

مقرر مهارات بحثية ٣

اعداد الطالب

مصعب عبد الله بركة



التكليف السابع: تصميم وبناء مقاييس استقصائية للمتغيرات المقترحة

دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التطوير العقاري
في دولة الإمارات العربية المتحدة: الدور الوسيط للتحويل الرقمي



. تعريف إجرائي : متوسط استجابات العاملين في شركات التطوير العقاري على عبارات مقياس القيادة الأخلاقية التي تقيس إدراكهم لسلوك القادة من حيث النزاهة، العدالة، القدوة، والاهتمام بالمصلحة العامة .

يُقاس بمقياس ليكرت خماسي من (١ = لا أوافق بشدة) إلى (٥ = أوافق بشدة).

اعتمد الباحث في إعداد مقياس القيادة الأخلاقية على المقياس الأصلي الذي أعده **Brown, Treviño, and Harrison (2005)**، والذي طوّروا من خلاله مقياسًا مكونًا من عشرة عبارات لقياس إدراك المرؤوسين للسلوك الأخلاقي للقيادة في المنظمة. وقد تم اعتماد هذا المقياس وتعديله في عدد من الدراسات اللاحقة، مثل دراسة **Khan (2022)** التي قامت بمراجعة المقياس وتطوير نسخة منقّحة (ELS-R) في سياق المؤسسات التعليمية، ودراسة **Zhang and Tu (2022)** التي استخدمت المقياس في تحليل أثر القيادة الأخلاقية على رضا الأتباع المهني ومسارهم الوظيفي. وفي ضوء ذلك، تبني الباحث الأبعاد الرئيسة للمقياس الأصلي مع إعادة صياغة بعض العبارات وتكييفها لتناسب بيئة شركات التطوير العقاري في دولة الإمارات العربية المتحدة من حيث التركيز على النزاهة في العقود، العدالة بين الموظفين، تجنب تعارض المصالح، والمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة العمرانية.



البعد الأول: النزاهة والعدالة

- ☐ يلتزم قادتنا في الشركة بقول الحقيقة حتى في المواقف الصعبة.
- ☐ يتعامل قادتنا بعدالة مع جميع الموظفين بغض النظر عن الجنسية أو الخلفية الثقافية.
- ☐ يلتزم قادتنا بالأنظمة والقوانين العقارية المعمول بها في دولة الإمارات دون تجاوز.
- ☐ يلتزم قادتنا بالشفافية عند اتخاذ قرارات تخص مشروعات التطوير العقاري.

البعد الثاني: القدوة الأخلاقية

- ١. يمثل قادتنا نموذجًا يُحتذى به في الالتزام بالمواعيد والعقود مع العملاء.
- ١. يلتزم قادتنا بتجنب تعارض المصالح في التعامل مع المقاولين والموردين.
- ١. يُظهر قادتنا احترامًا واضحًا للعملاء والمستثمرين في جميع التفاعلات.
- ١. يشجع قادتنا الموظفين على الإبلاغ عن أي ممارسات غير أخلاقية دون خوف.

البعد الثالث: الاهتمام بالمصلحة العامة والمسؤولية

- ١. يراعي قادتنا أثر مشروعات الشركة على المجتمع والبيئة العمرانية.
- ١. يضع قادتنا مصلحة العملاء والمستأجرين في مقدمة الاعتبارات عند تصميم المشروعات.
- ١. يحرص قادتنا على أن تكون المعلومات المقدمة للعملاء عن المشروعات دقيقة وواضحة.
- ١. يشجع قادتنا مبادرات المسؤولية المجتمعية في مجالات الإسكان المستدام وجودة الحياة.



- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- properties in educational institutions. *Journal of Research and Reflections in Education*, 16(1), 1–18.
- Zhang, L., & Tu, Y. (2022). Ethical leadership and followers' career satisfaction, mobility, and promotability. *Frontiers in Psychology*, 13, 927146.
- Gatti, P., Portoghese, I., & Battistelli, A. (2023). Ethical leadership communications scale: Development and validation. *Management Communication Quarterly*, 37(3), 415–441.
- Al-Harbi, A. (2025). Leadership in transition: Contextualizing adaptive and culturally grounded leadership models in GCC organizations. *Arab Human Resource Development Journal*, 10(2), 45–68.



. تعريف إجرائي : مستوى تبني الشركة لأنظمة وتقنيات رقمية (منصات رقمية، أتمتة، تحليلات بيانات، حلول عقارية ذكية) كما يُدركها العاملون، من خلال متوسط استجاباتهم على عبارات مقياس التحول الرقمي .

يُقاس بمقياس ليكرت خماسي من (١ = لا أوافق بشدة) إلى (٥ = أوافق بشدة).

اعتمد الباحث في إعداد مقياس التحول الرقمي على الإطار المفاهيمي والمؤشرات التي طرحتها تقارير **Deloitte** حول قياس قيمة التحول الرقمي باستخدام مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسة التي تغطي أبعاد البنية التحتية التقنية، كفاءة العمليات، وتجربة العملاء الرقمية. كما استندت صياغة عبارات الأبعاد الثلاثة (البنية التحتية الرقمية، العمليات الرقمية الداخلية، الخدمات الرقمية المقدمة للعملاء) إلى ما عرضته **Deloitte** من تركيز على التكامل بين الأنظمة، أمن المعلومات، أتمتة الإجراءات، ولوحات التحكم الرقمية، إلى جانب قنوات الخدمة الرقمية والتجربة المتكاملة للعميل. وتم تدعيم هذا الإطار بما ورد في دراسة " **Digital Transformation in Dubai's Real Estate Industry** التي أبرزت دور المنصات العقارية الإلكترونية، أنظمة البيانات والتحليلات، والأنظمة الذكية في تغيير أسلوب تطوير، وتسويق، وإدارة العقارات في سوق الإمارات، بما يتوافق مع سياق شركات التطوير العقاري محل الدراسة..



البعد الأول: البنية التحتية الرقمية

- ☐ تستخدم شركتنا أنظمة متكاملة لإدارة مشروعات التطوير العقاري
- ☐ تعتمد شركتنا على قواعد بيانات رقمية محدثة لبيانات العملاء والعقارات.
- ☐ تتوفر في شركتنا أنظمة أمن معلومات لحماية بيانات العملاء والمعاملات.
- ☐ تستثمر شركتنا بانتظام في تحديث البنية التقنية والبرمجيات.

البعد الثاني: العمليات الرقمية الداخلية

- ☐ تعتمد إجراءات الموافقات الداخلية لدينا على أنظمة إلكترونية بدلاً من الورقية.
- ☐ تتم متابعة تقدم مشروعات التطوير العقاري من خلال لوحات تحكم رقمية (Dashboards).
- ☐ تُستخدم أدوات تحليل البيانات لدعم قرارات التسعير وتخطيط المشروعات.
- ☐ يتم أرشفة مستندات المشروعات والعقود إلكترونياً وبشكل منظم.

البعد الثالث: الخدمات الرقمية المقدمة للعملاء

- ☐ توفر شركتنا منصات إلكترونية أو تطبيقات تمكن العملاء من استعراض المشروعات وحجز الوحدات.
- ☐ يمكن للعملاء متابعة حالة وحداتهم أو طلباتهم عبر قنوات رقمية (موقع، تطبيق، بريد إلكتروني).
- ☐ توفر شركتنا قنوات رقمية فعّالة للتواصل مع خدمة العملاء (دردشة، واتس آب، بريد).
- ☐ تسهّل أنظمتنا الرقمية إجراءات التعاقد والدفع دون الحاجة للحضور المتكرر لمكاتب الشركة.



- Deloitte. (2023). Measuring value from digital transformation: Using KPIs to maximize impact. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2023). Measuring value from digital transformation. Deloitte Consulting.
- Kumar, K. (2026). Digital transformation in Dubai's real estate industry: The PropTech revolution and strategic opportunities for sustainable growth. International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR), 8(1), 1–15.
- RapidOps. (2024). 10 key metrics to measure digital transformation success.
- Claraz, Z. (2025). How to calculate your company's digital transformation index (and track what matters). LinkedIn Articles.



. تعريف إجرائي : درجة تحقق ممارسات ونتائج التميز المؤسسي في الشركة (القيادة، العمليات، رضا العملاء، النتائج المالية/السوقية) كما يدركها العاملون، وفق أبعاد معتمدة على نموذج EFQM، عبر متوسط استجاباتهم على المقياس

يُقاس بمقياس ليكرت خماسي من (١ = لا أوافق بشدة) إلى (٥ = أوافق بشدة).

اعتمد الباحث في إعداد مقياس التميز المؤسسي على **نموذج التميز الأوروبي EFQM** بوصفه الإطار الأشمل لمكونات التميز من حيث القيادة، العمليات، ونتائج الأداء على مستوى العملاء والنتائج المؤسسية. وقد تم توظيف هذا النموذج وقياس أبعاده في عدد من الدراسات السابقة، مثل دراسة **Bou-Llusar et al. (2009)** التي قيّمت نموذج EFQM كإطار لإدارة الجودة الشاملة، ودراسة **Talwar (2011)** التي عرضت نماذج التميز المختلفة وأكدت محورية القيادة والعمليات ونتائج الأداء في بناء التميز. وفي ضوء ذلك، تبني الباحث الأبعاد الرئيسة للتميز المؤسسي كما يطرحها EFQM (القيادة، العمليات والخدمات، نتائج العملاء، والنتائج المؤسسية) مع إعادة صياغة العبارات وتكييفها لتعكس خصائص بيئة شركات التطوير العقاري في دولة الإمارات، من حيث وضوح الرؤية، إدارة العمليات، سمعة الشركة لدى العملاء، والأداء السوقي والإدراكي للشركة.



البعد الأول: القيادة الداعمة للتميز

- ☐ تمتلك شركتنا رؤية واضحة لمستقبل نشاط التطوير العقاري وتشاركها مع الموظفين.
- ☐ تدعم القيادة العليا مبادرات التحسين المستمر في الخدمات والمشروعات.
- ☐ تشجع القيادة الموظفين على تقديم أفكار جديدة لتحسين تجربة العملاء.
- ☐ تظهر القيادة التزامًا حقيقيًا بمعايير الجودة والتميز في جميع المشروعات.

البعد الثاني: العمليات والخدمات المتميزة

- ☐ تتم إدارة عمليات تطوير المشروعات في شركتنا وفق إجراءات واضحة ومحددة.
- ☐ يتم مراجعة العمليات بانتظام لتحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء.
- ☐ تركز شركتنا على تسليم المشروعات في المواعيد المتفق عليها مع العملاء.
- ☐ تُراعى معايير الجودة في التصميم والتنفيذ والخدمات اللاحقة للتسليم.

البعد الثالث: نتائج العملاء

- ☐ تتمتع شركتنا بسمعة طيبة بين العملاء في سوق العقار الإماراتي.
- ☐ يتكرر تعامل عدد كبير من العملاء مع شركتنا في أكثر من مشروع.
- ☐ تتلقى شركتنا ملاحظات إيجابية من العملاء حول جودة الخدمات المقدمة.
- ☐ تتعامل الشركة بجدية مع شكاوى العملاء وتسعى لحلها بسرعة.



قياس المتغير التابع: التميز المؤسسي

البعد الرابع: النتائج المؤسسية المدركة (مالية/سوقية)

- ☐ حققت شركتنا نموًا مستقرًا في حجم المبيعات أو الحجوزات خلال السنوات الأخيرة.
- ☐ استطاعت شركتنا الحفاظ على مكانة تنافسية قوية مقارنةً بمطوّرين عقاريين آخرين في الدولة.
- ☐ تسهم مشروعات شركتنا في تعزيز قيمة العلامة التجارية في سوق العقار.
- ☐ تحرص شركتنا على تحقيق توازن بين الربحية والجودة في المشروعات.



- EFQM. (2020). The EFQM model. European Foundation for Quality Management (EFQM).
- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1–22.
- Talwar, B. (2011). Business excellence models and the path ahead. *The TQM Journal*, 23(1), 21–35.
- Mooncamp. (2022). EFQM model: Management system with focus on quality.
- LP Centre. (2024). EFQM model: A holistic approach to quality management and business success.
- Quality Indeed. (2012). Business excellence models (EFQM/SKEA/DQA/DGEP).





مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY

Thank You

