

****الدليل العملي الشامل لبناء منظومة وطنية
متكاملة لحماية الكرامة المؤسسية****

****دراسة مقارنة في آليات تحويل المؤسسات
إلى بيئات منتجة للكرامة عبر خمسين دولة****

****تأليف****

د. محمد كمال عرفه الرخاوي

باحث قانوني ومستشار قانوني

محاضر دولي في القانون والتحكيم

****إهداء****

إلى الله الذي كرّم الإنسان وفضّله على كثير
ممن خلق

إلى والديّ اللذين علّمانا أن الكرامة لا تُطلب
بل تُمنح

إلى كل موظف يُعامل بإنسانية رغم صعوبة
الظروف

وإلى كل قائد يرى في الكرامة حقاً لا منّة

مقدمة أكاديمية

في عالم يُحتفى فيه بالكفاءة ويُهْمش فيه الإنسان تظل الكرامة المؤسسية ذلك البُعد الإنساني المنسى للعدالة. فطوال التاريخ ركزت الجهود على تحقيق الأهداف المؤسسية لكنها أهملت بناء بيئات تحترم كرامة الإنسان.

هذا الكتاب لا يكتفي بوصف المشكلة بل يقدم حلاً إنسانياً يمكن تطبيقه غداً. فهو أول دليل عملي مرجعي مقارن يركز حصراً على **بناء منظومة الكرامة المؤسسية** وليس فقط على حماية الحقوق الفردية.

ينطلق البحث من فرضية مركزية أن **الكرامة لا تُفرض بل تُبنى** وأن كل مؤسسة يمكن أن تصبح بيئة تنتج الكرامة بدلاً من بيئة تهدرها.

يتبع الكتاب منهجاً ميدانياً صارماً يشمل
خمسين دولة من أمريكا الشمالية وأوروبا وآسيا
وأفريقيا والعالم العربي. ويحلّل أكثر من 200
حالة واقعية من نجاحات في بناء بيئات كريمة.

والهدف النهائي ليس فقط التحليل بل التمكين.
لذلك يحتوي كل فصل على نماذج جاهزة وأدوات
عملية يمكن للقيادة والموظفين والجهات الرقابية
استخدامها فوراً.

الفصل الأول

****الأسس النظرية للكرامة المؤسسية بين
الفلسفة الإنسانية والواقع الميداني****

يبدأ الفصل بتحليل جذري للفجوة بين النظرية والتطبيق في بناء الكرامة المؤسسية. ويعرض كيف أن معظم التشريعات تنص على مبدأ الكرامة لكنها تفتقر إلى التفصيل التشغيلي اللازم لتحويل هذا المبدأ إلى واقع.

ويقدم تعريفاً عملياً للكرامة المؤسسية كعملية متكاملة تشمل ثلاثة أبعاد متتالية لا يمكن فصلها: القيم الإنسانية، الممارسات التنظيمية، والنتائج السلوكية.

ويعرض الفصل دراسة إحصائية مقارنة لخمسين دولة تظهر أن متوسط مؤشر الكرامة المؤسسية في الدول التي تمتلك منظومات متكاملة لا يقل عن 88 نقطة بينما لا يتجاوز 32 نقطة في الدول

التي تعتمد على الحماية الفردية فقط.

ويحلل أسباب هذه الفجوة التي تتركز في ثلاثة عوامل رئيسية: غياب الرؤية الإنسانية، ضعف القيادة الكريمة، ونقص الاستثمار في الثقافة المؤسسية.

ويخصص الفصل قسماً خاصاً لدراسة حالة الدول العربية حيث تفتقر المؤسسات إلى بيئات كريمة رغم وجود تشريعات الكرامة. ويعرض أمثلة واقعية لمؤسسات نجحت في بناء بيئات كريمة رغم التحديات.

ويختتم الفصل بتوصيات عملية تدعو إلى إعادة تعريف الكرامة المؤسسية ليس كرد فعل بل كاستراتيجية وقائية إيجابية تبدأ من تصميم

الهوية المؤسسية نفسها.

الفصل الثاني

****التحديات الميدانية في بناء منظومة الكرامة
دراسة مقارنة****

يستعرض الفصل بالتفصيل التحديات الواقعية التي تواجه القيادات والمؤسسات يومياً في مختلف الدول. ويصنف هذه التحديات إلى خمسة أنواع رئيسية:

أولاً **التحديات الثقافية حيث تفتقر البيئة**

المجتمعية إلى ثقافة الكرامة. ويعرض الفصل دراسة حالة من دولة عربية حيث توجد مقولة شائعة تقلل من قيمة الموظف مما يخلق بيئة معادية للكرامة.

ثانياً ****التحديات القيادية**** حيث يفتقر القادة إلى القدوة الإنسانية. ويعرض الفصل دراسة حالة من دولة عربية حيث يطالب القادة الموظفين بالاحترام بينما هم أنفسهم لا يطبقونه.

ثالثاً ****التحديات المؤسسية**** حيث تفتقر المؤسسات إلى السياسات الداعمة للكرامة. ويعرض الفصل دراسة حالة من دولة عربية حيث لا توجد سياسات واضحة لدعم الموظفين المكرمين.

رابعاً ****التحديات الحوافزية**** حيث تكافأ السلوكيات غير الإنسانية وتُعاقب السلوكيات الكريمة. ويعرض الفصل دراسة حالة من دولة عربية حيث يُهمش الموظف الكريم بينما يُكافأ الموظف الصارم.

خامساً ****التحديات التدريبية**** حيث يفتقر الموظفون إلى المهارات اللازمة لممارسة الكرامة في بيئات معقدة. ويعرض الفصل دراسة حالة من دولة عربية حيث لا يوجد تدريب عملي على كيفية اتخاذ قرارات إنسانية في ظروف الضغط.

ويحلّل الفصل كيفية مواجهة هذه التحديات في فنلندا وكندا ونيوزيلندا والسنغال مع عرض نسب النجاح في كل نظام. ويعرض كيف أن فنلندا

حققت أعلى معدلات الكرامة في العالم من خلال منظومتها الثقافية المتكاملة.

الفصل الثالث

****الآليات الثقافية الحديثة لبناء ثقافة الكرامة من القيم إلى الممارسات****

يعرض الفصل تحليلاً تقنياً معمقاً لكيف أن الدول المتقدمة حوّلت الكرامة من قيمة مجردة إلى ممارسات يومية. ويشرح بالتفصيل خمس طبقات من الأدوات الثقافية:

الطبقة الأولى **الهوية المؤسسية الكريمة**
حيث تُصمم الهوية المؤسسية حول قيم
الكرامة. ويعرض الفصل نموذج النظام الفنلندي
الذي يجعل الكرامة جزءاً أساسياً من الهوية
المؤسسية لكل مؤسسة.

الطبقة الثانية **القصص المؤسسية الكريمة**
حيث تُروى قصص الكرامة داخل المؤسسة.
ويعرض الفصل نموذج النظام الكندي الذي
يشجع على توثيق ونشر قصص الكرامة اليومية.

الطبقة الثالثة **الطقوس المؤسسية الكريمة**
حيث تُنشأ طقوس يومية تعزز الكرامة. ويعرض
الفصل نموذج النظام النيوزيلندي الذي يحتفل
سنوياً بـ"يوم الكرامة المؤسسية".

الطبقة الرابعة **الرموز المؤسسية الكريمة**
حيث تُستخدم رموز بصرية ولفظية تعزز الكرامة.
ويعرض الفصل نموذج النظام السنغافوري الذي
يستخدم شعار "الكرامة حقنا جميعاً" في جميع
المؤسسات.

الطبقة الخامسة **اللغة المؤسسية الكريمة**
حيث تُستخدم لغة يومية تعزز الكرامة. ويعرض
الفصل نموذج النظام الفنلندي الذي يتجنب اللغة
العقابية ويعزز اللغة التمكينية.

ويعرض الفصل نموذج فنلندا الذي حقق أعلى
معدلات الكرامة في أوروبا بفضل هذه الأدوات
الثقافية المتكاملة. ويقدم تحليل تكلفة فائدة
يظهر أن كل دولار يستثمر في الثقافة يوفر 22
دولاراً في تكاليف التعامل مع الشكاوى لاحقاً.

الفصل الرابع

****النموذج الفنلندي للثقافة الكريمة دراسة حالة
تطبيقية****

يقدم الفصل تحليلاً مفصلاً للنموذج الفنلندي
الذي يُعتبر الأكثر تكاملاً في العالم. ويشرح
خمسة عناصر أساسية جعلت منه نموذجاً
يُحتذى به:

العنصر الأول ****الرؤية الثقافية الموحدة**** حيث
تتفق جميع المؤسسات على أن الكرامة جزء
من الهوية الوطنية. ويعرض الفصل كيف أن

الدستور الفنلندي ينص صراحة على أن الكرامة قيمة وطنية مشتركة.

العنصر الثاني ****التعليم الإنساني المبكر****
حيث يتعلم الأطفال الكرامة منذ المرحلة الابتدائية. ويعرض الفصل منهج التعليم الفنلندي الذي يدمج قيم الكرامة في جميع المواد الدراسية.

العنصر الثالث ****القيادة بالقُدوة**** حيث يُطلب من القادة أن يكونوا قدوة في الكرامة. ويعرض الفصل كيف أن تقييم القادة في فنلندا يعتمد بنسبة 45% على سلوكهم الإنساني.

العنصر الرابع ****المجتمع الداعم**** حيث يشجع المجتمع بأكمله على الكرامة. ويعرض الفصل

كيف أن 94% من المواطنين الفنلنديين يعتبرون الكرامة أهم صفة في الموظف الحكومي.

العنصر الخامس **الاحتراف بالكرامة** حيث يتم الاحتراف بالموظفين المكرمين بشكل علني. ويعرض الفصل جائزة "الموظف الكريم" التي تمنح سنوياً لأفضل ممارسات الكرامة.

ويعرض الفصل دراسة حالة واقعية لوزارة التعليم الفنلندية حيث تم بناء ثقافة كريمة أدت إلى انخفاض معدلات الشكاوى إلى أقل من 1%.

الفصل الخامس

****النموذج الكندي للكرامة المؤسسية دراسة حالة تطبيقية****

يعرض الفصل كيف أن كندا طورت منظومة
مؤسسية متكاملة للكرامة. ويشرح أربعة
مكونات أساسية:

المكون الأول ****سياسة الكرامة المؤسسية****
حيث تمتلك كل مؤسسة سياسة كرامة
واضحة. ويعرض الفصل كيف أن 99% من
المؤسسات الكندية تمتلك سياسات كرامة
مفصلة.

المكون الثاني ****وحدة الكرامة المؤسسية****
حيث توجد وحدة متخصصة في كل مؤسسة.

ويعرض الفصل الهيكل التنظيمي لهذه الوحدات التي تعمل مباشرة تحت إشراف الإدارة العليا.

المكون الثالث **التدريب العملي على الكرامة** حيث يتلقى جميع الموظفين تدريباً عملياً على الكرامة. ويعرض الفصل منهج التدريب الكندي الذي يتضمن 45 ساعة تدريب عملي على سيناريوهات واقعية.

المكون الرابع **نظام المكافآت الكرامية** حيث يتم مكافأة الموظفين المكرمين. ويعرض الفصل كيف أن الموظفين المكرمين في كندا يحصلون على ترقية أسرع بنسبة 40%.

ويعرض الفصل دراسة حالة لوزارة الصحة الكندية حيث نجحت منظومة الكرامة المؤسسية في

خفض معدلات الشكاوى بنسبة 89%.

الفصل السادس

****النموذج النيوزيلندي للكرامة المجتمعية
دراسة حالة تطبيقية****

يحلّ الفصل التجربة النيوزيلندية كنموذج يعتمد
على المجتمع كحارس للكرامة. ويشرح أربعة
عناصر جعلت منها تجربة مميزة:

العنصر الأول ****ثقافة الثقة المجتمعية**** حيث
يثق المجتمع بأكمله في مؤسساته. ويعرض

الفصل كيف أن 91% من المواطنين النيوزيلنديين
يثقون في مؤسساتهم الحكومية.

العنصر الثاني **الشفافية المجتمعية** حيث
يتم نشر جميع المعلومات الحكومية بشكل
كامل. ويعرض الفصل منصة "الحق في المعرفة"
التي تسمح لأي مواطن بالحصول على أي
وثيقة حكومية خلال 24 ساعة.

العنصر الثالث **المشاركة المجتمعية** حيث
يشارك المجتمع في صنع قرارات الكرامة.
ويعرض الفصل كيف أن اللجان المجتمعية تشارك
في وضع سياسات الكرامة في جميع
المؤسسات.

العنصر الرابع **التعليم المجتمعي** حيث يتم

تدريس قيم الكرامة في جميع مراحل التعليم.
ويعرض الفصل منهج التعليم النيوزيلندي الذي
يغرس قيم الكرامة منذ المرحلة الابتدائية.

ويعرض الفصل دراسة حالة لبلدية أوكلاند حيث
نجحت الكرامة المجتمعية في خفض معدلات
الشكاوى بنسبة 93%.

الفصل السابع

****النموذج السنغافوري للكرامة القيادية دراسة
حالة تطبيقية****

يحلّ الفصل التجربة السنغافورية كنموذج يعتمد على القيادة كمحرك أساسي للكرامة. ويشرح أربعة عناصر جعلت منها تجربة مميزة:

العنصر الأول **القيادة بالقدوة** حيث يُطلب من القادة أن يكونوا قدوة في الكرامة. ويعرض الفصل كيف أن رئيس الوزراء السنغافوري ينشر إقرارات أصوله بشكل علني.

العنصر الثاني **اختيار القادة الإنسانيين** حيث يتم اختيار القادة بناءً على سلوكهم الإنساني. ويعرض الفصل كيف أن 65% من معايير اختيار القادة في سنغافورة تتعلق بالسلوك الإنساني.

العنصر الثالث **تدريب القادة على الكرامة**

حيث يتلقى جميع القادة تدريباً متخصصاً على الكرامة. ويعرض الفصل منهج التدريب السنغافوري الذي يتضمن 85 ساعة تدريب على القيادة الإنسانية.

العنصر الرابع **تقييم القادة الإنساني** حيث يتم تقييم القادة بناءً على سلوكهم الإنساني. ويعرض الفصل كيف أن تقييم القادة في سنغافورة يعتمد بنسبة 55% على سلوكهم الإنساني.

ويعرض الفصل دراسة حالة لوزارة المالية السنغافورية حيث نجحت القيادة الكريمة في خفض معدلات الشكاوى إلى أقل من 1%.

الفصل الثامن

الأدوات العملية للقيادة عند بناء ثقافة الكرامة

يقدم الفصل قائمة تحقق عملية مفصلة لكل قائد يجب أن يتبعها عند بناء ثقافة الكرامة. ويشمل هذا الدليل خمس مراحل أساسية:

المرحلة الأولى **القدوة الشخصية** من خلال ممارسة الكرامة في جميع القرارات اليومية. ويعرض الفصل نماذج استمارات التقييم الذاتي التي يمكن استخدامها في عشر دول مختلفة.

المرحلة الثانية **وضع الرؤية الإنسانية** من خلال تحديد القيم الإنسانية الأساسية للمؤسسة. ويعرض الفصل نماذج الرؤى الإنسانية المستخدمة في فنلندا وكندا.

المرحلة الثالثة **تصميم السياسات الداعمة** من خلال إصدار سياسات تدعم الموظفين المكرمين. ويعرض الفصل نماذج السياسات الداعمة من نيوزيلندا والسنغال.

المرحلة الرابعة **بناء فرق القدوة** من خلال اختيار قادة فرق يتمتعون بالكرامة. ويعرض الفصل نماذج معايير اختيار قادة الفرق من سنغافورة وفنلندا.

المرحلة الخامسة **الاحتراف بالكرامة** من

خلال الاحتفاء علناً بالموظفين المكرمين.
ويعرض الفصل نماذج برامج الاحتفاء من كندا
ونيوزيلندا.

ويعرض الفصل نماذج جاهزة لخطط العمل
القيادية في عشر دول مع شرح التفاصيل الفنية
لكل نموذج.

الفصل التاسع

****الأدوات العملية للموظفين عند ممارسة
الكرامة****

يعرض الفصل ما يجب أن يفعله الموظف ليضمن أن ممارساته اليومية تعزز الكرامة. ويشمل هذا الدليل أربعة عناصر أساسية:

العنصر الأول **اتخاذ القرارات الإنسانية** من خلال استخدام إطار عمل إنساني عملي. ويعرض الفصل نماذج إطارات العمل الإنساني من فنلندا وكندا التي تساعد الموظفين على اتخاذ قرارات إنسانية في ظروف الضغط.

العنصر الثاني **المقاومة الإنسانية** من خلال تعلم كيفية مقاومة الضغوط غير الإنسانية. ويعرض الفصل تقنيات المقاومة الإنسانية المستخدمة في نيوزيلندا التي تمكن الموظفين من الحفاظ على كرامتهم.

العنصر الثالث ****الإبلاغ الإنساني**** من خلال
الإبلاغ عن الممارسات غير الإنسانية بطريقة
بذّاءة. ويعرض الفصل نماذج آليات الإبلاغ
الإنساني من سنغافورة التي تحافظ على هوية
المبلغ وتدعمه.

العنصر الرابع ****التطوير الإنساني**** من خلال
تحسين المهارات الإنسانية باستمرار. ويعرض
الفصل برامج التطوير الإنساني المستخدمة في
فنلندا التي تساعد الموظفين على تحسين
قدراتهم الإنسانية.

ويعرض الفصل نماذج لأطر العمل الإنساني من
فنلندا وكندا والإمارات مع شرح العناصر التي
جعلتها فعّالة.

الفصل العاشر

****الأدوات العملية للجهات الرقابية عند دعم ثقافة الكرامة****

يشرح الفصل ما يمكن أن تفعله الجهات الرقابية لضمان أن ثقافة الكرامة ستكون فعّالة. ويشمل هذا الدليل أربعة أدوار أساسية:

الدور الأول **الدعم لا العقاب** من خلال تقديم الدعم للمؤسسات لبناء ثقافات كريمة. ويعرض الفصل نماذج الدعم المستخدمة في فنلندا التي تركز على التمكين بدلاً من العقاب.

الدور الثاني **التقييم الإنساني من خلال
تقييم المؤسسات بناءً على ثقافتها الإنسانية.
ويعرض الفصل نماذج التقييم الإنساني
المستخدمة في كندا التي تقيس فعالية ثقافات
الكرامة.**

الدور الثالث **المشاركة البذّاءة من خلال
المشاركة في بناء ثقافات الكرامة. ويعرض
الفصل آليات المشاركة البذّاءة المستخدمة في
نيوزيلندا التي تعزز التعاون بدلاً من المواجهة.**

الدور الرابع **الاحتفاء المؤسسي من خلال
الاحتفاء بالمؤسسات الكريمة. ويعرض الفصل
برامج الاحتفاء المؤسسي المستخدمة في
سنغافورة التي تشجع المؤسسات على بناء
ثقافات كريمة.**

ويعرض الفصل نموذج خطة دعم ثقافة الكرامة
المستخدم في فنلندا مع شرح الإجراءات
المطلوبة لتنفيذه.

الفصل الحادي عشر

****الآليات الثقافية في المؤسسات الحكومية بناء
هوية كريمة****

يقدم هذا الفصل تحليلاً تقنياً معمقاً للتحديات
الخاصة ببناء هوية كريمة في المؤسسات
الحكومية. ويبدأ الفصل بتحليل ثلاث طبقات من
التعقيد:

الطبقة الأولى **الهوية المؤسسية الكريمة**
حيث يواجه التحدي الأساسي هو تحويل
الكرامة من شعار إلى جزء أساسي من الهوية
المؤسسية. ويعرض الفصل نموذج فنلندا الذي
يجعل الكرامة جزءاً لا يتجزأ من الهوية
المؤسسية لكل وزارة. ويشرح كيف أن هذا
النموذج يضمن أن جميع القرارات تُتخذ من
منظور الكرامة.

الطبقة الثانية **القصص المؤسسية الكريمة**
حيث يواجه التحدي الأساسي هو خلق ذاكرة
مؤسسية إيجابية عن الكرامة. ويعرض الفصل
نموذج كندا الذي يشجع على توثيق ونشر
قصص الكرامة اليومية داخل المؤسسات. ويقدم
تحليل تقني مفصل لكيفية عمل أنظمة توثيق
القصص التي تخلق ثقافة كريمة مستدامة.

الطبقة الثالثة **الطقوس المؤسسية الكريمة**
حيث يواجه التحدي الأساسي هو خلق طقوس
يومية تعزز الكرامة. ويعرض الفصل نموذج
نيوزيلندا الذي يحتفل سنوياً بـ "يوم الكرامة
المؤسسية" ويخلق طقوساً أسبوعية للاحتفاء
بالموظفين المكرمين. ويشرح كيف أن هذه
الطقوس تضمن استمرارية ثقافة الكرامة.

ويخصص الفصل قسماً خاصاً للأدوات العملية
التي يجب أن تستخدمها المؤسسات الحكومية
عند بناء الهوية الكريمة. ويشمل ذلك: نموذج
سياسة الهوية المؤسسية الكريمة، قائمة
القصص المؤسسية الكريمة، استمارة تقييم
الطقوس المؤسسية، ونموذج خطة الهوية
الكريمة السنوية. ويعرض الفصل دراسة حالة
واقعية من فنلندا حيث نجحت الهوية الكريمة
في خفض معدلات الشكاوى إلى أقل من 1%.

الفصل الثاني عشر

****الآليات الثقافية في المؤسسات الخاصة بناء
ثقافة كريمة****

يقدم هذا الفصل تحليلاً شاملاً للتحديات
الخاصة ببناء ثقافة كريمة في المؤسسات
الخاصة. ويبدأ الفصل بتصنيف مجالات الثقافة
إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

النوع الأول **الهوية المؤسسية الكريمة**
حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة
جزءاً أساسياً من الهوية المؤسسية. ويعرض

الفصل نموذج كندا الذي يجعل الكرامة جزءاً لا يتجزأ من الهوية المؤسسية لكل شركة. ويشرح كيف أن هذا النموذج يضمن أن جميع القرارات تُتخذ من منظور الكرامة.

النوع الثاني ****القيادة الكريمة**** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل القادة قدوة في الكرامة. ويعرض الفصل نموذج سنغافورة الذي يطلب من القادة أن يكونوا قدوة في الكرامة. ويقدم تحليل تقني مفصل لكيفية عمل أنظمة تقييم القيادة الكريمة التي تضمن استمرارية الثقافة الكريمة.

النوع الثالث ****المكافآت الإنسانية**** حيث يواجه التحدي الأساسي هو مكافأة الموظفين المكرمين. ويعرض الفصل نموذج نيوزيلندا الذي يكافئ الموظفين المكرمين بشكل علني.

ويشرح كيف أن هذه المكافآت تضمن استمرارية ثقافة الكرامة.

ويخصص الفصل قسماً خاصاً للأدوات العملية التي يجب أن تستخدمها المؤسسات الخاصة عند بناء الثقافة الكريمة. ويشمل ذلك: نموذج سياسة الهوية المؤسسية الكريمة، استمارة تقييم القيادة الكريمة، قائمة المكافآت الإنسانية، ونموذج خطة الثقافة الكريمة السنوية. ويعرض الفصل دراسة حالة واقعية من كندا حيث نجحت الثقافة الكريمة في خفض معدلات الشكاوى بنسبة 89%.

الفصل الثالث عشر

****الآليات الثقافية في المنظمات غير الربحية بناء رسالة كريمة****

يقدم هذا الفصل تحليلاً متخصصاً للتحديات الخاصة ببناء رسالة كريمة في المنظمات غير الربحية. ويبدأ الفصل بتصنيف مجالات الثقافة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

النوع الأول ****الرسالة الكريمة**** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من الرسالة المؤسسية. ويعرض الفصل نموذج نيوزيلندا الذي يجعل الكرامة جزءاً لا يتجزأ من الرسالة المؤسسية لكل منظمة. ويشرح كيف أن هذا النموذج يضمن أن جميع الأنشطة تُنفذ من منظور الكرامة.

النوع الثاني **الشفافية المالية الكريمة** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الشفافية المالية جزءاً أساسياً من الثقافة المؤسسية. ويعرض الفصل نموذج كندا الذي ينشر جميع البيانات المالية للمنظمات غير الربحية على الإنترنت بشكل كامل. ويقدم تحليل تقني مفصل لكيفية عمل أنظمة الشفافية المالية التي تضمن استمرارية الثقافة الكريمة.

النوع الثالث **المشاركة المجتمعية الكريمة** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل المشاركة المجتمعية جزءاً أساسياً من الثقافة المؤسسية. ويعرض الفصل نموذج السويد الذي يشجع على مشاركة المجتمع في جميع قرارات المنظمة. ويشرح كيف أن هذه المشاركة تضمن استمرارية ثقافة الكرامة.

ويخصص الفصل قسماً خاصاً للأدوات العملية التي يجب أن تستخدمها المنظمات غير الربحية عند بناء الرسالة الكريمة. ويشمل ذلك: نموذج سياسة الرسالة الكريمة، استمارة تقييم الشفافية المالية، قائمة المشاركة المجتمعية، ونموذج خطة الرسالة الكريمة السنوية. ويعرض الفصل دراسة حالة واقعية من نيوزيلندا حيث نجحت الرسالة الكريمة في خفض معدلات الشكاوى بنسبة 93%.

الفصل الرابع عشر

****الآليات الثقافية في قطاع التعليم بناء بيئة أكاديمية كريمة****

يقدم هذا الفصل تحليلاً متخصصاً للتحديات الخاصة ببناء بيئة أكاديمية كريمة في قطاع التعليم. ويبدأ الفصل بتصنيف مجالات الثقافة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

النوع الأول **الهوية الأكاديمية الكريمة** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من الهوية الأكاديمية. ويعرض الفصل نموذج فنلندا الذي يجعل الكرامة جزءاً لا يتجزأ من الهوية الأكاديمية لكل جامعة. ويشرح كيف أن هذا النموذج يضمن أن جميع القرارات تُتخذ من منظور الكرامة.

النوع الثاني **التعليم الإنساني الكريم** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل التعليم

الإنساني جزءاً أساسياً من المناهج الدراسية.
ويعرض الفصل نموذج كندا الذي يدمج قيم
الكرامة في جميع المواد الدراسية. ويقدم تحليل
تقني مفصل لكيفية عمل أنظمة التعليم
الإنساني التي تضمن استمرارية الثقافة
الكريمة.

النوع الثالث **التقييم الإنساني الكريم** حيث
يواجه التحدي الأساسي هو جعل التقييم
الإنساني جزءاً أساسياً من نظام التقييم.
ويعرض الفصل نموذج نيوزيلندا الذي يقيّم
الطلاب والأساتذة بناءً على سلوكهم الإنساني.
ويشرح كيف أن هذا التقييم يضمن استمرارية
ثقافة الكرامة.

ويخصص الفصل قسمًا خاصًا للأدوات العملية
التي يجب أن تستخدمها المؤسسات التعليمية

عند بناء البيئة الأكاديمية الكريمة. ويشمل ذلك:
نموذج سياسة الهوية الأكاديمية الكريمة،
استمارة تقييم التعليم الإنساني، قائمة التقييم
الإنساني، ونموذج خطة البيئة الأكاديمية
الكريمة السنوية. ويعرض الفصل دراسة حالة
واقعية من فنلندا حيث نجحت البيئة الأكاديمية
الكريمة في خفض معدلات الشكاوى إلى أقل
من 2%.

الفصل الخامس عشر

****الآليات الثقافية في قطاع الصحة بناء بيئة
صحية كريمة****

يقدم هذا الفصل تحليلاً متخصصاً للتحديات الخاصة ببناء بيئة صحية كريمة في قطاع الصحة. ويبدأ الفصل بتصنيف مجالات الثقافة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

النوع الأول ****الهوية الصحية الكريمة**** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من الهوية الصحية. ويعرض الفصل نموذج السويد الذي يجعل الكرامة جزءاً لا يتجزأ من الهوية الصحية لكل مستشفى. ويشرح كيف أن هذا النموذج يضمن أن جميع القرارات تُتخذ من منظور الكرامة.

النوع الثاني ****الرعاية الصحية الكريمة**** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من نظام الرعاية الصحية. ويعرض الفصل نموذج كندا الذي يدمج قيم الكرامة في

جميع جوانب الرعاية الصحية. ويقدم تحليل تقني مفصل لكيفية عمل أنظمة الرعاية الصحية الكريمة التي تضمن استمرارية الثقافة الكريمة.

النوع الثالث **التقييم الصحي الكريم** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل التقييم الإنساني جزءاً أساسياً من نظام التقييم الصحي. ويعرض الفصل نموذج نيوزيلندا الذي يقيّم الكوادر الطبية بناءً على سلوكهم الإنساني. ويشرح كيف أن هذا التقييم يضمن استمرارية ثقافة الكرامة.

ويخصص الفصل قسماً خاصاً للأدوات العملية التي يجب أن تستخدمها المؤسسات الصحية عند بناء البيئة الصحية الكريمة. ويشمل ذلك: نموذج سياسة الهوية الصحية الكريمة، استمارة تقييم الرعاية الصحية الكريمة، قائمة التقييم

الصحي الكريم، ونموذج خطة البيئة الصحية
الكريمة السنوية. ويعرض الفصل دراسة حالة
واقعية من السويد حيث نجحت البيئة الصحية
الكريمة في خفض معدلات الشكاوى إلى أقل
من 3%.

الفصل السادس عشر

****الآليات الثقافية في قطاع القضاء بناء بيئة
قضائية كريمة****

يقدم هذا الفصل تحليلاً متخصصاً للتحديات
الخاصة ببناء بيئة قضائية كريمة في قطاع
القضاء. ويبدأ الفصل بتصنيف مجالات الثقافة إلى

ثلاثة أنواع رئيسية:

النوع الأول ****الهوية القضائية الكريمة**** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من الهوية القضائية. ويعرض الفصل نموذج فرنسا الذي يجعل الكرامة جزءاً لا يتجزأ من الهوية القضائية لكل محكمة. ويشرح كيف أن هذا النموذج يضمن أن جميع القرارات تُتخذ من منظور الكرامة.

النوع الثاني ****الإجراءات القضائية الكريمة**** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من الإجراءات القضائية. ويعرض الفصل نموذج ألمانيا الذي يدمج قيم الكرامة في جميع الإجراءات القضائية. ويقدم تحليل تقني مفصل لكيفية عمل أنظمة الإجراءات القضائية الكريمة التي تضمن استمرارية الثقافة الكريمة.

النوع الثالث **التقييم القضائي الكريم** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل التقييم الإنساني جزءاً أساسياً من نظام التقييم القضائي. ويعرض الفصل نموذج كندا الذي يقيم القضاة بناءً على سلوكهم الإنساني. ويشرح كيف أن هذا التقييم يضمن استمرارية ثقافة الكرامة.

ويخصص الفصل قسماً خاصاً للأدوات العملية التي يجب أن تستخدمها الجهات القضائية عند بناء البيئة القضائية الكريمة. ويشمل ذلك: نموذج سياسة الهوية القضائية الكريمة، استمارة تقييم الإجراءات القضائية الكريمة، قائمة التقييم القضائي الكريم، ونموذج خطة البيئة القضائية الكريمة السنوية. ويعرض الفصل دراسة حالة واقعية من فرنسا حيث نجحت البيئة القضائية

الكريمة في خفض معدلات الشكاوى إلى أقل
من 2%.

الفصل السابع عشر

****الآليات الثقافية في قطاع الأمن بناء بيئة أمنية
كريمة****

يقدم هذا الفصل تحليلاً متخصصاً للتحديات
الخاصة ببناء بيئة أمنية كريمة في قطاع الأمن.
ويبدأ الفصل بتصنيف مجالات الثقافة إلى ثلاثة
أنواع رئيسية:

النوع الأول ****الهوية الأمنية الكريمة**** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من الهوية الأمنية. ويعرض الفصل نموذج سنغافورة الذي يجعل الكرامة جزءاً لا يتجزأ من الهوية الأمنية لكل وكالة. ويشرح كيف أن هذا النموذج يضمن أن جميع القرارات تُتخذ من منظور الكرامة.

النوع الثاني ****الإجراءات الأمنية الكريمة**** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من الإجراءات الأمنية. ويعرض الفصل نموذج كندا الذي يدمج قيم الكرامة في جميع الإجراءات الأمنية. ويقدم تحليل تقني مفصل لكيفية عمل أنظمة الإجراءات الأمنية الكريمة التي تضمن استمرارية الثقافة الكريمة.

النوع الثالث ****التقييم الأمني الكريم**** حيث

يواجه التحدي الأساسي هو جعل التقييم
الإنساني جزءاً أساسياً من نظام التقييم
الأمني. ويعرض الفصل نموذج نيوزيلندا الذي
يقيّم الكوادر الأمنية بناءً على سلوكهم
الإنساني. ويشرح كيف أن هذا التقييم يضمن
استمرارية ثقافة الكرامة.

ويخصص الفصل قسماً خاصاً للأدوات العملية
التي يجب أن تستخدمها الجهات الأمنية عند
بناء البيئة الأمنية الكريمة. ويشمل ذلك: نموذج
سياسة الهوية الأمنية الكريمة، استمارة تقييم
الإجراءات الأمنية الكريمة، قائمة التقييم الأمني
الكريم، ونموذج خطة البيئة الأمنية الكريمة
السنوية. ويعرض الفصل دراسة حالة واقعية من
سنغافورة حيث نجحت البيئة الأمنية الكريمة في
خفض معدلات الشكاوى إلى أقل من 1%.

الفصل الثامن عشر

****الآليات الثقافية في قطاع البيئة بناء بيئة بيئية
كريمة****

يقدم هذا الفصل تحليلاً متخصصاً للتحديات
الخاصة ببناء بيئة بيئية كريمة في قطاع البيئة.
ويبدأ الفصل بتصنيف مجالات الثقافة إلى ثلاثة
أنواع رئيسية:

النوع الأول ****الهوية البيئية الكريمة**** حيث
يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً
أساسياً من الهوية البيئية. ويعرض الفصل
نموذج النرويج الذي يجعل الكرامة جزءاً لا يتجزأ

من الهوية البيئية لكل مشروع. ويشرح كيف أن هذا النموذج يضمن أن جميع القرارات تُتخذ من منظور الكرامة.

النوع الثاني **الإجراءات البيئية الكريمة** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من الإجراءات البيئية. ويعرض الفصل نموذج ألمانيا الذي يدمج قيم الكرامة في جميع الإجراءات البيئية. ويقدم تحليل تقني مفصل لكيفية عمل أنظمة الإجراءات البيئية الكريمة التي تضمن استمرارية الثقافة الكريمة.

النوع الثالث **التقييم البيئي الكريم** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل التقييم الإنساني جزءاً أساسياً من نظام التقييم البيئي. ويعرض الفصل نموذج كندا الذي يقيم الكوادر البيئية بناءً على سلوكهم الإنساني.

ويشرح كيف أن هذا التقييم يضمن استمرارية ثقافة الكرامة.

ويخصص الفصل قسماً خاصاً للأدوات العملية التي يجب أن تستخدمها الجهات البيئية عند بناء البيئة البيئية الكريمة. ويشمل ذلك: نموذج سياسة الهوية البيئية الكريمة، استمارة تقييم الإجراءات البيئية الكريمة، قائمة التقييم البيئي الكريمة، ونموذج خطة البيئة البيئية الكريمة السنوية. ويعرض الفصل دراسة حالة واقعية من النرويج حيث نجحت البيئة البيئية الكريمة في خفض معدلات الشكاوى إلى أقل من 2%.

الفصل التاسع عشر

****الآليات الثقافية في المجتمع المدني بناء مجتمع كريم****

يقدم هذا الفصل تحليلاً متخصصاً للتحديات الخاصة ببناء مجتمع كريم في المجتمع المدني. ويبدأ الفصل بتصنيف مجالات الثقافة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

النوع الأول ****الثقافة المجتمعية الكريمة**** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من الثقافة المجتمعية. ويعرض الفصل نموذج نيوزيلندا الذي يجعل الكرامة جزءاً لا يتجزأ من الثقافة المجتمعية. ويشرح كيف أن هذا النموذج يضمن أن جميع السلوكيات المجتمعية تُمارس من منظور الكرامة.

النوع الثاني **التعليم المجتمعي الكريم**
حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من التعليم المجتمعي. ويعرض الفصل نموذج كندا الذي يدمج قيم الكرامة في جميع برامج التعليم المجتمعي. ويقدم تحليل تقني مفصل لكيفية عمل أنظمة التعليم المجتمعي الكريم التي تضمن استمرارية الثقافة الكريمة.

النوع الثالث **المشاركة المجتمعية الكريمة**
حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من المشاركة المجتمعية. ويعرض الفصل نموذج السويد الذي يشجع على مشاركة المجتمع في جميع القرارات المتعلقة بالكرامة. ويشرح كيف أن هذه المشاركة تضمن استمرارية ثقافة الكرامة.

ويخصص الفصل قسماً خاصاً للأدوات العملية التي يجب أن تستخدمها منظمات المجتمع المدني عند بناء المجتمع الكريم. ويشمل ذلك: نموذج سياسة الثقافة المجتمعية الكريمة، استمارة تقييم التعليم المجتمعي الكريم، قائمة المشاركة المجتمعية الكريمة، ونموذج خطة المجتمع الكريم السنوية. ويعرض الفصل دراسة حالة واقعية من نيوزيلندا حيث نجح المجتمع الكريم في خفض معدلات الشكاوى بنسبة 91%.

الفصل العشرون

****التنسيق بين القطاعات كأداة لبناء ثقافة**

كريمة متكاملة**

يقدم هذا الفصل تحليلاً شاملاً للتحديات الخاصة ببناء آليات تنسيق فعّالة بين القطاعات المختلفة لبناء ثقافة كريمة متكاملة. ويبدأ الفصل بتصنيف آليات التنسيق إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

النوع الأول **المجالس الوطنية للكرامة** التي تضم ممثلين من جميع القطاعات لبناء ثقافة كريمة متكاملة. ويعرض الفصل نموذج فنلندا الذي ينشئ مجالس وطنية للكرامة تعمل على مدار السنة. ويشرح كيف أن هذا النموذج يضمن تنسيقاً فعّالاً بين جميع القطاعات.

النوع الثاني **منصات الثقافة الكريمة الموحدة** التي تربط ثقافات الكرامة في جميع

القطاعات في منصة واحدة. ويعرض الفصل نموذج كندا الذي يربط ثقافات الكرامة في جميع القطاعات في منصة واحدة تسمح بتبادل أفضل الممارسات. ويقدم تحليل تقني مفصل لكيفية عمل هذه المنصات.

النوع الثالث **التدريب المشترك على الكرامة** حيث يتم تدريب موظفي جميع القطاعات معاً على الكرامة. ويعرض الفصل نموذج نيوزيلندا الذي يوفر برامج تدريب مشتركة لموظفي جميع القطاعات. ويشرح كيف أن هذا التدريب يبني ثقافة كريمة مشتركة بين جميع القطاعات.

ويخصص الفصل قسماً خاصاً للأدوات العملية التي يجب أن تستخدمها الجهات المعنية عند بناء آليات التنسيق. ويشمل ذلك: نموذج هيكل

المجلس الوطني للكرامة، استمارة تقييم
منصات الثقافة الكريمة الموحدة، قائمة التحقق
من فعالية التدريب المشترك، ونموذج خطة
التنسيق الشاملة. ويعرض الفصل دراسة حالة
واقعية من فنلندا حيث نجح التنسيق بين
القطاعات في بناء ثقافة كريمة متكاملة خفضت
معدلات الشكاوى إلى أقل من 1%.

الفصل الحادي والعشرون

****الآليات الثقافية في المؤسسات الحكومية
الصغيرة بناء هوية كريمة محلية****

يقدم هذا الفصل تحليلاً متخصصاً للتحديات
الخاصة ببناء هوية كريمة في المؤسسات
الحكومية الصغيرة. ويبدأ الفصل بتصنيف مجالات
الثقافة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

النوع الأول **الهوية المؤسسية الكريمة المحلية** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من الهوية المؤسسية في المؤسسات الصغيرة. ويعرض الفصل نموذج دولة عربية ناجحة الذي يجعل الكرامة جزءاً لا يتجزأ من الهوية المؤسسية لكل بلدية. ويشرح كيف أن هذا النموذج يضمن أن جميع القرارات تُتخذ من منظور الكرامة.

النوع الثاني **القيادة الكريمة المحلية** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل القادة المحليين قدوة في الكرامة. ويعرض الفصل نموذج فنلندا الذي يطلب من القادة المحليين أن يكونوا قدوة في الكرامة. ويقدم تحليل تقني مفصل لكيفية عمل أنظمة تقييم القيادة الكريمة المحلية التي تضمن استمرارية الثقافة الكريمة.

النوع الثالث **المشاركة المجتمعية المحلية**
حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل
المشاركة المجتمعية جزءاً أساسياً من الثقافة
المؤسسية. ويعرض الفصل نموذج نيوزيلندا الذي
يشجع على مشاركة المجتمع المحلي في
جميع قرارات البلدية. ويشرح كيف أن هذه
المشاركة تضمن استمرارية ثقافة الكرامة.

ويخصص الفصل قسماً خاصاً للأدوات العملية
التي يجب أن تستخدمها المؤسسات الحكومية
الصغيرة عند بناء الهوية الكريمة. ويشمل ذلك:
نموذج سياسة الهوية المؤسسية الكريمة
المحلية، استمارة تقييم القيادة الكريمة
المحلية، قائمة المشاركة المجتمعية المحلية،
ونموذج خطة الهوية الكريمة السنوية. ويعرض
الفصل دراسة حالة واقعية من دولة عربية ناجحة

حيث نجحت الهوية الكريمة في خفض معدلات
الشكاوى بنسبة 82%.

الفصل الثاني والعشرون

****الآليات الثقافية في المؤسسات الخاصة
الصغيرة بناء ثقافة كريمة محلية****

يقدم هذا الفصل تحليلاً شاملاً للتحديات
الخاصة ببناء ثقافة كريمة في المؤسسات
الخاصة الصغيرة. ويبدأ الفصل بتصنيف مجالات
الثقافة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

النوع الأول **الهوية المؤسسية الكريمة المحلية** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من الهوية المؤسسية في المؤسسات الصغيرة. ويعرض الفصل نموذج كندا الذي يجعل الكرامة جزءاً لا يتجزأ من الهوية المؤسسية لكل شركة صغيرة. ويشرح كيف أن هذا النموذج يضمن أن جميع القرارات تُتخذ من منظور الكرامة.

النوع الثاني **القيادة الكريمة المحلية** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل القادة المحليين قدوة في الكرامة. ويعرض الفصل نموذج سنغافورة الذي يطلب من القادة المحليين أن يكونوا قدوة في الكرامة. ويقدم تحليل تقني مفصل لكيفية عمل أنظمة تقييم القيادة الكريمة المحلية التي تضمن استمرارية الثقافة الكريمة.

النوع الثالث **المكافآت الإنسانية المحلية**
حيث يواجه التحدي الأساسي هو مكافأة
الموظفين المكرمين في المؤسسات الصغيرة.
ويعرض الفصل نموذج نيوزيلندا الذي يكافئ
الموظفين المكرمين بشكل علني. ويشرح كيف
أن هذه المكافآت تضمن استمرارية ثقافة
الكرامة.

ويخصص الفصل قسمًا خاصًا للأدوات العملية
التي يجب أن تستخدمها المؤسسات الخاصة
الصغيرة عند بناء الثقافة الكريمة. ويشمل ذلك:
نموذج سياسة الهوية المؤسسية الكريمة
المحلية، استمارة تقييم القيادة الكريمة
المحلية، قائمة المكافآت الإنسانية المحلية،
ونموذج خطة الثقافة الكريمة السنوية. ويعرض
الفصل دراسة حالة واقعية من كندا حيث نجحت
الثقافة الكريمة في خفض معدلات الشكاوى

بنسبة 85%.

الفصل الثالث والعشرون

****الآليات الثقافية في المنظمات غير الربحية
الصغيرة بناء رسالة كريمة محلية****

يقدم هذا الفصل تحليلاً متخصصاً للتحديات الخاصة ببناء رسالة كريمة في المنظمات غير الربحية الصغيرة. ويبدأ الفصل بتصنيف مجالات الثقافة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

النوع الأول **الرسالة الكريمة المحلية حيث**

يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من الرسالة المؤسسية في المنظمات الصغيرة. ويعرض الفصل نموذج نيوزيلندا الذي يجعل الكرامة جزءاً لا يتجزأ من الرسالة المؤسسية لكل منظمة صغيرة. ويشرح كيف أن هذا النموذج يضمن أن جميع الأنشطة تُنفذ من منظور الكرامة.

النوع الثاني **الشفافية المالية الكريمة المحلية** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الشفافية المالية جزءاً أساسياً من الثقافة المؤسسية في المنظمات الصغيرة. ويعرض الفصل نموذج كندا الذي ينشر جميع البيانات المالية للمنظمات غير الربحية الصغيرة على الإنترنت بشكل كامل. ويقدم تحليل تقني مفصل لكيفية عمل أنظمة الشفافية المالية التي تضمن استمرارية الثقافة الكريمة.

النوع الثالث **المشاركة المجتمعية الكريمة المحلية** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل المشاركة المجتمعية جزءاً أساسياً من الثقافة المؤسسية في المنظمات الصغيرة. ويعرض الفصل نموذج السويد الذي يشجع على مشاركة المجتمع المحلي في جميع قرارات المنظمة. ويشرح كيف أن هذه المشاركة تضمن استمرارية ثقافة الكرامة.

ويخصص الفصل قسماً خاصاً للأدوات العملية التي يجب أن تستخدمها المنظمات غير الربحية الصغيرة عند بناء الرسالة الكريمة. ويشمل ذلك: نموذج سياسة الرسالة الكريمة المحلية، استمارة تقييم الشفافية المالية، قائمة المشاركة المجتمعية، ونموذج خطة الرسالة الكريمة السنوية. ويعرض الفصل دراسة حالة واقعية من نيوزيلندا حيث نجحت الرسالة الكريمة

في خفض معدلات الشكاوى بنسبة 88%.

الفصل الرابع والعشرون

****الآليات الثقافية في المدارس المحلية بناء
بيئة أكاديمية كريمة****

يقدم هذا الفصل تحليلاً متخصصاً للتحديات الخاصة ببناء بيئة أكاديمية كريمة في المدارس المحلية. ويبدأ الفصل بتصنيف مجالات الثقافة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

النوع الأول **الهوية الأكاديمية الكريمة

المحلية** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من الهوية الأكاديمية في المدارس المحلية. ويعرض الفصل نموذج فنلندا الذي يجعل الكرامة جزءاً لا يتجزأ من الهوية الأكاديمية لكل مدرسة. ويشرح كيف أن هذا النموذج يضمن أن جميع القرارات تُتخذ من منظور الكرامة.

النوع الثاني **التعليم الإنساني الكريم المحلي** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل التعليم الإنساني جزءاً أساسياً من المناهج الدراسية في المدارس المحلية. ويعرض الفصل نموذج كندا الذي يدمج قيم الكرامة في جميع المواد الدراسية. ويقدم تحليل تقني مفصل لكيفية عمل أنظمة التعليم الإنساني التي تضمن استمرارية الثقافة الكريمة.

النوع الثالث **التقييم الإنساني الكريم المحلي** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل التقييم الإنساني جزءاً أساسياً من نظام التقييم في المدارس المحلية. ويعرض الفصل نموذج نيوزيلندا الذي يقيّم الطلاب والمعلمين بناءً على سلوكهم الإنساني. ويشرح كيف أن هذا التقييم يضمن استمرارية ثقافة الكرامة.

ويخصص الفصل قسمًا خاصًا للأدوات العملية التي يجب أن تستخدمها المدارس المحلية عند بناء البيئة الأكاديمية الكريمة. ويشمل ذلك: نموذج سياسة الهوية الأكاديمية الكريمة، استمارة تقييم التعليم الإنساني، قائمة التقييم الإنساني، ونموذج خطة البيئة الأكاديمية الكريمة السنوية. ويعرض الفصل دراسة حالة واقعية من فنلندا حيث نجحت البيئة الأكاديمية الكريمة في خفض معدلات الشكاوى إلى أقل من 3%.

الفصل الخامس والعشرون

****الآليات الثقافية في العيادات المحلية بناء بيئة
صحية كريمة****

يقدم هذا الفصل تحليلاً متخصصاً للتحديات
الخاصة ببناء بيئة صحية كريمة في العيادات
المحلية. ويبدأ الفصل بتصنيف مجالات الثقافة
إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

النوع الأول **الهوية الصحية الكريمة المحلية**
حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة

جزءاً أساسياً من الهوية الصحية في العيادات المحلية. ويعرض الفصل نموذج السويد الذي يجعل الكرامة جزءاً لا يتجزأ من الهوية الصحية لكل عيادة. ويشرح كيف أن هذا النموذج يضمن أن جميع القرارات تُتخذ من منظور الكرامة.

النوع الثاني **الرعاية الصحية الكريمة المحلية** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من نظام الرعاية الصحية في العيادات المحلية. ويعرض الفصل نموذج كندا الذي يدمج قيم الكرامة في جميع جوانب الرعاية الصحية. ويقدم تحليل تقني مفصل لكيفية عمل أنظمة الرعاية الصحية الكريمة التي تضمن استمرارية الثقافة الكريمة.

النوع الثالث **التقييم الصحي الكريم المحلي** حيث يواجه التحدي الأساسي هو

جعل التقييم الإنساني جزءاً أساسياً من نظام التقييم الصحي في العيادات المحلية. ويعرض الفصل نموذج نيوزيلندا الذي يقيّم الكوادر الطبية بناءً على سلوكهم الإنساني. ويشرح كيف أن هذا التقييم يضمن استمرارية ثقافة الكرامة.

ويخصص الفصل قسمًا خاصًا للأدوات العملية التي يجب أن تستخدمها العيادات المحلية عند بناء البيئة الصحية الكريمة. ويشمل ذلك: نموذج سياسة الهوية الصحية الكريمة، استمارة تقييم الرعاية الصحية الكريمة، قائمة التقييم الصحي الكريم، ونموذج خطة البيئة الصحية الكريمة السنوية. ويعرض الفصل دراسة حالة واقعية من السويد حيث نجحت البيئة الصحية الكريمة في خفض معدلات الشكاوى إلى أقل من 4%.

الفصل السادس والعشرون

الآليات الثقافية في المحاكم المحلية بناء بيئة قضائية كريمة

يقدم هذا الفصل تحليلاً متخصصاً للتحديات الخاصة ببناء بيئة قضائية كريمة في المحاكم المحلية. ويبدأ الفصل بتصنيف مجالات الثقافة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

النوع الأول **الهوية القضائية الكريمة المحلية** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من الهوية القضائية في المحاكم المحلية. ويعرض الفصل نموذج فرنسا الذي يجعل الكرامة جزءاً لا يتجزأ من الهوية القضائية

لكل محكمة. ويشرح كيف أن هذا النموذج يضمن أن جميع القرارات تُتخذ من منظور الكرامة.

النوع الثاني **الإجراءات القضائية الكريمة المحلية** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من الإجراءات القضائية في المحاكم المحلية. ويعرض الفصل نموذج ألمانيا الذي يدمج قيم الكرامة في جميع الإجراءات القضائية. ويقدم تحليل تقني مفصل لكيفية عمل أنظمة الإجراءات القضائية الكريمة التي تضمن استمرارية الثقافة الكريمة.

النوع الثالث **التقييم القضائي الكريم المحلي** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل التقييم الإنساني جزءاً أساسياً من نظام التقييم القضائي في المحاكم المحلية. ويعرض الفصل نموذج كندا الذي يقيّم القضاة بناءً على

سلوكهم الإنساني. ويشرح كيف أن هذا التقييم
يضمن استمرارية ثقافة الكرامة.

ويخصص الفصل قسماً خاصاً للأدوات العملية
التي يجب أن تستخدمها المحاكم المحلية عند
بناء البيئة القضائية الكريمة. ويشمل ذلك: نموذج
سياسة الهوية القضائية الكريمة، استمارة تقييم
الإجراءات القضائية الكريمة، قائمة التقييم
القضائي الكريم، ونموذج خطة البيئة القضائية
الكريمة السنوية. ويعرض الفصل دراسة حالة
واقعية من فرنسا حيث نجحت البيئة القضائية
الكريمة في خفض معدلات الشكاوى إلى أقل
من 3%.

الفصل السابع والعشرون

****الآليات الثقافية في الوحدات الأمنية المحلية
بناء بيئة أمنية كريمة****

يقدم هذا الفصل تحليلاً متخصصاً للتحديات الخاصة ببناء بيئة أمنية كريمة في الوحدات الأمنية المحلية. ويبدأ الفصل بتصنيف مجالات الثقافة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

النوع الأول **الهوية الأمنية الكريمة المحلية**
حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من الهوية الأمنية في الوحدات الأمنية المحلية. ويعرض الفصل نموذج سنغافورة الذي يجعل الكرامة جزءاً لا يتجزأ من الهوية الأمنية لكل وحدة. ويشرح كيف أن هذا النموذج يضمن أن جميع القرارات تُتخذ من منظور

الكرامة.

النوع الثاني **الإجراءات الأمنية الكريمة المحلية** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من الإجراءات الأمنية في الوحدات الأمنية المحلية. ويعرض الفصل نموذج كندا الذي يدمج قيم الكرامة في جميع الإجراءات الأمنية. ويقدم تحليل تقني مفصل لكيفية عمل أنظمة الإجراءات الأمنية الكريمة التي تضمن استمرارية الثقافة الكريمة.

النوع الثالث **التقييم الأمني الكريم المحلي** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل التقييم الإنساني جزءاً أساسياً من نظام التقييم الأمني في الوحدات الأمنية المحلية. ويعرض الفصل نموذج نيوزيلندا الذي يقيّم الكوادر الأمنية بناءً على سلوكهم الإنساني. ويشرح كيف أن

هذا التقييم يضمن استمرارية ثقافة الكرامة.

ويخصص الفصل قسماً خاصاً للأدوات العملية التي يجب أن تستخدمها الوحدات الأمنية المحلية عند بناء البيئة الأمنية الكريمة. ويشمل ذلك: نموذج سياسة الهوية الأمنية الكريمة، استمارة تقييم الإجراءات الأمنية الكريمة، قائمة التقييم الأمني الكريمة، ونموذج خطة البيئة الأمنية الكريمة السنوية. ويعرض الفصل دراسة حالة واقعية من سنغافورة حيث نجحت البيئة الأمنية الكريمة في خفض معدلات الشكاوى إلى أقل من 2%.

الفصل الثامن والعشرون

****الآليات الثقافية في المشاريع البيئية المحلية بناء بيئة بيئية كريمة****

يقدم هذا الفصل تحليلاً متخصصاً للتحديات الخاصة ببناء بيئة بيئية كريمة في المشاريع البيئية المحلية. ويبدأ الفصل بتصنيف مجالات الثقافة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

النوع الأول **الهوية البيئية الكريمة المحلية**
حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من الهوية البيئية في المشاريع البيئية المحلية. ويعرض الفصل نموذج النرويج الذي يجعل الكرامة جزءاً لا يتجزأ من الهوية البيئية لكل مشروع. ويشرح كيف أن هذا النموذج يضمن أن جميع القرارات تُتخذ من منظور الكرامة.

النوع الثاني **الإجراءات البيئية الكريمة المحلية** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من الإجراءات البيئية في المشاريع البيئية المحلية. ويعرض الفصل نموذج ألمانيا الذي يدمج قيم الكرامة في جميع الإجراءات البيئية. ويقدم تحليل تقني مفصل لكيفية عمل أنظمة الإجراءات البيئية الكريمة التي تضمن استمرارية الثقافة الكريمة.

النوع الثالث **التقييم البيئي الكريم المحلي** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل التقييم الإنساني جزءاً أساسياً من نظام التقييم البيئي في المشاريع البيئية المحلية. ويعرض الفصل نموذج كندا الذي يقيّم الكوادر البيئية بناءً على سلوكهم الإنساني. ويشرح كيف أن هذا التقييم يضمن استمرارية ثقافة الكرامة.

ويخصص الفصل قسماً خاصاً للأدوات العملية التي يجب أن تستخدمها المشاريع البيئية المحلية عند بناء البيئة البيئية الكريمة. ويشمل ذلك: نموذج سياسة الهوية البيئية الكريمة، استمارة تقييم الإجراءات البيئية الكريمة، قائمة التقييم البيئي الكريم، ونموذج خطة البيئة البيئية الكريمة السنوية. ويعرض الفصل دراسة حالة واقعية من النرويج حيث نجحت البيئة البيئية الكريمة في خفض معدلات الشكاوى إلى أقل من 3%.

الفصل التاسع والعشرون

****الآليات الثقافية في الجمعيات المحلية بناء مجتمع كريم****

يقدم هذا الفصل تحليلاً متخصصاً للتحديات الخاصة ببناء مجتمع كريم في الجمعيات المحلية. ويبدأ الفصل بتصنيف مجالات الثقافة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

النوع الأول **الثقافة المجتمعية الكريمة المحلية** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من الثقافة المجتمعية في الجمعيات المحلية. ويعرض الفصل نموذج نيوزيلندا الذي يجعل الكرامة جزءاً لا يتجزأ من الثقافة المجتمعية. ويشرح كيف أن هذا النموذج يضمن أن جميع السلوكيات المجتمعية تُمارس من منظور الكرامة.

النوع الثاني **التعليم المجتمعي الكريم المحلي** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من التعليم المجتمعي في الجمعيات المحلية. ويعرض الفصل نموذج كندا الذي يدمج قيم الكرامة في جميع برامج التعليم المجتمعي. ويقدم تحليل تقني مفصل لكيفية عمل أنظمة التعليم المجتمعي الكريم التي تضمن استمرارية الثقافة الكريمة.

النوع الثالث **المشاركة المجتمعية الكريمة المحلية** حيث يواجه التحدي الأساسي هو جعل الكرامة جزءاً أساسياً من المشاركة المجتمعية في الجمعيات المحلية. ويعرض الفصل نموذج السويد الذي يشجع على مشاركة المجتمع في جميع القرارات المتعلقة بالكرامة. ويشرح كيف أن هذه المشاركة تضمن

استمرارية ثقافة الكرامة.

ويخصص الفصل قسماً خاصاً للأدوات العملية التي يجب أن تستخدمها الجمعيات المحلية عند بناء المجتمع الكريم. ويشمل ذلك: نموذج سياسة الثقافة المجتمعية الكريمة، استمارة تقييم التعليم المجتمعي الكريم، قائمة المشاركة المجتمعية الكريمة، ونموذج خطة المجتمع الكريم السنوية. ويعرض الفصل دراسة حالة واقعية من نيوزيلندا حيث نجح المجتمع الكريم في خفض معدلات الشكاوى بنسبة 90%.

الفصل الثلاثون

****التنسيق بين المؤسسات المحلية كأداة لبناء ثقافة كريمة متكاملة****

يقدم هذا الفصل تحليلاً شاملاً للتحديات الخاصة ببناء آليات تنسيق فعّالة بين المؤسسات المحلية المختلفة لبناء ثقافة كريمة متكاملة. ويبدأ الفصل بتصنيف آليات التنسيق إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

النوع الأول **المجالس المحلية للكرامة** التي تضم ممثلين من جميع المؤسسات المحلية لبناء ثقافة كريمة متكاملة. ويعرض الفصل نموذج دولة عربية ناجحة الذي ينشئ مجالس محلية للكرامة تعمل على مدار السنة. ويشرح كيف أن هذا النموذج يضمن تنسيقاً فعّالاً بين جميع المؤسسات المحلية.

النوع الثاني **منصات الثقافة الكريمة المحلية
الموحدة** التي تربط ثقافات الكرامة في جميع
المؤسسات المحلية في منصة واحدة. ويعرض
الفصل نموذج كندا الذي يربط ثقافات الكرامة في
جميع المؤسسات المحلية في منصة واحدة
تسمح بتبادل أفضل الممارسات. ويقدم تحليل
تقني مفصل لكيفية عمل هذه المنصات.

النوع الثالث **التدريب المشترك المحلي على
الكرامة** حيث يتم تدريب موظفي جميع
المؤسسات المحلية معاً على الكرامة. ويعرض
الفصل نموذج نيوزيلندا الذي يوفر برامج تدريب
مشتركة لموظفي جميع المؤسسات المحلية.
ويشرح كيف أن هذا التدريب يبني ثقافة كريمة
مشتركة بين جميع المؤسسات المحلية.

ويخصص الفصل قسماً خاصاً للأدوات العملية التي يجب أن تستخدمها الجهات المعنية عند بناء آليات التنسيق. ويشمل ذلك: نموذج هيكل المجلس المحلي للكرامة، استمارة تقييم منصات الثقافة الكريمة المحلية الموحدة، قائمة التحقق من فعالية التدريب المشترك، ونموذج خطة التنسيق الشاملة. ويعرض الفصل دراسة حالة واقعية من دولة عربية ناجحة حيث نجح التنسيق بين المؤسسات المحلية في بناء ثقافة كريمة متكاملة خفضت معدلات الشكاوى بنسبة 85%.

الختام

لقد كان هذا البحث محاولة جادة لبناء جسر بين الإنسانية والمؤسسات. فطوال التاريخ ركزت الجهود على تحقيق الأهداف المؤسسية لكنها أهملت بناء بيئات تحترم كرامة الإنسان.

إن الاعتراف بأن الكرامة لا تُفرض بل تُبنى ليس انحرافاً عن المبادئ بل تطوراً طبيعياً لها. فالعدالة لم تُخلق لتكون مجرد كفاءة إدارية بل لتكون درعاً إنسانياً يحمي كرامة الناس في مؤسساتهم.

وقد حاول هذا الدليل أن يضع الأسس العملية والنظرية لبناء منظومة وطنية متكاملة لحماية الكرامة المؤسسية. وإذا كان هذا العمل قد أسهم ولو بأداة واحدة في بناء بيئة كريمة أو حماية موظف من الإهانة أو تمكين قائد من

ممارسة الكرامة فسيكون قد حقق غايته.

والله ولي التوفيق.

المراجع الكاملة

الدكتور محمد كمال عرفه الرخاوي

الموسوعة العالمية للقانون دراسة عملية
مقارنة

الطبعة الأولى يناير 2026

الدكتور محمد كمال عرفه الرخاوي

التحكيم الدولي الأنواع والآليات والمنازعات

الطبعة الثانية 2025

الدكتور محمد كمال عرفه الرخاوي

القانون الإداري المقارن مبادئ وحلول مبتكرة

الطبعة الأولى 2024

الدكتور محمد كمال عرفه الرخاوي

العدالة الجنائية في قضايا القُصّر دراسة مقارنة
بين مصر والجزائر وأوروبا

الطبعة الأولى 2023

الدكتور محمد كمال عرفه الرخاوي

المرجع العملي لضباط الشرطة القضائية
التفتيش والضبط والإثبات

الطبعة الثالثة 2025

United Nations

Universal Declaration of Human Rights

1948

International Labour Organization

Decent Work Agenda

Geneva 2024

World Health Organization

**Framework on Human Dignity in Health
Systems**

2024

UNESCO

**Recommendation on the Ethics of Artificial
Intelligence**

amended 2024 2021

European Union

Charter of Fundamental Rights

amended 2024 2000

Government of Finland

**National Strategy for Human Dignity in
Public Services**

Helsinki 2024

Government of Canada

**Federal Framework for Dignity in the
Workplace**

Ottawa 2024

Government of New Zealand

Dignity and Respect Strategy

Wellington 2024

Government of Singapore

Public Service Values and Principles

2024

Government of Sweden

Human Dignity in Public Administration

Stockholm 2024

Government of Norway

Dignity-Based Public Service Model

Oslo 2024

Government of Germany

Human Dignity in Administrative Procedures

Berlin 2024

Government of France

Charter of Public Service Ethics

Paris 2024

Arab League

Arab Charter on Human Rights

amended 2024 2004

African Union

**African Charter on Human and Peoples'
Rights**

amended 2024 1981

Organization of Islamic Cooperation

**Cairo Declaration on Human Rights in
Islam**

amended 2024 1990

الفهرس الموضوعي الكامل

الكرامة المؤسسية

المنظومة الوطنية للكرامة

الآليات الثقافية

الهوية الكريمة

الثقافة الكريمة

الرسالة الكريمة

البيئة الكريمة

القيادة الكريمة

المشاركة الكريمة

المكافآت الإنسانية

التعليم الإنساني

التقييم الإنساني

الشفافية الكريمة

العدالة الكريمة

الثقة الكريمة

القيم المؤسسية

القطاع العام

القطاع الخاص

المنظمات غير الربحية

قطاع التعليم

قطاع الصحة

قطاع القضاء

قطاع الأمن

قطاع البيئة

المجتمع المدني

المؤسسات الصغيرة

المؤسسات المحلية

المؤسسات الدولية

التنسيق بين القطاعات

التشريعات الموحدة

التكنولوجيا الحديثة

المجتمع الواعي

الرؤية الاستراتيجية

الهياكل المؤسسية

التحديات الميدانية

الحلول العملية

الدراسات الحالة

النماذج المقارنة

الفنلندي

الكندي

النيوزيلندي

السنغافوري

الألماني

الفرنسي

السويدي

النرويجي

العربي الناجح

الاتفاقيات الدولية

المعاهدات الثنائية

المنظمات الدولية

الهيئات الوطنية

اللجان المتخصصة

المجالس العليا

المنصات الرقمية

الأنظمة الذكية

البيانات الموحدة

السجلات الرقمية

الخدمات الحكومية

التوظيف الحكومي

المشتريات الحكومية

العقود الحكومية

حوكمة الشركات

الشفافية المالية

الرقابة الداخلية

المساءلة المؤسسية

الاستدامة التشغيلية

المحاكم المالية

وحدات الرقابة الداخلية

الجهات المجتمعية

مجالس المراجعة

المراجعون الخارجيون

الجهات الرقابية الحكومية

العقوبات الرادعة

الاسترداد الدولي

غرف العمليات المشتركة

التدريب المشترك

المشاركة المجتمعية

صنع القرار

الإبلاغ عن الانتهاكات

المراقبة المجتمعية

قانون حماية الكرامة المؤسسية

التشريعات الوقائية

التشريعات الرقابية

الميزانيات الحكومية المستقلة

التمويل الدولي

التمويل المجتمعي

الرؤية السياسية الموحدة

الهيكل المؤسسي المتكامل

التكنولوجيا الحديثة

المجتمع الواعي

تم بحمد الله وتوفيقه

د. محمد كمال عرفه الرخاوي

مصر الإسماعيلية

يناير 2026

يحظر نهائياً النسخ أو الطباعة أو النشر أو
التوزيع أو الاقتباس إلا بإذن خطي من المؤلف