

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

إصالة محمد أحمد
2021200171

مشروع نهائي - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2024 - الفصل الدراسي الثاني

الشكر والتقدير

الحمد لله على ما أنعم الله به على من فضله الخير الكثير والعلم الوفير وأعانني على إنجاز هذا العمل الذي احتسبه عبادة من العبادات جعلها الله خالصة لوجهه الكريم.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان للدكتورة الفاضلة د. منى مصطفى العشري على ما قدمته لي من علم وارشاد نافع مستمر، فجزاها الله عني خير الجزاء وجعل ذلك في موازين حسناتها. ك

ما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى والدي العزيزين اللذان غرسا فيني حب العلم من الصغر، وقدما لي كل غالي ونفيس، وكان لهما الفضل بعد الله فيما وصلت إليه الآن. والشكر لأخوتي وأخواني على مساعدتي في إتمام هذا المشروع بالدعم النفسي والمعنوي.

ويسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل لمعالي مدير جامعة ميدأوشن، ولكل من مد لي يد العون أو أسدى لي معروفا بإسهامه صغيرة أو كبيرة في إنجاز هذا العمل فله مني خالص الشكر والتقدير.

الإهداء

إلى الأركان العظيمة في الحياة إلى من شاركونا رحلتنا الشاقة، إلى من سعوا في بناء مستقبل مشرق لنا، إلى والدي، شكرا بحجم بذلكما تضحيتكما لنا، فالشكر أبسط ما تحمله اليكم، إلى إخوتي وأخواتي وكل من أحب شكرا والشكر قليل في مقداركم، شكرا لوجودكم في حياتي الذي ساعدني على تخفيف وتهوين الكثير من المشقات، والصعوبات.

مستخلص الدراسة

الهدف: مع تزايد المنافسة في بيئة الأعمال، خاصة بين مؤسسات قطاع الطيران، لتحقيق رؤية السعودية 2030، هدفت هذه الدراسة إلى التنبؤ بقدرة أبعاد الرشاقة الإستراتيجية على تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات قطاع الطيران في منطقة مكة المكرمة.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، حيث سيتم توزيع 385 استبانة بطريقة عشوائية طبقية على الموظفين في جميع المستويات الإدارية. وبعد التأكد من صدقها وثباتها باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، وألفا كرونباخ، سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS.

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الإستراتيجية، الرشاقة، قطاع الطيران، الميزة التنافسية، منطقة مكة المكرمة.

جدول المحتويات

II	الشكر والتقدير	11
III	الإهداء	12
IV	مستخلص الدراسة	13
V	جدول المحتويات	14
VII	جدول الأشكال	15
VIII	جدول الجداول	16
9	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	17
10	1.1. المقدمة	18
11	2.1. مشكلة الدراسة	19
12	3.1. أهمية الدراسة	20
13	4.1. أسئلة الدراسة	21
14	5.1. أهداف الدراسة	22
15	6.1. فرضيات الدراسة	23
16	7.1. نموذج الدراسة	24
17	8.1. الدراسة الميدانية	25
17	9.1. مخطط المشروع	26
18	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	27
19	1.2. المقدمة	28
19	2.2. الرقابة الاستراتيجية	29
22	3.2. الميزة التنافسية	30
24	4.2. أثر الرقابة الاستراتيجية على الميزة التنافسية	31
31	5.2. الخاتمة	32
32	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة	33
33	1.3. المقدمة	34
33	2.3. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	35
34	3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)	36
35	4.3. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	37
36	1.4.3. مجتمع الدراسة	38
36	2.4.3. عينة الدراسة	39
37	5.3. طريقة جمع البيانات	40

38	6.3. أنواع البيانات
39	7.3. إجراءات التحليل الإحصائي
40	8.3. الخاتمة
41	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
42	1.4. المقدمة
42	2.4. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
42	3.4. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
42	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
42	5.4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
42	6.4. الخاتمة
43	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
44	1.5. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
44	2.5. توصيات الدراسة
44	3.5. الخاتمة
45	قائمة المراجع
50	الملاحق
59	Abstract

جدول الأشكال

16	الشكل 1.1: نموذج الدراسة
17	الشكل 2.1: هيكل مخطط مشروع الدراسة
25	الشكل 1.2: نموذج دراسة من مصدر القرني (2020)
26	الشكل 2.2 : نموذج دراسة من مصدر Alromeedy (2019)
27	الشكل 3.2: نموذج دراسة من مصدر الضابط (2022)
28	الشكل 4.2 : نموذج دراسة من مصدر Khoshnood and Nematizadeh (2017)
34	الشكل 1.3 : بصلة الدراسة من المصدر (الباحث)

جدول الجداول

- جدول 1.3: عينة دراسة احتمالية طبقية غير متناسبة 37
- جدول 2.3 : إحصائيات مؤشرات المتغير المستقل (الرشاقة الإستراتيجية) 38
- جدول 3.3 : إحصائيات مؤشرات المتغير التابع (الميزة التنافسية) 38

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

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 التي جعلت المنظمات تسعى في تحسين أدائها وتطوير عملياتها ورفع جودة منتجاتها للتميز بين منافسيها.

تعتبر الميزة التنافسية عن القيمة التي تتفرد بها المنظمة عن منافسيها وذلك من خلال استغلال الفرص ومواجهة التهديدات، واستخدام الموارد المالية والبشرية بأفضل الطرق وتعزيز مفهوم الرشاقة في منظماتها. تعرف الرشاقة بمدى 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 الرشيقة 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 فرصا 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 بأدائها عن أداء المنافسين في السوق يجعلها أقوى وأكثر استدامة. وبناء على ذلك، ركزت الدراسة الحالية على توضيح أهمية ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الخدمات الكبيرة السعودية تحديدا قطاع الطيران في منطقة مكة المكرمة.

2.1. مشكلة الدراسة

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.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

دفعت الرشاقة 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.

2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي

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 الدراسة في البحث عن مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق منظمات قطاع الطيران للميزة التنافسية في المملكة العربية السعودية.

3.1. أهمية الدراسة

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 بأدائها عن أداء المنافسين في السوق يجعلها أقوى وأكثر استدامة. ستقدم هذه الدراسة معلومات مفيدة للباحثين والمهتمين بعلوم الإدارة كامتداد للدراسات حول الرشاقة الاستراتيجية. كما ستوفر نظرة ثاقبة على أهمية الرشاقة 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. على المستوى النظري

- 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. على المستوى التطبيقي

- 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 الدراسة

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

ينقسم هذا السؤال إلى ثلاثة أسئلة فرعية:

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

5.1. أهداف الدراسة

- 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 والميزة 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 الدراسة

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

H1: أبعاد الرقابة 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.

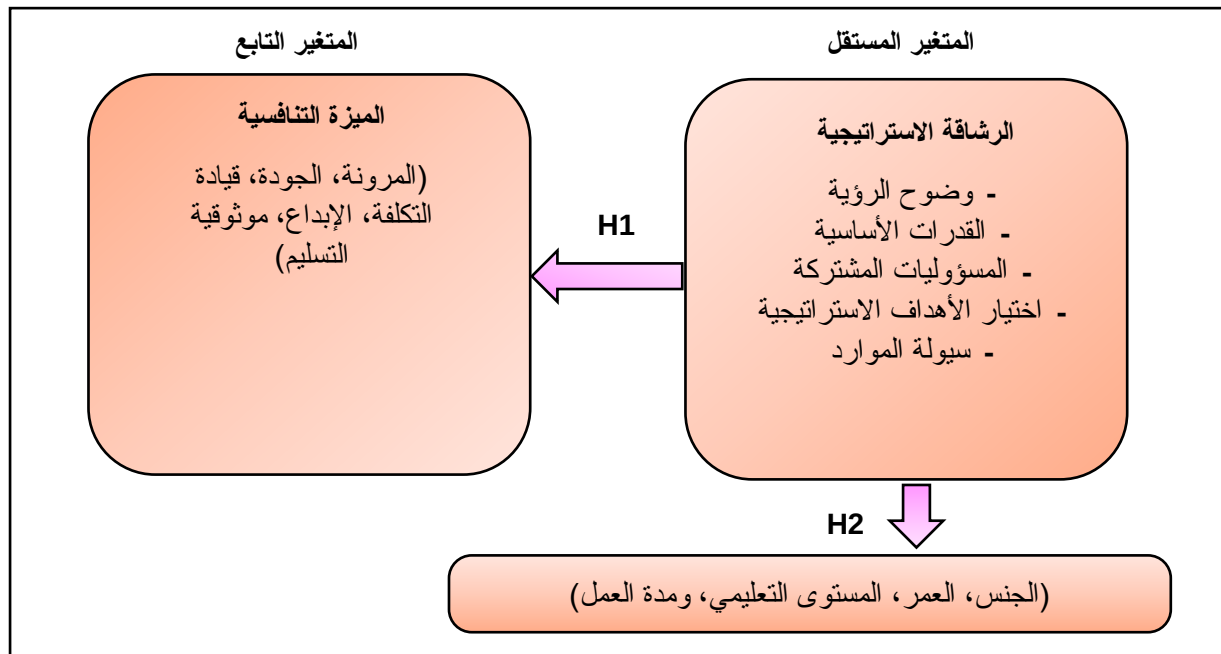
H1d: اختيار الأهداف الإستراتيجية له تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية في منظمات قطاع الطيران بمنطقة مكة المكرمة.

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 الرقابة الاستراتيجية باختلاف الأبعاد الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، ومدة العمل) في منظمات قطاع الطيران بمنطقة مكة المكرمة.

7.1. نموذج الدراسة

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 1.1).



الشكل 1.1: نموذج الدراسة

8.1. 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 خمس منظمات متواجدة في منطقة مكة المكرمة كمجتمع لهذه الدراسة، وهي: طيران أديل، طيران ناس، الخطوط السعودية، طيران السعودية الخليجية، نسما للطيران.

9.1. مخطط المشروع

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، كما هو مبين في الشكل 2.1.



الشكل 2.1: هيكل مخطط مشروع الدراسة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.2. المقدمة

يقدم هذا الفصل لمحة عامة عن الأدبيات الموجودة لتوفير فهم للرشاقة الاستراتيجية وتأثير تطبيقها في بيئات الأعمال التنافسية. تبدأ النظرة العامة بمناقشة الإطار النظري لمفاهيم الدراسة: الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية. مراجعة الأدبيات الكمية التي تدرس تأثير الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية. ثم يقدم هذا الفصل ملخصاً لما توصلت له الدراسات السابقة وللمساهمات البحثية التي ستضيفها هذه الدراسة.

2.2. الرشاقة الإستراتيجية

في بيئة الأعمال سريعة التغير، تعد الرشاقة الإستراتيجية أحد الأدوات الهامة التي تزيد من قدرة المؤسسات على التنبؤ سريعاً بالتغيرات، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. قد تم تعريف الرشاقة الإستراتيجية من قبل Ibrahim et al (2016) باعتبارها قدرة المؤسسة على تعزيز مكانتها في السوق وتحسين أي خطط تنافسية واستراتيجيات غير مناسبة. وبناءً على تعزيز مكانة المؤسسة، أشار سعيد (2018) إلى أن الرشاقة الإستراتيجية هي قدرة المؤسسة على التكيف مع كافة التغيرات الجزئية والجوهرية من خلال الاستعداد للتغيرات الضرورية مع التنوع والإبداع، وبالتالي مواجهة التحديات واستغلال الفرص في بيئة الأعمال المتغيرة. علاوة على ذلك، عرف الشنطي والجيار (2020) الرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة على إدارة الظروف المتغيرة والتكيف مع التقلبات من خلال تسخير الموارد للعمل واستغلال الفرص وتجنب التهديدات، وبالتالي ضمان بقائها في بيئة أعمال ديناميكية. وقد عرف العفيري (2020) الرشاقة الإستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة على التنبؤ وتحديد التغيرات المحيطة بها وتنظيم وتوجيه مواردها لاتخاذ قرارات سريعة ومرنة تزيد من قدرتها التنافسية.

في تعريفاتهم للرشاقة الإستراتيجية، ركز الشنطي والجيار (2020) على قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات الديناميكية وإدارتها عند حدوثها، في حين ركز العفيري (2020) على قدرة المؤسسة على التنبؤ بالتغيرات واستباقية الاستعداد لها قبل حدوثها. ومع ذلك، جمع سعيد (2018) بين الجانبين من خلال وصف الرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات عند حدوثها من خلال الإعداد المسبق.

يختلف تعريف Ibrahim et al (2016) للرشاقة الإستراتيجية قليلاً عن تعريف Abbott and Banerji (2003). في حين ركز Ibrahim et al على الجانب الاستراتيجي والتخطيطي للمؤسسات ركز كل من Abbott and Banerji على الجانب الإنتاجي والتشغيلي، الذي يتضمن الإنتاج والبيع المنتجات بالطرق المناسبة التي تعزز رضا العملاء. على الرغم من أن تعريف Abbott and Banerji ركز على الجانب التشغيلي لخفة الحركة الإستراتيجية، إلا أن تعريف Ibrahim et al هو الأكثر صلة بمؤشرات الدراسة لأنه يركز على الجانب الإستراتيجي، الذي يتضمن الاستعداد للتشغيل.

الرشاقة الإستراتيجية لها أبعاد عديدة. وقد اعتمد سعيد (2018) على ثلاثة منها: رشاقة القدرات، ورشاقة المهام، وخفة المناورات الاستراتيجية. على العكس من ذلك، Barahmah et al (2021) ركز على استنشاع رشاقة الحركة، والرشاقة في اتخاذ القرار، والرشاقة في التصرفات. كما درس Mohamed (2019) رشاقة التخطيط، والرشاقة في الموارد البشرية، والرشاقة التنظيمية، والرشاقة التكنولوجية.

قام موسى والرميحي (2022) بتقييم ستة أبعاد للسرعة الإستراتيجية: وضوح الرؤية، والقدرات الأساسية، والمسؤوليات المشتركة، والأهداف الإستراتيجية المختارة، والحساسية الإستراتيجية، والاستجابة السريعة. واختبر القرني (2020) ستة أبعاد: وضوح الرؤية، والقدرات الجوهرية، والمسؤوليات المشتركة، والأهداف الإستراتيجية المختارة، والحساسية الإستراتيجية، واتخاذ الإجراءات. وخمسة منها مثل تلك التي درسها موسى والرميحي.

في المقابل، حدد Khoshnood and Nematizadeh (2017) خمسة أبعاد للرشاقة الإستراتيجية درسها القرني: وضوح الرؤية، والقدرات الأساسية، والمسؤوليات المشتركة، واختيار الأهداف الاستراتيجية، واتخاذ الإجراءات. وبالمثل، فحص صقور (2021) خمسة أبعاد تتوافق مع تلك التي درسها Khoshnood and Nematizadeh: وضوح الرؤية، والقدرات الأساسية، والمسؤوليات المشتركة، واختيار الأهداف الاستراتيجية، واتخاذ الإجراءات. وكذلك درس الشنطي والجيار (2020) خمسة أبعاد: وضوح الرؤية، والقدرات الأساسية، والمسؤولية المشتركة، واختيار الأهداف الاستراتيجية، واتخاذ الإجراءات. أشار الضابط (2022) إلى ستة أبعاد للرشاقة الإستراتيجية: وضوح الرؤية، والقدرات

الأساسية، والمسؤولية المشتركة، واختيار الأهداف الإستراتيجية، والحساسية الإستراتيجية، والالتزام الجماعي.

وعلاوة على ذلك، فقد تناولت دراسات أخرى أبعاداً مختلفة. اقترح العفيري (2020) أربعة أبعاد للسرعة الاستراتيجية: تدفق الموارد، والقيادة والمسؤولية المشتركة، والحساسية الاستراتيجية. Al-Hasnawi et al (2020) فحص ثلاثة أبعاد: تدفق الموارد، والحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي. كذلك اختبر الزهراني (2022) ثلاثة أبعاد مشابهة لتلك التي درسها Al-Hasnawi et al.: تنمية الموارد، والحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي. تناول Muema (2019) أربعة أبعاد: سيولة الموارد، والبراعة التشغيلية، وإدارة الجودة الشاملة، والابتكار التنظيمي.

تتبنى هذه الدراسة خمسة أبعاد للسرعة الإستراتيجية، لم يتم تقييمها معاً في دراسة واحدة بعد:

- وضوح الرؤية: أشار Abelman, (2014) بأن الوضوح في الرؤية يجعلها سهلة ومفهومة لكافة المستويات بدون أي تعقيد أو لبس فيها. عند الخضوع للتغيرات البيئية فإن وضوح رؤية المؤسسة لعلاقاتها ونتائجها يساعد المؤسسة في توجيه عملها واستغلال الفرص لتحقيق رؤيتها (صقور، 2021).

- القدرات الأساسية: أشار Robeyns (2001) أن القدرات الأساسية ترتبط بالحرية التي يتمتع بها الشخص والتي تمكنه من البقاء بعيداً عن الفقر.

- المسؤوليات المشتركة: تعرف المسؤولية المشتركة على أنها الاعتماد المتبادل أو المساءلة عن نجاح نتيجة الخدمة، من خلال الجهود اللفظية والجسدية من قبل الأطراف المشاركة بشكل مباشر في تبادل الخدمة (Sierra et al., 2009).

- اختيار الأهداف الإستراتيجية: تشير الأهداف إلى النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ومن أجل تأهيلها أو تعزيزها أو تطوير قدراتها لتتماشى مع الفرص الحالية أو الناشئة، فهي هدف ومسعى لكل منظمة تريد تحقيق النجاح، (Tamimi & Khashali, 2007). وعلى ذلك، عرفت الأهداف الإستراتيجية بأنها هي النهايات أو النتائج الأساسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال الأنشطة، وذلك من خلال تحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة والمستقبلية حيث أن الأهداف هي الدليل الفعلي

للمنظمات ذات الأنشطة المختلفة، لذا فإن اختيار الأهداف يساعد المنظمة على تعديل خططها وتطوير قدراتها الأساسية لتنمashi مع الفرص المتاحة والأهداف المحددة (Radwan, 2014).

- سيولة الموارد: هي القدرة الداخلية على إعادة تكوين أنظمة الأعمال وإعادة نشر الموارد بسرعة، وعمليات الأعمال المدعومة للعمليات وتخصيص الموارد، وأساليب إدارة الأشخاص والآليات والحوافز للتعاون التي تجعل نماذج الأعمال ونظام النشاط أسرع وأسهل (Doz & Kosonen, 2008).

3.2. الميزة التنافسية

إن بقاء الشركات في بيئات الأعمال شديدة التنافسية يتطلب النجاح، والحفاظ أيضاً على التفوق على المنافسين. قد عرف Somuyiwa and Adebayo (2013) الميزة التنافسية بأنها خصائص المؤسسة التي يصعب على المنافسين تقليدها التي تمكن المؤسسة من أن تكون فريدة من نوعها وأن تحافظ على مكانة متفوقة بين منافسيها، وبالتالي تحقق فوائد طويلة الأجل. تشير الخصائص التي تمتلكها المؤسسة إلى الميزة التي تميزها عن منافسيها، مما يمكنها من تحقيق مكانة قوية بينهم (سعيد ، 2018). حيث تشمل الميزة التنافسية قدرة المؤسسة على تطوير أو الحصول على واحد أو مجموعة من الإجراءات التي تجعلها تتفوق على منافسيها (Wang, 2014).

وقد عرف الشنطي والجيار (2020) الميزة التنافسية بأنها تصرفات وإجراءات المؤسسة التي تدخل في وضع الاستراتيجيات والتي تجعل المنافسين غير قادرين على تقليدها وتسمح لها بالحفاظ على مكانتها وتحقيق النجاح في الصناعة. عرف العفيري (2020) الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على ضمان أن المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها تتفوق على تلك التي يقدمها منافسوها من خلال البقاء على دراية باحتياجات السوق والانخراط في التطوير المستمر.

إن تعريف Somuyiwa and Adebayo (2013) للميزة التنافسية يشبه تعريف سعيد. حيث وصفوا الميزة التنافسية بشكلها العام بأنها الخصائص الفريدة للمؤسسة، في حين أوضح العفيري (2020) والشنطي والجيار (2020) المفهوم بمزيد من التفصيل. ركز الشنطي والجيار على الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في استراتيجياتها لتحقيق التفوق، في حين أشار العفيري إلى المنتجات التي تقدمها

المؤسسة لعملائها بشكل مميز، مع التركيز على الفوائد التي تحصل عليها المؤسسات والعملاء من الميزة التنافسية.

للميزة التنافسية أبعاد عديدة. فقد نظر Khoshnood and Nematizadeh (2017) في ستة أبعاد للميزة التنافسية: المرونة، والجودة، وقيادة التكلفة، والتسليم، والموثوقية، والابتكار. وقد اختبر Alromeedy (2019) خمسة أبعاد – مثل أبعاد Khoshnood and Nematizadeh – بطريقة أكثر تحديداً ودقة. وتشمل هذه الأبعاد مرونة العملية وجودة الخدمة وقيادة التكلفة وموثوقية التسليم والابتكار.

ركز القرني (2020) على أربعة أبعاد للميزة التنافسية (ثلاثة منها تشبه تلك التي درسها Khoshnood and Nematizadeh): المرونة، والجودة، والتكلفة، والإبداع. وبالمثل، قام الشنطي والجبار (2020) بتقييم أبعاد الميزة التنافسية مثل تلك التي درسها القرني، مع بعد خامس إضافي وهو التسليم. وقد حدد الضابط (2022) ثلاثة من أبعاد الميزة التنافسية التي اختبرها القرني (2020) والشنطي والجبار (2020)، إلى جانب البعد الرابع: المرونة، والجودة، والإبداع، والكفاءة.

فحص الزهراني (2022) أربعة أبعاد للميزة التنافسية (ثلاثة منها مشابهة لتلك التي درسها الضابط): الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، Barahmah et al. (2021) درس أربعة أبعاد (ثلاثة منها تتوافق مع تلك التي درسها الزهراني): الجودة الفائقة، والاستجابة لاحتياجات العملاء، والكفاءة الفائقة، والابتكار المتفوق.

بناءً على أبعاد الميزة التنافسية التي تم بحثها في الدراسات السابقة، تركز هذه الدراسة على خمسة أبعاد للميزة التنافسية:

- المرونة: قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة والتفاعل مع التغيرات البيئية بشكل مدروس ومتسق مع احتياجات العملاء وتفضيلاتهم (الحريزات، 2015).

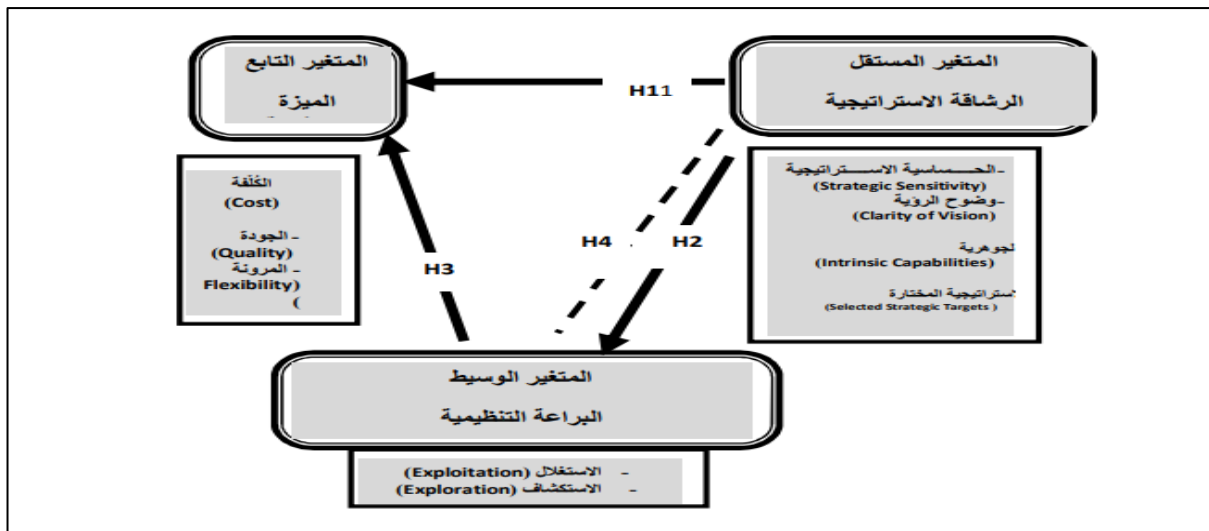
- الجودة: تلبية توقعات العملاء والمستهلكين أو تجاوزها (محسن والنجار، 2012).
- قيادة التكلفة: تخفيض التكاليف إلى أقل مستوى ممكن بناء على الخبرة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة دون التأثير سلباً على معدل الإنتاج (عادل، 2013).
- الإبداع: قدرة الفرد على رؤية المشكلات بطريقة فريدة لإيجاد حلول للمشكلات بأساليب مميزة وجديدة باستخدام الموارد الموجودة (Bassett-Jones، 2005).
- موثوقية التسليم: قدرة المؤسسة على تقديم منتجاتها أو خدماتها باستمرار في الوقت المحدد (Alromeedy، 2019).

4.2. أثر الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية. قام Khoshnood and Nematizadeh (2017) وصقور (2021) بدراسة تأثير الرشاقة الإستراتيجية على تحقيق القدرات التنافسية، وأظهرت النتائج أن التأثير كان إيجابياً. بالمثل، فحصت دراسات سعيد (2018) و Alromeedy (2019) و Mohamed (2019) و Muema (2019) والشنطي والجبار (2020) والعفيري (2020) والقرني (2020) و Barahmah et al (2021) والزهراني (2022) والضابط (2022) وموسى والرميحي (2022) تأثير الرشاقة الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية، وكشفوا أن الرشاقة الإستراتيجية أثرت بشكل مباشر على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التي شملتها الدراسة.

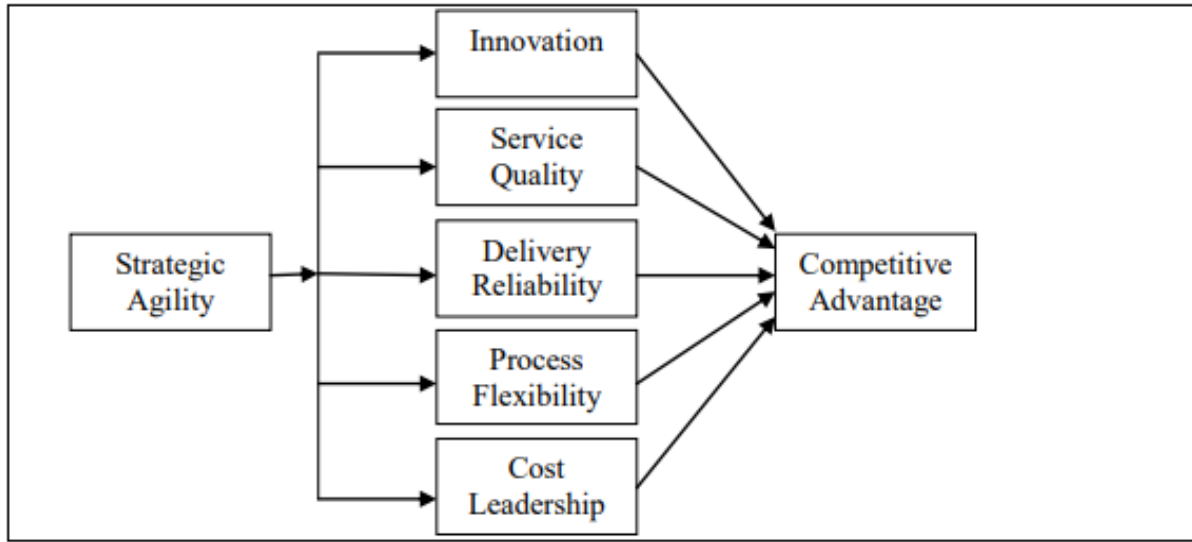
درس القرني (2020) دور البراعة التنظيمية كوسيط في تعزيز تأثير الرشاقة الاستراتيجية على اكتساب الميزة التنافسية في جامعة تبوك، كما هو موضح في الشكل 1.2. وأجرى القرني مسحاً شاملاً لجمع 111 استبانة من القيادات الأكاديمية من الوكلاء ومساعديهم والرؤساء ووكلاء الكليات ومشرفي الأقسام ورؤساء المراكز والمجالس واللجان. شمل تحليل الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط بيرسون ونمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام Amosv22. وأظهرت النتائج أن جامعة تبوك تتمتع بدرجة عالية من الرشاقة الإستراتيجية والبراعة التنظيمية وأبعاد الميزة التنافسية. توجد علاقة إيجابية قوية بين ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وتوافر البراعة التنظيمية والميزة التنافسية. علاوة على

ذلك، هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة البراعة التنظيمية ودرجة توافر الميزة التنافسية، مما يؤكد أن البراعة التنظيمية، كوسيط تؤثر بشكل غير مباشر على الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. وعلى هذا المنوال، قام Mohamed (2019) بدراسة العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية في جامعة حلوان في مصر من خلال إجراء المقابلات وتوزيع الاستبيانات بشكل عشوائي. قام Mohamed بجمع استجابات 250 من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية للبنين والبنات وقام بتحليل ارتباطات البيانات المجمعة إحصائياً عن طريق حساب التكرار والنسبة المئوية وأهمية الاختلافات في اختبارات t و $Ka 2$. ظهرت النتائج أن كليات التربية الرياضية المدروسة تتمتع بدرجة عالية من الرشاقة الاستراتيجية. واشتركت الكليتان في أن بعد رشاقة التخطيط من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية. وفي المقابل، اختلفت الكليات في درجة تأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الأخرى؛ وبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس في كلية البنات، جاء بعد التنظيم الرشيق في المرتبة الثانية، يليه خفة الحركة في الموارد البشرية ثم الرشاقة التكنولوجية، أما بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس في كلية البنين، فقد جاء بعد خفة الحركة في الموارد البشرية في المرتبة الثانية، يليه الرشاقة التكنولوجية ثم التنظيم الرشيق. وهذا يدل على أن الرشاقة الإستراتيجية لها تأثير مهم باعتبارها نقطة دخول أساسية لتحقيق تفوق المؤسسة (الميزة التنافسية) في بيئة تنافسية. ركزت دراسات القرنى Mohamed على قطاع الخدمات. وقد تناول القرنى تأثير الرشاقة الاستراتيجية المباشرة وغير المباشرة على الميزة التنافسية من جانب مستويات الإدارة العليا والمتوسطة باستخدام الأساليب الكمية، في حين بحث Mohamed العلاقة المباشرة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية ليثبت أن الرشاقة الاستراتيجية هي المدخل الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية. حيث استخدم الأساليب الكمية والنوعية على الأفراد في مستوى الإدارة التشغيلية.



الشكل 1.2: نموذج دراسة من مصدر القرنى (2020)

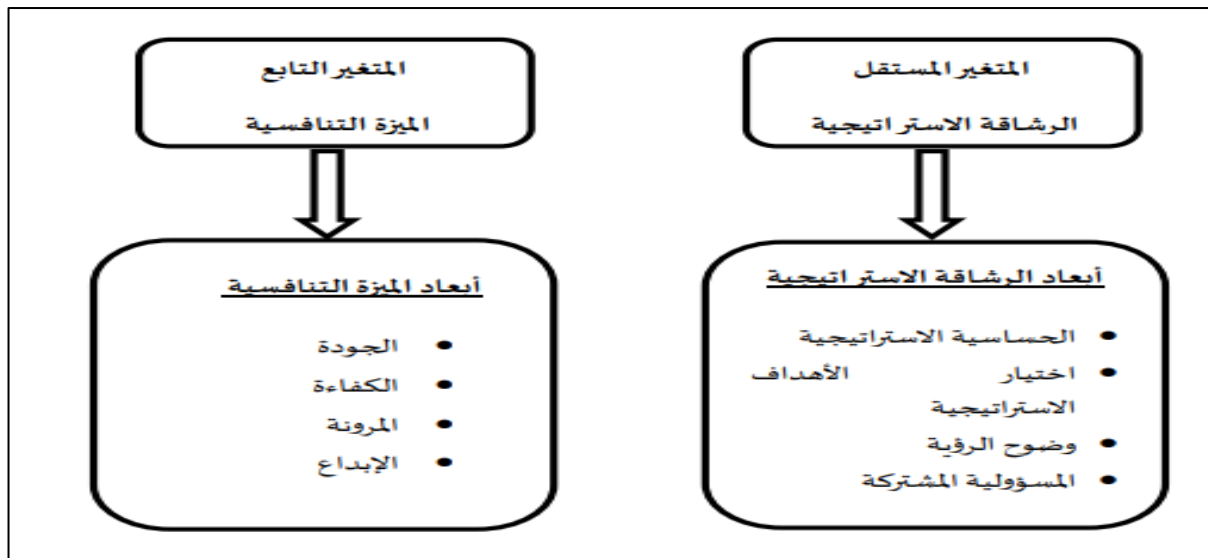
قام Alromeedy (2019) بدراسة تأثير الرشاقة الإستراتيجية على أبعاد الميزة التنافسية من خلال توزيع 256 استبياناً تم جمعها عشوائياً من موظفين مصر للطيران، كما هو موضح في الشكل 2.2. وقام Alromeedy بتحليل البيانات إحصائياً باستخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان، والمتوسطات، والتكرارات، والانحدار الخطي البسيط، والانحراف المعياري. أظهرت النتائج أن الرشاقة الإستراتيجية أثرت بشكل كبير على أبعاد الميزة التنافسية المدروسة. وكان بعد موثوقية التسليم هو البعد الأكثر تأثراً، يليه الابتكار، ومرونة العمليات، وجودة الخدمة، وقيادة التكلفة.



الشكل 2.2 : نموذج دراسة من مصدر Alromeedy (2019)

وبنفس القدر من الأهمية، فحص الضابط (2022) العلاقة نفسها في المنظمات الغير ربحية في السعودية من خلال جمع 100 استبيان من الموظفين بشكل عشوائي وتحليلها باستخدام طريقة الانحدار المتعدد (انظر للشكل 3.2). وخلصت دراسة الضابط إلى أن الرشاقة الإستراتيجية كان لها تأثير إيجابي كبير على الجودة والإبداع والكفاءة والمرونة، وهو ما ينعكس في عدة منظمات سعودية غير ربحية تمارس الرشاقة الاستراتيجية والتي تتمتع بميزة تنافسية عالية. بالإضافة إلى ذلك، قام الزهراني (2021) بفحص هذه العلاقة في المركز الرئيسي لجامعة القصيم من خلال جمع 217 استبياناً من أعضاء هيئة التدريس باستخدام العينات العشوائية الطبقية. وقام الزهراني بتحليل بيانات الاستبيان باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. توصلت النتائج إلى أن الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية سائدتان في الجامعة بدرجة متوسطة. وكان البعد الأكثر شيوعاً للرشاقة الإستراتيجية هو تنمية الموارد، تليها الأبعاد المتبقية التي تم تصنيفها على أنها متوسطة الانتشار (الالتزام الجماعي، ومن ثم الحساسية الاستراتيجية). علاوة على ذلك، وجد الزهراني أن بُعد الميزة التنافسية الأكثر انتشاراً هو

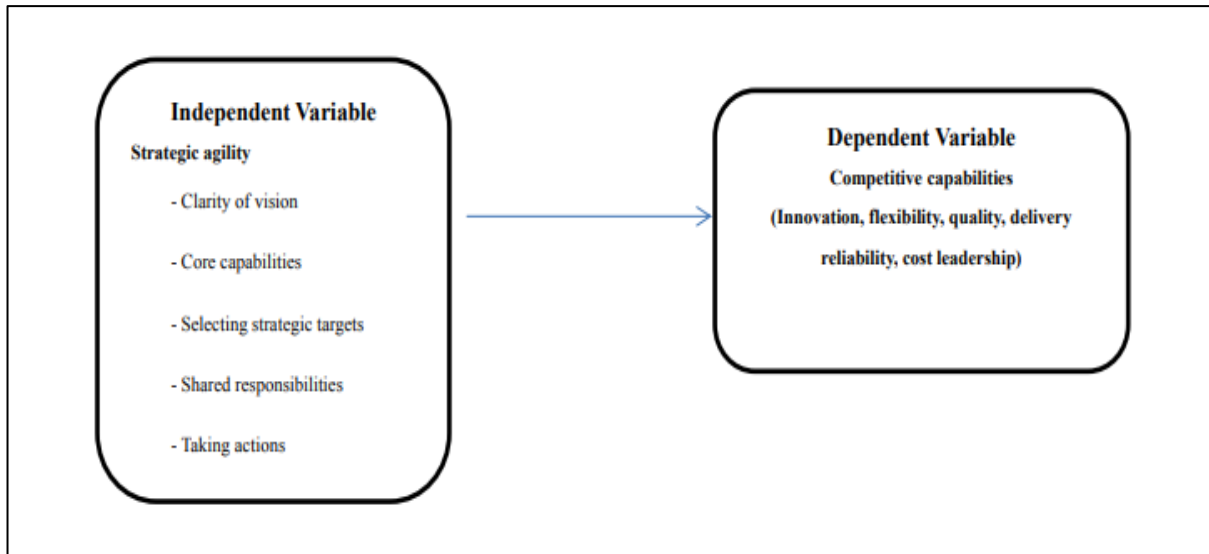
الكفاءة، تليها الأبعاد المتبقية التي تم تصنيفها على أنها متوسطة الانتشار (الجودة، ثم الاستجابة، والإبداع). توصلت النتائج إلى أن الرشاقة الإستراتيجية كان لها تأثير إيجابي كبير على بعد الإبداع، يليه بعد الاستجابة والكفاءة والجودة. قام Alromeedy والضابط والزهراني بدراسة العلاقة في القطاعات الخدمية والغير ربحية من خلال التركيز على أبعاد الميزة التنافسية الأكثر تأثراً بالرشاقة الاستراتيجية التي تمارسها المؤسسات المدروسة. وقد تناولت الدراسات أبعاداً مختلفة مع استخدام أساليب إحصائية متشابهة، التي أوضحت درجات مختلفة من تأثير الرشاقة الإستراتيجية على أبعاد الميزة التنافسية في مختلف المؤسسات.



الشكل 3.2: نموذج دراسة من مصدر الضابط (2022)

قام Khoshnood and Nematizadeh (2017) بتقييم تأثير أبعاد الرشاقة الإستراتيجية على القدرات التنافسية في خمسة بنوك إيرانية باستخدام استبيانات تم جمعها من 101 من مديري البنوك والخبراء الذين قاموا بتحليلها إحصائياً باستخدام تحليل الارتباط ونموذج المعامل الهام ونمذجة المعادلة الهيكلية واختبار فريدمان، كما هو موضح في الشكل 4.3. توصلت النتائج إلى أن وضوح الرؤية هو البعد الإستراتيجي الذي يؤثر بشكل أكبر على القدرات التنافسية، يليه اختيار الأهداف الإستراتيجية، واتخاذ الإجراءات، والمسؤولية المشتركة، والقدرات الأساسية. استناداً إلى نموذج Khoshnood and Nematizadeh، تناول صقور (2021) العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرات التنافسية في شركات الاتصالات المتنقلة السورية، ركز فيها على الاختلاف في ممارسة الرشاقة الإستراتيجية حسب الأبعاد الديموغرافية لعينة الدراسة، ومدى امتلاك العينة لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية. باستخدام طريقة

أخذ العينات العشوائية البسيطة، قام صقور بجمع 132 استبياناً من مديري وإداري الأقسام وقام بتحليلها باستخدام المتوسط الحسابي، واختبار دوربين-واتسون، وتحليل الانحدار المتعدد، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية كبيرة بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية والقدرات التنافسية؛ وكان وضوح الرؤية هو الأكثر تأثيراً، تليها القدرات الأساسية، واتخاذ الإجراءات، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة. كما أظهرت الدراسة وجود فروق في ممارسة الرقابة الإستراتيجية من حيث العمر والمستوى التعليمي والمنصب الوظيفي، ولكن لم يكن هناك فرق في البعد الجنساني. بالإضافة إلى ذلك، وجد صقور أن الرقابة الإستراتيجية تمارس بشكل كبير لدى الشباب الذين يحملون شهادات جامعية ويشغلون مناصب وظيفية رفيعة المستوى. تناولت دراسات صقور و Khoshnood and Nematizadeh نفس أبعاد الرقابة الإستراتيجية من جانب المديرين في قطاع الخدمات باستخدام عمليات إحصائية مختلفة. حيث أظهرت هذه الدراسات مدى تأثير أبعاد الرقابة الإستراتيجية إيجاباً على تحقيق القدرات التنافسية في المؤسسات المدروسة، وتوصلت إلى نتائج مماثلة (أن وضوح الرؤية كان له الأثر الأكبر في تميز المؤسسات بين المتنافسين في أسواقها).



الشكل 4.2: نموذج دراسة من مصدر Khoshnood and Nematizadeh (2017)

الأكثر أهمية، أنه تم إجراء العديد من الدراسات لتقييم أبعاد الرقابة الإستراتيجية التي تؤثر بشكل مباشر على الميزة التنافسية. تناول موسى والرميحي (2022) أبعاد الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات العربية. قام الباحثون بجمع 100 استبيان من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر وجامعة القصيم، وقاموا بتحليل البيانات باستخدام الجداول التكرارية والنسب المئوية والأوزان النسبية. أظهرت النتائج أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية كانت تمارس بشكل كبير في كلا الجامعتين، مما

أكسبهما ميزة تنافسية عالية. درس Barahmah et al نفس العلاقة في 227 مؤسسة صناعية يمنية كبيرة ومتوسطة الحجم من خلال جمع 271 استبياناً تم توزيعها باستخدام العينات العشوائية الطبقيّة على رؤساء ونواب المؤسسات وتحليل بياناتهم إحصائياً باستخدام نمذجة المعاداة الهيكلية. أظهرت النتائج أن كل بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير مباشر وإيجابي وكبير على جميع أبعاد الميزة التنافسية (Barahmah et al., 2021). بالإضافة إلى ذلك، قام سعيد (2018) بدراسة نفس العلاقة في مجمع الحمادي بولاية بشار من خلال جمع 40 استبانة من موظفي المجمع في مختلف المستويات الإدارية وتحليلها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. أوضحت النتائج أن بعد رشاقة القدرات مكن الرشاقة الإستراتيجية من أن يكون لها تأثير كبير على تحقيق الميزة التنافسية. وفي المقابل فإن رشاقة المناورات الإستراتيجية ورشاقة المهام لم تؤثر على الميزة التنافسية. وبالمثل، قام Muema (2019) بدراسة تأثير الرشاقة الإستراتيجية على الميزة التنافسية لـ 49 مستشفى خاص في مقاطعة مدينة نيروبي في كينيا باستخدام عينات التعداد لجمع 36 استبياناً من مديري فروع وعمليات المستشفيات وتحليل بيانات الاستبيانات باستخدام الانحراف المعياري والمتوسطات. وقد توصلت النتائج إلى أن معظم المستشفيات كانت رشيقة في تحسين كفاءتها من خلال تبني جميع أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، مما أثر إيجاباً على زيادة ميزتها التنافسية. قام Muema، وموسى والرميحي، بدراسة قطاعات الخدمات، حيث قاموا بتحليل عدد قليل من العينات باستخدام أساليب إحصائية مختلفة، ووجدوا أن المؤسسات المدروسة تمارس أبعاد الرشاقة الإستراتيجية بشكل كبير، مما أعطاهم ميزة تنافسية. في المقابل، درس Barahmah et al العديد من العينات في القطاع الصناعي وخلص إلى أن المؤسسات تكتسب ميزة تنافسية باستخدام استراتيجيات رشيقة. قام سعيد بفحص عدد قليل من العينات في القطاع الإنتاجي باستخدام طرق إحصائية مختلفة عن تلك التي استخدمها Barahmah et al. حيث وجد أن رشاقة المناورات الإستراتيجية ورشاقة المهام ليس لها أي تأثير على الميزة التنافسية.

بشكل أكثر تحديداً، بحثت بعض الدراسات عن الاختلافات في وجود الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسات وفقاً للأبعاد الديموغرافية ودرست العلاقة بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية. فقد قام الشنطي والجبار (2020) بدراسة هذه العلاقات في 7 مؤسسات لصناعة الأدوية في فلسطين. جمع الباحثون 145 استبياناً من الموظفين باستخدام طريقة التعداد الشامل وقاموا بتحليلها باستخدام تحليل الانحدار التدريجي، واختبارات الإحصاء الوصفي، وعامل تضخم التباين، واختبار التباين. أظهرت النتائج أن المؤسسات المدروسة تتمتع بدرجات عالية من الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية. حيث إن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (وضوح الرؤية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤولية

المشتركة، واتخاذ الإجراءات) لها تأثير إيجابي كبير على تعزيز الميزة التنافسية، في حين تفتقر القدرات الأساسية إلى مثل هذا التأثير. علاوة على ذلك، لم يجد الباحثون أي اختلافات بين مجموعات الأبعاد الديموغرافية من حيث الميزة التنافسية. في المقابل، أظهرت النتائج عدم وجود فروق حسب الجنس والمؤهل الأكاديمي والمسمى الوظيفي فيما يتعلق بممارسة الرشاقة الاستراتيجية، ولكن سنوات الخدمة عكست اختلافات كبيرة في ممارسة الرشاقة الاستراتيجية. أولئك الذين لديهم 15 عاماً أو أكثر من الخبرة قاموا بتعزيز الرشاقة الإستراتيجية أكثر من غيرهم. علاوة على ذلك، قام العفيري (2020) بدراسة تأثير الرشاقة الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في 3 جامعات خاصة في إب، اليمن. كما درس العفيري الفروق في ممارسة الرشاقة الاستراتيجية من حيث نوع الجامعة وسنوات الخبرة من خلال جمع 66 استبانة بشكل عشوائي من موظفي 3 جامعات على جميع المستويات الإدارية. قام العفيري بتحليل بيانات الاستبيان بالاعتماد على الإحصاء الاستدلالي، والإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري. أظهرت النتائج وجود درجات عالية في ممارسة كافة أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات، مما أدى إلى تعزيز الميزة التنافسية بشكل كبير. وفيما يتعلق بالاختلافات في ممارسة أبعاد الرشاقة الإستراتيجية من حيث بعد نوع الجامعة، لم تكن هناك فروق بين استجابات العينة فيما يتعلق بتدفق الموارد والقيادة والمسؤولية المشتركة، ولكن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الحساسية الإستراتيجية بين الجامعات. وقد أظهر بعد سنوات الخبرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة أبعاد الرشاقة الإستراتيجية من حيث الخبرة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. ودرس الشنطي والجيار (2020) القطاع الإنتاجي، فيما درس العفيري قطاع الخدمات. استخدمت الدراستين نفس الأساليب الإحصائية لدراسة الاختلافات في ممارسة أبعاد الرشاقة الإستراتيجية. على الرغم من أن وجود أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسات البحثية كان قوياً وكان له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، إلا أن بُعد القدرات الأساسية لم يؤثر على الميزة التنافسية. وبالنظر إلى الأبعاد الديموغرافية المدروسة، أشارت الدراسات إلى أهمية سنوات الخبرة الطويلة، في حين كشفت دراسة صقور عن وجود اختلافات تتعلق بالعمر والمستوى التعليمي والمنصب الوظيفي.

5.2 الخاتمة

استعرض هذا الفصل تعريفات وأبعاد الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية التي تناولتها الدراسات القائمة، مما ساعد في تحديد أبعاد هذه الدراسة. أكدت الدراسات السابقة أن المؤسسات التي تمارس الرشاقة في استراتيجياتها تحقق ميزة تنافسية مستدامة. حيث ركزت معظم هذه الدراسات على قطاع الخدمات. فقد درس Khoshnood and Nematizadeh (2017) البنوك؛ Mohamed (2019)، العفيري (2020)، القرني (2020)، الزهراني (2022)، موسى والريمحي (2022) العلاقة في الجامعات؛ درس Muema (2019) المستشفيات؛ Alromeedy (2019) درس الخطوط الجوية؛ وأخيراً درس صقور (2021) الاتصالات. وركزت الدراسات المتبقية على قطاعات مختلفة، بما في ذلك بحث Barahmah et al. (2021) في القطاع الصناعي، ودراسة الضابط (2022) حول المنظمات غير ربحية، ودراسة سعيد (2018)، ودراسة الشنطي والجيار. (2020) دراسة عن القطاع الإنتاجي في الجزائر. علاوة على ذلك، استخدمت القليل من الدراسات (Khoshnood & Nematizadeh, 2017; القرني, 2020; Barahmah et al., 2021) تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية لدراسة العلاقات. ستضيف هذه الدراسة قيمة إلى البحث الأكاديمي من خلال دراسة قطاع لم تتم دراسته من قبل في السعودية، وهي قطاع الطيران في المملكة العربية السعودية (منطقة مكة المكرمة). بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بتأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، تمكن الباحث من تحديد الفجوة التي ستسدها هذه الدراسة من خلال دراسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية التي لم يتم جمعها في دراسة واحدة. بالإضافة إلى اعتماد تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية على عينة أكبر لتحديد أبعاد الرشاقة الإستراتيجية الأكثر تأثيراً في تطوير الميزة التنافسية المستدامة بين مؤسسات قطاع الطيران في منطقة مكة المكرمة في بيئتها الديناميكية، والذي سيتم مناقشته بالتفصيل في الفصل التالي. ستساعد نتائج هذه الدراسة الإدارة العليا للمؤسسات على تطوير الأعمال المستقبلية والمساهمة في ازدهار الدولة ونموها بشكل فعال.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3. المقدمة

شرح هذا القسم المنهجية التطبيقية التي اتبعتها الدراسة لإجراء البحث، فقد تضمن التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة والتصميم المنهجي المعد للبحث. بالإضافة إلى، وصف المجتمع المستهدف للدراسة وحجم عينتها مع ذكر الطرق المستخدمة لأخذ العينة، كما حدد أنواع البيانات المعتمدة في إنشاء هذه الدراسة والطريقة المستخدمة لجمع البيانات. علاوة على ذلك، عرض الأدوات والتقنيات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات وقياس صحة أداة البحث وموثوقيتها.

2.3. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

1.2.3. الرقابة الإستراتيجية (المتغير المستقل)

تُعرف الرقابة 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). تناولت الدراسة خمسة أبعاد للرقابة الإستراتيجية وهي:

(وضوح الرؤية): تشير الرؤية إلى طموح المنظمة المستقبلي التي تسعى إلى تحقيقه. (الضابط، 2022).

(القدرات الأساسية): تشير القدرات إلى وعي المنظمة بالمهارات التي تمتلكها وطريقة استخدامها لخلق أعلى قيمة للعملاء مقارنة بالمنافسين (فاضل وعبد الرحيم، 2016؛ صقور، 2021).

(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).

(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).

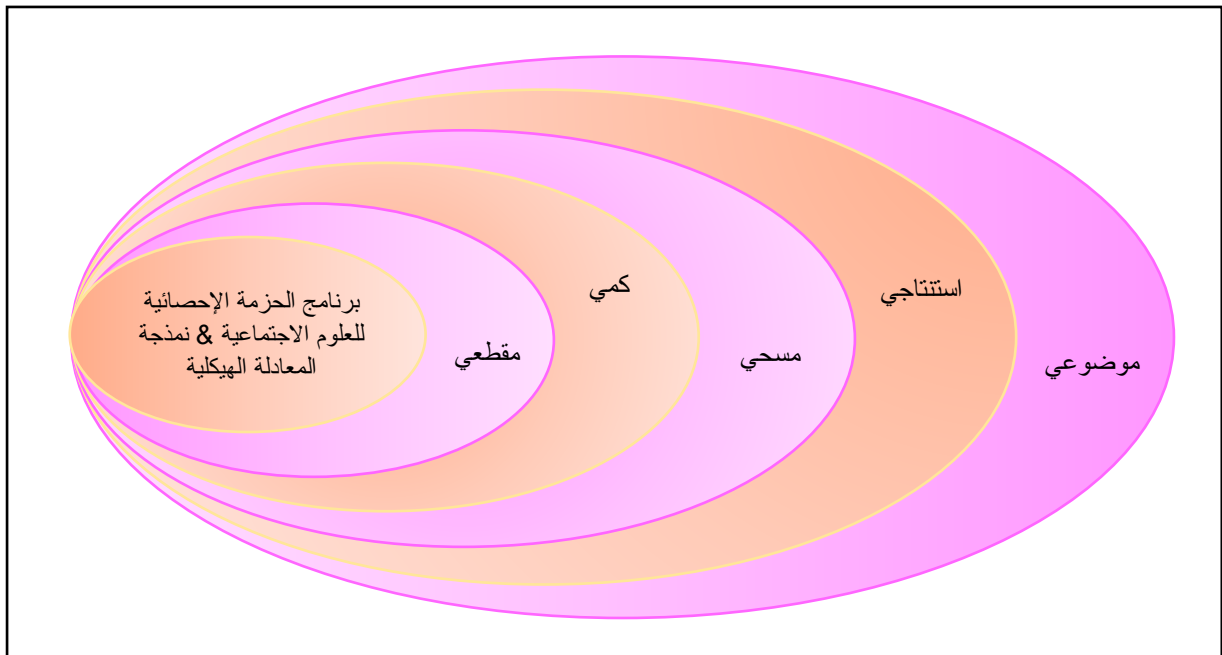
(سيولة الموارد): يشير إلى قدرة المنظمة المرنة على استخدام مواردها وإعادة تخصيصها من حيث تنقل أصولها الملموسة وغير الملموسة (الموظفون والمعرفة وما إلى ذلك) داخل المنظمة بسرعة وفقاً لاحتياجاتها (Doz & Kosonen, 2010).

2.2.3. الميزة التنافسية (المتغير التابع)

إن بقاء الشركات في بيئات الأعمال شديدة التنافسية لا يتطلب النجاح فحسب، بل يتطلب أيضاً الحفاظ على التفوق على المنافسين، وهو ما يُعرف بالميزة التنافسية.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

وصف الشكل 1.3، الطرق والأساليب العلمية التي استخدمها الباحث في دراسة أثر ممارسة أبعاد الرشاقة الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في منظمات قطاع الطيران في منطقة مكة المكرمة. موضحاً الفلسفة والمنهج والاستراتيجية والنوع البحثي. بالإضافة إلى المدة الزمنية المستغرقة لجمع البيانات وطرق جمعها وتحليلها لتصوير النتائج على شكل أرقام يسهل فهمها وتفسيرها.



الشكل 1.3 : بصلة الدراسة من المصدر (الباحث)

عرض الشكل 1.3، الأساليب التي اتبعتها الدراسة في منهجيتها، وهي:

1. **فلسفة البحث:** قامت الدراسة بجمع البيانات الأولية، واستخدامها لاختبار النظريات الفرضية التي وضعتها الدراسة وهو ما يعرف بمسمى الفلسفة الموضوعية (Creswell, & Creswell, 2018).

2. منهج البحث: طبقت الدراسة المنهج الاستنتاجي، حيث قامت بوضع الفرضيات البحثية لدراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة واستنتاج نتائج اختبارات تلك الفرضيات (Creswell, & Creswell, 2018).

3. استراتيجية البحث: اتبع الباحث استراتيجية المسح في جمع بيانات الدراسة الأولية، حيث يعتبر الأسلوب الأكثر شيوعاً المستخدم في مجال بحوث الأعمال الوصفية والاستكشافية والمناسب للدراسة (المحمودي، 2019).

4. نوع البحث: وفقاً لقصر زمن إعداد الدراسة انتهج الباحث النهج الكمي في جمع البيانات وتحليلها كميًا عبر استخدام تقنيات إحصائية مناسبة.

5. الأفق الزمني: تم جمع البيانات عرضياً خلال فترة زمنية واحدة، لدراسة أثر ممارسة الرشاقة في إستراتيجيات منظمات قطاع الطيران في مدينة جدة، الذي تمثل في النصف الثاني من عام 2024.

6. طرق جمع وتحليل البيانات: اعتمد الباحث على أداة الاستفتاء في إجراء المسح للبيانات عن طريق وضع مجموعة من الأسئلة المتنوعة والمتراصة بطريقة مغلقة، وذلك لحل مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها (المحمودي، 2019). حلت البيانات المجمعة باستخدام الإصدار 25 من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لاختبار فرضيات الدراسة وإثبات صحتها من عدمه.

4.3. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

طبق الباحث الدراسة على مجتمع محدد لقياس مدى تأثير ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وأبعادها على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة قام الباحث بأخذ عينة من عناصرها لتمثل المجتمع بأكمله، مستخدماً تقنية أخذ العينات التي تتناسب كافة المستويات الإدارية في المنظمات.

1.4.3. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الثلاث المستويات الإدارية الأساسية (العليا والمتوسطة والتنفيذية) في خمس منظمات من 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.

2.4.3. عينة الدراسة

لتسهيل دراسة عناصر المجتمع والوصول إلى النتائج البحثية، قام الباحث بأخذ عينة من مجتمع الدراسة المستهدفة. فقد طبق معادلة رياضية لـ Thompson (2012)، لحساب حجم العينة والتي تتمثل صيغتها بالنالي:

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

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).

3.4.3. طرق وتقنيات أخذ العينة

اتبع الباحث أسلوباً عشوائياً في اختيار عينة الدراسة، ونظراً للاختلاف في التصنيفات الإدارية لدى أفراد العينة، اعتمد الباحث على الطريقة الطبقيّة في أخذ العينات. قسم من خلالها العينة إلى ثلاث فئات وفقاً للمستويات الإدارية الثلاث: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية. أخذ عدد من العينات لكل فئة بطريقة عشوائية غير متناسبة مع حجم مجتمع تلك الفئات (انظر لجداول 1.3).

جدول 1.3: عينة دراسة احتمالية طبقية غير متناسبة

عدد أفراد العينة	عدد العناصر	المستوى الوظيفي
138	337,335	الإدارة العليا
186	251,480	الإدارة الوسطى
61	423,190	الإدارة التنفيذية
385	1,012,005	الإجمالي

المصدر: الباحث

5.3. طريقة جمع البيانات

استخدم الباحث استبياناً إلكترونياً كتب باللغتين العربية والإنجليزية، وذلك لتسهيل جمع بيانات الدراسة. عرضت صفحة الغلاف عنوان الدراسة والغرض منها، وحددت العينة المستهدفة من العاملين في منظمات قطاع الطيران بمنطقة مكة المكرمة، كما ذكرت الاعتبارات الأخلاقية، وزودت بمعلومات الاتصال بالباحث. بعد ذلك وجد سؤالان للتحقق من أسماء منظمات المشاركين ومدى توافق أماكن عملهم مع مجتمع الدراسة. درس الاستبيان معلومات المشاركين فيما يتعلق بالجنس والعمر والمستوى التعليمي والمستوى الإداري والمدة الوظيفية. قسم الاستبيان إجمالي 38 مؤشراً على قسمين تشمل كلا من الرشاقة الإستراتيجية (المتغير المستقل) والميزة التنافسية (المتغير التابع) مع تعريفات للمتغيرات والأبعاد المستخدمة في الدراسة.

1.5.3. الرشاقة الإستراتيجية (المتغير المستقل)

احتوى الاستبيان على مؤشرات تقيس مدى استخدام الرشاقة الاستراتيجية في منظمات المشاركين. وتضمنت خمسة أبعاد: وضوح الرؤية، والقدرات الأساسية، والمسؤوليات المشتركة، واختيار الأهداف الاستراتيجية، وسيولة الموارد. وبناء على الشنطي والجيار (2020)، فإن أبعاد وضوح الرؤية والقدرات الأساسية واختيار الأهداف الاستراتيجية اعتمدت على خمسة مؤشرات، بينما اعتمد بعد المسؤوليات

المشتركة على أربعة مؤشرات. كما يعتمد بعد سيولة الموارد على أربعة مؤشرات بناءً على Al-Hasnawi et al (2020) (انظر إلى الشكل 2.3). ولقياس هذه المؤشرات استخدم الباحث مقياس ليكرت المكون من خمسة نقاط وهي: 1= لا أوافق بشدة، 2= لا أوافق، 3= محايد، 4= أوافق، 5= أوافق بشدة.

جدول 2.3 : إحصائيات مؤشرات المتغير المستقل (الرشاقة الإستراتيجية)

المتغير	أبعاد المتغير	عدد المؤشرات	المصدر
الرشاقة الإستراتيجية	وضوح الرؤية	5-1	على الشنطي والجبار (2020)
	القدرات الجوهرية	10-6	
	المسؤوليات المشتركة	14-11	
	اختيار الأهداف الإستراتيجية	19-15	
	سيولة الموارد	23-20	Al-Hasnawi et al. (2020)
	العدد الكلي	23	

المصدر: الباحث

2.5.3. الميزة التنافسية (المتغير التابع):

عرض جدول 3.3 متغير الميزة التنافسية في المنظمات بمتغيراتها الخمسة (المرونة، الجودة، قيادة التكلفة، الإبداع، وموثوقية التسليم)، فقد احتوى على 15 مؤشراً استندوا إلى الشنطي والجبار (2020). تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث أن 1= لا أوافق بشدة، و 5= أوافق بشدة.

جدول 3.3 : إحصائيات مؤشرات المتغير التابع (الميزة التنافسية)

المتغير	أبعاد المتغير	عدد المؤشرات	المصدر
الميزة التنافسية	الميزة التنافسية	15-1	الشنطي والجبار (2020)
	العدد الكلي	15	

المصدر: الباحث

6.3. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة عند إعدادها على نوعين من البيانات: بيانات ثانوية، وبيانات أولية.

1.6.3. البيانات الثانوية

تم البحث في قواعد البيانات السحابية عن دراسات سابقة تمثلت بكتب علمية ورسائل علمية ومقالات علمية باللغتين العربية والإنجليزية؛ لتحسين فهم الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وتحديد فجوة الدراسة وايضا لتطوير فرضياتها.

2.6.3. البيانات الأولية

تم استخدام استبانة تدرس تأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية كأداة دراسة لاختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج قيمة، وذلك من خلال جمع بيانات أولية من جميع الموظفين في منظمات قطاع الطيران في منطقة مكة المكرمة.

7.3. إجراءات التحليل الإحصائي

استخدم الباحث على عدة اختبارات للتحقق من صحة وثبات أسئلة الاستبيان قبل توزيعها على عينة الدراسة، وذلك عن طريق قياس تحليل العاظمي الاستكشافي لفحص مدى صدق المؤشرات، واختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثباتها. علاوة على ذلك، سعيا لتحقيق نتائج تدعم أهداف الدراسة، استخدم معادلات التكرارات والنسب المئوية كأساليب إحصائية لوصف الأبعاد الديموغرافية لعينة الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء اختبارات التباين لاختبار الفروق في ممارسة متغير الرشاقة الاستراتيجية، وفقا للأبعاد الديموغرافية التي تشمل اختبار t المستقل، وتحليل التباين أحادي الاتجاه باستخدام الإصدار 25 من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

8.3. الخاتمة

اتبعت هذه الدراسة منهجية بحثية لدراسة العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية والميزة التنافسية، تمثل في اعتماد الفلسفة الموضوعية لاختبار فرضيات الدراسة من خلال تطبيق المنهج الوصفي الاستنتاجي لاستنتاج نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها باتباع استراتيجية المسح. فقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة الأولية وحل بطرق كمية للتنبؤ بأبعاد الرقابة الاستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية في منظمات قطاع الطيران بمنطقة مكة المكرمة، وذلك خلال النصف الثاني من عام 2024. حيث جمع البيانات من مجتمع الدراسة، الذي مثل موظفين خمس منظمات في قطاع الطيران من كافة المستويات الإدارية (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية) في مدن منطقة مكة المكرمة. جمع الاستبيان عبر الانترنت من عينة بلغ حجمها 380 تم أخذهم بأسلوب عشوائي طبقي اعتماداً على المستويات الإدارية الثلاثة. تكون الاستبيان من 38 مؤشراً موزعه على متغيرات الدراسة وهي الرقابة الإستراتيجية (المتغير المستقل) والميزة التنافسية (المتغير التابع). تم اختباره وتحليله بواسطة عدة تقنيات إحصائية متمثلة بتليل العامل الاستكشافي، معامل الفا كرونباخ، والتكرارات والنسب المئوية، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الخاصة بإصدار 25.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

1.4. المقدمة

2.4. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

3.4. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

5.4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

6.4. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

1.5. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

2.5. توصيات الدراسة

3.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- الحريزات، م. (2015). أثر الخفة الاستراتيجية في سياق القدرة التنافسية للشركات على الأداء التشغيلي: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن. (رسالة الماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الزهراني، إ. (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية في جامعة القصيم: دراسة ميدانية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 14 (1)، ص 101-117.
- الشنطي، م، والجبار، م. (2020). الرشاقة 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 الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية. المجلة العربية للإدارة 42 (2)، ص 17-32.
- العفيري، ن. (2020). خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة بمدينة إب. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 125 (125)، ص 179-209.
- القرني، ع. (2020). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية بجامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية. مجلة التربية الأزهرية، 39 (188 ج 1)، ص 359-406.
- المحمودي، م. (2019). مناهج البحث العلمي. (الطبعة الثالثة). دار الكتب، الجمهورية اليمنية، صنعاء.
- سعيد، ك. (2018). أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مجمع "حمادي" بولاية بشار. مجلة البشير الاقتصادية، 4 (1)، ص 104-122.
- صقور، م. (2021). أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سورية. مجلة جامعة البعث-سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية، 43 (17)، ص 143-178.
- عادل، م. (2013). دراسة نقدية حول استراتيجيات «Porter» التنافسية. المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 10 (1)، ص 46-52.

فاضل، ع وعبد الرحيم، س. (2016). ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الاعمال /بحث ميداني تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، 22(94)، ص 112-137.

محسن، ع.، والنجار، ص. (2012). إدارة الإنتاج والعمليات. (الطبعة الرابعة). بغداد: *الذاكرة للنشر والتوزيع*.

موسى، م والرميحي، ص. (2022). الرشاقة الاستراتيجية للقيادات الأكاديمية في الجامعات العربية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية). *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 71(2)، ص 480-537.

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.

Abelman, R. (2014), Reviewing and revising the institutional vision of U.S. higher education. *Review of Communication Research*, 2(1), 30-67.

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 Magazijnje for Managerial Sciences*, 16(63), p1-45.

Alromeedy, B. (2019). Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines—Case Study: Egypt Air. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), p1-15.

Barahmah, M., Al-Awlaqi, M., AL-Tahitah, A., Habtoor, O., & Kamaruzzaman, K. (2021). The Impact of Strategic Agility on Sustainable Competitive Advantage in the Yemeni Manufacturing Industry. *In International Conference on Emerging Technologies and Intelligent Systems*, 1, p404-418.

- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2) p169-175.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (5th ed). SAGE Publications, Inc., United States of America.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Pearson Education.
- 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.
- Ibrahim, A., Maroof, B., & Osman, M. (2016). The Correlation between strategic flexibility and structural dimensions and their influence in the adoption patterns of social responsibility. *AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences*, 8(15), p214-252.
- 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.

- Mohamed, A. (2019). Strategic agility from a competitive advantage perspective Faculty of Physical Education, Helwan University (Comparative study). *Assiut Journal of Sport Science and Arts*, 2019(1), p155-190.
- Muema, E. (2019). Influence of Strategic Agility on the Competitive Advantage of Private Hospitals in Nairobi County. *Nairobi: University of Nairobi*.
- Ojha, D. (2008). Impact of strategic agility on capabilities and financial performance (unpublished doctoral Dissertation). *School of Clemson University, South Carolina, United States*.
- Radwan, T .(2014). The effect of the determinants of strategic agility on organizational excellence: an applied study on the telecommunications sector in Egypt. *Trade and Finance Journal: Tanta University*, 1(3) 225-232.
- Robeyns, I. (2001). ‘*Understanding Sen’s Capability Approach*’. Paper Presented at Wolfson College, Cambridge.
- 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.
- Sierra, J. J., Heiser, R. S., & McQuitty, S. (2009). Exploring determinants and effects of shared responsibility in service exchanges. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(2), 111-128.
- 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.

Tamimi, I., & Khashali, S. (2007) The Impact of Environmental Uncertainty in Determining Strategic Goals: A Field Study in Jordanian Pharmaceutical Industries Companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 3(1), 1-23.

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 الرشاقة 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
معهها 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

رابط الاستبيان: <https://forms.gle/7U9oxBJLdJWYSX2U9>

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 researcher Asala Muhammad, as part of the research project to complete the requirements for obtaining a bachelor's degree in project management at Midocean University.

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

The questionnaire will take between 5 to 8 minutes. The results will appear to the researcher from an anonymous source and will be treated with the utmost confidentiality for the purpose of scientific research only.

Your valuable participation in this questionnaire will greatly contribute to the success of the study.

We extend our sincere thanks and appreciation to you for your kind participation.

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

Questionnaire link: <https://forms.gle/7U9oxBJLdJWYSX2U9>

Workplace in Makkah Region

- ☐ Yes
☐ No

مكان العمل في منطقة مكة المكرمة

- ☐ نعم
☐ لا

Organization's Name

- ☐ Flyadeal
☐ Flynas
☐ Saudi Arabian Airlines
☐ Saudi Gulf Airlines
☐ Nesma Airlines

اسم المنظمة

- ☐ طيران أديل
☐ طيران ناس
☐ الخطوط السعودية
☐ طيران السعودية الخليجية
☐ 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

- ☐ Male
☐ Female

الجنس

- ☐ ذكر
☐ انثى

1.2. Age Groups

- ☐ Less than 25 years
☐ From 25 to Less than 35 years
☐ From 35 to Less than 45 years
☐ From 45 years and over

العمر

- ☐ أقل من 25 سنة
☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة
☐ من 36 إلى أقل من 45 سنة
☐ 45 سنة وأكثر

1.3. Education

Level

- ☐ Diploma or lower
- ☐ Bachelor
- ☐ Master
- ☐ Doctoral

المستوى التعليمي

- ☐ دبلوم فأقل
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

1.4. Management Level

- ☐ Operational Management e.g., Supervisor, Foreman, Junior Manager, Inspector, or Clerk.
- ☐ Middle Management e.g., Marketing Manager, Purchase Head, Sales Manager, Operation Manager, Branch Manager, or Finance Manager.
- ☐ Senior Management e.g., Chief Executive Officer, Chief Marketing Officer, Chief Sales Officer, Chief Technology Officer, President, or Managing Director.

المستوى الإداري

- ☐ الإدارة التشغيلية على سبيل المثال مشرف، مراقب عمال، مدير مبتدئ، مفتش، كاتب.
- ☐ الإدارة الوسطى على سبيل المثال مدير التسويق، رئيس المشتريات، مدير المبيعات، مدير العمليات، مدير فرع، المدير المالي.
- ☐ الإدارة العليا على سبيل المثال الرئيس التنفيذي، مدير إدارة التسويق، مدير إدارة المبيعات، مدير إدارة التقنية، رئيس، المدير العام).

1.5. Professional Career Period

- ☐ Less than 5 years
- ☐ From 5 to 9 years
- ☐ From 10 to 14 years
- ☐ From 15 years and over

فترة العمل

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى 9 سنوات
- ☐ من 10 إلى 14 سنة
- ☐ من 15 سنة وما فوق

القسم 2: الاستبيان

يحتوي هذا القسم على عبارات تقيس مدى استخدام الرقابة الإستراتيجية في منظمك، 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. الرقابة الإستراتيجية: تُعرف الرقابة 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 (القدرات الأساسية): تشير القدرات إلى وعي المنظمة بالمهارات التي تمتلكها وطريقة استخدامها لخلق أعلى قيمة للعملاء مقارنة بالمنافسين (فاضل وعبد الرحيم، 2016؛ صفور، 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؛ صفور، 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 و الخدمية.
					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 لتتناسب 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 تقدم 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 وفقاً 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).					
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 واعتنام الفرص التي تزيد من قدراتها التنافسية.
					3.15. The organization has a good reputation compared to its competitors. تتمتع المنظمة بسمعة طيبة مقارنة بمنافسيها.

The Impact of Applying Strategic Agility on Achieving Competitive Advantage in Aviation Sector Organizations at the Makkah Province

Asalah Mohamed Ahmed

2021200171

Final Project - 2

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor

Dr. Mona Moustafa Elashry

Faculty Member- Faculty of Management- Midocean University

2024 – Second Semester

Abstract

Purpose: With increasing competition in the business environment, especially among aviation sector institutions, to achieve Saudi Vision 2030, this study aimed to predict the ability of strategic agility dimensions to enhance the competitive advantage of aviation sector institutions at Makkah Province.

Methodology: The study relied on a descriptive survey approach, where 385 questionnaires will be distributed in a stratified random manner to employees at all administrative levels. After ensuring its validity and reliability using Exploratory Factor Analysis and Cronbach's Alpha, the collected data will be analyzed using SPSS.

Findings:

Originality & Implication:

Keywords: *Strategic Agility, Agility, Aviation Sector, Competitive Advantage, Makkah Province.*