

Received: 4.11.2024

Accepted: 22.2.2025

Published: 30.4.2025

تأثير الثقافة القطرية في تحقيق الأداء المؤسسي، دراسة تحليلية

***THE IMPACT OF QATARI CULTURE ON
INSTITUTIONAL PERFORMANCE REALIZATION: AN
ANALYTICAL STUDY***

Faisal Mohd A Al-Ansari*

**Corresponding Author*, PhD Candidate, Department of Syariah and Management,
Academy of Islamic Studies, University of Malaya
faisal75555@gmail.com

&

Ahmad Sufian Bin Che Abdullah (PhD)

Senior Lecturer, Department of Syariah and Management, Academy of Islamic Studies.

University of Malaya

sufyan@um.edu.my

Mohd Abd Wahab Fatoni Bin Mohd Balwi (PhD)

Associate Professor, Department of Syariah and Management, Academy of Islamic Studies.

University of Malaya

fatoni@um.edu.my

الملخص:

تعدُّ الثقافة مشكلاً رئيساً للمجتمعات ومفتاحاً لفهم أفكارها وسلوكها وأهدافها، وحيث إن الإنسان القطري يشكل المكوّن الأبرز في المؤسسات الحكومية في دولة قطر، فلا بد من إيلاء هذا الأمر الاهتمام الكافي لمحاولة فهم ملامحاته وتحليل تأثيراته المتنوعة في الأداء في المؤسسات. وتتمحور مشكلة البحث حول أثر الثقافة القطرية في تحقيق الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة بدولة قطر، إذ تعد الثقافة القطرية رافداً مهماً لتحقيق الأداء المؤسسي في دولة قطر؛ رغم وجود تحديات تقلل من تأثير الثقافة القطرية في تحقيق الأداء المؤسسي، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه أقرب لتحقيق أهداف البحث؛ وهي: تحديد مفهوم الثقافة القطرية والأداء المؤسسي، وبيان مدى تأثير الثقافة القطرية في تحقيق الأداء المؤسسي، وتوصل البحث إلى نتائج منها: أن الثقافة القطرية ترسخ التعاون والعمل بروح الفريق وتعزيز الانتماء والالتزام مما يسهم في روح الفريق والتعاون داخل المؤسسة؛ وزيادة الانتماء الوظيفي، وجودة

الإنتاج، وتحقيق الأهداف، وهناك تحديات تقلل من تأثير قيم الثقافة القطرية في الأداء المؤسسي، ومواجهة هذه التحديات تتطلب جهودًا مشتركة من قبل الإدارة والموظفين وجميع أفراد المؤسسة لضمان نجاح تطبيق الثقافة القطرية وتحقيق كفاءة الأداء المؤسسي، ويوصي الباحث بالتركيز على القيم والمبادئ الإسلامية المكونة للثقافة القطرية وتفعيلها في المؤسسات لضمان الأداء المؤسسي، وترسيخ الثقافة القطرية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة الفكرية، الأداء المؤسسي، العمل بروح الفريق، الانتماء الوظيفي، الرضا لوظيفي.

ABSTRACT

Culture is a major component of societies and a key to understanding their ideas, behavior, and goals. Given that the Qatari citizen constitutes the most prominent component of government institutions in the State of Qatar, this issue must be given sufficient attention to understand its circumstances and analyze its diverse impact on institutional performance. The research problem is about the impact of Qatari culture on the institutional performance realization in the State of Qatar's public institutions. Qatari culture is considered a significant contributor to realizing institutional performance in Qatar, although there are challenges that reduce the impact of Qatari culture on institutional performance realization. The research adopted the descriptive-analytical methodology as it is the best for achieving the research objectives, which are defining the concept of Qatari culture and institutional performance and determining the extent to which Qatari culture influences institutional performance. The research found that Qatari culture emphasizes cooperation, teamwork spirit, and strengthens belonging and commitment, which contributes to a team spirit and cooperation within the institution, increases job commitment, quality of production, and achievement of goals. In addition, there are challenges reducing the impact of Qatari cultural values on institutional performance. Addressing these challenges requires joint efforts from management, employees, and all members of the institution to ensure the successful application of Qatari culture and achieve the efficiency of the institutional performance. The researcher recommends the Islamic values and principles constituting the Qatari culture should be ensured and activated in institutions to ensure institutional performance and consolidate the Qatari culture.

Keywords: Ideological culture; institutional performance; teamwork spirit; job commitment; job satisfaction.

مقدمة البحث:

الأداء المؤسسي مفهوم مهم وأساسي للمنظمات بشكل عام، لأنه يعكس كيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية، واستغلالها بكفاءة وفاعلية؛ بما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، كما يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بما يعطي لها القدرة على الاستمرار والبقاء.

ودولة قطر من الدول العربية الحريصة على تحقيق كفاءة الأداء المؤسسي في كافة المؤسسات العامة والخاصة، ويساعدها على ذلك الثقافة القطرية التي تجمع بين الأصالة والمعاصرة، فالثقافة القطرية موجه قوي لتحقيق الأداء المؤسسي بما تضمنته تلك الثقافة القطرية من المبادئ والقيم الدافعة إلى ذلك، وتشجع هذه القيم المؤسسات العامة على اتخاذ القرارات الصحيحة وتوفير فرص متساوية للموظفين، وتعزيز الشفافية في إدارة العمليات واتخاذ القرارات، وتمثل هذه القيم أساساً لبناء بيئة عمل إيجابية وصحية تحفز الموظفين على تقديم أفضل أدائهم، وفي ضوء ما تقدم يتناول هذا البحث أثر الثقافة القطرية في تحقيق الأداء المؤسسي.

إشكالية البحث:

الأداء المؤسسي مهم في كافة المؤسسات والمنظمات، ويحظى بأهمية كبيرة في إدارة المؤسسات، وتسعى جميع الدول إلى تحقيق الأداء المؤسسي في كافة المؤسسات والمنظمات، وحققت دولة قطر طفرات إدارية معاصرة تشهد بتحقيق كفاءة وجودة عالية جراء الأداء المؤسسي، وتعد الثقافة القطرية رافدا مهما لتحقيق الأداء المؤسسي في دولة قطر، بما تتضمنه من قيم ومبادئ تستند في أساسها الأول إلى الشريعة الإسلامية، ورغم ذلك وبسبب التداخل والتغير الثقافي المستمر فهناك تحديات تواجه أو تقلل من تأثير الثقافة القطرية في تحقيق الأداء المؤسسي.

أسئلة البحث:

- ما مفهوم الثقافة القطرية والأداء المؤسسي؟
- إلى أي مدى تؤثر الثقافة القطرية في تحقيق الأداء المؤسسي؟

أهداف البحث:

- تحديد مفهوم الثقافة القطرية والأداء المؤسسي.
- بيان مدى تأثير الثقافة القطرية في تحقيق الأداء المؤسسي.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه أقرب لتحقيق أهداف البحث؛ إذ أنه يصف الظاهرة، ويهتم بدراسة الحالة الراهنة من حيث البيئة والظروف المحيطة، كما أنه يهتم بوصف العلاقات والمتغيرات وتحليلها، وفي سياق الدراسة الحالية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المادة العلمية ذات الصلة وتحليلها بما يتوافق مع أهداف الدراسة، فقد ركز الباحث على عرض وتحليل التعريفات المتعلقة

بالثقافة والأداء المؤسسي ومن خلالها قدم تعريفًا جامعًا لكل منهما، كما عالج الباحث من خلال التحليل تأثير الثقافة في الأداء بصورة عامة لمحاولة تحديد تأثير الثقافة القطرية على الأداء المؤسسي بصورة خاصة.

الدراسات السابقة:

(القحطاني، وآخرون، 2022م)، حسين حسن القحطاني وآخرون، أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء، المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، فيصل بن أحمد بن عابد شعبي، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، أكتوبر 2022م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تبني الإدارة العليا بإدارة التعليم بمحافظة جدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على تأثير تطبيقات الجودة الشاملة وكل من أبعادها (القيادة، مشاركة الموظفين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات) على كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم في إدارة التعليم بمحافظة جدة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات من الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة والبالغ عددهم (11320) إداري وإدارية بحسب خطاب من قسم التخطيط بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها (372) طبقاً لمعادلة ريتشارد جيجر، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: أن إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، مشاركة الموظفين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات) لها تأثير على تحسين كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم في إدارة التعليم بمحافظة جدة، وقد استفاد الباحث منها في تحديد ماهية كفاءة الأداء وما يتعلق به من مفاهيم وتعريفات، وتحديد الماهية يسهل على الباحثين استقراء الأثر المترتب على الأداء من المؤثرات الخارجية سواء أكانت الثقافة أو الجودة الشاملة أو غيرهما.

(ذياب، وآخرون، 2022م)، عمار عبد الأمير محمد ذياب السلامي وآخرون، مفهوم الثقافة ومصادرها، مجلة الدراسات المستدامة، علاء كامل صالح العيساوي، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة، العراق 2022م.

تناولت دراسة (ذياب، 2022) مفهوم الثقافة ومصادرها، وأكدت أن الثقافة لها دور رئيس في حياة الإنسان، وبينت أن الثقافة جميع النشاط الإنساني ونتاجه المادي والمعنوي، فيما أن المصادر الأساسية للثقافة لدى كل أمة أو شعب نابعة من الدين والتراث، والعرف والفنون والتاريخ والأدب، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تحديد ماهية الثقافة وبيان أهم مصادر تكوينها في المجتمعات والأفراد، ومن خلال الماهية

والمصادر يمكن استنتاج الأثر المترتب عليها في السلوك والأداء؛ بحسب قوة مصادرها وتوافرها في الأفراد والمجتمعات.

(محمد، 2016)، إبراهيم علي مصطفى محمد، الثقافة الإسلامية المرتكز والغاية، بحوث ومقالات، المجلة العلمية لكلية أصول الدين والدعوة بالزقازيق، جامعة الأزهر - كلية أصول الدين والدعوة بالزقازيق، مصر 2016م.

ركزت الدراسة على إبراز المفهوم العام للثقافة الإسلامية. ثم سلّطت الضوء على مصادر الثقافة الإسلامية وهي المرتكزات الأساسية للثقافة الإسلامية - القرآن الكريم والسنة النبوية، والإجماع والقياس - وخصص الباحث مبحثاً لبيان غاية الثقافة الإسلامية مؤكداً أن غاية الثقافة الإسلامية أن يكون إجماع الناس شعوباً وقبائل للتعارف لا تتناحر، حيث يتلاقى الناس جميعاً ويتنافسون في ميدان العمل الصالح لا فرق بي عربي ولا عجمي، (إنما المؤمنون إخوة) وغاية الثقافة الإسلامية إيجاد الإنسان الصالح. أما المبادئ الأرضية فغايتها المواطن الصالح، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تحديد الإطار العام للثقافة من المنظور الإسلامي، وذلك يعكس النمط الثقافي القطري والخليجي والعربي بشكل عام؛ لاعتمادها جميعاً على المصادر الإسلامية في تكوين الثقافة الاجتماعية.

هيكل البحث: يتكون هذا البحث من مقدمة ومبحثين، وخاتمة فيها النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: ماهية الثقافة القطرية والأداء المؤسسي: المطلب الأول: الثقافة القطرية وقيمها ومبادئها. والمطلب الثاني: مفهوم الأداء المؤسسي وأهميته.

المبحث الثاني: الثقافة القطرية كعامل مؤثر في الأداء المؤسسي: المطلب الأول: أثر الثقافة القطرية على كفاءة الأداء في المؤسسات العامة. والمطلب الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق الثقافة القطرية في المؤسسات العامة.

خاتمة، وفيها النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: ماهية الثقافة القطرية والأداء المؤسسي.

المطلب الأول: الثقافة القطرية وقيمها ومبادئها.

الثقافة في اللغة: مأخوذة من الفعل الثلاثي ثَقَفَ الشيء ثَقْفًا، ويأتي للدلالة على عدة معانٍ منها: الحذق، والفطنة، والذكاء، وسرعة التعلم والضببط، والظفر بالشيء، كما تطلق على العلوم والمعارف والفنون التي يطلب الحذق بها.

وأما الثقافة اصطلاحاً: فقد تعددت التعريفات في مفهوم الثقافة وتدور جميعها حول النمط الشامل للحياة في مجتمع معين؛ من التصورات والسلوكيات، حيث تشمل الثقافة "الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والتقاليد، وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين"، وعرفها عبد القادر بأنها "المجموعة الشاملة من القيم والمعتقدات والتقاليد والعادات واللغة والفنون والمعرفة التي يشاركها أفراد مجتمع معين".

ويرى مالك بن نبي أن الثقافة تعني "مجموعة الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي يتلقاها الفرد منذ ولادته كإرث أولي في الوسط الذي ولد فيه، والثقافة بناء على هذا هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته، وتحدد السلوك الاجتماعي لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع، كما تحدد أسلوب الحياة بسلوك الفرد".

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث أن الثقافة (نظام معنوي يكون عاملاً مشتركاً بين أفراد مجتمع واحد، أو جماعة واحدة، وتشمل الدين والعلم والعرف والعادة واللغة والقصص والموروثات الشعبية والتجارب والمعطيات الحديثة المعاصرة). وتتميز الثقافة بخصائص؛ منها: الثقافة صفة اجتماعية لا فردية تؤثر على سلوك الأفراد واختياراتهم، وتعتمد على التراكم والتطور الذي ينقل التجارب إلى قيم وقواعد، والثقافة متكاملة ومعقدة ومستمرة ومتغيرة ومستقلة ومتناسقة وقابلة للانتشار.

وأما الثقافة القطرية: فإنها تلك العوامل التي تشكل سلوك المواطن القطري في كافة جوانب الحياة، وتشكلت من عدة عناصر مهمة، وهي: التاريخ والتراث، والبيئة الجغرافية، والتقاليد العربية، والدين الإسلامي الحنيف، واللغة الأدب، والفنون والموسيقى، والتعليم والتطوير والتحديث.

وأهم هذه العوامل العامل الديني، والعامل البيئي الجغرافي العربي والخليجي، فدولة قطر بالإضافة إلى أنها دولة عربية، فإنها تقع في شبه الجزيرة العربية مطلّة على الخليج العربي، وهذا ما يجعلها ضمن إطار ثقافي خليجي، وهذا الإطار يشكل سمةً من سمات الدولة القطرية "فالتراث الفكري والثقافي قاسم مشترك بين شعوب منطقة الخليج"، والثقافة القطرية تحافظ على أصالتها الثقافية بما فيها "من ألوان التراث الشعبي بين أشعار وأهازيج وسلوكيات مجتمعية يتبعها أفراد المجتمع ككل، بالإضافة لأخلاقٍ تحدد علاقاتهم".

ورغم تضافر كثير من العوامل في تشكيل الثقافة القطرية إلا أن العامل الديني يبقى العامل الأقوى في تكوين الثقافة القطرية والعربية بوجه عام، وذلك لأن هذه الثقافة تستمد مكوناتها المختلفة من مصادر الدين الإسلامي من القرآن الكريم، والسنة النبوية وما يتفرع عن ذلك من أحكام وأخلاق توجه سلوك الإنسان، وتحدد المسار الأصح للحياة.

وتحتل الأخلاق في الثقافة الإسلامية مكانة كبرى، فهي جزء لا يتجزأ من منظومة تلك الثقافة، ومن أهم الأخلاق الإسلامية التي تشكل القيم والمبادئ الأساسية في الثقافة القطرية: الصدق، والتواضع، والحياء، والأمانة، والوفاء بالعهود، وإكرام الضيف، وبر الوالدين، وصلة الأرحام، والإحسان إلى الفقراء والمساكين، ورعاية الأسرة والقيام بحقوقها، والاحترام والتقدير، والتضامن والتعاون، والعدالة والمساواة، ولين الجانب والمحبة والتسامح، والتعايش السلمي.

وفي نفس الوقت تأخذ الثقافة القطرية بالمعاصرة، فقد انطلقت دولة قطر نحو تجديد واقعها وتحقيق التقدم في مختلف الميادين التي أضحت تنافس دول العالم المتقدمة فيها، كل ذلك انعكس على تشكيل الثقافة القطرية ورسم صورتها المعاصرة جامعة بين الأصالة والمعاصرة، وتعكس التراث والتنوع الثقافي في دولة قطر، فهي مزيج من التقاليد العربية والإسلامية والتأثيرات الحديثة التي شكلت المجتمع القطري المعاصر، ورغم التكوين الثقافي القطري الذي يركز في عمقه على الشريعة الإسلامية، ورغم اعتزاز المجتمع القطري بانتمائه الإسلامي، إلا أن عادات المجتمعات وأفكارها وممارساتها تظل في حالة تفاعل من الأحداث والمؤثرات والظروف المحيطة، وكانت هناك علامات فارقة مع بداية القرن الجديد، حيث اقترن دخول القرن الحادي والعشرين بتطورات نوعية وغير مسبقة في النظام الإداري لدولة قطر وكان أبرزها: اكتمال البنى الإدارية وتعدد الهيئات المختصة، والاكتفاء النسبي بالكوادر الوطنية المتخصصة، ومشاركة المرأة القطرية في المؤسسات الحكومية: أصبحت المرأة القطرية تشكل جزءاً كبيراً في كواد القطاع الحكومي وتشغل مجموعة متنوعة من المناصب الفنية والإدارية، بل "أصدر أمير قطر مرسوماً أميرياً في عام 2003 بتعيين شبيخة أحمد المحمود وزيرة للتربية والتعليم في سابقة هي الأولى من نوعها في البلاد والخليج".

وفي المقابل كانت هناك انعكاسات سلبية ظهرت في الثقافة القطرية ابتعدت بعضها عن مفاهيم الثقافة الإسلامية، ومنها:

- التهاون في التعامل مع الوقت بما أثر سلبياً على الإنجاز والابداع، وعدم الاهتمام بجودة الإنجاز لضعف ركائز المسؤولية والإنجاز في الواقع، وتراجع ترتيب الأمة العربية في سباق الحضارة خلال القرون الأخيرة وألقى بظلاله على المجتمع القطري بطبيعة الحال، ومع محاولات الالتزام بالجودة

بجهود حكومية وأهلية، إلا أن الثقافة القطرية ما زالت بعيدة عن الوصول إلى ما يؤمل فيما يخص جودة الإنجاز، لا سيما مع اعتماد التقطير في غالب الوظائف وما يلزمه من عدم الكفاءة أحياناً، أو العنصرية البعيدة عن روح الإسلام وتعاليمه.

- الإسراف بسبب الوفرة المادية "وأصبحت العديد من السلع الكمالية على مستوى الأفراد والمجتمع بمثابة ضروريات بسبب الإسراف في حالة الترف المادية".

المطلب الثاني: مفهوم الأداء المؤسسي، وأهميته.

يتكون مصطلح الأداء المؤسسي من مفردتي (أداء، ومؤسسة)، أما الأداء فهو "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يكون منها عمله"، ورغم تركيز التعريف على المورد البشري إلا أن الأداء يركز على تفاعل المورد البشري مع الوسائل المتاحة للإنتاج، ولهذا يعرف الأداء بأنه "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج.

وأما المؤسسة فهي كيان اجتماعي أو وحدة اجتماعية، بأهداف محددة، ونظام موحد يمثل الرابطة التي تجمعهم، ويحدد مهام وحقوق وواجبات كل عضوٍ من أعضائها، فالمؤسسة "نظام اجتماعي نسبي، وإطار عقلائي لتنسيق أنشطة مجموعة من الأفراد ذوي العلاقات المترابطة والمتداخلة التي تميل نحو تحقيق الأهداف المشتركة، يتم تنظيم علاقاتهم في هيكل محدد في وحدات إدارية وظيفية مع خطوط سلطة محددة".

وأما مصطلح الأداء المؤسسي فينتج من تفاعل المورد البشري في عمليات الإنتاج داخل هذه الوحدة الاجتماعية فالأداء المؤسسي "نتيجة جهد محدد يبذله فرد أو جماعة لإنجاز عمل معين"، وهو "النظام المتكامل لإنتاج عمل المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"، وبذلك يؤكد الباحث أن الأداء المؤسسي يتكون من الجهد المبذول، والتفاعل والتكيف مع الوسائل المتاحة والعوامل الداخلية والخارجية لتحفيز الإنتاج وتحقيق الأهداف.

ويتميز الأداء المؤسسي بمجموعة من الخصائص، منها: الاستقرار والاستمرارية والخبرات التراكمية، واستثمار جهود جميع الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة وتحقيق الأهداف، ووجود التواصل الفعال داخل المؤسسة وموظفيها، وتمكين الموظفين والالتزام بالأداء الجماعي مما يجعله قادراً على تحقيق أهدافه، واختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية، والتركيز على المورد البشري واستقطاب أفضل الكفاءات، وتعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

ويهدف الأداء المؤسسي إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة، وتعزيز التعاون، وخلق بيئة ثقافية داعمة وتعزيز التواصل، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتحقيق الولاء والانتماء الوظيفي، وتعزيز التحفيز؛ والابتكار، ويشير التحفيز إلى "تنمية رغبة الفرد في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة"، وأما الابتكار فمعناه: توليد أفكار جديدة قابلة للتطبيق والتنفيذ بهدف تحويل المعرفة إلى منتجات وخدمات جديدة.

والأداء المؤسسي من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسات والارتقاء بها، وتحقيق أهدافها "كما تتيح للإداريين فرصة عرض نقاط القوة، والضعف في الوظائف الإدارية المختلفة، وإعادة النظر في البرامج والسياسات المقررة".

ومن أهمية الأداء المؤسسي في المؤسسات أنه ينقل العمل -لإنجاز الأهداف العامة للمنظمة- من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، كما يعكس الأداء المؤسسي كيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية، واستغلالها بكفاءة وفاعلية بما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وقادرة على مواجهة تحديات البقاء في بيئة المنافسة الداخلية والخارجية من خلال العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة المعالم والاستراتيجيات، من خلال الخطط التي يتم وضعها للمنظمة والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

وفي ضوء الأهمية الكبيرة والآثار الإيجابية للأداء المؤسسي على المؤسسات تسعى المؤسسات لتحقيق كفاءة الأداء المؤسسي، والمقصود بها مقارنة الجهد والموارد بالنتائج المتحققة من الأهداف المحددة للمؤسسة، حيث تقاس كفاءة أداء المؤسسات بالفعالية والكفاءة؛ وليس فقط بإنجاز الأهداف الموضوعة، وتتكون كفاءة الأداء في هذه المؤسسات من: التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الفعالة، والتكنولوجيا والابتكار، وتطوير الموارد البشرية، والشفافية والمساءلة، وتحفيز الإبداع والريادة، وتتأثر كفاءة الأداء في المؤسسات بعدة عوامل مختلفة، ومنها: المهارات والقدرات الفردية، وزيادة الرضا الوظيفي، والتنظيم والإدارة، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتحسين صنع القرار.

ويتوقف نجاح المؤسسات على مدى تحقيق جودة وكفاءة الأداء المؤسسي، من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر، وتوجد ثلاثة أبعاد يجب توافرها في المؤسسات للحكم عليها في تحقيق الجودة أو كفاءة الأداء المؤسسي، وهي: رسالة وأهداف المنظمة، وفلسفة الحكم والإدارة فيها، والنطاق المؤسسي للمنظمة أي علاقة المؤسسة بالمجتمع، وبيان مدى فاعلية المنظمة في تقديم خدماتها إلى المستفيدين منها.

المبحث الثاني: الثقافة القطرية كعامل مؤثر في الأداء المؤسسي.

المطلب الاول: أثر مبادئ الثقافة القطرية على كفاءة الأداء في المؤسسات العامة.

عند تحليل مفهوم الأداء المؤسسي من منظور إسلامي يتبين أنه انعكاس للعمل بروح الفريق والتعاون على تحقيق الأعمال والأهداف وفق الاستراتيجيات واللوائح المنظمة في النظام الإداري الإسلامي، ويعتمد الأداء المؤسسي في المنظور الإسلامي على جملة من المبادئ الشرعية منها: مبدأ الشورى، ومبدأ التعاون، والأخلاق، والرقابة، وكل هذه المبادئ قيم أصيلة في الثقافة القطرية التي تعتمد على العامل الديني بصورة أكبر من بقية العوامل الأخرى، ويمكن استقراء أثر الثقافة القطرية في الأداء المؤسسي من خلال ما يأتي:

أثر العمل الجماعي والعمل بروح الفريق والتعاون في تحقيق الأداء المؤسسي: الأداء المؤسسي لا يفصل بين أطراف العمليات الخدمية الثلاثة (القادة، العاملون، المستفيدون)، وإنما يحرص الأداء المؤسسي على الارتقاء بهم جميعاً، لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة الإدارة والإنتاج والتسويق، وهذا يتوقف على العمل الجماعي والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد.

وجميعها من مبادئ الثقافة القطرية والقيم الإسلامية، وقد كان النبي صلى الله عليه وسلم يحب العمل الجماعي ويعمل مع الفريق بكل نشاطه وقوته، وقد "شارك الرسول صلى الله عليه وسلم الصحابة في العمل المضني، فأخذ يعمل بيده الشريفة، في حفر الخندق، بمهمة عالية لا تعرف الكلل، فأعطى القدوة الحسنة لأصحابه حتى بذلوا ما في وسعهم لإنجاز حفر ذلك الخندق"، ولا يتحقق العمل بروح الفريق إلا في ظلال قيمة التعاون التي أمرنا بها الله تعالى {وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الأثم والعدوان} [المائدة:2].

وترسخ الثقافة القطرية العمل بروح الفريق وتعزيز الانتماء والالتزام مما يساهم في روح الفريق والتعاون داخل المؤسسة؛ وعندما يشعر الموظفون بالانتماء والارتباط العميق بثقافتهم، يكونون عادةً أكثر استعداداً للعمل بجد والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

والعمل الجماعي والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد يحقق الأداء المؤسسي حيث يساهم في تحقيق الأهداف بنسبة كبيرة، وجودة عالية، ويحل المشكلات، ويخلق التوازن في الأداء، ويساهم في تنمية المهارات والقدرات والاستفادة منها بشكل إيجابي لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة"، ويدفع إلى التنافس في تكميل المصالح ودفع المضرات، مما يزيد فرص الجودة وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة في الإنتاج والخدمات والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة.

أثر الشورى في تحقيق الأداء المؤسسي: تنفيذ الشورى في تحقيق الأداء المؤسسي من خلال اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتحقيق الجودة في الأداء وفي بيئة العمل وفي الإنتاج.

وتشجع الثقافة القطرية على الشورى وتدعمها في المؤسسات والمنظمات، والشورى أساس ثابت في كل الأنظمة من منظور إسلامي، وكان رسول الله لا يترك المشاورة في أمره كله، وكان يكثر من طلب المشورة فقد استشار أصحابه في غالب الغزوات والمواقف العامة.

ويترب على ذلك المرونة في اختيار القرارات ووضع الخطط الاستراتيجية الناجحة، ولا تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها إلا في وجود التخطيط السليم لإيجاد التوازن بين المعطيات، والأهداف، والإمكانيات، وهذا يتوقف على "زيادة الوعي لدى صانع القرار من المؤسسات والأفراد، وتساعد على الربط بين الوقائع الميدانية وإطارها العلمي النظري"، مما يساهم في ترشيد القرارات، وحسن التخطيط، وتهيئة عوامل النجاح في تطبيق الخطط والقرارات.

ومن جهة أخرى توفر الشورى المرونة والتكيف حيث يتم التشاور واختيار الأفضل والتكيف مع بيئة العمل في تنفيذ تلك القرارات والخطط التي نتجت عن التشاور، "والمؤسسات التي تعتمد ثقافة مرونة وتكيف تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات بسرعة وبفعالية، مما يعزز كفاءة الأداء".

أثر الرقابة في الأداء المؤسسي: يعتمد الأداء المؤسسي على الرقابة المستمرة الموجهة والمؤثرة في فريق العمل، والرقابة في الإدارة الإسلامية تجعل كل فرد مسؤول عن أفعاله أمام الله، قال تعالى: {كل امرئ بما كسب رهين} [الطور: 21]، والرقابة الذاتية لدى المسلم تنبثق من قوة إيمانه ومدى التزامه بتعاليم الشريعة، مما يولد الأثر الكبير لدى العامل بكامل مسؤوليته تجاه عمله في الدنيا والآخرة.

ووجود الرقابة الذاتية والخارجية يولد عند الأفراد إتقان الأداء وجودة الإنتاج واتباع النظم والخطط والأهداف العامة للمؤسسة، وتحث الرقابة القادة على القيام بالمتابعة الدائمة في كل مؤسسة أو ولاية، وتساهم في توفير الشفافية والإصلاح، وتقوي البعد الأخلاقي في العمل، وتمنع موارد الفساد قبل استفحالها، مما يترتب عنه تحقق الإتقان وتحسن الإنتاج، والحرص على جودة تقديم الخدمات وتسهيل الحصول عليها، وهذه هي الأهداف العامة من الأداء المؤسسي.

أثر الأخلاق في الأداء المؤسسي: الأخلاق مبدأ أساسي من مبادئ الثقافة القطرية، وهي قيمة إسلامية ركيزة أساسية في الأداء المؤسسي من المنظور الإسلامي، وقد امتدح الله تعالى نبيه صلى الله عليه وسلم وزكاه بحسن الخلق، قال تعالى ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ [القلم: 4]، وعن أنس بن مالك رضي الله عنه "كان رسول الله صلى الله عليه وسلم أحسن الناس خلقاً"، والمتتبع لمواقف الرسول صلى الله عليه وسلم التعليمية والدعوية والاجتماعية "يجد في شخصية الرسول صلى الله عليه وسلم مربيًا عظيمًا ذا أسلوب تربوي فذ، يراعي حاجات الطفولة وطبيعتها، ويراعي الفروق الفردية، ويراعي مواهبهم واستعداداتهم وطبائعهم".

والأخلاق مكون أصيل في الثقافة القطرية، ومؤثر إيجابي في الأداء المؤسسي، من خلال:

- توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، والتأثير المباشر في رسالة المنظمة، ومبادئها، وأهدافها، ووسائلها.
- تحقيق التقدير والاحترام، مما يزيد الانتماء والولاء الوظيفي، وتقوية ارتباط العامل بالمنظمة وبرسالته وبناء الإحساس بتاريخ المنظمة، وتكوين شعور بالتوحد، وتطوير الإحساس بالعضوية والانتماء.
- تحقيق التواصل الفعال: وهو عامل أساسي في تحسين كفاءة الأداء، من خلال تبادل الأفكار والمعلومات، وتحسين التنسيق والتعاون بين الأقسام والفرق.
- التشجيع على الابتكار والإبداع، وهو جوهرى لتحسين كفاءة الأداء في المؤسسات. عندما يشعر الموظفون بأنهم مشجعون على تقديم الأفكار الجديدة واستكشاف الحلول المبتكرة، فإنهم يصبحون أكثر قدرة على تحقيق النجاح وتحسين الأداء.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق الثقافة القطرية في المؤسسات العامة.

هناك عدة تحديات قد تقلل من تأثير قيم الثقافة القطرية في الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة، ومن بين هذه التحديات:

● التنوع الثقافي:

قد تواجه المؤسسات العامة تحديات في إدارة التنوع الثقافي بين موظفيها، خاصة في بيئة عمل تضم عدداً كبيراً من الموظفين من خلفيات ثقافية متنوعة، ولتحقيق ثقافة تنظيمية موحدة داخل المؤسسة يتطلب هذا تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز التفاهم والتعايش السلمي بين الثقافات المختلفة، كما يتطلب جهوداً مستمرة لتوعية وتدريب الموظفين وإشراكهم في عملية تغيير الثقافة.

● الصراعات بين الأفراد:

الصراعات في بيئة العمل تشكل تهديداً لاستقرار العمل والقدرة على الإنجاز، كما تؤثر في الهدوء الوظيفي وتؤدي إلى الإرهاق والضغط الوظيفية وسوء الحالة الصحية، وهذا كله يمثل تحدياً للأداء المؤسسي وتحقيق أهدافه، حيث تؤدي الصراعات الشخصية بين الموظفين إلى شيوع مشاعر الكراهية والتوتر وتراجع روح الانتماء إلى المؤسسة مما يترتب عليه انخفاض الثقة وتراجع القدرة على الإنجاز.

● العوامل الشخصية:

خلق المعرفة الجديدة وتحقيق الأهداف يعتمد على خبرة الشخص ومهاراته في التفكير ودوافعه، ولهذا تؤثر الكثير من العوامل الشخصية -مثل المهارات والقدرات والدوافع على كفاءة الأداء- فقد يكون من الصعب على موظف يفتقر إلى المهارات اللازمة لأداء وظيفته أن يكون فعالاً ومنتجاً، فقد بينت المراجعات بأن أغلب المشاريع واجهت تحديات تتعلق بنقص القدرات البشرية المتخصصة التي تتطلبها عملية تنفيذ المشاريع.

● العوامل البيئية والتنظيمية:

بيئة العمل والسياسات المنظمة لها أمر بالغ الأهمية لتعزيز الإبداع الناجح الذي يؤدي بعد ذلك إلى الابتكار المربح، وتؤثر العوامل البيئية -مثل ثقافة المؤسسة وبيئة العمل والتكنولوجيا-، والعوامل التنظيمية -مثل السياسات والإجراءات وأهداف المؤسسة- على كفاءة الأداء بصورة مباشرة، حيث ترتبط كفاءة الأداء بعلاقة طردية مع العوامل البيئية والتنظيمية في المؤسسة.

● التحول الرقمي:

قد تواجه المؤسسات العامة تحديات في تطبيق الثقافة القطرية في بيئة عمل رقمية، ويتطلب ذلك إدماج القيم القطرية في استراتيجيات التحول الرقمي وضمان استمرار تعزيزها في هذا السياق.

ويرى الباحث أن مواجهة هذه التحديات تتطلب جهوداً مشتركة من قبل الإدارة والموظفين وجميع أفراد المؤسسة لضمان نجاح تطبيق الثقافة القطرية وتحقيق فوائدها المرجوة، من خلال الخطوات الآتية:

- تعزيز الهوية الوطنية بمختلف الطرق، مثل توظيف رموز ورموز وطنية في المباني والممتلكات، والاحتفال بالمناسبات الوطنية والثقافية الهامة.
- تقديم الخدمات بروح الضيافة القطرية والكرم التي تعتبر جزءاً أساسياً من الثقافة القطرية.
- توفير بيئة عمل تشجع التنوع والتضامن بين موظفيها، مما يعزز الاندماج والتعاون في المجتمع.
- تقديم التدريب والتوعية للموظفين حول التقاليد والقيم القطرية، لزيادة الوعي وتعزيز الانتماء للثقافة القطرية.
- المشاركة في الفعاليات والمناسبات الثقافية ودعم الفنون والثقافة القطرية من خلال رعاية المعارض والعروض الفنية والثقافية.

- التواصل مع المجتمع وتنظيم فعاليات مفتوحة للجمهور، والمشاركة في المبادرات المجتمعية، والاستماع لآراء واحتياجات المواطنين وتلبيتها بشكل يعكس قيم وتقاليد الثقافة القطرية.
- تبني القيم الوطنية في السياسات والإجراءات مما يساهم في ترسيخ الهوية الوطنية وتعزيز الانتماء للثقافة القطرية بين الموظفين والمجتمع.
- الحفاظ على التراث الثقافي، والاستثمار في الفنون والثقافة ودعم المبدعين المحليين، وتوفير المساحات والفرص لعرض الأعمال الفنية والثقافية.

الخلاصة:

تناولت البحث تأثير الثقافة القطرية في تحقيق الأداء المؤسسي؛ وفي ضوء ما تقدم في البحث يضع الباحث بين يدي القارئ الكريم خلاصة النتائج والتوصيات.

النتائج:

- الثقافة القطرية مزيج من التقاليد العربية والإسلامية والتأثيرات الحديثة التي شكلت المجتمع القطري المعاصر.
- انطلقت دولة قطر نحو تحديد واقعها وتحقيق التقدم في مختلف الميادين بما انعكس على تشكيل الثقافة القطرية ورسم صورتها المعاصرة جامعة بين الأصالة والمعاصرة.
- كفاءة الأداء المؤسسي عبارة عن الجهد المبذول، والتفاعل والتكيف مع الوسائل المتاحة والعوامل الداخلية والخارجية لتحفيز الإنتاج وتحقيق الأهداف.
- يعتمد الأداء المؤسسي في المنظور الإسلامي على جملة من المبادئ الشرعية منها: مبدأ الشورى، ومبدأ التعاون، والأخلاق، والرقابة، وكل هذه المبادئ قيم أصيلة في الثقافة القطرية.
- تعتبر الثقافة القطرية عنصرًا حاسمًا في تحقيق كفاءة الأداء في المؤسسات العامة بدولة قطر.
- تشكل الثقافة القطرية الفريدة أساسًا قويًا لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح في القطاع العام.
- توفر الثقافة القطرية بيئة مستدامة وداعمة، وتشجع الموظفين على الابتكار وتطوير أنفسهم، مما يساهم في تحقيق الأداء المؤسسي بجودة وكفاءة عالية.
- ترسخ الثقافة القطرية العمل بروح الفريق وتعزيز الانتماء والالتزام مما يساهم في روح الفريق والتعاون داخل المؤسسة؛ وزيادة الانتماء الوظيفي، وجودة الإنتاج، وتحقيق الأهداف.

- تشجع الثقافة القطرية على الشورى وتدعمها في المؤسسات والمنظمات، وتفيد الشورى في تحقيق الأداء المؤسسي من خلال المشاركة والمرونة في اختيار القرارات الرشيدة، وحسن التخطيط، والتكيف مع بيئة العمل في تنفيذ تلك القرارات والخطط التي نتجت عن التشاور؛ مما يعزز كفاءة الأداء .
- تولد الرقابة عند الأفراد إتقان الأداء وجودة الإنتاج واتباع النظم والخطط وتحقيق الأهداف، وتوفير الشفافية، ومنع الفساد الإداري في المؤسسة؛ مما يساهم في تحقيق أهداف الأداء المؤسسي.
- تؤثر الأخلاق تأثيراً إيجابياً في الأداء المؤسسي، من خلال توجيه سلوك العاملين، وزيادة الانتماء والولاء الوظيفي، وتحقيق التواصل الفعال وتبادل الأفكار والمعلومات، وتحسين التنسيق والتعاون بين الأقسام والفرق، والتشجيع على الابتكار والإبداع.
- هناك تحديات تقلل من تأثير قيم الثقافة القطرية في الأداء المؤسسي، منها: التنوع الثقافي، والصراعات بين الأفراد داخل المؤسسة، والعوامل الشخصية، والعوامل البيئية، والتحول الرقمي.
- مواجهة التحديات تتطلب جهوداً مشتركة من قبل الإدارة والموظفين وجميع أفراد المؤسسة لضمان نجاح تطبيق الثقافة القطرية وتحقيق فوائدها المرجوة.

التوصيات:

- اهتمام المناهج الدراسية والمراكز والمنصات الإعلامية بتعزيز الهوية الوطنية، ونشر قيم الثقافة القطرية، وتكوين صمامات أمان فكرية للاستفادة من الحداثة بصورة إيجابية لا سلبية.
- التركيز على القيم والمبادئ الإسلامية المكونة للثقافة القطرية وتفعيلها في المؤسسات لضمان الأداء المؤسسي، وترسيخ الثقافة القطرية.
- الرقابة المستمرة على المؤسسات في رسالة المنظمة وطريقة إدارتها ونطاقها المؤسسي للتأكد من موافقة هذه الأبعاد الثلاثة للقيم الثقافية القطرية.
- الاهتمام بقياس كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة بصورة دورية لمعرفة مواضع الضعف والعمل على علاجها.

المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية:

الأقرع، نور طاهر، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م 2، ع 28، 2020م.

آل سعود، سعود، الإدارة العامة المملكة العربية السعودية. ط1. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2008م.

آل كاظم، سعيد، وبطور، محمد، دور التحفيز في تحسين الأداء من منظور إسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانون، م 5، ع 30، 2021م.

الأنصاري، ناجي محمد حسن عبد القادر، التعليم في المدينة المنورة من العام الأول الهجري إلى 1412، دراسة تاريخية وصفية تحليلية، دار المنار للطبع والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 1414، 1993م.

بخوش، عبد القادر، تقييم تجربة كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة قطر في تطوير مقرر الثقافة الإسلامية في الفترة ما بين 2017-2021م، مجلة كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، (عدد 42، مجلد 1، 2024م).

بشير، مرزوق، الحالة الثقافية في قطر، موقع مركز الخليج لسياسات التنمية، متوفر على الموقع، <http://gulfpolicies.orgK>.

البنك الدولي، وزارة التخطيط التنموي والإحصاء، النشرة الإحصائية الربعية 2015م.

جاء الرب، سيد محمد، إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، مصر، 2005م.

حميد، محمد، تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم، ط1، عمان: دار المنهل للنشر والتوزيع، 2016م.

خريسات، أمينة، دور الابتكار في تطوير أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة رماح للبحوث والدراسة، ع 41، 2020م.

خنشور، جمال، التقييم الاقتصادي في وحدة ديدوش لإنتاج المشروبات الغازية والعصير، جامعة باتنة، الجزائر، 1987م.

الدجني، إياد، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي-دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، دكتوراة، قسم التربية، جامعة دمشق. سوريا. 2011م.

الدخيل، عبد الكريم، الشخصية الخليجية المؤثرات والخصائص، شؤون اجتماعية، مج 9، ع 35، 2017م.

شارلوت سيمور، سميث، موسوعة علم الإنسان، المفاهيم والمصطلحات الأنثروبولوجية، ترجمة: محمد الجواهري وآخرون، القاهرة، المركز القومي للترجمة، الطبعة الثانية، 2009م.

الشهري، إسلام، أحداث هامة في تاريخ قطر، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2016م.

الصلابي، علي محمد، السيرة النبوية، برنامج المكتبة الشاملة، د.ط، 2008م.

العازمي، محمد، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع، جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية. 2006م.

عاشور، أحمد، إدارة القوى العاملة، دار النهضة، القاهرة، ط2، 1979م.

العال، طاهر، ومنصور، الصالح، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الأعمال والمجتمع، دار وائل، الأردن، د.ت.

عبد المحسن، توفيق محمد، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995م.

عبد الملك، أحمد، الملامح الثقافية العامة للمجتمع القطري، 2020م، مقال منشور على الرابط: <http://hdl.handle.net/10576/17358> ، تم الاطلاع بتاريخ: 27 / 5 / 2023م.

عبد الملك، أحمد، وآخرون، المسارات الثقافية في قطر، 2022م، متوفر على الرابط: <http://hdl.handle.net/10576/27470>، تم الاطلاع بتاريخ: 2 / 3 / 2023م.

عبد المليك، مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، 2001م.

العدلوني، محمد أكرم، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، بيروت، 2022م.

العنزي، عبد الله سلمان، وآخرون، واقع الإدارة الالكترونية ودورها في كفاءة أداء المؤسسات الصحية الحكومية بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، م 6، ع 29، 2022م.

العوايشة، أسماء هائل، اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2006م.

قفه، محمد، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة. فلسطين، 2018م.

كافود، محمد، الأدب القطري الحديث، دار قطري بن فحاعة، الدوحة، الطبعة الثانية، 1982م.

الكثيري، شافي سالم، التخطيط الاستراتيجي وأثره على التنمية المستدامة من خلال جودة الأداء المؤسسي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية القيادة والإدارة. جامعة العوم الإسلامية. ماليزيا، 2021م.

المراكبي، جمال، الخلافة الإسلامية ونظم الحكم المعاصرة، دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، مصر، 1993م.

مكاوي، بهاء الدين، القرار السياسي: ماهيته - صناعته - اتخاذه - تحدياته، ضمن سلسلة كتيبات برلمانية، صادرة عن معهد البحرين للتنمية السياسية، 2017م.

ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، جمال الدين ابن منظور الأنصاري الإفريقي، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996م.

ابن نبي، مالك بن الحاج عمر بن الخضر، مشكلة الثقافة، دار الفكر - دمشق سورية، الطبعة الرابعة، 1979م.

الهاجري، نورة، دور وزارة الثقافة والرياضة القطرية في تشكيل صورة الدولة أثناء تنظيم كأس العالم، مقالة بحثية، مركز ابن خلدون للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2021م.

الهيمني، إسراء وحورية، علي، القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرار، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، م42، ع2، 2022م.

ثانيا: المراجع الإنجليزية:

Ahmed ,S. (2020). The impact of Qatari culture on organizational performance: A case study of public institutions in Qatar. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 22(3), 45-58.

Al-Khalifa ,H. (2020). Enhancing performance in Qatari public institutions: The role of cultural adaptation and organizational change. *International Journal of Business and Management*, 11(4), 123-138.

Al-Kuwari, M. (2022). Cultural factors and organizational performance: A study of government agencies in Qatar. *International Journal of Public Administration*, 36(9), 678-694.

Al-Marri, A. (2020). The impact of Qatar's cultural values on leadership styles in public organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 256-267.

Al-Thani, H. (2021). The role of cultural values in public sector performance: A comparative study between Qatari and Western organizations. *International Journal of Business and Management*, 10(5), 78-92.

Gillian Rice, (2003), The challenge of creativity and culture, *International Business Review*, 12(4), 461-477.

Harkness, G. (2020). Changing Qatar: Culture ,citizenship ,and rapid modernization. NYU Press

Sonnentag, S, & Unger D. (2013) Workplace conflict and employee well-being, *International Journal of Management*, 24(2), 166-183.

Wright, K. A (2018). Communication Competence approach to healthcare worker conflict, *Journal for Healthcare Quality*, 33(2), 7-14.