

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد



تشخيص استراتيجيات التسويق العقاري بإعتماد مصفوفة

Ansoff

دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركات العقارية

في محافظة (أربيل ودهوك)

رشا قيس أهمنجاتي

رسالة ماجستير

إدارة أعمال

بإشراف

الأستاذ الدكتور

علاء عبدالسلام يحيى الحمداني

2020م

١٤٤٢هـ

# تشخيص استراتيجيات التسويق العقاري بإعتماد مصفوفة

Ansoff

## دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركات العقارية في محافظي (أربيل ودهوك)

رسالة تقدمت بها

رشا قيس أحمدنجاتي

إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير

في إختصاص إدارة الأعمال

بإشراف

الأستاذ الدكتور

علاء عبدالسلام يحيى الحمداني

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

) هُوَ الَّذِي جَعَلَ الشَّمْسَ ضِيَاءً وَالقَمَرَ نُورًا وَقَدَرَهُ مَنَازِلَ  
لِتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ وَالْحِسَابَ مَا خَلَقَ اللَّهُ ذَلِكَ إِلَّا  
بِالْحَقِّ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ ﴿٥﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سُورَةُ يُونُسٌ: الآية (5)

### إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ " تشخيص إستراتيجيات التسويق العقاري باعتماد مصفوفة Ansoff / دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركات العقارية في محافظتي (أربيل ودهوك)" جرى بإشرافي في جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال.

التوقيع:

الأسم: أ.د. علاء عبدالسلام يحيى الحمداني

التاريخ: ٢٠٢٠/٩/٨

### إقرار المقوم اللغوي

أشهد أن الرسالة الموسومة بـ " تشخيص إستراتيجيات التسويق العقاري باعتماد مصفوفة Ansoff / دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركات العقارية في محافظتي (أربيل ودهوك)" تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية، وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير.

التوقيع:

الأسم: أ.م.د. محمد صالح خلف

التاريخ: ٢٠٢٠/٩/٨

### إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيتين اللتين تقدم بهما المشرف والمقوم اللغوي أرُشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع:

الأسم: أ.د. معن وعده الله المعاضيدي

التاريخ: ٢٠٢٠/٩/٨

### إقرار رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على التوصيات التي تقدم بها المشرف والمقوم اللغوي ورئيس لجنة الدراسات العليا، أرُشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع:

الأسم: أ.د. معن وعده الله المعاضيدي

التاريخ: ٢٠٢٠/٩/٨

### قرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا أعضاء لجنة التقويم والمناقشة قد أطلعنا على الرسالة الموسومة بـ " تشخيص إستراتيجيات التسويق العقاري باعتماد مصفوفة Ansoff / دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركات العقارية في محافظة (أربيل ودهوك)" وناقشتنا الطالبة رشا قيس أحمد نجاتي في محتوياتها وفيما لها علاقة بها بتاريخ 14/9/2020، وإنها جديرة لنيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال.

الأستاذ الدكتور  
هاشم فوزي دباس  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الكوفة  
رئيس اللجنة

الأستاذ المساعد الدكتور  
محمد محمود الملا حسن  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل  
عضوأ

الأستاذ الدكتور  
علاء عبدالسلام يحيى الحمداني  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل  
عضوأ ومشريفاً

الأستاذ المساعد الدكتور  
ليلي جار الله خليل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل  
عضوأ

### قرار مجلس الكلية

اجتمع مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجلسته ..... المنعقدة بتاريخ 2020 / وقرر التوصية بمنحها شهادة الماجستير في علوم إدارة الاعمال.

مقرر مجلس الكلية  
أ.د. علاء عبدالسلام يحيى الحمداني  
أ.د. ثائر أحمد سعدون السمان  
2020 /

عميد كلية الإدارة والاقتصاد  
أ.د. علاء عبدالسلام يحيى الحمداني  
2020 /

## شكر وامتنان

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً الذي بعزته وجلاله تتم الصالحات إذ إستطعنا بتوفيق من الله تعالى وهداية وجود منه سبحانه من إتمام هذه الدراسة، فالحمد لله أقصى مبلغ الحمد والشكر لله من قبل ومن بعد.

وبفيضٍ من أبلغ معاني الشكر والتقدير أتقدم بها إلى مشرف العزيز الأستاذ الدكتور علاء عبد السلام يحيى الحمداني الذي له كل الفضل بعد الله تعالى على إكمال هذه الدراسة منذ أن كانت فكرةً وعنواناً حتى أصبحت رسالةً وبحثاً، فله مني الشكر كلُّه والتقدير والعرفان وعظيم الامتنان، فالله جل وعلا يحب من عباده أن يشكروا من أحسن إليهم وأن يقابلوا المعرف بالمعروف، كما قال: عليه الصلاة والسلام في الحديث الصحيح ((من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه)).

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لعمادة كلية الإدارة والإقتصاد وعلى رأسهم عميد الكلية الأستاذ الدكتور ثائر أحمد سعدون السمان، على عطائه المستمر ومده كل العون لإكمال المسيرة العلمية، أدامه الله وحفظه، والشكر والامتنان والعرفان موصول إلى معاوني السيد العميد على سعيهم المتواصل لتقديم الأفضل لطلبة الكلية بشكل عام وطلبة الدراسات العليا بشكل خاص.

ولا يفوتي الشكر لأهل الفضل الكبير في الوصول للدرجات العلمية العليا أسانذتي الأفضل الذين مهدو لي طريق العلم في مرحلتي البكالوريوس والماجستير، وكل الشكر والتقدير للمجهود الذي بذلتمه دُمتم ودام عطاءكم المستمر.

مع تقديم خالص الشكر والتقدير للأسانذة مُحكمي إستماراة الإستبانة، لما قدموه من توجيهات وتوصيات وتهذيب أداة الدراسة وتوجيهها بالشكل الصحيح، بما يتاسب مع الميدان المبحوث.

والشكر والتقدير للشركات العقارية في إقليم كردستان، لتعاونهم وتقديم المساعدة في الحصول على بيانات ومعلومات الدراسة، وفهم الله لما فيه الخير.

أبي الغالي نور حياتي وعقب طفولتي ومثلي الأعلى بمجرد ذكر إسمك أنسى كل متابعي وخوفي، من كان السند لي بكلفة الجوانب، حفظك الله ودمت لي نعم العون، كل الشكر والتقدير والإمتنان لك يا منبع الآمان.

**أُمِي العزيزة** مصدر السعادة ومنبع الحنان يا مَن تحت قدميها الجنة، التي كانت تُضحي  
وتسهر لراحتنا دون إنتظار مقابل، يا مَن بعثتي في روحِي الحُب والحنان، شكرًا لوجودك بجانبي  
بدعوانِك رغم بُعدكِ، أَدَمْك الله نعمة دائمةً.

شريك حياتي زوجي العزيز الشمس التي تُشير حياتي وشمعة دربي في ظلامي، يا مَن كنتَ  
السبب الأساس في نجاحي ودفعي نحو التقدم والتقوّق شكرًا لكَ من أعماق قلبي على عطائكَ  
ال دائم وموافقاتك الرائعة وأعتذر منكَ عن أي تقصير في حقكَ انت والأولاد، كلماتِ الثناء لأتوفيكَ  
حقكَ وكل عبارات الشُّكر لا تصفُ مدى إمتناني لكَ.

وفي الختام أتقدم بعظيم الشكر والتقدير والإحترام لكل من ترك بصمةً في حياتي، بالنصائحِ  
والتشجيع المعنوي ولو بكلمة، كل الشُّكر والإمتنان لهم موصول بإعتذار لكل من لم يتسعني لي  
ذكره من الأقارب والزملاء أَدَمْك الله وسدد حُطامكم وجزاكم عنا خير الجزاء.

رشا قيس أَحمدنجاتي

## المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعريف بمفهوم التسويق العقاري والأطر المعرفية له، ومراحل تطويره التاريخي، فضلاً عن تشخيص الإستراتيجيات التسويقية العقارية المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة، تحديد مواطن القوة والضعف في عملها، والتعريف بمصفوفة Ansoff إستراتيجياتها.

إذ تمثلت مشكلة الدراسة بمجموعة من التساؤلات الخاصة بدرجة الوعي والفهم للتسويق العقاري في الميدان المبحوث، فضلاً عن التساؤلات حول الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة.

لذلك فقد تم تحديد ميدان الدراسة بمجموعة من الشركات العقارية في إقليم كردستان العراق، والتي بلغ عددها (10) شركات متواجدة في (أربيل ودهوك)، إذ تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لعدد من موظفي الشركات العقارية المبحوثة متمثلين ب (المديرين ومعاونيهما وموظفي اقسام المبيعات والمحاسبة والتسويق).

و تم إعتماد المنهج الوصفي (التحليلي) بالإعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات الخاصة بالشركات العقارية، منها إجراء المقابلات شبه المقتننة مع مديرين الشركات العقارية المبحوثة، في حين تم الإعتماد على إستماراة الإستبانة كأدلة أساسية لجمع البيانات الأولية، وقد بلغ مجموع الإستمارات التي وزرعت على الموظفين في هذه الشركات (103) إستماراة، تم إسترجاعها جميعها، وتم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة، إذ أعتمدت الدراسة في التحليل على برنامج (SPSS Ver. 25) وأدواته منها التكرارات، والوسط الحسابي والإنحراف المعياري، فضلاً عن معامل الإختلاف ونسبة الإستجابة، وتم استخدام اختبار (Chi-Square) (Friedman Test) لاختبار فرضيات الدراسة.

ومن خلال ما نقدم فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات التي تمثلت بضعف الإدراك والوعي لدى موظفي الشركات المبحوثة حول مفهوم التسويق العقاري، وغياب التحديد الواضح لـإستراتيجيات التسويقية العقارية.

في حين أُختتمت الدراسة بطرح مجموعة من المقترنات في ضوء الإستنتاجات، كان أهمها نشر الوعي بين موظفيها حول مفهوم الدراسة وإبداء إهتمام أكبر للإستراتيجيات التسويقية العقارية، والتركيز على جميع الإستراتيجيات وليس جزء منها، وحسب طبيعة عمل الشركة والسوق.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق العقاري، مصفوفة Ansoff.

## ثبات المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	ثبات المحتويات
ث	ثبات الجداول
ج	ثبات الأشكال
ح	ثبات الملاحق
1-2	<b>المقدمة</b>
3-25	<b>الفصل الأول: إستعراض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة</b>
4-13	المبحث الأول: الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة
14-25	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
26-53	<b>الفصل الثاني: التسويق العقاري</b>
27-32	المبحث الأول: مفهوم العقارات
33-45	المبحث الثاني: مفهوم التسويق العقاري وأهميته وأهدافه
46-53	المبحث الثالث: المزيج التسويقي العقاري
54-87	<b>الفصل الثالث: الإستراتيجيات التسويقية</b>
55-68	المبحث الأول: تحليل البيئة التسويقية وتجزئه السوق
69-73	المبحث الثاني: الإستراتيجيات التسويقية
74-87	المبحث الثالث: مصفوفة Ansoff
88-110	<b>الفصل الرابع: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وإختبار فرضياتها</b>
89-95	المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها
96-110	المبحث الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
111-115	<b>الفصل الخامس: الإستنتاجات والمقترحات والدراسات المستقبلية</b>
112-113	المبحث الأول: الإستنتاجات
114-115	المبحث الثاني: المقترنات والدراسات المستقبلية
117-128	المصادر
129-151	الملاحق
A-B	<b>المُستخلص باللغة الإنكليزية</b>

## ثبات الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الدراسات العربية ذات العلاقة بالتسويق العقاري	4-7
2	الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بالتسويق العقاري	7-10
3	الدراسات ذات العلاقة بمصفوفة Ansoff	10-12
4	مكونات إستماراء الإستبانة	19
5	نتائج اختبار كرونباخ الفا للمتغيرات الإستراتيجية للسوق العقاري	21
6	أسماء الشركات العقارية وتكرارها ونسبة الموظفين والمبيعات في كل شركة	24
7	مدة عمل الشركات العقارية ومدة خدمة الموظف ونسبة المشاركة في السوق العقاري	24
8	وصف التحصيل الدراسي للعينة	25
9	آراء عدد من الباحثين في تحديد مفهوم التسويق	33-34
10	آراء عدد من الباحثين في تحديد مفهوم التسويق العقاري	34-36
11	آراء عدد من الباحثين في أنواع الإستراتيجيات التسويقية	71-72
12	وصف وتشخيص عينة الدراسة ككل تجاه الإستراتيجيات الواردة في مصفوفة Ansoff	93
13	وصف وتشخيص عينة الدراسة في موقع أربيل تجاه الإستراتيجيات الواردة في مصفوفة Ansoff	94
14	وصف وتشخيص عينة الدراسة في موقع دهوك تجاه الإستراتيجيات الواردة في مصفوفة Ansoff	95
15	نتائج اختبار Friedman Test لبيان تباين الإستراتيجيات التسويقية وفقاً للسوق العقاري	97
16	نتائج اختبار Friedman Test لبيان تباين الإستراتيجيات التسويقية وفقاً للسوق العقاري ووفق موقع الشركة	98
17	نتائج اختبار Friedman Test لبيان تباين الإستراتيجيات التسويقية وفقاً للسوق العقاري ووفق مدة عمل الشركة	99

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
18	نتائج اختبار Friedman Test لبيان تباين الإستراتيجيات التسويقية مع حجم المبيعات	107
19	نتائج اختبار Friedman Test لبيان تباين الإستراتيجيات التسويقية مع حجم المبيعات وفق موقع الشركة	109
20	نتائج اختبار Friedman Test لبيان تباين الإستراتيجيات التسويقية مع حجم المبيعات وفق مدة عمل الشركة	110

## ثبات الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	العوامل المؤثرة في أسعار العقارات	45
2	عناصر المزيج التسويقي	47
3	عوامل البيئة الداخلية للشركة	57
4	مصفوفة Ansoff	76
5	مراحل عملية تطوير المنتج	79
6	تباین الإستراتيجیات التسويقیة المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة وفقاً لمصفوفة Ansoff.	100
7	تباین الإستراتيجیات التسويقیة المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة في محافظة أربيل وفقاً لمصفوفة Ansoff.	102
8	تباین الإستراتيجیات التسويقیة المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة في محافظة دهوك وفقاً لمصفوفة Ansoff.	103
9	واقع الاستراتيجیات التسويقیة وفقاً لمصفوفة Ansoff	104
10	تباین الإستراتيجیات التسويقیة المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة التي مدة عملها أقل من 10 سنوات	105
11	تباین الإستراتيجیات التسويقیة المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة التي مدة عملها أكثر من 10 سنوات	106

## ث بت الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
129-145	إستمارة الإستبانة	1
146-148	أسماء محكمي إستمارة الإستبانة	2
149-150	الإتساق الداخلي	3
151	كتاب تسهيل مهمة	4

## المقدمة:

يُعد الدخول إلى قطاع العقارات و دراسته مسألة مُعقدة نسبياً، ذلك لأن العقار لا يُمثل منتج بحد ذاته إنما يمثل قطاع كامل من المنتجات و مجالات الأعمال المختلفة، إذ يحتوي في تركيبته قطاعات عديدة تشمل قطاعات سكنية وتجارية وصناعية وزراعية والمكاتب الخدمية، وكل من هذه القطاعات تخدم وتلبى حاجات شرائح مختلفة من الزبائن.

فالأسوق العقارية تحتوى على اختلافات تجعل التعامل مع هذه الأسواق على أنها غير متجانسة أو منظمة، إذ تُعد سلسلة من القطاعات المختلفة رغم إمكانية ترابطها، حتى في القطاع الواحد هناك درجة من التنوع بين العناصر المُنفردة، فالعقاريين المتشابهين بنفس التصميم والعمر والحالة قد لا يكونان متطابقين من حيث المواصفات والموقع، وبالتالي من حيث السعر.

وقد أفرزت التطورات البيئية في العراق عن ظهور العديد من الشركات العقارية في عموم البلاد وخصوصاً في إقليم كردستان، تزامناً مع إقبال السكان للشراء أو التأجير وزيادة التعاملات العقارية، مما ادى إلى زيادة المنافسة ولكي تستطيع الشركات البقاء في ظل المنافسة القائمة، فإن هناك إستراتيجيات عديدة تتبعها الشركات للتعامل مع الأنواع المختلفة من قطاعات الأسواق العقارية والزبائن وتلبية الحاجات المتباينة لهم وتحقيق حصة سوقية متنامية.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتركيز على تشخيص واقع الشركات المبحوثة والإستراتيجيات التي تستخدمها عن طريق استخدام مصفوفة Ansoff (المنتج والسوق)، ولتحقيق ذلك قسمت هذه الدراسة إلى خمس فصول، إذ يختص الفصل الأول منها بعنوان الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة، إذ يحتوي على مبحثين، الأول تناول الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، إذ إنقسم إلى ثلاثة أقسام، الأول تضمن إستعراض الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، والثاني تعلق ببيان نواحي الإستفادة من الدراسات السابقة للدراسة الحالية، والثالث تمحور حول ما تتميز به الدراسة عن الدراسات السابقة، بينما جاء المبحث الثاني بعنوان منهجهية الدراسة، الذي وصفَ مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، وفرضياتها ومنهجها وحدودها، فضلاً عن الأساليب المستخدمة لجمع البيانات، ووصف وتحديد مجتمع الدراسة وعيته.

بينما جاء الفصل الثاني بعنوان التسويق العقاري، والذي تضمن ثلاثة مباحث، الأول منها جاء بعنوان مفهوم العقارات والذي تلخص بتقديم المفهوم العام للعقارات وأنواعها المختلفة، ومفهوم الوسيط العقاري وأنواعه، وعناصر المقارنة بين العقارات، فضلاً عن خصائصها، بينما تمثل المبحث الثاني بمفهوم التسويق العقاري وأهميته وأهدافه، إذ ركز على مفهوم التسويق بشكلٍ عام

ثم التسويق العقاري بشكلٍ خاص، والتطرق إلى مراحل التطور التاريخي له، فضلاً عن أهميته وأهدافه، ومن ثم السوق العقاري والمشاركون به والعوامل المؤثرة فيه، بينما جاء المبحث الثالث بعنوان المزيج التسويقي العقاري، والذي عُرف بمفهوم المزيج التسويقي العقاري وعناصره.

أما الفصل الثالث فقد تناول الإستراتيجيات التسويقية متضمناً ثلث مباحث، الأول منها يتعلّق بتحليل البيئة التسويقية وتجزئه السوق، والذي تطرق إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة، وتجزئه السوق وأسسه، وإختيار الهدف السوقي وإستراتيجياته، بينما تمثل المبحث الثاني بالأهداف والإستراتيجيات التسويقية، إذ أشار إلى مفهوم الأهداف التسويقية وخصائصها، فضلاً عن الإستراتيجيات التسويقية بشكلٍ عام والإستراتيجيات التسويقية العقارية بشكلٍ خاص، ومن ثم عرض أنواع الإستراتيجيات التسويقية، بينما جاء المبحث الثالث بعنوان مصفوفة Ansoff، والتعرّيف بمفهومها، والإستراتيجيات الخاصة بها.

وجاء الفصل الرابع بعنوان تقييم متغيرات الدراسة وتشخيصها وإختبار فرضياتها، والذي بدوره تضمن مبحثين، الأول منها تناول وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، إذ تمثل بوصف الشركات العقارية المبحوثة، فضلاً عن وصف واقع متغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تناول إختبار فرضيات الدراسة.

وأختتمت الدراسة بالفصل الخامس الذي تضمن الإستنتاجات والمقررات، ضمن مبحثين، فالأول جاء لبيان الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، والثاني للمقررات في ضوء تلك الإستنتاجات.

## **الفصل الأول**

### **الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة**

يقتضي التمهيد قبل الدخول الى الجانب التطبيقي للدراسة، ذكر واستعراض اهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي تمكنا من الاستفادة من النتائج التي توصل اليها الباحثون والبدء من حيث انتهت به الباحثون واستكمال الطريق لتفصير مفاهيم الدراسة وتحليلها، كما سيتم عرض منهجية الدراسة التي تمثلت بمشكلة الدراسة واهميتها واهدافها والفرضيات الرئيسية والفرعية، فضلاً عن الأساليب المتبعة في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، ووصف المجتمع وعينة الدراسة ومبررات الإختيار، وبناءً على ما تقدم سيعرض الفصل المباحث الآتية:

**المبحث الأول: الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة**

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة**

## المبحث الأول

### الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة

سوف يعرض في هذا المبحث اهم الدراسات السابقة والجهود المعرفية التي قدمها الباحثون، ذات العلاقة بالدراسة الحالية وسيتم تقسيم المبحث إلى ثلاثة اقسام، يتضمن القسم الاول الدراسات العربية والاجنبية الخاصة بموضوع الدراسة، أما القسم الثاني فهو يتضمن بيان جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة للدراسة الحالية، فيما يخص القسم الثالث فهو يستعرض ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي طرحت في القسم الاول.

**اولا: الدراسات السابقة العربية والاجنبية الخاصة بموضوع الدراسة:** والتي سيتم عرضها في جداول وفق التسلسل الزمني لهذه الدراسات وكالآتي:

**1- الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بالتسويق العقاري:** فقد قدم مجموعة من الباحثين دراسات لها علاقة بشكل جزئي بموضوع الدراسة الحالية على النحو الآتي:

#### الجدول (1)

##### الدراسات العربية ذات العلاقة بالتسويق العقاري

1- دراسة الضمور والخوري (2008)	
عنوان الدراسة	أثر عناصر المزيج في قرار شراء الشقق السكنية في منطقة عمان الغربية بالأردن
هدف الدراسة	التعرف على مدى تأثير عناصر المزيج التسويقي في القرار الشرائي للعقارات السكنية في الأردن، وتحديد اي العناصر الاكثر اهمية فضلاً عن تأثير خصائص مجتمع الدراسة وتحديد مصادر المعلومات الاكثر اهمية عند اتخاذ القرار الشرائي.
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي استناداً لبيان ادوات البحث واستخدام برنامج spss للتحليل.
عينة الدراسة	تم تحديد عينة الدراسة بـ(155) فرداً من مالكي الشقق السكنية في منطقة عمان الغربية.

<p>هناك تأثير واضح لعناصر المزيج التسويقي في اتخاذ القرار الشرائي، والاكثر اهمية هو سعر الشقق السكنية والاقل اهمية الترويج، كذلك وجود اختلاف لتأثير عناصر المزيج التسويقي بأختلاف خصائص مجتمع الدراسة، وتبين ان مصادر المعلومات قد تكون افراد اسرة متخذ القرار او زملائه او المهندسين المعماريين وقد تختلف الاهمية النسبية لمصادر المعلومات باختلاف خصائص مجتمع الدراسة والتوصية بالتركيز على وفهم خصائص الزبائن.</p>	<b>اهم الاستنتاجات والتوصيات</b>
---	----------------------------------

### 2- دراسة الفضل (2013)

<p><b>عنوان الدراسة</b> استراتيجيات التسويق العقاري في تحقيق التنمية الرشيدة</p> <p>تحديد استراتيجية للتوسيع الاقفي او العمودي او الاثنين معا لتحقيق الاستغلال الامثل للمساحة المخصصة للبناء مع تخفيض التكاليف الى اقل ما يمكن مع الحفاظ على الميزة التنافسية.</p> <p><b>منهج الدراسة</b> منهج كمي في ادارة الاعمال وهو نموذج رياضي خطى يتم على اساسه استجابة للاستراتيجيات المحددة.</p> <p><b>عينة الدراسة</b> تضمنت عينة الدراسة شركات عدة لمشاريع السكن العامة، ومنها الشركة الاردنية للتعمير وشركة اعمار للتطوير والاستثمار وشركة سما الاردن وشركة اسكان خلف واشتى وشركة القيسى للاسكان.</p> <p><b>اهم الاستنتاجات والتوصيات</b> يتم اختيار الاستراتيجية بما يتلائم مع توجهات متخذ القرار ، ورغبات ومتطلبات المجتمع ومتطلبات انقسام العوائل الكبيرة، والتوجه نحو التوسيع الاقفي لاستغلال المساحة واسكان اكبر عدد من الافراد بما يتاسب وخطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلد وتقليل التكاليف، فضلاً عن هندسة وبناء نوعية العمارت السكنية لتوليد بدائل تلائم وطبيعة كل منطقة.</p>	<b>اهم الاستنتاجات والتوصيات</b>
---	----------------------------------

### 3- دراسة عبد (2013)

<p><b>عنوان الدراسة</b> التسويق العقاري Estate Marketing، المفهوم Concept، الخصائص System، المزيج Mix، المنظومة Properties</p> <p>تهدف الدراسة الى بيان خصوصية التسويق العقاري، وايجاد تعريف او مفهوم واضح خاص للتسويق العقاري، فضلاً عن توضيح خصائص وصفات المنتج العقاري، وعناصر المزيج التسويقي العقاري، زيادة على تحديد عناصر منظومته التسويقية.</p> <p><b>منهج الدراسة</b> الاعتماد على المصادر العربية والاجنبية لتوضيح مفهوم الدراسة لانها نظرية.</p>	<b>هدف الدراسة</b>
---	--------------------

دراسة نظرية للتعريف بمفهوم التسويق العقاري وخصائصه وصفاته ومزيجه التسويقي.	عينة الدراسة
--	--------------

هناك تصور ووعي واضح حول مفهوم التسويق العقاري، والتوصية ببناء مساكن حديثة وقلليلة التكاليف، فضلاً عن استغلال المساحات الخاصة بالبناء، وتشجيع الابنية العمودية، وتسهيل الحصول على القروض بفوائد بسيطة.	اهم الاستنتاجات والتوصيات
---	---------------------------

#### 4- دراسة الزحيمات (2016)

عنوان الدراسة	التسويق العقاري في الاردن: بحث نوعي تحليلي
هدف الدراسة	الهدف هو دراسة المفاهيم الخاصة بالتسويق العقاري وقواعده وأساليبه المتعددة بشكل صحيح وبعيد عن العشوائية وعدم التنظيم، دراسة كيفية اعداد الخطط التسويقية الفاعلة والمؤثرة على السوق العقاري وتطويرها، دراسة كيفية توفير الاحتياجات الضرورية للزيون بالشكل المناسب.
منهج الدراسة	تم استخدام الأسلوب النظري النوعي التحليلي في هذه الدراسة.
عينة الدراسة	دراسة نظرية تحليلية نوعية للتسويق العقاري في الاردن.
اهم الاستنتاجات والتوصيات	عدم وجود خطط فاعلة ومؤثرة للتسويق العقاري، مع غياب المزيج التسويقي المناسب، فضلاً عن عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة والموقع الالكتروني الناجحة، فضلا عن غياب دور الشركات والافراد المختصين بالمبيعات والحملات الاعلانية، ولا يوجد معرفة بحاجات ورغبات الزبائن، كما أوصت الدراسة بإستخدام مزيج تسويقي مناسب للمنتجات العقارية بأختلاف انواعها، وتنظيم السوق العقاري وايجاد تشريعات قانونية تلائم مراحل نطورة، ووضع الميزات والفرص التشجيعية من قبل القطاع من اجل زيادة حجم التداول العقاري في السوق، نظرا لأهميته وتأثيره على القطاعات الاقتصادية كافة واثره في الاقتصاد الكلي، وإعداد الخطط التسويقية المناسبة للسوق العقاري.

#### 5- دراسة خوجه (2017)

عنوان الدراسة	التسويق في المؤسسات العقارية
هدف الدراسة	البحث في دور التسويق في المؤسسات العقارية، ودرجة تأثير خصائص المنتج العقاري في دور ووظائف التسويق فيها.
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على المصادر النظرية.
عينة الدراسة	دراسة نظرية لمفهوم التسويق في المؤسسات العقارية وتوضيح ابعاده كافة.
اهم	ان التسويق العقاري هو تطبيق لمفهوم التقليدي للتسويق في مجال العقار، مع

<p>مراجعة الخصائص التي ينفرد بها المنتج العقاري، وتحقيق الاهداف والقيام بدراسة السوق بغرض تمييز منتجها لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن، والاعتماد على مزيج تسويقي فعال من اجل تحقيق ميزة تنافسية تبقيها مستمرة ومتقدمة.</p>	<b>الاستنتاجات والتوصيات</b>
---	------------------------------

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

## الجدول (2)

### الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بالتسويق العقاري

<b>Livette (2006) - دراسة 1</b>	
<b>Marketing Perspective of Private Sector Retirement Housing and the Effectiveness of the Buyer Behaviour of its Purchasers</b>	<b>عنوان الدراسة</b>
منظور تسويقي لإسكان التقاعد في القطاع الخاص وفعالية سلوك المشتري من المشترين	هدف الدراسة
تباحث في صنع القرار الخاص بمشتري اسكان المتقاعدين وسلوكهم الشرائي وتسعى الى تحديد فعاليتها من خلال مقارنة بعض البيانات التي يتم الحصول عليها من البحث ومناقضتها.	منهج الدراسة
تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي بإعتماد استماراة استبيان واجراء مقابلات شبه منظمة، فضلا عن التقنيات الاحصائية المناسبة.	عينة الدراسة
تم اختيار عينة الدراسة بـ(200) شخص من مشتري مساكن التقاعد في انجلترا، واجراء مقابلات مع (20) من المجيبين.	اهم الاستنتاجات والتوصيات
ان غالبية مشتري مساكن التقاعد يهتمون بعملية الدفع وقد يقدمون على الشراء لعرض القرب من اصدقائهم، ويتخذون قرارات محددة ولديهم رضا عن شرائهم، والتوصية بالتركيز على بحوث السوق لمعرفة حاجات الزبائن ورغباتهم.	الاستنتاجات والتوصيات
<b>Volf (2012) - دراسة 2</b>	
<b>Proposal of A Marketing Concept for A Selected Real Estate Agency</b>	<b>عنوان الدراسة</b>
مقترح لمفهوم التسويق لوكالة عقارية مختارة	هدف الدراسة
الهدف من الدراسة هو تحليل انشطة وكالة عقارية محددة.	الاستنتاجات والتوصيات

<p>تحليل SWOT وتطبيق أدوات إدارة التسويق وتصميم إجراءات التسويق المؤدية إلى تحسين أنظمة وكالات العقارات</p>	منهج الدراسة
<p>عينة الدراسة هي وكالة عقارية محددة تعمل في المنطقة القانونية لمدينة اوسترافا في التشيك</p>	عينة الدراسة
<p>الاولوية القصوى هي تحقيق الارباح، وهناك فرق حول نقابات السوق وقلة اعداد الزبائن، واوصت الدراسة ببناء علاقات افضل مع الزبائن، والتركيز على احتياجاتهم وتحقيق الرضا لديهم، فضلا عن بناء قاعدة بيانات الزبائن لاستقرار وكالة العقارات.</p>	اهم الاستنتاجات والنوصيات
<b>3- دراسة Cupal (2015)</b>	
<p><b>Historical Perspective of Residential Development and its impact on the Current Market Prices of Apartments on the Czech Real Estate Market</b></p> <p>المأمول التاريخي للتنمية السكنية وأثرها على أسعار السوق الحالية للشقق على سوق العقارات التشيكية</p>	عنوان الدراسة
<p>توضيح العلاقة بين اسعار السوق الحالية للشقق وفترة بنائهما على سوق العقارات التشيكى.</p>	هدف الدراسة
<p>يستند الى تكوين قاعدة بيانات متجانسة قدر الإمكان لمقارنة الشقق عبر فترات من البناء الحقيقي، وتحليل التباين حسب الرتب بواسطة نموذج (Fredman anova) واعتماد اسعار الوحدات السكنية على فترات تشيدتها في السوق التشيكية الحالية.</p>	منهج الدراسة
<p>مدن فردية واجمالى السوق التشيكى.</p>	عينة الدراسة
<p>اختلاف اسعار الوحدات السكنية خلال فترات مختلفة من بنائها اختلافا كبيرا، كذلك تختلف على اساس تقدم العمر، وقد يكون التفضيل على الشقق القديمة وليس الرخيصة حسب معايير مثل النوعية والقيمة التاريخية واذا كانت مريحة وفق هندستها المعمارية.</p>	اهم الاستنتاجات والنوصيات
<b>4- دراسة Dumpe (2015)</b>	
<p><b>Online Marketing Issues Of Real Estate</b></p> <p>قضايا التسويق عبر الإنترن特 للعقارات</p>	عنوان الدراسة
<p>استكشاف ما اذا كان بإمكان الزبون العثور على جميع المعلومات الضرورية</p>	هدف الدراسة

حول العقارات على صفحة الشركة والحصول على الدعم.	
إستخدام التحليل بالادوات الاحصائية	<b>منهج الدراسة</b>
شركة العقارات اللاتيفية (Nera Molga)	<b>عينة الدراسة</b>
جميع شركات العقارات تقوم على اهمية وجود الانترنت، إذ أن الشركات لها موقع على شبكة الانترنت التي تقدم جميع المعلومات اللازمة للزبائن والخدمات الاضافية، والتوصية بأن تكون المعلومات كاملة وواضحة اضافة الى سهولة فهم هذه المعلومات واقامة علاقات اوثق بالزبائن.	اهم الاستنتاجات والتوصيات
<b>Gravatt (2018) 5</b>	
<b>The Impact of Digital Marketing Decisions on Market Outcomes in Residential Real Estate</b> <b>تأثير قرارات التسويق الرقمي على نتائج السوق في العقارات السكنية</b>	<b>عنوان الدراسة</b>
تهدف الدراسة إلى توفير تحليل كمي للاثار الرقمية لاختيارات التسويق للبائعين، وجهود تسويق الوكاء وتأثيرها على نتائج السوق، فضلا عن تحليل تأثير الجولات الافتراضية على نتائج السوق(سعر البيع ووقت التسويق واحتمال البيع).	<b>هدف الدراسة</b>
استخدام نماذج الاقتصاد القياسي لاختبار تأثير متغيرات تسويقية في الدراسات العقارية، وقد اعتمدت الدراسة على ثلات مقاييس شائعة الاستخدام لتحديد نتائج تسويق العقارات وهي سعر بيع العقار ووقت التسويق له، فضلاً عن احتمال بيعه.	<b>منهج الدراسة</b>
مجموعة مشاهدات على (22,838) من الممتلكات السكنية للاسرة الواحدة في جنوب شرق فلوريدا.	<b>عينة الدراسة</b>
ان جهود التسويق الرقمي من قبل البائعين والوكاء لها تأثير ايجابي في نتائج السوق، من شأنه ان يزيد من سعر البيع ويزيد من فترة التسويق، فضلاً عن زيادة احتمالية بيع المنتجات، بذلك اوصت الدراسة بزيادة الجهود الترويجية على موقع التسويق الرقمي والاستمرار بالتطوير والابتكار في تكنولوجيا التسويق والمشترين لما لها من اثر واضح على زيادة مبيعات.	<b>اما الاستنتاجات والتوصيات</b>
<b>Svoboda (2018) 6</b>	

<b>Marketing Of Real Estate Agencies</b> <b>تسويق الوكالات العقارية</b>	عنوان الدراسة
تقديم نظرة عامة على الخدمات المقدمة من قبل الوكالاء العقاريين للزيائين، اضافة الى رسم خريطة معلومات مهمة حول تسويق الوكالات العقارية، فضلا عن تقييم وتقديم المشورة للشركة المبحوثة.	هدف الدراسة
استخدام برنامج Excel وتحديد معايير محددة لتقييم عروض التسعير المحددة واتخاذ قرارات متعددة المعايير.	منهج الدراسة
وكالة عقارية تم إنشاؤها حديثاً تعمل في بوهيميا الشرقية، تتكون الشركة من ستة وسطاء ومساعد واحد ، يعملون تحت اسم الشركة المسماة BREA.	عينة الدراسة
توصلت الدراسة الى نتائج تمكنها من اختيار وتحديد البديل الأثمر فائدة للحملة الاعلانية، ظهرت الحملات الاعلانية التي تستخدم بوابة الويب sreality.cz مع تحقيق اكبر فائدة، كما اوصت الدراسة بإنشاء موقع للتواصل الاجتماعي مع ترويج جزئي على الاقل، للوصول الى المزيد من الزيائين المحتملين وتقليل عدد الاعلانات بسبب ارتفاع التكاليف.	اهم الاستنتاجات والتوصيات

المصدر : الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

## 2-الدراسات ذات العلاقة بمصفوفة Ansoff:

تضمن طرح عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمصفوفة Ansoff وعلى النحو الآتي :

### الجدول (3)

#### Ansoff دراسات ذات العلاقة بمصفوفة

Watts, et. al. (1998) - دراسة 1	عنوان الدراسة
<b>Ansoff's Matrix, pain and gain Growth strategies and adaptive learning among small food producers</b> مصفوفة أنسوف ، ألم وكسب استراتيجيات النمو والتعلم التكيفي بين صغار منتجي الأغذية	
استكشف فائدة دورة حياة Greiner كنموذج في تفسير العلاقة بين الشخصية وتجربة العمل والتعلم في شركة صغيرة، نموذج غرينر يصور النمو كما يحدث من خلال مراحل التوسيع المستقر نسبيا تخللها مع فترات الأزمة التي قد تؤدي	هدف الدراسة

إلى التكيف والتعلم بنجاح، لتسهيل مرحلة أخرى من النمو على مستوى أوسع، وتسهيل فهم العلاقة بين المالك- المدير وعمله، من حيث عوامل كالنمو والآفاق والطموحات والقيود والتعلم.	
توزيع استماراة استبيان مع عمل العديد من المقابلات واستخدام استراتيجيات النمو بالنسبة إلى الأرباع الأربع من مصفوفة Ansoff في التحليل ومحاولة ربطها مع متغيرات أخرى كتاريخ النمو والتوقعات.	<b>منهج الدراسة</b>
الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية في شمال غرب إنجلترا.	<b>عينة الدراسة</b>
ان ما نتج عنها فإن معظم الاستراتيجيات المتبعة والمعتمدة هي استراتيجيات التوسيع، في العديد من الابعاد كالجدول الزمني والتحفيز ودرجة الاستباقية والتأثير سواء أكان ايجابيا او سلبيا على المالك والمدير، ووجد ان الاستراتيجية المثلثى هي فقط تكتيك بسيط يتمثل في محاولة بذل قصارى الجهد من قبل الشركات المبحوثة وعلى اساس محلي بحت، واهم الاقتراحات ان افضل استراتيجية يمكن تعلمها في هذه الظروف هي فقط تلك التي تكون على اساس التجربة والخطأ، وفقط لفئة معينة من الفروق البيئية المحلية، كذلك اوصت الدراسة بعدم المزج بين النمو والقدم، لأن الأخير ينظر اليه على انه فرض على اساس التغيير البيئي بينما النمو يعني التكيف مع البيئة.	<b>اهم الاستنتاجات والتوصيات</b>

## 2- دراسة (Gianos 2013)

<p><b>A Brief Introduction to Ansoffian Theory and the Optimal Strategic Performance-positioning Matrix on Small Business (OSPP)</b></p> <p><b>مقدمة موجزة لنظرية أنسوفيان ومصفوفة وضع الأداء الإستراتيجي الأمثل للأعمال الصغيرة (OSPP)</b></p>	<b>عنوان الدراسة</b>
<p>التطبيق العملي لمكونات نموذج أنسوف لنجاح الاستراتيجي الذي قد تم تطبيقه بشكل تجريبى لزيادة احتمالية نجاح الشركة الاستراتيجي، لذلك سوف يسلط الضوء على فعالية استخدام كل من مكوناته بالنسبة للصياغة وتنفيذ الإستراتيجية في مؤسسة صغيرة الحجم تهدف إلى الربح، ودرجة التلاحم مع تقنيات النماذج مثل بورتر ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)، وتشخيص أنسوف الاستراتيجي باستخدام أداة الأداء الإستراتيجي الأمثل (OSPP).</p>	<b>هدف الدراسة</b>

منهج وصفي تحليلي باستخدام SSP لتحليل الفجوة الاستراتيجية و OSPP لتقدير الأداء الاستراتيجي وتحليل الاضطرابات البيئية في مصفوفة Ansoff .	منهج الدراسة
شركة SB للاعمال الصغيرة.	عينة الدراسة
يمكن أن تكون شركة SB مكاناً أفضل لتكون ناجحة من خلال اتباع نظريات Ansoff ودمج واستخدام أداة OSPP من خلال مواعنة قدرات العمل مع البيئة وبالتالي توفير كل من خطة وصفية وكذلك التشخيص الوصفي لخطتهم الاستراتيجية، التي تستخدم جنباً إلى جنب مع المعرفة والخبرة العملية والنماذج الأخرى، ويمكن أن تؤدي التقنيات باستخدام أداة OSPP إلى إستراتيجية ناجحة للشركة الصغيرة.	اهم الاستنتاجات والتصنيفات

### 3- دراسة Al-Bostanji (2015)

<b>Impact of Applying of Ansoff Model on Marketing Performance for Saudi Foodstuff Companies</b>  <b>أثر تطبيق نموذج أنسوف على الأداء التسويقي للشركات السعودية للمواد الغذائية</b>	عنوان الدراسة
تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير تطبيق نموذج Ansoff في الأداء التسويقي على شركات المواد الغذائية في المملكة العربية السعودية.	هدف الدراسة
استخدام استماره استبيان للحصول على البيانات المطلوبة.	منهج الدراسة
تم توزيع الاستبيان على (150) من موظفي شركات الأغذية السعودية، تم إسترجاع (110) منهم.	عينة الدراسة
هناك تأثير قوي لنموذج تطبيق Ansoff (استراتيجية اختراق السوق، استراتيجية تطوير المنتج، استراتيجية تطوير السوق، استراتيجية التوسيع) في الأداء التسويقي في شركات الأغذية السعودية، كما أوصت الدراسة ببعض التوصيات التي تمكن صانعي القرار من استخدام استراتيجيات نموذج Ansoff بطريقة فعالة لاعتماد وتنفيذ استراتيجية اختراق السوق لزيادة حصتها في السوق وتصميم استراتيجية التسعير لجعل السوق غير جاذبة للمنافسين لزيادة ربحية الشركات، مما يساعدها على زيادة مستويات الأداء التسويقي وتحقيق أهدافها، مثل البقاء والنمو وتحقيق الفوائد والأرباح.	اهم الاستنتاجات والتصنيفات

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

## **ثانياً: بيان نواحي الإستفادة من الدراسات السابقة للدراسة الحالية**

هناك نواحي عديدة للإستفادة من الدراسات السابقة التي تم إستعراضها وهي كالتالي:

1. إغناء الجانب النظري للدراسة من خلال ما تم الإستقاد منه والإشتهد به من بعض الدراسات السابقة.
2. التوصل إلى المنهج المناسب للدراسة في ظل الميدان المبحوث.
3. إعتماد الأداة المناسبة للدراسة لجمع البيانات من الميدان المبحوث وهي الاستبانة والمقابلات شبه المنظمة.
4. الإستفادة في اختيار ميدان الدراسة.
5. إسهام الدراسات في عملية اختيار الوسيلة الاحصائية المناسبة لقياس متغير الدراسة وتحليله.

## **ثالثاً: ما تتميز به الدراسة عن الدراسات السابقة**

يمكن من خلال ما تم تقديمـه في الدراسة إستعراض ما تتميز وتتفـدـ به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وهي تتمثلـ بالآتي:

1. إثراء الأدب النظري للتسويق العقاري من حيث المفهوم ومراحل تطوره التاريخي وأهدافـ وأهميتهـ واستراتيجياتـ والمزيج التسويقيـ لهـ، فـكلـ الـدرـاسـاتـ المـقـدـمةـ لمـ تـقمـ بـرـبطـ التـسـويـقـ العـقاـريـ بـأـدـأـةـ اوـ وـسـيـلـةـ لـتـسـهـلـ تـحـدـيدـ الـاسـتـراتـيـجيـاتـ التـسـويـقـيـةـ العـقاـرـيـةـ، لـذـاـ ظـلـ نـدـرـةـ الـكـتـابـاتـ وـالـأـبـاحـاثـ الـعـلـمـيـةـ الـخـاصـةـ بـالـتـسـويـقـ العـقاـرـيـ ثـعـدـ الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ مـنـ أـوـلـىـ الـدـرـاسـاتـ عـلـىـ الـمـسـطـوـيـ الـمحـلـيـ (ـبـحـسـبـ إـطـلاـعـ الـبـاحـثـةـ).
2. الجمع بين إستراتيجيات التسويق العقاري ومصفوفة Ansoff لتشخيص الإستراتيجيات التسويقية العقارية المتبعة من قبل الشركات المبحوثة.
3. تطرقـ الـدـرـاسـةـ إـلـىـ تحـدـيدـ أـنـوـاعـ الـإـسـتـراتـيـجيـاتـ التـسـويـقـيـةـ العـقاـرـيـةـ الـمـعـتـمـدةـ مـنـ قـبـلـ الشـرـكـاتـ الـمـبـحـوـثـةـ.
4. الدقةـ فيـ اختيارـ مـفـاهـيمـ الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ وـاستـعـارـضـهاـ بشـكـلـ مـخـتـلـفـ عـنـ مـاـ وـرـدـ فـيـ الـدـرـاسـاتـ السـابـقـةـ، كـمـ طـبـقـتـ الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ فـيـ بـيـئـةـ وـمـيـدانـ وـمـجـتمـعـ مـخـتـلـفـ وـهـوـ اـقـلـيمـ كـرـدـسـتـانـ /ـ عـرـاقـ.

## المبحث الثاني

### منهجية الدراسة

#### اولاً: مشكلة الدراسة

يُعد التسويق العقاري من المفاهيم الحديثة العهد والتي زاد الإهتمام بها، في ظل التغيرات البيئية في العالم بعامة وال伊拉克 بخاصة لما شهدته من تغيرات بيئية كبيرة، ففي مجتمعنا اليوم ظهرت العديد من الشركات العقارية التي لها اثر واضح في الحياة الاجتماعية والاقتصادية، وكل من هذه الشركات طرائقها المختلفة في التعامل مع الزبائن وتحقيق ارباح متباعدة، وكل من هذه الشركات تخدم فئة او فئات عدة من المجتمع، وقد واجهت الشركات العقارية العديد من التحديات في سبيل تحقيق اهدافها المرجوة، فالقطاع العقاري في حد ذاته يواجه الكثير من المشكلات في الوقت الراهن وخصوصا في الميدان المبحوث، في ظل التغيرات البيئية ومنها السياسية والاقتصادية للميدان المبحوث، مما يفرض على الشركات استخدام استراتيجيات محددة تمكنها من التعامل مع هذه التحديات والصعوبات التي تواجهها في ظل البيئة التي تعمل بها، لذا لابد ان يكون لدى هذه الشركات معرفة حول مفهوم التسويق العقاري، الذي يُعد الاساس في تسويق منتجاتها العقارية، فضلاً عن وجوب إمتلاكها إستراتيجيات محددة وواضحة ومدروسة لهذا النوع من التسويق تحقق لها البقاء والاستمرار واكتساب الميزة التنافسية، ومن خلال المقابلات الأولية التي اجرتها الباحثة مع عدد من المديرين والموظفين، وجد ان بعض افراد العينة المبحوثة ليس لديهم تصوراً كافياً حول مفهوم التسويق العقاري واستراتيجياته التسويقية، وقد تبين بأنهم يستخدمون بعض الإستراتيجيات التسويقية دون العلم بأنها ضمن هذا المفهوم الحديث مما إنعكس على الواقع الميداني، والذي يعد مشكلة تواجهها الشركات العقارية والتي تعيق نموها واستمرارها في القطاع العقاري، ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص المشكلة بالتساؤلات البحثية الآتية:

- 1- هل تمتلك الشركات العقارية المبحوثة وعي وتصور واضح حول مفهوم التسويق العقاري؟
- 2- هل تتبني الشركات المبحوثة إستراتيجيات تسويقية محددة لتحقق لها أهداف النمو والتوسع؟
- 3- هل تتبين الاستراتيجيات التسويقية وفقاً لطبيعة السوق العقاري؟
- 4- هل هناك تباين وإختلاف للاستراتيجيات التسويقية المعتمدة وفقاً لمصفوفة Ansoff؟
- 5- هل هناك توافق للاستراتيجيات التسويقية المعتمدة وفق مصفوفة Ansoff مع حجم المبيعات لدى الشركات المبحوثة؟

6- هل تتبّع الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة وفق مصفوفة Ansoff مع مدة عمل الشركات المبحوثة في السوق؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

تتبّع أهمية الدراسة في تناول مفهوم له دور كبير في المجتمع اليوم، لما له من تأثير في العديد من المجالات الاجتماعية والاقتصادية وغيرها، فالتسويق العقاري أحد الفروع التطبيقية لعلم التسويق، والذي يسهم في نجاح اعمال الشركات العقارية وبما يساهم في النمو الاقتصادي ومن ثم زيادة الناتج القومي للبلد، فالتسويق العقاري الناجح يؤدي إلى انتاج افضل وزيادة رضا الزبائن، فضلاً عن انه يؤدي إلى تحقيق ارباح عالية للشركات العقارية، ويمكن تحديد أهميته في نقاط بحثية تتمثل بالآتي:

- 1- تستمد الدراسة اهميتها من أهمية مفهوم التسويق العقاري والذي يُعد من المفاهيم التي لها اثر واضح في الاستثمار العقاري والاقتصاد والمجتمع.
- 2- تسهم في دعم الشركات العقارية من خلال بناء خارطة طريق لها وفق أبعاد مصفوفة Ansoff التي تضم (المنتج والسوق).
- 3- مساعدة الشركات في اعتماد الاستراتيجيات التسويقية للشركات العقارية على نحو يحقق الميزة التنافسية للقطاع العقاري.
- 4- الاصمام في تبني الإستراتيجيات التسويقية الاكثر ملائمة للميدان المبحوث وعلى نحو يعزز من اداء الشركات العقارية المستهدفة.
- 5- تتناول الدراسة تشخيص السوق العقاري وعلى نحو يسهم في تشجيع الاستثمار فيه وتقليل فجوة الأزمة السكنية التي يعاني منها العراق بعاماً من خلال الاستراتيجيات المتبعة.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الاهداف وكالآتي:

- 1- التعرف على مفهوم التسويق العقاري وسد النقص المعرفي في تسويق العقارات، والتعرف على مزيجه التسويقي ومراحل تطوره.
- 2- التعرف على العوامل التي تؤثر في بيع العقارات ومعرفة انواع العقارات وتصنيفاتها وخصائصها.
- 3- تشخيص الاستراتيجيات التي تتبعها الشركة في اعمالها لتسويق منتجاتها العقارية ومواطنة القوة والضعف لدى تلك الشركات.

- 4- التعرف على مصفوفة المنتج والسوق ومعرفة موقع الشركات داخل هذه المصفوفة.
- 5- التعرف على الموقف في السوق التنافسي العقاري من خلال تشخيص الشركات العقارية العاملة في السوق وفق نوّجهاتها الإستراتيجية.

## خامساً: فرضيات الدراسة

وبالاستناد إلى تساؤلات الدراسة من خلال المشكلة المطروحة يمكننا استعراض الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا تتبادر الاستراتيجيات التسويقية وفقاً لطبيعة السوق العقاري، والتي تتفرع منها الفرضيات الآتية:

- 1- لا تتبادر الاستراتيجيات التسويقية وفقاً لطبيعة السوق العقاري ووفق موقع الشركة.
- 2- لا تتبادر الاستراتيجيات التسويقية وفقاً لطبيعة السوق العقاري ووفق مدة عمل الشركة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا تتبادر الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة وفقاً لمصفوفة Ansoff، ويتفرع منها فرضيتان كالتالي:

- 1- لا تتبادر الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة وفقاً لمصفوفة Ansoff ووفق موقع الشركة.
- 2- لا تتبادر الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة وفقاً لمصفوفة Ansoff ووفق مدة عمل الشركة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا تتوافق الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة وفق مصفوفة Ansoff مع حجم المبيعات لدى الشركات المبحوثة، ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- 1- لا تتوافق الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة وفق مصفوفة Ansoff مع حجم المبيعات لدى الشركات المبحوثة ووفق موقع الشركة.
- 2- لا تتوافق الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة وفق مصفوفة Ansoff مع حجم المبيعات لدى الشركات المبحوثة ووفق مدة عمل الشركة.

## سادساً: منهج الدراسة

يُعرف منهج الدراسة من قبل (المشهداني، 2017، 42) على أنه: "الأساليب والإجراءات أو المداخل التي تستخدم في جمع البيانات والوصول من خلالها إلى نتائج أو تفسيرات أو شروح أو

تبؤات تتعلق بموضوع البحث"، لذلك تختلف المناهج التي يتبعها الباحثون بإختلاف المواقف، وفي ضوء ما سبق فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (التحليلي) في إعدادها، وقد عرف المنهج الوصفي من قبل (دشلي، 2016، 41) بأنه "يقوم على دراسة الظواهر والأحداث أو المواقف كما هي عليها في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، من خلال التعبير النوعي عن الخصائص، أو التعبير الكمي عن الظاهرة أو الحدث أو الموقف، إن البحوث الوصفية لا تقف عند الوصف أو التشخيص، بل تهتم بتقرير ما ينبغي أن تبني عليه الظاهرة أو الحدث، أو الموقف بالمستقبل، وفقاً لمعايير أو قيم مستخلصةٍ من الدراسة، وبالتالي اقتراح خطوات وأساليب الازمة لحوثها أو عدمه"، وقد استُخدِم هذا المنهج في العديد من الدراسات، فهو يساعد في تناول الظاهرة مفصلةٍ ليسهل استيعابها، والتركيز عليها دون التأثر بعوامل أخرى، في حين كانت الأداة المستخدمة لهذا المنهج هي إستمارة الإستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات مناسبة لجمع بيانات الدراسة.

#### سابعاً: حدود الدراسة

- 1- الحدود الزمانية: من (2018/9/17) إلى (2020/3/17)
- 2- الحدود البشرية: لقد تم إعتماد المجيبين لكل من له دور في تحديد الإستراتيجيات التسويقية او لديه معرفة بها او تأثر بها وهم كل من (المدراء التنفيذيين للشركات العقارية، ومعاوني المدراء، موظفي قسم التسويق، موظفي قسم المحاسبة، موظفي المبيعات، وكان مجموعهم 103 فرداً)
- 3- الحدود المكانية: الشركات العقارية في اقليم كردستان/ العراق وخاصة في محافظتي (اربيل ودهوك).

#### ثامناً: أساليب جمع البيانات

أعتمدت الدراسة على أكثر من إسلوب لجمع البيانات متمثلةً بالآتي:

- 1- **الجانب النظري:** وقد تم إعداده من خلال الإعتماد على المصادر العربية والأجنبية من الكتب والرسائل والأطارات والدوريات، فضلاً عن الشبكة العنكبوتية (الأنترنت).
- 2- **الجانب العملي:** أما بالنسبة للجانب العملي فقد تم الإعتماد على أداتين اساسيتين لجمع بيانات الدراسة وهما كالآتي:
  - أ- **إستماراة الإستبانة:** والتي أعتمدت لجمع البيانات التي تخص الدراسة لتحليلها والإستفادة منها للوصول إلى النتائج المطلوبة، إذ تم توزيع إستماراة الإستبانة بثلاث لغات العربية

والكردية والإنجليزية تتوافقاً مع ثقافة المستجيبين في الشركات العقارية المبحوثة كما موضح في الملحق (1).

**بـ- المقابلات الشخصية:** أما المقابلات فقد أجريت المقابلات غير المقننة مع مديرى ومساعدي مديرى الشركات العقارية في إقليم كردستان / العراق، للحصول على معلومات تخص الشركات وخاصة والقطاع العقاري عامه. (\*)

تاسعاً: تصميم إستماراة الإستبانة والمقياس المستخدم فيها ومدى صدقها وثباتها وإتساقها الداخلي

## 1- تصميم إستماراة الإسبانة

أشتملت إستماراة الإستبيان على خمس اجزاء، وكل جزء من هذه الاجزاء مجموعة من التساؤلات والعبارات تتلخص بالشكل الآتي:

**الجزء الأول:** حيث تم تخصيصه للمعلومات العامة عن الشركات العقارية وموظفيها، وقد تضمنت (ست) تساؤلات.

**الجزء الثاني:** في حين تم تخصيص الجزء الثاني للإستراتيجية الاولى من مصفوفة Ansoff والتي تضمنت (تسع) عبارات رئيسة.

**الجزء الثالث:** أما الجزء الثالث فقد خصص للإستراتيجية الثانية من مصفوفة Ansoff والتي ضمت (ثمان) عبارات رئيسة.

**الجزء الرابع:** تم تخصيصه للإستراتيجية الثالثة من مصفوفة Ansoff وقد تضمنت (سبع) عبارات رئيسة.

**الجزء الخامس:** قد تم تخصيصه للإستراتيجية الرابعة من مصفوفة Ansoff وتضمنت (سبع) عبارات رئيسة.

والجدول الآتي يوضح مكونات إستماراة الإستبانة:

---

(\*) تود الباحثة الإشارة أنه أثناء عمليات المقابلة بين الباحثة والأفراد المبحوثين لم تستطع الباحثة الحصول على المعلومات الشخصية المتمثلة بالاسم والعنوان الوظيفي وذلك لخصوصية عمل تلك الشركات والمنافسة التي تدور بينها

## الجدول (4)

### مكونات إستمارة الأستبانة

المصادر المعتمدة	مسلسل التساؤلات	عدد التساؤلات	عنوان الاجزاء	اجزاء الأستبانة
-	6-1	6	بيانات خاصة بالمجتبيين	الأول
الجسم، 2017	9-1	9	استراتيجية اختراق السوق	الثاني
Al-Bostanji, 2015	17-10	8	استراتيجية تطوير المنتج	الثالث
Samuel, 2006	24-18	7	استراتيجية تطوير السوق	الرابع
Evangelia, 2017	31-25	7	استراتيجية التوسيع	الخامس

الجدول من إعداد الباحثة.

## 2-أساليب التحليل الأحصائي

بهدف الوصول الى نتائج دقيقة واختبار الفرضيات التي جاءت بها الدراسة، تم استخدام البرمجيات الجاهزة ومنها (SPSS Ver. 25) لأجراء الاختبارات المطلوبة، عبر مجموعة من الأدوات منها:

- أ. الوسط الحسابي: يستخدم لعرض متوسط الأجابات عن متغير معين.
- ب. الأنحراف المعياري: وهو اكثراً مقاييس التشتت انتشاراً حيث يقيس درجة تشتت الأجابات عن الوسط الحسابي لها، لاختبار الفرضيات وايجاد فترات الثقة. (عداد، 2013، 21)
- ت. معامل الاختلاف: يستخدم لتحديد مستوى انسجام اجابات الأفراد المبحوثين ازاء متغير الدراسة، وقياس مدى تشتت او تبعثر توزيع الإحتمال. (الراوي، 1987، 108)
- ث. نسبة الاستجابة: تتدرج مواقف المستجيبين ازاء متغيرات الدراسة وفق مؤشر نسبة الاستجابة الى آلية المقياس، وتنقسم هذه الآلية الى خمسة مستويات متساوية، بناءً على مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في إستمارة الأستبيان، تمثل كل منها الحالة المدركة وعلى النحو الآتي: (محمد، 2008، 153)

- المستوى الأول يقع بين (20 الى اقل من 40) ويمثل تدنياً شديداً في مستوى الحالة المدركة.
- المستوى الثاني يقع بين (40 الى اقل من 60) ويمثل تدنياً في مستوى الحالة المدركة.
- المستوى الثالث يقع بين (60 الى اقل من 70) ويمثل المستوى المتوسط للحالة المدركة.
- المستوى الرابع يقع بين (70 الى اقل من 90) ويمثل ارتقاً في مستوى الحالة المدركة.
- المستوى الخامس يقع بين (90 الى 100) ويمثل ارتقاً شديداً في مستوى الحالة المدركة.

ج. اختبار مربع كاي (**Chi-Square**): فقد عرفه (Moore et al, 2013, 80) بأنه أحد الاختبارات الأحصائية التي تستخدم في التعامل مع البيانات غير المعلمية، إذ يصف حجم التناقض بين البيانات المرصودة والبيانات المتوقعة الحصول عليها بفرضية محددة، وتم استخدامها لتشخيص إستراتيجيات شركات التسويق العقاري بإعتماد مصقوفة Ansoff.

ح. اختبار فريدمان (**Friedman Test**): إذ عرفه (Garcia et al, 2010, 2044) بأحد الاختبارات الأحصائية التي تستخدم في التعامل مع البيانات غير المعلمية، إذ يصف نوع وقوة العلاقة في التأثير بين مجموعة من المتغيرات ذات التأثيرات المتبادلة لأثبات او نفي فرضية محددة، وتم استخدامها بشكل دقيق في كل من الفرضيتان الاولى والثانية حول الأستراتيجيات العقارية.

### 3- اختبارات صدق وثبات الأستبانة وأتساقها الداخلي

#### أ. اختبار الصدق الظاهري

بغية التأكيد من الصدق الظاهري لأستماراء الأستبانة تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لإبداء آرائهم السديدة حول مضامين الأستماراء، إذ تم توزيع الأستماراء على (ستة عشر) محكما، كما في الملحق (2) وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة على ضوء ملاحظاتهم وأراءهم الأمر الذي ساعد على تقويم الأستبانة واعتمادها بشكلها النهائي في هذه الدراسة.

#### ب. الثبات

لغرض التأكيد من ثبات الأستبانة استخدمت الباحثة اختبار كرونباخ الفا (**Cronbach alpha**)، وعرفه (Uma, 1992, 76) بأنه المقياس الذي يقوم بحساب الثبات بين ملء الأستماراء للمبحوثين لمرتين متاليتين يفصلهما فترة زمنية معينة لغرض التأكيد من ثبات الأستبانة للمبحوثين، فإذا كانت قيم المقياس كبيرة فتدل على ثقة المبحوثين في إجاباتهم للأستبانة وثباتها،

وإذا كانت قيمة المقياس متدنية فيدل ذلك على تأرجح المبحوثين في الأجابة وعدم معرفتهم الدقيقة لشخص المستبان.

ويبيّن الجدول الآتي نتائج اختبار كرونباخ الفا على عينة البحث لمحافظي أربيل ودهوك في إقليم كردستان العراق.

### الجدول (5)

#### نتائج اختبار كرونباخ الفا للمتغيرات الإستراتيجية للسوق العقاري

أسئلة استماراء الأستبيان	قيمة الفا كرونباخ	النشاط	
$Q_1 - Q_{31}$	<b>0.732</b>	بشكل عام	على المستوى العام للعينة
	<b>0.646</b>	اربيل	
	<b>0.778</b>	دهوك	
$Q_1 - Q_9$	<b>0.607</b>	بشكل عام	استراتيجية اختراق السوق ( $X_1$ )
	<b>0.374</b>	اربيل	
	<b>0.649</b>	دهوك	
$Q_{10} - Q_{17}$	<b>0.446</b>	بشكل عام	استراتيجية تطوير المنتج ( $X_2$ )
	<b>0.164</b>	اربيل	
	<b>0.582</b>	دهوك	
$Q_{18} - Q_{25}$	<b>0.323</b>	بشكل عام	استراتيجية تطوير السوق ( $X_3$ )
	<b>0.065</b>	اربيل	
	<b>0.467</b>	دهوك	
$Q_{26} - Q_{31}$	<b>0.672</b>	بشكل عام	استراتيجية التنويع ( $X_4$ )
	<b>0.666</b>	اربيل	
	<b>0.686</b>	دهوك	

الجدول من إعداد الباحثة بالإعتماد على الأساليب الإحصائية.

يتضح من الجدول أعلاه ان نتيجة اختبار كرونباخ الفا متفاوتة بين العينة بشكل تام وبين كل من اربيل ودهوك، فقد بلغت لعينة الدراسة بشكل عام (73.2 %) وهي تزيد على الحد الأدنى المقبول والذي حدد بقيمة (60 %)، وبذلك يمكن القول ان الأستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن تطبيقها على مجتمع الدراسة، في حين ان قيمة المقاييس تذبذبت للمقاييس الأستراتيجية العقارية بين اربيل ودهوك والمستوى العام لعينة الدراسة بين اقام المتدنى لبعض المقاييس والثبات العالى لمقاييس اخرى وهذا مايعكس سبب عدم وقوع بعض الاستراتيجيات خارج مصفوفة Ansoof مما يعطي دلالة على عدم ثبات المستجيبين في تلك المقاييس.

### ت. الأتساق الداخلي

ويقصد به درجة استقلالية المتغيرات عن بعضها، وذلك من خلال معامل الارتباط البسيط، وقد تم عبر اجراء اختبار محتوى الأتساق الداخلي (Spearman) بين العبارات المعبرة عن محاور الدراسة، وكل محور على حدة، اذ ان قيم الارتباط المعنوية تعبر عن مدى مصداقية الفقرات لمحاور الرئيسة للأستبانة، وظهر وفق الاختبار وجود علاقات ارتباط معنوية والتي تشير الى وجود اتساق عالى، اما الارتباطات غير المعنوية فتشير الى ضعف الأتساق، كما موضح في الملحق رقم (3).

### عاشرًا: مجتمع الدراسة وعينته

**1-مجتمع الدراسة:** يقصد بمجتمع الدراسة وفق تعريف (سمير، 2011، 4) بأنه مجموعة من الأفراد تخضع لمشكلة الدراسة والتي يتطلب دراسة بعض من خصائصها وتحديد حقائق تخصها، وقد كان مجتمع الدراسة مجموعة من موظفي الشركات العقارية في اقليم كردستان/العراق، إذ تضمن المجتمع (140) موظف ضمن (10) شركات عقارية، وقد ارتأت الباحثة اختيار التعامل مع هذا المجتمع لأسباب الآتية:

أ- نظرا لأهمية التسويق العقاري في الوقت الحاضر، إذا باتت الشركات العقارية لها دور كبير للتأثير في البيئة الاقتصادية، مما دفع لأهميةأخذها كمجتمع دراسي وتشخيص استراتيجياتها التي تعتمدها.

ب- التشخيص نواحي الضعف في عمل الشركات العقارية وفي الاستراتيجيات التي تستخدمها، فضلا عن معرفة طبيعة السوق العقاري الذي تتعامل معه.

**2- عينة الدراسة:** أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد عرفها (Kumar, 2011, 177) بأنها: (جزء أو مجموعة قليلة وفرعية من الأفراد تمثل مجموعة أكبر من السُّكَان لتكون الأساس في التقدير والتَّبُؤ من خلال المعلومات التي تم استخلاصها منهم لتعبر عن المجموعة الأكبر)، وتضمنت الدراسة (103) موظف من أصل (140) موظف، إذ تم اختيار عينة عشوائية بسيطة كما عرفها (سمير، 2011، 13) بأنها: (تعد من أهم الأسس التي يُبني الإحصاء الأستقرائي، إذ تسحب العينة بطريقة عشوائية، ويكون لكل وحدة نفس إحتمال الإنتماء للعينة)، إذ تم تقدير حجم العينة وفق القانون الآتي: (Chuan & Penyelidikan, 2006, 79)

$$n = \frac{x^2 * N * P(1 - P)}{(e^2 (N - 1)) + (x^2 * p * (1 - p))}$$

إذ أن:

n: حجم العينة المطلوب سحبها من المجتمع.

$x^2$ : قيمة chi-square الجدولية عند درجة حرية (1) = (3.841)

N: حجم المجتمع، وهنا حجم المجتمع هو (140 موظف في الشركات العقارية)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.5

e<sup>2</sup>: درجة الدقة كنسبة = 0.05

وعند التطبيق:

$$n = \frac{3.841 * 140 * 0.5(1 - 0.5)}{((0.05)^2 * (140 - 1)) + (3.841 * 0.5(1 - 0.5))} = 102.79 \approx 103$$

أي أن العينة العشوائية الواجب سحبها من مجتمع الدراسة (103) موظف التي ستتمثل عينة الدراسة، إذ أن هذه العينة تم سحبها من أصل (140) موظف، يعملون في (10) شركات عقارية في إقليم كردستان/العراق، وخاصة في محافظتي (أربيل ودهوك)، بواقع (5) شركات عقارية في محافظة أربيل، و(5) شركات في محافظة دهوك، والجدول (9) أدناه يوضح اسماء الشركات العقارية وتكرارات الموظفين لكل شركة، فضلاً عن نسبة المبيعات لكل منها.

### الجدول (6)

**أسماء الشركات العقارية وتكرارها ونسبة الموظفين والمبيعات في كل شركة**

ت	اسم الشركة	Frequency	نسب المبيعات
1	Escan	11	65 %
2	Lalav	10	70 %
3	Gurbag	10	75 %
4	Arbite	10	80 %
5	Kayar	11	85 %
6	Cokkaya	10	90%
7	Shahan	10	95 %
8	FM	11	97 %
9	Albet	10	98 %
10	Aryo	10	65%
	Total	103	Total

الجدول من إعداد الباحثة.

في حين يوضح الجدول (10) أدنى مدة عمل الشركة في السوق ونسبة المشاركة في السوق وخدمة الموظف في الشركة.

### الجدول (7)

**مدة عمل الشركات العقارية ومدة خدمة الموظف ونسبة المشاركة في السوق العقاري**

مدة عمل الشركة			مدة خدمة الموظف		
	Frequency	%		Frequency	%
<10 Year	40	38.8	< 5 Year	42	40.8
>10 Year	63	61.2	5 – 10 Year	50	48.5
			> 10 Year	11	10.7
Total	103	100.0	Total	103	100.0

الجدول من إعداد الباحثة بالإعتماد على الأساليب الإحصائية.

يوضح الجدول أعلاه أن الشركات التي مدة عملها تتجاوز ال (10) سنوات كانت نسبة مشاركتها في السوق العقاري أكبر، إذ تمثل أكثر من نصف السوق، وتوزع الباحثة ذلك إلى تراكم الخبرات والمعارف لدى تلك الشركات أدى إلى إستحوازها على حصة أكبر من السوق العقاري من خلال المبيعات التي تحققها، أما بالنسبة لمرة عمل الموظف فقد كان الموظفين الذين تتراوح مدة عملهم في السوق من (5-10) هم الأكثر مشاركة في السوق العقاري، في حين أن الموظفين الأكثر من (10) سنوات تمثل النسبة الأقل، إذ يرجع سبب ذلك إلى أن الشركات في بداياتها كانت تحوي عدد قليل من الموظفين، بينما يمثل الجدول (11) وصف عن التحصيل الدراسي للعينة، إذ يوضح أن ذوي شهادة البكالوريوس هم الأعلى نسبة ويليهم أصحاب شهادة الدبلوم الفني والإعدادية والدبلوم العالي والماجستير.

#### **الجدول (8)**

#### **وصف التحصيل الدراسي للعينة**

التحصيل الدراسي		
	Frequency	%
إعدادية فما دون	12	11.7
دبلوم فني	22	21.4
بكالوريوس	54	52.4
دبلوم عالي	11	10.7
ماجستير	4	3.9
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100.0</b>

الجدول من إعداد الباحثة.

## **الفصل الثاني**

### **التسويق العقاري**

#### **Real Estate Marketing**

يتضمن هذا الفصل الإطار النظري الذي في بداية الامر سيتناول مفهوم العقارات، وتصنيفاتها وخصائصها، فضلاً عن ما يتعلق بالتسويق العقاري (المفهوم والتطور التاريخي والأهمية والأهداف)، ومفهوم المزيج التسويقي العقاري وأنشطته، ضمن ثلات مباحث كالتالي:

**المبحث الأول: مفهوم العقارات**

**المبحث الثاني: مفهوم التسويق العقاري وأهميته وأهدافه**

**المبحث الثالث: المزيج التسويقي العقاري**

## المبحث الأول

### مفهوم العقارات

#### أولاً: المفهوم

سنتطرق إلى مفهوم العقار الذي يُعد إمتداداً لمفهوم الأرض، إذ تُعرف الأخيرة كما في (Ariyawansa, 2009, 16) بأنها سطح الأرض الذي يمتد للأسفل إلى مركز الأرض وإلى أعلى إلى ما لا نهاية، بما في ذلك الأشياء المرتبطة بشكل دائم بالطبيعة كالأشجار والماء، ويُشير مصطلح الأرض ليس فقط إلى سطح الأرض ولكن أيضاً إلى التربة الأساسية والأشياء المرتبطة بشكل طبيعي بالأرض كالصخور والنباتات، والأرض تشمل المعادن والمواد أسفل سطح الأرض، ويشمل أيضاً الهواء فوق الأرض في الفضاء، عليه تكون الأرض من ثلاثة طبقات تُعرف باسم "السطح" و "السطح السفلي" و "الفضاء الجوي"، فالعقار لغةً يُعرف بكل ما له أصل وثابت كالأرض والمنزل، والذي لا يمكن نقله من مكان إلى آخر.

وأشار (Ariyawansa, 2009, 17) إلى العقارات بأنها الأرض فوق وتحت سطح الأرض، بما في ذلك جميع الأشياء المرتبطة بها بشكل طبيعي أو إصطناعي، لذلك فإن مصطلح "العقارات" أوسع من مصطلح "الأرض"، إذ إنه لا يشمل المكونات الطبيعية للأرض فحسب، بل يشمل أيضاً جميع الميزات الثابتة غير المنقوله التي صنعها الإنسان.

كما عرفته (زمياني، 2012، 51) بأنه كل شيء ثابت ومستقر ولا يمكن نقله وتحويله من مكانٍ إلى مكانٍ آخر ما لم يتم اتلافه، والعقارات هي الأماكن الثابتة التي تتصف بالإستقرار ولا يمكن تحريكها دون دمارها، والأرض تمثل الشكل الأمثل والأنسب للعقار، لأنها لا يمكن نقلها إلا كأجزاء منها إذا جرى عليها تفتيت أو تحطيم.

وأضاف (Dwivedi, 2015, 7) بأن العقار يعني خاصية غير منقوله تتطوي على شراء وبيع وتطوير الأراضي والمباني السكنية وغير السكنية، والجهات الفاعلة الرئيسة في سوق العقارات هي المالك والمطورين والبنائين ووكلاء العقارات والمستأجرين والمشترين وما إلى ذلك، كذلك تشمل أنشطة القطاع العقاري قطاعي الإسكان والبناء.

عليه ترى الباحثة بأن العقار يدل على أي شيء مُصنوع يتصرف بالإستقرار والثبات ويرتبط بالأرض، كمبني أو هيكل أو سياج يكون جزءاً من العقار، ويمكن تحويل الأرض أيضاً إلى عقارات إذ يتم تحسينها عن طريق البناء عليها وتوفير إمكانية الوصول والمرافق وأنظمة الصرف

الصحي والخدمات الأخرى التي تجعلها مناسبة كمباني الصالحة للسكن، وتسمى أيضاً الأراضي المخدومة أو الأرضي المحسنة أو الأرضي المتقدمة، وتشمل جميع الابنية التجارية والصناعية والزراعية.

وتتوفر عدة انواع للعقارات تُشَجِّع وفق الاحتياجات الضرورية للزيائين، كحاجة الإستقرار والأمان في منزل أو عقارات لمزاولة أعمالهم أو لأغراض أخرى، فجميع أنواع العقارات تكون جيدة للبيع والشراء، لكن قد تُفضَّل العقارات السكنية ذات المخاطر المنخفضة نسبياً والعائد العالي (Fransson, 2014, 13) وقد تعمل شركة العقارات في إنتاج واحدة أو كل من أنواع العقارات، والتي لها عدة أشكال وأصناف حسب استخداماتها وأغراضها بالنسبة للزيائين والمجتمع ككل، وهذه الانواع تمثلت في الآتي: (Augustine, 2016, 14)

1. **العقارات السكنية:** عبارة عن مجموعة متعددة من العقارات، والتي تشمل الاراضي التي يتم عليها بناء المنازل، إذ تشمل ايضاً الأرضي مع المبني أو بدونها، وشقق سكنية تقع داخل قرية أو مدينة أو خارجها، والفلل التي تستخدم أو ربما لا تستخدم، وكلها لأغراض سكنية.

(Ariyawansa, 2009, 24)

2. **العقارات التجارية:** وتشمل محلات البيع بالتجزئة، المراكز التجارية، المبني الإدارية، المسارح، الفنادق، الشقق المؤجرة وغيرها كثير التي تعد استثمارات عقارية تحقق أرباح رأسمالية، والعقارات التجارية تمثل وسيلة لبناء ثروة طويلة الأمد لأي منتج، والثروة الطويلة الأمد تعبر عن الربحية التي تُدفع للمنتج كل شهر او عام، فضلاً عن زيادة قيمتها مع مرور الوقت. (Conti& Harris, 2008, 10)

3. **العقارات الصناعية:** وتشمل أشكال متعددة من العقارات كالمصانع والمخازن، والتي تُستخدم لأغراض تصنيع السلع والخدمات والتخزين والدعم اللوجستي، وقد تُتَّخذ مساحات مختلفة بحسب نوع النشاط الذي تمارسه وبقدر حجم العمل، فقد تكون على شكل ورش صغيرة، أو قد تُتَّخذ شكل المصانع الكبرى، ويتحقق هذا النوع من العقارات أرباحاً لكنه أيضاً عرضة للنّقاش نتيجة التطور التقني وتكليفه الكبيرة. (Ariyawansa, 2009, 24)

4. **العقارات الزراعية:** تشتمل على جميع الاراضي والعقارات المخصصة لمزاولة الاعمال الزراعية من المزارع والبساتين، وتمثل قطعة أرض شاغرة أو مشجرة أو قد تُتَّخذ إما لأنشطة تعزز الإنتاج الزراعي، كزراعة المحاصيل أو لرعى المواشي أو كلاهما معاً. (عبد، 2013، 410)

وترى الباحثة بأن هناك أنواع أخرى للعقارات يمكن تحديدها بالأتي:

- عقارات الأغراض العامة: والتي لا يكون الغرض من بناءها أو إنشائها الربح او العائد المادي، وإنما يكون الغرض منها تقديم الخدمة للمجتمع، أماكن الترفيه العامة، الدوائر الحكومية، دور رعاية المسنين والأيتام، مكاتب البريد ودور العبادة.
- عقارات المؤسسات التربوية: كل ما يتعلق بالمدارس والروضات والكليات والجامعات.
- الأرضي المستخدمة لأغراض معينة: وتشمل الطرق والجسور ووسائل النقل وخطوط سكك الحديد، والمطارات والموانئ.
- مساحات من الارضي غير المستخدمة للبناء: قد يكون الغاية منها لحفظ على المناطق الأثرية والطبيعة التاريخية، او للتنمية المستقبلية وقد تكون ضمن المدن او الريف.

## ثانياً: أنواع الوسطاء العقاريين

يتوافر عدد من الوسطاء العقاريين والذين يمتلكون تسميات مختلفة، ويكون لديهم خبرات ومهارات في تسويق المنتج العقاري، وتقديم الخدمات العقارية والاستشارات، وقد قسم (الطائي واخرون، 2012، 207) الوسطاء العقاريين الى أنواع وكالآتي:

- 1- الوسيط العقاري المتفرغ: والذي يكون عبارة عن فرد أو مجموعة، ليس لهم ارتباط مع أي مؤسسة او مكتب للوساطة العقارية، إنما يكون عملهم حسب التوفيق الذي يناسبهم أو حسب متطلبات الزبائن، إذ يمتلكون أعمالاً أخرى ويكون عمل الوساطة العقارية كهواية، كأن يكونوا موظفين في دائرة او غيرها من الأعمال، وقد يقومون بإتصالات شخصية مع أقارب او زملاء، او متابعة المعاملات العقارية الروتينية، وأخذ عمولة من طرف العميلية البيعية، وفي بعض الأحيان قد يقلق الزبائن او المنتجين من التعامل مع هذا النوع من الوسطاء.
- 2- الوسيط العقاري المحترف ذو المهنية: هذا النوع من الوسطاء يمتلك رخصة من الجهات العقارية والنقابية المتخصصة، ولديه خبرات ومهارات في التسويق العقاري، والفهم الجيد للقوانين والتشريعات العقارية، ويتمتع بمصداقية في العمل مع جميع الأطراف، ويوصف بالسوق العقاري نتيجة لخبرته في التسويق العقاري وبحوث السوق وأساليبها، ويمتلكون خطط محكمة لأداء أعمالهم.
- 3- معاون الوسيط المحترف: يقوم هذا النوع من الوسيط بتمثيل الوسيط المحترف ويساعده في خدمة الزبائن العقاريين، ويرتبط بال وسيط المحترف بإتفاقية عمل أو توظيف، ويلتزم بجميع الشروط المتفق عليها بين الوسيط المحترف والزبائن.

**4- وسيط الزبون:** بعد وسيط عقاري محترف يمثل الزبون فقط، عليه فهو يعمل لصالح الزبون في حدود القانون، مع عدم الحق اي ضرر بالبائع، ويحصل هذا الوسيط على عمولته من قبل الزبون فقط حسب الاتفاق المنعقد بينهما.

**5- وسيط البائع:** وسيط محترف لكنه يعمل لصالح البائع، ويقوم بجمع أكبر قدر من الزبائن المشتريين أو المستأجرين، فضلاً عن أعمال الترويج الخاصة بالعقار بهدف الحصول على أعلى سعر ممكن.

### ثالثاً: عناصر المقارنة بين المنتجات العقارية

يعد تحديد المنتج العقاري بدقة، مدخلاً مهماً للمقارنة بين العقارات، فالمجمع السكني المبني حديثاً مع مجمع الترفيه مماثل لمجمع سكني ثانٍ بدون مجمع الترفيه، فالإختيار هنا يعتمد على كيفية تقدير المستأجرين أو المشترين المحتملين قيمة الراحة الترفيهية، إذا كانت الراحة الترفيهية هي عنصر قابل للقياس في قرار المستأجرين أو المشترين.

عليه توافر مجموعة من العناصر للمقارنة بين المنتجات العقارية المتواجدة في السوق العقاري والتي تؤثر في عملية البيع والشراء وقرارات الزبون تتمثل بالأتي: (Goodchild et al, 2002, 12)

1. سعر العقار او معدل الايجار.
2. عمر وحالة العقار.
3. حجم العقار والوحدات الفردية التي يضمها.
4. جودة البناء للممتلكات.
5. مكانة الهدف الأصلي المقصودة للعقار ( اي موقع العقار المرغوب).
6. التفاصيل المعمارية واسلوب بناء العقار.
7. خدمات صيانة العقار الذي قد يتطلب ترقية للممتلكات.
8. القيود التعاقدية للعقار التي قد تعزز او تقلل من قيمة لزيائين المحتملين.
9. القدرات التكنولوجية للممتلكات كيف يمكن ان تتفاعل مع شبكات المعلومات الالكترونية(كما في المنازل الحديثة والمنتورة التي تعتمد على التكنولوجيا)

## رابعاً: خصائص العقارات

توافر مجموعة من الخصائص التي تميز المنتج العقاري عن غيره من المنتجات، وكالآتي:  
(عبد، 2013، 411) و (Sirota, 2013, 5)

- 1- **الندرة:** تتميز العقارات بأنواعها كافة بقدرتها، أي أن المعرض من المنتجات يكون أقل من الطلب، عليه فإن حاجة الزبائن قد لا تلبى بشكل جيد في بعض الأحيان، نتيجة لقلة وندرة هذه العقارات عن الطلب وحاجة السوق، وهناك أسباب عدة تجعل العقارات أقل من حاجة الزبائن، منها تزايد أعداد السكان والإنسان العائلي والتغيرات الديموغرافية، وانتقال السكان من الريف إلى المدينة أو من مدينة إلى مدينة أخرى.
- 2- **عدم التجانس:** تختلف العقارات من حيث العديد من الصفات التي يجعلها غير متجانسة، فهي تكون متنوعة ومختلفة من حيث الموقع والمساحة والواجهات والتصميمات وعدد الطوابق، والغرض من استخدامها والمواد المستعملة في بناءها، لذلك يجعل سعرها مختلف.
- 3- **تكون دوافع الشراء ذات طابع عقلي:** فالزبون الذي يفكر في شراء عقار معين يلجأ إلى العديد من الإستشارات من العائلة والأهل والأقارب والأصدقاء، فضلاً عن العديد من المقارنات التي يجريها بين العقارات المتاحة أمامه للبيع وأسعارها، والتفكير بالنظرة المستقبلية للعقار بعد شرائه، إذ أن العقار يكون الاحتياط به لفترات طويلة.
- 1- **العمر الطويل:** تتميز العقارات بشكل عام بالثبات النسبي، أو بعمرها الطويل وعدم القابلية على الإستهلاك والهلاك والانتهاء بسرعة كالعديد من المنتجات، فالأراضي تبقى في مكانها ولا تتغير حتى إذا تم عليها عمليات التعدين واستخراج النفط والمعادن والأحجار.
- 2- **محلية العرض والطلب:** ذلك لأن العقارات ثابتة ولا يمكن نقلها من مكان لآخر، فإن سوقها يُعد سوق محلي، فإن الطلب على العقارات يتأثر بموقعه من حيث توفر الخدمات العامة التي يجب أن تكون مُرافقة للعقار، كالماء والكهرباء وقربها من الأسواق والمستشفيات والجامعات والمدارس وغيرها، فضلاً عن أن الطلب كذلك يتباين بين المدن المختلفة وبين الأحياء داخل المدينة الواحدة نتيجة للعديد من الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية.
- 3- **ارتفاع تكاليف عملية الترويج للعقارات:** تحتاج العقارات إلى جهود ترويجية كبيرة، للتعريف بخصائصها وأسعارها وأنواعها ومواضعها، فهي تحتاج إلى حملة ترويجية لكل نوع منها نظراً لعدم تجانسها.
- 4- **المخاطر:** ينطوي الاستثمار في العقارات على مخاطر عالية نسبياً، مما يعكس عدم اليقين في سوق العقارات التي لا يمكن التنبؤ بها، فضلاً عن التكاليف العالية المستمرة بها.

**5- تجزئة السوق:** يمكن تجزئة سوق العقارات إلى أجزاء متعددة، وتستطيع الشركات من خدمة جزء معين من هذا السوق الذي يحتوي على أنواع عديدة من العقارات، عليه قد تعمل الشركة في العقارات السكنية أو التجارية أو الزراعية أو الصناعية، أو قد تقوم بخدمة أجزاء عدة أو السوق ككل.

## المبحث الثاني

### مفهوم التسويق العقاري وأهميته وأهدافه

#### أولاً: مفهوم التسويق

يعد التسويق ضرورياً للشركات كافة، مهما كان نوعها أو منتجاتها أو الأنشطة التي تقوم بها أو الصناعة التي تنتهي إليها، ويُعد من أهم الوظائف والأقسام في الشركة والذي من خلاله يتحقق الربح، إذ يتضمن مجموعة من النشاطات والفعاليات والإجراءات التي تتعلق بالمنتج والتسعير والترويج والتوزيع، فضلاً عن تحليل السوق وإجراء بحوث السوق، ومن ثم القيام بإختيار وأستهداف شريحة من الزبائن، أو شرائح عدة ومعرفة حاجات ورغبات الزبائن والعمل على إنتاج سلع وخدمات تتلائم مع احتياجاتهم ورغباتهم وتحقق وبالتالي رضا الزبائن وولائهم، وقد عُرف التسويق من قبل العديد من الباحثين كما في الجدول الآتي:

الجدول (9)

#### آراء عدد من الباحثين في تحديد مفهوم التسويق

الباحث	العنوان	المفهوم
1	(البرازى، 2009، 18)	مجموعة من الفعاليات والنشاطات المنظمة والمتكاملة والمخطط لها، فضلاً عن أنها مستمرة من قبل بدء العملية الإنتاجية وخلالها حتى بعد إنتهاء العملية الإنتاجية، لتحقيق إنساب المنتجات من المنتج إلى الزبون في المكان والزمان المناسبين ووفق المواصفات المرغوبة وبالسعر المناسب.
2	(Kozelek, 2010, 11)	العملية الاجتماعية والإدارية والتي من خلالها تتبى الشركات إحتياجات ورغبات الأفراد والمجموعات عن طريق عملية تصنيع وتبادل القيم والمنتجات.
3	(Wolf, 2012, 13)	أنه مجال علمي للتعامل بشكل رئيسي مع الزبائن ككيانات مستهدفة، والعمل على الإستجابة بشكل كافٍ لاحتياجات المجموعة المستهدفة من الزبائن في شكل مبسط، ومحاولة

تشجيع الشركات على تعظيم خدمة الزبائن.		
مجموعة من النشاطات التي تساعد الشركة في اشباع حاجات ورغبات الزبائن، وتحقيق اهداف الشركة من خلال المزيج التسويقي المنتج والتسويق والترويج والتوزيع، لتلبية احتياجات الزبائن المستهدفين وبناء علاقات دائمة معهم والحفاظ عليها.	(طلحاوى، 2015، 5)	4

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالإعتماد على ما ورد في الأدبيات والموقع.

## ثانياً: مفهوم التسويق العقاري

التسويق العقاري جزء لا يتجزأ من مفهوم التسويق بشكل عام، ونظراً لأن العقار منتج كباقي المنتجات الأخرى التي تقدمها الشركات، كان لابد أن تحتاج الشركات العقارية إلى إجراء عمليات تسويقية لبيع هذا المنتج في السوق وتحقيق الأرباح للشركة، فالتسويق للعقار يعني عمليات البحث في حاجات ورغبات الزبائن، وإجراء البحوث التسويقية للوقوف على حاجة السوق من المنتجات العقارية، والعمل على أشباعها وكذلك جميع الأنشطة الخاصة بـأستهداف جزء من السوق العقاري، الذي يحقق أهداف الزبائن والشركة، لأن يكون هذا الجزء خاص بالعقارات السكنية أو التجارية أو الزراعية أو الصناعية أو غيرها، وأستخدام المزيج التسويقي الذي يناسب المنتجات المقدمة والسوق المستهدف، مع الأخذ بالإعتبار البيئة التسويقية التي تعمل بها الشركة.

لذا سنتطرق إلى مجموعة من التعريفات التي قدمها الباحثون للتسويق العقاري تتمثل بالجدول الآتي:

### الجدول (10)

#### آراء عدد من الباحثين في تحديد مفهوم التسويق العقاري

الباحث	مفهوم التسويق العقاري	ت
(Rostowicz, 2001, 21)	عملية إجتماعية وإدارية يتم من خلالها حصول الأفراد والمجموعات على ما يحتاجون إليه ويريدونه من خلال تقديم وتبادل الأرضي والمباني بشكل مباشر أو غير مباشر للأخرين.	1

(العلاق، 2010، 75)	2	<p>يتمثل الأساس بتحديد إحتياجات الزبائن ورغباتهم وتلبيتها، فيما يختص بتطوير المنتجات العقارية المرغوبة والتواصل والإتصال الفعال مع الزبائن الحاليين والمتوقعين، ويتضمن ذلك أن تتوارد الشركة حيث يريدون الزبائن في الوقت الذي يناسبهم وبالسعر الذي يتوافق مع إمكاناتهم المادية وقدراتهم الشرائية والإئتمانية وقنوات الإتصال المناسبة لهم.</p>
(الطائي وأخرون، 2012، 90)	3	<p>نظام عمل يتكون من جميع الأطراف الزيون والبائع أو الوسيط وصاحب الملك والمُستأجر في صفقة عقارية.</p>
(Grover, 2012, 3)	4	<p>الموازنة بين مجموعة من الأنشطة التي تخدم وظيفتين، إداتها تعمل على جذب الزبائن والفرص للشركة وتوليد عملية البيع التي تلبي الإحتياجات والتوقعات الشخصية، والثانية قد لا تؤدي بالضرورة إلى إتمام عملية البيع لكن قد تزيد من الحصة السوقية أو السمعة الجيدة، لذلك فالمسوقون المحترفون يبحثون في بيئتهم، والنظر في الإستراتيجيات التسويقية، وتحليل بيانات البحث والإختيار والموازنة بين الخدمة وأسعار المنتجات.</p>
(عبد، 2013، 409)	5	<p>مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تهدف الى نقل ملكية العقارات او تأجيرها، فضلاً عن معرفة حاجات ورغبات السكان المستقبلية لها والعمل على إشباعها بالشكل الذي يحقق الرفاهية للمجتمع وأهداف المنظمات العاملة فيه وتقديم الإستشارات في مجال الأسعار والمكان وغيرها.</p>
(Fang, 2013, 2190)	6	<p>هو عبارة عن تلبية طلبات الزبائن على العقارات المرغوبة، فضلا عن تلبية متطلبات سوق العقارات الفعلية الحالية والمطالب المحتملة، أي التركيز في البحث عن الحاجات والمطالب المستقبلية المحتملة وليس فقط على المطالب الفعلية الموجودة حالياً.</p>
(دياب، 2014، 6)	7	<p>عملية القيام بالخطيط المناسب لتحديد مجموعة من النشاطات المترابطة في مجال العقارات، والتي تهدف إلى</p>

تحقيق حاجات ورغبات الزبائن للعقار من المساكن، الأراضي والمكاتب، وبالأسعار المناسبة والخدمة المتميزة.		
عبارة عن عملية إدارية تتضمن علماً وفناً، والتي من خلالها تستطيع الشركات العقارية من بناء علاقة قوية مع الزبائن، بالشكل الذي ي العمل على اعطاء قيمة للزبائن، إذ يتكون من مجموعة من الإجراءات التي تعمل على تقديم المنتج العقاري للزبائن، وتصميمه وبنائه وتسويقه والترويج له لتوصيله إلى الزبائن وفق حاجاته ورغباته وبما يحقق الرضا لديه.	(خوجة، 2017، 77)	8
إنَّ ذلك التسويق الذي يعمل مع الأبعاد الجمالية للسلعة من المظاهر الملموسة والحسية، وهي نشاطات تكون على طول دورة العقارات أي من أبحاث السوق في مرحلة تصميم المشروع، حتى تسليم المنتج النهائي للزبائن، أي أنه مسؤول عن تحديد الاحتياجات وتحديد مفاهيم المنتجات التي سيتم إطلاقها من خلال عمليات التسويق، بالتركيز على تصميم السلع ونشرها بدقة لإيقاظ حاجات ورغبات الزبائن وفي بعض الأحيان السعي لتغيير رغباتهم نحو احتياجات جديدة.	(Gomes, 2017, 5)	9

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على ما ورد في الأدبيات والمواقع.

عليه يمكن تعريف التسويق العقاري بوصفه كل عملية تتطوّي على بيع وشراء وتطوير وتأجير العقارات بأنواعها المختلفة السكنية والتجارية والصناعية والزراعية وغيرها، على النحو الذي يُلبِي حاجات ورغبات الزبائن مع تحقيق رضاهما، بالمنتج الملائم لهم وبالسعر المناسب الذي يتلائم وقدرتهم الشرائية، وبعمليات ترويجية فعالة وفي الزمان والمكان المناسبين، فضلاً عن توافر الخدمات الأخرى التي ترافق العقارات.

### ثالثاً: مراحل تطور التسويق العقاري

تطور مفهوم التسويق العقاري إسوة مع أنواع التسويق الأخرى نتيجة للتطورات التي تحدث في البيئة التسويقية والتي تؤثر على أجزاء السوق كافة وبكل تصنفياته، وتضمنت هذه المراحل الآتي: (Keelson, 2012, 37) و (طلحاوي، 2015، 5)

## **المرحلة الأولى: التوجه الانتاجي للتسويق العقاري**

في هذه المرحلة عام (1900-1920) ركزت شركات الاعمار والتطوير والتسويق العقاري إهتمامها على تقديم منتج عقاري ذو جودة عالية وبكميات كافية، مفترضة أن الزبائن يسعون إلى شراء عقارات جيدة الإنشاء والبناء ويسعر معقول، فضلاً عن أن الزبون لا يُبدي اهتمام بالخدمات المُرافقية للمُنتج أو لا يُميزها، فهو يختار بين مختلف المنتجات حسب الجودة الأعلى والتكلفة التي تتناسب مع تلك الجودة.

## **المرحلة الثانية: التوجه البيعي للتسويق العقاري**

خلال هذه المرحلة عام (1930-1950) كانت الشركات العقارية تتبع ما يتم إنتاجه وليس إنتاج ما سيتم بيعه، وأصبح المعروض أكبر من الطلب، وهنا فإن الزبون لا يقوم بالشراء إلا إذا تم جذبه والتأثير فيه لشراء المنتج، وأنفقت الشركات العقارية الكثير من إيراداتها على الحملات الترويجية، وأعتقدت بأنها تستطيع زيادة حصتها السوقية، من خلال زيادة الجهود البيعية أكثر من تفكيرها بضرورة تغيير ما تقدمه من المنتجات العقارية أو تطويرها، إذ كان الهدف يتمثل بتحقيق المبيعات وليس الإحتفاظ بالزيون.

## **المرحلة الثالثة: التوجه التسويقي للتسويق العقاري**

بدأت مرحلة التوجه التسويقي للسيطرة على الأعمال التجارية خلال 1950، ويستمر حتى القرن الحادي والعشرين، هذا المفهوم يفترض أن نقطة الإنطلاق لأي عملية تسويقية هي احتياجات الزبائن، والإفتراض الرئيس وراء فلسفة التسويق هي أن السوق يجب أن يصنع ما يمكن بيعه من عقارات، بدلاً من محاولة بيع ما لديها من عقارات، عليه فإن مفهوم التسويق يُركز على احتياجات ورغبات الزبون بدلاً من احتياجات البائع والمُنتج.

## **المرحلة الرابعة: التوجه التسويقي الحديث**

إن التوجه التسويقي في القطاع العقاري اتخذ ثلث مستويات تمثل بالاتي: (كوتلر، 1999، 29)

### **أ- التسويق الاستجابي**

يُركز على البحث والتعرف على احتياجات الزبائن وتلبيتها، لذلك فهو يعني قيام الشركات العقارية بتقديم المنتجات العقارية التي تتناسب مع احتياجات الزبائن، وهناك الكثير من الحاجات التي تتعلق بالمنتج العقاري، والتي يرغب الزبون في الحصول عليها عند شراء أو إيجار العقار

من الشركة العقارية، ورغبتها لتقديم النصح من قبل الوسيط العقاري، والحصول على التسهيلات المالية والخصومات، وكذلك الخدمات المرافقة للعقار.

#### ب- التسويق الاستباقي

من خلال هذا النوع من التسويق تعمل الشركات العقارية على القيام بالتعرف على حاجات الزبائن الحالية والمُستقبلية من خلال بحوث السوق وخدمة الزبائن، ك حاجة الزبائن الى وجود نظام تدفئة وتبريد مركزي، وتوافر خدمات الانترنت في العقار.

#### ت- التسويق الذي يحتاج إلى تشكيل الحاجة

ويُعد مستوى جريء للشركة حيث تقوم من خلاله بتقديم سلعة أو خدمة لم يطلبها السوق أو يُفكّر بها الزبائن وبالنسبة للعقارات تكون كبناء مجمعات سكنية في مناطق بعيدة عن مركز المدينة وبالتالي أصبحت هذه المساكن مطلوبة ومرغوبة، فضلاً عن أن التكاليف تكون باهضة، لذلك تكون المخاطرة عالية.

### المراحل الخامسة: التوجه الاجتماعي للتسويق العقاري

على الشركات خلال هذه المرحلة أن تتحقق التوازن بين ثلاثة اعتبارات عند صياغة إستراتيجياتها التسويقية وكالآتي:

- 1- مسؤوليتها الإجتماعية تجاه المجتمع (تحقيق الرفاهية).
- 2- ليس التركيز على الزيون وإنما المجتمع ككل (اشباع الحاجات).
- 3- أن تُركز الشركة على تحقيق أهداف المجتمع بدلاً من تحقيق الأرباح.

### المراحل السادسة: التوجه التسويقي الشامل

التسويق الشامل والمتمثل بالتفكير التجاري في القرن الحادي والعشرين، ويستند المفهوم إلى تطوير وتصميم وتنفيذ برامج التسويق والعمليات والأنشطة التي تتميز بترابطها، ويشير مفهوم التسويق الشامل إلى أن شركة الأعمال العقارية في القرن الحادي والعشرين تحتاج إلى مجموعة جديدة من الممارسات تجاه العمليات التجارية والتسوقيّة الأكثر إكمالاً وتماسكاً من التطبيق التقليدي لمفهوم التسويق، فالتسويق الشامل يعترف بأن "كل شيء يهم" في التسويق، لذلك فإن التسويق الشامل يعتمد على إفتراض أن نهج التسويق يجب أن يعتمد جميع أنشطة التسويق، وبالتالي يشمل التسويق الشامل التسويق الداخلي، وتسويق الأداء، والتسويق المتكامل وتسويق العلاقات للشركة العقارية.( Keelson, 2012, 38)

#### **رابعاً: أهمية التسويق العقاري**

للتسويق العقاري أهمية بالغة لـما للعقار من تأثير في حياة الناس وإحتياجاتهم إلى المسكن والإستقرار، فضلاً عن الأعمال التجارية التي تتطلب عقاراً مُناسباً لـتلك الأعمال، وكذلك بالنسبة للشركات العقارية والتي تحقق لهم إحتياجات النمو والتـوسيع والأرباح، عن طريق إستخدام أدوات وإجراءات للتسويق العقاري وإيصالها إلى الـزيون من خلال مزيج تسويقي مُناسب، ويمكن إيجاز أهمية التسويق العقاري بالآتي: (دياب، 2014، 6)

- 1- تحقيق حاجات ورغبات الـزيائـن وتلبيتها بالـمسـكـن المـنـاسـب لـهـمـ.
- 2- تزايد إسهام التسويق العقاري في النـمو الإقـتصـاديـ.
- 3- يـعـد ضـرـورة مـلـحة نـتـيـجة لـزيـادـة النـمـو السـكـانـي في بلـدانـ العـالـمـ كـافـةـ.
- 4- حاجـةـ الـزـيـائـنـ بـالـحـصـولـ عـلـىـ الـمـسـكـنـ الإـقـتصـادـيـ وـرـغـبـةـ الـدـوـلـةـ وـالـقـطـاعـ الـخـاصـ فـيـ توـفـيرـ خـصـوصـاـ لـذـوـيـ الدـخـلـ المـحـدـودـ.

وقد حدد (الـزـحـيمـاتـ، 2016، 109) أن التسويق العقاري يستمد أهميته نتيجة أنه أحد العـناـصـرـ الرـئـيـسـةـ لـتـشـيـطـ الإـقـتصـادـ، عن طـرـيقـ الإـسـفـادـةـ منـ الإـسـتـثـمـارـاتـ العـقـارـيـةـ الدـاخـلـيـةـ، الـذـيـ بـدـورـهـ بـدـأـ يـنـموـ بـشـكـلـ كـبـيرـ، وأـصـبـحـتـ الشـرـكـاتـ العـقـارـيـةـ مـهـمـاـ كـانـ نـوـعـ الـعـقـارـ الـذـيـ تـقـدـمـهـ لـهـمـ تـواـجـدـ فـيـ السـوقـ، وـلـهـ تـأـثـيرـ كـبـيرـ فـيـ الـحـرـكـةـ الإـقـتصـادـيـةـ لـلـدـوـلـةـ، وـالـتـيـ تـؤـثـرـ بـالـتـالـيـ فـيـ عـمـلـ الـمـصـارـفـ وـالـأـيـدـيـ الـعـامـلـةـ الـمـسـاـهـمـةـ فـيـ بـنـاءـ الـعـقـارـاتـ وـجـهـاتـ الإـعـلـانـ عـنـهـاـ، فـضـلـاـ عـنـ تـأـثـيرـهـاـ فـيـ كـلـ الإـجـرـاءـاتـ الـخـاصـةـ بـالـعـمـلـيـةـ التـسـوـيـقـيـةـ، مـاـ أـدـىـ ذـلـكـ إـلـىـ ظـهـورـ سـوقـ الـعـقـارـاتـ وـالـأـيـدـيـ الـعـامـلـةـ وـسـوقـ تـداـولـ الـأـسـهـمـ الـعـقـارـيـةـ، فـضـلـاـ عـنـ الـمـسـاـهـمـةـ فـيـ تـحـقـيقـ حاجـاتـ الـزـيـائـنـ.

ترى الباحثة أن أهمية التسويق العقاري تتجلى في تحقيق حاجات ورغبات الـزـيـائـنـ بـالـحـصـولـ عـلـىـ الـسـكـنـ المـنـاسـبـ وـتـقـدـيمـ النـصـحـ لـهـمـ مـنـ قـبـلـ الوـسـيـطـ العـقـارـيـ لـإـتـامـ الـعـمـلـيـةـ التـسـوـيـقـيـةـ وـالـبـيـعـ بـالـأـسـعـارـ الـتـيـ تـنـاسـبـهـمـ، فـمـنـ خـلـالـ التـسـوـيـقـ يـُـصـبـحـ أـمـامـ الـزـيـائـنـ الـعـدـيدـ مـنـ الـخـيـاراتـ عـنـ الـعـقـارـاتـ الـمـتـواـجـدةـ فـيـ السـوقـ العـقـارـيـ، فـضـلـاـ عـنـ التـعـرـيفـ بـالـشـرـكـاتـ الـمـتـنـافـسـةـ فـيـ السـوقـ، وـيـمـكـنـ الـشـرـكـاتـ مـنـ مـعـرـفـةـ مـكـانتـهـاـ فـيـ السـوقـ العـقـارـيـ وـحـجمـ الـحـصـةـ السـوـقـيـةـ لـهـاـ، فـضـلـاـ عـنـ بـحـوثـ الـشـرـكـاتـ مـنـ تـسـاعـهـمـ فـيـ مـعـرـفـةـ حاجـاتـ وـرـغـبـاتـ الـزـيـائـنـ الـحـالـيـينـ وـالـمـتـوـقـعـينـ بـشـكـلـ دـقـيقـ قـدـرـ الـإـمـكـانـ وـتـحـدـيدـ الـأـسـعـارـ حـسـبـ الـقـدـرـةـ الشـرـائـيـةـ لـلـفـةـ الـمـسـتـهـدـفـةـ، أـمـاـ بـالـنـسـبـةـ لـلـإـقـتصـادـ يـُـسـهـمـ التـسـوـيـقـ العـقـارـيـ فـيـ الـقـطـاعـ السـكـنـيـ وـالـزـرـاعـيـ (ـكـالـأـرـاضـيـ الزـرـاعـيـ)ـ وـالـصـنـاعـيـ وـالـتـجـارـيـ، فـضـلـاـ عـنـ الـقـطـاعـ السـيـاحـيـ وـمـاـ يـتـضـمـنـهـ مـنـ أـمـاـكـنـ سـيـاحـيـةـ وـالـتـيـ تـؤـثـرـ بـشـكـلـ عـامـ عـلـىـ إـقـتصـادـ الـدـوـلـةـ.

## **خامساً: أهداف التسويق العقاري**

تسعى الشركات من خلال استخدام العمليات التسويقية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعدها على كسب الزبائن والحفاظ عليهم، وتحقيق الربح لها في المقابل، لذلك تتوافر مجموعة من الأهداف التي تسعى إليها الشركات كالتالي: (خوجة، 2017، 79)

### **1- بالنسبة للزبائن**

#### **أ- تحقيق أقصى حد من إستهلاك الزبائن**

يساعد التسويق على تعظيم الإنتاج والإستهلاك من قبل الزبون المنتج العقاري، إذ يرتبط إستهلاك العقار بالقيمة التي يحصل عليها الزبون من خلال شرائه لهذا العقار، ومن خلال الخدمات المطلوبة التي يلبيها ويرتبط أيضاً بعملية البيع للبائع، ويمكن تحقيق الإستهلاك الطبيعي عندما تكون القيمة المعروضة لبيع المنتج العقاري أقل أو تساوي القيمة المطلوبة له.

#### **ب- تعظيم رضا الزبائن**

رضا الزبون هو أحد أكثر المفاهيم أهمية في التسويق، وأصبح يستخدم كميزة تنافسية، وقد عُرف من قبل (Duong) بأنه درجة من السعادة الشاملة أو الرضا الذي يشعر به الزبون، الناتج عن قدرة المنتج على الوفاء برغبات وتوقعات وإحتياجات الزبون. (Duong, 2016, 11)

وهو الفرق بين الجودة المدركة والمتوقعة، والذي يكون نتيجةً لشراء أو إستعمال منتج معين، مما أدى بالزبون إلى المقارنة بين المنتجات من المكافآت والتکاليف والتي تكون قريبة من توقعات الزبون. (Gijsbertse, 2018, 7)

عليه تضييف الباحثة بأن الشركات ترغب بشكل دائم إلى تحقيق أقصى درجة من رضا الزبون، من خلال ما تقدمه له من منتجات، ومن ضمنها الشركات العقارية التي تسعى لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن وبالتالي الرضا لديهم، والذي يكون صعب القياس، وفي بعض الأحيان قد تفضل الشركات العقارية تحقيق تعظيم الرضا على تعظيم الإستهلاك، فالرضا يكون ناتج عن مجموعة من المميزات التي يفضلها الزبون، كتصميم العقار وموقعه ومساحته أو سعره وطريقة الدفع فضلاً عن القوانين والتشريعات الحكومية.

#### **ت- توفير فرص الاختيار**

تحقق عمليات تسويق المنتجات العقارية، فتح المجالات والخيارات أمام الزبون لإختيار المنتج الأفضل والذي يناسبه من بين المنتجات المختلفة والمعروضة للبيع، فالتسويق يسعى دوماً إلى الترويج في المنتجات التي تساهم في تحقيق رضا الزبون من خلال توفير فرص إختيارات متعددة. (خوجة، 2017، 80)

### ث- تحقيق جودة الحياة

يُقصد بجودة الحياة بشعور الفرد بالرضا والراحة النفسية عبر مراحل الحياة المختلفة، والمتضمنة ابعاد الحياة الذاتية والموضوعية كالاستقلالية والنمو الشخصي والكافية الذاتية، أما بالنسبة للمنتج العقاري، تتمثل جودة الحياة بما يحصل عليه الزبون نتيجة لاقتائه العقار أو تأجيره، لذا يسعى التسويق إلى تحقيق الجودة من خلال إنعكاس مدى ملائمة المنتج العقاري أو الخدمة المقدمة لحاجات ورغبات الزبون. (مبارك، 2012، 720)

### 2- بالنسبة للشركة

توافر أهداف يسعى إليها التسويق العقاري يكون المستفيد منها هي الشركة كالتالي:

#### أ- تعظيم الأرباح وتنمية الحصة السوقية

إن الهدف الأساس لأي شركة مهما كان نوعها هو تحقيق الأرباح، فهو الدافع الذي تسعى إليه الشركة من خلال ما تقدمه من سلع وخدمات، إذ تستطيع الشركة تحقيق الأرباح من خلال بيع المنتج بسعر أعلى من كلفته أثناء الإنتاج، ومن خلال هامش الربح الذي يتحقق من الفرق بين السعر والكلفة يرتفع الوضع المالي للشركة ، فالشركات تعمل في سوق لا يخلو من المنافسة لذلك تسعى لزيادة حصتها السوقية على المنافسين، لمعرفة موقعها في السوق وزيادة المبيعات والوصول إلى أكبر قدر من الزبائن، إذ تسعى الشركات بشكل دائم إلى تحقيق أعلى حصة سوقية نسبية إلى المنافسين، لذلك يتوجب على الشركات وضع الخطط وتحديد الأنشطة والإجراءات التي تحقق لها الوصول إلى الهدف المحدد مسبقاً لتعظيم ربحية الشركة في شكل حصة سوقية أكبر. (سليمان، 2017، 22)

#### ب- الميزة التنافسية

يمكن تحقيق هذا الهدف من خلال كفاءة إنتاج الشركة، إذ على الشركة أن تطرح المنتج في السوق بأسعار معقولة وبجودة متميزة، بذلك تستطيع أن تحقق الميزة التنافسية، والتنافس مع المنافسين في السوق العقاري، فإذا كان السعر مرتفع بشكل مبالغ فيه لا يستطيع الزبون من

شرائه وتحصل فجوة بين العرض والطلب، لذلك يمكن للشركة أن تحقق أفضل ميزة تنافسية من خلال تقديم منتج مُتفوق، يضطر المنافسون في محاولة تحديد هذه الميزة، وإن أستطاعوا تحقيق ذلك سوف يجدون صعوبة في إقناع الزبائن بمنتجاتهم، فضلاً عن الحفاظ على الميزة التنافسية للشركة، يمكن ذلك من خلال الإستفادة القصوى من الخبرات المكتسبة من تجربتها، فضلاً عن الجهود الترويجية التي تُسهم في الترويج للميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة وتتحقق بها على المنافسين. (Wallin, 2007, 29)

#### ت-السمعة

تُعد السمعة من الأصول غير الملموسة للشركة، و تستطيع الشركة تحقيق السمعة الجيدة من خلال الصورة الذهنية، التي يُكونها الزبيون عن منتجات الشركة من خلال ما تُقدمه من منتجات تتميز عن منتجات الشركات المنافسة، إذ تحتاج الشركة إلى بذل الجهود التسويقية والترويجية الفعالة التي تُساعدها في تعريف الزبائن بمنتجات الشركة، فالشركة التي تمتلك سمعة مميزة تُمكنها من زيادة مبيعاتها وتحقيق الأرباح العالية وكسب حصة سوقية أكبر مقارنة بالمنافسين، أما عندما لا تَبذل الشركة الجهد لتحقيق سمعة جيدة بذلك سوف تواجه الكثير من المصاعب في كسب الزبائن. (Noe et al., 2018, 1)

#### ث-الاستمرارية

يُعد هدف الإستمرارية من أصعب الأهداف التي تسعى لها الشركة، إذ يتحقق من خلال تحقيق جميع الأهداف السابقة الذكر، ولا تستطيع الشركة من تخمينه أو توقعه ولكن تستطيع أن تخطط وتفكر بالعمل على تحقيقه، لذلك تحتاج الشركات إلى أنشطة ترويجية وتسويقية لدعم السلع والخدمات التي تقدمها وإيصالها إلى الزبائن، فضلاً عن عمل بحوث السوق التي تُساعدها من فهم حاجات ورغبات الزبائن المتوقعة عن المنتج الفعال، وتصميمه وسعره وجودته، والتي من خلالها تعمل الشركة على مقابلة هذه الاحتياجات وتحقيق المبيعات والأرباح ومن ثم يتحقق هدف الإستمرارية والبقاء. (خوجة، 2017، 80)

وتتوفر عدد العوامل التي تُساعد على نجاح التسويق العقاري تتمثل بالآتي: (Shaibu & Taiwo, 2015, 30)

- 1- شبكة انترنت للتسويق العقاري.
- 2- تحديد دقيق للحاجات السوقية.
- 3- قاعدة الزبائن تكون كبيرة.

- 4- تكوين السمعة الجيدة للشركات العقارية.
- 5- إمتلاك الشركات فريق من المؤهلين وذوي الخبرة.
- 6- المرونة في اتفاقية الأسعار والرسوم.
- 7- القدرة على تقديم الخدمات العقارية الأخرى.
- 8- البناء في موقع جيد يلائم حاجات الزبائن ورغباتهم.
- 9- المكتب يمكن الوصول إليه بسهولة.
- 10- توفير كافة المعلومات عن اتجاهات العقارات.

## **سادساً: المشاركون في سوق العقارات**

يتحدد أصناف المشاركون الرئيسيون في أسواق العقارات ضمن مجموعة من الفئات وكالآتي: (هاشم ومكطوف، 2016، 251)

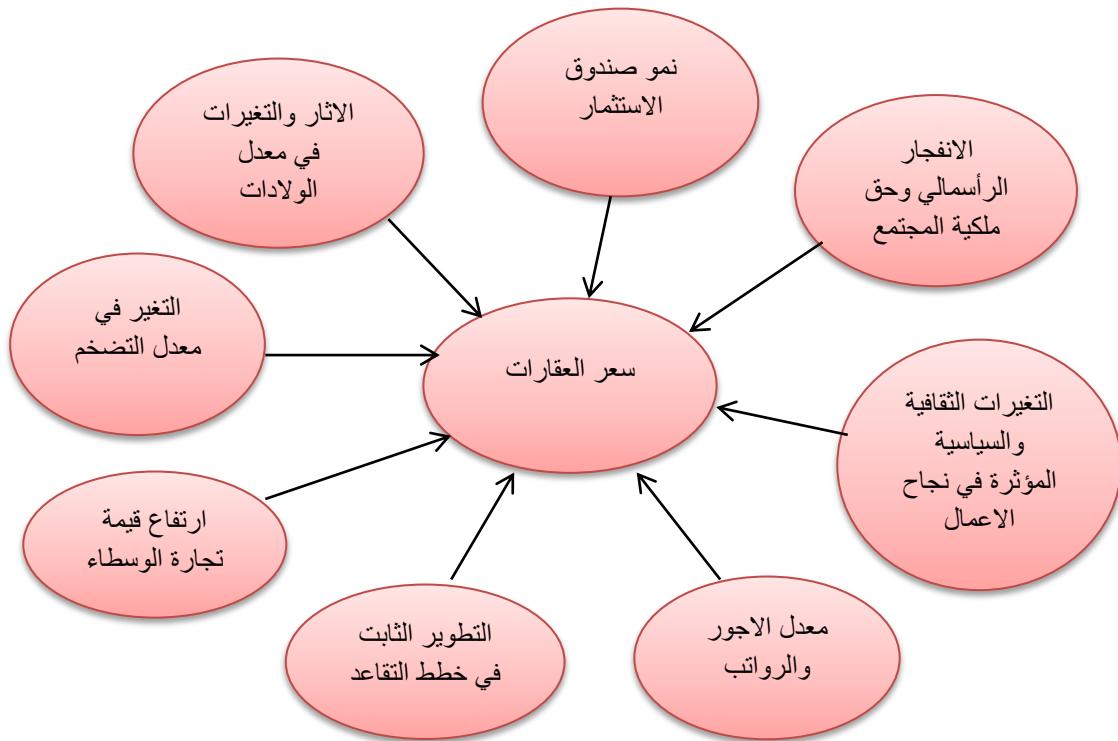
1. **المالكون:** وهم الذين يقومون بشراء العقارات السكنية أو التجارية لغرض إستعمالها في الأعمال التجارية أو العيش فيها.
2. **المستثرون:** أولئك الذين يعملون على شراء العقارات بمختلف أنواعها ولكن ليس لاستخدامها الشخصي، وإنما يقومون بتأجيرها أو إعادة بيعها لغرض تحقيق الربح والإستثمار.
3. **المتأجرون:** الأشخاص الذين يقومون بإستهلاك العقار السكني أو التجاري مقابل دفع مبالغ مالية لمالك العقار، حسب مدة متفق عليها بين الطرفين.
4. **المطورون:** أشخاص يحصلون على الأراضي الخام التي لا يوجد بها بناء ويقومون بإعدادها لغرض البناء عليها مُختلف الأنواع من العقارات كالمنازل أو الشقق أو العمارات التجارية والصناعية، أو إنتاج منتجات جديدة لسوق.
5. **المرممون:** يعملون على تجديد وتحديث وتغيير وترميم العقارات القديمة أو المتهالكة لغرض بيعها في السوق.
6. **الميسرين(الوسطاء):** الأشخاص أو الجهات التي تسهل بيع وشراء العقارات والمُمتلكات والحصول على التسهيلات الإنتمانية والرهن العقاري، كالبنوك السمسارة والمحامون.
7. **المضاربون:** الأشخاص الذين يُحاولون تحقيق الأرباح من خلال إستغلال التغيرات في أسعار العقارات وفقاً للتغيرات البيئية، وذلك عن طريق بيعها في المستقبل بأسعار تفوق سعر شرائها في السابق، إذ ثبّنوا قراراتهم لبيع وشراء العقارات في ضوء توقعاتهم للتغيرات المستقبلية في أسعار العقارات.

## **سابعاً: العوامل والقوى المؤثرة في السوق العقاري**

هناك وجهات نظر عديدة للعوامل والقوى المؤثرة في السوق العقاري، وكل تغيير في أي من هذه القوى، يؤدي إلى تغيير في سوق العقارات، إما في عرض العقارات أو طلبها، إذ أن العرض والطلب على العقارات من المفاهيم الإقتصادية الأساسية، التي تصف كمية المنتج الذي يكون البائع على إستعداد وقادر على بيعه، بسعر محدد وفي وقت وسوق معين ويصف حاجة الزيون ورغبتهم في دفع الثمن للممتلكات، وتتوافق مجموعة من العوامل المؤثرة في هذه المفاهيم متمثلة بالآتي: (Rajwayi, 2016, 7)

- 1- **العناصر الديموغرافية:** تشمل الدراسات السكانية كعوامل الجنس والอายุ، الوضع الإقتصادي للزيون ومستوى دخله، ومستوى التعليم والعملة، وهناك العديد من الأمور الأخرى، فإذا ازداد دخل الزيون سوف يقوم بشراء العقار وبالعكس، كما أن التغيرات في السكان والانتقال قد يؤدي إلى قلة المعروض بسبب زيادة عدد السكان في المنطقة وزيادة الطلب.
- 2- **الوضع الإقتصادي:** يمثل حالة الاقتصاد في بلد أو منطقة معينة التي يوجد بها العقار ويتأثر بيعه أو شرائه بالوضع الإقتصادي للمنطقة، لأن سعر العقار سوف يرتفع وينخفض مع طبيعة الدورة الإقتصادية.
- 3- **توافر الأرض:** إمكانية الوصول إلى الأرض القابلة للتحويل أو الجاهزة تُستخدم عند الطلب لأداء وظيفة معينة أو المطلوبة في وقت معين، أي توافر الأرض أو العقار في الوقت المناسب للشراء، يساعد على تحقق عملية البيع والشراء.
- 4- **سعر العقار:** يتمثل بمبلغ من المال أو ما يعادله لشراء العقار أو بيعه أو عرضه للبيع، والذي يكون الزيون على إستعداد لدفعه مقابل العقار، فإذا إزداد السعر قل الطلب عليه وإذا إنخفض زاد الطلب وقل المعروض من هذا العقار .

وقد أشار (Burinskiene et al., 2011, 875) بأن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في سعر العقارات في السوق العقاري وعمليات البيع والشراء كما في الشكل الآتي:



**الشكل (1) العوامل المؤثرة في اسعار العقارات**

Source: Burinskiene, Marija & Rudzkiene, Vitalija & Venckauskaite, Jurate, 2011, Models of Factors Influencing the Real Estate Price, The 8th International Conference, Vol (3), No (1), PP. (873-878), Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, Lithuania, 875.

وترى الباحثة بأن العوامل النفسية والشخصية للزيائن وما يُفضلونه في العقار تؤثر على خيارات الزيائن، فكل فرد تفكير وشخصية مختلف عن الآخر، فقد يرغب الزيون بمظهر وشكل معين للعقار، يختلف عن المظهر الذي يريد زيون آخر، كما أن موقع العقار من العوامل المؤثرة أيضاً، إذا كان بالقرب من الأسواق والمستشفيات والمدارس أو بعده عنها، كل تلك العوامل لها تأثير مباشر على عرض وطلب العقارات وعمليات البيع والشراء.

## المبحث الثالث

### المزيج التسويقي العقاري

#### أولاً: مفهوم المزيج التسويقي العقاري

يُعرف المزيج التسويقي بشكل عام بأنه خليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة المنتوج بما يتناسب مع رغبات وحاجات الزبون، ثم دراسة وتحديد السعر المناسب لبيعه والترويج له، ومن ثم توزيعه وإيصاله إلى المكان وفي zaman المناسبين من أجل إشباع حاجات ورغبات الزبون بأعلى مستوى ممكناً وتحقيق الربح المناسب للشركة.

وقد عرف المزيج التسويقي من قبل (Eavani& Nazari, 2012, 9918) بأنه مجموعة من عناصر التحكم في التسويق وأدوات وإستراتيجيات التسويق المعتمدة من قبل الشركة في تسوييقها لمُنتجاتها وإستراتيجية الجمع بين هذه العناصر.

ويرى (عبد، 2013، 412) بأنه يتضمن مجموعة من النشاطات التي تتمثل بالمنتج، السعر، المكان، الترويج، السياسة والرأي العام.

وأضافت (Isoraite, 2016, 29) بأنه يعني إستراتيجيات المنتج والتوزيع والترويج والتسعير لإنتاج وتنفيذ الإتفاقيات والمعاملات وتحقيق حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة، والتي تضم إجراءات وحلول لتحقيق رضا الزبون وتحقيق الأهداف التي وضعتها الشركة.

وعرفاه (Thabit & Raewf, 2018, 105) على أنه مزيج من مُتغيرات وإستراتيجيات وتقنيات قرار التسويق المختلفة المستخدمة من قبل الشركة.

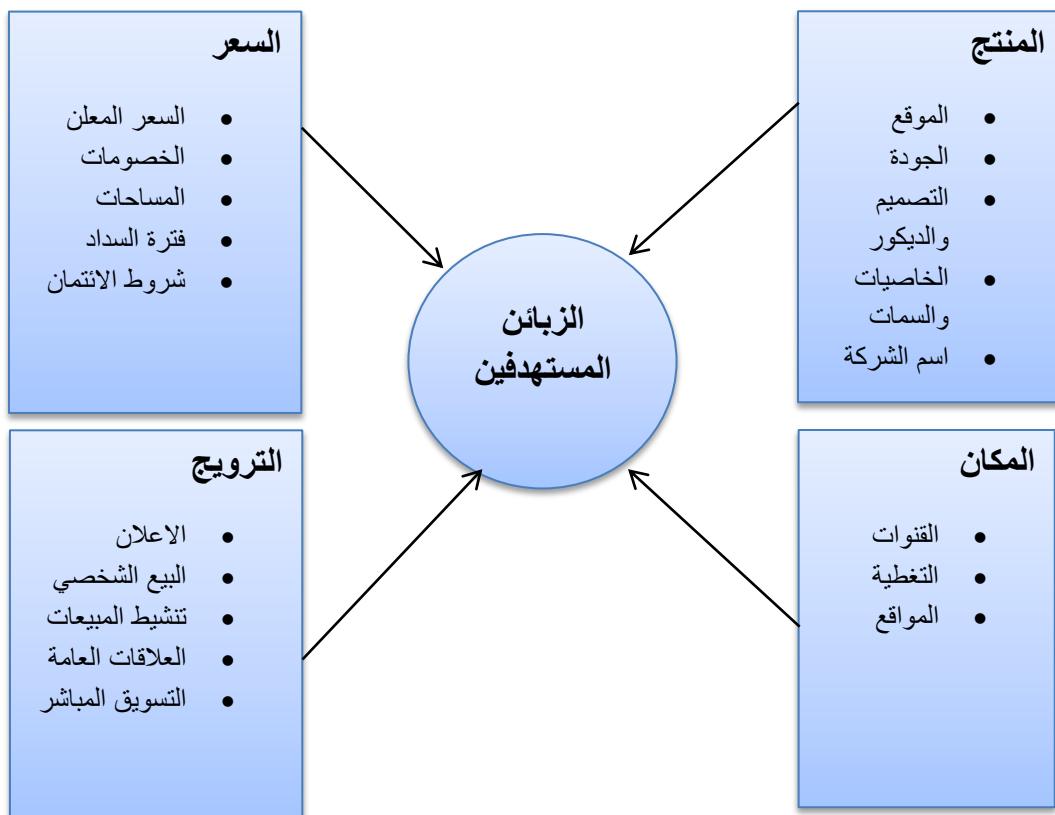
أما المزيج التسويقي العقاري فقد عرفه (عبد، 2013، 413) بأنه مجموعة العناصر المؤثرة والمكونة للنشاط التسويقي العقاري من تخطيط المنتج العقاري وتسويقه وترويجه وإختيار الموقع المناسب له وفق الهدف الذي حدده من أجله في ظل البيئة التي تعمل بها الشركة وبنّي فيها العقار.

وبناءً على التعريف السابقة للمزيج التسويقي بشكل عام والعقاري بشكل خاص، ترى الباحثة بأن المزيج التسويقي العقاري يمكن تعريفه بأنه مجموعة من الأنشطة والإستراتيجيات المختصة بالمنتج العقاري وسعره وترويجه ومكان العقار والخدمات المرفقة به، بالشكل الذي يلبي حاجات ورغبات الزبائن ويحقق أهداف الشركة في ظل البيئة المتغيرة.

## ثانياً: عناصر المزيج التسويقي العقاري

يمكن تحديد عناصر المزيج التسويقي العقاري من خلال وجهات نظر عدد من الباحثين تتمثل بالآتي:

1- حددتها (الطائي وأخرون، 2012، 49) في أربعة عناصر موضحة كالتالي:



الشكل (2) عناصر المزيج التسويقي العقاري

المصدر: الطائي، حميد، والعلاق، بشير، والفضل، مؤيد، 2012، مقدمة في التسويق العقاري: مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 49.

2- أما بالنسبة ل(دياب، 2014، 8) فقد أضاف مفهوم الخدمة إلى العناصر الأربع السابقة لذلك فقد كان المزيج التسويقي العقاري من وجهة نظره يتكون من العناصر الآتية:

- أ- المنتج.
- ب- السعر.
- ت- التوزيع.

ثـ-الترويج.

جـ-الخدمة.

3- كما قدم (عبد، 2013، 413) المزيج التسويقي العقاري بإضافة عناصر جديدة أخرى كالآتي:

أـ- المنتج العقاري والتخطيط له.

بـ-تسعير المنتج العقاري.

تـ-الترويج للمنتج العقاري.

ثـ-مكان العقارات.

جـ-الهدف والغرض من شراء او ايجار العقارات.

حـ-بيئة العقارات.

وإعتماداً على ما تقدم من وجهات نظر مختلفة للمزيج التسويقي للمنتجات كافة وليس العقاري فقط، لذا ليس هناك مزيج تسويقي يُعد هو الأمثل لمُنْتج معين، بل يوجد مزيج مُناسب لمنتج يتكون من مجموعة من العناصر التي يجب أن تأخذها الشركات في الإعتبار عند الإنتاج والتسويق، لذلك تتفق الباحثة مع المزيج التسويقي العقاري الذي قدمه (دياب، 2014، 8) المتمثل بالمنتج العقاري وسعره ومكانه وعدهلة توزيع المشاريع والترويج له والخدمة المرافقة له من ماء وكهرباء وخدمات اخرى قبل او بعد البيع والخدمات المضافة، لأنها تُعد من أهم الأمور والأساس في عملية تسويق العقار والتي تؤثر على قرار شراء الزبون للمنتج، والتي يمكن إيضاحها كالتالي:

## 1- المنتج العقاري

يدل المنتج على انه مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة، والتي تحمل تشكيلاً واسعة من الصفات والتي تميز كل منتج عن الآخر الذي يقدمه المنافس وبالتالي تحقيق الرضا للزبون، ويري (Isorait, 2016, 30) بأن مفهوم المنتج واسع جداً ولا يشمل المنتجات الطبيعية فحسب، بل يشمل أيضاً الخبرة، الأشخاص، الأماكن، حقوق الملكية، الشركات، المعلومات والأفكار.

وقد أضافا (Ling & Archer, 2018, 33) أن المنتج العقاري لا يختلف في مفهومه عن مفهوم المنتج بِشكلٍ عام، من حيث الخصائص والصفات، لذلك فقد عرف المنتج العقاري بأنه مجموعة من الأصول المادية الملموسة، كالأراضي وما يجري عليها من تحسينات كبناء الهياكل

والمنازل والعقارات، أو غير ملموسة كعقود الإيجار والرهن العقاري وتكون قابلة للتبدل بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الرضا للزيون.

كما وأشارا (Ling & Archer) إلى أن المنتج العقاري لا يقتصر على كونه منزل أو محل تجاري أو صناعي أو عمارة سكنية أو تجارية أو مباني حكومية أو شركات أو غيرها، إنما يشمل العديد من الخصائص التي تتعلق بالمنتج العقاري، بما في ذلك موقع العقار وأسلوب بنائه وتصميمه، وتتوفر وسائل النقل والقرب من الأسواق والشوارع المعبدة، وكذلك توفر المدارس ومرافق الرعاية الصحية، لذلك فالشركات التي تعمد إلى إنتاج منتج عقاري والتسويق له، ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار العديد من الأمور المهمة قبل الشروع بالانتاج، فضلاً عن قيامها ببحوث السوق للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن وتوفير المنتجات التي تتناسب معهم، من حيث الحجم والتصميم والموقع. (Ling & Archer, 2018, 35)

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة بأن المنتج العقاري يمثل كل ما هو ملموس أو غير ملموس، من الأراضي بأنواعها والمنازل والعقارات التجارية والحكومية والشقق وغيرها من جهة، وكل ما يصاحب هذه المنتجات من خدمات مرافقة لها كالماء والكهرباء، والخدمات المختلفة التي تهدف من خلالها الشركات العقارية تلبية حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق الارباح للشركة من جهة أخرى.

## 2- تسعير العقارات

يعبر السعر عن مقدار المبلغ الذي يستطيع أن يدفعه الفرد للحصول على سلعة أو خدمة معينة، ويعكس مدى أهمية وقيمة تلك السلعة أو الخدمة بالنسبة للزيون، ولهذا فإن السعر يعد مؤشراً مهماً لقيمة التي تقدر من خلالها السلع والخدمات، وقد عُرف السعر بأنه العنصر الأكثر مرونة في المزيج التسويقي، إذ يمكن أن يتغير بسرعة في المدى القصير أكثر من بقية عناصر المزيج التسويقي، هناك بعض الأسعار التي تتغير يومياً كالأسهم وأسعار الذهب وأسعار العملات وما إلى ذلك، فضلاً عن أسعار العقارات فإنها تتغير بإستمرار لأسباب إستراتيجية أو تقنية، وإن قرارات التسعير من المفترض أن تحقق هامش ربح، لا يشمل التسعير أي قائمة الأسعار فحسب، بل يشمل أيضاً الخصم والتمويل وخيارات أخرى مثل التأجير. (Al Badi, 2015, 137)

وتعتمد السياسة السعرية للمنتجات العقارية على مجموعة من العوامل المُداخلة، من أهم هذه العوامل ما يأتي: (Teodorescu et al., 2008, 25)

أ- تحديد الزيائن المحتملين.

ب-تحديد سعر السوق.

ت-اختيار استراتيجية السعر وفقاً للسوق والفتنة المستهدفة.

ث-ارتباط سياسة المنتج والترويج والتوزيع مع سياسة السعر.

وقد اضاف (عبد، 2013، 413) عوامل تؤثر في السياسة السعرية للعقارات تتمثل بالآتي:

أ- موقع العقار ونوعه.

ب-المنافسة والشركات العقارية المتواجدة في السوق .

ت-مستوى دخل الأفراد.

ث-مدى الحاجة للعقارات.

ج- الكُلفة ومُستوى الأرباح التي ترغب الشركات الحصول عليها.

ح-الأهداف المطلوب تحقيقها.

خ-الأنظمة والقوانين.

وفي ضوء كل ما تقدم ترى الباحثة أن كل العوامل السابقة وغيرها لها تأثير بشكل كبير على قرارات الزيون، فالزيائن المحتملين ونوعهم لهم تأثير قوي على الأسعار، وموقع العقار الذي يقع في مركز المدينة وقربه أو بعده عنها وكذلك وقوعه على أحد الشوارع التجارية، أو قرينه من المستشفيات والأسواق، فضلاً عن المجمعات الصناعية وموقعها كلها لها أثر واضح في سعر العقار، وطبيعة المنافسة و مدى شدتها في المنطقة لها تأثير على تحديد الأسعار من قبل الشركات، ومستوى الدخل ومعيشة الزيائن والقدرة المالية والشرائية، وزيادة على ذلك مدى حاجة الزيائن للعقارات المعروضة للبيع و كلفة عوامل الإنتاج بالنسبة للعقارات من مواد أولية، وأيدي عاملة، فضلاً عن الأهداف التي ترغب الشركة في تحقيقها كأحد العوامل المهمة في تحديد أسعار العقارات المعروضة للبيع أو التأجير، فضلاً عن تأثير الأنظمة والتشريعات القانونية التي تضعها الدولة لتحديد أسعار العقارات المتنوعة لمختلف الأهداف، وأسعار السوق للمنتجات العقارية والإستراتيجية السعرية التي تم اختيارها وفي الزيائن، كلها لها تأثير في أسعار العقارات، مع الأخذ بالإعتبار إرتباط السياسة السعرية مع سياسة المنتج والترويج والتوزيع.

### 3- ترويج العقارات

يُعد الترويج أحد العناصر المهمة في المزيج التسويقي، وإجراءات ترويج المنتجات تتضمن الدعاية والإعلان والعلاقات العامة وتنشيط المبيعات ورجال البيع، وتهدف الإجراءات الترويجية أساساً لاستكمال أعمال الشركة بعد إنتاج المنتجات، وثُمَّهم في إظهار المنتج للزبائن بطريقة فعالة وتشجيعهم على الشراء، والترويج يعتمد على العديد من الأنشطة والإجراءات التي تُستخدم لتحقيق أهداف التسويق للشركة، ويُعتبر الإعلان أحد أهم هذه الإجراءات مزيج الترويج، إذ يكون الهدف الرئيس من الإعلان هو للتعرف بمنتجات الشركة وإظهار مزاياها في السوق، فضلاً عن أن الترويج واحد من الأدوات الهامة للمنافسة التي تُتقدِّم ديناميكية الصناعة، إذ يحدد موقع المنتج في السوق المستهدفة، وهذه الإجراءات الترويجية ينبغي اعتبارها مصروفات تضاف إلى كلفة المنتج الكلية. ( Thabit & Raewf, 2018, 109 )

فالترويج للمنتج العقاري يُكَوِّن لدى الزبائن صورة واضحة عن منتجات الشركة والخدمات المرافقه للمنتج والمقدمة معه، فضلاً عن أسعار المنتجات العقارية المُتاحة وأماكن هذه المنتجات، ويجب أن يكون الترويج للمنتج مفهوم بالنسبة للزبoun، وهناك العديد من طرائق وسائل الترويج والإعلان عن المنتج العقاري، وتتوافر العديد من وسائل الترويج للمنتجات العقارية كالآتي: (Volf, 2012, 28)

أ - خوادم الانترنت: عبارة عن برنامج أو محرك بحث على شبكة الانترنت يُساعد الزبون في التعرف على العقارات المُتوفّرة.

ب- الإعلان في الصحف: وسيلة واسعة للانتشار عبر استخدام الوسائل المطبوعة برسوم مدفوعة، وقد تكون مكلفة للغاية وفعاليتها ليست كبيرة جداً.

ت- الإعلان عبر التلفزيون والإذاعة والتي تُستخدم للدعاية للوسطاء العقاريين.

#### 4- التوزيع (مكان العقارات)

يُعبر التوزيع عن عملية توفير المنتجات من المنتج إلى الزبون، ومن أجل تشغيل وإدارة هذه العمليات، فإن الشركات تحتاج إلى بناء قناة تسويقية مُناسبة تتوافق مع أهداف الشركات، وحاجات ورغبات الزبون. (Dang, 2014, 19)

وهنالك طرائق مختلفة يمكن للشركات من خلالها اختيار تقديم المنتجات والخدمات للزبائن، من بينها نوعان نموذجيان من قنوات التوزيع المباشر وغير المباشر، إذ يتم تطبيق قناة التسويق المباشر عندما يبيع المنتج مُنتجه مباشرة إلى الزبائن دون أي وسطاء، هذه الطريقة توفر للشركات مزايا السيطرة على المنتجات، فضلاً عن البيع المباشر الذي يحقق فوائد في منظور الزبائن تتجسد بتسلیم المنزل على نحو مباشر، وتتطلب قناة التسويق غير المباشر واحد أو أكثر

من الوسطاء لتقديم منتجات الشركات للزيائن، يوصى بهذه الطريقة لكتار المنتجين الذين يبيعون منتجاتهم من خلال العديد من الوسطاء. (Dang, 2014, 20)

أما عن وظائف قنوات التوزيع فهي تقوم بالعديد من المهام، التي تساعد الشركات على إيصال المنتجات إلى الزيون في المكان والزمان المناسبين، وهذه الوظائف تتمثل بالآتي: (الصميدعي والساعد، 2006، 93)

أ- تعمل على تقديم المعلومات حول الأسواق التي تعمل بها الشركة، والمنافسين ومنتجاتهم إلى الشركات.

ب- تطوير عملية الإتصال والتواصل مع الزيائن، إذ توفر لهم معلومات حول منتجات الشركة، ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم.

ت- إتمام عمليات التمويل كعمليات الدفع للمُنتج والتحصيل والتسهيلات.

ث- تحمل المخاطر عن عمليات بيع هذه المنتجات.

عليه يمكن القول بأن التوزيع في المنتج العقاري، يعني العدالة في توزيع المشروعات والمنتجات العقارية، لتصبح متوفرة لأكبر عدد ممكن من الزيائن، عن طريق توزيعها على مساحات أكبر، وكما عُرف المنتج العقاري بأنه يتسم بالثبات والإستقرار، إذ لا يمكن نقله من مكان إلى آخر، لذلك يتمثل التوزيع للمنتج العقاري بتوفير المنتجات العقارية في المكان والزمان المناسبين للزيائن، وحسب حاجاتهم ورغباتهم، أما بالنسبة لقنوات التوزيعية فإذا كانت مباشرة، فهذا يعني أن البيع يتم من الشركات العقارية التي تقوم بالتخطيط والتصميم والبناء إلى الزيون مباشرةً، أما القناة غير المباشرة فهي تعني الوكالء العقاريون الذين يقومون بعمل الوساطة بين الشركات العقارية والزيون.

## 5- الخدمة

يمكن تعريف الخدمة على أنها الأنشطة غير الملموسة والأداء المصمم بواسطة العملية التفاعلية من أجل تلبية احتياجات الزيائن وتوقعاتهم وإقناعهم. (Al-Dmour et al, 2013, 15)

وتتمتع الخدمة بشكل عام بمجموعة من الخصائص وكالآتي: (علي، 2003، 129) و(قيري، 2015، 8)

أ- تتميز الخدمة بأنها غير ملموسة، فلا يمكن نقلها أو تخزينها أو تعبئتها.

- بـ-غير متجانسة فمن غير الممكِن أن يجري تتميّط الخدمة المقدمة للزيون.
- تـ-قابلية الخدمة على الفناء والتلاشي بعد تقديمها إلى الزيون.
- ثـ-لا يمكن إنتقال ملكيتها لذلِك تُصبح العلاقة بين البائع والزيون غير محدودة (كما في بعض الشركات التي تقوم بالبيع بالأجل).
- جـ-عدم القدرة على فصل الخدمة عن مقدمها لذلِك تتَّصف بالتلازمية.
- حـ-يتم تقييم الخدمة وتسعيرها من خلال القيمة التي تقدِّمُها الخدمة للزيون.

عليه ترى الباحثة أن مفهوم الخدمة المقدمة من قبل الشركة العقارية يدل على ما يتم تقديمُه للزيون، فضلاً عن المنتج العقاري والخدمة المُرافقه له الواجب توافرها أو خدمات إضافية أخرى، وفق إستراتيجية كل شركة عند بيع المنتجات (سلع وخدمات) المقدمة للزيائن، من خدمات أساسية أو كمالية وقد تكون الخدمات التي تقدِّمُها الشركات العقارية عديدة ومتعددة من وجهة نظر الباحثة كالآتي:

- أـ- خدمات عقارية إستشارية.
- بـ- خدمات الماء والكهرباء.
- تـ- خدمات تعبيد الطرق الواقعة بجانب العقار.
- ثـ- خدمات كمالية تخص شكل العقار ومظهره.
- جـ- خدمات توفير خطوط الهاتف.
- حـ- خدمات الأنترنت.
- خـ- خدمات عامة كتوفير المُترزهات.

## **الفصل الثالث**

### **الإستراتيجيات التسويقية**

#### **Marketing strategies**

للإستراتيجيات التسويقية أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الشركات، وللوصول إلى بناء إستراتيجيات فاعلة يتطلب الأمر دراسة وتحليل البيئة التي تعمل بها الشركة، والتي لها دور كبير ومؤثر على الشركة وأنشطتها وإستراتيجياتها وعملياتها وبالتالي أهدافها، ومن بعد دراسة الموقف البيئي تقوم الشركات بتجزئة السوق، للفيام فيما بعد بتحديد الهدف السوقي وفقًّاً لأسس ومعايير محددة، ووضع أهداف تسويقية تسعى الشركة لتحقيقها، بإستخدام إستراتيجيات تسويقية لتحقيق تلك الأهداف.

وبناءً على ذلك سوف يتضمن هذا الفصل المباحث الآتية:

**المبحث الأول: تحليل البيئة التسويقية وتجزئة السوق**

**المبحث الثاني: الأهداف والإستراتيجيات التسويقية**

**المبحث الثالث: مصفوفة Ansoff**

## المبحث الأول

### تحليل البيئة التسويقية وتجزئه السوق

#### أولاً: تحليل البيئة التسويقية

يجب على كل شركة ترغب في تحديد إستراتيجية أن تبدأ بجمع وتحليل جميع المعلومات الازمة، لذلك فإن أفضل تحليل للبيئة الداخلية والخارجية هو تحليل SWOT، إن الهدف من تحليل SWOT ربط نقاط القوة لدى الشركة بفرص جذابة في البيئة في حين القضاء أو التغلب على نقاط الضعف والتقليل من التهديدات، إذ أن من المستحيل البدء بأي عمل تجاري، دون القيام بتقييم كل العوامل المحيطة بهذا العمل بدقة من جميع الزوايا، لأن مستقبل الأعمال التجارية يعتمد عليها، إذ يتضمن التحليل نظرة شاملة على جميع الموارد والتهديدات الداخلية والخارجية، ويتضمن تحليل SWOT الإستفادة من نقاط القوة لدى الشركة والإستعانة بمصادر خارجية والشراكة حين يكون ضعيفاً، مع التركيز على الفرص، والوعي ضد التهديدات، ويتمثل الدور الرئيس له بالمساعدة في العوامل التي قد تؤثر على التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار.

(Baricz, 2016, 12)

ويتعامل هذا التحليل مع تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المجتمع، ويمكن اعطاء ملخص لكل منها كالتالي: (Kovacsova, 2016, 34)

1- **نقط القوة:** تتمثل بالخصائص والموارد الإيجابية التي تمتلكها الشركة ويمكن أن تؤثر عليهم لصالحهم، وتشمل المعرفة والخبرة والكفاءة للموظفين، والمعدات المادية للشركة والبيانات والمعلومات الشاملة حول الزبائن.

2- **نقط الضعف:** تمثل الجوانب التي تحد من الشركة وتنمّعها من تحقيق أهدافها، ما يتطلّب إزالتها، وقد تشمل نقاط الضعف نقص عوامل التصنيع، الموظفين غير المؤهلين أو المعدات التكنولوجية القديمة.

3- **الفرص:** هي عوامل خارجية تسعى الشركة لتحديدها والعمل على استغلالها في الوقت المناسب، ويمكن أن تساعد الشركة في تحقيقها لأهدافها، وتتمثل بالدعم الحكومي أو الاتجاهات الديموغرافية المواتية أو معلومات الزبون الجيدة.

4- **التهديدات:** هي الظروف الخارجية التي تم إنشاؤها حديثاً التي تعوق تحقيق غایيات وأهداف الشركة، وتتوقع الشركات تهديدات محتملة في المستقبل، لذا يجب أن تكون الشركة جاهزة

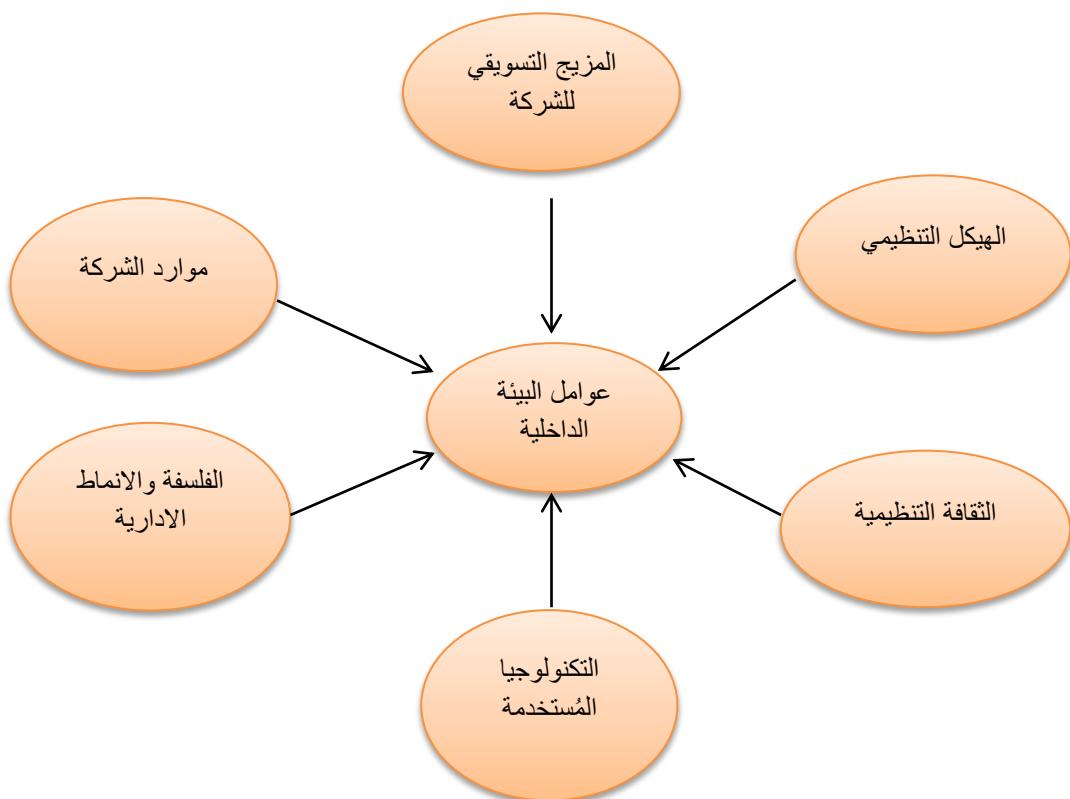
لمواجهتها في الوقت المناسب، إذ يمكن أن يكون التهديد الركود الاقتصادي، وفقدان الموارد أو التخريب.

تعمل الشركات في بيئة متغيرة بأستمرار مليئة بالتطورات المتتسارعة والصعوبات وعدم الإستقرار، نظراً للتطور التكنولوجي الكبير في البيئة، مما يتطلب من الشركات مواكبة هذه التغيرات في البيئة من أجل البقاء والإستمرار والنمو، إذ تتضمن البيئة العديد من العوامل، التي يمكن السيطرة عليها من قبل الشركة، والتي لا يمكن السيطرة عليها لأنها خارج إرادة الشركة، تتمثل تلك العوامل الآتي: (دياب، 2014، 10)

## ١- عوامل البيئة الداخلية

تتمثل مجموعة العوامل الداخلية والتي لها تأثير مباشر في أداء الشركة، إذ تتضمن جميع المتغيرات المؤثرة في سلوك الفرد والجماعة والتقنية والأنظمة التي تعمل الشركة بموجبها. (أبو رحمة، 2017، 10)

وترى الباحثة بأنها جميع الأنشطة المتعلقة بالشركة وأعمالها، كالهيكل التنظيمي للشركة العقارية، وإستراتيجياتها وأهدافها، والعاملين فيها، وأصحاب الشركة(ملاكها) وزبائنها الذين تتعامل معهم، فضلاً عن الأنظمة واللوائح التي تحدها وتعامل بها الشركة مع موظفيها، كل هذه العوامل لها تأثير قوي في عمل الشركات العقارية، إذ تستطيع الشركات العقارية من التعامل معها والسيطرة عليها بعكس العوامل الخارجية، وتتمثل هذه العوامل كما في الشكل الآتي:



**الشكل (3)**  
**عوامل البيئة الداخلية للشركة**

المصدر: المولى، عماد إسماعيل إبراهيم، 2009، التخطيط التسويقي وأثره في تحديد إستراتيجيات المزيج التسويقي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للأبسة الجاهزة في مدينة الموصل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق، 47.

أ- **الهيكل التنظيمي:** يتضمن الهيكل التنظيمي للشركة جميع الأقسام والإدارات داخلها، وتتوزع السلطات والمسؤوليات داخل الشركات من خلال التدرج الرسمي للهيكل التنظيمي، وقد عرف (Mwangi, 2012, 19) الهيكل التنظيمي بأنه تجميع أنشطة الشركة اللوجستية والإدارية، ثم تحفيز هذه المجموعة من الأنشطة بسبب الحجم المتزايد والتعقيد للعمليات الداخلية والإضطراب المتزايد في بيئة الشركة، لذا تحتاج الشركات الناجحة إلى التركيز الداخلي والتفاعل المنظم والاكتفاء الذاتي، في حين عرفه (Zighan, 2016, 68) على أنه تفاعلات مجموعة الأدوار والمبادئ والسلطة والمسؤوليات داخل الشركة لتنظيم المجموعات وأنشطة

الفرد والموقف، نحو الإنجاز الفعال للأهداف التنظيمية، ويُعد الهيكل التنظيمي المناسب عامل نجاح حاسم لتحسين أداء الشركات.

**بـ-المزيج التسويقي:** أداة الإدارة الأكثر أهمية، تُستخدم من قبل الشركة لتحقيق أهدافها، وينكون المزيج التسويقي من أربع عوامل رئيسة، وهي المنتج الذي يلبي حاجات ورغبات الزبائن وقد يكون ملموس كالمنتجات عموماً أو غير ملموس كالخدمة وال فكرة، والتسعير الذي يعبر عن مبلغ من المال أو حجم المنتجات أو كمية الخدمات التي يقدمها البائع للزبون، والترويج والذي يُعد العنصر الأساس في إقتصاد السوق ويُستخدم لإيصال معلومات عن المنتجات للزبائن، والتوزيع الذي يتم من خلاله إيصال المنتجات إلى الزبون. (Vyroubalova, 2015, 15)

**تـ-الثقافة التنظيمية:** يتم تعريف الثقافة التنظيمية بوصفها أساليب الشركة لفهم البيئة المحيطة وطريقة إنجاز المهام والأهداف المختلفة، تلعب الثقافة أدواراً مهمة في بناء هوية الشركة والميزة التنافسية، فالثقافة حصيلة القيم والمعايير المشتركة التي تثير المجموعات وال العلاقات والأنشطة الفردية، إنه نظام التحكم بأداء الشركة وعملية صنع القرار، فالثقافة التنظيمية عنصر هام في استراتيجية الشركة. (Zighan, 2016, 71)

**ثـ-موارد الشركة:** وتعني جميع الموارد التي تمتلكها الشركة كالموارد البشرية والمالية والمادية، ووسائل ومعدات الإنتاج والتي تستخدمها في نشاطها، فالموظفين العاملين داخل الشركة ومؤهلاتهم وقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم، فضلاً عن المعارف الإدارية والتكنولوجية التي يمتلكونها، لها تأثير كبير في عمل الشركة، إذ أن مستقبل الشركات يعتمد بشكل كبير على الأشخاص العاملين فيها، لذلك لابد وأن تقوم الشركة بتنقييم مواردها لتحديد نقاط قوتها، والتعرف على مدى قدرتها في استغلال الفرص البيئية، من خلال نقاط قوة مواردها التي تمتلكها، والتغلب على نقاط الضعف فيها. (أولاد حيمودة، 2011، 19)

**جـ-الأنماط الإدارية:** إن أنماط السلطة والإدارة في الشركة لها تأثير كبير و مباشر في أعمال الشركة، إذ يؤثر نمط السلطة في بيئة العمل، فالمركزية في العمل تؤدي إلى خفض الروح المعنوية والمبادرة والإبتكار للعاملين واللامبالاة في العمل والكسل، أما اللامركزية في العمل فإنها تشجع على المشاركة والإلتزام في العمل. (أبو رحمة، 2017، 16)

**حـ-التكنولوجيا المستخدمة:** وتشمل المهارات الفنية والتكنولوجية لدى العاملين، درجة التقنية المستخدمة في الخدمات المقدمة من قبل الشركة، مدى كفاءة الإنتاج وامكانية تقديم إبتكارات المنتجات والعمليات في الشركة، فضلاً عن قدرة الشركة والعاملين على تطبيق الأفكار المصممة. (أبو رحمة، 2017، 19)

## 2- عوامل البيئة الخارجية

هي كل ما يقع خارج نطاق الشركات والتي تؤثر في عملها وتمثل بمستويين، الأول يتضمن البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة أو بيئة المهام) غير المباشرة، والثاني يتمثل بالبيئة الخارجية العامة (الكلية) غير المباشرة كالتالي:

### أ- عوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة)

وهي مجموعة العوامل التي حددتها بورتر في خمسة عوامل أساسية، والتي تؤثر في عمل جميع الشركات ومنها الشركة العقارية داخل الصناعة التي تعمل فيها، فكل صناعة بيئة خاصة تعامل مع متغيراتها وتتأثر بها الشركات التي تعمل داخلها، وهي تضم العوامل الآتية:  
(Zhang & Ren, 2006, 1)

1- **تهديد الداخلون الجدد إلى السوق:** يُعد دخول منافسين جدد إلى السوق تهديداً للشركات العاملة بالفعل في هذه الصناعة، إذ يمكن للشركة الجديدة كسب جزء من الحصة السوقية على حساب منافسها الذي يوجد في السوق، وان عملية دخول المنافسين الجدد يعتمد بشكل رئيس على حواجز الدخول إلى هذه الصناعة، وكلما إرتفعت الحواجز أصبحت عملية الدخول أكثر صعوبة، لذا يمكن للشركات طويلة الأجل محاولة منع المنافسين الجدد من الدخول، ومن بين حواجز السوق يمكن ان تشمل على سبيل المثال ما يأتي:  
(Kovacsova, 2016, 32)

أ- وفورات الحجم.

ب- الوصول إلى قنوات التوزيع قبل المنافسين.

ت- قوة العلامات التجارية للشركة العاملة في السوق.

ث- اللوائح الحكومية في الدخول إلى الصناعة.

عليه قد تواجه الشركات العقارية دخول شركات منافسة جديدة إلى القطاع الذي تعمل فيه، وتواجه منافسة تؤثر على سمعتها وحصتها السوقية، وتستطيع الشركة من مواجهة هؤلاء المنافسين عن طريق المنتجات التي تقدمها، والوسطاء الذين تتعامل معهم ومنع المنافسين من الدخول إلى القطاع الذي تعمل فيه.

**2- تهديد المنتجات البديلة:** وتنتمل بوجود منتجات تقي بغرض الزيان، وتُلبي إحتياجاتهم وتوقعاتهم وتحتاج بديل مناسب للزيون مقابل منتجات الشركة، والذي سيؤدي إلى انخفاض مبيعات الشركة. (Th. Bruijl, 2018, 3)

عليه قد يتتوفر بدائل عدة للم المنتجات العقارية ولكن تكون كلف التبديل مرتفعة، على سبيل المثال قد يكون أمام الزيون خيارين عن عقار سكني معين، الأول يعود للشركة العقارية والثاني لشركة أخرى تقدم خدمات إضافية كالأنترنت والأمن ولكن بسعر أكبر، وهو ما يطلق عليه بتكليف التبديل.

**3- قوة مساومة الزيان:** إذ أن زيان الشركة لهم تأثير أيضاً في أعمال وقرارات الشركة، فهم يقومون بشراء منتجات الشركة، ويمكّنهم التحول من شركة إلى أخرى إذا لم تُناسب منتجات الشركة إحتياجاتهم، وهؤلاء الزيان يكونون على أنواع كالآتي: (أولاد حيمودة، 2011، 25) أ- الزيون النهائي: الذي يقوم بشراء المنتج لاستخدامه.

ب-الزيون الصناعي: هو الزيون الذي يقوم بشراء المنتج لإدخاله في صناعة منتج آخر.  
ت-تاجر الجملة أو المفرد: وهو الذي يشتري المنتج ليعمل على إعادة بيعه إلى الزيون النهائي.

عليه تواجه الشركات العقارية العديد من أنواع الزيان، كالزيون النهائي الذي يشتري العقار لاستخدامه الشخصي كالمنزل للسكن، أو الزيون المطور الذي يشتري أرضاً ثم يقوم بالبناء عليها، أو الذي يقوم بشراء العقار لغرض تأجيره أو إعادة بيعه، لذلك يجب عليها الحفاظ على زيانها من خلال تقديم منتجات تلبي إحتياجاتهم ورغباتهم، بالشكل الذي يضمن لها البقاء والإستمرار.

**4- قوة مساومة الموردين:** تؤثر قوة الموردين على عمليات الشركة، إذ يؤمن الموردون المدخلات في الإنتاج، سواء أكانت معدنية، المواد الخام، أو أي مدخل مادي آخر، وبدونها فإن الشركة لا تستطيع أن تنتج، وتتأثر قوة الموردين بشكل رئيس بالآتي: (Baricz, 2016, 10)

أ- الطلب على مدخلات الإنتاج.

ب-نوعية وتفرد المدخلات.

ت-إمكانية ملكية عوامل الإنتاج من قبل الشركة المنتجة.

وترى الباحثة بأن الشركات العقارية تتعامل مع العديد من الموردين، الذين يوفرون لها المواد الخام المستخدمة في البناء، والأيدي العاملة وغيرها من المواد، وتستطيع الشركة تقليل

قوة الموردين من خلال التعامل بشكل مباشر مع الأيدي العاملة، وفتح قسم خاص للمواد الإلنسائية المستخدمة في البناء، أو البحث عن موردين بسعر أنساب وجودة أفضل.

**5- المنافسة بين الشركات في الصناعة:** العنصر الأخير في نموذج بورتر المنافسة في الصناعة التي تعمل بها الشركة، لذلك يجب على الشركة التي ترغب في الحفاظ على حصتها في السوق أن تراقب أنشطة منافسيها، فإن أي إبتكار غير مرئي ومعرفه للشركات المنافسة يمكن أن يجلب زبائن جدد فقط للشركة المبتكرة، وقد تكون شدة المنافسة معتدلة أو مُكثفة، إذ يمكن تحديدها من خلال نمو السوق، وخصائص السلعة والخدمة، والمعلومات المتاحة عن المنافسين، وإختلافات المنافسين أو شروط الخروج من السوق. (Kovacsova, 2016, 33)

عليه نستنتج أن الشركات العقارية العاملة في قطاع معين من السوق، تعمل معها العديد من الشركات المنافسة التي قد تنتج منتجات عقارية ذات تصاميم أفضل أو مواد بناء ذات جودة أعلى، أو بأسعار أقل وأنساب، لذا لابد أن تقوم بدراسة المنافسين ومنتجاتهم والقرارات التي يتخذونها، فضلاً عن عمل بحوث تسويقية حول زبائنهم، وتحقيق التفوق على المنافسين.

## **ب- عوامل البيئة الخارجية العامة**

بالنسبة للعوامل الخارجية فهي تضم جميع المتغيرات التي تقع خارج حدود الشركة، ولها تأثير على إتخاذ القرارات الإدارية، والتي من الصعبه التعامل معها او السيطرة عليها، لذلك يجب على الشركات من توقع التغيرات في البيئة ووضع الخطط البديلة للتعامل معها، ومواكبة هذه التغيرات المستمرة والعمل على تطوير منتجاتها بما يتاسب مع الأوضاع في البيئة الخارجية لها، ومن هذه العوامل الآتي: (Chitechi, 2014, 14)

### **1- العوامل الديموغرافية**

والتي تتضمن جميع المُتغيرات السكانية، من حيث الحجم كزيادة الأعداد السكانية أو الوفيات، او تركيب السكان من مواصفات العمر والجنس والوظائف ومستوى التعليم، او توزيع السكان ومواقعهم كإنقال الأفراد من الريف إلى المدينة او من منطقة إلى أخرى، وإن هذه العوامل لها أهمية بالغة لأن السكان هم من يتألف منهم السوق، والتي تعمل الشركات لتلبية حاجاتهم ورغباتهم. (أولاد حيمودة، 2011، 28)

### **2- العوامل الاقتصادية**

تعد الظروف الإقتصادية في السوق هي قوى أخرى تؤثر على صنع القرارات في الشركة، إذ أن كل إقتصاد يمر بمراحل معينة من النمو أو الركود أو التدهور، وبالتالي فإن أي مرحلة من هذه المراحل لها تأثير كبير في جميع أصحاب المصالح، الممثلين بالزيائن والموردين وغيرهم، ففي حالة حدوث الركود سوف يؤدي ذلك إلى ارتفاع معدلات البطالة وهبوط أسعار الشراء، أما في حالة التوسيع والنمو ستكون عكس ذلك، وهناك العديد من العوامل الإقتصادية كالتالي: (Kovacsova, 2016, 30)

- أ- التغيرات في سعر الفائدة.
- ب- تغيرات معدل البطالة.
- ت- معدل التضخم.
- ث- تغيير دورة العمل.
- ج- إعادة تقييم أو تخفيض قيمة العملة.
- ح- أسعار النفط ومعدل الإنفاق والعمالة المستوردة.

وكل من هذه العوامل لها تأثير كبير في الشركات العقارية، من حيث التأثير في أسعار مواد البناء، والأيدي العاملة، والتأثير في مستويات الطلب على المنتجات العقارية، وبالتالي أثرها في بيع العقارات وأسعارها.

### 3- العوامل الاجتماعية والثقافية

فالشركات تنشأ ضمن مجتمع وليس في الفراغ، فالعوامل الاجتماعية تمثل جميع التغيرات التي تحدث في العلاقات الإنسانية داخل الشركة بين أفرادها، أو تغيرات المجتمع ككل، أما بالنسبة للعوامل الثقافية فهي تدل على كل ما يتعلق بثقافة المجتمع، من القيم الحضارية والتاريخية والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع والمؤثرة في سلوك الأفراد والجماعات، كذلك درجة التطور العلمي والثقافي، وطبيعة المجتمع وقبوله للتغير ودرجة تأثيره في الطلب على منتجات الشركات. (بن واضح، 2014، 45)

وترى الباحثة أن العوامل الاجتماعية والثقافية تضم جميع العادات والتقاليد السائدة في المجتمعات، ومستوى التعليم والطبقات الاجتماعية، والثقافات السائدة في المجتمع وسرعة التغير في النمط الاجتماعي، فهي تؤثر في عمل الشركات العقارية وفي نوعية المنتجات التي تقدمها، وبخاصة بعض المجتمعات العراقية التي قد ترغب العائلة في الحصول على منزل كبير يضم العائلة بأكملها.

#### **4- العامل التكنولوجية**

تتمثل بالتطورات التكنولوجية والأساليب التقنية الحديثة، إذ أن البيئة التقنية تعد أهم العوامل المؤثرة في نشاط الشركات، وتتغير طبيعة التكنولوجيا وعمليات الإنتاج بشكل متتابع، مما يتطلب تكيف الشركات مع هذا الإتجاه، وتضم العوامل التكنولوجية تصنيفات متعددة منها: (Kovacsova, 2016, 31)

- أ- الإبتكارات الجديدة.
  - ب- التقاؤم الفني.
  - ت- درجة الإبداع.
  - ث- مقدار الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير المستمر.
- 5- العامل القانونية**

تشمل جميع التغيرات في القوانين والتشريعات الحكومية، والأنظمة واللوائح التي تتصل بها الدولة، كقوانين الأشغال والعمال، والقوانين التي تؤثر في عمل الشركات، وال العلاقات الدولية التجارية، فهي مجموعة من الأنظمة والتشريعات التي تحددها الحكومة لضمان بقاء وتوفر نوع من المنافسة في الأعمال، وتتمثل القوانين المؤثرة في عمل الشركات بالآتي: (البغدادي، 2009، 20)

- أ- قوانين السلامة العامة.
- ب- قوانين منع الاحتكار.
- ت- قوانين حماية البيئة.
- ث- حماية المجتمع من اعمال الشركات.
- ج- الرقابة على منتجات الشركات.
- ح- قوانين تحكم بطريقة التعامل بين الشركات.

#### **6- العامل الطبيعية**

تتجسد بالعوامل التي تنشأ نتيجة للطبيعة والتي تؤثر في أعمال الشركات، وتشمل جميع العوامل المتعلقة بحياة الإنسان، من ماء وهواء والطاقة والمصادر الأولية للمواد الخام، كالظروف المناخية، ومساحات الأرضي والظروف البيئية وحمايتها، ومن العوامل الطبيعية المؤثرة في عمل الشركات الآتي: (أولاد حيمودة، 2011، 29)

- أ- التلوث البيئي.
- ب- قلة الموارد الأولية.
- ت- تكلفة الطاقة.
- ث- جمعيات حماية البيئة.
- ج- التدخل الحكومي.

وترى الباحثة أن عمل الشركات العقارية، يتاثر بشكل كبير بالعوامل الطبيعية، لأن هناك إرتباط كبير بين الأرض والمنتج العقاري، فلن تستطع الشركة العقارية من بناء أي منتج عقاري إذا كان هناك أي عائق في الأرض، أو إذا كانت غير صالحة للبناء أو أن هذه الأرض معرضة للزلزال أو البراكين أو قربها من مصانع ملوثة بيئياً أو غيرها، لذلك فإن على الشركات العقارية أن تبحث عن المواقع المناسبة للمشروعات العقارية، وعلى نحو يُسهم في إستثمار العوامل البيئية، فضلاً عن التوجهات الحديثة في بناء المدن الخضراء التي تدعم النشاط البيئي.

## ثانياً: تجزئة السوق

يتم تحديد تجزئة السوق من خلال تنوع الزبائن المُتواجدين في السوق، فالشركة عادة ما تكون غير قادرة على تغطية جميع الزبائن في الصناعة التي تعمل فيها، فال المشكلة هي عدد الزبائن المرتفع ومتطلبات شرائهم، لذلك فمن المناسب التركيز على قطاع معين أو قطاعات عدة من السوق، وعرفها (Svedic, 2004, 5) إنها عملية تجميع الأفراد أو الشركات بـخصائص مماثلة تتعلق بإستخدام المنتج أو إستهلاكه أو فوائده، ويرى (راوش، 2006، 23) بأن التجزئة هي التي تُمكِّن الشركة من إكتشاف درجة الاتجاه المُتواجدة في سوق معين، وبذلك تزيد من قدرة الشركة على تمييز الإختلاف بين خصائص الزبائن في هذه الأجزاء، وبالتالي تُمكِّنها من إختيار الجزء المناسب لها وتركيز الجهود تجاهه، وأشار لها (Duong, 2016, 51) بأنها عملية تقسيم السوق إلى مجموعات فرعية من الزبائن المحتملين، فيتم تقسيم احتياجات الزبائن غير المُتجانسة إلى مجموعات أصغر تجأساً بناءً على خصائص معينة.

وترى الباحثة بأن تجزئة السوق تمثل عملية فصل وتجزئة الزبائن ومن ثم تجميعها في قطاعات، وفق مجموعات مُتجانسة من حيث الحاجات والرغبات، أو وفق خصائص أخرى مُشتركة، وإختيار الهدف السوفيكي كأن يكون قطاع واحد أو أكثر الذي يمكن أن يتحقق للشركة أهدافها، وإستخدام مزيج تسويقي مُناسب لذلك القطاع، وتوجيه جهودها تجاهه.

وتتبع أهمية تجزئة السوق من خلال ماتحصل عليه الشركة من فوائد، عند إستخدام هذه الطريقة لتسويق منتجاتها، وتتلخص هذه الأهمية في نقاط عده وكالآتي: (Duong, 2016, 52)

- أ- تساعد في وضع خطة ناجحة للعثور على العناصر الأساسية للإختلافات بين الزبائن، وتقديم المنتجات المناسبة لهم.
- ب- تكون الشركات التي تعمل من خلال تجزئة السوق أكثر فاعلية مقارنة مع الشركات التي تقدم المنتجات للزيون الإعتيادي.
- ت- تعمل على مساعدة الشركات في فهم زبائنهم بشكل أكثر وضوها، وتلبية الاحتياجات بشكل أفضل.
- ث- إن عملية التجزئة الفاعلة يمكن أن تساعد الشركات على إنشاء خدمة متخصصة تجلب لها عروض مناسبة لمختلف مجموعات الزبائن، وبالتالي تحقق الرضا والولاء لدى الزيون.
- ج- تساعد في توفير التكاليف والمساحة والجهد للشركات.

ومن أجل تحديد شرائح صالحة وموثوق بها، هنالك عدد من المعايير التي يمكن إستخدامها كمبادئ توجيهية للإعتماد عليها في عملية تجزئة السوق، كالآتي: (Duong, 2016, 52) و(Gardesmed, 2019, 26)

- أ- قابلية السوق للقياس من أجل ضمان سهولة تحديد جميع الشرائح وقياسها، إذ أن هذا المعيار مهم من أجل التأكد من أنه يمكن قياس حجم ونمو وإمكانات السوق لقطاع ما.
- ب- يجب أن تكون جميع الشرائح قابلة للوصول إليها، وهذا يعني أن الزبائن يجب أن يكونوا قد تم الوصول إليهم بشكل فعال، من خلال العمليات الترويجية وإيصال المعلومات عن منتجات الشركة بسهولة.
- ت- يجب أن تكون جميع القطاعات كبيرة وذات حجم مناسب، مما يعني أن تكون الشرائح كبيرة بما يكفي لضمان الاختلافات فيما بينها، وتقديم منتجات تناسب حاجات ورغبات هذه الشرائح.
- ث- يجب أن تكون القطاعات قابلة للتنفيذ، والتي تعالج قدرة الشركة في الوصول إلى جميع القطاعات، أي يمكن خدمة هذه الشرائح من قبل الشركة.
- ج- يجب أن تكون جميع الشرائح متوافقة مع الشركة وإستراتيجية العمل وظروف السوق المتوقعة.

## 1- أسس تجزئة السوق

يوجد خمسة أنواع من الأسس أو الطبقات التي يتم وفقها تقسيم الشرائح السوقية، وهي تتمثل بالآتي: (Karlsson, 2017, 47)

أ- حسب العوامل الديموغرافية: أي التركيبة السكانية وتدل هذه العوامل على كل ما يتعلق بالزيائن من خصائص وصفات، تتعلق بالعمر والجنس والحجم وكذلك الموقع داخل السوق الذي سوف تقوم الشركة بتجزئته فضلاً عن الصناعة، وإن هذه الخصائص تكون غير مباشرة ويمكن التعرف عليها دون زيارة الزبون أو الإتصال به، لكنها تُعطي نظرة عامة عن إحتياجات الزيائن ومعدل الإستخدام.

ب-حسب متغيرات التشغيل: هذا النوع من التقسيم يكون أكثر دقة وتفصيلاً في تحديد الزيائن الحاليين والمُستقبليين، فهي تعني التقنية المستخدمة من قبل الشركة، فضلاً عن مدى المعرفة والخبرة التي يمتلكها الزبون حول منتج الشركة وكيفية الاستخدام، والقدرات المالية والتتشغيلية والفنية لديه، فضلاً عن المستخدمون أو غير المستخدمين لمنتج الشركة، أما بالنسبة للمنتج العقاري فيتمثل ذلك من حيث الاستخدام للعقار وحاجة الزبون له.

ت-حسب إجراءات الشراء: وتعني تنظيم عملية الشراء، ومعايير وسياسات الشراء العامة، كذلك تضم العلاقة بين البائع والمشتري، وتضم إجراء إتصال مباشر مع الزبون لجمع معلومات منه، وبدون هذا الإتصال لن يتم التوصل إلى معلومات دقيقة حول إمكانات الزبون.

ث-حسب العوامل الظرفية: وتمثل كل ما يتعلق بالظروف البيئية المحيطة، وخطر حالة الشراء، فضلاً عن تطبيق نوع وحجم المشتريات والإحتياجات العاجلة للزيون ومزاج الطلب، وهي ترتبط إرتباطاً وثيقاً بحجم الزيون.

ج-حسب الخصائص الشخصية: يدل استخدام هذا النوع من التقسيم على تقسيم الشرائح السوقية وفق خصائص الزيائن كالدافعية والإدراك أو كيفية إدارة المخاطر، فضلاً عن القيم والمُتغيرات الحسية وتوقعات الدور والسلوك، لكن هذا التقسيم يكون به نوع من التعقيد وصعوبة التنفيذ وإرتفاع تكاليف جمع البيانات التي تخص الزيائن.

وترى الباحثة أن عملية تجزئة السوق العقاري إلى قطاعات قد تشبه العملية السابقة الذكر من حيث معايير التقسيم والأسس، إلا أن السوق العقاري بحد ذاته يحتوي قطاعات عدة داخله، كقطاع المكاتب، المتاجر، منازل الإيجارات، البيع والشراء، الطرق، الجسور والفنادق، عليه تتخصص الشركات العقارية بوحدة أو أكثر من هذه القطاعات السوقية بما يتلائم مع إمكانياتها ومواردها.

## 2- الهدف السوقى

تتمثل عملية إختيار الهدف السوفي المرحلة اللاحقة بعد الإنتهاء من تجزئة السوق وإختيار الفئة السوقية التي ستوجه انشطة الشركة نحوها، إذ تقوم الشركات بإختيار الهدف من ضمن القطاعات السوقية التي قامت بتجزئتها سابقاً، لذلك سوف تخترق القطاع الذي يعتبر فرصة سوقية ويتحقق لها التفرد والتميز عن الشركات الأخرى المنافسة، وبعد قرار الإختيار من أهم القرارات التي تتخذها الشركة، لأن هذا القرار له تأثير في باقي قرارات الشركة، وبعد إختيار الهدف السوفي ستعمل الشركة على تحطيط العملية التسويقية وصياغة إستراتيجيات تتلائم مع إحتياجات ورغبات الزبائن في القطاع السوفي المستهدف. (ابو عويلي، 2008، 70)

وعند إختيار الهدف السوفي يجب تقييمها وفق مواصفات محددة لإختيار قطاع سوفي مناسب وهذه المواصفات تتمثل بالآتي: (Kovacsova, 2016, 20)

- أ- حسب حجم السوق المستهدف وإمكاناته في النمو.
- ب- إعتماداً على جاذبية السوق وإمكانات الربح المحتملة.
- ت- بناءً على الموارد والقدرات المتاحة للشركة.
- ث- توافق السوق المستهدف مع أهداف الشركة.
- ج- وفقاً لتكاليف دخول الشركة إلى السوق المستهدف.

ولكي تقوم الشركة بعملية الاختيار فإن أمامها إستراتيجيات عدة لإختيار الهدف السوفي وكالآتي: (زاوش، 2006، 24)

أ- استراتيجية التركيز: من خلال هذه الإستراتيجية فإن الشركة تقوم بالتركيز على قطاع سوفي وحيد، لخدمته وتقديم سلع وخدمات تتناسب مع إحتياجات الزبائن فيه، إذ يُمكنها استخدام هذه الإستراتيجية عندما يكون هذا القطاع غير مخدوم، أو تكون مصادرها محدودة، أو بإمكان الشركة التطور والتتوسيع مستقبلاً، ولهذه الإستراتيجية فوائد منها، أن الشركات لها معرفة عالية بالقطاع الذي دخلت إليه وحاجاته، فضلاً عن الأهمية الاقتصادية التي يتحققها والعائد المرتفع على الاستثمار، وعلى الرغم من الإيجابيات التي تتحققها لكنها تحتوي أيضاً على سلبيات، منها قد يتلاشى هذا الجزء السوفي بتلاشي وانتهاء حاجة الزبائن، أو دخول منافس إلى نفس القطاع وغيرها من المخاطر، لذلك فإن العديد من الشركات تفضل خدمة عدة قطاعات من السوق.

ب-إستراتيجية التخصص بالمنتج: وهي أن تقوم الشركة بإختيار والتركيز على نوع واحد من المنتجات، لأن تقوم الشركة ببناء شقق سكنية فقط والتخصص بها وعدم بناء أي منتج آخر، أي أنها تختص بهذا المنتج.

ت-إِسْتَرَاتِيجِيَّةُ التَّخْصُصُ بِالسُّوقِ: وَهِيَ بِعِكْسِ الإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ السَّابِقَةِ، فَهُنَا الشَّرْكَةُ تَقْوِيمُ بِخَدْمَةِ حَاجَاتِ وَرَغْبَاتِ زَبَانِ مُعِينِينَ، كَأَنْ تَقْوِيمُ الشَّرْكَةُ بِالْعَمَلِ عَلَى تَلِيهَ حَاجَاتِ أَصْحَابِ الْبَنُوكِ وَبِنَاءِ الْأَبْنَيَةِ الْمُنَاسِبَةِ لَهُمْ.

ث-إِسْتَرَاتِيجِيَّةُ التَّخْصُصُ الْإِنْتَقَائِيِّ: مِنْ خَلَالِ هَذِهِ الإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ فَإِنَّ الشَّرْكَةَ، تَقْوِيمُ بِالْدُخُولِ إِلَى عَدَةِ قَطَاعَاتِ مِنَ السُّوقِ وَإِسْتَهْدَافُهَا وَتَكُونُ هَذِهِ الْقَطَاعَاتُ كُلُّهُ عَلَى حِدَةٍ، وَتَرِي الشَّرْكَةُ أَنَّ فِي قُدْرَتِهَا الدُخُولُ إِلَيْهَا وَإِسْتَهْدَافُهَا.

ج-إِسْتَرَاتِيجِيَّةُ تَغْطِيَّةِ السُّوقِ: عِنْدِ إِسْتَخْدَامِهَا تَقْوِيمُ الشَّرْكَةُ بِالْدُخُولِ إِلَى جَمِيعِ قَطَاعَاتِ السُّوقِ، وَتَقْدِيمِ الْمُنْتَجَاتِ الَّتِي تَلِي حَاجَاتِ وَرَغْبَاتِ كَافَةِ الشَّرَائِحِ السُّوقِيَّةِ، إِذَا دَفَعَتْ الْمُتَوَضِّعَاتُ بِالْعَقَارَاتِ دَاخِلَ الْمُجَمَعَاتِ السُّكَنِيَّةِ أَوْ خَارِجَهَا بِبَنَاءِ الدَّوَائِرِ الْعَامَةِ وَالْخَاصَّةِ وَالْطَّرَقِ وَالْجَسُورِ.

إِذَا عَنِ الْقِيَامِ بِالشَّرْكَاتِ بِإِخْتِيَارِ إِحْدَى الإِسْتَرَاتِيجِيَّاتِ السَّابِقَةِ فَإِنَّ هُنَاكَ عَوَامِلٌ تُؤَثِّرُ فِي إِخْتِيَارِ إِسْتَرَاتِيجِيَّةِ الْهَدْفِ السُّوقِيِّ يَجِبُ أَخْذُهَا بِنَظَرٍ إِلَيْهَا وَمِنْهَا الْآتِيُّ: (أَبُو عَوْيَلِي، 2008، 70)

أ- مَرَاعَاةُ حَاجَاتِ وَرَغْبَاتِ الزَّبَانِ.

ب-الْحَصَّةُ السُّوقِيَّةُ لِلشَّرْكَةِ وَسُمْعَتُهَا فِي السُّوقِ.

ت-حِدَةُ الْمُنَافِسَةِ أَمَامُ الشَّرْكَةِ فِي السُّوقِ.

ث-الْمَوَارِدُ وَالْإِمْكَانَاتُ الَّتِي تَمْتَلِكُهَا الشَّرْكَةُ.

ج- حَجمُ وَهِيَكلُ سُوقِ مُنْتَجِ الشَّرْكَةِ.

## المبحث الثاني

### الإستراتيجيات التسويقية

#### أولاً: الإستراتيجيات التسويقية

##### 1- مفهوم الإستراتيجية التسويقية

تُعد إستراتيجية التسويق أداة تغيير مهمة للأعمال في جميع أنحاء العالم ونجاح للشركات التي تختار بناء اسم العلامة التجارية خارج حدودها المحلية لديمومة قدرتها على المنافسة في بيئة السوق العالمية الحالية، وقدرت العولمة الحالية للأسوق الشركات من رؤية الأسواق الدولية كفرصة تجارية، ومن ثم صياغة إستراتيجيات التسويق كوسيلة لتحسين قاعدة السوق، وزيادة أداء الأعمال والبقاء وسط مُنافسة محلية ودولية ضيقة، إنه نمط من التخصيص المنهجي للموارد لدعم جهود التسويق الموجهة نحو تقديم مساهمة إيجابية نحو تحقيق أهداف التسويق والإستمرار، إذ تُحاول الشركة من خلال الإستراتيجية التسويقية الوصول إلى أسواقها المستهدفة بإعتماد التمييز بين المنتجات، والتسويير، والترويج وتوزيع المنتجات، والبدء بمسح السوق أو البحث والتطوير، والتي من خلالها يتم تأسيس الاحتياجات والرغبات وتحليل منتجات المنافسين لتقديم منتجات تتتفوق على المنافسين، ومن ثم تستمر في نماذج المزيج التسويقي المتتالية المعروفة باسم إبتكار المنتجات أو التمايز والتسويير والترويج وتوزيع لخدمة الزبائن والمتابعة والاحتفاظ بها. (Owuor, 2016, 2)

إن أهمية الإستراتيجية التسويقية تُحدد من حيث أنها ليست ثابتة، لأن الحقيقة في بيئة السوق اليوم أن أذواق ومتطلبات الزبائن تتغير، فالإستراتيجية الناجحة اليوم لن تكون مُناسبة في المستقبل القريب، والمنتجات التي تحظى بالطلب اليوم يتم نسيانها في وقتٍ لاحق، إذ أن هذه الأمور مهمة لفهم الحقيقي لإستراتيجية التسويق نظراً للحالة المتغيرة في بيئة التسويق، فلا يمكن القول بأن هذه الإستراتيجية هي المثالية للزبائن أو المنافسين بمنتج وسعر وترويج وتوزيع معين، إذ أن لكل منتج سوق تكون إستراتيجية تسويق خاصة به، ولكل سوق مستهدفة أو مجموعة من الزبائن سيكون هناك إستراتيجيات تتلائم مع الأسواق التي تعمل بها الشركات، وقد حدد العديد من الباحثين مفهوم الإستراتيجية التسويقية.

إذ عرفها (Ferrell&Hartline, 2010, 19) بأنها خطة لكيفية قيام الشركة، بإستخدام نقاط القوة والقدرات والمهارات لتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن، ومتطلبات السوق فضلاً عن

الأنشطة المرتبطة بالحفاظ على العلاقات مع أصحاب المصلحة، وقد تتضمن الإستراتيجية التسويقية برنامج تسويقي واحد أو أكثر، وكل برنامج يتضمن عنصرين السوق المستهدف والمزيج التسويقي.

وأضاف (Kotler& Armstrong, 2012, 36) بأنها المنطق الذي تستخدمه الشركات، والذي من خلاله تستطيع تحقيق الأهداف التسويقية، إذ تتضمن إستراتيجيات عدة للمزيج التسويقي وتحديد موقع الشركة وللسوق المستهدف والنفقات التسويقية.

كذلك عرفها (أوليدي، 2013، 8) على أنها مجموعة من الخطط طويلة الأمد تؤدي إلى تحديد وتطوير رؤية ورسالة الشركة، بما يحقق الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، والإستجابة لمتطلبات الزبائن المحتملين وتحسين صورة الشركة لدى الفئة المستهدفة بالشكل الذي يحقق المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

كما أشارا (حدوش، 2015، 57) إلى الإستراتيجية التسويقية بأنها تطوير لرؤية الشركة بخصوص الأسواق التي تعمل بها أو التي تهتم بها، فضلاً عن وضع برامج التسويق وتحديد الأهداف والعمل على تطويرها، بالشكل الذي يحقق إستجابة لمتطلبات الزبائن في السوق المستهدف وتحقيق مكانة للشركة.

وعرفها (Kovacsova, 2016, 18) على أنها مفهوم طويل الأجل لأنشطة الأعمال في مجال التسويق والغرض من ذلك تخصيص موارد الشركة لكي يمكنها من تحقيق هدفين أساسيين وهما: رضا الزبائن والميزة تنافسية.

واشار إليها (Owuor, 2016, 12) بوصفها شرطاً أساسياً ضرورياً لقدرة الشركة على تعزيز حصتها في السوق وزيادة قيمة المساهم وبناء مؤشر الربحية.

## 2- أنواع الإستراتيجيات التسويقية

يوجد العديد من البديل الإستراتيجية أمام الشركات، والتي تستطيع الإختيار من بين هذه البديل الإستراتيجيات التي تُناسِبها، وفق مواردها وإمكانياتها والظروف البيئية المحيطة بها، لتحقيق الأهداف التسويقية التي تسعى إليها، وقد قدم العديد من الباحثين آرائهم حول أنواع الاستراتيجيات التسويقية كما في الجدول الآتي:

## الجدول (11)

### آراء عدد من الباحثين في أنواع الإستراتيجيات التسويقية

الباحث	أنواع الإستراتيجيات
	<p>إستراتيجيات بورتر</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إستراتيجية قيادة الكلفة الإجمالية.</li> <li>- إستراتيجية التمايز.</li> <li>- إستراتيجية التركيز على الكلفة/التميز.</li> </ul>
	<p>إستراتيجيات المزيج التسويقي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إستراتيجية المنتج.</li> <li>- إستراتيجية التسعير.</li> <li>- إستراتيجية التوزيع.</li> <li>- إستراتيجية الترويج.</li> </ul>
	<p>إستراتيجيات أنسوف لنمو السوق</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إستراتيجية اختراق السوق.</li> <li>- إستراتيجية تطوير المنتج.</li> <li>- إستراتيجية تطوير السوق.</li> <li>- إستراتيجية التنوع.</li> </ul>
	<p>1- إستراتيجية الدفاع التسويقي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إستراتيجية اتباع السوق.</li> <li>- إستراتيجية جيوب السوق.</li> <li>- إستراتيجية التوسيع.</li> </ul> <p>2- إستراتيجية الهجوم التسويقي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إستراتيجية قائد السوق.</li> </ul>

<p>- إستراتيجية متحدي السوق.</p> <p>- إستراتيجية اختراق السوق.</p> <p>3- الإستراتيجية العقلانية.</p>	
<p>أولا. إستراتيجيات الهجومية:</p> <p>1- إستراتيجية مهاجمة الجبهات الامامية للسوق.</p> <p>2- إستراتيجية مهاجمة اجنحة الجيش (الهجوم الجانبي) على السوق.</p> <p>3- إستراتيجية الهجوم المطوق.</p> <p>4- إستراتيجية الهجوم الثانوي.</p> <p>5- إستراتيجية هجوم العصابات.</p> <p>ثانيا. إستراتيجيات الدفاعية:</p> <p>1- إستراتيجيات دفاع الشركة عن موقعها في السوق.</p> <p>2- إستراتيجية الدفاع عن اجنحة الجيش.</p> <p>3- إستراتيجية الدفاع بموجب حق الأولوية.</p> <p>4- إستراتيجية الدفاع بالهجوم المضاد والمقابل.</p> <p>5- إستراتيجية الدفاع المتقل.</p> <p>6- إستراتيجية الدفاع بالانكماش.</p> <p>ثالثا. إستراتيجيات التسويقية للتتابع.</p> <p>رابعا. إستراتيجيات قادة الاسواق الصغيرة.</p> <p>خامسا. إستراتيجيات متحدي السوق.</p>	(حدوش، 2015، 59)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالإعتماد على ما ورد في الأدبيات والموقع.

اما بالنسبة للإستراتيجيات التسويقية العقارية فالشركات العقارية حالها حال بقية الشركات فهي تتبع إستراتيجيات مختلفة للتعامل مع الأسواق العقارية التي تعمل بها، لذلك هناك مجموعة من أنواع الإستراتيجيات التسويقية العقارية المختلفة، وكل إستراتيجية منها تُناسب شركة معينة حسب نوع الشركة وإمكانياتها والبيئة التسويقية التي تعمل بها، حيث قُسمت مجموعة إستراتيجيات للتسويق العقاري تتمثل بالأتي: (الطائي وآخرون، 2012، 237)

اولا: **إستراتيجيات التوسيع المكاني والزمني**: يتضمن هذا النوع مجموعة من الإستراتيجيات للشركات العقارية تُساعدها في البناء والتطوير والتسويق لهذه العقارات وهي كالأتي:

1- إستراتيجية التوسيع الأفقي: والتي تعني إستغلال مساحات الأرضي المخصصة للبناء خاصة تلك التي تختص بالسكن.

2- إستراتيجية التوسيع العمودي: ويقصد بها إستغلال الفضاء، حيث تهدف إلى بناء العمارت للشقق السكنية والمكاتب التجارية بشكل عمودي بالشكل يحقق أكبر إستيعاب للزيائـن.

3- إستراتيجية التوسيع الزمني: والغرض منها التوسيع وإستغلال المساحات المخصصة للسكن في وقت المواسم السياحية فترة (الصيف والشتاء) لإستيعاب أكبر عدد من الوافدـ السياحـية.

ثانيا: **إستراتيجيات التنمية والتطوير التكنولوجي**: تعني إستخدام تقنيات حديثة وتكنولوجيا متطرفة في البناء تتناسب مع التطورات البيئية والتوجه نحو الأيدي العاملة مُنخفضة الكلفة.

ثالثا: **إستراتيجيات تنافسية**: والتي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية للتأثير في أكبر عدد ممكـن من الزيائـن وتقع ضمنها العديد من الخيارات الإستراتيجية تتمثل بالأـتي:

1- إستراتيجية التكلفة المـنخفضـة.

2- إستراتيجية الجودـة العـالـية والتحسين المستـمر.

3- إستراتيجية البحث عن أسواق جديدة.

في ضوء ما تقدم من إستراتيجيات تتفق الباحثة مع ما جاء به الباحثـين (Al bostanji, Evangelia, 2015, 2017, 21) والتي تتمثل بإستراتيجيات مصفوفة انسوف التي سيتم إستخدامها ضمن توجهـات هذا البحث، بما يتناسب مع بيـئة وعمل الشركات العقارـية ونمو وتطور السوق العقارـي، إذ ان هـدف الشركات العقارـية هي تحقيق النـمو والتـوسيـع والبقاءـ في ظل المنافـسة القـائـمة والتي يمكنـ يـوفرـها تـبنيـ إـسـترـاتـيـجيـاتـ مـصـفـوفـةـ Ansoffـ.

## المبحث الثالث

### Ansoff مصفوفة

#### أولاً: مفهوم مصفوفة Ansoff

يُعد (H. Igorr Ansoff) رائد إستراتيجيات التفاف من خلال المصفوفة التي قدمها بوصفها خبارات تنافسية، وقد عمل عام 1950 في مركز الأبحاث المرموق (Rand) وبينما هو هناك ركز على تطوير حلول للتحديات الإستراتيجية لحلف الناتو، أصبح هذا العمل الأساس لنظرياته حول الإدارة الإستراتيجية في نهاية حياته المهنية، كان Ansoff أستاذًا متميّزاً في جامعة الولايات المتحدة الدولية إلى الآن في جامعة آليات الدولة، إذ أن أعماله في بحوث الإدارة الإستراتيجية لا تزال مستمرة، قدّم Ansoff مفهوم موازنة الخصائص الخارجية لـ الإستراتيجية السوق والمُنتج و عمل على توليد التوافق الداخلي بين الإستراتيجية وموارد الأعمال.

يعتمد عمل Ansoff على تطوير أداة تسهل قدرة المدير الأعلى لتحليل البيانات بهدف إستكشاف واستغلال إمكانات الربح في المستقبل، ونتيجة لذلك تحسين وضع الشركة التنافسي، وإستخدام البيانات لحساب كل من السيناريوهات التاريخية والمستقبلية، فضلاً عن تغيير الخطط والسلوك لمطابقة هذه السيناريوهات أثناء تطورها ، فهي طريقة صالحة لتحسين نجاح الشركة. (Gianos, 2013, 110)

تم تطوير مصفوفة Ansoff بواسطة H. Igor Ansoff ونشرت لأول مرة في Harvard Business Review في عام (1957)، في مقال بعنوان "إستراتيجيات التوسيع" لقد أعطى أجيال من المسؤولين وقادة الأعمال طريقة بسيطة للتفكير في مخاطر النمو، وهي أداة تساعد الشركات على تحديد إستراتيجية النمو المناسبة لهم، إنه ينظر إلى منتجات الشركة والأسوق التي تعمل فيها للمساعدة في تحديد الإتجاه الصحيح للنمو، فالمصفوفة هي طريقة ممتازة لتحليل التسويق كإجابة إستراتيجية من خلال استخدام شبكة توسيع سوق المنتجات التي إقترحها (Ansoff 1957) إطار Ansoff مفيد للكشف عن فرص نمو مُكتفة جديدة، تقوم الشركات بمراجعة ما إذا كانت هناك أية فرص لتحسين أداء الأعمال الحالي، من خلال إستراتيجية اختراق السوق، تدرس الشركة ما إذا كان يمكنها كسب المزيد من حصتها في السوق مع منتجاتها الحالية في أسواقها الحالية، ومن خلال إستراتيجية تطوير السوق، تدرس الشركة تسويق المنتجات الحالية، غالباً عن طريق إدخال تعديلات تجميلية على المنتجات في أسواق جديدة، على سبيل المثال إضافة قنوات التوزيع أو عن طريق تغيير محتوى الإعلان أو الترويج،

من خلال إستراتيجية تطوير المنتج، تدرس الشركة ما إذا كان يمكنها تطوير منتجات جديدة ذات أهمية محتملة لسوقها الحالي، وهناك مُصطلح بديل لتطوير المنتجات هو الإبتكار، إن مفتاح النجاح في البيئة التافيسية الحالية هو إستبدال السلع والخدمات الجديدة التي تفوق المنتجات التاريخية، فالشركات التي لا تتذكر لا تتجو، ومن خلال إستراتيجية التوسيع تقوم الشركة بتطوير منتجات جديد لسوق جديد. (Mwangi, 2012, 14)

وقد عرف مصفوفة Ansoff (Watts et al., 1998, 105) بأنها أداة لخريطه الإستراتيجية التسويقية تقترح أربعة إستراتيجيات لتنمية الأعمال وتركتز على مستوى المخاطر المرتبطة بكل خيار إستراتيجي.

إعتماداً على ما سبق قدم Ansoff مصفوفة تتكون من أربع خلايا، تحتوي كل خلية منها على إستراتيجية مختلفة، تساعد الشركات على تحديد الموقع الإستراتيجي لها في السوق، وتعزز من قدرة الشركة على تنمية أعمالها، مع الأخذ في الاعتبار المخاطر المصاحبة لها، وهذه الإستراتيجيات هي إختراف السوق والتي تقع في الربع الأيمن الأعلى والتي تعمل بسوق حالي ومنتج حالي، وتطوير المنتج في الربع الأيسر الأعلى بسوق حالي ومنتج جديد، وإستراتيجية تطوير السوق في الربع الأيمن الأسفل بسوقٍ جديد ومنتج حالي، وإستراتيجية التوسيع في الربع الأيسر الأسفل بسوقٍ جديد ومنتج جديد، كما في الشكل الآتي:

## Ansoff مصفوفة

المُنتجات

مُنتجات جديدة

مُنتجات حالية

		أسواق حالية	الأسواق
تطوير المنتج	إختراق السوق	سوق حالي، منتج حالي	سوق حالي، منتج جديد
التنوع	تطوير السوق		

الشكل (4) مصفوفة Ansoff

Source: Shah, Mona, Nitin, 2007, A Study of Effective Marketing Strategies for Developing the Supply and Demand for Housing and Real Property and Their Impact on National With the Focus on Innovative Management Strategies of Pune's Leading Construction Firms, Doctoral Thesis of Philosophy (Unpublished), Institute of Business Management and Research, University of Pune, Chinchwad Pune, Pune.

## ثانياً: إستراتيجيات مصفوفة Ansoff

من خلال مصفوفة Ansoff فقد حدد أربعة إستراتيجيات تساعد الشركات لتنمية أعمالها، وكل من هذه الإستراتيجيات أساليب وإجراءات تعامل معها الشركات لمعرفة موقعها في السوق وتحديد إستراتيجياتها وهي كالتالي:

## اولاً: إستراتيجية إخراق السوق

تُستخدم هذه الإستراتيجية من قبل الشركة لزيادة مبيعاتها من منتج معين، وبذلك تعمل على بيع المنتجات الحالية في الأسواق الحالية عن طريق استخدام طرائق ترويجية جديدة، تُمكنها في النهاية من زيادة قاعدة زبائنها وكمية المنتجات المُباعة. (الجاسم، 2017، 35)

ففي أغلب الأحيان تبدأ الشركة الصغيرة أو المتوسطة الحجم في المربع الأول من مصفوفة Ansoff، وقد تبقى في هذا المربع وتسعى لتحقيق النمو من خلال الإخراق لزيادة حصتها في السوق، إذ أن إستراتيجية إخراق السوق هي في الأساس إستراتيجية الحصة السوقية. (Uko &Ayatse, 2014, 12)

سوف تستخدم الشركة إستراتيجية إخراق السوق لمحاولة إخراق السوق الحالية، بهدف الدُّخول بسرعة بالمنتجات إلى السوق وكسب حصة سوقية منه، ويعُد إخراق السوق أيضًا مقاييسًا لنسبة السوق التي يستطيع المنتج تحقيقها، إذ تتضمن إستراتيجية الإخراق التسويقي زيادة بيع المنتجات الموجودة بالفعل إلى السوق الموجود بالفعل، هذا في محاولة لإكتساب حصة أكبر في السوق من منافسي الشركة، في هذا الصدد يوفر إخراق السوق للشركات فرصة لزيادة مبيعاتها وكذلك إيراداتها، وينظر إليها على أنها الإستراتيجية الأقل خطورة من بين جميع الإستراتيجيات الأربع في مصفوفة Ansoff، فالنمو تسعى إليه معظم الشركات بغض النظر عن حجمها، فالشركات الصغيرة ترغب في الوصول لمستوى الشركات الكبيرة، والشركات الكبرى تزيد التوسع أكثر، لذا في الواقع يتبعن على الشركات أن تتمو قليلاً على الأقل من أجل استيعاب النفقات المتزايدة التي تتطور مع مرور الوقت، وزيادة الرواتب وتكاليف إستحقاقات العمل ترتفع كذلك، وهناك العديد من المعايير التي قد تستخدمها الشركة لقياس نموها، وفي كل حال فإن الهدف النهائي لمعظم الشركات تتمثل بالربحية، فإن معظم الشركات تقيس نموها من حيث صافي الربح والإيرادات وغيرها من البيانات المالية، إذ يجوز لأصحاب الأعمال الآخرين استخدام أحد المعايير التالية لتقييم نموهم: المبيعات، عدد الموظفين، التوسيع المادي، نجاح خط الإنتاج، أو زيادة حصة السوق، وفي نهاية المطاف سيتم قياس النجاح والنمو من خلال مدى جودة أداء الشركة بالنسبة للأهداف التي حددتها لنفسها. (Wainaina &Oloko, 2016, 221)

إذ أن إستراتيجية الإخراق يمكن من خلالها أن تزيد من مبيعات منتجات الشركة المنتجة بالفعل، وعلى نفس السوق المستهدف، فمن خلال هذه الإستراتيجية يمكن الاستفادة من قائمة المنتجات دون تغيير المنتج أو شكله، ويمكن تحقيق ذلك بطرق مختلفة منها، ضبط مستوى السعر الذي سيجذب المزيد من الزبائن، أو عن طريق التخصص في المزيد من القطاعات

السوقية، إذ يُعد اختيار آمن للشركات بسبب معرفتهم بخصائص المنتجات الخاصة بهم، بالمزايا والعيوب فضلاً عن معرفة السوق، عليه تتصف هذه الإستراتيجية بإنخفاض حجم المخاطر المصاحبة لها. (Evangelia, 2017, 21)

إذ يحدث تغفل السوق عندما يكون هناك شركة مت坦مية بالفعل، ولديها علامة تجارية قوية تتمتع بقبول جيد في السوق، إذ أن هذه الشروط تمكن الشركة من إخراق سوق منتجاتها الحالية من خلال كسب عملاء المنافسين (أي المشاركة في حصتها في السوق)، وتشمل الطرق الأخرى جذب غير المستخدمين لمنتجها أو إقناع المستخدمين الحاليين بشراء واستهلاك المزيد من منتجاتها عن طريق الحملات الترويجية وبحوث السوق. (Uko &Ayatse, 2014, 13)

وتتوافق مجموعة من الشروط الالزمة لنجاح إستراتيجية إخراق السوق وزيادة الحصة السوقية، كالتالي: (الجاسم، 2017، 73)

1. أن يكون السوق ذو حساسية عالية تجاه الأسعار، إذ أن السعر المنخفض للمنتج ي العمل على تحفيز نمو السوق.
2. لا ي العمل السعر المنخفض على تشجيع المنافسين الحاليين أو الجدد على دخول السوق.
3. أن تتراجع الكلف الإنتاجية والتوزيع وكل ما يتعلق بها مع الخبرة الإنتاجية المتراكمة.

وهناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إليها الشركات عند استخدامها إستراتيجية إخراق السوق، ومن هذه الأهداف الآتي: (Albostanji, 2015, 77)

1. الحفاظ على أو زيادة حصتها في سوق المنتجات الحالية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال مزيج من إستراتيجيات التسويق التنافسي، الإعلان وترويج المنتجات، إذ يتطلب ذلك المزيد من الموارد المخصصة للبيع الشخصي.
2. توفير نمو السوق الذي يؤمن الهيمنة والسيطرة.
3. إعادة هيكلة السوق الناضجة من خلال إزالة المنافسين، وهذا يتطلب حملات ترويجية مُكثفة، وتصميم إستراتيجية التسويق التي تجعل السوق غير جاذب للمنافسين.
4. زيادة استخدام المنتجات من قبل الزبائن الحاليين على الرغم من توفر العديد من المنتجات المنافسة.

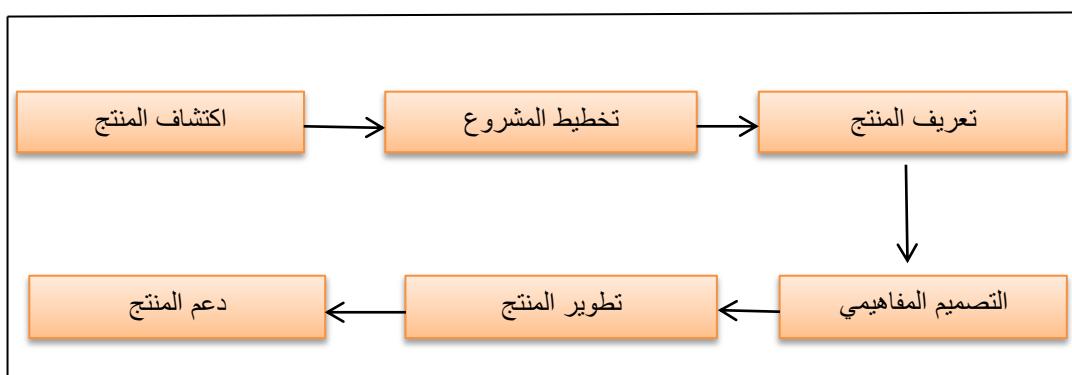
وتضيف الباحثة بأنه يمكن اخراق السوق للمنتج العقاري من خلال الحملات الترويجية التي تقوم بها الشركات، والتسويق المناسب لمنتجاتها لغرض جذب الزبائن وزيادة الحصة السوقية.

## ثانياً: إستراتيجية تطوير المنتج

وقد عرفت هذه الإستراتيجية من قبل (فيلي، 2008، 47) بأنها قيام الشركات بالتخطيط والعمل على زيادة مبيعاتها عن طريق تقديم منتجات جديدة، أو العمل على تطوير المنتجات الأصلية ومحاولة تسويق هذه المنتجات في السوق الحالي لها، وأشار (kundu, 2010, 2) إلى أنه يجب أن يكون المنتج قابل للتطوير وجاذب بالنسبة للزيائين وبأسعار معقولة وموثوق به، أما التطوير للمنتج العقاري تتمثل بإعادة التكوين المستمر للبيئة المبنية لتلبية الاحتياجات المختلفة للزيائين في المجتمع، هذا يعني أن الانتهاء من البناء المادي للمبني ليست مجرد مرحلة واحدة من التطوير، بل يجب إعادة تكوينه وإعادة تنظيمه، كما ينبغي بناء الطرق وأنظمة الصرف الصحي والمنازل والمباني المكتبية والمصانع وغيرها وإدارتها، وبالتالي يجب توفير المساحة اللازمة لتلبية الاحتياجات والرغبات الاجتماعية المختلفة. (Ariyawansa, 2009, 45)

### - عملية تطوير المنتج

ت تكون عملية تطوير المنتج من مجموعة عامة من المراحل التي يمكن تفيذها على جميع أنواع المنتجات، وهناك سلسلة من الأنشطة في كل مرحلة من المراحل التي تحتاج إلى أن تتحقق لكي تكتمل هذه المرحلة، يمكن استخدام هذه الخطوات أيضا في عملية تصميم الأنظمة، الأنظمة الفرعية، التجميعات والمكونات وهي تتطبق على المنتجات الجديدة والمبتكرة وكذلك للتغييرات في المنتجات الحالية، أما التفاصيل سوف تكون متغيرة في الأنشطة والإجراءات حسب برنامج التطوير وحسب كل منتج، وتتضمن عملية التطوير مجموعة من المراحل الممثلة في (Arun, 11, 2018) كما في الشكل الآتي:



الشكل (5) مراحل عملية تطوير المنتج

Source: Arun, Abraham Manuel James, 2018, Combination of Product Development process in Biomimicry process, Master Message Unpublished, Halmstad University, Halland.

من خلال الشكل السابق نستنتج أن المنتج يمر بمجموعة مراحل للتطوير، لذلك فالمنتج العقاري كبقية المنتجات يمر بمجموعة أنشطة ومراحل، إما لبناء منتج عقاري جديد أو لتطوير القديم منه، فنقوم الشركات العقارية بعمل بحوث السوق لإكتشاف المنتجات التي يحتاجها الزبائن، ومن ثم القيام بعملية التخطيط وتوفير الموارد الازمة لأنشطة البناء، فضلاً عن التصميم وهندسة العقار، وبالتالي ببناء العقار الجديد المطور مع أساليب جديدة للبناء وعمليات مطورة، والعمل على دعم المنتج من خلال عمليات الإعلان والترويج عن المنتج الجديد للتأثير في الزبائن وشرائه.

## - انواع استراتيجيات تطوير المنتج

هناك العديد من الإستراتيجيات التي تستطيع الشركات استخدامها لتطوير منتجاتها الحالية وتقديم منتجات جديدة وقد أشارا (Krajewski & Ritzman) الى عدد من هذه الإستراتيجيات تتمثل بالآتي: (مهدي وحداوي، 2017، 361)

### أ- إستراتيجية التنوع في المنتجات (Product Variety Strategy)

عند استخدام هذه الإستراتيجية تقوم الشركات بتقديم تشكيلة واسعة من المنتجات، بطريقة مرنة على أن لا تمس بجودة هذه المنتجات أو الكلفة أو سرعة التقديم، فضلاً عن تجنب المخاطر.

### ب- إستراتيجية التنافس من خلال التصميم (Compete Through Design Strategy)

بإعتماد هذه الإستراتيجية يتوجب على الشركة أن تقوم بتقديم منتجات، تفوق بها على ما يقدمه المنافسين، من حيث مواصفات المنتج وسهولة استخدامه وسرعة التطوير، فضلاً عن مواصفات الأمان والجودة العالية وأن يكون منتج جذاب لضمان التفوق على المنافسين.

### ت- إستراتيجية العرض المبتكرة (Innovative Offering Strategy)

ويفترض بالشركات إمتلاكها للقدرة على تطوير تكنولوجيا جديدة، لاستخدامها في إنتاج منتجات جديدة وأن يكون لديها خبرات عالية في البحث والتطوير.

### ث- إستراتيجية الخدمة المضافة (Service Added Strategy)

وتعمل الشركات من خلالها على تقديم خدمة مضافة للمنتج، وهذه الخدمة تساعد في إضافة قيمة للزبائن، خدمات الصيانة والضمان والإستشارات.

## - أهمية تطوير المنتج

تتلخص أهمية تطوير المنتجات في عدد من النقاط كالتالي: (بركان، 2016، 57)

- 1- التأثير الكبير لدور الزيون في تحديد خصائص المنتجات.
- 2- عدم الإحتكار في تقديم المنتج والقدرة على الإستجابة لحاجات ورغبات الزبائن.
- 3- زيادة الإهتمام بمظهر المنتج وأن تتبع الشركات التطورات الحاصلة في البيئة وأذواق الزبائن.
- 4- تحقيق التكافؤ في منح المزايا التنافسية للمُنتجين في مجال الشراء والبيع والتوزيع.

## ثالثاً: إستراتيجية تطوير السوق

تضمن هذه الإستراتيجية تنمية السوق وزيادة المبيعات، وذلك عن طريق بيع منتج موجود حالياً في سوق جديد، قد تكون في البداية غير مرغبة للشركة ولكن ثُمَّكن هذه الإستراتيجية من الحصول على المزيد من الزبائن للمنتجات الحالية التي يعرضونها، يمكن أن تتجسد أبعاد هذه الإستراتيجية بإستخدام قناة توزيع جديدة أو إنشاء قطاع جديد في السوق من خلال تقديم أسعار مختلفة للمنتج، أو الدخول إلى سوق جغرافي جديد كإستخدام إستراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة للدخول إلى سوق غير مستمرة وتفادى المُنافسة. (Samuel, 2016, 2)

ويرى (Hussain et al. 1993, 199) أنه عندما تضيق الشركات في الأسواق الحالية، فإنها تجد أسوأً جيدة لمنتجاتها المستمرة، لذلك فإن هذه الإستراتيجية التسويقية تُستخدم لتحسين مستوى دخل الشركة الحالي من خلال زيادة المبيعات في المنتجات المستكشفة الجديدة، ويُعد تسويق مجموعة المنتجات الموجودة لديك في سوق جديد أسلوباً يستخدمه المُديرون للنمو، مما يعني أن المنتج لا يزال هو نفسه ولكن يتم تسويقه للزبائن المستهدفين حديثاً، وتتضمن الأفكار لتصدير المنتج أو تسويقه في مناطق جديدة، وأن بيعه في هذه المناطق وتطوير السوق يؤثران بشكل ملحوظ وهام على نمو الشركة.

ويرى (Czarniewski, 2014, 200) أن تطوير السوق يتمثل بتطوير هيكل السوق وسلوك المشاركين فيه بطريقة تؤدي إلى تحسين الوضع التافسي للشركة، إذ أن جوهر هذا المفهوم إعتماد أنشطة تطوير السوق على الإبتکار الجذري وإنشاء زبائن جدد عن طريق بناء إحتياجات جديدة وزيادة الطلب عليه، وبالتالي فإن الزيون هو نتيجة لأنشطة التسويقية وليس نقطة البداية.

كما ويشير (Evangelia, 2017, 22) إلى أن تطوير السوق والذي يُعرف أيضاً بـإمتداد السوق، هو أن تقوم الشركة بطرح منتج موجود في سوق جديد تماماً، وهناك طريقة لتحقيق ذلك تتمثل في العثور على استخدام جديد للمنتجات، أو عن طريق إضافة ميزات أو فوائد جديدة إليها، أو التوجه نحو سوق جغرافي جديد، والذي يعطي فرصة للشركة للتوسيع من خلال تصدير المنتجات إلى أماكن أخرى.

فالزيائين خاضعون للتغيير دوماً، أي أن احتياجاتهم أو تفضيلاتهم أو سلوكهم تتغير، فهم يتأثرون بتصفات الشركة، وتعتمد فعالية الإجراءات المُتخذة في تطوير السوق على القدرة المُقنعة للشركة ومرنة الزيائين، إذ يستند تطوير السوق إلى تحقيق ولاء الزيائين في جملة أمور، من خلال تقديم قيمة فريدة لا يُقدمها المنافسون، ولتأمين الإيرادات على المدى الطويل.

وهنالك العديد من الطرائق المُمكنة لتفعيل إستراتيجية تطوير السوق ومنها: (Albostanji, 2015, 78)

1. فتح أسواق جغرافية جديدة، على سبيل المثال بناء مشاريع عقارية في مناطق جغرافية جديدة.
2. البحث عن قنوات توزيع جديدة، كالإنقال من بيع التجزئة إلى استخدام أوامر التجارة الإلكترونية والبريد الإلكتروني، كاستخدام البريد الإلكتروني والموقع للإعلان عن العقارات.
3. تبني سياسات تسويق متعددة لجذب زيائين جدد أو للعثور على قطاعات جديدة في السوق.
4. تحديد الزيائين المحتملين في السوق الجديد، من حيث خصائصهم وإحتياجاتهم وموافقهم.
5. دراسة ومراقبة التغيرات في السوق، كمستوى الدخل وظهور مهن جديدة.
6. دراسة خصائص السوق المحلية والدولية.

وعليه يتمثل التطوير في سوق العقارات في استخدام وسطاء جدد، وبناء العقارات في مناطق جغرافية جديدة الذي يمثل السوق الجديد.

#### رابعاً: إستراتيجية التوسيع

تتمثل إستراتيجية التوسيع بعملية الدخول إلى أسواق جديدة، بشكل يختلف عن الأسواق الحالية للشركة، لإنتاج أنواع جديدة من المنتجات التي تحقق ربحية من خلال زيادة أعداد وأنواع الزيائين في الأسواق المحتملة، وتركز على إيجاد أساليب لاستخدام القدرات المُميزة أو الفريدة للشركة لصنع المنتجات التي تضيف قيمة كبيرة للزيائين من الأسواق الجديدة التي دخلت إليها، وهذه الشركات تقوم بإنتاج وبيع المنتجات الجديدة في قطاعين أو أكثر من الأسواق. (العنزي والراوي، 2013، 30)

ويضيف (Mwangi, 2012, 15) أن تنوع الشركات يُستخدم غالباً للاستجابة للتغيرات البيئية، ونشر المخاطر عبر مجموعة من الأعمال، والتنوع إستراتيجية تقلل الشركة إلى أسواق وسلع وخدمات جديدة، فالتنوع منطقي عندما يمكن العثور على فرص جيدة خارج العمل الحالي.

ويشير (Evangelia, 2017, 23) إلى أن التنوع هو تقديم منتج جديد إلى سوق جديد، أي تقديم منتج جديد إلى زبون جديد، وليس له أي علاقة بالمنتجات والأسوق الحالية للشركة.

## 1- إستراتيجيات التنوع على مستوى الشركات

هناك العديد من انواع الاستراتيجيات على مستوى الشركات التي تستخدم إستراتيجية التنوع في مزاولة أعمالها كالتالي: (العنزي والراوي، 2013، 31)

### أ- التنوع المترابط وغير المترابط

يشير التنوع المترابط إلى قيام الشركة بالدخول إلى أنواع أعمال جديدة، التي تمتلك نوعاً من "التناسب الإستراتيجي" التوافق الإستراتيجي، الذي يكون موجود عندما يكون لدى الأعمال سلسل قيمة مُرتبطة بما فيه الكفاية، إذ تؤدي إلى فرص مهمة على سبيل المثال نقل المهارات والخبرات من نشاط لآخر، حيث أنه يشير إلى الدخول في نشاط تجاري جديد بطريقة مُختلفة، كالصناعة المُرتبطة بأنشطة الشركة التجارية القائمة من خلال القواسم المشتركة، بين مكون واحد أو أكثر من سلسلة قيمة كل نشاط، هذه السلسل المشتركة قد تكون أساساً للتسويق أو التصنيع أو التكنولوجيا، وقد تنشأ المكاسب من تشارك ونقل الكفاءات والإستفادة منها وتقاسم الموارد، إذ يكون التنوع مثالياً عندما تزداد أرباح الشركة ونفقات القوة والفرص، فضلاً عن إنخفاض نفقات الضعف والتعرض للمخاطر. (Wambua, 2014, 11)

وهنالك مجموعة من النقاط يجب أخذها في الإعتبار عند تطبيق إستراتيجية التنوع المترابط تتمثل بالأتي: (جيوج، 2007، 33)

1- أن تعمل الشركة على الدخول إلى صناعة تستعمل التكنولوجيا نفسها التي تُستخدم في إنتاج المنتج الأصلي الموجود.

2- تقوم الشركة بإتباع هذه الإستراتيجية لزيادة مبيعاتها من المنتج الحالي من خلال خط مُتكامل.

3- قدرتها على الدخول في صناعة يكون من السهل عليها نقل المهارات والخبرات والمعرفة من الأعمال الحالية إلى الجديدة.

4- دخولها إلى صناعة تكون فيها قنوات التوزيع والترويج والإعلان وطرق البيع مترابطة بين المنتجات الأصلية والجديدة.

5- أن تقوم بإختيار منتجات تساعدها في إدارة العمليات التفاسية لها في السوق الحالي والجديد أو المُتوقع بفاعلية أكبر.

6- عندما تُتَّجِّ الشَّرْكَة مُنْتَجًا موسميًّا فَيُمْكِن أَن تَقُوم بِإِضَافَةٍ مُنْتَجًا جَدِيدًا لِتَحْقِيقِ مُبَيِّعَاتٍ أَكْبَرَ لِلِّتَعْوِيْضِ.

في حين التَّوْيِعُ غَيْرِ الْمُتَرَابِطِ تَقُومُ الشَّرْكَةُ بِتَوْيِعِ الْمَنَاطِقِ الَّتِي لَدِيهَا الْقَلِيلُ مِنَ التَّشَابِهِ مَعَ بَعْضِهَا بِشَكْلِ عَامٍ، أَوْ قَدْ لَا يَكُونُ هُنَاكَ أَيْ إِرْتِبَاطٌ بَيْنَ هَذِهِ الْمُنْتَجَاتِ أَوِ الْأَعْمَالِ، هَذَا النَّوْعُ يَجْعَلُ الشَّرْكَاتَ تَجْمَعُ التَّدَفَقَاتِ الْنَّقْدِيَّةِ مِنَ الْإِدَارَاتِ الْمُخْتَلِفَةِ وَإِعادَةِ تَخْصِيصِهَا إِلَى الْإِدَارَاتِ، أَيْ مِنْ خَلَالِ هَذِهِ الْإِسْتَرَاطِيجِيَّةِ لَا تَتَوَافَرُ عَلَاقَةٌ بَيْنَ الْمُنْتَجَاتِ نَتْيَاجًا لِلتَّوْيِعِ بَيْنِ الصَّنَاعَاتِ الْمُخْتَلِفَةِ. (Chirani & Effatdoost, 2013, 23)

وقد تطبق الشركة إستراتيجية التَّوْيِعُ غَيْرِ الْمُتَرَابِطِ وَالْبَحْثُ عَنْ مُنْتَجَاتٍ جَدِيدَةٍ يُمْكِنُ أَن تَجْذِبَ زَيَّانَهَا الْحَالِيَّينَ عَلَى الرَّغْمِ مِنْ أَنَّ الْمُنْتَجَاتِ الْجَدِيدَةِ لَيْسَ ذَاتَ صَلَةٍ تَقْنِيَّاً بِخَطِّ الْإِنْتَاجِ الْحَالِيِّ، أَخِيرًا قد تَسْعَى إِحْدَى الشَّرْكَاتِ الَّتِي تَسْتَخِدُ إِسْتَرَاطِيجِيَّةَ التَّوْيِعِ لِلْبَحْثِ عَنْ أَعْمَالٍ جَدِيدَةٍ لَا عَلَاقَةٌ لَّهَا بِالتَّكْنُولُوْجِيَّا أَوِ الْمُنْتَجَاتِ أَوِ الْأَسْوَاقِ الْحَالِيَّةِ لِلشَّرْكَةِ. (Mwangi, 2012, 15)

وتتوافر دوافع معينة للتَّوْيِعُ غَيْرِ الْمُتَرَابِطِ تَجَسِّدُ بِالْآتِيِّ: (Kiss, 2018, 8)

1- دوافع الحد من المخاطر.

2- دوافع زيادة القوة السوقية.

3- الدوافع الإدارية الفردية

الفرق بين التَّوْيِعُ الْمُتَرَابِطِ وَغَيْرِ الْمُتَرَابِطِ يَرْتَبِطُ تَامًا بِمَصَادِرِ الْأَمْوَالِ الْمَتَاحَةِ لِلشَّرْكَةِ، وَخَاصَّةً الْأَصْوَلِ الَّتِي لَهَا طَبِيعَةٌ تَكْتِيكِيَّةٌ، الَّتِي سُوفَ تُؤَدِّيُ إِلَى مَزِيدٍ مِنَ التَّوْيِعِ الْمُتَرَابِطِ وَقَلِيلٍ مِنَ التَّوْيِعِ غَيْرِ الْمُتَرَابِطِ، فَالشَّرْكَاتُ الَّتِي لَدِيهَا كَمِيَّةٌ كَبِيرَةٌ مِنَ الْأَصْوَلِ غَيْرِ الْمَلْمُوسَةِ تَحَاوُلُ إِسْتِثْمَارُ هَذِهِ الْمَصَادِرِ فِي أَنْشِطَتِهَا الْمُتَرَابِطَةِ. (Chirani & Effatdoost, 2013, 23)

## بـ- التَّوْيِعُ الْأَفْقِيِّ وَالْعَمْدُوِيِّ

وهو النوع الثاني من إستراتيجيات التَّوْيِعِ لِلشَّرْكَاتِ وَتَتَمَثِّلُ بِالْآتِيِّ: (Gitau, 2015, 9)

**1- التنويع الأُفقي:** يتضمن هذا النوع من التنويع إضافة منتجات مماثلة إلى خط إنتاجي موجود، وتستهدف مجموعات الزبائن الحالية، ويسمح للشركة بالتحرك خارج المنطقة الخاصة التي تعمل بها من حيث تصنيع المنتجات من خلال الإستفادة من حصتها في السوق من الزبائن المُخلصين، إذ تميل الشركة إلى الاعتماد على المبيعات والعلاقات التكنولوجية لخطوط الإنتاج الحالية من خلال زيادة ولاء العلامة التجارية المرتبطة بالمنتجات الحالية، فالجانب السلبي المحتمل لهذا النوع من التنويع يُمكن أن يكون إعتماد الشركة على مجموعة واحدة من الزبائن.

**2- التنويع العمودي:** يحدث هذا النوع من التنويع عندما تعود الشركة إلى المراحل السابقة من دورة إنتاجها أو تنتقل إلى المراحل اللاحقة من نفس الدورة، لإنتاج المواد الخام أو توزيع المنتجات النهائية، على سبيل المثال، يمكن لشركة إنشاءات الانخراط في نشاط بيع الطلاء ومواد البناء الأخرى في نفس العمل.

**ت-التنوع الداخلي والخارجي:** وهو النوع الآخر من إستراتيجيات التنويع من داخل الشركة أو خارج الشركة من خلال تعاملها مع الشركات الأخرى وكالآتي: (العنزي و الراوي، 2013، 33)

**1. التنويع الداخلي:** تعتمد هذه الإستراتيجية على أن تقوم الشركة بالدخول في بعض مجالات الأعمال الجديدة، والتي قد تكون مُترابطة مع مجالات العمل الحالية للشركة، وذلك عن طريق تربية هذه المجالات للأعمال الجديدة بنفسها، ومثل هذا النوع من التنويع عادة ما ينطوي على التوسيع في المنتجات التي تقدمها الشركة إلى الأسواق، أو التوسيع في الأسواق ذاتها بالدخول إلى أسواق جديدة، وقد يتحقق التوسيع في الأسواق عن طريق البحث عن زبائن جدد في نفس السوق المحلي، أو بالخروج إلى الأسواق الدولية، وقد تتطوّر عملية البحث عن زبائن جدد في أن تحاول الشركة إيجاد إستخدامات جديدة لنفس المنتج.

وبناءً على ذلك فهي تتضمن إستراتيجيات زيادة عدد الزبائن والدخول إلى الأسواق الدولية وزيادة الحصة السوقية والدخول إلى أسواق جديدة.

**2. التنويع الخارجي:** يحدث هذا التنويع عندما تقوم الشركة بالدخول إلى مجالات أعمال جديدة، عادة ما تكون مُترابطة مع أعمالها الحالية، ولكن عن طريق شراء بعض الشركات الأخرى أو الإنعامج مع شركة أخرى، من هنا فإن أكثر أشكال التنويع الخارجي هو الإنعامج أو الإستحواذ، وقد تستخدم الشركات هذه الإستراتيجية لأسباب الآتية:

- أ- زيادة قيمة أسهم الشركة السوقية في سوق الأوراق المالية.
- ب- زيادة حصول الشركة على الموارد من التجهيزات الإنتاجية أو منافذ التوزيع.
- ت- القدرة على مواجهة المشاكل الضريبية للشركة.
- ث- الإستخدام الأفضل للموارد المتاحة لدى الشركة والعمل على تقليل الإنفاق.

## 2- العوامل المؤثرة في استراتيجية التنويع

إستراتيجية التنويع تتأثر بعوامل عدة وهي كالتالي: (Githira, 2008, 11)

- أ- جاذبية الصناعة أو السوق إذ أنه يمكن أن تكون هناك ظروف إقتصادية أو مشاكل محلية تؤدي إلى خسارة كبيرة.
- ب- مدى توافر القوى العاملة التي تتناسب مع الإستراتيجية ومتطلباتها.
- ت- السياسات التنظيمية الحكومية حيث يمكن أن تقييد أو تمنع من الدخول إلى صناعة معينة.
- ث- توفر الموارد المالية الكافية للشركة لأن إستراتيجية التنويع تتطلب نفقات مالية ذات حجم كبير.
- ج- الموارد التي تُلبي احتياجات مختلف الإجراءات التي ستُستخدم خلال التنويع.
- ح- القدرات الديناميكية لها تأثير واضح على الخدمات التي تقدمها الشركات.
- خ- التعلم التنظيمي والبحث عن المعرفة.
- د- البيئة المؤسسية مهمة أيضاً في التنويع لأن مجموعات الأعمال، تتكون من شركات فردية ترتبط بروابط متعددة مثل الملكية المشتركة.
- ذ- علاقات السوق الوثيقة وال العلاقات الاجتماعية التي يتم من خلالها تنسيق تحقيق أهداف الأعمال.

## 3- خطوات الشركات لإستراتيجية تنويع فعالة

هناك مجموعة من الخطوات تتبعها الشركات لتكون إستراتيجية التنويع إستراتيجية فعالة تتلخص في سبع خطوات كالتالي: (Kenny, 2009, 1)

- أ- القيام بإنشاء مقر مركزي لتقديم الدعم الأساسي لكل قسم.
- ب- اختيار مديرى الأقسام القادرين على القيادة.
- ت- استخدام تدابير التقييم المناسبة، مثل العائد على الأسهم، لتقييم أدائها العام.
- ث- تقديم حزم تعويضات تمنح كبار المسؤولين التنفيذيين حواجز التوازن بين الإعتبارات التجارية قصيرة وطويلة الأمد.

- جـ- التوفيق بين ثقافة الشركات وبين أقسام الشركة الأم المختلفة.
- حـ- تأمين ميزة تنافسية من خلال توليد قيمة لجميع أصحاب المصلحة، وليس فقط مُساهميها.
- خـ- القيام بعمليات إستحواذ ذكية وإغتنام فرص عمل جديدة.

أما فيما يخص التوسيع في المنتجات العقارية، فتعني قيام الشركات ببناء عقارات جديدة بتصاميم وانواع جديدة، في مناطق جغرافية جديدة، فإن كانت الشركات تقدم عقارات سكنية تقوم ببناء عقارات تجارية او صناعية في مناطق لم تستخدمها من قبل.

بناء على ما تقدم فإن أي من الاستراتيجيات السابقة مناسبة لتبنيها لزيادة حصة الشركة في السوق الحالية، إذ يعتمد السوق على الوضع النسبي للشركة في هذا السوق، أي هل الشركة هي الشركة الرائدة في السوق أم منافسة في السوق.

## **الفصل الرابع**

### **وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وإختبار فرضياتها**

يركز الفصل على ربط المنطقات النظرية والمذكورة في الفصل الأول المختص بالدراسات السابقة ومنهجية الدراسة بالواقع الميداني الذي يمكن من خلاله تقييم دور إستراتيجيات التسويق العقاري ومن خلال اعتماد مصفوفة Ansoff ضمن مجتمع دراسي ممثلاً بعينة من الشركات العقارية في إقليم كردستان/ العراق، إذ يتضمن هذا الفصل مبحثين، يهدف الأول منهما إلى **وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها**، عبر محورين: ركز الأول منهما على **وصف الشركات العقارية المبحوثة** التي أعتمدت كميدان للدراسة، وأنصب الثاني إلى **وصف وتشخيص واقع مضامين الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة** في مصفوفة Ansoff، أما المبحث الثاني فإنه يهدف إلى **إختبار فرضيات الدراسة** من خلال استخدام العديد من الأدوات الإحصائية للوقوف على إمكانية قبول الفرضية أو رفضها وقبول البديلة، فقد تم إعتماد إستماراة إستبانة بوصفها أداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية بخصوص متغير الدراسة وقد اسفرت عملية التحليل لمتغيرات الدراسة عن جملة مؤشرات يمكن الكشف عنها من خلال المباحث الآتية:

**المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها**

**المبحث الثاني: إختبار فرضيات الدراسة**

# المبحث الأول

## وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يُعد وصف وتشخيص متغيرات الدراسة الهدف الرئيس للدراسة، والذي اعتمد في تحقيقه على جانبيين، الأول: مقابلة مديرى ومعاونى مديرى الشركات العقارية فى أقليم كردستان العراق (أربيل ودهوك)، وتمثل الثاني: بإستماراة الإستبانة التي عبرت عن رأى المبحوثين فى متغيرات الدراسة.

إذ يقدم هذا المبحث عرضاً للشركات العقارية والإستراتيجيات العقارية ومتغيراتها الرئيسية وتشخيصها، ومن ثم تلك التي أسهمت في بناء أنموذجها والمتمثل بمصفوفة Ansoff وتأشير فرضياتها بالأعتماد على نتائج المبحوثين (الشركات العقارية والعاملين فيها) أزاء مضامين المواقف والمتغيرات الواردة في إستماراة الإستبيان، مستخدمين في ذلك التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية ونسب الإستجابة.

### أولاً: وصف الشركات العقارية المبحوثة

تم الإعتماد لوصف هذا الجانب من خلال المقابلات التي أجريت مع المديرين ومعاونين المديرين في (10) شركات للاستثمار العقاري في أقليم كردستان العراق موزعة على محافظتي (أربيل ودهوك) متمثلة بالآتي:

1- شركة (Escan): تقع في محافظة أربيل بدأت العمل عام (2008)، إذ يبلغ عدد موظفيها (25) موظف، وتملك اربع مجمعات سكنية (أشتي 1 وآشتى 2 وآشتى ستي وكلوبال ستي) فضلاً عن مجموعة من الخدمات المرافقية لهذه المجمعات من ماء وكهرباء مولات ومدارس ومساجد، ففي بداية الأمر كانت الشركة تبيع بأسعار منخفضة فضلاً عن الكثير من التسهيلات المالية كونها كانت بعيدة عن المدينة، ومع التوسع العمراني بدأت اسعارها في الارتفاع.

2- Lalav Group: موقع الشركة في دهوك بدأت العمل سنة (2008) يبلغ عدد موظفيها (10) موظفين، تملك (3) مشاريع، عمارات وشقق منها مشروع (Roj City) وتقديم العديد من الخدمات كال الأمن والحدائق العامة وكهرباء Card System وملعب لكرة القدم والألعاب الأطفال ومولات.

3- Gurbag: موقعها في محافظة دهوك بدأت عام (2007)، ويبلغ عدد موظفيها (10) موظفين، إذ تملك الشركة العديد من المشاريع أبرزها (مجمع آفروستي)، فضلاً عن قيامها بتبسيط الطرق وبناء الجسور.

**Arbite -4**: تقع في محافظة اربيل وبدأت العمل سنة (2010)، إذ يبلغ عدد موظفيها (10) موظفين، وتمتلك اربع مشاريع منها مشروع شاهان في اربيل فضلاً عن الخدمات المقدمة للمجتمعات السكنية كالماء والكهرباء والمتأجر.

**Kayar -5**: موقعها في محافظة دهوك بدأت نشاطها عام (2009)، إذ يبلغ عدد موظفيها (20) موظف، وقامت الشركة بتقديم (15) مشروع منها (كايار ستي 1 و 2 ، دهوك ستي A,B,C ، نورو ستي، باشا ستي، داسى لاند، حمدون خانى، فنادق، معمل للكاشي، معمل حوشكى، محطات بانزين قدش وفايدة)، فضلاً عن الخدمات المقدمة من المولات والمدارس والروضات والمستوصف الصحي والمساجد.

**Cokkaya -6**: تقع في دهوك بدأت العمل سنة (2008)، يبلغ عدد موظفيها (10) موظفين، ولها عدة مشاريع منها في دهوك كمشروع (Mersin Towers) وهي عبارة عن شقق سكنية، ومنها في اربيل كمشروع (كنجان ستي) الذي يحوي على فلل، إذ تحتوي مشاريعها على العديد من الخدمات كالماء والكهرباء والمولات ومركز صحي وجامع، وقد قامت الشركة ببناء وتسويق مشاريع أخرى كالمطاعم والكافيتيريات و محلات الكواifer.

**Shahan -7**: يبلغ عدد موظفيها (10) موظفين، وتقع في محافظة دهوك، إذ بدأت العمل سنة (2013)، وتملك مجموعة من المشاريع يبلغ عددها (8) مشاريع منها (French Village, Shahan Tower, Grand Level, Loner, The best) دهوك، فضلاً عن العديد من الخدمات كالمطاعم والمولات والمساجد والماء والكهرباء.

**FM -8**: بدأت العمل سنة (2003)، تملك (25) موظف، وتقع في محافظة اربيل، تملك مجموعة من المشاريع يبلغ عددها (12) مشروع منها، (Plus Life , FM Plaza, Alsalam Quarter, Group Quarter) مع العديد من الخدمات كالماء والكهرباء والمحلات التجارية والمكاتب العقارية والمولات والحدائق والمدارس.

**Albet -9**: بدأت العمل سنة (2005) تقع في محافظة اربيل، يبلغ عدد موظفيها (10) موظفين، وتمتلك (7) مشاريع منها (القرية الانكليزية وشقق آرة ومشروع المنارة ومبني رياضي Gym)، وكل مشروع يصحبه العديد من الخدمات كال محلات التجارية والمطاعم والمكاتب، فضلاً عن الماء والكهرباء.

**Aryo -10**: تقع في محافظة أربيل إذ بدأت عام (2012)، تحتوي على (10) موظفين، وتملك العديد من المشاريع منها مشروع (لانا ستي)، والذي يتضمن (200) شقة و(520) بيت، فضلاً عن مجموعة من الخدمات كأكبر ماركت بعده طوابق، ومحطات للكهرباء وشبكة مياه وجامع وروضة وحضانة ومدرسة ومركز إجتماعي.

## **ثانياً: وصف متغيرات الدراسة**

أعتمدت الدراسة لوصف واقع هذا الجانب وتشخيصه على البرمجة الإحصائية الجاهزة SPSS Ver (25)، وعبر استخدام أدواتها ومنها التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية، وإنحرافات المعيارية ومعامل الإختلاف ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقاييس، فأظهرت النتائج على النحو الآتي:

### **1- وصف إستراتيجية اختراق السوق**

وهي تعني قيام الشركة ببيع منتجاتها العقارية الحالية في نفس السوق الحالي، حيث تقوم الشركة بإعتمادها بغية زيادة مبيعاتها بإستخدام الطرائق الترويجية، لتوسيع حصتها من السوق وزيادة أرباحها، وبهدف الوقوف على واقع هذه الإستراتيجية تم إعداد الجدول (12)، إذ اظهرت النتائج لم يكن هناك إجابات على عدم الإنفاق بشدة أو عدم الإنفاق، وبلغت نسبة المحايدين (%) 25.2) في حين جاءت الإستراتيجية بنسبة إنفاق (65.0%) ونسبة الإنفاق بشدة قدره (%9.7)، أي ان الإنفاق العام بلغ (74.7%) من الأفراد المبحوثين تجاهها وبوسط حسابي مرتفع قدره (3.84) وإنحراف معياري بلغ (0.573)، إذ كان معامل الإختلاف (14.94)، وبلغت نسبة الاستجابة (76.4)، إذ تؤشر النتائج حالة متقدمة من الإدراك تجاه هذه الإستراتيجية كونها تقع بين (70- أقل من 90) وعند المستوى الرابع وهو ثاني أعلى مستوى إدراك يمكن تشخيصه.

### **2- وصف إستراتيجية تطوير المنتج**

من خلالها تتبنى الشركة عدد من الإستراتيجيات المتمثلة، بالتخفيط والعمل على زيادة مبيعاتها عن طريق تقديم منتجات عقارية جديدة، فضلا عن القيام بتطوير المنتجات العقارية الأصلية ومحاولة تسويقها في سوقها الحالي، ولوصف هذه الإستراتيجية إذ أشرت النتائج إلى عدم وجود إجابات عن (لا أتفق بشدة ولا أنفق)، أما نسبة من أجابوا محايدين كانت (26.2%)، وبلغت نسبة الإنفاق (68.0%)، في حين كانت نسبة الإنفاق بشدة (5.8%)، إذ بلغت نسبة الإنفاق العام (73.8%) وبوسط حسابي وإنحراف معياري (3.79) و(0.531) على التوالي، وبمعامل إختلاف قدره (14.01) والجدول (12) يوضح ذلك بالتفصيل، إذ تؤشر نسبة إستجابة (75.8)، أي أنها حالة متقدمة من الإدراك (المستوى الرابع) تجاه هذه الإستراتيجية كونها تقع بين (70- أقل من 90) وهو مقارب إلى ما تم إدراكه في إستراتيجية اختراق السوق كونهما يعملان في السوق الحالي.

### 3- وصف إستراتيجية تطوير السوق

من خلال هذه الاستراتيجية تقدم الشركة منتجاتها العقارية لقطاع سوقى جديد، بهدف تتميم السوق وزيادة مبيعاتها، عن طريق التسويق المناسب لمنتجاتها العقارية والحملات الترويجية، وإذا ما تابعنا النتائج التي يعرضها الجدول (12) لوصف هذه الإستراتيجية نجد، عدم وجود إجابات لا اتفق بشدة ونجد ان نسبة عدم الإنفاق بلغت (2.9%)، في حين أشارت نسبة إجابات المحايد الى (39.8%)، وبلغ الإنفاق تجاه هذه الإستراتيجية متواضعة الى حد ما فهي بالمجمل متقد فقط بواقع (57.3%)، وبوسط حسابي (3.54) يقابل إإنحراف معياري قدره (0.556)، وربما يعود ذلك الى محدودية الأسواق الجديدة في محافظتي أربيل ودهوك، إذ ظهرت نسبة الإستجابة (70.8%) وهي اقل نسبيا من الإستراتيجيات السابقة، وتقع هذه الإستراتيجية في مستوى الإدراك من المرتبة الرابعة والتي تتحضر بين (70- اقل من 90).

### 4- وصف إستراتيجية التنويع

وهي تعنى قيام الشركة ببيع منتجات عقارية جديدة في سوق جديد، عن طريق بناء تشكيلة من المنتجات العقارية الجديدة باستخدام التكنولوجيا، وبيعها في السوق الجديد باعتماد الحملات الترويجية، وهنا يشخص ادنى مستوى ادراك لهذه الاستراتيجية لدى المبحوثين، اذ يلاحظ أن نسبة عدم الإنفاق العام (لا اتفق بشدة ولا اتفق) هي فقط (3.9%)، في حين أظهرت نسبة المحايدة (46.6%) والتي تبين أن عدد الأفراد المبحوثين لا يملكون إدراك بخصوص إستراتيجية التنويع، وأشارت نسبة الإنفاق إلى (41.7%) وبلغت نسبة الإنفاق بشدة (7.8%)، أي أن نسبة الإنفاق العام بلغت (49.5%) وبوسط حسابي (3.53) وباعلى مستوى تشتت بين الإستراتيجيات الأخرى عكسه الإنحراف المعياري البالغ (0.698) ومعامل اختلاف قدره (19.77) وكما هو معروض بالجدول (12)، إذ يمكن أن يفسر ذلك بمحدودية الأسواق الجديدة كما هو في استراتيجية تطوير السوق ومحدودية المنتجات التي تُمكِّن من التنويع العالي، وتقع هذه الاستراتيجية في مستوى الادراك من المرتبة الرابعة بنسبة إستجابة (70.6) والتي تتحضر بين (70- اقل من 90) وهو مشابه لاستراتيجية تطوير السوق كونهما يعملان في الأسواق الجديدة.

## الجدول (12) وصف وتشخيص عينة الدراسة ككل تجاه الاستراتيجيات الواردة في مصفوفة Ansoff

استراتيجية إخراق السوق X2			استراتيجية تطوير المنتج X1		
المقياس	Frequency	%	المقياس	Frequency	%
لا اتفق بشدة	-	0	لا اتفق بشدة	-	0
لا اتفق	-	0	لا اتفق	-	0
محايد	26	25.2	محايد	27	26.2
أتفق	67	65.0	أتفق	70	68.0
أتفق بشدة	10	9.7	أتفق بشدة	6	5.8
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100.0</b>	<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100.0</b>
الوسط الحسابي	3.84	(اتفق)	الوسط الحسابي	3.79	(اتفق)
الانحراف المعياري	0.573		الانحراف المعياري	0.531	
معامل الأختلاف	14.94		معامل الأختلاف	14.01	
نسبة الاستجابة	76.4		نسبة الاستجابة	75.8	
استراتيجية تطوير السوق X4			استراتيجية التوسيع X3		
المقياس	Frequency	%	المقياس	Frequency	%
لا اتفق بشدة	-	0	لا اتفق بشدة	-	0
لا اتفق	3	2.9	لا اتفق	4	3.9
محايد	41	39.8	محايد	48	46.6
أتفق	59	57.3	أتفق	43	41.7
أتفق بشدة	-	0	أتفق بشدة	8	7.8
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100.0</b>	<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100.0</b>
الوسط الحسابي	3.54	(اتفق)	الوسط الحسابي	3.53	(اتفق)
الانحراف المعياري	0.556		الانحراف المعياري	0.698	
معامل الأختلاف	15.70		معامل الأختلاف	19.77	
نسبة الاستجابة	70.8		نسبة الاستجابة	70.6	

الجدول من اعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الحاسوب (SPSS Ver (25)

وبغية التعمق بالتحليل على مستوى مكونات عينة الدراسة (أربيل ودهوك) تم إعادة التحليل أعلاه وفقاً للموقع الجغرافي فجاءت النتائج الخاصة بسوق أربيل كما يوضحها الجدول (13)، إذ يقع الإدراك لاستراتيجية إخراق السوق العقاري في أربيل ضمن المستوى الرابع (70- أقل من 90) بواقع نسبة الإستجابة التي بلغت (72.2)، وأظهرت نتائج عدم وجود إجابات لعدم الإتفاق ونسبة المحايدة بلغت (25.6)، وأشارت النتائج إلى نسبة (65.4%) متفقين إتفاق عام بوسط حسابي قدره (3.65) وإنحراف معياري بلغ (0.231)، وادراك بنفس المستوى بنسبة إستجابة (70.2) بخصوص إستراتيجية تطوير المنتج ولكن باتفاق أعلى، إذ اظهرت نسبة المحايدين (23.1) ونسبة الإنفاق العام (أتفق وأتفق بشدة)(76.9)، وبوسط حسابي بلغ (3.78) وإنحراف معياري قدره (0.209)، وجاءت إستراتيجية تطوير السوق بالمستوى الثالث(60- أقل من 70) بنسبة إستجابة (69.3) ونسبة اجابات المحايدين بلغت (40.2%) وباتفاق عام نسبي بلغت شدته (59.6%) وبوسط حسابي بلغ (3.59) وإنحراف معياري قدره (0.245)، في حين حل الإدراك بإستراتيجية التوسيع بنسبة إجابة المحايدين قدرها (51.9%)، وبأقل نسبة اتفاق عام نسبي (أتفق وأتفق بشدة) (46.2 %) وبوسط حسابي بلغ (3.53)، وإنحراف معياري قدره

(0.412) وشِخصًّا أيضًا في المستوى الثالث (60- أقل من 70) بواقع نسبة إستجابة قدره .(68.1)

### الجدول (13) وصف وتشخيص عينة الدراسة في موقع اربيل تجاه الاستراتيجيات الواردة في مصفوفة Ansoff

استراتيجية اختراق السوق X2			استراتيجية تطوير المنتج X1		
المقياس	Frequency	%	المقياس	Frequency	%
لا اتفق بشدة	-	0	لا اتفق بشدة	-	0
لا اتفق	-	0	لا اتفق	-	0
محايد	18	25.6	محايد	12	23.1
أتفق	34	65.4	أتفق	39	75.0
اتفق بشدة	-	0	اتفق بشدة	1	1.9
Total	52	100.0	Total	52	100.0
الوسط الحسابي	3.65	(اتفاق)	الوسط الحسابي	3.78	(اتفاق)
الانحراف المعياري	0.231		الانحراف المعياري	0.209	
نسبة الإستجابة	72.2		نسبة الإستجابة	70.2	
استراتيجية تطوير السوق X4			استراتيجية التنويع X3		
المقياس	Frequency	%	المقياس	Frequency	%
لا اتفق بشدة	-	0	لا اتفق بشدة	-	0
لا اتفق	-	0	لا اتفق	1	1.9
محايد	21	40.2	محايد	27	51.9
أتفق	31	59.6	أتفق	21	40.4
أتفق بشدة	-	0	أتفق بشدة	3	5.8
Total	52	100.0	Total	52	100.0
الوسط الحسابي	3.59	(اتفاق)	الوسط الحسابي	3.53	(اتفاق)
الانحراف المعياري	0.245		الانحراف المعياري	0.412	
نسبة الإستجابة	69.3		نسبة الإستجابة	68.1	

الجدول من اعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الحاسوب (25) SPSS Ver

اما السوق العقاري في دهوك، فقد أظهرت النتائج أنه يختلف عن سابقه وحضيت فيه الإستراتيجيات التسويقية بمستويات إدراك متفاوتة، كما يوضحها الجدول (14)، إذ يقع الإدراك لإستراتيجية إختراق السوق العقاري في دهوك ضمن المستوى الرابع (70- أقل من 90)، إذ شخص إدراك مرتفع بواقع نسبة الإستجابة التي بلغت (80.5)، وأظهرت نتائج عدم وجود نسب عدم الإنفاق ونسبة المحايدة التي بلغت (15.7)، وأشارت النتائج إلى نسبة الإنفاق العام (أتفق وأنتفق بشدة) قد بلغت (84.3%)، وبمتوسط حسابي قدره (4.04) وإنحراف معياري بلغ (0.358)، فضلاً عن إستراتيجية تطوير المنتج وإدراك بنفس المستوى بنسبة إستجابة (81.4) ولكن باتفاق أقل، إذ أظهرت النتائج نسبة المحايد (29.4) ونسبة الإنفاق العام (أتفق وأنتفق بشدة)(70.6%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) وإنحراف معياري قدره (0.361)، أما بخصوص إستراتيجية تطوير السوق فقد أظهرت إدراك بالمستوى الرابع(70- أقل من 90) بنسبة إستجابة (72.3)، ونسبة إجابات المحايد بلغت (39.2)، ونسبة عدم الإنفاق العام (لا أتفق ولا اتفق بشدة) بلغت (54.9)، وبإنفاق عام نسيبي بلغت شدته (54.9)، وبمتوسط حسابي بلغ (34.9) وإنحراف

معياري قدره (0.375)، في حين اظهرت نتائج تحليل الإدراك بـاستراتيجية التنويع بنسبة عدم الإنفاق العام (3.9%) ونسبة إجابة المحايدين قدرها (46.6%)، وبأقل نسبة اتفاق عام نسبي (اتفاق وانفاق بشدة) بلغ (49.5%) وبوسط حسابي قدره (3.56)، وإنحراف معياري بلغ (0.570) وشُخص أيضاً في المستوى الرابع (70- أقل من 90) بواقع نسبة إستجابة قدرها (73.3).

نستنتج أن مستويات الإدراك التي ظهرت عند تحليل بشكل منفصل حسب الموقع الجغرافي مختلفة تماماً، فقد كانت مستويات الإدراك في دهوك أعلى من أربيل، وترجع الباحثة ذلك إلى تركيز شركات العقار على تداول العقارات بين المستثمرين أو المنتفعين (السكان المحليين أو الوافدين) في المجمعات السكنية القائمة وخاصة في غرب مدينة دهوك كمجمعات آفرو ستى وكايار ستى ومنطقة تناهي التي تحضى بنسبة عالية من حركة التداول، والجدول (14) يبين ذلك بالتفصيل.

#### **الجدول (14) وصف وتشخيص عينة الدراسة في موقع دهوك تجاه الإستراتيجيات الواردة في مصفوفة**

##### **Ansoff**

استراتيجية اختراق السوق X2			استراتيجية تطوير المنتج X1		
المقياس	Frequency	%	المقياس	Frequency	%
لا اتفق بشدة	-	0	لا اتفق بشدة	-	0
لا اتفق	-	0	لا اتفق	-	0
محايدين	8	15.7	محايدين	15	29.4
اتفق	33	64.7	اتفق	31	60.8
اتفق بشدة	10	19.6	اتفق بشدة	5	9.8
Total	51	100.0	Total	51	100.0
متوسط حسابي	4.04	(اتفاق)	متوسط حسابي	3.81	(اتفاق)
انحراف معياري	0.358		انحراف معياري	0.361	
نسبة الإستجابة	80.5		نسبة الإستجابة	81.4	
استراتيجية تطوير السوق X4			استراتيجية التنويع X3		
المقياس	Frequency	%	المقياس	Frequency	%
لا اتفق بشدة	-	0	لا اتفق بشدة	-	0
لا اتفق	3	5.9	لا اتفق	3	3.9
محايدين	20	39.2	محايدين	21	46.6
اتفق	28	54.9	اتفق	22	41.7
اتفق بشدة	-	0	اتفق بشدة	5	7.8
Total	51	100.0	Total	51	100.0
متوسط حسابي	3.49	(اتفاق)	متوسط حسابي	3.56	(اتفاق)
انحراف معياري	0.375		انحراف معياري	0.570	
نسبة الإستجابة	72.3		نسبة الإستجابة	73.3	

الجدول من اعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الحاسوب (25) SPSS Ver

## **المبحث الثاني**

### **اختبار فرضيات الدراسة**

يهدف المبحث الحالي الى اختبار فرضيات الدراسة عبر اختبار (Chi-Square Test) لغرض تسلیط الضوء على الاستراتيجيات المعتمدة من خلال مصفوفة (Ansoff Matrix) وكذلك اختبار (Friedman Test) للتحقق من قبول أو رفض تلك الفرضيات، وكانت النتائج على النحو الآتي:

**أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على:** (لا تتبادر الاستراتيجيات التسويقية وفقاً لطبيعة السوق العقاري) ولقياس مدى التباين، إذ يتضح من الجدول (15) ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نتائج اختبار (Friedman Test) بهدف اختبار تباين الإستراتيجيات التسويقية وفقاً لطبيعة السوق العقاري من عدمه، حسب موقع الشركات العقارية اذ يعمل هذا الإختبار على إعطاء الرتب للمتغيرات وبالتالي إمكانية ترتيبها حسب الأهمية وبيان مدى تباينها، إذ أظهرت النتائج بأن قيمة المختبر الأحصائي (Friedman) المحسوبة قد بلغت (33.490) على مستوى العينة ككل عند مستوى معنوية ( $Sig. = 0.000$ ) وهي قيمة معنوية عند (0.05)، وهذا يؤدي الى رفض الفرضية العدمية التي تنص على (لا تتبادر الإستراتيجيات التسويقية وفقاً لطبيعة السوق العقاري) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (تبادر الإستراتيجيات التسويقية وفقاً لطبيعة السوق العقاري)، ومن النتائج السابقة في الجانب الوصفي والتحليلي للأستراتيجيات العقارية تؤكد التباين الموجود، ومن خلال أيام متوسط الرتب يمكن ملاحظة أهمية وأفضلية الأستراتيجيات العقارية في السوق العقاري، فقد كانت إستراتيجية اختراق السوق بالمرتبة الأولى بمتوسط رتب بلغ (3.00) تليها إستراتيجية تطوير المنتج بالمرتبة الثانية وبمتوسط رتب (2.69) ومن ثم بالمرتبة الثالثة كانت إستراتيجية التوسيع بمتوسط رتب قدره (2.25)، واخيراً كانت إستراتيجية تطوير السوق بمتوسط رتب (2.07)، وهو واقع الحال إذ أن السوق العقاري في الأقليم يعتمد على الاستثمار والمستثمرين وليس على رغبة المكاتب العقارية.

**الجدول (15) نتائج إختبار Friedman Test لبيان تباين الإستراتيجيات التسويقية وفقاً للسوق العقاري**

Friedman Test		
عينة الدراسة		الأستراتيجيات
أهمية الأ�建يات حسب الأهمية	Mean Rank متوسط الرتب	
1	3.00	إختراق السوق
2	2.69	تطوير المنتج
4	2.07	تطوير السوق
3	2.25	التنوع
*33.490		Friedman Test
0.000		Asymp. Sig.

= معنوي عند مستوى 0.05 \*

الجدول من اعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الحاسوب (25) SPSS Ver

1. عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على: (لا تباين الإستراتيجيات التسويقية وفقاً لطبيعة السوق العقاري ووفق موقع الشركة)، وكما موضح في الجدول (16)، وبنفس السياق السابق نرى أن قيمة إختبار (Friedman) معنوية عند مستوى (0.05) ولسوق أرييل ودهوك حيث بلغت قيمة المختبر الاحصائي المعنوية (12.053) و(24.896) على التوالي، وأن ترتيب الإستراتيجيات التسويقية جاء متسقاً تماماً مع العينة كل من حيث ترتيب الأهمية، أي أن الإستراتيجيات التسويقية في أرييل ودهوك أظهرت تبايناً بالنسبة لطبيعة السوق العقاري وبأسبابيات محددة وفق الأهمية، ففي أرييل أظهرت النتائج الاولوية لـإستراتيجية إختراق السوق بمتوسط رتب (2.83)، تليها إستراتيجية تطوير المنتج بمتوسط رتب (2.79)، بعدها إستراتيجية التنوع بمتوسط رتب بلغ (2.20)، وجاءت آخرها إستراتيجية تطوير السوق بمتوسط رتب قدره (2.18)، أما بالنسبة لموقع دهوك، فقد أظهرت النتائج متوسط أقيم الرتب لـإستراتيجيات إختراق السوق وتطوير المنتج والتنوع وتطوير السوق (3.17)، (2.59)، (1.95)، (2.29)، على التوالي وحسب أهمية وأسبابية الإستراتيجيات، إذ أظهرت النتائج التباين الكبير بين الإستراتيجيات التسويقية في السوق العقاري وحتى تباين الإستراتيجيات في مواقع الشركات المختلفة، ووفقاً لذلك ترفض الفرضية

الفرعية الأولى التي تنص على (لا تتبادر الإستراتيجيات التسويقية وفقاً لطبيعة السوق العقاري ووفق موقع الشركة)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (تتبادر الإستراتيجيات التسويقية وفقاً لطبيعة السوق العقاري ووفق موقع الشركة).

**الجدول (16) نتائج اختبار Friedman Test لبيان تباين الإستراتيجيات التسويقية وفقاً للسوق العقاري ووفق موقع الشركة**

Friedman Test						
دهوك		اربيل		عينة الدراسة		الأستراتيجيات
اسبقية الأستراتيجيات حسب الأهمية	Mean Rank متوسط الرتب	اسبقية الأستراتيجيات حسب الأهمية	Mean Rank متوسط الرتب	اسبقية الأستراتيجيات حسب الأهمية	Mean Rank متوسط الرتب	
1	3.17	1	2.83	1	3.00	اخترق السوق
2	2.59	2	2.79	2	2.69	تطوير المنتج
4	1.95	4	2.18	4	2.07	تطوير السوق
3	2.29	3	2.20	3	2.25	التوزيع
<b>*24.896</b>		<b>*12.053</b>		<b>*33.490</b>		<b>Friedman Test</b>
<b>0.000</b>		<b>0.007</b>		<b>0.000</b>		<b>Asymp. Sig.</b>

= معنوي عند مستوى 0.05

الجدول من اعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الحاسوب (SPSS Ver (25)

2. عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على: (لا تتبادر الإستراتيجيات التسويقية وفقاً لطبيعة السوق العقاري ووفق مدة عمل الشركات العقارية)، وجاءت النتائج كما يعرضها الجدول (17)، إذ أظهرت النتائج بأن قيمة المختبر الأحصائي (Friedman) المحسوبة للشركات التي مدة عملها أقل من 10 سنوات قد بلغت (17.832)، عند مستوى معنوية ( $Sig. = 0.000$ ) وهي قيمة معنوية عند (0.05)، وجاءت أسبقية الإستراتيجيات بالمرتبة الأولى إستراتيجية إخترق السوق بمتوسط رتب (3.19)، تليها إستراتيجية تطوير المنتج التي بلغت متوسط رتبتها (2.49)، وإستراتيجية تطوير السوق بمتوسط رتب قدره (2.29)، ومن ثم إستراتيجية التوزيع بمتوسط رتب (2.04)، وللشركات التي مدة عملها أكثر من 10 سنوات قدرها (22.446)، عند مستوى معنوية ( $Sig. = 0.000$ ) وهي قيمة معنوية عند (0.05)، وبأسبقية الإستراتيجيات بالمرتبة الأولى إستراتيجية إخترق السوق بمتوسط رتب قدره (2.87)، تليها إستراتيجية تطوير المنتج بمتوسط رتب بلغ (2.82)، ثم

استراتيجية التنويع بمتوسط رتب (2.38)، وأخرها استراتيجية تطوير السوق بمتوسط رتب (1.93)، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية التي تنص على (لا تباين الإستراتيجيات التسويقية وفقاً لطبيعة السوق العقاري ووفقاً مدة عمل الشركة) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (تباين الإستراتيجيات التسويقية وفقاً لطبيعة السوق العقاري ووفقاً مدة عمل الشركة)، وقد كانت أسبقيات الإستراتيجيات التسويقية متباينة بالنسبة للمدة التي عملت بها الشركة، كما اظهرت النتائج وبالأقيم السابقة الذكر، فقد اعطت الشركات التي مدة عملها أكثر من 10 سنوات أهمية وأولوية لاستراتيجية التنويع أكثر من الشركات التي مدة عملها أقل من 10 سنوات التي جعلتها في آخر الإستراتيجيات، وتعزى الباحثة سبب ذلك إلى أن الشركات التي مدة عملها أكثر، قد يكون لها قدرة وموارد ورغبة لتحمل المخاطر التي تتطلبي عليها استراتيجية التنويع، الأمر الذي يؤشر في فحواه تباين الإستراتيجيات التسويقية للشركات وفقاً لمدة عملها في السوق العقاري.

**الجدول (17) نتائج اختبار Friedman Test لبيان تباين الإستراتيجيات التسويقية وفقاً للسوق العقاري ووفقاً مدة عمل الشركة**

Friedman Test						
أكثر من 10 سنوات		أقل من 10 سنوات		عينة الدراسة		
اسبقية الأستراتيجيات حسب الأهمية	Mean Rank متوسط الرتب	اسبقية الأستراتيجيات حسب الأهمية	Mean Rank متوسط الرتب	اسبقية الأستراتيجيات حسب الأهمية	Mean Rank متوسط الرتب	الأستراتيجيات
1	2.87	1	3.19	1	3.00	اختراف السوق
2	2.82	2	2.49	2	2.69	تطوير المنتج
<b>4</b>	1.93	3	2.29	<b>4</b>	2.07	تطوير السوق
3	2.38	<b>4</b>	2.04	3	2.25	التنوع
<b>*22.446</b>		<b>*17.832</b>		<b>*33.490</b>		Friedman Test
0.000		0.000		0.000		Asymp. Sig.

\* = معنوي عند مستوى 0.05

الجدول من اعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الحاسوب (25) SPSS Ver

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على: (لا تتبادر الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة وفقاً لمصفوفة Ansoff) وإيجاد درجة التباين قد اظهرت النتائج كما في الشكل (6) الذي يعكس واقع الاستراتيجيات التسويقية وفقاً لمصفوفة Ansoff للعينة ككل، بأن قيمة المختبر الأحصائي (Chi-Square) المحسوبة للعينة ككل قد بلغت وحسب الأس比قية (85.427) لإستراتيجية تطوير السوق، تليها (61.505) لإستراتيجية تطوير المنتج، ومن ثم (46.32) لإستراتيجية التنويع، والإستراتيجيات الثلاثة كانت ذات معنوية عالية عند مستوى المعنوية ( $Sig. = 0.000$ )، وأخيراً كانت إستراتيجية إخراق السوق اذ بلغت قيمة المختبر الأحصائي (30.340) ومستوى المعنوية بلغ ( $sig. = 0.024$ ) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وان هذه النتائج المعنوية تعني توافق الإستراتيجيات وفقاً لمصفوفة Ansoff بشكل يعكس خصوصية كل إستراتيجية على حدا وبالتالي تباينها، وبهذا يتم رفض الفرضية العدمية التي تتصل على (لا تتبادر الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة وفقاً لمصفوفة Ansoff) وقبول الفرضية البديلة والتي تتصل على (تبادر الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة وفقاً لمصفوفة Ansoff)، وتكون جميع الإستراتيجيات العقارية قد وقعت داخل مصفوفة Ansoff نتيجة لظهورها جميعها بقيم معنوية باسبقيات مختلفة كما ذكر فيما نقدم.

منتجات جديدة	منتجات حالية	
(استراتيجية تطوير المنتج) سوق حالي ، منتج جديد <b>Chi-Square = 61.505</b> <b>P- Value = 0.000</b> <b>Highly Sig.</b>	(استراتيجية اخراق السوق) سوق حالي ، منتج حالي <b>Chi-Square = 30.340</b> <b>P- Value = 0.024</b> <b>Normal Sig.</b>	اسواق حالية
(استراتيجية التنويع) سوق جديد ، منتج جديد <b>Chi-Square = 46.320</b> <b>P- Value = 0.000</b> <b>Highly Sig.</b>	(استراتيجية تطوير السوق) سوق حالي ، منتج حالي <b>Chi-Square = 85.427</b> <b>P- Value = 0.000</b> <b>Highly Sig.</b>	اسواق جديدة

الشكل (6) تباين الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة وفقاً لمصفوفة Ansoff

1- عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى التي نصت على: (لا تتبادر الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة وفقاً لمصفوفة Ansoff ووفق موقع الشركة)، ورغبةً من الباحثة في التعمق بإكتشاف وتشخيص إستراتيجيات التسويق العقاري على مستوى مكونات العينة الجزئية المتمثلة بموقعي أربيل ودهوك، تم إعادة الإختبار على مستوى كل محافظة على حدا، وجاءت النتائج متسبة نوعاً ما مع المؤشرات الكلية للعينة، إلا أنها شخصت عدم توافق إستراتيجيتها لإخراق السوق والتلويع وبالتالي عدم تشخيصها ضمن مصفوفة Ansoff بدلالة قيم Chi-Square غير المعنوية ولسوقي أربيل ودهوك كلا على حدٍ وكمٍ هو موضح بالشكلين (7) و (8) المتعلقين بموقعي أربيل ودهوك على التوالي، كما شخص توافق إستراتيجيتها تطوير المنتج وتطوير السوق مع مصفوفة Ansoff في موقعي أربيل ودهوك مما يعني استخدامهما بشدة متباعدةً إعتماداً على قيم Chi-Square المعنوية، وكما هو مؤشر بالشكل (7) الخاص بمصفوفة Ansoff لموقع أربيل، إذ يبين الشكل أن هناك تباين في الإستراتيجيات التسويقية المستخدمة من قبل الشركات العقارية في موقع أربيل، إذ اظهرت النتائج عدم معنوية إستراتيجية إخراق السوق إي أنها لا يتم استخدامها من قبل الشركات العقارية في أربيل، أما استراتيجية تطوير المنتج وتطوير السوق فقد أظهرتا معنوية عالية بدلالة قيمة Chi-Square المعنوية، في حين جاءت نتائج التحليل بعدم معنوية إستراتيجية التلويع، أي أن الشركات العقارية في أربيل تستخدم فقط إستراتيجيتها تطوير المنتج وتطوير السوق، إذ أن الشركات إما أنها تقوم ببناء نفس العقار الحالي بنفس الموصفات في موقع جغرافية جديدة وتعمل على الترويج لها، أو أن تقوم ببناء أنواع جديدة من العقارات في نفس الموقع الجغرافية أو قريباً منها، مثل قيام شركة آريو ببناء منازل جديدة في مجمع لانا ستى كمنتج جديد في سوق حال، وتعزى الباحثة عدم استخدام شركات أربيل العقارية إستراتيجيات إخراق السوق أو التلويع، إلى إفتقار الشركات للحملات الترويجية والإعلانية والقدرة على إخراق السوق العقاري بنفس المنتجات، فضلاً عن عدم إمتلاكها القدرة والموارد في بعض الأحيان على الدخول في سوق جديد بمنتج جديد وتحقيق التلويع، ومن خلال النتائج الإحصائية يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تتصل على (لا تتبادر الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة وفقاً لمصفوفة Ansoff ووفق موقع الشركة) وقبول الفرضية البديلة التي تتصل على: (تبادر الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة وفقاً لمصفوفة Ansoff ووفق موقع الشركة).

منتجات جديدة	منتجات حالية	
<p>تطوير المنتج سوق حالي ، منتج جديد <b>Chi-Square = 33.5</b> <b>P- Value = 0.001</b> <b>Highly Sig.</b></p>	<p>احتراق السوق سوق حالي ، منتج حالي <b>Chi-Square = 11.000</b> <b>P- Value = 0.529</b> <b>Non Sig.</b></p>	اسواق حالية
<p>التنوع سوق جديد ، منتج جديد <b>Chi-Square =20.00</b> <b>P- Value = 0.172</b> <b>Non Sig.</b></p>	<p>تطوير السوق سوق جديد ، منتج حالي <b>Chi-Square =41.69</b> <b>P- Value = 0.000</b> <b>Highly Sig.</b></p>	اسواق جديدة

الشكل (7) تباين الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة في محافظة

#### أربيل ووفقا لمصفوفة Ansoff

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الحاسوب (25) SPSS Ver

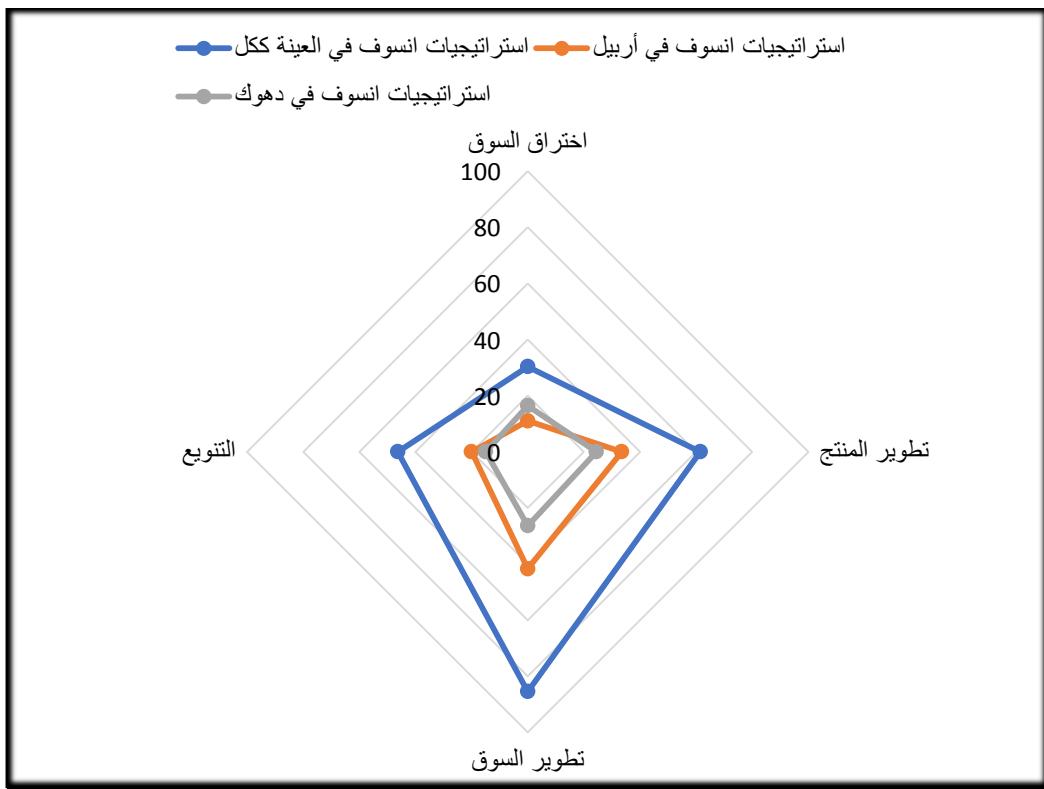
أما بالنسبة للشكل (8) الذي يمثل المصفوفة في موقع دهوك، فقد ظهرت النتائج متشابهة تقريبا مع أربيل، ولكن بمعنى منخفضة لإستراتيجيتها تطوير المنتج وتطوير السوق، وعدم معنوية إستراتيجيتها إحتراق السوق والتنوع، وذلك يرجع لنفس الأسباب في شركات العقار في أربيل، ومثال على ذلك قيام شركة Gurbag ببناء منتجات عقارية جديدة بنفس السوق (الموقع الجغرافي) والمتمثل في مجمع آفرو ستى إذ قامت ببناء الفلل الجديدة، في حين قامت شركة Kayar ببناء نفس العمارت التي تضم شقق سكنية وبنفس المواصفات لمنتجات حالية في منطقة جديدة مثل مشروع دهوك ستى A,B,C.

منتجات جديدة	منتجات حالية	
<p>تطوير المنتج</p> <p>سوق حالي ، منتج جديد</p> <p><b>Chi-Square = 24.490</b></p> <p><b>P- Value = 0.027</b></p> <p><b>Normal Sig.</b></p>	<p>اخترارق السوق</p> <p>سوق حالي ، منتج حالي</p> <p><b>Chi-Square = 16.412</b></p> <p><b>P- Value = 0.495</b></p> <p><b>Non Sig.</b></p>	اسواق حالية
<p>التنوع</p> <p>سوق جديد ، منتج جديد</p> <p><b>Chi-Square = 15.000</b></p> <p><b>P- Value = 0.595</b></p> <p><b>Non Sig.</b></p>	<p>تطوير السوق</p> <p>سوق جديد ، منتج حالي</p> <p><b>Chi-Square = 26.353</b></p> <p><b>P- Value = 0.023</b></p> <p><b>Normal Sig.</b></p>	اسواق جديدة

الشكل (8) تباين الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة في محافظة دهوك ووفقاً لمصفوفة Ansoff

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الحاسوب (25 SPSS Ver)

وادناه الشكل (9) يمثل تباين الاستراتيجيات وفقاً لشدة التوافق بين متغيري السوق والمنتج وحسب الموقع الجغرافي، من خلال الرسم البياني الذي يلخص واقع الإستراتيجيات الأربع على المستويات الثلاثة (العينة ككل، موقع أربيل وموقع دهوك).



**الشكل (9) واقع الاستراتيجيات التسويقية وفقاً لمصفوفة Ansoff**

المصدر: من اعداد الباحثة بتطبيق Excel بالاستناد الى نتائج الحرم الإحصائية.

2- عرض وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على: (لا تباين في الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة وفقاً لمصفوفة Ansoff ووفقاً لفترة عمل الشركة)، إذ أظهرت النتائج في الشكل (10) لـلإستراتيجيات الشركات التي مدة عملها أقل من 10 سنوات بأن قيمة المختبر الأحصائي (Chi-Square) المحسوبة قد بلغت وحسب الأس比كية (21.100) لـلإستراتيجية تطوير السوق، عند مستوى معنوية (0.049) وهي معنوية إعتيادية عند مستوى المعنوية (Sig. =0.000) تليها (12.000) لـلإستراتيجية التوسيع ومستوى المعنوية بلغ ( $\text{sig.} = 0.679$ )، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى (0.05)، ومن ثم (8.100) لـلإستراتيجية تطوير المنتج، عند مستوى المعنوية (0.777) وهي غير معنوية، وأخيراً كانت إستراتيجية إختراق السوق إذ بلغت قيمة المختبر الأحصائي (8.000)، ومستوى المعنوية بلغ ( $\text{sig.} = 0.924$ ) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى (0.05)، إذ أظهرت النتائج عدم معنوية ثلاثة إستراتيجيات مع معنوية إعتيادية لـلإستراتيجية تطوير السوق، وقد ميزت الباحثة الإستراتيجيات المستخدمة باللون الأخضر وغير المستخدمة بالأحمر، وترى الباحثة أن الشركات التي مدة عملها قليلة يكون لديها قصور في

الإستراتيجيات المستخدمة، وترجع سبب ذلك إلى أن الشركات حديثة النشأة، لذا ليس لديها القدرة للدخول بقوة في أسواقها، أو توسيع أعمالها، أو ليس لديها الإمكانيات التي تستطيع من خلالها تقديم المنتج الجديد، لذلك فهي تكتفي بالبحث عن سوقٍ جديٍ لبناء منتجها العقاري وتسويقه.

منتجات جديدة	منتجات حالية	
<p>تطوير المنتج سوق حالي ، منتج جديد <b>Chi-Square = 8.100</b> <b>P- Value = 0.777</b> <b>Non Sig.</b></p>	<p>اختراق السوق سوق حالي ، منتج حالي <b>Chi-Square = 8.000</b> <b>P- Value = 0.924</b> <b>Non Sig.</b></p>	اسواق حالية
<p>التنوع سوق جديد ، منتج جديد <b>Chi-Square =12.000</b> <b>P- Value = 0.679</b> <b>Non Sig.</b></p>	<p>تطوير السوق سوق جديد ، منتج حالي <b>Chi-Square =21.100</b> <b>P- Value = 0.049</b> <b>Normal Sig.</b></p>	اسواق جديدة

الشكل (10) تباين الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة التي مدة عملها أقل من 10 سنوات

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الحاسوب (SPSS Ver (25)

في حين اظهرت النتائج في الشكل (11) لإستراتيجيات الشركات التي مدة عملها أكثر من 10 سنوات بأن قيمة المختبر الأحصائي (Chi-Square) المحسوبة لإستراتيجية تطوير المنتج بلغت (49.222)، إذ بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهي قيمة معنوية مرتفعة عند مستوى المعنوية (sig. = 0.000)، تليها (42.556) لإستراتيجية تطوير السوق عند مستوى المعنوية (0.000)، وتعُد قيمة معنوية مرتفعة، ومن ثم (28.476) لإستراتيجية إختراق السوق عند مستوى المعنوية (0.000) وتعُد معنوية إعتيادية، فقد اظهرت النتائج معنوية لإستراتيجيات الثلاث، وأخرها إستراتيجية التنوع التي بلغت (18.524) عند مستوى معنوية (0.236) وهي قيمة غير معنوية، أي أن الشركات التي لها مدة طويلة في السوق تستخدم الإستراتيجيات الثلاث والمبنية بالشكل باللون الأخضر باستثناء إستراتيجية التنوع، وتعزى الباحثة سبب ذلك إلى كون الشركات

قد إكتسبت الخبرة والمهارة ولديها القدرة على استخدام هذه الإستراتيجيات، أما بالنسبة لـ الإستراتيجية التوسيع قد تكون أكثر تعقيداً وتحتاج خبرات وأماكنات أكثر ل تستطيع الشركة إعتمادها، ومن خلال نتائج التحليل تُرفض الفرضية الفرعية التي تتضمن على (لا تتبادر الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة وفقاً لمصفوفة Ansoff ووفق مدة عمل الشركة)، وتُقبل الفرضية البديلة التي تتضمن على (تبادر الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة وفقاً لمصفوفة Ansoff ووفق مدة عمل الشركة).

منتجات جديدة	منتجات حالية	
<p>تطوير المنتج</p> <p>سوق حالي ، منتج جديد</p> <p><b>Chi-Square = 49.222</b></p> <p><b>P- Value = 0.000</b></p> <p><b>Highly Sig.</b></p>	<p>اخترق السوق</p> <p>سوق حالي ، منتج حالي</p> <p><b>Chi-Square = 28.476</b></p> <p><b>P- Value = 0.028</b></p> <p><b>Normal Sig.</b></p>	اسواق حالية
<p>التنوع</p> <p>سوق جديد ، منتج جديد</p> <p><b>Chi-Square = 18.524</b></p> <p><b>P- Value = 0.236</b></p> <p><b>Non Sig.</b></p>	<p>تطوير السوق</p> <p>سوق جديد ، منتج حالي</p> <p><b>Chi-Square = 42.556</b></p> <p><b>P- Value = 0.000</b></p> <p><b>Highly Sig.</b></p>	اسواق جديدة

الشكل (11) تباين الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة التي مدة عملها أكثر من 10 سنوات

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الحاسوب (SPSS Ver (25)

**ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي نصت على:** (لا تتوافق الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة وفق مصفوفة Ansoff مع حجم المبيعات لدى الشركات المبحوثة)، إذ تم قياس التوافق وكانت النتائج كما موضح في الجدول (18)، إذ بلغت قيمة المختبر الأحصائي (Friedman) المحسوبة على مستوى العينة ككل قد بلغت (59.406)، عند مستوى معنوية (Sig. = 0.000) وهي ذات معنوية عالية عند (0.05)، وذلك يدل على وجود التوافق العالي للاستراتيجيات الواردة

وقد مصفوفة Ansoff مع حجم المبيعات في العينة ككل وفي جزئها (أربيل ودهوك) كلا على حدا، وبهذا يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية التي تنص على (لا تتوافق الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة وفق مصفوفة Ansoff مع حجم المبيعات لدى الشركات المبحوثة) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (تتوافق الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة وفق مصفوفة Ansoff مع حجم المبيعات لدى الشركات المبحوثة)، فمن خلال أقيام متوسط الرتب يمكن ملاحظة أهمية وأفضلية الإستراتيجيات العقارية في السوق العقاري في محافظات الأقلية تتوافق بشكل كبير مع المبيعات إذ حصلت المبيعات على أكبر متوسط رتب إذ بلغت الأهمية (3.84)، تليها الإستراتيجيات التسويقية بالمرتبة الثانية بدءاً بإستراتيجية إخراق السوق بمتوسط رتب (3.29) ومن ثم إستراتيجية تطوير المنتج بمتوسط رتب (2.99)، وبعد ذلك وبالمرتبة الثالثة إستراتيجية التنويع بمتوسط رتب (2.55) وأخيراً إستراتيجية تطوير السوق وبمتوسط رتب .(2.34).

**الجدول (18) نتائج اختبار Friedman Test لبيان تباين الاستراتيجيات التسويقية مع حجم المبيعات.**

Friedman Test		
عينة الدراسة		
اسبقية الاستراتيجيات حسب الأهمية	Mean Rank متوسط الرتب	الأستراتيغيات
1	3.29	اخراق السوق
2	2.99	تطوير المنتج
4	2.34	تطوير السوق
3	2.55	التنوع
--	3.84	نسب المبيعات
*59.406		Friedman Test
0.000		Asymp. Sig.

= معنوي عند مستوى 0.05

الجدول من اعداد الباحثة باعتماد على نتائج الحاسوب (25) SPSS Ver

1- عرض وتفسير الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على: (لا تتوافق الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة وفق مصفوفة Ansoff مع حجم المبيعات لدى الشركات المبحوثة ووفق موقع الشركة)، وبنفس السياق السابق للتحليل وكما جاء في الجدول (19)، كانت نتيجة المختبر الاحصائي (Friedman Test) معنوية عند مستوى (0.05)، إذ بلغ لعينة الدراسة في أربيل أعلى مستوى بقيمة (45.779)، وفيما يخص أسبقية الإستراتيجيات التسويقية، فظهرت اسبقيات الاستراتيجيات التسويقية طبيعية ووفقاً لدرجة تعقد المنتجات والسوق، فكانت إستراتيجية إخترار السوق بالمرتبة الأولى بمتوسط رتب (3.02)، وتليها إستراتيجية تطوير المنتج بمتوسط رتب قدره (2.99) و(2.83) لإستراتيجية تطوير السوق، وأخرها لاستراتيجية التوسيع بمتوسط رتب (2.41) وبلغت نسب المبيعات (4.20) وتمثل أعلى نسبة مبيعات، ذلك يدل على أن استخدام واعتماد الإستراتيجيات بشكل متسلسل ومتدرج وفقاً لدرجة تعقد المنتجات والسوق، يمكن أن يؤدي إلى تحقيق مبيعات أكبر، أما في دهوك فقد بلغت نسبة المعنوية (23.037)، وفيما يخص أسبقية الإستراتيجيات التسويقية حسب الأهمية ووفقاً لحجم المبيعات فان سوق دهوك جاء منسجماً مع نتائج العينة ككل مقدماً إستراتيجية التوسيع على استراتيجية تطوير السوق، بمتوسط رتب لاستراتيجيات إخترار السوق وتطوير المنتج وتطوير السوق والتلويع بلغت (3.56)، (2.98)، (2.30)، (2.69) على التوالي، وبمعدل أقل نسب مبيعات قدرها (3.47)، وقد يرجع سبب ذلك إلى عدم إدراك الشركات العقارية لأهمية الإستراتيجيات التسويقية وكيفية التخطيط لها واعتمادها بالنسبة إلى السوق الكلي أو سوق أربيل، وبهذا يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على (لا تتوافق الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة وفق مصفوفة Ansoff مع حجم المبيعات لدى الشركات المبحوثة وفق موقع الشركة)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة وفق مصفوفة Ansoff مع حجم المبيعات لدى الشركات المبحوثة وفق موقع الشركة).

**الجدول (19) نتائج اختبار Friedman Test لبيان تباين الاستراتيجيات التسويقية مع حجم المبيعات ووفق موقع الشركة.**

<b>Friedman Test</b>						
دهوك		اربيل		عينة الدراسة		
اسبقية الأستراتيغيات حسب الأهمية	Mean Rank متوسط الرتب	اسبقية الأستراتيغيات حسب الأهمية	Mean Rank متوسط الرتب	اسبقية الأستراتيغيات حسب الأهمية	Mean Rank متوسط الرتب	الأستراتيغيات
1	3.56	1	3.02	1	3.29	اخترق السوق
2	2.98	2	2.99	2	2.99	تطوير المنتج
4	2.30	3	2.83	4	2.34	تطوير السوق
3	2.69	4	2.41	3	2.55	التنوع
--	3.47	--	4.20	--	3.84	نسب المبيعات
*23.037		*45.779		*59.406		Friedman Test
0.000		0.000		0.000		Asymp. Sig.

= معنوي عند مستوى 0.05

الجدول من اعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الحاسوب (25) SPSS Ver

2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على: ( لا تتوافق الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة وفق مصفوفة Ansoff مع حجم المبيعات لدى الشركات المبحوثة ووفق مدة عمل الشركة)، إذ اظهرت النتائج وكما مبينة في الجدول (20)، وإستنادا إلى قيم المختبر الإحصائي (Friedman) المحسوبة، نجد أن على مستوى الشركات التي مدة عملها أقل من 10 سنوات، والتي مدة عملها أكثر من 10 سنوات قد بلغت (92.403) و(142.212) على التوالي، وعند مستوى معنوية ( $\text{sig} = 0.000$ )، وتمثل معنوية عالية، إذ يدل ذلك على التوافق العالي للإستراتيغيات مع حجم المبيعات ومع مدة عمل الشركة العقارية، وبهذا يؤدي الى رفض الفرضية العدمية التي تنص على (لا تتوافق الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة وفق مصفوفة Ansoff مع حجم المبيعات لدى الشركات المبحوثة ووفق مدة عمل الشركة) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (التوافق الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة وفق مصفوفة Ansoff مع حجم المبيعات لدى الشركات المبحوثة ووفق مدة عمل الشركة)، ومن خلال ملاحظة أقيام الرتب وفق مدة عمل الشركة وحسب

أسبقية وأهمية الإستراتيجيات التسويقية، نجد أن الشركات التي مدة عملها أقل من 10 سنوات كانت أسبقية الإستراتيجيات، إخراق السوق وتطوير المنتج وتطوير السوق والتوزيع، بمتوسط رتب (4.19) و(3.49) و(3.04) على التوالي، وبنسب مبيعات قدرها (3.72)، أما الشركات التي مدة عملها أكثر من 10 سنوات جاءت بإستراتيجية إخراق السوق بمتوسط رتب بلغ (3.87)، يليها متوسط الرتب لإستراتيجية تطوير المنتج قدره (3.82)، وتليها إستراتيجية التوزيع بمتوسط رتب قدره (3.38)، ثم آخرها إستراتيجية تطوير السوق بمتوسط رتب بلغ (2.93)، إذ بلغت نسب المبيعات بمعدل (4.53)، أظهرت النتائج أن أسبقية الإستراتيجيات للشركات التي مدة عملها أكثر من 10 سنوات متقدمة مع أسبقية الإستراتيجيات على مستوى العينة كلها، ذلك يدل أن هذه الشركات كانت نسبتها أكبر من الشركات التي مدة عملها أقل، ومن ثم أن تلك الشركات قد حققت نسب مبيعات أكبر من الشركات التي لديها مدة عمل أقل، وتعزى الباحثة ذلك إلى التراكم المعرفي لدى هذه الشركات، وكيفية التعامل مع السوق بشكل أفضل، وإستخدام الإستراتيجيات بدرجات متفاوتة.

#### الجدول (20) نتائج اختبار Friedman Test لبيان تباين الاستراتيجيات التسويقية مع حجم المبيعات ووفق مدة عمل الشركة

Friedman Test						
أكثر من 10 سنوات		أقل من 10 سنوات		عينة الدراسة		
أسبقية الاستراتيجيات حسب الأهمية	Mean Rank متوسط الرتب	أسبقية الاستراتيجيات حسب الأهمية	Mean Rank متوسط الرتب	أسبقية الاستراتيجيات حسب الأهمية	Mean Rank متوسط الرتب	الاستراتيجيات
1	3.87	1	4.19	1	3.29	اخراق السوق
2	3.82	2	3.49	2	2.99	تطوير المنتج
4	2.93	3	3.29	4	2.34	تطوير السوق
3	3.38	4	3.04	3	2.55	التوزيع
--	4.53	--	3.72	--	3.84	نسب المبيعات
*142.212		*92.403		*59.406		Friedman Test
0.000		0.000		0.000		Asymp. Sig.

= معنوي عند مستوى 0.05

الجدول من اعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الحاسوب (25) SPSS Ver

## **الفصل الخامس**

### **الاستنتاجات والمقترنات والدراسات المستقبلية**

#### **تمهيد**

يقدم هذا الفصل أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، ومن ثم سيتم طرح مجموعة من المقترنات في ظل الاستنتاجات المقدمة، لتحسين واقع الشركات وإعتماد الإستراتيجيات التي تضمن لها النجاح المستقبلي، فضلاً عن إقتراح عدد من الدراسات المستقبلية للباحثين المهتمين بالتسويق العقاري، إذ سيناقش الفصل مباحثين كالتالي:

#### **المبحث الأول: الاستنتاجات**

#### **المبحث الثاني: المقترنات والدراسات المستقبلية**

# المبحث الأول

## الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث نتاج وحصيلة الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي، إذ سيتم طرح مجموعة من النقاط التي توصلت إليها الدراسة وكالآتي:

- 1- ركزت أغلب الدراسات على طرح مفهوم التسويق العقاري بشكل جزئي، أو على المكاتب والوسطاء العقاريين كحالة دراسية أو الزبائن وسلوكهم الشرائي أو أسعار العقارات، في حين أنها لم توضح دور الشركات العقارية والإستراتيجيات المتبعة في تسويق العقار.
- 2- غياب التحديد الواضح للإستراتيجيات التسويقية العقارية، والتي يمكن أن تتحقق النجاح للشركات العقارية والبقاء والإستمرار، إذ أن الإستراتيجيات المقدمة كانت بشكل عام ولم تُخصص للشركات العقارية أو منتجاتها، كما قالت الدراسة الحالية بتوضيف استراتيجية مصفوفة Ansoff كإستراتيجيات للشركات العقارية ومنتجاتها.
- 3- لم يتم الربط بين مفهوم الإستراتيجيات التسويقية العقارية بنموذج أو وسيلة لتسهيل تحديد الإستراتيجيات المعتمدة، كنموذج مصفوفة Ansoff، والتي تعد أداة مهمة في تحقيق النمو والتتوسيع وتحقيق النجاح للشركات.
- 4- من خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة مع المديرين ومساعديهم في الشركات العقارية، والإطلاع على واقع عمل الشركات العقارية، وجد أن هناك ضعف في فهم وإدراك مفهوم الإستراتيجيات التسويقية والتي تعد أداة نجاح الشركات، إذ وجد أن اهتمامهم ينصب على تحقيق البيع فقط وبالطرق التقليدية، ولم يكن لديهم دراسات وتمحیص للإستراتيجيات التسويقية التي يتوجب إتباعها.
- 5- من خلال الإطلاع على واقع عمل الشركات العقارية، تبين أن هناك ضعف في العمليات الترويجية المعتمدة، مع إزدياد أسعار العقارات مقارنة مع بداية عمل الشركة وترافقاً مع المتغيرات البيئية.
- 6- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمستوى الإدراك لعينة الدراسة كل، أعلى مستوى لإستراتيجية إخراق السوق، في حين أشرت أقل مستوى إدراك لإستراتيجية التوسيع، وأدى التعمق في التحليل على مستوى المحافظات (أربيل ودهوك)، إلى إستنتاج مستوى الإدراك داخل كل موقع على حدا، جاء منسجماً مع العينة كل، إذ حدد أعلى مستوى أيضاً لإستراتيجية إخراق السوق وكانت أقل مستويات إدراك لإستراتيجية التوسيع.

- 7- بَيَّنَتْ نَتَائِجُ التَّحْلِيلِ الِإِحْصَائِيِّ التَّبَابِينِ الْمَرْفَعِ لِلِّإِسْتَرَاتِيجِيَّاتِ التَّسْوِيقِيَّةِ الْمَعْتَمِدَةِ مِنْ قِبَلِ الشَّرْكَاتِ الْمَبْحُوثَةِ وَفِقَادَ السَّوقِ الْعَقَارِيِّ، إِذَا كَانَ هُنَاكَ أَسْبُقَيَّةٌ وَأَهْمَيَّةٌ لِلِّإِسْتَرَاتِيجِيَّاتِ عَلَى مَسْتَوِيِّ الْعِيْنَةِ الْكُلِّيِّ، إِذَا حَضَبَتِ بِالْمَرْتَبَةِ الْأَوَّلِيِّ إِسْتَرَاتِيجِيَّةٌ إِخْرَاقُ السَّوقِ وَالْأَقْلِيَّةُ أَهْمَيَّةٌ إِسْتَرَاتِيجِيَّةٌ تَطْوِيرُ السَّوقِ، أَيْ أَنَّ الشَّرْكَاتِ الْعَقَارِيَّةِ لَمْ يَكُنْ لَدِيهَا فَهْمٌ وَعِرْفٌ لِلِّإِسْتَرَاتِيجِيَّاتِ بِشَكْلٍ وَاضِعٍ مِنْ خَلَالِ وَجْدَ التَّبَابِينِ الْكَبِيرِ.
- 8- أَشَارَتْ نَتَائِجُ التَّحْلِيلِ لِلِّإِسْتَرَاتِيجِيَّاتِ التَّسْوِيقِيَّةِ وَفِقَادَ مَدَةِ عَمَلِ الشَّرْكَةِ فِي السَّوقِ، إِلَى وَجْدَ تَبَابِينِ فِي لِلِّإِسْتَرَاتِيجِيَّاتِ الْمُدْرَكَةِ وَالْمُعْتَمِدَةِ، إِذَا كَانَتِ الشَّرْكَاتِ الَّتِي مَدَةِ عَمَلِهَا قَلِيلَةً كَانَتِ الْأَسْبُقَيَّةُ لِلِّإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ إِخْرَاقُ السَّوقِ وَآخِرُهَا إِسْتَرَاتِيجِيَّةُ التَّوْيِعِ، وَذَلِكَ يَدُلُّ عَلَى أَنَّ الشَّرْكَاتِ قَدْ تَكُونُ نَاسِئَةً وَلَيْسَ لَدِيهِمْ إِلَامٌ بِأَهْمَيَّةِ لِلِّإِسْتَرَاتِيجِيَّاتِ الْأُخْرَى بِنَفْسِ الْمَسْتَوِيِّ، أَيْ أَنَّهَا تَعْتَمِدُ فَقَطَ عَلَى الْجَهُودِ التَّروِيجِيَّةِ لِزِيَادَةِ مَبَيعَتِهَا مَعَ إِدْرَاكٍ ضَعِيفٍ لِأَهْمَيَّةِ باقِيِّ لِلِّإِسْتَرَاتِيجِيَّاتِ.
- 9- أَعْطَتْ نَتَائِجُ التَّحْلِيلِ الِإِحْصَائِيِّ لِلشَّرْكَاتِ الَّتِي لَدِيهَا مَدَةِ عَمَلٍ طَوِيلَةً فِي السَّوقِ، أَسْبُقَيَّاتِ وَأَهْمَيَّةِ لِلِّإِسْتَرَاتِيجِيَّاتِ بِنَسْبَةِ مُخْتَلِفةٍ عَنِ النَّيْتِيَّةِ الَّتِي مَدَةِ عَمَلِهَا قَلِيلَةً، وَقَدْ يَرْجِعُ سَبَبُ ذَلِكَ إِلَى كَونِ الشَّرْكَاتِ مَعَ تَقدِّمِ عُمُرِهَا تَرَدَّدَ خَبَرَتِهَا وَتَرَاكِمَ الْمَعْرِفَةِ لَدِيهَا، إِذَا بَدَأَ الْإِهْتَمَامُ بِإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ التَّوْيِعِ وَلَكِنْ بِنَسْبَةِ قَلِيلَةٍ.
- 10- أَتَضَحَّ مِنْ نَتَائِجُ التَّحْلِيلِ الِإِحْصَائِيِّ تَبَابِينِ فِي إِسْتِخْدَامِ لِلِّإِسْتَرَاتِيجِيَّاتِ التَّسْوِيقِيَّةِ عَلَى مَسْتَوِيِّ الْعِيْنَةِ الْكُلِّيِّ، فَضَلَّاً عَنْ ضَعْفِ الإِدْرَاكِ وَعَدْمِ وَجْدِ لِبَعْضِ لِلِّإِسْتَرَاتِيجِيَّاتِ التَّسْوِيقِيَّةِ فِي مَحَافِظَتِيِّ (أَرْبِيلُ وَدَهُوكُ)، إِذَا تَبَيَّنَ أَنَّ الشَّرْكَاتِ تَعْتَمِدُ إِسْتَرَاتِيجِيَّتِيَّةً تَطْوِيرَ الْمُنْتَجِ وَتَطْوِيرَ السَّوقِ، مَعَ إِهْمَالِ وَعَدْمِ وَجْدِ لِإِسْتَرَاتِيجِيَّتِيَّةِ (إِخْرَاقُ السَّوقِ وَالتَّوْيِعِ).
- 11- أَظَهَرَتْ نَتَائِجُ التَّحْلِيلِ أَنَّ الشَّرْكَاتِ النَّاسِئَةِ وَحِدَيْثَةِ الْعَهْدِ، لَمْ يَكُنْ لَدِيهَا إِدْرَاكٌ وَوَعِيٌّ لِلِّإِسْتَرَاتِيجِيَّاتِ التَّسْوِيقِيَّةِ بِإِسْتِثْنَاءِ إِسْتَرَاتِيجِيَّةِ تَطْوِيرِ السَّوقِ، أَيْ أَنَّ الشَّرْكَاتِ مَكْتَفِيَّةٌ بِالْبَحْثِ عَنِ السَّوقِ الْجَدِيدِ تَكُونُ نَسْبَةُ الْمَنَافِسَةِ فِيهِ قَلِيلَةً، كَوْنُهَا شَرْكَةٌ فِي بَدَائِيَّةِ دُورَةِ حَيَاتِهَا، أَمَّا بِالنَّسْبَةِ لِلشَّرْكَاتِ الْأَقْدَمِ وَالَّتِي لَهَا مَدَةٌ أَكْبَرُ فِي السَّوقِ كَانَ لَدِيهَا إِعْتِمَادٌ لِلِّإِسْتَرَاتِيجِيَّاتِ التَّسْوِيقِيَّةِ جَمِيعِهَا بِإِسْتِثْنَاءِ إِسْتَرَاتِيجِيَّةِ التَّوْيِعِ وَالَّتِي تُعَدُّ إِسْتَرَاتِيجِيَّةً الْأَكْثَرُ تَعْقِيْدًا وَتَحْتَاجُ إِلَى مَوَارِدٍ وَإِمْكَانَاتٍ لِإِعْتِمَادِهَا.
- 12- تَبَيَّنَ مِنْ نَتَائِجُ التَّحْلِيلِ تَوَافُقُ لِلِّإِسْتَرَاتِيجِيَّاتِ التَّسْوِيقِيَّةِ مَعَ تَحْقِيقِ حَجمِ مَبَيعَاتِ منَاسِبٍ لِلشَّرْكَاتِ، إِذَا أَعْطَتْ النَّتَائِجُ النَّسْبَةِ الْأَكْبَرِ لِحَجمِ الْمَبَيعَاتِ لِلشَّرْكَاتِ فِي أَرْبِيلِ الَّتِي كَانَتِ أَسْبُقَيَّةً وَأَهْمَيَّةً لِلِّإِسْتَرَاتِيجِيَّاتِ لَدِيهَا حَسْبَ التَّرْجِمَةِ لَدَرْجَةِ تَعْقِدِ الْمُنْتَجِ وَالسَّوقِ، بَدَءًا مِنْ

استراتيجية إخراق السوق وإنتهاً بإستراتيجية التنويع، فضلاً عن أن تراكم خبرة الشركة في السوق أدى إلى زيادة نسبة مبيعاتها ومن ثم أرباحها.

## المبحث الثاني

### المقترحات والدراسات المستقبلية

#### أولاً: المقترنات

وإستناداً إلى ما تم طرحة من إستنتاجات فقد تمخضت عنها مجموعة مقترنات، التي يمكن أن تساعد الشركات العقارية في تحقيق أهداف النجاح والنمو والتتوسيع، وتتمثل هذه المقترنات بالآتي:

- 1- يتوجب على الشركات العقارية إبداء اهتمام أكبر للإستراتيجيات التسويقية ونشر الوعي بين موظفيها لمدى أهمية هذه الإستراتيجيات وتأثيرها في نجاح الشركة ونموها.
- 2- زيادة الجهود الترويجية للشركات والحرص على تلبية حاجات الزبائن بشكل أكبر وزيادة التسهيلات لهم بشكل يحقق مبيعات أكبر.
- 3- يستوجب على الشركات في أربيل ودهوك الإهتمام بالإستراتيجيات التسويقية جميعها بشكل أكبر، إذ أن اعتماد إستراتيجيات دون أخرى سوف يعرضها لصعوبات وعوائق النمو والبقاء.
- 4- يتوجب أن تقوم الشركة بالحرص على كيفية زيادة مواردها وإمكاناتها والتتوسيع بمنتج جديد وسوق جديد مُتمثلاً بإستخدام إستراتيجية التوسيع، التي تُمكّن الشركات من التوسيع في مناطق جغرافية جديدة ومساحات أكبر، فضلاً عن خدمة شرائح مختلفة من الزبائن، وبالتالي تحقيق الهدف الرئيس بتحقيق الأرباح.
- 5- يمكن للشركات العقارية في الإقليم من استخدام مصفوفة Ansoff كنموذج وخارطة طريق لنمو ونجاح الشركات على الأمد البعيد، من خلال استخدام إستراتيجياته بشكل متدرج وفقاً لدرجة تعدد المنتج والسوق، إذ يمكن استخدام في عند البدء إستراتيجية اختراق السوق، ومن ثم يمكنها إستخدام إستراتيجية تطوير المنتج أو تطوير السوق وفق وضع الشركة، أما بعد حصول الشركة وإمتلاكها الموارد والإمكانات يمكنها من اعتماد إستراتيجية التوسيع، للتوسيع بأعمالها بإستمرار والحفاظ على موقعها في السوق.
- 6- توسيع العقارات من خلال التركيز على العوامل الاقتصادية المتعلقة بدخل الفرد وتوفير مساكن منخفضة الكلفة لذوي الدخل المحدود.

## **ثانياً: الدراسات المستقبلية**

تقترب الباحثة على الباحثين المهتمين بمفهوم التسويق العقاري وإستراتيجياته من بعدها، توسيع نطاق الدراسة الحالية لتشمل مجالات وأبعاد أخرى للشركات العاملة في القطاع العقاري، بقصد النهوض بالواقع الحالي لها وتحقيق أهدافها، إذ تم إقتراح مجموعة من الدراسات على النحو الآتي:

- 1- توظيف إستراتيجيات التسويق العقاري لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- 2- دور التسويق العقاري في تحقيق جودة الحياة.
- 3- أثر الريادة في التسويق العقاري على الأداء التسويقي.
- 4- التسويق العقاري ودوره في تحقيق الإستدامة البيئية.

## قائمة المصادر

المصادر العربية

القرآن الكريم

### أ- الرسائل والأطاريج الجامعية:

- 1- أبو رحمة، أحمد يوسف، 2017، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأونروا)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 2- أبو عوبلي، غادة محمود سلامة، 2008، مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 3- البرازى، جمال محمد، 2009، العملية التسويقية بين الإستجابة لمتطلبات السوق والعوائق الكامنة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة سانت كلمونتس، سوريا.
- 4- المولى، عماد إسماعيل إبراهيم، 2009، التخطيط التسويقي وأثره في تحديد إستراتيجيات المزيج التسويقي: دراسة تحليلية لرأي عينة من العاملين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في مدينة الموصل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
- 5- بركان، بلال، 2016، بحوث التسويق كمدخل لتطوير المنتجات في المؤسسة: دراسة حالة ملبننة ونيس، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجيلالي بو نعامة، خميس مليانة، الجزائر.
- 6- بن واضح، الهاشمي، 2014، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر(2008/2011)، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرhat عباس، سطيف، الجزائر.
- 7- حدوش، لمياء، 2015، إستراتيجية تسويق منتج جديد في ظل المنافسة: دراسة حالة الوكالة التجارية السلام إلكترونيكس(ستار لايت) بالبويرة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محنـد أو الحاج، البويرة، الجزائر.

- 8- زاوش، رضا، 2006، الإستراتيجية التسويقية وأثرها في فعالية أداء المؤسسة: دراسة حالة Γ مؤسسة الحضنة للحليب ـ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- 9- زعاف، وداد، 2018، استراتيجيات التسويق في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتتجارية وعلوم التسويق، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
- 10- اوليدي ، سعد، 2013، دور الإستراتيجية التسويقية في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية (دراسة حالة موبيليس \_ وكالة ورقلة \_)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتتجارية وعلوم التسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، الجزائر.
- 11- سليمان، أيمن علي سليمان، 2017، أثر الحصة السوقية على ربحية الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي: دارسة تحليلية على شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم المحاسبة والتتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 12- سمير، موسى نبيل، 2011، إشكالية تحديد حجم العينة في الدراسات الإقتصادية والإجتماعية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والتتجارية وعلوم التسويق، جامعة وهران، الجزائر.
- 13- طلحاوي، سالم، 2015، أهمية التسويق في تطوير الحركة التجارية: دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة EPS، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتتجارية وعلوم التسويق، جامعة محمد خضرير، بسكرة، الجزائر.
- 14- أولاد حيمودة، عبد اللطيف، 2011، دور التسويق في رفع الميزة التنافسية في سوق الهاتف النقال في الجزائر: دراسة ميدانية للهاتف النقال بمؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية جامعة أبو بكر بالقайд، تلمسان، الجزائر.
- 15- عداد، عبد القادر، 2013، تقويم استخدامات اختبار كاي تريبيع في مذكرات الماجستير، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
- 16- فيلالي، غنية، 2008، أساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة شركة عتاد التكديسو الحمولة German قسنطينة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

- 17- قيدري، فاطنة، 2015، واقع تبني مفهوم تسويق الخدمات الصحية: دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- 18- محمد، أثمار عبدالرزاق ، 2008، إنعكاسات تنفيذ إستراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
- 19- جعيج، نبيلة، 2007، استراتيجية التنويع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية: دراسة ميدانية في مؤسسة Hodnalait بالمسيلة و مؤسسة Condor للاكترونيات ببرج بوعريريج، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

#### **ب- الدوريات:**

- 1- البغدادي، عادل هادي، 2009، دور عوامل البيئة التسويقية الكلية في الخصائص الشخصية لمشتري السلع الكهربائية المنزليّة: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة عشوائية من الزبائن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (3)، ص (9-26)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- 2- الزحيمات، سامر احمد عبدالله، 2016، التسويق العقاري في الأردن- بحث نوعي تحليلي، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد(2)، العدد(5)، ص(102-120)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- 3- الضمور، هاني حامد والخوري، جمانا ادوارد، 2008، أثر عناصر المزيج التسويقي على قرار شراء الشقق السكنية في منطقة عمان الغربية بالأردن، مجلة العلوم الادارية، المجلد(35)، العدد(1)، ص(181-199)، عمان، الأردن.
- 4- العنزي، سعد علي حمود والراوي، مها عبد الكريم حمود، 2013، فلسفة تكوين قيمة منظمة الأعمال باتباع استراتيجيات التنويع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، ص(46-25)، بغداد، العراق.
- 5- الفضل، مؤيد، 2009، استراتيجيات التسويق العقاري في تحقيق التنمية الرشيدة: منهج كمي بالتطبيق في مشاريع السكن العامة في عمان-الأردن، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد(6)، ص(247-270)، عمان، الأردن.

- 6- حلو، سناه حسن، 2009، اثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق: بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، المجلد (1)، العدد (76)، ص (97-119)، بغداد، العراق.
- 7- خوجة، سهام، 2017، التسويق في المؤسسات العقارية، **مجلة العلوم الإنسانية**، المجلد (أ)، العدد (47)، ص (75-88)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر.
- 8- عبد، ارزوقي عباس، 2013، التسويق العقاري Estate Marketing، المفهوم، الخصائص Properties، المزيج Mix، المنظومة System، مجلة جامعة بابل، المجلد (21)، العدد (2)، ص (408-420)، جامعة بابل، بابل، العراق.
- 9- مبارك، بشري عناد، 2012، جودة الحياة وعلاقتها بالسلوك الاجتماعي لدى النساء المتأخرات بالزواج، **مجلة كلية الآداب**، المجلد (1)، العدد (99)، ص (714-771)، جامعة ديالى، ديالى، العراق.
- 10- مزياني، فريدة، 2012، دور العقار في التنمية المحلية، **دفاتر السياسة والقانون**، المجلد (1)، العدد (6)، ص (48-58)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- 11- مهدي، ميادة حياوي وحداوي، أميرة هائف، 2017، تقانة المعلومات وتأثيرها في استراتيجيات تطوير المنتوج: دراسة تطبيقية في شركة مصافي الوسط/وزارة النفط في الدورة /بغداد، **مجلة مركز دراسات الكوفة**، المجلد (1)، العدد (47)، ص (351-407)، الكوفة، العراق.
- 12- هاشم، صبيحة قاسم ومكطوف، هنادي صكر، 2016، تقييم مشروعات الاستثمار العقارية بإطار نظرية الخيارات الحقيقية: دراسة حالة في مشروع مركز تجاري (بغداد مول)، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد (22)، العدد (87)، ص (72-101)، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- 13- هاشم، صبيحة قاسم ومكطوف، هنادي صكر، 2016، مدخل فلسفى لاستراتيجيات الاستثمار العقارية، **مجلة الدنانير**، المجلد (1)، العدد (9)، ص (240-262)، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، بغداد، العراق.

#### **ت-المؤتمرات والندوات:**

- 1- الجاسم، محمد خالد، 2017، إستراتيجيات التسويق، **برنامج التسويق والتجارة الإلكترونية**، حمص، سوريا.

2- علي، نادية أمين محمد، 2003، استراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين، الملتقى العربي الثاني (التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات)، الدوحة، قطر.

### ثـ- الكتب:

- 1- الراوي، خاشع محمود، 1987، المدخل إلى الإحصاء، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
- 2- الصميدعي، محمود جاسم والساعد، رشاد محمد يوسف، 2006، ادارة التسويق: التحليل والتخطيط والرقابة، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 3- الطائي، حميد، والعلاق، بشير، والفضل، مؤيد، 2012، مقدمة في التسويق العقاري: مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الاولى، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 4- العلاق، بشير، 2010، التسويق العقاري، الطبعة الاولى، المنظمة الدولية للتنمية الادارية، عمان، الاردن.
- 5- المشهداني، سعد سليمان، 2017، مناهج البحث العلمي، الطبعة الاولى، دار الكتاب الجامعي، لبنان.
- 6- دشلي، كمال، 2016، منهجية البحث العلمي، الطبعة الاولى، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، أدلب، سوريا.
- 7- دباب، سالم، 2014، التطوير الإبداعي في التسويق العقاري، الطبعة الاولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
- 8- كوتلر، فيليب، ترجمة (فيصل عبدالله بابكر)، 1999، كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، الطبعة الثانية، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية.

### ثانياً: المصادر الأجنبية:

#### A – Thesis and Dissertations:

- 1- Ariyawansa, Ranhilaka G., 2009, Management of Real Estate Principles of Real Estate Development & Management, Master Message Unpublished, Department of Estate Management and Valuation, Faculty of Management Studies and Commerce, University of Sri Jayewardenepura, Sri Lanka.
- 2- Arun, Abraham Manuel James, 2018, Combination of Product Development process in Biomimicry process, Master Message Unpublished, Halmstad University, Halland.

- 3- Augustine, Katiambo Juma, 2016, The Development in Real Estate and Sustainable Urban Environment: A Case Study of Kilimani Area Within Nairobi City County, Master Message Unpublished, **School of the Built Environment, Department of Real Estate and Construction Management, Nairobi**, Kenya.
- 4- Baricz , Istvan, 2016, A Comprehensive Marketing Plan to Achieve I-Smile's Marketing Strategies and Objectives, Master Message Unpublished, **College of Arts and Sciences, John Carroll University**, USA.
- 5- Chitechi, Wetende Ernest, 2014, External Environmental Factors Affecting the Performance of the Export of Services Sector in Kenya, Master Message Unpublished, **School of Business, University of Nairobi**, Nairobi, Kenya.
- 6- Dang, Truc, 2014, The success of applying marketing mix 4Ps in Vietnamese dairy industry: Vinamilk – a typical case, Master Message Unpublished, **International Business**, Vietnam.
- 7- Duong, Quoc Buu, 2016, The influence of store environment on customer satisfaction across different customer demographic segmentations within Australian supermarkets, DBA thesis, **Southern Cross University**, Lismore, NSW Australia.
- 8- Dwivedi, Ayush, 2015, Investors Percepti in Real Estate, Master Message Unpublished, **Amity Business School, Amity University**, Noida, India.
- 9- Evangelia, Tsatsoula, 2017, Application of Ansoff's Matrix-Methodology: Marketing Growth Strategies for Product, Master Message Unpublished, **School of Economics, Business Administration & Legal Studies**.
- 10- Fransson, Josefin, 2014, Automatic Valuation Systems: A Help For realtor, Master Message Unpublished, **Business Administration, Halmstad**, Halland.
- 11- Gardesmed, Mathilda, 2019, Customer Segmentation from a Supply Chain Service Perspective: A Case Study at Volvo Penta, Master Message Unpublished, **Department of Technology Management and Economics, Chalmers University of Technology**, Gothenburg, Sweden.
- 12- Gijsbertse, Robbert, 2018, The influence of employee satisfaction on customer satisfaction: the moderating effect of customer contact channels, Master Message Unpublished, **Open University of the Netherlands**, Netherlands.
- 13- Gitau, Joel, 2015, Company Diversification Strategies: the Case of BIS group in London, UK, Master Message Unpublished, **International Business, Tampere University of Applied Sciences**, Finland.

- 14- Githira, David Wainaina, 2008, Factors That Influence Diversification Strategies of Insurance Companies in Kenya, Master Message Unpublished, **School of Business, University of Nairobi**, Nairobi, Kenya.
- 15- Gravatt, Denise Hunter, 2018, The Impact of Digital Marketing Decisions on Market Outcomes in Residential Real Estate, Thesis Doctor of Business Administration (Unpublished), **Department of Business Muma College of Business University of South Florida**, America.
- 16- Karlsson, Emelie, 2017, Who are our customers? A qualitative study on segmentation in B2B companies, Master Message Unpublished, **Linus University**, Kalmar, Sweden.
- 17- Kiss, Karoly Miklos, 2018, Related and unrelated diversification in crisis and in prosperity, Master Message Unpublished, **Institute of Economics, Centre for Economic and Regional Studies, Hungarian Academy of Sciences**, Hungary.
- 18- Kovacsova, Lucie, 2016, Company Marketing Strategy, Master Message Unpublished, **Faculty of Business and Management, Brno University of Technology**, Brno, Czech Republic.
- 19- Kozelek, Pavel, 2010, The Marketing Strategy of Company, Master Message Unpublished, **Faculty of Business and Management, Brno University of Technology**, Brno, Czech Republic.
- 20- Kundu, Chanchal Kumar, 2010, Product Development: Concept and Reality, Master Message Unpublished, **University of Boras**, Sweden.
- 21- Levitt, Steven D., 2006, Market Distortions when Agents are Better Informed: The Value of Information in Real Estate Transactions, Master Message Unpublished, **University of Chicago and American Bar Foundation**, USA.
- 22- Mariam, Kingi, 2015, Marketing Strategies, Environmental Dynamics and Performance of Banana Small Scale Farmers in Muranga and Meru Counties Kenya, Master Message Unpublished, **School of Business, University of Nairobi**, Nairobi, Kenya.
- 23- Michela, Grigoletto, 2016, The Strategy: From Porter to Bowman: The Case of Singapore Airlines, Master Message Unpublished, **"Marco fanno" Department of Economic and Business Sciences, University of Padua**.
- 24- Mwangi, Njuguna Amos, 2012, Strategic Responses to Changes in the Environment by Real Estate Firms in Nairobi, Kenya, Master Message Unpublished, **School of Business, University of Nairobi**, Nairobi, Kenya.
- 25- Owuor, Ochieng Samuel, 2016, Marketing Strategies and Performance of Media Houses in Kenya, Master Message

- Unpublished, **School of Business, University of Nairobi**, Nairobi, Kenya.
- 26- Rajwayi, Otieno John Kenneth, 2016, Factors Influencing Demand and Supply of Real Estate Property in Nairobi County, Kenya: A Case of Erdemann Property Limited, Master Message Unpublished, Project Planning and Management, **University Of Nairobi**, Nairobi, Kenya.
- 27- Rostowicz, Henryk, 2001, Marketing of Real Estate, Thesis Doctor of Philosophy, Economic Scientific Faculty, **University of Oradea**, Oradea, Romania.
- 28- Samuel, Tonny M., 2016, Market Development Strategies and Perfomance of Multinational Pharmaceutical Companies in Kenya, Master Message Unpublished, **School of Business, University of Nairobi**, Nairobi, Kenya.
- 29- Shah, Mona, Nitin, 2007, A Study of Effective Marketing Strategies for Developing the Supply and Demand for Housing and Real Property and Their Impact on National With the Focus on Innovative Management Strategies of Pune's Leading Construction Firms, Doctoral Thesis of Philosophy (Unpublished), **Institute of Business Management and Research, University of Pune**, Chinchwad Pune, Pune.
- 30- Svedic, Zorana, 2004, E-Marketing Strategies for E-Business, Master Message Unpublished, Faculty of Business Administration, Simon Fraser University, Burnaby, Bc, Canada.
- 31- Svoboda, Robert, 2018, Marketing of Real Estate Agencies, Master Message Unpublished, **Institute Of Forensic Engineering, University of Technology**, Brno, Czech Republic.
- 32- Volf, Pavel, 2012, Proposal of A Marketing Concept for A Selected Real Estate Agency, Master Message Unpublished, **Institute of Forensic Engineering, Brno University of Technology**, Brno, Czech Republic.
- 33- Vyroubalova, Klara, 2015, Company Marketing Mix, Master Message Unpublished, **Faculty of Business and Management, Brno University of Technology**, Brno, Czech Republic.
- 34- Wallin, Charlotte, 2007, How can companies increase their market shares? :A case-study in the vehicle testing equipment markets in Japan, Russia and Italy, Master Message Unpublished, **Department of Industrial Economics, Maschinenbau Haldenwang**.
- 35- Wambua, Eric Muema, 2014, Product Diversification Strategies an Performance of Commercial Banks in Kenya, Master Message Unpublished, **School of Business, University of Nairobi** , Nairobi, Kenya.

36-Zighan, Saad, 2016, Servitization Strategies in Real Estate Development: Evidence From Jordan, Doctoral thesis of Philosophy (Unpublished), **University of Huddersfield**, United Kingdom.

## B-Articles:

- 1-Al Badi, Khalid Sudian, 2015, The Dimensions of Marketing Mix, **Published by Sciedu Press**, Vol (2), No (1), PP.(136-142).
- 2-Al Bostanji, Ghaleb M., 2015, Impact of Appling of Ansoff Model on Marketing Performance for Saudi Foodstuff Companies, **Journal of Marketing and Consumer Research**, Vol (15), No (1), PP. (71-81).
- 3-Al-Dmour, Hani & Al-Zu’bi, Zu’bi M. F. & Kakeesh, Dana, 2013, The Effect of Services Marketing Mix Elements on Customer-Based Brand Equity: An Empirical Study on Mobile Telecom Service Recipients in Jordan, **International Journal of Business and Management**, Vol (8), No (11), PP. (13-26).
- 4-Chirani, Ebrahim, & Effatdoost, Mona, 2013, Diversification Strategy, A way Toward the Competitive Advantage, **Journal of Business and Management Review**, Vol (3), No (1), PP. (23-27).
- 5-Chuan, Chua Lee, 2006, Sample Size Estimation Using Krejcie and Morgan and Cohen Statistical Power Analysis: A Comparison, **Journal Penyelidikan IPBL**, Vol (7), No (1), PP. (79-86).
- 6-Cupal, Martin, 2015, Historical Perspective of Residential Development and its impact on the current market prices of apartments on the Czech real estate market, **Procedia Economics and Finance**, Vol ( 26), No (1), PP. (144-151).
- 7-Czarniewski, Sławomir, 2014, Market Development and Relationships with Customers: A Model and Conceptual Approach, **International Journal of Academic Research in Accounting**, Vol (4), No (3), pp. (199–205).
- 8-Dumpe, Maira, 2015, Online Marketing Issues of Real Estate Companies: A Case of Latvia, **Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management**, Vol (1), No (5), PP.(130-139).
- 9-Eavani, Farzad & Nazari, Kamran, 2012, Marketing mix: a critical review of the concept, **Elixir International Journal**, Vol (1), No (49), PP. (9914-9920).
- 10-Fang, Fang, 2013, The Analysis of Marketing Strategies of Real Estate Enterprises in Three Line Cities, **International Journal of Science and Research (IJSR)**, Vol (4), No (7), PP. (2189-2191).
- 11-Garcia, Salvador, & Fernandez, Alberto, & Luengo, Julian, & Herrera Francisco, 2010, Advanced nonparametric tests for multiple comparisons in the design of experiments in computational intelligence and data

- mining: Experimental analysis of power, **Journal of Information Sciences**, Vol (180), No (1), PP. (2044-2064).
- 12-Gianos, John F., 2013, A Brief Introduction to Ansoffian Theory and the Optimal Strategic Performance-positioning Matrix on Small Business (OSPP), **Journal of Management Research**, Vol (5), No (2), PP. (107-118).
- 13-Gomes, Barbosa Adauto, 2017, Real Estate Marketing in the Light of Commodity Aestheticism, **Mercator Fortaleza**, Vol (16), No (1), PP. (1-13).
- 14-Hussain, Sajjad, & Khattak, Jamshed ,& Rizwan, Arshad,& Latif, M. Adnan, 2013, Ansoff Matrix, Environment, and Growth- An Interactive Triangle, **Management and Administrative Sciences Review**, Vol (2), No (2), PP. (196-206).
- 15-Isoraite, Margarita, 2016, Marketing Mix Theoretical Aspect, **International Journal of Research Granthaalayah**, Vol (4), No (6), PP. (25-37).
- 16-Keelson, Solomon A., 2012, The Evolution of the Marketing Concepts: Theoretically Different Roads Leading to Practically Same Destination, **Online Journal of Social Sciences Research**, Vol (1), No (2), PP. (35-41).
- 17-Livette, Martin, 2006, A Marketing Perspective of Private Sector Retirement of Housing and the Effectiveness of the Buer Behaviour of its Purchasers, **Property Managmenet**, Vol (24), No (4), PP. (383-396).
- 18-Shaibu, Sani Kuzayet & Taiwo, Gbadegesin Job, 2015, A Survey of Important Attributes for Marketing Real Estate Developments in Metropolitan Ibadan Property Market Negeria, **European Journal of Business and Social Sciences**, Vol (4), No (04), PP. (25 – 40).
- 19-Teodorescu, Nicolae & Pop, Nicolae Alexandru & Stancioiu, Aurelia Felicia, 2008, Price determination and price strategy in the marketing view, **Journal of Management & Marketing**, Vol (3), No (4), PP. (21-36).
- 20-Thabit , Thabit H., & Raewf , Manaf B., 2018, The Evaluation of Marketing Mix Elements: A Case Study, **International Journal of Social Sciences & Educational Studies**, Vol (4), No (4), PP. (100-109).
- 21-Th.Bruyl, Gerard H. 2018, The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment, **SSRN Electronic Journal**.
- <https://www.researchgate.net/publication/326026986>
- 22-Uko, John P. & Ayatse, Fidelis A, 2014, Market Penetration as a Growth Strategy for Small and Medium-Sized Enterprises in Nigeria, **Management and Administrative Sciences Review**, Vol (3), Issue (1), PP. (8-23).

- 23-Watts, Gerald & Cope, Jason & Hulme, Michael, 1998, Ansoff's Matrix, pain and gain Growth strategies and adaptive learning among small food producers, **Inte Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol (4), No (2), PP. (101-111).
- 24-Winaina, Njomo G. & Oloko, Margaret, 2016, Market Penetration Strategies and Organizational Growth: A Case of Soft Drink Sector in Kenya, **International Journal of Management and Commerce Innovations**, Vol (3), Issue (2), PP. (219-227).

### **C- Conferences:**

- 1- Burinskiene, Marija & Rudzkiene, Vitalija & Venckauskaite, Jurate, 2011, Models of Factors Influencing the Real Estate Price, **The 8th International Conference**, Vol (3), No (1), PP. (873-878).
- 2- Noe, Thomas H. & Rebello, Michael J. & Rietz, Thomas A., 2018, Organizational Reputation and Agency, **The Cambridge Corporate Finance Theory Symposium**, Oxford University Centre for Corporate Reputation, Oxford, United Kingdom.
- 3- Zhang, Gui Qin& Ren, Xiao Tao, 2006, Analysis of Competition Environment for Real Estates, **The Criocm 2006 International Symposium on Advancement of Construction Management and Real Estate**, School of Business Administration, North China Electric Power University, Beijing, China.

### **D-Books:**

- 1- Conti, Peter& Harris, Peter, 2008, **Commercial Real Estate Investing For Dummies**, 1<sup>th</sup> ed, Published by Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana, USA.
- 2- Ferrell, O.C. & Hartline, Michael D., 2010, **Marketing Strategy** , 5<sup>th</sup> ed, Published By Cengage Learning, United States of America.
- 3- Goodchild, M. F., & Burrough P. A., & McDonnell R. A., & Switzer P., 2002, **Business Geography and New Real Estate Market**, 1<sup>th</sup> ed, Published by Oxford University Press, Inc., NY, USA.
- 4- Grover, Chris, 2012, **Sales and Marketing 101 for Real Estate Professionals**, 2<sup>th</sup> ed, Published by DF institute, Inc., Florida, USA.
- 5- Kenny, Graham, 2009, **Diversifi cation Strategy: How to grow a business by diversifying successfully**, Illustrated Edition, Published by Kogan Page, USA.
- 6- Kotler , Philip , & Armstrong , Gary , 2012 , **Principles of Marketing** , 14<sup>th</sup> ed, Pearson Prentice Hall , New York , USA.

- 7- Kumar, Ranjit, 2011, **Research Methodology: a step-by-step quide for beginners**, 3<sup>th</sup> ed, Published by TJ International Ltd, Padstow, Cornwall, United Kingdom.
- 8- Ling, David& Archer, Wayne, 2018, **Real Estate Principles: A Value Approach**, 5<sup>th</sup> ed, Published by McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, USA.
- 9- Moore, D. S., Notz, W. I, & Fligner, M. A., 2013, **The basic practice of statistics**, 6<sup>th</sup> ed, Published by NY: W. H. Freeman and Company, New York, USA.
- 10- Sirota, David, 2013, **Essentials of Real Estate Investment**, 10<sup>th</sup> ed, Published by DF institute, Inc., Florida, USA.
- 11- Uma, Sekaran, 1992, **Research Methods For Business**, 2<sup>th</sup> ed ,McGraw-Hill, Inc:New York, U.S.A.

## الملحق (1)

أولاً: إستماراة الإستبانة بالعربي

جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال (الدراسات العليا)

الموضوع / إستماراة الإستبانة

السادة المستجيبون الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعتزم الباحثة إعداد رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، والموسومة بـ: " تشخيص استراتيجيات التسويق العقاري بإعتماد مصفوفة Ansoff: دراسة تحليلية لعينة من الشركات العقارية في اقليم كردستان / العراق" ، ولكونكم المعنيين بصياغة الاستراتيجيات التسويقية العقارية وتطبيقها واستخدامها في شركتكم نضع بين أيديكم هذه الاستماراة التي يسعى لجعلها مقياساً للدراسة بعد إبداء آرائكم.

شاكرين لكم جهودكم  
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحثة	المشرف
طالبة الماجستير	الأستاذ المساعد

## أولاً . بيانات خاصة بالمجتبيين

الرجاء الاجابة بما يتناسب مع كل من الفقرات الآتية:

البيانات الشخصية:	
	1. اسم الشركة
	2. موقع الشركة
<input type="checkbox"/> اقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> اكثر من 10 سنوات	3. مدة عمل الشركة في هذا المجال
	4. موقعك في الشركة(وظيفتك)
<input type="checkbox"/> 5 سنوات فما دون <input type="checkbox"/> اكثر من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 10 سنوات واكثر	5. مدة خدمتك في الشركة
<input type="checkbox"/> دبلوم فني <input type="checkbox"/> دبلوم عالي <input type="checkbox"/> دكتوراه	6. التحصيل الدراسي
<input type="checkbox"/> إعدادية فما دون <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير	

## ثانياً: تشخيص استراتيجيات الشركة قيد الدراسة باعتماد مصفوفة Ansoff

1. استراتيجية اختراق السوق: وهي تعني قيام الشركة ببيع منتجاتها العقارية الحالية في السوق الحالي نفسه، حيث تقوم الشركة باعتمادها بغية زيادة مبيعاتها بإستخدام الطرائق الترويجية، لتوسيع حصتها من السوق وزيادة أرباحها.

مقياس الاستجابة					العبارة	ت
لا اتفاق بشدة	لا اتفاق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة		
					تقوم الشركة ببيع منتجاتها العقارية في الاسواق الحالية.	1
					تعتمد شركتنا الى اظهار مزايا منتجاتها العقارية من خلال الطرق الترويجية.	2

مقياس الاستجابة					العبارة	ت
لا اتفاق بشدة	لا اتفاق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة		
					تسعر شركتنا منتجاتها العقارية بقصد جذب الزبائن.	3
					توجد زيادة فعلية في مبيعات الشركة لمنتجاتها العقارية الحالية في أسواقها.	4
					تمتلك الشركة حصة سوقية أكبر قياساً بمنافسيها.	5
					تعامل الشركة مع زبائنا على نحو متكرر لتشخيص مدى الرضا.	6
					لدى شركتنا سمعة جيدة تفوق سمعة منافسيها.	7
					تمتلك الشركة القوة التي تؤهلها للبقاء والاستمرار في تسويق منتجاتها العقارية.	8
					تقوم شركتنا بتوسيع حصتها السوقية بقصد زيادة ايراداتها.	9

2. استراتيجية تطوير المنتج: من خلالها تبني الشركة عدد من الاستراتيجيات المتمثلة، بالتخفيط والعمل على زيادة مبيعاتها عن طريق تقديم منتجات عقارية جديدة، فضلاً عن القيام بتطوير المنتجات العقارية الأصلية ومحاولة تسويقها في سوقها الحالي.

مقياس الاستجابة					العبارة	ت
لا اتفاق بشدة	لا اتفاق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة		
					تقدم شركتنا منتجاتها العقارية الجديدة في أسواقها الحالية.	1
					توظف شركتنا خبرات البحث والتطوير لصالح المنتجات العقارية الجديدة.	2
					تمتلك شركتنا القدرة على استغلال التقانة المتاحة لديها لتطوير منتجاتها العقارية الجديدة.	3

مقياس الاستجابة					العبارة	ت
لا اتفاق بشدة	لا اتفاق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة		
					تستجيب شركتنا لاحتاجات ورغبات زبائنها عند تطوير منتجاتها العقارية.	4
					تمتلك شركتنا حصة سوقية اكبر قياساً بمنافسيها في مجال المنتجات العقارية الجديدة.	5
					تحقق شركتنا ارباح عالية من خلال منتجاتها العقارية الجديدة.	6
					لدى شركتنا المقومات التي تمكناها من تطوير منتجاتها العقارية الجديدة في السوق.	7
					تمكنت الشركة من تحقيق ميزة تنافسية سعرية للمنتج العقاري الجديد.	8

3. استراتيجية تطوير السوق: من خلال هذه الاستراتيجية تقدم الشركة منتجاتها العقارية لقطاع سوقى جديد، بهدف تنمية السوق وزيادة مبيعاتها، عن طريق التسويق المناسب لمنتجاتها العقارية والحملات الترويجية.

مقياس الاستجابة					العبارة	ت
لا اتفاق بشدة	لا اتفاق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة		
					تقدم شركتنا منتجاتها العقارية لقطاع سوقى جديد.	1
					تستخدم شركتنا وسطاء جدد لبيع منتجاتها العقارية.	2
					تقوم شركتنا ببناء منتجات عقارية في مناطق جغرافية جديدة وتتسويقها.	3
					قامت شركتنا بتجديد الاحتياجات الجديدة لزبائنها عن طريق الحملات الترويجية.	4
					تسعر شركتنا منتجاتها العقارية بهدف جذب زبائن جدد في القطاع السوقي الجديد.	5

مقياس الاستجابة					العبارة	ت
لا اتفاق بشدة	لا اتفاق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة		
					لدى شركتنا حصة سوقية تؤمن لها الاستمرار في عملها ضمن قطاع الاعمار.	6
					استطاعت شركتنا اكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها العقارية الحالية وابرازها لزبائنها.	7

4. استراتيجية التنويع: وهي تعني قيام الشركة ببيع منتجات عقارية جديدة في سوق جديد، عن طريق بناء تشكيلة من المنتجات العقارية الجديدة باستخدام التكنولوجيا، وبيعها في السوق الجديد باعتماد الحملات الترويجية.

مقياس الاستجابة					العبارة	ت
لا اتفاق بشدة	لا اتفاق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة		
					تقدم شركتنا تشكيلة واسعة من المنتجات العقارية الجديدة.	1
					تستجيب شركتنا لزبائنها الجدد من خلال تقديم المنتجات العقارية الجديدة.	2
					توظف شركتنا التكنولوجيا الحديثة عند تقديم منتجاتها العقارية الجديدة.	3
					تسخر شركتنا كافة مواردها خدمة لليزيان الجدد.	4
					تم ممارسة العمليات التسويقية في شركتنا بأعتماد أنظمة اتصالات متقدمة.	5
					توظف شركتنا نماذج لمنتجات عقارية جديدة بهدف الدخول إلى السوق.	6
					تعقد شركتنا مع المجهزين الجدد بقصد تقديم منتجات عقارية جديدة.	7

## ثانياً: إستمارة الإستبانة بالإنكليزي

University of Mosul  
College of Administration and Economics  
Business Administration Department/ (Postgraduate Studies )

### Subject / Questionnaire Form

#### Dear respondents

#### Best wishes

The researcher intends to prepare an MBA thesis titled "Diagnosing real estate marketing strategies by adopting the Ansoff matrix: (product and market) :An analytical study of a sample of real estate companies in the Kurdistan region / Iraq."

As you are concerned with formulating, applying, and using real estate marketing strategies, in your company, we place in your hands this form that is intended to be a scale in study after taking your opinions.

Thank you for your efforts , Peace, Mercy and God's blessings

The supervisor  
Assistant Professor  
Dr. Alaa Abdul Salam Al Yamani

The researcher  
Master's student  
Rasha Qais Ahmed Nagati

#### First . Respondents information

Please give the suitable answer to each of the following items:

Personal data		
1	The Company's name.	
2	The Company's location.	
3	The duration of the company's work in this field.	<b>Less than 10 years</b> <input type="checkbox"/> <b>More than 10 years</b> <input type="checkbox"/>
4	Your position in the company (your title ).	
5	The period of your service in the company.	<b>5 years or less</b> <input type="checkbox"/> <b>More than 5 years</b> <input type="checkbox"/>

		<b>10 years and more</b>	<input type="checkbox"/>
6	Academic attainment.	<b>High school or less</b>	<input type="checkbox"/>
		<b>Technical diploma</b>	<input type="checkbox"/>
		<b>Bachelor's degree</b>	<input type="checkbox"/>
		<b>Higher diploma</b>	<input type="checkbox"/>
		<b>Master degree</b>	<input type="checkbox"/>
		<b>Ph.D.</b>	<input type="checkbox"/>

**Second: Diagnosing the strategies of the investigated company by adopting the Ansoff matrix:**

**1-Market penetration strategy:** A strategy in which the company sells its current real estate products in the same current market. The company adopts this strategy in order to increase its sales using promotional methods, to expand its market share ,and increase its profits.

	The statement	The response scale				
		Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
1	Our company sells its real estate products in current markets.					
2	Our company relies on showing its real estate products' features through promotional methods.					
3	Our company prices its real estate products aiming to attract customers.					
4	There is a real increase in the company's sales of its current real estate products in its markets.					
5	The company has a larger market share compared to its competitors.					
6	Our company frequently contacts its customers to determine its customers' satisfaction.					
7	Our company has a good					

	reputation that exceeds the reputation of its competitors					
8	The company has the power to survive and to continue marketing its real estate products					
9	Our company is expands its market share in order to increase its revenues.					

**2. Product development strategy:** This is a strategy through which the company adopts a number of strategies represented in planning and working to increase its sales by introducing new real estate products, as well as developing original real estate products and trying to market them in its current market.

	The statement	The response scale				
		Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
1	Our company introduces its new real estate products in its current markets.					
2	Our company employs research and development expertise for new real estate products.					
3	Our company has the ability to utilize available technology to develop its new real estate products.					
4	Our company responds to the needs and wants of its customers.					
5	Our company has a larger market share compared to its competitors in the field of new real estate products.					
6	Our company					

	generates high profits through its new real estate products.				
7	Our company has the required factors that enable it to develop its new real estate products in the market.				
8	Our company was able to achieve a competitive price advantage for new real estate products.				

**3. Market development strategy:** Through this strategy, the company introduces its real estate products to a new market segment, with the aim of developing the market and increasing its sales. This may be achieved through appropriate pricing of its real estate products and promotional campaigns.

	The statement	The response scale				
		Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
1	Our company offers its real estate products to a new market segment.					
2	Our company uses new real estate agents to sell its real estate products.					
3	Our company is builds and markets real estate products in new geographic areas.					
4	Our company has renewed the updated needs of its customers through promotional campaigns.					
5	Our company prices its real estate products with the aim of attracting new customers in the new market segment.					
6	Our company has a					

	market share that ensures its work in the field.					
7	Our company was able to discover new uses of its exiting real estate products and promote them to its customers.					

4. **Diversification strategy:** Which means the company sells new real estate products in a new market by building a variety of new real estate products using technology and selling them in the new market by adopting promotional campaigns.

	The statement	The response scale				
		Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
1	Our company offers a wide variety of new real estate products.					
2	Our company responds to its new customers by introducing new real estate products.					
3	Our company adopts new technology when introducing its new real estate products.					
4	Our company dedicates all its resources to serve new customers.					
5	Productive and marketing operations practices in our company are based on communication and information systems.					
6	Our company employs new real estate products to enter the market.					
7	Our company contracts with new suppliers to provide new real estate products.					

ثالثاً: إستماره الإستبانه بالكردي

زانکویا موسل

کولیژا کارگیری و ئابوورى

پشکا کارگیری کار (خواندنا بلند)

بابهت / فورما بوجوون وەرگرتى

دېزداران بەرسقەدرىت ھېزرا

سلاقيت خودى ل سەر وە بن

فەکولەر رابوویە ب بەرھەقىرنا ناما ماستەرى د کارگیرى يا کارا دا ، ئەوا ل ژىر ناڭ و نىشانىت "تشخيص استراتيچيات التسويق العقاري بإعتماد مصفوفة Ansoff : خواندنه کاشىكارى بۇچاقلىكىيەك ۋە كومپانى يىيت خانووبىھرى ل ھەريما كوردىستانى / عيراق" ، و چونكە هوين خودان دىتنىن ل سەر شىوهزار كرنا ستراتيچياتتىت بازاركارى يىيت خانووبىھرى و جىبىه جى كرنا وان و بكارئىنانا وان د كومپانى يىيت خودا ، ئەم قى فورما بوجوون وەرگرتى د دانىن بەر دەستى ھەوە ئەوا كۆدى بىتە پىغەر بۇ فەکولىنى پشتى بجهىننانا بوجوونىت ھەوە.

ئەم سوپاسى يا ھەوە و شىانىت ھەوە دەھىن

و سلاقيت خودى ل سەر ھەوە بن

فەکولەر	سەرپەرشتىyar
قوتابىيا ماستەرى	پروف. ھارىكار
رشا قيس احمد نجاتى	د. علاء عبدالسلام اليماني

ييه كه م: داتاينن تاييهت ب به رشده را فه:

- هيقيدارين به رشقا گونجاي دگه هر برگه يه کي ژبرگيت داهاتي بهيته دان:

داداينن که سايهه ته		
	نافي کومپانيي 1	
	جهي کومپانيي 2	
<input type="checkbox"/> کيمتر ژ 10 سالا <input type="checkbox"/> پتر ژ 10 سالا	ماوهبي کاري کومپانيي د فی بواري دا 3	
	جهي ته د کومپانيي دا (ئه رکي ته) 4	
<input type="checkbox"/> 5 سال و کيمتر <input type="checkbox"/> پتر ژ 5 سالا <input type="checkbox"/> 10 سال و پتر	ماوهبي خزمه تا ته د کومپانيي دا 5	
<input type="checkbox"/> دبلوم ته کنيکي <input type="checkbox"/> دبلوما بالا <input type="checkbox"/> دكتورا	<input type="checkbox"/> ئاماده بي و کيمتر <input type="checkbox"/> به کالوريوس <input type="checkbox"/> ماسته ر	باورناما خواندنی 6

دوومن: تاييهتى كرنا ستراتيژياتيي کومپانيي يېت ل بن خواندنی ب پالپشتى يا ماترييكسا : Anosoff

1- ستراتيژيه تا ده باز بونا ژ بازارى: ئانکو رابوونا کومپانيي ب فروتنا به رهه مييٽ خو يېت خانوبه رى يېت نهار د بازارى نهاردا، کو کومپاني را دبىت ب پالپشتى يا خوبه بەھەستا زىدە كرنا فروشتنىت خوبه ب پىكاكارئىنانا پىكىت رىكلام كرنى، پىچەمەتى به رفه هىكىدا پىشكى خۇ ژ بازارى و زىدە كرنا قازانجىت خوبه.

پيشه رى به رشدانى					رستا ده بىرىنى	ژ
نه دگه لم ب دژوارى	نه دگه لم	بوجون نینه	دگه لم	دگه لم ب دژوارى		
					کومپاني را دبىت ب فروشتنا به رهه مييٽ خوبه يېت خانوبه رى د بازارىت نهاردا.	1

					کومپانیا مه پالپشتی بی د دته سه دیارکرنا خاسیه تیت به رهه میت خو بیت خانوبه ری د چوارچووشه بی ریکیت ریکلامکرنا (ترویجی) دا.	2
					کومپانیا مه به رهه میت خو بیت خانوبه ری ب مه ره ما سه رنجا بکرا بها دکه ت.	3
					زیده بونه کا کارا یا هه د فروشتنیت کومپانی یا مه دا بو به رهه میت خو بیت خانوبه ری بیت نها د بازاریت خو دا.	4
					کومپانی خاونه پشکه کا بازاری یا مه زن یا پیشای یه دگه ل هه فریت خو	5
					کومپانی سه رده دری بی دگه ل بکریت خو دکه ت ل سه ر پیش ری دووباره کرنی بو تاییه تی کرنا ئاستی رازی کرنا وان.	6
					لده کومپانی یا مه (سومعه ته ک) باش یا هه و پیشکه فتی یه دگه ل هه فرکا.	7
					کومپانی خودانا وی هیزی یه ئهوا کو مانا وی دھیلیت و به رده وامیت د دته وی د بازارکاری یا به رهه میت خو بیت خانوبه ری دا.	8
					کومپانیا مه را دبیت ب به رفره هکرنا پشکا خو یا بازاری ب مه ره ما زیده کرنا داهاتیت خو	9

2- ستراتیزیه تا پیشئیخستنا بهره‌مهینه‌ری؛ د چوارچووقه‌بی وی دا کومپانی هژماره‌ک  
ژ ستراتیزیه تیت نوینه رئافا دکه‌ت، ب پلان دانانی و کاری ل سه‌رژیده‌کرنا  
فروشیاری بیت خوب ریکا پیشکیشکرنا خانووبه‌ری یا نوی، زیده‌باری رابونا ب  
پیشئیخستنا بهره‌میت خانووبه‌ری بیت بنه‌ره‌تی و هه‌ولدان بو بازارکاری یا وان د  
بازاری نهاد.

ژ	رستا دربرینی				
	پیشدری بهرسقدانی				
نام دکه	نام دکه	بوچوون نینه	نام دکه	نام دکه ب دژواری	
1					کومپانیا مه بهره‌میت خوب بیت خانووبه‌ری بیت نوی پیشکیش دکه‌ت د بازابیت نهاد.
2					کومپانیا مه بسپوری بیت قه‌کوینی و پیشئیخستنی د بهره‌زوندیا بهره‌میت خانووبه‌ری بیت نوی دا د دامه‌زرینیت.
3					کومپانیا مه خودان شیانه ل سه‌ر قرخکرنا کوالیتی یا ل بهره‌دهست ل دهق وی بو پیشئیخستنا بهره‌میت خو بیت خانووبه‌ری بیت نوی.
4					کومپانیا مه پیدا فیاتی و حه‌زیت بکریت خودابین دکه‌ت.
5					کومپانیا مه خودانا پشکه‌کا بازاری یا مه‌زنتره ب پیشان دکه‌ل هه‌فرکیت خود بواری بهره‌میت خانووبه‌ری بیت نوی نهاد.
6					کومپانیا مه قازانجیت به‌رزد چوارچووقه‌بی بهره‌میت خوب بیت خانووبه‌ری بیت نوی دا بدسته دئینت.
7					ل دهق کومپانیا مه شه‌نگسته بیت کوه

					ل وی دکه‌ن پیشکه‌قتن د بهره‌مه‌میت خو بیت خانووبه‌ری بیت نوی دا هه‌بیت د بازاری دا دابین دکه‌ت.	
					کومپانی یا خودان شیانه ل سه‌ر بدهسته ئینانا خاسیه‌ته کا هه‌فرکی بی یا بهای بو بهره‌مه‌میت خانووبه‌ری بیت نوی.	8

### 3- ستراتیزیه‌تا پیشئیخستنا بازاری:

د چوارچووچه یی ۋى ستراتیزیه‌تى دا کومپانی رادبیت ب پیشکیش‌کرنا  
بهره‌مه‌میت خو بیت خانووبه‌ری بو كەرتى بازارکارى یی نوی ، ب ئارمانجا  
گەشەرن و زىدەکرنا فروشتنيت خو ، ب رېکا بەاکرنا گونجاي بو بهره‌مه‌میت خو  
بیت خانووبه‌ری و ھەویت (ترويجى).

ژ	پیشەرى بەرسقانى					رستا دەرىپىنى
	نە دگەنم ب دۇوارى	نە دگەنم	بۇچوون نېنە	دگەنم	دگەنم ب دۇوارى	
1						کومپانیا مە را دبیت ب پیشکیش‌کرنا بهره‌مه‌میت خو بیت خانووبه‌ری بو كەرتى بازاری یی نوی.
2						کومپانیا مە ناقبەندىت نوی بكاردىنىيت بو فروشتنا بهره‌مه‌میت خو بیت خانووبه‌ری.
3						کومپانیا مە را دبیت ب ئاڭاکرنا بهره‌مه‌میت خو بیت خانووبه‌ری د ناوجەبیت جوگرافى بیت نوی و بازارکارى يا وان دا.
4						کومپانیا مە را دبیت ب نوی كرنا پىدھىياتى بیت نوی بو بکریت خو ب رېکا ھەویت (ترويجى).

					کومپانیا مه بهره‌میت خوییت خانووبه‌ری بها دکه‌ت ب ئارما نجا سه‌رنجا بکریت نوی د که‌رتی بازاری یی نوی دا.	5
					لده‌ق کومپانیا مه پشکه‌کا بازاری یا همه کوگره‌نتی یا کاری وی دکه‌ت د گوره‌پانی دا.	6
					کومپانیا مه شیایه را ببیت ب ئاشکه‌را کرنا بکارئینانیت خوییت نوی بو بهره‌میت خو ییت خانووبه‌ری بیت نهان و پیشاندانان وان بو بکریت وان.	7

#### - ستراتیزیه‌تا جوړ او جوړی یې:

رامانا وي ئهوده کو رابونا کومپانی ب فروشتنا بهره‌میت خانووبه‌ری بیت  
نوی د بازاری نوی دا ، ب ریکا ئاقاکرنا پیکئینانی ژ بهره‌میت خانووبه‌ری بیت  
نوی بکارئینانا ته کنه‌لوزیایی ، و فروشتنا وان د بازاری نوی دا ب پالپشتی یا  
هه‌ویت ریکلامکرنا (ترویجی).

ژ	پیشه‌ری به رسشنداوی					رستا ده بیرینی
	نہ دگه‌لم ب دژواری	نہ دگه‌لم	بوچوون نینه	دگه‌لم	دگه‌لم ب دژواری	
1						کومپانیا مه را دبیت ب پیشکیشکرنە کا پیکھاتی یا بهره‌رفره ھ ژ بهره‌میت خانووبه‌ری بیت نوی.
2						کومپانیا مه بو بکریت خوییت نوی د چوارچووقة‌یی خانووبه‌ری یا نوی دا به رسشا داخانی و حهزیت وان د دهت.
3						کومپانیا مه ته کنه‌لوزیا یا سه‌ردەم ل کاتى پیشکیشکرنا بهره‌میت خوییت خانووبه‌ری

					<b>بیت نوی بکار دئینت.</b>	
					کومپانیا مه همه که رهسته بیت خودابین دکهت د خزمه تا بکریت خو بیت نوی دا.	4
					ئه نجامدا نا کرداریت به رهم ئینانی و بازارکاری یی د کومپانیا مه دا ته واو دبیت لدویق ریکخستنا په یوهندیا و پیزانینا.	5
					کومپانیا مه نموونه یا بو به رهه میت خانووبه ری بیت نوی ب ئارمانجا چوونا دناف بازاری دا دادمه زرینت و بکار دئینت.	6
					کومپانیا مه گرییه ستی گریددەت دگەل به رهه فکه ریت نوی ب مەردەما پیشکیشکرنا به رهه میت خانووبه ری بیت نوی.	7

## الملحق (2)

### أسماء ممكّني إستماره الإستبانة

ن	اسم السيد المُمكّن	اللقب العلمي	الإخلاص	جهة العمل
1	د. ميسر أبراهيم الجبوري	استاذ	إدارة الانتاج والعمليات	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
2	د. درمان سليمان صادق	استاذ	إدارة التسويق	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة دهوك
3	د. معن وعد الله المعاضيدي	استاذ	إدارة إستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
4	د. سلطان احمد خليف النوفل	استاذ	إدارة منظمة	الكلية التقنية الإدارية/ الجامعة التقنية الشمالية
5	د. محمد عبد الوهاب العزاوي	استاذ	إدارة التسويق	الكلية التقنية الإدارية/ الجامعة التقنية الشمالية
6	د. نجلة يونس محمد آل مراد	أستاذ مساعد	إدارة التسويق	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
7	د. احمد سليمان محمد الجرجري	أستاذ مساعد	إدارة إستراتيجية	الكلية التقنية الإدارية/ الجامعة التقنية الشمالية

كلية الإِدَارَة والأقْتَصَادِ / جامِعَةِ المُوْصَل	إِدَارَةِ التَّسْويِقِ	أَسْتَاذ مُسَاعِدٍ	د. رعد عدنان رؤوف	8
كلية الإِدَارَة والأقْتَصَادِ / جامِعَةِ المُوْصَل	إِدَارَةِ التَّسْويِقِ	أَسْتَاذ مُسَاعِدٍ	د. جرجيس عباس اعمريو	9
كلية الإِدَارَة والأقْتَصَادِ / جامِعَةِ المُوْصَل	إِدَارَةِ إِسْتَرَاتِيجِيَّةٍ	أَسْتَاذ مُسَاعِدٍ	د. علاء احمد حسن الجبوري	10
كلية الإِدَارَة والأقْتَصَادِ / جامِعَةِ المُوْصَل	إِدَارَةِ التَّسْويِقِ	أَسْتَاذ مُسَاعِدٍ	د. ليلى جار الله خليل	11
كلية الإِدَارَة والأقْتَصَادِ / جامِعَةِ المُوْصَل	إِدَارَةِ التَّسْويِقِ	أَسْتَاذ مُسَاعِدٍ	د. منذر خضر يعقوب المهدي	12
كلية الإِدَارَة والأقْتَصَادِ / جامِعَةِ المُوْصَل	أَدَارَةِ إِسْتَرَاتِيجِيَّةٍ	أَسْتَاذ مُسَاعِدٍ	د. ايمن بشير محمد ابو ردن	13
كلية الإِدَارَة والأقْتَصَادِ / جامِعَةِ المُوْصَل	إِدَارَةِ الْإِمَادَاتِ وَاللُّوجِسْتِيَّكِ	أَسْتَاذ مُسَاعِدٍ	د. عامر اسماعيل حديد	14
كلية الإِدَارَة والأقْتَصَادِ / جامِعَةِ المُوْصَل	إِدَارَةِ الْمُنْظَمَةِ	أَسْتَاذ مُسَاعِدٍ	د. حسان ثابت الخشاب	15
كلية الإِدَارَة والأقْتَصَادِ / جامِعَةِ المُوْصَل	إِدَارَةِ مُنْظَمَةٍ	أَسْتَاذ مُسَاعِدٍ	د. الآء عبد الموجود العاني	16

الموصل				
--------	--	--	--	--

ملاحظة: رُتبت أسماء السادة المُحكمين بحسب الألقاب العلمية.

### الملحق (3)

#### الإتساق الداخلي

#### الإتساق الداخلي على المستوى العام للعينة بـاستخدام معامل الإرتباط Spearman

		X1	X2	X3	X4
X1	Correlation	1.000			
	Sig. (2-tailed)				
X2	Correlation	0.318**	1.000		
	Sig. (2-tailed)	0.001			
X3	Correlation	0.318**	0.399**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.000		
X4	Correlation	0.318**	0.389**	0.251*	1.000
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.000	0.011	

\* تعني ذات معنوية عالية ( $P < 0.01$ ).

\* تعني ذات معنوية احتمالية ( $P < 0.05$ ).

#### الإتساق الداخلي على مستوى محافظة اربيل بـاستخدام معامل الإرتباط Spearman

		X1	X2	X3	X4
X1	Correlation	1.000			
	Sig. (2-tailed)	.			
X2	Correlation	.380**	1.000		
	Sig. (2-tailed)	.005	.		
X3	Correlation	.212	.437**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.132	.001	.	
X4	Correlation	.387**	.284*	.117	1.000
	Sig. (2-tailed)	.005	.041	.407	.

\* تعني ذات معنوية عالية ( $P < 0.01$ ).

\* تعني ذات معنوية احتمالية ( $P < 0.05$ ).

#### الإتساق الداخلي على مستوى محافظة دهوك بـاستخدام معامل الإرتباط Spearman

		X1	X2	X3	X4
X1	Correlation	1.000			
	Sig. (2-tailed)	.			
X2	Correlation	.256	1.000		
	Sig. (2-tailed)	.070	.		

<b>X3</b>	<b>Correlation</b>	<b>.262</b>	<b>.370**</b>	<b>1.000</b>	
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>.063</b>	<b>.007</b>	.	
<b>X4</b>	<b>Correlation</b>	<b>.105</b>	<b>.459**</b>	<b>.357*</b>	<b>1.000</b>
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>.464</b>	<b>.001</b>	<b>.010</b>	.

\* تعني ذات معنوية عالية ( $P < 0.01$ ) \*\*

\* تعني ذات معنوية احتمالية ( $P < 0.05$ ) \*

الملحق (4)  
كتاب تسهيل مهمة

Ministry of Higher Education  
& Scientific Research  
University of Mosul  
College of Administration &  
Graduate Studies



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الموصل  
كلية الادارة والاقتصاد  
الدراسات العليا  
العدد: ٢٧٤٤ / ٢  
التاريخ: ٢٠١٧ / ٦ / ٢

الى / الشركات العقارية في اقليم كردستان  
م / تسهيل مهمة

تحية طيبة . . .

يرجى التفضل بتسهيل مهمة الطالبة رشا قيس احمد نجاتي احدى طلبة  
الدراسات العليا في كلية الماجستير / ادارة الاعمال لغرض الحصول على البيانات  
والمعلومات اللازمة لانجاز رسالتها الموسومة " تشخيص استراتيجيات التسويق  
العقاري باعتماد مصقوفة Ansoff : دراسة تحليلية لعينة من الشركات العقارية  
في اقليم كردستان / العراق " .

" مع التقدير "

  
د. وحيد محمود  
م. العميد



نسخة منه إلى/  
- الدراسات العليا

محافظة نينوى / جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد /  
[economy-post@uomosul.edu.iq](mailto:economy-post@uomosul.edu.iq)

While the study concluded with a set of proposals, the most important of which was to spread awareness among its employees about the concept of the study and to show greater interest in real estate marketing strategies and focus on all strategies, not part of them, depending the nature of the company and the market.

**key words:** Real Estate Marketing, Ansoff Matrix.

## **Abstract**

The study aimed at introducing the concept of real estate marketing and its knowledge frameworks, discussing its historical development stages, diagnosing real estate marketing strategies adopted by the investigated companies, identifying the strengths and weaknesses in their activities, and introducing the Ansoff matrix and its strategies.

The study's problem was represented by a set of questions regarding the degree of awareness and understanding of real estate marketing in the investigated field in addition to questions about the marketing strategies adopted by the investigated companies.

Thus, the chosen field of study included a group of (10) real estate companies in the Kurdistan region of Iraq located in Erbil and Dohuk, The population of the study included a simple random sample of employees of the investigated real estate companies, represented by the managers, assistant managers, and employees in the sales, accounting, and marketing departments.

The descriptive (analytical) approach was adopted in the study by relying on a set of tools to collect data for real estate companies including semi-rated interviews with the managers of the investigated real estate companies and a questionnaire form as a basic tool for collecting primary data. The total number of questionnaire forms distributed to the employees in these companies reached (103) forms, all of which were returned valid . Appropriate statistical analysis were made to test the hypotheses of the study using the (SPSS Ver. 25) package software and its tools including; iterations, mean, standard deviation, variance, response rate, Friedman Test , and Chi-Square Test .

Based on the analysis, the study reached a set of conclusions that were represented by a lack of awareness among employees of the research companies towards the concept of real estate marketing, and the absence of a clear diagnosis of real estate marketing strategies.

**Diagnose Real Estate Marketing Strategies By  
Adopting Ansoff Matrix**

**An exploratory study of the opinions of a sample of  
workers in real estate companies in the  
governorates of (Erbil and Duhok)**

**A Thesis Submitted  
By**

**Rasha Qais Ahmed Najaty**

**To  
The Council of the Administration & Economics College  
University of Mosul  
In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
of M. Sc. In Business Administration**

**Supervised By**

**Prof.  
D. Alaa Abdulsalam Yahya Al-Hamdani**

**University of Mosul  
College of Administration  
And Economics**



**Diagnose Real Estate Marketing Strategies  
By Adopting Ansoff Matrix**

**An exploratory study of the opinions of a  
sample of workers in real estate companies  
in the governorates of (Erbil and Duhok)**

**Rasha Qais Ahmed Najaty**

**M. Sc. / Thesis  
Business Administration**

**Supervised By  
Professor**

**Dr. Alaa Abdulsalam Yahya Al-Hamdani**

**2020 A.D.**

**1442 A.H.**