

مبادئ تطبيق أخلاقيات الحوكمة وأثرها على تحسين الأداء

في المكتبات الأكاديمية في الجزائر

د. محاجبي عيسى أستاذ محاضر أ، قسم علم المكتبات و التوثيق، كلية العلوم الانسانية، جامعة
mehadjbi_aissa@yahoo.fr، الجزائر 2،

د. لعمرس آمال أستاذة محاضرة أ، قسم علم المكتبات و التوثيق، كلية العلوم الانسانية، جامعة
lamrous_amel@yahoo.fr، الجزائر 2،

الملخص:

تنبؤاً حوكمة المؤسسات الوثائقية الأكاديمية أهمية و مكانة بالغة في الوقت الراهن لما تعود به من نفع على البحث العلمي وتطويره في الجامعات الجزائرية. وتعتبر إدارة المكتبات الأكاديمية في جوهرها نشاطاً أخلاقياً بامتياز حيث يجسد منهاجاً منضبطاً وسوياً في النشاطات المهنية للمكتبيين وعليه يجب أن يتعامل المكتبيون وأخصائيو المكتبات مع بعضهم البعض ومع أفراد المجتمع الأكاديمي بالعدالة و الاحترام على ضوء تطبيق مبادئ أخلاقيات التسيير الراشد لمواردها من خلال تحقيق الشفافية والمساءلة والمسؤولية والمساواة في تسيير شؤون المكتبات الأكاديمية. ومن خلال تجربتنا الميدانية، اتضح لدينا أن هناك حزمة من الخروقات التي لها صلة بإدارة و تسيير المكتبات الأكاديمية تعود غالباً إلى عدم احترام أخلاقيات الحوكمة (غياب الشفافية و العدالة، عدم منح حق مساءلة المسؤولين، عدم مراعاة مصالح العمل والعمال، استغلال السلطة في غير المصلحة العامة ...)

و عليه تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على مفهوم أسلوب ممارسة سلطات الحوكمة واحترام أخلاقياتها وفق مبادئ IFLA.. مع تحديد أبرز مشكلات غياب الأخلاقيات الوظيفية عن العمل، وهذا من أجل التوعية بضرورة العمل وفق ضوابط خلقية، وتطوير مهارات التعامل مع الآخرين.

الكلمات الدالة: أخلاقيات الحوكمة، مبادئ الحوكمة، المكتبات الأكاديمية، الجزائر

Résumé :

La gouvernance des bibliothèques universitaires revêt, à l'heure actuelle, une grande importance puisqu'elle est utile dans la promotion et le développement de la recherche scientifique dans les universités algériennes. La gestion des

bibliothèques universitaires est aussi une activité morale par excellence, car elle incarne une approche disciplinée et équilibrée des activités professionnelles des bibliothèques. Les bibliothèques académiques et les bibliothécaires doivent donc collaborer les uns avec les autres et avec les membres de la communauté universitaire de manière éthique, en appliquant les principes de la déontologie de gouvernance afin d'aboutir à une gestion rationnelle de leurs ressources.

D'après nos observations sur le terrain, il nous est apparu clairement qu'un certain nombre d'infractions relatives à la gestion des bibliothèques universitaires étaient liées au manque de respect pour l'éthique de la gouvernance (manque de transparence et de justice, de responsabilité des responsables ; du respect pour le travail et les intérêts du travail en général). C'est dans ce cadre que s'inscrit cet article dont l'objectif est de mettre en évidence le concept de la pratique déontologique de la gouvernance conformément aux principes de l'IFLA, tout en identifiant les problèmes les plus importants en l'absence d'éthique professionnelle afin de sensibiliser les différents acteurs sur la nécessité de travailler selon des règles d'éthiques et de développer les compétences nécessaires pour travailler avec tous les partenaires.

Mots-clés: Ethique de la gouvernance, Principes de gouvernance, Bibliothèque universitaire, Algérie

مقدمة:

تنبؤاً بحوكمة المكتبات الأكاديمية أهمية كبرى في الوقت الراهن، لما تعود به من نفع على البحث العلمي والمجتمع بأسره. وقد برزت أهمية الحوكمة في الآونة الأخيرة نظراً لما لها من أهمية متنامية في ضمان حسن سير العمل والاستقرار وتحسين الجودة في المنظمات المختلفة. وبالرغم من ذلك، فإن مفهوم الحوكمة لا يزال مبهماً بعض الشيء لدى الكثير من الفئات في المجتمع. وزاد الحديث مؤخراً عن حوكمة المكتبات ودورها في تحسين الأداء لضمان جودة الإدارة حيث أن نظام الحوكمة الرشيدة يسمح بتطبيق ومتابعة أنظمتها في أغلب الإدارات لضمان حقوق الموظفين والمستفيدين. ويهدف نظام الحوكمة الجيد إلى تحقيق المستوى الأمثل من الفحص والضبط والرقابة المتوازنة في المكتبات وضمان مبادئ التواصل الداخلية والخارجية، ذات الفاعلية، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة المسؤولية والمساءلة من خلال ترسيم نظام رقابي للقياس والتقييم، وحماية كل العاملين بالمكتبة مهما كانت مستوياتهم من تسلط

كبار المسؤولين مما يستوجب على المكتبات وضع ضوابط أخلاقية للحكومة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة في أي نظام معلوماتي في المجتمع¹.

وعلى غرار الأمراض المعدية سريعة الانتشار التي تصيب فئة كبيرة من المجتمع فقد أصبحت ظاهرة الإحباط الوظيفي منتشرة في الكثير من المكتبات الجامعية وهذا راجع إلى اختلاف المزاج الإداري لدى كل من المدراء أو الموظفين. وأصبح الجميع يشككي من تصرفات ومزاج المسؤولين غير اللائق المتمثل في توظيف الألفاظ والشتائم غير اللائقة والقرارات الإدارية غير المؤسسة في إدارة وتسيير المكتبات، ولتجاوز هذه الظاهرة توجب عليها تفعيل وتحديد أطر الرقابة الداخلية من خلال تشكيل اللجان المتخصصة و تطبيق الشفافية والإفصاح...²

وعليه نعرض من خلال هذه الورقة الإشكالية التالية: ما هي مبادئ تطبيق أخلاقيات الحكومة وأثرها على تحسين الأداء في المكتبات الأكاديمية في الجزائر؟ التي تنبثق عنها التساؤلات الفرعية التالية :

1- ما هي المفاهيم الأساسية المحيطة بحكومة المؤسسات؟

2- كيف يتم تبني وتطبيق الحكومة من طرف المكتبات الجامعية؟

3- ما هي أهم الجوانب الأخلاقية لحكومة المكتبات الجامعية من خلال بعض التجارب الرائدة في العالم وما مدى تأثيرها على تحسين الأداء فيها؟

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا المنهج معمول به في كثير من البحوث والدراسات ، خاصة تلك التي تتناول ظواهر اجتماعية تتعلق بالممارسات اليومية ، حيث تم الإطلاع على عدد من الأدبيات والبحوث والدراسات المرتبطة بالبحث، وأخضعت للتحليل والمناقشة، ومن ثم اقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في إعطاء مرجعية مفيدة لموضوع الحكومة في المكتبات الأكاديمية.

1- تحديد المصطلحات:

1-1 **الحكومة:** هي ترجمة للمصطلح الإنجليزي CORPORATE GOVERNANCE، أما الترجمة العلمية له، والتي اتفق عليها، فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة ". وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث عرفت مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها: " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها ".³ كما تم تعريفها من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين ".⁴

وهناك من يعرفها بأنها: " مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين ".⁵ كما عرفها أيضا كل من

Hewit و Cynthia" بأنها تعني القدرة على التسيير الفعال لكل المنظمات و يتجلى ذلك في أخذ القرارات الملائمة بدقة و البحث عن الديناميكية على مستوى النشاط الجماعي لخدمة الصالح العام والخاص".

ومن خلال هذه التعاريف نستنبط بأن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء و تضم الآليات التي تضمن كفاءة اتخاذ القرار وتحسين أداء المكتبة، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد وتوزيع الحقوق والمسؤولية بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة لحماية المساهمين والتأكد من أنها تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة الأمد. إضافة إلى أنه يعمل على بلورة وإرساء قواعد وإجراءات صناعة القرار في تلك المؤسسة.

وأصبحت الحوكمة تطبق اليوم تقريبا في كل المنظمات مهما اختلف مجال نشاطها أو تبعيتها. كما يمكن وصف الحوكمة بالانضباط السلوكي والأخلاقي والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف المختلفة المرتبطة بأعمال المنظمة وانضباط الإدارة كونها وسيطا نزيها يحقق مصالح الأطراف المختلفة المرتبطة بأعمال المنظمة بنزاهة و موضوعية.

1-2-المكتبات الأكاديمية: هي مؤسسات علمية ثقافية تربية اجتماعية التي تمول و تدار من قبل الجامعات أو الكليات أو معاهد التعليم المختلفة وذلك لتقديم المعلومات والخدمات المكتبية المتنوعة للمجتمع الأكاديمي المكون من الطلبة والمدرسين والعاملين في هذه المؤسسات الأكاديمية وذلك من أجل دعم العملية التعليمية والبحث العلمي. وتنقسم إلى ثلاثة أقسام: المكتبة المركزية أو الرئيسية بالجامعة، مكتبات الكليات والمعاهد والمدارس العليا المستقلة عن الجامعات، والمكتبات الفرعية للكليات والجامعات التي تلحق بالأقسام التابعة للجامعة أو الكلية⁶.

1-3-تعريف أخلاقيات الأعمال : ينطوي مفهوم "أخلاقيات العمل" على معانٍ متعددة، فهناك اختلاطا في مفهوم أخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة، والسلوك الأخلاقي، فقد تعني أخلاقيات العمل استخدام الأخلاقيات كاستراتيجية عمل لتحسين سمعة وأداء المؤسسة، وقد يشير إلى التبعات الأخلاقية لقرارات وسلوكيات العمل، وتأثيرها على رفاهية الناس والبيئة. كما يمكن أن يشير أيضًا إلى السلوك الأخلاقي للإدارة، وأصحاب العمل، والموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، أو تبني قواعد أخلاق تهدف إلى التأثير في سلوكيات الموظفين. وقد تعني أخلاقيات العمل، الالتزام بالقيم الأخلاقية (الأمانة، والاستقامة، والثقة، والصدق) في العمل⁷.

والأخلاق كلمة أصلها يوناني، مشتقة من كلمة Ethics (بالإنجليزية) تحمل معاني وجوانب عديدة:

* هو ذلك الذي يتعامل مع الصالح والطالح، مع الواجبات والالتزامات الأخلاقية .

* يمكن تصويره كمجموعة محددة من المبادئ أو القيم الأخلاقية، التي في بعض الأحوال، قد تنفرد بها ثقافة معينة وفي أحوال أخرى قد تكون جزءا من التراث الثقافي المشترك لكافة الأمم كما هو الحال في ميثاق الأمم المتحدة.

. يمكن رؤية الأخلاق كمبادئ السلوكيات التي تحكم الفرد أو الجماعة، أي معيار للأخلاقيات اللائقة بالمهنة مثل أخلاقيات قطاع الأعمال، أخلاقيات مجال الصرافة....

*اعتبارها فرعاً من فروع الفلسفة وهي ترتبط بنشأة الأفكار الخاصة باقتصاد السوق . تشكل الأخلاق والثقافة الأخلاقية داخل العمل جوهر إطار حوكمة الشركات.

ويمكن أن نعتبر أن الأخلاقيات تشير إلى مجموعة من المبادئ تدور حول أربعة محاور رئيسية هي: القيام بالأعمال الهادفة، وعدم إلحاق الضرر بالآخرين، وعدم الخداع في أي تعاملات، وعدم التحيز في القيام بأي ممارسات لصالح طرف دون الآخر، فإذا تميز أي نشاط في المجتمع بهذه الخصائص يمكن في هذه الحالة الحكم بأخلاقيات هذا النشاط. بمعنى أن الأخلاقيات هي القيم التي ترشد الأفراد في تعاملاتهم مع الآخرين وفي التمييز بين الجيد والسيئ وعدم التحيز بالإضافة إلى تجنب الأضرار بالآخرين. كما يمكننا أن نستنتج الترابط المباشر بين أخلاقيات العمل والحوكمة حيث أن حوكمة المؤسسات، تتناول بناء الهياكل التي يمكن من خلالها بلوغ مجموعة من القيم في حين أن الأخلاقيات هي بمثابة مرشد للسلوك ومجموعة من المبادئ (القوانين الأخلاقية) حيث نجد أن النظام الأخلاقي السليم يشتمل على القيم الجوهرية: المسؤولية، الشفافية، الإنصاف والمحاسبة التي تعتبر من المبادئ الأساسية للحوكمة.

1-4- الحوكمة في المؤسسات الأكاديمية الوثائقية: 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 إنساناً مبدعاً ومنتجاً. 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 فضلاً 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 نحو تطبيق مفاهيم الحوكمة والحكم الرشيد في مؤسسات الجامعة الجزائرية.⁸ وتبوء حوكمة المؤسسات الوثائقية الأكاديمية أهمية ومكانة بالغة في الوقت الراهن لما تعود به من نفع على البحث العلمي وتطويره في الجامعات الجزائرية.

1-5- أخلاقيات الحوكمة في المكتبات الجامعية:

إذا كانت الحوكمة الجيدة تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري نظراً 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 نشاطاً أخلاقياً بامتياز، يجسد منهاجاً منضبطاً وسوياً 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 الرشيد 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.

2- فوائد الحوكمة في تطوير البحث العلمي:

عرف التعليم العالي في العقود الأخيرة تغييرات جذرية خاصة مع ظهور أنماط جديدة للتعليم العالي كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد في المؤسسات التعليمية المختلفة سواء الحكومية أو الخاصة وتزايد الطابع الدولي للتعليم العالي. وفي ظل الضغوطات الجديدة التي أصبحت تواجهها الجامعات لتكون أكثر فاعلية واستجابة لمتطلبات المجتمع وسوق العمل خاصة مع وجود العديد من الجهات الفاعلة المشاركة في إنتاج المعرفة و البحث والتعليم مما يحتم عليها البحث عن اليات جديدة لمواجهة هذه التحديات .

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 تتميز جميعها بسياسات فعالة للحوكمة والتمويل والقيادة، فضلاً عن اعتماد هذه المؤسسات آليات مؤسسية واضحة وحرصها على نوعية الهيكل التعليمي فيها.

3-محددات الحوكمة (الضوابط):

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 يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف.¹⁰

4- الأطراف الرئيسية في الحوكمة: هناك أربعة أطراف رئيسية معنية بتطبيق الحوكمة، تتأثر وتتأثر 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.

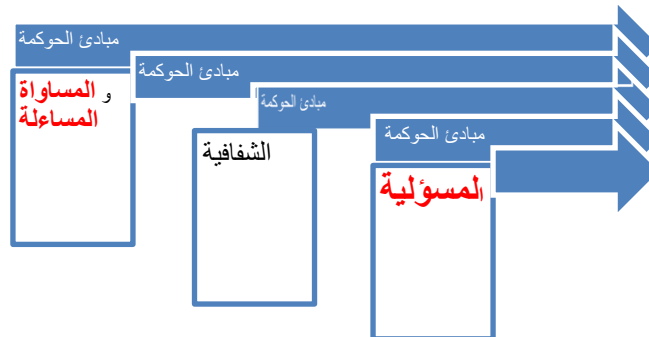
2-مجلس الإدارة : يعتبر مجلس الإدارة هو المسئول عن عضوية الأعضاء وعن عملية إختيارهم، ويجب أن يتوفر في العضو المهارات والخبرات الشخصية المناسبة التي تساعد في أن يعمل على تعظيم المصالح طويلة الأجل لمساعدة الشركة وأصحاب المصالح . كما يقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة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

3-الإدارة التنفيذية : تعتبر من المسائل التي يتوجب منحها الأولوية 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 التنفيذية¹².

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

4- مبادئ الحوكمة:

تسعى الحوكمة إلى تحقيق عدد من المبادئ أهمها: الشفافية، المساواة، 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 نظراً 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 بعلائية وبصفة دورية لهذه المعلومات، وإقامة قواعد بيانات ومواقع الكترونية على شبكة الانترنت تكون متاحة للجميع¹⁵ 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 أفعالها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم. وتعني ضرورة وجود نظام متكامل من المحاسبة والمساءلة السياسية والإدارية للمسؤولين في وظائفهم العامة، لحماية الصالح العام من التعسف والاستغلال السياسي. فهي تسمح بكشف التلاعب أو الفساد بمعدل أسرع من المعتاد. وتوخي المسؤولين المزيد من الحذر والحيلة في أعمالهم طالما أن المسائلة متسعة المصادر. كما أن أهمية المسائلة 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 يؤدي 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.

5-أسلوب ممارسة الحوكمة وفق مبادئ الافلا :

نظرا للاهتمام المتزايد لفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي و منظمة الإفلا* في مجال المكتبات.

وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة وأخلاقياتها، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت حيث أن كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير.

وإن الأخلاقيات تدور حول اتخاذ اختيارات وقرارات صحيحة بما تمثله من خطوط توجيهية للمديرين في صنع القرار، حيث تزداد أهميتها بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فقد حظيت أخلاقيات العمل بالاهتمام على نحو واضح وملفت للنظر وظهرت مصطلحات جديدة مثل قواعد وآداب المهنة وأخلاقيات الوظيفة وأخلاقيات الأعمال، وباتت المؤسسات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية.

وسوف نركز على عرض مدونة قواعد السلوك (الأخلاق) لأعضاء وقادة مجلس الإفلا، التي تحتوي سلسلة من الواجبات الأخلاقية لإرشاد المكتبيين وغيرهم من أخصائيي المعلومات؛ حيث تم تحديد قواعد السلوك لمجلس إدارة الإفلا وتسلط الضوء على المبادئ الأساسية لمساعدة مجلس الإدارة على تحديد ما هو عادل ومنصف وصحيح وجيد للإفلا في تحقيق مهامها وأهدافها. وتهدف أيضاً إلى مساعدة أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء مختلف الهياكل لفهم متطلبات خدمة الإفلا بشكل أفضل. كما يمكن أن تضعها المكتبات والمعلومات في اعتبارها عند وضع أو مراجعة مدونات القواعد السلوكية الخاصة بها. تتمثل بنودها في ما يلي¹⁸ :

□ المواد العامة خاصة بالحوكمة تنص على أنه:

- يجب أن يكون الإفلا موجهاً بصدق ونزاهة ومسؤولية من قبل مجلس أمنائه حتى يتم ضمان مصالح المنظمة والحفاظ عليها ؛
- يجب أن يكون للإفلا مجلس إدارة مستقل ونشط، ويعمل أعضاؤه بمسؤولية دون تعويض أو الانتفاع ، بتوظيف جميع خبراتهم؛
- يوافق أعضاء مجلس الإدارة على تعزيز وتطوير مهام ، والهدف والسياسة والتصريحات و القيم الأساسية للإفلا والمشاركة في توجيهاتها الاستراتيجية ؛
- يجب أن يحرص مجلس الإدارة للإفلا على إعداد تقاريره بانتظام وبصفة دورية إلى أعضائها ومنتخبائها خاصة بنتائج برامجها وخدماتها ومدى تطبيقها وتوسعها وتأثيرها ؛
- يجب أن يتصرف أعضاء المجلس باحترام وثقة وسرية وشفافية داخل المجلس ، بين أعضائه ومع المسؤولين ، مع إدراك الحاجة إلى حماية المعلومات الشخصية والمميزة ؛

- يجب أن تتبنى الإفلا سياسة تتجنب تضارب المصالح المباشر أو غير المباشر مع أعضاء مجلس الإدارة. تتضمن هذه السياسة ما يلي: تلقي هدايا من مورد حالي أو محتمل للسلع أو الخدمات أو التعاقد معه ؛ الانتماء إلى منظمة تنافس أو تدخل في تضارب في المصالح درجة الإفصاح التي يطلبها الشخص في حالة تضارب محتمل في المصالح ؛ عواقب عدم دعم سياسة الإفلا ؛
- يجب على مجلس إدارة الإفلا التأكد من أن لوائحه الداخلية وسياساته وتصريحاته محينة وواضحة وتغطي جميع المسائل المتعلقة بالحوكمة الرشيدة، والشفافية والمساءلة وحقوق الإنسان والثقة العامة ؛

□ العلاقات مع الأعضاء والشركاء

- يجب على مجلس الإدارة التأكد من أن IFLA تقدم تقارير منتظمة لأعضائها والجهات المكونة لها عن نتائج برامجها وخدماتها ونطاقها وحجمها وتأثيرها ؛
- يجب أن يتصرف أعضاء مجلس الإدارة بسرعة واحترام مع الأعضاء والشركاء الذين يشكلون دائرة الإفلا ، من خلال اتباع القيم الأساسية والأخلاقيات المهنية ومدونة الأخلاقيات ؛
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة إدراك أهمية أمانة الإفلا والمتطوعين الذين يطبقون الأهداف المعلنة موضع التنفيذ ويقدمون التدريب والإرشادات والأدوات والمعلومات اللازمة للحصول على وظيفة ممتازة ؛
- يجب على مجلس الإدارة التأكد من وجود ما يكفي من الأدوات والدورات التدريبية لتوفير التوجيه والتدريب لأعضائه وقادته ؛
- يلتزم مجلس إدارة الإفلا بتقديم معلومات كاملة ومفتوحة وحديثة ودقيقة عن أهدافها وخططها وبرامجها المالية وحكمها وأن تكون على استعداد للاستجابة لأي المسألة؛
- يجب أن يتبنى مجلس الإدارة مبدأ عدم منع أي شخص من الانضمام أو المشاركة في الإفلا أو التعرض للتمييز من قبل الإفلا بسبب عرقه أو جنسيته أو أصله. العرق أو اللون أو الدين أو الجنس أو الميل الجنسي أو العمر أو الإعاقة العقلية أو الجسدية ؛

□ المسؤولية:

- يجب على مجلس الإدارة اعتماد وتطبيق سياسة الإدارة السليمة لمسؤولياته المالية والسلوك الذي لا يمكن تعويضه في البحث عن الدعم المالي ؛
- يجب على مجلس الإدارة الموافقة على السياسات والبرامج التي تعمل على تحسين المساواة بين الجنسين ومشاركة الأقليات وزيادة استخدام جميع لغات الإفلا في المؤتمرات والاتصالات. .

-يجب على مجلس الإدارة مراجعة مهامه وسياساته بانتظام.

وتعتبر مدونة الأخلاق جزءاً من توجه مجلس الإدارة الجديد والمسؤولين حيث يجب على كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة التوقيع على إعلان يؤكد به بأنه قد قرأ وفهم مدونة الأخلاقيات ويتقيد بتنفيذ محتوياتها. ويضمن مجلس الإدارة وجود سياسة رقابة لأعضائه الذين لا يتبعون قواعد الأخلاقيات من جهة ومن جهة أخرى يتم مراجعة مدونة الأخلاقيات بانتظام لتضمن توافقيها ودعمها للحكومة الرشيدة والثقة العامة.

إن وجود دليل للسلوك الأخلاقي داخل المكتبات، يسمح الالتزام بتحقيق مستوى عال من السلوك الأخلاقي؛ وتشجيع الالتزام بالسلوك الأخلاقي ومعاينة عدم الالتزام به؛ عن طريق إتباع هذه السياسة بشكل دوري. و لقد اعتمدت العديد من الجمعيات المهنية لأمناء المكتبات تدريجياً مدونات للأخلاقيات لتوضيح دورها و قيمها وتنظيم علاقاتها مع السلطات والمستخدمين ومن أهمها نذكر:

- ✓ BIS. قواعد أخلاقيات BIS (مكتبة المعلومات سويسرا) لأمناء المكتبات ومحترفي المعلومات ، 2013.
- ✓ مدونة قواعد السلوك لأمناء المكتبات في رومانيا Asotiatia Bibliotecarilor din România ، 2007.
- ✓ CBPQ. قواعد الأخلاقيات لأعضاء مؤسسة المكتبيين المحترفين في كيبك 2005.
- ✓ ABF. مدونة أخلاقيات المكتبات لرابطة المكتبيين الفرنسيين ، 2003.
- ✓ CBPQ. مدونة أخلاقيات كيبك لشركة المكتبيين المحترفين في كيبك ، 1978. (تحديث عام 1996).
- ✓ مدونة أخلاقيات جمعية المكتبات الأمريكية (ALA) التي تتكون من نصين: الأول ، التقليدي ، لأمناء المكتبات (مدونة الأخلاقيات) ، والآخر يهدف إلى حماية حقوق مستخدمي المكتبة (قانون الحقوق بالمكتبة)
- ✓ مدونة الأخلاقيات شيكاغو لرابطة المكتبات الأمريكية ، 1939 ، 1981 ، 1995 ، 2008.
- ✓

6 وسائل إرساء ترسيخ أخلاقيات الحوكمة وعقبات تطبيقها في المكتبات الجامعية الجزائرية:

إن إرساء أخلاقيات العمل في المكتبات الجامعية، يتم فرضها من إدارتها ولا بد لها من الحرص على تطبيقها. كما أنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المكتبة الجامعية لكي يلتزم به الجميع لأنه. في غياب ذلك فإن كل موظف يكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر، و لا يمكن ترك كل موظف يتصرف حسب ما اعتاد عليه. والحرص على أخلاقيات العمل هو أمر أخلاقي وديني وإداري حيث لا بد أن تكون لأخلاقيات العمل المبنية على لائحة أو ميثاق أولوية أكبر بين كل موظفي (مكتبيين ومساعدتي المكتبات، ومُديري..) المكتبات الجامعية.

فهناك العديد من الوسائل التي يمكن أن تستعين بها المكتبات الجامعية لترسيخ أخلاقيات المهنة المكتبية من خلال تطبيق أخلاقيات الحوكمة والتي يمكن أن نحصرها في النقاط الآتية:

- وضع معايير وآليات حاکمة للأداء لكل الأطراف من خلال توظيف كل مبادئ الحوكمة
 - تنمية الرقابة الذاتية من خلال عدة وسائل : كتقوية الإيمان بالله ، وتحمل المسؤولية ، والإقناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح.
 - وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة : كتخصيص مكتباً خاصاً للاهتمام بأخلاق المهنة ، يقوم عليه مجموعة من الموظفين. و معرفة مدير المكتبة الجامعية والموظف مهما كانت مستوياته أحكام نظام العمل بجميع محتوياته ليكون كل منهما على بينة من أمره وعالمًا بما له من حقوق وبما عليه من واجبات.
 - تعامل مسؤولو المكتبة بطريقة أخلاقية مع موظفيها هذا ما سيسمح باجتذاب كفاءات بينما عدم المبالاة بهذه الأمور تُنفّر الكثير من تلك الكفاءات.
 - محاسبة المسؤولين ، والموظفين للتأكد من تطبيق النظام اعتماداً على أجهزة رقابية تشرف على ذلك . بالإضافة إلى التقييم المستمر للموظفين الذي سيحفّزهم على التطوير إذا علموا أن من يطوّر نفسه يقيّم تقييماً صحيحاً، وينال مكافأته على ذلك . كما أن التقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم. لاستثمارها للإرتقاء بمستوى الأداء بالمكتبة الجامعية¹⁹.
- بينما تظهر هذه الوسائل لترسيخ أخلاقيات الحوكمة بسيطة، إلا أنه من خلال تجربتنا الميدانية، اتضح لدينا أن هناك حزمة من الخروقات التي لها صلة بإدارة و تسيير المكتبات الأكاديمية الجزائرية تعود غالباً إلى عدم احترام أخلاقيات الحوكمة من غياب الشفافية في /الترقيات /الصفقات، وغياب العدالة في التكوين المستمر. كما تواجه المكتبات الجامعية اليوم العديد من العقبات لتطبيق أخلاقيات الحوكمة وهذا راجع إلى ضعف الحسّ الديني والوطني بتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة وعدم تطبيق العقوبات بصفة صارمة. بالإضافة إلى غياب القدوة الحسنة وعدم وجود ، أو وضوح ، أو تفعيل النظام، وفقدان روح التفاهم بين مسؤولي المكتبة والموظفين وكذلك فقدان الثقة بين العاملين و الإدارة نظراً للتصرفات والقرارات الإدارية غير المؤسسة في إدارة وتسيير المكتبة واختلاف المزاج الإداري لدى كل من المدراء أو الموظفين ومزاج المسؤولين غير اللائق المتمثل في توظيف الألفاظ والشتائم غير اللائقة، وعدم تحفيزهم معنوياً و مادياً، ما يؤدي إلى تفشي ظاهرة الإحباط الوظيفي في المكتبات الجامعية.
- كل هذه العقبات أدت إلى معاناة المكتبات الجامعية الجزائرية من عدة مشكلات لها انعكاسات سلبية على جودة الأداء فيها(استبعاد للمكتبيين عن آليات صنع القرار فيما يتعلق ببناء المجموعات أو الخدمات، تولي الموظفون غير الأكفاء المناصب المهمة..،الإبتعاد عن الأهداف الرئيسية الذي أنشئت من أجلها المكتبة الجامعية ...)

خاتمة

استعرضنا في الدراسة المفاهيم الأساسية للحوكمة (الإدارة الرشيدة) وأخلاقياتها وبيّنا أن هناك عديداً من الأسباب قد دفعت العالم إلى الاهتمام بأخلاقيات الأعمال حيث حدث تحول في مفاهيم الكفاءة وأهداف المكتبات وأصبح الهدف الأخلاقي جنباً إلى جنب مع هدف تعظيم الربح حيث يلتقي الجانب المادي مع الجانب الروحي المشكّل لطبيعة الإنسان. وقد أدى الاهتمام اليوم بما يعرف بالحوكمة إلى الاهتمام بتشكيل أعضاء مجالس إدارة ممتازين أخلاقياً، يتحلون بصفات مثل العدالة والإحسان وضبط النفس والحشمة والاعتدال... خاصة في ظل الأزمات الخائفة التي عصفت بالكثير من المنظمات العملاقة نتيجة عدم الالتزام بأخلاقيات الأعمال في ممارساتها من جهة ومن جهة أخرى لان أخلاقيات العمل "تشكل جزءاً رئيسياً من صناعة النمو في أي نظام معلوماتي ويزر التطور الأوسع في مجال أخلاقيات الأعمال في قطاع التعليم العالي والتدريب من خلال تدريس مادة الأخلاق والتي أصبحت تصدر في الكتب المتخصصة والمنهجية على نطاق واسع كما هو الحال بأمريكا.

ولتعزيز ممارسة الحوكمة في المكتبات الجامعية الجزائرية، من خلال احترام صارم لأخلاقيات العمل يستلزم منها عقد دورات تدريبية لكل أعضاء الادارة التي تعكس مفاهيم وثقافة تطبيقات الحوكمة، كما ينبغي أن يولي المسيرون في المكتبة الجامعية اهتماماً أكبر لأخلاقيات الأعمال لما لها من أهمية في تحسين صورة المؤسسة والعمل على ترسيخ ثقافة الحوكمة الجيدة بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، الأمر الذي سينعكس على الارتقاء بأداء المكتبات الأكاديمية وكفاءتها. كما يجب العمل من أجل تبني معايير الحوكمة وإرساء قواعدها في هذا النوع من المكتبات الأكاديمية لزيادة المكتبات على التميز ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية. وبهدف تحقيق هذه الغاية يتوجب على المشرفين على المكتبات القيام بمجزة من الاجراءات التنظيمية التي تسمح لهم بتجاوز اتساع دائرة الجرائم والفساد الإداري خاصة جرائم الاختلاس والرشوة واستغلال النفوذ التي تشهدها المكتبات وهي كالآتي:

- رفع مستوى الوعي بأهمية الأخلاق : جعل الأوساط الجامعية والحكومات تدرك فوائد حوكمة المكتبات الجامعية من ناحية والالتزام بالمعايير الأخلاقية من ناحية أخرى والاهتمام بالتطبيق التام لأحكام الشريعة الإسلامية.
- رفع مستوى الالتزام بالقيم المنظمة للمكتبات الجامعية.
- وضع القوانين والمدونات الخاصة بقواعد الأخلاق: بالاعتماد على مبادئ الشريعة الإسلامية كقاعدة يتم الانطلاق منها لكي تستطيع المكتبات الجامعية الجزائرية تطوير مجموعات مبادئها وقوانينها الخاصة التي تعالج الواقع المحلي فيما يتعلق بالتعامل مع العملاء والالتزام بالمعايير الشرعية والأخلاقية، حيث أن القانون هو الأكثر قدرة على فرض الامتثال بأخلاقيات الأعمال وتحقيق المسألة بموضوعية وعدالة وشمول.
- الحاجة إلى ميثاق لأخلاقيات يشمل القواعد الجديدة التي تضع المبادئ الأخلاقية في قلب أحكامها الخاصة بحوكمة المكتبات الجامعية. ووجود ميثاق ليس كافياً بل يجب العمل به في الأنشطة اليومية .
- العمل على تطوير معايير للحوكمة، وإشاعة ثقافتها في المكتبات الجامعية من خلال قواعد واطر ثابتة يلتزم بها جميع المهتمين وأصحاب العلاقة .

- ضرورة العمل على إلزام المكتبة الجامعية بأن يتضمن تقريرها السنوي ملحقاً منفصلاً يتناول الإفصاح عن النتائج الهامة التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات.
 - وضع الحوافز للتشجيع على التحلي بأخلاقيات الأعمال عند انجاز المهام لكي تتمكن المكتبات الجامعية من تحقيق أداء مرتفع.
 - الاهتمام بالتدريب على أن يتم وضع إطار للمعايير الأخلاقية. وتقع مسؤوليات جديدة على عاتق المديرين التنفيذيين في المكتبات الأكاديمية، وأعضاء مجالس الإدارة، ويتعين أن يتم تعليم هؤلاء الأفراد كيفية أداء أدوارهم من خلال بث القيم الرفيعة.
 - التحلي بالموضوعية والاستقلالية بدرجة أكبر عند تنفيذ القرارات وخاصة عند ممارسة النشاطات المهمة ، حتى في وجود ضغوط اجتماعية أو فورية يجب أن نراع مبدأ الكفاءة والمهارة المطلوبة لشغل المناصب، كون المجتمع الجزائري يغلب عليه طابع العلاقات الشخصية والمصالح الخاصة والتي قد تؤثر بشكل كبير في أداء الأفراد.
 - إفساح المجال أمام عمال المكتبات الجامعية لاختيار القيادات في المكتبة، واحترام آرائهم والأخذ بمقترحاتهم خدمة للصالح العام و إشراكهم في عمليات صنع القرار أي في القرارات الهامة التي تتخذها إدارة المكتبة والمحافظة على حقوقهم.
 - إدماج الكفاءات والموارد التي تستجيب متطلبات الحوكمة .
 - التأسيس لمبدأ المساءلة للجميع دون استثناء، ما يكشف جوانب القصور للجميع ومتابعة تصرفاتهم وتنمية قيم الشفافية بين الجميع، والتجرد من المحسوبية بما يكفل درجة عالية من الوضوح والانسائية في العمل.
 - العمل على إشاعة روح العدالة والمساواة بين الجميع بلا استثناء، وخاصة في سلم الرواتب والترقيات .
- الهوامش:

¹ محمد، غادر ياسين. محددات الحوكمة ومعاييرها: عولمة الإدارة في عصر المعرفة. المؤتمر العلمي الدولي/15-17 ديسمبر، طرابلس-لبنان 2012. جامعة الجنان، ص. 16-17

² القحطاني، د. مسفر بن علي. دورة اخلاقيات المهنة. السعودية: جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بقسم الدراسات الإسلامية والعربية، 2008، ص. 11.

³ Alamgir, M.. Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.

⁴Freeland, C. Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to

Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.

⁵ البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003.

⁶ لعمرس، آمال. تسويق الخدمات والمنتجات التوثيقية في المكتبة المركزية لجامعة الجزائر¹ بن يوسف بن خدة: اقتراح خطة تسويقية لمنتج. رسالة دكتوراه: قسم علم المكتبات و التوثيق: الجزائر: 2014. ص 67-70.

⁷ دور القيم وأخلاقيات الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الإدارة الرشيدة (الحوكمة). (نماذج وتطبيقات) [على الخط]. متاح على: iefpedia.com.

⁸ علالي، إيمان. الاتجاهات الحديثة للحكومة في قطاع التعليم العالي بالجزائر: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ص. 87-89. مذكرة ماستر: جامعة مولاي الطاهر: سعيدة، 2014 .

⁹ Fawzy, S. Assessment of corporate governance in Egypt. Egypt: the Egyptian Center for Economic Studies. Working paper, n82, april 2003, p. 6-7.

¹⁰ Fawzy, S., op. cit, p4.

¹¹ إرساء أسس النمو الاقتصادي ، منتدى حوكمة الشركات العالمي، البنك الدولي و منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية 2005

2 Newsletter- International corporate and shareowner value- Global Proxy 1
Watch- issues of November 2002 :p.22.

¹² طارق، الصغير. أثر حوكمة الشركات على بنية الإدارة التنفيذية. صحيفة اليوم - 2 نوفمبر 2016
<https://www.arado.org/ManagementNews/archives/7741>

¹³ غرفة أبو ظبي . اساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم :سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحكومة ص 1-10 على الخط. متاح على الرابط: <http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf>

¹⁴ عطا الله ، وارد خليل ، محمد عبد الفتاح العشماوي: الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر، القاهرة 2008، ص: 184

¹⁵ بلقايد، أبو بكر . تلمسان: كلية الحقوق. مجلة العلوم القانونية والإدارية، رقم 05، 2007، ص 125.

¹⁶ غرفة أبو ظبي، المرجع نفسه، ص 11-12.

¹⁷ Code de déontologie pour les membres du Conseil d'administration et les responsables de l'IFLA .décembre 2006.

¹⁸ القحطاني، د. مسفر بن علي. دورة اخلاقيات المهنة. جامعة الملك فهد للبترول والمعادن 2008.

ص، 12-13.

المراجع:

- البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003.
- العشماوي عطا الله، واردة خليل، محمد عبد الفتاح. الحوكمة المؤسسية. القاهرة،: مكتبة الحرية للنشر، 2008، ص. 184.
- القحطاني، د. مسفر بن علي. دورة اخلاقيات المهنة. السعودية: جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بقسم الدراسات الإسلامية والعربية، 2008م.
- إرساء أسس النمو الاقتصادي، منتدى حوكمة الشركات العالمي، البنك الدولي و منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية 2005
- 2 Newsletter- International corporate and shareowner value- Global Proxy 1
- Watch- issues of November 2002 :p.22.
- بلقايد، أبو بكر. تلمسان: كلية الحقوق. مجلة العلوم القانونية و الإدارية، رقم 05، 2007، ص 125. 2008.
- دور القيم وأخلاقيات الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الإدارة الرشيدة (الحوكمة) : (نماذج وتطبيقات) [على الخط]. متاح على:
- iefpedia.com
- طارق، الصقير. أثر حوكمة الشركات على بنية الإدارة التنفيذية. صحيفة اليوم - 2 نوفمبر 2016 [على الخط] . متاح
- <https://www.arado.org/ManagementNews/archives/7741> على:
- عطا الله واردة خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي: الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر، القاهرة، 2008، ص: 184.
- علالي، إيمان. الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. مذكرة ماستر: جامعة مولاي الطاهر: سعيدة، 2014 .
- غرفة أبو ظبي. أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم: سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحكومة ص 1-10 [على الخط] متاح على الرابط: <http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf>
- محمد غادر، ياسين. محددات الحوكمة ومعاييرها: عولمة الإدارة في عصر المعرفة. المؤتمر العلمي الدولي/15-17 ديسمبر طرابلس - لبنان 2012. جامعة الجنان.
- لعمرس، آمال. تسويق الخدمات والمنتجات الوثائقية في المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة: اقتراح خطة تسويقية لمنتج. رسالة دكتوراه: قسم علم المكتبات و الوثائق: الجزائر: 2014.

- Alamgir, M.. Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.
- Code de déontologie pour les membres du Conseil d'administration et les responsables de l'IFLA .décembre 2006
- Fawzy ,S.Assessment of corporate governance in Egypt.Egypt :the Egyptian Center for Economic Studies.Working paper,n82,april2003,
- Freeland, C. Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8,2007.