

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية

شعبة: العلوم السياسية

تخصص: (تنظيم سياسي وإداري)

دور الثقافة التنظيمية في تحديد استراتيجيات المنظمات

الدولية اتجاه حقوق الانسان

" البنك الدولي نموذجا "

إشراف الأستاذ:

د. زمزري ليندة

إعداد الطالب:

رجب عبد الرحمان

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	(الرتبة العلمية)	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ مساعد (أ)	د. بهاز حسين
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر (ب)	د. زموري ليندة
مناقشا	أستاذ مساعد (أ)	أ. كافي عبد الوهاب

نوقشت وأجيزت يوم 2019-09-23

السنة الجامعية 2019/2018م

# كلمة شكر وتقدير

أحمد الله وأشكره أن أنعم علي بإتمام هذا البحث

ومن ثم يقتضي مني واجب الشكر والاعتراف بالفضل أن أتقدم بخالص  
الشكر والامتنان للدكتورة زموري ليندة التي لم تدخر جهدا في النصح والتوجيه  
والتشجيع وأسأل الله أن يجزيها خير الجزاء.

كما أتقدم بشكري وامتناني لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة،  
شاكرًا من خلاهم جميع أساتذة قسم العلوم السياسية كل باسمه، الذين يعتبرون  
قدوة يحتذى بها في الجد والمثابرة والتواضع ولا يبخلون في تقديم يد العون  
والمساعدة للطلبة.

وأخص بالشكر رفيقة دربي التي ساعدتني وكانت سندًا لي في إنجاز هذا  
العمل.

لكم مني فائق الاحترام والتقدير والثناء

مقدمة كلمة

تشهد المنظمات الدولية اهتماما من قبل الباحثين في الدراسات الدولية نظرا لأثرها الواضح في النظام الدولي، وباعتبارها شكلا حديثا من صور التعاون في النظام القائم على الدول لتكون بذلك فواعل جديدة ومؤثرة تضطلع بمهام تتماشى مع الأهداف التي كانت سببا في إنشائها ولعل ابرز منظمة دولية هي منظمة الأمم المتحدة بوكالاتها المتخصصة العديدة والتي من بينها البنك الدولي.

جاءت اتفاقية بريتون وودز 1944م لتُثمر ولادة مؤسسات دولية لتسيير وإدارة النظام المالي العالمي، من بينها البنك الدولي، إن هذه المؤسسة المالية تهدف إلي إقراض الدول الأعضاء قروضا طويلة المدى من أجل تحقيق التنمية، وكذلك بهدف تخفيض معدل الفقر عبر العالم.

إن رسالة البنك الدولي تتطلب تسييرا يتكفل به طاقم إداري متنوع التخصصات من مهندسين وعلماء انثروبولوجيا ومحامين وخبراء اقتصاديين وكل له مهمة في العمليات التي يقوم بها البنك.

وكل منظمة نجد داخل أروقة البنك ثقافة تنظيمية نابعة من الخلفية الفكرية والثقافية والعلمية للموظفين، هذه الثقافة التي هي مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير، والمعاني والمعتقدات والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وصارت سمة خاصة للمنظمة حيث تخلق فهما عاما بين الأعضاء حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع مع الأعضاء فيه.

هذا السلوك يعكس الإستراتيجية المتبناة من طرف المنظمة ويمكن لعوامل عديدة أن توجه هذا السلوك أو ال إستراتيجية نحوغايات تفرضها اختلافات الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

إن مسعى هذا البحث يندرج ضمن الإطار العام لبحوث دراسات المنظمات الدولية التي عرفت جهودا بحثية مضمينة بهدف دراسة الجانب الثقافي في المنظمة بالإضافة إلي ما يسمى الثقافة المهيمنة التي تجبر الثقافة الأخرى (حتى وإن كانت تشكل أغلبية) على التكيف مع المتطلبات الثقافية للثقافة المهيمنة لمعالجة مختلف القضايا التي تهتم بها المنظمة.

ولا شك أن قضايا حقوق الإنسان تعتبر من أهم القضايا على المستوى العالمي، والاهتمام بها هو مؤشر مهم لتقييم عمل المنظمات الدولية، فحقوق الإنسان كانت ولا تزال من القضايا المثيرة للجدل وهذا راجع للاختلاف

في تحديد خصائصها بدقة، وهل هي غاية بحد ذاتها ام وسيلة لتحقيق أهداف أخرى، من هذا المنطلق يسعى هذا البحث إلي فحص مدى اهتمام البنك الدولية كمنظمة دولية بقضايا حقوق الإنسان وكيفية تعامله معها.

### 2- أهمية الموضوع: تظهر أهمية هذا الموضوع فيما يلي:

- يتناول الموضوع مفاهيم عديدة نابعة من تخصصات متعددة كالانترولوجيا والتنظيم الدولي والقانون الدولي يكسبه أهمية من الناحية النظرية.
- يفتح البحث المجال لدراسة تأثير الثقافات التنظيمية على قضايا أخرى مثل قضايا البيئة والصحة.

#### أسباب اختيار الموضوع:

#### أ- الأسباب الموضوعية:

- نقص الدراسات باللغة العربية في ميدان المنظمات الدولية بين حكومية (Intergovernmental)، التي تهتم بحقوق الإنسان، فمعظم الدراسات تتناول المنظمات الدولية غير الحكومية.

- محاولة الكشف عن الترابط بين ثقافة المنظمة ودور الموظفين في قبول أو رفض سياسات محددة بأخذ البنك الدولي أنموذجا للدراسة.

ب- الأسباب الذاتية: الانجذاب الشخصي للطالب إلي مثل هذه المواضيع التي تتسم بالتنوع وملامسة العديد من التخصصات مثل الانترولوجيا والاقتصاد والمنظمات الدولية بالإضافة إلي البعد الإنساني المتمثل في قضايا حقوق الإنسان.

#### 4- الدراسات السابقة:

يوجد نقص في المكتبة العربية في الدراسات المتعلقة بالمنظمات الدولية لاسيما التي تتناول المقاربات الجديدة، ومعظم الأدبيات الواردة في هذا المجال هي باللغة الانجليزية وأهم هذه الأدبيات:

1. كتاب مارتا فينمور "Martha Finnemore" ومايكل بارنت "Micheal Barnett" بعنوان

"Rules for The World" "قواعد للعالم".



حيث قدما دراسة نظرية جديدة حلا من خلالها ظاهرة المنظمات الدولية من زاوية سوسيو تنظيمية مدعومة بنتائج امبريقية. هذه الدراسة خرجت من الإطار التنظيري لتحليل الفواعل الدولية. إذ ينظران للمنظمة الدولية على أنها فاعل بيروقراطي تستمد قوتها من استخدامها لسلطتها لتوجيه العمل وخلق الواقع الاجتماعي الدولي.

2. كتاب جاك دونيللي بعنوان "حقوق الإنسان العالمية بين النظرية والتطبيق" الذي قدم دراسة مميزة لحقوق الإنسان ترتبط بين النظرية والتطبيق.

3. دراسة للباحثة غاليت سارفاتي "Galit.A.Sarfaty" بعنوان " لماذا الثقافة مهمة: تهميش حقوق الإنسان في البنك الدولي "

Why Culture matters: The marginality of human rights at world bank.

حيث قامت في هذا المقال بتلخيص دراستها حول البنك الدولي في إطار رسالتها للدكتوراه، هذه الدراسة مبنية على البحث الميداني الإثنوغرافي عالجت من خلالها مسألة الثقافة التنظيمية في البنك الدولي وأثرها على حقوق الإنسان.

#### 5- إشكالية الدراسة:

يمكن صياغتها في السؤال المركزي الآتي:

✓ كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن توجه سلوك وإستراتيجية المنظمات الدولية كالبنك الدولي تجاه قضايا حقوق الإنسان؟

يتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية؟ وما هي أهم المقترحات النظرية التي تدرسها؟
- ما علاقة المنظمات الدولية بحقوق الإنسان وكيف تتصرف تجاهها؟
- هل يضع البنك الدولي أجندة للاهتمام بحقوق الإنسان؟ وما علاقة الثقافة التنظيمية داخله بهذه القضايا؟



## 6- فرضيات الدراسة:

1. الثقافة التنظيمية تمثل أحد مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، وتستلزم دراستها استخدام المقاربات التي تركز على البنية الداخلية.
  2. تهتم المنظمات الدولية بحقوق الإنسان وفقا لأهدافها وإستراتيجيتها.
  3. تفرض الثقافة التنظيمية للبنك الدولي قيودا أمام تبني إستراتيجية حول قضايا حقوق الإنسان.
- ## 7- الإطار المنهجي:

أ- المقاربة السوسيوتنظيمية: تم استخدام هذه المقاربة عند تحليل المنظمات الدولية من زاوية سوسيلوجية.

ب- المقاربة الثقافية: بدراسة الجانب العلمي والخلفية الثقافية لدى موظفي المنظمات الدولية عموما والبنك الدولي بصفة خاصة، وكيف تؤدي إلى توجيه سلوك المنظمة نحو تبني مواقف محددة من قضايا بعينها.

ج- أداة تحليل المضمون: تم استخدام هذه التقنية عند تحليل محتوى بعض مواد اتفاقية تأسيس البنك الدولي بهدف تحديد مدى ارتباط بحقوق الإنسان.

## 8- تقسيم الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول مبتدئة مبدئة بمقدمة ومنتهية بخاتمة، الفصل الأول يتناول الجانب النظري و المفاهيمي للثقافة التنظيمية، وذلك بهدف وضع أرضية نظرية ينطلق منها التحليل، قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مطالب، بداية بالإطار المفاهيمي ومرورا بأهم المقاربات النظرية لدراساتها لا سيما المقاربات البنائية و السوسيلوجية التي تركز على المكونات الداخلية ومن بينها الثقافة و هذا ما يبرر المطلب الثالث بعنوان مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية. اما الفصل الثاني فقد تم التطرق لعلاقة الثقافة التنظيمية بصناعة القرار في المنظمة وتم التركيز على حقوق الإنسان والتنمية باعتبار البنك الدولي مؤسسة تنموية بامتياز. أما الفصل الثالث فقد تم تقسيمه لثلاثة مطالب ، أولها تناول بالتعريف البنك الدولي و بنيته البيروقراطية، وثانيها تعرض لمكانة حقوق الإنسان في البنك الدولي، أما آخرها فقد تناول ثقافة البنك التنظيمية وكيفية تأثيرها على سياسة البنك تجاه قضايا حقوق الإنسان.



الفصل الأول

الاطار النظري للثقافة التنظيمية



### تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبيراً من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفيه وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والابتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق للمباحث الأساسية التالية:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية ، مكوناتها، أنواعها وخصائصها

المبحث الثالث الثقافة التنظيمية: وظائفها، محدداتها، والعوامل المحافظة عليها.

## المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية

يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت فيما بينها وذلك وفقا لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين انكبوا على دراسة ومفهوم الثقافة، فبالرغم من شيوع استعمال لفظ الثقافة في وما يحتله من مساحة عريضة في وسائل الإعلام فضلا عن استعماله في اللغة الأكاديمية، فإنه قد جرت معالجة هذا المفهوم بسطحية شديدة في الفهم، فمجموعة المعارف والعلوم هي أول ما يتبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند ذكر كلمة "الثقافة"

كما ساد الاعتقاد بأن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يطلق عليهم لفظ (الطبقة المثقفة) بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءا هاما من ثقافة الناس والمجتمع.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة

يصعب وجود تعريف موحد وشامل لمعنى الثقافة وكل جوانبها فسوف نتعرف عن مفهوم الثقافة من خلال جانبين مهمين لها وفق في بحثنا هذا.

#### أولا: المفهوم اللغوي للثقافة.

يرى ديمورغون (démorgon) أن مصطلح الثقافة (culture) اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض، وفي اللغة تعني كلمة الثقافة رعاية العقل والاعتناء بتهذيب الإنسان.<sup>2</sup>

أما تعريف تايلور للثقافة (أنها ذاك الكل المعقد الذي يشمل المعارف والفن والأخلاق والقانون...)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مالك ابن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفك، ط12، دمشق، 2006، ص 13.

<sup>2</sup> Med nouiga, la conduit par la qualité dans un context socioculturelle, Essai de modalisation systamique et application à l'entreprise marocain, thèse de doctorat en génie industrielle dirigé par: P- TRUCHOT ENSAM paris, 2003, p 53.

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و المنظمات، دار زهرة للنش و التوزيع، عمان، 1997، ص 245 .

ثانيا: المفهوم التنظيمي للثقافة

يمكن تعريفه بأنه وسائل الحياة المختلفة الذي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي واللاعقلي والتي توجد في وقت معين، حيث تعمل بإرشاد وتوعية الأفراد في المنظمات.

ويعرفها هوفستيد بأنها: " الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة.<sup>1</sup>

بعض المفاهيم المرتبطة بالثقافة

إن مفهوم الثقافة كباقي المفاهيم والتعريف له ارتباط وعلاقة ببعض المفاهيم الأخرى قد تكون مكونة أي جزء منها أو متعلق بها من حيث تكون لها نفس الأهداف والاتجاهات.

لهذا سوف نتطرق لمعنى الأخلاق والقيم ومدى ارتباطهم بالثقافة .

أولا: القيم

هي جزء هام في الثقافة لما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد وكذا المنظمات بشكل عام.<sup>2</sup>

• مفهوم القيم:

لقد عرفها الأمريكي روكيتش بأنها: " اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، وأن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اختياري هدف آخر متاح.<sup>3</sup>

أما مفهوم القيم في منظمات الأعمال هي عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تصبح هي قيم المنظمة نفسها.<sup>4</sup>

1 غيات بوتلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998، ص 07.

2 أحمد جاد عيد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، 2000، ص 44.

3 عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز، بحث لم ينشر، 2005، ص 02

4 أحمد جاد عيد الوهاب، مرجع سابق، ص 46 .

## ثانياً: الأخلاق

يمكن تعريف الأخلاق من خلال ما تحتويه من قيم وسلوك تظهر من الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ.

### • مفهوم الأخلاق

مفهوم الأخلاق يرتبط بالضوابط السلوكية للإنسان حيث تحدد له جوانب الخير والشر.

وهي تعبر عن مجموعة القيم التي ينشئها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وطيدة في جماعة أو منظمة لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم.<sup>1</sup>

### مستويات الثقافة

ينتمي كل منا لعدد من الشرائح في المجتمع، أو الناس يحملون صفات عديدة ومختلفة تمثل ثقافة كل جماعة معينة في المجتمع تمثل الوطنية، وثقافة النشاط تمثل (الصناعية) وثقافة الجماعات المهنية تمثل فرق العمل داخل المنظمات.

### أولاً: ثقافة المجتمع

تشمل القيم والاتجاهات والعادات السائدة في المجتمع الموجودة به المنظمة، يتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من المتغيرات الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة.

حيث يؤثر كل هذا على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها ومما رساتها و لكي تحظى المنظمة بالقبول والتشريعية عليها أن تكون استراتيجياتها متوافقة مع ثقافة المجتمع.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 88.

ثانيا : ثقافة النشاط

إن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات الممثلة للمنظمات العاملة في نفس النشاط, مما من شأنه تكوين نمط معين داخل المنظمة حيث يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا: نمط حياة الأفراد نوع لباسهم .

و يتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك و الفنادق مثلا.

ثالثا: ثقافة المنظمة ,

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنها أن تخلق نمطا تفكيري وثقافي متجانس لدى الأفراد مما يمكن أفراد المنظمة في تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها. <sup>1</sup>

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دورا بارزا ومهما لدى منظمات الأعمال وبالتالي لابد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي.

إذ يعرفها البعض على أنها مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها وهي مشابهة لشخصية الفرد من حيث امتلاكها لتوجهات ومعاني تعتمد أساسا في العمل وغالبا ما يتأثر الأفراد بافتراضات المشتركة (القيم والمعتقدات) الموجودة بين أعضاء المنظمة.

إذ يعرفها Scott فيري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Med nouigam op-cit p 69.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 131.

كما يعرفها scheni الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحياتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة للإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات.<sup>1</sup>

ويعرفها Kurt lewin "بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة."<sup>2</sup>

كما يعرفها باحثوا الإدارة الإستراتيجية "بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية و أن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات."<sup>3</sup>

نحو تعريف شامل للثقافة التنظيمية

ومن التعاريف السابقة تتمكن من جمع وجهات النظر بأخذ تعريف التي تتفق عليه الدراسة في تحديد الثقافة التنظيمية.

"هي ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين.

<sup>1</sup> مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر، ص 272.

<sup>2</sup> مصطفى محمو أبو بكر، مرجع سابق، ص 136.

<sup>3</sup> حسن حريم، مرجع سابق، ص 256.

### المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدراً لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية.

وقد تكون الثقافة مصدراً لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة.<sup>1</sup>

#### أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة

بما أن الفرد (العامل) جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة:

1. تزويد العاملين بالإحساس بالهوية.
2. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض.
3. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
4. تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.<sup>2</sup>

#### ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أثير للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص 265.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 267.

1. تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات .
2. تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
3. تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم .
4. تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
5. التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.
6. تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها .
7. تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .
8. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الإفادة.
9. الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجأون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة .
10. كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

إن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية مستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات هاوثورن التي أجراها إلتون بين عامي 1923-1924 التي كونت ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل، إلا أن الكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا في عام 1979 في مقالة

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 23.



بعنوان cultures studding on organizational الذي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي، والمستعملة على نطاق واسع في علمي الاجتماع والأنثروبولوجي. ويمكن القول عن الكتابات التي بدأت تظهر في الثمانينات استمرت حتى الآن سواء على المستوى الأكاديمي أو التطبيقي وللتطرق لمفهوم عام للثقافة التنظيمية لا بد من التعرض لتطورها مصطلح علمي ومدى الاهتمام والقبول العام لها.

### أولاً: تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية business week وأدرجت مجلة fortune ركنًا خاصًا تحت عنوان corporate culture إلى أن جاء الباحثان T.E. Deal، A.A.Kenndery بكتاب تحت عنوان corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.<sup>1</sup>

فيما يذكر أن في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم.<sup>2</sup>

### ثانياً: تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية

لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظرية (z) theory z culture.

حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية Z للثقافة التنظيمية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة.

وبالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها:

<sup>1</sup> زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005، ص 06.  
<sup>2</sup> عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004، ص 01.

نظرية روح الثقافة، التي تنطلق على مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة وهي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع.

ونظرية التفاعل مع الحياة وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم.

بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة حيث تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة، وتتجه عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة عن الشخصيات الأفراد.<sup>1</sup>

1 علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخله ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام، 20-21 ماي، 2002، ص 9.

## المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية مكوناتها، أنواعها وخصائصها

تتنوع مكونات الثقافة التنظيمية وتتعدد أنواعها وخصائصها وسوف نتعرض إلى مكوناتها وأنواعها وخصائصها من خلال المطالب الثلاثة التالية.

### المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.<sup>1</sup>

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:

الإشارات الثقافية والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

#### أولا: الإشارات الثقافية

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

#### 01:القيم

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.<sup>2</sup>

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد بوشنافه، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص 03.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 03.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003، ص 312.

## 02: الأعراف والتوقعات

يقصد بأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.<sup>1</sup>

أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.<sup>2</sup>

## 03: المعتقدات

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>3</sup>

## 04: الرموز

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتجهيزاتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.<sup>4</sup>

## 05: الطابوهات

وهي ما تود المنظمة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أحمد بوشنافة وأحمد بوسيهن، مرجع سابق، ص 03.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 313.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 312.

<sup>4</sup> Gilles bressy, et christion, kankayt, économie d'entreprise 4 éme édition , dallaz, paris, 1998. p 52.

<sup>5</sup> Philip schepebig, les communication de l'entreprise, mc GRAW-HILL, paris, 1991.

## 06: الأساطير

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني".<sup>1</sup>

## 07: الطقوس الجماعية و الاحتفالات

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة" وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.<sup>2</sup>

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد و المشاركة.
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات و الوظائف في نفس الوقت و نفس النشاط و في مكان واحد.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كمال قاسمي ، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003، ص 19.

<sup>2</sup> Pascal laurant, françois bourad, économie d'entreprise BTS- tome 2ème édition d'organisation, paris 1991, p 247.

<sup>3</sup> كمال قاسمي، المرجع السابق، ص 20.

## 08: الإشاعات

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

## ثانيا: الموروث الثقافي للمنظمة

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

### 01: المؤسسون

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

### 02: سلوك قادة المنظمة

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا<sup>1</sup>.

### 03: تاريخ المنظمة

يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون -تاريخ المنظمة - من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها.

<sup>1</sup> سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08 / www.alkahraba.com

#### 04: الأبطال

وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا أداء متميزا و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة و انسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة<sup>1</sup>.

#### 05: مهنة المنظمة (النشاط)

تعرف مهنة المنظمة -النشاط الرئيسي لها- بأنها "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية، الإشارات والرموز تغذي وتصور الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التماسك داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية).

#### أولا : الثقافة القوية

تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سعود عبد العزيز الشمري، مرجع سبق ذكره، العدد 10.

<sup>2</sup> Pascal laurant, François bourad, op-cit, p 249.

<sup>3</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2003، ص 268.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة و حميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.

فيما يرى ستيفن روبرت (Stephen . P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على<sup>1</sup>:

- عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد ، والذي يعتمد-الإجماع- على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهم.

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي<sup>2</sup>:

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
- أنها تتنبق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
- إرسال تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 316

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 145.



### ثانيا: الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفنقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.<sup>1</sup>

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات و تهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.<sup>2</sup>

### ثالثا: الثقافة المثالية

يرى كل من Drucker و waterman, auchi ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.<sup>3</sup>

### رابعا: الثقافة التكيفية (الموقفية)

يقترح الباحث أمثال كالوري (calori) ودرا كر Drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 146.

<sup>2</sup> أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص 06.

<sup>3</sup> كمال قاسمي، مرجع سابق، ص 34.

<sup>4</sup> محمد طاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمائية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا ، معهد علم النفس والعلوم التربوية ، جامعة الجزائر، 1995، ص 49.

### المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

المنظمات مثل الأفراد متشابهة و مختلفة في نفس الوقت و كل منها لها ما يميزها عن الأخرى، حيث كل منظمة تقوم جاهدة من أجل تطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها و فلسفتها و أنماط اتصالاتها و نظم العمل و إجراءاتها و عملياتها في القيادة المثلى و اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة و في هذا الصدد اتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء و هذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية و يمكن ذكر بعض منها:

**أولاً: الإنسانية:** الإنسان هو كائن الوحيد الذي يخلق الثقافة و يبدع في عناصرها و يغير من محتواها عبر العصور، و الثقافة أيضا بدورها تصنع الإنسان و تشكل شخصية، و من هذا فالثقافة التنظيمية سمة إنسانية لأنها تتربص من الحقائق و المعارف و المدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة و التي تتكون لديهم خلال تقاعدهم مع المنظمة.

**ثانياً: الاكتساب و التعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية ، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد، حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، و الفرد خلال تنقله يكتسي ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أم منظمة العمل و يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود و من خلال الخبرة و التجربة أو من خلال صلة الفرد و علاقته و تفاعله مع الآخرين<sup>1</sup>.

**ثالثاً: القابلية للانتشار:** تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، و من ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى آخر، و هذا عن طريق الاحتكاك الأفراد و الجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات و هذا الانتشار يكون سريعاً و فعالاً حيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولا واسعاً من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم.

**رابعاً: التكاملية:** تتسم المكونات الثقافية بالإنحداد و الالتحام مشكلة نسفا متوازنا و متكاملأ، مع سمات الثقافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عاطف وصفي: الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت 1988 ص 85.  
<sup>2</sup> ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص326.

خامسا: القابلية للتغيير:ومن المميزات أو الخاصية الكبيرة لثقافة التنظيمية الاستجابة للتغيير و هذا على طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات و يحدث التغيير على كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد و الجماعات و تقبلهم للتغيير في الأدوات و الأجهزة و مقاومتهم للتغيير في العادات و التقاليد، منها جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية ويبطئ في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي<sup>1</sup>.

### المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية: وظائفها، محدداتها وعوامل المحافظة عليها.

سوف يتم التعرف في هذا المبحث على وظائف الثقافة التنظيمية و محدداتها و كذلك عوامل المحافظة عليها .

#### المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الكتاب على النحو التالي:

1. الثقافة التنظيمية الواضحة تلمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
  2. تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين مما تتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.
  3. تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث يؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.<sup>2</sup>
  4. بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا و فعالا لنشاط المنظمة.
- و يعدها آخرون مصدر فخرا و اعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار و التميز و تغلب على المنافسين، كما يرى فيري أن هناك بعض الوظائف بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية من حيث أنها تعمل كالأتي:

1. إحداث تغيير و دعم التطوير .

<sup>1</sup> عبد الله جليبي: المجتمع و الثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص57.

<sup>2</sup> الرتيمة. دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة جامعة الملك عبد العزيز 1421، ص58.

2. تحقيق الحوادث الشاملة حيث تعد المعايير السلوكية و القيم و التوقعات بمثابة الأثير الذي ترسل من خلاله الإدارة خططها و استراتيجياتها و أهدافها .
3. تحقيق الدافعية و يتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقديم القيم المرتبطة بالعمل .
4. تنمية روح الولاء و الانتماء للمنظمة حيث كلما كان من الممكن التعرف على القيم و الأفكار السائدة في المنظمة كلما قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأهتمام جزء حيوي منها .
5. تنمية الشعور بالأمن و ذلك من خلال سعي المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر و حوادث العمل و ليتمكنوا متن أداء عملهم بأمان، و لا يتحقق ذلك إلا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالتزام و الدعم المرئي لجهود الأمن و الصحة .
6. ترسيخ أسس تخصيص الحوافز و المركز الوظيفية .
7. تعزيز الأدوار القيادية و الإرشادية المرغوبة.<sup>1</sup>
8. تقديم إطار الفهم المشترك للأحداث .
9. تحدد السلوك المتوقع .
10. لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة، كما أنها تؤثر في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة المحيطة<sup>2</sup>.
11. تزود المنظمة و العاملين فيها بإحساس بالهوية حيث كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنهم جزءا منها .

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن، إدريس : إدارة الأعمال (نظريات نماذج تطبيقات ) . الدار الجامعية الابراهيمية، الإسكندرية 2005 ص63 عادل رشيد : الثقافة و الإدارة ، وقائع المؤتمرات العربي في إدارة منشورات ، المنظمة العربية لتنمية إدارية، 2003، ص50.

12. تقويم الالتزام برسالة المنظمة حيث أن التفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعرو بانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة و عند ذلك يشعرون بأن اهتماماتهم المنظمة التي ينتمون إليها اكبر من اهتماماتهم الشخصية و يعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

13. دعم و توضيح معايير السلوك و تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة العاملين القدامى، فالثقافة تقود أقوال و أفعال العاملين منما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من حالات و بذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة .

### المطلب الثاني: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر و الاعتبارات التي يمكن ذكر بعض منها كالتالي:

- 1- صفات الأفراد الشخصية و ما يتمتعون به من قيم و دوافع و الاهتمامات .
- 2- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة الذي يعكس على نمط الاتصال و طرق اتخاذ القرارات و كذا تدفق المعلومات من و إلى الإدارة.
- 3- المكافآت و الحوافز المادية و الأدبية التي يحصل عليها الأفراد .
- 4- الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة و التي تشمل على أساليب التفكير و طرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض و مع الأطراف الخارجية و تتكون هذه الأخلاقيات من قيم و سلوك الأفراد المستندة من العائلة و المجتمع<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة و البقاء على ثقافة المنظمة و هي:

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية ( مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) الدار الجامعية ، الإسكندرية، ص82-83.

أولاً: الإدارة العليا

ان ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فالى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة و مصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة، و كذلك المعايير السلوكية و التي تتضمن التوجهات حول العمل و فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين و سياسة الإدارة اتجاه الجودة و كذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد و الانظمة و التعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها و فلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة<sup>1</sup>

ثانياً: اختيار العاملين:

تلعب عملية استقطاب العاملين و تعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة و الهدف من عملية الاختيار هو تحديد و استخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة و الخبرات و القدرات لتأدية مهام العمل في منظمة بنجاح، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك ملائمة بين المهارات و القدرات و المعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة و أفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثراً لأداء و الفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد و الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة.

ثالثاً: المخالطة الاجتماعية

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة و بالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين و على ثقافة المنظمة و هذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء في المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس: مرجع سابق ص11.

<sup>2</sup> صالح ذياب : دراسات في الثقافة الإسلامية، دار الفكر، عمان، 1993، ص200.

### الخلاصة:

تم التعرف في الفصل على مفهومي الثقافة و الثقافة التنظيمية ، مكوناتها وخصائصها و محدداتها ووظائفها ، و عوامل المحافظة و أنواعها وعوامل المحافظة عليها اذ تبين موقعه ضمن اطار الادارة داخل المنظمة و ذلك لمواجهة التغيرات البيئية الطارئة و المشاكل و الابداع في حلها و هذا الذي سيتم التطرق اليه في الفصل الموالي من خلال عرض أساسيات الابداع الاداري و المتمثلة في مفهومه ، و عناصره و أنواعه و خصائص الفرد و المنظمة المبدعة .

## الفصل الثاني

علاقة ثقافة المنظمة بالإستراتيجية تجاه حقوق

الإنسان



تمهيد:

في هذه الفصل يتم التطرق إلي مفهوم حقوق الإنسان وعلاقتها بإستراتيجية المنظمات الدولية وكيفية إدارتها لقضايا حقوق الإنسان وكذلك يتعرض هذا الفصل بالتحليل لعلاقة الثقافة التنظيمية وتوجيهها لسياسة المنظمات الدولية الحكومية وطريقة تعاملها مع هذه القضايا.

المبحث الأول: حقوق الإنسان والمقاربة التنموية القائمة على حقوق الإنسان

المبحث الثاني: أدوار المنظمات الدولية

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية والسلوك الإستراتيجي وثقافة المنظمة

المبحث الأول : حقوق الإنسان والمقاربة التنموية القائمة على حقوق الإنسان.

المطلب الأول: مفهوم الحق والإنسان

1- مفهوم الحق:

أ- لغة: جاء في لسان العرب مادة (حقق): الحق نقيض الباطل، وجمعه حقوق وحقائق، وحق الأمر يحقه حقا أي كان منه على يقين، ويحق عليك أن تفعل كذا: يجب، واستحق الشيء: استوجبه.1

ب- اصطلاحا: يقول "جاك دونيللي" لكلمة حق في اللغة الانجليزية "Right" والكلمات المماثلة لها في اللغات الأخرى، معنيان جوهريان أحدها أخلاقي والأخر سياسي، فمن ناحية تعني أن شيئا ما صحيح ومن الناحية الأخرى تعني حقا يعود على الفرد.

وبالمعنى الأول لصحة الشيء وعندما نتحدث عن شيء صحيح فإننا نقول أن هذا العمل صحيح، أما بالمعنى الثاني وهو الحق فإننا نتحدث عن شخص يملك حقا، ونحن نتحدث بهذا المعنى الأخير فقط عندما نشير إلي الحقوق في صيغة الجمع ( حقوق Rights) وإذا كنا سنأخذ حقوق الإنسان مأخذ الجد كحقوق تعود على الفرد لأنه إنسان، فإن الخطوة الأولى هي فهم ما يعنيه أن يكون للمرء حق<sup>2</sup>.

ويضيف أيضا: "إن الحقوق هي من حقوق الملكية التي تقوم عليها دعاوى خاصة، أن للمرء حقا في (س) يعنى أن له حقا خاصة في أن يمتلك (س) ويتمتع به، وهكذا يحكم الحق العلاقة بين مالك الحق ومنفذ الالتزام، طالما كانت العلاقة مستندة على هذا الحق"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، (بيروت: دار صادر، المجلد العاشر)، ص 50-53.

<sup>2</sup> جاك دونيللي، حقوق الانسان العالمية بين النظرية والتطبيق، ترجمة مبارك علي عثمان، (ط1، 1998م) ص 21.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 21

من الناحية القانونية الحق هو سلطة أو قدرة إرادية يخولها القانون لشخص ما ضمن أطر محدودة، وهو مصلحة يحميها القانون.<sup>1</sup>

## 2- مفهوم الإنسان:

معظم الأدبيات التي تناولت موضوع حقوق الإنسان تهمل التعرض لتعريف الإنسان رغم مركزيته في التحليل. قد يبدوللوهلة الأولى أن كلمة إنسان تتسم بالبديهية والوضوح ولا تحتاج لتعريف، لكنها كانت محل جدل بين علماء البيولوجيا والفلسفة وغيرهم حتى انه تم إنشاء علم خاص بدراسة الإنسان وهو علم الأنثروبولوجيا وهذا يدل على تعقد الظاهرة الإنسانية وكل ما يرتبط بها.

أ- الإنسان لغة: جاء في لسان العرب تحت مادة (أنس)، الإنسان أصله (إنسيان) لأن العرب قاطبة قالوا في تصغيره (أنسيان)، فدلّت اليباء الأخيرة على اليباء في تكبيره، إلا أنهم حذفوها لما كثر الناس في كلامهم، وروي عن ابن عباس أنه قال: إنما سمي الإنسان أنسانا لأنه عهد إليه فنسي، والإنس: جماعة الناس، والجمع أناس، وهم الإنس، وتقول رأيت بمكان كذا وكذا إنسا كثيرا أي ناسا كثيرا.<sup>2</sup>

ب- التعريف البيولوجي للإنسان: الإنسان ينتمي إلى نوع يسمى في أدبيات البيولوجيا "Homo Sapiens" داخل هذا النوع لا وجود لفردين متطابقين جينيا (باستثناء التوأم الحقيقي)، وبالرغم من ذلك يلاحظ مجموعة من الخصائص الفيزيائية المشتركة التي تميز سكان بعض المناطق عن مناطق أخرى على وجه الأرض، إن النوع الإنساني لا يتزاوج مع الأنواع الحيوانية، إذا انه يعتبر نظام جيني مغلق.<sup>3</sup>

كما وضع المهتمون بالدراسات الأنثروبولوجية ثلاث خصائص تميز الإنسان عن الحيوان وهي:

✓ الإنسان بين باقي الحيوانات يتميز بكونه حيوان تقني "home faber" أي صانع لأدوات.

✓ الإنسان حيوان ناطق "homo loquens".

<sup>1</sup> - سقني فاكية، التنمية الإنسانية المستدامة وحقوق الإنسان، رسالة ماجستير في القانون العام، جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية الحقوق، 2010، ص 08.

<sup>2</sup> - ابن منظور، مرجع سابق، المجلد السادس، ص 10-12.

<sup>3</sup> - Hélène many, **résumé du cour d'anthropologie**, p2, disponible sur le lien:<sup>3</sup>  
19.00. /2018)4/029 ( <http://cutt.us/qfOFy>

✓ الإنسان حيوان اجتماعي يخضع لقواعد "Homo politicus" ويضيف البعض خصيصة أخرى وهي أنه كائن ذو حاجات بيولوجية "Homo économicus".

ولكن يحتاج بعض الباحثين بأن هذه المميزات غير كافية لتميز الإنسان عن الحيوان باعتبارها خصائص غريزية يمكن أن تتوفر عند بعض الحيوانات مثل الشانبانزي في استخدامه للعصا، والنحل في اتصالها باستخدام الإشارات، لهذا وضعوا علامتين حاسمتين في هذا الشأن وهما:

✓ الإنسان قادر على السلوك الأناني ومثال ذلك المعارف والفن والممارسات التي هي في معظم الأحيان منفصلة عن الاحتياجات العضوية، كما يمكنه أيضا أن يظهر نكرانا للذات إلى حدود غير معقولة، مثال ذلك الجندي الذي يسقي عدوه المصاب ماء، وكذلك المنظمات الدولية غير الحكومية مثل الصليب الأحمر، الهلال الأحمر وأطباء بلا حدود.

✓ الإنسان هو الوحيد الذي ينجز أعمالا ليست ذات فائدة ومثال ذلك مراسيم الزواج وطقوس الدفن.<sup>1</sup>

ج- **المفهوم الديني للإنسان:** ترى الأديان التوحيدية (monothéistes): أن الإنسان هو كائن مخلوق حر وفان وله روح، ومن هنا فله كرامة وتفوق عن الحيوان، كما نرى أيضا بان المصير المحصور للإنسان لا يفكر إلا الفلاسفة أمثال نيتشه وسارتر وغيرهم ممن سينهضون من خلال إعادة تأهيلهم.

ويرى الماديون أن هذا المفهوم الديني للإنسان يعتبر إهانة له باعتباره كائنا مميزا ومفضلا من الخالق الذي جعل له مصيرا ونهاية محددتين، ومستقبلا يخضع للإله.<sup>2</sup>

د- **مفهوم الإنسان عند الفلاسفة:** في اللغة اللاتينية المصطلح (humanitas) يترجم إلى الطبيعة البشرية والثقافة العامة للروح، (humanitas) تعني الصفة التي يتميز بها الكائن البشري، معظم الفلاسفة يعرفون الإنسان بأنه كل كائن له عقل. (ما هو الإنسان؟) هو السؤال الميتافيزيقي بامتياز وهويشغل العلميين كما يشغل الفلاسفة، عند اليونانيين الهدف من الفلسفة كان دوما تعليم الإنسان كيف يكون إنسانيا بمعنى كيف يتمسك بالطبيعة البشرية ومبادئها، في حين أن الفلاسفة المعاصرين منذ نيتشه Nietzsche قاموا بتغيير

<sup>1</sup> - Léon Sobel diagne, **quest-ce que l'homme**, disponible sur le lien:

[carrapide.com/academy/telecharger/tmp/Qu-est-ce-que-l-homme-leon-OK.pdf](http://carrapide.com/academy/telecharger/tmp/Qu-est-ce-que-l-homme-leon-OK.pdf) (11/03/2018)

- Ibid, p4.<sup>2</sup>

السؤال إلى الصياغة الآتية: كيف يمكن للإنسان بغض النظر عن الطبيعة البشرية أن يصبح هو نفسه يصنع نفسه بحرية، يعرف نيتشه الإنسان بأنه الحبل المشدود بين الحيوان والإنسان المثالي (Sur Homme) والحبل الذي فوق جهنم.

ويعرفه "سارتر" بأنه: "مشروع حيث لا يوجد إلا حين يحقق ذاته ولا يكون إلا في إطار المجموعة"<sup>1</sup>.

وعند الفلاسفة المسلمين يرى ابن سينا وغيره أن الإنسان حيوان ناطق وهو ليس بدنا فقط فإذا قال الإنسان (أنا أكلت) فهو يريد بذلك البدن، لكن الفلاسفة المسلمين يرون بأن الإنسان هو العقل القائم بهذا البدن ولا دخل للبدن في مسماه، فهو عبارة عن بدن ونفس تتحرك بالإرادة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم حقوق الإنسان

#### 1- نبذة تاريخية (الجزور، النشأة والتطور):

يمكن القول أن لمفهوم حقوق الإنسان مرجعية فلسفية وخلفيات تاريخية ترجع جذورها إلى فلسفة القانون الطبيعي التي راجت عند الفلاسفة اليونانيين والرومانيين والتي كانت سابقة للوجود السياسي وقيام السلطة ولا بد من الحفاظ عليها، ويمكن اعتبار العهد الأعظم (Magna Carta) سنة 1215م بداية لانتزاع بعض الحقوق الطبيعية من الحكام وتدوينها بوثائق تاريخية، وكذلك قانون الحقوق (Bill of Rights) سنة 1689 وغيرها، فالمفهوم الفلسفي الغربي لحقوق الإنسان القائم على فلسفة القانون الطبيعي كان سببا في الرأي القائل بأن حقوق الإنسان هي وليدة الفلسفة الغربية لاسيما بعد أن أسست فكرة العقل الاجتماعي وظهر المذهب الفردي في المواجهة السلطة ومنع تعسفها، وتطور الفكر الرأسمالي الذي زاد في ربط الحقوق الطبيعية بالحرية الفردية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - Dico philo, qu'est ce que l'homme? Philosophi, sur le lieu:

( 10.00.2018/03/11) <https://la-philosophie.com/qu-est-ce-que-l-homme-philosophie>

<sup>2</sup> - محمد بن علي، سؤال الإنسان في الفكر العربي الإسلامي والليبرالية الغربية: دراسة فلسفية في المفهوم والحقوق،

أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، السانوية، قسم الفلسفة، 2013، ص 9.

<sup>3</sup> - فاكية سقني، مرجع سابق، ص 06.

قبل الحرب العالمية الأولى لم تكن حقوق الإنسان مجسدة قانونيا حيث لم يهتم المجتمع الدولي بتدوين حقوق الإنسان إلا في حالات معينة كمكافحة الرق والاتجار بالرقيق وحماية الأقليات وإقرار التدخل لأهداف إنسانية في بعض الحالات، وبعد الحرب العالمية الثانية ظهرت حركة دولية لتدوين حقوق الإنسان في اتفاقيات دولية ملزمة وكان ذلك بداية بمؤتمر سان فرانسيسكو 1945م الذي أقر فيه ميثاق الأمم المتحدة لحقوق الإنسان ثم ظهر ما يسميه الفقه الشرعة الدولية لحقوق الإنسان والتي تشمل الإعلان العالمي لحقوق الإنسان 1948م، والعهدين الدوليين لحقوق الإنسان 1966 لحقوق المدنية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية، هذه الأخيرة مهدت بدورها الاعتماد عدد كبير من الصكوك الدولية المتعلقة بحقوق الإنسان على مستوى الدولي والإقليمي، تتعلق بالمرأة والطفل والتعذيب والتمييز، ويمكن الإشارة أيضا إلى أن قرار حقوق الإنسان في التشريع الوضعي بدأ بشكل فعلي مع الثورتين الأمريكية والفرنسية لاسيما الإعلان العام الفرنسي لحقوق الإنسان والمواطن 1789، الذي تأثرت به الدساتير الفرنسية والأوربية ودول أمريكا اللاتينية.<sup>1</sup>

تتمثل المصادر القانون الدولي لحقوق الإنسان في الشرعة الدولية لحقوق الإنسان Bill of Human Rights الصادرة سنة 1945، الذي يمثل الجيل الليبرالي لمنظومة حقوق الإنسان وتسمى الجيل الأول واستعملت في الإعلان لأول مرة كلمة (حقوق الإنسان).

بعد ذلك تأجج الصراع الإيديولوجي بين المعسكرين الغربي الذي ركز على الحرية والمعسكر الشرقي الذي اهتم بمركزية العدالة الاجتماعية، واستطاع هذا الأخير أن ينشر وعيا لقضية العدالة الاجتماعية، وهو ما أدى إلى ظهور العهد الدولي لحقوق الاجتماعية والاقتصادية بالتزامن مع العهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية بضغط من المعسكر الغربي، وبهذا شكّل العهدان الجيل الثاني لحقوق الإنسان.

كما ظهرت أثناء الحرب الباردة مشاكل عالم الجنوب، وبرز الاهتمام بحقوق الإنسان الجماعية في تقرير المصير، التنمية والهوية الثقافية، وهي ما يمثل حقوق الجيل الثالث، واعتبرت الحقوق البيئية والحق في السلام حقوقا الجيل الرابع التي تسعى للحفاظ على بيئته الأرض، والإنسان اليوم يسعى لضمان حقوقه

<sup>1</sup> - صالح بن عبد الله الراجحي، حقوق الإنسان وحرياته الأساسية في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي، (الرياض: مكتبة عبيكان، ط1، 2004)، ص 19-23.

بأجيالها الأربعة الليبرالية والاجتماعية والجماعية والإيكولوجية، هذا التطور تجسده ميثاق ومعاهدات دولية تشكل مع بعضها منظومة حقوق الإنسان العالمية.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص أهم الميثاق فيما يلي:

✓ اتفاقية التمييز العنصري 1965م، الاتفاقية المضادة للتعذيب 1979، الاتفاقية الأوروبية لحقوق الإنسان 1950م، الاتفاقية الأمريكية لحقوق الإنسان 1969م.

✓ بعد الحرب الباردة تمت إعادة قراءة النسق الحقوقي العالمي، وأصدرت الجمعية العامة للأمم المتحدة 1989م لائحة تدوينا لتنظيم مؤتمر عالمي ثاني حول حقوق الإنسان، حيث ركزت الوثيقة النهائية للمؤتمر على قيم عالمية في الفترة الأولى من إعلان فيينا وعلى التكامل وعدم التجزئة في الفقرة الخامسة وكذلك خاصية القوة القانونية لكل قواعد الوثيقة، فأصبحت بذلك قواعد قانونية إلزامية.<sup>2</sup>

## 2- مفهوم وخصائص حقوق الإنسان:

تعرف الأمم المتحدة حقوق الإنسان بأنها: "تلك الحقوق التي تنسب للطبيعة الإنسانية، بحيث لا يمكن للفرد أن يعيش بدونها كإنسان".<sup>3</sup>

كما يعرفها بعض الباحثين بأنها ببساطة تلك الحقوق التي يعتقد أن كل البشر ينبغي أن يتمتعوا بها لأنهم آدميون وينطبق عليهم الشرط الإنساني لأن هذه الحقوق ليست منحة من أحد، ولا يؤذن فيها من الدولة، وهذه الأخيرة لا تمنها، وإذا كانت الأنظمة القانونية تختلف من دولة إلى أخرى فإن الحقوق المقررة للإنسان هي استحقاقات لا لبس ولا غموض لها في القانون الدولي، وكل دولة مطالبة بأن تكيف أنظمتها القانونية بحيث تستوعب وتعكس وتطبق القانون الدولي الخاص بحقوق الإنسان.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- قنوفي وسيلة، حق الإنسان في الأمن بين مقاربة الأمن الإنساني ومبادئ القانون الدولي، أطروحة دكتوراه، قسم الحقوق، جامعة سطيف 2017، ص 84.

<sup>2</sup>- قنوفي وسيلة، مرجع سابق، ص 85.

<sup>3</sup>- Nations Unies, **droits de l'homme : Question et Réponse**, (New York, 1997), P 04.

<sup>4</sup>- فاكية سقني، مرجع سابق، ص 8.

ويعرفها آخرون بأنها مجموعة القيم المترابطة طبيعياً بجوهر الإنسان والمتواجدة في كرامته بحيث أنها متأثرة بالأفكار والإيديولوجيات وكذا التقدم الاجتماعي والاقتصادي لمختلف الشعوب فأصبحت غير ثابتة ومحددة بدقة نظراً للتفاوت المتباين في إيديولوجيات وثقافات مختلف الشعوب.<sup>1</sup>

ولعل أفضل تعريف يصف التجاذبات المفاهيمية للمصطلح بين مختلف الخلفيات الفكرية هو تعريف "ريشارد فولك" أستاذ القانون الدولي في مقالة بعنوان: "حقوق الإنسان" حيث يقول: "إن مفهوم حقوق الإنسان هو بمثابة حليب الأم للمجتمع الدولي، الإشكال يكمن في هذه الأيام أن حقوق الإنسان تأتي بنكهات متنوعة أكثر من القهوة والمشروبات ادن نجد الصيغة الآسيوية، الإسلامية، الاقتصادية، الأوربية، أو الأمريكية، من حقوق الإنسان، كيف تريد أن تقدم لك حقوقك الإنسانية: مع عقوبات أو تغيير النظام أو صلصة نافذة الشركات، أو ضغط أخلاقي قديم الطراز"<sup>2</sup>.

ومن أبرز المنظمات الدولية الناشطة في مجال حقوق الإنسان الأمم المتحدة بمختلف المعاهدات التي أبرمت تحت رعايتها فضلاً عن المفوضية السامية للأمم المتحدة لحقوق الإنسان، والتي تعرف حقوق الإنسان كما يلي:

حقوق الإنسان حقوق متأصلة في جميع البشر، مهما كانت جنسيتهم، أو مكان إقامتهم، أو نوع جنسهم، أو أصلهم الوطني أو العرقي، أولونهم، أو دينهم، أولغتهم، أو أي وضع آخر. إن لنا جميع الحق في الحصول على حقوقنا الإنسانية على قدم المساواة وبدون تمييز. وجميع هذه الحقوق مترابطة ومتآزرّة وغير قابلة للتجزئة.<sup>3</sup>

وتتسم حقوق الإنسان بالخصائص التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - يوسف بن عودة، علاقة التنمية الدولية بحقوق الإنسان، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 25، (ديسمبر 2016)، ص4.

<sup>2</sup> (Mars-April 2004), P 18.141- Richard Falk, **Human rights**, Foreign policy, N° 2

<sup>3</sup> - موقع مكتب المفوضية السامية للأمم المتحدة لحقوق الإنسان، متاح على الرابط:

<http://www.ohchr.org/AR/Issues/Pages/WhatareHumanRights.aspx>

تاريخ الاطلاع: 2018/04/28 الساعة 11.45

<sup>4</sup> - المرجع نفسه.



- عالمية وغير قابلة للتصرف : يعتبر مبدأ عالمية حقوق الإنسان حجر الأساس في القانون الدولي لحقوق الإنسان. وقد تم تكرار الإعراب عن هذا المبدأ الذي أبرز للمرة الأولى في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في عام 1948، في العديد من الاتفاقيات والإعلانات والقرارات الدولية لحقوق الإنسان. فقد أشير في مؤتمر فيينا العالمي لحقوق الإنسان في عام 1993، على سبيل المثال، إلى أن من واجب الدول أن تعزز وتحمي جميع حقوق الإنسان والحريات الأساسية، بصرف النظر عن نظمها السياسية والاقتصادية والثقافية .

وقد صدقت جميع الدول على واحدة على الأقل من المعاهدات الرئيسية لحقوق الإنسان، وصدق 80% منها على أربع معاهدات أو أكثر، بما يعكس موافقة الدول بشكل ينشئ التزامات قانونية عليها ويعطي تعبيراً محدداً عن عالمية الحقوق. وتتمتع بعض أعراف حقوق الإنسان الأساسية بحماية عالمية بواسطة القانون الدولي العرفي عبر جميع الحدود والحضارات. وحقوق الإنسان غير قابلة للتصرف. ولا ينبغي سحبها، إلا في أحوال محددة وطبقاً للإجراءات المرعية. فمثلاً، يجوز تقييد الحق في الحرية إذا ما تبين لمحكمة قضائية أن شخصاً ما مذنب بارتكاب جريمة.

- التآزر وغير القابلية للتجزئة :جميع حقوق الإنسان غير قابلة للتجزئة، سواء كانت حقوقاً مدنية وسياسية، مثل الحق في الحياة، وفي المساواة أمام القانون وفي حرية التعبير؛ أو اقتصادية واجتماعية وثقافية، مثل الحق في العمل والضمان الاجتماعي والتعليم؛ أو حقوقاً جماعية مثل الحق في التنمية وفي تقرير المصير، فهي حقوق غير قابلة للتجزئة ومتراصة ومتآزرة. ومن شأن تحسين أحد الحقوق أن يبسر الارتقاء بالحقوق الأخرى. وبالمثل، فإن الحرمان من أحد الحقوق يؤثر بشكل سلبي على الحقوق الأخرى.

- حقوق متساوية وغير تمييزية :عدم التمييز مبدأ شامل في القانون الدولي لحقوق الإنسان. والمبدأ موجود في جميع المعاهدات الرئيسية لحقوق الإنسان ويوفر الموضوع الرئيسي لبعض الاتفاقيات الدولية لحقوق الإنسان مثل الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة.

وينطبق المبدأ على كل شخص فيما يتعلق بجميع حقوق الإنسان والحريات، ويحظر التمييز على أساس قائمة من الفئات غير الحصرية مثل الجنس والعرق واللون وما إلى ذلك. ويستكمل مبدأ عدم التمييز بمبدأ

المساواة، على النحو المذكور في المادة 1 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان: يولد جميع الناس أحراراً متساوين في الكرامة والحقوق.

- **الحقوق والالتزامات بأجمعها:** تنطوي حقوق الإنسان على حقوق والتزامات على حد سواء. وتحمل الدول بالتزامات وواجبات بموجب القانون الدولي باحترام حقوق الإنسان وحمايتها والوفاء بها. ويعني الالتزام بالاحترام أنه يتوجب على الدول أن تمتنع عن التدخل في التمتع بحقوق الإنسان أو تقليص هذا التمتع. والالتزام بحماية حقوق الإنسان يتطلب من الدول أن تحمي الأفراد والجماعات من انتهاكات حقوق الإنسان. والالتزام بالوفاء بحقوق الإنسان يعني أنه يتوجب على الدول أن تتخذ إجراءات إيجابية لتيسير التمتع بحقوق الإنسان الأساسية. وفيما يحق لنا الحصول على حقوقنا الإنسانية، فإنه ينبغي لنا أيضاً على المستوى الفردي، أن نحترم حقوق الإنسان الخاصة بالآخرين.

### المطلب الثالث: مقارنة حقوق الإنسان للتنمية

بما أن البنك الدولي هو منظمة تنموية بالأساس<sup>1</sup> فهذه الدراسة ينبغي أن تتناول التنمية وعلاقتها بحقوق الإنسان، وكذا التحول في المقاربة التنموية نحو حقوق الإنسان خاصة بعد إعلان الحق في التنمية سنة 1986م.

#### أ- المفهوم التقليدي للتنمية:

إن الكم الاقتصادي كان دوماً هو محور عملية التنمية ولم تهتم بالإنسان باعتباره المستفيد الأول من فوائد التنمية، وكان الهم الوحيد للدول هو تحقيق أكبر معدلات النمو الاقتصادي.

التنمية الاقتصادية هي عملية الزيادة في الدخل القومي الحقيقي خلال فترة طويلة لأنه شرط ضروري لتحقيق زيادة في متوسط دخل الفرد الحقيقي.

1- هكذا يعرف البنك الدولي نفسه، للمزيد يمكن الاطلاع على الموقع الرسمي للبنك: <http://www.albankaldawli.org/ar/who-we-are>

ب- المفهوم الحديث للتنمية:

في ثمانينات القرن العشرين صار ينظر للتنمية على أنها متعددة الجوانب فبعد أن كان المعيار هو تحقيق نسبة 5% إلى 7% في معدل الناتج الإجمالي وإهمال جانب الرفاهية والعدل في توزيع الثروة، أدى هذا القصور في المفهوم التنموي إلى محاولات للتراجع عنه تدريجياً، لاسيما من قبل الدول النامية التي استطاع البعض منها في هذه الفترة تحقيق معدلات متوسطة في نمو الدخل مع تحقيق تقدم لا بأس به في عدد من المجالات الإنسانية وبالذات في مجال إشباع الحاجات الأساسية وحقوق الإنسان المرتبطة بها كالحق في الغذاء، والرعاية والصحة والعمل والمسكن.

ومن أمثلة ذلك نجاح التجربة الكورية بالمقارنة مع التجربة البرازيلية وهذا أثبت أن التضحية بحقوق الإنسان ولو بصفة مؤقتة لا تعد من مقتضيات التنمية، ونموذج كوريا جاء ليحطم النظريات التقليدية القائمة بأن حقوق الإنسان والتنمية قضيتان متناقضتان<sup>1</sup>.

ساهم إعلان الحق في التنمية سنة 1986م في التطور النظري لمفهوم التنمية حيث أوضح العلاقة بين التنمية وحقوق الإنسان بشكل صريح وربط الحق في التنمية بالإنسان باعتبار محور عملية التنمية كهدف ووسيلة وأظهرت عملية التنمية في إطارها الإنساني في حين كانت جهود المجتمع الدولي تركز على النمط التنموي الاقتصادي الذي أدى إلى عجز الدول عن تحقيق العدالة الاجتماعية وظهور انتهاكات واسعة لحقوق الإنسان والتفاوت الطبقي الذي وُلد تفككا اجتماعيا.

وقد تم إقرار الحق في التنمية من طرف الجمعية العامة للأمم المتحدة في 1986/12/04 والذي جاء بالنقاط التالية:

- ✓ التنمية هي عملية ذات أبعاد مختلفة اقتصادية، اجتماعية، ثقافية وسياسية.
- ✓ التنمية حق من حقوق الإنسان العالمية غير قابل للتصرف والتجزئة.
- ✓ الإنسان وسيلة وهدف لعملية التنمية.

<sup>1</sup> - فاكية سقني، مرجع سابق، ص 10-12.

✓ يجب على الدول وضع سياسات إنمائية وطنية ملائمة لتسيير أعمال الحق في التنمية.

- **التنمية الإنسانية:** هي عملية توسيع الخيارات التي يمارسها الإنسان في مجال الاقتصادي، الاجتماعي السياسي والثقافي كما أنها عملية محصلة في الوقت نفسه فهي توسيع الخيارات كما أنها تركز على النتائج التي يتوصل إليها والتي تشمل العيش حياة طويلة وصحية، واكتساب المعرفة والنمو الفكري.<sup>1</sup>

وقد اهتمت تقارير التنمية البشرية الصادرة عن الأمم المتحدة (UNDP)، اهتمت بالارتباط الايجابي بين التنمية الإنسانية والتمتع بالحقوق والحريات التي تعتبر من مكونات التنمية الإنسانية بالإضافة إلى الحريات السياسية مع البعدين الإنساني والبيئي وبهذا تكتمل مقومات التنمية الإنسانية ومؤشراتها.<sup>2</sup>

- **التنمية المستدامة:** عرفها تقرير (Bruntland) المعنون ب (مستقبلنا المشترك) بأنها التنمية التي تستجيب لمتطلبات الحاضر دون الإضرار بإمكانية الأجيال القادمة من إشباع حاجاتهم.

رغم الاتفاق على ضرورة ترابط البعدين البيئي والاقتصادي لتحقيق التنمية المستدامة إلا أن هناك اختلافا ظاهرا حول كيفية الوصول إلى الاستدامة:

✓ **الاتجاه الأول:** النمو كشرط أساسي لتحقيق الاستدامة، والنمو هنا هو نمو مخزون رأس المال الشامل (رأس مال صناعي؛ الآلات، ورأس مال بشري؛ المعرفة، ورأس مال هيكلي؛ الطرق، ورأس مال طبيعي بيئي).

✓ **الاتجاه الثاني:** الأولوية للحاجات الإنسانية وضرورة إشباعها، والقضاء على الفقر هو الطريق لتحقيق الاستدامة.

✓ **الاتجاه الثالث:** هو أكثر المناهج شمولية حيث يضيف عاملا ثالثا لثنائية الطبيعة والنمو الاقتصادي وهو الإنسان، حيث يصبح العاملان الأولان لخدمة الأخيرة ويصبح الهدف هو زيادة النمو دون الإضرار بالبيئة لتوسيع خيارات الإنسان الحالي والمستقبلي فالنمو الاقتصادي وحده غير كاف لتحسين نوعية الحياة ويمكن الاستشهاد بتجربة دول جنوب شرق وجنوب آسيا التي عرفت نموا

<sup>1</sup>- بن عودة يوسف، مرجع سابق، ص 10.

<sup>2</sup>- فاكية سقني، مرجع سابق، ص 37.

اقتصاديا متسارعا دون أن ينعكس ذلك على شعوبها حيث لا يزال الملايين منهم يعانون تردي أحوالهم المعيشية وهذا يؤدي إلى ضرورة الانتقال من تنمية مستدامة إلى تنمية إنسانية مستدامة.<sup>1</sup>

- **التنمية الإنسانية المستدامة:** أطلق هذا المصطلح لأول مرة في تقرير الأمم المتحدة الإنمائي سنة 1990م الذي عرفها كما يلي: "هي تنمية لا تكفي بتوليد النمو وحسب بل توزع عائداته بشكل عادل أيضا وهي تجديد للبيئة لا تدمير لها، وتمكن الناس بدلا من تهيمشهم وتوسع خياراتهم وفرصهم، وتؤهلهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر في حياتهم، إن التنمية البشرية هي في صالح الفقراء والطبيعة وتوفر فرص عمل وفي صالح المرأة فهي تشدد على النمو الذي يولد فرصا جديدة وبحافظ على البيئة وتنمية تزيد من تمكين الناس وتحقيق العدالة فيما بينهم...."<sup>2</sup>

وبهذا يمكن تمييز أربعة أسس للتنمية الإنسانية المستدامة: الإنتاجية، العدالة، التمكين ، الاستدامة.

جاء في تقرير التنمية البشرية العالمي لسنة 2004م بعنوان ( الحرية الثقافية في عالم متنوع) التأكيد على عدم وجود دليل للحريات الثقافية يملك الأدوات والمناهج الصحيحة والدقيقة لقياسها لمحدودية البيانات المتوفرة عن الحرية الثقافية التي تعتبر عنصرا جوهريا من عناصر التنمية البشرية إذ أن حرية الفرد في اختيار هويته من دون التعرض للتمييز أو المضرة، وبهذا يمكن القول أن التقارير الإنمائية (UNDP) تعتبر دليلا للتنمية الإنسانية في بعدها الاقتصادي والاجتماعي والسياسي.<sup>3</sup>

يضع برنامج الأمم المتحدة للتنمية UNDP عددا من مؤشرات قياس أساسية وهي :

1- احتمالات طول العمر وذلك حسب 4 مداخل تقييمية:

أ- احتمال مدة الحياة عند الولادة.

ب- نسبة احتمالات العيش بين الرجل والمرأة عند الولادة.

ج- النسبة المئوية للأشخاص الذين يحتمل إن يعيشوا اقل من 40 سنة.

د- النسبة المئوية من الأشخاص الذين لا يحتمل أن يعيشوا حتى سن 60 سنة.

<sup>1</sup> - قنوفي وسيلة، مرجع سابق، ص 79-80.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 80.

<sup>3</sup> - فاكية سقني ، مرجع سابق، ص 38.

2- المعرفة والتي تقوم على 04 مدا خيل أساسية:

أ- مستوى البالغين الذين يعرفون القراءة والكتابة.

ب- النسبة المقارنة بين الرجال والنساء في عدم الأمية.

ج- نسبة الأمية .

د- نسبة الأمية الوظيفية (بين النساء ) .

3- كرامة العيش والتي تقاس باستخدام 03 متغيرات:

أ-مستوى الدخل الفردي لكل فرد بالدولار الأمريكي.

ب- مستوى الدخل المشترك بين الزوجين .

ج- مستوى الفقر / الاحتياج والذي يعني:

-نسبة الذين ليس لهم ماء صالح أو رعاية صحية.

-نسبة سوء التغذية عند الأطفال (اقل من 05 سنوات).

-نسبة الذين يعيشون في بطالة مزمنة وأقل من الحد الأدنى للفقر لمدة طويلة 12شهرًا<sup>1</sup>.

وبالنظر للتركيبية المضامنية لهذه المؤشرات، يمكن القول بأن هذه المقاربة هي قائمة على أساس حاجات الإنسان ، وانطلاقا من الفلسفة الحقوقية المرتبطة بذاته، بالاستثمار في تحسين الظروف المادية والبنوية والهيكلية والإجرائية والقانونية والدستورية من أجل تمكين الإنسان - المواطن من فرص أفضل في العمل وفي السكن وفي الإعلام وفي التعليم وفي الرعاية الصحية والحصول على الغذاء الكافي والماء النظيف من أجل الحفاظ على كينونتهم كبشر وتحقيق ذاتهم المواطنة وكرامتهم الإنسانية... وهذا ما يجعل التنمية الإنسانية قائمة ومتمحورة حول مركزية الإنسان<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية عبي الرابط:

<https://www.politics-dz.com/threads/altmni-alsani-mqarb-myrfi.1696/>

بتاريخ: 2018/04/10، بتوقيت: 21.00.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

- حقوق الإنسان، التنمية الإنسانية والأمن الإنساني:

ربط التقرير الثاني حول التنمية الإنسانية لسنة 1994 بين ثلاثيتين وهي حقوق الإنسان والديمقراطية والتنمية الإنسانية. الديمقراطية هي الحركية الضامنة لتمكين مضمون دستوري وقانوني وسياسي ووظيفي لحقوق الإنسان من جهة وحقوق الإنسان والتنمية الإنسانية والأمن الإنساني "مع التنمية الإنسانية كمحرك فعلي للنشاطات و السلوكات الإنسانية والمجتمعية و الدولتية بشكل يضمن اكبر انتفاع من الحقوق ومن الحاجات لأكبر عدد ممكن من البشر.

كما يعد الأمن الإنساني الحراك الأخير في هذه الحلقة التفاعلية (حقوق الإنسان/ تنمية إنسانية/ أمن أنساني ( الهادفة لأمن الإنسان من الخوف والقهر (أو التغيرات الطارئة أو الاستثنائية التي قد تؤثر سلبا في إمكانية تحقيق كينونته وبقائه ) أو الحاجة (غياب الشروط المعرقة لانتفاع الإنسان من حقوقه الحياتية والمحقة للكرامة).

وانطلاقا من ذلك يقوم الأمن الإنساني على سبعة أبعاد وهي:<sup>1</sup>

- 1- الأمن السياسي أي غياب التعسف أو التجاوز أو القهر أو الفساد السياسي بالنظر لتمكين الإنسان من حقوقه المدنية والسياسية في ظل نظام ديمقراطي مشاركاتي.
- 2- الأمن البيئي أو وجود سياسات تمنع التلاعب بحصانة البيئة وبقائها كمجال صالح للحياة للجيل الحاضر أو الأجيال المستقبلية.
- 3- الأمن الصحي والذي يعني وجود بيئة صالحة للحياة وبها آليات للوقاية من الأمراض والأوبئة مع توفير شروط الرعاية الصحية.
- 4- الأمن الغذائي أي وجود إمكانية حصول الإنسان على الغذاء الكافي والنوعي وباستمرار لمنع بروز سوء التغذية أو المجاعة.
- 5- الأمن الثقافي أي تمكين الإنسان من هويته الدينية واللغوية والثقافية.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه.

6- الأمن الفردي أي تحقيق الإنسان لخصوصيته الذاتية.

7- الأمن المجتمعي أي احتفاظ المجتمع بتجانسه مع منع كل إشكال التمييز.

مما سبق يظهر أن التنمية الإنسانية هي مقارنة معيارية هادفة لتحقيق إنسانية الإنسان بتمكينه من الانتفاع من حقوقه وإشباع حاجاته في عالم تتسع فيه الهوية المادية بين شمال يزداد غنا وجنوب تزداد فيه الأوبئة والفقر واحتمالات فشل الدول. فحتى امن الإنسان يبقى في هذه الدول (إفريقيا خصوصا ) حلما في ظل العيش في كوايبس الكوارث الطبيعية والاقتصادية والسياسية وخاصة الإنسانية.

### المبحث الثاني: أدوار المنظمات الدولية

لماذا اختارت الدول أن تنظم نفسها بطريقة جمعية؟ نجد الجواب في النظرية الليبرالية، ضمن إطار المؤسسات والقواعد، التعاون ممكن. المنظمات الدولية هي الحلقات التي تتفاعل فيها الدول وتتعاون على حل المشكلات المشتركة. خلال سبعينيات القرن الماضي، أتحيا أنصار المؤسسات الليبراليون الجدد بشكل خاص دراسة المؤسسات الدولية مجادلين أنه حتى إذا قيدت الفوضى إرادة الدول بالتعاون، يمكن للدول على الرغم من ذلك أن تعمل معا ويمكنها أن تفعل ذلك لاسيما بمساعدة المؤسسات الدولية.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: جذور التعاون الدولي

يدرك الليبراليون الجدد أنصار المؤسسات أن التفاعل المستمر بين الدول يوفر الدافع للدول لإنشاء مؤسسة دولية. وبدورها تهذب هذه المؤسسات سلوك الدولة، وتقدم إطارا للتفاعل، وتنشئ آليات لتقليص الغش والخداع من خلال مراقبة الدول الأخرى ومعاينة الدول غير المتعاونة وتسهيل الشفافية لأعمال الدولة، فالمنظمات هي النقاط الحاسمة التي تجعل التزامات الدولة أكثر موثوقية، بتحديد التوقعات وإنشاء السمعة للتوافق.

<sup>1</sup> - كارين أ. منغست وإيفان م. أريغوين، مبادئ العلاقات الدولية، ترجمة: حسام الدين خضور، (سوريا: دمشق، دار الفرقد، 2013)، ص 274.



المنظمات الدولية مفيدة لاسيما لحل مجموعتين من المشاكل. تبرز إحدى مجموعتي المشكلات من الحاجة إلى التعاون على المسائل الفنية غير السياسية غالباً، حيث لا تكون الدول هي المجموعات الملائمة لحل هذه المشكلات. وكما يرى الباحث "دافيد ميتراني David Mitrany" أن المقاربة الوظيفية تدافع عن البناء على عادات التعاون الذي ترعاه مجموعات من الخبراء التقنيين خارج قنوات الدولة الرسمية وتوسعه، وهذا يفسر لماذا بدأ التعاون الدولي في مجالات محددة مثل الصحة والاتصالات خلال القرن التاسع عشر، والتوقع تبعاً للتفكير الوظيفي هو أن حل المشكلات في هذه المجالات التقنية (كبح الأوبئة، تسهيل خدمات البريد والبرق الدوليين) سوف ينتشر إلى القضايا السياسية والعسكرية، وسو تتشكل منظمات دولية جديدة.<sup>1</sup>

تتشكل المنظمات الدولية أيضاً حول الخيرات الجمعية\*. في "مأساة العامة" يقدم الباحث البيولوجي "غاريت هاردن Garret Hardin" قصة مجموعة من رعاة المواشي الذين يتشاركون منطقة رعي عامة، يجد كل راع أنه عقلاني اقتصادياً أن يزيد حجم قطيعه الخاص، الأمر الذي يسمح له أن يبيع أكثر في السوق. لكن إذا تبع الرعاة ما هو عقلاني فردياً، عندئذ ستخسر المجموعة: فحيوانات كثيرة ترعى الأرض ونوعية المرعى تفسد، مما يؤدي إلى إنتاج منخفض للجميع. فعندما يحاول كل شخص بشكل عقلاني أن يزيد مكاسبه الخاصة إلى الحد الأقصى، تعاني الجمعية، وفي النهاية يعاني الأفراد جميعاً. إن ما يصفه هاردن هنا بمنطقة الرعي المشتركة، هي الخير الجمعي. منطقة الرعي متاحة لكل أفراد المجموعة بغض النظر عن المساهمة الفردية. يتضمن استخدام الخيرات الجمعية نشاطات وخيارات متبادلة الاعتماد والقرارات التي تتخذها دولة واحدة تؤثر في دولة أخرى، أي يمكن للدول أن تعاني من عواقب سلبية غير متوقعة نتيجة أفعال دول أخرى. وفي الحالة الدولية، قرار الدول الغنية بمواصلة إنتاج وبيع كربون الكلوروفور الذي يستخدم في البرادات يؤثر في كل البلدان باستنزاف طبقة الأوزون.

اقترح هاردن حلاً ممكناً عديدة لمأساة الخيرات العامة المشتركة:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 275.

\* - الخيرات الجمعية: هي القرارات التي تتخذها جماعة ما أو دولة ما تؤثر في المجموعات أو الدول الأخرى. للمزيد أنظر: أحمد سعيان، قاموس المصطلحات السياسية والدستورية والدولية، مرجع سابق، ص 172. وكارين منغست وإيفان أريغوين، مرجع سابق، ص 560-561.

<sup>2</sup> - Garret Hardin, *The Tragedy of the Commons*, Science, 162, (December 13, 1968), pp 43-48.

- استخدام الإكراه أي إجبار الدول أو الناس على التحكم بالخيرات الجمعية. الدول مثلا يمكن أن تجبر الناس على الحد من عدد الأطفال الذين ينجبونهم لمنع الانفجار السكاني الذي يؤدي البيئة من خلال الاعتماد بشدة على الموارد الطبيعية القليلة.
- إعادة هيكلة أفضليات الدولة من خلال الترغيب والترهيب (المكافأة والعقوبة)، تقديم محفزات للدول من أجل الامتناع عن الانخراط في تدمير الخيرات العامة، فرض ضريبة أو التهديد بفرض ضريبة على هؤلاء الذين يخفقون بالتعاون، لنقل، بجعل الأمر لموث يعالج الملوثات أرخص من التخلص منها بلا معالجة.
- تعديل حجم المجموعة، فالمجموعات الصغيرة يمكن أن تمارس الضغط على نحو أكثر فعالية، لأن انتهاك الخيرات العامة سيلاحظ بسهولة أكبر. أديرت سياسة السكان في الصين بشأن طفل واحد للأسرة على المستوى المحلي، من خلال أفراد يعيشون في الشارع نفسه أوفي نفس بناية الشقة، أو يعملون في نفس مكان العمل. المراقبة الشديدة وباسطة هؤلاء الأفراد التي ترافقت مع ضغط اجتماعي قوي، يحتمل أكثر أن تؤدي إلى توافق مع سياسة الطفل التي تتبعها الدولة. و تبدو هذه الطريقة فعالة لمعالجة المشكلات المشتركة كالبحر، الفضاء والبيئة. لكن ليست كل المشكلات الدولية هي مشكلات خيرات جمعية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مستويات تحليل أدوار المنظمات الدولية

يمكن للمنظمات بين الحكومية، مثل الأمم المتحدة، البنك الدولي، منظمة الطيران المدني الدولية، أن تلعب دورا رئيسا على كل مستوى تحليل. في النظام الدولي، تسهم المنظمات الدولية في عادات التعاون من خلال المنظمات بين الحكومية، تغدو الدول متآلفة مع التفاعلات المنتظمة. وهذا تطور ينافح عنه أنصار النظرية الوظيفية. تحدث مثل هذه التفاعلات المنتظمة بين الدول في الأمم المتحدة. تؤسس بعض برامج المنظمات بين الحكومية، مثل برنامج المراقبة النووية في وكالة الطاقة الذرية الدولية، عمليات منتظمة لجمع المعلومات وتحليلها ومراقبة تلك التي هي وثيقة الصلة بنظرية الخيرات الجمعية بشكل خاص. وتطور بعض المنظمات بين الحكومية، مثل منظمة التجارة العالمية، إجراءات لصياغة القواعد وتسوية النزاعات ومعاينة هؤلاء الذين

<sup>1</sup> - كارين أ. منغست وإيفان م. أريغوين، مرجع سابق، ص 277.

يفشلون في إتباع تلك القواعد. وتقوم منظمات بين حكومية أخرى بنشاطات عملية تساعد على حل مشكلات دولية أساسية كبيرة. وتلعب بعض المنظمات بين الحكومية أيضا أدوارا رئيسة في التسويات الدولية وتسهيل تشكيل شبكات عابرة للحكومات والدول مؤلفة من قوى لاعبة وطنية فرعية وغير حكومية. والمنظمات بين الحكومية يمكن أن تكون المكان الذي يجري فيه التفاوض على التغييرات الكبرى في توزيع القوى الدولية.

غالبا تتقدم المنظمات الدولية بالإضافة إلى الدور كراس حربة لصياغة القواعد والمبادئ الدولية المستندة إلى همومها المشتركة والحفاظ عليها. وتحدد التوقعات بشأن سلوك الدول الأخرى. وقد تم التوصل إلى تسمية هذه القواعد والمفاهيم الأنظمة الدولية بشكل عام. وصكوك المنظمات بين الحكومية تدمج معايير وقواعد وعمليات صنع قرارات هذه الأنظمة. تساعد المنظمات بين الحكومية، من خلال ضم أعضاء النظام، على تقليص الحافز إلى الاحتيايل وتعزيز قيمة السمعة الجيدة. فمبادئ نظام حقوق الإنسان الدولي مثلا، موضحة في عدد من الاتفاقيات الدولية التي تشمل الإعلان العالمي لحقوق الإنسان. وقد تأسست بعض المنظمات الدولية، مثل الأمم المتحدة (عبر مكتبها في الهيئة العليا لحقوق الإنسان) والاتحاد الأوروبي تلك المبادئ في معايير وقواعد محددة. ورسخت عمليات مصممة لمراقبة سلوك الدول إزاء حقوق الإنسان والتوافق مع مبادئ حقوق الإنسان. وتوفر هذه المنظمات نفسها الغرض للأعضاء المختلفين.

الجدول رقم 1: أدوار المنظمات الدولية

المستوى	الدور	المثال
في النظام الدولي	تساهم في عادات التعاون	العمل ضمن منظومة الأمم المتحدة
	المشاركة في جمع المعلومات والمراقبة	يجمع البنك الدولي الإحصائيات الاقتصادية، تراقب وكالة الطاقة الذرية الدولية حركة المواد النووية.
	المساعدة في تسوية النزاع	منظمة التجارة الدولية أو محطة العدل الدولية التي تتدخل لفض النزاعات

<p>الحملة لتحسين المناعة ضد أمراض الأطفال، التي تديرها منظمة الصحة العالمية، مخيمات اللاجئين التي تديرها الهيئة العليا للاجئين في الأمم المتحدة</p>	<p>القيام بنشاطات عملية</p>	
<p>مجلس الوزراء الأوروبي يستضيف منتديات نظام التجارة الدولية ونظام الغذاء العالمي</p>	<p>تخدم كمكان للتفاوض يؤدي إلى خلق أنظمة دولية</p>	
<p>دول الشمال تستخدم الأمم المتحدة لتوزيع مساعدات التطوير الدولية</p>	<p>تستخدم بواسطة الدول كأداة في السياسة الخارجية</p>	
<p>الولايات المتحدة تشرع العمل العسكري في كوريا وفي حرب الخليج الأولى من خلال الأمم المتحدة</p>	<p>تستخدم بواسطة الدول لإضفاء الشرعية على السياسة الخارجية</p>	<p>فيما يتعلق بالدول</p>
<p>تستدير الدول الصغيرة إلى المنظمات بين الحكومية في غياب الشبكات الدبلوماسية بين طرفي المشكلة</p>	<p>تحسين المعلومات المتوفرة للدول</p>	
<p>العقوبات ضد جنوب أفريقيا وروسيا والعراق وصربيا وإيران</p>	<p>معاينة الدول للعمل في طرق محددة</p>	
<p>يتعلم مندوبو الأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي المعايير الدبلوماسية</p>	<p>المكان الذي يمكن فيه للأفراد أن يتألفوا مع المعايير الدولية</p>	<p>فيما يتعلق بالأفراد</p>
<p>يتم تعليم المشاركين في اللقاءات الدولية</p>	<p>المكان الذي يصبح فيه الأفراد متعلمين حول نقاط التشابه والاختلاف الدولية</p>	

**Source:** Margaret P. Karns and Karen A. Mingst, **The United States and Mutilateral Institutions: Patterns of Changing Instrumentality and Influence**, (London: Unwin Hyman, 1990, 366pp).<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية وثقافة المنظمة

إن المنظمات الدولية باعتبارها فواعل عقلانية ذات أهداف فمن البديهي أن تنتهج إستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف. والإستراتيجية كخطة بعيدة المدى تسمح للمنظمات الدولية بالوصول إلى غاياتها، وهنا يمكن ملاحظة شتى السلوكيات التي تتصرف من خلالها هذه المنظمات ودراستها حتى صار يمكن التحدث عن مصطلحات مثل الإدارة الإستراتيجية والإستراتيجية السلوكية Behavioral Strategy. وهذا المبحث يحاول استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات المنظمات الدولية.

### المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية

#### 1- مفهوم الاستراتيجية واستراتيجية المنظمة:

اشتقت كلمة استراتيجية Strategy من كلمة strategos وتعني فن القيادة. وقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى انها شملت العديد من العلوم والميادين، ولم يعد استخدامها قاصرا على العمليات العسكرية بل نجده قد امتد الى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة والاقتصاد والاجتماع والإدارة.

إيغور أنسوف Igor Ansoff المختص في استراتيجية المؤسسات يعرف الاستراتيجية بأنها عبارة عن تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الاعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - متاح على الرابط: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/03058298900190030210>

(2018/04/01)، 15.00.

<sup>2</sup> - شاكر تركي أمين، محاضرات الإدارة الإستراتيجية، محاضرات غير منشورة، ص 3.

أما الإدارة الاستراتيجية فيعرفها ثومبسون واستركلاند بأنها تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية<sup>1</sup>.

## 2- مقومات الإدارة الاستراتيجية:

إن تحقيق الإدارة الاستراتيجية الناجحة يتطلب منها توفر عدد من المقومات الرئيسية منها: خطة استراتيجية، منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز، أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار، هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة. تتبع أهمية الإدارة الاستراتيجية من متابعة وتقييم أداء المنظمة، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية، إلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف، تقوم الإدارة الاستراتيجية بتجديد مركز المنظمة الاستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة، ويعتبر التكامل الاستراتيجي شرطا جوهريا للكفاءة والفعالية.

إن المنظمات بصفة عامة، أثناء عملة صنع القرار تأخذ في الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية، إذ تقوم بتحليل العوامل الخارجية بالإضافة إلى العوامل الداخلية والتي من بينها الثقافة التنظيمية، فما هو دور الثقافة التنظيمية في عملية صنع القرار؟

## المطلب الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بعملية صنع القرار

قام المختصان في علوم التسيير شستر بارنار Chester Barnard وهربرت سايمون Herbert Simon بالتأكي على وضع أسس جديدة تتناسب مع اعتبار المنظمة نظاما اجتماعيا هادفا يقوم على أساس اتخاذ القرارات التي تواجه المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها، كما شاركها في صياغة الأثر البيئي "Envirenemental effect" وأبرزها أهمية النظام المفتوح "OPEN SYSTEM" في إطار التفاعل المتبادل

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 3.

بين المنظمة والبيئة، ويمكن إجراء مقارنة بين المنظمة المفتوحة والمنغلقة على نفسها لبيان الفائدة التي تعود على العمل والعاملين والعاملين من تبني سياسة ثقافة المنظمة المفتوحة، فنجد أن المنظمة المفتوحة هي المنظمة التي تتجاوب مع بيئتها وتتصف بالمرونة في ممارستها، وهي التي تصغي إلى عملائها ومورديها والعاملين فيها والمتعاملين معها بروح متفتحة والاستفادة من ممارساتها من العلاقة وما توفره لها من معلومات.

### 1- مفهوم اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني، فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى واختيار القرار الأنسب والأفضل.

ولكن تجدر الإشارة هنا، إلى أن الكثير من القرارات الهامة في المؤسسة لا يتم اتخاذها عادة من قبل فرد واحد، بل يشارك في اتخاذها العديد من العاملين من مختلف المستويات وفي مراحل مختلفة من عملية اتخاذ القرار، فبالإضافة إلى الرؤساء التنفيذيين والمديرين، هناك الاستشاريون والخبراء والفنيون وغيرهم الذين يسهمون بدور كبير في عملية اتخاذ القرارات من خلال تزويد القادة الإداريين بالمعلومات الفنية والمقترحات والأفكار والنصائح والمشورة، التي لا غنى عنها في معالجة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية التي تزداد صعوبة وتعقيدا باستمرار، وهكذا فالقرار الذي هو نتاج لعملية اتخاذ القرار هو حصيلة جهود متكاملة من الآراء والأفكار والاتصالات والمشاورات والدراسة التي تتم في مختلف مستويات المؤسسة.<sup>1</sup>

يمكن القول أنه لتعريف عملية اتخاذ القرار في المنظمة لا يكتمل إلا إذا توفرت مجموعة من العناصر وهي: التفكير لأن اتخاذ القرار عملية ذهنية، وجود مشكلة يجب حلها وجود بدائل تحول المسألة إلى أمر واقع ليس أمام المنظمة خيار سوى القبول به.

<sup>1</sup> - شتاتحة عائشة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، الملتقى العلمي الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، أيام 14-15 أبريل 2009، ص 3.

ب- نماذج اتخاذ القرار: إن أهم النماذج التي تناولت موضوع اتخاذ القرار من خلال مساهمة "هيريت سايمون" (Herbert Simon)، فقد ميز "هيريت سايمون" بين نموذجين لاتخاذ القرارات:

- النموذج الراشد (Rational): وبموجب هذا النموذج يقوم المدير بالخطوات المتتابعة:

✓ تعريف المشكلة (التحري).

✓ وضع حلول، وتقييمها (التصميم).

✓ اختيار الحل الأنسب.

✓ التنفيذ والمتابعة.

ويستند هذا النموذج إلى افتراض أن المدير يحاول تحقيق الأمتل والأفضل حين اتخاذ قرار ما من خلال تطوير أفضل حل ممكن.<sup>1</sup> وهذا النموذج حسب رأي سايمون يفترض أن المدير:

✓ لديه معرفة وعلم تام بجميع البدائل الممكنة.

✓ لديه معرفة كاملة عن نتائج كل بديل.

✓ لديه منظومة ثابتة من الأفضليات لهذه النتائج.

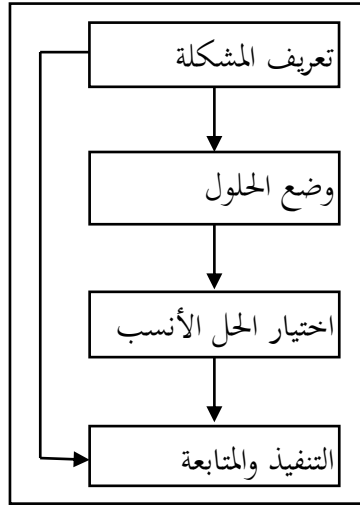
✓ يمتلك مقدرة حسابية لمقارنة النتائج وتقرير ما هو الأفضل.

وقد أكد سايمون أن الرشد الكامل مناقض ومخالف للواقع، واقترح الرشد المحدود "Bounded Rationality" لأن المدير يواجه قيود ومحددات كثيرة في عملية اتخاذ القرارات، بعضها شخصية والبعض الآخر بيئية وتعمل جميعها دون تحقيق الرشد الكامل في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص 4.



الشكل رقم 1: النموذج الراشد في اتخاذ القرارات.



المصدر: شتاتحة عائشة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، الملتقى العلمي الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، أيام 14-15 أبريل 2009، ص5.

#### -النموذج الإرضائي (Satisficing) أو نموذج الرجل الإداري (Administrative man):

وبموجب هذا النموذج يسعى المدير للوصول إلى قرار معقول (مُرْضي وليس مثالي)، يتوقف بحثه عن البدائل عند توصله إلى بديل معقول يقتنع انه مناسب على الرغم من احتمال وجود بدائل أفضل.

ويعرف بالنموذج المفتوح لاتخاذ القرار والذي يتخذه الرجل الإداري، وهذا النموذج تبنته النظرية السلوكية في اتخاذ القرار، والتي نظرت إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح متفاعل مع البيئة التي يعمل ضمنها (متأثراً ومؤثراً).

ويتميز النموذج المفتوح في اتخاذ القرار بأن عملية اتخاذ القرار فيه تتم بصورة ديناميكية فيها ضمن إطار عام فيه هدف وبدائل معينة لتحقيقه، ويرى سايمون أن النموذج الثاني هو الطريقة السائدة في اتخاذ القرارات الإدارية في شتى المؤسسات بسبب صعوبة حصر كل البدائل الممكنة، ومعرفة جميع النتائج لكل بديل، وبسبب الوقت والجهد والقدرة الذهنية التي تتطلبها عملية اتخاذ قرارات مثلى بطريقة راشدة، هذا بالإضافة إلى وجود عوامل غير رشيدة (Irrational) مثل قيم متخذ القرار وشخصيته ودوافعه وميوله.

• خطوات عملية اتخاذ القرار الإداري:

بناء على ما تقدم وللوصول إلى القرار الصحيح للمواقف الإدارية، تنطوي عملية اتخاذ القرارات على مجموعة من الخطوات تشكل مخرجات كل خطوة، مدخلات الخطوة التالية وصولاً إلى المخرج النهائي أي القرار الرشيد، ويمكن حصرها في المؤسسة على النحو التالي<sup>1</sup>:

✓ تحديد صياغة المشكلة.

✓ البحث عن الحل ( تحليل المشكلة وإيجاد البدائل (الحلول) المختلفة لحلها).

✓ تقييم كل بديل.

✓ اتخاذ القرار ( اختيار البديل الأمثل).

✓ تنفيذ القرار وتابعته.

ج- **العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار:** يمكن تلخيص أهم العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار في عوامل داخلية وعوامل خارجية، سوف نحاول التطرق في بقية الدراسة إلى عنصر ثقافة المنظمة الذي يمثل عادات وتقاليد ورموز... الخ معينة خاصة بكل منظمة دون منظمة أخرى، فيما نكتفي بتوضيح أهم العوامل الأخرى بالذكر فقط دون تفصيل:

- **العوامل الداخلية:** تبدأ من عملية التسيير في حد ذاتها من تخطيط تنظيم - توجيه- رقابة وما يحيط بها من ظروف تميز البيئة الداخلية سواء كانت تأكد، مخاطرة، أو عدم التأكد، كما أن هناك عوامل تخص متخذ القرار نفسه شخصية ونفسية، وعوامل تتعلق بخصائص المنظمة كمبادئ التنظيم، حجم المنظمة، درجة تطور نظم المعلومات الإدارية... الخ، كلها عوامل مركزها ثقافة المنظمة، أو تكون متكاملة مع ثقافة المنظمة.

- **العوامل الخارجية:** منافسة، القوانين التشريعية الظروف الاقتصادية والعلاقات الاجتماعية، عادات وتقاليد (ثقافة)، التطورات الفنية، شروط الإنتاج... الخ.

<sup>1</sup> - شتاتحة عائشة، مرجع سابق، ص 6.

## 2- ثقافة المنظمة والسلوك وعلاقتها باتخاذ القرار:

بما أن الثقافة تشكل من مجموع القيم والمبادئ التي تحكم سلوكيات الفرد، والجماعة وذلك من اجل التفريق بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، وما هو جيد وما هو سيء تعرف الأخلاق على أنها القيم والمبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ، فلا يمكن إنكار أن اتخاذ القرار سلوك منطقي في المنظمة بعد مرحلة من التفكير في الحلول الممكن أن تصادف متخذ القرار بتصويب الحلول من منطلق التفريق بين المرغوب والممنوع بالموزات بين ثقافة المنظمة والقرار المناسب، وتختلف الأخلاق عن السلوكيات التي يحكمها القانون، فالقاعدة القانونية تظهر مجموعة من المبادئ التشريعات التي تصف كيف يتصرف الأفراد على نحو مقبول في المجتمع.

ومع احتمال وجود منطقة مشتركة بين القواعد القانونية والقيم في المنظمة، قد تكون واسعة أو ضيقة، ويتوقف ذلك على قوة كل منها (القانون، القيم) المستمدة من النظم في المجتمع ودور الأفراد والمنظمات في صياغة هذه النظم، ومن ثم يتوقف تطبيق المعايير الأخلاقية بدرجة أساسية على استعداد الأفراد وإقناعهم وتمسكهم بها وليس من الضروري أن تحميها قواعد قانونية حيث تستطيع القواعد القانونية أن تعطي السلوكيات الرسمية في المنظمة وليس جميع المعايير الأخلاقية (القيم) التي يلتزم بها الأفراد في المنظمة<sup>1</sup>.

تقوم عملية اتخاذ القرار الإداري على عدة خطوات، هي: تحديد وصياغة المشكلة، البحث عن الحل تقييم كل بديل، اتخاذ القرار أو اختيار البديل الأمثل، وأخيرا تنفيذ القرار ومتابعته. ويؤكد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات من مختلف المستويات في عمليات اتخاذ القرار، من خلال تزويد المديرين بالمعلومات الفنية والمقترحات والأفكار والنصائح والمشورة، وهناك عدة عوامل مؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري وتزيد من صعوبته وكلفة هذه العملية وأحيانا تقود إلى قرارات خاطئة، بعضها عوامل داخلية وبعضها خارجية، وبعضها الأخر سلوكي أو إنساني وعوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة وبما أن اتخاذ القرارات هو صلب العملية الإدارية التي تختص لمواجهة المشكلات

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، (الدار الجامعة، 2002-2003)،

فان استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات يعد من أهم الأغراض التي تحتفظ المؤسسات بالبيانات من أجلها.

تعتبر ثقافة المنظمة بمثابة دليل عمل، فالتحدي الرئيس الذي تواجهه الإدارة الإستراتيجية هو صياغة دقيقة لعلاقة إستراتيجية الأعمال بثقافة المنظمة، كما أنها معيار للسلوك حيث أن السلوك الإنساني يتأثر بمؤثرات بعضها داخلي والآخر خارجي هي نفسها العوامل التي قد تؤثر في عملية اتخاذ القرار وكلاهما يتطلب استجابة حركية وعقلية من جانب الإنسان كما يتأثر بالخبرة وكمية ونوع المعلومات المتاحة وبالتالي بالثقافة هنا تلعب دور المحدد لما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات عبر مختلف المستويات داخل المنظمة، بالإضافة إلى إعطاء هوية للمنظمة، والهوية القوية للمنظمة تفضل أن يكون الجو السائد في داخلها يسوده التماسك والترابط بين الأفراد في مختلف المستويات بالإضافة إلى توفر نظم اتصال فعالة تكون في كل الاتجاهات ودائمة، مما يساعد على تدعيم هذا الترابط الحاصل، ونميز للمنظمة هويتان مادية ومعنوية حيث تتمثل الأولى في شكل "الهيكل والنظم بما في ذلك عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وما تقدمه المنظمة كمخرجات من سلع أو الخدمات" أما الهوية المعنوية فتشكل من المكونات الثقافية للمنظمة "كتاريخ المنظمة، الفرق الثقافية القيم، الأساطير، الطقوس والشعائر، الإشاعات".

تختلف شدة استجابة العاملين في التنظيم خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية من خلال الاستجابة والفعالية تختلف شدة استجابة العاملين في التنظيم خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية من خلال الاستجابة والفعالية معها ودرجة قوة ثقافة المنظمة.

نستطيع القول إن نظرية القرارات ما هي إلا علم وفن صناعة القرار الإداري الذي يتناول أسس وقواعد عملية اتخاذ القرار الإداري ومبادئ صياغة ومتابعة تنفيذه، وتقوم هذه النظرية على مدخل كمي منظم ومتناسق وموضوعها عملية اتخاذ القرار وفقا لمعايير وأهداف محددة مسبقا وبمراعاة مؤثرات معينة قد تتدخل في مراحل صنع القرار.

### خلاصة الفصل

مما سبق تناوله في هذا الفصل يتبين أن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كُفأة يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة حيث تؤثر بشكل ايجابي في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعده اتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ القرارات الإدارية ما يجعلها تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر من التكاليف والمعوقات. وبهذا تتمكن المنظمة الدولية من أداء الأدوار المنوطة بها بكفاءة عالية.

توفر الثقافة التنظيمية مناخا تنظيميا ملائما لاتخاذ قرارات صعبة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومركز صنع القرار، ما يسمح لها بالإصغاء إلى عملائها ومورديها والعاملين فيها والمعاملين معها وذلك بالاستفادة من المعلومات التي توفرها لها صفة الانفتاح فتكون أي خطوة أو قرار تتخذه مدروسا وتحكمه ظروف معينة ما يسمح لها بإبعاد عدم التأكد عن الظروف المحيطة بها.

لذلك فقضايا حقوق الإنسان تخضع للمنطق العقلاني في سلوك المنظمة، فقد تحظى بالاهتمام وبالتالي توضع لها أجندة خاصة بها، ويمكن أن تكون مهمشة، وهذا تبعا لأهداف المنظمة، دون إغفال الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية.

## الفصل الثالث

تأثير الثقافة التنظيمية في البنك الدولي على

قضايا حقوق الإنسان

### تمهيد

تشهد الساحة الدولية وجود عدد كبير من المنظمات الدولية، تلك البيروقراطيات القوية في تأثيرها تعمل على معالجة العديد من القضايا سواء كانت لها علاقة بالمهمة أو الرسالة الأساسية لها أو كانت من القضايا ذات الطبيعة العالمية أو ما يسمى في أدبيات العلاقات الدولية القضايا العابرة للحدود كالإرهاب والجريمة المنظمة والأوبئة الفتاكة والمسائل البيئية، بالإضافة إلى قضايا حقوق الإنسان. ولا شك أن البنك الدولي منظمة دولية لها أهمية على المستوى العالمي تتأثر بالنسق الدولي والمسائل ذات البعد العالمي.

يبحث هذا الفصل في الثقافة التنظيمية داخل البنك ومدى تأثيرها على التوجه العام في استراتيجيته في التعامل مع قضايا حقوق الإنسان، وذلك من خلال المباحث الآتية:

- المبحث الأول: التعريف بالبنك الدولي؛
- المبحث الثاني: مكانة حقوق الإنسان في البنك الدولي؛
- المبحث الثالث: تأثير ثقافة المنظمة في البنك الدولي على حقوق الإنسان.

## المبحث الأول: تعريف البنك الدولي

يعد البنك الدولي للإنشاء والتعمير الذي انبثق عن مؤتمر "بريتون وودز" "Bretton woods" سنة 1944 إحدى المؤسسات المالية التابعة للأمم المتحدة، والتي أوكلت لها في السنوات الأولى من إنشائها مهمة إعادة التعمير والبناء للاقتصاديات المتضررة من الحرب العالمية الثانية ثم توسعت مهامه لتشمل تقديم مختلف أنواع القروض إلى دول العالم الثالث.

وسعى منه لتوفير الموارد اللازمة واستكمال نشاطه وتحقيق أهدافه إنشأ البنك الدولي مؤسسات متعاونة معه ومرتبطة به ارتباط وثيقاً أهمها: البنك الدولي للإنشاء والتعمير، هيئة التنمية الدولية، مؤسسة التمويل الدولية، المركز الدولي لتسوية المنازعات الاستثمار، الوكالة الدولية لضمان الاستثمار.

## المطلب الأول: نشأة البنك الدولي للإنشاء والتعمير وأهدافها:

### 1- نشأة البنك الدولي للإنشاء والتعمير:

لقد تم إنشاء البنك الدولي للإنشاء والتعمير بمقتضى اتفاقية مؤتمر "بريتون وودز" "Bretton woods" التي عقدت فعاليتها بولاية نيوهامبشير الأمريكية بين 01 و 22 جويلية 1944م، وقد حضر هذا المؤتمر 44 دولة لبحث أسس نظام النقد الدولي وقواعد التعاون الاقتصادي بين الدول بعد الحرب العالمية الثانية.<sup>1</sup> وقد أثرت عدة قضايا للنقاش أهمها: حجم رأس مال البنك، شروط العضوية ودوره، ومن المواضيع التي أثرت للجدل قضية تسمية المؤسسة، حيث اقترحت بريطانيا تسميتها ب: المؤسسة الدولية للتعمير والتنمية، أما فرنسا فضلت اسم المؤسسة المالية الدولية للتعمير والتنمية، فيما فضلت السلفادور تسمية الهيئة الدولية لضمان الاستثمار، وأخيراً استقر الرأي حول اسم البنك الدولي للتعمير والتنمية، في حين أن التسمية الشائعة هي البنك الدولي للإنشاء والتعمير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ياسين عبيدات، تقييم مجموعة البنك الدولي في تمويل التنمية المستدامة في البلدان المنخفضة الدخل، (رسالة

ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف)، ص 55.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 56.



وبعد أن تم التوقيع على اتفاقية بريتون وودز من قبل 28 دولة من أصل 44 حضرت المؤتمر بدأ البنك أعماله بتاريخ 25 جوان 1946م، وتم ربطه بالأمم المتحدة بمقتضى اتفاق في 15 نوفمبر 1947م.

ونزولا عند رغبة الرئيس الأمريكي ترومان تقرر أن يكون مقر البنك الدولي في مدينة واشنطن العاصمة، وان يكون رئيسه أمريكي الجنسية، وخلال فترة الخمسينات والستينات كانت أولوية البنك الدولي تسهيل إعمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية بمنح قروض لمشروعات تنمية البنية الأساسية.

وبعدها بدأ يقدم قروضا ومساعدات إئمانية للبلدان المتوسطة الدخل التي يمكنها دفع أسعار فائدة قريبة من أسعار الفائدة في الأسواق، كما يقوم بإقراض الموارد المالية بشروط قريبة من شروط البنوك التجارية فقط إلى حكومات البلدان الأعضاء، أو بموجب ضمانات من حكومات البلدان الأعضاء مع العلم أن هذه القروض يجري تسديدها.

وانطلاقا من السابق يمكن تعريف البنك الدولي للإنشاء والتعمير على انه: المؤسسة الاقتصادية الكفيلة بتحقيق التنمية الاقتصادية وتحسين مستويات المعيشة للدول الأعضاء عن طريق توفير الائتمان الطويل والمتوسط الأمد والمشورة الفنية للمشروعات التنموية.<sup>1</sup>

### 2- أهداف البنك الدولي للإنشاء والتعمير:

يمكن تلخيص أهداف البنك الدولي للإنشاء والتعمير فيما يلي:

- تقديم المساعدات المالية لإعمار البنى التحتية التي دمرت خلال الحرب العالمية الثانية.
- تشجيع حركة الاستثمارات الدولية من خلال تحفيز ودعم الاستثمارات الخاصة للمساهمة في تمويل المشاريع الإنتاجية.
- المساهمة في تحقيق النمو المتوازن للتجارة الدولية في الآجال الطويل.

<sup>1</sup> - عبيدات ياسين، مرجع سابق، ص 56.

- تمويل ودعم برامج التنمية في البلدان النامية بما في ذلك تقديم المعونات الفنية والاستشارية خاصة في الحالات التي لا تتوفر فيها الخبرات المتخصصة لبعض المشاريع الاستثمارية.
- مساعدة الدول النامية في تقليل الفقر وتوسيع عملية التنمية المستدامة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التنظيم الإداري للبنك الدولي للإنشاء والتعمير

#### 1- نظام العضوية:

يبلغ أعضاء البنك الدولي للإنشاء والتعمير 184 عضواً، ويمكن تقسيم الدول الأعضاء إلى أعضاء أصليين، وأعضاء منضمين، فالأعضاء الأصليين هم الدول التي اشتركت في مؤتمر بريتون وودز، وقامت بإيداع وثائق التصديق قبل 31 ديسمبر 1945، والجدول الموالي يوضح أعضاء البنك الدولي الأصليين والمبالغ المكتتب فيها برأس المال.

#### الجدول رقم 2: أعضاء البنك الدولي الأصليين والمبالغ المكتتب فيها برأس المال

أعضاء البنك الدولي الأصليين والمبالغ المكتتب فيها برأس مال البنك سنة 1945 (المبالغ: مليون دولار أمريكي)<sup>2</sup>.

الدولة	مبلغ الاكتتاب	الدولة	مبلغ الاكتتاب	الدولة	مبلغ الاكتتاب
الو-م-أ	3175	كوبا	35	بوليفيا	7
المملكة المتحدة	1300	كولومبيا	35	العراق	6
الاتحاد السوفياتي	1200	يوغسلافيا	40	الإكوادور	3.2

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص 56.

<sup>2</sup>- ياسين عبيدات، مرجع سابق، ص 57.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية في البنك الدولي على قضايا حقوق الإنسان

3	إثيوبيا	50	نيوزلندا	600	الصين
2	الدومينيكان	50	النرويج	450	فرنسا
2	كوستاريكا	65	المكسيك	400	الهند
2	غواتي مالا	24	إيران	325	كندا
2	هايتي	25	اليونان	275	هولندا
10	هندوراس	35	الشيلي	225	بلجيكا
1	أيسلندا	-	الدانمارك	200	استراليا
0.2	بنما	10.5	فنزويلا	100	جنوب إفريقيا
0.8	باراغواي	10.5	أورغواي	125	بولندا
0.8	نيكاراغوا	17.5	بيرو	105	البرازيل
0.5	ليبيريا	15	الفلبين	125	تشيكوسلوفاكيا
		10	لوكسمبورغ	40	مصر

المصدر: موقع البنك الدولي [www.worldbank/bird](http://www.worldbank/bird)

- شروط الانضمام إلى البنك الدولي:

✓ الشرط الأول: أن تكون الدولة طالبة العضوية دولة مستقلة.

✓ **الشرط الثاني:** أن تكون الدولة طالبة العضوية عضو في صندوق النقد الدولي، وهذا حسب اتفاقية

تأسيس البنك الدولي للإنشاء والتعمير.<sup>1</sup>

### 2- الهيكل التنظيمي للبنك الدولي:

يشرف على تنظيم وسير الأعمال في البنك الدولي الهيئات التالية:

أ- **مجلس المحافظين:** حيث تقوم كل دولة عضو في البنك الدولي بتعيين محافظ ونائب له لمدة خمس سنوات، ويجتمع المجلس مرة كل سنة، وقد جرت العادة أن يعقد هذا الاجتماع في واشنطن العاصمة سنتين متتاليتين من بين كل ثلاث سنوات، على أن يعقد اجتماعات أخرى بناء على طلب المديرين التنفيذيين وذلك بناء على طلب خمس دول أعضاء، أو دول أعضاء تملك ربع المجموع الكلي للأصوات.<sup>2</sup>

ويعتبر نصاب اجتماع مجلس المحافظين صحيحا إذا حضرته أغلبية من المحافظين، تمثل ما لا يقل عن ثلثي المجموع الكلي للأصوات وتشمل صلاحياته رسم السياسة العامة لنشاط البنك، واتخاذ القرارات بشأن القضايا الرئيسية المتعلقة بسياسات البنك كقبول أعضاء جدد أو وقف عضوية أعضاء حاليين، ولاتخاذ قرارات تتعلق بزيادة أو تخفيض أسهم رأس المال المصرح به، وتقرير توزيع الدخل الصافي للبنك، وكذلك المصادقة على البيانات المالية والميزانيات.

ب- **مجلس المديرين التنفيذيين:** ويتكون من 24 مديرا تنفيذيا يمثلون حكومات البلدان الأعضاء، حيث يعين كل بلد من البلدان الخمس\* التي تمتلك أكبر عدد من أسهم البنك مديرا تنفيذيا، أما الباقيون البالغ عددهم 19 مديرا تنفيذيا فتنخبهم مجموعة من البلدان الأعضاء الأخرى في عملية انتخاب تجرى كل سنتين، وتشكل بعض البلدان كالصين وروسيا والمملكة العربية السعودية مجموعات بلدان منفردة، في حين تنظم بلدان أخرى معا في مجموعات بلدان متعدد.

<sup>1</sup> - اتفاقية إنشاء البنك الدولي للإنشاء والتعمير، المادة 2، البند 1.

<sup>2</sup> - اتفاقية تأسيس البنك الدولي للإنشاء والتعمير، المادة 5، البند 2.

\*- هذه البلدان هي: الو.م. أ، المملكة المتحدة، اليابان، روسيا، ألمانيا.

وتتمثل مهام مجلس المديرين التنفيذيين في مباشرة الصلاحيات التي يخولها اياه مجلس المحافظين، وتعد اجتماعات المجلس مرتين في الأسبوع على الأقل للإشراف على عمل البنك بفرض الموافقة على القرض والضمانات والسياسات الجديدة، واستراتيجيات المساعدة القطرية والاقتراض والقرارات المالية.

**ج- رئيس البنك:** جرت العادة أن يكون رئيس البنك الدولي أمريكي الجنسية، وهذا بمقتضى اتفاق غير مكتوب<sup>1</sup>، في حين يكون رئيس صندوق النقد الدولي أوروبي الجنسية، ويتم انتخاب رئيس البنك الدولي لفترة خمس سنوات قابلة للتجديد من قبل المديرين التنفيذيين، ويتولى رئيس البنك إدارة مناقشات مجلس المديرين التنفيذيين، ولا يكون له صوت عند التصويت، ولكن في حالة تساوي الأصوات فإن رأيه يكون مرجحاً، ويشترك في اجتماعات مجلس المحافظين، ويكون مسؤولاً عن توظيف وعزل الموظفين الذين يعملون تحت إدارته، ويضطلع بمهمة إدارة البنك بوجه عام، ويدير رئاسة البنك الدولي في الوقت الحالي "جيم يونغ كيم Jim Yong Kim" منذ سنة 2012.

**د- المجلس الاستشاري:** طبقاً لاتفاقية تأسيس البنك الدولي يتكون المجلس الاستشاري من عدد لا يقل عن سبعة أشخاص يختارهم مجلس المحافظين لمدة سنتين، ويجوز إعادة تعيينهم، ويجتمع المجلس مرة واحدة في السنة، ويتضمن لجان استشارية في النواحي البنكية والتجارية والصناعة والعمالية والزراعية، ويختص المجلس الاستشاري بتقديم المشورة للبنك في الأمور الخاصة بالسياسة العامة.

**هـ- موظفو البنك:** يعمل بالبنك الدولي ما يزيد عن 9300 موظف ينتمون إلى 165 بلداً، بما في ذلك خبراء الاقتصاد والتربية علماء البيئة، المحللين الماليين، العلماء المختصين في علم الإنسان والمهندسين<sup>2</sup>، ويشكل موظفو البنك من رعايا البلدان النامية 62% من مجموع الموظفين يشغلون 47% من مناصب الإدارة والمناصب الفنية العليا<sup>3</sup>.

لقد تم التركيز على مؤسسة البنك الدولي لإنشاء والتعمير BRD انظرا لكونه المؤسسة الأهم في مجموعة البنك الدولي، لذلك في بقية هذا البحث عند إطلاق لفظ البنك الدولي فيقصد به IBRD .

<sup>1</sup>- La Banque mondiale, **Guide de la banque mondiale**, (Paris : de Bozck, 2005), p 09.

<sup>2</sup>- ياسين عبيدات، مرجع سابق، ص 60.

<sup>3</sup>- البنك الدولي، التقرير السنوي، 2009، ص 63.

### المبحث الثاني: حقوق الإنسان في البنك الدولي

ظل البنك الدولي منذ تأسيسه يرى أن صلاحياته مقتصرة على الأنشطة الاقتصادية الخالصة، مستندا في ذلك على ما ورد في الاتفاقية التي أنشئ بموجبها وذلك حسب المادة (04) البند (10): "ليس للبنك الدولي ولا لمسؤوليه التدخل في الشؤون السياسية لأي دولة من الدول الأعضاء، ولا يجوز لهم أن يتأثروا في قراراتهم بالنهج السياسي للعضو المعني أو الأعضاء المعنيين، فالعوامل الاقتصادية وحدها هي ما يجب أخذه في عين الاعتبار في قراراتهم، ويجب موازنة هذه الاعتبارات بشكل محايد لتحقيق الأغراض المنصوص عليها في المادة الأولى".<sup>1</sup>

على مدى تاريخه تجنب البنك الاهتمام بالحقوق المدنية والسياسية وتعزيزها، ولم تكن له سياسة تتعلق بحقوق الإنسان التي لطالما لم يكن مبدأ الصلاحيات المحدد متسقا معها.

إلا أن البنك عرف بعض التغيير فيما يتعلق بنظرته إلى نفسه في علاقته بحقوق الإنسان، وقد ورد ذلك بشكل واضح في وثيقة صدرت عن البنك احتفالا بالذكرى الخمسين للإعلان العالمي لحقوق الإنسان وقد تم التقديم لها من طرف "ماري روبنسون" "Mary Robinson" المفوض السامي لحقوق الإنسان في الأمم المتحدة، وقد ركزت هذه المطبوعة على إقرار البنك بأن التنمية هي حق من حقوق الإنسان واهتمامه ليس فقط بالتنمية بل بجميع الحقوق.<sup>2</sup>

إن هذه الوثيقة تعطي الانطباع بأن البنك يهتم بقضايا حقوق الإنسان غير أن النشاط الذين يتابعون أعمال البنك لسنوات طويلة قد يجادلون بأن هذه الرسالة ليس لها تأثير على الصعيد العملي، إلا أن ورود هذه العبارات في الوثيقة في حد ذاته يدل على تغير في نظرة البنك ويبدو أن لغة البنك وإجراءاته تتطور الآن في اتجاه يبتعد عن النهج الاقتصادي الخالص والتكنوقراطي المجرد، نحو منظور أدق يعترف بدور الديمقراطية وحقوق الإنسان في ضمان التنمية الاقتصادية، وقد أصبحت قضية إدارة الحكم على وجه الخصوص ذات أولوية كبرى للبنك في السنوات الأخيرة، وإذا كان الحافز الذي يحرك البنك هو تأثير أسلوب

<sup>1</sup> - اتفاقية تأسيس البنك الدولي للإنشاء والتعمير، المعدلة في 16 فيفري 1983، المادة (04)، البند (10).

<sup>2</sup> - World Bank, **Development and Human Rights: the role of the world Bank**,  
(Washington, D.C: 1998), P 4

إدارة الحكم على الأداء الاقتصادي للدول وفعالية المعونات، فإنه شيئاً فشيئاً بدأ يفسح المجال للاعتبارات المتعلقة بحقوق الإنسان.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: البنك الدولي والحقوق الاقتصادية والاجتماعية

يؤكد البنك على أن مساهمته في مجال حقوق الإنسان تقتصر تماماً على إطار الحقوق الاقتصادية والاجتماعية، حيث أن رسالة البنك كما جاء في التقرير السنوي 1998 هي: "مساعدة الدول المقترضة على تقليل الفقر وتحسين ظروف المعيشة"<sup>2</sup>، لذلك فإنه يعتقد بأن أفضل إسهاماته في مجال التنمية تتحقق بمواصلة التركيز على الجهود الهامة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وفي هذا الإطار فإن الوسيلة الأساسية التي يقدم بها البنك مساهمته في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية هي إقراض القطاعات الاجتماعية وإدراج إستراتيجيات خفض الفقر في الإقراض الموجه للإصلاح الهيكلي.

#### 1- برامج التكيف الهيكلي:

تمثل برامج التكيف الهيكلي حوالي 25% من إجمال قروض البنك، عندما تواجه دولة كساداً اقتصادياً ديوناً خارجية تعجز عن التعامل معها تجد نفسها مجبرة على الوجه لصندوق النقد الدولي والبنك الدولي، وبنوك التنمية الإقليمية لتقدم للدولة قروضا سريعة للصرف، لكن هذه المؤسسات تحتاج لضمانات من قبل الدولة المقترضة لتثبت:

- قدرة الدولة المقترضة على السداد.

- اتخاذ الدولة الإجراءات اللازمة لضمان إنقاذ ميزانيتها على المدى القصير.

هذه الضمانات يتم انتزاعها من الحكومات من خلال برامج مفروضة عليها تعرف ببرامج تحقيق الاستقرار والإصلاح الهيكلي تتمثل أساساً في:

<sup>1</sup> - كاي كريتل، البنك الدولي والحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، متوفر على الرابط: <http://cutt.us/fig2k>  
<sup>2</sup> - The world Bank Annual Report (1998), **the international Bank for reconstruction and development / the world bank.**

- تقليل حجم الإنفاق الحكومي.
  - خصخصة الصناعات المملوكة للدولة.
  - تقليل سيطرة الحكومة على القطاع العام.
  - إعادة هيكلة القطاعات الاقتصادية للامتثال لقواعد تحرير التجارة.<sup>1</sup>
- إن عملية التكيف الهيكلي والمفاوضات عليها تتم بشكل حصري بين المؤسسات المقرضة (IMF, IB) ووزارات المالية دون مشاركة المجتمع المدني، والمعلومات بهذا الشأن غير متاحة للعامة، وهذا يؤدي إلى آثار سلبية على المدى القصير لاسيما في الجانب الاجتماعي كالبطالة وما يترتب عليها من مشاكل اجتماعية.

الجدول رقم 3: آثار التكيف الهيكلي على قطاعي الصحة والتعليم

الهدف الاقتصادي	الإجراء	الآثار على قطاعي الصحة والتعليم
موازنة الميزانية	تخفيض الميزانية وتخفيض/إلغاء الدعم	قد يتعرض الإنفاق على القطاع الاجتماعي بما في ذلك الإنفاق على الصحة والتعليم للتخفيض أو لتقليل الدعم المخصص له. تفقد الشرائح محدودة الدخل فرصة الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية بأسعار مناسبة.
تنشيط الصادرات	تخفيض قيمة العملة المحلية	قد ترتفع أسعار السلع المستوردة والسلع المنتجة محليا بمكونات مستوردة إلى عنان السماء، وتصبح الخدمات الصحية والتعليمية غير متاحة بأسعار مناسبة للكثيرين

<sup>1</sup> - كاي كريتل، مرجع سابق، ص 524.



<p>لا تستطيع المؤسسات التعليمية والصحية القيام باستثمارات تقتضي السداد بفوائد، ويؤثر هذا النقص في الاستثمار على المدى القصير على مستوى جودة الخدمات وتوافرها.</p>	<p>رفع أسعار الفائدة</p>	<p>منع تسرب رأس المال</p>
<p>تضطر الحكومات المحلية إلى توليد مواردها من تلقاء نفسها في الوقت الذي لا توجد لدى الكثير منها إلى قدرة محدودة على ذلك، وكثيرا ما تضطر الحكومات المحلية إلى خفض الإنفاق بما في ذلك الإنفاق على الصحة والتعليم، وكثير من الحكومات المحلية ليس لها سوى قدرة /خبرة محدودة في إدارة القطاعات بما في ذلك قطاعا التعليم والصحة.</p>	<p>خفض/إلغاء سيطرة الحكومة المركزية على القطاعات المالية</p>	<p>لا مركزية المسؤولية المالية</p>

المصدر: كاي كرتيل، مرجع سابق، ص 525.

وقد أعطت كاي كرتيل مثالا على هذه الأضرار في دعم البنك الدولي لمشروع تعدين الفحم والطاقة الحرارية في الهند، التلوث البيئي وفقدان الأهالي لمنازلهم.<sup>1</sup>

إن الإشكال الأكبر في هذا الشأن هو صعوبة الحصول على معلومات دقيقة عن المتضررين أو مكانهم أو عددهم أو كيفية تأثرهم ببرامج الإصلاح الهيكلي، لذلك تصبح من الصعوبة القيام بأي جهود للتدخل بصورة فعالة، إضافة إلى أن البنك لا يعترف بالعلاقة بين الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وارتفاع نسبة الفقر في إطار برامج التكيف الهيكلي، بالإفراض الهيكلي ليس هوما يجب أن يثير القلق بشأن حقوق الإنسان، وإنما كيفية تطبيق هذه البرامج والتدابير التي تتخذ لضمان عدم إهمال احتياجات الفقراء.<sup>2</sup>

## 2- مشروعات البنك الدولي والحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية:

<sup>1</sup> كاي كرتيل، مرجع سابق، ص 526.

<sup>2</sup> - Daniel D. Badlow, **The world Bank, The IMF and Human Rights**, see the link: <http://cutt.us/xDWGa>

يقوم البنك بتمويل عدة مشاريع أهمها:

- مشروعات البنية الأساسية (الطرق، السدود، الأشغال المائية، الصرف الصحي ومحطات الطاقة وغيرها).
- مشروعات التنمية البشرية (التعليم، الصحة والتغذية وغيرها).

ونظرا للآثار السلبية لهذه المشاريع في مجال حقوق الإنسان قام البنك بتبني سياستين هما:

- **التوجيه التنفيذي 4.20 الخاص بالسكان الأصليين:** والغرض منه ضمان استفادة السكان الأصليين من مشروعات التنمية التي مولها البنك، وتجنب وتخفيف الآثار التي قد تضربهم وينص هذا التوجيه على ما يلي:

- الهدف العام للبنك اتجاه السكان الأصليين وجميع السكان في الدول الأعضاء به: هو ضمان تعزيز عملية التنمية والاحترام الكامل لكرامتهم وحقوقهم الإنسانية وسماتهم الثقافية المميزة، ولتحقيق ذلك ينبغي إطلاع الأهالي على تفاصيل عملية التنمية وإشراكهم فيها، لكن هذا التوجه لا يتم احترام دائما.

- **السياسة التنفيذية 4.30 الخاصة بإعادة التوطين قسرا:** يضطر ملايين الأفراد في الدول المقترضة من البنك الدولي إلى النزوح إلى ديارهم قسرا بسبب المشروعات الممولة من البنك نتيجة السدود الضخمة وتطوير الأحياء الفقيرة في المدن ومشروعات الصرف الصحي، أو تعويضهم عن الأضرار اللاحقة بهم.<sup>1</sup>

وبالرغم من هذه السياسات إلا أن البنك سجل عدة انتهاكات لحقوق الإنسان في إطار تنفيذ هذه السياسات.<sup>2</sup> ويبدو أن انتهاكات حقوق الإنسان تبقى موجودة حتى أثناء القيام بالحلول لهذه الانتهاكات.

<sup>1</sup> - كاي كريتل، مرجع سابق، ص 527.

<sup>2</sup> - يمكن الإطلاع على مختلف سياسات البنك الدولي في الوثائق المتاحة على موقع البنك الدولي:

المطلب الثاني: سياسات البنك وإجراءاته الأخرى المتعلقة بحقوق الإنسان

1- الكشف عن المعلومات:

تم اتباع هذه السياسة ابتداء من سنة 1994، نتيجة لضغوط دولية مكثفة من جانب المنظمات غير الحكومية وكبار أعضاء الكونغرس الأمريكي الذين كانوا يطالبون بمزيد من الشفافية والمحاسبة في البنك الدولي.

تتيح هذه السياسة الاطلاع على عدد من وثائق البنك الدولي، عن طريق موقعه في الانترنت، لكن هذه السياسة تواجه عددا من المشكلات:

- صعوبة الحصول على الوثائق من مقر البنك في الدول المقترضة.

- عدم إتاحة دراسات الجدوى المتعلقة بالمشاريع الإطلاع عليها من طرف المنظمات غير الحكومية والمتضررين.

- معظم وثائق البنك واردة باللغة الإنجليزية.

2- إدارة الحكم:

حاول البنك الدولي إدراج بعض الإجراءات أثناء عملية الإقراض مثل: إدارة القطاع العام، المساءلة الشفافية والمعلومات، الإطار القانوني، حقوق الإنسان، وذلك سعيا للمساهمة فيما يسميه "إدارة الحكم والتنمية"، وقد جاء هذا في تقرير نشره البنك سنة 1992،<sup>1</sup> وقد أكدت "كاي كريتل" أن البنك فشل المرة تلو الأخرى في تحقيق الشفافية وتعزيز مشاركة المواطنين في تصميم مشروعاته وتنفيذها، واتسم تاريخه بالخروج السافر عن سياساته، كما دعا منتقديه إلى الشك في مصداقيته كداعية لحسن إدارة شؤون الحكم وإذا كان التقدم

<sup>1</sup> - كاي كريتل، مرجع سابق، ص 531.

المحرز في هذه القضايا واضحا، فإن استمرار المجتمع المدني في رصد الحقوق والدعوة إليها مطلوب لضمان التقريب بين الخطاب الذي يستخدمه البنك والواقع العملي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: إستراتيجية التنمية وحقوق الإنسان في البنك

#### 1- صناعة القرار داخل البنك:

يتطلب العمل الهادف لإصلاح البنك الدولي سواء على مستوى المشروعات أو الإستراتيجيات قدرا من الفهم بكيفية ممارسة البنك لوظائفه، وكيفية اتخاذ قراراته، والقنوات التي يمكن للمجتمع المدني أن يعمل من خلالها للضغط على البنك.

أ/ البنية الهيكلية للبنك: يتسم البنك ببنية بيروقراطية معقدة، إذ يعمل به حوالي 7000 موظف في واشنطن وفي معظم الدول التي يقرضها البنك.

ب/ عملية صناعة القرار: إن مجلس إدارة البنك هو المسؤول عن إقرار جميع قروض البنك وسياساته فهو بالأساس يوافق بصورة تلقائية على المقترحات التي ترفعها له إدارة البنك، للتعرف على كيفية وضع أولويات الإقراض وكيفية نشأة ملامح المشاريع وإمكانات مشاركة المواطنين في هذه العمليات والتأثير فيها يمكن الاعتماد على ما يلي:

- إستراتيجية المعونة القطرية: تتفاوض كل دولة على برنامج الإقراض الخاص بها مع البنك في حالة الإستراتيجيات التي تتراوح مدتها بين ثلاث إلى ستة سنوات، وتسجيل هذه المفاوضات في صورة وثيقة وإستراتيجية المعونة القطرية.

- دورة المشروع، يصاغ كل قرض أو مشروع محدد في إطار إستراتيجية المعونة القطرية وفقا لسلسلة من الخطوات التي تتضمن أحيانا مشاركة المواطنين والتشاور معهم، ويمكن الحصول على المعلومات الخاصة بدورة المشروع من مركز معلومات البنك وكذلك عبر موقعه على شبكة الانترنت.

<sup>1</sup> - للمزيد حول سياسات البنك فيما يتعلق بحقوق الإنسان، ينظر: تقرير الجمعية العامة في 04 أوت 2015 بعنوان: "الفقر وحقوق الإنسان" على الرابط: <http://cutt.us/i4wVR> (2018/04/10، على الساعة 20:00).

- موافقة مجلس إدارة البنك: بمجرد صياغة مشروع القرض يحال الاقتراح الخاص به على المجلس التنفيذي لإقراره، ويمكن للمواطنين أن يؤثرُوا على عملية صنع القرار في المجلس استخدام إستراتيجيات الدعوة لحقوق الإنسان في المرحلة المبكرة لعملية اتخاذ القرار داخل المجلس التنفيذي.

- الحصول على المعلومات: بعض وثائق البنك الدولي المتعلقة بالمشروعات والسياسات متاحة للإطلاع العام على موقع البنك على الانترنت ومركز معلوماته، ويمكن الرجوع إلى مجموعة الأدوات بمركز المعلومات لفهم نوعية الوثائق التي يصدرها البنك، وأهميتها ومدى توافرها، ومعرفة الوثائق غير المتاحة للإطلاع العام على الرغم من كونها تحتوي على معلومات هامة.<sup>1</sup>

### 2- البنك الدولي في التنمية وحقوق الإنسان:

إن الهدف الأساسي كما يعبر عنه البنك الدولي بالحلم هو: "عالم دون فقر"، والآن وبعد أكثر من 60 سنة من تأسيسه لازال هذا الحلم بعيد المنال، وبالرغم من ذلك يسجل البنك عددا من الإنجازات التنموية أهمها:

- خلال 40 سنة الأخيرة، مدة الحياة في الدول النامية زادت بحوالي 20 سنة.

- خلال 30 سنة الأخيرة نسبة الأمية للبالغين في هذه الدول انخفضت من 50% إلى 25%.

- خلال 20 سنة الأخيرة، عدد الأفراد الذين يعيشون على أقل من 01 دولار يوميا انخفض بشكل ملحوظ وهذا بالرغم من زيادة سكان العالم بـ 1.6 مليار نسمة.

- خلال 10 سنوات الأخيرة، نسبة النمو الاقتصادي في الدول النامية فاقت نسبة النمو في الدول المتقدمة وهذا الأمر ساهم في خلق فرص عمل وزيادة الدخل اللازم للدولة من أجل ضمان الخدمات الأساسية.<sup>2</sup>

أما فيما يتعلق بحقوق الإنسان فقد جاء في تقرير الجمعية العامة للأمم المتحدة في 04 أوت 2015 أن البنك الدولي لا يهتم بحقوق الإنسان وأنه يعتبرها كالمريض المعدي أكثر مما يعتبرها قيما عالمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - كاي كريتل، مرجع سابق، ص ص 532-534.

<sup>2</sup> - Finance pour tous, site internet, le lien:

<https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/institutions-financieres-internationales/banque-mondiale/> (08/04/2018,20.00).

<sup>3</sup> - United nation Report, 70th session, externe poverty and human rights, (04/08/2015), P 20.

وجاء في التقرير بأن البنك لا يهتم بالحقوق السياسية والمدنية ويعتبر حقوق الإنسان مقتصرة في الجانب الاقتصادي والاجتماعي، إلا أنه اتخذ عدة تدابير بشأن قضايا لم تكن من أساسياته مثل: الفساد تبييض الأموال، تمويل الإرهاب والحوكمة، بينما لا تحتل حقوق الإنسان سوى حيز صغير في إستراتيجياته.<sup>1</sup>

إن هذا الانتقاد للبنك الدولي بشأن حقوق الإنسان وجه إليه من عدة أطراف حقوقية ولعل من أبرزها التحقيق الصحفي الذي قامت به الجمعية الدولية للصحفيين " Consortium international des journalistes d'investigation " CIJI بالتعاون مع "the gardian, Huffihgton Post" وأكثر من 21 صحفياً من 21 بلداً مختلفاً، جاء في هذا التحقيق أنه خلال العشرية الأخيرة قام البنك بتمويل مشاريع كان من نتائجها آثار سلبية على حوالي 3.4 مليون شخص تركوا مساكنهم أو أراضيهم، بالإضافة إلى أنه بين 2009 و2013 مؤل البنك بأكثر من 50 مليار دولار برامج تكتسي أخطار كبيرة على الجانب الاجتماعي والبيئي، هذه الأخطار لها نتائج لا يمكن إصلاحها "Irreversibles".

التقرير أثبت أيضاً تورط البنك في تمويل أنظمة أو مؤسسات منتهكة لحقوق الإنسان ومتورطة في أنشطة مثل: الاختطاف، الاغتيال والتعذيب.<sup>2</sup>

وبهذا يتبين أن البنك الدولي وضع نفسه في تناقض واضح بين الالتزامات التي أخذها على نفسه قبل 30 سنة والتي وعد من خلالها بتنمية اقتصادية ذات طابع إنساني وديمقراطي وأنه لن يؤدي السكان والبيئة.

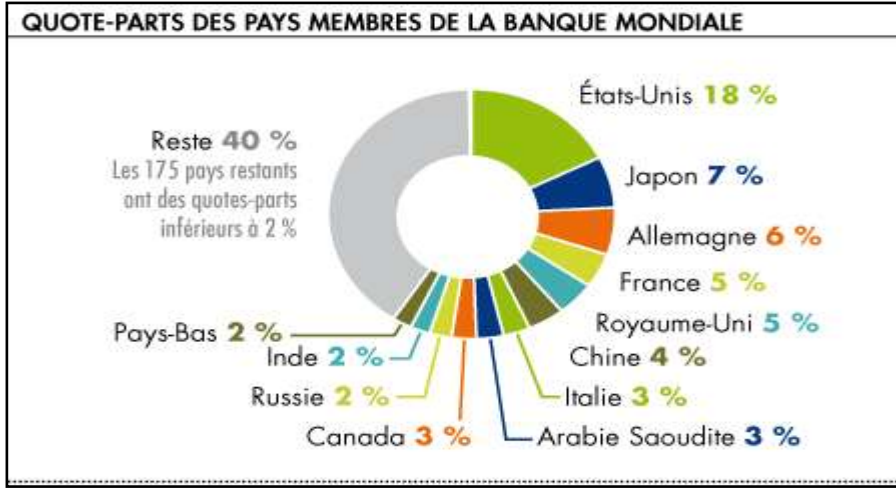
### 3- نظام التصويت:

يتم التصويت في البنك الدولي بناء على معيار حصة الدولة في رأس مال البنك، وعليه فإن الدول التي تساهم بقدر أكبر في رأس المال تعطى مزايا أكبر في التصويت، ويتم احتساب الأصوات في البنك على أساس أن لكل دولة عضو تمتلك 250 صوتاً يضاف إليها صوت واحد عن كل سهم واحد تسهم به الدولة في رأس مال البنك، وحددت قيمة السهم بـ100 ألف دولار أمريكي وتكون متاحة للاكتتاب للدول الأعضاء فقط.

<sup>1</sup> - Finance pour tous, **Op-cit.**

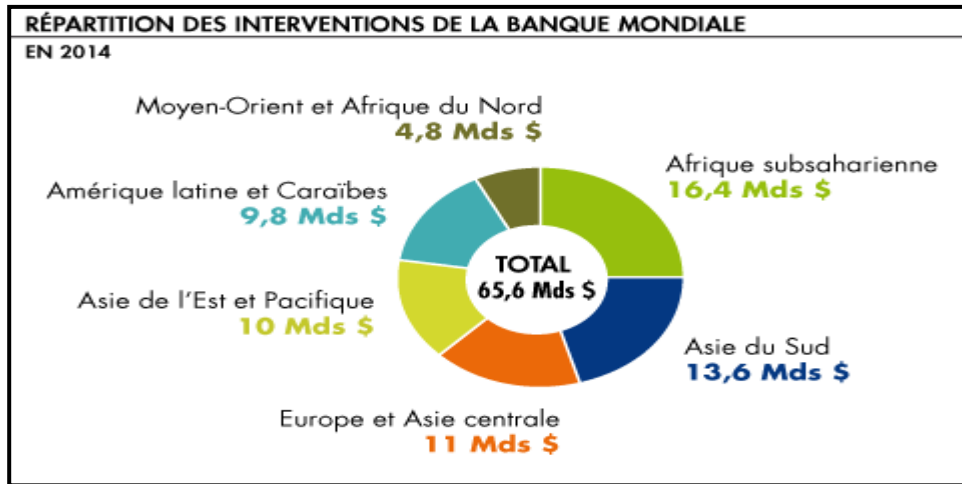
<sup>2</sup> - International Consortium of Investigative Journalists: see the link:  
<https://www.icij.org/investigations/World-bank>. (27/04/2018,21.00).

الشكل رقم 2: حصص الدول الأعضاء في رأس مال البنك



Source: <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/institutions-financieres-internationales/banque-mondiale/>

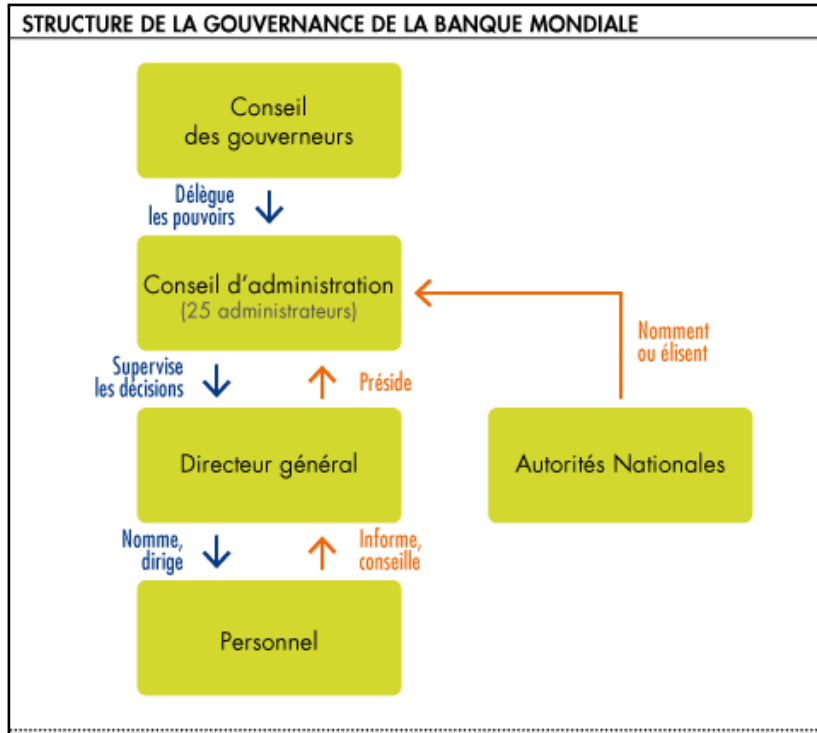
الشكل رقم 3: حقوق التصويت للمساهمين الرئيسيين في البنك الدولي للإنشاء والتعمير في 2003/07/15.



Source: <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/institutions-financieres-internationales/banque-mondiale/>

يتضح من خلال قراءة الشكلين السابقين أن دول الغرب الرأسمالي وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية، وهذا ما يفسر سيطرتها على سياسات البنك بسبب القوة التصويتية التي تتمتع بها، كما يلاحظ أن القدر الأكبر من عمليات البنك تتم في البلدان الفقيرة لاسيما دول أفريقيا جنوب الصحراء وجنوب آسيا.

الشكل رقم 4: الحوكمة في البنك الدولي



Source: <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/institutions-financieres-internationales/banque-mondiale/>

تقوم السلطات الوطنية autorités nationales بترشيح أو انتخاب مجلس الإدارة الذي يحدد صلاحياته مجلس المحافظين conseil des gouverneurs. ويقوم مجلس الإدارة conseil d'administration بالإشراف على قرارات المدير العام directeur général الذي يسير طاقم الموظفين ويستقبل منهم المعلومات كي يقوم بدوره كرئيس لمجلس الإدارة. وهذا ما يوضحه الشكل.



الجدول رقم 4: نسب التصويت في البنك الدولي

الدولة	سنة الانخراط	عدد الأصوات	النسبة (%)
الولايات المتحدة الأمريكية	1945	256219	16.41
اليابان	1952	127250	7.87
المملكة المتحدة	1945	69647	4.31
فرنسا	1945	69647	4.31
ألمانيا	1952	72649	4.49
الصين	1945	45049	2.79
روسيا	1992	45045	2.79
كندا	1945	45045	2.79
البرازيل	1946	33537	2.07
المملكة العربية السعودية	1957	45045	2.73

Source: Banque Mondiale, Guide de la banque mondiale.

يلاحظ من خلال الجدول سيطرة الدول الغنية على الأصوات في البنك الدولي، وعلى الرغم من تضاعف حصة الدول النامية في السنوات الأخيرة إلا أن تمثيلها يبقى دون المستوى بالنظر إلى دورها في الاقتصاد وحجمها السكاني.

المطلب الرابع: موارد البنك الدولي وسياساته الإقراضية

1- الموارد:

أ- رأس المال: رأس المال المبدئي المرخص به للبنك هو 10 مليار دولار أمريكي مقسمة على عدد معين من الأسهم قيمة كل منها 100 ألف دولار.

تقسم حصص الأعضاء كما يلي:

- يتم دفع 2% من حصة العضو للبنك (دولار) تكون تحت تصرف البنك دون قيود.

- 18% من الحصة بالعملة المحلية للدولة العضو: يمكن للبنك إقراضها لأعضاء آخرين بشرط عدم اعتراض الدولة صاحبة العملة.

- 80% من الحصة تبقى لدى الدولة العضو تحت تصرف البنك عند الطلب.

ويمكن زيادة رأس المال بصفة اختيارية وتصويت 75% من الأعضاء وقد وصل رأس المال سنة 2001 إلى 189.5 مليار دولار.<sup>1</sup>

ب- الاقتراض: تمثل حوالي 80% من الموارد المتاحة للبنك، إذ يتمتع بسمعة ممتازة باعتباره مؤسسة مملوكة لكافة الأعضاء مما يعطيه قيمة ائتمانية عالية ويتيح له الاقتراض لأجل طويلة وبشروط مواتية وقد ولت قيمة القروض القائمة غير المسددة حوالي 105 مليار دولار سنة 2009.<sup>2</sup>

ج- الأرباح والاحتياطيات: تشكل نسبة ضئيلة من موارد (IBRD) لأن البنك يعتبر مؤسسة تعاونية لا تسعى إلى تعظيم الأرباح بقدر ما تسعى إلى تحقيق عائد أصوله يكفي لضمان مقدرته المالية، حيث وصل دخل العمليات من الفوائد على القروض إلى 572 مليون دولار سنة 2009.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- ياسين عبيدات، مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup>- البنك الدولي، التقرير السنوي، 2009، ص 9.

<sup>3</sup>- المرجع نفسه.

د- التمويل المشترك: وهي الترتيبات التي يتم في إطار الربط بين الموارد المالية التي يتيحها البنك الدولي والموارد المالية التي تتيحها مصادر من خارج البلد المتلقي، وتشمل هيئات رسمية ثنائية ومتعددة الأطراف ومؤسسات تتيح غالباً موارد مالية ميسرة الشروط للبلدان المتلقية حيث وصلت إلى 65 مشروعاً بتكاليف 5.5 مليون دولار سنة 2009.<sup>1</sup>

## 2- السياسات الإقراضية للبنك:

يقرض البنك الدول النامية لآجال متوسطة وطويلة الأجل.

### أ- شروط الإقراض:

- التأكد من أن الدولة المقترضة لا تستطيع الحصول على الاقتراض من مصادر أخرى وبشروط معقولة.
- إجراء دراسة مسبقة لمعرفة قدرة الدولة على السداد.
- موافقة الدول المقترضة على حق إشراف البنك الدولي على طريقة إنفاق القرض المحدد له.
- قدرة الدولة على استخدام القرض في مشاريع ناجحة.

### ب- أنواع القروض:

- قروض المشروعات.
- قروض البرامج التنموية.
- قروض التصحيحات الهيكلية.
- القروض القطاعية.

<sup>1</sup>- ياسين عبيدات، مرجع سابق، ص 65.

ج- مراحل تمويل المشاريع بواسطة البنك الدولي:

تستغرق عملية الإقراض وقتاً طويلاً ليعرف خبراء البنك مدى جدوى المشروع للاقتصاد ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- مرحلة اختيار المشروع.
- مرحلة إعداد المشروع.
- مرحلة تحليل المشروع وتقييمه.
- مرحلة المفاوضات.
- مرحلة التنفيذ والإشراف.

### المبحث الثالث: تأثير ثقافة المنظمة في البنك الدولي على حقوق الإنسان

خلال العقدين الماضيين، دفعت المنظمات غير الحكومية والمحامون الداخليون البنك إلى إدخال أجندة حقوق الإنسان في المؤسسة، حيث تتوقع منه أن يخضع لهذه الضغوطات نظرا لنموالاتجاه الذي يدفع بالمؤسسات التي تعالج حقوق الإنسان بأكثر انفتاح، يمكن فهم دور حقوق الإنسان في البنك الدولي من خلال التطرق إلى مدى التزامه للقانون الدولي، ودور المحامين العاملين فيه في ضوء الرأي القانوني للمستشار العام للبنك الدولي روبرتودانبنوسنة 2006م.

### المطلب الأول: قواعد ومبادئ البنك الدولي

#### 1- التزامات البنك تحت القانون الدولي:

أهم نقطة في هذا المجال هي فحص مدى تقيد البنك بالقواعد المعتادة للقانون الدولي بما فيها المعايير الخاصة بحقوق الإنسان، إن وظيفة البنك ككيان دولي ذي شخصية قانونية نابعة من القوة الخاصة التي تمنحها له بنود اتفاقيته (لاسيما قوة حسم الاتفاقات المؤطرة بالقانون الدولي، وكذا علاقته القوية ببقية المنظمات الدولية)، واستحقاقه لامتيازات وحصانات وواقع انه يمارس نشاطه بشكل واسع على المستوى العالمي، حسب علماء القانون فإن الحالة القانونية للبنك تعطيه دورا مزدوجا فيما يخص المسؤوليات والالتزامات الدولية فهو يخضع لها من جهة ويساهم في تنفيذها وتأييدها من جهة أخرى.

إن المنظمات الدولية (على عكس الدول) لا يمكن أن تكون طرفا في المعاهدات لذلك فهي ليست مقيدة بمعاهدات حقوق الإنسان، وحسب محكمة العدل الدولية، المنظمات الدولية يمكن أن تكون مقيدة بالمبادئ العامة للقانون الدولي ويمكن أن تكون لها حقوق وواجبات دولية، كما أنها ملزمة بالتقيد بالمعايير الحاسمة للقانون الدولي مثل خطر الإبادة العرقية، كما أن البنك وباعتباره أحد الوكالات المتخصصة للأمم المتحدة يجب عليه احترام الأهداف والمبادئ الواردة في الميثاق بما في ذلك حقوق الإنسان التي تنص عليها المادة 55 من الميثاق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- ميثاق الأمم المتحدة، المادة 55.

التي كانت المنطلق للإعلان العالمي لحقوق الإنسان والقانون الدولي لحقوق الإنسان علاوة على ذلك، ينبغي على البنك أن يعطى الاعتبار الواجب لقرارات مجلس الأمن بالرغم من أنه ليس مطلوباً منه اتباع توصيات الوكالات المتخصصة لحقوق الإنسان التابعة للأمم المتحدة.

النقطة الثانية حول التزامات البنك الدولي تحت القانون الدولي هي ما إذا كان له التزامات تجاه أعضائه من الدول لأن بعضاً منها فقط هي أطراف في اتفاقيات حقوق الإنسان، لذلك فمسؤوليات البنك ينبغي أن تتنوع لتحترم كل أعضائه، وكذلك مدى استعداده لإجبار الدول على التزامات معينة في اتفاقياتها من خلال شروطه في الإقراض أو عبر المساعدة التقنية، هاتان النقطتان تبقيان محل جدل.

النقطة الثالثة هي الدور الذي يمكن أن تؤديه مؤسسة مالية دولية (IFI) مثل البنك الدولي في تطوير القانون الدولي، مثل تعزيز حقوق الإنسان في التنمية، وبالرغم من أن المؤتمرات الدولية مثل مؤتمر فيينا حول حقوق الإنسان 1993م وقمة الألفية 2000م، اعترفت بالترابط بين حقوق الإنسان والتنمية<sup>1</sup> إلا أن القواعد في هذا المجال لا تزال قيد النقاش.

وإجمالاً يمكن القول أن علماء القانون الدولي لم يتفقوا حول التزامات البنك الدولي تجاه حقوق الإنسان حيث يتجنب الخوض في هذا الجدل وتركز على محتوى بنود اتفاقية المؤسسة التي كانت دوماً محل خلاف بين طاقم البنك من محامين وصانعي السياسات.

### 2- بنود اتفاقية البنك الدولي:

هل البنك الدولي يتبنى أجندة لحقوق الإنسان؟

لمعرفة ذلك يمكن استخدام تقنية تحليل المضمون على مواد وبنود اتفاقية تأسيس البنك الدولي حيث يظهر التقييد القانوني في المادة 5، البند 10، والمادة 3 البند 5(b)، اللذين ينصان على العوامل التي ينبغي على أعضاء الطاقم أخذها بعين الاعتبار أثناء قراراتهم.

<sup>1</sup> في مؤتمر فيينا 1993م حدث إجماع كالأتي: "الديمقراطية، التنمية وحقوق الإنسان والحريات الأساسية تدعم بعضها...المجتمع الدولي عليه أن يدعم الديمقراطية ويعززها ويقويها، بالإضافة إلى التنمية وحقوق الإنسان والحريات الأساسية في العالم كله"، مؤتمر الأمم المتحدة حول حقوق الإنسان، إعلان فيينا، الفقرة 8 جوان 1993 وثائق الأمم المتحدة UNDOC.

- المادة 5 البند 10: " لا يجوز للبنك ولا لموظفيه التدخل في الشؤون السياسية لأية دولة عضو، كما انه لا يجوز لهم أن يتأثروا في قراراتهم بالصبغة السياسية للدولة العضو أو الدول الأعضاء المعنية، ويجب أن لا تصدر قراراتهم إلا بناء على الاعتبارات الاقتصادية وحدها، كما يجب أن توزن هذه الاعتبارات بغير تحيز حتى يتسنى تحقيق الأغراض المنصوص عليها في المادة 1"

- المادة 3 البند (ب) 5: " يتخذ البنك من الترتيبات ما يتيح له التأكد من أن حصيلة القرض لا تستخدم إلا في الأغراض التي جرى تقديمه من اجلها مع مراعاة اعتبارات الاقتصاد والكفاءة، دون التأثير بالاعتبارات أو المؤثرات السياسية أو غيرها من العوامل الاقتصادية"

إن هذه الشروط الواضحة في هذه المواد تبيّن العائق التاريخي الذي وقف دوما عقبة أمام المشاركة الصريحة للبنك الدولي في قضايا حقوق الإنسان لاسيما الحقوق المدنية والسياسية التي اعتبرت شؤوننا سياسية ( الاعتبارات السياسية) ونتيجة لهذا يعتبر موظفو البنك بان عملهم يمكن أن يعزز حقوق الإنسان فقط بطريقة غير مباشرة.

من وقت لآخر يقدم مكتب المستشار العام تأويلات للمواد تتماشى مع حقوق الإنسان، بما في ذلك المبدأ القائل بما يسمى الاعتبارات الاقتصادية المسموحة في مقابل الاعتبارات السياسية الممنوعة داخل البنك إن المتأمل في تفويض البنك والرؤية متعددة الجوانب للتنمية، بمختلف أبعادها: الاقتصادية السياسية الاجتماعية والثقافية.

لقد ألف المستشار العام السابق إبراهيم شحاتة الرأي الأكثر تأثيرا في توسيع نطاق عمل البنك وقام بالاعتراف بمركزية حقوق الإنسان في التنمية حيث يقول: "بالرغم من أن البنك يمنع عليه أن يتأثر بالاعتبارات السياسية إلا أن طاقمه يدرك أن الحاجات الإنسانية ليست محصورة في الحاجات الأساسية التي تم التأكيد عليها سنة 1970م... لا وجود لتنمية متوازنة دون تحقيق الحد الأدنى من حقوق الإنسان..."<sup>1</sup>.

لقد أدت آراء شحاتة ومؤلفاته في العقدين الآخرين إلى فتح إمكانيات لتدخل البنك الدولي في القضايا التي تعتبر ذات صبغة سياسية مثل الإصلاح القانوني والقضائي وجهود مكافحة الفساد، لكن ولحد الآن تبقى

<sup>1</sup>- see: Ibrahim F.I. Shihata, **The World Bank in a Chaging World: Selected Essays 133**, (Franziska Tschofen and Antonio R Parra eds, 1991).

بعض الحقوق السياسية والمدنية يعتبرها البنك سياسية جدا للدرجة التي يمكن له الخوض فيها وبالتالي تبقى مواد الاتفاقية المنشئة له عائقا قانونيا يمنعه من تبني مقاربة مبنية على حقوق الإنسان، كما أن العراقيل البيروقراطية كانت دوما معيقة للجهود الداخلية للإصلاح.

### 3- جهود الإصلاح وأسباب فشلها:

تحتفظ الذاكرة المؤسسية للبنك سنة 1990م كأحدى المحاولات الأولى لإدماج حقوق الإنسان في عملياته، هذه المحاولة كانت عبارة من المجموعات ذات التخصصات المتداخلة والتابعة للطاقتين العمليتين للمنطقة الإفريقية وقد تم تأطيرها ضمن سياق التركيز المؤسسي للحكومة كمكون أساسي للتنمية.

وفي سنة 1995 أصبح **جيمس وولفنسون** "James Wolfensohn" رئيسا للبنك الدولي وأدخله في عهد أكثر انفتاحا للحوار حول حقوق الإنسان، وحسب **وولفنسون** يتطلب الأمر ثلاث إلى أربع سنوات لإيصال الانطباع للطاقتين العامل بأن حقوق الإنسان مهمة في سياق عمل البنك، تحت قيادته قام البنك بنشر أول تقرير رسمي له حول الموضوع، والذي عرف من خلاله دوره في تعزيز وحماية حقوق الإنسان، ومنذ نشر التقرير سنة 1998م، صار دوما يتضمن منشورات البنك وكذا تصريحات وخطابات مسؤوليه بصفة دورية موضوع حقوق الإنسان، بالرغم من أن مجلس الإدارة التنفيذي استمر في معارضة دمجها في سياسة المؤسسة<sup>1</sup>.

بدأت الإستراتيجية حول حقوق الإنسان بصفة واضحة بتاريخ 2 ماي 2002 بمناسبة إقامة البنك لورشة داخلية بعنوان "حقوق الإنسان والتنمية المستدامة أي دور للبنك؟" التي حضرها حوالي مئة موظف، الهدف كان زيادة وعي الطاقم بحقوق الإنسان ومناقشة إمكانية إدماجها في عمليات البنك، وقد تغير وصار من اللازم إخراج كلمة "حقوق الإنسان" من الخزانة<sup>2</sup>. ومن مخرجات هذه الورشة توصيات لتقديمها في الملتقى السنوي للبنك.

<sup>1</sup>- See: **The World Bank report**, N°23, 188.

**Humman Rights and sustainable development: what role For th bank?** Summary of <sup>2</sup> proceedings 12 (May 2-2002) (Ko-Young Tung, citing James Wolfensohn).



لقد قام وولفنسون بجهود كبيرة بين عامي 2002-2004 لإدماج حقوق الإنسان في عمل البنك الدولي تمثلت في:

- تطوير إستراتيجية حول حقوق الإنسان قدمها للمجلس التنفيذي.
  - تنصيب مدير عام للإشراف على ملف حقوق الإنسان.
  - تشكيل لجنة أو وحدة متعددة التخصصات تتكون من ممثلين من مختلف الأقسام.
- لكن هذه الجهود فشلت في الدفع بإستراتيجية حول حقوق الإنسان داخل البنك للأسباب الآتية:
- الحذر المبالغ فيه وتردد الإدارة العليا ولجنة المجلس الخاصة بالتنمية والفعالية.
  - المقاومة الداخلية للتنسيق مع المنظمات المجتمع المدني.
  - قلة المواد المخصصة لتنفيذ الأنشطة اللازمة لزيادة وعي الطاقم بحقوق الإنسان.
  - الانتقاد الموجه لأعضاء اللجنة لتركيزهم على الجانب النظري للأجندة دون اهتمامهم بالخطوات العملية للدفع بها قدما.

### المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية في البنك الدولي

إذا كانت القيود تفسر تهميش حقوق الإنسان بشكل غير كاف في البنك الدولي، فإنه ينبغي النظر داخل المنظمة والثقافة التنظيمية للبنك لتحديد العوائق البيروقراطية التي تشكل نفاذ قواعد حقوق الإنسان. ليست للمنظمات ثقافة متجانسة، بل ثقافات فرعية Subcultures متعددة تعمل في سياق صراعي، ففي البنك الدولي الثقافات الفرعية تتحكم بها عدة عوامل مثل الخلفية العلمية للموظفين والمنطقة التي يعمل بها.

تكون للمنظمة رسالة ذات معنى حينما يكون لها توجه محدد واضح وأهداف معينة وراء عملياتها، فالرسالة تعكس شعورا بالقيمة المميزة للأعضاء، وتزود المنظمة بأساس التوظيف وإدماج الموظفين الجدد مع المجموعة، وتسمح للإداريين بأن يوفروا استخدام باقي الحوافز، كما أن الإحساس القوي بالرسالة كفيل بتعزيز الولاء للمنظمة والصدقة بين أفراد الطاقم، وأن يعزز الثقافة الفرعية المهنية ويدفعها لمقاومة المهام المنافية لها.

مثل هذه المهام والبرامج قد لا تحظى بنفس القدر من الموارد والاهتمام داخل المنظمة بالمقارنة مع تلك المدعومة من الثقافة المهنية.

المهمة الصريحة للبنك هي تخفيض نسبة الفقر حسب مواد اتفاقيته، ونظرا لغموض هذا الهدف وحساسيته لمختلف التفسيرات، فإن البنك اتهم بالمتصل من رسالته داخل وخارج المنظمة، وهذا يعني التغيير والتحول في الأنشطة بعيدا عن مهمته الأصلية، فعلى سبيل المثال، عندما ترفض إدارة البنك معالجة قضايا مثل حقوق الإنسان (لاسيما بعض الحقوق السياسية والمدنية) فإنها تكون بذلك قد عرّفتها بأنها خارج مجال البنك ومهامه وبالتالي ليس من المرغوب إدراجها في برنامج عمل المنظمة، إذ يتم دائما النقاش بين الموظفين حول المهمة الجوهرية للبنك وكذا الأنشطة التي تعتبر مرتبطة بها .

### 1- صراع الخبرة في البنك الدولي:

إن قضية حقوق الإنسان في منظمة دولية بحجم البنك الدولي تدفع إلى التساؤل عن مكانتها بين أروقة هذه المؤسسة ومدى وعي الطاقم العامل فيها بأهميتها لذلك يمكن طرح بعض الأسئلة في هذه السياق، هل حقوق الإنسان قيمة داخلية باعتبارها مجموعة من الحريات العالمية الواجب حمايتها كغاية في حد ذاتها؟ أم أنها وسيلة لتحقيق غاية أخرى مثل تحقيق التنمية الاقتصادية والسلم والرفاهية؟

تاريخيا، كان مجلس الإدارة في البنك دوما منقسما حول قضية حقوق الإنسان بين مؤيد ومعارض، فبعض الأعضاء من الدول مثل الصين والعربية السعودية عارضت أجندة حركية لحقوق الإنسان، والبعض الآخر مثل الهند والبرازيل ترى بأن حقوق الإنسان تضاعف من تكاليف القروض لأن المجلس يعمل بالإجماع، وعدم الاتفاق على هذه القضية يؤدي إلى التراخي في تبنيها.

إن معظم المديرين التنفيذيين في البنك يبقون في منصبهم لمدة عام أو عامين ويعتمدون على المديرين العامين بسبب الخبرة، وهذا يجعل من القوة الحقيقية في البنك في أيدي البيروقراطيين الذين عادة ما ينتمون إلى معسكرات يناءً على خلفيتهم المهنية، تقول "غاليت سارفاتي Galit Sarfaty" أستاذة الدراسات القانونية

بجامعة وارثون: "إن الخبراء يتصارعون حول من يملك السلطة والتحكم القضائي في القضايا الخاصة مثل حقوق الإنسان، وأحد هذه الانقسامات الانقسام بين الاقتصاديين وغيرهم، لاسيما المحامون".<sup>1</sup>

يتعرض البنك لضغوط خارجية من أجل تبني حقوق الإنسان وهي:

- ضغوط منظمات المجتمع المدني مثل منظمة العفو الدولية.
- تبني حقوق الإنسان من طرف مؤسسات دولية مشاركة في عملية تخفيض الفقر مثل برنامج الأمم المتحدة للتنمية (UNDP) وصندوق الأمم المتحدة للطفل .
- الاتجاه المتنامي للانفتاح لحقوق الإنسان من طرف العديد من البنوك والشركات.

إن المحامين في البنك الدولي يرون أنه من الصعب الدفع قدماً بحقوق الإنسان داخله بالرغم من محاولته الجادة في الفترة 2002-2004 لتطوير سياسة حول هذه القضية إلا أنه فشل في ذلك، بالإضافة إلى الرأي القانوني الصادر سنة 2006.

وترى سارفاتي بأن العامل الأكثر تأثيراً في هذا الفشل هو الصراع بين الخبراء في البنك حيث كان من الصعب حصول إجماع في اللجنة (Force Task) التي شكلها الرئيس من أجل تطوير إستراتيجية حول حقوق الإنسان، وهذا راجع إلى الاختلاف بين أعضائها حول تحديد مفهوم حقوق الإنسان وكيفية إدماجها مع عمليات البنك، فالذين ينظرون إلى حقوق الإنسان على أنها غير قابلة للتجزئة في مقابل البراغماتيين الذين يهتمون فقط بالجانب العملي والحاجة إلى ميزات بين مختلف الحقوق في المشاريع ذات الميزانية المحدودة.

### 2- الاقتصاديون والتكنولوجيا في البنك الدولي:

ينحدر موظفو البنك من أكثر من 160 دولة وينتمون إلى خلفيات علمية وثقافية مختلفة من مهندسين إلى انثروبولوجيين واقتصاديين الذين يمثلون الثقافة الفرعية المهنية في المنظمة لكون خبرتهم تتماشى مع المهمة الأساسية للبنك في تخفيض الفقر والتنمية الاقتصادية.

<sup>1</sup> Galit A. Sarfaty, **why culture matters: The marginality of Human rights at the world Bank**, (The American journal of international law, VOL.103, N04, (Oct 2009), p 673.

## الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية في البنك الدولي على قضايا حقوق الإنسان

يشغل المختصون في الاقتصاد معظم مناصب المدير المرشد "Senior Manager" (بالرغم من أنهم لا يشكلون أغلبية الطاقم) وطريقتهم في التفكير توجه البنك ورؤيته للنجاح التتموي وهذا أدى إلى أحادية النظرة وإلى شعور بالدونية لدى باقي الموظفين الذين وجدوا أنفسهم مضطرين إلى ترجمة كتاباتهم وخطاباتهم إلى لغة اقتصادية وإعطائها الصبغة الكمية لجعل أفكارهم تتمتع بالشرعية اللازمة.<sup>1</sup>

أما المحامون فيُنظر إليهم على أنهم تكنوقراطيون مهمتهم الوحيدة هي تسوية اتفاقيات القروض وقد قدموا سابقا مقارنة لتبني حقوق الإنسان لكنها فشلت في أخذ الاهتمام اللازم بسبب طبيعتها القانونية على عكس المقاربة الاقتصادية ويمكن تلخيص ذلك في الجدول الآتي:

### الجدول رقم 5: صراع الخبرة في البنك الدولي

المحامون	الاقتصاديون
مقاربة قانونية	مقاربة اقتصادية
حقوق الإنسان غير قابلة للتجزئة	حقوق الإنسان تخضع للمنطق النفعي ( يتم تبني ما تتحقق معه الفائدة للبنك)
حقوق الإنسان غاية في حد ذاتها	حقوق الإنسان وسيلة لتحقيق التنمية والرفاهية

المصدر: من إعداد الطالب.

ومن بين المعوقات السياسية مشجعة ومعززة لحقوق الإنسان نجد نظام الحوافز (Incentive System) في البنك الذي يعطي نقاطا ومكافآت للموظفين كلما زاد عدد القروض وكلما زادت القيمة المالية لها، وهذا يؤدي بهم إلى معارضة كل سياسة من شأنها عرقلة الإقراض، ولاشك أن مقارنة حقوق الإنسان تؤثر بشكل سلبي على مكافآت الموظفين لأنها تضع قيودا خاصة على مهام الإقراض.

<sup>1</sup> - Galit A. Sarfaty, **Op-cit**, P 674.

3- الإستراتيجية المتدرجة:

إضفاء الطابع الاقتصادي على حقوق الإنسان حيث قدم المحامون مقارنة جديدة لإدخال حقوق الإنسان في اهتمامات البنك الدولي، تعتمد هذه المقارنة على:

- التدرج في إدخال حقوق الإنسان إلى طاولة المجلس التنفيذي .
- قياس حقوق الإنسان باستخدام المؤشرات الاقتصادية ومثال ذلك الورشة التي أقامتها الحكومة النرويجية بمشاركة أعضاء في البنك الدولي وهدفها قياس مستوى العدالة، إضافة إلى درجة حقوق الإنسان في هذا البلد وكان هذا في ماي 2006<sup>1</sup> .

إن من المبكر القول بنجاح هذه الإستراتيجية، لكن يبقى التغيير في المقارنة دليلاً على التقدم في هذا المجال، فهيمنة الثقافة الفرعية لخبراء الاقتصاد في البنك دفعت خبراء القانون إلى تأطير فكرة حقوق الإنسان في صيغة قابلة للتكميم والقياس وتقديمها على أنها تعزز تحقيق الأهداف التنموية للبنك وذلك من خلال القيام بمشروع تجريبي على المستوى القطري مثل ما حدث في النرويج.

من خلال التعلم والاهتمام بالثقافة التنظيمية يمكن للمنظمات أن تحقق تغييراً نوعياً في سياساتها، وتقول سارفاتي بأن المنظمات عليها أن تقوم بتكييف القضايا التي تهتم بها حسب الثقافة التنظيمية سواء تعلق الأمر بقضايا حقوق الإنسان أو القضايا البيئية أو غيرها، فصراع الخبراء ينطبق على جميع القضايا.

<sup>1</sup> - Galit Sarfety, **op-cit**, p 680.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تمت دراسة الثقافة التنظيمية داخل البنك الدولي باعتبارها أحد عوامل البيئة الداخلية، وقد تم التعرف على دورها في التأثير على قرارات البنك واستراتيجيته بشأن حقوق الإنسان، إذ أنه لا يأخذ في الاعتبار سوى الحقوق الثقافية وخاصة الاقتصادية، أما باقي الحقوق فهي هامشية بالنسبة لرسالته الهادفة للتقليل من الفقر وتعزيز التنمية. بل يمكن القول بأن حقوق الإنسان مهمشة في البنك الدولي بفعل صراع الخبراء المبني على الاختلاف في الثقافة التنظيمية بين الموظفين.

الجامعة

من خلال التطرق لمفاهيم عديدة كالثقافة التنظيمية والمنظمة الدولية وحقوق الإنسان، وكذلك مختلف المقاربات النظرية التي تناولت هذه المفاهيم، وعبر تسليط الضوء على ثقافة المنظمة في البنك الدولي وكيفية مساهمتها في رسم وتوجيه استراتيجيته نحو حقوق الإنسان، وقد تم فحص الفرضيات فيما يتعلق بالفرضية الأولى، الطبيعة السوسولوجية للثقافة التنظيمية تجعل من الاقتربات النظرية التي تدرس البيئة الداخلية هي المناسبة لدراستها، بأخذ البيئة الداخلية كمستوى تحليل. اما الفرضية الثانية، لقد تم تأكيد هذه الفرضية، إذ أن المنظمات الدولية تضع إستراتيجياتها تبع لأهدافها المسطرة سابقا، وسلوكها تجاه قضايا بعينها لا يتم إلا في سبيل تحقيق تلك الأهداف. وقضايا حقوق الإنسان رغم بعدها العالمي إلا أنه من الجانب العملي يبقى تجسيدها بعيد المنال، لتأتي الفرضية الثالثة، لتأكد من أن الثقافة التنظيمية تضع قيودا على سلوك المنظمة من خلال مقاومة الإصلاح في اتجاه معين بالتحديد، حيث يعمل الموظفون على توجيه سياسات المنظمة بطريقة غير مباشرة.

### نتائج الدراسة:

1. من الناحية الأنطولوجية، تتميز المنظمات الدولية بكونها فواعل قوية التأثير على الساحة الدولية، بالرغم من خضوعها أحيانا عديدةً للدول الأعضاء فيها، إلا أنه لا يمكن إنكار الدور الذي تلعبه.
2. من الجانب المنهجي والإبيستيمولوجي، تشهد المنظمات الدولية تطورا ملحوظا بظهور مقاربات جديدة قائمة على دراسات كمية،
3. توفر الثقافة التنظيمية مناخا تنظيميا ملائما لاتخاذ قرارات صعبة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومركز صنع القرار، الذي يكون منقادا بصفة تلقائية لتلك القيم والمبادئ.
4. إن الثقافة التنظيمية داخل المنظمة قد تكون متنوعة ومختلفا اختلافا قد يؤدي إلى الصراع بين هذه التوجهات الثقافية، وتهدف كل واحدة من الثقافات الفرعية إلى فرض منطقتها على



عملية صناعة القرار، وهذا يبدو جلياً في نظمة البنك الدولي، حيث تتصارع الخلفيات الثقافية للبيروقراطيين من مهندسين ومحامين واقتصاديين وغيرهم.

5. في البنك الدولي، تتجح في أغلب الأحيان-إن لم نقل كلها- ثقافة الاقتصاديين في فرض منطقتها وفكرها الاقتصادي النيوليبرالي على سياسات البنك وطريقته في معالجة قضايا مختلفة.

6. عند تحليل المواد القانونية للبنك نجده لا يولي أهمية لحقوق الإنسان، وبالرغم من محاولة التيار القانوني المتمثل في محاميي البنك لإدراج هذه المسائل في عمليات البنك إلا أن هذه المحاولات باءت بالفشل، فالبنية الهيكلية والتنظيمية والثقافية للمؤسسة لا تزال تبدي مقامة لهذه المحاولات.

7. أما النتيجة الأهم والتي تجيب عن إشكالية للبحث، فتتمثل في أن قضايا حقوق الإنسان لا تزال بعيدة عن اهتمامات البنك الدولي، ويرجع ذلك بالأساس إلى الثقافة التنظيمية داخله والتي تبدي اهتماماً بالجانب الاقتصادي ونظام الحوافز المهم للموظفين الذي يتعارض مع حقوق الإنسان، هذا رغم أن رسالة البنك الأساسية هي تقليل الفقر وتعزيز التنمية التي تعتبر من حقوق الإنسان.

قائمة المراجع :

المصادر :

1- الكتب باللغة العربية

1. ابن منظور، لسان العرب، (بيروت: دار صادر، المجلد العاشر).
2. أحمد سعيان، قاموس المصطلحات السياسية والدستورية والدولية، (بيروت: لبنان، ط1، مكتبة لبنان ناشرون 2004).
3. جيفري نوبنهايم وغراهام ايفانز، قاموس بنغوين للعلاقات الدولية، (ترجمة مركز الخليج للأبحاث، (د.ط)).

ثانيا: المراجع

1- الكتب باللغة العربية

4. جاك دونيللي، حقوق الإنسان العالمية بين النظرية والتطبيق، ترجمة مباركه على عثمان، (ط1، 1998).
5. سهيل حسين الفتلاوي، نظرية المنظمة الدولية، (ج1، ط1، دار الحامد، (د.ب.ن)، 2011).
6. صالح بن عبد الله الراجحي، حقوق الإنسان وحرياته الأساسية في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي، (الرياض: مكتب عبيكان، ط1، 2004).
7. علي يوسف الشكري، المنظمات الدولية، (الكوفة: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2012).
8. كارين أ. منغست وإيفان م. أريغوين، مبادئ العلاقات الدولية، ترجمة: حسام الدين خضور، (سوريا: دمشق، دار الفرقد، 2013).
9. مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، (الدار الجامعة، 2002-2003).

II- الكتب باللغة الأجنبية

- Ernest Haas, **When Knowledge is Power: Three Model of change in International organizations**, (Berkeley, CA: University of California Press, 1990). .10
- Ibrahim F.I. Shihata, **The world Bankin a chaging woold: selected Essays 133**, (franziska Tschofen and Antonior Parra eds, 1991). .11
- Margaret P. Karns and Karen A. Mingst, **The United States and Mutilateral Institutions: Patterns of Changing Instrumentality and Influence**, (London: Unwin Hyman, 1990, p 366. .12
- Finnemore ,**Rules For The World**, Micheal Barnet and Martha International Organizations in Global Politics, ( Ithaca an London, Cornell university Press, 2004). .13
- Philippe Schewbig, **les communications de l'entreprise**, (Paris: MC GRAW-HIL, 1991). .14
- Theodor A. Johnson, **The paralysis of culture: Developing Cultural Awareness Process To increase Gross-cultural Understanding in International organization**, Ph. D, Thesis in Philosophy, 2009. .15

ثالثا: الجرائد والمجلات

- إيان هيرد، **خيارات ومناهج في دراسة المنظمات الدولية**، ترجمة: محمد الصديق بوحريص، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، عدد4، (جانفي 2013). .16
- ليندة لفحل، **سوسيولوجيا المنظمات الدولية**، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، الجزائر، عدد10، (جانفي 2017). .17

18. محمد مختار دريدي، **تطور المنظمات الدولية ومأسسة العلاقات الدولية**، حوليات جامعة الجزائر 1، عدد 29 الجزء الثاني، (د.س).
19. مصطفى محمود أبوبكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي**، (الدار الجامعة، 2002-2003)
20. ياسين مشتة، **الثقافة التنظيمية في المؤسسة**، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، (مجلد 1، عدد 1، 2013)
21. يوسف بن عودة، **علاقة التنمية الدولية بحقوق الإنسان**، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 25، (ديسمبر 2016)
22. Edgar H. Shein, **Organizational Culture**, American psychologist, (Vol 45, N° 2).
23. Galit A. Sarfaty, **why culture mattes: The marginality of Human rights at the world Bank**, (The American journal of international law, VOL.103, N04, (Oct 2009), p 673.
24. Garret Hardin, **The Tragedy of the Commons**, Science, 162, (December 13, 1968).
25. **Humman Rights and sustainable development: what role For th bank?** Summary of proccedings 12 (May 2-2002) (Ko-Young Tung, citing James Wolfensohn).
26. Finnemore, **The Politics, Power and Micheal Barnet and Martha Pathology of international organization**, International Organizations, Vol53,N° 4, (autumn,1999).

Nations Unies, **droits de l'homme : question et Réponse**, (New York, 27  
1997).

Peter M.Haas, **Epistemic Communities and International Policy** 28  
**Coordination**, International Organizations, Vol.46, N° 1, Winter, 1992.

Richard Falk, **Human rights**, Foreign policy, N° 141 (Mars–April 2004). 29

رابعاً: المذكرات والرسائل الجامعية

30. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية  
للألمنيوم، رسالة ماجستير، (قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، قسنطينة، 2006).

31. عبد المجيد بكاي، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في  
الجزائر، أطروحة دكتوراه، (كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية  
والأرطوفونيا، جامعة باجي مختار، عنابة، 2016).

32. فاكية سقني، التنمية الإنسانية المستدامة وحقوق الإنسان، رسالة ماجستير في القانون العام،  
(جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية الحقوق، 2010م).

33. ليندة لفحل، إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية منظمة الصحة العالمية نموذجاً، رسالة  
ماجستير، قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013

34. محمد بن علي، سؤال الإنسان في الفكر العربي الإسلامي والليبرالية الغربية: دراسة فلسفية في  
المفهوم والحقوق، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، السانوية، قسم الفلسفة، 2013.

35. وسيلة قنوفي، حق الإنسان في الأمن بين مقاربة الأمن الإنساني ومبادئ القانون الدولي، أطروحة  
دكتوراه، قسم الحقوق، جامعة سطيف، 2017.

36. ياسين عبيدات، تقييم مجموعة البنك الدولي في تمويل التنمية المستدامة في البلدان المنخفضة  
الدخل، (رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف).

خامسا: الاتفاقيات والمعاهدات والوثائق والتقارير

37. ميثاق الأمم المتحدة

38. اتفاقية إنشاء البنك الدولي للإنشاء والتعمير المعدلة في 16 فيفري 1983

39. البنك الدولي، التقرير السنوي، 2009

40. La Banque mondiale, Guide de la banque mondiale, (Paris : de Bozck, 2005).

41. The world Bank Annual Report (1998), the international Bank for reconstruction and development / the world bank.

42. The World Bank report, N°23

43. United nation Report, 70th session, externe poverty and human rights.

44. World Bank, Development and Human Rights: the role of the world Bank, (Washeington, D.C: 1998).

سادسا: الملتقيات

45. شتاتحة عائشة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، الملتقى العلمي الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، أيام 14-15 أبريل 2009

سابعا: المحاضرات

46. شاكر تركي أمين، محاضرات الإدارة الإستراتيجية، محاضرات غير منشورة.

خامسا: المواقع الالكترونية

Alexander Thomson and Duncan Snidal, **International organization:** .47

Institutions and Order in World Politics available at the link:

<http://cutt.us/u3R7c>

Hélène mang, **résumé du cour d'un thopologie**, p2, disponible sur le .48

lien:

[www.authropomada/bibliotheque/anthropologie-general-Helene-many](http://www.authropomada/bibliotheque/anthropologie-general-Helene-many).

Léon Sobel diagne, **quest-ce que l'omme**, disponible sur le lieu: .49

[Carrapide.com/academy/telecharger/tmp/Qu-est-ce-que-l-homme-leon-](http://Carrapide.com/academy/telecharger/tmp/Qu-est-ce-que-l-homme-leon-)

[OK.pdf](#)

Dico philo, **qu'est ce que l'omme?** Philosophi, sur le lieu: .50

<https://La-philosophie.com/qu-est-ce-que-l-homme-philosophi>.

<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/03058298900190030210> .51

Daniel D. Badlow, **The world Bank, The IMF and Human Rights**, .52

<http://cutt.us/xDWGa> Available the link :

[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) .53

Finance pour tout, site internet, le lien: .54

<https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs->

[de-la-finance/](#) [institutions-financieres-internationales/banque-](#)

[mondiale/](#).

International Consortium of Investigative Journalists: see the link: .55

[https://www.icij.org/investigations/World-bank.](https://www.icij.org/investigations/World-bank)

<http://cutt.us/sS9hU> .56

.57 كاي كريتل، البنك الدولي والحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، متوفر على الرابط:

<http://cutt.us/fig2k>

.58 الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية على الرابط:

<https://www.politics-dz.com/threads/altnmi-alnsani-mqarb-myrfi.1696/>

<http://www.albankaldawli.org/ar/who-we-are> .59

.60 موقع مكتب المفوضية السامية للأمم المتحدة لحقوق الإنسان، متاح على الرابط:

<http://www.ohchr.org/AR/Issues/Pages/WhatareHumanRights.aspx>



فهرس الجداول

- الجدول رقم 1: أدوار المنظمات الدولية..... 44
- الجدول رقم 2: أعضاء البنك الدولي الأصليين والمبالغ المكتتب فيها برأس المال ..... 59
- الجدول رقم 3: آثار التكيف الهيكلي على قطاعي الصحة والتعليم..... 65
- الجدول رقم 4: نسب التصويت في البنك الدولي..... 74
- الجدول رقم 5: صراع الخبرة في البنك الدولي ..... 85

فهرس الأشكال

- الشكل رقم 1: النموذج الراشد في اتخاذ القرارات..... 50
- الشكل رقم 2: حصص الدول الأعضاء في رأس مال البنك..... 72
- الشكل رقم 3: حقوق التصويت للمساهمين الرئيسيين في البنك الدولي للإنشاء والتعمير في 2003/07/15..... 72
- الشكل رقم 4: الحوكمة في البنك الدولي ..... 73

شكر و تقدير

مقدمة.....ب

### الفصل الاول: الاطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد: ..... 2

المبحث الاول : ماهية الثقافة التنظيمية ..... 3

المطلب الأول: مفهوم الثقافة..... 3

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية..... 6

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية..... 8

المطلب: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية ..... 9

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية مكوناتها، أنواعها وخصائصها ..... 12

المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية ..... 12

المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية..... 19

المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية: وظائفها، محدداتها وعوامل المحافظة عليها. .... 20

المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية..... 20

المطلب الثاني: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية ..... 22

الخلاصة:..... 24

### الفصل الثاني: علاقة ثقافة المنظمة بالإستراتيجية تجاه حقوق الإنسان

تمهيد: ..... 26

27	المبحث الأول : حقوق الإنسان والمقاربة التنموية القائمة على حقوق الإنسان.
27	المطلب الأول: مفهوم الحق والإنسان
30	المطلب الثاني: مفهوم حقوق الإنسان
35	المطلب الثالث: مقارنة حقوق الإنسان للتنمية
41	المبحث الثاني: أدوار المنظمات الدولية
41	المطلب الأول: جذور التعاون الدولي
43	المطلب الثاني: مستويات تحليل أدوار المنظمات الدولية
46	المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية وثقافة المنظمة
46	المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية
47	المطلب الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بعملية صنع القرار
54	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية في البنك الدولي على قضايا حقوق الإنسان

56	تمهيد
57	المبحث الأول: تعريف البنك الدولي
57	المطلب الأول: نشأة البنك الدولي للإنشاء والتعمير وأهدافها:
59	المطلب الثاني: التنظيم الإداري للبنك الدولي للإنشاء والتعمير
63	المبحث الثاني: حقوق الإنسان في البنك الدولي
64	المطلب الأول: البنك الدولي والحقوق الاقتصادية والاجتماعية
68	المطلب الثاني: سياسات البنك وإجراءاته الأخرى المتعلقة بحقوق الإنسان
69	المطلب الثالث: إستراتيجية التنمية وحقوق الإنسان في البنك
75	المطلب الرابع: موارد البنك الدولي وسياساته الإقراضية

78 .....المبحث الثالث: تأثير ثقافة المنظمة في البنك الدولي على حقوق الإنسان.

78 .....المطلب الأول: قواعد ومبادئ البنك الدولي.

87 .....خلاصة الفصل:

89 .....الخاتمة

91 .....قائمة المراجع :

98 .....فهرس الجداول

98 .....فهرس الأشكال

99 .....فهرس الموضوعات