



تحديث القطاع العام  
خارطة الطريق



الثقافة المؤسسية

# منظومة الثقافة المؤسسية في القطاع العام

برنامج تحديث القطاع العام 2023 - 2025



الثقافة المؤسسية

التعارف



الإسم: \_\_\_\_\_

المسمى الوظيفي: \_\_\_\_\_

المؤسسة: \_\_\_\_\_

عرف

بنففسك





الثقافة المؤسسة

# التوقعات من جلسة التوعية

ما هي توقعاتك  
من جلسة التوعية؟





الثقافة المؤسسة



# تمرين كسر الجليد







الثقافة المؤسسية

# مكونات تحديث القطاع العام

سبع مكونات تتمحور حول خدمة المواطن وأصحاب العلاقة





## مكون الثقافة المؤسسية

تطوير برامج توعية حول منظومة الثقافة المؤسسية (100 جهة حكومية)

تطبيق نموذج الثقافة المؤسسية في عدد من الدوائر الحكومية (50 جهة حكومية)





الثقافة المؤسسية



# تمرين بناء الفريق





“Culture Eats Strategy for Breakfast”

Peter Drucker

---

"الثقافة تلتهم الاستراتيجية على الإفطار"  
بيتر دراكر





يجب أن تدرك المؤسسة أنها لا تعمل في فراغ وبأنها جزء من نظام أيكولوجي أكبر يمكن للمعنيين الرئيسيين من خلاله مساعدة أو إعاقة تقدمها وتحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها.

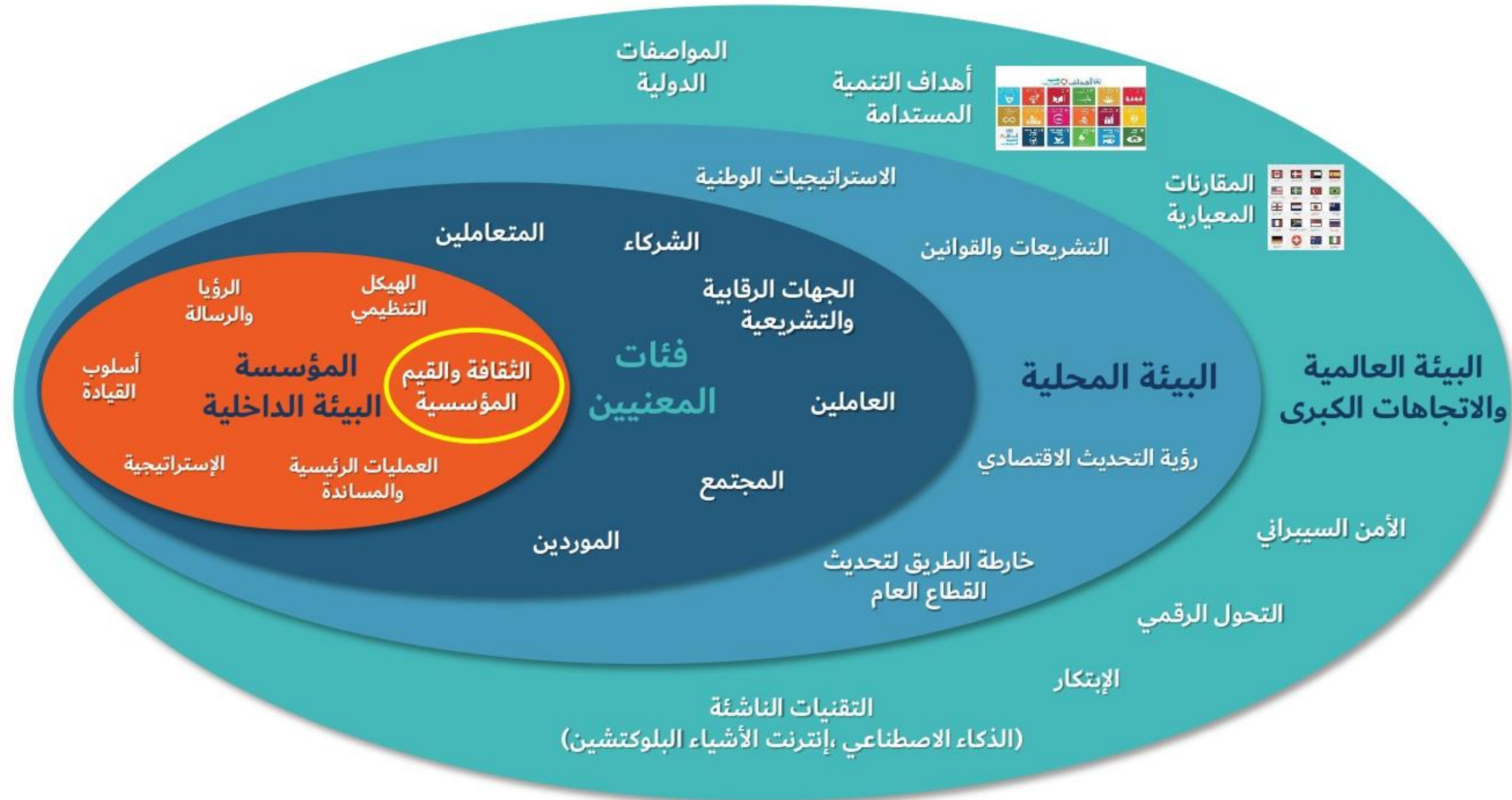
يتطلب من المؤسسة تحليل وفهم النظام الأيكولوجي الذي تعمل فيه من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في مجال عمل المؤسسة.



# النظام الإيكولوجي للدوائر الحكومية



الثقافة المؤسسية







# تمرين جماعي (تعريف الثقافة المؤسسية)



باستعمال جدول المصطلحات،  
أعد ترتيب الكلمات لتحديد تعريف  
للثقافة المؤسسية.

|          |            |          |            |
|----------|------------|----------|------------|
| طريقة    | والأعراف   | تضبط     | السلوكية   |
| المشتركة | خارج       | لبعض     | ومع        |
| التعامل  | والتي      | مجموعة   | مع بعضهم   |
| بين      | و القيم    | المؤسسة  | المؤسسة    |
| والفرق   | المعنيين   | العاملين | داخل       |
| معينة    | والمعتقدات | والعادات | من الأفكار |



## تعريف

### الثقافة المؤسسية

مجموعة معينة من الأفكار والمعتقدات والعادات والقيم والأعراف السلوكية المشتركة بين العاملين والفرق داخل المؤسسة والتي تضبط طريقة التعامل مع بعضهم البعض ومع المعنيين خارج المؤسسة.





# لماذا نسعى لتنفيذ التحول في الثقافة المؤسسية؟





الثقافة المؤسسية



# الإطار العام لمنظومة الثقافة المؤسسية في القطاع العام





## الاطار العام لمنظومة الثقافة المؤسسية في القطاع العام

رؤية تحديث القطاع العام (قطاع ممكن وممكن وفعال)

رؤية مكون الثقافة المؤسسية (ثقافة مؤسسية داعمة للإنتاج والتطوير والابتكار)

أهداف التحول في الثقافة المؤسسية

طاقات مؤسسية ممكنة لقيادة التغيير  
وتعزيز الالتزام بالقيم المؤسسية

بناء ثقافة مؤسسية وبيئة عمل تعزز الالتزام والمساءلة  
وتضمن نجاح تنفيذ خارطة التحديث

قيم الثقافة المؤسسية

التميز والابتكار

التركيز على النتائج

الولاء والانتماء

الحكومة وسيادة القانون

المواطن محور الاهتمام

### المخرجات والأثر

توجيه السلوك

تعزيز المرونة في مواجهة  
التحديات

تحقيق مستهدفات مؤشرات  
قيم الثقافة المؤسسية

تعزيز رضا وثقة المعنيين  
في المؤسسة

تحسين مؤشرات الاداء الاستراتيجي  
والتشغيلي وتحقيق الأهداف

بناء هوية وسمعة  
مؤسسية مميزة

تعزيز الجاهزية نحو المستقبل

### المحركات

الاتجاهات العالمية

التوجهات  
والاستراتيجيات الوطنية

التشريعات والقوانين

التوجه الاستراتيجي  
للمؤسسة

نتائج مؤشرات الأداء الاستراتيجية  
والتشغيلية

التغذية الراجعة من  
المعنيين

المقارنات المعيارية



### الممكنات

ادارة التغيير

القيادة الفاعلة

الحكومة الواحدة

ادارة الحكومة

ادارة الموارد





# رؤية تحديث القطاع العام

رؤية تحديث القطاع العام (قطاع ممكّن وممكن وفعل)

رؤية مكون الثقافة المؤسسية (ثقافة مؤسسية داعمة للإنتاج والتطوير والابتكار)





الثقافة المؤسسية

# أهداف التحول في الثقافة المؤسسية

## قيم الثقافة المؤسسية

### أهداف التحول في الثقافة المؤسسية

طاقات مؤسسية ممكنة لقيادة التغيير  
وتعزيز الالتزام بالقيم المؤسسية

بناء ثقافة مؤسسية وبيئة عمل تعزز الالتزام والمساءلة  
وتضمن نجاح تنفيذ خارطة التحديث

### قيم الثقافة المؤسسية

التميز والابتكار

التركيز على النتائج

الولاء والانتماء

الحكومة وسيادة القانون

المواطن محور الاهتمام





الثقافة المؤسسية

# المحركات

## المحركات

الاتجاهات العالمية

التوجهات  
والاستراتيجيات الوطنية

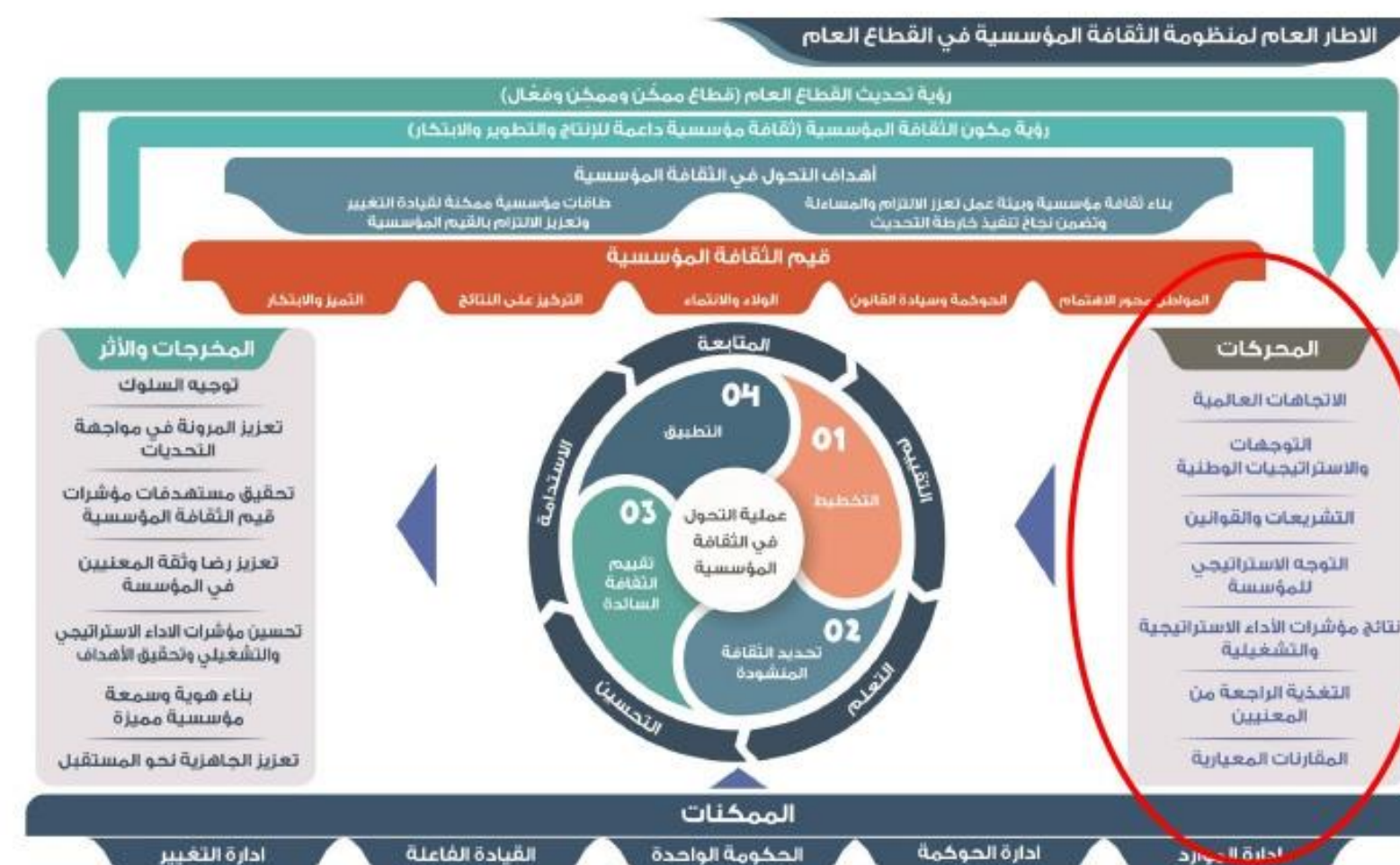
التشريعات والقوانين

التوجه الاستراتيجي  
للمؤسسة

نتائج مؤشرات الأداء الاستراتيجية  
والتشغيلية

التغذية الراجعة من  
المعنيين

المقارنات المعيارية





# الاطار العام لمنظومة الثقافة المؤسسية في القطاع العام

رؤية تحديث القطاع العام (قطاع ممكن وممكن وفعال)

رؤية مكون الثقافة المؤسسية (ثقافة مؤسسية داعمة للإنتاج والتطوير والابتكار)

أهداف التحول في الثقافة المؤسسية

طاقات مؤسسية ممكنة لقيادة التغيير  
وتعزيز الالتزام بالقيم المؤسسية

بناء ثقافة مؤسسية وبيئة عمل تعزز الالتزام والمساءلة  
وتضمن نجاح تنفيذ خارطة التحديث

قيم الثقافة المؤسسية

التميز والابتكار

التركيز على النتائج

الولاء والانتماء

الحوكمة وسيادة القانون

المواطن محور الاهتمام

## المخرجات والأثر

توجيه السلوك

تعزيز المرونة في مواجهة التحديات

تحقيق مستهدفات مؤشرات قيم الثقافة المؤسسية

تعزيز رضا وثقة المعنيين في المؤسسة

تحسين مؤشرات الأداء الاستراتيجية والتشغيلي وتحقيق الأهداف

بناء هوية وسمعة مؤسسية مميزة

تعزيز الجاهزية نحو المستقبل

## عملية التحول في الثقافة المؤسسية

المتابعة والتقييم والتعلم والتحسن والاستدامة



متابعة تطبيق خطة التحول وقياس مؤشرات الأداء من خلال تقارير الإنجاز الدورية

اتخاذ الإجراءات التحسينية في حال عدم تحقيق المستهدفات

تحديد الدروس المستفادة والتعلم منها

نشر القصص الملهمة

التطبيق



اعداد خطة التحول والتي تشمل المشاريع ذات الأولوية ومؤشرات الاداء والمستهدفات

اشراك المعنيين في التغيير

التمكين والتدريب

مراجعة الاستراتيجيات والاجراءات ذات العلاقة لضمان توافقها مع الثقافة المنشودة

تطبيق خطة التحول

تقييم الثقافة السائدة



تحليل الفجوة بين الثقافة السائدة والمنشودة باستخدام اداء التقييم الشامل للثقافة المؤسسية

المقابلات الفردية مع القادة

عقد مجموعات التركيز

الزيارات الميدانية والمشاهدات

تحليل الجاهزية للتحول

تحديد الثقافة المنشودة



عقد جلسات توجيهية للإدارة العليا

عقد ورش عمل مع المعنيين

التوافق على قيم الثقافة المنشودة والأبعاد والمرتبطة بها

التخطيط



اختيار سفراء التغيير

اعداد خطة العمل

دراسة مجال عمل المؤسسة وربطها مع قيم الثقافة المؤسسية

## المحركات

الاتجاهات العالمية

التوجهات والاستراتيجيات الوطنية

التشريعات والقوانين

التوجه الاستراتيجي للمؤسسة

نتائج مؤشرات الأداء الاستراتيجية والتشغيلية

التغذية الراجعة من المعنيين

المقارنات المعيارية

## الممكنات

ادارة التغيير

القيادة الفاعلة

الحكومة الواحدة

ادارة الحوكمة

ادارة الموارد



# عملية التحول في الثقافة المؤسسية



الثقافة المؤسسية







الثقافة المؤسسية

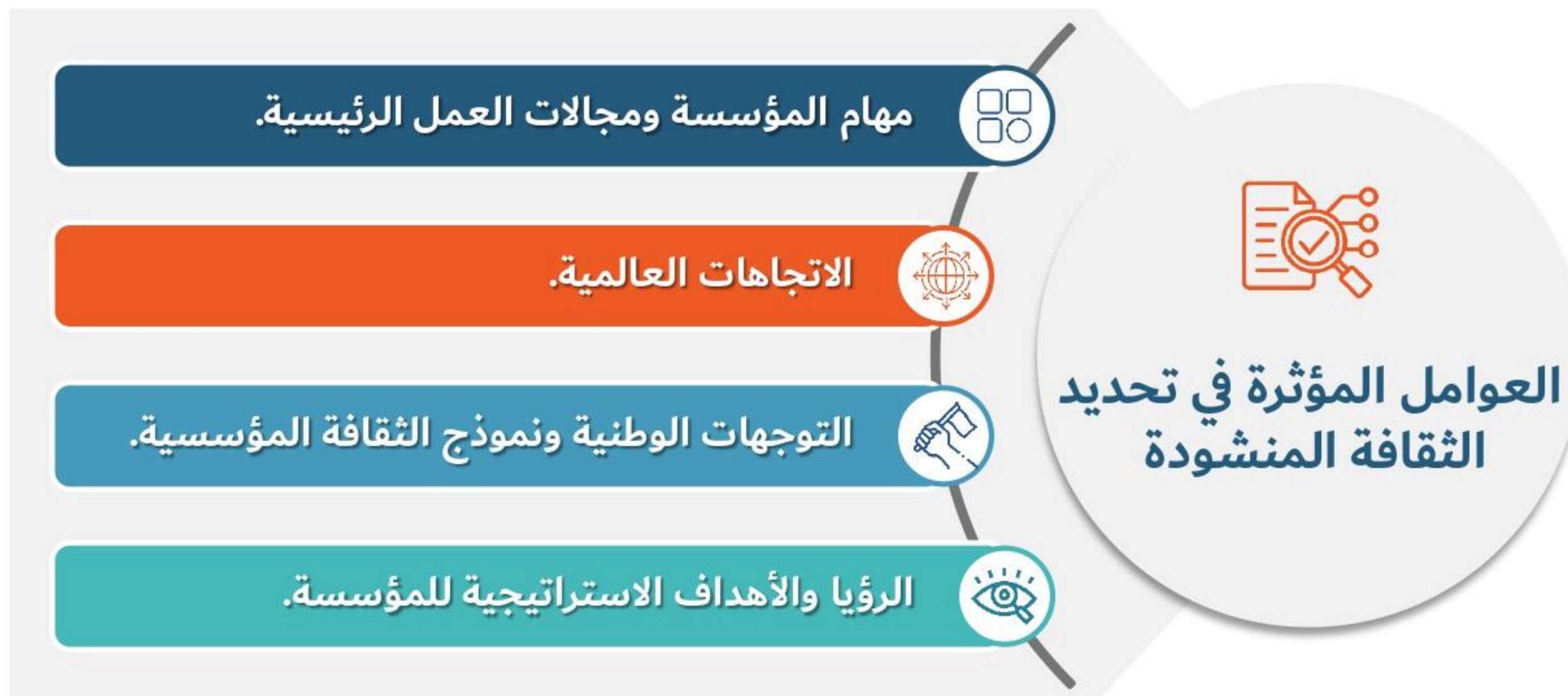
# عملية التحول في الثقافة المؤسسية (التخطيط)

## عملية التحول في الثقافة المؤسسية





# تحديد الثقافة المؤسسية المنشودة







الثقافة المؤسسية

# المخرجات والأثر

## المخرجات والأثر

توجيه السلوك

تعزيز المرونة في مواجهة التحديات

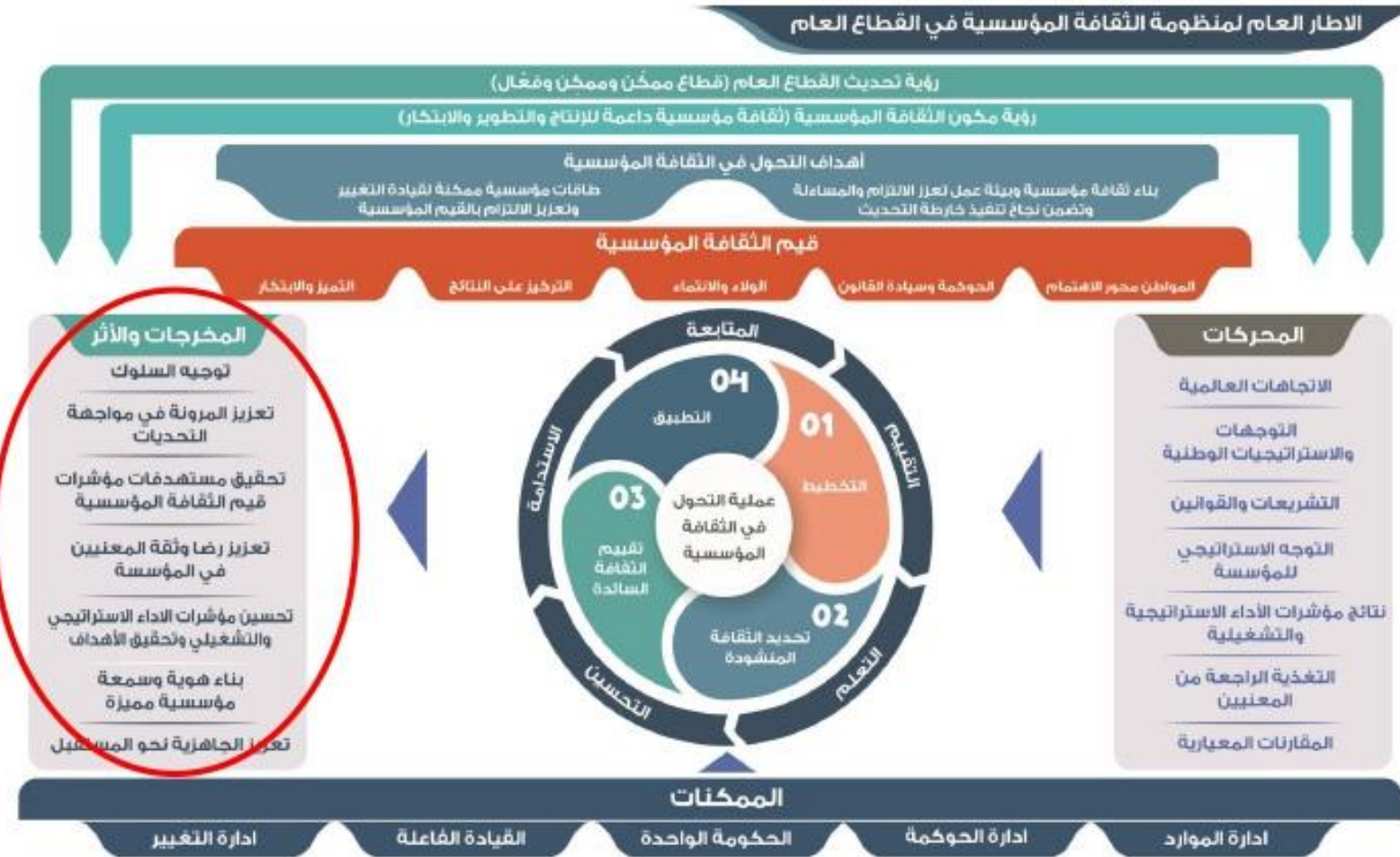
تحقيق مستهدفات مؤشرات قيم الثقافة المؤسسية

تعزيز رضا وثقة المعنيين في المؤسسة

تحسين مؤشرات الأداء الاستراتيجية والتنشغيلي وتحقيق الأهداف

بناء هوية وسمعة مؤسسية مميزة

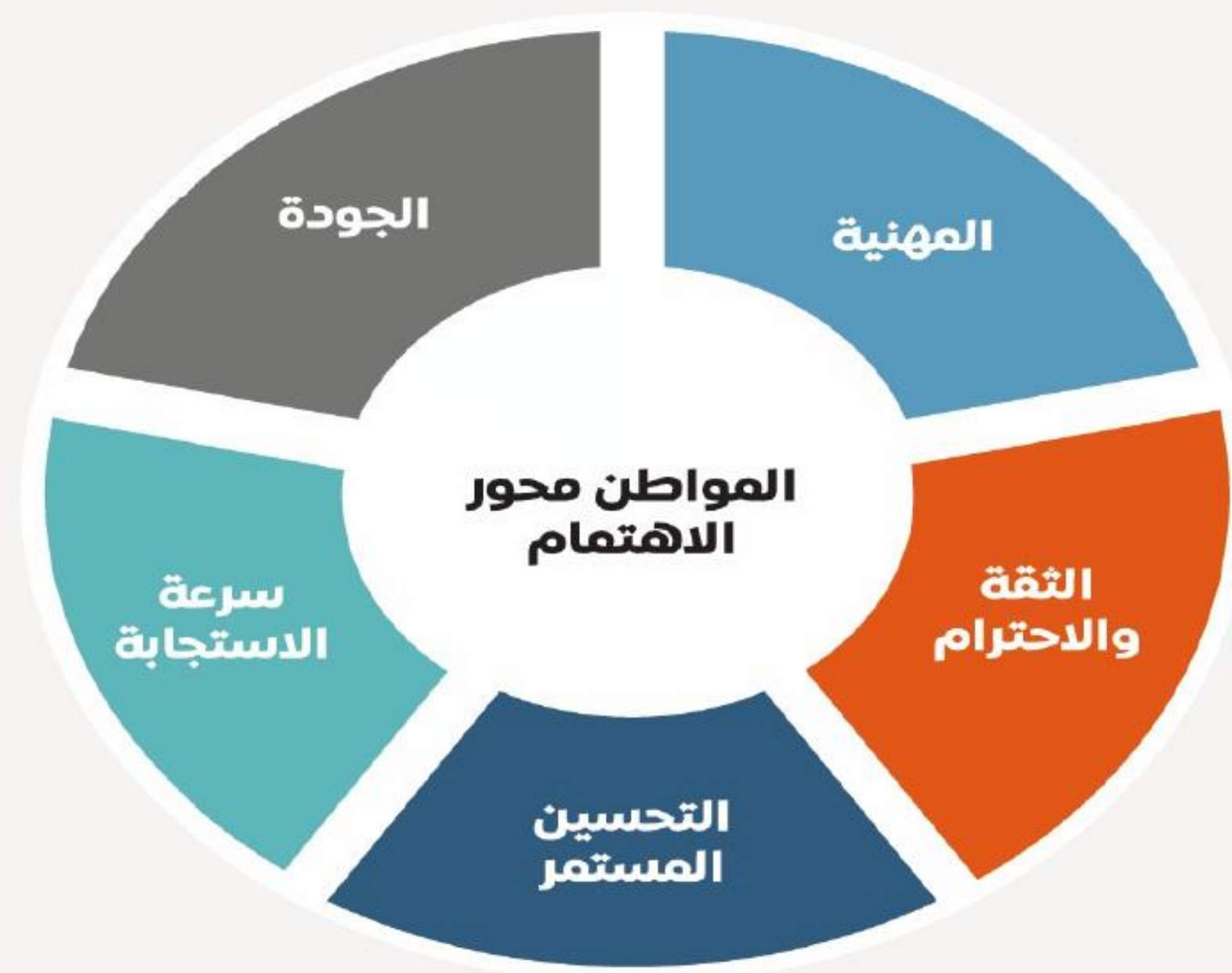
تعزيز الجاهزية نحو المستقبل



# المواطن محور الإهتمام



الثقافة المؤسسية

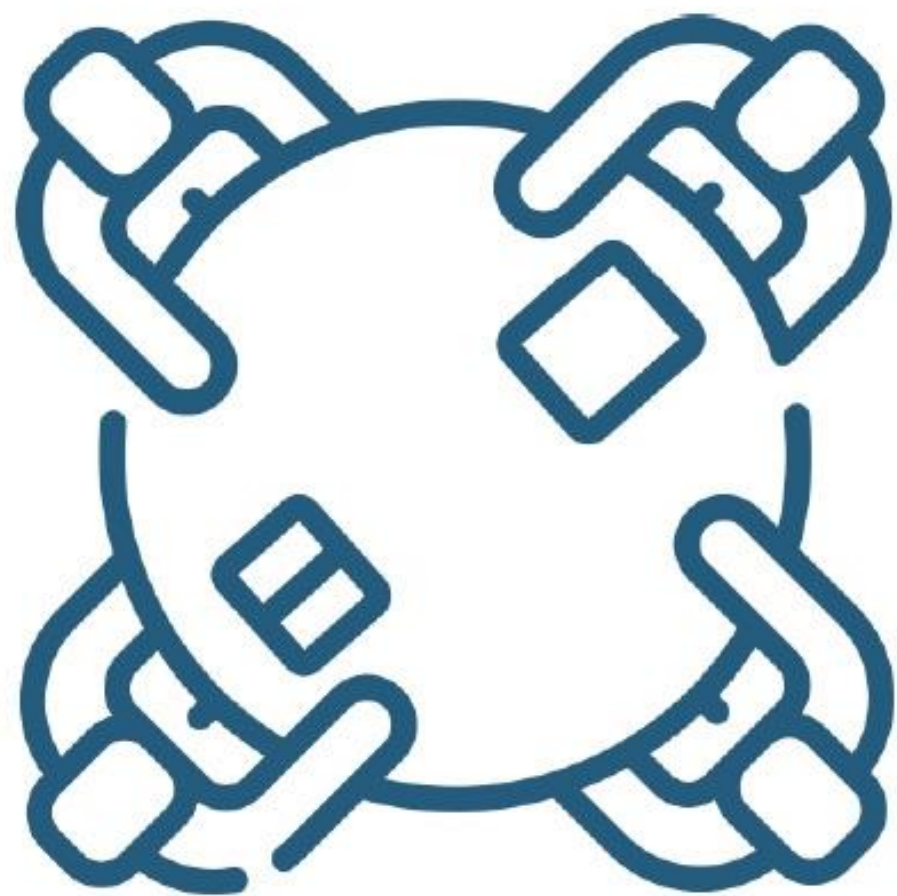






الثقافة المؤسسية

تمرين جماعي



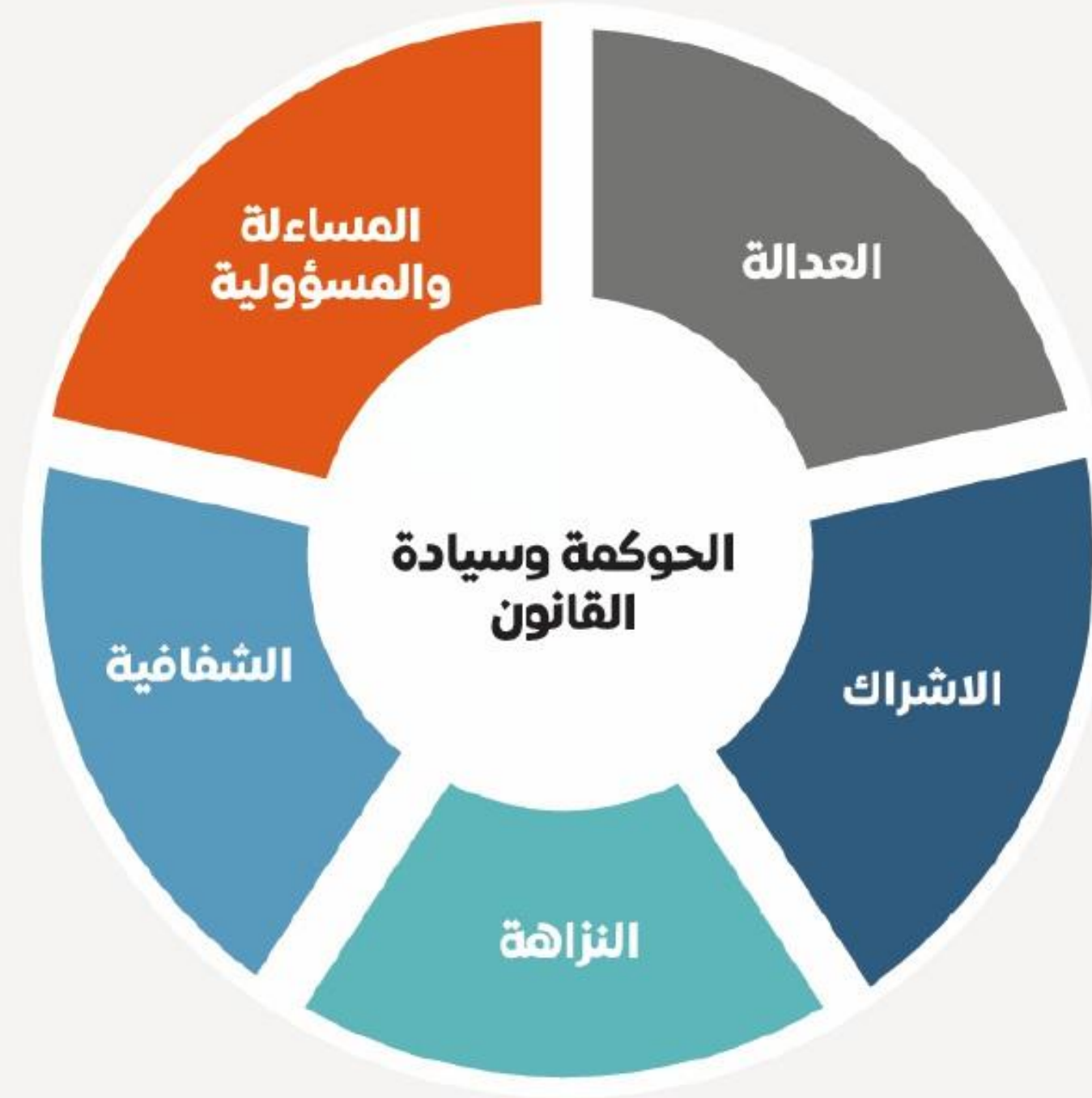
المواطن محور الإهتمام

لعب الأدوار

# الحوكمة وسيادة القانون



الثقافة المؤسسية



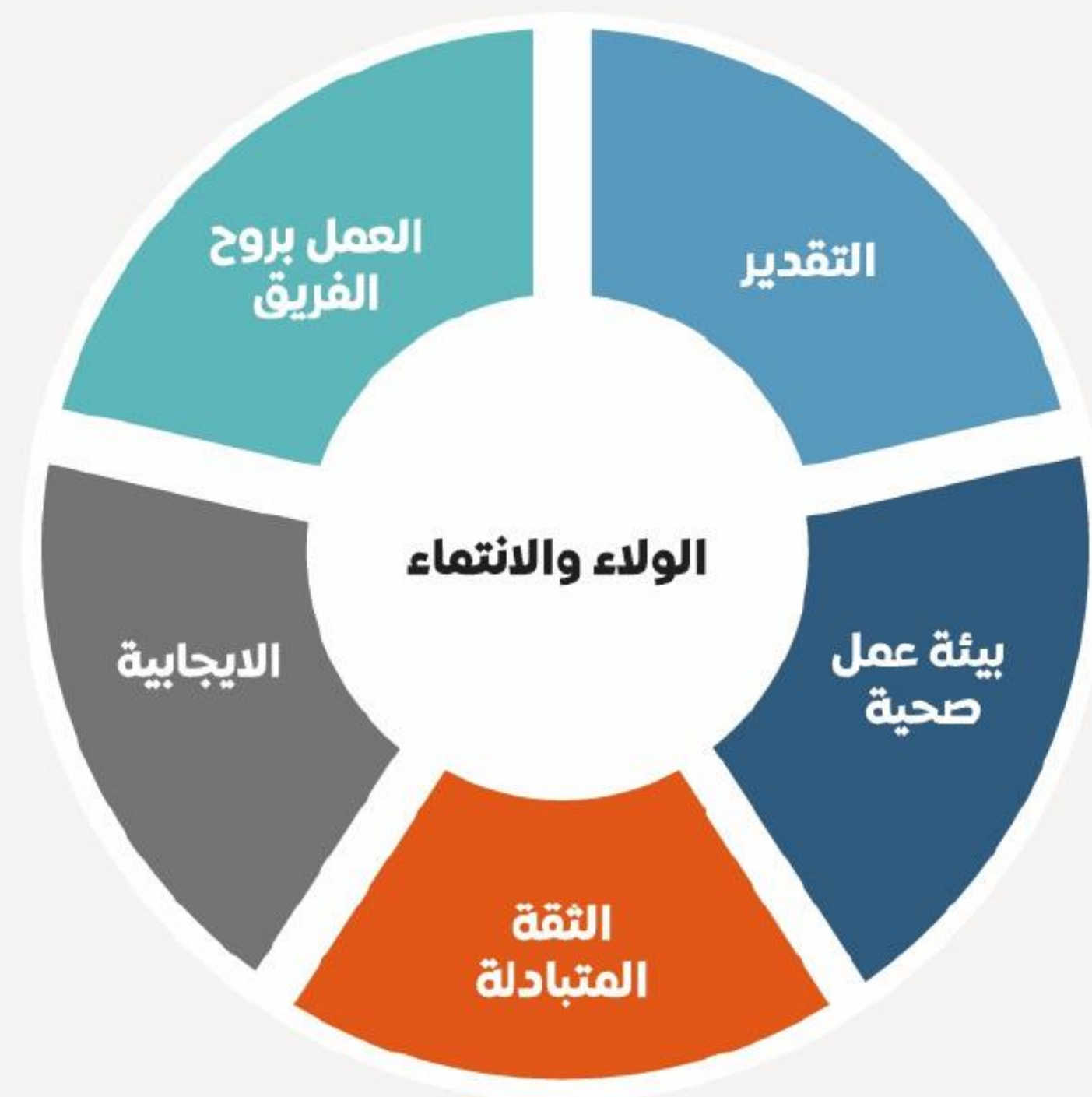




## عرض فيديو يوميّات مدير عام



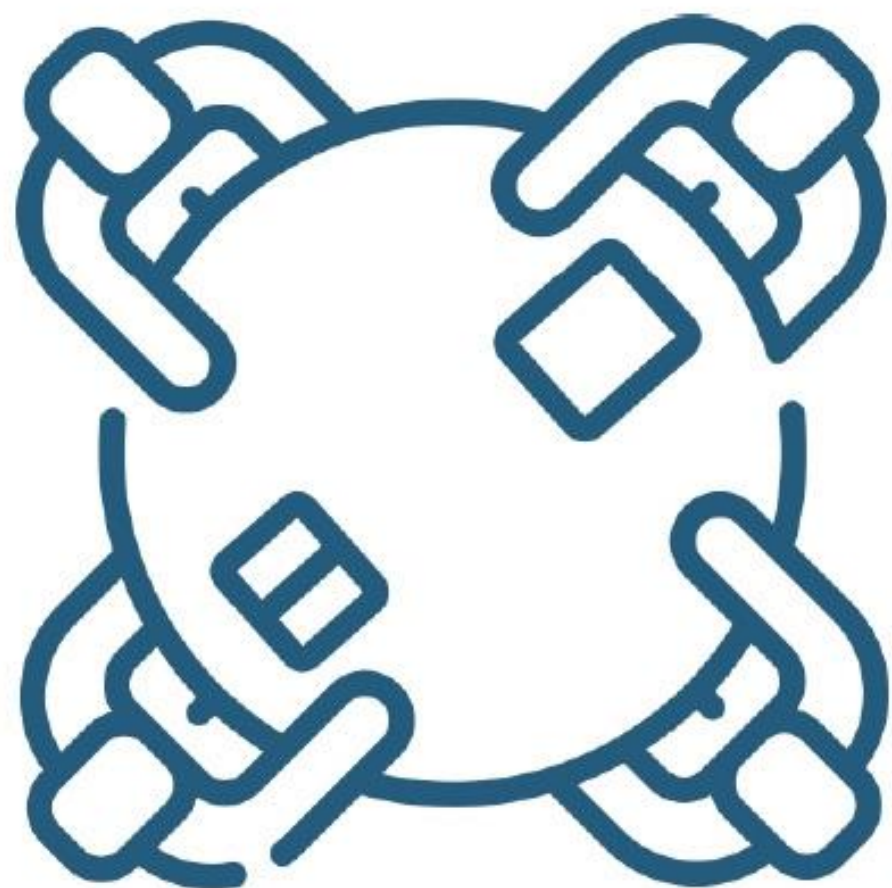






الثقافة المؤسسية

تمرين فردي



## الولاء والإلتزام

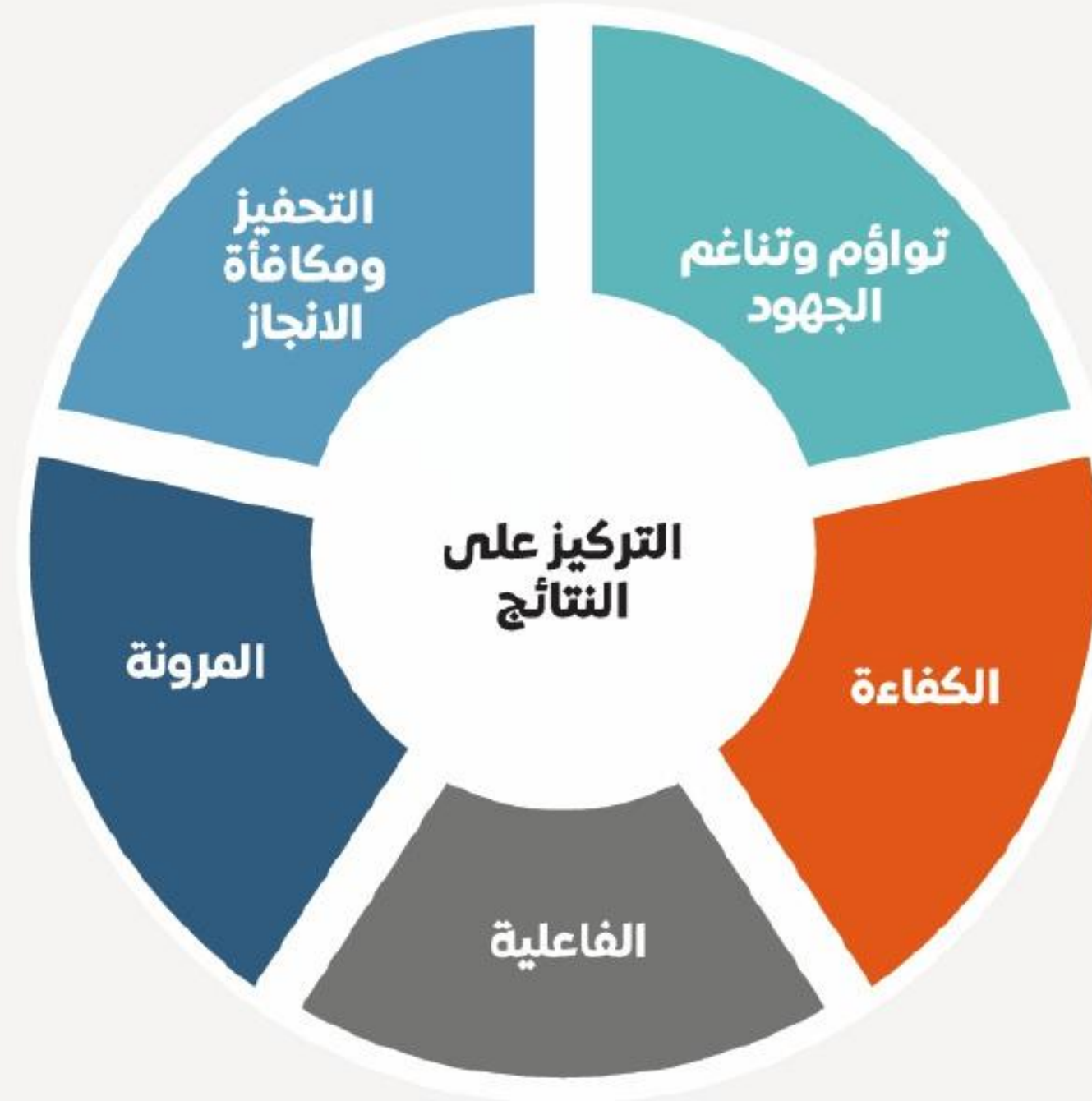
أوصف الثقافة المؤسسية الخاصة  
بمؤسستك بكلمة



# التركيز على النتائج



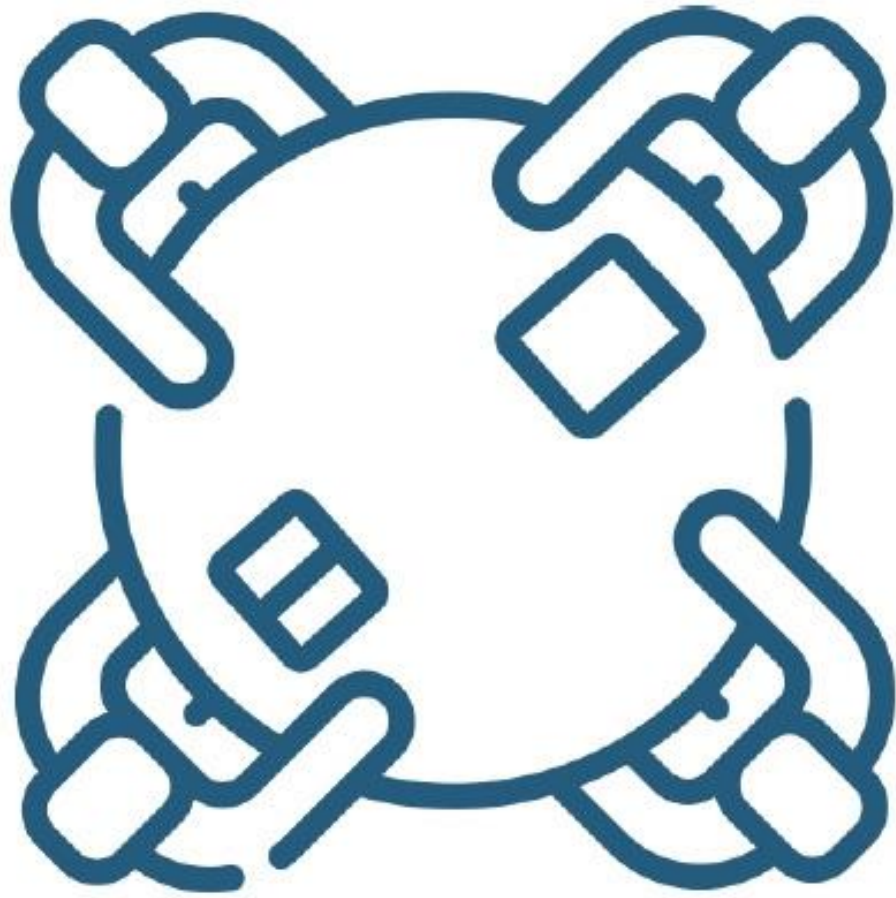
الثقافة المؤسسية





الثقافة المؤسسة

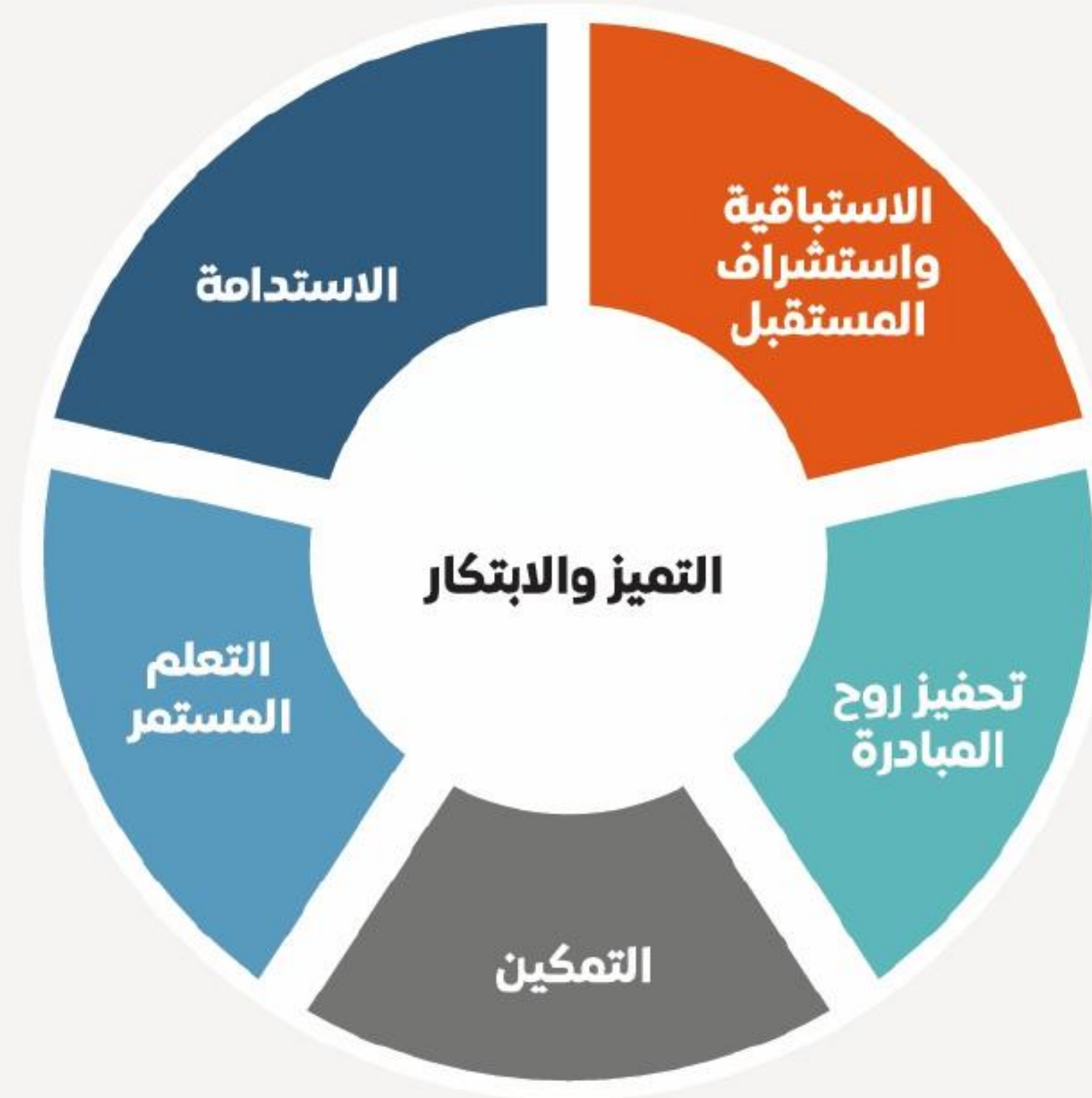
تمرين جماعي

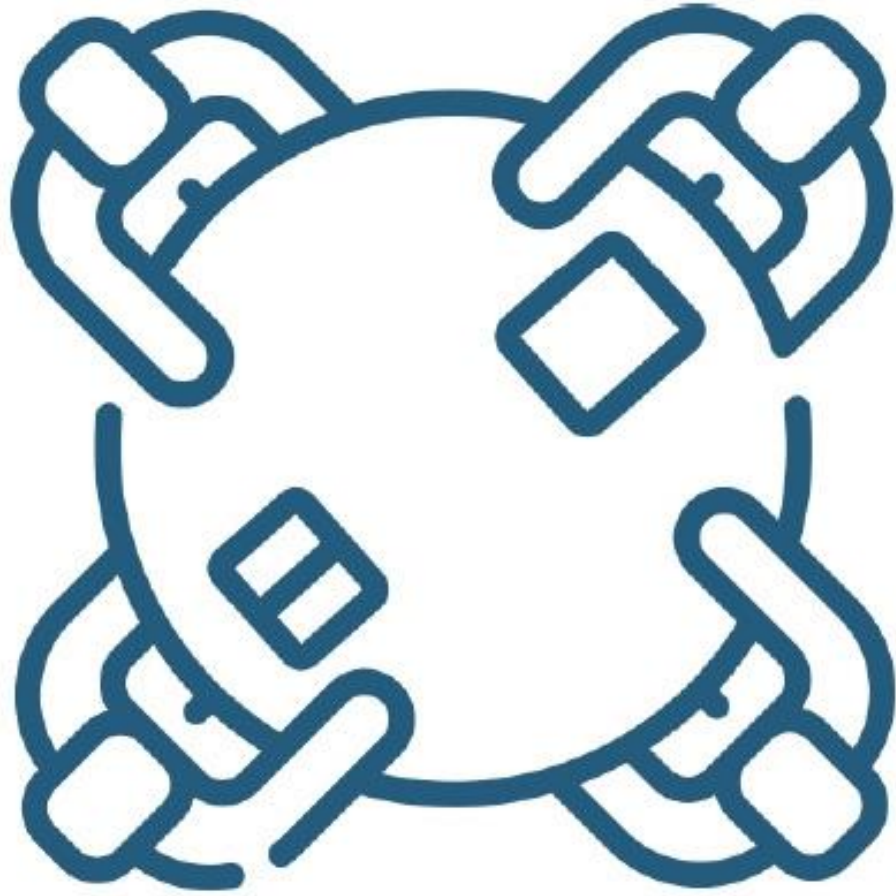


التركيز على النتائج

صناعة الصواريخ







## التميز والإبتكار

الاستباقية واستشراف المستقبل

الاستجابة للتوجهات المستقبلية

- الرد على الإستفسارات والأسئلة Questions & Answers
  - التغذية الراجعة وأي اقتراحات أو فرص تحسين
- Feedback for Day Two any suggestions or Areas for improvement

شكرا جزيلا