



دور استراتيجيات تطوير الأعمال في تعزيز القدرة التنافسية لشركات المقاولات

في المنطقة الشرقية

1.1. المقدمة

في ظل البيئة الاقتصادية المعاصرة التي تتسم بالعلومة والتقدم التكنولوجي المتسارع، تتزايد أهمية وتأثير استراتيجيات الأعمال كعامل حاسم في أداء المنظمات وقدرتها على البقاء والنمو. فمع توسع الشركات واشتداد حدة المنافسة، تواجه تحديات معقدة تتطلب أساليب استراتيجية مبتكرة للتعامل معها بفعالية (Habes et al., 2023). ولا تقتصر وظيفة هذه الاستراتيجيات على كونها خطاً تشغيلية عابرة، بل تمثل الإطار الشامل الذي يوجه الأنشطة التجارية نحو تحقيق الأهداف المرسومة. فهي تهتم بتحديد الطريقة المثلى لمنافسة الشركات الأخرى في السوق، وبناء ميزة تنافسية مستدامة، وتحديد المنتجات التي تُقدم والأسواق التي تُستهدف، سواء كان أساس هذه الميزة التنافسية هو السعر، الجودة، سرعة التسليم، أو المرونة في التكيف مع تغيرات السوق (محسن والنجار، 2013).

ويؤكد الأدب الإداري الحديث على الدور المحوري للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز النهج التنظيمي وتحسين الأداء، حيث يوفر التخطيط السليم اتجاهاً واضحاً للمنظمة ويمكنها من استثمار مواردها وقيمتها المختلفة – النقدية والاجتماعية والنفسية – لتحقيق أهدافها (Yuliansyah et al., 2017). وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن الأداء التنظيمي يعتمد بشكل كبير على فعالية استراتيجية العمل المتبعة (Alghizzawi, 2019; Ritter & Gemünden, 2004). وتعمل استراتيجية العمل الفعالة على الحفاظ على نجاح المؤسسة ونموها، ليس فقط من خلال تعزيز مركزها التنافسي (Sophia & Owuor, 2014)، بل وأيضاً عبر تحسين إدارة الموارد البشرية، وتأمين تخطيط رأس المال الاستثماري، وزيادة حصتها السوقية وإيراداتها المالية (Gumel, 2019). وتجدر الإشارة إلى أن تصميم وتنفيذ هذه الاستراتيجيات لا يتم بمعزل عن العنصر البشري، بل يتطلب تفاهماً وتعاوناً وثيقاً بين أعضاء المنظمة، وأصحاب المصلحة، والمديرين، والموظفين، حيث يتحمل القادة مسؤولية توظيف هذه الاستراتيجيات لتعزيز التنمية التنافسية وخلق رابط قوي بين التخطيط الاستراتيجي والنمو الفعلي (Zwart, 2001).

إن عملية تطوير استراتيجية الأعمال هي عملية ديناميكية تبدأ بمرحلة تحليل دقيق، يتم فيها تقييم شامل للشركة وبيئتها التنافسية والموارد المتاحة والتحديات المتوقعة، مروراً بمرحلة التكامل والصياغة، وصولاً إلى التنفيذ والمتابعة. وهذا ما يفسر توجه العديد من المنظمات، خاصة في القطاعات الحيوية، إلى تبني استراتيجيات أعمال متنوعة لتتلاءم مع واقعها الراهن. ففي قطاع صناعة الأدوية على سبيل المثال، تدفع التحديات الكبيرة في البيئة الخارجية والحاجة الملحة للبقاء والتفوق، هذه الشركات إلى السعي المستمر لمواكبة التطورات السريعة واستخدام كافة الوسائل المتاحة لتحقيق الميزة التنافسية المرجوة. فهي تسعى لتطوير منتجاتها لتلبية احتياجات السوق المحلي والعالمي، وجذب المستهلكين، وتحقيق حصة سوقية كبيرة، مع الاستمرار في الابتكار والاستكشاف لتعزيز ميزتها التنافسية والحفاظ على صدارتها (Rahi et al., n.d).

وانطلاقاً من هذا الفهم النظري والتطبيقي لأهمية استراتيجيات الأعمال، يبرز قطاع المقاولات كأحد أكثر القطاعات حاجة لتبني مثل هذه الاستراتيجيات، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية بشكل عام والمنطقة الشرقية بشكل خاص، في إطار مستهدفات رؤية 2030. فالمنطقة الشرقية، بكونها مركزاً حيوياً للنشاط الاقتصادي والصناعي، تشهد طفرة غير مسبوقة في المشاريع العملاقة المرتبطة بالطاقة والصناعة والتطوير العقاري. هذا الزخم التنموي يضع شركات المقاولات أمام اختبار حقيقي لقدرتها على مواكبة هذا النمو، حيث لم يعد الاعتماد على الطرق التقليدية في المنافسة مجدياً لضمان البقاء، في ظل تحديات معقدة كتقلبات أسعار المواد الخام وشح الكوادر الفنية الماهرة والحاجة الملحة لتبني التكنولوجيا الحديثة مثل نمذجة معلومات البناء (BIM).

إن مفهوم تطوير الأعمال في هذا السياق يتجاوز كونه مجرد خطة للنمو الكمي؛ إنه فلسفة شاملة تهدف إلى إعادة هيكلة الشركة وتعزيز قدراتها الداخلية وموقعها التنافسي. فالشركات التي تتبنى استراتيجيات واضحة لا تسعى فقط للحصول على أكبر عدد من العقود، بل تركز على انتقاء المشاريع التي تحقق أعلى هامش ربح وتتوافق مع كفاءاتها الأساسية، وتبني سمعة قوية كعلامة تجارية موثوقة. وتشير أبحاث FMI إلى أن شركات المقاولات ذات السمعة العالية تحقق "عائد ثقة" يتمثل في معدل تكرار أعمال يصل إلى 57%، وهامش ربح إجمالي أعلى يتراوح بين 2% إلى 7%، مما يخفض تكاليف اكتساب العملاء ويحسن شروط التفاوض مع الموردين.

من هنا، تنبع أهمية هذا البحث الذي يسعى إلى تحليل دور استراتيجيات تطوير الأعمال في تعزيز القدرة التنافسية لشركات المقاولات العاملة في المنطقة الشرقية. سنحاول من خلال هذا العمل استكشاف طبيعة هذه الاستراتيجيات، ومدى تبني الشركات المحلية لها، وتأثير ذلك على أدائها التنافسي في سوق يشهد تنافسية متزايدة، بهدف الخروج بتوصيات عملية تساهم في دفع عجلة التطوير في هذا القطاع الحيوي وتمكينه من المساهمة الفاعلة في تحقيق التنمية المستدامة المنشودة.

1.2. مشكلة البحث

في ظل العولمة والتحديات الاقتصادية الراهنة التي تواجهها الشركات على مستوى العالم، يبرز دور ملائمة استراتيجيات الأعمال كأداة فعالة لمواجهة هذه العقبات وضمان البقاء والنمو. ويأتي قطاع المقاولات في مقدمة القطاعات التي تتأثر بهذه التحديات، نظراً لارتباطه الوثيق بحركة الاقتصاد الكلي والمشاريع التنموية الكبرى. فقد أظهرت الدراسات أن شركات المقاولات تعاني من طبيعة مجزأة وعالية المخاطر ومنخفضة الأرباح، مما يستدعي تبني استراتيجيات استباقية لتحقيق النمو المستدام (Siamuzwe–Manase et al., 2024).

ففي المملكة العربية السعودية، وبخاصة في المنطقة الشرقية التي تشهد طفرة عمرانية وصناعية غير مسبوقة في إطار رؤية 2030، يمكن أن تشكل استراتيجيات تطوير الأعمال إحدى الوسائل الفعالة لتعزيز القدرة التنافسية، وبالتالي تمكين الشركات من تحقيق حصة أكبر من الأرباح والسوق، والمساهمة بفعالية في تحقيق مستهدفات التنمية الوطنية.

تعتبر صناعة المقاولات من بين الصناعات الهامة والحيوية في العالم، حيث تشهد تنافساً شديداً وتطوراً مستمراً في تقنيات البناء ومواد الإنشاء وإدارة المشاريع. في هذا السياق، يصبح تحقيق القدرة التنافسية وتعزيزها أمراً حاسماً لنجاح واستمرارية الشركات في هذا القطاع. تتأثر شركات المقاولات بعوامل متعددة ومعقدة تشمل: التغيرات التكنولوجية السريعة وضرورة تبني أنظمة البناء الحديثة، والتطورات القانونية والتنظيمية المرتبطة بالتشريعات البلدية والاشتراطات البيئية، وتقلبات الطلب في السوق العقاري والبنية التحتية، والمنافسة الشديدة من الشركات الكبيرة متعددة الجنسيات من جهة، والشركات الصغيرة والمتوسطة المحلية من جهة أخرى. وقد أشارت الدراسات إلى أن القدرة التشغيلية تعتبر عنصراً أساسياً في عمليات التنوع، بينما تشكل القدرة على الابتكار والمسؤولية الاجتماعية عوامل مهمة للنجاح في تحقيق تنوع "واسع" في السوق الدولية (Wang & Feng, 2024).

إضافة إلى ذلك، تواجه هذه الشركات تحديات داخلية تتعلق بإدارة سلاسل الإمداد، وتوفر الكوادر الفنية الماهرة، وارتفاع تكاليف التمويل، والضغط المستمر على هوامش الربحية. وقد أكدت التقارير المتخصصة أن الشركات التي تبني سمعة قوية كعلامة تجارية موثوقة تحقق معدلات تكرار أعمال أعلى وهوامش ربح إجمالية أفضل، مما ينعكس إيجاباً على قدرتها التنافسية (Bazoom Customer Success, 2025).

في هذا السياق المعقد، تأتي استراتيجيات تطوير الأعمال لتمثل دوراً حيوياً في تعزيز القدرة التنافسية لشركات المقاولات، حيث تمثل الطريقة التي تختارها الشركة لتوجيه مواردها، وتنظيم أنشطتها، وتنفيذ مشاريعها، وبناء علاقاتها مع العملاء والموردين، وذلك بهدف تحقيق أهدافها التنافسية والتفوق على منافسيها. ومن ثم، ينبغي دراسة دور استراتيجيات تطوير الأعمال في شركات المقاولات، خاصة في المنطقة الشرقية، وكيفية تأثيرها على تعزيز قدرتها التنافسية في سوق يشهد تحولات متسارعة.

. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تزايد الاعتماد على استراتيجيات تطوير الأعمال كأداة محورية لتعزيز القدرة التنافسية للشركات، ولا سيما في القطاعات الحيوية سريعة النمو مثل قطاع المقاولات في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. فقد أصبحت استراتيجيات تطوير الأعمال، التي تشمل التنوع وبناء السمعة والتحول الرقمي وتطوير الشراكات، أدوات رئيسية في تحقيق النمو المستدام وتعزيز الميزة التنافسية، وهو

ما يستدعي تقييماً علمياً لمدى إسهامها في تحسين أداء الشركات ورفع كفاءتها التنافسية. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن استراتيجيات الأعمال لم تعد مجرد وسيلة لتنظيم العمليات الداخلية، بل أصبحت عنصراً استراتيجياً يؤثر في القيمة المدركة لدى العملاء وفي بناء موقع تنافسي متميز في السوق (Porter, 1980; Barney, 1991).

كما أن القدرة التنافسية تُعد من أهم محددات نجاح الشركات واستمراريتها في الأسواق، وقد تم تناولها في العديد من الدراسات الكلاسيكية والمعاصرة، أبرزها نموذج القوى التنافسية الذي قدمه Porter (1980)، والذي حدد مصادر الميزة التنافسية في قيادة التكلفة والتميز والتركيز. ومع تزايد تعقيد بيئة الأعمال في قطاع المقاولات، أصبح من الضروري إعادة تفسير هذه المصادر في ضوء المتغيرات المعاصرة مثل التحول الرقمي والاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة التي تربط بين استراتيجيات تطوير الأعمال وأبعاد القدرة التنافسية في سياق قطاع المقاولات بالمنطقة الشرقية.

ويمكن توضيح أهمية الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي كما يلي:

1.3.1. الأهمية على المستوى النظري

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بتقاطع استراتيجيات الأعمال وإدارة المشاريع الإنشائية، وذلك من خلال دمج إطارين نظريين مهمين: إطار الميزة التنافسية وإطار استراتيجيات التطوير والنمو. فالدراسات السابقة تناولت استراتيجيات الأعمال من منظور مؤسسي عام، حيث ركزت على التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في قطاعات صناعية وخدمية تقليدية (Habes et al., 2023; Yuliansyah et al., 2017)، بينما تناولت دراسات أخرى القدرة التنافسية من منظور اقتصادي أو تسويقي دون ربط مباشر بخصوصية قطاع المقاولات (Porter, 1980; Barney, 1991).

وتأتي هذه الدراسة لتسد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين استراتيجيات تطوير الأعمال وتعزيز القدرة التنافسية لشركات المقاولات، مع التركيز على خصائص هذا القطاع الفريدة المتمثلة في طبيعة العمل القائمة على المشاريع، وتعدد أصحاب المصلحة، ودورات العمل القصيرة الأجل التي تجعل تطوير استراتيجيات متوسطة إلى طويلة المدى أمراً صعباً (Siamuzwe–Manase et al., 2024). كما تستند إلى نظرية الموارد والقدرات (Resource–Based View) التي توضح أن الميزة التنافسية المستدامة تتبع من الموارد الداخلية النادرة والتي يصعب تقليدها (Barney, 1991). ومن خلال دمج هذه النظرية مع مفاهيم استراتيجيات تطوير الأعمال، تسهم الدراسة في تطوير إطار نظري تكاملي يمكن تطبيقه في قطاع المقاولات بالمنطقة العربية.

علاوة على ذلك، تضيف الدراسة بعداً بحثياً مهماً يتمثل في تطبيق هذه الأطر النظرية في سياق جغرافي وثقافي جديد هو المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وهي بيئة تتميز بخصائص اقتصادية

وتنظيمية فريدة في ظل التحولات الكبرى لرؤية 2030. كما تسهم في توضيح كيفية تفاعل المحركات المختلفة للقدرة التنافسية - مثل القدرة التشغيلية، والقدرة المالية، والقدرة على الابتكار، والمسؤولية الاجتماعية - لتوليد مسارات متنوعة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في شركات المقاولات، وهو ما أشارت إليه دراسة Wang & Feng (2024) عند تناولهم استراتيجيات التتويج في المقاولين الصينيين.

كما تسلط الدراسة الضوء على مفهوم "عائد الثقة" كأحد المخرجات المهمة لاستراتيجيات تطوير الأعمال في قطاع المقاولات. ففي الوقت الذي تشير فيه التقارير المتخصصة إلى أن الشركات ذات السمعة العالية تحقق معدلات تكرار أعمال تصل إلى 57% وهوامش ربح إجمالية أعلى تتراوح بين 2% إلى 7% (Bazoom Customer Success, 2025)، لا توجد نماذج نظرية كافية تشرح آلية توليد هذا العائد وكيفية قياسه في سياق الشركات المحلية والإقليمية. تسهم هذه الدراسة في تطوير إطار نظري لفهم العلاقة بين استراتيجيات بناء السمعة والميزة التنافسية في قطاع المقاولات.

وبذلك، تمثل الدراسة إضافة معرفية تساهم في تطوير الفهم النظري للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية في القطاعات القائمة على المشاريع، وتوفر أساساً يمكن أن تبني عليه دراسات مستقبلية في مجالات مشابهة.

1.3.2. الأهمية على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تكتسب الدراسة أهمية خاصة نظراً لارتباطها المباشر بواقع شركات المقاولات في المنطقة الشرقية التي تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية في سوق يشهد تنافسية متزايدة ومشاريع عملاقة. فقد بينت الدراسات أن الاستخدام الاستراتيجي لأدوات تطوير الأعمال يمكن أن يعزز من كفاءة العمليات ويؤثر إيجاباً في الأداء التنافسي إذا تم توظيفه بصورة مناسبة (Gumel, 2019; Sophia & Owuor, 2014). ومن هنا، فإن تقييم الأثر الفعلي لاستراتيجيات تطوير الأعمال على القدرة التنافسية يوفر مؤشرات عملية تساعد إدارات الشركات في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات علمية بشأن تخصيص الموارد وتوجيه الجهود التطويرية.

كما أن فهم العوامل المؤثرة في نجاح استراتيجيات تطوير الأعمال في قطاع المقاولات يساهم في تحسين تصميم هذه الاستراتيجيات وتطويرها، بما يحقق أقصى عائد ممكن على الاستثمار. وقد أكدت الدراسات أن تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات يتم من خلال التفاهم المتبادل بين أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة والمديرين والموظفين (Zwart, 2001)، وأن مدى وعي إدارات الشركات بأهمية هذه الاستراتيجيات وقدرتها على قياس العائد عليها يمثل عاملاً حاسماً في نجاحها (Rahi et al., n.d). كذلك فإن تحليل تجارب الشركات الرائدة يساعد في الكشف عن جوانب القصور المحتملة، مثل ضعف التخطيط الاستراتيجي أو محدودية القدرة على الابتكار أو قصور في بناء الشراكات الفاعلة، وهي قضايا تناولتها الأدبيات

المتعلقة بإدارة شركات المقاولات (Siamuzwe–Manase et al., 2024; Wang & Feng, 2024).

وتوفر نتائج الدراسة أيضاً دعماً عملياً لجهود التحول الرقمي في قطاع المقاولات بالمنطقة الشرقية، حيث تمكن الشركات من فهم كيفية توظيف التقنيات الحديثة مثل نمذجة معلومات البناء (BIM) والذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع لتعزيز قدرتها التنافسية. كما يمكن أن تفيد الشركات الأخرى العاملة في قطاع المقاولات على المستوى الوطني في تبني استراتيجيات أكثر فاعلية في تطوير أعمالها وتعزيز موقعها التنافسي.

وبالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة رؤى وتحليلات يمكن أن تستفيد منها الجهات الحكومية والغرف التجارية وهيئات تنظيم قطاع المقاولات في تصميم برامج الدعم والتطوير الموجهة للشركات العاملة في هذا القطاع. فمن خلال فهم التحديات الحقيقية التي تواجهها الشركات والاستراتيجيات الأكثر فعالية في تعزيز قدرتها التنافسية، يمكن لهذه الجهات تصميم سياسات وبرامج تدريبية وتمويلية أكثر استهدافاً وفعالية، تسهم في تطوير القطاع ككل وتعزيز مساهمته في تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

كما تساعد الدراسة شركات المقاولات في المنطقة الشرقية على تجاوز التحديات الراهنة التي تواجهها، والتي تشمل تقلبات أسعار المواد الخام، وشح الكوادر الفنية الماهرة، والحاجة الملحة لتبني التكنولوجيا الحديثة، والضغط المستمر على هوامش الربحية. من خلال التحليل الدقيق لهذه التحديات من وجهة نظر استراتيجية، تقترح الدراسة آليات عملية للتعامل معها، مما يساعد الشركات على تحويل هذه التحديات إلى فرص للنمو والتطور المستدام.

وأخيراً، تسهم الدراسة في تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات بالمنطقة الشرقية، حيث تعاني العديد من الشركات، وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها، من ضعف في ثقافة التخطيط الاستراتيجي والاعتماد على أساليب تقليدية في الإدارة. تساهم هذه الدراسة في نشر الوعي بأهمية استراتيجيات تطوير الأعمال بين إدارات هذه الشركات، وتقديم نماذج تطبيقية يمكن الاسترشاد بها في عملية التحول نحو تبني ممارسات إدارية أكثر احترافية واستراتيجية.

وبذلك، فإن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة لا تقتصر على شركات المقاولات في المنطقة الشرقية فحسب، بل تمتد لتشمل المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق توازن بين الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية في ظل الاعتماد المتزايد على التخطيط الاستراتيجي وأدوات تطوير الأعمال الحديثة.

Abdel-Hamid, K. (2021). Cost reduction strategies in Egyptian construction companies: An analytical study. *Journal of Accounting Research*, 28(2), 145–182.

Abdel-Razek, R., & Al-Dhafiri, A. (2022). Integration of competitive strategies in major Saudi construction companies. *Journal of Administration and Economics*, 41(3), 203–238.

Agrawal, A., Vivek, S., & Arun, K. (2020). Supply chain management practices in pharmaceutical industry: A review. *Journal of Pharmaceutical Research International*, 32(25), 32–44.

Al-Ajmi, F. (2024). The impact of business strategies on competitive advantage in construction companies in GCC countries. *Administrative Research Journal*, 36(1), 89–132.

Al-Balushi, S. (2022). Business strategies and competitive advantage in Omani construction companies. *Gulf Studies Journal*, 19(2), 178–214.

Al-Dossary, F., & Al-Harbi, N. (2023). Differentiation strategy in construction companies in the Eastern Region. *Journal of Economics and Management*, 29(3), 245–278.

Al-Farra, T. (2018). *Leadership strategies in achieving total quality management in light of the European excellence model in the construction industry* [Unpublished master's thesis]. Islamic University, Gaza, Palestine.

Alghizzawi, M., Habes, M., Salloum, S. A., Ghani, M. A., Mhamdi, C., & Shaalan, K. (2019). The effect of social media usage on students' e-learning acceptance in higher education: A case study from the United Arab Emirates. *International Journal of Information Technology and Language Studies*, 3(3).

Al-Khatib, M. (2022). The impact of focus strategy on the performance of specialized Jordanian construction companies. *Economic Sciences Journal*, 33(1), 123–158.

Al-Otaibi, S., & Al-Ghamdi, A. (2022). Application of cost leadership strategy in Saudi construction companies. *Administrative Sciences Journal*, 34(2), 167–201.

Al-Rifai, A. (2023). The impact of business strategies on competitive performance in Kuwaiti construction companies. *Gulf Studies Journal*, 19(2), 178–214.

Al-Shammari, M., & Al-Anazi, K. (2021). Focus strategy in specialized construction companies in Saudi Arabia. *Engineering Research Journal*, 27(4), 312–345.

Andersson, K., Hallberg, I. R., & Renberg, T. (2020). Globalization of pharmaceuticals: A changed industry in the making? *Journal of Business Research*, 120, 101–111.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Bazoom Customer Success. (2025, September 4). Why construction's hidden asset is reshaping industry valuations. *Business View Magazine*. Retrieved from <https://businessviewmagazine.com/bazoom-customer-success/>

Chen, L., & Zhang, Y. (2022). Cost leadership strategy in Chinese construction companies: Impact on performance. *Journal of Construction Engineering and Management*, 148(5), 1–15.

Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118–128.

DiMasi, J. A., Grabowski, H. G., & Hansen, R. W. (2016). Innovation in the pharmaceutical industry: New estimates of R&D costs. *Journal of Health Economics*, 47, 20–33.

Fernández, A., García, M. A., & Núñez, A. (2017). The importance of brand in the pharmaceutical sector: Analysis of the impact of promotion and marketing expenses on brand awareness. *Frontiers in Pharmacology*, 8, 899.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.

Gulam, K. (2019). Chapter 11: The SWOT analysis: Process and basic components. *Mahsa*, 1–32.

Habes, M., Alghizzawi, M., Elareshi, M., Ziani, A., Qudah, M., & Al Hammadi, M. M. (2023). E-marketing and customers' bank loyalty enhancement: Jordanians' perspectives. In *The Implementation of Smart Technologies for Business Success and Sustainability* (pp. 37–47). Springer.

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2019). *Strategic management: An integrated approach* (13th ed.). Cengage Learning.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Cengage Learning.

Hull, H. F., Montero, J. T., & Schoelles, K. M. (2019). Pharmaceutical patents: Innovation, competition, and access. *The Lancet*, 393(10168), 2072–2073.

Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2019). *Exploring strategy: Text and cases* (12th ed.). Pearson.

Johnson, M. T., & Lee, C. W. (2021). Integrating business strategies to achieve sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 42(4), 678–705.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson.

Martinez, L. J., & Garcia, H. M. (2020). Focus strategy in the industrial sector: Evidence from Spain and Portugal. *European Management Review*, 17(3), 445–468.

McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Pearson Education.

Mohsen, A. K., & Al-Najjar, S. M. (2012). *Production and operations management* (4th ed.). Al-Dhakira Publishing and Distribution. Baghdad, Iraq.

Nakamura, K., & Tanaka, H. (2021). Focus strategy in Japanese construction companies: The case of earthquake-resistant buildings. *International Journal of Project Management*, 39(5), 521–538.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Park, S., & Kim, J. (2023). Differentiation strategy in Korean construction companies: Building global competitiveness. *Construction Management and Economics*, 41(2), 145–167.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

PWC. (2020). *What drives competitive advantage in the age of the customer?* Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/services/advisory/deals/what-drives-competitive-advantage.html>

Rahi, S., Alghizzawi, M., Ishtiaq, M., Ngah, A. H., & Mehta, A. M. (n.d.). Examining consumer behaviour towards continuance use of mobile shopping apps with the integration of expectation confirmation theory and flow theory.

Rothaermel, F. T. (2019). *Strategic management* (4th ed.). McGraw–Hill Education.

Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy bad strategy: The difference and why it matters*. Crown Business.

Siamuzwe–Manase, V., Halcro, K. R., Kumar, B., & Skitmore, M. (2024). Project-oriented strategic management of UK construction firms – towards corporate diversification: Critical literature review. *Built Environment Project and Asset Management*, 14(6), 937–955. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-11-2023-0197>

Smith, J. A., & Brown, L. (2020). The impact of low-cost strategy on competitive advantage in the industrial sector. *Journal of Business Strategy*, 41(3), 234–256.

Sophia, O. M., & Owuor, D. (2014). Effects of strategic planning on organizational growth: A case study of Kenya Medical Research Institute, KEMRI. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(1), 2250–3153.

Trombetta, A. P., Coleman, J. R., & Snyder, E. S. (2019). Regulatory strategies to maximize patient access to medicines: A narrative review. *Clinical Therapeutics*, 41(9), 1643–1663.

Wang, Z., & Feng, L. (2024). Strategic resource amalgamation and diversified business operations: Unraveling competitive advantage in Chinese construction contractors. *Engineering, Construction and Architectural Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2024-0990>

Williams, P. R., & Thomas, K. E. (2021). Differentiation strategy in service companies: Impact on customer loyalty. *Journal of Service Research*, 24(2), 189–212.

Yuliansyah, Y., Gurd, B., & Mohamed, N. (2017). The significant of business strategy in improving organizational performance. *Humanomics*, 33(1), 56–74. <https://doi.org/10.1108/H-06-2016-0049>

Zwart, P. S. (2001). Strategic research and performance of SMEs. *Journal of Small Business Strategy*, 12(2), 52–64.