# الحوكمة والبيئـــة التنظيميـة


الخدمات والإجراءات الحكومية

الموارد البشـــرية والقيادات

السياسات والتشريعات وصنع القرار

البيانـــات والتقنيـــات الناشـــئة

الحوكمة والبيئـة التنظيمية

كفاءة الإنفـــاق

الثقافـــة المؤسسيـــة


## عدد الأهـــداف الاستراتيجية

04

## عدد المشـــاريع

12

## الكلفة التأشـــيرية

9.1 مليون دينار

**رؤية المكون:** حوكمة وبيئة تنظيمية مؤسسية شاملة ومرنة تقوم على التكامل والشفافية، ومبنية على التنسيق وتبادل المعلومات

يهدف مكون الحوكمة والبيئة التنظيمية إلى بناء منظومة حوكمة مؤسسية شاملة ومرنة، تقوم على وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز التكامل والتنسيق بين الدوائر الحكومية، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة لاتخاذ القرار المبني على البيانات. ويعد هذا المكوّن أساساً لضمان اتساق السياسات، وكفاءة التنفيذ، وتوجيه الموارد وفق أولويات وطنية واضحة، بما يمكّن الحكومة من العمل بوصفها منظومة واحدة تتشارك المسؤولية وتتكامل في الأدوار.

## أبرز إنجازات البرنامج التنفيذي الأول

حقق هذا المكوّن خلال البرنامج التنفيذي الأول (2022-2025) تنفيذ مجموعة من المبادرات التي أسهمت في تعزيز الحوكمة وتوضيح الأدوار داخل القطاع العام. فقد تم العمل على إعادة تصميم هياكل تنظيمية لدوائر حكومية رئيسية بما يرفع مستوى الكفاءة المؤسسية. كما تم البدء في هيكلة قطاعات حكومية ذات أولوية بصورة تدريجية بهدف تحسين التكاملية والتنسيق داخل القطاع الواحد.

إلى جانب ذلك، تم تطوير أدلة وإجراءات تنظيمية ساهمت في توحيد الممارسات داخل الدوائر الحكومية، وتوضيح إجراءات العمل وتحديد المسؤوليات، مما انعكس إيجابًا على التنسيق الداخلي وجودة التنفيذ. وقد ساهمت هذه الجهود في تعزيز الاتساق المؤسسي والانتقال إلى أنماط عمل أكثر تنظيمًا، لتشكّل قاعدة تأسيسية يمكن البناء عليها لتطوير منظومة حوكمة أشمل وأكثر تكاملاً خلال المرحلة المقبلة.

| | الإنجازات |
|---|---|
| 01 | إعادة تصميم عدد من الهياكل التنظيمية في دوائر حكومية رئيسية مما عزّز وضوح الأدوار ورفع كفاءة التنظيم المؤسسي |
| 02 | الاستمرار في هيكلة قطاعات حكومية محورية مثل قطاع التعليم مما أسهم في توحيد المرجعيات وتحسين الانسجام القطاعي |
| 03 | إعداد وتطوير أدلة وإجراءات تنظيمية موحّدة أسهمت في توضيح آليات العمل وتحديد المسؤوليات ورفع مستوى التنسيق داخل الدوائر الحكومية |

## أبرز التحديات ومجالات التحسين

أظهر تقييم مكون الهيكل التنظيمي والحوكمة وجود تحديات تنفيذية ما تزال تُقيِّد تحقيق الأثر المنشود على أداء الجهاز الحكومي، لا سيما فيما يتعلق بقدرة الدوائر على تحقيق حوكمة وطنية متكاملة ، فبعض الصلاحيات لا تزال متداخلة، والنماذج التشغيلية للوحدات النمطية المشتركة تختلف بين الدوائر الحكومية.

انطلاقًا من البناء على ما تم إنجازه، يأتي البرنامج التنفيذي الثاني ليُركّز على معالجة هذه التحديات ومجالات التحسين الواردة في الجدول أدناه، من خلال حزمة متكاملة من المشاريع التي تعزّز الجاهزية المؤسسية، وتدعم التطبيق الفعّال والمستدام للسياسات، وتمكّن الدوائر من تحقيق الأثر المتوقع خلال فترة الخارطة.

| التحديات ومجالات التحسين | الوصـــــف |
|---|---|
| تعقيد الهيكل التنظيمي الحكومي وتداخل المهام والصلاحيات | تعقيد الهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي والتداخل في المهام والصلاحيات يتّسم الجهاز الحكومي بتعقيد هيكله التنظيمي، إذ يضم نحو (97) دائرة حكومية تعمل ضمن (13) نمطًا مؤسسيًا، مع تفاوت واضح في الأدوار والمسؤوليات وعلاقات الحوكمة حتى بين الدوائر المصنّفة ضمن النمط المؤسسي ذاته<br><br>كما يؤدي تداخل وتقاطع المهام والصلاحيات بين الوزارات والدوائر، وغياب الشراكة والتنسيق المؤسسي الفعّال، إلى بطء اتخاذ القرار وتأخر التنسيق وضعف اتساق السياسات. ويترتب على ذلك ازدواجية وتكرار في المسؤوليات والإجراءات دون قيمة مضافة، بما يرفع كلفة الإدارة الحكومية، ويخفض الإنتاجية، ويؤدي إلى ازدواجية الاستثمار في البنية التحتية والخدمات، في تعارض مع مبادئ الإدارة الرشيدة والاستخدام الأمثل للموارد العامة |
| محدودية فاعلية التنسيق والتعاون المؤسسي في الجهاز الحكومي | ضعف التنسيق المؤسسي بين الدوائر الحكومية ذات الاختصاصات المشتركة، حيث تعمل كل جهة بشكل منفصل وباستخدام أدوات تراسل وموافقات وآليات تقارير مختلفة وغير مترابطة. ويؤدي هذا التعدد غير المنسّق في الأدوات إلى تكرار الطلبات، وتضارب الإجراءات، وإطالة زمن إنجاز المعاملات، بما يضعف كفاءة التعاون المؤسسي ويحدّ من سرعة اتخاذ القرار الحكومي وجودته<br><br>كما يسهم تعدد المرجعيات الخدمية في إرباك المواطنين وبيئة الأعمال والمستثمرين، ويؤثر سلبًا على سهولة الوصول للخدمات ومستوى الإتاحة والرضا، نتيجة الجهد والوقت المطلوبين للحصول عليها |

| التحديات ومجالات التحسين | الوصـــــف |
|---|---|
| محدودية إطار حوكمة لإدارة القطاعات | تواجه الحكومة تحدّيًا في حوكمة القطاعات نتيجة محدودية إطار حوكمة معتمد يحدّد بوضوح منظومة الرقابة والمساءلة، ويكفل الفصل المؤسسي بين مهام رسم السياسات القطاعية وتحديد الأهداف والمؤشرات، وبين أدوار التنظيم والرقابة من جهة والتنفيذ والتشغيل من جهة أخرى<br><br>ويُظهر الواقع العملي وجود وزارات في بعض القطاعات الخدمية، مثل قطاعي التربية والصحة، تضطلع في الوقت ذاته برسم السياسات وتنظيم القطاع وتقديم الخدمات، الأمر الذي يخلق تداخلاً في الأدوار وتضاربًا محتملاً في الصلاحيات، ويضعف فعالية الرقابة والمساءلة، ويحدّ من كفاءة إدارة القطاع وتحقيق نتائجه المستهدفة |
| اختلاف البيئة التنظيمية والنماذج التشغيلية للوحدات النمطية المشتركة | تتباين النماذج التشغيلية والهياكل التنظيمية بين الجهات الحكومية للوحدات النمطية المشتركة، مما يحدّ من القدرة على العمل باتساق ويؤثر على كفاءة التنفيذ. ويستدعي ذلك الانتقال نحو نماذج تشغيلية موحّدة وأكثر مرونة، تساعد على تحسين الحوكمة وتسهيل التنسيق عبر المستويات المختلفة<br><br>إذ تختلف أدوار وأدوات وحدات الدعم مثل الموارد البشرية، والإعلام، وتكنولوجيا المعلومات بين الدوائر، مما يقلّل من كفاءة الأداء. وتظهر الحاجة إلى توحيد هذه النماذج وتطويرها لتكون قادرة على تقديم دعم مؤسسي أكثر كفاءة وفاعلية |
| محدودية التوسع في الخدمات المشتركة (Shared Services) | لا تزال العديد من العمليات التشغيلية تُدار بشكل منفصل داخل كل جهة، مما يؤدي إلى رفع الكلف التشغيلية ويزيد الازدواجية في العمل. ويظهر هنا أهمية التوسع في تطبيق الخدمات التشغيلية المشتركة وتشغيلها بشكل أمثل، بما يعزز الكفاءة ويحقق الاستخدام الأمثل للموارد الحكومية<br><br>علما بأن الخدمات المشتركة (Shared Services) هي نموذج تشغيلي تقوم بموجبه جهة واحدة أو مركز موحّد داخل الحكومة بتقديم مجموعة من الخدمات الداعمة والمساندة (غير الأساسية) لعدة وزارات ومؤسسات، بدل أن تقوم كل جهة بتقديمها بشكل منفصل) |
| حوكمة منظومة الإدارة المحلية | لا يزال الربط المؤسسي والتشغيلي بين البلديات والإدارة المحلية محدودًا في بعض الجوانب، في ظل اختلاف النماذج والهياكل التشغيلية للبلديات باختلاف فئاتها. ويستدعي ذلك تطوير منظومة موحّدة تعزّز التكامل بين المستويين المركزي والمحلي، بما يرفع كفاءة تنفيذ الإجراءات، ويحسّن جودة الخدمات، ويعزّز الاتساق المؤسسي على المستوى الوطني |

## التوجهات الاستراتيجية

يسعى البرنامج إلى تبسيط الهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي وتعزيز وضوح الأدوار والصلاحيات، بما يحدّ من التداخل والازدواجية ويرفع كفاءة اتخاذ القرار ويخفض كلفة الإدارة الحكومية. كما يرسّخ نهج الحكومة الواحدة من خلال تعزيز التنسيق والتكامل المؤسسي وتوحيد أدوات التراسل والموافقات وآليات التقارير، بما يضمن اتساق السياسات وتسريع التنفيذ وتحسين تجربة المواطن وبيئة الأعمال.

ويركّز البرنامج على إرساء إطار حوكمة قطاعية معتمد يقوم على مبدأ الفصل المؤسسي بين مهام رسم السياسات وتحديد الأهداف والمؤشرات، وبين أدوار التنظيم والرقابة والتنفيذ، بما يعزّز الرقابة والمساءلة ويرفع فاعلية إدارة القطاعات. ويتجه نحو توحيد وتحديث النماذج التشغيلية للوحدات النمطية واعتماد نماذج مرنة ومدعومة بالتكنولوجيا، مما يحسّن كفاءة الأداء والتكامل المؤسسي.

ويسعى البرنامج إلى التوسّع في تطبيق الخدمات الحكومية المشتركة (Shared Services) كخيار تشغيلي أساسي لتجميع الوظائف الداعمة وخفض الكلف التشغيلية وتعظيم الاستفادة من الموارد. وفي الإطار ذاته، يركّز على تطوير حوكمة الإدارة المحلية وتعزيز التكامل بين المستويين المركزي والمحلي عبر نماذج تشغيل موحّدة ومدعومة بالتكنولوجيا، بما يرفع كفاءة تنفيذ الإجراءات وجودة الخدمات ويعزّز الاتساق المؤسسي على المستوى الوطني.

### أبرز النتـائج المرغوبـة

- تقليل الإجراءات الإدارية المعقدة
- تطوير نماذج تشغيلية تدعم سرعة التنفيذ وجودة الحوكمة
- تعزيز الاتساق المؤسسي بين الجهات المركزية والبلديات

## الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية

| المخـــــرج | الهدف الاستراتيجي | مؤشر الأداء الاستراتيجي |
|---|---|---|
| حكومة محورها المواطن | **5.1.1** تصميم جهاز حكومي يتمحور حول أولويات المواطن | نسبة رضا المواطنين عن أداء الجهاز الحكومي |
| حكومة مرنة وجاهزة للمستقبل | **5.2.1** تطوير بيئة تنظيمية مناسبة للحكومة بأدوار ومسؤوليات واضحة وهياكل تنظيمية داعمة لتنفيذ المهام | مؤشر فاعلية الحكومة |
| حكومة متكاملة وكفؤة | **5.3.1** ترسيخ نهج الحكومة الشاملة لتعزيز التنسيق والتكامل والتواصل بين الجهات الحكومية | نسبة تفعيل الخدمات الحكومية المشتركة |
| حكومة ذكية ومبتكرة | **5.4.1** تبني حلول مبتكرة تعزز التنظيم والتنسيق بين الجهات الحكومية | نسبة الربط الإلكتروني بين الدوائر الحكومية |

# قائمـة المشـاريع

| الهدف الاستراتيجي | اسم المشروع | الجهة المسؤولة | سنوات التنفيذ |
|---|---|---|---|
| 5.1.1 تصميم جهاز حكومي يتمحور حول أولويات المواطن | تطوير الخارطة التنظيمية للقطاع العام | هيئة الخدمة والإدارة العامة | 2026 |
| | اعداد وتفعيل منظومة إدارة متطلبات الأشخاص ذوي الإعاقة | المجلس الأعلى لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة | 2026 |
| | تطوير الهوية البصرية والصوتية الموحدة للقطاع العام | وزارة الإتصال الحكومي | 2027 - 2026 |
| 5.2.1 تطوير بيئة تنظيمية مناسبة للحكومة بأدوار ومسؤوليات واضحة وهياكل تنظيمية داعمة لتنفيذ المهام | تطوير وتنفيذ ونمذجة اليات عمل الوحدات الداعمة المتقاطعة (تنميط) | هيئة الخدمة والإدارة العامة | 2027 - 2026 |
| | اعداد إطار الحوكمة ونموذج العمل التشغيلي للقطاعات ذات الأولوية | هيئة الخدمة والإدارة العامة | 2029 - 2026 |
| | هيكلة وتطوير نموذج العمل التشغيلي للبلديات | وزارة الإدارة المحلية | 2026 |
| | تأسيس وتفعيل وزارة التعليم وتنمية الموارد البشرية | وزارة التربية والتعليم | 2028 - 2026 |
| 5.3.1 ترسيخ نهج الحكومة الشاملة لتعزيز التنسيق والتكامل والتواصل بين الجهات الحكومية | تطوير منظومة الخدمات المشتركة | هيئة الخدمة والإدارة العامة | 2028 - 2026 |
| | تصميم خرائط صلاحيات ومسؤوليات (RACI) بين الجهات | هيئة النزاهة ومكافحة الفساد | 2029 - 2027 |
| | إطار وطني موحّد للرقابة الداخلية وقوائم فحص معيارية | هيئة النزاهة ومكافحة الفساد | 2029 - 2028 |
| | تطوير منظومة الناطقين الإعلاميين | وزارة الإتصال الحكومي | 2027 - 2026 |
| 5.4.1 تبني حلول مبتكرة تعزز التنظيم والتنسيق بين الجهات الحكومية | تطوير أنظمة المراسلات الحكومية | وزارة الإقتصاد الرقمي والريادة | 2029 - 2026 |