

الثقافة المؤسسية



عدد الأهداف الدستراتيجية

04



عدد المشاريع

11



الكلفة التأسيسية

7.8 مليون دينار



الخدمات والإجراءات الحكومية



الموارد البشرية والقيادات



السياسات والتشريعات وصنع القرار



البيانات والتقنيات الناشئة



الحكومة والبيئة التنظيمية



كفاءة الإنفاق



الثقافة المؤسسية



رؤية المكون: ثقافة مؤسسية موحدة ومحفزة ترتكز على التعاون والابتكار والتميز، وتحلّي القطاع العام المستقبلي

يهدف مكون الثقافة المؤسسية إلى ترسیخ ثقافة عمل موحدة داخل القطاع العام، تقوم على منظومة قيم مشتركة تتمحور حول التعاون، والابتكار، والتميز، وخدمة المواطن باحترام وعدالة. وقد أظهر التقييم للمرحلة الأولى من البرنامج التنفيذي (2025-2022) أن التحديات لا يكمن عبر تطبيق أطر الحكومة وإعداد الأنظمة والتشريعات وحدها، بل يعتمد على السلوكيات المهنية اليومية لموظفي القطاع العام، وطبيعة العلاقة بين الموظف والمؤسسة والمواطن، ومدى قدرة المؤسسات على ترسیخ ثقافة إيجابية تدعم الأداء والالتزام والمسؤولية.

أبرز إنجازات البرنامج التنفيذي الأول

حقق مكون الثقافة المؤسسية خلال البرنامج التنفيذي الأول (2025-2022) تطويراً ملحوظاً على مستوى بناء المعايير التي تنظم الثقافة المؤسسية داخل الدوائر الحكومية، حيث تم العمل على إعداد إطار وطني للقيم والسلوكيات الحكومية، وإطلاق مؤشر تنمية الثقافة المؤسسية يساهم في قياس التحول الثقافي ومتابعته. كما تم تعزيز التعلم المؤسسي وتبادل المعرفة من خلال تشكيل مجتمعات المعرفة، وتمكين فرق داخل الوزارات لتقود عملية التغيير الثقافي من الداخل، مع إدماج قيم الثقافة في أنظمة الأداء وتنمية قدرات الموظفين. وتشكل هذه الجهود قاعدة أساس مهمة يمكن البناء عليها خلال المرحلة القادمة لترسيخ الثقافة المؤسسية كممارسة يومية مرتبطة مباشرة بجودة الخدمة المقدمة ورضا المواطن.



الإنجازات

تطوير الإطار الوطني للثقافة المؤسسية ونموذج القيم الحكومية، مما وفر مرجعية وطنية موحدة للسلوكيات والقيم المستهدفة داخل الدوائر الحكومية 01

إعداد أداة وطنية لتقدير الثقافة المؤسسية وتطبيقها على عدد من الجهات الحكومية، مما مكّن من قياس مستوى النضج الثقافي وتحديد الفجوات ووضع خطط التحسين 02

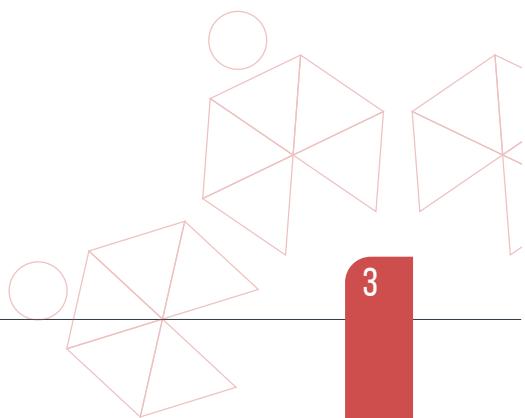
تصميم مؤشر تنمية الثقافة المؤسسية باعتباره أداة منهجية لجعل التحول الثقافي قابلاً للقياس والمتابعة والتطوير المستمر 03

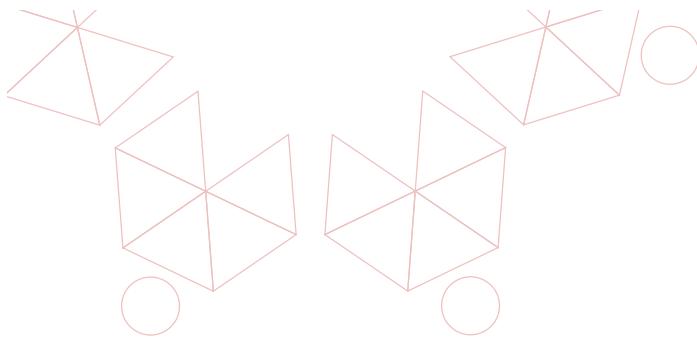
إطلاق مجتمعات المعرفة الخاصة بالثقافة المؤسسية لتمكين تبادل الخبرات وتعزيز نشر الممارسات الفضلى بين الدوائر الحكومية 04

توظيف التطبيقات والمنصات الذكية للتواصل المعرفي لدعم التواصل والتعلم المؤسسي ومتابعة أنشطة الثقافة والموارد البشرية بشكل تفاعلي ومستمر 05

تشكيل وتدريب فرق ضباط ارتباط للثقافة المؤسسية داخل المؤسسات الحكومية، لقيادة جهود التغيير الثقافي ومتابعة التنفيذ على أرض الواقع 06

إدماج قيم الثقافة المؤسسية تدريجياً في أنظمة الأداء والتطوير الوظيفي، بما يعزز الارتباط بين السلوك المهني وجودة الأداء والخدمة العامة 07





أبرز التحديات و مجالات التحسين

أظهر تقييم مكون الثقافة المؤسسية أن إدارة التغيير وتعزيز الثقافة المؤسسية لا يزال بحاجة إلى ترسيخ وتأسسه داخل الدوائر الحكومية، وأن الفجوة بين القيم المعلنة والسلوكيات والممارسات اليومية لا تزال قائمة. كما أن هناك تفاوتاً في جاهزية الجهات لإدارة التغيير، ومحدودية في تفعيل دور القيادات في إدارة التغيير، وضعفاً في التواصل الداخلي، ومقاومة للتغيير في العمل.

| الوصف | التحديات و مجالات التحسين |
|---|---------------------------------------|
| يظهر تفاوت واضح بين الدوائر الحكومية في مستوى الجاهزية لتبني الممارسات الجديدة في الإدارة العامة؛ فبعض الدوائر لديها آليات داعمة للتغيير، بينما ما تزال دوائر أخرى تعتمد نماذج تقليدية يصعب من خلالها الانتقال بسلسة نحو بيئة عمل أكثر مرونة وابتكاراً | تفاوت الجاهزية للتغيير |
| على الرغم من اعتماد نموذج وطني للقيم الحكومية، إلا أن التطبيق العملي لهذه القيم ما يزال غير محكم. ففي العديد من الحالات تبقى القيم «معلنة» أكثر من كونها ممارسة، حيث تكرر مظاهر ضعف الالتزام بالقيم المؤسسية، وبالتركيز على المواطن بوصفه محور الخدمة، الأمر الذي يخلق فجوة بين ما تُعلن عنه بعض الدوائر وما يلمسه المواطن | ضعف الالتزام بالقيم المؤسسية |
| لا تزال قنوات الاتصال والتواصل داخل عدد من الدوائر الحكومية محدودة، حيث تكون المعلومات في مركز الدوائر الحكومية وغالباً لا تصل بوضوح إلى الدوائر التابعة لها في الميدان. وهذا بدوره يؤدي إلى صعوبة إشراك الموظفين في اتخاذ القرار واقتراح الحلول وتطوير بيئة العمل. كما يعكس ضعف التواصل على مستوى الشفافية والثقة داخل الدائرة | ضعف التواصل الداخلي |
| ما تزال بعض أنماط القيادة الإدارية تقليدية، تركز على الإشراف والإجراءات أكثر من التركيز على التمكين وبناء فرق العمل. مما يضعف دور القيادات في تحسين القيم المؤسسية عبر القيادة العملية، ويقلل من قدرتها على إدارة التغيير، والتعامل مع مقاومته، وتحویل الثقافة المؤسسية إلى عنصر فاعل داعم للتحديث | محدودية دور القيادات في ترسيخ الثقافة |
| يُظهر الواقع حاجة واضحة لتطوير مهارات الموظفين في مجالات متعددة تشمل: العمل الجماعي، التواصل الفعال، خدمة المواطن، الابتكار. ويؤدي ضعف هذه المهارات إلى تحديات في تحسين تجربة المواطن، وفي الارتقاء بجودة الخدمات | مواهمة المهارات السلوكية |

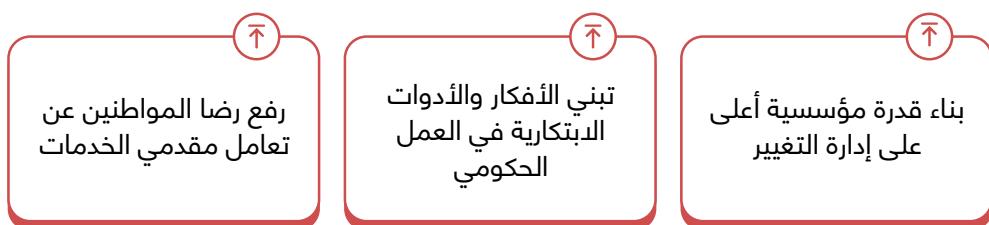
التوجهات الاستراتيجية

يسعى البرنامج التنفيذي الثاني إلى ترسیخ السلوكيات المهنية، وتوحيد القيم الحكومية، وتمكين القيادات من قيادة التغيير، وضمان انعكاس جهود التحديث بشكل مباشر على تجربة المواطن. ويرتكز هذا التوجه على تعزيز ثقافة الخدمة القائمة على الاحترام والمسؤولية والاستجابة لاحتياجات المواطن، وتفعيل دور القيادة التي تجسّد القيم في الممارسة اليومية، وترسّخ روح الفريق الواحد عبر مختلف الجهات.

كما يرکز هذا المسار على تحفيز الابتكار في بيئة العمل، وتوظيف العلوم السلوكية لتحسين الممارسات المؤسسية، وقياس مؤشر وطني للثقافة المؤسسية لتحديد مستوى التقدم. وسيترافق ذلك مع تطوير خطط تحول ثقافي مؤسسي، وإدارة التغيير، وربط القيم بأنظمة الأداء والتحفيز، بما يحول الثقافة المؤسسية إلى ممارسة يومية تسهم في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الثقة بين المواطن والحكومة.

وبهذا يسعى البرنامج التنفيذي الثاني إلى بناء ثقافة عمل إيجابية ومتعددة داخل القطاع العام، تُرسّخ قيم الابتكار والمسؤولية، وتتضمن تقديم خدمات حكومية ترقى إلى توقعات المواطن وتحقق أثراً ملمساً ومستداماً.

أبرز النتائج المرغوبة



الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية

| مؤشر الأداء الاستراتيجي | الهدف الاستراتيجي | المخرج |
|--|--|--|
| نسبة رضا المواطنين عن تعامل مقدمي الخدمات | 7.1.1 تعزيز ثقافة الخدمة العامة القائمة على الاحترام والمسؤولية والعدالة وتكافؤ الفرص والاستجابة لاحتياجات المواطن |  حكومة محورها المواطن |
| درجة التغيير بخصوص تنفيذ الثقافة المؤسسية في الدوائر الحكومية | 7.2.1 بناء ثقافة مؤسسية مرنّة تُعزّز الجاهزية والقدرة على التكيف والتعلم المستمر ودعم التطوير |  حكومة مرنّة وجاهزة للمستقبل |
| نسبة مؤشر تنمية الثقافة المؤسسية | 7.3.1 ترسیخ ثقافة حكومية موحدة تدعم التكامل بين الجهات المختلفة وتعمل وفق قيم وممارسات مشتركة |  حكومة متكاملة وكفؤة |
| نسبة الموظفين المشاركين في مختبرات الابتكار أو برامج الابتكار الحكومية | 7.4.1 ترسیخ ثقافة التطوير والابتكار واستخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء الحكومي |  حكومة ذكية ومبتكرة |

قائمة المشاريع

| الهدف الاستراتيجي | اسم المشروع | الجهة المسؤولة | سنوات التنفيذ |
|--|--|----------------------------------|---------------|
| 7.1.1 تعزيز ثقافة الخدمة العامة القائمة على الاحترام والمسؤولية والعدالة وتكافؤ الفرص والاستجابة لاحتياجات المواطن | تطبيق منظومة الثقافة المؤسسية في الجهات الحكومية | هيئة الخدمة والإدارة العامة | 2029 - 2026 |
| | مواثيق سلوك محدثة وتوقيع سنوي وإفصاح تضارب مصالح | هيئة النزاهة ومكافحة الفساد | 2028 - 2027 |
| | برنامج التميّز للبلديات | وزارة الإدارة المحلية | 2026 |
| 7.2.1 بناء ثقافة مؤسسية مرنّة تُعزّز الجاهزية والقدرة على التكيف والتعلم المستمر ودعم التطوير | تطوير منظومة لإدارة التغيير الحكومي | هيئة الخدمة والإدارة العامة | 2029 - 2026 |
| | تعزيز الوعي بمفاهيم ومهارات القيادة الإعلامية والمعلوماتية | وزارة الإتصال الحكومي | 2028 - 2026 |
| | إطلاق برامج توعوية وبناء قدرات للقيادات حول ثقافة التغيير والقيادة التحويلية | معهد الإدارة العامة | 2029 |
| 7.3.1 ترسیخ ثقافة حكومية موحدة تدعم التكامل بين الجهات المختلفة وتعمل وفق قيم وممارسات مشتركة | مشروع دمج العلوم السلوكية بالثقافة المؤسسية | هيئة الخدمة والإدارة العامة | 2027 - 2026 |
| | تطوير قدرات الموظفين في الممارسات الأساسية والسلوكية الداعمة لتنفيذ رؤية التحديث وتعزيز الثقافة المؤسسية | معهد الإدارة العامة | 2029 - 2026 |
| | إدارة التغيير الرقمي والثقافة الرقمية | وحدة التحول الرقمي رئيسة الوزراء | 2028 - 2027 |
| 7.4.1 ترسیخ ثقافة التطوير والابتكار واستخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء الحكومي | إطلاق برنامج نشمي لتحفيز موظفي القطاع العام مدعوم بتطبيق رقمي | هيئة الخدمة والإدارة العامة | 2029 - 2026 |
| | إطلاق هاڪاڻون وطنی في القطاع العام | وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة | 2029 - 2026 |

