

## المحاضرة ١٨

### عناصر الحاكمية الرشيدة في المنظمات :

#### أولاً : الديمقراطية .

تتجسد من خلال تعزيز ممارسة الديمقراطية المصلحة والمبنية على أرض الواقع ، بمعنى تجسيد نصوص القانون وترجمته بحياة ديمقراطية أساها المشاركة وتمثيل الشعب والمحاسبة والمراقبة لأداء الحوكمة ، ومن خلال توفير الاطار المؤسسي لمكافحة الفساد .

#### ثانياً : حقوق الانسان .

تعزيز مفاهيم حماية حقوق الانسان ونشر ثقافة حقوق الانسان من خلال الاتفاقيات والمواثيق الدولية لحقوق الانسان و اشاعة مبادئ الاحترام وتعزيز الكرامة وعدم التمييز بين الأفراد والمساواة .

#### ثالثاً : سيادة القانون .

بمعنى احترام المبادئ القانونية وحكمها والتي تساعد على ارساء قواعد العدالة و تفعيل آليات حل النزاعات بالطرق القانونية والى المساواة أمام القانون وحق التقاضي وأن تنظر القضايا محكمة مستقلة وأن يكون القضاة والمحامون مستقلون لا يخضعون لأي سلطان غير سلطان الحق والعدل ، ويتم ذلك من خلال العمل على استقلالية الجهاز القضائي .

#### رابعاً : مؤسسات المجتمع المدني .

تعتبر مؤسسات المجتمع المدني من اهم عناصر الحاكمية الرشيدة وعلى الدول ان تعمل على تشجيع انشائها وتفعيل دورها في الشؤون العامة وان تعطيها الشرعية القانونية من خلال سن التشريعات التي تساعد على القيام بأداء الرقابي و العملي وتحقيق مفهوم المشاركة في التنمية .

#### خامساً : الادارة الحكومية .

ضرورة وجود الادارة الحكومية يعني ان تعمل على ادارة الأموال العامة واستثمار الموارد الطبيعية والبشرية في خدمة المجتمع ويكون كل أفراد الشعب شركاء في هذه الثروات وأن تؤمن بمبدأ تكافؤ الفرص وتقلد الوظائف العامة تحت معيار المساواة وعدم التحيز .

#### سادساً : الادارة غير المركزية .

على الحكومات وسلطات الدولة ان تقوم بتفويض صلاحيتها وسلطاتها لإدارات غير مركزية ( لحكومة داخلية محلية ) وبمشاركة واسعة من قبل افراد المجتمع .

#### أثر الحاكمية الرشيدة على التنمية المستدامة :

ان الحاكمية الرشيدة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعملية التنمية وخصوصاً التنمية المستدامة ، ويمكن ان نحدد عناصر الحاكمية الرشيدة وعلاقتها بالتنمية من خلال المرتكزات التالية :

- ١- ديمقراطية حقيقية مبنية على مفهوم المشاركة في ادارة الدولة والمعتمدة على التمثيل لكافة فئات المجتمع وتعتمد أساس المحاسبة لأي حكومة .
- ٢- احترام المعايير الدولية والمحلية لحقوق الانسان وخصائصها المبنية على المساواة وعدم التمييز وعدم قابلية هذه الحقوق للتجزئة او الانتقاص .
- ٣- التشجيع على دعم مؤسسات المجتمع القائمة ، والتشجيع على تسهيل اجراءات تكوينها وتفعيل دورها في الحياة العامة .
- ٤- احترام سيادة القانون وتعزيز مفهوم استقلال القضاء وتحديد معايير المحاكمات العادلة وحق التقاضي امام محاكم مختصة وقضاة مستقلون .
- ٥- ادارة أموال الدولة بطريقة شفافة وسليمة تخضع لمفهوم الرقابة العامة للمجتمع ولمفهوم المساءلة ، وأن تقوم على ادارتها مؤسسات حكومية تعرف بقدرتها على التعامل مع قضايا ادارة أموال الدولة ومواردها بكل احتراف ومهنية عالية ، وتضع مصلحة المجتمع وأفراده في أولى غاياتها .
- ٦- اعتماد السلطة اللامركزية للحكومة وتوزيعها على مختلف مناطق الدولة جغرافياً ، والاعتماد على المشاركة التامة لأفراد المجتمع في تلك المناطق ، واحترام كافة الحقوق والحريات الأساسية ، وتعزيز مفهوم الرقابة وترسيخ مفهوم الحكم الرشيد .

## الفصل العاشر الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل

### مفهوم الثقافة التنظيمية :

ان لكل منظمة من منظمات الأعمال ثقافتها الخاصة ، وكما هو الحال بالنسبة لأي فرد منا ان يكون له شخصيته المستقلة والتي تميزه عن غيره ، فان لكل منظمة ثقافتها وشخصيتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى . فالمنظمات الربحية تختلف عن المنظمات غير الربحية ، والجامعات تختلف عن المعاهد ، والمستشفيات تختلف عن الفنادق.

كما ان المنظمات التي تعمل في نفس المجال وطبيعة العمل تختلف عن بعضها البعض ، فلن تجد مصرفاً له شخصية مماثلة لمصرف آخر ، او جامعة لها شخصية مماثلة لجامعة أخرى .

### مفهوم كلمة الثقافة :

الثقافة هي مجموعة العادات والتقاليد والقيم والقواعد السلوكية المشتركة الملموسة وغير الملموسة لمجتمع ما او جماعة ما ، والتي تميزهم عن غيرهم وتشكل هذه المجموعات أسس التفاهم والتعامل فيما بين أفراد المجتمع من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم البعض ، يتعلمونها ويدركونها كونهم أعضاء فيه .

كما عرف البعض الثقافة بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون وأية قدرات يكتسبها الانسان كعضو في المجتمع .

وعرف البعض الأخر الثقافة بأنها مجموعة السلوكيات التي تتعلمها الكائنات الانسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم الى الصغار .

### مفهوم كلمة التنظيمية :

تشترك كلمة التنظيمية من التنظيم ، والتنظيم هو هيكل للعلاقات التي تقوم بين جماعات متخصصة تسعى الى تحقيق هدف محدد من خلال تنسيق وتكامل الجهود .

### الثقافة التنظيمية :

هي مجموعة القيم و المعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلبسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة ، سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجة . وعليه فان يجب ان يصبح الموظفون ومع الوقت يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظمته وليس كما اعتادوا عليه قبل ان يصبحوا أعضاء في هذه المنظمة . وتقع مسؤولية وضع الثقافة التنظيمية للمنظمة على الادارة العليا والتي عليها ان تساهم بشكل واضح بوضع وتحديد وتشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة و مجموعة القيم الجوهرية والسلوكيات والتصرفات التي تتوافق وغايات المنظمة العليا والمصالح المشتركة للمالكين والإدارة و الأفراد الموظفين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة .

### آليات تشكيل الثقافة التنظيمية :

#### ١- اختيار الموظفين .

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات ان لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية ، والخلفيات الثقافية ، والاستعدادات و التوجهات المناسبة لها فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأفراد الذين يتفوقون مع قيم المنظمة ، والتي يستطيعون الاعتدال عن التعيين اذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم .

ومن الامثلة الواضحة على أهمية التوافق بين قيم المرشحين للتعين ، وقيم المنظمة هو العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية ، اذ بإمكان المرشحين للتعين ، ان يقرروا العمل او عدم العمل فيها حسب درجة التوافق او التعارض بين القيم التي يؤمنون بها ، وبين القيم المعمول بها في هذه البنوك .

#### ٢- الممارسات الادارية .

رغم أهمية القيم المعلنة في المنظمة إلا ان الممارسات الادارية تبقى المؤشر الحقيقي للتعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها ، اذ يتضح ومن خلال هذه الممارسات أنواع السلوكيات التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاينة ممارستها ، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين . فقد ترفع المنظمة شعارات وإنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية ، ولكن ومن واقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون ان الادارة لا تطبق تلك الشعارات ، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطة ومحسوبية وعلاقات مع الرؤساء ، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها ، بل يحصل العكس ، واذا ان الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ، وبالتالي بحسب ذلك نقاط قصور عليهم ، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح . وكذلك فان شعار الشفافية قد لا يكون في المنظمة منه الا الشعار ، اذ تتعامل المنظمة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها ، ويجري التكتف على الممارسات الخاطئة ، ويتم تزويق وتلوين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الاعلام ، بهدف رسم صورة جديدة للمنظمة ولكن مغايرة لما هو موجود في الواقع .

وبالتالي فإن مثل هذه الممارسات حقيقة هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات .

### ٣- التنشئة و التطبيع .

يلزم لتنشيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم منظمات الأعمال وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعين بعملية التأهيل والتدريب ، فالتأهيل والتدريب من أنواع التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى .

و غالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية ، يتعرف من خلالها الموظفون على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل والانسجام مع القيم الثقافية السائدة في المنظمة .

### ٤- القصص والطقوس و الرموز .

ونعني بالقصص روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة و وهذه القصص تدور في الغالب على المؤسسين الأوائل للمنظمة ، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر و التمسك بالثقافة التنظيمية والمحافظة عليها ، اما الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية ، اما بالنسبة للرموز فان لكل منظمة رموز معينة تعزز صورة المنظمة وتميزها عن غيرها أمام الجمهور ، وتوجد شعوراً خاصاً بهوية الموظف .

### العوامل المكونة للثقافة التنظيمية :

#### أولاً : عوامل و متغيرات مادية ملموسة .

- ١- المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة .
- ٢- اسم وشعار المنظمة وأيه دلالات او اشكال اخرى
- ٣- المباني والمكاتب والفروع الخاصة بالمنظمة وأثاثها وتصاميمه الداخليه والخارجية .
- ٤- اعلانات ونشرات ومطبوعات المنظمة على اختلافها .
- ٥- مساهمات وخدمات المنظمة في خدمة المجتمع .

#### ثانياً : عوامل و متغيرات معنوية غير ملموسة .

- ١- سلوكيات وتصرفات الموظفين .
- ٢- أسلوب وطريقة تعامل الموظفين للجمهور والمجتمع بشكل عام داخل وخارج ساعات العمل .
- ٣- أسلوب الموظفين في تقديم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع .
- ٤- آراء وأفكار وتوجهات الموظفين بما يتعلق بالقضايا الاجتماعية .
- ٥- مدى التزام الموظفين بالصورة العامة التي تطرحها المنظمة لنفسها داخل المجتمع .
- ٦- الأمور التي يفتخر بها الموظفين كونهم أعضاء في المنظمة .
- ٧- شعور الموظفين تجاه المنظمة ، والصورة التي يحملونها وينقلونها للجمهور الخارجي .
- ٨- سياسات وإجراءات عمل المنظمة ، وسبب وجودها .

### أهمية الثقافة التنظيمية :

- ١- الثقافة التنظيمية هي القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي واتفاقيات التجارة العالمية وقيام التكتلات الاقتصادية و التجمعات الإقليمية واندماج المنظمات .
- ٢- الثقافة التنظيمية تعمل كمعادلة تنصهر فيها الشخصية والأنية للأفراد بأهداف المنظمة العليا ، وبحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار وبحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع .
- ٣- الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات ، وفي المقابل هي الأساس في انحسار المنظمة وتراجعها وخروجها من السوق اذا ما كانت هذه الثقافة سلبية .
- ٤- الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى اليها المنظمات ، حيث باءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المنظمات خلال مرحلة من المراحل بالفشل الذريع ، كون ادارات هذه المنظمات لم تعي وتدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة ، وأيضاً لم تعمل على ايجاد ثقافتها التنظيمية الخاصة بها او العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول و التطور التي قامت بها .
- ٥- تعطي الثقافة التنظيمية العاملين الهوية التنظيمية وذلك لأن مشاركة العاملين لنفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد ، مما يساعد على تطوير الاحساس بالهدف المشترك للمنظمة .
- ٦- تسهل الثقافة التنظيمية الالتزام الجماعي من حيث تنمية الشعور بالهدف المشترك الذي يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة .
- ٧- تشكل الثقافة التنظيمية السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم ، حيث توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء نحو ما .