

عوامل النجاح لتطبيق نظام إدارة الأداء في مؤسسات حكومة الإمارات*

د. سالم جريب سالم الحارثي
مدير دائرة المشاريع شركة أبوظبي للنقل والتحكم
هيئة مياه وكهرباء أبوظبي
الإمارات العربية المتحدة

ملخص أطروحة الدكتوراه

في ظل الانفتاح على العالم والقفزات العظيمة في وسائل التواصل في السنين الأخيرة، أصبح العالم كقرية صغيرة، ونتج عن ذلك ارتفاع معدل الشفافية وازدياد الطلب على خدمات أفضل، سعت الحكومات وقبلها الشركات العامة والخاصة لتحسين أداءها. كل ذلك حفز الحكومات والشركات للبحث عن وسائل لرفع مستوى التنافسية وتحقيق التميز نحو تقديم خدمات متميزة. ظهر في العقود الأخيرة نظام تطوير ومراقبة الأداء المؤسسي لتحقيق التميز المؤسسي كواحد من أهم الأدوات والممارسات التي ساعدت كثير من الحكومات والمؤسسات والشركات على تطوير أداءها.

نظام تطوير ومراقبة الأداء نظام إداري تطور عبر السنين وظهرت الكثير من النماذج ضمن إطاره شهد بعضها نجاحا كبيرا كنظام بطاقات قياس الأداء المتوازن. وأصبح نظام مراقبة وتطوير الأداء أداة من أدوات التطوير المؤسسي التي يستخدمها المدراء لتخطيط وتطبيق الخطة الاستراتيجية وترجمة المحاور الاستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات لمراقبة الأداء. نظام مراقبة وتطوير الأداء يتطلب جهود وتكاليف كبيرة لتطبيقه في المؤسسات بمختلف أنواعها، وقد لوحظ أن هناك حالات شهدت نجاحا كبيرا للنظام، كما أنه في حالات أخرى فشل ولم يحقق المتوقع. وحيث أن هناك توجه كبير نحو تطبيق التميز المؤسسي من خلال إدخال نظام تطوير ومراقبة الأداء وخصوصا في القطاع الحكومي في دولة الإمارات وفي دول عربية أخرى، هدفت هذه الدراسة إلى استشراف الأخطار وعوامل الفشل التي يمكن أن تسبب هدر الجهود وضباب الاستثمارات من خلال إجراء بحث دقيق يحدد عوامل النجاح التي يجب مراعاتها عند إدخال نظام مراقبة وتطوير الأداء المؤسسي في دولنا. وتختلف هذه الدراسة عن دراسات أخرى في هذا المجال بأنها الوحيدة التي تمت في بيئة عربية وراعت الثقافة والعادات والتقاليد ونمط العمل والتواصل العربي.

أهم نتائج الدراسة:

أهم أهداف البحث هي تحديد عوامل النجاح لتطبيق نظام إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات، كذلك تقييم هذه العوامل لتحديد أهمها وتقدير تأثير كل منها على تطبيق نظام إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية. تحديد العوامل المهمة مر بمرحلتين، الأولى من خلال دراسة شاملة لعدد من أهم المراجع والأبحاث والدراسات التي تمت في العالم بخصوص هذا الموضوع، كانت نتيجة الدراسة تحديد قائمة من 13 عامل نجاح شائع في هذا المجال وهي كالآتي:

* حصل الباحث على المركز الأول في العلوم الإدارية في جائزة الشارقة لأطروحات الدكتوراه في العلوم الإدارية والمالية في الوطن العربي لعام 2016.

- مدى ارتباط النظام باستراتيجية المؤسسة
- المراقبة المستمرة لتطبيق النظام وجودة التقارير
- التزام ودعم الادارة العليا للنظام
- وجود عناصر مؤهلة لإدارة النظام
- وجود بنية تحتية قوية لنظم المعلومات ودعم فعال
- آلية تحفيز للموظفين وربط الحوافز بالأداء المتميز
- تواصل فعال في مختلف مستويات المؤسسة
- جودة تصميم النظام وتكامله مع الأنظمة الأخرى
- وضوح الأهداف والفوائد المرجوة من النظام
- مشاركة الموظفين في تطوير واستخدام النظام
- تدريب وتوعية الموظفين للتعامل مع النظام
- إدارة فعالة للبيانات في المؤسسة
- إدارة تغيير فعالة للمشروع

أهم التوصيات العلمية فيما يتعلق بتطوير حقل المعرفة:

قدمت الدراسة عدد من الاسهامات فيما يتعلق بتطوير حقل المعرفة في مجال دراسة عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة الأداء في القطاع الحكومي في الامارات. حللت الدراسة العلاقات والتأثيرات بين العوامل المختلفة ونظام تطوير الأداء في بيئة الدراسة. وساهمت نتائج الدراسة في فهم أعمق لنقاط الضعف في المؤسسات والتي من شأن معالجتها أن يساهم في نجاح تطبيق النظام. كذلك ساهمت الدراسة بتقديم توصيات ومقترحات وحلول. كذلك ساهمت الدراسة في كشف العديد من الحقائق عن طريقة إدارة نظام الأداء في المؤسسات الحكومية في الإمارات. يمكن أيضا الاستفادة من النتائج والتوصيات في المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية في الوطن العربي لتشابه البيئة والمدخلات والمخرجات. ومن الاسهامات الهامة في حقل المعرفة لهذه الدراسة تصميم نموذج للتطبيق الناجح لنظام تطوير الأداء في الامارات، وكذلك تصميم نماذج فرعية لكل عامل من العوامل المؤثرة للمساهمة في إنجاح التطبيق وفهم النموذج بشكل أعمق. وبالتالي يمكن للمختصين في مختلف المؤسسات الحكومية الاستفادة من النماذج والتوصيات لتطبيق ناجح لنظام إدارة الأداء.

الدروس المستفادة من الناحية التطبيقية/ العملية خاصة فيما يتعلق بتطوير المنظمات:

رغم أن الدراسة تخصصية وتطرق لموضوع واحد وهو عوامل نجاح تطبيق نظام تطوير الأداء في المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات، إلا أن طبيعة وتشعب العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق النظام منحت الدراسة ميزة كبيرة وهي دراسة أهم عناصر العمل والتطوير المؤسسي. النتائج والمخرجات كانت شاملة وساهمت في فهم عميق لعناصر مهمة في العمل المؤسسي. على سبيل المثال، عند تحليل دور الإدارة في دعم وإنجاح النظام، ظهر جليا أن هناك ممارسات تؤثر على العمل المؤسسي بشكل كامل وتتطلب المعالجة السريع، وتم سردها بالتفصيل في الدراسة وإدراجها في نموذج الإدارة العليا وكانت التوصيات الخاصة بهذا العامل:

- 1- أهمية مشاركة الادارة العليا من مرحلة مبكرة في بناء وتصميم النظام وتحديد الأهداف
- 2- دور الإدارة العليا في توفير الموارد اللازمة لتطبيق النظام
- 3- جعل النظام هو المصدر الرئيس للتقارير التي ترفع للإدارة العليا
- 4- جعل مراقبة أداء المؤسسة من خلال النظام عنصر رئيس في كل اجتماع للإدارة العليا
- 5- يكون أعضاء الإدارة العليا هم الذين يقودون تطبيق النظام