

وزارة المالية	
العنوان: منهجية اعداد ومراجعة الخطة الاستراتيجية	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار: 1
عدد الصفحات: 7	الاعتماد: المدير العام

المقدمة

استخدم لفظ الاستراتيجية منذ عدة قرون وقد كانت مقتصرة على العمليات الحربية فقط حيث انها مشتقة من كلمة ستراتيغوس وهي كلمة يونانية الاصل وتعني فن القيادة العسكرية . وقد بدأ استخدام مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في مجالات الادارة عام 1965 عندما دعا الرئيس ليندون جونسون إلى تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية ثم انتقل مفهوم التخطيط الاستراتيجي الى اوروبا قبل نهاية العقد السادس من القرن العشرين وكانت ماليزيا اكثر الدول النامية اهتماما بالتخطيط الاستراتيجي.

التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد الوزارة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل، والخطة الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف الوزارة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها وتقييمها ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل وتحويله الى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية في برنامج زمني قابل للتنفيذ.

ولإعداد الخطة الإستراتيجية لا بد من وجود خطوط ارشادية في اتخاذ القرارات تتبع من الإجابة على التساؤلات التالية:

ما هي مؤسستنا؟ وأين هي؟

ما الذي يجب أن تكون عليه؟ وأين يجب أن تكون؟

كيف يمكن تحقيق ذلك؟

وللإجابة على الاسئلة السابقة تقوم وزارة المالية بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال الوزارة وما يعنيه كل ذلك من فرص أو معوقات. كما تقوم الوزارة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية وتتعرف على مواقع الضعف والقوة الذاتية فيها لتمكينها من وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات كاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على المعوقات والعقبات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولاً بها للعمل على صدارة المواقع الريادية في جميع مجالات نشاطها وفق منهجية معتمدة وموثقة .

وزارة المالية	
العنوان: منهجية اعداد ومراجعة الخطة الاستراتيجية	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 7	الاعتماد: المدير العام

1. الهدف

- 1-1 توفير منهجية علمية وموثقة لإدارة التخطيط الاستراتيجي في وزارة المالية وإيجاد مظلة داعمة لعملية التخطيط على جميع المستويات التشغيلية والمالية.
- 2-1 تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية والواقع الخارجي، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. من خلال الاستجابة لنقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات بصورة منظمة ومتسلسلة.
- 3-1 وضع البرامج والخطط وتوفير الموارد اللازمة لإدارة جميع أنشطة الخطة الاستراتيجية، وتوزيع المهام .

2. مجال التطبيق

تطبق هذه المنهجية في إعداد ومراجعة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية في كافة القطاعات والمستويات التنظيمية في وزارة المالية، وعلى كافة المستويات القيادية، وكافة العاملين بالوزارة بجميع فئاتهم الوظيفية ، كما انها تشمل جميع المعنيين على كافة المستويات (شركاء استراتيجيين، متعاملين، ومجتمع محلي).

3. التعريفات

- 1-3 **الوزارة:** وزارة المالية
- 2-3 **الخطة الاستراتيجية:** خطة رئيسية شاملة تحدد التوجهات الرئيسية للنشاط لبلوغ الغايات والأهداف من خلال رؤية مستقبلية شاملة تحدد موقع الوزارة في المجتمع مما يعظم فرصها لتحقيق اهدافها.
- 3-3 **الرؤية:** هي طموح تسعى الوزارة للوصول إليه خلال فترة زمنية معينة ، وهي كيوصلة لتوجيه الوزارة لاداء عملها.
- 4-3 **الرسالة:** هي مجمل الأهداف والتوجه الرئيسي الذي يفسر سبب وجود الوزارة والطريقة التي ستتبعها لتحقيق رؤيتها.
- 5-3 **القيم الجوهرية:** مجموعة قيم أخلاقية ومهنية تسعى الوزارة للإنعكاسها على سلوك العاملين فيها ، وترسخ ثقافة مؤسسية معينة.

وزارة المالية	
العنوان: منهجية اعداد ومراجعة الخطة الاستراتيجية	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 7	الاعتماد: المدير العام

- 6-3 **خطط العمل:** هي مجموعة برامج وطرق لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، حيث تحدد الأنشطة الرئيسة ويتم ربطها بفترة زمنية تفصيلية ومنطقية ، وتوزع الأدوار والمسؤوليات، وتحدد الموارد (البشرية ،المالية ،التقنية) المطلوبة لتحقيق تلك الأنشطة، مقاسة بمؤشرات أداء حالية ومستهدفة، لتسهيل متابعة وتقييم مدى الالتزام الخطة الإستراتيجية.
- 7-3 **المعنيون:** هم كافة الفئات المعنية؛ الداخليون (الموظفون) والخارجيون المحليون والدوليون (المتعاملون، الشركاء، الموردون، المجتمع).
- 8-3 **الشركاء:** هم الجهات التي تساهم وتشارك الوزارة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية
- 9-3 **المتعاملون:** هم الأشخاص أو الجهات المستفيدة من الخدمات التي تقدمها الوزارة
- 10-3 **البيئة الداخلية:** المناخ والغلاف الداخلي للوزارة المكون من هيكل تنظيمي،موارد، عمليات،إنجازات
- 11-3 **البيئة الخارجية:** الغلاف الخارجي للوزارة المؤثر عليها والمناثر بها.
- 12-3 **المجتمع المحلي:** هو المجتمع المحيط بالوزارة بكافة فئاته وشرائحه
- 13-3 **المراجعة الدورية:** هي عملية مراجعة بفترات زمنية ثابتة (سنوية، فصلية ، ربعية او شهرية) للخطة الإستراتيجية بكافة بنودها للتأكد من انعكاس جميع المتغيرات والمستجدات عليها، واستمرارية تلبيةها للمتطلبات وتعديل الخطة الإستراتيجية وتطويرها بناءً على هذه العملية.

4. المسؤوليات

- 1-4 **ادارة التخطيط الاستراتيجي:** الإشراف على آلية عمل وتخطيط منهجية التخطيط الاستراتيجي، ومتابعة تطبيق وتنفيذ الخطط والمشاريع والبرامج المنبثقة عنها.
- 2-4 **الادارات المعنية:** وتكون مسؤولة عن تطبيق وتنفيذ الخطط والمشاريع والبرامج الخاصة بها المنبثقة عن الخطة الاستراتيجية ، كذلك تقوم بتحديد المسؤوليات والموارد المطلوبة لتنفيذها ومتابعتها من خلال الاقسام الداخلية لتلك الادارات، كما وتشارك بصياغة الرؤيا والرسالة والقيم والاهداف الاستراتيجية .
- 3-4 **لجنة معيار السياسة والاستراتيجية (فريق الاستراتيجية):** مكون من اعضاء يمثلون كافة دوائر وادارات الوزارة ويرئاسة مدير ادارة التخطيط الاستراتيجي وادارة الاداء حيث تقوم بالاشرف الكامل على عمل منهجية التخطيط الاستراتيجي والمحافظة عليها.
- 4-4 **القيادة العليا:** هي الجهة المسؤولة التي تقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بمنهجية التخطيط الاستراتيجي، وبالخطة الاستراتيجية الخاصة بالوزارة وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيقها.

وزارة المالية

العنوان: منهجية اعداد ومراجعة الخطة الاستراتيجية	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار: 1
عدد الصفحات: 7	الاعتماد: المدير العام

5. الإجراءات

الرقم	الاجراء	مسؤولية التنفيذ
1	نشر الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي وادارة التخطيط الاستراتيجي	إدارة التخطيط الإستراتيجي
2	تشكيل فرق عمل للقيام بالتحليل البيئي الداخلي على مستوى الأقسام والإدارات	مدراء الإدارات + إدارة التخطيط الإستراتيجي
3	اجراء تحليل البيئة الخارجية (منهجية تحليل البيئة الخارجية)	فريق الاستراتيجية + ادارة التخطيط الإستراتيجي
4	الاطلاع على افضل الممارسات العالمية والمحلية	فريق الاستراتيجية + ادارة التخطيط الإستراتيجي
5	اجراء تحليل البيئة الداخلية (منهجية تحليل البيئة الداخلية)	فرق الاستراتيجية + إدارة التخطيط الإستراتيجي
7	تحويل تحليل (SWOT) الى خطط عملية	فريق الاستراتيجية + ادارة التخطيط الإستراتيجي
8	تطوير الرؤية والرسالة والتوجه الإستراتيجي	فريق الاستراتيجية + ادارة التخطيط الإستراتيجي
9	تحديد الأهداف على المستوى الوطني التي تساهم الوزارة في تحقيقها	إدارة التخطيط الإستراتيجي
10	تحديد شركاء الوزارة بتحقيق الاهداف الوطنية وطبيعة العلاقة معهم	إدارة التخطيط الإستراتيجي
11	تطوير خطة للتنسيق والتعاون مع الشركاء (منهجية الاتصال والتواصل)	إدارة التخطيط الإستراتيجي
12	وضع المحاور والأهداف الاستراتيجية	إدارة التخطيط الإستراتيجي
13	تحديد الأهداف الإستراتيجية	إدارة التخطيط الإستراتيجي
14	تحديد المبادرات الرئيسية والفرعية	إدارة التخطيط الإستراتيجي
15	تحديد مؤشرات الأداء	إدارة التخطيط الإستراتيجي
116	ترتيب الأهداف وفق أولوية التطبيق	إدارة التخطيط الإستراتيجي
17	إعداد مسودة الخطة الإستراتيجية*	إدارة التخطيط الإستراتيجي
18	تعميم مسودة الخطة الإستراتيجية داخليا على موظفي الوزارة في كافة المستويات، وخارجيا على الشركاء الاستراتيجيين وشركاء تحقيق الاهداف الوطنية، وذلك لأخذ	إدارة التخطيط الإستراتيجي

وزارة المالية

العنوان: منهجية اعداد ومراجعة الخطة الاستراتيجية	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 7	الاعتماد: المدير العام

التغذية الراجعة بخصوصها	
19	دراسة آراء وملاحظات الموظفين والشركاء وأخذها بعين الاعتبار حيث أمكن ذلك
20	عرض الخطة على القيادة العليا
21	الحصول على توصيات القيادة العليا
22	تعديل الخطة وفقاً لتوصيات اجندة القيادة العليا
23	اعتماد الخطة الاستراتيجية
24	اعداد الخطة التشغيلية على المستوى العام للوزارة التي ستعمل الوزارة من خلالها على تطبيق الخطة الاستراتيجية المعدة
25	اعداد الخطط التشغيلية على مستوى الادارات والاقسام
26	تحديد وتصنيف واعتماد الفئات المستهدفة من عملية نشر وتعميم الخطة الاستراتيجية والتعريف بها
27	إجراء مسح لتحديد وسائل الإتصال والتواصل المناسبة لكل فئة مستهدفة
28	إعداد موازنة لنشر وتعميم الخطة الاستراتيجية
29	مراجعة وتقييم خطة نشر وتعميم الخطة الاستراتيجية والتعريف بها، بناء على خطوات التقييم المعتمدة بمنهجية الاتصال والتواصل
30	متابعة تطبيق الخطة الاستراتيجية، ورفع التقارير الدورية عن مدى الإنجاز والتحقق في تطبيق الخطة الاستراتيجية، وذلك بناء على التقارير المعدة والمقدمة من الادارات عن خططها التشغيلية، و بحسب منهجية المتابعة والتقييم المعتمدة بالوزارة
31	مراجعة الخطة الاستراتيجية وبحث التعديلات على مستوى الأهداف الاستراتيجية والمبادرات والاهداف الفرعية وخطط العمل السنوية للادارات (التحسين المستمر)
32	رفع الخطة إلى القيادة العليا
33	عرض وثيقة الخطة الاستراتيجية المعدلة على مجلس الوزراء لإقرارها والمصادقة عليها
34	تجميع الإثباتات على تطبيق المنهجية

- تقوم ادارة التخطيط الاستراتيجي بالخروج بمسودة الخطة الاستراتيجية متضمنة ما يلي:
- نبذة عن الوزارة (لمحة تاريخية عن إنشاء الوزارة وتأسيسها وإنجازاتها).

وزارة المالية	
العنوان: منهجية اعداد ومراجعة الخطة الاستراتيجية	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 7	الاعتماد: المدير العام

- الخدمات التي تقدمها الوزارة والمستفيدين من هذه الخدمات (المتعاملين).
- الشركاء الاستراتيجيين للوزارة (شركاء تقديم الخدمات).
- نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للوزارة.
- منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية.
- الأهداف على المستوى الوطني التي تدعمها وتحققها الوزارة.
- شركاء الوزارة في تحقيق الأهداف على المستوى الوطني.
- رؤية الوزارة ورسالتها وقيمها الجوهرية .
- المحاور الاستراتيجية وارتباطها بالأهداف الوطنية.
- الأهداف الاستراتيجية وارتباطها بالمحاور الاستراتيجية.
- المبادرات والاهداف الفرعية ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية.

6. الوثائق المتعلقة

1. الخطة التشغيلية للوزارة.
2. خطط عمل الادارات.
3. منهجية الاتصال والتواصل.
4. نموذج خطة نشر وتعميم الخطة الاستراتيجية والتعريف بها.
5. نموذج التعريف بالجهة المراد الاتصال بها.
6. منهجية تقييم الاداء المؤسسي (منهجية تقييم وقياس ومراجعة مؤشرات الاداء).
7. نموذج التحليل الداخلي (SWOT).
8. نموذج التحليل الخارجي (PESTEL).