الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس سطيف1

ندوة إطارات الجامعة يوم السبت 17 نوفمبر 2018

مداخلة بخصوص ميداني الحوكمة والحياة في الوسط الجامعي

من إعداد وتقديم الأمين العام للجامعة السيد/ زعرور براهيم

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على سيدنا محمد النبيّ الأمين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

- السيد مدير الجامعة؛
- السيدات والسادة إطارات الجامعة كل باسمه و وظيفته؛
- زملائي وإخواني ممثلو مختلف الشركاء الاجتماعيين الحاضرين، من نقابات وتنظيمات طلابية؛
- إخواني، أخواتي الطلبة الحاضرين لاسيما ممثلو مختلف النوادي العلمية النشطة بالجامعة؛
- زملائي، زميلاتي الموظفين، الحضور الكريم.

السلام عليكم جميعا ورحمة الله وبركاته، يسعدني في هذا الصباح أن أرحب بكم وأنتم أهل الدار، فحللتم أهلا ونزلتم سعدا في بيتكم، كما أهيب فيكم روح المسؤولية، ضميركم المهني، واحترافيتكم التي تجلت اليوم من خلال تلبيتكم للدعوة والتزامكم بحضور فعاليات هاته الندوة التي ستكون بإذن الله المنعرج الذي سيغير حاضرنا المرصع بالتفاؤل نحو غد أفضل متوج بالنجاح، وكذلك ستكون اللبنة الأساسية لتطوير جامعتنا الموقرة.

في البداية أود أن أشير إلى نقطة مهمة تعتبر عقبة في طريق أي شخص نحو النجاح، على اعتبار أن هذا الأخير يتطلب الكثير من العمل الجاد والمثابرة، وتوفير الظروف المناسبة والوسائل الملائمة لتحقيقه، لكن طريق النجاح دائما ما تكون محفوفة ببعض المخاطر والعقبات التي وجب التغلب عليها وتجاوزها لتحقيق الهدف المنشود، حيث خلصت أغلب الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى تحديد أبرز تسع عقبات يمارسها الأشخاص يوميا تعرقل نجاحهم، وهي:

01- **الحسد**: يوصف الحسد بأنه فن تتبع النعم التي يمتلكها الآخرون بدل التركيز على النعم التي يمتلكها الشخص والعمل على استغلالها أحسن استغلال، فالحاسد فاشل والقناعة كنز لا يفنى

02- **السعي للكمال**: لا تسئ لنفسك بادعائك الكمال، ولا تنسى أن الكمال لله وحده

03- **المقارنة**: حتى تكون ناجحا لا تقارن نفسك بمن حولك، واعلم أن تضيع وقتك وطاقتك وتجهد نفسك بهذا التصرف، بل قارن وضعك الحالي وانجازاتك بنقطة البداية وبما تسعى لتحقيقه

04- **إلقاء اللوم على من حولنا**: لا تكن سخيفا بأن تنسب النجاح لنفسك وتلقي اللوم على الآخرين من حولك عندما تفشل، لأن هذا التصرف يعتبر محاولة فاشلة لتبرير الفشل نفسه، عند فشلك حاول أن تعالج المشكلة الأساسية، تغير الأسلوب و/أو الوسيلة

05- **التشكيك في قدراتك**: عندما تختلط عليك الأمور ويساورك الشك حول نهاية طريقك، خذ وقتا مستقطعا وتأمل لأي مدى وصلت، تذكر كل معركة خضتها وافتخر بفوزك بها، وحاول أن تتغلب على الشك دائما، ثق في قدراتك، استجمع طاقاتك و واصل المسير

06- **الخوف**: إذا كنت تخاف فاعلم انك لن تنجح أبدا، حاول ثم حاول ثم حاول حتى تصل، فالمخاطر والتحديات واقع لا مفر منه

07- **تشتت الإنتباه**: إذا أردت أن تنجح اقطع كل الطرق التي تشتت انتباهك وركز على الهدف

08- **اختيار الجانب الآمن**: إذا أردت أن تنجح اقتنص كل فرصة تتاح لك، كن جريئا فقد تندم على أشياء كانت لك فرصة القيام بها لتغيير أشياء لكنها ضيعتها

09- **المماطلة**: يعد التسويف من أبرز أساليب التدمير الذاتي، وتذكر جيدا أن كل يوم تقضيه في المماطلة يعتبر فرصة ضائعة تقضيه في القلق والتفكير حول ما يجب فعله

سأستعرض في هذه المداخلة وفي كل ميدان،النقاط التالية:

01- تحليل الوضع/الواقع الحالي

02- الأهداف المنتظرة/المسطرة

03- إجراءات التحسين

04- النتائج المنتظرة

01- ميدان الحوكمة

- مفهوم الحوكمة:

- لغة: الحكم وما يتطلبه من التزام، انضباط من خلال وضع القواعد والأسس التي تحكم السلوكيات بصورة تضمن قيادة قوية، هادفة ورشيدة
- الحكمة بما تتطلب من توجيه، إرشاد، توعية وإدراك لكل الظروف الداخلية والخارجية للعمل في المنظمة
- الاحتكام وما يقتضيه من وجود مرجعيات قانونية، أخلاقية، إدارية وثقافية يتم الرجوع إليها، إضافة إلى تجارب وخبرات يتم الاستفادة منها

* التقاضي أو الاحتكام بصورة تتطلب النزاهة، الشفافية، الاستقلالية والمسؤولية في تنفيذ مختلف الأعمال.

اصطلاحا: الحوكمة هي حوصلة لمجموعة من العمليات متعددة الأوجه وطويلة الأمد يجب التخطيط لها جيدا وتنفيذها بعناية، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والموجودة وإدارتها بصورة سليمة، وفق معايير محددة ترتكز على الكفاءة، الفعالية، الفاعلية، الاستدامة والأثر.

فالحوكمة إذن هي نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين، النظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، في إطار الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية والرقابة على الأداء

مبادئ الحوكمة:

01- المساءلة Accountability : كل الفاعلين في المؤسسة معرضون للمساءلة والمحاسبة بخصوص النتائج المحققة، الأهداف المسطرة والإمكانات المستغلة

02- المشاركة Participation: الإدارة التشاركية هي أساس النجاح

03- الشفافية Transparency : التعامل النزيه والحيادي مع جميع الأطراف

04- سيادة القانون Rule of Law: القانون فوق الجميع، والكل سواسية أمام العدالة

05- مكافحة الفساد Combating Corruption: كل من يسيء استخدام السلطة لتحقيق مكاسب خاصة يتعرض للعقوبات المنصوص عليها قانونا

06- العدالة Justice: تمكين جميع الفاعلين من نفس الظروف على قدم المساواة وفي إطار مبدأ تكافؤ الفرص، بحيث يكون تعيين وترقية الموظفين بناءً على معايير الكفاءة، الجدارة والإنصاف

07- الانضباط Discipline: من خلال إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح

08- المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility: هي ثقافة الالتزام بالمسؤولية ضمن أولويات التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الدعم والمساندة التامة من قبل المؤسسة تجاه التنمية المستدامة لمجتمعاتها بغية تحقيق الرفاهية الاجتماعية

الأهداف الرئيسية للحوكمة:

01- تحسين فعالية وكفاءة إدارة العمليات من خلال استغلال الموارد وتوظيفها بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية

02- بناء ثقافة مشاركة العاملين والمتعاملين في رسم السياسات، اتخاذ القرارات وتقييم العمليات والخدمات، والالتزام بالقوانين.

03- بناء ثقافة تنمية الولاء المؤسسي والشعور بالمسؤولية نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية

04- الاستجابة لمتطلبات واحتياجات المتعاملين و المرتفقين بجودة عالية وسرعة مناسبة بما يضمن تحقيق رضاهم.

05- تحقيق ثقافة المساءلة والشفافية وإيجاد أسس لتحديد مسؤوليات الانجاز والنتائج.

06- محاربة ومكافحة الفساد بأشكاله وممارساته.

07- إيجاد نظام فعال يضمن توثيق الإجراءات والأنظمة وتحديد المسؤوليات والحقوق والصلاحيات والعلاقات في إطار منهجية عمل واضحة.

08- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

تحليل الوضع الحالي

بالرغم من الجهود الحثيثة التي بذلت لحد الآن من أجل إرساء الأسس الصحيحة للحوكمة، والنتائج المحققة في مختلف المجالات: الرقمنة، تحسن أداء مختلف المصالح، تنظيم العمل، تحسن صورة الجامعة، الانفتاح على المحيط الخارجي ... إلا أن الوضع الحالي يبقى بعيدا عن المأمول لعدة أسباب:

01- النصوص القانونية المعمول بها حاليا بما فيها الهيكل التنظيمي للجامعة غير مرنة ولا تتناسب مع سياسة الحوكمة، لكونها تتضمن فراغات قانونية و نقائص وجب معالجتها (بعضها يعود لستينات القرن الماضي)

02- تداخل الصلاحيات والمهام بين مختلف الفاعلين

03- أغلب الفاعلين لا يدركون واجباتهم مقابل حقوقهم ولا يقومون بدورهم على أحسن وجه

04- شح الموارد المالية بما يسمح بالقيام بالتحسينات اللازمة لضمان السير الحسن لمختلف المصالح

05- غياب سياسة حوافز لتشجيع الابتكار والإبداع

06- غياب الصرامة، و وجود نوع من المحاباة في معالجة بعض القضايا، واللاعدل في تطبيق بعض القوانين لا سيما ما تعلق منها بالنظام التأديبي

07- غياب سياستي التمكين والمشاركة في معالجة بعض الأمور

09- نقص الكفاءة والفعالية لدى بعض الموظفين

10- تمسك بعض الموظفين بإجراءات بيروقراطية رغم التعليمات التي وجهت لهم

11- غياب روح المسؤولية والانضباط لدى أغلبية الموظفين والفاعلين

إجراءات التحسين

01- العمل على تعديل القوانين ساري العمل بها من خلال تقديم اقتراحات للوصاية في هذا الخصوص، لجعلها أكثر مرونة تواكب الوضع الراهن

02- العمل على تعديل الهيكل التنظيمي للجامعة من خلال إدراج مصالح جديدة (هيكلة وإضفاء طابع الرسمية على المصالح المنشأة في إطار الجودة – كهيئات المرافقة مثلا)

03- توفير دورات تكوين للموظفين والفاعلين لرفع كفاءتهم وتحسين أدائهم

04- تعميم استخدام الرقمنة بما يضمن سرعة ونوعية الأداء

05- تحديد المسؤوليات وتوزيع المهام بين مختلف الفاعلين، لتفادي تداخل الصلاحيات والتصادم، وتوثيقه من خلال إعداد بطاقات المناصب لكل الفاعلين

06- إعداد النسخة النهائية لدليل الإجراءات الإدارية

07- مراجعة سياسة التعيين في المناصب العليا التي يجب أن ترتكز على معايير الكفاءة، الفاعلية والقدرة على القيادة

08- الصرامة في تطبيق القوانين لا سيما النظام الداخلي للجامعة

09- العدالة (وليس المساواة) في معاملة الفاعلين، من خلال تحفيز المتفانين ومعاقبة المتخاذلين المقصرين في تأدية مهامهم

10- إعادة النظر في تنقيط منحة المردودية، الذي يجب أن يبنى على أساس حجم ونوعية العمل المنجز والجهود المبذولة وفقط (لا للصوصيال)

11- الاستغلال الأمثل للموارد المالية من خلال ترشيد الإنفاق –الإنفاق حسب الحاجة-

12- تعزيز الاتصال، التواصل والحوار بين كل الفاعلين والشركاء الاجتماعيين لتحسين الأداء

النتائج المنتظرة

01- تحقيق وترسيخ المبادئ الثمانية للحوكمة (المساءلة، المشاركة، الشفافية، سيادة القانون، مكافحة الفساد، العدالة، الانضباط والمسؤولية الاجتماعية) لدى كل الفاعلين، وجعلها من مقومات الثقافة والسياسة التنظيمية للجامعة

02- تحسين أداء مختلف المصالح والفاعلين (السرعة والجودة)

03- تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين من جهة، وبين المؤسسة والمرتفقين من جهة أخرى وزيادة رضاهم

04- توثيق جميع الإجراءات الإدارية المرتبطة بمهام الجامعة، بما يضمن الاستمرارية وتنظيم العمل

05- تعزيز مكانة ومصداقية الجامعة في محيطها وجعلها مرجعا يقتضى به

06- تحمل الجامعة لمسؤولياتها الاجتماعية من خلال وضع البرامج وإعداد الخطط اللازمة لحل مختلف مشاكل محيطها

02- ميدان الحياة في الجامعة

تحليل الوضع الحالي

01- ظروف العمل جيدة

02- ظروف تمدرس الطلبة جيدة

03- وجود ممرات خاصة بذوي الاحتياجات

04- كل المباني والهياكل بها موزعات آلية لمختلف المشروبات وبعض المأكولات

05- وجود مكتبي بريد بالجامعة يقدمان مختلف الخدمات المالية والبريدية

06- وجود تغطية صحية ورعاية طبية

07- غياب هياكل لممارسة مختلف النشاطات لاسيما الرياضية منها

08- شح الاعتمادات المالية المخصصة لمختلف النشاطات

09- عدم القدرة على توفير بعض الاحتياجات الضرورية لمختلف النشاطات لعدة أسباب

إجراءات التحسين

01- العمل على ترقية ظروف العمل والتمدرس من خلال: السهر على توفير كل الوسائل المادية والبشرية لضمان السير الحسن لمختلف النشاطات البيداغوجية، الإدارية والبحثية

02- العمل بالتنسيق مع لجنة الخدمات الاجتماعية على افتتاح النادين المتواجدين بمجمعي الباز والمعبودة

03- دخول هياكل جديدة لوحدة الطب الوقائي حيز الخدمة قريبا: قاعة فحوصات متخصصة، قاعة للمتابعة والمعاينة الصحيتين، قاعة مخصصة لجراحة الأسنان

04- افتتاح قاعة رياضية قريبا

05- تهيئة الملاعب الموجودة بمجمع المعبودة

06- تنصيب خلية لتنسيق ومتابعة مختلف النشاطات العلمية، الرياضية، الثقافية والترفيهية

07- تعزيز العمل الجواري والميداني لاختصار المسافات وتقريب وجهات النظر بين أفراد الأسرة الجامعية (تفعيل مشروع نادي الأسرة الجامعية)

النتائج المنتظرة

01- توفير الظروف الملائمة لتأدية مختلف النشاطات وضمان السير الحسن لها، بما يضمن تحسن الأداء

02- تعزيز أواصر الأخوة والتضامن بين أفراد الأسرة الجامعية

03- العيش في سلام بعيدا عن الصراعات والنزاعات الهدامة

04- ترقية روح المبادرة والإبداع لدى مختلف الفاعلين

05- تعزيز مكانة الجامعة في محيطها

شكرا لكم على حسن الإصغاء والمتابعة