مجلة تنمية الرافدين

**اسم المقال:** شفافية نظم المعلومات (منظور استراتيجي)
**اسم الكاتب:** م.د. مصطفى محمد صديق
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3336
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/02 19:45 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ١٠٠ مجلد ٣٢ لسنة ٢٠١٠
ص ص[٢٧٥ -٢٨٤]

# شفافية نظم المعلومات
## (منظور استراتيجي)

**الدكتور مصطفى محمد صديق**
مدرس - قسم إدارة المكتب
المعهد التقني - الموصل

## المستخلص

**تعد شفافية نظم المعلومات أمراً حاسماً لفاعلية هذه النظم، وإن تعزيز الشفافية يتم من خلال اكتساب وتحليل ونشر وتدقيق المعلومات ذات الصلة بالنظام، والتي بدورها تعزز الجهود التي تدعم السلوك الذي يحقق استراتيجيات شفافية نظم المعلومات في حل المشكلات، وهذا يستوجب أن يصمم منهاج المنظمة في تطبيق الشفافية بطريقة تتلاءم مع وضعها وطبيعتها وبما يسهم في علمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة من خلال المزيد من الانفتاح على المجتمع لضمان استمراريتها وبقائها. إن أهمية الشفافية تنعكس في الإشارة إلى ميسورية المعلومات ذات الصلة بنظام معين وتشغيل هذا النظام وتأثيره، وتتباين الشفافية في درجاتها عبر مفاصل النظام الذي يربطها بالبيئة التي تعمل فيها لغرض تحقيق أهدافها في إنجاح النظام.**

**وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة اعتماد المنظمة لشفافية نظم المعلومات لتأثيره الواضح على حياة المنظمة حالياً ومستقبلياً، كونها في بيئة متجددة، وهذا كله ينعكس من خلال تبني المنظمة لإستراتيجية الشفافية كجزء من إستراتيجيتها الشاملة.**

**وبناء على كل ما تقدم فإن الشفافية هي مسار يوصل إلى الثقة العامة وإن تطوير الإستراتيجية يعد عملية مستمرة ومتواصلة، وإن المنظمة كلما أدركت الحاجة إلى تحديث إستراتيجية الشفافية التي تبنتها استطاعت مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.**

**الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات، شفافية نظم المعلومات، جودة المعلومات.**

## Transparency of Information Systems: A Strategic Perspective

**Mustafa M. Saddik (PhD)**
Lecturer
Department of Office Management
Technical Institute - Mosul

## Abstract

Transparency of information systems is considered as a decisive issue for these systems. The enhancement of this transparency is achieved through acquiring analyzing,

تأريخ استلام البحث ٢٠٠٩/٥/١٧ تأريخ قبول النشر ٢٠٠٩/٩/٦

circulating and checking the information related to the system. This in turn enhances the efforts that support the behavior which achieves the strategies of transparency of information systems in solving the problems. This also requires designing the approach of the organization in applying transparency, in away that suits its condition and nature and contributes to the strategic operation of the organization through being receptive to the society to ensure its existence and continuity. The importance of transparency is reflected in signaling the availability of information related to a given organization, effort and variation the transparency in its degree throughout the parts of the organization. They connect it with the environment to achieve the organizational aims. The organization should use transparency of information systems due to its obvious influence during the current situation and future of the organization as it lives in a renewing environment.
**Key words:** Information system, Information system Transparency, Information Quality.

**المقدمة**

المطلوب بناء منظمة تلتزم بأعلى معايير المساءلة والشفافية، أي إنها تشجع كل الممارسات التي تخلق بيئة الشفافية والمسؤولية والاستقامة وتحمل المسؤولية، وهذا يستوجب أن يصمم منهج المنظمة في تطبيق الشفافية بطريقة تتلاءم مع حالتها ووضعها وبما يسهم في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة لتحقيق الموثوقية بالمنظمة من خلال المزيد من الانفتاح على المجتمع لضمان إستمراريتها وبقائها في ظل التغيرات الهائلة التي حدثت في تقانة المعلومات والاتصالات وما صاحب ذلك من تغيرات في هياكل هذه المنظمات وبالتالي زيادة قدراتها التنافسية.

عليه يسعى البحث الحالي إلى التعريف بمفهوم الشفافية في منظمة الأعمال وشفافية نظم المعلومات ضمن منظور استراتيجي ومن خلال استعراض أربعة محاور، اشتمل الأول على نقاط القوة والضعف في المنظمة، والثاني تضمن رسالة وأهداف المنظمة، فيما تضمن الثالث الفرص والمخاطر التي تتعرض لها المنظمة، وأخيراً التوقعات المستقبلية في المحور الرابع.

**منهجية البحث**

**مشكلة البحث**

هنالك مؤشرات عديدة تشير إلى ضرورة اعتماد المنظمة على شفافية نظم المعلومات فيها، إذ أن ذلك له تأثير واضح في حياة المنظمة حالياً ومستقبلياً، عليه يمكن إثارة السؤال البحثي الآتي:

هل يمكن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية لشفافية نظم المعلومات والتي تعد جزءاً من إستراتيجية المنظمة لكي تعزز نقاط قوتها وتواجه التحديات والمخاطر؟

**أهمية البحث وأهدافه**

تنعكس أهمية الشفافية في الإشارة إلى ميسورية المعلومات ذات الصلة بنظام معين، أي بتشغيل النظام وتأثيره، وتتباين الشفافية في درجاتها عبر مفاصل النظام وكذلك بتغير الزمن، لذا فإن شفافية أي نظام تعتمد على الأغراض والأهداف التي يبحث بسببها عن المعلومات، أي الطلب على المعلومات لذا فإن لتطوير ثقافة الشفافية أهمية في تكوين القواعد والمعايير والممارسات الفاعلة في المنظمة، وذلك لأنه عندما يفهم الأفراد الذين يتعاملون بها جيداً مدى أهميتها وسبب تبنيهم لها تتزايد لديهم الثقة بأن إستراتيجية الشفافية

الفاعلة هي تلك التي يتم ربطها بالبيئة التي تعمل فيها وأن هذا يتجسد من خلال تحقيقها للآتي:

- المساهمة في زرع الثقة والموثوقية بالمنظمة عند الآخرين.
- زيادة الفاعلية من خلال تحسين فهم المنظمة للتطبيقات الاجتماعية والبيئية المحتملة لنشاطاتها.
- تحسين أداء المنظمة من خلال الدافعية في المنظمة من أجل تحقيق غاياتها المعلنة.

**فرضية البحث**

يمكن صياغة فرضية للبحث الحالي بهدف التوصل إلى إجابة عن السؤال المثار آنفاً، إذ أن ما سيتم عرضه في هذا البحث من محاور تؤكد وتعزز من دعم المنظمة لإستراتيجية الشفافية، وبالتالي إمكانية الإجابة على التساؤل البحثي المثار، عليه تتضمن فرضية البحث الآتي:

"إن تبني المنظمة لإستراتيجية الشفافية كجزء من إستراتيجيتها الشاملة يعزز من اعتماد شفافية نظم المعلومات فيها على وفق منظور استراتيجي".

**حدود البحث**

من خلال التعرف على طبيعة المشكلة وأهميتها فإن الباحث سيتناول عدة محاور لاستنباط النتائج المفيدة لإستراتيجية شفافية نظم المعلومات من خلال المحاور الآتية:

١. نقاط القوة والضعف للمنظمة.
٢. مبادئ ورسالة المنظمة.
٣. الفرص والمخاطر التي تتعرض لها المنظمة.
٤. التوقعات المستقبلية.

**مفهوم الشفافية**

طُرحت الشفافية سابقاً ولكن بفكرة الإفصاح إذ أن إشارتها إلى ضرورة توفير معلومات بالنوع والكم اللازم لاتخاذ مختلف القرارات يعطي فكرة الشفافية نفسها ، وبما يجعلها ظاهرة بقوة على المستويين الفكري والعلمي، خاصة بعد حدوث الأزمة المالية في جنوب شرق آسيا عام ١٩٩٧، وما تلتها من أزمات أخرى (Fung, *et.al*, 2003, 11) وما يحدث حالياً من أزمة عالمية مالية تعزز أهمية مفهوم الشفافية، إذ يشير صندوق النقد الدولي إلى أن عدم الالتفات إلى الشفافية أدى إلى تفاقم الأزمة المالية في الأسواق الآسيوية ١٩٩٧ - ١٩٩٨ (Gelos and Wei ,2003, 2).

ويعرف كل من Vishwanath and Kaufmann الشفافية بأنها المعلومات التي تتوافر بشكل معزز بالثقة والملاءمة والشمولية وإمكانية الوصول إليها في الوقت المناسب (Vishwanath and Kaufmann,1999, 3). كما تعرف Tarca الشفافية بأنها عرض معلومات تقلص من حالات عدم التأكد حول المنظمة التي قدمت المعلومات أولاً، وتخفيض كلفة رأسمالها وتحسين قدرة المستثمر على توقع العوائد الناتجة من امتلاكه للأوراق المالية ثانياً (Tarca, 2001, 9).

ووضعت GEMI (Global Environmental Managenet Initiative) تعريفاً للشفافية على أنها انفتاح أية منظمة بالمعلومات التي تستعد للمشاركة فيها عن عملياتها التشغيلية، فالشفافية تتعزز باستعمال الحوار الثنائي المتفاعل (GEMI, 2004, 1).

ويرى الباحث أن معظم التعاريف التي وردت عن الشفافية تشير إلى فكرة أساسية ملخصها هو توفير المزيد من المعلومات والاستفاضة تكون أفضل كي توصف المعلومة بأنها شفافة. إن مفهوم الشفافية لا يعد مفهوماً مجرداً، بل يجب أن يوصف في ضوء البيئة المحيطة بما تتضمنه من عناصر وأبعاد ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية وتكنلوجية. فالشفافية تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن معين أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها دور فعال في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم، ونشير هنا إلى أن الأنظمة ذات الشفافية تمتلك إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على العموم، كما إنها تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجميع فهي تقوم على التدفق الحر للمعلومات، فدرجة الشفافية تعبر عن سهولة الوصول إلى المعلومات خدمة لصانع القرار أو صاحب المصلحة.

استعرض في المحاور الأربعة القادمة وضمن مدخل استراتيجي شفافية نظم المعلومات التي تنطلق من ضرورة تطوير إستراتيجية الشفافية في المنظمة ومن ضمنها شفافية المعلومات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإستراتيجية الشفافية في المنظمة، والمعلومات التي تتولد وتتدفق في البيئة الداخلية للمنظمة وخارجها وإن هذه المعلومات هي مخرجات نظم المعلومات في المنظمة، عليه لابد أن تتصف هذه النظم بدورها في الشفافية ومن هذا المنطلق لابد أن نسلط الضوء على العناصر الأساسية لمفهوم الإستراتيجية التي تتعلق بشفافية نظم المعلومات في المحاور الأربعة القادمة.

**المحور الأول - نقاط القوة والضعف للمنظمة**

يتوجب أن يُصمم منهج أي منظمة في تطبيق الشفافية بطريقة تتلاءم وأوضاعها الخاصة، أي أن يعمل نظام الإدارة فيها على وفق نهج خطط، افعل، اختبر، ثم تقدم Plan – Do – Check – Advance ويكون كإطار فعّال لتطوير النهج الاستراتيجي للشفافية، حيث توضح هذه الخطوات هيكلاً مفيداً لتشخيص نقاط القوة والضعف في المنظمة ذات الصلة بالأعمال التي يراد تنفيذها، لقد تم تشخيص القيادة والإدارة كعاملين أساسيين في تبني إستراتيجية فاعلة للشفافية والتي من خلالها يمكن للمنظمة تعزيز نقاط القوة التي تضمن تنفيذ التزامات المنظمة التي تعهدت بها، ودراسة نقاط الضعف وتحديد أسبابها بكل شفافية والإفصاح عنها للعاملين في المنظمة لكي يسهم الجميع بتصحيح الانحراف الذي حدث وبالتالي تصحيح الحالة على وفق إستراتيجية فاعلة تتبنى مواجهة حالة عدم التأكد التي تتعرض لها المنظمة، وبالتالي تحقيق حالة توازن مثلى، وهذا يتطلب تطوير إستراتيجية الشفافية في المنظمة لمواجهة التحديات الآتية (GEMI,2004, 22):

١. الموازنة بين الإفصاح والإظهار مع الحاجة إلى السرية وأمن المعلومات.
٢. توفير معلومات مفيدة ذات مغزى بدلاً من تقديم مجرد بيانات بسيطة.

إن استراتيجية شفافية المعلومات وبوصفها مساراً لثقة الجمهور تعد أداة تساعد في مواجهة التحديات المذكورة آنفاً.

إن الشفافية تتباين في درجاتها عبر مفاصل أي نظام، وكذلك بين النظم ذاتها كما تتباين بتغير الزمن، لذلك نجد أن بعض الأنظمة تكون أكثر شفافية مقارنة مع نظم أخرى، كما نجد أيضاً أن هناك نظاماً يكون أكثر شفافية في مجالات معينة دون نظم أخرى، كما إن بعض الأنظمة أكثر شفافية خلال فترات زمنية معينة دون أخرى، وإن الشفافية ذات صلة بنظام المعلومات المطبق في أي منظمة وبقواعده وبالعمليات التي يمارسها النظام لجمع وتحليل ونشر تلك المعلومات، إذ تضم نظم المعلومات مدخلات تتعلق بمتابعة وتقييم السلوك وحالة البيئة، فضلاً عن مخرجات تتعلق بتجميع وتقييم ونشر تلك المعلومات، فالشفافية مصدر لفاعلية النظم، فهي تسهل التوافق والفاعلية والقدرة وتقدم الأساس اللازم لأي نظام لفعل ما هو أفضل ولمعرفة ما يجب فعله بشكل أفضل (Ronald, 1998, 111).

**المحور الثاني - رسالة وأهداف المنظمة**

يساعد فهم مبادئ ورسالة المنظمة على التكيف المستمر مع بيئتها التي تحيط بها رغم بقاء بعض الأمور الجوهرية ثابتة، ولا تتغير لذلك فإن بيان رسالة أو رؤية الشركة هو الذي يحدد ويفصل القيم الجوهرية التي تلتزم بها المنظمة، ويحدد أيضاً الغايات الاستشارية التي ستسعى لتحقيق رسالتها، إن هذه القيم نادراً ما يتم تغييرها وهي قد تقدم توضيحات وتصورات حاسمة للمنظمة والتي من المهم أخذها بالاعتبار عند وضع إستراتيجية الشفافية، فمثلاً نجد أن بعض المنظمات قد تبنت بيان رؤية لأعمالها يشتمل على التزاماتها تجاه مسؤولياتها الاجتماعية وممارساتها التشغيلية، وفي مثل هذه المنظمات فإنه يمكن للشفافية أن تؤدي دوراً حاسماً في تحقيق مسألة المشاركة بالمعلومات.

إن المنظمات التي تحقق نجاحاً طويل الأجل تعمل على وفق رؤية (Vision) تعبر عن أهدافها الإستراتيجية بوضوح وبما يمكنها من تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي للشفافية التي تتوافق مع غاياتها وأهدافها التي صممت لخلق القيمة وتجنب المخاطر، وهنا يمكن تشخيص ثلاثة عوامل تعد من وجهة نظر أصحاب المصالح عوامل حاسمة لجودة شفافية المنظمة والتي إذا تبنتها المنظمة تكون قد وضعت قدمها على طريق تحقيق الشفافية وبالأخص شفافية نظم المعلومات وهذه العوامل هي: (Preston and Sachs, 2002, 10-12)

**١. جودة المعلومات The Quality of Information**

إن الإجراءات التي يُراد لها أن تكون أكثر شفافية سوف لن يتم عدها شرعية وقانونية إلا بعد أن يتم تبادل المعلومات مع أصحاب المصالح في الوقت المناسب وبشكل منسجم ودقيق وذي صلة ومتوازن وقابل للتقييم.

**٢. الالتزام بالتحسينات A Commitment to Improvement**

يتوجب توجيه نشاطات شفافية المنظمة باتجاه تعيين التحديات وليس تبرير مستويات الأداء الحالية.

**٣. الحوار المتبادل المستجيب Responsive Dialogue**

يجب أن تعطي نشاطات الشفافية فرصة التبادل التعاوني للأفكار والتي يمكن أن تؤدي إلى اهتمام واحترام لوجهات النظر البديلة، إن هذا سيعزز قابليات وإمكانيات المنظمة المساهمة بتوفير المعلومات ذات الصلة بمصالح الزبائن.

**المحور الثالث - الفرص والمخاطر التي تتعرض لها المنظمة**

يتوجب تشخيص الفرص والمخاطر المحتملة وتحديد مدى تحققها، وذلك قبل البدء بتطوير إستراتيجية الشفافية التي تتبعها المنظمة، والجدول الآتي يقدم نظرة شاملة لأنواع المخاطر والفرص التي يجب أن تأخذها أية منظمة بنظر الاعتبار عندما ترغب بتطوير إستراتيجية شفافيتها وكما يأتي (Kochan and Rubenstein , 2000, 88-100) :

**"جدول المخاطر والفرص المرتبطة بالشفافية"**

| ت | المجال المتأثر Affected Area | الفرص Opportunities |
|---|---|---|
| ١ | الميزة التنافسية | * يبحث بعض الزبائن عن إنجاز أعمال مع شركات ملتزمة بالشفافية.<br>* إن إستراتيجية الشفافية التي تضم تبادلاً ثنائي الاتجاه للمعلومات قد تعطي المنظمة فرصة الاستفادة من الاتجاه الأول.<br>* إن إستراتيجية الشفافية المتقدمة قد تعطي المنظمة فرصة تميز نفسها ومنتجاتها في السوق.<br>* إن المعلومات الجديدة المكتسبة من جراء الشفافية الفاعلة تمكن المنظمة من اتخاذ قرارات أفضل وتحسن وظائف السوق مع إظهار كامل المعلومات (شفافية كاملة).<br>* يمكن أن تؤدي الشفافية المتقدمة إلى شراكات مبدعة وأن تكون مصدراً للابتكار.<br>* من خلال بناء الثقة يمكن للشفافية أن تُحسن من علاقات أية منظمة مع الجهات التنظيمية ومع بقية أصحاب المصالح. |
| ٢ | الحكم | * قد يؤدي الانفتاح ألمنظمي إلى زيادة معنويات العاملين وبالتالي الاحتفاظ بهم وزيادة ولائهم وإنتاجيتهم. |
| ٣ | المستثمرون والمؤشرات الخارجية | * تبني إستراتيجية شفافية قد يسهل عملية التوافق الداخلي ويستند للحكم الفاعل .<br>* يشير تنامي الأدلة إلى أن الأداء الاجتماعي والبيئي مرتبط بالأداء الشامل للأعمال، ولقد قام بعض من المستثمرين بالبدء باستعمال المعلومات المتيسرة من خلال الشفافية كمؤشر لمدى جاذبية المنظمة إلى الأسواق المالية . |
| ٤ | السمعة، صورة المنظمة وترخيصها بالعمل | * يمكن لإستراتيجية شفافية فاعلة أن تقلص من مخاطرة المفاجآت السلبية والإجراءات التشريعية وإجراءات العمل السلبية.<br>* إن الثقة التي تبنيها أية إستراتيجية شفافية فاعلة مع الجمهور وبقية أصحاب المصالح سوف تكون أساساً لترخيص المنظمة للعمل. |
| ٥ | سرية وخصوصية المعلومات | * يتم بناء الثقة من خلال توفير مرجع متخصص للمعلومات السرية والخصوصية مع إيضاح سبب عدم إمكانية نشرها. |
| ٦ | القاعدة الأساسية | * إن الشفافية قد تجعل من المعلومات المطلوبة للأعمال متيسرة، وهذا سيسهم في تسهيل الاستثمار وفي تقليص التأثيرات الاجتماعية والبيئية. |
| ٧ | الأمن | * إن الشفافية المتعلقة بالنشاطات المنظمية التي توضح قضايا الأمن ستخلق الثقة بين أصحاب المصالح في أن القضايا التي تقلقهم هي محل اهتمام المنظمة. |
| ٨ | إدارة المعلومات | * إن المنهج جيد التصميم لإدارة المعلومات سيضع البيانات في بيئتها المناسبة وسيجعلها أكثر إمكانية للوصول وأكثر وضوحاً لكل من أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين. |

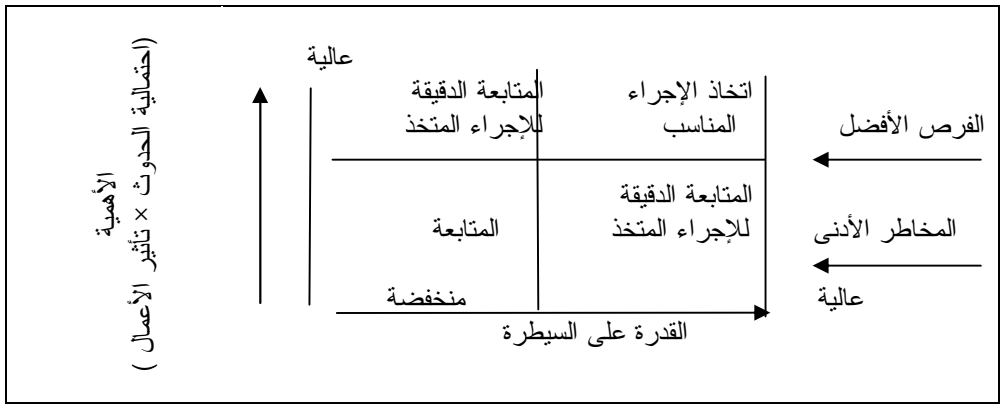
| ت | المجال المتأثر Affected Area | (المخاطر Risks) |
|---|---|---|
| ١ | الميزة التنافسية | * يقوم بعض الزبائن بتجنب التعامل مع المنظمات التي يشعرون أنها تمسك عنهم بأمور معلوماتية فعّالة.<br>* قد تتحطم سمعة وموثوقية المنظمة في حالة عدم قدرتها على تلبية التوقعات التي حددها منهج الشفافية.<br>* إن تبني منهجاً متقدماً للشفافية قد يزود المنافسين بالمعلومات التي يمكن أن يستعملوها لمصلحتهم.<br>* في حالة تبني إستراتيجية شفافية قوية قد تخلق المخاطرة لأولئك الذين يتبنوها، عليه قد يلجأ المنافسون وكذلك أصحاب المصالح إلى تغيير سلوك المنظمة واختيار سياسة التكتم.<br>* إن المنظمات العالمية التي يجب أن تتوافق مع معايير قانونية وثقافية متنوعة قد تواجه أيضاً المخاطر المرتبطة بالمناهج المتضاربة للشفافية. |
| ٢ | الحكم | * إن جمع وتوثيق البيانات وتقديمها إلى الإدارة ومجلس الإدارة يمكن أن يؤدي إلى هدر الكثير من الوقت والموارد من قبل المنظمة. |
| ٣ | المستثمرون والمؤشرات الخارجية | * لقد تنامى وبشكل ثابت عدد المؤشرات التي توجه القرارات الاستثمارية وذلك بتصنيف المنظمات على وفق أدائها الاجتماعي والبيئي، وإن ذلك يتطلب موارد هامة للاستجابة لكل تلك القرارات، إلا أنه يبدو أن المنظمات لا تبدي استعدادها لذلك. |
| ٤ | السمعة وصورة المنظمة وترخيصها للعمل | * إن رفع مستوى التوقعات الناتجة عن الالتزام بالشفافية قد يكون من الصعب تحقيقه، وإن المنهج غير المتماسك والانتقائي للشفافية يمكن أن يدمر الثقة.<br>* إن الكشف عن الغايات التي لا تتوافق مع نشاطات المنظمة وأدائها قد يؤدي إلى تدمير موثوقية المنظمة.<br>* المنهج المتماسك للشفافية قد يعني الكشف عن معلومات غير جيدة (سيئة) وعن معلومات جيدة، وإن جميعها يجب أن تكون متيسرة، وإن العواقب المحتملة للكشف عن المعلومات وما تسببه من عقوبات ومشاكل وإجراءات قانونية يجب أن تؤخذ بالاعتبار. |
| ٥ | سرية وخصوصية المعلومات | * إن انتشار وسائل الاتصال قد جعل عملية نشر المعلومات السيئة أكثر سهولة من ذي قبل، لذلك فإن هناك مخاطر كبيرة إذا ما امتنعت المنظمة عن رواية أحداثها، حيث إن الآخرين قد يرونها بعد إضافة معلومات غير صحيحة إليها.<br>* يتوجب حماية الملكية الفكرية والمعلومات السرية وخصوصية العاملين والمستهلكين وشروط العقود والالتزامات القانونية. |
| ٦ | | * قد يكون هناك مراعاة أو تضارب بين القوانين والتعليمات التي تلزمك بإظهار |
| ٧ | القاعدة الأساسية الأمن | المعلومات مقابل العقود الخاصة التي تلزمك حماية المعلومات وعدم اطلاع الجمهور عليها. |
| ٨ | إدارة المعلومات | * إن هناك كلفاً حقيقية مرتبطة بالشفافية يتوجب تقديرها لضمان عدم تجاوزها على المكاسب<br>* إن بعض المعلومات إذا ما تم نشرها للجمهور فإنها قد تهدد أمن الشركة أو المنظمة ومصانعها أو المجتمع لذلك يجب مراعاة الموازنة بين حق الجمهور في الاطلاع على المعلومات وبين أمن المعلومات.<br>* إن متطلبات التوثيق التنظيمية الغامضة والمعقدة أو غير المتماسكة قد تنتج بيانات مربكة ومن الصعب تفسيرها واستخدامها.<br>* إن عدم كفاية الحصول على البيانات قد يكون عامل تحديد وإعاقة لنوعية البيانات المتيسرة التي يمكنها أن تعطي تقارير مفيدة وذات مغزى. |

**Source**: Kochan and Rubenstein , 2000, " Toward a Stakeholder Theory of the Firm : The Saturn Parthership , Organizational Science .

كما يتوجب القيام بإعادة تقييم المخاطر الأساسية في مصفوفة تأثير الأعمال وذلك استناداً إلى الإجابة على هذه الأسئلة:

- كيف يجب تبني المنهج الاستراتيجي للفرصة التي يجب أخذها بالاعتبار؟
- وهل أن أهمية الفرصة قد ازدادت؟
- وهل أن قدرتك على تحقيق الفرصة قد تحسنت؟

لذا يستلزم القيام بإعادة تقييم مكانة الفرص المتاحة لك على مصفوفة تأثير الأعمال استناداً إلى الإجابة على الأسئلة المطروحة آنفاً.




**شكل مصفوفة تأثير الأعمال**

Source: Kochan and Rubenstein, 2000, " Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Parthership , Organizational Science .

ويرى الباحث أن اختيار المنهج الاستراتيجي ذي القدرة الأكبر على تحويل مخاطر المنظمة الأساسية نحو المربع الأيمن الأسفل وتحويل فرص المنظمة نحو المربع الأيمن الأعلى، وكما مبين في المخطط أعلاه هو ما تبغيه المنظمات في الوقت المعاصر، وإن القدرة على اختيار وتنفيذ الإستراتيجية المفضلة يتأثر بالآتي:

١. الجهود اللازمة لإغلاق الفجوة القائمة بين المنهج المفضل والمنهج الحالي القائم.
٢. الموارد المتيسرة لانجاز النشاطات اللازمة لإغلاق هذه الفجوات أي تقييم المنهج الحالي للشفافية والموارد المتيسرة لتنفيذ إستراتيجية الشفافية.

**المحور الرابع - التوقعات المستقبلية**

في حال تبني إستراتيجية الشفافية فإنه يجب وضع الأهداف والغايات الإستراتيجية، وذلك من أجل أن تتمكن المنظمة من أن تعرف وبشكل دقيق ومتخصص كيف ستحقق مقاصدها، إن فهم توقعات أصحاب المصالح سيقلل من المخاطر، وذلك من خلال فهم توقعات أصحاب المصالح وتلبيتها ضمن السلوك المسؤول، وإن ذلك يجب أن يتحقق مع المستثمرين والزبائن والمجتمعات التي تعمل فيها المنظمة، لذلك يجب أن تضع المنظمة نفسها في موضع المواطن الجيد بحيث يتطابق أداؤها مع وعودها، وأن تصبح المنظمة المختارة بالنسبة للزبائن والعاملين والمستثمرين والموردين والمجتمعات التي تعمل فيها

شفافة وفي موضع المساءلة من خلال تقييمها أو قياسها وتوثيقها للإداء المالي وغير المالي، كما يجب على المنظمة أن تمارس الاتصالات بشكل مفتوح، وأن تقدم كامل المعلومات ذات الصلة بنشاطات المنظمة إلى الجهات التشريعية المختصة، وأن تكون خاضعة لأي إجراءات تتعلق بسرية الأعمال وتكاليفها، وعليها أيضاً أن تقدم نوعية عالية من المعلومات القادرة على تقديم إيضاح دقيق لنشاطات المنظمة وتأثيراتها ذات الصلة بالبيئة وبالتنمية المستدامة، ويتوجب عليها أن تعمل بكامل الاستقامة، وهذا يعني أن ممارساتها وإجراءاتها يجب أن تتم على وفق أعلى المعايير الأخلاقية والاستقامة بكل جوانب الأعمال، وأن تلتزم بالشفافية في كل تعاملاتها مع كافة الجهات التي تتعامل معها حكومية وغير حكومية (Zadek and Merme, 2003, 19-20).

وفضلاً عن كل ما ذكر آنفاً فإن التطورات التي يعيشها العالم وجهت الطلب إلى غايات وأهداف مستقبلية أكثر تخصصية تتعلق بالشفافية، حيث أصبحت الشفافية أمراً مطلوباً في الصناعة، كذلك ضمن التزامات المنشآت الصناعية بمكافحة الفساد وسوء توزيع العوائد، وكذلك تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال المدفوعات المقدمة للحكومات المحلية والنشاطات ذات الصلة، لأن سوء سلوك بعض المنشآت الصناعية أدى إلى زيادة الضغط العام لإجراء الإصلاحات الحكومية وإجراء تحسينات مهمة في مساءلة هذه المنشآت وتغيير إستراتيجية شفافيتها، وفي حال تبني إستراتيجية شفافية جديدة فإنه يجب تنفيذها بما يعرف بوضوح النشاطات التي يتوجب تنفيذها لتحقيق الأهداف والغايات المبتغاة.

ويرى الباحث أن معظم نشاطات أو إجراءات الشفافية تحصل ضمن واحدة من الميادين الثلاثة المهمة والتي ستصبح كل منها نقطة محورية في عملية التنفيذ وهي: القيادة والحكومة، علاقات أصحاب المصالح، توثيق الأداء.

إن المدخل الاستراتيجي لشفافية نظم المعلومات لن تتم إدامته أو الاستمرار فيه إلا إذا تم تحقيق التوافق بين السلوكيات والمواقف والتوقعات والممارسات التي تؤثر حالياً في الشفافية مع المنهج الذي تم تبنيه.

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

إن الشفافية هي مسار يوصل إلى الثقة العامة لذلك فإنه يمكن اعتبار الشفافية في الواقع مصدراً لخلق القيمة للمنظمة، وإن هذه القيمة هي مشتقة وبشكل كبير من الدور الأساسي الذي تؤديه الشفافية في بناء الثقة العامة وأساس الترخيص الذي امتلكته المنظمة للعمل في ميدانها، وكذلك مفتاح تحقيق وحماية القيمة لبقية الأصول الهامة غير المحسوسة مثل السمعة وقيمة العلامة التجارية، ولبيان مدى التقدم الحاصل في المنظمة يتطلب المشاركة بالمعلومات المتعلقة بالأداء، إذ إنه يقدم الفرص ويفرض التحديات، وإن المنهج الجيد للتخطيط يتضمن تحقيق تلك الفرص وعدم التغاضي عن التحديات، إن الإستراتيجية المنظمية ديناميكية لذلك يتوجب تعديلها باستمرار وفقاً لتغير الظروف الداخلية والخارجية التي تمر بها المنظمة، عليه وكغيرها من نظم الإدارة فإن تطوير الإستراتيجية تعد عملية مستمرة ومتواصلة، وهذا يتطلب تقييماً دورياً للبيئة وتقييماً للنتائج، وهذا ما يؤثر في توصل البحث الى الإجابة عن الفرضية التي مضمونها:

"إن تبني المنظمة لإستراتيجية الشفافية كجزء من إستراتيجيتها الشاملة يعزز من اعتماد شفافية نظم المعلومات فيها وفق منظور استراتيجي".

**التوصيات**

يتوجب على أي منظمة أن تتخذ الخطوات الآتية لإظهار مستوى مساءلتها وشفافيتها التي تبنتها على وفق إستراتيجية تدعم بها نظم معلوماتها على وفق الخطوات المدرجة في الآتي وبما يناسب أوضاعها والاستمرار بتنقيحها وتطويرها على وفق قائمة الفحص التي تطبقها.

١. تطوير ثقافة المساءلة والشفافية.
٢. تبني بيان القيم ومجموعة الأخلاقيات.
٣. تبني سياسة تضارب المصالح.
٤. ضمان أن مدراء مجالس الإدارات يفهمون أنهم قادرون على تحمل مسؤولياتهم.
٥. تطوير سياسة حماية كشف الأخطاء والفساد.
٦. التوافق والامتثال للقانون.
٧. إجراء تقييمات مستقلة للإجراءات والسياسات التي تتبعها المنظمة.

وأخيراً يرى الباحث أنه كلما أدركت المنظمة بأنها بحاجة الى تحديث لإستراتيجية الشفافية التي تبنتها يجب عليها إجراء التعديلات المطلوب إجراؤها لإستراتيجيتها الخاصة بالشفافية لغرض مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة.

**المراجع**


1. Fung, Archon, Graham, Mary and Weil. David, 2003, The Political Economy of Transparency: What Makes Disclosure Policies Sustamable? Havverd University.
2. Gelos, R.Gaston and Wei, Shang-Jin , 2003, Transparency and International Investor behavior .
3. GEMI. 2004, Clear Advantage: Building Share holder Value, Environment: Value to the Investor .
4. Kochan and Rubenstein, 2000, "Toward a Stake holder Theory of the Firm: The Saturn Partnership", Organizational Science.
5. Post, J.E., L.E. Preston, and S.Sachs, 2002, Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational wealth. Stanford University Press.
6. Ronald B.Mrrchell, 1998, Sources of Transparency: Information Systems in International Regimes, University of Oregon .
7. Taraca, Ann, 2001, International convergence of Accounting Praetices: Choosing Between Iass and Us Gaap , University of New Sowth Wales .
8. Vishwanath, TRa , and Kaufmann , Daniel , 1999, Towards Transparency in Finance and Governance , The world Bank
9. Zadek , S., and M.Merme , 2003, Redefining Materiality . Account ability.