

جامعة ابن خلدون تيارت



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة: علم المكتبات والمعلومات

تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات

بـعـنـوان:

تفعيل الحوكمة في المؤسسات الوثائقية:

دراسة ميدانية لمصلحة الأرشفة لدى مركز الضرائب لولاية تيارت

إشراف الأستاذة

من إعداد الطالبة:

- د روابحي خيرة

بوشنافة رشيدة

أعضاء لجنة المناقشة			
الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	القلب والاسم
رئيسا	جامعة ابن خلدون تيارت	أستاذ التعليم العالي	أ.د العياشي بدرالدين
مشرفا ومقررا	جامعة ابن خلدون تيارت	أستاذة محاضرة - أ -	أ.د روابحي خيرة
مناقشا	جامعة ابن خلدون تيارت	أستاذ التعليم العالي	أ.د دربيخ نبيل

السنة الجامعية: 2025 / 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



سُبْحَانَ الَّذِي أَسْرَى بِعَبْدِهِ لَيْلًا مِّنَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ إِلَى الْمَسْجِدِ الْأَقْصَى الَّذِي بَارَكْنَا حَوْلَهُ
لَنُرِيَهُ مِنْ آيَاتِنَا إِنَّهُ هُوَ السَّمِيعُ الْبَصِيرُ

سورة الإسراء الآية رقم: 01

شكرو تقدير

الشكر كل الشكر لله عزوجل الذي وفقني لإنجاز هذا
العمل

يسرني أن أتقدم بالشكرو الإمتنان للأستاذة "روابي
خيرة" على إشرافها على هذا العمل التي لم تبخل عليا
بعملها وجهدها وإرشاداتها ونصائحها بارك الله فيك.

كما أتقدم بالشكرو التقدير على لأعضاء اللجنة
المناقشة كل بإسمه وعلى تقبلهم مناقشة وإثراء هذه
الدراسة

إهداء

إلى من شق لي بحر العلم والتعلم إلى من احترقت شموعه ليضيئ لنا

دروب النجاح ركيزة عمري ، كبريائي وكرامتي.

إلى أبي أطل الله في عمره.

إلى التي بجنانها ارتويت وبدفئها احتميت ولحقها ما وفيت إلى من

يشتهي اللسان نطقها إلى من كانت تتمنى رؤيتي وأنا أحقق هذا

النجاح شاء الله أن يأتي هذا اليوم

إلى أمي الغالية حفظها الله

أهدي ثمرة نجاحي إلى أختي ورفيقة دربي والتي كانت لي السند الذي لا

يميل إلى أختي وحبيبتي تمنيت وجودها اليوم معي وشاءت الأقدار أن

أعيشها من دونها إلى روح أختي الزكية الطاهرة ، اللهم تغمدتها برحمتك و

أسكنها فسيح جناتك " خيرة "

إلى كل الإخوة والأخوات وإلى كل عائلة " بوشنافه "

إلى كل الأصدقاء

فهرس المحتويات	
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الاختصارات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
الإطار المنهجي	
15	مقدمة
16	أهداف الدراسة
17	إشكالية الدراسة
17	تساؤلات الفرعية للدراسة
19	اهمية الدراسة
19	أسباب إختيار لموضوع
19	منهج الدراسة
19	فرضيات الدراسة
20	مجتمع الدراسة
20	عينة الدراسة
20	أدوات البحث
20	حدود الدراسة
21	الدراسات السابقة
26	ضبط المصطلحات والمفاهيم
الإطار النظري	
الفصل الأول: حوكمة المؤسسات الوثائقية معاييرها ومبادئها	
30	تمهيد

	المبحث الأول: نشأة مفهوم الحوكمة وتطورها
31	1- نشأة وتطور مفهوم الحوكمة
34	1-1-1-2- نشأة الحوكمة في الجزائر
34	1-1-2-1-1- تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته
35	1-1-2-2-1-1- إنعقاد أول مؤتمر للحكم الراشد للمؤسسات فب جانفي 2007
35	1-1-2-3-1-1- إنشاء مجموعة عمل حوكمة المؤسسات
36	1-1-2-4-1-1- إصدار دليل حوكمة المؤسسات في الجزائر
36	1-1-2-5-1-1- إطلاق مركز الحوكمة في الجزائر
36	1-1-2-6-1-1- برنامج الإتحاد الأوروبي لدعم الحوكمة في الجزائر
37	1-1-2- مفهوم حوكمة
37	1-1-2-1- مفهوم الحوكمة لغة
38	1-1-2-2- مفهوم الحوكمة إصطلاحا
42	1-1-2-3- مفهوم حوكمة المؤسسات الوثائقية
43	1-1-2-4- خصائص حوكمة المؤسسات الوثائقية
43	1-1-2-5- أهمية الحوكمة وأهدافها
46	أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات الأرشيفية
47	ثانياً: أهداف حوكمة المؤسسات الأرشيفية
49	1-1-2-6- مكونات الفاعلة في تجسيد الحوكمة
50	1- الدولة أو الحكومة
51	2- القطاع الخاص
51	3- المجتمع المدني
54	المبحث الثاني: معايير ومبادئ الحوكمة الدولية
54	1-1-2- مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاونو التنمية الإقتصادية OCED
58	1-2-2- مبادئ الحوكمة للبنك الدولي WB
59	1-2-3- مبادئ الحوكمة طبقا لمعهد التمويل الدولي IIF
59	1-2-4- معايير إيزو ISO/ IEC 38500
61	1-2-5- معيار لجنة بازل للحوكمة

64	1-2-6 المحددات والضوابط الحوكمة
64	1- المحددات والضوابط الخارجية للحوكمة
64	2- المحددات والضوابط الداخلية للحوكمة
65	2-1-6 أنماط وأنواع الحوكمة
66	1-2-7 أبعاد الحوكمة
66	1- البعد السياسي
67	2- البعد الإداري
69	3- لبعد الإقتصادي
70	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: واقع حوكمة الوثائق الإدارية والأرشيفية أهميتها	
72	تمهيد
73	المبحث الأول: ماهية الوثائق الأرشيفية وخصائصها
73	2-1-1- مفهوم الارشيف
75	2-1-2- خصائص ومميزات الوثائق الأرشيف
76	2-1-3- نظريات العمرية للوثيقة الأرشيفية
76	2-1-3-1 نظرية العمر الجاري (الوثائق الإدارية الجارية)
78	2-1-3-2 نظرية العمر والوسيط
79	2-1-3-3 نظرية العمر النهائي أو التاريخي
79	2-1-4 أنواع الوثائق الأرشيفية
80	2-1-4-1 الأرشيف العام
81	2-1-4-2 الأرشيف الخاص
81	2-1-5 أهم النصوص القانونية التي تتعلق بالأرشيف في الجزائر
83	2-1-6 أخلاقيات المهنة الأرشيفية
83	2-1-6-1 مفهوم الأخلاق
84	2-1-6-2 مفهوم أخلاقيات المهنة
84	2-1-6-3 مفهوم أخلاقيات المهنة الأرشيفية

85	المبحث الثاني: حوكمة الوثائق الأرشيفية وأخصائي الأرشيف
85	2-2-1- تعريف أخصائي الأرشيف (وثائقي أمين محفوظات)
86	2-2-2- حوكمة الوثائق الإدارية والأرشيفية
86	2-2-3- مفهوم الوثائق إدارة الوثائق
87	2-2-3-1 قيمة الوثائق الإدارية
88	2-2-4- مفهوم حوكمة الوثائق والمعلومات الإدارية
89	2-2-5- أهمية حوكمة الوثائق الإدارية
90	2-2-6- الأسباب والدوافع حوكمة الوثائق للأرشيفية.
92	2-2-7- أدوات الحوكمة الأرشيفية المعتمدو من قبل المجلس الدولي للأرشيف فرع دول المحيط الهادي PARBICA
94	2-2-8- التحديات والعراقيل التي تؤثر على حوكمة الوثائق الإدارية
95	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تطبيق معايير الحكم الراشد على مصلحة الأرشيف ورصيدها	
98	تمهيد
99	المبحث الأول: تعريف بمركز الضرائب
99	3-1-1- التعريف بمركز الضرائب.
99	3-1-2- مهام مركز الضرائب
99	3-1-2-1- المهام الخاصة بالوعاء
100	3-1-2-2- المهام الخاصة بالتحصيل
100	3-1-3- المصالح مركز الضرائب
101	3-1-3-1- مصلحة الرئيسية للتسيير
102	3-1-3-2- مصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث
103	3-1-3-3- مصلحة الرئيسية للمنازعات
104	3-1-3-4- القباضة
105	3-1-4- برمجيات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة على مستوى المؤسسة
105	3-1-4-1- النظام المعلوماتي SAP

106	3-1-4-2- نظام تسيير الجباية SGF
106	3-1-5- البوابات والخدمات الإلكترونية
106	3-1-5-1- بوابة جبايتك
107	3-1-5-2- بوابة مساهمتك
107	3-1-5-3- خدمة طلب رقم التعريف الجبائي عبر الخط
109	3-1-6- مصلحة الأرشفة
109	المبحث الثاني: تحليل وعرض نتائج الدراسة
109	3-2-1- تحليل متغيرات الدراسة
109	3-2-1-1- متغير حسب الجنس
110	3-2-1-2- متغير حسب فئات العمر
112	3-2-1-3- متغير حسب مستوى التعليمي
113	3-2-1-4- متغير حسب المنصب الوظيفي
115	3-2-1-5- متغير حسب الخبرة المهنية
116	3-2-1- تحليل بيانات ونتائج المحور الأول
135	3-2-1-2- إستنتاج عام للمحور الأول
136	3-2-2- تحليل بيانات ونتائج المحور الثاني
154	3-2-2-2- إستنتاج العام للمحور الثاني
155	3-2-3- تحليل بيانات ونتائج المحور الثالث
171	3-2-3-2- إستنتاج عام للمحور الثالث
172	خلاصة الفصل الثالث
نتائج ومقترحات الدراسة	
174	1- نتائج عامة للدراسة
175	1-1 نتائج على ضوء الفرضيات
177	2- مقترحات الدراسة
178	خاتمة
179	قائمة ببليوغرافية
185	الملاحق
194	الملخصات

قائمة المختصرات		
الإختصار	الإختصار باللغة الاجنبية	معنى الإختصار باللغة العربية
GCGE	Globale corporate governance forum entriprise	المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات
IFC	International Finance Corporate	مؤسسة التمويل الدولية
CIPE	Centre International Private Enterprise	المركز الدولي للمشروعات الخاصة
UNDP	United National Development Programme	البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة
OECD	Organisation for Economic co-operation and development	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
ISO	International Organization of Standarzation	المنظمة الدولية للتوحيد القياسي
IEC	The International Eletrotechnical Commission	اللجنة كهرو تقنية الدولية
IT	Information Technology	تكنولوجيا المعلومات
WB	World Bank	البنك الدولي
ICA	lternational Concil on Archives	المجلس الدولي للأرشيف
CDI	Centre Des Imôts	مركز الضرائب
SAP	Systems Applications And Products in Data Processing	أنظمة وتطبيقات ومنتجات معالجة البيانات
ERP	Enterprise RessourcePlanning	نظام التخطيط موارد المؤسسة/إدارة الأداء
SGF	Systems Gestion Fiscal	نظام تسيير الجبائية
PARBICA	Pacific Regional branch of International Concil onAchives	الفرع الإقليمي لمنطقة المحيط الهادي للمجلس الدولي للأرشيف
CARE	Cooperative for Assistance and relief Ever where	التعاونية للمساعدة والإغاثة في كل مكان

قائمة المختصرات	
م ض	مركز الضرائب
م ج ض	مركز الجواري للضرائب

الرقم	قائمة الأشكال	الصفحة
01	خصائص حوكمة المؤسسات الوثائقية	45
02	مخطط الأطراف مساهمة في تطبيق الحوكمة والعلاقة الديناميكية التي تجمع بينهم	53
03	أبرز المؤسسات والمنظمات التي تدعم الحوكمة	63
04	المخطط الهيكلي والتنظيمي للمؤسسة	108
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	110
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	111
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	112
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	114
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	115
10	توفير المعلومات الواضحة يعزز من الرقابة القانونية	119
11	مستوى تأثير المعلومات على الرقابة القانونية	121
12	عملية الإفصاح عن المعلومات تتم في إطار قانوني	122
13	سبب ضعف الإفصاح عن المعلومات والبيانات	123
14	مستوى تأثير المؤسسة في مكافحة الفساد	125
15	تتوفر المؤسسة على الإجراءات قانونية واضحة بخصوص عملية الطعون	127
16	تقييم وضوح القوانين والتعليمات على مستوى المؤسسة	129
17	الإفصاح عن المعلومات يساهم في تعزيز المراقبة الداخلية	130
18	مستوى النزاهة والشفافية	132
19	مساهمة مصلحة الأرشفة في تسير الوثائق الإدارية والبيانات	135
20	مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات	140
21	تأثير المساءلة والمحاسبة	142
22	وجود آليات للمساءلة ومحاسبة الموظفين	144
23	الإعتماد على التعليمات والتوجيهات في صناعة وبناء القرارات	146
24	طرق تسير الوثائق الإدارية والأرشيفية	148

151	أساليب تسيير الجيد للوثائق الإدارية	25
152	موضوعية وحيادية القرارات	26
154	قياس مدى الإلتزام بتنفيذ المهام الإدارية	27
155	قياس مستوى تأثير أخلاقيات المهنة من الحد إستغلال النفوذ الوظيفي	28
159	قياس مدى الإلتزام بالتعليمات والتوجيهات في إتمام شؤون الإدارية	29
161	مستوى النزاهة في تادية المهام	30
162	تقييم مستوى النزاهة في المؤسسة	31
164	مراقبة مصلحة الأرشيف عن طريق التسيير	32
166	قياس مؤشر الانضباط من خلال إحترام مواقيت العمل	33
167	مستوى العدالة والمساواة بين الموظفين	34
169	تحسين وتطوير من أداء مصلحة الأرشيف	35
171	تطبيق المساءلة والمراقبة لمصلحة الأرشيف وتقييمها يعزز من حوكمة الوثائق والمعلومات	36

الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
01	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	109
02	فئات العمرية لأفراد عينة الدراسة	110
03	مستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة	112
04	المنصب الوظيفي لأفراد عينة الدراسة	113
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	115
06	مبدأ المراقبة والشفافية	116
07	توفير الوثائق و المعلومات الواضحة يعزز من الرقابة	118
08	مستوى تأثير توفر الوثائق الإدارية	119
09	عملية الإفصاح عن المعلومات الإدارية	121
10	أسباب غموض عملية الإفصاح	122
11	مساهمة المؤسسة في مكافحة الفساد المالي والإداري	124
12	وجود إجراءات قانونية تخص عملية الطعون في القرارات	125
13	تقييم وضوح الإجراءات و التعليمات التي تخص عملية التسيير	127
14	مساهمة المعلومات المصنف عنها تعزز من فعالية المراقبة وتحسن الأداء	129
15	الإجراءات والتعليمات تتم بنزاهة وشفافية	131
16	قياس مدى الالتزام مصلحة الأرشفة في توفير المعلومات الإدارية	132
17	مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات	136
18	مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات يحقق الوصول إلى الإدارة السديدة	138
19	تأثير مؤشر المساءلة على ضمان محاسبة المسؤولين	140
20	الآليات التي يتم إستخدامها عند محاسبة الموظفين	142
21	عملية تسيير الوثائق بصورة واضحة	144
22	الإعتماد على التعليمات والتوجيهات	147
23	طرق وأساليب تسيير الوثائق الإدارية الجارية	148
24	المؤشرات الموضوعية والحيادية لبناء القرارات	151

153	قياس مؤشر الإلتزام بتنفيذ المهام الإدارية	25
155	مؤشرات أخلاقيات المهنة	26
157	قياس مستوى الإلتزام بأخلاقيات المهنة	27
158	قياس مؤشر الإلتزام بالتعليمات أثناء تأدية المهام	28
159	قياس مستوى النزاهة من خلال الأعمال الإدارية	29
161	تقييم مستوى النزاهة وفق الإلتزام بمبادئ الأخلاقية والمهنية	30
162	عملية مراقبة وتقييم مصلحة الأرشف	31
165	قياس مؤشر الإلتزام بمراقبة العمل	32
166	قياس مؤشر العدالة والمساواة	33
167	قياس مؤشر المساءلة والمحاسبة أخصائي الأرشف	34
169	حوكمة الوثائق والبيانات يعزز من تقييم مصلحة الأرشف	36

مقدمة

مقدمة

تعد الحوكمة من أهم المواضيع وأبرزها التي أخذت مجالا واسعا من فكر الباحثين وبالأخص الاقتصاديين والمحاسبين والمراجعين الماليين منهم، وهذا يرجع في الأرجح إلى أصل ظهور المصطلح الذي اقترن بالفساد المالي والإداري للمؤسسات والشركات الاقتصادية العملاقة في السوق المالية (بورصة السوق)، بالإضافة إلى وجود أسباب ودوافع وعوامل ساهمت في إبرازها الحوكمة كأداة أو آلية رقابية لتقييم أداء المؤسسات مثل : العولمة، فصل الإدارة عن الملكية أو ما يطلق عليها الخصخصة المؤسسات، راس مالية، ازيمات اقتصادية... إلخ. ومع تزايد الاهتمام بالحوكمة أو حوكمة الشركات (Corporate Governance) في القطاعين العام والخاص والتوجه نحو استخدامها كآلية أو أداة لإدارة وتسيير وتنظيم العلاقات والإجراءات الإدارية في المؤسسات وتقييمها ، فهي لم تبقى محصورة فقط في المجال الاقتصادي بل تجاوزت ذلك وشملت مختلف المجالات الأخرى، حيث سعت المؤسسات الوثائقية بمختلف أنواعها إلى تبني الحوكمة كآلية فاعلة في تحسين وتطوير من أدائها الداخلي والذي يعكس مكانتها في المحيط الخارجي، عن طريق الإلتزام بقواعد وضوابط الداخلية والخارجية للمؤسسة. حيث يكون تنظيم استراتيجي ورؤية مستقبلية تهدف من خلالها الوصول الى الأهداف المحددة من ذي قبل سواء على المدى القصير أو الطويل، وذلك وفق ما يتماشى مع امكانيات وقدرات المؤسسات الوثائقية .

ونجد من بينها المؤسسات الأرشيفية التي تسعى إلى تفعيل دور الحوكمة على مستوى مصالحها الإدارية وذلك من خلال الإرشاد والتوجيه وكذا التنسيق بين المصالح لدى المؤسسة الأرشيفية والتي تهدف إلى حوكمة رصيدها الوثائقي بمختلف مراحل (عمر الوثيقة الأرشيفية)، حيث يتطلب حوكمة الأرشيف إلى مجموعة من الآليات والمتطلبات التي يجب أن توفرها المؤسسة بغية تحقيق الهدف المنشود ألا وهو حوكمة الأرشيف ،و تتم هذه عملية وفق سياسية صحيحة يتم برمجتها من قبل المسؤولين في المؤسسة من أجل حماية الموظفين وحقوقهم في حالة وجود أخطاء أثناء تطبيق معايير الحوكمة والمقاييس التي تبني عليها ،كما أنه يتم تحديد المناهج والأساليب ممكنة التي قد تساعد في تحقيق هذه عملية لدى المؤسسات الأرشيفية، مما يساهم في تحسين وتطوير إدارة الوثائق والمعلومات منذ نشأتها على مستوى المصالح الإدارية يتم عن طريقها إتخاذ انجع وأنسب القرارات بطريقة

مرنة وصحيحة. وجاء موضوع الدراسة الذي يتناول تفعيل الحوكمة في المؤسسات الوثائقية: دراسة ميدانية لمصلحة الأرشفة لدى مركز الضرائب لولاية تيارت.

إطار المنهجي مقدمة

1- إشكالية الدراسة:

تسعى المؤسسات الأرشيفية ومراكز الأرشفة إلى تحقيق الأسس والمبادئ التي تساهم في تحقيق حوكمة الوثائق الأرشيفية لدى المؤسسات بمختلف أنواعها من أجل تعزيز الدور الذي تلعبه هذه المصالح والقيمة المعلوماتية التي تحتوي عليها ويتم من خلال عملية البحث والرجوع إلى أصل المعلومات يبرز من مكانة الحقيقة التي تمتلكها هذه المصالح كونها جزء مهما يتم اللجوء إليه لإتمام عملية بناء واتخاذ القرارات والإجراءات التي تعزز في إبراز وإظهار مكانة المؤسسة الأرشيفية من ناحية تسيير الوثائق والقدرة على التحكم في حفظ المعلومات والبيانات باستخدام وسائل التكنولوجيا والاتصالات التي لها دور كبير في عملية حفظ المعلومات وكذا طرق استرجاعها بسرعة، بالإضافة إلى استخدام التقنيات والبرمجيات والتطبيقات الحديثة التي تساهم في إتمام عمليات الحفظ و تخزين والاسترجاع، حيث أن يجب على المؤسسات توفير هذه المتطلبات المادية والتي تتمثل في المعدات من (أجهزة الحاسوب الآلي، الطابعات، المساحات الضوئية إلخ)، كما يجب عليها توفير المتطلبات التقنية والتي تتمثل في البرمجيات والتقنيات التكنولوجية الحديثة الخاصة بالحفظ واسترجاع المعلومة وكذا التي تحتوي على التطبيقات التي تدعم حماية أمن المعلومات الخاصة بالمؤسسات الوثائقية إذا لابد من توفرها من أجل أن تكون هنالك حوكمة فعلية للوثائق الأرشيفية والبيانات والمعلومات بصورة واضحة وحقيقة والتي تساهم في تقييم أداءها الإداري على مستوى المؤسسة ومن خلال هذا نطرح الإشكال والذي يتمثل في :

- ما هو الدور الذي تلعبه الحوكمة في إدارة وتسيير وتنظيم الوثائق الإدارية والملفات الجبائية بمختلف مراحلها لدى مصلحة الأرشفة بمركز الضرائب لولاية تيارت؟

2- التساؤلات الفرعية لموضوع الدراسة:

- 1- ماذا نقصد بمفهوم حوكمة المؤسسات الوثائقية؟
- 2- ما هي الآليات ومتطلبات التي تساعد في تحقيق الحوكمة الوثائق الإدارية والمعلومات؟
- 3- فيما تتمثل أهمية حوكمة لدي المؤسسة الأرشيفية؟ وفيما يمكن أهدافها؟

4- على أي أساس يتم إخضاع الوثائق الأرشيفية لدى مؤسسة مركز الضرائب لمبادئ الحوكمة؟

5- فيما تتجلى الصورة الحقيقية لحوكمة الملفات الجبائية ؟

6- هل يعتبر الالتزام بمبادئ أخلاقيات المهنة الأرشيفية معيار كافي لتجسيد الحوكمة؟

7- ما هو الهدف من وراء تفعيل الحوكمة لدى المؤسسات الوثائقية ؟ وما الغاية منه؟

8- هل تمكنت مصلحة الأرشفة لدى مركز الضرائب لولاية تيارت من تحقيق حوكمة الملفات الجبائية عن طريق تفعيل المراقبة والتقييد بالوعي والضمير المهني؟

3- فرضيات موضوع الدراسة:

1- تؤثر الحوكمة بشكل مباشر على تسير الوثائق والملفات الجبائية لدي مصلحة الأرشفة من خلال تفعيل مبدأ المراقبة والشفافية.

2- ساعدت الحوكمة في اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة لدى مصلحة الأرشفة عن طريق الالتزام بتجسيد قواعد الحوكمة في تسيير الوثائق الإدارية والملفات الجبائية.

3- يلتزم أخصائي الأرشفة بالنزاهة الأخلاقية أثناء ممارسة المهام الإدارية بهدف إبراز مكانته في المؤسسة.

4- الهدف من الدراسة:

لابد من وجود هدف علمي في إطار أكاديمي بحث من وراء أي دراسة علمية مهما يختلف مضمونها العلمي إلا أن الباحث يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يركز على إبرازها من خلال إنجازة العلمي والهدف من دراستنا هو التعريف بالمفاهيم الأساسية للحوكمة أو الحكم الراشد والطرق والآليات والمتطلبات التي تقوم عليها بالإضافة إلى إبراز مكانة الوثائق الأرشيفية ومدى مساهمتها في صنع القرارات وأساليب تنفيذها وهذا من خلال تسليط الضوء على مصلحة الأرشفة لدى مركز الضرائب لولاية تيارت من خلال تسير وإدارة المعلومات الجبائية والبحث عنها والخدمات التي توفرها المؤسسة إلى العملاء والوكلاء والوقوف على مستوى تطبيق الحوكمة كألية للتسيير والتنظيم والتقييم كون أن مؤسسة ذات طابع جبائي يقوم على المراقبة والمحاسبة والمراجعة المالية والتقييم الإداري.

5- أهمية موضوع الدراسة:

يكمن أهمية موضوع البحث الذي يتعلق حول حوكمة الوثائق الأرشيفية والمعلومات في مجموعة من النقاط والتي تتمثل فيما يلي:

- 1- تسليط الضوء على حوكمة الوثائق الأرشيفية ذات الطابع الجبائي.
- 2- التعرف على مدى مساهمة الوثائق الأرشيفية في عملية بناء القرارات والتوجيهات التي يتم من خلالها إتخاذ القرارات وتنفيذها.
- 3- الوقوف على الخدمات التي تقدمها المصالح الجبائية التابعة لمركز الضرائب لولاية تيارت.
- 4- معرفة القدرات والكفاءات والمهارات التي تميز بها أخصائي الأرشيف في التعامل الوثائق والملفات الجبائية والتي معظمها في العمر الأول أي الأرشيف الجاري.

6- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- من بين الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار موضوع الدراسة هي :
- 1- سعيها إلى توضيح مدى أهمية حوكمة المؤسسات الأرشيفية من خلال إخضاعها ككيان إداري إلى مبادئ الحوكمة ومساهمتها في بناء وصنع القرارات من خلال التسيير والتنظيم الإداري الجيد والمحكم للوثائق الأرشيفية والإدارية.
 - 1- ندرة الدراسات الأكاديمية التي تتعلق بحوكمة المؤسسات الوثائقية بمختلف أنواعها مقارنة بالدراسات الأخرى في مختلف مجالات المعرفة العلمية موجودة بكثرة.
 - 2- الرغبة في معرفة مدى تطبيق قواعد وآليات الحوكمة لدى مصلحة الأرشيف واعتمادها كمعيار لتقييم أداء المصلحة.
 - 3- محاولة جعل هذه الدراسة الأكاديمية مرجعا علميا يضاف إلى رصيد الدراسات الأكاديمية التي تناولت موضوع حوكمة المؤسسات الوثائقية .

7- منهج الدراسة :

المنهج يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي ينتهجها البحث في دراسة موضوعا ما، ضمن قواعد علمية و أساسية تساهم في عملية إنجاز أي دراسة معرفية من خلال استخدام المنهج المناسب الذي يتماشى مع طبيعة الدراسة معالجة المشاكل والظواهر التي تتأثر بالظروف والمتغيرات الخارجية. ويعرف اصطلاحا على أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن

الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهمين العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.¹

وبناء على طبيعة موضوع الدراسة لقد اعتمادنا على المنهج الوصفي والتحليلي كونه المنهج والأسلوب المناسب لدراسة الموضوع من خلال عملية ضبط المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بطبيعة البحث حيث يقوم بوصفها ويوضحها بدقة تامة بالإضافة إلى تحليل وتفسير الظاهرة بعمق من خلال البحث عن الأسباب والدوافع التي أدت إلى حدوثها والذي يمكن من معالجة المشكلة علميا ومعرفيا.

8- مجتمع الدراسة:

يقوم الباحث باختيار مجتمع الدراسة حسب طبيعة الموضوع الذي هو بصدد إنجازه ومعالجته علميا وهذا وفق أسس وقواعد علمية بحتة، وتبعا لطبيعة موضوعنا قمنا اختيار موظفين مركز الضرائب لولاية تيارت لأنهم هم المعنيون بموضوع دراستنا.

9- عينة الدراسة:

بعد تحديد مجتمع الدراسة نقوم بتحديد عينة الدراسة وهي تمثل جزء من مجتمع الكلي للدراسة يتم اختيارها بدقة تامة بهدف إجراء عليها الدراسة الميدانية والتطبيقية عليها ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتم تعميمها على حجم مجتمع الدراسة الكلي. حتي نتمكن من الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية.

10- أدوات الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبيان لكونه الأنسب لهذه الدراسة وتم إعداده وفق منهجية البحث العلمي، والاعتماد على مختلف الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة وتم تقسيم الاستبيان جزئين رئيسيين وهما:

أ- الجزء الأول:

تم تخصيص الجزء الأول من الاستبيان إلى المعلومات والبيانات الشخصية للمبحوثين حيث تضمن 05 أسئلة.

¹ عبد الرحمن، بدوي. مناهج البحث العلمي. الكويت: وكالة المطبوعات شارع فهد السالم. 1977. ص 5.

ب- الجزء الثاني:

فقد تم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة محاور بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة وذات موضوعية تامة ولها صلة بالفرضيات الدراسة.

▪ **المحور الأول :** الذي يتعلق بدور المراقبة والشفافية في حوكمة الوثائق الإدارية الجارية وقد تضمن 08 أسئلة.

▪ **المحور الثاني :** الذي يتمحور حول الالتزام بقواعد الحوكمة يساهم في اتخاذ القرارات وقد تضمن 07 اسئلة.

▪ **المحور الثالث:** ويتمثل في أخلاقيات أخصائي الأرشيف في الالتزام بالروح المهنية والنزاهة الأخلاقية وهو يتكون من 09 أسئلة.

- حيث قمنا بتوزيع 80 استمارة على العينة الدراسة وقد تم استرجاع 76 استمارة 04 استمارات لم يتم استرجاعها.

وتمت معالجة و تحليل البيانات والمعطيات بإستخدام برنامج **SPSS22**

11- حدود الدراسة:

- حدود المكانية : لقد أجرينا الدراسة على مستوى مصلحة الأرشيف لمركز الضرائب لولاية تيارت تحديدا على موظفي مركز الضرائب.

- حدود الزمانية : لقد تطلب إجراء هذه الدراسة منا منذ نهاية شهر ديسمبر إلى غاية 05 مارس بالنسبة للجانب النظري، أما بخصوص الجانب التطبيقي منذ 06 من شهر أفريل إلى غاية من 05 من شهر ماي سنة 2025.

- الدراسات السابقة:**1- الدراسة الأولى:**

دراسة شيماء خالد شعبان محمد، جاءت هذه تحت عنوان حوكمة الوثائق والمعلومات في المؤسسات والمتطلبات اللازمة ولتطبيقها. تاريخ النشر. المجلة المصرية لعلوم المعلومات، مج 11، ع 3، 01 أكتوبر 2024.

تتضمن هذه الدراسة في مقالة تناولت من خلالها الباحثة موضوع حوكمة الوثائق والمعلومات في المؤسسات واللازمة لتطبيقها حيث تهدف الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم حوكمة الوثائق والمعلومات ومدى أهميتها البالغة التي تحتوى عليها بالإضافة

إلى تسليط الضوء على المبادئ والمتطلبات اللازمة لتطبيقها من خلال وجود سياسية واضحة تعتمد عليها المؤسسات بشكل عام تساهم في حوكمتها حيث توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج الادراية المرتبطة بالموضوع وتتمثل فيمايلي:

أ- لابد من وجود فريق يقوم بالقيام بعملية حوكمة الوثائق والمعلومات كما أنه يكون مدرك وتاما بالمشاكل التي تتعلق بالعمر الوثيقة.

ب- نشر الوعي حول موضوع حوكمة من خلال التثقيف من التدريبات والدورات التعليمية بالإضافة ورشات العمل من أجل الوصول إلى تعميم الفكرة ومدى الأهمية البالغة التي ترتبط بالحوكمة ومساهمتها في التسيير والتظيم الجيد.

ت- إعتناء المؤسسات أو المنظمات على سياسة واضحة لإدارة المخاطر المتعلقة بأمن المعلومات وهي حماية الوثائق.

ث- تطوير من البنية التكنولوجية للمؤسسات حتى تتمكن من إنجاز المشروع حوكمة الوثائق والعلماء بفعالية وكفاءة.

2- الدراسة الثانية:

دراسة وهيبة هواري، عفيف غوار، تأثير الإتصال على عامل الحوكمة في المؤسسات الوثائقية (المكتبات ومراكز المعلومات). المجلة الجزائرية للمخطوطات، مج 19، ع1، جانفي، 2023.

تتمثل هذه الدراسة في مقالة وتناولت موضوع تأثير الإتصال على عامل الحوكمة في المؤسسات الوثائقية والتي تتمثل في المكتبات ومراكز المعلومات من خلال إظهار وإبراز مدى أهمية الإتصال والتواصل كونه عامل فعال في تطبيق حوكمة المؤسسات الوثائقية بمختلف أنواعها عن طريق وجود بوتوكولات تدعم حوكمة المؤسسات الوثائقية بوجود آلية فعالة تساهم في تحقيق الإتصال وبناء العلاقات العامة بين الموظفين في المؤسسة وتحسين من أخلاقيات المهنية من خلال زيادة المهني والأخلاقي وتعزيز التفاهم وضمان وجود الخدمات ذات جودة عالية بشرط الا تكون تتعارض مع معايير الحوكمة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تتمثل فيمايلي:

1- يعزز الإتصال من الحوكمة عن طريق مبدأ المشاركة لتبادل الأفكار والمعلومات بين الأطراف في المؤسسة.

2- الإتصال يقوم بكسر العزلة الإجتماعية من خلال تضيق التعامل بين مختلف الأطراف ذات صلة بالمؤسسة.

3- يقوم بتعزيز الصدق والمصادقية من خلال الإتصال والتواصل الجيد وبكل أمانة.

4- كما أن أنه يقوم بتقوية العلاقات العامة لافراد المؤسسة.

5- الشفافية من خلال تكنولوجيا الإعلام والإتصال المتاحة على الخط المباشر.

ومن خلال النتائج التي تم توصل إليها يمكن القول بأن الإتصال الجيد والقائم على الصدق والإحترام المتبادل بين الأطراف في المؤسسة يعتبر عامل مكمل لتحقيق حوكمة المؤسسات الوثائقية في ظل النقائص التي تعرفها بخصوص حوكمة الوثائق والمعلومات بمختلف أنواعها.

3- الدراسة الثالثة:

دراسة بداش يوسف، عفيف غوار، الحوكمة وأخلاقيات المهنة في المؤسسات الوثائقية بالجزائر: المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية أنموذجيا، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. مج 09. ع 02. ديسمبر 2023.

الدراسة هي عبارة عن مقالة تناولت في موضوعها الحوكمة وأخلاقيات المهنة في المؤسسات الوثائقية بالجزائر وبالتحديد في المكتبات العمومية للمطالعة، حيث تهدف الدراسة إلى التعريف بدور حوكمة وأخلاقيات المهنة في المؤسسات الوثائقية وإيضاح مختلف مبادئها التي تتمثل في الشفافية والمساءلة ومشاركة، مساواة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة. ومن أجل إتمام الدراسة فقد تم الإعتماد على أداة الإستبانة للدراسة الميدانية وتمت معالجة البيانات الإعتماد على برنامج SPSS توصلت الدراسة كخلاصة عامة للموضوع بأن المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية تسعى إلى تحقيق النجاح في الاداء بتطبيق الحوكمة وأخلاقيات المهنة في مجالاتها المختلفة كما توصلت مجموعة من النتائج وهي :

1- أن أخلاقيات في المجال المحوري في التسيير الحالي في المؤسسات الخدماتية على مبدأ إحترام الخصوصية المهنية وخصوصية الرواد.

2- العمل الوثائقي يتطلب بالإستجابة العالية لمعايير الأخلاقية التي تعتمد عليها المكتبات ومراكز المعلومات.

3- الشفافية على مستوى المؤسسات الوثائقية تعزز جودة التسيير في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية.

4- تساهم الحوكمة في تأطير كل من التدفقات المالية والميزانية وفقا لقواعد أخلاقيات محددة من خلال العمل على تقليل بعثرة توزيع المال العام .

ومن خلال هذه الدراسة القائمة على مبدأ حوكمة أخلاقيات المهنة الأرشيفية في المؤسسات حيث الإلتزام والتمسك أخلاقية المهنية يساهم في تعزيز الحوكمة وتعميمها إنطلاقا من السلوكو الخلق المهني لكل موظف أو مسؤول في المؤسسة.

4- الدراسة الرابعة:

دراسة عبد الرزاق بركات ،حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الوثائقية: دراسة ميدانية بالمكتبة الوطنية الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه طور الثالث LMD في علم المكتبات والتوثيق .جامعة وهران 1 أحمد بن بلة.كلية العلوم والإنسانية والعلوم الإسلامية. 2025/2024.

تناولت هذه الدراسة التي جاءت بعنوان حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الوثائقية وبالتحديد في المكتبة الوطنية الجزائرية حيث تم إجراء الدراسة المدانية عليها والهدف من هذه الدراسة هو التعريف بفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات ومبادئ ومعايير التي تقوم عليها، حيث قام الباحث بالإعتماد في دراسته على أطر العمل والذي يتمثل في إطار كوبيت (COBIT) كآلية لقياس مستوى المكتبة الوطنية ومدى جاهزيتها لتبنى الحوكمة كأداة للتسيير والتنظيم المعلومات من عدة جوانب رئيسية قام الباحث بالتركيز عليها وهي:

1- قياس مستوى التخطيط والتنظيم.

2- قياس جانب الإكتساب والتنفيذ.

3- قياس مستوى المراقبة والتقييم.

4- قياس مستوى التوصيل والدعم.

ومن أجل إستكمال الدراسة قام الباحث بالإعتماد على أدوات الدراسة وتتمثل في الملاحظة والمقابلة والإستبيان من أجل بلوغ الهدف من الدراسة والوصول إلى نتائج أكثر موضوعية، ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها من طرف الباحث وهي:

1- عدم وجود مراقبة وتنظيم يدعم حوكمة تكنولوجيا المعلومات على مستوى المكتبة الوطنية الجزائرية.

2- غياب تدابير من خلال عدم وجود سياسات رسمية وموثقة تتعلق بضبط تنفيذ العمليات المختلفة والتي تتعلق بحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

3- قام الباحث بالتماس وجود جهود مذولة من طرف لمكتبة الوطنية في تحقيق الإمتثال للمتطلبات الخارجية ذات صلة بتكنولوجيا المعلومات المرتبطة بالجانب القانوني والتعاقد.

سعى الباحث في تناوله لهذه الدراسة إلى التركيز على الجانب الذي يتعلق بحوكمة تكنولوجيا المعلومات والمؤشرات من خلال قياس البيئة التحتية لتكنولوجيا المعلومات على مستوى المكتبة الوطنية التي تقوم عليها، لتمكن من الوصول إلى إجابات عن التساؤلات التي جات بها الدراسة حيث هذه العملية تتطلب تكثيف الجهود من قبل الجميع.

5- الدراسة الخامسة:

دراسة مراد قبيل. إمكانية تطبيق الحوكمة كتوجه حديث لإدارة ومراقبة أداء مراكز الأرشيف : مركز المحفوظات الوطنية بالجزائر أنموذجاً. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل. م. د في علم المكتبات والتوثيق تخصص : تقنيات الأرشيف، جامعة وهران 1 أحمد بن بلة وكلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية قسم علم المكتبات والتوثيق. 2024/2023.

تناولت هذه الدراسة موضوع إمكانية تطبيق الحوكمة كتوجه حديث لإدارة ومراقبة أداء مراكز الأرشيف وقام بتطبيق الدراسة على مركز المحفوظات الوطنية بالجزائر، حيث تهدف الدراسة إبراز أهمية الحوكمة كتوجه حديث لإدارة ومراقبة أداء المركز الارشيف من جهة ومن جهة أخرى فقد قام الباحث بالتعريف بحوكمة الأرشيفية بالإضافة إلى المبادئ والقواعد التي تقوم عليها وهي الشفافية، المساءلة، المراقبة، سيادة القانون، وأخلاقيات المهنة وتأثيرها بشكل مباشر على أداء الأرشيفي كما أنه قام بالإعتماد في الجانب الميداني على أداة الإستبيان لجمع المعلومات من المبحوثين لمعرفة آرائهم وأبعاد الدراسة حيث أظهرت نتائج الدراسة معرفة وعي موظفي المرطز بأهمية تطبيق الحوكمة كتوجه حديث لإدارة ومراقبة أداء مراكز المحفوظات وأن لها دور كبير في تحقيق الكفاءة

والفعالية من خلال تطوير من جودة مخرجاتها.و تم في النهاية الدراسة بالخروج بنتائج وتتمثل فيما يلي:

1- يتوفر مركز المحفوظات على جميع مقومات الحوكمة ومتطلباتها التي تتمثل في إمكانيات المادية، البشرية، القانونية لتطبيق الحوكمة وتجسيدها على الوثائق الأرشيفية وفق أسس علمية صحيحة خصوصا بعد إعادة تنظيم المركز بمرسوم رئاسي جديد رقم 21-121 الذي يتضمن إعادة تنظيم هيكله الإداري.بالإضافة إلى وجود وعي واضح لدى موظفي المركز كون أن الحوكمة كآلية أو أداة تساهم في تعزيز التسيير والتنظيم الإداري الجيد للوثائق الأرشيفية.

2- كما أنهم يرون حوكمة الوثائق الأرشيفية ضرورة حتمية لمراقبة وتطوير الخدمات الأرشيفية.

3- إن تطبيق الحوكمة لدى مركز المحفوظات لديه أثر إيجابي وجيد من خلال توفير لمعلومة الأرشيفية للباحثين بإستخدام التكنولوجيا الحديثة.

حيث قام الباحث بالتركيز على حوكمة الوثائق الأرشيفية وفق أسس وقوانين وقواعد صحيحة وسليمة تساهم في تحقيقها من خلال ما توصل إليه يمكن القول بأنه هناك وعي واضح لدى موظفي مركز المحفوظات حول مدى أهمية الحوكمة ولا بد من اللجوء إليها وإعتمادها كأداة للتسيير والتقييم معا بهدف البلوغ إلى مؤسسة تتسم بالشفافية والمشاركة وتتميز بالعدل والمساءلة والتي تعكس صورة المؤسسة.

13- ضبط المصطلحات والمفاهيم:

1- المؤسسات الوثائقية:

ويقصد بها كل هيئة أو إدارة ذات كيان مستقل مهمتها الأساسية جمع وتنظيم وحفظ وتداول الوثائق وبهذا المعنى تصبح هذه المؤسسات أحد أنواع مرافق المعلومات باعتبارها الوثائق أحد أوعية المعلومات التي تتعامل هذه المرافق.¹

هي عبارة عن مجموعة من الوثائق يتم جمعها تحت سلطة معينة أو تم إنتاجها من طرفها وهي مأخوذة من الفعل وثق بمعنى أئتمن أو حكم الأمر، كما أنه نجد المرادف الذي

¹ جمال الخولي. مدخل لدراسة الوثائق والأرشيف. ط 1. الإسكندرية دار الثقافة العلمية. 2002. ص 10. ص 11.

يقابلها في اللغة الإنجليزية مصطلح Document وفي بعض الأحيان ما يطلق عليها مصطلح Record.

3- إدارة الوثائق الأرشفية:

وهي الطرق والأساليب المنتهجة من المؤسسات الوثائقية للقيام بإدارة رصيدها الوثائقي والمعلوماتي وبالإضافة إلى استخدام تقنيات تكنولوجيا والاتصال الحديثة لتسهيل الوصول إلى المعلومات وهذا من خلال التحكم نظم حفظها واسترجاعها في الان نفسه .

4- حوكمة المؤسسات الوثائقية:

ويقصد بها استخدام حوكمة كتوجه حديث لتسيير الإداري والتنظيمي للمؤسسات الوثائقية بهدف تحسين وتطوير من أداءها الإداري على مستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة والإلتزام بالوعي المهني والأخلاقي لموظفي المؤسسات الذي يعتبر دفعا قويا يساهم في تحقيقها من خلال إلتماس واقع لحوكمة الأرصدة الوثائقية والمعلومات في مختلف المنظمات ذات البيئة المعلوماتية

5- حوكمة الوثائق الإدارية والأرشفية:

على أنها الإطار الشامل الذي يجمع المبادئ والسياسات والإجراءات والأساليب التي تمكن من توفير إدارة ذات فاعلية للمعلومات والوثائق باختلاف مراحل دورة حياة الوثيقة منذ نشأتها إلى غاية الوصول حفظها النهائي أو إتلافها والتي تهدف إلى تحسين من كفاءات ومهارات الذي ينعكس إيجابيا على المؤسسة ويتم من خلاله تقييمها.

الجانِب النظري

فصل الأول

حوكمة المؤسسات الوثائقية

معاييرها ومبادئها

تمهيد

على الرغم من أن ظهور مفهوم الحوكمة أو الحكم الراشد عرف في المجال أو القطاع الاقتصادي إلا أنه سرعان ما انتقل إلى مختلف المجالات الأخرى ونجد من بينها المؤسسات الوثائقية التي سعت جاهدة إلى

تبني واحتواء الحوكمة كمعيار لتسيير الشؤون الإدارية ومدى جودتها من خلال التحكم في المدخلات والمخرجات وهذا يؤدي إلى تقييم فعالية الأداء العام في المؤسسة وكفاءتها، حيث أصبحت الحوكمة تعتبر معياراً أساسياً لتطوير وتحسين الأداء العام في المؤسسات الوثائقية .

ومن خلال ما سبق ذكره سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تطور مفهوم الحوكمة المؤسسات الوثائقية، أهميتها، أهدافها، خصائصها بالإضافة إلى الركائز الأساسية المسؤولة عن تفعيل الحوكمة، وأبعادها وأنماطها بالإضافة إلى مبادئ الحوكمة والآليات والمتطلبات لتطبيقها في المؤسسات وذاك ضوابط وقواعد الحوكمة ومحدداته.

1-1 المبحث الأول: نشأة وتطور مفهوم الحوكمة.

1-1-1 نشأة وتطور الحوكمة

يعد مفهوم الحوكمة حديث الاستخدام في اللغة العربية، فلقد بدأ استخدامه في بداية عام 2000 بعد ترجمة مفهوم (Governance)، ويرجع أصل هذه الكلمة (Governance) إلى اللغة اليونانية (Kubernan) في القرن الثالث عشر، والذي كان يعني قيادة الباخرة الحربية، ثم استخدم بعد ذلك في اللغة اللاتينية بكلمة (Gubernare) في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى. وفي اللغة الفرنسية بمفهوم (Gouvernance) وكان يقصد به طريقة أو الفن الحكم، ثم استخدم في القرن السادس عشر باللغة الإنجليزية بالمفهوم الحالي (Governance)¹

إن مصطلح الحوكمة أو الحكم الراشد أو الرشيد كما يتم تسميه فهو مصطلح قد تبنته العديد من المنظمات والحكومات في مختلف دول العالم خاصة خلال السنوات الأخيرة، كما أنه تجدر الإشارة إلى أصل المصطلح فهو قديم وليس بجديد، حيث تمت الإشارة في العديد من الأدبيات إلى الفترة الممتدة ما بين 1343 إلى 1400، حيث أصل فكرة الحكم على مستوى الحكومة من طرف الفيلسوف الإنجليزي جيفري تشوسر (Geoffrey chaucer)، إلا أن العبارة حديثة نسبياً مقارنة مع ظهورها لأنه لم يتم استخدامها من قبل إلا في الثمانيات من القرن الماضي.*

تعتبر الحوكمة من بين أهم المواضيع التي أخذت اهتمام بشكل كبير من قبل الباحثين المختصين في مجال الاقتصاد وهذا يرجع لأسباب وأزمات مالية التي شهدتها دول العالم المتقدمة، مما دفع بالمؤسسات بمختلف أشكالها ونشاطها في عملية البحث عن الحلول وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات

التي تساعد في عملية تفعيل وتطبيق مبادئ الحوكمة لدى المؤسسات الحكومية والمؤسسات الخاصة وقد ظهرت الحاجة إلى حوكمة في العديد من الإقتصادات المتقدمة

¹ عيسى حسين النجار . الحوكمة والإنفاق: مؤشرات الحوكمة وترشيد الإنفاق الحكومي في فلسطين(1996 -

2020م) عمان : المملكة العربية الأردنية الهاشمية. ط1. 2024. ص29.

والناشئة خلال العقود القليلة الماضية¹ ومن بين الأسباب والدوافع التي أدت ظهور مصطلح الحوكمة نتيجة الانهيارات والأزمات المالية التي

شهدتها كل من أمريكا اللاتينية وروسيا في التسعينات من القرن الماضي، بالإضافة إلى ظهور ما يسمى بمشكلة الوكالة Agent Problème ناتجة عن تابعيات فصل الملكية عن الإدارة، وكانت من بين أوائل الشركات الأمريكية التي تناولت قضية فصل الملكية عن الإدارة هي شركة Berl and Means في سنة 1932، حيث تم تكليف مجلس الإدارة بتسيير شؤون الإدارة للشركة بهدف تحقيق أهداف المساهمين وأهداف الإدارة على حد سواء، إلا أن هذه الأهداف تختلف بين المساهمين والمستثمرين في الشركة وأهداف مجلس الإدارة التي تكون في أغلب الأحيان أهداف قصيرة المدى مما أدى إلى تضارب المصالح والأهداف بين المساهمين ومجلس الإدارة "بالإضافة إلى المشاكل التي صاحبت ضعف الشفافية والإفصاح المالي في بعض حالة الفساد الإداري والمالي بالتحديد لدى الإدارة التنفيذية العليا"² ويمكن القول بأن من خلال مشكلة فصل الملكية عن الإدارة أو ما يطلق عليه تسمية AGENT PROBLEM التي عززت أهمية حوكمة الشركات من خلال توضيح كيفية إدارة الشركات وإضفاء مبادئ الحوكمة عن طريق عملية الشفافية في التعاملات والإفصاح المالي لدى المسؤولين في تسيير شؤون إدارية للشركة وكذلك العلاقات والصفقات المالية التي تقوم بها الشركة.

وتعتبر دول جنوب شرقي آسيا من بين أولى الدول التي عرفت وشهدت الأزمة المالية في عام 1977 ومن بين ماليزيا، كوريا، اليابان حيث أدت هذه الأزمات المالية إلى "تعرض العديد من الشركات العملاقة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها سنة 2008 ومن بين أهم الشركات الأمريكية التي تعرضت إلى الأزمة المالية هو بنك LEMAN

¹ - حوكمة . نشرة توعية يصدرها معهد الدراسات المصرفية . ع3. كويت.

* رجاء لعابنية. الحوكمة والإدارة المالية من منظور المؤسسات الوثائقية ودراسة المفاهيم والعلاقة وطرق التطبيق. مجلة المعيار. مج 15 . ع 01 . جوان 2024. ص 716.

² جمال العسالي . تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة : كآلية لتحسين الأداء الاقتصادي في الجزائر 2000-2014 . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك. جامعة الجزائر 03 . 2019/2018 . ص 6.

BROTHERS، حيث تم إعفاءه من رقابة البنك الفيدرالي الأمريكي من طرف الحكومة الأمريكية.

حيث " قامت الدول المتقدمة بإصدار مجموعة من القوانين والتقارير نتيجة هذه الأزمات الاقتصادية التي أثرت بشكل كبير في تفعيل الإطار الرقابي والتنظيمي لسوق المال والشركات المساهمة العامة مثل : CADBURY REPORT والذي تم إصداره سنة 1992 في المملكة المتحدة بغية تأكيد على أهمية الحوكمة في زيادة ثقة المستثمرين في عملية إعداد القوائم المالية ومراجعتها وشمل التقرير مجموعة من المبادئ التي تتعلق بمجلس الإدارة والإيداع المالي.¹

وكذلك تم إصدار قانون Sarbunies Oxley الولايات المتحدة الأمريكية من قبل مجلس الكونغرس الأمريكي في 30 جوان 2002، والذي تضمن مكافحة الفساد المالي والإداري الذي عرفته بعض الشركات الأمريكية مثل شركة Enron Corporation، Tyco International plc، World com معظم هذه الشركات فقدت مصداقيتها في الإفصاح عن البيانات المالية للمساهمين في الشركة و بسبب عمليات الإحتيال التي عرفت هذه الشركات، حيث ركز قانون Sox على دور حوكمة الشركات من خلال تفعيل الإطار الرقابي والتنظيمي والذي يكون وفق تعاون بين المساهمين ومجلس الإدارة وإدارة التنفيذ بهدف القضاء عليه.

بالإضافة إلى منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي على مراجعة وتعديل هذه مبادئ في العام 2004 والتي لأصبحت بعد ذلك الأساس الذي ينتهجه أو يستخدمه أغلبية دول العالم في إعداد مدونة قواعد حوكمة الشركات الخاصة منها²

¹ - جمال العسالي . مرجع سابق . ص 7

* قانون Sarbunies Oxley: جاءت تسمية هذا القانون مأخوذة من أسماء كل من بول ساربانس (paul sarbanes) ومايكل اوكسلي (machael oxley) ويعرف أيضا هذا القانون بإسم Sox Act وقانون مسؤولية الشركات Corporate Responsibility Act

² - جمال العسالي . مرجع سابق . ص 7

1-1-1-2 الحوكمة ونشأتها في الجزائر

حيث سعت الدولة الجزائرية إلى تبني مصطلح الحوكمة وإدراجه في النظام الداخلي للمؤسسات الجزائرية وذلك وفق متابعة ورقابة من طرف السلطات العليا وفرض سيطرتها الكاملة على تسيير المؤسسات بمختلف نشاطاتها سواء كانت إدارية أو اقتصادية فلا بد لها بالتقييد بالقواعد والقوانين التشريعية التي تمثل المساءلة والعدالة والمشاركة والوضوح والإفصاح بغية تحقيق وتجسيد الحوكمة الرشيدة في صورتها الكاملة، كما أنها قامت ببذل جهودات معتبرة بهدف تحسين مناخ الأعمال الذي يساهم في جذب الاستثمارات بمختلف أشكالها وأنواعها سواء كانت محلية أو أجنبية، ويتم تحقيقه من خلال التركيز على ضمان وجود المساءلة والشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال ومن بين أبرز المبادرات التي جاءت بها الحكومة الجزائرية نذكر منها مايلي:

1- تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته.

تأسست الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته سنة 2006 بموجب القانون رقم 01-06 المؤرخ في 21 محرم 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006 وذلك تطبيقاً لأحكام الفصل الثاني من اتفاقية الأمم

المتحدة لمكافحة الفساد التي صادقت عليها الجزائر سنة 2004 كما جاء في المادة 06 من الفصل الثاني للاتفاقية. حيث انضمت هذه الهيئة مؤخراً على الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست منه 2008 لتضاف بذلك 42 وزارة وهيئة أخرى التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية وتبادل المعلومات.¹

و من بين مهام الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته تتمثل فيمايلي :

1- اقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد بغية تجسيد دولة ذات قانون والتي تعكس مبادئ النزاهة، الشفافية والمسؤولية في تسيير الشؤون والموال العمومية.²

¹ قاسم على الحاج، إستراتيجية حوكمة الإدارة العامة في الجزائر. المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات السياسية والعلاقات الدولية. ع 14. جوان 2020. ص 171.

² قانون رقم 01-06 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006 والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته.

1- اقتراح تدابير خاصة والتي تتمثل في التدابير القانونية والتنظيمية الوقاية من الفساد مختلف أشكاله، بالإضافة إلى التعاون بين مختلف القطاعات المعنية العمومية والخاصة منها والتي تكون ملزمة بإعداد قواعد وأخلاقيات المهنة.¹

2- تقوم بإعداد برامج للتوعية وتحسيس من المخاطر والأضرار الناتجة عن الفساد وتكون موجهة لأفراد المجتمع.

3- تقييم الدوري للأدوات القانونية والإجراءات الإدارية التي تسعى من خلالها إلى الوقاية من الفساد ومكافحته، بالإضافة إلى النظر في مدى فعاليتها.

2- انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الرشيد للمؤسسات في جانفي 2007.

يعتبر هذا الملتقى أول مؤتمر دولي احتضانه الجزائر والذي تتمحور فعالياته حول الحكم الرشيد للمؤسسات، كما أنه يشكل فرصة ملائمة ومناسبة لتلاقي جميع الأطراف فاعلة في عالم المؤسسة، ومن الأهداف الجوهرية لفعاليات هذا الملتقى تتمثل فيما يلي:

1- تحسيس المشاركين في الملتقى حول تحديد مفهوم دقيق وموحد وشامل لمصطلح وإشكالية للحكم الرشيد للمؤسسات.²

2- تعزيز التنافس بين المؤسسات الجزائرية وكذا الاستفادة من التجارب الدولية التي أخذت الحكم الرشيد كآلية أو أسلوب منتهج في نظامها الحكومي.

3- أهمية الحكم الرشيد في تطوير أداء المؤسسات وذلك من خلال ممارسته.

من خلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إنشاء وإعداد ميثاق جزائري للحكم الرشيد للمؤسسات وتعتبر هذه أول أول توصية وخطوة عملية تتخذ في المؤتمر من أجل تعزيز الشفافية والوضوح والمساءلة والإفصاح لدى المؤسسات بمختلف أنواعها

3- إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات.

قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق والأساليب التي تساعد في تهيئة المحيط الخارجي والداخلي الذي يشجع على تجسيد حوكمة جديدة في مجتمع الأعمال وغاية من ذلك جذب المستثمرين الأجانب بشكل مباشر، "و لقيادة هذه

¹ ميثاق الحكم الرشيد. لحوكمة المؤسسات الجزائرية. 2009. ص13

² ميثاق الحكم الرشيد. مرجع نفسه. ص13

العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص في سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات التي تعمل جنباً إلى جنب كل من

المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات GCGE و مؤسسة التمويل الدولية IFC من أجل وضع دليل لحوكمة المؤسسات الجزائري.¹

4- إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري:

يعتبر هذا الدليل أو ما يعرف بميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر المنطلق الفعلي لتجسيد وتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات الحكومية والخاصة، والذي تم إصداره سنة 2009 عن طريق التعاون بين "جمعية CARE واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر".² كما أن هذا ميثاق تناول في جزئه الأول على ضرورة وجود دليل للحكم الراشد للمؤسسات والدوافع والأسباب التي أدت إلى حتمية وجوده.

5- إطلاق مركز الحوكمة في الجزائر:

لقد ساهم ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائرية والذي يعتبر بمثابة المنطلق الأساسي في عملية إنشاء وتكوين المركز، حيث قامت مجموعة عمل حوكمة المؤسسات الجزائرية بتأسيسه في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة. ليصبح أداة فعالة لمساعدة الشركات والمؤسسات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل وبالإضافة إلى كونه فرصة جديدة لمجتمع الأعمال عن طريق تحسين البيئة الاقتصادية وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية بشتى أشكالها.

6- برنامج الاتحاد الأوروبي لدعم الحوكمة في الجزائر:

جاء برنامج الاتحاد الأوروبي لدعم وتعزيز الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل والذي تقدر قيمته المالية بحوالي 10 ملايين أورو، حيث يسعى هذا البرنامج إلى تحقيق أهداف التي تدعم وتعزيز الحوكمة في الجزائر وذلك عن طريق مجموعة من النقاط التي جاءت في محتوى هذا البرنامج والتي تتمثل في :

1- يهدف إلى تعزيز الحوكمة في المجال السياسي والاقتصادي.

¹ - قاسم علي الحاج. مرجع نفسه. ص 171

² - قاسم علي الحاج. مرجع نفسه. ص 171.

_ قاسم علي الحاج. مرجع نفسه. ص 172.

2- يسعى البرنامج الأوروبي كذلك إلى تعزيز سيادة القانون عن طريق تحقيق العدالة والمساواة.

3- يهدف إلى مكافحة الفساد والقضاء عليه بالإضافة إلى تشجيع مشاركة المواطنين في التنمية.¹

4- تحسين متابعة ومراقبة للإدارة المالية العامة.

على الرغم من هذه المبادرات التي تبنتها الحكومة الجزائرية بهدف ضبط الحكم الراشد على المستوى المحلي من خلال حوكمة المؤسسات والشركات الاقتصادية بالمرتبة الأولى التي تساهم في دعم التنمية المستدامة ودعم الاستثمار المحلي والأجنبي وضبط وتقنين القواعد والقوانين التي تتعلق بمجال الاستثمارات في ظل المنافسة الدولية، إلا أنه لا يوجد قوانين وقواعد فعلية تساهم في حوكمة المؤسسات الوثائقية (المكتبات، مراكز المعلومات، المؤسسات الأرشيفية) كآلية قانونية تدعم التسيير المنظم والمحكم للمعلومات والوثائق الأرشيفية لأنه توفر القوانين والنصوص التشريعية يمكن من توفر جميع الحلول لجميع المشاكل إلا أنه تبقى هنالك أفاق وتطلعات للمستقبل القريب من أجل وجود قوانين ومراسيم تنص على حوكمة بصفة عامة على المستوى الوطني وبصفة خاصة حوكمة المؤسسات الوثائقية بمختلف أنواعها لتسيير عملية التسيير والتنظيم لإدارة المعلومات والبيانات.

1-1-2 مفهوم الحوكمة:

1-1-2-1 المفهوم اللغوي للحوكمة

هو إصطلاح يعني التحكم والسيطرة من خلال قواعد واسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيميا للشفافية والموضوعية والمسؤولية.² وهي كلمة مشتقة من الفعل الثلاثي حكم، حكما، حوكمة في البلاد تولى الإدارة شؤونها فهو حكم جمع حكام.³

¹ - قاسم علي الحاج، مرجع نفسه، ص 172.

² - عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 13.

³ - قاموس المنجد في اللغة والإعلام، لبنان: بيروت، دار الشرق، ط 40، 2003، ص 146.

- تكرر في العديد من القوامس والمعاجم اللغة مفهوم الحوكمة فهو مأخوذ من مادة "حكم" وهو يدل على مجموعة من المعاني المترتبة به وهي
- 1- **الحكمة:** وهي ما تقتضيه من التوجه والإرشاد
- 2- **الحكم:** هو ما يقتضيه من القدرة والسيطرة على الأمور عن طريق وضع الضوابط والقواعد اللازمة التي تساعد في إرساء الحكم بصورة شاملة.
- 3- **الإحتكام:** ويقصد به هو عملية الإستناد على مصاد ومراجع وتجارب سابقة إما ثقافيا أو عليما وسياسيا أو تاريخيا يتم الرجوع إليها بالإعتماد على النتائج المتوصل إليها.
- 4- **التحاكم :** وهويدل العدل والمساواة من خلال الإلتزام بتحقيق العدالة بين الجميع دون وجود إنحرافات وتلاعبات غير قانونية.

1-1-2-2 مفهوم الحوكمة إصطلاحا

رغم الاختلاف الذي شهده مصطلح الحوكمة حول تحديد المفهوم الدقيق ومضبوط بشكل صحيح خصوصا في اللغة العربية المعنى الدلالي لمصطلح الحوكمة يشمل مجموعة من المفاهيم والمعاني تسعى إلى تقريب المعنى من المصطلح اللاتيني GOVERNANCE عرفها محمود الفاتح في كتابه حوكمة الشركات على أنها "عبارة عن مجموعة العلاقات التي تربط الأطراف المختلفة في الشركة بغرض تعزيز الأداء والإفصاح المالي والشفافية بالشركة وتحقيق الفائدة للمساهمين في الحاضر والمستقبل".¹

إن مصطلح الحوكمة باللغة الإنجليزية Governace يقابله في اللغة العربية العديد من المصطلحات والمعاني نذكر منها : الحاكيمة، الحكمانية، الإدارة الرشيدة، الحكم الرشيد، الحوكمة الرشيدة، الحاكمة، حوكمة المنظمات، الضبط المؤسسي، الإدارة السديدة، التحكم المؤسسي.²

فهي كلها مصطلحات تدل على نفس المعنى في اللغة العربية على الرغم من الاختلاف الواضح في تسمية المصطلح وهذا يمكن يرجع إلى اختلاف نشاطات المؤسسات

¹ محمد الفاتح محمود البشير المغربي. حوكمة الشركات ط.1. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي. القاهرة. 2020. ص11.

² فوزية فاطيمة ختير، مراد قبيل. حوكمة أخلاقيات المهنة الأرشيفية: قراءة تحليلية في ميثاق أخلاقيات المهنة الصادر عن المجلس الدولي للأرشيف. مجلة علم المكتبات. مج 1. ع 01. 2022. ص3.

والشركات سواء كانت حكومية أو خاصة التي تستخدم مصطلح الحوكمة وفق ما يخدم مصالحها وأهدافها الإدارية المسطرة على المدى القصير أو الطويل .

إن مفهوم الحوكمة تغلغل على نطاق واسع إلى مختلف القطاعات العامة والخاصة، لما لها من آثار إيجابية على العمل داخل المنظمات والمؤسسات التي تتبنى الحوكمة كتوجه حديث لإدارة ومراقبة أداؤها

- كما أنها "تشير إلى العمليات والهيكل المصممة لضمان الشفافية والمساءلة والاستقرار والتمكين والمشاركة، كما تتضمن المعايير .

- لقد تم تعريفها على أنها العلاقة بين مجلس الإدارة، المساهمين وإدارة الشركة ويمكن كذلك إضافة مراجعي الحسابات التي تصادق على التقارير السنوية والسلطات الرقابية ووكالات التصنيف.¹

- كما يصف تقرير **Cadbury** سنة 1992 على أن " الحوكمة الشركات يعتمد اقتصاد دولة على زيادة وكفاءة الشركات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارة لمستوياتها تحد بالوضع التنافسي للدولة، هذا جوهر أي نظام لحوكمة الشركات "²

- تعريف الحوكمة من طرف المركز الدولي للمشروعات الخاصة (CIPE):

فقد عرفها على أنها مجموعة من الممارسات والسياسات والأساليب التي يتم من خلالها توجيه ومراقبة المؤسسات، حيث تكون القيادة الفعالة لأعضاء المنظمة أو المؤسسة والتي يجب أن تلتزم أثناء صنع القرارات بالنزاهة والمساءلة و الشفافية .بالإضافة إلى استخدام آليات ديمقراطية التي تساعد في اختيار الإدارة العليا للمؤسسة. "و المهام المقسمة للحكم والإدارة في الجمعيات تشكل العناصر الأساسية للحكم الراشد."³

¹ حمزة براج . واقع وأليات تطبيق الحوكمة المحلية في تسير الجماعات المحلية بالجزائر : دراسة حالة ولاية ورقلة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإداري. جامعة قاصدي مرباح. 2016/2015. ص 19.

² وليد ناجي الحياي.حسن عبد الجليل أل عزوي.حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية: دراسة إختبارية على الشركات المساهمة في المملكة السعودية .قدمت هذه لاستكمال متطلبات منح شهادة الماجستير في المحاسبة: تحليل المالي.الأكاديمية العربية في الدنمارك.كلية الإدارة والإقتصاد.2010.ص.09.

³ وهيبة هوارى، عفيف غوار.تأثير الإتصال على العامل حوكمة في المؤسسات الوثائقية (المكتبات ومراكز المعلومات).امجلة الجزائرية للمخططات .مج19. ع1.جانفي 2023. ص 357.

- كما تم تعريف الحوكمة على أنها "مجموعة من القواعد التي تستخدم لإدارة الشركات من الداخل والقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق التي عليها للمساهمين".¹

تعريف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة للحوكمة (UNDP 2012) United

National Development programme : لقد عرف الحوكمة على أنها " هي ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها " ²

-كما عرفها البنك المركزي الأردني في عام 2007 على أن حوكمة الشركات " هي عبارة مجموعة من العلاقات ما بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالشركة، كما أنه يبين التركيبة التي توضح من خلالها أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها وهي التي توفر لكل مجلس الإدارة وإدارة الشركة، والحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي هي في مصلحة الشركة، وتسهل إيجاد عملية مراقبة فاعلة وتساعد الشركات على استغلال مواردها بكفاءة " ³

عرفها دليل حوكمة الشركات في مصر 2006 على أنها " مجموعة من القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح الشركات والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بيه. ⁴

كما أنه تم تعريفها على أنها " مجموعة الإجراءات والعمليات التي يتم الإطار من خلالها توجيه المنظمات والتحكم بها، بحيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد وتوزيع

¹ محمد الفاتح محمود البشير المغربي. مرجع نفسه. ص.8.

² جمال العسالي. تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة : كآلية لتحسين الأداء الاقتصادي في الجزائر 2000- 2014. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية. تخصص نقود مالية وبنوك. جامعة الجزائر 03 / 2018. 2019, ص.04.

³ جمال العسالي. مرجع نفسه. ص.05.

⁴ نهى أحمد الحايك، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية. مشروع مقدم لإستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير تاهل وتخصص في إدارة الأعمال. الجامعة الافتراضية السورية. 2016. ص.24.

الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف، إضافة إلى أنه يعمل على بلورة وإرساء قواعد وإجراءات صناعة القرارات في التسيير.¹

فإن مفهوم الحكم الراشد يعتبرها تلك العملية الارادية والتطوعية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها وذلك هو الحكم الراشد للمؤسسة هو عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية والكفيلة في آن واحد، لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة:

1- تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

2- تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك تم تناول مصطلح الحوكمة من طرف ميثاق الحكم الراشد 2009 على أنها عبارة عن فعل إداري تطوعي للمؤسسة بهدف تحقيق الشفافية والصرامة في تطبيق فلسفتها الإدارية وتسييرها لضمان الاستدامة والمنافسة من خلال تعريف بحقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى عن طريق تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتب تنفيذها لدى كل من مجلس الإدارة، السلطة التنفيذية العليا وكذا المساهمين في الشركة.

- كما عرفت على أنها "إطار القواعد والعلاقات والأنظمة والعمليات التي تُمارس من خلالها السلطة وتُضبط داخل الشركات. ويشمل الآليات التي تحاسب من خلالها الشركات، ومن يتولى إدارتها.²

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الحوكمة على أنها الأداة والآلية التي يتم إستخدامها من قبل المؤسسات لتطوير وتحسين من إدارتها وفق أسس وقواعد تكون واضحة للجميع، كما أنه يمكن تعريفها على أنها مجموعة الأساليب والطرق التي إعتمادها أو إنتهاجها من قبل المؤسسات مهما اختلف نوعها بهدف التسيير والتنظيم الإداري الجيد وتطوير خدماتها وتصبح تتسم بالجودة والدقة العالية من خلال التحكم في الأمور الإدارية

¹ حمزة براج. واقع وأليات تطبيق الحوكمة المحلية في الجزائر :دراسة حالة ولاية ورقلة. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية. التنظيم السياسي والإداري. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة.. 2015/2016. ص 05.

² ASX Corporate governance concil. coporate governance principales and recommendations. Ed. 4rd.p1.februray.2019.

والإلتزام بالمبادئ والركائز الأساسية لها. و هي تستخدم للتفسير والتنظيم الإداري والذي يدفع بالمؤسسات إلى التطور والإزدهار وتحقيق التنمية المستدامة.

1-1-2-3 مفهوم حوكمة المؤسسات الوثائقية

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والآليات والإجراءات التنظيمية لإدارة الوثائق والمعلومات وفق منهجية صحيحة تسمح لهذه المؤسسات من تحسين وتطوير أداءها الإداري، عن طريق الاستغلال الأمثل والعقلاني لجميع مواردها المالية والبشرية وتكنولوجية . بالإضافة الإلتزام والانضباط بالسلوك الإداري للموظفين أثناء ممارسة نشاطهم الإداري والذي يتم من خلاله إخضاع المؤسسة ككيان إداري للرقابة وتفعيل مبدأ الوضوح والشفافية في اتخاذ القرارات الصائبة.

- وكما أنه يمكن تعريفها على أنها مجموعة السياسات والممارسات التي يتم من خلالها تفعيل عملية التوجيه والإرشاد في ظل القانون الداخلي للمؤسسة، بالإضافة إلى المراقبة الفعالة في تقييم الأداء الإداري لها، وذلك عن طريق الآليات والأدوات المستخدمة من قبلها بغية تحقيق الشفافية والوضوح والالتزام بالنزاهة الأخلاقية لدى الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية أثناء مزاوله نشاطهم الإداري في المؤسسة الذي يعتبر مؤشرا لأداء العمل ومن خلاله يتم تقييم المؤسسة.

كما أنها تعتبر عبارة على مجموعة من الأدوات والتقنيات خاصة بإدارة المعلومات والبيانات التي تنظم وتسير الوثائق والبيانات والمعيطات على مستوى المؤسسات الوثائقية في ظل سياسية منتهجة من طرف

المؤسسة تتوافق مع الإمكانيات والكفاءات والمهارات بغية تحقيق نظام معلوماتي ناجع وشفاف وفعال في بناء القرارات.

وكمفهوم شامل لحوكمة المؤسسات الوثائقية فإنها تحتوى على مجموعة من الطرق والأساليب التي تساعد في إدارة البيانات والمعلومات وإدارة الوثائق منذ نشأتها على مستوى المصالح الإدارية إلى غاية حفظها وإنهاء قيمتها معلوماتية، بالإضافة إلى القدرة على إدارة المخاطر التي يمكن تحدث في لحظة ممكنة هذا من جهة، كما نجد تطبيق مبدأ المساءلة والرقابة لدى المؤسسات الوثائقية يحدد المهام الخاصة بالموظفين مع الإلتزام بالسلوكيات المهنية والأخلاقية التي تميز بها كل موظف نزيه وذلك من خلال تطبيق التعليمات الإدارية

الخاصة بكل مؤسسة وثائقية بهدف تحقيق العدالة والمساواة بين الحقوق والواجبات التي يتمتع بها كل الموظف.

1-1-4 خصائص حوكمة المؤسسات الوثائقية:

تتميز حوكمة المؤسسات الوثائقية (مراكز المعلومات والمكتبات والمؤسسات الأرشيفية) بمجموعة من الخصائص والمميزات التي لا بد يجب أن توفرها المؤسسات بغية تفعيل الدور الجوهري الذي تلعبه الحوكمة خصوصاً في تسيير الوثائق الإدارية والمعلوماتية بهدف صنع واتخاذ القرارات المناسبة وفق الحاجة إليها مع الالتزام النزاهة والوضوح والشفافية ومن بين هذه الخصائص نذكر منها مايلي:

1-الإنضباط: ويتمثل في القدرة على التحلي بالسلوكيات الأخلاقية والنزاهة المنهية في عملية تأدية المهام الإدارية بطريقة عقلانية ومهنية محضة لدى الموظف المهني المؤسسات الوثائقية.

2-المسؤولية: ويقصد بها هو التحلي بروح المسؤولية أثناء ممارسة المهام الإدارية بطريقة حيادية تخدم مصلحة العامة دون استخدام المشاعر والعاطفة في ذلك، بالإضافة إلى تحقيق العدل والمساواة بين الموظفين بمختلف مستوياتهم في المؤسسة.

3-المساءلة: تعتبر من بين أهم الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الوثائقية وذلك من خلال تقييم الأداء الإداري للمؤسسة بالإضافة إلى تقديم التقارير التي تكون في شكل يومي أو أسبوعي أو شهري ... إلخ إلى مجلس الإدارة العليا في المؤسسة بالإضافة إلى عملية تحديد واضح وشفاف للمسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالوثائق الإدارية بمختلف أعمارها من حيث الإنشاء أو الإنتاج وطرق وأساليب معالجتها والتي تتمثل الحفظ والتخزين واستخدام الأدوات المناسبة في عملية استرجاعها بسرعة ودقة تامة.

4 -الاستقلالية: تتمثل في التخلي عن الضغوطات والتأثيرات الخارجية عن محيط العمل والابتعاد عنها والتركيز الكلي على الأهداف المهنية المسطرة من قبل الموظفين المهنيين من أجل تحسين وإبراز المكانة الحقيقية للمؤسسات الوثائقية وذلك من خلال الرجوع إليها والاعتماد عليها أثناء بناء واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .

5 - العدالة والمساواة: تعتبر هذه الميزة جوهرية كونها تسعى إلى تحقيق التوازن بين الموظفين بمختلف مستوياتهم لدى المؤسسة من خلال ضمان وحماية واحترام الحقوق القانونية للموظفين والعمل على تعزيز التعاون والحوار بين الأطراف فاعلة في المؤسسة.

6 - المشاركة والفاعلية: تتمثل في إشراك جميع الأطراف الفاعلة في تسيير الوثائق الإدارية والتي تساهم في فعالية اتخاذ القرارات الصائبة على مستوى مصالح المؤسسة بالإضافة إلى تعزيز الحوار وروح التعاون بين الموظفين.

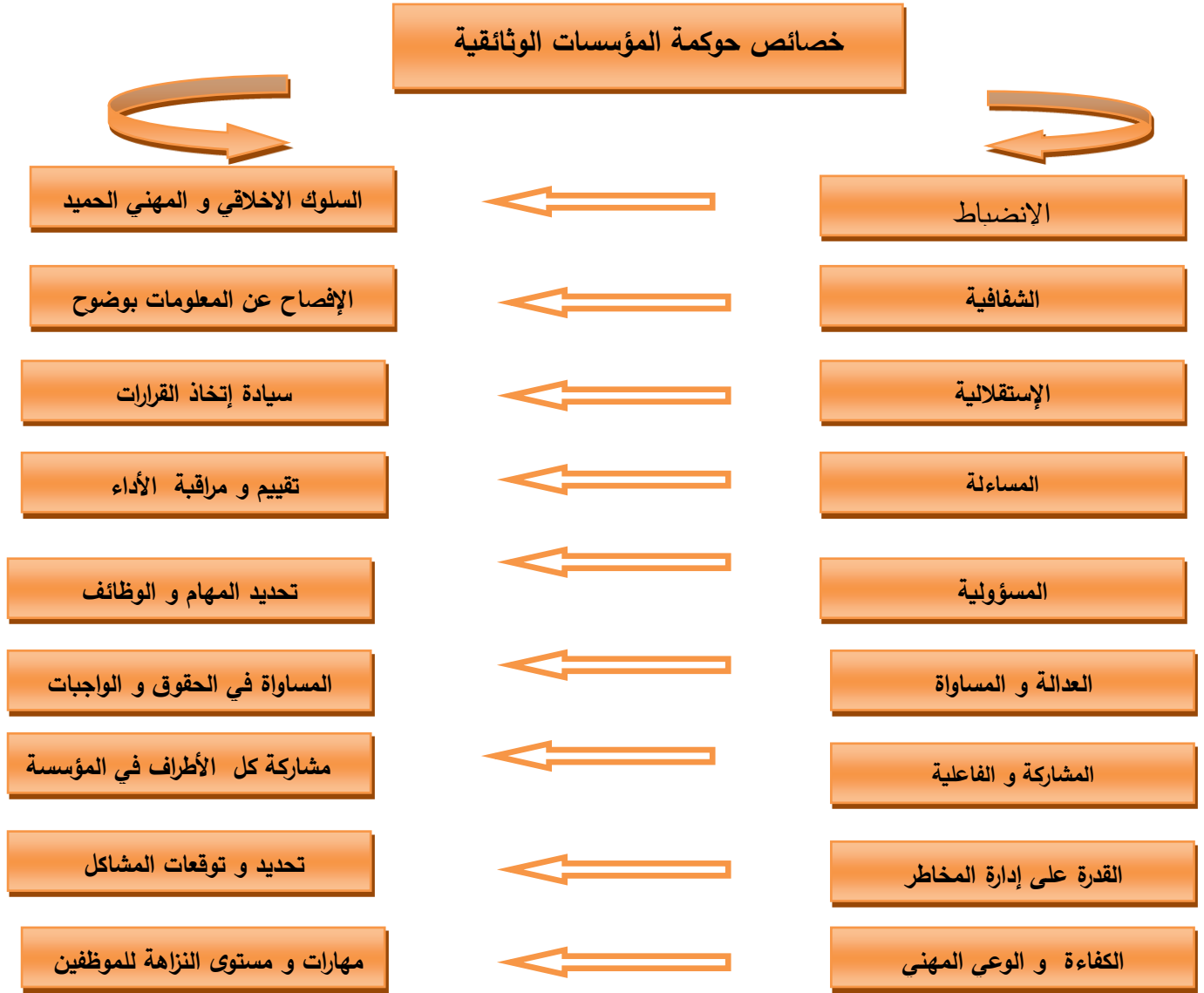
7 - القدرة على إدارة المخاطر: ويقصد بها قدرة المؤسسة في مواجهة المخاطر التي يمكن أن تطرأ في أي لحظة ممكنة وطريقة التعامل معها، حيث تكون المؤسسة مهيئة إستراتيجيا لمثل كهذا أمور مفاجئة والتصدى لها. من خلال تحديد وتقييم المخاطر والمشاكل والتحديات التي قد تصادفها في أي وقت ممكن، وهذا ما يلزمها بوضع استراتيجيات وتوفير إمكانيات تتعلق بالحماية والأمن المعلوماتي والتي

تكون ذات جودة عالية جدا مما يمكنها من احتواء المخاطر والمشاكل الخارجية بمختلف أنواع ومعالجتها مما يمكن من تقييم المؤسسات الوثائقية بطريقة مباشرة وبشكل عام.

8 - الكفاءة والوعي المهني: تتمثل في الكفاءات والخبرات المهنية لدى الموظفين ومدى الوعي المهني لديهم في إدارة الوثائق الإدارية والمعلومات التي تحتوي عليها بالإضافة إلى الالتزام بمبادئ المهنية في مزاوله المهام المهني بشكل صحيح وواضح الذي يؤثر بشكل إيجابي على تطوير وتحسين مستوى المعلومات التي يتم تقديمها.

9 - الشفافية والشمولية: وهي تعد من أهم المميزات التي تتصف بها المؤسسات الوثائقية وذلك عن طريق توفير المعلومات والبيانات والوثائق بشكل واضح ودقيق وفي الوقت المناسب لجميع الأطراف التي لها علاقة بالوثائق وعلى ما تحتوه من معلومات ذات قيمة كبيرة مما يجعل منها عنصرا أساسيا في بناء القرارات على مستوى المؤسسات. " التي

تركز على تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون العلومات كافية لفهم العمليات والمؤسسات ومتابعتها.¹



الشكل رقم 01: مميزات حوكمة المؤسسات الوثائقية

المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ إسلام، بدوي محمود الداعوري. مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة بالصفة الغربية . قدمت هذه الرسالة لإستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا . جامعة الخليل. 2008. ص21.

1-1-4 أهمية الحوكمة وأهدافها

أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات الأرشيفية

إن تطبيق الحوكمة في المؤسسات الأرشيفية يعتبر كخطوة أولى نحو التوجه الحديث لإدارة ومراقبة أداء مصالح الأرشيف يتجلى فيما يلي:

1- الحوكمة لها دور كبير في تعزيز المشاركة المجتمعية لمراكز الأرشيف لما لها من دور في خدمة محيطها، وحفظ الذاكرة الوطنية.¹

2- تساهم الحوكمة في تجسيد الشفافية والمشاركة الفعالة في حفظ الأرشيف وحمايته من خلال المراقبة المستمرة للوثائق الأرشيفية والإطلاع عليها مع الالتزام بالمسؤولية التامة من قبل الأرشيفين.

3- تشجع الحوكمة على الاستغلال الأمثل والعقلاني للموارد وفق الإمكانيات التي تتوفر عليها المؤسسات الأرشيفية من مالية وبشرية .

4- تساعد حوكمة الوثائق الأرشيفية في إرساء الحضارات التاريخية لكل دولة من خلال المحافظة عملية المحافظة عليها الأرشيفية لأنها تمثل ذاكرة لكل دولة .

5- تساهم في تعزيز الوصول إلى الوثائق والمعلومات مع حماية حقوق المواطنين عن طريق المساءلة والشفافية التي تجسد الديمقراطية.

6- تعزز من مصداقية المعلومات التي يتم تقديمها من قبل مصالح الأرشيف في المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها.

7- تفعيل الدور الرقابي والتنظيمي لدى المؤسسات الأرشيفية يمكن من خلاله تحقيق وإبراز الدور الذي تلعبه مصالح تسيير الوثائق والمعلومات في الإدارات العامة والخاصة التي تركز عليها من خلال الرجوع إلى أصل المعلومات.

8- تمكن الحوكمة من المشاركة وتبادل المعلومات بين مصالح المؤسسة ومصلحة تسيير الوثائق والمعلومات وذلك للأهمية التي تلعبها هذه المصلحة من خلال التنسيق والإجابة استفسارات الموظفين للاستفادة من المصلحة وعلى ما تحتويه من معلومات دقيقة وذات مصداقية.

¹ مراد قبيل. حوكمة أخلاقيات المهنة الأرشيفية : قراءة تحليلية في ميثاق أخلاقيات المهنة الصادر عن المجلس الدولي للأرشيف. مجلة علم المكتبات. 2022.

9- تعزيز عملية اتخاذ القرارات حيث يتم الإبقاء عليها أو الرجوع إليها عند الحاجة لمعلومات معينة.¹

10- تكمن أهمية حوكمة الوثائق والمعلومات في تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، مما يؤدي إلى فقدان أدلة القرارات والإجراءات خاصة في الأمور القانونية والتنظيمية على حد سواء.

ثانياً: أهداف حوكمة المؤسسات الأرشيفية

تسعى المؤسسات الأرشيفية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي جعلتها تعتمد على الحوكمة كآلية وأداة فاعلة تساهم في تحقيقها وتتمثل في النقاط التالية:

1- تهدف المؤسسات الوثائقية بشكل عام إلى تجسيد الحوكمة كمؤشر يساعد في تقييم الأداء الإداري للمؤسسة

2- الالتزام بالوعي المهني والأخلاقي في تسيير معلومات والوثائق الأرشيفية داخل المؤسسة وفق نظامها الداخلي .

3- تحدد وتوضح الحوكمة المهام الإدارية لكل موظف في المؤسسات الوثائقية وكذا رؤساء المصالح العليا في المؤسسة.

4- تحسين وتطوير من خدمات التي تقدمها المؤسسة وتوفير المعلومات بشكل دقيق وواضح يمكن من صنع القرارات الصائبة والمناسبة في الوقت المناسب.

5- تهدف إلى تحقيق الوضوح والشفافية والعدالة بين الموظفين الإداريين من خلال الكفاءات المهنية والخبرات التي يتمتع بكل موظف في مؤسسة.

6- تحقيق الاستقلالية في اتخاذ القرارات والمشاركة في تطبيقها بشكل سليم وصحيح.

7- تساعد الحوكمة في تحقيق النزاهة المهنية والأخلاقية من خلال الالتزام بمبادئ أخلاقيات المهنة الأرشيفية.

8- تسعى المؤسسات الأرشيفية إلى تجسيد واقع يدعم ويعزز المبادئ الحوكمة وفق تحديد إستراتيجيات مسبقة التي تتماشى مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التي تضمن

¹ شيماء ، خالد شعبان.مرجع سابق.ص 111.

تحقيقها بطرق وأساليب قانونية وتنظيمية التي تمكنها من الوصول إلى الأهداف المسطرة على المدى القصير والطويل.

1-1-5 متطلبات وآليات حوكمة المؤسسات الوثائقية

يتطلب تجسيد الحوكمة في المؤسسات الوثائقية (المكتبات، مراكز المعلومات والمؤسسات الأرشيفية) عن طريق توفير مجموعة من الآليات والمتطلبات التي تعد عنصرا مهما وفاعلا في عملية تطبيق حوكمة الوثائق الأرشيفية بهدف تحقيق القيم الأخلاقية والمهنية في ضرورة الالتزام بالنزاهة والشفافية والمساءلة بالإضافة إلى تحقيق تسيير الإداري الجيد للمؤسسة عن طريق مشاركة جميع الموظفين الإداريين بمختلف مستوياتهم داخل المؤسسة ويمكن تحديد هذه الآليات والمتطلبات على النحو التالي:

❖ التخطيط الاستراتيجي الجيد و بالشكل السليم من خلال تحديد رؤية مستقبلية التي تتوافق مع إمكانيات وموارد البشرية للمؤسسة يساهم في تحقيق جميع أهدافها.

❖ توفير نظام واضح يساهم في إدارة الوثائق والمعلومات بصورة واضحة تساعد في نجاح حوكمة البيانات والمعلومات مما يؤدي إلى تقييم مستوى الحوكمة في المؤسسة بشكل عام.

❖ وجود القيادات الإدارية الفاعلة التي تتبنى أهداف المؤسسة وتكون قادرة على فهمها وتنفيذها بالشكل الصحيح.¹

❖ الالتزام بالسلوك المهني والأخلاقي في عملية القيام بالمهام الإدارية لكل موظف على مستوى المؤسسة يؤثر إيجابيا على تجسيد حوكمة المعلومات والوثائق في صورتها الحقيقية مما يمكن من تعميمها على جميع المصالح الداخلية للمؤسسة وتساهم في تطوير وتحسين الأداء العام.

❖ تفعيل الرقابة من خلال عملية متابعة ومراقبة تنفيذ الخطط الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة يساعد في تطبيق حوكمة الوثائق الإدارية على وتحتويه من معلومات قيمة تساهم صنع القرارات.

❖ تفعيل مبدأ المساءلة الذي يعتبر عاملا فعلا في حوكمة الوثائق والبيانات من خلال تحديد المهام والمسؤوليات لكل موظف إداري على مستوى المؤسسة.

¹ شياء خالد شعبان محمد. حوكمة الوثائق والمعلومات في المؤسسات والمتطلبات اللازمة لتطبيقها . المجلة المرية لعلوم المعلومات . مج 11. ع.2. أكتوبر 2024. ص 123.

❖ القدرة على إدارة المخاطر والتحديات الخارجية للمؤسسة يعتبر عاملا مهما في تحقيق الصورة الكاملة لحوكمة المعلومات والبيانات في شكلها الكامل وهذا عن طريق تحديد هذه المخاطر وتقييمها وطريقة معالجتها قبل حدوثها (المحتملة) أي بمعنى أن المؤسسة الوثائقية تكون تتوفر على أساليب تنظيمية محكمة تساهم في عملية مراقبة ومتابعة هذه المخاطر والأزمات بمختلف أشكالها وأنواعها يعزز من تحقيق الاستقرار في المؤسسة.

❖ استخدام تكنولوجيا الحديثة والتقنيات تعتبر عاملا فاعلا في تطبيق حوكمة الوثائق والمعلومات من خلال الاعتماد على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تعزز من إمكانية التواصل بين الأجهزة الإدارية في المؤسسة بكل مرونة وسلسلة مما يمكن من زيادة الفعالية والكفاءات والمهارات التي تعزز من تطبيق مبادئ حوكمة على الوثائق والمعلومات التي تحتوي عليها المؤسسة.

❖ توفير القوانين واللوائح التشريعية يعد ركيزة أساسية في تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة مما يسمح بوضع سياسات واضحة تساهم في إدارة الوثائق والمعلومات بطريقة قانونية ومنظمة على المستوى المؤسسة.

❖ تؤدي إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات واساليب اتخاذ القرارات بشكل دقيق وهذا يوضح مدى أهمية الجانب القانوني في تفعيل الوثائق الإدارية في المؤسسات الوثائقية حيث يعد الإطار القانوني بمثابة العمود الفقري لأي مؤسسة تسعى إلى تبني الحوكمة كأداة أو أسلوب لتسيير المعلومات والبيانات بمختلف أنماطها.

❖ توفير أليات تتعلق بالتكوين والتدريب خاصة بالموظفين في المؤسسة لزيادة الوعي والتحسيس بمدى أهمية الحكم الراشد حيث يعتبر العنصر البشري مهما في تحقيق عملية حوكمة البيانات والمعلومات من خلال

❖ تطوير المهارات والكفاءات لكل موظف مما يضمن السير الجيد لهذه العملية وتعزز الثقة في المؤسسة وهذا يرتبط ارتباطا مباشر بالدقة والمصداقية في إتاحة المعلومات بشكل متساوي واضح بين المصالح الداخلية للمؤسسة مما يمكن من تقييم أدائها العام.

1-1-6 مكونات الفعالة في تجسيد حوكمة

فإن مصطلح الحوكمة يشير إلى العلاقة الدينامكية بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، ومن الواضح أن الدولة هي اللاعب الرئيسي في هذه العلاقة، فالدولة هي

التي تضع التشريعات وتنفذها. أما قطاع الخاص فهو يساهم في التنمية الاقتصادية بشكل رئيسي ولكنه يسعى بالدرجة الأولى إلى الربح بينما المجتمع المدني إلى صون اهتماماته وتقديمها من ناحية وإلى تطوير منظومة والتوقعات للتأثير في المؤسسات الوطنية.¹

يعتبر تطبيق الحوكمة في المؤسسات بشكل عام يعتمد على مشاركة ثلاثة أطراف والتي لها القدرة على التفاعل معها من خلال تطبيق قواعد ومبادئ التي تقوم عليها في إطار قانوني وتنظيمي وهذه الأطراف هي :

1- الدولة أو الحكومة كفاعل في حقيقي في نجاح الحوكمة:

فإن دور الدولة والذي تطور كثيرا فلم تصبح الدولة الحامية التي تعنى بالصحة والتعليم والدفاع فقط بل أصبحت تتعدى أدوارها ذلك، فالدولة أصبحت تعمل كذلك على تهيئة البيئة المساعدة على التنمية وأهم مهامها خلق محيط سياسي، اقتصادي واجتماعي ملائم لتحقيق التنمية وأبعد من ذلك التنمية الشاملة والمستدامة. إن الدولة بسلطانها على تنظيم واحترام القوانين والتشريعات وحفاظها على الأمن والاستقرار وسعيها وراء خلق إطار مؤسسي وطني قوي من خلق وضع السياسات والبرامج الملائمة ومراقبة الانتخابات والسعي وراء النزاهة والعدل والمساواة، إن الدولة بتنظيمها للسوق ومراقبتها له، تعتبر من أهم عناصر الحكم الراشد.²

وتمثل مشاركة جميع المؤسسات السياسية والقانونية والهيكل والأجهزة الإدارية ذات طابع عمومي بمستوياتها التي تكون تحت سلطة القانون العام كالوزارات وما يتبعها من أجهزة حكومية بالإضافة إلى البرلمان وجهاز العدالة، الولاية، البلدية... الخ. التي تساهم في تعزيز حوكمة المؤسسات عن طريق الالتزام بمبادئ المساءلة والإفصاح والوضوح التي تمكن من تحقيق القيادة الفاعلة لدى المؤسسات، بالإضافة إلى عملية الفصل بين السلطات

¹ محي الدين، شعبان توق. الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد : من منظور إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد . ط1. عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع.. 2014. ص47.

² عبد اللطيف، بن نعم. دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية: دراسة حالة الجزائر. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية: تخصص اقتصاد التنمية . جامعة مصطفى إسماعيل معسكر. 2015/2016. ص30.

بهدف تحقيق الاستقلالية التي توفر المناخ الديمقراطي والذي يعزز من العدالة والمساواة أمام القانون وتحقيق الشفافية والنزاهة في ظل وجود حكومة ذات سيادة قانونية.

2 - القطاع الخاص:

ويقصد به القطاع أو المجال الاقتصادي الذي يتمثل في جميع المؤسسات والشركات التجارية والاقتصادية التي تقوم بعملية إنتاج السلع وتقديمها إلى المجتمع بالإضافة إلى المؤسسات التي تتوفر على تقديم الخدمات بمختلف أشكالها وأنواعها إلى أفراد المجتمع واحتياجاتهم من هذه الخدمات، كما أن القطاع الاقتصادي يقوم على حرية الأفراد ويدعم روح المبادرة والابتكار في إنشاء المشاريع وعملية إنجازها كما أنه يعتبر مكملاً للقطاع العام.

يلعب القطاع الخاص أو الاقتصادي دوراً حيوياً في دعم تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات سواء كانت تتعلق بالمؤسسات الاقتصادية أو المؤسسات بصفة عامة على مستوى الدولة من خلال الالتزام بالشفافية والوضوح في عمليات الإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بشكل منتظم ودقيق للمساهمين والمواطنين الذي يقلل من الغموض ويعزز من جسر الثقة بين الشركة والمستثمرين وضمان مصالحهم لدى المؤسسة.

3- المجتمع المدني :

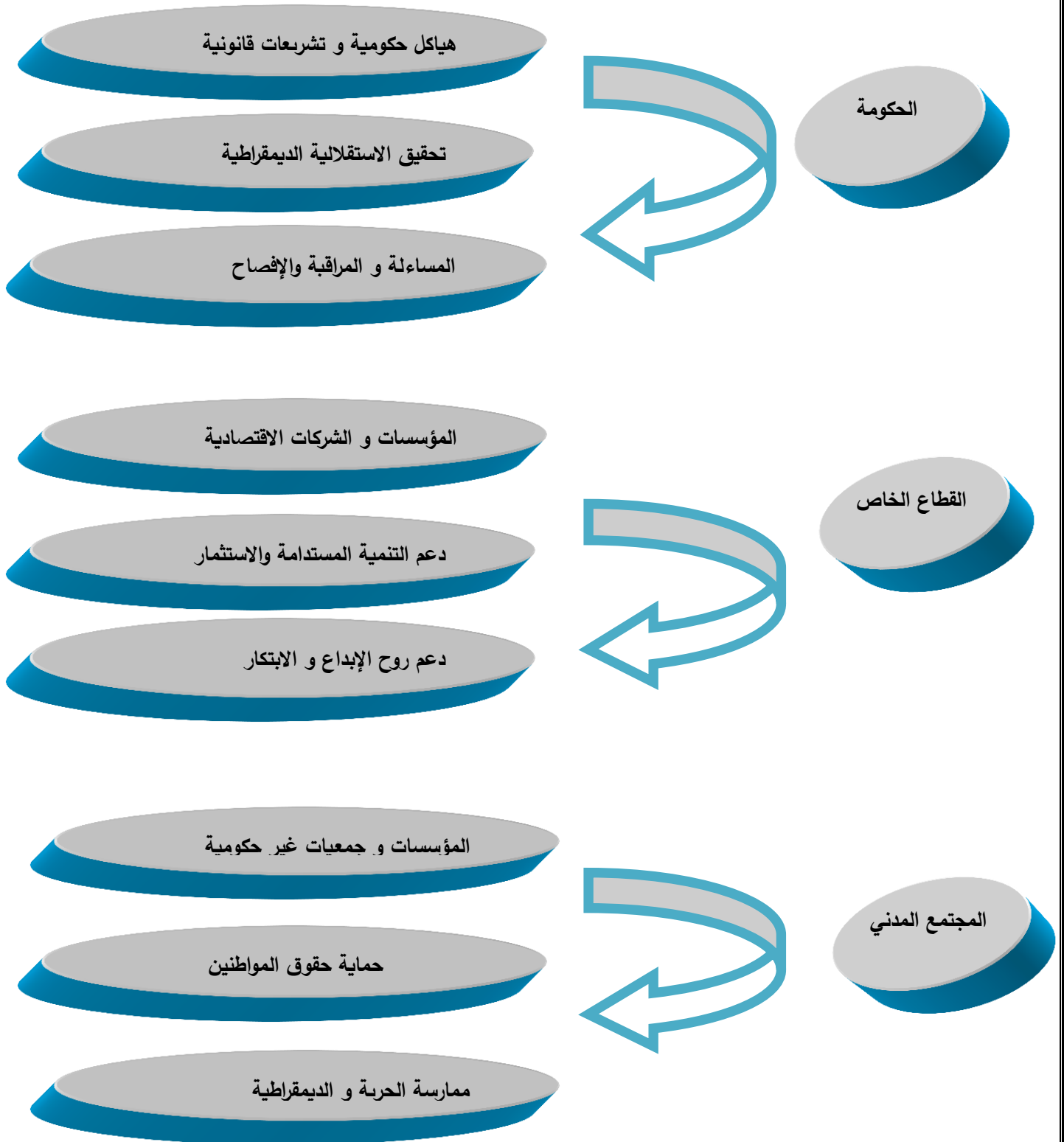
و يتمثل في المنظمات التطوعية غير الحكومية وغير الربحية التي يشكلها ناشطون في هذا المجال الاجتماعي. ويستخدم هذا المصطلح لوصف مجموعة واسعة من المنظمات والشبكات والجمعيات والمجموعات والحركات التي تعمل بشكل مستقل عن الحكومة، والتي تضافر جهودها أحيانا لتعزيز

مصالحها المشتركة من خلال العمل الجماعي، كما المجتمع المدني يشتمل على
 عل جميع المنظمات التي تحتل " الفضاء الاجتماعي بين الأسرة والدولة".¹

و يتمثل في المؤسسات والمنظمات والاتحادات والجمعيات التي يتم تأسيسها وتكوينها من طرف أفراد المجتمع. حيث أن هذه المنظمات تعمل بشكل مستقلة عن مؤسسات الدولة، كما أنها تكون بصورة طوعية لا تهدف إلى الربح وتسعى إلى خدمة

¹ تعريف مصطلح المجتمع المدني متاح على الخط <https://www.unescwa/ogr> زيارة للموقع .يوم

المجتمع، على الرغم من الاختلاف في الجهات لكل منظمة وجمعية أو اتحادية إلا أنهم يجمعهم إطار عمل واحد منظم من الاهتمامات والأهداف المشتركة فيما بينهم من خلال العمل على حماية حقوق المواطنين الدفاع عنهم. بالإضافة إلى كونها أداة تساهم المشاركة الفاعلة في طرح القضايا والاقتراحات التي تخص أفراد المجتمع بمختلف فئاتهم وطبقاتهم أمام السلطات العمومية وأمام القوى الكبرى التي تحكم السوق التي تجسد الدور الذي يلعبه المجتمع المدني في تحقيق العدالة والمساواة بين مختلف الأفراد.



الشكل رقم 02 : مخطط الأطراف التي تساهم في تطبيق الحوكمة والعلاقة الدينامية التي تجمع بينهم

المصدر : من إعداد الطالبة

2-1 المبحث الثاني: معايير ومبادئ الحوكمة الدولية

1-2-1 مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)

و تتمثل مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) على مجموعة من المعايير والقواعد التي يتم بناءا عليها تقييم وتحسين وتطوير النظام القانوني والتنظيمي للمؤسسة أو الشركة، حيث قامت سنة 2004 بوضع مجموعة من القيم الأساسية لإدارة وتسيير الشركات بهدف تحقيق المستوى العالي من الشفافية والوضوح والمساءلة وتفعيل الرقابة القانونية وحماية وضمان حقوق المساهمين وأصحاب المال في الشركة وتم حصرها في ستة مجالات وهي :

1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:¹

1- ينبغي وجود إطار لحوكمة الشركات يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وتخصيص الموارد بكفاءة. كما أنه يكون متوافقا مع حكم القانون وأن يدعم الإشراف والتنفيذ الفعال.

2- ينبغي وضع إطار يهدف إلى التأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق بالإضافة إلى الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، كما أنه يشجع على قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.

3- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات متوافقة مع حكم القانون وشفافة وقابلة للتنفيذ.

3- وجود إطار واضح يساهم في توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات محددًا ومصمما بشكل واضح لخدمة المصلحة العامة.

4- وجود أطر واضحة لدعم لوائح أسواق الأوراق المالية التي تلعب دورا هاما في تحسين حوكمة الشركات من خلال إنشاء وتطبيق متطلبات تعزز من فعاليتها على مستوى الشركات.

¹ - oced- http:// www .oced.org/content/dam/oced/ar/puplications/reports/2015/11/g20-

principles6of6coporate- governance_g1g56c3d/9789265455-ar .pdf مجموعة

العشرين/منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن حوكمة الشركات زيارة يوم 2025/01/11 على الساعة 19.15.

ص 13 ص 17.

5- وجود الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية من خلال أحكامها وقراراتها التي ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتشتمل على شفافية مع توفير الشرح التام لها.

6- تعزيز التعاون الممتد عبر الحدود، بما في ذلك من خلال الترتيبات الثنائية والمتعددة الأطراف لتبادل المعلومات.

2- الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية وذلك من مايلي:¹

1- يجب توفير إطار لحوكمة الشركات يضمن في حماية حقوق المساهمين ويساهم في عملية ممارسة هذه الحقوق وتكون بصورة متكافئة لجميع المساهمين في الشركة (أقل نسبة أسهم في الشركة ، المساهمين الأجانب)، كما أنه يجب أن يتيح فرصة الحصول على تعويضات فعلية في حالة وجود انتهاكات لحقوق المساهمين. وتتمثل هذه الحقوق في :

- في حق وجود طرق مضمونة لتسجيل الملكية.
- الحق في نقل أو إرسال الأسهم .
- الحق في الحصول على المعلومات المهمة وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
- الحق في المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين.
- الحق في انتخاب أو عزل أعضاء مجلس الإدارة.
- الحق في الاستفادة من الأرباح التي تحصلها الشركة.

2- حصول المساهمين على المعلومات الكافية عن الشركة، بالإضافة لهم حق في الموافقة والمشاركة في القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة مثل : تعديل النظام الأساسي، أو عقد التأسيس، أو ما يمثلها من المستندات الحاكمة للشركة، الترخيص بإصدار أسهم إضافية بما في ذلك نقل كل أو تقريبا كل الأصول بما يؤدي في الواقع إلى بيع الشركة.

¹ مبادئ مجموعة العشرين/منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن حوكمة الشركات متاح على الرابط [http:// www.oecd.org](http://www.oecd.org) زيارة يوم 2025/01/11 على الساعة 19.15. ص 18. ص 29.

3- فرصة المشاركة الفعالة للمساهمين من خلال المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، كما أنه يجب إحاطة جميع المساهمين في المؤسسة بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة بما في الإجراءات التصويت من خلال تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب مما يتعلق بتاريخ ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة حيث هذه المعلومات تكون تتعلق بالمواضيع التي يتم معالجتها من قبل الجمعية التي تساهم في اتخاذ القرارات.

4- ينبغي وجود توافق كبير في المعاملات بين الأطراف المرتبطة وإجراءها بطريقة تضمن حسن إدارة تعارض المصالح وتحمي مصلحة الشركة ومساهميها.

5- ينبغي وجود عملية الإفصاح عن الهياكل الرأسمالية وترتيبات السيطرة ضروريا.

6- توفير حماية القانونية لأصحاب الأسهم الأقلية من إساءة استغلال من طرف أصحاب المساهمين الذين يملكون النسبة الأكبر سواء كان هذا الاستغلال بشكل مباشر أو غير مباشر.

7- يجب السماح لأسواق السيطرة على الشركات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية من خلال الإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حياة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية وعدم استخدام آليات مكافحة الاستحواذ لحماية الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة.

3- المستثمرون من المؤسسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء:¹

1- يجب توفير الحوافز السليمة في جميع أنحاء سلسلة الاستثمار ويسمح لأسواق الأسهم بالعمل بطريقة تساهم في الحوكمة الجيدة للشركات.

¹ - oced- 2015/11/g20- oced- [http:// www.aced.org/content/dam/aced/ar/puplications/reportsL2015/11/g20- oced- principles6of6coporate- governance_g1g56c3d/9789265455-ar.pdf](http://www.aced.org/content/dam/aced/ar/puplications/reportsL2015/11/g20- oced- principles6of6coporate- governance_g1g56c3d/9789265455-ar.pdf) مبادئ مجموعة العشرين/منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن حوكمة الشركات زيارة يوم 2025/01/11 على الساعة 19.15. ص 30 ص 35.

الفصل الأول

حوكمة المؤسسات الوثائقية ومعاييرها ومبادئها

- 1- ينبغي على المستثمرين من المؤسسات الذين يعملون بصفة إستثمارية أن يفصحوا عن سياسيات حوكمة الشركات والتصويت الخاصة بهم فيما يتعلق باستثمارهم بما في ذلك الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصوتية.
- 2- ينبغي على المستثمرين من المؤسسات الذين يعملون بصفة إستثمارية أن يفصحوا عن سياسيات حوكمة الشركات والتصويت الخاصة بهم فيما يتعلق باستثمارهم بما في ذلك الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصوتية.
- يجب منع عمليات التداول المستندة إلى معلومات داخلية والتلاعب في السوق والأغلتزام بتطبيق القواعد تنفيذها.

3- دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركات:¹

وجود إطار يساهم في عملية الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق ثروة، وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات على أساس مالية سليمة. بالإضافة السماح لهم بالحصول على المعلومات التي تكون على صلة بالمؤسسة والقدر الكافي على أساس منتظم يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

4- الإفصاح والشفافية:

يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الدقيق وفي الوقت الملائم عن كافة المسائل الهامة المتعلقة بالشركة والأداء وحقوق الملكية وأسلوب ممارسة حوكمة الشركة و ينبغي أن يتضمن على مايلي

- الإفصاح عن النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
- الإفصاح على أهداف الشركة والمعلومات غير المالية.

¹ - oced- 2015/11/g20- oced- [http:// www .oced.org/content/dam/oced/ar/puplications/ reports/2015/11/g20- oced- principles6of6coporate- governance_g1g56c3d/9789265455-ar .pdf](http://www.oecd.org/content/dam/oecd/ar/puplications/ reports/2015/11/g20- oced- principles6of6coporate- governance_g1g56c3d/9789265455-ar .pdf) مبادئ مجموعة العشرين/منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن حوكمة الشركات زيارة يوم 2025/01/11 على الساعة 19.15. ص 36 ص 39.

« الإفصاح عن أصحاب الأكثر ملكية للأسهم في الشركة والذين يمثلون المساهمين والمستثمرين الذين يملكون أكبر نسبة من الأسهم ولديهم الحق في التصويت وأخذ القرارات.

« الإفصاح عن مكافأة أعضاء مجلس الإدارة بالإضافة إلى المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين.

5- مسؤوليات مجلس الإدارة:¹

1- يجب أن توفر ممارسة حوكمة الشركات الخطوط الإستراتيجية لتوجيه الشركة وتكفل متابعة الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة تجاه الشركة والمساهمين.

2- إلزام أعضاء مجلس الإدارة بالعمل وفق التعليمات والتوجيهات التي تستخدمها الشركة والتي واضحة وتحمل جميع المعلومات المتعلقة بالتسيير الإداري والتنظيمي للمؤسسة.

3- تأثير قرارات مجلس الإدارة على مجموعات مختلفة من المساهمين بطرق مختلفة يتعين على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

4- يجب على مجلس الإدارة أن يلتزم بتطبيق معايير الأخلاقية عالية . إضافة على مراعاة جميع مصالح واهتمامات أصحاب المصالح الآخرين.

على مجلس الإدارة القيام بالمهام الرئيسية مثل مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، و سياسات وإجراءات إدارة المخاطر والموازنات والخطط العمل السنوية، مراقبة والتنفيذ بالإضافة إلى عمليات الاستحواذ وعمليات البيع.

1-2-2 مبادئ الحوكمة طبقاً للبنك الدولي (WB):²

ركز البنك الدولي في تقريره عن الحوكمة على ثلاث مبادئ رئيسة للحوكمة تمثلت في:

1. الشفافية.

2. المساءلة.

¹ - oced- 2015/11/g20- oced- www.oecd.org/content/dam/oecd/ar/puplications/reports/2015/11/g20- oced- principles6of6coporate- governance_g1g56c3d/9789265455-ar.pdf مبادئ مجموعة

العشرين/منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن حوكمة الشركات زيارة يوم 2025/01/11 . ص 40 ص 46.

² صدر، نور الدين. مبادئ الحوكمة الإدارية ودورها في تحسين أداء المكتبات العامة: دراسة ميدانية بولاية عنابة. أطروحة دكتوراه في علم المكتبات، جامعة باجي مختار: عنابة، الجزائر 2019. ص 94

3. العدالة وتحمل المسؤولية.

1-2-3 مبادئ الحوكمة طبقا لمعهد التمويل الدولي (IIF)¹

أعد معهد التمويل الدولي مجموعة من المبادئ المتعلقة بحوكمة المنظمات والتي تقترب في فكرتها من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) كما يقوم المعهد بالعديد من المبادرات للتعريف بمبادئ الحوكمة من بينها توفير دورات تدريبية لمسيري المنظمات حول كفاءات الممارسة الجيدة للحوكمة. وتتمثل مبادئه في:

1- حماية حقوق المساهمين.

2- تركيبة مجلس الإدارة ومسؤولياته.

3- التأكيد على ضرورة المراجعة والمحاسبة.

4- الشفافية بخصوص هيكل ملكية المنظمة.

5- البيئة التنظيمية للمنظمة.

1-2-4 معايير إيزو ISO / IEC 38500²

معياري إيزو ISO / IEC 38500 هو معيار دولي يهدف إلى توفير المؤشرات والقواعد حيث تمكن من وجود إطار عمل فعال لحوكمة تكنولوجيا المعلومات (IT) في المؤسسات بمختلف أنواعها ن كما أن معيار (ISO) فهو لا يركز فقط على تحديد معايير ومبادئ لإدارة حوكمة المعلومات وتنفيذها بل هو يقوم كذلك على تحديد كيفية توجيه ومراقبة طرق وأساليب استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات ودعمها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والأساسية لهذه المؤسسات حيث أن معيار ISO / IEC 38500 لحوكمة تكنولوجيا المعلومات يقوم على ستة مبادئ رئيسية هي:

¹ عطية، عز الدين. المبادئ الدولية في مجال الحوكمة. المجلة الجزائرية للدراسات السياسية [على الخط] مج3، ع 2 2016. ص151. متاح من خلال <http://bit.ly/38WGbEJ>: تاريخ التصفح 2025/04/10

² ISO/IEC 38500. Information technology– Governance of for the organization: technologies de l'inforormation– gouvernance des technologies de l'information pour l'entreprise .edition third 2024.p3.p4.

1- الأداء الفعال (Effective performance):

وهو يتمثل في من خلال قدرة مجلس الإدارة على تحديد التوقعات لإدارة تكنولوجيا المعلومات وتكون واضحة لدعم الأداء الفعال على مستوى المؤسسة عن طريق طرق وأساليب إستخدامها بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة مع قدراتها وإمكانياتها المادية والبشرية للوصول إلى الهدف الأساسي والذي يكمن في حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

2- الإستراتيجية (Strategy) :

حيث تقوم المؤسسة بالاعتماد على وضع تخطيط إستراتيجي عام يتوافق ويتمشى مع الإستراتيجيات التي تتعلق بحوكمة تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأهداف العامة لها وبفعالية وجودة عالية.

3- المسؤولية (Responsibility) :

يتم تحديد المسؤوليات والمهام الإدارية التي تخص المنظمة وتسييرها وتنظيمها وكذلك عن طريق ضبط المهام وتحديد لها لجميع الموظفين من خلال الالتزام بتطبيق وتنفيذ العليمات والإجراءات التي تتعلق بإدارة تكنولوجيا المعلومات عن طريق تقييمها وهذا يجسد مبدأ المساءلة للحوكمة.

4- الاقتناء (Acquisition) :

يجب أن تتوفر المؤسسة أو المنظومة الإدارية على عمليات واضحة تتعلق بالاقتناء وشراء الوائل والمعدات وتقنيات وبرمجيات تساهم في تطوير وتحسين الأداء العام للمؤسسة مع ما يتوافق مع الإستراتيجية العامة لها .

5- الإمتثال (Conformance) :

يتطلب مبدأ الإمتثال توفير القوانين واللوائح والمعايير والأسس التي تحدد تسيير وتنظيم المؤسسة داخليا وخارجيا أن تكون على صلة وتوافق مع تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها.

4- السلوك البشري (Human behaviour):¹

بما أن تكنولوجيا المعلومات تمثل جزءا مهما في منظمة يعتمد بشكل أساسي على موظفيها، يقتضي هذا المبدأ أن تحترم سياسات وممارسات وقرارات تكنولوجيا المعلومات السلوك البشري بما في ذلك احتياجاتهم الحالية والمتغيرة.

1-2-5 مبادئ حوكمة المؤسسات وفق لجنة بازل (BASEL 2006):

- كما قامت لجنة بازل للحوكمة بتحديد دور الحوكمة في نقطتين هما:

1- مراعاة حقوق المساهمين.²

2- مراعاة الشافية عند تطبيق الحوكمة

و قامت لجنة بازل (2006) بتحديد مجموعة من المبادئ خاصة بحوكمة الشركات والمؤسسات وتتمثل في مايلي:³

- المبدأ الأول : ينبغي ان يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسل المناصب التي يشغلونها ولديهم القدرة الكاملة على فهم دورهم ومسؤولياتهم إتجاه حوكمة الشركات بالإضافة إلى قدرتهم على الحكم بطريقة سليمة بشأن الأعمال.

- المبدأ الثاني:الإشراف والمصادقة على الاستراتيجيات للمؤسسات والأهداف ومتابعة سيرها وإنجازها.

- مبدأ الثالث: تعزيز المسؤولية والمساءلة لدى الجميع الأطراف في الشركة أو المؤسسة من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات.

- مبدأ الرابع على مجلس الإدارة ضمان الإشراف الملائم من الإدارة العليا يوافق على سياساته.

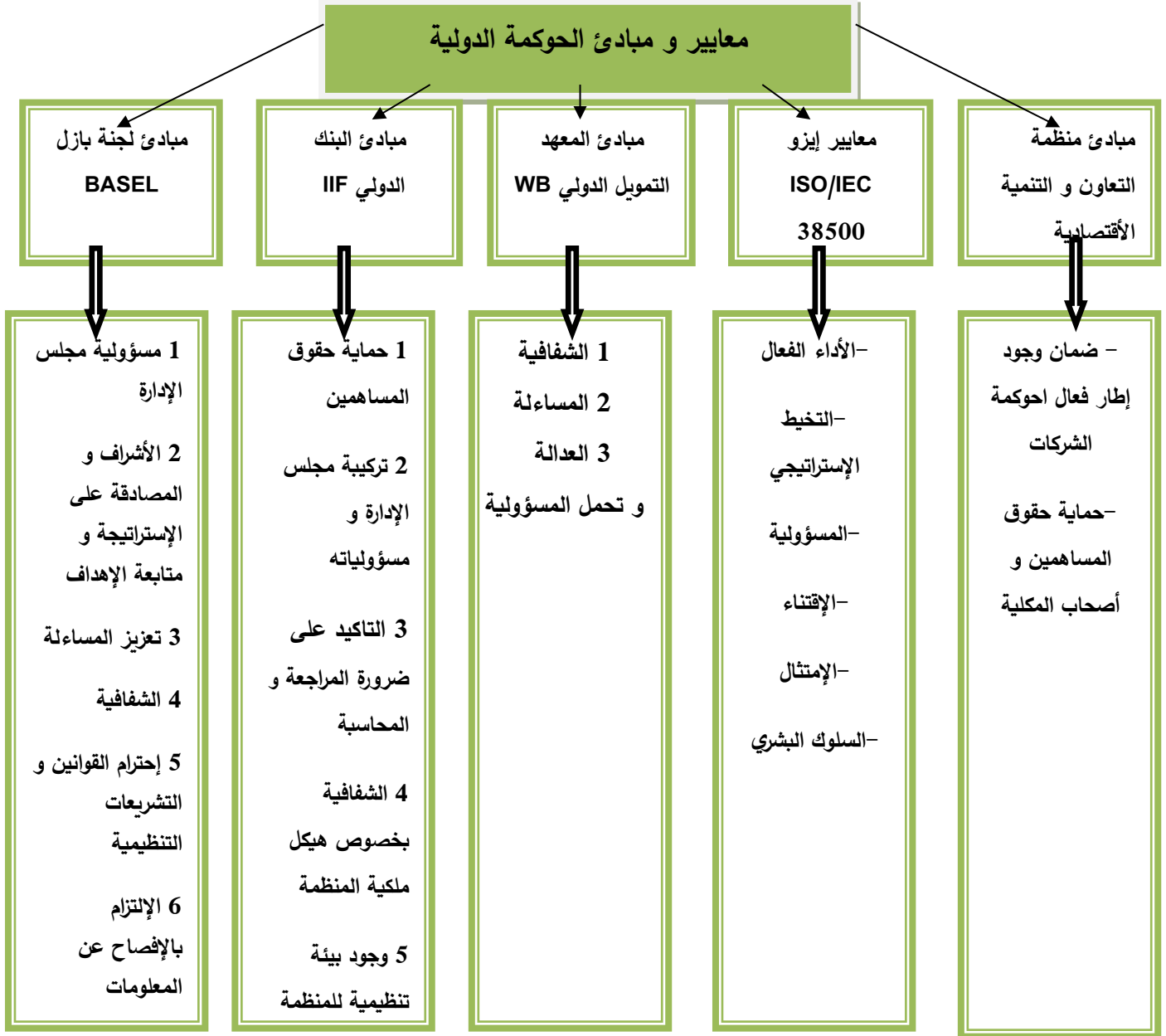
- المبدأ الخامس: القيام بالمراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين من خلال وظائف الرقابة الداخلية من خلال إستعمال الأعمال التي تتعلق بالمراجعة.

¹ عبد الرزاق بركات ،حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الوثائقية: دراسة ميدانية بالمكتبة الوطنية الجزائرية.أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه طور الثالث LMD في علم المكتبات والتوثيق .جامعة وهران 1 أحمد بن بلة.كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية.2025/2024.ص 104.

² محمد أحمد سلامة أحمد الوكيل.دور لجنة بازل في تعزيز حوكمة البنوك.مجلة بنها للعلوم الإنسانية.ع3.ج3. 2024.ص94.

³ محمد أحمد سلامة أحمد الوكيل . مرجع نفسه.ص 97 ص 98.

- المبدأ السادس: ضمان ملائمة ممارسات المكافآت مع شفافية المؤسسات ومع الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل ومع محيط الرقابة.
- المبدأ السابع: إحترام التشريعات القانونية التي تحكم طبيعة العمل والهياكل التشغيلية من قبل مجلس الإدارة والالتزام بالقوانين والتعليمات السارية.
- المبدأ الثامن: الإلتزام بالشفافية والإفصاح في كافة الأعمال وأنشطة المؤسسة والإدارة العليا من خلال إعداد التقارير التي تكون بصورة تفصيلية حول الإفصاح عن المعلومات والبيانات سواء إدارية أو مالية بطريقة واضحة والتقييم الأداء العام .



الشكل رقم 03: أبرز المؤسسات والمنظمات الدولية التي تدعم حوكمة

المصدر: من إعداد الطالبة.

1-2-5 ضوابط ومحددات الحوكمة

تعتمد عملية تحديد محددات الحوكمة أو كما يطلق عليها مصطلح الضوابط والقواعد التي تساعد في ترسيم وتفعيلها داخل المؤسسات الوثائقية وذلك عن طريق مجموعتين وهما : المحددات الخارجية والمحددات الداخلية والتي سوف نتطرق لكل منهما بالتفصيل:

1- المحددات أو الضوابط الخارجية للحوكمة

وتتمثل المحددات الخارجية للحوكمة في النقاط التالية.

- القوانين واللوائح التي تتعلق بالتنظيم النشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.¹
 - كفاءة القطاع المالي والبنوك وسوق المال في توفير أسواق السلع وعناصر الإنتاج.²
 - كفاءة الهيئات الرقابية مثل هيئة سوق المال والبورصة في إحكام الرقابة على الشركات³ من خلال وضع قواعد يجب الالتزام بها من طرف الشركات وتقوم هذه الهيئات بمراقبتها كما أنها تساهم محاربة الفساد المالي.
 - إضافة إلى مؤسسات المهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستثمارات المالية⁴ كذلك يتم مراقبتها من طرف أجهزة وهيئات رقابية.
- وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجود يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.⁵

2 - المحددات أو الضوابط الداخلية للحوكمة

تشير الضوابط والمحددات الداخلية للحوكمة إلى "القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي تؤدي إلى توافرها من ناحية ومن ناحية أخرى تؤدي توافرها إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة".⁶

¹ - محمد حسن يوسف. محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر بنك الإستثمار القومي يونيو. 2007. ص. 2.

² - أساسيات الحوكمة .مصطلحات ومفاهيم سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة. 2009. ص. 13.

³ - محمد حسن يوسف. مرجع نفسه . ص. 2

⁴ - أساسيات الحوكمة .مصطلحات ومفاهيم سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة. 2009. ص. 13.

⁵ - محمد حسن يوسف. مرجع نفسه . ص. 2

⁶ - أساسيات الحوكمة .مرجع نفسه . ص. 13.

- بالإضافة إلى أن المحددات الداخلية للحوكمة "مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح".¹

- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.²

- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص وخاصة قدرته التنافسية.³

2-1-6 أنماط وأنواع الحوكمة

لقد حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) أربعة أنواع للحوكمة ومن الممكن أن نطلق إسم منظومة⁴ و هي:

1- الحوكمة الشاملة Systemic Governance:⁵

وتشتمل العمليات والهياكل للمجتمع التي توجه العلاقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية لحماية الثقافة والمعتقدات الدينية والقيم الاجتماعية، للمحافظة أيضا على بيئة تضمن مستوى عاليا من الخدمات الصحية، والحرية والأمن، حيث تؤدي إلا مستوى معيشة أفضل بالنسبة لجميع أفراد المجتمع.

3- الحوكمة السياسية Political Governance:⁶

يوجد هذا النوع من الحوكمة في مجال آليات اتخاذ القرارات السياسية م تطبيقها ومن القوانين والتشريعات في الدولة، يجب أن يكون لديها جهاز تشريعي مستقل يستطيع المواطنون أن ينتخبوا ممثلهم بحرية، وجهاز تنفيذي قضائي يتمتع باستقلالية عن الجهاز التنفيذي والجهاز التشريعي.

¹ - أبو النصر، مدحت محمد. الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المنظمات المعاصرة عالية الجودة. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. 2015. ص 59.

² - أبو النصر، مدحت محمد. مرجع نفسه. ص 59.

³ - أبو النصر، مدحت محمد. مرجع نفسه. ص 59.

⁴ - نهى أحمد الحايك. أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحوكمية: دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية. مشروع بحث مقدم إستمكالم متطلبات نيل درجة الماجستير تخصص في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية. 2016. ص 2.

⁵ - نهى أحمد الحايك. مرجع نفسه. ص 2.

⁶ - نهى أحمد الحايك. مرجع نفسه. ص 2.

4- الحوكمة الاقتصادية Economic Governance¹:

يتضمن هذا النوع من الحوكمة إلى عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في النشاطات الاقتصادية في الدولة وهذا النوع من الحوكمة يؤثر في القضايا الاجتماعية مثل : تحقيق العدالة ومحاربة الفقر وتحسين نوعية الحياة.

5- الحوكمة الإدارية Administrative Governance²:

يتمثل هذا النوع من الحوكمة في طرق وأساليب والسياسات التي تحدد عملية إدارة وتسيير الوثائق الإدارية والتي يجب أن تتصف بالشفافية والمساءلة، الكفاءة والاستقلالية ودعم المشاركة في بناء وإتخاذ القرارات داخل البيئة الداخلية للمؤسسات والشركات .

1-2-7 أبعاد الحوكمة

تعتبر الحوكمة آلية وأداة يتم استخدامها من قبل المؤسسات العامة والخاصة بمختلف مجالاتها وقطاعاتها التي تنشط فيها، كما تتضمن هذه العملية تأثيرات وأبعاد تكون لها علاقة بالحوكمة طرق تطبيقها في المؤسسات ومن بينها نجد البعد السياسي والاقتصادي والاجتماعي والإداري بالإضافة إلى البعد القانوني حيث أن أبعاد الحوكمة تعكس الصورة الحقيقية لكل قطاع .

1- البعد السياسي:

- كما أن البعد السياسي يقوم على احترام حقوق الإنسان والحريات المدنية والسياسية فلا يتصور أن يكون رشادة دون منظومة سياسية تقوم على أساس الشرعية والتمثيل لأنهما يعبران عن الصلة الصحيحة بين الحاكم والمحكوم.³

- كما أن الحوكمة في بعدها السياسي تقوم على مبدأ احترام حقوق الإنسان. وتطبيق الديمقراطية وتفعيل المشاركة السياسية بصورة شفافة وعادلة، لأن الحوكمة السياسية

¹ - نهى أحمد الحايك. مرجع نفسه.ص.2.

² - نهى أحمد الحايك. مرجع نفسه.ص.2.

³ عبد اللطيف، بن نعم. دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية: دراسة حالة الجزائر. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية. جامعة مصطفى إسماعيل معسكر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 2015/2016. ص 32.

- خيرة، سلماطي. دور الحوكمة في تطوير الإدارة المحلية الجزائر : دراسة بلدية أولاد خالد نموذجا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية . جامعة د مولاي الطاهر. كلية الحقوق والعلوم السياسية. 2017/2018.ص.15.

لها دور في بناء منظومة سياسية قائمة على الشرعية.¹ بالإضافة إلى أن الحوكمة في المجال السياسي تساهم في تحقيق المساواة والعدالة بين أفراد المجتمع الواحد دون تمييز ديني، عرقي، لغوي، طائفي... إلخ، وهذا ما يسمح ببناء دولة يتعايش فيها الجميع وتضمن لهم حق في المشاركة السياسية، بناء على نظام ديمقراطي عادل²، بالإضافة إلى مراعاة القوانين والتشريعات الأساسية.

- ويتمثل البعد السياسي في تحقيق التعاون بين الأطراف المشاركة والفاعلة في تجسد الحوكمة، حيث أن التعاون والتفاعل الإيجابي بين هؤلاء الأطراف الثلاثة ونقصد بهم (الدولة، القطاع الخاص، المجتمع المدني)، مما يؤدي إلى المساهمة في تعزيز الديمقراطية وتجسيد سيادة القانون عن طريق خدمة المصلحة العامة على حساب المصالح الشخصية والذاتية. بالإضافة إلى الآلية والطريقة التي يتم بها اتخاذ التوجيهات والقرارات ومراقبة تنفيذها خطوة بخطوة مع المساءلة عن النتائج التي تصدر عن هذه القرارات.

- كما البعد السياسي للحوكمة يمثل ممارسة سياسية لأفراد المجتمع من خلال المشاركة في اختيار الحكومة الجديدة للدولة عن طريق الانتخابات والتي يجب أن تتميز بالنزاهة والشفافية مع حماية حقوق المواطنين الذي يمكن من خلاله تحقيق دولة ذات سيادة قانونية وفق نظام شرعي يعزز من السلطة السياسية

البعد الإداري:

فهو يشير إلى كيفية التي تنفذ بها السياسات من قبل الإدارة الحكومية سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو ثقافية أو اجتماعية. ويشمل ذلك جباية الضرائب والتفتيش والترخيص وجمع البيانات ونشرها، والواجبات الشرطية. كما يشمل البعد اختيار وتدريب الموظفين العموميين وترقياتهم وتحفيزهم.³

¹ - مراد، قبيل. إمكانية تطبيق الحوكمة كتوجه حديث لإدارة ومراقبة أداء مراكز الارشيف: مركز المحفوظات الوطنية بالجزائر نموذجاً. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم المكتبات والتوثيق تخصص تقنيات أرشيفية. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية قسم علم المكتبات والتوثيق. جامعة وهران أحمد بن بلة. 2024/2023. ص 61.

² - مراد، قبيل. المرجع نفسه. ص 61.

³ - محي الدين شعبان توق. الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد : من منظور إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد . ط1. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان. 2014. ص 74.

- كما أن البعد الإداري للحوكمة يمثل الواجهة الرئيسية بين الشعب والأجهزة الحكومية وفي تحديد درجة مصداقية الحوكمة في أعين المواطنين ومشروعيتها بشكل عام.¹
- إن الحوكمة في بعدها الإداري تدعو إلى احترام كل الموظفين باختلاف مستوياتهم ورتبهم الوظيفية. داخل مختلف الأجهزة والمصالح الإدارية للمؤسسات الدولة، لذا وجب الاهتمام بهم وتشجيعهم عن طريق إصدار قوانين والتشريعات، الأنظمة واللوائح التي تاحميهم وتضمن حقوقهم أثناء ممارسة مهامهم، كاعتماد ميثاق أخلاقي لكل مهنة من أجل ترقية الوظائف واضفاء عليها صيغة أخلاقية قوامها، التحلي بروح أخلاقيات المهنة والشفافية والنزاهة .
- إن البعد الإداري للحوكمة يمثل البعد الجوهري لتحديد الكيفية التي يتم إدارة المؤسسات إداريا وتنفيذ القوانين والتشريعات التي نصت عليها الحكومة ،كما أنه يضمن حماية حقوق الموظفين بمختلف مستوياتهم في المؤسسة وهذا يحقق مبدأ العدالة والمساواة بين جميع الأطراف في المنظمة من خلال تسيير العمليات والموارد بكفاءة وفعالية عالية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة من قبلها. مع الالتزام بالقوانين والأخلاق. المهنية بهدف الوصول الفعلي لتجسيد مبادئ الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة في جميع الإجراءات الإدارية بمختلف أنواعها ومجالها.
- كما أن البعد الإداري للحوكمة يمثل الطريقة أو الوسيلة التي يتم استخدامها في تطبيق وتنفيذ السياسات الحكومية أو التعليمات القانونية لإدارة الشؤون الإدارية للمنظمة أو المؤسسة.
- إن البعد الإداري للحوكمة يتجسد في إدارة المؤسسات والشركات بطريقة عقلانية تتوافق مع الإمكانيات المالية والتكنولوجية والبشرية في إطار منهجي منظم يهدف إلى تحسين من أداء المنظومة والوصول إلى الأهداف المحددة من قبلها والتي تؤدي من تطويرها وتعزيز مكانتها بين المؤسسات والقدرة على المنافسة الخارجية.

¹ - محي الدين شعبان توق. المرجع نفسه. ص 74.

1- البعد الاقتصادي:

- يشمل عمليات صنع القرارات التي تؤثر على الأنشطة الاقتصادية لبلد ما وعلى علاقاته بالإقتصادات الأخرى. و يؤثر هذا البعد بصورة أساسية على الجوانب المتعلقة بالعدالة والفقر ونوعية الحياة.¹

- كما إن البعد الاقتصادي للحكومة يتمثل في النهوض بالقطاع الاقتصادي من خلال من خلال فتح الاقتصاد الوطني للدول أما الاستثمارات الأجنبية دون تمييز أو مفاضلة، ما يحقق عوائد مالية تزيد في نمو الميزان التجاري، وتحقق النمو الاقتصادي للدول، وبالتالي فإن الحوكمة لها بعد اقتصادي هام يضمن نزاهة الأسواق المالية واستقرارها، ويحمي المستثمرين الأجانب.²

يمثل البعد الاقتصادي مدي مساهمة المؤسسات والشركات الوطنية في تحقيق الحوكمة وتطبيقها في قطاع الأعمال وهذا من خلال الالتزام الفعلي بعملية الإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية التي تخص المؤسسة أو الشركة الاقتصادية ومتابعة آلية سيرها بكل دقة وشفافية دون وجود أي تجاوزات غير قانونية، وهذا يمكنها من المساهمة والمشاركة في تحقيق التنمية المستدامة والدفع بالاقتصاد الوطني عن طريق دعم وجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية مما يعكس الحقيقي والمحوري الذي يجسد البعد الاقتصادي وتأثيره بشكل مباشر على تطبيق معايير الحوكمة.

¹ - مدحت محمد أبو النصر. الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. ط. 2015. ص 58.

² - مراد قبيل. مرجع نفسه. ص 61.

خلاصة الفصل

مع تزايد الإهتمام بحوكمة المؤسسات المعلومات والبيانات بالرغم من إختلاف النشاطات بين هؤلاء المنظمات إلى الرابط القوي الذي يجمع بينهم بأنها كيان إداري قائم التسيير والتنظيم والذي يدفع بهذه الشركات أو المنظمات بإختلاف نظامها إلى تبنى الحوكمة كإطار فاعل في إدارتها بهدف الوصول الهدف الأسمى وألا وهو الإدارة السديدة والرشيدة التي تدعم الإستقلالية والعدل والمساواة بين جميع الأطراف والقدرة على المنافسة الخارجية وبناء إستثمارات جديدة دفعها والمساهم في إنجاز توفر المعلومات الدقيقة والمناسبة والتي تحتوي الشمولية والمرونة بإستخدام كل البرمجيات والوسائل التي تدعم حماية الوصل إليها اذا فإن الحوكمة أو الضبط المؤسسي أو الإدارة الحاكيمة كما يطلق عليها فإنها تخدم المصالح العامة وتقوى العلاقات بين الأشخاص تحت ظل مؤسسة ذات سيادة قانونية وإدارية تمكنها من حماية حقوق الموظفين لديها والمساهمين وإصحاب المصالح الرئيسية.

الفصل الثاني

واقع حوكمة الوثائق الإدارية والأرشيفية وأهميتها

تمهيد

تعتبر الوثائق الإدارية والأرشيفية المصدر الأساسي والرئيسي في جمع البيانات والمعلومات من خلال عملية البحث عنها، حيث تعتمد المؤسسات في بناء وصناعة قراراتها على الوثائق الأرشيفية بمختلف مراحل عمر الوثيقة، كما أنها تشكل أساساً في تنظيم العمل الإداري وحفظ المعلومات والبيانات التي تنتجها المؤسسات والجهات الحكومية والخاصة يجعلها تلعب دوراً جوهرياً من حفظ المعرفة، وتوفير الأدلة القانونية والتاريخية وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى مفهوم الوثائق الإدارية والأرشيفية ومفهوم الأرشيف وأنواعه بالإضافة إلى الخصائص والمميزات التي تتميز بالوثائق الأرشيفية عن غير من الوثائق الأخرى وكذلك أهمية والأهداف منها وطرق ووسائل حوكمتها وكذلك إلى أخلاقيات المهنة الأرشيفية التي ترتبط بالأرشيفي إرتباط وثيق والتحديات والعراقيل التي يواجهها أخصائي الأرشيف في تطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيلها على الوثائق الأرشيفية في المؤسسات باختلاف أنواعها ونشاطها.

2-1 المبحث الأول: ماهية الوثائق الأرشيفية وخصائصها.

يرجح الكثير من الأخصائيين في مجال المكتبات والأرشيف والتوثيق أن جذور كلمة أرشيف قديمة، فقد اُمدت دولها في الحضارة اليونانية بلفظة Archeion وتعني مكان إقامة القاضي، أما في الحضارة اللاتينية فعرفت بكلمة Archium، ثم إنتقلت إلى باقي اللغات العالمية الأخرى الخاصة الأوروبية مع تغير بسيط منها من الناحية اللفظية وثبات المعنى. فجاءت في الفارسية والإنجليزية Archives والإيطالية Archivio والألمانية Archive والهولندية Archif وهي تجمع في مدلولها على أنها جملة السجلات والوثائق المتصلة والناتجة عن دائرة الدوائر العمومية.¹

2-2-1 مفهوم الأرشيف

هو عبارة عن مجموعة من الوثائق التي تحتوي على أوعية معلومات تكون بشكل مختلف سواء كانت عبارة عن كتب، الخرائط، المخطوطات، التسجيلات السمعية والبصرية، بالإضافة إلى الرسائل الجامعية والتي يتم حفظها في مكان آمن خاص بها بهدف حمايتها من الضياع والتلف.

كما عرفته جمعية الأرشيفيين الأمريكية على أنه الوثائق غير جارية للمنظمة أو المؤسسة والتي حفظت بسبب قيمتها الدائمة، وهذه الوثائق تمثل نشاط، فقد أنشئت بغرض معين وفي شكل معين.²

كما عرفه قاموس إكسفورد الإنجليزي بأنه هو عبارة عن مجموعة من الوثائق التي أنشئت من خلال ممارسة وظيفة أو نشاط ما، كما أنه أشار إلى المكان الذي التي حفظ فيه

¹ - السعيد بوعافية. تحديات التحول نحو الأرشيف الرقمي في الإدارات العمومية الجزائرية : دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية بسكرة.مجلة بيبولوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات .ع 04. ديسمبر 2019.ص 235.
* عبد الغفور عبد الفتاح قارئ.معجم مصطلحات للمكتبات والمعلومات.سلسلة الثانية.مكتبة الملك فهد الوطنية.رياض. 2000. ص29.

*حسان مداسي . التحول الرقمي للأرشيف الجامعي: الأسس والمقومات. ط 1 . ألفا للوثائق والنشر . 2023. ص 21.

الوثائق التي تتسم بالقيمة الدائمة أو الحفظ الدائم ويقصد بها الوثائق التاريخية التي تحتوي على معلومات هامة.

- كما عرفه شارل سامران على أنه مجموعة الأوراق والوثائق المكتوبة التي تم إنتاجها من طرف جماعة أو فرد من خلال القيام بنشاط ما معين ، بالإضافة إلى طريقة التي تحفظ هذه الوثائق بشكل منظم بهدف تسهيل عملية البحث عنها واسترجاعها عند الحاجة إليها داخل المؤسسة أو المصلحة.*

- كما عرفته الجمعية الأمريكية للأرشيف على أنه مجموعة من الوثائق المكتوبة التي تتسم بالنشاط والرسومات تم إنشاءها من قبل مؤسسة ما ويتم حفظها وتخزينها بهدف استرجاعها وقت الحاجة إليها.*

عرفه معجم الموسوعي للمصطلحات المكتبات والمعلومات على أنه مجموعة الوثائق التاريخية التي صدرت من الوحدات الإدارية المختلفة نتيجة نشاطها اليومي، وبعد عملية الانتهاء من استخدامها على مستوى الإدارات المسؤولة عن إنتاجها يتم حفظها في مكان خاص بها وفق أنظمة معينة لتسيير عملية البحث التاريخي فيها.*

و يعرفه شلنبرج على أنه تلك الوثائق لأي مؤسسة عامة أو خاصة والتي تحكم عليها بأنها جديرة بالحفظ الدائم لأغراض المراجعة والبحث، والتي قد أودعت أو اختيرت لإيداعها في المؤسسة الأرشيفية.¹

التعريف القانوني للأرشيف:

فقد عرفه المشرع الجزائري في قانون رقم 88-09 المؤرخ في 7 جمادي الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والذي يتعلق بالأرشيف الوطني، حيث المشرع الجزائري تناول مفهوم الوثائق الأرشيفية في المادة الثانية من الباب الأول على أنها الوثائق التي تحتوي أخبار مهما كان شكلها أو تاريخها أو سندها المادي التي تم إنتاجها أو استلمها من قبل أي شخص كان طبيعيا أو معنويا أو مصلحة أو هيئة سواء كانت عمومية أو خاصة.

¹ أسامة كامل، محمد الصيرفي. أنظمة الأرشيف. ط1. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا للنشر والطباعة. 2017. ص17.

نتيجة ممارسة نشاطها اليومي هذا بالنسبة للوثائق الأرشيفية أما فيما يخص تعريف الأرشيف فقد تناوله المشرع الجزائري في المادة الثالثة من الباب الأول على أنه هو " مجموعة من الوثائق المنتجة أو المستلمة من الحزب والدولة والجماعات المحلية والأشخاص الطبيعيين سواء من القانون العام أو الخاص أثناء ممارسة معروفة بفوائدها وقيمتها سواء كانت محفوظة من مالها أو حائزها أو نقلت إلى مؤسسة الأرشيف المختصة".¹

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف الأرشيف على أنه جميع الوثائق التي تحتوي على قيمة معلوماتية بمختلف أشكالها وأنواعها وإختلاف المصلحة أو الهيئة المسؤولة عن إنشاءها أو إنتاجها عن طريق ممارسة نشاطات إدارية مختلفة ويتم حفظ هذه الوثائق الأرشيفية على مستوى المؤسسة المنتجة لها أو المصلحة المستقبلية لها وفق شروط وقوانين تتعلق بعملية حفظ ودفع الوثائق الأرشيفية وإسترجاعها في حالة الضرورة أو الحاجة إليها وفق غرض إما متابعة لمشاريع أنجزت مثل الوثائق التي تتعلق بالصفقات المشاريع أو قضية من قضايا مثل قضايا الفساد والإختلاس وإنتهاك أملاك الدولة أو لإثبات حق ما.

2-1-2 خصائص ومميزات الأرشيف

تتميز الوثائق الأرشيفية بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تنفرد وتتسم بها عن غيرها من الوثائق الأخرى وتكمن في النقاط الرئيسية والأساسية حيث يعد التعريف الذي جاء به جنكنسون Jenkinson الأرضية التي انطلق منها هدسون Hodson إلى أربعة خصائص تفرق بينها وبين الوثائق العادية:²

1-2-1-2 التجمع الطبيعي: الأرشيف هو نتيجة تراكم الوثائق التي تنتجها الإدارة خلال قيامها بأداء أعمالها، فليس هناك أي تدخل صناعي في تجميع الوثائق الأرشيفية وهذه الميزة تتم لها الوثيقة الأرشيفية فقط دون غيرها من الوثائق الأخرى.³

¹ - قانون رقم 88-09 المؤرخ في 26 جانفي 1988. الذي يتعلق بالأرشيف الوطني . الجريدة الرسمية . ع 4 . يناير 1988. ص 139-141.

² - السعيد بوعافية. تحديات التحول الرقمي نحو الأرشيف في الإدارات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية بسكرة . مجلة بلوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات. ع 04. ديسمبر 2019. ص 238.

* حسان مداسي. التحول الرقمي للأرشيف الجامعي: الأسس والمقومات. ط 1 . ألفا للوثائق والنشر . 2023. ص 21.

³ - السعيد بوعافية. مرجع نفسه. ص 238.

2-2-1-2 عدم التحيز: المجموعات الأرشيفية تحتوي على معلومات عن مختلف نشاطات الإدارة المنتجة لها. وهي تمثل حقائق عن شتى الأعمال التي تقوم بها والمراحل التاريخية التي مرت بها بهذه المؤسسة فهي جزء لا يتجزأ. و بذلك تتوفر فيها خاصية عدم التحيز لجهة ما ¹.

2-2-1-3 الترابط:و تعتبر الترابط ميزة تنسم بها الوثائق الأرشيفية " حيث أن كل وثيقة مرتبطة بآخرى بروابط طبيعية مهيكلية , إذا لا يمكن تفريق الرصيد الوثائقي الأرشيفي، ووجود وثيقة بمعزل عن الرصيد الأرشيفي الذي أنشئت فيه دون الإعتماد على الترتيب الأصلي قد لايعني شيئا ومن ثم الأرشيفي مطالب بالحفاظ على هذا الترابط من خلال المحافظة على الترتيب الأصلي للوثائق.²

2-1-3 نظريات العمرية للوثيقة الأرشيفية.

توجد ثلاثة نظريات التي تتعلق بأعمار الوثائق الارشيفية وهي تنقسم إلى ثلاثة وتتمثل في نظرية العمر الإداري أو الجاري، نظرية العمر الوسيط، نظرية العمر التاريخي أو النهائي وعلى أساس هذه النظريات يتم تحديد قيمة الوثائق الإدارية والأرشيفية .

2-1-3-1 نظرية العمر الجاري (الوثائق الإدارية الجارية)

و هي تبدأ منذ إنشاء المستند في الجهة الإدارية وتكون المستندات خلالها مستخدمة بصفة منتظمة خلال أوجه النشاط الجارية للمؤسسة التي أنتجتها، وغالبا ما توصف هذه المستندات في هذه المرحلة بأنها جارية Current أو نشطة Active. وهذا العمر تبلغ مدته خمس (05) سنوات على وجه التقريب وفيه تبلغ القيمة الأولية للوثائق الإدارية أقصاها. ويتم حفظ هذه الوثائق على مستوى المصلحة المنتجة لها أو في ملاءم لحفظ الوثائق الإدارية الجارية ويتم الرجوع إليها بكل مرونة وسلسلة.³

¹ - السعيد بوعافية. تحديات التحول الرقمي نحو الأرشيف الرقمي في الإدارات العمومية الجزائرية : دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية بسكرة .مجلة ببلوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات . ع 04. ديسمبر 2019. ص 238.

² - حسان مداسي . التحول الرقمي للأرشيف الجامعي: الأسس والمقومات. ط 1 . ألفا للوثائق والنشر . 2023. ص 29.

³ - جمال الخولي. مدخل لدراسة الوثائق الأرشيف . الإسكندرية: دار الثقافة العلمية . 2003. ص 26.

- حيث يقوم الأرشيفي في هذا العمر "بمهام ومسؤوليات تقع على عاتقه حيث يمكنه أن يشارك بالرأي والمشورة¹ من خلال .
- إنشاء الوثائق ذاتها.²
 - ترتيبها في ملفات (تصنيفها).³
 - القيام بعملية فرز الوثائق من القيمة المعلوماتية التي تحتوي عليها واستبعاد الوثائق غير مهمة مما يسمح في ترتيب الوثائق وحفظها من خلال وجود أسس وقواعد تتعلق بعملية الفرز والاستبعاد وهذا يتطلب تحديد العلاقات التي تربط بين الإداريين والأرشيفيين.*
 - كما يطلق عليه إدارة الوثائق والسجلات Records Management وهي التحكم المخطط في كل أنماط وثائق وسجلات المؤسسة منذ إنشاء هذه الوثائق والسجلات (مولدها) حتى تقرير مصيرها النهائي (استهلاكها) أو حفظها الدائم.⁴
 - يعرف كذلك بأنه الأرشيف الحي ويقصد به كل الوثائق الموجودة في الدوائر الإدارية مهما كان نوعها، والتي أنشأت هذه الوثائق فهي مرحلة التكوين يكون إستعمالها في الإدارة مكثف للأغراض التي أنشئت من أجلها كمتابعة في إنجاز مشاريع أو قضية من القضايا الإدارية أو لإثبات حقوق سواء كانت للإدارة أو المواطن.⁵
 - و تهدف إدارة الوثائق في جميع مراحلها ونشاطاتها المتنوعة إلى أن تكون الوثائق في نهاية المطاف، كمية ذات نوعية جيدة، لكي تسترجع المعلومات منها بسرعة وبسهولة وببسر .

¹ - سامة كامل .محمد الصيرفي.أنظمة الأرشفة .الإسكندرية :دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر.ط.1. 2017.ص 31.

² - أسامة كامل.محمد الصيرفي.مرجع نفسه.ص 31

³ - أسامة كامل.محمد الصيرفي.مرجع نفسه.ص 31

* - أسامة كامل.محمد الصيرفي.مرجع نفسه.ص 31

⁴ - أسامة كامل.محمد الصيرفي.مرجع نفسه.ص 26

⁵ مدونة النصوص التنظيمية (1990-2011). الصادرة عن المديرية العامة للأرشيف الوطني .ط مصححة ومنقحة.الجزائر : الأرشيف الوطني.2011.ص 5.

⁵ - سامة كامل،محمد الصيرفي.مرجع نفسه.ص 22.

- كما أنه يمكننا أن نعرف الأرشيف الإداري أو الجاري على أنه جميع الوثائق التي إنتاجها أو إنشائها المؤسسة سواء كانت حكومية وأو خاصة، فإن العمر الجاري أو النشيط للوثائق الإدارية التي يتم استخدامها وتداولها من قبل الموظفين بصفة منتظمة ودائمة وتكون هذه الوثائق الإدارية ذات قيمة أولية تصل إلى أقصاها يتم حفظها على مستوى الإدارة التي المنتجة لها أو يتم تحويلها إلى مكان ملائم وخصص لحفظ الوثائق الأرشيفية ويكون وثائقي أمين المحفوظات المسؤول المباشر عن تسيير هذه الوثائق.

2-3-1-2 نظرية العمرية الوسيطة

وتتمثل هذه المرحلة في عملية تحويل "الوثائق إلى دار أرشيفية وسيطة مؤقتة، حيث تتضح فيها، تفرز وتصنف (ترتيب) وتوصف، وتتم صيانتها بشكل مستمر للرجوع إليها في العمال الإدارية من وقت لآخر أو البحث وكتابة التاريخ.¹

- كذلك يتمثل العمر الوسيط في المرحلة الثانية التي يتوقف فيها استخدام المستندات بصفة منظمة من خلال أوجه النشاط الجاري لكنها مع ذلك تحتفظ ببعض الاستخدامات الإدارية العريضة، وتوصف المستندات

- في هذه المرحلة بأنها غير جارية No Current أو غير نشيطة Inactive أو خاملة Dormant.² حيث يعتبر عمر الوثيقة الوسيطة في هذه المرحلة بحوالي 45 عاما وتكون تحتوي على القيمة الأولية والقيمة الثانوية، كما راي مابز Mabbs أن ضرورة انتقال تكون تدريجيا³. من خلال تحويل الوثائق إلى مكان حفظها بطريقة تدريجية.

- كما عرفت الوثائق الأرشيفية ذات العمر الوسيط على أنها الوثائق الأرشيفية التي تكون في مرحلة التحضير للمرحلة الأخيرة، والتي يقرر فيها إما الدفع أو الإقصاء بالنظر للضوابط التشريعية أو التنظيمية المعدة مسبقا والتي تحدد حسب محتوى طبيعته أو قيمة الوثيقة ومصيرها الأخير.⁴

¹ - أسامة كامل. محمد الصيرفي. مرجع نفسه. ص 31

² جمال الخولي. مدخل لدراسة الوثائق الأرشيف . الإسكندرية: دار الثقافة العلمية . 2003. ص 26.

³ جمال الخولي. مرجع نفسه. ص 27.

⁴ مدونة النصوص التنظيمية (1990-2011). الصادرة عن المديرية العامة للأرشيف الوطني . ط مصححة ومنقحة. الجزائر : الأرشيف الوطني. 2011. ص 4.

⁴ سامة كامل، محمد الصيرفي. مرجع نفسه. ص 22.

- وعليه ننتج بان الوثائق الأرشيفية ذات العمر الوسيط أو العمر الثاني للوثيقة هي تلك الوثائق التي فقدت قيمتها القصوى التي كانت تتصف بها في العمر الأول وأصبحت تصف بالوثائق ذات القيمة الثانوية التي يمكن الرجوع إليها في مرحلة ما حسب الحاجة إليها أو الغرض منها.

2-3-1-2 نظرية العمرية التاريخية أو النهائية

وتتمثل في العمر النهائي لحياة الوثيقة أو المستند وهي تمثل المرحلة الثالثة والأخيرة من حياة الوثائق الأرشيفية، حيث أن هذه المرحلة " هي التي لا تتطلب فيها المستندات للاتصال الإداري، ولعل أن التعريف غير مرض لأن توقف عن طلب الإداري للمستندات ليس معناه أن تصبح أرشيفا، وكان معناه أنها تأهلت لكي يصدر الحكم علي قيمتها النهائية إما تهلك أو تحول إلى دار الأرشيف التاريخي للحفظ الدائم إذا كانت لها قيمة دائمة.¹

- كما أن مهمة الأولى للأرشيفي حماية وصيانة الوثائق التاريخية من التلف أو الفقد أو الإطلاع الغير مصرح به، كما أنه عليه أن يقوم كذلك بتحقيق ونشر الوثائق التاريخية لخدمة البحث في التاريخ الاجتماعي والثقافي والفكري والاقتصادي والسياسي والعسكري.²

- كما أنه تم تعريفه على أنه الوثائق التي تكتسي القيمة الأرشيفية كما يطلق عليها عيارة أرشيف.³

- و من خلال هذا الذي جاءت به ومدونة النصوص التنظيمية (1990-2011) يمكننا القول بأن الأرشيف التاريخي فقد تم حصره في قيمة الوثائق وعلى أساسها يتم تحديد مصير الوثيقة الأرشيفية إما يتم حفظها وإقضاؤها وفق ضوابط قانونية وتنظيمية.

2-1-3 أنواع الوثائق الأرشيفية

يعد تقسيم الوثائق الأرشيفية عملية أساسية في إدارة الأرشيف والذي يهدف إلى تنظيم والسير الجيد لهذه الوثائق والذي يسهل من عملية استرجاعها وقت الحاجة إليها.

¹ جمال الخولي. مرجع نفسه. ص 27-28.

² أسامة كامل. محمد الصيرفي. مرجع نفسه. ص 29.

³ مدونة النصوص التنظيمية (1990-2011). مرجع نفسه. ص 4.

2-3-1 التقسيم على أساس الغرض الذي يوديه الأرشفيات ففي العصر الوسيط علي سبيل المثال نجد الأرشفيات التالية في الشرق العربي¹:

- أرشفيات الولاية والبلاطين العرب وأن لم يطننا منها شيء.
- أرشيف الدولة وهو ديوان الإنشاء وكان يعد من أهم الدواوين العربية في العصور الوسطى.

- كما نجد أن هذه الارشيفات يقابلها في أوروبا من نفس العصر ما يلي:

- **الأرشيف الديني:** ويتمثل في الأرشيف الذي يتعلق المراسيم البابوية ورسائل البابوات وكذا القرارات الكنسية، والسجلات المتعلقة بإدارة الكنائس بالإضافة السجلات الإدارية والرهبانية مثل قوائم الدير وقواعد الرهبانية... إلخ. و يعتبر هذا النوع من الأرشيف من أغنى المصادر لدراسة تاريخ أوروبا في العصور الوسطى.
- **الأرشيف الملكي:** وهو خاص بالبلاط الملكي.
- **الأرشيف الإقطاعي:** وهو يخص أمراء الإقطاع السادة الإقطاعيين.
- **أرشيف المدن:** وهو يتجسد في العصر الحديث في صورة الأرشيف المركزي للدولة والذي يكون مقره على مستوى عاصمتها، كما أنه يمثل نشاط الوزارات الدولة وجميع مؤسسات وقطاعاتها بما فيها الأرشيف القضائي والبرلماني.

2-1-4 التقسيم على أساس نوعية الوثائق

ينقسم الأرشيف على أساس نوعية الوثائق إلى قسمين هما: الأرشيف العام والخاص.

أ- الأرشيف العام

هو المجموعات الأرشفية التي تمتلكها وتديرها الدولة أو الوزارات والهيئات والإدارات والمؤسسات العامة أي الصادر عن جهات رسمية وهي تنقسم إلى نوعين وهما:

- الأوراق العامة بطبيعتها وهي تتمثل الأوراق أو الوثائق التي صادرتها السلطة العامة وهي تمثل الدولة أو الحكومة وتكون هذه الوثائق موجهة لخدمة عامة أو موجهة بشكل

¹ - سامة كامل، محمد الصيرفي. مرجع نفسه. ص 22.

خاص لموظف عمومي ويستخدمها كدليل لتسيير وتنظيم الأعمال الإدارية وهي تتمثل في التعليمات والإجراءات التنظيمية والمذكرات والمنشورات والتقارير... إلخ.

« الأوراق العامة باتجاهاتها وهي تختلف عن الأوراق العامة بطبيعتها حيث تكون متنوعة الطابع والاتجاهات من خلال صدورها من جهات مختلفة ومتعددة.

« كما عرفة المشرع الجزائري على أنه مجموعة من الوثائق التاريخية والوثائق التي تم إنتاجها أو تسليمها من قبل المؤسسات والهيئات العمومية.

ب: الأرشيف الخاص

وهو الأرشيف صادر عن جهات غير رسمية أي صدور عن أفراد أو هيئات أو أشخاص معنويين ويعتبر الأرشيف الخاص ملك لصاحبه.

كما عرفه المشرع الجزائري على أنه مجموعة الوثائق التي يمتلكها الأشخاص أو العائلات أو المؤسسات والمنظمات غير الرسمية يقصد بها المؤسسات غير الحكومية.

2-1-5 أهم النصوص القانونية والمنشورات التي تتعلق بالأرشيف في الجزائر

لقد الحكومة الجزائرية على مجموعة من القوانين والمنشورات ولتعليمات التي تتعلق بالتسيير وتنظيم وحفظ وصيانة الأرشيف في المؤسسات مختلف نشاطها ونذكر منها مايلي:

2-4-1 القانون رقم 88-09 المؤرخ في 7 جمادي الثانية عام 1408 هـ الموافق 26 يناير سنة 1988 والذي يتعلق بالأرشيف الوطني ويعتبر من بين أهم وأبرز القوانين التي جاء بها المشرع الجزائري فيما يخص الأرشيف وجاء هذا القانون يؤكد على أهمية الأرشيف واعتباره على أنه جزء من التراث الوطني وذاكرة الأمة ويجب المحافظة عليه وصيانته بالإضافة إلى أنه تطرق إلى مفهوم الأرشيف وأنواعه وطرق إتاحة الوثائق الأرشيفية ويهدف هذا القانون إلى عملية ضبط الأمور التنظيمية من خلال طرق التسيير وأساليب الحفظ الوثائق الأرشيفية في الجزائر، وتحقيق الهدف الأسمى وهو ضمان حماية التراث الأرشيفي الوطني من الضياع والإتلاف وجعله متاحا للباحثين وبشكل عام.

2-4-2 مرسوم رقم 74-75 المؤرخ في 03 ربيع الثاني عام 1394 هـ الموافق 25 افريل 1974 والمتضمن تأسيس مجلس استشاري للمحفوظات الوطنية .

2-4-3 مرسوم رقم 88-45 المؤرخ في 12 رجب عام 1408 الموافق 01 مارس 1988 والمتضمن إحداث مديرية عامة للأرشيف الوطني.

2-4-4 قرار وزاري مشترك مؤرخ في أول من شعبان عام 1437 الموافق 8 مايو سنة 2014 الذي يحدد المناصب العليا للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة بعنوان مركز الأرشيف الوطني.

2-4-5 منشور رقم 05 المؤرخ في 18 مارس 1992 والمتعلق بفتح الأرشيف العمومي للإطلاع وجاء هذا بناء على قانون الأرشيف رقم 09-88 المؤرخ في 26 يناير 1988 حيث تناول هذا القانون في المادتين 10 و 11 التي تنص فتح الأرشيف العمومي للإطلاع بحرية ومجانا بعد مرور 25 سنة من إنتاج هذه الوثائق الأرشيفية.

2-4-6 منشور رقم 08-95 المؤرخ في 24 جانفي 1995 والخاص بتسيير الأرشيف الإداري حيث تناول هذا المنشور أعمار الوثيقة الأرشيفية بالإضافة إلى طرق حفظ الوثائق وكذا دفعها إلى مصلحة الأرشيف عن طريق استخدام جداول الدفع بالإضافة إلى عملية فتح الأرشيف للمصلحة المنتجة للوثائق كلما كانت حاجة إليها.

2-4-7 مذكرة 11-98 المؤرخة في 19 أكتوبر 1998 المتعلقة بالتوظيف من سنة 1995 إلى غاية 1998 وآفاق 1999-2000.

2-4-8 المنشور رقم 12-98 المؤرخ في 14 ديسمبر 1998 والذي يتعلق بظروف عمل الوثائقيين والأرشيفيين ومن أهم النقاط التي تناولها هذا المنشور هو مكانة الوثائقي أو الأرشيفي في الهيكل التنظيمي للإدارات والمؤسسات بالإضافة إلى المهام والتي تتعلق بمهنة الأرشيفي ويوضحها المنشور والتأكيد على ضرورة ممارسة المهام المهنية التي تتعلق بمهنة الأرشيفي فقط.

2-4-9 منشور رقم 15 المؤرخ في 02 مارس 1999 المتعلق ببرنامج بناء مراكز الأرشيف والذي ينص على ضرورة تدقيق المعايير الأساسية التي يجب أن يخضع لها أي برنامج أو تهيئة : الموقع الجغرافي، الخصوصية والمقاييس التقنية، التكلفة وطاقة التخزين، الشكل والجمالية.¹

¹ - خيرة، فراحي . واقع صيانة الوثائق الأرشيفية بمركز الأرشيف الوطني الجزائري. مجلة البحوث التاريخية. مج 06.

ع 02. ديسمبر 2022. ص 908.

2-4-9 مذكرّة توجيهية رقم 30 المؤرخة في 17/1/2008 المتضمنة احترام الإجراءات الوقائية لصيانة الأرشيف حيث تضمنت هذه المذكرّة احترام المعايير والمواصفات التي تتعلق بمجال تشييد البيانات على مستوى التراب الوطني.¹

على الرغم من وجود هذه النصوص القانونية والمنشورات والتعليمات والمذكرات التي أصدرتها الحكومة الجزائرية أو الصادرة عن المديرية العامة للأرشيف الوطني أو مركز الأرشيف الوطني بهدف حماية الأرشيف والمحافظة عليه لأنه يمثل التراث الأرشيفي والتاريخي للدولة، إلا أنه يوجد ثغرات ونقائص عديدة التي تتعلق بسير وتنظيم الوثائق الأرشيفية في المؤسسات العمومية بشكل عام.

2-5 أخلاقيات المهنة الأرشيفية:

2-5-1 مفهوم الأخلاق:

هي كلمة أخلاق من حيث اللغة مشتقة من الخلق أي الخصلة أو السجية أو الميزة أو الطبع التي اعتاد عليه الإنسان.²

- كما عرفها قاموس أكسفورد (Oxford) مصطلح (Ethics) على أنه كلمة تعني المبادئ الأدبية وقواعد السلوك³

- كما عرفها قاموس (Longman) 2009 على أنها " العلم الذي يتناول ويدل على القوانين أو المبادئ الخلقية التي تتحكم في سلوك الفرد والجماعة."⁴

- كما عرفت الأخلاق على أنها جميع الخصال الحميدة والسلوكيات الأخلاقية التي يتسم بها كل فرد من أفراد المجتمع ضمن قواعد مبادئ تحكم العلاقات الفردية والجماعية في المجتمعات.

¹ - مذكرّة توجيهية رقم 30 المؤرخة في 17/11/2008 والتي تضمنت احترام الإجراءات الوقائية لصيانة الأرشيف الصادرة عن المديرية العامة للأرشيف الوطني.

² - حسيبة، مصطفى. المعجم الفلسفي. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع. 2009. ص 41.

³ - عدنان، سعيدات. الأخلاق والأخلاقيات الإدارة مدونات السلوك. عمان: دار اجمد للنشر والتوزيع. 2019. ص 450.

- عدنان، سعيدات. المرجع نفسه. ص. 450.

2-5-2 مفهوم أخلاقيات المهنة:

تعرف المهنة على أنها الحرفة التي تشمل على مجموعة من المعارف العقلية وبعض الممارسات والتطبيقات التي تنظم الأنشطة والخدمات المفيدة، وتوفر قدرا من المهارات الفنية المتخصصة والإنتاج الفكري المتخصص وقواعد أخلاقية وسلوكية تنظم العمل بين المهنيين وزملائهم.¹

وفي سياق المكتبات ومراكز المعلومات فالأخلاق هي الإطار الأكثر مناسبة، إذ لا يمكن تطبيقها بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم، لأن المكتبات في جوهرها نشاطات أخلاقية بالدرجة الأولى .

تجسد منهجيا منضبطا وسويا في النشاطات المهنية للمكتبيين، إذ يستوجب على المكتبيين الالتزام بالأخلاقيات المهنية مع بعضهم ومع المستفيدين.²

كذلك عرف أخلاقيات المهنة على أنها "أسس الضبط المهني التي تؤدي إلى الحفاظ على المبادئ والمساواة بشكل قانوني".³

2-3-2 مفهوم أخلاقيات المهنة الأرشيفية:

هي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم وتحدد سلوكيات الأرشيفيين في المؤسسات من خلال ممارسة مهامهم الإدارية أو المهنية مع الالتزام بالنزاهة والمسؤولية والشفافية التامة بالهدف الحفاظ على الوثائق التاريخية وإسترجاعها بغية إتاحتها للمستفيدين والباحثين والموظفين وفق الحاجة إليها حيث دعت العديد من الدول على الإلتزام بأخلاقيات المهنة الأرشيفية ومن أبرزها "ميثاق لأخلاقيات الارشيفيين في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1955 وجاء للرد على معضلة نقل الوثائق وحمايات البيانات الشخصية.بالإضافة إلى ميثاق أخلاقيات المهنة عند جمعية الأرشيفيين في الكيبك بكندا".⁴

¹ - الهوش أبو بكر. التقنيات الحديثة في المعلومات والمكتبات. القاهرة: دار الشروق 2003. ص 13.

² - عفيف غوار، يوسف بداش . الحوكمة وأخلاقيات المهنة في المؤسسات الوثائقية بالجزائر : المكتبات الرئيسية العمومية للمطالعة أنموذجا.مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية .مج 09 . ع 02. ديسمبر 2023. ص 316

رافدة. عمر الحريري. إدارة التغيرات في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة. 2011. ص 187.³

⁴ رقية بحوصي. أخلاقيات مهنة الأرشيفي :مواثيق ومواقف.مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الإجتماعية والإنسانية.مج06. ع 3 .ديسمبر 2022. ص 862-863.

وتكمن أهمية وجود موثائق تدعوا على التمسك بالمبادئ والقواعد الأساسية لمهنة الأرشيف في حماية الوثائق والمحافظة عليها والتي يؤدي إلى حفظ ذاكرة المؤسسات والحفاظ على الحضارات التاريخية وكما أنها تدعوا على الشافية والنزاهة في ممارسة الأرشيفي لمهنته، كما نجد أنها تؤكد على ضرورة المساءلة والمراقبة والتقييم للمهنيين الأرشيف من خلال تطبيق القوانين والتشريعات المرتبطة بالمهنة الأرشيفية.

2/ المبحث الثاني : حوكمة الوثائق الأرشيفية وأخصائي الأرشيف

2-2-1 تعريف أخصائي الأرشيف (وثائقي أمين محفوظات)

الأرشيفي هو الشخص المسؤول الذي يعمل في إحدى الأنشطة أو لأكثر من أنشطة الأرشيف مثل الفرز، التنظيم الإضافية والحفظ والصيانة، الترتيب والوصف وتقديم الخدمات المرجعية للباحثين، المعرض، نشر الوثائق.¹

_ كما عرف أرشيفي (أمين محفوظات) Archivist على أنه عضو الإدارة المهني في مؤسسة أرشيف مسؤول عن أي وجه لاختيار، حفظ ن واستخدام المواد الأرشيفية.²

كما يمكننا أن أخصائي الأرشيف أو المعلومات أو مهندس المعلومات أو وثائقي أمين محفوظات على الرغم من اختلاف في التسمية إلا أن المهني باقي ذاته أي بمعنى أن جميع هذه التسميات تدل الشخص المسؤول عن تسيير وتنظيم الوثائق الأرشيفية على مستوى مصلحة الأرشيف في مؤسسة ما وفق نظم وقوانين وتعليمات تتعلق بالأمور معالجة الوثائق وطرق حفظها بالإضافة إلى أن وثائقي أمين محفوظات فهو يتسم بالأمانة والسرية المهنية والأخلاقية أثناء مزوالة مهامه الأرشيفية.

من بين المهام التي يقوم بها أخصائي الأرشيف هي :

- 1- يقوم أخصائي الأرشيف باستقبال الوثائق المحولة إلى المصلحة من المصالح الأخرى في المؤسسة.

¹ - علي ميلاد، سلوى. قاموس مصطلحات الوثائق والأرشيف: عربي، فرنسي، إنجليزي. القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، 1982، ص 9.

² - مفتاح محمد، دياب معجم مصطلحات إدارة المعلومات وإدارة المعرفة : إنجليزي، عربي، معجم مشروح على مسرد عربي . إنجليزي. ط 1 . ليبيا . دار المنهجية للنشر والتوزيع . 2016. ص 14.

- 2- القيام بعملية معالجة هذه الوثائق وتقييمها عن الفرز وفحص المواد وتحليلها مما يمكنه من حفظ الوثائق ذات القيمة المعلوماتية واستبعاد الوثائق غير مهمة.
- 3- القيام بالتصنيف والترتيب الوثائق وفهرستها وذلك من خلال تنظيم المجموعات وتوثيق المعلومات وترميزها لتسهيل عملية الوصول إليها.
- 4- مهمة حفظ وصيانة الرصيد الوثائقي الذي تحتوى عليه المصلحة من خلال متابعة عمليات الحفظ والترميم بالإضافة وضع سياسة خاصة بالإجراءات التي تتعلق بحفظ السجلات واستخدام أنظمة تساهم في ذلك.
- 5- توفير المعلومات وإتاحة للباحثين عنها في أقل وقت ممكن من خلال الاعتماد على أنظمة وأجهزة الإعلام الآلي وبالإضافة إلى استخدام برامجيات وتقنيات حديثة تسهل على أخصائي الأرشفة من تأدية مهامه .
- 6- توفير الحماية اللازمة لهذه المعلومات والبيانات والوثائق التي تهدد استقرار وأمن المؤسسة من خلال استخدام برامج حماية حديثة ومتطورة التي يجب على المؤسسة توفيرها من أجل ضمان سلامة معلوماتها ومعطياتها الداخلية.
- 7- المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تنفيذ التعليمات والتوجيهات لخدمة المصلحة العامة عن طريق المشاركة في إتخاذ القرارات وبناءها بطريقة سليمة وصحيحة باستخدام المعلومات والوثائق التي تم حفظها في مصلحة الأرشفة.

2-2-2 حوكمة الوثائق الإدارية والأرشيفية

1-2-2-2 مفهوم إدارة الوثائق Document mangament

وهو يمثل المجال العريض الذي يضمن أن المعلومات المسجلة، بصرف النظر عن تكوينها وشكلها، وتوزع داخل المؤسسة بطريقة مضبوطة، وتستخدم وتخزن وتسترجع وتصلان طبقاً للسياسات والإجراءات الموضوعية.¹

¹ - مفتاح محمد، دياب مصدر نفسه. ص 14.

هي أي وسيط يحمل بيانات عامة أو خاصة يتم تداولها من خلال العمل، ويرجع إليها لطلب معلومات، ويتم لإبقاء عليها بصفة مؤقتة أو دائمة لدى الفرد أو هيئة لما تحمله من قيم ثانوية علاوة على قيمته الأولية¹.

- كما أنه يمكن تعريف الوثائق الإدارية على أنها تلك الوثائق التي يتم تداولها من قبل المؤسسة ومصالحها مهما اختلف شكلها أو وعائها بغض النظر عن من انشأها أو كونها بهدف استغلالها في إدارة الشؤون الداخلية وتسييرها للمؤسسة نظرا للقيمة المعلوماتية التي تحتوي عليها هذه الوثائق.

وتحتوي الوثائق الإدارية على مجموعة من القيم وهي تنقسم إلى قسمين وهما:
القيمة الأولية للوثائق الإدارية، والقيمة الثانوية للوثائق الإدارية وهي كالتالي:

أ- القيمة الأولية للوثائق الإدارية:

وهي التي تكون فيها الوثائق مفيدة للإدارات التي أنشأتها أثناء أداء أعمالها ووظائفها الأساسية وتنقسم القيمة إلى ثلاثة أنواع وهي:

❖ القيمة الإدارية:

وتتضح أهمية القيمة الإدارية في الوثائق لما تلعبه من دور هام في إدارة أنشطة وعمليات الهيئة، ومما لا شك فيه أن كل الوثائق لها قيمة إدارية أثناء حياتها الجارية وبعد إتمام العمل فقد لا توجد حاجة إدارية تستدعي بقاءها².

❖ القيمة المادية:

تتمثل قيمة المادية للوثائق الإدارية في الوثائق التي تكون لها علاقة بالميزانيات المالية وعقود الصفقات والمشاريع المالية على مستوى المؤسسة حيث تم حفظ هذه الوثائق ذات القيمة المادية وتكون مده حفظها طويلة جدا بهدف الرجوع إليها من طرف المراجعين الماليين والمحاسبين الذين يقومون بمراجعة جميع عمليات وصفقات التي تم إبرامها أو

¹ - قاسم عثمان، نور. الأرشيف والوثائق الإدارية الحكومية: الإدارة والحفظ والاستبعاد. الخرطوم: مركز قاسم للمعلومات وخدمات المكتبات. 1=2005. ص 8.

إنجازها من طرف المؤسسات بهدف تحديد النفقات والميزانيات والمتطلبات القانونية والتنظيمية لها، مما يجعلها دائمة الحفظ في مصالح الأرشفة في مختلف المؤسسات.

❖ القيمة القانونية:

تتمثل القيمة القانونية للوثائق الإدارية في الوثيقة التي حمل حقوق أو التزامات قانونية تجاه الهيئات والأفراد، ومثل هذه الوثائق لا يحتفظ بها بشكل مطلق، فيما عد الوثائق التي تتعلق بالتعويضات فهذه تحفظ لمدة أطول.

كما يوجد قيم ثانوية للوثائق الإدارية مثل : القيمة الإثباتية والتي تتعلق بالإثبات أو البرهان من خلال المعلومات التي تحتوي مثل القرارات، الأنشطة السياسية، والإجراءات وعمليات المنظمة حيث تشكل هذه

القيمة إثبات لإنجازات المنظمة ونشاطها.بالإضافة إلى القيمة المعلوماتية وهي القيمة الجوهرية للوثائق الإدارية والأرشيفية التي يعتمد عليها الباحثين في إنجاز الدراسات والبحوث في مختلف مجالات المعرفة كما أنها تتطلب الباحث أو المقيم لهذه المعلومات أن على دراية كاملة وشاملة لجميع مجالات المعرفة بغية تحديد وتقييم القيمة المعلوماتية التي تتضمنها هذه الوثائق.

2-2-2-2 مفهوم حوكمة الوثائق الإدارية والمعلومات

رغم أن مصطلح الحوكمة عرف انتشارا واسعا في الآونة الأخيرة حيث شمل مختلف مجالات والميادين باختلاف خصوصية كل مؤسسة كانت ذات طابع عمومي أو خاص أصبحت تستخدم الحوكمة كآلية للتسيير الإداري والتنظيمي، إلا أن المفهوم الحقيقي لحوكمة الوثائق الإدارية والأرشيفية فهو شبه منعدم مقارنة بالأدبيات العلمية والمعرفية الأخرى، لذا سوف نقوم بمقاربة المفاهيم من خلال حوكمة الوثائق الأرشيفية مثل ما جاء بها المجلس الدولي للأرشفة ICA على أنها "الإدارة الفعالة للوثائق والسجلات، من أجل حفظ الذاكرة الجماعية وواتاحتها للجميع دون تمييز، من خلال مبادئ الحوكمة والمتمثلة في سيادة القانون، الشفافية الإدارية، المساءلة القانونية. كما حوكمة تكنولوجيا المعلومات تعد جزءا مهما من إنجاز مشروع الإدارة السديدة لدى المؤسسة بإستخدام كل الإمكانيات والوسائل المختلفة من التجهيزات وبرمجيات وتقنيات وتوفرها على الشبكة المعلوماتية وتوفير الخدمات الإلكترونية يسهم بشكل كبير وفعال في تحقيقها والوصول إليها وهذا يؤكد على ناجعة

المنظمات في التسيير والتنظيم يتطلب أليات ومتطلبات لا بد من أن تتوفر جمعها لأنها تعمل بشكل منسجم ومترايط ومتكامل مع بعضها البعض كما عرفها معيار إيزو ISO /IEC38500 (2008) لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أنها "النظام الذي يوجه ويراقب الإستخدام الحالي والمستقبلي لتكنولوجيا المعلومات".¹

3/2/2: أهمية حوكمة الوثائق الإدارية والأرشيفية:

إن حوكمة الوثائق الإدارية والأرشيفية يساهم في إدارة وتسيير وتنظيم المؤسسات والمنظمات على أسس ومعايير صحيحة ودقيقة تمكنها من التحكم في الشؤون الإدارية والتنظيمية وتعزز من الوصول إلى تحقيق مؤسسة تتميز بالإدارة الرشيدة من خلال الشفافية والوضوح والمساءلة والمسؤولية التي تحدد مهام كل الأطراف المعنية في المؤسسة وتتمثل أهمية حوكمة الوثائق الإدارية والأرشيفية تتمثل فيما يلي:

- 1- تساهم حوكمة الوثائق الإدارية والأرشيفية في تنظيم الجيد لها من قدرة المؤسسة وتحكمها في إدارة الوثائق من حيث التنظيم والتسيير منذ لحظة إنشائها إلى غاية حفظها أو إتلافها، مما يسهل من عملية الوصول إلى المعلومات والوثائق عند حاجة المؤسسة إليها.
- 2- تمكن حوكمة الوثائق الإدارية والأرشيفية من حفظ وحماية حقوق الأفراد والمؤسسات.
- 3- الوثائق الإدارية والأرشيفية تمكن سلطات الدولة من إتخاذ القرارات الصائبة على ضوء المعطيات التي تحتوي هاته الوثائق.²
- 4- ضرورة وجود الوثائق الأرشيفية الذي يمكن من تجسيد ممارسة الديمقراطية وكذلك يمكن من مساءلة السلطات العامة من خلال الرجوع إلى المعلومات والوثائق السابقة التي تم إستخدامها في إتخاذ هذه الإجراءات وإقامة المشاريع والإنجازات.
- 5- توفر حوكمة الوثائق الإدارية والأرشيفية في بناء وإتخاذ القرارات بناء على الأدلة.³

¹ قومييري إنصاف. اختصاصي المعلومات بين الحوكمة والتكوين الأكاديمي : مراكز المعلومات والتوثيق بولاية وهران أنموذجاً. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل . م . د في علم المكتبات و العلوم الوثائقية . جامعة وهران 1 احمد بن بلة . كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية. قسم علم المكتبات والتوثيق. 2025/2024. ص 170.

² مراد قبيل . مرجع سابق . ص 113.

³ شيماء خالد شعبان . مرجع سابق . ص 8.

6- تحقق الوثائق من من تطوير من الكفاءات والمهارات للأفراد التي تنعكس بالإيجاب يؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء العام في المؤسسة.

7- الوثائق الأرشيفية تساعد في إرنقاء الإنسان وتنمية وتطوير أفكاره، ما ينعكس على إحداث تنمية إجتماعية مستدامة، قوامها المعلومة الأرشيفية التي هي في خدمة المجتمع.¹

2-2-4 الأسباب والدوافع لحوكمة الوثائق الأرشيفية.

لم تأتي عملية حوكمة إدارة الوثائق الأرشيفية من فراغ بل أصبحت ضرورية حتمية فرضت عليها نظرا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بها في عصرنا الحالي، مما يتطلب وجود سياسة واضحة تساهم في تنظيمها وتصنيفها بدقة وسلاسة وتسهل من إسترجاعها عند الحاجة وفق طرق وأساليب وتعليمات وإجراءات قانونية واضحة تضمها من مختلف الجوانب التي تتعلق بيها. حيث أدت مجموعة من العوامل والأسباب إلى تطبيق قوانين وقواعد حوكمة المنظمات والشركات على الوثائق المعلوماتية لدى المؤسسات الأرشيفية التي تحمي وتصور الذاكرة الوطنية والتاريخية وتتمثل هذه الدوافع فيما يلي:

1- الإمتثال القانوني والتشريعي:

يعتبر توفر الجانب القانوني والتشريعي الذي يتجسد في النصوص والمراسيم التي تفرض على العديد من المؤسسات والمنظمات بالمحافظة على الوثائق والمعلومات وفق فترات يتم تحديدها من طرف السلطات التي لها حق التشريع وتتمثل هذه الفترات في مراحل عمر الوثيقة (العمر الإداري أو الجاري، العمر الوسيط العمر النهائي أو التاريخي) بهدف تسهيل طرق إسترجاعها وفق الحاجة إليها أو الغرض منها مما يجعل منه دافع كبير وقوي في إدارة الوثائق من خلال إنتهاج سياسة تمكنها من تجنب المخاطر والمتابعة القانونية التي قد تؤدي إلى عقوبات صارمة ووخيمة.

2- إدارة المخاطر والحد منها:

إن حوكمة الوثائق والمعلومات تمكن المؤسسة في تحديد المخاطر وتوقعها التي تكون مرتبطة أو على صلة بالوثائق مثل : فقدان والضياغ، التلف، أو عمليات غير قانونية سواء كانت إلكترونية أو عن طريق الإتصال المباشر (الوصول غير المصرح به

¹ مراد قبيل.مرجع سابق.ص 114.

إليها) وهذا يمثل سببا قويا في تفعيل قواعد والاسس الأساسية والركائز التي يقوم عليها الحكم المؤسسي وبتخاذ

السياسات والإجراءات المناسبة مع التنظيم الداخلي للمؤسسة وتكون تتسم بالصارمة بهدف الحفاظ وأمان المعلومات والوثائق، ما يجعل من المؤسسة أو المنظمة تمتلك القدرة على التصدي ومواجهة كل أنواع المخاطر التي قد تطرأ في أي لحظة ممكنة.

3- المحافظة على الذاكرة الوطنية والمؤسسية:

تمثل الوثائق هي الذاكرة الحية للمؤسسات والأفراد والمجتمعات، فإن النظام الإداري الذي يتصف

بالوضوح والشمولية يسهل من الحفاظ على ذاكرة المؤسسة من الضياع والتلف وهذا يوفر مصادر ذات دقة ومصداقية وأكثر شمولية يتم إستخدامها لأغراض إدارية تتربط بطبيعة نشاط المؤسسة أو لأغراض علمية والتي ترتبط بالبحث العلمي والتاريخي وضمان الإستمرارية الدائمة لهذه المعلومات للأجيال القادمة من خلال توفير سهولة تداولها وإستخدامها.

4- تطوير وتحسين المهارات والكفاءات:

تتطلب عملية تطوير المهارات والكفاءات لاختصاصي المعلومات والأرشيف في ظل التطور التكنولوجي تحديا وقويا يسهم في حوكمة الوثائق والمعلومات من خلال التحكم الجيد والتسير بجودة عالية لهذه البيانات والمعطيات التي تمكن من تقييم الكفاءة القدرة التي يمتلكها وثائقي أمين محفوظات في المؤسسة وإظهار المستوى الحقيقي الذي هو عليه وهذا عن طريق إدارة وتنظيم التدفق العالي للمعلومات من خلال وضع إستراتيجية وسياسة منهجية بدقة واضحة تمكن من تطبيق الفعلي للحوكمة على الوثائق والمعلومات عند معالجتها (التصنيف، الفهرسة والتخزين والحفظ) يشكل دفعا قويا وعاملا مهما في إتمام وإستكمالها بطريقة صحيحة كما أن عدم تكرار وتضارب المعلومات والوثائق المنتجة من المؤسسة أو التي تم تحويلها إليها مع بعضها البعض أي تداخل المعلومات وعدم وضوحها.

5- التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي:

اصبحت المؤسسات الأرشيفية مجبرة على مواكبة التحول الرقمي الذي أصبح ضرورة حتمية مفروضة عليها من خلال تحويل رصيدها المعلوماتي من الحالة الطبيعية

إلى الوثائق الرقمية بهدف تسير وتيسير الوصول إلى المعلومات وإتاحتها بصورة رقمية بالإضافة إلى تطبيقات وتقنيات الذكاء الاصناعي التي أصبحت مجبورة على مسيرتها وفق ما يخدم مصلحتها مما فرض على عليها إنتهاج أساليب واضحة مترتبة بمبادئ الحوكمة في إطار عمل واضح وشفاف يستخدم كمعيار دقيق لتقييم أدائها الإداري والمعلوماتي وتقييم مستويات النزاهة المهنية .

6- تعزيز الشفافية والمساءلة:

تسعى منظمات تسيير الأرشيف والوثائق إلى إستخدام أساليب وأليات واضحة من خلال تحديد المهام والمسؤوليات كل الأطراف المعنية بالتسيير والتنظيم الإداري بمختلف مستوياتهم الوظيفية على مستوى المؤسسة يمكنها من تحقيق نظام معلوماتي واضح وشفاف القائم على المساءلة والمحاسبة للجميع ويدعم العدالة والمساواة تحت إدارة معلوماتية مبنية على الثقة المتبادلة بين مجلس الإدارة وأصحاب المصالح) والباحثين والمستفيدين وحتى المستثمرون في المجال المعلوماتي).

7- دعم إتخاذ القرارات:

أصبحت الوثائق الأرشيفية تدعم عملية صناعة القرارات وبناءها على مستوى النظام الداخلي للمؤسسة الذي يعكس صورتها الخارجية، وإتخاذ الإجراءات وتوجيه التعليمات الصائبة والمناسبة في الوقت المناسب يدعم بشكل واضح مدى أهمية حوكمة المعلومات والوثائق التي تؤدي إلى تجسيد مبدا الإستقلالية وسيادة تسيير شؤونها الإدارية مما يعزز من التمسك بها وفي قراراتها بناءا على الوضوح والإفصاح عن المعلومات والإلتزام بالمبادئ والأخلاق المهنية لدى موظفي المؤسسة.

2-2-4 أدوات الحوكمة الأرشيفية المعتمدة من قبل المجلس الدولي للأرشيف فرع دول

المحيط الهادي PARBICA¹:

تم إعداد مجموعة من الأدوات والأدلة لحفظ السجلات والوثائق الإدارية والأرشيفية من قبل إختصاصو الوثائق والأرشيف، منطقة دول المحيط الهادي من خلال فرعها الإقليمي PARBICA تأسس فرع المحيط سنة 1981 وهو منظمة غير إقليمية تضم

¹مراد قبيل . مرجع سابق . ص 119

الأرشيفيات الحكومية ومؤسسات وجمعيات غير حكومية، ناشطة في مجال الأرشيف وهي تضم كذلك أفراد يمثلون دول عديدة من شمال وجنوب المحيط الهادي حيث أصدرت سلسلة من المبادئ التوجيهية وتتمثل فيما يلي:

1- **المبدأ التوجيهي الأول:** ويتمثل هذا المبدأ في تحديد قائمة للتحقق من قدرة الإدارات على الحفاظ الوثائق والسجلات.

وهذا من خلال قدرة المؤسسات والإدارات على توفير الهياكل والمباني الأرشيفية لحفظ الوثائق في ظروف ملائمة تسمح ببائنها مدة أطول، وحث المؤسسات على توظيف الطاقات البشرية المؤهلة والمتخصصة لإدارة هذه المنشآت والقيام بمختلف العمليات الفنية، وفق القوانين والتشريعات المعمول بها داخل أ دولة من دول منطقة المحيط الهادي كما ينص هذا المبدأ التوجيهي على ضرورة وجود أدوات عمل خاصة في المؤسسات بهدف المراقبة والتقييم ومراجعة كيفية إدارة الوثائق ومعرفة مكان تواجدها، بدقة كلما كانت بالحاجة إليها وذلك من خلال إستخدام أدوات وسائل بحث واضحة ودقيقة بالإضافة إلى أن تكون المؤسسات لديها سياسية واضحة إتجاه وثائقها الإدارية والأرشيفية كما أنه يحث على ضرور وجود تكوين لموظفي الوثائق والأرشيف من قبل المؤسسات.

2- **المبدأ التوجيهي الثاني:** يقوم هذا المبدأ على تحديد متطلبات حفظ الوثائق¹

حيث قام المبدأ التوجيهي الثاني بالتركيز على أن المؤسسات والإدارات في حاجة إلى التأكد من قدرتها على العمل بكفاءة وفعالية، كما أنها تكون خاضعة لمبدأ المساءلة من خلال وضع أداة للعمل الأرشيفي وسياسة واضحة تمكن قمن إدارة الوثائق الإدارية والأرشيفية، أي أن الارشيفيين أو الوثائقيين هم مخولون قانونيا بتحديد أهم الوثائق إستنادا على القوانين السارية، كما أن هذه القوانين تكفل عملية الإطلاع والإستخدام لأن حفظ الوثائق من قبل المؤسسات يزيد من رضا المواطنين من الخدمات المقدمة، كما أن هذا المبدأ قام بتركيز على ثلاثة متطلبات أساس وهي:

أ- الإمتثال للقانون واللوائح التنظيمية.

ب- العمل بكفاءة عالية .

ت- وجود سياسة إستراتيجية واضحة منتهجة من قبل المؤسسة نحو الوثيقة الإدارية والأرشيفية.

¹ مراد قبيل.مرجع سابق.ص 120.

2-2-5 التحديات والعراقيل التي تؤثر على حوكمة الوثائق الإدارية والمعلومات

يجد العديد من العراقيين والتحديات التي تشكل حاجزا أمام تطبيق معايير الحوكمة ونفعليها على الوثائق الإدارية والأرشيفية مما يصعب من مهمة تحقيقها في صورتها الكاملة لابد من أن يكون هنالك من بين التحديات التي تعرقل من استكمال عملية إخضاع الوثائق والمعلومات للحكم الراشد حيث تواجه من أبرزها مايلي:

أ- ضعف الجانب القانوني والتشريعي الذي يعد الركن الرئيسي في عملية تطبيق مبادئ الحوكمة على المعلومات والبيانات مما يصعب من إتمام واستكمال تحقيقها في ظل غياب القوانين والنصوص التشريعية التي تتعلق بالحاكمة كآلية وأداة لتسيير الوثائق من جهة وتقييم أداء المصلحة من جهة أخرى وعدم تعديل النصوص القانونية للأرشيف منذ 1988 الذي تجسد في 09-88 المؤرخ في 26 جانفي 1988.

ب- عدم وجود تخطيط إستراتيجي واضح من قبل المؤسسات الأرشيفية والوثائقية يتوافق مع إمكانياتها وقدراتها المالية والمادية والكفاءات المهنية من تحقيق حوكمة معلوماتية صحيحة تضمن إستمرارها وحمايتها من المخاطر التي قد تتعرض لها هذه المعلومات والوثائق.

ت- ضعف الإجراءات التي تتعلق بالتنظيم والتسيير الجيد للمعلومات والبيانات والمعطيات وعدم وضوح التعليمات خاصة بها يسهم في عرقلة حوكمتها وتقييمها في الآن ذاته.

ث- التحول الرقمي الذي يعد جاحزا لتفعيل حوكمة المعلومات والبيانات في ظل نقص النصوص القانونية التي تحمي حقوق المؤلفين والناشرين والذي يتطلب إثبات الاحقية القانونية للوثيقة الرقمية.

ج- نقص الوعي المهني الكافي لمدى أهمية إخضاع الوثائق بمختلف مراحلها العمرية إلى مؤشرات الحوكمة وتقييمها على تحويته من معلومات مما يؤدي إلى تعميم النتائج على المؤسسة بشكل عام.

بالرغم من أن من وجود هذه الحواجز والصعوبات التي تمنع وتضعف من عملية إنجاز المشروع المعلوماتي الذي يستم بالدقة والشمولية والمرونة من ناحية التسيير والتنظيم الإرادي إلا أنه ينبغي على الجميع تحقيق التعاون والتبادل الخبرات وتظافر الجهود يمكن أن يؤدي إلى تحقيقه على أرض الواقع.

خلاصة الفصل

إن حوكمة الوثائق الإدارية والأرشيفية تتطلب مجموعة من الآليات والمتطلبات وتعتبر الركائز الأساسية في تطبيقها من خلال الالتزام بالمعايير والأسس والقواعد حوكمة بهدف تحقيق تطبيقها الفعلي لدى المصالح والمؤسسات الأرشيفية من خلال الوقوف في مواجهة التحديات والعراقيل التي تحد من عملية تجسيدها وتطبيقها من خلال تكثيف الجهود و التعاون وتبادل المعلومات بين المؤسسات ومراكز الأرشيف بالإضافة إلى مساهمة الدولة في تعديل النصوص القانونية التي تتعلق بتسيير الأرشيف وإضافة ما يمكن إضافته بهدف تطوير والتحسين من الأداء العام والذي يمثل فعليا الوصول إلى الاستقلالية والديمقراطية والشفافية والعدل والمساواة والإفصاح عن المعلومات وهذا ما تدعو إليه المنظمات الدولية في تطبيق الحوكمة سواء كانت سياسية أو إقتصادية أ، إجتماعية وكذا مجال التعليم العالي والبحث العلمي في هدفها الأسمى بلوغ تحقيق مؤسسات ذات قيادة فاعلة وسيادة قانونية وإستقلالية تتمتع بها مما يدفع بالتطوير والإزهار وتحقيق التنمية المستدامة في مختلف المجالات.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث

تطبيق معايير الحوكمة على مصلحة الأرشفة ورصيدها المعلوماتي

تمهيد:

تعتبر الوثائق الإدارية والأرشيفية ذاكرة لكل مؤسسة مهما اختلف نشاطها الإداري حيث أن الوثائق تشكل العنصر القوي في تسيير وتنظيم الإدارات من خلال استخدام الوسائل والإمكانيات التي تمكن من تحقيق التسيير الجيد وبناء على سوف نقوم بتسليط الضوء على مصلحة الأرشفة لدى مركز الضرائب لولاية تيارت من خلال الوقوف على مدى جاهزيتها ودقتها في تطبيق أسس وقواعد الحوكمة كأداة لتسيير وتنظيم الوثائق والملفات الجبائية بمختلف أنواعها وإبراز الدور الذي تجسده هذه المصلحة حيث معظم الإجراءات أو القرارات المتخذة من قبل مصالح المؤسسة فهي قائمة على المعلومات أو الوثيقة المقدمة من أخصائي الأرشفة وهذا يدل على القيمة المعلوماتية للرصيد الوثائقي الذي تحتوي عليه المؤسسة.

المبحث الأول: التعريف بمركز الضرائب ومهامه.

يعتبر مركز الضرائب من بين أهم المؤسسات المكلفة بالتحصيل الضريبي تابعة للمديرية العامة للضرائب، حيث تم استحداثه أو إنشائه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في أول رمضان 1427 هـ الموافق لـ 24/06/2006 والذي يحدد تنظيم المصالح للإدارة الجبائية وصلاحياتها وتتمثل في مديريات كبريات المؤسسات، مديريات الجهوية للضرائب، مصالح الجهوية للبحث والمراجعات، مراكز جهوية للإعلام والوثائق، مديريات الولائية للضرائب، مراكز الضرائب، مراكز جوارية الضرائب¹

3-1-1 التعريف بمركز الضرائب لولاية تيارت:

في شهر أكتوبر 2013 تم إفتتاح مركز الضرائب لولاية تيارت (cdi) على أنه مؤسسة أو وحدة إدارية عملية جديدة تابعة للمديرية العامة للضرائب وهو يختص حصريا في تسيير الملفات الجبائية وتحصيل الضريبة المستحقة من طرف المكلفين بالضريبة والذين هم خاضعين للنظام الحقيقي سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين والذين رقم أعمالهم السنوي يساوي أو يفوق 8,000,000 دج والذين لا يدخلون ضمن اختصاص مديرية كبريات المؤسسات.

أ- النظام الحقيقي:

هو نظام إخضاع ضريبي يعتمد على الربح الحقيقي للنتيجة المحققة خلال سنة وهذا يعني القيام باحتساب المداخيل والعائدات المالية المتحصل عليها خلال سنة كاملة، كما أنه يسمح بحذف الأعباء أو التكاليف التي تكبدها المكلف بالضريبة أي يتبقى الخل الصافي الذي يتم إخضاعه للضريبة .

2-1-3 مهام مركز الضرائب

يقوم مركز الضرائب بمجموعة من المهام الرئيسية والتي تتمثل فيما يلي:

2-1-1 مهام خاصة بمجال الوعاء: والتي تتمثل في النقاط التالية:

1- تمسك وتسيير الملف الجبائي للشركات وغيرها من الأشخاص المعنويين برسم المداخل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات.

¹ الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية. ع.59. المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 25 شعبان عام 1427 الموافق 18 سبتمبر سنة 2006. الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها. ص 6.

2- مسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي لفرض الضريبة برسم عائدات الأرباح الصناعية والتجارية.

3- يقوم بإصدار الجداول وقوائم الخاصة بالتحصيلات ولشهادات الإلغاء أو التخفيض من خلال معاينتها والمصادقة عليها.

2-2 المهام الخاصة بالتحصيل:

1- يتكفل بالجداول والسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والرسوم.

2- تنفيذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود.

3- يقوم بعملية ضبط الكتابات وتمركز تسليم القيم .

2-3 المهام الخاصة بالرقابة والبحث: يمكن تحديدها في النقاط التالية.

1- القيام بعملية البحث عن المعلومات الجبائية وجمعها من أجل إستخدامها بالإضافة إلى مراقبة التصريحات بمختلف أنواعها.

2- القيام بعملية بإعداد وإنجاز برامج التدخلات والمراقبة لدى الخاضعين للضريبة بغية تقييم النتائج.

3-3 المهام الخاصة بمجال المنازعات ويمكن ضبط هذه المهام فيما يلي:

1- يقوم بدراسة الشكاوي وكيفية معالجتها.

2- يقوم بعملية متابعة المنازعات بشقيها الإداري والقضائي.

3- من بين المهام الموكلة لمركز الضرائب نجد أنه يقوم بعملية تعويض قروض الرسوم.

4- المهام خاصة بمجال الاستقبال والإعلام:

1- تضمن مهمة استقبال ومهام المكلفين بالضريبة.

2- يتكفل الإجراءات الإدارية المرتبطة بالوعاء خاصة التي تتعلق بعملية إنشاء المؤسسات وتعديل نظامها الأساسي.

3- تنظيم المواعيد وتسييرها.

4- نشر المعلومات والآراء لصالح المكلفين بالضريبة والذين هم تابعين لاختصاص مركز الضرائب.

يتكون مركز الضرائب من ثلاثة مصالح رئيسية والتي تتمثل في مصلحة الرئيسية للتسيير ومصلحة رئيسية للمراقبة والبحث وأخرها مصلحة رئيسية للمنازعات بالإضافة الي القباضة كما نجد ضمن الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب مصلحة تتعلق بالاستقبال والإعلام ومصلحة أخرى خاصة الإعلام الآلي والوسائل وسوف نتطرق إلى كل مصلحة بالتفصيل:¹

3-2-1 مصلحة الرئيسية للتسيير

هي مصلحة رئيسية لدى كمركز الضرائب والتي تقوم بتسيير وتنظيم الملفات الجبائية إداريا من أجل تسهيل البحث عن المعلومات، كما أنها تكون مسؤولة بشكل مباشر عنها ومن خلال يتم تحقيق السير الجيد والفعال للمركز وهي تضم (05) مصالح لقطاعات جبائية مختلفة وهي مصلحة قطاع البناء والأشغال العمومية، مصلحة قطاع التجارة، مصلحة قطاع الإنتاج الصناعي، مصلحة قطاع الخدمات، مصلحة قطاع المهنة الحرة ومن بين المهام الأساسية التي تقوم بها المصلحة نذكرها على النحو التالي :

أ- تتكفل بتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب في مجال الوعاء.

ب- تقوم بعملية مراقبة ومتابعة الامتيازات الجبائية بالإضافة إلى القيام بدراسة الاحتجاجات والطعون الأولية.

ج- تتكفل بالجداول وسندات الإيرادات وتقديمها إلى المدير الولائي للضرائب من أجل المصادقة عليها.

د- تتكفل باقتراح بالتحصيل الضريبي للمراقبة على أساس المستندات والمراجعة المحاسبية.

هـ- تقوم بإعداد التقارير التي تكون بصورة دورية وتجميع الإحصائيات ن- تقوم بإعداد مخططات العمل وتنظيم الأشغال مع المصالح الأخرى مع الحرص على التنسيق والانسجام فيما بينهم.

وهي تعمل على تسيير المصالح التالية:

- المصلحة المكلفة بجباية القطاع البناء والأشغال العمومية.

¹ المديرية العامة للضرائب على الخط [https:// www.mf.gov.dz](https://www.mf.gov.dz)

- المصلحة المكلفة بجباية القطاع التجاري.
- المصلحة المكلفة بجباية القطاع الصناعي.
- المصلحة المكلفة بجباية القطاع الخدمات.
- المصلحة المكلفة بجباية القطاع المهن الحرة .

3-2-2 المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث:¹

هي مصلحة تقوم بعملية البحث عن المعلومات الجبائية للمكلفين بالضريبة والذين هم خاضعين للنظام العقابي بهدف استغلالها أو استخدامها في عملية المراقبة الجبائية والتي يتكون عن طريق المحاسبة والتقييم كما أن هذه المصلحة تقوم بمجموعة من المهام الأساسية التي تساهم في تعزيز من مكانة المركز كهيكل إداري جديد للضرائب وتتمثل في النقاط التالية:

- أ- تقوم بمهمة إنجاز إجراءات التي خاصة بعملية البحث عن المعلومة الجبائية وطريقة معالجتها وتخزينها بالإضافة إلى توزيعها من أجل استخدامها.
 - ب- تقوم إصدار جداول إحصائية وتقارير تقييمية بشكل دوري.
 - ج- تقوم بمراقبة الأشخاص المعنيين بالضريبة على أساس التصريحات السنوية.
- وهي تعمل على تسيير المصالح التالية:

- 1- مصلحة البطاقات والمقارنات والتي تقوم بتشكيل وتسيير فهرس المصادر المحلية للإعلام والإستغلال الخاصة بوعاء الضريبة وكذا مراقبتها وتحصيلها.
- تعتبر مركز للبيانات والمعطيات التي تم جمعها من المصالح المعنية ويتم حفظها على مستوى المصلحة بهدف استرجاعها واستخدامها عن الحاجة إليها.
- تتكفل بطلبات تعريف الخاصة بالمكلفين بالضريبة.

- 2- مصلحة البحث عن المادة الضريبية التي تعمل في شكل فريق أو خلية وتكون مكلفة بعملية إعداد البرنامج الدوري للبحث عن المعلومات الجبائية بعنوان تنفيذ حق الإطلاع بالإضافة إلى اقتراح تسجيل مكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات والتصريحات والمعلومات التي تم جمعها.

¹ [https:// www.mf.gov.dz](https://www.mf.gov.dz) المديرية العامة للضرائب على الخط

3- مصلحة التدخلات والتي تعمل في شكل فرق وتكون مكلفة بعملية برمجة وإنجاز التدخلات بعنوان تنفيذ الحق في التحقيق بالإضافة إلى الحق في المراقبة إنشاء عملية التحقيق في عين المكان لجميع المعائنات الضرورية لوعاء الضريبة وتحصيلها كما أن هذه المصلحة تتكفل باقتراح الأشخاص المكلفين بالضريبة وإخضاعهم للمراجعة والمحاسبة بناء على المستندات والتصريحات دورية أو سنوية التي تخص نشاطاتهم.

4- **مصلحة المراقبة:** تعمل هذه المصلحة في شكل فرق والتي يكون مكلفة بإنجاز برنامج المراقبة وذلك وفق مستندات تكون مقدمة ومصرح بها من قبل الأشخاص المعنيين بالتحصيل الضريبي وتتم هذه العملية على مستوى عين المكان ويقصد به المكان النشاط المصرح به لدى مركز الضرائب حيث تعمل على إعداد وضعيات إحصائية بشكل دوري وتكون خاصة ببرنامج المراقبة مع تقييم مردودها.

5- **مصلحة الرئيسية المنازعات:** تهتم هذه المصلحة بمعالجة الطعون المقدمة من طرف العملاء أو الوكلاء الذين هم خاضعين للنظام الحقيقي سواء كانت هذه الطعون في شكل نزاعي أو إعفائي وذلك نتيجة لفروض الضرائب أو عن طريق غرامات أو عقوبات التي صدرت عن مركز الضرائب.

والتي تضم المصالح الجبائية التالية:

1- **مصلحة الاحتجاجات** يتمحور دورها الأساسي في المهام التالية:

تقوم بدراسة الطعون التي تم وضعها مسبقا بهدف إلغاء أو تخفيض فرض الضرائب أو العقوبات والغرامات بالإضافة إلى إسترجاع الضرائب والسوم والحقوق المدفوعة إثر تصريحات مكتتبة أو مدفوعات.

- معالجة المنازعات التحصيل.

- دراسة الاحتجاجات المسبقة التي تهدف إلى الإحتجاج على الأعمال والإجراءات التي تتعلق بالمطالبة بالأشياء المحجوزة تعتبر مركز للبيانات والمعطيات التي تم جمعها من المصالح المعنية ويتم حفظها على مستوى المصلحة بهدف استرجاعها واستخدامها عن الحاجة إليها.

2- **مصلحة لجان الطعن والمنازعات:** تعمل هذه المصلحة على دراسة الطعون التي ضمن اختصاص لجان الطعن أو اختصاص لجان الطعن الإعفائي من خلال عملية

الضرائب المباشرة المفروضة أو عن طريق القيمة المضافة، كما أنها تعمل على متابعة عملية الاتصال المباشر مع المصالح المعنية الأخرى على مستوى مديرية الولاية للضرائب والتي تختص بالطعون والشكاوي لدى الهيئات القضائية.

3- مصلحة الأمر والتبليغ بالدفع:

- تعمل هذه المصلحة على تبليغ القرارات المتخذة والتي تكون بشكل مختلف أو طعون إلى المكلفين بالضريبة أو المصالح المعنية بذلك.
- تقوم بعملية الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات المقررة مع إعداد الشهادات المتعلقة بها.
- إعداد المنتجات الإحصائية الدورية المتعلقة بمعالجة المنازعات والقيام بتبليغها للمصالح المعنية.

4- القباضة¹:

- تعمل قباضة الضرائب على تحصيل التسديدات الخاصة بالمكلفين بالضريبة والتي تكون تحت عنوان التسديدات التلقائية أو الجداول العامة أو الفردية التي يتم إصدارها في حقهم بالإضافة إلى القيام بمتابعة الوضعية الخاصة بالتحصيل لكل العملاء والوكلاء على مستوى مركز الضرائب. كما أنها تقوم بتنفيذ التدابير المنصوص عليها في القوانين التشريعية والتنظيمية التي هي سارية المفعول والتي تتعلق بالتحصيل الجبري للضريبة.
- مسك محاسبة المطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير التي تم إعدادها إلى مجلس المحاسبة.

وهي تضمن مجموعة من المصالح والتي تتمثل فيما يلي:

- 1- مصلحة الصندوق.
- 2- مصلحة المحاسبة.
- 3- مصلحة المتابعات.
- 4- تنظيم مصلحة المتابعات في شكل فرق وخلايا.

¹ المدونة العامة للضرائب على الخط www.mf.gov.dz //:https

5- مصلحة الاستقبال والإعلام:

تكون هذه المصلحة تحت سلطة مباشرة لرئيس مركز الضرائب وهي تعمل على تنظيم واستقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم بتوقيت المواعيد المحددة كما أنها تعمل نشر المعلومات حول حقوق وواجبات المكلفين بالضريبة والذين هم تابعين لمركز الضرائب.

6- مصلحة الإعلام الآلي والوسائل:

وتعمل هذه المصلحة على استخدام جميع التطبيقات المتعلقة بالمعلوماتية وطرق تأمينها بالإضافة إلى كيفية تسيير التأهيلات ورخص الدخول والموافقة عليها كما أنها تعمل على إحصاء جميع حاجيات المصالح من عتاد ولوازم أخرى التي تتعلق بعملية تسهيل المهام الإدارية بالإضافة على أنها تقوم بعملية صيانة التجهيزات كما نجد من المهام التي تقوم بها عملية الإشراف على المهام المتعلقة بالنظافة.

7- برمجيات وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة من طرف المؤسسة.

7-1 النظام المعلوماتي الجبائي sap¹

قامت المديرية العامة للضرائب بتعاقد مع شركة اسبانية أندرا سيسستماس (Indra-sistemas) قصد اقتناء ووضع نظام معلوماتي جبائي يتشكل هذا لمشروع من 23 حصة تبدأ من مرحلة التاطير وتنتهي في مرحلة الصيانة والضمان، وسنتطرق إليه بالشكل التالي:

7-2-1 التعريف بالنظام sap:

هو نظام معلومات يتشكل من عدة وحدات مدمجة تستجيب في غالب الحالات المتطلبات المهام الحرفية للإدارة الجبائية ولقد تم تنصيبه على مستوى أجهزة الإعلام الآلي للمديريات العامة للضرائب وجميع مصالحها المتمثلة في مديرية كبريات الشركات ومراكز والمراكز الجوارية على مستوى القطر الوطني بتاريخ 2018/09/01 وهو نظام يرتكز على الحل المعلوماتي المتمثلة في مديرية كبريات الشركات ومراكز والمراكز الجوارية على مستوى

¹ سهام قرباص. وهيبة كرفاح. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الرقابة والتحصيل الجبائي : دراسة حالة مركز الضرائب لولاية تيارت. مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة مالية ومحاسبة تخصص محاسبة وجباية معقدة. جامعة ابن خلدون تيارت كلية العلوم الإقتصادية والتجارية. قسم علوم التسيير 2021/2020. ص 73.

القطر الوطني بتاريخ 2018/09/01 وهو نظام يركز على الحل المعلوماتي ERP مع برمجة العناصر التالية:

1. ضبط وتحديد الحل المعلوماتي.

2. التكفل بالتطورات المعلوماتية الخاصة باحتياجات المهام الحرفية للمديرية العامة للضرائب.

3. تنظيم المشروع: تم تنظيم المشروع.

8- نظام تسيير الجباية (SGF)

صمم هذا البرنامج وتم وضعه حيز التشغيل في مراكز الضرائب عام 2013، تسمح هذه الأداة بالتسيير الرقمي للملفات الجبائية بالضريبة، في شكل أوامر أو تطبيق ما عند الطلب ولكل نظام تشغيل نظام تسيير الملفات الخاص به مع كل مواصفاته: كيفية العمل، نمط الحفظ، تعدد المستخدمين، مستوى الحماية والأمان.

البوابات الإلكترونية:

1- بوابة جبايتك.¹

يعتبر مصطلح "جباية تيك" لفظ يدل على كلمة "جباية" في اللغة العربية ويشير مختصر "تيك" إلى مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال كما أنها جربة جديدة في الإجراءات عن بعد، الهدف منها تسهيل الإجراءات الإدارية وتبسيط القيام بالالتزامات الجبائية للمكلفين بالضريبة من خلال السماح لهم بالتصريح ودفع الضرائب عبر شبكة الإنترنت. كما أنها تتميز بالخدمة المجانية وهي لديها مزاياة تتسم بها وهي تتميز بقدر كبير من الجاهزية وسهولة الولوج إليها بالإضافة إلى أنها يتم تبادل البيانات بين المكلف بالضريبة والبوابة بصفة آمنة يرفق استخدام هذه الخدمات بأداة مساعدة من شأنها تجنب أخطاء الحساب والأخطاء المطبعية الناتجة عن الاجراءات الورقية.

يتبع إرسال التصريح عبر هذه البوابة بإصدار إشعار بالدفع وذلك بصفة آلية تبرر ضمان الاستلام الصحيح للتصريح الجبائي.

ادرية العامة للضرائب على الخط ¹ [https:// www.mf.gov.dz](https://www.mf.gov.dz)

2- بوابة الإلكترونية مساهمتك:

مساهمتك هي بوابة جديدة للإدارة الجبائية الجزائرية مخصصة لتقديم خدمات إلكترونية عن بعد تقوم هذه البوابة بتقديم خدمات التصريح وتسديد الضرائب والرسوم عن بعد، وهي مطورة في بيئة تضمن بساطة وسهولة الإستخدام.¹

حيث تقدم خدمات هذه البوابة خدمات إلكترونية تكون موجهة للمكلفين بالضريبة التابعين للمديريات الضرائب والتي تتوفر على مركز للضرائب (م ض) ولا على مركز جوارى للضرائب (م ج ض) حيز الخدمة.

كما أن هذه البوابة بصدد تحسن مستمر وإثراء وظيفي وتوسيع الخدمات، ومن خلالها تسعى المديرية العامة للضرائب على المشاركة الفعالة للمكلفين بالضريبة الذين خصصت لهم هذه الخدمة ويمكن الولوج إلى البوابة أو المنصة من خلال الرابط التالي
moussahamtic_aide@mf.gov.dz:

3- بوابة الترقيم الجبائي الإلكتروني (NIF): Numéro d'entification Fiscal:

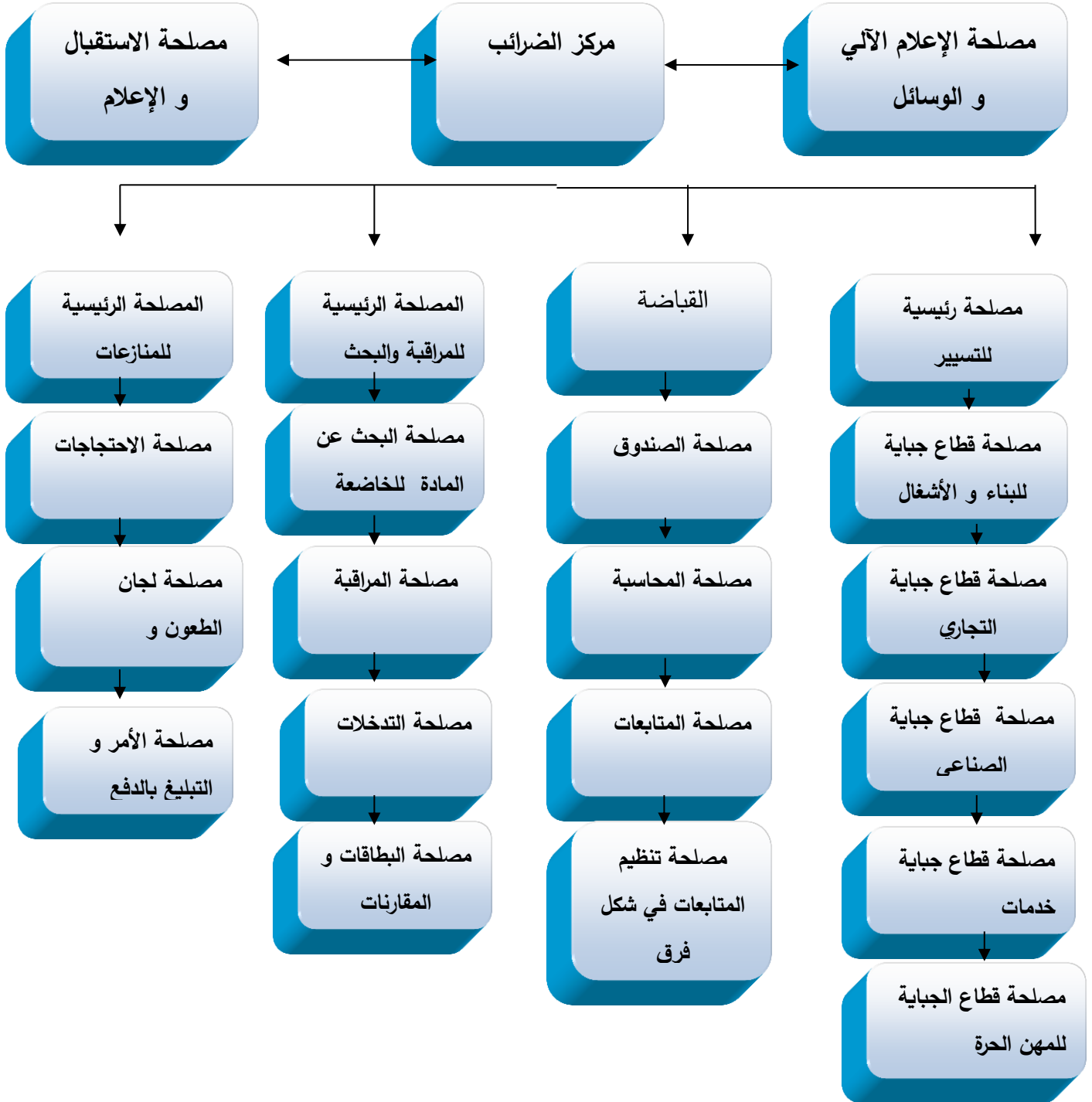
بوابة الترقيم الجبائي الإلكترونية هي عبارة عن خدمة تقدمها المديرية العامة للضرائب والهدف منها هو تسهيل عملية الحصول على الرقم التعريف الجبائي للأفراد والشركات وهي تضم مجموعة من الخدمات:

- أ- طلب رقم التعريف الجبائي
 - ب- متابعة عملية طلب رقم التعريف الجبائي.
 - ت- إستخراج شهادة التسجيل الجبائي.
 - ث- التأكد من صحة شهادة التسجيل الجبائي من خلال رقم التعريف الجبائي.
- وتتمثل مميزات إستخدام البوابة فيمايلي:

- 1- توفير الوقت والجهد من خلال الولوج إلى البوابة الإلكترونية عبر الخط دون الحاجة إلى التنقل إلى المصالح التابعة للمديريات الولائية للضرائب.
- 2- سهولة الإستخدام من خلال أن البوابة تتميز بالبساطة والسلاسة في التعامل حيث يمكن للمكلفين بالضريبة الولوج إلى المنصة بمنتهى السهولة وإتمام معاملاتهم الجبائية.

¹سفيان شعواوي. قراءة في الخدمات الإلكترونية للإدارة الجبائية. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة. مج07. ع01. افريل 2023. ص24.

3- تقوم بتوفير الخدمة على مدار الساعة حيث يمكن للمستخدمين للبوابة إمكانية الولوج إليها في أي وقت ممكن من خلال الرابط <https://nifenligne.mfdgi.gov.dz>.



الشكل رقم 04: المخطط الهيكلي والتنظيمي للمؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب.

مصلحة الأرشفة (قاعة الرفوف وحفظ الملفات الجبائية):

تعتبر مصلحة الأرشفة من أهم المصالح التابعة للمصلحة الرئيسية للتسيير الملفات الجبائية، حيث يشغل مساحة تقدر بحوالي 200 متر من المساحة الكلية للمؤسسة وهي تقوم بتسيير الملفات الجبائية التابعة للمصالح جبائية والتي هي:

1/ مصلحة قطاع جباية البناء والأشغال العمومية: Service Bâtiments

2/ مصلحة قطاع جباية التجاري: Service Commerciales

3/ مصلحة قطاع جباية الإنتاج الصناعي: Service Industrielles

4/ مصلحة قطاع جباية الأعمال والمهن الحرة: Service Professions Libérales

مصلحة قطاع جباية الخدمات: Service Prestation services

وتحتوي على رصيد وثائقي يقدر بحوالي 6637 ملف جبائي مقسم على خمسة مصالح حيث أن مصلحة قطاع جباية البناء والأشغال العمومية والرى يقدر حجم رصيدها الوثائقي 2200 ملف جبائي ومصلحة قطاع جباية تجاري يمثل من الحجم الكلي للرصيدي الوثائقي يقدر بـ 2609 ملف جبائي، اما مصلحة قطاع جباية الصناعي يقدر حجم رصيدها الوثائقي بـ 575 ملف جبائي كما أن مصلحة قطاع جباية للخدمات يتمثل رصيدها الوثائقي في 641 ملف جبائي وآخر مصلحة هي مصلحة قطاع الجباية للمهن والأعمال الحرة حيث يتمثل رصيدها الوثائقي في 612 ملف جبائي.

3-2 المبحث الثاني : تحليل وعرض نتائج الدراسة

3-2-1 تحليل البيانات والمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

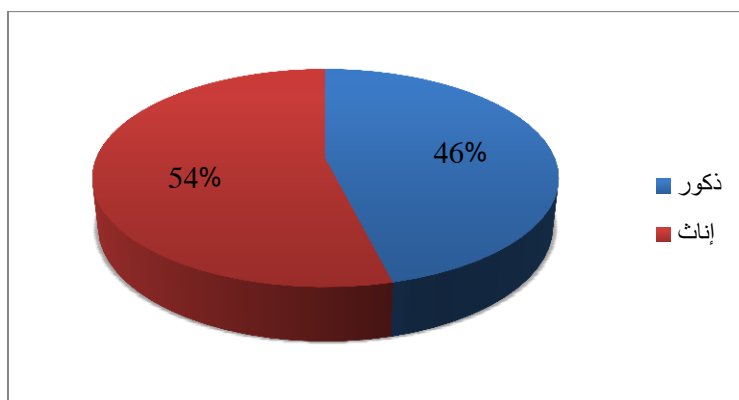
الجزء الاول : البيانات والمعلومات الشخصية.

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

أفراد العينة حسب الجنس المصوب	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	35	46,1%
إناث	41	53,9%
المجموع	76	100%

الجدول رقم 1: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

ومن خلال الجدول رقم (1) والذي يوضح بأن أغلبية بأن الموظفين لدى المؤسسة من الإناث حيث قدرت نسبة بـ 53,9% وهي نسبة كبيرة جدا مقارنة بالذكور حيث بنسبة قدرت بـ 46,1% ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعية المؤسسة تتطلب وجود العنصر النسوي بكثرة هذا من ناحية أو من ناحية أخرى يمكن تفسيره على أن فئة الإناث أكثر توظيفا مقارنة الذكور.



الشكل رقم 05: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

2- توزيع أفراد عينة حسب متغير السن :

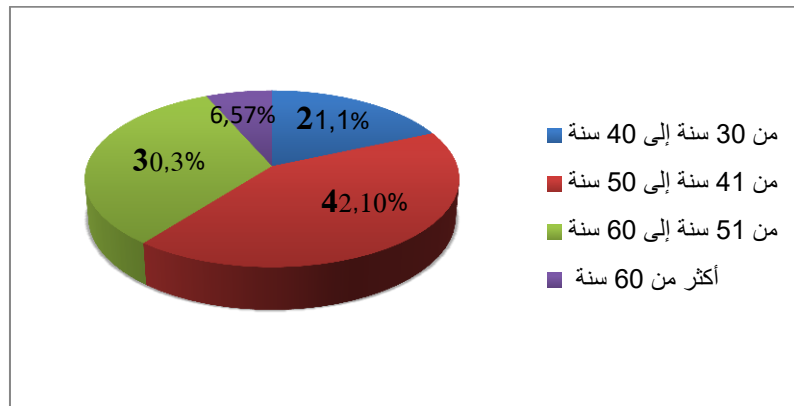
السن لأفراد العينة المجيبين	التكرارات	النسبة المئوية
من 30 إلى 40 سنة	16	21,1%
41 إلى 50 سنة	32	42,10%
51 إلى 60 سنة	23	30, 3%
أكثر من 60 سنة	5	6,57%
المجموع	76	100%

الجدول رقم 02: فئات العمرية أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

ومن خلال الجدول السابق الذي يمثل السن لأفراد العينة المجيبين على أداة الدراسة فقد قمنا بتقسيم فئات العمر أو السن إلى أربعة فئات بتفاوت زمني بسيط من (9 سنوات إلى 10 سنوات)، تتمثل في الفئة الأولى والتي تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة قدرت بـ 14 وتمثل نسبة 18,42% من فئة الشباب على مستوى المؤسسة، بالإضافة إلى الفئة

الثانية وتم حصر أعمارهم ما بين 41 سنة إلى 50 سنة وقدرت بـ 32 وتمثل نسبة بـ 42,10% وهي أكبر نسبة مسجلة بعد عملية جمع المعلومات والبيانات حسب العمر أفراد العينة المستجوبين بالإضافة إلى الفئة الثالثة وتم ضبطها ما بين 51 إلى 60 سنة وهي قدرت بـ 25 والتي تتمثل في نسبة 32,89% وتعتبر نسبة كبيرة مقارنة بنسبة الشباب التي إحصاءها من خلال أداة الاستبيان بالإضافة إلى آخر فئة وهي الفئة الرابعة وتتمثل الموظفين في الذين تجاوزت أعمارهم 60 سنة وقدرت بـ 5 وتمثل نسبة 6,57% وهي نسبة ضعيفة من إجمالي الموظفين.

ومن خلال هذا نستنتج بأن أغلبية الموظفين يمثلون فئة الكهول وهم الموظفون أكثر خبرة وحكمة من ناحية الجانب الإداري والقدرة على التحكم في الشؤون الإدارية وعملية ضبطها من ناحية التسيير وهذا لا يعني بأن فئة الشباب لا تقل أهمية عن غيرها من الفئات الأخرى فهم أيضا يمثلون الشباب الذي قادر على العطاء والروح المبادرة وتقديم الإضافات والمساهمة في تحقيق الإدارة الحكيمة والسديدة والتي تتميز بجميع الإمكانيات المادية والبشرية بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.



الشكل رقم 06: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

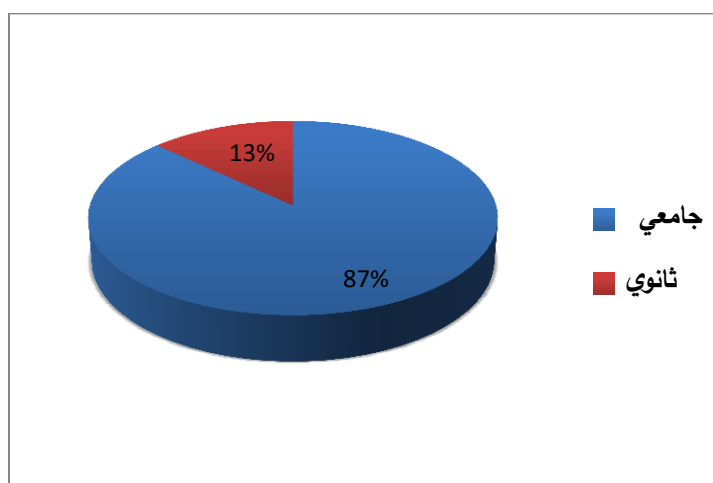
4 - توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

متغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة	التكرارات	النسبة المئوية
جامعي	66	86,2%
ثانوي	10	13,2%
المجموع	76	100%

الجدول رقم 03: المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة.

ومن خلال الجداول السابق الذي يوضح لنا المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة والذين هم متحصلون على شهادات ومؤهلات جامعية والتي تقدر بـ نسبة 86,2% من إجمالي المبحوثين وهي تعتبر نسبة كبيرة جدا مقارنة بالنسبة المتبقية والتي تمثل أفراد عينة الدراسة الذين هم يملكون شهادة التعليم الثانوي والتي تقدر بـ نسبة 13,2% من الحجم الكلي لأفراد عينة الدراسة (الإستبيان).

وعليه يمكن أن نستنتج بأن أفراد عينة الدراسة المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي هم يملكون أو حائزين على شهادات ومؤهلات جامعية في تخصصات مختلفة سواء كانت شهادة ليسانس أو ماستر، تتوافق مع طبيعة المؤسسة عند التوظيف فهي تمثل نسبة كبيرة جدا من إجمالي الموظفين مقارنتها بالنسبة المتبقية والتي تمثل ضعيفة وقليلة من أفراد عينة الدراسة الذين هم متحصلون على شهادة التعليم الثانوي هذا يرجع إلا ضرورة وحاجة بعض المناصب الوظيفية والرتب التي تتطلب شهادة التعليم الثانوي مثل رتبة عون معاينة عند التوظيف.



الشكل رقم 07: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي :

متغير المنصب الوظيفي لأفراد عينة الدراسة	التكرارات	النسبة المئوية
رئيس المركز	1	1,3%
وكيل مفوض	1	1,3%
قابض الضرائب	1	1,3%
محقق محاسبة وأو التقييم	6	7,9%
رؤساء المصالح	13	17,1%
مفتش قسم	5	6,6%
مفتش مركزي	11	14,5%
مفتش رئيسي للضرائب	20	26,3%
مفتش الضرائب	7	9,2%
مراقب الضرائب	1	1,3%
عون معاينة	3	3,9%
متصرف رئيسي	1	1,3%
مهندس دولة رئيسي في الإعلام الآلي	1	1,3%
وثائقي أمين محفوظات رئيسي	1	1,3%
تقني في الإعلام الآلي	2	2,6%
كاتبة مديرية رئيسية	2	2,6%

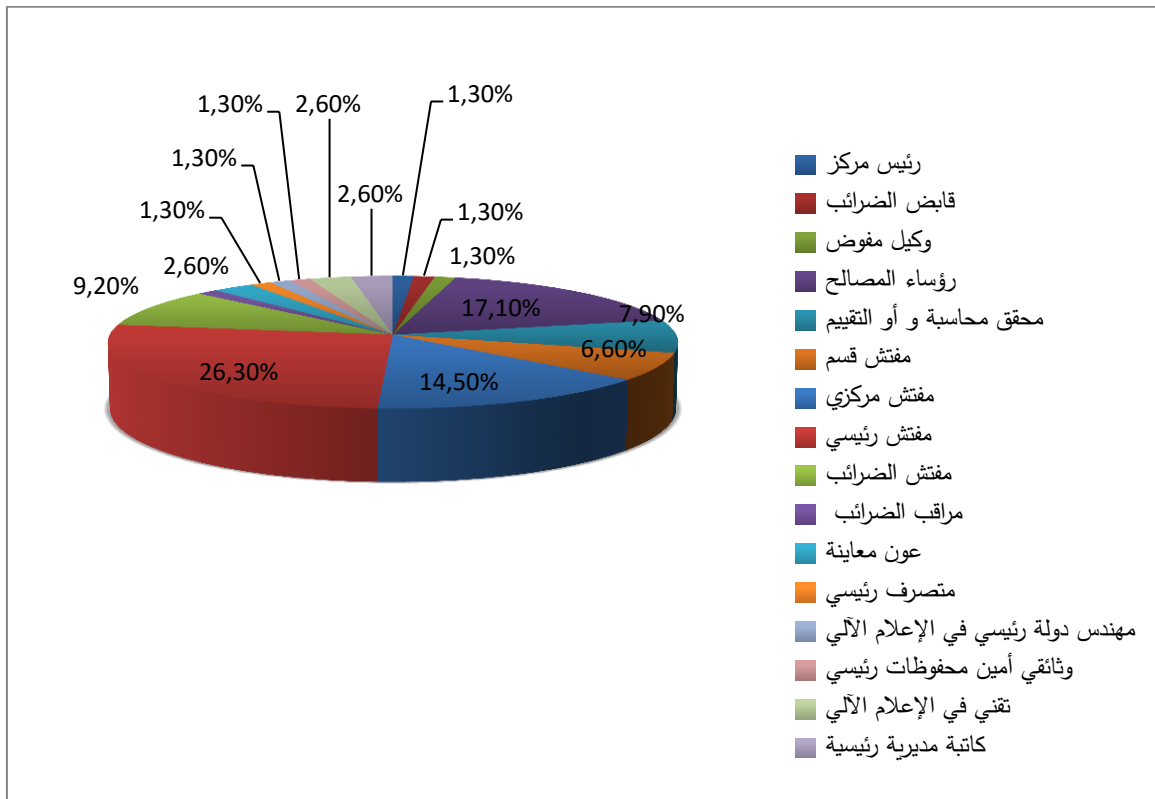
الجدول رقم 04: المنصب الوظيفي لأفراد عينة الدراسة.

ومن خلال جدول أعلاه نلاحظ بأن المناصب العليا لدى المؤسسة حسب أفراد عينة الدراسة المبحوثين فهي تمثل نسبة 28,9% من إجمالي أفراد العينة وهي تكمن في الوظيفة العليا التي تتمثل في رئيس مركز الضرائب الذي يمثل نسبة 1,3% ثم تاليه المناصب العليا والتي تتمثل قابض الضرائب يمثل نسبة 1,3% ورؤساء المصالح التي تقدر بـ نسبة 17,1% وأخرها نجد محقق محاسبة وأو التقييم الذي يقدر بنسبة 7,9% ويتم ذلك وفق المرسوم التنفيذي رقم 21-292 المؤرخ في 9 ذي الحجة 1442 الموافق 19 يوليو سنة

2021 والذي يتعلق بتحديد قائمة الشروط للإلتحاق بالمناصب العليا للمصالح الخارجية للإدارة الجبائية وتصنيفها هذا من

ناحية، وناحية أخرى نجد رتبة مفتش رئيسي للضرائب تأتي في المرتبة الأولى ب نسبة تقدر ب 26,3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة المبحوثين ثم رتبة مفتش مركزي ب نسبة 14,5% ثم بعدها تأتي رتبة مفتش قسم ب نسبة 6,6% بالإضافة إلى رتبة عون معاينة ورتبة تقني في الإعلام الآلي ورتبة كاتبة مديرية رئيسية حيث قدرت نسبتهم ب 2,6% وبعدها تأتي الرتب الوظيفية الأخرى التي لها نفس النسبة وهي رتبة مراقب الضرائب، رتبة متصرف رئيسي، رتبة مهندس دولة رئيسي في الإعلام الآلي، رتبة وثائقي أمين محفوظات رئيسي حيث قدرت نسبتهم ب 1,3%

و من خلال يمكن أن نستنتج بأن الموظفين ذات الأسلاك التقنية يمثلون النسبة الأكبر من إجمالي الموظفين لدى المؤسسة بالإضافة إلى أنهم يملكون حق في تعيين المناصب العليا لأن الإدارة الجبائية بشكل عام تقوم على أساس الأسلاك التقنية أما الأسلاك المشتركة فهم يمثلون نسبة قليلة مقارنة بالأسلاك التقنية يختلف رتبهم.



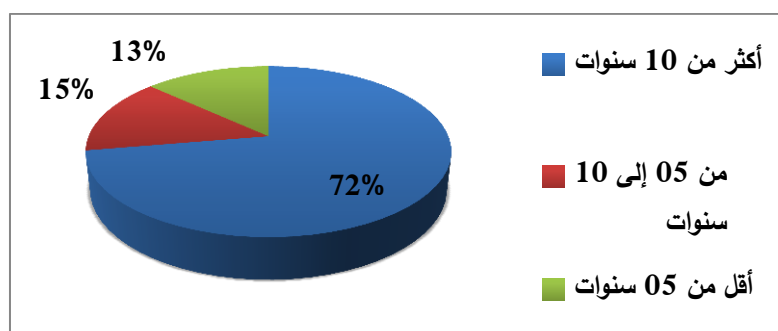
الشكل رقم 08: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

6- توزيع لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

متغيرالخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	11	14,5%
من 05 إلى 10 سنوات	10	13,2%
أكثر من 10 سنوات	55	72,5%
المجموع	76	100%

الجدول رقم 05: الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن هنالك تباين في مستوى الخبرة المهنية بين الموظفين حيث تأتي في المرتبة الأولى الفئة الأكثر خبرة وهي تمثل الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات بمعدل تكرار 55 ونسبة تقدر بـ 72,5% وهي القيمة الأكبر من حيث الغجابة عليها من طرف المبحوثين حسب أداة الدراسة، ثم تأتي في المرتبة الثانية فئة الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية بمعدل تكرار 11 وتقدر نسبتها بـ 14,5% وهي نسبة منخفضة جدا وأخر فئة تم الإجابة عليها هي فئة الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات وبمعدل تكرار 10 ونسبة مئوية تقدر بـ 13,2% وهي تمثل نسبة منخفضة من ناحية الموظفين الذين لديهم أقل خبرة ومن خلال هذا يمكن أن نستنتج بأن موظفي المؤسسة لديهم خبرة مهنية تفوق 10 سنوات وبالتالي حنكة وخبرة التي تميز الموظفين في المؤسسة.



الشكل رقم 09: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

1- تحليل بيانات ومعطيات المحور الأول الذي ينصب حول دور المراقبة والشفافية في حوكمة الوثائق الإدارية التي هي في حالة نشاط من أجل قياس مستوى تأثير دور المراقبة والشفافية في حوكمة الوثائق الإدارية الجارية حيث قمنا بتحديد العبارات والفقرات التي تعبر عن مبدأ المراقبة ومبدأ الشفافية التي تم ذكرها في المحور الأول وتعكس مدى مستوى تأثير البيانات والمعلومات التي يتم إخضاع لمبادئ الحوكمة والتي تساهم بشكل كبير في تطبيقها.

رقم الفقرة	التكرارات	لا	نعم	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	رتبة الفقرة
1	Ni	11	65	1,86	0,35	93%	02
	Fi%	14,5%	85,5%				
2	Ni	14	62	1,82	0,39	91%	04
	Fi%	18,4%	81,6%				
7	Ni	6	70	1,92	0,27	96%	01
	Fi%	7,9%	92,1%				
8	Ni	13	63	1,83	0,37	91,5%	03
	Fi%	17,1%	82,9%				

الجدول رقم 06: مبدأ تامة مراقبة والشفافية

1- الفقرة رقم (07) تأتي في المرتبة الأولى والتي تتعلق بجميع الإجراءات والتعليمات الإدارية لدى المؤسسة تتم في بنزاهة وشفافية دون جود أي تأثيرات خارجية بمتوسط حسابي 1,92 وانحراف معياري يساوي 0,27، حيث نرى بأن نسبة الفقرة تقدر بـ 96% حسب رأي أفراد عينة الدارسة الذين أجابوا وبأغلبية كبيرة على أنه جميع الإجراءات والتعليمات الإدارية على مستوى المؤسسة تتم في إطار قانوني كما أنها تتميز بالشفافية والوضوح دون وجود أي تأثيرات خارجية تعرقل من استكمالها في ظل الالتزام بالقوانين والتعليمات التي تتعلق بالإدارة الجبائية التي تمكن من تسهيل وتبسيط جميع الإجراءات التي تتم على مستوى المؤسسة.

2- الفقرة رقم (01) تأتي في المرتبة الثانية والتي تتمثل في عملية توفير الوثائق المعلومات الواضحة يساهم في تعزيز الرقابة القانونية بمتوسط حسابي 1,86 وانحراف معياري يساوي 0,35، حيث نرى بأن نسبة هذه الفقرة

3- تقدر بـ 93% حسب أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بـ "نعم" على أنه توفير وإتاحة المعلومات بشكل واضح وشفاف يساهم في تعزيز الرقابة القانونية وهذا يدل على أن الوثائق التي توفرها المؤسسة بشكل عام وكلما كان مستوى الإفصاح يتميز بالشفافية والوضوح فكلما كانت عملية الرقابة القانونية كبيرة، وهذا يدل على مدي أهمية المعلومات المفصح عنها من قبل المؤسسة ولها تأثير مباشر وقوي على تطبيق الرقابة القانونية وإتمامها في جو أو محيط عمل يتسم بالشفافية.

4- الفقرة رقم (08) تأتي في المرتبة الثالثة والتي تتمثل في أن مصلحة الأرشفة تساهم في تسيير الوثائق الإدارية بصورة أو طريقة واضحة من خلال توفير المعلومات اللازمة للموظفين في مختلف مصالح المؤسسة بمتوسط حسابي 1,83 وانحراف معياري يساوي 0,37، حيث نرى بأن نسبة هذه الفقرة تقدر بـ 91,5 حسب رأى أفراد عينة الدراسة المبحوثين ومعظم الذين أجابوا بـ "نعم" وهذا يعكس رضاهم بخصوص أن مصلحة الأرشفة على مستوى المؤسسة تساهم بشكل كبير في تسيير الوثائق الإدارية والتي تحتوي على الوضوح والشفافية بالإضافة إلى أن هذه المعلومات تكون تتميز بالنزاهة والدقة والمصادقية التي توفرها مصلحة للموظفين حسب طبيعة النشاط المصرح به وحسب طبيعة الوثيقة المبحوث عنها، حيث أن مختلف النشاطات والإجراءات الإدارية لا تتم إلا عن طريق الرجوع إلى مصدر المعلومة وهذا يوضح مدى أهمية المصلحة على مستوى المؤسسة فإنها تعمل على تزويد الموظفين بكل المعلومات التي هم في حاجة إليها مما يجعل منها تساهم في صنع وبناء القرارات بمختلف أشكالها.

5- الفقرة (02) تأتي المرتبة الرابعة والتي تتمثل في عملية الإفصاح عن المعلومات الإدارية التي تتم في إطار قانوني لا يحتوي على أي ضبابية بمتوسط حسابي 1,82 وانحراف معياري 0,39، حيث نرى لأن نسبة هذه الفقرة تقدر بـ 91 حسب أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بأغلبية كبيرة على أنه عملية الإفصاح المعلومات الإدارية تتم في قانوني لا تتخلله أي ضبابية أو غموض قد يشكل عائق في طريق تجسيد عملية الإفصاح

بشكل كامل وحقيقي، كما الإلتزام دائما بالنزاهة والشفافية يمكن من تحقيق عملية الإفصاح التي تساهم بشكل كبير التدقيق والمراجعة والمراقبة وحيث تتم وفق القوانين والنصوص التشريعية بالإضافة إلى التعليمات والتوجيهات التي تصدرها المديرية العامة للضرائب من أجل تسهيل العمليات والإجراءات الإدارية على مستوى مختلف المؤسسات التابعة لها.

1-6 هل تعتقد أن توفير الوثائق والمعلومات الواضحة تساهم في تعزيز الرقابة القانونية؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لا	11	14,5%	1,86	0,35
نعم	65	85,5%		
المجموع	76	100%		

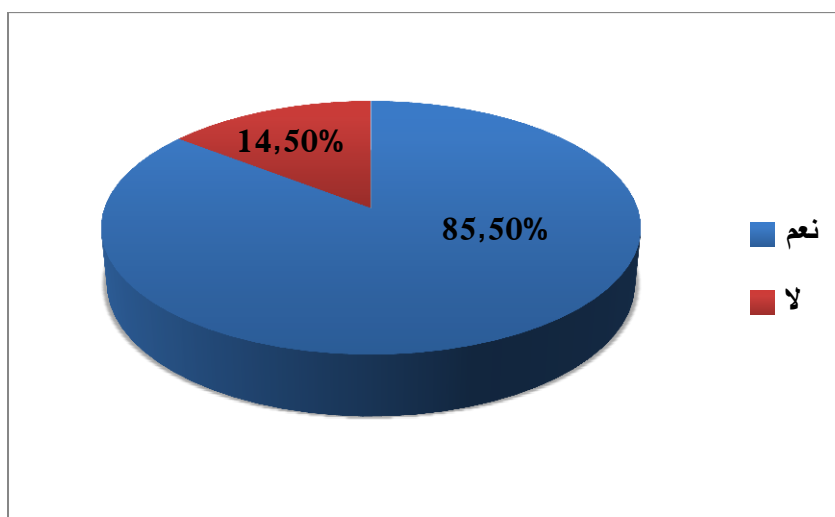
الجدول 07: توفير الوثائق والمعلومات الواضحة يعزز من عملية الرقابة القانونية

ومن خلال الجدول أعلاه الذي يوضح إتجاه إجابة المبحوثين حول توفير الوثائق والمعلومات الواضحة يساهم في تعزيز الرقابة القانونية حيث أن إجمالي المبحوثين فقد إتفقوا على نفس الإجابة تقريبا حيث تمت الأجابة بنعم بنسبة تقدر بـ 85,5% وهذا يدل على أن الوثائق والمعلومات التي تكون في صورة واضحة ولا يشبها أي غموض فهي تساهم بشكل كبير في عملية المراقبة لدى المصالح على المستوى المؤسسة وهذا يعكس مدى أهمية الوثائق الإدارية وعلى ما تحتويه من معلومات وبيانات التي معظمها في العمر الأول أي في حالة نشاط يتم تدوالها من قبل المصالح والتي يتم إتخاذ أي إجراءات إلا بعد عملية الرجوع إلى هذه الوثائق.

إلا أن هنالك فئة قليلة من أفراد عينة الدراسة الذين لا يرون ان توفر الوثائق والمعلومات في إطار واضح وشفاف يساهم في تعزيز عملية المراقبة لدى المصالح على مستوى المؤسسة حيث قدرت نسبتهم بـ 14,5 وهي نسبة منخفضة جدا مقارنة بالفئة الأولى وهذا يمكن يرجع إلى طرق وأساليب توفير الوثائق أو من خلال عملية الإفصاح عن المعلومة بصورة كاملة أو هنالك أسباب لم يتم التصريح بها من قبل المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بـ لا، إلا أن تبقى عملية توفير الوثائق والمعلومات والبيانات لدى المؤسسة تتم في

شكل واضح ولا يحتوي على أي غموض أو إبهام من قبل مصلحة الأرشفة التي هي مكلفة بعملية تسيير الوثائق والملفات الجبائية على مستوى مركز الضرائب، حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتوفير المعلومات والبيانات التي تخدم المصلحة العامة وتساهم بنسبة 80% من النشاط الكلي للمؤسسة.

ومن خلاله نستنتج بأن عملية توفير الوثائق والمعلومات والبيانات في إطار واضح وشفاف لدور كبير في عملية تعزيز المراقبة القانونية لدى المؤسسة بشكل عام والذي ينعكس بصورة إيجابية على مصلحة الأرشفة بكونها المسؤول المباشر على عملية حفظ البيانات والمعلومات التي معالجتها على مستوى المصلحة وكذلك سهولة استرجاع هذه الوثائق يؤدي إلى تحسين الكفاءة ويساهم بشكل أو آخر في تجسيد المراقبة والمساءلة في عمليات الرقابة الجبائية



الشكل رقم 10: توفر المعلومات الواضحة يعزز من الرقابة القانونية

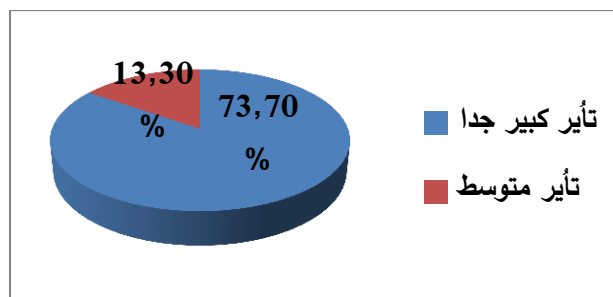
في حالة الإجابة " نعم " ماهو مستوى التأثير في رأيك؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تأثير كبير جدا	56	73,7%	2.85	0.36
تأثير متوسط	11	13,2%		
تأثير ضعيف	0	00%		

الجدول 08: مستوى تأثير توفير الوثائق الإدارية لدى المؤسسة

ومن خلال جدول السابق وتبعاً لاتجاه البيانات العام حيث يرى افراد عينة الدراسة المبحوثين بأن توفر الوثائق والمعلومات يؤثر بشكل كبير جداً حيث قدرت بـ نسبة 73,7% وهذا يعني بأن عملية توفير الوثائق والبيانات عند الضرورة والحاجة إليها لديه تأثير كبير جداً على مستوى المصالح لدى المؤسسة التي يتم استخدامها من الموظفين فهي تعتبر العامل الرئيسي في عملية البحث والمراقبة، كما أن نجد فئة قليلة من افراد عينة الدراسة المبحوثين الذين أجابوا بأن توفر الوثائق لديه تأثير متوسط حيث قدرت بـ نسبة 13,2% وتعتبر نسبة ضعيفة من إجمالي المبحوثين وهذا يرجع إلى عدم استخدامهم للوثائق الإدارية بشكل مباشر واعتماد عليها في إتمام الوظائف الإدارية وهذا يرجع إلى عدم الحاجة إليها مقارنة مع غيرهم من المبحوثين. وبناءاً على الجدول يمكن أن نستنتج بأن توفر الوثائق لديه تأثير كبير جداً لدى المصالح الرئيسية على مستوى المؤسسة التي لا يمكن لها اتخاذ أي إجراءات إدارية أو جبائية إلا وجب عليها الرجوع إلى المصدر الأصلي للوثيقة أو المعلومة التي توفرها في شكلها الكامل والواضح بهدف استخدامها وفق الحاجة إليها.

كما أنها تسهل من عملية الوصول إلى المعلومات بسرعة تامة بالإضافة إلى أنها تقلل من الأخطاء في اتخاذ القرارات والتعليمات الإدارية على مستوى الداخلي للمؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنها تؤثر على مستوى تبسيط العمليات من خلال تسهيل عملية متابعة الإجراءات الروتينية مثل المراجعات المالية أو عمليات التدقيق و عملية البحث عن المعلومة الجبائية وإخضاعها للمراقبة بهدف استخدامها من قبل الموظفين المكلفين بالتحقيق والتقييم، كما انها تساعد في عملية إثبات الحقوق والالتزامات من المنازعات والاحتجاجات في شكلها القضائي أو الجبائي فتتم عملية بناء واتخاذ الإجراءات استناداً على المعلومة التي يتم تقديمها من قبل مصلحة الأرشفة، بالإضافة إلى أنها تؤثر بشكل مباشر في تعزيز الشفافية والمراقبة بالإضافة إلى دعم اتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية والقانونية مما يؤدي إلى تقليل المخاطر والأخطاء التي تساعد في تعزيز الثقة لدى الوكلاء والعملاء من خلال إتباع منهجية واضحة في تقديم المعلومات والبيانات لدى المؤسسة والتي تنعكس عليها بشكل إيجابي من خلال تحسين من سمعة المؤسسة.



الشكل رقم 11: مستوى تأثير المعلومات على الرقابة القانونية

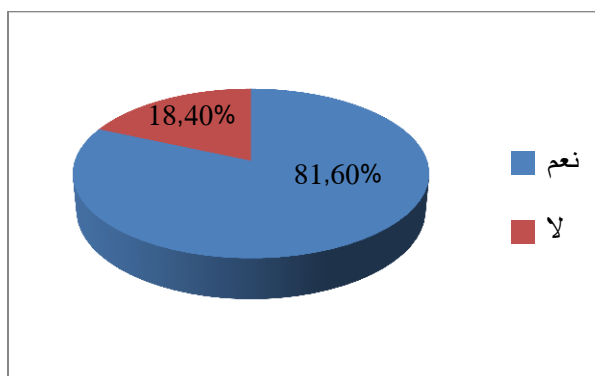
7/1 هل تتم عملية الإفصاح عن المعلومات الإدارية التي تتم في إطار قانوني لا يحتوي على أي ضبابية؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	62	81,6%	1,82	0,39
لا	14	18,4%		
المجموع	76	100%		

الجدول رقم 09: عملية الإفصاح عن المعلومات الإدارية

وبناء على الجدول أعلاه الذي يوضح عملية الإفصاح عن المعلومات الإدارية في إطار قانوني لا يحتوي على أي ضبابية، حيث يرى أفراد عينة الدراسة الباحثين الذين الإجابة بـ نعم 62 حيث قدرت بـ نسبة 81,6% من إجمالي الباحثين الذين إتفقوا على نفس الإجابة وهذا يدل على أن عملية الإفصاح عن المعلومات تتم في إطار قانوني تام مما يجعلها لا تحتوي على أي غموض هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى نجد أن هناك فئة من لأفراد عينة الدراسة التي لا ترى أن عملية الإفصاح عن المعلومات لا تتم في إطار قانوني وأجابوا بـ "لا" 14 وقدرت نسبتهم بـ 18,4% وهي نسبة ضعيفة جدا من إجمالي أفراد عينة الدراسة الباحثين. تتطلب مجموعة الأسس والقواعد الرئيسية التي تمثل الشفافية والوضوح التي تضمن فعاليتها ونزاهتها وغير مضللة، وذلك عن طريق أن هذه المعلومات المفصح عنها التي تحتوي على الشمولية بمعنى أنها تكون معلومات تغطي جميع الجوانب الجوهرية ذات صلة بالإضافة إلى كونها تحمل المصداقية والموثوقية وهذا ما يجعل منها تتميز الدقة والشفافية حيث أن هذه المعلومات التي تم الإفصاح عنها فهي معلومات دقيقة ومبنية على مصادر صحيحة التي تعكس الصورة الحقيقية لمصلحة الأرشفة على مستوى المؤسسة.

حيث أن هذه المعلومات التي يتم الإفصاح عنها في إطار قانوني التي تشتمل على الوضوح والشفافية تكون تتعلق بالمعلومات الخاصة بالمتابعات القضائية والمنازعات بالإضافة للمعلومات التي تتعلق بالمتابعة الجبائية والمراقبة على مستوى الفرق الخاصة بالمحاسبة والتحقيق، كما نجد أن هذه المعلومات ترتبط بالإحتجاجات التي يقدمها المكلفين بالضريبة عن طريق الطعون بعد عملية القرارات الضريبية الصادرة عن المؤسسة في حقهم بعد عملية جمع المعلومات واستخدامها.



الشكل رقم 12: عملية الإفصاح عن المعلومات تتم في إطار قانوني

في حالة الإجابة "لا" ماهو السبب في رأيك؟

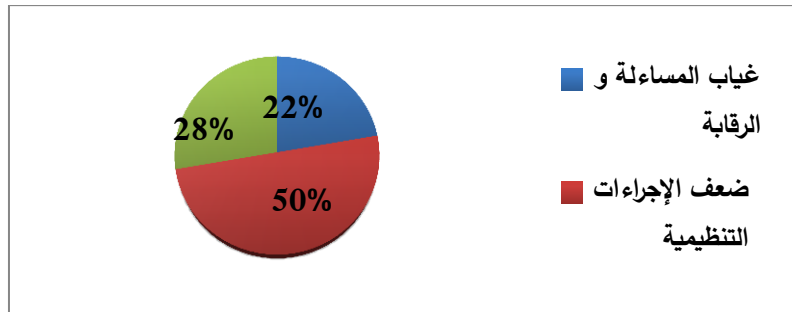
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
غياب المساءلة والرقابة	4	5,3%
ضعف الإجراءات التنظيمية	9	11,8%
عدم وضوح القوانين	5	6,6%

الجدول رقم 10: أسباب غموض عملية الإفصاح عن المعلومات

ومن خلال الجدول أعلاه الذي يوضح اتجاه المبحوثين بخصوص السبب الذي يؤدي إلى غموض عملية الإفصاح عن المعلومات حيث يرى فئة من افراد عينة الدراسة ان السبب الذي يعرقل من شفافية ووضوح المعلومات هو غياب المساءلة والرقابة حيث قدرت نسبتها بـ 5,3% وتعتبر نسبة قليلة جدا نظرا للعدد الإجمالي للمبحوثين الذين يرون بأن الافتقار إلى آليات رقابية مستقلة والتي تتمثل أجهزة الرقابة الإدارية التي تكون مكلفة بمتابعة عملية الالتزام بالإفصاح عن المعلومات الإدارية بشكل واضح ودقيق، كما نجد هناك سبب آخر الذي يجعل من عملية الإفصاح لا تتم في شكل واضح هو ضعف الإجراءات

التنظيمية حيث قدرت نسبتها بـ 11,8% وهذا يرجع إلى عدم وجود معايير واضحة محددة التي تحدد نوع المعلومات الواجب الإفصاح عنها وطريقة الإفصاح عنها بالإضافة إلى المدة الزمنية التي تتعلق بعملية الإفصاح عن المعلومات، بالإضافة إلى وجود سبب آخر والذي يتمثل في عدم وضوح القوانين والتي تمثل نسبة 6,6% والتي تمثل تضارب في المفاهيم حول المعلومات السرية والمعلومات العامة فيما يخص القوانين التي تسمح بالإفصاح عنها كما نجد بعض القوانين تفرض عملية الإفصاح عن المعلومات لكنها لا تحدد العقوبات في حالة الإفصاح المعلومات وامتلاكها بشكل خاص هذه من ناحية أخرى، بالتالي فإن إجمالي المبحوثين الذين أجابوا بـ بعدم وضوح عملية الإفصاح عن المعلومات الإدارية حيث قدر إجمالي نسبتهم بـ 23,7% من العدد الكلي لأفراد عينة الدراسة وهذه النسبة تمثل فئة قليلة جدا وهذا يعكس مدى الوضوح والشفافية والذي تتميز به عملية الإفصاح لدى المؤسسة.

وعليه يمكن القول بأن يتم الإفصاح عن المعلومات الإدارية في إطار قانوني واضح وشفاف ولا يحتوي على أي غموض على الرغم من وجود فئة قليلة من المبحوثين الذين لديهم رأي مخالف إلا أنه لا يشكل فارق كبير حيث تمكن عملية الإفصاح من تعزيز الثقة والدقة وتحسين صورة المؤسسة بالإضافة إلى ضمان العدالة والمساواة في التعاملات الإدارية وكما أنها تساعد تعزيز الاتصال المباشر بين العملاء والمؤسسة.



الشكل رقم 13: سبب ضعف عملية الإفصاح عن المعلومات والبيانات

8/1 كيف ترى مساهمة مركز الضرائب في مكافحة الفساد والتهرب الضريبي؟

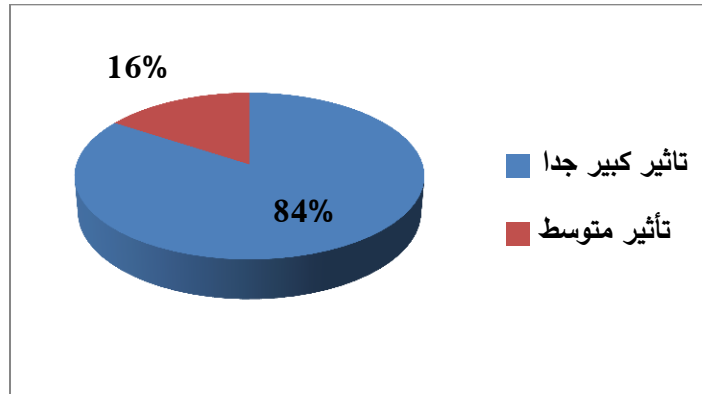
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تأثير كبير جدا	64	84,2%	2,84	0,36
تأثير متوسط	12	15,8%		
تأثير ضعيف	0	0		
المجموع	76	100%		

الجدول رقم 11: مساهمة مؤسسة في مكافحة الفساد المالي والإداري

وبناء على الجدول الذي يوضح اتجاه العام لبيانات المبحوثين الذي يتعلق حول مستوى التأثير مركز الضرائب في مكافحة الفساد والتهرب الضريبي حيث تمت الإجابة بتأثير كبير جدا ب نسبة 84,2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة كما نجد عينة من أفراد الدراسة الذين أجابوا بأن مساهمة مركز في محاربة الفساد والتهرب الضريبي له تأثير متوسط حيث قدرت نسبتهم ب 15,8% وهي تمثل نسبة قليلة مقارنة بمقارنتها بالإجابة الأولى.

حيث يمثل مركز الضرائب ركيزة أساسية من ركائز المصالح الخارجية التابعة للمديرية العامة للضرائب والذي يقوم بتتبع عملية التحصيل الضريبي للمكلفين بالضريبة الذين يخضعون للنظام الضريبي الحقيقي وتحليل التناقضات التي تمس عملية التصريحات السنوية للعملاء بمختلف أنشطتهم من خلال مقارنة الدخل المعلن عنه مع المصاريف الفعلية سواء كانت للأشخاص الطبيعيين ويقصد بهم الأفراد أو الأشخاص المعنويين ويقصد بهم المؤسسات والشركات بالإضافة إلى المساهمة في عملية معالجة القضايا التي تتعلق بالمشاكل القضائية والمنازعات بصفة عامة من خلال التعاون مع البنوك المالية ومتابعة عملية التدقيق في الحسابات البنكية بالنسبة للأشخاص الذين لا يصرحون بشكل واضح ودقيق فيما يخص أرقام أعمالهم الحقيقي، ومن جهة أخرى يتم استخدام وسائل التكنولوجيا المعلومات التي تساعد في تتبع الأشخاص الخاضعين للضريبة على مستوى المحلي بالإضافة إلى استحداث منصات رقمية تتعلق بجميع الإجراءات الضريبية مثل منصة رقمية مساهمتك « moussahamatic » وهي بوابة خاصة بالتصريح والدفع عن بعد التي تسهل عملية التعاملات الإدارية في صورة رقمية وتعزز من الشفافية والنزاهة وتقليل من الأخطاء

بالإضافة إلى بوابة طلب رقم التعريف الوطني « Immatriculation fiscale en ligne » كما نجد خدمة أخرى إلكترونية تتعلق بالتصريح والدفع عبر الانترنت جبايتك والتي تتمثل في «JIBAYA'TIC» بالإضافة إلى خدمة التأكد من الرقم التعريف الجبائي "NIF" والذي يقصد به ¹ Numéro d'Identification Fiscale الذي يسهل من عملية التدقيق في الأرقام التعريف الجبائية على المستوى المحلي وهذا من اجل ضمان المراقبة وحماية حقوق الوكلاء والعملاء على مستوى المؤسسة.



الشكل رقم 14: مستوى تأثير المؤسسة في مكافحة الفساد

9/1 هل يوجد إجراءات وقوانين واضحة تتعلق بعملية الطعون في القرارات الضريبية الصادرة عن المؤسسة؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	69	90.8%	1.91	0.33
لا	7	9.2%		
المجموع	76	100%		

الجدول رقم 12: وجود إجراءات قانونية تخص عملية الطعون في القرارات

و من خلال الجدول الذي يبين اتجاه العام لبيانات المبحوثين وفق أداة الدراسة (الاستبيان) فقد أجابوا ب نعم والتي تتمثل ب نسبة 90,8% على أنه يوجد قوانين واضحة تتعلق بعملية الطعون في القرارات الضريبية عن المؤسسة والتي تتمثل في المادة 70 من قانون الإجراءات الجبائية² التي تنص على تقديم الطعون والشكاوي المتعلقة بالضرائب أو

¹ المديرية العامة للضرائب على الخط [https:// www.mf.gov.dz](https://www.mf.gov.dz)

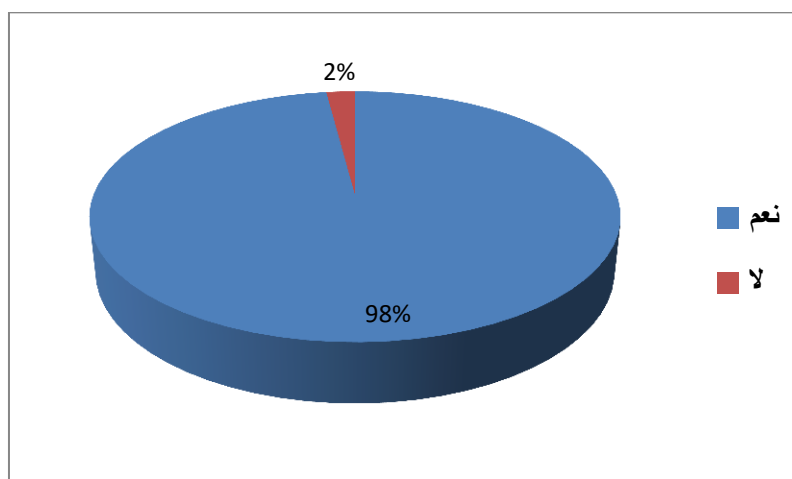
² قانون الإجراءات الجبائية. المديرية العامة للضرائب. 2018.

الرسوم أو الحقوق أو النزعات باستثناء الحقوق التسجيل والرسم على الإشهار العقاري كما نجد المادة 71 - المادة 79 من نفس القانون التي تتعلق بالإجراءات.

أو الطعون الأولية التي تكون شكل شكوى نزاعية بالإضافة تم الجمع بين المادة 71 و73 من نفس القانون الطريقة التي يتم من خلالها تقديم نزاعية بشكل فردي بالنسبة للفرد وشكوى جماعية بالنسبة.

للأشخاص الذين تجمعهم نفس الضريبة مثل أصحاب الشركات والمؤسسات التي تتكون من شخصين فما فوق ومن المادة 80 - 81 مكرر من قانون الإجراءات الجبائية التي تنص على طريقة على طريقة أخرى لتقديم الشكوى أو الطعن على مستوى لجان الطعن وتكون موجهة بشكل مباشر إلى رئيس اللجنة وتأتي هذه الخطوة بعد عملية الاعتراض على قرار الرفض بشكله الكلي أو الجزئي للشكوى نزاعية أو الأولية كما نجد من بين القوانين الواضحة الخاصة بعملية الطعون نجد المادة 74 من قانون الإجراءات الجبائية والتي تنص على كيفية الاستفادة من التأجيل القانوني لعملية الدفع من خلال تقديم ضمانات محددة لضمان التحصيل الضريبي ويتم طلب الاستفادة من التأجيل في عملية الدفع خلال فترة النزاع قبل صدور القرار في الشكوى المقدمة كما تجدر الإشارة إلى أن هذا الإجراء فهو خاص بالشكاوى الناتجة عن عمليات المراقبة الجنائية فقط ويتم في هذه الحالة استبعاد كل الطعون التي تتعلق الزيادات والغرامات المالية الناتجة عن المناورات التدلسية والتهرب من الضريبة.

حيث نجد المادة 82 و89 من قانون الإجراءات الجبائية التي تتعلق بالطعن لدى المحكمة الإدارية من خلال إبلاغ القاضي عن طريق عريضة افتتاح دعوى والتي تمثل المرحلة الأخيرة للإجراء النزاعي والذي يدعي بالإجراء القضائي حيث أنه يتم تحويل الطعون من على مستوى المصالح واللجان إلى المحكمة الإدارية وتعتبر المرحلة الأخيرة التي يتم الفصل فيها بشكل قضائي. علي الرغم من وجود هذه القوانين إلا أن هناك فئة من عينة الدراسة الذين أجابوا ب "لا" وتتمثل نسبة 9,2% من إجمالي المبحوثين الذين لا يرون عدم وضوح القوانين التي تتعلق بعملية الطعون في القرارات الضريبية على مستوى المؤسسة وتبقى هذه الفئة تمثل نسبة جدا قليلة في حالة مقارنتها مع أغلبية الإجابات.



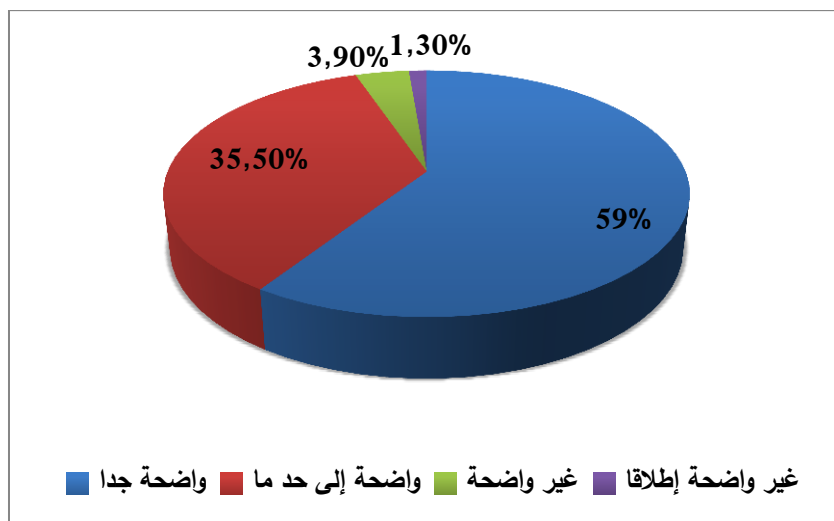
الشكل رقم 15: تتوفر المؤسسة على إجراءات قانونية واضحة بخصوص عملية الطعون
10/1 كيف يتم تقييم وضوح القوانين والإجراءات والتعليمات التي يتم من خلالها إدارة
وتسيير الوثائق الإدارية في المؤسسة؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واضحة جدا	45	59%	3,53	0,74
واضحة إلى حد ما	27	35,5%		
غير واضحة	3	3,9%		
غير واضحة إطلاقا	1	1,3%		
المجموع	76	100%		

الجدول رقم 13: تقييم وضوح القوانين والإجراءات والتعليمات التي تخص عملية التسيير
ومن خلال الجدول أعلاه الذي يوضح اتجاهات المبحوثين حسب عينة الدراسة
(الاستبيان) الذي يبيّن وجود تفاوت في الإجابات التي تخص عملية تقييم وضوح القوانين
حيث تمت الإجابة بوضحة جدا معدل تكرار يساوي 45 والتي تمثل نسبة 59% وتعتبر
نسبة مقبولة إلى حد ما من خلال وضوح الإجراءات والتعليمات التي يتم من خلال تسيير
الوثائق الإدارية بشكل منظم ومحكم الذي يسهل من عملية الوصول إليها هذا من جهة ومن
جهة أخرى تم الإجابة بـ واضحة إلى حد ما معدل تكرار يساوي 27 والتي تقدر نسبتها
35,5%

فهي نسبة ضعيفة، وهناك فئة عينة الدراسة أجابوا ب غير واضحة وهي تمثل نسبة 3,9% من إجمالي المبحوثين وهي تمثل نسبة منخفضة و تمت إجابة ب غير واضحة إطلاقاً ب 1 والتي تمثل مبحوث واحد من العدد الإجمالي للمبحوثين وتقدر نسبته ب 1,3% وتمثل نسبة منخفضة جداً من إجمالي المبحوثين.

واستناداً على البيانات التي تعكس إتجاه المبحوثين لقياس مؤشر تقييم عملية وضوح القوانين والإجراءات والتعليمات التي يتم من خلالها إدارة وتسيير الوثائق الإدارية التي تتم في إطار واضح وشفاف يعكس الشكل الحقيقي للمؤسسة والذي يساعد في عملية تنظيم الوثائق الإدارية وفق كل مصلحة مما يتوافق مع نشاطها الإداري على الرغم من الاختلاف في المهام والوظائف الخاصة بالمصالح على مستوى المؤسسة إلا أنه يوجد رضا تام من قبل الموظفين من ناحية تسيير الوثائق الإدارية والتي تنقسم بنسبة كبيرة كونها وثائق تتميز بالوضوح التام وتعتبر نسبة كبيرة مقارنة بالفئة الثانية من عينة الدراسة والتي تمثل الفئة التي ترى بأن الوثائق واضحة إلى حد ما وهي تمثل نسبة متوسطة من إجمالي أفراد عينة الدراسة. وعليه نستنتج بأن القوانين والإجراءات التي تتعلق بعملية التسيير للوثائق الإدارية على مستوى المؤسسة تتم في شكل واضح وشفاف مما يساهم في تسهيل عملية معالجة المعلومات والبيانات التي تكون في أغلب الأحيان تخص طريقة الحفظ والاسترجاع بالإضافة التعامل مع مختلف الوثائق باختلاف القيمة التي تحتوي عليها سواء كانت في حالة الوثائق الإدارية الجارية أو في العمر الوسيط أو العمر النهائي إلا أنه يتم الرجوع إليها بالخصوص في عملية المراقبة الجبائية والبحث عن المعلومات التي تساهم في إتمام عملية التقييم والمحاسبة لدى المكلفين بالضريبة.



الشكل رقم 16: تقييم وضوح القوانين والتعليمات على مستوى المؤسسة.

11/1 هل تعتقد أن عملية الإفصاح عن البيانات والمعلومات تساهم في تحقيق

فعالية المراقبة وتحسين الأداء العام في المؤسسة؟

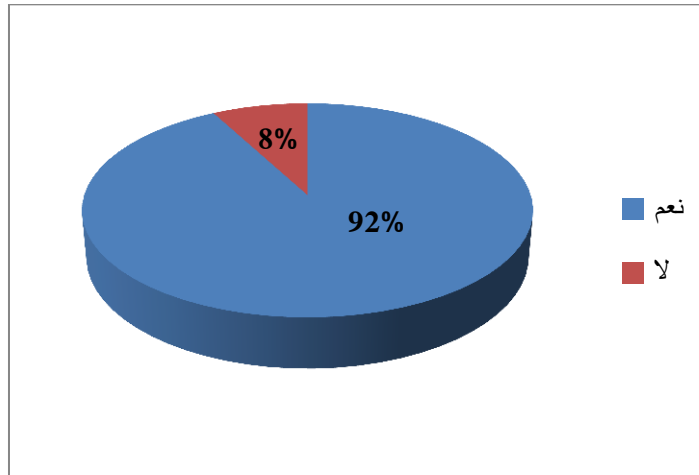
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	70	92,1%	1,92	0,27
لا	6	7,9%		
المجموع	76	100%		

الجدول رقم 14: مساهمة المعلومات المفصّل عنها في تحقيق فعالية المراقبة وتحسين الأداء.

و من خلال الجدول السابق اعلاه الذي يوضح اتجاه إجابات المبحوثين حسب أداة الدراسة (الاستبيان) حيث تم الإجابة "نعم" بـ 70 والتي تمثل نسبة 92,1% والتي تعبر عن أغلبية إجابة المبحوثين الذين يرون بأن عملية الإفصاح عن البيانات والمعلومات تساهم بشكل كبير في تجسيد فعالية المراقبة على مستوى مصادر المعلومات سواء كانت تتمثل في مصلحة الأرشفة أو عن طريق المصادر المنتجة لهذه الوثائق على مستوى المؤسسة أو عن طريق تحويلها من مصالح التابعة لمديرية الضرائب على مستوى الولائي والتي أصبحت خاضعة للنظام الحقيقي هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد بأن نسبة قليلة من أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بـ " لا" وتقر نسبته بـ 7,9% وهي نسبة منخفضة جداً التي لا ترى بأن عملية الإفصاح عن المعلومات تكمن من تجسيد فعالية المراقبة

بالإضافة إلا أنها لا تساهم في تحسين الأداء العام لدى المؤسسة حيث أن هذه الفئة من عينة الدراسة لا تشكل فارق كبير بالنسبة للحجم الكلي لأفراد عينة الدراسة الذين إتفقوا بشكل كبير الى أن عملية الإفصاح عن البيانات تساعد في تحسين وتطوير الأداء العام والذي ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة ويعزز من مكانتها لدى العملاء والوكلاء الذين تصبح لديهم الثقة والمصداقية في تقديم المعلومات المفصح سواء كانت مالية أو إدارية عنها من قبل المصالح التابعة للمؤسسة وتساعد في عملية إخضاعها للمراقبة بمختلف هياكلها الإدارية الداخلية والخارجية. كما أن هذه العملية تكمن من اكتشاف المسبق للمخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة سواء كانت مخاطر تتعلق بالقرارات المالية أو التنظيمية أو الإستراتيجية التي تكون وفق أهداف مستقبلية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وفق الإمكانيات التي تتوفر من إمكانيات مالية وموارد بشرية ووجود نصوص قانونية تساعد في تحقيقها وتجسيدها في الصورة الواضحة والهادفة.

وبناء على الجدول الذي يوضح مدى الأهمية البالغة والكبيرة التي تلعبها عملية الإفصاح عن المعلومات والبيانات في تعزيز المراقبة لدى مختلف مصالح الإدارة على مستوى المؤسسة بالإضافة إلى الدور الذي تجسده من خلال تحسين وتطوير الأداء العام للمركز والذي يؤدي بشكل مباشر إلى تعزيز مكانته ضمن المصالح الخارجية للإدارة الجبائية



الشكل رقم 17: الإفصاح عن المعلومات يساهم في تعزيز المراقبة الداخلية.

12-1- هل ترى أن جميع الإجراءات والتعليمات الإدارية لدى المؤسسة تتم بنزاهة وشفافية دون أي تأثيرات خارجية؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	63	82,9%	1,83	0,37
لا	13	17,1%		
المجموع	76	100%		

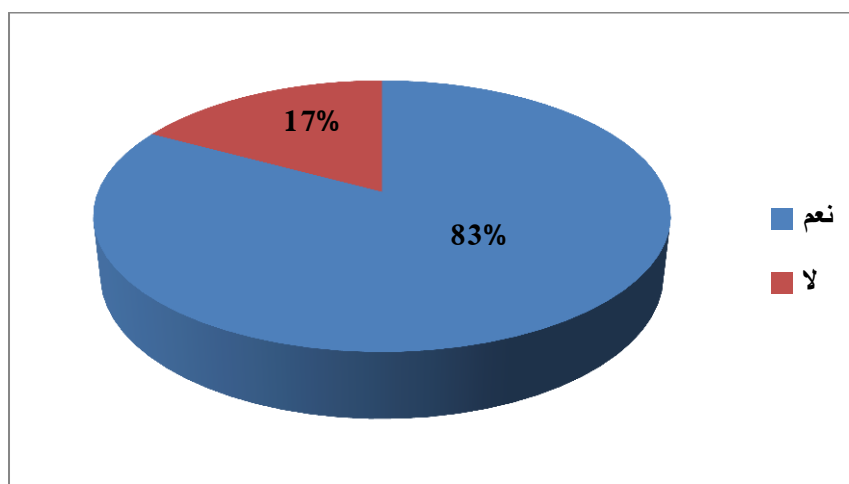
الجدول رقم 15: الإجراءات والتعليمات الإدارية تتم بنزاهة وشفافية

ومن خلال الجدول أعلاه يوضح اتجاه إجابات المبحوثين حسب أداة عينة الدراسة (الاستبيان) حيث انفقوا أغلبية المبحوثين بـ نعم 63 وتمثل نسبة 82,9% وهي تعكس درجة الرضا التام اتجاه جميع الإجراءات والتعليمات

الإدارية لدى المؤسسة تتم بطريقة نزاهة وشفافية دون وجود أي تأثيرات خارجية، وحيث تم الإجابة بـ 17,1% وهي نسبة منخفضة جدا مقارنة بأغلبية الإجابات الذين يرون بأنه جميع الإجراءات والتعليمات الإدارية تتم بطريقة شفافية ونزاهة تامة من خلال عملية الإستناد بالقوانين والتشريعات التي يتم من إخضاع جميع الإجراءات الضريبية لقوانين ولوائح واضحة والتي تمكن من تحديد حقوق وواجبات المكلفين بالضريبة والإدارة الجبائية كما أنها تعتبر الركن الأساسي الذي يضمن المعاملة العادلة بين مختلف العملاء بإختلاف نشاطهم على مستوى المؤسسة، بالإضافة إلى عملية إتاحة المعلومات التي تتعلق بعملية تطبيق الإجراءات والتعليمات الضريبية بشكل واضح ويكون متاح للجميع عبر مواقع الإلكترونية الخاصة بالإدارة الجبائية أو من خلال المطبوعات الإرشادية كما ساهم التحول الرقمي في تحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها المؤسسة من خلال استخدام المواقع الإلكترونية التي تتعلق بالتصريح والدفع عن بعد أو عن طريق الانترنت وهذه الخدمات تمكن من تعزيز فعالية المراقبة والشفافية وتساعد في عملية اكتشاف التجاوزات التي تحدث من قبل المكلفين بالضريبة. وبناءا عليه هذه البيانات يمكن أن نستنتج بأن جميع الإجراءات والتعليمات الإدارية على مستوى المؤسسة بشكل عام وعلى مستوى المصالح بصورة خاصة فهي تقوم

أساساً على نصوص وتشريعات قانونية والتي تكون موحدة التي الرجوع إليها عملية القيام بأي إجراء إداري يتعلق بالضريبة فهي تتم بكل شفافية ونزاهة

ولا تحتوي على غموض أو تأثير خارجي وهذا يعكس مدى القدرة على التحكم في الشؤون الإدارية التي يتم عن طريقها تسيير المؤسسة بالأسلوب الدقيق والصحيح وفق النصوص القانونية والتشريعية الخاصة بالإدارة الجبائية بالإضافة إلى التعليمات التنظيمية لهيكل المؤسسة والتي يتم استخدامها من قبل المسؤولين والموظفين على حد سواء بهدف تحقيق الشفافية والعدالة في عملية اتخاذ الإجراءات الإدارية.



الشكل رقم 18: مستوى النزاهة والشفافية

13-1- هل ترى بأن مصلحة الأرشفة تساهم في تسيير الوثائق الإدارية بصورة واضحة

من خلال توفير المعلومات اللازمة للموظفين في مختلف مصالح المؤسسة؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	70	92.1%	1,92	0,27
لا	6	7.9%		
المجموع	76	100%		

الجدول رقم 16: قياس مدى التزام مصلحة الأرشفة في توفير المعلومة الإدارية للموظفين بصورة واضحة.

ومن خلال الجدول الموضح أعلاه الذي يبين اتجاه إجابات المبحوثين حسب أداة الدراسة (الإستبيان) حيث إتفقوا أغلبية المبحوثين على الإجابة بـ "نعم" 70 والتي تمثل نسبة

92,1 وهي نسبة كبيرة جدا التي تعكس مدى إلتزام مصلحة الأرشفة بتوفير المعلومات الجبائية بشكل واضح ودقيق مما يساهم في تحقيق عملية البحث والمراقبة عن المعلومات الجبائية مجموعة من المبحوثين أجابوا بـ "لا" 6 ونقدر نسبتهم بـ 7,9% والذين لديهم رأي مخالف بخصوص أن مصلحة الأرشفة لا تقدم معلومات واضحة مما يؤدي إلى عرقلة الإجراءات الإدارية وهم يمثلون نسبة منخفضة جدا. واستنادا على إجابات المبحوثين نستنتج بأن مصلحة الأرشفة تساهم بشكل كبير في إتمام العمليات الجبائية على مستوى المصالح من خلال عملية حفظ الوثائق الضريبية وتنظيمها حيث تتولى مصلحة الأرشفة مسؤولية حفظ الوثائق الجبائية التي تتعلق بالمكلفين بالضريبة سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين مثل الشركات والمؤسسات.

وتتمثل هذه الوثائق في القرارات الضريبية، الفواتير السجلات المحاسبية، والمراسلات الرسمية بالإضافة إلى التصريحات السنوية... الخ.

كما نجد بأن مصلحة الأرشفة تساهم في حماية هذه الوثائق الإدارية الخاصة الإدارة الجبائية فهي تسعى إلى ضبط وتسيير هذه البيانات والمعلومات سواء في شكلها الورقي أو الإلكتروني من خلال قاعدة البيانات والمعطيات الخاصة بالمصلحة والتي يطلق عليها اسم "Royannage" التي من خلال إدراج جميع الملفات الجبائية حسب طبيعة النشاط المصرح به على مستوى المؤسسة، بالإضافة أن هذا التطبيق

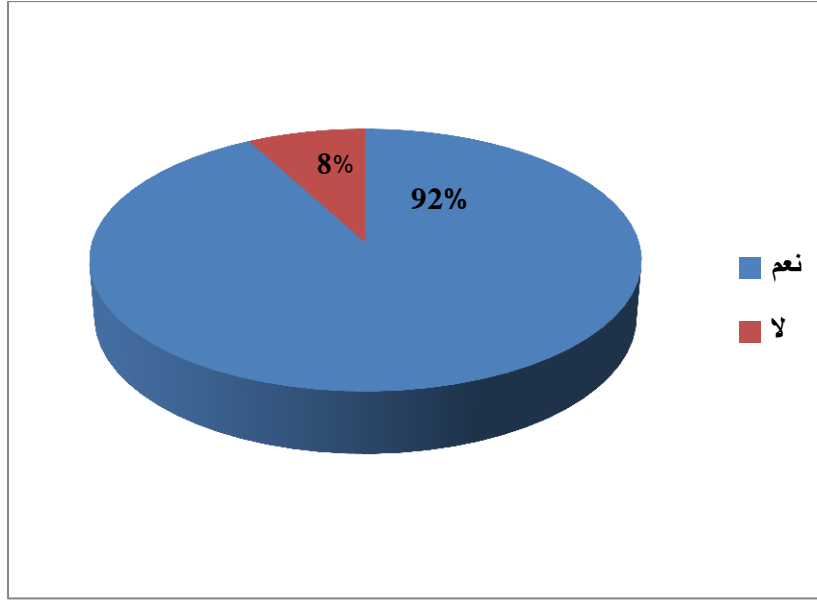
يساعد ويسهل من عملية معالجة الملفات الجبائية كما أنه يساهم في عملية متابعة الملفات الخاضعة للمراقبة الجبائية مع تحديد الخلية المسؤولة أو المكلفة بعملية المراقبة الجبائية والتي تكون في عين المكان مع تحديد الوقت أو المدة الزمنية التي تتطلبها هذه العملية وبعد الإنتهاء من العملية يتم إرجاع الملفات إلى المصلحة مرفوقة بالمقررات المالية التي يتم إدراجها في خانة من قاعدة البيانات التي تكون خاصة بعمليات المراقبة فقط والتي تسمى بـ "Contrôle" هذه من ناحية التسيير بالإضافة إلى عملية التصنيف والفهرسة التي يقوم بها أخصائي الأرشفة من خلال تصنيف الوثائق وترتيبها وفق أنظمة محددة مثل التسلسل الزمني أو حسب نوع الضريبة أو حسب الملف الضريبي أو حسب طبيعة النشاط الممارس الذي تم التصريح به.

كما أن مصلحة الأرشفة من خلال توفير المعلومات الإدارية بصورة واضحة تساهم في دعم عمليات المراجعة والتدقيق من خلال توفير الأدلة والتي تتمثل في المعلومات الضريبية التي تساعد في عملية المراجعة والتدقيق من خلال التأكد من صحة القرارات والمعاملات الضريبية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى نجد بأنها تدعم القضايا المتنازع عليها سواء كانت ضريبية أو قضائية تساعد في عملية

معالجتها من خلال التسيير الجيد للوثائق الذي يمكن من سرعة توفيرها بشكل دقيق وواضح الذي يساهم في تحقيق العدالة والمساواة. كما أن تسيير الجيد والمنظم للوثائق الإدارية ذات الطابع الجبائي يمكن من تحسين وتطوير الكفاءات الإدارية على مستوى المؤسسة عن طريق التقليل من المخاطر في عملية بناء واتخاذ القرارات الضريبية التي تحسن من جودة العمل الإداري، وكذلك تعتبر مصلحة الأرشفة ذاكرة المؤسسة والتي تقوم بحفظ جميع القرارات والإجراءات والتعليمات التي تخص عمليات الضريبة التي تم إصدارها من قبل المؤسسة على مر السنين بمعنى أن هذه المصلحة تقوم بعملية حفظ شاملة دون إتلاف أي وثيقة من الوثائق الإدارية التي تحمل الطابع الجبائي.

وعليه فإن مصلحة الأرشفة على المستوى مركز الضرائب فهي تعتبر العمود الفقري للمركز والتي تد

عم جميع الإجراءات والعمليات الإدارية في المركز إنطلاقاً من جمع الضرائب وتدقيقها إلى عملية حل النزاعات ومعالجتها وصولاً إلى الامتثال القانوني أمام مجالس القضاء، والذي يساهم في سير العمل الجيد بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلى المحافظة وضمان حقوق المكلفين والإدارة بالضريبة .



الشكل رقم 19: مساهمة مصلحة الأرشفة في تسيير الوثائق الإدارية والبيانات

الإستنتاج العام للمحور الأول.

وبناء على تحليل النتائج السابقة التي تتمحور حول دور المراقبة والشفافية في حوكمة الوثائق الإدارية نستنتج أن يوجد تطبيق لعملية الإفصاح عن المعلومات والبيانات لدى المؤسسة في إطار قانوني واضح عن طريق الالتزام بقانون الإجراءات الجبائية الذي يحدد وينظم جميع العمليات الضريبية والإجراءات الإدارية الناتجة عن نشاط الإدارة كما كون المؤسسة تجسد فعليا دور المراقبة كونها مؤسسة جبائية بالدرجة الأولى وهذا يسمح لها بتطبيق المراقبة من خلال عمليات البحث عن المعلومات الجبائية للمكلفين بالضريبة من خلال مراجعة التصريحات السنوية ومحاسبة المالية بالإضافة إلى لتقييم الإنفاقات والعائدات والأرباح المالية، من خلال الرجوع الى مصلحة الأرشفة التي تدعم عملية الإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية ومراقبة جميع الأطراف والوكلاء بمختلف طبيعة نشاطهم المصرح به على مستوى المؤسسة والمساهمة في مكافحة الفساد الإداري والمالي من خلا متابعة عمليات التحصيل ومعرفة عملية سيرها خطوة بخطوة هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد أن المؤسسة ككيان إداري عمومي يدعم بشكل كبير حوكمة الوثائق الإدارية سواء كانت تقليدية أو في صورتها الرقمية من خلال إتاحة خدمات إلكترونية تدعم عملية الإفصاح عن المعلومات مثل بوابة جباتك وبوابة

مساهمتك بالإضافة إلى استخدام نظم تسير المعلومات والبيانات مثل نظام SAP ونظام SGF. لدعم عمليات معالجة البيانات.

2-2 تحليل نتائج المحور الثاني للدراسة وتتمثل في الالتزام بقواعد حوكمة يساهم في اتخاذ القرارات

رقم الفقرة	التكرارات	لا	نعم	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	رتبة الفقرة
15	Ni	6	70	1,92	0,27	96%	3
	Fi%	7,9%	92,1%				
18	Ni	5	73	1,96	0,20	98%	1
	Fi%	3,9%	96,1%				
19	Ni	4	72	1,95	0,22	97,5%	2
	Fi%	5,3%	94,7%				
20	Ni	9	67	1,88	0,32	94%	4
	Fi%	11,8%	88,2%				

الجدول رقم 17: مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات

1- الفقرة رقم (18) تأتي في المرتبة الأولى والتي تتمثل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية التي تتم استنادا على التعليمات والتوجيهات الإدارية القانونية لدى المؤسسة بمتوسط حسابي 1.92 وانحراف معياري يساوي 0.27 حيث نرى بأن نسبة هذه الفقرة تقدر بـ 98% حسب رأي أفراد عينة الدراسة المبحوثين الذين أجابوا بأغلبية كبيرة جدا على أن عملية اتخاذ القرارات على مستوى مصالح المؤسسة تتم في إطار القانوني بناء التوجيهات والتعليمات القانونية التي تتعلق بالإدارة الجبائية وهذا ما يضيف على وجود نصوص وتشريعات قانونية وكذا نجد قانون الإجراءات الذي يتعلق بالإدارة الجبائية وكذلك قوانين الصادر عن المديرية العامة للضرائب الذي يحتوي مجموعة من القوانين التي تتعلق بقطاع الجباية مثل قانون حقوق التسجيل وقانون حقوق الطابع بالإضافة إلى قانون الضرائب غير المباشرة والرسوم

2- المماثلة وقانون الرسوم على رقم الأعمال وقانون الضرائب غير المباشرة كلها تمكن من عملية اتخاذ القرارات قانوني لا يشبه أي غموض أو تجاوزات غير قانونية.

3- الفقرة رقم (19) تأتي في المرتبة الثانية والتي تتمثل في تسيير الجيد للوثائق الإدارية والبيانات يساهم في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تعزيز مكانة المصلحة في المؤسسة بمتوسط حسابي 1,95 وانحراف معياري يساوي 0,22، حيث تقدر نسبة هذه الفقرة بـ 97,5% حسب رأى أفراد عينة الدراسة المبحوثين حيث أجابوا أغليتهم بـ " نعم " على أنه التسيير الجيد للوثائق الإدارية والبيانات يساهم ويؤثر بشكل كبير جدا على عملية اتخاذ القرارات على مستوى المصالح المختلفة للمؤسسة الذي يؤدي إلى تعزيز وإبراز مكانة مصلحة الأرشفة الدور الذي تلعبه عن طريق التنسيق بين المصالح الداخلية للمؤسسة من خلال عملية تبادل المعلومات وتوفير المعلومات والبيانات إلي الموظفين في الوقت المحدد كما نجد أن تساهم في الإرشاد والتوجيه أثناء عملية اتخاذ القرارات وهذا يعكس المكانة الحقيقية للمصلحة على مستوى المؤسسة .

4- الفقرة رقم (15) التي تتمثل في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية يعزز من عملية تجسيد الإدارة السديدة في المؤسسة بمتوسط حسابي 1,92 وانحراف معياري يساوي 0,20 حيث نرى بأن نسبة هذه الفقرة تقدر بـ 96% حسب رأى أفراد عينة الدراسة المبحوثين الذين أجابوا بـ " نعم " على أنه إشراك الموظفين بمختلف مناصبهم الوظيفي في عملية اتخاذ القرارات تعبر عاملا مهما وفعلا في تجسيد الإدارة السديدة في المؤسسة حيث أن مشاركتهم تمكن من معالجة المشاكل وكما تساعد في التقليل من المخاطر والبحث عن الحلول في حالة حدوثها كما تمكن من تحميل الموظفين للمسؤولية التي هم مكلفون بها.

5- الفقرة رقم (20) تأتي في المرتبة الرابعة التي تتمثل بتقييم القرارات الإدارية في المؤسسة تتم بكل موضوعية وحيادية دون تأثيرات خارجية بمتوسط حسابي 1,88 وانحراف معياري يساوي 0,32 حيث نرى بأن نسبة هذه الفقرة تقدر بـ 94% حسب رأى أفراد عينة الدراسة المبحوثين الذين أجابوا بـ " نعم : على أنه عملية اتخاذ القرارات الإدارية وفق معايير موضوعية وحيادية دون وجود أي تأثيرات خارجية قد تمارس السيطرة أو التوسط لها، إلا أن هذه العملية تتطلب الالتزام بمستوى عال من الوعي المهني

6- الذي يحد من الانحراف وراء امور غير قانونية مثل الانحياز في عملية متابعة ومراقبة مكلفين بالضريبة على حساب آخرين حيث يؤدي إلى فقدان معيار الموضوعية والحيادية .

14/2 هل تعتقد أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات يعزز من عملية تجسيد الإدارة السديدة في المؤسسة؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	70	92,1%	1,92	0,27
لا	6	7,9%		
المجموع	76	100%		

الجدول رقم 18: مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات يحقق من الوصول إلى الإدارة السديدة. ومن خلال الجدول سابق الذكر الذي يوضح اتجاه إجابات المبحوثين وفق أداة الدراسة (الاستبيان) حيث اتفقوا أغلبية المبحوثين على الإجابة بـ "نعم" 70 وتمثل نسبة 92,1% وهي تعكس الصورة الحقيقة لرضا المبحوثين بخصوص المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة ومصالحها الداخلية. أما الذين أجابوا بـ "لا" 6 وتقدر بـ نسبة 7,9% من إجمالي أفراد عينة المبحوثين الذين ليس لديهم رضا بخصوص موضوع المشاركة في اتخاذ القرارات وهي تمثل نسبة جد منخفضة.

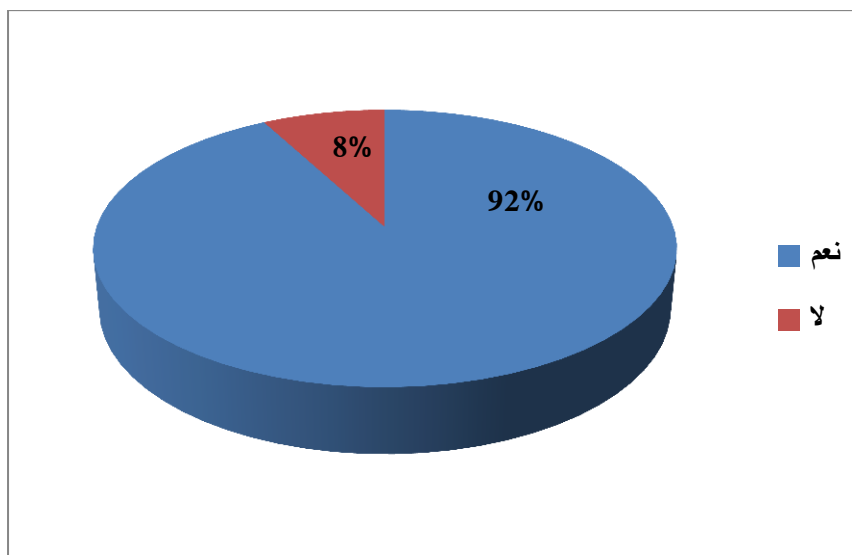
وعليه فإن مشاركة الموظفين في عملية بناء واتخاذ القرارات يمكن بشكل كبير في عملية تجسيد الإدارة السديدة والرشيده وهذا من خلال تحسين جودة القرارات التي تكون ناتجة عن طريق الاستفادة من الخبرات المتنوعة التي يمتلكها الموظفون الذين هم أقرب للعمليات اليومية والتحديات الميدانية، فتعتبر مشاركتهم خبرات عملية وتعد معرفة تفصيلية حول هذه القرارات والأسباب التي أدت إلى اتخاذها كما أن هذا التنوع في الخبرات يثري عملية صنع القرارات مما يمكن من معالجة المشاكل بالإضافة إلى توفير الحلول الممكنة وتحديد المشكلات الخفية وغالبا ما يمتلك الموظفون فهما عميقا لهذه المشكلات التي قد تؤدي في بعض الأحيان إلى خلق التعجيز والذي يعرقل من اتخاذ القرارات الإدارية بشكل

واضح وصحيح ،حيث أم مشاركة الموظفين يساعد في عملية إيجاد حلول لهذه المشاكل التي قد تكون عويصة.

من خلاله يمكن أن نستنتج بأن مشاركة الموظفين يؤثر بشكل كبير في عملية تجسيد وتفعيل الإدارة السديدة وتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها والتي تتجلى في العدالة ووالمساواة والشفافية والنزاهة بالإضافة

إلى تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الاستقلالية بناء الثقة من خلال خلق بيئة عمل إيجابية عن طريق إشراك الموظفين والتي تمكن من تجسيد وتحقيق الثقة بين الإدارة والموظفين والذي ينعكس بالإيجاب على المؤسسة من خلال توفير بيئة عمل تكون واضحة ومفتوحة مما يجعل الموظفين يشعرون بالتقدير والاحترام، كما أنها تساهم في تطوير قدرات الموظفين عن طريق صقل المهارات التي تساهم في صنع القرارات وتمنح فرصة لتطوير مهارات التفكير النقدي. كما أن عملية مشاركة الموظفين تؤدي غلى تعزيز روح الابتكار والإبداع من خلال التشجيع على الأفكار الجديدة مما يجعل وجود بيئة تدعم التعبير بكل حرية الذي يفتح الأبواب أمام الموظفين من أجل إيجاد حلول لمعالجة المشاكل والتحديات التي تواجههم مستقبلا.

و بناءً على ما سبق ذكره يمكن القول بأن الإدارة السديدة لا تقتصر فقط على اتخاذ القرارات الصحيحة فحسب بل تشتمل على كيفية اتخاذ هذه القرارات بالإضافة إلى كيفية إشراك جميع الأطراف المعنية. وكذا تجسيد مشاركة الموظفين في صنع القرار تعتبر استثمار في رأس المال البشري للمنظمة مما يؤدي إلى اتخاذ أفضل القرارات يحقق بيئة عمل أكثر إنتاجية وابتكار.



الشكل رقم 20: مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات

15/2 كيف تؤثر المساءلة على ضمان محاسبة المسؤولين داخل المؤسسة عند ارتكاب الأخطاء؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تأثير كبير جدا	54	71,1%	2,22	0,57
تأثير متوسط	18	23,7%		
تأثير ضعيف	4	5,3%		
المجموع	76	100%		

الجدول 19: تأثير مؤشر المساءلة على ضمان محاسبة المسؤولين

و من خلال السابق الذي يوضح اتجاه إجابات المبحوثين حسب أداة الدراسة (الاستبيان) حيث اتفقوا أغلبية المبحوثين على الإجابة بـ "نعم" 54 والتي تمثل نسبة 71,1% من إجمالي الإجابات وهي تعتبر نسبة مقبولة والتي تعبر عن الرضا المبحوثين حول تأثير المساءلة على ضمان محاسبة المسؤولين داخل المؤسسة عند ارتكاب الأخطاء كما يوجد فئة أخرى من أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بأن مستوى التأثير هو تأثير متوسط بـ "لا" 18 والتي تقدر بـ نسبة 23,7% وهي تعتبر نسبة أو قيمة منخفضة جدا بالنسبة للقيمة الأولى الذين عبروا برضا

عن وجود آليات للمساءلة وهي تؤثر بشكل كبير جدا على مستوى داخل المؤسسة وتتجلى في عملية تحديد المسؤوليات بوضوح التي تبدأ بتحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات لكل فرد في المؤسسة وهذا من خلال معرفة الحقوق والواجبات لكل موظف، بالإضافة إلى معرفة ما عليه من واجبات والصلاحيات الممنوحة له، وتحديد المسؤول عن أي مهمة محددة من ذي قبل يصبح من السهل تحديد من ارتكب الأخطاء هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد الردع الذي يستخدم كأداة لمحاسبة المسؤولين على مستوى المؤسسة والتي تتعلق بالعقوبات التأديبية كما ورد في قانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والذي يتجسد في الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006¹ والذي تتمثل العقوبات من الدرجة الأولى وهي التنبيه، الإنذار الكتابي التوبيخ أما فيما يخص العقوبات من الدرجة الثانية وهي تتعلق بالتوقيف عن العمل من يوم (1) إلى ثلاثة (3) أيام، الشطب من قائمة

التأهيل، كما نجد العقوبات من الدرجة الثالثة والتي تتجلى في التوقيف عن العمل من أربعة (4) إلى ثمانية (8) أيام، التنزيل من درجة إلى درجتين، النقل الإجمالي، العقوبات الدرجة الرابعة تتضمن أقصى العقوبات التأديبية والتي قد تصل إلى الفصل التأديبي من الوظيفة مثل العزل والتسريح والأفعال التي تستوجب عقوبات التأديبية تشمل التخلي عن الواجبات المهنية أو المساس بالانضباط، ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل التسبب عمدا في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات وأموال المؤسسة أو الإدارة العمومية. كما نجد قانون الوقاية من الفساد ومكافحته القانون رقم 01-06² وقوانين الضرائب المختلفة والرسوم الجبائية وقانون رقم 02-24 المؤرخ في 26 فيفري³ المتعلق

¹ وزارة العدل. قانون رقم 01-06 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير 2006 يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته.

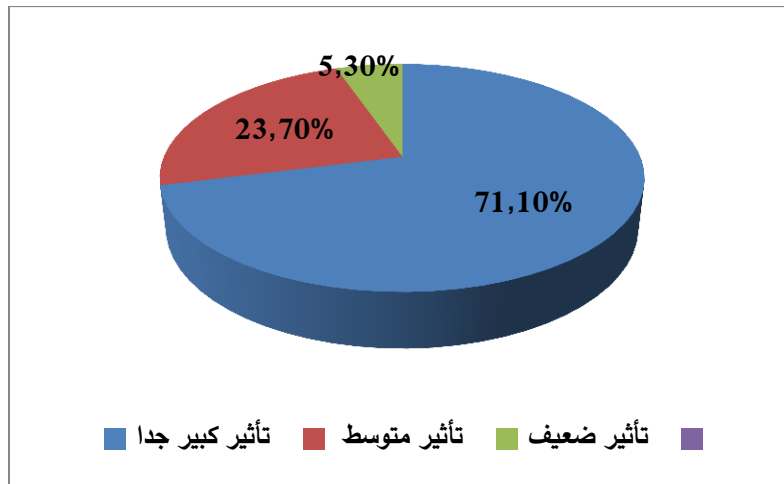
¹ الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الصادرة يوم 19 شعبان عام 1445 الموافق 29 فبراير 2024. ' 15. تضمنت قانون رقم 02-24 مؤرخ في 16 شعبان 1445 الموافق 26 فبراير 2024 والذي يتعلق بمكافحة التزوير وإستعمال المزور.

² وزارة العدل. قانون رقم 01-06 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير 2006 يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته.

³ الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الصادرة يوم 19 شعبان عام 1445 الموافق 29 فبراير 2024. ' 15. تضمنت قانون رقم 02-24 مؤرخ في 16 شعبان 1445 الموافق 26 فبراير 2024 والذي يتعلق بمكافحة التزوير وإستعمال المزور.

بمكافحة التزوير واستعمال المزور هذه كلها آليات تساعد في تحقيق المساءلة ومحاسبة المسؤولين على مستوى المركز عند ارتكاب الأخطاء .

و من خلاله ما سبق ذكره نستنتج بأن المساءلة تلعب دورا جوهريا في ضمان المحاسبة الداخلية للمؤسسة، خاصة عند ارتكاب الأخطاء يمكن اعتبارها الركيزة الأساسية التي تدعم أنظمة الرقابة الداخلية وتضمن تصحيح الأخطاء ومنع تكرارها كما أن المساءلة ليست مجرد أداة للمحاسبة والعقاب، بل هي نظام شامل يتم استخدامه من قبل المؤسسات لتحقيق الشفافية، الكفاءة والتعليم المستمر داخل المؤسسة عندما يتم تطبيقها بفعالية، فإنها تساهم بشكل مباشر في بناء ثقافة من المسؤولية والاحترافية، مما يعزز قدرة المؤسسة على التعامل مع الأخطاء بفعالية وضمان المحاسبة الداخلية للمسؤولين التي تمثل السلطة العليا في المؤسسة ويتم تعميمها على الموظفين على مستوى المؤسسة في حالة ارتكاب الأخطاء.



الشكل رقم 21: تأثير المساءلة على محاسبة المسؤولين عند ارتكاب الأخطاء

16/2 هل يوجد في نظرك آليات للمساءلة تساعد في محاسبة الموظفين على أدائهم داخل المؤسسة؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	66	86,8%	1,87	0,34
لا	10	13,2%		
المجموع	76	100%		

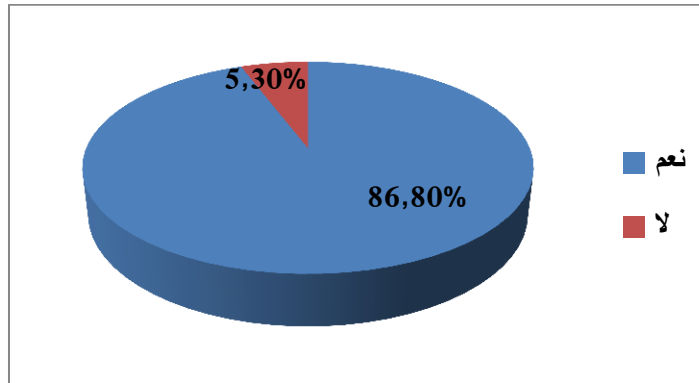
الجدول رقم 20: الآليات التي يتم استخدامها عند محاسبة الموظفين.

ومن خلال الجدول الذي يوضح اتجاه إجابات المبحوثين وفق أداة الدراسة (الاستبيان) حيث نلتزم أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ "نعم" 66 والتي تقدر نسبتها بـ 86,8% من إجمالي الإجابات وهي تعتبر نسبة مقبولة وتعكس مدى الرضا المبحوثين إتجاه مؤشر المساءلة الذي يضمن محاسبة وتقييم أداء الموظفين من خلال وجود آليات تساهم في تطبيق هذه العملية على مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة هذا من ناحية، وفي ناحية مقابلة نجد بأن فئة قليلة من أفراد عينة المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" 10 وتمثل نسبة 13,2% وهي نسبة منخفضة جدا حيث عبروا عن عدم وجود آليات للمساءلة تساعد في تحقيق محاسبة الموظفين بناء على الأداء اليومي أو بشكل دوري، إلا أن أغلبية المبحوثين عبروا عن وجود آليات تمكن من تحقيق وتطبيق عملية محاسبة الموظفين على أدائهم وتتمثل في تحديد معايير الأداء والأهداف الواضحة من خلال تحديد المهام والمسؤوليات الوظيفية بشكل واضح حيث أن هذه أداة أو آلية تمكن الموظف من معرفة ما يجب عليه تقديم بالإضافة إلى إمكانية ربط الأهداف الفردية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وهذا يضمن مساهمة كل موظف في تحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة كما نجد أنظمة تقييم الأداء بشكل دوري وهذا من خلال تكليف الموظفين بمهام ومسؤوليات يجب عليهم تنفيذها وإنهاء من أدائها وبناءا عليها يتم تقييم الموظف من قبل المدير العام أو المسؤول المباشر الأول في المؤسسة ويعتبر هذا النظام أكثر شيوعا وأكثر فعالية، حيث أن الموظف يكون في اتصال مباشر مع المسؤول الأول حيث يصبح يمتلك رؤية دقيقة عن أداء الموظف بالشكل اليومي.

كما أن هذا النوع من التقييمات يمكن الموظف من تقييم نفسه بنفسه من خلال تحديد نقاط قوته التي تتميز بها بالإضافة إلى نقاط الضعف التي تشكل عائق في طريقه، وكذلك نجد أداة التقييم الأقران (الزملاء) يتم حيث يقدم الزملاء على تقييم الموظف من خلال كيفية تفاعله مع الفريق وقدرته على التعاون مع غيره، كما نجد من خلال الإرشاد والتوجيه بالإضافة إلى برامج التدريب والتكوين كما أن الآلية تساهم في تحقيق معايير أداء والمساءلة على حد سواء من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بناءا على تقييمات الأداء يتم عملية ضبط تحديد المهارات والمعارف التي يحتاجها الموظف للتحسين عن طريق توفير برامج تدريب مخصصة لتعزيز الكفاءات وتطويرها وكذا صقل المهارات من خلال دعم

عملية الابتكار والإبداع التي تؤدي إلى اكتشاف المشاكل وتقلل من الأخطاء والمخاطر بشكل عام.

وبناء على ما سبق ذكره يمكن أن نستنتج بأن عملية تطبيق محاسبة الموظفين على أدائهم على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة يتمثل في تقديم التقارير العمل التي تكون بشكل يومي أو أسبوعي أو شهري حسب طبيعة العمل المقدم إلى المسؤول الأول بالإضافة الإحصاءات التي تخص المعلومات والقرارات الجبائية بشكل دوري وبصفة منتظمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد إخضاع الموظفين بشكل عام للتكوين والتدريب من خلال عمليات تحسين المستوى التي يتم برامجتها من المديرية العامة للضرائب بهدف تحقيق الضوح والشفافية في التعاملات الإدارية دون وجود أخطاء أو مشاكل قد تكون مالية أو إدارية والتي تؤثر بشكل سلبي على المؤسسة كما كل هذه الآليات تسهل من عملية تسيير الشؤون الإدارية للمؤسسة وبالإضافة إلى تعزيز الاتصال بين الإدارة الجبائية و المكلفين بالضريبة مما يعزز من ثقتهم في القرارات المتخذة من قبل الإدارة التي تحتوي على الشفافية والنزاهة.



الشكل رقم 22: وجود آليات للمساءلة تساعد في محاسبة الموظفين

17/4 هل يتم اتخاذ القرارات الإدارية استنادا على التعليمات والتوجيهات قانونية في المؤسسة؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	73	96,1%	1,96	0,20
لا	3	3,9%		
المجموع	76	100%		

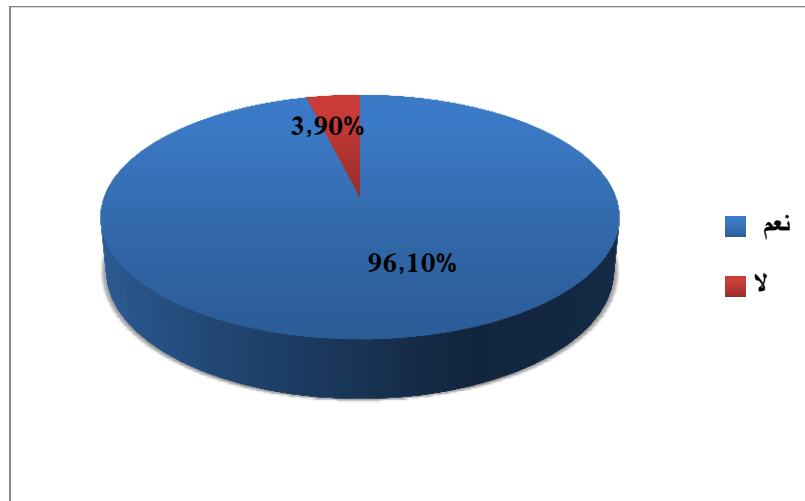
الجدول رقم 21: عملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة تتم في إطار قانوني

ومن خلال الجدول المبين أعلاه الذي يوضح اتجاه إجابات المبحوثين حسب عينة أداة الدراسة (الاستبيان) فإن أغلبية المبحوثين أجابوا ب نعم بمعدل تكرار 73 وتقدر نسبتها 96,1% وهي تعتبر قيمة كبيرة التي تعبر عن رضا المبحوثين بخصوص طريقة اتخاذ القرارات الإدارية التي تتم في المؤسسة استنادا على التعليمات والتوجيهات القانونية، كما نجد نسبة قليلة من أفراد المبحوثين الذين أجابوا ب لا بمعدل تكرار 3 وتقدر نسبتها 3,9% وهي تعتبر نسبة جدا منخفضة التي تعكس اتجاه إجابة المبحوثين الذين عبروا عن عدم رضاهم بخصوص طريقة اتخاذ القرارات الإدارية التي تتعلق بالتعليمات والتوجيهات القانونية وهذا يرجع في نظرهم إلا التعديلات التي تطرأ على القوانين في مرة إما بالإضافة أو حذف بعض البنود مما يجعلهم في كل مرة يبحثون عن تعليمات دقيقة بهدف اتخاذ القرارات والتي تأخذ منهم وقت طويل وجهد كبير هذا من ناحية، أما بخصوص الذين عبروا عن رضاهم التام حول طرق صنع القرارات وبناءها على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة فهي تتم بطرق وأساليب قانونية واضحة (قوانين الجبائية، التعليمات، المنشورات ... الخ)

تتعلق بالإدارة الجبائية والتي تتمثل في قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة وهو يحكم الجبائية المباشرة الذي مجموعة من الضرائب من أهمها الضريبة على ارباح الشركات (IBS) Impôts sur bénéfices des sociétés وتكون هذه الضريبة تخص الأرباح أو الإيرادات التي حققتها الشركات والمؤسسات وغيرها من الأشخاص الاعتباريين وتتم هذه الضرائب وفق معدلات ضريبية تختلف من نشاط إلى آخر، كما من بين القوانين التي تندرج ضمن التعليمات والتوجيهات القانونية التي تخص قطاع الإدارة الجبائية نجد قانون الرسوم على أرقام الأعمال Tap - Tax sur l'activité professionnel والتي تشير بشكل مباشر إلى الضريبة على النشاط المهني وهي تفرض على رقم الأعمال المحقق من قبل الأفراد والمؤسسات الذين يمارسون أنشطة صناعية، تجارية، حرفية، أو مهنة حرة حيث يكون معدل الضريبة يختلف من نشاط إلى آخر علي سبيل المثال نجد معدا الضريبة خاص ب الأنشطة الصناعية (التي تخص القطاع الجبائي الصناعي) ب 1% و أنشطة البناء والأشغال العمومية والري تقدر ب 1,5% أما بخصوص الأنشطة المتبقية والتي تتمثل القطاعات الجبائية التالية: تجارية وخدمات والمهن الحرة فإن معدل الضريبة يقدر ب 2%، كما نجد الأمر رقم 76- 107 المؤرخ في 09 ديسمبر 1976 المعدل والمتمم والذي يتضمن

قانون الضرائب غير المباشر¹ إلى الأحكام ذات صلة بالقوانين المالية السنوية (Loi de finance) الضريبة غير المباشرة الرئيسية والتي تتمثل في القيمة المضافة TVA-Tax sur valeur ajoutée ويتم تحيد هذه الضريبة من خلال عملية إخضاع الإنفاق وتتم عبر سلسلة من المراحل وتبدأ الإنتاج أو الاستيراد ثم تاليها مرحلة التوزيع وكمرحلة أخيرة تنتهي عند البيع للمستهلك كما تجد قوانين أخرى تساهم في إتخاذ القرارات بناءا على توجيهات وتعليمات قانونية تتمثل في قانون الضرائب على رقم الأعمال Code des taxes sur chiffre d'affaires بالإضافة إلى قانون حقوق التسجيل وحقوق الطابع .

وبناءا على ما سبق ذكره نستنتج بأن عملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة تتم بشكل واضح من خلال الرجوع إلى القوانين الخاصة بقطاع الإدارة الجبائية التي تكون في إطار قانوني الذي دائما يتم تحديثه وتعديله من أجل مما يسهل من عمليات صنع وبناء القرارات والإجراءات وتحقيق النزاهة وتعزيز الدقة والمصادقية من ناحية القرارات المنتهجة من قبل المصالح بمختلف نشاطها لدى مركز الضرائب مما يؤدي إلى تطوير وتحسين الجانب الإداري عن طريق التدقيق في المعلومات المقدمة والمصرح عنها باستخدام الأساليب والقواعد القانونية والقواعد الخاصة بالمعطيات والبيانات التي تساعد في عملية التدقيق بشكل واضح وشفاف بغية الوصول إلى القرارات التي يجب أن تتخذ في حق المكلفين بالضريبة مع ما يسمح به القانون الخاص بالإدارة الجبائية .



الشكل رقم 23: الإعتماد على التعليمات والتوجيهات

¹ الأمر رقم 76- 107 المؤرخ في 09 ديسمبر 1976 المعدل والمتمم والذي يتضمن قانون الضرائب غير المباشر

18/2 هل ترى أن تسيير الجيد للوثائق الإدارية والبيانات يساهم في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تعزيز مكانة المصلحة في المؤسسة؟

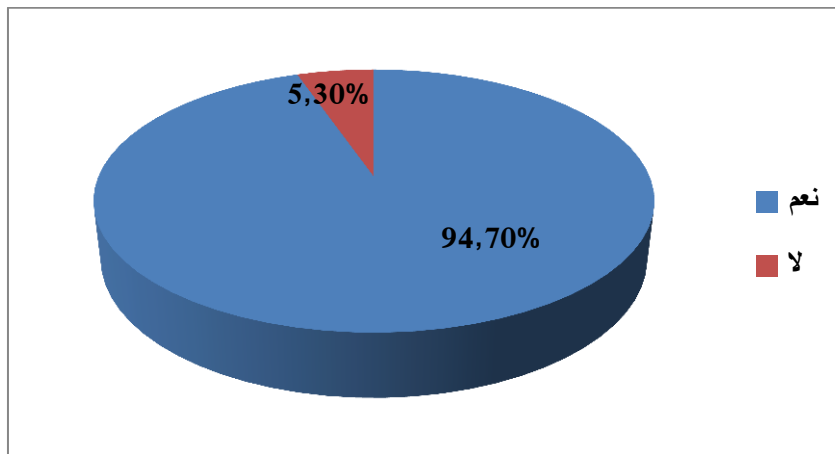
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	72	94,7%	1,95	0,22
لا	4	5,3%		
المجموع	76	100%		

الجدول رقم 22: عملية تسيير الوثائق الإدارية بصورة جيدة يساهم في اتخاذ القرارات.

حسب الجدول الذي يبين اتجاه إجابات المبحوثين وفق أداة الدراسة (الاستبيان) حيث أن أغلبية الإجابات كانت تتجه نحو إجابة "نعم" بـ 72 وتقدر نسبتها 94,7% وهي نسبة كبيرة جدا تعكس مدى رضا المبحوثين بخصوص أن تسيير الجيد للوثائق الإدارية والبيانات لمصلحة الأرشفة يساهم في

اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تعزيز مكانتها في المؤسسة هذا من جهة، ونجد من جهة أخرى فئة من المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" 4 وتقدر نسبتها 5,3% الذين عبروا عن عدم رضاهم اتجاه مساهمة المصلحة في اتخاذ القرارات من خلال التسيير الجيد للوثائق الإدارية وتبقى هي نسبة قليلة من إجمالي إجابة المبحوثين وهي تمثل قيمة منخفضة جدا ولا تؤثر بشكل كبير على اتجاه أغلبية المبحوثين الذين عبروا عن رضاهم التام فيما يتعلق بالتسيير الجيد للوثائق الإدارية يساهم بشكل كبير ويؤثر على عملية اتخاذ القرارات على مستوى مختلف المصالح الداخلية للمؤسسة وهذا يدل على أن التسيير المحكم والمضبوط وفق الأسس والقواعد الخاصة بمصلحة الأرشفة وخاصة الوثائق الإدارية التي تكون في حالة نشاط أولي ويتم استخدامها من قبل مختلف المصالح فإنها تتطلب تسيير دقيق وفق أساليب وأدوات التي تخدم المصلحة العامة للمؤسسة والمصلحة الخاصة بالنسبة لمصلحة الأرشفة التي تعتبر البنك المعلوماتي الذي يتم الرجوع إليه في مختلف العمليات والإجراءات الإدارية مما يؤدي إلى تعزيز مكانة المصلحة لدى المؤسسة.

ومن خلاله نستنتج بأن عملية التسيير والتنظيم الجيد للوثائق والملفات الجبائية يساهم في صنع القرارات الإدارية التي تتعلق بالإجراءات الجبائية مما ينعكس عليها بشكل إيجابي ويعزز من مكانتها والقيمة المعلوماتية التي تحتوي عليها في المؤسسة.



الشكل رقم 24: طرق تسيير الوثائق الإدارية والأرشيفية

وفي الإجابة بـ "نعم" فيما تتمثل عملية التسيير؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
عن طريق التنسيق بين المصالح	63	82,9%
عن طريق توفير المعلومات والبيانات	46	60,5%
عن طريق الإجابة على الاستفسارات	33	43,4%
عن طريق الإرشاد والتوجيه أثناء اتخاذ القرارات	42	55,3%

الجدول رقم 23: طرق وأساليب عملية تسيير الوثائق الإدارية الجارية

ومن خلال الجدول أعلاه الذي يوضح عملية تسيير الوثائق الإدارية حسب رأي المبحوثين حيث تم الإجابة على أن هذه العملية تتم عن طريق التنسيق بين المصالح حيث أجابوا بـ 63 وتقدر نسبتها 82,9% التي تعكس مدى أهمية المصلحة وكذلك المسؤولية التي تقع على عاتقها من ناحية تسيير ومعالجة الوثائق الإدارية والملفات الجبائية، حيث تعتمد فعالية التنسيق بين المصالح وذلك بتوحيد الإجراءات والأنظمة التي تكون عن طريق وضع إجراءات تشغيل موحدة لجميع دورة حياة الوثيقة بالإضافة إلى الأنظمة إدارة الوثائق والأرشفة كما أن عملية تسيير الوثائق لا تتجسد إلا عن طريق الاتصال والتواصل الجيد بين مصالح المؤسسة وهذا من خلال تبادل المعلومات والبيانات واكتشاف الأخطاء

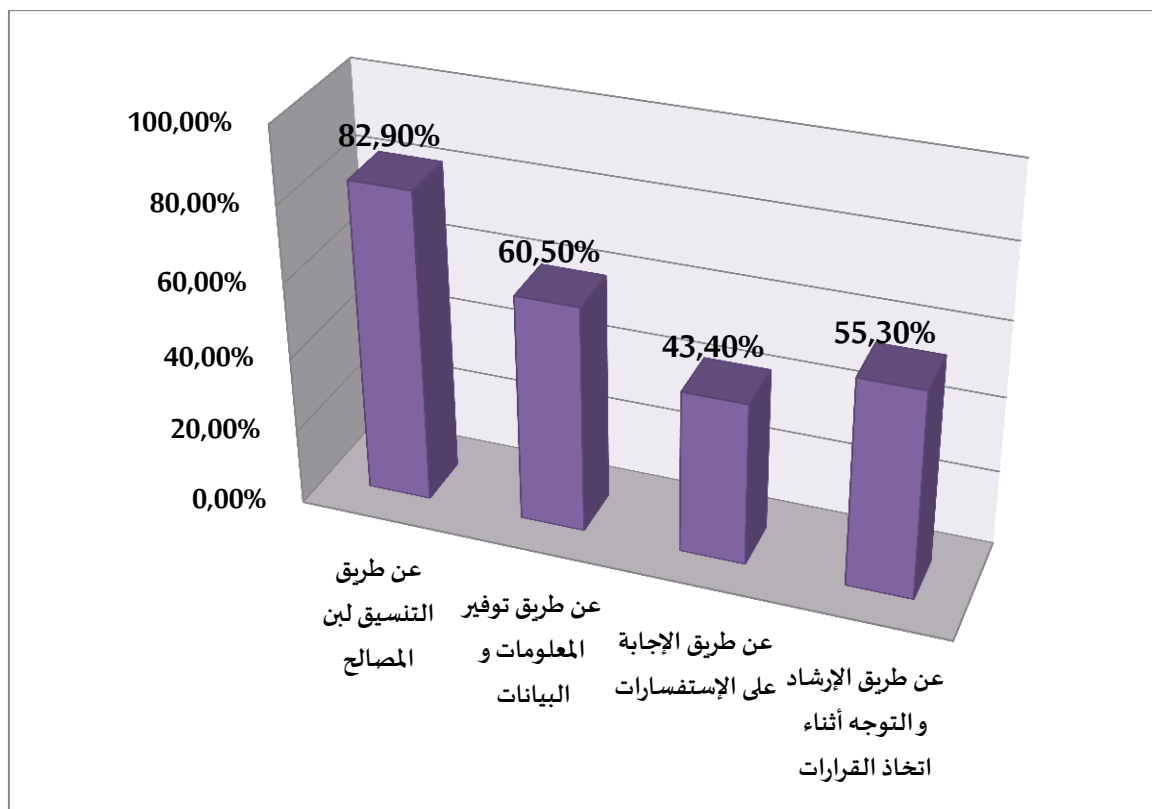
وتصحيحها إضافة إلى عملية التدقيق في القرارات التي اتخذها مسبقا كقرارات أولية بناء على البيانات وتتم عملية التأكد من صحتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد بأن تتم عملية التسيير الجيد للوثائق عن طريق توفير المعلومات التي تم الإجابة عنها 46 وتقدر نسبتها 60,5% وهي تعتبر نسبة مقبولة حيث أن أخصائي الأرشفة أو وثائقي أمين محفوظات يقوم بإتاحة المعلومات والوثائق بشكل يومي نظرا لأن الوثائق كلها في حالة نشاط وهذه المعلومات والبيانات تكون مرتبطة بالإجراءات الإدارية والمراقبة الجبائية ومراجعة المالية عن طريق التقييم والمحاسبة... الخ.

أما فيما يخص الإجابة بخصوص يتم تسيير الوثائق الإدارية تكون عن طريق الإجابة على الاستفسارات التي عبر عنها المبحوثين 33 وتقدر نسبتها بـ 43,4% وتكون في أغلب الأحيان بالإجابة على استفسارات تكون حول مواضيع معينة مثل نوع النشاط المصرح به، البيانات والمعطيات الشخصية شخصية، تقارير السنوية، إضافة إلى استفسارات التي يطرح بعض المكلفين بالضريبة حول الوصول ملفهم الجبائي إلى المصلحة الذي يتم إدراجه في قاعدة البيانات ثم تأتي مرحلة تداوله بين المصالح وهذه ميزة توضح مدى أهمية مصلحة الأرشفة من ناحية ومن ناحية أخرى لا يمكن استخدام أي ملف جبائي سواء كان تم إنشائه على مستوى مركز الضرائب أو تم تحويله من مؤسسات أخرى يتم تحويله مباشرة إلى المصلحة المكلفة بتسيير الملفات الجبائية وتتم معالجته بطريقة آلية. كما نجد أن عملية الإرشاد والتوجيه أثناء اتخاذ القرارات حيث أجابوا المبحوثين 42 وتقدر نسبتها 55,3% وهي نسبة مقبولة تعبر عن مدى مساهمة المصلحة في عملية معالجة الوثائق واتخاذ الإجراءات التي تكون تخدم المصلحة للمؤسسة من خلال حفظ وتسيير الجيد لهذه المعلومات والتي تكون تقدم إضافية للمؤسسة من خلال التسيير المنظم الذي يسهل من عملية استرجاع المعلومات وإتاحتها للمصلحة المعنية بها من أجل استكمال عملية صنع وبناء القرار الإداري الذي يكون بشكل واضح وشفاف.

وبناء على البيانات التي تم تطرق إليها حسب أداة الدراسة وعليه نستنتج بأن عملية تسيير الوثائق في نظر المبحوثين فهي تختلف بنسب متفاوتة حول الطريق التي تحدد هذه العملية حيث تأتي في المرتبة الأولى تتم من خلال عملية التنسيق بين المصالح باستخدام أسلوب الاتصال والتواصل المباشر مع هذه المصالح من أجل المساهمة الفعالة في تحقيق

الفعالية والمشاركة في مختلف الأعمال والمهام الإدارية التي تتعلق بالتسيير للمعلومات والبيانات التي تكون المصلحة المسؤول المباشر والأول عنها الذي يمتلك كل صلاحيات التصرف فيها وفق ما يسمح به القانون، وكذا تاليها في المرتبة الثانية تتم عملية التسيير عن طريق توفير المعلومات والبيانات في الوقت المحدد والمناسب الذي يرتبط بشكل مباشر بمهام المصالح الأخرى حيث أن هذه الطريقة تضمن وجود نظام إدارة الوثائق إما بالطريقة التقليدية أو إلكترونية مما يسهل من عملية التسيير وبعدها تأتي طريقة الإرشاد والتوجيه أثناء اتخاذ القرارات وتضمن مساهمة المصلحة بشكل كبير في اتخاذ القرارات الإدارية والضريبية على حد سواء حيث أن هذه الطريقة دائماً تتطلب الرجوع إلى الوثائق والمعلومات من أجل بناء أو صنع أي قرار ثم تاليها في المرتبة الأخيرة عن طريق الإجابة عن الاستفسارات التي يتم طرح من قبل الموظفين أو المسؤولين أو العملاء المكلفين بالضريبة بخصوص الشؤون الإدارية التي تكون على صلة بهم.

وتبقى عملية التسيير للوثائق تشتمل على مجموعة من الطرق والأساليب التي استخدمها من قبل الأرشفة بهدف الوصول إلى تعزيز مكانة المصلحة لدى المؤسسة بصورة خاصة وتحسين عملية الإتصال والتواصل بين مختلف المصالح الذي يعزز من تحقيق التعاون المشترك في تجسيد فعالية مشاركة الجميع بناء القرارات والعلاقة التي تجمع بين هذه المصالح ومصلحة الأرشفة هي علاقة إرتباطية وتكاملية تسمح بتحقيق الانسجام وتوفير جو عمل مريح يساهم بشكل كبير في تطوير وتحسين القدرات والكفاءات وتبادل الخبرات.



الشكل رقم 25: طرق وأساليب تسيير الجيد للوثائق الإدارية

20/2 هل ترى أن القرارات الإدارية في المؤسسة تتخذ بناء على معايير موضوعية وحيادية دون تأثيرات خارجية؟

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	67	88,2%	1,88	0,32
لا	9	11,8%		
المجموع	76	100%		

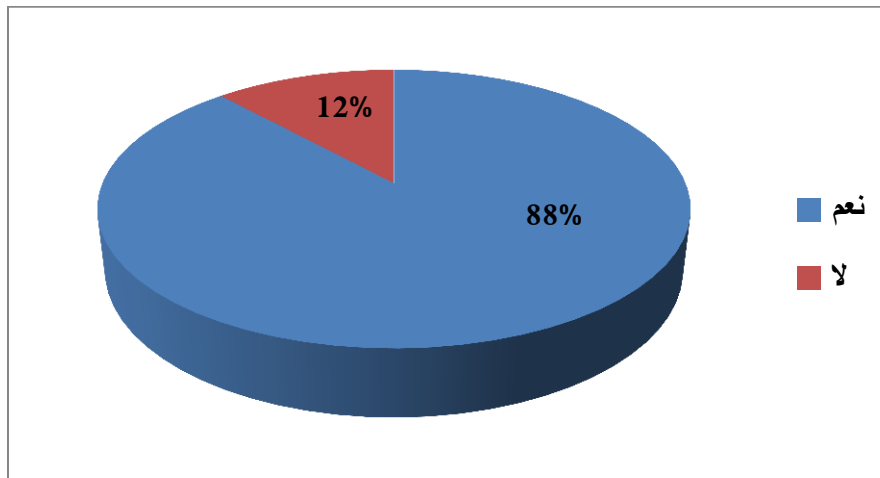
الجدول رقم 24: المؤشرات موضوعية وحيادية لبناء القرارات

ومن خلال الجدول الذي يوضح اتجاه البيانات والإجابات المبحوثين حسب أداة الدراسة (الاستبيان) التي تبين أن معظم المبحوثين أجابوا بـ 67 وتقدر نسبتها 88.2% وهي تعتبر نسبة كبيرة جدا والتي تعكس مدى رضا المبحوثين بخصوص أن القرارات الإدارية في المؤسسة على معايير ومؤشرات موضوعية وحيادية دون وجود أي تأثيرات خارجية وهذا إن دل على شيء فهو يدل على مدى التزام المؤسسة وتقيدها بالقوانين واعتماد مبدأ الموضوعية والحيادية في كل التعاملات الإدارية بشكل عام دون وجود أي ضغوطات أو تأثيرات من

المحيط الخارجي للمؤسسة فهي تلتزم بالأسس والقواعد التي تدعم الشفافية والوضوح في اتخاذ القرارات من خلال قانون الإجراءات الجبائية الذي يحدد الإجراءات الإدارية خاصة بقطاع الجبائي الذي يعبر عامل فعال في تطبيق وفعالية هذه القوانين.

أما فئة المبحوثين الذين أجابوا "لا" 9 وتقدر بنسبة 11,8% وهي تعبر عن نسبة قليلة ومنخفضة جدا من أفراد عينة الدراسة المبحوثين الذين هم غير راضين على الطرق أو الأساليب التي يتم اتخاذ القرارات على مستواها في نظرهم فهي لا تتم وفق معايير ومؤشرات موضوعية وحيادية ويتم التدخل في عملية بناء القرارات والإجراءات الإدارية.

وعليه نستنتج بأن عملية بناء واتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة تتم وفق معايير ومؤشرات موضوعية وحيادية من خلال الالتزام بالقوانين والمنشورات والتعليمات التي يحدد القانون بالإضافة إلى التعليمات التي تصدرها المديرية العامة للضرائب والتي تخص الإجراءات التي تتعلق بالضريبة وكيفية تحديدها وتطبيقها في إطار قانوني بحت يتضمن على النزاهة والعدالة دون وجود أي تأثيرات خارجية التي يمكن من خلالها التأثير على مسار الذي تتخذ به القرارات.



الشكل رقم 26: إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة بموضوعية وحيادية تامة.

21/2 هل يحدث تأجيل في عملية تنفيذ المهام الموكلة إليك دون وجود أسباب تمنعك من أدائها في وقتها؟

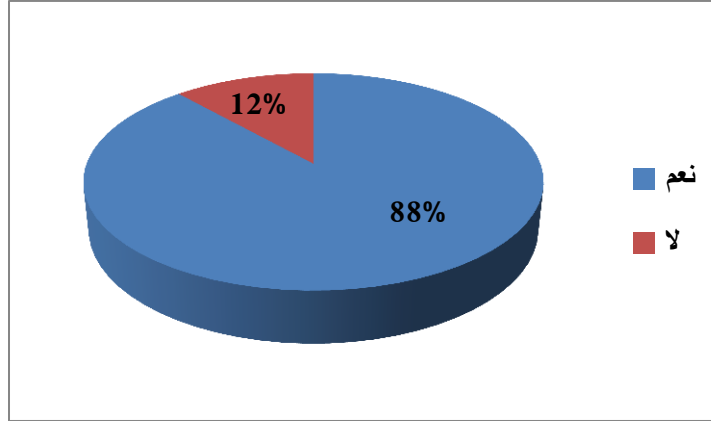
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	8	10,5	1,11	0,30
لا	68	89,5		
المجموع	76	100		

الجدول رقم 25 : قياس مؤشر الالتزام بتنفيذ المهام الإدارية

ومن خلال الجدول أعلاه الذي يوضح اتجاه إجابات المبحوثين حسب طبيعة أداة الدراسة (الاستبيان) حيث اتفقوا أغلبية الموظفين بالإجابة بـ " لا " وتقدر نسبتها 89,5% وهي نسبة كبيرة جدا التي تعبر عن مدى إلتزام الموظفين في تنفيذ المهام الإدارية التي يتم تكليفهم بها على مستوى المصالح الداخلية للمؤسسة كما أن هذه المعليات تتم بطريقة آلية من طرف الموظفين والتي أصبحت تمارس بشكل يومي دون وجود أي أسباب تمنعهم من تأديتها في الوقت المحدد الذي يساهم في تحقيق الأهداف والرؤية المستقبلية للمؤسسة هذا من ناحية ومن ناحية أخرى نجد مجموعة من أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بـ " نعم " 8 وتقدر نسبتهم بـ 10,5% وهي تعبر عن فئة قليلة جدا من إجمالي المبحوثين والذين هم يمثلون الموظفون الذيم يملكون مناصب عليا على مستوى المؤسسة بأنهم في بعض الأحيان لا يقومون بتأدية المهام المطلوبة منهم ويقومون بتأجيلها وهذا يرجع إلى بعض المهام الإدارية ذات الأهمية البالغة وتكون هذه الأخيرة مقيدة بالمدة الزمنية محددة وتتطلب تنفيذها أقصى وقت ممكن وبعد عملية الإنتهاء منها يرحه هؤلاء الموظفون إلى عملية استكمال المهام الإدارية اليومية التي يتم القيام بها من طرفهم.

ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج بأن عملية تنفيذ المهام الإدارية تتم بطريقة عادية لا يتخللها أي تأجيل وتقصير من قبل الموظفين اتجاه عملهم وهذا إن دل على شيء فهو يدل على مدى الوعي المهني الذي يتمتع به الموظفون في تجسيد الصورة الحقيقية للإدارة الجبائية كما يجب أن تكون وهذا يشمل كل الأطراف من مسؤولين وموظفون بشكل عام.

حيث أن كلما كان الالتزام بتنفيذ المهام الإدارية وبشكل صحيح كلما زاد من تطوير وتحسين صورة المؤسسة وتحقيقها للأهداف المستقبلية سواء كانت على المدى القصير أو الطويل فهي لا لها من تحقيقها والوصول إليها وهذا يأتي عن طريق المثابرة والجيدة التامة والسير نحو هذه الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.



الشكل رقم 27: قياس مدى الالتزام بتنفيذ المهام الإدارية في وقتها.

الإستنتاج العام للمحور الثاني.

ومن خلال تحليل نتائج الدراسة التي تتمحور حول الالتزام بقواعد الحوكمة يساهم في اتخاذ القرارات حيث نلتمس بأن عملية اتخاذ القرارات موجودة على مستوى المؤسسة من خلال مشاركة الموظفين في جميع الإجراءات التي تتعلق بالتسيير والتنظيم الإداري الداخلي للمؤسسة بالإضافة على الأمور والإجراءات التي تتعلق بمساءلة ومحاسبة الموظفين وفق الأمر رقم 06-03 المؤرخ فيفي 19 جمادي 1427 الموافق 15 يوليو 2006 ويتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي ينص على العقوبات القانونية التي يتضمنها القانون بالإضافة دليل أخلاقيات المهنة لموظفي الضرائب الصادر عن المديرية العامة للضرائب سنة 2007. كما نجد مصلحة الأرشفة تقوم بالمهام المكلفة وتحكمها في تسيير الرصيد الوثائقي الجاري بطريقة سلسلة ومرنة تسهل على الأرشفة من التعامل مع هذا الحجم الكبير من المعلومات والبيانات الجبائية مختلفة النشاط.

3- تحليل نتائج المحور الثالث للدراسة والذي يتمثل أخلاقيات أخصائي الأرشفة في

الالتزام بالروح المهنية والنزاهة الأخلاقية

رقم الفقرة	التكرارات	لا	نعم	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	النسبة النئوية	رتبة الفقرة
22	Ni	4	72	1,95	0,22	97,5%	2
	Fi%	5,3%	94,7%				
28	Ni	22	54	1,71	0,45	85,5%	4
	Fi%	28,9%	71,1%				
29	Ni	3	73	1,96	0,20	98%	1
	Fi%	3,9%	96,1%				
30	Ni	11	65	1,86	0,35	93%	3
	Fi%	14,5%	85,5%				

الجدول رقم 26: مؤشرات أخلاقيات المهنة

1- الفقرة رقم (29) تأتي في المرتبة الأولى والتي تتمثل في مساعدة المساءلة والمحاسبة في تحسين وتطوير من أداء أخصائي الأرشفة في عملية البحث عن البيانات والمعلومات الجبائية بمتوسط حسابي 1.96 وانحراف معياري يساوي 0,20، حيث نرى بأن نسبة هذه الفقرة تقدر 98% حسب رأى أفراد عينة الدراسة المبحوثين الذين أجابوا على " نعم " بنسبة 96,1% ومعدل تكرار يساوي 73 الذين يرون بأن مؤشر أو معيار المساءلة والمحاسبة بشكل كبير في تحسين وتطوير من أداء أخصائي الأرشفة في عملية البحث عن المعلومات الجبائية والتي تتعلق بمتابعة جميع الإجراءات والبيانات الجديدة التي يتم إضافتها من قبل الموظفين بالإضافة إلى التسيير الجيد لهذه المعلومات والوثائق ذات الطابع الجبائي التي تتطلب وقت كبير من ناحية المعالجة البيانات بشكل دقيق وصحيح.

2-الفقرة رقم (22) تأتي في المرتبة الثانية تأثير الالتزام بأخلاقيات المهنة يساعد في الحد من استغلال النفوذ الوظيفي بمتوسط حسابي 1.95 وانحراف معياري يساوي 0.22 حيث نرى بأن نسبة هذه الفقرة تقدر 97,5% حسب رأى أفراد عينة الدراسة المبحوثين الذين أجابوا على نعم بنسبة تقدر 94,7% ومعدل تكرار يساوي 72 وهذا يدل أن مستوى تأثير الالتزام بأخلاقيات المهنة يحد من عملية استغلال المنصب الوظيفي تحقيق المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة للمؤسسة وهذا يؤدي إلى تجاوزات غير قانونية مما يجعل من الموظف الذي يقوم بها يتعرض لعقوبات صارمة ومتابعات قضائية تؤدي السجن، لذا كلما كان مستوى الوعي المهني والأخلاقي عال جدا لدى الموظفين كلما كانت نسبة هذه التجاوزات غير قانونية منعدمة على مستوى المؤسسة مما يؤثر بشكل إيجابي على المؤسسة ويعزز من سمعتها ومكانتها بين المؤسسات الأخرى ذات نفس النشاط.

3-الفقرة رقم (30) تأتي في المرتبة الثالثة والتي تتمثل في حوكمة الوثائق الإدارية والبيانات والمعلومات يساهم في تعزيز تطبيق المساءلة والمراقبة لدى مصلحة الأرشفة ومحاسبتها من خلال تقييم أدائها بمتوسط حسابي 1,86 وانحراف معياري يساوي 0,35، حيث نرى بأن نسبة هذه الفقرة تقدر 93% حسب أفراد عينة الدراسة المبحوثين الذين أجابوا على نعم بنسبة تقدر 85,5% ومعدل تكرار يساوي 65 مما يجعل بأن إخضاع الوثائق الإدارية والبيانات لمبادئ ومعايير حوكمة يساهم في حوكمة مصلحة الأرشفة بطريقة مباشرة كونها المسؤول الأول على هذه البيانات والمعلومات التي تقوم بحفظها وحمايتها من التلف بالإضافة على أسس وقواعد التي تتعلق المهنة الأرشفية تساهم بشكل كبير في تقييم أداء وثائقي أمين محفوظات.

4- الفقرة رقم (28) تأتي في المرتبة الرابعة وتتمثل في مستوى العدالة في التعامل يختلف بين الموظفين باختلاف منصبهم الوظيفي بمتوسط حسابي 1,71 وانحراف معياري يساوي 0,45، حيث نرى بأن نسبة هذه الفقرة تقدر 85,5% حسب أفراد عينة الدراسة المبحوثين الذين أجابوا على نعم بنسبة تقدر 96,1% ومعدل تكرار يساوي 73 الذين يرون بأن مستوى الالتزام بالعدالة والمساواة في التعامل بين الموظفين لا يختلف باختلاف منصبهم وهذا يدل على أن توجد مساواة بين الموظفين المؤسسة.

21/3 تأثير الالتزام بأخلاقيات المهنة يساعد في الحد من استغلال النفوذ الوظيفي؟

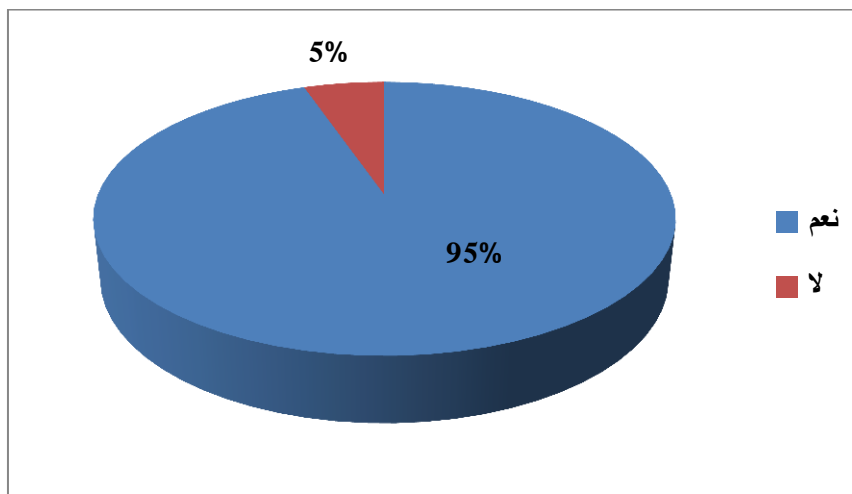
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	72	94,7%	1,95	0,22
لا	4	5,3%		
المجموع	76	100%		

الجدول رقم 27: قياس مستوى الالتزام بأخلاقيات المهنة

ومن خلال الجدول أعلاه الذي يوضح اتجاه البيانات لقياس مؤشر الالتزام بأخلاقيات المهنة حيث أجابوا أفراد عينة الدراسة المبحوثين على نعم بمعدل تكرار يساوي 72 وتقدر نسبتها 94,7% وهي تعتبر قيمة كبيرة تعكس رضا المبحوثين بخصوص تأثير الالتزام بأخلاقيات المهنة التي تساعد في عملية الحد من استغلال المنصب الوظيفي لتحقيق الأهداف والمصالح الشخصية على حساب المصالح العامة وهذا تبعا للتعليمات والتوجيهات التي تخص دليل أخلاقيات المهنة لموظفي قطاع الضرائب الذي أصدرته المديرية العامة للضرائب فهو مجموعة من القواعد بالواجبات المرتبطة بممارسة الوظيفة بالإضافة الي القواعد العامة التي تتعلق بسلوك الموظف وكذا قواعد المسؤولية والتي تتمثل في المسؤولية الجزائية التي تتعلق بالرشوة استغلال النفوذ الغدر اختلاس الأموال، عد التصريح أو التصريح الكاذب بالامتلاكات منح الإعفاء والتخفيض غير القانوني في الضريبة والرسم، الشراء الغير المشروع ... إلخ حيث أن هذه التجاوزات إذا تم التمسها من قبل الموظفون فيتم محاسبتهم ومعاقبتهم وفق قانون العقوبات إما بالسجن أو عن طريقة الغرامة المالية، كما نجد بعض المبحوثين أجابوا بـ " لا " 4 وتمثل نسبة 5,3 وتعتبر عن فئة قليلة جدا الذين يرون بأنه يتم استغلال النفوذ الوظيفي في تحقيق الأهداف والمصالح الشخصية.

وبناء على ما تم ذكره مسبقا نستنتج بأن الإلتزام بأخلاقيات المهنة لكل موظف يساعد في الحد من إستغلال المنصب الوظيفي في المؤسسة عند حدوث أي تجاوزات من قبل الموظفين يتم فرض العقوبات التي نص عليها قانون العقوبات كما جاء منصوص

عليه في الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 المعدل والمتمم.¹



الشكل رقم 28: قياس مستوى تأثير الأخلاق المهنية في الحد من استغلال المنصب الوظيفي.

23/3 هل تلتزم بتطبيق التعليمات الموجهة إليك أثناء تأدية مهامك الإدارية؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	71	93,4%	1,93	0,25
لا	5	6,6%		
المجموع	76	100%		

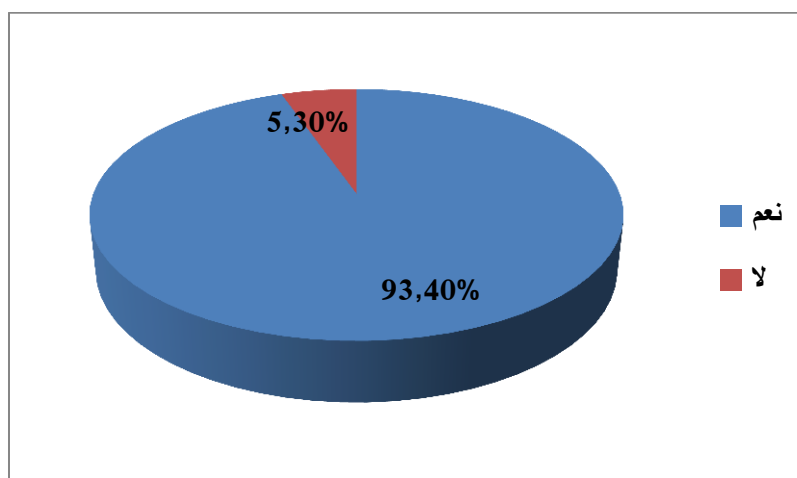
الجدول رقم 28: قياس مؤثر الالتزام بالتعليمات أثناء تأدية المهام .

ومن خلال الجدول السابق الذين يوضح البيانات لإجابة المبحوثين بعد عملية جمع البيانات والمعلومات فقد تبين بأنه تم الإجابة بـ " نعم " 71 والتي تمثل نسبة 93,4% وهي نسبة كبيرة جدا التي من خلالها يمكن أنة نقول بأن الموظفون على مستوى مركز الضرائب يلتزمون بالتعليمات الموجهة لهم أثناء تأدية مهامهم الإدارية كما أن هذه التعليمات تساعد في تبسيط وتسهيل المهام الإدارية التي تكليف الموظفين بتنفيذها وهي تعتبر مصدر رئيسي في عملية تجسيد هذه المهام وتنفيذها بطريقة صحيحة دون ارتكاب الأخطاء هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد مجموعة قليلة من المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا " 5 ويمثلون نسبة 6,6% وهي تعبر عن عينة قليلة جدا ومنخفضة حيث أن هؤلاء الموظفين فهم لا يلتزمون

¹ دليل أخلاقيات المهنة لموظفي المديرية العامة للضرائب. المديرية العامة للضرائب. 2007. ص 27. ص 36. ص 39.

بالتعليمات الموجهة إليهم عند تأدية وتنفيذ المهام الإدارية والسبب في ذلك أن هذه التعليمات في بعض الأحيان تكون تحتوى على الغموض لا يتم فهمها من قبل هؤلاء الموظفين تختلف إجاباتهم عن باقي المبحوثين الآخرين.

وبشكل عام فإننا نستنتج بأن عملية تأدية المهام الإدارية على مستوى المصالح الداخلية للمؤسسة تتم في وفق التعليمات الموجهة للموظفين الذين يقومون بالالتزام بها مما يسمح من تفعيل مؤشر الوضوح والنزاهة في المؤسسة كما أن هذه التعليمات تكون في صالح الموظف والتي تمكنه من إدارة المعلومات والبيانات التي من خلال يمكن أن يكتشف الأخطاء التي قد تواجهه في تنفيذ هذه المهام الإدارية والتي تسهل عليه طرق استخدام هذه التعليمات حسب الضرورة والحاجة إليها.



الشكل رقم 29: قياس مدى الالتزام بالتعليمات في إتمام الشؤون الإدارية.

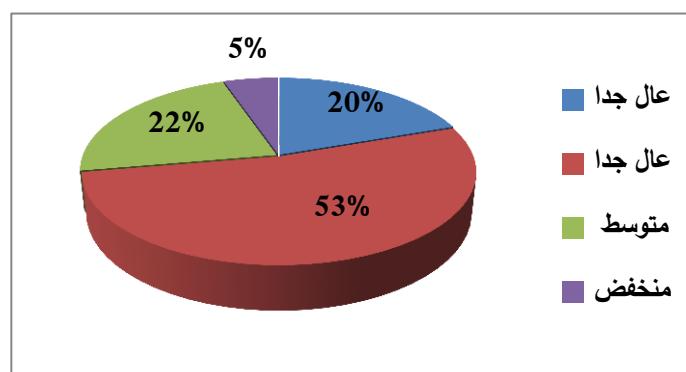
24/3 كيف ترى مستوى النزاهة في تأدية المهام الإدارية؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عال جدا	15	19,7%	4,17	0,87
عال	40	52,6%		
متوسط	17	22,4%		
منخفض	4	5,3%		
منخفض جدا	0	0%		
المجموع	76	100%		

الجدول رقم 29: قياس مستوى النزاهة أثناء تأدية المهام الإدارية

ومن خلال الجدول أعلاه الذي يوضح اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة (الاستبيان) فقد تبين أن مستوى النزاهة يتفاوت من إجابة إلى أخرى حيث تمت الإجابة على عال جدا بـ 15 وتقدر نسبتها 19,7% وهي تعتبر نسبة منخفضة جدا ثم تاليها بالإجابة بـ عال 40 وتقدر نسبتها بـ 52,6% وهي تعبر عن نسبة متوسطة ثم تأتي بعد ذلك بالإجابة متوسط 17 وهي تمثل نسبة 22,3% وهي قيمة منخفضة وكذلك نجد بأنه تم الإجابة من قبل فئة قليلة من المبحوثين الذين أجابوا على منخفض جدا بـ 4 وتقدر نسبتهم 5,3% من إجمالي المبحوثين.

وبناء على النتائج البيانات التي تم جمعها من خلال إجابات المبحوثين نستنتج بأن مستوى النزاهة في تأدية المهام الإدارية يختلف من مستوى إلى مستوى آخر وهذا ما تم التعبير عنه من قبل المبحوثين حيث تأتي في المرتبة الأولى والتي مثل بأن مستوى النزاهة عال أثناء تأدية المهام والذي يعكس مدى تأثير الالتزام بالنزاهة يساهم تحقيق المبادئ التي تمكن من تحقيق الإدارة ذات السيادة القانونية على مستوى المؤسسة والاستقلالية في التعاملات الإدارية وكما تأتي في المرتبة الثانية مستوى النزاهة فهو متوسط وهذا حسب نظرة وراي المبحوثين ثم تأتي بعده المستوى الثالث الذي يتمثل في المستوى عال جدا وثم في الأخير تأتي فهو منخفض على الرغم من هذا الاختلاف إلا أنه يوجد مؤشر النزاهة في التعاملات الإدارية التي يكون لها تأثير إيجابي على المؤسسة والموظفين من خلال بناء الثقة، وتحسين الأداء، تعزيز من سمعة المؤسسة بالإضافة أن كلما كان مستوى النزاهة عال جدا كلما كان مستوى مكافحة الفساد المالي والإداري عال فهذا يعكس دور الرئيسي للنزاهة ومساهمتها في تحقيق الحوكمة الرشيدة وتعزيز الثقة بين المؤسسة والمكلفين بالضريبة وهذا يمكن الموظف العمل بمسؤولية، عدالة وشفافية تامة.



الشكل رقم 30: مستوى النزاهة في تادية المهام

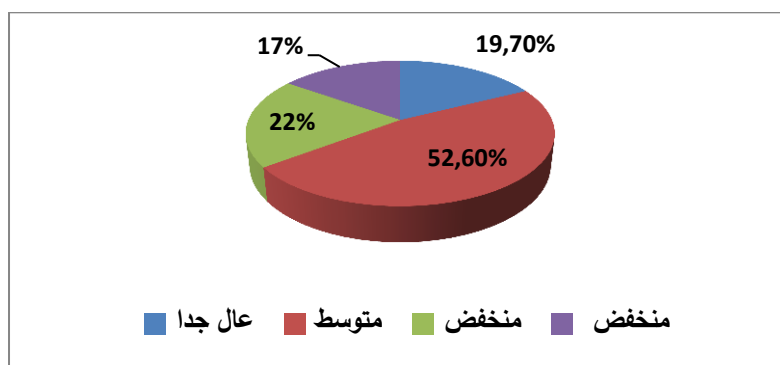
25/3 كيف تقييم مستوى النزاهة في المؤسسة من خلال الالتزام بمبادئ الأخلاقية والمهنية؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عال جدا	15	19,7%	87,3	0,79
عال	40	52,6%		
متوسط	17	22,4%		
منخفض	4	17%		
منخفض جدا	0	0%		
المجموع	76	100%		

الجدول رقم 30: تقييم مستوى النزاهة وفق الالتزام بمبادئ الأخلاقية والمهنية

بعد عملية جمع المعلومات والبيانات من أداة الدراسة (الاستبيان) الذي تمت الإجابة عليه من قبل أفراد عينة الدراسة، فقد تبين أنه مستوى تقييم النزاهة في المؤسسة من خلال الالتزام بمبادئ أخلاقية والمهنية التي يتمتع بها كل موظف حيث أجابوا المبحوثين بـ عال جدا 15 وتقدر نسبتها 19,7% وهي تعبر عن نسبة منخفضة إتجاه هذا المؤشر وتأتي بعده الإجابة عال 40 والتي تمثل نسبة 52,6% وهي تعبر عن نسبة أو قيمة متوسطة ومتوسط فقد أجابوا 17 وتقدر نسبتها 22,4% وهي تمثل نسبة منخفضة اما فيما يخص مستوى منخفض فقد تمت الإجابة عليه بـ 4 وتمثل نسبة 17% وهي تعبر عن نسبة منخفضة جدا من إجمالي المبحوثين.

وبناء على تم ذكره مسبقا من خلال البيانات التي توضح مستوى النزاهة عن طريق الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والمهنية لكل موظف أثناء ممارسة نشاطه اليومي فإن هذا المستوى يتفاوت بين المستويات النزاهة بتفاوت كذلك في النسبة والقيمة الخاصة بكل مستوى إلا بشكل عام فإن تقييم مستوى النزاهة في المؤسسة فهو يتجسد في مستوى عال الذي هو يمثل النسبة أو القيمة الكبيرة حسب أغلبية المبحوثين وهذا يعكس الجانب الحقيقي للموظفين الذين يلتزمون بالأخلاق المهنية في تأدية المهام الإدارية المكلفين بها على مستوى المركز الضرائب وإن دل على شئ فهو يدل على الشفافية والنزاهة والوعي المهني والأخلاقي الذي يتميز به كل موظف لد المؤسسة مما ينعكس بشكل إيجابي والذي يؤدي إلى تعزيز وتحسين صورة المؤسسة وسمعتها بين المؤسسات الأخرى بالإضافة إلى أنه يساهم في تفعيل المحاسبة والمراجعة عند حدوث أي تجاوزات غير قانونية من قبل الموظفين إن وجدت وهذا يمكن من تجسيد وتطبيق الإدارة السديدة والرشيدة على مختلف المصالح الداخلية والخارجية التابعة للمؤسسة وفق نظام منتهج يعزز من تفعيلها.



الشكل رقم 31: تقييم مستوى النزاهة في المؤسسة

26/3 كيف تتم عملية مراقبة تسيير الوثائق الإدارية والبيانات لدى مصلحة الأرشفة؟

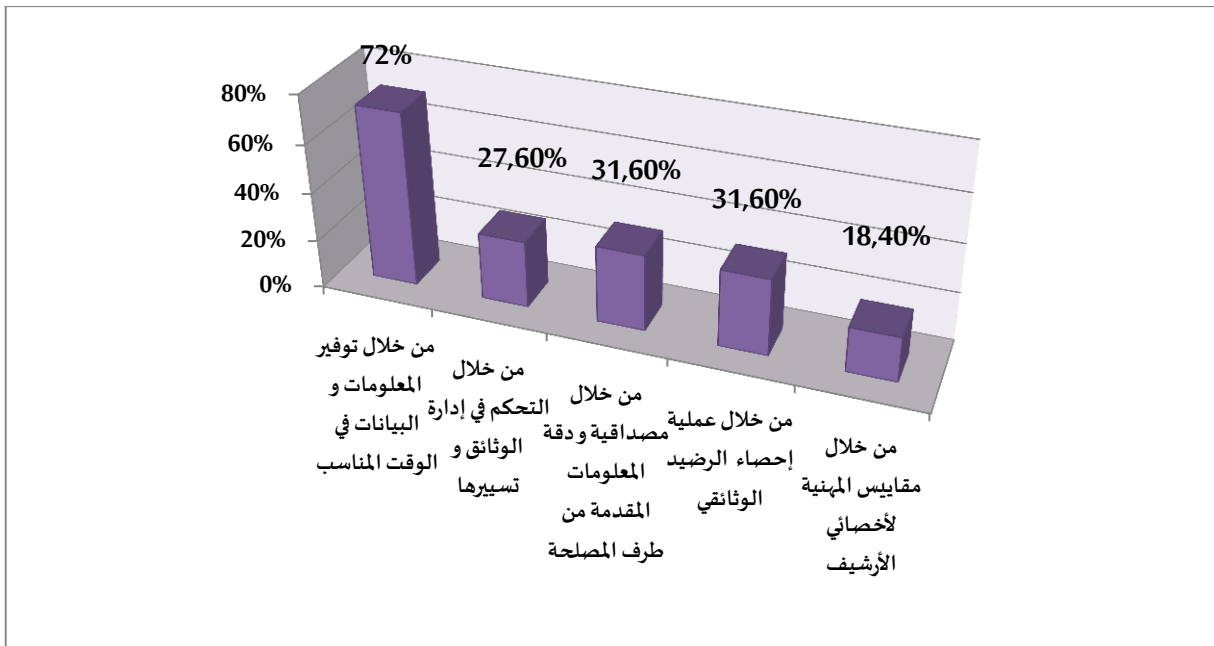
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
من خلال توفير المعلومات والبيانات في الوقت المناسب	55	72,4%
من خلال التحكم في إدارة الوثائق وتسييرها	21	27,6%
من خلال مصداقية ودقة المعلومات المقدمة من طرف المصلحة	24	31,6%
من خلال عملية إحصاء الرصيد الوثائقي وضبطه	24	31,6%
من خلال مقاييس المهنية لأخصائي الأرشفة	14	18,4%

الجدول رقم 31: عملية مراقبة وتقييم مصلحة الأرشفة.

وحسب رأي المبحوثين المجيبين على أداة الدراسة (الاستبيان) حيث يوضح اتجاه البيانات بخصوص عملية مراقبة وتقييم مصلحة الأرشفة من خلال أسلوب أو أداة التي يتم بها تسيير الوثائق الإدارية والجبائية على حد سواء حيث تمت الإجابة على أنها يتم من خلال توفير المعلومات والبيانات في الوقت المناسب 45 وتمثل نسبة 72% الوثائق وتسييرها 21 وتقدر نسبتها بـ 27,6% وهي تعبر قيمة أو نسبة منخفضة وهذا يرجع إلا أن الرصيد الوثائقي الذي تحتوي عليه المؤسسة لا يمكن تسييره من قبل موظف واحد من أهل الاختصاص حسب رأي المبحوثين كما نجد بأن عناية مراقبة وتقييم مصلحة الأرشفة تتم من خلال مصداقية ودقة المعلومات المقدمة من طرف المصلحة 24 وهي تمثل نسبة 31,6% وهي تعتبر نسبة منخفضة وكذلك نجد بأنها تتم من خلال عملية إحصاء الرصيد الوثائقي وضبطه من طرف أخصائي الأرشفة 24 وتقدر نسبتها بـ 31,6% وهي كذلك تعبر عن نسبة منخفضة حيث تمت الإجابة تتم هذه العملية من مقاييس المهنة الأرشيفية 18 وتقدر نسبتها بـ 18,4% وهي تعتبر نسبة منخفضة وهذا يدل على الموظفين لا يملكون معلومات كاملة حول الإجراءات والقوانين التي تتعلق بالأرشفة والوسائل والأساليب التي يتم من خلالها تسيير مصلحة الأرشفة هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد بأن هذه العملية تجمع كل هذه النقاط الخمسة مع بعض.

و بناء على ما سبق ذكره فإننا نستنتج بأن عملية تقييم ومراقبة تسيير الوثائق الإدارية والبيانات لدى مصلحة الأرشفة تتم من خلال توفير المعلومات وإتاحتها بصورة واضحة ودقيقة وفي الوقت المناسب التي تبنى عليها القرارات بشكل كبير لدى المؤسسة ومصالحها و تكون هذه المعلومات تحتوي على الدقة والمصداقية الشاملة التي تساعد في عملية إخضاع مصلحة الأرشفة للمراقبة والتقييم عن طريق الاعتماد على مبدأ الوضوح والشفافية في تقديم المعلومات إلى المصالح الأخرى التي هي في حاجة إليها بالإضافة إلا أن هذه العملية تتم كذلك عبر عملية الإحصاء للرصيد والوثائقي وضبطه بشكل دقيق وتكون هذه العملية تتم بشكل دوري مما يسهل من إخضاع المصلحة للمراقبة هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد بأنها تتم عن طريق التحكم في الوثائق وتسييرها من خلال فهم ومعالجة البيانات والمعلومات بالخصوص التقارير السنوية وعملية مراجعة ومراقبة الملفات الجبائية التي تتم من خلال التواصل مع مصلحة الأرشفة التي توفر لها البيانات الدقيقة

والصحيحة بالإضافة إلى أنه كل هذه النقاط تجسد بأن أخصائي الأرشفة يعتمد على المقاييس المهنية الأرشفية وفق معايير دولية التي يتم من خلالها تسيير الملفات الجبائية التي أغلبها في حالة نشاط وهذا يدل أن مصلحة الأرشفة بالتسيير المحكم والجيد من خلال الكم الهائل للوثائق الذي يتم استخدامها و تداولها بشكل يومي تقريبا وهذا يدل على ناجعة المصلحة في تسيير الوثائق والملفات الجبائية التي تتطلب وقت كبيرة من ناحية معالجة المعلومات والبيانات من تأتي عملية إتاحتها للمصالح الأخرى من أجل استخدامها من استكمال الاجراءات الإدارية سواء كانت تتعلق باستلام الرقم التعريف الجبائي، أو من خلال إستخراج C20، عملية التدقيق ومراجعة التصريحات السنوية إلخ فإنها كلها تتم بناءا على المعلومات التي تقدمها المصلحة وهذا يوضح مدى أهمية المصلحة على مستوى المؤسسة التي تعتبر البنك المعلوماتي لها.



الشكل رقم 32: مراقبة مصلحة الأرشفة عن طريق عملية تسيير .

27/3 هل تقوم بالانضباط والالتزام بمواقيت العمل بشكل منتظم؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	46	60,5%	2,61	0,50
أحيانا	30	39,5%		
أبدا	0	0		
المجموع	76	100%		

الجدول رقم 32: قياس مؤشر الإلتزام بمواقيت العمل

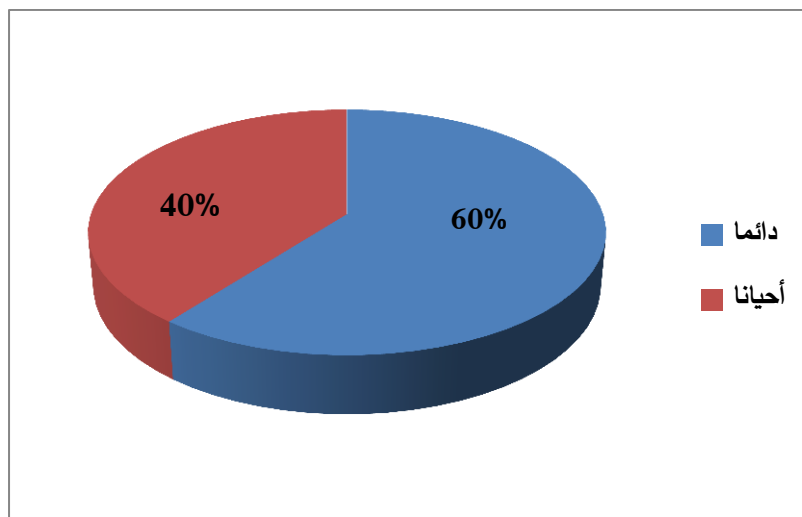
كما أن هذا المرسوم جاء ليعدل أحكام لمرسوم التنفيذ رقم 97-59 في مارس 1997 والذي يحدد تنظيم ساعات العمل وتوزيعها في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية. وهذا يمكن يرجع إلى طبيعة المؤسسة التي تقوم بتقييم الموظف على أساس الأداء الفعلي له على مستوى المؤسسة من خلال المساهمة والمبادرة في اتخاذ القرارات والبحث عن الحلول عن المشاكل التي قد توجهه في أثناء مزاولة نشاطه الإداري بشكل منتظم.

ومن خلاله نستنتج أن الإلتزام بمواقيت العمل بشكل منتظم من طرف الموظفين ينقسم إلى قسمين حسب نتائج البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة وهي تتمثل في فئة تقوم بالإلتزام بمواقيت العمل بشكل منتظم وهي تمثل النسبة الأكبر من موظفي المؤسسة هذا من ناحية ومن ناحية أخرى نجد فئة لا تقوم بالإلتزام بشكل منتظم فهي تقوم في الأحيان بالإلتزام بمواقيت العمل بشكل منتظم وفي بعض الأحيان تكون بصفة غير دائمة يتخللها بعض التذبذب في الإلتزام بالمواقيت القانونية للعمل.

إلا أن بشكل عام يوجد احترام والتزام بالتوقيت القانوني للعمل من طرف الموظفين في المؤسسة وبشكل يومي تقريبا مما يعزز من عملية قياس وتقييم الموظفين من خلال احترام الوقت المحدد للعمل ما جاء به المشرع الجزائري في النصوص القانونية.

و من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح إتجاه البيانات المبحوثين حسب أداة عينة الدراسة (الإستبيان) الذي يوضح إتجاه البيانات المبحوثين بخصوص قياس مؤشر مدى لإلتزام الموظفين بمواقيت العمل بشكل منتظم حيث أجابوا بـ دائما 46 من إجمالي أفراد عينة الدراسة وتقدر نسبتها 60,5% وتعتبر نسبة مقبولة إلى حد ما، اما بخصوص الذين

أجابوا أحيانا 30 وتقدر نسبتهم 39,5 % وهي تعتبر نسبة دون متوسطة من الموظفين الذين لا يلتزمون بمواقيت العمل بشكل منتظم كما جاء منصوص به في المرسوم التنفيذي رقم 244-09 المؤرخ في 22 يوليو سنة 2009 والذي يحدد أوقات العمل القانونية للموظف.



الشكل رقم 33: قياس مؤشر الانضباط من خلال إحترام مواقيت العمل

7/3 هل ترى أن مستوى الالتزام بالعدالة في التعامل يختلف بين الموظفين باختلاف منصبهم الوظيفي؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	54	71,1%	1,71	0,45
لا	22	28,9%		
المجموع	76	100%		

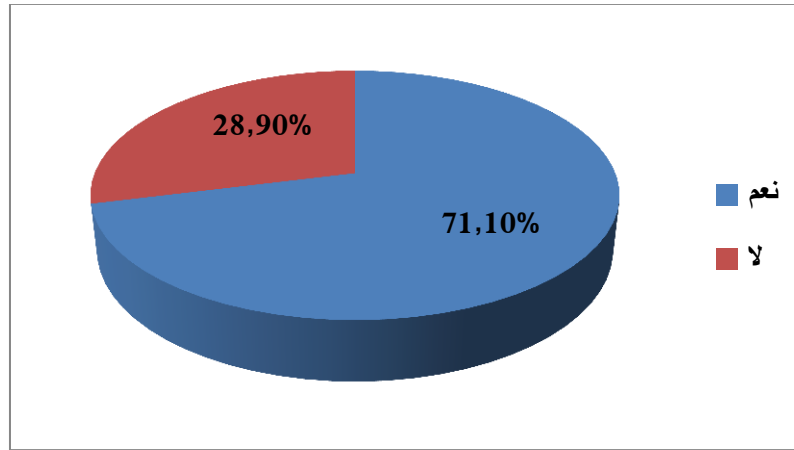
الجدول رقم 33: قياس مؤشر العدالة والمساواة بين الموظفين

ومن خلال الجدول الذي يوضح إجابات المبحوثين حسب أداة عينة الدراسة (الاستبيان) فقد تم الإجابة " نعم " 54 وتمثل 71,1% وهي نسبة كبيرة التي تؤكد على أنه يوجد عدالة ومساواة بين جميع الموظفين عن طريق التعامل معهم بنفس الطريقة والأسلوب الذي يتضمن الاحترام المتبادل بين الموظفين باختلاف منصبهم الوظيفي الذي لا يشكل أي فارق، كما نجد فئة من أفراد عينة الدراسة فقد أجابوا " لا " 22 وتقدر نسبتهم 28,9% وهذا

يدل على أنه توجد فوارق في التعاملات بين الموظفين وهذا يرجح على أنه لا توجد مساواة وعدالة بين الموظفين حسب رأي المبحوثين.

وبناء على هذا نستنتج على أنه من الرغم وجود فوارق في التعاملات بين الموظفين التي تم التعبير عنها من قبلهم إلا أن النسبة الأكبر تدعم عملية وجود مساواة وعدالة تجمع بين الموظفين على مستوى المؤسسة.

حيث أن اختلاف المنصب الوظيفي لا يشكل أي فارق أو يكون سببا في جود عملية تحيز لمجموعة من الموظفين على حساب أخرى، وهذا يعتبر عامل مهما جدا في تفعيل وتجسيد مؤسسة تتمتع بجميع الحقوق والواجبات التي تضمن حماية الموظفين بشكل عام.



الشكل رقم 34: مستوى العدالة والمساواة بين الموظفين

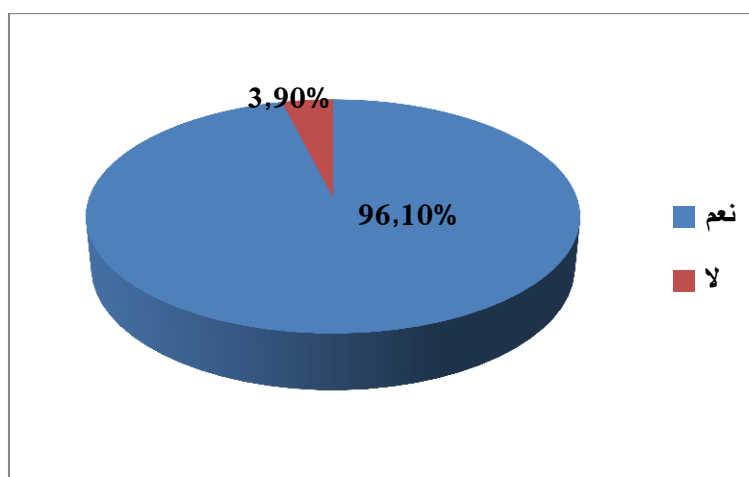
29/3 هل ساعدت المساءلة والمحاسبة في تحسين وتطوير من أداء أخصائي الأرشفة في عملية البحث عن البيانات والمعلومات جيبائية؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	73	96,1	1,96	0,20
لا	3	3,9		
المجموع	76	100		

الجدول رقم 34: قياس مؤشر مساءلة ومحاسبة أخصائي الأرشفة

ومن خلال الجدول الذي يوضح اتجاه البيانات التي تم تجمعها من أداة الدراسة (الاستبيان) الذي يوضح بأغلبية الإجابة كانت تتجه نحو الإجابة " نعم " 73 وتمثل نسبة 96,1% وهي نسبة كبيرة جدا تعبر عن مدى مساعدة مؤشر المساءلة والمحاسبة التي يخضع لها وثائقي أمين محفوظات تساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير أدائه من خلال عملية البحث عم المعلومات والبيانات الجبائية حسب طبيعة المؤسسة ونشاطها هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد بأن عينة من أفراد المبحوثين الذين أجابوا " لا " 3 وتقدر نسبتهم 3,9% من إجمالي المبحوثين الذين عبروا على أن مؤشر المساءلة والمحاسبة لا يساهم في تحسين وتطوير أداء وثائقي أمين محفوظات بكونه الشخص المسؤول عن مصلحة الأرشفة حيث يرون بأن عملية تحسين مستوى وتطويره خاص بأخصائي الأرشفة لا يرتبط بمؤشر المحاسبة والمساءلة بل من خلال عملية الالتزام بمعايير التي تخص التسيير للرصيد الوثائقي بالإضافة إلى أن إخضاع أخصائي الأرشفة التدريب والتكوين الذي يخص الجانب المتعلق بالإدارة الجبائية الذي يكمن من تحسين المستوى بناء عليه يتم إخضاعه للمحاسبة والمساءلة.

ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج بأن عملية تحسين وتطوير مستوى أخصائي الأرشفة لدى المؤسسة فهو يتعلق بنسبة كبيرة حسب رأي المبحوثين على أنه يتم من خلال محاسبته ومساءلته مما تمكنه من تحسين أدائه العام في المؤسسة، الذي ينعكس بالشكل الإيجابي على المصلحة سواء من ناحية التسيير أو من ناحية التقييم أو من ناحية التطوير وتحسين الكفاءات والمهارات الخاصة به فإنها تؤدي بروز المكانة الحقيقية للمصلحة على مستوى المؤسسة في معالجة ما تعلق بالملفات الجبائية والمعلومات والبيانات الإدارية المختلفة.



الشكل رقم 35: تحسين وتطوير من أداء مصلحة الأرشفة.

30/3 هل ترى بأن حوكمة الوثائق الإدارية والبيانات والمعلومات يساهم بشكل كبير في تعزيز تطبيق المساءلة والمراقبة لدى مصلحة الأرشفة ومحاسبتها من خلال تقييم أدائها؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	65	85,5	1,86	0,35
لا	11	14,5		
المجموع	76	100		

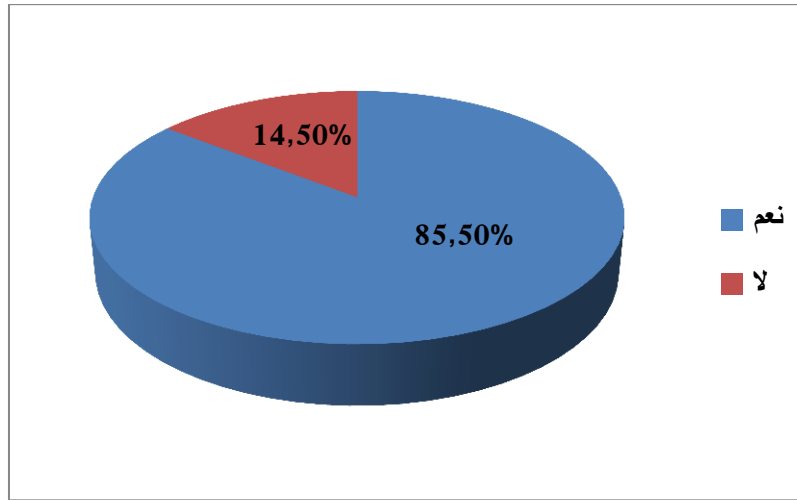
الجدول رقم 35: حوكمة الوثائق والبيانات يعزز في تقييم على مصلحة الأرشفة.

ومن خلال الجدول علاه الذي يوضح اتجاه إجابات المبحوثين بخصوص أن حوكمة الوثائق الإدارية والبيانات والمعلومات يساهم في تعزيز تطبيق المساءلة والمراقبة لدى مصلحة الأرشفة ومحاسبتها من خلال عملية تقييم أدائها حيث تم الإجابة بـ " نعم " 65 و تمثل نسبة 85,5% وهي تعتبر قيمة كبير جا التي تعبر عن رضا التام للمبحوثين الذين يرون بأن إخضاع الوثائق والملفات الجبائية لمبادئ الحوكمة يساهم بشكل في تفعيلها وتطبيقها على مستوى المصلحة مما يعزز من عملية تقييمها ومراقبة أدائها من فترة إلى أخرى ويعبر عامل أو ركيزة أساسية تساعد في بناء وصنع القرارات التي لها علاقة كبيرة بمصلحة الأرشفة على مستوى المؤسسة حيث يتم البحث عن المعلومات بمختلف أشكالها وأنواعها من قبل الموظفين الذين يبقون في إتصال دائم مع مصلحة حفظ الرصيد الوثائقي والمعلوماتي للمؤسسة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى نجد فئة قليلة من أفراد عينة الدراسة المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا " 11 وتقدر نسبتهم 14,5% وتمثل نسبة منخفضة وذلك من

خلال مقارنتها بالفئة الأولى من أفراد عينة المبحوثين، كما أن الفئة القليلة ترى بأن عملية إخضاع الوثائق والبيانات والمعلومات لا تؤثر بشكل أو آخر على مصلحة الأرشفة وهذا لا يؤدي إلى محاسبتها أو تقييمها.

وبناء على ما تم ذكره مسبقاً فإننا نستنتج بأن عملية إخضاع الوثائق والملفات الجبائية والبيانات والمعلومات لمبادئ ومعايير الأساسية التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات فهي يساهم بشكل جداً كبير في تفعيل الحوكمة لدى مصلحة الأرشفة وهذا يمكن من استكمال المراحل الأخرى التي تتعلق بالمحاسبة والمساءلة وتقييم المصلحة ككل من جميع الجوانب الإدارية مما يمكن من عملية تحسين وتطوير الأداء العام لمصلحة الأرشفة عن طريق صقل المهارات والكفاءات بالإضافة إلى تعزيز الثقة في المصلحة وهذا من خلال التسيير الجيد والواضح للوثائق بمختلف مراحل دورة حياة الوثيقة.

كما أن تقييم أداء مصلحة الأرشفة يتم من خلال حوكمة الوثائق الإدارية التي تعتمد أساساً على مراقبة وثائقي أمين محفوظات عن طريق مقارنة شكلية بين المهام المنوطة إليه وبين ما قد يكتسبه كخبرة مهنية تساهم في تطبيق المساءلة والرقابة القبلية والبعيدة حيث أن تطبيق معايير الحوكمة لدى المصلحة تلعب دوراً كبيراً في تسيير الجيد للوثائق الإدارية الجارية عن طريق المساهمة في اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات التي إتاحتها من قبل المصلحة والدقة والمصادقية التي تحتوي عليها هذه المعلومات والبيانات كما أنها نسبة 60 إلى 70 من حجم العمل الإداري في المؤسسة بالإضافة إلى إكتشاف الأخطاء الإدارية وتقليل المخاطر والبحث عن الحلول دائماً في حالة حدوث مشاكل غير متوقعة بالنسبة للمؤسسة، مما يجعل من مصلحة الأرشفة تلعب دوراً مهماً وكبيراً في المؤسسة من خلال على ما تحتوي عليه من معلومات وبيانات جبائية التي أغلبها في العمر الأول ويتم إستخدامها بشكل يومي، حيث أن هذه المصلحة تجسد القلب النابض للمؤسسة بشكل عام مما يمكنها من إبراز المكانة الحقيقية والفعالية للمصلحة ومدى أهميتها وجودها في الهيكل التنظيمي في المؤسسة.



الشكل رقم 36: تطبيق المساءلة والمراقبة لمصلحة الأرشفة وتقييمها يعزز من حوكمة الوثائق والمعلومات الإدارية

إستنتاج عام للمحور الثالث

ومن خلال نتائج ومعطيات الدراسة بعد تحليلها التي تتمحور حول أخلاقيات أخصائي الأرشفة في الإلتزام بالروح المهنية والنزاهة الأخلاقية ومنه نستنتج بأن وثائقي أمين محفوظات يسم بالنزاهة الأخلاقية والمهنية معا وهذا ما تم ملاحظته من خلال تفاعله مع زملاءه الآخرين في المؤسسة من خلال توفير المعلومات وإتاحتها بعدل ومساواة لجميع الموظفين دون وجود إنحيازات جانبية على آخرين كما أنه يجسد التنسيق والإتصال الجيد مع المصالح الأخرى كما أنه يساهم في عملية بناء صنع القرارات والإجراءات بنسبة من 70 % من نشاط المؤسسة وها يدل على مدى أهمية المصلحة على مستوى المؤسسة.

خلاصة الفصل

بناءً على تحليل نتائج وبيانات ومعطيات الدراسة حسب رأي المبحوثين فقد توصلنا إلى أن حوكمة الوثائق الأرشيفية تتسم بمبادئ الأساسية التي تدعو إليها الحوكمة والتي تتمثل في المراقبة والمساءلة والإفصاح عن المعلومات الإدارية والمالية بالإضافة إلى الالتزام بالأخلاق المهنية والنزاهة في التعاملات والإجراءات الإدارية عن طريق مشاركة الجميع في صنع وبناء القرارات وتحقيق العدالة والمساواة فهي تدعم تجسيد وتطبيق الفعلي للحوكمة كونها كيان إداري قائم على المراقبة والمراجعة والمحاسبة والبحث عن المعلومات في اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة في الوقت المناسب.

نتائج ومقترحات

نتائج العامة للدراسة

1- نتائج الدراسة

الغرض من وراء إجراء الدراسة على مستوى مركز الضرائب لولاية تيارت وبالتحديد لدي مصلحة الأرشفة هو إبراز المكانة الحقيقية التي تمتلكها مصلحة الأرشفة وذلك عن طريق إبراز الدور الحقيقي لها من خلال بحكمها وتمكّمها من تسيير وإدارة الرصيد الوثائقي والمعلوماتي الذي تحتوي عليه المصلحة كما أن هذه الوثائق والملفات الجبائية فهي في العمر الأول من دورة حياة الوثيقة التي يتم استخدامها بصورة دائمة وهذا يصعب في بعض الأحيان من مهمة الأخصائي الأرشفة متابعتها تسييرها بشكل دقيق نظرا للحجم الهائل للوثائق الإدارية التي يتم البحث عنها وتداولها عبر المصالح المختلفة وهي تتطلب وقت وجهد كبير، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية بناء على أفراد عينة الدراسة المبحوثين:

✓ تتم عملية الإفصاح عن المعلومات والبيانات والمعطيات سواء كانت تتعلق بالشؤون الإدارية أو الجبائية يتم الإفصاح عنها بكل شفافية ووضوح مما يؤثر بشكل إيجابي على عملية الرقابة القانونية التي تتسم بالدقة والشمولية في متابعة مختلف الإجراءات باختلاف النشاط المصرح به على مستوى المؤسسة لا يحتوي على أي غموض.

✓ يساهم مركز الضرائب في محاربة الفساد الإداري والمالي على حد سواء من خلال مكافحته ومتابعة أصحاب التهرب الضريبي من خلال الالتزام بالقوانين التي تنص على ذلك وبالإضافة إلى التنسيق المؤسسات الخارجية التي لها صلة بنشاط هؤلاء الذين يقومون بالتهرب من الضريبة بالإضافة إلى متابعتهم قضائيا.

✓ تتم عملية تسيير الوثائق الإدارية والجبائية على مستوى مصلحة الأرشفة بصورة واضحة وشفافة دون وجود أي غموض من خلال إتاحة المعلومات في الوقت المناسب وكذا التنسيق بين المصالح الداخلية للمؤسسة وتجمع بينهم مصلحة الأرشفة حيث تتم متابعة سير الوثيقة من مصلحة إلى مصلحة أخرى في حالة وجود طلب عليها بكثرة . حيث أن هذه المعلومات تكون تتم بالسرية والخصوصية .

✓ الإجراءات والتعليمات التي تتم على مستوى المؤسسة تتميز بالنزاهة بصورة كاملة دون وجود أي تأثيرات خارجية قد تؤدي أو تؤثر سلبيا على مستوى النزاهة في المؤسسة مما يجعل منها تتعرض إلى متابعة قانونية وتفقد الثقة والمصداقية لدى الوكلاء التابعين لها.

✓ تجسيد العدالة والمساواة بين الموظفين يساهم ويؤثر إيجابيا على توطيد العلاقات بيم مختلف الموظفين باختلاف مناصبهم الوظيفي مما يعزز وجود بيئة عمل صحية، كما أنها تؤدي إلى التقليل من النزاعات والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الموظفين وهذا ينتج عن التميز والتحيز لطرف على حساب الآخر.

✓ تساهم المساءلة والمحاسبة في تطوير وتحسين أداء أخصائي الأرشيف من خلال الأساليب والأدوات المنتهجة من قبله في عملية البحث عن المعلومات والبيانات الجبائية التي تعتمد على الدقيق ومراجعة جميع الإجراءات المسبقة التي تم التصريح بها وعليها يتم صنع القرارات.

✓ تطبيق حوكمة وتفعيلها لدى مصلحة الأرشيف من خلال إخضاع الوثائق والملفات الجبائية لمبادئ الحوكمة يمكن من استكمال عملية تقييم المصلحة والذي يتجسد في المساءلة والمراقبة لجميع المهام الإدارية التي تتعلق بأخصائي الأرشيف وهذا عن طريق الأسس والقواعد التي تتعلق بالمهنة الأرشيفية بالدرجة الأولى.

2- نتائج على ضوء الفرضيات

أ- الفرضية الأولى:

جاءت الفرضية تأثير حوكمة بشكل مباشر على تسيير الوثائق والملفات الجبائية لدى مصلحة الأرشيف من خلال تفعيل مبدأ المراقبة ومبدأ الشفافية.

و بناءا على النتائج البيانات المتوصل إليها من خلال المبحوثين يمكننا القول بأن الفرضية تحققت وبشكل كبير جدا من خلال مساهمة الحوكمة وتأثيرها المباشر على عملية تسيير الوثائق والملفات الجبائية لدى مصلحة الأرشيف عن طريق تفعيل وتطبيق مبدأ المراقبة والشفافية التي تتعلق بعملية الإفصاح عن المعلومات سواء عن طريق الاتصال والتواصل المباشر المؤسسة أو عن طريق الخدمات الإلكترونية التي يقدمها مركز الضرائب من توطيد العلاقة بينه وبين المكلفين بالضريبة وتعزيز الثقة فيما بينهم من خلال إتاحة منصات إلكترونية تتعلق بالتصريحات والدفع عن بعد أو عبر الانترنت كونها تدعم وتساند في تطبيق الشافية والوضوح والالتزام بالنزاهة في تحقيق المراقبة القانونية والجبائية بشكل عام.

ب- الفرضية الثانية:

جاءت الفرضية بعنوان ساعدت حوكمة في اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة لدى مصلحة الأرشفة عن طريق الالتزام بتجسيد قواعد حوكمة في تسيير الوثائق والملفات الجبائية.

و من خلال نتائج البيانات التي تم التوصل إليها عن طريق المبحوثين يمكننا القول بأن الفرضية تحققت وبشكل كبير جدا حيث أن حوكمة تلعب دور كبير في عملية مساهمة في اتخاذ القرارات الدقيقة والصائبة والمناسبة في الوقت المحدد وذلك عن طريق الاتصال المباشر بأخصائي الأرشفة لتوفير وإتاحة المعلومات التي تكون بصورة واضحة وتشتمل على الدقة والمصادقية التامة التي تؤثر بشكل كبير على إتجاه عملية بناء وصنع القرارات والإجراءات سواء كانت تتعلق بالشؤون الإدارية والإجراءات الجبائية التي تتسم بالطابع الضريبي، وذلك وفق معايير وقواعد تضبط طرق وأساليب تطبيقها من كل الجوانب التي لها صلة بها.

ت- الفرضية الثالثة:

جاءت الفرضية بعنوان يلتزم أخصائي الأرشفة بالنزاهة الأخلاقية أثناء ممارسة المهام الإدارية بغية تحقيق الشفافية والوضوح.

نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها عن طريق المبحوثين يمكننا القول بأن الفرضية تحققت ونسبة كبيرة والتي تتضمن قياس مدى التزام أخصائي الأرشفة بالنزاهة الأخلاقية أثناء القيام بمهامه الإدارية المكلف بها من خلال معالجة البيانات والمعلومات وإدراجها في قاعدة البيانات وإتاحة بصورة واضحة وتشتمل على الدقة وتكون بصفة دائمة ويومية بالإضافة إلى أنها يؤدي إلى تعزيز مكانة المصلحة على مستوى المؤسسة وإبراز الدور الحقيقي الذي تجسده من خلال التنسيق بين مختلف المصالح الداخلية للمؤسسة هذا من ناحية ومن ناحية أخرى نجد بأن مصلحة الأرشفة تمثل نسبة 70% إلى 80% من الإجراءات الفعلية يتم القيام بها في المؤسسة وهذا يدل على لا يمكن القيام بأي عمل إداري وإجراء إلا عن طريق الاتصال المباشر بالمصلحة على وهذا يدل أنها تلتزم النزاهة المهنية .

3- مقترحات الدراسة

✓ القيام بإعداد برنامج أو مشروع خاص بالأرشيف والذي يتمثل في رقمنة الأرشيف الخاص بالمؤسسة وفق أسس وقواعد ومتطلبات يجب توفيرها من أجل تحقيق المشروع وهذا من خلال توفير الموارد البشرية من خلال التعاون بين أخصائي الأرشيف ومسؤول على خلية الإعلام الآلي والوسائل من أجل تطبيق هذا المشروع مع توفير كل التجهيزات التي تساهم في تحقيقه.

✓ التحكم الجيد في وصول المعلومات والملفات الجديدة وفق نظام صارم يتحكم في الوصول إلى المواد الأرشيفية بناء على الصلاحيات المحددة لكل مستخدم.

✓ توفير الأمن السيبراني من أجل تطبيق مشروع الرقمنة حيث أن التطبيقات أو التقنيات التي تتعلق بالأمن السيبراني تتميز بقوة الحماية وذلك من خلال التصدي للهجمات الإلكترونية التي قد تتعرض لها المؤسسة بصفة عامة ومصالحة الأرشيف بصفة خاصة كونها تمثل نقطة القوة والضعف للمؤسسة في الآن نفسه.

✓ استخدام معايير دولية لإدارة الوثائق والأرشيف مثل معايير ISO بهدف تطوير الأداء العام لمصلحة الأرشيف لدى المؤسسة.

✓ توفير الإجراءات والتعليمات التي تخص التسيير الجيد للوثائق الإدارية والملفات بالجبائية على المؤسسة تساهم بنسبة كبيرة تحقيق التحكم الكبير في ابيانات والمعلومات ومعالجتها بطريقة سلسلة من يقلل من الأخطاء واكتشافها بسرعة.

✓ تنسيق الجهود بين مختلف المصالح الداخلية للمؤسسة المنتجة للوثائق الأرشيفية والمساهمة في عملية تسييرها بطريقة غير مباشرة.

✓ القيام بمراجعة وتحديث الإجراءات على مستوى مصلحة الأرشيف بشكل دوري لرصيد الوثائقي الذي تحتوي عليه من خلال القيام بعملية إحصاء شاملة.

✓ القيام بإعداد دورات تدريبية وتكوينية تخص أخصائي الأرشيف من تطوير الكفاءات والمهارات التي يتميز بها من أجل صقلها وبث روح الإبداع والابتكار من خلال تحسين المستوى التقني الذي يتعلق بالإدارة الجبائية.

خاتمة

تشهد المؤسسات الوثائقية والأرشيفية تحولات جذرية مدفوعة بالتقدم التكنولوجي ، مما يفتح أفقا واسعا أمام تطوير آليات وأساليب التسيير والتنظيم التي تستخدمها في إدارة المعلومات والوثائق وهذا ما يدفع بها حوكمتها، فالحوكمة الفعالة لم تعد ترفا، بل أصبحت ضرورة لضمان موثوقية المعلومات والاستمرارية في الشمولية البيانات والمعطيات من خلال الشفافية والمساءلة والتمسك بأخلاقيات المهنة مع تجسيد واقع يعتمد على مشاركة الجميع ومساهمتهم في بناء وصنع القرارات في عصر يتسم بالتدفق الهائل للمعلومات والبيانات. فالحوكمة لم تعد تقتصر فقط على الوثائق والبيانات الملموسة مادية بل تجاوزت ذلك وشملت حوكمة تكنولوجيا والمعلومات والسبب الرئيسي في التوجه نحو حوكمة تكنولوجيا المعلومات للمؤسسات الأرشيفية والوثائقية حتمية المتغيرات الخارجية والتي تعد أكبر دافع وحافز لها من خلال مواكبة العصرنة والتحول الرقمي وتقنيات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي بالإضافة إلى ضرورة توفر مجموعة الآليات القانونية والتنظيمية من طرف السلطات العليا والتي تدفع بالمؤسسات الوثائقية والمعلوماتية إلى الوصول إلى الغدارة الحكيمة القائمة على مبادئ وأسس الحوكمة.

قائمة الببيلوغرافية

القواميس والمعاجم:

- 1- مصطفى، حسيبة. المعجم الفلسفي. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع. 2009 .
- 2- بدوي، عبد الرحمن. مناهج البحث العلمي. الكويت: وكالة المطبوعات شارع فهد السالم. 1977.
- 3- عبد الفتاح، عبد الغفور قارئ. معجم مصطلحات للمكتبات والمعلومات. سلسلة الثانية. مكتبة الملك فهد الوطنية. رياض. 2000.
- 4- مفتاح محمد، دياب معجم مصطلحات إدارة المعلومات وإدارة المعرفة : إنجليزي، عربي، معجم مشروح على مسرد عربي. انجليزي. ط 1. ليبيا. دار المنهجية للنشر والتوزيع. 2016.
- 5- علي ميلاد، سلوى. قاموس مصطلحات الوثائق والأرشيف عربي، فرنسي، إنجليزي. القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، 1982.

- 6- قاموس المنجد في اللغة والإعلام. لبنان: بيروت، دار الشرق ط. 40. 2003.

القوانين المراسم:

- 7- الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الصادرة يوم 19 شعبان عام 1445 الموافق 29 فبراير 2024 . 15. تضمنت قانون رقم 24- 02 مؤرخ في 16 شعبان 1445 الموافق 26 فبراير 2024 والذي يتعلق بمكافحة التزوير وإستعمال المزور .
- 8- الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية. ع59. المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 25 شعبان عام 1427 الموافق 18 سبتمبر سنة 2006. الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها
- 9- الأمر رقم 76- 107 المؤرخ في 09 ديسمبر 1976 المعدل والمتمم والذي يتضمن قانون الضرائب غير المباشر :
- 10- قانون رقم 06-01 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير 2006 يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته.
- 11- قانون رقم 06-01 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006 والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته.

12- قانون رقم 88-09 المؤرخ في 26 جانفي 1988. الذي يتعلق بالأرشيف الوطني. الجريدة الرسمية . ع 4 .يناير 1988.

13- قانون الإجراءات الجبائية. المديرية العامة للضرائب. 2018

14- الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية. ع 46. امر رقم 06-03 مؤرخ 19 في جمادي الثانية الموافق 15 يوليو 2006 , يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

15- مذكرة توجيهية رقم 30 المؤرخة في 2008/11/17 والتي تضمنت احترام الإجراءات الوقائية لصيانة الأرشيف الصادرة عن المديرية العامة للأرشيف الوطني.

الكتب:

16- الخولي، جمال .مدخل لدراسة الوثائق والأرشيف. ط 1. الإسكندرية دار الثقافة العلمية. 2002.

17- أبو النصر، مدحت محمد. الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المنظمات المعاصرة عالية الجودة. ط 1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. 2015.

18- أسامة كامل، محمد الصيرفي. أنظمة الأرشيف. ط 1. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا للنشر والطباعة. 2017.

19- حسان مداسي. التحول الرقمي للأرشيف الجامعي: الأسس والمقومات. ط 1. ألفا للوثائق والنشر. 2023.

20- المغربي، محمد الفاتح محمود البشير. حوكمة الشركات. ط 1. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي. القاهرة. 2020.

21- يوسف ،محمد حسن. محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر بنك الاستثمار القومي . يونيو. 2007.

22- توق ،محي الدين شعبان. الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد : من منظور إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. ط 1. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان. 2014.

23- عدنان ،سعيدات. الأخلاق والأخلاقيات الإدارة مدونات السلوك . عمان: دار اجمد للنشر والتوزيع. 2019.

24- نور ،قاسم عثمان. الأرشيف والوثائق الإدارية الحكومية: الإدارة والحفظ والاستبعاد. الخرطوم :مركز قاسم للمعلومات وخدمات المكتبات. ط 1. 2005.

25- الهوش أبو بكر.التقنيات الحديثة في المعلومات والمكتبات. القاهرة: دار الشروق
: 2003

26- ميثاق الحكم الراشد. لحكمة المؤسسات الجزائرية. 2009.

27- عدنان بن حيدر بن درويش.حكمة الشركات ودور مجلس الإدارة،إتحاد المصارف
العربية.2007.

28- النجار ،عيسى حسين. الحوكمة والإنفاق: مؤشرات الحوكمة وترشيد الإنفاق
الحكومي في فلسطين(1996 - 2020م) عمان : المملكة العربية الأردنية الهاشمية.ط1.
2024.

29- رافدة. عمر الحريري. إدارة التغيرات في المؤسسات التربوية.عمان: دار
الثقافة.2011.

الرسائل الجامعية:

30- براج ، حمزة. واقع وآليات تطبيق الحوكمة المحلية في تسيير الجماعات المحلية
بالجزائر : دراسة حالة ولاية ورقلة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية
والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإداري. جامعة قاصدي مرباح.2015/2016.

31- بن نعوم ، عبد اللطيف.دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية:
دراسة حالة الجزائر.مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية: تخصص
اقتصاد التنمية .جامعة مصطفى إسطنبولي معسكر.2016/2015.

32- الحياي، وليد ناجي. أل عزوي، حسن عبد الجليل.حوكمة الشركات وأثرها على
مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية: دراسة إختبارية على الشركات المساهمة في
المملكة السعودية .قدمت هذه لاستكمال متطلبات منح شهادة الماجستير في المحاسبة:
تحليل المالي.الأكاديمية العربية في الدنمارك.كلية الإدارة والاقتصاد.2010

33- العسالي، جمال. تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة : كآلية لتحسين
الأداء الاقتصادي في الجزائر 2000-2014 .أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم
الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك. جامعة الجزائر 03. 2018/2019

34- قبيل، مراد.إمكانية تطبيق الحوكمة كتوجه حديث لإدارة ومراقبة أداء مراكز
الارشيف: مركز المحفوظات الوطنية بالجزائر نموذجا.أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل

م د في علم المكتبات والتوثيق تخصص تقنيات أرشيفية. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية قسم علم المكتبات والتوثيق. جامعة وهران أحمد بن بلة. 2024/2023

35- صدار، نور الدين. مبادئ الحوكمة الإدارية ودورها في تحسين أداء المكتبات العامة: دراسة ميدانية بولاية عنابة. أطروحة دكتوراه في علم المكتبات، جامعة باجي مختار: عنابة، الجزائر 2019.

36- بركات، عبد الرزاق. حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الوثائقية: دراسة ميدانية بالمكتبة الوطنية الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه طور الثالث LMD في علم المكتبات والتوثيق. جامعة وهران 1 أحمد بن بلة. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية. 2025/2024

37- سلماطي، خيرة. دور الحوكمة في تطوير الإدارة المحلية الجزائر : دراسة بلدية أولاد خالد نموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية. جامعة د. مولاي الطاهر. كلية الحقوق والعلوم السياسية. 2018/2017.

38- قوميري إنصاف. اختصاصي المعلومات بين الحوكمة والتكوين الأكاديمي : مراكز المعلومات والتوثيق بولاية وهران أنموذجاً. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل. م. د في علم المكتبات و العلوم الوثائقية. جامعة وهران 1 احمد بن بلة. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية. قسم علم المكتبات والتوثيق. 2025/2024.

39- قرياص سهام. كرفاح وهيبة . دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الرقابة والتحصيل الجبائي : دراسة حالة مركز الضرائب لولاية تيارت. مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة مالية ومحاسبة تخصص محاسبة وجباية معمقة. جامعة ابن خلدون تيارت كلية العلوم الإقتصادية والتجارية. قسم علوم التسيير 2021/2020.

40- الداعوري إسلام بدوي محمود. مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة بالصفة الغربية. قدمت هذه الرسالة لإستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا. جامعة الخليل. 2008.

المجالات:

- 41-** فراحي.خيرة.. واقع صيانة الوثائق الأرشيفية بمركز الأرشيف الوطني الجزائري. مجلة البحوث التاريخية.مج 06. ع 02. ديسمبر 2022.
- 42-** لعابنية رجا. الحوكمة والإدارة المالية من منظور المؤسسات الوثائقية ودراسة المفاهيم والعلاقة وطرق التطبيق.مجلة المعيار.مج 15. ع 01. جوان 2024.
- 43-** بوعافية السعيد. تحديات التحول نحو الأرشيف الرقمي في الإدارات العمومية الجزائرية : دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية بسكرة.مجلة بيبيلوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات. ع 04. ديسمبر 2019.
- 44-** خالد شعبان محمد شيماء. حوكمة الوثائق والعلوم في المؤسسات والمتطلبات الازمة لتطبيقها. المجلة المرية لعلوم المعلومات. مج 11. ع 2. اكتوبر 2024.
- 45-** عطية عز الدين، المبادئ الدولية في مجال الحوكمة. المجلة الجزائرية للدراسات السياسية [على الخط] مج3، ع 2. 2016 متاح من خلال <http://bit.ly/38WGbEJ>: تاريخ التصفح 2025/04/10
- 46-** غوار عفيف، بداش يوسف. الحوكمة وأخلاقيات المهنة في المؤسسات الوثائقية بالجزائر : المكتبات الرئيسية العمومية للمطالعة أنموذجا.مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. مج 09. ع 02. ديسمبر 2023.
- 47-** ختير فوزية فاطيمة، قبيل مراد. حوكمة أخلاقيات المهنة الأرشيفية: قراءة تحليلية في ميثاق أخلاقيات المهنة الصادر عن المجلس الدولي للأرشيف. مجلة علم المكتبات. مج 1. ع 01. 2022.
- 48-** على الحاج قاسم. إستراتيجية حوكمة الإدارة العامة في الجزائر. المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات السياسية والعلاقات الدولية. ع 14. جوان 2020.
- 49-** قبيل، مراد. حوكمة أخلاقيات المهنة الأرشيفية : قراءة تحليلية في ميثاق أخلاقيات المهنة الصادر عن المجلس الدولي للأرشيف. مجلة علم المكتبات. 2022.
- 50-** شعواي سفيان.قراءة في الخدمات الإلكترونية للإدارة الجبائية. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة.مج07.ع01. افريل 2023.

- 51- بحوصي رقية. أخلاقيات مهنة الأرشيفي :مواثيق ومواقف.مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الإجتماعية والإنسانية.مج06. ع 3 .ديسمبر 2022.
- 52- أساسيات الحوكمة .مصطلحات ومفاهيم سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة.2009.
- 53- حوكمة .نشرة توعية يصدرها معهد الدراسات المصرفية .ع3. كويت.
- 54- مبادئ مجموعة العشرين/منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن حوكمة الشركات متاح على الرابط <https://www.oced.ogr> زيارة يوم 2025/01/11
- 55- تعريف مصطلح المجتمع المدني متاح على الخط <https://www.unescwa/ogr> زيارة للموقع .يوم 2025/01/21.
- 56- المجلس الدولي للأرشيف حوكمة [على الخط] <https://www.ic&.ogr/en> متاح على الرابط تاريخ الزيادة :2025/04.05
- 57- <https://www.mf.gov.dz>المديرية العامة للضرائب على الخط
- 58- ISO/IEC 38500 .Information technology- Governance of for the organization:technologies de l'inforormation-gouvernance des technologies de l'information pour l'entreprise .edition third 2024
- 59- ASX Corporate governance concil .coporate governance principales and recommendations. Ed. 3rd.

الملاحق

الملحق رقم 01: عملية اللجوء إلى بوابة جبايتك.

jibayatic.mfdgi.gov.dz/#/Logon



Utilisateur

Mot de passe

Ouverture de session

Mot de passe oublié

الملحق رقم 02: نموذج لطلب رقم التعريف الجبائي عبر الخط.

REPUBLICQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

MINISTERE DES FINANCES
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

وزارة المالية
المديرية العامة للضرائب



Contactez-nous

Etat d'avancement de traitement de votre demande d'immatriculation fiscale « NIF »
Personne Physique

Numéro de votre demande d'immatriculation:

Numéro de votre registre de commerce ou de votre carte d'artisan ou de votre agrément:

Saisir le code sécurité affiché ci dessous

 [↺](#) si illisible , générer un autre code

Voir

Retour

Direction Générale des impôts  - 2016
Email: did-nifenligne@mf.gov.dz



مساهمتك
للمديرية العامة للضرائب

التصريح و الدفع الالكتروني

قم بالتصريح والدفعدون التنقل إلى
مصالحنأ

الفضاء الخاص



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة ابن خلدون-تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم المكتبات

تخصص السنة الثانية ماستر تكنولوجيا وهندسة المعلومات

استمارة بعنوان:

تفعيل الحوكمة في المؤسسات الوثائقية:

دراسة ميدانية لمصلحة الأرشفة بمركز الضرائب لولاية- تيارت- أنموذجا

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تكنولوجيا وهندسة المعلومات

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة:

د. روابحي خيرة

- بوشنافة رشيدة.

نضع بين أيديكم هاته الاستمارة لمعرفة أرائكم حول موضوع تفعيل الحوكمة في المؤسسات الوثائقية لدى مصلحة الأرشفة من الدور الذي تقوم به في المؤسسة من خلال تفعيل المراقبة و المساءلة من ناحية تسيير الوثائق. نرجوا منكم المساهمة في الإجابة على الأسئلة وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تتناسب مع وجهة نظركم مع العلم أن هذه المعلومات تستخدم من أجل أغراض علمية فقط و شكرا على تعاونكم واهتمامكم.

السنة الجامعية: 2024 - 2025

1/البيانات والمعلومات الشخصية

1-الجنس:

☐

2. أنثى

☐

1. ذكر

2- السن:.....

3- المستوى التعليمي:.....

4- المنصب الوظيفي:.....

5-سنوات الخبرة المهنية:

☐

أكثر من 10 سنوات

☐

2- من 5 إلى 10 سنوات

☐

1- أقل من 5 سنوات

2/المحور الأول: دور المراقبة والشفافية في حوكمة الوثائق الإدارية نشيطة

6- هل تعتقد أن توفير الوثائق والمعلومات الواضحة يساهم في تعزيز الرقابة القانونية ؟

☐

2-لا

☐

1- نعم

2- في حالة الإجابة بـ "نعم" ما هو مستوى التأثير في رأيك؟

☐

أثير ضعيف

2-تأثير متوسط

☐

1- تأثير كبير جدا

7-هل تتم عملية الإفصاح عن المعلومات الإدارية في إطار قانوني لا يحتوي أي على ضبابية؟

☐

2-لا

☐

1- نعم

- في حالة الإجابة بـ "لا" ما هو السبب في رأيك؟

☐

عدم وضوح القوانين

☐

ضعف الإجراءات التنظيمية

☐

1-غياب المساءلة والرقابة

8-كيف ترى مساهمة مركز الضرائب في مكافحة الفساد والتهرب الضريبي؟

☐

أثير ضعيف

☐

2- تأثير متوسط

☐

1- تأثير كبير جدا

-هل يوجد إجراءات وقوانين واضحة تتعلق بعملية تقديم الطعون في القرارات الضريبية الصادرة عن المؤسسة؟

1- ☐ لا 2- ☐

10-كيف تقيم وضوح القوانين والإجراءات والتعليمات التي يتم من خلالها إدارة وتسيير الوثائق الإدارية في المؤسسة؟

1- واضحة جدا ☐ 2- واضحة إلى حد ما ☐ 3- غير واضحة ☐ 4- غير واضحة إطلاقاً ☐
11- هل تعتقد أن عملية الإفصاح في البيانات والمعلومات تساهم في تحقيق فعالية المراقبة وتحسين الأداء العام في المؤسسة؟

1- نعم ☐ 2- لا ☐

12- هل ترى أن جميع الإجراءات والتعليمات الإدارية لدى المؤسسة تتم بنزاهة وشفافية دون أي تأثيرات خارجية؟

1- نعم ☐ 2- لا ☐

13- هل ترى بأن مصلحة الأرشفة تساهم في تسيير الوثائق الإدارية بصورة واضحة من خلال توفير المعلومات اللازمة للموظفين في مختلف مصالح المؤسسة؟

1- نعم ☐ 2- لا ☐

2/المحور الثاني: الالتزام بقواعد حوكمة يساهم في اتخاذ القرارات.

15-هل تعتقد أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات يعزز من عملية تجسيد الإدارة السديدة في المؤسسة؟

1- نعم ☐ 2- لا ☐

16- كيف تؤثر المساءلة على ضمان محاسبة المسؤولين داخل المؤسسة عند ارتكاب الأخطاء؟

1- تأثير كبير جدا ☐ 2- تأثير متوسط ☐ 3- تأثير ضعيف ☐

17- هل يوجد في نظرك آليات للمساءلة تساعد في محاسبة الموظفين على أداؤهم داخل المؤسسة؟

1- نعم ☐ 2- لا ☐

18- هل يتم اتخاذ القرارات الإدارية استنادا على التعليمات والتوجيهات قانونية في المؤسسة؟

1- نعم ☐ 2- لا ☐

19- هل ترى أن تسيير الجيد للوثائق الإدارية والبيانات يساهم في إتخاذ القرارات التي تؤدي إلي تعزيز

مكانة المصلحة في المؤسسة؟

1- نعم ☐ 2- لا ☐

2- وفي حالة الإجابة ب"نعم" فيما تتمثل عملية التسيير؟

1- عن طريق التنسيق بين المصالح. ☐

2- عن طريق توفير المعلومات والبيانات. ☐

3- عن طريق الإجابة على الاستفسارات. ☐

4- عن طريق الإرشاد والتوجيه أثناء اتخاذ القرارات. ☐

20- هل ترى أن القرارات الإدارية في المؤسسة تتخذ بناء على معايير موضوعية وحيادية دون تأثيرات

خارجية؟

1- نعم ☐ 2- لا ☐

21- هل يحدث تأجيل في عملية تنفيذ المهام الموكلة إليك دون وجود أسباب تمنعك من أدائها في وقتها؟

1- نعم ☐ 2- لا ☐

2/ المحور الثالث: أخلاقيات أخصائي الأرشفة في الإلتزام بالروح المهنية والنزاهة الأخلاقية

3/ المحور الثالث: أخلاقيات اخصائي الأرشفة في الإلتزام بالروح المهنية والنزاهة الأخلاقية.

22- تأثير الإلتزام بأخلاقيات المهنة يساعد في الحد من استغلال النفوذ الوظيفي؟

1- نعم ☐ 2- لا ☐

23- هل تلتزم بتطبيق التعليمات الوجهة إليك أثناء تأدية مهامك الإدارية ؟

1- نعم ☐ 2- لا ☐

24- كيف ترى مستوى النزاهة في تأدية المهام الإدارية؟

1- عال جدا ☐ 2- عال ☐ 3- متوسط ☐ 4- منخفض ☐ 5- منخفض جدا ☐

25 - كيف تقييم مستوى النزاهة في المؤسسة من خلال الإلتزام بمبادئ الأخلاقية والمهنية؟

1- عال جدا ☐ 2- عال ☐ 3- متوسط ☐ 4- منخفض ☐ 5- منخفض جدا ☐

26- كيف تتم عملية مراقبة تسير الوثائق الإدارية والبيانات لدى مصلحة الأرشيف؟

- 1- من خلال توفير المعلومات والبيانات في المناسب. ☐
- 2- من خلال التحكم في إدارة الوثائق وتسييرها. ☐
- 3- من خلال مصداقية ودقة المعلومات المقدمة من طرف المصلحة. ☐
- 4- من خلال عملية إحصاء الرصيد الوثائقي وضبطه. ☐
- 5- من خلال مقاييس المهنية لأخصائي الأرشيف. ☐

27- هل تقوم بالانضباط والالتزام بمواقيت العمل بشكل منتظم؟

- 1- دائما ☐ 2- أحيانا ☐ 3- أبدا ☐

28- هل ترى ان مستوى الالتزام العدالة في التعامل يختلف بين الموظفين باختلاف مناصبهم الوظيفي؟

- 1- نعم ☐ 2- لا ☐

29- هل ساعدت المساءلة والمحاسبة في تحسين وتطوير من أداء أخصائي الأرشيف في عملية البحث عن

البيانات والمعلومات جبائية؟

- 1- نعم ☐ 2- لا ☐

30- هل ترى بأن حوكمة الوثائق الإدارية والبيانات والمعلومات يساهم في تعزيز تطبيق المساءلة و

المراقبة لدى مصلحة الأرشيف ومحاسبتها من خلال تقييم أدائها؟

.....

.....

.....

.....

.....

ملخص:

تناولت الدراسة موضوع تفعيل الحوكمة في المؤسسات الوثائقية دراسة ميدانية لمصلحة الأرشفة لدى مركز الضرائب لولاية تيارت. والهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على إبراز مكانة المصلحة من ناحية تسيير الوثائق وإدارتها وتأثيرها على الإجراءات والتعليمات الإدارية على مستوى المؤسسة، بالإضافة إلى قياس مؤشرات و معايير الحوكمة و مدى الإلتزام بها من خلال مبدأ المراقبة، الشفافية، المشراكة، المساءلة، الإفصاح عن المعلومات ومدى تطبيقها، ومن أجل إكمال الدراسة قمنا بالإعتماد على أداة الإستبيان لتقييم وقياس وجود الفعلي والموضوعي لأسس ومعايير التي تقوم عليها الحوكمة بالإضافة فلقد قمنا بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 22) في معالجة البيانات ومعطيات الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى أن جود فعلي حقيقي للحوكمة من خلال ممارسة المبادئ الأساسية والإلتزام بتطبيقها على مستوى المؤسسة من خلال الإفصاح عن المعلومات بصورة واضحة وإتاحتها بكل شفافية ومساهمتها في تعزيز المراقبة الداخلية التي تحقق من تحسين الأداء الإداري والتنظيمي وإلتماس وجود مبدأ المشاركة بشكل واضح و علني للجميع

الكلمات المفتاحية:

المؤسسات الوثائقية، الوثيقة، إدارة الوثائق الأرشيفية، حوكمة الوثائق الإدارية والأرشفية، حوكمة المؤسسات الوثائقية.

Abstract

The study addressed the topic of activating governance in documentary institutions, a field study for the Archives Department at the Tax Center for the Wilaya of Tiaret. The aim of this study is to highlight the importance of the department in terms of document management and administration, and its impact on administrative procedures and guidelines within the institution. In addition, it seeks to measure governance indicators and standards and the extent of compliance with them through the principles of oversight, transparency, participation, accountability, and information disclosure and their implementation. To complete the study, we relied on a questionnaire tool to evaluate and measure the actual and objective existence of the foundations and criteria on which governance is based. Additionally, we utilized the statistical analysis program (SPSS 22) to process the data and study information. The study concluded that there is an actual and genuine existence of governance through the practice of basic principles and commitment to their application within the institution by disclosing information clearly and making it available transparently, contributing to the strengthening of internal oversight that improves administrative and organizational performance, and clearly and publicly involving the principle of participation for everyone.

Key words:

Documentary institutions, document, management of archival documents, governance of administrative and archival documents, governance of documentary institutions.