- إدارة العمليات
- التركيز على العملاء
- تعيين الموظف

- تطوير الموظفين
- القيادة
- 2. حسب (Gupta & Attri (2017) :
 - الاتصال
 - التزام الإدارة العليا
 - التدريب والتعليم
 - دعم الموظفين والمشاركة
 - مزيج العمل
 - الدافع
- 3. حسب (Bou-Llusar et al. (2018) :
 - التواصل
 - التزام الإدارة العليا
 - التدريب
 - قبول الناس
- 4. نظام إدارة الجودة (الأيزو 9001:2015) :
 - رضا العملاء
 - التزام الإدارة العليا (القيادة)
 - التحسين المستمر
 - إدارة المخاطر
 - التخطيط
 - العمليات والموارد والدعم

وبناءً على ما سبق، يقدم هذا الإطار النظري الأساس المفاهيمي للدراسة الحالية، من خلال ربط عوامل النجاح الحرجة بمراحل الإدارة الاستراتيجية، وبمعايير تنفيذ الاستراتيجية، وبأبعاد CSFs وخصائصها، وبمعاييرها بالأهداف والمقاييس والكفاءات والقدرات الاستراتيجية، وصولاً إلى بيان تقاطعها مع متطلبات نظم إدارة الجودة، ولا سيما ISO 9001:2015، ويساعد هذا الإطار على تفسير العوامل الأكثر تأثيراً في نجاح الإدارة الاستراتيجية داخل المنظمات، في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة.

9. الاستنتاجات

استناداً إلى التحليل الوصفي للأدبيات الإدارية ذات الصلة بعوامل النجاح الحرجة (CSFs) في الإدارة الاستراتيجية، وبعد مراجعة المصادر العلمية خلال الفترة (1961-2021) وتحليل مضمون مواصفة ISO 9001:2015 توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

أولاً: تُظهر الأدبيات أن عوامل النجاح الحرجة ليست قائمة متفرقة من الأنشطة، بل إطار تحليلي يساعد المنظمات على تركيز جهودها ومواردها في المجالات الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتؤكد الدراسات التأسيسية، مثل

Boynton & Zmud (1984) وRockart (1979) أن فاعلية منهج CSFs تتعزز عندما يُستخدم في المستويات الإدارية العليا وفي سياقات التخطيط واتخاذ القرار، بينما تتراجع قيمته عندما يُستخدم بمعزل عن الأدوات التحليلية الأخرى أو في المستويات التنفيذية الدنيا فقط.

ثانيًا: أظهر التحليل أن أكثر عوامل النجاح الحرجة تكرارًا في الأدبيات تتمثل في: القيادة الاستراتيجية، ونظام إدارة الجودة، وتحليل المخاطر، ورضا العملاء، والقدرات والكفاءات الاستراتيجية، والتحسين والتطوير المستمر، والثقافة التنظيمية، ونظم المعلومات والبيانات الموثقة. وتبدو هذه العوامل متداخلة فيما بينها، بما يشير إلى أنها تشكل منظومة متكاملة تتساند فيها الأبعاد القيادية والتشغيلية والمعرفية والتنظيمية.

ثالثًا: كشفت الدراسة عن درجة عالية من التوافق بين عوامل النجاح الحرجة المستخلصة ومتطلبات مواصفة ISO 9001:2015، ولا سيما في بنود القيادة، والتخطيط، والدعم، والعمليات، والتقييم، والتحسين المستمر. ويُفهم من ذلك أن تطبيق نظام إدارة الجودة بصورة فعالة يمكن أن يدعم تحديد CSFs وإدارتها، كما أن الاهتمام بهذه العوامل قد يسهم بدوره في رفع كفاءة نظام الجودة وتحسين أدائه.

رابعًا: أظهرت المراجعة التحليلية للأدبيات وجود فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العربية، تتمثل في محدودية الأطر التي تربط بصورة منهجية بين CSFs في الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات ISO 9001:2015 وتسهم هذه الدراسة في توضيح هذه الفجوة من خلال تقديم إطار وصفي تحليلي يربط بين المجالين، مع الإقرار بأن هذا الإطار لا يضمن النجاح بصورة حتمية، ولكنه يعزز جودة القرار الاستراتيجي ويرفع فرص النجاح التنظيمي.

خامسًا: تؤكد الدراسة أن نجاح الإدارة الاستراتيجية لا يتحقق بمجرد صياغة استراتيجيات طموحة أو الحصول على شهادات جودة شكلية، بل يتطلب قدرة المنظمة على تحديد عوامل النجاح الحرجة الخاصة بها، وإدارتها بصورة منظمة ومستمرة، ومراجعتها في ضوء التغيرات البيئية والقطاعية والثقافية، كما أن غياب هذا التحديد الواعي للعوامل الحرجة يمثل أحد أسباب ضعف فاعلية التنفيذ الاستراتيجي وتراجع فرص التميز المؤسسي.

10. الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن عوامل النجاح الحرجة تمثل أحد المرتكزات الأساسية لفهم نجاح الإدارة الاستراتيجية داخل المنظمات، وقد تطور هذا المفهوم من أداة دعمت نظم المعلومات واتخاذ القرار في الأدبيات المبكرة، إلى إطار تحليلي أشمل يرتبط بالتخطيط، والقيادة، والجودة، والعمليات، وإدارة المخاطر، رضا العملاء. ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على المصادر الثانوية ومواصفة ISO 9001:2015، سعت الدراسة إلى بناء تصور نظري يربط بين CSFs والإدارة الاستراتيجية، ويُبرز العوامل الأكثر تكرارًا في الأدبيات. وقد بينت النتائج أن هذه العوامل لا تقتصر على الجوانب الإجرائية أو التقنية، بل تمتد إلى القيادة، والثقافة التنظيمية، والمعلومات، والتحسين المستمر، وهو ما يعكس الطبيعة المركبة للنجاح الاستراتيجي.

كما أوضحت الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية الفعالة لا تُبنى على نماذج جامدة، وإنما على مواءمة مستمرة بين الموارد الداخلية والضغوط الخارجية، وبين متطلبات الجودة ومتطلبات الأداء التنافسي. ومن ثم، فإن تحديد CSFs وإدارتها لا يمثل غاية في ذاته، بل وسيلة لتحسين جودة القرار الاستراتيجي وتعزيز احتمالات النجاح المؤسسي.

وتأمل الدراسة أن يساهم هذا الإطار في إثراء الأدبيات العربية في هذا المجال، وأن يكون منطلقًا لدراسات تطبيقية لاحقة تختبر هذه العوامل في بيئات تنظيمية وقطاعية مختلفة.

11. التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات، توصي الدراسة بما يلي:

1.11 توصيات موجهة إلى الإدارة العليا في المنظمات

1. اعتماد نهج منهجي في تحديد عوامل النجاح الحرجة:

توصي الدراسة بأن تقوم الإدارة العليا بتحديد عوامل النجاح الحرجة الخاصة بها بصورة دورية ومنهجية، لا بوصفها إجراءً عابراً، بل باعتبارها عملية مستمرة ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأداء.

2. تعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر:

توصي الدراسة بترويض ثقافة تنظيمية داعمة للجودة والتحسين المستمر، من خلال تبني مبادئ ISO 9001:2015 ولا سيما القيادة، والتركيز على العميل، والتفكير القائم على المخاطر، ومشاركة العاملين.

3. الاستثمار في القدرات والكفاءات الاستراتيجية:

من المهم أن تخصص المنظمات الموارد اللازمة لبناء قدراتها الاستراتيجية، مثل تحليل البيانات، وإدارة المخاطر، وإدارة الجودة، وتطوير الكفاءات الأساسية التي تساعد على التميز والاستجابة للتغيرات.

4. بناء نظام معلومات داعم للقرار الاستراتيجي:

توصي الدراسة بإنشاء نظام معلومات متكامل يوفر بيانات موثقة وموثوقة، بما يمكن الإدارة من متابعة عوامل النجاح الحرجة وتحليل الأداء واتخاذ القرار على أسس أكثر دقة.

النظر إلى ISO 9001 كأداة تطوير لا كمتطلب شكلي:

تؤكد الدراسة أهمية التعامل مع نظام إدارة الجودة بوصفه وسيلة لتحسين الأداء الاستراتيجي والتنظيمي، وليس مجرد شهادة اعتماد خارجي.

2.11 توصيات موجهة إلى الباحثين والأكاديميين

1. إجراء دراسات ميدانية تطبيقية:

توصي الدراسة بإجراء بحوث كمية ونوعية في منظمات من قطاعات مختلفة لاختبار العوامل المستخلصة وتحديد أولوياتها النسبية حسب السياق التنظيمي.

2. تطوير أدوات قياس لعوامل النجاح الحرجة:

من المفيد تصميم أدوات علمية لقياس CSFs ومتابعتها بصورة دورية، بما يدعم استخدامها في التقييم والتحسين.

3. توسيع نطاق البحث نحو أنظمة إدارة أخرى:

توصي الدراسة بتوسيع التحليل ليشمل مواصفات أخرى، مثل ISO 14001 و ISO 45001 و ISO 27001، لاختبار مدى قابلية التكامل بينها وبين CSFs.

4. دراسة العلاقة بين CSFs والتحول الرقمي والابتكار:

من المناسب بحث أثر المتغيرات المعاصرة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات والتحول الرقمي، في إعادة تشكيل عوامل النجاح الحرجة داخل المنظمات.

3.11 توصيات بشكل عام

1. توعية الممارسين بمفهوم CSFs

توصي الدراسة بتنظيم برامج تدريبية وورش عمل لتعريف المديرين والموظفين بمفهوم عوامل النجاح الحرجة وأهمية إدارتها.
2. إعداد أدلة إرشادية عملية:
من المفيد التعاون بين الأكاديميين والممارسين لإعداد أدلة تطبيقية مبسطة تساعد المنظمات، خاصة الصغيرة والمتوسطة، على تحديد عوامل النجاح الحرجة بما يناسب مواردها.
3. تعزيز المشاركة والتواصل التنظيمي:
توصي الدراسة بإشراك مختلف المستويات التنظيمية في تحديد وتقييم CSFs، وفتح قنوات اتصال فعالة مع أصحاب المصلحة لضمان أن تعكس هذه العوامل الاحتياجات الواقعية للمنظمة.
بيانات الإفصاح:

- الموافقة الأخلاقية والموافقة على المشاركة: تم الاتفاق على المشاركة في البحث وفقاً للإرشادات الخاصة بالمجلة.
- توافر البيانات والمواد: كافة البيانات والمواد متاحة عند الطلب.
- مساهمة المؤلفين: يتحمل المؤلفين مسؤولية كافة محتويات البحث والتحليل والمنهجية والمراجعة الكاملة.
- تضارب المصالح: لا يوجد تضارب في المصالح لأي طرف من خلال تصميم البحث وتقديمه وتقييمه.
- التمويل: لا يوجد أي تمويل مخصص لهذا البحث.
- شكر وتقدير: الشكر الجزيل لأكاديمية التطوير العلمي ومجلة المؤتمرات العلمية (JSC) على الدعم والإرشادات (<https://sdasmart.org/jsconf/>)

12. المراجع

1. Almeida, D., Muniz Junior, J., & Costa, A. F. B. (2012). Critical factors to quality management system implementation: relevant literature review 1992-2012. In Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Guimarães, Portugal. <https://hdl.handle.net/11449/167709>
2. Alrasheedi, M., Capretz, L. F., & Raza, A. (2015). A systematic review of the critical factors for success of mobile learning in higher education (university students' perspective). Journal of Educational Computing Research, 52(2), 257–276.
3. Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, 14(1), 33–46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
4. Anthony, R. N., Dearden, J., & Vancil, R. F. (1972). Management control systems: Text, cases and readings. Richard D. Irwin.
5. Arce, E. A., & Flynn, D. J. (1997). A CASE tool to support critical success factors analysis in IT planning and requirements determination. Information and Software Technology, 39(5), 311–321. [https://doi.org/10.1016/S0950-5849\(96\)01150-0](https://doi.org/10.1016/S0950-5849(96)01150-0)



6. Barat, J. (1992). Scenario playing for critical success factor analysis. *Journal of Information Technology*, 7(1), 12–19. <https://doi.org/10.1057/jit.1992.3>
7. Barros, S., Sampaio, P., & Saraiva, P. (2014). Quality management principles and practices impact on the companies' quality performance. In *Proceedings of the International Conference on Quality Engineering and Management (ICQEM 2014)* (pp. 237–247). Guimarães, Portugal.
8. Bou-Llugar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.04.001>
9. Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). An assessment of critical success factors. *Sloan Management Review*, 25(4), 17–27.
10. Brown, A., van der Wiele, T., & Loughton, K. (1998). Smaller enterprises' experiences with ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(3), 273–285. <https://doi.org/10.1108/02656719810198935>
11. Bryson, J. M., & Bromiley, P. (1993). Critical factors affecting the planning and implementation of major projects. *Strategic Management Journal*, 14(5), 319–337. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140502>
12. Cândido, C. J. F., & Santos, S. P. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management & Organization*, 21(2), 237–262. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.77>
13. Caralli, R. A. (2004). The critical success factor method: Establishing a foundation for enterprise security management (Technical Report CMU/SEI-2004-TR-010). Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute. <https://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?assetid=6396>
14. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
15. Daniel, D. R. (1961). Management information crisis. *Harvard Business Review*, 39(5), 111–121.
16. David, F. R. (1987). *Concepts of strategic management*. Merrill Publishing.
17. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
18. Ellegard, C., & Grunert, K. G. (1993). The concept of key success factors: Theory and method. In M. Baker (Ed.), *Perspectives on Marketing Management* (Vol. III, pp. 245–274). John Wiley & Sons.
19. Esteves, J., & Pastor, J. A. (2004). Organizational and technological critical success factors behavior along the ERP implementation phases. In *ICEIS 2004 - Proceedings of the Sixth International Conference on Enterprise Information Systems* (Vol. 1, pp. 45–53).

20. Ferguson, J. R., & Khandelwal, V. K. (1999). Critical success factors (CSFs) and the growth of IT in selected geographic regions. In Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-32), 243. <https://doi.org/10.1109/HICSS.1999.772901>
21. Fibresima, D. D., & Abdul Rani, N. S. (2012). Strategy management and business success. In Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Istanbul, Turkey.
22. Freund, Y. P. (1988). Critical success factors. *Planning Review*, 16(4), 20–23. <https://doi.org/10.1108/eb054225>
23. Gates, L. P. (2010). Strategic planning with critical success factors and future scenarios: An integrated strategic planning framework (Technical Report CMU/SEI-2010-TR-037). Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University. <https://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?assetid=9718>
24. Grunert, K. G., & Ellegaard, C. (1992). The concept of key success factors: Theory and method (MAPP Working Paper No. 4). Aarhus School of Business. <https://pure.au.dk/ws/files/32299581/wp04.pdf>
25. Gupta, P., & Attri, R. (2017). Critical success factors for implementation of quality management systems. *International Journal for Quality Research*, 11(3), 521–536.
26. Hassan, S., & AL-Hakim, L. A. Y. (2011). The relationships among critical success factors of knowledge management, innovation and organizational performance: A conceptual framework. In Proceedings of the 2011 International Conference on Management and Artificial Intelligence (ICMAI 2011). Bali, Indonesia.
27. Havelka, D., & Lee, S. (2002). Critical success factors for information requirements gathering. *Information Strategy: The Executive's Journal*, 18(4), 36–46.
28. Higgins, J. M. (2005). The Eight 'S's of successful strategy execution. *Journal of Change Management*, 5(1), 3–13. <https://doi.org/10.1080/14697010500036064>
29. International Organization for Standardization (ISO). (2015). ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements. ISO.
30. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2011). *Exploring strategy* (9th ed.). Financial Times/Prentice Hall.
31. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy* (11th ed.). Pearson.
32. Kay, J. A. (1993). *Foundations of corporate success: How business strategies add value*. Oxford University Press.



33. Kumar, D. A., & Balakrishnan, V. (2011). A study on ISO 9001 quality management system certifications – Reasons behind the failure of ISO certified organizations. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(9), Version 1.0.
34. Lingle, J. H., & Schiemann, W. A. (1996). From balanced scorecard to strategic gauges: Is measurement worth it? *Management Review*, 85(3), 56–61.
35. Lo, L. K., & Yeung, A. C. (2009). A study of ISO 9000 adoption in China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(5), 456–473.
36. Mardani, A., Jusoh, A., Zavadskas, E. K., Khalifah, Z., & Nor, K. M. (2015). Application of multiple-criteria decision-making techniques and approaches to evaluating of service quality: A systematic review of the literature. *Journal of Business Economics and Management*, 16(5), 1034–1068. <https://doi.org/10.3846/16111699.2015.1095233>
37. Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 327–338. <https://doi.org/10.1108/09596110110403712>
38. Parker, C., & Case, T. (1993). *Management information systems: Strategy and action* (2nd ed.). Mitchell McGraw-Hill.
39. Pournasir, S. (2013). Key success factors of strategic management implementation in SMEs in Iran. *Journal of International Studies*, 6(2), 65–78.
40. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
41. Rebelo, M. F., Santos, G., & Silva, R. (2016). Integrated management systems: Critical success factors. *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 5(2), 100–124.
42. Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81–93.
43. Rockart, J. F., & Van Bullen, C. (1986). The role of critical success factors in information systems planning. MIT Working Paper.
44. Saida, E., & Taibi, N. (2021). ISO 9001 quality approach and performance: Literature review. *European Scientific Journal*, 17(1), 128. <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n1p128>
45. Salisu, B., Abbaspour, B., & Nodeh, F. M. (2016). Critical success factors and tools for working the total quality management revolutions in management practice: A review. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(46). <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i46/107137>
46. Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

47. Skivington, J. E., & Daft, R. L. (1991). A study of organizational 'framework' and 'process' modalities for the implementation of business-level strategic decisions. *Journal of Management Studies*, 28(1), 45–68. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00270.x>
48. Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70(2), 57–69.
49. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
50. Thompson, J. L., & Martin, F. (2010). *Strategic management: Awareness and change* (6th ed.). Cengage Learning.
51. Tijerina Aguilera, J., & Martínez Treviño, D. A. (2019). Critical success factors for the implementation of operational excellence. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Bangkok, Thailand.
52. Turban, E., McLean, E., & Wetherbe, J. (2003). *Information technology for management: Making connections for strategic advantage* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
53. Waters, D. (2006). *Operations strategy*. Thomson Learning.
54. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2008). *Strategic management and business policy: Concepts and cases* (11th ed.). Pearson/Prentice Hall.
55. Yip, G. S. (1992). *Total global strategy: Managing for worldwide competitive advantage*. Prentice Hall.