



The role of work ethics in organizational ambidexterity
A comparative survey study of the opinions of a sample of faculty members in a number of public and private universities in the city of Sulaymaniyah/Kurdistan Region of Iraq *

Roshna Ali Hussein⁽¹⁾, Kawa Mohammed Faraj Qaradaghi⁽²⁾

University of Sulaimani – College of Administration and Economics^{(1),(2)}

(1) Roshna2017ali@gmail.com (2) kawa.faraj@univsul.edu.iq

Key words:

Work ethics - Organizational agility -
Public and private universities.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	30 Jul. 2025
Accepted	07 Aug. 2025
Available online	31 Dec. 2025

© 2025 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

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



*Corresponding author:

Roshna Ali Hussein
University of Sulaimani

Abstract:

The research aims to examine the impact of work ethics in organizational excellence. It is a comparative survey study of the opinions of a sample of faculty members at a number of public and private universities in the city of Sulaymaniyah/Kurdistan Region of Iraq. The total number of participating universities was (4) (2) public universities (University of Sulaymaniyah - Polytechnic University), (2) private (University of Human Development and Cihan University). The results were analyzed using statistical programs (Spss.v.28), and the descriptive analytical approach was adopted. (360) questionnaires were distributed to the sample members according to the sample size calculated using the Stephen Thompson equation, based on the number of faculty members, which amounted to (2893) in the four universities. The researcher was able to retrieve (345) questionnaires, representing (96%) of the distributed questionnaires. After retrieving the questionnaires, it was found that (6) of the returned questionnaires were not valid for analysis. Therefore, those questionnaires were excluded, and (339) questionnaires were retained. Valid for analysis, the researcher concluded that respondents believed that quality work in higher education requires personal commitment and continuous effort that transcends the traditional boundaries of university work. The researcher suggested continuing to exploit opportunities through research and development to innovate new technical services and utilize modern and advanced technologies.

*The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

دور أخلاقيات العمل في البراعة التنظيمية
دراسة استطلاعية مقارنة لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من الجامعات
الحكومية والخاصة في مدينة السليمانية/ إقليم كردستان العراق*
الباحثة: روشنا علي حسين
جامعة السليمانية – كلية الإدارة والاقتصاد
إ.د. كاوه محمد فرج قرداغي
جامعة السليمانية – كلية الإدارة والاقتصاد
kawa.faraj@univsul.edu.iq
Roshna2017ali@gmail.com

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر أخلاقيات العمل في البراعة التنظيمية، من خلال دراسة استطلاعية مقارنة لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من الجامعات الحكومية والخاصة في مدينة السليمانية، إقليم كردستان العراق. شملت العينة أربع جامعات، بواقع جامعتين حكوميتين (جامعة السليمانية، وجامعة بوليتكنيك السليمانية) وجامعتين أهليتين (جامعة التنمية البشرية، وجامعة جيهان). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة. بلغ عدد الاستبانات الموزعة (360) استبانة، وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن طومسون، بناءً على إجمالي عدد أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأربع، والبالغ (2893) تدريسيًا. وقد استُعيدت (345) استبانة، بنسبة استجابة بلغت 96%، إلا أنه بعد تدقيق الاستجابات، تبين أن (6) استبانات غير صالحة للتحليل، ليكون العدد النهائي للاستبانات المعتمدة في التحليل الإحصائي (339) استبانة. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 28)، وتوصلت النتائج إلى أن غالبية المستجيبين يرون أن تحقيق جودة العمل في قطاع التعليم العالي يتطلب التزامًا شخصيًا وجهودًا مستمرًا يتجاوز الإطار التقليدي للأداء الجامعي. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في استثمار الفرص من خلال التركيز على البحث والتطوير، وتعزيز الابتكار في الخدمات التقنية، مع الاستفادة القصوى من الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتقدمة.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات العمل، البراعة التنظيمية، للجامعات الحكومية والخاصة.

المقدمة:

في ظل بيئة العمل المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتغير المتسارع والتحديات المتزايدة، أصبحت المنظمات وخاصة مؤسسات التعليم العالي، مطالبة بتبني أساليب إدارية مرنة ومبتكرة تساعدها على التكيف مع التحولات المستمرة ومواجهة المنافسة المتنامية على المستويين المحلي والدولي. ويُعد التميز الأكاديمي وتطوير الأداء المؤسسي من الأهداف الرئيسية التي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقها، وهو ما يتطلب ترسيخ أخلاقيات العمل كأحد الركائز الأساسية لتعزيز الأداء الفعال والتكيف مع التغيرات البيئية. تُسهم أخلاقيات العمل بدور جوهري في ترسيخ السلوكيات الإيجابية، وتعزيز الولاء التنظيمي، ودعم القدرة على الابتكار داخل المنظمة، وهو ما يجعلها ذات قيمة استراتيجية خاصة في بيئات أكاديمية كجامعات التعليم العالي، حيث يُتوقع من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية مستوى عالٍ من الالتزام الأخلاقي لضمان جودة التعليم والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. وفي هذا السياق تواجه الجامعات الحكومية والخاصة في إقليم كردستان العراق جملة من التحديات

* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

المتداخلة، من بينها تقلبات البيئة السياسية والاقتصادية، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، وارتفاع توقعات المجتمع من مؤسسات التعليم العالي، مما يستدعي ضرورة تبني استراتيجيات مؤسسية تُعزز من فرص الاستدامة والتميز. من هنا تبرز الحاجة إلى دراسة العوامل التنظيمية والسلوكية المؤثرة في تحقيق البراعة التنظيمية، ويأتي على رأسها أخلاقيات العمل، نظرًا لما تمثله من عنصر حاسم في قدرة المؤسسة على البقاء والنجاح طويل الأمد. وتتمثل البراعة التنظيمية في قدرة المنظمة على تحقيق توازن ديناميكي بين استغلال إمكانياتها الحالية واستكشاف فرص جديدة في آن واحد، وهو ما ينعكس في الأداء الابتكاري والفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (صبح وآخرون، 2018: 25). بناءً على ذلك يهدف البحث إلى دراسة أثر أخلاقيات العمل في تحقيق البراعة التنظيمية في الجامعات الحكومية والخاصة في محافظة السليمانية، وذلك من خلال تحليل طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، ومدى إسهام أخلاقيات العمل في تعزيز ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي. وتُستمد أهمية هذا البحث من سعيه إلى الكشف عن التفاعل بين أخلاقيات العمل والبراعة التنظيمية، وانعكاس هذا التفاعل على جودة التعليم العالي. وقد تم تنظيم الدراسة في أربعة محاور رئيسية.

*الإطار المنهجي للدراسة.

* الجانب النظري للدراسة.

* الجانب الميداني للدراسة.

*الاستنتاجات والمقترحات.

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

على الرغم من وجود عدد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة الحالية، سواء من خلال التطرق إلى أبعادهما بشكل منفصل أو من خلال سياقات بحثية متقاربة، إلا أن العلاقة التفاعلية بين أخلاقيات العمل والبراعة التنظيمية لا تزال تعاني من بعض الغموض، خصوصاً في البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي في إقليم كردستان العراق. ويُعزى هذا الغموض إلى حداثة تناول بعض أبعاد المتغيرين في السياق الأكاديمي المحلي، بالإضافة إلى خصوصية المجتمع المبحوث وما يشهده من تحولات تنظيمية وتحديات معاصرة. لقد أصبحت أخلاقيات العمل ذات أهمية متزايدة ضمن البيئة الجامعية، لما لها من دور مؤثر في دعم السلوكيات المهنية الإيجابية وتعزيز قدرة أعضاء الهيئة التدريسية على التكيف والإبداع والإسهام في تحقيق التميز المؤسسي. وفي المقابل تُعد البراعة التنظيمية عاملاً حاسماً في ضمان استدامة الأداء وتطوير قدرات الجامعات على الاستجابة الفعالة للتغيرات. ومع أن بعض الأدبيات تناولت كلا المتغيرين، إلا أن معظمها ركّز على كل متغير بمعزل عن الآخر، دون الخوض العميق في تحليل العلاقة السببية بينهما في إطار مؤسسي موحد. من هذا المنطلق تبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة بصورة منهجية دقيقة في سياق الجامعات الحكومية والخاصة في مدينة السليمانية، بهدف الكشف عن مدى تأثير أخلاقيات العمل بأبعادها المختلفة على تحقيق البراعة التنظيمية. إن فهم هذه العلاقة لا يسهم فقط في إثراء الأدبيات النظرية، بل يقدم دعائم علمية لصياغة تدخلات وسياسات عملية تدعم استراتيجيات التحول المؤسسي والتميز في قطاع التعليم العالي. وبناءً على ما تقدم، تسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤل البحثي الرئيس التالي:

- ما طبيعة الدور التي تلعبه (أخلاقيات العمل) في (البراعة التنظيمية) في سياق الجامعات (المدرسة)؟

- هل يمكن أن يكون تعزيز أخلاقيات العمل داخل المؤسسات التعليمية مساراً حيوياً لتحسين قدرتها على التوفيق بين استكشاف واستغلال الفرص، وبالتالي تحقيق التميز والاستدامة في بيئة ديناميكية؟

ويتفرع من هذين التساولين الرئيسيين التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى (أخلاقيات العمل) لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المدروسة؟
2. ما مستوى (البراعة التنظيمية) لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المدروسة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (أخلاقيات العمل) ** (البراعة التنظيمية) ** لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المدروسة ؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب نظرية وتطبيقية، تسهم في إثراء المعرفة وتوجيه الممارسات في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي:

1- الأهمية النظرية:

- A. على الرغم من وجود دراسات سابقة، إلا أن القليل منها قد تناول هذه العلاقة بشكل مباشر وعميق في سياق الجامعات الحكومية والخاصة وبالتحديد في العراق، والاقليم ومدينة السلیمانیة مما يعزز الفهم النظري لآليات العلاقة والتأثير ما بين المتغيرين.
- B. تقدم الدراسة بيانات وتحليلات جديدة قد تثري النماذج النظرية القائمة أو تقترح نماذج تخدم الباحثين مستقبلاً كإثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال إدارة الأعمال / نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي .

- C. يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تؤكد أو تنفي صحة الفرضيات المتعلقة بالعلاقات والتأثيرات ما بين أخلاقيات العمل والبراعة التنظيمية تعزيزاً للتراكم المعرفي في مجال التخصص.

2- الأهمية التطبيقية:

- a. مما لا شك فيه أن نتائج هذه الدراسة وتوصياتها تبنى على أسس علمية لصانعي الاستراتيجيات وصانعي القرار في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبالتحديد للقيادات الجامعية المدروسة والعاملة في القطاع التعليم العالي في رسم السياسات وبرامج أكثر فعالية لتحسين البراعة التنظيمية (استكشاف واستغلال الفرص) من خلال التركيز على أخلاقيات العمل (العمل الجاد، التزام بالعمل، المسؤولية والاعتماد على الذات، التحفيز في العمل)
- b. يمكن أعضاء الهيئة التدريسية والقيادات العاملة في مجال التعليم العالي تطوير ممارساتهم الحالية من خلال العبارات المحددة لكل بعد من أبعاد المتغيرين والمشار إليها في دراستنا.
- c. تسهم الدراسة في زيادة الوعي والإدراك العام لدى الفئة المستهدفة (القيادات وأعضاء الهيئة التدريسية) لأهمية أخلاقيات العمل علاقةً وتأثيراً في البراعة التنظيمية ، مما قد يحفز لديهم تبني سلوكيات وممارسات إيجابية .
- d. تعد الدراسة الحالية كبقية الدراسات الأخرى سواء في نفس المجال أو غيرها كنقطة انطلاق وبوابات بحثية مستقبلية أكثر تعمقاً وتوسعاً، حيث يمكن للباحثين الآخرين البناء على نتائجها واستكشاف جوانب أخرى من العلاقة بين المتغيرات، أو دراستها في سياقات مختلفة، وخاصة المعوقات التي واجهت الباحثة في دراستها الحالية سواء كانت نظرية أو تطبيقية .
- e. وجود فجوة بين جوانب غالباً ما تغفل أو لا تدرس بشكل وافٍ هي (أخلاقيات العمل)، لأن لها أهمية بالغة لتحقيق التميز والاستدامة للبراعة التنظيمية، وقد تكون هذه الفجوة بين طموح الاستكشاف والاستغلال للفرص .

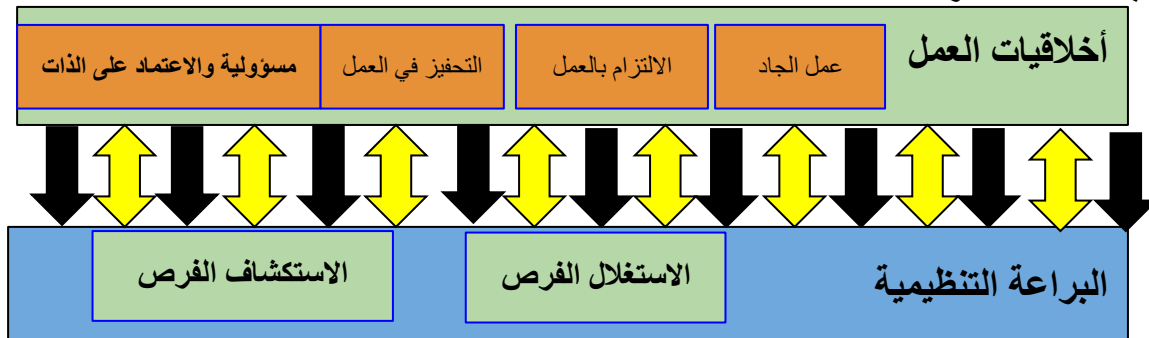
ثالثاً: أهداف الدراسة

بناءً على ما ورد في مشكلة الدراسة الواقعية والنظرية التي تم تحديدها تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- الهدف العام: تحديد العلاقة والأثر بين أبعاد أخلاقيات العمل بأبعادها والبراعة التنظيمية في الجامعات المبحوثة كعينة من مجتمع التعليم العالي في مدينة السلیمانیة .
- 2- الأهداف التفصيلية:

- (a) تحديد المستوى العام لأخلاقيات العمل السائدة في الجامعات المبحوثة كعينة من المؤسسات التعليمية العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملة فيهم .
 (b) تحديد مستوى البراعة التنظيمية (بشقيها: الاستكشاف والاستغلال للفرص) في المؤسسات التعليمية المبحوثة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية .
 (c) تحليل طبيعة العلاقة المعنوية الإحصائية بين أبعاد أخلاقيات العمل فراداً وإجمالاً وأبعاد البراعة التنظيمية فراداً وإجمالاً في المؤسسات التعليمية المبحوثة .
 (d) تحديد ما إذا كانت أخلاقيات العمل تُسهم في التنبؤ بالبراعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية المبحوثة .
 (e) تقديم مجموعة من المقترحات العملية لأعضاء الهيئة التدريسية والقيادات في المؤسسات التعليمية لتعزيز أخلاقيات العمل بما يدعم ويحسن مستويات البراعة التنظيمية لديها .

رابعاً : مخطط الدراسة:



خامساً: فرضيات الدراسة

عادةً ما يُطلب صياغة فرضيات حيث أنها تُعد نقطة انطلاق واضحة للتحليل الإحصائي وقياس النتائج، وبناءً على تساؤلات وأهمية وأهداف ومخطط الدراسة، يمكننا الآن صياغة فرضياتها والفرضيات هي عبارات قابلة للاختبار توضح العلاقة والأثر المتوقعة بين المتغيرات. عادةً ما تبدأ الدراسة بفرضيات عدمية (H - Null Hypotheses) تفترض عدم وجود علاقة أو فروق، ثم تسعى الدراسة لرفض هذه الفرضيات لصالح الفرضيات البديلة (Alternative Hypothesis - H1) التي تفترض الأثر العلاقة وجود علاقة أو فروق. وفي سياق دراستنا الحالية يمكن صياغتها على النحو الآتي :

- 1- **الفرضية الرئيسية: (العلاقة ذات الدلالة الإحصائية)**
 - a. الفرضية العدمية (OH): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل والبراعة التنظيمية في الجامعات المبحوثة.
 - b. الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل والبراعة التنظيمية في الجامعات المبحوثة.
- 2- **الفرضية الرئيسية: (التأثير)**
 - a. الفرضية العدمية (OH): لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على البراعة التنظيمية في الجامعات المبحوثة.
 - b. الفرضية البديلة (H1): توجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية لأخلاقيات العمل على البراعة التنظيمية في الجامعات المبحوثة.
- 3- **الفرضيات الفرعية (بناءً على الأهداف التفصيلية)**
 - ❖ بخصوص مستوى المتغيرات:

- ❖ الفرضية العدمية (H01): لا توجد مستويات مرتفعة من أخلاقيات العمل السائدة في الجامعات المبحوثة عينة الدراسة.
- ❖ الفرضية البديلة (H11): توجد مستويات مرتفعة من أخلاقيات العمل السائدة في الجامعات المبحوثة عينة الدراسة.
- ❖ الفرضية العدمية (H02): لا توجد مستويات مرتفعة من البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في الجامعات المبحوثة عينة الدراسة.
- ❖ الفرضية البديلة (H12): توجد مستويات مرتفعة من البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في الجامعات المبحوثة عينة الدراسة.
- ❖ **بخصوص العلاقة الارتباطية:**
- ❖ الفرضية العدمية (H03): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد أخلاقيات العمل وأبعاد البراعة التنظيمية في الجامعات المبحوثة .
- ❖ الفرضية البديلة (H13): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين أبعاد أخلاقيات العمل وأبعاد البراعة التنظيمية في الجامعات المبحوثة .
- ❖ **بخصوص القدرة التنبؤية (إذا كانت الدراسة تتضمن تحليل انحدار):**
- الفرضية العدمية (H04): لا تسهم أخلاقيات العمل في التنبؤ بالبراعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.
- الفرضية البديلة (H14): تسهم أخلاقيات العمل في التنبؤ بالبراعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.
- ❖ **بخصوص التأثير**
- a. الفرضية العدمية (H01): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد أخلاقيات العمل (العمل الجاد ، الالتزام بالعمل ، المسؤولية والاعتماد على الذات ، التحفيز في العمل) على البراعة التنظيمية ككل في الجامعات المبحوثة .
- b. الفرضية البديلة (H11): توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية إيجابية لأبعاد أخلاقيات العمل (العمل الجاد ، الالتزام بالعمل ، المسؤولية والاعتماد على الذات ، التحفيز في العمل) على البراعة التنظيمية ككل في الجامعات المبحوثة.
- c. الفرضية العدمية (H02): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل كمتغير كلي على بعد الاستكشاف (Exploration) في البراعة التنظيمية بالجامعات المبحوثة.
- d. الفرضية البديلة (H12): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابي لأخلاقيات العمل كمتغير كلي على بعد الاستكشاف في البراعة التنظيمية بالجامعات المبحوثة.
- e. الفرضية العدمية (H03): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل كمتغير كلي على بعد الاستغلال (Exploitation) في البراعة التنظيمية بالجامعات المبحوثة.
- f. الفرضية البديلة (H13): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابي لأخلاقيات العمل كمتغير كلي على بعد الاستغلال في البراعة التنظيمية بالجامعات المبحوثة.
- ❖ **بخصوص المعلومات العامة:**
- a. الفرضية العدمية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أخلاقيات العمل أو البراعة التنظيمية تعزى إلى (التنوع الاجتماعي ، العمر ، مدة الخدمة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، المشاركة في الدورات) لدى أفراد عينة الدراسة في الجامعات المبحوثة.
- b. الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أخلاقيات العمل أو البراعة التنظيمية تعزى إلى (التنوع الاجتماعي ، العمر ، مدة الخدمة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، المشاركة في الدورات) لدى أفراد عينة الدراسة في الجامعات المبحوثة.

الجانب النظري (أخلاقيات العمل والبراعة التنظيمية)

أخلاقيات العمل

أولاً: مفهوم أخلاقيات العمل

اصطفى الله سبحانه وتعالى لفظ (الأخلاق) من بين جميع مفردات اللغة ليصف به نبيه محمداً صلى الله عليه وسلم، فقال في كتابه الكريم: (وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ) (سورة القلم: الآية 4)، (أَنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ) (سورة النحل - الآية 90) ويذكر في القرآن الاخلاق أكثر من 90 مرة.

لقد تطور مفهوم أخلاقيات العمل على مر القرون، وتشكلت من خلال التقاليد الدينية والثقافية والفلسفية. وفي السياق الإسلامي تتجذر أخلاقيات العمل بعمق في التعاليم القرآنية وسنة النبي محمد (صلى الله عليه وسلم). يعود مفهوم أخلاقيات العمل إلى الحضارات القديمة للتنمية للأفراد والتقدم الاجتماعي والأكاديمي. وأيضاً تؤكد أخلاقيات العمل البروتستانتية (PWE protestant work ethics)، التي نشأت في الثقافات الغربية، على العمل المتقاني والانضباط والمثابرة والعطاء والنجاح كمعاملات على النعمة الإلهية. وتؤكد منظمات على أن العمل يجب ألا يتم فقط لتحقيق مكاسب شخصية، بل باعتباره واجباً تجاه الله والمجتمع، وتعزيز مبادئ عدالة وصدق ورفاهية الاجتماعية (Azhari et al.,2023:3) مؤكداً على أهمية المكاسب المشروعة، والسلوك الأخلاقي في البيئات المهنية. وتسلب التعاليم الإسلامية الضوء على نزاهة والعمل منضبط والإنصاف والشفافية، وتقلل من الخداعات والممارسات غير الأخلاقية. تحقيق أعلى قيمة للمثابرة والاجتهاد، مع رفض الاستغلال وتعزيز العدالة الاجتماعية في بيئات العمل الاقتصادية والأكاديمية (Badar et al.,2024:15).

إن أخلاقيات العمل الجامعية والمهنية تعد عاملاً محفزاً لرفع مستوى الأداء الشخصي والمهني والعلمي، الالتزام بالقيم الأخلاقية يحفز الموظفين والهيئة التدريسية على تطوير معارفهم ومهاراتهم العلمية داخل بيئة العمل وخارجها، ما يشكل في نجاح وتقدم مسيرة العلمية والمهنية وتحقيق إنجازاته الوظيفية. كما اتفق الباحثون ليلي و حلوي، حورية، جيلالي.....على أن احترام المعايير الأخلاقية في العمل ينتج لدى الأفراد شعوراً بالمسؤولية والانتماء ورفع مستوى الالتزام والانضباط لديهم، وتزداد قدرتهم على التعاون والإبداع في بيئة العمل. أن الأفراد الذين يلتزمون بأخلاقيات العمل ينال ثقة زملائه وإدارته تحقيق أهدافه وأهداف مؤسسته، ويحظى بدعم معنوي يدفعه نحو أداء أفضل وتحقيق نجاحات متزايدة. (ليلي وآخرون، 2023: 1). في سياق التعليم العالي أن وجود أهمية غرس قيم أخلاقيات العمل الجامعية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب على حد سواء. فقد أظهرت دراسات تطبيقية حديثة أن الالتزام الصارم بالقيم وأخلاقيات العمل يعزز التمييز المؤسسي للجامعات والمعاهد التعليمية، ويكسبها ميزة تنافسية في بيئة التعليم العالي، وعليه فإن إدراج مفاهيم أخلاقيات العمل في الأطر الأكاديمية وأخلاقيات المهنة التدريس في الجامعات يسهم في رفع جودة التعليم والتعلم، وتعزيز من المصداقية والثقة بين المؤسسات الأكاديمية وأصحاب المصلحة من المجتمع وسوق وبيئة العمل العلمي. (النيال، 2023: 398).

ثانياً: أهمية أخلاقيات العمل:

تكمن أهمية أخلاقيات العمل في قدرتها على تشكيل وتوجيه سلوك الموظفين والهيئة التدريسية في بيئة العمل الجامعي وتعزيزها لتحقيق النجاح الأكاديمي، تشمل القيم والصدق والمسؤولية والالتزام وخلق بيئة العمل آمن، تتأثر بشكل مباشر على كيفية تعامل الموظفين والأساتذة مع عملهم ومشاركتهم في المنظمات التعليمية. عندما يجدون المدرسون والموظفون أن تعويضاتهم المادية والمعنوية عادلة وشفافة، غالباً ما يظهروا أخلاقيات عمل مميزة، مثل التقاني والعمل بروح الفريق والأداء العالي. وهذا بدوره يساهم في بيئة عمل أكثر إنتاجية ومتناغم (Kibria et al.,2024:265). تم تحديد أخلاقيات العمل كأحد المكونات الأساسية، إلى جانب

المعرفة الإدارية والكفاءة التربوية والعلمية ، في تشكيل سلوك الموظفين والمدرسين في بيئة العمل الأكاديمي. تعمل أخلاقيات العمل العالية على تعزيز السلوكيات الإيجابية مثل الالتزام بالجودة والمسؤولية في إكمال المهام والتفاني العمل في تطوير الأداء المهني والعلمي . تشير **Siregar** أيضاً إلى أن تعزيز أخلاقيات العمل يمكن أن يؤدي إلى التزام تنظيمي أحسن، وتحسين الرضا الوظيفي، وتعزيز الدافع للعمل، (**Siregar et al.,2023:718**) وجود أخلاقيات العمل متميز تلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء الموظفين والإداريين والمدرسين ، حيث يعد السلوك الأخلاقي عنصراً أساسياً من المشاركة في العمل والنجاح العام للمنظمات. تساعد أخلاقيات العمل في مواءمة القيم الشخصية والتنظيمية، وتحسين الأداء الفردي والجماعي. يقترح أن أخلاقيات العمل القوية تؤدي إلى تحفيز أفضل ومساءلة ومساهمة تنظيمية عامة. (**Lubis et al.,2023:674**). يميل الموظفون والمدرسون الذين يتمتعون بأخلاقيات عمل عالية مثل الانضباط والالتزام بالمواعيد والمسؤولية إلى الأداء للمهام والمسؤوليات بشكل أفضل والمساهمة في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها العلمية والأكاديمية. وجود الموظفين والمدرسين الذين يتمتعون بأخلاقيات عمل قوية المرنة وذات عزيمة عالية، والحفاظ على التركيز والسعي للتغلب على العقبات أثناء تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية (**Mehari et al.,2024:14**).

ثالثاً: أهمية أخلاقيات العمل في البيئة العمل الجامعي:

تعد أخلاقيات العمل الجامعي رسالة نبيلة تحظى باهتمام واسع، لما لها من أثر بالغ في حاضر الأمم ومستقبلها. وهي من الركائز الأساسية التي تُقاس بها درجات الرقي والتطور في أي جامعة. فالأستاذ الجامعي يمثل حجر الزاوية في العملية التعليمية وفي مختلف المؤسسات الأكاديمية، إذ تقع على عاتقه المسؤولية الكبرى في تزويد الطلبة بأحدث المعارف من نظريات وقوانين وحقائق، إلى جانب تشكيل اتجاهاتهم الفكرية وتمكينهم من التكيف مع المتغيرات المعاصرة وتوظيف مهاراتهم بشكل مؤثر لذلك، بات من الضروري الاهتمام بهذه الوظيفة الحيوية، ووضع شروط ومتطلبات محددة لمن يشغلها، مع التركيز على البعد الأخلاقي في ممارستها. ويتحقق ذلك من خلال سنّ تشريعات تنظم الأخلاقيات المهنية، وتشكيل مجالس ولجان مختصة تُشرف على الالتزام بها ومتابعتها (ناصر and سعاد، 2023: 4).

وتظهر أهمية أخلاقيات العمل من خلال التوازن الدقيق بين مبادئ عالمية ومعتقدات ثقافية أصلية داخلية. ومع ذلك توظيف أفراد الهيئة التدريسية من مجتمع العمل المحلي، وتأهيل الكفاءات الوطنية والاستفادة من الموارد البشرية الداخلية لتطوير التعليم والأبحاث على مستوى البيئة الداخلية، يواجه ممارسون بشكل متزايد تحدياً يتمثل في دعم القيم الأساسية للمهنة مثل حقوق الإنسان والمساواة وعدم التمييز مع احترام المعايير والممارسات الثقافية للمجتمعات التي يعملون فيها في الوقت نفسه. (**Ekoh,2024:35**)

1- بناء الوثوق والمصادقية:

تعد أخلاقيات العمل ضرورية لبناء الثقة بين الموظفين والهيئة التدريسية والطلبة والأقسام، وأصحاب المصلحة. عندما يلتزم الأفراد بالمعايير الأخلاقية العالية، فإن ذلك يعزز مناخ الأكاديمي من الانفتاح والتعاون وخلق بيئة محفزة للإبداع العلمي والمصادقية في المعطيات ودقة المخرجات، وهو أمر بالغ الأهمية لنجاح المؤسسات التعليمية، والحفاظ على أسرار بيئة العمل وصون خصوصية المؤسسات العلمية تعتبر أمراً أساسياً لمواجهة المعوقات الأكاديمية وتعزيز كفاءة الأداء. (**Mokshagundam,2023:6**).

2- تهيئة بيئة العمل المستقبلية:

مع التغيرات و التطورات في بيئة العمل بسبب التقدم التكنولوجي مثل الذكاء الاصطناعي والأتمتة، سيظهر وجود أهمية أخلاقيات العمل لتهيئة البيئة العمل الجامعي لمواكبة تلك التغيرات، لتوجيه المسارات الأخلاقية والأكاديمية لتتكيف وضمان بقاء مؤسسات التعليمية يتماشى مع المعايير المستقبلية في بيئة سريعة التغير. (**Lysova et al.,2023:714**).

3-جودة حياة العمل:

تساعد أخلاقيات العمل القوية على تحقيق حياة عمل ذات جودة علمية أعلى من خلال تعزيز العدالة والممارسات الأخلاقية أكاديمية على الرغم من السلوك غير الأخلاقي من الآخرين. خلق الابتكارات والتفكير الإبداعي والعلمي والتشاركي بين المدرسين الجامعيين وتؤكد أن اتخاذ القرارات الأخلاقية يؤدي إلى بيئة عمل أكثر ملائمة وفعالية ومتميزة (Johara et al.,2023:93).

4-تعزيز مشاركة الموظفين والمدرسين:

تسهم الثقافة المبنية على المبادئ الأخلاقية في تعزيز رضا الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية وزيادة مشاركتهم الفاعلة في العمل. فالأشخاص الذين يشعرون بالتقدير والاحترام يكونون أكثر تحفيزاً لبذل أقصى جهودهم، مما ينعكس إيجاباً على تحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين، وتقليل المشكلات والنزاعات في بيئة العمل. كما تسهم هذه الثقافة في رفع مستويات الإنتاج والإبداع، وتعزيز الصورة الإيجابية والمهنية للمؤسسات العلمية. (Abun,2023:509).

رابعاً: أهداف أخلاقيات العمل

1- منع الضرر وتعزيز العدالة:

الهدف من أخلاقيات العمل الجامعي هي منع الذكاء الاصطناعي من استبدال الوظائف البشرية بطريقة تقلل من أهمية العمل، مما يؤدي إلى انخفاض المهارات البشرية العلمية، أو تقليص الاستقلالية، أو فقدان الوظيفة دون تعويضات مناسبة. تهدف أخلاقيات العمل إلى ضمان أن يعمل الذكاء الاصطناعي على تعزيزها، وليس تقليص الموارد البشرية، قدرة الموظفين والهيئات التدريسية على تطوير الأبحاث العلمية و تجارب عمل ذات مغزى (Bankins et al.,2023:726).

2- بناء سمعة المنظمة:

تتأثر سمعة المنظمة بشكل كبير بالسلوك الأخلاقي لموظفيها والهيئات التدريسية في الجامعات الحكومية والخاصة. عندما يظهر المدرسين باستمرار أخلاقيات عمل قوية، فإن ذلك يبني صورة المنظمة كمؤسسة جديرة بالثقة وموثوقة ومسؤولة. وهذا يعزز ولاء العملاء، ويجذب أفضل المواهب، ويضمن رؤية المنظمة بشكل إيجابي من قبل أصحاب المصلحة الخارجيين، مثل العملاء والشركاء والمستثمرين. (Osibanjo et al.,2015:109).

3-التأثير الإيجابي على الرضا الوظيفي:

تسهم أخلاقيات العمل في تحقيق الرضا الوظيفي بعدة طرق، ولكنها ليست نتيجة تلقائية أو مضمونة. تساعد أخلاقيات العمل القوية في خلق بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالهدف والمسؤولية والإنجاز. عندما يتوافق الموظفون مع قيم المنظمة والمعايير الأخلاقية، فمن المرجح أن يشعروا بالرضا الوظيفي لأنهم يجدون المعنى والإنجاز في عملهم. ويشمل ذلك العمل الجاد والتفاني وتقديم خدمات عالية الجودة، وكل هذا يمكن أن يؤدي إلى الشعور بالإنجاز (Komari et al.,2013:109).

4- تعزيز الاحتراف:

تهدف أخلاقيات العمل أيضاً إلى تعزيز الاحتراف لدى الموظفين. يشمل الاحتراف في مكان العمل الخبرة والمعايير العالية للسلوك والتركيز على تقديم خدمات عالية الجودة. يساهم هذا في مصداقية وسمعة المنظمة. (Ichsan et al.,2022:119).

5-بناء الشخصية من خلال العمل:

إن هدف أخلاقيات العمل هو تنمية وتنمية الفضائل لدى الأفراد التي تسهم في تعزيز الشخصية الأخلاقية والتميز في أدوارهم المهنية. كما تؤكد على أهمية فهم الغرض من العمل (أو "الغاية") ومواءمة أفعال الفرد مع هذا الغرض تحقيق الرضا الشخصي والمهني (Moore ,2017:6).

خامساً: أبعاد أخلاقيات العمل

1- العمل الجاد:

إن البعد الجوهرى للعمل الجاد هو أحد أبعاد أخلاقيات العمل الأكاديمي، حيث يصنف هذا البعد إلى المنظومة الداخلية من المواقف والمعتقدات التي يحملها عضو هيئة التدريس تجاه مهنته. ويتجلى ذلك في تقديره للقيم العلمية، وشعوره بالمسؤولية الأخلاقية في أداء واجباته التعليمية والبحثية. وهذا لا يعتمد فقط على الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات الجامعية، بل تنبع من قناعة داخلية تحت على الاجتهاد والتفاني، باعتبار العمل رسالة تربوية تتطلب التزام ذاتي ومبادئ راسخة (Grabowski et al.,2021:15).

العمل الجاد يعد أحد الأبعاد المحورية في أداء المحاضر الأكاديمي، إذ يعكس الإيمان بأن المثابرة والاجتهاد والاستمرارية في العطاء تشكل ركائز أساسية لتحقيق النجاح في العملية التعليمية والمهنية. ضمن إطار أخلاقيات العمل الأكاديمي، حيث يحتم أن جودة المحاضرة والتأثير الإيجابي في الطلبة لا يعتمدان فقط على العوامل الخارجية مثل الإمكانيات المؤسسية أو الاعتبارات الاجتماعية، بل على مدى التزام المحاضر الشخصي ببذل الجهد في التحضير والتدريس والتقييم. وقد اتفق الباحثون في الدراسات الحديثة أن العمل الجاد لدى أعضاء هيئة التدريس يرتبط بنتائج إيجابية على مستوى الأداء الأكاديمي، مثل زيادة رضا الطلبة، وتعزيز الالتزام المؤسسي، وتقليل ضغوط مهنية، وانخفاض معدلات رغبة في ترك الوظيفة الأكاديمية. كما تشير إلى أن الجانب الديني أو الروحي لدى بعض المحاضرين قد يساهم في دعم قدرتهم على التأقلم مع تحديات التعليم والتغيرات المستمرة في البيئة الجامعية. ويعتبر العمل الجاد في هذا السياق وسيلة لتقدير الجوانب العميقة في الرسالة التعليمية، وتوجيه الجهد نحو تحقيق نجاح ومستدام (Rubbab et al.,2024:6).

2- الالتزام بالعمل:

تصنف أخلاقيات عمل المحاضرين والأكاديميين كالسمعة والمكانة للمؤسسات العلمية. مكانة الجامعة في أداء أعضاء هيئة التدريس (جودة التدريس، وكفاءة البحث، والالتزام بالمحاضرين) تؤثر بشكل مباشر على سمعة المؤسسة. بمعنى آخر عندما يبذل المدرسون الجهد العلمي باستمرار، فإن تميزهم يعزز مكانة الجامعة في المجتمع الأكاديمي. فإن ثقافة المسؤولية الراسخة بين المحاضرين تعزز الصورة الأكاديمية للمؤسسة ومصداقيتها في البيئة العمل الأكاديمية (Chen et al.,2024:193). الالتزام بالعمل يشير إلى مستوى مشاركة المحاضرين والأكاديميين واستعدادهم للبقاء جزءاً من المنظمة العلمية. إن المدرسين والمحاضرين الذين يظهرون مستويات عالية من الالتزام هم أكثر عرضة للانخراط في عملهم بحماس، والإسهام في بيئة عمل إيجابية، والبقاء مع المنظمة على الرغم من التحديات، الالتزام لا يتعلق فقط بالبقاء مع المنظمة ولكن أيضاً بالمساهمة بنشاط في نموها ونجاحها. (Chaudhary et al.,2023:3).

3- التحفيز في العمل:

وجود صلة قوية بين التحفيز وأخلاقيات العمل لدى المدرسين والأكاديميين في مجال التعليم العالي. يلعب التحفيز دوراً حيوياً في تشكيل تفاني المدرسين وشعورهم بالمسؤولية وأدائهم الوظيفي بشكل عام. (Cajurao et al.,2023:59) أن المدرسين المتحمسين يظهرون باستمرار مستويات أعلى من الأداء والالتزام بأدوارهم، مما يساهم بشكل إيجابي في نتائج تعلم الطلاب وبالمثل، (Iqbal et al.,2023:94) أن القوى العاملة الأكاديمية المشجعة وملهمة تميل إلى بناء ثقافة تنظيمية علمية وقوية والحفاظ على معايير تدريس عالية الجودة. ويشير أيضاً (Neves.,2025:4) إلى أن المدرسين الملهم أكثر ميل إلى إظهار سلوك مهني وعلمي والحفاظ على معايير أخلاقية عالية في عملهم الأكاديمي. (Osias and Ladica.,2024:47). الذين لاحظوا أن المدرسين الذين يتمتعون بأخلاقيات عمل قوية كانوا أكثر ميلاً لإظهار مواقف إيجابية وسلوكيات موثوقة للمدرسين في قطاع التعليم العالي (Asih et al.,2024:131)

4-مسؤولية والاعتماد على الذات:

يشير الاعتماد على الذات إلى المعتقدات المتعلقة بالاستقلال عن الآخرين في مكان العمل، تعد الاعتماد على الذات والمسؤولية من الجوانب الأساسية لأخلاقيات العمل القوية في البيئة الأكاديمية، والتي تدفع كل من النجاح الفردي والتنظيمي. تعمل الاعتماد على الذات على تمكين المدرسين من اتخاذ المبادرة وحل المشكلات بشكل مستقل وإكمال المهام بكفاءة دون إشراف مستمر، مما يعزز الثقة والقدرة على التكيف والابتكارات العلمية (Moss,2024:9). تضمن المسؤولية النزاهة والمساءلة والاحترافية، حيث يفي الهيئات التدريسية بالالتزامات الأكاديمية ويتبعون المبادئ التوجيهية الأخلاقية العلمية الأوسع، مما يؤدي إلى بناء الثقة و الموثوقية والمصادقية العلمية. تعمل هذه الصفات معا على خلق ثقافة الكفاءة والسلوك الأخلاقي العلمي، حيث يتولى المدرسين المسؤولية العلمية ويساهمون في النمو والنجاح الأكاديمي في المؤسسات العلمية على المدى الطويل. (Meriac et al.,2023:9)

البراعة التنظيمية

أولاً: مفهوم البراعة التنظيمية

كان دنكان أول أكاديمي صاغ عبارة "البراعة التنظيمية" (1976). ثم أضاف مارس (1991) مصطلحي الاستكشاف والاستغلال لاحقاً، حيث عرّفهما باعتبارهما مساح منفصلة ذات مقايضات متأصلة. وقد تلقى عمل مارس (1991) الكثير من الاستشهادات، مما يشير إلى أن هذه الأفكار تستحق التحقيق والفحص بشكل أكبر من أجل فهم نطاق ومضمون تأثيرها بالكامل وأدرج توشمان وأوريلي (1996، 1997) عمليات التحول التطورية والثورية في مفهوم البراعة التنظيمية. وقد أبرز التمييز الهيكلي بين فئتي الأنشطة الاستكشاف والاستغلال. (Campbell et al., 2025:56)

على مدى السنوات العديدة الماضية وجه عدد متزايد من الأكاديميين انتباههم إلى فكرة البراعة في استخدام كلتا اليدين. البراعة التنظيمية هي كلمة طورها باحثون لوصف عمليتين متعارضتين على ما يبدو من عمليات الاستكشاف والاستغلال التي تحدث داخل المنظمات ويشمل الاستكشاف البحث والتجريب والمجازفة والإبداع، في حين يركز الاستغلال على الكفاءة والتنفيذ والتطبيق والتحسين. إذ يبدو أن هناك ارتباطاً إيجابياً ومهماً بين البراعة في استخدام كلتا اليدين وأداء المنظمة. فكلما ارتفعت نتائج أداء المنظمة، زادت فعالية سيطرة الموظفين على تصرفات الاستكشاف والاستغلال. (kassotaki,2022:3)

تمتد الجذور الأدبية للبراعة التنظيمية إلى مجالات معرفية مختلفة، بما في ذلك التعلم التنظيمي (Sağlam and İyigün, 2022:3)، والابتكار التكنولوجي (Liang et al., 2022:1)، والتكيف التنظيمي (Hözl, 2022:2)، والإدارة الاستراتيجية (Jiang et al., 2021:1)، وريادة الأعمال (Mokhtarzadedeh et al 2022:3؛ و) (García et al., 2022:3) والتصميم التنظيمي. (Duncan, 1976:2)

ثانياً: أهمية البراعة التنظيمية

تسمح البراعة التنظيمية للمنظمات بمعالجة التوترات والضغوط المتنافسة من خلال الموازنة بين الاستكشاف (الابتكار والقدرة على التكيف) والاستغلال (الكفاءة والاستقرار). وهذه القدرة ضرورية لكل من المنظمات في القطاعين العام والخاص العاملة في بيئات ديناميكية (Hamblin et al., 2024:1075)، والنجاح على المدى الطويل من خلال متابعة الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد، يمكن للمنظمات تنفيذ تغييرات تدريجية وثورية، مما يضمن البقاء والنمو على المدى الطويل (Yunita et al.,2023:33)، تحسين أداء الأعمال يؤثر الوصول المفتوح بشكل إيجابي على أداء الأعمال من خلال تمكين المنظمات من تحقيق التوازن والتكامل بين الاستكشاف (الابتكار، الفرص الجديدة) والاستغلال (الكفاءة، التحسين) مما يؤدي إلى

مزايا تنافسية مستدامة ونتائج متفوقة (Kafetzopoulos et al.,2023:616) إن القيادة تشكل عنصراً أساسياً في تحقيق البراعة التنظيمية، وخاصة من خلال تأثير الذكاء الاجتماعي. فالقادة الذين يتمتعون بذكاء اجتماعي مرتفع يعملون على تعزيز البيئات التعاونية والإبداعية، وتمكين منظماتهم من الانخراط في الاستكشاف مع الحفاظ على التركيز على الاستغلال. وتشكل قدرتهم على إلهام وتحفيز وإدارة العلاقات أهمية بالغة في تعزيز التوافق الثقافي والاستراتيجي اللازم لتحقيق البراعة التنظيمية (Benkirane et al.,2023:6).

تعد القدرات التكنولوجية والقدرات الديناميكية أمراً أساسياً لتحقيق البراعة التنظيمية. الضوء على كيفية تمكن المنظمات من دمج التكنولوجيا مع الكفاءة الإدارية ومع القدرات الحالية لتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بشكل فعال (yunita et al.,2023:3).

ثالثاً: أهداف البراعة التنظيمية من خلال:

- 1) قدرة المنظمة في تحقيق التوازن بين الاستغلال (الكفاءة وتحسين العمليات الحالية) والاستكشاف (الابتكار والتكيف). ويشكل هذا التوازن أهمية بالغة لضمان بقاء المنظمات الأعمال اليوم في ظل السرعة التكنولوجية وكثرة التحديات وقدرتها التنافسية على المدى الطويل (Wilmes et al.,2024:1047).
- 2) توسط العلاقة بين قدرات تحليل البيانات الضخمة وأداء الابتكار، وكذلك بين قدرات الابتكار الاستراتيجي وأداء الابتكار. وهذا يوضح دورها المحوري في ترجمة المدخلات الاستراتيجية إلى نتائج قابلة للقياس (Alaskar et al.,2024:5).
- 3) المساهمة في عمليات إدارة المعرفة (KMPs: knowledge management performance strategy) مثل إنشاء المعرفة وتخزينها وتطبيقها، على تعزيز العمليات التشغيلية. تعمل هذه العمليات كوسيط لتحسين الأداء التنظيمي ودعم البراعة، مما يمكن المنظمات من التكيف مع التحديات الفورية والطويلة الأجل (Yoshikuni et al.,2024:6).
- 4) تسهم في تأثير قدرات التسويق الرقمي والتكنولوجي على إجمالي الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية للمنظمة (Tariq et al.,2022:404).
- 5) مساعدة المدراء الماليين (FMs:Financial Management System) في موازنة تخصيص الموارد مع الأهداف الاستراتيجية. لاسيما إن سلوكهم الريادي ومشاركته في تطوير الاستراتيجية يعززان بشكل كبير قدرة الشركة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال (Weigel et al.,2023:574).
- 6) تعمل على تعزيز الموقف التنافسي من خلال الاستفادة من القدرات الحالية مع استكشاف فرص جديدة في نفس الوقت. ويضمن هذا النهج المزدوج الاستدامة والنجاح على المدى الطويل (Zeebaree.,2024:28).

رابعاً: أبعاد البراعة التنظيمية

1. استكشاف الفرص:

يصور استكشاف الفرص باعتباره عملية ديناميكية وموجهة نحو المستقبل تتميز بالسعي إلى اكتساب المعرفة الجديدة والتجريب والابتكار. وهو يمثل الجهد المتعمد الذي تبذله المنظمة لتحدي الوضع الراهن، والمغامرة في مجالات جديدة، والسعي إلى إيجاد حلول رائدة تتماشى مع الاتجاهات الناشئة ومتطلبات السوق. ويؤكد الاستكشاف على تحمل المخاطر والقدرة على التكيف، مما يدفع المنظمات إلى الاستثمار في الفرص التي قد لا تحقق فوائد فورية ولكنها تعزز النمو والبراعة على المدى الطويل. وينصب التركيز على توسيع قدرات المنظمة باستمرار لتظل قادرة على المنافسة في بيئة متطورة باستمرار (Shi et al.,2024:915). يتضمن الاستكشاف البحث والتنوع والمجازفة والتجريب والمغامرة والبراعة والاكتشاف والابتكار. وهو يمثل استراتيجية تستخدمها المنظمات لتطوير أفكار وعمليات ومنتجات وخدمات جديدة. وتعتبر هذه

الأنشطة ضرورية لتجديد وتوسيع قاعدة المعرفة في المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يؤكد أن نتائج الاستكشاف تميل إلى أن تكون غير مؤكدة وبعيدة، لكنها تلعب دورًا حاسمًا في بقاء المنظمة على المدى الطويل والتكيف مع التغيرات البيئية. (Wabnegg et al.,2024:7)

2. استغلال الفرص:

تعتمد أنشطة الاستغلال على الخبرة المتراكمة الكبيرة، ويمكن القيام بها بشكل روتيني، وتخدم العملاء والمنتجات الحالية، وتتناسب بشكل واضح مع سياسة المنظمة الحالية. تعمل هذه الأنشطة على تعزيز الكفاءة وتحسين الإنتاج والتنفيذ من خلال الاستفادة من المعرفة والكفاءات الحالية للمنظمة (Ruano et al.,2024:21) يعرف الاستغلال بأنه مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين العمليات القائمة وتحسينها لتعزيز الكفاءة والإنتاجية. ويؤكد على أهمية الاستفادة من الموارد الحالية إلى أقصى إمكاناتها من خلال تحسين العمليات وتنفيذ الممارسات المثبتة. ويركز الاستغلال على الحفاظ على الاستقرار وتلبية المطالب الحالية من خلال الاستفادة من المعرفة والخبرة المتراكمة. ويمكن هذا النهج المنظمات من تحقيق مكاسب قصيرة الأجل والحفاظ على أداء موثوق به ضمن الأطر المعمول بها. (Alkaabi et al.,2024:1123)

الجانب العملي:

أولاً: اختبار ثبات الاستبانة ومعامل ألفا كرونباخ:

لغرض التأكد من ثبات المقياس المستخدم فقد تم استخدام معامل (ألفا كرونباخ) للوقوف على دقة إجابات أفراد عينة البحث. ويوضح الجدول (1) قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) والصدق على المستوى الإجمالي للمتغيرات وكالاتي:

الجدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المتغير الأول	العمل الجاد	8	0.775
	الالتزام بالعمل	8	0.743
	المسؤولية والاعتماد على الذات	8	0.716
	التحفيز في العمل	8	0.631
المتغير الثاني	استغلال الفرص	4	0.750
	استكشاف الفرص	4	0.697
أخلاقيات العمل		32	0.881
البراعة التنظيمية		16	0.799
المجموع		48	0.894

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج تحليل SPSS v 28.

إن الجدول (1): يبين قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) ومعامل الصدق، حيث يتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل المتغيرات والابعاد، وتتراوح ما بين (0.631 – 0.881) لكل متغير وإبعاده من متغيرات الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الاستبانة جميعها (0.891) وهذا يعني أن معامل ثبات الاستبانة مرتفعة وتعد مقبولة بمستوى جيد جداً من الناحيتين الإحصائية والإدارية، وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل متغير من متغيرات الاستبانة على حدة، وتتراوح ما بين (0.794 – 0.939)، وكذلك كانت قيمة الصدق لمتغيرات الاستبانة جميعها (0.946) وهذا يعني أن معامل صدق الاستبانة مرتفع وتعد مقبولة بمستوى عالي.

ومن خلال النتائج السابق ذكرها تم التوصل إلى إن الاستبانة في صورتها النهائية فقد تم التأكد من صدق وثبات استبانة البحث مما يعني يعد توفر الثقة التامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته.

ثانياً: تحليل المعلومات الشخصية لعينة الدراسة وعرض العلاقات بينها:

1.2.3. تحليل المعلومات الشخصية الخاصة بعينة البحث:

تتناول هذه الفقرة البيانات المتعلقة المستجوبين عن أسئلة الاستبانة بهدف التأكد من إمكانية الاعتماد على اجاباتهم، وتعزز الثقة بالنتائج التي تم التوصل إليها. ويتكون ذلك من سبع فقرات، ويمكن توضيح خصائص وسمات عينة البحث والبيانات الخاصة بالمجيب من خلال الجداول والأشكال الآتية:

جدول رقم (2): توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة %	العدد	الجامعة
72.6	246	جامعة السليمانية
22.4	76	جامعة بوليتكنيك السليمانية
2.7	9	جامعة التنمية البشرية UHD
2.4	8	جامعة جيهان
49	166	ذكر
51	173	انثى
25.1	85	25 – 34 سنة
34.2	116	35 – 43 سنة
31	105	44 – 53 سنة
9.7	33	54 سنة فأكثر
3.8	13	أقل من 1 سنة
16.2	55	1 – 5
30.1	102	6 – 10
49.9	169	11 فأكثر
61.9	210	ماجستير
35.1	119	دكتوراه
2.9	10	ما بعد دكتوراه
20.6	70	غير مشارك
79.4	269	مشارك
100	339	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج تحليل SPSS v 28.

ثالثاً: عرض وتحليل ومناقشة المعلومات الخاصة بمتغيرات الاستبانة:

تتناول هذه الفقرة احتساب التكرارات والنسب المئوية، والأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث من أجل تحديد قوة كل فقرة وأهميتها بالنسبة للمتغير. وكذلك احتساب الوسط الحسابي لتحديد اتجاه الفقرات، ثم يتم إيجاد الانحراف المعياري بهدف عرض التشتت في استجابات عينة البحث في كل فقرة. ويتم تفسير الاستجابات في ضوء الأهمية النسبية والوسط الحسابي، بحيث تكون الفقرة إيجابية أي بمعنى (أن أفراد العينة يوافقون على محتواها) إذا كانت الأهمية النسبية أكبر من (60%) ، والوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي الذي يساوي 3 (الوسط الفرضي = 5) أتفق بشدة 4 +

أُتفق + 3 محايد + 2 لا أتفق + 1 لا أتفق بشدة (/ 3 5 =)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى (أن أفراد العينة على لا يوافقون على محتواها) إذا كان الأهمية النسبية أقل من (60%)، والوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي، وهذا يطبق على فقرات الاستبانة جميعها. ومن هذا المنطلق يتناول هذا الجزء عرضاً وتحليلاً للمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث وعلى النحو الآتي:

من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والأهمية النسبية والترتيب واتجاه الفقرات لاستجابات عينة البحث للمتغيرين وذلك على نحو الآتي:

الجدول (3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واتجاه الفقرات لاستجابات عينة البحث لكل متغيرات الاستبانة

المتغير	لا أتفق تماماً	لا أتفق	أحياناً	أتفق	أتفق تماماً	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
الاول	51.0	387.0	1602.0	7199.0	1609.0	3.92	0.38	9.71	78.30
	0.5	3.6	14.7	66.4	14.8				
الثاني	9.0	57.0	499.0	4233.0	626.0	4.00	0.38	9.51	79.95
	0.2	1.1	9.2	78.0	11.5				
مجموع	60.0	444.0	2101.0	11432.0	2235.0	3.94	0.38	9.64	78.85
	0.4	2.7	12.9	70.3	13.7				

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج تحليل 28.SPSS v

يتضح من الجدول (3)، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاتفاق لكل الفقرات المتعلقة بمجموع الفقرات للمتغيرين الاستبانة، أن قيمة الوسط الحسابي على المستوى العام بلغت (3.94) والانحراف المعياري بلغ (0.38) ومعامل الاختلاف (9.64%) والأهمية النسبية هذا المتغير تساوي (78.85%)، والاتجاه العام لهذا المتغير ككل نحو (أتفق). وتبين أن الوسط الحسابي على المستوى العام أكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3)، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة البحث على (أخلاقيات العمل، البراعة التنظيمية) ككل لهما أهمية كبيرة في الجامعات في المدينة السلیمانية. بحيث أن نسبة (84.0%) من آراء العينة كان عند مستوى (أتفق و اتفق بشدة)، كما وأن نسبة (12.9%) من أفراد عينة البحث غير متأكدين مما جاء فيها، كما وأن نسبة (3.1%) عند مستوى (لا أتفق ولا أتفق بشدة).

3.2.3. العلاقة بين متغيرات الاستبانة:

استخدم الباحثة معامل الارتباط (Correlation Coefficient) لمعرفة الارتباط بين متغيرات الاستبانة، وهنا نكون أمام احتمالين إذا كانت قيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من مستوى معنوية ألفا (0.05)، ترفض الفرضية الصفرية (0H) وتقبل الفرضية البديلة (1H)، ويشير ذلك إلى وجود علاقة معنوية بين متغيرات الاستبانة. أما إذا كانت قيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أكبر من مستوى معنوية ألفا (0.05) فذلك معناه قبول الفرضية الصفرية والاشارة الى عدم وجود علاقة بين متغيرات الاستبانة، وذلك على النحو الآتي:

رابعاً: العلاقة بين الأبعاد المتغير (أخلاقيات العمل) والمتغير (البراعة التنظيمية ككل) في الجامعات الحكومية والأهلية:

الجدول (4): نتائج الارتباط بين الأبعاد المتغير (أخلاقيات العمل) والمتغير (البراعة التنظيمية)

البراعة التنظيمية ككل	المتغيرات	
0.322	مقدار العلاقة	العمل الجاد
0.000	مستوى المعنوية	
0.177	مقدار العلاقة	الالتزام بالعمل
0.001	مستوى المعنوية	
0.463	مقدار العلاقة	المسؤولية والاعتماد على الذات
0.000	مستوى المعنوية	
0.412	مقدار العلاقة	التحفيز في العمل
0.000	مستوى المعنوية	
0.418	مقدار العلاقة	أخلاقيات العمل ككل
0.000	مستوى المعنوية	

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج تحليل 28.SPSS v

يتضح من الجدول (4)، مقدار العلاقة أو الارتباط بين الأبعاد المتغير (أخلاقيات العمل) والمتغير (البراعة التنظيمية ككل)، ومستوى المعنوية المتعلقة بهذا الاختبار، وتشير نتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغير "أخلاقيات العمل" و المتغير "البراعة التنظيمية ككل"، حيث ظهرت علاقة دالة بين كل من "العمل الجاد (0.322)"، "الالتزام بالعمل (0.177)"، "المسؤولية والاعتماد على الذات (0.463)"، "التحفيز في العمل (0.412)"، و"أخلاقيات العمل ككل (0.418)" مع "البراعة التنظيمية ككل"، وجميعها عند مستوى معنوية (0.000)، مما يدل على أن ارتفاع مستوى هذه الأبعاد يسهم في تعزيز قدرة الأفراد على البراعة التنظيمية ككل داخل الجامعات المدروسة.

من خلال الجدول رقم (4) الذي يعرض قيمة معامل الارتباط بين أبعاد متغير "أخلاقيات العمل" والمتغير "البراعة التنظيمية"، إلى جانب مستوى الدلالة الإحصائية لهذا الاختبار، تبين أن قيم معاملات الارتباط كانت على النحو التالي: (0.322) للعمل الجاد، (0.177) للمسؤولية والاعتماد على الذات، (0.463) للالتزام بالعمل، (0.412) للتحفيز في العمل، و(0.418) لأخلاقيات العمل ككل. وترتبط هذه النتائج بالفرضية الرئيسية الثانية في البحث والخاصة بالعلاقة الارتباطية بين المتغيرين. كما أن جميع القيم الاحتمالية المصاحبة كانت أقل من مستوى الدلالة ألفا (0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد "أخلاقيات العمل" و"البراعة التنظيمية". بناء على النتائج الواردة أعلاه، تم إثبات قبول الفرضية الأولى التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل والبراعة التنظيمية في الجامعة المدروسة".

خامساً: اختبار الأثر بين المتغيرات الاستنباتية:

❖ اختبار تأثير الأبعاد المتغير (أخلاقيات العمل) على المتغير (البراعة التنظيمية ككل):

استخدم الباحثة تحليل الانحدار (Regression Analysis) لاختبار دور المتغيرات الاستنباتية، وبناء على نتائج تحليل الانحدار والتي أكدت على وجود تأثير معنوي للأبعاد المتغير (أخلاقيات العمل) على المتغير (البراعة التنظيمية ككل)، كما مبين في الجدول أدناه:

الجدول (5): نتائج اختبار تأثير الأبعاد المتغير (أخلاقيات العمل) على المتغير (البراعة التنظيمية ككل)

Beta معلمة	اختبار F		اختبار T		R ²	المتغير
	مستوى المعنوية	المحتسبة	مستوى المعنوية	المحتسبة		
0.997	0.000	54986.9	0.000	234.5	99%	أخلاقيات العمل ككل
0.994	0.000	27353.5	0.000	165.4	98%	العمل الجاد
0.993	0.000	23468.8	0.000	153.2	98%	الالتزام بالعمل
0.996	0.000	47915.2	0.000	218.9	99%	المسؤولية والاعتماد على الذات
0.997	0.000	52482.3	0.000	229.1	99%	التحفيز في العمل

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج تحليل 28.SPSS v

من الجدول (5) يمكن تحديد التغيرات في المتغير (البراعة التنظيمية ككل) كدالة لآثر أخلاقيات العمل وأبعاده (العمل الجاد، الالتزام بالعمل، المسؤولية والاعتماد على الذات، التحفيز في العمل)، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية ككل والمتغير (أخلاقيات العمل) وأبعاده الأربعة، فقد بلغ معامل التحديد (R^2) (0.99، 0.98، 0.98، 0.99)، أي أن ما قيمته (0.99، 0.98، 0.98، 0.99) من التغيرات في البراعة التنظيمية ككل ناتج عن التغير في المتغير (أخلاقيات العمل) وأبعاده الأربعة حسب آراء المستجيبين في عينة البحث، وتؤكد معنوية هذه التأثيرات بقيمة F المحسوبة والتي بلغت (54986.9، 27353.5، 23468.8، 47915.2، 52482.3) على التوالي للمتغير (أخلاقيات العمل) وأبعاده الأربعة، وأن قيمة (P-value) لهذا الاختبار يساوي (0.000) وهي أصغر من قيمة الدلالة الإحصائية، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المتغير (أخلاقيات العمل) وأبعاده الأربعة مع البراعة التنظيمية ككل"، ونلاحظ أن قيمة t المحتسبة للمتغير (أخلاقيات العمل) وأبعاده الأربعة يساوي (234.5، 165.4، 153.2، 218.9، 229.1) على التوالي، وبمستويات المعنوية (0.000)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي للمتغير (أخلاقيات العمل) وأبعاده على البراعة التنظيمية ككل، وبلغت درجة هذه التأثيرات (0.997، 0.994، 0.993، 0.996، 0.997)، حيث أنه كلما زاد أخلاقيات العمل وأبعاده (العمل الجاد، الالتزام بالعمل، المسؤولية والاعتماد على الذات، التحفيز في العمل) بما نسبته مئة في المئة زاد البراعة التنظيمية ككل بمقدار (99.7%، 99.4%، 99.3%، 99.6%، 99.7%).

يوضح الجدول من (5) نتائج تحليل الانحدار الذي أجري لتقييم تأثير أخلاقيات العمل وأبعادها المتمثلة في (العمل الجاد، الالتزام بالعمل، المسؤولية والاعتماد على الذات، التحفيز في العمل) على البراعة التنظيمية ضمن الجامعات المدرسة. وقد أشارت النتائج بوضوح إلى أن القيمة الاحتمالية لاختباري F (لنموذج الانحدار الكلي) و t (للمعاملات الفردية) كانت أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحدد عند (ألفا = 0.05). هذا يؤكد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية قوية لأخلاقيات العمل، ولأبعادها مجتمعة ومنفردة، على البراعة التنظيمية في الجامعات المبحوثة. تعكس هذه النتائج أن أخلاقيات العمل، بمكوناتها المحددة، تلعب دوراً محورياً في تعزيز قدرة الجامعات على استغلال الفرص المتاحة واكتشاف فرص جديدة، مما يساهم في تحقيق البراعة التنظيمية. كما يتضح من استجابات أفراد عينة البحث أنهم يوافقون بشكل كبير على هذه التأثيرات، حيث بلغت جميع قيم الأهمية النسبية لهذه التأثيرات أكثر من 0.60، وهو ما يؤكد مقبوليتها إحصائياً ويعزز من

موثوقية النتائج. هذه الدلالات الإحصائية العالية، بالإضافة إلى الأهمية النسبية المرتفعة، تشير إلى أن هذه التأثيرات ليست مجرد صدفة. بناءً على النتائج الواردة أعلاه، تم إثبات قبول الفرضية الثانية والتي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية لأخلاقيات العمل على البراعة التنظيمية في الجامعة المبحوثة".

سادساً: اختبار الفروق بين المتغيرات الدراسة:

يعتبر اختبار الفروق بين المتغيرات من الأدوات الأساسية التي تساعد الباحثين على فهم العلاقات بين البيانات واكتشاف الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية. يهدف هذا الاختبار إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق جوهرية بين مجموعات البيانات بناءً على متغيرات محددة، مما يُمكن الباحث من استخلاص استنتاجات دقيقة تدعم فرضيات الدراسة.

♦ اختبار فروقات بين المتغيرات الدراسة تبعا لاختلاف التنوع الاجتماعي المستجيب:

استخدم الباحثة اختبار t لاختبار فروقات بين المتغيرات الدراسة تبعا لاختلاف التنوع الاجتماعي المستجيب، كما مبين في الجدول أدناه:

الجدول (6): اختبار فروقات لمتغيرات الدراسة وفقاً للتنوع الاجتماعي المستجيب

المتغيرات	الجامعات	عدد	t - المحتسبة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	مستوى المعنوي (0,05)
أخلاقيات العمل	ذكر	166	0.952	0.342	337	غير دال
	انثى	173				
البراعة التنظيمية	ذكر	166	1.902	0.058	337	غير دال
	انثى	173				

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج تحليل 28.SPSS v

أظهرت نتائج اختبار الفروقات الموضحة في الجدول (6) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث فيما يتعلق بكل من أخلاقيات العمل والبراعة التنظيمية في الجامعات المدروسة، حيث كانت قيم الاحتمالية (P -value) لكلا المتغيرين (0.342 لأخلاقيات العمل و 0.058 للبراعة التنظيمية) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحدد عند 0.05، مما يشير إلى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث بشكل جوهري على إدراك أو ممارسة هذين المتغيرين ضمن عينة البحث.

♦ اختبار فروقات بين المتغيرات الدراسة تبعا لاختلاف المتغيرات الديموغرافية المستجيب:

تم الاختبار فروقات بين المتغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية المستجيب، كما مبين في الجدول أدناه:

الجدول (7): اختبار فروقات بين المتغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية المستجيب

المتغير	مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات حرية	متوسط مربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
أخلاقيات العمل	بين المجموعات	1.008	3	0.336	3.528	0.015
	داخل المجموعات	31.909	335	0.095		
	المجموع	32.917	338			
البراعة التنظيمية	بين المجموعات	0.072	3	0.024	0.368	0.776
	داخل المجموعات	21.894	335	0.065		
	المجموع	21.966	338			

0.073	2.344	0.226	3	0.677	بين المجموعات	أخلاقيات العمل	مدة الخدمة الاجتماعية
		0.096	335	32.24	داخل المجموعات		
			338	32.917	المجموع		
0.72	0.446	0.029	3	0.087	بين المجموعات	البراعة التنظيمية	
		0.065	335	21.879	داخل المجموعات		
			338	21.966	المجموع		
0.157	1.859	0.18	2	0.36	بين المجموعات	أخلاقيات العمل	المؤهل العلمي
		0.097	336	32.557	داخل المجموعات		
			338	32.917	المجموع		
0.156	1.865	0.121	2	0.241	بين المجموعات	البراعة التنظيمية	
		0.065	336	21.725	داخل المجموعات		
			338	21.966	المجموع		
0.946	0.005	0	1	0.00044	بين المجموعات	أخلاقيات العمل	مشاركة المستجيبين في الدورات التدريبية
		0.098	337	32.917	داخل المجموعات		
			338	32.917	المجموع		
0.000	14.393	0.9	1	0.9	بين المجموعات	البراعة التنظيمية	
		0.063	337	21.067	داخل المجموعات		
			338	21.966	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج تحليل 28.SPSS v

تشير نتائج الجدول (7) إلى تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في متغيري "أخلاقيات العمل" و"البراعة التنظيمية" وفقاً لمجموعة من الخصائص الديموغرافية والمهنية للمستجيبين. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أخلاقيات العمل حسب الفئة العمرية ($F = 3.528$ ، $Sig. = 0.015$)، مما يعني أن العمر يؤثر في تقييم الأفراد لأخلاقيات العمل، في حين لم تكن هناك فروق معنوية في البراعة التنظيمية حسب الفئة العمرية. كما لم تُظهر مدة الخدمة فروقاً دالة في كلا المتغيرين، ما يشير إلى تجانس آراء الأفراد بغض النظر عن سنوات خبرتهم. وبالمثل، لم يكن للمؤهل العلمي تأثير معنوي على أي من المتغيرين، مما يعكس استقرار التقييمات عبر المستويات التعليمية المختلفة. من ناحية أخرى، أظهرت المشاركة في الدورات التدريبية تأثيراً واضحاً في البراعة التنظيمية فقط ($F = 14.393$ ، $Sig. = 0.000$)، بينما لم تؤثر على أخلاقيات العمل. تُبرز هذه النتائج أن بعض الخصائص كالعمر والمشاركة في الدورات تسهم في تفسير التباين في تقييم البراعة التنظيمية أو أخلاقيات العمل، بينما تبقى متغيرات أخرى مثل المؤهل العلمي أو مدة الخدمة دون تأثير معنوي.

بناء على النتائج الواردة أعلاه، تم إثبات رفض الفرضية الثالثة التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أخلاقيات العمل أو البراعة التنظيمية تعزى إلى (التنوع الاجتماعي، العمر، مدة الخدمة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المشاركة في الدورات) لدى أفراد عينة الدراسة في الجامعة المبحوثة"

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل والبراعة التنظيمية، توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً معنوياً واضحاً بين أخلاقيات العمل وبين البراعة التنظيمية، مما يدل على أن تعزيز القيم الأخلاقية داخل بيئة العمل الأكاديمي ينعكس إيجاباً على قدرة الجامعات على التكيف والابتكار وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
2. أخلاقيات العمل بأبعادها الأربعة (العمل الجاد، الالتزام، المسؤولية والاعتماد على الذات، والتحفيز) تؤثر بشكل إيجابي وقوي على البراعة التنظيمية، سواء في بعد الاستكشاف أو الاستغلال، وهو ما يدعم فرضيات التأثير في الدراسة.
3. الجودة العمل في التعليم العالي تتطلب التزاماً شخصياً و جهداً مستمراً يتجاوز حدود التقليدية في العمل الجامعي.
4. مستوى مرتفع من أخلاقيات العمل في الجامعات المبحوثة، أظهرت النتائج أن أعضاء الهيئة التدريسية لديهم إدراك ووعي مرتفع بأهمية الالتزام الأخلاقي في العمل الجامعي، مما يشير إلى نضج ثقافي وأخلاقي في البيئة الأكاديمية.
5. مستوى إيجابي للبراعة التنظيمية، تبين أن الجامعات المبحوثة تتمتع بمستوى جيد من البراعة التنظيمية من خلال استغلال الفرص الحالية واستكشاف إمكانيات جديدة، وهو ما يعزز استدامتها وتنافسيتها.
6. أخلاقيات العمل تُعد متغيراً تنبؤياً مهماً في تفسير البراعة التنظيمية، كشفت نتائج تحليل الانحدار أن أخلاقيات العمل تؤثر بشكل واضح على البراعة التنظيمية، مما يعني أنه يمكن للجامعات تطوير أدائها من خلال تعزيز القيم الأخلاقية.
7. عدم وجود فروق كبيرة في إدراك أفراد العينة لأخلاقيات العمل والبراعة التنظيمية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (مثل النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل، مدة الخدمة)، مما يدل على اتساق إدراك الظواهر عبر مختلف الفئات.
8. تفاوت نسبي بين الجامعات الحكومية والخاصة، مع أن الدراسة لم تسلط الضوء بشكل منفصل على المقارنات الدقيقة، إلا أن تضمين الجامعات الخاصة والحكومية أظهر تفاوتاً في بعض المؤشرات ما يستدعي تحليلاً أعمق لاحقاً.

ثانياً: التوصيات

1. تعزيز ثقافة العمل الأخلاقي في مؤسسات التعليم العالي، ينبغي على الجامعات تبني برامج تدريبية وتوعوية لأعضاء الهيئة التدريسية لترسيخ قيم العمل الأخلاقي مثل الأمانة، الالتزام، المسؤولية، والعمل بروح الفريق.
2. دمج أخلاقيات العمل ضمن السياسات الإدارية والتربوية، يوصى بأن تدمج إدارات الجامعات مفاهيم أخلاقيات العمل ضمن السياسات التنظيمية كجزء من معايير تقييم الأداء الأكاديمي والوظيفي.
3. استغلال الفرص من خلال بحث والتطوير إلى الابتكار الخدمات التقنية الجديدة واستفادة من وسائل التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.

4. تشجيع الابتكار والاستكشاف داخل البيئة الجامعية، من خلال توفير بيئة حاضنة للأفكار الجديدة وتحفيز البحوث متعددة التخصصات واستخدام التكنولوجيا لدعم الابتكار التعليمي والإداري.
5. توسيع نطاق البحوث المستقبلية، تقترح الباحثة إجراء دراسات لاحقة تشمل جامعات أخرى في العراق أو الإقليم للمقارنة وتعميم النتائج، إضافة إلى دراسة متغيرات وسيطة أو معدلة (مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة الأخلاقية).
6. استثمار التكنولوجيا في تطوير البراعة التنظيمية، ينصح باستخدام الحلول التقنية الحديثة لتطوير الأداء الأكاديمي والإداري بما يساهم في تعزيز البراعة في الاستكشاف والاستغلال.
7. بناء استراتيجيات لتحفيز العاملين وتعزيز الالتزام، عبر تقديم حوافز معنوية ومادية مرتبطة بسلوكيات العمل الأخلاقي والمبادرات الابتكارية.
8. التكامل بين الجامعات الحكومية والخاصة، تشجيع التعاون وتبادل الخبرات بين الجامعات الخاصة والحكومية لتقليل الفجوات وتعميم الممارسات الناجحة في مجال أخلاقيات العمل والابتكار التنظيمي.

المصادر:

1. صبح، نوال محمود و جاد الرب، ألفت إبراهيم و صقر، شيما مصطفى. (2021). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (11)7، 255-294.
2. حلوي، حورية، جيلالي and ليلي، 2023. الأخلاق المهنية وتأثيرها على الأداء الوظيفي- دراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ابن خلدون-تيارت (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).
3. النبال، محمد. (2023). أثر قيم وأخلاقيات العمل على التميز المؤسسي من خلال تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي الخاص "دراسة تطبيقية على الجامعات والمعاهد العليا الخاصة". التجارة والتمويل. caf.2023.300148/10.21608.
4. ناصف and سعاد، 2023. أهمية أخلاقيات الأستاذ الجامعي في مهام التدريس والإشراف قراءة على ضوء ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية لسنة 2010 والمرسوم التنفيذي رقم 09-03. مجلة القانون والعلوم السياسية، 9(1)، pp.858-874.
5. Azhari, N.N.A., Thani, A.K.A., Amran, A., Sakarji, S.R. and Burdhan, W.N.N., 2023. Islamic Work Ethic, Employee Engagement, and Organizational Citizenship Behavior among Public Servants: A Review Paper. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(6), pp.e002228-e002228.
6. Badar, K., Aboramadan, M., Alhabib, W., Dahleez, K.A. and Farao, C., 2024. Does employee relations climate mediate the effect of Islamic work ethics on organizational performance? Evidence from Qatar. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 15(8), pp.1205-1221.
7. Kibria, A., Alam, A.M. and Siddiqui, M.B., 2024. How Pay Transparency and Living Wage Demands Impacts on Employee Work Ethics Under Inflation Pressures. *Bulletin of Management Review*, 2(1), pp.263-282.
8. Siregar, U.R. and Hermawan, A., 2023. Strategies and ways to improve organizational culture through strengthening management knowledge, pedagogical competence, work ethic, organizational commitment and work motivation. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis (IJMRA)*, pp.2643-9840.
9. Mehari, A.T., Ayenew Birbirs, Z. and Nemera Dinber, G., 2024. The effect of workforce diversity on organizational performance with the mediation role of

- workplace ethics: Empirical evidence from food and beverage industry. *PloS one*, 19(7), p.e0297765.
10. Ekoh, P.C., 2024. Is indigenisation a social justice risk? Exploring indigenisation of social work in Africa through the lens of universalism versus relativism of social work ethics and values. *International Social Work*, 67(1), pp.32-37.
 11. Mokshagundam, S.S., 2023. Workplace Ethics: Fostering an Environment of uprightness & deference. *Eduphoria-An International Multidisciplinary Magazine*.
 12. Lysova, E.I., Tosti-Kharas, J., Michaelson, C., Fletcher, L., Bailey, C. and McGhee, P., 2023. Ethics and the future of meaningful work: Introduction to the special issue. *Journal of business ethics*, 185(4), pp.713-723.
 13. Johara, F., Mustafa, R., Hassan, M.K. and Azad, M.A.K., 2023. A bibliometric review of Islamic work ethics literature. *Journal of Economic Cooperation and Development*, 44(3), pp.91-128.
 14. Abun, D.D., 2023. Examining the Effect of Work Ethics on Work Engagement as Mediated by Generational Differences. *Divine Word International Journal of Management and Humanities*, 2(4), pp.502-525.
 15. Banks, S. and Formosa, P., 2023. The ethical implications of artificial intelligence (AI) for meaningful work. *Journal of Business Ethics*, 185(4), pp.725-740.
 16. Osibanjo, A.O., Akinbode, J.O., Falola, H.O. and Oludayo, A.O., 2015. Work Ethics and Employees' Job Performance. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(1).
 17. Komari, N. and Djafar, F., 2013. Work ethics, work satisfaction and organizational commitment at the Sharia Bank, Indonesia. *International Business Research*, 6(12), p.107.
 18. Ichsan, R.N., Nasution, L. and Setiadi, D., 2022. The Influence Of Work Ethics And Work Professionalism On Performance At PT. BRI Branch Singamangaraja Medan. *Jurnal Darma Agung*, 30(1), pp.118-125.
 19. Moore, G., 2017. *Virtue at work: Ethics for individuals, managers, and organizations*. Oxford University Press.
 20. Grabowski, D., Chudzicka-Czupala, A. and Stapor, K., 2021. Relationships between work ethic and motivation to work from the point of view of the self-determination theory. *PloS one*, 16(7), p.e0253145.
 21. Cheng, Y. and Mukhopadhyay, A., 2024. An Aversion to Intervention: How the Protestant Work Ethic Influences Preferences for Natural Healthcare. *Journal of Consumer Research*, p.ucae033.
 22. Cajurao, G., Bungay, A., Da Cruz, R.P. and Solis, M., 2023. The Effect of Intrinsic, Extrinsic Motivation and Organizational Commitment on Millennial Educator's Job Performance. *Cognizance Journal*, 3(5), pp.46-63.
 23. Iqbal, S., Taib, C.A.B. and Razalli, M.R., 2023. Examining the effect of accreditation on higher education performance through motivation as a mediator. *Participatory Educational Research*, 10(3), pp.89-105.
 24. Neves, M.D.L.G., 2025, January. The relationship between ethical leadership, teacher motivation, and commitment in public schools in Portugal. In *Frontiers in Education* (Vol. 9, p. 1456685). Frontiers Media SA.
 25. Osias, Ninfa & Ladica, Rosenel. (2024). Work Ethics on Teachers' Behavior, Attitude and Performance: Basis for Professional Development Plan. *American Journal of Arts and Human Science*. 3. 41-70. 10.54536/ajahs.v3i3.3046.
 26. Asih, W.P., Agung, A.A.G., Ariawan, I.P.W. and Werang, B.R., 2024. The effect of servant leadership, work ethics, organizational culture, and organizational commitment

- on teacher performance in state vocational high school in Denpasar City. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 14(1), pp.127-132.
27. Moss, H.G., 2024. *Office Housework, Organizational Citizenship Behaviors, and Work Ethic: A Correlational Study* (Master's thesis, Middle Tennessee State University).
 28. Meriac, J.P., Rasmussen, K.E. and Pang, J., 2023. Work ethic and grit: Explaining responses to dissatisfaction at work. *Personality and Individual Differences*, 203, p.112037.
 29. Campbell, R.J., Short, C.E. and Graffin, S.D., 2025. Balancing the radical and the incremental: CEO affiliative humor and organizational ambidexterity. *Research Policy*, 54(1), p.105131.
 30. Kassotaki, O., 2022. Review of organizational ambidexterity research. *Sage Open*, 12(1), p.21582440221082127.
 31. Sağlam, M. and İyigün, N. (2022). An Investigation of Mediator Roles and the Effects of Learning Organization Approach and Intellectual Capital on Organizational Ambidexterity and Organizations' Entrepreneurial Orientation: A Comparison of the Service and Production Sectors. *Istanbul Business Research*, 51(1), 1-23.
 32. Liang, H., Wang, N., and Xue, Y. (2022). Juggling Information Technology (IT) Exploration and Exploitation: A Proportional Balance View of IT Ambidexterity. *Information Systems Research*.
 33. Hölzl, L. (2022). Organizational Ambidexterity and Long-term Success: Multiperspective Studies on Culture, HRM, and Leadership. *Doctoral dissertation of Philosophy in Management*, Universität St. Gallen, Switzerland.
 34. Jiang, F., Wang, D. and Wei, Z. (2021). How Yin-Yang cognition affects organizational ambidexterity: the mediating role of strategic flexibility. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-28.
 35. Mokhtarzadedeh, N., Jafarpanah, I. and Babgohari, A. (2022). Knowledge management capability, entrepreneurial creativity, entrepreneurial intensity and firm performance: the mediating role of ambidexterity. *British Food Journal*.
 36. García-Hurtado, D., Devece, C., Zegarra-Saldaña, P. and Crisanto-Pantoja, M. (2022). Ambidexterity in entrepreneurial universities and performance measurement systems. A literature review. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-22.
 37. Duncan, R. (1976). The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. The Management of Organization Design: Strategies and Implementation, I. Employee Satisfaction and Quality of Life of Both Work Leaders and Workgroups within a Learning Organization. *Doctoral dissertation*, Robert Morris University, USA.
 38. Hamblin, R., Plimmer, G., Badar, K. and Lasthuizen, K., 2024. Organizational ambidexterity: A bibliometric review and framework for future public administration research. *Public Performance & Management Review*, 47(5), pp.1073-1109.
 39. Badar, K., Aboramadan, M., Alhabib, W., Dahleez, K.A. and Farao, C., 2024. Does employee relations climate mediate the effect of Islamic work ethics on organizational performance? Evidence from Qatar. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 15(8), pp.1205-1221.
 40. Chaudhary, A., Islam, T., Ali, H.F. and Jamil, S., 2023. Can paternalistic leaders enhance knowledge sharing? The roles of organizational commitment and Islamic work ethics. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 72(1/2), pp.98-118.
 41. Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A. and Alamsjah, F., 2024. Dynamic capabilities facilitate the use of technology to promote organizational ambidexterity. *Business: Theory and Practice*, 25(2), pp.468-487.

42. Kafetzopoulos, P., Psomas, E. and Katou, A.A., 2023. Promoting strategic flexibility and business performance through organizational ambidexterity. *Sustainability*, 15(17), p.12997.
43. BENKIRANE, K. and BENAZZI, K., 2023. The role of leader's social intelligence on firms' organizational ambidexterity: literature review. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(6-1), pp.613-625.
44. Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A. and Alamsjah, F., 2023. Technological capacity and organizational culture: The importance of organizational ambidexterity in the banking sector. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), p.33.
45. Wilmes, R., Brändle, L. and Kuckertz, A., 2024. Seeds in rocky soil: the interactive role of entrepreneurial legacy and bridging in family firms' organizational ambidexterity. *Small Business Economics*, 63(3), pp.1041-1064.
46. Rubbab, U.E., Irshad, M., Abid, S., Ejaz, S., Ejaz, F. and Hossain, M.B., 2024. Examining the impact of Islamic work ethics on employee voice behavior: mediating effect of felt obligation for constructive change and moderating role of sanctification of work. *Cogent Psychology*, 11(1), p.2348860.
47. Alaskar, T.H., Alsadi, A.K., Aloulou, W.J. and Ayadi, F.M., 2024. Big Data Analytics, Strategic Capabilities, and Innovation Performance: Mediation Approach of Organizational Ambidexterity. *Sustainability*, 16(12), p.5111.
48. Yoshikuni, A.C., Dwivedi, R., dos Santos, M.Q.L., Fragoso, R., de Souza, A.C., de Sousa, F.H., dos Santos, W.A.P. and Romboli, D.S., 2024. Effects of Knowledge Management Processes by Strategic Management Accounting on Organizational Ambidexterity: Mediation of Operational Processes Under Environmental Dynamism. *Global Journal of Flexible Systems Management*, pp.1-20.
49. Tariq, E., Alshurideh, M., Akour, I. and Al-Hawary, S., 2022. The effect of digital marketing capabilities on organizational ambidexterity of the information technology sector. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), pp.401-408.
50. Weigel, C., Derfuss, K. and Hiebl, M.R., 2023. Financial managers and organizational ambidexterity in the German Mittelstand: the moderating role of strategy involvement. *Review of Managerial Science*, 17(2), pp.569-605.
51. Zeebaree, M.R.Y., 2024. The Effect of Organizational Flexibility on Organizational Ambidexterity in Higher Education Institutions in Iraq. *International Review of Management and Marketing*, 14(2), pp.23-36.
52. Shi, Y., Van Toorn, C. and McEwan, M., 2024. Exploration–Exploitation: How business analytics powers organisational ambidexterity for environmental sustainability. *Information Systems Journal*, 34(3), pp.894-930.
53. Wabnegg, M., 2024. Fostering ambidexterity among R&D employees: The dilemma of performance measures and how to overcome it. *Management Accounting Research*, p.100891.
54. Ruano-Arcos, L., Escandón-Barbosa, D. and Rialp-Criado, J., 2024. International ambidexterity future research based on bibliometric analysis. *Cogent Business & Management*, 11(1), p.2364374.
55. Alkaabi, S., Hazzam, J., Wilkins, S. and Dan, S., 2024. The influences of ambidexterity, new public management and innovation on the public service quality of government organizations. *Public Performance & Management Review*, 47(5), pp.1110-1137.