

عنوان البحث

النزاهة المهنية وحوكمة التعاملات في الإدارة العقارية

دراسة تحليلية تطبيقية في أخلاقيات العمل العقاري

/ إعداد الطالب

نبيل محمد بتاوي

/ إشراف

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي

2026

فهرس البحث

3	المقدمة
4	أهمية النزاهة المهنية في الإدارة العقارية
5	الأساس المفاهيمي لأخلاقيات العمل العقاري
6	القيم المهنية الحاكمة للعاملين في الإدارة العقارية
7	مسؤوليات الإدارة العقارية تجاه الأطراف ذات العلاقة
8	المخالفات الأخلاقية الشائعة في الممارسات العقارية
9	حوكمة العمل العقاري والرقابة الداخلية
10	أخلاقيات التسويق والتفاوض والتعاقد العقاري
11	حماية البيانات والعقود الإلكترونية في الإدارة العقارية
12	دراسة تطبيقية على إدارة عقار متعدد الوحدات
13	برنامج مقترح لترسيخ أخلاقيات العمل العقاري
14	الخاتمة
15	المراجع

أولاً: مدخل عام للموضوع

تعد الإدارة العقارية من المجالات التي تتداخل فيها المصالح المالية مع الحقوق التعاقدية والاحتياجات الإنسانية، ولذلك لا يمكن النظر إليها بوصفها نشاطاً إدارياً عادياً. فالعقار يرتبط بالسكن والاستثمار والاستقرار، كما أن القرارات المتعلقة به تؤثر في المالك والمستأجر والمشتري والمورد والجهة الإدارية في الوقت نفسه.

وتبرز أهمية النزاهة المهنية عندما يدير العامل العقاري معلومات غير متساوية بين الأطراف؛ فهو يعرف تفاصيل العقار، وتاريخه، وحالاته الفنية، وطبيعة المصروفات، ومؤشرات الطلب في السوق، بينما يعتمد العميل غالباً على ما يقدمه له الموظف أو الوسيط من وصف وبيانات. ومن هنا يصبح الصدق والوضوح ليسا مجرد قيم عامة، بل شرطاً لحماية القرار العقاري من التضليل.

وتتسع دائرة الأخلاقيات في العمل العقاري لتشمل طريقة الحديث مع العميل، صياغة الإعلان، حفظ الأسرار، إدارة الخلاف، وتقديم النصيحة المهنية دون ضغط أو استغلال. فالموظف العقاري قد يملك قدرة كبيرة على توجيه قرار العميل، وهذا يفرض عليه مسؤولية أكبر في عدم استخدام هذه القدرة بطريقة تخدم مصلحته وحده.

يقصد بأخلاقيات العمل العقاري مجموعة المبادئ التي تحكم سلوك العاملين في التسويق والتأجير وإدارة الأملاك والصيانة والتحصيل والتقييم وخدمة العملاء. وتشمل هذه المبادئ الصدق، العدالة، السرية، الكفاءة، الإفصاح، وتحمل المسؤولية. ويختلف الالتزام الأخلاقي عن الالتزام الشكلي؛ لأن الأخلاق تظهر في التفاصيل اليومية التي قد لا تنص عليها اللوائح بشكل مباشر.

وتتضح خصوصية الإدارة العقارية في أنها تجمع بين الجانب المالي والجانب الخدمي والجانب الإنساني. فهي لا تقتصر على تحصيل إيجار أو نشر إعلان، بل تمتد إلى متابعة حالة العقار، صيانة المرافق، التعامل مع شكاوى الساكنين، وإعداد تقارير دقيقة للمالك.

يهدف هذا البحث إلى دراسة النزاهة المهنية وحوكمة التعاملات في الإدارة العقارية، مع التركيز على كيفية تحويل المبادئ الأخلاقية إلى ممارسات واضحة تساعد المنشأة على تقليل النزاعات وحماية الثقة وتحسين جودة الخدمة. كما يقدم البحث عرضاً تطبيقياً لآليات يمكن استخدامها في بيئة العمل العقاري الحديثة.

أهمية النزاهة المهنية في الإدارة العقارية

أولاً: حماية الثقة في السوق العقاري

تكمن أهمية النزاهة المهنية في أنها تحافظ على جوهر العلاقة العقارية، وهو الثقة. فالعميل لا يستطيع في الغالب التأكد من كل معلومة بنفسه، ولا يملك دائماً الخبرة الفنية أو القانونية لتقييم العقار أو العقد. لذلك يصبح العامل العقاري مسؤولاً عن تقديم المعلومة بصورة متوازنة، لا بصورة تخدم جانباً واحداً من الصفقة.

كما تساعد النزاهة على حماية سمعة المنشأة العقارية. فالمنشآت التي تبني تعاملها على الشفافية والتوثيق واحترام العقود تستطيع المحافظة على عملائها وتقليل الشكاوى والنزاعات. أما الممارسات التي تقوم على المبالغة في الوصف أو إخفاء الرسوم أو تأخير الصيانة فقد تحقق منفعة قصيرة، لكنها تضعف المصداقية على المدى الطويل.

ومن جانب آخر، تسهم الأخلاقيات في تحسين كفاءة السوق العقاري نفسه. فالسوق الذي تنتشر فيه المعلومات الدقيقة والقرارات العادلة يجذب الاستثمار ويقلل تكاليف التقاضي والبحث والتحقق. كما أن الدليل الاسترشادي لقواعد أخلاقيات العمل يؤكد أن أخلاقيات العمل ترتبط بالشفافية والإنصاف وتجنب تضارب المصالح (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، د.ت).

وتظهر قيمة النزاهة أيضاً في تقليل كلفة النزاعات. فالنزاع العقاري لا يستهلك المال فقط، بل يستهلك الوقت والسمعة والطاقة الإدارية. وكلما كانت المعلومات واضحة منذ البداية، قلت الحاجة إلى التصحيح اللاحق أو الدخول في شكاوى ومطالبات.

وعلى مستوى المجتمع، ترتبط الإدارة العقارية بقضايا السكن والاستقرار وجودة الحياة. فالقرار غير الأخلاقي قد لا يضر فرداً واحداً فقط، بل قد يؤثر في أسرة أو مشروع تجاري أو مالك يعتمد على دخل عقاره. ولهذا فإن الالتزام الأخلاقي في هذا المجال يمثل مسؤولية مهنية واجتماعية في الوقت ذاته.

الأساس المفاهيمي لأخلاقيات العمل العقاري

أولاً: الفرق بين الأخلاق والالتزام النظامي

تقوم أخلاقيات العمل العقاري على فكرة أن المهنة ليست مجرد تنفيذ معاملات، بل إدارة علاقة تقوم على الثقة وتبادل المصالح. وتختلف الأخلاقيات عن الامتثال النظامي؛ فالامتثال يعني الالتزام بالقوانين واللوائح والعقود، بينما تعني الأخلاقيات اختيار السلوك الصحيح حتى في المواقف التي لا يوجد فيها نص تفصيلي واضح.

وترتبط الأخلاقيات بمفهوم الحوكمة؛ لأن الحوكمة توفر الإطار الذي يجعل السلوك الصحيح قابلاً للتطبيق والمتابعة. فوجود سياسة لتضارب المصالح، وسجل للمصروفات، وآلية للشكاوى، وصلاحيات واضحة للوصول إلى البيانات، كلها أدوات تحول الأخلاق من نوايا عامة إلى إجراءات يمكن قياسها.

وفي الإدارة العقارية، تظهر الحوكمة الأخلاقية في أربع مناطق رئيسية: دقة الإعلان، عدالة التعاقد، سلامة إدارة الأموال والمصروفات، وحماية بيانات الأطراف. وكل منطقة من هذه المناطق تحتاج إلى ضوابط مكتوبة حتى لا تصبح القرارات خاضعة للاجتهاد الشخصي أو الضغط التجاري.

وتزداد أهمية هذا الأساس المفاهيمي مع دخول الأدوات الرقمية إلى القطاع العقاري. فالعقود الإلكترونية والمنصات العقارية وقواعد بيانات العملاء تجعل الخدمة أسرع، لكنها في الوقت نفسه تزيد مسؤولية المنشأة عن أمن المعلومات ودقة المحتوى وحفظ السجلات.

وقد أصبح تنظيم الوساطة والخدمات العقارية أكثر ارتباطاً بالترخيص وحماية المستفيدين وتعزيز الثقة في السوق، وهو ما يظهر في نظام الوساطة العقارية وما يرتبط به من لوائح وخدمات (الهيئة العامة للعقار، 1443هـ).

القيم المهنية الحاكمة للعاملين في الإدارة العقارية

أولاً: القيم بوصفها قواعد تشغيل

لا يمكن بناء إدارة عقارية مستقرة دون قيم مهنية واضحة توجه الموظف في المواقف اليومية. والجدول الآتي يبين أهم القيم المطلوبة ومعناها العملي في بيئة العقار:

القيمة المهنية	معناه في الإدارة العقارية	السلوك العملي المطلوب
الصدق	ربط الكلام التسويقي بالمعلومات الواقعية. القابلة للتحقق	تقديم وصف دقيق للعقار وعدم إخفاء العيوب. المؤثرة أو الرسوم الجوهرية
النزاهة	تجنب استغلال المنصب أو المعلومة. للتحقيق مصلحة خاصة	الإفصاح عن أي علاقة شخصية أو مالية قد تؤثر في اختيار مقاول أو مستأجر أو وسيط
العدالة	منح الأطراف فرصاً متكافئة في الوصول للخدمة والقرار	تطبيق شروط التأجير والصيانة والتحصيل على الحالات المتشابهة دون تمييز أو محاباة
السرية	حماية خصوصية الأشخاص والجهات المرتبطة بالعقار	حفظ عقود العملاء وبياناتهم المالية والشخصية وعدم تداولها إلا بقدر الحاجة
المساءلة	تحمل نتيجة القرار المهني أمام المالك والعميل والمنشأة	توثيق قرارات الصيانة والمصروفات والتسويات بحيث يمكن مراجعتها لاحقاً

ثانياً: أثر القيم على جودة الخدمة

توضح هذه القيم أن الأخلاقيات ليست منفصلة عن الإنتاجية. فالموظف الصادق يقلل الشكاوى، والموظف العادل يقلل النزاعات، والموظف الذي يوثق إجراءاته يحمي نفسه والمنشأة من سوء الفهم. ولذلك ينبغي تدريب العاملين على ربط كل قيمة بسلوك عملي واضح.

كما أن القيم المهنية تساعد الإدارة على توحيد القرارات بين الموظفين. فالعميل لا ينبغي أن يحصل على خدمة مختلفة لأن الموظف تغير أو لأن طريقة فهم الإجراءات تختلف من شخص لآخر. وجود قيم مكتوبة ومفهومة يجعل جودة الخدمة أقرب إلى الثبات.

مسؤوليات الإدارة العقارية تجاه الأطراف ذات العلاقة

أولاً: تعدد الأطراف وتعدد الحقوق

تتعامل الإدارة العقارية مع شبكة واسعة من الأطراف، ولكل طرف توقعات وحقوق ومصالح مشروعة. ويظهر النضج الأخلاقي عندما تستطيع المنشأة تحقيق التوازن بين هذه المصالح دون إضرار بطرف أو استغلال ضعف معرفته.

الطرف	ما ينتظره الطرف من الإدارة العقارية	الالتزام المهني
المالك	حماية قيمة العقار وتعظيم عائده دون تجاوزات. أو مصروفات غير مبررة	إدارة الأصل بكفاءة وتقديم تقارير واضحة عن الإيرادات والمصروفات وحالة العقار
المستأجر	سكن أو استخدام آمن وخدمة عادلة وفق العقد	الاستجابة للبلاغات، احترام الخصوصية، وعدم فرض رسوم غير منصوص عليها
العميل	قرار شراء أو استئجار مبني على معرفة كاملة	تقديم معلومات صحيحة عن الموقع والمساحة والحالة والالتزامات المالية
المورد	فرصة تعاقد عادلة وشروط دفع واضحة	اختيار المورد بناءً على الجودة والسعر والقدرة على التنفيذ لا على العلاقات الشخصية
المنشأة	عمل منظم يقلل الشكاوى والنزاعات والمخاطر القانونية	تطبيق سياسات مكتوبة وتوثيق القرارات المؤثرة وحماية السمعة المهنية

ثانياً: التوازن بين المصالح

إن وجود أكثر من طرف في المعاملة العقارية لا يعني أن الإدارة تتعامل مع المصالح على قدم المساواة دائماً، لكنه يعني أن كل قرار يجب أن يكون مبرراً ومعلناً بالقدر المناسب. وعندما تتعارض المصالح، يصبح الإفصاح والتوثيق والحصول على موافقة واضحة من أهم أدوات العمل المهني.

ومن المهم أن يكون لدى المنشأة أسلوب واضح لتلقي الملاحظات والاعتراضات. فالشكوى لا تعني دائماً وجود خطأ، لكنها فرصة لاكتشاف نقطة غامضة في العقد أو الإعلان أو آلية الصيانة، وتصحيحها قبل أن تتحول إلى نزاع أكبر.

المخالفات الأخلاقية الشائعة في الممارسات العقارية

أولاً: المخالفة الصغيرة وأثرها الكبير

تظهر المخالفات الأخلاقية غالباً في التفاصيل التي يظنها البعض بسيطة: إعلان غير دقيق، مصروف غير موثق، وعد شفهي لا يظهر في العقد، أو تأخير في التعامل مع شكوى. ومع تكرار هذه التفاصيل تتكون بيئة عمل غير مستقرة. وتزداد احتمالات النزاع.

المخالفة	الأثر المحتمل	الإجراء الوقائي
المبالغة في الإعلان	تضليل العميل ورفع احتمالية النزاع بعد المعاينة أو التعاقد.	مراجعة الإعلان قبل النشر وإرفاق صور حديثة ومعلومات قابلة للتحقق.
تضارب المصالح	فقدان الثقة واتهام المنشأة بالمحاباة أو استغلال العميل.	نموذج إفصاح يوقع عليه الموظف عند وجود عمولة أو علاقة شخصية.
ضعف توثيق المصروفات	تحميل المالك أو المستأجر تكاليف غير عادلة.	اعتماد أوامر عمل وفواتير ومقارنة أسعار للمصروفات الكبيرة.
انتهاك الخصوصية	تسريب معلومات شخصية أو مالية وإلحاق ضرر بالعميل والمنشأة.	تحديد صلاحيات الوصول ومنع إرسال الوثائق عبر قنوات غير آمنة.
إهمال الصيانة	تضرر المستأجر أو العقار وزيادة الشكاوى.	وضع مدة استجابة معلنه وربط البلاغات بمستوى أولوية واضح.

ثانياً: الوقاية قبل المعالجة

ولا تعني الوقاية من هذه المخالفات أن تتحول المنشأة إلى إجراءات معقدة، بل تعني أن تعتمد الحد الأدنى من التنظيم: مراجعة الإعلان، توثيق الموافقة، حفظ الفواتير، وتحديد الصلاحيات. هذه الخطوات البسيطة تمثل خط الدفاع الأول ضد الأخطاء الأخلاقية والمهنية.

وتزداد خطورة المخالفة عندما تصبح عادة داخل بيئة العمل. فإذا اعتاد الموظفون نشر الإعلان دون مراجعة أو صرف المصروف دون فاتورة، فإن المشكلة لا تعود خطأً فردياً فقط، بل تصبح ضعفاً في النظام الداخلي يحتاج إلى تصحيح.

حوكمة العمل العقاري والرقابة الداخلية

أولاً: معنى الحوكمة في المنشأة العقارية

تعني الحوكمة في الإدارة العقارية وجود نظام يوضح من يملك صلاحية القرار، ومن يراجع القرار، وكيف يتم حفظ السجلات، وما الإجراء المتبع عند حدوث خلاف. وبدون هذا النظام تصبح الأخلاقيات معتمدة على اجتهاد الأفراد، وقد يختلف التطبيق من موظف إلى آخر.

تبدأ الرقابة الداخلية من الإعلان عن العقار. فلا ينشر الإعلان إلا بعد التأكد من دقة المساحة والسعر والرسوم والصور. ثم تنتقل الرقابة إلى مرحلة التعاقد، حيث يجب أن تكون البنود الجوهرية واضحة ومفهومة، وأن يوقع العميل. وهو مدرك لحقوقه والتزاماته الأساسية.

وتقيد اللوائح والأنظمة العقارية في تحويل الحوكمة إلى إجراءات محددة، خاصة في موضوعات الترخيص والوساطة والتسويق وإدارة الأملاك. فالترخيص لا يحمي السوق وحده، بل يحتاج إلى رقابة يومية داخل المنشأة (الهيئة العامة للعقار، 2025).

وفي إدارة المصروفات والصيانة، يجب الفصل بين القرار الفني والاعتماد المالي قدر الإمكان. فاختيار المقاول ينبغي أن يقوم على جودة وسعر ووقت تنفيذ، لا على علاقة شخصية أو عمولة غير معلنة. كما ينبغي حفظ الفواتير وأوامر العمل وصور الإنجاز حتى تكون المصروفات قابلة للمراجعة.

وتشمل الحوكمة أيضاً مراجعة الأداء الأخلاقي بصورة دورية، مثل تحليل الشكاوى، تدقيق عينة من العقود، مراجعة صلاحيات الوصول إلى بيانات العملاء، وفحص حالات تضارب المصالح. فالمراجعة المستمرة تمنع تراكم الأخطاء وتحول الأخلاق إلى ممارسة مؤسسية.

ومن أفضل الممارسات أن يتم الفصل بين من يطلب الخدمة ومن يعتمد المصروف ومن يراجع الفاتورة. هذا الفصل البسيط يقلل احتمالات المجاملة ويعطي القرار المالي درجة أعلى من النزاهة والوضوح.

أخلاقيات التسويق والتفاوض والتعاقد العقاري

أولاً: الإعلان بوصفه تعهداً أولياً

يمثل التسويق العقاري نقطة الاتصال الأولى بين المنشأة والعميل، ولذلك يجب أن يكون صادقاً ومبنياً على بيانات صحيحة. ولا يعد الإعلان الجيد هو الإعلان الأكثر جاذبية فقط، بل الإعلان الذي يعرض العقار بطريقة لا تخفي عيوبه الجوهرية ولا تتبالغ في مزاياه أو عوائده المتوقعة.

وفي مرحلة التفاوض، يجب أن يتجنب العامل العقاري الضغط غير العادل أو استغلال حاجة العميل أو قلة خبرته. ويمكن للموظف أن يوضح مزايا العرض ويشجع العميل على اتخاذ قرار، لكن لا يجوز أن يقدم وعوداً غير مكتوبة أو يلمح إلى معلومات غير مؤكدة من أجل إنهاء الصفقة بسرعة.

أما في التعاقد، فيجب أن تظهر الشفافية في صياغة البنود وشرح الالتزامات. ومن المهم توضيح قيمة الإيجار أو الثمن، مبلغ التأمين، الرسوم الإضافية، مسؤولية الصيانة، شروط الفسخ، وآلية تسوية الخلاف. فالعقد الأخلاقي ليس مجرد وثيقة قانونية، بل وسيلة لضمان فهم الأطراف للعلاقة.

وتساعد المنصات الإلكترونية المتخصصة مثل إيجار على تنظيم العلاقة الإيجارية وحفظ حقوق أطراف العملية الإيجارية من مؤجر ومستأجر ووسيط، وهو ما يدعم فكرة التوثيق والوضوح في العقود (الهيئة العامة للعقار، 2026).

ومن الناحية العملية، ينبغي أن يتضمن التفاوض مساحة كافية لقراءة العقد والسؤال عن بنوده. كما ينبغي تجنب استخدام العبارات العاجلة مثل آخر فرصة أو العرض سينتهي فوراً إذا كان الهدف منها دفع العميل إلى التوقيع دون فهم كافٍ.

حماية البيانات والعقود الإلكترونية في الإدارة العقارية

أولاً: خصوصية البيانات العقارية

أصبحت الإدارة العقارية تعتمد بصورة متزايدة على المنصات الإلكترونية، سواء في عرض الوحدات أو توقيع العقود أو تحصيل المدفوعات أو متابعة طلبات الصيانة. ومع هذا التحول أصبحت بيانات العملاء والملاك والمستأجرين جزءاً حساساً من مسؤولية المنشأة.

تشمل البيانات العقارية معلومات مثل الاسم، رقم الهوية، العنوان، رقم التواصل، بيانات الدفع، صور العقود، بلاغات الصيانة، والملاحظات المرتبطة بالوحدة. وهذه المعلومات قد تسبب ضرراً إذا جرى تداولها بغير إذن أو حفظها في قنوات غير آمنة. لذلك يجب تقليل البيانات المجمعة إلى ما تحتاجه الخدمة فقط.

كما ينبغي تحديد صلاحيات الوصول داخل المنصة العقارية. فليس من الضروري أن يطلع كل موظف على جميع العقود أو بيانات الدفع. ويجب إلغاء صلاحيات الموظف عند خروجه من العمل، وتحديث كلمات المرور، وتوثيق أي تعديل جوهري في بيانات العقار أو العقد.

وتوضح أدلة خدمات إيجار أن توثيق العقود السكنية والتجارية يمر بخطوات وبيانات محددة، وهذا يعزز أهمية الدقة في إدخال البيانات ومراجعتها قبل الاعتماد النهائي.

وفي العقود الإلكترونية، تظهر الأخلاق في وضوح الواجبة، وسهولة الوصول إلى البنود، وإتاحة نسخة للعميل، وعدم إخفاء الرسوم أو الشروط في روابط جانبية غير واضحة. فالتقنية يجب أن تسهل الفهم والالتزام، لا أن تتحول إلى وسيلة لإخفاء المعلومات.

ومن المهم أيضاً ألا تُستخدم بيانات العملاء لأغراض تسويقية لاحقة إلا بعد وجود مسوغ واضح أو موافقة مناسبة. فجمع البيانات لعقد إيجار لا يعني استخدامها تلقائياً في عروض أو رسائل لا علاقة لها بالخدمة الأصلية.

دراسة تطبيقية على إدارة عقار متعدد الوحدات

أولاً: وصف الحالة

لنفترض أن منشأة عقارية تدير مبنى سكنياً يضم عدداً من الوحدات لصالح مالك واحد. تقوم المنشأة بتسويق الوحدات، استقبال طلبات المستأجرين، توقيع العقود، تحصيل الإيجارات، متابعة الصيانة، وتسليم تقرير شهري للمالك. في هذه الحالة يمكن قياس الالتزام الأخلاقي في كل مرحلة من مراحل العمل

في مرحلة التسويق، يجب أن تكون صور الوحدات حديثة ومطابقة للحالة الفعلية، وأن يوضح الإعلان قيمة الإيجار والرسوم المتكررة وأي قيود مهمة. وفي مرحلة اختيار المستأجر، يجب استخدام معايير مهنية واضحة مثل القدرة على السداد والالتزام بالشروط، لا العلاقات الشخصية أو التمييز

وفي هذه الحالة يمكن إعداد ملف لكل وحدة يتضمن صور الحالة قبل التأجير، قراءة العدادات، الملاحظات الفنية، وتاريخ آخر صيانة. هذا الملف لا يحمي المالك فقط، بل يحمي المستأجر أيضاً عند نهاية العقد

وفي مرحلة الصيانة، يجب استقبال البلاغات حسب درجة الأولوية لا حسب قوة العلاقة مع المستأجر. فالخلل الذي يؤثر في السلامة أو استخدام الوحدة يجب أن يعالج بسرعة، بينما يمكن جدولة الأعطال الأقل تأثيراً. ويجب حفظ أوامر العمل والفواتير حتى يطلع المالك على المصروفات بوضوح

أما عند نهاية العلاقة، فيجب إجراء محضر استلام واضح يبين حالة الوحدة والأضرار إن وجدت، وأن تتم تسوية مبلغ التأمين بناءً على وقائع موثقة لا على تقدير شخصي. بهذه الطريقة تتحول الأخلاقيات إلى إجراءات عملية تحمي جميع الأطراف

ويمكن للمنشأة أن تقيس نجاحها في هذه الحالة من خلال مؤشرات بسيطة مثل نسبة البلاغات المغلقة في الوقت المحدد، عدد الشكاوى المتكررة، مدى اكتمال ملفات الوحدات، ونسبة العقود التي تم توثيقها دون ملاحظات

برنامج مقترح لترسيخ أخلاقيات العمل العقاري

أولاً: تحويل الأخلاقيات إلى برنامج عمل

لكي تصبح الأخلاقيات جزءاً من العمل اليومي، تحتاج المنشأة إلى برنامج واضح يبدأ من التوعية وينتهي بالمراجعة والتطوير. والجدول الآتي يقترح برنامجاً عملياً يمكن تطبيقه في منشأة عقارية متوسطة الحجم

المرحلة	الإجراءات المقترحة	المخرجات المتوقعة
مرحلة الإعداد	صياغة ميثاق أخلاقي، مراجعة نماذج العقود، تحديد سياسة الإعلان والإفصاح	قواعد واضحة يعرفها الموظفون والعملاء
مرحلة التنفيذ	تدريب الموظفين، اعتماد قائمة مراجعة قبل التعاقد، تفعيل سجل تضارب المصالح	تطبيق موحد يقلل الاجتهاد الفردي
مرحلة المتابعة	مراجعة عينة من الإعلانات والعقود، تحليل الشكاوى، تدقيق المصروفات والصلاحيات	قدرة على قياس الالتزام وتصحيح الأخطاء
مرحلة التطوير	تعديل السياسات بناءً على نتائج المراجعة وربط الأداء بمؤشرات أخلاقية	تحسين مستمر في الثقة وجودة الخدمة

ثانياً: قياس الالتزام الأخلاقي

ينجح هذا البرنامج عندما يرتبط بمؤشرات قابلة للمتابعة، مثل عدد الشكاوى المتعلقة بالإعلان، متوسط زمن معالجة الصيانة، نسبة العقود المكتملة البيانات، عدد حالات الإفصاح عن تضارب المصالح، ومدى التزام الموظفين بحفظ الوثائق. فالمؤشر يحول الأخلاقيات من كلام عام إلى أداء قابل للتحسين

ومن المناسب أن تتولى الإدارة مراجعة هذه المؤشرات شهرياً، لا بغرض العقاب فقط، بل لاكتشاف نقاط الضعف في النظام. فإذا تكررت الشكاوى حول الإعلان مثلاً، فالمشكلة غالباً في صياغة الإعلان أو في ضعف المراجعة قبل النشر.

اظهرت نتائج البحث أن النزاهة المهنية في الإدارة العقارية ليست عنصراً جانبياً، بل هي أساس نجاح العلاقة بين المالك والمستأجر والعميل والمنشأة. فكل قرار عقاري يحتاج إلى معلومة صحيحة، وإفصاح مناسب، وتوثيق يحمي الأطراف من سوء الفهم أو الاستغلال.

كما أوضح البحث أن الأخلاقيات لا تتفصل عن الحوكمة. فالمنشأة التي تضع سياسات واضحة للإعلان، والتعاقد، والصيانة، وإدارة البيانات، وتضارب المصالح، تكون أكثر قدرة على منع الأخطاء قبل وقوعها. أما الاعتماد على حسن النية وحده فلا يكفي في قطاع تتداخل فيه الأموال والحقوق والمعلومات.

وتؤكد التجربة العملية أن أكثر الأخطاء قابلية للمنع هي الأخطاء المرتبطة بضعف التوثيق. فعندما تكون العقود واضحة، والفواتير محفوظة، والبلاغات مسجلة، والصلاحيات محددة، تصبح المنشأة أقل عرضة للنزاع. وأكثر قدرة على الدفاع عن قراراتها.

ويوصي البحث بتدريب العاملين في الإدارة العقارية على الأخلاقيات المهنية بصورة عملية، وربط التدريب بحالات من واقع العمل، مثل إعلان مضلل، عمولة غير معلنة، مصروف صيانة غير موثق، أو تسريب بيانات. كما يوصي باعتماد نماذج موحدة للتوثيق والإفصاح والمراجعة.

وفي النهاية، فإن جودة الإدارة العقارية لا تقاس فقط بسرعة التأجير أو حجم الإيرادات، بل تقاس أيضاً بقدرة المنشأة على حماية الثقة وتقديم خدمة عادلة وواضحة ومستقرة. وهذه هي القيمة الحقيقية لأخلاقيات العمل في القطاع العقاري.

ومن أهم التوصيات العملية اعتماد سياسة إفصاح مكتوبة، مراجعة الإعلانات قبل نشرها، توثيق المصروفات. والفواتير، تدريب الموظفين على التعامل مع البيانات، ووضع قناة واضحة لاستقبال الشكاوى والاعتراضات.

1. أحمد، حسام قرني. (2020). أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز مظاهر الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المنظمات: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية. المجلة العربية للإدارة، 40(4)، 225-246.
2. الهزيلي، أشرف بن عبدالله سعد، ابن يوسف، محمد، والكاظم، سيد بوهار موسى. (2023). أخلاقيات العمل الإداري وتحفيز القدرات الإبداعية: دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 35(3)، 467-490.
3. العبيدي، نور علي عبود. (2018). أخلاقيات الأعمال وانعكاساتها على الانضباط الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في مديرية بلدية الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 14(43)، 66-84.
4. بلال، زروق عثمان، وكشوب، أحمد سهيل. (2020). أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، سلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(4)، 51-68.
5. العمري، فواز بن علي. (2017). دور التنقيف بأخلاقيات المهنة في التقليل من الفساد الوظيفي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 1(10)، 76-91.
6. الهزائمة، أحمد بن صالح، والعتاس، نور بنت حسن. (2018). أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(1)، 33-61.
7. محمد، أسماء خلف عمران، وأبو كريشة، أسامة أحمد المصري علي. (2025). تأثير النزاهة التنظيمية على الانخراط الوظيفي: دراسة تحليلية على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة سوهاج. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 4(12)، 1870-1934.
8. خوجة، سهام. (2017). التسويق في المؤسسة العقارية. مجلة العلوم الإنسانية، 28(1)، 75-88.