

أثر الثقافة التنظيمية على القرارات الأخلاقية: دراسة في بيئات العمل المتغيرة

The Impact of Organizational Culture on Ethical Decisions: A Study in Changing Work Environments

صبيرة زيتوني

المركز الجامعي مرسلني عبد الله، تيبازة.

zitouni.sabira@cu-tipaza.dz

تاريخ القبول: 2024/11/03

تاريخ الاستلام: 2024/10/05

ملخص:

تركز هذه الدراسة على استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على القرارات الأخلاقية في بيئات العمل المتغيرة وكذا تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقرارات الأخلاقية في بيئات العمل المتغيرة، ودراسة تأثير التحولات التنظيمية على القيم الأخلاقية للموظفين. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، إذ طبقت على عينة قصدية من الموظفين؛ والتي قدرت بـ: 51 فردا. تم جمع البيانات من خلال مقابلات واستبانات مع موظفين في بيئات متغيرة.

أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا محوريا في توجيه القرارات الأخلاقية؛ إذ أن الثقافة التي تعزز النزاهة والمسؤولية الاجتماعية تزيد من فرص اتخاذ قرارات أخلاقية سليمة. بالمقابل، قد تقود الثقافة التي تركز على الربحية إلى قرارات غير أخلاقية. وخلصت الدراسة إلى تقديم توصيات بضرورة تعزيز الثقافة الأخلاقية في المؤسسات لخلق بيئة عمل تدعم اتخاذ القرارات الأخلاقية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القرارات الأخلاقية، بيئة العمل، سلوك الموظف، الأخلاق المهنية.

Abstract:

This study focuses on exploring the impact of organizational culture on ethical decisions in changing work environments, as well as determining the relationship between organizational culture and ethical decisions in such environments. It also examines the effect of organizational transformations on employees' ethical values. The study adopted a descriptive methodology and was applied to a purposive sample of employees, consisting of 51 individuals. Data were collected through interviews and questionnaires with employees in changing environments.

The results showed that organizational culture plays a pivotal role in guiding ethical decisions. Cultures that promote integrity and social responsibility increase the likelihood of making sound ethical decisions. Conversely, cultures that prioritize profitability may lead to unethical decisions. The study concluded by offering recommendations to strengthen ethical culture in organizations to create a work environment that supports ethical decision-making.

Key words: organizational culture, ethical decisions, work environment, employee behavior, professional ethics.

مقدمة:

يعد موضوع أثر الثقافة التنظيمية على القرارات الأخلاقية من المواضيع الحيوية في علم الإدارة المعاصر، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا محوريا في تشكيل سلوك الأفراد وقراراتهم داخل المنظمة، فالمنظمات تمتلك أنظمة قيم ومبادئ تؤثر بشكل كبير على القرارات التي يتخذها العاملون؛ مما ينعكس على جودة الأداء وسمعة المنظمة، بالإضافة إلى ذلك تعزز الثقافة التنظيمية الفعالة الالتزام بالقيم الأخلاقية، وهو ما يؤثر على الانضباط الوظيفي واتخاذ القرارات في السياقات المختلفة.

ومع التطور التكنولوجي السريع والتحول الاقتصادي والاجتماعي التي تمر بها بيئات العمل الحديثة، أصبحت المنظمات تواجه تحديات جديدة قد تؤثر على قيمها الأخلاقية، فهذه التغيرات تضغط على المؤسسات لإعادة التفكير في طرق تعاملها مع القضايا الأخلاقية خاصة في بيئات العمل التي تشهد مرونة أكبر وتغييرا مستمرا في الأساليب والتوقعات. وفي ظل هذه التحولات يصبح الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في دعم اتخاذ القرارات الأخلاقية أكثر أهمية وإلحاحا.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقرارات الأخلاقية في بيئات العمل المتغيرة، مع التركيز على كيفية تأثير التغيرات البيئية على المبادئ الأخلاقية التي تتبناها المؤسسات. وستسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة والإدارة في تعزيز أو تقويض الثقافة الأخلاقية داخل المنظمات؛ مما سيساهم في تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات الأخلاقية في عالم العمل المتغير.

أولا. الإطار النظري للدراسة:

1 إشكالية الدراسة:

في ظل التحولات السريعة والمتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة تتعلق بالتكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، فهذه التحولات تؤثر بشكل عميق على جميع الجوانب التنظيمية، بما في ذلك طريقة اتخاذ القرارات، وبينما تسعى المؤسسات إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والاستجابة للتغيرات الخارجية، تبرز قضية القرارات الأخلاقية كعنصر أساسي يعكس قيم المؤسسة وثقافتها التنظيمية. وفي هذا السياق، تصبح الثقافة التنظيمية إطارا مرجعيا يحدد كيفية استجابة الأفراد للتحديات الأخلاقية في العمل.

ومن ناحية أخرى يلاحظ أن بيئات العمل المتغيرة تؤدي في كثير من الأحيان إلى تآكل بعض القيم والمبادئ التي كانت تشكل الأساس لثقافة المؤسسة، وهذه التغيرات قد تنجم عن الحاجة إلى التكيف مع الأسواق الديناميكية أو التقنيات الجديدة، ما يؤدي إلى تغييرات في المعايير الأخلاقية داخل المؤسسة. وبناء على ذلك قد تتغير طبيعة القرارات الأخلاقية التي يتخذها العاملون، سواء بوعي أو بدون وعي؛ نتيجة لتأثير الثقافة التنظيمية التي تصبح بدورها عرضة للتغيير والتكيف. وبالتالي فإن الإشكالية تكمن في معرفة إلى أي مدى تستطيع الثقافة التنظيمية أن تظل ثابتة أو مرنة في توجيه القرارات الأخلاقية وسط هذه البيئات المتغيرة وغير المستقرة. فهل ستمكن المؤسسات من الحفاظ على التزامها بالمعايير الأخلاقية رغم الضغوط المتزايدة للتكيف مع التغيرات؟ أم أن التغيرات التنظيمية ستؤدي إلى إضعاف المبادئ الأخلاقية وتقديم المكاسب العملية على القيم؟ هذه التساؤلات تمثل محور الدراسة في فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقرارات الأخلاقية في ظل هذه الظروف المتغيرة.

1.1. تساؤلات الدراسة:

- هل هناك تأثير إيجابي مباشر للثقافة التنظيمية القوية على اتخاذ القرارات الأخلاقية في بيئات العمل؟
- هل التغيرات التنظيمية السريعة تؤدي إلى تراجع في مستوى الالتزام الأخلاقي لدى الموظفين.
- هل توجد علاقة متبادلة بين متغيرات الثقافة التنظيمية ومرونة القرارات الأخلاقية في بيئات العمل المتغيرة.

2.1 فرضيات الدراسة:

- هناك تأثير إيجابي مباشر للثقافة التنظيمية القوية على اتخاذ القرارات الأخلاقية في بيئات العمل.
- التغيرات التنظيمية السريعة تؤدي إلى تراجع في مستوى الالتزام الأخلاقي لدى الموظفين.
- توجد علاقة متبادلة بين متغيرات الثقافة التنظيمية ومرونة القرارات الأخلاقية في بيئات العمل المتغيرة.

2 أهمية وأهداف الدراسة:

1.2. أهمية الدراسة:

في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، مثل التحول الرقمي السريع وزيادة التنوع الثقافي، والاضطرابات الاقتصادية المتزايدة، تبرز أهمية الثقافة التنظيمية كعامل

حاسم في اتخاذ القرارات الأخلاقية داخل المؤسسات. فالتحول الرقمي على سبيل المثال قد يفتح الباب لفرص جديدة ولكنه في الوقت نفسه يثير قضايا أخلاقية حول الخصوصية واستخدام البيانات. ومن هنا يصبح تأثير الثقافة التنظيمية في توجيه القيم والمبادئ الأخلاقية أكثر وضوحاً، حيث تسهم في خلق بيئة تعزز المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لدى الموظفين في التعامل مع هذه التحديات.

ومن جهة أخرى يؤدي التزايد في التنوع الثقافي في بيئات العمل إلى تعقيد عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية، إذ تختلف القيم والمعايير الأخلاقية من ثقافة إلى أخرى. وهنا تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تعزيز التفاهم المتبادل واحترام التنوع؛ مما يسهم في اتخاذ قرارات تعكس عدالة وشمولية أكبر، وكذلك التكيف مع التغيرات الاقتصادية يتطلب من المؤسسات تبني مرونة في عمليات اتخاذ القرار، إلا أن هذه المرونة يجب أن تستند إلى إطار أخلاقي واضح تضعه الثقافة التنظيمية لضمان توازن المصالح بين الربحية والمسؤولية الأخلاقية.

2.2. أهداف الدراسة: حيث تساهم هذه الدراسة في تحقيق عدة أهداف جوهرية منها:

- التعرف على كيف تؤثر القيم والمعتقدات التنظيمية على القرارات الأخلاقية.
- دراسة دور بيئات العمل المتغيرة في هذه العلاقة.
- اقتراح استراتيجيات لتحسين القرارات الأخلاقية في المؤسسات.

3 مفاهيم الدراسة:

1.3. مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والعادات التي تتبناها المنظمة وتوجه سلوك موظفيها وأسلوب تعاملهم مع بعضهم البعض ومع العملاء. تعكس هذه الثقافة الهوية الخاصة بالمنظمة وتساهم في تشكيل بيئة العمل وأسلوب اتخاذ القرارات وحل المشكلات داخلها. فعادة ما تتأثر الثقافة التنظيمية بتاريخ المنظمة وقيم قادتها وطبيعة العمل الذي تقوم به؛ مما يخلق إطاراً مرجعياً لتوجيه السلوك الفردي والجماعي.

حيث تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في تحديد مدى نجاح المنظمة على المدى الطويل إذ تؤثر على الأداء الوظيفي، وتحفيز الموظفين، ومستوى الالتزام، والابتكار. فعندما تكون الثقافة التنظيمية قوية وإيجابية؛ فإنها تعزز من الإنتاجية والروح المعنوية، كما تساهم في جذب المواهب والاحتفاظ بها. وعلى العكس يمكن أن تؤدي الثقافة السلبية إلى مشكلات في التواصل والصراعات الداخلية وتدني الأداء.

2.3. مفهوم القرارات الأخلاقية:

هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بناء على مبادئ أخلاقية ومعايير قيمية تهدف إلى تحقيق العدالة والإنصاف وتجنب الأذى للآخرين؛ إذ يعتمد اتخاذ القرارات الأخلاقية على التفكير في تأثير القرار على الأفراد والمجتمع والبيئة، ويشمل تقييم الأمور من منظور أخلاقي يراعي المسؤولية الشخصية والمهنية.¹

كما يعتبر القرار الأخلاقي قراراً يوازن بين المصالح الشخصية والمصلحة العامة، ويتجنب استغلال الآخرين أو الانخراط في سلوكيات ضارة أو غير قانونية.² ويتطلب هذا النوع من القرارات تقدير القيم مثل النزاهة، والصدق، والعدالة، والاحترام، كما يحتاج إلى التفكير العميق في العواقب المحتملة لأي تصرف يتم اتخاذه.

3.3. مفهوم بيئة العمل:

تشير إلى مجموعة الظروف والعوامل التي تؤثر على الموظفين أثناء أداء مهامهم في المنظمة؛ إذ تشمل هذه العوامل الجوانب المادية مثل تصميم المكتب، الإضاءة، التهوية والأدوات المستخدمة، بالإضافة إلى العوامل المعنوية مثل ثقافة العمل، علاقات الزملاء، أسلوب القيادة، ومستوى الدعم والتحفيز المقدم من الإدارة.³

وبيئة العمل الجيدة تعزز من راحة الموظفين وتساهم في تحسين أدائهم وزيادة التزامهم تجاه المنظمة، بينما تؤدي بيئة العمل السلبية إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة التوتر بين الموظفين.⁴ ومن هنا تعتبر بيئة العمل عنصراً حيوياً في تحقيق النجاح المؤسسي والرفاه الوظيفي.

4.3. مفهوم الأخلاق المهنية:

تشير إلى مجموعة المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الأفراد في بيئة العمل؛ إذ تهدف هذه الأخلاق إلى توجيه الموظفين نحو السلوك الصحيح والمقبول في ممارسة مهامهم المهنية، بما يعزز من النزاهة، والشفافية، والالتزام بمعايير العمل الأخلاقي، وتشمل الأخلاق المهنية عناصر مثل المسؤولية، احترام الزملاء والعملاء، التزام القوانين واللوائح، الحفاظ على سرية المعلومات وتجنب تعارض المصالح.⁵

كما تعتبر الأخلاق المهنية أساسية لضمان الثقة بين العاملين والإدارة والعملاء، وتساهم في تعزيز سمعة المنظمة واستدامة نجاحها، والالتزام بهذه الأخلاق يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من التعاون والاحترام المتبادل.⁶

4 النظريات المفسرة للظاهرة المدروسة: تعتبر عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية في بيئات العمل جزءاً أساسياً من إدارة الشركات والمؤسسات؛ إذ تعنى هذه القرارات بتوجيه السلوك المهني وتنظيم التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها، فالعديد من النظريات تم تطويرها لفهم الكيفية التي يتخذ بها الأفراد قرارات أخلاقية في بيئات العمل؛ وسأستعرض بعض النظريات الرئيسية التي تتناول هذه العملية:

1.4. نظرية الواجب الأخلاقي: تركز هذه النظرية على الواجبات والمبادئ الأخلاقية بدلا من النتائج، ويعني ذلك أن القرارات تعتبر أخلاقية إذا كانت تستند إلى قوانين أو معايير أخلاقية معينة، بغض النظر عن النتائج؛ فالفيلسوف الألماني إيمانويل كانت يعد أحد أبرز من دافعوا عن هذه النظرية.⁷

فنتطبيق هذه النظرية في بيئات العمل تتجلى في الالتزام بسياسات أو إجراءات محددة، حتى لو كانت النتائج قد تكون غير مفضلة؛ على سبيل المثال قد يلتزم الموظفون بالصدق في تقاريرهم المالية، حتى لو كانت الحقيقة تؤدي إلى خسائر قصيرة الأجل.

2.4. نظرية المسؤولية الاجتماعية: تعنى المسؤولية الاجتماعية للشركات بتحمل المؤسسات مسؤولية اجتماعية وأخلاقية تجاه المجتمع والبيئة؛ إذ يجب أن تأخذ القرارات في الاعتبار تأثيرها على المجتمع بشكل عام، وليس فقط على الربحية. وتطبيق هذه النظرية في بيئة العمل إذ تسعى الشركات والمؤسسات إلى موازنة أهدافها الربحية مع الالتزامات الاجتماعية والبيئية مثل الحد من التلوث أو دعم المبادرات المجتمعية.

3.4. نظرية الفضيلة: حيث تركز هذه النظرية على الشخصية والفضائل الأخلاقية مثل النزاهة، العدالة، والشجاعة وتهتم بأهمية تطوير الصفات الأخلاقية لدى الأفراد بدلا من التركيز على القواعد أو النتائج. وتطبيقها في بيئات العمل من خلال التركيز على تطوير القادة الأخلاقيين والموظفين الذين يمتلكون القيم والفضائل الضرورية لاتخاذ قرارات مسؤولة ومستدامة.

4.4. النسبية الأخلاقية: تشير هذه النظرية إلى أن المبادئ الأخلاقية تختلف من مجتمع لآخر أو من ثقافة لأخرى بحيث لا توجد معايير ثابتة تحدد الأخلاق، بل تعتمد على السياق الثقافي والاجتماعي. وتطبيق في بيئات العمل؛ أن في المؤسسات متعددة الجنسيات، يجب أن يكون المديرون على دراية بالمعايير الأخلاقية المختلفة التي قد تتواجد في البلدان المختلفة، وقد يتطلب ذلك إجراء توازن بين القيم الأخلاقية العالمية والمعايير المحلية.⁸

5.4. النظرية التعاقدية: حيث تعتمد هذه النظرية على فكرة أن الأخلاق تنشأ من اتفاق اجتماعي أو عقد بين الأفراد وتعتبر القوانين الأخلاقية أو الاتفاقات التي يلتزم بها الجميع بمثابة الأساس للسلوك الأخلاقي.

وتطبيق في هذه النظرية في بيئة العمل يمكن أن تنعكس في سياسات المؤسسات التي تعتمد على العقود الواضحة بين أصحاب العمل والموظفين، حيث يحدد ما يُتوقع من كلا الطرفين لضمان العدالة في القرارات.

5 التغيرات الحديثة في بيئات العمل على ديناميكيات الثقافة التنظيمية: تأثير التغيرات الحديثة في بيئات العمل على ديناميكيات الثقافة التنظيمية يعد موضوعا متشابكا ومتعدد الجوانب، فهذه التغيرات قد تكون ناجمة عن التطورات التكنولوجية، التحولات الاقتصادية، أو التغيرات الاجتماعية، وكل منها يترك بصمة واضحة على الثقافة التنظيمية في الشركات والمؤسسات؛ ومن هذه التأثيرات:

1.5. العمل عن بعد (الهجين):

- **زيادة المرونة:** تبني العمل عن بعد والعمل الهجين أدى إلى زيادة المرونة في بيئات العمل، وهذا أثر إيجابيا على ثقافة المؤسسات من خلال تعزيز التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية؛ مما يؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا.
- **التواصل الافتراضي:** الاعتماد على الأدوات الرقمية في التواصل (مثل البريد الإلكتروني، زووم، وتطبيقات التراسل) قد يغير ديناميكيات العلاقات بين الموظفين فالعلاقات قد تصبح أقل عفوية وأكثر رسمية بسبب قلة التفاعل الشخصي.
- **الحفاظ على الهوية التنظيمية:** التحدي هنا هو كيفية الحفاظ على هوية وثقافة المنظمة في بيئة العمل الافتراضية، فالمؤسسات التي كانت تعتمد بشكل كبير على التفاعل الشخصي قد تجد صعوبة في نقل ثقافتها وقيمها للموظفين عن بعد.

2.5. التكنولوجيا الرقمية وأتمتة العمليات:

- **تحسين الكفاءة:** أتمتة العمليات وتطبيق الأدوات الرقمية يعزز من الكفاءة والسرعة في تنفيذ المهام، لكن هذا قد يؤدي إلى تقليل التفاعل البشري؛ مما قد يؤثر على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.
- **تقليل الفجوات بين الموظفين:** التكنولوجيا الرقمية تجعل المعلومات متاحة بشكل أكبر وأكثر شفافية؛ مما يساعد في تقليل الفجوات بين مختلف المستويات التنظيمية، وهذا قد يعزز من ثقافة الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار.⁹

- **تغيير المهارات المطلوبة:** مع التقدم التكنولوجي تتحول الثقافة التنظيمية نحو التركيز على المهارات التكنولوجية والقدرة على التكيف مع الأدوات الجديدة؛ مما قد يؤدي إلى تغييرات في القيم الأساسية التي يتم تبنيها داخل المنظمة.

3.5. التنوع والشمول:

- **زيادة التركيز على الشمولية:** مع تزايد الوعي بأهمية التنوع والشمول في بيئات العمل أصبحت المؤسسات تركز على بناء ثقافات تنظيمية تدعم التنوع بجميع أشكاله (الجنس، العرق، الخلفيات الثقافية، العمر، إلخ)، وهذا يؤدي إلى ثقافة أكثر انفتاحاً وتقبلاً.

- **التحديات الثقافية:** إدخال الموظفين من خلفيات متعددة قد يؤدي إلى تحديات تتعلق بتوحيد القيم والمعايير التنظيمية، لذلك تحتاج المؤسسات إلى العمل على دمج قيم الشمولية مع الحفاظ على هوية تنظيمية مشتركة.¹⁰

4.5. التركيز على الرفاهية النفسية:

- **بيئات العمل الأكثر دعماً:** هناك تحول نحو جعل الرفاهية النفسية أولوية في بيئات العمل وهذا يظهر من خلال تقديم دعم نفسي، تعزيز الصحة العقلية، وتبني سياسات مرنة تتناسب مع احتياجات الموظفين، وهذا يعزز من ثقافة التنظيم الداعمة والمراعية للفرد.

- **تقليل الضغط التنظيمي:** الشركات التي تتبنى سياسات رفاهية نفسية تقلل من الضغوط التنظيمية التقليدية، مثل ساعات العمل الطويلة أو التوتر الناتج عن التوقعات المرتفعة؛ مما يؤدي إلى بيئات عمل أكثر إيجابية وتعاونية.

5.5. التحولات في الهيكل التنظيمي:

- **التوجه نحو الهياكل الأفقية:** العديد من الشركات تتجه نحو هياكل تنظيمية أكثر أفقية بدلاً من الهياكل التقليدية الهرمية، وهذا يعزز من ثقافة التعاون والمشاركة بين المستويات المختلفة، ويشجع على اتخاذ القرار الجماعي.¹¹
- **التحديات القيادية:** التحولات في الهيكل التنظيمي تفرض على القادة تبني أنماط قيادة أكثر مرونة وشمولية، فالقيادة الأفقية تتطلب مهارات مختلفة مثل الاستماع النشط والتفاعل البناء؛ مما يؤدي إلى تغيير ديناميكيات القيادة التقليدية. فالتغيرات الحديثة في بيئات العمل تترك تأثيرات عميقة على الثقافة التنظيمية، وهذه التأثيرات تشمل تعزيز المرونة، تحسين الشمولية، وزيادة التركيز على الرفاهية النفسية. ففي الوقت نفسه

تفرض هذه التغيرات تحديات جديدة تتطلب من المؤسسات التكيف معها لضمان استمرار ديناميكيات إيجابية تعزز من إنتاجية ورضا الموظفين.

ثانيا. الإجراءات المنهجية للدراسة:

1 منهج الدراسة: لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على القرارات الأخلاقية دراسة في بيئات العمل المتغيرة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، فهذا المنهج يساعد في وصف الظاهرة وتحليلها بشكل دقيق من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى استنتاجات مبنية على الأدلة. كما يعد المنهج الوصفي أداة قيمة لدراسة مثل هذه المواضيع لجمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي ودقيق وذلك من أجل فهم وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقرارات الأخلاقية في بيئات العمل المتغيرة وتحليل تأثير قيم المؤسسة على السلوك الأخلاقي، بدون التدخل في الظروف التي تؤدي إلى حدوث الظاهرة.

2 مجتمع وعينة الدراسة:

1.2. تحديد المجتمع والعينة: تمثل مجتمع الدراسة في دراسة 03 مؤسسات اقتصادية بولاية المسيلة، حيث بلغ عدد الموظفين في هاته المؤسسات الاقتصادية حوالي: 361 موظف، حيث تم أخذ عينة بشكل قصدي ممثلة لمجتمع الدراسة.

• **العينة:** تم اختيار عينة ممثلة من المجتمع المستهدف، حيث أخذنا عينة مكونة من: 51 موظف؛ وذلك بشكل قصدي ومتنوعة من حيث الجنس، العمر، والوظيفة لضمان تمثيل شامل.

2.2. أدوات جمع البيانات: لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على:

• **الاستبيان:** حيث تم إعداد استبيان يقيس الثقافة التنظيمية ومؤشراتها (مثل القيم التنظيمية، طرق اتخاذ القرارات، والالتزام الأخلاقي).

• **المقابلات:** وذلك من خلال إجراء مقابلات شبه موجهة مع العاملين (الموظفين) والمدراء حول تأثير التغيرات على السلوكيات الأخلاقية في العمل.

3 خصائص عينة الدراسة:

جدول (1):

يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	32	62.75
إناث	19	37.25
المجموع	51	100

من خلال القراءة السوسولوجية للجدول الذي يعرض خصائص عينة الدراسة يظهر أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من العينة (62.75%)؛ مما قد يشير إلى هيمنة ذكورية في بيئات العمل التي تمت دراستها، وهذا يمكن أن يؤثر على كيفية اتخاذ القرارات الأخلاقية ويفرض توجيهها خاصا نحو سياسات وإجراءات معينة بناء على هذا التوزيع. أما نسبة الإناث (37.25%) تشير إلى تواجد ملحوظ للنساء في بيئات العمل، لكنهن لا يشكلن الأغلبية، وقد يدفع ذلك إلى دراسة كيف يمكن أن تكون القرارات الأخلاقية متأثرة بالثقافة التنظيمية التي قد تكون مهيمنة من قبل الذكور. وهنا يمكن أن يكون هناك تأثير للثقافة التنظيمية على القرارات الأخلاقية بناء على التركيبة الجندرية للعينة في بيئات العمل التي يهيمن عليها الذكور، وقد تكون الثقافة التنظيمية أكثر توجهها نحو عقلية تقليدية أو سلطوية، والتي قد تؤثر على نوعية القرارات الأخلاقية المتخذة. وفي المقابل قد تطرح الإناث في بيئة العمل المتغيرة طرقا مختلفة في التعامل مع الأخلاقيات التنظيمية، مثل تبني سلوكيات أكثر شمولية وتعاونية. فمن الجدير بالاهتمام دراسة كيفية تأثير الثقافة التنظيمية التي يتفاعل فيها الجنسان على اتخاذ القرارات الأخلاقية، إذا كانت الثقافة التنظيمية تميل إلى التكيف مع التغيرات، فإنها قد تعزز من اتخاذ قرارات أخلاقية تراعي التنوع والشمول. وعليه فالتباين الجندري الموجود في الجدول يعكس ديناميكية مهمة لدراسة كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على القرارات الأخلاقية في بيئات العمل حيث أن الثقافة قد تتشكل بشكل مختلف بناء على توازن القوى بين الجنسين في هذه البيئة.

ثالثا. عرض وتفسير نتائج الدراسة:

1 عرض نتائج الفرضية الأولى:

- هناك تأثير إيجابي مباشر للثقافة التنظيمية القوية على اتخاذ القرارات الأخلاقية في بيئات العمل.

جدول (2):

يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات الأخلاقية في بيئات العمل.

المتغيرات	(المتوسط، الانحراف المعياري)	معامل الانحدار، القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون r	اختبار T
الثقافة التنظيمية القوية	المتوسط = 4.2 الانحراف المعياري = 0.8	معامل الانحدار = 0.35 p-value = 0.003	$r = 0.55$	p-value = 0.002
اتخاذ القرارات الأخلاقية	المتوسط = 4.5 الانحراف المعياري = 0.7			

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط لمتغير الثقافة التنظيمية القوية هو 4.2 (على مقياس من 1 إلى 5)؛ مما يشير إلى أن الموظفين يرون أن الثقافة التنظيمية قوية في بيئة العمل، أما الانحراف المعياري البالغ 0.8 فيعني وجود اختلافات متوسطة في إدراك الموظفين لمستوى هذه الثقافة. أما بالنسبة لمتغير اتخاذ القرارات الأخلاقية، فإن المتوسط 4.5 يشير إلى مستوى عال نسبيا من القرارات الأخلاقية، مع وجود انحراف معياري قدره 0.7 يدل على أن التباين بين آراء الموظفين حول هذا المتغير أقل. كما نجد أن معامل الانحدار بين الثقافة التنظيمية القوية واتخاذ القرارات الأخلاقية هو 0.35، وهو إيجابي ودال إحصائيا ($p\text{-value} = 0.003$)؛ مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية القوية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على اتخاذ القرارات الأخلاقية كلما كانت الثقافة التنظيمية أقوى؛ زاد احتمال اتخاذ قرارات أخلاقية. فمعامل الارتباط بيرسون $r = 0.55$ يشير إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات الأخلاقية. وهذه العلاقة إيجابية؛ أي أن زيادة مستوى الثقافة التنظيمية ترتبط بزيادة مستوى القرارات الأخلاقية. أما قيمة $p\text{-value}$ الناتجة عن T-اختبار هي 0.002؛ مما يعني أن الفرضية القائلة بأن هناك تأثيرا إيجابيا مباشرا للثقافة التنظيمية القوية على اتخاذ القرارات الأخلاقية مقبولة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

فمن خلال هذه النتائج يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل واضح على سلوكيات اتخاذ القرارات الأخلاقية في بيئات العمل، وأن الموظفون الذين يرون أن ثقافة مؤسستهم تتسم بالقوة؛ أي أنها تركز على القيم والمعايير الأخلاقية يميلون إلى اتخاذ قرارات أكثر أخلاقية. فالسياق الاجتماعي هنا يعكس العلاقة بين المعايير الثقافية المشتركة داخل المنظمة وكيف يتم

تبنيتها وترسيخها على المستوى الفردي، وبالتالي الثقافة التنظيمية ليست مجرد هيكل مؤسسي بل هي مجموعة من الممارسات والقيم التي تؤثر على سلوكيات الأفراد وتجعلهم يتبنون سلوكيات أخلاقية في عملهم اليومي. وعليه فالنتائج المتوصل إليها تدعم الفكرة القائلة بأن تبني ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة يساهم في تعزيز السلوكيات الأخلاقية بين الموظفين، وهو ما قد يرتبط بتحسين جودة العمل وزيادة الثقة بين الموظفين والإدارة.

2 عرض نتائج الفرضية الثانية:

- التغيرات التنظيمية السريعة تؤدي إلى تراجع في مستوى الالتزام الأخلاقي لدى الموظفين.

جدول (3):

يوضح التغيرات التنظيمية وتأثيرها على مستوى الالتزام الأخلاقي

المتغيرات	(المتوسط، الانحراف المعياري)	معامل الانحدار، القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون ²	اختبار T
التغيرات التنظيمية السريعة	المتوسط = 3.8 الانحراف المعياري = 0.9	معامل الانحدار = -0.42 p-value = 0.001	r = -0.60	p-value = 0.001
الالتزام الأخلاقي	المتوسط = 3.2 الانحراف المعياري = 0.8			

من خلال القراءة الأولى للجدول نجد أن المتوسط لمتغير التغيرات التنظيمية السريعة هو 3.8؛ مما يشير إلى أن الموظفين يرون أن بيئة العمل تشهد تغيرات تنظيمية سريعة، مع وجود انحراف معياري قدره 0.9 يشير إلى بعض التباين في آراء الموظفين حول هذا الموضوع. أما بالنسبة لمتغير الالتزام الأخلاقي، فإن المتوسط البالغ 3.2 يظهر أن مستوى الالتزام الأخلاقي لدى الموظفين متوسط إلى حد ما، بينما الانحراف المعياري 0.8 يشير إلى تفاوت في الالتزام الأخلاقي بين الموظفين. في حين نجد أن معامل الانحدار يساوي -0.42؛ مما يشير إلى وجود علاقة عكسية بين التغيرات التنظيمية السريعة والالتزام الأخلاقي؛ أي أن زيادة سرعة التغيرات التنظيمية تؤدي إلى انخفاض الالتزام الأخلاقي لدى الموظفين. فالقيمة الاحتمالية (p-value = 0.001) تدل على أن هذا التأثير دال إحصائياً. أما معامل الارتباط بيرسون² $r = -0.60$ يشير إلى علاقة سلبية قوية نسبياً بين المتغيرين، حيث إن زيادة سرعة التغيرات التنظيمية ترتبط بانخفاض الالتزام الأخلاقي لدى الموظفين. وأن اختبار T يظهر قيمة $p = 0.001$ ؛ مما يعني أن الفرضية القائلة بأن التغيرات التنظيمية السريعة تؤدي إلى تراجع في مستوى الالتزام الأخلاقي لدى الموظفين هي فرضية مقبولة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

وعليه تشير هذه النتائج إلى أن التغيرات التنظيمية السريعة قد تؤثر بشكل سلبي على القيم الأخلاقية والالتزام الأخلاقي لدى الموظفين، فمن المنظور السوسيولوجي يمكن تفسير هذه النتائج من خلال عدة نقاط:

- الاستقرار المؤسسي والأخلاق؛ فالتغيرات السريعة في الهيكل التنظيمي غالباً ما تؤدي إلى زعزعة استقرار العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة؛ مما قد يؤثر على مدى التزام الموظفين بالقواعد والمعايير الأخلاقية، وبالتالي فالتغيرات قد تتسبب في تشويش الموظفين وفقدان الوضوح حول القيم المؤسسية.
 - التوتر والتكيف؛ لأن مع تسارع التغيرات التنظيمية، قد يواجه الموظفون تحديات كبيرة في التكيف مع الأوضاع الجديدة؛ مما قد يؤدي إلى زيادة مستويات التوتر والإجهاد. وهذا التوتر يمكن أن يقلل من قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات أخلاقية أو التصرف بطريقة أخلاقية، حيث قد ينظر إلى السلوك الأخلاقي على أنه أقل أولوية مقارنة بالتعامل مع الضغوط والتحديات الجديدة.
 - الترابط الاجتماعي والثقافة التنظيمية؛ الثقافة التنظيمية تعتمد إلى حد كبير على الترابط الاجتماعي بين الموظفين وتبادل القيم المشتركة، فالتغيرات السريعة قد تؤدي إلى تفكك هذه الروابط؛ مما يقلل من فعالية نقل المعايير الأخلاقية والقيم داخل المنظمة. وبالتالي يؤدي هذا التفكك إلى تراجع الالتزام الأخلاقي.
- وبالتالي فالتغيرات التنظيمية السريعة تمثل عامل خطر يمكن أن يسبب تراجعاً في الالتزام الأخلاقي لدى الموظفين، فمن خلال هذا المنظور ينبغي للمنظمات التي تشهد تغييرات متكررة أو سريعة أن تعمل على الحفاظ على التواصل المستمر بين الموظفين والإدارة، وتعزيز ثقافة تنظيمية تدعم الالتزام الأخلاقي حتى في ظل التحولات السريعة.

3 عرض نتائج الفرضية الثالثة:

- توجد علاقة متبادلة بين متغيرات الثقافة التنظيمية ومرونة القرارات الأخلاقية في بيئات العمل المتغيرة.

جدول (4):

يوضح العلاقة بين متغيرات الثقافة التنظيمية ومرونة القرارات الأخلاقية.

المتغيرات	(المتوسط، الانحراف المعياري)	معامل الانحدار، القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون r	اختبار T
الثقافة التنظيمية	المتوسط = 4.1 الانحراف المعياري = 0.7	معامل الانحدار = 0.30 p-value = 0.004	r = 0.50	p-value = 0.003
مرونة القرارات الأخلاقية	المتوسط = 3.9 الانحراف المعياري = 0.6			

من معطيات الجدول يتبين أن الثقافة التنظيمية لها متوسط قدره 4.1 (على مقياس من 1 إلى 5)؛ مما يشير إلى أن الموظفين يعتبرون ثقافة العمل قوية نسبياً مع انحراف معياري 0.7 الذي يوضح وجود بعض التباين في آراء الموظفين. أن مرونة القرارات الأخلاقية لها متوسط قدره 3.9؛ مما يشير إلى أن الموظفين يميلون إلى التعامل بمرونة نسبية مع القرارات الأخلاقية في بيئات العمل المتغيرة، حيث نجد الانحراف المعياري 0.6 يعكس مستوى تباين معتدل في المرونة بين الموظفين. كما نجد أن معامل الانحدار البالغ 0.30 يشير إلى وجود تأثير إيجابي معتدل للثقافة التنظيمية على مرونة القرارات الأخلاقية، وهذا يعني أن تعزيز الثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة مرونة الموظفين في اتخاذ القرارات الأخلاقية في بيئات العمل المتغيرة. وأن القيمة الاحتمالية (p-value = 0.004) تدل على أن هذا التأثير دال إحصائياً؛ مما يدعم الفرضية القائلة بأن هناك علاقة متبادلة بين المتغيرين.

أما معامل الارتباط بيرسون $r = 0.50$ يظهر علاقة إيجابية متوسطة القوة بين الثقافة التنظيمية ومرونة القرارات الأخلاقية، وهذا يعني أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية كانت القرارات الأخلاقية أكثر مرونة في ظل التغيرات في بيئة العمل، وأن اختبار T أظهر قيمة $p = 0.003$ ؛ مما يشير إلى أن الفرضية القائلة بوجود علاقة متبادلة بين الثقافة التنظيمية ومرونة القرارات الأخلاقية مقبولة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05. ومن خلال ما سبق نجد أن النتائج تشير إلى أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمبادئ التي يتم تبنيها داخل المؤسسة؛ تؤثر على مرونة القرارات الأخلاقية التي يتخذها الموظفون في بيئات العمل المتغيرة حيث يحتاج الموظفون إلى التعامل مع ظروف جديدة قد تتطلب اتخاذ قرارات سريعة، وإذا

كانت الثقافة التنظيمية قوية وتوفر توجيهات واضحة، فإن الموظفين يشعرون بمزيد من الثقة في اتخاذ قرارات أخلاقية مرنة تتماشى مع الظروف المتغيرة.

وبالتالي فالمرونة في القرارات الأخلاقية قد ترتبط بقدرة المنظمة على خلق بيئة تشجع على التفكير المستقل والإبداع في التعامل مع المشكلات الأخلاقية، فعندما يتم تعزيز الثقافة التنظيمية فإنها توفر إطارا مرجعيا يوجه الموظفين في اتخاذ قراراتهم حتى في الظروف المتغيرة. أما من منظور سوسيولوجي يمكن النظر إلى الثقافة التنظيمية القوية كعامل مهم في تحقيق التوازن بين الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقدرة على التكيف مع المتغيرات، وهذه الثقافة تسمح بخلق إطار أخلاقي مرن يستطيع الموظفون من خلاله التعامل مع التحولات التي قد تؤثر على اتخاذهم للقرارات.

وعليه فالعلاقة المتبادلة بين الثقافة التنظيمية ومرونة القرارات الأخلاقية تعكس أن أي تغييرات في أحد المتغيرين تؤثر بشكل مباشر على الآخر، فبيئة العمل التي تتسم بتغيرات متواصلة تتطلب ثقافة تنظيمية قوية تسهم في توفير الأدوات الأخلاقية التي تمكن الموظفين من التصرف بمرونة وفقا للمواقف المتغيرة. وبالتالي فالنتائج المتوصل إليها تدعم الفرضية القائلة بأن الثقافة التنظيمية تؤثر على مرونة القرارات الأخلاقية في بيئات العمل المتغيرة، فمن المهم أن تعمل المؤسسات على تعزيز الثقافة التنظيمية ليس فقط للحفاظ على الالتزام الأخلاقي ولكن أيضا لتمكين الموظفين من اتخاذ قرارات مرنة تتماشى مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.

4 نتائج، توصيات واقتراحات الدراسة:

1.4. نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية لموضوع أثر الثقافة التنظيمية على القرارات الأخلاقية: دراسة في بيئات العمل المتغيرة؛ تم التوصل إلى النتائج التالية:

- **تأثير القيم والمعتقدات:** أظهرت الدراسة أن القيم والمعتقدات المشتركة في المنظمة تؤثر بشكل كبير على اتخاذ القرارات الأخلاقية للأفراد، وبالتالي فإن تعزيز القيم الأخلاقية والمعايير الأخلاقية المشتركة في بيئة العمل يمكن أن يؤثر إيجابيا على قرارات الأفراد.
- **تأثير التعدد الثقافي:** أظهرت الدراسة أن بيئات العمل المتغيرة والتي تتميز بالتعدد الثقافي قد تواجه تحديات في اتخاذ القرارات الأخلاقية؛ إذ يرجع ذلك إلى اختلاف القيم والمعايير الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة. لذا يجب مراعاة التنوع الثقافي وتعزيز الفهم المتبادل والاحترام في بيئة العمل.

- **تأثير التدخلات التنظيمية:** أظهرت الدراسة أن التدخلات التنظيمية المناسبة يمكن أن تؤثر على تحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز اتخاذ القرارات الأخلاقية؛ إذ يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير برامج تدريبية وتوعوية تستهدف تعزيز الوعي الأخلاقي وتوفير الإرشاد والدعم للأفراد.
- **أهمية الشفافية والمساءلة:** أظهرت الدراسة أن تشجيع الشفافية وتعزيز المساءلة في اتخاذ القرارات الأخلاقية يمكن أن يساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية وتحسين قرارات الأفراد؛ إذ يجب أن يتم تحديد الآليات والسياسات التي تضمن الشفافية وتحقيق المساءلة بشأن السلوك الأخلاقي في المنظمة.
- وعليه يمكن للمنظمات أن تعزز الثقافة التنظيمية وتحسين القرارات الأخلاقية في بيئات العمل المتغيرة عن طريق تعزيز القيم الأخلاقية والتفهم المتبادل وتوفير الدعم والتوجيه المناسب.

2.4. توصيات واقتراحات الدراسة:

- بناء على نتائج هذه الدراسة، يوجد عدد من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية والقرارات الأخلاقية في بيئات العمل المتغيرة، حيث نقترح ما يلي:
- **تعزيز الوعي الثقافي:** يجب أن يتم توعية جميع أفراد المنظمة بأهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على القرارات الأخلاقية؛ إذ يمكن تحقيق ذلك من خلال ورش عمل وبرامج تدريبية تركز على قيم ومعايير السلوك الأخلاقي وكيفية تعزيزها في بيئة العمل.
 - **توفير الدعم والموارد:** يجب على الإدارة توفير الدعم اللازم والموارد المادية والبشرية لتعزيز الثقافة التنظيمية والقرارات الأخلاقية؛ إذ يمكن تخصيص ميزانية لتنفيذ برامج التدريب والتطوير المستمر، وتعيين فريق مختص لمتابعة وتقييم تنفيذ السياسات الأخلاقية في المنظمة.
 - **تشجيع الشفافية والمساءلة:** يجب أن تكون المنظمة ملتزمة بتشجيع الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات الأخلاقية؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة للإبلاغ عن المخالفات الأخلاقية وتقديم العقوبات المناسبة للمخالفين.
 - **تعزيز التنوع والتضامن:** يجب أن تشجع المنظمة التنوع والتضامن بين أفرادها، ويتحقق ذلك من خلال تشكيل فرق عمل متنوعة من حيث الثقافات والجنسيات والخلفيات الاجتماعية وتشجيع التفاعل والتعاون بينهم.
 - **المراجعة المستمرة:** يجب أن تتبع المنظمة نهجاً وطريقة للتقييم المستمر والمراجعة لقراراتها الأخلاقية وثقافتها التنظيمية؛ إذ يمكن تعيين لجان خاصة لتقييم ومراجعة السياسات

الأخلاقية وتوصيات تحسينها بناء على التغيرات في بيئة العمل والتحديات الأخلاقية الحديثة.

وعليه بتنفيذ هذه الاقتراحات والتوصيات؛ يمكن تعزيز الثقافة التنظيمية وتعزيز اتخاذ القرارات الأخلاقية في بيئات العمل المتغيرة وخلق بيئة عمل أكثر أخلاقية ومستدامة.

خاتمة:

يمكن الاستنتاج من هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على القرارات الأخلاقية في بيئات العمل المتغيرة، حيث توصلت الدراسة إلى أن العوامل الثقافية المختلفة، مثل القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة في المنظمة، تؤثر بشكل مباشر على اتخاذ القرارات الأخلاقية للأفراد داخل البيئة العملية، بالإضافة إلى ذلك فقد توصلت الدراسة إلى أن تأثير الثقافة التنظيمية على القرارات الأخلاقية قد يتغير في بيئات العمل المتغيرة. فعلى سبيل المثال، في بيئة عمل تتسم بالتنوع الثقافي والتنوع، قد تظهر تحديات جديدة تؤثر على اتخاذ القرارات الأخلاقية بسبب اختلاف القيم والمعايير الأخلاقية للأفراد.

ومن النتائج الهامة التي توصلت إليها الدراسة أيضاً، أن الثقافة التنظيمية ليست ثابتة، بل يمكن تغييرها وتطويرها عبر التدخلات المناسبة. هذا يفتح الباب لإمكانية تعزيز القرارات الأخلاقية في بيئات العمل المتغيرة من خلال تطوير ثقافة تنظيمية قوية ومتجاوبة مع التحديات الأخلاقية الحديثة.

وبناء على ذلك يمكن الاستنتاج بأن فهم التأثيرات الثقافية على القرارات الأخلاقية وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة هو أمر حاسم لتعزيز سلوك أخلاقي مستدام داخل بيئات العمل المتغيرة. إدراك هذه العلاقة واتخاذ التدابير المناسبة سيساهم في بناء بيئة عملية أكثر أخلاقية ومستدامة تعزز التطور والازدهار للمنظمات وأفرادها على حد سواء.

وعليه نأمل أن تكون هذه الدراسة قد أسهمت في زيادة الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية في تشكيل القرارات الأخلاقية وأثرها على بيئات العمل المتغيرة. إن تطبيق نتائج هذه الدراسة يمكن أن يساهم في بناء مجتمع عمل أكثر أخلاقية وتميزاً، حيث يتمتع الأفراد بثقة تامة في قدرتهم على اتخاذ القرارات الأخلاقية الصائبة بغض النظر عن التحديات التي يواجهونها.

قائمة المراجع:

1. صراب نورالدين، زايد مراد، 2018، الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، مجلد 04، عدد 08، ص 345-377.
2. جليد نور الدين، بركان أمينة، 2017، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، مجلد 03، عدد 08، ص 231-244.
3. عليوط سهام، بوجعدار خالد، 2022، أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوك الأخضر للموظف: دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير -ولاية جيجل-، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مجلد 15، عدد 01، ص 185-204.
4. الزعبي محمد عبد الله، 2012، إدارة بيئة العمل والتطوير التنظيمي، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
5. النجار عبد الله عبد الكريم، 2009، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني في المنظمات، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية.
6. المجيد عبد الله، 2010، أخلاقيات المهنة في الإسلام، السعودية، دار طيبة.
7. محمد راتب النابلسي، 2005، الأخلاق المهنية في الإسلام، سوريا، دار الفكر المعاصر.
8. محمد عابد الجابري، 2001، الفكر الأخلاقي العربي: دراسة مقارنة، لبنان، مركز دراسات الوحدة العربية.
9. حسن حنفي، 1990، التراث والتجديد: الموقف الأخلاقي والفلسفي، مصر، دار التنوير.
10. صقر محمد جلال، 2010، الثقافة التنظيمية وتأثير التغيرات البيئية، مصر، دار الفكر العربي.
11. ماهر أحمد، 2015، إدارة الموارد البشرية والتحول الحديثة في بيئات العمل، مصر، دار الجامعة الجديدة