



سارة بهلولي  
سنة رابعة دكتوراه إدارة أعمال  
جامعة سطيف بالجزائر

## نحو دمج القيم الإسلامية ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة

لعلَّ السِّمَةَ الأساسَ المُميّزة للإسلام هي شموليته لأبعاد الحياة الإنسانية كافةً؛ هذا الشمول الذي أشارت إليه الآية الكريمة: "ونزلنا عليك الكتاب تبياناً لكل شيء" (النحل: ٨٩) وإلى جانب شموليته جاء الإسلام ديناً كاملاً مُتكاملاً لهداية البشرية؛ فقد أعلن الله تعالى للمسلمين إكمال العقيدة وإتمام الشريعة معاً، اللذين يُكوّنان معاً جوهر الدين، وهذان الكمال والإتمام معناهما: كفاية الكتاب الكريم والسنة الشريفة كمنهاج حياة للمسلم؛ لذلك كان لا بُدَّ من الحرص على معرفة النظرة الإسلامية في ميادين الحياة العلمية والعملية.

إنَّ النظام الاقتصادي الإسلامي نظامٌ شاملٌ؛ لأنَّ دين الإسلام دينٌ يشملُ علاقةَ العبدِ بربه، وعلاقته بإخوانه في المجتمع؛ فقد قدّم النظام الاقتصادي الإسلامي القواعد لكلِّ أنواع العلاقات والمعاملات الاقتصادية في مجالات الملكية والحرية والعدالة والضمان الاجتماعيّ وتدخل الحكومة وتوازن المصالح ونظم شؤون الفرد والجماعة والدولة في مختلف النواحي الشخصية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية. وكلُّ ذلك على قواعد ثابتة وأحوالٍ مُستقرّة تُخدم أغراضاً محدّدة، وتحقّق أهدافاً معروفةً بتنظيمٍ دقيقٍ ومنطقيٍّ راقٍ.

فكثيراً ما تظهر المشكلات الأخلاقية والأزمات المالية في الاقتصاد الوضعي لأسبابٍ عديدةٍ منها: الفوائد أو المصالح الشخصية وتفضيلها على مصلحة أو أهداف المنظمة، وربما ظهرت المشكلات الأخلاقية والأزمات بسبب قيم المديرين واتجاهاتهم؛ على اعتبار أن المديرين هم مفتاح المنظمة، وهم الذين يجعلونها تتصرف تصرفات أخلاقية أو تصرفات غير أخلاقية؛ وحيث أنهم متخذو القرارات وصانعو السياسات فهم الأقدر على وضع القواعد الأخلاقية في بيئة الأعمال هو ضغوط المنافسين؛ حيث قد يلجأ بعض المنافسين إلى استخدام وسائل غير أخلاقية للأضرار بالمنافسين الآخرين، يُضاف إلى ما سبق أن الأخلاقيات الثقافية والحضارية تُعتبر من أسباب ظهور بعض المشكلات الأخلاقية والأزمات المالية.

والأوضاع الجديدة تتطلب وجود منظومة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات التي تتلاءم معها، فلا بد أن تكون هذه القيم منسجمة ومتجانسة مع الواقع والأوضاع الحالية، وعليه فإن الاهتمام بجانب الثقافة التنظيمية للمؤسسة هو أمر في غاية الأهمية نظراً لكونها ميزة للمؤسسة، قد تشكل مصدر قوة تستغل بالشكل المناسب في تحقيق أهدافها، وضمان نجاحها واستمرارها، فالثقافة التنظيمية تقوم بدور حيوي في حياة المؤسسة، فهي تجعلها كياناً واحداً متكاملًا واضح الأبعاد يعمل فيه الأفراد لتحقيق هدفٍ أساسٍ؛ هو نجاح وبقاء المؤسسة. وفي ضوء المتغيرات الحالية والتي تستدعي التحول إلى الاقتصاد الإسلامي كضرورة حتمية فإنه ينبغي على المؤسسة أن تتبنى قيم الاقتصاد الإسلامي ومبادئه ضمن ثقافتها التنظيمية؛ ضماناً لاستمراريتها ونجاحها.

وعليه ومن خلال هذه الورقة البحثية ستحاول الباحثة الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما النموذج الأنسب لبناء الثقافة التنظيمية للمؤسسة على ضوء الثقافة والقيم الإسلامية لضمان نجاح التحول للاقتصاد الإسلامي؟

المحور الأول: الاقتصاد الإسلامي - المفهوم والمضمون - مفهوماً ومضموماً -:

رغم أن الإسلام الحنيف قد اشتمل على معالجة شؤون الحياة؛ ومنها المسائل الاقتصادية بمختلف متغيراتها، فإنه قد عني بها كوسيلة للحياة الكريمة التي ترعى القيم، وتُنمي خصائص الإنسان العلياً، وتزكي ثواب الله تعالى في الآخرة؛ أي أن اهتمامه دنيوي وأخروي؛ لذا يقول تعالى: "وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا" (القصص: ٧٧) ومفاد ذلك أن الدين الإسلامي دين شامل وكامل؛ دين الدنيا والآخرة.

لقد اهتم الإسلام بالنظام الاقتصادي، وجعله ركناً من أركان الإسلام الحنيف ألا وهو الزكاة.

وقد ظهرت أول الدراسات الاقتصادية الإسلامية في القرن الثاني الهجري، بينما ظهرت أول الدراسات الاقتصادية الوضعية في القرن الثامن عشر لدراسة أعدها آدم سميث سنة ١٧٧٥م

والاقتصاد الإسلامي هو مجموعة المبادئ والأصول الاقتصادية التي تحكم النشاط الاقتصادي للدولة الإسلامية التي وردت في نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية، والتي يمكن تطبيقها بما يتلاءم مع ظروف الزمان والمكان. ويعالج الاقتصاد الإسلامي مشاكل المجتمع الاقتصادية وفق المنظور الإسلامي للحياة، ومن هذا التعريف يتضح أن أصول ومبادئ الاقتصاد الإسلامي التي وردت في القرآن والسنة هي أصول لا تقبل التعديل؛ لأنها صالحة لكل زمان ومكان بصرف النظر عن تغير الظروف.

يهدف النظام الاقتصادي الإسلامي إلى تحقيق العبودية الكاملة لله عز وجل، ويرتبط هذا المبدأ بمدى التزام مختلف الوحدات الاقتصادية، كما يهدف إلى عمارة الأرض، وتحقيق العناصر التالية:

- تحقيق النمو الاقتصادي.

- تحقيق سعادة الإنسان .
- تخفيف حدة التفاوت في توزيع الثروة .
- التخصيص الأمثل لكل الموارد الاقتصادية .
- توفير الحاجات الأساسية للمجتمع .

### مبادئ الاقتصاد الإسلامي :

يقوم المذهب الإسلامي على ثلاثة أركان رئيسية هي : مبدأ الأشكال المتعددة للملكية، مبدأ الحرية الاقتصادية وفق الشريعة الإسلامية، مبدأ العدالة الاجتماعية .

١- مبدأ الأشكال المتعددة للملكية : يخالف الإسلام الحنيف المذهب الرأسمالي الذي يعتبر أن الملكية الخاصة هي القاعدة، كما يخالف المذهب الاشتراكي الذي يعتبر أن الملكية العامة هي القاعدة؛ حيث يؤمن الإسلام بمبدأ الأشكال المتعددة للملكية القائم على أسس وقواعد فكرية معينة وموضوعية ضمن إطار عام من القيم والمفاهيم؛ فنظرة الإسلام للملكية بأنها حق رعاية يتضمن المسؤولية وليست سلطاناً .

وصنفت الشريعة الإسلامية الملكية إلى ثلاثة أنواع هي :

الملكية الخاصة : أقر الإسلام الحنيف للأفراد حق التملك؛ حيث قال الله تعالى : " خذ من أموالهم صدقة تطهرهم وتزكّيهم بها وصلّ عليهم إن صلاتك سكن لهم والله سميعٌ عليم " (التوبة : ١٠٣) كما اعترف الإسلام الحنيف بالتفاوت بين الناس في الملكية وهذا ما ذكره الله تعالى في القرآن الكريم : " أَمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَةَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سَخِرِيًّا وَرَحْمَةً رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ " (الزخرف : ٣٢)

الملكية العامة : فقد أوجد الإسلام الحنيف للجماعة الحق في الانتفاع والمشاركة ببعض الثروات الطبيعية والمرافق؛ مثل قول الرسول صلى الله عليه وسلم : " الناس شركاء في ثلاث : الماء، والكأ، والنار " .

ملكية الدولة : إيماناً من الشريعة الإسلامية بأهمية دور الدولة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فقد منحت الشريعة الإسلامية الدولة الحق في امتلاك الأموال لتقوم بدورها في الحياة الاقتصادية، وتقييم العدل الاجتماعي . ويعتبر بيت المال في الدولة الإسلامية مملوكاً للدولة، وكلُّ مواردِه ملكاً لها باستثناء الزكاة؛ لأن الدولة تقوم بجبايتها وتوزيعها على مستحقيها المُحددين في القرآن الكريم .

٢- مبدأ الحرية الاقتصادية وفق الشريعة الإسلامية : يمنح الإسلام الحنيف الأفراد الحرية الاقتصادية في نشاطاتهم التجارية وفق محددات أحكام الشريعة الإسلامية، وهي نوعان :

التحديد الذاتي: وينبع من أعماق النفس المسلمة، ويستمد رصيده من المحتوى الفكري الناشئ في ظل التربية الإسلامية.

التحديد الموضوعي: والذي يفرض على أفراد المجتمع الإسلامي بقوة الشرع؛ مثل تحريم الربا والاحتكار؛ حيث يقوم على أساس المبدأ الشرعي القائل لا حرية للشخص فيما نصت عليه الشريعة الإسلامية.

٣- مبدأ العدالة الاجتماعية: يركز على نقطتين اثنتين هما: مبدأ التكافل العام، مبدأ التوازن العام

- مبدأ التكافل العام: تقع مسؤولية التكافل العام على عاتق الأفراد؛ حيث أن المجتمع الإسلامي هو مجتمع متضامن ومتكافل، وهناك الكثير من النصوص الشرعية التي تحث على التكافل مثل قوله تعالى: "وَأْتِ ذَا الْقُرْبَىٰ حَقَّهُ وَالْمِسْكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَلَا تَبْذُرْ تَبْذِيرًا" (الاسراء: ٢٦) كذلك ما أتت به السنة النبوية لدعم مبدأ التكافل العام؛ حيث قال رسول الله صلى الله عليه وعلى آله وسلم: "المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه". وقوله صلى الله عليه وسلم: "المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضاً"، وقوله عليه الصلاة والسلام: "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى".

- مبدأ التوازن العام: تقع مسؤولية تحقيق التوازن العام على عاتق الدولة؛ فالدولة مسؤولة عن تحقيق حد الكفاية والمستوى اللائق للمعيشة لأفراد المجتمع المسلم كافة؛ سواء كانوا مسلمين أو معاهدين، والمقصود بحد الكفاية إشباع الحاجات الأساسية جميعاً لكل فرد يعيش في الدولة الإسلامية؛ سواء كان مسلماً أو معاهداً، والعمل بقدر الإمكان على إشباع الحاجات الكمالية لكل فرد يعيش في الدولة. وهناك أدلة كثيرة تشير إلى التزام الدولة بتحقيق هذا المبدأ؛ منها قوله تعالى: "إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنَ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ" (التوبة: ٦٠). أما السنة النبوية؛ فالرسول صلى الله عليه وآله وسلم كان يوصي عمال الزكاة بجمعها من الأغنياء، ثم ترد إلى الفقراء. والواقع التاريخي للدولة الإسلامية يدل على أن الدولة كانت تجمع الخراج والجزية وتوزعها على مستحقيها.

المحور الثاني: الثقافة الإسلامية وقيم العمل:

إن القيم والمعتقدات أو الثقافة بشكل عام في الفكر الغربي نلاحظ أنها تتسم بالإنزامية والموضوعية، وتبتعد عن الجانب الأخلاقي في حياة الفرد؛ وذلك راجع إلى النظرة المادية، التي تفصل بين القيم الأخلاقية والحياة الاقتصادية في الفكر الغربي، والتي تتنافى مع نظرة الفكر الإسلامي للقيم؛ ففي الإسلام الحنيف هناك نسق قيمي موحد

يَحْكُمُ الجوانبَ الحياتيةَ كُلَّها للفردِ، والقيمُ الأخلاقيةُ في الإسلامِ بمثابةِ مِثْلَةٍ للنظامِ الاجتماعيِّ والاقتصاديِّ؛ لهذا هناك علاقةٌ وثيقةٌ بين القيمِ الأخلاقيةِ والواقعِ الاقتصاديِّ.

وهذا ما سيتمُّ عرضه فيما يلي من خلالِ التعرُّفِ على مفهومِ الثقافةِ التنظيميةِ من كلِّ جوانبها في الفكرِ الغربيِّ ثمَّ عرضِ المفهومِ نفسه وفق مقاصدِ وأحكامِ الفقهِ الإسلاميِّ من خلالِ التعرُّفِ على مكانةِ العملِ، وأهمِّ قيمِ العملِ، وأخلاقياتِ العملِ ضمنَ مبادئِ وأهدافِ الفكرِ الإسلاميِّ.

### ماهيةُ الثقافةِ التنظيميةِ في الفكرِ الغربيِّ:

يقول P. Druker: إنَّ الفرقَ بينَ الدولِ المتقدمةِ والدولِ المتخلفةِ هو وجودُ إدارةٍ مُتطورةٍ في الأولى، وإدارةٍ سيئةٍ في الثانية؛ ممَّا يعكسُ مكانةَ وأهميةَ الثقافةِ التنظيميةِ والقيمِ؛ فالإدارةُ ليست مجردَ نُظْمٍ وقوانينٍ؛ وإنما هي أيضاً عمليةٌ ترتبطُ بمجموعةٍ من المبادئِ والسلوكياتِ والمفاهيمِ الأخلاقيةِ التي ينبغي تعديلُها استناداً إلى القيمِ والتقاليدِ والمعتقداتِ والاتجاهاتِ والمُثلِ العليا السائدةِ في المجتمعِ؛ فإدارةُ الأعمالِ ثقافةٌ أكثرَ منها جمعاً للتقنياتِ (علي عبد الله، ٢٠٠٢م).

### قائمة المراجع:

1. علي عبد الله (٢٠٠٢)؛ التحولات وثقافة المؤسسة؛ مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة؛ كلية العلوم الاقتصادية جامعة البليدة؛ الجزائر.
2. بلال خلف السكارنة (٢٠٠٩)؛ دراسات إدارية معاصرة؛ دار المسيرة؛ الأردن.
3. صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي (٢٠٠٨)؛ الإدارة والأعمال؛ الطبعة الثانية؛ دار وائل؛ الأردن.
4. محمد المهدي بن عيسى (٢٠٠٥)؛ ثقافة المؤسسة: حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ غرداية؛ أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع؛ جامعة الجزائر.
5. سعيد بن ناصر الغامدي (٢٠١٠)؛ أخلاقيات العمل: ضرورة تنموية ومصالحة شرعية؛ رابطة العالم الإسلامي، كتاب الكتروني العدد ٢٤٢.
6. مفرح بن سليمان القوسي (٢٠٠٨)؛ أخلاق العمل في الإسلام؛ متوفرة على الموقع: <http://www.alukah.net/social/1295/32647>
7. محمود سلمان العميان (2002)؛ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ الطبعة الأولى؛ الأردن.
8. Asim Khan, CEO (2005), "Matching People with Organizational Culture", Business Management Group, Inc, Newport.
9. Hofstede Greet & Get Aan Hofstede (2005); Culture & organization: software of the mind; Mc Graw\_Hill; Inc; New York.
10. Kotter, J. P (1996); Leading change; Boston; Harvard Business School Press.
11. Detrie Jean-Pierre (2005); Strategor: Politique Générale de l'entreprise, Stratigie, structure, décision Identité; 4eme édition: Dunad; Paris.



سارة بهلولي  
سنة رابعة دكتوراه إدارة أعمال  
جامعة سطيف بالجزائر

## نحو دمج القيم الإسلامية ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة

الحلقة ( ٢ )

"ذلك الككل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع" (السكران، ٢٠٠٩). أما هوفستيد Hofstede فعرّفها على أنها: "البرمجة الجماعية للعقل ومجموعة الخصائص المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات أخرى" (Hofsted, 2005) وعرّفها kotter: "بأنها قواعد السلوكيات والقيم المشتركة بين مجموعة من الناس" (Kptter, 1996). أما الثقافة التنظيمية فقد عرفها ازم خان Asim Khan على أنها "مجموعة من المبادئ التي تعمل على تحديد كيف يتصرف الأفراد في إطار المؤسسة، وتضمن سلوكيات الأفراد، المعتقدات، القيم والافتراضات التي تملي عليهم أفعالهم." (Asim Khan, 2005) أشار هذا التعريف إلى كون الثقافة التنظيمية هي تلك القيم والسلوكيات السائدة في المؤسسة والتي تحكم تصرفات الأفراد ضمن إطار المؤسسة.

وعليه فإن الثقافة التنظيمية هي البطاقة التعريفية للمؤسسة في المجتمع، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به فإنه لكل مؤسسة ثقافة خاصة تتميز بها وتتطور هذه الثقافة مع مرور الوقت، وحتى المؤسسات العاملة في نفس البلد والمجال تختلف فلكل منها ثقافة خاصة، بما تشتمل عليه من قيم ومعتقدات... هذا ما جعل الاهتمام بجانب الثقافة التنظيمية يتزايد يوم بعد يوم.

تعتبر الثقافة التنظيمية للمؤسسة انعكاسا للثقافة العامة للمجتمع، وعليه فإن أي تطور في هذه الأخيرة سوف يؤثر بشكل كبير على تطور الثقافة التنظيمية في المؤسسة. فالمدبرين بحاجة ماسة على فهم دقيق لثقافة المنظمة من أجل إنجاز المهام بطريقة صحيحة ومثمرة وتجنب التأثير السلبي والمدمر أحيانا للأفراد غير الملتزمين بثقافة وأهداف المنظمة (Asim Khan, 2005)، فلقد تعددت تعاريف الثقافة وتطورت بتطور الزمن حيث جاء أول استخدام علمي لمصطلح الثقافة على يد E. Taylor والذي عرفها بأنها:



(٢٠٠٨)، فالثقافة تعزز الإحساس بالانتماء وجماعية العمل لدى الأفراد؛ وتعد الثقافة التنظيمية أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين، وتعزيز الاتصالات بينهم من خلال نظام القواعد واللوائح الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة؛

تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة خاصة بكل مؤسسة، فهي تعبر عن ملامح المؤسسة ومميزاتها، وهي كذلك مصدر اعتزاز لدى العاملين خاصة إذا كانت قوية ومتطورة وتؤكد قيمها وأبعادها على الإبداع والمشاركة والتميز؛ والثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة تمثل بالنسبة للشركات فلسفة تصرفات وعمل كما هو الحال في شركة **Honda** الذائعة الصيت، حيث يطلق عليها « **The Honda Way** » وهذه تمثل مجموعة مبادئ تركز على الطموح واحترام الأفكار والاتصالات المفتوحة... (العامري والغالبي، ٢٠٠٨) فهي مصدر للقوة أو للضعف.

### قيم العمل في الفكر الإسلامي:

من منظور المفكرين الإسلاميين والعرب ومن بينهم مالك بن نبي المفكر الإسلامي العربي الذي يعتبر من بين المفكرين الاجتماعيين القلائل الذين كرسوا جهودهم الفكرية لدراسة وتحليل هذا المفهوم، حيث يعرف الثقافة في كتابه مشكلة ثقافة: "هي مجموعة الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب حياة في الوسط الاجتماعي الذي ولد فيه، فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته" (بن عيسى، ٢٠٠٥)

ومن بين التعاريف المعبرة بوضوح وشمولية عن مفهوم الثقافة التنظيمية، هو التعريف الذي قدمه **Edgar Schein** في كتابه "الثقافة والقيادة" حيث يقول أن "ثقافة المؤسسة هي نمط من الافتراضات الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها في التكيف الخارجي أو الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد، كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها" (Detrie, 2005) من خلال هذا التعريف تتضح مكونات ومراحل تشكل الثقافة التنظيمية وحتى أسلوب بنائها ونشرها داخل المؤسسة.

و تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في الأوجه التالية: العاملون بالمؤسسات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم، وكذلك أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين عملائهم والجهات الأخرى التي يتعاملون معها؛ والثقافة تشكل الأساس لكيفية أداء العمل بالنسبة للأفراد في إطار المؤسسة، والطريقة الصحيحة لتصرف الجماعة أو الفرد (Asim khan, 2005) فهي بمثابة دليل للإدارة والعاملين؛

بالإضافة لكون الثقافة التنظيمية تساهم في زيادة التبادل بين الأفراد ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد (العامري والغالبي،

مفتاح الرزق " وهذا ربط واضح بين الأمانة والعمل فإذا أحسن الصانع والعامل والتاجر والموظف عمله وأدى ما عليه من مسؤولية تجاه ربه وعمله ومجتمعه، تتحقق المنفعة العامة للجميع، أما القوة هنا فتعني القدرة والإرادة المنتجة للكفاءة والمهارة، وهي قدرة العامل على العمل وكفاءته في أداء المهمة الموكلة إليه، ومهاراته العملية في حقل المسؤولية المناطة به (الغامدي، ٢٠١٠)، ويقول تعالى في كتابه الكريم: " يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين " (القصص: ٢٦)

الكفاءة والإتقان في العمل: إن الكفاءة في الأداء والإتقان في العمل من الأمور المهمة في المنظور الإسلامي والمنظور البشري، ولذلك فقد حفلت أدبيات الإدارة العامة بالمؤلفات الكثيرة، والدراسات العديدة التي تركز على الكفاءة والإتقان في العمل، وما يرى في الوقت الحاضر من الاهتمام بأساليب الجودة ودوائرها الكلية، هو تطبيق عملي لما دعا إليه الإسلام من ضرورة الإتقان في العمل حيث كان صلى الله عليه وسلم يحث أصحابه وأتباعه أن يحسنوا العمل الذين تحت أيديهم بقوله "إن الله تعالى يحب من العامل إذا عمل أن يحسنه"

احترام وقت العمل: لقد أعطى الإسلام أهمية قصوى للوقت وحث المسلم على حسن استغلال الوقت في العبادة والعمل الصالح للدنيا والآخرة، ولذلك نجد أن الله سبحانه وتعالى ربط جميع العبادات الأساسية من صلاة، صيام، زكاة وحج بمواقيت محددة وأمر الناس بأدائها في مواقيتها (السكرانة، ٢٠٠٩). ولقد أوجب

ويستمد المجتمع الإسلامي قيمه من مصدرين رئيسيين هما: القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، وباعتبار الموارد البشرية العاملة في مؤسساتنا الاقتصادية تنتمي إلى هذا المجتمع، فإن أي باحث في تصنيفه للقيم التنظيمية يجب أن يعتمد على هذين المصدرين، بحيث أن كل نص من الكتاب أو السنة فيه أمر بالفعل أو الترك تشتق منه قيمة، وكل نص من الكتاب أو السنة يرغب في الفعل أو يحذر من الترك وبالعكس، تشتق منه قيمة.

والقيم الأخلاقية وقواعد السلوك وآداب المهنة ليست ابتكارا جديدا، وإنما تمثل قيما إسلامية أصيلة مصدرها القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، وقد جاء الإسلام بكثيرٍ من القيم الخلقية التي ينبغي على العامل ورب العلم الالتزام بها والحرص عليها في أداء العمل، بغض النظر عن نوع الوظيفة أو الحرفة أو المهنة بالنسبة للعامل والنشاط أو القطاع أو المجال النشاط بالنسبة للمؤسسة، وبما أن الثقافة التنظيمية هي ذلك الدستور الذي ينظم حياة المؤسسة سواء في الجانب الرسمي منها أو غير الرسمي؛ وهي كما رأينا فيما سبق مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة والتي تنظم العلاقة بين العمال ورب العمل وبين العمال فيما بينهم، فإن الإسلام غني بهذه القيم والمبادئ التي يتصف بها رب العمل والعامل على حد سواء ومن بينها نذكر:

الأمانة والقوة: لا شك أن الأمانة خلق أوجبه الإسلام وفي الواقع أن أمور الناس لا تستقيم إلا بالأمانة، ويقول علي بن أبي طالب كرم الله وجهه: "أداء الأمانة



إنَّ صلاح النِّيَّةِ وإخلاصَها لله تعالى يرتفع بمنزلة العمل الدنيوي البحت فيجعله عملاً صالحاً مُتَقَبَّلاً له الأجر العظيم عند الله - عزَّ وجلَّ - يقول النبي - صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: " ما من مسلمٍ يَغْرَسُ غَرْساً أو يزرع زرعاً فيأْكُلُ منه طيرٌ أو إنسانٌ أو بهيمةٌ إلا كان له به صدقة "

فعلى العامل في مجال عمله أن يجعل كل ما يكتبه وما يحسبه وما يكدُّ فيه عقله ويتعب فيه يده عملاً صالحاً يقصد به مصلحة البلاد والعباد، ورضا رب العباد؛ ليكون من عباد الله المخلصين الذين أثنى الله تعالى عليهم في محكم كتابه الكريم، وينبغي عليه ألا يجعل إخلاصه في عمله وجده فيه على قدر ما يتقاضاه من مرتب شهري، أو حوافز مادية ومعنوية.

كما جاء الإسلام بالكثير من القيم الخلقية التي ينبغي على العامل أن يلتزم بها، جاء أيضاً في المقابل بقيم خلقية أخرى ينبغي على رب العمل الالتزام بها والحرص عليها في علاقته بالعامل وكفالة حقوقه المشروعة، سواء أكان رب العمل هذا فرداً، أم مؤسسة خاصة، أم قطاعاً حكومياً، أم غير ذلك، ولعل من أبرز هذه القيم ما يلي: الرفق والعفو مع الموظفين والمتعاملين: مع من يتعامل معهم الموظف أمر مطلوب في الإسلام، ويؤكد واقع العمل الإداري، وقد انتبهت النظريات الحديثة إلى أهمية الرفق وحسن معاملة الزبائن، وجعلته احد استراتيجيات المؤسسات الناجحة، كما دعت العديدة من أدبيات الإدارة العامة إلى حسن معاملة المدير المرؤوسيه، وأبرزت أهميتها وأنها أساس العلاقة العملية الناجحة.

الإسلام على الفرد المسلم الالتزام بأداء العمل في الوقت المحدد، لان ذلك من تمام إتقانه ولذلك ينبغي على العامل المسام أن يحرص على مواعيد العمل.

الإخلاص والرقابة الذاتية: من لوازم الأمانة الإخلاص في العمل وعدم التهاون به؛ لأنه لا يمكن القيام بالعمل على أكمل وجه وأحسنه إلا إذا تحقَّق فيه الإخلاص من العامل نفسه؛ فالإخلاص هو الباعث الذي يحفِّز العامل على إتقان العمل، ويدفعه إلى إجادته، ويعينه على تحمُّل المتاعب فيه، وبذل كثير من الجهد في إنجازه، وتوافر هذا الخلق الكريم في العامل من العوامل الرئيسية التي تحول دون وقوع الخلل والانحراف عن الطريق الصحيح في أداء العمل، فهو بمثابة صمام الأمان ضد الفساد بكل صوره وأشكاله (القوسي، ٢٠٠٨).

أرسى الإسلام أهم نوع من أنواع الرقابة وهي الرقابة الذاتية، التي تعتمد على يقظة الضمير وصحته، ومن معاني الإخلاص وصوره المتعددة وجود الرقابة الذاتية في العامل، ومبعث هذه الرقابة إحساس العامل واستشعاره بأنَّ الله تعالى يرى سلوكه وكل تصرفاته في أداء عمله، وأنه سائله عنها ومجازيه عليها يوم القيامة؛ يقول تعالى: " وَكُلَّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا \* اقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَى بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا " (الإسراء: ١٣ - ١٤)؛ ويقول: " فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ \* وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ " (الزلزلة: ٧ - ٨)، ويقول كذلك: ﴿ وَكَانَ اللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ رَقِيبًا ﴾ (الأحزاب: ٥٢).

على قدر العمل حيث قال صلى الله عليه وسلم: "إن لك من الأجر على قدر نصيبك ونفقتك" (رواه الحاكم).

ويجب أن يعطي حق العامل عند فراغه من عمله دون مباطلة، لأن هذا الحق أصبح ديناً وأمانة في عنق صاحب العمل عليه أن يؤديه، كما قال صلى الله عليه وسلم: "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" (رواه مسلم).

### المحور الثالث: نموذج بناء الثقافة التنظيمية على ضوء الثقافة والقيم الإسلامية

مع أن الإسلام دين ودولة، عقيدة وشريعة، إلا أنه يحض على الاستفادة من الأفكار الأخرى التي لا تتعارض مع أصوله أو قواعده العامة، والحكمة ضالة المؤمن أنى وجدها فهو أحق الناس بها، ففي ظل الازمات التي يعاني منها الاقتصاد العالمي من أزمات أخلاقية تسبب فيها الابتعاد عن الاخلاق الحميدة وتغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة، وانعكاساتها على اقتصاديات الدول النامية والدول العربية والإسلامية بالخصوص، فمن خلال ما سبق رأينا أن مبادئ الاقتصاد الإسلامي صالحة لكل زمان ومكان فمن الواجب والذكاء العودة إلى تعاليم الإسلام وتبني قيمه ومبادئه والعمل على دمجها ضمن ثقافتها التنظيمية وإجراءاتها وسياساتها التسييرية بما ينعكس بشكل تلقائي على السياسة العامة للاقتصاد الوطني، وهذا ما يجنب الاقتصاد حدوث الأزمات المختلفة ولما لا تعميم هذه القيم لتسود الاقتصاد العالمي.

أما في الإسلام فقد كان النبي صلى الله عليه وسلم القدوة الحسنة في الرفق بأتباعه حيث مدحه الله تعالى في قوله: "فبما رحمة من الله لنت لهم، ولو كنت فظاً غليظ القلب لنفضوا من حولك، فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر، فإذا عزمتم فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين" (سورة آل عمران الآية ١٥٩) وكان صلى الله عليه وسلم يعظ أصحابه بالرفق بالرعية والأتباع، والرفق لا يعني بأي حال من الأحوال تشجيع التسبب الإداري أو التغاضي عن من يستهين بالنظم الإدارية، بل هو توجيه الموظفين بأحسن أسلوب والرفق بحالهم كل حسب قدرته وإمكانياته.

القدوة الحسنة: إن القائد الإداري باعتباره المرجع الأول والأهم لجميع الموظفين ينبغي أن يكون المثل الأعلى لمرؤوسيه في الكفاءة الوظيفية والمقدرة الإنتاجية والسلوك القويم والخلق الكريم والتزامه بواجباته واحترامه للوقت، وذلك انطلاقاً من قوله تعالى: "لكم في رسول الله أسوة حسنة" وشخصية الرسول صلى الله عليه وسلم وصحابته الأجلاء يجب أن تكون قدوة للمديرين والرؤساء في تسيير منظماتهم وأمور موظفيهم.

إقامة العدل والمساواة: ينبغي على القائد الإداري المسلم أن يقيم العدل وأن يتولى النظر في مظالم مرؤوسيه بنفسه وان يتفقد أحوالهم وأن ينصف المظلوم من الظالم وان ينزل الناس منازلهم فيقول للمحسن أحسنت وللمسيء أسأت (القوسي، ٢٠٠٨) ولا ينبغي أن يبخس العامل حقه عند التعاقد على أي عمل من الأعمال، فينبغي أن يكون الأجر

غاية العمل الإنتاجية من بدايتها إلى نهايتها، فكما ذكرنا هذه قيمة إسلامية أصيلة يجب الرجوع إليها وتبنيها وذلك لمدى أهميتها ومساهمتها في تحسين الإنتاج وتطويره مما ينعكس على المؤسسة بالإيجاب وعلى الاقتصاد الوطني ككل .

ويمكن تعزيز هذه القيمة من خلال اخضاع العمال للتدريب والتكوين المستمرن وكذلك وضع لافتات داخل المؤسسة وورشات الإنتاج تذكر العامل دائما بأهمية اتقان العمل والجودة وبالنتائج الإيجابية التي تعود عليه وعلى المؤسسة نتيجة تبني وتطبيق الجودة اتقان العمل .

الاهتمام بالموارد البشرية: إن تنمية الموارد البشرية عبر العدل بينهم وإعطائهم الأجور على قدر انجازاتهم ومكافأتهم على قدر مهاراتهم والنتائج المتحصل عليها والاهتمام بتعليمهم وتدريبهم، كل ذلك يساهم في زيادة فعالية مختلف النشاطات المنجزة من طرفهم . وكان صلى الله عليه وسلم يامر بسرعة دفع الأجور حيث يقول: "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" (رواه ابن ماجه) ويقول كذلك: "إخوانكم خولكم جعلهم الله قنية تحت أيديكم فمن كان أخوه تحت يده فليطعمه من طعامه وليلبسه من لباسه ولا يكلفه ما يغلبه فإن كلفه ما يغلبه فليعنه" (متفق عليه) وعليه فإن اهتمام الإسلام بالموارد البشرية كان بارزا من خلال الايات القرآنية والاحاديث النبوية الشريفة التي حثت على الاهتمام بالفرد ماليا وصحيا ونفسيا وتنظيما وهذا ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة والمجتمع ككل .

فلقيت الإدارة من الشريعة الإسلامية كل اهتمام سواء من حيث وظائف الإدارة: التنظيم والتخطيط والرقابة والتدريب وغيرها من الوظائف، أو من حيث نطاق العمل الجماعي السليم لدى الفرد المسلم فاستطاع الإسلام تكوين الفرد المسلم العامل المتحفز للعمل المنتج الهادئ النفس والمستقيم الضمير .

والثقافة التنظيمية تعتبر أساسية للمؤسسة والعاملين على حد سواء، وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها ومن الواجب ان تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تماشيا مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من اجل تحقيق أهداف المؤسسة (العميان، ٢٠٠٢) وبالتالي أهداف الاقتصاد الذي تنشط فيهن من ابرز هذه الأهداف في الوقت الراهن هي ضمان التحول الى الاقتصاد الإسلامي ونجاح هذا التحول والاستمرار فيه . ومن بين المتغيرات والقيم التي يجب تبنيها ضمن الثقافة التنظيمية والإجراءات التسييرية واستراتيجية المؤسسة بشكل عام نذكر ما يلي :

الاهتمام بالجودة: إن اتقان العمل سمة من سمات ديننا الحنيف، وقيمة خلقية أمرنا الله عز وجل أن نتحلى بها، وهو يخص السلع والخدمات وهذا من أجل إرضاء المستهلكين وإشباع حاجياتهم دون غش لا في المنتج ولا في الاشهار المزيف، ويقول صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" وقوله أيضا: "من غشنا فليس منا"

وعليه فإنه من الأحسن للمؤسسة أن تعمل على غرس ثقافة اتقان العمل لدى عمالها وتبني ثقافة الجودة الشاملة بمفهومها الواسع من نظام التسيير والإدارة إلى

وسلم يحدد هدف الفريق قبل القيام بأي عمل في السلم او في الحرب .

- الاستقلالية: استقلالية الفرد في إدارة شؤونه وتدبير أموره بما يخدم مصلحة الجماعة ومصالحته .

- التعاون: حث الإسلام على التعاون فهو من متطلبات الإسلام ومن أنبل الأخلاق الإسلامية، حيث يقول عز وجل: "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" (المائدة: 2) وقوله صلى الله عليه وسلم: "الله في عون العبد ما دام العبد في عون لأخيه" (رواه الترمذي)

- المشاركة: تساعد المشاركة في ترشيد القرارات واختيار الأفضل منها، فمشاركة الفرد كحق من حقوقه تسمح له بإبداء رأيه بكل حرية وتمنح له فرصة التفكير والإبداع .

- الالتزام: يعكس الالتزام مدى حرص العامل على تكريس وقت العمل للعمل ومدى حرصه على الالتزام بالقواعد والقوانين المنظمة للمؤسسة، وذلك وفقا لقوله صلى الله عليه وسلم: "إذا أدى العبد حق الله وحق مواليه كان له أجران" (رواه مسلم)

- الثقة: يعمل ديننا الحنيف على غرس الثقة في النفوس وتنميتها، والثقة تولد مستوى عال من الالتزام، وعليه فإن ثقة القائد في عماله وفريق عمله سوف يولد لديهم التزاما باهداف وقواعد المجموعة، حيث يقول تعالى عز وجل: "كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله" (آل عمران: ١١٠) وذلك لبث الثقة

الاهتمام بالوقت: للوقت أهمية كبيرة في الإسلام، فالوقت الذي يمضي لا يمكن أن يعود، وعلى المؤسسة تلقين هذا المبدأ لكل العمال وتوعيتهم بأهمية الوقت، حيث يقول صلى الله عليه وسلم: "لا تزول قدما عبد حتى يسأل عن عمره فيما أفناه وعن عمله فيما فعل وعن ماله من أين اكتسبه وفيما انفقه وعن جسمه فيما أبلاه" .

وتحدد أولويات الاهتمام بالوقت في: وضع اهداف محددة المواعيد، تحديد وقت لكل عمل والالتزام به، الالتزام بالوقت كمعيار من ذهب ففي حال زاد الوقت عن المخطط له أصبح تكلفة إضافية، العمل على إنجاز الأعمال في أوقاتها حتى لا تتكدس ولا تتأجل مما يؤدي إلى عدم الفعالية في تحقيق الأهداف .

التعليم والتكوين: لا بد من التكوين المستمر وتنمية المدارك والمعارف حتى يتسنى للعامل تطوير مهاراته وقدراته مما يساهم في تحسين أدائه وأداء المؤسسة ككل، يقول صلى الله عليه وسلم: "أحب الأعمال إلى الله أدومه وإن قل" ويؤثر التعلم على سلوك العمال فيغيرون اتجاهاتهم وآرائهم مما يرفع مستوى أدائهم، ولا بد من الاهتمام بالتكنولوجيا من أجل تطوير الصناعات المختلفة وفهم التطورات الحاصلة في المحيط الدولي للاستفادة منها وتطويرها وفقا للمواصفات والشروط التي لا تتنافى مع حضارتنا وثقافتنا .

العمل الجماعي: ويتحدد عمل الفريق او الجماعة وفق عدة خطوات من بينها:

- تحديد الهدف ووضوح الدور: فالإسلام حدد لكل عمل هدف، حيث كان الرسول صلى الله عليه

والالتزام بمبادئ الاقتصاد الإسلامي، فهو يعتبر الاقتصاد البديل للاقتصاد الرأسمالي وهذا باعتراف المفكرين والباحثين الغرب قبل المسلمين، وعليه لضمان نجاح التحول للاقتصاد الاسلامي ما على المؤسسات إلا الالتزام بالقيم الإسلامية والعمل على دمجها وتبنيها ضمن ثقافتها التنظيمية التي تعتبر في نظر الكثير من المفكرين والباحثين ميزة تنافسية وركيزة أساسية في استمرار ونجاح أي مؤسسة والذي ينعكس بصورة أو بأخرى على نجاح واستمرار الاقتصاد الذي تنشط فيه.



فيهم كما يقول صلى الله عليه وسلم: " امتي امة مباركة"  
المشاركة: أمر الإسلام بالمشاركة والشورى، حيث ترشد القرارات وتزيد الاتصال والرضا بين الأفراد وتساهم في الالتفاف حول القيادة وتحقيق الطاعة والالتزام بتحقيق الأهداف والمصلحة العامة. حيث يقول تعالى: ". . . وشاورهم في الأمر" ( آل عمران: ١٥٩ ) ويقول صلى الله عليه وسلم: " ما خاب من استخار ولا ندم من استشار ولا عال من اقتصد" ( الطبراني ) ولو راينا للدول التي تبنت هذا المبدئ مثل اليابان فنجدها حققت نجاحات باهرة على صعيد التنمية الاقتصادية والتطور في مختلف الميادين، دون أن ننسى ماليزيا الدولة الاسلامية التي تبنت مبادئ الاقتصاد الإسلامي وهي اليوم تعيش رخاء اقتصادي وتطور كبير.

### الختام

في ختام البحث ومن خلال ما تم استعراضه لا يسعنا سوى التذكير بقوله صلى الله عليه وسلم: " تركت فيكم أمرين لن تضلوا ما تمسكتم بهما: كتاب الله وسنة نبيه" ( رواه مالك بن أنس في كتابه الموطأ )، فمبادئ وأصول الاقتصاد الإسلامي التي وردت في الكتاب والسنة هي أصول لا تقبل التعديل لأنها صالحة لكل زمان ومكان بصرف النظر عن تغير الظروف.

إن ضمان بيئة ملائمة للنشاط الاقتصادي خاصة في ظل الأزمات الراهنة التي يعيشها الاقتصاد الرأسمالي لن يحصل إلا بالرجوع إلى تعاليم الشريعة الإسلامية