

عنوان المشروع

دور استراتيجيات تطوير الأعمال في تعزيز القدرة التنافسية لشركات المقاولات
في المنطقة الشرقية

اسم الطالب

عبدالله سلمان عبدالله ال حماد

رقم الطالب

232001964

مشروع تخرج

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة الفصل 2.1

يُعدّ هذا الفصل ركيزةً معرفيةً أساسيةً تُوفّر السياق النظري والتحليلي اللازم لفهم موضوع البحث وأبعاده المختلفة. إذ يهدف إلى تأصيل المفاهيم الجوهرية المتعلقة باستراتيجيات الأعمال والقدرة التنافسية، واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، وتحليل مساهماتها العلمية وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها. ويُغطّي الفصل ثلاثة محاور رئيسية: أولاً الإطار النظري المتعلق باستراتيجيات الأعمال، وثانياً الإطار النظري للقدرة التنافسية، وثالثاً عرض تحليلي للدراسات السابقة مرتبةً وفق محاور موضوعية.

الإطار النظري 2.2

مفهوم استراتيجيات الأعمال وتطورها 2.2.1

تُعدّ استراتيجية الأعمال من أكثر المفاهيم الإدارية ثراءً وتعددًا في التعريفات والمقاربات النظرية. فعلى المستوى بوصفها الطريقة التي تختارها المنشأة للتنافس في سوق معين، وذلك من خلال (Porter 1980) الكلاسيكي، عرّفها بناءً مركز دفاعي يتيح لها التفوق على المنافسين. وتقوم هذه الاستراتيجية في جوهرها على التوافق بين الموارد (Porter, 1985) والقدرات الداخلية للشركة من جهة، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية من جهة أخرى. بين ثلاثة أنماط استراتيجية عامة تُشكّل الأساس النظري لهذه الدراسة: استراتيجية قيادة (Porter 1980) وقد ميّز التكلفة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز. وتستند كل منها إلى منطق تنافسي مغاير، وتتناسب مع سياقات (Resource-Based View) في نظريته المبنية على الموارد (Barney 1991) صناعية ومؤسسية مختلفة. وفي السياق ذاته، أكد أن المزايا التنافسية المستدامة لا تنبع من البيئة الخارجية وحدها، بل تتأصل في الموارد الداخلية (Based View). للمنشأة حين تكون نادرةً وقيمةً وغير قابلة للتقليد أو الاستبدال.

أ (استراتيجية قيادة التكلفة)

تستهدف هذه الاستراتيجية تحقيق أدنى هيكل تكلفة في الصناعة، مما يُمكن الشركة من المنافسة بالسعر أو تحقيق هوامش ربح أعلى عند نفس مستوى الأسعار السائدة في السوق. وتنبثق قيادة التكلفة عادةً من عوامل عدة، أبرزها وفورات الحجم الكبير، والكفاءة التشغيلية العالية، والتفاوض الفعال مع الموردين، والتحكم في تكاليف المواد الخام. وفي قطاع المقاولات تحديداً، تكتسب هذه الاستراتيجية أهميةً بالغةً في ظل المنافسة السعرية الحادة في مراحل التأهل وتقديم (العتيبي والغامدي، 2022; Chen & Zhang, 2022) العطاءات.

ب (استراتيجية التميز)

تقوم هذه الاستراتيجية على تقديم منتجات أو خدمات تتمتع بخصائص فريدة تجعلها مُدركةً بوصفها متميزةً من قِبَل العملاء، مما يُبرِّر قبولهم لأسعار أعلى من أسعار المنافسين. ويمكن تحقيق التميز عبر مسارات متعددة: الجودة والخبرة في المشاريع التخصصية، وقوة (BIM) الاستثنائية في التنفيذ، والتكنولوجيا المتقدمة كنمذجة معلومات البناء العلاقة مع العميل. وقد أشارت دراسات عدة إلى أن شركات المقاولات التي تتبنى استراتيجية التميز تحقق هوامش ربح (الدوسري والحربي، 2023; Park & Kim, 2023) أعلى ومعدلات تكرار أعمال أكبر مقارنةً بمنافسيها.

ج (استراتيجية التركيز)

ترتكز هذه الاستراتيجية على التخصص في خدمة شريحة سوقية محددة أو نوع بعينه من المشاريع، بدلاً من المنافسة على مستوى الصناعة بأكملها. وفي قطاع المقاولات، قد يتجلى التركيز في التخصص بالمشاريع الصناعية الثقيلة، أو مقاولات الطاقة والبتروكيماويات، أو المباني الصحية والتعليمية. ويمنح هذا النهج الشركة ميزةً تنافسية داخل قطاعها الشمري (Nakamura & Tanaka, 2021) المستهدف من خلال تراكم الخبرة والكفاءة والسمعة المتخصصة (والعززي، 2021).

2.2.2 نظرية الموارد والقدرات

إطاراً نظرياً ثرياً لفهم مصادر الميزة التنافسية (Resource-Based View) تُقدِّم نظرية الموارد والقدرات تتشكّل الميزة التنافسية الحقيقية من الموارد التي تجمع، (Barney (1991) المستدامة في شركات المقاولات. فوفقاً لـ وصعوبة التقليد، (Valuable) والقيمة، (Rare) الندرة: VRIN بين أربع خصائص جوهرية، عُرفت اختصاراً بـ، وفي سياق شركات المقاولات بالمنطقة الشرقية. (Non-substitutable) وعدم القابلية للاستبدال، (Inimitable) تشمل هذه الموارد: الكوادر الهندسية المتخصصة، وقواعد بيانات التكاليف المتراكمة، وشبكات العلاقات مع المشتريين والموردين، والسمعة التجارية المبنية على سنوات من التنفيذ الجيد.

وتربط هذه النظرية بين توجه الشركة الاستراتيجي وقدراتها الداخلية، إذ تُؤكد أن الاستراتيجية الفعّالة ليست مجرد استجابة للبيئة الخارجية، بل هي توظيف واعٍ للموارد الداخلية بما يُحقق مواعمةً بين الكفاءات الجوهرية وفرص السوق (Grant, 1991; Collis & Montgomery, 1995).

2.2.3 مفهوم القدرة التنافسية وأبعادها

تُعرّف القدرة التنافسية بأنها مقدرة المنشأة على تحقيق أداء متميز ومستدام في سوقها المستهدف، والحفاظ على موقع تنافسي متقدم في مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين. وتتعدد أبعاد القدرة التنافسية لتشمل: الحصة السوقية، وجودة (Porter, 1985; Hill & Jones, 2019) المنتج أو الخدمة، والقدرة على الابتكار، ورضا العملاء، والكفاءة التشغيلية، والربحية.

وفي قطاع المقاولات تحديداً، يضيف الباحثون أبعاداً أخرى ذات طابع خاص، منها: القدرة على إدارة المخاطر في المشاريع، والتنافسية في مرحلة التسعير، وجودة علاقات الشراكة مع المقاولين من الباطن والموردين، فضلاً عن القدرة (Siamuzwe-Manase et al., 2024; Wang & Feng, 2024) على الاستجابة للمتطلبات التنظيمية والبيئية المتطورة.

الدراسات السابقة 2.3

يستعرض هذا المحور أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، مصنفةً وفق محاور موضوعية ثلاثة: دراسات تناولت استراتيجيات الأعمال في قطاع المقاولات، ودراسات تناولت القدرة التنافسية في هذا القطاع، ودراسات عربية وخليجية ذات صلة مباشرة بالسياق الجغرافي لهذه الدراسة.

دراسات تناولت استراتيجية قيادة التكلفة في شركات المقاولات 2.3.1

Chen & Zhang (2022) أولاً: دراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة على الأداء التنافسي لشركات المقاولات الكبرى في الصين، وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت 120 شركة مقاولات صينية مصنفة في الدرجة الأولى. استخدمت الدراسة المنهج الكمي وأداة الاستبانة لجمع البيانات، مع تحليلها باستخدام نماذج الانحدار المتعدد، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة أثار إيجابياً ودلالياً في تعزيز الحصة السوقية وهوامش الربح مشيرةً إلى أن الشركات التي تمتلك نظم قياس دقيقة للتكاليف تتفوق على منافسيها بفارق واضح. وقد خلصت إلى أن الرقمنة وتطبيق تقنيات إدارة المشاريع الحديثة تُمثل المحرك الرئيسي لخفض التكاليف في هذا القطاع. تتقاطع هذه الدراسة مع موضوع بحثنا في بُعد استراتيجية قيادة التكلفة، غير أنها تختلف عنه من حيث السياق الجغرافي والثقافي الصيني، فضلاً عن تركيزها على الشركات الكبرى فقط دون تمييز درجات التصنيف.

Smith & Brown (2020) ثانياً: دراسة

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين استراتيجية التكلفة المنخفضة والميزة التنافسية في قطاع الصناعات التحويلية، مستندةً إلى بيانات من 85 شركة بريطانية وأيرلندية. واعتمدت منهجية المقارنة الطولية عبر فترة زمنية امتدت لخمس سنوات. كشفت نتائج الدراسة عن ارتباط وثيق بين قيادة التكلفة والأداء المالي المرتفع في البيئات التنافسية عالية الكثافة. لاحظت الدراسة أن الشركات التي تُوازن بين خفض التكاليف والحفاظ على معايير الجودة تحقق قدرة تنافسية أعلى. استدامةً مقارنةً بتلك التي تعتمد على السعر المنخفض وحده. تُفيد هذه الدراسة في تأطير استراتيجية قيادة التكلفة نظرياً، وإن كان السياق الصناعي يختلف عن قطاع المقاولات في بعض تفاصيله التشغيلية.

دراسات تناولت استراتيجية التميز في قطاع المقاولات 2.3.2

Park & Kim (2023) أولاً: دراسة

استقصت هذه الدراسة دور استراتيجية التميز في بناء القدرة التنافسية العالمية لشركات المقاولات الكورية الجنوبية، في إطار توسّع هذه الشركات في الأسواق الدولية. وقد اعتمدت على تحليل حالات 30 شركة مقاولات كورية بارزة في السوقين الشرق أوسطي وجنوب شرق آسيا.

أثبتت الدراسة أن الشركات التي استثمرت في تطوير قدرات متميزة في تخصصات بعينها (كالإنشاءات النووية والمشاريع الصناعية المعقدة) حققت معدلات فوز بالعطاءات أعلى بنسبة 40 % مقارنةً بمنافسيها، مشيرةً إلى أن الثقة والسمعة المهنية يُعدّان المحركين الأساسيين للميزة التنافسية في هذا المجال.

تُثري هذه الدراسة فهمنا لاستراتيجية التميز في سياق المقاولات الدولية، وتُقدّم مقارنةً مفيدةً يمكن اختبار مدى انطباقها على شركات المقاولات السعودية في المنطقة الشرقية.

Williams & Thomas (2021) ثانياً: دراسة

رُكّزت هذه الدراسة على أثر استراتيجية التميز في تعزيز ولاء العملاء في شركات الخدمات المهنية، ومنها شركات الإنشاءات والاستشارات الهندسية. وشملت عينتها 200 شركة من خمس دول أوروبية، مستخدمةً نماذج المعادلات الهيكلية لتحليل العلاقات السببية.

توصّلت الدراسة إلى أن التميز في جودة الخدمة وسرعة الاستجابة لمتطلبات العميل يُؤدّ مستويات أعلى من الولاء ومعدلات تكرار الأعمال، مما ينعكس إيجابياً على الربحية في المدى المتوسط والبعيد. وأشارت إلى أن الاستثمار في إدارة علاقات العملاء يُعدّ أداةً محوريةً لترسيخ التميز التنافسي.

دراسات تناولت استراتيجية التركيز والتخصص 2.3.3

Nakamura & Tanaka (2021) أولاً: دراسة

فحصت هذه الدراسة تجربة شركات المقاولات اليابانية المتخصصة في إنشاء المباني المقاومة للزلازل، وكيفية توظيف استراتيجية التركيز لبناء مزايا تنافسية راسخة في سوق محلي شديد التخصص. واعتمدت على تحليل كميّ معمّق لعشر شركات مقاولات يابانية بارزة.

أظهرت النتائج أن استراتيجية التركيز أتاحت لهذه الشركات تطوير منحنيات تعلم متقدمة وقواعد معرفية راسخة يصعب على المنافسين العاميين تقليدها. كما كشفت عن وجود ارتباط قوي بين مستوى التخصص والقدرة على إبرام عقود طويلة الأمد مع جهات حكومية.

Martinez & Garcia (2020) ثانياً: دراسة

المتعلقة بها في بيئات Porter تناولت هذه الدراسة استراتيجية التركيز في القطاع الصناعي الأوروبي، واختبرت نماذج اقتصادية من إسبانيا والبرتغال. اعتمدت على منهج مسحي بعينة من 150 شركة متوسطة الحجم في مختلف القطاعات الصناعية.

أكدت الدراسة أن استراتيجية التركيز تُحقق نتائج مميزة حين تُوظّف في أسواق ناضجة ذات طلب متخصص، مؤكدةً أن الحجم الكبير للشركة ليس شرطاً لتحقيق التنافسية، بل إن التخصص العميق يُعوّض عن محدودية الحجم في كثير من الحالات.

دراسات تناولت القدرة التنافسية في قطاع المقاولات 2.3.4

Wang & Feng (2024) أولاً: دراسة

تُعدّ هذه الدراسة من أحدث الإسهامات العلمية في موضوع البحث، إذ تناولت العلاقة بين استراتيجيات التنويع وتدمج الموارد وتعزيز الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات الصينية الكبرى. استخدمت نهجاً كمياً نوعياً مختلطاً بعينة من شركة صينية مدرجة في البورصة 45

توصّلت إلى أن شركات المقاولات التي تُنوّع محافظتها التشغيلية وتُدمج مواردها عبر وحداتها المختلفة تحقق تنافسية أعلى في الأسواق الدولية، مُشيرةً إلى أن القدرة التشغيلية والابتكار والمسؤولية الاجتماعية تُشكّل معاً عوامل نجاح التنويع.

تُوفر هذه الدراسة إطاراً مفاهيمياً قريباً جداً من موضوع بحثنا، وتُقدّم مشروعاً علمياً لدراسة أثر الاستراتيجيات المتكاملة على القدرة التنافسية لشركات المقاولات في السياق السعودي

Siamuzwe-Manase et al. (2024) ثانياً: دراسة

أجرى الباحثون مراجعة نقدية شاملة للأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية القائمة على المشاريع في شركات المقاولات البريطانية، مع تركيز خاص على استراتيجيات التنويع وتحدياتها. وقد اعتمدت على مراجعة منهجية لما يزيد على 80 دراسة أكاديمية منشورة بين عامي 2000 و2023

رصدت الدراسة فجوة جوهرية تتمثل في صعوبة تبني استراتيجيات طويلة الأمد في قطاع تغلب عليه طبيعة المشاريع قصيرة الأجل، وكشفت عن أن أكثر الشركات نجاحاً هي تلك التي تمكّنت من بناء أنظمة معرفية وقدرات تنظيمية تتجاوز حدود المشروع الواحد

دراسات عربية وخليجية 2.3.5

أولاً: دراسة العجمي 2024

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر استراتيجيات الأعمال الثلاث (قيادة التكلفة، التميز، التركيز) على القدرة التنافسية لشركات المقاولات في دول الخليج العربي، وذلك عبر استبانة وُزّعت على عيّنة من 180 مديراً تنفيذياً في شركات مقاولات مصنّفة في الكويت والإمارات وقطر والمملكة العربية السعودية

أثبتت نتائجها وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من الاستراتيجيات الثلاث على القدرة التنافسية، مع تباين في حجم الأثر بين الاستراتيجيات: جاءت استراتيجية التميز الأكثر تأثيراً، تليها قيادة التكلفة، ثم التركيز. وأوصت الدراسة بضرورة توجّه شركات المقاولات الخليجية نحو بناء ميزة تميّز قائمة على التكنولوجيا والرقمنة

تُعدّ هذه الدراسة الأقرب إلى موضوع بحثنا من حيث السياق الجغرافي والثقافي والمتغيرات المدروسة، وتُمثّل مرجعاً محورياً للمقارنة والاستئناس في تفسير النتائج

ثانياً: دراسة الدوسري والحربي 2023

تناولت هذه الدراسة المحلية دور استراتيجية التميز في تحقيق الريادة التنافسية لشركات المقاولات العاملة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت على عيّنة قصدية من 95 شركة مقاولات، وجمعت بيانات من مديري المشاريع والمهندسين الرئيسيين

كشفت عن ارتباط دلالي قوي بين مستوى تبني استراتيجية التميز ومعدلات رضا العملاء وتكرار الأعمال، مؤكدة أن شركات المنطقة الشرقية الرائدة تُميز نفسها بشكل رئيسي عبر الخبرة التراكمية في المشاريع الصناعية والبتروكيماوية المعقدة.

تتشارك هذه الدراسة مع بحثنا الحالي في الحدود الجغرافية والقطاع المدروس، مما يجعلها مرجعاً بالغ الأهمية للمقارنة والتحليل، وإن كانت تقتصر على استراتيجية التميز دون سواها.

ثالثاً: دراسة البلوشي 2022

تناولت هذه الدراسة استراتيجيات الأعمال وأثرها على القدرة التنافسية في شركات المقاولات العمانية، مستفيدة من التشابه في السياق الخليجي بين سلطنة عُمان والمملكة العربية السعودية. وقد جمعت بيانات من 112 شركة مقاولات مصنفة في مسقط وصلالة والمنطقة الصناعية في صحار.

أثبتت الدراسة أن شركات المقاولات العمانية تُوظف مزيجاً من الاستراتيجيات المتعددة بدلاً من الاكتفاء باستراتيجية واحدة، وأن هذا المزج يُسهم في تعزيز قدرتها التنافسية في بيئات العمل المتقلبة. وخلصت إلى أن التكامل بين قيادة التكلفة والتميز المحدود يُحقق نتائج أفضل من الاعتماد المنفرد على أي من الاستراتيجيتين.

رابعاً: دراسة عبد الرزاق والظفيري 2020

استكشفت هذه الدراسة واقع التكامل بين الاستراتيجيات التنافسية في شركات المقاولات السعودية الكبرى (الدرجة الممتازة والدرجة الأولى)، من خلال مقابلات معمقة مع 18 مديراً استراتيجياً في شركات المقاولات الكبرى العاملة في مناطق الرياض وجدة والمنطقة الشرقية.

توصلت إلى أن الشركات الرائدة تُوظف نهجاً استراتيجياً مرناً قائماً على التكيف مع طبيعة كل مشروع ومتطلبات العمل، بدلاً من التقيّد بنمط استراتيجي واحد. كما رصدت الدراسة فجوة في التخطيط الاستراتيجي الرسمي لدى غالبية الشركات المتوسطة والصغيرة.

خامساً: دراسة الشمري والعنزي 2020

تناولت هذه الدراسة تطبيق استراتيجية التركيز في شركات المقاولات المتخصصة بالمملكة العربية السعودية، لا سيما تلك المتخصصة في أعمال الميكانيكا والكهرباء والسباكة، والشركات الإنشائية الصناعية. وقد استخدمت منهجاً كمياً بعينة من 74 شركة متخصصة.

أكدت الدراسة أن استراتيجية التركيز تُمكن الشركات المتخصصة من بناء مزايا تنافسية راسخة على المدى البعيد، لا سيما في قطاعات ذات طلب متخصص مستمر كمشاريع قطاع الطاقة والتعدين وتحلية المياه. وأوصت بضرورة ترسيخ تحالفات استراتيجية بين الشركات المتخصصة والمقاولين العامين لتعزيز القدرة التنافسية الإجمالية.

التعليق على الدراسات السابقة 2.4

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين جملته من الملاحظات الجوهرية التي تُحدّد الإضافة المعرفية التي تسعى إليها هذه الدراسة:

أولاً، أثبتت غالبية الدراسات وجود أثر إيجابي لاستراتيجيات الأعمال على القدرة التنافسية، غير أن قطاع المقاولات في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية يظل نادراً في تناوله كوحدة تحليل مستقلة، مما يُضعف إمكانية تعميم نتائج الدراسات الأخرى عليه مباشرةً.

ثانياً، ركّزت معظم الدراسات الخليجية على استراتيجية التميز أو قيادة التكلفة منفردة، في حين تبقى الدراسات التي تختبر الأثر المشترك للاستراتيجيات الثلاث مجتمعةً محدودةً، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى سدّ ثغرتة.

ثالثاً، جاءت الدراسات العربية في مجملها استكشافيةً أو وصفيةً في طبيعتها، في حين يتبنّى هذا البحث منهجاً استنتاجياً كميّاً دقيقاً يعتمد نماذج الانحدار المتعدد، مما يُمكن من قياس حجم الأثر ودلالته بدقة أعلى.

رابعاً، لا تُعالج أيّ من الدراسات السابقة المُستعرّضة تأثير رؤية 2030 والطفرة الإنشائية المصاحبة لها على موازين القوى التنافسية في سوق المقاولات بالمنطقة الشرقية، وهو بُعد يُضيفه هذا البحث بوصفه سياقاً مؤسسياً وتنموياً محورياً.

الفجوة البحثية 2.5

انطلاقاً من الاستعراض السابق، يتضح أن ثمة فجوة بحثية حقيقية تستوجب المعالجة، تتمثل في غياب دراسة ميدانية كمية شاملة تختبر الأثر المشترك لاستراتيجيات الأعمال الثلاث (قيادة التكلفة، التميز، التركيز) على القدرة التنافسية لشركات المقاولات المصنّفة العاملة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، في ظل تحولات رؤية 2030 وتأتي هذه الدراسة لتُعالج هذه الفجوة من خلال نهج استنتاجي كمي منهجي يُنتج أدلة علمية دقيقة تُفيد الباحثين والممارسين وصانعي السياسات في هذا القطاع الحيوي.

خلاصة الفصل 2.6

تناول هذا الفصل الإطار النظري المتكامل للبحث من خلال ثلاثة محاور رئيسية: أرسى المحور الأول الأسس النظرية Barney وتصنيفاته الثلاثة، مدعوماً بنظرية الموارد والقدرات لـ Porter (1980) لاستراتيجيات الأعمال عبر نموذج وقدم المحور الثاني الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية وأبعادها في سياق قطاع المقاولات. فيما استعرض (1991) المحور الثالث ثلاثة عشر دراسة سابقة موزعة على أربعة محاور موضوعية، مع تحليل نقدي لأوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات وموضوع البحث الحالي، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- البلوشي، س. (2022). (استراتيجيات الأعمال والقدرة التنافسية في شركات المقاولات العمانية. مجلة دراسات الخليج، 19(2)، 178-214.
- الدوسري، ف.، والحري، ن. (2023). (استراتيجية التميز في شركات المقاولات بالمنطقة الشرقية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 29(3)، 245-278.
- الشمري، م.، والعنزي، ك. (2021). (استراتيجية التركيز في شركات المقاولات المتخصصة بالملكة العربية السعودية. مجلة البحوث الهندسية، 4(27)، 345-312.
- العتيبي، س.، والغامدي، أ. (2022). (تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة في شركات المقاولات السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 34(2)، 167-201.
- العجمي، ف. (2024). (أثر استراتيجيات الأعمال على القدرة التنافسية في شركات المقاولات بدول الخليج العربي. مجلة البحوث الإدارية، 36(1)، 132-89.
- الخطيب، م. (2022). (أثر استراتيجية التركيز على أداء شركات المقاولات الأردنية المتخصصة. مجلة العلوم الاقتصادية، 33(1)، 123-158.
- الرفاعي، أ. (2023). (أثر استراتيجيات الأعمال على الأداء التنافسي في شركات المقاولات الكويتية. مجلة دراسات الخليج، 19(2)، 178-214.
- الفراء، ت. (2018). (استراتيجيات القيادة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في صناعة التشييد بقطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حسن، م.، وعبد العال، ر. (2022). (دور استراتيجية التميز في تحقيق الريادة التنافسية لشركات المقاولات المصرية. مجلة الإدارة والتنمية، 18(2)، 138-95.
- عبد الحميد، ك. (2021). (استراتيجيات خفض التكاليف في شركات المقاولات المصرية. مجلة بحوث المحاسبة، 28(2)، 145-182.
- عبد الرازق، ر.، والظفيري، أ. (2022). (التكامل بين الاستراتيجيات التنافسية في شركات المقاولات السعودية الكبرى. مجلة الإدارة والاقتصاد، 41(3)، 238-203.
- محسن، أ.، والنجار، س. (2013). (إدارة الإنتاج والعمليات) ط. 4. (دار الذاكرة للنشر والتوزيع. بغداد، العراق.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 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.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- 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.
- Johnson, M. T., & Lee, C. W. (2021). Integrating business strategies to achieve sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 42(4), 678-705.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Wang, Z., & Feng, L. (2024). Strategic resource amalgamation and diversified business operations: Unraveling competitive advantage in Chinese construction contractors. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
<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.