بناء إطار مفاهيمي للحوكمة الإلكترونية و متطلبات إرسائها على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر

Building a conceptual framework for e-governance and the requirements for establishing it at the level of small and medium enterprises in Algeria

د. بو زاهر نسرين
جامعة محمد خيضر/ بسكرة
nessrine.bouzahar@univ-biskra.dz

أ. زياني منيرة
جامعة محمد خيضر / بسكرة
mounira.ziani@univ-biskra.dz

محور: مفهوم الحوكمة الإلكترونية للمؤسسات و متطلبات تطبيقها الإلكترونية

S

e

th

th

K

تحتل المشروعات الصغيرة و المتوسطة مكانة مهمة في اقتصاديات الدول، باعتبارها السبيل الأمثل لتحقيق التنمية الاقتصادية ، زيادة الناتج الداخلي و امتصاص البطالة ، وفي ظل المنافسة الحامية للاستحواذ على السوق من خلال تدعيم منشات الأعمال بالخطط والاستراتيجيات والأفكار التسويقية تم النظر إلى الحوكمة الالكترونية كأحد الأبعاد الهامة والمكتسبات الإستراتجية في الإدارة الحديثة ، و لهذا و تحقيقا لأهداف التنمية الاقتصادية في خضم التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية المضطردة تهدف المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة تبني هذا النوع من أجل تحسين تنافسينها من خلال شفافية مركزها المالي و بالتالي غعطاء الصورة الصحيحة للمتعاملين، ومن هذا الأساس سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية معالجة الإشكالية التالية :

ما هي متطلبات إرساء قواعد الحوكمة الإلكترونية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ؟

ومن أجل الإجابة على ذلك يمكن الاستعانة بالتساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي خصائص المشروعات الصغيرة و المتوسطة ؟
- ما هي الحوكمة الإلكترونية للمشروعات الصغيرة و المتوسطة ؟
- ماهي متطلبات الحوكمة الإلكترونية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

فرضية الدراسة :

و تأسيسا على ما سبق فإن هذا البحث يسعى إلى اختبار مدى صحة **الفرض** التالي :

تلعب الحوكمة الإلكترونية دورا مهما و بارزا في زيادة نمو و استمرارية المشروعات الصغيرة و المتوسطة .

أهداف الدراسة وأهميتها

تسعى هذه الورقة البحثية إلى تحقيق عدد من الأهداف منها :

- تبني إطار مفاهيمي حول الحوكمة و الحوكمة الإلكترونية .
- تحديد الإمكانيات المتاحة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- السعي نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

أما عن **أهمية الدراسة** فتكمن في أهمية الحوكمة الإلكترونية من حيث حداثتها في الإدارة المعاصرة للمشروعات، حيث تشكل مدخل حقيقي لنمو المؤسسات و استمراريتها و اكتسابها مركز تنافسي من خلال المعرفة الحديثة و التكنولوجيا التي هي شريان منظمات الأعمال الحديثة .

و ما يدعم و يضاعف هذه الأهمية قلة و ندرة الدراسات التي تربط بين متغيرات الدراسة الحوكمة الإلكترونية و للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

منهج الدراسة

من أجل اختبار فرض البحث و تحقيق أهدافه فإن المنهج الأكثر ملاءمة هو " المنهج الوصفي التحليلي " من أجل بسط المفاهيم الأساسية و عرض مختلف المصطلحات المتعلقة بمتغيرات العمل .

هيكل الدراسة

يتكون البحث من **مقدمة** و ثلاثة محاور، **المحور الأول :** ماهية الحوكمة و الحوكمة الإلكترونية ، **المحور الثاني :** و تضمنت التطرق إلى كل من المشروعات الصغيرة و المتوسطة **و** الحوكمة الإلكترونية فيها **المحور**

الثالث : متطلبات إرساء الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ثم **خـــــاتمة** تضمنت النتائج و التوصيات

المحور الاول : ماهية الحوكمة الإلكترونية

ظهرت الحاجة الى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات خلال العقود القليلة الماضية خاصة في اعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول العالم في عقد التسعينات من القرن الماضي مما استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع اصحاب العلاقة في الشركات ، كما تزايدت اهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم الى التحول الى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي ، فتزايدت انتقالات رؤوس الاموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق ، فدفع اتساع حجم هذه الشركات وانفصال الملكية عن الادارة الى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين و بالتالي وقوع كثير من الشركات في ازمات مالية .

لذلك يعتبر مفهوم الحوكمة مفهوما جديدا يغزو الخطاب الاقتصادي وأصبح من أهم المعايير المعتمدة لتقييم ومراقبة أداء الشركات وحتى الأشخاص والحكومات .

أولا: ماهية الحوكمة

1.1 تعريف الحوكمة :

تعددت التعاريف بتعدد الكتاب والمهتمين واختلاف وجهات نظرهم و انتماءاتهم الفكرية و الجغرافية ، كما أن قواعد هذا المصطلح ومعاييره مازالت في مرحلة المراجعة والتطوير المستمر .

ولذلك فإن محاولة إعطاء تعريف دقيق وشامل يرفقة كثير من الحذر والتحدي وعدم الإجماع وسنحاول تعريفه انطلاقا من الرؤى التالية :

- **شركة التمويل الدولية ((International Finance Corporate I.F.C**

تعرف الحوكمة على أنها " مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسات وتحديد توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسين في المؤسسة بما فيهم من مساهمين وأعضاء مجلس الإدارة وكذلك تحديد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمور الشركة". (حاكم و عبد المحسن، 2013، صفحة 25)

- **منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD)**

Organisation for Economic Cooperation and Development

تعرف الحوكمة بأنها " نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الاعمال و الرقابة عليها ـ،حيث تقوم بتحديد توزيع الحقول و المسؤوليات بين مختلف المشاركين في المصارف ، مثل مجلس الإدارة و المساهمين و أصحاب المصالح الآخرين ، كما أنها تبين القواعد و الإجراءات لاتخاذ القرارات بخصوص شؤون المصرف ، و هي أيضا توفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف المصرف و وسائل بلوغ تلك الأهداف و رقابة الأداء" (حاكم و عبد المحسن، 2013، صفحة 16)

- **كما عرفت أيضا** :" النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية". (محمد، 2015، صفحة 365)

و من هذا الاستعراض العام نلاحظ أن أغلب التعاريف تركز على تنظيم العلاقة بين الإدارة و أطراف المصالح و تفعيل دورها و دور أنظمة الرقابة بما يسمح بالمحافظة على مصالح جميع الأطراف ذات الصلة ، إلا أن تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية جاء جامعا ، شاملا حيث جمع بين تحديد و توزيع الحقوق و المسؤوليات بالإضافة الى تطرقه للرقابة على الأداء ، هذا الجمع له من الأهمية البالغة في تحقيق الحوكمة و بلوغ الأهداف الإستراتيجية للمصرف.

ومن كل هنا يمكن أن نخلص إلى أن الحوكمة هي : "مجموعة من الأدوات والوسائل التي تمكن من توزيع الحقوق والواجبات بين إدارة المؤسسات و الوحدات الاقتصادية والهيئات المتصلة بها و تفعيل جهاز الرقابة من أجل تحقيق أهدافها وفاءا لمعايير المسؤولية والنزاهة الشفافية" .

2.1 أهمية الحوكمة :

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العالم في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية مما أدى إلى تعرض كبريات الشركات إلى ضائقات مالية كبيرة و نتيجة تحول إلى النظم الرأسمالية وانفصال الملكية عن الإدارة والحاجة إلى تمويلات بأقل تكلفة من الاستدانة وبالتالي تحرير الأسواق المالية وتزايد انتقال رؤوس الأموال مما أدى إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين ووقوع الكثير من الشركات في أزمات مالية ، وعلى اعتبار أن الشركات المعاصرة تتميز بالفصل بين الملكية والإدارة من ناحية والنفوذ الذي يتمتع به كبار المساهمين على حساب صغارهم من ناحية أخرى تبرز أهمية الحوكمة لحماية صغار المساهمين من تسلط كبارهم وتضبط عمل جميع الأطراف المعنية من الشركة .

وتزداد أهمية الحوكمة في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة حيث تجعل المستثمر مطمئن على حصوله على العائد المرجو من خلال شفافية المعلومة المقدمة من طرف الشركة وفي المقابل عدم الالتزام بالحوكمة سيولد بيئة خصبة لنمو الفساد المالي والمحاسبي وبالتالي إلى نهب وسرقة لحقوق الملاك والأطراف الأخرى بطريقة منظمة.

كما تمتد أهمية الحوكمة إلى القطاع العام والهيئات الحكومية حيث تمكن الدول من الحد من انتشار الفساد في النواحي الاقتصادية والخدمية ، أضف إلى ذلك أهميتها في الدول النامية التي تتسم بتفشي الفساد والمحسوبية وندرة الإطارات الوطنية المتعلمة ذات الخبرة ، وخاصة ضعف تطبيق الحوكمة وسوء استخدام حقوق المساهمين ونهب الأصول وانتهاك العقود بدون مسائلة . (خولة فريز النوباني و عبد الله، 2016، صفحة 16)

3.1 مبادئ و أهداف الحوكمة

1.3.1 مبادئ الحوكمة .

قامت العديد من الهيئات والمنظمات الدولية لوضع قواعد و مبادئ لحوكمة الشركات وكان أشهرها تلك الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECDI) وهي : (محمد مصطفى سليمان، 2006، صفحة 46)

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات .
- ضمان حقوق المساهمين .
- المعاملة المتساوية للمساهمين .
- دور أصحاب المصالح .
- الإفصاح والشفافية .
- مسؤولية مجلس الإدارة .

2.3.1 أهداف الحوكمة :تهدف الحوكمة إلى تحقيق عدد من الفوائد منها : (خضر، 2012، الصفحات 22-25)

- تشجيع المؤسسة على الإستخدام الامثل لمواردها .
- تساعد على تشجيع الإنتاجية و تحقيق النمو المستدام.
- رفع قيمة أسهم الشركة و المحافظة على وثيرة نمو مستقرة .
- الحصول على حصص سوقية أكبر.
- استقطاب الإستثمارات الخارجية بسبب زيادة قيمة الاسهم .
- استقرار أسواق رأس المال .

ثانيا : ماهية الحوكمة الإلكترونية

1.2 تعريف الحوكمة الإلكترونية

تؤثر العديد من الأبعاد والعوامل على تعريف **الحوكمة الإلكترونية**. ويقصد بكلمة ألإلكترونية تلك الحوكمة المعتمدة على التكنولوجيا. والحوكمة الإلكترونية هي استخدام **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات** لتقديم الخدمات الحكومية، وتبادل معلومات معاملات الاتصالات، وتكامل مختلف الأنظمة والخدمات القائمة بذاتها.

2.2 الفرق بين الحوكمة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية

يتم التعامل مع كلا المصطلحين على أنهما يحملان نفس المعنى، على الرغم من وجود بعض الاختلافات بينهما. **"فالحكومة الإلكترونية"** هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارات العامة، مع التغيير التنظيمي وتعلم مهارات جديدة لتحسين أداء الخدمات العامة والعمليات الديمقراطية وتعزيز الدعم للجمهور". وتكمن المشكلة التي تواجه هذا التعريف كي يتطابق مع تعريف الحوكمة الإلكترونية أنه لا ينص على وجود إدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ففي حقيقة ألأمر تتطلب إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأرجح زيادة كبيرة في التنظيم وقدرات صناعة ألسياسات مع كل الخبرة وعمليات تشكيل الرأي بين مختلف أصحاب المصلحة الاجتماعية المعنيين. ولذلك فإن منظور الحوكمة الإلكترونية هو "استخدام التكنولوجيا التي تساعد في الحكم ويلزم إدارتها. (Rossel & Mattheas, 2007, pp. 399-407)

3.2 **اهداف الحوكمة الالكترونية :** للحوكمة الالكترونية اهداف عدة هي :

- تحقيق الاتصال الفعال والتقليل من التعقيدات الادارية
- خلق بيئة عمل افضل أي باستخدام تقنيات المعلومات والاتصال في المؤسسات وتأسيس بنية تحتية للحكومة الالكترونية تساعد على العمل بكل يسر وسهولة من خلال تحقيق الانسيابية والتفاعل وتحسين واجهة التواصل بين الحكومة وجهات العمل الاخرى .
- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة ادارة المؤسسة للجهات المعنية .
- تحقيق فرصة مراجعة الاداء من خارج اعضاء الادارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة .

4.2 فوائد الحوكمة الالكترونية : من أهم فوائد الحوكمة الالكترونية

- توفير المال والوقت والجهد على جميع الاطراف المتعاملة بالحوكمة الالكترونية .
- تختصر الهرم الاداري التسلسلي الطويل ، والإسراع في تنفيذ الاجراءات الادارية واختصارها .
- تسهل عملية الرقابة والإشراف على اداء الشركة عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح.

المحور الثاني: أهمية الحوكمة الإلكترونية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أولا : ماهية المشروعات الصغيرة و المتوسطة

1.1 تعريف المشروعات الصغيرة و المتوسطة :

لا يوجد تعريف محدد وشامل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لأن مفهومها يعتبر مفهوما نسبيا يختلف من دولة إلى أخرى، كما أنه يعتمد على نمط ومرحلة التطور في الدولة و أهداف السياسات التي ترسمها، ومن بين التعاريف المعتمدة في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

- **تعريف الأمم المتحدة للتنمية الصناعية:**هي تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد، ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها طويلة الأجل، كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10-50 عاملا. (عبد العزيز و سارة، 2017، صفحة 02)
- **تعريف المشرع الجزائري:** واجهت الجزائر إشكالية تحديد تعريف واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من

خلال إصدارها القانون 1-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فحسب المادة 04 من هذا القانون " تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها كل مؤسسة لإنتاج السلع أو الخدمات التي : - تشغل من 01 إلى 250 عامل. - رقم أعمالها السنوي أقل من 02 مليار دج أو إيراداتها السنوية أقل من 500 مليون دج.- تستوفي معايير الاستقلالية

2/1 خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة أحد روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية في اقتصاديات دول العالم، وهي لا تقل أهمية عن المؤسسات الكبيرة لكونها تمثل الغالبية العظمى من المشاريع في الدول النامية والدول المتقدمة، ويمكن أن نوجز خصائصها على النحو التالي:

- **سهولة التكوين:** إن منظمات الأعمال الصغيرة يسهل إيجادها من الناحية القانونية والفعلية، حيث متطلبات التكوين عادة ما تتسم بالبساطة والسهولة والوضوح والتحديد، فيكفي الحافز الفردي أو الجماعي وراء قيام أعمال صغيرة تنطلق لاحقا إلى شركات ومنظمات متوسطة الحجم . (طاهر و منصور، 2009، صفحة 27)
- **انخفاض رؤوس الأموال:** تمتاز بانخفاض نسبي لرؤوس الأموال وذلك سواء تعلق الأمر بفترة الإنشاء أو أثناء التشغيل ونلاحظ انخفاض رأس المال بالنسبة للعمل وهذا لاعتمادها في أغلب الأحيان على اليد العاملة مما يساعد على امتصاصها . (جبار، 2015، صفحة 215)
- **ارتفاع المخاطر في المشروعات الصغيرة والمتوسطة وقصر حياتها:** تتميز هذه المشروعات بمخاطر مرتفعة نتيجة بعض الممارسات الخاطئة عن أصحابها وهذا راجع لغياب التجربة والخبرة أو التفاؤل مبالغ فيه في بعض الأحيان، ومن جهة أخرى فإن العمل الصغير أكثر عرضة للفشل او التصفية وذلك بسبب فقدان الزبائن أو نقص العمالة المهرة .... إلخ. (فارس، 2018، صفحة 34)

ثانيا : أهمية الحوكمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (تقرارت، بن زعمة، و مرسلي، 2019)

- يمهد إرساء الشفافية و تكريس الضوابط المالية للحوكمة لنمو محتمل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و استمراريتها و تعزيز القدرة على جذب مستثمرين جدد بدلا من اللجوء إلى البنوك و القروض عالية المخاطر.
- تؤدي الممارسة السليمة للحوكمة إلى تحسين نظام الرقابة الداخلية ، مما يؤدي إلى دعم آلية الضبط الداخلي التي تحد من الخسائر و الاختلاسات .
- تؤدي الحوكمة إلى تقليل النزاعات بين المساهمين الذين يشغلون مناصب إدارية .
- إن تأسيس إطار قوي لحوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يشمل مشاركة المجلس و الضوابط الداخلية الفاعلة ، مما يساعدها على تقييم المخاطر بصورة أكثر فعالية.

المحور الثالث : متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية للمشروعات الصغيرة و المتوسطة

لوضع مفهوم الحوكمة الإلكترونية على أرض الواقع فلابد من وجود عدة متطلبات أساسيه تشكل نقطة الارتكاز التي من خلالها يمكن الانطلاق نحو التطبيق الشامل للحكومة الالكترونية وتتفاوت هذه المتطلبات نظراً لاختلاف الدول والشعوب والمجتمعات عن بعضها ألبعض ، ونستعرض تلك المقومات من خلال ارتباطها بأوضاع الدول النامية

أولاً : وجود الرؤية الإستراتيجية

تعد الرؤية الواضحة أمراً ذو أهمية كبرى لمشروع الحكومة و الحوكمة الالكترونية وبناء على هذه الرؤية سيتم تحديد الكيفية التي سيكون عليها هذا المشروع في فترة مستقبلية والوضعية المناسبة له من حيث الدور والأهداف بما يضمن توضيح ماهية الدور الذي يراد لمشروع الحوكمة الإلكترونية أن يؤديه في حياة الأفراد والمجتمع والمنظمات والدولة ككل

ثانياً : تكوين البنية التحتية المعلوماتية

البنية التحتية هي المكونات المادية والبشرية التي يمكن من خلالها تنفيذ التطبيقات الإلكترونية التي تخدم الحوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، وهي تتضمن عنصرين أساسيين وهما

1.2 تجهيزات الحاسب الآلي : متمثلة في

- المكونات المادية وتتمثل في أجهزة الحاسب الآلي .
- المكونات الفكرية وهي نظم برامج التشغيل ونظم برامج التطبيقات.
- المكونات البشرية وتشمل العاملين في قسم الحاسب الآلي من مشغلين ومبرمجين ومحللي نظم ومهندسين إلى غير ذلك من التخصصات اللازمة لعمل وحدات تقنيات المعلومات.
- مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي داخل مبنى المؤسسة مثل ، الأجهزة المساندة، الطاولات الخاصة بالحاسب وغير ذلك.

2.2 أنظمة المعلومات : وهي تطبيقات تقنية لأنظمة تقنية المعلومات(نظم المعلومات الإدارية) وتشمل:

- نظم تشغيل البيانات.
- نظم إدارة قواعد البيانات.
- نظام المعلومات الإداري.
- نظم دعم القرار.
- الذكاء الاصطناعي أو نظم الخبرة.

مع ملاحظة أنه يمكن تحقيق النظام المعلوماتي الإلكتروني دون وجود كل هذه المكونات بشكل مستقل، وذلك بوجود نظام معلوماتي إلكتروني منفرد ولكنه يتميز بشموله لكل تطبيقات الأنظمة السابقة وبالتالي يحقق أهدافها.

ولا تكتمل البنية التقنية إلا بتوفير الروابط الالكترونية من خلال أجهزة الاتصالات و شبكات الربط الإلكتروني.

رابعاً: تهيئة الأنظمة والتشريعات.

إن تحقيق الإصلاح ألتشريعي مقوم أساسي وهام لمشروع الحوكمة الالكترونية بغرض تحقيق عدة أهداف منها:

- إعطاء المشروعية للأعمال الإلكترونية الخاصة بالحكومة الإلكترونية، بتحديد المباح، والمحرم منها، والعقوبات المفروضة.
- تحقيق مبدأ الشفافية.
- تحقيق الأمن ألوثائقي وخصوصية وسرية المعلومات.
- إعطاء مشروعية لاستعمال الوثائق الالكترونية كإثبات الشخصية الكترونيا واستخدام التوقيع الإلكتروني... إلخ
- تسهيل المعاملات المالية الالكترونية وعمليات البيع والشراء والبريد الإلكتروني..

خامساً : تحقيق الأمن والموثوقية المعلوماتية.

حيث يعتبر ضعف الأمن في مجال العمل إلكترونياً ضعفاً للثقة، مما يتطلب توفيرها ضمن الأنظمة الإلكترونية ومستخدميها والبيئة الحاضنة أيضاً.

الخاتمـــــــــــــــــة

إن نجاح الحوكمة الإلكترونية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتوقف على الإرادة السياسية من خلال تفعيل الثقافة المعلوماتية و تكوين مجتمع المعلوماتية ، لأن ضعف و هشاشة الإطار القانوني و التنظيمي يشجع على عدم استقلالية و كفاءة الأجهزة و الإدارات على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و فساد أنظمتها و هو ما يحول دون تحقيق أهدافها ، و من جهة أخرى لا يمكن تكريس و تحقيق الحوكمة الإلكترونية إلا من خلال ثقافة مجتمعية معلوماتية و الاستعداد الثقافي و المعرفي لمثل هذه النقلة التكنولوجية في التسيير و الحكم ، كما يتطلب رؤى استراتيجية واضحة تعكس الفكر الاستراتيجي للمؤسسات و الاستعداد المادي و الهيكلي لتلك النقلة النوعية التكنولوجية

و الجزائر على غرار الدول النامية ما زالت تعاني من ضعف البنية التحتية لنظم المعلومات و التطبيق الجيد لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و بالتالي فإن الحوكمة الإلكترونية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تزال بعيدة عن الاهداف الإستراتيجية في هذا المجال .

و لذلك نختم عذه الورقة البحثية بالتوصيات التالية :

- لا بد من اصدار ترسانة تشريعية خاصة بالتعاملات الإلكترونية من أجل معرفة حقوق و واجبات الأطراف المعنية
- توفر الوعي القانوني بالتشريعات الموجودة التي تخص التعاملات الإلكترونية للجميع من خلال جعلها في متناول أيدي الجميع و يفصل عرضها على المواقع و البوابات الإلكترونية .
- استخدام طرق التشفير الحديثة .
- إعداد برامج إعلامية و إعلانية لتوضيح أهمية الحوكمة الإلكترونية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
- إعداد الكوادر البشرية التي يخول لهم القيام بهذه العملية .
- إدراج مفاهيم الحوكمة الإلكترونية ضمن أهداف مراكز التسهيل و و الدعم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل نفاذها للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

قائمة المراجع العربية

أحمد علي خضر. (2012). **الإفصاح و الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات**. دار الفكر الجامعي الإسكندرية.

حلمي الجيلاني محمد. (2015). **الحوكمة في الشركات.** دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن.

شريف غياط، و محمد بو قمقم. (2008). **التجربة الجزائرية في تطوير ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية**. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، صفحة المجلد 24 العدد 1.

طارق فارس. (2018). **دور و مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل ترقية قدراتها التنافسية (دراسة حالة الجزائر).** أطروحة دكتوراه ، صفحة جامعة فرحات عباس / سطيف.

فريز النوباني خولة فريز النوباني، و صديقي عبد الله. (2016). **حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية**. كرسي سابك لدراسات الأسواق المالية.

قتال عبد العزيز، و عزايزية سارة. (7 ديسمبر, 2017). **المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، واقع و تحديات**. الملتقى الوطني حول استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، صفحة جامعة الشهيد حمة لخضر /الوادي.

محسن الربيعي حاكم، و راضي محمد عبد المحسن. (2013). **حوكمة البنوك و اثرها في الأداء و المخاطرة** ، . دار البازردي للنشر و التوزيع / عمان.

محسن طاهر، و الغالي منصور. (2009). **منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة**. جامعة الأردن ، صفحة طبعة 1.

مصطفى سليمان محمد مصطفى سليمان. (2006). **حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري**. الدار الجامعية للنشر.

نبيل الجواد. (2007). **إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**. طبعة 1 المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع.

يزيد تقرارت، سليمة بن زعمة، و حليمة مرسلي. (2019). **دور آليات حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**. الصفحات dspace.univ-biskra.dz.

المراجع الأجنبية

Rossel, P., & Mattheas, F. (2007). *Conceptualizing E-Governance Management.*

S, K. H., & Donald, H. (s.d.). E-commerces Impact on The Travel Agency Industry.