

أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية⁽¹⁾ ⁽²⁾
**The Impact of Consistent on Achieving Competitive Advantage in Yemeni
Construction Companies⁽³⁾**

Mr . Khaled Ali Ahmed Zeyad

Master of Business Administration|| Faculty of Commerce and
Economics || Amran University|| Yemen

Email: khziad26@gmail.com || orcid: <https://orcid.org/0009-0008-2838-177X> || Phone: 00967777566769

أ.خالد علي أحمد زياد

ماجستير إدارة أعمال|| كلية التجارة والاقتصاد ||
جامعة عمران|| الجمهورية اليمنية

Abstract: This study aimed to explore the impact of corporate entrepreneurship on achieving competitive advantage, applied to a sample of Yemeni construction companies. The study adopted a descriptive analytical approach, using a questionnaire as a tool to collect data from a simple random sample consisting of 208 managers and engineers, representing 40.63% of the original population of 512 employees from five construction companies: Mazco, Rowad Al-Hadar, Rowad Al-Mustaqbal, Afak Link, and Ali Shayea. The results showed that corporate entrepreneurship is practiced at a "high" level in the surveyed construction companies, with an overall average of 4.17 out of 5, and the competitive advantage is achieved at a "high" level with an average of 4.15. The results also indicated a significant impact of corporate entrepreneurship on achieving competitive advantage in these companies, with an R^2 value of 0.79 and a Beta coefficient of 0.89. There were statistically significant differences in the average responses based on the variable (company name), favoring Mazco. Based on the findings, the researcher recommended developing clear strategies, providing the necessary resources for their implementation, encouraging innovation, adopting a proactive culture, leveraging experiences, and continuously evaluating performance to activate the role of corporate entrepreneurship in achieving a sustainable competitive advantage for Yemeni construction companies. Future studies on this topic were also suggested..

Keywords: Consistent, Competitive Advantage, Construction Companies, Yemen.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على عينة من شركات المقاولات اليمنية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة تكونت من (208) إدارياً ومهندساً بنسبة (40.63%) من المجتمع الأصلي البالغ (512) موظفاً في خمس شركات مقاولات هي: (مازكو، رواد الحاضر، رواد المستقبل، أفاف لينك، علي شايعة)، وأظهرت النتائج أن الريادة المؤسسية تُمارس بدرجة "مرتفعة" في شركات المقاولات المبحوثة بمتوسط كلي (4.17 من 5)، وتحقق الميزة التنافسية بدرجة "مرتفعة" بمتوسط (4.15). كما بينت النتائج تأثيراً كبيراً للريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات بقيمة ($R^2 = 0.79$) مع $Beta$ قدره (0.89)؛ ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة تبعاً لمتغير (اسم الشركة) لصالح (شركة مازكو)؛ بناءً على النتائج أوصى الباحث بتطوير استراتيجيات واضحة، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها، مع تشجيع الابتكار، وتبني ثقافة استباقية، والاستفادة من الخبرات، وانتهاءً بالتقييم المستمر للأداء؛ لتفعيل مدخل الريادة المؤسسية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لشركات المقاولات اليمنية، كما اقترح دراسات مستقبلية في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: الريادة المؤسسية، الميزة التنافسية، شركات المقاولات، اليمن.

¹ البحث مستل من رسالة لاستكمال متطلبات الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة عمران. إشراف أ.م.د. مجاهد يحي المشرقي، أستاذ إدارة الأعمال المشارك. 1446هـ- 2025م

² -التوثيق للاقتباس (APA): زياد، خالد علي أحمد. (2025). أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(24)، 76-100. <https://doi.org/10.56793/pcra2213244>

³-Citation in APA format: Zeyad, K. A. (2025) The Impact of Consistent on Achieving Competitive Advantage in Yemeni Construction Companies . *Journal of the Arab Island Center for Educational and Human Research*, 3(24), 76–100. <https://doi.org/10.56793/pcra2213244>

1-المقدمة.

في ظل التحديات الكمية والنوعية التي يشهدها عالمنا المعاصر، تحاول المنظمات المختلفة الحصول على فلسفات جديدة تضمن استدامتها، وتحدد من خلالها الخطط، وأطر صنع القرار، وطبيعة نطاق أنشطتها، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة (الياسري، والقطان، 2020)، لذا بدأت المنظمات في البحث عن مداخل إدارية حديثة لمواجهة متغيرات العصر من ناحية، وبما يساعدها في تحقيق مستوى مناسب من الميزة التنافسية من ناحية أخرى (الجناي، 2017، 264).

وتُعد الريادة المؤسسية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تمكن المنظمات من الوصول إلى السبق والتميز على المنظمات الأخرى في مجالات متعددة (زعت، 2016، 94)، من خلال تكوين معلومات ذات قيمة عالية يُستفاد منها في عدة جوانب من الأداء المؤسسي، الأمر الذي يُمكن للمنظمة أن تكون سباقة ومبدعة في ممارساتها الإدارية، وتوجهاتها المستقبلية (الساير، 2017، 425).

تسعى المنظمات لبذل أقصى ما لديها من طاقة الفكر والعمل للتنسيق بين متطلبات العملية الإدارية، واستراتيجيات التطوير والتجديد بهدف تحسين جودة الأداء في إطار التطورات الجديدة، بما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية (Sharma & Kumar, 2020, 117)، فالميزة التنافسية تحض باهتمام كبير من قبل المنظمات بغية تحقيق تفوق مستمر في مركزها التنافسي (الطه، 2021، 16)، وتُعد الريادة المؤسسية أحد العوامل المهمة في قيادة المنظمة نحو الأهداف بعيدة المدى، حيث توصلت دراسة (Al-Dhaafri, et al., 2021) إلى أن الريادة المؤسسية تساعد في تحديد توجهات استراتيجية تحقق نمواً مستقبلياً للمنظمة.

ومن هذا المنطلق توجهت العديد من المنظمات بما فيها شركات المقاولات نحو التركيز على تنمية توجهاتها الريادية بما يساعدها على بناء ميزتها التنافسية، فمن خلال الريادة المؤسسية تتمكن المنظمات من استيعاب المتغيرات البيئية المتوقعة وغير المتوقعة، وتجعل السلوكيات تتماشى مع متطلبات استدامة الأداء (الحذاء وزيد، 2024: 732)، فضلاً عن أن الريادة المؤسسية تشكل أداة مهمة لتحقيق التميز واكتساب مزايا تنافسية مستدامة، ويضمن أيضاً استجابة المنظمات وتفاعلها مع التحديات والتعقيدات التي تشهدها وستشدها بيئة الأعمال مستقبلاً، مما يمكنها من خلق المبادرات الريادية، واستغلال الفرص والمبادرات الجديدة، وتوليد الفرص الابتكارية، والكشف المبكر عن الأخطار التي تهددها، ومن ثم مواجهتها بفعالية (المواضية وأبو قاعود، 2022: 119).

واتساقاً مع ما سبق؛ تحاول الدراسة الحالية الوقوف على طبيعة أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية، بالتطبيق على شركات المقاولات اليمنية، وذلك نظراً لأهمية الدور المناط بهذه الشركات في تنفيذ العديد من المشاريع التنموية على المستوى الوطني.

1-2- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يمثل مدخل الريادة المؤسسية فئة مميزة من الأصول الفكرية المهمة داخل المنظمة، بوصفه أحد المرتكزات الأساسية في تدعيم توجهات المؤسسة نحو بلوغ النجاح والتقدم التنافسي وضمان التفوق والتميز من خلال استدامة ميزتها التنافسية. وهو ما أسفرت عنه نتائج بعض الدراسات مثل: (Thaloor & Swaminathan, 2024)، (الحبيشي والقرشي، 2024)، (قحوان وآخرون، 2023)، بأن توجه المؤسسة نحو الريادة يُعد عاملاً مهماً يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وأن فشل العديد من المنظمات يعود إلى افتقارها للتوجه الريادي، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على أدائها الشامل.

وعلى الصعيد المحلي، تواجه شركات المقاولات في سعيها الدائم نحو البقاء والحفاظ على موقعها التنافسي العديد من التحديات التي تفرضها أوضاع بيئة الأعمال، مما يُحتم عليها الاستجابة لتلك التحديات من خلال اعتماد آليات متجددة، واتخاذ استراتيجيات تتلاءم مع متطلبات التعامل مع مستجدات المنافسة القائمة في بيئة أعمال اليوم. وقد جاءت فكرة هذه الدراسة من خلال ملاحظة الباحث أثناء عمله بشركات المقاولات، أنه وخلال الفترة (2018-2023) تنامت أعمال شركات المقاولات في مجال البناء والتشييد لا سيما المصنفة منها وفق معايير وزارة الأشغال اليمنية، حيث تمكنت هذه الشركات من كسب ثقة عملائها، وزيادة رضاهم عن جودة الخدمات والأنشطة التي تمارسها في إطار البيئة المحلية، فضلاً عن تميز البعض منها في سرعة إنجاز المشاريع التي تقوم بتنفيذها، وهذا النمو وما ارتبط به من مؤشرات تنافسية قد يعود إلى توافر توجه استراتيجي لدى هذه الشركات، الأمر الذي أثار تساؤلاً حول أثر الريادة المؤسسية في الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية. وعليه، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية؟، ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما مستوى ممارسة الريادة المؤسسية لدى شركات المقاولات اليمنية؟
2. ما درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية؟
3. ما أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية؟

1-3-فرضيات الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار صحة الفرضيتين الآتيتين:
- الفرضية الأولى: يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ الريادة المؤسسية بأبعادها: (الابتكار، الاستباقية، المبادرة) في تحقق الميزة التنافسية بأبعادها لدى شركات المقاولات اليمنية.
 - الفرضية الثانية: توجد فروق إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات العينة لمستوى ممارسة الريادة المؤسسية، ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية تبعاً لمتغير (اسم الشركة).

1-4-أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية، وذلك عبر تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
1. معرفة مستوى ممارسة الريادة المؤسسية لدى شركات المقاولات اليمنية.
 2. معرفة درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية.
 3. بيان أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية.
 4. فحص مدى دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إجابات العينة وتقديراتهم لمستوى ممارسة الريادة المؤسسية وأثرها في درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية تبعاً لمتغير (اسم الشركة).

1-4-أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة في الآتي:

● الأهمية النظرية:

- تسهم الدراسة في عرض أدبيات إدارية في الريادة المؤسسية، وكذلك موضوع الميزة التنافسية.
- تسد الدراسة فجوة معرفية وتعزز الوعي بأداء قطاع حيوي وسبل الريادة والتنافس البناء في شركات المقاولات.

- تحفز الباحثين للقيام بمزيد من الدراسات التطبيقية في المجال، مما يساهم في إثراء المعرفة العلمية.
- الأهمية التطبيقية:
- تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية عموماً والمكتبة اليمنية خصوصاً، من خلال زيادة العمق الفكري والتراكم المعرفي في مواضيع الدراسة المرتبطة بقطاع المقاولات.
- تتضمن الدراسة إجراءات مقترحة لتفعيل ممارسة الريادة المؤسسية في شركات المقاولات اليمنية، مما يساعدها على أن تصبح أكثر ديناميكية وقدرة على المنافسة مع شركات المقاولات الإقليمية والعالمية.
- تساهم نتائج وتوصيات الدراسة في توجيه اهتمام رواد شركات المقاولات اليمنية نحو تبني أسلوب الريادة المؤسسية، مما يساهم في الارتقاء بمستوى أداء هذه الشركات ويعزز من دورها في خدمة المجتمع.

6-1- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تأثير الريادة المؤسسية بأبعادها: (الابتكار، الاستباقية، المبادرة) في تحقق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة والتميز، التكلفة، الاستجابة للعملاء، المرونة).
- الحدود البشرية: الكادر الإداري والهندسي العاملين في شركات المقاولات اليمنية.
- الحدود المكانية: شركات المقاولات (مازكو، رواد الحاضر، رواد المستقبل، آفاق لينك، علي شايغ).
- الحدود الزمنية: طبقت أداة الدراسة ميدانياً خلال شهري أغسطس وسبتمبر 2024م.

7-1- مصطلحات الدراسة:

- تتضمن الدراسة الحالية جملة من المصطلحات: أهمها الآتي:
- الريادة المؤسسية **Consistent**: وتُعرف بأنها: تلك الاتجاهات التي يمكن ترجمتها إلى تغييرات إيجابية في ممارسات إدارات المؤسسة في ظل التحديات المختلفة التي تواجهها في بيئتها" (أبو عزيز وآخرون، 2022، 144).
 - وإجراءياً لهذه الدراسة تُعرف الريادة المؤسسية بأنها: "إطار عمل شامل يحدد الأهداف والرؤية المستقبلية لشركات المقاولات اليمنية، إلى جانب خطط العمل اللازمة لتحقيقها ويتضمن ذلك وضع استراتيجيات محورية تساعد في اتخاذ القرارات، وتوجيه الجهود لتحقيق التميز التنافسي، وتعزيز التكيف للتعامل مع التغييرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتجارية، بما يضمن استدامة نجاح الشركة على المدى الطويل".
 - الميزة التنافسية **Competitive Advantage**: وتُعرف بأنها: "النظام الذي يستغل كافة موارد المنظمة بالشكل الذي يمكنها من خلق أفضل قيمة للعميل بحيث تكون أعلى من التي يوفرها المنافسون" (خلف، 2019، 504)، وتُعرف أيضاً بأنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس" (سرور وعبد الرضا، 2018، 432)، وفي ذات السياق يرى (Heizer, et. al., 2017, 61) أنها: "تمثل نظاماً يحتوي عدة مزايا فريدة تفوق المنافسين، من خلال خلق قيمة للعميل بطريقة فعالة ومستدامة".
 - إجراءياً: تُعرف الميزة التنافسية بأنها: "قدرة شركة المقاولات اليمنية على مواجهة حدة المنافسة من خلال التجديد وتقديم خدمات وأنشطة عالية الجودة؛ بما يكسبها قدرات ومزايا تنافسية في مجال المقاولات العامة ويتم تقييمها بناء على إجابات العينة على العبارات والأبعاد المتعلقة بها في الاستبانة الميدانية".

- شركات المقاولات Contracting Companies: وتعرف بأنها: " كيانات تجارية تعمل في مجال البناء والتشييد، وتشمل مجموعة من الأنشطة مثل: التصميم، التنفيذ، والإشراف على مشاريع الإنشاء. وتعتبر جزءاً أساسياً من قطاع البناء الذي يؤدي دوراً محورياً في التنمية الاقتصادية" (Jones, 2012, 64).
- كما تعرف بأنها: "الكيانات التي تُنشأ وفقاً للقوانين المحلية لتقديم خدمات البناء والتشييد، والتي يجب أن تتبع القوانين والمعايير الفنية والإدارية المعمول بها، بما في ذلك التسجيل القانوني والامتثال للمتطلبات الضريبية" (الأعمال القانونية الإماراتية، 2019، 2).
- إجرائياً: يُقصد بشركات المقاولات: "تلك الكيانات الاقتصادية المتخصصة في تنفيذ مشاريع البناء والتشييد داخل الجمهورية اليمنية، حيث تعمل هذه الشركات على تقديم خدمات تتعلق بأعمال الإنشاء والتشطيب، مستندة إلى فرق من المهندسين والفنيين والإداريين المحترفين".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1-1- الإطار النظري

2-1-1-1- دور الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية:

يتجسد دور الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجوانب التالية:

- تعزيز القدرات الداخلية والكفاءة المميزة: وفقاً لنظرية الموارد والكفاءات، يساهم الريادة المؤسسية في تعزيز القدرات الداخلية للشركة وتطوير كفاءاتها الجوهرية، مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كما أن الاستثمار في تنمية المهارات والكفاءات المتميزة للموارد البشرية يُعزز قدرة الشركة على الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية (Barney & Hesterly, 2019).
- تطوير منتجات وخدمات مبتكرة: الريادة المؤسسية نحو الابتكار والتجديد يُمكن الشركة من تطوير منتجات وخدمات متميزة تلبي احتياجات العملاء وتتفوق على المنافسين، كما أن التركيز على البحث والتطوير والاستثمار في الابتكار يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة (Wheelen, et al., 2018).
- التكيف السريع مع التغيرات البيئية: وفقاً لنظرية التكيف البيئي، والريادة المؤسسية الفعال يُمكن للشركة من التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية والتفاعل معها بشكل استباقي، كما أن القدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية وسرعة الاستجابة لها تُعزز من تنافسية الشركة وتضمن لها مركزاً قوياً في السوق (Inkpen & Ramaswamy, 2021).
- تعزيز الأداء التنظيمي والميزة التنافسية: وفقاً لنظرية الفعل والتعلم الاستراتيجي، والريادة المؤسسية الفعال والقائم على التعلم والتحسين المستمر يُعزز الأداء التنظيمي للشركة وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية، كما أن الثقافة التنظيمية التي تشجع على المبادرة والابتكار تُساهم في تحقيق أداء تنظيمي متميز وميزة تنافسية للشركة (Hitt, et al., 2020).

2-1-2- النظريات المفسرة للعلاقة بين الريادة المؤسسية والميزة التنافسية:

يمكن توضيح النظريات المفسرة للعلاقة بين الريادة المؤسسية والميزة التنافسية كالآتي:

- أ. نظرية الموارد والكفاءات والدور في تحقيق الميزة التنافسية: وفقاً لنظرية الموارد، تتحقق الميزة التنافسية للشركة من خلال امتلاكها لموارد وكفاءات متميزة وصعبة المحاكاة من قبل المنافسين، كما أن الكفاءات الجوهرية للشركة

والتي تتفوق بها على المنافسين تُولد لها قيمة مضافة في السوق وتحقق لها ميزة تنافسية مستدامة (Talaja, et al., 2021).

ب. نظرية التكيف البيئي وأهمية الريادة المؤسسية في مواجهة التغيرات البيئية: وفقاً لنظرية التكيف البيئي، يجب على الشركة أن تتكيف مع بيئتها التنافسية من خلال تبني توجه استراتيجي يتناسب مع التغيرات البيئية، كما أن الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية وتلبية احتياجات العملاء يُكسب الشركة ميزة تنافسية في السوق (Hao, et al., 2022).

ج. نظرية الفعل والتعلم الاستراتيجي وأثرها على الميزة التنافسية: وفقاً لنظرية الفعل والتعلم الاستراتيجي تحقق الشركة الميزة التنافسية من خلال القدرة على التصرف بشكل استراتيجي والتعلم من تجاربها، كما أن الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والتطوير تساعد الشركة على التجديد والتحسين المستمر لمنتجاتها، وهو ما يعزز تنافسيتها (Inkpen & Ramaswamy, 2021).

2-3-1- نبذة عن شركات المقاولات اليمنية:

تعود جذور المقاولات في اليمن إلى عقود مضت، حيث بدأت الشركات المحلية بالظهور مع زيادة الحاجة إلى تطوير البنية التحتية، وتحديدًا مع قيام الوحدة اليمنية عام (1990)، ومنذ ذلك الحين شهدت البلاد العديد من المشاريع الكبيرة، بما في ذلك بناء الطرق والجسور والمباني السكنية والتجارية، وتشير إحصائية وزارة الأشغال العامة لسنة (2024) إلى أن هناك تزايد في عدد الشركات والمؤسسات التي تهتم بمجال المقاولات خلال الفترة (1990-2024)، لتصل إلى (1334) شركة في جميع محافظات الجمهورية (وزارة الأشغال العامة، 2024). ويتمثل الدور الحيوي لشركات المقاولات اليمنية في الآتي:

- تقوم هذه الشركات بتنفيذ مشاريع حيوية: كالطرق والجسور والمستشفيات والمدارس، مما يساهم في تحسين حياة المواطنين.
- توفر هذه الشركات آلافًا من فرص العمل المباشرة وغير المباشرة، مما يساعد في تحسين الوضع الاقتصادي.
- تساهم هذه الشركات في نقل التكنولوجيا والمعرفة إلى اليمن، مما يساهم في تطوير القطاع الإنشائي.
- تمثل جزءاً كبيراً من الناتج المحلي الإجمالي لليمن، وتساهم في تنمية الاقتصاد (وزارة الأشغال العامة، 2021).

2-4-1- تصنيف شركات المقاولات:

تصنيف شركات المقاولات هو نظام يهدف إلى تقييم قدرات الشركات العاملة في مجال المقاولات وتحديد مستوى كفاءتها وموثوقيتها، ويتم هذا التصنيف بناءً على مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تحددها الجهات الحكومية المختصة، ويساعد هذا التصنيف في تحديد مدى أهلية الشركات للمشاركة في المناقصات والمشاريع الحكومية والخاصة، ومستويات التصنيف تختلف من دولة إلى أخرى. وبهذا الشأن يرى (رمو، 2018) بأن تصنيف الشركات إلى عدة فئات يتم بناءً على:

- أ. رأسمال الشركة: حجم رأس المال المدفوع للشركة.
- ب. الخبرة: عدد المشاريع التي نفذتها الشركة ونوعيتها.
- ج. المعدات: نوعية المعدات التي تمتلكها الشركة وقدرتها على تنفيذ المشاريع.
- د. الكفاءات البشرية: عدد المهندسين والفنيين العاملين في الشركة.

وفي الجمهورية اليمنية يتم تصنيف شركات المقاولات إلى ستة مستويات، وكل مستوى ينقسم إلى فئتين "أ"، "ب" (وزارة الأشغال العامة، 2021). وجددير بالذكر أن عدد شركات المقاولات المصنفة في اليمن يتغير بمرور الوقت نتيجة للتطورات الاقتصادية، والسياسية. ووفق آخر تحديث لوزارة الأشغال العامة؛ يقدر عدد الشركات المصنفة بحوالي (81) شركة ساري تجديد تصنيفها حتى يونيو 2024م (وزارة الأشغال العامة، 2024). ومما سبق، يمكن القول بأن تصنيف شركات المقاولات يساعد في تحسين جودة المشاريع المنفذة، ويعزز من الشفافية والمنافسة في السوق، مما يعود بالنفع على الاقتصاد الوطني، ويساهم في تطوير البنية التحتية في اليمن.

2-2- الدراسات السابقة:

- دراسة (الحبيشي والقرشي، 2024) هدفت إلى قياس أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من عينة مكونة من (318) موظفاً في (9) بنوك يمنية. وتوصلت إلى أن مستوى تحقق استراتيجيات الريادة في البنوك اليمنية جاءت مرتفعة، وأن مستوى تحقق الميزة التنافسية بأبعادها: (التميز، التكلفة، المرونة، التسليم) كان أيضاً مرتفعاً، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة في الميزة التنافسية لدى البنوك اليمنية المبحوثة.
- دراسة (الحذاء وزيد، 2024) هدفت إلى استكشاف تأثير مدخل الريادة المؤسسية على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التميز، التكلفة) في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء. واتبعت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من عينة مكونة من (239) قيادياً أكاديمياً وإدارياً من (24) جامعة. وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية، مما يشير إلى أهمية تعزيز هذه التوجهات لتحقيق جودة أعلى وتميز في هذه الجامعات.
- دراسة (سعد، 2023) هدفت إلى استكشاف أثر التوجه الريادي للمنظمة على الميزة التنافسية في شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفروض تم اختبارها إحصائياً، وكشفت النتائج عن وجود تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية للمنظمة، كما كشفت النتائج عن وجود أثر معنوي لجميع أبعاد الريادة المؤسسية على الميزة التنافسية في مجموعتي الدراسة، وكان التأثير الأكبر في مجموعة المنظمات العامة.
- دراسة (قحوان وآخرون، 2023) هدفت إلى استكشاف العلاقة بين التوجه الريادي والميزة التنافسية في مؤسسات التعليم الفني بمحافظة عمران، اليمن. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستبانة لجمع البيانات من (71) فرداً من الكادر الإداري والتدريسي في 6 كليات مجتمع. أظهرت النتائج أن مستوى التوجه الريادي والميزة التنافسية كان "متوسطاً". كما وجدت علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين التوجه الريادي والميزة التنافسية، حيث إن للتوجه الريادي أثراً دالاً في تعزيز الميزة التنافسية. وأكدت الدراسة على ضرورة اهتمام وزارة التعليم الفني بتنمية التوجه الريادي لدى قيادات الكليات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- هدفت دراسة (الطيب، 2022) للتعرف على دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بمصنع سعييد للمواد الغذائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط طردي قوي بين الريادة المؤسسية والميزة التنافسية، وكذا وجود تأثير لأبعاد الريادة المؤسسية على المتغير التابع (الميزة

التنافسية)، كما أن المصنع يهتم بتلبية احتياجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية، ويهتم كذلك بالإجابة عن استفساراتهم.

- دراسة (Farida & Setiawan, 2022) هدفت إلى دراسة تأثير استراتيجيات الأعمال على تحسين المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أجريت في إندونيسيا، كما تناولت الدراسة أهمية الأداء والابتكار كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين استراتيجيات الأعمال والمزايا التنافسية، وشملت العينة (150) مؤسسة صغيرة ومتوسطة تعمل في قطاعي البناء والعقارات، وأظهرت النتائج أن استراتيجيات الأعمال لها تأثير إيجابي على المزايا التنافسية، حيث إن تحسين استراتيجيات الأعمال يعزز من المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى ذلك، يؤدي الأداء والابتكار دوراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين استراتيجيات الأعمال والمزايا التنافسية، وتقدم هذه النتائج دليلاً على أهمية الأداء والابتكار في تحسين المزايا التنافسية.
- دراسة (أبوقاعود والمواضية، 2022) هدفت إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات الرسمية الأردنية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من عينة مكونة من (380) من القادة الإداريين في (10) جامعات. وقد أسفرت النتائج عن تطبيق مرتفع للتوجه الاستراتيجي، ومستوى متوسط للميزة التنافسية، كما تم التأكيد على وجود أثر إيجابي للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في تلك الجامعات.
- دراسة (باليكي، 2021) هدفت إلى معرفة مدى تطبيق الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة أحمد دراية في الجزائر، وكذا تعرف الدور المعدل لليقظة الريادية كمتغير وسيط في تحقيق هذا التميز، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من الأساتذة والإداريين في الجامعة، وبينت نتائج الدراسة وجود دور معدل لليقظة الريادية في العلاقة بين الريادة المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة (ابن لغيصم، 2020) هدفت إلى تحليل أثر التوجه الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات الريادة في جامعات المنطقة الشرقية بالسعودية. اتبعت الدراسة المنهجية الوصفية، واستخدمت استبانة لجمع البيانات من (466) مفردة. وقد أظهرت النتائج تأثيراً للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية، خاصة من خلال الأبعاد الاستباقية والمستقبلية. كما وُجد أثر للتوجه الاستراتيجي على استراتيجيات الريادة، باستثناء البعد الدفاعي. تأكدت أهمية استراتيجيات الريادة، ولا سيما بُعد الإبداع، في تعزيز الميزة التنافسية.
- هدفت دراسة (Kiyabo & Isaga, 2020) إلى تحليل تأثير التوجه الريادي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الميزة التنافسية في تنزانيا، مع التركيز على مؤشرات نمو الشركات والثروة الشخصية. اعتمدت الدراسة على منهج المسح وتصميم مقطعي شمل (300) مالك ومدير لشركات صغيرة ومتوسطة في صناعة اللحام بمدن دار السلام ومبيا وموروغورو. وباستخدام برنامج AMOS لتحليل البيانات والنمذجة؛ أظهرت النتائج أن الميزة التنافسية تمثل وسيطاً مهماً بين التوجه الريادي وأداء المؤسسات، مع تميز مؤشرات النمو والثروة الشخصية كمعايير رئيسية، مما يدعم استخدام الثروة الشخصية لتقييم الأداء.
- هدفت دراسة (المواضية، 2019) إلى تطوير نموذج يقيس العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأبعاده، وتأثيرها على المزايا التنافسية، متضمنةً تأثير اليقظة الريادية كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة منهج البحث المسحي الارتباطي التحليلي، وشملت جميع الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز (37 شركة)، وتكونت العينة من (324) مفردة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تعزيز المزايا التنافسية من خلال اليقظة الريادية.

- دراسة (الحرايزة والرقاد، 2018) هدفت إلى الكشف عن أثر التوجه الريادي (الإبداع، والاستباقية، وأخذ المخاطر، والحاجة للإنجاز، وموقع السيطرة) في الميزة التنافسية (التكلفة، والجودة، والتسليم، والمرونة)، ودور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، طبقت على (144) مشروع في مدينة سحاب الصناعية. وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتوجه الريادي بأبعاده المختلفة في الميزة التنافسية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية. وأيضاً وجود أثر غير مباشر دال إحصائياً للتوجه الريادي في الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

2-2-2- تعقيب على الدراسات السابقة:

تتناول الدراسة الحالية تأثير الريادة المؤسسية على تحقيق الميزة التنافسية، مشيرة إلى ضرورة تعزيز هذا التوجه في المؤسسات، بما في ذلك شركات المقاولات العامة، لتحقيق النجاح والتنمية المجتمعية. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تركز على شركات المقاولات اليمنية، وتستخدم المنهج الوصفي التحليلي، مما يجعلها متسقة مع الدراسات الأخرى في هذا الجانب. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد الدراسة الحالية استبانة ميدانية لجمع البيانات، مماثلة للدراسات السابقة. وتبرز الدراسة كإحدى الدراسات القليلة في اليمن التي تتناول الموضوع، مؤكدة على أهمية الدور الذي يؤديه قطاع المقاولات في التنمية المجتمعية، كما تختلف في خصائص مجتمع الدراسة وظروفه الزمنية والمكانية.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

3-1- منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، "الذي يهتم بوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، ثم إصدار أحكام تقويمية تساعد على تفسير واقعها، ومن ثم استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة وتحسين هذا الواقع مستقبلاً" (العريقي، 2016، 38).

3-2- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من شركات المقاولات الإنشائية، التي حازت على أحد تصنيفات وزارة الأشغال العامة بالجمهورية اليمنية، والبالغ إجمالي عددها (81) شركة موزعة على مختلف محافظات الجمهورية (إحصائية وزارة الأشغال العامة، يونيو 2024). ونظراً لتجانس مجتمع الدراسة من حيث تشابه الظروف الاقتصادية والسياسية والأمنية التي تمر بها شركات المقاولات اليمنية، ونظراً أيضاً لتعثر وصول الباحث للشركات المتواجدة في جنوب اليمن نتيجة الاضطرابات الأمنية غير المستقرة، فقد اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة من هذه الشركات عددها (5) شركات بنسبة (6.17%) من المجتمع الأصلي للدراسة، وهي شركات: (رواد الحاضر، مازكو، رواد المستقبل، آفاق لينك، علي شايغ). حيث تم استهداف الكادر الإداري والهندسي العامل في هذه الشركات، والبالغ إجمالي عددهم (512) موظفاً، بحسب الإحصائية المأخوذة من هذه الشركات خلال شهر يونيو (2024)، ويوضح الجدول الآتي حجم أفراد مجتمع الدراسة في الشركات التي يعملون فيها.

جدول (1) عدد أفراد مجتمع الدراسة في الشركات التي يعملون فيها

م	اسم الشركة	المقر الرئيسي	النشاط الرئيسي	كادر إداري	كادر هندسي	المجموع
1	مازكو	صنعا	مقاولات إنشائية وتوريدات	113	43	156
2	رواد الحاضر	صنعا	مقاولات إنشائية وتوريدات	71	26	97
3	رواد المستقبل	صنعا	مقاولات إنشائية	67	24	91
4	آفاق لينك	ذمار	مقاولات إنشائية	63	22	85
5	علي شايح	عمران	مقاولات إنشائية	64	19	83
	المجموع			378	134	512

المصدر: الموارد البشرية في الشركات المبحوثة

3-3- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة ممثلة للمجتمع الأصلي للدراسة بطريقة عشوائية طبقية، لتمثل جميع الفئات المستهدفة بالتطبيق الميداني (كادر إداري، كادر هندسي)، وبمؤهلات علمية وسنوات خبرة مختلفة، وقد بلغ عدد أفراد العينة (208) موظفاً بنسبة (40.63%) من المجتمع الأصلي للدراسة، والجدول الآتي يوضح نسبة أفراد العينة من المجتمع الأصلي.

جدول (2) نسبة أفراد العينة من المجتمع الأصلي

م	اسم الشركة	المجتمع	العينة	النسبة %
1	مازكو	156	61	39.10%
2	رواد الحاضر	97	46	47.42%
3	رواد المستقبل	91	35	38.46%
4	آفاق لينك	85	34	40%
5	علي شايح	83	32	38.55%
	المجموع	512	208	40.63%

3-4- أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتم إعدادها في ضوء مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، وتكونت الاستبانة من جزأين، الأول: البيانات الشخصية، ومحاور الأداة. أما في صورتها النهائية فتكونت من (43) عبارة، منها (19) عبارة لقياس المحور الأول "الريادة المؤسسية"، و(24) عبارة لقياس المحور الثاني "الميزة التنافسية"، وقد وضع أمام كل عبارة بدائل الاستجابة عليها وفق مقياس "ليكارت" خماسي التدرج للموافقة/ عدم الموافقة، والذي يتراوح ما بين (1) غير موافق تماماً، و(5) موافق تماماً، والجدول الآتي يوضح أبعاد كل محور وعدد عباراته في الاستبانة بصورتها النهائية:

جدول (3) المتغيران ومحاور أداة الدراسة، و أبعاد كل محور، وعدد عبارات كل بُعد

المتغيرات	المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	تسلسل العبارات
المستقل	الريادة المؤسسية	الابتكار	7	1 – 7
		الاستباقية	6	8 – 13
		المبادرة	6	14 – 19
التابع	الميزة التنافسية	الجودة والتميز	9	20 – 28
		التكلفة	5	29 – 33
		الاستجابة للعملاء	5	34 – 38

43-39	5	المرونة		
(47) عبارة		(7) أبعاد	المجموع	

3-4-1- صدق الأداة:

أ- الصدق الظاهري:

عُرضت الاستبانة بصورتها الأولى على عدد (15) من المختصين في مجال العلوم الإدارية، لاستطلاع آرائهم حول صلاحيتها لما صُممت من أجله، والحكم على مدى وضوح العبارات وسلامتها اللغوية، وانتمائها لأبعادها، وإجراء أي تعديلات يرونها مناسبة لتجويد محتوى الأداة، وقد تم الاسترشاد بآرائهم ومقترحاتهم في تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف فقرتين من المحور الأول، ومثلها من المحور الثاني نظراً لتشابه الفكرة العامة لتلك العبارات مع عبارات أخرى في ذات البُعد المنتمية إليه.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب قيمة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للأداة، ويوضح الجدول الآتي مخرجات برنامج (SPSS v.28).

جدول (4) معاملات الارتباط على مستوى العبارات مع الدرجة الكلية للأداة

محور الميزة التنافسية				عبارات محور الريادة الاستراتيجية				
المرونة	الاستجابة للعملاء	التكلفة	الجودة والتميز	رقم العبارة	المبادرة	الاستباقية	الابتكار	رقم العبارة
الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط		الارتباط	الارتباط	الارتباط	
.690**	.633**	.610**	.667**	1	.674**	.676**	.562**	1
.653**	.602**	.564**	.635**	2	.598**	.669**	.650**	2
.630**	.631**	.577**	.676**	3	.578**	.612**	.652**	3
.650**	.637**	.558**	.601**	4	.601**	.646**	.694**	4
.641**	.629**	.628**	.632**	5	.579**	.650**	.650**	5
			.678**	6	.594**	.573**	.669**	6
			.671**	7	.626**			7
			.727**	8				
			.738**	9				

**دالة عند (0.01)

يتضح من الجدول (4) توضح معاملات الارتباط في الجدول بين أبعاد الريادة الاستراتيجية (الابتكار، الاستباقية، المبادرة) وأبعاد الميزة التنافسية (الجودة والتميز، التكلفة، الاستجابة للعملاء، المرونة) العلاقة القوية والإيجابية بين المحورين، حيث يظهر أن جميع الارتباطات بين الأبعاد تدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية قوية (معظمها ارتبط بمعاملات ارتباط تتجاوز 0.50)، مما يشير إلى أن ممارسة الريادة الاستراتيجية تساهم بشكل فعال في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية في الشركات.

3-4-2- ثبات أداة الدراسة:

للتحقيق من ثبات أداة الدراسة؛ تم إيجاد قيمة اختبار ألفا كرونباخ، وذلك لقياس ثبات كل محور من محاور الأداة، بالإضافة إلى قياس درجة الثبات الكلي للأداة، وقد أظهرت النتائج أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق النهائي على عينة البحث، والجدول (5) يوضح قيم معامل ثبات أداة الدراسة. جدول (5): قيم معاملات ثبات أداة الدراسة بواسطة اختبار ألفا كرونباخ

المتغيرات		الأبعاد	قيمة ألفا للأبعاد	قيمة ألفا للمحور ككل
المستقل	الريادة المؤسسية	الابتكار	**0.854	**0.925
		الاستباقية	**0.803	
		المبادرة	**0.786	
التابع	الميزة التنافسية	الجودة والتميز	**0.873	**0.942
		التكلفة	**0.733	
		الاستجابة للعملاء	**0.753	
		المرونة	**0.803	
القيمة الكلية لمعامل ثبات الأداة			**0.965	

** دالة إحصائياً عند (0.01)

3-5- الوزن المعياري للنتائج:

اعتمد الباحث خيارات الإجابة وفقاً لمقياس (ليكرت) خماسي التدرج، وتم إعطاء أوافق بشدة (5) درجات وهي أعلى درجة في سلم التصحيح على العبارة، وأوافق (4) درجات، وأوافق إلى حد ما (3) درجات، ولا أوافق درجتان، ولا أوافق بشدة درجة واحدة وهي أدنى درجة في سلم التصحيح على العبارة، كما تم تحديد مستويات الاستجابة على بدائل عبارات الاستبيان؛ من خلال حساب المدى بين البدائل الخمس، على النحو الآتي: المدى = $(5-1) \div 0.8 = 0.8$ ، والجدول (6) يبين درجة التصحيح لبدائل الاستجابة، وحدود المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية، ومستوى الموافقة لكل بديل من بدائل الاستجابة.

جدول (6): مديات المتوسطات ومستويات الموافقة وفقاً لبدائل الاستجابة

بديل الاستجابة	درجة التصحيح	الحد الأدنى	الحد الأعلى	تقدير مستوى الريادة/الميزة
لا أوافق بشده	1	1.00	1.80	منخفض جداً
لا أوافق	2	1.81	2.60	منخفض
أوافق إلى حد ما	3	2.61	3.40	متوسط
أوافق	4	3.41	4.20	مرتفعة
أوافق بشده	5	4.21	5.00	مرتفعة جداً

3-6- الأساليب الإحصائية:

تم تحليل نتائج الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS v.28)، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لإيجاد المستوى العام لمتغيرات الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لاختبار صدق أداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط، لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة.

- اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفرق بين تقديرات العينة حول الريادة المؤسسية والميزة التنافسية.
- اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق.
- الاختبار التائي لفحص دلالة الفرق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الريادة المؤسسية والميزة التنافسية.

4-نتائج الدراسة (تحليل البيانات واختبار الفرضيات).

4-1-نتائج السؤال الأول: "ما مستوى ممارسة الريادة المؤسسية في شركات المقاولات اليمنية؟".

وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة على المحور الأول من الاستبانة المتعلق بقياس المتغير المستقل (الريادة المؤسسية) ككل، وعلى كل بُعد من أبعاد هذا المحور، والجدول (7) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العينة على أبعاد الريادة المؤسسية مرتبة تنازلياً تبعاً للمتوسطات

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف	النسبة %	الرتبة	مستوى الممارسة
3	المبادرة	4.22	0.735	84.4%	1	مرتفعة جداً
2	الاستباقية	4.17	0.840	83.4%	2	مرتفعة
1	الابتكار	4.12	0.892	82.4%	3	مرتفعة
	المتوسط العام للريادة المؤسسية	4.17	0.818	83.4%		مرتفعة

يظهر من الجدول (7) أن مستوى ممارسة الريادة المؤسسية في شركات المقاولات اليمنية مرتفع، حيث بلغ المتوسط 4.17 (83.4%)، مما يعكس التزام الشركات بتطبيق مبادئ الريادة؛ وجاءت "المبادرة" في المرتبة الأولى بمتوسط 4.22، تليها "الاستباقية" بمتوسط 4.17، بينما احتل "الابتكار" المرتبة الثالثة بمتوسط 4.12. تعكس هذه النتائج أهمية الريادة المؤسسية في تعزيز الميزة التنافسية، حيث تساعد المستويات المرتفعة من الابتكار والاستباقية والمبادرة الشركات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق. يُنصح الشركات بالاستمرار في تعزيز هذه الأبعاد، خصوصاً الابتكار، للمحافظة على قدرتها التنافسية في بيئات العمل الصعبة مثل اليمن.

أما على مستوى عبارات كل بُعد من أبعاد متغير الريادة المؤسسية، فكما يبينها الجدول (8).

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العينة على مؤشرات الريادة المؤسسية مرتبة تنازلياً تبعاً للمتوسطات

البعد	م	المؤشرات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
المبادرة	14	تقوم إدارة الشركة بمبادرات تتضمن مخاطرة محسوبة.	4.33	0.61	1	مرتفعة جداً
	18	تتوجه الشركة نحو المبادرات الجديدة وإن كانت نتائجها غير مضمونة العوائد.	4.25	0.63	2	
	16	تمنح الشركة موظفيها الحرية الإدارية بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية.	4.22	0.64	4	
	15	تضع إدارة الشركة سياسات عمل سهلة وبسيطة لمواجهة التحديات والصعوبات.	4.20	0.60	3	مرتفعة
	17	تتبنى إدارة الشركة أساليب علمية لمواجهة المخاطر المحتملة.	4.14	0.65	5	مرتفعة
	19	تتبنى إدارة الشركة خطط بديلة لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	4.16	0.63	6	مرتفعة

الاستباقية	8	تقدم الشركة أفضل الخدمات لتحقيق الأسبقية مقارنة بالمنافسين.	4.26	0.60	1	مرتفعة جداً
	10	تكتسب إدارة الشركة معرفة متجددة بطرق أسرع من المؤسسات الأخرى.	4.19	0.61	2	مرتفعة
	12	تقدم الشركة خطط تطويرية لأعمالها بصورة مستمرة.	4.18	0.58	3	مرتفعة
	9	تتنبأ إدارة الشركة بمشكلات العمل قبل حدوثها.	4.13	0.61	4	مرتفعة
	11	تعقد اتفاقيات تعاون وشراكة هادفة مع المؤسسات والمنظمات المناظرة محلياً ودولياً.	4.12	0.66	5	مرتفعة
	13	تحرص إدارة الشركة على تحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	4.11	0.66	6	مرتفعة
الابتكار	7	تستحدث الشركة أساليب جديدة ومبتكرة تتوافق مع متطلبات سوق العمل.	4.18	0.65	1	مرتفعة
	5	توظف إدارة الشركة التكنولوجيا الحديثة في أعمالها وأنشطتها المختلفة.	4.16	0.69	2	مرتفعة
	1	تدرك إدارة الشركة أن الابتكار مصدر لتحقيق التميز في أعمالها وأنشطتها المختلفة.	4.17	0.56	3	مرتفعة
	2	تبتكر الشركة طرقاً حديثة لتطوير الخدمات التي تقدمها.	4.09	0.70	4	مرتفعة
	4	تسعى إدارة الشركة إلى اكتشاف طرائق جديدة لإنجاز الأعمال.	4.09	0.76	5	مرتفعة
	6	تطور إدارة الشركة آلية عمل تواكب التغيرات الجديدة.	4.08	0.68	6	مرتفعة
	3	تبنى جوائز سنوية تشجيعية للعاملين القادرين على توليد أفكار جديدة ومبتكرة.	4.11	0.64	7	مرتفعة

تبين نتائج الجدول (8) أن مستوى ممارسة مؤشرات الريادة المؤسسية في الأبعاد الثلاثة (المبادرة، الاستباقية، والابتكار) كان بشكل عام مرتفعاً جداً، حيث تصدرت المؤشرات المتعلقة بالمبادرة ترتيب المؤشرات الأعلى متوسطاً، مثل "مبادرات تتضمن مخاطرة محسوبة" (4.33) و"المبادرات الجديدة وإن كانت غير مضمونة العوائد" (4.25). كما أظهرت النتائج تميزاً في بعد الاستباقية، حيث جاءت المؤشرات المتعلقة بتقديم أفضل الخدمات للأسبقية مقارنة بالمنافسين (4.26) في أعلى ترتيب. بالنسبة لبعده الابتكار، تبين أن المؤشرات المتعلقة باستحداث أساليب جديدة للتوافق مع متطلبات سوق العمل (4.18) كانت الأكثر أهمية. بشكل عام، أظهرت البيانات أن معظم المؤسسات تركز على تحقيق الريادة من خلال الابتكار والمبادرة والاستباقية في بيئة العمل، مما يعكس مستوى عالياً من التطوير والتجديد في الأعمال.

4-2-1- النتائج المتعلقة بعبارات أبعاد الريادة المؤسسية:

لتحليل عبارات أبعاد الريادة المؤسسية في شركات المقاولات اليمنية سيتم التركيز على العبارات التي حازت على أعلى متوسط حسابي ضمن كل بُعد من أبعاد هذا المحور، وذلك على النحو الآتي:

- بُعد الابتكار: لقد حازت العبارة التي نصها: (تستحدث الشركة أساليب جديدة ومبتكرة تتوافق مع متطلبات سوق العمل) على أعلى متوسط حسابي ضمن عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (4.18)، وبدرجة ممارسة "مرتفعة"، مما يدل على أن شركات المقاولات اليمنية تعمل على استحداث عملياتها الإدارية وتستحدث أساليب عمل جديدة ومبتكرة تتوافق مع متطلبات السوق في هذا العصر.

- بُعد الاستباقية: لقد حازت العبارة التي نصها: (تقدم الشركة أفضل الخدمات لتحقيق الأسبقية مقارنة بالمنافسين) على أعلى متوسط حسابي ضمن عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي قدره (4.26)، وبدرجة تحقيق "مرتفعة جداً"، مما يشير إلى أن شركات المقاولات اليمنية تبذل كافة جهودها لتقديم خدماتها بشكل أفضل بما يسهم في استدامة أسبقيتها على الشركات المنافسة.

- بُعد المبادرة: لقد حازت العبارة التي نصها: (تقوم إدارة الشركة بمبادرات تتضمن مخاطر محسوبة) على أعلى متوسط حسابي ضمن عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي قدره (4.33)، وبدرجة تحقيق "مرتفعة جداً"، مما يشير إلى أن شركات المقاولات اليمنية تتمتع بيد مناسب من المبادرات والمخاطر ولكن بعد إجراء دراسات متعمقة حولها.

2-4- نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: "ما درجة تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية؟"

وللإجابة عن السؤال تم إيجاد قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لاستجابات العينة على المحور الثاني من الاستبانة المتعلق بقياس المتغير التابع "الميزة التنافسية" ككل، وكل بُعد من أبعاد هذا المحور، والجدول (9) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على أبعاد الميزة التنافسية مرتبة تنازلياً تبعاً للمتوسطات

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الرتبة	تحقق الميزة
2	التكلفة	4.20	0.83	83.9%	1	مرتفعة
3	الاستجابة للعملاء	4.17	0.75	83.4%	2	مرتفعة
4	المرونة	4.15	0.89	83.0%	3	مرتفعة
1	الجودة والتميز	4.12	0.86	82.5%	4	مرتفعة
	المتوسط العام	4.15	0.82	83.1%		مرتفعة

يظهر من الجدول، (9) أن شركات المقاولات اليمنية تحقق مستوى مرتفعاً من الميزة التنافسية، حيث تصدر تكلفة المشاريع القائمة على تقديم خدمات فعالة وأقل تكلفة (متوسط 4.20) في تحقيق الميزة التنافسية. كما تبرز الاستجابة للعملاء (4.17) والمرونة (4.15) كمؤشرات حاسمة في تعزيز التميز التنافسي. بينما جاء بعد الجودة والتميز (4.12) في الترتيب الرابع، رغم كونه لا يزال مرتفعاً. هذه النتائج تشير إلى أهمية التفاعل مع العملاء والتحكم في التكاليف والمرونة في بيئة الأعمال للمحافظة على الميزة التنافسية لشركات المقاولات اليمنية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد وآخرون، 2021) التي أشارت نتائجها بأن الميزة التنافسية تحققت بدرجة مرتفعة في المؤسسات المستهدفة في تلك الدراسة.

2-4-1-2-4- الإجابات على مستوى عبارات كل بُعد ضمن الميزة التنافسية، وكما يوضحها الجدول (10):

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مؤشرات الميزة التنافسية مرتبة تنازلياً تبعاً للمتوسطات

البعد	م	المؤشرات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
الجودة والتميز	7	تحافظ الشركة على تميز نواتج مشاريعها لتستمر في مواجهة المنافسين.	4.21	0.63	1	مرتفعة جداً
	3	تحرص الشركة على مطابقة خدماتها للمعايير العالمية للجودة.	4.20	0.64	2	مرتفعة
	9	تتلقى الشركة شهادات شكر وتقدير من قبل عملائها	4.18	0.64	3	مرتفعة
	1	حصلت الشركة على تصنيف متميز في مجال المقاولات العامة.	4.13	0.65	4	مرتفعة
	5	تجمع الشركة قدر كبير من البيانات للوصول إلى ضبط الجودة.	4.12	0.68	5	مرتفعة
	4	تقوم الشركة بمراقبة جودة عملياتها بشكل مستمر	4.08	0.67	6	مرتفعة

مرتفعة	7	0.65	4.06	تعمل الشركة وفق معايير ومواصفات وزارة الأشغال اليمنية.	2	
مرتفعة	8	0.62	4.06	تقدم الشركة خدماتها وفق برنامج زمني محدد لتنفيذ المشاريع.	6	
مرتفعة	9	0.64	4.06	تستثمر أي مستحدثات في العمل للوصول إلى مخرجات عالية الجودة.	8	
مرتفعة	1	0.60	4.22	تخفض الشركة تكاليف خدماتها مقارنة بالشركات المنافسة.	10	
جداً	3	0.59	4.21	تسعى الشركة إلى ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة.	13	التكلفة
مرتفعة	2	0.66	4.20	تتمكن الشركة من تغطية تكاليف كافة أنشطتها (الخدمية والإنتاجية).	12	
مرتفعة	4	0.65	4.18	تقدم الشركة خدماتها بتكلفة أقل دون المساس بجودة الخدمة.	11	
مرتفعة	5	0.62	4.17	تحرص الشركة على توظيف المهندسين والفنيين ذوي الخبرة والمهارة.	14	
مرتفعة	1	0.61	4.20	تطور أنشطتها وخدماتها باستمرار لتتوافق مع احتياجات العملاء المتجددة	15	الاستجابة للعملاء
مرتفعة	2	0.64	4.19	تهتم الشركة بتقديم الخدمات المستندة على رغبات المستفيدين منها.	17	
مرتفعة	3	0.63	4.17	تلي الشركة احتياجات العملاء مهما كانت درجة الانشغال لديها.	18	
مرتفعة	4	0.64	4.17	تستجيب الشركة لرغبات العاملين لديها باعتبارهم عملاء داخليين.	19	
مرتفعة	5	0.67	4.13	تطور الشركة مبادئ العلاقات العامة في تعاملها مع عملائها.	16	المرونة
مرتفعة	1	0.68	4.20	تتكيف الشركة مع المتغيرات المجتمعية بما يسهم في تطوير بيئتها التنظيمية.	24	
مرتفعة	2	0.59	4.17	تستجيب الشركة بمرونة للتغيرات في احتياجات سوق العمل.	20	
مرتفعة	3	0.69	4.17	تغير الشركة مخططاتها للمشروع، في الوقت الذي يتطلب ذلك.	22	
مرتفعة	4	0.63	4.13	تتبني الشركة المرونة في توفر آليات لتبسيط إجراءات العمل.	21	
مرتفعة	5	0.66	4.07	تتابع إدارة الشركة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت.	23	

تشير بيانات الجدول (10) إلى أن شركات المقاولات اليمنية تحقق أداءً ممتازاً في جميع أبعاد الميزة التنافسية، حيث تصدر التكلفة (مؤشر 10) مع متوسط 4.22 وانحراف 0.60، مما يعكس قدرتها الكبيرة على خفض التكاليف مقارنة بالمنافسين. كما أن الاستجابة للعملاء (مؤشر 15) تعد مؤشراً رئيسياً في تعزيز الميزة التنافسية، حيث سجلت درجة مرتفعة (4.20). الجودة والتميز تظهر اهتمام الشركات بالالتزام بالمعايير العالمية وتحقيق تميز مستدام، حيث سجلت مؤشرات الجودة (مؤشر 3 و 7) مستويات مرتفعة جداً. كما تبين أن المرونة تعد جزءاً أساسياً في تكيف الشركات مع التغيرات في البيئة، مما يعزز قدرتها على الاستجابة السريعة للتحديات. هذه النتائج توفر أساساً قوياً لشركات المقاولات لتحسين وتوسيع قدرتها التنافسية في السوق اليمني.

2-2-4- تفسير النتائج المتعلقة بعبارات أبعاد الميزة التنافسية:

- لتحليل عبارات محور الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية، سيتم التركيز على العبارات التي حازت على أعلى متوسط حسابي ضمن كل بُعد من أبعاد هذا المحور، كالآتي:
- **بُعد الجودة والتميز:** حصلت العبارة "تحافظ الشركة على تميز نواتج مشاريعها لتستمر في مواجهة المنافسين" على أعلى متوسط حسابي (4.21) ودرجة "مرتفعة جداً"، مما يدل على حرص شركات المقاولات اليمنية على الجودة لمواجهة المنافسة.
 - **بُعد التكلفة:** حصلت العبارة "تخفض الشركة تكاليف خدماتها مقارنة بالشركات المنافسة" على أعلى متوسط (4.22) ودرجة "مرتفعة جداً"، مما يشير إلى قدرة الشركات على تقديم خدمات بأسعار تنافسية، ربما بسبب تكاليف تشغيل منخفضة أو كفاءة العمليات.
 - **بُعد الاستجابة للعملاء:** حصلت العبارة "تطور الشركة أنشطتها وخدماتها باستمرار لتتوافق مع احتياجات العملاء المتجددة" على متوسط (4.20) ودرجة "مرتفعة جداً"، مما يدل على جهود الشركات في تحديث خدماتها لتلبية احتياجات العملاء.
 - **بُعد المرونة:** حصلت العبارة "تكيف الشركة مع المتغيرات المجتمعية بما يسهم في تطوير بيئتها التنظيمية" على متوسط (4.20) ودرجة "مرتفعة جداً"، مما يدل على قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات المجتمعية في ظل الأزمات المتعاقبة في اليمن.
- 3-4-فحص الفرضية الأولى:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ للريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية الرئيسة، تم استخدام اختبار "الانحدار الخطي البسيط" لبيان أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (11)، وفيما يأتي توضيح لنتائج تأثير الريادة المؤسسية بشكل عام في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها.

جدول (11) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية

المتغير المستقل	المتغير التابع	النموذج			تحليل التباين			جدول المعاملات			تفسير الدلالة
		R	R ²	F	DF	Sig.	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
المحور الأول الريادة المؤسسية ككل	الجودة والتميز	0.89	0.79	769.98	1	0.000	0.97	0.04	0.89	27.75	0.000
	التكلفة	0.74	0.55	255.85	1	0.000	0.77	0.05	0.74	15.99	0.000
	الاستجابة للعملاء	0.79	0.62	336.78	1	0.000	0.85	0.04	0.78	18.35	0.000
	المرونة	0.79	0.62	340.37	1	0.000	0.92	0.05	0.79	18.45	0.000
	الميزة التنافسية ككل	0.89	0.79	798.06	1	0.000	0.89	0.03	0.89	28.25	0.000

تشير نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط في الجدول (11) أن الريادة المؤسسية ككل لها تأثير كبير على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات ($R^2 = 0.79$) مع Beta قدره (0.89)؛ مما يعني أن الريادة المؤسسية تساهم بشكل قوي وشامل في تعزيز الميزة التنافسية عبر جميع الأبعاد، وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن الريادة المؤسسية تؤثر

بشكل إيجابي وكبير على تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية، حيث تساهم بشكل مباشر في تحسين الجودة، تقليل التكاليف، تعزيز الاستجابة للعملاء، وزيادة المرونة، ووجود تأثير قوي وذو دلالة إحصائية للريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية. جميع الأبعاد المعروضة (الجودة والتميز، التكلفة، الاستجابة للعملاء، والمرونة) أظهرت تأثيراً إيجابياً مع قيم R^2 عالية، مما يدل على أن الريادة المؤسسية تساهم بشكل كبير في تحسين هذه الأبعاد.

- **الجودة والتميز:** أثر الريادة المؤسسية في هذا البُعد قوي جداً ($R^2 = 0.79$) مع قيمة Beta مرتفعة (0.89)، مما يعني أن الريادة المؤسسية تساهم بشكل كبير في تحسين الجودة والتميز في الشركات.
- **التكلفة:** يظهر تأثير قوي أيضاً على التكلفة ($R^2 = 0.55$) مع Beta قدره 0.74، مما يشير إلى أن الريادة المؤسسية تساعد في تقليل التكاليف مقارنة بالمنافسين.
- **الاستجابة للعملاء:** سجلت الاستجابة للعملاء أثراً ملحوظاً ($R^2 = 0.62$) مع Beta قدره 0.78، مما يعكس قدرة الريادة المؤسسية على تعزيز قدرة الشركات على الاستجابة لاحتياجات العملاء.
- **المرونة:** سجلت المرونة أيضاً تأثيراً قوياً ($R^2 = 0.62$) مع Beta قدره 0.79، مما يوضح قدرة الريادة على تمكين الشركات من التكيف مع التغيرات في السوق.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن الريادة المؤسسية تؤثر بشكل إيجابي وكبير في تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية، حيث تساهم بشكل مباشر في تحسين الجودة، تقليل التكاليف، تعزيز الاستجابة للعملاء، وزيادة المرونة. وهو ما أكدته دراسة (Kiyabo, & Isaga, 2020) بأن الشركة التي تركز على تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، وتقليل التكاليف، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، والقدرة على التكيف مع التغيرات في السوق، تكون أكثر جاذبية للعملاء وتحظى بميزة تنافسية أكبر.

4-4-فحص الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات العينة لمستوى ممارسة الريادة المؤسسية، ودرجة تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات تبعاً لمتغير (اسم الشركة). وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA ONE WAY) لفحص دلالة الفرق بين تقديرات عينة الدراسة حول الريادة المؤسسية والميزة التنافسية تبعاً لهذا المتغير، وكذلك استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق الإحصائية بين الفئات الخمس التي يتضمنها متغير اسم الشركة، والجدول التالي يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي التي تم التوصل إليها.

جدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لفحص دلالة الفرق بين تقديرات عينة الدراسة حول الريادة المؤسسية والميزة التنافسية تبعاً لمتغير اسم الشركة

المحاور	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
الريادة المؤسسية	بين المجموعات	4	1.676	11.530	0.000	دالة
	داخل المجموعات	203	0.145			
	التباين الكلي	207				
التميز المؤسسي	بين المجموعات	4	1.978	14.156	0.000	دالة
	داخل المجموعات	203	0.140			
	التباين الكلي	207				
الأداة ككل	بين المجموعات	4	1.840	13.864	0.000	دالة
	داخل المجموعات	203	0.133			

			207	34.310	التباين الكلي
--	--	--	-----	--------	---------------

تشير النتائج في الجدول (12) إلى أن قيمة (F) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الريادة المؤسسية والميزة التنافسية، حيث كانت قيم مستويات الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمستوى ممارسة الريادة المؤسسية، وأيضاً لدرجة تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات التي يعملون فيها، وكانت هذه الفروق على مستوى المحاور، وعلى مستوى الأداة ككل. ولمعرفة اتجاه دلالة الفروق تم عمل اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية وفقاً لهذا المتغير، كما هو موضح في الجدول (13) التالي.

جدول (13): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وفق متغير "اسم الشركة"

اسم الشركة	الشركات الأخرى	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة	الدلالة
مازكو	رواد الحاضر	0.02150	0.999	غير دالة
	رواد المستقبل	0.51325*	0.000	دالة
	آفاق لينك	0.28204*	0.013	دالة
	علي شايح	0.20287	0.169	غير دالة
رواد الحاضر	شركة مازكو	-0.02150	0.999	غير دالة
	رواد المستقبل	0.49175*	0.000	دالة
	آفاق لينك	0.26054*	0.044	دالة
	علي شايح	0.18137	0.326	غير دالة
رواد المستقبل	مازكو	0.51325*	0.000	دالة
	رواد الحاضر	0.49175*	0.000	دالة
	آفاق لينك	-0.23121	0.143	غير دالة
	علي شايح	-0.31038*	0.019	دالة
آفاق لينك	مازكو	-0.28204*	0.013	دالة
	رواد الحاضر	-0.26054*	0.044	دالة
	رواد المستقبل	0.23121	0.143	غير دالة
	علي شايح	-0.07917	0.941	غير دالة
علي شايح	مازكو	-0.20287	0.169	غير دالة
	رواد الحاضر	-0.18137	0.326	غير دالة
	رواد المستقبل	0.31038*	0.019	دالة
	آفاق لينك	0.07917	0.941	غير دالة

*عند مستوى دلالة (0.05)

يتبين من النتائج في الجدول (13) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط تقدير أفراد العينة لمستوى ممارسة الريادة المؤسسية، وأيضاً لدرجة تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية تُعزى لمتغير "اسم الشركة"، سواءً على مستوى المحاور، أو على مستوى الأداة ككل، وذلك لصالح شركة "مازكو"، وبالتالي تم قبول الفرض الفرعي الأول من الفرضية الرئيسة الثانية، وتعني هذه النتيجة أن هناك اختلافاً كبيراً في مستوى ممارسة الريادة المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية بين شركات المقاولات اليمنية، وتمثل شركة "مازكو" نموذجاً يحتذى به في هذا المجال، وذلك فيما يتعلق بمستوى ممارسة الريادة المؤسسية، وأيضاً في درجة تحقيقها ميزة تنافسية، بمعنى آخر، يرى المشاركون في الدراسة أن هذه الشركة تتفوق على الشركات الأخرى في تطبيق الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف

التنافسية، ويشير ذلك إلى وجود عوامل خاصة بشركة "مازكو" تميزها عن الشركات الأخرى، وتجعلها تحقق نتائج أفضل، ووفق خبرة الباحث بتفاصيل عمل هذه الشركة قد تشمل هذه العوامل: القيادة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الموارد، الاستراتيجيات، السمعة، الموارد.

4-5- خلاصة بنتائج الدراسة:

فيما يأتي عرض موجز للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

4-5-1- النتائج المتعلقة بالإجابة عن تساؤلات الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن شركات المقاولات اليمنية تُمارس الريادة المؤسسية بمستوى ممارسة "مرتفعة" بمتوسط حسابي قدره (4.17 من 5 درجات)، وجاء بُعد المبادرة في الترتيب الأول بمستوى ممارسة "مرتفعة جداً" بمتوسط (4.22)، يليه بُعد الاستباقية بمستوى ممارسة "مرتفعة" بمتوسط (4.17)، وحل بُعد الابتكار في المرتبة الأخيرة بمستوى ممارسة "مرتفعة" بمتوسط (4.12).
- كشفت نتائج الدراسة أن درجة تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية كانت "مرتفعة" بمتوسط حسابي قدره (4.15)، وجاء بُعد التكلفة في المرتبة الأولى بدرجة تحقق "مرتفعة جداً" بمتوسط (4.20)، ثم بُعد الاستجابة للعملاء بدرجة تحقق "مرتفعة" بمتوسط (4.17)، ومن ثم بُعد المرونة بدرجة تحقق "مرتفعة" بمتوسط (4.15)، في حين جاء بُعد الجودة والتميز في المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق "مرتفعة" بمتوسط (4.12).

4-5-2- النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: (الجودة والتميز، التكلفة، الاستجابة للعملاء، المرونة)، لدى شركات المقاولات المبحوثة، وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة قوية ومؤكدة إحصائياً بين الريادة المؤسسية للشركات اليمنية العاملة في مجال المقاولات، وبين قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.
- وجود فروق دالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد العينة لمستوى ممارسة الريادة المؤسسية، ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية تبعاً لمتغير اسم الشركة لصالح شركة "مازكو".

4-5-3- الاستنتاجات العامة:

- توصلت الدراسة إلى أن شركات المقاولات المدروسة تمتلك مستوى مرتفعاً من الوعي بأهمية الريادة المؤسسية وتطبيقه بشكل جيد، وهذا يدل على اهتمام هذه الشركات ببناء مستقبل مستدام وتطوير قدراتها التنافسية.
- بينت الدراسة أن شركات المقاولات اليمنية تحقق مستوى مرتفعاً من الميزة التنافسية، وهذا يشير إلى قدرة هذه الشركات على التفوق على منافسيها في السوق المحلي والإقليمي.
- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسة الريادة المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يؤكد أن الريادة المؤسسية عنصر أساسي في تحقيق النجاح والتنافسية في قطاع المقاولات.
- أظهرت الدراسة أن الأبعاد الثلاثة للتوجه الاستراتيجي (الابتكار، الاستباقية، المبادرة) تؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يعني أن الشركات التي تهتم بالابتكار، وتستبق التغيرات، وتشجع المبادرات، تكون أكثر قدرة على المنافسة.

- أظهرت النتائج تفوق شركة "مازكو" في ممارسة الريادة المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يعكس وجود ثقافة تنظيمية قوية، وقيادة استراتيجية فعالة في هذه الشركة.

التوصيات والمقترحات.

بناءً على نتائج الدراسة، يوصي الباحث بإجراءات تنفيذية مزمّنة من شأنها الإسهام في تعزيز تطبيق الريادة المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (14) مصفوفة توصيات الدراسة معززة بإجراءات تنفيذية مزمّنة

المدة الزمنية	الإجراء التنفيذي	التوصيات
3 أشهر.	عقد ورش عمل استراتيجية بمشاركة جميع المستويات الإدارية لوضع رؤية واضحة وأهداف قصيرة وطويلة المدى. ويتعين أن تتضمن هذه الورش تحليل SWOT (نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات) لتحديد الاتجاه المناسب.	1 تطوير استراتيجية واضحة وواقعية
6 أشهر لوضع الميزة وتنفيذها.	تخصيص ميزانية سنوية خاصة بالنشاطات الاستراتيجية وتعيين لجنة لمراجعة استخدام هذه الموارد، على أن تشمل الميزانية جوانب البحث والتطوير، وتدريب الموظفين.	2 توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية
4 أشهر لتأسيس الصندوق، وبدء تلقي الاقتراحات.	إنشاء صندوق للابتكار يمول المشاريع التي تقترح أفكاراً جديدة لتحسين العمليات أو الخدمات، على أن تُمنح مكافآت للموظفين الذين يقدمون أفكار مبتكرة.	3 تشجيع الابتكار
6 أشهر لدورات التدريب والتطبيق.	تنظيم دورات تدريبية تهدف إلى تعزيز التفكير الاستباقي لدى الموظفين وتطوير مهاراتهم في التكيف مع التغيرات، وينبغي أيضاً إنشاء نظام لإدارة المعرفة يسمح بتبادل المعلومات حول التغيرات في السوق.	4 تبني ثقافة استباقية
3 أشهر لتشكيل الفريق، وبداية العمل.	تشكيل فريق عمل متنوع يتكون من مهندسين وخبراء في التخطيط الاستراتيجي لوضع وتنفيذ استراتيجية تعكس الرؤية الهندسية والعملية. على أن تُعقد اجتماعات دورية لمراجعة الاستراتيجية والأهداف.	5 الاستفادة من خبرات الكادر الهندسي
1 سنة لتطبيق النظام، وإجراء أول تقييم فعلي.	تطبيق نظام تقييم دوري لأداء الشركات وفق مؤشرات محددة لأداء الريادة المؤسسية، والميزة التنافسية، على أن تقوم جهة مستقلة بتقييم شامل سنوي للنتائج مع تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء.	6 التقييم المستمر للأداء
6 أشهر لتشغيل نظام إدارة سلسلة التوريد.	تطوير شراكات مع الموردين المحليين والدوليين لتحسين فعالية تكاليف المواد وتوقيت التسليم، كما يمكن إجراء تقييم سنوي للموردين لضمان جودة الخدمة.	7 تحسين إدارة سلسلة التوريد
1 سنة لتدريب الفرق وإطلاق مشاريع تجريبية.	البحث في تقنيات البناء المستدام والتدريب على استخدامها، و أيضاً تحقيق شراكات مع منظمات غير حكومية أو أكاديمية متخصصة للحصول على أحدث المعلومات والموارد.	8 اعتماد تقنيات بناء مستدامة
4 أشهر لتطوير وتنفيذ النظام.	إنشاء نظام معلومات داخلي يُستخدم لتبادل المعلومات والتحديات بين الفرق المختلفة، ويمكن استخدام تقنيات الأتمتة لتحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء.	9 تحسين التواصل الداخلي
3 أشهر لإجراء التحليل وتطوير الاستراتيجية.	إجراء تحليل شامل للمخاطر المحتملة خلال مرحلة التخطيط وتطوير استراتيجية للتعامل معها، على أن تتضمن هذه الاستراتيجية خطط طوارئ صريحة.	10 إدارة المخاطر بشكل فعال

11	تعزيز التسويق الرقمي	إنشاء موقع إلكتروني احترافي واستخدام منصات التواصل الاجتماعي للترويج للمشاريع والخدمات، ويمكن أيضاً التفكير في الحملات الاعلانية المستهدفة لزيادة الوعي والتفاعل مع العملاء المحتملين.	6 أشهر لتطوير الموقع وتنفيذ خطة تسويق رقمية
12	تحسين مهارات القيادة والإدارة	تقديم برامج تدريبية متخصصة للمديرين والقادة لتعزيز مهاراتهم في الإدارة الجيدة والتوجيه والقيادة الفعالة، على أن تشمل هذه البرامج مهارات التواصل وإدارة الفرق والتفكير الاستراتيجي.	6 أشهر لإطلاق البرامج التدريبية.
13	تعزيز الشفافية والمساءلة	وضع سياسات واضحة لممارسات الشفافية والمساءلة في جميع مستويات الإدارة، على أن تشمل هذه السياسات آليات لتقارير الأداء والمالية بشكل دوري.	4 أشهر لوضع السياسات وتدريب الفرق
14	تشجيع المشاركة المجتمعية	تنظيم فعاليات مشاركة مجتمعية لتحفيز التفاعل بين الشركات والمجتمعات المحلية؛ بحيث تشمل هذه الفعاليات ورش عمل تعليمية ومشاريع تنموية.	1 سنة لتنفيذ سلسلة من الفعاليات.
15	تقوية العلاقات مع الجهات الحكومية	إجراء حوارات منتظمة مع الجهات الحكومية لتفهم متطلبات العمل والتنظيمات الجديدة، فضلاً عن البحث عن فرص التعاون في المشاريع المشتركة.	مستمرة على مدار العام.

مقترحات بدراسات مستقبلية:

- امتداداً لهذه الدراسة، يقترح الباحث إجراء بعض الدراسات الميدانية مستقبلاً تتناول الموضوعات التالية:
1. دور الابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية لشركات المقاولات اليمنية في ظل الريادة المؤسسية.
2. أثر الاستدامة البيئية على الريادة المؤسسية والميزة التنافسية في قطاع المقاولات اليمني: دراسة مقارنة.
3. تأثير التغيرات السياسية والاقتصادية على الريادة المؤسسية والميزة التنافسية في قطاع المقاولات اليمنية.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

1. ابن لغيصم، سعود عبدالله. (2020). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة: دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤته، الأردن.
2. أبو عزيز، محمد، وعسفة، حاتم، وأبو مصطفى، ياسر. (2022). العلاقة والأثر بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الريادي: دراسة ميدانية على الكلية الجامعية للعلوم وكلية فلسطين التقنية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 10 (3)، 142-171. <https://doi.org/10.53671/pturj.v10i3.254>
3. أبو قاعد، غازي، والمواضية، سامي. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 37 (4)، 209-246. <https://doi.org/10.35682/0062-037-004-006>
4. الأعمال القانونية الإماراتية. (2019). قانون الشركات: التعديل التأسيسي. الحكومة الإماراتية.
5. باليكي، خديجة. (2021). الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين الريادة المؤسسية والميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية أدرار، الجزائر.
6. الجنابي، ثامر. (2017). أثر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأعمال: دراسة تحليلية لعينة من الشركات السياحية في محافظة بابل. مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، 25 (1)، 259-288. <https://doi.org/10.56967/ejfb2023210>
7. الحبيشي، إسماعيل، والقرشي، عبد الله. (2024). أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية 3 (7)، 1-31. <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i7.1055>

8. الحداء، فؤاد، وزيد، جمال. (2024). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 2(1)، 758-731. <https://doi.org/10.59628/jhs.v2i1.819>
9. الحرايزة، أروى، والرقاد، محمد. (2018). التوجه الريادي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة المعرفة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية الأردن. المؤتمر العلمي الطلابي لكلية المال والأعمال جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
10. خلف، مديحة عباس. (2019). المعرفة السوقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: بحث تطبيقي في الشركة العامة لإسمنت العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 25(114)، 263-242. <https://doi.org/10.33095/jeas.v25i114.1733>
11. رمو، وحيد محمود. (2018). تقييم وتطوير مقومات النظام المحاسبي في قطاع المقاولات الإنشائية. *مجلة البحوث الاقتصادية*، 13(1)، 174-143. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31580.69761>
12. زعتر، تيسير سعيد. (2016). *المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية*. مكتبة النور، عمان، الأردن.
13. زهية، حموته. (2016). أثر التوجه الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية: دراسة حالة عينة من المنظمات. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
14. السابر، عمر ياسين. (2017). العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوق وأثرهما في الميزة التنافسية: دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، 12(51)، 446-423. https://www.researchgate.net/publication/318018380_allaqt_byn_altwjt_alryady_waltwtj_alswqy_wathrhma_fy_alm_yzt_altnafsy
15. سرور، منال، وعبد الرضا، دعاء. (2018). التكامل بين التكلفة المستهدفة الخضراء وهندسة القيمة لتحقيق الميزة التنافسية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 24(104)، 445-428. <https://doi.org/10.33095/jeas.v24i104.94>
16. سعد، خالد. (2023). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمة على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية. *مجلة العلوم الإدارية والسياسية*، 1(1)، 33-1. https://mawa.journals.ekb.eg/article_319597.html
17. شعيب، محمد محمود. (2021). دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، 21(1)، 282-267. <https://doi.org/10.21608/JAAUTH.2021.57895.1119>
18. الطه، محمود شهاب. (2021). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق. *مجلة بحوث المستقبل*، 49(4)، 85-42. https://jpr.hu.edu.iq/index.php/Prospective_Researches_Journal/article/view/305
19. الطيب، عبد الله عبد الخالق. (2022). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مصنع سعيد للمواد الغذائية بالسودان. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2(16)، 39-1. <https://doi.org/10.59628/jhs.v2i1.819>
20. العريقي، منصور محمد. (2016). *طرق البحث للباحثين في العلوم الإدارية والتسويقية والمالية والمصرفية*، ط5، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
21. قحوان، محمد، والسودي، مبروك، والجرباني، نصر. (2023). أثر التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية لكليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة عمران- اليمن. *مجلة ستادوم للدراسات التربوية والنفسية*، 3(3)، 36-5.
22. المواضية، يوسف عطوي. (2019). أنموذج تكاملي للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية: دراسة ميدانية. *المجلة الأردنية لإدارة الأعمال*، 15(3)، 347-331. <https://doi.org/10.35516/0338-015-003-004>
23. وزارة الأشغال العامة والطرق. (2021). *دليل تصنيف شركات المقاولات في اليمن، صنعاء، اليمن*.
24. وزارة الأشغال العامة والطرق. (2024). *تقرير تصنيف شركات المقاولات العامة في اليمن لعام 2023*، صنعاء، اليمن.
25. الياسري، أكرم، والقطان، مناف. (2020). تأثير تفاعل التوجه الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة التعليمية > *مجلة واسط للعلوم الإنسانية*، 16(45)، 45.1. <https://doi.org/10.31185/Vol16.Iss>

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

1. Abu A. M., Asfa, H., & Abu M. Y. (2022). The relationship and impact between strategic vigilance and entrepreneurial orientation: A field study on the University College of Science and Palestine Technical College (in Arabic). Palestine Technical University Journal for Research, 10(3), 142-171. <https://doi.org/10.53671/pturj.v10i3.254>
2. Abu Q. G., & Al-M. S. (2022). The impact of strategic orientation on achieving competitive advantage: A field study in Jordanian public universities (in Arabic). Mutah Journal for Research and Studies, 37(4), 209-246. <https://doi.org/10.35682/0062-037-004-006>
3. Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Yusuff, R. Z. (2021). The Mediating Role of Core Competences on the Relationship Between Strategic Orientation Dimensions and Organizational Perform Wallander acne. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 545-557. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.8.1.545>
4. Al-Hada'a, F., & Z. J. (2024). The role of strategic orientation in achieving competitive advantage: A field study in Yemeni private universities (in Arabic). Sana'a University Journal of Humanities, 2(1), 731-758. <https://doi.org/10.59628/jhs.v2i1.819>
5. Al-Hubaishi, I., & Al-Q. A. (2024). The impact of entrepreneurial strategies on achieving competitive advantage in Yemeni banks (in Arabic). Sana'a University Journal of Humanities, 3(7), 1-31. <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i7.1055>
6. Al-Janabi, T. (2017). The impact of the internal environment on achieving competitive advantage in business companies: An analytical study of a sample of tourism companies in Babylon Governorate (in Arabic). Babylon University Journal for Pure and Applied Sciences, 25(1), 259-288. <https://doi.org/10.56967/ejfb2023210>
7. Al-Sayer, O. Y. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation and market orientation and their impact on competitive advantage: A study of a sample of employees in private banks in Dohuk City (in Arabic). Baghdad College of Economic Sciences University Journal, 12(51), 423-446. https://www.researchgate.net/publication/318018380_allaqt_byn_altwjt_alryady_waltwjt_alswqy_wathrhma_fy_almyzt_altnafsy
8. Al-Taha, M. S. (2021). The role of strategic orientation in achieving and sustaining competitive advantage: An exploratory study of managers' opinions in Asiaceil Mobile Communications Company in Iraq (in Arabic). Journal of Prospective Research, (49), 42-85. https://jpr.hu.edu.iq/index.php/Prospective_Researches_Journal/article/view/305
9. Al-Tayyib, A. A. (2022). The role of strategic orientation in achieving competitive advantage: A case study of Saeed Food Factory in Sudan (in Arabic). Arab Journal of Humanities and Social Sciences, 2(16), 1-39. <https://doi.org/10.59628/jhs.v2i1.819>
10. Al-Yasiri, A., & Al-Qattan, M. (2020). The impact of the interaction between strategic orientation and knowledge management processes on improving the overall performance of the educational institution (in Arabic). Wasit Journal for Humanities, 16(45). <https://doi.org/10.31185/Vol16.Iss45.1>
11. Baliki, K. (2021). The moderating role of strategic vigilance in the relationship between institutional entrepreneurship and competitive advantage. Unpublished master's thesis, Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences, Ahmed Draia University, Adrar, Algeria.
12. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. (6th ed.), Pearson.
13. Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163. <https://doi.org/10.1186/s40852-022-00253-7>

14. Hao, S., Qi, X., & Wang, L. (2022). Strategic orientation, dynamic capability, and sustainable competitive advantage: *The mediating role of process innovation. Sustainability*, 14(3), 14-37. <https://doi.org/10.3390/su14030037>
15. Heizer, J., Render B., & Munson, C. (2017). *Operations management: sustainability and supply chain management*, (12th) Edition, Pearson always learning, U.S.
16. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., & Harrison, J. S. (2020). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. (13th ed.), Cengage Learning.
17. Ibn L. S. A. (2020). The impact of strategic orientation on achieving competitive advantage: The mediating role of entrepreneurial strategies: A field study of universities in the Eastern Region of Saudi Arabia. Unpublished doctoral dissertation, Faculty of Graduate Studies, Mutah University, Jordan.
18. Inkpen, A., & Ramaswamy, K. (2021). *Global strategy: Creating and sustaining advantage across borders*. (3rd ed.), Oxford University Press.
19. Jones, G. R. (2012). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. (10th ed.), Cengage Learning.
20. Khalaf, M. A. (2019). Market knowledge and its role in achieving competitive advantage: An applied study in the Iraqi General Cement Company (in Arabic). *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 25(114), 242-263. <https://doi.org/10.33095/jeas.v25i114.1733>
21. Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: Application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 12. <https://doi.org/10.1186/s1376-020-00101-9>
22. Ramo, W. M. (2018). Evaluation and development of accounting system components in the construction contracting sector (in Arabic). *Journal of Economic Research*, 13(1), 143-174. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31580.69761>
23. Saad, K. (2023). The impact of organizational strategic orientation on competitive advantage: An applied study on public and private petroleum product marketing companies in the Arab Republic of Egypt (in Arabic). *Journal of Administrative and Political Sciences*, 1(1), 1-33. https://mawa.journals.ekb.eg/article_319597.html
24. Sharma, P., & Kumar, A. (2020). The mediating role of innovation between strategic orientation and competitive advantage. *Journal of Indian Business Research*, 12(2), 193-217. <https://doi.org/10.1108/JIBR-12-2019-0367>
25. Shoaib, M. M. (2021). The role of entrepreneurial orientation in achieving competitive advantage in Egyptian hotels (in Arabic). *Arab Universities Union Journal for Tourism and Hospitality*, 21(1), 267-282. <https://doi.org/10.21608/JAAUTH.2021.57895.1119>
26. Sorour, M., & Abdul-Ridha, D. (2018). Integration between green target costing and value engineering to achieve competitive advantage (in Arabic). *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 24(104), 428-445. <https://doi.org/10.33095/jeas.v24i104.94>
27. Talaja, A., Miočević, D., Alfirević, N., & Pavičić, J. (2021). Strategic orientation, dynamic capabilities, and firm performance. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100-139. <https://doi.org/10.13187/ermbe.2021.27.1.100>
28. Thaloor, R. P., & Swaminathan, E. N. (2024). A synergetic effect of the integration of lean, sustainable construction practices and alliance contract on operation performance in the Indian construction industry. *Sustainability*, 16(5), 1857. <https://doi.org/10.3390/su16051857>
29. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability*. (15th ed.), Pearson.