

## تمرين رقم (3)

## "حالة عملية - القيادة"

مدة عرض النتائج والمناقشة: 30 دقيقة

وقت التحضير: ساعتين

تمرين: فرق

**1.1 كيف طورت القيادة العليا رؤية ورسالة الوزارة وقيمها المؤسسية وحددت اهدافها وقدمت القدوة الحسنة لثقافة التميز**

1-1-1: قامت الوزارة بتطوير رؤيتها ورسالتها وبتوثيقها لخطتها الإستراتيجية، حيث تم تشكيل فريق القيادة الإستراتيجية في الوزارة ومهمته صياغة الرؤية، الرسالة ووضع الخطة الإستراتيجية للوزارة وقيادتها لعملية تغيير شاملة، للانتقال بالوزارة من وضعها القائم إلى ما يجسد تحقيق هذه الرؤية والرسالة، والتي تم اعتمادها من قبل القيادة العليا للوزارة مع نهاية العام 2007، بعد مراجعة المسودة ومناقشتها على مستوى فرق عمل في الإدارات المختلفة.

2-1-1: ولتعميم رؤية ورسالة الوزارة على جميع الجهات الداخلية والخارجية ذات العلاقة، قامت الوزارة بنشرها على موقعها الالكتروني، كما تم تعميمها على جميع الدوائر والمديريات من خلال تنفيذ ورش عمل التوعية واللقاءات المتكررة داخل الدوائر، إضافة إلى توزيعها في أماكن محددة في مباني ومواقع الوزارة بطريقة مناسبة.

3-1-1: ولضمان تحقيق الإستراتيجيات الداخلية والخارجية لأهدافها الموضوعية، تم وضع آليات لمتابعة مستوى الإنجاز لهذه الإستراتيجيات على مستوى الوزارة والدوائر والمديريات وخطط العمل. وسيتم تقييم أداء المدراء ورؤساء الأقسام وفق درجة الإنجاز المتحقق لخطط ولأهداف دوائرهم و وحداتهم التنظيمية.

4-1-1: وقد حرصت القيادة العليا على ترسيخ ثقافة التميز والجودة، فعلى سبيل المثال قام الوزير بإلقاء محاضرة عن قيادة التغيير في القطاع الحكومي في الحفل السنوي للوزارة مع نهاية العام 2006 وبمناسبة مرور سنة على إطلاق استراتيجية الوزارة.

5-1-1: ومن أجل تعزيز التعلم والتدريب والتطوير الذاتي للموارد البشرية في الوزارة انشأت الوزارة إدارة متخصصة في التدريب والإرشاد المهني واعتمدت المخصصات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية لموظفي الوزارة ولتأهيلهم للقيام بتقديم الإرشاد الفعال لمتعلمي الوزارة. كما يقوم مدراء الوحدات التنظيمية بمكافأة الموظفين الذين تُقبل اقتراحاتهم ضمن نظام الاقتراحات والمكافآت ويتم نشر صور المكرمين على الموقع الالكتروني مع منح مكافأة للموظفين المشاركين في المشاريع المتميزة والمنفذة من الفرق التي ينتسب إليها الموظف، وبناءً على مساهمة وأداء الموظف الشخصي (حسب تقييم الأداء السنوي للموظف). ويقوم الوزير ومدراء الإدارات بمنح الشهادات والمكافآت النقدية للموظفين وفرق العمل المتميزة في الاحتفال السنوي، حيث بلغت الميزانية المعتمدة للاحتفال عام 2006 مبلغ 20000 دينار.

1-1-6: تعتبر كل من الإستراتيجيات الداخلية والمعدّة من الفرق المنبثقة عن برنامج تطوير الإستراتيجية التجارية الداعم الرئيسي لتحقيق رؤية وأهداف الوزارة حيث تتضمن هذه الإستراتيجيات العديد من المشاريع والبرامج التطويرية والتي صممت ليتم تنفيذها من خلال فرق عمل حيث تم تعيين رئيس ومدير لكل فريق مكلف بتنفيذ مشروع محدد، وتقوم القيادة بتشجيع روح عمل الفريق من خلال ربط تقييم أداء القيادات بمستوى إنجاز فرقهم لأهداف برامجهم المحددة.

### 2.1 المشاركة الشخصية للقيادة بتطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل

1-2-1: ساهمت القيادة بصورة فعّالة في مراجعة الهيكل التنظيمي وتطويره من خلال سلسلة اجتماعات تم فيها الاطلاع على الإستراتيجية المقترحة من قبل فريق الموارد البشرية والتنظيم، المنبثق عن فريق القيادة الإستراتيجية. ونتيجة لذلك تم اعتماد هيكل تنظيمي جديد مكون من سبعة وحدات تنظيمية رئيسية يرأسها مدراء عامون تتدرج تحتها الوحدات الإدارية الأخرى. وقد تم توزيع الوحدات الإدارية إلى فئتين، منها إدارات أعمال رئيسية مثل إدارة حماية المنتج الوطني وإدارة التنمية التجارية وأخرى مساندة مثل إدارة الشؤون المالية والإدارية والإدارة القانونية.

1-2-2-3: لقد تم إعداد واعتماد وتطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 والذي تم من خلاله تنفيذ العديد من النشاطات منها تحديد العمليات الرئيسية في الوزارة وتحديد الملكية، آلية ضبط العملية، مؤشرات الأداء، وتم من خلاله تعريف منظومة متكاملة للمسؤوليات والصلاحيات. ومن الجدير بالذكر أن هذا النظام تم تطبيقه في كافة مواقع الوزارة.

1-2-4-6: وتقوم الوزارة بمراجعة مستوى تطبيق خططها الإستراتيجية عن طريق متابعة مدى تحقيق خطط وأهداف الدوائر والمديريات والمشاريع المرتبطة بها، حيث تتسجم هذه الأهداف مع الأهداف المؤسسية للوزارة، وتقاس بمجموعة من مؤشرات الأداء المحددة.

1-2-7: وتؤكد القيادة التزامها بالحوكمة من خلال إيجاد القيم المناسبة لذلك والموضحة أعلاه، مثل التركيز على خدمة المواطن وتشجيع التعلم والتطوير على مستوى الموظفين والوزارة وغيرها وتلتزم القيادة بأنظمة الرقابة الداخلية والشفافية المالية والإدارية واعتماد التقارير الخاصة بتدقيق البيانات والإجراءات المالية، والالتزام بالقوانين وبميثاق أخلاقيات العمل.

3.1 كيف تتعامل القيادة مع جميع الفئات المعنية وتؤكد التزامها بتحقيق رضاهم وتعاونهم (المتعاملين، الشركاء، الموردين، المجتمع، .... الخ)؟

1-3-1: وانسجاما مع طبيعة دور الوزارة الاقتصادي الوطني، فقد عكست الإستراتيجية الجديدة لوزارة التجارة توجه القيادة إزاء المتعاملين معها والمتأثرين بها، حيث نصت رسالة الوزارة على العمل بالتعاون مع الحكومة ومع قائمة عريضة من الشركاء الرئيسيين على المستوى العالمي والإقليمي والوطني على وضع ومتابعة تنفيذ القوانين والأنظمة والتشريعات المتعلقة بالقطاع التجاري بشكل مستمر والوفاء بالالتزامات الوطنية والإقليمية والدولية. وقد تم ترجمة هذه

الشركات إلى العديد من البرامج التنموية والتي يتم تنفيذها من خلال مديريات المحافظات وبإشراف ومتابعة من الوزارة.

1-3- (2-4): ولقد حرصت الوزارة على مراعاة التوازن ضمن خطتها الإستراتيجية بين الاحتياجات والتوقعات لشركاء الوزارة وبين إمكانياتها المالية ومواردها البشرية والفنية المتوفرة وجرى تحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم في عام 2005 عند إعداد الخطة الإستراتيجية، وفي عام 2006 قام فريق القيادة الإستراتيجية برسم إستراتيجيات قطاعية خاصة بكل فئة من فئات المتعاملين، وتقوم الوزارة بمراجعة هذه الإستراتيجيات وتحديثها لتنسجم مع احتياجات وتوقعات المتعاملين المتجددة والتي يتم تجميعها باستخدام قنوات الاتصال المنتظمة معهم واستبيانات آرائهم. وتشمل قنوات الاتصال مع الشركاء والمتعاملين الاجتماعات الدورية مع لجان المنظمات الدولية والإقليمية ولجان العمل المشتركة وآليات المتابعة مع الجهات الدبلوماسية الممثلة لهم، أما الشركاء الوطنيين فمن خلال التمثيل المشترك للوزارة، وأعضاء غرف التجارة والتجارة والشركاء في مجالس الإدارات ومن خلال المشاركة في المجالس التنموية الوطنية. أما قنوات الاتصال مع المتعاملين فتشتمل على اللقاءات عند الحاجة مع ممثلي القطاعات المختلفة إضافة إلى وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمنشورة. هذا إضافة إلى إجراء أول استبيان لرأي المتعاملين مع نهاية العام 2007 حيث تقوم الوزارة على تحليل نتائجه للاستفادة منه في تحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم.

أما على مستوى الوزارة فقد اعتمد وزير التجارة مبادرة "لنعمل معاً" كوسيلة لاتصال الموظفين مباشرة به أو مع مدراء الدوائر والإدارات لتقديم أي اقتراح أو شكوى إضافة إلى سياسة الباب المفتوح والتي يعتمدها الوزير كإحدى قنوات اتصال القيادة مع الموظفين .

1-3- (5-6): والجدير بالذكر أن الوزارة طبقت نظام الاقتراحات والمكافآت منذ بداية العام 2006 وحددت منهجية العمل به وطريقة مكافأة الموظفين على اقتراحاتهم كما يتم تقدير انجازات الموظفين بطرق مختلفة من ضمنها الترقيات. كما تشارك القيادة وتدعم الأعمال الخيرية في القرى والتجمعات التجارية وتحضن الفعاليات الإبداعية المختلفة، وتشجع الوزارة موظفيها على تصميم وعقد الدورات التدريبية للمتعاملين لتعريفهم بالتقنيات الجديدة والملائمة لزيادة إنتاجيتهم وتكافئهم على مدى نجاح هذه الدورات وفق معايير تقييم أهمها أثرها على استفادة المتعاملين وآرائهم.

#### 4.1 كيف تقوم القيادة ببناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية:

ومن مبدأ مساعدة الأفراد على تحقيق خططهم وأهدافهم فبالإضافة لتوفير الموارد والميزانيات اللازمة فقد كلفت القيادة العليا فريق التنظيم والموارد البشرية (وهي لجنة قيادية) بإجراء مسح شامل للموارد البشرية في الوزارة من حيث مؤهلاتها والدورات التدريبية التي التحق بها كل موظف وذلك بهدف الاطلاع على الوضع القائم وتحديد خطط وبرامج تطوير الموارد البشرية كذلك لتحديد قيادات الصف الثاني ووضع برامج تطويرية لهم.

تعمل القيادة على توفير كل الفرص الممكنة لتطوير الكفاءات القيادية المستقبلية وبناء على ذلك تم تصميم برنامج جديد لتطوير الصف الثاني من القادة من خلال إشراكهم في فرق تطوير المحاور الإستراتيجية ومنحهم فرص قيادة الفرق

التنفيذية للمشاريع التطويرية المنبثقة عنها. ومن خلال تقييم مدى إنجاز هذه الفرق يتم تقييم قدراتهم القيادية وتحديد فرص تميمتهم وتطويرهم. كما عملت الوزارة على استحداث جائزة أفضل وحدة تنظيمية وجائزة الموظف المتميز.

### 5.1 كيف تقوم القيادة بتشجيع الإبداع:

1-5 أما فيما يتعلق بتوفير البيئة المناسبة والملائمة للإبداع فإضافة إلى إدراج مخصصات مالية ضمن موازنة الوزارة لتمويل النشاطات والمبادرات الإبداعية، يحرص الوزير والمدراء العامون على تكريم الموظفين المتميزين والمبدعين على إنجازاتهم وفق النظام المستحدث في الدائرة الإدارية لجائزة أفضل موظف على مستوى الدوائر والمديريات، من خلال القيام شخصياً وقر الإمكان بتقديم كتب الشكر والمكافآت المادية لهم. وتعمل الوزارة على تشجيع الموظفين لتقديم الأفكار الإبداعية من خلال نظام الاقتراحات الجديد لدراستها وتقييمها وتبنيها في حال قابليتها للتطبيق وتقديمها قيمة مضافة للمتعاملين وللوزارة، كما تتقبل الاقتراحات والشكاوي من الموظفين من خلال الموقع الإلكتروني حيث تم تخصيص رابط لتقديم الشكاوي ومتابعتها إضافة إلى صناديق الشكاوي، حيث تتم دراستها من قبل لجنة الاقتراحات والشكاوي ومتابعة الإجراءات التي يتم اتخاذها.

وتوفر الوزارة فرص التدريب على اقتراح الأفكار وتقييمها، فعلى سبيل المثال تم عقد ورشة عمل موسعة على مدار يومين لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية تم خلالها استخدام البرنامج المحوسب المعروف "التفكير البناء" لتسهيل عملية تبادل الآراء والنقاش البناء والتعامل مع القضايا المتشابكة وتحليل القضايا الأساسية وتعريف الأهداف، والتعرف على الخيارات الإستراتيجية المتاحة. إضافة إلى دورة تدريبية عن استخدام وتطبيق "بطاقات النتائج المتوازن" حيث سيتم البدء بتطبيقه خلال العام القادم في الوزارة من قبل فريق القيادة الإستراتيجية.

ومن الأمثلة على الاقتراحات والإبداعات التي تبنتها الوزارة، تبنيها مبادرة جمعية الرواد الشباب لتسهيل إجراءات تسجيل وترخيص الشركات التجارية إلكترونياً. وقال الوزير أن تبني الوزارة لهذه الورقة يأتي من أجل تعزيز شراكة مع القطاع الخاص قائمة على قاعدة معرفية لتعزيز بيئة الأعمال في الوطن، إضافة إلى السعي لتحسين الخدمات الحكومية من خلال الشفافية في التعامل مع القطاعات الاقتصادية، بحيث تكون هناك مدة زمنية وشروط واضحة لإنهاء أي معاملة.

### 6.1 تبني القيادة سياسة التغيير:

1-6: قام وزير التجارة بتبني برنامج متكامل لتطوير وتحديث الإستراتيجية التجارية من خلال تشكيل فريق قيادي خاص بذلك عمل على تحليل العوامل الداخلية والخارجية المحركة لعملية التغيير، وبناء على هذه التحليلات قام الفريق بتحديد المحاور الاستراتيجية والأولويات لمشاريع التغيير وفق جدول زمني للوقوف على الصيغة النهائية للوضع المستقبلي للوزارة وقطاع التجارة.

وبعد اعتماد الإستراتيجية قامت الوزارة برسم منهجية لإدارة المخاطر المحتملة من جراء التغيير حيث تقوم فرق العمل المعنية بعمليات التغيير بتحديد احتياجاتها المالية من خلال إعداد دراسة تتضمن الغرض من التغيير، الغايات والأهداف وتحليل الفوائد وقيمة العائد المتوقع على مستوى الوزارة وعلى المجتمع والاقتصاد الوطني، وبناءً على اعتماد الوزير

لهذه الخطط يتم تخصيص الموارد المالية اللازمة لتنفيذها. وتقوم الوزارة بالعمل على تعميم مبادرات وتجارب التغيير الناجحة في أي من الدوائر والمديريات وفرق العمل المنفذة للمشاريع على بقية الوحدات لضمان تعميم الفائدة منها على كافة المستويات الإدارية وعلى مستوى الأفراد والفرق.

المطلوب في هذا التمرين ما يلي:

أولاً: حدد/ي نقاط القوة في قدرة الوزارة على تلبية معيار القيادة؟

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

ثانياً: حدد/ي فرص التحسين الممكنة في عمل الوزارة ذات العلاقة بالقيادة؟

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

ثالثاً: ما هي موضوعات الزيارة الميدانية؟

---



---



---

استخدم/ي الجدول التالي لاعداد ملخص التمرين

#	المعيار الرئيسي	المعيار الفرعي	نشاطات	تقييم		
				A	D	A/R
1						
2						
3						
4						
5						
6						