



الثقافة المؤسسية



عدد الأهداف الاستراتيجية

04



عدد المشاريع

11



الكلفة التأشيرية

7.8 مليون دينار



الخدمات والإجراءات الحكومية



الموارد البشرية والقيادات



السياسات والتشريعات وصنع القرار



البيانات والتقنيات الناشئة



الحوكمة والبيئة التنظيمية



كفاءة الإنفاق



الثقافة المؤسسية





رؤية المكون: ثقافة مؤسسية موحدة ومحفزة تركز على التعاون والابتكار والتميز، وتضمن جاهزية القطاع العام للمستقبل

يهدف مكون الثقافة المؤسسية إلى ترسيخ 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 (2022-2025) أن التحديث لا يكون عبر تطبيق أطر الحوكمة وإعداد الأنظمة والتشريعات وحدها، بل يعتمد على السلوكيات المهنية اليومية لموظفي القطاع العام، وطبيعة العلاقة بين الموظف والمؤسسة والمواطن، ومدى قدرة المؤسسات على ترسيخ ثقافة إيجابية تدعم الأداء والالتزام والمسؤولية.

أبرز إنجازات البرنامج التنفيذي الأول

حقق مكون الثقافة المؤسسية خلال البرنامج التنفيذي الأول (2022-2025) تطوراً 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

| | |
|----|---|
| 01 | تطوير الإطار الوطني للثقافة المؤسسية ونموذج القيم الحكومية، مما وُقِر مرجعية وطنية موحّدة للسلوكيات والقيم المستهدفة داخل الدوائر الحكومية |
| 02 | إعداد أداة وطنية لتقييم الثقافة المؤسسية وتطبيقها على عدد من الجهات الحكومية، مما مَكّن من قياس مستوى النضج الثقافي وتحديد الفجوات ووضع خطط التحسين |
| 03 | تصميم مؤشر تنمية الثقافة المؤسسية باعتباره أداة منهجية لجعل التحول الثقافي قابلاً للقياس والمتابعة والتطوير المستمر |
| 04 | إطلاق مجتمعات المعرفة الخاصة بالثقافة المؤسسية لتمكين تبادل الخبرات وتعزيز نشر الممارسات الفضلى بين الدوائر الحكومي. |
| 05 | توظيف التطبيقات والمنصات الذكية للتبادل المعرفي لدعم التواصل والتعلم المؤسسي ومتابعة أنشطة الثقافة والموارد البشرية بشكل تفاعلي ومستمر |
| 06 | تشكيل وتدريب فرق ضباط ارتباط للثقافة المؤسسية داخل المؤسسات الحكومية، لقيادة جهود التغيير الثقافي ومتابعة التنفيذ على أرض الواقع |
| 07 | إدماج قيم الثقافة المؤسسية تدريجيًا في أنظمة الأداء والتطوير الوظيفي، بما يعزز الارتباط بين السلوك المهني وجودة الأداء والخدمة العامة |





أبرز التحديات ومجالات التحسين

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

| التحديات ومجالات التحسين | الوصف |
|---------------------------------------|---|
| تفاوت الجاهزية للتغيير | 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 بسلاسة نحو بيئات عمل أكثر مرونة وإبتكاراً |
| ضعف الالتزام بالقيم المؤسسية | 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 مُمارسة، حيث تتكرر 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 التواصل الداخلي | 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 |
| محدودية دور القيادات في ترسيخ الثقافة | ما تزال بعض أنماط القيادة الإدارية تقليدية، تركز على الإشراف والإجراءات أكثر من التركيز على التمكين وبناء فرق العمل. مما يضعف دور القيادات في تجسيد القيم المؤسسية عبر القدوة العملية، ويقلل من قدرتها على إدارة التغيير، والتعامل مع مقاومته، وتحويل الثقافة المؤسسية إلى عنصر فاعل داعم للتحديث |
| مواءمة المهارات السلوكية | يُظهر الواقع حاجة واضحة لتطوير مهارات الموظفين في مجالات متعددة تشمل: العمل الجماعي، التواصل الفعّال، خدمة المواطن، الابتكار. ويؤدي ضعف هذه المهارات إلى تحديات في تحسين تجربة المواطن، وفي الارتقاء بجودة الخدمات |



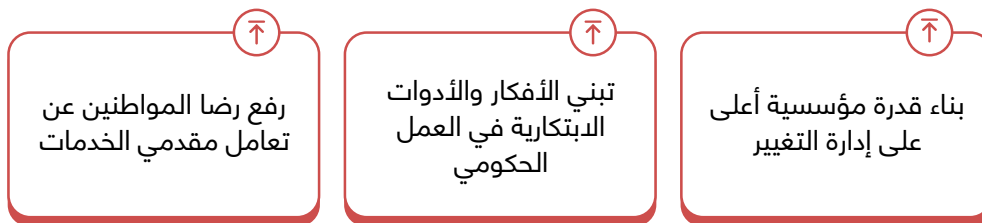
التوجهات الاستراتيجية

يسعى البرنامج التنفيذي الثاني إلى ترسيخ 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، وترسخ روح الفريق الواحد عبر مختلف الجهات.

كما يركّز 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 مؤسسية، وإدارة التغيير، وربط القيم بأنظمة الأداء والتحفيز، بما يحوّل 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 ومتجددة داخل القطاع العام، تُرسّخ قيم الانتماء والمسؤولية، وتضمن تقديم خدمات حكومية ترقى إلى توقعات المواطن وتحقق أثراً ملموساً ومستداماً.

أبرز النتائج المرجوبة





الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية

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





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 | 2026 - 2029 |
| | موثيق سلوك محدثة وتوقيع سنوي وإفصاح تضارب مصالح | هيئة النزاهة ومكافحة الفساد | 2027 - 2028 |
| | برنامج التميز للبلديات | وزارة الإدارة المحلية | 2026 |
| 7.2.1 بناء ثقافة مؤسسية مرنة تُعزز الجاهزية والقدرة على التكيف والتعلم المستمر ودعم التطوير | تطوير منظومة لإدارة التغيير الحكومي | هيئة الخدمة والإدارة العامة | 2026 - 2029 |
| | تعزيز الوعي بمفاهيم ومهارات الدراية الإعلامية والمعلوماتية | وزارة الإتصال الحكومي | 2026 - 2028 |
| | إطلاق برامج توعوية وبناء قدرات للقيادات حول ثقافة التغيير والقيادة التحويلية | معهد الإدارة العامة | 2029 |
| 7.3.1 ترسيخ ثقافة حكومية موحدة تدعم التكامل بين الجهات المختلفة وتعمل وفق قيم وممارسات مشتركة | مشروع دمج العلوم السلوكية بالثقافة المؤسسية | هيئة الخدمة والإدارة العامة | 2026 - 2027 |
| | تطوير قدرات الموظفين في المهارات الأساسية والسلوكية الداعمة لتنفيذ رؤية التحديث وتعزيز الثقافة المؤسسية | معهد الإدارة العامة | 2026 - 2029 |
| | إدارة التغيير الرقمي والثقافة الرقمية | وحدة التحول الرقمي رئاسة الوزراء | 2027 - 2028 |
| 7.4.1 ترسيخ ثقافة التطوير والابتكار واستخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء الحكومي | إطلاق برنامج نشمي لتحفيز موظفي القطاع العام مدعوم بتطبيق رقمي | هيئة الخدمة والإدارة العامة | 2026 - 2029 |
| | إطلاق هاكاثون وطني في القطاع العام | وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة | 2026 - 2029 |