

## تمرين رقم (5)

## "حالة عملية حول الاستراتيجية"

تمرين: فرق	وقت التحضير: ساعتين	مدة عرض النتائج والمناقشة: 30 دقيقة
------------	---------------------	-------------------------------------

## 1/2 إعداد السياسة والإستراتيجية بناء على احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية

1/1: تكمن رؤية الوزارة في أن تكون هي الوزارة الرائدة في الدولة من حيث مساهمتها في التنمية الإقتصادية والإجتماعية المستدامة وان تدعم بفاعلية الأمن والاستقرار البيئي. ولتحقيق هذه الرؤية قامت لجنة القيادة والإستراتيجية (أنظر المعيار: 1-1) بتشكيل ستة فرق عمل بقيادة مساعدي الوزير لوضع إستراتيجية جديدة للوزارة والعمل على تطوير الإستراتيجيات الخاصة بخمسة محاور خارجية وخمسة محاور داخلية من خلال تشكيل 10 فرق عمل فنية، وعلى النحو التالي: المحاور الداخلية وتشمل: فريق الموارد البشرية والتنظيم، وفريق تقنية المعلومات وسير العمليات والإجراءات، وفريق القوانين والسياسات، وفريق الموارد المالية وفريق البحث العلمي والتطوير. أما المحاور الخارجية فتشمل أربعة محاور قطاعية ومحور مساند لتوفير البيانات والإحصائيات، على النحو التالي: فريق الزراعة البعلية، فريق الزراعة المروية، فريق الثروة الحيوانية والمراعي، فريق الصناعات الغذائية والزراعية والفريق المساند للمعلومات والإحصاءات.

وباشرت هذه الفرق بإجراء عمليات دراسات ومسح البيئة الداخلية والخارجية للوزارة وباستخدام عدد من أدوات التحليل والتخطيط الحديثة منها (SWOT + PESTLE) لتنظيم عملية التحليل لكل من البيئة الداخلية والخارجية والمؤثرة في نشاطات الوزارة، وطورت أوراق عمل من خلال تشكيل فرق التركيز وبمشاركة أكثر من مائة موظف من ذوي الخبرات وقدمتها إلى لجنة الإستراتيجية والتي شكلت بدورها لجنة صياغة من رؤساء الفرق ناقشت من خلال ورشة عمل امتدت 3 أيام بمشاركة الوزير ومدراء الإدارات والمديريات في الوزارة وخبراء في إعداد السياسات والاستراتيجيات بوضع وثيقة " الخطة الإستراتيجية للوزارة 2007-2010" وتحديد رؤية الوزارة ورسالتها وقيمتها وأهدافها الإستراتيجية وآليات العمل اللازمة لضمان المراجعات والتحسينات عليها.

2/1/2: قام الفريق المساند بالعمل على تجميع وتدقيق ومراجعة وتحليل كافة البيانات والإحصائيات المتعلقة بكافة الجهات المعنية سواء على المستوى الداخلي من موظفين وإجراءات العمل الداخلية والمستوى الوطني والمتعلقة بالواقع الإقتصادي للدولة وتوجهاتها المستقبلية وبما يغطي كافة القطاعات والمستوى الدولي من حيث البعد البيئي والتزامات الإتفاقات والمعاهدات الدولية إضافة إلى جانب المتعاملين وبما يشمل كافة الفئات والقطاعات الاقتصادية: الصناعية والزراعية السياحية والصحية والتجارية وضمن كافة المناطق.

3/1/2: وفهم التطورات المستقبلية ومدى تأثيرها على الوزارة اعتمد فريق المعلومات والإحصاء إطاراً عاماً لدراسة وتحليل هذه التطورات المتعلقة بكافة المحاور المستهدفة يتكون من ثلاث أبعاد: البعد الأول المتعلق بتحليل الوضع القائم بناء على المعلومات المتحصلة من مصادر موثوقة، والبعد الثاني الخاص بتحليل التطور التكنولوجي وتأثيره المتوقع

بتقدير الخبراء والمتخصصين والبعد الثالث والمتعلق بالنمو المستهدف والمتوقع على مستوى الدولة، وقد استخدمت نتائج تحليل هذه الأبعاد في صياغة وتحديث الإستراتيجية المعتمدة.

## 2/2: مدى اعتماد سياسة وإستراتيجية الوزارة على معلومات دقيقة

2-1/2/2 تقوم الوزارة بمراجعة نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي التي تتضمن المراجعة الشهرية لمدى التقدم والإنجاز في تحقيق أهداف المشاريع التطويرية المنبثقة عن فريق الإستراتيجية ونتائج تحليلات الكفاءة والفعالية الداخلية للوحدات التنظيمية والموارد البشرية والإدارية والأداء المالي للوزارة ونتائج المراجعة والتقييم الذاتي النصف سنوي وفق نظام إدارة الجودة ISO 9000-2000 ونتائج قياس أداء العمليات الرئيسية والمساندة وتحدد بناءً على ذلك توجهاتها المستقبلية في تخطيط الأداء المؤسسي تتضمن خطط عمل المناطق وتتوافق مع أهداف الاداء الكمية والنوعية للوزارة حيث تتسجم هذه الاهداف مع الأهداف المؤسسية للوزارة، وتقاس بمجموعة من مؤشرات اداء محددة، ولضمان اختيار أهداف الأداء بموضوعية يتم الاختيار بالاعتماد على:

1. تعليمات محددة لإعداد خطط العمل للمديريات بما تتضمنه من أهداف ومؤشرات
2. تدريب المديرية على كيفية وضع الخطط، وتحديد الاهداف والمؤشرات وتحديثها
3. الاعتماد على الخبرات البشرية والمعرفية الموجودة في الوزارة لاختيار هذه الأهداف ووضعها موضع التنفيذ وبما يتلاءم مع الأهداف الوطنية.
4. إعداد وتحديث خطط العمل السنوية بناءً على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية

ولضمان التقييم الموضوعي لمدى تحقيق هذه الاهداف يتم:

1. إعداد نظام للمتابعة والتقييم لمتابعة مدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية وخطط العمل المنبثقة عنها من خلال إعداد تقارير المتابعة والتقييم الدورية لبيان ما تم إنجازه مقارنة مع المخطط إنجازه وبيان أسباب الانحراف واليات معالجة هذا الانحراف.
2. تعيين فريق خاص للمتابعة والتقييم بهدف المتابعة داخل كل إدارة.

2/2-3-5: أجرت الوزارة عدداً من المقارنات المعيارية خلال السنتين الماضيتين مع دوائر وطنية شريكة تشمل على سبيل المثال مقارنتها لأنظمة الموارد البشرية مع وزارة الصناعة والتجارة ومقارنات معيارية لمنهجية استيراد وتوطين التقنيات الحديثة مع وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وإستفادت من نتائج هذه المقارنات في تطوير أنظمتها الداخلية. كما وتستفيد الوزارة من المعلومات المستقاة من علاقات الشراكة مع الجهات وبرامج المساعدات الفنية الدولية والإقليمية في رسم سياساتها التنموية والتسويقية والبيئية، مع الأخذ بالإعتبار آراء الجهات التمثيلية لفئات المتعاملين.

**3/2: كيفية إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية**

10-1/3/2: تقوم الوزارة ووفق المنهجية المعتمدة لمراجعة وتحديث الإستراتيجية بإجراء هذه المراجعة بشكل سنوي وعند الحاجة. وقد أنشأت لضمان تطبيق هذه المنهجية وحدة جديدة في الهيكل التنظيمي الجديد أسمتها "وحدة التخطيط والمتابعة" تقوم بمهمة متابعة تحقيق الأهداف ومؤشرات الأداء وتنسيق تنفيذ آليات مراجعة الإستراتيجية للوزارة وعلى مستوى الوزارة والإدارات والمشاريع التابعة. وتتضمن إستراتيجيات المحاور خطط بديلة وإحتياطية للتعامل مع المتغيرات الإقتصادية والبيئية وإنعكاساتها على الشأن الزراعي مثل الخطط الإحتياطية للتعامل مع مواسم الجفاف والجراد والأوبئة والأفات الزراعية و وضع خطة طوارئ للتعامل مع إحتمال إنتشار وباء إنفلونزا الطيور في الدولة وتم إعتاد المخصصات اللازمة لتنفيذ هذه الخطة (أنظر المرفق رقم .....). كما تقوم الوزارة بالعمل على تفعيل أطر وإتفاقات الشراكات الإقليمية والدولية للتعامل مع هذه المتغيرات والمخاطر من خلال تبادل المعرفة والتجارب المكتسبة. وتراعي الوزارة الشفافية في إعدادها ومراجعتها لخططها وبرامجها وإجراءات عملها من خلال إطلاع الجهات المعنية عليها عبر قنوات الإتصال معهم ونشرها على موقعها الإلكتروني.

**4/2: كيفية شرح وتطبيق السياسة والإستراتيجية**

4-1/4/2: منذ إعتاد الإستراتيجية الزراعية مع نهاية العام 2007 قام الوزير عبر مؤتمر صحفي بإعلان وشرح رؤية ورسالة الوزارة والمحاور الإستراتيجية لخطتها وتم وضعها على الموقع الإلكتروني للوزارة مع مراعاة تحديثها وتطويرها. وعلى المستوى الداخلي يقوم الوكلاء والمساعدين وبقية المدراء ورؤساء الأقسام بشرح بنود الإستراتيجية الجديدة والرؤية والرسالة لبقية الموظفين وشرح سلسلة العمليات الرئيسية اللازمة لتطبيقها. وقامت الوزارة بطباعة كتيبات ومنشورات تحتوي على الرؤية والرسالة والإستراتيجية والقيم والأهداف ومقاييس الأداء وحرصت على توزيعها على أكبر شريحة من المتعاملين في مختلف محافظات الدولة، وتم الطلب من المرشدين الزراعيين بعقد جلسات توضيحية لضمان فهمها من قبل صغار المزارعين.

وعملت الوزارة على تقييم مدى معرفة الموظفين بمحتويات الخطة الإستراتيجية وفهمهم لمحاورها الاستراتيجية والعمليات اللازمة لتطبيقها من خلال إقامة (14) دورة تعريفية عن الإستراتيجية لمديريات المحافظات والوحدات الإرشادية فيها والذين بدورهم أقاموا دورات تعريفية لموظفيهم وبقية المتعاملين في مناطقهم.

تستخدم وحدة التخطيط والمتابعة" في الوزارة نظام لتقارير المتابعة والتقييم الدوري لمدى الإنجازات في تحقيق خطط وأهداف الدوائر والمديريات والمشاريع المرتبطة بها وتقوم برفع التقارير الربع سنوية لفريق الإستراتيجية والمدير العام مع إشارتها لجوانب الإنجاز أو الإنحراف.

المطلوب في هذا التمرين ما يلي:

أولاً: حدد نقاط القوة في قدرة الوزارة على تلبية معيار الاسيائية والسياسة؟

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

ثانياً: حدد فرص التحسين الممكنة في عمل الوزارة ذات العلاقة بالاستراتيجية؟

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

استخدم/ي الجدول التالي لاعداد ملخص التمرين:

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