

"الإشراف على عمل الموظفين وتقديم الملاحظات والمشورة لتحسين الكفاءة والفعالية"

إعداد الباحثة:

رنا ذوقان اعوض كريشان

إدارة أعمال

مجلس الخدمات المشتركة لمحافظة العقبة

الملخص

دور القيم الإدارية في تحسين فعالية إدارة أداء الموظفين تتم مقارنة معايير بالقيم الإدارية ونموذج النضج المرتبط بها هناك ضغط مستمر لتحقيق الأهداف، للوصول إلى مستويات أداء أعلى، ولضمان أن جهود الموظف تدعم وتعزز أهداف المنظمة. للتأكد من أن الأنشطة تتماشى مع استراتيجية المنظمة ورؤيتها ورسالتها وقيمتها ، تحتاج المنظمة إلى التركيز على ما يفعله الموظفون بالفعل. تقوم المنظمة بذلك من خلال إدارة الأداء. عملية إدارة الأداء غير مجدية بدون ثقافة التغذية الراجعة في المنظمة. يتضمن نظام التعليقات طرقاً مختلفة لتحقيق الملاحظات، سواء على مستوى الموظف أو على مستوى المؤسسة. الهدف من هذه الورقة هو تقديم نتيجة المسح حول أهمية تعزيز التغذية الراجعة كأداة إدارية في تعزيز المنظمة.

المقدمة

القضية الرئيسية بين الإدارة اليوم هي مدى جودة تطبيق الموظف لمهاراته الحالية ، وإلى أي مدى يحقق أو تحقق النتائج المرجوة". والنتيجة هي أن أعضاء الفريق يقومون فعلاً بما ينبغي عليهم فعله ، وأن هذه القياسات لتحديد مدى جودة أدائهم ، يرتبط ارتباطاً واضحاً بالنجاح التنظيمي. يتم قياس جميع هذه الأنشطة من خلال برنامج إدارة الأداء. مع تطوير التعلم التنظيمي ، فإن دور إدارة الموارد البشرية هو الحصول على تأثير ومشاركة أكبر في صياغة قياس الأداء كتغذية مرتدة لتقديم الشركة بشكل عام.

في اقتصاد اليوم القائم على المعرفة، تفتح شدة التغييرات، الناتجة عن الرقمنة والعولمة، مساحة لطرق تفكير جديدة تهدف إلى صناعة أعمال الشركة المستدامة لفترة زمنية أطول وبالتالي بناء المنظمة أقوى. الهدف الرئيسي للمنظمة

هو العثور على مواهب الموظفين ودمجها. في نفس الوقت، يحتاج الموظفون إلى رؤية التطوير الكفاء والأدلة على النمو الشخصي. تتمثل إحدى الفرص في تعزيز المهارات الفكرية من خلال ثقافة المنظمة والتعليقات المهنية. التعليقات هي عملية ثنائية الاتجاه، ويجب أن تُدار دائماً. ثقافة التغذية الراجعة، عند العمل باستمرار، تزيد من عملية تطوير الأفراد والشركات. يعد الاتصال ثنائي الاتجاه أمراً أساسياً في التغذية الراجعة بين الموظف والمدير، ويعزز العلاقات الجيدة بين الإدارة والموظفين لبذل قصارى جهدهم. قبول الملاحظات وتطبيق التصحيحات سيخلق المسؤولية والاعتراف في وظائفهم. لا يمكن للإدارة تجاهل الملاحظات أو حذفها كأداة للتواصل الفعال في جميع القنوات. هناك حاجة إلى أسلوب جديد في التفكير والتواصل بين القائد وموظفيه أو كادره حتى تكون نتائج التآزر فعالة وفعالة، مما يجعل الشركات ناجحة في صناعة الأعمال في القرن الحادي والعشرين. بعض أدوات الاتصال هي الاستماع الفعال وردود الفعل. عندما يكون لدى المديرين الفعالين ملاحظات موثوقة فإنهم ينجحون في التواصل الفعال.

من المسلم به جيداً من قبل علماء إدارة الموارد البشرية أن إدارة أداء الموظف هي واحدة من أكثر عمليات الموارد البشرية محورية والتي يمكن أن توجه أداء الموظف ولها تأثير إيجابي هائل على النجاح التنظيمي ومع ذلك، يرتبط إدارة أداء الموظفين بالتحكم والإدارة الهرمية بالتأكيد، فإن عملية إدارة أداء الموظفين هي عملية مثيرة للجدل ومربكة للغاية حيث يُظهر المديرون ازديادهم في كثير من الأحيان. هناك أدلة متزايدة على أن مشكلة إدارة أداء الموظفين غير الفعالة قد تُعزى جزئياً على الأقل إلى المدير - المشرف على الموظف. لقد وجد أن العديد من المشرفين ينفذون أداءً سيئاً لإدارة أداء الموظفين وهذا بدوره يمكن أن يكون مساهماً رئيسياً في جعل إدارة أداء الموظفين غير فعال والأسوأ من ذلك أن نظام إدارة أداء الموظفين الذي يتم تنفيذه بشكل سيء يمكن أن يضر أكثر مما ينفع. أن عمليات إدارة أداء الموظفين سيئة التنفيذ قد تكون نتيجة لنظام القيم الشخصية للمشرف. لا شك في أن هناك حاجة لتحسين

معرفتنا ب إدارة أداء الموظفين فيما يتعلق ليس فقط بقدرة المشرف على إجراء إدارة أداء الموظفين، ولكن أيضًا نظام قيمهم الذي قد يحكم دافعهم والتزامهم بأداء إدارة أداء الموظفين بفعالية.

إحدى الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق ذلك هي إنشاء إطار عمل لتحسين فعالية إدارة أداء الموظفين بنموذج يعتمد على نظام القيم الإدارية. تم العثور على القيم الإدارية لتكون بمثابة أطر عمل توجه وتحدد الإجراءات والأهداف والاختيارات والقرارات والمواقف ، بالإضافة إلى إقناع مبادئ الآخرين والتأثير عليها والتي هي في صميم الإدارة الفعالة ل إدارة أداء الموظفين. علاوة على ذلك ، مثل إدارة الأداء والقيم الإدارية التي تم سنّها لعملية إدارة أداء الموظفين، فهذه القيم الأساسية (على سبيل المثال، حول كيفية معاملة الموظفين) وتشريعهم التنظيمي هي التي يُعتقد أنها تؤدي بدورها إلى أداء مالي متفوق ومستدام.

مراجعة الأدبيات

أصبحت التعليقات وإعداد الأهداف أدوات إدارة متكاملة لأنه يُعتقد أنها تخدم كلاً من الوظائف المعلوماتية والتحفيزية التي تعزز أداء عمل الموظف. يمكن أن توفر التعليقات معلومات حول صحة ودقة وكفاية سلوكيات العمل. قد تكون التعليقات ضرورية لغرس الإحساس بالكفاءة والإنجاز والسيطرة في العمال ، وقد لاحظ العلماء أن الفهم غير الكامل للجوانب الهامة المختلفة من التغذية الراجعة لا يزال بارزاً.

تظهر الاستطلاعات المبكرة حول التعليقات في المؤسسات أنه نظراً لقيمة معلومات التعليقات ، غالباً ما يقوم الموظفون السعي بشكل استباقي للحصول على تعليقات من الآخرين (مثل الزملاء والمرؤوسين والمشرفين) يمكن للموظفين الحصول على معلومات لتحسين أداء مهامهم وتقليل عدم اليقين و "تعلم الحبال" لوظيفة جديدة. مصادر من القواعد الرسمية للأفكار والمشاعر الشخصية. أصبح دور المديرين مسؤولاً بشكل متزايد عن توفير الموارد التي

تدعم تطوير الموظفين، لا سيما في شكل ردود الفعل والتدريب. لدعم المديرين كمدرّبين ومدرّبين، يجب على المنظمات تزويد المديرين بالأدوات التي يحتاجونها للنجاح في هذا المجال. وهكذا، صقل ستيلمان وزملاؤه بنية التغذية الراجعة التي تركز على التغذية الراجعة غير الرسمية، وتبادل التغذية الراجعة اليومية بين المرؤوسين والمرؤوسين وبين زملاء العمل في شكل مقياس بيئة التغذية الراجعة. أوضح أن تبادل التعليقات غير الرسمية المستمرة بين المديرين والموظفين يمكن أن يعزز فعالية إدارة كل شكل (على سبيل المثال، توصيل توقعات عمل واضحة، وتحديد أهداف قصيرة الأجل ومواعيد نهائية، وتوفير التوجيه المستمر). وفقاً لتوجيه الملاحظات، يشير إلى العملية الشاملة للموظف لتلقي الملاحظات وطلبها، وكيفية توجيه رد الفعل على التعليقات إلى التغيير السلوكي وتحسين الأداء. تشير ثقافة الملاحظات إلى دعم المنظمة للتغذية الراجعة والتدريب. الهدف هو أن التعليقات يجب أن تحسن الأداء والنتائج القيمة. وبالتالي، وفقاً لبحوث الموارد البشرية والممارسة، تحتاج إلى قياس ثقافة التغذية الراجعة بشكل مستمر، من أجل فهم أفضل والتأثير على آثار التغذية المرتدة على الوعي الذاتي والثقة بالنفس والأداء الوظيفي.

مفهوم تقييم الاداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعملة, وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان, وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي, وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء, فسميت حيناً بقياس الكفاءة وسميت كذلك تقييم الكفاءة, وسميت التقييم الوظيفي أو المهني, والتسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم, وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

أهداف تقييم الأداء:

- رفع الكفاءة الانتاجية.
- رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين.
- معرفة معوقات العمل.
- تحديد اوجه القصور في أداء الافراد والتعرف على جوانب الضعف في الاداء.
- الكشف عن الافراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية.

أهمية عملية تقييم الأداء:

- أن لعملية تقييم الاداء أهمية على مستوى كل من جهة العمل والمدير والموظف التنفيذي، كما يلي:
- يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل او الموظف او القيادي كالترقية والنقل.

- تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.
- تستخدم تقارير الاداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية.
- تستخدم كأداة لتزويد الادارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.
- تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمؤوسيتهم.

تحديد معايير الأداء :

يجب تحديد معيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي:

- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الاداء الكفاء.
- التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة والعمل الغير مطابق لها.

دور التغذية الراجعة في أداء الموظف

من خلال تطبيق مبدأ مؤشرات الأداء الرئيسية على أهداف الموظف وأدائه، تنشئ المنظمة رابطاً مباشراً بين جميع عوامل النجاح الرئيسية التي تم اشتقاقها من الاستراتيجية العامة. والنتيجة هي أن أعضاء الفريق يفعلون بالفعل ما ينبغي عليهم فعله، وأن القياسات لتحديد مدى جودة أدائهم مرتبطة بشكل واضح بالنجاح التنظيمي عندما يتم تحديد هدف الموظف من حيث مؤشرات الأداء الرئيسية التنظيمية، فإنه يضمن أن ما يقوم به الموظف يتماشى جيداً مع أهداف المنظمة. هذا هو الرابط النقدي بين أداء الموظف والنجاح التنظيمي. عند تلقي التعليقات، يدرك المستلم تماماً أنه يحصل عليها من منظور الشخص الذي يعطيها له، وبالتالي، لا يوجد سبب للدفاع عنه أو تبريره. الشيء الأكثر فائدة هو أن تسمع حقاً ما يجب أن يقوله الشخص، وفي كثير من الأحيان، عندما يفعل ذلك، يرى المتلقي بعض الحقائق التي لا يمكنه ملاحظتها من وجهة نظره. لذلك، يتعامل المتلقي مع كل ردود الفعل كهدية ويمكنه أو يمكنها

تقديم الشكر. تظهر التجارب أنه في العديد من المؤسسات ، تفشل عملية التغذية الراجعة بشكل متكرر لأنها تأتي من الشعور بالخوف والحكم والانفصال.

يجب أن يكون هدف الموظف الفردي مرتبطاً بالاستراتيجية التنظيمية، ويتماشى مع الرؤية التنظيمية، والرسالة التنظيمية، والهدف التنظيمي، ومؤشر الأداء الرئيسي التنظيمي، وعامل النجاح التنظيمي الهام وأهداف أعضاء الفريق. بالانتقال إلى المستوى التالي، يجب أن يكون لكل موظف مؤشر أداء رئيسي واحد على الأقل. تتكون عملية إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية من ثلاث مراحل حيث لا تتطلب المرحلة الأولى استخدام الوصف الوظيفي للفرد وأهداف القسم كخط أساس لتحديد الأهداف والتوقعات. تتولى المرحلة الثانية المراقبة والاهتمام بالموظفين الذين يقومون بعملهم لملاحظة متى يحتاجون إلى المساعدة أو تصحيح الأداء أو التغذية الراجعة. تشمل هذه المرحلة التوجيه والتدريب بشكل منتظم، بالإضافة إلى التعليقات. يجب أن تكون التعليقات محددة وإيجابية وبناءة، بالإضافة إلى تقديمها في الوقت المناسب من أجل مساعدة المتدربين على النجاح. وتتولى المرحلة الثالثة تقييم الأداء الذي يلخص مساهمات الموظف خلال فترة التقييم بأكملها؛ قد يحدث في كثير من الأحيان حسب الضرورة للإقرار بإنجازات الموظف والتخطيط معاً لأي أداء محسن ضروري. يتضمن تقدير الموظف الذي يتكون من الاعتراف الرسمي والاعتراف غير الرسمي والاعتراف اليومي. الاعتراف الرسمي هو برنامج منظم أو مخطط للاعتراف بالأداء المطلوب يتم تقديمه عادة بشكل علني. الاعتراف غير الرسمي هو لفظة عفوية من صدق الشكر على السلوك أو الأداء المطلوب. إن إعادة التقدير اليومية هي ردود فعل يومية حول أداء الموظف الإيجابي.

نظرة عامة على إدارة أداء الموظف

من المؤكد أن فكرة إدارة أداء الموظفين الفردية ليست جديدة. لقد كان موجوداً لفترة طويلة بشكل أو بآخر. تم استخدام إدارة أداء الموظفين في الأصل للمديرين والمهنيين والموظفين التقنيين، ولكنه يُستخدم كثيرًا اليوم لتقييم الموظفين على جميع المستويات في أجزاء كثيرة من العالم. بدأت إدارة أداء الموظفين بالاعتماد المبكر لتقييم الأداء في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي وتغير شكلها عدة مرات. كان أحد هذه التغييرات هو تحسين تقييم الأداء (على وجه التحديد، مقابلة الموظف المشرف) مع العملية الشاملة لإدارة أداء الموظفين. تشجع إدارة أداء الموظفين عادةً التعليقات المتكررة، والتطوير الوظيفي، ومكافأة الموظفين بشكل واضح، والابتعاد عن الضوابط الفنية إلى الضوابط الاجتماعية. وفقًا لذلك، تم الترحيب بـ إدارة شؤون الموظفين كإجابة للقيود المفروضة على تقييم الأداء الضيق الذي يركز على ضوابط القياس الفنية. ومع ذلك، فقد قوبل هذا التغيير بنتائج مختلطة واستمر التركيز على القياس الفني في إدارة شؤون الموظفين بينما كان التركيز على التحكم الفني على قياس الأداء دائمًا جادلت إدارة الأداء والقيم الإدارية التي تم سنّها بأن لها نوايا نبيلة من حيث زيادة فعالية الموظفين وأداء الشركة، فإن العملية لم ترق أبدًا إلى مستوى توقعاتها وأهدافها الأصلية. في الواقع، ينظر بعض المديرين إلى إدارة شؤون الموظفين على أنه طقوس سنوية لا طائل من ورائها، ويميل استخدام أنظمة إدارة شؤون الموظفين والرضا عنها إلى التأثير سلبًا على عملية إدارة الموارد البشرية بأكملها.

الفعالية

تعد فعالية إدارة شؤون الموظفين أمرًا بالغ الأهمية، ولكن كان من الصعب تحديدها وكانت محاولات تحديد الفعالية بوضوح مجزأة في أحسن الأحوال. ومع ذلك، فقد تم اختيار تعريفين يبدو أنهما يجسدان جوهر الفعالية. أولاً، من

وجهة نظر الموظفين، التعريف الذي قدمه مالي ويصف عملية إدارة شؤون الموظفين الفعالة كعملية لها قيمة للموظفين، ولا سيما تطويرهم الوظيفي، والتأثير على دوافعهم وتصوراتهم عن الفائدة العامة لإدارة شؤون الموظفين إلى المؤسسة. ثانيًا، من منظور إداري، تؤيد هذه الدراسة التعريف الذي يشرح الفعالية من منظور غرض إدارة شؤون الموظفين. وفقًا لخط النقاش هذا، فإن فعالية إدارة شؤون الموظفين تتوقف على الغرض المقصود من الإدارة.

بمجرد أن تحدد المؤسسة الغرض من عملية إدارة شؤون الموظفين، فإنها لا تحتاج فقط إلى النظر في قياس الأداء الوظيفي، ولكن أيضًا نوع الأداء الذي تتوقعه من موظفيها. كان هناك الكثير من الجدل على مر السنين حول المعايير المهمة للشركة والمتعلقة بالوظيفة قيد البحث، وبالتالي، هناك العديد من الآراء حول المعايير التي يجب استخدامها لتقييم أداء الموظف، ومع ذلك، وقبل كل شيء، يجب أن تكون معايير إدارة شؤون الموظفين المعترف بها موثوقة وصحيحة تشير الموثوقية إلى اتساق الأداء والتحرر من الخطأ العشوائي والصلاحيات تشير إلى حقيقة أن الناس يتم قياسهم في مجالات مهمة حقًا لأهداف شركتهم. كما يشير إلى المدى الذي يقيس فيه مقياس الأداء جميع الجوانب ذات الصلة بالوظيفة علاوة على ذلك، وبحسب طبيعة الموثوقية والصلاحيات، ستعتمد الصرامة بشكل كبير على المقيم أو المشرف الذي يجري عملية إدارة شؤون الموظفين.

القيم الإدارية كمساهم حيوي في الأنشطة التنظيمية

قبل معالجة معضلة إدارة شؤون الموظفين من خلال نظام القيم الإدارية، من المفيد التراجع خطوة إلى الوراء: من ناحية، للحصول على نظرة عامة على سياق ومفهوم نظم القيم والقيم، وتطبيقها على الإدارة؛ ومن ناحية أخرى، اترك العرض التشغيلي مؤقتًا واتبع منظور التعريف التنظيمي.

سياق ومفهوم القيم ونظم القيم الشخصية

هناك اتفاق عام على أن الثقافة تتضمن قيمًا يتقاسمها أعضاء وحدة اجتماعية في حين أن القيم هي سمة لكل من الأفراد والجماعات ، ترتبط الثقافة بمجموعة معينة من الأشخاص "التي تميز أعضاء مجموعة بشرية عن أخرى" الثقافة ، في إن الشعور بمجموعة بشرية ، مثل النظام الاجتماعي لمنظمة ما ، هو "نظام جماعي إدارة الأداء والقيم الإدارية" تتوافق هذه التفاهات مع وجهة النظر القائلة بأن جوهر الثقافة التنظيمية يتشكل من خلال القيم المشتركة عبر المؤسسة. للمجتمع أو الثقافة.

قد يحتوي التعريف الشامل للقيم على خمس ميزات:

- المفاهيم أو المعتقدات الدائمة.
- تتعلق بحالات أو سلوكيات نهائية مرغوبة.
- تجاوز حالات معينة.
- توجيه اختيار وتقييم السلوك والأحداث.
- مرتبة حسب الأهمية النسبية التي يتم تصورها في القيم الشخصية تلعب دورًا مركزيًا في كل من حياة الناس اليومية وفي المنظمات، ويتم اكتسابها في وقت مبكر جدًا من الحياة من خلال الآباء والمعلمين والبيئة الاجتماعية الفردية والأصل القومي / الثقافي.

يشير الأدب إلى أن الأفراد قد يكون لديهم تسلسلان هرميان مختلفان للقيم: أحدهما يتعلق بالحياة الشخصية والعائلية ، والآخر يوجه الحكم والسلوك في الحياة العملية ، أي أن نظام القيم الشخصية يتم اكتسابه من خلال عملية التنشئة

الاجتماعية بما في ذلك الأساسية المشتركة القيم الثقافية والتجارب الشخصية ، وكذلك من خلال التجارب التي تتم في المنظمات.

القيم الإدارية ومدونات الأخلاق والسلوك

بالنظر إلى هذا التصور العام لنظام القيم الشخصية، من الآمن افتراض أن قيم المديرين تتبع أنماطاً متشابهة. أي أن التحديات المتعلقة بالعمل التي يتعين على المديرين التعامل معها تتأثر بعناصر إطار قيمهم التي يرون أنها ذات صلة وذات مغزى يستخدم المديرون قيم عملهم الشخصية والمتطورة تدريجياً لاتخاذ قرارات تنفيذية وحل المشكلات وتحديد الأولويات و اكتساب خبرات جديدة قد تؤثر على تطور قيمهم المستقبلية قد تكون حرية المديرين القائمة على القيم وسلطتهم لاتخاذ القرارات مؤثرة على عوامل النجاح الإداري والمؤسسي. تؤثر قيم المديرين على قيم الموظفين وسلوكهم، وفي نهاية المطاف تنسق وتثبت السلوك داخل المنظمة. وبالتالي، يؤثر سلوك أعضاء الشركة على كل من العلاقات الداخلية وأصحاب المصلحة الخارجيين مثل العملاء الذين يلعبون دوراً حاسماً في النجاح التنظيمي.

تتضمن القيم أيضاً رموزاً وتعمل كمعايير أو معايير للسلوك في سياق المؤسسة، تهدف مدونات الأخلاق والسلوك إلى النقاط القيم الرئيسية للمديرين. هذه القواعد هي مظهر من مظاهر ضمان السلوك المناسب للشركات ونقل القيم إلى كل من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين باستخدام قواعد الأخلاق، السلوك الخاصة بالمؤسسة، تتعهد المؤسسات طوعية بالالتزامات التي تحدد المبادئ وإدارة الأداء ومعايير القيم الإدارية التي تم سنّها المستخدمة لتوجيه الموظفين، ومواقفهم، وبالتالي توجيه سلوك الشركة أمر ضروري في بيئة غامضة وغير مؤكدة حيث القيم الأخلاقية المستقرة والدائمة مهمة بشكل خاص في حين تميل الرموز إلى التعبير عن الانطباعات السلبية من خلال تحديد

السلوك المحتمل أن يؤدي إلى عقوبات، تسلط القيم الضوء على المكونات الإيجابية لمسؤولية مكان العمل. ونتيجة لذلك، ترتبط القيم والرموز ببعضها البعض ارتباطاً وثيقاً ولكن يمكن تمييزها حسب سياق مختلف.

سن القيم الإدارية

هذه النظرة المفاهيمية للقيم تُترجم الآن إلى منظور التعريف التنظيمي. تعلن الإدارة العليا علناً عن قيمها الأساسية ورموزها في الوثائق المركزية، على سبيل المثال في بيانات الرؤية والرسالة، أو كأعمال فنية قائمة بذاتها. في هذا السياق، يُطلق على القيم المقدمة قيماً متبناة لأنها مرئية وتهدف إلى تشجيع سلوكيات معينة من أعضاء المنظمة، وإبلاغ أصحاب المصلحة الخارجيين بالسلوك المفضل، من ناحية أخرى، تنعكس القيم التي تم سنّها في العمليات اليومية للمؤسسة أي يتم عيشها والتعبير عنها في سلوك الموظفين وبالتالي من ذوي الخبرة من قبل جميع أصحاب المصلحة. وجدت أن الالتزام التنظيمي يزداد عندما يدرك الأعضاء التطابق بين القيم التي تتبناها المنظمة وتسنها. لتحقيق هذا التوافق بين القيم التي تم تبنيها وتفعيلها، تحتاج الإدارة إلى إنشاء فهم مشترك للسلوكيات المتوقعة في عيش القيم الأساسية. ولكي يحدث هذا، يجب أن يشارك فريق العمل بأكمله عاطفياً وفكرياً. أدوات الإدارة الأكثر كفاءة لبناء مشاركة الموظفين غير المخففة إدارة الأداء والقيم الإدارية التي تم سنّها وجد أنها مفيدة كقناة لنقل نظام قيم المنظمة.

تقييم سن نظام القيم الإدارية

لمعرفة مدى جودة تنفيذ القيم الإدارية في شركة ما، يتم تطبيق مقياس قائم على المستوى يعتبر أن نمذجة النضج هي المقياس الأكثر شمولاً القائم على المستوى. أصبح هذا المفهوم شائعاً بشكل متزايد لتحديد درجات المؤسسة في

مجال مستويات نضج الأعمال التي تلتقط المدى الذي طورت فيه الشركة بشكل واضح ومتسق كفاءاتها مثل سن القيم الإدارية. لذلك، يبدو أن نمذجة النضج مفهوم مناسب لتطبيقه في هذه الدراسة لمعرفة مدى جودة تنفيذ القيم الإدارية في الشركة، يتم تطبيق مقياس على أساس المستوى. يعتبر نمذجة النضج بمثابة الإجراء الأكثر شمولاً القائم على المستوى. أصبح هذا المفهوم شائعاً بشكل متزايد لتحديد درجات المؤسسات في مجال الأعمال التجارية، حيث تلتقط مستويات النضج مدى تطوير الشركة بشكل واضح ومتسق لكفاءاتها مثل سن القيم الإدارية. لذلك، يبدو أن نمذجة النضج مفهوم مناسب لتطبيقه وقد تم استخدام نموذج نضج القدرات للعديد من نماذج النضج في مجموعة متنوعة من المجالات بما في ذلك الثقافة وإدارة المعرفة وعملية الأعمال وإدارة سلسلة التوريد والطاقة واتخذت إدارة المرافق نهجاً مشابهاً لتطوير نموذج نضج القيم الإدارية. يقيس مدى سن القيم الإدارية في المنظمات من خلال وصف ست مراحل تطويرية. على الرغم من تطويره وتطبيقه على الشركات الصغيرة والمتوسطة، يمكن استخدام مفهوم إدارة شؤون الموظفين في أي منظمة. يتبع المفهوم وجهة النظر القائلة بأن التنظيم يصبح حساساً للقيم، ويبني المعرفة ويحدد قيمه الخاصة، وينفذها في جميع أنحاء المنظمة، ويحقق التمكن في استخدامها، وينتهي في النهاية بالتشريع، أي أن الممارسات في كل مستوى نضج تعد المنظمة لتبنيها.

إدارة الأداء ومستوى القيم الإدارية التي تم سنّها وصلت القيم والمعتقدات التي تم تبنيها وسنّها إلى التطابق. وهذا يعني أنه يتم تقليل التنافر في القيم وبالتالي يزداد التزام الموظفين بالمنظمة والسلوك المرغوب فيه. ونتيجة لذلك، من المرجح أن تتعزز الثقة في عملية إدارة شؤون الموظفين وقبولها؛ وتعزيز مشاركة الموظفين.

الخاتمة

تشجع التعليقات الجيدة الموظفين على تغيير السلوك غير المنتج وإيجاد حل لكيفية أن يكون السلوك المختلف في موقف معين أكثر فاعلية، وفهم أن الوصف الملموس للموقف مدعوماً بالحقائق القائمة على الحقائق في المستقبل بدلاً من الماضي. التعليقات هي أداة تستخدم لتحسين أداء الموظف. تسهل التغذية الراجعة الفعالة النمو وتمكن الأشخاص من موازنة ما تحتاجه المؤسسة مع ما ينشطهم، ويتم تحقيق الأهداف من خلال نظام دقيق للأهداف المحددة بوضوح ومؤشرات الأداء الرئيسية التي تتعقب الأداء الوظيفي.

هذا مهم بشكل خاص نظراً لأن جيل الألفية، الذي أصبح ببطء قوة عاملة رائدة في سوق العمل، يعتقد أن بيئة العمل التي توفر علاقات جيدة بين الموظفين وفرص التنمية الشخصية أمر مرغوب فيه؛ من ناحية أخرى، فإن جيل الألفية مستعد لمغادرة الشركة إذا كان هذان العاملان غير موجودين. الموظفون، وخاصة بين جيل الألفية، يقدر العمل الجماعي، وردود الفعل، والترشيح التلقائي، والتقدير لعملهم.

المصادر والمراجع

Neher, A., & Maley, J. (2019). Improving the effectiveness of the employee performance management process: A managerial values approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1129-1152.

Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander Krane, R. and Pulakos, E.D. (2016), "Getting rid of performance ratings: genius or folly? A debate", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 9 No. 2, pp. 219-252.

Aguinis, H., Gottfredson, R.K., and Joo, H. (2013), "Avoiding a 'me' versus 'we' dilemma: using performance management to turn teams into a source of competitive advantage", *Business Horizons*, Vol. 56 No. 4, pp. 503–512.

Alas, R., Ennulo, J., and Törnpuu, L. (2006), "Managerial values in the institutional context", *Journal of Business Ethics*, Vol. 65 No. 3, pp. 269–278.

Antunes, P., Carreira, P. and Mira da Silva, M. (2014), "Towards an energy management maturity model", *Energy Policy*, Vol. 73, pp. 803–814.

Arieli, S. and Tenne-Gazit, O. (2017), "Values and behavior in a work environment: taking a multi-level perspective", in Roccas, S. and Sagiv, L. (Eds), *Values and Behavior: Taking a Cross Cultural Perspective*, Springer International Publishing, Cham, pp. 115–141.

Chiang, F.F.T. and Birtch, T.A. (2010), "Appraising performance across borders: an empirical examination of the purposes and practices of performance appraisal in a multi-country context", *Journal of Management Studies*, Vol. 47 No. 7, pp. 1365–1393.

Nikolić, T. M., Perić, N., & Bovan, A. (2020). The role of feedback as a management tool in performance management program. *Calitatea*, 21(177), 3–8.

Marthouret, E., & Sigvardsson, S. (2016). The effect of quick feedback on employee motivation and performance: A qualitative study on how to formulate effective feedback.

Hannang, A., & Qamaruddin, M. Y. (2020, October). The Effect of Supervision Levels on Employees' Performance Levels. In International Conference on Community Development (ICCD 2020) (pp. 1–5). Atlantis Press.

Leblebici, D. (2012). Impact of workplace quality on employee's productivity: case study of a bank in Turkey. Journal of Business Economics and Finance, 1(1), 38–49.