

"دور أخلاقيات العمل الإسلامي في تحسين الاستقامة التنظيمية والصلابة  
التنظيمية في المنظمات: دراسة مفاهيمية"

**The Role of Islamic Work Ethics in Enhancing  
Organizational Integrity and Organizational Resilience:  
A Conceptual Study**

حسام فهمي اعجمي  
**Hossam Fahmy Aajami**

استلام البحث: ٢٩/٤/٢٠٢٥ م

نشر البحث: ٣٠/٦/٢٠٢٥ م

١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٥ م



## الملخص

تهدف هذه الدراسة المفاهيمية إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تؤديه أخلاقيات العمل الإسلامي في دعم وتعزيز الاستقامة التنظيمية والصلابة التنظيمية لدى العاملين داخل المؤسسات. فقد أصبحت المنظمات اليوم بحاجة ماسة إلى أطر أخلاقية راسخة تعزز الالتزام، وتدفع بالسلوكيات الإيجابية، وتسهم في مواجهة التحديات التنظيمية بكفاءة وثبات. وقد درس البحث بالتحليل المفاهيمي العلاقة بين القيم الأخلاقية الإسلامية مثل الأمانة، الإخلاص، العدل، الرقابة الذاتية، والتقوى، وبين تجليات السلوك التنظيمي المتزن، الذي يتجلى في الاستقامة المهنية والقدرة على الصمود التنظيمي في ظل الضغوط والأزمات. وتوصلت الدراسة إلى أن أخلاقيات العمل المستندة إلى المبادئ الإسلامية تسهم بشكل مباشر في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الاستقامة والصلابة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي واستدامة العمل. وتقتصر الدراسة ضرورة إدماج هذه المبادئ في سياسات الموارد البشرية والتدريب القيادي، بما يعزز من قدرة العاملين على اتخاذ قرارات أخلاقية، ويحسن من مستوى الالتزام والانضباط الداخلي الإسلامي.

**الكلمات المفتاحية:** أخلاقيات العمل الإسلامي، الصلابة التنظيمية، الاستقامة التنظيمية، القيم الإسلامية

في بيئة العمل

## Abstract

This conceptual study aims to highlight the vital role Islamic work ethics play in supporting and enhancing organizational integrity and resilience among employees within institutions. Organizations today are in dire need of robust ethical frameworks that foster commitment, promote positive behaviors, and enable them to meet organizational challenges efficiently and resiliently. The study conceptually analyzed the relationship between Islamic ethical values, such as honesty, sincerity, justice, self-control, and piety, and the manifestations of balanced organizational behavior,

which are characterized by professional integrity and organizational resilience under pressure and crisis. The study concluded that work ethics based on Islamic principles directly contribute to building an organizational culture based on integrity, trust, and trustworthiness, which positively impacts institutional performance and business sustainability. The study suggests the need to integrate these principles into human resources policies and leadership training, enhancing

employees' ability to make ethical decisions and improving the level of Islamic internal commitment and discipline.

**Keywords:** Islamic work ethics, organizational resilience, organizational integrity, Islamic values in the work environment

### المقدمة:

تُعَدُّ أخلاقيات العمل من الركائز الأساسية التي تُسهم في تعزيز بيئة تنظيمية صحية ومستدامة داخل المؤسسات. ومع تنامي التحديات الإدارية والاجتماعية، برزت الحاجة إلى نماذج أخلاقية مستمدة من منظومات قيمية أصيلة، أبرزها المنظومة الإسلامية، لما تحمله من مبادئ تُعلي من قيم الأمانة، والعدل، والإخلاص، والرقابة الذاتية. ومن هذا المنطلق، بات من الضروري النظر إلى أخلاقيات العمل الإسلامي بوصفها إطاراً مرجعياً يسهم في تعزيز الاستقامة التنظيمية والصلابة التنظيمية.

فالاستقامة التنظيمية تشير إلى التزام الأفراد والمجموعات داخل المنظمة بالمبادئ والقيم الأخلاقية والسلوكية المتسقة مع الأهداف المؤسسية، أما الصلابة التنظيمية فترتبط بقدرة المنظمة على التكيف مع التحديات والصدمات ومواجهتها دون الانهيار القيمي أو المؤسسي. وفي ظل الأزمات الإدارية المعاصرة وتقلُّب البيئات التنظيمية، تزداد الحاجة إلى استكشاف العلاقة بين القيم الأخلاقية الإسلامية وبين ثبات المنظمات واستقامتها.

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة المفاهيمية لتسلط الضوء على الأسس النظرية لأخلاقيات العمل الإسلامي، وتُحلّل دورها في دعم الاستقامة التنظيمية وتعزيز الصلابة داخل المنظمات من منظور نظري تكاملي، مما يفتح المجال أمام الباحثين والممارسين لتطوير نماذج عملية مستندة إلى مرجعيات قيمية راسخة.

**مشكلة البحث:** تواجه العديد من المنظمات المعاصرة تحديات تتعلق بانخفاض مستويات الالتزام الأخلاقي وضعف منظومة القيم، مما ينعكس سلباً على قدرتها في تحقيق الاستقامة التنظيمية والصلابة في مواجهة الأزمات والتغيرات. وعلى الرغم من التقدم في تبني أنظمة حوكمة ومعايير أخلاقية إدارية

مستوردة، إلا أن كثيراً منها يفتقر إلى البعد القيمي المتجذر في السياق الثقافي والديني للمجتمعات الإسلامية. وهنا تبرز مشكلة البحث في التساؤل الأساسي الآتي:

" ما دور أخلاقيات العمل الإسلامي في تحسين الاستقامة التنظيمية والصلابة التنظيمية في المنظمات؟" وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس عدة أسئلة فرعية، منها:

- ما المفاهيم الأساسية لأخلاقيات العمل في الإسلام؟
- كيف تُعرّف الاستقامة التنظيمية والصلابة التنظيمية في الأدبيات الإدارية؟
- ما أوجه العلاقة النظرية بين الأخلاقيات الإسلامية والسلوك التنظيمي القيمي؟
- كيف يمكن لأخلاقيات العمل الإسلامي أن تسهم في بناء منظمات مستقيمة وصلبة أخلاقياً وتنظيمياً؟

**أهداف البحث:** يهدف هذا البحث إلى:

١. تحليل المفاهيم النظرية لأخلاقيات العمل الإسلامي والاستقامة التنظيمية والصلابة التنظيمية.
٢. استكشاف العلاقة النظرية بين القيم الأخلاقية الإسلامية والممارسات التنظيمية الفعالة.
٣. اقتراح إطار مفاهيمي يُبرز دور أخلاقيات العمل الإسلامي في تعزيز كل من الاستقامة والصلابة التنظيمية.
٤. الإسهام في الأدبيات العربية المتعلقة بالإدارة الأخلاقية المستندة إلى المرجعية الإسلامية.

**أهمية البحث:** تنبع أهمية هذا البحث من عدة جوانب:

- أهمية علمية: يضيف إلى الأدبيات العلمية نموذجاً مفاهيمياً جديداً يربط بين الأخلاق الإسلامية والسلوك التنظيمي، وهو ما يُعد إسهاماً نظرياً في مجال الإدارة الأخلاقية.
- أهمية عملية: يقدم هذا البحث أسساً يُمكن أن تعتمد عليها المؤسسات في بناء بيئات عمل أكثر التزاماً واستقراراً ومرونة، خاصة في السياقات الإسلامية.

- أهمية اجتماعية وثقافية: يعزز من دمج القيم الإسلامية الأصيلة في الممارسات الإدارية والتنظيمية المعاصرة، بما يحقق التوافق بين الدين والحياة المهنية.
- سد الفجوة المعرفية: يُعالج قصوراً ملحوظاً في الأدبيات الإدارية المتعلقة بدمج الأخلاقيات الإسلامية في مفهوم الصلابة التنظيمية والاستقامة المؤسسية.

**فرضية البحث:** نظراً للطبيعة المفاهيمية للبحث، فإن الفرضية تأخذ الشكل النظري الآتي: "تسهم أخلاقيات العمل الإسلامي في تعزيز الاستقامة التنظيمية والصلابة التنظيمية، عن طريق ترسيخ قيم الأمانة، والعدالة، والرقابة الذاتية، والتكافل داخل بيئة العمل."

### المبحث الأول: الإطار النظري

أولاً: أخلاقيات العمل الإسلامي.

#### ١. مفهوم أخلاقيات العمل الإسلامي.

أخلاقيات العمل الإسلامية راسخة في النصوص المقدسة التي تُقدم توجيهات أساسية للمسلمين في مساعيهم المهنية (محمد وآخرون، ٢٠١٦). من المنظور الإسلامي، العمل ليس مجرد مهمة، بل وسيلة حيوية لتعزيز الرفاه الاقتصادي والاجتماعي والنفسي، انطلاقاً من الإيمان بالله (صحّات وآخرون، ٢٠١٥). تدعو هذه التعاليم إلى عدة مبادئ أخلاقية، تبرز منها أربعة مفاهيم رئيسية: أخلاقيات العمل، والمنافسة، والشفافية، والسلوك المسؤول. في نهاية المطاف، يتمثل هدف أخلاقيات العمل الإسلامية في تعزيز الرحمة وحسن النية تجاه جميع المخلوقات، مما يعكس إيماناً راسخاً برسالة حياة المسلم (تريوونو ووان، ٢٠٠٠). إن تبني هذه الأخلاقيات من شأنه أن يؤدي إلى مجتمع أكثر انسجاماً وازدهاراً.

ويمكن تعريف أخلاقيات العمل الإسلامي على أنها مجموعة المبادئ والمُثل والقيم الفاضلة التي حثَّ الإسلام على تمثّلها والالتزام بها في أداء العمل.

تلعب الأخلاق دوراً محورياً في الشريعة الإسلامية، حيث تركز على تحقيق العدالة والنزاهة في جميع ممارسات العمل. التأكيد على الأخلاقيات الإسلامية في البيئة العملية يسهم في اتخاذ قرارات تجارية مسئولة ويعزز من ثقة المجتمع والعملاء تجاه الشركات. \*الأخلاقيات الإسلامية\* تعد أساسية في بناء علاقات متينة ومستدامة مع جميع الأطراف المعنية.

تعد القيم الأخلاقية واحدة من أهم العوامل التي تسهم في بناء بيئة عمل صحية ومحترمة. عن طريق الالتزام بالقيم الأخلاقية، يمكننا تحسين العلاقات المهنية وتشجيع السلوك الأخلاقي بين الموظفين.

وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ - رضي الله عنه، عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: (مَا بَعَثَ اللهُ نَبِيًّا إِلَّا رَعَى الْغَنَمَ. فَقَالَ أَصْحَابُهُ: وَأَنْتَ، فَقَالَ: نَعَمْ، كُنْتُ أُرْعَاهَا عَلَى قَرَارِيطٍ لِأَهْلِ مَكَّةَ. )

وقد جعل الله سبحانه وتعالى للعبد المسلم الأجور العظيمة عند قيامه بالعمل، فعن جابر بن عبد الله رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول (لا يغرس رجل مسلم غرسا، ولا زرعاً فيأكل منه سبع أو طائر أو شيء، إلا كان له فيه أجر .

وللأخلاق في الإسلام أهمية عظيمة ومنزلة رفيعة ومما يدل على ذلك ما يأتي:

أن الله سبحانه وتعالى مدح نبيه عليه الصلاة والسلام لاتصافه بهذا الوصف الكريم فقال جل وعلا: وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ (القلم: ٤).

جاء نبينا الكريم صلى الله عليه وسلم ليتمم مكارم الأخلاق، وكان يدعو إلى التمسك بالأخلاق الفاضلة، ويحذر من جميع الأخلاق القبيحة، فعن أبي هريرة رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ صَالِحَ الْأَخْلَاقِ).

إن الخلق الحسن من أعظم الأمور التي تنقل ميزان العبد يوم القيامة، فعن أبي الدرداء رضي الله عنه قال أن النبي: (ما من شيء أثقل في ميزان المؤمن يوم القيامة من حسن الخلق، وإن الله يبغض الفاحش البذيء) رواه الترمذي وقال: حديث حسن صحيح.

## ٢. ضوابط وأخلاقيات العمل في الإسلام

لقد تحدث القرآن الكريم عن العمل ومشتقاته التي سمي بها أكثر من ثلاثمائة مرة، منها أكثر من النصف مقرونا بالوصف الحسن وهو ما يشير إليه منهج القرآن الكريم، وإنما يهدف إلى ترسيخ مفهوم العمل الصالح في سلوك أبناء الأمة.

فالإسلام يجعل العمل سببا للرزق وطريقا له فمن التمس الأسباب حلّ له الرزق، ومن قعد عن العمل فليس له جزاء إلا الحرمان (حسنين علي، ٢٠١١م)، وتتضمن أخلاقيات العمل في الإسلام مجموعة من الضوابط نلخص بعضها فيما يأتي:

### أ. النية أساس العمل

لكل عمل نية أو دافع له، وقد قال الإمام الغزالي: "اعلم أن النية والإرادة والقصد عبارات متواردة على معنى واحد وهي حالة وصفة للقلب يكتنفها أمران: علم وعمل والعلم يقدم العمل لأنه أصله وشرطه والعمل يتبع العلم لأنه فرع وثمرته... وكل عمل لا يتم إلا بثلاثة أمور علم وإرادة وقدرة (مرسي، (دت)، ص: ٦٤) وقد ورد في قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إنما الأعمال بالنيات ولكل امرئ ما نوى..."، وهذا يدل على أهمية ومكانة النية فبصلاحها يعطى العبد الأجر الكبير والثواب العظيم، ولو لم يعمل وإنما نوى نية صادقة، ولهذا قال النبي (صلى الله عليه وسلم): "إذا مرض العبد أو سافر كتب له مثل ما كان يعمل مقيما صحيحا" (القحطاني، ٢٠١٥م، ص: ٢٢).

وهنا يظهر مدى أهمية تقديم النية عند القيام بأي عمل مهما كان نوعه أو الغرض منه، فهي معيار لتحديد قيمة العمل وفضله فالنية هي روح الفعل أو العمل والتي إذا تجرد منها كان ميتا حسب ما قاله شيخ الإسلام ابن تيمية رحمه الله).

### ت. اختيار العمل المناسب

ثمة أعمال يلجأ إليها الإنسان وهو يظن أنها أحسن الأعمال، والعمل المناسب هو وحده الذي يعرفه حق المعرفة ويجزى به (البكري، ١٩٨٦م، ص: ٦٢). ويتوقف النجاح في العمل على الرغبة الصادقة في



النجاح مع سنوح الفرصة لذلك، هذه الرغبة الصادقة هي الاقتناع والإيمان بقدسية هذا العمل وقيمته الفاضلة (البكري، ١٩٨٦م، ص ٧٤) فالعمل الناجح والمميز هو الذي يستوجب على الإنسان اختياره بما يتناسب مع قدراته ومواهبه العملية.

#### ث. الأمانة:

من أشرف الصفات الجليلة التي حث الإسلام عليها (عمران (د.ت) ص: ١٢) فالأمانة خلق إسلامي يعني أن المسلم يتحمل المسؤولية في كل عمل يؤديه سواء كان هذا العمل متعلقاً بالله أو بالناس (عزام، ١٩٨٦م، ص: ٥١) فأداء العمل بخشية من الله وبأمانة وإخلاص بالتأكيد سيطبع عليه الصلاح وترتفع قيمته في المجتمع ككل فيهيئ أفراد صالحين يصونهم من الهوان والذل ويجنبهم طلب الحاجة للغير، فيحفظ عفتهم وكرامتهم.

#### ج. الإخلاص والالتقان:

تكمُن حقيقة الإخلاص في أداء الفرد فعل أو عمل ما بكل تفاني وبذمة وضمير لا تشويه علة أو خطأ فيستخضر الإخلاص والالتقان دوماً طمعاً في رضا الله وثوابه غير متصنع في ذلك، حيث يقول رسول الله (صلى الله عليه وسلم): "إن يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه وإلتقان صفة وصف الله سبحانه وتعالى بها نفسه في قوله: صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ ﴿ (النمل: ٨٨) ﴾ إلى جانب الكثير من الآيات الذي ذكرنا بها الله في القرآن الكريم فنيهنا ومن ثم أمرنا توخي الإخلاص والحرص على الدقة والإلتقان موضحاً ما سيناله الفرد من جزاء وثواب وذلك في قوله تعالى: إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴿ (الكهف (٣٠)، وقوله تعالى: ﴿ الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ ﴾ (الملك: ٢). فعلى الفرد أن يحكم عمله بإخلاص وصدق وإتقان، قاصداً بذلك النفع للمسلمين ميسراً لهم باذلاً لهم العون في حدود نظام العمل ( الخراز، ٢٠٠٩: ٤٣٥).

### ج. الالتزام بأخلاق العمل

أخلاقيات العمل مبنية على مدى إيمان الفرد بالقيم والمبادئ المقدسة التي تعتبر من الأمور الضرورية الواجب توافرها في ممارسة الأعمال وهو ما يستوجب تنفيذها والالتزام بها، فكل عمل يقوم به الإنسان (ذكر أنثى) مقترن بالالتزام الدائم حتى يكون صالحاً لينال به الاطمئنان والسعادة في الدنيا، والجزاء الحسن والثواب في الآخرة، قال الله تعالى: ﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ (النحل: ٩٧). لعلنا نورد بعض الوسائل التي تساهم في تعزيز أخلاق الإسلام في مزاولة العمل التي تركز بالدرجة الأولى على التمسك بتعاليم الدين الإسلامي الحنيف واقتداء بنبينا محمد (صلى الله عليه وسلم) والتحلي بمكارم أخلاقه سواء تعلق الأمر بالتعاملات أو في تسيير شؤون العامة.

- القدوة الحسنة وخير ما نفتدي به هو رسول الله (صلى الله عليه وسلم)
- الرفع من الرقابة الذاتية ويكون ذلك عن طريق مراعاة الضمير الأخلاقي في ممارسة العمل، والإيمان دوماً بأن الله تعالى يراقبنا فهو أعلى وأعلم بما نقوم به
- الرفع من الجانب الروحي والديني: ويكون عن طريق الإدراك التام بأن العمل بمثابة عبادة يستوجب القيام بها على أكمل وجه
- صياغة بنود أو شعارات تحث على التحلي بأخلاقيات إسلامية تساعد في تنمية الالتزام لدى العاملين
- استخدام نظام تحفيزي لتعزيز السلوكات الإيجابية وتشجيع انتشارها، مثل: المكافأة (المعنوية والمادية)

### ٨. مجالات العمل المذكورة في القرآن الكريم

وجه الله سبحانه وتعالى عباده إلى العمل بُغية الكسب والرزق، وهو ما تؤكد قواعد الإسلام وسيرة الرسل والأنبياء والصالحين لينالوا حياة كريمة تصون كرامتهم وتحفظ عفتهم، فقد ظهرت كلمة عمل ومشتقاتها . يعملون. اعملوا عملكم... تقريبا في جميع السور القرآنية. لهذا يحظى العمل في الإسلام

بمنزلة عظيمة وهو ما يظهر وبصورة واضحة في القرآن الكريم، الذي تزرخ آياته بطرح مجموعة من المهن والحرف التي سبقنا إليها الرسل والأنبياء والأولين على مر السنين.

## ثانياً: الصلابة التنظيمية.

### ١. مفهوم الصلابة التنظيمية.

الصلابة التنظيمية مفهومٌ بالغ الأهمية في عالم الأعمال، إذ تؤثر على الوظائف التي تتبناها المؤسسات. وعلى الرغم من دراسة المرونة في مختلف التخصصات العلمية، إلا أنه لم يتوصل بعد إلى تعريف موحد ومنهجي لها. نهدف في هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الصلابة عن طريق دراسة المرادفات ذات الصلة واستكشاف العلاقات بينها.

تتكون الصلابة التنظيمية من ثلاث آليات مترابطة عبر ثلاث طبقات: الاستراتيجية، والوظيفية، والبنية التحتية. وتؤكد على أهمية إنشاء أنظمة متكاملة قادرة على تحمل حالة عدم اليقين والتغيرات البيئية. ومن خلال التركيز على الصلابة والقوة والمتانة، يمكن للمؤسسات تحسين إدارة المخاطر وضمان استمرارية العمليات.

في بيئة اليوم سريعة الخطى وغير المتوقعة، يُعد فهم كيفية قدرة المؤسسات على الحفاظ على وظائفها الأساسية في ظل المخاطر أمراً بالغ الأهمية لتحقيق الصلابة (ديسوزا، ٢٠٢١: ٦٠٨٩). غالباً ما تُقارن القدرة على التكيف والحفاظ على المرونة خلال الأوقات المضطربة بالصلابة، إلا أن هناك تناقضاً كبيراً في الأدبيات المتعلقة بهذه المصطلحات. كثيراً ما تُستخدم مفاهيم مثل المرونة، والتكيف الاستباقي، والقوة، والمتانة بالتبادل مع الصلابة، مما قد يؤدي إلى التباس.

دون فهم واضح لما إذا كانت الصلابة، والمرونة، والقدرة على التكيف، وخفة الحركة، والمتانة مفاهيم مترادفة أو منفصلة، قد تتوصل المؤسسات إلى استنتاجات متباينة حول أهميتها. من الضروري استكشاف الترابطات بين هذه المفاهيم لتجنب التفسيرات الخاطئة. ندعو إلى نظرية شاملة تُرشد تطوير الصلابة، والمقاومة، والمرونة، والمتانة، والقدرة على التكيف معاً على مستوى المؤسسة (كارمان، ٢٠١٩: ٣٠٦).

وعن طريق ذلك، يُمكننا تعزيز نهج أكثر صرامة للصلاية التنظيمية يُمكن للمنظمات من النجاح في مواجهة التحديات المستمرة.

ازدادت أهمية دراسة الصلاية التنظيمية بشكل ملحوظ نتيجةً لتداعيات جائحة كوفيد-١٩ وتأثيرها المدمر على المؤسسات والمجتمع ككل. يُعد فهم الصلاية التنظيمية أمرًا بالغ الأهمية، إذ يُقدم رؤى قيّمة حول كيفية قدرة المؤسسات على الصمود في وجه الأزمات العالمية، مثل جائحة كوفيد-١٩. كما يُزود المديرين والقادة بالأدوات اللازمة للتمكين والاستدامة والمرونة.

تشير الصلاية إلى قدرة النظام على توقع الأزمات والتعامل معها والعودة إلى حالتها الطبيعية أو حتى إلى حالة أكثر ملاءمة. وتُركز على الآليات الأساسية التي تُمكن النظام من الاستجابة بشكل استباقي وسريع للتحديات المتوقعة وغير المتوقعة. وبشكل عام، تشمل الصلاية مفهومًا أوسع من مجرد المرونة؛ فهي تُمثل قدرة شاملة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

عند مواجهة الاضطرابات والأزمات البيئية، يجب على المؤسسات التعافي بسرعة والتكيف بشكل ديناميكي لضمان استمراريتها. كما يحتاج النظام المرن إلى التعلم من تجاربه، مما يُعزز قدرته على التنبؤ بمختلف أنواع الاضطرابات والتحديات المستقبلية والتغيرات المفاجئة في البيئة الخارجية، والاستعداد لها، والاستجابة لها. للأسف، لا تزال الكثير من المؤسسات تعاني من إخفاقات متكررة في إدارة الأزمات. على سبيل المثال، واجه قطاع الطيران أزمات عالمية كثيرة، بما في ذلك أزمات النفط، وحرب الخليج، ومتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد (سارس)، والركود الاقتصادي، وجائحة كوفيد-١٩. يشير هذا النمط إلى أن القادة والمديرين في هذه المؤسسات غالبًا ما يفتقرون إلى فهم كافٍ لمرونة المؤسسات.

إن مفاهيم الصلاية التنظيمية كلها تبين الحالات التي تستفيد منها المنظمات عند تعرضها للمخاطر، والأزمات، والكوارث التي تتعرض لها أثناء أدائها للمهام التي تقوم بها، وتخرج منها معاناة، على الرغم من أن مفهوم الصلاية له معنى بعيد المدى في علم مخاطر الكوارث، لأنه يشمل الابتكار، والقيادة، والإدارة العليا، والاستراتيجية، والتحول، والتعلم، والتكرار الوظيفي، وضوابط التغذية المرتدة للتعويض عن التغيرات في البيئة، لذلك كشف الباحثون أن مفهوم الصلاية ظهر في نظرية الهندسة والتحكم. إن

الفكرة القائلة بأن الصلابة تتعلق بالحفاظ على حالة النظام ضمن نطاق ضيق من الأداء، ليست واضحة عند مقارنتها بأدلة موضوعية. إن الصلابة لا تعني (الجمود) ولكنها تصف قدرة النظام على التكيف، والابتكار في توقع أو استجابة للاضطرابات البيئية، إن مفهوم الصلابة في علم الإدارة ينبغي أن يصاغ ضمن قوة، ومثانة المنظمة، ومرونتها لتحمل المخاطر والخروج منها بالمعانة، والاستفادة ضمن التجارب المفيدة لصيانة وتنمية أعمالها، وأن تكون المخاطرة في المنظمة واضحة بما فيه الكفاية لكل قائد لإصدار حكم قيمي عند مستوى قبول التباين، بالمعنى الضمني هو أن قادة ومدراء المنظمات القوية هي تلك المنظمات التي تدير المخاطر، والأزمات، والكوارث ضمن مجموعة من مستوى تحمل مخاطر القبول، أو الحد منها، وتوظيفها لصالحها، وتقديم العلاج اللازم لحل المشكلات.

## ٢. عناصر الصلابة التنظيمية

تم اعتماد مفهوم الصلابة في الكثير من المجالات على أنها خاصية تسمح للنظام بالحفاظ على وظائفه ضد الاضطرابات البيئية، وهناك عناصر للصلابة تستند إلى هذا المفهوم وهي: (ميرخان والساجي، ٢٠١٩: ٢١٢)

### ١. النظام System:

عبارة عن مجموعة معقدة من الأجزاء الفردية المترابطة، ويعد النظام هو وحدة فحص الصلابة، لذا تعد الصلابة خاصية يتكون منها النظام ويمكن تطبيقها على المستويات الأخرى أو أجزاء النظام، ويمكن النظر إلى الصلابة عن طريق منظورين الأول: النظر إلى النظام كأداة (Xu & Mannor, 2012: 395)، وتشير الأداة إلى نموذج يتضمن مجموعة من العمليات الحسابية لتمويل مدخلات النظام إلى مخرجات النظام، وهذا يعني، أن عملية اعتماد منظور النظام للأداة، يمكن عن طريق النظر إلى المنظمات كنماذج أعمال، وهذا المنظور يؤكد نموذج الأعمال على نهج شمولي على مستوى النظام.

## ٢. الوظيفة:

تشير وظيفة النظام إلى سمة النظام، أو السلوك، أو البنية، أو مخرجات النظام. من منظور النظام الآلي، فإن وظيفة النظام هي خاصية لمخرجات النظام. وعن طريق تحليل الصلابة هو للتأكد من أن النظام موثوق به عند تطبيق الأداة في السياقات المختلفة. لذلك، يفضل استخدام أداة قوية لتوليد مخرجات صحيحة، بغض النظر عن مدخلات النظام، بمعنى يمكن أن تشير مخرجات النظام الصحيحة إلى مخرجات نفس النظام، مثل التباين، ومتوسط مخرجات ذلك النظام، أو التأثير المتعلق بمخرجات النظام،

مثل صحة تنبؤات النموذج. إذا كان المرء يهدف إلى تبني نموذج أعمال معين، فيجب أن يتوقع القادة الجامعيون نفس المخرجات الصحيحة والسليمة مع أعمال وتوقعات مستقبلية أفضل.

### ٣. الاضطراب:

يُشير اضطراب النظام إلى أي انحراف عند تشغيل النظام التشغيل الروتيني، ويمكن أن يؤثر على وظائف النظام.

### ٤. البيئة:

تشير بيئة النظام إلى تلك السياقات التي تحدد الإرشادات العامة غير المتجانسة والمتعددة لعمليات النظام (Sakurai & Chughtai, 2020:6).

يمكن أن تؤثر البيئة على وظائف النظام، إذا كانت وظائف النظام مرتبطة بالتفاعلات بين النظام المركزي والأنظمة الفرعية الأخرى في البيئة، إذ يلاحظ أن بقاء التنظيم يعتمد بشكل كبير على العلاقات المنظمة مع المنظمات أو الجهات الفاعلة الأخرى، أي في بيئات العمل المختلفة يمكن أن يختلف البقاء التنظيمي، وتؤثر البيئة على اضطراب النظام، ويعتمد حجم تلك الاضطرابات في البيئة على نوع تلك البيئة.

على سبيل المثال، اضطراب شبكة الأنترنت في بلد يعاني من ضعف البنية التحتية للاتصالات، وهي تحدث في كثير من الأحيان، لذلك، وهذا الاضطراب قد يكون بسيطاً لمنظمة ما. أما في بلد آخر فيه تعطل الأنترنت نادراً، يمكن أن يكون انقطاعه لمرة واحدة حدثاً كبيراً، يعكس البقاء على قيد الحياة وسط نطاقات مختلفة من اضطرابات الأنترنت على درجات متفاوتة من المنظمة.

## ثالثاً: الاستقامة التنظيمية.

### ١. مفهوم الاستقامة التنظيمية.

بزغت الأفكار حول "الاستقامة" منذ آلاف السنين في العصر الكلاسيكي، في زمن الحضارة اليونانية القديمة، التي سعى الفلاسفة باستمرار إلى وصفها بالظروف التي تمكن الناس والمجتمعات من الإزدهار، وكان أرسطو أول المفكرين الذين ذكروا موضوع الاستقامة في كتابه الخامس من كتب الاخلاق النيقوماخية (وهي إحدى تصانيف أرسطو اهداه لابنه نيقوماخس لتعليمه الاخلاق والفضائل)، إذ نسب الاخلاقيات الفاضلة إلى الاخلاق النيقوماخية الفلسفية وأخلاقيات العمل، ويرمز لها باليونانية بكلمة

(Arete) التي تعني "القوة" أو "التميز" أي التميز الاخلاقي و الفكري، ثم تُرجمت لاحقاً لللاتينية بالكلمة (Virtus)، التي تعني الحكمة، والشجاعة، والإنسانية، والعدالة، والنزاهة والمغفرة والتسامح، كما وصفها افلاطون وكذلك ارسطو بأنها "الأفعال والرغبات الايجابية التي يَنْتِج عنها منفعة فردية واجتماعية" (Constantinescu & Kaptein 2021: 6) و (winn, 2018: 2).

وقدم أرسطو في كتابه "the Nicomachean Ethics" وهو الاسم الذي يطلق عادة على أشهر أعمال أرسطو في مجال الأخلاق، الذي جاء تحليلاً للظروف التي تجعل الأفعال الفاضلة والسيئة ممكنة، أي الظروف التي بموجبها يكون من المناسب إلقاء اللوم أو الثناء على شخص ما نتيجة لأفعاله، فمن وجهة النظر الأرسطية، "لا نمتدح ولا نلام على عواطفنا، بل على فضائلنا وذائلنا" وبتابع أخلاقيات الاستقامة الأرسطية، التي تركز على التقييم الأخلاقي، والشخصية، والازدهار البشري، والتميز، فمن المفترض تسليط الضوء أولاً على أخلاقيات الطبيعة الانسانية أو الشخصية، وثانياً بأخلاقيات الفعل الفاضل أو المستقيم، لأن الفعل الفاضل يعتمد على الشخص الفاضل فعلى هذا النحو، يتم التعبير عنها داخلياً في الشخصية الفردية (استقامة الفرد) ومن ثم تجسد في الفعل المستقيم.

إذ يتم التعبير عن استقامة الفرد في الأعمال، حيث يقوم الشخص المستقيم بتنفيذ الإجراءات الصحيحة للأسباب الصحيحة وفي الظروف المناسبة، اما مفهوم "الاستقامة التنظيمية" فقد ارتبط بالمدى الذي تحافظ فيه الهياكل التنظيمية والعمليات على التميز التنظيمي والازدهار الفردي، وهكذا، فإنها "تحدد سياقاً أو موقفاً أو حالة في المنظمات تؤدي إلى الفضائل والتي ترتبط بالعمليات والممارسات التي تدعم إظهار السلوك المستقيم والسعي لتحقيق أعلى التطلعات في حالة الإنسان (Constantinescu 2021: 6-9).

ولم يحظَ مفهوم "الاستقامة التنظيمية" اهمية في المجتمع العلمي في الاعوام الماضية، إذ يُنظر إليها تقليدياً على أنها نسبية، خاصة بالثقافة، فقد أولاه الباحثون اهتماماً متزايداً في الآونة الاخيرة، كونها أحد المفاهيم الحديثة في علم النفس الايجابي، (أبو شكير، ٢٠١٨: ٥٦)، التي تعد من المصطلحات التي ذكرت في مواضع كثيرة في القرآن الكريم كقوله تعالى (ان الذين قالوا ربنا الله ثم استقاموا)، كقول استقام

الإنسان أي اعتدل سلوكه وكانت أخلاقه فاضلة، وتعني اصطلاحاً " الصلاح " والهمة، والقصد، والعزم على الأمر، والمحافظة والملازمة والمداومة على الشيء وتقويمه وتقدير قيمته، والعدل والاتزان والتوازن في السلوك والتحلي بالأخلاق الحميدة (كولك، ٢٠١٠: ١٧).

وقد أشير إلى الاستقامة التنظيمية لأول مرة في الأدبيات عام (٢٠٠٣) من الباحث (كيم كامبيرون) وهو بروفيسور في جامعة ميشيغان للأعمال، عندما ذكر أن الاستقامة التنظيمية هي إحدى المفاهيم المهمة في علم النفس الإيجابي، التي يمكن تضمينها في أنشطة الأفراد، والعمل الجماعي، والخصائص الثقافية للمنظمة، والعمليات التنظيمية، والذي أشار إلى أنه لا يمكن أن تكون المنظمات مستقيمة من غير أفراد عاملين يمتلكون سمات فردية فاضلة كالنقّة، والتعاطف، والمغفرة، والشجاعة، والإنسانية، والعدالة، والاعتدال، والتفائل، والنقّة، والرحمة، والنزاهة، والتسامح" التي تمارس ضمن أعمال المنظمة، وستضمن لهم أن منظماتهم ستصبح فاضلة، لأن السمات الفردية المستقيمة يمكن تبني الاستقامة في منظمات الأعمال على مختلف أشكالها (Mahmood & Al- Jader, 2021: 772).

ويرتبط مفهوم "الاستقامة التنظيمية" ارتباطاً وثيقاً بما هو جيد ويصب في مصلحة الإنسان"، إذ تشير إلى المعتقدات والرغبات والعمليات الداخلية للإنسان ذات التأثيرات البشرية التي يتم توجيهها نحو إحداث تأثير إيجابي على الآخرين، التي من الممكن أن يبدأها الفرد بنفسه ثم يطلقها ويشاركها عن طريق الأنشطة الايجابية للآخرين في المنظمات، وذلك عن طريق التفاعلات البشرية، بما في ذلك المواقف والسلوكيات الإيجابية، كالحب والعطف والمغفرة والنقّة. الخ، التي تمثل قيماً اجتماعية مهمة في السياق التنظيمي، إذ إنها تسمح لنا بفهم أفضل للنضال التنظيمي من أجل الصالح العام الذي يسهل ازدهار الإنسان، وفضلاً عن ذلك فهي تتضمن ظروفاً تنظيمية يجري عبرها ممارسة "العادات والأفعال والرغبات والإجراءات الفريدة والجيدة" وتشجيعها وصقلها ومشاركتها والمحافظة عليها على المستوى الفردي والتنظيمي (Zeng,2018,81)، (Ntayi et al.,2019:106)، (Salas-Vallina,2020:3-4).



## ٢. أبعاد الاستقامة التنظيمية.

في عام ٢٠٠٤ قام كامرون (Kim Cameron) وزميلته برايت (Bright)، وكازا (Caza) بتحديد خمسة أبعاد رئيسية للاستقامة التنظيمية، تمثلت (بالتفأول التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي، والنزاهة التنظيمية، والتسامح التنظيمي) (الناصري، ٢٠٢٠: ٣٣٥).

ركز الباحثين على خمسة أبعاد رئيسية لقياس متغير الاستقامة التنظيمية تتمثل (بالتفأول التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) التي تم الأخذ بها بالاستناد إلى الدراسات الآتية وحسب التسلسل الزمني: (Hur et al., 2017:8:9) و (Ntay et al., 2019: 110-) و (Sun & Yoon 2020:3-4) و (Al-Helli et al., 2021:3-5) ولذلك ستعتمد هذه الأبعاد في دراستها الحالية التي سيتم عرضها وفق الفقرات الآتية:

➤ التفأول التنظيمي: وعرف (Sun & Yoon 2020:3) "التفأول التنظيمي" بأنه تيقن وإيمان الأفراد العاملين بأنهم سينجحون في مواجهة المشكلات والتحديات الكبيرة التي تواجههم على الرغم من صعوبتها وخطورتها، وعرفه (Forst, 2021:177) على أنه ثقافة المنظمة التي تعزز قدرة الفرد العامل على الرؤية والتركيز والشعور بالرضا، في نفسه وفي الآخرين وفي عملهم، بغض النظر عن ظروف العمل التي تواجهه.

➤ الثقة التنظيمية: ينظر (Ntay et al., 2019:110-111) إلى الثقة على أنها الميل إلى الأمل في سلوك الأفراد ومدى حرص الفرد على إسناد النوايا الحسنة إلى سلوكيات الآخرين والثقة فيها، كما بين أن الثقة التنظيمية ديناميكية لأنها يمكن أن تزيد أو تنقص، اعتمادًا على طبيعة التفاعلات المستمرة بين المؤتمن (الأفراد العاملين) والوصي (المنظمة) فإذا استوفى الأشخاص الموثوق بهم توقعاتهم بشأن السلوك الإيجابي، ستزداد الثقة بشكل طبيعي وإذا لم يتم تلبية تلك الثقة، لذلك فهي ليست ثابتة حتى في الحياة التنظيمية وبشكل عام يوجد نوعين من الثقة داخل المنظمة : (الثقة بين الأفراد، والثقة في النظام أو المنظمة).

➤ التعاطف التنظيمي: يشير التعاطف التنظيمي إلى حالة ذهنية فردية أو اجتماعية تنعكس في الدوافع والنوايا للتخفيف عن ما يعانيه الآخرون كبعد من أبعاد الإنسانية، ويشير إلى الملاحظة الجماعية والشعور والاستجابة للمعاناة داخل المنظمة للأفراد الذين يعانون من ضغوط العمل المستمرة المرتبطة بالعمل والاعتراف به كبعد من أبعاد الاستقامة التنظيمية (Ntayi *et al.*, 2019: 110-111).

➤ النزاهة التنظيمية: وتعرف "النزاهة التنظيمية" على أنها سلوك تنظيمي متوافق مع القيم والمعايير والقواعد المقبولة من قبل أصحاب المصلحة في تقديم الخدمة، يتم تأسيس نزاهة المنظمة على قيمها الأساسية ويتم التعبير عنها عن طريق قواعد السلوك الرسمية، كما يرى (Boudrias *et al.*, 2020: 5).

➤ التسامح التنظيمي: وعرف (الناصري، ٢٠٢٠: ٧٣٣) التسامح التنظيمي بأنه "التجاوز والصفح عن الأخطاء في العمل والاعتراف بها كفرصة للتعلم منها".

### المبحث الثاني: أسلوب ومنهجية ونتائج البحث

ظراً للطبيعة النظرية والتحليلية للموضوع، تعتمد هذه الدراسة على المنهج المفاهيمي (Conceptual Approach)، الذي يهدف إلى تحليل المفاهيم الأساسية المتعلقة بأخلاقيات العمل الإسلامي، والاستقامة التنظيمية، والصلابة التنظيمية، عن طريق مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وبناء إطار نظري يربط بين هذه المفاهيم.

#### أولاً: خطوات المنهجية المتبعة في الدراسة:

١. مراجعة الأدبيات السابقة: تم تحليل مجموعة من البحوث والمقالات العلمية التي تناولت مفاهيم أخلاقيات العمل في الإسلام، وفضلاً عن مفاهيم الاستقامة التنظيمية والصلابة التنظيمية في الفكر الإداري المعاصر.

٢. تحليل مفاهيمي: تم تفكيك المفاهيم الرئيسية للدراسة، وتحليل مكوناتها، وإعادة تركيب العلاقات النظرية الممكنة فيما بينها.

٣. بناء إطار تصوري: تقوم الدراسة بصياغة نموذج نظري أولي يُبرز الكيفية التي يمكن عن طريقها لأخلاقيات العمل الإسلامي أن تسهم في تعزيز الاستقامة والصلابة داخل المنظمات.

٤. المقارنة النظرية: تتضمن الدراسة مقارنات مختصرة بين المبادئ الإسلامية وبعض النماذج الغربية في الأخلاقيات التنظيمية، لتحديد نقاط الالتقاء والاختلاف.

وبذلك تهدف هذه المنهجية إلى تقديم أساس علمي لفهم الأثر المحتمل لأخلاقيات العمل الإسلامي على الأداء التنظيمي عن طريق البُعدين قيد الدراسة، بما يهيئ لإجراء بحوث تطبيقية لاحقة أكثر عمقاً وتجريباً.

#### ثانياً: العلاقة بين أخلاقيات العمل الإسلامي والاستقامة في المنظمة.

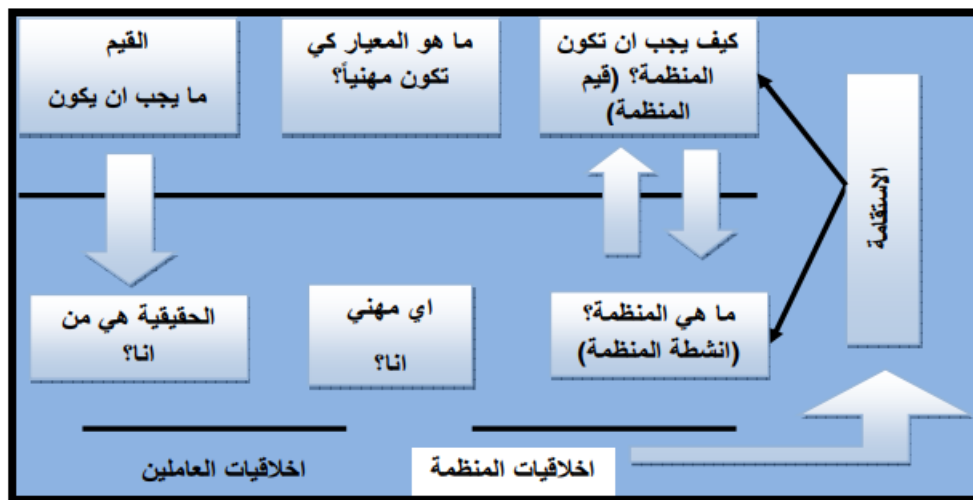
ترتبط الاستقامة ارتباطاً وثيقاً بجوهر النظم الأخلاقية الإسلامية (كاميرون وآخرون، ٢٠٠٤، ص. ٢). ونتيجةً لذلك، ظهرت أبحاثٌ حول الاستقامة التنظيمية لإحياء الأخلاقيات الإدارية الإسلامية وتعزيز السلوكيات القائمة على الفضيلة (ريجو وآخرون، ٢٠١١، ص. ٥٢٥؛ عابدي وآخرون، ٢٠١٤، ص. ١١٩). تشجع الاستقامة التنظيمية الأفراد على أن يصبحوا مواطنين أفضل وأكثر مسؤوليةً وتحضراً، مما يعزز أخلاقيات عملهم الإسلامية (سيليجمان، ٢٠٠٠: ٢). وتعد من أهم المناهج في أخلاقيات العمل الإسلامي (ريجو وآخرون، ٢٠١١: ٥٢٤). في هذا السياق، أشار مور (٢٠١٥: ٩٩) إلى أن الاستقامة قد تطورت لتصبح فرعاً مهماً من أخلاقيات العمل الإسلامي على نطاق واسع. أشار أوغو (٢٠١٢: ١٩٠) أيضاً إلى أن المنظمات ذات الاستقامة العالية تُعزز القيم على المستويين الفردي والتنظيمي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الشخصي وكفاءة المنظمة.

ولتحقيق الاستقامة السلوكية، من الضروري التركيز على تعزيز الجوانب الإيجابية بدلاً من التركيز على الجوانب الضارة في مكان العمل. وأكد أسعد وآخرون (٢٠١٧: ٣٦) أن البيئة الأخلاقية القوية والمستويات العالية من الاستقامة التنظيمية بين الموظفين تُسهم في زيادة الرضا الوظيفي. وجادل فرومان

(٢٠١٠: ٦٥) بأن المنظمات ذات الاستقامة تُعطي الأولوية لتضمين منظور أخلاقي إسلامي في ثقافتها. وبالمثل، ذكر ليجولت (٢٠٠٧: ٧) أن عمليات التغيير التنظيمي تُنجز عن طريق تحويل الثقافة التنظيمية إلى ثقافة تدعم الاستقامة، باستخدام أساليب مثل التوجيه الأخلاقي والتدريب والتعليم وبرامج النزاهة.

أكد كاراكا وساريجولو (٢٠١٣: ٦٦٦٥) على أن النزاهة التنظيمية تُرود القادة وممارسي القيادة بأساس نظري متين ورؤى قيمة لبناء منظمات اسلامية. تُعزز النزاهة الاسلامية الايجابية عن طريق التعليم والتشجيع، وتُحدث تغييراً هادفاً داخل المنظمات باتخاذ القرارات الأخلاقية المبنية على الأسس الاسلامية، وتشجيع الإجراءات الإيجابية، وترك أثر إيجابي على المجتمع.

وفضلا عن ذلك، قدم فاسيليفيني وفاسيليفاس (٢٠٠٦: ٣٧) نموذجاً بعنوان "الأخلاقيات الأكاديمية الاسلامية"، موضحاً في الشكل ١. يُشير هذا النموذج إلى أن الأخلاقيات العلمية الإسلامية تتبع من فلسفة الإدارة الاسلامية، وأن ممارسة المسؤولية الأخلاقية تتجاوز المنظمات لتشمل الأفراد أيضاً. كل شخص مسؤول عن القيم الأخلاقية التي يتمسك بها. يمكن الإجابة عن سؤال "من نحن؟" بفهم حقيقة "من أنا أخلاقياً؟". يُعد تحقيق النزاهة أمراً أساسياً، لأنه هدف رئيس في تحسين أداء العمل. كما حددا القيم المركزية للأخلاقيات الأكاديمية الاسلامية، التي تشمل النزاهة، والمسؤولية، والصدق، والعدالة، والنقطة.



الشكل رقم (١): الاخلاقيات الاكاديمية

**Source:** Vasiljeviene, Nijole & Vasiljevas, Aleksandras (2006) Management Models in Organizations and Problems of CSR Promotion: Lithuanian Case , Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies Vol. 11, No. 2, pp.37.

لتعزيز أخلاقيات العمل الإسلامية وتحقيق النزاهة داخل المؤسسة، من الضروري غرس قيم الإيمان الإسلامي في نفوس شبابنا منذ الصغر. يشمل ذلك تعليمهم الحلال والحرام، وتدريبهم على القيم الأخلاقية التي غالبًا ما تُكتسب بالتجربة والممارسة. عندما يُربى الأفراد على الإيمان الصحيح، لا يخشون الفشل؛ ومع ذلك، من الضروري لهم مراجعة بوصلتهم الأخلاقية دوريًا وإزالة أي لبس قد ينشأ.

هذا الأساس الإيمان يعزز الالتزام بالقيم الأخلاقية، بما في ذلك أخلاقيات العمل القوية. ويشجع الأفراد على أداء واجباتهم بأمانة وإخلاص مع الانخراط في مراقبة الذات، مسترشدين بضميرهم الديني. يتطلب تحقيق النزاهة في مكان العمل أيضًا مواجهة التحديات الأخلاقية بشكل مباشر، ومواجهة الأفكار الهدامة التي تُضعف القيم الأخلاقية، وتوضيح القيم الصحيحة.

لا بد من عملية تعليمية شاملة لاستبدال القيم غير الأخلاقية بقيم إيجابية، وتعزيز الاتجاهات السلوكية البناءة، مثل النزاهة والكفاءة والفعالية. من الضروري إثبات أن الأنماط السلوكية الخاطئة لا تتوافق مع التعاليم الإسلامية. وفي نهاية المطاف، يؤدي هذا النهج إلى تعليم أخلاقي يركز على نظام اعتقادي راسخ يشتمل على نظريات وأفكار سليمة قابلة للتكيف مع الظروف المتغيرة.. مبدأ الثواب والعقاب مفهوم أساسي في الإسلام. فلا يكفي أن نقول للمحسن: "أحسنْتَ"، وللمسيء: "أخطأتْ". فكما يُكافأ المحسن، يجب أن يُعاقب المسيء وفقًا لأحكام الشريعة. والعقوبة في الشريعة نوعان: الحدود والتعزير. والحدود معروفة، وإذا استثنيناها، فإن ما تبقى من مخالفات للشريعة الأخلاقية يستلزم أشكالًا مختلفة من العقوبات التأديبية. ومع ذلك، لم تُقدِّم الشريعة الإسلامية جدولًا زمنيًا يُراعي هذه الاختلافات، ولم تبذل أي جهد في ذلك (دراز، ١٩٩٩: ٢٧٤). بينما تُحدد مهمة العدالة بدقة فيما يتعلق بالعقوبة المحددة أو تطبيق الحدود، بإثبات الوقائع التي تستلزم عقوباتها تلقائيًا عند توضيحها، تنتقل هيئة المحكمة بعد ذلك إلى مرحلة ثانية لا تقل أهمية: اختيار العقوبة الواجب تطبيقها. في هذا الاختيار، سيتحرك ذكاء المدير وفطنته، ظاهريًا، بحرية

كبيرة، ولكن في الواقع، هذه الحرية ليست سوى مرادف لمسؤولية جسيمة. بما أنه يجب مراعاة اعتبارات مختلفة، ويجب أن يتدخل عنصر النسبية، سيلعب المدير هنا دور الطبيب المعالج تمامًا. تمامًا كما يجب على الطبيب مراعاة صبر المريض والخصائص النفسية الكيميائية للدواء، والظروف الزمنية والمكانية للعلاج قبل وصف الدواء الأكثر فعالية. "والمقلقل في كل حالة عرضت عليه، فالأمر هنا سواء، فالعقوبة تتأثر بتقل الواجب المختون، وطبيعة المجرم، والظروف التي خالف فيها القاعدة، ومشاعر أصحاب الحق" وعندما تكون الصرخة مرتبطة بإيذاء ارتكب ضد الآخرين"، فيجب أن يكون العقاب متنوعًا بدقة، بدءًا من مجرد التوبيخ الخاص، أو التوبيخ العلني، بدرجات متفاوتة من الشدة، حتى السجن، لفترة طويلة أو قصيرة، والجلد، عددًا أقل أو أكثر، ولكن لا يصح عمومًا الوصول إلى عدد الجللات المنصوص عليها في الحدود "وهذه النقطة محل نزاع".

أساليب العقاب ليست ثابتة، بل تتأثر بعوامل مختلفة خاصة بكل حالة. وقد يكون التوبيخ نصحاء أو توجيهًا بناءً. إضافةً إلى ذلك، من حق المدير، وربما واجبه، أن يتجاوز عن الأخطاء البسيطة التي يرتكبها ذوو الأخلاق الحميدة. وقد ورد حديثٌ عن النبي صلى الله عليه وآله وسلم، وإن لم يبلغ درجةً عاليةً من الصحة، وهو قوله: "اغفروا لذوات الأخلاق الحميدة إلا ما كُتب عليه من الحدود" (درز، ١٩٩٩: ٢٧٥).

### ثالثاً: العلاقة بين الاخلاقيات العمل الاسلامي والصلابة لتنظيمية.

تكمُن أهمية أخلاقيات العمل الإسلامية في قدرتها على تعزيز مهارات التفكير لدى الموظفين عن طريق كشف دوافعهم الذاتية. فعندما يطبق القادة هذه الأخلاقيات، فإنها تعزز أيضاً دافعية الموظفين داخل المؤسسة، وترتقي بقدراتهم المعرفية. ونتيجة لذلك، يمكن للموظفين تجاوز الأدوار التقليدية التي أصبحت غير فعالة في ظل بيئة المنافسة المتغيرة والمعقدة اليوم.

تتبنى أخلاقيات العمل الإسلامية نهجاً معرفياً قائماً على مبادئ التعلم والتأمل. يتضمن هذا النهج مجموعة من عمليات التفكير التي يستخدمها كل من القادة والموظفين في أثناء تعاونهم لحل المشكلات وسد الثغرات في المعلومات. ترتبط هذه الأساليب ارتباطاً وثيقاً بعمليات النمو والتعديل المعرفي (كطران، ٢٠١٧: ٦٧)

من بين الأنظمة الأساسية داخل المؤسسة: أنظمة التفكير، والتعاون المشترك بين القيادة أو الإدارة العليا والموظفين، والابتكار، وتطوير الأساليب، والاستراتيجيات، وتقديم الخدمات. كل هذه العناصر أساسية لتعزيز المرونة والقدرة على التكيف داخل المؤسسات.

تشير الصلابة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على تحمل المخاطر والاضطرابات البيئية مع الحفاظ على العمليات أثناء الكوارث. كما أن أخلاقيات العمل الإسلامي التي تعزز قوة المنظمة وقدرتها على الصمود تُحسن أيضاً قدرة النظام على مواصلة العمل عند مواجهة التحديات البيئية.

يتضمن هذا المفهوم تطوير مجموعة من السياسات والإجراءات الروتينية وغير الروتينية، واستراتيجيات للاستجابة بفعالية لحالات عدم اليقين البيئي، وإدارة الأزمات، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف بسرعة دون مواجهة عواقب سلبية. يكمن جوهر الصلابة في قدرة النظام على البقاء والنمو في مواجهة التغيرات غير المتوقعة، بما في ذلك الأحداث الكارثية.

يمكن أن تتجلى الصلابة بأشكال مختلفة، مثل المرونة الكامنة، والمرونة التكيفية، والمرونة التي تُعبر عنها على المستويات المعرفية والسلوكية والسياقية.

تشير المرونة المعرفية إلى القدرة على الملاحظة والتفسير والتحليل وتطوير استجابات استراتيجية تتجاوز مجرد البقاء في مواجهة الشدائد. تُعزز المؤسسات التي تجسّد المرونة المعرفية الإبداع وتسعى بنشاط إلى اغتنام فرص تنمية مهارات جديدة، بدلاً من التركيز على التجانس والتحكم.

تتضمن المرونة السلوكية التعلّم من المواقف واستخدام كامل الموارد والقدرات عن طريق العمل التعاوني. ويُجسّد التعلّم من النجاحات والإخفاقات المرونة السلوكية.

تتضمن المرونة السياقية إعداد وتطبيق المرونة المعرفية والسلوكية. وهي تشمل الروابط والموارد، مثل رأس المال الاجتماعي القوي، وشبكة واسعة من الموارد، والاستراتيجيات العقلية الفعّالة.

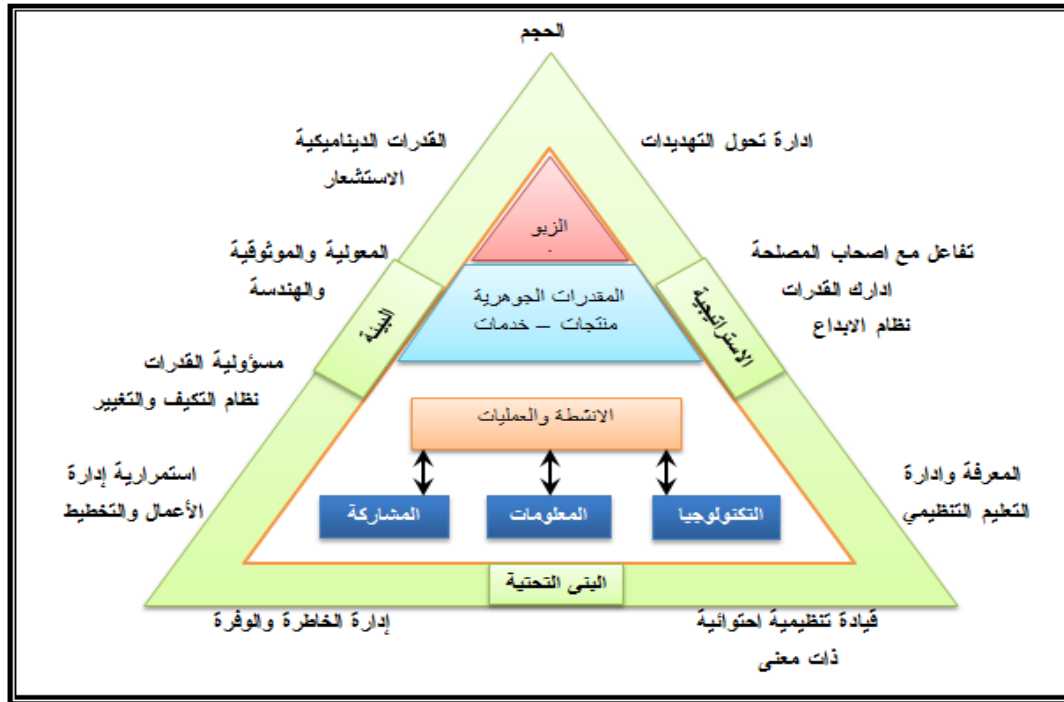
هناك نوعان من الصلابة: الصلابة الداخلية والصلابة الخارجية. تشير الصلابة الداخلية إلى قوة الفرد وقدرته على التكيف، بينما تتعلق الصلابة الخارجية بالدعم والموارد المتاحة من البيئة المحيطة.

تلعب الصلابة التنظيمية دوراً حاسماً في التخفيف من حدة التهديدات البيئية، وتُولّد تأثيرات إيجابية، مما يُحقق ميزة تنافسية ويزيد من المنافع التي يمكن أن تجنيها المنظمة. وهنا، تُعد الصلابة والمرونة عنصرين أساسيين في وضع الاستراتيجيات المستقبلية، إذ يُمكنان المنظمة من التكيف والاستجابة السريعة للطبيعة المتغيرة للعوامل البيئية الداخلية والخارجية (الألوسي وآخرون، ٢٠١٩: ٥٨٨).

تعتمد صلابة المؤسسة وقدرتها على تكييف استراتيجياتها، وترسيخ مكانة فريدة في السوق، والحفاظ عليها في مواجهة المنافسة المتزايدة. وهذا يعني أن مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف تتطلب تعديل

بعض عناصر تخطيطها الاستراتيجي لمواكبة التغيرات في بيئتها، بالإضافة إلى معالجة التطورات غير المتوقعة التي قد تطرأ أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية (زعتري، ٢٠١٣: ٢٩).

تُسهم أخلاقيات العمل الإسلامية في إدارة الأزمات والنكسات والكوارث البيئية بالتركيز على دعم القيادة، والاستفادة من القدرات والموارد، وإبداع الموظفين، والمرونة، والصمود، والتكنولوجيا، وتطوير البنية التحتية. تُمكن هذه العناصر المؤسسات من وضع استراتيجيات فعّالة لإدارة الأزمات. يوضح الشكل ٢ الإطار الذي يُحدد العلاقة بين اخلاقيات العمل، والصلابة التنظيمية، والمرونة.



الشكل (٢) إطار عمل اخلاقيات العمل لهندسة الصلابة التنظيمية والمرونة

Source: Alexander- Derriedrich. (2020). Towards a strategic management framework for engineering of organization robustness and resilience. PhD.

ويمكن استخدام نظم المعلومات، والاستراتيجيات، والمقدرات الجوهرية، والتكنولوجيا، ومشاركة الموظفين، وكافة الأنشطة والعمليات في إدارة المخاطر البيئية، وتجاوز الأزمات، والمحافظة على عمليات وحياة النظام، وتعزيز قوة وصلابة ومرونة المنظمة (Desouza & Xie, 2021: 6095).



الالتزام بالأخلاقيات أمرٌ أساسيٌّ لكل فرد في أي مؤسسة. ومع ذلك، لا يمكن للإدارة الاعتماد فقط على معتقدات الموظفين الشخصية للحفاظ على المعايير الأخلاقية. من الضروري تطبيق هذه المعايير كجزءٍ من متطلبات العمل. وكما ذكرتُ، فإن عدم اتباع المبادئ الأخلاقية يؤثر على الأداء العام للمؤسسة، مما يجعل من الضروري ضمان تطبيقها.

ولتحقيق ذلك، من المهم تحديد ما يُعد أخلاقياً وغير أخلاقي بوضوح ضمن معايير المؤسسة. يتيح هذا الوضوح للجميع الالتزام بالمعايير نفسها. وبدون ذلك، قد يطور كل موظف معاييرهِ الشخصية المتباينة، مما يؤدي إلى تناقضات في السلوك الأخلاقي.

يجب معالجة أي خرق لمعاييرنا الأخلاقية بحزم وسرعة. لا يمكن التسامح مع الغش في التقارير والبيانات والتعاملات الأخرى. يجب علينا اتخاذ إجراءات حاسمة ضد العداء والإيذاء بين الموظفين، وتطبيق عقوبات رادعة عند الضرورة. لا يمكننا السماح لكل موظف بالتصرف وفقاً لعاداته أو معاييرهِ. لن نقبل الألفاظ البذيئة والمؤامرات ضد الزملاء. يجب ألا نتهاون مع من لا يحترم أخلاقيات العمل، لأن ذلك قد يؤدي إلى ثقافة سلوكية مماثلة. وفضلاً عن ذلك، يجب ألا نسمح للموظفين بأن تكون لديهم مصالح تتعارض مع مصالح المؤسسة. إن روح العداء بين الموظفين أمر غير مقبول. لا يمكننا التسامح مع أي موظف يخدع عميلاً أو مورداً أو متقدماً للوظيفة. لن نتسامح إدارة المؤسسة مع مثل هذا السلوك.

#### رابعاً: العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والصلابة التنظيمية.

المنظمات كيانات اجتماعية يتفاعل فيها أعضاؤها، بما في ذلك الموظفون والمنظمة نفسها. ولتعزيز السلوك الإنساني الإيجابي، تُركز المنظمات الحديثة على تحديد العوامل التي تُحسن تجربة العمل. ولتحقيق ذلك، يجب عليها تمكين موظفيها من عيش حياة عمل مُرضية. ويشمل ذلك تعزيز السلوك الأخلاقي في مكان العمل وتعزيز الرفاهية الصلبة التنظيمية.

ولدعم هذا الهدف، ينبغي على المنظمات تطبيق سياسات وإجراءات تُشجع على تنمية خمسة أبعاد رئيسية للاستقامة التنظيمية: التفاؤل التنظيمي، والثقة، والتعاطف، والنزاهة، والتسامح. فالالتزام بهذه الأبعاد يُساعد الموظفين على اعتبار بيئة عملهم مصدراً للحياة والرفاهية، مما يُعزز في نهاية المطاف السلوك الإيجابي والممارسات الهادفة في العمل.

تُحسّن إجراءات وممارسات الاستقامة التنظيمية نتائج المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وولائهم والتزامهم. ويرجع ذلك إلى أن ثقافة النزاهة تُعزز القبول والاحترام والتقدير، مما يحفز الموظفين على تبادل التقدير. ونتيجةً لذلك، يشعر الموظفون بمشاعر إيجابية، ويُدركون أهمية مساهماتهم. ويُعزز هذا الشعور بالقيمة ارتباطهم الروحي بعملهم، مما يُحافظ في نهاية المطاف على رأس المال النفسي داخل المؤسسة.

الاستقامة التنظيمية ضرورية لتحقيق النجاح الفردي والتنظيمي على حد سواء. وقد أصبحت جانباً أساسياً من الثقافة التنظيمية الحديثة، إذ تؤثر إيجاباً على تصورات الموظفين لبيئة عملهم. فعندما يرى الموظفون أن مؤسستهم ملتزمة بالأخلاقيات وتسعى إلى تعزيز بيئة عمل إيجابية تدعم النزاهة، فمن المرجح أن يشعروا بصلابة أكبر في العمل. وينعكس هذا الشعور المرونة والصلابة على صحتهم النفسية والعقلية، مما يمنحهم شعوراً قوياً بالهدف والمعنى في أدوارهم. كما أنه يعزز الانسجام بين قيمهم الشخصية وقيم المؤسسة، مما يعزز شعورهم بالانتماء إلى مجتمع عملهم.

ونتيجة لذلك، يتمكن الموظفون من الانخراط بشكل كامل - عاطفياً وجسدياً - في عملهم. علاوة على ذلك، عندما يواجه الموظفون مشاعر إيجابية بشكل متكرر، يصبحون أكثر قدرة على تطوير ذواتهم الروحية داخل المؤسسة. واليوم، يسعى العديد من الموظفين إلى ما هو أكثر من مجرد المنافع المادية؛ فهم يسعون جاهدين لتحقيق الرضا الروحي في مكان عملهم، مما يؤدي في النهاية إلى مزيد من الرضا والنجاح بشكل عام.

### الخاتمة

خلصت هذه الدراسة المفاهيمية إلى أن أخلاقيات العمل الإسلامي تمثل مرتكزاً أساسياً في بناء منظمات مستقيمة وصلبة من الناحية التنظيمية، وذلك لما تحتويه من منظومة قيمية متكاملة تركز على مفاهيم العدل، الأمانة، الإخلاص، الرقابة الذاتية، والتكافل. وقد بينت الدراسة عن طريق التحليل النظري للمفاهيم أن غياب البعد الأخلاقي الإسلامي في بيئات العمل يُضعف الاستقامة التنظيمية ويقلل من قدرة المنظمات على الصمود في مواجهة التحديات والمتغيرات.

كما تبرز أهمية استلهام القيم الإسلامية ليس فقط كمبادئ أخلاقية عامة، بل كأدوات تنظيمية تسهم في توجيه السلوك الإداري، وصناعة ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة والانضباط الذاتي، مما يعزز من مستويات الأداء، ويُقلل من الممارسات الفاسدة أو الانتهاكات التنظيمية.

### أولاً: نتائج البحث

١. أخلاقيات العمل الإسلامي تمثل إطاراً مرجعياً شاملاً يمكن أن يُسهم في معالجة مشكلات أخلاقية وتنظيمية مزمنة، خصوصاً في السياقات الثقافية الإسلامية.
٢. الاستقامة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتفعيل قيم الشفافية، والمساءلة، والعدالة داخل المنظمات، وهي كلها قيم مركزية في الأخلاق الإسلامية.
٣. الصلابة التنظيمية تتعزز بوجود بيئة أخلاقية قائمة على مبادئ الإخلاص، الصبر، والتكافل، وهي صفات تُعزز روح الفريق والقدرة على التكيف مع الأزمات.
٤. الربط المفاهيمي بين الأخلاق الإسلامية والمفاهيم الإدارية الحديثة يُسهم في بناء نماذج تنظيمية أكثر تجذراً وقابلية للتطبيق في البيئات المحلية.
٥. ضعف التكامل في الأدبيات بين الأخلاق الإسلامية والصلابة التنظيمية يشير إلى فجوة بحثية تحتاج إلى دراسات تطبيقية أوسع في هذا المجال.

### ثانياً: التوصيات

١. دمج القيم الإسلامية في سياسات الحوكمة المؤسسية ونظم الموارد البشرية في المنظمات الإسلامية.
٢. تصميم برامج تدريبية لتعزيز الأخلاقيات المهنية للعاملين استناداً إلى القيم الإسلامية العملية.

٣. تشجيع البحوث التطبيقية التي تختبر الأطر المفاهيمية على منظمات واقعية، وقياس أثر القيم الإسلامية في الاستقامة والسلوك المؤسسي.
٤. تبني مؤشرات تقييم أخلاقية في الأداء الوظيفي تعتمد على النزاهة، والرقابة الذاتية، وروح الجماعة.
٥. بناء ثقافة مؤسسية تركز على التكامل بين الأداء المهني والالتزام القيمي، ولا سيما في القطاعات ذات الطبيعة الخدمية أو الاجتماعية.

### المصادر:

#### أولاً: المصادر العربية:

١. الآلوسي، عبد الوهاب عبدالفتاح وبدوي، نسرین عبدالله والعكدي، سوسن ابراهيم. (٢٠١٩). متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١١)، العدد (٢٦).
٢. ميرخان، خالد حمد أمين والساجي، دينا عزيز محمد أحمد. (2019). دور المنظمة المتينة في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء المديرين في مجموعة شركات جيهان في مدينة أربيل. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١٣، العدد ٥١، ٢٠٩ - ٢٤٢.
٣. ابو شكير، زهراء جمال، (٢٠١٨)، توظيف الاستقامة التنظيمية في الحد من الاستنزاف الشعوري- بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوي في محافظة كربلاء المقدسة، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (15)، العدد (٦٠).
٤. كولك، سهير عبد الله، (٢٠١٠)، الابعاد التربوية لمفهوم الاستقامة في ضوء القران الكريم والسنة النبوية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.
٥. الناصري، ناصر بن سيف، (٢٠٢٠)، دور توافر ابعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الاساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، جامعة محمد الاول، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد (١٢٢)، العدد (١٢٢).

ثانياً: المصادر الأجنبية.

## References

1. Asad , H.,Naseem,R. & Faiz R.(2017) " Mediating effect of Ethical Climate between Organizational Virtuousness and Job Satisfaction " Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences , Vol. 11 (1), pp 35-48 .
2. Boudrias, J. S., Rousseau, V., & Lajoie, D. (2021). "How lack of integrity and tyrannical leadership of managers influence employee improvement-oriented behaviors". **Journal of Business Ethics**, Vol.172 No (3), pp.487-502.
3. Cameron, K , Bright, D. & Caza, A. (2004). " Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance" american behavioral scientist, Vol. 47 No. 6, pp.1-24
4. Constantinescu, M., & Kaptein, M. (2021). "Virtue and virtuousness in organizations: Guidelines for ascribing individual and organizational moral responsibility". **Business Ethics, the Environment & Responsibility**, Vol. 30 No (4), pp.801-817.
5. Desouza, K. C. & Xie, Y. (2021). **Organizational Robustness and Information Systems**. Proceedings of the 54<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences. pp. 6089- 6098
6. Deverell, E. (2010). **Flexibility and Rigidity in Crisis Management and Learning at Swedish Public Organizations**. Public Management Review, 12 (5): 679-700.
7. Froman, L. (2010) " Positive Psychology in the Workplace", Journal of Adult Development , Vol.17,No.2,pp.59-69.
8. Hur, W. M., Shin, Y., Rhee, S. Y., & Kim, H. (2017). "Organizational virtuousness perceptions and task crafting: The mediating roles of organizational identification and work engagement". **Career Development International**. Vol. 22 No (4), pp. 436-459
9. Karakas, F., & Sarigollu, E. (2013). "The Role of Leadership in Creating Virtuous and Compassionate Organizations: Narratives of Benevolent Leadership in an Anatolian Tiger " Journal of Business Ethics, Vol.113, No. 4, pp. 663–678.
- 10.Karman, A. (2020). **Flexibility, coping capacity and resilience of organizations: between synergy and support**. Journal of Organizational Change Management, 1- 25.
- 11.Mahmood, Z. K., & Adel–Al-Jader, S. (2021). "Organizational Virtuousness and their Impact in Organizational Immune System: Analytical

- Research". **Revista Geintec-Gestao Inovacao E Tecnologias**, Vol.11 No (3), pp.771-784.
12. Moore (2015) "Corporate character, corporate virtues" *Business Ethics: A European Review*, Vol. 24 ,No.S2, pp.99-114.
  13. Ntayi, J. M., Balunywa, W., & Ahiauzu, A. (2019). "Organizational Virtuousness: The Customers' Perspective". **African Social Science Review**, Vol.10 No (1), pp.106-163.
  14. Oluwasoye, M. P. & Ugonna, N. C. (2015). **Environment Risk: Exploring Organizational Resilience & Robustness**. *International Journal of Scientific & Engineering Research* 6 (1): 1103- 1115.
  15. Rego ,A., Ribeiro,N., Cunha,M.& Jesuino,J.(2011) 'How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship' *Journal of Business Research*, Vol. 64 ,pp. 524–532
  16. Sakurai, M. & Chughtai, H. (2020). **Resilience Against Crises: COVID-19 and Lessons From Natural Disasters**. *European Journal of IS*, pp. 1- 10.
  17. Salas-Vallina, A. (2020). "Towards a Sustainable Leader-Follower Relationship: Constructive Dissensus, Organizational Virtuousness and Happiness at Work (HAW)". **Sustainability**, Vol.12 No. (17), pp.70-87.
  18. Seligman,M. & Csikszentmihalyi,M. (2000) " Positive Psychology: An Introduction" *American Psychologist*, Vol.1 ,No.55 ,Pp.5-14.
  19. Taylor, K. (2015). **Learning from the Co-operative Institutional Model: How to Enhance Organizational Robustness of Third Sector Organizations with More Pluralistic forms of Governance**. *Administrative Sciences*, 5: 148–164.
  20. Ugwu, F. (2012) "Are good morals often reciprocated? Perceptions of organizational virtuousness and optimism as predictors of work engagement." *work* 1.3 , pp. 188-198.
  21. Vasiljeviene,Nijole & Vasiljevas,Aleksandras (2006) "Management Models in Organizations and Problems of CSR Promotion: Lithuanian Case" , *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* Vol. 11, No. 2, pp.34-41.
  22. Winn, B. (2018). "Leadership and Deep Change: The Business Case for Organizational Virtuousness". **People & Strategy**, Vol.41 No (4), pp.68-72.
  23. Zeng, X. (2018). "Development of framework linking organizational virtuousness and pro-social rule breaking: From the perspective of social information processing". **Open Journal of Social Sciences**, Vol. 6 No (6), pp.80-89.