ISSN: 2708-4663 DNNLD :2020-3/1128

حوكمة المعلومات: الركائز ومستويات النضج

الدكتورة بحوصي رقية– جامعة وهران 1–أحمد بن بلة –الجزائر
rekia100@yahoo.fr
الأستاذة بزاوية زهرة –جامعة وهران–1 – أحمد بن بلة–الجزائر
bezazohra@gmail.com

الملخص بالعربية:

تتناول الدراسة مفهوم حوكمة المعلومات، الذي يعتبر موضوع العصر. فالمؤسسات والمنظمات والهيئات والإدارات، مهماكان نوعها ومجال نشاطها تعتمد على المعلومة. إن النجاح في جميع المجالات مرتبط باتخاذ القرارات الحيوية الصائبة الذي يرتبط بدوره بامتلاك المعلومة. ولهذا السبب ظهرت الحاجة الملحة لحوكمة المعلومات والمعطيات في المنظمات، بما يضمن توفيرها ثم حمياتها وتخزينها ثم استرجاعها في الوقت المناسب. تقوم حوكمة المعلومات على مجموعة من المبادئ والركائز، كما يمكن قياس نضجها من خلال ثلة من المستويات. تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مختلف هذه الجوانب.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة – المعلومة – المبادئ–مستويات النضج – نموذج حوكمة المعلوات

Information governance: pillars and maturity levels

Dr.Bahoussi rekia - University of Oran 1 -ALGERIA
Bezaouia zohra - University of Oran 1-ALGERIA

Abstract:

The study deals with the concept of information governance, which is considered a subject of the time. Institutions, organizations, bodies and administrations, whatever their type and scope of activity, depend on information. Success in all fields is linked to making the right vital decisions, which in turn are linked to having information. For this reason, an urgent need has arisen for the governance of information and data in organizations, to ensure their timely delivery, protection, storage and retrieval. Information governance is based on a set of principles and pillars, and its maturity can be measured across a set of levels. This study aims to shed light on these different aspects.

Keywords: governance– information- principles -maturity levels- (*Information Governance Reference Model*)

ISSN: 2708-4663 DNNLD :2020-3/1128

مقدمة:

إن الحاجة إلى امتلاك المعلومة مسألة جوهرية منذ بدء الخليقة. لكن تضخمها وتعدد أشكالها وحواملها في عصر بات ينسب لها بدون تحفظ (عصر المعلومات)، جعل من التحكم فيها عاملا مفتاحيا وقارب نجاة للمؤسسات والهيئات والمنظمات والإدارات على اختلافها. فالمعلومة باتت مصدرا للثروة ومرادفا للنجاح والسلطة وللقوة الضاربة. يمثل امتلاك المعلومة أيضا ضمان لاكتساح المنافس، مما حفز لابتكار سبل لتسيرها بجودة وفعالية من خلال ما يعرف بحوكمة المعلومات. وهو مفهوم فرض نفسه في الآونة الأخيرة كمنهج وأسلوب عمل، لكن حوكمة المعلومات ليست قدرا قد يصيب المؤسسة أو الهيئة فيعود عليها بالنفع بل هي اختيار واع، قائم على تبني مبادئ ومرتكزات وخاضع للتقيم الدوري لمستويات النضج.

- فما هو مفهوم حوكمة المعلومات؟
- ماهي مبادئها؟
- ماهي ركائزها؟
- وما هي مستويات النضج الخاصة بها؟

1. تعريف الحوكمة:

مصطلح الحوكمة هو الترجمة الرائجة لمصطلح GOUVERNANCE، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة [1]"، كما تم استخدام عدة مصطلحات أخرى مرادفة في اللغة العربية للدلالة على مصطلح GOUVERNANCE من قبل الباحثين والمنظمات[2]، مثل الحكم، الحكمانية، الحكم الرشيد، الحكم الصالح، منهجية الادارة، الإدارة الرشيدة والحوكمة.

1. 1. الحوكمة لغة:

أ ـ في اللغة العربية

و هي تكتسي عدة [3]معان كالتالي:

1. المنع : فيقال حكمت فلانا، أي منعته، و منها حكمة الدابة، و هو ما يوضع على فم الدابة لمنعها من التهام ما لا يريد لها راكبها أن تلتهمه.

ISSN: 2708-4663 DNNLD :2020-3/1128

2. القضاء: حيث يطلق الحكم و يراد به القضاء و من ذلك قوله تعالى " **فَاحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنزَلَ اللَّهُ ۖ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ** " (المائدة ، 48)

3.الحكمة :و هو وضع الشيء المناسب في المكان المناسب، كما يدل على ذلك قوله تعالى " **يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَن يَشَاءُ ۚ وَمَن يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا ۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ** (البقرة، 269)

4. الحَكَمُ: و هو من نصبه القاضي للحكم بين الناس و محاولة الاصلاح بينهم كقوله تعالى " **وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَا إِن يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرًا** (**النساء 35**)

كما يتضمن تعريف مفهوم الحوكمة جوانب[4] أخرى :

-5- الأحتكام : و ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقيه و ثقافيه و إلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقه.

6-التحاكم: طلباً للعداله خاصه من انحراف السلطه وتلاعبها بمصالح المساهم

ب ـ الحوكمة في اللغة الفرنسية

ووفقا ل (Huynh Quan Suu) ، فان الفعل اليوناني(kunzea) الذي كان يعني قيادة سفينة أو دبابة، أستخدم لأول مرة بطريقة مجازية من طرف أفلاطون للإشارة الى حكم الرجال و توجيههم . كما كان له الفضل في إيجاد[5] الفعل اللاتيني (gageüre) الذي استعمل بنفس المعنى والذي كان له العديد من المشتقات مثل (gabariteuse) الذي استخدم بدوره في العديد من اللغات، كما يلي"

- français : gouverner, gouvernement, gouvernance, etc.
- anglais : govern, government, governance, etc.
- espagnol : gobernar, gobierno, gobernanza, etc.
- portugais : governar, governo, governação, governança, etc.
- italien : governare, governo, governamento, etc.

وللإشارة فان مصطلح "gouvernance" **كان يستعمل في اللغة الفرنسية في القرن 13 كمرادف لمصطلح** "gouvernement"، تم استعملت ابتداء من سنة1478 للإشارة إلى أقاليم ذات هيكلة ادارية خاصة، و في سنة 1679 استعمت كلمة gouvernante، انتقل المصطلح إلى

ISSN: 2708-4663 DNNLD :2020-3/1128

اللغة الإنجليزية في القرن الرابع عشر ليظهر مصطلح governance، (action ou manière de gouverner)

2.1 ـ الحوكمة اصطلاحا:

تعددت التعريفات المقدمة لمصطلح الحوكمة، بحيث يدل كل تعريف على وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، و لا يوجد إجماع في الأدبيات على تعريف موحد، فتعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها ". كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها " مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح". كما يوجد تعريف آخر للحوكمة يدور حول الطريقة التي تدار بها الشركة وآلية التعامل مع جميع أصحاب المصالح فيها، بدءً من عملاء الشركة والمساهمين والموظفين (بما فيهم الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة) وانتهاءً بآلية تعامل الشركة[6] مع المجتمع ككل.

وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية [7].

كما تعرف بأنها «ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته، لذا فالحوكمة تتكون من الآليات والعمليات و المؤسسات التي من خلالها تستطيع أن تشكل مصالحهم فيمارسون حقوقهم القانونية ويؤدون واجباتهم ويناقشون خلافاتهم وفي تطور آخر عرفت الحوكمة بأنها "التقاليد، والمؤسسات والعمليات التي تقرر كيفية ممارسة السلطة ، وكيفية سماع صوت المواطنين، وكيفية صنع القرارات في قضايا ذات اهتمام عام [8]

وتعرف بأنها مقاربة شاملة وديناميكية تهدف لضمان التنسيق الفعال للموارد، وتنظيم وتسيير نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات والمخاطر المتعلقة بمديريها، قادتها وبيئتها .تتشكل الحوكمة من خلال آليات وأدوات التخطيط المختلفة، الرقابة والمراقبة والمساءلة لغرض خلق القيمة و[9]تحقيق الأهداف التنظيمية ومساهميها، مع مراعاة مصالح الأطراف الأخرى أصحاب المصلحة.

ويبقى الهدف الرئيسي [10]من الحوكمة هو تشغيل و تنظيم و تسهيل و تنسيق النظام الذي يحددها و جعله فعالا وفق القواعد التي قد تخص هذا النظام.

ISSN: 2708-4663 DNNLD :2020-3/1128

2. حوكمة المعلومات

تاريخيا تؤكد بعض المراجع أن قطاع الصحة هو أول قطاع، تناول و استخدم مفهوم حوكمة المعلومات، و ذلك من خلال مجابهته لإشكاليات تتعلق بأمن و تسيير البيانات الشخصية الخاصة بالمرضى، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلا بقي مصطلح «information governance» مرتبط فقط بقاطع الصحة إلى غاية 2005. حيث توسع بعدها المفهوم و أصبح يستعمل في العديد من القطاعات و تعزز أكثر بعد أن بات يحمل رؤية تسيير[11] المخاطر.

2. 1 . تعريف حوكمة المعلومات:

ترى شابان آن-ماري ، أن حوكمة المعلومة عبارة شائعة و هي تحتل مكانة وسط بين حوكمة البيانات و حوكمة الوثائق و تعرفها[12] كما يلي : حوكمة المعلومات آلية استراتيجية مركبة من معايير و عمليات و أدوار ومقاييس، تمكن الأشخاص الماديون و المعنويون من انتاج المعلومة و تسييرها و تأمينها و حفظها و استعمالها وحذفها بحيث تحترم أهداف المؤسسة و تساهم فيها [13]، و هو نفس التعريف الذي تقدمه جمعية الإداريين للروكورد مانجمانت الدولية[14](ARMA International) .

أما الحوكمة الوثائقية فتوصف بأنها "تسيير الوثائق وإصداراتها المتتالية وصيانتها وتحينها وتخزينها ونسخها الاحتياطي ... كل ذلك يرتبط بالطبع بمسائل التكاليف و المردودية والربح والإنتاجية والقدرة التنافسية والمزايا التنافسية، و الخلاصة. تتضمن حوكمة المعلومات رؤية شاملة واستراتيجية، وهي بالقياس مع الحوكمة الوثائقية تعتبر أكثر تكتيكية واتساعًا .و هي توفر نظرة [15]عامة.

توصف حوكمة المعلومات بأنها شاملة ومتعددة التخصصات وعالمية واستراتيجية، هي مجموعة من العمليات والأدوات والتفكير في إدارة المعلومات طوال دورة حياة هذه االأخيرة، إنها نشطة بشكل أساسي في القطاع الخاص، ولكن الإداراة العمومية بأت تهتم بها شيئًا فشيئًا، وهي تسعى إلى معرفة [16]كيفية دمجها في سياستها الاستراتيجية والعالمية.

كما تعرف حوكمة المعلومات، بأنها برنامج موائمة و مراقبة المعلومات[17]، يهدف إلى تطبيق سياسات تسيير المعلومات من الإنشاء إلى الاستخدام ، إلى الأرشفة والحذف ، و ذلك مهما كانت المعلومة... يشمل هذا البرنامج مختلف القوانين واللوائح المحلية و العالمية السارية المفعول، وكذا معايير المؤسسات التي

ISSN: 2708-4663 DNNLD :2020-3/1128

تستخدم في تسيير المعلومات . و هو يتجاوز بذلك مجرد احتجاز أو حذف الوثائق، بل هو يشمل جميع العمليات المهنية و والممارسات التي لها صلة مباشرة بدورة حياة المعلومات، و حماية البيانات الخاصة، و متطلبات الإثبات الإلكتروني. يجب أن يكون نظام حوكمة المعلومات في المنظمة قادرًا على تلبية المتطلبات القانونية والسياسية والاقتصادي[18]ة والأخلاقية ، و تفترض حوكمة المعلومات مقاربة عامة تشمل العمليات والأدوار والمعايير والمبادئ الواجب اتباعها ، وكذلك مؤشرات القياس التي تسمح بالاستخدام الفعال للمعلومات لتمكين المنظمة من تحقيق [19]أهدافها.

وبالنسبة للمؤسسة، فإن الرهانات المتصلة بحوكمة المعلومات متعددة .لابد وأن تكون قادرة على تقديم: . المزيد من الجودة في معالجة المعلومات، . تسيير الأفضل لمخاطر المعلومات، وخاصة من خلال الامتثال للالتزامات التشريعية . خفض تكاليف إدارة المعلومات، والقدرة على تسهيل تطوير [20]التحولات الثقافية داخل المؤسسة.

تعتبر حوكمة المعلومات نهج شامل لتسيير التراث المعلوماتي للمؤسسات عن طريق تنفيذ العمليات والأدوار وأدوات المراقبة والمؤشرات من أجل معالجة المعلومات ويهدف تنفيذ نهج شامل لحوكمة المعلومات إلى توفير المعلومات لمن يحتاج إليها، مع عقلنة تسييرها وتقليل تكاليف التخزين وضمان الامتثال لها. تكتسب الأعمال في المقابل انخفاضًا في المخاطر القانونية المرتبطة عمومًا بالمعلومات السيئة الإدارة أو غير المتسقة. كما أنه يصبح أكثر مرونة، ويستجيب لبيئة السوق المتغيرة باستمرار. * أحد الاهتمامات الرئيسية لحوكمة المعلومات هو تزويد الموظفين بالبيانات التي يمكنهم الوثوق بها والوصول إليها بسهولة لتسهيل اتخاذ القرار. في العديد من الشركات، تقع حوكمة المعلومات ضمن مسؤولية العديد من الإدارات: الأمن والتخزين وقواعد البيانات. غالبًا ما تأتي الحاجة إلى هذا النهج الشامل لإدارة المعلومات بعد حدث غير مناسب، مثل دعوى قضائية أو تدقيق الامتثال أو الاندماج مع شركة [21]أخرى .

ISSN: 2708-4663 DNNLD :2020-3/1128

2 ـ 2 ـ مزايا حوكمة المعلومات[22]

- مواءمة ودعم الأهداف الاستراتيجية والميزة التنافسية
- خفض التكاليف المرتبطة بتسيير المعلومات والبحث عنها.
- تجنب انتهاكات البيانات المكلفة .
- -تحسين التحليلات وقدرات إعداد التقارير الدقيقة .
- -زيادة مرونة وصمود عمليات تكنولوجيا المعلومات وزيادة كفاءة التعافي من الكوارث .
- -التقليص من ازدواجية البيانات وعدم كفاءة العمليات .
- -تحديد المصادر المحتملة لبيانات "بحيرة البيانات" والتحليلات-
- تحديد الأنظمة ذات الصلة للاستجابة بفعالية للطلبات الداخلية أو الخارجية.

3ـمبادئ حوكمة المعلومات حسب جمعية ARMA International

لقد قامت جمعية (ARMA International) بوضع ثمانية مبادئ أساسية أسمتها ب (Generally Accepted Recordkeeping Principles) و عرفت اختصار ب (GARP) و قد ترجم الفرنسيون مصطلح (Recordkeeping) إلى (*gestion des documents.*) أما الكنديون ف*يفضلون تسميته ب « tenue des documents »*[23] ، *تستخدم هذه المبادئ في قياس مستوى نضج حوكمة المعلومات في الميدان و هي تتكون من ثمانية مبادئ(8)، تتميز هذه المبادئ بعدم تسلسلها بحيث لا يكمن ترقيمها مثلا من 01 إلى 08 لأن كل منها يكون وحدة واحدة، بحيث لا يمكن أن يعوض أحد المبدئ الآخر أو ينوب عنه ، و لكنها في النفس الوقت مبادئ مترابطة مع بعظها البعض.*

تحدد المبادئ السمات الأساسية، لحوكمة المعلومات[24]، وتوفر في نفس الوقت معيارا للسلوك لتسير المعلومات والمقاييس التي يمكن من خلالها الحكم على هذا السلوك. وعند تبني هذه المبادئ تؤكد المنظمات للجمهور والمجتمع بشكل عام، أنها تفي بمسؤولياتها فيما يتعلق بحوكمة المعلومات.

يمكن تطبيق هذه المبادئ على جميع المنظمات مهما كان نوعها أو حجمها، في جميع أنواع الصناعات، وفي كل من القطاعين العام والخاص. ولأن المبادئ مستقلة عن القانون والعادات المحلية، يمكن للمنظمات

ISSN: 2708-4663 DNNLD :2020-3/1128

متعددة الجنسيات استخدامها لإقامة ممارسات منسقة عابرة للحدود الجغرافية. إن هذه المبادئ ضرورية لكل من • المسؤولين والإدارة التنفيذية في تحديد كيفية حماية مؤسساتهم في استخدام المعلومات • المشرعون في ميدان المعلومات وتأمينها، المتخصصون في إدارة المعلومات وفي تصميم البرامج لتسيير المعلومات • عمال المعلومات الذين يؤدون واجباتهم اليومية.

المبادئ بدون ترقيم تسلسلي كما يلي:

❖ **المسؤولية (Responsabilité)**

يجب أن تعين المنظمة اطار سام ليتولى الاشراف[25]على برنامج حوكمة المعلومات ،و و تفويض مسؤولية تسيير الملفات و المعلومات إلى الأشخاص المناسبين ، تتبنى المنظمة سياسات و إجراءات لتوجيه و ارشاد الموظفين وضمان امكانية التحقق من البرنامج.

❖ . **الشفافية(Transparence[26])** ،

يجب توثيق إجراءات ونشاطات المنظمة بما في ذلك برنامجها للحوكمة بطريقة مفتوحة وحقيقية، ويجب توفير هذه الوثائق لجميع الموظفين والأطراف المهتمة.

❖ . **السلامة(Intégrité)**

يجب تصميم برنامج لحوكمة المعلومات بطريقة تضمن الصحة(authenticité) و الموثوقية (fiabilité) للمعلومات التي يتم انشاؤها او تسييرها من طرف المنظمة او من اجلها بشكل معقول و مناسب.

❖ . **الحماية(Protection)**

برنامج الحوكمة يجب ان يبنى بطريقة تضمن مستوى معقول من الحماية بالنسبة للوثائق والمعلومات الخاصة و السرية، والمميزة ، او ذات وصول محدود أو ذات الخصوصية و المصنفة كوثائق و معلومات أساسية لاستمرارية الأنشطة. و التي تحتاج إلى حماية.

❖ . التوافق أو التطابق **(Conformité)**

يجب ان يصمم برنامج حوكمة المعلومات وفقا للقوانين واللوائح السارية المفعول ووالقواعد المنصوص عليها في سياسة المنظمة.

ISSN: 2708-4663 DNNLD :2020-3/1128

❖ . **توفر المعلومات (Disponibilité)**

يجب على المنظمة ان تحفظ الملفات و المعلومات بطريقة تضمن الاسترجاع السريع الفعال و الدقيق للمعلومات اللازمة.

❖ **. الترتيبات[27](ترتيبات المصير النهائي) (disposition)**

بعد انتهاء مدة الحفظ , يتعين على المؤسسات أن تقرر المصير النهائي للوثائق المؤرشفة : الاقصاء او النقل مراكز حظ الأرشيف التاريخي . بالنسبة للإقصاء يجب أن يكون كاملا لا رجعة عنه، لآمن و مضمون. ملاحظة:[28] في حالة نزاع يعلق تطبيق المصير النهائي (بمفهوم التجميد) و يبدا مجددا في نهاية النزاع.

❖ . مبدأ الحفظ (**conservation**)

ان التحكم في الكميات الهائلة من الوثائق التي يتم انتاجها يوميا يتطلب اتلاف الوثائق الارشيفية التي لم تعيد مفيدة و هذه المتطلبات اصبحت أقوى في البيئة الالكترونية و هي بيئة انتاج لغالبية الوثائق .إن مدة الاحتفاظ بالوثائق يجب أن تعتمد على :

. المتطلبات القانونية والتنظيمية

. المتطلبات الضريبية

. احتياجات العمل

. أحتاج الذاكرة التاريخية.

4-مستويات نضج حوكمة المعلومات حسب نموذج ARMA

يعرف هذا النموذج (*Information Governance Reference Model*) **و و يختصر ب** ((*IGRM*) يحدد هذا النموذج خصائص برامج حوكمة المعلومات حسب درجات متفاوتة من النضج والاكتمال والفعالية . ويصف لكل مبدأ [29]من المبادئ الثمانية السابقة الذكر الخصائص المثالية لمستويات النضج الخمسة الخاصة به. المستويات هي على التوالي:

المستوى 1 (غير كاف)(insuffisant) : يصف هذا المستوى بيئة لا يتم فيها تناول الانشغالات المتعلقة بحوكمة المعلومات وتسيير السجلات أو يتم تناولها بالحد الأدنى أو بشكل بسيط. والمنظمات التي

ISSN: 2708-4663 DNNLD :2020-3/1128

ينطبق عليها هذا الوصف لا تفي عموما بمعايير التدقيق القضائي أو التنظيمي و قد لا تلبي احتياجاتها التجارية بصورة فعالة

-المستوى 2 (قيد التطوير)(en développement) : يصف هذا المستوى بيئة يتزايد فيها الوعي بأن حوكمة المعلومات وحفظ السجلات بعناية لهما تأثير على المنظمة وأن هذه الأخيرة يمكن أن تستفيد من برنامج حوكمة المعلومات محدد بشك أفضل. ومع ذلك، تظل المنظمة ضعيفة في حالة تدقيق قضائي أو تنظيمي ونفس الشيء عند مراجعة متطلبات أعمالها، لأن ممارساتها غير محددة أو غير كاملة أو بدائية أو غير فعالة.

-المستوى 3 (أساسي)(essentiel) :: يصف هذا المستوى المعايير الأساسية، أو الحد الأدنى، والذي يجب استيفاءه لتلبية المتطلبات القانونية والتنظيمية والتجارية .وهي تتميز بسياسات وإجراءات محددة وتنفيذ عمليات مصممة خصيصًا لتحسين حوكمة المعلومات وإدارة السجلات .يمكن للمنظمات التي ينطبق عليها هذا الوصف أن تفشل أيضا في عقلنة أعمالها والتحكم في تكاليفها .ولكنها مع ذلك، وضعت المكونات الأساسية لبرنامج فعال ومن المرجح أن يوفوا، على الأقل بالحد الأدنى، بمسؤولياتهم القانونية والعملياتية وغيرها.

-المستوى 4 (استباقي)(proactif) : يصف هذا المستوى المنظمة التي أنشأت برنامجًا استباقيًا لحوكمة المعلومات لجميع أنشطتها بالإضافة إلى عمليات التحسين المستمر. يتم أخذ الرهانات والعوامل المتعلقة بحوكمة المعلومات بعين الاعتبار بشكل منهجي في قرارات الأعمال. تتمتع المنظمة بدرجة من الامتثال لأفضل الممارسات أعلى بكثير من الحد الأدنى وتفي بسهولة بالمتطلبات القانونية والتنظيمية. يجب أن تبدأ المنظمة التي ينطبق عليها هذا الوصف بشكل عام في استكشاف الفوائد الإضافية لأنشطتها التجارية والإنتاجية التي يمكن أن تحققها من خلال: زيادة تسهيل الوصول إلى المعلومات على مستوى المنظمة ، استثمار أكثر للمعلومات التي بحوزتها لـ فهم أفضل لاحتياجات عملائها ، بعبارة اخرى تحويل نفسها من خلال الاستخدام المتزايد للمعلومات

-المستوى 5 (التحويلي)transformationnel) : يصف هذا المستوى منظمة قامت بدمج حوكمة المعلومات في جميع بنيتها التحتية وعملياتها التجارية إلى حد أن الامتثال لمتطلبات البرنامج

ISSN: 2708-4663 DNNLD :2020-3/1128

والمسؤوليات القانونية والتنظيمية وغيرها يكون منهجيًا .أدركت المنظمة أن حوكمة المعلومات الفعالة أمر بالغ الأهمية لخفض التكاليف، واكتساب ميزة تنافسية، وتوفير خدمة عملاء ممتازة، ونجحت في وضع الأدوات والاستراتيجيات التي تسمح بتحقيق هذه المكاسب بشكل مطلق.

5-- ركائز حوكمة المعلومات

إن التقسيم إلى أربع ركائز ي[30]جعل من الممكن هيكلة وتوزيع برنامج طوعي لحوكمة المعلومات بشكل فعال(Jérôme THUEZ . Rémi Moebs,2018) و تتمثل الركائز فيما يلي:

5-1-الاستراتيجية والحوكمة للإدارة العليا وإدارة الكيانات: وجود دافع أساسي ورعاية من الادارة على شكل مبادرة تجريبية، إصدار قواعد مشتركة للمؤسسة بأكملها، إنشاء نموذج النضج، الإنشاء والتحيين المنتظم المرجعي لأنواع الوثائق والمحتوى الذي يتم التعامل معه وتسييره من قبل أقسام المنظمة، وضع برنامج للتقارب بين استخدامات وأدوات إدارة المعلومات

5-2- التنظيم والاجراءات على مستوى الموارد[31] البشرية و على المستوى التنظيمي ، باشراك شبكة من مسيري المعلومات ،: يتيح تسيير المعلومات إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات الجديدة والمهن الجديدة والمسؤوليات الجديدة التي غالبا ما تكون منتشرة في المنظمة. ويجب على وجه الخصوص تثمين الدور الرئيسي الجديد لمدير المعلومات (**Information Manager**) إنشاء شبكة من الفاعلين والمسؤولين المكلفين بتسيير المعلومات، تعزيز مستودع الموارد البشرية بوظائف جديدة متعلقة بتسيير و ادارة المعلومات، بناء ونشر قواعد التصنيف ،وتبادل المعلومات ، تحديد عملية إدارة دورة حياة المعلومات المشتركة من خلال منح المستخدمين معايير مرجعية بسيطة وواضحة حول المراحل الرئيسية لدورة حياة الوثائق أو المحتوى ، ونشرها وفقًا للاجراءات المهنية القائمة بالفعل ، إعداد أو توحيد حلول الأرشفة وإدارة السجلات للوثائق الورقية والإلكترونية ، وربط مبادئ أرشفة و اتلاف الوثائق والمحتوى بأنشطة المهنية القائمة .

5-3-الأدوات والحلول في مجال نظام المعلومات، وبالتالي في مجال الحوسبة:

الأدوات هي ركيزة أساسية لحوكمة المعلومات، ويجب أن تفي بعدة متطلبات .أهمها، سهولة الاستخدام بحيث يتمكن أي شخص[32]، بغض النظر عن مستواه الثقافي الرقمي، من استخدامها بشكل يومي .ثم

ISSN: 2708-4663 DNNLD :2020-3/1128

التوافق التام مع أشكال الملفات والحلول المستخدمة سابقاً، حتى لا تفقد أي معلومات أثناء النشر .أخيرًا، تشخيص محتمل لتحديات المؤسسة، بحيث لا تفقد أي وظيفة.

من بين بعض العناصر لإظهار "الحلول والأدوات" بشكل فعال ما يلي:

- إجراء جرد شامل ورسم خرائط لحلول وأدوات إدارة المعلومات (الحلول التعاونية، وحلول إدارة المستندات، وإنتاج المحتوى وأدوات النشر، ومحركات البحث، وما إلى ذلك (،

-بناء برنامج لترشيد وتبسيط حلول وأدوات إدارة المعلومات، بناءً على نموذج دورة حياة المستند،

-الحد من الإنتاج الذاتي غير المنضبط عن طريق نشر أداة إنشاء المستندات، مما يجعل من الممكن توحيد إنتاج المستندات، دراسة مبادرة محرك بحث عالمية ومتعددة الوظائف، تقدم للمستخدمين نقطة وصول مبسطة وواحدة إلى جميع محتوياتهم، العمل على التطهير الآلي وإصدار النسخ والأرشفة والتدمير للحد من حجم المحتوى

- 5-4- الاستخدامات و التغيير و مخاطبة المستخدمين النهائيين لشرح وقيادة التغيير.

ونقطة الانطلاق الأساسية لبرنامج حوكمة المعلومات هي الوعي على جميع المستويات بقيمة المعلومات . وعند الاقتضاء ، يجب تحويل المستند الورقي أو الإلكتروني إلى عنصر قيمة. يمكن أن يكون هذا الوعي ضمنياً عندما تكون طبيعة النشاط غير ملموسة، لكنه يصبح أكثر صعوبة عندما يكون النشاط الميداني مهيمناً-الصناعة ، والإنتاج على سبيل المثال- ولذلك يجب أن يكون نشر حوكمة المعلومات مصحوبا ببرنامج للتدريب وإدارة التغيير من أجل:

'1'التعريف بالنصوص المرجعية الواجبة التطبيق وما يرتبط بها من مخاطر ؛وشرح ونشر نموذج دورة الحياة ، التدريب على الحلول والأدوات.

الخاتمة:

ان المبادئ التي حددتها جمعية ((ARMA International)) مبادئ جوهرية و أساسية، يمكن من خلالها تبني نظام حوكمة المعلومات في أي مؤسسة أو منظمة أو إدارة ، كما يمكن بفضل النموذج المقترح قياس مستوى النضج هذه المبادئ و قياس مدى نضج هذه الحوكمة التي تم تبنتها. و لكننا بالتمعن في هذه المبادئ نجد أن البعض منها، لطالما شكل حجر الزاوية عند مسيري المعلومات ، بل ان البعض منها

ISSN: 2708-4663 DNNLD :2020-3/1128

يعتبر عماد تسيير الوثائق يجعلنا نستنتج بأن حوكمة المعلومات جاءت لتعزز و تقوي المبادئ الأساسية في ما كان يعرف مانجمنت الوثائق le Records Management و أن هذا الأخير يعتبر القاعدة الصلبة الأساسية لحوكمة المعلومات ، انظلقت منه لتحلق في عوالم أخرى.

الهوامش

[1] – محمد حسن يوسف. محددات الحوكمة ومعاييرها، مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر. القاهرة: بنك الاستثمار القومي، 2007. ص4

[2] –. عبد المجيد الصلاحين.الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية. المؤتمر الثاني للخدمات المالية الإسلامية. طرابلس. 27. 28/ 04/ 2010 [على الخط] http://www.imtithal.com/uploaded/media/research (يوم 2021/02/01)

[3] اسلام بدوي محمود الداعور. مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية. رسالة ماجستير. إدارة أعمال بكلية الدراسات العليا، جامعة الخليل. 2008. ص 12

[4] – أشرف مخائيل حنة. تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار حوكمة الشركات. المؤتمر العربي الأول التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات. القاهرة، 2005.ص5

[5] Robert Joumard. Le concept de gouvernance. LTE 0910. rapport de recherche. 2009, pp.52. <hal- 00489237>

[6] – مركز أبو ظبي للحوكمة أساسيات الحوكمة : مصطلحات و مفاهيم . الامارات العربية المتحدة : مركز أبو ظبي للحوكمة،[د, ت]،ص5

[7] – محمد حسن يوسف. المرجع السابق.ص5

[8] – اسلام بدوي محمود الداعور. المرجع السابق. ص14

[9] - Émilie Sénéchal, UN OUTIL DE DIAGNOSTIC EN GOUVERNANCE POUR LES ORGANISATIONS. Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement et développement durable en vue e l'obtention du grade de maître en environnement .Juin 2015.[En ligne]. , p.14

[10] - Elsa Hugonie,. Construire un plan de gouvernance de l'information dans un grand groupe industriel : le cas de Thales Services. domain_shs.info.docu. 2011. mem_00679486(page consultée le 08/04/2020 a 16H)

[11] - Roxane Pagnamenta, .Gouvernance de l'information : définition, enjeux et perspectives en Ville de Genève, Travail de Master réalisé en vue de l'obtention du

ISSN: 2708-4663 DNNLD :2020-3/1128

Master HES Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE). Genève, le 29 août 2014 ,p.5

[12] – لتقريب فكرة حوكمة المعلومات من ذهن القارء، تشبه شابان Chabin marie-anne حوكمة المعلومات بالحلوة المسماة (La charlotte) و تتفن في ذكر الأسباب. للاطلاع العنوان التالي: http://www.marieannechabin.fr/2015/10/gouvernance/

[13] - Anne-marie Chabin. Gouvernance. .[En ligne]. http://www.marieannechabin.fr/2015/10/gouvernance/ (page consultée le /03/032019 à 11h)

[14] – ARMA International : هي جمعية مهنية لا تهدف للربح، كانت تسمى سابقا (Association of Records Managers and Administrators) أنشئت سنة 1955، كانت جمعية (l'American Records Management Association) نواتها الأساسية . نضم هذه الجمعية حاليا أكثر من 27000 من 30 بلد و يتكون أعضائها من مسيرين للوثائق، أرشيفين، المكتبيين ،مسيرين للمعلومات ، المحاميين، مستشارين و مربيين...الخ توفر الجمعية الفرص التعليمية والمنشورات التعليمية التي تغطي مبادئ إدارة الوثائق .أما مقرها الرئيسي فهو في Overland Park, Kansas بأمريكا) أنظر الموقع التالي: https://www.arma.org/default.aspx

[15] Elsa Hugonie,Op.cit. ,p16

[16] *Ander Sandrine,. La maturité des pratiques de gouvernance informationnelle à Genève : état des lieux. Fév 2018.* .[En ligne]. *https://recherchemid.wordpress.com/2018/02/09/la-maturite-des-pratiques-de-gouvernance-informationnelle-a-geneve-etat-des-lieu*

[17] Roxane Pagnamenta.0p.Cit., ,p7

[18] - Dominique Maurel .*La gouvernance des documents d'activité :le plan de cours, un ordre négocié. A*rchives, VOLUME 45, NUMÉRO 1, 2013-2014. p.184

[19] Dominique Maurel.Op.Cit. p179

[20] Elsa Hugonie.Op.Cit.,p27

[21] - Rouse **Margaret .Gouvernance de l'information.** .[En ligne]. https://www.lemagit.fr/definition/Gouvernance-de-linformation(page consultée le 09/09/2020 a 15H)

[22] Chantal Ménard. Gouvernance de l'information et des données, pour la performance et la conformité de l'entreprise. .[En ligne]. https://archivistesqc.wordpress.com/2020/09/21/gouvernance_information

ISSN: 2708-4663 DNNLD :2020-3/1128

[23] *Daniel Ducharme* **Generally Accepted Recordkeeping Principles (GARP) http://blogues.banq.qc.ca/instantanes/2013/10/10/arma-generally-accepted-recordkeeping-principles-garp/**

[24] -ARMA .Les huit principes d'archivage de l'ARMA.[En ligne]. . http://blog.cr2pa.fr/wp-content/uploads/Fun-Mooc-paris10-CR2PA_s3-S4D_Gouvernance-et-8-principes-d_archivage_s2.pd f (page consultée le20/03/2019 a 17H)

[25] Roxane Pagnamenta.Op.Cit.p.27

[26] ARMA,2019.Op.Cit.

[27] – وردت تسمية هذا المبدأ في بعض المراجع ب (التدمير) (Principe de destruction و لكن التسمية الأقرب هي الاقصاء و الأحسن هي تسمية الترتيبات بصفة عامة سواء كانت اقصاء او نقل الوثائق الأرشيفية الى مكان الحفظ

[28] ARMA,2019.0p.Cit.

[29] ARMA .International' Information Governance Maturity Model .[En ligne]. https://www.lva.virginia.gov/agencies/records/psrc/documents/Principles.pdf (page consultée le 08/03/2019 a 15H)

[30] --Jérôme THUEZ . Rémi Moebs. la gouvernance de l'information. « IT-expert magazine. ».[En ligne]. https://www.it-expertise.com/les-4-piliers-de-la-gouvernance-de-linformation/ (page consultée le 28/08/2018 a 22H 45m

[31] - Ibid.

[32] -Noureddine Lamriri.Les 4 piliers de la gouvernance de l'information dans l'industrie . https://www.everteam.com/fr/piliers-gouvernance-information-industrie/.[En ligne]. (page consultée le 24/03/2021 a 16H)

ISSN: 2708-4663 DNNLD :2020-3/1128

المـراجع

- **باللغة العربية**

1. حسن يوسف، محمد. محددات الحوكمة ومعاييرها، مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر. القاهرة: بنك الاستثمار القومي، 2007.
2. حنة، أشرف مخائيل. تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار حوكمة الشركات. المؤتمر العربي الأول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات. القاهرة، 2005
3. .-محمود الداعور، اسلام بدوي. مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية. رسالة ماجستير. إدارة أعمال بكلية الدراسات العليا، جامعة الخليل. 2008.
4. .-مركز أبو ظبي للحوكمة أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم. الامارات العربية المتحدة: مركز أبو ظبي للحوكمة، [د, ت]
5. ـ الصلاحين ،عبد المجيد .الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية . المؤتمر الثاني للخدمات المالية الإسلامية .طرابلس. 27ـ 28/ 04/ 2010 على الخط http://www.imtithal.com/uploaded/media/research

باللغة الأجنبية

1. -ARMA .International' Information Governance Maturity Model .[En ligne]. https://www.lva.virginia.gov/agencies/records/psrc/documents/Principles.pdf (page consultée le 08/03/2019 a 15H)
2. -ARMA .Les huit principes d'archivage de l'ARMA.[En ligne]. . http://blog.cr2pa.fr/wp-content/uploads/Fun-Mooc-paris10-CR2PA_s3-S4D_Gouvernance-et-8-principes-d_archivage_s2.pd f (page consultée le20/03/2019 a 17H)
3. -Chabin marie-anne . Gouvernance. .[En ligne]. http://www.marieannechabin.fr/2015/10/gouvernance/ (page consultée le /03/032019 à 11h)
4. *Ducharme* ,***Daniel*** .Generally Accepted Recordkeeping Principles (GARP) http://blogues.banq.qc.ca/instantanes/2013/10/10/arma-generally-accepted-recordkeeping-principles-garp

ISSN: 2708-4663 DNNLD :2020-3/1128

5. -Jérôme THUEZ . Rémi Moebs. la gouvernance de l'information. « IT-expert magazine. ».[En ligne]. https://www.it-expertise.com/les-4-piliers-de-la-gouvernance-de-linformation/ (page consultée le 28/08/2018 a 22H 45m
6. Joumard.,Robert .Le concept de gouvernance. LTE 0910. rapport de recherche. 2009, pp.52. <hal- 00489237>
7. -Hugonie, Elsa. Construire un plan de gouvernance de l'information dans un grand groupe industriel : le cas de Thales Services. domain_shs.info.docu. 2011. mem_00679486(page consultée le 08/04/2020 a 16H)
8. Lamriri ;Noureddine .Les 4 piliers de la gouvernance de l'information dans l'industrie . https://www.everteam.com/fr/piliers-gouvernance-information-industrie/.[En ligne]. (page consultée le 24/03/2021 a 16H)
9. - Ménard, Chantal. Gouvernance de l'information et des données, pour la performance et la conformité de l'entreprise. .[En ligne]. https://archivistesqc.wordpress.com/2020/09/21/gouvernance_information/(page consultée le 05/04/2020a 15H)
10. -Margaret Rouse.Gouvernance de l'information. .[En ligne]. https://www.lemagit.fr/definition/Gouvernance-de-linformation (page consultée le 09/09/2020 a 15H)
11. -Maurel ,Dominique *La gouvernance des documents d'activité :le plan de cours, un ordre négocié. A*rchives, VOLUME 45, NUMÉRO 1, 2013-2014.
12. -Pagnamenta, Roxane .Gouvernance de l'information : définition, enjeux et perspectives en Ville de Genève, Travail de Master réalisé en vue de l'obtention du Master HES Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE). Genève, le 29 août 2014 ,
13. *-Sandrine, Ander. La maturité des pratiques de gouvernance informationnelle à Genève : état des lieux. Fév 2018.* .[En ligne]. *https://recherchemid.wordpress.com/2018/02/09/la-maturite-des-pratiques-de-gouvernance-informationnelle-a-geneve-etat-des-lieu*

ISSN: 2708-4663 DNNLD :2020-3/1128

14. -Sénéchal, Émilie. UN OUTIL DE DIAGNOSTIC EN GOUVERNANCE POUR LES ORGANISATIONS. Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement et développement durable en vue e l'obtention du grade de maître en environnement .Juin 2015.[En ligne].
15. Noureddine Lamriri.Les 4 piliers de la gouvernance de l'information dans l'industrie . https://www.everteam.com/fr/piliers-gouvernance-information-industrie/.[En ligne]. (page consultée le 24/03/2021 a 16H)