جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الانسانية

مذكرة ماستر

التخصص: ادارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

إعداد الطالب:

بوفاتح النوي

يوم: 24/ 06/2024م

الحوكمة الوثائقية في المؤسسات الاقتصادية مؤسسة سونلغاز بالجلفة نموذجا

لجنة المناقشة :

سهلي مراد	أ. مح. ب	جامعة بسكرة	رئيسا
مصيبح وردة	أ. مح. أ	جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا
بن حريرة نجاة	أ. مح. أ	جامعة بسكرة	مناقشا

السنة الجامعية : 2023-2024

بسم الله الرحمن الرحيم

أول من يشكر ويحمد آناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار الذي أغرقنا بنعمه التي لا تعد ولا تحصى أنار دروبنا فله جزيل الحمد والثناء العظيم، هو الذي أنعم علينا اذ أرسل فينا عبده ورسوله محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم أرسله بقرآنه المبين فعلمنا ما لم نعلم، وحثنا عن طلب العلم أينما وجد

والشكر موصول الى كل من علمنا وصاحب فضل علينا من أول المراحل الدراسية حتى هاته اللحظة

كما نرفع كلمة جزيل الشكر وأسمى عبارات التقدير الى الدكتورة المشرفة "مصيبح وردة" التي ساعدتنا على انجاز المذكرة وذلك من خلال إرشاداتها وتوجيهها الدائم

والشكر موصول الى الأخت "نور لعمارة" فلها أعظم الأثر في تسيير سفينة المذكرة حتى ترسو على هاته الصورة

الى أعز الناس "جدتي" أطال الله في عمرها ومتعها بالصحة والعافية

الى أقرب الناس الى قلبي "والدتي الكريمة" و"والدي العزيز" اللذان كانا عونا وسندا لي وكان لدعائهما المبارك أعظم الأثر في حياتي العلمية والعملية

الى من ساندتني وخطت معي خطواتي ويسرت لي الصعاب "زوجتي الغالية" التي تحملت الكثير وعانت، ووقوفي في هذا المكان ماكان ليحدث لولا فضل الله ثم تشجيعها المستمر لي

الى أساتذتي الذين درسوني سنة ثانية ماستر علم المكتبات وأهل الفضل علي والذين غمروني بالحب والتقدير والنصيحة والتوجيه والإرشاد

الى كل طلبة سنة ثانية ماستر تخصص ادارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات دفعة 2024/2023

الى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع سائلا الله العلي القدير أن ينفعني به ويمدني بتوفيقه

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

شكر وعرفان	
إهداء	
كشاف الجداول	
كشاف الأشكال	
مقدمة	**أ**
1-إشكالية الدراسة	**ب**
2-التساؤلات الفرعية	**ت**
3-فرضيات الدراسة	**ت**
4-أهمية الدراسة	**ت**
5-أهداف الدراسة	**ث**
6-أسباب اختيار موضوع الدراسة	**ث**
7-الدراسات السابقة	**ث**
8-مصطلحات الدراسة	**د**
1-الفصل الأول: الحوكمة الوثائقية والمؤسسات الاقتصادية: الجوانب المفاهيمية	
تمهيد	**10**
1-1 مدخل عام حول الحوكمة	**11**
1-1-1 نشأة ومفهوم الحوكمة	**11**
1-1-2 أهمة الحوكمة	**17**
1-1-3 مبادئ الحوكمة	**17**
1-1-4 الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	**22**
1-1-5 دور الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري	**24**
1-1-6 محددات الحوكمة	**28**
1-1-7 الإطار العام للحوكمة ومكانة الحوكمة الوثائقية منه	**29**
1-2 الإطار المفاهيمي للحوكمة الوثائقية	**34**

1-2-1 بعض المفاهيم والمصطلحات	**34**
1-2-2 أنواع الحوكمة المتعلقة بالوثائق والمعلومات	**38**
1-2-3 نشأة ومفهوم الحوكمة الوثائقية	**41**
1-2-4 لماذا الحوكمة الوثائقية	**43**
1-2-5 أقسام وعناصر الحوكمة الوثائقية	**46**
1-2-6 معايير تقييم الحوكمة الوثائقية	**47**
1-2-7 تحديات الحوكمة الوثائقية	**49**
1-3 ماهية المؤسسات الاقتصادية	**50**
1-3-1 تعريف المؤسسات الاقتصادية	**50**
1-3-2 أهداف المؤسسات الاقتصادية	**51**
1-3-3 خصائص المؤسسات الاقتصادية	**53**
1-3-4 وظائف المؤسسات الاقتصادية	**54**
1-3-5 تصنيفات المؤسسات الاقتصادية	**59**
خلاصة	**65**
2-الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
تمهيد	**67**
2-1 التعريف بالمؤسسة مكان الدراسة	**68**
2-2 مجالات الدراسة	**80**
2-2-1 المجال الجغرافي	**80**
2-2-2 المجال الزمني	**80**
2-2-3 المجال البشري	**80**
2-3 منهج الدراسة	**81**
2-4 مجتمع وعينة الدراسة	**81**
2-5 أدوات جمع البيانات	**81**
2-5-1 الاستبيان	**81**

2-5-2 المقابلة	**82**
2-6 تفريغ وتحليل البيانات	**83**
2-7 النتائج العامة للدراسة	**98**
2-8 النتائج على ضوء الفرضيات	**99**
2-9 مقترحات الدراسة	**100**
خاتمة	**102**
الملاحق	
قائمة المراجع	
الملخصات	

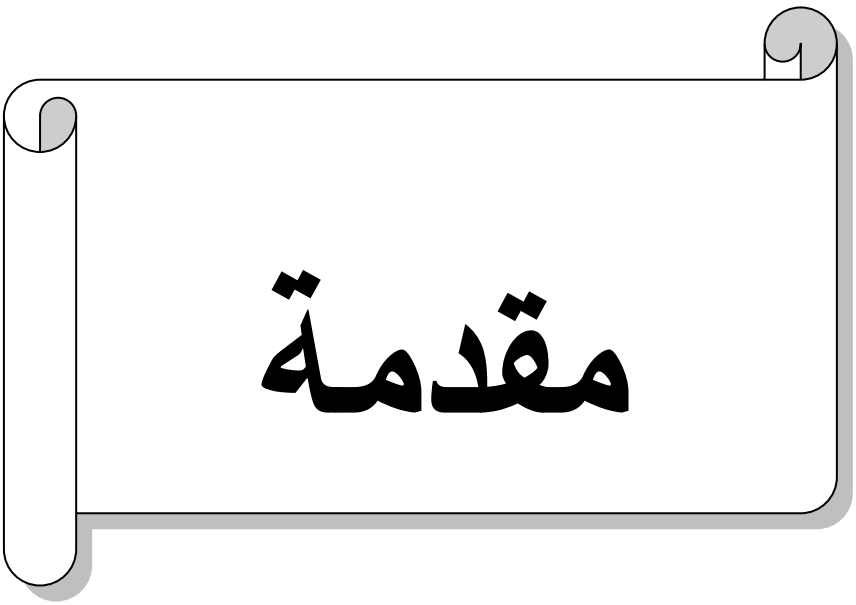
كشاف الجداول

الرقم	عنـــــوان الجـــــدول	الصفحة
01	عناصر الحوكمة	47
02	تصنيف المؤسسات حسب الحجم	61
03	توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم	62
04	بيانات المبحوثين وفق متغير الشهادات المتحصل عليها	83
05	بيانات المبحوثين وفق متغير سنوات الخبرة	84
06	مدى علم ومعرفة أفراد العينة بمصطلح الحوكمة الوثائقية	85
07	اعتماد أفراد العينة على سياسة وثائقية	86
08	اتجاهات أفراد العينة حول مدى احتواء الحوكمة الوثائقية ضمن استراتيجيات المديرية	87
09	امتلاك أفراد العينة متخصص في ادارة الوثائق الأرشيفية	88
10	اتجاهات أفراد العينة حول أهمية تطبيق الحوكمة الوثائقية في حفظ الوثائق بالمديرية	89
11	مدى اعتماد المديرية على نظام تسيير وإدارة الوثائق الأرشيفية بمصالح المديرية	91
12	مدى الاعتماد على التعليمات والضوابط في تخزين الوثائق بالمديرية	92
13	اتجاهات أفراد العينة حول وجود خطة تصنيف مطبقة على جميع الوثائق المنتجة بمصالح المديرية	93
14	مدى توفر المديرية على قاعات ومخازن حفظ الأرشيف	94
15	اتجاهات أفراد العينة حول الصعوبات المعرقلة لعملية تطبيق الحوكمة في المديرية	95
16	الإضافة التي تقدمها الحوكمة الوثائقية لمديرية سونلغاز بالجلفة	96

كشاف الأشكال

الرقم	عنـــــوان الشـكـــــل	الصفحة
01	يوضح خصائص الحوكمة	16
02	يمثل المبادئ الشاملة للحوكمة	21
03	يمثل الأطراف المعنية بالحوكمة	23
04	يمثل محددات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات	24
05	يمثل التوقعات الرئيسية من الحوكمة الوثائقية	44
06	يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالجلفة	74
07	يمثل بيانات المبحوثين وفق متغير الشهادات المتحصل عليها	83
08	يمثل بيانات المبحوثين وفق متغير سنوات الخبرة	84
09	يمثل مدى علم ومعرفة أفراد العينة بمصطلح الحوكمة الوثائقية	86
10	اعتماد أفراد العينة على سياسة وثائقية	87
11	يوضح اتجاهات أفراد العينة حول مدى احتواء الحوكمة الوثائقية ضمن استراتيجيات المديرية	88
12	امتلاك أفراد العينة متخصص في ادارة الوثائق الأرشيفية	89
13	يوضح اتجاهات أفراد العينة حول أهمية تطبيق الحوكمة الوثائقية في حفظ الوثائق بالمديرية	90
14	يوضح مدى اعتماد المديرية على نظام تسيير وإدارة الوثائق الأرشيفية بمصالح المديرية	91
15	يوضح مدى الاعتماد على التعليمات والضوابط في تخزين الوثائق بالمديرية	92
16	يوضح اتجاهات أفراد العينة حول وجود خطة تصنيف مطبقة على جميع الوثائق المنتجة بمصالح المديرية	93
17	يوضح مدى توفر المديرية على قاعات ومخازن حفظ الأرشيف	94

18	يوضح اتجاهات أفراد العينة حول الصعوبات المعرقلة لعملية تطبيق الحوكمة في المديرية	**95**
19	الإضافة التي تقدمها الحوكمة الوثائقية لمديرية سونلغاز بالجلفة	**97**


مقدمة

مقدمة:

الأرشيف في المؤسسات يمثل أساسا حيويا لإدارة المعلومات والحفاظ على التراث والذاكرة التنظيمية، كما يعرف على أنه المجموعة المنظمة من الوثائق والسجلات التي تنتج أو تستلم وتحفظ لأغراض الإدارة الدائمة أو الحفاظ على التاريخ، ويعتبر الأرشيف أداة أساسية في تاريخ الدول والمؤسسات، حيث يوفر معلومات تاريخية وقانونية وإدارية ضرورية لاتخاذ القرارات والبحث العلمي والدراسات الأكاديمية، تشمل أهمية الأرشيف الحفاظ على الشفافية والمساءلة، وتسهيل الوصول الى المعلومات، بالإضافة الى دعم العمليات الإدارية والقانونية والتنظيمية في المؤسسات الدولية، ويعتبر مصدرا قيما للبحث العلمي والدراسات المختلفة لذا يجب الحفاظ على الأرشيف وصيانته ومعالجته بعناية لضمان توفره كمرجع أساسي يستخدم في الوقت الضروري.

تشكل الدولة جسما سياسيا بهيكل تنظيمي يضم مؤسسات متعددة تهدف الى تنفيذ السياسات الحكومية وتحقيق الخطط المستقبلية لضمان خدمة المجتمع، تعمل هذه المؤسسات ضمن إطار إداري دقيق ينظم نشاطاتها بكفاءة وينتج وثائق توثق المعلومات الحيوية اللازمة لضمان فعالية ادارة المؤسسة.

مع تزايد كمية وثائق الإدارة بشكل كبير أصبح التحكم بها أمرا معقدا يتطلب جهودا كبيرة لإدارتها بشكل صحيح من إنشائها حتى التخلص منها بشكل نهائي. يجب تطبيق طرق وأساليب لتنظيم وحفظ وإدارة هذه الوثائق، وضمان تسهيل عملية الوصول إليها في الوقت المناسب. يتطلب ذلك وجود متخصصين مؤهلين يتولون عملية إدارة وحفظ الوثائق، واعتماد سياسات وإجراءات دولية في هذا الصدد، بالإضافة إلى وجود خطة محكمة لمتابعة مسار العملية، بهدف السيطرة على الوثائق والمعلومات.

مؤسسة سونلغاز الجلفة وغيرها من الإدارات تواجه تحديات في إدارة زيادة كمية الوثائق بفعل التقدم التكنولوجي وتغير هياكل الإدارات وتعقيدات نشاطاتها. هذا يجعل الإدارة والتعامل مع الوثائق صعبين.

تم اعتماد مفهوم الحوكمة الوثائقية بسبب أهميتها في مختلف المجالات على المستوى الدولي والوطني والمحلي، مثل حوكمة المؤسسات والشركات، و حوكمة تكنولوجيا المعلومات. لتحسين إدارة الوثائق وتعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق فوائد طويلة الأمد، يجب تبني نهج شامل لإنشاء بيئة عمل منظمة وفعالة. انتقال إلى استخدام الحوكمة الوثائقية أمر ضروري لأن التحكم الجيد في الوثائق يمكن أن يجعلها أداة فعالة تسهم في نجاح المؤسسة وتحمل مسؤولياتها.

تناولت دراستنا هذه موضوع الحوكمة الوثائقية في مؤسسة سونلغاز الجلفة، قصد معرفة إذا كانت تطبق الحوكمة الوثائقية، وهل يمكن تطبيق سياسات الحوكمة الوثائقية، لتحسين الممارسات الوثائقية.

إشكالية الدراسة :

تواجه المؤسسات الاقتصادية في القرن الواحد والعشرون مشكلة التعامل مع الكم الهائل من المعلومات بكافة أشكالها ومصادرها التي تتوفر عليها من جهة وإلزامية الخضوع والضوابط الشرعية ضمنا خطتها للاشتراك ومسايرة شبكات المعلومات الوطنية الدولية من جهة أخرى.

فوجدت نفسها في حاجة آلية اتصالية فعالة متوازنة لتواصل وتفاعل وبناء تلك العلاقات الخاصة ،لزيادة الوعي والدعاية وتعزيز التفاهم وتحسين الأخلاقيات ، وضمان جودة الخدمة ،وضمان قواعد السير الحسن للوظيفة المؤسساتية ، وعدم تعارضها مع معايير الحوكمة، حيث نجد من بين المؤسسات الاقتصادية في الجزائر مؤسسة سونلغاز بالجلفة التي تعمل في مجال الكهرباء والغاز وتمتلك شبكة واسعة من الوثائق والمستندات المتعلقة بنشاطها ، لذالك تواجه سونلغاز الجلفة إشكالية حول كيفية تطبيق الحوكمة الوثائقية بشكل فعال ومنظم ومتوافق مع المعايير الدولية والوطنية. وهاته الأخيرة احد المبررات التي أدت إلى التفكير في هذه الدراسة وطرح التساؤل الرئيسي كما يلي:

- **هل تعتمد مؤسسة سونلغاز بالجلفة على إستراتيجية مدروسة لتبني الحوكمة الوثائقية؟**

1- التساؤلات الفرعية :

1. هل تشتمل مؤسسة سونلغاز بالجلفة على نظام للتسيير الالكتروني للوثائقGED؟
2. هل تشتمل مؤسسة سونلغاز الجلفة على نظام أرشفة الكترونية SAE؟
3. ماهي تحديات تطبيق الحوكمة الوثائقية في مؤسسة سونلغاز ؟
4. ما هي الصعوبات التي تحد دون تطبيق الحوكمة الوثائقية بمؤسسة سونلغاز الجلفة ؟
5. ما هي الإضافات المنتظرة من تبني الحوكمة الوثائقية بمؤسسة سونلغاز الجلفة ؟

2- فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى:

- تتوفر مؤسسة سونلغاز على المتطلبات الضرورية لتبني الحوكمة الوثائقية.

الفرضية الثانية :

- تواجه مؤسسة سونلغاز تحدي حفظ الوثائق على المدى الطويل وصعوبة تكوين الموظفين حول المعايير اللازمة لتبني الحوكمة الوثائقية

3- أهمية الدراسة :

يكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع في حد ذاته والمتمثل في الحوكمة الوثائقية والتي تسمح بتحسين جودة الخدمات المؤسسة لموظفيها وعملائها وشركائها . وتحقيق الامتثال للقوانين والمعايير والسياسات الوطنية والدولية المتعلقة بالمستندات والمعايير .مع ضمان حماية وحفظ الوثائق والمعلومات على المدى الطويل. وتسهيل الوصول والاسترجاع والمشاركة والتبادل والتحليل والاستفادة من المستندات والمعلومات بين الأطراف المعنية مع تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة والمسؤولية والابتكار في المؤسسة.

4- أهداف الدراسة :

* التعرف علة مدى اشتمال مؤسسة سونلغاز الجلفة على الوسائل اللازمة لتبني الحوكمة الوثائقية
* معرفة تحديات تطبيق الحوكمة الوثائقية في مؤسسة سونلغاز
* التعرف على الصعوبات التي تحد دون تطبيق الحوكمة الوثائقية بمؤسسة سونلغاز الجلفة
* معرفة الإضافات المنتظرة من تبني الحوكمة الوثائقية بمؤسسة سونلغاز الجلفة

5-أسباب اختيار موضوع الدراسة :

أسباب ذاتية:

* منح أفاق أخرى للباحث في مسار البحث العلمي
* الميول الشخصي في انجاز دراسة تتمحور على تبني الحوكمة الوثائقية مؤسسة سونلغاز الجلفة
* الواقع الذي يفرض إلزامية تطبيق الحوكمة الوثائقية مؤسسة سونلغاز الجلفة

أسباب موضوعية:

* مساهمة هده الدراسة في اقتراح نموذج الحوكمة الوثائقية مؤسسة سونلغاز الجلفة .
* العمل على لفت انتباه أصحاب القرار مؤسسة سونلغاز الجلفة على أهمية الحوكمة الوثائقية عند تطبيقها .

6- دراسات سابقة :

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة عمر تريشين وأولاد حسيني يوسف(2016)، مقال بعنوان: قابلية تطبيق معيار ISO15489 في المؤسسات البترولية: دراسة ميدانية بالمديرية العامة لسوناطراك.

ركزت هذه الدراسة على فكرة استخدام سياسات وإجراءات تسيير الوثائق الإدارية التي تضمن تسيير جيد وفعال للوثائق من أجل تسهيل الوصول إليها.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة الى جانب استعمال أسلوب تحليل البيانات في الدراسة التطبيقية.

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود رغبة واستعداد لدى المؤسسة لتطوير نظام تسيير الوثائق الإدارية.
- عملية الدفع تتم وفق إجراءات معترف ومعمول بها.
- معظم الوحدات التنظيمية لا تمتلك جدول تسيير الوثائق.

الدراسة الثانية: دراسة نرمين إبراهيم علي إبراهيم اللبان(2021)، مقال بعنوان حوكمة البيانات والوثائق في إدارة جامعة الإسكندرية العامة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم حوكمة البيانات، وحوكمة الوثائق والوقوف على الفرق بين الحوكمة، وإدارة في مجالي البيانات والوثائق، وكطلك التعرف على نقاط القوة والضعف في حوكمة بيانات إدارة جامعة الإسكندرية ووثائقها.

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة، للوقوف على الإجراءات التي اتخذتها إدارة جامعة الإسكندرية العامة لتحسين بيئة ضبط بياناتها ووثائقها.

كما استخدمت عدد من الأدوات منها: المقابلات الشخصية مع العاملين في إدارة الجامعة، والملاحظة، بحيث توصلت الى جملة من النتائج منها:

- إن حوكمة البيانات تختلف عن حوكمة الوثائق في الموضوع والهدف.
- يتكامل مصطلحي الإدارة والحوكمة معا في مجالي: البيانات والوثائق، لتوفير بيئة معلوماتية ووثائقية قوية في المؤسسات تجعلها قادرة علة تحقيق أهدافها.
- توجد علاقة طردية بين قدرة المؤسسات على مؤسسات حوكمة البيانات والوثائق .

الدراسة الثالثة: دراسة هواري وهيبة؛ غوار عفيف (2023)، مقال بعنوان تأثير الاتصال على عامل الحوكمة في المؤسسات الوثائقية(المكتبات ومراكز المعلومات).

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على ضرورة الاتصال بالمؤسسات الوثائقية (المكتبات ومراكز المعلومات)، وإظهار العلاقة بين الاتصال والحوكمة في المؤسسات الوثائقية، وكذلك إظهار أهمية الاتصال في خلق توازن من خلال بروتوكولات الحوكمة في المؤسسات الوثائقية.

تم التوصل الى جملة من النتائج أهمها:

- يعزز الاتصال الحوكمة من خلال خلق مشاركة لتبادل الأفكار والمعلومات.
- يكسر العزلة الاجتماعية من خلال تضييق التعامل بين مختلف أطراف المؤسسة.
- الصدق والمصداقية من خلال الاتصال الجيد والفعال بكل أمانة.
- الشفافية من خلال تكنولوجيات الإعلام والاتصال المتاحة على الخط المباشر.

الدراسة الرابعة: دراسة سرير عبد الله ناذير(2023)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث بعنوان، الحوكمة الوثائقية في الجهاز الإداري المحلي: ولاية البليدة أنموذجا.

هدفت هذه الدراسة الى:

- التعريف بالحوكمة الوثائقية وإبراز أهميتها في التحكم في إدارة الوثائق وفي مكافحة التسيير السيئ لوثائق الجماعات المحلية.
- التعريف بالحوكمة الوثائقية وعلاقتها الوطيدة بإدارة الوثائق الإدارية.
- الوقوف عند أهم المعايير الدولية الخاصة بإدارة الوثائق الإدارية الجارية والتي تأسس للحوكمة الوثائقية.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي ومنهج دراسة الحالة.

كما تم استخدام أداة الاستبيان والملاحظة لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج أهمها:

- إن الاعتماد على المعايير الدولية الخاصة بإدارة الوثائق يساعد كثيرا على التحكم في إدارة الوثائق في الجهاز الإداري المحلي.
- هناك عدة آليات وأدوات لتسيير وحفظ الوثائق والتي تعتبر جد مهمة في سياسة الحوكمة الوثائقية.
- إن بعض الأدوات والتقنيات الحديثة التي ترتكز عليها الحوكمة الوثائقية للتحكم في إدارة الوثائق موجودة على مستوى الإدارة المحلية.
- من الضروري إيجاد إدارة جيدة لتنفيذ المبادئ التي تصف كل ما يمس بالوثائق من قريب أو بعيد.

الدراسة الأجنبية:

الدراسة الخامسة: سنة 2020، دليل بعنوان: حفظ الوثائق من أجل حوكمة جيدة = Recorodskeeping for good governanc، نشر بمناسبة المؤتمر العام الحادي عشر لباربيكا(PARBICA)، قرر من خلاله الأرشيفيون ومسيرو الوثائق من جميع أنحاء المحيط الهادي والمجتمعين في نادي وفيجي، تحت رعاية المجلس الدولي للأرشيف ICA، مايلي:

- إدراك الأهمية القصوى لأنظمة حفظ الوثائق باعتبارها ركيزة أساسية للحوكمة الرشيدة.
- التذكير بأن إنشاء وإدارة الوثائق كدليل على القرارات والإجراءات أمر أساسي للمساءلة والشفافية والكفاءة.
- القلق إزاء حالة حفظ الوثائق في بعض بلدان المحيط الهادي نتيجة للتغيير الإداري والتقنيات الالكترونية والعوامل الثقافية.

- التأكيد على الدور الذي ستلعبه السلطات المسؤولة عن الأرشيف والوثائق على المستوى الوطني والمحلي في قيادة، دعم وتطوير أنظمة حفظ الوثائق الفعالة.
- الاعتراف بأن حفظ وإدارة الوثائق عنصر أساسي للحوكمة.

7-مصطلحات الدراسة:

الحوكمة:

هي مجموعة من القوانين والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب الصحيحة والفعالة من اجل إدارة المنظمات وتحقيق أهدافها .

الحوكمة الوثائقية :

هي مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى تحسين جودة وفعالية وشفافية ومساءلة المؤسسات الوثائقية

المؤسسات الاقتصادية :

هي وجدات اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية لإنتاج السلع والخدمات التي تلبي حاجيات المجتمع.

مؤسسة سونلغاز:

هي شركة وطنية للكهرباء والغاز في الجزائر تأسست في :1947 وتقوم بإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد تحولت من مؤسسة عمومية إلى شركة مساهمة في سنة :2002 .

الفصل الأول

الحوكمة الوثائقية والمؤسسات الاقتصادية:

الجوانب المفاهيمية

تمهيد:

الحوكمة الوثائقية تمثل مفهوما حديثا في مجال دراسة الحوكمة، بحيث يركز على كيفية ادارة واستخدام المعلومات والوثائق داخل المؤسسات الاقتصادية، وتعتبر الوثائق والمعلومات الرقمية جزءا أساسيا من عمليات الأعمال واتخاذ القرارات في هذه المؤسسات، بحيث تؤثر بشكل كبير على شفافيتها ونزاهتها، وفي هذا الفصل سوف يتم التطرق الى الأبعاد المفاهيمية بدءا من تحديد مفهوم الحوكمة والحوكمة الوثائقية وما تشمله من عناصر ومعايير، وأيضا سيتم التعرف على ماهية المؤسسات الاقتصادية وعلى أهم وظائفها وتصنيفاتها

1- مدخل عام للحوكمة

1.1 نشأة ومفهوم الحوكمة

أولا: نشأة الحوكمة

إن الاستعمال والتوظيف المتعدد والمختلف والمكثف لمصطلح الحوكمة والاهتمام به كان مع بداية الثمانينات من القرن العشرين على إثر طرح البنك الدولي لهذا المفهوم الذي تسبب في ظهور عدة تعريفات مختلفة لنفس المفهوم، لذا سنتطرق في هذا العنصر إلى التعرف على أصل كلمة حوكمة وتأصيلها اللغوي وتطورها التاريخي.

أصل الكلمة

إن الاهتمام بمفهوم الحوكمة حديث نوعا ما رغم أن نشأته وظهوره تاريخيا يرجع إلى أزمنة طويلة، فالأصل الأول للكلمة يرجع إلى المصطلح الإغريقي (kabernan)، وعرف باللاتينية بـ: (Guernier)، وكانت تعني حينها أسلوب إدارة أو توجيه السفينة[1].

فكانت تعبر عن مهارات وقدرات ربان السفينة التي كان يستعملها عند الإبحار وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وبعد عودته سالما رفقة طاقمه يقال عنه انه يمتلك القدرة على إدارة سليمة ورشيدة بفضل القيم والأخلاق النبيلة التي يتصف بها والتي كانت عامل في الحفاظ على الأرواح والممتلكات.

"ولقد كان مفهوم الحوكمة يستخدم أيضا في الفرنسية القديمة في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة "Gouvernement" (طريقة وفن (الإدارة، ثم استعمل كمصطلح قانوني في 1978، وانتقل للغة الانجليزية في القرن الرابع عشر (Governance).[2]

ليعاد استعماله من طرف البنك الدولي في منتصف الثمانينات ليصبح كثير الورود في الخطابات السياسية وخاصة في معاجم تحاليل التنمية ويمكن اعتباره طريقة تسيير سياسة

[1]JOUMARD, Robert. Le concept de gouvernance[en ligne] 2009,p.09. Disponible sur< https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00489237

[2]A. Naciri. Corporate governance around the world. USA: Taylor & Francis e-Library, 2008. p.17.

أعمال وشؤون الدولة.[1]

التأصيل اللغوي لمفهوم الحوكمة:

"يرجع الكثيرين كلمة حوكمة إلى الأصل [حَكَمَ] و"حكم أصله منع منعا للإصلاح، ومنه سميت اللجام حكمة الدابة، فقيل: حكمته وحكمت الدابة: منعتها بالحكمة، وأحكمتها: جعلت لها حكمة، وكذلك: حكمت السفينة وأحكمته".[2]

وكما جاء في لسان العرب:

"حَكَمَ الشَّيْءَ وَأَحْكَمَهُ، أَي مَنَعَهُ مِنَ الْفَسَادِ... وَكُلُّ مَنْ مَنَعْتَهُ مِنْ شَيْءٍ فَقَدْ حَكَّمْتَهُ وَأَحْكَمْتَهُ، وَحَكَمَ فلان عن الأمر والشيء أي رجع، وأحكمته أنا أي أرجعته، واحكمه هو عنه أي رجعه.

وحَكَمَ الرجل وحَكَمَهُ وأحكَمَهُ: منعه مما يريد. و حَكَمْتُ السفيه أَحْكَمْتُهُ إذا أخذت على يده.

وحَكَمَةُ اللجام: ما أحاط بحنكي الدابة .... سميت بذلك لأنها تمنعه من الجري الشديد.[3]

وحكم هي أيضا أصل وجذر لكلمة حِكْمَةٌ فيقال رجل حكيم وهو الذي يتقن ويجيد الحكم على الأشياء"

يقال الحكيم:" الذي يحكم الأشياء ويتقنها، وقيل الحكيم ذو الحكمة، والحكمة: " عبارة عن معرفة أفضل الأشياء بأفضل العلوم، ويقال لمن يحسن دقائق الصناعات ويتقنها "حكيم".

والحكيم: يجوز أن يكون بمعنى الحاكم مثل قدير، بمعنى قادر وعليم بمعنى عالم....

والحكيم: العالم وصاحب الحكمة، وقد حكم أي صار حكيما.

الحكمة " كذلك: العدل ورجل حكيم: عدل حكيم وأحكم الأمر: أتقنه وأحكمته التجارب على المثل وهو من ذلك ويقال للرجل إذا كان حكيما قد أحكمته التجارب والحكيم المتقن

---

[1] كامل السيد مصطفى الحكم الرشيد والتنمية القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية،2006، ص.05.

[2] سفاري، ميلود الحكم الراشد: المفهوم المبادئ والإنتقادات. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية لجامعة فرحات عباس بسطيف. 2007، ع .5، صص.14- 15

[3] مهنا، عبدا علي لسان اللسان: تهذيب لسان العرب لابن منظور . ج .1. طبعة مهذبة بعناية من طرف المكتب الثقافي لتحقيق الكتب. بيروت: دار الكتب العلمية، 1993، ص-ص.279-280

للأمور.[1]

ترجمة مفهوم Governance إلى اللغة العربية

رغم انه لا توجد ترجمة عربية متفق عليها للتعبير عن كلمة Gouvernance ذات الأصول اللاتينية، إلا أن الكثيرين ترجموها بلفظة (حكم) العربية، بالإضافة إلى عدة تسميات أخرى كثيرة وضعت لتعبر عن مفهوم / Good Governance Bonne Governance، والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات كما يلي:

الفئة الأولى: نجد إن هذه الفئة تركز على المصدر ونحتت من الفعل الثلاثي [حَكَمَ]مجموعة من الصيغ المتقاربة من حيث اللفظ اللغوي ولكنها ذات دلالات متباعدة في الكثير من الأحيان ولو أنها لا تستند إلى مبرر منهجي أو معرفي ولا حتى لغوي أو تركيبي واضح.[2]

والسبب الرئيس لهذا هو محاولة الاختصار والترجمة في كلمة واحدة بدل الكلمات المركبة فنجد:

الحاكمية:المستوحاة من التراث الاسلامي، ولقد تبنته الأمم المتحدة.

الحكمانية: وهي ما اعتمده مركز البحوث ودراسات الدول النامية والمنظمة العربية للتنمية والإدارة.

الحوكمة: التي اعتمدها مجمع البحوث العربية في مصر، إضافة إلى كلمتي الحكمنة والمحكومية على وزن المشروعية.

وتبقى كل هذه الترجمات لا أصل لها في اللغة العربية وإنما استحدثت لمسايرة العصر عند الترجمة من اللغات الأخرى.

الفئة الثانية: وهي التي لجأت إلى أسلوب الكلمات المركبة باعتماد طريقة إضافة كلمة مضافة

إلى كلمة حكم في محاولة لتوضيح المدلول أكثر، وهنا نجد:

الحكم الراشد الحكم الرشيد الحكم السليم، الحكم الجيد والحكم الصالح الذي اعتمده مركز

---

[1]ابن منظور: لسان العرب. ج2، من ح إلى (د). طبعة جديدة ومحققة لدار المعارف تحقيق عبد الله علي الكبيريوآخرون، 1986، ص.ص952-954.

[2]سفاري ميلود الحكم الراشد المفهوم المبادئ والانتقادات. مرجع سابق، ص.15.

دراسات

الوحدة العربية ببيروت.

الفئة الثالثة: هذه الفئة ركزت على الدلالة أكثر من التركيز على اللفظ فنجد عدة صيغ تتراوح بين القصر والطول في عدد الكلمات ومن أهمها:

النظام السليم للحكم، إدارة الحكم، التطبيق السليم لممارسة السلطة السلطة الرشيدة، أساليب سلطة الإدارة الرشيدة، الإدارة والحكم الراشد، أسلوب الحكم مركز دراسات منتدى العالم الثالث)، والتنمية الإنسانية وهي ما اعتمدته دول العالم الثالث في إطار التحرر من الاستعمار القديم. ورغم طول القائمة كما هو واضح، يبقى المفهوم الأكثر استعمالا والمعتمد من طرف الهيئات ومراكز البحوث هو لفظ حوكمة، وبناءا عليه نستخدم في بحثنا هذا، كلمة الحوكمة على وزن (فوعلة) كترجمة لمصطلح " Governance باعتبارها الأكثر قبولا بالإضافة إلى أنها تحافظ على جذر الكلمة المتمثل في (حكم)، علما أن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من طرف الأمين العام لمجمع اللغة العربية في عدة مناسبات وقد استحسنه عدد من المتخصصين في اللغة العربية ومنهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة.[1]

كما أن هذا اللفظ قد اقترح ضمن التوصيات التي جاء بها الملتقى الوطني الثالث الموسوم بـ: " حوكمة المعلومات التوجهات والتحديات" يومي 23 و 24 أفريل 2019 بقسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية بجامعة وهران 1 أحمد بن بلة الجزائر، والتي تم رفعها إلى المجلس الأعلى الجزائري للغة العربية ليتبنى هذا المصطلح.[2]

بالإضافة إلى إن لفظ حوكمة يتماشى مع لفظ "عولمة" و" خصخصة" وغيرها.[3]

---

[1]أبو العطا، نرمين حوكمة المؤسسات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية [على الخط]: ورقة عمل مصر: وزارة التجارة الخارجية المصرية، 2005 متاحة على

arabia.org/files/html/art0811.htm<http://www.cipe->

[2]جامعة وهران 1 أحمد بن بلة. الملتقى الوطني الثالث الموسوم بـ: حوكمة المعلومات: التوجهات والتحديات. وهران (مجمع إيسطو) : قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية 23-24 أفريل 2019.

[3]يوسف، محمد طارق. الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة المؤسسات ومدى ارتباطهما بالمعايير المحاسبية : ورقة عمل ضمن مؤتمر متطلبات حوكمة المؤسسات وأسواق المال العربية، ماي 2007. شرم الشيخ (مصر): منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، ص. 06.

ثانيا: مفهوم الحوكمة

لم يستقر المهتمين في مجال الحوكمة على تعريف واحد لها وهذا بسبب حداثة المفهوم، فقد تعددت التعريفات وكل تعريف يعبر عن وجهة النظر التي يتبناها صاحب التعريف.

تعريف الحوكمة

من أهم التعريفات التي عرفت للحوكمة نجد:

تعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها.

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح".[1]

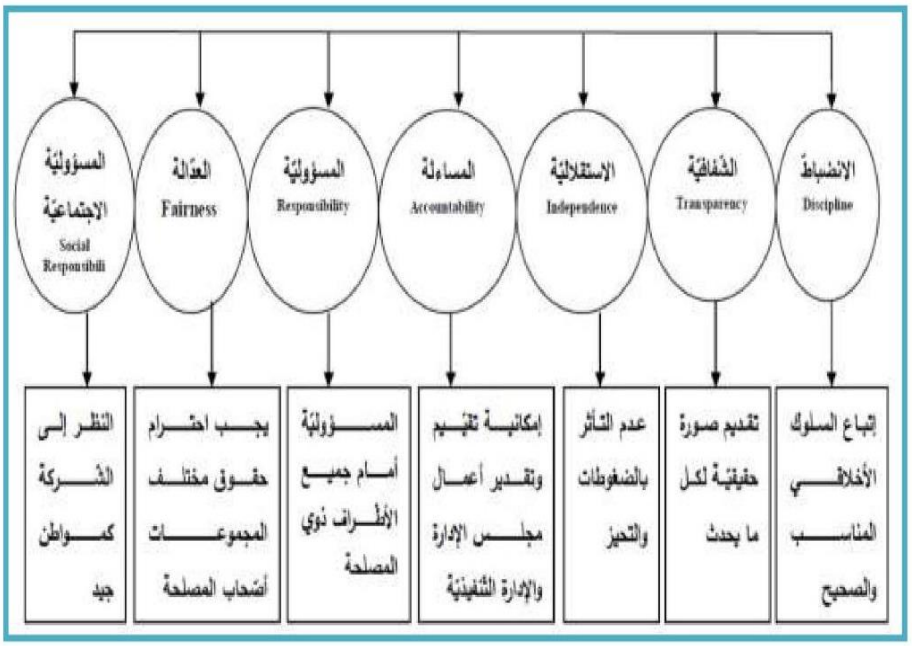
وبشكل عام الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقة بين الأطراف الأساسية في المؤسسة أعضاء مجلس الإدارة الإدارة التنفيذية المساهمين..إلخ) التي تؤثر في الأداء، إضافة إلى مقومات تعزيز قوة المؤسسة من اجل تحديد المسؤوليات بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد، والتأكد من أن المؤسسة تعمل على تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها الطويلة الأمد، كما هو موضح في الشكل رقم (02).

كما تعرف بأنها: "إخضاع المنظمات للقوانين الرسمية التي تفرض المراقبة والمتابعة، وضمان أن تتم تلك المراجعة وممارستها الإدارية والمالية بأقصى درجات الإفصاح، والشفافية لحماية حقوق المساهمين فيها .[2]

---

[1]مركز أبو ظبي للحوكمة أساسيات الحوكمة : مصطلحات ومفاهيم، أبو ظبي مركز أبو ظبي للحوكمة، [د.ت]، ص.12.

[2]التويجري، محمد الإصلاح الإداري في الوطن العربي مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة. مج26. ع1، 2006، ص.65.



الشكل رقم (01): خصائص الحوكمة[1]

وبناءا على ما سبق يمكن اقتراح التعريف التالي للحوكمة : هي مجموعة الآليات التي يمكن بموجبها : تنظيم، توجيه، تنسيق ومراقبة أعمال وأنشطة المؤسسة وصولا إلى اصغر جزئية، مع مراعاة اخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد، والتوازن في تحقيق مصالح كل الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، وهذا من اجل تطوير ادائها وضمان استمراريتها والشكل التالي يوضح أهم خصائصها.

أهم عناصر تعريف الحوكمة

يمكن تحديد أربع عناصر لتعريف الحوكمة، هي[2]:

- الحوكمة هي نمط في اتخاذ القرار.
  - هذا النمط لاتخاذ القرار نابع من إطار تنظيمي جماعي.
  - هذا الإطار الجماعي يضم عدة أطراف مسؤولة في أماكن متعددة.
  - الهدف من هذا هو ضمان النجاعة.

[1] سرير عبد الله نذير، الحوكمة الوثائقية في الجهاز الاداري المحلي: ولاية البليدة انموذجا، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية، قسم علم المكتبات والتوثيق، جامعة وهران1 احمد بن بلة، 2023/2022، ص45.

[2] LAKHLEF,Brahim. La bonne gouvernance: Croissance et développement. Alger: Dar Alkhaldounia, 2006, p.11.

وعليه يمكن القول أن الحوكمة هي مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة.[1]

1-2 أهمية الحوكمة:

تعاظم الاهتمام بموضوع الحوكمة في الشركات وأصبحت من الركائز الأساسية، بحيث تتحلى أهمية حوكمة الشركات فيما يلي:

- محاربة الفساد المالي والإداري وعدم السماح بوجوده أو استمراره.
- تحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في مختلف القطاعات بدءًا من مجلس الإدارة، والمديرين، والتنفيذيين،إلى أدنى عامل فيها.
- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة تلك التي يشكل وجودها تحديد المصالح.
- تقليل الأخطار إلى أدنى حد ممكن باستخدام الضوابط الرقابية التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء. أما الفائدة التي تقدمها حوكمة الشركات فتتمثل فيما يلي:

✓ زيادة القيمة السوقية للشركة وتصنيفها.

✓ زيادة القوة التنافسية وجذب مساهمين ومستثمرين جدد.

✓ مصداقية أعلى، وتعزيز ظروف تسهيلات الافتراض وتكلفة رأس المال.

فرص استثمارية جديدة وأيضا جذب عمال أفضل.[2]

1-3 مبادئ الحوكمة

هناك العديد من المبادئ التي تستند عليها الحوكمة من اجل أن تحقق المنوط منها، مع ضرورة توفر جملة من المرتكزات التي تدعم مفهومها.

---

[1] كافي، مصطفى يوسف. الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق دمشق: دار رسلان، 2018، ص. 114.

[2] خلوفي، سفيان، شريط، كمال، زغلامي، مريم.تقييم واقع حوكمة الشركات في الجزائر في إطار ميثاق الحكم الراشد – دراسة حالةشركة "آن سي آى" رويبة الجزائر مارس 2013 – جويلية 2020) . مجلة التنظيم والعمل، مج 10، ع 4 ، 2021، ص59

لقد عملت المؤسسات والهيئات الدولية على غرار : منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي، جاهدة لوضع مبادئ محددة للحوكمة لتطبيقها واعتمادها على جميع المستويات.

أولاً: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

أصدرت هذه المنظمة سنة 1999 المبادئ الخاصة بالحوكمة، وعملت على مراجعتها وتعميمها لتوافق الدول الأعضاء في المنظمة عليها بعد عدة مشاورات في 22 أفريل 2004، لتعرف هذه المبادئ قبولا دوليا في مجال حوكمة المؤسسات وهي كما يلي[1]:

- **توفر إطار فعال لحوكمة المؤسسة:** الذي يجب أن يتوافق مع أحكام القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات.

- **حقوق المساهمين:** في المشاركة في كل ما يخص مصالحهم والذي يضمن حقوقهم المختلفة.

المعاملة المتساوية للمساهمين : بإتباع مبدأ المساواة بين كل الفئات في إتاحة الفرص.

دور أصحاب المصالح في المؤسسة: باحترام الحقوق القانونية، وضبط آليات المشاركة الفعالة في الرقابة على المؤسسة مع إمكانية حصولهم على المعلومات المطلوبة.

الإفصاح والشفافية : ويشمل الإفصاح عن المعلومات ذات الأهمية، في الوقت المناسب، وبدقة كافية، وهذا يتطلب تحكم جيد في الوثائق وإدارتها لاستغلالها على أكمل وجه وهو ما ترمى إليه الحوكمة الوثائقية.

مسؤولية مجلس الإدارة : تشمل الواجبات القانونية لمجلس الإدارة وهيكله، كيفية تعيين أعضائه وتسطير مهامه الأساسية، مع ضبط دوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.[2]

---

[1] هلالي حسين مصطفى من أجل استراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد: بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة المؤسسات وأسواق المال العربية مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص.90.

[2] OCDE. Les principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE [en ligne] 2004. Disponible http://www.oecd.org/fr/daf/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF,sur

ثانياً: مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية

وضعت لجنة بازل في عام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة، والتي جاءت مكملة لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقد ركزت على ما يلي[1]:

- قيم المؤسسة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من معايير التصرف السليم والجيد وتساعد على بلوغ الأهداف.
- إستراتيجية المؤسسة معدة جيدا، لكي يمكن قياس نجاحها.
- التوزيع الجيد للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار مع ضمان التسلسل الوظيفي.
- وضع آليات للتعاون بين مجلس الإدارة والإدارة العليا.
- توفير نظام داخلي يضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي، وإدارة المخاطر.
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بين المساهمين والإدارة العليا ومتخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- وضع الحوافز المالية والإدارية في شكل تعويضات أو ترقيات والتي تحقق العمل بطريقة سليمة.
- ضمان تدفق المعلومات بشكل مناسب من الداخل والخارج.

ثالثاً : مبادئ مؤسسة التمويل الدولية:

في عام 2003 وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي مجموعة من المبادئ العامة والتي تعتبرها أسس وقواعد أساسية في حوكمة المؤسسات باختلاف أنواعها، وهذا على أربع مستويات كما يلي:

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد.

[1]بن حسين، سليمة. الحوكمة ... دراسة في المفهوم. مجلة العلوم القانونية والسياسية. الوادي: كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الشهيد حمة لخضر، جانفي 2015، ع.10، ص.86.

- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
- القيادة.[1]

رابعاً: المبادئ الشاملة لتطبيق الحوكمة:

من خلال التطرق لجملة المبادئ السابقة الذكر والمقترحة من طرف المؤسسات والهيئات الدولية، نلاحظ انه لا يمكن تعميمها واستخدامها بطريقة موحدة لعدة أسباب أهمها: خصوصية وثقافة كل مجتمع، هذه المبادئ تتوزع بين مبادئ سياسية اقتصادية اجتماعية وإدارية فهي تتخطى أداء الحكومة ومؤسساتها لتشمل مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص وصولا إلى أصغر الجزئيات التي نجدها في الإدارة، وفيما يلي سنحاول التركيز على المبادئ الأكثر شمولية:

– **حكم القانون:** نقصد به مرجعية وسيادة القانون على الجميع، فهو الذي ينظم العلاقات بين المؤسسات فيما بينها ومع المواطنين، وهو يتمثل في سن القوانين والحرص على شفافيتها و تطبيقها بانسجام.

– **المشاركة والمساءلة:** نقصد بها مشاركة جميع الفاعلين وفتح المجال أمامهم للمساهمة في صنع القرار في جميع المستويات، وهي تضمن تطوير الأداء، الأمر الذي يحقق استمرار مصالح المؤسسة.

– **الاستجابة وبناء التوافق والرؤية الإستراتيجية:** نعني بها قدرة وكفاءة المؤسسة على تقديم الخدمة وتلبية مصالح الجميع في الوقت المناسب وهذا لن يكون إلا بالعمل التوافقي بين المصالح المختلفة للوصول إلى توافق واسع يشكل أفضل مصلحة للجميع إضافة إلى الرؤية الإستراتيجية التجديدية التي تتولد عن المكاسب الثقافية والاجتماعية التي تهدف إلى تنمية المجتمع.

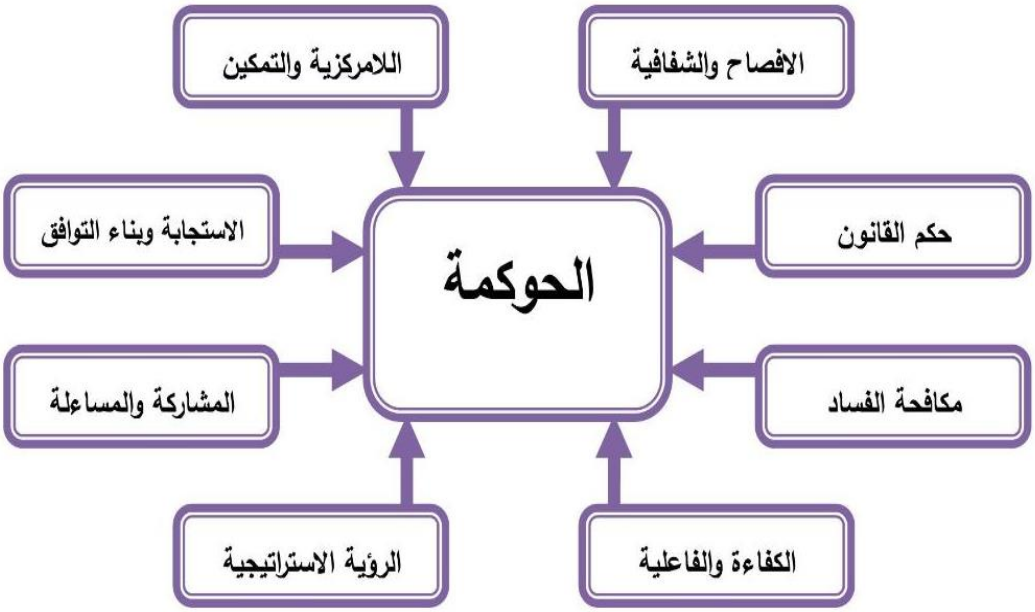
– **الكفاءة والفعالية:** من اجل حسن استغلال موارد المؤسسة المالية والبشرية بكل عقلانية من اجل الوصول إلى تحقيق نتائج تستجيب لتطلعات المؤسسة لإرضاء بيئتيها الداخلية والخارجية.

[1] سرير عبد الله نذير، المرجع السابق، ص47.

- **مكافحة الفساد:** يقصد به استغلال السلطة والامتيازات العامة لتحقيق مكاسب خاصة.[1]

- **الإفصاح والشفافية:** أي الإفصاح عن المعلومات المهمة مهما كان نوعها بطريقة عادلة في الوقت المناسب وبكل دقة، مع شفافية ووضوح كل التعاملات مع جميع الأطراف من اجل بيئة عمل نظيفة.

التمكين واللامركزية: هنا التمكين نقصد به تمكين المواطنين من متابعة تنفيذ الأهداف أما اللامركزية فتعني إتاحة الصلاحيات التنفيذية الممكنة للمستويات الإدارية الأدنى مع تركيز الاستشراف وسن التشريعات والسياسات لدى الهيئات العليا.



الشكل رقم (02) المبادئ الشاملة للحوكمة.[2]

1-4 الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة وأهم ضوابط تطبيقها:

بطبيعة الحال من أجل تطبيق الحوكمة هناك مجموعة من الأطراف مطالبة بذلك وفق مجموعة من الضوابط.

[1] سرير عبد الله نذير، المرجع السابق، ص49.

[2] سرير عبد الله نذير، مرجع سبق ذكره، ص50.

أولاً: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:

طبعا من اجل الحكم على أن تطبيق سياسة الحوكمة ذات كفاءة لا بد ان تتضافر جهود مجموعة من الأطراف والتي تتمثل في:

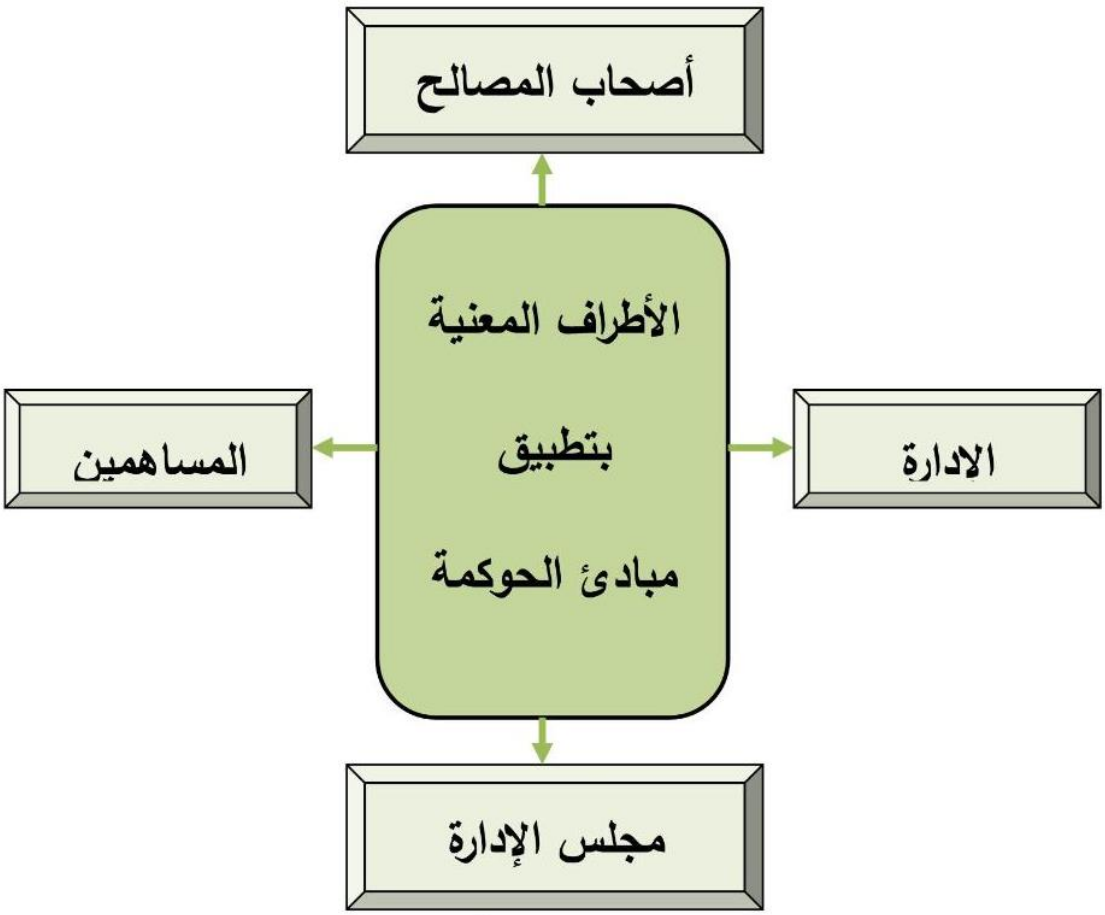
المساهمون (Actionaires): وهم موردو رأس المال للمؤسسة والذين يملكون الحق في اختيار ممثليهم في مجلس الإدارة.

. **مجلس الإدارة (Conseil d'administration):** وهم من يمثلون المساهمين، وأيضا أصحاب المصالح، والذي من مهامه اختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة والرقابة على أدائها، ورسم السياسة العامة والمحافظة على حقوق المساهمين.[1]

الإدارة (Administration): وهي المسؤولة عن زيادة قيمة المؤسسة إضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تقدمها للمساهمين وهي تعتبر حلقة وصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف التي تتعامل معهم المؤسسة، إضافة إلى محاولة البحث عن الآليات الأنسب وتطبيقها لمتابعة الأداء وتعديل خطط العمل.

أصحاب المصالح (Parties prenantes): ويتمثلون في كل من له علاقة أو مصلحة مع هذه المؤسسة مثل: الموظفين الموردين العملاء . الخ، كما أن الاستغناء عن أي واحد منهم يشكل اختلال وبالتالي لا تستطيع الإدارة ولا مجلس الإدارة والمساهمين تحقيق الاستراتيجيات المسطرة والأهداف المراد تحقيقها.

[1] سفير ، محمد ؛ بوبكر مصطفى حوكمة المؤسسات تلمسان: النشر الجامعي الجديد، 2018، ص.41.



الشكل رقم (03) الأطراف المعنية بالحوكمة.[1]

ثانياً: ضوابط تطبيق الحوكمة:

إن التطبيق الجيد للحوكمة في أي مؤسسة يجب أن يضبط بمجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق الأمثل لها وهي تتمثل في:

الضوابط الخارجية للحوكمة:

- القوانين التي تمس هذه المؤسسة حسب نوعها وطبيعتها.
- كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمؤسسة.
- كفاءة أجهزة الرقابة وسن العقوبات التي تفرض على مخالفة القواعد والقوانين المعمول بها.[2]

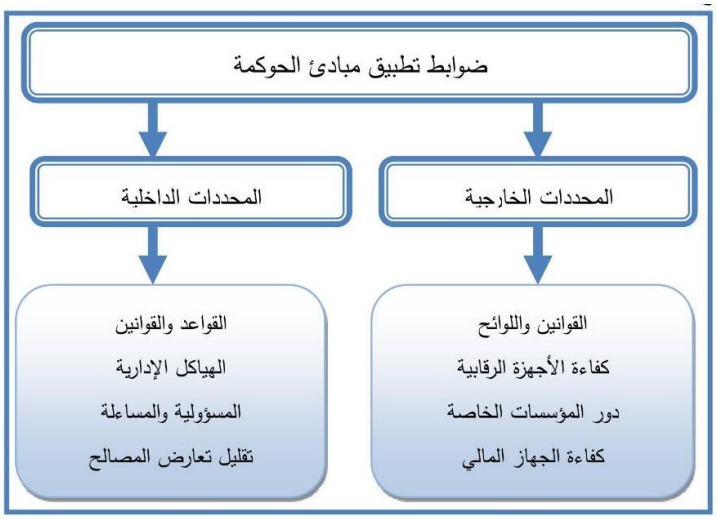
[1] سرير عبد الله نذير، مرجع سبق ذكره، ص52.

[2] سفير،محمد ؛ مرجع سابق، ص.43

وبالطبع فإن وجود المحددات الخارجية يضمن تنفيذ القوانين وقواعد العمل الممارسة.

الضوابط الداخلية للحوكمة:

ونقصد بها القواعد والأساليب المعتمدة من قبل المؤسسة، والتي تحدد من خلالها كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة من أجل تحديد مسؤولية كل طرف، وما يترتب عليها من مساءلة، حيث تساهم هذه المحددات الداخلية في تنظيم العلاقة بين كل من مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين، والمساهمين، ومختلف أصحاب المصالح ، من أجل التقليل من تعارض المصالح ".[1]



الشكل رقم (04): محددات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات.[2]

1-5 دور الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري

لقد أصبح الجهاز الإداري موضوع نقاش يستهدف إدخال إصلاحات من شانها أن تفتح المجال للتغيير الاستراتيجي، وفي هذا السياق تماما تأتي أهمية وقيمة الحوكمة وعلاقتها بالإدارة وإصلاحها من جميع النواحي، فهي أسلوب جديد يعتمد عليه من اجل تحسين كل الأنشطة والإجراءات الإدارية بما فيها الإجراءات التي تمس إدارة الوثائق.

[1] سليمان، محمد مصطفى. دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري الاسكندرية: الدار الجامعية، 2009، ص.23.

[2] سفير، محمد؛ بوبكر مصطفى مرجع سابق، ص.44.

أولاً: تعريف الإصلاح الإداري

لغة: الإصلاح مصدر للفعل أصلح، وجاء في المعجم الوسيط معنى كلمة (صلح) صلاحا صلوحا: زال عنه الفساد والشيء، كان نافعا أو مناسبا يقال هذا الشيء يصلح لك، وأصلح في عمله أو أمره أي أتى بما هو صالح ومفيد. وكلمة الإصلاح، الترميم، أي رأب الصدع الذي يصيب الشيء، أو إصلاح الخلل الذي أصابه.[1]

الإصلاح من الوجهة الإدارية يشير: إلى الجهود المصممة لإحداث تغييرات في أنظمة الإدارة العامة في المواقع التي كانت تعاني من خلل ما لجعلها قادرة على القيام بعملها بالشكل الفعال والكفء.

وعلى العموم تبنى خبراء الإصلاح والتنمية العرب تعريف للدكتور حسن الطيب ينص على أن:" الإصلاح الإداري هو جهد سياسي وإداري واقتصادي واجتماعي وثقافي وإداري هادف لإحداث تغيرات أساسية ايجابية في السلوك والتنظيم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقا لتنمية قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في انجاز أهدافه".[2]

ثانياً: أهداف الإصلاح الإداري: يهدف الإصلاح الإداري إلى:

– الرؤية والإستراتيجية بالاعتماد على الإدارة الإستراتيجية لتنمية قدرات المؤسسة في مختلف مجالات العمل.

– تبني الأنماط الحديثة والمناسبة في البناء التنظيمي بتصميم هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتطور والتكيف مع مختلف التغيرات البيئية.

– إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية: بفسح المجال للإدارات التنفيذية بتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات.

– اعتماد شمولية تقويم الأداء للمؤسسات: بتقويم الجوانب الأدائية والأعمال المنجزة وربطها بالتطور وتحقيق الأهداف.

---

[1] ابن منظور: مرجع سابق، ص. 2479.

[2] كافي، مصطفى يوسف. مرجع سابق، ص.38.

– تبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطور: طبعا لدى الموارد البشرية العاملة بالجهاز الإداري.

– الاهتمام بالرأس المال البشري عبر التأهيل والتدريب والتطوير.

– رفع مستوى الإنتاج والإنتاجية.

– السرعة والدقة في اتخاذ القرارات وهذا لن يتحقق دون السيطرة على تسيير الوثائق والمعلومات.

– التخطيط للمستقبل: من خلال وضع وتحديد الأهداف والتركيز على الاعتماد على التقنيات الحديثة للوصول إلى تحقيق الإدارة الإلكترونية.

ويبقى الهدف الأساسي للإصلاح الإداري هو نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بفاعلية عالية.[1]

ثالثاً: علاقة الحوكمة بالإصلاح الإداري

هناك تفاعل وتغذية عكسية فيما بين الآليات المعتمدة في تحقيق كل منهما فالإصلاح الإداري ونظام الحوكمة يعنيان في جوهرهما التغيير باتجاه التقدم والتطور وباتجاه تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وعليه يمكن تلخيص دور الحوكمة في الإصلاح الإداري من خلال المبادئ الأساسية لهذا المفهوم وضرورة تطبيقها على كافة مفاصل الجهاز الإداري في الدولة تحقيقا للأهداف الكلية وانطلاقا من تأثير تلك المبادئ الأساسية جوهريا بعملية الإصلاح الإداري.[2]

– ضمان حقوق الملكية: إن تطبيق الحوكمة في مؤسسات الدولة يساعد على تطوير التشريعات وفق التطورات الحاصلة ما يضمن الحفاظ على ممتلكاتها ومواردها.

– نظام الحوكمة في حد ذاته هو اتجاه إصلاحي يوفر كل الضمانات القوانين والتعليمات لتحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة.

– نظام الحوكمة يحث على المعاملة المتكافئة للجميع وهو مبدأ إصلاحي.

---

[1] سرير عبد الله نذير، مرجع سبق ذكره، ص55.

[2] كافي، مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص. 132.

– الإفصاح عن المعلومات الذي يعتبر مبدأ مهم للحوكمة يساعد على تطوير العمل والعلاقات مع الأطراف وتعزيز ثقتهم اتجاه المؤسسة.

– الشفافية هي أيضا مبدأ مهم للحوكمة يضمن الاطلاع على الوثائق الخاصة بعمل أجهزة الدولة بما يسمح به القانون وما لا يتعارض مع خصوصية المؤسسة.[1]

بناءا على ما تقدم نستخلص بان:

– لتفعيل مبادئ الحوكمة يجب توفر اجهزة رقابية تتابع عمل الجهاز الإداري بتقويم أدائه وفق المعايير المطلوبة.

– الإصلاح الإداري مسؤولية مشتركة والحوكمة هي مطلب أساسي فيه.

– تطبيق مبادئ الحوكمة يضفي مصداقية على المعلومات بكل أنواعها.

– ومن أجل التوفق وإحداث أي إصلاح إداري في المؤسسة وعلى أي مستوى وعلى أي جزئية وجعل قاعدته الحوكمة ومبادئها نقترح جملة التوصيات والاقتراحات التالية:

– سن القوانين والتشريعات التي توجب تطبيق الحوكمة في أجهزة الدولة لأهميتها في التنمية والحفاظ على استمراريتها.

– يجب أن تلتزم الوحدات التنظيمية للدولة بتطبيق أنظمة الجودة الشاملة قصد الحصول على المواصفة العالمية.

– متابعة دورية لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كل مرحلة.

– تعزيز مكانة الأجهزة الرقابية عبر:

* وضع قوانين واضحة لعرض الصلاحيات الممنوحة لها.

* ضمان استقلاليتها.[2]

– إلزام أجهزة الدولة للعمل بمبادئ الحوكمة.

---

[1] حسن هنطش، عصام محمود السيد أحمد ابراهيم جابر الإدارة الرشيدة والحوكمة (سلسلة الإدارة). دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ودار الجديد للنشر والتوزيع، 2019، ص.130.

[2] سرير عبد الله نذير، مرجع سبق ذكره، ص57.

– التوعية المستمرة بالحوكمة ومدى إسهامها في تحسين ودعم مؤسسات الدولة وهو الدور الذي يمكن أن تقوم به الجمعيات المهنية ووسائل الإعلام المختلفة ومنظمات المجتمع المدني.

وعلى العموم يمكن أن نقول بان حوكمة المؤسسات وسيلة أو أسلوب وممارسة لضبط الأداء ومتابعته، وبالتالي فالحوكمة ينظر لها على أنها:

- مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة المؤسسات ومساهميها وأصحاب المصالح فيها، وذلك من خلال أيجاد الإجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة شؤون المؤسسة وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة على المدى الطويل مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة
- أسلوب أو وسيلة تمكن من التأكد من حسن إدارة المؤسسات، كما تؤدي لخلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة.

– وسيلة تهتم بايجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة المؤسسة بما يحافظ على حقوق جميع الأطراف.

1-6 محددات الحوكمة:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هي:

- المحددات الخارجية: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال والمؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس، وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في أحكام الرقابة على المؤسسات،وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة) ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق يرف للعاملين في السوق،مثل المراجعين والمحاسبين والمحاميين

والمؤسسات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.

المحددات الداخلية: القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة

1-7 الإطار العام للحوكمة ومكانة الحوكمة الوثائقية منه

الحوكمة هي مجموعة من الممارسات الجيدة التي تتطور وتحظى باهتمام كبير خصوصا في الدول الغربية سواء على مستوى المنظمات العمومية أو الخاصة. إلا انه في الواقع هناك الكثير من المسؤولين والمسيرين لا يتقبلونها ويجدون صعوبة في فهمها والاقتناع بفوائدها، من هنا تتجلى الرؤية على ضرورة تحديد المنطق الذي تقوم عليه الحوكمة قصد التحكم في نطاق تطبيقها وميكانيزماتها، والفائدة التي تعود على المؤسسة من جراء تطبيقها.[1]

1-6-1 الإطار العام للحوكمة في أي مؤسسة

باعتبار أن الحوكمة هي نظام أعلى يضع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا الأخير ليس من تخصص الإدارة، وهو الأمر الذي يتطلب وجود هيئة أعلى كالجهة الحكومية التي تحدد لها التوجه العام وهي جزء من الحوكمة أو أي طرف يراقب من الخارج هو أيضا جزء من الحوكمة، وسنتطرق فيما يلي إلى الإطار العام للحوكمة في أي مؤسسة مهما كان نوعها حسب ما تطرق له السيد: أشرف جمال الدين المدير التنفيذي لمعهد "حوكمة" الكائن مقره بدبي في ندوة " الحوكمة الإدارة الرشيدة" بتقديم محاضرة بعنوان :

[1] سرير عبد الله نذير، المرجع السابق، ص58.

الحوكمة مفاهيم وأساسيات،[1] في سنة 2018 وهي متاحة على :YouTube والتي تم الاطلاع عليها في جانفي 2019.

أولاً: الإدارة الإستراتيجية:

من منطلق تعريف كلمة الإستراتيجية التي تعرف بأنها "علم التخطيط بصفة عامة وهي مصطلح عسكري بالأساس وتعني الخطة الحربية أو هي فن التخطيط للعمليات العسكرية قبل نشوب الحروب.... وهي الخطط المحددة مسبقا لتحقيق هدف معين على المدى البعيد في ضوء الإمكانيات المتاحة أو التي يمكن الحصول عليها ".[2]

وفي المجال الإداري، فإن الإستراتيجية تعني : " عملية تحديد الأهداف والأغراض والسياسات والخطط لتحقيق هذه الأهداف مصاغة بطريقة تعرف بنوع العمل الذي تعمل فيه المؤسسة أو ستعمل فيه ونوع المنشأة الحالية أو الذي ستكون عليه".[3]

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها " منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.[4]

تعتبر الإدارة الإستراتيجية تطبيقا للتفكير الاستراتيجي وترجمة له بصيغة عملية، وهي تركز على المستقبل في إطار الواقع، وفي الوقت نفسه هي عبارة عن اتخاذ القرارات الرئيسة ذات التأثير على إدارة المؤسسة والتي تعمل على تحقيق الاستخدام الأفضل لموارد المؤسسة في ظل بيئتها المتغيرة.

---

[1]أشرف، جمال الدين. الحوكمة مفاهيم وأساسيات محاضرة فى ندوة: الحوكمة الإدارة الرشيدة متاحة على < https://www.youtube.com/watch?v=orc-KPEe-JY> تم الإطلاع في 10/01/2024]

[2]ديري، زاهد محمد الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. عمان (الأردن) الإبتكار للنشر والتوزيع، 2018، ص.82.

[3]الصيرفي، حازم محمد مقدمة الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الريادة للنشر والطباعة، 2019. ص.04.

[4]السعيد، مبروك ابراهيم الإدارة الإستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2014، ص.91.

ثانياً: إدارة المخاطر

الأخطار شيء مواكب وملازم للحياة البشرية ، ويعرف الخطر بأنه: "ظاهرة عدم التأكد من إمكانية تحاشي وقوع خسارة (سواء بسبب نتائج القرارات التي يتخذها الإنسان في حياته العلمية أو الشخصية أو بسبب الظواهر الطبيعية والعامة المتعددة وتأثيرها على حياته ودخله وممتلكاته). أما إدارة المخاطر فهي عملية تتم من جانب مجلس إدارة المنشاة والإدارة التنفيذية فيها وغيرهم من الموظفين، وتطبق في بيئة إستراتيجية داخل المنشاة، بهدف تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر عليها.

تسعى الحوكمة إلى أن تضمن المؤسسة وجود نظام لمعالجة الخطر يلبي كحد ادني ما يلي:

- التشغيل الفعال والكفء للمؤسسة.
- الرقابة الداخلية الفعالة.
- إتباع القوانين والتشريعات.[1]

ثالثاً: إدارة المعلومات، الوثائق والمعرفة

بالنسبة للعديد ليس هناك أي اختلاف بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات والوثائق وفي هذا النطاق يشير دانهام غراي أن التعامل مع الأشياء البيانات) و (المعلومات) هو إدارة المعلومات والعمل مع البشر هو إدارة معرفة ... فإدارة المعلومات تتعلق بالوثائق ورسومات التصميم المسند بالحاسوب، والجداول الإلكترونية ورموز البرامج وهي تعني ضمان توفير المداخل والأمنية والانتقال والخزن وهي تتعامل حصريا مع التمثيل الواضح والجلي".[2].

تركز إدارة المعرفة على أهمية الموارد المعلوماتية غير الملموسة كمورد استراتيجي لا يقل أهمية عن الموارد الملموسة الأخرى، ومن هذا المنطلق بادر علماء الإدارة وغيرهم بالاهتمام بإدارة الموارد المعرفية باعتبارها السبيل الذي لا مناص عنه لتحسين الأداء

[1] عبد الرؤوف، أحمد علي محمد إدارة المخاطر والأزمات القاهرة : مكتبة الوفاء القانونية، 2016، ص.07-164.

[2] محمود مطر ، عبد اللطيف. إدارة المعرفة والمعلومات عمان: دار الكنوز المعرفية، 2008، ص.34.

والقدرات تمكينا للمنظمات من تقديم خدمات أفضل ومنتجات قادرة على المنافسة في سوق مزدحم بالمنافسين".[1]

يشير التقرير العالمي لليونسكو عن مجتمعات المعرفة،[2] إلى أن مجتمع المعرفة هو ذلك المجتمع الذي لديه قدرات لإنتاج المعلومات ومعالجتها ونقلها وبثها واستخدامها من اجل بناء وتطبيق المعرفة للتنمية الإنسانية.

ومن منظور إدارة الوثائق فان إدارة المعرفة هي " استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية ليسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها والتركيز على دور الوثائق كوسائل للمعرفة لأنها تمكن الأفراد من البحث والوصول إلى المعرفة دون ضرورة الاتصال بالشخص الذي ولد هذه المعرفة، وهذا المفهوم لا يغطي سوى جانب واحد وهو المعرفة الظاهرة".[3]

رابعاً: التدقيق

يعرفه معهد المدققين الداخليين في أمريكا التدقيق بأنه نشاط مستقل وموضوعي واستشاري مصمم لزيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها ويساعد التدقيق الداخلي المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي ومنظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، الرقابة، وعمليات التحكم".[4]

يهدف التدقيق الإداري إلى خدمة الإدارة وتقييم أدائها، ونظرا لأنه يغطي مجالات متعددة لا يوجد منهج أو أسلوب عام يمكن تطبيقه باستثناء بعض الأنشطة التي يمكن تطبيقها في معظم المجالات مثل : التخطيط، تجميع الأدلة، اقتراح الإجراءات المصححة والتقرير عن النتائج. ويفضل أن يقوم به المدقق الداخلي لما يتمتع به من رؤية للعديد من جوانب

---

[1] عبد الهادي، محمد فتحي. المعلومات والمعرفة والتحديات في المجتمع العربي المعاصر. القاهرة: دار الجوهرة للنشر والتوزيع 2015 ، ص.229.

[2] UNESCO.Towards Knowledge societies. Paris Unesco Publishing, 2005, p.27.

[3] عبد الهادي، محمد فتحي نفس المرجع، ص.238.

[4] جمعة، أحمد حلمي. الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد : الداخلي الحكومي –الإداري–الخاص– البيئي– المنشآت الصغيرة عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص.29.

المنشأة وإمكانية الحصول على غرض اكبر من الإدارة.[1]

ومن خلاله يمكن فحص وتقييم الأهداف الخطط السياسات والإجراءات، النظم، الأساليب الرقابية، الأداء الفعلي ونتائجه في المؤسسة وكل جزء من أجزائها للتوصل إلى معرفة نقاط الضعف من اجل تداركها.[2]

وتبعا لذلك يمكن صياغة أهداف التدقيق الإداري بصفة عامة في العنصرين التاليين:

- تحقيق الفعالية Effectiveness: في ان يحقق كل نشاط الأهداف المسطرة له مع احترام تام للسياسات والإجراءات المعتمد عليها في الإدارة المعنية.
- تحقيق الكفاءة Efficiency: نقصد بها حسن استخدام الموارد المتاحة لأداء الخدمة أو إنتاج السلعة أو تطبيق سياسة أو إجراء أو تنصيب نظام إداري معين.

ويمكن القول أن التدقيق الإداري يعتبر وظيفة جد مهمة لصالح سياسة الحوكمة في المؤسسة لأنه يوفر المعلومات المناسبة للإدارة في المستويات المختلفة لأغراض التخطيط الرقابة واتخاذ القرارات وبالتالي الارتقاء بأدائها حاضرا ومستقبلا.

خامساً: الثقافة المؤسسية أو المؤسساتية

تعرف الثقافة المؤسسية بأنها مجموعة القيم التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمات والتي تحكم سلوكهم وتؤثر على أدائهم للأعمال المنوطة بهم. وهذه القيم تشمل (القوة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، النظام).

فاكتساب المؤسسة لثقافة تنظيمية تكون مشجعة لروح الفريق في العمل وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين وتتوافق مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة.

ومن خلال النقاط السالفة الذكر تتجلى سياسة الحوكمة في أنها مجموعة الأداءات الاستشرافية للإدارة الإستراتيجية التي تعتمدها الإدارة والتي تتميز بالدقة والإتقان وتحقيق الأهداف، والتي تتمثل بالأساس في التفكير الاستراتيجي، التنبؤ بالمستقبل، إدارة المخاطر

[1] جمعة، أحمد حلمي نفس المرجع ، ص.125.

[2] SUTTER,Eric. Documentation, information, connaissance : La gestion de la quialité. Paris: ADBS(Association des professionnels de l'information et de documenta- tion).p.59.

والأزمات، الاتصال الفعال، حل المشكلات اتخاذ القرارات إدارة الوقت وتقييم الأداء وتحسينه)، بمعنى أنها صياغة رسالة المنظمة ورسم رؤيتها المستقبلية، وتحديد شكل المستقبل الذي يضمن الاستمرار والنمو فيما يتعلق بإصدار الأحكام والآراء وتنفيذ الخطط والقرارات.[1]

2- مدخل مفاهيمي للحوكمة الوثائقية

2-1 بعض المفاهيم والمصطلحات

الحوكمة الوثائقية هي مقاربة جديدة لذلك من المهم التعريف ببعض المفاهيم التي ستجعل من السهل فهم ما يقع ضمن نطاق عملها وما هو مستبعد

أولاً: البيانات والمحتوى (La donnée et le continue)

1. البيانات:

تعرف البيانات "بكونها المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات وذلك طبقا لمفهوم النظام بحيث تمثل البيانات المدخلات والمعلومات المخرجات وهذا بعد المعالجة".

كما أنها: عبارة عن تعبيرات لغوية أو رياضية أو رمزية أو مجموعة منها ويتم التعارف على استخدامها لتمثل الأفراد والأشياء والأحداث والمفاهيم، أي تشير البيانات لأي حقائق خام أو مشاهدات والتي تصف ظاهرة معينة، ويرى أن المعلومات عي عبارة عن بيانات وضعت في محتوى ذات معنى ودلالة لمتلقيها بحيث يخصص لها قيمة لأنه يتأثر بها أو لأنها تحقق له منفعة.[2]

إذا البيانات هي مجموعة من المعطيات أو الحقائق الأولية، أو التعليمات أو الأرقام، وهي تختلف عن المعلومات بأنها حقائق لكنها غير منظمة، بينما تتميز المعلومات (Information) بأنها معالجة ومنظمة، وذات معنى حقيقي. من ناحية أخرى فالبيانات

[1] سرير عبد الله نذير، مرجع سبق ذكره، ص63.

[2] بريم ابراهيم، صناعة المعلومات وبناء مجتمع المعرفة. الجزائر: دار هومة، 2016، ص.15.

لا تعتمد على المعلومات، بينما تعتمد المعلومات على البيانات بشكل كبير، والمعلومات كافية لاتخاذ القرارات ينما البيانات غير كافية لاتخاذ أي قرار. ومما سبق يتضح نستنتج بأن البيانات تشكل المادة الأساسية التي تنتج منها المعلومات.

2. المحتوى:

المحتوى هو جميع المعلومات، بما فيها المعلومات غير المنظمة أو شبه المهيكلة، التي تنتجها المؤسسة في سياق أنشطتها، والتي قد تتضمن بيانات مالية أو وثائق تجارية أو تعاقدية أو بيانات عن خدمة العملاء أو معلومات تسويقية. هذه الوثائق تكون إما رقمية أو مادية، مثل رسائل البريد إلكتروني الرسومات صفحات ويب الاستمارات، أدوات تعاونية (ويكي WIKI، مدونةBlog ...) ... وبأشكال مختلفة: نص صورة ثابتة صورة متحركة، تسجيل صوتي...[1]

وبصفة عامة يمكن القول أن المحتوى هو مجموع المعارف التي تجمع وتنظم بطريقة معينة، وقد تكون هذه المعارف عبارة عن مفاهيم، حقائق أفكار، نظريات أو حتى إجراءات.

ثانياً: الوثيقة والمعلومة (Le document et l' information)

1. الوثيقة:

يعرفها شالنبرغ بأنها كل الكتب والأوراق والخرائط والصور الفوتوغرافية والمواد التوثيقية الأخرى بغض النظر عن شكلها المادي أو خصائصها أنشأتها أو تلقتها مؤسسة عامة أو خاصة خلال متابعتها لالتزاماتها القانونية أو لارتباطها بأعمالها الشرعية وحفظت أو أصبحت مناسبة للحفظ عن طريق تلك المنظمة أو خلفائها الشرعيين كبرهان على

[1] HUGONIE, Elsa. Construire un plan de gouvernance de l'information dans un grand groupe industriel : Le cas de Thales Services [en ligne] 2011, p.13. Disponible sur< https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00679486/document

وظائفها أو سياساتها وقراراتها أو اجراءاتها وعملياتها وأوجه أنشطتها الأخرى أو بسبب القيم الإعلامية للبيانات المحتواة فيها".[1]ويعرفها معيار ISO 15449 بأنها "المعلومات المنشأة، المستلمة والمصانة كبرهان بواسطة المنظمة أو الشخص وفقا لالتزامات قانونية أو معاملات الأنشطة والأعمال".[2]

2. المعلومة:

المعلومات هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها بإحدى البرمجيات أو تم ربط بعضها مع بعض لتقدم لنا مفهوم أو توصلنا لإدراك شيء، أي تقدم لنا مدلول عن شيء يمكن استيعابه ويغير لنا الحالة الذهنية والسلوكي.[3]

يقول Tom Stonier[4] إن المعلومات هي إحدى الخصائص الأساسية للكون، شأن المادة والطاقة"

كما تعرف المعلومات بأنها:" تلك التي تؤدي، إلى تغيير سلوك وفكر الأفراد لاتخاذ القرارات وفي عصر المعلومات تعرف بأنها: سلعة يتم في العادة إنتاجها أو تعبئتها، بأشكال متفق عليها، وبالتالي يمكن الاستفادة منها، تحت ظروف معينة في التعليم، الإعلام والتسلية أو لتوفير محفز مفيد وعي، لاتخاذ قرارات في مجالات عمل معينة".[5]

وعليه يمكن ان نقول بأن المعلومات تعتبر من العناصر الجد مهمة واللازمة للإدارة لتسيير أعمالها بشكل فعال، فهي تعتبر موردا من موارد المنشأة مثلها في ذلك مثل رأس

---

[1] SCHELLENBERG, R.T: Modern Archives, Principles and Technique [copieélectro-nique], Chicago: [S.E.], 1977, p.73.

[2] International Standard Organization (ISO). ISO 15489-1 : Information and documentation - Records management- part 1, Geneva : ISO, 2016.

[3] بريم ، مرجع سابق، ص.15.

[4] عالم أحياء وفيلسوف الماني شغوف بدراسة علم المعلومات والتطور السلمي للعالم.

[5] متولي، ناريمان إسماعيل . اقتصاديات المعلومات : دراسة للأسس النظرية وتطبيقاتها العملية على مصر وبعض البلاد الأخرى . القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1995، ص. 65-69

المال والموارد المادية والعنصر البشري ولكن بشرط ان تكون هذه المعلومات مهيكلة ومنظمة تحمل الطابع الرسمي وتعبر عن نشاط فعلي للإدارة.

ثالثاً: مفهوم الإدارة (management)

الإدارة هي: " النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة، لتحقيق نمو المنظمة واستقرارها عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم ".[1]

وهي مجموعة متكاملة من الخبرات والمهارات والقدرات والتي يكون اغلبها مكتسب بفضل التعليم أو التدريب وهي إلى جانب هذا علم قائم بذاته، وهي مجموعة من التقنيات لتنظيم الموارد التي يتم تنفيذها لإدارة المؤسسة، بما في ذلك فن قيادة الأشخاص من أجل الحصول على أداء مرض.

رابعاً: نظام المعلومات (Système D'information)

حتى وقت قريب جدا كانت المؤسسات تعالج المعلومات يدويا وتركز على الحفظ المادي للوثائق وهذا ما كان يتسبب في صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة، وهذا ما دفع المؤسسات إلى محاولة إيجاد كيانات وإجراءات تعمل على جمع معالجة، تخزين وبث هذه المعلومات. وهذا بالذات ما وفرته التكنولوجيات الحديثة وتقنيات المعلومات وهو ما أطلق عليه مصطلح نظام المعلومات.

من بين تعاريف نظام المعلومات نجد التعريف الذي استخلصه ابراهيم بريم من جملة التعاريف المختلفة لنظم المعلومات: هو الكيان الذي يقوم بكافة عمليات (جمع–معالجة–خزن المعلومات وفق مخطط عام يساعد على عملية إدارة المعلومات بتعاون مع الكيانات الأخرى لتلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات بكفاءة وفاعلية".[2]

[1] السعيد، مبروك ابراهيم ، مرجع سابق، ص.40

[2] بريم ابراهيم. مرجع سابق، ص.23

2-2 أنواع الحوكمة المتعلقة بالوثائق والمعلومات:

لقد سبق و أن تناولنا في الفصل السابق تعريف الحوكمة والتي يمكن ان نعرفها بأنها: نظام للإدارة سواء كانت إدارة عامة أو خاصة . تشمل على مجموعة من القواعد والمبادئ والإجراءات الهادفة إلى تحقيق التوازن ووضع الضوابط ووسائل الرقابة وتوزيع الحقوق والمسؤوليات ضمن إطار عام من الشفافية والإفصاح بما يضمن حسن إدارة المؤسسة وهذا من خلال حسن استغلال مواردها المختلفة على المدى الطويل وهي تعكس مدى اهتمام المؤسسة بالمصالح الأساسية للدولة. كما أن الحوكمة تركز على اعتماد طرق تنظيم جديدة وأكثر مرونة، هذا ويبقى الهدف الرئيسي للحوكمة هو جعل النظام الذي يحددها يعمل، ينظم ، يبسط ، وجعله متماسكا وفعالا. وذلك وفق القواعد التي قد تخضع لرقابة النظام.

أما بالنسبة لأنواع الحوكمة المتعلقة بإدارة الوثائق والمعلومات و ما هو مرتبط بها فنجد: حوكمة تكنولوجيا المعلومات حوكمة أنظمة المعلومات حوكمة البيانات أو حوكمة المعلومات والحوكمة الوثائقية، كل مصطلح من هذه المصطلحات المختلفة المرتبطة بالحوكمة له معنى وعلاقة محددة مع بقية المصطلحات الأخرى، لهذا ينبغي التطرق إليها وتحديد معالمها بوضوح.

طبعا هذه الأشكال المختلفة من الحوكمة تندرج في نطاق حوكمة المؤسسات التي تم تفريعها لتشمل نظم المعلومات البيانات الوثائق والمعلومات، أين يعبر عنها غالبا بنفس المعنى ويتم الخلط بينها.

فيكاد لا يوجد إجماع حول الأبعاد التي تغطيها الأنواع المختلفة المتعلقة بالحوكمة المتعلقة بإدارة المعلومات. أين نلاحظ أن مصطلح الحوكمة الوثائقية غالبًا ما يُستخدم افتراضيًا للتعبير عن أنواع أخرى من الحوكمة كما هو الحال مع حوكمة المعلومات، وبالتالي سوف نحاول أن نتأكد من أن كل واحد من هذه المصطلحات متباين عن الآخر.

أولاً: حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة أنظمة المعلومات

عرف معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات ITGI حوكمة تكنولوجيا المعلومات سنة 2003 بأنها: " مسؤولية مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وهي جزء مكمل لحوكمة المشروعات وتتألف من القيادات والهيكليات التنظيمية والعمليات التي تضمن أن تكنولوجيا معلومات المنظمة تساند وتبرز أهداف واستراتيجيات المنشأة".[1]

ومن أجل أن تكون هذه الحوكمة فعالة، فانه يجب النظر إليها وفق منظور شمولي يركز حول القضايا التنظيمية التي تمكن الأفراد من العمل معا لتحقيق أهداف العمل ككل".[2]

فهي أداة فعالة بيد المؤسسة من أجل خلق مرونة في تكنولوجيا المعلومات وفي هياكلها، فهي تساعد على وضع إستراتيجية لتركيب ومراقبة تكنولوجيا المعلومات لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية.

وعليه نستنتج بأنها عبارة عن وضع ورسم سياسات وإجراءات لتحسين عمليات وأنشطة تكنولوجيا المعلومات والرقابة عليها، بمعنى أن هذه الحوكمة لا تتعلق فقط بقسم تكنولوجيا المعلومات كأجهزة فقط ولكن تمس كل الأشخاص في المؤسسة الذين يساهمون في خلق قيمة مضافة في نظام المعلومات وهذا باعتبار أن النظام التقني لهذه التكنولوجيا هو جزء من نظام المعلومات الكلي للمؤسسة.

ثانياً: حوكمة المعلومات

تتعلق حوكمة المعلومات بأي نوع من المعلومات المهيكلة أو شبه المهيكلة أو غير المهيكلة.

---

[1]أبو حجر، سامح رفعت؛ عبد العزيز ،عابدين أمنية محمد دور أليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تخفيض مخاطر أمن المعلومات للحد من التلاعب المالي الإلكتروني في الوحدات الحكومية في ظل نظام الحكومة الإلكترونية [نسخة رقمية]: مداخلة مقدمة إلى المؤتمر السنوي الخامس لقسم المحاسبة بعنوان المحاسبة في مواجهة التغيرات الاقتصادية و السياسية المعاصرة جامعة القاهرة: كلية التجارة، 27/09/2014، ص.07

[2]الارياني، أروى يحي. الحوسبة السحابية. عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2018، ص.166

في عصر المؤسسة 2.0، الذي يتميز بوجود العديد من الطرق لإنتاج المعلومات: ويكي (WIKI)، مدونات (Blogs) ...إلخ)، ولتوزيعها (هاتف ذكي، جهاز لوحي .... إلخ).[1]

تتضمن حوكمة المعلومات رؤية استراتيجية أكثر تكتيكية واتساعا تتعدى الحوكمة الوثائقية.

فهي نظرة شاملة لدورة حياة المعلومات بكل انواعها، بغض النظر عن كيانات المؤسسة. وهي تتعلق بالأساس بتنسيق وتثمين المعلومات طوال دورة حياتها من الإنشاء إلى الاستخدام وصولا إلى الأرشفة أو الحذف، في عملية تعاونية ما يجعل منها مقاربة جديدة لضمان الجودة المثلى لجميع محتوى المؤسسة، بغض النظر عن مصدره (البوابة، الإنترانتGED .... إلخ) وأوعيته.[2]

ثالثاً: الحوكمة الوثائقية

تعرفها شركة **(GESTAR)** الرائدة في تقديم الخدمات الخاصة بالحوكمة الوثائقية بانها:" سياسة إستراتيجية من اجل إنجاح التسيير المدمج للوثائق) **GID= La gestion intégrs des documents)** والتي يصطلح عليها بتسيير وثائق النشاط **(SGDA)**، أو تسيير الأرشيف الإداري.

فهي إذا الإستراتيجية التي تحددها المؤسسة لتسيير، مشاركة، حفظ تأمين وتثمين الأرصدة الوثائقية.

من خلال هذا التعريف نلمس الجانب الأرشيفي البحث في مصطلح الحوكمة الوثائقية وربطه بالوثائق الإدارية والأرشيفية.

[1] HUGONIE, Elsa. Construire un plan de gouvernance de l'information dans un grand groupe industriel : Le cas de Thales Services [en ligne] 2011. Op.cit, p.14.

[2] ACCAER, Jean-philippe. Le métier de documentaliste. Paris : cerclr de la librairie, 2015, p.61.

ولقد بين هذا المبدأ ايريك بالسمان Palsman Eric[1] على صفحته على LinkedIn حيث قال: ... المعلومات تأتي دائما من تركيب بين البيانات، ويكون لديها سياق وهدف معين، وهذا بالذات ما يعرف الوثيقة من منطلق كونها وعاء حاملا للمعلومات، تنشأ في سياق عمل رسمي لأداء مهام معينة بهدف تقديم خدمات لمجتمع معين أو تطوير قطاع معين طبقا للالتزامات القانونية المتعلقة بالمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية. ولكل وثيقة مصدر أو منشئ (مالك) تقع على عاتقه مسؤولية ضمان دقة وحداثة هذه الوثيقة والمحافظة عليها وادارتها بشكل مستمر".[2]

2-3 نشأة ومفهوم الحوكمة الوثائقية:

أولا: نشأة الحوكمة الوثائقية

إن الحاجة إلى إدارة الوثائق والمعلومات التي تنتجها المؤسسات ليست جديدة إلا أن استخدام مصطلح الحوكمة عليها حديث نسبيًا. اين يعود استخدام هذه المصطلحات في فرنسا إلى عام 2009 أو 2010. وهنا لاحظنا انه لا تُستخدم مصطلحات الحوكمة الوثائقية" أو "حوكمة المعلومات" أو "حوكمة نظم المعلومات بطريقة مجدية بما يكفي للبحث عنها على شبكة الأنترنت. فللبحث عنها في محرك بحث Google مثلا؛ من الضروري إجراء بحث عن كلمة "حوكمة" الأكثر عمومية للحصول على الفئات الفرعية المقابلة لهذه المصطلحات.

في الولايات المتحدة، نشرت أحدى مجموعة العمل ما اطلق عليه: " The Sedona Guidelines for Managing information and Records in the Electronic Age =" إرشادات Sedona" لإدارة المعلومات والوثائق في العصر الإلكتروني في عام 2005، والتي اعتبرها العديد من المتخصصين حجر أساس في مجال الحوكمة الوثائقية وحوكمة المعلومات. كما أن الكتب التي تتناول الحوكمة في مجال المعلومات قليلة جدا وكلها بعد عام 2009، كما نجد أن بعض المتخصصين في مجال المعلومات يتناولونها بالنقاش في

[1] مسير معلومات في مدرسة الإدارة العمومية في بلجيكا وهتم بقضايا الحوكمة.

[2] PALSMAN, Eric. Records Management, mythe ou réalité ? LinkedIn [en ligne] Disponible sur. < Https://www.linkedin.com/pulse/records-management-mythe-ou- réalité-eric-plasman/.

بعض المدونات، ولقد تم انشاء مرصد فرنسي لحوكمة المعلومات والوثائق في جويلية 2011، وهذا ما يدفعنا لان نقول بأن هذه التسمية الجديدة هي لقضية قديمة أو ميدان في طور تحديد مجاله.[1]

ثانيا: تعريف الحوكمة الوثائقية

الحوكمة الوثائقية هي تخصص فرعي ذو صلة بإدارة الوثائق، ويركز بشكل أساسي على الأمن والوصول وتوثيق المستخدمين، وضمان وجود مسارات تدقيق سليمة لأغراض الامتثال والتقارير. حيث تقوم العديد من الشركات بتخزين معلومات حساسة ضمن الوثائق، وبتبني المزيد من المنظمات للمكاتب الرقمية بالكامل، فإن متطلبات الأمن تزداد على نطاق واسع. ويمكن لأداة أو نظام إدارة الوثائق المساعدة في ذلك من خلال تشغيل الرصد الآلي وإدارة حقوق المستخدمين، وتتبع الوصول إلى الوثائق.[2]

الحوكمة الوثائقية هي الحل الأمثل للمؤسسات التي تسعى إلى إدارة محتواها الحرج بسهولة وأمان. من خلال مستوى التكوين العالي، وعمليات سير العمل البسيطة والقوية للتحرير، تستطيع المنظمات الاستجابة بسرعة لمتطلبات التنظيمية الجديدة أو تلبية متطلبات المراجعة المتزايدة – مع الحفاظ على السيطرة الكاملة على كل خطوة في العملية[3].

يقصد بحوكمة الوثائقية السياسات واللوائح والأدوات والاستراتيجيات المكتوبة والمعتمدة، والتي يتم تحديدها لتنظيم وضبط إدارة الوثائق بهدف إعطاء التوجيهات العامة والإشراف والمراقبة على تنفيذ الإجراءات المتعلقة بإدارة الوثائق.

كما وتعرف الحوكمة الوثائقية بأنها إطار عمل تتضمن عددا من السياسات والإجراءات والخطط والأنشطة المتعلقة بإدارة الوثائق، بما فيها الاستراتيجيات والبرامج والأدلة التي تنظم وتضبط إدارة الوثائق، وتحدد المسؤوليات، ومراقبة وتقييم الاعمال وتعد حوكمة الوثائق ذات أهمية بالغة لدوائر الوثائق وللمؤسسات، وتتمثل أهميتها من خلال توفير أساس قوي لإدارة الوثائق والمعلومات الكاملة والموثوقة بشكل منهجي وفعّال،

[1] سرير عبد الله نذير، مرجع سبق ذكره، ص80.

[2] Templafy . Document management vs. Document
2022 .https://www.templafy.com/blog/document-management-vs-document-governance/

[3] Document governance.https://www.archerirm.com/document-governance

والتأكد من أن الوثائق يتم إدارتها وحفظها بفاعلية، بالإضافة إلى تمكين المؤسسات من إنشاء الوثائق المناسبة لهذا الغرض، ورفع كفاءة ممارسات إدارة المعلومات الخاصة بالمؤسسات[1]

2-4 لماذا الحوكمة الوثائقية؟

لقد جاءت الحوكمة الوثائقية من اجل تحقيق جملة من الأهداف الايجابية لصالح المؤسسة نظرا لأهميتها الإستراتيجية، كما سنوضحه فيما يلي.

أولاً: أهمية وأهداف الحوكمة الوثائقية:

يترتب عن صعوبة التعامل مع الوثائق الضخمة والمتراكمة بشكل سريع تحديات ذات آثار مالية وقانونية تسيء إلى سمعة المؤسسات، ولا خيار لتفادي ذلك إلا عبر حوكمة وثائقية، بمعنى أن الحوكمة الوثائقية جد ضرورية من جهة تطوير فعالية المنظمات وتحسين أدائها من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومات، ومن جهة أخرى لتقليل المشاكل والتحديات.

فالغاية من تطبيق الحوكمة الوثائقية هي:

- الحفاظ على الوثائق والمعلومات وتيسير الوصول إليها وتقليل المخاطر والتكاليف.

- أن تصبح إدارة المعلومات، التي هي لغة العصر والتطور الذي ينقل الإنسانية إلى مرحلة جديدة من التقدم.[2]

أما عن أهم التوقعات الرئيسية من الحوكمة الوثائقية فنجدها موضحة في الشكل التالي والتي تم رصدها دائما وكما سبق وأن اشرنا من خلال الاستطلاع الذي أجراه مختبر SerdaLAB، مختبر اليقظة والدراسات المستقبلية التابع لمجموعة .Serda في كتابهم الأبيض المنشور في عام 2012[3]، وهي:

---

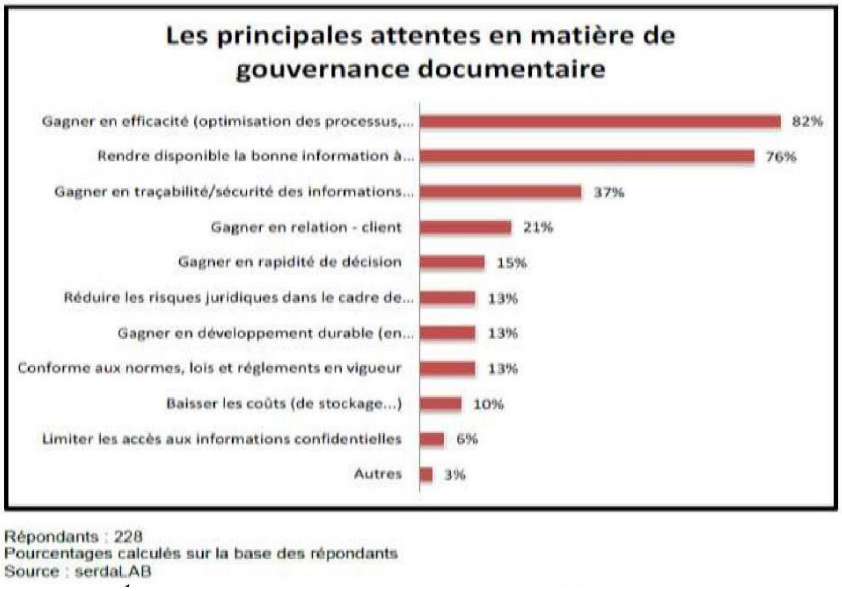
[1] الجراح ، خير الله بن مرزوق بن مبارك، الصاوي، السيد صلاح، مقدمي، عبد الرزاق . دور حوكمة الوثائق في تدعيم أعمال الرقابة والنزاهة والشفافية والمساءلة في المؤسسات العُمانية. المجلة العربية للأرديف والتوثيق والمعلومات، مج 27، ع54 ، 2023، ص12

[2] معهد شمال إفريقيا لدراسة الحوكمة التقرير الأسبوعي بعنوان حوكمة المعلومات ع.35. [د.م.]: [د. ن.]، 2019، ص.3.

[3] SerdaLAB.Livre Blanc : La gouvernance documentaire dans les organisations fran-çaises.

- زيادة الكفاءة.
- إتاحة المعلومات الصحيحة.
- إمكانية تقفي الأثر وأمن المعلومات والوثائق.
- كسب العلاقة مع الزبون.
- إكتساب سرعة القرار .
- تقليل المخاطر القانونية.
- تحقيق التنمية المستدامة.
- التوافق مع المعايير والقوانين.
- خفض التكاليف (التخزين).
- تحديد الوصول إلى المعلومات السرية.

والشكل التالي يبين النسب المتحصل عليها من خلال هذا الاستطلاع للنقاط السالفة الذكر بالترتيب.



الشكل رقم (05) التوقعات الرئيسية من الحوكمة الوثائقية[1].

Op.cit, p.07

[1]SerdaLAB.Livre Blanc : La gouvernance documentaire dans les organisations fran- çaises. Op.cit, p.07.

ثانياً: متطلبات تطبيق الحوكمة الوثائقية

للوصول إلى الغاية المنشودة وهي وضع متكامل وفعال للحوكمة الوثائقية في المنظمة ينبغي اعتماد ما يلي:

طريقة عمل (منهجية): تعني المسار الذي سيتم إتباعه للوقوف على الوثائق، تدقيقها وتحليلها وصولا إلى إعادة ترتيبها وتسهيل عملية استرجاعها وتوظيفها بفاعلية.

الإلمام بكل وثائق المؤسسة: أي الغوص في الوثائق المتوفرة وفرزها ومعرفة الصالح منها وما يحتاج إلى التخلص منه، والوقوف على الطريقة النافذة للحصول على المعلومات وتخزينها للتعامل معها بشكل صحيح

- **مقاربة فنية:** هي الأداة التي سيتم استخدامها للتخزين والأرشفة والاسترجاع، ويشمل هذا التطبيقات المستخدمة في هذا المجال كنظام التسيير الالكتروني للوثائق (GED).

- **إستراتيجية التواصل:** المراد منها منظومة التواصل للتعامل مع الوثائق والمعلومات الواردة بشكل يسهل إعدادها للمعالجة مع تدقيق، تحليل وأرشفة.

ثالثاً: ضوابط الحوكمة الوثائقية

الوثائق والمعلومات التي تخص المواطنين والتي يتم التعامل معها في المؤسسات والهيئات الخدماتية تتطلب ضوابط رئيسية ثلاث هي:

- ✓ **السرية:** إن من غايات الحوكمة الوثائقية أن يقع ضبطها للوثائق واسترجاعها بطريقة عند تحقيق النفع العام دون الإخلال بمصالح المواطنين وحقوقهم، فالسرية شرط مهم الوقوف على البيانات الخاصة بأصحاب المصلحة في كافة المؤسسات، والسرية في مجال الحوكمة الوثائقية تعني أن لا يصل للمعلومات إلا الأشخاص المخول لهم ذلك.
- ✓ **السلامة:** تعني المحافظة على الوثائق وحفظها من التغيير والتعديل الذي يغير أصل المعلومة وبالتالي يفقدها قيمتها.

✓ **سهولة الاسترجاع:** كلما كانت عملية الوصول إلى المعلومات سهلة كلما كانت الحوكمة الوثائقية مضبوطة وناجحة.[1]

2-5 أقسام وعناصر الحوكمة الوثائقية:

أولا: أقسام الحوكمة الوثائقية

ويتضمن العديد من الأقسام أهمها الأقسام التالي:

الأدوار والمسؤوليات: وتتضمن من في المنظمة مسؤول عن الحوكمة، والأنشطة التي يتعين عليهم القيام بها، وعدد مرات اجتماع فرق الحوكمة للمراجعة، ومتى وكيف يتم تحديث وثيقة الحوكمة لتعكس التغييرات والتحسينات والتقنيات الجديدة

الوصول للمستخدمين: يتضمن مستوى الوصول لدى الموظفين/الفرق إلى المعلومات أو أدوات تكنولوجيا المعلومات المعينة، وكيفية حماية البيانات السرية، وإدارة وصول الموردين أو الضيوف

التطوير المخصص: يتضمن اجراءات تطوير أدوات جديدة، **و**الإجراء لتخصيص الأدوات الحالية

الدعم والإدارة: يتضمن كيف يقوم الموظفون بإنشاء تذكرة دعم عند مواجهة مشكلة، **و**مستويات الدعم المختلفة ومن يقدمها

إدارة الترخيص: يتضمن كيفية انشاء تراخيص للأشخاص في شركتنا لاستخدام البرامج، وأي نوع من الترخيص ينطبق على أي أدوار (أي: قياسي مقابل متميز)، واجراءات إلغاء الترخيص؟[2]

ثانيا: عناصر الحوكمة الوثائقية

تتكون الحوكمة في قطاع الوثائق في أية مؤسسة من مجموعة من العناصر التي تتكامل معا؛ لتوفر الضوابط، والقواعد التي تضمن السيطرة على إنتاج البيانات والوثائق،

---

[1] معهد شمال إفريقيا لدراسة الحوكمة التقرير الاسبوعي ،مرجع سابق، ص-ص4-5.

[2] Mark,Sheehan.What Is A Governance Document And Why Do You Need One?.2023.https://antares.solutions/what-is-a-governance-document-and-why-do-you-need-one/

ومعالجتها، وحفظها، وصيانتها، وإتاحتها بطريقة تحافظ على قيمتها، وأصالتها، وفيما يلي:

جدول رقم (01) : عناصر الحوكمة في مجالي: (البيانات، والوثائق)[1]

فئات العناصر	عناصر الحوكمة	
	حوكمة البيانات	حوكمة الوثائق
الجانب الفني	إدارة معمارية البيانات	معمارية إدارة الوثائق
	إدارة واصفات البيانات (واصفات البيانات، والوثائق)	
	البيانات الرئيسة،والمرجعية	إدارة الترابط الوثائقي
	تطوير البيانات	
	جودة البيانات، وإدارتها	إدارة أصالة الوثائق
	إدارة الوثائق، والمحتوى	الجيل الثاني من إدارة الوثائق
	إدارة عمليات قواعد البيانات	الأرشفة الإلكترونية
	تخزين البيانات المستودعي، وذكاء الأعمال	
الجانب الإداري التشريعي	الجوانب التنظيمية، والتشريعية	
الجانب الأمني	التأمين، والحماية	
الموارد البشرية	وعي العاملين (وعيهم، وإمكاناتهم)	
الرقابة	متابعة الأداء	
الجانب التقني	البنية التكنولوجيا	

2-6 معايير تقييم الحوكمة الوثائقية:

2-6-1 معيار ARMA لقياس نضج الحوكمة الوثائقية: منطقيا بعد اعتماد وتنصيب نظام إدارة الوثائق الذي نرى أنه مناسب، أو حتى مع النظام الحالي. يجب اقتراح معايير لقياس مدى نضج حوكمة المعلومات والوثائق، هنا نجد أن جمعية ARMA قد فكرت في هذه الإشكالية واقترحت نموذج عملي لقياس مدى نضج الممارسات والتطبيقات الميدانية لحوكمة المعلومات في الإدارات لتتمكن من جهة تقدير

[1] اللبان ، نرمين إبراهيم على إبراهيم .حوكمة البيانات والوثائق في إدارة جامعة الإسكندرية العامة . المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات؛ مج 4، ع 10 ، 2022، ص6

النوعية ومن جهة أخرى التأكد من مطابقة الإطار التنظيمي والقانوني لنظام إدارة الوثائق المقترح.[1]

2-6-2 معيار الكوبيت COBIT : The control objectives for information and related technology: إن تقنية المعلومات أداة جد مهمة في إدارة الوثائق والمعلومات وهو ما يتطلب تقييمها وحوكمتها، هذا ما جاء لأجله معيار الكوبيت الذي يعتبر "إطار للسيطرة والتحكم تربط تقنية المعلومات بمتطلبات العمل وتنظيم لأنشطة تكنولوجيا المعلومات في نموذج العملية المقبولة وتحديد الموارد الرئيسة لتكنولوجيا المعلومات وأهداف الرقابة الإدارية التي ينتظر فيها".

أعد هذا المعيار من قبل معهد حوكمة تقنية المعلومات ITLG سنة 1995، وحاليا هو في نسخته الرابعة ويتكون من سبعة أجزاء كما يلي:

- النظرية التنفيذية= Cobit Framework
- التخطيط والتنظيم= Plan and Organize
- الاكتساب والتنفيذ= Acquiree and Implement
- التسليم والدعم= Deliver and support
- الرصد والتقييم= Monitor and Evaluate
- الملاحق والمصطلحات= Appendices

يقدم معيار الكوبيت مجموعة من التوجيهات التي تستخدم لحوكمة تقنية المعلومات، إضافة الى تقديم الحلول ومتطلبات الرقابة المتعلقة بالقضايا التقنية، وبالتالي فهو يركز على المخاطر المتعلقة بأمن تكنولوجيا المعلومات وتقييمها بطريقة بسيطة لمتابعة تنفيذ المشاريع المختلفة داخل المؤسسات.[2]

2-7 تحديات الحوكمة الوثائقية:

من خلال الاستطلاع الذي أجراه مختبر serdalabab مختبر اليقظة والدراسات المستقبلية التابع لمجموعةserda في كتابهم الأبيض،نجد أنه تطرق إلى التحديات التالية:

[1] أشرف محمد عبده، أمن وحماية الوثائق الالكترونية: المخاطر والحلول، القاهرة، دار الجوهرة، ص 187.

[2] سرير عبد الله نذير، المرجع السابق، ص243.

-تنظيم الوصول ومشاركة المعلومات
-تحديد القواعد والعمليات الوثائقية.
-تنظيم استدامة الوثائق والمعلومات.
-السيطرة على مخاطر متعلقة بإدارة المعلومات والوثائق.
-تثمين المعلومات كرأس مال غير مملوس للمؤسسة.
-ضعف التواصل بين الموظفين.

المصطلح المعتمد للدراسة:

رغم أن مصطلحات "حوكمة المعلومات" باللغة العربية، "Gouvernance de Tinformation "

باللغة الفرنسية و"Information governance" باللغة الإنجليزية كانت هي السائدة منذ عام 2010 ولكننا نجد أيضًا "حوكمة المحتوى التي تعادلها وكانت تستعمل في نفس سياقها. كما يستخدم تعبير إدارة المعلومات" في بعض الأحيان لنفس الغرض، الا انه في سنة 2011 ظهر مصطلح الحوكمة الوثائقية باللغة العربية،

Gouvernancedocumentaire[1] باللغة الفرنسية و Records governance باللغة الإنجليزية في كتابات SerdaLAB، مختبر اليقظة والدراسات المستقبلية التابع لمجموعة Serda. في كتابهم الأبيض. كما ان تسمية المهن التي تهتم بهذا الموضوع غير ثابتة، فقد قامت (APROGED) منذ 2007 بتنفيذ عدة أعمال داخل المؤسسات لتحديد وضيفة مسير الوثائق والمعلومات (Document and Information Manager DIM)، والذي يمكن تعريف وظيفته بأنها وظيفة في المؤسسة تهدف إلى تحديد وتقييم ومراقبة العمليات الوثائقية (المعلومات والوثائق) في المؤسسة. وهو عضو.

[1] SerdaLAB.Livre Blanc : La gouvernance documentaire dans les organisations fran- çaises [en ligne]. Paris:SerdaLAB,mars 2011, p.18. Disponible sur <http://www.serdalab.com/Medias/Livres%20blancs%C3%A9tudes%20gratuites/Livre_blanc_serdaLAB_gouvernance_documentaire.pdf

3- ماهية المؤسسات الاقتصادية

3-1 تعريف المؤسسة الاقتصادية

يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة و لكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيما يجمع بين وسائل الإنتاج و الإنسان.

تعريف (1):" المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة".[1]

تعريف (2): " المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل ‘دف إنتاج أو تبادل السلع و الخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين و هذا في إطار قانوني و مالي و اجتماعي تختلف نسبيا و مكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة و حجم و نوع النشاط الذي تقوم به و يتم اندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع و خدمات) و أخرى عينية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل و الموارد المستعملة في التسيير و المراقبة ".[2]

تعريف (3): "المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته". [3]

تعريف (4): المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم نتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية و الناتجة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، و تكاليف الإنتاج"[4]و يمكن هنا أن نحتفظ بالتعريف التالي للمؤسسة الاقتصادية:

---

[1]درحمون هلال، المرجع السابق، ص 13.

[2]ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص10.

[3]محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، لبنان، الطبعة الأولى، 1423 هـ / 2002 م، ص14.

[4]عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية ،1993 ص25،26

" المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه هذا التنظيم و تبعا لحجم و نوع نشاطه"

3-2 أهداف المؤسسة الاقتصادية

تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به،وحسب توجهات أصح وبالرغم من صعوبة حصرها، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف الآتية:[1]

- **أهداف اقتصادية:** وتتمثل في الربح، الاستجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الإنتاج.
- **أهداف اجتماعية:** تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال إقامة أنماط استهلاكية معينة، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة.
- **أهداف ثقافية ورياضية:** كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين، رسكلة القدامى و تخصيص أوقات للرياضة.
- **أهداف تكنولوجية:** كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليص التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.
- كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية و خارجية اتجاه خمسة ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم:[2]
  - **الملاك:** لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط و خدمة الصالح العام و تحسين الظروف المعيشية للعمال.

[1] ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص:10.

[2] -LASARY, comptabilité analytique, Imprimerie Es- Salem, Alger, 2001, PP 14-15.

- **الزبائن:** من بين المجموعات التي تملكها المؤسسة هي الزبائن حيث يتم من خلالهم تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتتحدد أهداف المؤسسة تجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية:

النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم، و الخدمات ما بعد البيع.

- **السلطات العمومية:** ويتعلق الأمر هنا ببعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة، وتجعل تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الالتزامات منها الإطار القانوني الذي يحكم المؤسسة سواء تعلق الأمر بالقوانين الوطنية أو الدولية، احترام حقوق العمال وهذا طبقا لما جاءت به بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة الكلاسيكية، والامتثال إلى بعض الضغوطات التي تنادي >ا مجموعات المحيط خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج مواد كيماوية أو مواد سامة.
- **العمال:** إن مستقبل المؤسسة وبلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها، فالعامل الذي يكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكر وذكاء العمال. فمعرفة العمال تكون ما يسمى برأسمال

المعرفة الذي يصعب حقيقة تقييمه كباقي عناصر أصول المؤسسة، ولا يمكن الإحساس بفعاليته إلا بفقدانه. وكل تصرف إيجابي تجاه العمال يؤدي إلى تخفيض التكاليف، احترام أجال التسليم، وتحسين النوعية، و ذلك بجعل العامل يحس بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.

- **الموردون:** يشكل الموردون المصدر الخارجي لموارد المؤسسة، (سواء كانت موارد مادية، مالية، أو بشري).

فالموارد المادية تتمثل في الاستثمارات والسلع التي يمكن للمؤسسة أن تحصل عليها دون أن تدفع ثمنها فورا، بالتالي يمكن لها استغلالها والحصول على عوائد تسمح بتسديد ثمنها وتحقيق ربح للمؤسسة. أما الموارد المالية فتتمثل في القروض الطويلة، المتوسطة وقصيرة الأجل التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها؛ و أما بخصوص

الموارد البشرية فالمقصود هنا المقاولة من الباطن التي تمكن المؤسسة من رفع رقم أعمالها و بالتالي من أرباحها.[1]

3-3 خصائص المؤسسة الاقتصادية

من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:[2]

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية، و قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين....
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، و يكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، و إما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها.

---

[1] يتعلق الأمر هنا خاصة بعقود العمل، الأجر الأساسي، الاشتراكات الاجتماعية، قواعد تسريح العمال، التشاور مع العمال...

[2] عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص.ص25-26.

- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في النتاج و نمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، إذا ضعف مبرر و جودها أو تضاءلت كفاءتها....

3-4 وظائف المؤسسة الاقتصادية

من خلال الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يمكن تحديد الوظائف التي تتكون منها، و قد تختلف هذه الوظائف من حيث العدد من مؤسسة إلى أخرى لأسباب ترجع إما لحجم المؤسسة أو طبيعة نشاطها، ولكن المتفق عليه هو أن جل المؤسسات تتشابه في الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها و التي تتمثل فيما يلي:

أولا: وظيفة التسويق

وهي عبارة عن تطوير للوظيفة التجارية التي عرفت منذ القديم، و قد ظهرت هذه الفكرة لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية وبالأخص في شركة General Electricوتهدف هذه الوظيفة إلى دراسة و توقع احتياجات المستهلكين، إنشاء منتوج أو خدمة لسوق خاص، عرض المنتوج أو الخدمة في المكان المناسب الإعلام بوجود منتوج أو خدمة بمختلف خصائصها، بيع المنتوج أو الخدمة للمستهلك على أساس تقييم مالي مناسب، ضمان متابعة تجارية للقيام بالتعديلات اللازمة اتجاه السوق.[1]

ثانيا: وظيفة الإنتاج

مع أن هذه الوظيفة هي من اختصاص المؤسسات الصناعية (الإنتاجية) إلا أنه يمكن الحديث عن إنتاج الخدمات، ويبقى مضمون هذه الوظيفة هو الوصول إلى تحقيق أكبر مردود من خلال نوعية المنتوجات واحترام رغبات المستهلك. وقد تختلف خصائص الإنتاج حسب علاقة المؤسسة مع الزبائن، إذ يمكن تصنيفها إلى:

- إنتاج للتخزين Production sur stock إذا كان العرض يسبق الطلب.
- إنتاج حسب الطلبية إذا كان بين الخاصيتين الطلب يسبق العرض.
- إنتاج ممزوج الأوليتينProduction mixte

[1] درحمونهلال، مرجع سبق ذكره. ص62

و يهدف تسيير الإنتاج إلى إيجاد توازن مقبول بين عدة أوامر متناقضة و هي:

- **النوعية:** ويقصد بها قدرة المنتوج أو الخدمة على إشباع احتياجات المستعملين ملائمة المنتوجات المصنوعة مع حاجيات المستهلكين و مطابقة لمواصفات مكتب الدراسات، احترام آجال الإنتاج التي تفرضها التزامات المؤسسة مع الزبائن يجب أن تسمح تكلفة الإنتاج بتحقيق هامش على سعر البيع، و بالتالي يجب تحديدها بصفة تقديرية.

-**المرونة:** بحيث يجب على المؤسسة أن تتكيف مع نمو السوق، سواء من الناحية الكمية أو النوعية. ولا يمكن أن تتحقق هذه الأوامر إلا بمساهمة منسقة لجميع مصالح وهيئات المؤسسة بغرض الوصول إلى تنمية الثلاثية: تكلفة – آجال – نوعية.[1]

ثالثا: وظيفة التموين:

في إطار دورة استغلال المؤسسة، يعتبر التموين المرحلة الأولى التي تسبق الإنتاج و التسويق. ويقصد بالتموين مجموع العمليات التي تضع تحت تصرف المؤسسة كل السلع و الخدمات الضرورية (مواد أولية...) المتلقاة من طرف الموردين، في الشكل الأمثل الذي يحقق العلاقة: أمان –تكلفة –نوعية. هذه العمليات تتمثل في المشتريات وتسيير المخزونات.

1-**المشتريات:** يمكن اعتبار المشتريات كوظيفة مستقلة داخل المؤسسة تنظم على شكل أو موزعة بين عدة وظائف أخرى، (Taille) مديرية أو مصلحة، حسب حجم المؤسسة كان توزع بين وظيفة الإنتاج والوظيفة التجارية و المالية، أو أن تقوم بها المديرية العامة مباشرة.

وتعتمد مصالح المشتريات في سياستها على عدة عوامل تسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة منها وهي:

- سياسة المنتوج: التوثيق، الاستكشاف والتطور التكنولوجي.
- سياسة المصدر: و يتعلق الأمر هنا بسياسة الموردين و كذا بدراسة شعب التموين.

[1] C. BUSSENTAULT et M. PRETE, ECONOMIE et gestion de l'entreprise, Vuibert, 1955, p57.

•سياسة الأسعار: تمر سياسة الأسعار بالمعرفة الجيدة لأسعار السوق، الشروط المالية المطبقة من طرف كل مورد و حتى بتحليل القيمة؛

•سياسة الاتصال: يعمل المشتري على تحريض العرض عن طريق التظاهرات Moyenspromotionnels (صالونات مثلا)، أو باستعمال وسائل ترقوية (تقليدية كدليل المنتوجات، كتيبات...)

وتمر دراسة طلبات الشراء عبر عدة مراحل هي:

- الاستشارة: وهي طلبات أسعار موجهة للموردين، اختيار المورد ويتم ذلك بإعداد جدول مقارنة بين مختلف عروض. الموردين و يقع الاختيار على من يوفر أحسن الشروط الأساسية الآتية: تكلفة الشراء، النوعية التقنية وآجال التموين.
- التفاوض: ويتم على أساس مناقشة بين المورد والمشتري حول الشروط التقنية، التجارية القانونية والضمانات.
- عقد الصفقة: وهي عبارة عن إمضاء الطرفين على الصفقة ويعني ذلك، اتفاقهما على كل بنود العقد والشروع في تنفيذه.[1]

-تسيير المخزونات:[2]إذا كان الاهتمام بالمشتريات يمكن أن يؤدي إلى تقليص التكاليف عن المؤسسة، عن طريق التفاوض الجيد في أسعار المواد و السلع واختيار أحسن نوعية لتفادي البقايا والنفايات في الإنتاج، فإن المخزونات لا تقل أهمية بما يمكن أن تقتصده المؤسسة من أموال سائلة يمكن توظيفها في مجالات أخرى تعود عليها بالفائدة أو الربح.

ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة فكرة صفر مخزون في الشركات اليابانية هدف تفادي الأموال اkمدة على شكل سلع أو مواد تتناقص قيمتها عبر الزمن إما لعدم صلاحيتها أو لندرة الطلب عليها...و للمخزونات مزايا و عيوب تتمثل أساسا في:

• تأمين الاستهلاك المنظم لمنتوجات المؤسسة.

[1] R. BRENNEMANN et S. SEPARI, Economie d'entreprise ; Edition Dinod, Paris ; 2001, P327.

[2] درحمونهلال، مرجع سبق ذكره، ص03.

- الاستفادة من تخفيضات عند شراء كميات كبيرة إذا كان بوسع المؤسسة تخزينها.
- تفادي انقطاع الإنتاج بسبب الوصول المتأخر للمواد وانعدامها لفترة معينة.
- إمكانية رفع الأسعار في حالة ندرة المنتوجات في السوق.
- تفادي مصاريف النقل عند شراء كميات هائلة و تخزينها على مستوى المؤسسة.

هذا بالنسبة لبعض المزايا، و لكن بالمقابل هناك عيوب تتعلق بالمخزونات تتمثل في:

- عدم إمكانية تخزين بعض المواد أو السلع لأكثر من الآجال المحددة لها للاستعما
- مخاطر عدم تمكن بيع بعض المنتوجات مما يؤثر سلبا على خزينة المؤسسة.
- كل انقطاع في المخزونات أو نقصها مقارنة بطلبيات الموردين يؤدي حتما إلى فرض عقوبات التأخير أو فقدان بعض الزبائن أو حتى فرصة ضائعة نتيجة عدم الاستجابة لبعض الطلبيات.

رابعا: وظيفة الموارد البشرية:

لقد تطورت هذه الوظيفة منذ القرن العشرين، حيث أصبح مجالها يشمل: التشغيل، التأجير، التكوين، الإعلام، الأمن و العلاقات الاجتماعية. ويكمن الدور الأساسي لوظيفة الموارد البشرية في تكييف العمال و الوظائف كميا و نوعيا في المؤسسة، ولا يتم إلا على أساس معرفة:

•الرجال والنساء الذين يشكلون المؤسسة: من ناحية هرم الأعمال، الأقدمية، هيكلا لتأهيلات التوزيع حسب الجنس و الجنسية.

•تطور عدد العمال (التشغيل و التسريح)

•التعريف الدقيق للمناصب.[1]

ولتفادي الدخول في الصراعات بين العمال والإدارة، تعمل وظيفة الموارد البشرية في البحث على الأجر العادل، الذي يأخذ بعين الاعتبار التأهيل للمنصب والنتائج

[1] درحمونهلال، مرجع سبق ذكره، ص31.

المرجوة من الأجير، و تعتمد المؤسسات في التوصل إلى هذا المطلب على طرق حديثة تمكن من تقييم المناصب و إعداد سلم للأجور مناسب لذلك.

أما في ما يتعلق بالتطور البشري و الاجتماعي، فقد رأينا أن كل النظريات حول التنظيمات تدعو إلى احترام العامل لا كأداة إنتاج فقط و إنما كجزء لا يتجزأ من المؤسسة و هذا بإعطائه كامل الحقوق المنصوص عليها في التشريعات، بالإضافة إلى الأجر العادل، التكوين الذي يتماشى مع التطورات التكنولوجية وسياسة اتصال تسمح بإشراك العمال والسماح لهم بالتوصل إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة وبإبداء آرائهم حولها.

ولا يكفي الأجر و التكوين إذا لم يرفقا بضمان العمل وبيئة الظروف اللازمة لذلك. و قد يتوقف نجاح أي مؤسسة على توفر هاذين الشرطين الأخيرين.

خامسا: وظيفة المحاسبة و المالية:

لا تخلو مؤسسة من هذه الوظيفة لما لها من أهمية تزويد المسؤولين بمعلومات تتعلق بالوضعية المالية للمؤسسة، كما تسمح بتوحيد القرارات المستقبلية على أساس النتائج التي توصلت إليها هذه المهمة. ومن المؤسسات من يصنف المحاسبة ضمن المهام الإدارية و الكثير منها من يعتبرها من مسؤولية الرجل المالي لما له من مؤهلات علمية و مهنية تسمح له بقراءة المعلومات والمعطيات بطريقة تختلف عن تلك التي يستعملها المسؤول الإداري. [1]

وإذا نظرنا إلى الواقع، فإننا نجد ارتباط وثيق بين وظيفتي المحاسبة والمالية ولا يكون من الخطأ اعتبارهما متكاملتان من خلال الوظائف التي تقوم ا كل منهما و هي تكمن المهمة الأساسية لوظيفة المحاسبة في:

- الاستجابة لمطلب قانوني: حيث أن المحاسبة في كل الدول ومنها الجزائر تعتبر قانونية وإلزامية فيما يتعلق بإمساك الدفاتر المحاسبية و إعداد الميزانية.

[1] -R. BRENNEMANN et S. SEPARI. Opcite, p369.

- المهمة الاقتصادية: أداة تسيير داخلية ونظام معلومات خارجية. وقد تطور مفهوم هذه الوظيفة لينتقل من إعطاء الصورة الوفية لذمة المؤسسة إلى إنشاء أدوات تسمح بتسييرها، وفي هذا الإطار تقوم معظم المؤسسات بتجزئتها إلى مصلحتين:

المحاسبة العامة التي تعالج العمليات حسب الطرق القانونية، والمحاسبة التحليلية (أو محاسبة التسيير) ذات الاستعمال الداخلي، والتي تعطي معلومات تسمح بتوجيه قرارات التسيير.

أما الوظيفة المالية فدورها يكمن في ضمان التوازن المالي للمؤسسة، وذلك باختيار أحسن مصادر التمويل وبأحسن الشروط، وهذا باحترام أهداف الملاءة والمردودية.

3-5 تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالا متعددة و نظرا للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة. نذكر أهمها:

أولا: حسب طبيعة الملكية: هناك ثلاثة أنواع من الملكيات

¤ الملكية الخاصة[1]: حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.

¤ **الملكية العامة (العمومية):** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة. [2]

¤ **الملكية المختلطة:** وهي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص.[3]

[1] درحمونهلال، مرجع سابق، ص: 23.

[2] عمر صخري، المرجع السابق، ص.81

[3] درحمونهلال، المرجع السابق، ص: 23.

ثانيا: حسب الحجم

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة ومكانتها في الاقتصاد، وقد اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها. فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال ورقم الأعمال كمعيارين أساسيين للتصنيف. وهناك من يضيف إلى ذلك قيمة ما يلاحظ في السنوات الأخيرة أن المؤسسات في علاقات مع مورديها بدأت نأخذ منحا آخر يختلف تمام عن المعاملات الكلاسيكية، ففي العادة عندما تريد المؤسسة الحصول على سعر شراء منخفض تقوم باختيار و انتقاء الموردين على أساس المناقصات بعدها تتعاقد مع الذي يوفر أرخص الأثمان طبقا لمبدأ المنافسة، أما حاليا فهناك الكثير من المؤسسات التي أعادت النظر في علاقات مع مورديها بالدخول معهم في شركة ذات آجال طويلة حيث تتقاسم معها العوائد، و خير مثال على ذلك الجزائر التي أبرمت عدة اتفاقيات للشركة في مجال المحروقات وهي تعمل على توسيع هذا النوع من العلاقات إلى قطاعات اقتصادية أخرى لما توفره هذه الأخيرة من مزايا وإيجابيات تعود بالنفع على المؤسسات و على الاقتصاد الوطني ككل. الأصول والقيمة المضافة للتمكين من الفصل بين حجم المؤسسات، وهناك أيضا من يعتمد على الأموال الخاصة للمؤسسة. ويمكننا عرض مزايا التصنيف حسب معيار الحجم في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): تصنيف المؤسسات حسب الحجم.

معيار التصنيف	المزايا	العيوب
حسب عدد العمال	-يسمح بالتفرقة بين المؤسسات نظرا لاختلاف الالتزامات حسب عدد العمال. -سهل الاستعمال.	-يستند إلى الكم و لا يأخذ بعين الاعتبار التأهيلات. -ليس هناك ارتباط بين عدد العمال و رأس المال. -شديد التغير بين القطاعات الاقتصادية.
حسب رقم الأعمال	-دراسة رقم الأعمال تسمح بالتحليل الزمني و المكاني (إلا في حالة التضخم). -مهم لمقارنة المؤسسات التابعة لنفس القطاع.	-ليس هناك علاقة بين رقم الأعمال و النتيجة (إلا في حالة أخذ النتيجة كمعيار إضافي). -لا يسمح بمقارنة المؤسسات التابعة لقطاعات مختلفة.
حسب القيمة المضافة	-يسمح بقياس الثروة المنشأة من طرف المؤسسة. -يسمح بقياس الإنتاجية. -يمكن استعماله لحساب الناتج الداخلي الإجمالي و الدخل الوطني الإجمالي.	-يختلف حسب درجة التكامل. -يتأثر بطريقة تنظيم الإنتاج. -يمكن أن يتأثر بإخراج بعض الوظائف و القيام ا من طرف الغير.
حسب مبلغ الأموال الخاصة	-المساحة المالية للمؤسسة. -إمكانية الدخول للأسواق المالية. -مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.	-مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.

source:j.m.auriac et les autres, economie d'entreprise, costeilla, paris, 1995, p:49.

ونظرا لصعوبة استعمال كل معيار بمفرده لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، يستحسن استعمال معيارين في نفس الوقت (كمعياري العمال ورقم الأعمال). ورغم اختلاف الآراء حول المعايير المستعملة للتصنيف حسب الحجم، إلا أن الأغلبية تتفق على

استعمال" معيار العمال كأساس للتصنيف. وعليه فإن التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى نوعين هما:

1 – المؤسسات الصغيرة والمتوسطةPME:

وهي أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان الأوروبية والأمريكية وكذا اليابانية، باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد، ولا تقتصر نشاط اقتصادي معين، هي مؤسسات تشغل عدد لا يتعدى 500 عامل و فيها تتوزع إلى:[1]

*المؤسسات الصغيرة جدا T. P. E: تشغل ما بين 1–9 عمال.

*المؤسسات الصغيرة P. E: تشغل ما بين 10–199 عامل.

*المؤسسات المتوسطة M. E: تشغل ما بين 200 و499 عامل.

2– المؤسسات كبيرة الحجم: وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل فتعتبر. وبلغة الارقام فإن النوع الأول يفوق 99 % من مجموع المؤسسات في الدول المقدمة وذلك حسب ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم :(03) توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم (%).

عدد العمال / المجموعات	9–1	499–10	500 ≤
الولايات المتحدة الأمريكية	74,6	25,0	0,4
اليابان	71,3	28,0	0,7
التجمع الأوروبي	81,85	17,59	0,2

المصدر: ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى،1998، ص.72

رغم انخفاض نسبة حجم المؤسسات الكبيرة حسب ما يوضحه الجدول أعلاه، إلا أن عدد العمال الذي تشغله في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا يقارب % 50 من مجموع اليد العاملة الإجمالية، مقارنة مع عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي يقارب 20 مليون مؤسسة.

[1] Jaque Roger-Machart, Réussir nos PME, Dunod, 1991,p.27.

ثالثا: تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي.

من خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين ثلاث قطاعات اقتصادية أساسية:

القطاع الأولي، القطاع الثانوي، القطاع الثالث. وكل من هذه القطاعات يتميز بنشاطات معينة هي:[1]

1 -**القطاع الأولي:** ويشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية الممثلة في الفلاحة، الصناعة الغابية، المناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري.

2 -**القطاع الثانوي:** ويشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتوجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيطي.

3 -**القطاع الثالث:** ويشمل آل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساسا على تقديم الخدمات مثل النقل، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة والاتصال.

رابعا: تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني

تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما:[2]

1 -**المؤسسات الخاصة:** و بدورها يمكن أن تتخذ الأشكال الآتية:

1.1 - **المؤسسات الفردية:** وهي مؤسسات يمتلكها شخص واحد و يؤسسها برأسمال شخصي، و تشمل عادة؛ الوحدات الحرفية، المحلات التجارية، الفنادق...الخ.

1.2 - **مؤسسات الشركات:** وهي مؤسسات يمتلكها أكثر من شخص و تخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر الرضا بين الشركاء، و مساهمة كل شريك بجزء من رأسمال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل، كشركات الأشخاص، شركات ذات مسؤولية محدودة، شركات المساهمة...الخ.

---

[1] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص :52

[2] نفس المرجع، ص.62

2 –**المؤسسات العمومية:** هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة إما في شكل مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأسمالها القطاع العام والقطاع الخاص.

خلاصة:

تلعب المؤسسات دورا حيويا في تنمية الاقتصاد وإيجاد فرص العمل و الاستقرار الاقتصادي، وتحقيق الحوكمة الوثائقية في هذه المؤسسات يعزز الكفاءة والفعالية في ادارة الموارد والتخطيط الاستراتيجي، مما يؤدي الى نمو اقتصادي مستدام ومتوازن.

فالحوكمة الوثائقية تعد أداة أساسية في تحقيق الشفافية والمساءلة في الأنشطة الاقتصادية ، وهي تتطلب استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال لضمان توثيق القرارات والأنشطة بشكل دقيق.

الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد الإنهاء من الجانب النظري للدراسة سنتناول في هذا الفصل الجانب الميداني الذي يشكل جزءا مهما من محتوى البحوث العلمية في مجال العلوم الانسانية، إذ أنه لا يعد مجرد تكملة لدراسة نظرية بل هو إسقاطات علمية على واقع نعيشه إذ أنه يعطي البحث ككل مصداقية، إضافة إلى هذا المنهج المعتمد فيه وكذا الأدوات المستخدمة في جميع بياناته هذا من ناحية، وتحليل البيانات إضافة الى تفسير النتائج المتوصل إليها للخروج بمقترحات لها من ناحية أخرى، حيث أن دراستنا تتوافق مع المنهج الوصفي الذي يمكننا من استخدام أدواته في جمع البيانات والمعلومات من أجل تحليلها وتفسيرها ثم استنباط النتائج منها.

1-التعريف بالمؤسسة مكان الدراسة

سنتعرض من خلال هذا المبحث الى مؤسسة سونلغاز من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالجلفة، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف.

1-1 نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50٪ منذ يوم تأسيسها عام 1969 ، كما تعد مؤسسة سونلغاز اكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، ورغم فتح راس مال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و11 ألف عامل.[1]

[1] مديرية سونلغاز الجلفة، عرض عام عن سونلغاز الجلفة.

نشأتها:

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز (E G A) كان ذلك في:1947/06/05.وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر 69-59 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز(I.C.E.P) ومع مطلع التسعينات

و بالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة الى شركة ذات طابع صناعي و تجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية المستهدفة آنذاك.

أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة:

إن هذه سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي :

1-مرحلة ما بعد الاستقلال.

2-مرحلة التسيير الاشتراكي.

3-مرحلة التسعينات.

***مرحلة ما بعد الاستقلال :1962 ← 1969**

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية :

1- سهولة الاتصال وقرب المسافة .

2- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة .[1]

[1] مديرية سونلغاز الجلفة، مرجع سابق.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي :

1-إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية .

2-السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.

3-عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة .

***مرحلة التسيير الاشتراكي : 1969 ← 1990**

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذه المرحلةَ ًأنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحول الذي عرفته البلاد. ومجمل مهامها يكمن فيما يلي:

- ❖ احتكار لصالح الدولة 100٪
- ❖ توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.
- ❖ تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سوناطراك ، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

- كهريف KAHRIF أشغال الكهرباء الريفية .
- كهريب KAHRAKIBتختص بالأشغال الكهربائية
- كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز .
- إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز.
- أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات.
- أ م س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة (تطبق بالعلمة).[1]

[1] مديرية سونلغاز الجلفة، مرجع سابق.

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي :

1- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا .

2- العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز).

3- العمل على توسيع دائرة التغطية

*** مرحلة التسعينات:**

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 1991/12/14 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاها دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني.

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

- إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- نقل وتوزيع الكهرباء : وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز .
- نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.

2-1 مديرية التوزيع بالجلفة:

مؤخرا أصبحت تسمية المديرية ب " امتياز توزيع الجلفة "

إن مديرية الجلفة هي مديرية تابعة لشركة سونلغاز توزيع الوسط **S.D.C**[1] حاليا **RDB** **الموجود** مقرها بالبليدة.

كانت سونلغاز الجلفة سابقا تابعة لمركز المدية، ثم استقلت عام 1977 وتعمل على تغطية كل قطاع الولاية، وفي جويلية سنة 2004 تغير شكلها التنظيمي مما أعطى حرية أكثر للمركز ليتحول إلى مديرية، الأمر الذي منح لهذه الأخيرة موقعا استراتيجيا هاما، فهي تقوم على إرضاء زبائنها المتزايدين عبر كامل تراب الولاية وتزويدهم بالطاقة الكهربائية والغازيف في أحسن الظروف.

ويبلغ عدد عمالها في 2022 الوقت الحالي 953 عامل يتوزعون كالتالي:

منفذين ← 414

متحكمين (ماهر) ← 315

إطارات ← 224

مهامها :

1-إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.

2-تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.

3-تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.

4-استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز.

أ – المهام:

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية.

أ-1-المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.

[1] مديرية سونلغاز الجلفة، مرجع سابق.

- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.

- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

أ-2-المهام التسييرية:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.

- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.

- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.

- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج

ب- الأهداف:

1-ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.

2-ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.

3-تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.

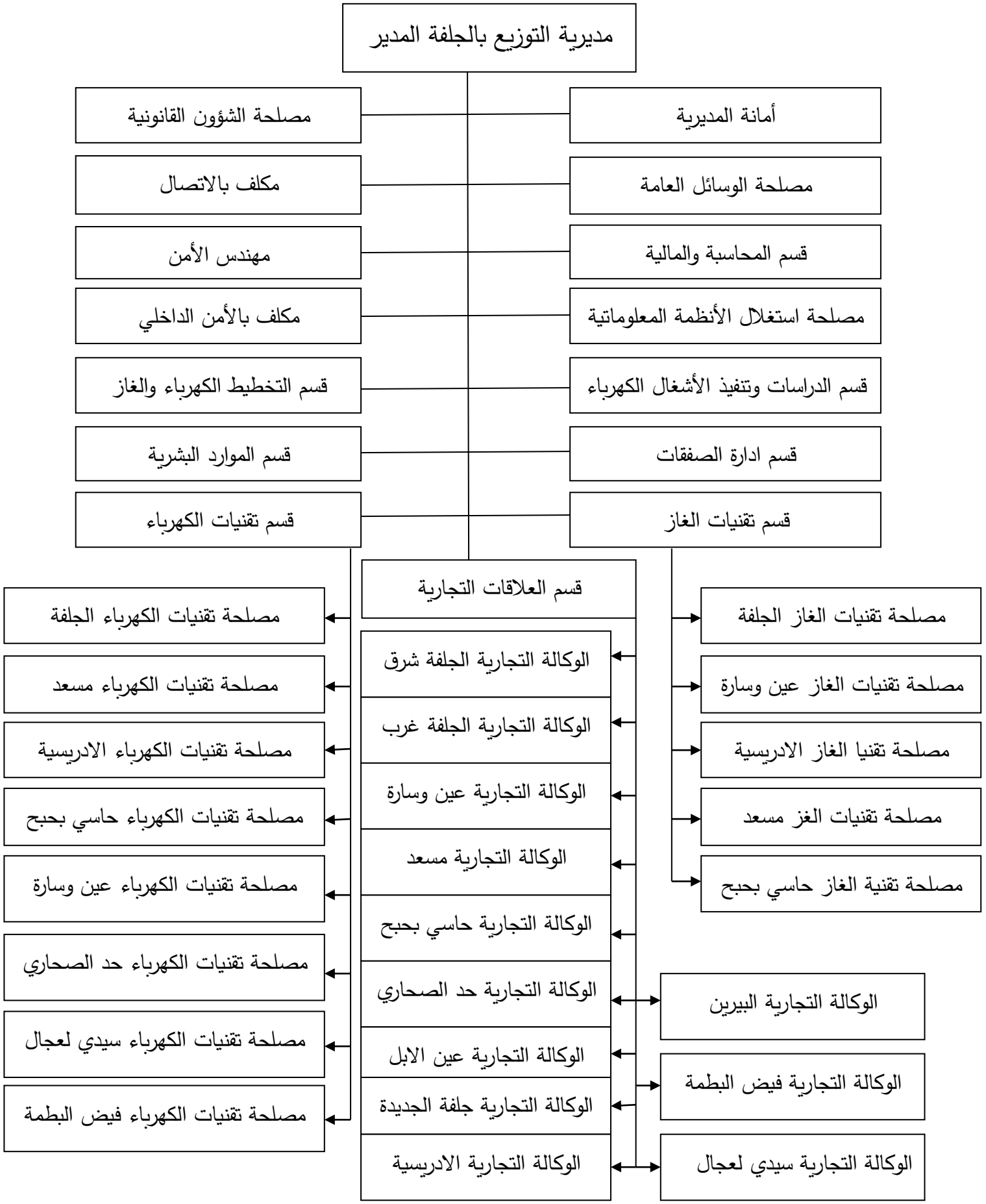
4-القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.

5-محاولة تقليص الديون.

6-تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية. [1]

تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالجلفة

[1] مديرية سونلغاز الجلفة، مرجع سابق.


مديرية التوزيع بالجلفة المدير
أمانة المديرية
مصلحة الشؤون القانونية
مصلحة الوسائل العامة
مكلف بالاتصال
قسم المحاسبة والمالية
مهندس الأمن
مصلحة استغلال الأنظمة المعلوماتية
مكلف بالأمن الداخلي
قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال الكهرباء
قسم التخطيط الكهرباء والغاز
قسم ادارة الصفقات
قسم الموارد البشرية
قسم تقنيات الغاز
قسم تقنيات الكهرباء
قسم العلاقات التجارية
مصلحة تقنيات الغاز الجلفة
مصلحة تقنيات الكهرباء الجلفة
الوكالة التجارية الجلفة شرق
مصلحة تقنيات الغاز عين وسارة
مصلحة تقنيات الكهرباء مسعد
الوكالة التجارية الجلفة غرب
مصلحة تقنيا الغاز الادريسية
مصلحة تقنيات الكهرباء الادريسية
الوكالة التجارية عين وسارة
مصلحة تقنيات الغز مسعد
مصلحة تقنيات الكهرباء حاسي بحبح
الوكالة التجارية مسعد
مصلحة تقنية الغاز حاسي بحبح
مصلحة تقنيات الكهرباء عين وسارة
الوكالة التجارية حاسي بحبح
مصلحة تقنيات الكهرباء حد الصحاري
الوكالة التجارية حد الصحاري
الوكالة التجارية البيرين
مصلحة تقنيات الكهرباء سيدي لعجال
الوكالة التجارية عين الابل
الوكالة التجارية فيض البطمة
مصلحة تقنيات الكهرباء فيض البطمة
الوكالة التجارية جلفة الجديدة
الوكالة التجارية سيدي لعجال
الوكالة التجارية الادريسية

الشكل رقم (06): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالجلفة

تحليل الهيكل:

تحتوي مديرية للتوزيع بالجلفة على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي:

أ- مدير مديرية التوزيع بالجلفة:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة مالياس وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

ب- كاتبة مديرية:

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير .

ت- مكلف بالشؤون القانونية:

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد.

ث-مهندس الأمن:

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم. [1]

[1] مديرية سونلغاز الجلفة، مرجع سابق.

ج-المكلف بالأمن الداخلي:

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الآمن والحماية داخل المؤسسة.

ح- قسم العلاقات التجارية:

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ،ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد :

- **مصلحة تقني تجاري: ويوجد** على مستوى هذه المصلحة فوجين:
  - فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد.
  - فوج ترقية المبيعات.
- **مصلحة الزبائن:** ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:
  - فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين والإدارات (A.D)
  - فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط .
  - فوج تغطية الديون.

خ- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال للكهرباء و الغاز:

تتمثل مهام هذا القسم في استقبال طلبات الدراسات رفقة الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية ويضم هذا القسم:

*مصلحة تسيير الاستثمارات: تملك مهاما تقنية وأخرى تسييرية فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ الأشغال، وتقوم بفتح المناقصات أمام المقاولين ويتم اختيار المقاول الذي يقدم اقل التكاليف لإتمام هذه الأشغال وبعدها تتولى هذه المصلحة على مستوى الفوترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول، ويتم دفع 95٪ من الفاتورة من طرف مدير المحاسبة والمالية الموجودة على مستوى منطقة البليدة، وتحتفظ المديرية بنسبة 5 ٪ من الفاتورة كضمان لمدة سنة.[1]

[1] مديرية سونلغاز الجلفة، مرجع سابق.

د- قسم استغلال الأنظمة المعلوماتية:

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد.

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة .

ر- قسم تقنيات الغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

- استغلال ومراقبة شبكة الغاز.
- فرع الخرائطية.
- تسيير المنشات

ويضم ثلاثة مصالح هي: مصلحة تقنيات مسعد، مصلحة عين وسارة ومصلحة الجلفة.

هـ- قسم تقنيات الكهرباء:

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه: * استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

* تسيير المحولات الكهربائية.

* تسيير المنشآت.

* فرع الخرائطية.

ويضم هذا القسم ثلاثة مصالح هي: مصلحة مسعد، مصلحة عين وسارة، مصلحة الجلفة.[1]

[1] مديرية سونلغاز الجلفة، مرجع سابق.

مصلحة الوسائل العامة:

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات وتنقسم الى قسمين أساسيين.

- فريق حضيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود
- فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

و- قسم المالية والمحاسبة:

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

ي- قسم الموارد البشرية: D.R.H

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلق بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات ..... وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب:

- متابعة المستخدمين.
- إعداد الرواتب.
- القيام بتحرير شهادات العمل عند طلب العمال، تحديد العطل .....
- إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية. [1]

يشغل قسم الموارد البشرية مكانة ذات أهمية بالغة في مؤسسة سونلغاز توزيع بالجلفة وذلك لأن اهتمامه يرتكز على العنصر البشري من خلال تلبية حاجات ومواجهة تحديات المؤسسة، عن طريق استخدام الأفراد كوسيلة لذلك، فهو يقوم بتسيير مستخدمين المراكز

[1] مديرية سونلغاز الجلفة، مرجع سابق.

(الموارد البشرية) ويعمل على تدبير إجراءات الأجور وتنمية وتطوير الحياة المهنية الخاصة بالعامل من تكوين وترقية وتأمين هذا إضافة إلى السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بمتابعة المسار المهني للمستخدم ومعالجة الرواتب وتحرير شهادات للعمل وتحديد العطل.

إضافة إلى كل هذا فإن قسم الموارد البشرية يقوم بـ:

- التحضير والتوجيه والمراقبة لهيئة المستخدمين (توظيف، تكوين، ترقية).
- يضمن تنسيق ورقابة الأنشطة في الإدارات وتسيير المستخدمين (توظيف، استقبال، تنصيب، ترقية، تحويل).

يحتوي قسم الموارد البشرية على مصلحتين، الأولى مصلحة التنمية والتكوين والثانية مصلحة تسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى نشاط تنمية الموارد البشرية وسنعرف فيما يلي مهام كل منها:

✓ **مصلحة تنمية وتكوين الموارد البشرية:**

تقوم مصلحة التكوين بقسم الموارد البشرية بالعديد من المهام تتمثل فيما يلي:

تعتني بإحصائيات تكوين الموظفين.

- تحديد احتياجات التكوين.
- انجاز العمليات التكوينية ومتابعتها.
- العمل في هذا الإطار بالتنسيق مع مختلف الهياكل الداخلية والخارجية للتكوين.
- إنجاز لائحة القيادة للتكوين [1]

✓ **مصلحة تسيير الموارد البشرية:**

تعمل هذه المصلحة على:

- التكفل بأجور العمال

[1] مديرية سونلغاز الجلفة، مرجع سابق.

- تتكفل باحتياجات العمال ومعالجة شكاواهم في هيئة أجور المستخدمين.
- ملفات العمال
- ضمان ومراقبة شروط تطبيق قوانين التسيير الخاصة بالعمال لضمان حقوق العامل.
- مكلفة بالعلاقات مع الهيئات الخارجية مثل: مركز طب العمل، الضمان الاجتماعي، التقاعد، التعاضدية .....)
- إعداد الميزانية وعقود التسيير.
- مكلف بالإحصائيات 6 وإنجاز لائحة القيادة لقسم الموارد البشرية دوريا مثل (الغيابات، عدد الموظفين، عدد المتخليين، العطل .....)

أيضا يهتم قسم الموارد البشرية بالمسار المهني للعمال منذ دخوله للمؤسسة إلى خروجه إلى التقاعد منها حيث يتكفل بما يلي:

أ-تحضير وتوجيه ومراقبة مختلف مخططات الموظفين (مخطط التوظيف) اعتمادا على احتياجات المؤسسة لليد العاملة، وكذلك مخطط التكوين الداخلي ويساهم في مختلف نشاطات تنمية الموارد البشرية من ترقية وتقييم ومتابعة المسار المهني للعامل .

ب-التنسيق ومراقبة جميع النشاطات الإدارية فيما يخص تسيير العمال من ناحية الاستقبال والتكوين والتنقل.

2- مجالات الدراسة:

2-1 المجال الجغرافي: بالإطار المكاني الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، ويتمثل في مديرية سونلغاز بالجلفة.

2-2 المجال الزمني: ويتمثل في الوقت الذي استغرق في إجراء الدراسة الميدانية ابتداءا من إعداد الاستمارة وثم توزيعها على أفراد العينة واسترجاعها ثم العمل على تفريغها

وتحليل نتائجها، وقد انطلقت هذه الدراسة في شهر فيفري واستمرت الى غاية شهر جوان، حيث تم تفريغ البيانات في جداول وأشكال بيانية وتحليلها واستخراج النتائج.

2-3 المجال البشري: وهو يضم جميع العناصر التي يفترض أن تمسهم الدراسة والذين لهم علاقة بموضوع البحث، فمجالنا البشري يغطي رؤساء المصالح والأقسام والمكاتب بمديرية سونلغاز لولاية الجلفة.

3-منهج الدراسة:

المنهج وهو الذي يحدد لنا السبل للوصول الى الحقيقة المؤدية الى الكشف عن الحقيقة العلمية، فهو يرتبط بموضوع ومحتوى الظاهرة المدروسة، ووفق الدراسات السابقة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره ذلك المنهج الوصفي المعمق الذي يقوم فيه الباحث العلمي بوصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وحل المشكلات والتساؤلات ومن ثم تحليل البيانات التي تم جمعها لتحقيق التطور والتقدم في الدراسة.

4- مجتمع وعينة الدراسة:

ونقصد به الأفراد الذين شملتهم الدراسة الميدانية، ووفقا لطبيعة الموضوع وإشكاليته وتساؤلاته وأهدافه، فإن عينة الدراسة قصدية تمثلت في رؤساء المصالح والأقسام والمكاتب بمديرية سونلغاز لولاية الجلفة، والذي قدر عددهم بـ 20 موظف.

5-أدوات جمع البيانات:

هناك مجموعة من الأدوات التي يتم من خلالها جمع البيانات اللازمة والضرورية التي تخدم البحث، وتختلف هذه الأدوات حسب طبيعة موضوع البحث ونوع البيانات المراد جمعها.

وانطلاقا من هذا ونظرا لطبيعة الموضوع المعالج وطبيعة التساؤلات والفرضيات المطروحة وكذلك البيانات المراد الحصول عليها، وجب استخدام أكثر من أداة(الاستبيان، المقابلة، الملاحظة بالمشاركة) نذكرها كالتالي:

5-1 الاستبيان:

هو أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يرجى تعبئتها من قبل المستجيب، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيب، ولجمع حقائق هم على علم بها، ولهذا يستخدم بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف الى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام.

وبناءا على هذا فقد تم إعداد استمارة استبيان تتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة ونصف المغلقة والمفتوحة التي تندرج تحت كل محور حسب تساؤلات الدراسة وفرضياتها، فهي تتكون من 04 محاور والمتمثلة فيما يلي:

المحور الأول: بيانات المسار التعليمي والمهني لأفراد العينة، وقد شمل (02) أسئلة.

المحور الثاني: مفهوم الحوكمة الوثائقية لدى موظفي مديرية سونلغاز بالجلفة، وقد شمل (05) أسئلة.

المحور الثالث: الأدوات والآليات التي ترتكز عليها الحوكمة الوثائقية للتحكم في تسيير وإدارة الوثائق في مديرية سونلغاز بالجلفة، وقد شمل (04) أسئلة.

المحور الرابع: التحديات والصعوبات التي تحد دون تطبيق الحوكمة الوثائقية في مديرية سونلغاز بالجلفة، وشمل سؤالين (02).

5-2 المقابلة:

والتي استخدمت مع رؤساء المصالح والأقسام المكاتب بمديرية سونلغاز لولاية الجلفة، وذلك من أجل معرفة أرائهم، التي تساعدنا على تأكيد وتفسير المعلومات، وتمت بحديث مباشر، وقد شملت المقابلة على (09) أسئلة.

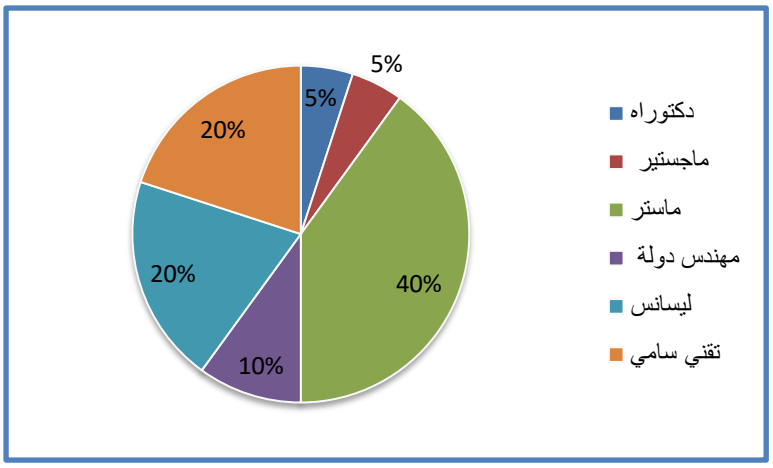
6-تفريغ وتحليل البيانات:

6-1 تحليل بيانات المحور الأول: بيانات المسار التعليمي والمهني لأفراد العينة

- **الشهادة المتحصل عليها:**

الجدول رقم (04): بيانات المبحوثين وفق متغير الشهادات المتحصل عليها

الشهادة	التكرار	النسبة المئوية
دكتوراه	1	5.0%
ماجستير	1	5.0%
ماستر	8	40.0%
مهندس دولة	2	10.0%
ليسانس	4	20.0%
تقني سامي	4	20.0%
المجوع	20	100.0%



الشكل رقم(07): يمثل بيانات المبحوثين وفق متغير الشهادات المتحصل عليها

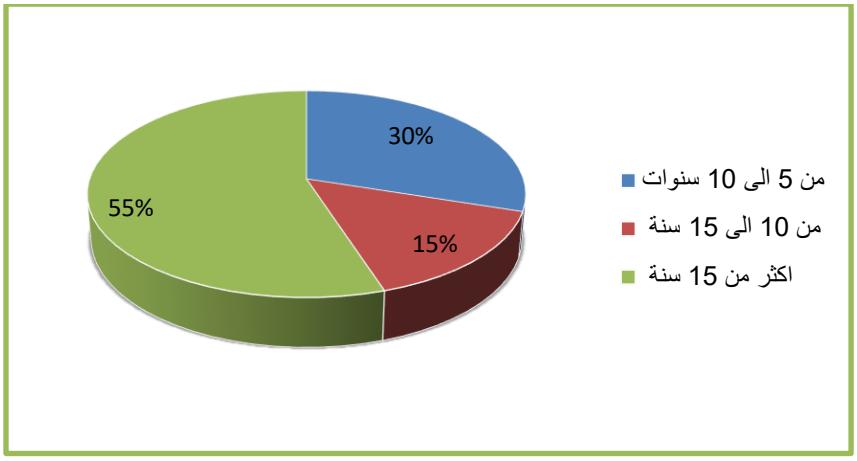
من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة متحصلين على شهادة الماستر بنسبة قدرت : 40% في حين نلاحظ أن كل من شهادة الليسانس وتقني سامي بنسبة قدرت ب: 20% ، في حين نلاحظ أن مهندس الدولة بنسبة قدرت ب :% 10 ، كما سجلت كل من شهادة الدكتوراه والماجستير نسبة قدرت ب: 5% .

مما سبق نستنتج بأن معظم العاملين متحصلين على الشهادة الجامعية وهذا يدل على أن التأهيل العلمي العالي لديهم .

- **سنوات الخبرة:**

الجدول رقم(05): بيانات المبحوثين وفق متغير سنوات الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 5 إلى 10سنوات	6	30.0%
من10 إلى 15 سنة	3	15.0%
أكثر من 15 سنة	11	55.0%
المجموع	20	100.0%



الشكل رقم(08): يوضح بيانات المبحوثين وفق متغير سنوات الخبرة.

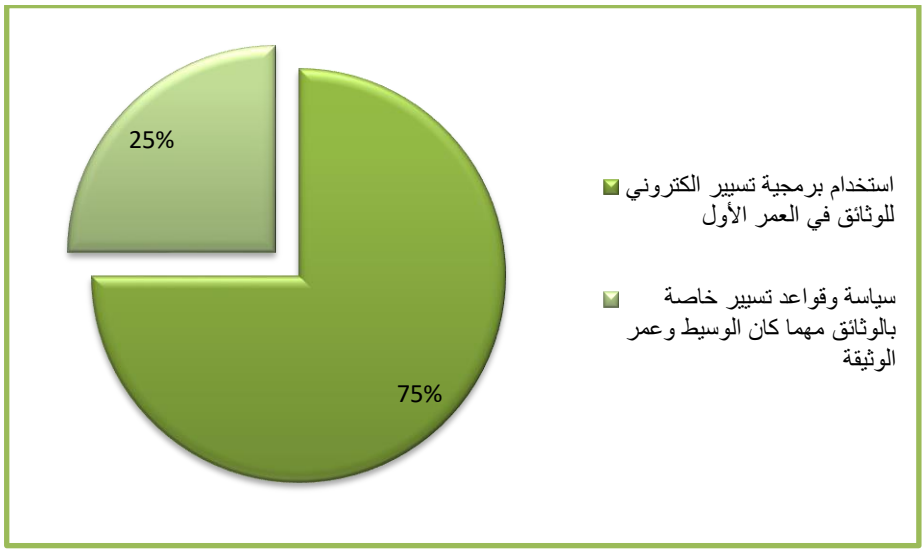
من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب العاملين قد توظفوا منذ فترة طويلة وأن خبرتهم تكون عالية (أكثر من 15 سنة) بنسبة قدرت ب: % 55 بحيث تفيدهم في اكتساب مهارات التعامل مع الآخرين ، في المقابل نسجل الخبرة للعاملين تقل من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 30% يعني حديثي التوظيف ، كما نسجل فئات قليلة من العاملين قد اشتغلوا من 10 إلى 15 سنة حيث شكلت بنسبة 15%.

2-6 تحليل بيانات المحور الثاني: مفهوم الحوكمة الوثائقية لدى موظفي مديرية سونلغاز بالجلفة.

- **الإجابة على السؤال رقم(01):** ماهي الحوكمة الوثائقية؟

الجدول رقم(06): مدى علم ومعرفة أفراد العينة بمصطلح الحوكمة الوثائقية

الحوكمة الوثائقية	التكرار	النسبة المئوية
هي استخدام برمجية تسيير الكتروني للوثائق في العمر الأول.(الأرشيف الجاري)	15	75.00%
هي سياسة وقواعد تسيير خاصة بالوثائق مهما كان الوسيط وعمر الوثيقة	5	25.00%
المجموع	20	100.00%



الشكل رقم(09): يوضح مدى علم ومعرفة أفراد العينة بمصطلح الحوكمة الوثائقية

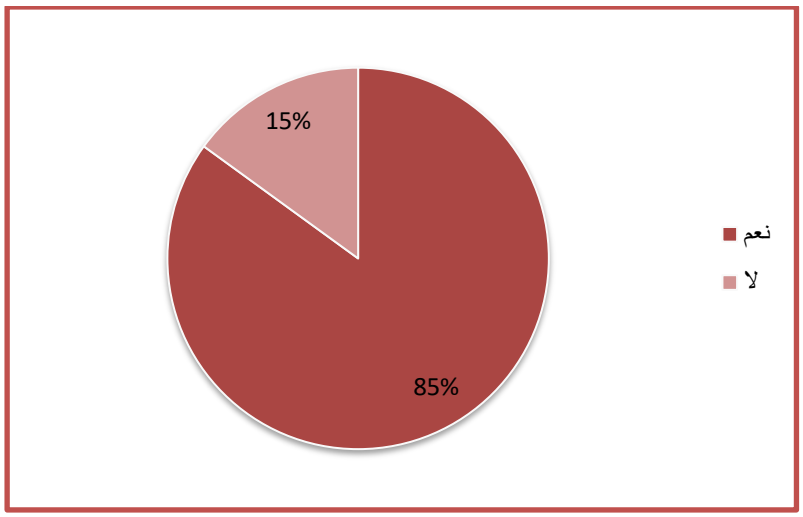
من نتائج الجدول رقم(06) والشكل (09) نلاحظ أن الحوكمة الوثائقية هي استخدام برمجية تسيير الكتروني للوثائق في العمر الأول (الأرشيف الجاري) بنسبة 75% في

حين أنها سياسة وقواعد تسيير خاصة بالوثائق مهما كان الوسيط وعمر الوثيقة بنسبة تقدر بـ 25% من أفرد العينة.

- **الإجابة على السؤال رقم(02):** هل تعتمدون سياسة وثائقية؟

الجدول رقم(07): اعتماد أفراد العينة على سياسة وثائقية

هل تعتمدون سياسة وثائقية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	85.00%
لا	3	15.00%
المجموع	20	100.00%



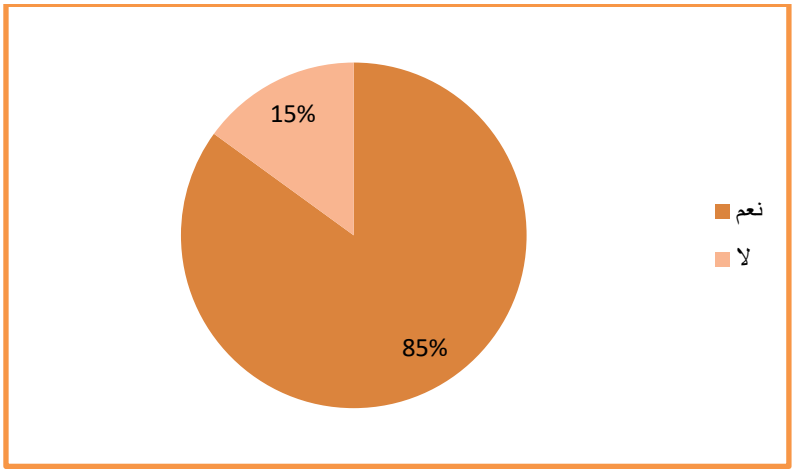
الشكل رقم(10): يوضح اعتماد أفراد العينة على سياسة وثائقية

نلاحظ من خلال الشكل والجدول أعلاه أن نسبة 85% من أفراد العينة يعتمدون على سياسة وثائقية، في حين نلاحظ أن 15% من أفراد العينة كانت إجاباتهم بعدم الاعتماد على سياسة وثائقية.

الإجابة على السؤال رقم(03): هل تدخل الحوكمة الوثائقية ضمن إستراتجيات مؤسستكم؟

الجدول رقم(08): اتجاهات أفراد العينة حول مدى احتواء الحوكمة الوثائقية ضمن استراتيجيات المديرية.

الحوكمة الوثائقية ضمن استراتجيات المديرية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	%85.0
لا	3	%15.0
المجموع	20	%100.0



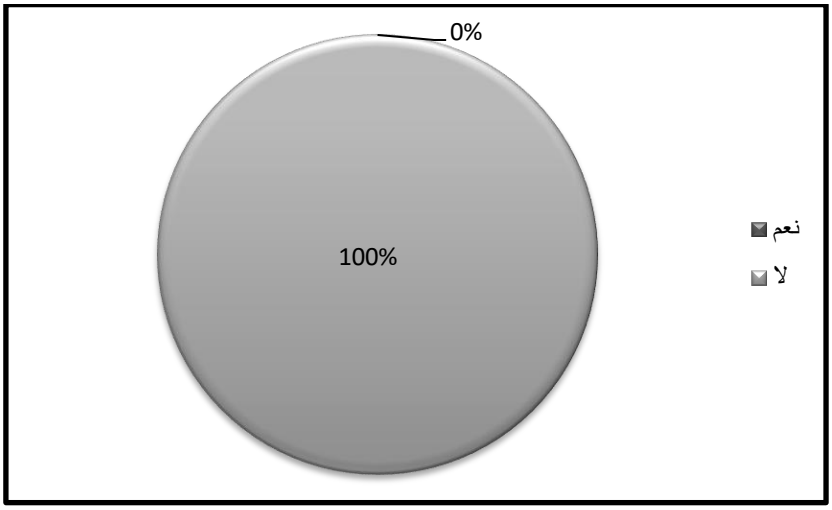
الشكل رقم(11): يوضح اتجاهات أفراد العينة حول مدى احتواء الحوكمة الوثائقية ضمن استراتيجيات المديرية.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ % 85 من أفراد العينة يؤكدون على أن الحوكمة الوثائقية ضمن إستراتيجية المديرية في المقابل نسبة % 15يؤكدون على عدم وجود الحوكمة ضمن إستراتيجية المديرية .

- **الإجابة على السؤال رقم(04):** هل تمتلكون متخصص في ادارة الوثائق الأرشيفية؟

الجدول رقم(09): امتلاك أفراد العينة متخصص في ادارة الوثائق الأرشيفية.

هل تمتلكون متخصص في إدارة الوثائق الأرشيفية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	0	%0.0
لا	20	%100.0
المجموع	20	%100.0



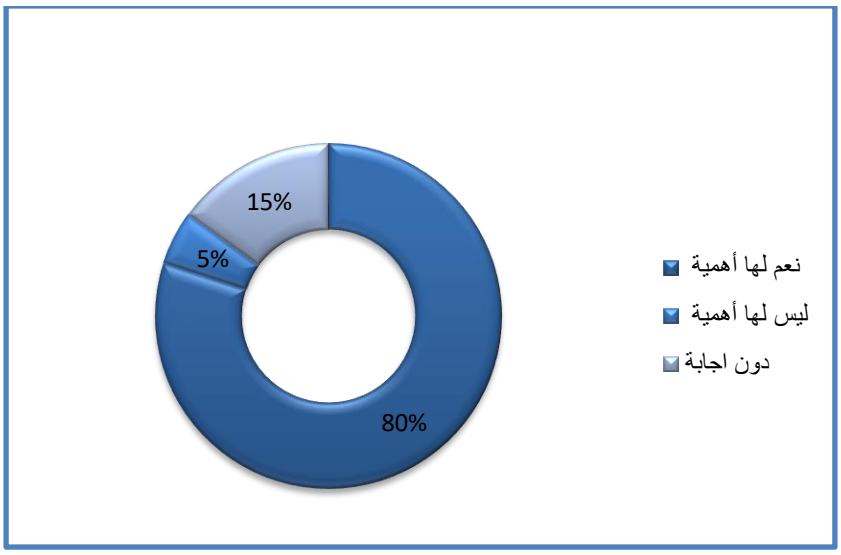
الشكل رقم(12): يوضح امتلاك أفراد العينة متخصص في ادارة الوثائق الأرشيفية.

من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه يتضح أن كل أفراد العينة كانت إجاباتهم متفقة على عدم وجود متخصص في ادارة الوثائق الأرشيفية وذلك بنسبة 100%.

- **الإجابة على السؤال رقم(05):** حسب رأيك هل تطبيق الحوكمة الوثائقية أهمية في حفظ الوثائق على المدى الطويل؟

الجدول رقم(10): اتجاهات أفراد العينة حول أهمية تطبيق الحوكمة الوثائقية في حفظ الوثائق بالمديرية.

تطبيق الحوكمة الوثائقية له أهمية حفظ الوثائق	التكرار	النسبة المئوية
نعم لها أهمية	16	80.00%
لا ليس لها أهمية	1	5.00%
دون إجابة	3	15.00%
المجوع	20	100.00%



الشكل رقم(13): يوضح اتجاهات أفراد العينة حول أهمية تطبيق الحوكمة الوثائقية في حفظ الوثائق بالمديرية

من خلال النتائج الموضحة أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون على وجود أهمية في تطبيق الحوكمة الوثائقية في حفظ الوثائق بنسبة 80% وهذا ما عبر عنه في الإجابة عن السؤال السادس في المحور الثاني من أسئلة الاستبيان، وكذلك إجابة رئيس القسم المكلف على السؤال الثالث من أسئلة المقابلة التي أجريت معه وتم التأكد من خلال إجابته على أهمية تطبيق الحوكمة في مؤسستهم لما لها دور وأهمية في الحفاظ على الوثائق وأصالتها على المدى الطويل، هناك من أفراد العينة حسب رأيهم في إجاباتهم

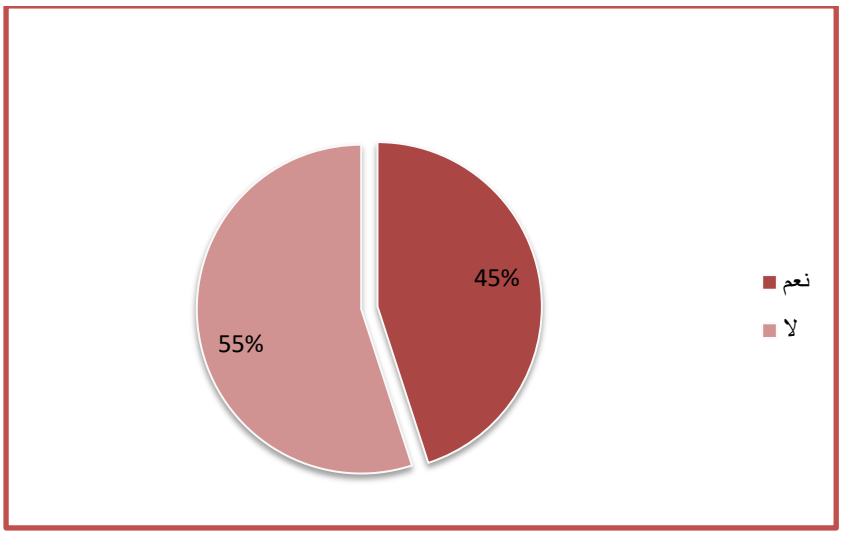
على هذا السؤال أن عدم وجود أهمية للحوكمة في حفظ الوثائق كانت بنسبة قدرت بـ 5%.

3-6 تحليل بيانات المحور الثالث: الأدوات والآليات التي ترتكز عليها الحوكمة الوثائقية للتحكم في تسيير وإدارة الوثائق في مديرية سونلغاز بالجلفة

- **الإجابة على السؤال رقم(01):** هل تعتمدون على نظام لتسيير وإدارة الوثائق الأرشيفية في مصالحكم؟

الجدول رقم(11): مدى اعتماد المديرية على نظام تسيير وإدارة الوثائق الأرشيفية بمصالح المديرية.

الاعتماد على نظام تسيير وادراة الوثائق	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	%55.0
لا	9	%45.0
المجموع	20	%100.0

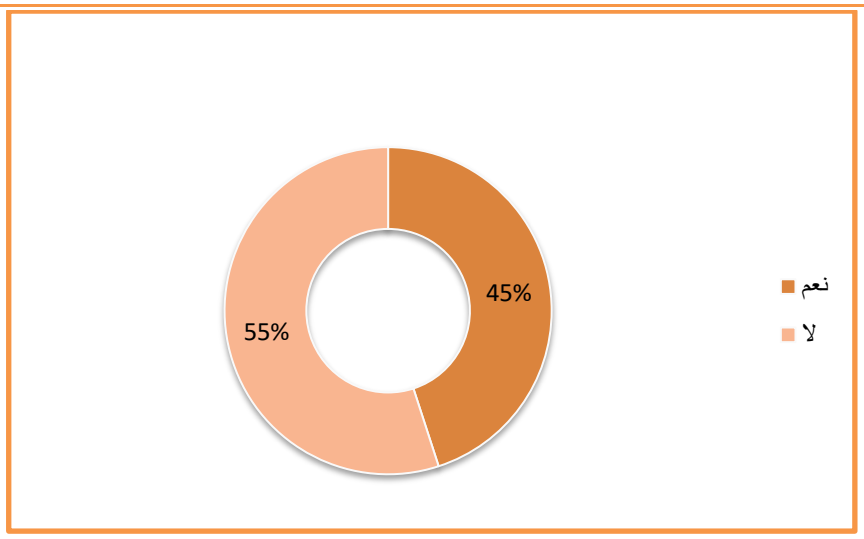


الشكل رقم(14): يوضح مدى اعتماد المديرية على نظام تسيير وإدارة الوثائق الأرشيفية بمصالح المديرية

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 55% من أفراد العينة يعتمدون على نظام تسيير وإدارة الوثائق بمصالح المديرية هذا راجع لدرايتهم بأهمية هذا النظام في حين نلاحظ أن 45% من لا يعتمدون على هذا النظام، كانت إجابات رئيس القسم من خلال إجابته على السؤال الخامس من المحور الثاني المطروح في المقابلة حيث أكد على اعتماد المؤسسة على نظام تسيير وإدارة الوثائق الأرشيفية في المؤسسة.

- **الإجابة على السؤال رقم(02):** هل تتم عملية حفظ الوثائق بالتعليمات والضوابط المعمول بها في مصالحكم؟
- **الجدول رقم(12):** مدى الاعتماد على التعليمات والضوابط في تخزين الوثائق بالمديرية

عملية تخزين الوثائق تتم بالتعليمات والضوابط	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	%50.0
لا	10	%50.0
المجموع	20	%100.0



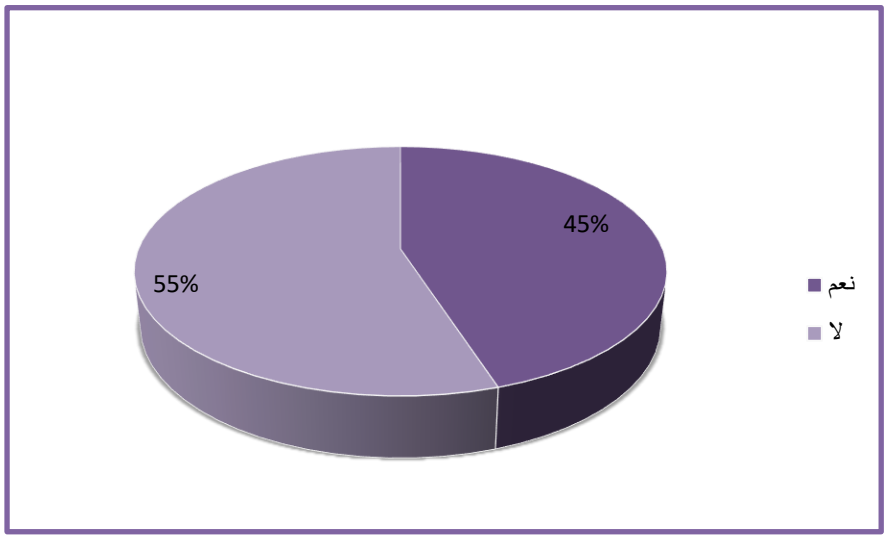
الشكل رقم(15): يوضح مدى الاعتماد على التعليمات والضوابط في تخزين الوثائق بالمديرية

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أنه يوجد تساوي في آراء العاملين حول تسيير عملية الوثائق وفق التعليمات والضوابط بالمديرية بنسبة متساوية قدرت ب: 50 % .

- **الإجابة على السؤال رقم(03):** هل توجد عمليات لمعالجة الوثائق المنتجة لدى مصالحكم؟

الجدول رقم(13): اتجاهات أفراد العينة حول وجود خطة تصنيف مطبقة على جميع الوثائق المنتجة بمصالح المديرية.

وجود خطة تصنيف مطبقة عل جميع الوثائق المنتجة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	%45.0
لا	11	%55.0
المجموع	20	%100.0



الشكل رقم(16): يوضح اتجاهات أفراد العينة حول وجود خطة تصنيف مطبقة على جميع الوثائق المنتجة بمصالح المديرية.

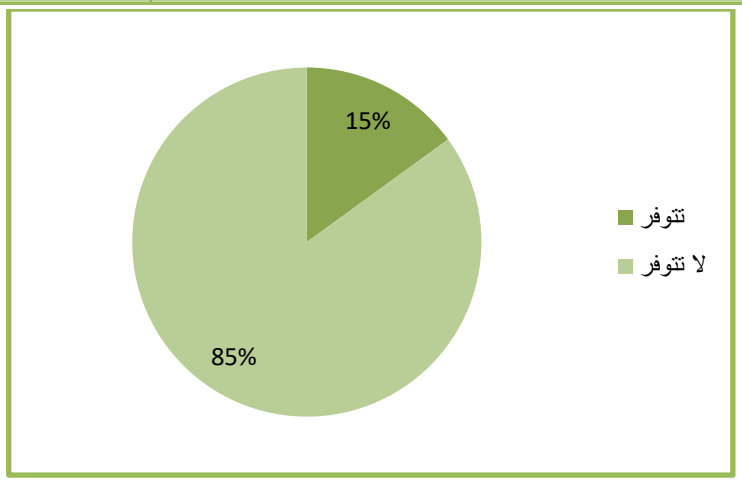
من خلال الجدول والشكل نلاحظ: معظم أفراد العينة أدلوا على عدم وجود خطة تصنيف مطبقة على جميع الوثائق بمصالح المديرية بنسبة قدرت ب: 55 % ، في

المقابل بنسبة 45 % أدلوا على وجود خطة تصنيف مطبقة على جميع الوثائق بمصالح المديرية.

- **الإجابة على السؤال رقم(04):** هل تتوفر مديرتكم على قاعات ومخازن للحفظ الوثائق والملفات الارشفية المنتجة من طرف مصالحكم؟

الجدول رقم(14): مدى توفر المديرية على قاعات ومخازن حفظ الأرشيف.

هل تتوفر المديرية على قاعات ومخازن حفظ الأرشيف	التكرار	النسبة المئوية
تتوفر	3	%15.0
لا تتوفر	17	%85.0
المجموع	20	%100.0



الشكل رقم(17): يوضح مدى توفر المديرية على قاعات ومخازن حفظ الأرشيف.

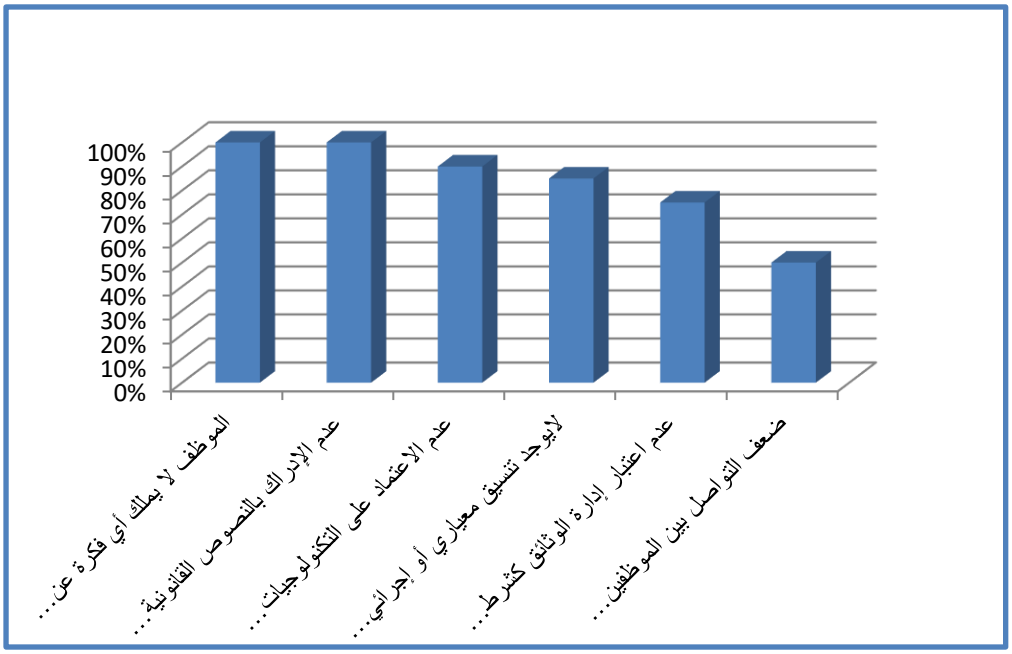
نلاحظ أن معظم أفراد العينة أدلوا على عدم توفر على قاعات ومخازن حفظ الأرشيف بالمديرية بنسبة 85% نظرا عدم تمكن عاملين هذه المديرية من اقتناء المخازن، في المقابل من أدلوا من أفراد العينة على توفر على قاعات ومخازن بالمديرية بنسبة 15%.

4-6 تحليل بيانات المحور الرابع: التحديات والصعوبات التي تحد دون تطبيق الحوكمة الوثائقية في مديرية سونلغاز بالجلفة.

- **الاجابة على السؤال رقم(01):** ماهي صعوبات التي ترونها عائقا للحوكمة الوثائقية في مؤسستكم ؟

الجدول رقم(15): اتجاهات أفراد العينة حول الصعوبات المعرقلة لعملية تطبيق الحوكمة في المديرية.

الصعوبات التي ترونها عائقا لتبني الحوكمة الوثائقية في المديرية	التكرار	النسبة المئوية
الموظف لا يملك أي فكرة عن إدارة الوثائق في بيئة رقمية	20	100.00%
عدم الإدراك بالنصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بإدارة الوثائق	20	100.00%
عدم الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في عملية أرشفة الوثائق والملفات	18	90.00%
لايوجد تنسيق معياري أو إجرائي بين المصالح فيما يخص تبادل الوثائق	17	85.00%
عدم اعتبار إدارة الوثائق كشرط أساسي وذو أولوية	15	75.00%
ضعف التواصل بين الموظفين يعتبر تحدي يواجه تطبيق الحوكمة	10	50.00%



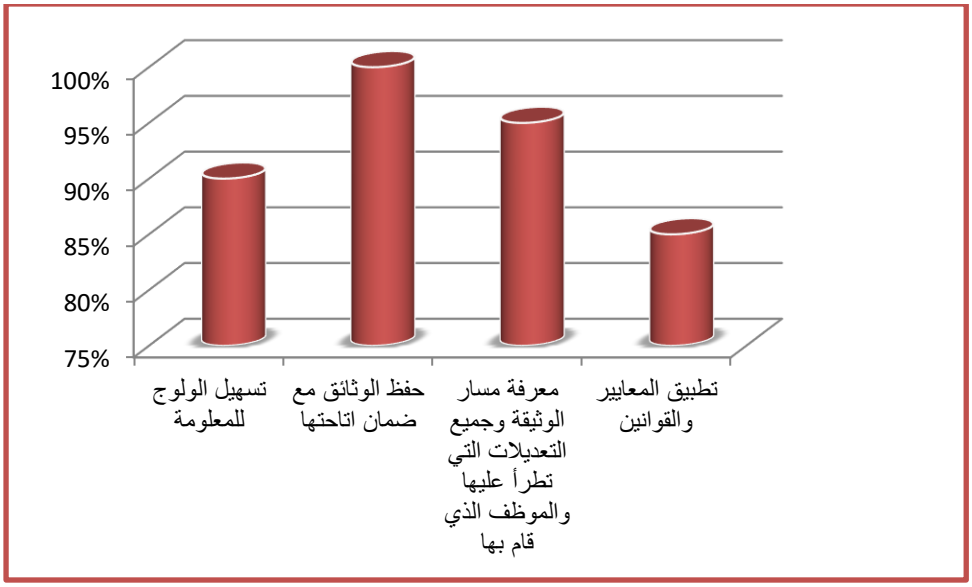
الشكل رقم(18): يوضح اتجاهات أفراد العينة حول الصعوبات المعرقلة لعملية تطبيق الحوكمة في المديرية

نلاحظ أن من الصعوبات التي تعرقل عملية تبني الحوكمة الوثائقية بالمديرية هي عدم وجود فكرة لدى الموظف حول ادارة الوثائق في البيئة الرقمية وبالنصوص القانونية والتنظيمية لهذه الإدارة بنسبة 100% هذا راجع لعدم اطلاعه على كل حيثيات ادارة الوثائق في البيئة الرقمية، في المقابل نلاحظ أفراد العينة يرون أن عدم الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في عملية أرشفة الوثائق والملفات بنسبة90% هذا يدل على قلة المخصصات المالية الخاصة باقتناء التكنولوجيات في المديرية، كما أدل من أفراد العينة بأنه لا يوجد تنسيق معياري أو إجرائي بين المصالح فيما يخص تبادل الوثائق بنسبة قدرت بـ 85% في حين أدلوا بعدم اعتبار ادارة الوثائق كشرط أساسي وذو أولوية بنسبة 75% هذا يدل على عدم اطلاع أفراد العينة على أهمية ادارة الوثائق، كما أدلوا من أفراد العينة على ضعف التواصل بينهم يعتبر تحدي يواجه تطبيق الحوكمة بنسبة قدرت بـ 50% وكانت نفس الإجابات من خلال المقابلة مع رئيس القسم عن السؤال الثامن من المحور الثالث والمتمثل في الصعوبات والتحديات التي تحد من تطبيق الحوكمة في المؤسسة.

- **الاجابة على السؤال رقم(02):** حسب رأيكم ماهي الاضافة التي تقدمها الحوكمة الوثائقية لمديرية سونلغاز بالجلفة؟

الجدول رقم(16): الإضافة التي تقدمها الحوكمة الوثائقية لمديرية سونلغاز بالجلفة

الإضافة التي تقدمها الحوكمة الوثائقية لمديرية سونلغاز بالجلفة	التكرار	النسبة المئوية
تسهيل الولوج للمعلومة	18	90.0%
حفظ الوثائق مع ضمان إتاحتها	20	100.0%
معرفة مسار الوثيقة وجميع التعديلات التي تطرأ عليها والموظف الذي قام بها	19	95.0%
تطبيق المعايير والقوانيين	17	85.0%



الشكل رقم(19): يوضح الإضافة التي تقدمها الحوكمة الوثائقية لمديرية سونلغاز بالجلفة

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ حسب رأي أفراد العينة أن إضافة حفظ الوثائق مع ضمان اتاحتها بنسبة تقدر بـ 100%، في حين معرفة مسار الوثيقة وجميع التعديلات التي تطرأ عليها والموظف الذي قام بها بنسبة 95%، كما نلاحظ أن إضافة تسهيل الولوج للمعلومة بنسبة 90%، وتطبيق المعايير والقوانين بنسبة 85%.

7-النتائج العامة للدراسة:

- أغلب أفراد العينة على علم ودراية بالحوكمة الوثائقية وذلك بنسبة 75%.
- اعتماد أفاد العينة على سياسة وثائقية في المديرية بنسبة 85%.
- الحوكمة الوثائقية تدخل ضمن إستراتجية المديرية بنسبة 85%.
- أجمع أفراد العينة على عدم وجود متخصص في ادارة الوثائق الأرشيفية.
- وجود أهمية في تطبيق الحوكمة الوثائقية في حفظ الوثائق بالمديرية بنسبة 80%.
- اعتماد أفراد العينة على نظام تسيير وإدارة الوثائق بمصالح المديرية بنسبة 55%.
- تساوي آراء العاملين حول تسيير عملية الوثائق وفق التعليمات والضوابط بالمديرية بنسبة 50%.
- عدم وجود خطة تصنيف مطبقة على جميع الوثائق بمصالح المديرية.
- عدم التوفر على قاعات ومخازن حفظ الأرشيف بالمديرية.
- أغلب الصعوبات التي تعرقل عملية تبني الحوكمة الوثائقية بالمديرية هي عدم وجود فكرة لدى الموظف حول ادارة الوثائق في البيئة الرقمية وبالنصوص القانونية والتنظيمية لهذه الإدارة.
- أغلب الإضافات التي تقدمها الحوكمة الوثائقية لمديرية هي حفظ الوثائق مع ضمان اتاحتها.

8-النتائج على ضوء الفرضيات:

- انطلاقا من الفرضية الأولى والتي مفادها " تتوفر مؤسسة سونلغاز على جميع المتكلبات الضرورية لتبني الحوكمة الوثائقية" تتمثل أهم مؤشراتها فيما يلي:

- عدم وجود خطة تصنيف مطبقة على الوثائق المنتجة بمصالح المديرية سونلغاز بالجلفة بنسبة 55% هذا ما أكده الجدول رقم(16).
- ان مديرية سونلغاز الجلفة لا تتوفر على قاعات ومخازن لحفظ الأرشيف بنسبة 85% وهذا ما أكده الجدول رقم(17).

من خلال المؤشرات السابقة ونسبها يمكن الحكم بأن الفرضة الأولى غير محققة

- انطلاقا من الفرضية الثانية والتي مفادها " تواجه مؤسسة سونلغاز تحدي حفظ الوثائق على المدى الطويل وصعوبة تكوين الموظفين حول المعايير اللازمة لتبني الحوكمة الوثائقية" تتمثل أهم مؤشراتها فيما يلي:

- وجود صعوبات لدى الموظفين تعرقل عملية تبني الحوكمة الوثائقية في مديرية سونلغاز بالجلفة من خلال تقارب هذه النسب فيما بينها وهذا ما أكده الجدول رقم(18).
- لا تعتمد مديرية سونلغاز بالجلفة على تعليمات وضوابط لحفظ وتخزين الوثائق بنسبة 50% وهذا ما أكده الجدول رقم(15).

من خلال المؤشرات السابقة ونسبها يمكن الحكم أن الفرضية الثانية محققة.

9-مقترحات الدراسة:

- وضع سياسات واضحة وشاملة لادارة الوثائق تشمل جميع مراحل دورة حياة الوثيقة من الانشاء، التخزين، الوصول، التوزيع، الأرشفة، والاتلاف.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لجميع الموظفين فيما يتعلق بادارة الوثائق.
- تبني أنظمة الكترونية حديثة لادارة الوثائق لتسهيل الوصول اليها وحمايتها.
- ضمان أن تكون الأنظمة متوافقة مع المعايير الدولية والمحلية لادارة الوثائق.
- تنظيم دورات تدريبية منتظمة للموظفين حول أهمية الحوكمة الوثائقية وكيفية استخدام نظم ادارة الوثائق بشكل فعال.
- توعية الموظفين بضرورة الالتزام بسياسات واجراءات ادارة الوثائق.
- تطبيق بروتوكولات أمان صارمة لحماية الوثائق الحساسة والمعلومات الشخصية.
- التأكد من أن جميع الوثائق مشفرة وأن الوصول اليها محصور فقط على الأشخاص المصرح لهم بذلك.
- انشاء نظام أرشفة مركزي يسهل استرجاع الوثائق بسرعة وفعالية.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل المسح الضوئي للوثائق وتحويلها الى نسخ رقمية.
- وضع نظام لمراقبة وتقييم فعالية عمليات ادارة الوثائق بشكل دوري.
- اجراء مراجعات داخلية وخارجية للتأكد من الامتثال للسياسات والاجراءات المعتمدة.
- تعزيز التعاون بين مختلف الأقسام في المؤسسة لضمان تدفق سلس للوثائق والمعلومات.

- انشاء لجان أو فرق عمل متخصصة بادارة الوثائق لضمان تنفيذ السياسات بشكل جيد.
- التأكد من أن جميع اجراءات ادارة الوثائق تتوافق مع القوانين واللوائح المحلية.

خاتمـــة

خاتمة:

تُعرف الحوكمة الوثائقية بأنها إطار عمل يشمل تصميم سياسات وإجراءات وأنشطة متعلقة بإدارة الوثائق، بهدف تنظيم إدارة الوثائق وتحديد المسؤوليات. تُعتبر الحوكمة الوثائقية أساسية لضمان إدارة فعالة وآمنة للوثائق، حيث تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة والامتثال للمعايير والتشريعات. هذا التوجه يمكن مؤسسة سونلغاز بالجلفة من تحسين أدائها وزيادة كفاءتها، بالإضافة إلى حماية معلوماتها من المخاطر.

وعلى هذا الأساس تناولنا في دراستنا تطبيق الحوكمة الوثائقية مديرية سونلغاز بالجلفة وتم التطرف فيها الى ثلاثة فصول، جاء في الفصل الأول الإطار المنهجي والفصل الثاني الإطار المفاهيمي للحوكمة الوثائقية والمؤسسات الاقتصادية، الفصل الثاني فيه المعالجة والفصل الثالث يتضمن إجراءات دراسة ميدانية، من تعريف بمكان الدراسة، مجالات الدراسة الميدانية، طرق المعتمدة في جمع البيانات، تفريغ وتحليل البيانات، نتائج الدراسة والمقترحات.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة جمع البيانات تمثلت في إستمارة الاستبيان قصد معرفة وعي موظفي مؤسسة سونلغاز الجلفة بالحوكمة الوثائقية، وهل يتم العمل بالمعايير والتشريعات الخاصة بالضبط الوثائقي وتسيره ، ومعرفة أهم التحديات التي تواجه تنفيذ الحوكمة الوثائقية داخل مؤسسة سونلغاز الجلفة وكذلك اجرا المقابلة مع رؤساء المصالح مديرية سونلغاز بالجلفة.

وفي ضوء الدراسة التي أجريناها، توصلنا إلى بعض النتائج المهمة، حيث تظهر أهمية الحوكمة الوثائقية في تطوير مؤسسة سونلغاز بالجلفة. ورغم ذلك، تواجه الشركة بعض الصعوبات في تطبيق سياسات الحوكمة الوثائقية، مثل ضعف التواصل بين الموظفين ونقص الوعي بأهميتها.

لذلك، تم تقديم مجموعة من الاقتراحات لتعزيز الحوكمة الوثائقية، بمن فيها تنظيم دورات تدريبية للموظفين لشرح أهمية الحوكمة الوثائقية وكيفية تطبيقها بشكل فعال، وعقد جلسات

خاتمة:

نقاش حول أهمية الحوكمة الوثائقية وتأثيرها على كفاءة وأداء المؤسسات. ويتضمن الاقتراحات أيضًا إشراك المسؤولين والقيادة العليا في دعم وتعزيز تطبيق سياسات الحوكمة الوثائقية، وجعلها جزءًا من استراتيجيات المؤسسة، بهدف الالتزام الشامل من قبل جميع العاملين.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة –
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الانسانية
شعبة علم المكتبات والمعلومات

استبيان

في إطار انجاز مذكرة ماستر في علم المكتبات تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات بعنوان:

الحوكمة الوثائقية في المؤسسات الاقتصادية

مؤسسة سونلغاز بالجلفة نموذجا

هذا الاستبيان الذي أضعه بين أيديكم، يدخل في إطار دراسة موضوع المبين أعلاه أردت أن أطلب منكم مشاركي في هذا الاستبيان، والعمل على الإجابة عليه، من أجل استكمال انجاز مذكرة التخرج في طور الماستر، سنكون ممتنين جدا لكم على مساعدتنا في الإجابة على هذا الاستبيان، شكرا لكم مسبقا على اهتمامكم بهذا الطلب ونرجو أن تتقبلوا منا أطيب الامتنان وخالص التقدير.

من إعداد الطالب:
بوفاتح النوي

تحت إشراف الأستاذة:
مصيبح وردة

السنة الجامعية:
2024/2023

المحور الأول: بيانات المسار التعليمي والمهني لأفراد العينة

1-الشهادة المتحصل عليها

- دكتوراه ☐
- ماجستير ☐
- ماستر ☐
- ليسانس ☐
- شهادة الدراسات التطبيقية DEUA ☐
- تقني سامي ☐
- أخرى.....

2-سنوات الخبرة:

- من 5 الى10 سنوات ☐
- من 10 الى 15 سنوات ☐
- أكثر من 15 سنة ☐

المحور الثاني: مفهوم الحوكمة الوثائقية لدى رؤساء مصالح مديرية سونلغاز

3-ماهي الحوكمة الوثائقية؟

- هي استخدام برمجية تسيير الكتروني للوثائق في العمر الأول (الأرشيف الجاري).
- هي سياسة وقواعد تسيير خاصة بالوثائق مهما كان الوسيط وعمر الوثيقة

4-هل تعتمدون سياسة وثائقية؟ نعم ☐ لا ☐

كيف ذلك.....

5-هل تدخل الحوكمة الوثائقية ضمن إستراتجيات مؤسستكم؟ نعم ☐ **لا** ☐

6-هل تمتلكون متخصص في إدارة الوثائق الأرشيفية؟ نعم ☐ لا ☐

7-حسب رأيك هل لتطبيق الحوكمة الوثائقية أهمية في حفظ الوثائق على المدى الطويل؟

- نعم لها أهمية ☐

- لا ليس لها أهمية ☐
- دون إجابة ☐

المحور الثالث: الأدوات والآليات التي ترتكز عليها الحوكمة الوثائقية للتحكم في تسيير وإدارة الوثائق في مديرية سونلغاز بالجلفة

8-هل تعتمدون على نظام إدارة الوثائق في مؤسستكم؟ نعم ☐ لا ☐

9-هل تتم عملية حفظ الوثائق بالتعليمات والضوابط المعمول بها في مصالحكم؟

نعم ☐ لا ☐

10- هل توجد عمليات لمعالجة الوثائق المنتجة لدى مصالحكم؟

نعم ☐ لا ☐

11- هل تتوفر مديريتكم على قاعات ومخازن للحفظ الوثائق والملفات الأرشيفية المنتجة من طرف مصالحكم؟ تتوفر ☐ لا تتوفر ☐

المحور الرابع: التحديات والصعوبات التي تحد دون تطبيق الحوكمة الوثائقية في مديرية سونلغاز بالجلفة

12- ماهي صعوبات التي ترونها عائقا للحوكمة الوثائقية في مؤسستكم ؟

- الموظف لايملك أي فكرة عن ادارة الوثائق في بيئة رقمية ☐
- عدم الادراك بالنصوص القانونية والتنظمية الخاصة بادارة الوثائق ☐
- عدم اعتماد على التكنولوجيات الحديثة في عملية ارشفة الوثائق والملفات ☐
- لايوجد تنسيق معياري او اجرائي بين المصالح فيما يخص تبادل الوثائق ☐
- عدم اعتبار ادارة الوثائق كشرط تنظيمي اساسي وذي اولوية ☐
- ضعف التواصل بين الموظفين يعتبر تحدي يواجه تطبيق الحوكمة ☐

أخرى.....

13- حسب ريكم ماهي الاضافة التي تقدمها الحوكمة الوثائقية لمديرية سولغاز بالجلفة؟

- تحسين كفات العمليات من خلال سهولة الوصول إلى المعلومات والوثائق ذات الصلة. ☐
- توفير الوقت وتعزيز الإنتاجية. ☐
- تبسيط العمليات وتقليل الاخطاء. ☐
- تحسين إدارة المخاطر. ☐
- تعزيز الشفافية والمساءلة. ☐
- تحسين التواصل. ☐

أخرى.....

أسئلة المقابلة الموجه إلى رئيس القسم المكلف نيابة عن المدير بمديرية سونلغاز الجلفة

المحور الأول: مفهوم الحوكمة الوثائقية لدى رئيس القسم بمديرية سونلغاز بالجلفة

01 هل تعتقد أن للحوكمة الوثائقية دور في تطوير مؤسستكم ؟

.....

02 هل تعتمدون على نظام لتسيير وإدارة الوثائق الأرشيفية في مصالحكم ؟

.....

03 حسب رأيك هل تطبيق الحوكمة الوثائقية له أهمية في حفظ الوثائق على المدى الطويل ؟

.....

04 فيما تتجلى مظاهر الحوكمة الوثائقية في مديرتكم؟

- وجود إطار قانوني ونظمي واضح.
- وجود هيكل تنظيمي فعال.
- توفر أنظمة ونماذج لإدارة المخاطر.
- أنظمة لضمان الشفافية والمساءلة.
- توفر أنظمة لضمان النزاهة.
- وجود أنظمة لضمان جودة الخدمات.
- أخرى.....

المحور الثاني: الأدوات والآليات التي ترتكز عليها الحوكمة الوثائقية للتحكم في تسيير وإدارة الوثائق في مديرية سونلغاز بالجلفة.

05 هل تعتمدون على نظام لتسيير وإدارة الوثائق الأرشيفية في مصالحكم؟

.....

06 هل تتم عملية حفظ الوثائق بالتعليمات والضوابط المعمول بها في مصالحكم؟

.....

07 هل تتوفر مديرتكم على قاعات ومخازن للحفظ الوثائق والملفات الارشفية المنتجة من طرف مصالحكم؟.....

المحور الثالث: التحديات والصعوبات التي تحد دون تطبيق الحوكمة الوثائقية في مديرية سونلغاز بالجلفة.

08 ماهي صعوبات التي ترونها عائقا للحوكمة الوثائقية في مؤسستكم ؟

- الموظف لايملك أي فكرة عن ادارة الوثائق في بيئة رقمية ☐
- عدم الادراك بالنصوص القانونية والتنظمية الخاصة بادارة الوثائق ☐
- عدم اعتماد على التكنولوجيات الحديثة في عملية ارشفة الوثائق والملفات ☐
- لايوجد تنسيق معياري او اجرائي بين المصالح فيما يخص تبادل الوثائق ☐
- عدم اعتبار ادارة الوثائق كشرط تنظيمي اساسي وذي اولوية ☐
- ضعف التواصل بين الموظفين يعتبر تحدي يواجه تطبيق الحوكمة ☐
- أخرى.....

09 حسب ريكم ماهي الاضافة التي تقدمها الحوكمة الوثائقية لمديرية سولغاز بالجلفة؟

- تحسين كفات العمليات من خلال سهولة الوصول إلى المعلومات والوثائق ذات الصلة. ☐
- توفير الوقت وتعزيز الإنتاجية. ☐
- تبسيط العمليات وتقليل الاخطاء. ☐
- تحسين إدارة المخاطر. ☐
- تعزيز الشفافية والمساءلة. ☐
- تحسين التواصل. ☐

أخرى.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة :
تخصص : ادارة المؤسسات الوثائقية .

إلى السيد ..مدير مؤسسة
سونلغاز - الجلفة

الموضوع :ترخيص بزيارة ميدانية

نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الرسالة المتضمنة الموافقة على إجراء بحث حول :
دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الوثائقية في المؤسسات الاقتصادية - مؤسسة سونلغاز بالجلفة نموذجا .

وذلك يوم.....

للطلبة الآتية أسماؤهم :

1 ..بوفاتح لؤي
2 ...../.....
3 ...../.....

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

اسم ولقب و إمضاء الأستاذ المشرف

.....

مسؤول الشعبة

أ. اسهلي مراد
مسؤول فريق شعبة التكوين "علم المكتبات"

بسكرة في : 22 فيفري 2024

رئيس القسم
رئيس قسم العلوم الإنسانية
أ.د/ صباح غربي

REPUBLIC ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE SCIETIFIQUE
UNIVERSITE MOHAMED KHIDER - BISKRA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT SCIENCES HUMAINES

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر- بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
السنة الجامعية 2024

بسكرة في .....

إذن بالإيداع

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة) مصيبح وردة وبصفتي مشرفا على مذكرة الماستر للطالب (ة) بوفاتح النوي في علم المكتبات، تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات ، والموسومة بـ:

الحوكمة الوثائقية بالمؤسسات الاقتصادية مؤسسة سونلغاز الجلفة نموذجا

والمسجل بقسم العلوم الإنسانية، شعبة علم المكتبات، أقر بأن المذكرة قد استوفت مقتضيات البحث العلمي من حيث الشكل والمضمون، ومن ثمة أعطي الإذن بإيداعها.

إمضاء المشرف

2020 جويلية 27

*ملحق بالقرار رقم ....1082.... المؤرخ في ....

الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): لوذي برنا تحي ...... الصفة: طالب، أستاذ، باحث ...... تا سيك ساسي

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ....220962719.... والصادرة بتاريخ ....22/05/2018....

المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم ...... العلوم الإنسانية ......

والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

عنوانها: ...... الحوكمة الوثائقية في المؤسسات الاقتصادية ......

...... مؤسسة سونلغاز بالأبيض "أنموذجا" ......

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: ....2024/06/22....

توقيع المعني (ة)

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1-ابن منظور: لسان العرب. ج2، من ح إلى (د). طبعة جديدة ومحققة لدار المعارف تحقيق عبد الله علي الكبيري وآخرون، 1986.

2-أشرف محمد عبده، أمن وحماية الوثائق الالكترونية: المخاطر والحلول، القاهرة، دار الجوهرة.

3-الارياني، أروى يحي. الحوسبة السحابية. عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2018.

4-التويجري، محمد الإصلاح الإداري في الوطن العربي مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة. مج26. ع1، 2006.

5-السعيد، مبروك ابراهيم الإدارة الإستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2014.

6-الصيرفي، حازم محمد مقدمة الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الريادة للنشر والطباعة، 2019.

7-بريم ابراهيم، صناعة المعلومات وبناء مجتمع المعرفة. الجزائر: دار هومة، 2016.

8-جمعة، أحمد حلمي. الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد : الداخلي الحكومي – الإداري-الخاص- البيئي- المنشآت الصغيرة عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.

9-حسن هنطش، عصام محمود السيد أحمد ابراهيم جابر الإدارة الرشيدة والحوكمة (سلسلة الإدارة). دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ودار الجديد للنشر والتوزيع، 2019.

10- ديري، زاهد محمد الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. عمان (الأردن) الإبتكار للنشر والتوزيع، 2018.

11- سليمان، محمد مصطفى. دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري

الاسكندرية: الدار الجامعية، 2009.

12- عبد الرؤوف، أحمد علي محمد إدارة المخاطر والأزمات القاهرة : مكتبة الوفاء القانونية، 2016.

13- عبد الهادي، محمد فتحي. المعلومات والمعرفة والتحديات في المجتمع العربي المعاصر. القاهرة: دار الجوهرة للنشر والتوزيع 2015.

14- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية ،1993 .

15- كافي، مصطفى يوسف. الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق دمشق: دار رسلان، 2018.

16- متولي، ناريمان إسماعيل . اقتصاديات المعلومات : دراسة للأسس النظرية وتطبيقاتها العملية على مصر وبعض البلاد الأخرى . القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1995.

17- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، لبنان، الطبعة الأولى، 1423 هـ / 2002.

18- محمود مطر ، عبد اللطيف. إدارة المعرفة والمعلومات عمان: دار الكنوز المعرفية، 2008.

19- مهنا، عبدا علي لسان اللسان: تهذيب لسان العرب لابن منظور، ج 1، طبعة مهذبة بعناية من طرف المكتب الثقافي لتحقيق الكتب. بيروت: دار الكتب العلمية، 1993.

20- ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.

مقالات الدوريات:

21- أبو حجر، سامح رفعت؛ عبد العزيز ،عابدين أمنية محمد دور أليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تخفيض مخاطر أمن المعلومات للحد من التلاعب المالي الإلكتروني في الوحدات الحكومية في ظل نظام الحكومة الإلكترونية [نسخة رقمية]: مداخلة مقدمة إلى المؤتمر السنوي الخامس لقسم المحاسبة بعنوان المحاسبة في مواجهة التغيرات الاقتصادية و السياسية المعاصرة جامعة القاهرة: كلية التجارة، 27/09/2014.

22- أبو العطا، نرمين حوكمة المؤسسات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية [على الخط]: ورقة عمل مصر: وزارة التجارة الخارجية المصرية، 2005 متاحة على

arabia.org/files/html/art0811.htm<http://www.cipe تاريخ الاطلاع: 10/07/2020].

23- أشرف، جمال الدين. الحوكمة مفاهيم وأساسيات محاضرة فى ندوة: الحوكمة الإدارة الرشيدة متاحة على

https://www.youtube.com/watch?v=orc-KPEe-JY ، تم الإطلاع في 10/01/2019]

24- الجراح ، خير الله بن مرزوق بن مبارك، الصاوي، السيد صلاح، مقدمي، عبد الرزاق . دور حوكمة الوثائق في تدعيم أعمال الرقابة والنزاهة والشفافية والمساءلة في المؤسسات العُمانية. المجلة العربية للأرشيف والتوثيق والمعلومات، مج 27، ع54 ، 2023.

25- الصلاحين، عبد المجيد.الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، ،مج 12،ع 1، .2011

26- اللبان ، نرمين إبراهيم على إبراهيم .حوكمة البيانات والوثائق في إدارة جامعة الإسكندرية العامة . المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات؛ مج 4، ع 10 ، 2022.

27- بن حسين، سليمة. الحوكمة : دراسة في المفهوم. مجلة العلوم القانونية والسياسية. الوادي: كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الشهيد حمة لخضر، جانفي 2015، ع10.

28- جامعة وهران 1 أحمد بن بلة. الملتقى الوطني الثالث الموسوم بـ: حوكمة المعلومات: التوجهات والتحديات. وهران (مجمع إيسطو) : قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية 23-24 أفريل 2019.

29- خلوفي، سفيان، شريط، كمال، زغلامي، مريم.تقييم واقع حوكمة الشركات في الجزائر في إطار ميثاق الحكم الراشد – دراسة حالةشركة "آن سي آى" رويبة الجزائر مارس 2013 – جويلية 2020) . مجلة التنظيم والعمل، مج 10، ع 4 ، 2021.

30- سفاري، ميلود الحكم الراشد: المفهوم المبادئ والإنتقادات. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية لجامعة فرحات عباس بسطيف. 2007، ع5.

31- سفير ، محمد ؛ بوبكر مصطفى حوكمة المؤسسات تلمسان: النشر الجامعي الجديد، 2018.

32- كامل السيد مصطفى الحكم الرشيد والتنمية القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية،2006.

33- مركز أبو ظبي للحوكمة أساسيات الحوكمة : مصطلحات ومفاهيم، أبو ظبي،

[د.ت].

34- مسير معلومات في مدرسة الإدارة العمومية في بلجيكا وهتم بقضايا الحوكمة.

35- معهد شمال إفريقيا لدراسة الحوكمة التقرير الأسبوعي بعنوان حوكمة المعلومات ع.35. [د.م.]: [د. ن.]، 2019.

36- عالم أحياء وفيلسوف الماني شغوف بدراسة علم المعلومات والتطور السلمي للعالم.

37- عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.

38- هلالي حسين مصطفى من أجل إستراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد: بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة المؤسسات وأسواق المال العربية مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.

39- يتعلق الأمر هنا خاصة بعقود العمل، الأجر الأساسي، الاشتراكات الاجتماعية، قواعد تسريح العمال، التشاور مع العمال...

40- يوسف، محمد طارق. الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة المؤسسات ومدى ارتباطهما بالمعايير المحاسبية : ورقة عمل ضمن مؤتمر متطلبات حوكمة المؤسسات وأسواق المال العربية، ماي 2007. شرم الشيخ (مصر): منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر.

الرسائل الجامعية:

41- إيمان عبادي، الاتصال الاستراتيجي ودوره في اتخاذ القرار خلال الأزمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز نموذجا، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر03، 2019.

42- درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

43- سرير عبد الله نذير، الحوكمة الوثائقية في الجهاز الإداري المحلي: ولاية البليدة أنموذجا، كلية العلوم الانسانية والعلوم الإسلامية، قسم علم المكتبات والتوثيق، جامعة وهران1 احمد بن بلة، 2023/2022.

باللغة الأجنبية:

44- ACCAER, Jean-philippe. Le métier de documentaliste. Paris : cerclr de la librairie, 2015.

45- A. Naciri. Corporate governance around the world. USA: Taylor & Francis e-Library, 2008.

46- C. BUSSENTAULT et M. PRETE, ECONOMIE et gestion de l'entreprise, Vuibert, 1955.

47- Document governance.https://www.archerirm.com/document-governance

48- HUGONIE, Elsa. Construire un plan de gouvernance de l'information dans un grand groupe industriel : Le cas de Thales Services [en ligne] 2011, p.13. Disponible sur< https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00679486/document > International Standard Organization (ISO). ISO 15489-1 : Information and documen- tation - Records management- part 1, Geneva : ISO, 2016.

49- Jaque Roger-Machart, Réussir nos PME, Dunod, 1991.

50- JOUMARD, Robert. Le concept de gouvernance[en ligne] 2009,p.09. Disponible sur< https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00489237

51- LAKHLEF,Brahim. La bonne gouvernance: Croissance et développement. Alger: Dar Alkhaldounia, 2006.

52- LASARY, comptabilité analytique, Imprimerie Es- Salem, Alger, 2001.

53- Mark,Sheehan.What Is A Governance Document And Why Do You Need One?.2023.https://antares.solutions/what-is-a-governance-document-and-why-do-you-need-one/

54- OCDE. Les principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE [en ligne] 2004. Dis- ponible sur,http://www.oecd.org/fr/daf/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF

55- PALSMAN, Eric. Records Management, mythe ou réalité ? LinkedIn [en ligne] Disponible sur. < Https://www.linkedin.com/pulse/records-management-mythe-ou-réalité-eric-plasman/ >

56- R. BRENNEMANN et S. SEPARI, Economie d'entreprise ; Edition Dinod, Paris ; 2001.

57- SerdaLAB.Livre Blanc : La gouvernance documentaire dans les organisations fran- çaises [en ligne]. Paris:SerdaLAB,mars 2011,. Disponible sur

58- SUTTER,Eric. Documentation, information, connaissance : La gestion de la quialité. Paris: ADBS(Association des professionnels de l'information et de documenta- tion).

59- SCHELLENBERG, R.T: Modern Archives, Principles and Technique [copieélectro- nique], Chicago: [S.E.], 1977.

60- Templafy . Document management vs. Document 2022 .https://www.templafy.com/blog/document-management-vs-document-governance/

61- UNESCO.Towards Knowledge societies. Paris Unesco Publishing, 2005.
<http://www.serdalab.com/Medias/Livres%20blancs

62- %C3%A9tudes%20gratuites/Livre_blanc_serdaLAB_gouvernance_documentaire.pdf>[

الملخصات

ملخص باللغة العربية:

تتناول هذه الدراسة الحوكمة الوثائقية في المؤسسات الاقتصادية : مؤسسة سونلغاز بالجلفة بهدف التعرف على مدى اشتمال مؤسسة سونلغاز الجلفة على الوسائل اللازمة لتبني الحوكمة الوثائقية ومعرفة تحديات تطبيق الحوكمة الوثائقية في مؤسسة سونلغاز

ومن أجل جمع المعلومات اللازمة تم الاعتماد على أداة الاستبيان والملاحظة بالمشاركة والمقابلة موزعة على عينة قصدية متمثلة في رؤساء المصالح والأقسام ورؤساء المكاتب بمديرية سونلغاز بالجلفة وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وقد كشفت النتائج بأن المديرية تعتمد على سياسة وثائقية بنسبة كبيرة، كما لها أهمية في تطبيق الحوكمة الوثائقية في حفظ الوثائق، وقد تم تقديم جملة من المقترحات والمتمثلة في وضع سياسات واضحة وشاملة لإدارة الوثائق وتبني أنظمة الكترونية حديثة لإدارة الوثائق لتسهيل الوصول إليها وحمايتها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الحوكمة الوثائقية، المؤسسات الاقتصادية، مؤسسة سونلغاز.

الملخص باللغة الانجليزية:

This study deals with documentary governance in economic institutions: the Sonelgaz Foundation in Djelfa, with the aim of identifying the extent to which the Sonelgaz Foundation in Djelfa includes the necessary means to adopt documentary governance and to know the challenges of applying documentary governance in the Sonelgaz Foundation.

In order to collect the necessary information, a particioant and observation questionnaire and interview tool was used, distributed among a purposive sample represented by the heads of departments, departments, and office heads in the Sonelgaz Directorate in Djelfa. The descriptive and analytical approach was relied upon. The results revealed that the directorate relies on a documentary policy to a large extent, and it is also important in applying documentary governance. In document preservation, a number of proposals have been presented, namely developing clear and comprehensive policies for document management and adopting modern electronic systems for document management to facilitate access to and protection of them.

Keywords: governance, documentary governance, economic institutions, Sonelgaz Foundation.