



دور الثقافة القطرية في تطبيق الحوكمة في .... الباحث/ فيصل الأنصاري، د/ أحمد عبدالله، د/ محمد بلوي

Humanities and Educational  
Sciences Journal



مجلة العلوم التربوية  
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2617-5908 (print)

ISSN: 2709-0302 (online)

## دور الثقافة القطرية في تطبيق الحوكمة في المؤسسات(\*)

الباحث/ فيصل محمد عبد الله الأنصاري

بقسم الشريعة والإدارة، أكاديمية الدراسات الإسلامية  
جامعة مالايا- ماليزيا

أحمد سفيان بن شي عبد الله

محاضر أول بقسم الشريعة والإدارة، أكاديمية الدراسات الإسلامية  
جامعة مالايا- ماليزيا

محمد عبد الوهاب فتوني بن محمد بلوي

مدرس أول بقسم الشريعة والإدارة، أكاديمية الدراسات الإسلامية  
جامعة مالايا- ماليزيا

تاريخ قبوله للنشر 25/8/2024

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(\*) تاريخ تسليم البحث 12/7/2024

(\*) موقع المجلة:



## دور الثقافة القطرية في تطبيق الحوكمة في المؤسسات

الباحث/ فيصل محمد عبد الله الأنصاري

بقسم الشريعة والإدارة، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة مالايا- ماليزيا

د/ أحمد سفيان بن شي عبد الله

محاضر أول بقسم الشريعة والإدارة، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة مالايا- ماليزيا

د/ محمد عبد الوهاب فتوني بن محمد بلوي

مدرس أول بقسم الشريعة والإدارة، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة مالايا- ماليزيا

### الملخص

تناولت الدراسة دور الثقافة القطرية في تطبيق الحوكمة في المؤسسات، وانطلقت الدراسة من تميز الثقافة القطرية بأبعادها القيمية والأخلاقية المأخوذة من مصادرها الإسلامية والعربية مما جعل لها أثرًا في تطبيق الحوكمة في المنظمات والمؤسسات، وتهدف الدراسة إلى بيان مفهوم الثقافة القطرية والحوكمة، وتحديد أثر الثقافة القطرية على تطبيق الحوكمة في المؤسسات، والكشف عن أهم التحديات التي تواجه الثقافة القطرية في تطبيق الحوكمة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه أقرب المناهج لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج؛ منها: وحدة الثقافة القطرية واعتمادها على البعد القيمي والأخلاقي يحقق الحوكمة من خلال: زيادة الانتماء والولاء الوظيفي، تماسك المنظمة من خلال التقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية الموحدة، وتفعيل مبادئ الحوكمة في كافة القرارات الإدارية، وأن سياسة تقطير الوظائف من أهم التحديات التي تواجه الثقافة القطرية في تطبيق الحوكمة؛ لما يترتب على ذلك من نقص الكفاءات في بعض المؤسسات، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول مدى تبني المؤسسات في قطر للحوكمة، ومدى تقدمها في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: الثقافة، قطر، الحوكمة، القيم، الانتماء الوظيفي.



## The Role of Qatari Culture in Implementing Governance in Institutions

FAISAL MOHAMED AL-ANSARI<sup>1</sup>

Dr. AHMAD SUFIAN BIN CHE ABDULLAH<sup>2</sup>

Dr. MOHD ABD ULWAHAB FAT ONI BIN MOHAMED BALWI<sup>3</sup>

### Abstract

The study discussed the Qatari culture role in implementing governance in the organizations and institutions. The study emanates from the Qatari culture's value and ethical dimensions which is rooted in its Islamic and Arab sources having had an impact on implementing governance in organizations and institutions. The study aims at clarifying the concept of Qatari culture and governance, determining the impact of Qatari culture on implementing governance in organizations and institutions, and revealing the most important challenges encountering Qatari culture in implementing governance. This study adopted the descriptive analytical methodology to achieve its objectives. The study found a few results. The Qatari culture unity with its reliance on the dimensions of value and ethics realizes governance through increasing the sense of belonging and job loyalty, organizational cohesion through the workers' adherence to the elements of a unified organizational culture, and the activation of the principles of governance in all administrative decisions. The policy of Qatarizing jobs is one of the most important challenges encountering Qatari culture in implementing governance due to the resulting shortage of competencies in some institutions. The study recommended more studies, and research should be conducted on the benefits the institutions in Qatar may attain from adopting governance, and the extent of their progress in this area.

**Keywords:** Culture; Qatar; Governance; Values; Job loyalty

(1) Student, Department of Syariah and Management, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia. Email:

(2) Dr. Ahmad Sufian bin Che Abdullah, Senior Lecturer, Department of Syariah and Management. Academy of Islamic Studies. University of Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia. Email: [sufyan@um.edu.my](mailto:sufyan@um.edu.my).

(3) Dr. Mohd Abdul Wahab Fatoni bin Mohd Balwi, Senior Lecturer, Department of Syariah and Management. Academy of Islamic Studies. University of Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia. Email: [fatoni@um.edu](mailto:fatoni@um.edu).



## مقدمة الدراسة:

مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي تحتل حيزاً كبيراً في الحياة الإدارية، وأصبحت الحوكمة - بمفهومها الواسع - ذات أهمية كبيرة على مستوى العالم، خصوصاً بعد حدوث أزمات مالية كبيرة في كثير من الشركات والمؤسسات العالمية بسبب الفساد الإداري والمالي الذي يضرب تلك المؤسسات، كما كان افتقار الإدارة إلى الممارسة السليمة وغياب الشفافية وغياب الحوكمة وعدم تطبيقها من أهم المسببات في ضعف وانحيار الشركات والمؤسسات.

ويتميز المجتمع القطري بثقافة فريدة تتصل ببعده العربي والإسلامي، ويصطبغ بملامح واضحة لثقافة الجزيرة العربية، واكتسب مع الأيام جملة من السمات التي فرضتها التغيرات الديمغرافية والتطورات التقنية، ومن البدهاءة بمكان أن تكون إدارة الأعمال في هذا المجتمع واقعة تحت تأثير هذه الثقافة في منطلقاتها وأسايلها وأهدافها، مما يجعل تأثير إدارة الأعمال بالثقافة القطرية أمراً واقعاً.

والثقافة القطرية بما حوته من تعاليم منبثقة من التعاليم الإسلامية كان لها الدور الكبير في توجيه المؤسسات والشركات العاملة في قطر لتحقيق الحوكمة في العمل الإداري، لضمان التميز والاستدامة، وتحقيق الأهداف العامة والخاصة، وتأتي هذه الدراسة لبيان أثر الثقافة القطرية في تطبيق الحوكمة في المنظمات والمؤسسات.

## إشكالية الدراسة:

التشكيل الحديث للثقافة الخليجية عامة -والثقافة القطرية بشكل خاص- ووقوعها تحت تأثير بعدها التاريخي والجغرافي والقومي من جهة، وتحت الحداثة والتطور التقني من جهة أخرى، وامتلاكها وفرة مادية استثنائية، خلق أنماطاً إدارية جديدة، وأعطى الدولة القطرية قدرة على استيعاب التطورات الإدارية والتميز في تطبيقها، وكان للثقافة القطرية أثر بارز في تطبيق الحوكمة في المنظمات والمؤسسات لدورها البارز في تحسين العمل الإداري وتطويره، ومحاربة الفساد الإداري، وتحسين سبل التنمية، لكن الأمر لا يخلو من تحديات تواجه الثقافة القطرية في تطبيق الحوكمة بصورة كاملة.

## أسئلة الدراسة:

- 1- ما مفهوم الثقافة القطرية والحوكمة؟
- 2- ما أثر الثقافة القطرية على تطبيق الحوكمة في المؤسسات؟
- 3- ما أهم التحديات التي تواجه الثقافة القطرية في تطبيق الحوكمة؟



### أهداف الدراسة:

- 1- بيان مفهوم الثقافة القطرية والحوكمة.
- 2- تحديد أثر الثقافة القطرية على تطبيق الحوكمة في المؤسسات.
- 3- الكشف عن أهم التحديات التي تواجه الثقافة القطرية في تطبيق الحوكمة.

### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال متغيري الدراسة، وهما (الثقافة القطرية كمتغير مستقل)، و(الحوكمة كمتغير تابع)، وهذان المتغيران بينهما ترابط قوي - لا سيما في دولة قطر - التي جمعت بين الأصالة والحداثة في ثقافتها، وانعكاسات تلك الثقافة على الأطر الإدارية وتطبيق الحوكمة.

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختياره كونه يصف الظاهرة المراد دراستها بموضوعية، إضافة إلى أنه يهتم بدراسة الحالة الراهنة للظاهرة، من حيث البيئة والظروف المحيطة، كما أنه يهتم بوصف العلاقات بين الظواهر الجارية وتحليل وفهم سلوك ونمط العملية المجتمعية.

هيكل الدراسة: تكونت الدراسة من مبحثين، غير المقدمة والخاتمة.

### المبحث الأول: ماهية الثقافة القطرية والحوكمة.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة القطرية ومكوناتها، ومراحلها.

المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة ومبادئها.

### المبحث الثاني: أثر الثقافة القطرية على تطبيق الحوكمة في المؤسسات وتحدياتها.

المطلب الأول: أثر الثقافة القطرية في تطبيق الحوكمة في المؤسسات.

المطلب الثاني: تحديات الثقافة القطرية في تطبيق الحوكمة في المؤسسات.



## المبحث الأول: ماهية الثقافة القطرية والحوكمة

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة القطرية ومكوناتها، ومراحلها

#### الفرع الأول: مفهوم الثقافة القطرية

**الثقافة في اللغة:** مأخوذة من الفعل الثلاثي ثَقَّفَ الشيء ثَقْفًا، وبأُتِيَ للدلالة على عدة معانٍ؛ منها: الحذق، والفطنة، والذكاء، وسرعة التعلم والضبط، والظفر بالشيء<sup>(1)</sup>، كما تطلق على العلوم والمعارف والفنون التي يطلب الحذق بها.

**وأما الثقافة اصطلاحاً:** فقد تعددت التعريفات في مفهوم الثقافة، ولكنها متقاربة تتجه لتشمل "طريقة الحياة بما في ذلك المعرفة والعادات والمعايير والقوانين والمعتقدات التي تميّز مجتمعاً خاصاً أو مجموعة احتياطية"<sup>(2)</sup>، فقد عرف إدوارد تايلور الثقافة بأنها "ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والتقاليد، وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين"<sup>(3)</sup>.

ويرى مالك بن نبي أن الثقافة تعني "مجموعة الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي يتلقاها الفرد منذ ولادته كرسائل 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"<sup>(4)</sup>.

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث أن الثقافة تعني (مجموع ما يشكل السلوك في جوانب الحياة الإنسانية كلها)، أي أن الثقافة نظام معنوي يكون عاملاً مشتركاً بين أفراد مجتمع واحد، أو جماعة واحدة، ويشمل ذلك الدين والعلم والعرف والعادة واللغة والقصص والموروثات الشعبية والتجارب والمعطيات الحدائثية المعاصرة، ورغم تكامل هذه العوامل وغيرها في تشكيل الثقافات المختلفة إلا أن الثقافة - في الدول الإسلامية - يكون العامل الأقوى في تكوينها هو الدين وما يتفرع عنه من أحكام وأخلاق توجه سلوك الإنسان، وتحدد المسار الأصح للحياة، وتتميز الثقافة بخصائص؛ منها: أن الثقافة صفة اجتماعية لا فردية

- (1) محمد بن مكرم بن علي، ابن منظور. (1996). لسان العرب. دار المعارف: القاهرة، ط1، مادة ثقف، ص9-19.
- (2) أوتوني، غيدندر. (2018). مفاهيم أساسية في علم الاجتماع. ترجمة: محمد النوادي، قطر، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات: ص223.
- (3) سيمور، شارلوت. (2009). موسوعة علم الإنسان. المفاهيم والمصطلحات الأنثروبولوجية. ترجمة: محمد الجواهري وآخرون، المركز القومي للترجمة: القاهرة، ط2، ص245.
- (4) مالك بن الحاج عمر بن الخضر بن نبي. (2000). مشكلة الثقافة. دار الفكر المعاصر: بيروت، لبنان، ط4، ص43.



تؤثر على سلوك الأفراد واختياراتهم، وتعتمد على التراكم والتطور الذي ينقل التجارب إلى قيم وقواعد، والثقافة متكاملة ومعقدة ومستمرة ومتغيرة ومستقلة ومتناسقة وقابلة للانتشار<sup>(1)</sup>.

**وأما الثقافة القطرية:** فإنها تلك العوامل التي تشكل سلوك المواطن القطري في كافة جوانب الحياة، وتشكلت من عاملين أساسيين: العامل الديني، والعامل البيئي الجغرافي العربي، فقد حدد الدستور القطري المعالم الرئيسة للثقافة القطرية في مادته الأولى، التي حضت على التمثل بالتعاليم الإسلامية والعمل وفقاً لها، مع التأكيد على العروبة للدولة والمواطنين، والتمسك بثقافة الوطن العربي، فقد نصت المادة الأولى من الدستور القطري أن: "قطر دولة عربية ذات سيادة مستقلة، دينها الإسلام، والشريعة الإسلامية مصدر رئيسي لتشريعاتها، ونظامها ديمقراطي، ولغتها الرسمية هي اللغة العربية، وشعب قطر جزء من الأمة العربية"<sup>(2)</sup>، ودولة قطر بالإضافة إلى أنها دولة عربية، منخرطة ضمن النسيج العربي، فإنها تقع في شبه الجزيرة العربية مطلقاً 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"<sup>(3)</sup>.

ويضاف لهذين العاملين - بما يميلان من تشعبات ثقافية وخلفيات حضارية - عوامل أخرى مثل: التجارب والعلوم المعاصرة التي تشكل مسارات جديدة في السلوك والممارسات، فقد انطلقت قطر نحو تجديد واقعها وتحقيق التقدم في مختلف الميادين التي أضحت بها تنافس دول العالم المتقدمة، كل ذلك انعكس على تشكيل الثقافة القطرية ورسم صورتها المعاصرة.

## الفرع الثاني: مراحل الثقافة القطرية

تتميز الثقافة القطرية بخاصية التغير بغرض الاستجابة للأحداث التي يتعرض لها المجتمع، فيحدث التغير الثقافي بفضل الإضافة التي تقدمها الأجيال المختلفة، وقد مرت الثقافة القطرية بمراحل تطور وتغيير عبر تاريخها:

### - الثقافة الأصيلة:

وهي الثقافة التي كانت السائدة قبل ظهور النفط، وهي ثقافة مرتبطة بالناس في قطر، شكلها أفراد المجتمع، وارتبطت بهم، فكانت حياتهم بسيطةً، تلونت بمزيج من ألوان التراث الشعبي بين أشعار وأهازيج

(1) حسين عبد الحميد، وأحمد رشوان. (2006). الثقافة. دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر: الإسكندرية، 5ص - 6.

(2) دستور دولة قطر الصادر عام (2004)، المادة الأولى، متوفر على الموقع الإلكتروني، <http://www.gco.gov.qa>، تمت الزيارة بتاريخ (2024/5/19).

(3) محمد كافود. (1982). الأدب القطري الحديث. دار قطري بن فجاءة: الدوحة، ط2، ص56.



وسلوكيات مجتمعية يتبعها أفراد المجتمع ككل، بالإضافة لأخلاقٍ تحدد علاقاتهم<sup>(1)</sup>، وهذا الأمر كان نصب أعين الحكومة القطرية التي عملت على تعزيز هذه الثقافة التي تشكل هوية خاصة بالمجتمع، وقد نصت المادة الرابعة والعشرون من دستور قطر على أن "ترعى الدولة العلوم والآداب والفنون والتراث الثقافي الوطني، وتحافظ عليها وتساعد على نشرها، وتشجع البحث العلمي"<sup>(2)</sup>.

#### - الثقافة التي هيمنت بعد ظهور النفط:

بدأت هذه الثقافة بالتطور والنماء بعد تبلور موضوع النفط كثروة باطنية ساهمت في رفد الدولة بإنتاج يسهم في تطوير مرافق الدولة ومؤسساتها ويساعد في إحداث تطور متسارع في الميادين المختلفة، فشهدت هذه الفترة إرسال البعثات العلمية، وإنشاء المدارس، كما تم إنشاء جامعة قطر، وتطور دور الصحافة فأنشئت الصحف والمراكز الثقافية التي تأثرت بتيارات النهضة العربية الحديثة التي كان لها وجود قوي في العالم العربي نهاية القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين<sup>(3)</sup>.

#### - الثقافة التوفيقية بين الأصيلة والوافدة:

وهذه الثقافة حصيلة الاندماج بين الثقافة الأصيلة للمجتمع والثقافات الوافدة عليه، فكانت نتاج هذه الثقافات نهضةً عمرانية وفنية كبيرة، امتدت على مساحات الدولة، إضافةً للأثر الكبير الذي خلفه الانفتاح على دول العالم، والتأثر بالعملة.

وبذلك فإن الثقافة القطرية المعاصرة عبارة عن مزيج من الحداثة والتقاليد التي أنتجتها الثقافات القديمة، فعلى الرغم من الطابع الحديث البالغ التطور الذي تتجلى فيه المرافق والبنى التحتية في دولة قطر، إلا أن تراثها وثقافتها ما انفكت متجسدة في التفاصيل التي تحيط بهذه الحياة الحديثة.

#### المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة ومبادئها

##### الفرع الأول: مفهوم الحوكمة ونشأتها

الحوكمة كلمة مستحدثة، ولكنها ترجع إلى الجذر اللغوي الثلاثي (حكم)، الذي يفيد معانٍ؛ منها: المنع، وأول ذلك الحكم وهو المنع من الظلم، والحكمة لأنها تمنع من الجهل، والرشد في الأمر<sup>(4)</sup>، أما

(1) انظر: مرزوق، بشير. الحالة الثقافية في قطر. موقع مركز الخليج لسياسات التنمية، متوفر على الموقع، <http://gulfpolicies.orgK>، تم الاطلاع بتاريخ (2024/5/19).

(2) دستور دولة قطر الصادر عام (2004). مرجع سابق، المادة الرابعة والعشرون.

(3) انظر: محمد غانم الميحي. (1983). واقع الثقافة ومستقبلها في أقطار الخليج العربي. المستقبل العربي: ع49، بيروت، ص48.

(4) انظر: أبو الحسين أحمد بن فارس بن زكريا. (د.ت). مقاييس اللغة. تحقيق عبد السلام محمد هارون، دار الكتب العلمية: (د.ط)، ص3-91.



مصطلح الحوكمة بمضمونه الاقتصادي والتنموي فهو ترجمة للكلمة الإنكليزية (Governance)، وتم اعتماد هذه الترجمة من مجمع اللغة العربية في القاهرة، كما أنه وردت مرادفات أخرى لمصطلح الحوكمة مثل الإدارة الرشيدة أو الحاكمة<sup>(1)</sup>.

والحوكمة لفظ قديم نسبياً، فقد ذكر هذا المصطلح في أدبيات الاقتصاد منذ العام 1932م، وكان يعبر عن مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة، حيث تم استخدامه تمهيداً لتقليص الفجوة بين الإدارة التنفيذية للشركات وملاك هذه الشركات، كما تمّ سن سلسلة من التشريعات التي ساهمت في الحفاظ على حقوق المساهمين في الشركات، وتنظيم العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة<sup>(2)</sup>.

وتجدد ظهور مصطلح الحوكمة بصورة قوية في تقارير ومنشورات البنك الدولي عن كيفية تحقيق التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد، حيث تم الربط بين الكفاءة الإدارية الحكومية والنمو الاقتصادي وذلك منذ عام (1989)<sup>(3)</sup>، وبدأ يأخذ اتجاهات متعددة منها البعد السياسي وأطلق عليه الحكم الرشيد أو الراشد، ومنها البعد الاقتصادي وظل تحت مسمى الحوكمة<sup>(4)</sup>.

ومن الأسباب التي دفعت لظهور مصطلح الحوكمة وضرورة تفعيله في المؤسسات: ضعف بنية المؤسسات الإدارية والسياسية وانتشار البيروقراطية في الإدارات - لاسيما في الدول النامية-، وعولمة الاقتصاد العالمي الذي ترتب عليه جعل الدول النامية أطرافاً في هذا الاقتصاد، وشيوع ظاهرة الفساد عالمياً، مما أدى إلى ضرورة التفكير في انتهاج آليات تجعل من الأنظمة أكثر شفافية للقضاء على مظاهر الفساد وعلاجها<sup>(5)</sup>.

ولم يتم الإجماع على تعريف موحد لمصطلح الحوكمة، فهناك تباعد بين التعاريف المتعددة للحوكمة، فقد قامت كل شركة أو مؤسسة بوضع تعريف خاص بها، فعلى سبيل المثال عرفت مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها مجموعة النظم والأدوات التي تساعد إدارة الشركة بالتحكم في الأعمال

- (1) انظر: ناصر، عبد الحميد. (2014). حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة. مركز الخبرات المهنية للإدارة: القاهرة، ص11.
- (2) انظر: عبد الحميد. حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة. المرجع السابق، ص11.
- (3) عبد اللطيف بن نعم. (2015). دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية. دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، ص16.
- (4) ابن نعم. دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية. المرجع السابق، ص10.
- (5) انظر: سايح بو زيد. (2012). دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية، حالة الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بالقائد، تلمسان، الجزائر، ص116.



المختلفة، وعرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها مجموعة من العلاقات التي يتم من خلالها الربط بين إدارة الشركة والإدارة التنفيذية وحملة الأسهم<sup>(1)</sup>.

فالحوكمة بمفهومها المعاصر عُبر عنها بمفهومين: مفهوم ضيق، وآخر واسع، فأما المفهوم الضيق للحوكمة فيعبر عن النظام الذي يتم بواسطة إجراء الرقابة الفاعلة على الشركات وتوجيهها بالطريقة الملائمة، وأما المفهوم الواسع فيشمل "مجموعة القواعد والإجراءات التي تتعلق بإدارة المؤسسة أو الشركة ويتم تطبيقها من خلال تنظيم دور كل مستوى من مستويات العمل، فيعطى لمجلس الإدارة دورًا للإدارة التنفيذية دورًا، وللمساهمين بالشركة دورًا آخر، مع عدم إغفال المسؤوليات الاجتماعية الملقاة على عاتق المؤسسة<sup>(2)</sup>، أي أن الحوكمة تعبر عن "الممارسات الرشيدة المتخذة من السلطات الإدارية، من خلال اعتمادها على قوانين ومعايير وقواعد تضبط العلاقة بين إدارة الشركة من جهة، وبين حملة أسهمها وأصحاب المصالح فيها من جهة أخرى، فهي نظام يتم من خلاله إدارة وتوجيه ومراقبة المؤسسة، وتوجيه الأداء فيها بحيث تمكنها من الوصول إلى الأهداف الموضوعية، وتحقيق الرسالة المنوطة بها"<sup>(3)</sup>.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث أن الحوكمة هي: (الأنظمة العامة الحاكمة بين الأطراف الأساسية المؤثرة في أداء العمل المؤسسي، كما تشمل محددات تعمل على تقوية المؤسسة على المدى البعيد، من خلال تحديد المسؤوليات والمحفزات والعقوبات)، ويعد الالتزام بالمسؤوليات والتكليفات جوهر الحوكمة وفلسفتها، حيث تعمل الحوكمة على ترسيخ الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية التي تجعل الالتزام ثقافة عامة في المجتمع وفي المؤسسات على وجه الخصوص، مما يؤدي إلى إنجاح الممارسات الإدارية، كما تركز الحوكمة على تفعيل نظام المحاسبة، وتحويله إلى نظام معلومات حقيقية، فالحوكمة بمفهومها الواسع أهم مرتكزاتها تحقيق المعرفة، وهذا لا يتحقق دون إيجاد معلومات تستند عليها<sup>(4)</sup>.

وتهدف الحوكمة في المؤسسات إلى القضاء على الفساد المالي والإداري، والوصول إلى حالة من القبول والرضا بين العملاء والعاملين في المؤسسة، ومن ثم تحقيق جو من الشفافية والمصادقية بين مستويات الهيكل التنظيمي المختلفة من أعلى الهيكل -مرورًا بالمستويات المختلفة فيه- حتى أدنى المستويات في

(1) انظر: محمد علي سويلم. (2010). حوكمة الشركات في الأنظمة العربية. دار النهضة العربية: القاهرة، ص10.  
(2) انظر: مدحت محمد أبو النصر. (2015). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. المجموعة العربية للتدريب والنشر: القاهرة، ص44.

(3) Danzer, N, Job Satisfaction and Self-Selection into The Public or Private Sector: Evidence from A Natural Experiment, Labor Economics,2019, 2 (57), (46-62).

(4) انظر: رايح بوقرة، وآخرون. (2012). الحوكمة: المفهوم والأهمية. الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، بسكرة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، ص18.



المؤسسة، وهذا ما يساعد على معرفة مدى الانحراف في الأداء وبالتالي تصحيحه، ورفع جودة الخدمات وتحقيق العدالة ما أمكن<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثاني: مبادئ الحوكمة

تتكون الحوكمة من جملة من المبادئ التي تنظم العمل المؤسساتي وتضمن الكفاءة وتحقق الجودة والميزة التنافسية، وتتلخص أهم مبادئ الحوكمة فيما يأتي<sup>(2)</sup>:

**الشفافية:** وتعني "التدفق الحر للمعلومات الدقيقة في كل مجال، من خلال قنوات اتصال فاعلة بين الجمهور والمسؤولين بصورة تتيح للجمهور المعني أن يحصل على المعلومات بهدف كشف المساوئ وحماية مصالحهم، وإطلاع المواطن دومًا على سلسلة من المعلومات بشكل دوري ومستمر"<sup>(3)</sup>، وهذه الشفافية تقدم المعطيات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية بصورة صحيحة وكاملة، أي أن الشفافية تشترط تكامل المعلومات ودقتها لتكون طريقًا للقرار الصحيح في المؤسسة.

**القوانين والنظم وسيادة القانون:** تنظم الحوكمة العلاقات بين مختلف الأطراف في المؤسسة، وتحديد أنماط التعامل والمساهمين والمسؤوليات المنوطة بكل طرف، من خلال وضع القوانين والنظم التي تحدد الحقوق والواجبات وتنظم العلاقات، كما تحدد ممنوعات؛ وهي: المواضيع التي يمنع الخوض بها، والأعمال التي لا يجوز الوقوع فيها، وتأتي مثل هذه القرارات بعد تجارب مأساوية مرت بها المنظمة، ومن شأن هذه المواضيع أن تحدث بلبلة أو اضطرابًا بين العاملين في نفس المنظمة<sup>(4)</sup>، وهذا بدوره يتوقف على توفير الشفافية وكفاية المعلومات أولاً.

كما يتوقف على سيادة القانون سريان تلك القوانين والنظم على الجميع<sup>(5)</sup>؛ وسيادة القانون هي الضامن للمساءلة التي تستوجب خضوع صناع القرار وأصحاب المناصب الإدارية والسياسية أمام مساءلة

(1) Hiteva, R. Waston, J. Public Employees Impact Use of Social Media: Its Impact on Need Satisfaction and Intrinsic Work Motivation, Environmental Innovation and Societal Transitions, 32(1), P (140-152).

(2) انظر: فؤاد جدو. (2018). التنمية المستدامة بين متطلبات الحكم الراشد وخصوصية الجزائر. ملتقى التحولات السياسية وإشكاليات التنمية في الجزائر، واقع التحديات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 7.

(3) إبراهيم الطيب. (2017). القيادة وتطبيقها للحكم الرشيد المعاصر. ورقة بحثية، مقدمة في مؤتمر نحو الحوكمة الرشيدة في ضوء مقاصد الشريعة في السياسة والإدارة من خلال الوسطية في الجامعة العالمية الإسلامية ص 16.

(4) انظر: وهيب عيساوي. (2014). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي. دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية، تريبتي بوجعة ببنشار، رسالة ماجستير، ص 20.

(5) ابن نعوم. دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية، دراسة حالة الجزائر، مرجع سابق، ص 25.



المؤسسات المعنية<sup>(1)</sup>، وإذا وجدت الشفافية وسيادة القانون تحققت المراقبة التي تُقوِّم الأداء، وتسهل المساءلة والمحاسبة التي تقاوم الفساد داخل الأجهزة والمؤسسات وبذلك تتداخل هذه الأركان لمقاومة الفساد وتسهل عمليات التنمية التي تنشدها الحوكمة في المؤسسات.

**المشاركة مع تحقيق الكفاءة والفاعلية:** تقوم الحوكمة على المشاركة وتحقيق الكفاءة والفاعلية، وتعتمد الحوكمة لتصحيح مسار المشاركة على تحقيق التنمية المستدامة التي تقوم على تنمية الموارد البشرية لتحقيق جميع أنواع التنمية الأخرى، فالتنمية المستدامة تركز الاستثمار في الرأسمال البشري لتحقيق استثمار بعيد المدى<sup>(2)</sup>.

والكفاءة والفاعلية تعني القدرة على إنتاج المخرجات - تحقيق الأهداف - بجودة واستدامة<sup>(3)</sup>، وقد توسع مفهوم الجودة ليشمل جميع الأنشطة البشرية الخدمية والإنتاجية والفكرية، المادية والمعنوية، وأصبحت الجودة تتجه إلى معاني: الكفاءة والتفوق والتميز في أداء كل شيء<sup>(4)</sup>.

### الرؤية الاستراتيجية التي تحقق حسن الاستجابة لاحتياجات المستفيدين:

الرؤية الاستراتيجية: هي النظرة التي يطمح إليها صناع القرار في المؤسسات من خلال الالتزام بمبادئ الحوكمة<sup>(5)</sup>، ويجب أن تسعى البرامج والخطط لتلبية الاحتياجات الحالية، والتطلعات المستقبلية لكافة المستفيدين، مع تنوع مستوياتهم وشرائحهم بالسرعة الممكنة<sup>(6)</sup>.

ويتوقف ذلك على تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي يتشكل من مستويات العمل داخل المنظمة مثل الإدارة ومراكز الاتصال والتقارير، والتسلسل الإداري، ويمكن للهيكل التنظيمي أن يحرز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، واعتماد كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها<sup>(7)</sup>.

(1) ورشاني شهنواز. (2014). الحكم الراشد ومتطلبات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر. رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية كلية الحقوق والعلوم السياسية ص 27.

(2) محمد غربي. (2011). الديمقراطية الحكم الراشد رهانات المشاركة السياسية وتحقيق التنمية. جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 376.

(3) Rachel m. gisselguist. Good. Gouvernance as concept and why for development policy. united nation university March 2012. page 8.

(4) انظر: توفيق محمد عبد المحسن. (1995). تخطيط ومراقبة جودة المنتجات. دار النهضة العربية: القاهرة، ط 1، ص 13.

(5) ليلى عيسى. (2013). الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع 14، ص 203.

(6) انظر: الطيب. القيادة وتطبيقها للحكم الرشيد المعاصر في مكافحة الفساد الإداري. مرجع سابق، ص 16.

(7) انظر: هاجر فوجيل. (2016). أثر ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي. رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي، قلعة، الجزائر، ص 52.



وفي حالة تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل صحيح تتجلى أهمية الحوكمة في المنظمات، في تصحيح ضمان المسار الإداري في المؤسسة، وتعزيز دور السلطة التنظيمية في تحسين الأداء، وحماية حقوق ومصالح المساهمين معها، سواءً عن طريق منحهم فرص القرار، أو من ناحية المردود المادي والمعنوي، ووضع الأنظمة الكفيلة بتحييد التصرفات غير المقبولة مادياً وأخلاقياً وإدارياً، وتجنب تضارب المصالح، والعمل على منع الفساد، وهذا لا يتم إلا بتأسيس ثقافة مؤسسية تقوم على المشاركة بين العاملين والمتعاملين في وضع السياسات العامة للعمل<sup>(1)</sup>.

(1) Waduge, C, 2011, Governance and performance: an empirical Study of Australian Universities, Unpublished Doctor Degree, Faculty of Business and Law Victoria University, Melbourne.

## المبحث الثاني: أثر الثقافة القطرية على تطبيق الحوكمة في المؤسسات وتحدياتها

### المطلب الأول: أثر الثقافة القطرية في تطبيق الحوكمة في المؤسسات

للثقافة دور كبير في نجاح المنظمات، فقد أدى نجاح الشركات اليابانية مع السبعينات وتفوقها على مثلتها الغربية وتهديدها لها ولأسواقها إلى ضرورة البحث عن سبب هذا النجاح، وكان من نتائج البحوث في هذا المجال أن "اختلاف الثقافة اليابانية عن الثقافات الغربية كان سبباً في هذا النجاح"<sup>(1)</sup>. والثقافة القطرية بما اكتسبته من تطور مستمر أحدثت تغييراً واضحاً في المجتمع القطري، وأضافت خبراتٍ وأنماطاً سلوكية في تفعيل الحوكمة بمعناه الحقيقي والفعال في بيئة العمل القطرية. وعند التأمل في مكونات الثقافة القطرية - كغيرها من الثقافات العربية والخليجية - نجد أنها تعتمد على الأخلاق والقيم التي ترجع إلى العقائد والشريعة الإسلامية واللغة والعادات والتقاليد، ومن مجموع ذلك تشكل المنظمة ما يعرف بالثقافة التنظيمية للمنظمة، وهي "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد"<sup>(2)</sup>، وتعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وتؤثر مباشرة على رسالة المنظمة، ومبادئها، وأهدافها، ووسائلها<sup>(3)</sup>، فالفرد يتعلم من ثقافته حدود الحق والخير والجمال، لذلك تتحدد لديه الاتجاهات والقيم والأهداف عن طريق الثقافة<sup>(4)</sup>.

ولا شك أن وحدة الثقافة القطرية واعتمادها على البعد القيمي والأخلاقي يزيد الانتماء والولاء الوظيفي، فهي تزيد ارتباط العاملين بشكل أقوى بالمنظمة وبرسالتها وبناء الإحساس بالتاريخ المنظمة، وتكوين شعور بالتوحد، وتطوير الإحساس بالعضوية والانتماء<sup>(5)</sup>، وتساهم في توطيد العلاقة بين الموظفين القدامى والموظفين الجدد في المنظمة حيث يتم مساعدتهم من خلال اكتسابهم الثقافة التنظيمية على تحقيق الانتماء للمنظمة وضمان استمرارية العمل بها بأفضل طريقة وأبهي صورة<sup>(6)</sup>، كما تساعد الثقافة التنظيمية

- (1) محمود علي، ومحمد فرج. (2005). تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث: جامعة مصر، ص 5-6.
- (2) موسى المدهون، وآخرون. (1995). تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيًا وإداريًا للعاملين والجمهور. المركز العربي للخدمات الطلابية: عمان، ط 1، ص 397.
- (3) انظر: سيد محمد جاب الله. (2005). إدارة الموارد البشرية. مطبعة العشري: مصر، ص 142-143.
- (4) محمد أحمد بيومي، وآخرون. (2005). علم الاجتماع الثقافي. دار المعرفة الجامعية: مصر، ص 182.
- (5) طاهر العالي، ومنصور، الصالح. (2000). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. الأعمال والمجتمع، دار وائل: الأردن، ص 183.
- (6) شوقي جواد. (2000). إدارة الأعمال: منظور كلي. دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، ص 360.



في تماسك التنظيم من خلال التقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل: القيم، المعتقدات والأعراف والتوقعات، بحيث تصبح هذه العناصر مرتبطة بالسلوك التنظيمي<sup>(1)</sup>.

ولعل من أهم ما أضافته الثقافة القطرية لنظام الحوكمة هي المبادئ التي نشأت من خلالها، فأضحت المظاهر الرئيسية في تحقيق نظام حوكمة يضاهاي أحدث الدول، ولذلك فقد ورد في المادة الثالثة من نظام حوكمة الشركات والكيانات القانونية المدرجة في السوق الرئيسية بأنه: "يلتزم المجلس بتطبيق مبادئ الحوكمة الواردة في هذا النظام والتي تتمثل في: العدالة والمساواة بين أصحاب المصالح وعدم التمييز بينهم على أساس العرق أو الجنس أو الدين، والشفافية والإفصاح وإتاحة المعلومات للهيئة ولأصحاب المصالح في الوقت المناسب وبالكيفية التي تمكنهم من اتخاذ قراراتهم والقيام بأعمالهم بشكل صحيح، وإعلاء قيم المسؤولية الاجتماعية للشركة، وتقديم المصلحة العامة للشركة وأصحاب المصالح على المصلحة الخاصة، وأداء الواجبات والمهام والوظائف بحسن نية ونزاهة وشرف وإخلاص وتحمل المسؤولية الناشئة عنها أمام أصحاب المصالح والمجتمع، وعلى المجلس مراجعة وتحديث تطبيقات الحوكمة بصورة مستمرة ومنظمة، والالتزام بتطبيق أفضل مبادئ الحوكمة في حالة إدراج أو تداول أية أوراق مالية في سوق أجنبية وإعلاء مبدأ التداول العادل بين المساهمين، كما يلتزم بتطوير قواعد السلوك المهني التي تجسد قيم الشركة، وبالمراجعة الدورية والمنتظمة لسياساتها، وموثيقها، وإجراءاتها الداخلية التي يجب على أعضاء المجلس، والإدارة التنفيذية العليا، والمستشارين، والموظفين الالتزام بها، والتي من بينها: موثيق المجلس ولجانه، وسياسة تعاملاتها مع الأطراف ذات العلاقة، وقواعد تداول الأشخاص المطلعين"<sup>(2)</sup>.

فهذه المادة نصت على مبادئ وتعاليم منطلقة بطبيعة الحال من مبادئ الثقافة القطرية فأصبحت مظاهر واضحة للحوكمة في المؤسسات القطرية، ويمكن تلخيص هذه المظاهر بالآتي:

1- **الشفافية:** وهذا المبدأ النابع من العقيدة الإسلامية كمرشد وأساس لعمل الحكومة في قطر، ويعتمد هذا المبدأ على تحري الصدق، وإعلاء قيم الرقابة الذاتية وتعزيز النزاهة، وتوخي الدقة في تطبيق التعليمات الواردة في اللوائح الداخلية للمؤسسات<sup>(3)</sup>.

(1) عبد الرحمن العبادلة. (2003). الأنماط القيادية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن.

رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، ص37.

(2) نظام حوكمة الشركات والكيانات القانونية المدرجة في السوق الرئيسية الصادر بقرار مجلس قطر للأسواق المالية رقم 5 لعام (2016)، المادة 3.

(3) اتحاد الشركات الاستثمارية. (2011). حوكمة الشركات. مكتبة آفاق: الكويت، ص52.



2- الحقوق والمعاملة العادلة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية: فالواجب على العاملين بمبادئ الحوكمة حماية حقوق المساهمين وضمان معاملة عادلة لهم، وتحقيق مبدأ العدالة في التعامل مع مختلف الشرائح الموجودة، ما يضمن حق الأقليات، والعمل على تضمين نصوص تساهم بحماية حقوق كل الأطراف<sup>(1)</sup>.

3- المساءلة: وتعني محاسبة الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات في المؤسسة، أو الأشخاص المنفذين للأعمال، فتنطبق المبادئ الثقافية على أنظمة الحوكمة أدى إلى توفير الاحتياطات اللازمة لمكافحة الفساد المالي والإداري، ورسخ مبدأ الشفافية<sup>(2)</sup>.

4- المسؤولية: والمقصود بها توفير نظام واضح يؤدي إلى إيجاد هيكلية منظمة تسمى الأشخاص أصحاب السلطة والقرار في المؤسسة، ومن ثم محاسبة مجلس الإدارة ومتخذي القرار عن مسؤوليتهم تجاه الشركة والمساهمين، بالإضافة إلى وجود أنظمة رقابة داخلية تعمل وفقها أنظمة وقوانين المنظمة، وبالتالي تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، الأمر الذي يعزز الاستقرار في المؤسسة، ويساعد في تحقيق التنمية المستدامة<sup>(3)</sup>.

5- الوضوح: ويعني وضوح العلاقات القائمة ضمن المؤسسة ومن ضمنها القوائم المالية، فيجب على مجلس الإدارة اتخاذ الخطوات التي تؤدي إلى التعامل بوضوح وشفافية.

6- الاستقلالية: وهي الآلية التي تلغي النفوذ الأحادي الجانب لأحد الأطراف المساهمة أو المسؤولة في المؤسسة.

7- العدالة: ضمان معاملة متساوية لجميع العاملين في المؤسسة، وكما أن هذه العدالة تشمل التعامل مع المساهمين، والاعتراف بحقوق جميع الأطراف التي تملك مصالح في المؤسسة، وهذا الأمر يساهم في رفع مستوى الشركة وسمعتها، وبالتالي تخلق جوًا مناسبًا ومفضلاً لدى معظم الناس للعمل فيه، وتحقيق ذلك يتطلب، المراقبة المستمرة والمتواصلة لسياسة المؤسسة<sup>(4)</sup>.

(1) ولد محمد عيسى محمود. قراءة في نظام حوكمة الشركات. (1010). كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، ص262.  
(2) انظر: عباس حميد التميمي. آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة. مقال منشور على الموقع الإلكتروني، [www.nazaha.iq/search\\_web/muhasbe/2.docK\\_jlj\\_hg.dhwm](http://www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/2.docK_jlj_hg.dhwm)، تمت الزيارة بتاريخ (2024/5/18).

(3) انظر: فيصل محمود الشواورة. (2009). قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2(25)، ص128.

(4) انظر: مركز المشروعات الدولية الخاصة والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات. (2011). تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول. ص6.



8- الاستجابة للعولمة: الثقافة القطرية المواكبة للحدثة تستجيب بشكل نشط وخالق لأي تطور دولي، مما يساهم في إعادة تشكيل قطر اجتماعيًا وثقافيًا للاستفادة من هذه التغيرات وتطوير ما أمكن في كل مجال<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: تحديات الثقافة القطرية في تطبيق الحوكمة في المؤسسات

لكي تتمكن المؤسسات في قطر من تطبيق مفاهيم الثقافة القطرية في مجالات الحوكمة، يتوجب عليها أن توفر مجموعة من المحددات والضوابط التي تساهم في تطبيق سليم لمبادئ الحوكمة، ولكن هناك تحديات تفرض على المؤسسات حالةً تمنعها من تطبيق ذلك؛ ومنها:

1- غياب المحددات الداخلية: وهي قواعد وأسس تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة، وتوفر هذه القواعد يساعد في تخفيف التعارض بين المصالح المختلفة، وغياب هذه المحددات يسوق إلى تصادم في الأفكار والقرارات يحول وتطبيق الحالة المرجوة<sup>(2)</sup>.

2- غياب المحددات الخارجية: فإن غياب هذه المحددات يؤدي إلى ضعف سير العمل الإداري في المؤسسة، وهذه المحددات تتعلق بالمناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي بدوره يتعلق بقوانين منظمة للنشاط الاقتصادي، ومن المحددات الخارجية كفاءة الأجهزة الرقابية والهيئات، والمؤسسات ذاتية التنظيم، والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية<sup>(3)</sup>.

### 3- المناخ السياسي والقانوني العام:

مع تحقيق جودة الحياة السياسية في دولة قطر بشكل عام، إلا أن تحقيق الحوكمة بصورة كاملة يتأثر بالحالة السياسية الإقليمية وليس المحلية فقط، ودائمًا يكون للحالة السياسية الذي تعيشها المنطقة تأثير على توجهات وقدرات المؤسسات في الدفع بعملية التطور وترسيخ آليات الحوكمة، مما يؤدي أحيانًا إلى خلق حالة من الإحباط والشك في تحقيق المطلوب من هذه الأنظمة<sup>(4)</sup>.

(1) انظر: نورة الهاجري. (2021). دور وزارة الثقافة والرياضة القطرية في تشكيل صورة الدولة أثناء تنظيم كأس العالم. مقالة بحثية، مركز ابن خلدون للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ص132.

(2) انظر: أحمد إبراهيم سيد. (2010). حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال. الدار الجامعية: الاسكندرية، ص46.

(3) انظر: إيمان شيجاني. (2011). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع: عمان، ص2.

(4) انظر: محمد بوقشور. (2007). التعليم الجامعي والحكم الراشد في الجزائر. الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص261.



#### 4- النقص الحاصل في بعض المؤسسات على مستوى الأشخاص:

تشهد بعض المؤسسات نقصاً في التخصصات المختلفة، مع عدم تكافؤ بين المهام والمناصب المختلفة، مع ذهاب بعض المؤسسات إلى الاهتمام بالكمّ لا الكيف، خصوصاً مع تبني دولة قطر سياسة صارمة لتوطين الوظائف في أجهزتها ومؤسساتها الحكومية وتتبع خطوات دؤوبة للوصول إلى نسبة مستهدفة تبلغ (95%) حسب ما أعلنته وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، واصطدام خطط تقطير الوظائف بمعوقات نادرة بعض التخصصات وانعدام بعض الخبرات الفنيّة في الكوادر المحليّة مما يؤثر على نسبة القطريين في المؤسسات ذات الطابع الفني<sup>(1)</sup>، وهذا يُبعد نظام الحوكمة عن تحقيق الغايات المثلى المطلوب تحقيقها في المؤسسات.

ولذلك لا بد من العمل على إيجاد طرق تساعد في توفير العنصر المطلوب للعمل؛ عن طريق حسن استغلال وتوظيف الكوادر وفقاً لمتطلبات اقتصاد المعارف، كما يمكن تنسيق ذلك مع الجامعات لضمان توفير النخبة من الشباب<sup>(2)</sup>.

#### 5- غياب ثقافة الإبداع والتغيير في بعض المؤسسات:

غياب الثقافة العامة حول مفهوم الحوكمة يؤثر على إمكانية تفعيلها في المؤسسات ومن ثم تطبيق الثقافة القطرية عليها، ويرجع ذلك إلى التأثير السلبي للثقافة السلبية التي تتمثل في العزوف عن التغيير والخوف من هذا التغيير أحياناً، وهذا يصنع فجوةً بين أصحاب القرار في المؤسسات والمستويات الأدنى، وتتكون بيئة بيروقراطية لا يكون فيها للمناصب الأدنى أي رأي بأى قرار متخذ<sup>(3)</sup>.

#### خاتمة الدراسة:

الحوكمة ظاهرة عالمية يجب اعتمادها وتطبيقها في كافة الوحدات الإدارية والاقتصادية لما تحقق من منافع لكافة المستفيدين وللمجتمع، فهي نموذج إداري جديد يعمل على توزيع الصلاحيات في الهياكل الإدارية بهدف اعتماد الإدارة الرشيدة في اتخاذ القرارات الإدارية، والمساعدة على الضبط الداخلي للمؤسسة واكتشاف الأخطار وتفاديها، وهذا الأمر صقلته وبلورته الثقافة القطرية بمفاهيمها، وساهمت في تعزيز دور الحوكمة وتفعيله في مؤسسات الدولة المختلفة، وقد تناولت الدراسة الحالية أثر الثقافة القطرية في تطبيق الحوكمة في المؤسسات، وتوصلت إلى عدد من النتائج والتوصيات.

(1) مقال بجريدة الراية القطرية. بتاريخ (20/2/2020)، تقرير توظيف الكوادر الوطنية في المؤسسات الحكومية لعام (2021).  
(2) ليلي بن عيسى، وآخرون. (2017). حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 3(8)، ص52.

(3) ابن عيسى، وآخرون. حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات. مرجع سابق، ص52.



## نتائج الدراسة:

- تتميز الثقافة في الدول الإسلامية أن الدين الإسلامي هو العامل الأقوى في تكوينها، وتوجيه سلوك الإنسان، وتحديد المسار الأصح للحياة.
- جمعت الثقافة القطرية بين الأصالة والحداثة، حيث تشكلت من عاملين أساسيين: العامل الديني، والعامل البيئي الجغرافي العربي، مع التجارب والعلوم المعاصرة التي تشكل مسارات جديدة في السلوك والممارسات.
- الحوكمة إحدى آليات الإصلاح الإداري العالمي، ويتوجب اعتمادها وتطبيقها في كافة المؤسسات، لما لتطبيقها من منافع إدارية واقتصادية، وتؤدي إلى إنجاح الممارسات الإدارية، وتحقيق أهداف المنظمة.
- تتكون الحوكمة من جملة من المبادئ التي تنظم العمل المؤسسي، وهي: الشفافية، والقوانين والنظم وسيادة القانون، والمشاركة مع تحقيق الكفاءة والفاعلية، والرؤية الاستراتيجية التي تحقق حسن الاستجابة لاحتياجات المستفيدين.
- وحدة الثقافة القطرية واعتمادها على البعد القيمي والأخلاقي يحقق الحوكمة من خلال: زيادة الانتماء والولاء الوظيفي، تماسك المنظمة من خلال التقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية الموحدة، وتفعيل مبادئ الحوكمة في كافة القرارات الإدارية.
- سياسة تقطير الوظائف من أهم التحديات التي تواجه الثقافة القطرية في تطبيق الحوكمة؛ لما يترتب على ذلك نقص الكفاءات في بعض المؤسسات.

## التوصيات والمقترحات:

- الأخذ بعين الاعتبار البيئة التي تتواجد بها المؤسسة وطبيعتها وطبيعة العمل فيها.
- الانتقال إلى الحوكمة الإلكترونية، وتوفير كل المتطلبات التي يحتاجها ذلك، إذ إن إدخال أنماط قيادة حديثة من أولويات العمل نحو تحقيق نقلة نوعية في مجال الإدارة.
- العمل على زرع ثقافة الحوكمة من خلال عقد المؤتمرات والندوات المتتابعة في هذا المجال، وتقديم فرص تدريبية لأفراد المجتمع، مع الأخذ بالاعتبار اختيار النخبة لتولي المسؤوليات والأعمال الإدارية.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول مدى تبنى المؤسسات في قطر للحوكمة، ومدى تقدمها في هذا المجال.



## المراجع:

- ابن عيسى، ليلي، وآخرون. (2017). حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات. مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، 3(8)، ص52.
- ابن فارس، أبو الحسين أحمد بن فارس بن زكريا. (د.ت). مقاييس اللغة. تحقيق عبد السلام محمد هارون، دار الكتب العلمية: (د.ط).
- ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل. (1996). لسان العرب. دار المعارف: القاهرة، ط1.
- ابن نبي، مالك بن الحاج عمر بن الخضر. (1979). مشكلة الثقافة. دار الفكر: دمشق سورية، ط4.
- ابن نعوم، عبد اللطيف. (2015). دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية. دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2015). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. المجموعة العربية للتدريب والنشر: القاهرة.
- اتحاد الشركات الاستثمارية. (2011). حوكمة الشركات. مكتبة آفاق: الكويت.
- بشير، مرزوق. الحالة الثقافية في قطر. موقع مركز الخليج لسياسات التنمية، متوفر على الموقع، <http://gulfpolicies.orgK>.
- بوزيد، سايح. (2012). دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية. حالة الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر.
- بوقرة، رابح وآخرون. (2012). الحوكمة: المفهوم والأهمية. الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، بسكرة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- بوقشور، محمد. (2007). التعليم الجامعي والحكم الراشد في الجزائر. الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- بيومي، محمد أحمد، وآخرون. (2005). علم الاجتماع الثقافي. دار المعرفة الجامعية: مصر.
- التميمي، عباس حميد. آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة. مقال منشور على الموقع الإلكتروني، [www.nazaha.iq/search\\_web/muhasbe/2.docK\\_jlj hg.dhvm](http://www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/2.docK_jlj hg.dhvm)



- جاب الرب، سيد محمد. (2005). *إدارة الموارد البشرية*. مطبعة العشري: مصر.
- جدو، فؤاد. (2018). *التنمية المستدامة بين متطلبات الحكم الراشد وخصوصية الجزائر*. ملتقى التحولات السياسية وإشكاليات التنمية في الجزائر، واقع التحديات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- جواد، شوقي. (2000). *إدارة الأعمال: منظور كلي*. دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان.
- دستور دولة قطر الصادر عام (2004).
- الرميحي، محمد غانم. (1983). *واقع الثقافة ومستقبلها في أقطار الخليج العربي*. المستقبل العربي: بيروت، ع49، ص48.
- سويلم، محمد علي. (2010). *حوكمة الشركات في الأنظمة العربية*. دار النهضة العربية: القاهرة.
- سيد، أحمد إبراهيم. (2010). *حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال*. الدار الجامعية: الاسكندرية.
- شارلوت سيمور، سميث. (2009). *موسوعة علم الإنسان، المفاهيم والمصطلحات الأنتروبولوجية*. ترجمة: محمد الجواهري وآخرون، المركز القومي للترجمة: القاهرة، ط2.
- شهيناز، ورشاني. (2014). *الحكم الراشد ومتطلبات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر*. رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- الشواورة، فيصل محمود. (2009). *قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2(25)، 128.
- شبحان، إيمان. (2011). *الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف*. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع: عمان.
- الطيب، إبراهيم. (2017). *القيادة وتطبيقها للحكم الرشيد المعاصر في مكافحة الفساد الإداري*. ورقة بحثية، مقدمة في مؤتمر نحو الحوكمة الرشيدة في ضوء مقاصد الشريعة في السياسة والإدارة من خلال الوسطية في الجامعة العالمية الإسلامية.
- العالي، طاهر، ومنصور، الصالح. (د.ت). *المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال*. الأعمال والمجتمع، دار وائل: الأردن.
- العبدلة، عبد الرحمن. (2003). *الأنماط القيادية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن*. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.



- عبد الحميد، حسين، ورشوان، أحمد. (2006). الثقافة: دراسة في علم الاجتماع الثقافي. مؤسسة شباب الجامعة للنشر: الإسكندرية.
- عبد الحميد، ناصر. (2014). حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة. مركز الخبرات المهنية للإدارة: القاهرة.
- عبد المحسن، توفيق محمد. (1995). تخطيط ومراقبة جودة المنتجات. دار النهضة العربية: القاهرة، ط2.
- علي، محمود، وفرج، محمد. (2005). تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث: جامعة مصر..
- عيساوي، وهيبه. (2014). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية. تريبو بو جمعة بشار، رسالة ماجستير.
- عيسى، ليلي. (2013). الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع14، 203.
- غربي، محمد. (2011). الديمقراطية الحكم الراشد رهانات المشاركة السياسية وتحقيق التنمية. جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
- غيدندر، أنتوني. (2018). مفاهيم أساسية في علم الاجتماع. ترجمة: محمد الذوادي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات: قطر.
- فوجيل، هاجر. (2016). أثر ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي. رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي، قلمة، الجزائر.
- كافود، محمد. (1982). الأدب القطري الحديث. دار قطري بن فضاء: الدوحة، ط2.
- محمود، ولد محمد عيسى محمود. (1010). قراءة في نظام حوكمة الشركات. كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم.
- المدهون، موسى، وآخرون. (1995). تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيًا وإداريًا للعاملين والجمهور. المركز العربي للخدمات الطلابية: عمان، ط1.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات. (2011). تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. تجارب وحلول.
- تقرير توظيف الكوادر الوطنية في المؤسسات الحكومية لعام. (2021). جريدة الراية القطرية، (2020/2/20).



نظام حوكمة الشركات والكيانات القانونية المدرجة في السوق الرئيسية. الصادر بقرار مجلس قطر للأسواق المالية: رقم 5 لعام (2016).

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

Danzer, N, Job Satisfaction and Self-Selection into The Public or Private Sector: Evidence from A Natural Experiment, Labor Economics, 2019.

Hiteva, R. Waston, J. Public Employees Impact Use of Social Media: Its Impact on Need Satisfafaction and Intrinsic Work Motivation, Environmental Innovation and Societal Transitions.

Waduge, C, Governance and performance: an empirical Study of Australian Universities, Unpublished Doctor Degree, Faculty of Business and Law Victoria University, Melbourne, 2011.

Rachel m. gisselguist. Good. Gouvernance as concept and why for development policy. united nation university. March 2012.