

masdar.

## المختصر في تطوير خطة العمل لموظفي المنظمة وربطها بالخطط التشغيلية



إعداد / الدكتور فهد الفيبي  
خبير التخطيط الاستراتيجي وإدارة الاداء

masdar.

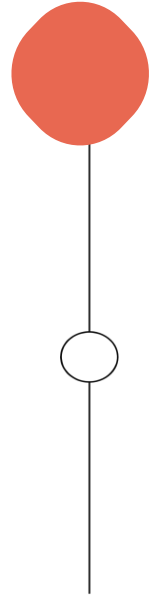


شركة مصدر الأعمال للاستشارات

استشارات | تدريب | برمجيات



1. ماهي الفروقات الرئيسية بين الخطة الاستراتيجية والتنفيذية وخطط الموظفين
2. أهمية موائمة اهداف الموظفين مع الخطط و الأهداف التشغيلية
3. اهم التحديات التي تواجه القادة والمدراء مع موظفي المستوى التشغيلي والوظيفي
4. اهم التحديات التي تواجه موظفي المستوى التشغيلي في المنظمات
5. مكونات الخطة الوظيفية الرئيسية
6. كيف يتم بناء خطة وظيفية ناجحة...



## الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية وخطة الموظف

من خلال تكامل الخطط، تعمل المنظمة بشكل متناسق لتحقيق أهدافها الاستراتيجية مع ضمان الكفاءة في العمليات اليومية والوظيفية لتحقيق الفاعلية على المستوى التنفيذي والاستراتيجي.

الخطة الوظيفية	الخطة التشغيلية	الخطة الاستراتيجية	البند
خطة موظف قصيرة او متوسطة الأمد تركز على اهداف الموظف لتحقيق اهداف قسم او وحدة تنظيمية معينة	خطة قطاع او إدارة عامة او إدارة تكون متوسطة او قصيرة الأمد تترجم الأهداف الاستراتيجية الى أنشطة ومهام محددة	خطة منظمة تكون طويلة الأمد تحدد الرؤية والاهداف والمبادرات الكبرى للمنظمة	التعريف
3 اشهر الى سنة حسب طبيعة وسياسة المنظمة	6 اشهر الى سنة واحدة	3-5 سنوات او اكثر	المجال الزمني
تحسين الأداء داخل قسم معين ودعم الأهداف التشغيلية	العمليات اليومية والمهام التنفيذية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	الرؤية العامة والاهداف الكبرى (مثل النمو، الابتكار، الاستدامة)	التركيز الاساسي
الإدارة التشغيلية (الأقسام والفرق)	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	المستوى الإداري
مؤشرات أداء تفصيلية مثل عدد التقارير المنجزة او معدلات التدريب	مؤشرات أداء متعلقة بالتنفيذ مثل معدل الإنتاج او الالتزام ب المواعيد	مؤشرات أداء رئيسية ذات نطاقا واسع مثل الإيرادات ، الحصة السوقية...الخ	القياس

## مثال على الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية وخطة الموظف

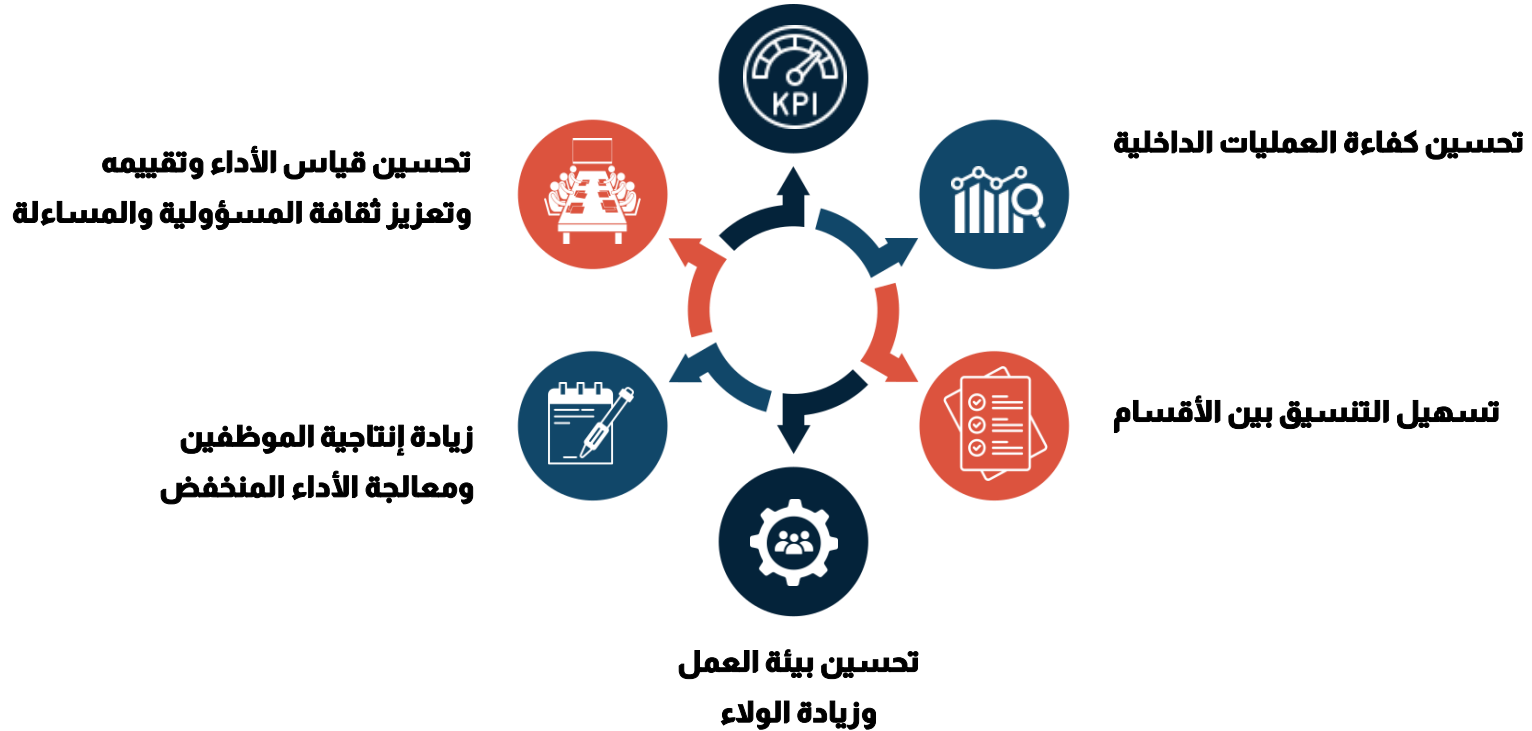
فيما يلي مثال يوضح كيفية الربط واسقاط كلا من اهداف ومؤشرات الخطة الاستراتيجية الى مستوى الخطة التشغيلية نزولا الى مستوى الموظف :

الخطة الوظيفية	الخطة التشغيلية	الخطة الاستراتيجية	البند
<ul style="list-style-type: none"><li>إطلاق حملة تسويقية لكل منتج في غضون شهرين من اكتمال تطويره</li><li>تصميم النماذج الأولية لكل منتج خلال شهر من اعتماد المتطلبات الفنية.</li><li>تقديم 10 ملاحظات من العملاء شهريًا لتحسين المنتج بناءً على تفاعل السوق</li><li>ضمان ألا تزيد نسبة العيوب عن 2% في المنتجات النهائية.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>إطلاق 4 منتجات جديدة في السوق خلال العام.</li></ul>	<p>تحقيق نمو بنسبة 20% في الإيرادات خلال 3 سنوات</p>	الاهداف
<ul style="list-style-type: none"><li>نسبة الحملات التي أُطلقت في الوقت المحدد.</li><li>نسبة النماذج المكتملة في الوقت المحدد</li><li>عدد الملاحظات المقدمة شهريًا</li><li>متوسط زمن معالجة العيوب</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>عدد المنتجات المطروحة.</li><li>الوقت المستغرق في تطوير المنتجات.</li><li>معدل المبيعات في الأشهر الثلاثة الأولى بعد الإطلاق</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>معدل النمو السنوي للإيرادات.</li><li>الحصة السوقية المكتسبة.</li><li>مستوى رضا العملاء. (NPS)</li></ul>	المؤشرات

## أهمية موازنة اهداف الموظفين مع الخطط و الأهداف التشغيلية

✳ موازنة الأهداف الوظيفية مع الأهداف التشغيلية تعتبر خطوة أساسية لضمان تكامل الأنشطة داخل المؤسسة وتحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات اليومية. فيما يلي الأسباب الرئيسية:

### ضمان تحقيق الأهداف التشغيلية



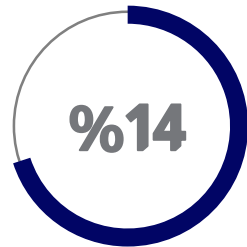
## اهم التحديات التي تواجه القادة والمدراء مع موظفي المستوى التشغيلي والوظيفي

### تكرار الأخطاء التشغيلية



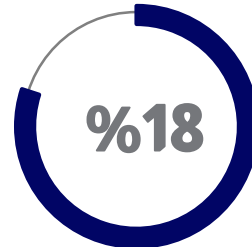
أخطاء متكررة تؤدي إلى انخفاض الكفاءة أو هدر الموارد، ومنها ضعف الرقابة والإشراف، أو نقص الوعي بمعايير الجودة أو الخطوات التشغيلية.

### ضعف التواصل مع الإدارة



يعاني الموظفون من نقص في توجيهات الإدارة أو عدم وضوح الأهداف التشغيلية، مما يؤدي إلى سوء الفهم أو ضعف الإنتاجية.

### مقاومة التغيير



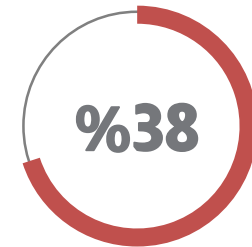
مقاومة التغيير في العمليات أو التقنيات أو السياسات التشغيلية، وذلك يعود لتأثير ذلك التغيير على وظائفهم أو عدم إشراكهم في قرارات التغيير..

### نقص المهارات او التدريب



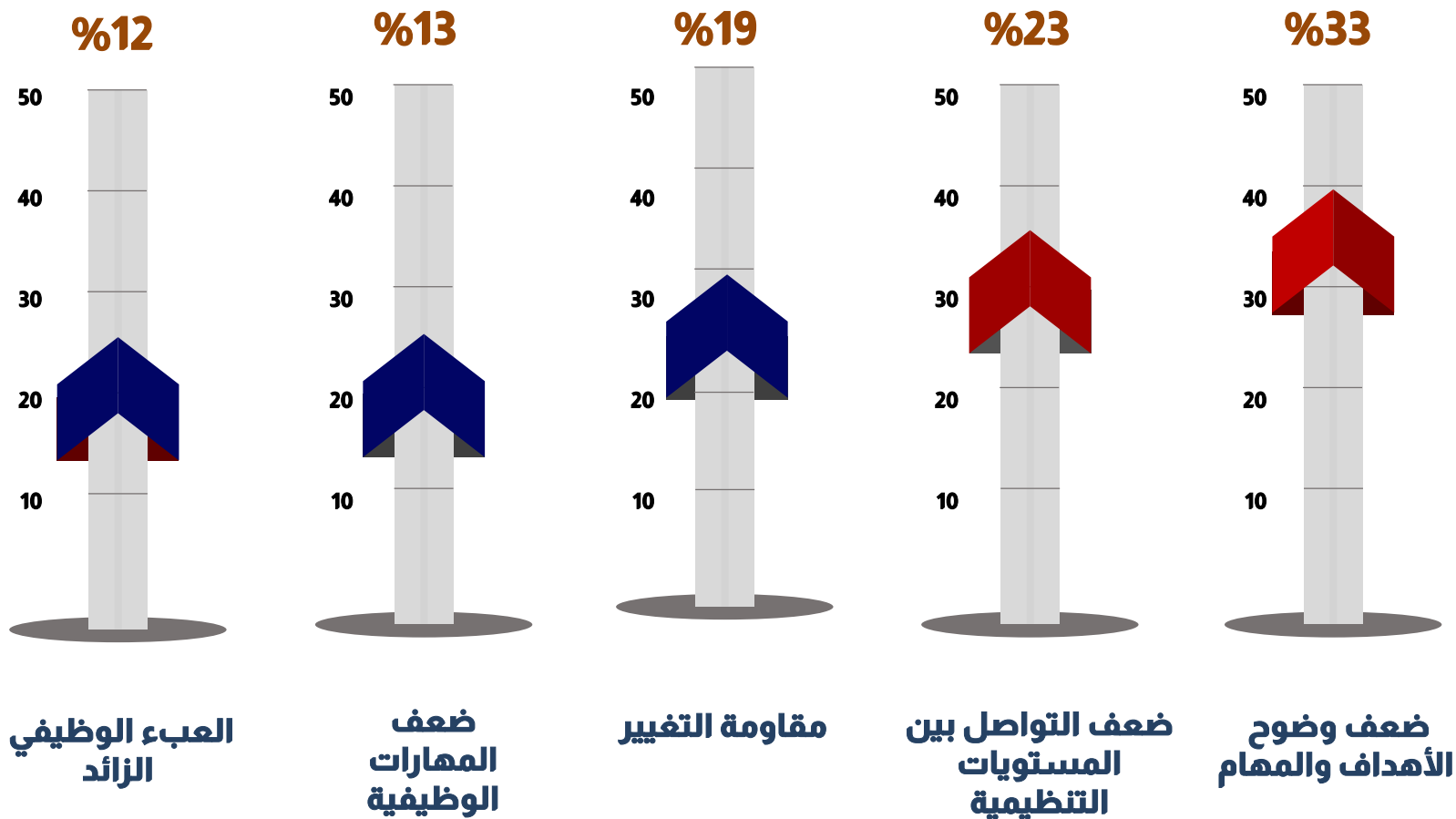
يفتقر بعض الموظفين إلى المهارات الفنية أو السلوكية اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة، هنا نحن بحاجة الى التدريب والتطوير المهني وجذب الكفاءات المناسبة

### ضعف الالتزام بالخطط والاهداف



عدم التزام الموظفين بالخطط والأهداف التشغيلية نتيجة لضعف الوعي أو الفهم أو عدم الاسقاط الجيد

## اهم التحديات التي تواجه موظفي المستوى التشغيلي في المنظمات





## مكونات خطة الموظف الرئيسية (3-1)

\* الخطة الوظيفية هي وثيقة تنظيمية تحدد الأهداف والمسؤوليات والمهام التي يجب على الفرد أو الفريق تحقيقها لدعم الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمنظمة. تتكون الخطة الوظيفية من العناصر التالية:

### اهداف وظيفية ذكية

أهداف محددة تتعلق بالدور أو المهمة الوظيفية للفرد أو الفريق، مصممة لدعم الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة توضح مدة إتمام المهمة و من هو المسؤول عن كل مهمة وتقسم الى خطوات صغيرة وسهلة التنفيذ.

**مثال:** تحقيق زيادة في رضا العملاء بنسبة 10% خلال الربع الأول من العام، الرد على استفسارات العملاء خلال 24 ساعة .

### مؤشرات قياس الأداء

معايير وأدوات لقياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الوظيفية.

**مثال:** تقليل وقت معالجة الطلبات إلى أقل من 48 ساعة، نسبة الثغرات الأمنية الحرجة المقفلة خلال 60 دقيقة

### خطة الموارد اللازمة

قائمة بالموارد المطلوبة لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف.

**مثال:** تعيين موظف إضافي لدعم خدمة العملاء، استخدام برنامج إدارة علاقات العملاء (CRM)

## مكونات خطة الموظف الرئيسية (2-3)

\* الخطة الوظيفية هي وثيقة تنظيمية تحدد الأهداف والمسؤوليات والمهام التي يجب على الفرد أو الفريق تحقيقها لدعم الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة. تتكون الخطة الوظيفية من العناصر التالية:

### جدول زمني محدد

الاطار الزمني المحدد لتنفيذ كل هدف او مهمة  
**مثال:** إطلاق الحملة التسويقية بحلول نهاية الربع الأول ، تقديم تقارير الأداء الأسبوعية

### تحليل المخاطر

دراسة المخاطر المحتملة والتي قد تعيق تنفيذ الخطة، و وضع خطط تصحيحية للتعامل معها...  
**مثال:** نقص في الموارد البشرية ، توظيف مؤقت أو إعادة توزيع المهام

### المراقبة والتقييم

الليات لتتبع التقدم في تنفيذ الخطة وتقييم النتائج المحققة، اما على شكل تقارير الأداء ، الاجتماعات الدورية، مراجعات دورية.  
**مثال:** اجتماع اسبوعي لمراجعة التقدم في تنفيذ معالم المشروع، استخدام لوحة قياس الأداء (Dashboard) لمراقبة الإنجازات

## مكونات خطة الموظف الرئيسية (3-3)

\* الخطة الوظيفية هي وثيقة تنظيمية تحدد الأهداف والمسؤوليات والمهام التي يجب على الفرد أو الفريق تحقيقها لدعم الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة. تتكون الخطة الوظيفية من العناصر التالية:

### خط التطوير والتحسين

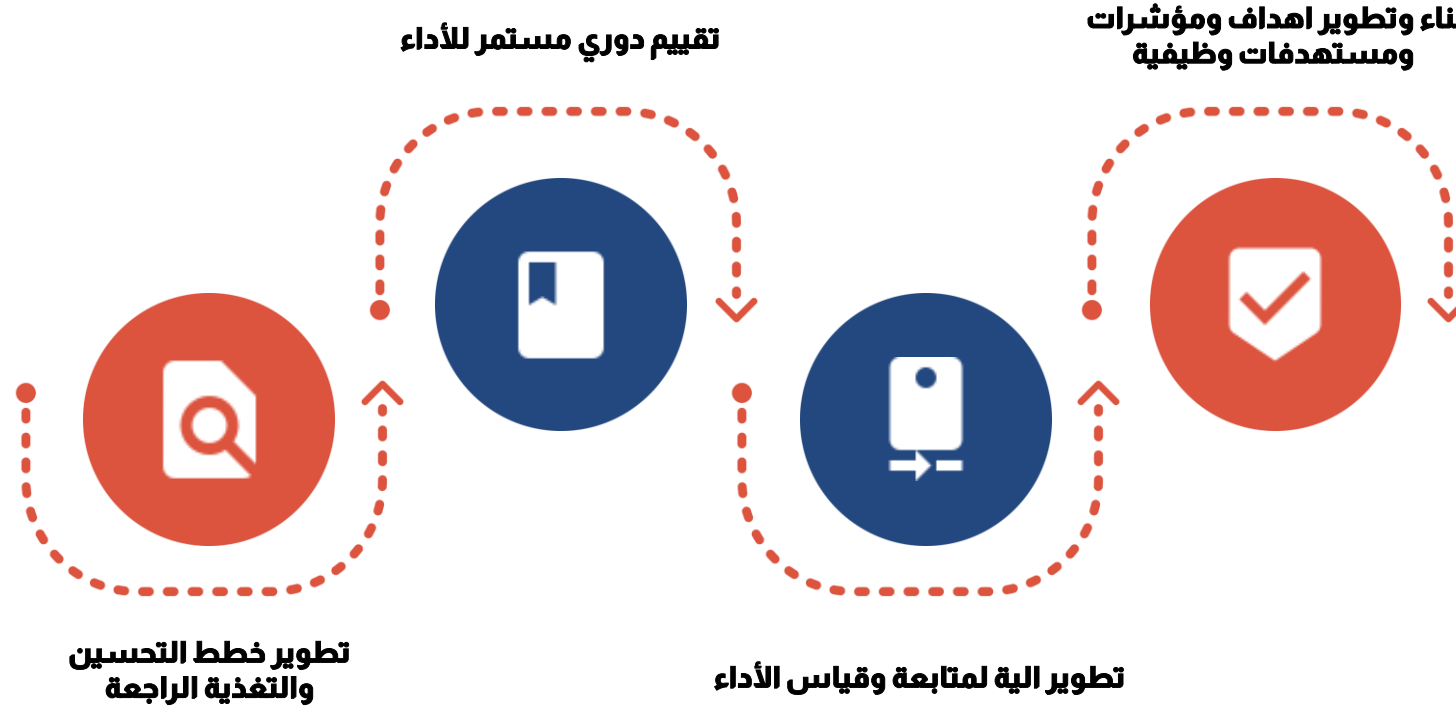
إجراءات لتحسين الأداء الوظيفي وضمان تحقيق أهداف أفضل على المدى الطويل، وتشمل التدريب والتطوير المهني، والتحسين المستمر للعمليات. مثال: تقديم دورات تدريبية لتحسين مهارات القيادات، تحسين إجراءات الرد على العملاء لتقليل وقت الانتظار.

### خطة التواصل - Communication Plan

توضيح كيفية مشاركة التقدم والتحديات والإنجازات مع الأطراف المعنية، والتي تشمل على قنوات الاتصال (اجتماعات، بريد إلكتروني، تقارير)، جدول التواصل (يومي، اسبوعي، شهري). مثال: ارسال تقرير اسبوعي إلى الإدارة حول تحقيق الأهداف الوظيفية.

## كيف يتم بناء خطة وظيفية ناجحة ؟

الخطة الوظيفية هي خطة منظمة تُساعد الموظف على تحقيق أهدافه المهنية على المدى القصير والطويل بطريقة استراتيجية. تعتمد هذه الخطة على اربع خطوات رئيسية:



## أولاً: بناء وتطوير اهداف ومؤشرات ومستهدفات وظيفية (1-2)

### يتم في هذه المرحلة :

- تحديد الأهداف الوظيفية الذكية بوضوح بناء على الخطط التشغيلية المسقطة على الإدارات
- تحديد ملاك تلك الأهداف والمؤشرات والمستهدفات بناء على الهيكل التنظيمي المعتمد
- تطوير اطار العمل الخاص بمتابعة الأداء (حوكمة قياس ومتابعة الأداء)
- نشر وتوعية الافراد بخطط العمل الخاصة بهم بشكل جيد

### الأنشطة الأساسية:

- تحليل الوضع الحالي للمنظمة بحيث يكون هناك خطة تشغيلية واضحة ومعممة.
- تحديد الأهداف الرئيسية لكل موظف وقسم.
- صياغة مؤشرات الأداء والمستهدفات الرئيسية (KPIs) التي ستستخدم لقياس النجاح.

### المخرجات:

- اهداف ومؤشرات ومستهدفات أداء واضحة لكل موظف والاتفاق عليها،
- خطة عمل واضحة (معالم والمهام والادوار المطلوب إنجازها من قبل كل موظف خلال مدة زمنية واضحة).

## أولاً: بناء وتطوير اهداف ومؤشرات ومستهدفات وظيفية (1-2)

\* الأهداف الوظيفية هي اهداف ذكي (SMART Goal) تحتوي على التفاصيل اللازمة والضرورية للبدء في تنفيذ الهدف وفق رؤية واضحة، حيث يتكون من خمسة مكونات رئيسية، وهي:

**4. ذو صلة (Relevant)**  
يجب أن يكون الهدف متوافقاً مع قيمك وأولوياتك وأهدافك العامة.  
مثال: إذا كنت تعمل في مجال التسويق، فإن تعلم تقنيات الإعلانات الرقمية يكون ذا صلة بمهنتك

**1. محدد (Specific)**  
يجب أن يكون الهدف واضحاً ومحددًا بدقة.  
مثال: بدلاً من قول "أريد تحسين حياتي المهنية"، يمكن تحديده بـ "أريد الحصول على شهادة إدارة المشاريع (.PMP)".

**5. محدد بزمن (Time-bound)**  
يجب أن يكون للهدف موعد نهائي واضح لتحقيقه.  
مثال: "الحصول على شهادة PMP بحلول ديسمبر 2025".

**2. قابل للقياس (Measurable)**  
يجب أن يكون لديك طريقة لقياس مدى تقدمك نحو تحقيق الهدف  
مثال: "إكمال 3 دورات تدريبية متعلقة بإدارة المشاريع خلال 6 أشهر".

### الهدف الذكي (SMART Goal)

**3. قابل للتحقيق (Achievable)**  
• يجب أن يكون الهدف واقعيًا وقابلًا للتحقيق بناءً على الإمكانيات والموارد المتاحة.  
مثال: إذا كنت تعمل بدوام كامل، فإن إكمال دورة واحدة في الشهر قد يكون هدفًا معقولاً مقارنة بمحاولة إكمال 5 دورات.

## أولاً: بناء وتطوير اهداف ومؤشرات ومستهدفات وظيفية (2-2)

مثال توضيحي لمرحلة التخطيط ...

الأهداف الوظيفية تخدم مباشرة الأهداف التشغيلية من خلال تحقيق مؤشرات الأداء المستهدفة. تحقيق رضا العملاء بنسبة 85% يعتمد على كفاءة موظفي خدمة العملاء في حل الشكاوى والاستفسارات بسرعة وجودة.

#	اهداف تشغيلية	مؤشرات أداء الأهداف التشغيلية	المستهدف	الأهداف الوظيفية	مؤشرات أداء الأهداف الوظيفية	المستهدف
1	زيادة رضا العملاء بنسبة 10% خلال السنة المالية	نسبة رضا العملاء	85%	تحسين جودة الاستجابة لشكاوى العملاء.	نسبة الشكاوى المغلقة خلال 48 ساعة	90%
					مستوى رضا العملاء بعد حل الشكاوى	80%
				زيادة كفاءة الرد على استفسارات العملاء.	متوسط وقت الرد على المكالمات	30 ثانية
					عدد الاستفسارات التي يتم حلها من المكالمات الأولى	70%

## ثانياً: تطوير الية لمتابعة وقياس الأداء

### تعريف المرحلة:

- يتم تطوير الية او منهجية لتقييم أداء الموظفين ومراقبة تقدمهم نحو تحقيق أهدافهم الفردية وأهداف المنظمة.
- تُساعد على تعزيز الإنتاجية، تحسين المهارات، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير.
- يقوم الموظفون بالعمل على تحقيق التقدم والانجاز من خلال العمل على تحقيق مستهدفات الخطط الموضوعية والمتفق عليها
- يتابع المدراء نسب التقدم المحرزة على تلك الخطط والمستهدفات.

### الأنشطة الأساسية:

- تقديم الدعم اللازم للموظفين لتحقيق الأهداف.
- متابعة الأداء بشكل دوري لتحديد أي تحديات أو معوقات.
- تسجيل البيانات المتعلقة بالأداء لضمان التوثيق.

### المخرجات:

- متابعة وتوجيه مستمر للأداء ومقارنته بالأهداف المحددة.
- تقديم التغذية الراجعة والبناءة المستمرة.



## ثانيا: تطوير الية لمتابعة وقياس الأداء

1 جمع المعلومات والبيانات الخاصة بمنجزات العمل المحقق

يومين عمل

استخراج بيانات التقرير

الاعتماد



اعداد التقارير



الرفع لإدارة العليا المختصة

4

رفع التقرير والوثائق الداعمة من قبل المدراء المعنيين على منصة متابعة الأداء، ولإدارة العليا بحسب سياسة المنظمة.

يومين عمل للرفع

الاجتماع (اختياري) والمراجعة

3

عرض مسودة التقرير على مدراء الأقسام والإدارات ومدراء العموم

يومين عمل للمراجعة والاعتماد

2 اعداد التقارير من قبل فريق الأداء

2

ثلاث ايام عمل بعد استكمال المعلومات

5 اعتماد التقارير والوثائق الداعمة المرفوعة

5

في اليوم الثالث عشر من كل شهر ميلادي

## ثالثاً: تقييم دوري للأداء

### تعريف المرحلة:

**التقييم الدوري للأداء** هو عملية منتظمة تُجرى لتقييم أداء الموظفين في المنظمة خلال فترة زمنية محددة (مثل شهرياً، ربع سنوياً، أو سنوياً). يهدف هذا النوع من التقييم إلى مراجعة ومراقبة مستوى أداء الموظف، ومدى تحقيقه للأهداف والمهام المطلوبة، وتحديد نقاط القوة ونقاط التحسين لتطوير أدائه بما يتماشى مع احتياجات المنظمة.

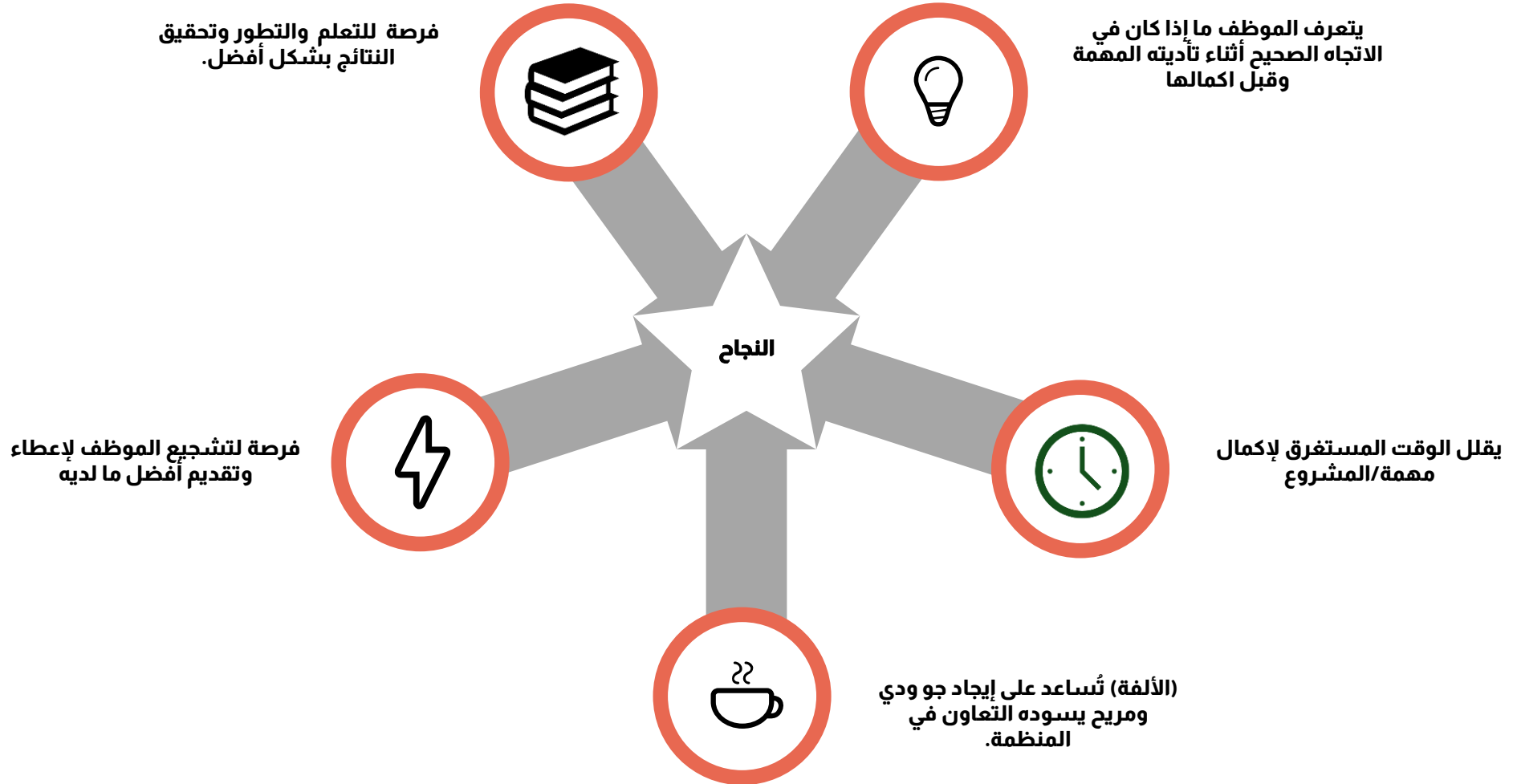
### الأنشطة الأساسية:

- مراجعة التقارير اليومية أو الأسبوعية.
- تسجيل الملاحظات الميدانية أو المكتبية.
- تحليل إحصائيات العمل (مثل معدلات الإنتاج أو الأخطاء).
- عقد جلسات تقييم فردية بين المدير والموظف
- مناقشة التحديات والإنجازات
- استخدام أنظمة تقييم مثل النقاط أو المقارنات النسبية

### المخرجات:

- تقرير أداء الموظف يبرز الإنجازات، نقاط القوة، ونقاط الضعف
- تحديد مدى توافق الأداء مع الأهداف التنظيمية.
- قائمة بمهارات الموظف القوية.
- اقتراحات لاستغلال هذه المهارات في مشروعات أو مهام جديدة.

## ماهي فوائد التقييم الدورية لإدارة الأداء ؟



## تفعيل الاجتماعات الدورية مع أصحاب المصلحة لمتابعة تقدم الموظفين في تحقيق وتحديد التحديات وتقديم الحلول المقترحة...

### الاعضاء



- مدير عام / مدير / رئيس قسم
- مدراء
- رؤساء الأقسام
- ممثل من مكتب المشاريع
- ممثل من الموارد البشرية
- ممثل من الإدارة الاستراتيجية

### التكرار



اسبوعي / شهري / ربعي / سنوي

### الموضوع



لمتابعة تقدم الموظف وتحقيقه  
للمستهدفات وضمان الالتزام  
بالحوكمة المعتمدة وتحديد  
التحديات التي قد تواجه الموظف  
وتقديم الحلول من قبل الإدارة  
المعنية

### الاجتماع



الاجتماع الدوري

## رابعاً: تطوير خطط التحسين والتغذية الراجعة

يتم في هذه المرحلة العمل على استخدام نتائج التقييم للمرحلة السابقة لتحديد الخطوات العملية التي يمكن اتخاذها لتحسين الأداء الفردي والجماعي، مع تقديم ملاحظات بناءة للموظفين حول أدائهم. الهدف هو تعزيز الكفاءة والإنتاجية، وتقوية العلاقة بين الموظف والمنظمة.

### الأنشطة الأساسية:

- تحليل نتائج التقييم
- إعداد خطة تحسين الأداء
- عقد جلسة تغذية راجعة
- توفير الدعم والتوجيه
- المتابعة والمراجعة

### المخرجات:

- معالجة نقاط الضعف في الأداء
- تعزيز نقاط القوة التي يمتلكها الموظف.
- توفير التوجيه والدعم اللازمين لتحقيق الأهداف
- ضمان توافق أداء الموظفين مع المعايير التنظيمية.
- تقديم رؤية واضحة حول نقاط القوة والضعف.
- تعزيز الثقة وتحفيز الموظفين.
- تمكين الموظفين من تحسين الأداء بشكل مستمر.
- بناء ثقافة تواصل مفتوح داخل المنظمة.

## أنواع التغذية الراجعة

### التغذية الراجعة الإيجابية:

تُستخدم لتقدير السلوكيات الإيجابية والإنجازات بهدف: تعزيز السلوكيات المرغوبة وتشجيع تكرارها.

### التغذية الراجعة التصحيحية:

تُستخدم لمعالجة نقاط الأداء المنخفض أو الأخطاء بهدف: تحسين الأداء وتقديم حلول عملية.

### التغذية الراجعة المباشرة:

تُعطى فور حدوث الفعل، مما يجعلها أكثر فاعلية لأنها تأتي في سياق الأداء الحالي.

### التغذية الراجعة غير المباشرة:

تُقدم بعد فترة زمنية من الأداء، غالبًا في الاجتماعات الدورية أو جلسات التقييم.

## أدوات تحليل أسباب الأداء المنخفض

### أ. تحليل الفجوات: (Gap Analysis)

#### ما هو؟

أداة تُستخدم لتحديد الفرق بين الأداء الحالي (Actual Performance) والأداء المطلوب (Desired Performance).

#### الخطوات:

- تحديد المعايير أو الأهداف المطلوبة.
- قياس الأداء الحالي ومقارنته بالمعايير.
- تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمطلوب.
- تحليل أسباب هذه الفجوة.



تواصل معنا



+966 581119675



[www.Masdar-consulting.com](http://www.Masdar-consulting.com)



[info@masdar-consulting.com](mailto:info@masdar-consulting.com)



P.O. Box 5120, Zip Code 1334 Rayhana Bint Zaid Street,7015 - 13341 Al-Arid,  
Riyadh - Saudi Arabia

masdar.

