

أثر الرقابة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في منظمات الخدمات
الكبيرة السعودية: قطاع الطيران في منطقة مكة المكرمة

أصاله محمد احمد

2021200171

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

2	جدول المحتويات
4	قائمة الأشكال
5	قائمة الجداول
6	الفصل الأول
6	1.1. المقدمة
7	2.1. مشكلة البحث
7	3.1. أهمية البحث
7	1.3.1. الأهمية العلمية
8	2.3.1. الأهمية العملية
8	4.1. اسئلة البحث
9	5.1. أهداف البحث
9	6.1. فرضيات البحث
10	7.1. نموذج البحث
10	8.1. منهجية البحث
10	1.8.1. تصميم البحث
11	2.8.1. طرق جمع البيانات
11	3.8.1. مجتمع البحث والعينة
12	4.8.1. أداة البحث
12	5.8.1. تقنيات التحليل الإحصائي
13	6.8.1. الاعتبارات الأخلاقية
13	9.1. الدراسة الميدانية
13	10.1. مخطط البحث
13	11.1. الخطه الزمني للبحث
15	المراجع
18	الملاحق

عناصر الاستبيان 18.

قائمة الأشكال

- الشكل 1.1: نموذج الدراسة 10
- الشكل 2.1: بصلة الدراسة 11

قائمة الجداول

جدول 1.1: خطة الدراسة الزمنية 14

الفصل الأول

1.1. المقدمة

شهد العالم مؤخرًا تطورًا سريعًا في الأعمال التجارية بسبب التغيرات البيئية الديناميكية مثل العولمة المتزايدة والتطور التكنولوجي والابتكار وريادة الأعمال، مما أدى إلى تغيير مستمر في تفضيلات العملاء (Swafford et al., 2006; Sherehiy & Karwowski, 2014). وقد أدت هذه التحديات إلى زيادة المنافسة في بيئة الأعمال وتعزيز مفهوم الرشاقة في المنظمات. الرشاقة هي مرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة والتكيف بسرعة مع عدم اليقين البيئي (Teece، 2007).

في القرن الحادي والعشرين، أصبحت بيئة الأعمال أكثر تعقيدًا وديناميكية مما كانت عليه في الماضي لأن التخطيط الاستراتيجي القديم (الطويل الأجل) لم يعد بإمكانه مواكبة عدم اليقين من التغيرات السريعة والحفاظ على ميزة تنافسية. أدى عدم اليقين إلى فشل التخطيط الاستراتيجي التقليدي إلى ظهور نوع جديد من الرشاقة - وهي الرشاقة الاستراتيجية - التي جذبت الباحثين لدراساتها في عدة نطاقات مختلفة (Long, 2000; Ojha, 2008).

أدى التحديث إلى سعي الشركات إلى تبني الرشاقة الاستراتيجية من خلال تطوير القدرة المرنة على التكيف بسرعة مع متطلبات بيئة العمل، والتعهد بالتزامات استراتيجية لتنمية الموارد، وتجديد الأهداف لتمكين النجاح والحفاظ على الميزة التنافسية في السوق (Sherehiy & Karwowski, 2014; Lee et al., 2015). تساعد الميزة التنافسية المنظمات على البقاء على قيد الحياة من خلال توفير قيمة أعلى للعملاء بسرعة أكبر من المنافسين (Sukati et al., 2012).

تعمل المنظمات الرشاقة على تطوير العمليات وتغيير إدارتها وتدريب موظفيها واستخدام التكنولوجيا المتقدمة والابتكار لتحسين مهارات رأس المال البشري والاستجابة للتغيرات في السوق من خلال تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم. علاوة على ذلك، تستغل المنظمات فرصًا مثل تطوير المنتجات أو تنويعها لتقديم منتجات جديدة مختلفة بأسعار مناسبة في الوقت المحدد، مما يؤدي إلى استهداف رضا العملاء وولائهم.

دفعت الرشاقة الاستراتيجية الباحثين إلى دراسة تأثيرها على الميزة التنافسية على نطاق واسع. إلا أنه وجد القليل من الأبحاث حول تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في قطاع الطيران، ولم تتم دراستها على هذا القطاع في المملكة العربية السعودية بعد.

توفر رشاقة استراتيجيات المنظمات الكفاءة التنظيمية والمرونة العالية لديها مما تلبي متطلبات ورغبات عملائهم. وبالتالي، فإن تميز المنظمات بادائها عن أداء المنافسين في السوق يجعلها أقوى وأكثر استدامة. وبناءً على ذلك، ركزت الدراسة الحالية على توضيح أهمية ممارسة المرونة الاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الخدمات الكبيرة السعودية تحديدًا قطاع الطيران في منطقة مكة المكرمة.

2.1. مشكلة البحث

اصبحت المنظمات أكثر قدرة على المنافسة يوما بعد يوم، ويتطلب الأمر قوة ونجاحا كبيرا للحفاظ على ميزة تنافسية والبقاء في الأسواق الحديثة. تقاس الميزة التنافسية المستدامة للشركات بقدرتها على البقاء وسط منافسيها على المدى الطويل. إنهم يحققون هذا البقاء على قيد الحياة من خلال قدرتهم على استخدام الرشاقة الاستراتيجية للاستجابة بسرعة للتغيرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال واستغلال الفرص المفيدة.

دفعت المرونة الاستراتيجية الباحثين إلى دراسة تأثيرها على الميزة التنافسية على نطاق واسع في المنظمات الحكومية والخاصة وغير الربحية في قطاعات الصحة والتعليم والاتصالات والمنتجات الصيدلانية. هناك القليل من الأبحاث حول تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في قطاع الطيران، ولم تتم دراستها على هذا القطاع في المملكة العربية السعودية بعد.

دفعت هذه الفجوة البحثية الباحث إلى سدها من خلال البحث عن نهج واستراتيجيات وفلسفات إدارية غير تقليدية تمكن قطاع الطيران السعودي من مواكبة التطورات في بيئة الأعمال وتوفير أفضل قيمة للعملاء بشكل أسرع من منافسيهم العالميين.

وبناء على ما سبق فقد تمثلت مشكلة البحث في التساؤل البحثي عن ماهو تأثير المرونة الاستراتيجية على تحقيق منظمات قطاع الطيران للميزة التنافسية في المملكة العربية السعودية؟

3.1. أهمية البحث

تعد الرشاقة الاستراتيجية موضوعا جديدا حاسما طور الاهتمام بين الباحثين والممارسين. توفر هذه الخاصية للمنظمات الكفاءة التنظيمية والمرونة العالية لتلبية متطلبات العملاء ورغباتهم. وبالتالي، فإن تميز المنظمات بآدائها عن أداء المنافسين في السوق يجعلها أقوى وأكثر استدامة. ستقدم هذه الدراسة معلومات مفيدة للباحثين والمهتمين بعلوم الإدارة كامتداد للدراسات حول المرونة الاستراتيجية. كما ستوفر نظرة ثاقبة على أهمية المرونة الاستراتيجية وعواملها التي تعزز قدرة منظمات قطاع الطيران على تحقيق ميزتها التنافسية في المملكة العربية السعودية. علاوة على ذلك، ستقدم هذه الدراسة نتائج وتوصيات تمكن منظمات قطاع الطيران من كسب المنافسة في قطاعاتها من خلال اعتماد عوامل وأساليب واستراتيجيات مناسبة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

1.3.1. الأهمية العلمية

- (1) سوف تكتشف هذه الدراسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في منظمات قطاع الطيران.
- (2) إن دراسة العلاقة بين المتغيرين (الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية) ستوفر وجهة نظر حول الرشاقة الاستراتيجية التي تعزز تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات.

- (3) ستشكل نتائج الدراسة وتوصياتها أساساً نظرياً لتأسيس مفهوم الرشاقة الاستراتيجية في منظمات قطاع الطيران وتعزيز الميزة التنافسية الخاصة بها.
- (4) ستوفر هذه الدراسة معلومات مفيدة للباحثين والمهتمين بعلوم الإدارة، حيث أنها توفر امتداداً فكرياً حديثاً لدراسات الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

2.3.1. الأهمية العملية

- (1) إن تطبيق نتائج الدراسة وتوصياتها سيفيد المجتمع من خلال تزويد مختلف منظمات قطاع الطيران بميزة تنافسية مستدامة.
- (2) ستحافظ المنظمات البحثية على الميزة التنافسية الخاصة بها من خلال اعتماد توصيات هذه الدراسة التي ستساعد الإدارة العليا وصناع القرار على فهم دور الرشاقة الاستراتيجية وتطبيق اقتراحاتها بما يتماشى مع التغييرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال.

4.1. أسئلة البحث

ركزت الدراسة على دراسة تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في منظمات قطاع الطيران السعودي، كما اتضح في السؤال البحثي الرئيسي: ما هو تأثير المرونة الاستراتيجية على تحقيق منظمات قطاع الطيران للميزة التنافسية في المملكة العربية السعودية؟

ينقسم هذا السؤال إلى ثلاثة أسئلة فرعية:

- (1) كيف تساعد المرونة الاستراتيجية منظمات قطاع الطيران في منطقة مكة المكرمة على الحفاظ على ميزتها التنافسية؟
- (2) ما هي أبعاد المرونة الاستراتيجية التي تؤثر بشكل كبير على منظمات قطاع الطيران في منطقة مكة المكرمة؟
- (3) كيف يمكن تعزيز المرونة الاستراتيجية لمساعدة منظمات قطاع الطيران على تحقيق ميزة تنافسية في منطقة مكة المكرمة؟

5.1. أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى التنبؤ بكيفية تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في منظمات قطاع الطيران السعودي في منطقة مكة المكرمة. وستساهم الخطوات التالية في تحقيق هذا الهدف:

- (1) مراجعة الأدبيات السابقة حول تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية.
- (2) اكتشاف أبعاد الرشاقة الاستراتيجية التي تؤثر على الميزة التنافسية في منظمات قطاع الطيران في منطقة مكة المكرمة.
- (3) تحليل العلاقة بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية و الميزة التنافسية في منظمات قطاع الطيران بمنطقة مكة المكرمة.
- (4) تحديد الفروق بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية والأبعاد الديموغرافية للموظفين في منظمات قطاع الطيران بمنطقة مكة المكرمة.
- (5) تقديم التوصيات بشأن استدامة الميزة التنافسية في منظمات قطاع الطيران بمنطقة مكة المكرمة.

6.1. فرضيات البحث

بعد مراجعة الأدبيات، وضع الباحث فرضيتين لفحص تأثير ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمنطقة مكة المكرمة:

H1: أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير كبير على الميزة التنافسية في منظمات قطاع الطيران بمنطقة مكة المكرمة.

H1a: وضوح الرؤية له تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية في منظمات قطاع الطيران بمنطقة مكة المكرمة.

H1b: القدرات الأساسية لها تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية في منظمات قطاع الطيران بمنطقة مكة المكرمة.

H1c: المسؤوليات المشتركة لها تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية في منظمات قطاع الطيران بمنطقة مكة المكرمة.

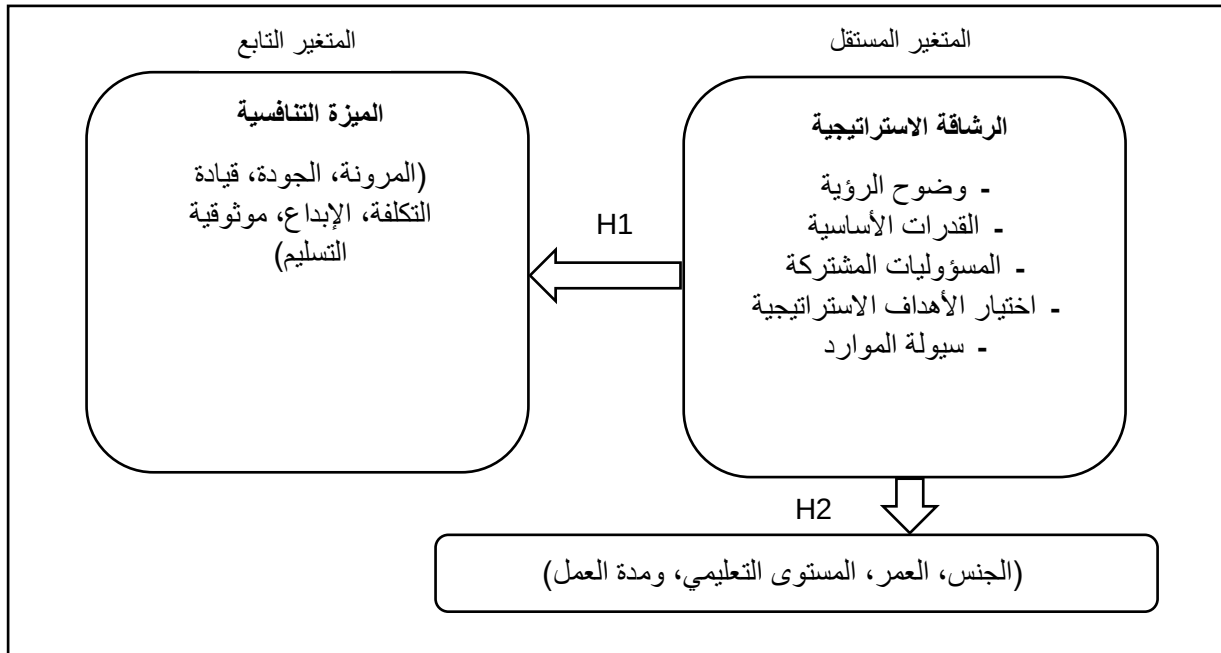
H1d: اختيار الأهداف الإستراتيجية له تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية في منظمات قطاع الطيران بمنطقة مكة المكرمة.

H1e: سيولة الموارد لها تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية في منظمات قطاع الطيران بمنطقة مكة المكرمة.

H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير ممارسة الرشاقة الاستراتيجية باختلاف الأبعاد الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، ومدة العمل) في منظمات قطاع الطيران بمنطقة مكة المكرمة.

7.1. نموذج البحث

مكنت مراجعة الأدبيات الباحث من اختيار مجموعة من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، والقدرات الأساسية، والمسؤوليات المشتركة، واختيار الأهداف الاستراتيجية، وسيولة الموارد) التي تؤثر على العديد من أبعاد الميزة التنافسية (المرونة، والجودة، وقيادة التكلفة، والإبداع، وموثوقية التسليم). علاوة على ذلك، قام الباحث بدراسة الفروق في ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات وفقا للخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي ومدة العمل. في نموذج البحث الخاص بهذه الدراسة، تقوم الفرضية الأولى بفحص المتغير المستقل وهو أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، والمتغير التابع المتمثل بأبعاد الميزة التنافسية؛ في حين تقوم الفرضية الثانية بفحص أبعاد الخصائص الديموغرافية كمتغير مستقل، وأثرها على المتغير التابع المتمثل بالرشاقة الاستراتيجية (انظر الشكل 3.1).

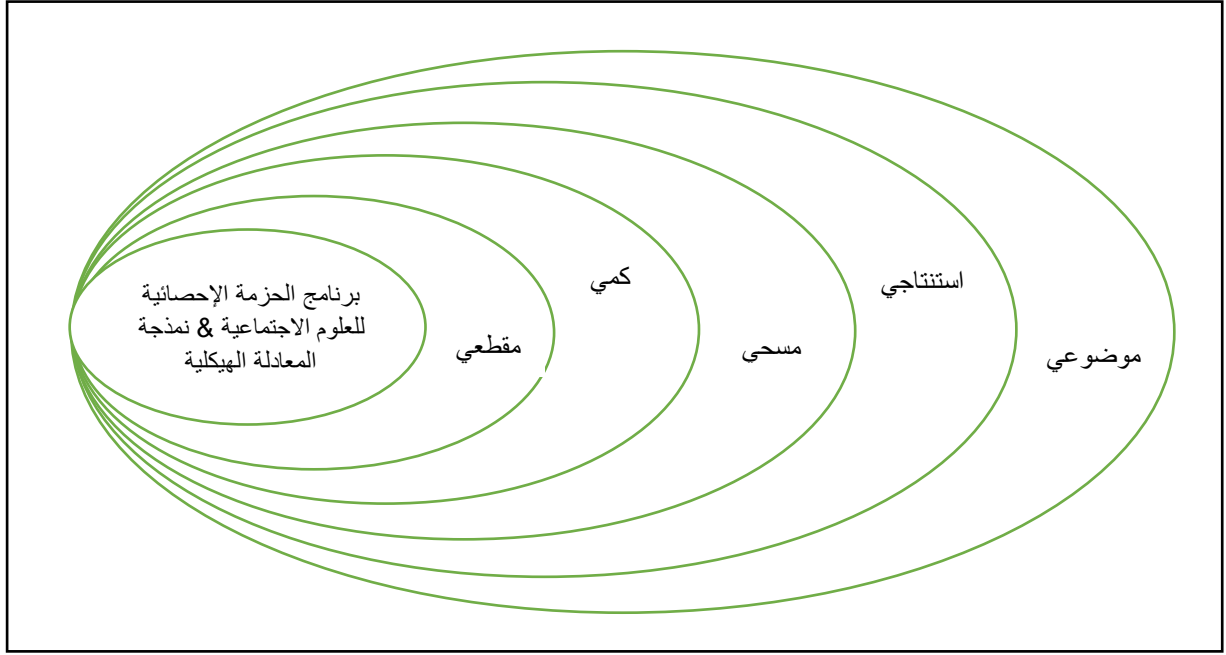


الشكل 1.1: نموذج الدراسة

8.1. منهجية البحث

1.8.1. تصميم البحث

اتبعت هذه الدراسة الفلسفة الموضوعية من خلال تطبيق المنهج الوصفي الاستنتاجي باتباع استراتيجية المسح، حيث يعتبر أسلوب المسح هو الأكثر شيوعاً المستخدم في مجال بحوث الأعمال الوصفية والاستكشافية، وذلك لجمع وتحليل البيانات الكمية للتنبؤ بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية في منظمات قطاع الطيران بمنطقة مكة المكرمة خلال فترة زمنية واحدة، ويظهر ذلك في الشكل 2.1.



الشكل 2.1: بصلة الدراسة

2.8.1. طرق جمع البيانات

تم البحث في قواعد البيانات السحابية عن دراسات سابقة باللغتين العربية والإنجليزية لتحسين فهم الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وتحديد فجوة الدراسة وايضا لتطوير فرضياتها. تم استخدام استبيان يدرس تأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية كأداة دراسة لجمع البيانات من جميع الموظفين في منظمات قطاع الطيران في منطقة مكة المكرمة.

3.8.1. مجتمع البحث والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في كافة المستويات الإدارية (العليا والمتوسطة والتنفيذية) في منظمات قطاع الطيران بمنطقة مكة المكرمة. وبحسب التحديثات الإحصائية في تقارير المنظمات وصفحاتها في اللينكد إن، بلغ إجمالي عدد العاملين في فروع منطقة مكة المكرمة للمنظمات الخمسة 1,012,005 خلال فترة الدراسة مارس 2024 .

حيث سيتم توزيع الاستبيان إلكترونياً على عينة عشوائية للحصول على بيانات جيدة تدعم نتائج البحث الكمي. من خلال اتباع طريقة متعددة المراحل لأخذ العينات بعناية دون الحاجة إلى قائمة كاملة بجميع الأفراد في المجتمع. سيتم استخدام معادلة Thompson (2012) لحساب حجم العينة باستخدام الصيغة التالية:

$$n = \frac{N \times P (1 - P)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + P (1 - P)}$$

حيث N هو حجم مجتمع الدراسة (1,012,005)، P هو الاحتمال (0.50)، d هو معدل الخطأ (0.05)، z هو فاصل الثقة (1.96)، و n هو حجم العينة، والذي تم العثور عليه بعد التعويض (385).

4.8.1. أداة البحث

استخدم الباحث الاستبيان المكتوب باللغتين العربية والإنجليزية لتسهيل جمع بيانات الدراسة. عرضت صفحة الغلاف عنوان الدراسة والغرض منها، وحددت العينة المستهدفة، وذكرت الاعتبارات الأخلاقية، وزودت بمعلومات الاتصال بالباحث. بعد ذلك وجد سؤالان للتحقق من أسماء منظمات المشاركين ومدى توافق أماكن عملهم مع مجتمع الدراسة.

يتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام؛ وتضمن كل قسم مؤشرات وتعريفات للمصطلحات المستخدمة. وبشكل إجمالي تم استخدام 38 مؤشرًا تم تطويرها بناءً على دراستين سابقتين لتناسب العاملين في منظمات قطاع الطيران بمنطقة مكة المكرمة. حيث اعتمد كل مؤشر على مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، وهو ما يناسب منهج الدراسة الوصفية وتحليلها الكمي.

القسم الأول (معلومات عامة): تناول الخصائص الديموغرافية للمشاركين فيما يتعلق بالجنس والعمر والمستوى التعليمي والمستوى الإداري والمدة الوظيفية.

القسم الثاني (المرونة الإستراتيجية): يحتوي على مؤشرات تقيس مدى استخدام الرقابة الاستراتيجية في منظمات المشاركين. وتضمنت خمسة أبعاد: وضوح الرؤية، والقدرات الأساسية، والمسؤوليات المشتركة، واختيار الأهداف الاستراتيجية، وسيولة الموارد. وبناءً على الشنطي والجيار (2020)، فإن أبعاد وضوح الرؤية والقدرات الأساسية واختيار الأهداف الاستراتيجية اعتمدت على خمسة مؤشرات، بينما اعتمد بعد المسؤولية المشتركة على أربعة مؤشرات. كما يعتمد بعد سيولة الموارد على أربعة مؤشرات بناءً على Al-Hasnawi et al (2020).

القسم الثالث (الميزة التنافسية): تناول الأبعاد الخمسة للميزة التنافسية في المنظمات (المرونة، الجودة، قيادة التكلفة، الإبداع، وموثوقية التسليم) واحتوى على 15 مؤشراً استندت إلى الشنطي والجيار (2020).

5.8.1. تقنيات التحليل الإحصائي

ستعتمد هذه الدراسة على عدة اختبارات للتحقق من صحة الفرضيات وثباتها في الشكل 1.1. عن طريق قياس معاملات ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط، ومعامل ألفا كرونباخ. لتحقيق نتائج تدعم أهداف الدراسة سيتم استخدام التكرارات والنسب المئوية كأساليب إحصائية لوصف الأبعاد الديموغرافية للعينة. بالإضافة إلى ذلك، سيتم إجراء اختبارات التباين لاختبار الفروق في ممارسة متغير الرقابة الاستراتيجية، وفقاً للأبعاد الديموغرافية التي تشمل اختبار t المستقل، وتحليل التباين أحادي الاتجاه باستخدام الإصدار 25 من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واختبار التباين. اختبار ما بعد المخصص. بالإضافة إلى ذلك، سيتم استخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار البيانات

والتنبؤ بالعلاقات بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية. يحتوي نمذجة المعادلات الهيكلية على عدة اختبارات، بما في ذلك حساب متوسط التباين المستخرج، والتحليل العملي التوكيدي، والتي تم استخدامها للتحقق من العلاقات بين المؤشرات والمتغيرات الكامنة لتضمنين المؤشرات في نموذج الدراسة في الشكل 1.1، قبل اختبار التحقق من صحتها. وسيتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الكاملة باستخدام Smart-PLS الإصدار 3.0.

6.8.1. الاعتبارات الأخلاقية

اتبعت الدراسة أخلاقيات البحث المسحي مع عينة الدراسة، التي تظهر في:

- (1) السرية والخصوصية: تجنب الأسئلة الخاصة وتوضيح أن الإجابات التي ستظهر للباحث من مصدر مجهول.
- (2) السلامة: توضيح سرية البيانات المستخدمة وغرضها لإنجاح البحث العلمي فقط.
- (3) الموافقة المستنيرة: توضيح فكرة الدراسة والوقت المستغرق لإكمال الاستبيان.
- (4) الاستقلالية: جعل الإجابة على الاستطلاع اختياريًا وتجنب التأثير على أفراد العينة.

9.1. الدراسة الميدانية

يهدف البحث إلى دراسة تأثير ممارسة الرشاقة الإستراتيجية في منظمات قطاع الطيران على تحقيق الميزة التنافسية لديهم، وذلك من خلال تطبيق استراتيجية المسح على الموظفين من كافة المستويات الإدارية (العليا والمتوسطة والتنفيذية). حيث سيتم جمع الحقائق والمعلومات من خمسة منظمات متواجدة في منطقة مكة المكرمة كمجتمع لهذه الدراسة، وهي: طيران أديل، طيران ناس، الخطوط السعودية، طيران السعودية الخليجية، نسما للطيران.

10.1. مخطط البحث

ينقسم هيكل البحث إلى خمسة أقسام. حيث يوضح الفصل الأول أهم سمات البحث من حيث النظرة العامة للدراسة، كما يقدم مشكلة البحث وأهميتها وأسئلتها وأهدافها وهيكلها. ويستعرض الفصل الثاني الأدبيات، ويناقش الفصل الثالث منهجية البحث وفرضياته. الفصل الرابع: تحليل البيانات. وأخيراً، يختتم الفصل الخامس الدراسة بمناقشة نتائجها وعرض حدودها ومقترحاتها للأبحاث المستقبلية.

11.1. الخطه الزمنية للبحث

تم إعداد خطة زمنية يظهر فيها الوقت المستغرق لإنهاء كل جزء من أجزاء الفصول الخمسة، كما هو مبين في الجدول 1.11. حيث سيتم تنفيذ هذه الدراسة خلال ستة عشر أسبوعاً.

جدول 1.1: خطة الدراسة الزمنية

الشهر		فبراير		مارس				أبريل				مايو				يونيو	
النشاط		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
المقدمة																	
مشكلة وأهمية البحث																	
أسئلة وأهداف البحث																	
فرضيات ونموذج البحث																	
منهجية البحث والدراسة الميدانية																	
مخطط البحث وخطته الزمنية																	
الدراسات السابقة																	
الاطار النظري																	
مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بالبحث																	
منهجية البحث																	
نهج واستراتيجية تصميم الدراسة																	
مجتمع وعينة الدراسة																	
إعداد الاستبيان																	
اختبار صدق وثبات الاستبيان																	
نشر الاستبيان																	
التحليل الإحصائي																	
تحليل البيانات																	
عرض نتائج الدراسة																	
الملخص والنتائج																	
مناقشة نتائج الدراسة																	
قيود الدراسة																	
التوصيات والدراسات المستقبلية																	
تلخيص الدراسة																	

المراجع

- الشنطى، م، والجبار، م. (2020). الرقابة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. 29(1)، ص 130-163.
- الضابط، م. (2022). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية. *المجلة العربية للإدارة* 42(2)، ص 17-32.
- صقور، م. (2021). أثر الرقابة الاستراتيجية في القدرات التنافسية دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سورية. *مجلة جامعة البعث-سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية*، 43(17)، ص 143-178.
- فاضل، ع وعبد الرحيم، س. (2016). ابعاد الرقابة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الاعمال/بحث ميداني تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22(94)، ص 112-137.
- Abbott, A., & Banerji, K. (2003). Strategic flexibility and firm performance: the case of US based transnational corporations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(1&2), p1-8.
- Abu-Radi, S. (2013). *Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals*. Jordan: Middle East University.
- Al-Hasnawi, H., Al-Shammari, A., & Alyasiry, A. (2020). The Moderate Role for strategic agility in promoting the relationship between strategic knowledge and Organizational Ambidexterity. *The Iraqi Magazine for Managerial Sciences*, 16(63), p1-45.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), p370-382.

- Khoshnood, N., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2), p220-229.
- Lee, J., Cho, H., & Kim, Y. (2015). Assessing Business Impacts of Agility Criterion and Order Allocation Strategy in Multi-Criteria Supplier Selection. *Expert Systems with Applications*, 42, p1136-1148.
- Long, C. (2000). You don't have a strategic plan?--good!. *Consulting to Management*, 11(1), p35-42.
- Ojha, D. (2008). Impact of strategic agility on capabilities and financial performance (unpublished doctoral Dissertation). *School of Clemson University, South Carolina, United States*.
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The Relationship Between Work Organization and Workforce Agility in Small Manufacturing Enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), p466-473.
- Sukati, I., Hamid, A., Baharun, R., Yusoff, R. & Anuar, M. (2012). The Effect of Organizational Practices on Supply Chain Agility: An Empirical Investigation on Malaysia Manufacturing Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, p274-281.
- Swafford, P., Ghosh, S., & Murthy, N. (2006) The Antecedents of Supply Chain Agility of a Firm: Scale Development and Model Testing. *Journal of Operations Management*, 24(2), p170-188.

Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), p1319-1350.

Thompson, S. (2012). *Sampling*. (3rd ed.). Johan Willy & Sons, Inc., Publication.

Wang, H. (2014). Theories for competitive advantage. *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*. Wollongong, Australia: THEORI, p30-43.

الملاحق

عناصر الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اعزائي المشاركون/ موظفي وموظفات منظمات قطاع الطيران في منطقة مكة المكرمة (الموقرين)
يسعدنا دعوتكم للمشاركة في استبانة دراسة تجريها الباحثة اصاله محمد، كجزء من مادة المشروع البحثي لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة المشاريع في جامعة ميدأوشن.
والتي تهدف لدراسة "أثر تطبيق الرقابة الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في منظمات قطاع الطيران لمنطقة مكة المكرمة".
سوف تستغرق الاستبانة ما بين 5 إلى 8 دقائق. ستظهر النتائج للباحث من مصدر مجهول وسيتم التعامل معها بمنتهى السرية لغرض البحث العلمي فقط.
ستساهم مشاركتكم القيمة في هذه الاستبانة على نجاح الدراسة بشكل كبير.
فلكم منا جزيل الشكر والتقدير على مشاركتكم الطيبة.

لأي أسئلة أو توضيحات تتعلق بهذه الدراسة، لا تترددوا بالتواصل مع الباحثة (اصاله محمد) عبر البريد الإلكتروني ssola.a@hotmail.com

Dear participants, The employees in the aviation sector organizations at the Makkah Province.

We are pleased to invite you to participate in a study questionnaire conducted by the researcher Amani Yahya. This survey is part of a research project course to complete the requirements for obtaining a master's degree in business administration at Midocean University.

It aims to study "the impact of applying strategic agility on achieving competitive advantage in aviation sector organizations in the Makkah Province".

The survey will take between 5-8 minutes. The results will be sent anonymously to the researcher who will deal with them with the utmost confidentiality for the purpose of scientific research only.

Your valuable participation in this questionnaire will significantly contribute to the study's success.

Many Thanks to you, we deeply appreciate your kind participation.

For any questions or clarifications related to this study, please do not hesitate to reach out to contact the researcher (Asalah Mohammed) by e-mail: ssola.a@hotmail.com

Workplace in Makkah Region	
----------------------------	--

مكان العمل في منطقة مكة المكرمة

☐ Yes			☐ نعم
☐ No			☐ لا
Organization's Name			اسم المنظمة
☐ Flyadeal			☐ طيران أديل
☐ Flynas			☐ طيران ناس
☐ Saudi Arabian Airlines			☐ الخطوط السعودية
☐ Saudi Gulf Airlines			☐ طيران السعودية الخليجية
☐ Nesma Airlines			☐ نسما للطيران

القسم 1: البيانات العامة

سيتناول القسم الأول الخصائص الديموغرافية للمشاركين.

من فضلك ، اختر إجابتك المناسبة لكل سؤال.

Section 1: General Information

The first section will examine about participants' demographic characteristics.

Please, choose your appropriate answer for each question.

1.1. Gender			الجنس
☐ Male			☐ ذكر
☐ Female			☐ انثى
1.2. Age Groups			العمر
☐ Less than 25 years			☐ أقل من 25 سنة
☐ From 25 to Less than 35 years			☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة
☐ From 35 to Less than 45 years			☐ من 36 إلى أقل من 45 سنة
☐ From 45 years and over			☐ 45 سنة وأكثر
1.3. Education Level			المستوى التعليمي
☐ Diploma or lower			☐ دبلوم فأقل
☐ Bachelor			☐ بكالوريوس
☐ Master			☐ ماجستير
☐ Doctoral			☐ دكتوراه
1.4. Management Level			المستوى الإداري
☐ Operational Management e.g., Supervisor, Foreman, Junior Manager, Inspector, or Clerk.			☐ الإدارة التشغيلية على سبيل المثال مشرف، مراقب عمال، مدير مبتدئ، مفتش، كاتب.
☐ Middle Management e.g., Marketing Manager, Purchase Head, Sales Manager, Operation Manager, Branch Manager, or Finance Manager.			☐ الإدارة الوسطى على سبيل المثال مدير التسويق، رئيس المشتريات، مدير المبيعات، مدير العمليات، مدير فرع، المدير المالي.

☐ Senior Management e.g., Chief Executive Officer, Chief Marketing Officer, Chief Sales Officer, Chief Technology Officer, President, or Managing Director.	☐ الإدارة العليا على سبيل المثال الرئيس التنفيذي، مدير إدارة التسويق، مدير إدارة المبيعات، مدير إدارة التقنية، رئيس، المدير العام).
1.5. Professional Career Period	فترة العمل
☐ Less than 5 years	☐ أقل من 5 سنوات
☐ From 5 to 9 years	☐ من 5 إلى 9 سنوات
☐ From 10 to 14 years	☐ من 10 إلى 14 سنة
☐ From 15 years and over	☐ من 15 سنة وما فوق

القسم 2: الاستبيان

يحتوي هذا القسم على عبارات تقيس مدى استخدام المرونة الإستراتيجية في منطقتك، وهي تتكون من خمسة أبعاد. تحتوي كل عبارة على مقياس رقمي مصنف وفقاً لدرجة الحدوث والتوافر، من (1) لا أوافق بشدة، مما يعني عدم حدوثه أو تطبيقه إلى (5) موافق بشدة، وهو أمر مؤكد الحدوث. من فضلك اختر الرقم الذي يعبر عن تقديرك ويتفق مع رأيك في كل عبارة.

Questionnaire - Section 2

This section contains statements that measure the extent to which strategic agility is used in your organization. It consists of five dimensions.

Each statement has a numerical scale graded according to the degree of occurrence and availability, from (1) strongly disagree, which means no occurrence or application to (5) strongly agree, which is certain to occur.

Please, choose the number that reflects your estimates and agrees with your opinion in each statement.

2. الرشاقة الإستراتيجية:					
تُعرف الرشاقة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة بشكل مناسب للبيئة التي تؤدي فيها أنشطتها لإنتاج وبيع المنتجات المناسبة في الوقت والمكان والسعر المناسبين (Abbott & Banerji، 2003).					
2. Strategic Agility:					
Strategic agility is defined as an organization's capability to respond appropriately to the environment in which it performs its activities and to produce and sell the proper products at the right time, place, and price (Abbott & Banerji, 2003).					
لا أوافق بشدة Strongly disagree (1)	لا أوافق Disagree (2)	محايد Neutral (3)	أوافق Agree (4)	أوافق بشدة Strongly agree (5)	مؤشر Indicator
البعد الأول (وضوح الرؤية): تشير الرؤية إلى طموح المنظمة المستقبلية التي تسعى إلى تحقيقه. (الضابط، 2022).					
Dimension (I) Clarity of Vision: The vision refers to the organization's future ambition it seeks to achieve (2022، الضابط).					
					2.1. The organization has a clear vision of what it wants to be in the future.

					تمتلك المنظمة رؤية واضحة عما ترغب ان تكون عليه بالمستقبل.
					2.2. The organization's vision is used as a guide and direction for all its work. يتم استخدام رؤية المنظمة كمرشد وموجه لكافة أعمالها.
					2.3. The vision clearly reflects the ideal mental image that the organization's management seeks to reach. تعكس الرؤية بوضوح الصورة الذهنية المثالية التي تسعى إدارة المنظمة للوصول إليها.
					2.4. There is complete integration and harmony between the units and departments of the organization in the light of its vision. يوجد تكامل وانسجام تام بين وحدات المنظمة وأقسامها في ضوء رؤيتها.
					2.5. The organization considers objectivity (neutrality) when formulating its future vision. تراعي المنظمة الموضوعية (عدم التحيز) عند صياغة رؤيتها المستقبلية.
البعد الثاني (المقدرات الجوهرية): تشير القدرات إلى وعي المنظمة بالمهارات التي تمتلكها وطريقة استخدامها لخلق أعلى قيمة للعملاء مقارنة بالمنافسين (فاضل وعبد الرحيم، 2016؛ صقور، 2021). Dimension (II) Core Capabilities: Capabilities refer to an organization's awareness of the possesses skills and the manner of use to create the highest value for customers compared to competitors (فاضل وعبد الرحيم، 2016؛ صقور، 2021).					
					2.6. The organization employees possess a set of knowledge and skills necessary to perform the work. يملك الموظفون بالمنظمة مجموعة من المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل.
					2.7. The organization employs its strengths to achieve its distinctive capabilities. توظف المنظمة نقاط القوة لديها بالطريقة التي تحقق لها القدرات المميزة.
					2.8. The organization identifies the most important processes that create value for customers. تحدد المنظمة العمليات الأكثر أهمية والتي تخلق قيمة مضافة للعملاء.
					2.9. The organization allocates the resources it needs to improve all its production and service operations. تخصص المنظمة ما يلزمها من موارد لتحسين كافة عملياتها الإنتاجية والخدمية.
					2.10. The organization owns modern and advanced technology to implement its internal operations. تمتلك المنظمة التكنولوجيا الحديثة والمتطورة لتنفيذ عملياتها الداخلية.
البعد الثالث (المسؤوليات المشتركة): تشير إلى تقاسم المسؤوليات بشكل فعال من قبل أطراف سلسلة القيمة لتحسين سلوكيات العمل وتحقيق أهداف المنظمة، مما سيعزز تماسك سلسلة القيمة (Khoshnood & Nematizadeh، 2017؛ صقور، 2021؛ الضابط، 2022). Dimension (III) Shared Responsibilities: Refers to sharing responsibilities effectively by value chain parties to improve working manners and achieve the organization's goals, which will enhance the coherence of the value chain (Khoshnood & Nematizadeh, 2017; صقور، 2021; الضابط، 2022).					

				2.11. The organization encourages employees to treat business faults as learning opportunities. تشجع المنظمة الموظفين على التعامل مع أخطاء العمل باعتبارها فرص للتعلم.
				2.12. The organization provides information that employees constantly need to carry out their tasks. توفر المنظمة المعلومات التي يحتاجها الموظفون باستمرار للقيام بالمهام الموكلة إليهم.
				2.13. Customer orientation (Attention to customers' needs first) is one of the basic ingredients when planning and implementing the organization's projects. يُعد التوجه بالعميل (الاهتمام باحتياجات العملاء أولاً) أحد المقومات الأساسية عند القيام بتخطيط وتنفيذ مشروعات المنظمة.
				2.14. The organization deals with all concerned parties as they are partners in the responsibility for achieving the final results. تتعامل المنظمة مع كافة الأطراف المعنية باعتبارهم شركاء في المسؤولية عن تحقيق النتائج النهائية.
البعد الرابع (اختيار الأهداف الاستراتيجية): الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. تختار المنظمة أهدافاً استراتيجية تساعد في تعديل أو تعزيز أو تطوير قدراتها لتناسب مع الفرص الحالية والمستقبلية (Abu-Radi, 2013). Dimension (V) Selecting Strategic Objectives: The objectives are the results that the organization seeks to achieve. The organization selects strategic objectives are assisting in adjusting, enhancing, or developing its capabilities to match current and future opportunities (Abu-Radi, 2013).				
				2.15. The organization sets its strategic objectives according to its vision and mission. تقوم المنظمة بوضع الأهداف الاستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها.
				2.16. The organization's strategic objectives are aligned with its available opportunities. تتواءم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مع الفرص المتاحة أمامها.
				2.17. The nature of the services and products provided is proportional to the market sector to which the service is provided. تناسب طبيعة الخدمات والمنتجات المقدمة مع القطاع السوقي الذي تُقدم له الخدمة.
				2.18. The organization develops specific objectives for each stage linked to the strategic goals. تقوم المنظمة بتطوير أهداف محددة لكل مرحلة مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.
				2.19. Strategic objectives are characterized by SMART specifications (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Time-bound).

					تتميز الأهداف الاستراتيجية بمواصفات ذكية (SMART) أي أنها (محددة ، قابلة للقياس، واقعية، يمكن تحقيقها، مرتبطة بزمان).
					البعد الخامس (سيولة الموارد): يشير إلى قدرة المنظمة المرنة على استخدام مواردها وإعادة تخصيصها من حيث تنقل أصولها الملموسة وغير الملموسة (الموظفون والمعرفة وما إلى ذلك) داخل المنظمة بسرعة وفقًا لاحتياجاتها (Doz & Kosonen, 2010).
					Dimension (VI) Resource Fluidity: Refers to the organization's flexible ability to use and reallocate its resource in terms of mobility of its tangible and intangible assets (employees, knowledge, etc) within the organization rapidly according to its needs (Doz & Kosonen, 2010).
					2.20. The organization aligns its resources with its objectives based on the strategic requirements in the labor market to add value to customers. تواءم المنظمة مواردها مع أهدافها، على أساس المتطلبات الاستراتيجية في سوق العمل لإضافة قيمة مميزة للعملاء.
					2.21. The organization allocates a flexible financial budget to meet all work requirements and new changes. تخصص المنظمة ميزانية مالية مرنة لمواجهة كافة متطلبات العمل والتغيرات المستجدة.
					2.22. The organization resorts to transferring its material resources based on the changing business requirements in its sector. تلجأ المنظمة لنقل مواردها المادية على أساس متطلبات العمل المتغيرة في قطاعها.
					2.23. The organization provides easy access to information of interest to its customers and employees. توفر المنظمة سهولة الوصول للمعلومات التي تهم عملائها وموظفيها.

القسم 3:

يحتوي هذا القسم على قائمة بمجموعة من البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية لمنظمتك.

من فضلك اختر الرقم الذي يعبر عن تقديرك ويتفق مع رأيك في كل عبارة.

Questionnaire - Section 3

This section contains a list of a group of statements related to the competitive advantage of your organization.

Please, choose the number that reflects your estimates and agrees with your opinion in each statement.

3. الميزة التنافسية: الميزة التنافسية تشمل على قدرة المنظمة على تطوير أو الحصول على واحدة أو مجموعة من الإجراءات التي تجعلها تتفوق على منافسيها (Wang, 2014).
3. Competitive Advantage (CA): Competitive advantage comprises the organization's capability to develop or acquire one or a group of actions that make it surpass its competitors (Wang, 2014).

لا أوافق بشدة Strongly disagree (1)	لا أوافق Disagree (2)	محايد Neutral (3)	أوافق Agree (4)	أوافق بشدة Strongly agree (5)	مؤشر Indicator
					3.1. The organization offers its products and services at lower prices than competitors. تعرض المنظمة منتجاتها وخدماتها بأسعار أقل من المنافسين.
					3.2. The organization maintains low levels of inventory to reduce costs. تحتفظ المنظمة بمستويات منخفضة من المخزون لخفض التكلفة.
					3.3. The organization brings basic components and raw materials at low prices. تجلب المنظمة المكونات الأساسية والمواد الخام بأسعار منخفضة.
					3.4. The organization works to achieve the optimal use of its resources to reduce costs. تعمل المنظمة على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف.
					3.5. The organization offers all products that meet the local market's needs. تقدم المنظمة جميع المنتجات التي تلبي احتياجات السوق المحلية.
					3.6. The organization keeps pace with developments in its field of work and industry. تواكب المنظمة التطورات في مجال عملها وصناعتها.
					3.7. The organization monitors the effectiveness of its new services and products. تتابع المنظمة مدى فعالية الخدمات والمنتجات الجديدة التي تقدمها.
					3.8. The quality of the organization's products is easily distinguished from other products of the competing companies. يتم تمييز جودة منتجات المنظمة بسهولة عن غيرها من منتجات الشركات المنافسة.
					3.9. The organization supports using research and development activities to improve its products and services. تدعم المنظمة استخدام أنشطة البحث والتطوير لتحسين منتجاتها وخدماتها.
					3.10. The organization works on applying local and international quality standards. تعمل المنظمة على تطبيق معايير الجودة المحلية والعالمية.
					3.11. The organization is characterized by innovation and rapid development of its services and products.

					تتصف المنظمة بالابتكار والتطوير السريع لخدماتها ومنتجاتها.
					3.12. The organization has sufficient flexibility to deal with customer complaints to find appropriate solutions. تتمتع المنظمة بالمرونة الكافية للتعامل مع شكاوى العملاء لإيجاد حلول مناسبة لها.
					3.13. The organization provides additional benefits and distinct advantages to increase the number of its clients and its market share. تقدم المنظمة منافع ومزايا إضافية متميزة لزيادة عدد عملائها وحصتها السوقية.
					3.14. The organization works to confront risks and threats and take opportunities that increase its competitive capabilities. تعمل المنظمة على مواجهة المخاطر والتهديدات واغتنام الفرص التي تزيد من قدراتها التنافسية.
					3.15. The organization has a good reputation compared to its competitors. تتمتع المنظمة بسمعة طيبة مقارنة بمنافسيها.