

تأثير عوامل النجاح الحرجة في تحسين المشاريع الريادية
دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في مصنع الالبسة الجاهزة/ الموصل

**The impact of critical success factors on improving the
Entrepreneurial projects
an exploratory study of the opinions of a sample of managers in the
ready-made clothing factory/ mosul**

أ.م.د. بسام منيب علي محمد
Bassam Munib Ali Muhammad
كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل
College of Administration Economic
University of Al Mosul
bassamaltaee85@gmail.com

أ.م.د. احمد طلال احمد الافندي
Ahmed Talal Ahmed Alafandi
كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل
College of Administration Economic
University of Al Mosul
ahmedalafandi@uomosul.edu.iq

م.د. امير جواد كاظم المساري
Ameer Jawad Kadhim Al-msary
الكلية التقنية المسيب/ جامعة الفرات الاوسط التقنية
Technical College Al-Mussaib
Al-Furat Al-Awsat Technical
ameeralmsary@atu.edu.iq

المستخلص

تسعى منظمات الاعمال الى تحقيق النجاح في المشاريع التي تنفذها ولكن هنالك منظمات تهتم بتحقيق الريادة في ذلك وتصيح هي المنظمة التي تفوق المجال التي تعمل به، وهذا الامر ينعكس على مستوى ادائها وعملياتها والقرارات التي تتخذها للوصول الى هذه المرحلة، وتعد مرحلة الريادة من أصعب المراحل التي يمكن ان تصل اليها الشركات لاسيما المحافظة عليها بصورة طويلة، اذ ستكون معرضة الى منافسة شديدة من قبل شركات أخرى، ولتحقيق هذا الأمر تحتاج المنظمة الى التركيز على بعض العوامل التي تستطيع من خلالها تحقيق هذه الريادة ويطلق عليها العوامل الحرجة، وذلك لكون تأثيرها مباشر على مستوى اداء المنظمة وبالتالي ريادتها، ومن هذا المنطلق يسعى البحث الى قياس تأثير هذه العوامل على تحسين المشروع الريادي في المصنع قيد البحث، وانطلاقاً من مشكلة البحث التي تمحورت في اثاره عدد من التساؤلات ابرزها: هل تسهم عوامل النجاح الحرجة في تحسين المشروع الريادي؟ وللإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة مخطط فرضي للبحث واشتقاق مجموعة فرضيات منه باعتماد المنهج الوصفي التحليلي ومن ثم اختياره احصائياً من خلال استخدام استمارة الاستبيان، إذ شمل البحث عينة قصدية متمثلة بالمدير ومدراء الاقسام والوحدات الانتاجية والادارية والبالغة (37) فرداً مستجيباً، وباستخدام الحزمة البرمجية (SPSS Vr-26) تم اختبار المخطط والتحقق من فرضياته، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات، وجود علاقة ارتباط معنوية بين عوامل النجاح الحرجة وتحسين المشروع الريادي، وهذا يعني اهتمام المصنع المبحوث بعوامل النجاح الحرجة عامة وأن العوامل التي يتضمنها البحث على وجه الخصوص سينعكس ايجاباً على تحسينه ريادياً.

الكلمات المفتاحية: عوامل النجاح الحرجة، المشروع الريادي.

Abstract

Business organizations seek to achieve success in the projects they implement, but there are organizations interested in achieving leadership in this and becoming the organization that leads the field in which they work, and this is reflected in the level of their performance, operations, and the decisions they take to reach this stage, and the leadership stage is considered one of the most difficult stages in which Companies can reach it, especially by maintaining it for a long time, as they will be exposed to intense competition from other companies. To achieve this, the organization needs to focus on some of the factors through which it can achieve this leadership. They are called critical factors, because they have a direct impact on the level of leadership. The organization's performance and thus its leadership. From this standpoint, the research seeks to measure the impact of these factors on improving the entrepreneurial project in the factory under study, and based on the research problem that centered on raising a number of questions, most notably: Do critical success factors contribute to improving the entrepreneurial project?

To answer these questions, a hypothetical research plan was formulated and a set of hypotheses were derived from it by adopting the descriptive analytical approach, and then tested statistically through the use of a questionnaire form. The research included a purposive sample represented by the director and directors of departments and production and administrative units, amounting to (37) individual respondents, and using the software package (SPSS Vr-26) The scheme was tested and its hypotheses were verified, and the study reached a set of conclusions. There is a significant correlation between the critical success factors and the improvement of the entrepreneurial project. This means that the researched factory is interested in the critical success factors in general and that the factors included in the research in particular will be reflected positively. To improve it leadership.

Keywords: critical success factors, entrepreneurial project

المقدمة

تسعى المنظمات الصناعية في العراق الى النجاح عند تنفيذ مشاريعها، ولكن هذه السعي قد يقترب من الوصول الى مستوى الريادة لكنه لم يحققها بعد، وذلك في ظل المنافسة الكبيرة في البيئة الصناعية العراقية، ومن هنا جاءت فكرة البحث والذي يسعى الى دراسة مجموعة من العوامل التي تجعل تنفيذ مشاريع هذه المنظمات تحقق الريادة، إذ من خلال تحديد هذه العوامل وتوجيه المنظمة قيد البحث الى التركيز عليها وبالتالي يجعلها تحقق الريادة، وعليه فان البحث الحالي سيتناول موضوعه من خلال اربعة مباحث، حيث يتضمن الاول المنهجية والثاني يتضمن الاطار النظري للبحث بينما خصص الثالث لإطاره الميداني واخيراً يعرض المحور الرابع الاستنتاجات والمقترحات لإدارة المصنع المبحوث.

2. المبحث الاول: منهجية البحث

1-2. مشكلة البحث:

ادركت منظمات الاعمال عموماً والصناعية على وجه الخصوص الدور الكبير لعوامل النجاح الحرجة في تحسين تنفيذ المشاريع الريادية، وقد كشفت الزيارات الميدانية للباحثين للمصنع عينة البحث انه يعاني من انخفاض في مستوى اداء تنفيذ المشاريع الجديدة (المعامل التي انشائها حديثاً سواءً معمل صناعة الاحذية الصناعية الامنة او في معمل الجلود) وهي معامل حديثة تم انشائها في المصنع قيد البحث، وعلى هذا الاساس فان مشكل البحث تتجسد بالتساؤلات التالية:

1. الى اي مدى يمكن ان تسهم عوامل النجاح الحرجة في تحقيق الريادة في المصنع قيد البحث؟
2. ما طبيعة العلاقة والتأثير بين عوامل النجاح الحرجة ومستوى تنفيذ المشاريع الريادية في المعمل قيد البحث؟

2-2. اهمية البحث :

يستمد البحث اهميته من خلال بيان أهمية دراسة عوامل النجاح الحرجة كونها تعد مورداً استراتيجياً لنجاح الشركات، فضلاً عن بيان اسهام عوامل النجاح الحرجة في مساعدة المصنع قيد البحث الى الاقتراب من تحقيق الريادة في المشاريع الجديدة المنفذة لدية وعلى النحو الذي يزيد من أرباحه التي يحققها وتحسين الحصة السوقية له على مستوى مدينة الموصل.

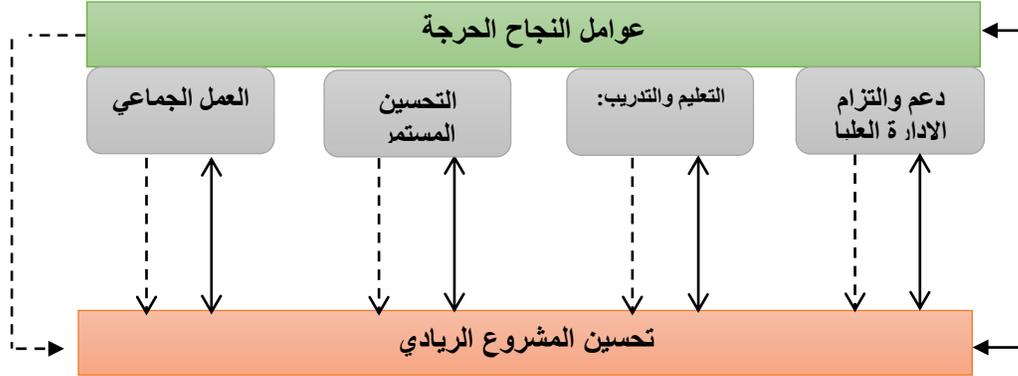
3-2. اهداف البحث :

يسعى البحث الى تحقيق ما يأتي:

1. محاولة تقديم اطار معرفي عن كل من عوامل النجاح الحرجة والمشاريع الريادية، فضلاً عن الكشف عن مديات ادراك القائمين على ادارة المصنع المبحوث لدور تلك العوامل في نجاح المشاريع الريادية.
2. تشخيص وتحليل طبيعة العلاقة والتأثير بين عوامل النجاح الحرجة ومستوى تحسين المشاريع الريادية في المصنع المبحوث.

4-2. مخطط البحث الافتراضي:

يمثل تعبير افتراضي يعكس تسلسل مسار البحث لغرض اختبار فرضياته وتحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيريه (المستقل والمعتمد) وكما مبين في الشكل (1)



الشكل (1) نموذج البحث

المصدر: من اعداد الباحثين

علاقة ارتباط

5-2. فرضيات البحث :

- في ضوء مخطط البحث الافتراضي ، تم صياغة فرضياته وعلى النحو الاتي:
- الفرضية الاولى : لا توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عوامل النجاح الحرجة (اجمالياً وانفراداً) وتحسين المشروع الريادي.
 - الفرضية الثانية : لا توجد علاقة تأثير معنوية موجبة لعوامل النجاح الحرجة (اجمالياً وانفراداً) في تحسين المشروع الريادي.

6-2. حدود البحث :

1. الحدود المكانية: اقتصر البحث على مصنع الالبسة الجاهزة في محافظة نينوى/ العراق ، احد التشكيلات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن العراقية.
2. الحدود الزمانية: حددت بمدة البحث والحصول على البيانات حتى انجازه للفترة من (12 / 2 / 2024 ولغاية 27 / 2024/3).
3. الحدود البشرية: اقتصر البحث على مدراء الاقسام والوحدات الانتاجية والادارية بالمصنع المبحوث والعاملين ذوي الخبرة والمهارة في المعمل باعتبارهم الفئة الاكثر معرفة واطلاع بعمليات المصنع.

7-2. أساليب جمع البيانات والمعلومات:

تم الاعتماد على الأساليب الآتية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضيته وشملت:

● الاعتماد على المصادر العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث فضلاً عن شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لتغطية الاطار المعرفي للبحث.

● الاعتماد على استمارة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بعينة البحث والتي اسهمت في تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث، وتم اعداد تلك الاستبانة في ضوء اراء عدد من الباحثين عند الاطلاع على المصادر العلمية ذات الصلة بمتغيري البحث والتي اشار اليها عدد من الباحثين (Andersen et al, 2006) و (Marais,et.al, 2017) و (Oskar, 2023).

8-2. الوسائل الإحصائية المستخدمة:

استخدمت مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة وباستخدام البرمجية (SPSS V-26). وكما يأتي:

1. التكرارات والنسب المئوية المستخدمة لوصف خصائص عينة البحث.
2. معامل الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد مديات العلاقة ومستوى معنويتها بين متغيري البحث.
3. الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد مديات علاقات التأثير ومستوى معنويتها بين متغيري البحث.
4. معامل التحديد نسبة الاختلافات (2R) التي يفسرها تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

9-2. اختبار الاستبانة:

يهدف التعرف مستوى صلاحية المقياس ودرجة ثبات الاستبانة استخدم مقياس (الفاكرونباخ) وبلغت قيمة معامل هذا المقياس (0.865) وهي قيمة معنوية موجبة عند مستوى المعنوية (0.05) وتشير الى قوة ثبات الاستبانة المستخدمة.

3. المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث

1-3. عوامل النجاح الحرجة

1-2-3. مفهوم عوامل النجاح الحرجة

تمثل عوامل النجاح الحرجة عناصر حيوية لاستراتيجية ناجحة يمكن أن تؤثر على الأداء إما في اتجاه إيجابي أو سلبي (Raravi,2013,22)، إذ ان هذا المصطلح "عوامل النجاح الحرجة" له أصوله في مجال نظم المعلومات الإدارية (MIS) (Korbijn, 2014, 17)، فقد تم تقديم مفهوم عوامل النجاح لأول مرة بواسطة Daniel الذي ناقشه فيما يتعلق بأزمة إدارة المعلومات التي حدثت بسبب التغيير التنظيمي السريع، وفي عام 1979 قدم (Rockart) مفهوم عوامل النجاح الحرجة في مجلة Harvard Business Review ووصفها بأنها المجالات الحرجة التي تكون فيها النتائج المناسبة ضرورية لتحقيق نجاح المشروع، وبما أن هذه المجالات ذات أهمية حاسمة فيجب أن يكون لدى مدير المشروع المعرفة اللازمة لتحديد ما إذا كان التقدم ثابتاً في المجالات المعنية (Ugur, 2028, 37-38).

وتنوعت الآراء حول تعريف عوامل النجاح الحرجة وتباينت الآراء الا ان هذا التباين لم يمنع الباحثين من دراسة هذا الموضوع وابداء الرأي فيه ، عموماً يقدم الجدول (1) مجموعة من الآراء وكما يأتي:

الجدول (1) آراء بعض الباحثين حول عوامل النجاح الحرجة.

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	Bullen & Rockart, 1981	تتمثل بمجموعة من المتطلبات المهمة والتي يجب على المدير أن يركز اهتمامه عليها.
2	Leidecker & Bruno,1984	مجموعة من الخصائص التي يجب إدارتها على نحو صحيح داخل المنظمة لكي تكون قادرة على العمل على نحو تنافسي في بيئتها الصناعية، وهذه الخصائص عبارة عن مجموعة متغيرات، إذ لا ينبغي اعتبارها أمراً مفروضاً منه، ولكن يجب على المديرين العمل بجد والحفاظ على إنتاجهم من أجل تحقيق الأداء المفضل للمنظمة.
3	Andersen et al,2006	بأنها تلك الميزات التي تم تحديدها على أنها ضرورية لتحقيق المشروع وتسهم في تحقيق نتائج ممتازة، وإن غياب هذه العوامل أو عدم مراعاتها يمكن أن يتسبب في فشل المشروع أو وضع حواجز أمام تحقيق نجاحه.
4	Avcikurt et al., 2011	هي بعض الأشياء التي يجب أن تسير على نحو جيد أو صحيح لضمان نجاح وازدهار الأعمال وتحقيق أهداف الإدارة العليا.
5	Constantino et. Al, 2015	العوامل الرئيسية التي تزيد من قدرة المنظمة على التنفيذ الكامل للمشروع المطلوب منها.

مجموعة مجالات أو خصائص أو ظروف أو أحداث أو أنشطة أو عناصر استراتيجية أو متغيرات محدودة تتطلب اهتماماً خاصاً نظراً لأهميتها، وعندما يتم الحفاظ عليها وصيانتها وإدارتها على نحو صحيح، يمكن أن يكون لها تأثير كبير على نجاح الأفراد أو قسم أو منظمة أو شركة ويمكنه تحقيق التمييز والتحول من الخسارة الى الربح.	Marais ,et.al, 2017	6
عوامل يمكن ان تحدد نجاح او فشل المشروع وهي خارجة عن السيطرة الكلاسيكية للمنظمة.	Almeida,et.al,2020	7

الجدول: اعداد الباحثين بالاستناد الى المصادر الموجودة فيه.

وإتساقاً مع ما تقدم يرى الباحثين ان عوامل النجاح الحرجة تمثل مجموعة من الخصائص او الانشطة على درجة كبيرة من الاهمية لدرجة انها تؤثر على نحو كبير في نجاح المنظمة من عدمها، والامر الذي يتوجب الاهتمام بها وادارتها على نحو مناسب لضمان نجاح المنظمة.

2-2-3. تصنيف عوامل النجاح الحرجة

لقد تباينت وتعددت الآراء والافكار التي تصنف عوامل النجاح الحرجة وهذا التباين سببه طبيعة المنظمات وحجمها من جهة ودرجة التطور التقني الذي تملكه من جهة اخرى، فأغلب الباحثين قد اتفقوا على ان من بين تلك العوامل (دعم والتزام الادارة، المشاركة، التدريب والتعليم)، في حين تباينوا في تحديد بقية العوامل، والجدول (2) يعرض آراء بعض الباحثين حول عوامل النجاح الحرجة.

الجدول (2) آراء بعض الباحثين حول عوامل النجاح الحرجة

العوامل	الباحث والسنة	ت
التزام الإدارة ودعمها، التدريب والتعليم، العمل الجماعي، تحديد أولويات العملية وتعريفها، اختيار متغيرات العملية، نظام القياس، اختيار مخططات التحكم، التغيير الثقافي، استخدام الدراسة التجريبية، استخدام أجهزة الكمبيوتر وحزم البرامج	Antony et al. ,2000	1
دعم الادارة العليا، التعليم والتدريب، التغيير الثقافي، البنية التحتية للمنظمة، فرق العمل	Ahmad, et.al,2016	2
دعم الادارة، تقانة المعلومات والاتصالات، ادارة المشاريع، التعليم والتدريب، البنية التحتية، الاستجابة لاحتياجات الزبائن، القيادة الاستراتيجية، اعادة الهيكلة، التحسين المستمر، العمل الجماعي.	Al-Obaidi 2019	3
التركيز على الزبون، دعم الادارة العليا، التعليم والتدريب، المعلومات والحقائق، القدرة المالية للمنظمة، فرق العمل.	Tuan, 2020	4

الجدول : اعداد الباحثين بالاعتماد على المصدر اعلاه.

وعند ملاحظة الجدول (2) نجد ان هناك تباين بين آراء الباحثين في بعض العوامل واتفاق في عوامل اخرى، وعن طريق الزيارة الاستطلاعية التي قام بها الباحثين لمصنع الالبسة الجاهزة في مدينة الموصل بوصفه ميداناً للبحث لاحظ الباحثين ان هناك عوامل قد تلائم الميدان مع اضافة عوامل اخرى وحسب الضرورة، عموماً اقترح الباحثين ان تكون عوامل النجاح الحرجة كما يأتي:

1. دعم والتزام الادارة العليا: وهو أسلوب أو منهج يسعى من خلاله أعضاء مجلس الإدارة إلى توجيه عمل المنظمة نحو الاتجاه الصحيح بما يسهم في تحقيق أهدافها المنظمة بكفاءة وبفاعلية من خلال امتلاك المنظمة لمدرء يتمتعون بخبرات ومهارات مميزة تسهم في جعلها رائدة ومتميزة في مجال عملها مقارنة بالمنظمات الأخرى، إذ تمتاز المنظمات التي تفتقر إلى مثل هكذا نوع من الدعم بعدم قدرتها على مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان ومن ثم فقدانها للفرص المتاحة أمامها وعدم وصولها لأهدافها الاستراتيجية المطلوبة، وتتجلى أهمية هذا الدعم من خلال ما تملكه المنظمة من قادة ومدراء يتمتعون بخبرات ومهارات متميزة تمكنهم من إجراء تحليلات استراتيجية تخدم العاملون وتحفزهم على بذل المزيد من الجهود الاستثنائية لتحقيق الأهداف المنظمة في الوقت المناسب وبأقل كلفة ممكنة وبجودة مناسبة (Al-Obaidi , 2019,31).

2. **التعليم والتدريب** : يعد تعليم وتدريب موظفي المنظمة احد أهم ادوات التنفيذ الفاعل لأي اسلوب او مفهوم معين، فالأفراد هم أهم أصول المنظمة، وإذا لم يكونوا على استعداد للقيام بالعمل كجزء من استراتيجية التنفيذ فلا يمكن تحقيق فوائد قابلة للقياس (Tabassum,et.al, 2016, 2873)، ويعد التعليم والتدريب أساس النجاح والتفوق في أي منظمة، فهو يعد أمراً ضرورياً ويمكن ذلك من خلال دعم التغييرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تعد جزءاً أساسياً من عملها، إذ يجب على كل منظمة امتلاك عاملين من ذوي المهارات والقدرات قادرين على اداء الاعمال على اختلاف انواعها (Bahr & Hanzal, 2020,273)، ويشير (Al-Obaidi , 2019, 48) أن التعليم والتدريب هو عبارة عن سلسلة من العمليات التي تهدف إلى اكساب العاملين الخبرات والمعرفة والمهارات التي تمكنهم من تنفيذ أعمالهم على النحو الصحيح والجودة المتميزة، فضلاً عن التكيف مع الظروف المحيطة بالمنظمة بما يعزز من واقع حال المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات المنافسة.
3. **التحسين المستمر**: ان التحسين المستمر يمثل مطلباً أساسياً لأي منتج او عملية تقوم بها المنظمة والتي من خلالها سوف تقدم خدماتها للزبائن على نحو متميز (Afrin,et.al, 2029, 131)، ويمثل منهج عمل يشترك به جميع الأفراد في المنظمة وفق خطط تحسين تبدأ بإحداث تغييرات بسيطة في أسلوب العمل في جميع مفاصل المنظمة وصولاً إلى تحسينات كبيرة مع الحفاظ على هذه التحسينات وعلى نحو مستمر (Altaee& Aljouboury,2023,223).
4. **العمل الجماعي**: يمثل العمل الجماعي مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم من أجل تحقيق هدف مشترك أو أهداف مشتركة، وان تشكيل فريق للعمل والاعتماد على العمل الجماعي يساعد على تحقيق الأهداف للمنظمة (Hansen, 2006, 33) ، فهو يهدف الى توزيع المسؤولية لكل فرد في الفريق وتنظيم مجموعة العمل لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة وتقييم النجاح من خلال طموح قادة وأفراد المجموعة (Daft,2003,15).

3-3. المشاريع الريادية :

3-3-1. مفهوم المشاريع الريادية:

تعرف المشاريع الريادية بأنها وصف أو تمثيل لفرصة أو فكرة لمشروع ما والتي يكتشفها أو يخلقها رائد الأعمال وتتضمن أيضاً خطة لتنفيذها (Zabolotnikova, et.al, 2020)، في حين يعتقد (Alvarez,et.al, 2015, 97) انه فرصة يمكن خلقها واستغلالها من قبل رائد الاعمال سواءً من خلال تطوير الاعمال القديمة او انشاء مشروع جديد مبني على فكرة جديدة او ظرفاً اجتماعياً أو تشريع قانون جديد او اي فرصة يمكن تحقيق السبق في تنفيذها عن طريق الارتجال والتجربة المحسوبة، بينما يرى (Saravathy, 2009, 73-74) انه يتنافى مع المقولة المعرفة (طيراً في اليد افضل من عشرة على الشجرة) حيث الريادة تعني البدء قبل الكل مع وجود عقلية منفتح على الاشياء التي قد لا يحلم بتنفيذها الاخرون، ولكنها يجب ان تحتوي على دراسة توفر لها وسائل عقلانية موكد للتنفيذ. ويعتقد كل من (Al-Tai&Al-Afandi, 2023, 645) ان المشاريع الريادية تتبع من الريادة التي تمتلكها المنظمة او الفرد والتي تمكنهم من خلق افكار لمنتجات او خدمات جديدة او تطوير القديم منها وعلى النحو الذي يجعلها ريادية في السوق ويصعب منافستها ولكن يجب تحمل المخاطر التي تنجم عنها، في حين يرى (Obstfeld,et.al, 2020, 153) انه يركز على الابداع في استغلال رائد الاعمال للفرص وبالتالي خلق مشروع يحقق ارباحاً عالية في ظل ظروف عدم اليقين اي (نتائجها المحتملة غير معروفة)،

ويرى (Zabolotnikova,et.al, 2020, 151-152) ان المشروع الريادي لا يمكن له النجاح دون وجود وسائل لتنفيذه والتي يمكن تصنيفها وفق ثلاثة فئات هي (من أنا ، ما أعرفه ، من أعرف) والتي تعني أن رواد الأعمال الخبراء يصنعون الفرص ويتخذون الإجراءات بناءً على تلك الفئات الثلاث من الوسائل، حيث تمثل الأولى الامكانيات التي يمتلكها الشخص او المنظمة الريادية بينما الثانية تمثل حجم الامكانيات ونوعها التي يمتلكها بينما تمثل الفئة الثالثة الشبكة الاجتماعية والعلاقات والاطراف الداعمة التي يمكنها انجاح المشروع الذي سوف اتبناه. ويرى الباحثون ان المشروع الريادي هو فكرة لمشروع يتم ابتكارها ودراستها وتحليل نقاط القوة والضعف فيها وتحديد النقاط الحرجة التي تسهم في نجاحها من قبل الطرف الريادي سواء على مستوى الافراد او الشركات والتي تحقق بعد تنفيذها مكاسب كبيرة لذلك الطرف على مستوى الارباح او الحصة السوقية وذلك لعدم جودة المنافسين وبالأخص في الفترة الاولى من ابتكارها.

3-3-2. ابعاد التوجه الريادة:

لأجل تحقيق المشاريع الريادية نحتاج الى مجموعة من الابعاد التي تمثل الركيزة الاساسية لتنفيذ الريادة في المشاريع وهي تحدد بالاتي: (Al Mamun& Fazal, 2018, 381-382), (Khan,et.al, 2021,4), (Oskar, 2023, 343).

1. **الإبداع والابتكار**: يُعرّف الإبداع بأنه تطوير أفكار الأفراد الجديدة والتي من المحتمل أن تكون مفيدة للمنظمة، والتي يمكن ان تتضمن اقتراحات لتطوير مشاريع الحالية او تتضمن حلول جذرية او تحسينات ولكنها كفيلة بتحقيق الريادة

في المشروع قيد الاستخدام، بينما يعرف الابتكار على أنه أي فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة وغير مطروحة أو غير مستخدمة سابقاً على الأقل في البيئة التي تعمل بها المنظمة، ومن الجدير بالذكر ان المدراء الاذكياء لديهم المقدرة على استشراف المستقبل عند عرض عليهم هذه الافكار الجديدة إذ يستطيعون توقع مدى نجاح هذه الفكرة ام لا ومستوى نجاحها.

2. **الميل إلى المخاطرة:** وهي اختيار طريقة غير عادية للقيام بالأشياء، وتشير الادبيات انه كلما زادت المخاطرة زادت الارباح المتوقع من المشروع، وهي احد الصفات الرئيسية التي تتمتع بها المنظمات الرائدة إذ يميلون إلى المخاطرة العالية والتي في كثير من الاحيان تؤدي الى تحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.
3. **الاستباقية:** ويمكن تعريفها بأنها التصرف السريع والمتحسب للمشاكل أو الاحتياجات أو التغييرات المستقبلية، لأجل تحقيق اليد العليا نسبياً ضد المنافسين، إذ أن النهج الاستباقي للأفراد يظهر نوعاً معيناً من الكفاءات لدى رواد الأعمال التي تساعدهم في تحقيق النجاح في أعمالهم.
4. **الاستقلالية:** ويتم تعريفها على أنها العمل المستقل للأفراد لتنفيذ رؤية أو فكرة، مما يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم المطلوبة والتي تمهد الطريق إلى ريادة الأعمال الناجحة، وتشير عدد من الدراسات ان الاستقلالية الوظيفية العالية تظهر مستوى كفاءة أفضل لدى رواد الأعمال، كذلك تؤدي إلى أداء أفضل للشركات، مع تحقيق الاستباقية العالية وذلك لسرعة تنفيذ الافكار دون المرور بالبيروقراطية الادارية .

4. المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

1-4. وصف مجتمع وعينة البحث

1-4-1. وصف المصنع قيد البحث :

تم اختيار مصنع الالبسة الجاهزة في الموصل ميداناً للبحث وذلك لعدة اسباب منها: لأنه من المنظمات الصناعية التي حافظت على سمعتها لفترة طويلة وفي نشاط كامل تمتلك كادراً فنياً ذو خبرة في نشاطها وتعاون ادارته مع الباحثين لإنجاز البحث، والمصنع هو احد المصانع التابعة للشركة العامة لصناعات النسيج والجلود احد تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن العراقية تأسست عام 1983 وتقدم انتاج انواع الملابس الولادية والبنائية والرجالية والنسائية .

1-4-2. وصف عينة البحث :

اختيرت عينة قصدية متمثلة بالمدير ومدراء الاقسام والوحدات الانتاجية والادارية ، حيث تم توزيع (40) استمارة على الأفراد المجيبين، استرجعت (37) منها صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (92.5%). ويشير الجدول (3) إلى خصائص الافراد عينة البحث.

الجدول (3) خصائص الافراد عينة البحث

المركز الوظيفي للمبحوثين							
مدراء الخط الأول				إدارة عليا للمصنع			
العدد		%		العدد		%	
35		95		2		5	
مدة الخدمة في الشركة (سنة)							
16 فأكثر		11-15		6-10		1-5	
العدد		%		العدد		%	
17		46		9		24	
-		-		27		73	
التحصيل الدراسي							
ماجستير ودكتوراه		بكالوريوس		دبلوم			
العدد		%		العدد		%	
-		-		27		73	

الجدول من اعداد الباحثون بالاستفادة من بيانات استمارة الاستبيان

2-4. اختبار فرضيات البحث وتحليلها ومناقشتها

4-2-1. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تضمنن هذا المحور اختبار فرضية البحث الاولى التي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة عوامل النجاح الحرجة (اجمالياً وانفراداً) وتحسين المشروع الريادي، حيث اشارت النتائج التي تضمنتها الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية عوامل النجاح الحرجة اجمالاً وتحسين المشروع الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (المؤشر الكلي) (0.898*)، وتفسير هذه النتيجة ان زيادة اهتمام ادارة المشروع بتلك العوامل يؤدي الى تحسين المشروع نظراً لتأثيرها المباشر في نجاحه . اما فيما يخص العلاقات الجزئية فقد تم توضيحها في الجدول (4).

الجدول (4) علاقات الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة اجمالاً وانفراداً وتحسين المشروع الريادي للمصنع قيد البحث.

المؤشر الكلي	عوامل النجاح الحرجة				المتغيرات المستقلة
	العمل الجماعي	التحسين المستمر	التعليم والتدريب	دعم الادارة العليا	
0.898*	0.714*	0.765*	0.687*	0.780*	المتغيرات المعتمدة تخفيض الهدر

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية *P > 0.05 N=37

يبين الجدول (4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين كل عامل من عوامل النجاح الحرجة انفراداً وتحسين المشروع الريادي وكما يأتي :

1. علاقة الارتباط بين عامل دعم الادارة العليا وتحسين المشروع الريادي: وجود علاقة ارتباط معنوية بين دعم الادارة العليا بوصفه احد المتغيرات المستقلة وبين تحسين المشروع الريادي بوصفه متغير المعتمد، حيث عكست هذه العلاقة قيمة الارتباط (0.780*) عند مستوى معنوية (0.05).

2. علاقة الارتباط بين عامل التعليم والتدريب وبين تحسين المشروع الريادي: يلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعليم والتدريب بوصف احد المتغيرات المستقلة وتحسين المشروع الريادي بوصفه متغير المعتمد الذي بلغت قيمة الارتباط له (0.687*) عند مستوى معنوية (0.05).

3. علاقة الارتباط بين عامل التحسين المستمر وبين تحسين المشروع الريادي: وجود علاقة ارتباط معنوية بين التحسين المستمر بوصفه احد المتغيرات المستقلة وتحسين المشروع الريادي بوصفه متغير معتمد، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.765*) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يفسر اهتمام الادارة العليا بعمليات التحسين المستمر من شأنها ان تحسن من اداء المشروع الريادي.

4. علاقة الارتباط بين عامل العمل الجماعي وبين تحسين المشروع الريادي: وجود علاقة ارتباط معنوية بين العمل الجماعي بوصفه احد المتغيرات المستقلة وتحسين المشروع الريادي بوصفه متغير المعتمد، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.714*) عند مستوى معنوية (0.05).

وعلى هذا الاساس تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي نصت على (توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عوامل النجاح الحرجة (اجمالياً وانفراداً) وتحسين المشروع الريادي في المصنع المبحوث).

4-2-2. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

تضمنن هذا المحور نتائج اختبار الفرضية الثانية التي تنص على (لا يوجد تأثير معنوي لعوامل النجاح الحرجة (اجمالياً وانفراداً) في تحسين المشروع الريادي في المصنع المبحوث)، إذ يشير الجدول (5) إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة لعوامل النجاح الحرجة مجتمعة في تحسين المشروع الريادي على مستوى المصنع قيد البحث.

الجدول (5) علاقات تأثير عوامل النجاح الحرجة مجتمعة في تحسين المشروع الريادي على مستوى المصنع قيد البحث

F		R ²	عوامل النجاح الحرجة		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	
4,170	57,521	0.658	.,701 (6.241)	.,790	تحسين المشروع الريادي

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية *P > 0.05 N= 37

(35 , 1) df

() يشير إلى قيمة t المحسوبة

ومن ملاحظة الجدول (5) الخاص بتحليل تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد ان قيمة (F) المحسوبة (57.521) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (4،170) عند درجتي حرية (1،35)، اما معامل التحديد الذي يوضح قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد فقد بلغت قيمته (0.658%)، وهذا يعني أن (8،65%) من الاختلافات في المشروع الريادي تفسرها عوامل النجاح الحرجة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (6،241) وهي قيمة معنوية واعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.697) عند مستوى معنوي (0،05)، وبهدف توضيح تأثير كل عوامل النجاح الحرجة منفردة في تحسين المشروع الريادي فيوضحها الجدول (6).

الجدول(6) تأثير عوامل النجاح الحرجة منفردة في تحسين المشروع الريادي على مستوى المصنع قيد البحث

F		R ²	عوامل النجاح الحرجة				Bo	المتغيرات المستقلة
الجدولية	المحسوبة		العمل الجماعي	التحسين المستمر	التعليم والتدريب	دعم الادارة العليا		
			B4	B3	B2	B1		
2.533	57.521	0.658	0.801 (4.001)	0.621 (3.998)	0.578 (2.190)	0.610 (4.221)	0.790	

0.05 > N= 37 *P

(4,33) df

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

() يشير إلى قيمة t المحسوبة

اذ يلاحظ من نتائج الجدول (6) وجود تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لعوامل النجاح الحرجة منفردة بوصفها متغيرات مستقلة في تحسين المشروع الريادي بوصفه متغيراً معتمداً، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (57.521) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2،533) عند درجتي حرية (4.33) وبمستوى معنوية (0.05)، ومن خلال متابعة معامل (1B) واختبار (T) لها تبين ان اعلى العوامل تأثيراً في المشروع الريادي كان عامل دعم الادارة وبلغت قيمة (T) المحسوبة لهذا العامل (4.221) وهي قيمة معنوية اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.697) عند درجتي حرية (4.33) ومستوى معنوية (0.05). وحل عامل العمل الجماعي ثانياً من حيث التأثير في تحسين المشروع الريادي حيث بلغت قيمة (t) لهذا العامل (3.998) وهي قيمة معنوية اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.697) عند درجتي حرية (4.33) ومستوى معنوية (0.05). اما العامل الثالث من حيث التأثير في تحسين المشروع الريادي فقد كان عامل التحسين المستمر، وهذا ما وضحته قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (3.998) وهي قيمة معنوية اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.697) عند درجة حرية (4.33) ومستوى معنوية (0.05). اما العامل الاخير من حيث التأثير في المتغير المعتمد فقد كان عامل التعليم والتدريب حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.190) وهي اعلى من قيمتها الجدولية (1.967) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (4.33).

واعتماداً على ما سبق فقد تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لعوامل النجاح الحرجة (اجملاً وانفراداً) في تحسين المشروع الريادي في المصنع المبحوث.

5. المبحث الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

1-5. الاستنتاجات:

- أكدت الاديبيات المتعلقة بعوامل النجاح الحرجة انها تمثل جوانب وانشطة اساسية تؤثر وعلى نحو مباشر في نجاح المنظمات وعلى نحو عام.
- لقد تباينت اراء الباحثين حول ماهية العوامل الحرجة واتفق اغلبهم على الاربعة التي تم تضمينها في البحث.
- بينت الاديبيات المتعلقة بالمشروع الريادي ان هناك علاقة طردية بين ابعاد التوجه الريادي التي تم عرضها في المحور النظري ومستوى الارباح والحصة السوقية للمنظمات.
- بينت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية بين عوامل النجاح الحرجة وتحسين المشروع الريادي، وهذا يعني اهتمام المصنع المبحوث بعوامل النجاح الحرجة عامة والعوامل التي يتضمنها البحث على وجه الخصوص سينعكس ايجاباً على تحسينه ريادةياً.

5. أوضحت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة لعوامل النجاح الحرجة في تحسين المشروع الريادي وهذا يفسر ان التزام الادارة العليا ودعمها من حيث توفير المستلزمات الاساسية والامكانات المادية والبشرية فضلاً عن توفير برامج تدريب وتعليم للأفراد سيسهم مساهمة فعالة في تحسين اداء المصنع.

2-5. التوصيات:

1. يقع على عاتق الادارة العليا توفير برامج للتدريب والتعليم للعاملين تستهدف عملية الابداع والابتكار للمشاريع لكي تخلق لديهم الفكر الذي يحقق المشاريع الريادية.
2. يقترح الباحثون على الادارة العليا تبني برامج التحسين المستمر بوصفها اساليب تعمل على خلق الابداع لدى الافراد العاملين.
3. يقترح الباحثون على الادارة العليا والوسيطى في المعمل قيد البحث تشجيع العمل بطريقة (فرق العمل متعددة التخصصات) عند التخطيط والتنفيذ للمشاريع المقترحة لكي تضمن نجاح تحقيقها وعدم التعارض بين الاقسام المعنية.
4. عند اقتراح فكرة لمشروع ريادي من قبل العاملين في المصنع يجب على ادارة المصنع دراسته وتنفيذه بسرعة كبيرة لضمان تحقيق الريادة فيه وبالتالي ضمان الحصة السوقية الكبيرة قبل ظهور منافسين له في السوق.

Reference

1. Afrin. Afroza Bulbul, Islam. Rafikul, Fontaine. Rodrigue Ancelot Harvey, Yousuf .Ali, And Rahman. Mizanur, 2019, "A New Model Of Continuous Improvement In Total Quality Management From An Islamic Perspective", Asian Academy of Management Journal, Vol. 24, No. 1, (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).
2. Ahmad. Md Fauzi, Wong Jing Ping, Nor Aziati Abdul Hamid, Shiau Wei Chan and Josu Takala, 2016, "Critical Success Factors of Six Sigma Implementation in Malaysian Manufacturing Industry", International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Kuala Lumpur, Malaysia, March 8-10, 2016.
3. Al Mamun, A., & Fazal, S. A. (2018). Effect of entrepre-neurial orientation on competency and micro-enterprise performance. Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, 12(3), 379–398
4. Almeida. Oberti, Paulo S. Figueiredo, Valter Estevão Beal and Francisco Uchoa Passos, (2020), Critical Success Factors of Product Development Projects in the Automotive Industry, Journal of Technology Management & Innovation, Vol. 15, Issue. 2
5. Al-Obaidi, Raafat Asi Hussein, 2019, "Critical success factors for establishing a holonic manufacturing system, reality diagnosis and a proposed system for the General Company for Electrical and Electronic Industries in Baghdad," unpublished doctoral thesis, College of Administration and Economics, University of Mosul.
6. Altaee .Bassam Muneeb Ali and Aljuboury. Moyassar Ibraheem Ahmed, 2023, "The of some continuous improvement models in ISO 28001:2007 An explanatory study in General Company for the Pharmaceutical Industry and Medical Appliances / Samarra", Journal of Business Economics for Applied Research, Volume 5, Issue 5.
7. Al-Tai, A. B. M. A., & Al-Afandi, A. A. T. A. (2023). Contributions of some types of innovation in the development of entrepreneurial projects/an analytical study in the Nineveh Investment Authority and some projects in Nineveh Governorate. *Warith Scientific Journal*, 5(May).
8. Alvarez, S. A., Young, S. L., & Woolley, J. L. (2015). Opportunities and institutions: A co-creation story of the king crab industry. *Journal of Business Venturing*, 30, 95–112.
9. Andersen, E. S., & Jessen, S. A, 2000, "Project evaluation scheme: a tool for evaluating project status and predicting project results", *Project Management*, 6(1), 61-69.
10. Antony, J., Balbontin, A., and Taner, T. (2000), "Key ingredients for the effective implementation of statistical process control", *Work Study*, Vol. 49 No. 6, pp. 242-247.
11. Avcikurt, C., Altay, H., & Ilban, M. O., 2011, "Critical success factors for small hotel businesses in Turkey: An exploratory study", *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2).
12. Bahr, Maysam Riyad and Handal, Qasim Ahmed, 2020, "Critical success factors and their impact on developing a lean supply chain, an analytical study in a group of private pharmaceutical manufacturing companies in Samarra," *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, Volume (61), Issue (56).) C/2, College of Administration and Economics, Tikrit University.
13. Bullen, C., & Rockart, J., 1981, "A primer on critical success factors. Center for Information Systems Research", *Sloan School of Management*, 1-64.

14. Daft, Richard, L., 2003, "Management", 6th ed., Thomson, South Western.
15. Hansen, Joannak, 2006, "The Relationship Between Child Care Program Administration, Organizational Climate, and Global Quality", Thesis Submitted to The Faculty of The Graduate School at The University of North Carolina at Greensboro in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Master of Science, Greensboro.
16. Khan, M. A., Zubair, S. S., Rathore, K., Ijaz, M., Khalil, S., & Khalil, M. (2021). Impact of entrepreneurial orientation dimensions on performance of small enterprises: do entrepreneurial competencies matter?. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1943241.
17. Korbijn. Gert, 2014, "Success criteria and critical success factors for contractors of urgent and unexpected projects A multiple case study within the maintenance & repair sector", Master thesis, Rotterdam School of Management, Erasmus University.
18. Leidecker, J.K. and Bruno, A.V.J.L.r.p,1984,"Identifying and using critical success factors", 17(1).
19. Marais. Milandrie, du Plessis .Engelina, and Saayman. Melville, 2017 , "A review on critical success factors in tourism", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol 31, : <http://www.journals.elsevier.com/journal-of-hospitalityand-tourism-management>.
20. Obstfeld, D., Ventresca, M. J., & Fisher, G. (2020). An assembly perspective of entrepreneurial projects: Social networks in action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(2), 149-177.
21. Oskar, Hagvall Svensson. (2023) What makes entrepreneurial learning difficult: cognitive conflicts or cultural clashes?. *European Journal of Engineering Education* 48:3, pages 391-406.
22. Raravi, P., Bagodi, V., & Mench, R. G. (2013). Critical Success Factors: Service Industries. *SCMS Journal of Indian Management*, 10(1).
23. Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.
24. Tabassum. Zanjbeel, Cahit Ali Bayraktar, Asfa Muhammad Din, and Murat Durucu, 2016, "Analysis of critical success factors of six sigma in Pakistani small and medium- sized enterprises", *International Journal of Economics and Management Engineering*, Vol:10, No:8.
25. Tuan. Nien-Tsu , (2020), Identifying Critical Success Factors through Interactive Management , MATEC Web of Conferences, Vol.312, 9 th International Conference on Engineering, Project, and Production Management, <https://doi.org/10.1051/mateconf/202031201004>.
26. Uğur. Naciye Güliz, 2018, "Critical Success Factors Of Big Data Projects: A Model Proposal And Empirical Test", Doctoral Thesis, Management Information Systems, Graduate School Of Business, Sakarya University.
27. Zabolotnikova, V., Selezneva, I., Nizamdinova, A., Mukhamedyarova-Levina, T., & Praliyeva, S. (2020). Entrepreneurial projects' development: alternative sources of investments. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 253.