



دليل المتدرب قيمة الشفافية



يعتبر مبدأ الشفافية اليوم من أهم دعائم التنمية الشاملة والمستدامة ومن أهم مبادئ الإدارة الرشيدة ، وتزامنا مع هذا التطور فقد اتسع مجال مبدأ الشفافية وأثر على مبدأ السرية الذي أصبح اليوم يشكل استثناء محدود المعالم. وكأما هناك منافسة بين مبدأ سرية المعلومة الذي رافق تطور الدول على اختلاف مراحلها وبين مبدأ الشفافية .

إن تفعيل مبدأ الشفافية في مختلف جوانب نشاط المؤسسة وعلاقتها بالجهات المستفيدة من شأنه أن يؤسس لنظام معلومات واضح، الأمر الذي يولد علاقة بين المستفيد والمؤسسة أساسها النزاهة والثقة والصدق في المعاملة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى رفع نسب ومعدلات ثقة الإدارة مما يدعم علاقة الرئيس بالمرؤوس.

وللوصول إلى تنمية حقيقية فإن المؤسسات تبذل أقصى جهدها من أجل الاتصال أكثر بالجمهور وتلبية حاجاته، ولا يكون ذلك إلا إذا كانت علاقة الإدارة بالجمهور على درجة من الوضوح والعلانية مما يقتضي تجسيد الشفافية في أرض الواقع كأحد أهم وسائل التنمية الإدارية ورفع معدلات أداء العمل الإداري.

والشفافية تسمح للمستفيد والجهات ذات الصلة من معرفة القرارات الإدارية المتخذة وهو ما يسهل معرفة أخطاء الإدارة وتسجيل الملاحظات والسلوكيات السلبية بما يوسع في النهاية من مجال الرقابة على أعمال الإدارة وتصرفاتها . ولكون الشفافية ترسخ للعديد من القيم الإنسانية ومنها غرس الثقة بين جميع الاطراف ذات العلاقة ونشر القيم الفاضلة في المجتمع والدعوة إلى الإصلاح ومحاربة الفساد تزايد الاهتمام بها داخليا وخارجيا وأصبحت مسألة تعزيز الشفافية من أولويات المنظمات الحكومية والخاصة.

وانطلاقاً من هذه الأهمية ولأن جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية تسعى جاهدة إلى ترسيخ قيمة الشفافية في جميع تعاملاتها الداخلية والخارجية ، ولكون التدريب هو أحد الممارسات الداعمة لمثل هذا التوجه كان من الأهمية طرح مثل هذا البرنامج التدريبي سعياً نحو ترسيخ هذه القيمة .

هذا والله الموفق

أهداف البرنامج



الهدف العام من البرنامج:

* يكتسب المشارك أهم الوسائل لتعزيز وتطبيق الشفافية في العمل الصحي التطوعي.

الأهداف التفصيلية للبرنامج التدريبي:

بنهاية البرنامج التدريبي يتوقع من المشارك أن:

- يتعرف على مفهوم الشفافية.
- يتعرف على مفهوم النزاهة.
- يعدد أنواع الشفافية.
- يقف على فوائد الإفصاح..
- يميز علاقة الشفافية بالإفصاح.
- يفهم العلاقة بين الشفافية والمشاركة.
- يدرك معوقات تحقيق الشفافية.
- يتعرف على كيفية تعزيز الشفافية.
- يطبق مقترح لتعزيز الشفافية.
- يطرح رأيه بوضوح في كل ماله علاقة بعمله أو في ما يطلب منه رأيه.
- يتلمس قيمة الاستماع للنقد والرأي الآخر.
- يدرك أهمية المبادرة بالإعتذار عند الخطأ.
- يقف على مخرجات البرنامج التدريبي.



الرموز المستخدمة بهذا الدليل

الرمز	الدلالة	الرمز	الدلالة
	الفيديوهات التدريبية		الاتجاهات
	حالات عملية		فكر تكسب
	الصوتيات		ورشة عمل
	الألعاب التدريبية		أنشطة التفكير وكسر الجليد
	دراسة الحالة		الأوقات
	المحاضرة والشرح		عدد المجموعة
	العصف الذهني		الهدف
	الجانب المعرفي		المكان
	الجانب المهاري		المفهوم أو التعريف
	المناقشات الجماعية		لاحظ أن أو هل تعلم أو الأقوال والحكم



أخي وزميلي المتدرب:

إن هذا الدورة التدريبية تهدف إلى مساعدتك على اكتساب قيمة التيسير ممارسة وسلوكا ومعرفة من خلال تزويدك بالعديد من المفاهيم والأساليب والتطبيقات التي تساعدك تلمس أهميتها.

وقد صمم هذا البرنامج مشتملا على تنوع في أساليب التنفيذ، حيث يشتمل على مجموعة من النشاطات العملية التي تتطلب منك المشاركة الفاعلة الفردية

والجماعية حيث يتم احترام خبرات الجميع واتخاذها منطلقا للحوار الجاد والمناقشة المفيدة والأفكار التي تكمل بعضها والآراء التي تسهل الوصول إلى الأهداف

المرجوة بالطرق والكيفيات التي تجعل كل فرد قادرا على تحصيل الفائدة

ولتحقق الفائدة المرجوة من تلك الحقبة نأمل منك مراعاة التالي:

من المتوقع أن تكون جادا في مشاركتك مدركا لدورك في عملية التدريب فكل برنامج تدريبي مهما كان محكما ودقيقا ومهما كان القائم على تنفيذه جادا ومتمكنا لايمكن أن يحقق أهدافه عند غياب رغبة المتدربين ودافعيتهم ومشاركتهم الفاعلة فاحرص على أن تكون عنصر نجاح لهذا البرنامج من خلال مراعاتك للجوانب التالية :

- ✧ المتدرب الجاد هو الذي يحرص على الحضور قبل بداية البرنامج كما أنه يحرص على عدم تفويت أي جزء من البرنامج بالخروج والاستئذان المتكرر.
- ✧ إن انصراف المتدرب أثناء التدريب بالأحاديث الجانبية أو استخدام أجهزة الاتصال يخرج عن جو التدريب والتواصل مع بقية زملائه والمدرّب .

- ✧ حاول أن تباشر النشاطات الفردية بنفسك لما في ذلك من فائدة في تنمية وإثارة تفكيرك واستثارتك لتحقيق الأهداف .
- ✧ حاول أن تشارك زملائك بالحوار والنقاش بذهن متفتح بهدف الوصول إلى الفائدة المرجوة ، وتقبل الرأي الآخر وتفحصه وأضف إليه من خبراتك .
- ✧ احرص على الاستجابة للمدرب عند تشكيل المجموعات لأن الهدف من ذلك إتاحة الفرصة لك للاحتكاك الفكري مع الجميع للاستفادة من الخبرات و المهارات الفردية لكل الأفراد المشاركين لك في الدورة التدريبية.
- ✧ العمل على التفاعل مع الأنشطة بطريقة إبداعية.
- ✧ التفاعل مع المجموعة عند إسناد مهمة لك بفاعلية.
- ✧ العمل على التطبيق العملي وربطه بالواقع الميداني.
- ✧ إثراء حلقات المناقشة والمشاركة بفاعلية في ورش العمل.
- ✧ حفز أفراد مجموعتك على المشاركة في النشاطات .
- ✧ احرص على بناء علاقات طيبة مع الزملاء .
- ✧ احرص على إتقان ما تعلمته في الدورة وطبقه في الميدان.



الأساليب التدريبية

سيتم تقديم البرامج التدريبية باستخدام الأساليب المتنوعة في مجال التدريب،

ومنهما:



المستلزمات والوسائل والتقنيات التدريبية:

(حاسب آلي - جهاز داتا شو- سبورة ورقية - أقلام ملونه - لاصق - أقلام رصاص -
أقلام جافه - ورق ملون - ورق A4- أوراق عمل كبيرة (Flip Chart).)

المستهدفون: منسوبي جمعية زمزم

الجلسات التدريبية



الزمن	موضوعات الجلسة الأولى – اليوم الأول	م
20 د	تعارف وكسر للجمود 1-1-1	1
20 د	فيديو تدريبي	2
40 د	مفهوم الشفافية. 2-1-1	3
40 د	الفرق بين الشفافية والنزاهة. 3-1-1	4
120 د	إجمالي المدة الزمنية	

الزمن	موضوعات الجلسة الثانية – اليوم الأول	م
40 د	أنواع الشفافية 1-2-1	1
40 د	فوائد الإفصاح عن المعلومات 2-2-1	2
40 د	علاقة الشفافية بالإفصاح. 3-2-1	3
120 د	إجمالي المدة الزمنية	

الزمن	موضوعات الجلسة الأولى – اليوم الثاني	م
10 د	فيديو تدريبي.	1
30 د	كيفية تعزيز الشفافية 1-1-2.	2
30 د	تطبيق مقترح لتعزيز الشفافية. 2-1-2.	3
30 د	بوابة البيانات الوطنية المفتوحة ودورها دورها في الشفافية. 3-1-2.	4
30 د	مظاهر الشفافية. 4-1-2.	5
120 د	إجمالي المدة الزمنية	

الزمن	موضوعات الجلسة – اليوم الثاني	م
30 د	طرح الرأي بوضوح في كل ماله علاقة بعمله 1-2-2.	1
25 د	قيمة الاستماع للنقد والرأي الآخر 2-2-2.	2
25 د	أهمية المبادرة بالإعتذار عند الخطأ 3-2-2.	3
20 د	مخرجات البرنامج التدريبي 4-2-2.	4
20 د	استبانات تقييم البرنامج	5
120 د	إجمالي المدة الزمنية	

جدول التعلم الذاتي - KKKK

الجدول الذاتي التالي يساعدك على أن تتأمل فيما تعرفه حول موضوع التدريب، وما تريد معرفته، وما تتعلمه خلال التدريب بعد كل نشاط تدريبي.

- في بداية التدريب سجل في أول عمود ما تعرفه عن موضوع التدريب (know)، وما تريد أن تعرفه (want to know).
- خلال التدريب وبعد كل نشاط اكتب في العمود الثالث ماذا تعلمت (learned).
- في حالة وجود أسئلة لديك لم يجب عنها التدريب أو أنها خطرت في بالك، اكتبها أسفل الجدول (question) حتى تقوم بطرحها على المدرب، أو البحث عن إجاباتها.

ماذا أعرف؟	ماذا أريد أن أعرف؟	ماذا تعلمت؟

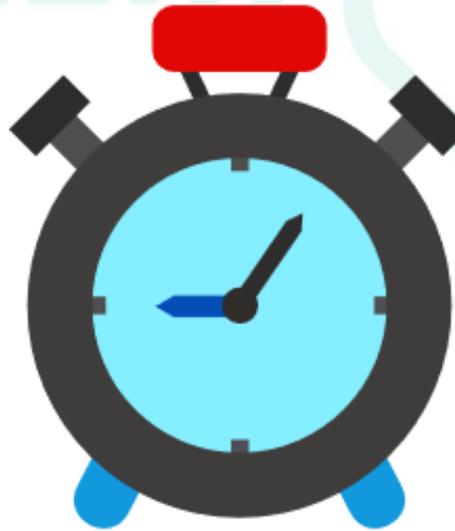
اليوم التدريبي

الأول

الجلسة الأولى

الجدول الزمني للجلسة التدريبية الأولى - اليوم
الأول

م	موضوعات الجلسة الأولى - اليوم الأول	الزمن
1	تعارف وكسر للجمود 1-1-1	20 د
2	فيديو تدريبي	20 د
3	مفهوم الشفافية. 2-1-1	30 د
4	أهمية الشفافية - مادة اثرائية	20 د
5	الفرق بين الشفافية والنزاهة. 3-1-1	30 د
	إجمالي المدة الزمنية	120 د



zmzm

مفهوم الشفافية			الموضوع	الأولى	الوحدة
30 د	الزمن	فردى جماعى	اسلوب التنفيذ	2-1-1	ترمىز النشاط
وعى المشارك بمفهوم الشفافية					الهدف من النشاط

أخى المتدرب الكرىم:

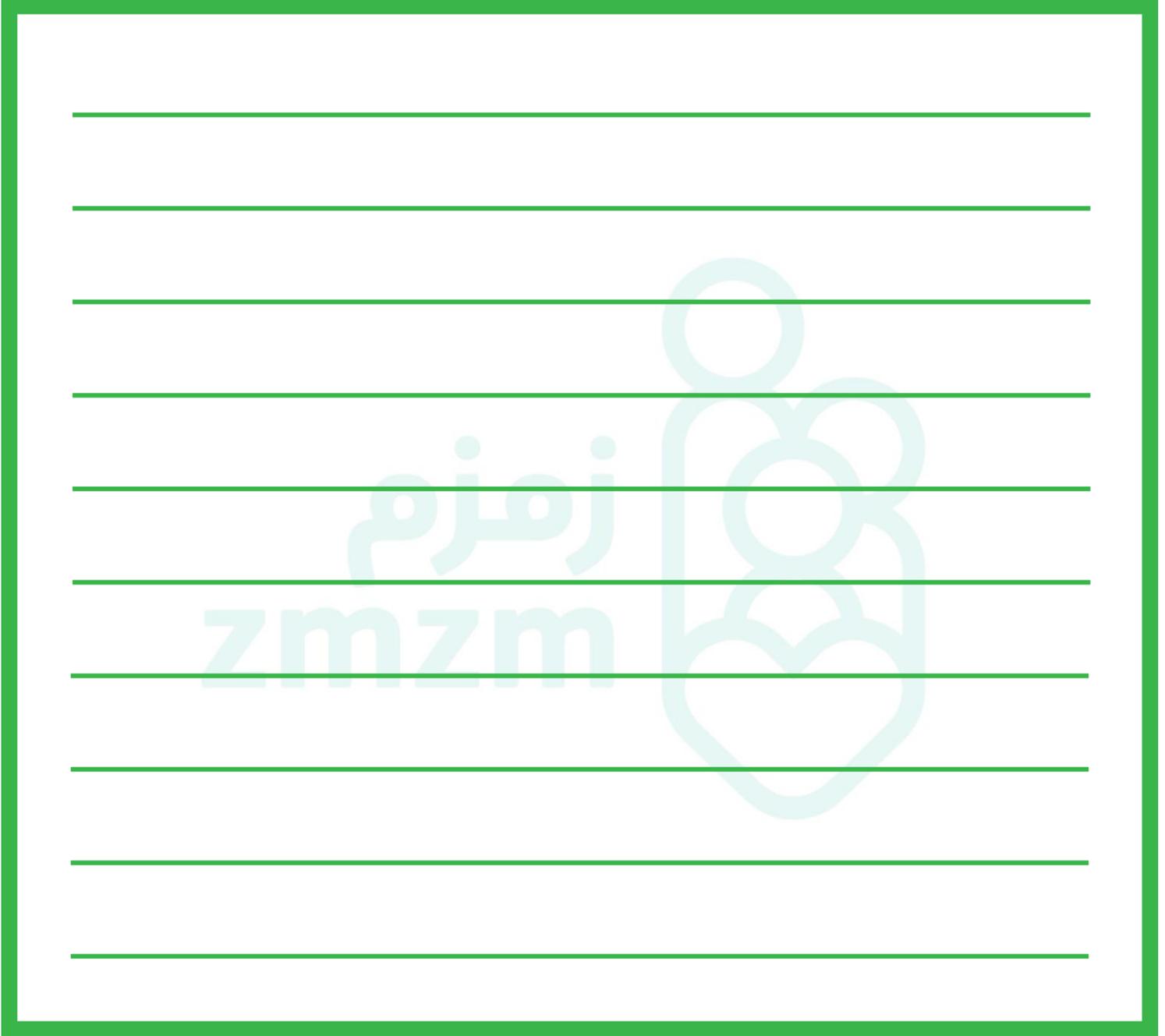
بمفردك أولاً ثم بالتعاون مع أفراد مجموعتك قم بما يلى:

- 1- قراءة النص المرفق أدناه بتمعن .
- 2- تحديد مفهوم لمصطلح الشفافية.
- 3- تدوين ثلاثة أمثلة عامة لمظاهر ممارسات الشفافية .
- 4- بعد الانتهاء من تداول النشاط تقوم كل مجموعة بتعليق ماتوصلت له فى الركن الخاص بالمجموعة.
- 5- يقوم متحدث المجموعة الحديث حول ماتوصلت له مجموعته .

النص:

للوصول إلى تنمية حقيقية فإن المنظمات على مختلف توجهاتها تبذل أقصى جهودها من أجل الاتصال بالجمهور وتلبية حاجاته، ولن يتحقق ذلك بشكل مفيد يخدم جميع الأطراف إلا إذا كانت علاقة المنظمة بالمستفيد الداخلى والخارجى على درجة من الوضوح والعلانية، مما يقتضى تجسيد الشفافية فى أرض الواقع كأحد أهم وسائل التنمية الإدارية وتعزيز الثقة بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، والمنظمات الناجحة التى يشار لها بالبنان فى عالمنا اليوم أحد أركان نجاحاتها أنها

أصبحت تعمل في بيوت من زجاج فكل ما فيها مكشوف لمن يستفيد من خدماتها
والزجاج هو تجسيد بامتياز للشفافية.



zmzm

أهمية الشفافية	الموضوع	الأولى	الوحدة
	1-1-1		مادة اثرائية

أهمية الشفافية

أهمية الشفافية الإدارية :

أصبحت الشفافية اليوم ذات أهمية عالمية ووطنية تعنى بها المنظمات العالمية والمنظمات الوطنية، وتظهر أهمية الشفافية من خلال عملها على تمكين المعنيين بالقرارات الصادرة من الخارج وداخل الإدارة، والعمل على تلبية حقوق العامة من خلال مشاركتهم في المعلومات، وتقديم المساعدة لهم في فهم إدارة عملية البيانات الداخلية، وتسمح بتوعية المواطنين واطلاعهم على الخيارات المتاحة وتسهيل عمليات تقييم الأداء، وتحقيق الديمقراطية والمساءلة وضمان نجاحها، إضافة إلى كونها آلية للوصول إلى حكومة مفتوحة ولتحقيق المساءلة وكما أضحت الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة ومطلبا تسعى إليه كل المؤسسات، وموضوع وطني تعمل الدول المتقدمة لإبرازه كوجه من أوجه الديمقراطية، وقد توسعت تطبيقات هذا المفهوم في كثير من المجالات.

- ☆ توفر الشفافية حياة أكثر أمنا للعاملين من خلال رقابة هيئات الدولة.
- ☆ تشجع على توظيف أكبر قدرات العاملين .
- ☆ تعمل الشفافية على تقليل الغموض والقضاء على الفساد.
- ☆ تضمن حقوق المستفيدين والمؤسسات ذات الصلة في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات و إدارة عمليات البيانات الداخلية للإدارة .
- ☆ تسمح بتوعية المواطن واطلاعه على الخيارات المتوفرة المتوفرة وتحقيق التكامل بين كافة المستويات الإدارية .
- ☆ تؤكد الشفافية ضرورة أن يكون المستفيد أو الجهة ذات الصلة على علم بما يحدث .

☆ تساعد على فهم الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة وموظفيها في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات، وهي عنصر أساسي من عناصر المساءلة التي تقي من الأخطاء الحكومية وتحارب الفساد.

☆ وتساعد الشفافية في منع الإنحراف، و إزالة المعوقات البيروقراطية و تبسيط الإجراءات.

☆ فالشفافية تعد مسألة محورية في عملية التنمية حيث تعمل على تحقيق الديمقراطية والمساءلة وتأكيد حق المواطن في المشاركة وفهم وتقييم القرارات التي يتخذها المسؤولون وتدعوا إلى الانفتاح الإداري والكشف والإفصاح، وتساعد الأفراد في التعبير عن نواياهم، الأمر الذي يرفع من درجة الرضا الوظيفي للأفراد، ويسهم في الإرتقاء بمستوى الأداء النوعي وجودة النتائج .

☆ تخلق الثقة وتؤكد عليها وبالتالي يمكن استخلاص أهمية الشفافية فيما يلي - :

☆ تعمل الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات وتسمح بتوعية المواطنين وإطلاعهم على البيانات والمعلومات وتحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين، إضافة إلى كونها آلية لتحقيق المساءلة .

☆ تعتبر الإدارة بالشفافية من أهم أركان ومقومات نجاح التنمية المستدامة، لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى تمكين شركاء التنمية الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمواطنين، من الوصول إلى الأهداف ودفع إلى التقدم والنهوض بالمجتمع.

☆ تضمن الشفافية الابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة، والتوسع في اللامركزية وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات وسهولة إيصال المعلومات للجمهور، وبالتالي فإن وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة لكافة فئات المجتمع والحفاظ عليها .

☆ تحارب الشفافية الفساد بمختلف أشكاله وصوره، حيث أن شفافية التشريعات يساعد في منع الإنحراف، ويحد من إمكانية اختراقها، كما أن شفافية التشريعات تساعد في إزالة المعوقات وتبسيط الإجراءات، الأمر الذي يمكن من زيادة الكفاءة وفعالية الأداء .

☆ الشفافية الإدارية والمشاركة وتوافر المعلومات تجعل العاملين أكثر إيمانا بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال، مما يسعون إلى التركيز على الأداء والإنتاج .

☆ تسهم الشفافية الإدارية في نجاح خطط التطوير والتغيير حيث يواجه مسؤولي المؤسسات العديد من التحديات التي تقاوم مسعاهم في إحداث التغيير المنشود. ولضمان مشاركة العاملين ينبغي إقناعهم بمضامين التغيير ودواعيه، ولهذا فإن الإدارة التي تتبنى مبدأ الشفافية الإدارية وتعلن عن سياساتها وخططها تكون بذلك قد قلصت من الطاقات السلبية التي يبذلها العاملين في مقاومة التغيير وحولتها إلى نتائج إيجابية .

☆ إن الشفافية مطلوبة في الإدارة فيما بين المسؤولين مع بعضهم البعض من جهة وبين المسؤولين والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى وذلك حتى لا تكون الإدارة غامضة في توجهاتها ا مسؤولين يعزز درجة الثقة لدى العاملين وأعمالها وأنشطتها.

☆ لذا فالكشف وإيضاح المعلومات ويزيد من إنتاجيتهم حين يعرفون كل شيء عنها باعتبار أنهم جزء من هذه الإدارة

☆ تعد الشفافية بحياة أكثر أمانا للعاملين من خلال رقابة هيئات الدولة الدقيقة على جميع العناصر التي تسبب أي نوع من المخاطرة .

☆ تعتبر الشفافية أساس أسلوب الحكم لتأكيد حسن إدارة الاقتصاد وتحقيق الآمال في التغلب على المشكلات، وهي تستند قبل كل شيء على علانية القرار.

والشفافية على المستوى الفردي من وسائل الوقاية والعلاج فهي :

(1) تتيح للفرد خيارات محددة تكون لديه القدرة على الاختيار والتصرف في مواقف معينة.

(2) وتلعب دورا هاما في بناء ذاته.

(3) تمنح الفرد أداء المطلوب منه بمهارة وإتقان.

(4) تجعله أقدر على التكيف مع محيطه.

(5) وتحقق للفرد الأمان إذ تمنحه قوة التحكم في عواطفه، وضبط ذاته.

(6) تدفع الفرد لتحسين أفكاره، وكيفية تفكيره.

(7) تساعد على تحسين علاقته بالآخرين.

(8) تعمل على إصلاح واقع الفرد الاجتماعية، ونفسية، وفكرية، وثقافية.

(9) تعمل على ضبط الانفعال النفسي للفرد، وتعينه على التحكم في شهواته، وتقيها العزلة.

(10)

(11) تحمي المؤسسة من أي فساد..

اليوم التدريبي

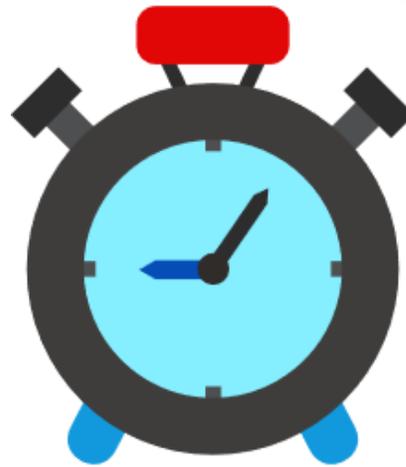
الأول

الجلسة الثانية



الجدول الزمني للجلسة التدريبية الثانية – اليوم
الأول

الزمن	موضوعات الجلسة الثانية	م
40 د	أنواع الشفافية 1-2-1	1
40 د	فوائد الإفصاح عن المعلومات 2-2-1	2
40 د	علاقة الشفافية بالإفصاح. – مادة اثرائية	3
120د	إجمالي المدة الزمنية	





اخي الكريم "

اطلع على النشرة العلمية المرفقة في حقيبة المتدرب ص 24 والتي تحمل عنوان
أنواع الشفافية ثم ناقش المحاور التي سيطرحها المدرب تباعا

zmzm

الوحدة	الأولى	الموضوع	أنواع الشفافية
ترميز المادة العلمية		1-2-1	

أنواع الشفافية

أولاً: الشفافية الخارجية :

إن الشفافية الخارجية في الإدارة ترتبط بشكل أساسي بالمحيط الخارجي لها من أفراد وجماعات ومؤسسات وما تقدمه من خدمة تلبي من خلالها احتياجات المجتمع الخارجي، إذ من المفترض أن تلجأ إلى تطبيق فكرة تمكين المواطنين من أداء دورهم وتحمل مسؤولياتهم، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن إدارتها والخدمات التي تقدمها وما تواجه من صعوبات وعقبات ومشاكل في أداءها وتقوم بتصحيح مسارها في ضوء الخدمات الراجعة وأن تنتهج المنهج الديمقراطي في التعامل مع القضايا والمشاكل المختلفة من خلال طرحها للمناقشة وتوفير أكبر قدر من المعلومات وذلك بإتباع أساليب اتصال متنوعة توفر من خلالها البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وبالتالي يصبح كل شيء فيها واضح مما يعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي حتى تتمتع بدرجة شفافية عالية

فالشفافية أداة تنظيمية مهمة لدرجة أن بعض الدول أدرجت حكوماتها أنظمة وقوانين للكشف والإفصاح وذلك بهدف التقليل من مخاطر الفساد في الإدارات، من أجل حماية الحقوق المدنية وتحسين الخدمات الحكومية حيث التزمت بوضع منظومة معينة لقياس تحسن أنظمة الشفافية مستندة إلى مدى استعمال المعلومات، ونوعية المعلومات ودقتها،

ومجال المعلومات التي يتم تزويدها من قبل النظام استنادا على معايير معينة .

ولقد ربطت الكثير من الأدبيات فاعلية الاتصال بالشفافية فالإدارات المنفتحة التي تستخدم قنوات اتصال مناسبة وأجهزة متنوعة ترسخ الثقة مع المستفيد الخارجي من خلال حرصها على دقة ومصداقية وحجم المعلومات التي يستوجب نشرها، وعدم التعامل بسرية مع كافة الأطراف ذات العلاقة، وتتميز بانفتاح ووضوح نظام الاتصال فيها وتبدي الاهتمام والمشاركة أهمية كبيرة وتحرص على الاستفادة من الخدمات الراجعة من المجتمع، فالشفافية مرتبطة بمجموعة سلوكيات الاتصال التي تتميز بالفاعلية التي تقام خارج المؤسسة فيلاحظ أن المحاسبة اعتبرت الشفافية مرآة التعاملات لكلا الغائتين الاستثمار والنظامية، والشفافية لها متطلبات ومن أهم متطلباتها الوصول المفتوح للعامة إلى معلومات، وكما يعتبر تدفق وتبادل المعلومات بين الأفراد في الإدارة نوع من الشفافية أمر ذو قيمة وذو علاقة بالشفافية

ويعتبر الدور الإيجابي لنظم المعلومات أكثر وضوحا في زيادة ودعم الشفافية، ويشير الأدب المتعلق بالشفافية إلى إمكانية الربط بين الشفافية والاستقرار الاقتصادي، حيث أن المشاركة الواسعة في المعلومات تمكن الموظف من المشاركة في صنع القرارات، والرفع من مساءلة المؤسسة وتخفيف التركيز على الفساد وعلى المسؤولين لعب

دور أكثر تطورا ، وأن تكون أكثر اتصالا بالناس من خلال فهم احتياجاتهم واهتماماتهم وإيجاد الطرق لحل المشكلات التي يواجهونها .

فالشفافية الخارجية تتطلب الوصول المفتوح للجمهور إلى المعلومات، حيث يعتبر تدفق المعلومات وتبادلها بين الأفراد نوع من الشفافية الخارجية، وهو ما يحتم تغيير أدوار المسؤولين لتصبح أكثر اتفاقا مع المجتمع الخارجي بما يحقق تدفق المعلومات بدقة وموضوعية ومصداقية.

ثانياً: الشفافية الداخلية :

تعني الشفافية الداخلية التدفق الحر للمعلومات داخل المنظمات وبذلك تعزز درجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة، وتتضمن الشفافية الداخلية مجموعة التعاملات والأداءات التي تتميز بالشفافية والتي تحدث داخل الإدارة، من توفير مناخ تنظيمي على جميع المستويات الإدارية والذي يضمن المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي للقيام بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل.

والإدارات التي تتصف بالشفافية الداخلية تتواصل بشكل دائم مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية وإشراكهم في صناعة القرارات وكذا المرونة اللازمة من خلال تبني الديمقراطية والتعامل بنزاهة على جميع المستويات.

و تعرف الشفافية الداخلية على أنها نتيجة لسلوكيات الاتصال التي تتسم بالفاعلية التي تعكس الدرجة التي وصل لها المستخدمون من المعلومات الضرورية للقيام بمسؤولياتهم بحيث أن فاعلية الاتصالات المتضمنة تدقق المعلومات بين الأفراد تشير إلى مستوى عال.

وكما تعرف الشفافية الداخلية على أنها حاصل سلوكيات الاتصال المتسمة بالفاعلية والتدفق الحر للمعلومات، فعقد المسؤولين الإداريين الاجتماعات بشكل متكرر لمشاركة المعلومات مع الأفراد لكي يتم تعميم المعلومات الضرورية لتحقيق كل من أهداف الأفراد وأهداف الإدارة هو نوع من أنواع الشفافية الداخلية، ونقص مشاركة المعلومات من خلال الممارسات والتطبيقات المختلفة يعيق قدرات صانعي القرارات على

اتخاذها، حيث يعتبر تدفق المعلومات وتبادلها بين الأفراد بحرية نوع من الشفافية، وتعد التكنولوجيا آلية للمساعدة في المحافظة على المعلومات بشكل مستمر ودائم ومتجدد

تعتبر الشفافية الداخلية كمقياس يتوقع أن يحدث علاقات بين سلوكيات الاتصال والنتائج مثل القدرة على التخطيط و صناعة القرارات، فهو ليس مقياس لقدرات القيام بمعالجة المعلومات للفرد أو الإدارة على الرغم من أن زيادة القدرة على معالجة المعلومات تؤثر في الشفافية بشكل مؤكد ويعتبر حجم المعلومات التي يجب المشاركة بها والوقت المناسب أمر ضروري. لذلك فالإلتزام بالشفافية الداخلية لا يتم فقط من خلال مناقشة الأفكار بل أيضا من خلال الصورة الكلية الواضحة وبشكل صريح مع المستخدمين وهو ما يحقق النتائج ويعزز الثقة والتمكين والعمل على تحقيق أهداف الإدارات وفق خطط محددة وواضحة لجميع المستفيدين وأصحاب العلاقة.

إذا كل من الشفافية الداخلية والخارجية لا يمكن فصلها فكلاهما يكمل الآخر، فالشفافية الداخلية تعنى بالبيئة الداخلية للإدارة، أما الشفافية الخارجية فتعنى بالبيئة الخارجية التي تتعامل معها الإدارة وهناك علاقة ارتباط بينهما وكل منهما يؤثر في الآخر مما ينعكس على تحقيق رسالة وأهداف الإدارة .

النشاط

40 د	الزمن	جماعي	اسلوب التنفيذ	2-2-1	ترميز النشاط
يدرك المشاركون أهمية الإفصاح عن المعلومات المطلوبة.					الهدف من النشاط

حالة دراسية :

أخي المتدرب الكريم:

بحكم طبيعة عملك في جمعية زمزم الصحية التطوعية " حضر لديك أحد المستفيدين الباحثين عن خدمة طبية وبحكم أن هذه الخدمة غير متاحة حالياً له طلبت من الانتظار لفترة من الزمن حتى يتسنى للجمعية تقديم هذه الخدمة له

"

في المقابل طرح عليك هذا المستفيد مجموعة من الاسئلة "

أ- " لماذا هذه الخدمة غير متاحة "

ب- " هل هناك قائمة انتظار لديكم حتى يتم تقديم هذه الخدمة "

العلاقة بين الشفافية والمشاركة	الموضوع	الأولى	الوحدة
	1-1-1		مادة أثرية

العلاقة بين الشفافية والمشاركة

المشاركة عبارة عن اشتراك الأفراد والمواطنين في عملية صنع القرار ولا يتسنى هذا الأمر إلا بوجود شفافية التشريعات والأنظمة والسياسات في الإدارات حيث أن الإدارة السليمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالشفافية التي يتم عن طريقها تدفق المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات المطلوبة لإنجاز العمل، ويدرك العاملون في مختلف المستويات مدى قيمتهم من خلال المشاركة الفعالة في كافة العمليات الإدارية للعاملين من خلال معرفتهم باللوائح، والقوانين والتشريعات لأن التدفق الحر للمعلومات يتيح لهم تحسين الأخطاء الإدارية دائماً.

و تعتمد الشفافية الإدارية على عنصرين أساسيين هما:

المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرارات .

منح المستفيد الحق في الحصول على المعلومات .

إن أشكال الإدارة المفتوحة والإدارة على المكشوف والإدارة المرئية والإدارة بالرؤية المشتركة، هي مفاهيم ذات أنماط مترابطة ، كذلك الشفافية بمختلف أشكالها ومكوناتها هي من المفاهيم الجديدة التي تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة حتى يتاح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا المعلومات حول هذه المؤسسة وبالتالي يصبح لهم دور فعال في الكشف عن المساوئ لحماية مصالحهم، والأنظمة التي تتسم بالشفافية تمتلك إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار وهياكل تنظيمية مناسبة.

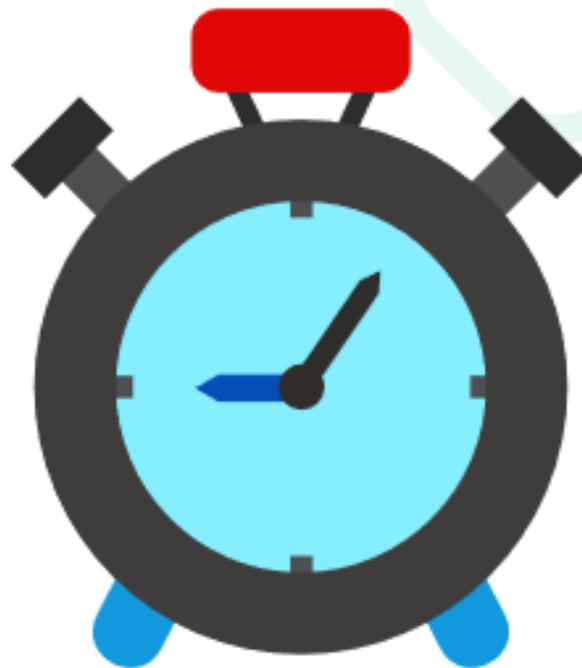
كما أن المنظمة الشفافة هي المنظمة التي تمتلك قنوات اتصال مفتوحة في كل الاتجاهات وتتمتع بدرجة عالية من الوضوح والمكاشفة بينهما وبين الأفراد العاملين فيها والمجتمع الخارجي الذي تتواجد فيه، لعلمها التام أن في تطبيق الممارسات الإدارية الدالة على الشفافية حلا للعديد من المشكلات التي تواجه المنظمات التي تقوم على المبادئ التقليدية، ولذا من المفترض أن تعمل المنظمات على اختلاف حالاتها تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كالشفافية.

اليوم التدريبي الثاني

الجلسة الأولى

الجدول الزمني للجلسة التدريبية الأولى - اليوم
الثاني

الزمن	موضوعات الجلسة الثانية	م
10 د	فيديو تدريبي.	1
50 د	صياغة مقترح لتعزيز الشفافية. 1-1-2.	2
20 د	معوقات تحقيق الشفافية- مادة اثرائية	3
40 د	بوابة البيانات الوطنية المفتوحة ودورها دورها في الشفافية. 2-1-2.	4
120 د	إجمالي المدة الزمنية	



معوقات تحقيق الشفافية	الموضوع	الثانية	الوحدة
1-1-2			مادة اثرائية

معوقات تحقيق الشفافية

هناك مشكلات قد تعيق تحقيق جهود الشفافية الإدارية وهذه المشاكل تتمثل في :

☆ إن الإستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات يشكل عائقا في وجه الشفافية الإدارية لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة .

☆ يمكن أن تتعرض الشفافية لبعض التجاوزات والإختراقات من قبل البعض من خلال الإفصاح غير الدقيق أو غير السليم عن المعلومات والبيانات أو استغلال المعلومات من قبل المستخدم لها أو من يقوم بالإفصاح عنها لتحقيق أهدافه الخاصة في حال تعارضت مع أهداف الإدارة .

☆ الصعوبة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها تعتبر من أهم معوقات الشفافية الإدارية، فهي تحتاج إلى الوضوح والموضوعية، وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جدا وضع أولويات لتنفيذ الأمر الذي يسبب إعاقة للشفافية .

☆ الموروثات السلبية من الأنظمة السابقة والتي تتطلب معالجة لمدى طويل قبل البدء بالنهوض بالمجتمع ومؤسساته.

☆ إساءة تفسير المعلومات من قبل مستخدميها والذي قد يعود إلى التحيز، إلا أن أجواء إمكانات المكاشفة و الديمقراطية والمساءلة كفيلة بمعالجة مثل هذه التجاوزات.

☆ عدم تفعيل نظام المساءلة .

☆ عدم وجود الأنظمة والتشريعات الملزمة بتعزيز تطبيق الشفافية .

☆ تدني مستوى الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات .

☆ تدني مستوى الدور التوعوي لوسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني في تطبيق الشفافية والمساءلة .

☆ ضعف الوعي العام بأهمية الشفافية .

☆ عدم إعلام أغلب المواطنين العاملين بحقوقهم وواجباتهم .

النشاط

40 د	الزمن	جماعي	اسلوب التنفيذ	2-1-2	ترميز النشاط
يتعرف على أهمية إتاحة المعلومات للجهات ذات العلاقة					الهدف من النشاط



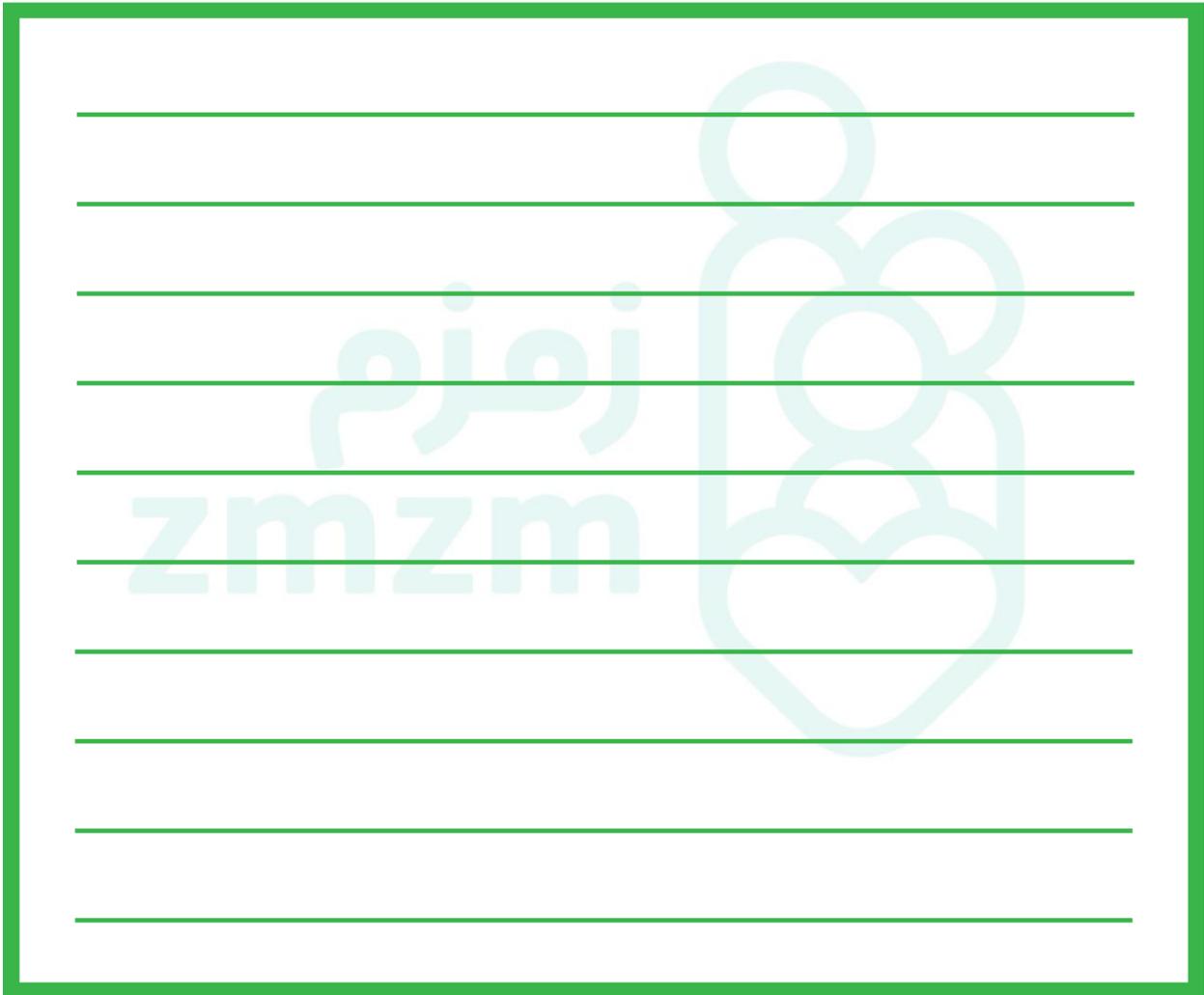
أخي المتدرب الكريم :

تعتبر بوابة البيانات المفتوحة في المملكة العربية السعودية من المبادرات المهمة التي تم اطلاقها ، حيث تهدف إلى إيجاد قاعدة بيانات حكومية ووضع استراتيجية عامة لتمكين الشفافية وتشجيع المشاركة الالكترونية وتحفيز الإبداع. إن الدور الرئيسي للبوابة هو نشر مجموعات البيانات الخاصة بالوزارات والجهات الحكومية في شكل بيانات ومفتوحة وإتاحة هذه البيانات لكافة المستخدمين. كما أن هذه المنصة سوف توفر للمستخدمين نقطة مركزية تمكنهم من الدخول على قواعد البيانات الخاصة بالوزارات والجهات الحكومية المختلفة في السعودية ونسخ تلك البيانات واستخدامها.

وتسعى المملكة العربية السعودية من خلال بوابة البيانات المفتوحة للتوسع في نطاق خدمات الحكومة الالكترونية بحيث تصل هذه الجهود إلى الأفراد ومؤسسات القطاع الخاص.

بالتعاون مع أفراد مجموعتك :

قم بحصر الفوائد التي ترى أنها ستعود على الأفراد ومؤسسات القطاع الحكومي والخاص من بوابة البيانات المفتوحة.



اليوم التدريبي

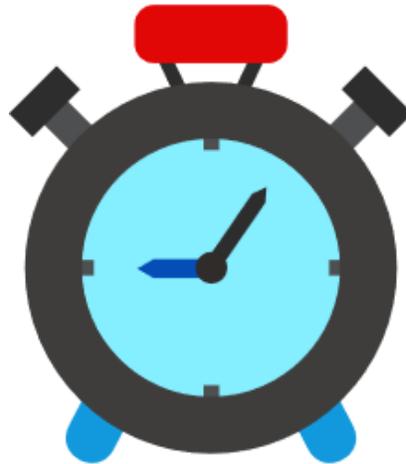
الثاني

زفرم
zmzm

الجلسة الثانية

الجدول الزمني للجلسة التدريبية الثانية – اليوم
الثاني

الزمن	موضوعات الجلسة الثانية – اليوم الثاني	م
10 د	طرح الرأي بوضوح في كل ماله علاقة بعمله 1-2-2.	1
30 د	قيمة الاستماع للنقد والرأي الآخر 2-2-2.	2
30 د	أهمية المبادرة بالإعتذار عند الخطأ 2-2-3.	3
25 د	مخرجات البرنامج التدريبي 2-2-4.	4
120د	إجمالي المدة الزمنية	



النشاط

طرح الرأي في كل ماله علاقة بالعمل			الموضوع	الثانية	الوحدة
30 د	الزمن	فردى، جماعى	اسلوب التنفيذ	1-2-2	ترميز النشاط
يطرح رأيه بوضوح فى كل ماله علاقة بعمله أو فى ما يطلب منه رأى					الهدف من النشاط

(حلقة نقاش)

اخى المدرب الكرىم :

تخيل أنك كنت فى اجتماع مع مديرك بحضور كل زملائك، وأثناء الاجتماع قام مديرك وبدون سابق إنذار بإجراء تعديلات إدارية جوهرية فى القسم الذى تديره دون استشارتك ، وبخلاف اعتراضك على تخطي صلاحيتك فإنك تتخوف من أن لهذه القرارات التى لا تراها سليمة إثر سلبى على العمل ، وتحذ من قدرتك على إدارة فريقك بنجاح.

1- كيف سيكون تصرفك فى مثل هذا الموقف ؟

2- ماهو ارتباط الشفافية فى التعامل مع مثل هكذا موقف ؟

3- ماهو مقترحك لطرح آلية تجعل من الاستماع للرأى والرأى الآخر داخل منظومة العمل وبكل شفافية وتجرد ثقافة وقيمة فى سلوك وممارسات القيادات و جميع أفراد العمل .

زمزم
zmzm



النقد والرأي الآخر			الموضوع	الثانية	الوحدة
25 د	الزمن	فردى، جماعى	اسلوب التنفيذ	2-2-2	ترميز النشاط
يفسح المجال للنقد والرأي الآخر					الهدف من النشاط

(حالة دراسية) :

عبدالرحمن هو احد الموظفين المتميزين فى إحدى الجمعيات الأهلية ، وسجله الوظيفى سجل متميز بالأفكار الإبداعية والالتزام بساعات العمل والجد والاجتهاد فى كل ما يخدم العمل .

ولكن فى ظل هذا التميز إلا أن عبدالرحمن لا يقبل أن ينتقد أحد من زملائه العمل الذى يقدمه مما يسبب فى بعض الأحيان بعض التوتر فى اجواء العمل .

المدير المباشر لعبدالرحمن لا يريد ان يخسر عبدالرحمن كموظف مجتهد ومبدع وفى نفس الوقت يرغب فى أن يكون عبدالرحمن رحب الصدر للنقد والاستماع للرأى الآخر لأن أجواء التوتر التى تظهر احيانا قد تفجر مشكلة لا تحمد عقباه .

أخي المتدرب الكريم :

1- ماهى النصائح التى تقدمها لنفسك أولاً ثم لزملاء العمل لتقبل فكرة النقد البناء.

2- من وجهة نظرك : كيف يكون تقبل النقد بابا من أبواب الشفافية

3- ماهى النصائح التى تقدمها لنفسك أولاً ثم لزملاء العمل لتقبل فكرة النقد البناء.

4- من وجهة نظرك : كيف يكون تقبل النقد بابا من أبواب الشفافية

Handwriting practice lines with a watermark logo and the text 'زمزم zmzm'.

النشاط

المبادرة بالاعتذار عند الخطأ	الموضوع	الثانية	الوحدة
الزمن 25 د	فردى، جماعى	3-2-2	ترميز النشاط
يدرك أهمية الإعتذار عند الخطأ في تعزيز الشفافية.			الهدف من النشاط

(حلقة نقاش) :

وردت مجموعة من الدراسات في مقال نشر في صحيفة نيويورك تايمز يبحث في القضايا التي رفعها المرضى أو أقارب المرضى على الأطباء بسبب غضبهم منهم، وقد ورد - وفقا للمقال - أن أكبر عامل في تقليل القضايا التي رفعها المرضى هو تشجيع الأطباء على الاعتراف بخطئهم للمرضى إذا أخطئوا، كما ورد في دراسة أخرى أشار لها المقال أن العملاء يميلون إلى مسامحة الشركة أو المنظمة التي تعترف بالخطأ بمقدار الضعف عن تلك التي تعرض عليهم المال.

١- هل نحن مجتمع نفتقد لثقافة الاعتذار؟

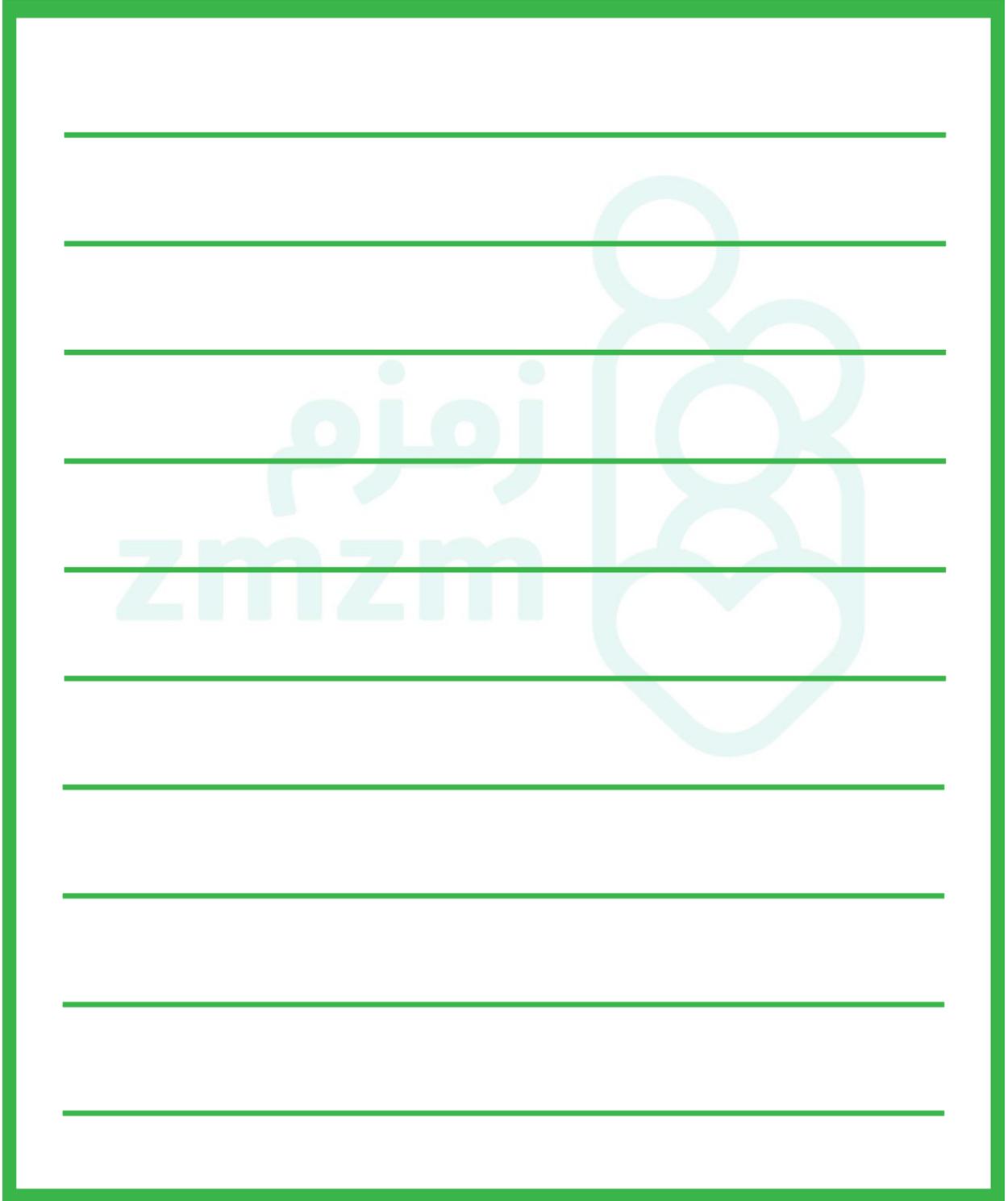
٢- هل لدينا القدرة على الاعتراف بالخطأ؟

٣- كيف تبادر بتقديم اعتذار فعال لزميل عمل أو عميل عن خطأ وقعت فيه؟

٤- وفقا لمستخلصات الدراسات المختصرة التي أشارت لها المقالة أين تكمن مساحة قيمة الشفافية في ممارسة الاعتراف بالخطأ.

٥- كيف يمكن أن يفيد سلوك الاعتراف بالخطأ تجاه العميل الداخلي والخارجي في نشر قيمة الشفافية داخل جمعية زمزم ؟

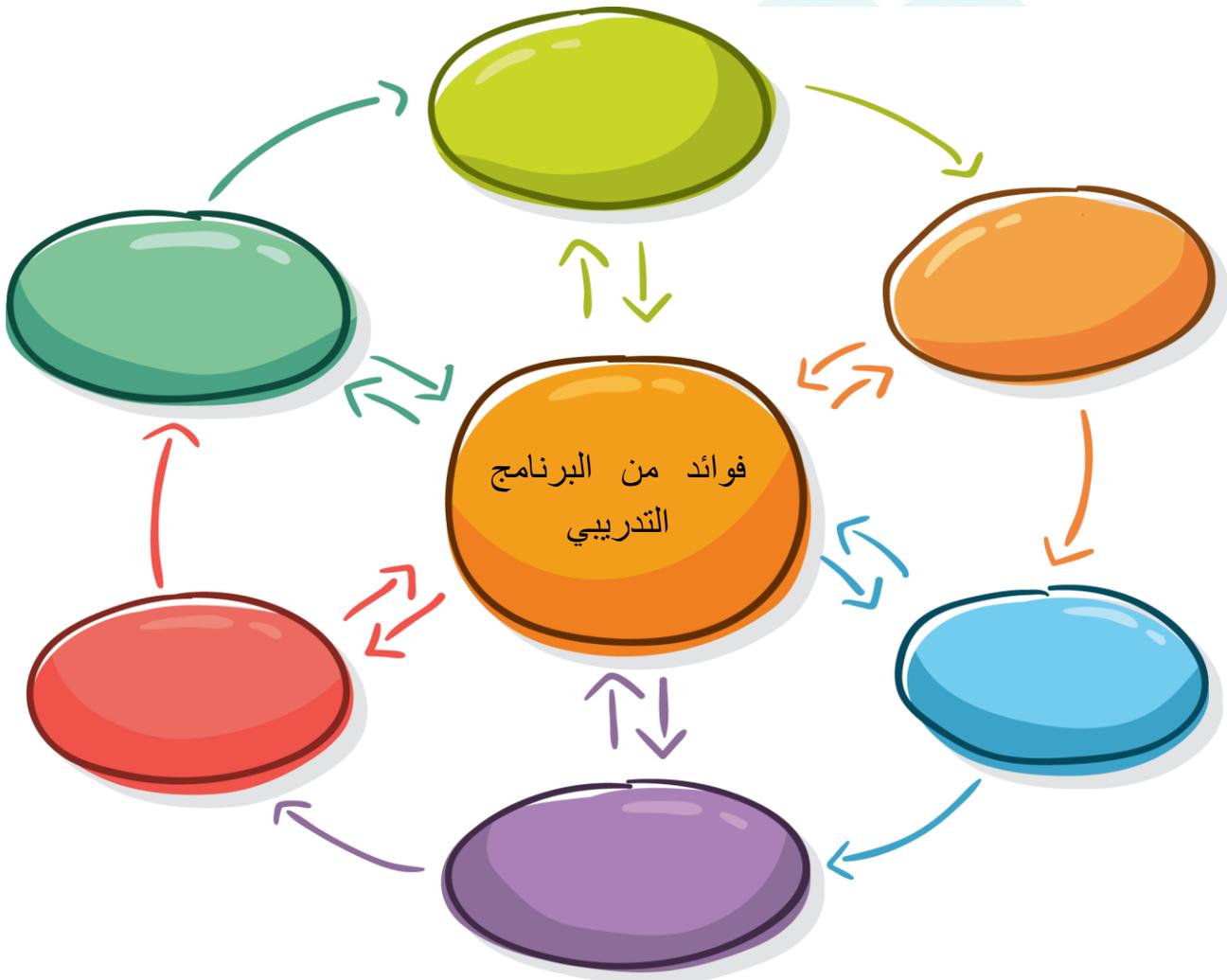
٦- كيف يمكن تقديم اعتذار فعال لزميل عمل أو عميل عن خطأ وقعت فيه .



زمزم
zmzm

النشاط

مخرجات البرنامج التدريبي		الموضوع	الثانية	الوحدة
20 د	الزمن	فردى	4-2-2	ترميز النشاط
ترسيخ وثبيت الفوائد من البرنامج التدريبي				الهدف من النشاط



استبانة تقييم الجلسة

عزيزي المشارك: من المهم جدا الاستمرار في تبادل آرائك ومقترحاتك حول كل جلسة لذلك نرجو منكم الفضل بالإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان، وذلك بوضع إشارة صح أمام الفقرة في العمود الذي يناسب رأيك، وسيتم الأخذ بهذه الاستبانة لتحسين الأداء في الجلسات القادمة وفي تطوير محتوى الجلسة، ولك جزيل شكري وامتناني.

م	الفقرة	نعم	لا
1	الجلسة شاملة للمعلومات التي تحقق أهدافها		
2	الأنشطة مناسبة لموضوعات الجلسة		
3	تميزت الجلسة بوجود تفاعل بين المشاركين والمدرّب.		
4	موضوعات الجلسة مناسبة للعنوان		
5	المعلومات كثيرة جدا		
6	الجلسة مملة بسبب أسلوب المدرّب.		
7	المحتوى غير متناسق		
8	عرض الموضوعات كان حذابا		
9	استمتعت بالجلسة		
10	أتمنى أن تكون باقي الجلسات مثل هذه الجلسة		
11	لم استمع شيئا من محتوى الجلسة		
12	الوقت غير كافٍ للموضوعات والأنشطة		
13	عدد المشاركين كبير		
14	لا يوجد تنظيم جيد أثناء الجلسة		
15	المدرّب لا يمتلك مهارة ضبط المحاضرة		

بطاقة ملاحظة أداء المشاركين في كل جلسة



بطاقة ملاحظة أداء المشاركين في كل جلسة

م	التقييم	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
1.	ركز على المحاور التي عرضت بالجلسة			
2.	طرح عدد من الأسئلة حول المحاور التي عرضت بالجلسة			
3.	تفاعل أثناء الحوارات والنقاشات التي دارت أثناء الجلسة			
4.	تعاون مع المجموعة في تنفيذ الأنشطة			
5.	تميز أثناء تنفيذ الأنشطة			
6.	قدم مقترحات جيدة أثناء تنفيذ الأنشطة			
7.	ورقة العمل الخاصة به كانت ذات تنسيق و عرض جيد			

استبانة تقييم البرنامج التدريبي



عزيزي المشارك : من المهم جدا الاسترشاد بأرائك ومقترحاتك حول البرنامج التدريبي لذلك نرجو منكم التفضل بالإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان، وذلك بوضع إشارة صح أمام الفقرة في العمود الذي يناسب رأيك، ولك جزيل شكري وامتناني.

م	الفقرة	نعم	إلى حد ما	لا
1	الحقيبة شاملة للمعلومات التي تحقق أهدافها			
2	الأنشطة مناسبة لموضوعات الحقيبة			
3	تميزت الحقيبة بوجود تفاعل بين المشاركين والمدرّب			
4	موضوعات الحقيبة مناسبة للعنوان			
5	المعلومات كثيرة جدا			
6	الحقيبة مملّة بسبب أسلوب المدرّب			
7	المحتوى غير متناسق			
8	عرض الموضوعات كان جذابا			
9	استمتعت بالحقيبة			
10	لم استوعب شي من محتوى الحقيبة			
11	المدرّب لا يمتلك مهارات كافية للتدريب.			
12	الوقت غير كافي للموضوعات والأنشطة			
13	عدد المشاركين كبير			