

تقديم النقد البناء

Delivering Constructive Criticism





مقدمة

Criticism may not be agreeable, but it is necessary.

It fulfills the same function as pain in the human body.

It calls attention to an unhealthy state of things.

يكون محبذاً ولكن لا بد منه، فهو مثل الألم الذي يصيب الجسد، النقد قد لا

وهو ما يدير الانتباه إلى الخلل في شيء ما.

Winston Churchill

يمكن أن يكون النقد البناء أداة مفيدة عند استخدامه بهدف مساعدة أو تحسين موقف في مكان العمل.

بالرغم من هذا يمكن أن تكون واحدة من أصعب الأشياء، ليس فقط لصعوبة الحصول عليها، ولكن أيضاً لإعطائها.

غالباً ما يتضمن العديد من ال Emotions، مما قد يجعل الأمور صعبة. ولكن من خلال هذا الكورس سنتعلم طرق عملية وعلمية للنقد البناء.



أهداف الدورة التدريبية

Course Objectives

- لتقديم نقد بناء بشكل Effective، يجب أن تفهم ما المقصود به في البداية، وكيف يتم استخدامه، والهدف منه.
- الأهداف التالية للكورس مصممة لمساعدتك على القيام بذلك:
- فهم متى يجب أن تحدث Feedback
- تعلم كيفية الاستعداد planning لتقديم النقد البناء
- تحديد الجو المناسب لحدوث النقد البناء
- تحديد الخطوات المناسبة الواجب اتخاذها خلال الاجتماع
- معرفة كيف يمكن لا Emotions أن تؤثر سلباً على الاجتماع
- التعرف على أهمية تحديد الأهداف والطريق المستخدمة لتحديدها
- اكتشاف أفضل الTechniques للمتابعة مع الموظف بعد الاجتماع



المحاضرة الأولى



التوقيت المناسب والفرصة الملائمة

The Right Time and the Right opportunity

يتمثل أحد أهم جوانب تقديم النقد البناء في معرفة الوقت والفرصة المناسبين لتقديمه.

مثال

يمكن معالجة بعض الحالات في annual performance review التالية للموظف، في حين يجب معالجة حالات أخرى على الفور.

ولكن احذر إذا تم ذلك في وقت مبكر جداً فقد يجعل الموظف يشك في قدراته ويؤثر على أدائه الوظيفي.
وإذا تمت بعد فوات الأوان فقد يتجاهلها الموظف تماماً ويرفض أي مساعدة على الإطلاق.

الأحداث أو السلوك المتكرر

Repetitive Behavior

- يجب معالجة الموظف الذي يظهر سلوكيات أو أنماط سلبية متكررة من أجل إيقافها أو منعها في المستقبل.
- قبل معالجة المشكلة يجب مراقبة الموظف للتأكد من أن الحدث أو السلوك يتكرر، و ليست One Time Thing.
- بمجرد تحديده يجب التحدث مع الموظف بشكل خاص.
- يمكن العثور على حل لإنهاء السلوك ومنع حدوثه بشكل أكبر دون إخراج الموظف أمام زملاء العمل الآخرين.

أمثلة:

- يتأخر الموظف عن الاجتماعات باستمرار على الرغم من أنه يساهم طوال الجلسة.
- يقوم الموظف بتسليم تقاريره بـ Format غير صحيح، ولكنه دائماً يسلم في الوقت المحدد.
- يعمل الموظف بجد أثناء النهار، ولكنه يأخذ Breaks ووجبات غداء طويلة.

مخالفات في سياسة الشركة

Breaches In Company Policies

- حالات مثل التأخر، والزي غير المناسب، والأداء الضعيف - هي أمثلة على خرق سياسة الشركة.
- يجب ألا تنتظر مشكلات كهذه حتى Next Performance Review للموظف، ولكن يجب معالجتها على الفور.
- إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح يمكن أن تبدأ سلوكيات الموظف في التأثير على الآخرين في المكتب وتعطيل تدفق العمل.
- يجب تذكير الموظفين بسياسة الشركة، بما في ذلك Code of Conduct التي يجب اتباعها، والعواقب المحتملة لسوء السلوك.



مخالفات في سياسة الشركة

Breaches In Company Policies

أمثلة:

- التأخر أو الغياب المتكرر
- الانتهاك المستمر لسياسة قواعد الزي
- السلوك العدواني مع الموظفين الآخرين
- استمرار الأداء الوظيفي غير المرضي



عندما لم تنجح الملاحظات غير الرسمية When Informal Feedback has not worked

- تتضمن الملاحظات غير الرسمية إجراءات مثل: Reminder أو Discussion أو حتى Email أو مذكرة. سيحاول العديد من المديرين إحدى هذه الأساليب (أو أخرى) لمعالجة مشكلة مع الموظف، وإبقاء النقد البناء إلى أدنى حد ممكن.
- ولكن عندما لا تعمل الطرق غير الرسمية، ويستمر السلوك، يحتاج المدير إلى إيجاد شكل من ردود الفعل الرسمية للتحدث مع الموظف. عادة ما تتضمن الملاحظات الرسمية Tool أكثر تخطيطاً أو تنظيماً مثل Review Meeting.
- تسمح هذه الإجراءات عادة بمزيد من الاتصال المباشر مع الموظف، ويمكن أن تعالج المشكلة بشكل أفضل، بالإضافة إلى حل.

عندما لم تنجح الملاحظات غير الرسمية

When Informal Feedback has not worked



مثال لردود الفعل Feedback الرسمية:

- اجتماعات أو مناقشات خاصة
- متابعة شخصية بعد حادثة معينة
- مراجعة أو تقييم الموظف

التوقيت: مباشرة بعد حدوثها

Timing: Immediately After The Occurrence

- واحدة من أفضل الأوقات لتقديم الملاحظات مباشرة بعد وقوع الحادث. بهذه الطريقة يمكن معالجة السلوك أو المشكلة على الفور.
- إذا تم تجاهل المشكلة وسمح لها بالاستمرار فلن تؤثر فقط على الموظف، ولكن أيضاً على زملاء العمل.
- كلما طالت مدة السلوك أو كلما مر وقت أكبر بعد وقوع حادث تقل قيمة وتأثير الملاحظات.
- يمكن استخدام The Formal and Informal Feedback طالما أنها تحل المشكلة بشكل فعال.

نصائح:

- تحدث مع الموظف بشكل خاص.
- معالجة المشكلة - لا تنتقد الموظف Don't Personalize.
- إيجاد حل وكيفية تنفيذ هذا الحل.





دراسة حالة Case Study

- كان كمال يراقب موظفته سوزان، ويلاحظ أنها استمرت في التأخير في اجتماعاتها الأسبوعية. كما يلاحظ أنه على الرغم من تأخرها فإنها تساهم في الاجتماع وتجهز ال Documents. ومع ذلك فإن تأخرها عادة ما يزعج الموظفين الآخرين ويعطل تقاريرهم.
- أرسل كمال إلى سوزان بريداً إلكترونياً قبل الاجتماع ببضعة أيام، وذكرها بأن من المفترض أن تصل في الوقت المحدد، وأن تجهز لتقارير زملائها في العمل.
- في ذلك الأسبوع كانت سوزان متأخرة عن الاجتماع مرة أخرى، فاتصل كمال بسوزان في مكتبه وتحدث معها عن المشكلة. كان لديها Excuses مثل مشكلة في السيارة أو أجهزة إنذار معطلة. ذكر كمال سوزان بما يخالف سياسة الشركة في التأخير باستمرار وراجع صفحة السياسة معها، بما في ذلك العواقب المحتملة للسلوك المستمر.
- في اجتماع الأسبوع التالي، وصلت سوزان في الوقت المحدد.



الإعداد والتخطيط

Preparing and planning



By failing to prepare you are preparing to fail

عندما تفشل في الاستعداد فأنت تستعد للفشل

Benjamin Franklin



الإعداد والتخطيط

Preparing and planning

- تجد الإدارة بشكل عام أن من الأسهل تقديم النقد البناء بمجرد إعداد ما يريدون قوله وكيف يريدون تقديمه (What and How).
- المفتاح هو تحديد المشاكل أو المواقف التي تريد معالجتها، وكيف يمكنك إعطاء الموظف المعلومات التي يحتاجونها للنجاح.
- Effective Planning وتقديم المعلومات الواضحة لن يؤدي فقط إلى أداء أفضل للموظفين، ولكن ربما Relationship أفضل بين الإدارة والموظفين.

جمع الحقائق والبيانات

Gather Facts on the Issue

- قبل أن تتمكن من البدء في معالجة أي موقف يجب عليك جمع الحقائق.
- من الأفضل عمل Checklist قائمة سريعة بما ستحتاج إلى تغطيته والمعلومات التي ستحتاج إليها للقيام بذلك. يمكن أن يشمل ذلك إحصاءات أداء الموظفين والمذكرات، ال Emails المتبادلة، أو حتى ملاحظاتك الشخصية. إذا لزم الأمر قم بإضافة معلومات من Company Policies أو Training Records.
- كلما زادت الحقائق والمعلومات التي تجمعها مسبقاً أصبحت أكثر استعداداً عندما يحين الوقت للقاء الموظف.

نصائح هامة:

- مراجعة سبب إعطاء النقد البناء.
- العثور على ما قد يحتاجه الموظف لتحسينه أو تغييره في المستقبل.
- جمع معلومات تدعم سبب معالجة المشكلة (أي إحصاءات الأداء والسلوكيات).

تدرب على نبرة صوتك

Practice Your Tone

- الهدف من النقد البناء هو مساعدة الموظف وتشجيعه على التحسن والنجاح. ومع ذلك فإن نبرة صوتك يمكن أن تحدث بصوت أعلى من الكلمات التي تستخدمها. إذا كانت طريقتك قاسية أو ظهرت على أنها غير مقبولة؛ فقد يفسر الموظف الاجتماع على أنه شكل من أشكال النقد أو اللوم، ثم يتجاهل أو يرفض أي نصيحة مفيدة أو خطة عمل. من ناحية أخرى إذا كانت النغمة خفيفة للغاية وودية؛ فقد يفسر الموظف خطة العمل على أنها نصيحة ودية ولا يأخذ الحاجة للتحسين على محمل الجد.

نقطة لتذكر:

- حافظ على الحياد - تركيزك هو مساعدة الموظف.
- راقب النغمات الغاضبة أو الاتهامية؛ لأنها يمكن أن تتعارض مع المساعدة المقدمة.
- Preparer and Practice تدرب على ما تريد قوله مسبقاً.



إنشاء خطة عمل Action Plan

- بمجرد معالجة المشكلة ستساعد خطة العمل الموظف على إجراء التعديلات والتحسينات المناسبة التي يحتاجون إليها. قد يكون التغيير صعباً على أي شخص؛ لذلك سيحتاج الموظف إلى دعم مناسب من الإدارة لتحقيق النجاح.
- ضع أهدافاً واقعية يستطيع الموظف تحقيقها، والتركيز على مجالات العمل التي يتحكم فيها الموظف لتغييرها (واجباته أو قسمه).
- بمجرد وضع الخطة امنح وقتاً كافياً لوضعها، وراقب الموظف لمعرفة كيف يفعلون.
- قد يكون من المفيد أيضاً schedule follow up meeting للتحقق من تقدمهم.

**ACTION
PLAN**



إنشاء خطة عمل Action Plan

نصائح:

- تقديم ملاحظات وتحسينات محددة يجب إجراؤها.
- التركيز على الأهداف التي يمكن أن يحققها الموظف لتصحيح المشكلة.
- تشكيل خطة عمل تساعد على تحقيق تلك الأهداف.
- المتابعة حسب الحاجة.



التوثيق Documentation

احتفظ بالسجلات المكتوبة





دراسة حالة Case Study

- لاحظت جميلة أن موظفتها سارة لم تكمل تقاريرها بشكل صحيح قبل تسليمها في نهاية الأسبوع. عادة ما يكون لديهم أجزاء مفقودة، أو أن المعلومات لا تكون كافية. احتفظت جميلة بنسخ من كل تقرير وسجلت ملاحظات. قامت بتجميع ال Emails التي أرسلتها إليها، وقامت بعمل نسخ من التقارير غير الصحيحة.
- عندما لم يتم تصحيح السلوك اتصلت بها في مكتبها وتحدثت معه بشكل خاص. أوجزت الإجراءات التي تحتاج إلى تصحيح وسألت سارة عما يمكنه فعله لإصلاحه.
- وضعوا معاً أهدافاً تستطيع سارة تحقيقها لتحسين تقاريرها خلال الشهر المقبل، مثل تحسين مهاراتها في التحرير والتعرف على البحث المناسب. في كل أسبوع استعرضت جميلة تقاريرها ولاحظت التغيير والتحسين التدريجي.
- عقدت Follow up meeting مع سارة لإخبارها بأن تقاريرها تبدو أفضل وأنها سعيدة لرؤية التقدم.



اختيار الزمان والمكان

Where and when

The time to repair the roof is when the sun is shining.

الوقت الملائم لإصلاح السقف عندما تكون الشمس ساطعة

John F. Kennedy

اختيار الزمان والمكان Where and When

- يمكن أن يلعب اختيار الزمان والمكان لتقديم النقد البناء دوراً رئيسياً.
- يجب أن يسمح الموقع للأطراف بالتحدث بشكل خاص وبعيداً عن زملاء العمل الآخرين.
- يمكن أن تؤثر العديد من العوامل على ما سيكون أفضل وقت، مثل ما إذا كان الموظف متعباً أو يستعد للذهاب لتناول الغداء.
- كما يجب على المدير مراعاة ال Emotions قبل تحديد الوقت. إذا كانوا غاضبين أو غير مرتاحين للموضوع فقد يحتاجون إلى مزيد من الوقت للتحضير.



تحقق من الأنا أولاً Check the Ego at the Door

- من أهم الخطوات الأولى في تقديم النقد البناء هي إزالة المشاعر، وهذا يشمل عواطف المدير والأنا المحتملة.
- عند الاستعداد للحدث مع أحد الموظفين اترك الآراء والعواطف عند الباب، وتعامل مع الموضوع بشكل موضوعي و Realistic.
- لا تدع شيئاً مثل رأيك الشخصي للموظف أو معرفتك بالموضوع يؤثر على كيفية حل المشكلة.
Don't Personalize

نصائح:

- التركيز على القضية وليس الشخص.
- احرص على أن تكون الاقتراحات أو الأسئلة مفتوحة Open ended questions.



اجعل النقد بشكل خاص والثناء بشكل عام

Criticize in Private, Praise in Public

- لا يجب أن يتم النقد البناء في مكان عام مثل مكتب الموظف أو Break Room.
- يمكن أن تتسبب مواجهة الموظف أمام زملاء العمل أو في منطقة مشتركة في الإحراج أو الغضب مما يتعارض مع الغرض من تقديم المساعدة وخلق الحلول.
- يسمح الاجتماع الخاص لكلا الطرفين بالتحدث ومراجعة كل جانب من جوانب القضية.
- يمكن للموظف أن يشعر بالحرية في طرح الأسئلة ولا يشعر كما لو أنه يتعرض للهجوم في بيئة جماعية.

اجعل النقد بشكل خاص والثناء بشكل عام

Criticize in Private, Praise in Public

- لأن التأكد من أن المحادثة تجري بشكل خاص وبين الأطراف ذات الصلة لا يقضي فقط على الثروة غير الضرورية، بل يظهر احتراماً للموظف ونجاحهم المستقبلي.
- من ناحية أخرى فإن الإشادة بالموظف في مكان عام لا يمكن فقط أن يرفع الروح المعنوية للموظف الذي يتم الإشادة به، ولكن أيضاً لجميع الموظفين الذين يشهدون عليه. هذا يسمح للموظفين برؤية مباشرة أن الشركة التي يعملون بها لا تناقش التغييرات التي يجب إجراؤها مع الموظفين فحسب، بل تقدر أيضاً الأشياء التي يقوم بها الموظفون بشكل صحيح!

يجب أن يكون وجهاً لوجه Face to Face

- عند تقديم النقد البناء فإن أفضل طريقة هي دائماً التحدث وجهاً لوجه مع الموظف أو الأطراف الأخرى. على الرغم من أننا نعيش في العصر الإلكتروني ونعتمد على التكنولوجيا في كثير من الأحيان في التواصل مع الآخرين؛ فإن الاجتماع التقليدي وجهاً لوجه يكون دائماً الأفضل عند توصيل الأخبار أو النقد إلى شخص ما.
- عادة ما تكون رسائل البريد الإلكتروني أو الرسائل المكتوبة من جانب واحد تصور نغمات غير مقصودة. يمكن أن تتسبب المكالمات الهاتفية في تخويف، وعادة لا تسمح للموظف بالتحدث بشكل خاص إذا تم إجراء المكالمات الهاتفية على هاتف المكتب.
- التحدث مع الموظف بشكل مباشر لا يترك مكاناً للنغمات أو الضغوط الضمنية ويسمح لهم بالتحدث بصراحة.
- بعد الاجتماع الأولي من المقبول المتابعة بطريقة غير رسمية، مثل البريد الإلكتروني أو المكالمات الهاتفية.

يجب أن يكون وجهاً لوجه Face to Face

عند اللقاء وجهاً لوجه:

- يجتمع في مكان خاص حيث يمكن للجميع أن يكونوا مرتاحين.
- حافظ على مسافة محترمة، ولكن تبقى قريبة بما يكفي للتحدث دون رفع صوتك.
- تحدث Directly مع الموظف، ووجه تركيزك إليهم عندما يتحدثون.

خلق جو آمن Safe Environment

- آخر شيء يريد الموظف أن يشعر به هو أن مكتب المدير هو مكان الانضباط أو النقد.
 - لا تجعل الموظفين يخشون الدخول إلى مكتبك.
 - بناء الثقة والتواصل المفتوح مع موظفيك والتأكد من أنك متاح لهم.
 - تأكد من أن الموظفين يمكنهم الاتصال بك في أي أسئلة أو مخاوف قد تكون لديهم.
- هذا يسمح لك بخلق جو وبيئة آمنين حيث يمكنك تقديم النقد البناء الذي تحتاجه دون جعل الموظفين يشعرون وكأنهم في غرفة تعذيب.



خلق جو آمن Safe Environment

فوائد الجو الآمن:

- يكون الموظفون أكثر انفتاحاً على التعامل مع المشاكل أو المخاوف.
- يسمح لك بتوصيل الأخبار أو الانتقادات للموظفين دون أن يخيفهم.
- يشعر الموظفون براحة أكبر عند سماع النقد البناء.





دراسة حالة

- كانت هدير بحاجة إلى التحدث مع أحد موظفيها نور، التي فاتتها مؤخراً بعض ال Deadlines في مشاريعها. كانت هدير لديها سياسة الباب المفتوح مع موظفيها، لكن نور لم تقترب منها بأي مشاكل أو انتكاسات ربما كانت تعاني منها. لم تحب هدير هذه الموظفة الجديدة بشكل خاص لأنها بدت وكأنها غير ودودة تجاه الآخرين في المكتب، ولكن كان عليها أن تتجاهل هذه الآراء الشخصية جانباً، ورتبت اجتماعاً خاصاً للتحدث مع نور. شعرت أن الأمور تم شرحها وحلها بشكل أفضل شخصياً.
- عندما تحدثت هدير مع نور أثنت على جهد عملها والمشاريع التي سلمتها، لكنها ذكرت أنها كانت متأخرة كثيراً. وأوضحت بهدوء السياسة التي تنص على أنه يجب الالتزام بال Deadlines وأنها إذا كانت تواجه صعوبة في الوفاء بها، فعليها التحدث معها للمساعدة. ثم أوضحت نور أنها كانت تشعر بالإرهاق من العديد من المشاريع ولم تكن متأكدة من كيفية طلب المساعدة. بعد ذلك، كلفت هدير نور بالعمل مع Partner لإكمال عبء العمل في الوقت المناسب لكل Deadline، وكررت أن الشركة تتبع سياسة الباب المفتوح Open Door الخاصة بها. ثم قامت بالمتابعة للتأكد من مواكبة عملها.



أثناء الجلسة – الجزء الأول

During the Meeting – Part One



Constructive criticism is about finding something good and positive to soften the blow to the real critique of what really went on.

النقد البناء يدور حول إيجاد شيء إيجابي للتقليل من حدة النقد حول ما حدث

Paula Abdul

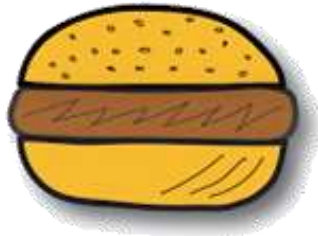
أثناء الجلسة (الجزء الأول) During the Meeting (Part one)



بعد إعداد المعلومات والبيانات المطلوبة بدقة
يكون المدير جاهزاً لتقديم النقد البناء المطلوب بنجاح.
ابق محدداً بالعمل، وركز على المشكلة المطروحة.

أسلوب ال Feedback Sandwich

- الغرض من هذا الأسلوب هو تقديم التوجيه وال Support مع تخفيف حدة الانتقاد الأولى. ويشار إليها باسم "Sandwich" لأن يجب على المدير أن يبدأ بمدح قبل تقديم النقد، ثم يتبع بشيء إيجابي آخر.
- تسمح هذه التقنية للموظف بسماع الانتقادات اللازمة، ولكن يمكنه أيضاً سماع النقاط الجيدة لأدائه. يمكن أن تكون Feedback Sandwich أداة فعالة للاستخدام، ولكن إذا تم استخدامها بشكل مفرط أو بدون صدق؛ فقد تبدو عملية الإطراء خادعة، وقد يركز الموظفون على السلبيات فقط.

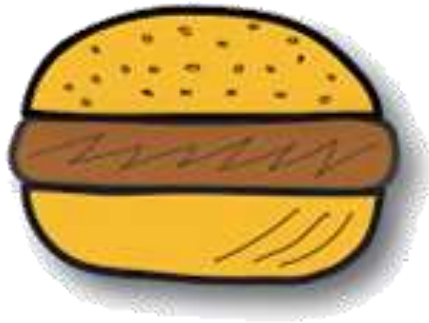


positive
negative
positive

أسلوب ال Feedback Sandwich

خطوات هامة

- إعداد وتحديد ما تريد قوله أو معالجته
- عرض الجزء الإيجابي
- عرض النقد ملحقاً بالحقائق
- إضافة جزء إيجابي آخر
- المتابعة مع الموظف بشكل دوري



positive
negative
positive

مراقبة لغة الجسد

Monitor the body language

- يمكن أن تكون الـ Body Language مؤشراً جيداً على ما يشعر به الشخص، وكيف يقبل ما يقال. عندما يتحدث المدير فإن إيماءات مثل الحواجب المتعرجة أو Eye contact أو بعض المواقف الدائمة يمكن أن تجعل الموظف يشعر بعدم الارتياح ورفض ما يقال.
- يجب ألا يراقب المدير لغة جسده الخاصة فحسب، بل يجب الانتباه إلى الإيماءات التي قد يقوم بها الموظف، مثل الاهتزاز في مقعده، أو عدم التواصل البصري.
- بناءً على لغة جسد الموظف قد يحتاج المدير إلى تغيير التكتيكات والتعامل مع الموضوع بطريقة مختلفة.



مراقبة لغة الجسد Monitor the body language

إيماءات لغة الجسد الشائعة:

• دوران العين

• التمللمل

• النظر بعيداً أو عدم التواصل البصري

• بعض المواقف مثل الانحناء أو الكتفين المتدلّيتين أو الذراعين المتقاطعتين



تحقق من الفهم Check Understanding

- بعد أن يقدم المدير النقد البناء ويستعد لوضع خطة العمل موضع التنفيذ، يجب عليهم التحقق من فهم الموظف.
- اسمح للموظف بطرح الأسئلة وإضافة مدخلات إلى الحل.
- تأكد من فهم النقد بوضوح وأن الغرض منه هو مساعدة الموظف على النمو والنجاح، وليس إبعادهم.
- التأكد من فهم أن الملاحظات هي لصالحهم وأنهم يفهمون أن المعلومات المقدمة لإجراء تغييرات إيجابية في المستقبل.



تدرب على الاستماع الفعال

Active Listening

- الاستماع الفعال هو المكان الذي يقوم فيه الشخص بجهد واعٍ لسماع ما يقوله الشخص الآخر. يتطلب هذا انتباهك الكامل ، لذا حاول تجاهل الضوضاء أو المواقف التي تشتت انتباهك. لا تسهب في الحديث عن الردود أو الإجابات التي تريد إجراؤها عندما يتوقف الشخص عن التحدث، فقد يؤدي ذلك إلى إبعاد انتباهك عن الرسالة.
- بعض النصائح التي يمكنك تضمينها هي إعادة قول كلمات الشخص الآخر إلى نفسك واستخدام إيماءات الجسم مثل إيماءة الرأس للاعتراف بما يقال. عند الانتهاء تابع الأسئلة أو التعليقات لإظهار أنك أخذت المعلومات.

تدرب على الاستماع الفعال

Active Listening

مفاتيح الاستماع الفعال:

- انتبه إلى الاستماع. حاول ألا تدع عقلك يسرح بعيداً.
- أظهر أنك تستمع باستخدام لغة الجسد، مثل إيماء رأسك أو الابتسام.
- تقديم الملاحظات وطرح الأسئلة.
- السماح للمتكلم بإنهاء الحديث. لا تقاطع.
- الرد باحترام وتقديم الآراء أو التعليقات.





دراسة حالة

- اتصلت دينا بموظفتها جودي في مكتبها لتراجع مقالها الأخير الذي كتبتة عن Workplace Personalities. لقد أشارت إلى ما تحبه وما لم يعجبها، لذلك بدأت بملاحظة إيجابية: "لقد استمتعت بمقالتك الأخيرة ووجدت أنها ممتعة للقراءة".
- ثم انتقلت إلى منطقة المشاكل قبل أن تنتهي بمديح آخر لإعلام جودي أن المقالة لا تزال جيدة، لكنها بحاجة إلى تحسينات.
- "في مقالك التالي.. ليس فكرة جيدة أن نستخدم أسماء الزملاء الفعليين الذين يعملين معهم. قد يشعر شخص ما بالإهانة أو التهديد بسبب ملاحظاتك الموجهة إليه. لذلك أتطلع حقاً إلى مقالتك التالية لأنها دائماً ما تكون غنية بالمعلومات".
- أومأت جودي وأخذت عدة ملاحظات بينما كانت دينا تتحدث. عندما انتهت دينا سألت جودي إذا كانت تفهم ما كانت تحاول قوله، وما إذا كانت لديها أي أسئلة، وأوضحت أن التعليقات لم تكن لانتقاد مقالة جودي بل لتحسينها وإفادة جودي في المستقبل.
- طلبت جودي بعض النصائح الإضافية وقالت إنها ستراجع المقال للنشر التالي.

المحاضرة الثانية



أثناء الجلسة – الجزء الثاني

During the Meeting (Part Two)



Criticism, like rain, should be gentle enough to nourish a man's growth
without destroying the roots.

النقد مثل المطر، لا بد أن يكون لطيفاً بالقدر الكافي ليساعد على النمو والازدهار دون أن يدمر
الأسس

Frank A. Clark

أثناء الجلسة (الجزء الثاني) During the Meeting (Part Two)

نهاية الجلسة هي الجزء الرئيسي الذي يسمح للمدير والموظف بالالتقاء لوضع Plan للتحسين أو التغيير. إذا تم وضع خطة العمل بواسطة طرف واحد فقط يمكن أن تكون الشروط أحادية الجانب، ولن تتناول الأدوار التي يجب أن يقوم بها كلا الطرفين. في حين أن هذا يمكن أن يكون موضوعاً دقيقاً مع التخطيط والمخطط الصحيحين.



حدد الأهداف Set Goals

- عند إنشاء Action Plan فإن إحدى أهم الخطوات هي إنشاء أهداف لمساعدة الموظف على التحسين أو إجراء التغييرات.
- اسأل الموظف عما يريد تحقيقه وابتحث عن طرق للعمل معاً للوصول إلى هذه الأهداف.
- ضع أهدافاً واقعية يمكن تحقيقها بواسطة الموظف في فترة زمنية معقولة.
- ثم حدد مخططاً ونموذجاً زمنياً يوضح الإجراءات التي يجب اتخاذها لتحقيق هذه الأهداف.
- قدم طرقاً يمكنك من خلالها مساعدة الموظف على تحقيق هذه الأهداف.
- يقوم المديرون والموظفون بما يلي:



- تحسين التدريب
- تقليل الغياب أو التأخر
- زيادة الأداء الوظيفي العام
- تقليل الأخطاء الحالية والأخطاء المستقبلية

كن متعاوناً

Be Collaborative and Supportive

- إن العمل معاً لتصحيح المشكلة لا يساعد فقط على إجراء التغييرات المناسبة، ولكنه يمكن أن يقوي الـ Relationship بين المدير والموظف.
- إن معرفة أنهم سيحصلون دائماً على support من الإدارة يشجع الموظفين على العمل بجد، والقدوم إليك عاجلاً وليس آجلاً إذا واجهوا مشكلة.
- إن السماح للموظفين بأن يكونوا جزءاً من الحل سيجعلهم يشعرون كما لو أنهم يساهمون وسيشعرون برغبة أكبر في إجراء التغييرات والتحسينات اللازمة.



كن متعاوناً

Be Collaborative and Supportive

نصائح:

- تأكد من أنك والموظف تدرك ما يحتاج إلى تغيير أو تحسين.
- تناول الإجراءات التي يجب اتخاذها لتحقيق هذه التغييرات.
- اسأل الموظف عن وجهة نظره، والإجراءات التي يمكنكم اتخاذها للمساعدة.
- تشكيل action plan معاً يمكن للطرفين الاتفاق عليها.



اطلب التقييم الذاتي

Self Reflection/ Evaluation

- أحد الأجزاء الأكثر صعوبة في تقديم النقد البناء هو مطالبة الموظف بإجراء تقييم ذاتي، في حين أن المدير قد يكون لديه الكثير من التعليقات أو الآراء حول الموظف وأدائه.
- من المرجح أن يتعرف الموظفون على أخطائهم عندما لا يطلب منهم فقط التعرف عليها، ولكن يمكنهم رؤيتها بأنفسهم.
- اطلب من الموظف أن يأخذ الوقت الكافي لتحليل مهاراته وقدراته وال، activities التي قام بها مؤخراً.
- من خلال طرح smart questions يمكن للموظف التفكير ليس فقط في ما يساعده على التعرف على أخطائه، ولكن أيضاً ينظر إلى النقد كوسيلة لإفادة نموه كموظف.
- بمجرد الانتهاء من تقييمهم الذاتي لن يكونوا مستعدين فقط للتغلب على أوجه القصور الخاصة بهم، ولكنهم أكثر استعداداً للتعلم منهم.

احرص دائماً على إبقاء العواطف under test

- بعد التحقق من نفسك عند الباب، تأكد من التحقق من مشاعرك أيضاً.
- لتقديم النقد البناء بشكل فعال يجب القضاء على أي عواطف أو مشاعر شخصية.
- العواطف يمكن أن تجعلك عرضة للتحيز، ويمكن أن تجعل ما يجب أن تقوله يبدو أحادي الجانب أو ضيق الأفق.

نصائح:

- ضع في اعتبارك مشاعر الموظف (ضع نفسك مكانهم put yourself in their shoes).
- لا تخلط بين الموظف والخطأ.
- إذا كنت تشعر بالغضب أو الانزعاج قبل مواجهة الموظف؛ خذ وقتاً كافياً للتفكير في الأمر وتهدة نفسك.



دراسة حالة

- انتهى نادر للتو من التحدث مع كارما حول مشروع التصوير الفوتوغرافي الأخير، والذي كان به أخطاء في الإضاءة والمعدات التي تم استخدامها. قاموا معاً بمراجعة الأخطاء التي ارتكبتها وسألها إذا كانت قد فهمت، ثم سألها عما يمكن القيام به لتصحيح الوضع.
- دونت كارما بعض الملاحظات والأفكار. عندما انتهت راجعتهم مع نادر وقاموا معاً بوضع Action Plan يمكن لكارما اتباعها لتصحيح أخطائها السابقة، ونأمل أن تمنعهم من الحدوث مرة أخرى.
- رتب نادر جلسات تدريبية إضافية وأخبر كارما بالاتصال به إذا كانت تواجه أي مشاكل أخرى.



تحديد الأهداف

Setting Goals



Life can be pulled by goals just as surely as it can be pushed by drives

يمكن جذب الحياة بالأهداف، كما يمكن بالتأكيد دفعها للأمام خلال الدوافع

Viktor Frankl

تحديد الأهداف Setting Goals

- الآن بعد أن أصبحت جاهزاً لوضع خطة العمل الخاصة بك موضع التنفيذ، تحتاج أنت والموظف معاً إلى تحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها لتحسين أداء الموظف في المستقبل.
- ما نوع الأهداف التي يجب أن تحددها كلاكما؟ هذه بعض الأسئلة التي يمكن أن تواجهها عند التخطيط للأهداف، ومعرفة كيفية تحديد future career path مع الموظف ستضمن قدرتك على الإجابة عليها بفعالية عندما يحين الوقت.



الأهداف الذكية Smart Goals

- عادةً ما تكون الأهداف واحدة من أكثر الأدوات قيمة عند التخطيط للنجاح، ولكنها غالباً ما لا تستخدم بكامل طاقتها. غالباً ما يشار إلى الأهداف التي تم إنشاؤها لمساعدة الموظف على تحقيق النجاح باسم S.M.A.R.T.
- يتم استخدام الأهداف لتوضيح الخطوات التي يجب اتخاذها وكيفية اتباعها. تكون معدلات نجاح الموظف بشكل عام أعلى مع خطط الأهداف هذه لأنها خاصة بالشخص الواحد.

الأهداف الذكية Smart Goals

الخطوات الخمس لتحديد S.M.A.R.T هي:

- **محدد:** لكي تحقق هدفاً يجب أن تكون واضحاً جداً بشأن ما تريده بالضبط. غالباً ما يكون إنشاء قائمة بالفوائد التي سيحققها تحقيق هدفك في حياتك، هل ستعطي عقلك سبباً مقنعاً لتحقيق هذا الهدف؟
- **قابل للقياس:** من الأهمية بمكان لتحقيق الهدف أنك قادر على تتبع تقدمك نحو هدفك. هذا هو السبب في أن جميع الأهداف تحتاج إلى شكل من أشكال نظام القياس الموضوعي حتى تتمكن من البقاء على المسار الصحيح وتحفيزك عندما تستمتع بالطعم الحلو للتقدم القابل للقياس.

الأهداف الذكية Smart Goals

الخطوات الخمس لتحديد S.M.A.R.T هي:

- يمكن تحقيقه: يعد تحديد الأهداف الكبيرة أمراً رائعاً، ولكن تحديد أهداف غير واقعية سوف يحبطك.
الهدف الجيد هو الذي يتحدى، لكنه ليس غير واقعي لدرجة أنه ليس لديك أي فرصة لتحقيقه.
- ذات صلة: قبل أن تحدد أهدافاً من الجيد أن تجلس وتحدد قيمك الأساسية وهدف حياتك لأن هذه الأدوات هي التي تقرر في النهاية كيف وما هي الأهداف التي تختارها لحياتك. الأهداف بحد ذاتها لا توفر أي سعادة.
- ذات توقيت: بدون تحديد مواعيد نهائية لأهدافك ليس لديك سبب مقنع حقيقي أو دافع لبدء العمل عليها.
من خلال تحديد موعد نهائي يبدأ عقلك الباطن في العمل على هذا الهدف ليلاً ونهاراً لتقريبك من الإنجاز.

اطلب وجهة نظرهم Ask Their Input



- تحديد الأهداف ليس شائعاً باتجاه واحد عند العمل مع موظف آخر. يجب على الطرفين معرفة الغرض من الهدف وإدراك الجهود التي يجب بذلها لتحقيقها.
- اطلب منهم أن يبتكروا أشياء يمكنهم القيام بها لتحقيق أهدافهم، ثم اسألهم عما يمكنك القيام به لتكون جزءاً منه.
- عندما تصنع الأهداف كمجهود جماعي ويشعر الموظف بأنهم يحظون بدعمك، سيكونون أكثر استعداداً للعمل من أجله والنجاح.

أن تكون specific قدر الإمكان

ستعمل الأهداف المحددة والدقيقة بشكل أفضل من الأهداف العامة والمبهمة.
على سبيل المثال: عند التخطيط للأهداف مع أحد الموظفين لا تحدد عبارة "أود أن أراك بشكل أفضل في تقاريرك كل أسبوع" غرضاً أو إجراءً مطلوباً. بدلاً من ذلك هناك شيء مثل "أود أن أراك تحسّن مهاراتك في التحرير والتدقيق اللغوي قبل تسليم تقريرك التالي" يعبر عن إجراء محدد يجب اتخاذه وخط زمني مبدئي. تبدو الأهداف أكثر "قابلية للتنفيذ" عندما تحدد ما يحتاج إلى تغيير وتحسين على وجه التحديد. عندما يتم تقديمهم باحتياجات أو معلومات غير محددة، يمكن أن تبدو وكأنها لعبة تخمين.

أن تكون specific قدر الإمكان

نصائح:

- قم بتسمية إجراء أو موضوع محدد يحتاج إلى عمل.
- إذا كان لديك مواضيع متعددة قم بتقسيمها بشكل فردي، إن إنجاز ثلاث مهام أصغر أسهل من مهمة كبيرة.
- إذا كان ذلك ممكناً ضع خطأ زمنياً يتم فيه اتخاذ الإجراءات، تذكر أن تكون مرناً.



دراسة حالة

- وجهت ماري بعض النقد البناء لمساعدتها شاكر الذي صمم مؤخراً عمود مجلة لم يكن على المستوى المطلوب. قامت ماري بمراجعة أخطاء التصميم الخاصة بها وذكرت أنها غير سعيدة لأنه لم يبحث عن مصادر أكثر. سأل شاكر عما يمكنه فعله لتحسين عمله وتحسين أدائه في المستقبل. قررت ماري أن تكون محددة، وقالت إنها تريد رؤيته يحسن بحثه وإدارة موارده. سألته إذا كان لديه أي شيء يريد تحسينه أيضاً.
- كان لدى شاكر بعض الأفكار التي يعتقد أنها ستحسن تصميماته؛ لذلك استخدموا معاً طريقة S.M.A.R.T. لتشكيل خطة يمكنهم استخدامها لمساعدة شاكر على تحقيق أهدافه. تمكنت ماري وشاكر من تحديد كل من أهدافهما في الخطة، بالإضافة إلى الإجراءات التي يجب اتخاذها وخط زمني مرن من شأنه أن يساعد شاكر في البقاء على المسار الصحيح. أبلغته ماري أنها ستتابع معه في نهاية الشهر وتحقق من تقدمه.



الذكاء العاطفي في النقد البناء

Emotional Intelligence in Constructive Criticism



Feelings are like waves – we can't stop them from coming but we can choose which ones to surf.

المشاعر كالأمواج، لا يمكن منعها، ولكن يمكن اختيار الموجه التي يمكنك ركوبها

Jonatan Martensson

نشر الغضب أو العواطف السلبية

Negative Vibes

- لسوء الحظ غالباً ما يكون النقد البناء مصحوباً بشكل من أشكال الغضب أو المشاعر السلبية مثل الإنكار أو الإحراج.

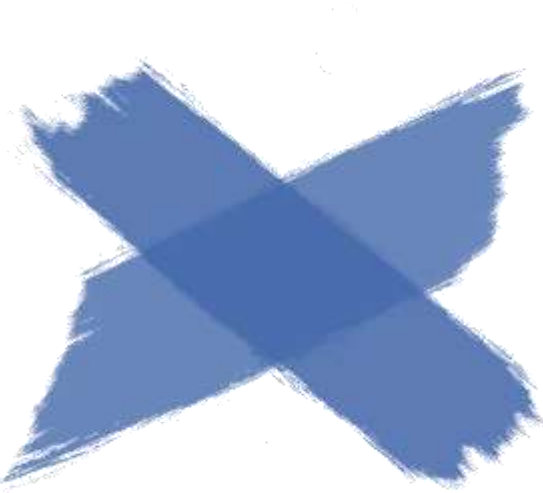


- الهدف من النقد البناء هو مساعدة الموظف على النمو وال Development وليس إيذاء مشاعرهم أو التقليل من شأن عملهم؛ لذلك يجب أن يتم تقديمها بالطريقة الصحيحة وبدون Negative tones.
- عندما يتم تقديم النقد بشكل صحيح يمكن بشكل عام وضع العواطف جانباً، ويمكن للطرفين التركيز على القضية.

اختر الكلمات الصحيحة

Choose the correct words

- مثل Our tone يمكن أن ترسل كلماتنا رسالة خاطئة عند استخدامها في سياق خاطئ. بشكل عام يتم رفض الكلمات التي يمكن أن تصور اللوم أو النقد السلبي ويمكن أن تخلق شخصاً ليصبح دفاعياً.
- تجنب "رسائلك" التي تضع اللوم أو المشاكل على الشخص الآخر. ابدأ الجمل بكلمة "أنا" وعبر عن كيفية تأثير أفعالهم عليك وعلى الشركة، بدلاً من مجرد انتقاد سلوكهم. يمكن للصياغة الصحيحة أن تحدث كل الفرق عند محاولة تقديم نقد بناء حساس.



التركيز على الموضوع

Focus

- في بعض الأحيان يمكن أن يكون لدينا الكثير من الأفكار والموضوعات التي تدور في رؤوسنا دفعة واحدة، أو نحاول القيام بمهام متعددة بين مجالات مختلفة، مما قد يجعلنا نفقد التركيز في النهاية على ما هو مهم.
- عند تقديم النقد البناء من المهم أن تظل مركزاً وتظل في الموضوع.
- ابق على تواصل بصري مع الموظف، وتجنب محاولة القيام بمهام على الكمبيوتر أو العث بالأوراق.
- قم بتوصيل نقطة واحدة في كل مرة وانتهي منها تماماً قبل الانتقال إلى النقطة التالية.
- محاولة الجمع بين عدة مواضيع في خطاب واحد يمكن أن تربك الموظف وتجعلهم يفوتون النقاط الرئيسية.
- تأكد أيضاً من ترك الأحداث السابقة في الماضي.
- يمكن أن يتسبب ظهور المشاكل من الماضي في تشتيت الانتباه عن الأخطاء الأخيرة، ويمكن أن يربك الموظف فيما يفترض أن يتحدث عنه اليوم.

التركيز على الموضوع Focus

نصائح:

- تجنب كلمات مثل "لكن" و "بالرغم من" و "بس" أو But and However بعد الكلمات الإيجابية؛ لأنها تمحي ما قبلها.
- ابق على ال Eye Contact مع الموظف. سيساعدك ذلك على التركيز عليهم وعلى القضية المطروحة.



تعاطف Empathy

- قبل أن يتمكن المدير حتى من البدء في توجيه النقد البناء إلى الموظف يجب عليه أولاً التوقف ووضع نفسه في موضع الموظف.

- تذكر كيف كان الحال في مكانهم؟ تذكر كيف شعرت بالضعف والدفاعية؟ فكر في كيفية رد الموظف على ما تقوله. ساعد موظفك على الشعور بالراحة من خلال التعاطف معهم وإخبارهم بأنك موجود للمساعدة.

- من المرجح أن يتم قبول النقد الذي يتم تقديمه مع التعاطف في الاعتبار من قبل الموظف ويمكن أن يعزز العلاقات.



حاول تجنب "أنت في الرسائل"

Try to Avoid "You Message"

- عندما نكون غاضبين أو مستائين عادة ما نرغب في الدفاع عن النفس وفي إلقاء اللوم لمكان آخر، أو على "أنت". هذا أمر شائع بشكل خاص عند محاولة تقديم النقد البناء.
- عبارات مثل "كنت متأخراً أمس" أو "موقفك الضعيف يؤثر على الجميع" قد تبدو غير مهنية وتجعلها تبدو كما لو كنت تهين الموظف.
- بدلاً من ذلك ركز على ما يجعل الآخرين يشعرون مثل "شعرت بخيبة أمل عندما تأخرت البارحة لأننا تناولنا بعض الموضوعات المهمة في الاجتماع" أو "كان عملاؤنا مستائين للغاية عندما استقبلتهم بطريقة غير ودية".
- سيبدأ الموظف في رؤية أنك تحاول تصوير كيفية تأثير أفعالهم على الآخرين بدلاً من الشعور كما لو كنت تلومه أو تهاجمه.

حاول تجنب "أنت في الرسائل" Try to Avoid "You Message"

أمثلة شائعة:

- "لقد كان أداء عملك متأخراً"
- "لقد تأخرت كل يوم في الأسبوع الماضي"
- "سلوكك التخريبي بدأ يؤثر على زملائك في العمل"
- "لقد كنت تتخلي عن واجباتك"

دراسة حالة



- أصبح رامى غاضباً جداً من أن موظفه راجح استمر في المجيء في وقت متأخر، ولديه bad behavior تجاه العملاء في المتجر. ولكن كان على رامى أن يأخذ بعض الوقت ليهدأ ويركز على المشكلة الحقيقية. وضع نفسه في مكان راجح.. لم يكن راجح موظفاً سيئاً، ولكن لديه إمكانيات ضعيفة.
- دعا راجح إلى مكتبه لمحاولة حل المشكلة، وأوضح أن تأخر راجح يجعله يشعر بخيبة أمل لأنهم عادة ما يفوتون الكثير من مبيعات العملاء التي كان من الممكن إتمامها. وأشار أيضاً إلى أن بعض العملاء قد عبروا عن مدى الإزعاج الذي يشعرون به عندما يتحدث إليهم راجح بطريقة سيئة. أعرب راجح عن أنه لم يكن يدرك أن سلوكه يؤثر على الكثيرين وأنه سيكافح من أجل القيام بعمل أفضل.
- على مدار الأسابيع القليلة المقبلة، بدأ راجح في الظهور في الوقت المحدد وتحسين مواقفه تجاه العملاء. شعر رامى أنه قد اتخذ النهج الصحيح.

المحاضرة الثالثة



ما الذي عليك عدم فعله

What Not To Do



The world is full of cactus but we don't have to sit on it.

العالم ممتلئ بالصبار لكن أنت لست مضطراً للجلوس عليه

Will Foley

ما الذي عليك عدم فعله

What Not To Do



- هناك دائماً نصائح مفيدة لما يفترض أن تفعله عند توجيه النقد البناء، ولكن في كثير من الأحيان لا نخبرنا الناس بما لا يجب أن نقوله.
- يمكن للمديرين أن يتعلموا كل الأشياء الصحيحة ليقولوها ويشعرون بأنهم قد يكون لديهم كل ما يحتاجون إليه، ولكن معرفة المواضيع الحساسة والعبارات السلبية التي يمكن تجنبها يمكن أن تكون بنفس الأهمية.

مهاجمة أو لوم

Condemn or Complain

- إن النقد البناء يهدف إلى مهاجمة المشكلة المطروحة وليس الشخص. إن لوم الموظف أو مهاجمته لا يحل المشكلة، بل قد يزيد الأمور سوءاً. يمكن أن يؤدي ذلك إلى أن يصبح الموظف دفاعياً أو حتى مستاءً، مما يجعله يفقد ثقته واحترامه لك وكذلك وظيفته. عند مخاطبة الموظف قم بإزالة أفكار اللوم أو الهجمات الشخصية والتركيز على المشكلة الفعلية في متناول اليد. على الرغم من أن الموظف قد ارتكب خطأ فهذا لا يعني أنه كان الخطأ أو أنه انعكاس على شخصيته.

نصائح:

- تجنب بدء الجمل بكلمة "أنت" - فهذه الجمل تنتهي دائماً باللوم.
- فصل المشكلة عن الشخص - أي أن التأخر لا يعني أن الشخص كسول.
- تجنب الكلمات ذات الدلالات السلبية مثل "غاضب" أو "محبط" أو "عدم تصديق".

عدم منحهم فرصة للتحدث

Not Giving Them A Chance to Speak

- بشكل عام يحتاج الناس إلى أن يسمعوا ويشعروا كما لو أن الآخرين يفهمون وجهة نظرهم. إذا شعر شخص (أو موظف) كما لو أن هذه الحاجة لم يتم تلبيتها فيمكن أن يصبح غاضباً ومستاءاً. يمكن أن تبدأ الحجج Excuses لأن كلا الطرفين يحاولان التحدث في نفس الوقت، على أمل جعل الطرف الآخر يستمع إليهما. إحدى الطرق البسيطة لتجنب هذه المضاعفات هي السماح للموظف بفرصة مناقشة المشكلة وإضافة مساهماتهم. بعد أن تتحدث امنحهم فرصة للرد دون مقاطعة. كن منفتحاً لسماع آرائهم واهتماماتهم أيضاً.

نصائح:

- إتاحة الوقت لشخص واحد في كل مرة للتحدث دون انقطاع لعدة دقائق.
- دع الموظف يعرف أنه يمكنه التعبير عما يشعر به سواء كان إيجابياً أو سلبياً.
- كن منفتحاً على تلقي ملاحظات الموظف أيضاً.

التحدث بإهانة Talk down

- عند توجيه النقد البناء من المهم عدم ترك نبرة المحادثة تصبح مهينة أو "سلبية".
- الحديث ليس فقط يهين الموظف، لكنه يحرمهم من إنسانيتهم ويجعلك تنسى أنك تتحدث إلى شخص حقيقي.

تذكر:

- كن على دراية بنبرة الصوت التي تستخدمها - كيف تبدو للآخرين؟
- اتصل بالموظف بشكل مباشر - عاملهم على قدم المساواة.



أن تصبح عاطفياً بشكل زائد Becoming Emotional

- إذا كانت مشاعرك تميل إلى التحكم في أفعالك أو استجاباتك؛ فاستغرق بضع دقائق إضافية لمراجعة الموقف قبل توجيه النقد البناء.
- يمكن لهذه المشاعر أن تجعل من السهل إطلاق العنان للموظف وقد لا تتمكن من تقييد نفسك. أن تصبح عاطفياً لا يجعلك تبدو غير مستقراً أو متحيزاً فحسب، بل يزعج الموظف.
- قبل أن تتمكن من البدء في معالجة سلوك موظف آخر تحتاج إلى التراجع واستغرق بضع دقائق للحصول على رباطة جأشك والتركيز على الموضوع المطروح. الذهاب إلى اجتماع مع مشاعرك المحملة بالكامل لن تحصل على النتائج التي تحتاجها.

أن تصبح عاطفياً بشكل زائد Becoming Emotional

تلميحات مفيدة:

- تجنب محاولة مهاجمة الموظف شخصياً.
- لا تدع العواطف تتحكم في الحالة المزاجية في الغرفة - أنت أو في الموظف.
- التخطيط للمستقبل - تحديد ما تريد قوله والتأكد من حصولك على رباطة جأشك الكاملة.



دراسة حالة

- كانت زينب تراجع بعض تقارير العملاء الأخيرة التي عادت إليها من التسويق. سحبت الملف لأحد موظفيها لاشين. سجل لاشين درجات منخفضة للغاية في رضا العملاء، وهددت الشركة بسحب حساباتهم. كانت زينب غاضبة جداً وأرادت أن يقوم لاشين بإصلاح المشكلة على الفور. بدأت العاصفة من مكتبها، لكنها توقفت عند الباب، أدركت أنها غاضبة، ولن تكون قادرة على تقديم نقد بناء فعال. ربما كانت ستسمح لبعض الأسماء بالاتصال إذا ذهبت الآن.
- لقد استغرقت بضع لحظات لتهدئة ومراجعة المشكلة الفعلية، وليس فقط لاشين. عندما اتصلت أخيراً بـ لاشين في مكتبها طلبت منه أن يشرح ما حدث. سمحت له زينب بالحديث لعدة دقائق ثم ردت. وبحلول نهاية الاجتماع كانت زينب لا تزال مستاءة من سلوكه الضعيف، لكنها كانت قادرة على معالجة المشكلة معه، وتأمل في تصحيحها قبل أن ينزعج العميل مرة أخرى.



ما بعد الجلسة After the Meeting



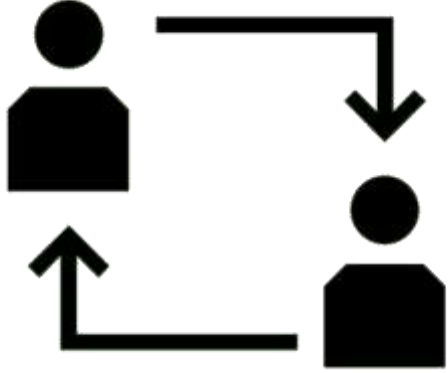
Life is like riding a bicycle, in order to keep your balance, you must keep moving.

الحياة تشبه ركوب الدراجة، للمحافظة على توازنك لا بد من استمرار الحركة

Albert Einstein

ما بعد الجلسة After the meeting

- لا ينبغي أن يتم النقد البناء دون متابعة مناسبة. حدد نوعاً ما من اجتماعات المتابعة للتحقق من تقدم الموظف ومعرفة ما إذا كان لديهم أي أسئلة أو استفسارات إضافية.
- اجعل نفسك متاحاً للموظف وأخبره بما يفعله.
- إذا تم تحقيق الأهداف وتحسن الموظف هنئهم.
- إذا لم يكن كذلك ارجع إلى لوحة الرسم وانظر الإجراءات الأخرى التي يجب اتخاذها.

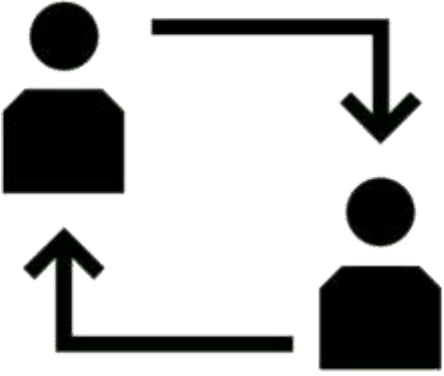


قم بتحديد اجتماع متابعة Set a Follow up Meeting

- اجتماعات المتابعة مهمة في السماح للموظف بمعرفة كيفية عمله بعد آخر مرة تحدثت معه ووضع خطة عمل معاً. مراجعة إحصائيات أداء الموظف وتحديد ما إذا كانت الأمور قد تحسنت أو ما إذا كانت خطة العمل بحاجة إلى تجديد. لا تتردد في الثناء على الإنجازات الإيجابية في الأماكن العامة، ولكن تذكر أن تقدم أي نقد بناء إضافي بشكل خاص.

تذكر:

- بمجرد تحديد موعد اجتماع المتابعة احتفظ بالموعد.
- الثناء على الموظف علناً، ولكن النقد في جلسة خاصة.
- تشجيع الموظف على مواكبة العمل الجيد.



اجعل نفسك متاحاً

Be Available

- بمجرد إعطاء الموظف خطة العمل وإرساله إلى مكان العمل من المهم إخباره بأنه ليس وحيداً في رحلته. طمئن الموظف أن بابك مفتوح Open door Policy دائماً، وأن له الحرية في الاتصال بك في أي أسئلة أو استفسارات. راجع الموظف بشكل دوري لمعرفة ما إذا كان بإمكانك تقديم أي مساعدة. قد لا يحتاجون إليك في الوقت الحالي، لكنهم سيقدرّون الإيماءة ويعرفون أنك موجود للمساعدة عندما يحتاجون.

نصائح:

- كن منفتحاً للاستماع إلى الموظف واحتياجاته.
- الحفاظ على سياسة الباب المفتوح - تأكد من أن موظفيك على علم بها.
- كن ودوداً دائماً - ابق مهتماً بموظفيك وتجنب أن تكون بعيداً جداً.



كن محدداً للغاية في التعليمات

Be Specific

- عند إنشاء خطة عمل أو وضع أهداف يجب أن تكون التعليمات محددة وموجهة نحو العمل.
لا تعالج التعليمات الغامضة مثل "تحسين الأداء في التقرير التالي" المشكلة أو الإجراء التصحيحي أو المخطط الزمني المحتمل المطلوب. قد يبدو الرد الأفضل شيئاً مثل "أود أن أراك تحسن من مهاراتك في التدقيق اللغوي قبل إكمال تقريرك التالي"، وهو ما لا يوفر فقط مشكلة محددة تحتاج إلى تصحيح، ولكنه يمنح وقتاً مؤقتاً.
- دع الموظف يعرف بالضبط ما يحتاج إلى تغيير وطرق تحقيق ذلك. يمكن غالباً أن يساء تفسير التعليمات العامة أو الغامضة، ويمكن أن تجعل الموظف يظهر انحداراً بدلاً من التقدم.

كن محدداً للغاية في التعليمات

Be Specific

تتضمن التعليمات المحددة ما يلي:

- مشكلة ثابتة يجب إصلاحها أو تصحيحها.
- الخطوات أو الإجراءات التي ينبغي اتخاذها.
- جدول زمني محتمل لإتمام المهمة.



تقديم الدعم والموارد

Provide Support and Resources



- كجزء من إتاحة نفسك للموظف يمكنك أيضاً توفير أي دعم إضافي أو موارد قد يحتاجون إليها، لا تنس أن تقدم الكثير من التشجيع والدعم الشخصي. لن تتمكن خطة العمل من النجاح إذا لم يكن لدى الموظف الدعم والموارد اللازمة للعمل عليها.
- تأكد من أن الموظف يمكنه دائماً استخدامك كمورد وإذا كان بحاجة إلى شيء لا يمكنه العثور عليه أو الحصول عليه بمفرده، فستبذل قصارى جهدك لتزويده به.

تقديم الدعم والموارد

Provide Support and Resources

مثال على الدعم والموارد الإضافية:



- الدعم والتشجيع العاطفي Emotional Support
- زميل العمل وفرق الدعم الإداري Mentorship
- أوقات ومواد تدريب إضافية
- مواد إضافية للقراءة - بما في ذلك الكتيبات والنشرات والكتيبات.



دراسة حالة

- تتبع مريم أحد موظفيها هايدي الذي تحدثت إليها قبل عدة أسابيع حول تحسين مهارات التصوير الفوتوغرافي ومعالجة المعدات. لقد عرضت عليها المساعدة عدة مرات بعد اجتماعهم، لكن نادراً ما كانت بحاجة إليها. اكتشفت مريم أن هايدي أحرزت تقدماً كبيراً في تحسين أوقات التصوير ومهاراته، ومع ذلك كانت لا تزال سيئة الأداء عند التعامل مع المعدات وتعبئتها.
- دعت هايدي في اجتماع متابعة واستعرضت كيف كانت تفعل. سألتها لماذا لم تتحسني مع المعدات، وأوضحت هايدي أنها لم تحصل على الكثير من التدريب على المعدات وكانت نوعاً ما "تتجول". قالت مريم إنها سترتب لهايدي لتتلقى بعض التدريب الإضافي على المعدات من زميل في العمل، وأعطتها تعليمات محددة لتعلم المعدات بشكل صحيح قبل تصويرها التالي في غضون أسابيع قليلة. كما أخبرتها أنها ستراجعها مرة أخرى قبل ذلك الوقت وأرادت أن ترى بعض التقدم الكبير.



ما بعد الجلسة – الجزء النهائي

After the Meeting (Final Part)



As for the future, your task is not to foresee it, but to enable it

أما بالنسبة إلى المستقبل، فلست مكلفاً بالتنبؤ به، بل بتمكين وجوده

Antoine de Saint-Exupery

ما بعد الجلسة After the Meeting

- واحدة من أهم أدوات العمل Business Tools هي القدرة على تقديم الملاحظات والنقد البناء لموظفيك.
- جزء من عملك كمدير هو ضمان أداء كل موظف لأقصى إمكاناته. يمكنك تقديم التوجيه والتعليقات والنقد لمساعدتهم على النجاح والاستمرار في التحسن.
- لا تغفل عن سبب Purpose توجيه النقد البناء - وهو مساعدة الموظف على النمو.
- بعد الجلسة لا تفقد التركيز على ما حددته لتحقيقه معاً.
- تذكر خطة العمل والأهداف المحددة ولا تنس المتابعة!



ركز على المستقبل Be Futuristic



- الحدث الماضي والعروض السابقة هي فقط في الماضي.
- إحدى نقاط النقد البناء هي المضي قدماً والتطلع إلى المستقبل من أجل التحسينات.
- ركز على ما يمكن فعله أو تغييره الآن بدلاً من ما حدث أو لم يحدث من قبل.
- هذا هو الوقت المناسب لك وللموظف لوضع خطة عمل وأهداف محتملة يمكن للموظف القيام بها لتغيير الخطأ الحالي.
- خطط للاستراتيجيات المستقبلية الموجهة نحو الحل، ننسى ما قد حدث من قبل ونتطلع نحو غد أفضل.

قياس النتائج Measuring Results

عند إجراء جلسة متابعة حدد كيفية قياس التحسين والنمو، بناءً على المهام التي يتم إكمالها يمكن إجراء أشكال مختلفة من التقييمات.

حدد المهمة التي كان موظفك مسؤولاً عنها وقم بمراجعة ما كان من المفترض أن يعملوا عليه. في كثير من الحالات يمكن أن تكون التقييمات المكتوبة مفيدة، ولكن في بعض الأحيان يختار المديرون الدخول وشهادة الموظف في العمل. مهما قررت إكمالها يستحق الموظف إعادة تقييم نتائجه وتقديمه بشكل دوري وأخبره كيف يقيس.

أمثلة على طرق قياس النتائج:

- استطلاعات.
- اجتماعات شخصية، واحد لواحد.
- تقييمات أو مراجعات مكتوبة.
- المراقبة والملاحظة الشخصية.



هل اتبعت خطة العمل؟

Was the Action Plan Followed?

- فكر مرة أخرى في خطة العمل التي قررتها أنت والموظف.
- راجع المهام التي تم توضيحها معاً، بالإضافة إلى الأهداف والغايات التي تم تحديدها.
- حلل ما إذا كان الموظف يسير على المسار الصحيح مع الخطة والمهام التي أكملوها في وقت معين، هل اتبعوا الخطة أم ابتعدوا عنها؟ هل حافظوا على أهدافهم الزمنية؟ هل يظهرون تحسناً سيأتي مع استكمال خطة العمل؟ هذه كلها نقاط يجب تقييمها قبل مواجهة الموظف مباشرة.
- بمجرد أن تتاح لك الفرصة لمراجعة تقدمهم بنفسك قم بجدولة اجتماع متابعة ومعرفة ما إذا كانوا يواجهون صعوبة في تحقيق أهدافهم وأين.
- ناقش أي عوائق قد يكونوا واجهوها أو موارد يمكنهم استخدامها للعودة إلى المسار الصحيح.

هل اتبعت خطة العمل؟ Was the Action Plan Followed?

نقاط من خطة العمل للمراجعة من أجل التحسين:

- ما هي خطة العمل التي تم الاتفاق عليها؟
- ما هي الأهداف التي تم تحديدها؟
- ما هي المهام المحددة التي تم تحديدها للتحسين؟
- هل كان هناك جدول زمني؟ هل كان معقول؟



إذا لم يلاحظ التحسن، ماذا نفعل؟ If Improvement not seen, then what?

- بعد أن يكون لدى الموظف الوقت للعمل على خطة العمل الخاصة به وعقد اجتماع للمتابعة، ماذا تفعل عندما تجد أنه لم يكن هناك أي تحسن؟
- أولاً: يجب على المدير والموظف محاولة إعادة صياغة أو إعادة التفكير في خطط العمل والأهداف، هل هناك حاجة لإجراء التصحيحات أو التعديلات؟ هل يحتاج الموظف إلى مسار عمل مختلف؟
- كمدير قم بتوفير تدريب ودعم إضافي (مذكور سابقاً) لمنح الموظف دفعة إضافية، اسأل عما يمكنك فعله لمساعدتهم على تحقيق المزيد من النجاح.
- بعد وضع خطة عمل جديدة أطلق سراح الموظف بنفسه مرة أخرى. أخبرهم بأنك ستلتقي بشكل منتظم لمراجعة تقدمهم وكيفية أدائهم في العمل.

إذا لم يلاحظ التحسن، ماذا نفعل؟ If Improvement not seen, then what?

نصائح مفيدة:

- تحديد العديد من المجالات التي تفتقر إلى التحسين وكيف يمكن تغييرها.
- تقديم دعم وفرص إضافية.
- كملجأ أخير حدد العواقب المحتملة لانعدام التحسين بمرور الوقت.



دراسة حالة

- أجرت سلمى بعض التقييمات على أحد موظفيها باكي. عندما تحدثوا آخر مرة كانت باكي تواجه مشكلة في خدمة العملاء وقيل لها كيف ومتى يجب تحسين مهاراتها. أرسلت سلمى بعض العملاء السريين لاختبار مهاراتها الجديدة كما قدمت سلمى العديد من الملاحظات الشخصية بمرور الوقت. تأثرت سلمى بشدة لأن باكي اتبعت خطة عملها وحسنت عدة نقاط من خدمة العملاء الشخصية.
- عقدت سلمى اجتماع متابعة مع باكي لتهنئتها على تقدمها وإخبارها بعمل رائع قامت به. شعرت سلمى أن منذ نجاح خطة العمل الأخيرة لم تكن هناك حاجة لإنشاء خطة جديدة. أخبرت باكي أن تواصل العمل الجيد وأن تضعها في الاعتبار إذا كانت بحاجة إلى المساعدة.



شكراً لكم