



نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية «إنجازاتي»

هذه الوثيقة خاصة بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية ولا يسمح باستخدام أي جزء منها أو نسخه بأي شكل
أو وسيلة خارج الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بدون الحصول على موافقة كتابية مسبقة.

الوضع الحالي لنظام إدارة الأداء الوظيفي

أبرز ملامح نظام إنجازاتي

مقارنة بين النظام السابق والجديد

دورة نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية



الوضع الحالي



13 عاماً من الإصدار الأول لنظام إدارة الأداء في الحكومة الاتحادية

2025

2024

2020

2017

2012



اعتماد نظام إدارة
الأداء لموظفي الحكومة
الاتحادية "إنجازاتي"

التطبيق التجريبي
لنظام إنجازاتي في
الحكومة الاتحادية

إصدار نظام محدث
لمواكبة المستجدات
الحكومية

تعديل بعض
أحكام النظام
واعتماده

صدور النظام
والمنظومة الإلكترونية
عبر نظام "بياناتي"

أهم التحديات

تقييم الأداء

التقييم لا يعكس الواقع الفعلي

عدم الرضا عن توزيع النسب الإلزامية
Quota

المراجعة المرحلية

الملاحظات التطويرية شكلية وليس فعلية

مرحلة توثيق وليس تطوير فعلي

الكفاءات

آلية تقييم غير واضحة

كفاءات متعددة وتقلدية

الأهداف

لا يوجد ربط بين الأهداف
الفردية والمؤسسية

الأهداف لا تعكس الواقع الفعلي

التجارب العالمية



ربط الأداء بالتحفيز والمكافآت لخلق دافع حقيقي للإنجاز

○ ربط الأداء الفردي بالمؤسسسي

○ نموذج مستهدفات الأداء الرئيسية OKRs

○ التقييم المستمر والتغذية الراجعة

○ الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة

○ المرونة في استخدام موازنة النسب الاجبارية

○

○

○

○

○

○



4 جهات اتحادية في المرحلة التجريبية



الإمارات العربية المتحدة
وزارة الطاقة والبنية التحتية



الإمارات العربية المتحدة
وزارة الموارد البشرية
والتوطين

المؤسسة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
Federal Authority For Government Human Resources



الإمارات العربية المتحدة
وزارة المالية



4 أشهر
سبتمبر - ديسمبر 2024



300 موظف

أبرز ملامح نظام إنجازاتي



يعمل وفق منهجية OKRs كواحدة من أفضل الممارسات العالمية لربط قياس الأهداف الفردية بإنجاز استراتيجية الجهة

1

مرتبط بكفاءات سلوكية تواكب توجهات الحكومة الحالية والمستقبلية

2

يعزز التغذية الراجعة المستمرة وثقافة التعلم والتطور

3

تقييم الأداء المبني على النتائج الفعلية المتحققة

4

إعادة توزيع مستويات تقييم الأداء لتتواءم الأداء الفعلي

5

إشراك المسؤولين المباشرين في عمليات ضبط موازنة النسب

6

المرونة في رفع نسب مستويات التقييم "الكوتا" الإلزامية

7

منظومة رقمية معززة بالذكاء الاصطناعي AI لتحديد مستهدفات ملهمة

8



عناصر وثيقة الأداء الفردية في إنجازاتي

03

الكفاءات السلوكية
3C Model
Competencies

02

مؤشرات الأداء الأساسية
Key Performance
Indicators (KPIs)

01

مستهدفات الأداء الرئيسية
Objectives and Key
Results (OKRs)

نموذج الإطار العام للكفاءات السلوكية



توزيع القدرات ضمن نموذج الإطار العام للكفاءات السلوكية



شكل بطاقة معلومات الكفاءات والقدرات

مع التوجهات المستقبلية والخطط الاستراتيجية، واتخاذ قرارات تدعم توجهات الجهة بما يتماشى مع أجندة الحكومية والتنافسية العالمية.		توضح مدى قدرة الموظف على توقع التحديات وتحويلها إلى فرص تطويرية عملية ومؤثرة من خلال الفكر التصميمي الاستشرافي والموائمة مع التوجهات المستقبلية والخطط الاستراتيجية، واتخاذ قرارات تدعم توجهات الجهة بما يتماشى مع أجندة الحكومية والتنافسية العالمية.							
<p>تعزيز روح ريادة الأعمال داخل وخارج الجهة.</p>		<p>تجلي الرؤى المستقبلية بالتفكير التصميمي.</p>				<p>اكتشاف الفرص داخل التحديات بطرق مبتكرة.</p>			
<p>الرغبة بالبقاء في الصدارة والماراكز الأولى.</p>		<p>المبادرة في صنع وتصميم المستقبل الآن.</p>				<p>إعادة تصور النجاح المشترك.</p>			
<h3>رائد المستقبل</h3>				<h3>مستشرف للمستقبل</h3>					
<ul style="list-style-type: none">• تصميم رؤية شاملة للمستقبل وتحديد الأهداف الاستراتيجية لتحقيقها.• توجيه الآخرين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المستقبلية.• اتخاذ القرارات الداعمة التي تساهم في موائمة توجهات الجهة مع المتغيرات المستقبلية.• تعزيز الشراكات على المستوى الداخلي والخارجي لمواكبة التوجهات المستقبلية.• تبني أفكار المستقبل الجريئة وتسخير الموارد لتنفيذها.• يبادر في رفع مستوى تنافسية دولة الإمارات عالمياً.									
<p>مهם ومؤثر، غير مقيد بالتفكير، طموح، متابر، لديه توقعات عالية، متنوع الثقافة، ذو فكر استباقي وطموح، يشجع على الاقتراح والابتكار.</p>		<p>متذكر ومتطلع، متعدد للقرارات، متطلع على الاتجاهات العالمية، يملك بعد نظر، مفتتح للفرص والتحديات، استباقي.</p>				<p>ملم بالتوجهات، موضوعي ومنطقي، يقدم الأفكار والاقتراحات، محلل، يملك حب الاستطلاع.</p>			
<p>يتجاهل التفاصيل المهمة، يرفض النقد، لا يشرك الآخرين</p>		<p>غير حازم في اتخاذ القرارات، عنيد، يهتم بالتفاصيل غير المطلوبة، يعتمد بشكل مبالغ به على الآخرين، غير واقعي</p>				<p>غير مبادر لمعالجة الصعوبات، غير منفتح على العالم</p>			
<h3>مدرك للمستقبل</h3>				<h3>تصميم المستقبل</h3>					
<p>السمات السلوكية المطلوبة:</p>				<p>السمات السلوكية غير المرغوب بها:</p>					

الكفاءة الأولى

تصميم المستقبل

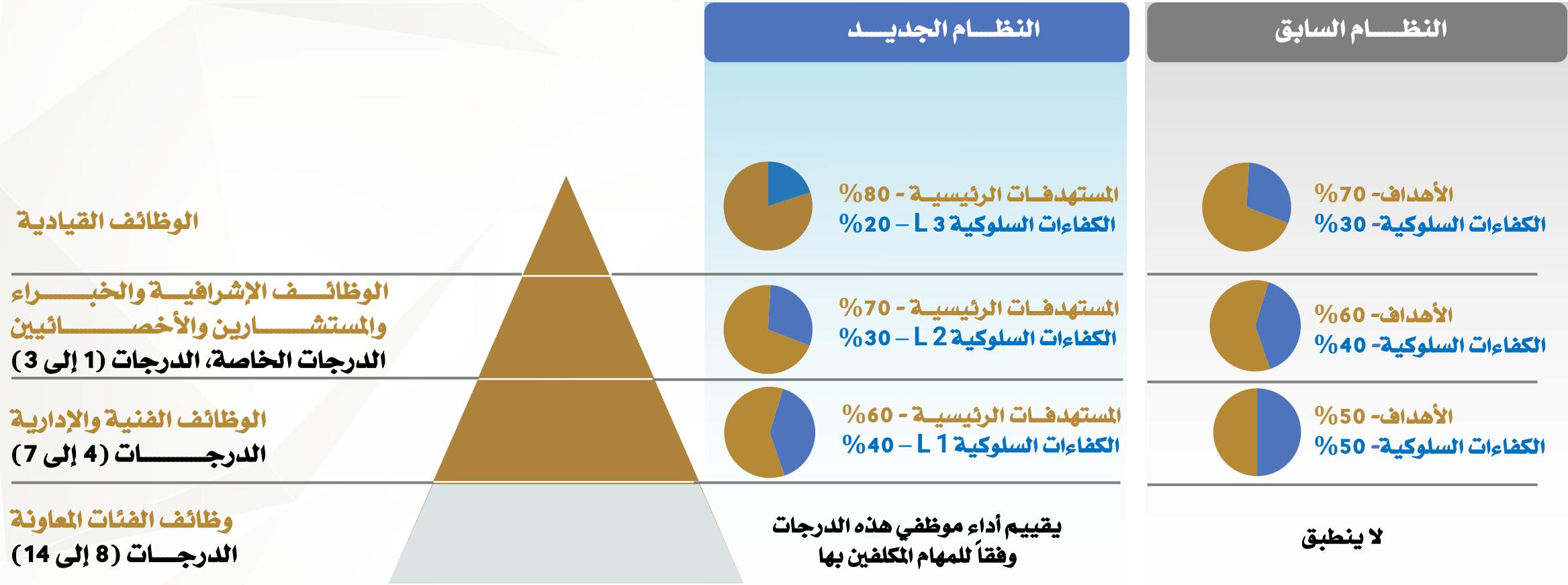
مقارنة بين النظام السابق والجديد



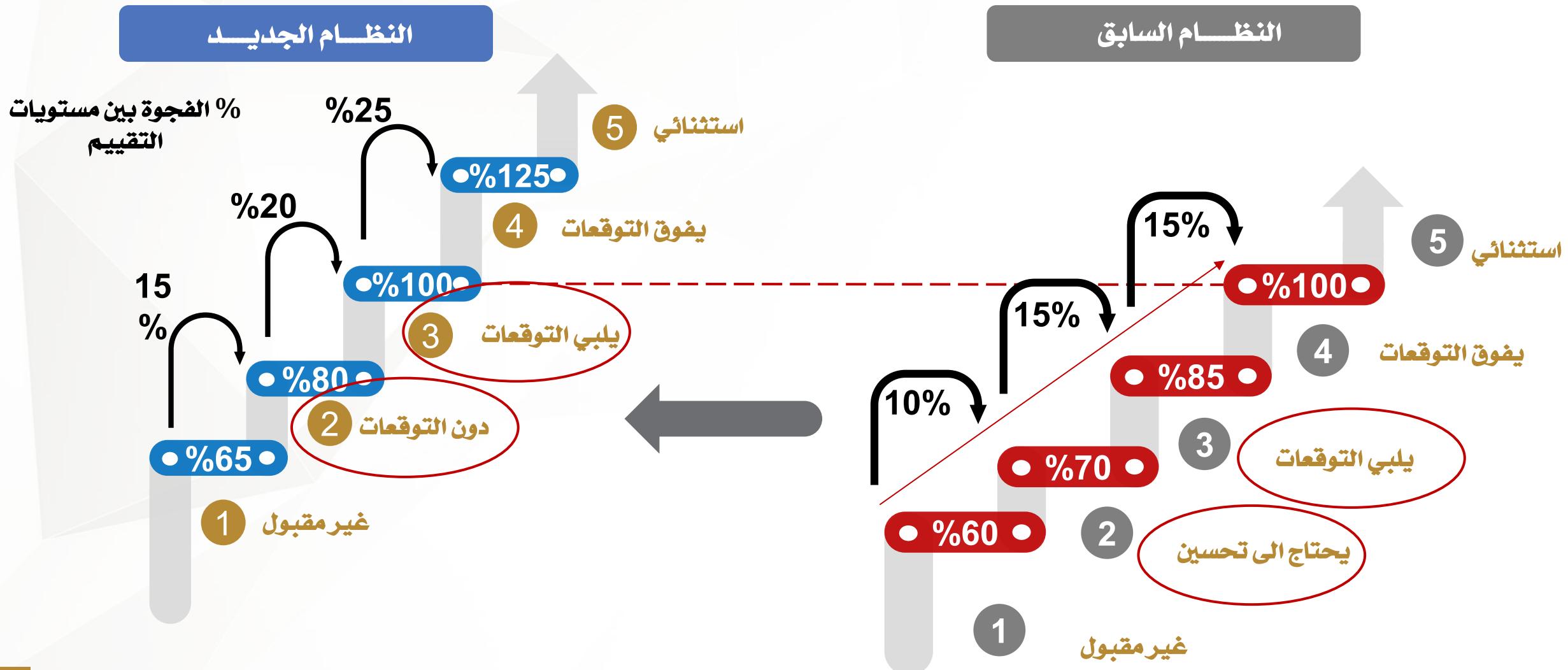
مقارنة بين النظام السابق والجديد

النظام الجديد	النظام السابق	
▪ مستهدفات الأداء الرئيسية (OKRs) ومؤشرات أداء (KPIs)	▪ Smart Objectives	الأهداف الفردية
▪ كفاءات وقدرات سلوكية وفق المستويات الوظيفية وممكناًت موحدة لتعزيز ثقافة العمل (3C Model)	▪ كفاءات سلوكية وشخصية وفق المستويات الوظيفية	الكفاءات
▪ Check-in	▪ مراجعة مرحلية منتصف العام	التغذية الراجعة
▪ التقييم بناءً على النتائج الفعلية ▪ تحديد مستوى الكفاءة من مقياس 1-3	▪ تحديد مستوى إنجاز الهدف من مقياس 1-5 ▪ تحديد مستوى الكفاءة من مقياس 1-5	عملية التقييم
▪ موازنة النسب الإلزامية المرنة ▪ مستويات متعددة لموازنة النسب	▪ نسب الضبط والموازنة الإيجابية	الضبط والموازنة

مقارنة أوزان ركائز نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية



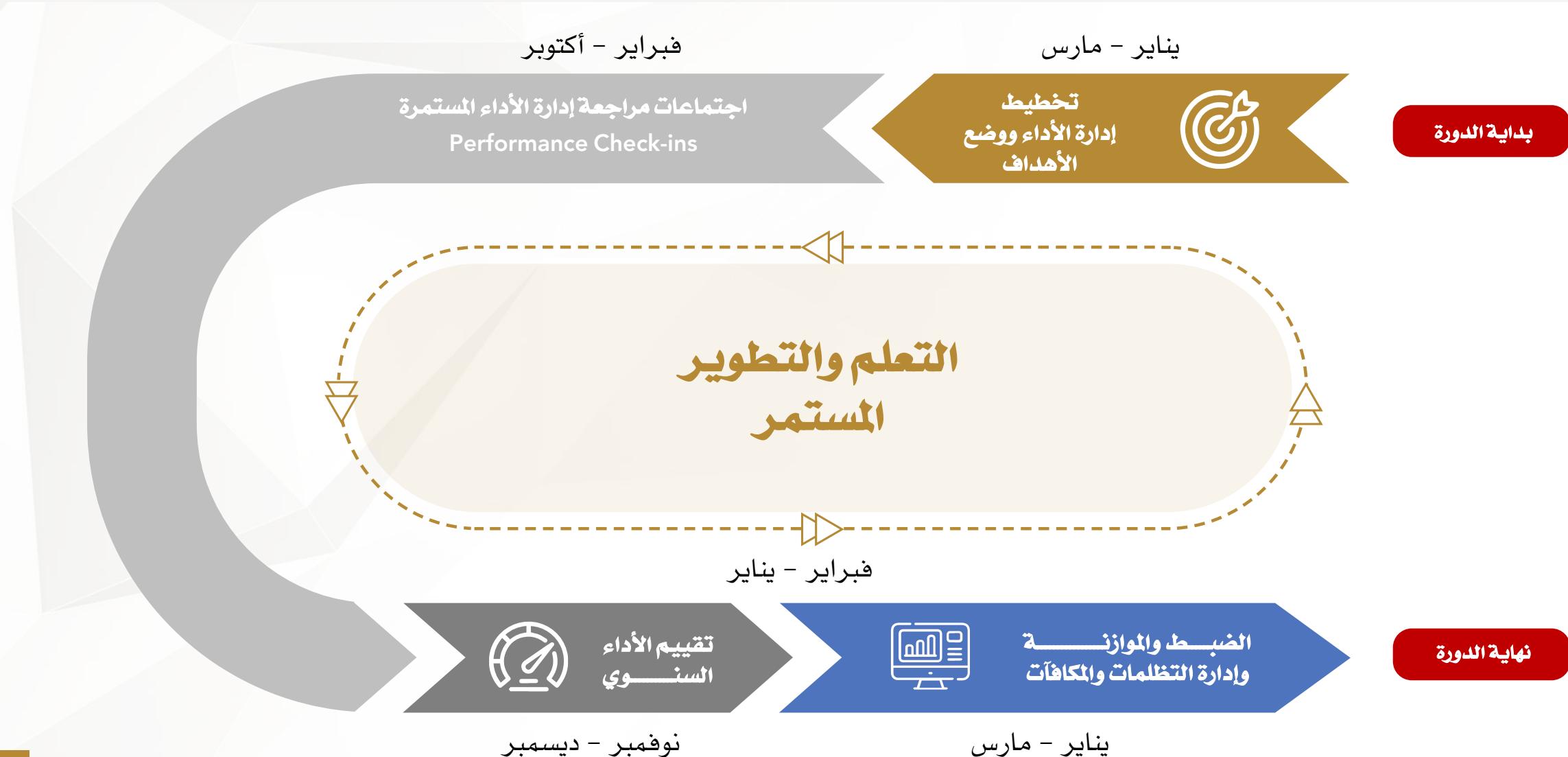
مقارنة مستويات نتائج التقييم النهائية



دورة نظام إدارة الأداء الوظيفي الحكومة الاتحادية

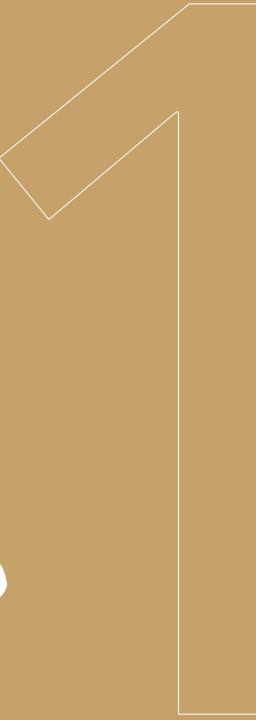


دورة نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية



مرحلة تخطيط إدارة الأداء ووضع الأهداف

(يناير - مارس)



العناصر الأساسية لمرحلة تخطيط الأداء

الحد الأعلى	الحد الأدنى	المعطيات
5	3	مستهدفات الأداء الرئيسية (OKR)
%40	%10	الوزن لمستهدفات الرئيسية
5	2	مؤشرات الأداء للمستهدف الرئيسي (KPI)

**الموازنة بين الخطبة
الاستراتيجية للجهة
ومستهدفات الأداء
الرئيسية للموظفين**

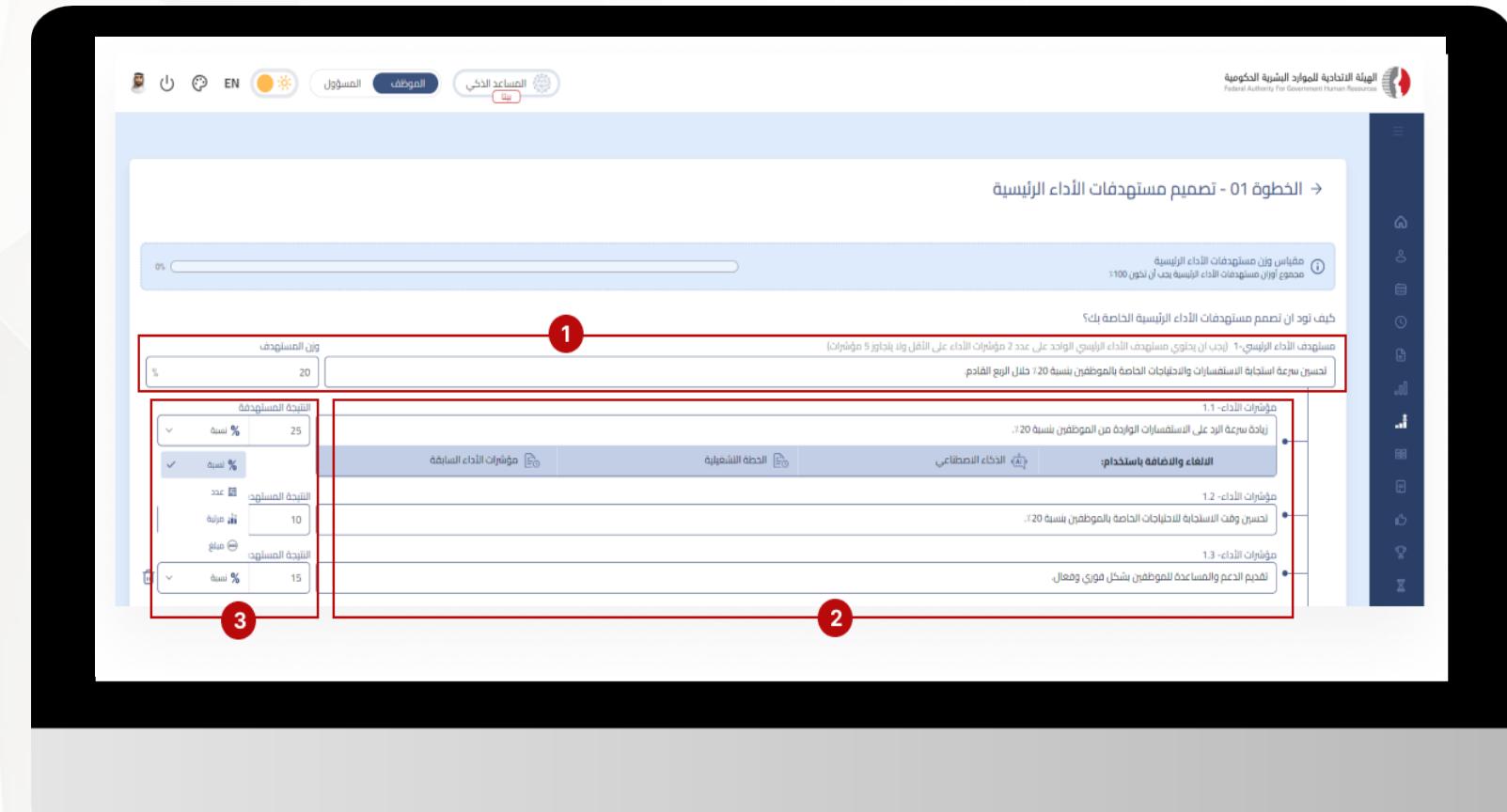
الاسقاط التلقائي للكفاءات السلوكية في النظام الإلكتروني

مثال لمستهدفات الأداء الرئيسية (وظيفة رئيس قسم علاقات الموظفين)

المستهدف	مؤشرات الأداء	الوزن *	مستهدفات الأداء الرئيسية
30	1.1 خفض مدة التعيين على الشواغر إلى أقل من 30 يوم	%40	1. رفع كفاءة تخطيط الموارد البشرية
%80	1.2 رفع نسبة التعيينات وفقاً للكفاءة التوظيف إلى %80		
%90	1.3 رفع نسبة تثبيت الموظفين الجدد إلى %90		
%5	2.1 رفع رضا الموظفين بنسبة %5	%30	2. تحسين بيئة العمل
3	2.2 إنجاز طلبات الموظفين بمعدل لا يتجاوز 3 أيام عمل		
%95	3.1 رفع دقة البيانات إلى %95	%30	3. دعم اتخاذ القرار فيما يخص الموارد البشرية
%90	3.2 التأكد من التزام 90% من الموظفين باللوائح الداخلية		
%10	3.3 رفع نتيجة نضج الموارد البشرية بنسبة %10		

★ يجب أن لا يقل وزن المستهدف الرئيسي الواحد عن 10% وأن لا يزيد عن 40% ويكون مجموع أوزان المستهدفات الرئيسية 100%
 ★ تم اعتماد المساهمة في المبادرات الوطنية كأحد عناصر تقييم أداء الموظفين وفق أوزان وآليات احتساب ذات علاقة بتلك المبادرات

تحصيم مستهدفات الأداء الرئيسية وإضافة مؤشرات الأداء



الذكاء الاصطناعي التوليد

الخطة الاستراتيجية والتشغيلية

الأهداف السابقة

الإضافة بشكل يدوي

الاستطلاع التلقائي للسماءات السلوكية

The screenshot displays the 'Smart Assistant' application interface, specifically the 'Behavioral Audit' section. At the top, there are several navigation tabs: 'المسؤول' (Manager), 'الموظف' (Employee), 'المساعد الذكي' (Smart Assistant) (which is selected and highlighted in blue), and 'البيانات' (Data). The top right corner features the logo of the Federal Authority for Government Human Resources.

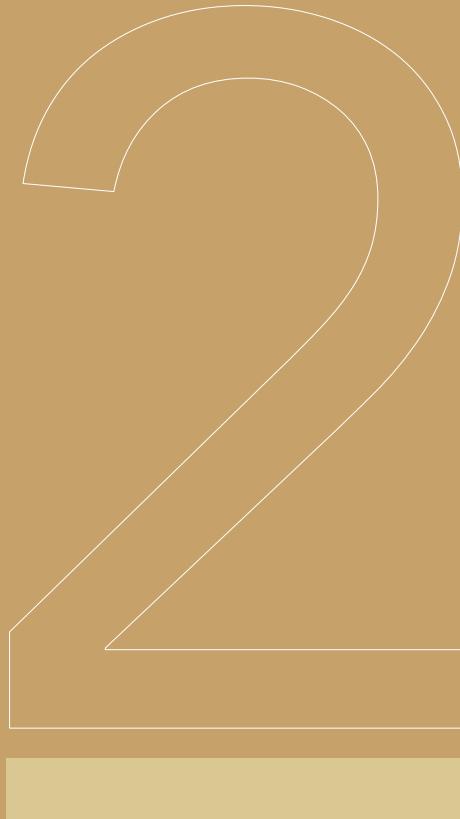
The main content area is titled 'خطوة 02 - كفاءاتي' (Step 2 - My Competencies). It shows a grid of competency statements:

- الوصف** (Description):
 - مستشرف للمستقبل** (Future-oriented):
 - المهارات المطلوبة:
 - تحليل التوجهات والاتجاهات المستحدثة وتوسيع التحديات وال فرص
 - الاستدلالية شامل، اس挺اني
 - وضع خطط محددة وقوية المقاييس للأهداف ومواعيدها
 - الطلعات المستقبلية
 - الحادي عشرات ينبع على شانج تحويل المعلومات والبيانات ومهارات من
 - مقدار متواتر
 - تضمين أدوات لدعم المستقبل في العمل الداخلي.
 - السماءات السلوكية المطلوبة:
 - منفتح ومتطلع متعدد للتغيرات، منطبع على الاتجاهات العالمية ذات تأثير عالمي
 - غير حازم في الأداء المأمول، غير يهتم بالتفاصيل غير المطلوبة، يعتمد بشكل مبالغ به على الآخرين، غير قادر على
 - الكفاءات والقدرات (03)**:
 - تصنيف المستقبلي
 - مستشرف للمستقبل
 - مدمر للذوق
 - مهارات (03)**:
 - تعزيز نهاية العمل
 - تطوير الدالي ومواكبه
 - الإدراك على المتعاملين

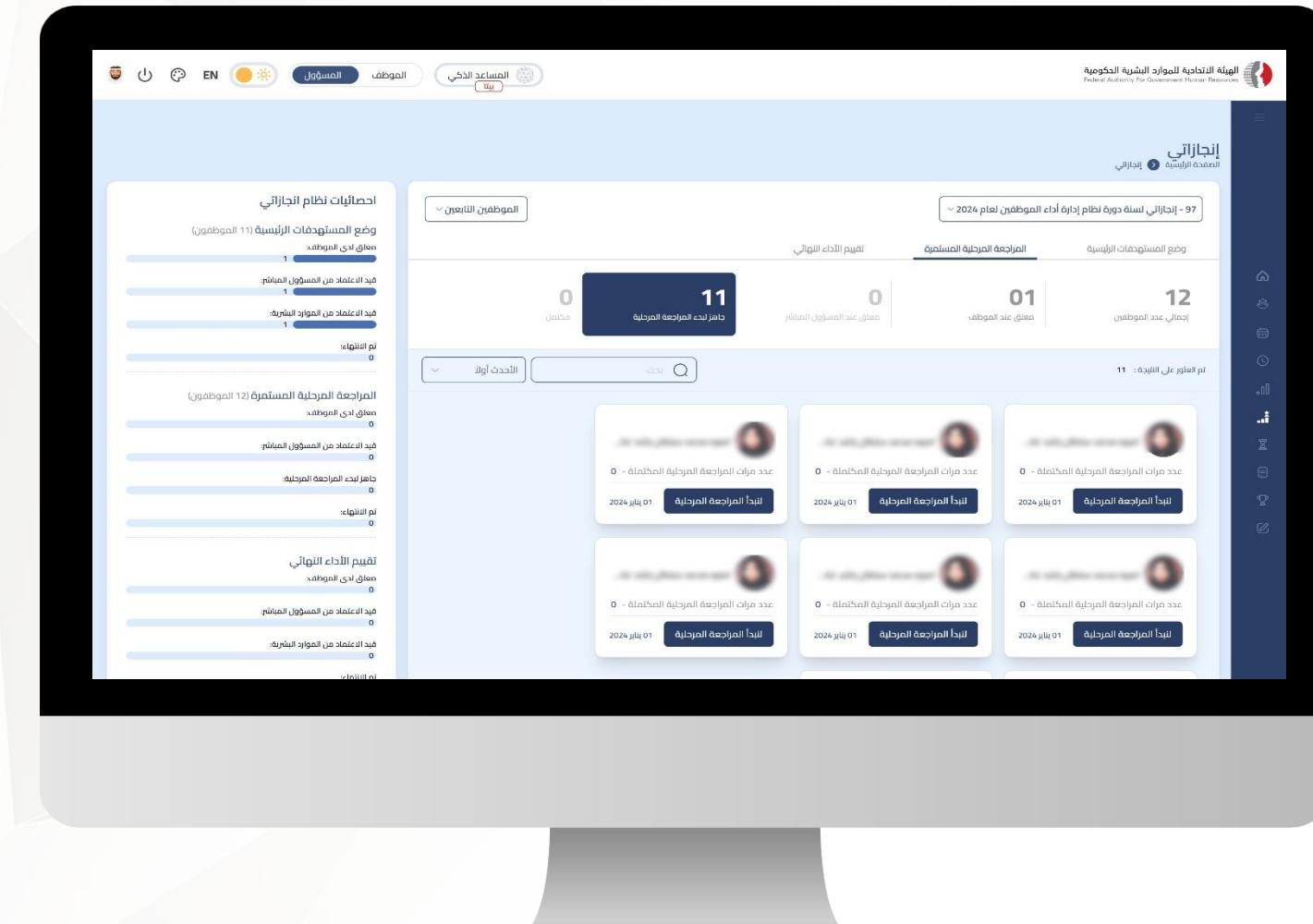
On the left side of the main content area, there are two sections:
 - مساعد للنتائج** (Assistant for Results):
 - تعزيز نهاية العمل
 - التعاون والتواصل الفعال** (Effective Collaboration and Communication):
 - تعزيز نهاية العمل

A vertical sidebar on the right contains a list of icons representing various application functions.

**مرحلة اجتماعات مراجعة إدارة
الأداء المستمرة
(فبراير-أكتوبر)**



التحذية الراجعة ومراجعة تقييم الأداء

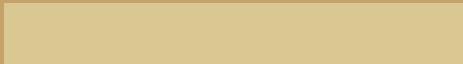


يمكن ان يتم البدء بعملية التغذية الراجعة من قبل المسؤول المباشر أو من قبل الموظف

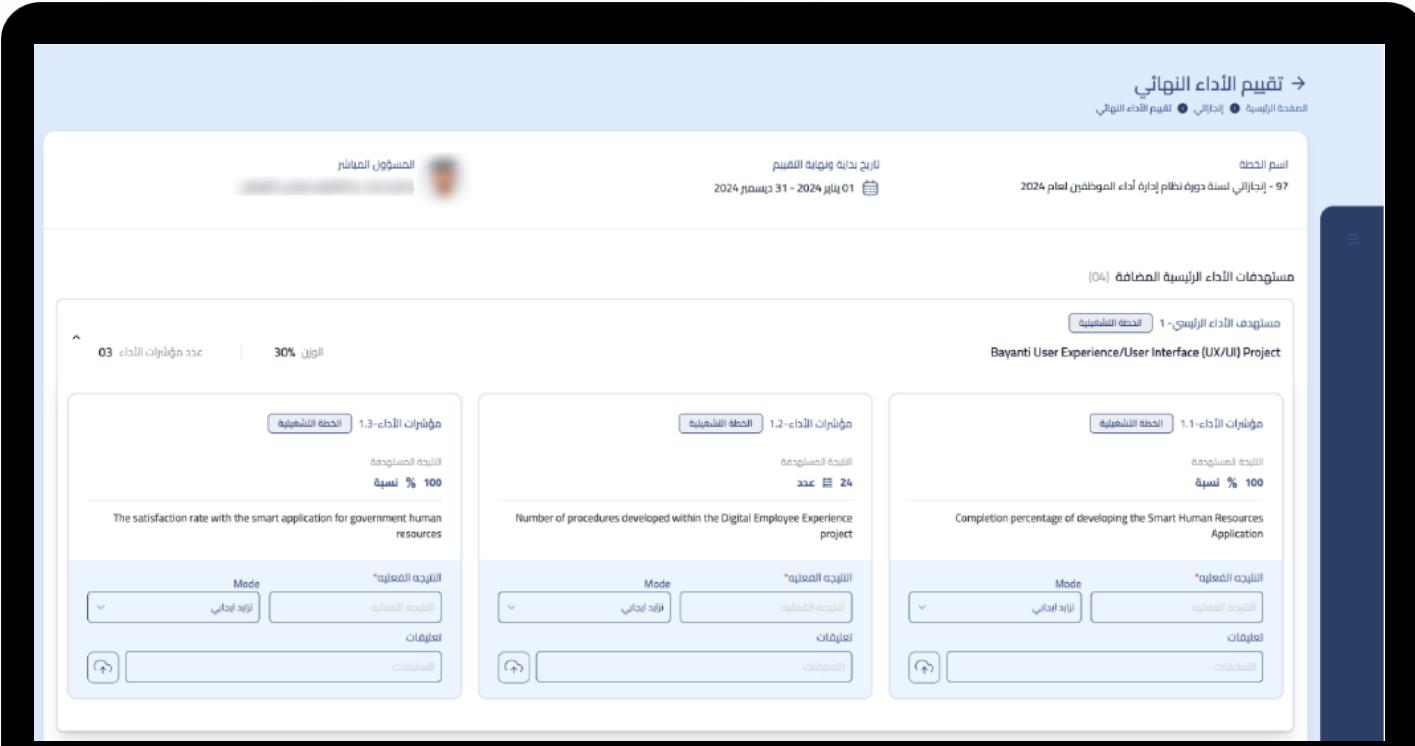
**تركز على متابعة مستويات التقدم والإنجازات أو
مجالات التطوير والتحسين المطلوبة**

**يمكن تنفيذ عدد لا محدود من عمليات التغذية
الراجعة**

**مرحلة تقييم
الأداء السنوي
(نوفمبر - ديسمبر)**



أولاً: تقييم نتائج مستهدفات الأداء الرئيسية السنوية - OKRs



التقييم الذاتي من قبل الموظف بإدخال النتائج
الفعالية المتحققة

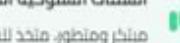
المراجعة والاعتماد من قبل المسؤول المباشر

نتيجة التقييم الخاصة بمستهدفات الأداء
الرئيسية (تحسب آلياً من قبل النظام)

مثال لتقدير مستهدفات الأداء الرئيسية (OKRs) (وظيفة رئيس قسم علاقات الموظفين)

مستهدفات الأداء الرئيسية	الوزن	مؤشرات الأداء	المستهدف	المتحقق	نتيجة المؤشر	متوسط الأداء للمؤشرات	نتيجة مستهدف الأداء الرئيسي			
1. رفع كفاءة تخطيط الموارد البشرية	%040	1.1 خفض مدة التعيين على الشواغر إلى أقل من 30 يوماً	30	28	%107	%106	%42			
		1.2 رفع نسبة التعيينات وفقاً للكفاءة التوظيف إلى %80	%80	%80	%100					
		1.3 رفع نسبة تثبيت الموظفين الجدد إلى %90	%90	%100	%111					
2. تحسين بيئة العمل	%030	2.1 رفع رضا الموظفين بنسبة %05	%5	%8	%160	%130	%39			
		2.2 إنجاز طلبات الموظفين بمعدل لا يتجاوز 3 أيام عمل	3	3	%100					
3. دعم اتخاذ القرار فيما يخص الموارد البشرية	%030	3.1 رفع دقة البيانات إلى %95	%95	%90	%94	%101	%30.3			
		3.2 التأكد من التزام 90% من الموظفين باللوائح الداخلية	%90	%80	%89					
		3.3 رفع نتائج نضج الموارد البشرية بنسبة 10%	%10	%12	%120					
النتيجة النهائية لمستهدفات الأداء الرئيسية										
%112										

ثانياً: تقييم الكفاءات السلوكية

الوصف
مستشرف للمستقبل
المهارات المطلوبة:
<ul style="list-style-type: none"> • تحليل التوجهات والمنجزات المنسوبة إليه ونوع التحديات والعرض • المستقبلية بشكل اشتائي • وضع خطط فضفاضة ومتينة المدى لتحقيق الأهداف ومواصلة الطلعات المستقبلية • الحاد القرارات بناء على شرائط تحليل المعلومات والسيناريوهات من مصادر متعددة • تطبيق أدوات لضميم المستقبل في العمل الدخافي
السمات السلوكية المطلوبة:
 <ul style="list-style-type: none"> • متظر ومتظور متند للقرارات، ينطوي على الاتجاهات العالمية ذات نظر، مفعم بالفرض والتهديات، اشتائي
السمات السلوكية غير المرغوب بها:
 <ul style="list-style-type: none"> • غير حازم في إتخاذ القرارات، غير قادر، يهتم بالتفاصيل غير المطلوبة، يعتمد بشكل مبالغ به على الآخرين، غير واقعي

مستوى التمكّن من الكفاءة	نتيجة التقييم	النسبة المئوية *
يمتلك جميع عناصر القدرات والكفاءات المطلوبة، ويظهر السمات السلوكية المطلوبة طوال العام ولا يظهر أي من السمات السلوكية غير المرغوبة.	متمكن	%100
يمتلك بعض عناصر القدرات والكفاءات المطلوبة ويظهر بعض السمات السلوكية المطلوبة ولا يظهر أي من السمات السلوكية غير المرغوبة.	متمكن بشكل جزئي	%85
لا يمتلك معظم عناصر القدرات والكفاءات المطلوبة، ولا يظهر معظم السمات السلوكية المطلوبة ويظهر بعض أو كل السمات السلوكية غير المرغوب بها.	غير متمكن	%65

* يتم تقييم الكفاءات من خلال تحديد مستوى التمكّن من الكفاءة والنسبة المئوية؛ لغايات احتساب النتيجة فقط، وتم قراءتها من النظام الإلكتروني مباشرة

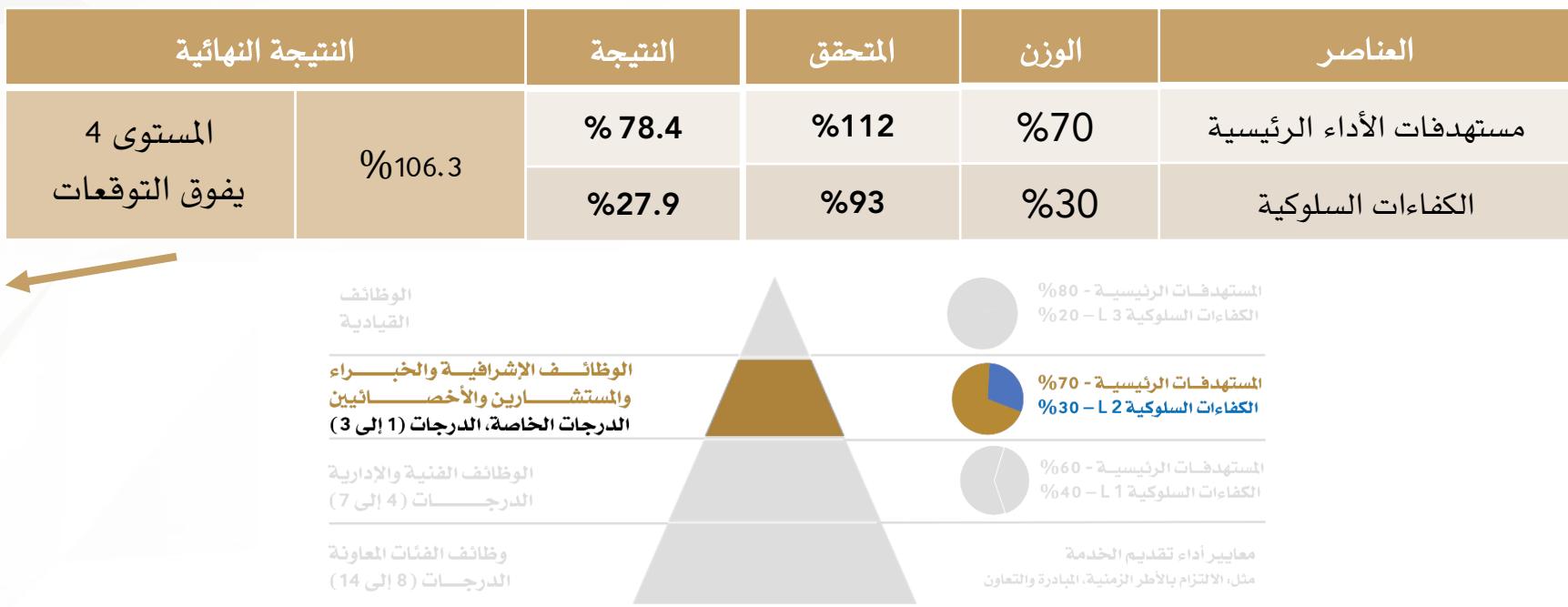
مثال لتقدير الكفاءات السلوكية لوظيفة (رئيس قسم علاقات الموظفين)

النسبة المئوية	نتيجة التقييم	القدرات	الكفاءات
%100	متمكن	مستشرف للمستقبل	تصميم المستقبل
%100	متمكن	مسرع للنتائج	تسريع الإنجاز وتحقيق النتائج
%85	متمكن بشكل جزئي	محفز للتحول	تعزيز المرونة
%85	متمكن بشكل جزئي	التركيز على المعاملين	
%100	متمكن	التعاون والتواصل الفعال	تعزيز ثقافة العمل
%85	متمكن بشكل جزئي	التطوير الذاتي ومواكبة مهارات المستقبل	
%93		متوسط مجموع الكفاءات	

ثالثاً: نتائج التقييم الإجمالي

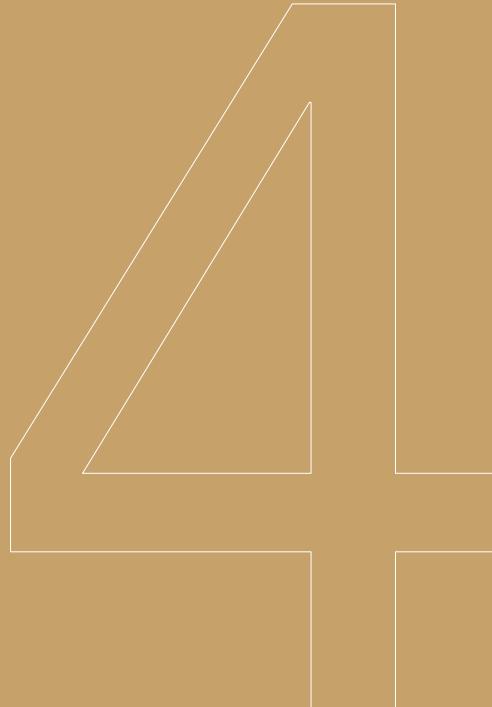
مثال لنتيجة التقييم النهائي لوظيفة (رئيس قسم علاقات الموظفين)

مقياس التقييم	نتيجة التقييم	المستوى
%125	5	أعلى
%125 - %101	4	يفوق التوقعات
%100 - %81	3	يلبي التوقعات
%80 - %65	2	دون التوقعات
%65	1	غير مقبول



- ومن ثم يقوم المسؤول المباشر بتحديد درجة التقييم لجميع موظفيه ورفعها للمسؤول الأعلى.
- يرجى ملاحظة أن النتيجة النهائية لتقييم الموظف تعتمد بعد الانتهاء من عمليات الضبط والموازنة واعتمادها من رئيس الجهة الاتحادية

**مرحلة الضبط والموازنة
وإدارة التظلمات والمكافآت**
(يناير - مارس)



آلية الضبط والموازنة

آلية الضبط والموازنة

- استخدام موازنة النسب الإلزامية (Mandatory Quota) مع منح المرونة لرئيس الجهة الاتحادية لرفع نسبة الموظفين الحاصلين على تقييم 4 و 5 بحد أقصى 5% لكل منها
- وبهدف حوكمة نتائج الأداء، يتم مراجعة نتائج التقييم من قبل مستويات متعددة لضمان عدالة التقييم وضبط موازنة النسب (بناء على حجم الجهة)، وفق الآتي:
 - المستوى الأول: رئيس القسم أو مدير الإدارة
 - المستوى الثاني: وكيل الوزارة المساعد (أو من في حكمه)
 - المستوى الثالث: وكيل الوزارة (أو من في حكمه)ومن ثم يتم رفع نتائج التقييم النهائية إلى لجنة الضبط وموازنة النسب

★ يتم تحديد مستويات مراجعة نتائج الأداء وفق ما يتناسب مع حجم الجهة الاتحادية، (قد يختلف عدد المستويات الموضحة أعلاه وفق الهيكل التنظيمي للجهة ولكن يجب ألا يقل عدد المستويات عن مستوىين (2) ولا تزيد عن 4 مستويات)

موازنة النسب الإلزامية Mandatory Quota

النسبة	نتيجة التقييم	المستوى
★ %5 - %0	5	استثنائي
★ %15 - %0	4	يفوق التوقعات
%80 - %60	3	يلبي التوقعات
%15 - %0	2	دون التوقعات
%5 - %0	1	غير مقبول

★ يجوز لرئيس الجهة الاتحادية استثنائياً رفع نسبة الموظفين لمستوى التقييم 4 و 5 بحد أقصى 5% لكل منها:
مستوى 5: 0%10 - 0%0
مستوى 4: 0%20 - 0%0

مستويات الضبط والموازنة

The screenshot displays a mobile application interface for managing performance levels. The top navigation bar includes the logo of the Federal Authority for Government Human Resources, search, location, AI assistance, self/manager selection, language (Arabic), and user profile.

The main content area shows five employee profiles:

- Latefa Almasoudi** (EID525454): Auto-Calculated score 3/5 (Breakdown: L1-2, L2-3, L3-4). Last Updated Score: 4/5 (L1-2, L2-3, L3-4). Comment: 4*
- Wafa Khader Qudadeh** (EID525454): Auto-Calculated score 4/5 (Breakdown: L1-2, L2-3, L3-4). Last Updated Score: 4/5 (L1-2, L2-3, L3-4). Comment: 4*
- Muhammad Naeem** (EID525454): Auto-Calculated score 4/5 (Breakdown: L1-2, L2-3, L3-2). Last Updated Score: 2/5 (L1-2, L2-3, L3-2). Comment: 2*
- Saeed Ali** (EID525454): Auto-Calculated score 1/5 (Breakdown: L1-2, L2-3, L3-2). Last Updated Score: 2/5 (L1-2, L2-3, L3-2). Comment: 2*
- Mahdia Alayoub** (EID525454): Auto-Calculated score 2/5 (Breakdown: L1-2, L2-3, L3-2). Last Updated Score: 2/5 (L1-2, L2-3, L3-2). Comment: 1*

A large input field at the bottom allows for a general comment, and a "Submit" button is present.

آلية إدارة التظلمات على نتائج الأداء

- يجوز رفع طلب التظلم على جميع مستويات التقييم بحيث يقوم الموظف بتقديم تظلم موثق إلى لجنة التظلمات في جهة عمله خلال (5) أيام عمل من تاريخ إبلاغه بنتيجة التقييم النهائية.
- كما يجوز للموظف الحاصل على تقييم (1) الاعتراض على قرار لجنة التظلمات إلى لجنة النظر في الاعتراضات في الحكومة الاتحادية خلال (10) أيام من تاريخ تبليغ الموظف بقرار لجنة التظلمات، ويكون قرار لجنة الاعتراضات قطعياً في هذا الشأن.

آلية إدارة الأداء المتدنى

يعتبر الموظفون الذين يندرج نتائج تقييم أدائهم مستوى (1) - غير مقبول ضمن نطاق الأداء المتدنى وعلى إدارة الموارد البشرية في الجهة اتخاذ الإجراءات التالية:

توجيه إنذار خطير للموظف لتحسين أدائه في فترة مدتها ثلاثة (3) أشهر



إعداد خطة تحسين الأداء بالتعاون مع المدير المباشر بهدف مساعدة الموظفين ذوي الأداء المتدنى على تحسين أدائهم



في حال عدم تحسن أداء الموظف بعد انتهاء المدة المذكورة، يتم توجيه إنذار خطير آخر للموظف لتحسين أدائه خلال فترة إنذارأخيرة مدتها ثلاثة (3) أشهر



في حال عدم تحسن أداء الموظف بعد انتهاء المذكوريتين أعلاه، يجوز إنهاء خدمة الموظف المعنى بسبب عدم كفاءته الوظيفية، وذلك وفقاً لأحكام مرسوم القانون ولا تحته التنفيذية



يجوز للموظف الذي تم إنهاء خدمته بسبب عدم الكفاءة الوظيفية أن يتقدم بظلم خطير لدى لجان التظلمات والاعتراضات وفق الإجراءات والآليات المحددة في قانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية ولا تحته التنفيذية.



في حال تحسن أداء الموظف بعد انتهاء أي من المذكورتين، يتم التنسيق بين المسؤول المباشر والموظف والاتفاق على الأهداف المحددة للفترة المتبقية من العام ويطبق عليه دورة نظام إدارة الأداء الوظيفي



FAHR Website
www.fahr.gov.ae

شكراً

مركز الاتصال الموحد: 600525524

