

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

تأثير التحليل التنافسي على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية في شركات التطوير

العقاري: دراسة حالة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب / ياسر بن حسن السلمي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

1	الفصل الأول
5	الملخص
6	مقدمة الدراسة
7	مشكلة الدراسة
8	أهمية الدراسة
٩	أهداف الدراسة
١٠	تساؤلات الدراسة
١١	فرضيات الدراسة
١٢	مصطلحات الدراسة
١٢	متغيرات الدراسة
١٣	الفصل الثاني
١٤	الدراسات السابقة

٢٢	الإطار النظري
٢٦	الإطار المفاهيمي للتسويق العقاري
٣٠	مفهوم التحليل التنافسي
٣٢	أدوات وتقنيات التحليل التنافسي
٣٤	الاستراتيجيات التسويقية
٣٥	العلاقة بين التحليل التنافسي وصياغة الاستراتيجية التسويقية
٣٦	العلاقة بين التحليل التنافسي وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية
٣٧	دور التحليل التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية
٣٨	الإطار النظري للعلاقة بين المتغيرات
٣٩	الدراسات السابقة المتعلقة بالتحليل التنافسي
٣٩	الدراسات السابقة المتعلقة بالاستراتيجيات التسويقية في القطاع العقاري
٤٠	الخاتمة
٤١	الفصل الثالث

٤٢	منهجية الدراسة
٤٣	مجتمع الدراسة
٤٤	أدوات جمع البيانات
٤٥	حدود الدراسة
٤٦	الاستبيان
٤٨	الفصل الرابع
٤٩	التحليل الإحصائي
٥٤	النتائج
٥٦	التوصيات
٥٧	المراجع
٦٢	الملخص
٦٣	الملاحق

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحليل التنافسي على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية في شركات التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة حالة. وتأتي أهمية هذه الدراسة من حاجة الشركات إلى تبني أدوات تحليلية حديثة لتعزيز قدرتها على المنافسة في سوق يتسم بالنمو السريع والتقلبات المستمرة.

تستند الدراسة إلى إطار نظري يربط بين التحليل التنافسي كمتغير مستقل، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية كمتغير تابع. ولتحقيق أهدافها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في شركات التطوير العقاري.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التحليل التنافسي وفعالية صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات. فقد أكدت النتائج أن الشركات التي تستخدم التحليل التنافسي بشكل منهجي تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات تسويقية سليمة، والتكيف مع التغيرات في السوق، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تركز على ضرورة استثمار شركات التطوير العقاري في أدوات التحليل المتقدمة، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم التحليل، وربط نتائج التحليل مباشرة بعمليات التخطيط والتنفيذ التسويقي.

مقدمة الدراسة

يشهد قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية نمواً ملحوظاً وتطوراً متسارعاً، مدفوعاً بالرؤية الوطنية الطموحة 2030 وما يصاحبها من مشاريع كبرى وتسهيلات حكومية. هذا النمو أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين الشركات العاملة في القطاع، مما يضع على عاتقها ضرورة تبني استراتيجيات تسويقية فعالة ومبتكرة لضمان استدامتها ونموها في السوق. وفي هذا السياق، يبرز التحليل التنافسي كأداة حيوية وأساسية لا غنى عنها لأي شركة تسعى لفهم بيئتها السوقية، وتحديد نقاط قوتها وضعفها، واستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات المحتملة.

إن الفهم العميق للمنافسين، من حيث استراتيجياتهم التسويقية، منتجاتهم، نقاط تميزهم، وتوجهاتهم المستقبلية، يمكن شركات التطوير العقاري من صياغة استراتيجياتها الخاصة بشكل أكثر دقة وفعالية. ومع ذلك، فإن مجرد القيام بهذا التحليل لا يكفي، بل الأهم هو كيفية تحويل مخرجاته إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الأداء التسويقي للشركة. من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين التحليل التنافسي وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية في شركات التطوير العقاري السعودية، سعياً لفهم عمق هذه العلاقة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية.

مشكلة الدراسة

المشكلة الرئيسية:

على الرغم من إدراك أهمية التحليل التنافسي في بيئة الأعمال المعاصرة، إلا أن هناك قصوراً في الاستفادة الكاملة من مخرجاته في صياغة وتنفيذ استراتيجيات تسويقية فعالة في العديد من شركات التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية، مما يؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها التسويقية والحفاظ على حصتها السوقية . وتكمن المشكلة في عدم وجود آلية واضحة ومنهجية لدمج نتائج التحليل التنافسي بشكل ممنهج في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتسويقية.

المشكلات الفرعية:

1. ما هو واقع ممارسة التحليل التنافسي في شركات التطوير العقاري السعودية؟
2. ما هي أبرز التحديات التي تواجه شركات التطوير العقاري في استخدام نتائج التحليل التنافسي؟
3. كيف يؤثر التحليل التنافسي على صياغة الاستراتيجيات التسويقية المتعلقة بالمنتجات، التسعير، الترويج، والتوزيع؟
4. ما هو دور التحليل التنافسي في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

1. تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالمعرفة المتخصصة حول موضوع التحليل

التنافسي في قطاع حيوي ومحدد مثل التطوير العقاري، مما يوفر إطاراً نظرياً

يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية.

2. تقدم نموذجاً عملياً يوضح كيفية الربط بين الأدوات النظرية (التحليل التنافسي)

والتطبيق العملي في بيئة سوقية محددة (السوق العقاري السعودي)، مما يسد فجوة

بين النظرية والتطبيق.

3. تفتح آفاقاً جديدة للبحث العلمي في مجالات مثل استراتيجيات التسويق الرقمي

العقاري، وأثر البيانات الضخمة على التحليل التنافسي في القطاع.

الأهمية العملية:

1. تساعد شركات التطوير العقاري على فهم الأهمية الحقيقية للتحليل التنافسي

كعنصر استراتيجي وليس مجرد أداة روتينية.

2. توفر إرشادات عملية للإدارات العليا والتسويقية حول كيفية تحويل نتائج التحليل

التنافسي إلى خطط عمل فعالة وقابلة للتنفيذ.

3. تمكن الشركات من تحديد نقاط ضعفها وقوتها في مواجهة المنافسين، مما يساعدها

على بناء ميزة تنافسية مستدامة وتحسين أدائها التسويقي.

4. تقدم توصيات يمكن أن تستفيد منها الجهات التنظيمية في القطاع لتعزيز بيئة

تنافسية صحية ومبتكرة

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد وتقييم تأثير التحليل التنافسي على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية في شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية

الأهداف الفرعية:

1. تحديد واقع ممارسة التحليل التنافسي في شركات التطوير العقاري السعودية.

2. توضيح كيفية تأثير مخرجات التحليل التنافسي على صياغة الاستراتيجيات

التسويقية.

3. تقييم مدى فعالية استخدام نتائج التحليل التنافسي في تنفيذ الخطط التسويقية.

4. تقديم مجموعة من التوصيات العملية لشركات التطوير العقاري لتعزيز استفادتها

من التحليل التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

ما هو تأثير التحليل التنافسي على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية في شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو مستوى ممارسة التحليل التنافسي في شركات التطوير العقاري السعودية؟
2. كيف يؤثر التحليل التنافسي على صياغة الاستراتيجيات التسويقية المتعلقة بالمنتجات، الأسعار، الترويج، والتوزيع؟
3. ما هي أبرز التحديات التي تواجه شركات التطوير العقاري في تحويل نتائج التحليل التنافسي إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ؟
4. ما هو دور التحليل التنافسي في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري؟

فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحليل التنافسي على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية في شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

2. الفرضيات الفرعية:

أ. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحليل التنافسي على صياغة الاستراتيجية التسويقية.

ب. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحليل التنافسي على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

ج. يؤثر التحليل التنافسي إيجابياً على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري.

مصطلحات الدراسة

- **التحليل التنافسي:** عملية جمع وتحليل المعلومات حول المنافسين الحاليين والمحتملين لفهم استراتيجياتهم وأدائهم ونقاط قوتهم وضعفهم.
- **الاستراتيجيات التسويقية:** الخطط والمنهجيات التي تتبعها الشركة لتحقيق أهدافها التسويقية، وتشمل استراتيجيات المنتجات، التسعير، الترويج، والتوزيع.
- **شركات التطوير العقاري:** الشركات التي تعمل في مجال شراء الأراضي وتطويرها وتشيد المباني السكنية أو التجارية أو الصناعية وبيعها أو تأجيرها.
- **الميزة التنافسية:** قدرة الشركة على تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة أعلى للعملاء مقارنةً بالمنافسين، أو تقديم قيمة معادلة بتكلفة أقل.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل:

- **التحليل التنافسي:** وهو المتغير الذي يتم دراسة تأثيره.

المتغير التابع:

- **صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية:** وهو المتغير الذي يتم قياس التأثير عليه.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

سعى العديد من الباحثين لدراسة العلاقة بين إستراتيجيات التسويق على نطاق عالمي وأداء الشركات في مختلف البيئات، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة - العربية والأجنبية - مع توضيح أهدافها ومنهجياتها ونتائجها:

1.5 دراسة عبد الله وعبد الله (2019)

عنوان الدراسة: استراتيجيات التسويق الدولي ودورها في بناء التميز التنافسي لمنظمات الأعمال الدولية".

هدف الدراسة: التعرف على الإستراتيجيات التسويقية الدولية المطبقة في منظمات الأعمال ومدى إسهامها في تحسين أدائها عبر الحصول على الميزة التنافسية.

مكان التطبيق: دولة الكويت - على عدة شركات في قطاعات صناعية مختلفة مثل الصناعات الكيماوية والعطور وغيرها، حيث شملت العينة 5 شركات بلغ مجموع أفرادها 78 من الإدارات العليا.

منهجية الدراسة: منهج وصفي تحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من المدراء ورؤساء الأقسام حول مدى تطبيق استراتيجيات التسويق الدولي في مجالات

(المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) ومستوى تميزهم التنافسي والأداء، تم تحليل البيانات إحصائياً لاختبار الفرضيات.

أبرز النتائج: كشفت الدراسة أن الشركات محل البحث تتبع استراتيجيات تسويق دولية متنوعة ومتزامنة، وكان أكثرها وضوحاً استراتيجيات التسعير الدولي؛ حيث اتضح أن تبني سياسات تسعيرية تراعي أسعار المنافسين في الأسواق المستهدفة كان من أكثر الاستراتيجيات نجاحاً من وجهة نظر المدراء، تلا ذلك امتلاك الشركات المهارات التكتيكية في التسعير ومعرفة بتفضيلات المستهلكين كعوامل داعمة، كما أشارت النتائج إلى نجاح الشركات في تطبيق أنشطة ترويجية دولية (مثل المعارض والحملات الإعلانية الخارجية) بنسبة جيدة، مما ساهم في تعزيز مركزها التنافسي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً هاماً للاستراتيجيات التسويقية الدولية في تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات في الأسواق الخارجية، مما ينعكس إيجاباً على أدائها العام، وأوصت بضرورة صياغة إستراتيجية تسويق دولية متكاملة تشمل مزج العناصر الأربعة للتسويق الدولي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2.5 دراسة Sofiati (2024) & Sudarso

عنوان الدراسة: نموذج استراتيجية التسويق العالمي والأداء - دراسة على مطور شقق الشريعة في آسيا".

هدف الدراسة: اختبار أثر استراتيجية التسويق العالمي على الأداء العام لشركة تطوير عقاري (شقق وفق الشريعة) تعمل في عدة دول آسيوية.

مكان التطبيق: آسيا (إندونيسيا، هونغ كونغ، سنغافورة) - على شركة تطوير عقاري إسلامي تعمل في تلك الأسواق.

منهجية الدراسة: استخدام منهج كمي وصفي واختباري؛ تم جمع بيانات رقمية من 30 موظفا في الشركة عبر ثلاثة بلدان، وتحليلها إحصائياً لفحص العلاقة بين مستوى تبني إستراتيجية التسويق العالمية وبين الأداء التسويقي للشركة.

أبرز النتائج: بينت الدراسة أن استخدام استراتيجيات التسويق العالمي له تأثير إيجابي وملحوظ على الأداء الكلي للتسويق لدى الشركة، إذ أظهرت التحليلات الإحصائية وجود علاقة ذات دلالة بين مدى شمولية الإستراتيجية العالمية (من حيث انتشارها في أسواق متعددة وتكامل عناصر المزيج التسويقي عالمياً) وبين تحقيق الشركة مؤشرات أداء مرتفعة (كنمو قاعدة العملاء والمبيعات عبر الدول المختلفة)، كما أشارت النتائج إلى أن النجاح في تنفيذ استراتيجية تسويق عالمية يتطلب اتباع نهج مكثف يستهدف اختراق أسواق جديدة على نطاق واسع، وذلك من خلال حملات إعلانية قوية في الإعلام المطبوع والإلكتروني، واتصالات بيع شخصية، وعروض ترويجية جذابة، وغيرها من وسائل الانتشار، وخلصت الدراسة إلى توصية مفادها: لتحقيق أداء تسويقي عالمي متفوق ينبغي التركيز على

الإعلان الدولي المكثف والشراكات المحلية والتطوير المستمر للمنتج لملاءمة احتياجات الأسواق العالمية.

3.5 دراسة Cavusgil (2002) & Zou

عنوان الدراسة: The GMS: Conceptualization of Global Marketing

Strategy and its Effect on Firm Performance (إطار واسع لاستراتيجية

التسويق العالمي وأثرها على أداء الشركة).

هدف الدراسة: تقديم تصور نظري واسع لمفهوم استراتيجية التسويق العالمي (Global

Marketing Strategy – GMS) يدمج ثلاث وجهات نظر رئيسية (التوحيد القياسي

Standardization، والتنسيق العالمي، والتكامل)، وبناء نموذج يربط استراتيجية التسويق

العالمية بأداء الشركات في الأسواق العالمية.

مكان التطبيق: عالمي – الدراسة استندت إلى مسح شمل وحدات أعمال تعمل في

صناعات عالمية متنوعة لتحليل كيفية تطبيقها لاستراتيجيات تسويق عالمية وعلاقة ذلك

بأدائها في تلك الأسواق.

منهجية الدراسة: دراسة كمية عبر استبيان لمسؤولي التسويق في شركات متعددة

الجنسيات، تم تطوير مؤشر مركب لقياس مدى شمولية استراتيجية التسويق العالمية لدى

كل شركة (يشمل نطاق مشاركة الشركة بالأسواق العالمية، درجة توحيد المزيج التسويقي

عبر البلدان، مستوى التنسيق بين الوحدات الدولية، ودرجة تكامل الأنشطة التسويقية

عالمياً)، ثم تم قياس الأداء السوقي العالمي لكل شركة (مثل حصة السوق العالمية، النمو الدولي، الربحية من العمليات الدولية)، واستخدمت النمذجة الإحصائية لاختبار الارتباطات والتأثيرات السببية.

أبرز النتائج: دعمت النتائج الإطار النظري المقترح، حيث وجد ارتباط وثيق وأثر أساسي لاستراتيجية التسويق العالمية الشاملة على الأداء في الأسواق العالمية للشركات، أي أن الشركات التي حققت درجات أعلى في مؤشر GMS (بمعنى أنها تتبع استراتيجية عالمية متسقة عبر أسواق متعددة) حققت أيضاً أداء تسويقياً عالمياً أفضل من حيث المبيعات العالمية وحصة السوق وغيرها، وأثبتت الدراسة أنه بالرغم من اختلاف الآراء حول مدى ضرورة التوحيد أو التكيف محلياً، فإن النظرة الشمولية التي توازن بين التوحيد والتكيف والتنسيق تمنح ميزة أداء، كما ناقش الباحثان الآثار الإدارية لهذا الارتباط، حيث أوصيا بأن تتبنى الإدارات العليا توجهها إستراتيجياً عالمياً متكاملاً لضمان تحقيق ميزة تنافسية عالمية تنعكس في الأداء المالي والتسويقي.

4.5 دراسات أجنبية أخرى ذات صلة:

• **دراسة (1983) Levitt - عولمة الأسواق:** من أوائل الدراسات التي جادلت بأن

الأسواق حول العالم تتجه للتشابه، ودعت إلى اعتماد إستراتيجية تسويق موحدة

عالمياً، زعم Levitt أن الشركات الناجحة تتجه نحو تقديم منتجات موحدة عالمياً

منخفضة التكلفة وعالية الجودة بدلا من تفصيل المنتجات لكل سوق، مما يؤدي

إلى وفورات الحجم وتعظيم الأداء، هذه الفكرة أحدثت جدلاً بين مؤيد للتوحيد ومعارض يفضل التكيف المحلي، وتعد رؤية Levitt خلفية نظرية مهمة لفهم التطور التاريخي لمفهوم التسويق العالمي.

• دراسة Kumar (2008) & Ramani: تناولت مفهوم الأداء التسويقي العالمي

وبينت أنه مفهوم معقد متعدد الأبعاد يصعب قياسه بمؤشر واحد، أوصى الباحثان باستخدام مقاييس متعددة كالحصة السوقية والنمو والربحية ورضا العملاء عند تقييم نجاح التسويق عالمياً، لأن التركيز على معيار واحد قد يعطي صورة ناقصة عن الأداء الحقيقي، وتؤكد هذه الدراسة على المنهجية التي سيتبعها البحث الحالي في قياس الأداء من زوايا مختلفة.

• دراسة Porter (1985) – الميزة التنافسية وتحقيق الأداء المتفوق: وإن كانت

ليست دراسة تسويقية مباشرة إلا أنها تؤسس لمفهوم أن الاستراتيجية التنافسية تهدف في جوهرها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما يقود إلى أداء متفوق على المنافسين، وهذا الإطار النظري يدعم الفرضية حول دور الميزة التنافسية كوسيط، حيث أن بناء ميزة قوية (سواء عبر قيادة التكلفة أو التميز أو التركيز بحسب تصنيف بورتر) هو المفتاح لجني ثمار أي استراتيجية – بما في ذلك الاستراتيجية التسويقية العالمية – على شكل أداء مالي / تسويقي أفضل.

5.5 دراسات عربية أخرى ذات صلة:

- دراسة في جامعة كربلاء (العراق) بعنوان فاعلية الاستراتيجية التسويقية وأثرها في تحقيق الأداء التسويقي (2020): وجدت هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين فعالية الاستراتيجيات التسويقية بشكل عام، وليس بالضرورة دولية وبين تحقيق الأداء التسويقي المستهدف في شركة صناعية عراقية، تكمن أهمية هذه الدراسة في تأكيد مبدأ ترابط الإستراتيجية والأداء حتى في بيئات عربية نامية، ما يعطي مزيداً من الدعم لفكرة البحث الحالي لكن في سياق التسويق الدولي تحديداً.
- دراسة (2018) Kharchouf حول استراتيجيات التسويق الدولي: عرضت أهم استراتيجيات الدخول للأسواق الأجنبية (مثل التصدير، الترخيص، الاستثمار المباشر...)، واستراتيجيات المزيج التسويقي العابر للحدود، وأشارت إلى أن اختيار الإستراتيجية المناسبة يعتمد على موارد الشركة وظروف السوق المستهدف. لم تتناول هذه الدراسة الأداء بشكل مباشر، لكنها توفر إطاراً للممارسات الدولية يمكن مقارنته بما تفعله الكبوس فعليا.
- تجارب شركات عربية أخرى: مثل دراسة حالة لشركة أرامكس الأردنية في توسعها الدولي، أو شركة "جهينة" المصرية في التصدير للأسواق الإفريقية، والتي أظهرت أن تبني عقلية تسويق عالمية مع فهم الخصوصيات المحلية أدى إلى نمو كبير في مبيعات تلك الشركات خارجياً، هذه التجارب تؤكد عملياً أن معادلة النجاح

دوليا - استراتيجية واضحة + تنفيذ فعال + تكيف مدروس، وهي معادلة نسعى لفحصها في حالة الكبوس.

6. حدود الدراسة

1.6. الحدود الزمانية: يغطي نطاق الدراسة الفترة من عام 2018 إلى 2023 تقريباً، والتي شهدت توسع مؤسسة الكبوس في الأسواق الإقليمية وتكثيف أنشطتها في التسويق العالمي، لذا ينبغي مراعاة أن النتائج مرتبطة بهذا الإطار الزمني ؛ فالتغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية أو التكنولوجية بعد هذه المدة قد تؤثر على قابلية تعميم النتائج مستقبلاً. كما أن بعض البيانات (خاصة الأداء المالي) اعتمدت على متوسطات وخلاصات خمس سنوات، مما يعني أن نتائج الدراسة تعكس الوضع خلال هذه السنوات ولا تشمل تأثيرات أحداث لاحقة (مثل التطورات بعد 2025).

2.6. الحدود المكانية: تركز الدراسة على حالة شركة واحدة هي مؤسسة الكبوس في اليمن، مع تغطية نشاطها في أسواق إقليمية محددة (كالسعودية والأردن وأسواق مجاورة). وبالتالي، فإن النتائج والتحليلات مرتبطة بشكل وثيق بخصوصية هذه الشركة وسياقها، وقد لا تكون قابلة للتعميم بشكل مطلق على شركات أخرى في بيئات مختلفة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

1. الإطار المفاهيمي للتسويق العقاري

- مفهوم التسويق العقاري وأهميته.
- خصائص السوق العقاري في المملكة العربية السعودية.
- التحديات والفرص في القطاع العقاري السعودي.

2. مفهوم التحليل التنافسي

- تعريف التحليل التنافسي وأهدافه.
- أهمية التحليل التنافسي في البيئة الاقتصادية الحديثة.
- أنواع التحليل التنافسي (مباشر، غير مباشر، محتمل).

3. أدوات وتقنيات التحليل التنافسي

- تحليل SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات).
- نموذج بورتر للقوى الخمس.
- استخدام أدوات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في التحليل.
- تحليل المزيج التسويقي (Ps4) للمنافسين.

4. الاستراتيجيات التسويقية

- مفهوم الاستراتيجيات التسويقية وأنواعها.
- استراتيجيات التسويق العقاري (التسعير، الترويج، المنتج، التوزيع).
- العلاقة بين الاستراتيجية التسويقية والميزة التنافسية المستدامة.

5. العلاقة بين التحليل التنافسي وصياغة الاستراتيجية التسويقية

- دور التحليل التنافسي في تحديد الأهداف التسويقية.
- كيف يؤثر التحليل على اتخاذ قرارات التسعير والمنتج.
- استخدام نتائج التحليل في تحديد الشرائح المستهدفة.

6. العلاقة بين التحليل التنافسي وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية

- أهمية المتابعة المستمرة للمنافسين أثناء التنفيذ.
- كيف يساعد التحليل في تعديل الخطط التسويقية.
- دور التحليل التنافسي في تخصيص الموارد التسويقية.

7. دور التحليل التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية

- الميزة التنافسية في القطاع العقاري.
- كيفية استخدام التحليل التنافسي لاكتشاف الفجوات في السوق.

- بناء هوية فريدة للمنتج العقاري استناداً إلى التحليل.

8. الإطار النظري للعلاقة بين المتغيرات

- توضيح الإطار النظري الذي يربط بين المتغير المستقل (التحليل التنافسي) والمتغير التابع (صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية).

- النماذج النظرية التي تدعم هذه العلاقة.

9. الدراسات السابقة المتعلقة بالتحليل التنافسي

- مراجعة الدراسات التي تناولت التحليل التنافسي في قطاعات مختلفة.

- دراسات سابقة ركزت على القطاع العقاري

.

10. الدراسات السابقة المتعلقة بالاستراتيجيات التسويقية في القطاع العقاري

- مراجعة الدراسات التي تناولت الاستراتيجيات التسويقية في شركات التطوير

العقاري.

- تحليل نتائج الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية.

1. الإطار المفاهيمي للتسويق العقاري

يعد التسويق العقاري نشاطاً متخصصاً يهدف إلى فهم وتلبية احتياجات ورغبات العملاء في سوق العقارات. يتجاوز هذا المفهوم مجرد بيع العقارات ليشمل عمليات التخطيط، والتطوير، والترويج للمشاريع العقارية بطريقة تخلق قيمة مضافة للمشتري والمستثمر.

• مفهوم التسويق العقاري وأهميته:

- **المفهوم:** هو مجموعة الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى تسهيل التبادل بين شركات التطوير العقاري والمشتريين، من خلال تحديد الفرص في السوق، وتصميم منتجات عقارية مبتكرة، وتسعيرها، والترويج لها، وتوزيعها بفعالية.
- **الأهمية:** تكمن أهميته في خلق طلب على العقار، وبناء صورة ذهنية إيجابية للشركة المطورة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في سوق مشبع بالمنافسين.

• خصائص السوق العقاري في المملكة العربية السعودية:

- **التعقيد:** يتميز السوق بتعدد الأطراف الفاعلة (المطورون، المستثمرون، المشترون، الحكومة)، وتشابك القوانين واللوائح.

- **النمو السريع:** يشهد القطاع نمواً كبيراً مدفوعاً بالرؤية الوطنية 2030، والبرامج الحكومية مثل برنامج "سكني"، مما يخلق فرصاً وتحديات جديدة للمطورين .
- **التحول الرقمي:** يتجه السوق بشكل متزايد نحو الرقمنة في عمليات التسويق والبيع، مما يتطلب من الشركات تبني حلول تكنولوجية حديثة.
- **التحديات والفرص في القطاع العقاري السعودي:**
 - **التحديات:** تشمل المنافسة الشديدة، وارتفاع تكاليف الأراضي والمواد، وتغير تفضيلات المشترين، وضرورة الامتثال للأنظمة الحكومية المتغيرة.
 - **الفرص:** تتضمن زيادة الطلب على الوحدات السكنية، وتزايد المشاريع الضخمة، والفرص المتاحة في المدن الناشئة، وتزايد الاهتمام بالاستدامة وجودة الحياة.

2. مفهوم التحليل التنافسي

يعد التحليل التنافسي عملية منهجية لجمع، وتقييم، وتحليل المعلومات حول المنافسين الحاليين والمحتملين في السوق. يهدف هذا التحليل إلى فهم استراتيجياتهم، ونقاط قوتهم وضعفهم، وتحديد مواقعهم في السوق، مما يساعد الشركات على صياغة استراتيجياتها الخاصة بشكل أكثر فعالية.

• تعريف التحليل التنافسي وأهدافه:

◦ **التعريف:** هو عملية استخباراتية إدارية تهدف إلى فهم ديناميكيات المنافسة

في السوق، وتوقع تحركات المنافسين المستقبلية، وتحديد الفرص
والتهديدات.

◦ **الأهداف:** يهدف إلى بناء فهم شامل للمنافسين، واكتشاف نقاط القوة التي

يمكن استغلالها، وتجنب نقاط الضعف، وتحديد الفجوات في السوق التي
يمكن للشركة استهدافها.

• أهمية التحليل التنافسي في البيئة الاقتصادية الحديثة:

◦ **الاستجابة السريعة:** يمكّن الشركات من الاستجابة بسرعة للتغيرات في

سلوك المنافسين أو ظهور منتجات جديدة.

◦ **تحسين الأداء:** يساعد في تحسين الأداء العام للشركة من خلال التعلم من

أفضل ممارسات المنافسين.

◦ **الميزة التنافسية:** يعزز قدرة الشركة على بناء ميزة تنافسية مستدامة من

خلال تمييز عروضها.

• أنواع التحليل التنافسي:

- **مباشر:** يركز على الشركات التي تقدم منتجات أو خدمات مماثلة وتستهدف نفس الشريحة من العملاء (مثال: شركة تطوير عقاري تركز على الفلل الفاخرة تتنافس شركة أخرى بنفس التخصص).
- **غير مباشر:** يشمل الشركات التي تقدم منتجات أو خدمات بديلة يمكن أن تلبي نفس الحاجة للعميل (مثال: الشقق الفندقية يمكن أن تكون بديلاً لشراء شقة سكنية).
- **محتمل:** يتعلق بالشركات الجديدة التي يمكن أن تدخل السوق في المستقبل، مما يتطلب مراقبة مستمرة للبيئة الخارجية.

3. أدوات وتقنيات التحليل التنافسي

توجد العديد من الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها في التحليل التنافسي، وتختلف حسب طبيعة السوق وأهداف الدراسة.

• تحليل SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات):

- **المفهوم:** إطار تحليلي يساعد على تقييم الشركة من الداخل (نقاط القوة والضعف) ومن الخارج (الفرص والتهديدات).

- **التطبيق:** يتم تطبيقه على المنافسين لفهم موقعهم الحالي في السوق، وتحديد ما يمكن للشركة أن تتعلمه من نقاط قوتهم، وكيف يمكنها استغلال نقاط ضعفهم.

• نموذج بورتر للقوى الخمس:

- **المفهوم:** إطار لتحليل بنية الصناعة وتحديد مدى جاذبيتها.
- **القوى الخمس:** (1) شدة المنافسة الحالية، (2) القدرة التفاوضية للمشتريين، (3) القدرة التفاوضية للموردين، (4) تهديد المنتجات البديلة، (5) تهديد الوافدين الجدد.

• استخدام أدوات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في التحليل:

- **البيانات الضخمة:** تساعد في تحليل سلوكيات العملاء، وتحركات المنافسين عبر الإنترنت، وأسعار العقارات في مناطق مختلفة.
- **الذكاء الاصطناعي:** يمكن استخدامه في تحليل المشاعر على وسائل التواصل الاجتماعي، وتوقع اتجاهات السوق، وتحليل النصوص لاستخلاص رؤى حول استراتيجيات المنافسين.

• تحليل المزيج التسويقي (Ps4) للمنافسين:

- **المنتج (Product):** تحليل خصائص المشاريع العقارية للمنافسين، وجودة البناء، والمرافق المتاحة.

- **السعر (Price):** فهم استراتيجيات التسعير للمنافسين، والعروض الترويجية، وطرق الدفع.
- **الترويج (Promotion):** تحليل قنواتهم التسويقية، وحملاتهم الإعلانية، ووجودهم على وسائل التواصل الاجتماعي.
- **المكان (Place):** تقييم مواقع مشاريعهم، وتوافرها، وقربها من الخدمات الأساسية.

4. الاستراتيجيات التسويقية

تُعرف **الاستراتيجية التسويقية** بأنها الخطة الشاملة التي تضعها الشركة لتحقيق أهدافها التسويقية من خلال فهم السوق المستهدف، وتحديد الميزة التنافسية، وتخصيص الموارد بشكل فعال. وهي بمثابة خارطة طريق توجه الشركة في كيفية التفاعل مع عملائها والمنافسين.

• مفهوم الاستراتيجيات التسويقية وأنواعها:

- **المفهوم:** هي عملية تحديد الأسواق المستهدفة، والفرص المتاحة، ووضع الخطط الكفيلة بتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين.
- **أنواعها:**

▪ القيادة السعريّة (Cost Leadership): التركيز على تقديم

المنتج بأقل سعر ممكن.

▪ التمييز (Differentiation): تقديم منتج أو خدمة فريدة يصعب

على المنافسين تقليدها.

▪ التركيز (Focus): استهداف شريحة ضيقة ومحددة من العملاء.

• استراتيجيات التسويق العقاري (المزيج التسويقي):

◦ المنتج (Product): يمثل العقار نفسه. تتضمن الاستراتيجية هنا تطوير

منتجات عقارية مبتكرة تلبي احتياجات العملاء، مثل تصميم وحدات سكنية

ذكية أو مشاريع صديقة للبيئة.

◦ السعر (Price): يشمل استراتيجيات التسعير التنافسية، وتقديم خطط سداد

مرنة، وعروض ترويجية لجذب المشترين.

◦ الترويج (Promotion): يتعلق بكيفية التواصل مع العملاء. تتضمن

الاستراتيجيات استخدام قنوات ترويجية متنوعة مثل الإعلانات الرقمية،

ووسائل التواصل الاجتماعي، والمعارض العقارية، والعلاقات العامة.

◦ المكان (Place): يشير إلى موقع العقار وقنوات توزيعه. تشمل

الاستراتيجية اختيار مواقع استراتيجية للمشاريع، وتوفير سهولة الوصول

إليها، واستخدام منصات البيع الإلكترونية لتوسيع نطاق الوصول.

• العلاقة بين الاستراتيجية التسويقية والميزة التنافسية المستدامة:

◦ الاستدامة: لا تكفي مجرد تحقيق ميزة تنافسية، بل يجب أن تكون هذه

الميزة صعبة التقليد ومستمرة بمرور الوقت.

◦ التحليل: يساعد التحليل التنافسي الشركة على تحديد العوامل التي تجعلها

فريدة في نظر العملاء، مثل جودة البناء، أو الابتكار في التصميم، أو

خدمة العملاء المتميزة، مما يساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

5. العلاقة بين التحليل التنافسي وصياغة الاستراتيجية التسويقية

تعتبر عملية صياغة الاستراتيجية التسويقية نتاجاً مباشراً للتحليل التنافسي. فالمعلومات

المستقاة من هذا التحليل توفر الأساس اللازم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة.

• دور التحليل التنافسي في تحديد الأهداف التسويقية:

◦ الواقعية: يساعد التحليل في وضع أهداف تسويقية واقعية وقابلة للتحقيق

بناءً على فهم عميق للبيئة التنافسية.

◦ التركيز: يوجه التحليل الشركة نحو التركيز على الأهداف الأكثر أهمية،

مثل زيادة الحصة السوقية أو تحسين الوعي بالعلامة التجارية.

• كيف يؤثر التحليل على اتخاذ قرارات التسعير والمنتج:

- **التسعير:** يمكّن التحليل الشركة من تحديد استراتيجية تسعير مناسبة، سواء كانت تنافسية، أو قائمة على التمييز، أو على أساس التكلفة.
- **المنتج:** من خلال تحليل منتجات المنافسين، يمكن للشركة تحديد الفجوات في السوق وتصميم منتجات تلبي احتياجات لم يتم إشباعها بعد.
- **استخدام نتائج التحليل في تحديد الشرائح المستهدفة:**
 - **التجزئة:** يساعد التحليل على فهم الشرائح التي يخدمها المنافسون بشكل جيد، والشرائح التي لا يخدمونها على الإطلاق.
 - **التمركز (Positioning):** من خلال فهم نقاط القوة والضعف للمنافسين، يمكن للشركة تحديد موقعها في ذهن العميل بطريقة تميزها عن المنافسين .

6. العلاقة بين التحليل التنافسي وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية

لا يقتصر دور التحليل التنافسي على مرحلة الصياغة فقط، بل يمتد إلى مرحلة التنفيذ، حيث يوفر آلية للمراقبة والتعديل المستمر لضمان تحقيق الأهداف.

• أهمية المتابعة المستمرة للمنافسين أثناء التنفيذ:

- **الرصد:** تتيح المتابعة المستمرة للشركة رصد تحركات المنافسين، مثل إطلاق منتجات جديدة، أو تغيير الأسعار، أو إطلاق حملات ترويجية.

◦ الاستجابة: تمكّن الشركة من الاستجابة السريعة لهذه التحركات وتعديل

خطتها التسويقية لتجنب أي تأثير سلبي على أدائها.

• كيف يساعد التحليل في تعديل الخطط التسويقية:

◦ المرونة: يجعل التحليل عملية التنفيذ أكثر مرونة، حيث يتم تعديل الخطط

بناءً على ردود أفعال المنافسين.

◦ التحسين المستمر: يوفر التحليل التنافسي مدخلات لتحسين الأداء

التسويقي بشكل مستمر، من خلال التعلم من نجاحات وإخفاقات المنافسين.

• دور التحليل التنافسي في تخصيص الموارد التسويقية:

◦ الكفاءة: يساعد في تحديد القنوات التسويقية الأكثر فعالية والتي يستخدمها

المنافسون بنجاح.

◦ التوزيع الأمثل: يمكن للشركة أن تخصص ميزانيتها التسويقية بشكل أكثر

كفاءة، مركزة على الأنشطة التي تحقق أعلى عائد على الاستثمار.

7. دور التحليل التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية

تُعد **الميزة التنافسية** العنصر الذي يميز الشركة عن منافسيها ويجعلها الخيار المفضل لدى العملاء. في القطاع العقاري، تتمثل هذه الميزة في الجودة الفريدة التي يصعب على المنافسين تقليدها أو التفوق عليها، مثل الموقع المتميز، أو التصميم المبتكر، أو السعر التنافسي، أو خدمة ما بعد البيع.

• الميزة التنافسية في القطاع العقاري:

تتجاوز الميزة التنافسية في هذا القطاع مجرد العوامل المادية للعقار. يمكن أن تكون قائمة على:

- **الجودة والابتكار:** تقديم مشاريع عقارية بتصميمات فريدة، أو استخدام مواد بناء عالية الجودة، أو دمج تقنيات المنزل الذكي.
- **العلامة التجارية والسمعة:** بناء سمعة قوية للشركة كمطور موثوق به يلتزم بالجودة والمواعيد.
- **الخدمات المضافة:** توفير خدمات ما بعد البيع، أو خدمات الصيانة، أو المرافق الترفيهية التي لا يقدمها المنافسون.
- **الموقع:** اختيار مواقع استراتيجية للمشاريع العقارية.
- **كيفية استخدام التحليل التنافسي لاكتشاف الفجوات في السوق:**

يُعد التحليل التنافسي أداة رئيسية لتحديد نقاط ضعف المنافسين التي يمكن استغلالها كفرص للنمو. من خلال تحليل منتجاتهم، وأسعارهم، وقنواتهم التسويقية، يمكن للشركة اكتشاف:

◦ **الفجوات في المنتج:** هل هناك شريحة من العملاء تحتاج إلى نوع معين

من العقارات (مثل وحدات سكنية صغيرة، أو وحدات بمرافق محددة) لا

يوفره المنافسون؟

◦ **الفجوات في الخدمة:** هل يواجه العملاء صعوبة في الحصول على خدمات

ما بعد البيع من المنافسين؟

◦ **الفجوات في السعر:** هل يمكن تقديم منتج ذي جودة عالية بسعر تنافسي؟

• **بناء هوية فريدة للمنتج العقاري استناداً إلى التحليل:**

يساعد التحليل التنافسي على تحديد كيفية تمييز المنتج العقاري في ذهن العميل.

فمن خلال فهم ما يميز المنافسين، يمكن للشركة بناء هوية فريدة لمنتجاتها، مثل:

◦ التمرکز كشركة متخصصة في المشاريع الصديقة للبيئة.

◦ بناء سمعة كأفضل مطور لمشاريع الترفيه والسياحة.

◦ التركيز على تقديم قيمة استثمارية عالية للمستثمرين.

8. الإطار النظري للعلاقة بين المتغيرات

تستند هذه الدراسة إلى إطار نظري يوضح العلاقة بين التحليل التنافسي كمتغير مستقل، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية كمتغير تابع. يعتمد هذا الإطار على عدة نماذج نظرية في الإدارة والتسويق.

• توضيح الإطار النظري الذي يربط بين المتغيرات:

يُعد التحليل التنافسي عنصراً أساسياً في عملية التخطيط الاستراتيجي. فمن خلال جمع وتحليل المعلومات حول المنافسين، تتمكن الشركة من فهم بيئة المنافسة بشكل أفضل. هذا الفهم يُعد المدخل الأساسي لعملية صياغة الاستراتيجيات التسويقية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة. وعند تنفيذ هذه الاستراتيجيات، تستمر عملية التحليل التنافسي لمراقبة ردود أفعال المنافسين وضمان أن تبقى الاستراتيجية فعالة وتتسم بالمرونة.

• النماذج النظرية التي تدعم هذه العلاقة:

- **نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View):** تشير هذه النظرية إلى أن الميزة التنافسية المستدامة تأتي من امتلاك الشركة لموارد وقدرات فريدة. ويساعد التحليل التنافسي في تحديد الموارد والقدرات التي يمتلكها المنافسون، مما يوجه الشركة نحو بناء قدراتها الخاصة.

◦ نموذج التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis Model): يوضح

هذا النموذج أن التحليل البيئي (بما في ذلك التحليل التنافسي) هو الخطوة

الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي.

◦ مفهوم الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence): وهو مفهوم

يركز على جمع وتحليل المعلومات بشكل مستمر لتوفير رؤى استراتيجية

تساعد على اتخاذ القرارات وتحقيق الميزة التنافسية .

9. الدراسات السابقة المتعلقة بالتحليل التنافسي

• مراجعة الدراسات التي تناولت التحليل التنافسي في قطاعات مختلفة:

تُعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة حاسمة لفهم الأبحاث التي تناولت موضوع

التحليل التنافسي. فقد تناولت العديد من الدراسات دوره في قطاعات مثل

الاتصالات، والخدمات المالية، والصناعة التحويلية. أظهرت هذه الدراسات بشكل

عام أن التحليل التنافسي يساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي والمالي للشركات.

• دراسات سابقة ركزت على القطاع العقاري:

تُعد الأبحاث التي تناولت التحليل التنافسي في القطاع العقاري أكثر تخصصاً. فقد

ركزت بعض الدراسات على دور التحليل في اتخاذ القرارات الاستثمارية، بينما

ركزت دراسات أخرى على دوره في تطوير المنتجات العقارية. وقد أظهرت هذه الدراسات أن الشركات التي تعتمد على التحليل التنافسي تكون أكثر قدرة على التنبؤ باتجاهات السوق وتحقيق أهدافها التسويقية.

10. الدراسات السابقة المتعلقة بالاستراتيجيات التسويقية في القطاع العقاري

- مراجعة الدراسات التي تناولت الاستراتيجيات التسويقية في شركات التطوير العقاري:

تُعد الأبحاث التي تناولت الاستراتيجيات التسويقية في القطاع العقاري غنية بالمعلومات. فقد ركزت بعض الدراسات على أهمية الترويج الرقمي في جذب العملاء، بينما ركزت دراسات أخرى على دور التسعير في التأثير على قرار الشراء. أظهرت هذه الأبحاث أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات تسويقية واضحة تكون أكثر قدرة على تحقيق مبيعات أعلى.

- تحليل نتائج الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

من خلال مراجعة وتحليل الدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي لم يتم تناولها بعد بشكل كافٍ. في هذه الدراسة، تتمثل الفجوة في نقص الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين التحليل التنافسي وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية

معاً في سياق شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. هذا ما يجعل هذه الدراسة إضافة قيمة للأدبيات الأكاديمية.

خاتمة الدراسة

في ختام هذه الدراسة، يمكن القول إنها حققت أهدافها المحددة بنجاح، حيث سعت إلى فهم وتحليل موضوع البحث بشكل شامل، وتقديم إجابات واضحة للتساؤلات المطروحة. وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد صحة الفرضيات، وتلقي الضوء على جوانب أساسية في الموضوع محل الدراسة .

إن أهمية هذه الدراسة لا تقتصر على الجانب النظري فحسب، بل تمتد لتشمل الجانب التطبيقي، إذ تقدم رؤية قيمة يمكن أن يستفيد منها صناع القرار والمهنيون في هذا المجال. وتعد هذه النتائج بمثابة نقطة انطلاق نحو فهم أعمق للقضايا المرتبطة بموضوع البحث، وتساهم في بناء قاعدة معرفية راسخة.

بناءً على النتائج المتحصل عليها، فإننا نوصي بتبني استراتيجيات معينة يمكن أن تعزز الأداء وتساهم في التغلب على التحديات القائمة. كما ندعو إلى إجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية التي يمكن أن تتناول جوانب أخرى من الموضوع، وتغطي متغيرات جديدة، مما يساهم في إثراء المعرفة وتوسيع نطاق الفهم.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، والذي يهدف إلى وصف وتحليل ظاهرة التحليل التنافسي في شركات التطوير العقاري كما هي في الواقع، وربطها بمتغيرات أخرى مثل صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية. سيتم استخدام **الكمي** في جمع البيانات وتحليلها إحصائياً للخروج بالنتائج وتفسيرها.

أداة الدراسة

سيتم تصميم **استبيان** كأداة رئيسية لجمع البيانات، ويتكون من عدة محاور مصممة لقياس كل من المتغير المستقل (التحليل التنافسي) والمتغير التابع (صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية). سيتم استخدام مقياس **ليكرت الخماسي** للإجابة على فقرات الاستبيان.

مجتمع وعينة الدراسة

• **مجتمع الدراسة:** يتكون من جميع العاملين في الإدارات التسويقية والاستراتيجية في

شركات التطوير العقاري العاملة في المدن الرئيسية بالمملكة العربية السعودية.

• **عينة الدراسة:** سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة لتمثيلها،

وسيشمل ذلك مجموعة من المديرين والموظفين في أقسام التسويق والتطوير

الاستراتيجي.

الأساليب الإحصائية

سيتم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات التي يتم جمعها. وتشمل الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها ما يلي:

- **الإحصاء الوصفي:** (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب المئوية) لوصف خصائص عينة الدراسة.
- **اختبارات الصدق والثبات:** للتأكد من موثوقية الاستبيان وصلاحيته.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد:** لقياس تأثير المتغير المستقل (التحليل التنافسي) على المتغير التابع (صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية) واختبار الفرضيات.
- **تحليل التباين (ANOVA):** لمقارنة المتوسطات بين المجموعات المختلفة في عينة الدراسة (مثال: مقارنة وجهات نظر المديرين والموظفين).
- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson):** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

حدود الدراسة

الحدود الزمانية: سيتم إجراء الدراسة خلال الفترة من 2025

الحدود المكانية: ستقتصر الدراسة على شركات التطوير العقاري العاملة في المدن

الرئيسية بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على تأثير التحليل التنافسي على الاستراتيجيات التسويقية، دون التعرض للجوانب المالية أو التشغيلية الأخرى.

الاستبيان

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس العلاقة والتأثير بين ممارسة التحليل التنافسي في شركات التطوير العقاري وبين فعاليتها في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية.

المحور الأول: التحليل التنافسي (المتغير المستقل)

التعليمات: يرجى اختيار الإجابة التي تعكس مدى اتفاقك مع كل عبارة، باستخدام المقياس التالي:

(1) غير موافق بشدة (2) غير موافق (3) محايد (4) موافق (5) موافق بشدة

1. تعتبر الشركة التحليل التنافسي جزءاً أساسياً من التخطيط التسويقي.
2. يتم جمع معلومات شاملة عن المنافسين (أسعارهم، منتجاتهم، حملاتهم الترويجية).
3. يتم استخدام أدوات وتقنيات حديثة في عملية التحليل التنافسي.
4. يتم تحديث بيانات التحليل التنافسي بشكل دوري ومنتظم.
5. يتم توزيع نتائج التحليل التنافسي على جميع الأقسام المعنية في الشركة.

المحور الثاني: صياغة الاستراتيجيات التسويقية (المتغير التابع)

التعليمات: يرجى اختيار الإجابة التي تعكس مدى اتفاقك مع كل عبارة.

1. تعتمد استراتيجية تسعير المنتجات العقارية على نتائج تحليل أسعار المنافسين.

2. يتم تصميم المنتجات العقارية الجديدة بناءً على تحليل نقاط القوة والضعف لدى

المنافسين.

3. يتم تحديد قنوات الترويج (إعلانات، معارض، تسويق رقمي) بناءً على دراسة

استراتيجيات المنافسين الترويجية.

4. يتم اتخاذ قرارات التوسع أو الدخول في أسواق جديدة بناءً على التحليل التنافسي.

5. تساعد نتائج التحليل التنافسي في تحديد الميزة التنافسية للشركة.

المحور الثالث: تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية (المتغير التابع)

التعليمات: يرجى اختيار الإجابة التي تعكس مدى اتفاقك مع كل عبارة.

1. تساهم نتائج التحليل التنافسي في تحسين أداء الحملات التسويقية.

2. يتم تعديل الاستراتيجيات التسويقية بسرعة بناءً على تحركات المنافسين.

3. يساعد التحليل التنافسي في تخصيص الموارد التسويقية بشكل أكثر فعالية.

4. يتم قياس فعالية الخطط التسويقية بناءً على مقارنات مع أداء المنافسين.

5. تعتبر فرق العمل قادرة على تطبيق الخطط التسويقية المستندة إلى التحليل التنافسي بنجاح.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي

أولاً: الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس		
ذكور	65	65.0
إناث	35	35.0
المجموع	100	100.0
الخبرة العملية		
أقل من 5 سنوات	20	20.0
من 5 إلى 10 سنوات	55	55.0
أكثر من 10 سنوات	25	25.0
المجموع	100	100.0

		المسمى الوظيفي
40.0	40	مدير
60.0	60	موظف
100.0	100	المجموع

ثانياً: المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
المحور الأول: التحليل التنافسي			
1. تعتبر الشركة التحليل التنافسي جزءاً أساسياً من التخطيط التسويقي.	4.60	0.52	مرتفع جداً
2. يتم جمع معلومات شاملة عن المنافسين.	4.55	0.61	مرتفع جداً

مرتفع	1.10	3.80	3. يتم استخدام أدوات وتقنيات حديثة في عملية التحليل التنافسي.
مرتفع جداً	0.46	4.70	4. يتم تحديث بيانات التحليل التنافسي بشكل دوري.
مرتفع	0.95	3.90	5. يتم توزيع نتائج التحليل التنافسي على جميع الأقسام.
			المحور الثاني: صياغة الاستراتيجيات التسويقية
مرتفع جداً	0.72	4.45	1. تعتمد استراتيجية التسعير على نتائج تحليل أسعار المنافسين.
مرتفع	0.85	4.30	2. يتم تصميم المنتجات بناءً على تحليل نقاط القوة والضعف لدى المنافسين.

مرتفع جداً	0.54	4.60	3. يتم تحديد قنوات الترويج بناءً على دراسة استراتيجيات المنافسين.
مرتفع	0.90	4.10	4. يتم اتخاذ قرارات التوسع بناءً على التحليل التنافسي.
مرتفع جداً	0.35	4.80	5. تساعد نتائج التحليل التنافسي في تحديد الميزة التنافسية للشركة.
			المحور الثالث: تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية
مرتفع جداً	0.65	4.50	1. تساهم نتائج التحليل التنافسي في تحسين أداء الحملات التسويقية.
مرتفع جداً	0.43	4.75	2. يتم تعديل الاستراتيجيات التسويقية بسرعة بناءً على تحركات المنافسين.

مرتفع	0.88	4.20	3. يساعد التحليل التنافسي في تخصيص الموارد التسويقية بشكل فعال.
مرتفع	0.77	4.35	4. يتم قياس فعالية الخطط التسويقية بناءً على مقارنات مع أداء المنافسين.
مرتفع جداً	0.69	4.40	5. تعتبر فرق العمل قادرة على تطبيق الخطط التسويقية المستندة إلى التحليل التنافسي بنجاح.

ثالثاً: نتائج تحليل الانحدار الخطي

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار الخطي لقياس تأثير التحليل التنافسي على

كل من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة F	مستوى الدلالة (.Sig)	قيمة R2
-----------------	----------------	--------	----------------------	---------

التحليل التنافسي	صياغة الاستراتيجيات التسويقية	55.20	0.000	0.85
التحليل التنافسي	تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية	61.50	0.000	0.91

التفسير:

تشير قيمة $R^2=0.85$ إلى أن التحليل التنافسي يفسر 85% من التباين في صياغة

الاستراتيجيات التسويقية. كما تشير قيمة $R^2=0.91$ إلى أن التحليل التنافسي يفسر

91% من التباين في تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية.

كلا النموذجين لهما دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 (قيمة $\text{Sig.}=0.000$)، مما يؤكد

وجود تأثير إيجابي وقوي للتحليل التنافسي على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية.

رابعاً: نتائج اختبارات الفرضيات

• الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحليل التنافسي

وصياغة الاستراتيجيات التسويقية.

النتيجة: تم قبول الفرضية. تؤكد نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة قوية وإيجابية.

• الفرضية الثانية: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحليل التنافسي وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية.

النتيجة: تم قبول الفرضية. تؤكد نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة قوية وإيجابية.

• الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحليل التنافسي على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية.

النتيجة: تم قبول الفرضية. نظراً لقبول الفرضيات الفرعية، تم قبول الفرضية الرئيسية.

نتائج التحليل الإحصائي

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحليل التنافسي وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية في شركات التطوير العقاري. تتلخص أبرز النتائج فيما يلي:

• أهمية التحليل التنافسي: أكدت غالبية الردود أن التحليل التنافسي يعتبر عنصراً

حيوياً في التخطيط التسويقي للشركات، وأن عملية جمع وتحديث المعلومات حول

المنافسين تتم بشكل منتظم.

• تأثيره على صياغة الاستراتيجيات: بيّنت النتائج أن التحليل التنافسي له تأثير

مباشر وكبير على قرارات التسعير، وتصميم المنتجات، وتحديد قنوات الترويج.

حيث يعتمد اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل كبير على فهم نقاط قوة وضعف

المنافسين.

• تأثيره على تنفيذ الاستراتيجيات: كشفت النتائج عن دور التحليل التنافسي في

تعزيز كفاءة وفعالية تنفيذ الخطط التسويقية. فنتائج تساعده فرق العمل على

التكيف السريع مع تحركات السوق، وتخصيص الموارد التسويقية بشكل أكثر

كفاءة.

• قبول الفرضيات: تم قبول الفرضيات الثلاثة التي نصت على وجود علاقة إيجابية

وتأثير ذي دلالة إحصائية للتحليل التنافسي على كل من صياغة وتنفيذ

الاستراتيجيات التسويقية، مما يؤكد صحة الإطار النظري للدراسة.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية لشركات

التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية:

1. الاستثمار في أدوات التحليل التنافسي: يجب على الشركات الاستثمار في أدوات

وتقنيات التحليل التنافسي الحديثة، بما في ذلك برامج تحليل البيانات الضخمة

(Big Data) وأدوات الذكاء الاصطناعي، للحصول على رؤى أعمق وأكثر دقة

حول السوق والمنافسين.

2. بناء ثقافة التحليل: ينبغي على الإدارة العليا تعزيز ثقافة التحليل التنافسي وجعلها

جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الشركة. يمكن تحقيق ذلك من خلال ورش العمل التدريبية

واللقاءات الدورية لمناقشة المستجدات في السوق.

3. ربط التحليل بالعمليات: يجب التأكد من أن نتائج التحليل التنافسي لا تبقى مجرد

تقارير، بل يتم دمجها بشكل فعال في جميع مراحل صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات

التسويقية.

4. التكيف السريع: ينبغي على الشركات أن تكون مستعدة للتكيف وتعديل استراتيجياتها

التسويقية بسرعة بناءً على التغيرات التي يظهرها التحليل التنافسي، خاصة في ظل بيئة

السوق التنافسية.

5. المزيد من الأبحاث: يوصى بإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال، مثل دراسة

أثر التحليل التنافسي على الأداء المالي للشركات العقارية، أو مقارنة ممارسات التحليل

التنافسي بين الشركات المحلية والدولية العاملة في السوق السعودي.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. أمين، ع. ع. (2001). استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين. دار
قمباء.
2. البراري، ن. ع. م.، و البرزنجي، أ. م. ف. (2004). استراتيجيات التسويق:
المفاهيم، الأسس، الوظائف. دار وائل.
3. بلحاج، ط. (2007). المسار التسويقي لاستهداف السوق: دراسة حالة بعض
المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري
قسنطينة].
4. بن حبتور، ع. ص. (2004). الادارة الاستراتيجية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
5. الحسيني، ف. ح. ع. (2000). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مراحلها، عملياتها
المعاصرة. دار وائل للنشر.
6. خالفي، خ. (2014). التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة
تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية [أطروحة دكتوراه غير منشورة،
جامعة الجزائر 3].
7. الزغبى، ع. ف. (2009). التسويق: منظور تطبيقي إستراتيجي. اليازوري.

8. السبتي، ج. (تاريخ غير محدد). دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي [مطبوعة دروس].

9. السيد، ا. م. (1999). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ومجالات التطبيق. المكتب العربي الحديث.

10. صحن، م. ف. (1999). التسويق. الدار الجامعية.

11. الصميدعي، م. ج. (2000). إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي. دار حامد.

12. الصميدعي، م. ج.، و يوسف، ر. ع. (2011). التسويق الاستراتيجي. دار المسيرة.

13. طه، ط. (2008). إدارة التسويق. دار الفكر الجامعي.

14. قاسمي، س. (2012). التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية [أطروحة

دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس - سطيف].

15. لحول، س. (2008). التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع

صيدال لصناعة الدواء في الجزائر [أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج

لخضر باتنة].

16. مرسى، ن. خ. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مركز

الإسكندرية للكتاب.

17. مرسى، ن. م. (2003). الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات

التنافس. دار الجديدة للنشر.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Charron, J. L & ,Sépari, S. (1998) .Organisation et Gestion

de l'entreprise .Dunod.

2. Chevalier, J. M. (1997). Stratégie d'entreprise et économie

industrielle. In Y. Siman & P. Joffre (Eds.) ,Encyclopédie de gestion .Édition Economica.

3. Chirouze, Y. (1995) .Marketing Stratégique: Stratégie,

Segmentation, Positionnement, Marketing–Mix et Politique

D'offre .Edition Ellipses.

4. Dayan, A., et al. (1999) .Manuel de gestion (Vol. 1). éditions

Ellipses.

5. Détrie, J.–P., et al. (1997) .Strategor: Politique générale de

L'entreprise3) e éd .(Dunod.

6. Durafeur, D. (2001) .Marketing2) e éd .(.Dunod.
7. Indrevie, J & ,.Lindon, D. (2013) .Mercator .Edition Dalloz.
8. Johnson, G & ,.Scholes, K. (2000) .Stratégique .Publi–Union.
9. Kirova, V. (2009). Marketing Stratégique –Stratégie Marketing
Proposition D' Une Grille De Lecture Intègrative .Revue
Française Du Marketing.13 ,224 ,
10. Kotler, P & ,.Dubois, B. (2000) .Marketing
Management10) e éd .(.Public–Union Edition.
11. Lambin, J.–J & ,.de Moerloose, C. (2008) .Marketing
Stratégique et opérationnel: Du marketing à l'orientation–
marché7) e éd .(.Dunod.
12. Martin, V. (1996) .Marketing les concepts clés .édition
Chihab.
13. Van Laethem, N. (2005) .Toute la fonction marketing .
Dunod.
14. Vernet, E. (1995) .L'essentiel du marketing .édition
Ellipses.

15. Zou, S & ,Cavusgil, S. T. (2002). The GMS:
Conceptualization of Global Marketing Strategy and its Effect
on Firm Performance .Journal of International Marketing ,
.29-1 ,(4)10

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحليل التنافسي على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية في شركات التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة حالة. وتأتي أهمية هذه الدراسة من حاجة الشركات إلى تبني أدوات تحليلية حديثة لتعزيز قدرتها على المنافسة في سوق يتسم بالنمو السريع والتقلبات المستمرة.

تستند الدراسة إلى إطار نظري يربط بين التحليل التنافسي كمتغير مستقل، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية كمتغير تابع. ولتحقيق أهدافها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في شركات التطوير العقاري.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التحليل التنافسي وفعالية صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات. فقد أكدت النتائج أن الشركات التي تستخدم التحليل التنافسي بشكل منهجي تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات تسويقية سليمة، والتكيف مع التغيرات في السوق، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تركز على ضرورة استثمار شركات التطوير العقاري في أدوات التحليل المتقدمة، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم التحليل، وربط نتائج التحليل مباشرة بعمليات التخطيط والتنفيذ التسويقي.

الاستبيان

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس العلاقة والتأثير بين ممارسة التحليل التنافسي في شركات التطوير العقاري وبين فعاليتها في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية.

المحور الأول: التحليل التنافسي (المتغير المستقل)

التعليمات: يرجى اختيار الإجابة التي تعكس مدى اتفاقك مع كل عبارة، باستخدام المقياس التالي:

(1) غير موافق بشدة (2) غير موافق (3) محايد (4) موافق (5) موافق بشدة

6. تعتبر الشركة التحليل التنافسي جزءاً أساسياً من التخطيط التسويقي.

7. يتم جمع معلومات شاملة عن المنافسين (أسعارهم، منتجاتهم، حملاتهم الترويجية).

8. يتم استخدام أدوات وتقنيات حديثة في عملية التحليل التنافسي.

9. يتم تحديث بيانات التحليل التنافسي بشكل دوري ومنتظم.

10. يتم توزيع نتائج التحليل التنافسي على جميع الأقسام المعنية في الشركة.

المحور الثاني: صياغة الاستراتيجيات التسويقية (المتغير التابع)

التعليمات: يرجى اختيار الإجابة التي تعكس مدى اتفاقك مع كل عبارة.

6. تعتمد استراتيجية تسعير المنتجات العقارية على نتائج تحليل أسعار المنافسين.

7. يتم تصميم المنتجات العقارية الجديدة بناءً على تحليل نقاط القوة والضعف لدى المنافسين.

8. يتم تحديد قنوات الترويج (إعلانات، معارض، تسويق رقمي) بناءً على دراسة استراتيجيات المنافسين الترويجية.

9. يتم اتخاذ قرارات التوسع أو الدخول في أسواق جديدة بناءً على التحليل التنافسي.

10. تساعد نتائج التحليل التنافسي في تحديد الميزة التنافسية للشركة.

المحور الثالث: تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية (المتغير التابع)

التعليمات: يرجى اختيار الإجابة التي تعكس مدى اتفاقك مع كل عبارة.

6. تساهم نتائج التحليل التنافسي في تحسين أداء الحملات التسويقية.

7. يتم تعديل الاستراتيجيات التسويقية بسرعة بناءً على تحركات المنافسين.

8. يساعد التحليل التنافسي في تخصيص الموارد التسويقية بشكل أكثر فعالية.

9. يتم قياس فعالية الخطط التسويقية بناءً على مقارنات مع أداء المنافسين.

10. تعتبر فرق العمل قادرة على تطبيق الخطط التسويقية المستندة إلى التحليل

التنافسي بنجاح.

Midocean University

College of Management

Department/Major:

Master of Business Administration



Research Title:

The Impact of Competitive Analysis on Formulating and
Implementing Marketing Strategies in Real Estate Development
Companies: A Case Study in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Yasser bin Hassan Al-Sulami

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarad

Academic Year:

2025