المحاضرة رقم 04:
الحوكمة في المؤسسات الوثائقية

عناصر الدرس

1. مقدمة
2. أخلاقيات الحوكمة في المكتبات الجامعية
3. فوائد الحوكمة في تطوير البحث العلمي
4. محددات الحوكمة
5. الأطراف الرئيسية في الحوكمة
6. مبادئ الحوكمة في المؤسسات الوثائقية
7. أهداف الحوكمة في المؤسسات الوثائقية

الحوكمـــــــة في المؤســسات الوثائقيـــــة: لقد أثبتت الدراسات الحديثة التي أجريت على مستوى المؤسسات التعليمية في بعض الدول عن نجاح و تفوق المؤسسات التي اعتمدت على الحوكمة الجامعية كأسلوب إداري في العمل وأن المسؤول الأول عن كل هذه النجاحات هو العنصر البشري الذي يعد أهم مورد في العملية كلها، وتعتبر الجامعة من خلال خدماتها (المكتبات الأكاديمية) الخزان الذي يقوم بإعداد العنصر البشري وينمي قدراته ومهاراته وطاقاته لكي يكون إنسانا مبدعا ومنتجا. ولقد عانى قطاع التعليم العالي بالجزائر من العديد من المشاكل منها ما يتعلق بالمناهج الدراسية ومنها ما يتعلق ببيئة التدريس وبيئة العمل (مختلف الإدارات الوصية فضلا عن إشكالية تدني المستوى التعليمي لخريجي هذا القطاع وعدم الرضا عن مخرجاتها ؛ومن هنا قامت الجزائر بإصلاحات عديدة مست هذا القطاع لكونه خزان الرأسمال البشري الذي يساهم في التنمية المستدامة ككل. ولقد كان من بين ذلك أهم الإصلاحات، الاتجاه نحوى تطبيق مفاهيم الحوكمة والحكم الراشد في مؤسسات الجامعة الجزائرية.[8] وتتبوأ حوكمة المؤسسات الوثائقية الأكاديمية أهمية ومكانة بالغة في الوقت الراهن لما تعود به من نفع على البحث العلمي وتطويره في الجامعات الجزائرية.

2. أخلاقيات الحوكمة في المكتبات الجامعية:

إذا كانت الحوكمة الجيدة تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري نظرا لأهمية دوره في تفعيل الدور الرقابي داخل المكتبات، فإن الأخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف. كما أن حوكمة المكتبات الجامعية لا يمكن تطبيقها بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم لأن هذه المكتبات في جوهرها نشاطا أخلاقيا بامتياز، يجسد منهجا منضبطا وسويا في النشاطات المهنية للمكتبيين حيث يجب أن يتعامل المكتبيون وأخصائيو المكتبات مع بعضهم البعض ومع أفراد المجتمع الأكاديمي بالعدالة والاحترام على ضوء تطبيق مبادئ أخلاقيات التسيير الراشد لمواردها من خلال تحقيق :الشفافية والمساءلة والمسؤولية والمساواة في تسيير شؤونها.

ولقد برهنت العديد من الدراسات والتجارب في العالم أن الحوكمة الرشيدة في المكتبات الجامعية خطوة ضرورية تجاه تطوير نوعية التعليم العالي وأحد العناصر الأساسية التي تؤدي إلى تحسين المخرجات التعليمية. وفي الواقع، تبين أن الجامعات العريقة في العالم تتميّز جميعها بسياسات فعالة للحوكمة والتمويل والقيادة، فضلاً عن اعتماد هذه المؤسسات آليات مؤسساتية واضحة وحرصها على نوعية الهيكل التعليمي فيها.

2. أخلاقيات الحوكمة في المكتبات الجامعية:

إذا كانت الحوكمة الجيدة تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري نظرا لأهمية دوره في تفعيل الدور الرقابي داخل المكتبات، فإن الأخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف. كما أن حوكمة المكتبات الجامعية لا يمكن تطبيقها بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم لأن هذه المكتبات في جوهرها نشاطا أخلاقيا بامتياز، يجسد منهجا منضبطا وسويا في النشاطات المهنية للمكتبيين حيث يجب أن يتعامل المكتبيون وأخصائيو المكتبات مع بعضهم البعض ومع أفراد المجتمع الأكاديمي بالعدالة والاحترام على ضوء تطبيق مبادئ أخلاقيات التسيير الراشد لمواردها من خلال تحقيق :الشفافية والمساءلة والمسؤولية والمساواة في تسيير شؤونها.

إن أغلب الهيئات العلمية والمهنية المتخصصة تطالب اليوم بضرورة أن يتواجد بالمؤسسة دليل للسلوك الأخلاقي يركز على القيم الأخلاقية والنزاهة، ويجب أن يركز هذا الدليل على ضرورة التزام العاملين بالقيم الأخلاقية التي تضمن حسن سمعتها ومصداقيتها، مع ضرورة التزامهم بالقيم واللوائح الداخلية للمكتبة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء ومقاومة أشكال الفساد المالي والإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف المكتبات الجامعية.

محددات الحوكمة (الظوابط):

إن التطبيق الجيد لحوكمة المكتبات الأكاديمية متوقف على عدد من الضوابط الخارجية والداخلية كما يلي:

* ***المحددات الخارجية:***

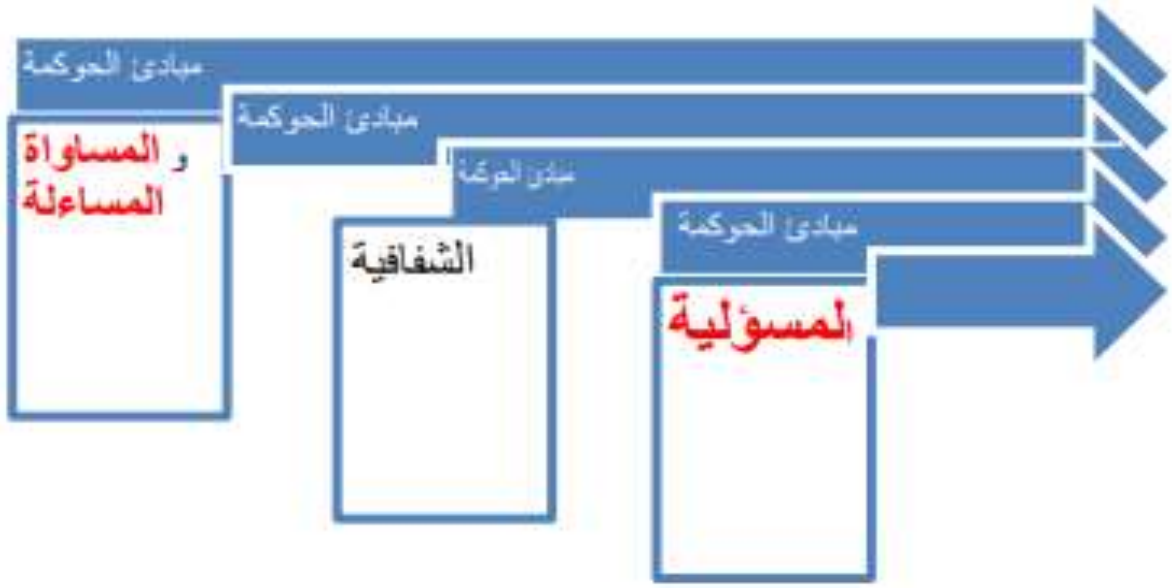
تخص المناخ العام للاستثمار في الدولة والتي لها تأثير مباشر على نجاح المكتبات الجامعية ونذكر على سبيل المثال القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي المتعلقة بسوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، ... وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.[9]

* ***المحددات الداخلية:***

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المكتبة الجامعية (المديرين التنفيذيين، رؤساء الأقسام...)، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف.[10]

4- مبادئ الحوكمة:

تسعى الحوكمة إلى تحقيق عدد من المبادئ أهمها.:الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والمساواة.



- شكل رقم(1) مبادئ الحوكمة

- **الشفافية**: تعني الشفافية والانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلاً للتحقق والرؤية السليمة.لذلك ينبغي على كل إدارة الأخذ بها نظرا لأهميتها على المكتبة الجامعية والأطراف التي تتعامل معهم (مكتبات أخرى ..)[14].

كما تعني توفر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المكتبة ومن بينها الموقف المالي والأداء وأسلوب ممارسة السلطة إذ يجب أن يشتمل الإفصاح على المعلومات الخاصة بالنتائج المالية وعمليات المكتبة وأهدافها حيث أنها تفسح للجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية والموثقة من خلال نشر القوانين واللوائح ومختلف القرارات بعلانية وبصفة دورية لهذه المعلومات، وإقامة قواعد بيانات ومواقع الكترونية على شبكة الانترنت تكون متاحة للجميع[15] من أجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة من جهة ومن أجل التخفيف من الفساد من جهة أخرى. وتمكن الشفافية الموظف، من الاعتراض المبرر على بعض الأعمال التي لا تتوافق مع المصلحة العامة أو الخاصة وتجعله في وضع أفضل لتخطيط نشاطا.

- **المساءلة** :يحق لكل العملاء و المساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أدائها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم. وتعني ضرورة وجود نظام متكامل من المحاسبة والمسائلة السياسية والإدارية للمسئولين في وظائفهم العامة، لحماية الصالح العام من التعسف والاستغلال السياسي. فهي تسمح بكشف التلاعب أو الفساد بمعدل أسرع من المعتاد. وتوخي المسئولين المزيد من الحذر والحيطة في أعمالهم طالما أن المسائلة متسعة المصادر. كما أن أهمية المساءلة تكمن في قدرتها على حماية المصالح العامة بشكل أكثر فعالية وتأكيد وتطبيق مبادئ الديمقراطية. ومن الوسائل المستعملة لتحقيق المسائلة نذكر مجالس التقييم والرقابة.[16]

- **المسؤولية:** هي من المبادئ الأساسية التي تهدف أنظمة الحوكمة على تحقيقها من أجل رفع الحس بالمسؤولية لدى مسيري المكتبات الجامعية حتى يتصرف كل عضو منهم بدرجة عالية من الأخلاق المهنية . وتقر المسؤولية بالحقوق القانونية للمكتبيين كتوفير فرص العمل للجميع.
- **المساواة:** أي تحقيق المساواة في الحقوق بين الموظفين والمسؤولين كالتصويت والمشاركة في الجمعية العامة ومساءلة مجلس الإدارة. كما يقصد بها المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب على حدٍ سواء.[17]

يمكن أن نستنتج من خلال هذه التعاريف بأن قواعد وضوابط الحوكمة تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة، وبالتالي تحقيق الحماية لكل الموظفين مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدى إلى تنمية الخدمات وتحسينها. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام الموظفين، مع تكوين لجنة مراجعة مستقلة على التنفيذ تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق الرقابة داخل المكتبة الجامعية.

الأطراف الرئيسية في الحوكمة:

4- الأطراف الرئيسية في الحوكمة: هناك أربعة أطراف رئيسية معنية بتطبيق الحوكمة، تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات، حيث أنها تقوم بتنظيم وتقسيم المسؤوليات والحقوق بين هذه الأطراف التي تربطهم علاقات وثيقة ومهمة وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد:[11] والتي تتمثل في:

1-المساهمون: وهم المالكون الفعليون للمؤسسة ولهم حقوق وتترتب عليهم واجبات ويقوم هؤلاء المساهمون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وكذلك بتوكيلها لمراقبة أداء الإدارة التنفيذية ويقوم بدوره بتعيين الإدارة التنفيذية وأيضاً بإدارة شؤون الشركة بالنيابة عنهم. ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

الأطراف الرئيسية في الحوكمة:

4- الأطراف الرئيسية في الحوكمة: هناك أربعة أطراف رئيسية معنية بتطبيق الحوكمة، تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات، حيث أنها تقوم بتنظيم وتقسيم المسؤوليات والحقوق بين هذه الأطراف التي تربطهم علاقات وثيقة ومهمة وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد:[11] والتي تتمثل في:

1-المساهمون: وهم المالكون الفعليون للمؤسسة ولهم حقوق وتترتب عليهم واجبات ويقوم هؤلاء المساهمون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وكذلك بتوكيلها لمراقبة أداء الإدارة التنفيذية ويقوم بدوره بتعيين الإدارة التنفيذية وأيضاً بإدارة شؤون الشركة بالنيابة عنهم. ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

2-مجلس الإدارة : يعتبر مجلس الإدارة هو المسئول عن عضوية الأعضاء وعن عملية إختيارهم، ويجب أن يتوفر في العضو المهارات والخبرات الشخصية المناسبة التي تساعده في أن يعمل على تعظيم المصالح طويلة الأجل لمساعدي الشركة وأصحاب المصالح .كما يقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم.

3-الإدارة التنفيذية : تعتبر من المسائل التي يتوجب منحها الاولوية عند تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات وهي تهتم بمكونات فريق الادارة التنفيذية أي بتكوين فريق الادارة التنفيذية من أفراد لهم مهارات إدارية أو معرفة علمية بكيفية تطبيق النظريات التنفيذية[12].

4-يوجد أطراف آخرون لهم علاقة بالمكتبة، وهم بالتالي معنيون بتطبيق المؤسسة لقواعد الحوكمة ضماناً لحقوقهم من جهة ولتخفيض مستوى عدم التيقن المتعلق باستثماراتهم بالمؤسسة من جهة أخرى . ومن أهم هذه الأطراف نذكر الحكومة والمجتمع والبنوك والموردون وموظفو المكتبة...الخ. كل هذه الأطراف لها مصلحة في نجاح المؤسسة واستمرارها ولها حقوق تقوم المؤسسة بتوفيرها لهم و المحافظة عليها.[13]

2-مجلس الإدارة : يعتبر مجلس الإدارة هو المسئول عن عضوية الأعضاء وعن عملية إختيارهم، ويجب أن يتوفر في العضو المهارات والخبرات الشخصية المناسبة التي تساعده في أن يعمل على تعظيم المصالح طويلة الأجل لمساعدي الشركة وأصحاب المصالح .كما يقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم.

3-الإدارة التنفيذية : تعتبر من المسائل التي يتوجب منحها الاولوية عند تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات وهي تهتم بمكونات فريق الادارة التنفيذية أي بتكوين فريق الادارة التنفيذية من أفراد لهم مهارات إدارية أو معرفة علمية بكيفية تطبيق النظريات التنفيذية[12].

4-يوجد أطراف آخرون لهم علاقة بالمكتبة، وهم بالتالي معنيون بتطبيق المؤسسة لقواعد الحوكمة ضماناً لحقوقهم من جهة ولتخفيض مستوى عدم التيقن المتعلق باستثماراتهم بالمؤسسة من جهة أخرى . ومن أهم هذه الأطراف نذكر الحكومة والمجتمع والبنوك والموردون وموظفو المكتبة...الخ. كل هذه الأطراف لها مصلحة في نجاح المؤسسة واستمرارها ولها حقوق تقوم المؤسسة

Activate Windo

أهداف الحوكمة في المؤسسات الوثائقية:

1. تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.
2. تحديد الإطار للحقوق والواجبات.
3. بث سلوكيات واعتبارات أخلاقية.
4. توضيح الادوار والمسؤوليات للأطراف.
5. الإستقامة لكافة المواطنين والمستفيدين.
6. تحسين عمل صناع القرار داخل المؤسسة.
7. توفير معلومات ووضع انظمة كفيلة للنهوض بالمؤسسة وتعزيز خدماتها.

تستند الحوكمة في تنفيذها على مجموعة من الأليات التي العمل على تحقيق أهدافها وضمان عمل المؤسسة بما يتوافق و أهداف المساهمين أو أصحاب المصالح ،وقد أثر تنفيذ تلك الأليات في تطوير الدور الذي يلعبه كل من التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير ،حيث تتمثل مهمة تلك الأليات في توضيح الرؤية الاستراتيجية التي تنير عملية التسيير بشكل عام تام اذا توفرت للحوكمة الأدوات التي تحتاجها لضمان الفعالية والمساءلة و اتخاذ القرارات الصائبة فمتطلبات تعزيز الافصاح توجب أنشطة الإدارة أكثر قابلية للمساءلة عن القرارات التي

يتخذونها ،وعلى مستوى الاداء الذي ينتج عنها ,فبهذا السبيل يمكن بسهولة تحديد مواطن الضعف الأداء ومعالجتها وتعزيز مواطن القوة للمؤسسات باختلافاتها وتتجسد مختلف الاليات كما يلي :

الأليات التشريعية :

و المقصود منها مجموعة النصوص العامة و الخاصة المنظمة لمجال تسيير و الادارة كل ما يرتبط بترشيد التعامل مع الوسائل المادية ،ميزانيات المخصصة للإنفاق ف

الاليات التنظيمية :

ي هذا المجال الحيوي ، ويدخل تحت طائلة ذلك ميزانية التجهيز وكذا الأموال و المرتبات و العلاوات التي يتلقاها الكادر البشري داخل ذات المؤسسة .وهي عبارة عن أليات الغرض منها توجيه العملية التسييرية توجيها قانونيا وفنيا بطريقة منهجية معلومة المعالم و متوخاة الأهداف.

ويقصد بها التدقيق و المراقبة من خلال تنظيم رسمي يحمي أعضاء المؤسسة وينمي قدراتهم العلمية و العملية باستمرار و يصدر الإرشادات و الضوابط المهنية الكفيلة بالارتقاء بمستوى المهنة و بمستوى أعضائها ،

الخارجي المتمثلة في تطوير المعايير الدولية ،تفعيل نظام الرقابة على أعمال الزملاء ،تفعيل برامج التعليم والتدريب المهني المستمر .

أليات فنية وتقنيــة :

و المقصود منها مجموعة المهارات و المؤهلات و المخرجات الفنية العلمية التقنية الواجب توافرها في القيام بعملية الحوكمة ،كونه حجر الزاوية في العملية وكونه أيضا حلقة ربط بين المدخلات الفنية و المخرجات و التي ستتخذ في النهاية صورة تركيبية ونهاية فعالة للأهداف و الفرضيات و التوقعات و الخيارات التي ترصدها مسبقا لتخرج في صورتها النهائية في شكل بطاقات وقواعد بيانات ومعلومات و توقعات الاستشراف لغرض تحديد المسافة الفاصلة بين أهداف المعرفة و البحث العلمي .

أليات المهنية العلميـة :

تمثل الوسائل و الأساليب والطرق الواجبات و المسؤوليات الملقاة على المؤسسة ،وهذه الأليات لها مساهمات ايجابية في دعم الدور الحكومي الايجابي للتدقيق وتفعيل المساءلة المهنية وذلك لرفع الكفاءة و زيادة الثقة الأعضاء المساهمين مع هذا النوع من المؤسسات.

أليات سيكولوجيـة:

وهي الاليات التي تقوم على التركيز على الجوانب النفسية و الحسية للأشخاص المنوط بهم القيام بإدارة وحوكمة العملية في المؤسسات الوثائقية ، فلبد من أن يكون الشخص بإضافة الى المؤهل العلمي قادرا على تجاوب والتفاعل مع المجال الذي ينشط فيه ومع المتغيرات و مع الجمهور المستفيد .

شكرا على حسن الإصغاء والمتابعة