



مجلة
جامعة الأنبار للعلوم الإسلامية
Anbar University Journal
Of Islamic Sciences



P. ISSN: 2071-6028

E. ISSN: 2706-8722

Volume 17- Issue 2 - June 2026

المجلد 17- العدد 2 - حزيران 2026م

الثقافة التنظيمية الإسلامية وأثرها في الأداء الوظيفي: دراسة تأصيلية تحليلية
في ضوء القيم والمبادئ الإسلامية

1- ياسر حامد عامر فاضل 2- ا.م.د. عيسى خان 3- أ.د. إلهامية بنت عبد الغني عزمي

1- جامعة مالايا / أكاديمية الدراسات الإسلامية 2- جامعة مالايا / أكاديمية الدراسات الإسلامية

3- جامعة مالايا / أكاديمية الدراسات الإسلامية

الملخص

تبحث هذه الدراسة في أثر الثقافة التنظيمية الإسلامية على الأداء الوظيفي، عن طريق تحليل القيم والمبادئ التي توجه سلوك الأفراد داخل بيئة العمل في المؤسسات ذات التوجه الإسلامي. وتشمل هذه القيم الأمانة، والعدالة، والإخلاص، والشورى، والرقابة الذاتية، والمسؤولية، وهي قيم مستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية وتعد إطاراً مرجعياً للسلوك المهني، وتبين الأدبيات أن تفعيل هذه القيم في الممارسات الإدارية يعزز الانضباط، ويرفع مستوى الرضا الوظيفي، ويقوي الانتماء للمؤسسة، كما يسهم في زيادة الالتزام الوظيفي. يضاف إلى ذلك، تُعد الثقافة التنظيمية الإسلامية عاملاً داعماً للرقابة الذاتية، مما يقلل من الحاجة إلى الإشراف المباشر ويعزز الثقة بين الإدارة والموظفين. وتخلص الدراسة إلى أن ترسيخ الثقافة التنظيمية الإسلامية له دور إيجابي واضح في تحسين الأداء، وتوصي بدمج القيم الإسلامية في السياسات الإدارية وبرامج التدريب، وتطوير آليات تقييم تراعي الجوانب الأخلاقية إلى جانب الكفاءة المهنية.

1- الإيميل: Yassirfadhil@gmail.com

2- الإيميل: issa@um.edu.my

3- الإيميل: amiezmi@um.edu.my

DOI: 10.34278/aujis.2026.191543

تاريخ استلام البحث: 2025/12/11

تاريخ قبول البحث للنشر: 2026/2/9

تاريخ نشر البحث: 2026/6/1

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية

الإسلامية، الأداء الوظيفي، القيم الإسلامية، الرقابة الذاتية، الالتزام الوظيفي.

©Authors, 2026, College of Islamic Sciences University of Anbar. This is an open-access article under the CC BY 4.0 license

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



Islamic Organizational Culture and Its Impact on Job Performance: An Analytical and Foundational Study in Light of Islamic Values and Principles

¹ Yasir Hamid Amer Fadhil

² Assist. Prof. Dr. Issa Khan

1 Prof. Dr. Ilhaamie Binti Abdul Ghani Azmi

1. University of Malaya - Academy of Islamic Studies
 2. University of Malaya - Academy of Islamic Studies
 3. University of Malaya - Academy of Islamic Studies
-

Abstract:

This study examines the impact of Islamic organizational culture on job performance by analyzing the values and principles that guide employee behavior within Islamic-oriented institutions. These values include honesty, justice, sincerity, consultation (shura), self-monitoring, and responsibility—principles derived from the Holy Qur'an and the Prophetic Sunnah, forming a comprehensive framework for professional conduct. The literature indicates that incorporating these values into administrative practices enhances discipline, increases job satisfaction, strengthens organizational loyalty, and promotes higher levels of job commitment. Additionally, Islamic organizational culture supports self-monitoring among employees, reducing the need for direct supervision and fostering a climate of mutual trust and accountability. The study concludes that embedding Islamic organizational culture within institutions has a distinctly positive influence on overall performance. It recommends integrating Islamic values into administrative policies and training programs, as well as developing evaluation mechanisms that consider ethical and behavioral dimensions alongside professional competence to achieve a balanced and effective work environment.

1: Email: Yassirfadhil@gmail.com

2: Email: issa@um.edu.my

3: Email: amieazmi@um.edu.my

DOI: 10.34278/aujis.2026.191543

Submitted: 11/12/2025

Accepted: 9/2/2026

Published: 1 /6 /2026

Keywords:

Islamic organizational culture, Job performance, Islamic values, Self-monitoring, Job commitment.

©Authors, 2026, College of Islamic Sciences University of Anbar. This is an open-access article under the CC BY 4.0 license

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



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المقدمة

تُعدُّ الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ومن أهم ركائز نجاح المؤسسات المعاصرة، إذ تمثل الإطار العام الذي يوجه سلوك الأفراد داخل المنظمات ويؤثر في تفاعلهم، ويحدد أنماط العمل والقيم السائدة داخل المؤسسة، وقد تعددت المقاربات والنماذج التي تطرقت إلى هذا المفهوم باختلاف المرجعيات الفكرية والثقافية، وفي ظل التوجه المتزايد نحو مواءمة المبادئ الإدارية مع القيم الدينية والاجتماعية، ظهرت الحاجة إلى نماذج ثقافية تستند إلى المرجعية الإسلامية وتُعبّر عن خصوصية البيئة الإدارية في المجتمعات الإسلامية.

في هذا السياق، تبرز "الثقافة التنظيمية الإسلامية" كأحد المفاهيم التي تجمع بين المبادئ الإدارية الحديثة وأصول الشريعة الإسلامية، بما يعزز من أداء المنظمات ويحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاعتبارات الأخلاقية. ويكتسب هذا المفهوم أهمية ولا سيما في المؤسسات التي تتبنى رؤية إسلامية في إدارتها وتحرص على ترسيخ قيم مثل الأمانة، الشورى، العدل، والإحسان في ممارساتها التنظيمية.

وبالإضافة إلى ما سبق، فإن دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية الإسلامية تمثل مدخلاً أساسياً لفهم كيفية دمج القيم والمبادئ المستمدة من التعاليم الإسلامية في بنية العمل المؤسسي، مما يساهم في بناء بيئة تنظيمية تتسم بالانسجام والفاعلية. فالثقافة التنظيمية في الإطار الإسلامي لا تقتصر على الجانب السلوكي فقط، بل تشمل منظومة متكاملة من المعتقدات، والقيم، والرموز، والمعايير الأخلاقية التي تتبع من الشريعة الإسلامية، وتتعاكس على طريقة اتخاذ القرار، والتواصل الداخلي، وأساليب القيادة، وإدارة الموارد البشرية.

كما أن هذا التوجه لا يُعدُّ فقط مطلباً أخلاقياً، بل أيضاً ضرورة استراتيجية، في ظل ما تشير إليه العديد من الدراسات الحديثة من أن وجود ثقافة تنظيمية قائمة

على القيم الإسلامية يساهم بشكل مباشر في تعزيز الرضا الوظيفي، وتحفيز الأداء، وتقوية الالتزام التنظيمي، وتحقيق العدالة داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والاستدامة.

ومن ثم، فإن العلاقة بين الثقافة التنظيمية الإسلامية والأداء الوظيفي تتجلى في أن الثقافة القائمة على القيم الإسلامية تمكن المنظمات من توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف بكفاءة، عبر خلق بيئة عمل يسودها العدل والشفافية، وتشجع على المبادرة والابتكار، وتحد من السلوكيات السلبية التي قد تُضعف الأداء. كما أن إدراك القيادات الإدارية لأهمية هذه الثقافة وتفعيلها بشكل صحيح يساهم في تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة الإدارية واعتبارات البعد القيمي والأخلاقي، وهو ما يعكس خصوصية المنظور الإسلامي في دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذا المفهوم عن طريق عرضه بصورة تحليلية، واستعراض الأطر النظرية المرتبطة به، مع إبراز البعد العملي لتطبيق الثقافة التنظيمية الإسلامية في المؤسسات، ولا سيما في السياقات التي تسعى للمواءمة بين الأداء المؤسسي العالي والالتزام الأخلاقي العميق. كما تتطرق هذه الدراسة إلى أثر الثقافة التنظيمية الإسلامية في الأداء الوظيفي من منظور مقاصدي قيمي، مع بيان الكيفية التي تساهم بها المبادئ الإسلامية في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، بما يحقق التكامل بين البعد الأخلاقي والبعد الإداري في إدارة الموارد البشرية.

إشكالية الدراسة:

تثير الثقافة التنظيمية جدلاً واسعاً في الفكر الإداري المعاصر، بوصفها من أهم المرتكزات التي تحدد مسار المنظمات وتؤثر مباشرة في مستوى أدائها. وقد بينت الأدبيات أن غياب ثقافة تنظيمية واضحة أو سوء إدراكها يفتح المجال أمام سلوكيات خاطئة تتناقض مع رسالة المؤسسات، وتعيق بلوغ أهدافها، في حين أن ترسيخ ثقافة تنظيمية سليمة يفضي إلى تحسين جودة الأداء، وتوحيد فلسفة العمل،

ودعم الإبداع والابتكار. غير أن الإشكالية التي برزت في العديد من الدراسات تكمن في ضعف فهم المديرين، ولا سيما في المستويات الإدارية الوسطى، لمعنى الثقافة التنظيمية وآليات تطبيقها، مما انعكس سلباً على أداء العاملين. وقد أظهرت بحوث عربية ميدانية (بوخريص، 2013؛ العنقري، 2011؛ السباعي، 2020؛ عوض، 2015) أن الثقافة التنظيمية قادرة على التأثير الإيجابي في الأداء الوظيفي، لكنها أشارت أيضاً إلى وجود قصور في وعي القائمين على المؤسسات بدورها، وأوصت بضرورة إدماج القيم التنظيمية في الممارسات الإدارية اليومية.

على الرغم من تأكيد الدراسات الإدارية المعاصرة على الدور المحوري للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي، إلا أن نتائجها كشفت عن وجود قصور واضح في إدراك وتطبيق هذه الثقافة داخل العديد من المؤسسات، الأمر الذي انعكس سلباً على كفاءة العاملين وجودة مخرجات العمل. وفي المقابل، يقدم المنظور الإسلامي للثقافة التنظيمية إطاراً قيماً وروحياً متميزاً يستند إلى مبادئ الشريعة الإسلامية، مثل الأمانة، العدالة، الإتقان، والشورى، بما يجعلها قادرة -نظرياً- على معالجة أوجه القصور التي أبرزتها الدراسات السابقة. ومن هنا تبرز الإشكالية الرئيسية: كيف تسهم القيم والمبادئ الإسلامية في تشكيل الثقافة التنظيمية بما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المعاصرة؟

أسئلة البحث:

1. ما الملامح الرئيسية للثقافة التنظيمية الإسلامية، وكيف تنعكس هذه الملامح في بيئة العمل داخل المؤسسات؟
2. إلى أي مدى تسهم القيم الإسلامية، مثل الأمانة والعدل والإحسان، في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين؟
3. ما مدى إمكانية بناء نموذج تحليلي يربط بين عناصر الثقافة التنظيمية الإسلامية ومؤشرات الأداء الوظيفي؟

أهداف البحث:

- 1) بيان الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية الإسلامية، من حيث مكوناتها وأسسها المستمدة من التعاليم الإسلامية، ودورها في تشكيل بيئة العمل داخل المؤسسات.
- 2) تحليل تأثير القيم الإسلامية (كالأمانة، العدل، الإحسان، والتقوى) في تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات.
- 3) بناء إطار تحليلي تأصيلي يربط بين الثقافة التنظيمية الإسلامية ومستويات الأداء الوظيفي في بيئة العمل الحديثة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث بدراسته للثقافة التنظيمية الإسلامية لما تمثله من أساس جوهري في بناء المؤسسات على قيم راسخة ومبادئ أخلاقية سامية، تسهم في توجيه السلوك الوظيفي وتحقيق الأداء الأمثل للعاملين، فالمنظمات التي تتبنى ثقافة مستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوي، قائمة على قيم مثل: الأمانة، العدالة، الإحسان، الإخلاص، والشورى، تكون أكثر قدرة على تحقيق الفاعلية المؤسسية والاستدامة التنظيمية.

وتتبع أهمية البحث من محاولته التأصيلية لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية الإسلامية والأداء الوظيفي، وإبراز كيف يمكن للقيم الإسلامية أن تشكل منظومة إدارية متكاملة تسهم في رفع كفاءة العمل وجودته، وتعزز الولاء والانتماء المؤسسي، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الميزة التنافسية، كما تكمن أهمية هذا البحث في تقديم رؤية تحليلية شمولية تسلط الضوء على الأبعاد الإيجابية والتحديات الواقعية المرتبطة بتطبيق الثقافة التنظيمية الإسلامية في المؤسسات المعاصرة، بما يسهم في إثراء الأدبيات الإدارية الإسلامية وتعزيز البعد الأخلاقي في الممارسات التنظيمية الحديثة.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الاستقرائي التحليلي، كونه المنهج الأنسب لدراسة الظواهر ذات الطبيعة المفاهيمية والقيمية، مثل الثقافة التنظيمية الإسلامية وأثرها في الأداء الوظيفي، يقوم هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات من المصادر الأصلية في الفكر الإسلامي -من القرآن الكريم والسنة النبوية وأقوال العلماء- إضافةً إلى الدراسات الإدارية الحديثة، وذلك بهدف استقراء المفاهيم وتحليلها وربطها بالتطبيقات المعاصرة في بيئة العمل.

كما يتيح المنهج الاستقرائي التحليلي وصف وتحليل الواقع التنظيمي الحالي في المؤسسات الإسلامية، وفهم الظروف والممارسات والقيم السائدة فيها، وصولاً إلى استخلاص النتائج العلمية التي توضح مدى تأثير الثقافة التنظيمية الإسلامية في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير بيئة العمل، وبذلك، يجمع هذا المنهج بين التحليل النظري والتأصيل الشرعي، ليقدم رؤية متوازنة تربط بين الأصالة الإسلامية ومتطلبات الإدارة الحديثة.

الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات في هذا المجال من حيث المناهج المستخدمة، وسياقات التطبيق، ومتغيرات البحث المرتبطة بها، إذ تطرق بعضها إلى أثر الثقافة التنظيمية الإسلامية في رفع الكفاءة الإدارية، بينما ركزت أخرى على علاقتها بالولاء المؤسسي، أو الانتماء الوظيفي، أو جودة الأداء. وتُظهر هذه الدراسات اتجاهاً عاماً نحو التأكيد على دور القيم الإسلامية كمرتكز أساسي في بناء ثقافة تنظيمية متماسكة، عادلة، ومحفزة.

وسيتم استعراض عدد من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الثقافة التنظيمية الإسلامية، مع تسليط الضوء على أهدافها الرئيسية، وأطرها النظرية، والمنهجيات التي اعتمدت عليها، وأبرز نتائجها.

أولاً: دراسة راشد بن سليمان الصمصامي، "القيم التنظيمية لدى المديرين وعلاقتها بالأداء الوظيفي من منظور المعلمين في المدارس الحكومية بسلطنة عمان"

رسالة دكتوراه، جامعة محمد الخامس، كلية علوم التربية - المغرب، 2024م. تطرق إلى مدى تجسيد مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان للقيم التنظيمية ذات الأسس الإسلامية، وتأثير ذلك على أداء المعلمين في بيئة عمل تتطلب التحفيز والانضباط والإبداع. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانة مكونة من 43 فقرة، وشملت عينة كبيرة بلغت 712 معلماً ومعلمة من مدارس التعليم الأساسي في 11 محافظة.

خلصت النتائج إلى أن مستوى القيم التنظيمية لدى المديرين كان مرتفعاً جداً من وجهة نظر المعلمين، وكذلك مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس أو المؤهل العلمي، بينما ظهرت فروق واضحة بناءً على سنوات الخبرة لصالح من تجاوزت خبرتهم عشر سنوات.

ثانياً: دراسة عمار بسام مصطفى مسعد، "أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية - الأردن" جامعة الزرقاء - كلية الدراسات العليا (2023)، وتعدُّ من الدراسات القليلة التي تطرقت إلى الثقافة التنظيمية ضمن إطار مؤسسي ذي طابع إسلامي. وهدفت إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية داخل الوزارة. وقياس أثرها على الالتزام التنظيمي (الانتماء، الولاء، البقاء). وخلصت إلى أهم النتائج: وجود تأثير معنوي موجب للثقافة التنظيمية على الالتزام. أن القيم الإسلامية مثل الأمانة والعدالة والاحترام ساعدت في ترسيخ سلوك التزامي لدى الموظفين.

ثالثاً: دراسة عبد الهادي حسين الهمداني، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - المؤسسة العامة للاتصالات بصنعاء (2023). جامعة صنعاء - اليمن (مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية)، 2023. هدفت الدراسة إلى قياس رصيد قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العامة للاتصالات بصنعاء. ودراسة أثر هذه الثقافة على الأداء الوظيفي للعاملين. والتحقق من وجود اختلافات في هذه العلاقة على وفق المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل، الدرجة، سنوات

الخبرة). واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان الدراسة التطبيقية استبانة من جزأين: 33 بنداً لقيم الثقافة التنظيمية، و15 بنداً لقياس الأداء الوظيفي. وكانت العينة: 107 موظفاً وموظفة من المؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء. وخلصت الدراسة إلى أن متوسط قيم الثقافة التنظيمية على تقدير "مرتفع" (3.532)، الانحراف (0.931)، ومستوى الأداء الوظيفي أيضاً على تقدير مرتفع (3.538)، الانحراف (1.008)، وتم العثور على ارتباط إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

رابعاً: دراسة رحاب الخضر عبد العزيز يعقوب، "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في القطاع المصرفي السوداني: تطبيق على مصرف السلام للفترة 2010-2015م" جامعة أم درمان الإسلامية - معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، دكتوراه في الإدارة العامة، 2017. هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصرف السلام خلال الفترة 2010-2015. وتقييم أثر الرضا الوظيفي على الأداء الفعلي والوظيفي. وتقديم توصيات قائمة على مبادئ الشريعة الإسلامية لتعزيز الأداء البنكي. واستخدمت الدراسة البحث الميداني الكمي. والعينة من موظفين بمصرف السلام خلال 2010-2015م، وخلصت الدراسة إلى بعض النتائج منها: وجود علاقة إيجابية قوية وذو دلالة بين الرضا الوظيفي وارتفاع الأداء الوظيفي. تراوح مستويات الرضا أدى إلى تفاوت ملحوظ في الفاعلية بين الموظفين. أظهرت دوراً مؤثراً للرضا المستمد من القيم الإسلامية (العدل، الأمانة، الإخلاص...) في تعزيز الأداء.

خامساً: دراسة أحمد حمدان سالم الخرابشة، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء القيادات الإدارية: دراسة في المؤسسات العامة السودانية والأردنية - جامعة أم درمان الإسلامية (رسالة دكتوراه - الإدارة العامة)، 2011م، أظهر الأداء المتدني للقيادات الإدارية في المؤسسات العامة الحاجة إلى ثقافة تنظيمية راسخة، مستندة إلى قيم أخلاقية - منها ما هو إسلامي - لتعزيز الفعالية، وهدفت إلى تقييم أثر الثقافة التنظيمية المعتمدة على القيم الإسلامية في تحسين الأداء القيادي، ومقارنة الوضع

في السودان والأردن. وكانت الدراسة كمية (استبانة) وتحليل باستخدام أدوات إحصائية، مدعوم بإطار نظري مستند إلى الفكر الإسلامي الإداري. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية واضحة بين ثقافة مؤسساتية ذات طابع أخلاقي (كالعدل والأمانة) وأداء القيادات. ووجود تأثير كبير لمكونات الثقافة التنظيمية من قيم ومعتقدات على فعالية القادة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

الدراسات المذكورة تشير إلى أهمية القيم التنظيمية والأخلاقية، ولا سيما في السياقات المؤسسية التي تتبنى المبادئ الإسلامية، وتأثير هذه القيم على الأداء الوظيفي في بيئات العمل المختلفة. تتفاوت الدراسات في نطاقها من دراسة القيم التنظيمية في المدارس الحكومية العمانية (دراسة الصمصامي) إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية مثل وزارة الأوقاف الأردنية (دراسة مسعد) والمصارف السودانية (دراسة يعقوب). معظم الدراسات تشير إلى أن القيم الإسلامية مثل الأمانة والعدل لها تأثير إيجابي في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام، مما ينعكس بدوره على الأداء الوظيفي وفعالية القيادة، كما هو الحال في دراسات الخرابشة والهمداني.

من ناحية أخرى، تتسم بعض الدراسات بتركيز ضيق على عينات محدودة مثل البنوك أو المؤسسات الحكومية، مما قد يحد من تعميم النتائج على بيئات عمل متنوعة. كما أن بعضها لم يتعمق في تحليل التحديات التي قد تواجه تطبيق القيم الإسلامية في بيئات العمل المعقدة. لذا، سيكون من المفيد توسيع نطاق الدراسات لتشمل مؤسسات متعددة ومتنوعة مع التركيز على العوامل التي تعزز من تجسيد القيم الإسلامية في الأداء الوظيفي، بما في ذلك أثر القيادة والابتكار في بيئات العمل المختلفة.

هيكل البحث: يتكون البحث من مقدمة، وثلاثة مباحث، وخاتمة، كالاتي:

✓ المبحث الأول: النظرية الإسلامية في الإدارة والثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: الأسس الفكرية للنظرية الإسلامية في الإدارة.

- المطلب الثاني: المبادئ الإدارية في ضوء الإسلام.
- المطلب الثالث: أثر النظرية الإسلامية على الثقافة التنظيمية.
- ✓ المبحث الثاني: نظريات تفسير الأداء الوظيفي.
- المطلب الأول: النظرية السلوكية (Behavioral Theory).
- المطلب الثاني: نظرية الدافع – الحافز (Motivation Theory).
- المطلب الثالث: النظرية السياقية للأداء الوظيفي (Contextual Theory of Job Performance)
- ✓ المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية الإسلامية والأداء الوظيفي.
- المطلب الأول: دور القيم الإسلامية في تعزيز الأداء.
- المطلب الثاني: تأثير المبادئ الشرعية على التزام الموظف.
- المطلب الثالث: العلاقة بين السلوك التنظيمي والانتماء المؤسسي.
- ✓ الخاتمة، فيها النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: النظرية الإسلامية في الإدارة والثقافة التنظيمية

إن النظرية الإسلامية في الإدارة والثقافة التنظيمية هي أحد أهم الاتجاهات الفكرية المعاصرة التي تهدف إلى مواءمة المبادئ الإسلامية مع مفاهيم الإدارة الحديثة، عن طريق بناء إطار نظري ينبثق من القيم القرآنية والهدي النبوي في التعامل مع الإنسان والموارد والقرارات داخل المنظمات.

وتستمد هذه النظرية مرجعيتها من الشريعة الإسلامية بوصفها نظاماً متكاملًا للحياة، يوجه السلوك الفردي والجماعي، وكما أن الاقتصاد الإسلامي يعرف بالآتي: "إنه ذلك الاقتصاد الذي تحكمه المبادئ والأسس الواردة بمصادر الشرع الإسلامي واجتهادات الفقهاء والتي من خلالها يتم توجيه النشاط الاقتصادي لتحقيق صالح

المجتمع الإسلامي"، كما أنه يركز على مفاهيم العدالة، والشورى، والأمانة، والإحسان، والتكافل⁽¹⁾.

وفي سياق الثقافة التنظيمية، فإن النظرية الإسلامية لا تقتصر على توصيف الأنماط السائدة في بيئة العمل، بل تقدم منظومة متكاملة من المبادئ التي تعزز مناخاً تنظيمياً إيجابياً، يدفع نحو الالتزام والانتماء والتكامل بين مصلحة الفرد والمؤسسة. فالثقافة في المنظمات الإسلامية تُبنى على قاعدة أن العمل عبادة، والمسؤولية أمانة، والتطوير المستمر فريضة، مما يعزز الأداء المؤسسي ويحقق التوازن بين الأهداف الإنتاجية والقيم الأخلاقية.

إن التغيرات المتسارعة في بيئات الأعمال، وتنوع الثقافات المؤسسية، دفعت كثيراً من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة إلى إعادة النظر في النماذج والنظريات الغربية التقليدية، التي غالباً ما تنطلق من خلفيات مادية أو براغماتية، لا تتماشى مع الخصوصية الثقافية والدينية للمجتمعات الإسلامية. ومن هنا نشأ توجه علمي وفكري يسعى إلى تأصيل الإدارة من منظور إسلامي، يتكامل فيه البعد الروحي مع متطلبات الكفاءة والفاعلية، فتكون الإدارة أداة لتحقيق الأمانة والاستخلاف، لا مجرد وسيلة لتحقيق الربحية أو السيطرة التنظيمية⁽²⁾، وبهذا يكون الانتقال من المفاهيم المادية إلى الإدارة ذات البعد القيمي والروحي، وأن الإدارة الإسلامية تُعدُّ استجابة فكرية للمتغيرات الحديثة في بيئات العمل⁽³⁾.

(1) حاكمي بو حفص، دور البنوك الإسلامية في تفعيل الأداء التنموي للزكاة، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول دور التمويل الإسلامي غير الربحي (الزكاة والوقف) في تحقيق التنمية المستدامة، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، 2013، ص1.

(2) عبد الله بن سعيد القرني، الإدارة في الإسلام: المبادئ والتطبيقات (الرياض: مكتبة العبيكان، 2005)، 35.

(3) صالح بن عبد العزيز العساف، الإدارة الإسلامية: الأسس، المفاهيم، والاتجاهات المعاصرة (الرياض: دار الزهراء، 2010)، 43-41.

وتُعنى النظرية الإسلامية في الإدارة بترسيخ مفاهيم مستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية في مختلف جوانب العمل الإداري، بدءاً من وضع الأهداف واتخاذ القرار، مروراً بالقيادة والتحفيز، ووصولاً إلى التقويم والرقابة. كما تنظر إلى الإنسان على أنه محور العملية الإدارية، كائنٌ مكرمٌ، له حقوق وواجبات، وتُبنى العلاقات التنظيمية على مبادئ العدل، الشورى، الرحمة، والأمانة، كما أن العقيدة الإسلامية تتميز بأنها تقدم للمؤمنين بها ولمن يعيشون تحت ظلها نظاماً متكامليةً ومترابطة للحياة، فهي تقدم نظاماً سياسياً للحكم وإدارة شؤون الدولة، ونظاماً اجتماعياً يحكم أنشطة الإنتاج والتوزيع والاستهلاك، وتتصل حلقات تلك الأنشطة الثلاثة مع العبادات لتجعل من الإسلام ديناً قويمًا بمعنى كونه نظاماً للحياة⁽¹⁾.

أما على صعيد الثقافة التنظيمية، فتقدم النظرية الإسلامية نموذجاً متميزاً يُعلي من شأن الأخلاق والنية والإخلاص، ويؤسس لبيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة، والتكافل، والاحترام المتبادل، بعيداً عن التنافسية المفرطة أو الفردية الضيقة. كما تؤكد على أهمية التوازن بين متطلبات الروح ومتطلبات الجسد، وبين الالتزامات الدنيوية والتطلعات الأخروية، ويمنح العمل المؤسسي أبعاداً إنسانية وروحية عميقة⁽²⁾.

لذا فقد صُنِعَ هذا المبحث لعرض النظرية الإسلامية في الإدارة بوصفها مرجعاً شاملاً لفهم الثقافة التنظيمية في بيئات العمل الإسلامية، مع تسليط الضوء على المبادئ التي تقوم عليها، وأهم تطبيقاتها في السياقات المؤسسية المعاصرة، ومقارنتها بالنماذج الغربية من حيث الأهداف، القيم، وأسلوب التفاعل داخل المنظمة. وسيتم كذلك التطرق إلى الأسس التي تقوم عليها النظرية الإسلامية في الإدارة والثقافة التنظيمية، وتحليل مرتكزاتها الفكرية والعملية، مع الإشارة إلى كيفية

(1) محمود الأنصاري وآخرون، *البنوك الإسلامية، كتاب الأهرام، الكتاب الثامن* (القاهرة: مطابع الأهرام التجارية، 1988)، 12.

(2) أحمد عبد الهادي طلخان، *مدخل نحو آفاق مستقبلية للمصارف الإسلامية* (القاهرة: مكتبة وهبة، ط1، 1997)، 18.

انعكاسها على أداء العاملين وممارسات القيادة، ودورها في تحقيق التميز المؤسسي ضمن بيئة عمل تتسم بالشفافية، والتكامل، والعدالة الاجتماعية.

المطلب الأول: الأسس الفكرية للنظرية الإسلامية في الإدارة

تمثل الأسس الفكرية للنظرية الإسلامية في الإدارة الركائز العقدية والقيمية التي تُميز النموذج الإسلامي عن غيره من النماذج الإدارية الحديثة. فبينما تنطلق معظم النظريات الإدارية المعاصرة من أطر مادية أو نفعية بحتة، تنبثق الإدارة الإسلامية من مرجعية روحية وأخلاقية، ترى الإنسان خليفةً في الأرض، مكلفاً بإعمارها وفق شرع الله وسننه. وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ المتكاملة التي توجه السلوك الإداري وتبني بيئة عمل قائمة على العدل، الإحسان، والشورى⁽¹⁾. ومن أبرز هذه الأسس:

أولاً- التوحيد: الإطار المرجعي الأعلى للإدارة: يُعدُّ التوحيد حجر الزاوية في الفكر الإسلامي، فيعتمد الفكر الإسلامي على القرآن الكريم والسنة النبوية بوصفهما المرجع الأعلى لضبط الأخلاق والقيم التي توجه السلوك داخل المنظمات. ويوفر هذا الاعتماد إطاراً أخلاقياً ثابتاً ومحددًا، يتجاوز مشكلة النسبية الأخلاقية التي تعاني منها بعض النظريات الإدارية التقليدية⁽²⁾. ومبدأ التوحيد هو المبدأ الذي يؤسس لكل نشاط إنساني على أنه عبادة لله سبحانه وتعالى. وفي ضوء هذا الأساس، يُنظر إلى الإدارة باعتبارها مسؤولية وأمانة يؤديها المسلم استجابةً لأمر الله، لا مجرد وظيفة لتحقيق الكفاءة والربح. فالمسؤولية الإدارية يجب أن تُمارس على نحو يتوافق مع تعاليم الشريعة، ويحقق التوازن بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة. قال

(1) أيمن سليمان جليل جرار، "أثر مبادئ الإدارة الإسلامية في الأداء التنظيمي: الدور المعدل لأخلاقيات العمل الإسلامية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، مج 1، ع 10 (2022): 4،

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1735286>

(2) A. Kazmi و K. Ahmad، *Management from Islamic Perspective* (Kuala Lumpur: International Islamic University Malaysia Press, 2006).

تعالى: ﴿قُلْ إِنْ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾⁽¹⁾. ومن الآثار الجوهرية لمبدأ التوحيد تحرير الإنسان بأن الخضوع يكون لله وحده، فيتحرر المدير والموظف من الخضوع لأهواء البشر أو الانصياع لضغوط المصالح الضيقة، مما يسهم في إيجاد بيئة عمل أكثر إنصافاً وإنسانية⁽²⁾.

ثانياً- الاستخلاف: جوهر المسؤولية الإدارية، يُعدُّ الإنسان في الفكر الإسلامي مستخلفاً في الأرض، قال تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾⁽³⁾، وقال تعالى: ﴿هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ﴾⁽⁴⁾. وقد وُكِّل بإدارة الموارد والبشر بما يحقق مقاصد الشريعة⁽⁵⁾. وينطوي الاستخلاف على شحنة أخلاقية عالية، تُحوّل المسؤول الإداري من "مدير" إلى "راعٍ"، مسؤول عن رعيته أمام الله والمجتمع. وهذا المفهوم يعزز من الالتزام الذاتي، ويحول الإدارة إلى أداء رسالي، يهدف لتحقيق العدل والإصلاح لا مجرد الإنجاز والكفاءة، فالاستخلاف يجعل من القائد الإداري راعياً مسؤولاً عن تحته، فيلتزم بالعدل والإصلاح، ويتجاوز المفهوم الضيق للإدارة كوظيفة تشغيلية إلى مسؤولية أخلاقية وقيمية⁽⁶⁾. قال صلى الله عليه وسلم: "كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته"⁽⁷⁾.

ثالثاً- الرقابة الذاتية: إدارة النفس قبل إدارة الآخرين، تقوم الإدارة الإسلامية على الرقابة الذاتية التي تنبع من خشية الله لا من خوف العقوبة

(1) سورة الأنعام، الآية 162.

(2) عساف، عبد المعطي محمد. *نظرية (1) للتفوق الإداري*. (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2013).

(3) سورة البقرة، آية 30.

(4) سورة الأنعام، آية 165.

(5) ابن عاشور، *التحرير والتنوير* (تونس: الدار التونسية للنشر)، ج1، ص 253.

(6) ابن عاشور، *التحرير والتنوير*، ج1، ص 253. محمد عبد المجيد أحمد، "الاستخلاف ودلالاته الإدارية في الفكر الإسلامي، مجلة الإدارة الإسلامية 12، العدد 2 (2019): 44.

(7) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب الجمعة، باب الجمعة في القرى والمدن، حديث رقم (893)، ومسلم في صحيحه، كتاب الإمارة، باب فضيلة الإمام العادل، حديث رقم (1829).

الإدارية⁽¹⁾. فالموظف أو القائد المسلم يتحلى بدرجة من الالتزام الذاتي، تجعله يحسن أداءه حتى في غياب الرقابة الخارجية. وهذا الأساس الفكري يُنتج بيئة عمل يسودها الصدق، والإخلاص، والانضباط، ويقلل من الحاجة إلى نظم الرقابة التقليدية التي قد تهمل البعد الأخلاقي.

رابعاً- الشورى: مبدأ المشاركة واتخاذ القرار الجماعي، من المبادئ المؤصلة في الإدارة الإسلامية مبدأ الشورى، وبالشورى يتفوق التنظيم الإداري الإسلامي على التنظيم الوضعي الذي يجعل السلطة الاستشارية مجرد سلطة، وبه تُعزز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ويُضفي على المؤسسة طابعاً تشاركياً يزيد من الولاء والالتزام. وتعدُّ الشورى بديلاً أخلاقياً لأنماط السلطوية، وهي تحقق التكامل بين الكفاءة الفردية والرؤية الجماعية، وتمنح العاملين الشعور بالقيمة والانتماء⁽²⁾.

خامساً- العدل: أساس العلاقات التنظيمية، العدل في الفكر الإسلامي ليس مجرد توزيع عادل للموارد، بل يشمل العدل في التقييم، الترقى، التقدير، والفرص. ويُعدُّ العدل أحد الأسس الجوهرية التي لا تستقيم الإدارة بدونها، إذ يحقق الاستقرار الوظيفي ويمنع النزاعات التنظيمية، ويؤسس لثقافة قائمة على الإنصاف والشفافية⁽³⁾.

سادساً- الأخلاق: القاعدة السلوكية للإدارة، تستند النظرية الإسلامية إلى منظومة أخلاقية متكاملة، تُعدُّ جزءاً من العملية الإدارية وليست مجرد مظهر اجتماعي. وتشمل هذه الأخلاق: الصدق، الأمانة، الوفاء بالعهد، الإحسان، الحياء،

(1) عبد الله بن ناصر القرشي، الإدارة الإسلامية: المفاهيم والوظائف (الرياض: مكتبة العبيكان، 2015)، 132-224.

(2) فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة الإسلامية: المنهجية والتطبيق والقواعد (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001)، 223.

(3) خالد بن عبد الرحمن العتيبي، مبادئ العدالة في الإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء المؤسسي، مجلة العلوم الإدارية، 27، العدد 4 (2020): 198.

وحسن الظن⁽¹⁾. وتمثل هذه القيم جوهر الثقافة التنظيمية الإسلامية، وتُكسب المنظمة بُعداً إنسانياً يجعل من العاملين شركاء في المسؤولية لا أدوات إنتاج.

سابعاً- التوازن بين الدنيا والآخرة، الرؤية الإسلامية لا تفصل بين الدنيوي والأخروي؛ فالنجاح في العمل والإدارة مطلوب، لكنه يجب أن يكون وسيلة لتحقيق رضا الله، وخدمة الناس، وإعمار الأرض. ولذلك، فإن أهداف الإدارة الإسلامية تجمع بين الإنتاجية والقيم، والكفاءة والإحسان، إذ إن هناك أهمية في فهم الثقافة الإسلامية في ترسيخ الثقافة التنظيمية لأن الإسلام هو دين شامل، والربط بين الثقافة الإسلامية بالثقافة التنظيمية هو العمل الإسلامي، وقيم الإسلام ستشكل الثقافة التنظيمية الإسلامية⁽²⁾.

مما سبق ذكره يرى الباحثون أن الأسس الفكرية للنظرية الإسلامية في الإدارة تُقدّم إطاراً تكاملياً يجمع بين البعد العقدي والبعد السلوكي، ويُعيد تعريف العملية الإدارية بوصفها رسالة أخلاقية قبل أن تكون نشاطاً تنظيمياً، فهي إدارة موجهة بالقيم، محكومة بالشرعية، وتخدم الإنسان والمجتمع في آنٍ معاً.

فالتوحيد يمنح الإدارة مرجعيتها الروحية، والاستخلاف يضيف عليها طابع المسؤولية الرسالية، والرقابة الذاتية تُعزز الانضباط الأخلاقي، بينما تُرسخ الشورى روح المشاركة، ويضمن العدل استقامة العلاقات التنظيمية، وتشكّل الأخلاق جوهر السلوك الإداري. كما أن الربط بين الدنيا والآخرة يُقدّم رؤية متميزة للنجاح المؤسسي تقوم على الكفاءة المقترنة بالقيم.

وبناءً على ذلك، يخلص الباحثون إلى أن النموذج الإداري الإسلامي ليس مجرد بديل للنظم الإدارية الحديثة، بل منظومة متكاملة تمتاز بالقدرة على بناء ثقافة

(1) عبد الله بن ناصر القرشي، الإدارة الإسلامية: المفاهيم والوظائف، ص 79؛ عبد الرحمن الخطيب، الإدارة في الإسلام: الأسس والمبادئ والتطبيقات (عمان: دار وائل للنشر، 2018)، 87.

(2) محمد فايز محمد يعقوب، "أهمية الثقافة الإسلامية في ترسيخ قيم الثقافة التنظيمية، مجلة الدراسات الإسلامية العالمية، 7، العدد 1 (2017): 52.

تنظيمية أخلاقية، مستدامة، ومحفزة، تُسهم في رفع الأداء وتحقيق مصلحة الفرد والمجتمع، وتوفّق بين المتطلبات المهنية والمبادئ الشرعية في آن واحد.

المطلب الثاني: المبادئ الإدارية في ضوء الإسلام

تشكل المبادئ الإدارية في ضوء الإسلام الإطار التطبيقي الذي يُترجم الأسس الفكرية للإدارة الإسلامية إلى سلوكيات إدارية وممارسات تنظيمية. وعلى خلاف ما تقدمه المدارس الإدارية الغربية من مبادئ ذات طبيعة تقنية أو نفعية، فإن المبادئ في الإدارة الإسلامية تتأسس على مرجعية قيمة تراعي البعد الروحي، الأخلاقي، والاجتماعي، إلى جانب الكفاءة الإجرائية⁽¹⁾.

وفيما يلي أبرز المبادئ الإدارية كما تقدمها النظرية الإسلامية
أولاً: مبدأ الأمانة، تُعدُّ الأمانة من أهم الأسباب المؤدية للنجاح في الإدارة، فالأمانة ليست فقط خلقاً فردياً بل مبدأ إداري أصيل في الإسلام. فقد أمر الله بها في كل المعاملات والمسؤوليات، بما يشمل الوظائف القيادية والإدارية، قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾⁽²⁾، وقال النبي ﷺ: "المُسْتَشَارُ مُؤْتَمَنٌ"⁽³⁾، ويتضمن هذا المبدأ: الالتزام بالمهام الوظيفية. والنزاهة في استخدام الموارد العامة. والمحافظة على أسرار العمل.

ثانياً: مبدأ الكفاءة والاختيار على أساس الأهلية: يركز الإسلام على مبدأ الكفاءة عند إسناد المهام، وليس على أساس القرابة أو الولاء الشخصي، وهو ما يشكل قاعدة في الحوكمة المؤسسية، قال النبي ﷺ: "إِذَا ضُبِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرْ"

(1) عبد الستار أبو غدة، بحوث المعاملات والأساليب المصرفية الإسلامية (الكويت: بيت التمويل الكويتي، 1993).

(2) النساء: الآية 58.

(3) أخرجه أبو داود في سننه، (حديث رقم 5128) وفي صحيح الجامع للألباني (حديث رقم 6706).

الساعة، قيل: كيف إضاعتها؟ قال: "إذا وسد الأمر إلى غير أهله"⁽¹⁾، ويستفاد من هذا المبدأ أن التعيين في المناصب الإدارية يجب أن يكون مبنياً على الخبرة، التخصص، والقدرة، وليس على المجاملة أو المحسوبية.

ثالثاً- مبدأ الشورى: تُعدُّ الشورى من المبادئ الإدارية الجوهرية في الإسلام ومن أهم ركائزها، وتُقابل من حيث الوظيفة "المشاركة في اتخاذ القرار" في النماذج الحديثة، قال تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾⁽²⁾، وقال مخاطباً النبي ﷺ: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾⁽³⁾، وتعزيز الشورى من روح الجماعة والانتماء. وتقلل من الأخطاء الفردية. وتفتح المجال للإبداع والتنوع في الحلول، قال الحسن البصري عن الشورى: "ما شاور قوم قطُّ ألا هُدوا لأرشد أمرهم"⁽⁴⁾.

رابعاً: مبدأ العدل والإنصاف: العدل هو حجر الأساس في العلاقات الإدارية، وهو من أهم المبادئ التي تقوم عليها أي إدارة، سواء في التعامل مع الموظفين، أو في التقييم، أو توزيع الموارد والفرص، ونجد أن الإسلام حرص على العدل، قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾⁽⁵⁾، وقال ﷺ: "المقسطون على منابر من نور..."⁽⁶⁾، ويحقق العدل الاستقرار التنظيمي، كما أنه يقلل من الصراعات الداخلية، ويعزز من الثقة بالقيادة⁽⁷⁾.

خامساً: مبدأ الرقابة الذاتية (المراقبة لله): تُعدُّ الرقابة الذاتية من المبادئ المميزة للإدارة الإسلامية. فهي تنبع من الإيمان بأن الله مطلع على العمل، مما يجعل الأداء الوظيفي عالي الجودة حتى في غياب الرقابة الإدارية المباشرة. فبها تُقلل

(1) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب العلم، باب من سُئل علماً وهو مشغول في حديثه فأتَمَّ الحديث ثم أجاب السائل، (حديث رقم 59).

(2) الشورى: الآية 38.

(3) آل عمران: الآية 159.

(4) أخرجه ابن أبي شيبة ١٠/٩ من طريق إياس بن دغفل به، وأخرجه البخاري في الأدب المفرد (٢٥٨)، وابن أبي حاتم في تفسيره ٨٠١/٣ (٤٤١٤) بإسنادين إلى الحسن. تفسير الطبري (جامع البيان)، 190/6.

(5) سورة النحل: الآية 90.

(6) أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب الإمارة، باب فضل الإمام العادل، (حديث رقم 1827).

(7) محمد بن فوزي الغامدي، *الإدارة بالقيم*، ط 1 (الدمام: شبكة الألوكة، 2020)، 33.

الحاجة إلى أنظمة مراقبة صارمة. وتعزز الرقابة الأمانة والانضباط الذاتي. وتجعل الموظف شريكاً في تحقيق أهداف المنظمة.

سادساً- مبدأ الإحسان في العمل: يركز الإسلام على أداء العمل بإتقان وجودة عالية، ويتجاوز بذلك الحد الأدنى من الإنجاز نحو التميز والابتكار. قال النبي ﷺ: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"⁽¹⁾، ويترجم هذا المبدأ إلى: الجودة في الإنجاز، والتحسين المستمر، والإبداع في تقديم الخدمة أو المنتج.

سابعاً: مبدأ التفويض والمسؤولية: يشجع الإسلام على تفويض الصلاحيات وفقاً لمبدأ الثقة والمتابعة، دون التنازل عن المسؤولية. فالقائد أو المدير مطالب بتوزيع المهام وتطوير الآخرين، مع احتفاظه بمسؤولية المتابعة والتقييم، فقد قال الله تعالى: ﴿وَقَالَ مُوسَى لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي﴾⁽²⁾، وهو مثال على تفويض السلطة مع احتفاظ موسى عليه السلام بمسؤوليته عن قومه، إذ قام بتوزيع المهام على هارون بينما ظل مسؤولاً عن المسار العام للقيادة، كما أرشد النبي ﷺ إلى مبدأ التفويض مع الاحتفاظ بالمسؤولية الكاملة بقوله: "كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته"⁽³⁾.

هذا المبدأ يعزز من تمكين الموظفين ويُنمي لديهم مهارات القيادة، كما يخفف العبء الإداري عن القائد ويمنحه فرصة للتركيز على المهام الاستراتيجية الكبرى. وقد أكد الباحثون على تطبيق هذا المبدأ في السياقات الإدارية الحديثة، ويتمثل في القيادة الراشدة التي تسلك منهجاً قوياً تعتمد في إدارتها على الحكم على مبدأ التخصص في توزيعها المهام والمسؤوليات وفقاً للكفاءة، وهي بذلك تقلل التهرب من المسؤولية، وتعمل على مراقبة أعمال القائمين على المصالح العامة، وكذلك إنجازاتهم⁽⁴⁾.

(1) أخرجه البيهقي في شعب الإيمان (رقم 5313).

(2) سورة الأعراف، الآية 142.

(3) سبق تخريجه.

(4) ظافر بن حمود الشهري، القيادة السياسية ودورها في مكافحة الفساد الإداري في المنهج

الإسلامي والحكم الرشيد المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ملابا، كوالالمبور، ماليزيا، 2016، 197.

ثامناً: مبدأ المحاسبة والجزاء: يتكامل هذا المبدأ مع العدل، ويشمل الثواب والعقاب بناءً على الأداء. فالإسلام يؤسس لنظام محاسبة يُراعي الجهد المبذول والنتائج المحققة، قال تعالى: ﴿فَأَمَّا مَنْ ثَقُلَتْ مَوَازِينُهُ فَهُوَ فِي عِيشَةٍ رَاضِيَةٍ، وَأَمَّا مَنْ خَفَّتْ مَوَازِينُهُ فَأُمَّهُ هَاوِيَةٌ﴾ (1).

جدول: المبادئ الإدارية في النظرية الإسلامية والقيم الإسلامية التي تقوم عليها.

رقم	المبدأ الإداري	القيم الإسلامية المرتبطة	أبرز الممارسات الإدارية
1	الأمانة	الصدق - النزاهة - المسؤولية	الالتزام بالمهام، حفظ الأسرار، عدم استغلال المنصب
2	الكفاءة والأهلية	العدل - الإتقان - تحمل الأمانة	اختيار الأكفأ، الاعتماد على الخبرة والتخصص، تجنب المحسوبية
3	الشورى	التعاون - المشاركة - احترام الرأي	اتخاذ القرار الجماعي، الحد من الأخطاء، تعزيز الانتماء
4	العدل والإنصاف	المساواة - الرحمة - الإحسان	عدل في التقييم، عدل في الفرص، عدل في توزيع المهام
5	الرقابة الذاتية	التقوى - الإخلاص - مراقبة الله	أداء منضبط، جودة في الإنجاز، التزام في الغياب والحضور
6	الإحسان في العمل	الإتقان - الجودة - التفوق	تحسين مستمر، جودة عالية، ابتكار في العمل
7	التفويض والمسؤولية	الثقة - التمكين - التعاون	توزيع الصلاحيات، تنمية القيادات، متابعة حكيمة
8	المحاسبة والجزاء	العدل - الحكمة - المسؤولية	نظام ثواب وعقاب، ربط النتائج بالأداء، تعزيز الانضباط

(1) القارعة: الآيات 6-9.

يتضح من تحليل المبادئ الإدارية في النظرية الإسلامية أنها تقدم إطاراً متكاملًا يعيد صياغة العملية الإدارية ضمن منظومة قيمية توازن بين البعد الأخلاقي ومتطلبات الكفاءة التنظيمية. فالمفاهيم المركزية مثل: الأمانة، والكفاءة، والشورى، والعدل لا تُعدُّ مبادئ دينية فحسب، بل تؤسس لنموذج إداري قادر على تحقيق النزاهة، وترشيد القرار، وضمان العدالة في توزيع المهام والفرص داخل المؤسسة. كما يعكس التركيز على الرقابة الذاتية والإحسان في العمل إدراكًا عميقًا لدور الدوافع الداخلية في رفع جودة الأداء، وهو ما يمنح الإدارة الإسلامية ميزة إضافية مقارنة بالنماذج التقليدية التي تعتمد بدرجة أكبر على الرقابة الخارجية. وفي السياق نفسه، يعزز مبدأ التفويض والمحاسبة من فعالية البناء المؤسسي عبر تمكين الموارد البشرية وربط النتائج بالمسؤوليات بصورة عادلة وموضوعية. وبناءً على ما سبق، يرى الباحثون أن المبادئ الإدارية في ضوء الإسلام تعكس نظاماً متكاملًا يجمع بين الكفاءة والعدالة، القيم والإنتاج، المشاركة والرقابة الذاتية. وتؤسس هذه المبادئ لإدارة أخلاقية راشدة تتسم بالفاعلية والإنسانية في آن واحد، ويمكن أن تكون أساساً لبناء ثقافة تنظيمية متوازنة تسهم في تحقيق التنمية المستدامة وتحافظ على القيم.

المطلب الثالث: أثر النظرية الإسلامية على الثقافة التنظيمية

إن النظرية الإسلامية في الإدارة تُعدُّ إطاراً تكاملياً يتجاوز حدود الإجراءات التنظيمية إلى تشكيل ثقافة مؤسسية متجذرة في القيم، والمبادئ، والسلوكيات الجماعية. فالثقافة التنظيمية - كما هو معلوم - تمثل "نظاماً من المعاني المشتركة" يتبناه أعضاء المنظمة، ويؤثر في طريقة تفكيرهم، وتفاعلاتهم، وأدائهم لمهامهم. وعندما تستند هذه الثقافة إلى المبادئ الإسلامية، فإنها تكتسب خصائص متميزة تعزز من فعالية العمل المؤسسي واستقراره الأخلاقي، وتكمن أهمية فهم الثقافة الإسلامية في محاولة إيجاد قيم الثقافة التنظيمية، وهذه الأهمية بدت علامتها عندما نشعر

بأهمية الثقافة الحسنة في التنظيم، والثقافة الإسلامية تقدر على التأثير ولو بدون الاستمداد من مصادر أخرى، وذلك لأن الدين الإسلامي دين شامل وكامل⁽¹⁾.

أولاً: تجذر القيم الأخلاقية في البيئة التنظيمية، من أبرز آثار النظرية الإسلامية على الثقافة التنظيمية أنها تخلق بيئة عمل أخلاقية قائمة على:

1. الصدق والأمانة: يرسخ الثقة بين الزملاء وبين الإدارة والعاملين.

2. العدل والإنصاف: يمنع الظلم ويقلل من النزاعات الداخلية.

3. الإحسان في الأداء: يعزز الجودة والتميز المؤسسي.

وقد أكد عدد من الباحثين أن القيم الأخلاقية-كالصدق والأمانة والعدل والإحسان- تمثل جوهر الثقافة التنظيمية الإسلامية، وتسهم في تعزيز الثقة والالتزام وتقليل النزاعات داخل المؤسسات (القرني، 2018؛ الطريقي، 2016)⁽²⁾. كما أوضحت دراسات أخرى أن اعتماد هذه القيم يوفر مرجعية داخلية للسلوك المؤسسي، ويجعل الرقابة الذاتية بدلاً فعلاً عن الضبط الخارجي المعتاد في النماذج الإدارية الغربية (الشامي، 2019؛ القحطاني، 2017)⁽³⁾.

وهذا التركيب القيمي يشكل مرجعية داخلية للسلوك المؤسسي، تختلف عن النماذج الغربية التي غالباً ما تعتمد على الضبط الخارجي. مثال تطبيقي: مؤسسة تركز "الأمانة" كشعار قيمي مؤسسي وتترجمه في سياسات المحاسبة والمشتريات وأداء الموظفين.

(1) محمد فايز محمد يعقوب، مرجع سابق، ص 53.

(2) محمد الطريقي، الإدارة الإسلامية: مبادئها وتطبيقاتها (الرياض: مكتبة العبيكان، 2016).
وعبد الله القرني، القيم الأخلاقية في الإدارة الإسلامية وأثرها على السلوك التنظيمي، مجلة الاقتصاد الإسلامي، 15، العدد 2 (2018).

(3) خالد الشامي، "تجليات الثقافة التنظيمية الإسلامية في بيئات العمل الحديثة"، مجلة الدراسات الإدارية 14، ع 1 (2019): 55-78. وصالح القحطاني، "الرقابة الذاتية في الفكر الإداري الإسلامي"، مجلة البحوث الإدارية 22، ع 3 (2017): 201-230.

ثانياً: تعزيز الانتماء والولاء المؤسسي، تعمل الثقافة التنظيمية ذات الطابع الإسلامي على تعميق الشعور بالانتماء وتعزز الولاء المؤسسي عن طريق:

1. ربط العمل بأهداف سامية تتجاوز المصلحة الشخصية (مثل خدمة المجتمع، نيل رضا الله، تحقيق العدل)، مما يجعل الموظف يرى في عمله رسالة لا مجرد وظيفة.

2. دمج العامل في منظومة قيمية يشعر أنه جزء منها.

وهذا الانتماء ينعكس على الولاء التنظيمي، فيقلل من معدلات الدوران الوظيفي، ويزيد من الالتزام بالسلوك الإيجابي داخل المنظمة. ونشير هنا إلى أن تأصيل القيم الإسلامية في بيئة العمل يخلق رابطة معنوية بين الموظف والمؤسسة، تتجاوز الحوافز المادية، وتعزز الاستقرار والانتماء المهني⁽¹⁾.

ثالثاً: دعم الشفافية والمساءلة الذاتية، تُضفي الثقافة التنظيمية الإسلامية إلى نموذج رقابي ذاتي، يجعل من الموظف رقيباً على نفسه انطلاقاً من مبدأ "المراقبة لله"، لا فقط من الإدارة، وهذا المبدأ يُقلل من ظواهر الفساد الإداري، ويعزز من فاعلية الأنظمة دون الحاجة لتشدد رقابي، وينمي الصدق في التقارير والافصاحات التنظيمية⁽²⁾.

ففي المؤسسات ذات الثقافة الإسلامية الأصيلة، نقل الحاجة للرقابة الدائمة، نظراً لأن العاملين يرون في التفريط في الأمانة مخالفة دينية وأخلاقية قبل أن تكون إدارية.

رابعاً: ترسيخ مبدأ التعاون والعمل الجماعي، تُكرّس النظرية الإسلامية قيم التكافل والتعاون في العلاقات التنظيمية، قال تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا

(1) عبد الله القرني، القيم الأخلاقية في الإدارة الإسلامية وأثرها على السلوك التنظيمي، مجلة الاقتصاد الإسلامي، 15، العدد 2 (2018): 98.

(2) أحمد حسن زغب، "القيم والأخلاقيات المعاصرة ودورها في تقليل الفساد في إدارة المنظمات المعاصرة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 1، العدد 3 (حزيران 2015): 77.

تَعَاوَنُوا عَلَى الْبَأْسِ وَالْعُدُوَانِ⁽¹⁾. وهو مبدأ يعزز من إنتاجية المؤسسة ويمنع الفردية المفرطة أو الاحتكار المعرفي، مما ينعكس على:

1. تقوية الروابط بين الزملاء.

2. خلق بيئة تنافسية إيجابية بناءة لا عدائية.

3. بناء فرق عمل متعاونة ومنسجمة.

خامساً: ترشيد السلطة وتحقيق القيادة الراشدة، تُعيد الثقافة الإسلامية توجيه مفهوم القيادة من الهيمنة إلى الخدمة والمسؤولية، قال النبي ﷺ: "كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته"⁽²⁾، فالقائد هو راعٍ ومُحاسب، مما يؤدي إلى:

1. تقليل التسلط الإداري.

2. تعزيز مفهوم الشورى والمشاركة في صنع القرار.

3. إشاعة جو من الثقة بين القائد والمرؤوسين.

سادساً: تحقيق الاتساق بين القيم الفردية والتنظيمية، من مزايا الأثر الثقافي للنظرية الإسلامية أنها تقلل الفجوة بين القيم الشخصية والقيم المؤسسية، مما يؤدي إلى:

1. اتساق في السلوك بين ما يعتقد به الفرد وما يُطلب منه.

2. راحة نفسية وعقلية في بيئة العمل.

3. انخفاض في التوترات القيمية أو ما يُعرف بـ (القيم المزدوجة).

سابعاً: تعزيز التنمية المستدامة في الأداء المؤسسي، عن طريق ترسيخ ثقافة تقوم على العمل المنقن، والعدالة، والمساءلة، فإن النظرية الإسلامية تخلق أساساً لثقافة تنظيمية:

1. داعمة للتحسين المستمر.

2. منفتحة على التطوير دون إخلال بالقيم.

(1) سورة المائدة: آية 2.

(2) سبق تخريجه.

3. متجذرة أخلاقياً ومهنية في آن واحد⁽¹⁾.

ويرى الباحثون أن أثر النظرية الإسلامية في الإدارة على الثقافة التنظيمية يتجلى في إعادة تشكيلها وفق منظور قيمي وإنساني عميق، يُحوّل المنظمة من مجرد كيان إداري إلى مجتمع مصغر يقوم على العدل، الإحسان، التعاون، والمساءلة الذاتية. وهذا الأثر لا يسهم فقط في تعزيز الأداء، بل في بناء هوية مؤسسية متميزة ومستدامة تتفاعل إيجابياً مع بيئتها.

المبحث الثاني: نظريات تفسير الأداء الوظيفي

يُعرف الأداء الوظيفي -باعتباره مجموعة من المهام والتكليفات- بأنه "مجموعة الأفعال والمهام التي يقوم بها الفرد في سياق عمله، والتي يمكن قياسها وفق مستوى تحقيقه للأهداف المحددة والتوقعات المهنية"⁽²⁾. وإذا نظر إلى الأداء الوظيفي بوصفه سلوكاً نابعاً من استجابة الفرد للمحفزات، فإنه يركّز على طبيعة تلك الاستجابات ومدى تأثيرها في جودة الأداء. ويعكس الأداء الوظيفي كذلك مهارات الفرد وقدراته، إذ تُعدُّ هذه القدرات من أهم المحددات لفعالية أدائه في بيئة العمل⁽³⁾.

المطلب الأول: النظرية السلوكية (Behavioral Theory)

أولاً: خلفية النظرية:

تُعدُّ النظرية السلوكية من أقدم النظريات التي فسّرت الأداء الوظيفي، وقد نشأت في سياق المدرسة السلوكية في علم النفس، والتي ظهرت كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي كانت تركز على العمل أكثر من العامل. وتفترض هذه

(1) محمود الأنصاري وآخرون، مرجع سابق، ص 33.

(2) K. Pflügner, C. Maier, J. B. Thatcher, J. Mattke, و T. Weitzel, p89.

(3) D. Nkansah, R. Gyimah, D. A. A. Sarpong, و J. K. Annan, "Nexus between Employee Engagement and Job Performance: A Study of MSMEs in Ghana during COVID-19: The Moderating Roles of Job Demand and Job Resources," *Jindal Journal of Business Research* (2024): 56.

النظرية أن سلوك الإنسان في بيئة العمل يمكن تفسيره والتحكم فيه عن طريق
المثيرات البيئية والمكافآت والعقوبات. وعليه، فإن أداء الموظف ما هو إلا استجابة
لسلسلة من العوامل المحفزة أو المثبطة في محيطه الوظيفي⁽¹⁾. وقد برزت هذه
النظرية عن طريق أعمال علماء مثل:

1. جون واطسون (J. B. Watson) مؤسس المدرسة السلوكية⁽²⁾.
2. بورهوس سكينر (B. F. Skinner) الذي طور مفهوم "الاشتراط الإجرائي"
كأساس للتعلم والتعزيز⁽³⁾.
3. ثورنديك (E. Thorndike) عن طريق قانون الأثر⁽⁴⁾.

ثانياً: المفاهيم الأساسية للنظرية السلوكية

1. السلوك المكتسب: تُعدُّ النظرية السلوكية أن الأداء ليس نابعاً من دوافع
داخلية فقط، بل هو سلوك مكتسب عن طريق الملاحظة والتكرار والتعزيز.
2. المثير والاستجابة: كل سلوك وظيفي يُفهم على أنه استجابة لمثير معين،
سواء كان هذا المثير داخلياً (مثل الرغبة في النجاح) أو خارجياً (مثل
الحوافز والمكافآت أو التعليمات من المدير).

(1) السلوكية في التعليم، أو نظرية التعلم السلوكي، فرع من علم النفس يُركز على كيفية تعلم
الأفراد عن طريق تفاعلهم مع البيئة. تقوم هذه النظرية على فكرة أن جميع السلوكيات تُكتسب عن
طريق التكييف، وهو عملية تعزيز وعقاب. ووفقاً لهذه النظرية، فإن التعلم هو تغيير في السلوك
الملحوظ ناتج عن الخبرة.

(2) جون برودوس واطسون (John Broadus Watson) (التاسع من يناير 1878 — الخامس
والعشرين من سبتمبر 1958) هو عالم نفس أمريكي أسس المدرسة النفسية المعروفة
باسم السلوكية Behaviorism .

(3) كان بورهوس فريدريك سكينر (20 مارس 1904 - 18 أغسطس 1990) عالم نفس وسلوك
ومخترع وفيلسوف اجتماعي أمريكي.

(4) إدوارد لي ثورنديك (31 أغسطس 1874 - 9 أغسطس 1949) كان عالم نفس
أمريكياً قضى معظم حياته المهنية في كلية المعلمين بجامعة كولومبيا.

3. دور التعزيز: السلوك الوظيفي المدعوم بمكافآت أو تعزيز إيجابي، يكون أكثر احتمالاً للتكرار، بينما السلوك الذي يُقابل بعقوبات أو تعزيز سلبي يقل حدوثه.

ثالثاً: تطبيق النظرية السلوكية في الأداء الوظيفي

تعتمد هذه النظرية على مراقبة السلوكيات الفعلية للموظف داخل المؤسسة وتحليلها، مثل:

1. الالتزام بمواعيد الدوام.
2. التعاون مع الزملاء.
3. جودة إنجاز المهام.
4. التفاعل مع العملاء.
5. المشاركة في العمل الجماعي.

وعن طريق إجراءات تقييم الأداء، يمكن تحديد هذه السلوكيات وربطها بمستوى الأداء، وبالتالي التوجيه الإداري نحو تحفيز أو تصحيح هذه السلوكيات⁽¹⁾.

رابعاً: الإيجابيات والانتقادات:

الإيجابيات	الانتقادات
تقدم أدوات واضحة وقابلة للقياس لتقييم الأداء	تتجاهل الدوافع الداخلية والنوايا الفردية
تركز على ما يمكن ملاحظته وتحسينه مباشرة	قد تؤدي إلى نظرة آلية للموظف
تعزز ثقافة الانضباط عن طريق المكافأة والعقاب	تتجاهل البعد الإنساني والشخصي للعامل

جدول يوضح المقارنة بين الإيجابيات والانتقادات

(1) إبراهيم عبد الحليم عباده، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، ط1 (الأردن: دار النفائس، 2008)، 87.

خامساً: علاقة النظرية السلوكية بالسياق التنظيمي:

في سياقات العمل الحديثة، تُستخدم مبادئ هذه النظرية بشكل واسع في أنظمة إدارة الأداء، مثل:

1. الأنظمة القائمة على المكافآت التحفيزية.

2. التغذية الراجعة القائمة على الإنجاز الفعلي.

3. برامج تطوير السلوك المهني.

كما أن المؤسسات تستخدم أدوات تقييم الأداء التي تعتمد على قوائم الملاحظة وتحليل السلوك الوظيفي لتقييم الموظفين وفق هذه المقاربة⁽¹⁾.

ويرى الباحثون أن النظرية السلوكية تُبرز أهمية الملاحظة الدقيقة للسلوك الظاهر في تحديد الأداء الوظيفي وتحسينه، وهي بذلك تأمن إطاراً عملياً لإدارة الأداء وتحفيز السلوكيات المرغوبة داخل بيئة العمل. ومع أن هذه النظرية تتسم بالبساطة والوضوح، إلا أنها تحتاج للتكامل مع نظريات أخرى أكثر شمولية تأخذ في الاعتبار الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين.

المطلب الثاني: نظرية الدافع - الحافز (Motivation Theory)

أولاً: تمهيد:

إن نظرية الدافع تُعدُّ من أبرز النظريات التي فسّرت الأداء الوظيفي من منظور نفسي، إذ تُركز على الأسباب والدوافع التي تحفز الأفراد لبذل الجهد وتحقيق نتائج عالية⁽²⁾. ويفترض هذا الاتجاه أن الموظفين لا يُؤدّون أعمالهم فقط استجابة للمثيرات الخارجية كما في النظرية السلوكية، بل أيضاً بناءً على دوافع داخلية، وحاجات شخصية، وتوقعات مستقبلية تؤثر في سلوكهم داخل بيئة العمل.

(1) عبد الرحمن بن أحمد العقيل، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي (الرياض: دار المريخ للنشر، 2019)، 215-217.

(2) تركيه صلاح رشود الحصيني، "الدافعية وعلاقتها بأداء العاملين من منظور مفاهيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9، العدد 3 (مارس 2025)،

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R150122>

وقد نشأت هذه النظرية في بيئة علم النفس التنظيمي، وظهر روادها مثل:

1. أبراهام ماسلو (A. Maslow) : نظرية هرم الحاجات⁽¹⁾.
2. فريدريك هيرزبرغ (F. Herzberg) : نظرية العاملين⁽²⁾.
3. ديفيد ماكلياند (D. McClelland) : نظرية الحاجات المكتسبة⁽³⁾.
4. فيكتور فروم (V. Vroom) : نظرية التوقع⁽⁴⁾.

ثانياً: النماذج الأساسية لنظرية الدافع

1. نظرية ماسلو للحاجات (Maslow's Hierarchy of Needs):

تقترح هذه النظرية أن الإنسان يمتلك خمس مستويات من الحاجات، يبدأ من الحاجات الفسيولوجية وصولاً إلى تحقيق الذات، وأن تلبية هذه الحاجات بالترتيب تعزز الدافعية للعمل، وبالتالي الأداء.

المستويات:

- أ- الحاجات الأساسية (الراتب، الراحة).
- ب- الأمان الوظيفي.
- ت- العلاقات الاجتماعية.

(1) نظرية "هرم ماسلو للحاجات (Maslow's Hierarchy of Needs)" هي نظرية نفسية وضعها أبراهام ماسلو، وتصف ترتيب الاحتياجات الإنسانية من الأساسية إلى الأكثر تعقيداً. تقترح النظرية أن الأفراد يسعون لتلبية احتياجاتهم بالترتيب، بدءاً من الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية (مثل الطعام والماء) ثم الأمان، ثم الانتماء والحب، فالتقدير، وأخيراً تحقيق الذات.

(2) نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرج (F. Herzberg)، والمعروفة أيضاً بنظرية العاملين أو نظرية الدافعية والنظافة، هي نظرية في علم النفس التنظيمي تحدد مجموعتين من العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين في العمل: عوامل النظافة وعوامل التحفيز.

(3) تنص نظرية ماكلياند حول الحاجات المكتسبة والدافعية على أن البشر لديهم ثلاثة أنواع من الاحتياجات العاطفية: الإنجاز، والسلطة، والانتماء، يمكن للأفراد أن يمتلكوا أي مزيج من هذه الاحتياجات. وتتشكل دوافعهم وسلوكياتهم عن طريق قوة ومزيج احتياجاتهم الخاصة.

(4) تنص هذه النظرية على أن دافعية الفرد تتأثر بتوقعاته للمستقبل. على وجه التحديد، يقول فروم أن دافع الفرد يتأثر بمدى تقديره لأي مكافأة مرتبطة بعمل.

ث- التقدير والاحترام.

ج- تحقيق الذات والإنجاز.

2. نظرية العاملين لهيرزبرغ (Two-Factor Theory):

صنّف هيرزبرغ العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى:

أ. عوامل محفزة (Motivators): الإنجاز، التقدير، طبيعة العمل.

ب. عوامل كبح (Hygiene Factors): الراتب، ظروف العمل، السياسات.

الرؤية الأساسية: غياب عوامل الكبح يجنب الاستياء، لكن وجود المحفزات هو ما يؤدي إلى أداء عالٍ.

3. نظرية التوقع (Expectancy Theory - Vroom):

تنص على أن الأداء مرتبط بـ:

أ- التوقع (Expectancy): ثقة الموظف في أن جهده سيقود إلى الأداء.

ب- الوسيلة (Instrumentality): اعتقاده بأن الأداء سيؤدي إلى مكافأة.

ت- القيمة (Valence): مدى قيمة المكافأة له شخصياً.

ثالثاً: علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي:

بناءً على نظرية الدافع فإن أداء الموظف هو نتيجة مباشرة لمدى تحفيزه للعمل. فإذا توافرت الدوافع المناسبة، سواء كانت داخلية (كالرغبة في التقدير)، أو خارجية (كالترقية أو الحوافز)، فإن العامل سيكون أكثر إنتاجية ورضاً، وبالتالي يرتفع أداؤه الوظيفي.

رابعاً: التطبيقات العملية في المؤسسات:

تعتمد الكثير من المؤسسات المعاصرة على هذه النظرية في تصميم:

1. أنظمة الحوافز المالية وغير المالية.

2. برامج تطوير القيادات التحفيزية.

3. استراتيجيات إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات.

تطبيقات مثل:

1. مكافآت الأداء المرتبط بالأهداف.

2. البرامج التقديرية والتحفيزية.

3. الترقيات المبنية على الأداء.

خامساً: نقد النظرية:

الإيجابيات	الانتقادات
تربط الأداء بالجانب الإنساني العميق.	صعوبة قياس بعض الدوافع بدقة.
تسهم في تصميم نظم تحفيزية فعّالة.	قد تختلف الدوافع من شخص لآخر بشكل معقد.
تحتزم الفروق الفردية بين الموظفين.	التركيز الزائد على الحوافز قد يغفل جوانب أخرى كالثقافة التنظيمية.

جدول يوضح الإيجابيات والانتقادات

ويرى الباحثون أن نظرية الدافع - الحافز تمثل إضافة نوعية لفهم الأداء الوظيفي من منظور نفسي وإنساني، إذ تؤكد على أن الأداء لا يمكن تحفيزه بالإدارة الصارمة وحدها، بل عبر فهم الدوافع الكامنة وراء السلوك البشري داخل بيئة العمل، وتصميم بيئة عمل محفزة تتناغم مع احتياجات الموظفين وتطلعاتهم.

المطلب الثالث: النظرية السياقية للأداء الوظيفي (Contextual

Theory of Job Performance)

أولاً: مدخل عام:

النظرية السياقية تمثل أحد الاتجاهات الحديثة في تفسير الأداء الوظيفي، والتي تنظر إلى الأداء بوصفه ناتجاً مركباً لا يعتمد فقط على قدرات الفرد أو حوافزه، بل يتأثر بشكل كبير بالسياق التنظيمي والبيئي الذي يعمل فيه⁽¹⁾. وبذلك،

(1) Motowidlo, S. J., W. C. Borman, and M. J. Schmit. "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance." *Human Performance* 10, no. 2 (1997): 71-83.

تتقل هذه النظرية النقاش من التركيز على خصائص الفرد فقط إلى تحليل أوسع يشمل البيئة التنظيمية، والثقافة، والتفاعلات الاجتماعية، وطبيعة العمل⁽¹⁾.

ثانياً: مفهوم الأداء السياقي (Contextual Performance):

تعريف الأداء السياقي بأنه "السلوكيات الفردية التي تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي يجب أن يعمل ضمنها الجوهر الفني للمؤسسة"⁽²⁾، فهو ذلك الجزء من الأداء الوظيفي الذي لا يُحدّد عن طريق المهام الأساسية الموكلة للموظف، بل يتعلق بالممارسات والسلوكيات التي تُعزز بيئة العمل، مثل:

1. التعاون مع الزملاء.
2. المساعدة الطوعية.
3. الالتزام بالقيم التنظيمية.
4. التفاعل الإيجابي مع ثقافة المؤسسة.

وقد ميّز الباحثون بين:

1. الأداء المهني (Task Performance): تنفيذ المهام الموكلة.
2. الأداء السياقي (Contextual Performance): السلوكيات الطوعية التي تدعم السياق العام⁽³⁾.

ثالثاً: عناصر السياق المؤثرة في الأداء:

النظرية السياقية تفترض أن هناك عدداً من العوامل البيئية والتنظيمية التي تؤثر في الأداء، من أبرزها:

(1) الأداء السياقي يُعرف بأنه الأنشطة التي يقوم بها الموظفون للمساهمة في الوظائف الاجتماعية والنفسية للمؤسسة. ظهر الأداء السياقي مؤخراً كمكون مهم في أداء العمل.

(2) Koopmans, L., C. M. Bernaards, V. H. Hildebrandt, W. B. Schaufeli, H. C. W. de Vet, and A. J. van der Beek. "Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review." *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 53, no. 8 (2011): 861.

(3) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة: دار غريب، 1989، 62.

1. الثقافة التنظيمية:

- أ- نظام القيم والمعايير التي تُوجه السلوك داخل المؤسسة.
- ب- تعزز أو تُعيق ممارسات الأداء العالي.

2. نمط القيادة:

- أ- القيادة التحويلية أو التكيفية تسهم في رفع الأداء.
- ب- النمط الأوتوقراطي أو اللامبالي قد يثبطه.

3. نظام الحوافز والمكافآت: الأنظمة التي توازن بين المكافآت المادية والمعنوية تعزز الأداء السياقي.

4. البيئة الاجتماعية داخل المؤسسة: طبيعة العلاقات والتعاون بين الموظفين.

5. العدالة التنظيمية: الشعور بالإنصاف في التوزيع والمعاملة يعزز الرضا والأداء الطوعي.

رابعاً: تطبيقات في بيئة العمل، تعتمد المؤسسات الحديثة على نتائج هذه النظرية في:

- أ- تصميم بيئة عمل مشجعة ومتكاملة.
 - ب- تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة.
 - ت- رفع الروح المعنوية وتحفيز الأداء الطوعي.
 - ث- دعم الاستبقاء الوظيفي عن طريق الاهتمام بالسياق لا بالمهام فقط⁽¹⁾.
- مثال تطبيقي: في المؤسسات التي تعتمد على فرق العمل، يُعدُّ الأداء السياقي أكثر أهمية من الأداء المهني الفردي.

(1) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض: مرمر للطباعة الإلكترونية، 1993.

خامساً: مزايا وحدود النظرية:

المزايا	الحدود
تقدم منظوراً شاملاً للأداء الوظيفي.	صعوبة قياس السياق بدقة وموضوعية.
تبرز أهمية العوامل الاجتماعية والتنظيمية.	تأثر النتائج باختلاف السياقات بين المؤسسات.
تدعم مفهوم القيادة الشاملة وثقافة العمل الجماعي.	تتطلب إدارة معقدة وشاملة للموارد البشرية.

جدول يوضح مزايا وحدود المنظمة

ويرى الباحثون أن النظرية السياقية تؤكد أن الأداء لا يمكن تفسيره أو تطويره دون فهم العوامل البيئية والتنظيمية المحيطة بالموظف. فكلما كانت بيئة العمل مشجعة، وقيادتها داعمة، وثقافتها عادلة وتشاركية، كلما زاد استعداد الأفراد للمساهمة الفاعلة، سواء في المهام الرسمية أو في أدائهم السياقي الذي يمثل العمق الحقيقي لجودة الأداء المؤسسي.

المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية الإسلامية والأداء الوظيفي

إن فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي من القضايا المحورية في علم الإدارة المعاصر، إذ أظهرت العديد من الدراسات أن القيم والممارسات السائدة داخل المؤسسة تمارس تأثيراً مباشراً وغير مباشر على جودة الأداء ومخرجاته. ومن هذا المنطلق، تبرز الثقافة التنظيمية الإسلامية كإطار مرجعي متميز يُشكّل سلوك الأفراد وتوجهاتهم، مستمدة من مبادئ الشريعة الإسلامية وأخلاقياتها، بما ينعكس على أداء الموظفين من حيث الكفاءة، والالتزام، والانضباط، والعمل الجماعي، وتحقيق الجودة⁽¹⁾.

(1) Zulfadli Hamzah وYuswar Zainal Basri، "The Influence of Islamic Leadership and Islamic Work Ethics on Employee Performance of Islamic Banks in Riau Province Mediated by Islamic Organizational Culture," *International Journal of Islamic Business & Management* 5, -23 : (2021) 1 , 34.

تتمثل خصوصية هذا المبحث في كونه يتطرق إلى العلاقة بين ثقافة تنظيمية ذات طابع روحي وأخلاقي أصيل، وبين أداء وظيفي يتأثر بعوامل سلوكية ونفسية وتنظيمية. فالبيئة التنظيمية التي تقوم على العدالة، والشفافية، والتكافل، والمحاسبة الأخلاقية، تهئ مناخاً مهنيًا محفزاً يعزز الإنتاجية ويرتقي بمستوى الالتزام المؤسسي.

وعليه، يستعرض هذا المبحث أوجه التفاعل بين الثقافة التنظيمية الإسلامية كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع، مع تحليل العوامل الوسيطة والمفسرة لطبيعة هذا التأثير، والوقوف على الكيفية التي تسهم بها هذه الثقافة في بناء نموذج إداري يحقق التميز المؤسسي والاستدامة في الأداء.

المطلب الأول: دور القيم الإسلامية في تعزيز الأداء

القيم الإسلامية تُعدُّ من الركائز الأساسية التي تُسهم في بناء منظومة العمل داخل المؤسسات ذات التوجهات الأخلاقية والاجتماعية الأصيلة. فهذه القيم لا تقتصر على كونها مبادئ أخلاقية، بل تُترجم إلى سلوكيات عملية تؤثر في نمط أداء الأفراد، وتشكّل معايير مرجعية تحكم العلاقة بين الموظف ومهامه، وبين العاملين فيما بينهم، وكذلك مع المؤسسة التي ينتمون إليها.

إن القيم الإسلامية مثل الصدق، والأمانة، والإخلاص، والتعاون، والعدل، والمساءلة، والإحسان في العمل، تمثل دعائم روحية وسلوكية تُعزز الانضباط الذاتي، وتدفع نحو تحقيق أداء وظيفي راقٍ، يقوم على الالتزام بالجودة، واحترام الوقت، وتحقيق الأهداف بكفاءة⁽¹⁾.

ويكتسب هذا المطلب أهميته من كونه يسلط الضوء على البعد القيمي في تفسير الأداء الوظيفي، ويبرز كيف يمكن للقيم المستمدة من الشريعة الإسلامية أن

(1) كريمة ربحي وحياء سرير الحرثسي، "أثر منظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز من منظور إسلامي"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية 2، ع 5 (2016): 149.

تسهم في خلق بيئة عمل صحية، تُشجع على المبادرة، وتدعم الولاء التنظيمي، وتسهم في تقليل مظاهر التراخي أو الفساد الإداري.

وبالتالي، فإن فهم دور القيم الإسلامية في تعزيز الأداء لا يُعدُّ ترفاً فكرياً، بل هو ضرورة عملية لإعادة بناء الهياكل التنظيمية على أسس إنسانية وأخلاقية تُحقق التوازن بين الكفاءة المهنية والمبادئ القيمية.

الفرع الأول: أثر قيمة الأمانة والإخلاص على جودة الأداء:

تعدُّ الأمانة والإخلاص من أبرز القيم الإسلامية التي تشكل جوهر السلوك المهني المثالي، وقد ورد الحث عليها في مواضع كثيرة في القرآن الكريم والسنة النبوية. فالأمانة لا تقتصر على حفظ الأموال أو الأسرار، بل تمتد لتشمل أداء المهام والواجبات على أكمل وجه، والنقيد بالأنظمة والتعليمات، وعدم استغلال الوظيفة لأغراض شخصية. يقول الله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا⁽¹⁾﴾، وهو توجيه صريح نحو تطبيق الأمانة في كل مناحي الحياة، بما في ذلك العمل الوظيفي. أما الإخلاص، فهو قيمة ترتبط بالبعد الداخلي للنية، وتعني أداء العمل بدافع ذاتي نزيه، بعيداً عن الرياء أو تحقيق المكاسب الشخصية. الموظف المخلص هو من يؤدي مهامه ابتغاء وجه الله، ملتزماً بأخلاقيات المهنة، ملتفتاً إلى جودة الإنجاز لا إلى المظاهر أو المصالح.

وتتعاكس هاتان القيمتان بشكل مباشر على جودة الأداء الوظيفي، إذ أن الموظف الأمين والمخلص لا يكتفي بأداء الحد الأدنى من المسؤوليات، بل يسعى إلى تقديم أفضل ما لديه، ويحرص على تجنب الأخطاء والتقصير، ويتحمل نتائج عمله بشفافية ومسؤولية. كما أنه لا يُخفي المعلومات، ولا يُضللّ الزملاء أو المتعاملين، مما يعزز ثقافة الثقة والمصداقية داخل المؤسسة⁽²⁾. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن

(1) سورة النساء، الآية: 58.

(2) أحمد بن صالح الهزايمة ونور بنت حسن العطاس، "أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك سعود بالرياض" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2021، ع 14: 34.

المؤسسات التي تشجع ثقافة الأمانة والإخلاص، نقل فيها معدلات الغياب والتراخي، وترتفع فيها مؤشرات الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي، لأن هذه القيم تُوجّه سلوك الموظفين نحو معايير عالية من الالتزام المهني والروحي في آنٍ واحد.

أولاً: مفهوم الأمانة في السياق الوظيفي، تعني الأمانة التزام الموظف بأداء واجباته ومسؤولياته على النحو الأمثل، مع الحفاظ على مصالح المؤسسة وممتلكاتها، والابتعاد عن أي شكل من أشكال الاستغلال أو التهاون. كما تشمل الأمانة المحافظة على سرية المعلومات، والتعامل بصدق وشفافية في جميع المواقف الإدارية والتنفيذية. وقد أكد الإسلام على مركزية الأمانة، كما في قوله تعالى: ﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ﴾⁽¹⁾.

في ضوء ذلك، يُعدُّ الموظف الأمين حجر الزاوية في تحسين جودة العمليات والخدمات، إذ يسهم في بناء مناخ من الثقة والاعتمادية، ويعزز فعالية فرق العمل عن طريق الالتزام بالضوابط والتعليمات.

ثانياً: الإخلاص كدافع داخلي مستمر نحو التميز، يرتبط الإخلاص بنية العمل وصدق التوجه، إذ يقوم الموظف بمهامه بنية نزيهة ترضي ضميره وتحقق الهدف المؤسسي العام، دون انتظار مقابل مادي مباشر أو مصلحة شخصية. ويُعدُّ الإخلاص من محفزات الرقابة الذاتية التي ترفع جودة الأداء، ولا سيما في الأعمال التي تتطلب الدقة والاستمرارية. وهو ما أشار إليه النبي ﷺ بقوله: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"⁽²⁾.

فالإخلاص يدفع الموظف لتقديم أفضل ما لديه، وتطوير ذاته، وتحسين مخرجاته، والابتعاد عن إهمال المسؤوليات أو التهاون في المعايير المهنية.

ثالثاً: الأثر الفعلي على الأداء الوظيفي، وذلك بـ:

(1) سورة الأحزاب، الآية: 72.

(2) أخرجه البيهقي في شعب الإيمان، رقم (4930).

1. تحسين الكفاءة: الموظف الأمين والمخلص أكثر حرصاً على الكفاءة في الإنجاز، وتقليل الأخطاء، والوفاء بالمواعيد.
 2. تعزيز الثقة: المؤسسات التي تسود فيها هذه القيم تحظى بسمعة عالية وثقة داخلية بين الزملاء والرؤساء، وخارجية من قبل العملاء.
 3. خفض معدلات السلوكيات السلبية: مثل الغش، التأخير، التسيب، استخدام الموارد المؤسسية لأغراض شخصية.
 4. رفع مستويات الرضا والانتماء: فالموظف الذي يشعر بأن عمله ذو قيمة أخلاقية، يكتسب انتماءً أعمق للمؤسسة، ويصبح جزءاً من رسالتها.
- رابعاً: تطبيقات عملية داخل المؤسسات، بعض المؤسسات الناجحة توظف برامج توعوية وتحفيزية لغرس قيمة الأمانة والإخلاص، مثل:
1. إدراج القيم في دليل السلوك الوظيفي.
 2. تنظيم ورش أخلاقيات العمل.
 3. ربط التقييمات السلوكية بالقيم الجوهرية.
- وبالتالي، فإن الأمانة والإخلاص ليستا مجرد فضائل فردية، بل هما أساس لنظام إداري متكامل يربط بين المبادئ والقيمة المضافة في الأداء.

الفرع الثالث: تأثير قيم التعاون والتكافل على العمل الجماعي وتحقيق الأهداف:
تعدُّ قيم التعاون والتكافل من أبرز القيم الإسلامية التي أرسّتها الشريعة في بناء المجتمع، وقد وردت الإشارة إليهما في العديد من النصوص القرآنية والسنن النبوية، لكونهما من الأسس التي يقوم عليها التنظيم الاجتماعي والإداري السليم. يقول الله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ﴾⁽¹⁾.

وتزداد أهمية القيم الإسلامية وضرورة التعاون والتكامل في الأعمال اليوم، إذ تُعدُّ القيم الإسلامية منظومة تساعد على تعزيز التعاون والتكامل وتنظم العلاقات الإنسانية في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وديننا العظيم يشدد على هذه المبادئ، إذ إنه دين يرتكز على المعاملة، وأن التعاون والتكامل يعدان من أبرز العناصر الأساسية لبقاء المجتمع وديمومته، وهما عنصران حيويان في تشكيل هويته وشخصيته، ولا يمكن للمجتمع أن يبقى أو يستمر بدون وجود مجموعة من القوانين والقواعد والضوابط التي تنظم تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض⁽²⁾.

وفي سياق العمل المؤسسي، فإن تعزيز هذه القيم في البيئة التنظيمية ينعكس بشكل مباشر على فاعلية العمل الجماعي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. أولاً: أهمية التعاون في بيئة العمل، التعاون بين العاملين لا يقتصر على تبادل المهام، بل يشمل تبادل المعرفة، الدعم المتبادل، والتكامل في تنفيذ الأعمال. ويؤدي ذلك إلى:

- 1.رفع كفاءة الأداء الجماعي.
- 2.تقليل التكرار والازدواجية.
- 3.تحسين جودة النتائج عبر تنوع وجهات النظر.

(1) سورة المائدة - الآية (2).

(2) حكيمة مرازقة، الأداء الوظيفي بالقيم الإسلامية (قيمة التعاون والتكامل) ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي للموارد البشرية، ص75،

فالموظفون الذين يعملون في بيئة تعزز قيمة التعاون يشعرون بأن نجاحهم الشخصي مرتبط بنجاح الفريق، ما يدفعهم لبذل جهود إضافية، ومساندة زملائهم. **ثانياً:** التكافل المهني كعنصر داعم للاستقرار الوظيفي، التكافل يعني أن يسند العامل زميله في حال العجز أو الضعف أو الحاجة، وهو مفهوم أخلاقي وإنساني يؤسس لشبكة دعم اجتماعي داخل المؤسسة. في ضوء ذلك: يشعر الموظف بالأمان، مما يقلل من التوترات. وتتنخفض النزاعات والمنافسات السلبية. وتتمو روح الفريق والانتماء للمؤسسة.

وقد أشار الرسول ﷺ إلى هذا المعنى بقوله: "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد، إذا اشتكى منه عضو، تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى"⁽¹⁾، وغيرها من الأحاديث التي تحث على التعاون والتكافل بالاجتماع وعدم التفرق.

ثالثاً: أثر هذه القيم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتنعكس قيم التعاون والتكافل في:

1. زيادة الإنتاجية: العمل الجماعي المدعوم بالقيم الإسلامية يحقق نتائج أعلى من الجهود الفردية المنعزلة.
2. تحسين بيئة العمل: بيئة يسودها التعاون والتكافل تعزز الرضا الوظيفي وتقلل معدل دوران الموظفين.
3. بناء ثقافة تنظيمية إيجابية: تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات.

رابعاً: نماذج تطبيقية من الواقع الإسلامي، التاريخ الإسلامي حافل بنماذج تنظيمية قامت على أساس التعاون والتكافل، سواء في إدارة الدولة أو تنظيم السوق أو توزيع الموارد.

(1) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب الأدب، باب رحمة الناس والبهائم، رقم (6011)، ومسلم في صحيحه، كتاب البر والصلة والآداب، باب تراحم المؤمنين وتعاطفهم، رقم (2586).

فقد كان الصحابة رضي الله عنهم مثلاً للتعاون والوحدة، ففي غزوة الأحزاب حين أحاط الكفار بالمدينة، أشار سلمان الفارسي على النبي ﷺ بحفر خندق حولها، فبادر المسلمون جميعاً إلى العمل حتى أتموه، فكان سبباً في نصر الله لهم. وهذا يبين أن التعاون أساس القوة والعزة، وأن الإنسان لا يستطيع وحده تحقيق مقاصد الدين والدنيا، فالحياة تقوم على الاجتماع والتكامل بين الأفراد في الفكر والعمل والعبادة.

وقد جاء الإسلام ليغرس روح التعاون في كل شؤون الحياة، فجعل العبادات جماعية كالصلوات والحج والعيدين، ودعا إلى التآلف والتناصر بين المسلمين كالجسد الواحد. ومن فوائد التعاون تبادل الخبرات، وإظهار القوة والتماسك، وزيادة الإخلاص، وتنظيم الوقت وتوفير الجهد، مصداقاً للحكمة القائلة: "المرء قليل بنفسه كثير بإخوانه".

وقد أسهمت تلك النماذج في بناء حضارة قوامها التماسك الاجتماعي والعمل المشترك من أجل النفع العام، وهي قيم يمكن تفعيلها في المؤسسات المعاصرة عن طريق⁽¹⁾:

- 1.تنظيم فرق عمل متكاملة.
 - 2.تحفيز المبادرات التشاركية.
 - 3.تبني سياسات إدارية تكافئ السلوك الجماعي الإيجابي.
- ويرى الباحثون أن ترسيخ القيم الإسلامية في البيئة التنظيمية لا يُعدُّ فقط واجباً أخلاقياً أو دينياً، بل يمثل ركيزة استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز الولاء المؤسسي، وخلق مناخ إداري مستدام ومتوازن.

(1) حسن عبد المعتمد بيومي حسين، التكافل الاجتماعي في الإسلام (دراسة تأصيلية)، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3، ع 4 (2022): 46.

المطلب الثاني: تأثير المبادئ الشرعية على التزام الموظف

تُعدُّ المبادئ الشرعية الإسلامية من الركائز الأساس التي توجه سلوك الإنسان في مختلف جوانب الحياة، ولا سيما في ميدان العمل والإدارة. وقد أثبتت التجارب التنظيمية الحديثة أن التزام الموظف لا يتحقق فقط عن طريق القوانين واللوائح، بل يعتمد بدرجة كبيرة على المنظومة القيمية التي يتبناها الفرد، ومدى وعيه الداخلي بمسؤولياته وأمانته المهنية.

ومن هذا المنطلق، تبرز المبادئ الشرعية مثل التقوى، المسؤولية، والوفاء بالعهد، بوصفها محركات ذاتية قوية تعزز السلوك الوظيفي الإيجابي، وتدفع الموظف إلى الالتزام بمهامه وأدواره بإخلاص وصدق.

إن الالتزام الوظيفي من منظور إسلامي لا يُنظر إليه بوصفه مجرد امتثال خارجي للأنظمة، بل هو تعبير عن عبادة وسلوك تعبدي يتقرب به الموظف إلى الله تعالى، مما يرفع من مستوى الأداء ويعزز من فاعلية المؤسسة. وعن طريق هذا المطلب، سيتم تسليط الضوء على ثلاثة مبادئ شرعية رئيسية، وبيان تأثير كل منها في تكوين الالتزام لدى الموظفين، وهي: التقوى، المسؤولية، والوفاء بالعهد، مع توضيح كيف تسهم هذه القيم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الانضباط والولاء والاستقامة.

الفرع الأول: مبدأ التقوى ودوره في ضبط السلوك الوظيفي

إن مبدأ التقوى يُعدُّ من المبادئ الأساسية في الشريعة الإسلامية، وله تأثير مباشر وعميق على سلوك الأفراد في مناحي الحياة كافة، بما في ذلك بيئة العمل. فالتقوى - كما عرفها العلماء - هي "خشية الله في السر والعلن، والعمل بما أنزل،

والرضا بالقليل، والاستعداد ليوم الرحيل"، وهي بذلك تمثل أرقى درجات الرقابة الذاتية التي تسبق الرقابة المؤسسية أو القانونية⁽¹⁾.

في السياق الوظيفي، تعمل التقوى كعامل محفز داخلي يدفع الموظف إلى الالتزام بسلوكيات أخلاقية ومهنية رفيعة حتى في غياب الرقابة الخارجية. فالموظف المتقي لله يدرك أن عمله ليس مجرد التزام وظيفي، بل هو أمانة ومسؤولية سيُساءل عنها، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء والانضباط في تنفيذ المهام. ومن أهم مظاهر تأثير التقوى على السلوك الوظيفي:

1. الالتزام بأوقات العمل وعدم التسيب.
2. الإخلاص في إنجاز المهام وتجنب الغش أو التهاون.
3. رفض الممارسات غير الأخلاقية مثل استغلال المنصب أو التربح غير المشروع.

4. التعامل مع الزملاء، والرؤساء والمرؤوسين بعدالة واحترام.

وقد أشار القرآن الكريم إلى أثر التقوى في تيسير الأمور وتفريج الكروب، فقال تعالى: ﴿ومن يتق الله يجعل له من أمره يسرا﴾⁽²⁾.

وفي هذا الإطار، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تعزيز الالتزام والانضباط في بيئة العمل لا بد أن تولي اهتماماً لغرس قيمة التقوى ضمن ثقافتها التنظيمية، سواء عبر برامج التوعية أو القدوة المؤسسية أو ممارسات التحفيز التي تكرس الالتزام الذاتي.

إن مبدأ التقوى يُشكّل إطاراً أخلاقياً متيناً يضبط سلوك الموظف، ويعزز التزامه المؤسسي بعيداً عن الضغوط الإدارية أو العقوبات الشكلية. وهي بذلك من أهم المبادئ الشرعية المؤثرة في بناء بيئة عمل مستقرة، أخلاقية، ومنتجة.

(1) نضال صالح إبراهيم الحوامة وفهمي خليفة صالح الفهداوي، "أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 17 ع 2 (2002): 170.

(2) سورة الطلاق - الآية (4).

الفرع الثاني: مبدأ المسؤولية وأثره في تعزيز الالتزام الإداري:

إن مبدأ المسؤولية هو أحد المحاور الجوهرية في البناء الأخلاقي والسلوكي في الإسلام، إذ ينطلق من تصور شامل لموقع الإنسان في الحياة بوصفه مستخلفاً ومكلفاً بأداء واجباته في ضوء التكليف الشرعي. قال الله تعالى: ﴿وَقِفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ⁽¹⁾﴾، في ضوء هذا التصور، لا تُعدُّ المسؤولية في المنظور الإسلامي مجرد التزام وظيفي مؤسسي، بل هي أمانة دينية وإنسانية، يحاسب الإنسان عليها أمام الله والناس، الأمر الذي ينعكس بعمق على سلوكه داخل بيئة العمل.

أولاً: مفهوم المسؤولية في السياق الوظيفي:

تتجلى المسؤولية في العمل في التزام الموظف بأداء مهامه بالوقت والجودة المطلوبة، والتصرف وفقاً لمبادئ الأمانة والنزاهة، ومراعاة مصلحة المؤسسة في كل سلوك أو قرار يتخذه. وتزداد أهمية هذا المفهوم في الوظائف القيادية والإشرافية، إذ يتعدى أثر القرارات الفردية إلى فرق العمل والمؤسسة ككل.

ثانياً: مظاهر تأثير مبدأ المسؤولية على الالتزام الإداري

يسهم ترسيخ مبدأ المسؤولية في تكوين عقلية الموظف الملتزم، ويترجم ذلك في عدة ممارسات واضحة، منها:

1. احترام المواعيد والمواعيد النهائية للمهام.
2. الالتزام بسياسات المؤسسة وإجراءاتها.
3. الحرص على الاستخدام الرشيد للموارد وعدم التعدي على المال العام.
4. الإبلاغ عن المخالفات والسلوكيات غير المهنية.

ثالثاً: المسؤولية والتحفيز الذاتي

الموظف الذي يستشعر مسؤوليته الدينية والمهنية يتحلى غالباً بمستوى عالٍ من التحفيز الذاتي، ويكون أكثر قدرة على العمل في ظروف صعبة دون الحاجة

(1) سورة الصافات - الآية (24).

المستمرة إلى الرقابة أو الحوافز المادية. كما تُسهم المسؤولية في تعميق الولاء المؤسسي، ما يرفع من استقرار الموارد البشرية ويعزز الإنتاجية⁽¹⁾. ويرى الباحثون أن مبدأ المسؤولية في الإسلام لا يقتصر على التوصيفات الإدارية، بل يتجاوزها ليُشكّل دافعاً أخلاقياً داخلياً يُسهم بفعالية في رفع مستوى التزام الموظف بأدواره ومهامه، ويُعزز من جودة الأداء المؤسسي بصورة عامة. وغرس هذا المبدأ في ثقافة المنظمة ينعكس إيجاباً على السلوكيات الوظيفية ويُسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

الفرع الثالث: مبدأ الوفاء بالعهد وأثره على استقرار العلاقة الوظيفية:

يُعدُّ الوفاء بالعهد من القيم الأخلاقية العليا التي حثَّ عليها الإسلام، وجعلها مقياساً من مقاييس الإيمان والاستقامة. فقد قال الله تعالى: "وأوفوا بالعهد إن العهد كان مسؤولاً"⁽²⁾.

وفي بيئة العمل، يُترجم مبدأ الوفاء بالعهد إلى التزام الموظف بما تعهد به من أداء مهام، والتفديد بشروط التوظيف، والالتزام بالأنظمة واللوائح الداخلية، والصدق في التعامل مع الزملاء والرؤساء وأصحاب المصالح، مما يُرسخ الثقة المتبادلة ويسهم في تعزيز الاستقرار المؤسسي.

أولاً: الوفاء بالعهد كأساس للثقة التنظيمية، إن الثقة من أبرز مخرجات الوفاء بالعهد، إذ ينظر الموظف إلى التزام الإدارة بتعهداتها (مثل الترقيات، الرواتب، العدالة في التقويم) كعنصر جوهري في تحديد مستوى التزامه الوظيفي. بالمقابل، تنتظر الإدارة إلى الموظف الملتزم بعهوده على أنه ركيزة يمكن الاعتماد عليها في

(1) عوض خلف العنزي وبسمة محمد الصالح، "أثر القيم والأخلاقيات الوظيفية على أداء الموظف العام في بعض المنظمات العامة في الكويت، مجلة البحوث الإدارية، 36 ع 1 (2018):

(2) سورة الإسراء - الآية (34).

تحقيق أهداف المؤسسة. وحين تُبنى هذه العلاقة على الوفاء المتبادل، تنشأ بيئة عمل مستقرة، قائمة على الشفافية والاحترام المتبادل⁽¹⁾.

ثانياً: مظاهر الوفاء بالعهد في السلوك الوظيفي، ويتجلى أثر هذا المبدأ في عدة جوانب عملية، من أبرزها:

1. الالتزام بساعات العمل وعدم التسبب أو الغياب دون مبرر.
2. احترام بنود العقود الوظيفية دون تحايل أو تلاعب.
3. أداء المهام بكفاءة كما تم الاتفاق عليه دون إخلال.
4. الامتناع عن إفشاء أسرار العمل أو استخدام موارد المؤسسة لغير الأغراض الرسمية.

ثالثاً: أثر الوفاء بالعهد في تقليل النزاعات وتحسين بيئة العمل، يسهم مبدأ الوفاء في تقليل فرص النزاعات المهنية، إذ يقلّ التوتر الناتج عن عدم الالتزام أو سوء الفهم بين الموظفين والإدارة. كما يزيد من الشعور بالأمان الوظيفي والانتماء، ما يدعم الروح الإيجابية في بيئة العمل ويعزز من مستويات الأداء والإبداع الوظيفي⁽²⁾.

إن مبدأ الوفاء بالعهد من المرتكزات الأخلاقية التي تُعزز من قوة العلاقات التنظيمية وترسخ الانضباط والثقة بين مختلف أطراف العمل. كما ينعكس هذا المبدأ بشكل مباشر على استقرار الموظفين واستدامة الأداء في المؤسسات، مما يجعله عنصراً مركزياً في بناء ثقافة تنظيمية قوية قائمة على القيم الإسلامية. يتضح مما سبق أن المبادئ الشرعية الإسلامية لا تقتصر على توجيه السلوك الفردي في نطاقه

(1) خالد سعيدين ومحمد علي الروابدة، أثر الثقة التنظيمية على أداء العاملين في الوزارات الأردنية: الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2020، 72.

(2) عبده محمد أبو الحسن، أثر الوفاء بالالتزامات التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الخاص في مصر، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2019، 62.

الأخلاقي والعبادي، بل تمتد إلى تشكيل منظومة متكاملة من القيم والسلوكيات التي تُسهم في بناء شخصية الموظف الملتزم والمُنتج داخل المؤسسة. وقد أظهر هذا المطالب كيف أن مبدأ الإخلاص، والمسؤولية، والوفاء بالعهد تشكل دعائم أساسية لتعزيز الانضباط والسلوك المهني المستقر، بما يحقق التوازن بين الأداء المؤسسي ومتطلبات الالتزام الأخلاقي. فحين تتجذر هذه المبادئ في بيئة العمل، فإنها تُنتج ثقافة تنظيمية تتميز بالثقة، والانضباط، والمصداقية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي العام، ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واستدامة. ومن هنا، يتأكد الدور الحيوي للثقافة التنظيمية الإسلامية كمرجعية قيمة قادرة على بناء بيئات عمل أكثر التزاماً وفعالية.

المطلب الثالث: العلاقة بين السلوك التنظيمي والانتماء المؤسسي

إن العلاقة بين السلوك التنظيمي والانتماء المؤسسي من القضايا المحورية في ميدان الإدارة والسلوك التنظيمي، نظراً لما تحمله من تأثير مباشر في استقرار المؤسسات وفاعلية أدائها. فالسلوك التنظيمي لا يُمثل فقط نمطاً من أنماط التفاعل داخل بيئة العمل، بل يجسد الإطار العملي الذي تتشكل عن طريقه قيم العمل ومعاييره، وينعكس بدوره على مواقف العاملين واتجاهاتهم.

وفي المقابل، يُمثل الانتماء المؤسسي تجسيداً لمدى ارتباط الموظف نفسياً وعاطفياً بالمؤسسة التي يعمل فيها، وهو مؤشر هام على رضا العاملين، واستعدادهم للمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة. ومن هنا تبرز أهمية دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين لفهم الآليات التي تُسهم في تعزيز الالتزام المؤسسي، وبناء بيئة عمل مستقرة ومحفزة⁽¹⁾.

(1) عبد الرحمن عبد الله الزهراني، السلوك التنظيمي والانتماء المؤسسي: دراسة تحليلية في منظمات القطاع الحكومي السعودي، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2017، 95.

ويركز هذا المطلب على تحليل أبعاد هذه العلاقة عن طريق ثلاثة فروع رئيسة تنطرق إلى: تأثير السلوك التنظيمي في الانتماء المؤسسي، والعوامل المؤثرة في هذه العلاقة، ثم استعراض أبرز الانعكاسات العملية لقوة العلاقة بين السلوك والانتماء على أداء المؤسسة وفعاليتها.

الفرع الأول: تأثير السلوك التنظيمي على مستوى الانتماء المؤسسي:

يُعدُّ السلوك التنظيمي أحد المرتكزات الجوهرية التي تُسهم في تشكيل بيئة العمل، وتوجيه العلاقات بين الأفراد، وإرساء قواعد التعامل المهني داخل المؤسسات. ومن هذا المنطلق، فإن للسلوك التنظيمي أثراً بالغاً في بناء وتعزيز الانتماء المؤسسي لدى الموظفين، عن طريق ما يقدمه من معايير وقيم تؤثر على إدراكهم لهويتهم

المهنية، وشعورهم بالولاء والالتزام تجاه المؤسسة⁽¹⁾.

أولاً: السلوك التنظيمي بوصفه مرآة للثقافة التنظيمية، السلوك التنظيمي لا ينشأ من فراغ، بل هو انعكاس مباشر للثقافة التنظيمية السائدة، والتي تتجلى في ممارسات الإدارة، وأنماط التفاعل بين الموظفين، ومدى العدالة والشفافية في اتخاذ القرارات. كلما كانت هذه الممارسات قائمة على مبادئ احترام الفرد، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الإنسان، زادت مشاعر الرضا والانتماء لدى العاملين.

ثانياً: أشكال السلوك التنظيمي المؤثرة في الانتماء، هناك عدة سلوكيات تنظيمية تؤثر بشكل مباشر في الانتماء المؤسسي، منها:

1. الدعم التنظيمي المدرك: حين يشعر الموظف بأن المؤسسة تهتم به وتقدر جهوده، يزداد شعوره بالانتماء إليها.

(1) محمد عبد الله الحمادي، السلوك التنظيمي ودوره في تعزيز الانتماء المؤسسي: دراسة تحليلية في مؤسسات القطاع الحكومي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2018، 41.

2. العدالة التنظيمية: سواء كانت عدالة توزيعية (في الرواتب والحوافز) أو إجرائية (في السياسات والقرارات) أو تفاعلية (في التعامل اليومي)، فإن الإحساس بالعدالة يُعدُّ محفزاً قوياً للولاء المؤسسي.

3. التواصل الفعال: عندما يتم التواصل داخل المؤسسة بشفافية ووضوح، يشعر الموظفون بالأهمية والاحترام، مما يُعزز انتماءهم.

4. المشاركة في اتخاذ القرار: إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرار يُشعرهم بأنهم جزء حقيقي من المؤسسة.

ثالثاً: الأثر النفسي للسلوك الإيجابي على انتماء الموظف، تتعكس الممارسات التنظيمية الإيجابية على نفسية الموظف في صورة شعور بالاستقرار، وتقدير الذات، والانخراط الإيجابي في العمل. وعندما يشعر الفرد بأنه في بيئة تُحترم فيها كرامته، وتُقدّر إمكاناته، ويُكافأ على أدائه، فإنه يميل إلى الارتباط العاطفي والمعنوي بالمؤسسة، ويُعبّر عن ذلك عن طريق التزامه الوظيفي، واستعداده لبذل جهد إضافي دون المطالبة بمقابل مباشر⁽¹⁾.

ويرى الباحثون أن السلوك التنظيمي، عن طريق مكوناته الإدراكية والسلوكية، يؤدي دوراً حاسماً في تعزيز الانتماء المؤسسي، إذ إن العلاقة بينهما علاقة تفاعلية تتأثر بطبيعة القيم التنظيمية، وأساليب الإدارة، ودرجة الرضا العام لدى الموظفين. لذلك، فإن بناء سلوك تنظيمي إيجابي يُعدُّ أداة استراتيجية لضمان استقرار الموارد البشرية، وتعزيز الكفاءة المؤسسية.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في العلاقة بين السلوك التنظيمي والانتماء المؤسسي:

تتأثر العلاقة بين السلوك التنظيمي والانتماء المؤسسي بعدد من العوامل المتداخلة التي تلعب دوراً مهماً في تحديد مدى قوة أو ضعف هذا الارتباط. وتتنوع

(1) نورة عبد العزيز السيف، أثر الممارسات التنظيمية الإيجابية على الالتزام الوظيفي: دراسة تطبيقية في القطاع الصحي السعودي، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، 2019، 56.

هذه العوامل بين ما هو مرتبط بالإدارة والقيادة، وما يتعلق بطبيعة العمل والبيئة التنظيمية، وأخرى تعود إلى الخصائص الفردية للعاملين أنفسهم. وفهم هذه العوامل يُعدُّ ضرورياً لتفسير الفروقات في مستويات الانتماء رغم تشابه الهياكل التنظيمية أو السياسات العامة⁽¹⁾.

أولاً: أسلوب القيادة والتنظيم الإداري، يُعدُّ نمط القيادة أحد أبرز العوامل المؤثرة في طبيعة السلوك التنظيمي، ومن ثم في الانتماء المؤسسي. فعندما يعتمد القادة على أساليب تشاركية وتحفيزية تعزز التواصل والعدالة، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على سلوك الموظفين، ويقوّي شعورهم بالانتماء. أما في حال سادت أساليب القيادة الاستبدادية أو الإقصائية، فقد يؤدي ذلك إلى بروز سلوكيات سلبية تُضعف الولاء المؤسسي.

ثانياً: بيئة العمل وجودة الحياة الوظيفية، تُعدُّ بيئة العمل المادية والمعنوية عاملاً جوهرياً في تشكيل سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، إذ إن توفير مناخ وظيفي إيجابي يراعي التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين النفسية والاجتماعية يسهم في تعزيز الانضباط والاندماج الوظيفي. وينعكس ذلك مباشرة على تقوية روابط الانتماء، ويرسخ علاقة أكثر استقراراً بين العامل والمؤسسة.

ثالثاً: العدالة التنظيمية والإدراك الذاتي للموظف، يشعر الموظفون بانتماء أكبر عندما يُعاملون بعدالة، وتُطبق السياسات الداخلية على نحو متساوٍ. إن الإحساس بالعدالة - سواء على مستوى توزيع المكافآت أو اتخاذ القرارات أو أسلوب المعاملة - يعزز احترام الذات ويحفز الموظف على الاستجابة الإيجابية. كما أن إدراك الفرد لقيّمته داخل المؤسسة، ومساهمته في تحقيق أهدافها، يؤثر بشكل كبير على سلوكه وانتمائه.

(1) علي محمد القحطاني، العوامل المؤثرة على العلاقة بين السلوك التنظيمي والانتماء المؤسسي: دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع الخاص السعودي، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2020، 71.

رابعاً: التقدير والتحفيز، غياب التحفيز أو التقدير الكافي قد يُولد شعوراً بعدم التقدير أو التهميش، ما يؤدي إلى تراجع الدافعية والسلوك الإيجابي. في المقابل، فإن نظم المكافآت والتقدير تُعدُّ أدوات فعالة في دعم السلوك البناء، وخلق حالة من الرضا والارتباط المعنوي بالعمل والمؤسسة.

خامساً: القيم والثقافة التنظيمية السائدة، تلعب الثقافة التنظيمية – من حيث القيم والتوجهات والمعتقدات – دوراً في تحديد المقبول والمرفوض من السلوكيات، كما تُشكل الخلفية التي يتفاعل عن طريقها الأفراد مع المؤسسة. عندما تتوافق هذه الثقافة مع القيم الشخصية للموظف، فإن احتمالية انخراطه وانتمائه تزداد بشكل ملحوظ⁽¹⁾.

ويرى الباحثون أن العلاقة تتشكل بين السلوك التنظيمي والانتماء المؤسسي عن طريق تفاعل معقد بين عوامل تنظيمية وفردية. وكلما توافرت بيئة عادلة ومحفزة ومدعومة بأسلوب قيادة رشيد وثقافة تنظيمية متوازنة، كلما تعزز هذا الانتماء، مما ينعكس بدوره على رفع الأداء وتحقيق الاستقرار المؤسسي.

الفرع الثالث: الانعكاسات المؤسسية لقوة العلاقة بين السلوك التنظيمي والانتماء المؤسسي:

إن قوة العلاقة بين السلوك التنظيمي والانتماء المؤسسي لا تقتصر آثارها على الفرد وحده، بل تمتد لتشكل نتائج استراتيجية على مستوى المؤسسة ككل. فالمؤسسات التي تنجح في خلق بيئة عمل تُحفز السلوكيات الإيجابية وتُرسخ الشعور بالانتماء لدى العاملين، تتمتع بمزايا تنافسية واستقرار وظيفي ينعكس على الأداء العام والتنمية التنظيمية المستدامة.

أولاً: تعزيز الإنتاجية والجودة، الموظف المنتمي إلى مؤسسته يتعامل مع مهامه بوصفها مسؤولية شخصية، مما يدفعه إلى الأداء بكفاءة والتزام عال. هذا السلوك ينعكس على جودة العمل، ويُقلل من مستويات الهدر والأخطاء، ويُحسن من

(1) علي محمد القحطاني، المرجع السابق، ص 73.

نتائج الأداء الكلي للمؤسسة. علاوة على ذلك، فإن الانتماء يشجع على المبادرة والابتكار، ولا سيما في البيئات التي تكافئ الجهد وتحفز الأفكار الجديدة.

ثانياً: تقليل معدل دوران الموظفين والغياب الوظيفي، من أبرز مؤشرات ضعف الانتماء المؤسسي هو ارتفاع معدلات التسرب الوظيفي والتغيب عن العمل، وهي عوامل تؤثر سلباً على الاستقرار التنظيمي وترهق المؤسسة إدارياً ومالياً. في المقابل، تُظهر المؤسسات ذات الثقافة الداعمة والسلوكيات التنظيمية الإيجابية معدلات منخفضة من الغياب والاستقالة، نتيجة شعور العاملين بالأمان النفسي والرضا عن العمل⁽¹⁾.

ثالثاً: تعزيز السمعة المؤسسية وجذب الكفاءات، تُسهم العلاقة القوية بين السلوك والانتماء في بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة في سوق العمل. فالعاملون الذين يشعرون بالرضا والانتماء غالباً ما يتحولون إلى سفراء إيجابيين للمؤسسة في محيطهم المهني والاجتماعي، مما يعزز من جاذبيتها للكفاءات الجديدة، ويرفع من قدرتها على استقطاب أفضل الموارد البشرية.

رابعاً: تحسين التفاعل الداخلي والثقافة المؤسسية، سلوك الأفراد المنتمين يغلب عليه طابع التعاون، والانفتاح على الزملاء، والاستعداد لحل النزاعات بطرائق بناءة. هذا ينعكس على تحسين مناخ العمل، ويقوي من الروابط داخل الفرق التنظيمية، ويسهم في ترسيخ ثقافة مؤسسية تشاركية تسعى لتحقيق الأهداف الجماعية لا المصالح الفردية فقط.

خامساً: المرونة التنظيمية في مواجهة الأزمات، في بيئة تتسم بالتغير وعدم اليقين، تُعدُّ قوة الانتماء التنظيمي عاملاً حاسماً في دعم مرونة المؤسسة. فالموظفون المنتمون أكثر استعداداً لتحمل الضغوط، والتضحية بالمصالح الشخصية مؤقتاً، من

(1) عبد الله سعيد الشمري، أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء المؤسسي ومستوى الغياب الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع البنوك السعودية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، 2019، 86.

أجل عبور المؤسسة للأزمات. هذه الحالة من الالتفاف حول أهداف المؤسسة تُعزز استمرارية الأداء في ظروف التحدي⁽¹⁾.

ونخلص إلى أن القيم الإسلامية تؤثر على الموظف من جهة الرضا والسعادة، وتؤثر في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بتحقيق العمل الجماعي، وتؤثر في المنظمة من جهة الأداء الوظيفي المتميز الذي يضمن تحقيق الأهداف، وتؤثر في استدامة المؤسسة من جهة الثقة والمصداقية التي تتوافر من اعتماد الجانب القيمي والأخلاقي⁽²⁾. وتحقيق هذه القيم الأخلاقية يسهم في تحسين المجتمع ككل، وشيوع الرضا الاجتماعي، ورفع الإنتاجية، وزيادة الكفاءة، والرضا النفسي والوظيفي، واستدامة المؤسسة عن طريق حسن سمعتها وثقة الموظفين والعملاء في خدماتها ومصداقيتها⁽³⁾.

ويرى الباحثون أن أثر العلاقة بين السلوك التنظيمي والانتماء المؤسسي يتجاوز حدود السلوك الفردي، ليؤثر في جوانب حيوية من استقرار المؤسسة وتطورها وفاعلية أدائها. لذا فإن بناء هذه العلاقة وتطويرها ينبغي أن يكون من الأولويات الاستراتيجية للإدارة المعاصرة، عبر سياسات واضحة تهتم بالتحفيز، والعدالة، والتمكين، وتعزيز ثقافة الانتماء والولاء.

(1) محمد عبد الله القيسي، الانتماء التنظيمي ودوره في تعزيز مرونة المؤسسات في بيئات التغيير: دراسة تطبيقية في مؤسسات القطاع الصناعي، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة قطر، 2021، 50.

(2) محمد فهد ساير، أهمية العمل المهني في الإسلام، مجلة الدراسات العربية، 42 ع 4 (2020): 1993.

(3) توفيق عبد المحسن، أخلاقيات الأعمال (مصر: كلية التكنولوجيا والتنمية، جامعة الزقازيق؛ توزيع

دار الفكر العربي، 2014)، 120.

الخاتمة

تؤكد هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية الإسلامية تمثل إطاراً متكاملًا لتحقيق التوازن بين الكفاءة الإدارية والالتزام الأخلاقي. فهي لا تكتفي بتحسين الأداء من منظور مادي، بل تسهم في بناء إنسان مهني متكامل، يجمع بين الإلتقان والإخلاص والمسؤولية. ومن ثم، فإن تبني هذه الثقافة يعدُّ ضرورة استراتيجية للمؤسسات الإسلامية المعاصرة التي تسعى إلى الريادة في ظل عالم سريع التغير، دون أن تفقد هويتها القيمية والإنسانية.

وأظهرت النتائج:

1. أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسات العربية لا يمكن فهمها بشكل كامل عن طريق النماذج الغربية التقليدية، إذ إن هذه النماذج تفتقر إلى البعد القيمي والروحي الذي يشكل جوهر الثقافة التنظيمية الإسلامية. فالثقافة الإسلامية تضع أبعاد القيادة، والشورى، والتعاون، والابتكار في إطار منضبط بقيم العدل، والأمانة، والإحسان، مما يجعلها أكثر قدرة على معالجة خصوصيات البيئات العربية والإسلامية.
2. تبين وجود فجوة بين القيم الثقافية المعلنة في المؤسسات والممارسات الفعلية على مستوى الواقع العملي، وهي فجوة تتعارض مع مبدأ "القول بالعمل" الذي يؤكد عليه المنظور الإسلامي؛ إذ لا قيمة للشعارات المرفوعة إن لم تنعكس في السلوك اليومي للعاملين. وهذا التناقض يفسر محدودية أثر بعض البرامج الحديثة لتطوير الأداء رغم تبنيها شعارات ثقافية متقدمة.
3. أن الثقافة التنظيمية الإسلامية قادرة على بناء بيئة عمل فاعلة، لأن القيم المشتركة المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية، مثل الأمانة والإلتقان والمسؤولية، تشكل إطاراً مرجعياً يوجه السلوك الفردي والجماعي. وهذا الإطار يسهم في رفع جودة العمل وزيادة الإنتاجية، ويعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

4. أن الثقافة الإسلامية التنظيمية القوية تعزز الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، لأنها تتسجم مع الفطرة الإنسانية التي تميل إلى العدالة والشفافية. وحين يشعر الموظف بأن قيم المؤسسة تتوافق مع قيمه الدينية والشخصية، يزداد التزامه الأخلاقي والمهني، ويقبل على أداء مهامه بروح من المسؤولية والرقابة الذاتية المستمدة من عقيدة "الإحسان" التي تجعل المسلم يعمل كأنه يرى الله.
5. كشفت الدراسة وجود تحديات تحد من فاعلية الثقافة التنظيمية الإسلامية في المؤسسات، منها ضعف الوعي بالقيم المؤسسية، ومقاومة التغيير، وضعف قنوات التواصل الداخلي. وهذه التحديات تُضعف من تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء، وتؤدي إلى تراجع الإنتاجية والابتكار، مما يتطلب جهوداً إضافية لترسيخ الثقافة الإسلامية في العمل المؤسسي.
6. وأخيراً، خلصت النتائج إلى أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية الإسلامية والأداء الوظيفي علاقة ارتباط إيجابي قوي، شريطة أن تكون القيم واضحة ومطبقة فعلياً في بيئة العمل. إلا أن هذه العلاقة قد تضعف إذا لم تتم مواجهة التحديات المرتبطة بالتطبيق بشكل منهجي ومنظم، وهو ما يستدعي تطوير نماذج إدارية أصيلة تستلهم المرجعية الإسلامية وتربطها بالواقع العملي للمؤسسات.

التوصيات:

يوصي الباحثون بالآتي:

1. تعزيز مرجعية الثقافة التنظيمية الإسلامية داخل المؤسسات عن طريق غرس القيم القرآنية والنبوية (الأمانة، العدل، الإحسان، الإتقان، الشورى) كمنطلقات أساسية للعمل المؤسسي، بما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية أصيلة ومتماسكة.
2. الحمادي، محمد عبد الله. السلوك التنظيمي ودوره في تعزيز الانتماء المؤسسي: دراسة تحليلية في مؤسسات القطاع الحكومي. رسالة ماجستير. كلية الإدارة، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2018.

3. تفعيل مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات المؤسسية، وذلك عن طريق إشراك الموظفين في عمليات التخطيط وصنع القرار، بما يعزز من روح المشاركة والولاء المؤسسي، ويحد من مقاومة التغيير.
4. تحسين قنوات الاتصال الداخلي بين القيادة والموظفين، واعتماد آليات شفافة للتواصل تعكس مبدأ الصدق والوضوح، مما يزيد من الثقة المتبادلة ويحد من الصراعات الداخلية.
5. إعداد برامج تدريبية متخصصة تركز على ترسيخ الثقافة التنظيمية الإسلامية، وتعريف العاملين بأبعادها وأثرها في الأداء، مع ربط هذه البرامج بالتحفيز المستمر والتقييم الدوري.
6. إرساء أنظمة واضحة للمساءلة الأخلاقية والمهنية، تقوم على دمج الرقابة الذاتية المستمدة من القيم الإسلامية بالرقابة المؤسسية، لتعزيز التزام العاملين بالمعايير الأخلاقية والمهنية في أدائهم اليومي.
7. إعادة النظر في استراتيجيات التطوير المؤسسي على نحو لا تقتصر فيه على استيراد نماذج إدارية غربية، بل تُبنى على إطار متكامل يجمع بين الخبرات العالمية والمرجعية الإسلامية، بما يحقق التوازن بين الكفاءة والهوية الثقافية.
8. إجراء دراسات ميدانية دورية لتقويم أثر الثقافة التنظيمية الإسلامية على الأداء الوظيفي، واستخدام نتائجها لتطوير سياسات مستمرة قادرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.

المصادر والمراجع

- ❖ بعد القرآن الكريم.
- ❖ أولاً: المصادر العربية
- 1. ابن عاشور، محمد الطاهر. التحرير والتنوير. تونس: الدار التونسية للنشر
- 2. أبو الحسن، عبده محمد. أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، 2019م
- 3. أبو غدة، عبد الستار. بحوث المعاملات والأساليب المصرفية الإسلامية. الكويت: بيت التمويل الكويتي، 1993م
- 4. الأنصاري، محمود وآخرون. البنوك الإسلامية. القاهرة: مطابع الأهرام، 1988م
- 5. الخطيب، عبد الرحمن. الإدارة في الإسلام: الأسس والمبادئ والتطبيقات. عمان: دار وائل، 2018م
- 6. الزهراني، عبد الرحمن عبد الله. السلوك التنظيمي والانتماء المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، 2017م
- 7. السلمي، علي. إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. القاهرة: دار غريب، 1989م
- 8. السيف، نورة عبد العزيز. الممارسات التنظيمية الإيجابية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، 2019م
- 9. الشمري، عبد الله سعيد. الثقافة التنظيمية والانتماء المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، 2019م
- 10. الشهري، ظافر بن حمود. القيادة السياسية ومكافحة الفساد الإداري. رسالة ماجستير، جامعة ملایا، 2016م
- 11. الطريقي، محمد. الإدارة الإسلامية: مبادئها وتطبيقاتها. الرياض: مكتبة العبيكان، 2016م
- 12. طرخان، أحمد عبد الهادي. مدخل نحو آفاق مستقبلية للمصارف الإسلامية. القاهرة: مكتبة وهبة، 1997م
- 13. عباده، إبراهيم عبد الحليم. مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية. عمان: دار النفائس، 2008م

14. العتيبي، خالد بن عبد الرحمن. "مبادئ العدالة في الإدارة الإسلامية." مجلة العلوم الإدارية 27، ع4(2020)
15. العديلي، ناصر محمد. إدارة السلوك التنظيمي. الرياض: مرامر، 1993م
16. العساف، صالح بن عبد العزيز. الإدارة الإسلامية: الأسس والمفاهيم. الرياض: دار الزهراء، 2010م
17. عساف، عبد المعطي محمد. نظرية التفوق الإداري. عمان: دار وائل، 2013م
18. العقيل، عبد الرحمن بن أحمد. إدارة الموارد البشرية. الرياض: دار المريخ، 2019م
19. الغامدي، محمد بن فوزي. الإدارة بالقيم. الدمام: شبكة الألوكة، 2020م
20. الفهداوي، فهمي خليفة. الإدارة الإسلامية: المنهجية والتطبيق. عمان: دار المسيرة، 2001م
21. القحطاني، صالح. "الرقابة الذاتية في الفكر الإداري الإسلامي." مجلة البحوث الإدارية 22، ع3(2017)
22. القحطاني، علي محمد. السلوك التنظيمي والانتماء المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة الإمام، 2020م
23. القرشي، عبد الله بن ناصر. الإدارة الإسلامية: المفاهيم والوظائف. الرياض: مكتبة العبيكان، 2015م
24. القرني، عبد الله بن سعيد. الإدارة في الإسلام: المبادئ والتطبيقات. الرياض: مكتبة العبيكان، 2005م
25. القيسي، محمد عبد الله. الانتماء التنظيمي. رسالة ماجستير، جامعة قطر، 2021م
26. مرازقة، حكيمة. الأداء الوظيفي بالقيم الإسلامية. موقع إلكتروني
27. يعقوب، محمد فايز. "الثقافة الإسلامية والتنظيمية." مجلة الدراسات الإسلامية العالمية 7، ع1(2017)

❖ ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Kazmi and K. Ahmad. Management from Islamic Perspective. Kuala Lumpur: IIUM Press, 2006
2. Hamzah, Zufadli. "Islamic Leadership and Employee Performance." International Journal of Islamic Business 5 (2021)

3. Koopmans, L. "Conceptual Frameworks of Work Performance." Journal of Occupational Medicine 53 (2011)
4. Motowidlo, S. "Individual Differences in Performance." Human Performance 10 (1997)
5. Nkansah, D. "Employee Engagement and Job Performance." Jindal Journal of Business Research (2024)
6. Pflügner, K. et al. Study on Organizational Performance.

References

❖ *After the Holy Quran.*

- *Abada, Ibrahim Abdel-Halim. Muashirat Alada fi Albunuk Aliislamia. Amman: Dar Al-Nafais, 2008AD.*
- *Abu al-Hasan, Abdu Muhammad. Athar Alialtizam Altanzimii ealaa Alada Alwazifii. Master's Thesis, Cairo University, 2019AD.*
- *Abu Ghudda, Abd al-Sattar. Buhuth Almueamalat Walasalib Almasrifiat Aliislamia. Kuwait: Kuwait Finance House, 1993AD.*
- *Al-Adili, Nasser Muhammad. Iidarat Alsuluk Altanzimii. Riyadh: Maramir, 1993AD.*
- *Al-Ansari, Mahmoud, et al. Albunuk Aliislamia. Cairo: Al-Ahram Press, 1988AD.*
- *Al-Aqeel, Abdul Rahman bin Ahmed. Iidarat Almawarid Albasharia. Riyadh: Dar Al-Marikh, 2019AD.*
- *Al-Assaf, Saleh bin Abdul Aziz. Aliidarat Aliislamia: Foundations and Concepts. Riyadh: Dar Al-Zahra, 2010AD.*
- *Al-Fahdawi, Fahmi Khalifa. Aliidarat Aliislamiatu: Almanhajat Waltatbiq. Amman: Dar Al-Masirah, 2001.*
- *Al-Ghamdi, Muhammad bin Fawzi. Aliidarat Bialqiam. Dammam: Al-Aluka Network, 2020AD.*
- *Al-Khatib, Abd al-Rahman. Aliidarat fi Aliislami: Alusus Walmabadi Waltatbiqat. Amman: Dar Wael, 2018AD.*
- *Al-Otaibi, Khalid bin Abdul-Rahman. " Mabadi Aleadlat fi Aliidarat Aliislamia." Journal of Administrative Sciences 27, No. 4 (2020). 15.*
- *Al-Adili, Nasser Muhammad. Organizational Behavior Management. Riyadh: Maramir, 1993AD.*
- *Al-Qahtani, Ali Muhammad. Alsuluk Altanzimiu Walaintima Almuasasiu. Master's Thesis, Imam University, 2020AD.*
- *Al-Qahtani, Saleh. " Alraqabat Aldhaatiat fi Alfikr Aliidarii Aliislami." Journal of Administrative Research 22, No. 3 (2017)AD.*
- *Al-Qaisi, Muhammad Abdullah. Aliantima Altanzimiu. Master's Thesis, Qatar University, 2021AD.*
- *Al-Qarni, Abdullah bin Saeed. Aliidarat fi Aliislam: Principles and Applications. Riyadh: Al-Obaikan Library, 2005AD.*
- *Al-Qurashi, Abdullah bin Nasser. Aliidarat Aliislamiatu: Concepts and Functions. Riyadh: Al-Obaikan Library, 2015AD.*
- *Al-Saif, Noura Abd al-Aziz. Almumarasat Altanzimiat Aliijabia. Master's Thesis, King Saud University, 2019AD.*
- *Al-Salmi, Ali. Iidarat Alafrad Walkafaat Aliintajia. Cairo: Dar Gharib, 1989AD.*
- *Al-Shammari, Abdullah Saeed. Althaqafat Altanzimiat Walaintima Almuasasiu. Master's Thesis, King Saud University, 2019AD.*

- *Al-Shehri, Dhafer bin Hamoud. Alqiadat Alsiyasiat Wamukafahat Alfasad Aliidarii. Master's Thesis, University of Malaya, 2016AD.*
- *Al-Tariqi, Muhammad. Aliidarat Aliislamiatu: Mabadiha Watatbiqatiha. Riyadh: Al-Obaikan Library, 2016AD.*
- *Al-Zahrani, Abd al-Rahman Abdullah. Alsuluk Altanzimiu Walaintima Almuasasiu. Master's Thesis, King Abdulaziz University, 2017AD.*
- *Assaf, Abdul-Muti Muhammad. Nazariat Altafawuq Aliidarii. Amman: Dar Wael, 2013AD.*
- *Ibn Ashur, Muhammad al-Tahir. Al-Tahrir wa al-Tanwir. Tunis: Tunisian Publishing House.*
- *Marzqa, Hakima. Alada Alwazifiu Bialqiam Aliislamia. Website.*
- *Talakhan, Ahmed Abdel-Hadi. Madkhal Nahw Afaq Mustaqbaliat Lilmasarif Aliislamia. Cairo: Wahba Library, 1997AD.*
- *Yaqoub, Muhammad Fayez. " Althaqafat Aliislamiat Waltanzimia." International Journal of Islamic Studies 7, No. 1 (2017).*
- ❖ **Second: Foreign references**
- *Kazmi and K. Ahmad. Management from Islamic Perspective. Kuala Lumpur: IIUM Press, 2006*
- *Hamzah, Zufadli. "Islamic Leadership and Employee Performance." International Journal of Islamic Business 5 (2021)*
- *Koopmans, L. "Conceptual Frameworks of Work Performance." Journal of Occupational Medicine 53 (2011)*
- *Motowidlo, S. "Individual Differences in Performance." Human Performance 10 (1997)*
- *Nkansah, D. "Employee Engagement and Job Performance." Jindal Journal of Business Research (2024)*
- *Pflügner, K. et al. Study on Organizational Performance.*