



جامعة الأزهر

كلية الشريعة والقانون بأسسيوط

المجلة العلمية

تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة المؤسسية  
على إنتاجية العاملين من المنظور الإسلامي

إعداد

الباحث /عمر علي مفتاح الزوبي

قسم الشريعة والإدارة، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة مالايا، كوالالمبور، ماليزيا.

إشراف

د/محمد عبد الوهاب فتواني بن محمد البلوي

د/عيسى خان

قسم الشريعة والإدارة أكاديمية الدراسات  
الإسلامية، جامعة مالايا، كوالالمبور، ماليزيا

قسم الشريعة والإدارة، أكاديمية الدراسات  
الإسلامية، جامعة مالايا، كوالالمبور، ماليزيا.

(العدد الخامس والثلاثون الإصدار الثالث يوليو ٢٠٢٣م الجزء الثاني)

## تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة المؤسسية على إنتاجية العاملين من المنظور الإسلامي

عمر علي مفتاح الزوبي.

قسم الشريعة والإدارة، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة مالايا، كوالالمبور، ماليزيا.

البريد الإلكتروني: [omarali05021977@gmail.com](mailto:omarali05021977@gmail.com)

### ملخص البحث:

أصبح التحدي الرئيسي في المؤسسات هو: كيف تكون قادراً على إنشاء موارد بشرية يمكنها إنتاج الأداء الأمثل لتحقيق أهداف الشركة أو المنظمة، وتهدف هذه الورقة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية والقيادة على إنتاجية العاملين في المؤسسات أو المنظمات المختلفة والتعرف على دور الثقافة الإسلامية والمنظور الإسلامي للقيادة. استخدم البحث أسلوب المنهج الاستقرائي التحليلي، ومن أهم النتائج: أن مجموعة القيم الإسلامية - مثل الإتقان والإحسان والفلاح - هي التي ينبغي أن تشكل ثقافة بيئة العمل الإسلامية، حيث إن الهدف الأسمى من وجود قيم الثقافة الإسلامية في بيئة العمل هو: رفع كفاءة وإنتاجية العاملين من خلال حالة الرضا النفسي التي تقدمه هذه القيم للموظفين والعاملين بها، وتعتبر القيادة في الإسلام أمانة تظهر تأثير القيادة على الإنتاجية فيكون التأثير من خلال تحسين معنويات العاملين وتحفيزهم، وعليه فإن الورقة اقترحت ضرورة بمزيد من البحث عن العوامل التي تؤثر على الإنتاجية وتأثير القيم الإسلامية على هذين العاملين؛ لأنه حتى الآن معظم الدراسات حول تطبيق المبادئ الإسلامية في زيادة إنتاجية العاملين هي دراسات نظرية، وهناك حاجة لنموذج دراسة الحالة حيث تم تنفيذ القيم الإسلامية بنجاح ومعرفة تأثير ذلك على قيادة المؤسسات وثقافتها وقياس تأثيرها على إنتاجية العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة - التنظيمية - القيادة - القيم - الإسلامية - إنتاجية - العاملين.

# **The Impact of Organizational Culture and Institutional Leadership on Employee Productivity from an Islamic Perspective**

**Omar Ali Muftah Al-Zoubi,**

**Department of Management and Sharia, Academy of Islamic  
Studies, University of Malaya, Malay.**

**Email: [omarali05021977@gmail.com](mailto:omarali05021977@gmail.com)**

## **Abstract:**

**The main challenge for institutions is how to be able to create human resources that can produce optimal performance to achieve the goals of the company or organization. This research, which makes use of the analytical inductive method, aims to identify the role of organizational culture and leadership on the productivity of workers in various institutions or organizations, and to identify the role of Islamic culture and the Islamic perspective of leadership. One of the most important results is that the group of Islamic values - such as perfection, improvement, and success - should form the culture of the work environment, as it raises the efficiency and productivity of workers through the state**

of psychological satisfaction that these values provide to them. Leadership has an important impact on productivity and can improve employee morale and motivation. Therefore, the paper suggests the necessity of further research into the factors that affect productivity and the impact of Islamic values on these two factors: work culture and leadership.

***Key Words:*** Culture - Organizational - Leadership - Values - Islamic - Productivity - Employees.

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### المقدمة

يعرّف الإسلام العمل بأنه: واجب على كل مسلم، العمل ليس مجرد جهد للحصول على الرزق الحلال لتلبية احتياجات الحياة، ولكنه ينطوي على عبادة العبد لله (ﷻ) من أجل التوفيق في الآخرة، لذلك يقوم المسلم بالعمل كوعي روعي متسامي له. وفي هذا الشأن يجب على المسلمين دائماً أن يضعوا أساس توقع رضى الله في فعل أي شيء في حياتهم، حيث لا ينبغي للمسلمين أن يفعلوا أي شيء بطريقة تعسفية وغير مبالية. علاوة على ذلك، فإن تحسين قيمة العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الإحسان.

ويرتبط الإحسان بأخلاقيات العمل، وهو القيام بالمهمة على أفضل وجه ممكن، أو الكمال قدر الإمكان، أو على النحو الأمثل قدر الإمكان.

ويلاحظ أنه لا يتم تحديد تصميم وتعزيز أخلاقيات العمل فقط من خلال جودة التعليم والإنجاز المرتبط بالمهنة ومجال العمل، ولكن يتم تحديدهما - أيضاً - من خلال العوامل التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالحياة الداخلية والجو الداخلي وروح الحياة التي يتأصل فيها الإيمان؛ لذلك، يصبح الدين هو المصدر الأصيل في العثور على أخلاقيات العمل الصالحة؛ لأن نظام القيم يكمن وراؤه جميع أنشطة الحياة. وبالتالي، فإن العمل هو تجسيد وإدراك ذاتي لدينهم (Sirajuddin & Muhakko, 2016).

والإنتاجية مهمة جداً للموظفين في بيئة العمل، المنظمة الناجحة والفعالة هي المنظمة التي بها أفراد يتمتعون بأداء جيد. وتحقيقاً لهذه الأهداف سيتم دعم

المنظمة الفعالة من خلال الجودة المحتملة للموارد البشرية؛ لذلك يجب أن تكون الإنتاجية جزءاً لا يجب نسيانه في تطوير إستراتيجية العمل لتغطي مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها من المجالات (Rismayadi, 2015).

والهدف الأسمى لكل منظمة بشكل أساسي يتعلق بتنفيذ سياسات مختلفة على مواردها البشرية من أجل تحقيق إنتاجية العاملين ومن المناهج والجهود المبذولة لتحسين إنتاجية الموارد البشرية : استخدام الأساليب النفسية والتنظيمية والثقافة والدين (Rismayadi, 2015).

لذا فإن هذه الورقة تهدف إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية والقيادة على إنتاجية العاملين في المؤسسات او المنظمات المختلفة والتعرف على دور الثقافة الاسلامية والمنظور الاسلامي للقيادة كما تحاول معالجة تسليط الضوء على المنظور الإسلامي لعمل المنظمات في المجتمعات الإسلامية، وذلك من خلال استعراضها في الإطار النظري والمتمثل في التعريفات الاصطلاحية والثقافة التنظيمية للقيم الإسلامية وعلاقتها بإنتاجية العاملين وتأثير القيادة في بيئة العمل على إنتاجية العاملين من منظور إسلامي.

#### مشكلة البحث :

أصبح التحدي الرئيسي في المؤسسات هو كيف تكون قادراً على إنشاء موارد بشرية يمكنها إنتاج الأداء الأمثل لتحقيق أهداف الشركة أو المنظمة؛ لما للدين من تأثير جوهري علي حياة الأفراد وأعمالهم فيجب أن يكون الدين هو مصدر أخلاقيات العمل الصالحة حيث إن العمل هو تجسيد وإدراك ذاتي لدينهم. وكما أن القيادة في المؤسسة تؤثر بشكل كبير على إنتاجية العميل ومن ثم التعرف على تأثير الثقافة الإسلامية والقيادة المؤسسية واستخدام العوامل التي تؤثر على

إنتاجية العاملين كمؤشرات لتعزيز الإنتاج والجهود المبذولة في تحسين كفاءة الشركة من خلال تحسين دور العمالة في بناء أخلاقيات العمل.

### أهداف البحث

تهدف هذه الورقة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية والقيادة على إنتاجية العاملين في المؤسسات أو المنظمات المختلفة. كما تهدف هذه الورقة إلى التعرف على دور الثقافة الإسلامية والمنظور الإسلامي للقيادة.

### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في أهمية موضوعها الذي تناقشه حيث أن التحديات الأساسية تتمثل في كيفية تكوين وتدريب موارد بشرية تكون قادرة على تطوير أدائها بالشكل الأمثل لتحقيق أهداف الشركة أو المنظمة لما كان للدين من تأثير جوهري على حياة الأفراد وأعمالهم فيجب أن يكون الدين هو مصدر أخلاقيات العمل النابعة من الثقافة الإسلامية.

### منهجية البحث

استخدم البحث أسلوب المنهج الاستقرائي التحليلي المضمون من أجل عرض النصوص والأدبيات والأحاديث الشريفة المتعلقة بالثقافة الإسلامية ودورها في إنتاجية الأفراد والعاملين من خلال تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة، وتحليلها لتحقيق أهداف البحث.

### الدراسات السابقة:

- دراسة خالدية مصطفى، وآخرون ٢٠١٩. هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة في أداء المنظمة من جانب، وفي تحديد التوجه الاستراتيجي لها من جانب آخر، وعليه فإن هدف البحث هو الكشف عن أثر عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة

في القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي بعناصره المتمثلة في الاستراتيجية الاستباقية، والدفاعية، والتحليلية، والاستجابية، وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود عالقة ارتباط إيجابية وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي.

- دراسة عتيقة حرايرية، خالد تيطراوي ٢٠١٣. هدفت الدراسة إلي بيان أن للثقافة التنظيمية دورا أساسيا في تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة وبينتها، كما تحث على الابتكار وروح الإبداع ومواجهة الأزمات، وتؤثر بشكل مباشر عندما يكون هناك معتقدات أو افتراضات، يستخدمها أيضا المخططون الاستراتيجيون في بناء استراتيجيتهم ليساعد النسيج الثقافي بذلك في التعرف على نوعية القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر في مستوى آدائهم، كما تساعد أبعاد الثقافة التنظيمية أيضا في تبني عمليات التغيير الكلي أو الجزئي في المنظمة كإعادة التنظيم أو تغيير الحوافز أو الهيكل التنظيمي، من هنا برز مدخل دراسة الثقافة التنظيمية لدراسة وتحليل المنظمة - إلى جانب مجموعة من المداخل الجديدة الأخرى، مثل: الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة الإدارية وغيرها- والتي اعتبرت مؤثرا رئيسيا على أداء العاملين لمهامهم وتحقيق الأهداف المرسومة، وعاملا يساهم في التأثير على الجوانب التنظيمية والسلوكية، وأصبح مما لا شك فيه أن للثقافة التنظيمية دورا أكيدا في إنتاجية العاملين وشكل المخرجات النهائية للمنظمة.



- دراسة فلطاؤوس، مريم شحاته بولس ٢٠٢٠. هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي على الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة، حيث تخص هذه الدراسة ثمانية أحياء فقط في مدينة الجيزة. ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة في هذا الصدد، فقد تم تصميم نموذج مقترح متغيرات الدراسة يوضح العلاقات بين متغيرات الدراسة، وذلك بالاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي (SPSS).

توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للتخطيط الاستراتيجي (ككل) للمسار الوظيفي طبقاً للخصائص الديموغرافية فيما عدا المستوى التنظيمي حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث بلغت معنوية الاختبار (٠,٠٠٠) وكانوا جميعهم أقل من مستوى الدلالة (١%). وكانت الفروق لصالح استجابات المديرين، كما أوضحت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للاستغراق الوظيفي (ككل) للخصائص الديموغرافية، فيما عدا المستوى التنظيمي، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث بلغت معنوية الاختبار (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (١%). وكانت الفروق لصالح استجابات المديرين.

- دراسة علي، عمرو ٢٠٢٠. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الإداري والمالي بالتطبيق على بعض المؤسسات الرياضية المصرية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة النظرية وإعداد الجانب الميداني حيث

اعتمد الباحث عند جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة على أسلوب الملاحظة والاستقصاء وتنفيذ قائمة الاستقصاء الموجهة لمفردات العينة والتي تبلغ ١٥٠ مفردة، وتم استخدام التحليل الاحصائي، وذلك للتأكد من صحة فروض الدراسة.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها: أنه توجد دلالة إحصائية كافية تؤكد صحة الفرض الأول، أي أنه يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي ٠.٦٤٨ عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

- دراسة ناصر ٢٠٢٠. هدفت الدراسة الي تحديد دور القيادة الأخلاقية في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء العاملين، بالتطبيق على بعض المنظمات في مصر، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة في هذا الصدد فقد تم تصميم نموذج مقترح لفروض البحث يوضح العلاقات السببية بين متغيرات البحث، وذلك بالاعتماد على منهجية نمذجة المعادلة البنائية، وأسلوب تحليل المسار لتوضيح قوة العلاقة الخطية لمتغيرات البحث باستخدام برنامج (Amos.V21) بهدف جمع البيانات الأولية، تم تصميم قائمة استقصاء تتضمن ثلاث مقاييس تتمثل في مقياس القيادة الأخلاقية، مقياس الصمت التنظيمي، ومقياس أداء العاملين.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي، بينما يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين، فكلما زاد إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية انخفض الصمت التنظيمي وازداد مستوى أداء العاملين، كما أوضحت النتائج وجود تأثير سلبي ذي دلالة

إحصائية للصمت التنظيمي على أداء العاملين، فكلما زاد الصمت التنظيمي انخفض مستوى أداء العاملين، كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على علاقة التأثير السلبي للصمت التنظيمي على أداء العاملين، فكلما زاد إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية انخفض التأثير السلبي للصمت التنظيمي على أداء العاملين، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق جوهرية بين آراء الذكور والإناث فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي، بينما توجد فروق جوهرية بين آراء مفردات العينة وفقاً للسن والمستوى التعليمي ومدة الخدمة فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي.

- دراسة بركة بلاغماس ٢٠١٣. الهدف من هذه الدراسة تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية ولكن برؤية إسلامية، ذلك لأن المنهج الإسلامي ومن خلال تعاليمه المستنبطة من القرآن والسنة لم يترك كبيرة ولا صغيرة إلا وفصل في منهجية التعامل معها لا سيما العمل الذي يعتبر عبادة، وقد أورد الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم كل المعاملات، التي بمقتضاها يكون على أكمل وجه، من هذا المنطلق ارتأينا من خلال هذا الموضوع تبيان منهجية الإسلام في إدارة الموارد البشرية وكيفية تأثير قيمه الثقافية في الثقافة التنظيمية لجعل منها ثقافة قوية، ويتحقق التمكين التنظيمي الذي يعمل على الاستثمار في ضغوط العمل حتى تخدم صالح الفرد والمنظمة ويقضى على المضايقات المهنية ومنه يكون الأداء الفعال للعاملين فيزداد رضاهم وولائهم التنظيميين وترتفع الإنتاجية.

### الفجوة البحثية:

تتمثل الفجوة البحثية في تحليل مدى تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة المؤسسية على إنتاجية العاملين من المنظور الإسلامي، وعلى الرغم من تعرض الدراسات السابقة لبعض جوانب التأثير في الثقافة التنظيمية إلا أنه يلاحظ غياب المنظور الإسلامي، وقد تشابهت الدراسات السابقة مع دراسة الباحث في تحليلها للعلاقة بين إنتاجية العاملين وأداء العاملين وبعض جوانب الثقافة التنظيمية إلا أن دراسة الباحث تتميز في تركيزها على المنظور الإسلامي.

## المبحث الأول

### التعريفات الاصطلاحية

#### أولاً: الإنتاجية :

يتم تعريف إنتاجية العمل على أنها: إنتاج السلع أو الخدمات من قبل الأفراد أو المجموعات خلال وحدات زمنية معينة في عملية العمل. في هذه الحالة، يتم وصف إنتاجية العمل على أنها كيفية قدرة القوى العاملة على إكمال العمل من خلال إنتاج مخرجات في وقت أقصر نسبياً. بمعنى آخر: سيتم تحقيق الإنتاجية عندما تتطلب عملية الإنتاج وقتاً أقصر، يمكن رؤية مفهوم الإنتاجية من بعدين هما: البعد الفردي والبعد التنظيمي.

إن دراسة مشكلات الإنتاجية من البعد الفردي ليست سوى النظر إلى إنتاجية الأفراد المتعلقة بالخصائص الشخصية الفردية. في هذا السياق: فإن جوهر مفهوم الإنتاجية هو الموقف العقلي الذي دائماً ما يرى أن نوعية الحياة اليوم يجب أن تكون أفضل من الأمس ، وأن الغد يجب أن يكون أفضل من اليوم (Rismayadi, 2015). يذكر أفلاح وآخرون (٢٠٢١) خمسة مؤشرات للإنتاجية تشمل القدرة ، وزيادة النتائج المحققة ، والروح المعنوية ، والجودة ، والكفاءة (Aflah et al, 2021).

#### ثانياً: جودة العمل :

يجب أن تنعكس الإنتاجية على جودة العمل التي تُعرف بأنها: العملية التي تقوم فيها المنظمة بتقييم أداء العمل الذي يتم تنفيذه بشكل منظم لزيادة دافع العمل مع زيادة الولاء التنظيمي للموظفين. و يتم تقييمه من خلال الإنتاجية التي

أظهرها العاملون من أجل تقديم أفضل أداء للمؤسسة (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

في الوقت نفسه، يذكر الاغبري وآخرون (٢٠١٩) أن جودة العمل هي شكل من أشكال السلوك أو الأنشطة التي يتم تنفيذها وفقاً للتوقعات والاحتياجات أو الأهداف التي تم تحقيقها بفعالية وكفاءة. يشارك الاغبري وآخرون (٢٠١٩) مؤشرات جودة العمل بما في ذلك الإمكانيات الذاتية وعمليات العمل ونتائج العمل المثلى والحماس (Alaghbari et al., 2019).

### ثالثاً: أداء العاملين :

الأداء هو نتيجة العمل الذي يمكن أن يحققه شخص أو مجموعة من الأشخاص في منظمة، والذي يرتبط بسلطات ومسؤوليات كل منهم لتحقيق أهداف المنظمة المعنية بشكل قانوني يتماشى مع الآداب والأخلاق. حيث أوضح رشيدة وآخرون (٢٠١٨) أن تقييم الأداء هو تقييم رسمي ومنهجي لمدى أداء الشخص لوظيفته والقيام بدوره المناسب في المنظمة (Ros(yada et al., 2018). ووفقاً لكوك وآخرون (٢٠٢٠) يمكن قياس أداء العاملين بالكمية والجودة والكفاءة والمعايير المهنية والقدرات والحكم والدقة والمعرفة والإبداع ، ويعتبر مؤشر أداء العاملين أحد عوامل جودة العمل من حيث الكمية؛ المعرفة؛ والموثوقية؛ والتعاون حيث يعتبر الإنجاز الناجح للأداء هو الحصول على دور شخص ما فيما فعلوه (Cooke et al., 2020) .

ووفقاً لمايكل (٢٠١٩)، فإن الأداء هو النتيجة أو معدل النجاح الإجمالي للشخص خلال فترة معينة في تنفيذ المهمة مقارنة بمجموعة من الاحتمالات، مثل معيار العمل أو الهدف / الأهداف أو المعايير التي تم الاتفاق عليها. حيث ينتج

عن جودة وكمية العمل الذي أنجزه العاملون في أداء واجباته وفقاً للمسؤوليات الموكلة إليه خاصة أن الأداء هو أداء مقارنة للعمل بشكل كبير مع معايير العمل المحددة (Michael, 2019).

بينما يؤكد فشرافي وسهات (٢٠١٩) على أن الأداء الوظيفي هو نتيجة العمل المرتبط بأهداف المنظمة وكفاءة وفعالية الأداء تعتبر معيار آخر.. ولا يقتصر أداء العمل على الأفراد الذين تولى مناصبهم وظيفياً وهيكلية فقط ، ولكن أيضاً على النطاق الكامل للموظفين داخل المنظمة (Fesharaki & Sehat, 2018). وبناءً على التعريفات أعلاه يمكن استنتاج أن:

- ١- إنتاجية العمل من قبل العاملين تكمن في أداء واجباته ومسؤولياته.
- ٢- هناك ثلاثة عوامل تؤثر على أداء وإنتاجية الأفراد العاملين وهي: قدرة الفرد على القيام بهذا العمل، ومستوى العمل المنجز والتي يمكن قياسها من خلال الكمية والجودة والكفاءة والدقة ووجود دعم منظم من قبل المؤسسة.
- ٣- يمكن تحسين أداء وإنتاجية العاملين إذا كانت هذه العوامل الثلاثة متصلة داخلياً عند العاملين في المؤسسة ، وسيتم انخفاض أداء العاملين إذا لم يكن أحد هذه العوامل موجوداً (Gunawan, 2019).

## المبحث الثاني

### القيم الإسلامية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بإنتاجية العاملين

تم النظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها آلية لتحديد نظام القيمة التنظيمية والسلوك، وبالتالي، فإن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على النتائج التي يتم التثبت من تحقيقها في جهة العمل (القطار. & صبحي،، ٢٠١٦).

ونتناول هذا المبحث من خلال ثلاثة مطالب على النحو التالي:

**المطلب الأول:** الثقافة التنظيمية.

**المطلب الثاني:** الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.

**المطلب الثالث:** القيم الإسلامية وعلاقتها بإنتاجية العاملين.



## المطلب الأول

### الثقافة التنظيمية

تأخذ النظرية الثقافية للفعالية التنظيمية كأساس لها الفكرة القائلة بأن القيم والمعتقدات والمعاني التي تكمن وراء النظام الاجتماعي هي المصدر الأساسي للنشاط المحفز والمنسق وبالتالي، تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة ردة كبرى في الالتزام التنظيمي، تميل إلى الثقافات التنظيمية للإيجابية، والحفاظ على المزايا التنافسية التنظيمية. ومع ذلك، لكي تكون الثقافات التنظيمية إيجابية ولها تأثيرات إيجابية على مؤسساتهم، يجب أن تكون متوافقة مع إستراتيجياتها التنظيمية. وبالتالي، فإن الخيار هو إما ملاءمة الإستراتيجية التنظيمية مع الثقافة التنظيمية أو العكس.

من الناحية العملية: من الأسهل والأكثر فاعلية والأكثر كفاءة ملاءمة الإستراتيجية التنظيمية في الثقافة التنظيمية. و بالتالي يمكن النظر إلى الثقافات التنظيمية على أنها محفزات ومنسقات للأنشطة التنظيمية (دهمان، ٢٠٢١). ويلعب قادة المنظمات أدواراً مهمة في تشكيل وتعزيز الثقافات التنظيمية (صميذة وآخرون، 2019). ووفقاً لبيرن وبرادلي (2007) يُنظر إلى الثقافات التنظيمية على أنها إمتدادات وشخصيات لكبار مسؤوليها حيث إن القادة مهتمون بشكل كبير للمنظمات حيث يُنظر إليهم على أنهم صانعو ثقافة تنظيمية ووكلاء تغيير (Byrne & Bradley, 2007) ، وعندما يكون القادة التنظيميون هم المؤسسون، فمن المرجح أن يغرسوا ثقافتهم التنظيمية الخاصة التي تستند إلى قيمهم ومواقفهم الشخصية. وعادةً ما يمتلك المؤسسون نظرة شاملة لمستقبل

مؤسساتهم، حيث يتجهون إليها، وثقافتهم المهيمنة، ومهامهم، وأهدافهم، وأهدافهم، واستراتيجياتهم التنظيمية الشاملة.

نظراً لأن المؤسسين غالباً ما يشرفون على التوظيف الأولي في مؤسساتهم، فعندما يتعلق الأمر بتعيين أعضاء جدد، على الأرجح، فإن الأشخاص الذين يتم اختيارهم هم الأكثر ملاءمة للثقافات التنظيمية الحالية.

**وأخيراً:** بمجرد أن ينتهي المؤسسون من وضع اللمسات الأخيرة على ثقافتهم التنظيمية، والتي سيصعب تغييرها، فإنهم ينقلون قيمهم ومواقفهم في جميع أنحاء مؤسساتهم للوصول إلى جميع الأعضاء الحاليين والمحتملين. نتيجة لذلك، يتعين على جميع الأعضاء، الحاليين والمحتملين، أن يتوافقوا مع الثقافات التنظيمية المحددة سلفاً من قبل مؤسسيهم (Budur & Demir, 2019).

## المطلب الثاني

### الثقافة التنظيمية وأداء العاملين

أوضح كسوتي (٢٠٢٠) أن خلق أداء فعال للعاملين وكفاءة لتحسين المنظمة ومن ثم الحاجة إلى الثقافة التنظيمية كأحد المبادئ التوجيهية التي يمكن أن تكون مرجعاً للعاملين لأداء أنشطة المنظمة.

**الثقافة التنظيمية:** هي القيم التي تزدهر في المنظمة، حيث تستخدم هذه القيم لتوجيه سلوك العاملين (Kuswati, 2020). ويتأثر سلوك العاملين بالبيئة التي يعمل فيها والتي تشكلت من خلال ثقافة بيئة العمل، حيث من المتوقع أن تؤدي ثقافة بيئة العمل إلى تحسين أداء العاملين.

إلى جانب التأثير على أداء العاملين، تتوافق الثقافة التنظيمية أيضاً بشكل جيد مع الرضا الوظيفي. ويمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية قد

تكون ممتعة أو غير سارة يرى فيها العاملون عملهم (Armstrong & Taylor, 2020). إذا كانت تصورات العاملين للثقافة التنظيمية جيدة، فسيشعر العاملون بالرضا عن العمل. على العكس من ذلك ، إذا كان تصور العاملين للثقافة في المنظمة غير جيد ، فإن العاملين يميلون إلى عدم الرضا عن عملهم (Armstrong & Taylor, 2020). أما العاملون الراضون عن العمل فيعتبرون عملهم شيئاً ممتعاً ومن ثم يميلون إلى الأداء الجيد.

وفي هذا الشأن: يحاول بعض خبراء السلوك التنظيمي معرفة كيف؟ وما العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء العاملين؟ وكان من أبرزها الثقافة التنظيمية للمؤسسة. ومع ذلك فإن بعض الدراسات مثل دراسة بوروانتو و آخرون (٢٠٢١) وجدت أن الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي التنظيمي لم يكن لهما تأثير كبير على أداء العاملين (Purwanto et al., 2021).

ومثل هذا الفهم للثقافة وفقاً لسومرو وشاه (٢٠١٩) فإن الثقافة التنظيمية هي القيم التي تزدهر في المنظمة ، وتستخدم هذه القيم لتوجيه سلوك أعضاء المنظمة (Soomro & Shah, 2019).

ومن ثم يمكن القول: إن مجموعة القيم الإسلامية هي التي ينبغي ان تشكل ثقافة بيئة العمل الإسلامية. ويتحدد الهدف الاسمي من وجود قيم الثقافة الإسلامية في بيئة العمل في رفع كفاءة وإنتاجية العاملين من خلال حالة الرضا النفسي الذي تقدمه هذه القيم للمتمسكين والعاملين بها.

### المطلب الثالث

#### القيم الإسلامية وعلاقتها بإنتاجية العاملين

تعرف فكرية وآخرون (٢٠١٩) أخلاقيات العمل الإسلامية بأنها: جهد من خلال حشد جميع الأصول والأفكار لتحقيق أو الكشف عن معناها (Fikriyah et al., 2019). وتعكس حياة الإنسان من خلال تبنيها للمعايير والقيم الأخلاقية الموجودة من ناحية والوضع الخاص لمجال الحياة من ناحية أخرى. وتتعدى الأخلاق النظر إلى السلوك البشري والحياة -كبشر- كأمر مسلم به، بل هي رؤية السلوك البشري والحياة -كبشر- في مجالات معينة من الحياة وأنشطة محددة. وتشمل الثقافة الإسلامية عددًا من القيم التي تنعكس بدور كبير على أداء العاملين، في سياق هذه الورقة نتطرق منها إلى الإتيان والفلاح والإحسان.

**أولاً: الإتيان:** مفهوم الإتيان هو المبدأ الذي يطالب الإنسان بتنفيذ العمل بكل جهد. وفقاً لأحمد وآخرين (٢٠١٨)، ويمكن أن يشمل الإتيان الحافز الذي يدفع العاملين لتحسين الذات وتطويرها لإنجاز عمل علي أكمل وجه.

وتشمل ثقافة الإتيان سعر المنتج أو الخدمة للوصول إلى أعلى مستوى من جودة العمل والأداء الصحيح. كما تتعلق ثقافة الإتيان بالترتيب وأفضل الطرق التي تؤدي إلى نتائج مثالية (Ahmad & Ahmad Razimi, 2018). وذلك من خلال الوازع الديني الإسلامي لثقافة الإتيان، وسيعمل العاملون بجودة ودافع لنكهة روحية خاصة بسبب إرتباطه بالله سبحانه وتعالى.

ويحث الإسلام على ثقافة إتيان العمل وقال الله تعالى في القرآن الكريم: "وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ"

وَالشَّهَادَةَ فَيَنْبِئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ " (سورة التوبة: ١٠٥)، وفي الحديث النبوي قال النبي ﷺ " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" أخرجه أبو يعلى في مسنده برقم: ٤٣٨٦، والطبراني في الكبير برقم: ٧٧٦.

وهذا الدليل النقلى من القرآن والسنة يشير إلى أن الله يرضى عن عمل عملاً أن ينفذه بأفضل ما يمكن. كما يشير إلى سلوك الحذر والدقة والاجتهاد والتعبير في تنفيذ المهام.

وبالتالي، من المهم في بيئة العمل تثقيف العاملين للعمل وفقاً لثقافة الإحسان. حيث ترتبط هذا الثقافة ارتباطاً وثيقاً بثقافة الصفات الشخصية التي تلتزم المثابرة في أداء ما ستؤثر بشكل إيجابي. والعمل بجد يعكس كمال الإيمان والتقوى والإخلاص والفضائل الأخلاقية التي فيها جميع الخواص وسوف تحسب على أنها عبادة لله تعالى، كما قال الله تعالى في القرآن الكريم: "صَنَّعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَّ كُلَّ شَيْءٍ" (سورة النمل: ٨٨)، والله المثل الأعلى يوضح الله قدرته على الخلق بإتقان أي في أحسن وأحكم وأدق صورة وأكمل هيئة.

**ثانياً: الفلاح:** الفلاح هو ثقافة لها بعدها المهني في الإسلام بين العاملين وكيف ينجز العامل عمله تماشياً مع التعاليم الإسلامية (Hutasuhut et al., 2021). وثقافة الفلاح مرتبطة بحالة من الشغف بالتميز والكمال.

وبسبب هذه الثقافة، فإن الرغبة في التفوق في الأمور الشخصية والمهنية تشكل نموذجاً مثالياً للمسلم. وهذا يعني أن العاملين مطالبون دائماً بعمل أفضل وتحسين جودة مساهمتهم ونتائج العمل من خلال تعلم مهارات جديدة واكتساب معرفة جديدة.

ويوضح أحمد وآخرون (٢٠١٨) ثقافة الفلاح بين الأفراد الذين يطبقون ممارسات رواد الأعمال بناءً على الوعي الديني الذي يحتوي على ثلاث مكونات مهمة تشمل العقيدة (نظام المعتقد الديني)، والشريعة، والأخلاق (الأخلاق الحميدة). وثقافة الفلاح المشار إليها في القرآن في سورة المؤمنون الآيات من (١-١١). هذه السورة أبرزت الخصائص السبع لمن نال الفلاح.

وتبرز ثقافة الفلاح في العبادات الإسلامية حيث إن لكل عبادة إجراء معين يجب طاعته. على سبيل المثال في سياق الصلاة، فإن الموضوع هو الشرط الذي يجب القيام به حتى تكون عبادتها صحيحة، ولا يعتبر الموضوع صحيحاً إلا بالترتيب، تعني الأسبقية من الإرادة اللاحقة.

من خلال هذه العبادة أيضاً، يمكن تثقيف العاملين حول أهمية العقل والمعرفة في حياته؛ لذلك، يمكن تلخيص المسألة: أنه في هذا المفهوم يمكن التركيز على الموظف المسلم في أداء أنشطته الوظيفية بالقيم الإسلامية وأيضاً كونه مسؤولاً عن الوفاء بواجب التدين في تحقيق النجاح في العالم وفي الآخرة.

**الثالث:** الإحسان: ثقافة الإحسان تنطوي على إتقان السلوك والعمل الذي يؤدي العاملين واجباته بشكل أفضل من خلال المعرفة والمهارات والإبداع وقدرة العاملين. ويجد الوجود الإلهي تعبيراً في مفهوم خاص يويتحقق مفهوم الإحسان في قوله تعالى: "وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا ۗ وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ" (سورة العنكبوت: ٦٩). كما ذكر الإحسان في الحديث التالي: («إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ، فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ، وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَ، وَلْيُحِدَّ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ، فَلْيُرِحْ ذَبِيحَتَهُ» (رواه مسلم في صحيحه

برقم: ١٩٥٥). هذا الحديث يعلمنا أهمية تطبيق الإحسان في جميع أعمالنا وأمر حياتنا.

وهذا يعني أن على كل العاملين أن يطبقوا ثقافة الإحسان في حياتهم اليومية وممارساتهم العملية لينال أجر الله وقبوله. ولهذا السبب، يجب أن تكون ثقافة الإحسان روح كل مسلم في أداء المهام والعمل، سواء فيما يتعلق بالله (ﷻ) أو مع إخوانه من بني البشر حتى يكون عملهم دائماً يستحق العبادة ويفيد المجتمع. والكلمات التي تتعلق بالجودة التي ذكرها الله (ﷻ) ورسول الله (ﷺ) هي إحسان. وإحسان الجودة يعطي الأولوية للعملية الصحيحة لأنه عند عدم المساواة في العملية، تنتج شيئاً ليس بالجودة؛ لذلك فإن إحسان الجودة مطلوب في كل حالة دون استثناء.

## المبحث الثالث

### تأثير القيادة في بيئة العمل على إنتاجية العاملين

الاهتمام المتواصل بالإنتاجية من جميع المنظمات الباحثة عن التطور والنمو أدى بها للبحث على طرق فعالة لزيادة إنتاجية أعمالها ، بحيث إن هذه المنظمات أدركت أهمية تأثير القيادة في بيئة العمل على زيادة الإنتاجية؛ لأنها من بين العناصر المهمة في نجاح العمل ودورها رئيسي في عملية الإنتاج، بحيث تعتبر الإنتاجية من المواضيع التي تلقى اهتماما متزايدا في المنظمات لتأثيرها على الجوانب المختلفة للنشاط الاقتصادي لجميع المنظمات ، حيث تعتبر الإنتاجية وتحسين مستوياتها أحد مفاتيح الهامة لزيادة معدلات النمو الكلي والنهوض بالقدرة التنافسية للسلع والخدمات للمنظمة ، فالإنتاجية إحدى أهم القضايا الحيوية التي تؤثر على معدلات النمو الاقتصادي في أي مجتمع فضلا عن كونها مدخلا أساسيا للتغلب على مشاكل الأداء والإنتاج الفردي والجماعي وعلى مستوى المجتمع ككل .

ونتناول هذا المبحث من خلال ثلاثة مطالب على النحو التالي:

**المطلب الأول:** القيادة في بيئة العمل.

**المطلب الثاني:** القيادة في الإسلام.

**المطلب الثالث:** أهمية القيادة في بيئة العمل على إنتاجية العاملين.



## المطلب الأول

### القيادة في بيئة العمل

تعني القيادة القيام بالأشياء من قبل الناس بدافع إرادتهم أو من خلال استخدام السلطة عندما تمارس في بعض التسلسل الهرمي أو التأثير على الناس ليتبعوها. وقد تنشأ من بعض المواقف، أو التعلم الفردي، والمهارات والحكمة. وقد يكون لها أساس في شخص وظيفي أو ربما انعكاس لأنماط السلوكية. ويشمل نطاقها دور قدرة الأشخاص في تحقيق نتائج مثمرة من الآخرين. ولا يمكن أن توجد القيادة الفعالة بدون المشاركة الكاملة والمبادرة والمساعدة التعاونية من العاملين. ولا يمكن للإنسان أن يكون قائداً عظيماً بدون أتباع جيدين. ويعرف البعض الآخر القيادة على أنها عملية التأثير على مجموعة من العاملين؛ لتحقيق الأهداف.

ويمكن لأي منظمة ذات مديرين جيدين وقادة (فقراء إلى الجودة) أن تحافظ على الوضع الراهن، لكن لا يمكنها تحقيق مستويات أعلى من الأداء. ويوضح ما ورد أعلاه أنه يمكن للفرد أن يكون قائداً دون أن يكون مديراً ومديراً دون أن يكون قائداً. بصرف النظر عن التأثير، ويتم تعريف القيادة أيضاً من حيث عمليات المجموعات والشخصيات والامتثال والسلوكيات الخاصة بأنها: القدرة على الإقناع وتحقيق الأهداف والتفاعل وتمييز الأدوار وبدء الهياكل والجمع بين اثنين أو أكثر من هذه الخصائص.

## المطلب الثاني

### القيادة في الإسلام

تعتبر القيادة في الإسلام أمانة عند الله تعالى. أي: أنها بمثابة عهد وتعهد جاد من القائد تجاه الأتباع بأنه سيبذل قصارى جهده في توجيههم وحمايتهم ومعاملتهم بعدالة وإنصاف. وبالتالي، فإن تركيز القيادة في الإسلام ينصب على أخذ السلطة كأمانة مقدسة وكونها رغبة ومساعدة للاتباع.

ومن المنظور الإسلامي: كل رجل قائد مثل الراعي لقطيع من الماشية ويعمل في سلطة زعيم؛ لذلك وصف النبي (ﷺ) أمر المسؤولية أو القيادة بقوله: «كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ...» (أخرجه البخاري في صحيحه، برقم: ٨٩٣).

ومفهوم القيادة مهم جدا في التعاليم الإسلامية، فقد تم توجيه المسلمين لانتخاب قائد وطاعته. ووجه الرسول الكريم (ﷺ) الأمة بأنه: «إِذَا كَانَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ» (أبو داود ٢٦٠٩). ووفقاً لذلك الحديث الشريف يجب على المسلمين إسناد المسؤوليات إلى قائد في كل رحلة، واختيار إمام لإمامة الصلاة واختيار قائد لتنظيم الأنشطة الجماعية الأخرى.

والقيادة هي: القدرة على النظر إلى ما وراء الحدود المرئية والمعروفة وتقديم حلول للمشاكل التي لا يمكن تصورها من قبل الناس العاديين. لذلك يجب على القائد أن يوضح ويترجم رؤيته حتى يفهمها الجميع ويتبعها. (إدريس، ٢٠١٩) - يقول الله (ﷻ): في كتابه الكريم: «لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ ۗ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ ۗ فَمَنْ يَكْفُرْ بِالطَّاغُوتِ وَيُؤْمِن بِاللَّهِ فَقَدِ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَىٰ لَأَنفِصَامَ لَهَا ۗ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ» (سورة البقرة: الآية ٢٦٥). وتشير الآية إلى أن القيادة هي

عملية تبادل اجتماعي. بصفته منظمًا وصاحب رؤية للمنظمة. ويجب على القائد أن يضع رؤيته بطريقة واضحة ومقتعة دون أي غموض وثغرات. ومن ناحية أخرى، يجب أن يمتلك الأتباع نفس الشيء وأن يكونوا مستعدين لوضع قلوبهم وأرواحهم في تحقيق الرؤية. وهذه العملية ذات اتجاهين، يتصرف القائد مثل البصيرة، والمحفز، والمدرّب، والموجه، كنموذج يحتذى به. ويجب أن يتذكر أنه لا يمكنه أن يتوقع من الآخرين إصلاح أنفسهم من خلال استخدام الإكراه أو التهريب. ويجب أن يرغبوا في الإصلاح طوعاً. ويعطي الله تعالى هذا البعد من الإصلاح الإرادي لسلوك الأفراد أهمية كبيرة لدرجة أنه تم التأكيد عليه في الآية المذكورة سابقاً التي تشير إلى أنه لا إكراه في الدين.

كقاعدة عامة، لا يشجع الإسلام المسلمين على السعي لأي منصب في السلطة. فقد يعني السعي للحصول على مكان للسلطة أن يكون الشخص مهتماً جداً بالموقف الذي يتيح له تحقيق أهدافه الأنانية أو بعض التعظيم الشخصي وإذا حصل على المهارات اللازمة لمساعدة الآخرين في مثل هذه الحالة، فقد يحاول الحصول على وظيفة معينة بهدف تقديم المساعدة المطلوبة في الواقع، لقد سعى النبي يوسف (عليه السلام) إلى هذه المكانة أثناء تقديم الطلب التالي إلى الملك حيث كان من دوافعه أنه عليم بالأمر وخبير كما قال الله تعالى في (سورة يوسف): ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۗ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (سورة يوسف: الآية ٥٥).

ويستخدم القادة ذوو الكاريزما الأخلاقية وسائل القوة المتاحة لهم من أجل خير الإنسانية، ويتعلمون من نقادهم، ويسعون لتحويل أتباعهم إلى قادة

ويعتمدون على معيار أخلاقي داخلي فقد كان الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم قائداً أخلاقياً يتمتع بشخصية كاريزمية وخير دليل على ذلك ما قاله عروة بن مسعود (رضي الله عنه) عندما عاد من مقابلة للرسول (ﷺ) أثناء صلح الحديبية عندما ارسلته قريش ليتفقد الأمر. وعند رسول الله (ﷺ) وقد رأى ما يصنع به أصحابه، لا يتوضأ إلا ابتدروا وضوءه، ولا يبصق بصاقاً إلا ابتدروه. ولا يسقط من شعره شيء إلا أخذوه. فرجع إلى قريش، فقال: "يا معشر قريش، إني قد جئت كسرى في ملكه، وقيصر في ملكه. والنجاشي في ملكه. وإني والله ما رأيت ملكاً في قوم قط مثل محمد في أصحابه، ولقد رأيت قوما لا يسلمونه لشيء أبداً، فروا رأيكم." (سيرة ابن هشام: ٢/ ٣١٤).

وجادل العديد من العلماء والباحثين بأن القادة يجب أن يمتلكوا بعض القيم والمبادئ الأساسية ليكونوا فعالين، بينما جادل آخرون بالعكس وأن النتائج فقط هي المهمة، وليس كيفية الحصول عليها. ووجد البحث في مجال بيئة العمل العديد من العلاقات الواضحة بين القيم والممارسات الروحية ومقاييس نجاح القيادة (Kouzes & Posner, 2002; Manzoor et al., 2019; Mukhezakule & Tefera, 2019; Purwanto et al., 2021; Zaid & Idrus, 2017; Zeb et al., 2020)

وبسبب الانتشار العالمي للإسلام على نطاق واسع، يتم تقاسم الإيمان والسلوك والإرث الثقافي المتبادل لأن الإسلام دين أنزله الله (ﷻ) عن طريق النبي محمد (ﷺ) لتنظيم كل جانب من جوانب شؤون الإنسان اليومية. وإنه ليس ديناً للممارسات الروحية فحسب، بل هو أسلوب حياة شامل وكامل يلعب دوراً مهماً جداً في حياة المسلمين.

### المطلب الثالث

#### أهمية القيادة في بيئة العمل على إنتاجية العاملين

تظهر شمولية الإسلام في نظامه الأخلاقي الذي يعتبر من أهم النظم الأخلاقية وهكذا، جادل العلماء في أن الإسلام يمارس تأثيراً مهماً للغاية على الطرق التي يتم بها تطبيق وممارسة القيادة في العالم الإسلامي (De Clercq et al., 2018; Jumady & Atestasi, 2020; Margahana, 2018; Mohamed Najib Abdu Ghafar et al., 2009) ولذلك يظهر تأثير القيادة على الإنتاجية فيكون التأثير من خلال تحسين معنويات الموظفين، حيث يمكن للقيادة السليمة أن تحسن معنويات الموظفين وتجعل العمال أكثر ولاءً للشركة حيث يثق الموظفون المخلصون في مديرهم وقد يكونون مستعدين للعمل بجدية أكبر والبقاء مع الشركة عندما تكون الأوقات صعبة.

وتعد القيادة الفاعلة مصدر تحفيز للموظفين، وهو ضروري لرفع مستوى العمل. ويعتمد تقدم العمل على جودة الدافع. ويمكن للمدير أداء عمل التحفيز باستخدام قدرته على القيادة، والموظفون المتحمسون يكملون عملهم بتفاني أكبر (Margahana, 2018).

ويجب أن تكون قيادة العاملين على أساس التعاون حيث توجد طريقتان لإنجاز بعض الأعمال من خلال سلطة الموظفين أو من خلال كسب ثقة الموظفين. وإذا تم العمل من خلال استخدام القوة، فإن مشاعر الموظفين تتأذى، على العكس من ذلك، يمكن الحصول على تعاون الموظفين من خلال كسب ثقتهم وهي أفضل وسيلة. وهذا ممكن فقط من خلال القيادة.

ومن خلال القيادة الفاعلة أيضا يقسم العمل حسب القدرة فبعد تحديد الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، يتم تقسيمها بين الموظفين حسب إمكانياتهم. وتعيين الأعمال الأكثر صعوبة وأهمية للموظفين المتعلمين والمدربين (Donate & de Pablo, 2015).

كما يقدم القائد التوجيه السليم حيث يعطي القائد لمروسيه التوجيه اللازم في أداء عملهم الفعال فيقال لهم: كيف يمكن إنجاز العمل بمساعدة طريقة ما في أقل وقت ممكن؟.

وبمساعدة التوجيه المناسب، يمكن للموظفين تحسين أداء عملهم. وفي ظل القيادة، يتم إنشاء الاتصال المناسب لإقامة توازن بين الأنشطة المختلفة للمنظمة - وأيضاً - للحفاظ على العلاقات الودية بين الموظفين. ويجعل الاتصال السليم العديد من الجولات الناجحة لتبادل الأفكار بين المدير والموظفين ممكنة. ويمكن للموظفين تحسين أداء عملهم بالأفكار والمعلومات الجديدة التي يقدمها القائد الجيد.

## الخاتمة

في ضوء ما تقدم يمكن القول : بأن الثقافة الإسلامية يمكنكم أن توفر من خلال تنمية ثقافة الاحسان والتقوى والفلاح لدى العاملين أساليب فاعلة لزيادة الإنتاجية. كما تضيف القيادة الفاعلة نظرة ثاقبة لممارسات زيادة الإنتاجية في بيئة العمل بينما تستفيد المنظمة التي تهتم بالقيم الثقافية التنظيمية الإسلامية والقيادة المؤسسية الإيجابية الفعالة من خلال رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجية العمل، فضلا عن زيادة ولاء العاملين.

إن ترتيب المبدأ الأساسي للثقافة الإسلامية والقيادة المؤسسية مع إرفاق كل من الإيمان والعقل جنباً إلى جنب مع العملية التي تبرز، سيجعل نظام الإنتاج أكثر كفاءة وفاعلية وذلك من خلال استخدام الوازع الديني وتطبيقه مبادئه في بيئة العمل.

## التوصيات :

توصي الورقة بمزيد من البحث عن العوامل التي تؤثر على الإنتاجية وتأثير القيم الإسلامية على العاملين؛ لأنه حتى الآن معظم الدراسات حول تطبيق المبادئ الإسلامية في زيادة إنتاجية العاملين هي دراسات نظرية، وهناك حاجة لنموذج دراسة الحالة حيث تم تنفيذ القيم الإسلامية بنجاح ومعرفة تأثير ذلك على قيادة المؤسسات وثقافتها وقياس تأثيرها على إنتاجية العاملين.

## المراجع

### أولاً: القرآن الكريم

### ثانياً: كتب التفسير والحديث :

١. السيرة النبوية لابن هشام، أبو محمد، جمال الدين، تحقيق: مصطفى السقا وإبراهيم الأبيار وعبد الحفيظ الشلبي الناشر: شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده بمصر الطبعة: الثانية، ١٣٧٥هـ - ١٩٥٥ م.
٢. المعجم الكبير: سليمان بن أحمد بن أيوب أبو القاسم الطبراني، الناشر: مكتبة العلوم والحكم - الموصل، الطبعة الثانية، ١٤٠٤ - ١٩٨٣ م.
٣. صحيح مسلم: مسلم بن الحجاج أبو الحسن القشيري النيسابوري، المحقق: محمد فؤاد عبد الباقي، الناشر: دار إحياء التراث العربي - بيروت.
٤. سنن أبي داود: أبو داود سليمان بن الأشعث السجستاني المحقق: شعيب الأرنؤوط - محمّد كامل قره بللي الناشر: دار الرسالة العالمية، الطبعة: الأولى، ١٤٣٠ هـ - ٢٠٠٩ م.
٥. مسند أبي يعلى: أبو يعلى أحمد بن علي، الموصلي، المحقق: حسين سليم أسد، الناشر: دار المأمون للتراث - دمشق الطبعة: الأولى، ١٤٠٤ - ١٩٨٤ م.

### ثالثاً: المراجع العربية:

١. ادريس، ا. ا. ق. ا. (٢٠١٩). تخطيط الموارد البشرية وأثره على أداء المنظمات: دراسة حالة: بنك فيصل الإسلامي السوداني خلال الفترة من ٢٠١٢-٢٠١٧ م.



٢. العطار،، & صبحي،، ع. ا. (٢٠١٦). تطبيق المبادئ الاسلامية في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المنظمات غير الحكومية بغزة.
٣. دهمان، ع. ا. (٢٠٢١). ادارة الموارد البشرية من منظور اسلامي. دار شعاع-<https://darshoa.com/human-resources-management-from-an-Islamic-perspective/>
٤. بركة بلاغماس، الفضيل رتيمي، الثقافة التنظيمية من منظور الإسلامي وتأثيرها على الموارد البشرية مجلة افاق لعلم الاجتماع العدد الثالث، المجلد الثاني، لسنة ٢٠١٣.
٥. خالدية مصطفى عبد الرزاق، واخرون، لثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة مج ٣٩، ع ١ - مارس (آذار) ٢٠١٩.
٦. صميذة، س.، عبد الله، ع.، & حبتور، (٢٠١٩). ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي. جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
٧. عتيقة حرايرية، خالد تيطراوي. تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية (tidal) بالمسيلة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الاول، السنة ٢٠١٣.
٨. على، عمرو محمد حسنن، دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاداري والمالي: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الرياضية

المصرية، جامعة عين شمس رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث  
البيئية، ٢٠٢٠.

٩. فلطاؤوس، مريم شحاته بولس، أثر التخطيط الاستراتيجي للمسار

الوظيفي على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الادارة المحلية

بمحافظة الجيزة، رسالة دكتوراه، جامعة بنها، كلية التجارة ٢٠٢٠.

١٠. ناصر، دعاء جمال الدين على، دور القيادة الاخلاقية في العلاقة بين

الصمت التنظيمي وأداء العاملين، دراسة ميدانية على بعض المنظمات في

مصر، رسالة دكتوراه، جامعة بنها، كلية ال تجارهن ٢٠٢٠.

#### رابعاً: المراجع الأجنبية

1. AFLAH, K. N., SUHARNOMO, S., MAS'UD, F., & MURSID, A. (2021). Islamic Work Ethics and Employee Performance: The Role of Islamic Motivation, Affective Commitment, and Job Satisfaction. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 8(1), 997–1007.
2. Ahmad, M., & Ahmad Razimi, M. S. (2018). Training Based Organization Approach From Islamic Perspective. IKONOMIKA: Journal of Islamic Economics and Business, 3(1), 35–42.
3. Alaghbari, W., Al-Sakkaf, A. A., & Sultan, B. (2019). Factors affecting construction labour productivity in

**Yemen. International Journal of Construction Management, 19(1), 79–91.**

- 4. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice.**
- 5. Budur, T., & Demir, A. (2019). Leadership Effects on Employee Perception about CSR in Kurdistan Region of Iraq. International Journal of Social Sciences & Educational Studies, 5(4), 184–192.  
<https://doi.org/10.23918/ijsses.v5i4p184>**
- 6. Byrne, G. J., & Bradley, F. (2007). Culture's influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style. Journal of Business Research, 60(2), 168–175.**
- 7. Cooke, F. L., Schuler, R., & Varma, A. (2020). Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. Human Resource Management Review, 30(4), 100778.**
- 8. De Clercq, D., Haq, I. U., Raja, U., Azeem, M. U., & Mahmud, N. (2018). When is an Islamic work ethic more likely to spur helping behavior? The roles of despotic leadership and gender. In Personnel Review**

(Vol. 47, Issue 3, pp. 630–650).

<https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0192>

9. **Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. International Journal of Productivity and Performance Management.**
10. **Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. Journal of Business Research, 68(2), 360–370.**
11. **Fesharaki, F., & Sehat, S. (2018). Islamic human resource management (iHRM) enhancing organizational justice and employees' commitment. Journal of Islamic Marketing.**
12. **Fikriyah, K., Ridlwan, A. A., & Suryaningsih, S. A. (2019). Islamic Work Ethics in Zakat Institution in Indonesia: How does it Affect Customer Loyalty. International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET), 10(2), 375–381.**
13. **Gunawan, H. (2019). The Influence of Ability and Work Motivation The Employee's Underwriting to**

**Have Performance In The Insurance Company In Jakarta. Business and Entrepreneurial Review, 16(1), 45–62.**

14. **Hutasuhut, J., Syamsuri, A. R., Saragih, A., & Sarkum, S. (2021). Islamic work ethics in management performance perspectives: Conceptualization and value internalization. In Halal Development: Trends, Opportunities and Challenges, 88–93.**
15. **Jumady, E., & Atestasi, /. (2020). Implementation of Total Quality Management and Leadership on Islamic Banking Financial Performance. In Jurnal Ilmiah Akuntansi (Vol. 3, Issue 2, pp. 163–170).  
<https://doi.org/10.33096/atestasi.v3i2.588>**
16. **Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). The leadership practices inventory: Theory and evidence behind the five practices of exemplary leaders. Unpublished Document. Retrieved February, 12, 2010.**

17. **Kuswati, Y. (2020). The influence of organizational culture on employee performance. Humanities and Social Sciences, 3(1), 296–302.**
18. **Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. Sustainability, 11(2), 436.**
19. **Margahana, H. (2018). The Effects of Job Motivation and Job Satisfaction Toward Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) and Its Impact on Job Performance of Paramedical Community Health Centers in the City of Bandar Lampung. 46, 1–10.**
20. **Michael, A. (2019). A handbook of human resource management practice.**
21. **Mohamed Najib Abdu Ghafar, M.Noor Ariffin, Norhani, B., Noor Zainab, A. R., Hamidah, A. R. (K), Aminah, H. A. K., Aguinis, H., Kraiger, K., Harris, B. T., Chung, W., Hutchins, M. H., Chiaburu, D. S., Training, I., Dr Tejinder Sharma, Noe, R. a., Forum,**

- D., Buerah Tunggak, H., Abdullah, M. F., Ellström, E., ... Mansor Sulaiman. (2009). Hubungan Sunnah Allah dan Pembinaan Akhlak dalam Kebangunan Tamadun: Analisis Terhadap Tamadun Arab Islam Zaman Rasulullah SAW. In Journal of European Industrial Training (Vol. 6, Issue 1, pp. 64–75). <https://doi.org/10.1108/00483481011075576>**
- 22. Mukhezakule, M., & Tefera, O. (2019). The relationship between corporate strategy, strategic leadership and sustainable organisational performance: Proposing a conceptual framework for the South African aviation industry. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 8(3), 1–19.**
- 23. Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis, 9(1), 61–69.**
- 24. Rismayadi, B. (2015). Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Karyawan (Studi Kasus**

- Pada Cv Mitra Bersama Lestari Tahun 2014). Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif, 1(1).**
- 25. Rosyada, D., Mufraini, M. A., Suherlan, A., Harmadi, H., & Supriyono, S. (2018). Promoting Islamic values to encourage labour performance and productivity: Evidence from some Indonesian industries. International Journal of Business and Society, 19(S4), 591–604.**
- 26. Sirajuddin, B., & Muhakko, F. M. (2016). Pengaruh Etika Kerja Islam Terhadap Komitmen Profesi Internal Auditor, Komitmen Organisasi Dan Sikap Perubahan Organisasi Pada Perbankan Syariah Di Kota Palembang. Journal I–Economic, 2(2).**
- 27. Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. South Asian Journal of Business Studies.**
- 28. Zaid, M., & Idrus, M. (2017). The influence of perceived organizational support, human resource**



**practices and leadership styles on turnover intention among generation-Y employees in Selangor manufacturing companies. Universiti Utara.**

29. Zeb, A., ur Rehman, F., Imran, M., Ali, M., & Almansoori, R. G. (2020). Authentic leadership traits, high-performance human resource practices and job performance in Pakistan. *International Journal of Public Leadership*.

## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
١١٦٧	المقدمة
١١٧٥	المبحث الأول: التعريفات الاصطلاحية .
١١٧٨	المبحث الثاني: القيم الإسلامية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بإنتاجية العاملين وفيه ثلاثة مطالب :
١١٧٩	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية.
١١٨٠	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.
١١٨٢	المطلب الثالث: القيم الإسلامية وعلاقتها بإنتاجية العاملين.
١١٨٦	المبحث الثالث : تأثير القيادة في بيئة العمل على إنتاجية العاملين وفيه ثلاثة مطالب :
١١٨٧	المطلب الأول: القيادة في بيئة العمل.
١١٨٨	المطلب الثاني: القيادة في الإسلام.
١١٩١	المطلب الثالث: أهمية القيادة في بيئة العمل على إنتاجية العاملين.
١١٩٣	الخاتمة
١١٩٤	المصادر والمراجع
١٢٠٤	فهرس الموضوعات