

تحديث القطاع العام: التقارير المرجعية التفصيلية



الثقافة المؤسسية

ماذا نريد؟ (ملخص التوجهات التطويرية)

- ثقافة مؤسسية تعمل على معالجة عوامل مقاومة التغيير غير الظاهرة (الجذور) بالتوازي مع تنفيذ بقية مبادرات التحديث وبما يسهم في إحداث التغيير الكامل والفعال ذي الأثر الملموس

مقدمة

الماضي ولكنها غير مناسبة للظروف الحالية أو المستقبلية وخاصة مبادرات التحديث التي تتطلب تغييراً في الأنظمة والتقنيات المستقبلية وكذلك في قيم وتصرفات الأفراد والتي يمكن أن تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة، أي عدم تحقيق الفعالية والكفاءة في العمل.

والثقافة المؤسسية هي القناة التي يتم من خلالها تنفيذ الأعمال اليومية من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً ضمن ثقافتهم الصامتة الفريدة، سواء كانت لجنة عامة أو منظمة أو فريقاً تنفيذياً، ولها تأثير كبير في جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، إذ أنها تؤثر في معايير الأداء، وعلى كيفية التواصل مع الناس، واتخاذ القرارات، وتبني الابتكار، ومعالجة النزاعات وإدارتها كعناصر حاسمة للنجاح. كما أن للثقافة المؤسسية تأثيراً قوياً في السلوك والمعايير الفردية للأفراد من موظفين ومتعاملين ومجتمع، إما تأثيراً إيجابياً يسهم في نجاح جهود التغيير بتوفير الدعم والالتزام، أو تأثيراً سلبياً يؤدي إلى فشل جهود التغيير بسبب المقاومة.

يتطلب نجاح مبادرات التحديث في القطاع العام وجود ثقافة مؤسسية داعمة لمفاهيم التحديث والتطوير، حيث أظهرت الدراسات أن السبب الرئيس لفشل (70%) من مبادرات التغيير في العالم هو غياب الثقافة المؤسسية الداعمة، إذ تبين أنه العائق الرئيسي أمام تنفيذ مبادرات التحديث وعدم تحقيقها للأهداف المرجوة.

تعرف "الثقافة المؤسسية" بأنها مجموع المواقف الجماعية والقيم والمعايير والتقاليد والممارسات للأشخاص العاملين في المؤسسة. إذ أنها تؤثر بشكل كبير في القيم والمواقف والمعتقدات التي يتبناها الموظفون وتقودهم باتجاه التصرف والتفاعل والاستجابة بطرق خفية وصامتة في أغلب الأحيان، ويظهر فقط على السطح ما ينعكس نتيجة لذلك على تصرفاتهم. كما قد تسيطر التقاليد والتجارب والممارسات السابقة على طريقة تفكيرهم وتصرفاتهم، بدلاً من أن يتجاوزوا مع متطلبات المرحلة الحالية أو المستقبلية. الأمر الذي يعني أن العديد من الجهات، بالثقافة المؤسسية السائدة فيها، تعمل بطرق تناسب



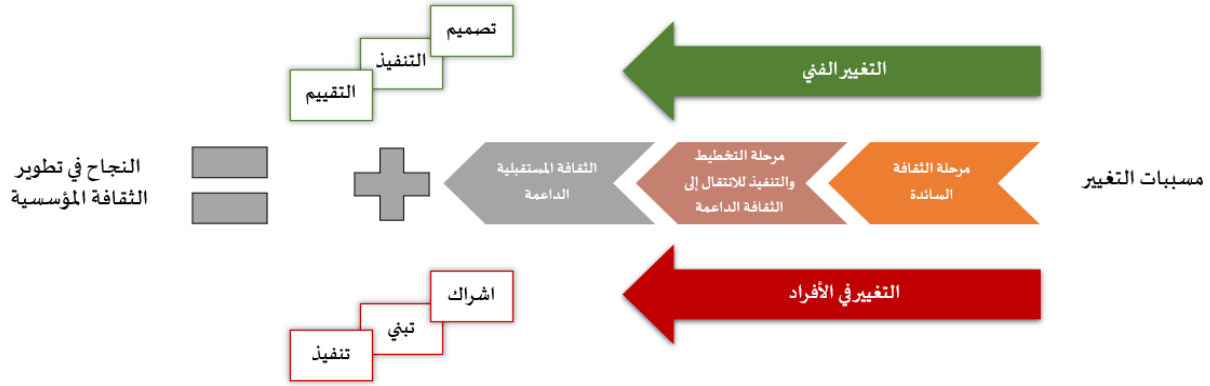
الصورة المكتملة



والتعامل معها لإنجاحها. لذلك فإن إحداث التغيير في الثقافة المؤسسية لا يقل أهمية عن مبادرات التحديث الأخرى. إذ لن تتمكن الحكومة من تطبيق السياسات والأنظمة والخطط الواردة في خارطة الطريق لتحديث القطاع العام دون إحداث التغيير في سلوكيات الموظفين واتجاهاتهم وطرق تنفيذهم لأعمالهم الحالية بالتوازي مع تطبيق المبادرات فنياً. فعلى سبيل المثال، فإن تطبيق مفهوم "المواطن محور الاهتمام" لا يمكن عكسه على أرض الواقع دون تغيير في الأنظمة والإجراءات وبرامج تطوير القدرات لتحديد احتياجاته ومتطلباته وتلبيتها، وفي الوقت نفسه التعرف على مسببات مقاومة التغيير الذي قد يحدث ويؤثر في سلوك وتصرفات الموظفين وبقية أصحاب العلاقة ومن ثم تحسين طبيعة العلاقة فيما بينهم لتطبيق المبادرات وتحقيق التحسن في مستوى رضاهم.

وقد عملت الحكومة الأردنية وفي أكثر من مرة على تطبيق مبادرات للتحديث لتحسين الأداء، إلا أن تطبيق هذه المبادرات واجه عدداً من التحديات أبرزها مقاومة التغيير التي تسبب ثقافة سائدة تقاوم تنفيذ ونجاح أي تغيير، الأمر الذي يتطلب العمل على وضع آلية للانتقال من الثقافة المؤسسية السائدة في الجهات الحكومية المعنية والمقاومة للتغيير إلى الثقافة المؤسسية المستقبلية الملائمة لدعم تطبيق مبادرات التحديث وتحديد الإجراءات اللازمة للتعامل مع أي مقاومة للتغيير وكسب التأييد والمؤازرة وصولاً إلى ثقافة جديدة مأمولة لتحقيق النجاح المستهدف، الأمر الذي يمكن أن يمكن الحكومات بمؤسساتها وموظفيها وجميع الأطراف المعنية في القطاع العام من مواجهة التحديات المختلفة، خاصة تلك المرتبطة بتحديث القطاع العام

وعليه فإنه من الضروري التركيز على أن تتبنى الحكومة مبادرات لتغيير الثقافة المؤسسية الحالية بالتوازي مع تنفيذ بقية مبادرات التحديث الواردة في هذه الخطة بما يساهم في إحداث التغيير الكامل والفعال ذي الأثر الملموس¹.



¹ © Prosci Inc.

المجال على العديد من الوثائق والتقارير المحلية والدولية، إضافة إلى عقد مقارنات معيارية مع جهات عالمية ذات خبرة في مجال إدارة التغيير والثقافة المؤسسية. وقد تم الاستناد في تقييم الثقافة المؤسسية إلى ثمانية عناصر رئيسة للتغيير تم تحديدها على عدد من الجهات الحكومية الأردنية للتأكد من نجاح المنهجية المقترحة لبناء "مسار للتنمية" وصولاً للثقافة المؤسسية المستقبلية الملائمة وفقاً للعناصر المحددة تهدف إلى الوصول إلى "ثقافة مؤسسية محفزة لخدمة المواطن وتعزيز البيئة الداعمة للتحويل والابتكار". يتضمن مسار التنمية عدداً من المبادرات الرئيسية لدعم التحويل في الثقافة المؤسسية من قبل المعنيين بالتحديث ومكافأة النجاح في تحقيق النتائج المرجوة من مبادرات التحديث نتيجة التعامل مع إدارة التغيير.

لذلك، فقد خصصت اللجنة مكوناً مستقلاً للثقافة المؤسسية لما لها من أهمية خاصة تدعم المكونات الستة الأخرى من مكونات خارطة الطريق، ولتحديد التحديات والعقبات الناجمة عن الثقافة المؤسسية السائدة أمام مبادرات التحديث ومسببات مقاومة التغيير الجذرية المتوقعة للتعامل معها في وقت مبكر، من خلال بناء العلاقات ومعايير الفريق الفعالة، وتوفير القدوة المؤسسية الداعمة للتغيير، وبناء نماذج عمل ملائمة، مع التركيز وتأكيد ضرورة إعطاء الموظفين دوراً رئيساً في مبادرات التحديث، من خلال تكليفهم بمسؤولية تحديد معايير الثقافة المؤسسية المستقبلية والملائمة لبناء بيئة عمل سليمة وفعالة تجعلهم داعمين لعملية التحديث، كركن أساسي للتطوير والابتكار في التطبيق.

وقد استندت اللجنة في تحديدها للإصلاحات المقترحة في هذا

مسببات التغيير

لماذا نحتاج إلى تطوير الثقافة المؤسسية؟

مشروع التحديث ومبادراته. فقد سبق للحكومة الأردنية إطلاق عدد من مشاريع التحديث والخطط الوطنية التي لم تجد الدعم اللازم بتنفيذها ولم تحقق النجاح المنشود والمأمول نتيجة عدم الرغبة من قبل الموظفين بالخروج من الوضع الحالي، وبالتالي عدم التعاون لإنجاح أي من مبادرات التحديث المستقبلية. وعليه، فإنه من الضروري أن تقوم الحكومة بتغيير طريقة التفكير لدى الموظفين أو ما يسمى (ممكّن التغيير) لتوفير بيئة عمل مؤسسية تعزز مفاهيم الكفاءة والفعالية والمهنية والجودة، والتعلم المستمر وتطوير الذات، والتركيز على النتائج والقيم، والتركيز على أن يكون المواطن محور الاهتمام، وتفعيل الحكومة المتعاونة والمتكاملة، وتطبيق مفاهيم الاستباقية والابتكار والتناغم، والمرونة وسرعة الاستجابة، والشفافية والانفتاح والمساءلة، والشراكة مع القطاع الخاص.

ثالثاً: شعور الموظفين بأنهم غير مؤهلين لتولي المهام والمسؤوليات الجديدة التي تفرضها مبادرات التحديث، من حيث القدرة أو التمكين أو توفر الأدوات اللازمة للتنفيذ، أو الدعم من فريق

أولاً: غياب الشعور لدى الموظفين بملكيّتهم للتغيير وما ينتج عنه من فقدان الاهتمام، ويعود ذلك لغياب مشاركة الموظفين في عملية التحديث سواء بتحديد المشكلات واقتراح الحلول، إضافة لعدم وضوح أدوارهم ومسؤولياتهم في مرحلة التطبيق أو بتحديد المبادرات الممكن تطبيقها لتوفير ثقافة مساندة داعمة للتغيير. وعليه، ويهدف ضمان تبني الموظفين للتغيير، فمن الضروري أن تقوم الحكومة بتعريفهم بمرتكزات المشروع ومبادراته ودورهم المتوقع في إحداث التغيير المنشود، وإشراكهم في عملية التنفيذ من خلال المساهمة بتحديد المشكلات التي ستواجه التطبيق والحلول والأدوات اللازمة لتفاديها، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية القطاعات التي يعملون بها، مثل الاستفادة من شبكات التواصل بين النظراء التي تم التوصية بها كأحد مبادرات التحديث لموظفي القطاع العام باستخدامها لضمان مشاركة الموظفين في تحديد آليات التطبيق للرؤى الحكومية في الجهات والقطاعات التي يعملون بها.

ثانياً: طريقة التفكير (العقلية الحالية) السائدة لعدد من الموظفين تجاه عدد من المفاهيم التي تعتبر مرتكزاً أساسياً

سادساً: عدم وجود ثقة لدى المواطنين وبقيّة أصحاب العلاقة بقدرة الحكومة وموظفيها على تنفيذ مبادرات التحديث، وبالتالي عدم التعاون أو التجاوب مع التوجهات الجديدة في التشريعات والأنظمة والبرامج الخاصة بتحديث القطاع العام ومقاومة التغيير الناتج عنها مثل استخدام قنوات الدفع الإلكتروني بدلاً من الدفع النقدي.

سابعاً: استفادة الموظفين والمواطنين من المتعاملين وأصحاب العلاقة من الوضع القائم والخوف مما قد يحمله التغيير الجديد الناتج عن مبادرات التحديث من أثر عليهم وعلى مصالحهم. الأمر الذي سيشكل عائقاً أمام التجاوب مع مبادرات التحديث مثل طلب الخدمات رقمياً والرغبة في الإبقاء على التعاملات اليدوية، والإصرار على رؤية المسؤول لتسهيل الخدمات وتسريعها.

القيادة، مما يجعلهم مقاومين للتغيير وتمسكين بطرق العمل الحالية.

رابعاً: غياب إدراك الأثر الإيجابي لمبادرات التحديث على المستوى الشخصي، فعلى الرغم من أهمية إدراك الموظفين لأثر المبادرات على المصلحة العامة للحكومة وأثرها على المواطنين وبيئة الأعمال، إلا أنه من الضروري أيضاً تعريفهم بالمنافع المتوقعة على المستوى الشخصي للموظفين، فمثلاً من الضروري تسليط الضوء على الفرص التي أتاحتها مبادرات التحديث للتطور الوظيفي والمهني وإدارة المواهب والمسار السريع ومفاهيم الترقية المستندة على الأداء والكفايات، كمناافع شخصية تجعل الخدمة المدنية بيئة عمل مناسبة ومحفزة للكفاءات.

خامساً: غياب مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات والتواصل الشفاف والمهني بين الموظفين والمسؤولين، المبني على الشفافية والاحترام المتبادل لآراء الآخرين، والبعد عن المجاملة وتجميل الحقائق.



إطار العمل

في ضوء التحديات أعلاه، وللتعامل مع مقاومة التغيير، لا بد من العمل على أركان التغيير الرئيسية وهي الأفراد الذين يعملون على مقاومة التغيير والعمليات والإجراءات والتكنولوجيا التي تتطلب إدارة التغيير، من خلال العمل على مأسسة ثمانية عناصر للثقافة المؤسسية ضمن العمل اليومي وعند البدء بتطبيق مبادرات التحديث، وهي:

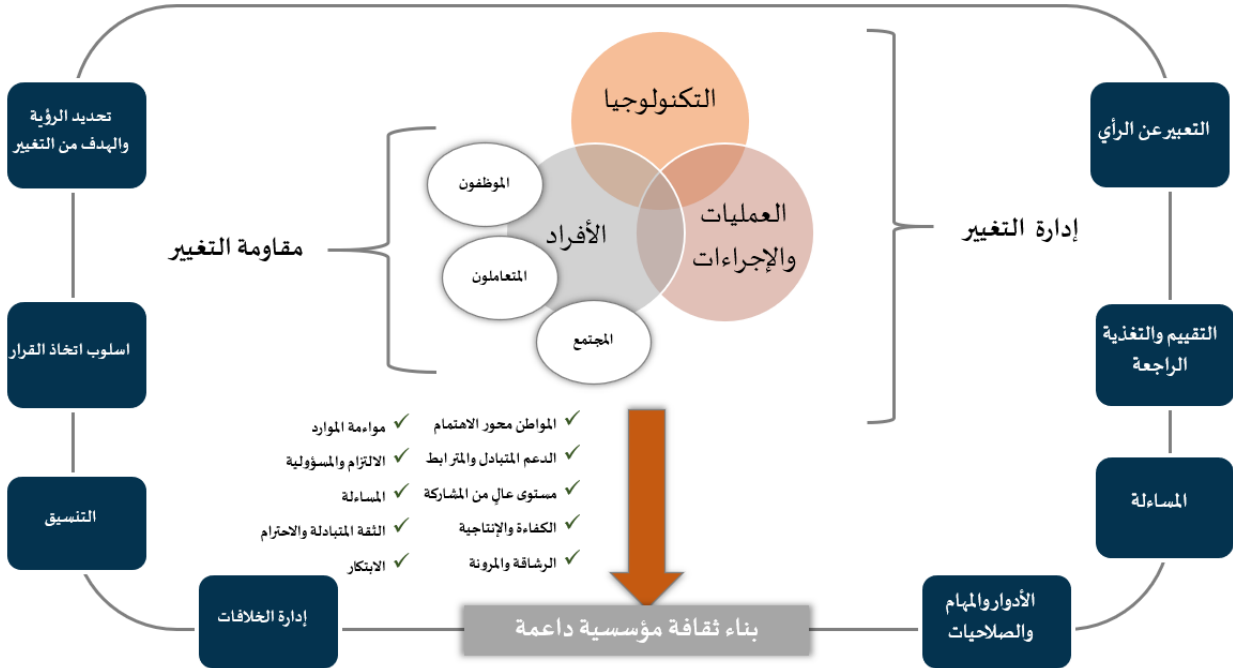
عناصر تقييم ثقافة العمل

التعريف	عناصر تقييم ثقافة العمل
مدى فعالية تقييم الأفراد للموارد والتبعات للوصول إلى القرارات؟	اسلوب اتخاذ القرار
مدى فعالية تنسيق الأفراد للجهود لتحسين استغلال الموارد وتحقيق النتائج وبإشراك كافة	التنسيق
كيف يتحرى الأفراد الاختلافات للوصول إلى حلول مدعومة بشكل متبادل؟	إدارة الخلافات
كيف يقوم الأفراد بتحديد أهداف واضحة يمكن للجميع دعمها، وقياس ما إذا كانت هذه الأهداف قد تم تحقيقها؟	تحديد الرؤية والهدف من التغيير
كيف يستخدم القادة صلاحياتهم لتحديد المهام والمسؤوليات لخلق بيئة تعزز التوافق؟	الأدوار والمهام والصلاحيات
كيف يعبر الأفراد عن آرائهم الشخصية وقناعاتهم؟	التعبير عن الرأي
كيف يقيم الأفراد ونقلهم، التغذية الراجعة لتقوية العلاقات والأداء؟	التقييم والتغذية الراجعة



شكل الثقافة المؤسسية المستقبلية الملائمة ومعالمها لبناء بيئة عمل سليمة وفعالة كما هو موضح في الشكل أدناه. الأمر الذي من شأنه تعزيز شعور الملكية وتبني التغيير، ويساهم بتعزيز الالتزام والتأييد والتعاون والإبداع خلال عملية التحول في الثقافة.

يرتكز إطار العمل الخاص بتعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة لمبادرات التغيير على تعزيز بيئة العمل وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ المبادرات المعنية وتطوير التشريعات والأنظمة والإجراءات وبرامج رفع القدرات المطلوبة لنجاح المبادرات مع إعطاء الموظفين المتعاملين وبقية المعنيين من أصحاب العلاقة دوراً بتنفيذ مبادرات التحديث، إضافةً لإشراك الموظفين بتحديد



من المعروف ان
الثقافة المؤسسية
ترتكز على التغيير من
قبل الافراد ولا ترتبط
بطبيعة قطاع او عمل .
ان التغيير للثقافة
المؤسسية المستقبلية
تدريجي.

تقوم **منهجية التحول في الثقافة المؤسسية** على أربع خطوات أساسية وستنفذ على مراحل ولنسبة معينة من الجهات الحكومية في كل عام ولحين تغطية جميع الجهات الحكومية، وسيتم من خلالها التشبيك والتنسيق بين الجهات الحكومية التي طبقت النهج المذكور أدناه وبين الجهات الحكومية التي ستطبقه في المراحل التالية لنقل المعرفة وآليات التعامل مع التغيير للثقافة المؤسسية المستقبلية الداعمة للاستفادة من خبراتهم في هذا المجال. من الضروري أن تدمج نشاطات ومخرجات هذه المنهجية مع الخطط الرئيسية لمبادرات التحديث، وأن تتواءم معها لتحقيق النجاح المنشود من

حسب المراجع العالمية، لا يوجد علامة محددة مرجعية للثقافة المؤسسية، فهناك من حدد نسبة 60% كأعلى نتيجة يمكن الوصول إليها وهناك من حدد نسبة 75%، في حين أشارت إحدى المراجع أن الثقافة المؤسسية فريدة وخاصة بكل جهة ولا يمكن مقارنتها

تطبيق مبادرات التحديث. من الجدير بالذكر أن العناصر الثمانية المذكورة أعلاه هي مبادئ استرشادية وتم الاستناد إليها في قياس الثقافة المؤسسية لأغراض البحث الميداني وتقييم فعالية منهجية التحول المؤسسي الواردة في التقرير وللتأكيد على أهمية الثقافة المؤسسية الداعمة للنجاح في تحديث القطاع العام. ومن الممكن تحديد واتباع أي عناصر ملائمة أخرى لقياس الثقافة المؤسسية. كما يمكن الاستعانة بشركة خارجية للعمل على تحديد العناصر الملائمة للثقافة المؤسسية وتصميم الإطار التشغيلي المناسب وتحليلها إما يدوياً أو باستخدام برمجيات مناسبة في المرحلة الأولى وحسب الجدول الزمني اللاحق، بحيث تقوم الشركة وكجزء من عملها في المرحلة الأولى ببناء قدرات وتمكين مجموعة من الموظفين (فرق التغيير) من الجهات الحكومية المشاركة في المرحلة الأولى لتنفيذ تقييم الثقافة المؤسسية بأنفسهم في المراحل التالية للجهات الأخرى ومساعدتهم في وضع مسار التنمية الخاص بهم أو المشاركة في مبادرات التنمية المؤسسية للجهات الحكومية بشكل عام وفيما وصف لاحقاً بمبادرة "معاً للتغيير"

على عناصر التغيير بشكل أساسي وأهداف التحديث والقيم المؤسسية ومركزاتها؛ إضافة إلى تحديد مسار التنمية اللازم ومؤشراته لتحقيق الثقافة المستقبلية المنشودة ومبادراتها وتطوير الخطط التنفيذية المتضمنة للأنشطة المقترحة والإطار الزمني.

الخطوة الثالثة: التنفيذ والمتابعة والتقييم لدى التقدم

يتم خلال هذه المرحلة تنفيذ الأنشطة الواردة في الخطط التنفيذية ودعمها من الإدارة العليا في الجهات، والعمل على قياس التقدم بتحقيق الثقافة المستهدفة من خلال تكرار إجراء مسوحات تقييم الثقافة دورياً، إضافةً لتحديد التحديات التي تواجه التطبيق والتدابير اللازمة للتعامل معها. يتم في هذه المرحلة كذلك، تنفيذ ورش عمل ولقاءات للمشاركة في المعرفة الناتجة عن التطبيق والتعلم لبعض المهارات المساندة والدروس المستفادة.

خطوات منهجية التحول في الثقافة المؤسسية²

الخطوة الأولى: التقييم والحشد

تعد الخطوة الأولى في طريق التغيير في الثقافة وتهدف إلى تحديد الفجوة بالثقافة المؤسسية الحالية مقارنةً مع الثقافة المستهدفة، ويتم ذلك من خلال تقييم ثقافة العمل الحالية، وتحديد خط الأساس وفقاً لمعايير التقييم (الوضع الحالي للثقافة المؤسسية والتي يعمل بها الموظفون حالياً) ومن خلال الإجابة على الأسئلة المتعلقة بكل معيار والواردة في المرفق رقم (1). كما وتهدف هذه المرحلة أيضاً لحشد تأييد أصحاب العلاقة وضمن قبولهم ودعمهم بمبادرات تغيير الثقافة المؤسسية والذي يبدأ من تحديد الأطراف المعنية بالتغيير وتحليلها (المؤثرة والمتأثرة والداعمة والمعارضة للتغيير).

الخطوة الثانية: الإعداد والتخطيط

تهدف إلى تحديد شكل الثقافة المؤسسية المستقبلية اللازمة لدعم تنفيذ مبادرات التحديث من كل جهة حكومية وفرق التغيير المشكلة إما داخلياً من قبل الإدارات في الجهة الحكومية أو بمشاركة الجهات المتأثرة أو المؤثرة على عمل الجهة الحكومية المشاركة في التقييم، بحيث يستند تحديد الثقافة المستقبلية

2 تم تطوير هذه المنهجية من قبل شركة GRID

الاستدامة	التصميم والتنفيذ	الإعداد والتخطيط للاستراتيجية	التقييم والحشد
التعزيز 8 التوحيد	التنفيذ 7 قياس التقدم 6 تعزيز التغيير	التعريف 5 بين الفرق 4 ضمن الفريق 3 تعريف ثقافة العمل المنشودة	الإعداد 2 فهم الثقافة الحالية 1 حشد الموارد
الاستدامة ربط جميع جهود المؤسسة باتجاه الثقافة المشتركة، وهي نظم الموارد البشرية بشكل أساسي	التضمين دعم الفرق في تطبيق الثقافة الجديدة في أماكن عملهم القياس والتعديل الفوري والتأكد من التحول نحو الثقافة المرغوبة	الممارسة تقوم فرق العمل برسم مسار التطوير الخاص بها لتحقيق الثقافة المنشودة	المهمة المواءمة الحصول على قبول أصحاب العلاقة ودعمهم تقييم الاحتياجات وتحليل المواقف لتحديد الثقافة القادمة
• حملة رفع الوعي • بناء المهارات • ورشات عمل مسفرة للتسويق • غرف الصراحة (تحد الأوقات)	• المسوحات الدورية (تتبع الثقافة والتقييم الفردي) • تقييم السلوك • رصد الآراء (ملاحظات رصدية)	ورشات العمل «تنفيذ ثقافة العمل للفرق المستقبلية» «التناغم بين المجموعات»	مقابلات تقييم ثقافة العمل
خطة التواصل حملة رفع الوعي ورشات العمل الخاصة بشركة Grid ورشات عمل الصراحة ورشات عمل حل النزاعات	المسوحات الدورية رصد الآراء بشكل سريع التغذية الراجعة حول السلوك	التقارير الموجزة لفرق العمل (كل فريق)	تتبع ثقافة العمل خطة التواصل

الوظيفي. قد يصل الوزن لهذا المعيار إلى 40-50% من علامة التقييم السنوي للموظفين بما فهم القيادات. ولتقييم مدى فعالية تطبيق المنهجية أعلاه، تم تنفيذ اختبار جزئي لمنهجية التغيير المقترحة من خلال تطبيق تجريبي على إحدى الوزارات والمؤسسات الحكومية العاملة بالقطاع التابعة للوزير. تم خلال التجربة تطبيق الخطوتين الأولى والثانية من المنهجية، وشمل ذلك عقد عدة جلسات افتتاحية ضمت بحدود (300) موظف (مديرين ورؤساء أقسام) تم خلالها شرح الغرض من المبادرة، إضافة لإجراء تقييم إلكتروني لثقافة العمل الحالية في الوزارة والمؤسسات المستهدفة. وقد اعتمدت عملية التقييم على عدد من العناصر التي يمكن من خلالها التعرف إلى الثقافة المؤسسية السائدة وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين. وبالاستناد إلى عناصر التقييم الواردة في المرفق رقم (1) لكل عنصر من عناصر الثقافة المؤسسية المتبعة، تمكن المشاركون من الاطلاع على واقع الثقافة المؤسسية الحالية وتحديد فرص التحسين وتأثيرها المتوقع تجاه مشروع التحديث، إضافة إلى تحديد شكل الثقافة المستقبلية المنشودة والتي يمكن تحديدها لكل عنصر وفقاً للجدول أدناه، وأكدوا أن مشاركة

الخطوة الرابعة: الاستدامة

تهدف هذه الخطوة إلى ربط مخرجات تقييم الثقافة المؤسسية وعكسها على سياسات الإدارة الحكومية وقيمتها وأنظمتها وإجراءاتها ومن أهمها نظام إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، بحيث يتم تأطيرها تشريعياً وإجرائياً بما يضمن استدامة الأثر المتوقع على تطوير بيئة العمل. مع عمل متابعة لمدى التحسن في نتائج تقييم الثقافة المؤسسية المستقبلية واتخاذ المبادرات اللازمة لاستمرارها واستدامتها.

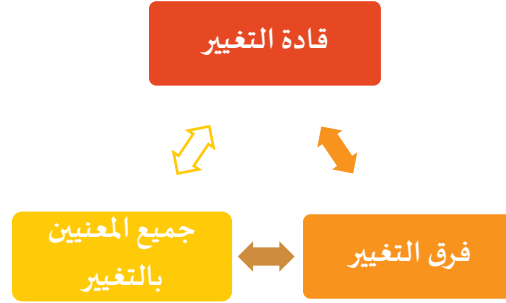
من الضروري القيام وبشكل دوري بتقييم الثقافة المؤسسية للجهات الحكومية المشاركة في كل مرحلة لضمان التحسن في تحقيق الثقافة المستقبلية الداعمة والتحسين المستمر والتحديث على مسار التنمية للتعامل مع التحديات أو أي انحرافات عن ما هو مخطط. مع التأكيد على دعم القيادات والتزامها بمتطلبات التغيير ومبادرات مسار التنمية كونها القدوة لموظفيها. تحقق استدامة التغيير في الثقافة من خلال وضع معيار في تقييم الموظفين السنوي يعنى بتصرفاتهم لتحقيق الثقافة المنشودة ويحدد لها وزن خاص يزيد بارتفاع المستوى

الموظفين وحصولهم على التوجيهات الصحيحة تعد متطلبات
أساسية لنجاح مبادرات التحديث وتحقيقها للنتائج المرجوة.

الأثر لهذه الاستراتيجيات	أمثلة على الاستراتيجيات المثلى لتحقيق الثقافة المؤسسية المنشودة	عناصر الثقافة
المشاركون بأن لديهم الحرية للقيام باستكشاف البدائل ، وتحدي الأفكار و الإفصاح عن عدم الموافقة والاختلاف بالرأي، إذ يقومون باستكشاف وجهات النظر البديلة بموضوعية، ويفوز القرار الأفضل . وحتى عندما لا يتم تبني أفكارهم ، يلتزم الناس بالقرارات	<ul style="list-style-type: none"> • العمل من أجل الوصول إلى القرارات - من خلال الإجماع - التي يدعمها جميع المشاركين باتخاذها • اتخاذ القرارات بناءً على ما هو صحيح وليس بناءً على من هو صحيح • إشراك الأشخاص الذين يمكنهم تقديم مساهمة كبيرة 	أسلوب اتخاذ القرار
يعد حل الخلافات أكثر فاعلية لأنه يتم معالجة المشكلات بسرعة وفعالية أكبر وبصورة موضوعية تشجع على المصارحة والتركيز على منطوق الأعمال السليم. ويتم تبني الحلول بالإجماع لأن الناس مقتنعون حقًا.	<ul style="list-style-type: none"> • الاعتراف بأن الخلاف يحتاج إلى أن تتم إدارته وحله • البحث عن أفضل الحلول وليس أسهلها • الحفاظ على أن يكون القرار مركزًا من خلال استخدام التعبيرات الموضوعية قدر الإمكان • تدريب الناس على إدارة المنازعات من خلال الثقة بأنفسهم 	إدارة الخلافات
يضمن إشراك الأشخاص المناسبين أن تكون الاستراتيجيات صعبة ولكنها في ذات الوقت تتسم بالواقعية وتعكس أفضل استخدام للموارد. يشعر الناس بحماس حقيقي ويبحثون عن طرق إبداعية لتحسين الأداء باستمرار.	<ul style="list-style-type: none"> • إشراك الأشخاص الذين يوجد حاجة لإشراكهم في التخطيط الاستراتيجي بدءًا من الرؤية والهدف • بناء استراتيجيات واقعية تعتمد على التحليل الموضوعي السعي وراء التفكير المتنوع لتشجيع الابتكار 	تحديد الرؤية والهدف من التغيير
تخلق ثقافة السلطة هذه مبادرة ريادية على جميع المستويات. تتميز الثقافة بالمشاركة العالية من جميع ذوي العلاقة ، بما في ذلك الأشخاص الذين يحتاجون إلى المشاركة عندما يحتاجون إلى المشاركة كما من شأنها خلق تأييد قوي وواسع للمبادرات.	<ul style="list-style-type: none"> • تقاسم السلطة على أساس أهداف أداء واضحة • العمل على تنمية المهارات القيادية لدى الآخرين • تمكين الناس من النمو وتحسين مهاراتهم • مصارحة السلطة من خلال معرفة أن القرارات تستند إلى الجدارة 	الأدوار والمهام والصلاحيات
يتحدث الناس بصوت عالٍ ويسعون لتحقيق التميز ، ويتم استكشاف جميع الأفكار من خلال قواعد عمل موضوعية. تساعد المناقشات الحثيثة الناس على توضيح قناعاتهم الخاصة ومهينة الظروف للتأزر والدعم	<ul style="list-style-type: none"> • إبداء الآراء الشخصية بصراحة وانفتاح • استكشاف أفكار الآخرين على أساس الجدارة • تشجيع الناس على التعبير عن آرائهم وتحدي وجهة نظرك • التمتع بعقل متفتح يسمح لك " بتجربة " وجهات نظر مختلفة 	التعبير عن الرأي
إن الفهم المشترك لما يجب القيام به يخلق ثقافة يكون فيها التنسيق والتأزر أمرًا شائعًا. وتعد المنافسة الصحية أمرًا شائعًا، إذ يبحث الناس عن طرق للانضمام إلى الجهود المشتركة وتحسينها	<ul style="list-style-type: none"> • إشراك الأشخاص الذين يجب إشراكهم في عملية تنسيق العمل • التواصل بصراحة وصدق • التوقع والعمل على متطلبات التنسيق في وقت مبكر 	التنسيق
الفهم الموضوعي لكيفية تأثير السلوكيات والأفعال في الآخرين يقود الناس للبحث عن النقد من زملائهم. ويدرك الناس أنه لا يوجد مشروع أو عملية لا يمكن تحسينها دون مدخلات وأفكار جديدة	<ul style="list-style-type: none"> • طلب التقييم من الآخرين وقبوله على أساس مدى جدارته • التمتع بسمعة طيبة من حيث الموضوعي ؛ يسعى الناس إلى نقدك • تحديد معايير الأداء والقياس المستمر بناءً عليها 	التقييم والتغذية الراجعة
يشعر الناس بأن لديهم مصلحة شخصية في النتائج ويدعمون جهود بعضهم لضمان المساءلة. وتحرر قادة المستويات العليا من المساءلة دون الحاجة إلى اللجوء إلى الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> • إظهار الالتزام بالمتابعة • إدراك أن أعضاء الفريق الآخرين يعتمدون على عملك • التواصل الاستباقي ببقية أعضاء الفريق على اطلاع ومعرفة • بناء الثقة من خلال بذل قصارى جهدك لدعم الأعضاء 	المساءلة

الأدوار والمسؤوليات

من أجل تنفيذ التغيير بفعالية، يجب أيضاً تحديد الأدوار التالية في بداية أي مشروع للتغيير ومبادرة تقييم الثقافة المؤسسية بهدف إدارة المشروع والتأكد من المنهجية الموضوعية.



قادة التغيير (القيادي المسؤول عن تنفيذ المبادرة):

- البدء بتنفيذ المبادرة وتسمية القيادي المسؤول عن المبادرة كراع للتغيير.
- تحديد رؤية واضحة للتغيير ومواءمتها مع أهداف الأطراف المعنية والإعلان عنها.
- تحديد المسؤوليات بشكل واضح والإعلان عنها.
- توفير الموارد اللازمة وحل أي مشكلة أو تحديّ أمام تطبيق المبادرة.
- متابعة النتائج وتقييمها وتحليل التقدم المحرز، وتذليل الصعوبات.
- تعزيز السلوك، والمعرفة، وما إلى ذلك، من عوامل ضرورية لتحقيق النجاح.
- إخضاع أنفسهم والآخرين للمساءلة.
- مواصلة رفع التقارير للإدارة العليا.

فرق التغيير (الفرد أو الأفراد المسؤولون في الفريق عن تطبيق التغيير):

- تخطيط ومتابعة تنفيذ خطة إدارة التغيير "الأشخاص في الميدان".
- تحديد ما هو مطلوب من رعاة التغيير.
- تحديد كيفية طلب الدعم من قائد التغيير.
- فهم احتياجات مجموعة أصحاب العلاقة وإعدادهم لقبول التغيير وتنفيذه.
- مرجع لأسئلة التغيير والملاحظات.
- بناء شراكة مع المعنيين والإدارة.
- وضع مؤشرات الأداء الرئيسية، وقياس النتائج، والإبلاغ عن التقدم المحرز.

كيفية التعامل مع التغيير

- شرح التغيير والهدف من إجرائه من خلال إطار العمل
- تحديد الإجابة عن السؤال المطروح (ما فائدة إجراء هذا التغيير بالنسبة لي؟).
- طرح الأسئلة المفتوحة.
- تهيئة الأوضاع المرضية لجميع الأطراف.

الطموح والأهداف الاستراتيجية والمبادرات

الطموح الاستراتيجي

ثقافة مؤسسية محفزة لخدمة المواطن وتعزيز البيئة الداعمة للتحويل والابتكار

الهدف الاستراتيجي الأول: بناء ثقافة مؤسسية وبيئة عمل تعزز الالتزام والمساءلة، وتضمن نجاح تنفيذ خارطة التحديث

والمؤسسات التي تتبعها. بناء على نتائج تقييم الثقافة المؤسسية، يتم تحديد الفجوات فيما يخص كل عنصر من عناصر الثقافة ووضع المبادرات التطويرية ضمن "مسار التنمية المؤسسية" لكل مرحلة. ومن الضروري التركيز على نقل المعرفة بين الجهات المشاركة في تقييم الثقافة المؤسسية على اختلاف المراحل وذلك للتعلم ونقل المعرفة والتجارب الناجحة أو التجارب التي لم تنجح في تطبيق مبادرات مسار التنمية المؤسسية ولتكون الخطط المستقبلية لتنمية الثقافة المؤسسية واقعية وفعالة ضمن مبادرة "معاً للتغيير".

إن بناء ثقافة مؤسسية من خلال تحديد القيم المؤسسية والمفاهيم لكل عنصر من عناصر الثقافة التي يجب على الجهات الحكومية الالتزام بها ونشرها وتجديدها بجميع السبل ضمن العمل اليومي للموظفين ومع المتعاملين يسهم في تطوير بيئة عمل مناسبة لإدخال التغيير الناتج عن مبادرات التحديث وإنجاحه وتنفيذه بكفاءة وفعالية، ويتم قياس مدى الالتزام بهذه القيم والمساءلة عن مدى تنفيذها بشكل مؤسسي. يتم تنفيذ المبادرات التالية لتقييم الثقافة المؤسسية على مراحل بحيث تشمل كل مرحلة عدداً من الوزارات

المبادرات والإطار الزمني للمخرجات المتوقعة

2025	2024	2023	2022
<ul style="list-style-type: none"> استكمال تطبيق مسار تنمية الثقافة المؤسسية لبقية الجهات الحكومية 	<ul style="list-style-type: none"> استكمال مسار تنمية الثقافة المؤسسية لبقية الجهات الحكومية استكمال مبادرة "معاً للتغيير/ الدورة الثانية" بين الجهات الحكومية المشاركة في المراحل التالية لتبادل المعرفة والتوجيه والتعلم من تطبيق مسار تنمية الثقافة المؤسسية للمراحل السابقة 	<ul style="list-style-type: none"> مراجعة التشريعات المتعلقة بحوكمة الثقافة المؤسسية وتعديلها وخاصة الأنظمة المتعلقة بالموارد البشرية للتأكد من ربط الحوافز بنتائج الأداء تقييم أثر تطبيق مسار تنمية الثقافة المؤسسية للمرحلة الأولى والتعلم منها من خلال مراجعة مؤشرات الأداء والتغذية الراجعة من الجهات ذات العلاقة تحديد جهات حكومية جديدة بنسبة 40% لإعداد مسار تنمية الثقافة المؤسسية - المرحلة الثانية إعداد مسار تنمية الثقافة المؤسسية - المرحلة الثانية إطلاق مبادرة "معاً للتغيير/ الدورة الأولى" بين الجهات 	<ul style="list-style-type: none"> تكليف "هيئة الخدمة والإدارة العامة" بمهام إدارة مبادرات تنمية الثقافة المؤسسية والتنسيق مع جميع الجهات ذات العلاقة تحديد المعايير اللازمة للثقافة المؤسسية المستهدفة لتنفيذ المبادرات الإصلاحية تحديد الجهات الحكومية ذات الأولوية والمتأثرة بمبادرات تحديث القطاع العام (الوزارات التي لديها تواصل مباشر مع المواطن) تحديد المرحلة الأولى من تطبيق مشروع الثقافة المؤسسية لـ 20% من الجهات الحكومية إعداد مسار تنمية الثقافة المؤسسية - للمرحلة الأولى من خلال تحديد راعي التغيير

		<p>الحكومية للمرحلتين الأولى والثانية لتبادل المعرفة والتوجيه والتعلم من تطبيق مسار تنمية الثقافة المؤسسية للمرحلة الأولى</p>	<p>وفريق التغيير لكل جهة حكومية وتنفيذ التقييم وتحليل الموقف الحالي وتحديد الإجراءات الواجب تطبيقها (مسار تنمية الثقافة المؤسسية)، لتجسير الفجوات</p> <ul style="list-style-type: none"> • البدء بتطبيق مسار تنمية الثقافة المؤسسية للمرحلة الأولى اطلاق خطة توعية حول أهمية تقييم الثقافة المؤسسية وتطويرها ومحاوره ومتطلباته ومبادراته بالتعلم من الممارسات الفضلى في هذا المجال
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

الهدف الاستراتيجي الثاني: طاقات مؤسسية ممكنة لقيادة التغيير وتعزيز الالتزام بالقيم المؤسسية

التغيير وفرقها في تحقيق النتائج المستهدفة. كما أن وجود مؤشر لقياس نتائج الأداء للتغيير في الثقافة المؤسسية للحكومة ومدى التحسن فيه لبيان مدى التحول الاستراتيجي في الثقافة والقيادة الملموس على المؤسسات الحكومية كافة سيصبح واحداً من مدخلات الخطط المستقبلية لمبادرات التحديث.

يمكن نجاح التغيير لمبادرات التحديث بتوجيه الطاقات المؤسسية وتمكينها من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح والتنسيق والإشراك لجميع المعنيين بالتخطيط والتنفيذ للمبادرات ووضع برامج بناء القدرات ضمن المسارات الوظيفية للقائدين والموظفين الحاليين والموظفين الجدد للاتفاق على فكر موحد بثقافة مؤسسية داعمة لمبادرات التحديث، مع الإعلان عن جوائز لمدى نجاح قيادة

المبادرات والإطار الزمني للمخرجات المتوقعة

2025	2024	2023	2022
<ul style="list-style-type: none"> إعلان نتائج قياس المؤشر الحكومي "تنمية الثقافة المؤسسية" لقياس نتائج الأداء للتغيير في الثقافة المؤسسية للحكومة ومدى التحسن فيه لبيان مدى التحول الاستراتيجي في الثقافة والقيادة الملموس على المؤسسات الحكومية كافة إطلاق جائزة لأفضل قائد تغيير وأفضل فريق تغيير حقق أكثر إنجازات وتحسن في الأداء للمبادرات الإصلاحية- الدورة الثانية 	<ul style="list-style-type: none"> إعلان نتائج قياس المؤشر الحكومي "تنمية الثقافة المؤسسية" لقياس نتائج الأداء للتغيير في الثقافة المؤسسية للحكومة ومدى التحسن فيه لبيان مدى التحول الاستراتيجي في الثقافة والقيادة الملموس على المؤسسات الحكومية كافة 	<ul style="list-style-type: none"> إطلاق برامج لتنمية الثقافة للمؤسسات وللجهات الجدد في الجهات الحكومية ضمن مساهمهم الوظيفي إطلاق جائزة لأفضل قائد تغيير وأفضل فريق تغيير حقق أكثر إنجازات وتحسن في الأداء للمبادرات الإصلاحية- الدورة الأولى إطلاق مؤشر حكومي "تنمية الثقافة المؤسسية" لقياس نتائج الأداء للتغيير في الثقافة المؤسسية للحكومة ككل لقياسه كل عامين 	<ul style="list-style-type: none"> تكليف فرق العمل الوزارية وفرق التغيير والأطراف ذات العلاقة المعنية بمسار تنمية الثقافة المؤسسية إطلاق خطة توعية حول أهمية التغيير ومطالباته ومبادراته بالتعلم من الممارسات الفضلى في هذا المجال

عوامل النجاح الرئيسية لنجاح إطار العمل

لتحقيق النجاح المنشود من تنفيذ إطار العمل ومواجهة التحديات المتعلقة بذلك، فإن هناك عدداً من عوامل النجاح الرئيسية التي قد يكون لها تأثير كبير في نجاح مبادرات التحديث، وهي كما يأتي:

- الرعاية والدعم والتوجيه والالتزام من القيادة العليا وفقاً لرؤية مشتركة ومعلن عنها.
- التواصل مع جميع المعنيين بكل السبل الملائمة وفي الوقت المناسب.
- إشراك الموظفين وأصحاب العلاقة على جميع المستويات.
- تحديد فريق التغيير لكل المبادرات ممن لديهم درجة عالية من الكفاءة والاستعداد.
- برامج قوية لبناء القدرات للقيادات والموظفين الجدد والحاليين لضمان تناغم الفكر والفهم المشترك لمتطلبات التغيير.
- التقييم المنتظم والمتسق للتقدم المحرز والإعلان المستمر عن النجاحات والتعلم والتطوير المستمر.

المرفق (1)³

العلامة	الأجوبة	اسلوب اتخاذ القرار:
10.3%	يرحب الأفراد باتخاذ القرارات التي سيكون لها آثار إيجابية. تأجيل أو تفويض القرارات المثيرة للجدل أو الصعبة.	مدى فعالية تقييم الأفراد للموارد وتطبيق المعايير والنظر في العواقب في اتخاذ القرارات؟
	يعتمد الأفراد على التقاليد والسوابق والممارسات السابقة وتفكير الأغلبية ، ويشككون تلقائيًا في القرارات غير المثبتة التي تمثل خطرًا أو "منطقة جديدة".	
	يتخذ الأفراد قرارات تركز على المخرجات أو النتائج على حساب جميع الاهتمامات الأخرى.	
	يولي الأفراد قيمة عالية للتوصل إلى قرارات سليمة تعكس الأهداف المشتركة. يستكشفون وجهات النظر البديلة بدقة ، ثم يتخذون القرارات بناءً على أفضل المعلومات المتاحة.	
	يتم اتخاذ القرارات بناءً على ما سيوفر منفعة شخصية لمن يتخذون القرارات. "ما هو صحيح" أقل أهمية من المكاسب الشخصية.	
	يقبل الأفراد القرارات التي يقدمها الآخرون ، حتى عندما يختلفون. عند إجبارهم على المشاركة في القرارات ، قد يبدو أنهم يوافقون ولكنهم يشككون أو يقوضون التقدم.	
	يقدم الأفراد أفكارهم بحماس ، ويشجعون الآخرين على دعمها. يمكن تقديم أفكار بديلة ، لكن نادرًا ما يتم تبنيها.	
العلامة	الأجوبة	حل الخلافات:
16.7%	تم إدارة الصراع بطرق تقمع أو تحصر أو تسكت الأشخاص الذين يهددون التركيز الأساسي على نتائج المحصلة النهائية.	كيف يستكشف الأفراد الاختلافات لإبراز الأسباب الكامنة والتوصل إلى حلول يمكن أن يدعمها كل عضو؟
	يتجنب الأفراد الصراع من خلال اتباع البروتوكول بدقة ، أو بالاستسلام بسرعة لاقتراحات الآخرين دون استكشاف العواقب.	
	أولئك الذين يتمتعون بالسلطة يفرضون كيفية حل النزاعات لصالح جميع المعنيين من وجهة نظرهم	
	يدير الأفراد الصراع من خلال تقديم التعاطف والدعم ، ولكن بطرق ضحلة تتجنب الجدل.	
	يتم استكشاف الخلافات بشكل مفتوح وموضوعي مع التركيز على الوصول إلى أفضل حل ممكن.	
	يتم إخماد الصراع بسرعة من خلال تشجيع الأفراد على تقديم تنازلات من أجل المضي قدمًا. يتلاعب الأفراد بالصراع لتحقيق مكاسب شخصية.	

العلامة	الأجوبة	تحديد الرؤية والهدف من التغيير:
16.3%	يشارك الأفراد في تحديد ومراجعة وتقييم الأهداف التي تنطبق عليهم.	
	يتم تحديد الأهداف وتخطيطها (بشكل مفتوح أو غير مباشر) من قبل الأشخاص وفقًا لما سيوفر أكبر فائدة شخصية.	

³ تم تطوير هذا الاستبيان من قبل شركة GRID

	<p>الأهداف مفقودة أو غير واضحة ، والإجراءات تستند إلى فعل أي شيء يأتي في ذلك الوقت.</p> <p>تستند الأهداف إلى التوقعات أو الاعتماد على الأداء السابق أو الاستجابات للتغيرات غير المتوقعة.</p> <p>يتم بذل جهد صادق لرؤية احتضان الأفراد للأهداف المخصصة لهم.</p> <p>تتم مناقشة الأهداف ولكنها لا تؤثر بشدة على ما يفعله الأشخاص بالفعل ؛ الحفاظ على الانسجام والاتفاق هو الأهم.</p> <p>يتم تعيين الأهداف مع فرصة ضئيلة للنقد. أولئك الذين يجب عليهم تنفيذها يتوقع منهم قبولها دون شكوى.</p>	<p>كيف يتجه الأفراد نحو تحديد أهداف واضحة يمكن للجميع دعمها ، وقياس ما إذا كانت تلك الأهداف قد تم تحقيقها؟</p>
العلامة	الأجوبة	الادوار والمهام والصلاحيات:
21.3%	<p>تمارس السلطة من خلال المراسيم مع توفير الحد الأدنى من المبررات ؛ يُطلب من الأشخاص الامتثال لأدنى حد من الاستجاب.</p> <p>إن الحاجة إلى ممارسة السلطة ضئيلة لأن الأفراد لديهم فهم مشترك لما يجب القيام به ومستعدون لبذل قصارى جهدهم.</p> <p>تُمارس السلطة على أساس غير متسق وفقاً لتحقيق مكاسب خاصة.</p> <p>يتم تمرير المتطلبات دون متابعة.</p> <p>يتوقع أولئك الذين يشغلون مناصب أعلى من الآخرين أن يحذوا حذوهم إذا كانوا يريدون المضي قدماً.</p> <p>تُمارس السلطة على أساس ما يجعل الآخرين مرتاحين في مسؤولياتهم.</p> <p>تُمارس السلطة بأسلوب يسير بحيث لا يهدد الشعبية.</p>	<p>كيف يستخدم القادة السلطة لتحفيز الأفراد وتمكينهم وبناء بيئة تعزز التآزر؟</p>
العلامة	الأجوبة	التعبير عن الرأي:
21.4%	<p>يعبر القادة وجهة نظرهم أولاً ، وبقوة حيث تثني الآخرين عن ابداء آرائهم ومواجهتهم</p> <p>يعبر الأفراد عن وجهات نظرهم بحماس وسلطة. يتم تشجيع الآخرين على قبول أفكارهم بنفس الحماس.</p> <p>يحجب الأفراد الأراء ما لم يُطلب منهم ويؤيدوا الرأي الأقل إثارة للجدل. الشكوى أمر شائع ، ولكن نادراً ما يكون لأصحاب السلطة.</p> <p>يعبر الأفراد على جميع المستويات عن قناعاتهم ولا يخشون "تحدي" من هم في السلطة. يتم النظر في الأفكار على أساس الجدارة ومنطق العمل.</p> <p>يقارن الأفراد باستمرار وجهات نظرهم مع توقعات الرؤساء والتاريخ والاتجاهات قبل التعبير عن موقفهم</p> <p>قد يعبر الأفراد أو لا يعبرون عن قناعاتهم علانية اعتماداً على ما يمنحهم أكبر مكاسب شخصية.</p> <p>يعبر الأفراد علانية عن الأفكار التي من شأنها الحفاظ على الانسجام. عادة ما يتم حجب الأفكار التي تهدد بزعزعة المشاعر الجيدة.</p>	<p>كيف يعبر الأفراد بصراحة وفعالية عن آرائهم الشخصية وقناعاتهم؟</p>

العلامة	الأجوبة	التنسيق
16.2%	التنسيق بين أعضاء الفريق ضئيل. يتم بذل القليل من الجهد لإعلام الزملاء أو إشراكهم خارج نطاق المسؤوليات الروتينية.	بين المجموعات / الفرق: ما مدى فعالية أعضاء الفريق في تخطيط وتنسيق جهودهم لتحسين الموارد وتحقيق أفضل النتائج الممكنة؟
	يعتمد التنسيق بشكل أكبر على التاريخ والممارسات الراسخة ، ويتم الحفاظ عليه عند مستوى مقبول بدلاً من التركيز على تحقيق التميز.	
	تملى متطلبات التنسيق من قبل من هم في السلطة ولكن يتم بذل الجهود لضمان الامتثال لمستوى أعلى من التفكير.	
	تتنوع درجة التنسيق وتتحول بانتظام وفقاً للمكاسب الشخصية المتوقعة من النتائج.	
	جهود التنسيق مستمرة ومرنة من أجل تحقيق التميز. يتبادل أعضاء الفريق المعلومات ذات الصلة علناً ويعملون على ضمان إعلام المشاركين بشكل كامل.	
	غالبًا ما يتم تحديد التنسيق وفرضه من قبل من هم في السلطة مع وجود فرصة ضئيلة أو معدومة لتقديم الاقتراحات أو حتى المناقشات التي تتجاوز التوضيح.	
	يعتمد أعضاء الفريق على التفاعلات الاجتماعية الودية لمشاركة المعلومات إذا لزم الأمر بدلاً من التفكير بشكل استباقي في التنسيق أو الاتصال الذي قد يكون ضروريًا.	
العلامة	الأجوبة	التقييم والتغذية الراجعة:
15.9%	النقد ذو اتجاه واحد ويستخدم فقط لتصحيح الأخطاء وفرض التوافق والحد من المناقشات المفتوحة والصريحة.	كيف يستخدم الأفراد أشكال النقد المختلفة لتقديم الملاحظات أو طلبها، ووضع معايير واضحة، وقياس الإنجاز؟
	النقد مجاني ومشجع. يمدح الأفراد بعضهم البعض ويتجنبون عرض المشاكل.	
	تُستخدم التعليقات الإيجابية والحالة التفضيلية لتشجيع الولاء ومكافأته على أساس معايير "من هو على حق".	
	يتبع النقد البروتوكول ويسعى إلى تشجيع الأفراد على الحفاظ على تقدم مقبول ؛ يتم تثبيط وجهات النظر البديلة.	
	يقتصر النقد على التعليقات المطلوبة فقط للحفاظ على العضوية والنتائج المقبولة بالحد الأدنى.	
	يتلاعب الأفراد بالنقد والموارد لتأمين مكاسب خاصة.	
	النقد مفتوح وصریح ويشجع الثقة والمنافسة السليمة.	
العلامة	الأجوبة	المساءلة
15.9%	يُظهر أعضاء الفريق القليل من المساءلة عن أعمالهم أو نتائج الفريق.	كيف يُظهر أعضاء الفريق المسؤولية الشخصية والمساءلة عن أفعالهم، والالتزام بأعلى جودة لنتائج الفريق؟
	يُظهر أعضاء الفريق المساءلة والولاء لمن هم في السلطة على الرغم من أنهم قد يختلفون مع المعايير والممارسات التي يشعرون أنها أقل سلامة.	
	أعضاء الفريق واضحون بشأن أهداف الفريق وتوجهاته ، ويظهرون باستمرار المساءلة الشخصية عن أفعالهم ، بالإضافة إلى الملكية الجماعية والالتزام بنتائج الفريق.	
	مستوى المساءلة الشخصية الذي يظهره أعضاء الفريق بشكل متكرر ويعتمد على المنفعة الخاصة المتوقعة في المقابل.	
	تبني المنافسة غير الصحية ثقافة يكون فيها الأعضاء مسؤولين عن عملهم الفردي ، لكن تدني الثقة تسبب إحجامًا عن المشاركة في مسؤولية الفريق أو المجموعة.	
	يُظهر أعضاء الفريق مسؤولية قوية عن قواعد ومعايير الفريق التي تعزز الروح المعنوية ، لكنهم يترددون في الالتزام بالترتيبات التي تفرض عليهم مطالب مرهقة.	
	يتجنب الأفراد المساءلة التي تضع الكثير من الضغط على الآخرين.	

تحديث القطاع العام: التقارير المرجعية التفصيلية



الثقافة المؤسسية