



الإستراتيجية المؤسسية

لوزارة الزراعة

2025-2016



حضرة صاحب الجلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين المعظم



حضرة صاحب السمو الملكي الأمير الحسين بن عبدالله الثاني المعظم

تقديم وزارة الزراعة

افتقرت وزارة الزراعة الى بناء الاستراتيجيات المؤسسية منذ بداية تاسيسها، وكان التخطيط الاستراتيجي يركز على بناء الاستراتيجيات القطاعية لقطاع الزراعة ككل حيث بدأ عهد التخطيط الاستراتيجي لقطاع الزراعة أول مرة في الإستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية 2002-2010. وكان ذلك بتوجيه ملكي سام. وقبل أن تنتهي فترة الإستراتيجية بعام أعلن جلالة الملك عام 2009 عاماً للزراعة، مما جعل وزارة الزراعة تقود جهداً وطنياً لإنجاز "الوثيقة الزراعية" كإستراتيجية للأعوام 2009-2013.

على نفس الخطى وإنسجاماً مع رؤية الاردن 2025 والسياسات الحكومية لموائمة الاستراتيجيات القطاعية لرؤية الاردن 2025 قادت وزارة الزراعة مجدداً إستجابة لمسؤوليتها بجهداً وطنياً أثمر عن انجاز الإستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية 2016-2025 التي وافق عليها مجلس الوزراء الموقر بكتاب دولته رقم 6541/1/13/9 تاريخ 2016/2/9. وقد كان جهداً تشاركياً على مدى أربعة عشر شهراً انخرطت فيه إلى جانب وزارة الزراعة عشر وزارات ومؤسسات حكومية، وأربعة عشر مؤسسة من مؤسسات القطاع الخاص عملت جميعاً كفريق وطني واحد.

الا ان الخطط الاستراتيجية السابقة لم تستند الى استراتيجية مؤسسية لوزارة الزراعة، وبالتالي لم يكن التركيز على البعد المؤسسي للوزارة والذي هو الاساس في بناء الاستراتيجيات القطاعية ونجاح تنفيذها. لذا كان لا بد من العمل على بناء الاستراتيجية المؤسسية لوزارة الزراعة، وهو الجهد الذي قامت به كوادر الوزارة بالاعتماد على خبراتها الذاتية في بناء اول استراتيجية مؤسسية وفقاً للتخطيط الاستراتيجي المتعارف عليه. حيث بنيت على تقييم الواقع المؤسسي والتنظيمي لوزارة الزراعة والتحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وبناء على ذلك تم وضع رؤية الوزارة ورسالتها اهدافها المؤسسية التي تم موائمتها والاهداف الوطنية، وكما تضمنت الاستراتيجية المؤسسية سياسات تحقيق الاهداف المؤسسية وادوات تنفيذ السياسات المؤسسية من برامج ومشاريع واجراءات تشريعية وادارية، وتم الاخذ بعين الاعتبار ان تكون الاهداف المؤسسية قابلة للقياس ليتم متابعة تنفيذها وتقييمها من خلال مجموعة من مؤشرات قياس الاداء تعكس نتائج تنفيذ السياسات المؤسسية.

وكان نتيجة لهذا الجهد الذي قامت به الوزارة وجود استراتيجيات مؤسسية تتواءم مع رؤية الاردن 2025 والاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية 2016-2025 واستراتيجية ادارة المعرفة واستراتيجية ادارة المخاطر بحيث اصبحت هذه الاستراتيجيات متكاملة مع بعضها بهدف تحقيق التنمية الريفية والانتقال بالقطاع الزراعي الى الزراعة العصرية وان ياخذ القطاع دوره في تحفيز وتحقيق النمو الاقتصادي في المملكة.

وزير الزراعة

المهندس خالد حنيفات

المحتويات

4.....	تقديم وزارة الزراعة... ..	
7.....	1. واقع القطاع الزراعي	1.
7.....	1.1 مقدمة	1.1
7.....	1.2 الاطار المؤسسي والتنظيمي والتشريعي في القطاع الزراعي.....	1.2
7.....	1.2.1 المجالس واللجان.....	1.2.1
8.....	1.2.2 الاطار المؤسسي والتنظيمي.....	1.2.2
8.....	1.2.3 البحث الزراعي	1.2.3
9.....	1.2.4 الارشاد الزراعي.....	1.2.4
9.....	1.2.5 التمويل الزراعي.....	1.2.5
10.....	1.2.6 التعاونيات الزراعية	1.2.6
10.....	1.2.7 التشريعات	1.2.7
11.....	1.3 الاهمية الاقتصادية للقطاع الزراعي	1.3
13.....	2. التحليل المؤسسي لوزارة الزراعة.....	2.
13.....	2.1 الخدمات والمهام التي تقوم بها وزارة الزراعة	2.1
14.....	2.2 تحليل الموارد البشرية	2.2
14.....	2.2.1 اعدا الموظفين وفئاتهم.....	2.2.1
15.....	2.2.2 المؤهل العلمي.....	2.2.2
15.....	2.2.3 المسميات الوظيفية (التخصصات).....	2.2.3
16.....	2.2.4 الوظائف الاشرافية.....	2.2.4
18.....	2.3 تحليل الواقع التنظيمي للوزارة.....	2.3
18.....	2.3.1 تحليل الهيكل التنظيمي للوزارة.....	2.3.1
19.....	2.3.2 تقييم الهيكل التنظيمي القائم.....	2.3.2
20.....	3. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للقطاع الزراعي SOWT	3.
20.....	3.1 تحليل البيئة الداخلية:	3.1
20.....	3.1.1 عناصر القوة:	3.1.1
20.....	3.1.2 عناصر الضعف:	3.1.2
21.....	3.2 تحليل البيئة الخارجية:.....	3.2

21	الفرص:	3.2.1
22	التحديات:	3.2.2
25	الاستراتيجية المؤسسية لوزارة الزراعة	4.
25	الفرضيات الرئيسية التي بنيت عليها الإستراتيجية	4.1
25	خطوات إعداد الإستراتيجية:	4.2
26	التحديات الرئيسية:	4.3
26	رؤية الوزارة:	4.4
26	رسالة الوزارة:	4.5
26	القيم الجوهرية للوزارة:	4.6
27	الأهداف الوطنية:	4.7
27	محاور الاستراتيجية	4.8
27	الأهداف المؤسسية لوزارة الزراعة:	4.9
30	السياسات المؤسسية	4.10
32	ادوات تنفيذ السياسات المؤسسية	4.11
36	مؤشرات قياس الاستراتيجية	5.
37	ملحق (1) البرامج والمشاريع والاجراءات الادارية والتشريعية للاستراتيجية المؤسسية	
37	ملحق (2) استراتيجية الموارد البشرية	
37	ملحق (3) استراتيجية ادارة المعرفة	
37	ملحق (4) استراتيجية ادارة المخاطر	
37	ملحق (5) الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية 2016-2025	
37	ملحق (6) استراتيجية المراعي المحدثة	

1. واقع القطاع الزراعي

1.1 مقدمة

يعد القطاع الزراعي من القطاعات المهمة في الاقتصاد الاردني، حيث تلعب الزراعة دورا هاما في المنظومة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات الريفية كما يرتبط ارتباطا وثيقا بالقطاعات الاقتصادية الاخرى وخاصة الصناعات التحويلية وكذلك بالجهود الوطنية للمحافظة على البيئة الطبيعية واستمراريتها. ويواجه القطاع الزراعي في الأردن عدة تحديات أهمها تذبذب الأمطار وتوالي سنوات الجفاف احيانا، قلة الاراضي الزراعية، وندرة الموارد المائية. وبالرغم من ذلك فقد بلغت قيمة الناتج المحلي الزراعي حوالي (1039.3) مليون دينار بأسعار السوق الجارية وشكل ما نسبته 3.78% من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2016، ويشكل القطاع الزراعي جزءا مهما من قطاع الصادرات الاردني حيث بلغت قيمة الصادرات الزراعية حوالي (817) مليون دينار اي ما نسبته 18.6% من مجموع صادرات المملكة خلال نفس العام، وتشكل الاسواق العربية حوالي 91.5% من سوق الصادرات الزراعية الاردنية، كما حقق القطاع الزراعي الاكتفاء الذاتي في عدد من منتجات الخضار والفاكهة ولحوم الدواجن وزيت الزيتون وبيض المائدة، إلا أن الكثير من المنتجات الزراعية كالفحم والشعير واللحوم الحمراء ما زال الاردن يعتمد فيها على اسواق الاستيراد، ومن جهة اخرى فإن القطاع الزراعي في المملكة له بعد اقتصادي واجتماعي وخاصة في الريف حيث يعتبر القطاع مصدر دخل لحوالي (80) الف أسرة في الارياف والبادية.

1.2 الاطار المؤسسي والتنظيمي والتشريعي في القطاع الزراعي

1.2.1 المجالس واللجان

- تقوم العديد من المجالس المتخصصة برسم السياسة الزراعية على مستوى المملكة وهذه المجالس:
- المجلس الزراعي الاعلى الذي يرأسه دولة رئيس الوزراء بمهام تحديد اهداف التنمية الزراعية واقرار السياسات الزراعية والتنسيق بين الوزارات والمؤسسات الحكومية فيما يتعلق بالبرامج الزراعية، وبالرغم من اهمية الدور المناط بالمجلس الا انه ليس له اجتماعات منتظمة لمواجهة التحديات الجسيمة التي تواجه القطاع.
 - مجلس الشراكة بين القطاعين العام والخاص في القطاع الزراعي الذي انطلق في العام 2010 بهدف زيادة الاستثمار في الخدمات العامة في قطاع الزراعة الا ان المجلس لا يزال بدون استراتيجية وبرامج واضحة لعمله.
 - اللجنة العليا للامن الغذائي التي استحدثت بقرار من مجلس الوزراء في العام 2011 برئاسة معالي وزير الزراعة لتكون مضلة لبرامج الامن الغذائي وتضم في عضويتها ممثلين من القطاع العام والخاص والمؤسسات غير الحكومية لتقوم بمهمة رسم سياسات الامن الغذائي والتي ستقر من خلال الاستراتيجية الوطنية للامن الغذائي 2013-2017 المتوقع صدورها في النصف الاول من العام 2013.
 - اللجنة التوجيهية للبرامج والمشاريع الزراعية التي تشكلت بقرار من مجلس الوزراء في العام 1985 وتم اعادة تشكيلها في العام 2012 برئاسة معالي وزير الزراعة لتكون مضلة للبرامج والمشاريع الزراعية التي تنفذها وزارة الزراعة وتضم في عضويتها ممثلين من القطاع العام والخاص.

بالرغم من ان هذه المجالس تم انشائها لغايات تنسيق الجهود الحكومية الهادة لتنمية القطاع الزراعي وتنسيق السياسات ذات الاثر غير المباشر على القطاع الزراعي الا ان هذه المجالس لم تنفذ المهام المطلوبة منها. كما ان تعدد هذه المجالس قد يؤدي الى تعدد السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بتطوير القطاع الزراعي وازدواجية العمل بين هذه اللجان وهذا يتطلب اعادة دمج هذه المجالس وان تكون مهامها وبرامج عملها واضحة ومحددة.

1.2.2 الاطار المؤسسي والتنظيمي

تعنى وزارة الزراعة بالقطاع الزراعي إضافة الى عدة مؤسسات وهيئات حكومية مثل المركز الوطني للبحث والإرشاد الزراعي، مؤسسة الإقراض الزراعي، المؤسسة التعاونية الاردنية، والجامعات الاردنية، والقطاع الخاص المتمثل في الاتحاد العام للمزارعين الأردنيين وجميع الجمعيات الزراعية والجهات التجارية والصناعية المعنية بالشأن الزراعي، إضافة الى وزارات المياه والري، البيئة، ووزارة الأشغال العامة والإسكان، وزارة المالية ووزارة التربية والتعليم والتي تؤثر في القطاع بشكل غير مباشر.

الاطار المؤسسي لقطاع الزراعة		انواع الجهات
اسماء الجهات		
وزارة المياه والري	وزارة الزراعة	الوزارات
وزارة الشؤون البلدية والقروية	وزارة البيئة	
وزارة الصناعة والتجارة	وزارة التربية	
وزارة المالية	وزارة التخطيط	المؤسسات والهيئات والسلطات الحكومية
الاتحاد العام للمزارعين	مؤسسة الاقراض الزراعي	
المؤسسة التعاونية الاردنية	المركز الوطني للبحث والارشاد الزراعي	
امانة عمان والبلديات	المؤسسة العامة للغذاء والدواء	الجهات الاخرى
	الجامعات الاردنية	
الجمعيات	المزارعون	
الاتحاد العام للمزارعين	البنوك التجارية	
الاتحادات النوعية الزراعية	المؤسسات التجارية	
مصانع المنتجات الزراعية والمستلزمات	شركات المنتجات الزراعية	
	محطات التجهيز والتسويق	

1.2.3 البحث الزراعي

يعتبر المركز الوطني للبحث والارشاد الزراعي هو المظلة الوطنية للأبحاث الزراعية فقد ساهم المركز من خلال المشاريع البحثية التي نفذها في رفع كفاءة استخدام الموارد الزراعية المحدودة من خلال استخدام حزم تقانات جديدة تتلاءم

واحتياجات الفئات المستهدفة ومن اهمها إدخال تقنيات التسميد بالري وتطوير نظام بسيط للزراعة بدون تربة وبكلفة قليلة يناسب ظروف الزراعة في المناطق التي تعاني من شح مياه الري وادخال بدائل لتعقيم التربة (التعقيم الشمسي والحيوي وتعقيم اشغال الخضار) بدل غاز بروميد الميثايل الضار بالبيئة واستنباط أصناف عالية الانتاجية من الدخن وحشيشة السودان والذرة الصفراء والشعير والمتحملة للملوحة

وبالرغم من اهمية البحث العلمي الزراعي في نقل التكنولوجيا الحديثة للقطاع الزراعي والتأثير بشكل مباشر في زيادو انتاجية القطاع الا ان ما يخص للبحوث الزراعية يعتبر متواضعا ولا يلبي حاجة القطاع الزراعي والتحديات التي تواجهه وعلى سبيل المثال ان موازنة المركز الوطني للبحث والارشاد الزراعي الذي يعتبر المؤسسة الرئيسية التي تعنى بالبحث الزراعي لا تتجاوز 0.05% من الانفاق الحكومي

1.2.4 الارشاد الزراعي

يلعب الارشاد الزراعي دورا محوريا في نقل نتائج البحوث الزراعية التطبيقية من مرحلة البحث الى مرحلة التبني من قبل المزارعين وبالتالي نشر التكنولوجيا والتقانات الزراعية للقطاع الزراعي من خلال التدريب والمشاهدات. وقد كان الارشاد الزراعي جزءاً من هيكلية وزارة الزراعة قبل عام 2009 حيث تم دمجها بعد ذلك الى المركز الوطني للبحوث الزراعية ونقل التكنولوجيا تحت مسمى المركز الوطني للبحث والارشاد الزراعي وكان الهدف الاساس من هذا الدمج تيسير وسائل الاتصال والتشباك بين البحوث الزراعية وتبنيها من قبل المزارعين لتحقيق الفائدة القصوى من البحوث الزراعية وتوجيهها نحو حاجات القطاع الزراعي من جهة اخرى.

بينت تجربة دمج الارشاد الزراعي والبحوث الزراعية العديد من الاشكالات في التطبيق العملي حيث ادت الى ازدواجية العمل بين مديريات الزراعة في الميدان نظرا لتنفيذ هذه المديريات كثير من الانشطة التي ينفذها الارشاد الزراعي ضمن طبيعة مهامها. كما ان اعتياد المزارعين على طلب الخدمات الارشادية من مديريات الزراعة ادى الى عدم قدرة الارشاد الزراعي على تنفيذ رسالته وفق الية الدمج نظرا لان الوحدات الادارية للمركز الوطني توجد في مراكز محدودة في مراكز المحافظات، بينما مديريات الزراعة منتشرة في مختلف الوية ومحافظات المملكة. وقد تم محاولة معالجة هذه الاشكالية من خلال توفير الكوادر الارشادية في مديريات الزراعة الا ان هذه الحلول ادت الى ظهور اشكاليات في النظام الاداري داخل مديريات الزراعة.

1.2.5 التمويل الزراعي

يلعب التمويل دورا مهما في زيادة الاستثمار في القطاع الزراعي حيث بلغ إجمالي القروض المقدمة للقطاع الزراعي عام 2006 حوالي (160) مليون دينار وارتفع الى (254) مليون دينار عام 2015 ، ساهم القطاع المصرفي بتقديم (140) مليون دينار منها، بينما ساهمت مؤسسة الاقراض الزراعي بتقديم القروض لصغار المزارعين بقيمة (20) مليون دينار خلال نفس العام، وارتفع تمويل القطاع المصرفي للقطاع الزراعي الى (217) مليون دينار عام 2015، بينما ارتفعت

قيمة القروض لصغار المزارعين والمقدمة من مؤسسة الاقراض الزراعي الى (37) مليون دينار من نفس العام ، وقد ساهمت هذه القروض في التكوين الرأسمالي في القطاع الزراعي وكان لها الدور المهم في زيادة معدلات الانتاج الزراعي من خلال تمويل تحسين واعمار الأراضي الزراعية والمروية، تنمية وتطوير مصادر المياه، الميكنة والتصنيع الزراعي وتنمية وتطوير الثروة الحيوانية، وكذلك في القروض الموجهة التي تستهدف فئات صغار المزارعين والاسر الريفية والعاطلة عن العمل.

كما ساهمت برامج التمويل التي نفذتها مؤسسة الاقراض الزراعي بالتعاون مع بعض المؤسسات الوطنية والدولية من تنفيذ بعض البرامج الاقراضية الموجهة مثل مشروع القروض الصغيرة للحد من مشكلتي الفقر والبطالة، مشروع القرى الصحية، مشروع تمويل المهندسين الزراعيين، مشروع إدارة المصادر الزراعية لمحافظة الكرك والطفيلة ومعان/المرحلة الثانية، مشروع الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين، مشروع استخدام التقنيات الحديثة في الري (التسميد بالري) ومشروع مساعدة الناجين من الألغام ومخلفات الحروب.

1.2.6 التعاونيات الزراعية

تلعب الجمعيات التعاونية دورا محوريا في تطوير القطاع الزراعي حيث تمكن صغار المزارعين من الاستفادة من مزايا الانتاج الكبير وخاصة ما يتعلق باستخدام التقنيات الحديثة في الانتاج الزراعي وخفض تكاليف الانتاج. وقد ساهمت الجمعيات التعاونية والتي يبلغ عددها نحو (280) جمعية تعاونية زراعية في تطوير القطاع الزراعي وخاصة في تبني تقنيات الري بالتنقيط واستخدام الاسمدة خلال حقبة السبعينات والثمانينات من القرن الماضي.

ادى توقف البنك التعاوني عن توفير التمويل للجمعيات التعاونية عام 1988 الى فقدان مصادر التمويل لاستثمارات القطاع التعاوني مما ساهم في فشل الجمعيات التعاونية في تحقيق الاهداف المطلوبة منها في تطوير القطاع الزراعي خلال مراحل التحول الاقتصادي التي بدأت منذ بداية حقبة التسعينات.

تم معالجة التداخل بين الدور الحكومي والاهلي في العمل التعاوني من خلال اصدار قانون التعاون رقم (18) لسنة 1997 الا ان الانظمة التي تساهم في بناء هيكل التعاون الاهلي لم يتم انجازها كنظام الاتحاد التعاوني مما ساهم في عدم قدرة الجمعيات التعاونية على ممارسة عملها الريادي في القطاع الزراعي وعدم تحقيق اهداف القانون في انهاء الالتباس بين الدور الحكومي والاهلي في القطاع التعاوني.

1.2.7 التشريعات

ينظم العمل في القطاع الزراعي مجموعة من التشريعات والقوانين على رأسها قانون الزراعة رقم (13) وتعديلاته لسنة 2015.

كما تؤثر العديد من التشريعات على القطاع الزراعي بشكل مباشر او غير مباشر فقانون البلديات وقرارات المجلس الاعلى للتنظيم بتحويل استعمالات الاراضي الزراعية داخل وخارج حدود المجالس البلدية والقروية لإستعمالات غير زراعية لا تتم

بالتنسيق مع وزارة الزراعة. كما أن تزايد ظاهرة البناء العشوائي خارج مناطق التنظيم دون التقيد بالتشريعات الخاصة بالبناء على الأراضي الزراعية لتشكل تجمعات سكانية مستقبلاً يتم تزويدها بالخدمات وتتطور تدريجياً إلى قرى صغيرة متناثرة تتوسع على حساب الأراضي الزراعية وتولد ضغوطاً متزايدة على ندرة الأراضي الزراعية في المملكة. ومن جهة أخرى تحتكر البلديات أسواق الجملة للخضار والفواكه داخل حدود التنظيم من خلال أنظمة الأسواق المركزية وتغيب هذه الأنظمة أي دور لوزارة الزراعة في إدارة هذه الأسواق بالرغم من أنها القنوات الرئيسية في عرض وطلب السلع الزراعية لأغراض الاستهلاك والتصدير.

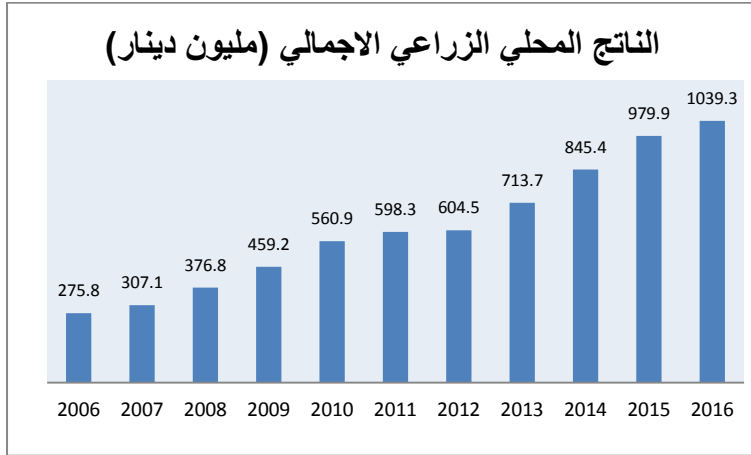
ويشير واقع التشريعات إلى أن قانون الزراعة بالرغم من مضي أكثر من عشر سنوات على إقراره إلا أنه ما زال قانوناً مؤقتاً، وبالرغم من التغييرات الهائلة في المسار الاقتصادي للدولة خلال السنوات العشر الأخيرة إلا أن القانون لم يجري عليه أية تعديلات لموائمة الثغرات خاصة في مجال ضبط جودة المنتجات الزراعية. كما أن المجالس التي انبثقت بها تنسيق السياسات الزراعية لم تعمل على معالجة التعارضات بين التشريعات المختلفة المتعلقة بالقطاع الزراعي.

1.3 الأهمية الاقتصادية للقطاع الزراعي

يسود الأردن مناخ البحر الأبيض المتوسط الجاف وشبه الجاف، حيث لا يتجاوز معدل سقوط الأمطار على 90% من مساحته عن 200 ملم في السنة، ويعتبر حوالي 5.5% من مساحة الأردن أراضي جافة تتراوح نسبة هطول الأمطار فيها بين 200-300 ملم سنوياً في حين يتلقى حوالي 4% (المرتفعات الشمالية الغربية) أمطاراً تزيد عن 300 ملم سنوياً والتي قد تصل إلى نحو 600 ملم سنوياً في المرتفعات الشمالية، وتتصف هذه الأمطار بالتفاوت في كميات الهطول في المناطق المختلفة وبتذبذبها الشديد بين سنة وأخرى من حيث الكمية والتوزيع ضمن الموسم الزراعي الواحد وهذا يؤدي في كثير من المواسم إلى تعرض المزارعين لخسائر اقتصادية ويزيد من مخاطر الاستثمار في القطاع الزراعي ومن هنا تبرز أهمية وجود هيئة مستقلة لإدارة المخاطر الزراعية لمساعدة المزارعين على تجاوز هذه المخاطر.

والجدير بالذكر أن مساحة الأردن تبلغ حوالي (89) مليون دونم منها حوالي (8.9) مليون دونم صالحة للزراعة المطرية، وقد بلغت مساحة الأراضي المزروعة منها حوالي (2.728) مليون دونم عام 2016 أي ما نسبته 3% من إجمالي مساحة الأردن، وهناك ثلاث مناطق جغرافية مناخية رئيسية في الأردن تشمل: وادي الأردن، الأراضي المرتفعة، والبادية الشرقية التي تغطي حوالي 88% من المساحة الكلية للأردن، ولا يتجاوز معدل سقوط الأمطار فيها عن 100 ملم في السنة، ويعتبر وادي الأردن الجزء الأكثر خصوبة في الأردن وهو يتميز بدفئه في فصل الشتاء مقارنة مع بقية مناطق المملكة لذا فإنه يتمتع بميزة الإنتاج الزراعي المبكر خاصة للخضار والفواكه مقارنة ببقية مناطق المملكة ودول الجوار، أما الأراضي المرتفعة فتتمتد من الشمال إلى الجنوب في الجزء الغربي من الأردن، وتصل وادي الأردن عن منطقة البادية الشرقية ويتراوح ارتفاع هذه الأراضي ما بين 600-1500 متر فوق سطح البحر وتتلقى أكبر كمية من الأمطار في الأردن وتتمتع بأوسع غطاء نباتي طبيعي، ويقطن فيها حوالي 90% من سكان الأردن، حيث بلغت المساحة المزروعة بالمحاصيل الحقلية في عام 2016 حوالي (1.355) مليون دونم والخضراوات (506) ألف دونم، والأشجار المثمرة (867) ألف دونم، ويمكن إيجاز واقع القطاع الزراعي بالنقاط الرئيسية التالية:

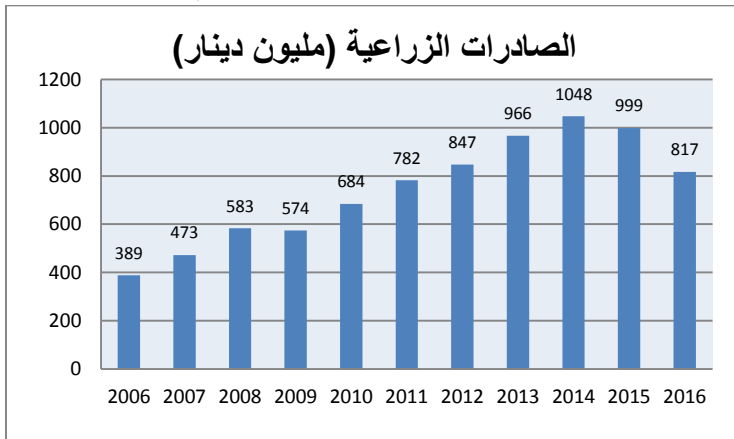
بلغت قيمة الناتج المحلي الزراعي لعام 2006 حوالي (275.8) مليون دينار بالأسعار الجارية، وارتفعت قيمة هذا الناتج الى (1039.3) مليون دينار عام 2016 وتراوح معدل نمو الناتج الزراعي بين



المصدر: البنك المركزي الاردني

12% عام 2006 و 15.9% عام 2015 و 6.1% عام 2016 وشكلت نسبة مساهمة القطاع الزراعي في الناتج المحلي الاجمالي بأسعار السوق الجارية حوالي 2.6% عام 2006 و 3.78% عام 2016 وبالرغم من انخفاض نسبة مساهمة القطاع الزراعي في الناتج المحلي الاجمالي الا انه يلعب دورا مهما في تطور القطاعات الاقتصادية الاخرى كقطاع الصناعة والنقل والخدمات نظرا لدوره في الربط

الخلفي لتلك القطاعات حيث يوفر القطاع الزراعي المنتجات الوسيطة لها، وتشكل مساهمة القطاع الزراعي والنشاطات



الاخرى المرتبطة به نحو 27% من قيمة الناتج المحلي الإجمالي. كما ساهم انخفاض الاستثمار الحكومي بالبنى التحتية للقطاع الزراعي في انخفاض عوائد الاستثمار لهذا القطاع مقارنة بالقطاعات الاخرى اذ ان ما يخصص للقطاع الزراعي من الموازنة الحكومية لا يتجاوز 3.5%.

اما مساهمة القطاع الزراعي في

الصادرات فتشير إحصائيات التجارة الخارجية للأردن الى أن اجمالي قيمة الصادرات الزراعية للبندود الجمركية 1-24 التي تشمل بالإضافة الى الناتج المحلي الزراعي جميع أنشطة القطاعات الاقتصادية الاخرى المتعلقة بالمنتجات الزراعية قد زادت خلال الفترة 2006-2016 من 389 مليون دينار الى 1048 مليون دينار في عام 2014 وانخفضت الى 817 مليون دينار في عام 2016 .

2. التحليل المؤسسي لوزارة الزراعة

2.1 الخدمات والمهام التي تقوم بها وزارة الزراعة

تعمل وزارة الزراعة بموجب قانون الزراعة رقم (13) لسنة 2015، والذي الغى بموجبه قانون الزراعة رقم (20) لسنة 1973، ويتمكن هذا القانون مجموعة كبيرة من المهام المناطة بالوزارة اضافة الى العديد من الاجراءات والجوانب الفنية المتعلقة بالزراعة بمختلف مجالاتها يضاف الى ذلك مجموعة من القوانين والانظمة والتعليمات التي تم خلالها تفصيل بعض المهام والاجراءات التنفيذية والتي تتاط مهمة تنفيذها بوزارة الزراعة، اما فيما يتعلق بالامور الادارية والتنظيمية للوزارة فقد حددها نظام التنظيم الاداري لوزارة الزراعة رقم (82) لسنة 2004.

تتولى وزارة الزراعة مسؤولية تنظيم القطاع الزراعي وتنمية، حيث يشير قانون الزراعة لمجموعة من الاهداف والمهام التي تعمل الوزارة على تحقيقها والتي يمكن اجمالها فيما يلي :-

- 1- زيادة إنتاج الغذاء والمنتجات الزراعية.
- 2- ديمومة استخدام الموارد الطبيعية الزراعة دون الإضرار بالبيئة.
- 3- تهيئة المناخ المناسب للاستثمار في القطاع الزراعي.
- 4- زيادة دخول المزارعين وتحسين مستوى معيشتهم، وتنمية الريف ورفع قدرته الانتاجية
- 5- توفير الحماية الصحية للثروة الحيوانية والنباتية والمشاركة الفاعلة في المنظمات الدولية والاقليمية المتخصصة وعقد الاتفاقيات الدولية.
- 6- تعزيز الفرص الاقتصادية للمنتجين الزراعيين ومتابعة الفرص التجارية المحلية والدولية.
- 7- مراقبة تطورات السوق ووضع التشريعات اللازمة لتنظيم العملية التسويقية.
- 8- تحسين كفاءة استخدام مياه الري على مستوى المزرعة.
- 9- مكافحة الآفات والابوثة الحيوانية والنباتية.
- 10- تحصين الحيوانات ضد الامراض الوبائية.
- 11- القيام بالبحث العلمي الزراعي التطبيقي والارشاد الزراعي.
- 12- إجراء التحاليل المخبرية في المجالات المتعلقة بالانتاج الزراعي.
- 13- مكافحة التصحر وحماية التنوع الحيوي.
- 14- اقامة المشاريع الزراعية التنموية وادارتها.
- 15- توفير المعلومات والبيانات الإحصائية الزراعية.
- 16- تأجير الآليات والمعدات الزراعية.
- 17- توفير البيانات والمعلومات المتعلقة بتسويق المنتجات الزراعية وأسعارها وفرص تسويقها داخلياً وخارجياً.
- 18- تشجيع العمل التعاوني الزراعي والجمعيات التعاونية الزراعية بشكل جدي وفعال

- 19- اتخاذ الاجراءات اللازمة للتأكد من مطابقة المنتجات الزراعية للشروط الصحية والفنية.
 - 20- إصدار رخص الاستيراد والتصدير للمنتجات الزراعية.
 - 21- إعداد وتطبيق تدابير الصحة النباتية والحيوانية وتزويد الجهات المعنية بها.
 - 22- ترخيص معاصر الزيتون والرقابة عليها.
 - 23- ترخيص إنتاج الأدوية البيطرية ومنظمات نمو الحيوان.
 - 24- ترخيص مسالخ المواشي والدواجن.
 - 25- ترخيص الجمعيات الزراعية المتخصصة غير التعاونية.
 - 26- ترخيص أسواق الجملة المركزية او الفرعية ومراكز التصنيف والتعبئة والتخزين والتبريد خارج حدود البلديات.
 - 27- تنظيم إدارة الحراج الحكومي والاراضي الحرجية ووسائل تطويرها وتميئتها وحمايتها.
 - 28- تنظيم إجراءات وعمليات تحسين أراضي المراعي وتطويرها والمحافظة عليها.
 - 29- تنظيم اقامة مزارع تربية الدواجن وحيازة المواشي وتربية الاسماك والبرمائيات والنحل وتنظيم اجراءات حماية الطيور والحيوانات البرية وصيدها والاتجار بها.
- اما المهام والاجراءات الواردة في القوانين والانظمة والتعليمات الاخرى فهي تقع تحت مظلة المهام والاهداف الواردة اعلاه.

2.2 تحليل الموارد البشرية

2.2.1 اعدا الموظفين وفئاتهم.

يبلغ عدد موظفي الوزارة الكلي (6111) موظف، حيث يوجد في مركز الوزارة الوزارة (وما يتبعه من مديريات فنية ترتبط بمركز الوزارة وتقع خارج المبنى الرئيسي (460) موظف منهم 215 موظف في الفئة الاولى و (68) موظف في الفئة الثانية و (177) موظف في الفئة الثالثة مشكلين ما نسبته 47% و 15% و 38% على التوالي حيث يلاحظ ان حوالي 79% من الموظفين هم موظفي الفئة الثانية و الثالثة (الحاصلون على مؤهلات علمية اقل من بكالوريوس) وبالنظر الى تخصصية العمل في مركز الوزارة والتي من المفترض انها المعنية برسم السياسات ووضع الخطط والبرامج واعتماد الاجراءات وتنفيذ الدراسات المختلفة في القطاع الزراعي فان هذا التوزيع الذي يعكس هيمنة الوظائف المساندة والثانوية على الوظائف الفنية والتخصصية والذي لا يعتبر ملائماً لتنفيذ المهام التي وجدت من اجلها الوزارة بكفاءة وفاعلية اما فيما يتعلق بالمحافظات والعمل الميداني فان وجود النسبة الاكبر لموظفي الفئة الثانية والثالثة (82%) يمكن تبريره بطبيعة المهام التنفيذية من مديريات المحافظات وعليه فانه لا بد من التركيز على الكوادر المؤهلة والتي تحمل درجة البكالوريوس على الاقل في مركز الوزارة لتتناسب مع طبيعة المهام وان يكون التعيين على الفئات الاخرى متركز في المحافظات والمهام التنفيذية الميدانية.

الفئة	الوزارة		المركز		محافظات	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الفئة الاولى	1249	20%	215	47%	1034	18%
الفئة الثانية	560	9%	68	15%	492	9%
الفئة الثالثة	4302	70%	177	38%	4125	73%
المجموع	6111		460		5651	

2.2.2 المؤهل العلمي.

يبين الجدول التالي هيمنة الوظائف المساندة على الوظائف الفنية التخصصية في الوزارة وهذا يؤكد على ما ورد في النقطة (1) اعلاه. وكذلك يشير الجدول الى زيادة واضحة في عدد الموظفين الذين يحملون شهادة الثانوية العامة فما دون في مركز الوزارة والذين يشكلون نسبة 39% من مجمل موظفي مركز الوزارة.

الفئة	الوزارة		المركز		المحافظات	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
دكتوراه	32	0.5%	7	2%	25	0.40%
ماجستير	132	2.2%	38	8%	94	1.70%
دبلوم عالي	17	0.3%	11	2%	6	0.10%
بكالوريوس	1067	17.5%	159	35%	908	16.10%
دبلوم متوسط	535	8.8%	67	15%	468	8.30%
ثانوية عامة فما دون	4328	70.8%	178	39%	4150	73.40%
المجموع	6111	100.0%	460	101%	5651	100.00%

2.2.3 المسميات الوظيفية (التخصصات).

- فيما يتعلق بالمسميات الوظيفية (التخصصات) كما هي في الجدول التالي فإنه يمكن استنتاج المؤشرات التالية :-
- حوالي 86% من المسميات الوظيفية هي مسميات وظائف مساندة وداعمة ولا ترتبط بشكل مباشر بالعمل التخصصي لوزارة الزراعة وضمن القطاعات الفنية الاربعة (نباتي، حيواني، حراج ومراعي، تسويق) حيث يوجد في الوزارة 256 مهندسا زراعيًا و حوالي 71 طبيبًا بيطريًا وحوالي (13) مهندسا متخصصات غير الزراعية و (455) فني زراعي في مختلف التخصصات الزراعية.
 - عدد المسميات الوظيفية التخصصية والفنية لا يتجاوز 18 مسمى من اصل 65 مسمى.
 - يلاحظ ان المسميات الوظيفية التخصصية والفنية تتخضع للعموم مثل (فني، مهندس زراعي، طبيب بيطري، ممرض.....) وبالتالي لا تعكس صورة حقيقية عن نوع الوظيفة وتخصصها ودرجة تعقيدها وتباينها حسب القطاع الموجودة به.

- محدودية المسميات الوظيفية (إما ان المسمى غير موجود او ان العدد غير كافي) في مركز الوزارة والتي تعكس طبيعة عمله في مجالات رسم السياسات ووضع الخطط والبرامج واعتماد الاجراءات وتنفيذ الدراسات المختلفة في القطاع الزراعي فمثلاً لا يوجد مسميات وظيفية متعلقة بالبحث والدراسات والتسويق المختلفة في المجالات الزراعية.
- تمثل نسبة عدد اصحاب المسميات الوظيفية التخصصية حوالي 11.6% من العدد الكلي لموظفي المركز، كما يمثلون حوالي 14.8% في المحافظات.
- يلاحظ ان هناك زيادة كبيرة في عدد الموظفين ضمن مسميات وظيفية محددة ليست تخصصية حيث يلاحظ مثلاً ان عدد الموظفين ضمن مسمى كاتب يبلغ 510 موظف في المحافظات و 21 موظف في مركز الوزارة كما يوجد حوالي 195 موظف ضمن مسمى "طابع" وعليه لا بد من معالجة هذا التضخم في بعض المسميات الوظيفية ضمن خطة لاعادة التوزيع ضمن المديریات في المحافظات ومركز الوزارة من جهة وبين وزارة الزراعة والمؤسسات الحكومية الاخرى التي تعاني في هذه المسميات على ان يتم استبدال الشواغر المتاحة للوزارة بموظفين ذوي اختصاصات متعلقة بشكل مباشر بمهام الوزارة مثل (مهندس زراعي، طبيب بيطري، فني انتاج حيواني، فني انتاج نباتي.....)
- في ضوء المؤشرات اعلاه فانه لا بد من اعادة اجراء دراسة معمقة لكافة المسميات الوظيفية في الوزارة من حيث عددها وتوزيعها وملامتها لطبيعة المهام واجراء ما يلزم عليها من تعديلات بحيث تعكس طبيعة المهام والتخصصة وتباينها من قطاع لآخر.

المسمى الوظيفي	الوزارة		المركز		محافظات	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
وظائف اشرافيه	700	11.5%	151	32.7%	549	9.7%
مهندس زراعي	256	4.2%	22	4.8%	234	4.1%
طبيب بيطري	71	1.2%	2	0.4%	69	1.2%
مهندس من تخصصات اخرى	13	0.2%	0	0.0%	13	0.2%
فنيين زراعيين (فني محجر، فني تسويق، فني تغليم، ممرض بيطري ...)	445	7.3%	12	2.6%	433	7.7%
حارس	357	5.8%	4	0.9%	353	6.2%
سائق	554	9.1%	37	8.0%	517	9.2%
طابع وطابعة	213	3.5%	18	3.9%	195	3.5%
طواف	523	8.6%	0	0.0%	523	9.3%
عامل	1331	21.8%	15	3.2%	1316	23.3%
فني تصوير، فني صيانة ...	91	1.5%	10	2.2%	81	1.4%
كاتب اناسخ	531	8.7%	21	4.5%	510	9.0%
مأمور حركة، مأمور مستودع	288	4.7%	13	2.8%	275	4.9%
محاسب، مدقق مالي، مدقق اداري	257	4.2%	73	15.8%	184	3.3%
مدخل معلومات	66	1.1%	17	3.7%	49	0.9%
مراقب نقليات، مراقب عمال ...	49	0.8%	1	0.2%	48	0.8%
مراسل	115	1.9%	24	5.2%	91	1.6%
حداد، ميكانيكي، كهربائي	34	0.6%	4	0.9%	30	0.5%
مبرمج، مشغل حاسوب، محلل نظم	28	0.5%	20	4.3%	8	0.1%
وظائف اخرى، مساح، مشغل، مترجم	189	3.1%	18	3.9%	171	3.0%
المجموع	6111	100%	462	100%	5649	100%

2.2.4 الوظائف الاشرافية.

فيما يتعلق بالوظائف الاشرافية يلاحظ من الجدول ادناه يلاحظ ان الوظائف الاشرافية في مركز الوزارة تمثل ما نسبته 33% من مجمل عدد الموظفين وهذه النسبة تعتبر مرتفعة الى حد ما حيث ان وجود حوالي 151 وظيفة اشرافية في مركز الوزارة

لادارة 460 موظف (كل ذو وظيفته اشرافية يقابله ثلاثة موظفين فقط 3:1) يعتبر مبالغاً فيه وهذا يتفق مع ما تم شرحه سابقاً حول تضخم الهيكل التنظيمي للوزارة كما يمكن ملاحظة ان النسبة الاكبر هي لرؤساء الاقسام والذين يمثلون حوالي % من مجمل الوظائف الاشرافية ويعود ذلك لكثرة عدد الاقسام في مركز الوزارة وما يتبعها من مديريات حسب ما شرحه 55 سابقاً.

النسبة	العدد /محافظات	النسبة	العدد/المركز	المسمى
0.0%	0	0.7%	1	ملحق زراعي
0.0%	0	4.6%	7	مساعد
1.6%	9	3.3%	5	مستشار
10.6%	58	15.9%	24	مدير
0.2%	1	2.6%	4	مدير وحدة
0.2%	1	0.7%	1	رئيس وحدة
25.5%	140	55.0%	83	رئيس قسم
4.7%	26	0.0%	0	رئيس مركز
57.2%	314	17.2%	26	رئيس شعبة
%100	549	%100	151	المجموع
5651		460		عدد الموظفين الكلي
%9.7		%32.8		نسبة الاشرافي الى الكلي
%11.5		نسبة الوظائف الاشرافية الى مجموع الوظائف في وزارة الزراعة (مركز +محافظات)		

2.3 تحليل الواقع التنظيمي للوزارة.

2.3.1 تحليل الهيكل التنظيمي للوزارة.

- بالرغم من أن الهيكل التنظيمي الحالي (مرفق 1) لوزارة الزراعة يغطي بالمجمل كافة المهام المناطة بالوزارة والتي ذكرت سابقاً إلا أنه يعاني من الشعب والتضخم والازدواجية والتكرار في بعض المهام وتشتت في بعض المهام المتشابهة والمتكامله اضافة الى وجود العديد من التشوهات ونقاط الضعف في بناء الهيكل التنظيمي والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :-
- تضخم الهيكل التنظيمي وكثرة الوحدات التنظيمية فيه : حيث يتكون الهيكل التنظيمي من (35) مديريةية (45) وحدات و (102) قسم
 - المبالغه في عدد مساعدي الأمين العام : حيث يوجد (7) مساعدين للأمين العام، بعضهم يتبعه مديريتان أو ثلاثة.
 - اتساع نطاق اشراف الأمين العام : حيث يرتبط بالأمين العام بشكل مباشر (5) مديريات و (2) وحدات و (7) مساعدين اضافة إلى عدد كبير من المستشارين (8) مستشارين داخل الوزارة و 13 في المحافظات).
 - وجود وحدات تنظيمية تعمل على تنفيذ مهام متشابهة او متكامله لكنها مبعثرة في الهيكل التنظيمي وتختلف في جهه ارتباطها مثل اقسام للدراسات بالرغم من وجود مديريةية للدراسات ومثل مديريةية تنمية اقليم الشراء التي ترتبط بالأمين العام بالرغم من وجود مساعد للأمين العام لشؤون المحافظات.
 - تسميه مكتب الوزير ومكتب الامين العام باسم " مديريةية " وإظهارهما على الهيكل التنظيمي.
 - إظهار بعض اللجان وسكرتاريا اللجان على انها احد مكونات الهيكل التنظيمي بالرغم كم انها ليست وحدات تنظيمية ذات كيان منفصل مثل " لجنه التخطيط، سكرتاريا اللجان في وحدة الأمن الغذائي مديريةية الاداري للجنه التوجيهيه للبرامج والمشاريع.
 - المبالغه في تخصيص وحدات تنظيمية لإنجاز مهام تفصيليه لا تستدعي أفراد وحدات تنظيمية لها مثل وجود قسم محاسبة العمال والضمان الاجتماعي، وقسم تدقيق الضمان الاجتماعي وانهاء الخدمات، وقسم محاسبة وتدقيق الرواتب وقسم تنظيم الرواتب.
 - اختلاف نمط الوحدات التنظيمية ضمن المستوى الاداري الواحد فنجد مثلاً ربط مديريات بشكل مباشر بالأمين العام بالرغم من وجود المساعدين (مثل مديريةية المتابعه والتقييم).
 - الزيادة الكبيرة في نطاق اشراف بعض مساعدي الامين وصغره عند البعض الاخر (فمثلاً نطاق اشراف مساعد الامين العام للشؤون الادارية والمالية 9 مديريات بينما نطاق اشراف مساعد الامين العام للمشاريع مديريتان ووحدة) وهذا يخلق تفاوت ملحوظ في حجم العمل والمسؤوليات المناطة بنفس المستوى الاداري.
 - التكرار في تنفيذ بعض المهام مثل وجود قسم للدراسات والمعلومات في اكثر من مديريةية بالرغم من وجود مديريةية متخصصة بالدراسات تتبع مساعد الامين العام للتسويق والمعلومات.
 - تضخم وزيادة الوحدات التنظيمية المعنية بالشؤون الادارية والمالية، حيث يبلغ عدد المديرية (9) مديريات يتبعها (29) قسم عدا عن الشعب المنبثقة عليها.

2.3.2 تقييم الهيكل التنظيمي القائم.

تم تقييم الهيكل القائم للوزارة من استمارة التقييم المعتمدة في الدليل الإرشادي لاعادة هيكلة الدوائر الحكومية. حيث تم مقابلة مدراء المديریات والوحدات في الوزارة لتعبئتها. وتضمنت الاستمارة محورين: الاول تحليل توفر الهياكل التنظيمية في الوزارة والثاني تحليل مدى ملائمة الهيكل التنظيمي القائم.

وتشير نتائج التحليل في الجدول التالي الى ان وزارة الزراعة لديها هيكل تنظيمي وحوالي 72% من المستجيبين يعرفون بهذا الهيكل ويتضمن المحاور الاساسية للهياكل التنظيمية، وهذه النتيجة متوقعة نظرا لطبيعة عمل المديریات والتسلسل الاداري في الاجراءات والتي تتطلب المعرفة بالهيكل التنظيمي.

اما المحور والثاني والذي يتعلق بمدى ملائمة الهيكل التنظيمي القائم فقد كان متوسط الاجابات بانه غير ملائم (قليلا او لا) حوالي 51%. اعلى استجابة كانت بان الهيكل القائم لا يضمن المرونة والتطلعات المستقبلية للوزارة حيث بلغت الاستجابة حوالي 72% من المستجيبين. وتشير اغلب الاجابات عن هذا المحور بان الهيكل التنظيمي غير ملائم. وهذه الاجابات متوقعة نظرا لتضخم الهيكل التنظيمي ومرور فترة طويلة على نظام التنظيم الاداري لوزارة الزراعة، وهذا يستوجب اعادة هيكلة الوزارة لتستطيع الوزارة تحديث هيكلها وتبسيط الاجراءات والخدمات التي تقدمها.

المؤشر	نعم	قليلا	لا	قليلا + لا
1. محور توفر الهياكل التنظيمية				
أ- يوجد لدى الدائرة نظام تنظيم إداري.	0.96	0.00	0.04	0.04
ب- يوجد لدى الدائرة هيكل تنظيمي معتمد.	0.88	0.00	0.12	0.12
ج- الهيكل التنظيمي للدائرة منشور على الموقع الإلكتروني ومثبت على تاريخ آخر تعديل	0.72	0.00	0.28	0.28
د- تتم مراجعة للهيكل التنظيمي وتوزيع المهام داخل الدائرة بصفة دورية.	0.68	0.00	0.32	0.32
هـ- تتولى لجنة أو وحدة متخصصة بالتطوير المؤسسي في الدائرة العمل على إعداد الهيكل التنظيمي أو التعديل عليه.	0.56	0.00	0.44	0.44
و- يتضمن الهيكل التنظيمي للدائرة وحدة تنظيمية متخصصة بالرقابة الداخلية.	0.68	0.00	0.32	0.32
ز- يتضمن الهيكل التنظيمي للدائرة وحدة تنظيمية متخصصة بالموارد البشرية لا يقل مستواها الإداري عن قسم.	0.84	0.00	0.16	0.16
ح- يتضمن الهيكل التنظيمي للدائرة وحدة تنظيمية متخصصة بتطوير الأداء والتطوير المؤسسي.	0.48	0.00	0.52	0.52
ط- يوجد في الدائرة دليلاً تفصيلياً للمهام المناطة بكل وحدة تنظيمية على الهيكل التنظيمي.	0.72	0.00	0.28	0.28
المتوسط	0.72	0.00	0.28	0.28
محور ملائمة الهيكل التنظيمي لمهام الوزارة والتشريعات النازمة للهياكل التنظيمية في القطاع العام				
أ- يغطي الهيكل التنظيمي كافة المهام التي يتوجب على الدائرة تحقيقها استناداً إلى التشريعات النازمة لعمليها.	0.36	0.56	0.08	0.64
ب- يراعى الهيكل التنظيمي كافة التشريعات النازمة لعمليات إعادة الهيكلة بالإضافة إلى تلك التي تتناول جزئيات محددة في بناء الهياكل التنظيمية.	0.56	0.36	0.08	0.44
ج- يضمن الهيكل التنظيمي الاتساجام بين حجم العمل وطبيعته داخل الدائرة ومعدل تكراره على مستوى الوحدة التنظيمية وعدد الموظفين فيها ودرجة مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمؤسسية للدائرة.	0.40	0.32	0.28	0.60
د- تجميع المهام المتشابهة في وحدة تنظيمية واحدة ما أمكن وعدم تجزئة النشاط الواحد بين أكثر من وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي.	0.48	0.40	0.12	0.52
هـ- يراعى الهيكل التنظيمي التباين والتخصصية في تقسيم المهام.	0.40	0.52	0.08	0.60
و- الأنشطة المتعلقة بخدمة الجمهور موجودة في وحدة تنظيمية واحدة.	0.76	0.12	0.12	0.24
ز- يراعى الهيكل التنظيمي تسلسل المعاملات والموافقات والقرارات وخط سير أي منها.	0.76	0.20	0.04	0.24
ح- يشمل الهيكل التنظيمي مجموعة من الوحدات التنظيمية المساندة والتي تمكن الوحدات التنظيمية المعنية بالمهام الفنية من القيام بمهامها بكفاءة وفعالية.	0.64	0.32	0.04	0.36
ط- لا تتجاوز نسبة الوحدات التنظيمية الإدارية المساندة إلى الوحدات الفنية الداعمة 30%	0.40	0.24	0.36	0.60
ي- عدد الوحدات التنظيمية في أي مستوى إداري ما بين (3-7)	0.68	0.20	0.12	0.32
ك- لا يوجد وحدة تنظيمية باسم الوحدة التنظيمية التابعة لها أو الأعلى منها في المستوى الإداري.	0.36	0.24	0.40	0.64
ل- يضمن الهيكل التنظيمي الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والإمكانات المادية.	0.32	0.52	0.16	0.68
م- يضمن الهيكل التنظيمي المرونة والقدرة على مواكبة التطورات والتطلعات المستقبلية للدائرة.	0.28	0.64	0.08	0.72
ن- الاكتفاء بثلاثة مستويات إدارية في الهيكل التنظيمي ما أمكن ذلك	0.44	0.40	0.16	0.56
المتوسط	0.49	0.36	0.15	0.51

3. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للقطاع الزراعي SOWT

إن الخطوة الأساسية لصياغة الخطة الإستراتيجية تتم من خلال دراسة وتحليل عوامل بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحديد عناصر القوة والضعف وعناصر الفرص والتهديدات (SWOT).

3.1 تحليل البيئة الداخلية:

تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة وموارد البسنة الداخلية وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لتتمكن الدائرة من تعظيم نقاط قوتها ومعالجة مواطن الضعف والعمل بكفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

3.1.1 عناصر القوة:

وهي عبارة عن قدرة القطاع وكفاءته في تحقيق أفضل الإنجازات، أي وجود مواطن قوة في بنية القطاع. وأهم عناصر

القوة في القطاع الزراعي هي ما يلي:-

1. وجود كوادر مؤهلة.
2. وجود ربط الكتروني وإمكانيات حاسوبية
3. وجود وتشريعات ناظمة لعمل الوزارة وموظفيها.
4. نظام عطاءات فعال
5. وجود لجان مختصة تساعد في اتخاذ القرارات
6. وجود فروع للوزارة في كافة محافظات والوية المملكة

3.1.2 عناصر الضعف:

تتمثل عادة في ضعف قدرة القطاع للاستجابة للمتغيرات المحيطة به نتيجة ضعف الموارد المتاحة (بشرية، مالية، ...)

أو البنية التحتية، بالإضافة إلى ضعف مستوى الكفاءة اللازمة لإدارة مثل هذه الموارد ويمكن اجمال نقاط الضعف في

القطاع الزراعي بما يلي:-

1. عدم الاستخدام الأمثل للموظفين و سوء توزيعهم في بعض الوحدات الادارية
2. قلة وتسرب الكفاءات الفنية
3. ضعف خطة الاحلال والتعاقب الوظيفي

4. ضعف الحوافز والمكافئات
5. الهيكل التنظيمي لا يعكس الواقع الفعلي في بعض الوحدات الادارية في الوزارة .
6. ضعف في تصميم العمليات والمهام
7. صعوبة نقل الموظفين الى بعض الوحدات الادارية بحكم بعد هذه الوحدات الادارية عن محل اقامة الموظفين .
8. عدم توفر خدمات الكترونية للزيائن
9. ضعف بنية نظام المعلومات الوطني الزراعي والإحصاءات الزراعية واختلاف البيانات فيما بين دائرة الإحصاءات العامة ووزارة الزراعة

3.2 تحليل البيئة الخارجية:

تعني استكشاف العوامل والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر المتبادلة بينها. إن تحليل البيئة الخارجية يساعد القطاع في تكوين صورة أعمق عن التهديدات المحيطة بها تمهيدا لاتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمواجهة التهديد والتخفيف من آثاره. كما أنه يساعدها في تصميم الإجراءات والاستراتيجيات اللازمة لاستغلال الفرص المتاحة وبما ينعكس إيجابا على تحقيق الاستراتيجية لأهدافها.

3.2.1 الفرص:

هي حقائق ووقائع موجودة في بيئة العمل الخارجية للدائرة خلال فترة زمنية محددة والتي ينجم عنها إذا ما تم استثمارها بالشكل الصحيح فوائد مادية وغير مادية واهم الفرص المتاحة في القطاع الزراعي:-

1. توفر بنية تحتية الكترونية في الوزارات والمؤسسات الحكومية متاحة للوزارة .
2. توفر خدمات الكترونية حكومية تستفيد منها الوزارة
3. وجود منظمات دولية داعمة
4. ترتبط الوزارة بنظام مالي يحقق الشفافية في الانفاق
5. وجود ذراع تمويلي يساهم في تحسين بيئة الاعمال

6. وجود مركز زراعي مؤهل للبحث الزراعي والتدريب
7. وجود 918 شركة زراعة براسمال 332 مليون دينار
8. الاتفاقيات الثنائية والجماعية التي عقدها الحكومة مع الدول والمجموعات الاقتصادية.
9. توفر البنية التحتية المناسبة سواء في شبكات الطرق الزراعية والثانوية والدولية، وارتباط الأردن بشبكة من الخطوط الجوية مع العديد من الدول و شبكات الاتصالات والمعلوماتية.

3.2.2 التهديدات:

هي الأحداث المحتملة والتي إذا ما ظهرت تسبب ضررا حقيقيا للقطاع، فالتهديدات ليس بالضرورة أن تكون موجودة وإنما يستقرأ من مؤشرات واتجاهات معينة موجودة في البيئة الخارجية على احتمالية ظهور هذه التهديدات في فترة زمنية قريبة أو بعيدة واهم التهديدات التي تواجه القطاع الزراعي:-

1. نقص الكوادر الفنية من مهندسين وأطباء بيطريين
2. عدم تلبية احتياجات الوزارة من الشواغر على الفئات المختلفه لتعيين العدد المقرر في الخطة وسد بعض النقص الحاصل في الوزارة .
3. التغيير او التعديل على التشريعات المتعلقة بنظام الخدمة المدنية والضمان الاجتماعي
4. عدم ملائمة مبنى الوزارة (سعة، موقع، تكامل خدمات)
5. عدم توفير التمويل الكافي لبرامج ومشاريع الاستراتيجية.
6. ضعف نظام الرقابة على المواصفات المعتمدة وتعدد أجهزة الرقابة وعدم تكامل المختبرات اللازمة لها.

شكل يبين التحليل الرباعي لوزارة الزراعة



شكل يبين التحليل الرباعي لوزارة الزراعة

نقاط القوة	نقاط الضعف	تحليل البيئة الداخلية
<ol style="list-style-type: none"> 1. وجود كوادر مؤهلة 2. وجود ربط إلكتروني وإمكانيات حاسوبية 3. وجود وتشريعات ناظمة لعمل الوزارة وموظفيها 4. نظام عطاءات فعال 5. وجود لجان مختصة تساعد في اتخاذ القرارات 6. وجود فروع للوزارة في كافة محافظات والوية المملكة 	<ol style="list-style-type: none"> 1. عدم الاستخدام الامثل للموظفين و سوء توزيعهم في بعض الوحدات الادارية 2. قلة وتسرب الكفاءات الفنية 3. ضعف خطة الاحلال والتعاقب الوظيفي 4. ضعف الحوافز والمكافئات 5. الهيكل التنظيمي لا يعكس الواقع الفعلي في بعض الوحدات الادارية في الوزارة 6. ضعف في تصميم العمليات والمهام 7. صعوبة نقل الموظفين الى بعض الوحدات الادارية بحكم بعد هذه الوحدات الادارية عن محل اقامة الموظفين 8. عدم توفر خدمات الكترونية للزيائن 9. ضعف بنية نظام المعلومات الوطني الزراعي والإحصاءات الزراعية واختلاف البيانات فيما بين دائرة الإحصاءات العامة ووزارة الزراعة 	
الفرص	التحديات	تحليل البيئة الخارجية
<ol style="list-style-type: none"> 1. توفر بنية تحتية الكترونية في الوزارات والمؤسسات الحكومية متاحة للوزارة 2. توفر خدمات الكترونية حكومية تستفيد منها الوزارة 3. وجود منظمات دولية داعمة 4. ترابط الوزارة بنظام مالي يحقق الشفافية في الانفاق 5. وجود ذراع تمويلي يساهم في تحسين بيئة الاعمال 6. وجود مركز زراعي مؤهل للبحث الزراعي والتدريب 7. وجود 918 شركة زراعة براسمال 332 مليون دينار 8. الاتفاقيات الثنائية والجماعية التي عقدتها الحكومة مع الدول والمجموعات الاقتصادية 9. توفر البنية التحتية المناسبة سواء في شبكات الطرق الزراعية والثانوية والدولية، وارتباط الأردن بشبكة من الخطوط الجوية مع العديد من الدول وشبكات الاتصالات والمعلوماتية 	<ol style="list-style-type: none"> 1. نقص الكوادر الفنية من مهندسين وأطباء بيطريين 2. عدم تلبية احتياجات الوزارة من الشواغر على الفئات المختلفة لتعيين العدد المقرر في الخطة وسد بعض النقص الحاصل في الوزارة 3. التغيير او التعديل على التشريعات المتعلقة بنظام الخدمة المدنية والضمان الاجتماعي 4. عدم ملائمة مبنى الوزارة (سعة، موقع، تكامل خدمات) 5. عدم توفير التمويل الكافي لبرامج ومشاريع الاستراتيجية 6. ضعف نظام الرقابة على المواصفات المعتمدة وتعدد أجهزة الرقابة وعدم تكامل المختبرات اللازمة لها 	

4. الاستراتيجية المؤسسية لوزارة الزراعة

4.1 الفرضيات الرئيسية التي بنيت عليها الإستراتيجية

تم إعداد إستراتيجية التنمية الزراعية بناء على الفرضيات الرئيسية التالية:

1. توفر الإرادة للإدارة العليا في تطبيق الاستراتيجية.
2. توفر التمويل المطلوب لتنفيذ الإستراتيجية.
3. التطبيق الكامل للأنظمة الإدارية والمالية المتعلقة بأعمال الوزارة.

4.2 خطوات إعداد الإستراتيجية:

1. تحليل وتقييم الواقع المؤسسي لوزارة الزراعة
2. تقييم البيئة الداخلية والخارجية للوزارة.
3. تحديد التحديات العامة التي تواجه الوزارة.
4. تحديد الرؤية الإستراتيجية والرسالة للوزارة عام 2025.
5. تحديد محاور الاستراتيجية وفقا للمحاور الوطنية لرؤية الاردن 2025
6. تحديد الأهداف العامة المرتبطة بالتحديات والاهداف الوطنية في رؤية الاردن 2025.
7. تحديد السياسات التي تساعد في تحقيق الاهداف وادوات تنفيذ السياسات من برامج ومشاريع واجراءات تشريعية وإدارية.



4.3 التحديات الرئيسية:

1. عدم الاستخدام الامثل للموظفين
2. تسرب الكفاءات الفنية
3. ضعف خطة الاحلال الوظيفي
4. ضعف الحوافز والمكافئات
5. الهيكل التنظيمي لا يعكس الواقع الفعلي في بعض الوحدات الادارية في الوزارة .
6. ضعف في تصميم العمليات والمهام
7. صعوبة نقل الموظفين الى بعض الوحدات الادارية بحكم بعد هذه الوحدات عن محل اقامة الموظفين .
8. سوء توزيع الموظفين في بعض الوحدات الادارية
9. عدم توفر خدمات الكترونية للزيائن
10. نقص الكوادر الفنية من مهندسين وأطباء بيطريين
11. عدم تلبية احتياجات الوزارة من الشواغر على الفئات المختلفه لتعيين العدد المقرر في الخطة وسد بعض النقص الحاصل في الوزارة .
12. التغيير او التعديل على التشريعات المتعلقة بنظام الخدمة المدنية والضمان الاجتماعي
13. عدم ملائمة مبنى الوزارة (سعة، موقع، تكامل خدمات)
14. عدم توفير التمويل الكافي لبرامج ومشاريع الاستراتيجية

4.4 رؤية الوزارة:

خدمات زراعية كفؤة تلبي احتياجات المواطنين بجودة عالية وفعالية

4.5 رسالة الوزارة:

النهوض بالقدرات المؤسسية والفردية للوزارة وتنظيم القطاع الزراعي لينسجم مع الاهداف الوطنية للمساهمة في تحقيق التنمية الريفية المستدامة .

4.6 القيم الجوهرية للوزارة:

1. الزراعة أولوية وطنية
2. احترام التشريعات
3. النزاهة والشفافية

4. المبادرة والتحسين
5. التشاركية
6. كفاءة وفعالية الأداء

4.7 الأهداف الوطنية:

1. حكومة ذات كفاءة وفعالية
2. قطاع خاص منافس عالمياً
3. مجتمع أمن ومستقر
4. مواطنون منتمون ومشاركون

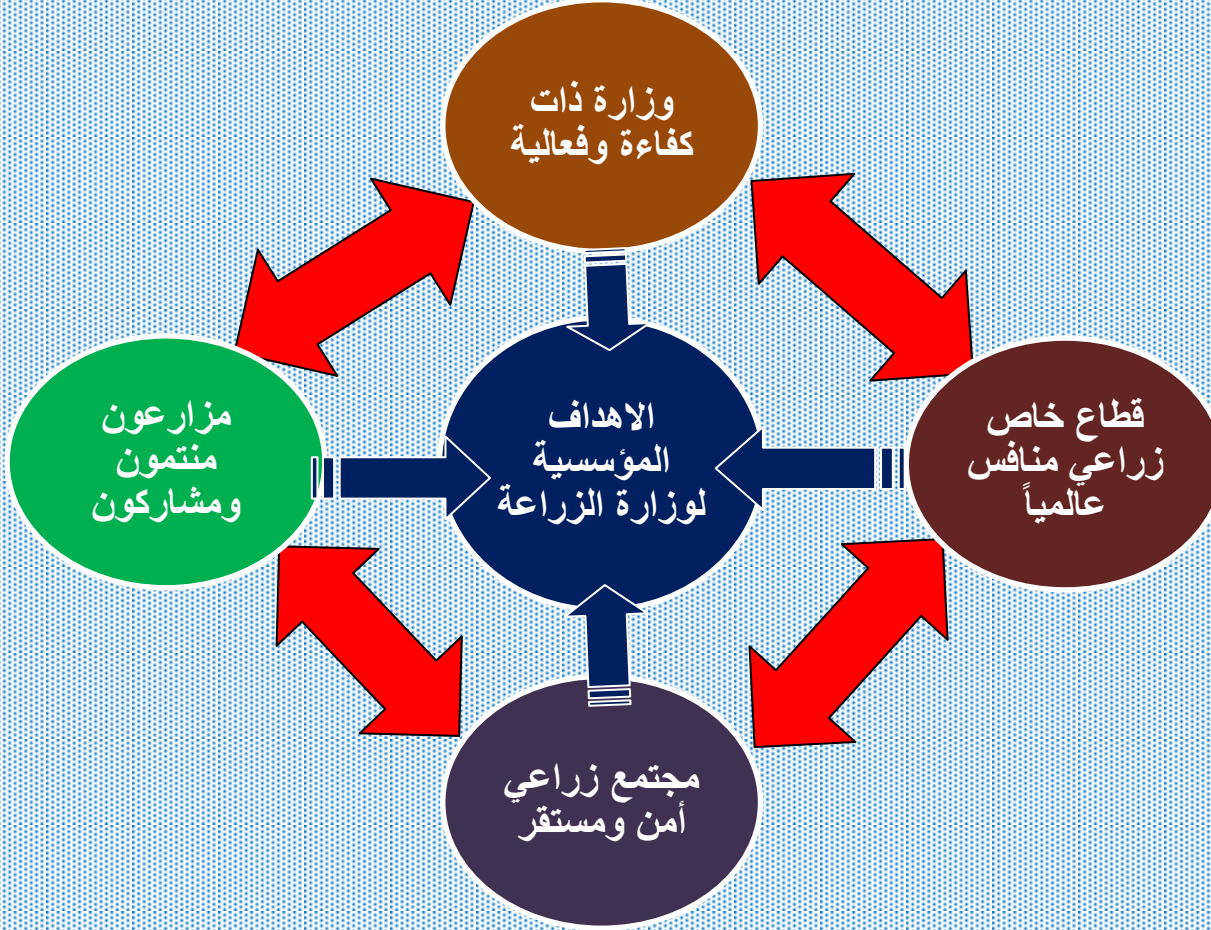
4.8 محاور الاستراتيجية

- 1) الوزارة
- 2) القطاع الخاص
- 3) المجتمع الريفي
- 4) المزارعون

4.9 الأهداف المؤسسية لوزارة الزراعة:

- 1) وزارة ذات كفاءة وفعالية
- 2) قطاع خاص زراعي منافس عالمياً
- 3) مجتمع زراعي أمن ومستقر
- 4) مزارعون منتمون ومشاركون

شكل يبين الاهداف المؤسسية لوزارة الزراعة



شكل يبين ترابط الاهداف المؤسسية مع الاهداف الوطنية

الاستراتيجية المؤسسية لوزارة الزراعة

الرؤيا:

خدمات زراعية كفوة تلبي احتياجات المواطنين بجودة عالية وفعالية

الرسالة:

النهوض بالقدرات المؤسسية والفردية للوزارة وتنظيم القطاع الزراعي لينسجم مع الاهداف الوطنية للمساهمة في تحقيق التنمية الريفية المستدامة

الاهداف الوطنية:

حكومة ذات كفاءة وفعالية
قطاع خاص منافس عالمياً
مجتمع أمن ومستقر
مواطنون منتمون ومشاركون

محااور الاستراتيجية:

الوزارة
القطاع الخاص
المجتمع الريفي
المزارعون

الأهداف المؤسسية لوزارة الزراعة:

وزارة ذات كفاءة وفعالية
قطاع خاص زراعي منافس عالمياً
مجتمع زراعي أمن ومستقر
مزارعون منتمون ومشاركون

4.10 السياسات المؤسسية

(1) وزارة ذات كفاءة وفعالية

- خدمات زراعية فاعلة قائمة على العدالة بين المزارع والمستهلك
- التميز في صنع السياسات وتطبيقها على الصعيد الزراعي
- وزارة مسنولة أمام البرلمان والمواطنين وتعمل بشفافية
- إدارة مستدامة طويلة الأمد لاحتياجات الغذاء
- بنية تحتية متطورة تدعم التنمية الزراعية

(2) قطاع خاص زراعي منافس عالمياً

- مركز زراعي إقليمي قادر على المنافسة
- بيئة أعمال زراعية فعالة ومستقرة
- بيئة داعمة ومحفزة لتأسيس الأعمال

(3) مجتمع زراعي آمن ومستقر

- الثقة بالقوانين والالتزام بأحكامه
- مجتمعات زراعية متماسكة
- تمكين الأسر الفقيرة من المشاريع الزراعية المدرة للدخل

(4) مزارعون منتمون ومشاركون

- إجراءات صحة نباتية وحيوانية ذات كفاءة عالية
- مزارعون وموظفون يمتلكون المهارات للنجاح
- مزارعون يشاركون بفعالية في الاقتصاد
- فرص عمل لائقة ومجزية للعاملين في قطاع الزراعة

المحاور والاهداف المؤسسية وسياسات تحقيق الاهداف المؤسسية

المزارعون

مزارعون منتمون ومشاركون

إجراءات صحة نباتية وحيوانية ذات كفاءة عالية

مزارعون يمتلكون المهارات للنجاح

مزارعون يشاركون بفعالية في الاقتصاد

فرص عمل لائقة ومجزية للعاملين في قطاع الزراعة

المجتمع الريفي

مجتمع ريفي آمن ومستقر

الثقة بالقوانين والالتزام بأحكامه

مجتمعات زراعية متماسكة

تمكين الاسر الفقيرة من المشاريع الزراعية المدرة للدخل

القطاع الخاص

قطاع خاص زراعي منافس عالمياً

مركز زراعي إقليمي قادر على المنافسة

بيئة أعمال زراعية فعالة ومستقرة

بيئة داعمة ومحفزة لتأسيس الأعمال

الوزارة

وزارة ذات كفاءة وفعالية

خدمات زراعية فاعلة قائمة على العدالة بين المزارع والمستهلك

التميز في صنع السياسات وتطبيقها على الصعيد الزراعي

وزارة مسنولة أمام البرلمان والمواطنين وتعمل بشفافية

إدارة مستدامة طويلة الأمد لاحتياجات الغذاء

بنية تحتية متطورة تدعم التنمية الزراعية

4.11 ادوات تنفيذ السياسات المؤسسية

الهدف رقم (1) وزارة ذات كفاءة وفعالية

الرمز	الهدف المؤسسي	السياسة	اداة تنفيذ السياسة
1.	وزارة ذات كفاءة وفعالية		
1.1	خدمات زراعية فاعلة قائمة على العدالة بين المزارع والمستهلك		
1.1.1	البرامج والمشاريع	الاجراءات الادارية والتشريعية	تطوير البنية التحتية لخدمات الصحة النباتية والحيوانية
1.1.2			تطوير البنية التحتية للخدمات الزراعية
1.1.3			تطوير جودة المنتجات الزراعية
1.1.4			تطوير خدمات المعلومات الزراعية والتسويقية
1.1.5			استكمال وتفعيل أنظمة تتبع المنتجات الزراعية النباتية
1.1.6			مراجعة التعليمات الخاصة بالمنتجات الزراعية
1.1.7			مراجعة تعليمات الوزارة الخاصة بالثروة الحيوانية
1.1.8			مراجعة التشريعات المتعلقة باستغلال المياه المعالجة
1.1.9			مراجعة دورية (كل 3 سنوات) للتعليمات الصادرة بموجب قانون الزراعة
1.1.10			استراتيجية الموارد البشرية
1.1.11			استراتيجية ادارة المعرفة
1.1.12			الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية 2016-2025
1.2	التميز في صنع السياسات وتطبيقها على الصعيد الزراعي		
1.2.1	الاجراءات الادارية والتشريعية	الاجراءات الادارية والتشريعية	استكمال وتفعيل أنظمة تتبع المنتجات الزراعية النباتية
1.2.2			تحديث تعليمات الوزارة المتعلقة بإدارة الحراج والأراضي الحرجية
1.2.3			تحديث تعليمات الوزارة المتعلقة بتنسيب العمالة الوافدة
1.2.4			تعديل قانون الزراعة
1.2.5			تعديل نظام المساحة المفروزة بين الشركاء وتعديلاته رقم 70 لسنة 2001 وبما يحافظ على الأراضي الزراعية من التفتت
1.2.6			تعديل نظام تنظيم استعمال الأراضي رقم 6 لسنة 2007 وبما يحدد الشكل النهائي لاستعمالات الأراضي
1.2.7			مراجعة التشريعات المتعلقة باستيراد اللحوم الحية والمبردة
1.2.8			مراجعة التعليمات الخاصة بمنتجات العسل
1.2.9			مراجعة تعليمات الوزارة الخاصة بالثروة الحيوانية
1.2.10			مراجعة تعليمات الوزارة الخاصة بقطاع الأسماك
1.2.11			مراجعة دورية (كل 3 سنوات) للتعليمات الصادرة بموجب قانون الزراعة
1.2.12			استراتيجية الموارد البشرية
1.2.13			استراتيجية ادارة المعرفة
1.2.14			الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية 2016-2025
1.2.15			استراتيجية ادارة المخاطر
1.3	وزارة مسنولة أمام البرلمان والمواطنين وتعمل بشفافية		
1.3.1	الاجراءات الادارية والتشريعية	الاجراءات الادارية والتشريعية	استكمال وتفعيل أنظمة تتبع المنتجات الزراعية النباتية
1.3.2			تحديث تعليمات الوزارة المتعلقة بإدارة الحراج والأراضي الحرجية
1.3.3			تحديث تعليمات الوزارة المتعلقة بتنسيب العمالة الوافدة
1.3.4			تعديل قانون الزراعة
1.3.5			تعديل نظام المساحة المفروزة بين الشركاء وتعديلاته رقم 70 لسنة 2001 وبما يحافظ على الأراضي الزراعية من التفتت
1.3.6			تعديل نظام تنظيم استعمال الأراضي رقم 6 لسنة 2007 وبما يحدد الشكل النهائي لاستعمالات الأراضي
1.3.7			مراجعة التشريعات المتعلقة باستيراد اللحوم الحية والمبردة
1.3.8			مراجعة التعليمات الخاصة بمنتجات العسل
1.3.9			مراجعة تعليمات الوزارة الخاصة بالثروة الحيوانية
1.3.10			مراجعة تعليمات الوزارة الخاصة بقطاع الأسماك
1.3.11			مراجعة دورية (كل 3 سنوات) للتعليمات الصادرة بموجب قانون الزراعة
1.3.12			مراجعة التشريعات المتعلقة باستغلال المياه المعالجة
1.3.13			الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية 2016-2025
1.4	ادارة مستدامة طويلة الأمد لاحتياجات الغذاء		

تطوير المحطات والمشاتل النباتية	البرامج والمشاريع	1.4.1
تطوير البنايع واقنية الري		1.4.2
استصلاح الاراضي وحماية التربة		1.4.3
اكثر بذار القمح والشعير		1.4.4
توجيه الانتاج الزراعي		1.4.5
حماية الثروة الحيوانية وتطوير انتاجيتها		1.4.6
حماية الغابات والمراعي وتنميتها		1.4.7
إصدار تشريعات يستطيع النحالون من خلالها الاستفادة من المحميات الزراعية و المحميات الرعوية في المملكة لوضع النحل فيها	الاجراءات الادارية والتشريعية	1.4.8
مراجعة التشريعات المتعلقة باستغلال المياه المعالجة		1.4.9
استراتيجية ادارة المخاطر		1.4.10
الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية 2016-2025		1.4.11
بنية تحتية متطورة تدعم التنمية الزراعية		1.5
تطوير البنية التحتية لخدمات الصحة النباتية والحيوانية	البرامج والمشاريع	1.5.1
تطوير المحطات والمشاتل النباتية		1.5.2
تطوير البنية التحتية للخدمات الزراعية		1.5.3
تطوير خدمات الاليات الزراعية		1.5.4
الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية 2016-2025	الاجراءات الادارية والتشريعية	1.5.5

الهدف رقم (2) قطاع خاص زراعي منافس عالمياً

الرمز	الهدف المؤسسي	السياسة	ادارة تنفيذ السياسة
2.	قطاع خاص زراعي منافس عالمياً		
2.1	مركز زراعي إقليمي قادر على المنافسة		
2.1.1			تطوير نظام تتبع المنتجات النباتية والحيوانية
2.1.2			تطوير قطاع أزهار القطف ونباتات الزينة
2.1.3			تطوير جودة المنتجات النباتية والحيوانية
2.1.4			تطوير خدمات المعلومات الزراعية والتسويقية
2.1.5			تحديد أولويات الاستثمار في القطاع الزراعي
2.1.6			استراتيجية ادارة المعرفة
2.1.7			استراتيجية ادارة المخاطر
2.2	بيئة أعمال زراعية فعالة ومستقرة		
2.2.1			تطوير الخدمات الزراعية
2.2.2			إستراتيجية الشراكة بين القطاعين في القطاع الزراعي
2.2.3			الإستراتيجية الوطنية لتطوير أنظمة الرقابة والتفتيش على قطاع الأعمال
2.2.4			تطوير اجراءات الصحة النباتية والحيوانية
2.2.5			توجيه الإنتاج الزراعي
2.2.6			صندوق ادارة المخاطر الزراعية
2.2.7			تحديد أولويات الاستثمار في القطاع الزراعي
2.2.8			تطوير بيئة الأعمال الزراعية
2.2.9			تنظيم الشاحنات المبردة المملوكة للأفراد في شركات مساهمة خاصة
2.2.10			مراجعة اتفاقيات النقل مع دول العبور لأسواق صادراتنا
2.2.11			استراتيجية ادارة المعرفة
2.2.12			استراتيجية ادارة المخاطر
2.2.13			الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية 2016-2025
2.3	بيئة داعمة ومحفزة لتأسيس الأعمال		
2.3.1			تطوير الخدمات الزراعية
2.3.2			تطوير جودة المنتجات الزراعية
2.3.3			تطوير خدمات المعلومات الزراعية والتسويقية
2.3.4			دعم البناء المؤسسي للجمعيات الزراعية المتخصصة
2.3.5			إصدار تشريعات يستطيع النحالون من خلالها الاستفادة من المحميات الزراعية و المحميات الرعوية في المملكة لوضع النحل فيها
2.3.6			مراجعة اتفاقيات النقل مع دول العبور لأسواق صادراتنا
2.3.7			استراتيجية ادارة المخاطر
2.3.8			الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية 2016-2025

الهدف رقم (3) مجتمع ريفي آمن ومستقر

الرمز	الهدف المؤسسي	السياسة	اداة تنفيذ السياسة
3.	مجتمع ريفي آمن ومستقر		
3.1	الثقة بالقوانين والالتزام بأحكامه		
3.1.1	البرامج والمشاريع	الاجراءات الادارية والتشريعية	تطوير حماية الغابات والمراعي وتميبتها
3.1.2			التوعية والتدريب
3.1.3			استراتيجية الموارد البشرية
3.2	مجتمعات ريفية متماسكة		
3.2.1	البرامج والمشاريع	الاجراءات الادارية والتشريعية	تطوير حماية الغابات والمراعي وتميبتها
3.2.2			تطوير منابع المياه واقتية الري
3.2.3			الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية 2016-2025
3.3	تمكين الاسر الفقيرة من المشاريع الزراعية المدرة للدخل		
3.3.1	البرامج والمشاريع	الاجراءات الادارية والتشريعية	تحسين دخل الاسر الفقيرة
3.3.2			تطوير الثروة الحيوانية وتميبتها
3.3.3			الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية 2016-2025
3.3.4			استراتيجية ادارة المعرفة

الهدف رقم (4) مزارعون منتمون ومشاركون

الرمز	الهدف المؤسسي	السياسة	اداة تنفيذ السياسة
4.	مزارعون منتمون ومشاركون		
4.1	إجراءات صحة نباتية وحيوانية ذات كفاءة عالية		
4.1.1	البرامج والمشاريع	الاجراءات الادارية والتشريعية	تطوير الخدمات الزراعية
4.1.2			تطوير البنية التحتية للصحة الحيوانية والنباتية
4.1.3			مكافحة الامراض النباتية والحيوانية
4.1.4			تتبع المنتجات الزراعية وتشجيع الزراعة العضوية
4.1.5			الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية 2016-2025
4.2	مزارعون وموظفون يمتلكون المهارات للنجاح		
4.2.1	البرامج والمشاريع	الاجراءات الادارية والتشريعية	تطوير المحطات والمشاتل النباتية
4.2.2			تطوير البنية التحتية للخدمات الزراعية
4.2.3			التوعية والتدريب
4.2.4			تطوير الخدمات الزراعية
4.2.5			استراتيجية الموارد البشرية
4.2.6			استراتيجية ادارة المعرفة
4.3	مزارعون يشاركون بفعالية في الاقتصاد		
4.3.1	البرامج والمشاريع	الاجراءات الادارية والتشريعية	التوعية والتدريب
4.3.2			استراتيجية الموارد البشرية
4.3.4			استراتيجية ادارة المعرفة
4.3.5			الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية 2016-2025
4.4	فرص عمل لائقة ومجزية للعاملين في قطاع الزراعة		
4.4.1	البرامج والمشاريع	الاجراءات الادارية والتشريعية	تطوير المحطات والمشاتل النباتية
4.4.2			تطوير البنية التحتية للخدمات الزراعية
4.4.3			تطوير الخدمات الزراعية
4.4.4			تطوير البنية التحتية للصحة النباتية والحيوانية
4.4.5			حماية الغابات والمراعي وتميبتها
4.4.6			التوعية والتدريب
4.4.7			الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية 2016-2025
4.4.8			استراتيجية ادارة المعرفة

5. مؤشرات قياس الاستراتيجية

2025	2015	الوحدة	المؤشر
وزارة ذات كفاءة وفعالية			
90	79.2	%	رضا متلقي الخدمة الكلي
95	85.6	%	رضا متلقي الخدمة عن أداء الموظفين المعينون بتقديم الخدمة
90	66	%	رضا متلقي الخدمة عن وقت الحصول على الخدمة
75	47.9	%	رضا الموظفين الكلي
78	58%	%	رضا الموظفين عن المدراء والروؤساء المباشرين
70	46.9	%	رضا الموظفين عن الحوافز المادية والمعنوية
75	47.9	%	رضا الموظفين عن الأمن والاستقرار الوظيفي
16	32	#	شكاوي وتظلمات الموظفين
10	0	#	عدد الخدمات الالكترونية المقدمة للجمهور
6	2	#	عدد الاستراتيجيات المحدثة
58	1	#	عدد التعليمات التي تم مراجعتها
370	342	الف دونم	مساحة الاراضي التي تم تمويل استصلاحها
40	34.6	م.م3	الحصاد المائي داخل المزرعة التي تم تمويل انشائها
140	105	#	العيون والينابيع التي تم صيانتها
330	217	كم	قنوات الري التي تم تبطينها
10		#	عدد منشآت البنية التحتية للخدمات الزراعية التي تم تطويرها
20	40	#	شكاوي متلقي الخدمة
1.8	1.8	مليون دينار	نفقات الوزارة من الماء والكهرباء والمحروقات
قطاع خاص زراعي منافس عالمياً			
90	72.5	%	رضا الموردين عن رضا الموردين
90	70.7	%	رضا الموردين عن شفافية الإجراءات
85	64.5	%	رضا الموردين عن الوقت المستغرق لانجاز المعاملات
233	185	#	عطاءات الوزارة لتوريد المعدات واللوازم
		#	قواعد البيانات التي تشغيلها
80	54	#	ترخيص مزارع الزراعة العضوية
10	8.2	الف عينة	فحص المبيدات ومتبقياتاها
23.8	18.3	الف رخصة	إصدار رخص استيراد وتصدير
5822	4415	#	ترخيص المنشآت زراعية
مجتمع ريفي آمن ومستقر			
0	5	#	قرارات واستيضاحات ديوان المحاسبة
660	1315	#	التعدادات على الحراج والمراعي
200	125	#	الأسر الفقيرة المستفيدة من مشاريع الأمن الغذائي (سنويا)
400	316	#	الأغنام والماعز المحسنة الموزعة على المزارعين سنوياً
1000	700	دونم	مساحة الأراضي الحرجية المفوضة للخدمات العامة (سنويا)
200	150	م. غرسة	غراس الأشجار المثمرة المنتجة سنوياً
126	106	م.م3	الطاقة الاستيعابية للحصاد المائي في البادية
2	1.2	م. غرسة	الأشجار الحرجية الموزعة مجاناً للمواطنين
260	260	الف دونم	حماية الحراج الطبيعي
680	645	الف دونم	التحريج الاصطناعي
1903	1810	كم	تحريج جوانب الطرق
2	2	م. غرسة	إنتاج وتوزيع غرسة حرجية سنوياً لتلبية مشاريع التحريج العام والخاص.
12	8	#	حماية وإنشاء المحميات الحرجية.
31	28	#	حماية وإنشاء المحميات الرعوية.
مزارعون منتجون ومشاركون			
200	411	#	ارساليات المنتجات الزراعية المستوردة المخالفة
14	7.1	م. جرعة	الحيوانات المحصنة ضد الأمراض الوبائية
50	37.7	الف دونم	مساحات حملات مكافحة الآفات الزراعية
64	44	الف عينة	فحوصات عينات المنتجات النباتية والحيوانية
850	470	#	عدد المتدربين من المجتمع المحلي سنوياً
2000	1083	#	عدد المتدربين من الموظفين سنوياً

- ملحق (1) البرامج والمشاريع والاجراءات الادارية والتشريعية للاستراتيجية المؤسسية
- ملحق (2) استراتيجية الموارد البشرية
- ملحق (3) استراتيجية ادارة المعرفة
- ملحق (4) استراتيجية ادارة المخاطر
- ملحق (5) الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية 2016-2025
- ملحق (6) استراتيجية المراعي المحدثة