



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



The role of human resources management practices in enhancing the effectiveness of real estate marketing: An analytical study of the opinions of a sample of employees of the Baghy Shaqlawa Real Estate Company in Erbil

Kamal Sulaiman Ebrahim*

College of Administration and Economics, University of Salahaddin-Erbil

Keywords:

Human resources management practices.
Activate real estate marketing.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 10 Sep. 2023
Accepted 09 Oct. 2023
Available online 31 Dec. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Kamal Sulaiman Ebrahim

College of Administration and Economics,
University of Salahaddin-Erbil



Abstract: The study aims to know the role of human resources management practices in enhancing the activation of real estate marketing based on the opinions of employees of the Baghy Shaqlawa Real Estate Company in the city of Erbil/Iraq. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire form was prepared and designed to collect data, and the study population consisted of workers in the above-mentioned company, numbering (170) workers. Then he selected a sample of managers who practice administrative and marketing tasks, numbering (60) people. The study used the Statistical Program for the Social Sciences (SPSS) to reach the research conclusions. The study reached a number of conclusions, the most important of which is that it showed that there is a positive impact of human resources management practices in enhancing the activation of real estate marketing. According to what emerged from the analysis indicators at the macro level, this indicates that real estate marketing has been activated in the surveyed company. In the researched company. It depends on the relationship between human resources management practices and activating real estate marketing. The results of the description also revealed that there was a high level of agreement in the respondents' opinions regarding activating real estate marketing through the company's interest in meeting the needs and desires of its customers. Which achieved customer loyalty to the company. The study suggested to the research company the need to prepare and provide its financial and moral capabilities and abilities To identify special and distinguished centers for training and development for its workers with the aim of developing their administrative and marketing skills for the purpose of reaching a competitive position.

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز فاعلية التسويق العقاري دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة عقارات باغي شقلاوة في أربيل

كمال سليمان ابراهيم

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين-اربيل

المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تفعيل التسويق العقاري بالاستناد إلى آراء العاملين في الشركة عقارات باغي شقلاوة في مدينة أربيل/عراق. من أجل تحقيق أهداف البحث تم اعداد وتصميم استمارة الاستبانة لجمع البيانات، وتألف مجتمع البحث من العاملين في شركة المذكور أعلاه بلغ عددها (170) عاملاً، ثم اختار عينة من مديريين الذين يقومون بممارسة الأعمال الإدارية والتسويقية بلغ عددها (60) شخصاً. استخدم البحث برامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) للوصول إلى استنتاجات البحث.

يوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها بينت أنه هناك تأثيراً إيجابياً لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تفعيل التسويق العقاري وبحسب ما أفرزته مؤشرات التحليل على المستوى الكلي وهذا يدل على أن تفعيل تسويق العقاري في الشركة المبحوثة يعتمد على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتفعيل تسويق العقاري، كما كشفت نتائج الوصف عن وجود اتفاق بمستوى عالي في آراء المستجيبين تجاه تفعيل تسويق العقاري عن طريق اهتمام الشركة بتلبية احتياجات ورغبات زبائنهم، التي حصلت على تحقيق ولاء الزبائن للشركة. ويقترح البحث لشركة المبحوثة، ضرورة القيام بإعداد وتوفير امكانياتها وقدراتها المادية والمعنوية لتحديد مراكز خاصة ومتميزة لتدريب والتطوير لعمالها بهدف تطوير مهاراتهم الادارية والتسويقية لغرض وصول إلى المركز التنافسي.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية. تفعيل تسويق العقاري.

المقدمة

يعد الفية الثالثة بعصر تقدم وتطور القطاع العقاري، ويحدث تغيرات كبيرة في توسيع مساحة السكان باتجاه الأفقي والعمودي، وأهم الأسباب لهذه التغيرات هي النمو المتزايد في اعداد السكان والظروف السياسية غير مستقرة في العراق، وذلك أدت إلى ايجاد مجموعة من الشركات الاستثمارية في القطاع العقاري، أدت بذلك إلى ايجاد مجموعة من المكاتب والشركات التسويقية في القطاع العقاري من أجل تحقيق عملية البيع والشراء بين البائع والمشتري، (الوسيط، سمسار). مثل شركة باغي شقلاوة للاستشارات العقارية.

وكما ساهم الاستثمار العقاري في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال مساهمته الفعالة في إجمالي الناتج المحلي، وبدوره ساهم في التصدي لمشكلات السكن وفق رؤيا وتوجهات القطاع الخاص التي عادة ما تكون مستندة إلى الفوز بأكبر قدر ممكن من العوائد واقتناص الفرص الاستثمارية الجيدة، وهذا أدت بدوره إلى اهتمام الشركة العقارية بالتفعيل تسويق العقاري من خلال اهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية لاستطاعتها أن تقدم أفضل الخدمات الاستشارية لزبائنهم، لتتميز مع المنافسين في السوق العقاري.

ونظرا لأهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل التسويق العقاري، يسعى البحث الحالي إلى بيان العلاقة والأثر بينهما والتي تعدان من القضايا المهمة في القطاع العقاري، ولتحقيق أهداف البحث واحتواء مشكلتها جرى وضع مخطط فرضي للبحث تحتوي المتغيرين اساسيين (ممارسات ادارة الموارد البشرية، وتفعيل التسويق العقاري). واجه الباحث عدة معوقات متمثلة في ندرة المصادر العلمية، وعزوف الشركات عن بحوث العلمية، وعدم وجود معلومات كافية لدى الموظفين عند الإجابة عن الأسئلة المطروحة، فضلا عن خوفهم وتقيدهم في إعطاء اجابات دقيقة.

قام البحث الحالي ببحث مدى دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز وتفعيل التسويق العقاري، من خلال أربعة مباحث، يتضمن مبحث الأول مقدمة البحث ومنهجيتها، وخصص المبحث الثاني للاطار النظري من خلال فقرتين، استعرض الفقرة الأولى ممارسات ادارة الموارد البشرية، أما الفقرة الثانية فقد شمل تعزيز وتفعيل تسويق العقاري، وخصص المبحث الثالث في البحث لعرض الجانب الميداني وتحليل النتائج، واختتمت البحث بالمبحث الرابع الذي تناول أهم ما توصل إليه البحث من الاستنتاجات والمقترحات، من خلال فقرتين، تناول الأولى أهم الاستنتاجات العملية، في حين تناول الفقرة الثانية المقترحات للميدان البحث.

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: أدت التغييرات التي حدثت في نهاية القرن الماضي وبداية الألفية الثالثة إلى ظهور اعداد كبيرة من الشركات في مجال التسويق العقاري، وكان لها دورا فعالا في حركة السوق العقاري والحياة الاجتماعية والاقتصادية. وتجد ضعف الشركة العقارية لوصولها إلى المستوى التي تتطلبها ممارسات ادارة الموارد البشرية لتفعيل التسويق العقاري، وذلك يرجع إلى غياب الفهم الدقيق للتسويق العقاري. يهدف البحث إلى بيان هذا الموضوع من خلال طرح الأسئلة الآتية:

1. ما مدى معرفة الشركة المبحوثة بمفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية؟
2. هل تقوم الشركة المبحوثة بتطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية؟
3. ما مدى معرفة الشركة المبحوثة بمفهوم التسويق العقاري؟
4. ما مدى اهتمام الشركة المبحوثة بالتسويق العقاري؟
5. هل توجد علاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتسويق العقاري في الشركة المبحوثة؟
6. هل تؤثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تفعيل تسويق العقاري في شركة المبحوثة؟

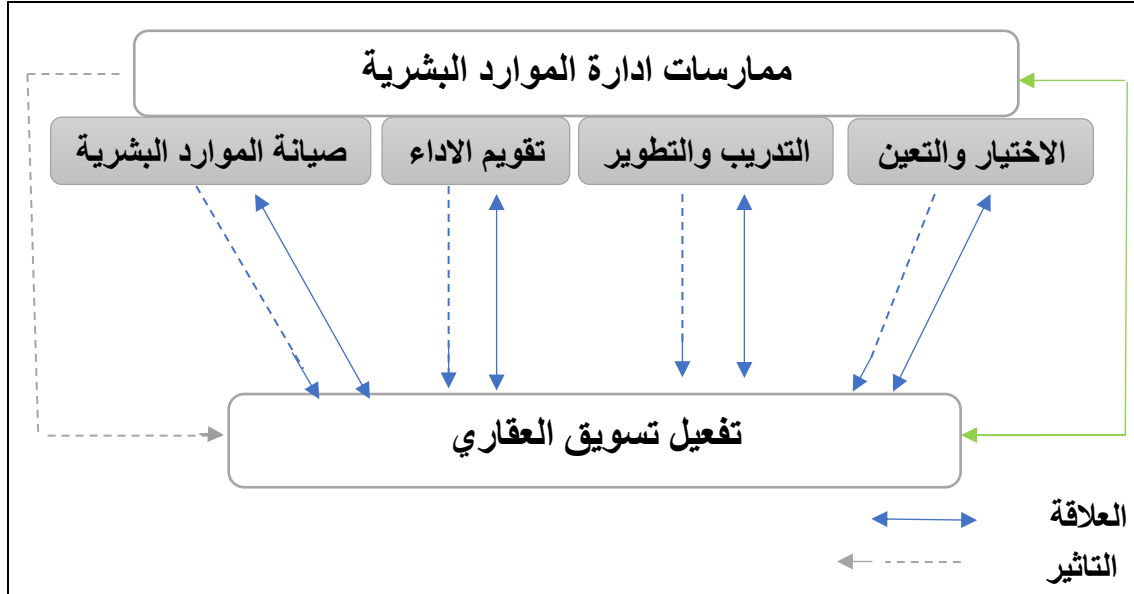
ثانياً. أهمية البحث: تظهر أهمية البحث في:

1. دراسة ممارسات ادارة الموارد البشرية تتميز بالعصرية واحد المتطلبات المهمة لتفعيل تسويق العقاري.
2. تكمن أهمية البحث كونه إحدى المحاولات التي تناولت الربط بين موضوع ممارسات ادارة الموارد البشرية والتفعيل تسويق العقاري في شركات التسويق العقاري.
3. تتناول شركات التسويق العقاري كميدان البحث حيث يتميز بالحساسية تجاه أفراد المجتمع.
4. بيان مفهوم تسويق العقاري والذي تحتاجه الشركات للبقاء والاستمرار.

ثالثاً. اهداف البحث:

1. ابراز دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تفعيل التسويق العقاري في الشركة المبحوثة.
2. بيان أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية في الأنشطة التسويقية وعلاقتها بتفعيل التسويق العقاري.

3. تحديد دور تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية لدى الشركات تسويق العقاري.
4. ابراز تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في تفعيل تسويق العقاري.
رابعاً. نموذج البحث الفرضي:



الشكل (1): نموذج البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحث

خامساً. فرضيات البحث:

❖ **الفرضية الأولى:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وتفعيل التسويق العقاري.

❖ **الفرضية الثانية:** يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية في تفعيل تسويق العقاري.

سادساً. مجتمع البحث وعينتها: تتمثل في الشركة العقارات باغي شقلاوة في مدينة اربيل، للخدمات العقارية كمجتمع البحث والتي تضم عدد أفرادها من المديرين وموظفين في المستويات الادارية والتسويقية والبالغ عددها (170) وتم اختيار (60) مديراً وموظفاً ادارياً كعينة البحث.
سابعاً. حدود البحث:

1. **الحدود المكانية:** يعتمد هذا البحث على تحليل ممارسات ادارة الموارد البشرية لشركة باغي شقلاوة للخدمات العقارية في مدينة اربيل، مع عينة من المديرين وموظفين في المستويات الادارية والتسويقية البالغ عددهم (60).

2. **الحدود الزمانية:** تمثلت في مدة اعداد البحث التطبيقي في الشركة المبحوثة، التي بدأت بتوزيع استمارة الاستبانة، واسترجاعها خلال (2023/6/5) الى (2023/8/6).

3. **الحدود البشرية:** تشمل البحث الحالي على أعضاء من المديرين وموظفين في المستويات الادارية والتسويقية لشركة باغي شقلاوة للخدمات العقارية المبحوثة البالغ عددهم (60) مديراً وموظفاً ادارياً وتسويقياً.

ثامناً. ادوات جمع البيانات والمعلومات: من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإكمال البحث أعتمد على مصادر عدة لتغطية الإطار النظري والميداني عبر الأساليب الاتية.

1. **الإطار النظري:** بهدف تغطية الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على المصادر العربية والانكليزية المتمثلة في الرسائل والأطاريح الجامعية والدوريات العلمية والمؤتمرات العالمية والكتب، فضلاً عن الاطلاع على مصادر أكاديمية في شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) التي ساعدت الباحث في هذا المجال.

2. **الإطار الميداني:** للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني اعتمد البحث على الأساليب الآتية:
أ. **الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية:** قام الباحث بالزيارات الميدانية للشركة المبحوثة في مدينة أربيل لغرض الحصول على البيانات الأولية وتحديد مجتمع البحث وعينته وأجرى الباحث أيضاً مقابلات شخصية مع عدد من مديري هذه الشركة.

ب. **الاستبانة:** تعد الاستبانة الأداة الرئيسة للحصول على البيانات فيما يتعلق بالجانب العملي، وقد اعتمدت البحث في تحديد عبارات الاستبانة على الجانب النظري للدراسة.

ج. **الأدوات الاحصائية:** البرنامج الاحصائي (SPSS) وذلك بالاستفادة من وظائف Frequencies، One way Anova، T-test، Alpha Cronbach Correlation.

تاسعاً. **اختبار صدق الاستبانة وثباتها:**

أ. **اختبار الصدق الظاهري:** للتأكد من الصدق الظاهري لاستبانة الاستبانة نقوم بعرضها على مجموعة من الأساتذة والمحكمين من الاختصاصيين، ليعبر عن آرائهم القيمة على الفقرات والمضامين الاستبانة من أجل وصول إلى استبانة أكثر دقة.

ب. **الثبات:** لتأكد من ثبات الاستبانة استعملت الباحث اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). فظهرت نتيجة اختبار كرونباخ ألفا متفاوتة بين العينة البحث بشكل تام. وبلغت لعينة البحث (0.650) وهي تزيد على الحد الأدنى المقبول والذي حدد بقيمة (0.5) وهذا يؤدي إلى ثبات الاستبانة بدرجة عالية.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. **ممارسات ادارة الموارد البشرية:**

1. **مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية:** لقد أضحت ممارسات ادارة الموارد البشرية في عصرنا هذا، واحدة من أهم الركائز الرئيسية والتي تحدد نجاح أو فشل المنظمات فنجدتها تسعى إلى جذب الموارد البشرية الملائمة واستقطابهم وتطويرهم والمحافظة عليهم من أجل تحسين مستوى الانتاج وخفض التكاليف في الشركة وكذلك تحديد المهام والأعمال بالنسبة للموارد البشرية وأيضاً تحديد المتطلبات التدريبية بشكل فعال ببيان مستوى تقدمهم بالعمل من أجل تحسين ادائهم (كاسم، 2020: 45). وكذلك ممارسات ادارة الموارد البشرية هي مجموعة من القرارات والتعليمات التي تهتم ادارة الموارد البشرية على جميع المستويات في الشركة والمتعلقة بتطبيق الاستراتيجيات الموجه نحو تحقيق الميزة التنافسية (القاضي، 2012: 13). ونتيجة للتغيرات التي حصلت على هذه الممارسات حديثاً، أظهرت آراء وتوجهات الباحثين والمتخصصين بهذا المجال في تحديدها. إذ اتفق مجموعة من الباحثين على أهمية الدور الفعال الذي تؤديه في التأثير على تصرفات العاملين ومواقفهم وأدائهم بالشكل الذي يتوافق مع الاهداف المنشودة مسبقاً (Tabiu & Nura, 2013: 250). ويرى الباحث إن ممارسات ادارة الموارد البشرية يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العاملين في نشاطاتهم التصنيعية والتسويقية، وفق التخطيط الاستراتيجية المرسومة لشركة من أجل وصول إلى أهداف المنشودة. لقد اختلف التعاريف لممارسات ادارة الموارد البشرية حسب اختلاف آراء الكتاب والباحثين كما مبين في الجدول رقم (1).

الجدول (1): مفاهيم ممارسات إدارة الموارد البشرية على وفق عدد من الكتاب الباحثين

الباحثين	التعريفات
Suleman et.al, 2019: 28	هي الوظائف الاستراتيجية داخل الشركة التي تركز على توظيف وإدارة وتوجيه الأشخاص الذين يعملون في الشركة. وبالتالي فهي تتعامل مع الخطط والبرامج لجذب وتحفيز وتطوير ومكافأة واستبقاء أفضل الأشخاص لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
Subramaniam, 2018: 22	السياسات والممارسات الالزامية لإدارة الموارد البشرية في الشركة من أجل تحقيق أهداف التي تسعى الشركة للوصول إليها.
الشروقي، 2018: 7	الأنشطة الإدارية الموجهة نحو إدارة تجمع من الموارد البشرية ولضمان أن هذه الموارد موجهة نحو تحقيق أهداف الشركة.
محمد التميمي، 2017: 24	مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمتشابهة التي تستهدف جذب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والحفاظ عليها.
سليمان، 2021: 336	مجموعة متسلسلة من العمليات الادارية والتخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة باستقطاب وتعيين واختيار وتدريب وتطوير وتقييم اداء الموارد البشرية التي تمتلكها الشركة.

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى المصادر المشار اليها في الجدول.

تأسيساً على ماورد في الجدول رقم (1) يورد الباحث تعريفاً إجرائياً لممارسات ادارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات المتبعة، لاختيار وتعين ذوي الخبرات والمؤهلات ويتناسب مع فعاليات الشركة ثم تطويره من خلال تدريبه وصيانتته من أجل وصول إلى مستوى المرغوب من الأداء الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة.

2. أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية: تبرز أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية اثناء تطبيق أبعادها وفقاً لبرامج وخططه استراتيجية، بهدف رفع أداء الموظفين إلى المستوى الذي يحقق أداء اللازم للوصول إلى متطلبات تحقيق الميزة التنافسية وتعظيم قيمة علامتها التجارية. ويمكن أيضاً تحديد أهميتها خلال النقاط الآتية:

أ. لها دوراً أساسياً في تحقيق أهداف الشركة والحفاظ على الميزة التنافسية في السوق (Subramaniam, 2018: 22).

ب. أحد العوامل الاجتماعية والنفسية التي تؤثر على انتاجية العمل.

ج. تحدد فرص الترقية والتي تعد من أهم عوامل التحفيز لتعزيز انتاجية العمل كما يراها الرؤساء التنفيذيون (Ghoddousi et al., 2015: 811).

د. أداة للوصول إلى الأهداف عبر تأكيدها على أن العاملين يمثلون جزءاً حيوياً من موارد الشركة، فضلاً عن القدرة على تحسين الميزة التنافسية للشركة (سليمان، 2021: 336).

هـ. وتعمل على تقديم الاجراءات الرسمية التي تؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية من خلال اختيار وتطوير العاملين والتأثير في تصرفاتهم لإنجاز الأعمال المحددة بهم على وفق متطلبات الشركة (الزبيدي، 2016: 33).

أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية: يتباين الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية، وهذا يعد إلى الاختلاف وتباين مجال البحوث والدراسات، وليس في اختصاصاتهم، سيعرض البحث أهم الأبعاد التي يحددها الباحثون في دراساتهم في الجدول رقم (2).

الجدول (2): أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على وفق عدد من الكتاب الباحثين

الباحث والسنة	الابعاد	تصميمها	تحليل الوظائف	تخطيط الموارد البشرية	الاختيار والتعيين	التدريب وتطوير	تقديم الاداء	التحفيز	علاقات العاملين	صيانة الموارد البشرية	نظم المعلومات	التعويضات
Vlachos, 2009: 245					✓	✓		✓		✓	✓	
Benjamin, 2016: 840					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
وهاب، 2017: 203					✓	✓	✓					✓
مجيد، 2021: 25					✓	✓	✓			✓		
آمنة، 2021: 8			✓		✓	✓	✓			✓		✓
حسين، 2022: 532			✓		✓	✓	✓					✓

المصدر من اعداد الباحث.

- ويعتمد البحث الحالية على (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الاداء وصيانة الموارد البشرية) من بين الأبعاد المذكورة لدى الكتاب والباحثين، لتناسبها مع الميدان الدراسة.
- ❖ **الاختيار والتعيين:** عرف (التميمي، 2017: 14) الاختيار بأنها تشمل البحث والجدد لأفراد الذين تنطبق عليهم الشروط وفقاً لمقياس موضوع مسبقاً، تقوم بها الشركة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وتعيينهم طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها الشركة. يبحث عن الموظفين وتحفيزهم على تطبيقهم واختيارهم، والسعي إلى مواءمة كفاءات الشخص مع خصائص ومتطلبات الشركة. ذكر فلييس (1998) أن التعيين والاختيار الفعال سيساعدان في تحسين التوافق بين الفرد والشركة من خلال تزويد المتقدمين بمعلومات مناسبة أو نظرة ثاقبة لمهام الوظيفة اللازمة لهم لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن وظيفتهم (Vuong & Sid, 2020: 1636).
- ❖ **التدريب والتطوير:** هي عملية التعلم التي يجب تحديدها وتقديمها للموظفين لتعزيز معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم من أجل تحقيق تحسين تدريجي لأداء أفضل (Subramaniam, 2018: 17).
- ❖ **لأنه** التدريب والتطوير له دوراً أساسياً في التأثير على نجاح الشركات، إذ أصبح واحد من الممارسات الرئيسة لدعم إدارة الموارد البشرية من خلال تحمل أعباء العمل المستقبلية ذات الطبيعة المتغيرة (Kreasheh, 2017: 44).
- ❖ **تقييم الاداء:** وهو التقييم الرسمي المنتظم عن كيفية انجاز العاملين لأعمالهم بما ينسجم مع سياسات الشركة الموضوعية، وهو عبارة عن تحليل لأداء الفرد من أجل بلوغ نقطة القوة، وتعزيزها ومعالجة نقطة الضعف ليتمكن الفرد عمله وتحقيق الأهداف التنظيمية، ولتقييم العاملين دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي للعاملين والذي يتأثر بنتائج التقييم، وطريقة التقييم تؤثر في الروح المعنوية والدافعية للعاملين (الروسان والعموش، 2013: 345) وكذلك تشخيص مدى الدقة في تحقيق أهداف الشركة من خلال تقييم الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية في هذا المجال (مثنى، 2016: 27).
- ❖ **صيانة الموارد البشرية:** مجموعة من الأنشطة الفنية والإدارية التي تقوم بها الشركة، والتي تجري على عناصرها خلال دورة حياته، بهدف الاحتفاظ به، أو جعله يؤدي الوظيفة المطلوبة منه، بالشكل

المناسب (مجيد، 2022: 45) ويرى (Beheshtifar & Safarian, 2013: 199) أن نظام صيانة الموارد البشرية من الإجراءات الوقائية والطبية والرعاية، وخدمات الاجتماعية والتأمينية والتقاعدية. بهدف الحفاظ على الموارد البشرية. ويرى الباحث إن صيانة الموارد البشرية، عبارة عن درجة اهتمام الشركة بالموظفين وفق برنامج محددة مسبقاً، لسلامة الموظفين وتحقيق حالة مرغوبة من استقرار النفسي تجاه المهام والوظيفة، وهذا يؤدي إلى تحقيق السعادة لدى الموظفين، وبالتالي يؤدي إلى استمرارية العمل مع الشركة وتنمية انتماؤه معها.

ثانياً. تسويق العقاري:

1. مفهوم تسويق العقاري: إن التسويق العقاري من أهم وأدق النشاط من بين نشاطات الأخرى التسويقية، من حيث كلفتها لأنها يحتاج إلى مبلغ هائل لتحقيقها، وقد أدى ذلك إلى التعامل معها بدقة من قبل الشركات والزبائن، لأنها خطيرة للغاية. حيث يرى (نجاتي واليماني، 2020: 86) أن التسويق العقاري جزء لا يتجزأ من مفهوم التسويق بشكل عام، نظراً لأن المنتجات العقارية كباقي المنتجات الأخرى التي تقدمها الشركات، كان لابد أن تحتاج الشركة العقارية إلى إجراء عمليات التسويقية لبيع هذا المنتج في السوق وتحقيق الأرباح للشركة، فتسويق للعقار يعني عمليات البحث في حاجات ورغبات الزبون، وإجراء البحوث التسويقية للوقوف على حاجة السوق، والعمل على اشباعها بالعقارات السكنية أو التجارية أو الزراعية أو الصناعية أو غيرها، واستخدام المزيج التسويقي الذي يناسب المنتجات المقدمة ولأسواق المستهدف، مع الأخذ بالاعتبار البيئة التسويقية التي تعمل فيها الشركة. وكذلك بإعطاء أهمية أكبر للبيئة التسويقية المحيطة بالشركة ودور أهم للتسويق في وضع الاستراتيجية العامة لها من أجل تلبية طلبات الزبائن وتحقيق أهداف الشركة وضمان استمراريته. من خلال علاقة مربحة مع الزبائن (خوجة، 2017: 77). لا يوجد تعريف محدد للتسويق العقاري، يختلف باختلاف آراء الباحثين والكتاب في هذا المجال، ولذلك سنعرض بعض التعاريف التسويق العقاري كما مبين في الجدول رقم (3).

الجدول (3): عرض بعض من التعريفات التسويق العقاري حسب آراء الباحثين والكتاب

الباحثين	التعريفات
Fang, 2013: 218	يمثل طلبات الزبائن على العقارات الحالية. وبالتالي فإن الشركة العقارية يكون الأساس لديها هو تسويق المشاريع العقارية ويشمل كذلك تلبية متطلبات سوق العقارات الفعلية الحالية والمطالب المحتملة.
عبد، 2013: 409	مجموعة الأنشطة والفعاليات التسويقية الهادفة إلى نقل ملكية العقارات أو تأجيرها ومعرفة حاجات السكان الحالية والمستقبلية إليها، والعمل على اشباعها بما يحقق رفاهية المجتمع، وأهداف الشركات العاملة فيها وتقديم الاستشارات في مجال الأسعار والمكان وغيرها.
خوجة، 2017: 77	عملية إدارية تتضمن قدراً عالياً من العلم والفن تمكن الشركة العقارية من تكوين قيمة للزبائن وبناء علاقات قوية معهم لتحصل منهم على قيمة بالمقابل حيث تتضمن هذه العملية منظومة أعمال وأدوات محكمة تتمثل بالمنتجات العقارية وأساليب ابتكارها وتصميمها وتوزيعها وتسعيها وترويجها وتوصيلها إلى العملاء طبقاً لحاجاتهم ورغباتهم وبما يحقق أعلى مستويات الرضا لديهم.

الباحثين	التعريفات
نجاتي واليماني، 2020: 86	كل عملية تنطوي على بيع وشراء وتطوير وتأجير العقارات بأنواعها المختلفة السكنية والتجارية والصناعية والزراعية وغيرها، على النحو الذي يلبي حاجات ورغبات الزبائن مع تحقيق رضاهم، بالمنتوج الملائم لهم وبالسعر المناسب الذي يتلاءم وقدرتهم الشرائية، وبعمليات ترويجية فعالة وفي الزمان والمكان المناسبين، فضلا عن توفير الخدمات الأخرى التي ترافق العقارات.

المصدر: من اعدا الباحث بالاستناد الى المصادر المشار إليها في الجدول.

ويرى الباحث بأنه يمكن تعريف التسويق العقاري بوصفه مجموعة من الإجراءات والنشاطات التي يؤدي إلى تلبية حاجات والرغبات الزبائن من المنتجات العقارية من أجل تحقيق منفعة ملموسة، عن طريق استخدام وسائل الاعلامية، والبيع الشخصي، مع الاعتبار للوقت والمكان والخدمات والسعر المناسب.

2. **خصائص التسويق العقاري:** كل منتج له خصائص الخاصة، يتم التعامل معها وفقا لهذه الخصائص، وبناء على ذلك يتم تحديد القيمة، فالمنتجات العقارية لها أيضا خصائصها الخاصة التي هي أكثر أهمية ويتم متابعتها بدقه، بسبب ارتفاع تكاليفها. ويقوم علماء تسويق وخاصة علماء العقارات يقوم بتقسيم الخصائص العقارية على نوعين كما مبين في الجدول رقم (3) الفيزيائية والاقتصادية.

الجدول (4): عرض خصائص التسويق العقاري حسب آراء الكتاب والباحثين

اسم الباحث	الخصائص العقارية	1	2	3	4
هاشم، 2016: 243	الخصائص الفيزيائية (المادية)	الثبات	الديمومة (غير قابلة للتلف)	عدم التجانس	
	الخصائص الاقتصادية	الندرة	التعديل (التطوير)	استمرارية (الاستثمار)	تفضيل الموقع أو المنطقة
الحسن، 2011: 20-21	الخصائص الفيزيائية (المادية)	الثبات	المتانة	عدم التجانس	
	الخصائص الاقتصادية	الندرة	التعديل	الثبات	الموقع المفضل
الزحيمات، 2016: 107	الخصائص الفيزيائية (المادية)	الثبات	ديمومة العقار	اختلاف العقار	
	الخصائص الاقتصادية	الندرة	التعديل	الثبات	الموقع المفضل
جعفر، 2009: 398-400	الخصائص الفيزيائية (المادية)	الثبات	المتانة أو الديمومة	عدم التجانس	
	الخصائص الاقتصادية	الندرة	التعديل	الثبات	الموقع المفضل

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى المصادر المشار إليها في الجدول

3. **مزيج التسويق العقاري:** يعد مزيج التسويق العقاري مجموعة من العناصر المؤثرة والمكونة للنشاط التسويقي العقاري من تخطيط المنتج العقاري وتسعيه وترويجه واختيار الموقع المناسب له وفق الهدف الذي حدد من أجله في ظل البيئة التي تعمل بها الشركة وبني فيها العقار (عبد، 2013: 412). وكذلك عرفاه (نجاتي واليماني، 2020: 89) بأنه مجموعة من الأنشطة والاستراتيجيات المختصة بالمنتجات العقاري وسعره وترويجه ومكان العقار والخدمات المرفقة به، بالشكل الذي يلبي حاجات ورغبات الزبائن ويحقق أهداف الشركة في ظل البيئة المتغيرة. وغالبا ما تكون استراتيجية المزيج التسويقي مقيدة بالموارد المالية والبشرية للمؤسسة، وهي تكلفة قد لا تتحملها الشركات الصغيرة فضلا عن أن الجدارات الداخلية التي تمتلكها الشركة بمثابة قيد على استراتيجية المزيج التسويقي العقاري الخاصة بها (خوجة، 2017: 86).

4. **عناصر مزيج التسويق:** معظم الكتاب والباحثين الذين يتحدثون عن المزيج التسويقي العقاري، أشاروا الى أربعة عناصر الرئيسية تتمثل في (المنتج العقاري، التسعير العقاري، الترويج العقاري، والمكان العقاري). وكذلك بعض المصادر الأخرى أشاروا إلى العناصر الأخرى، ولكن أهمها هي التي عرضناه في الجدول رقم (5).

الجدول (5): عناصر مزيج التسويق العقاري على وفق عدد من الكتاب الباحثين

بيئة العقار	الغرض من الشراء أو ايجار العقار	مكان العقار	الترويج العقار	سعر العقار	المنتج العقاري	عناصر مزيج التسويق
						اسم الباحث والسنة
		✓	✓	✓	✓	الضمور والخوري، 2008: 186
		✓	✓	✓	✓	الحسن، 2011: 21
		✓	✓	✓	✓	نجاتي، 2020: 89
✓	✓	✓	✓	✓	✓	عبد، 2013: 412
		✓	✓	✓	✓	Thabit & Manaf, 2020: 104
		✓	✓	✓	✓	Hanaysha, et al, 2021: 58

المصدر من اعداد الباحث.

ويتبين من الجدول أعلاه أن معظم الكتاب والباحثين أكدوا على (المنتج العقاري والتسعير العقاري والترويج العقاري والمكان العقاري) كعناصر من عناصر مزيج التسويق العقاري تم اعتماد على العناصر المذكورة من قبل الباحث لأهميتها. ونقدم فيما يأتي عرضا موجزا لتلك العناصر.

❖ **المنتج العقاري (Product):** عرف المنتج بأنه أية فكرة "Idea" أو خدمة "Service" أو سلعة "Goods" يمكن الحصول عليها من قبل المستهلك، من خلال عملية مبادلة بينه وبين البائع وذلك بمقابل نقدي Exchange Monetary أو عيني. وإذا نظرنا إلى المنتج العقاري من حيث مستوى الإشباع الذي يمكن أن يحققه (Kotler and Keller 2006). خليط من الامتيازات الملموسة وغير ملموسة المتضمنة تشكيلة من الخصائص التي تميز المنتج العقاري من غيره وما يقدمه المالك من خدمات يحقق بمجملها الإشباع والرضا لدى المشتري (البكري، 2008: 34).

❖ **سعر المنتج العقاري (Price):** تفكر الإدارة في ابتكار السياسات السعرية المناسبة لتحديد أسعار المنتجات العقارية؛ فمتغير السعر مهم جدا في تصميم الاستراتيجية التسويقية المناسبة لكون متغير السعر يأخذ من الأهمية عند المستهلكين وسمسارين ما لا يأخذه أي متغير آخر وبخاصة عند الشراء،

وإن تحديد السعر هذا لا يمكن أن يتم إلا بالأخذ بمجمل المتغيرات الداخلية والخارجية. إن العلاقة التي تربط المستهلك الشركة غالباً ما تكون من خلال الأسعار التي تتحدد في السوق العقاري ومن مختلف الاعتبارات، والسعر متغير يمكن السيطرة عليه في تحديده وزيادته أو تخفيضه مع مراعاة لمختلف المتغيرات والمؤثرات الخارجية (الضمور والخوري، 2008: 186).

❖ **ترويج المنتج العقاري (Promotion):** إن مفهوم الترويج العقاري لا يبتعد كثيراً عن هذه التعريفات كونه يهدف إلى تعريف المشتري المستهدف بالعقار (المنتج) واقناعه بأنه يتفق مع حاجاته ورغباته وقدراته المالية، وحثه والبائع على اتمام صفقة الشراء أو البيع من خلال استخدام مزيج ترويجي العقاري يتكون من العناصر التالية (الاعلان، البيع الشخصي، الدعاية، النشر والعلاقات العامة والقنوات الأخرى). (عبد، 2013: 412).

❖ **مكان المنتج العقاري: (Place):** ويتمثل النشاط المتعلق باختيار المنفذ التوزيعي المناسب لإيصال السلع والخدمات لجمهور المستهلكين وبما يحقق لها السيطرة الكافية على حركة انسيابية المنتج العقاري، وهنا لابد من القول بأن الشركة تعتمد منفذ واحد للتوزيع، بل يمكن أن يتم التوزيع عبر أكثر من منفذ وبوقت واحد وسيطرتها المباشرة على تلك المنافذ أو دون ذلك (البكري، 2006: 49). ويرى الباحث إن المكان أو الموقع لها أهمية كبرى لمنتج العقاري، لأن يؤثر على تحديد حجم الطلب باتجاهين، وكذلك يؤثر على الأرباح والخسائر، لذلك الزبائن ينظر إلى مكان العقار نظراً استراتيجية، من جميع جوانب الذي يتعلق بالعقار، خاصة إذا كان العقار تجارياً، ومن جهة الأخرى يؤكد الزبائن على الخدمات الضرورية الموجودة بالمنطقة، مثل (الماء والمجارى، الكهرباء، الشوارع المعبد، الحضانة، روضة الاطفال، المدارس، الأسواق التجارية والمطاعم والخدمات الأخرى) من أجل تحقيق أو حصول على العقارات التي يؤدي إلى اشباع حاجاته ورغباته دون الخوف من الخسارة.

5. **أهمية التسويق العقاري:** ويرى (الزحيمات، 2016: 124) أن التسويق العقاري يستمد أهميته نتيجة أنه أحد العناصر الرئيسية لتنشيط الاقتصاد، عن طريق الاستفادة من الاستثمارات العقارية الداخلية، الذي بدوره بدأ ينمو بشكل كبير، وأصبحت الشركة العقارية مهما كان نوع العقار الذي تقدمه لها تواجد في السوق، ولها تأثير كبير على الحركة الاقتصادية للدولة، والتي تؤثر بالتالي على عمل المصارف والأيدي العاملة المساهمة في بناء العقارات وجهات الاعلان عنها وكل الإجراءات الخاصة بالعملية التسويقية، فأدى ذلك إلى ظهور سوق العقارات والأيدي العاملة وسوق تداول الخاصة بالعملية التسويقية، وسوق تداول الأسهم العقارية، فضلاً عن المساهمة في تحقيق حاجات الزبائن.

تبرز أهمية التسويق العقاري خلال عناصرها المتمثلة في: (مكان، سعر، خدمات، مكونات، خصائص، مميزات وعمر الانتاج) وله فوائد متبادلة، كما تصبح مصدرًا لاتخاذ القرار، سواء كان شراء أو عدم شراء، أما بالنسبة للشركات العقارية، يؤدي إلى تحقيق أكبر عدد من الزبائن وسمعتها ورفع قيمة علامتها التجارية.

6. **أهداف التسويق العقاري:** تسعى الشركات من خلال استخدام العمليات التسويقية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد على كسب الزبائن والحفاظ عليهم وتحقيق الربح لها في المقابل لذلك تتوافر مجموعة من الأهداف التي تسعى إليها الشركات وتمثلت الأهداف الأساسية بالنسبة لكل من الزبائن والشركات، فبنسبة الزبائن تتمثل في (تعظيم الاستهلاك، تعظيم الرضا، تعظيم الاختيار وتعظيم جودة المعيشة)، أما بالنسبة الشركات تتمثل في (تعظيم الربح والحصة السوقية، القدرة التنافسية، السمعة والاستمرارية). أن التسويق العقاري لها أهمية كبيرة بالنسبة للطرفين الزبائن

- والشركات يمكن تلخيص لكل طرف على حدى من النقاط الآتية. (نجاتي واليماني، 2020: 88)، (خوجة، 2017: 79):
- أ. أهداف تسويق العقاري بالنسبة لزبائن:
- ❖ يتم الحصول على بعض المعلومات الدقيقة من خلال التسويق العقاري لاتخاذ قرارات بشأن المنتجات العقارية.
 - ❖ يجمع كمية كبيرة من المعلومات الأزمة حول المناطق المختلفة من حيث المكان والأسعار والخدمات والقرب من السوق الاحتياجات اليومية.
 - ❖ يصل الزبائن إلى نقطة التحقيق التناسب بين امكانيته المادية وقدرة المنتجات العقارية لتلبية حاجات الزبائن.
 - ❖ يوفر خيارات أكثر وأفضل للزبائن، مما يمنح الزبائن المزيد من الفرص المتاحة، للتفكير بشكل أوسع وأفضل من أجل اتخاذ قرار الرشيد.
 - ❖ تسعى للوصول إلى منتج عقاري مطور يتناسب مع احتياجاته. بصورة تجعله سعيدا.
- ب. أهداف تسويق العقاري بالنسبة لشركات:
- ❖ تحاول الشركة من خلال عملية التسويقية، تحقيق النمو والاعتراف بها في السوق العمل من قبل الشركات الاستثمارية والشركات المنافسة والمشتري.
 - ❖ تسعى الشركات من خلال عملية التسويقية وصول إلى حالة المرغوبة من النضوج من أجل استمرارية والبقاء عن طريق ضمان جودتها.
 - ❖ تبحث الشركات عن طريق المتطورة والحديثة التي تؤدي إلى تحقيق ولاء الزبائن.
 - ❖ تسعى الشركات جاهدة لتعظيم نقاط القوة، التي مرتبطة باغتنام الفرص المتاحة من أجل تحسين أدائها وتعظيم أرباحها.
 - ❖ تحقيق الابقاء على علاقة وودية مع الزبائن الحاليين، وبالتالي تحقيق عدد مناسب من الزبائن الجدد.
 - ❖ من خلال عملية التسويقية، تعمل الشركات على زيادة حصتها السوقية من أجل تعظيم حجم المبيعات، للوصول إلى مبلغ المحبوب من الربح.

المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة

أولاً. وصف عينة البحث:

وصف خصائص الأفراد المستجيبين: يستعرض البحث في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، سنوات الخبرة والتأهيل العلمي على النحو الآتي:

1. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس: يشير الجدول رقم (6) إلى أن نسبة الذكور في الشركة المبحوثة (96.7%)، أما نسبة الإناث فهي (3.3%). وهذا يدل إلى أن هؤلاء الذين يحصلون على المناصب الادارية هم من فئة الذكور، وهذه اشارة إلى صعوبة الحصول على هذه المناصب لدى الاناث ويعود ذلك إلى أسباب عدة بعض منها اجتماعية وعائلية.

الجدول (6): توزيع عينة البحث حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	58	96.7 %
أنثى	2	3.3 %
المجموع	60	100 %

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية.

تدل نتائج الشكل أعلاه إلى عدم تكليف الاناث لشغل المناصب الادارية، وذلك وكما توصل إليه الباحث في المقابلات والملاحظات الميدانية، يعود إلى الالتزامات العائلية والمعتقدات المجتمعية وطول فترة الدوام الرسمية في هذه الشركات.

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر: نلاحظ في الجدول رقم (7) أن أكثرية أفراد العينة هم من الفئة العمرية (31 - 40) بلغت نسبتهم (61.7%)، ويليه الفئة العمرية (21 - 30) بلغت نسبتهم (30.0%) ويليه الفئة العمرية أكثر من (50 سنة) بلغت نسبتهم (5.0%). ويليه الفئة العمرية (41 - 50) بلغت نسبتهم (3.3%).

الجدول (7): توزيع عينة البحث حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
30-21	18	30.0
40-31	37	61.7
50-41	2	3.3
50+	3	5.0
المجموع	60	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل الإحصائية.

تشير نتائج الجدول إلى أن أغلبية المديرين في الشركة المبحوثة هم من الفئة العمرية (31-40) سنة، وهذا دليل على أن الفئة الناضجة تمثل الغالبية العظمى من الفئات العمرية للمديرين الشركة المبحوثة.

3. توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة: الجدول رقم (8) بين أن أكثرية أفراد العينة المبحوثة حسب سنوات الخبرة هم من الفئة (1 - 5) سنة حيث بلغت نسبتهم (50.0%) ثم يليها سنوات الخبرة (6 - 10) سنة حيث بلغت نسبتهم (30.0%) ثم يليها سنوات الخبرة (11 - 15) سنة حيث بلغت نسبتهم (13.3%) ثم يليها سنوات الخبرة (16+) سنة حيث بلغت نسبتهم (6.7%).

الجدول (8): توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
5-1	30	%50.0
10-6	18	%30.0
15-11	8	%13.3
16+	4	%6.7
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل الإحصائية.

4. توزيع افراد العينة حسب التأهيل العلمي: يلاحظ من الجدول رقم (9) أن معظم العاملين في الشركة المبحوثة من ذوي الشهادات العليا والذين بلغت نسبتهم إلى (84.9%)، حيث حصل حاملي شهادة بكالوريوس على أكبر قيمة التي بلغت نسبتهم إلى (43.3%)، ثم يليه حاملي شهادة الماجستير حيث بلغت نسبتهم إلى (21.7%) ثم يليه حاملي شهادة الاعدادية حيث بلغت نسبتهم إلى (15.1%) ثم يليه حاملي شهادة دبلوم عالي حيث بلغت نسبتهم إلى (10.0%)، وحصلت على نسبة المئوية (8.2%) حاملو شهادة دبلوم، وجاءت من مرتبة الاخرة حاملو شهادة دكتوراه حيث بلغت نسبتهم إلى (1.7%).

يلحظ من ذلك أن العينة المبحوثة لديها معرفة كافية لإجابة العبارات والاسئلة المطروحة، والمؤهل علمي بكالوريوس مناسبة للعمل في منظمات القطاع الخاص.

الجدول (9): توزيع عينة البحث حسب التأهيل العلمي

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
1.7%	1	دكتوراه
21.7%	13	ماجستير
10.0%	6	دبلوم عالي
43.3%	26	بكالوريوس
8.2%	5	دبلوم
15.1%	9	اعدادية
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل الإحصائية.

ثانياً. وصف متغيرات البحث وتشخيصها: يتناول المبحث الحالي وصف متغيرات البحث وتشخيص الاتفاقات على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد والعبارات حسب آراء المستجيبين وكالاتي:

1. وصف ممارسات ادارة الموارد البشرية:

أ. وصف ممارسات ادارة الموارد البشرية: يوضح الجدول رقم (10) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للاتفاق والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية على مستوى الكل.

الجدول (10): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لآراء المبحوثين حول الفقرات الخاصة بممارسات ادارة الموارد البشرية (n= 60)

المتغير	الفرق	اتفاق بشدة		اتفاق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
الاختيار والتعيين	X01	30	50.00	20	33.30	6	10.00	3	5.00	1	1.70	4.4	0.95	88.0
	X02	18	30.00	21	35.00	15	25.00	6	10.00	0	0.00	3.92	0.971	78.4
	X03	45	75.00	12	20.00	2	3.30	1	1.70	0	0.00	4.74	0.629	94.8
	X04	26	43.30	21	35.00	8	13.30	5	8.30	0	0.00	4.28	0.947	85.6
	X05	18	30.00	20	33.30	14	23.30	6	10.00	2	3.30	3.882	1.0949	77.6
المعدل			45.66		31.32		14.98		7.00		1.00	4.24	0.92	84.9
التدريب والتطوير	X06	24	40.00	20	33.30	14	23.30	1	1.70	1	1.70	4.18	0.926	83.6
	X07	28	46.70	25	41.70	6	10.00	1	1.70	0	0.00	4.4	0.729	88.0
	X08	6	10.00	14	23.30	16	26.70	14	23.30	10	16.70	2.87	1.241	57.4
	X09	14	23.30	21	35.00	19	31.70	4	6.70	2	3.30	3.37	1.017	67.4
	X10	16	26.70	20	33.30	15	25.00	6	10.00	3	5.00	3.77	1.13	75.4
المعدل			29.34		28.86		23.34		8.68		5.34	3.72	1.01	74.4
تقديم الخدمات	X11	14	23.3	20	33.3	20	33.3	5	8.3	1	1.7	3.7	0.983	74.0
	X12	22	36.7	13	21.7	14	23.3	6	10	5	8.3	3.89	1.295	77.8
	X13	26	43.3	25	41.7	5	8.3	3	5	1	1.7	4.33	0.917	86.6
	X14	18	30	23	38.3	15	25	4	6.7	0	0	3.97	0.907	79.4
	X15	17	28.3	22	36.7	14	23.3	5	8.3	2	3.3	3.89	1.059	77.8
المعدل			32.32		34.34		22.64		7.66		3.00	3.96	1.03	79.1
مهيئة موارد البشرية	X16	35	58.3	17	28.3	5	8.3	3	5	0	0	4.52	0.848	90.4
	X17	28	46.7	22	36.7	8	13.3	2	3.3	0	0	4.36	0.821	87.2
	X18	31	51.7	20	33.3	8	13.3	1	1.7	0	0	4.43	0.777	88.6
	X19	35	58.3	19	31.7	4	6.7	2	3.3	0	0	4.54	0.769	90.8
	X20	20	33.3	21	35	13	21.7	5	8.3	1	1.7	4.02	1.02	80.4
المعدل			49.66		33.00		12.66		4.32		0.34	4.37	0.85	87.5
المعدل العام			39.25		31.88		18.41		6.92		2.42	4.07	0.95	81.46

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (10) أن صيانة إدارة الموارد البشرية حصلت على أعلى نسبة الاتفاق، حيث بلغت نسبة الاتفاق (87.5%) وبوسط حسابي (4.32) وبانحراف معياري (0.85) ويليه محور (الاختيار والتعيين) حيث بلغت نسبة الاتفاق (84.9%)، وبوسط حسابي (4.24) وبانحراف معياري (0.92) وتأتي بالمرتبة ما قبل الأخيرة (تقييم الأداء) حيث بلغت نسبة الاتفاق (79.1%) وبوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (1.03). وتأتي بالمرتبة الأخيرة (التدريب والتطوير) حيث بلغت نسبة الاتفاق (74.4%) وبوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (1.01). ويدل ذلك على أن الشركة المبحوثة تهتم بمضمون صيانة موارد البشرية والاختيار والتعيين في تقديم خدماتها والتعامل مع موظفيها مع التوافق الأقل بقليل مقارنة المحورين (تقييم الأداء والتدريب والتطوير) في الأنشطة التسويقية.

ب. وصف ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الأبعاد:

❖ **وصف بعد (الاختيار والتعيين) لممارسات إدارة الموارد البشرية:** على مستوى العبارات لبعد الاختيار والتعيين، نجد أن فقرتي (X4, X1, X3) والتي تنصان على أساسية عملية التعيين واستقطاب الأفراد من ذوي مهارات وخبرات كافية لشغل مناصب الهامة في المبيعات وسياسات التعيين في الشركة تحقق الاختيار الأفضل من بين المتقدمين وكذلك عند التعيين حصلوا على نسب الاتفاق (94.8%، 88%، 85.6% على التوالي وبأوساط حسابية (4.74، 4.40، 4.28) وبانحراف معياري (0.629، 0.950، 0.947). أما بالنسبة لعبارتي (X2, X5) فحصلوا على نسب الاتفاق بالتقييم الجيد وهي (78.4%، 77.6) على التوالي والتي تدل على اهتمام الشركة بنظام موحد لوصف الوظيفي واستقطاب الموظفين لكن بشكل أقل مقارنة بالعبارات الأخرى المذكورة أعلاه.

❖ **وصف بعد (التدريب والتطوير) لممارسات إدارة الموارد البشرية:** على مستوى بعد التدريب والتطوير، نجد أن فقرتي (X6 و X7): والتي تنصان على توفر لدى الشركة خطة للتدريب متوافقة مع الخطة الاستراتيجية للشركة وتهتم الشركة بإشراك الموظفين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم، قد حصلوا على نسبتي الاتفاق (88.0%، 83.6) وبوسط حسابي (4.4، 4.18) وبانحراف معياري (0.729، 0.926). وهذا يدل على اهتمام الشركة للتدريب الموظفين من أجل تطويرهم ضمن استراتيجيات المحددة للوصول إلى الأهداف المنشودة. ثم يليها فقرتي (X9، X10) التي تنصان على تقوم الإدارة العليا بتحديد الاحتياجات التدريبية وفق أسس علمية وتؤكد سياسة الشركة على التدريب المفتوح لجميع الموارد البشرية الموجودة فيها، حصلوا على نسبتي اتفاق (67.4%، 75.4%) وبوسط حسابي (3.77، 3.37) وبانحراف معياري (1.13، 1.017). أما بالنسبة للفقرة (X8): (تستعين الشركة بمراكز خارجية متخصصة في عملية التدريب) حصلت على أقل نسبة اتفاق حيث بلغت (57.4%)، بوسط حسابي (2.87)، وبانحراف معياري (1.241) والتي تشير إلى مدى اهتمام الشركة بمراكز خارجية متخصصة في عملية التدريب.

❖ **وصف بعد (تقييم الأداء) لممارسات إدارة الموارد البشرية:** على مستوى بعد تقييم الأداء لممارسات إدارة الموارد البشرية، يلحظ أن فقرتي {X13، X14} والتي تنصان على تقييم الأداء من قبل المدير المباشر وتحرص الشركة على إعلام الموظف بنتيجة التقييم. قد حصلوا على نسبتي اتفاق (86.6%، 79.4%)، وبوسط حسابي (4.33، 3.97) وبانحراف معياري (0.917، 0.907) وهذا يدل على مدى اهتمام الشركة بنتيجة التقييم الموظف واعلامها، بهدف صيانتها وتحسينها، لتحقيق أعلى مستوى لأداء الموظفين. أما بالنسبة لفقرتي (X12، X15) والتي تنصان على توفر نموذج تقييم

خاص لكل مكاتب وتوفر الشركة الفرصة للموظف لمناقشة نتيجة التقييم، حصل على نفس نسبتي الاتفاق (77.8%)، وبمعدل وسطي حسابي (3.89) وبانحراف معياري (01.295) و(1.059) والتي تشير على مدى اهتمام الشركة، بتحويل الصلاحية لمكاتبها، واعطاء حرية التعبير لموظفيها اثناء نتيجة تقييمه. أما بالنسبة للفقرة (X11) تعتمد الشركة على تقارير تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين (مكافآت أو عقوبة) حصل على أقل نسبة الاتفاق حيث بلغت حيث بلغت (74.0%)، بوسط حسابي (3.7) وبانحراف المعياري (0.983) التي تشير إلى عدم اهتمام الشركة بنتائج تقييم أداء الموظفين، في حالة يعتبر كجزء مهم جدا في ادارة الشركات الحكومية والأهلية التي تتمثل في ادارة التحفيز، التي يهتم بحوافز الموظفين خلال ممارسة وظائفهم.

❖ وصف بعد (صيانة موارد البشرية) لممارسات ادارة الموارد البشرية: على مستوى بعد (صيانة

موارد البشرية) لممارسات ادارة الموارد البشرية، يلحظ أن فقرتي (X16، X19) والتي تنصان على توفر الشركة القواعد والاجراءات اللازمة لضمان الصدق والامانة المهنية وتقوم الشركة بعقد الاجتماعات الدورية أسبوعيا أو شهريا لتعريف العاملين بمخاطر العمل وآثاره، قد حصل على نسبتي اتفاق (90.8%)، وبوسط حسابي (4.54، 4.52) وبانحراف معياري (0.769، 0.848) واللذان تشيران إلى اهتمام الشركة بحياة موظفيها وسلامتها، لحفاظ على صحتهم جسديا ومعنويا. أما بالنسبة لفقرتي (X17، X18) والتي تنصان على تقوم الشركة بإجراءات تأديبية للعاملين غير الملتزمين بإجراءات الصدق والأمانة المهنية وتقوم الشركة بإطلاع العاملين على أسباب وآثار مشاكل العمل وتحذير العاملين بصورة مستمرة، قد حصل على نسبتي الاتفاق (88.6%)، وبوسط حسابي (4.43) و(4.36) وبانحراف معياري (0.777) و(0.821) واللذان تشيران إلى مدى اهتمام الشركة، بتحذيرات والتعليمات المنشورة داخل الشركة، من أجل تحقيق الأمانة المهنية.. أما بالنسبة للفقرة (X20) والتي تنص على توفر في الشركة سياسة العمل تكفل المحافظة على سلامة العاملين بالشركة، التي حصلت على أقل نسبة الاتفاق حيث بلغت حيث بلغت (80.40%)، بوسط حسابي (4.02) وبانحراف المعياري (1.02) التي تشير إلى قلة الاهتمام بالشركة بسياسات المتبعة التي يؤدي إلى سلامة العاملين خلال ممارسات اعمالهم داخل الشركة.

ثالثاً. التسويق العقاري: تشير معطيات الجدول رقم (11) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات، وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا المتغير هي للعبارة (Y3) التي تنص على تعتمد شركة على اظهار مزايا منتجات العقارية خلال الطرائق الترويج الفعالة، والتي حصلت على نسبة الاتفاق بلغت (89.0%)، وبوسط حسابي بلغ (4.45)، وبانحراف المعياري (0.769) والتي تشير إلى اعتماد الشركة المبحوثة على اجراءات لازمة لإظهار مزايا وعيوب منتجاتها لزبائننا، لتحقيق من أجل شعور زبائننا بالسعادة والطمأنينة، ثم يليه الفقرة (Y6): التي تنص على اهتمام الشركة بتلبية احتياجات ورغبات زبائننا، التي حصلت على نسبة الاتفاق (88.0) وبوسط الحسابي (4.4) وبانحراف المعياري (0.848) والتي تشير إلى مدى اهتمام الشركة بالبذل الجهد من أجل تلبية حاجات زبائننا ضمن رغبات زبائننا.

في حين إن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات متغير تسويق العقاري هي للعبارة (Y9) والتي تنص على: (لدى الشركة سياسات خاصة بها للاحتفاظ بالزبائن الحالية والمحتملة). والتي بلغت (76.4%)، وبوسط حسابي (3.82)، وبانحراف المعياري (1.172) والتي تشير إلى أن الشركة أقل اهتماما بسياسات وبرامج خاصة بولاء الزبون، الذي يؤدي إلى الاحتفاظ بالزبائن الحالية والمحتملة.

الجدول (11): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لأراء المبحوثين حول الفقرات الخاصة بتفعيل التسويق العقاري (n=60)

المتغيرات	المتغير (ت/ت)	اتفاق بشدة		اتفاق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
التسويق العقاري	Y1	46.7	28	33.3	20	11.7	7	8.3	5	0	0	4.27	0.821	85.4
	Y2	56.7	34	31.7	19	8.3	5	1.7	1	1.7	1	4.35	0.777	87.0
	Y3	43.3	26	40	24	16.7	10	0	0	0	0	4.45	0.769	89.0
	Y4	56.7	34	28.3	17	10	6	5	3	0	0	3.9	1.02	78.0
	Y5	38.3	23	25	15	18.3	11	16.7	10	1.7	1	4.18	0.948	83.6
	Y6	46.7	28	41.7	25	10	6	1.7	1	0	0	4.4	0.848	88.0
	Y7	50	30	38.3	23	11.7	7	0	0	0	0	4.38	0.733	87.6
	Y8	70	42	23.3	14	6.7	4	0	0	0	0	4.27	0.863	85.4
	Y9	51.7	31	33.3	20	13.3	8	1.7	1	0	0	3.82	1.172	76.4
	Y10	65	39	31.7	19	3.3	2	0	0	0	0	4.32	0.792	86.4
المعدل		52.51		32.66		11.00		3.51		0.34		4.23	0.87	84.7

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

المبحث الثالث: اختبار نموذج البحث وفرضياتها

يهدف هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة إحصائياً وتحليل أنموذجها للتعرف على العلاقات والتأثير بين متغيراتها، والتحقق من مدى صحة الافتراضات وعلى النحو الآتي:

1. اختبار فرضية العلاقات

أ. علاقة ممارسات ادارة الموارد البشرية بالتسويق العقاري على مستوى الكل: يمثل مضمون هذه العلاقة الى وجود علاقة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وتسويق العقاري، لكي يعرف طبيعة علاقات الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وتسويق العقاري، يعرض الجدول رقم (12) حيث نلاحظ وجود علاقة طردية ومعنوية عالية بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.572) وقيمة احتمالية (P-value=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبهذا نقبل الفرضية الأولى.

الجدول (12): معامل الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتسويق العقاري

القيمة الاحتمالية (P-value)	تفعيل تسويق العقاري	المتغير المعتمد المتغير المستقل
0.000	0.572**	ممارسات ادارة الموارد البشرية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

**معنوي عند مستوى المعنوي (0.01) $P\text{-value} \leq$

*معنوي عند مستوى المعنوي (0.05) $P\text{-value} \leq$

N= 60

2. تحليل التأثير بين متغيري الدراسة: يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة بممارسات ادارة الموارد البشرية في المتغير المعتمد المتمثل في تسويق العقاري على المستوى الكلي ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية ما نصت (يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية في تفعيل تسويق العقاري)، وباستخدام أنموذجين:

❖ أنموذج الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression

❖ أنموذج الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression.

كونها الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على التأثير بين متغيرات البحث إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

أنموذج الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression

تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في تفعيل تسويق العقاري: يمثل مضمون هذا التأثير اختباراً للفرضية الرئيسية ثانياً والتي تنص على: (وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية في تسويق العقاري) وكما موضح أدناه.

تشير نتائج أنموذج الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول رقم (13) إلى تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية مجتمعة في تسويق العقاري، إذ تبين أن هناك تأثيراً معنوياً لممارسات ادارة الموارد البشرية في تسويق العقاري، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (28.185) ونتيجة احتمالية (P=000) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة معامل (B) التي بلغت (2.032) إلى أن التغير في ممارسات ادارة الموارد البشرية بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى التغير في تسويق العقاري بمقدار (β)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (4.655) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقيمة (p-value = 000) وفيما تشير قيمة ثابت (c) البالغة (0.576) إلى وجود تسويق العقاري حتى لو كانت مبادئ ممارسات ادارة الموارد البشرية تساوي صفراً. وبموجب ذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية. وذلك دليل على أنه كلما زاد الاهتمام بممارسات ادارة الموارد البشرية كلما زاد تعزيز تفعيل تسويق العقاري تجاه الشركة المبحوثة.

الجدول (13): معاملات الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وتفعيل تسويق العقاري

تفعيل تسويق العقاري				المتغير المعتمد
R ²	F	B	الثابت-C	المتغير المستقل
0.327	28.185	2.032 t(4.655)	0.576 t(5.309)	ممارسات ادارة الموارد البشرية

معنوي عند مستوى المعنوية 60 N = 0.05) ≤ P-value

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

بناءً على ما تم التوصل إليه البحث من نتائج، يعرض المبحث الحالي أهم الاستنتاجات والمقترحات التي قدمها البحث من خلال فقرتين هما:

اولاً. الاستنتاجات: الاستنتاجات الميدانية تتمثل بما يأتي:

1. كشفت نتائج الوصف عن وجود اتفاق بمستوى عالي في آراء المستجيبين اتجاه وصف بعد التدريب والتطوير، وكان الاتفاق عالياً على عمل الشركة المبحوثة إلى توظيف التدريب والتطوير كوسيلة

- لرفع مهارات الادارية والتسويقية للعاملين وأيضا لزيادة قدراتهم على اتخاذ قرارات التي يؤدي إلى تقليل التعرض بين الاهداف الفردية والشركة.
2. أظهرت النتائج الوصفية عن وجود اتفاق بمستويات عالية في آراء المستجيبين اتجاه وصف بعد تقويم الأداء، عن طريق التزام الشركة المبحوثة على اكتساب واستحواز المعرفة ضرورية وتحويلها إلى المهارات والقدرات للوصول إلى المسؤولية الاجتماعية وتحقيق اقتصاديات المطلوبة.
3. أستنتج البحث بأن هناك تأثيرا ايجابيا لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية في تفعيل التسويق العقاري، وبحسب ما أفرزته مؤشرات التحليل على مستوى الكلي وهذا يدل على أن تفعيل التسويق العقاري في الشركة المبحوثة يعتمد على علاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وتفعيل التسويق العقاري.
4. أظهرت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات معنوية موجبة وبمستوى عالي بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وتفعيل التسويق العقاري على المستوى الكلي حيث كانت أقوى علاقة بين بعد صيانة ادارة الموارد البشرية وتفعيل تسويق العقاري، ثم جاءت علاقة بعد الاختيار والتعيين والمتغير المعتمد، تلتها علاقة بعد تقييم والأداء وتفعيل التسويق العقاري، وهذا يدل على أنه كلما زاد توجه الشركة المبحوثة نحو استخدام ممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعادها المذكورة، أدى ذلك إلى زيادة قدرات الشركة تفعيل التسويق العقاري.
- ثانياً. المقترحات:** يتناول هذا المبحث أهم المقترحات التي أسفر عنها البحث واستناداً إلى نتائج التحليل الاحصائي والاستنتاجات النظرية وعلى النحو الآتي:
1. يقترح البحث لشركة المبحوثة، ضرورة القيام بإعداد وتوفير امكانياتها وقدراتها المادية والمعنوية لتحديد مراكز خاصة ومتميزة لتدريب والتطوير لعمالها بهدف تطوير مهاراتهم الادارية والتسويقية لغرض وصول الى المركز التنافسي.
2. يوصي البحث الشركة المبحوثة أن تقوم بالتركيز التام على بعد تقييم الأداء، من حيث سياسات التقييم والمقياس المتناسب مع أعمالهم، بصورة يؤدي إلى تحقيق مستوى مرغوب من الكفاءة لدى العاملين، لكي يؤدي إلى دعم العمليات التسويقية العقارية المستدامة.
3. يقترح البحث أن تقوم الشركة بتوضيح المواصفات الفنية والظاهرية لسلعها العقاري باستمرار، لتعطي المعلومات الدقيقة والكافية لزبائنها بصورة صادقة وصریحة، وذلك يؤدي إلى كسب عدد كبير من الزبائن، وبالتالي تفعيل تسويق العقاري لدى الشركة المبحوثة.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. البكري، ثامر، (2006)، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، شارع ملك حسين، الطبعة العربية.
2. البرواري، نزار عبدالمجيد، والبرزنجي، احمد محمد فهمي، (2004)، استراتيجيات التسويق، المفاهيم، الاسس، الوظائف، ط1، الاردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص152.
3. الزبيدي، غني دحام تنائي، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، (2016)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد، العدد 89، الصفحة 53-75.

4. الزحيميات، سامر احمد عبدالله، (2016)، التسويق العقاري في الاردن، مجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، المجلد 2، العدد 5، الصفحة 102-112.
5. الحسن، عائد محمد، التسويق العقاري، (2011)، الناشر بنك فيصل الاسلامي السوداني، المجلد 67، الصفحة 20-21.
6. القاضي، زياد مفيد، (2012)، علاقة الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية واداء العاملين وأثرها على اداء المنظمات، رسالة ماجستير تخصص ادارة اعمال/ جامعة الشرق الاوسط.
7. الروسام، محمود علي والعموش، مثنى محمد، (2013)، دور نظام معلومات الموارد البشرية في ولاء التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع والثلاثون، الصفحة 221-242.
8. الشروقي، خليفة علي، (2018)، تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على التميز الشرقي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، كلية تدريب الضباط، الاكاديمية الملكية للشرطة، البحرين.
9. التميمي، محمد كريم عبيد، (2017)، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان، أردن.
10. 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.
11. أمنه، بعزیز، (2021)، ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها على التميز الشرقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير/ قسم علوم التسيير/ رسالة ماجستير.
12. جعفر، حاتم احمد، (2009)، منظومة التمويل ودورها في تحسين كفاءة التسويق العقاري، مؤتمر الشركة العربية للتنمية الادارية.
13. هاشم، صبيحة قاسم، (2016)، مدخل فلسفي لاستراتيجيات الاستثمارات العقارية، مجلة الدنانير، العدد 9.
14. وهاب، زينب صلاح، (2017)، التخطيط الاستراتيجي وأثره في ممارسات ادارة الموارد البشرية، مجلة الراافدين للعلوم، عدد 41، السنة 2017.
15. حميد، شكر مجيد، (2021)، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال/ كلية ادارة والاقتصاد / جامعة صلاح الدين-اربيل/ اقليم كوردستان.
16. حسين، عبد الحافظ خسين، (2022)، تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في جودة خدمة التعليمية، Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics Vol. 18 (No.2) 2022 P P. 529-550.
17. كاضم، عمار جبار، (2020)، دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية في الشركة، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، بغداد، عراق.
18. مثنى، مازن محمود، (2016)، انعكاس نظام تقويم اداء القيادات العليا والوسطى على جودة العمل المؤسسي، بحث ميداني في مركز وزارة الزراعة، رسالة ماجستير في تقويم الاداء، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
19. نجاتي، رشا قيس احمد واليماني، علاء عبدالسلام، (2020)، تشخيص استراتيجيات التسويق العقاري باعتماد مصفوفة (Ansoff)، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 50.

20. سلمان، فراس حسن رشيد، (2021)، دور القيادة التشاركية في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 56، الصفحة 328-343.
21. عبد، ارزوقي عباس، (2013)، تسويق العقاري، المفهوم الخصائص، المزيج المنظومة، مجلة جامعة بابل/ العلوم الانسانية/ المجلد 31 /العدد/ 2.
22. خوجة، سهام، (2017)، التسويق في الشركة العقارية، مجلة العلوم الانسانية، عدد 47، الصحيفة 88-75.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Beheshtifar, Malikeh, Safarian, Mojtaba, (2013), HR Maintenance: A Vital Factor to Promote Job, Commitment, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences February 2013, Vol. 3, No. 2 ISSN: 2222-6990.
2. Benjamin, E., (2016), human resource management practices and organizational performance in micro,small and medium enterprises in kerala, A thesis Doctora in business school, karunya University.
3. 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).
4. Ghoddousi, P., O. Poorafshar, N. Chileshe, and M. R. Hosseini, (2015), "Labour productivity in Iranian construction projects: Perceptions of chief executive officers." Int. J. Productivity Perform. Manage. 64 (6):811–830. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2013-0169>.
5. Hanaysha, Jalal Rajeh & Al Shaikh Mohammed Emad &. Alzoubi Haitham M Importance of Marketing Mix Elements in Determining Consumer Purchase Decision in the Retail Market, International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology Volume 12, Issue 6.
6. Kotler, P. and Keller, K., (2006), Marketing Management, Prentice-Hall, NY, 12th Edition.
7. Kreasheh, F. A. F., (2017), Human Resource Management Strategies Performance of Employees, A Study of Independent Public Institutions in Jordan, A thesis Doctoral Philosophy in public administration, political science, aligarh muslim university.
8. Pham, H. D., (2020), Impact of human resource management practices on enterprises' competitive advantages and business performance: Evidence from telecommunication industry. Management Science Letters, 10(4), 721-732. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.025>.
9. Subramaniam, Hema D/O, (2018), The Influence of Human Resource Management Practices and Proactive Personality on Job Performance Among Commercial Bank Employees, Thesis Submitted to Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business, Universiti Utara Malaysia, In Partial Fulfillment of the Requirement for the Master in Human Resource Management.
10. Suleman, A. O., & Ogbette, A. S., (2019), Human Resource Management: Implications of Outsourcing in Public Organisations in Nigeria. Human Resource Management, 9(2).

11. Tabiu, A., & Nura, A. A., (2013), Assessing the effects of human resource management (HRM) practices on employee job performance, A study of usmanu danfodiyo university sokoto. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 247.
12. Thabit H. Thabit & Manaf B. Raewf, The Evaluation of Marketing Mix Elements, *International Journal of Social Sciences & Educational Studies* ISSN 2520-0968 (Online), ISSN 2409-1294 (Print), March 2018, Vol.4, No.4 100 IJSSES:
13. Vlachos, I. P., (2009), The effects of human resource practices on firm growth, *International Journal of Business Science and Applied Management*, 4(2
14. Vuong, B. N., & Sid, S., (2020), The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry. *Management Science Letters*, 10(7), 1633–1648. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.003>.