

وزارة المالية	
العنوان: منهجية التحليل البيئي الداخلي (SWOT analysis)	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 8	الاعتماد: المدير العام

المقدمة

يعتبر تحليل البيئة الداخلية والخارجية (PESTEL Analysis & SWOT Analysis) من أدوات التخطيط الاستراتيجي التي توصف بالواقعية والمنطقية ، وهي أداة مفيدة لفهم مؤثرات البيئة الداخلية للوزارة، كما انه يوفر المعلومات والبيانات عن البيئة الداخلية لمحاولة التركيز على اتجاه الوزارة في المستقبل، ويساعد على ملائمة الاهداف العامة للوزارة واهداف الادارات وبرامج العمل مع البيئة المحيطة بها؛ ذلك بالقيام بعمليات مسح شاملة من خلال استبيانات واستقصاءات الرأي والزيارات الميدانية للتعرف على العوامل التي تؤثر على الوزارة أثناء تأدية اعمالها.

1. الهدف

1. توفير منهجية علمية وموثقة لآلية تحليل البيئة الداخلية في الوزارة وإيجاد مظلة داعمة لعملية التخطيط الاستراتيجي ومتابعة وتقييم الاداء على جميع المستويات التشغيلية والمالية من خلال المقارنات بين التحليل الحالية والسابقة .
2. تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية والواقع الخارجي، والاستخدام الامثل للموارد المتاحة بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة؛ من خلال الاستجابة لنقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات بصورة منظمة ومتسلسلة. والقدرة على تحليل الظروف الموجودة والممكنة للتغيير.
3. وضع البرامج والخطط والموارد اللازمة لادارة جميع أنشطة الخطة الاستراتيجية، وتوزيع المهام.

2. مجال التطبيق

تطبق هذه المنهجية في إعداد ومراجعة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وفي عملية تقييم الاداء بشكل عام لكافة القطاعات والمستويات التنظيمية في وزارة المالية، وعلى كافة المستويات القيادية والعاملين بالوزارة.

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 كبوصلة لتوجيه الوزارة لاداء عملها.

وزارة المالية	
العنوان: منهجية التحليل البيئي الداخلي (SWOT analysis)	رقم الوثيقة:
تاريخ الإصدار : ديسمبر 2008	رقم الإصدار : 1
عدد الصفحات: 8	الاعتماد: المدير العام

3-4 الرسالة: هي مجمل الأهداف والتوجه الرئيسي الذي يفسر سبب وجود الوزارة والطريقة التي ستتبعها لتحقيق رؤيتها.

3-5 القيم الجوهرية: مجموعة قيم أخلاقية ومهنية تسعى الوزارة لإنعكاسها على سلوك العاملين فيها ، وترسخ ثقافة مؤسسية معينة.

3-6 خطط العمل: هي مجموعة برامج وطرق لتنفيذ أنشطة الخطة الإستراتيجية، حيث تحدد الأنشطة الرئيسية وربطها بفترة زمنية تفصيلية ومنطقية ، وتوزع الأدوار والمسؤوليات، تحدد الموارد (البشرية، المالية والتقنية) المطلوبة لتحقيق تلك الأنشطة، مقاسة بمؤشرات أداء حالية ومستهدفة، لتسهيل متابعة وتقييم مدى الالتزام الخطة الإستراتيجية.

3-7 المعنيون: هم كافة الفئات المعنية الداخليون (الموظفون) والخارجيون المحليون والدوليون (المتعاملون، الشركاء، الموردون، المجتمع).

3-8 البيئة الداخلية : المناخ والغلاف الداخلي للوزارة المكون من هيكل تنظيمي، موارد، عمليات، إنجازات.

3-9 البيئة الخارجية: الغلاف الخارجي للوزارة المؤثر عليها والمتأثر بها.

3-10 المجتمع المحلي: هو المجتمع المحيط بالوزارة بكافة فئاته وشرائحه.

4. المسؤوليات

4-1 إدارة التخطيط الاستراتيجي: الإشراف على آلية عمل التحليل البيئي الداخلي، ومتابعة تطبيق وتنفيذ الخطط والمشاريع والبرامج المنبثقة عنها.

4-2 الإدارات المعنية: وتكون مسؤولة عن تطبيق وتنفيذ الخطط والمشاريع والبرامج الخاصة بها المنبثقة عن خطة عمل تحليل البيئة الداخلية وتوفير المعلومات اللازمة عن البيئة الداخلية للإدارة بكل مصداقية وذلك بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للإدارة وتقديم المقترحات وخطط العمل المقترحة لتنفيذها ومتابعتها من خلال الأقسام الداخلية لتلك الإدارات، والمشاركة بعمليات التحليل البيئي الخارجي والمشاركة بصياغة الرؤيا والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية .

4-3 لجنة المسح البيئي الداخلي (فريق التحليل): يتألف فريق التحليل البيئي من مدراء الإدارات في الوزارة أو من يمثلهم وبرئاسة مدير إدارة التخطيط الاستراتيجي وعادة يضم الفريق مجموعة من

وزارة المالية	
العنوان: منهجية التحليل البيئي الداخلي (SWOT analysis)	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 8	الاعتماد: المدير العام

خارج الوزارة تمثل الفئات المستهدفة بصفة اعضاء غير دائمين، ومهمة اللجنة هي الاشراف الكامل والمتابعة على عمل المسح البيئي الداخلي وتوزيع المهام على اعضاء فريق العمل وجمع البيانات والنتائج لتحليلها ووضع المقترحات والتوصيات ورفعها للقيادة العليا.

4-4 القيادة العليا: تقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بالتوصيات الصادرة نتيجة عملية المسح والتحليل البيئي الداخلي للوزارة وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيقها.

5. الإجراءات

قبل البدء بعملية المسح والتحليل البيئي الداخلي SWOT يجب معرفة على ماذا يتم التركيز في تلك العملية للاجابة على الاسئلة التالية:

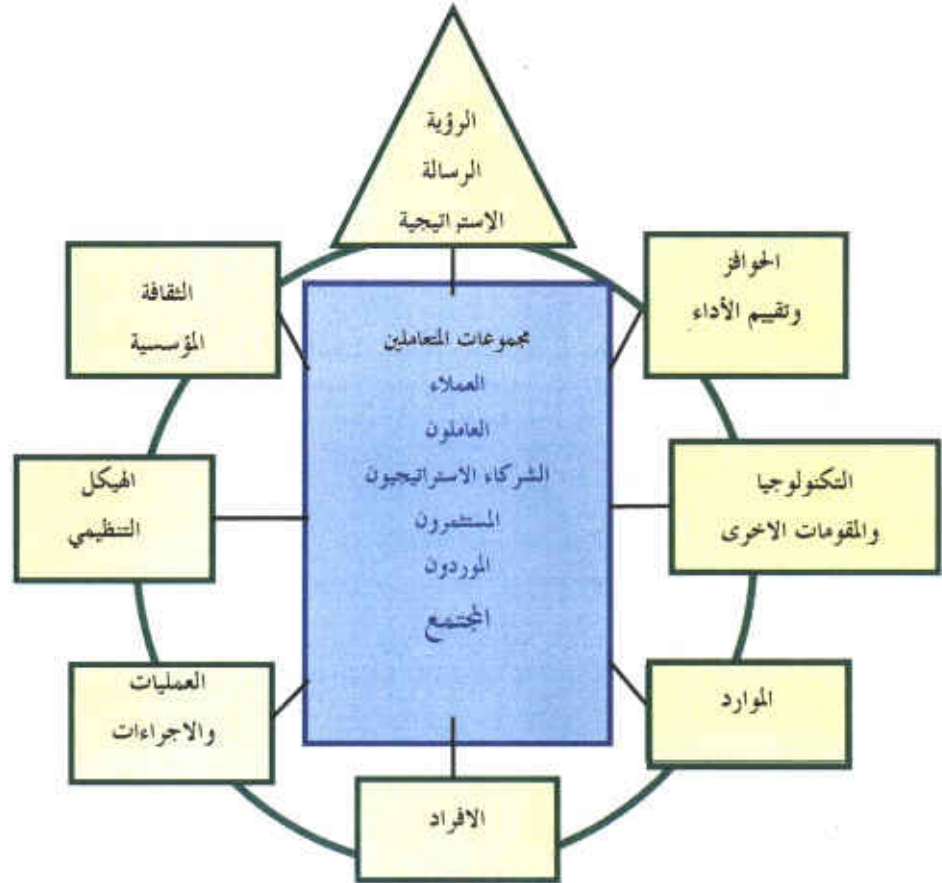
1. ما هي أهداف الوزارة؟
2. ما هي احتياجات الفئات المستهدفة؟
3. كيف يمكننا تمييز أنفسنا عن باقي الوزارات وأن لا نكرر عملها؟
4. كيف يمكننا تحفيز خدماتنا؟
5. كيف يمكننا تمييز ظروف النطاق الداخلي (القوى والضعف) من ظروف النطاق الخارجي (الفرص والتهديدات).

كشرط مسبق لعملية SWOT ينبغي أن يكون هناك تفاهم وتصور مشترك لدى المشاركين في عملية التحليل البيئي الداخلي حول ماهية الأهداف طويلة ومتوسطة الأمد للوزارة.

وخطوات اجراء التحليل الداخلي للوزارة هي :

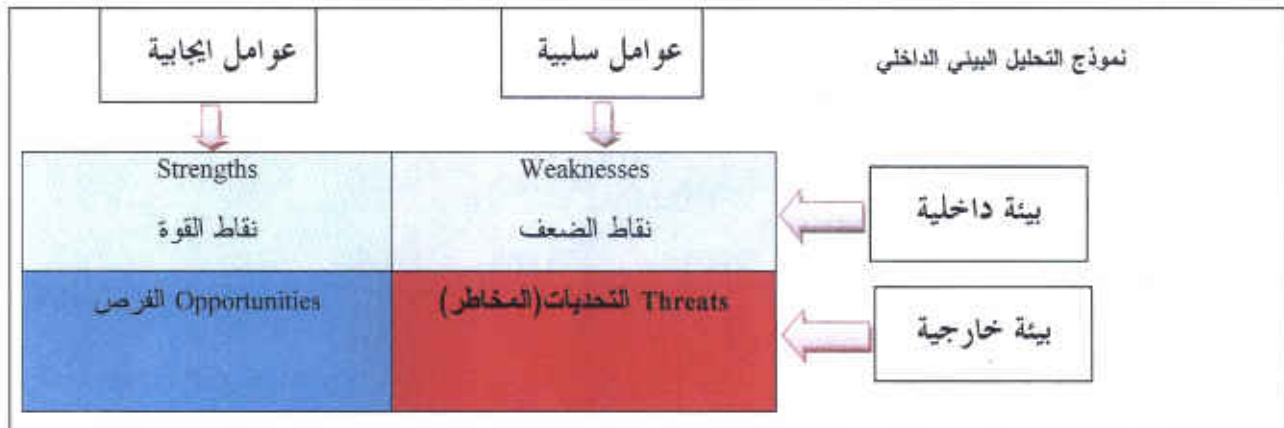
1. تشكيل فريق عمل لاجراء التحليل على مستوى الادارات.
2. تحديد اطار التحليل من خلال التركيز على خدمات الوزارة ومكان تقديم الخدمة والعمليات والاجراءات المتبعة لتقديمها والعاملين عليها والمستفيدون منها والموارد والمصادر اللازمة وادارتها.
3. تنظيم ورشة عمل SWOT لمختلف ادارات الوزارة للتعريف على أهمية التحليل البيئي الداخلي.
4. تحديد وتصنيف فئات المتعاملين الرئيسيين المؤثرين والمتأثرين بالأداء المؤسسي.

وزارة المالية	
العنوان: منهجية التحليل البيئي الداخلي (SWOT analysis)	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 8	الاعتماد: المدير العام



5. تصميم وتنفيذ وتحليل إستبيانات فئات المتعاملين الرئيسيين

6. تصميم واعتماد نموذج خاص بالتحليل البيئي الداخلي.



7. استخدام نموذج التحليل الداخلي وتوزيعه على الإدارات للوصول الى نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

وزارة المالية	
العنوان: منهجية التحليل البيئي الداخلي (SWOT analysis)	رقم الوثيقة:
تاريخ الإصدار : ديسمبر 2008	رقم الإصدار : 1
عدد الصفحات: 8	الاعتماد: المدير العام

8. يتم التعرف على نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والمخاطر الخارجية لكل إدارة والفجوات الواجب التركيز عليها خلال الفترة القادمة للوصول الى مستويات عالية من الأداء المتميز.

ادناه عرض مثال تفصيلي للتحليل البيئي:

مثال : تحليل SWOT لوزارة المالية	
نقاط القوة الداخلية (الأكثر قوة)	نقاط الضعف الداخلية (الأكثر ضعفاً)
<ul style="list-style-type: none"> • لدى قادة الوزارة رؤية واضحة وطموحة تعكس روح العصر وتتبنى المبادرة في التحول الاستراتيجي. • وجود بيئة عمل في الوزارة مشجعة ومحفزة على الإبداع. • انتشار ثقافة فرق العمل والعمل الجماعي في الوزارة. • وضوح الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية للوزارة. • سهولة الحصول على خدمات الوزارة. 	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف أنظمة الحوافز والمكافآت في الوزارة. • ضعف مراكز خدمة العملاء، وعدم توفرها في كل إمارات الدولة. • عدم وجود دورات تأهيلية ومتخصصة في مجال القيادة و الإدارة. • عدم وضوح وغموض المسار الوظيفي لموظفي الوزارة. • ضعف الصلاحيات الممنوحة للموظفين. • عدم التطبيق الشامل للحكومة الالكترونية. • الروتين وكثرة التوقيع على المستندات والمعاملات.
الفرص الخارجية (الأكثر ايجابية)	التحديات الخارجية (الأكثر احتمالية)
<ul style="list-style-type: none"> • تتميز الوزارة بالعلاقات الاقليمية والدولية الرائدة. • ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي للدولة مما يدعم جهود تنمية الإيرادات • بناء علاقات متميزة مع الدوائر الاخرى والقطاع الحكومي عامة. • بناء شراكات استراتيجية مع الهيئات المحلية والدولية. • اعتماد وتنفيذ استراتيجية الحكومة الاتحادية. • الاستفادة من النظم والتجارب العالمية المالية المطبقة والناجحة 	<ul style="list-style-type: none"> • تسرب الكفاءات من الوزارة الى المؤسسات الخارجية. • زيادة التنافس على الخبرات المالية في الوزارة. • ارتفاع معدلات التضخم في الدولة. • نقص وعي العملاء بالانظمة والاجراءات المعمول بها في الوزارة.

9 . جمع نماذج التحليل الداخلي على مستوى الادارات والاقسام .

10 . تقوم ادارة التخطيط الاستراتيجي بجمع نماذج التحليل البيئي والخروج بنتائج التحليل الداخلي العام على مستوى الوزارة، ويتم الاحتفاظ بالتقييم الداخلي الخاص بكل ادارة للمقارنة فيما بعد.

11 . قيام ادارة التخطيط الاستراتيجي بعقد ورشة عمل لعرض نتائج التحليل البيئي الداخلي ومناقشة هذه النتائج مع فريق العمل ومدراء الادارات لاعتمادها بشكل نهائي.

12 . يتم تغريغ نتائج التحليل على نموذج (SWOT).

وزارة المالية	
العنوان: منهجية التحليل البيئي الداخلي (SWOT analysis)	رقم الوثيقة:
تاريخ الإصدار : ديسمبر 2008	رقم الإصدار : 1
عدد الصفحات: 8	الاعتماد: المدير العام

13 . تحويل تحليل (SWOT) الى خطط عملية واستخدامه في صياغة الاهداف الاستراتيجية للوزارة، بالشكل التالي:

SWOT → action plan	Strength	Weaknesses
Opportunities	استخدام نقاط القوة للاستغلال الأمثل للفرص المتاحة نظام (SO)	استغلال الفرص المتاحة للمعالجة والحد من نقاط الضعف. نظام (OW)
Threat	استخدام نقاط القوة لتجنب التهديدات، أو التحديات المحتملة، والتقليل من أثرها على الوزارة نظام (ST)	كيف تضمن الوزارة ان لا تحول نقاط الضعف والتحديات المحتملة الى حقيقة واقعة مؤثرة على الوزارة. نظام (WT)
استغلال الفرص المتاحة لتفادي التحديات و التهديدات المحتملة نظام (OT)	استغلال نقاط القوة لمعالجة والحد من نقاط الضعف نظام (SW)	

14 . يتم تحديد اكثر العناصر الداخلية متأثراً بالموثرات الخارجية؛ حيث يتم قياسها على ما يلي:

- رؤية ورسالة الوزارة.
- القيم الجوهرية وثقافة الوزارة.
- خطط وبرامج العمل.
- الموارد البشرية (مهارتها، وتوفرها).
- الموارد المالية للوزارة.
- المعنيين و المجتمع.

15 . يتم تحديد درجة تأثير المؤثر الخارجي على الوزارة، وذلك حسب نموذج تحليل البيئة الخارجية.

16 . يتم اعتماد نتائج تحليل البيئة الخارجية، واعتبار مخرجات تحليل البيئة الخارجية احدى مدخلات

التحليل الداخلي للوزارة (SWOT).



نموذج ارتباط التحليل الداخلي بالتحليل الخارجي

وزارة المالية	
العنوان: منهجية التحليل البيئي الداخلي (SWOT analysis)	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 8	الاعتماد: المدير العام

- 17 . تحديد الاتجاه الاستراتيجي للوزارة.
- 18 . وضع المحاور و الأهداف الاستراتيجية. ويتم وضع المحاور و الأهداف الاستراتيجية بناء على:
- الاجندة و الأهداف الوطنية.
 - الاطلاع و متابعة مجموعة من التحليل و المسوحات التي تركز و تبين الفرص و التحديات المتوفرة في البيئة الخارجية و كذلك أوجه القوة و الضعف المشكلة للبيئة الداخلية.
- 19 . صياغة الأهداف يتم بناء على استقراء الوضع الراهن و تحليل الفجوات و المقارنة بينه و بين الوضع المنشود، كما و يرتبط وضع و صياغة الاهداف الاستراتيجية بما يلي:
- رؤية ورسالة وقيم الوزارة.
 - نتائج الدراسات و المسوحات: رضا المتعاملين ورضا العاملين ورضا الشركاء الاستراتيجيين و الموردين و المسوحات الخاصة بالمجتمع.
 - نتائج تحليل نجاحات و اخفاقات الوزارة.
 - نتائج التقييم الذاتي للوزارة، و نتائج الأداء المؤسسي.
 - البيانات التي تقوم فرق العمل و ادارة التخطيط الاستراتيجي بتجميعها من الوحدات التنظيمية.
 - التجارب و الممارسات العالمية التي تم الاطلاع عليها و الاستفادة منها.

6. الوثائق المتعلقة

1. منهجية الاتصال و التواصل.
2. نموذج التعريف بالجهة المراد الاتصال بها.
3. منهجية تقييم الاداء المؤسسي (منهجية تقييم وقياس و مراجعة مؤشرات الاداء).
4. نموذج التحليل الداخلي (SWOT).
5. نموذج التحليل الخارجي (PESTEL).