



خلق بيئة عمل غنية بالاحترام والتغذية الراجعة

normsmookler.com

قائمة التمارين

"كل تقدم، كل إنجاز مرتبط بتقدم في الوعي الذاتي" كارل يونغ

- | | |
|--|-------------------------------------|
| ورقة عمل "الشخصية الصعبة".... 17 | قيّم مهاراتك للاستماع النشط....4 |
| الاعتذار....20 | القيم الشخصية....6 |
| الاحترام....21 | احتياجات مكان العمل....7 |
| الثقة....25 | الخطوات الأربعة للاستماع النشط....8 |
| التقييم الذاتي للقيادة....27-31 | قيّم مهاراتك لتوكيد الذات....13 |
| المرونة: التوازن بين العمل والمنزل....35 | ممارسة (DES)(ص،ع،ح)....16 |

الاستماع (التقاط القصة)

"أحد أكثر أشكال الاحترام صدقًا هو الاستماع إلى ما يقوله الآخر"

صيغة الاستماع

القصة

+

المشاعر

+

حاجة غير ملبأة

يمارس معظم المستمعين القصة + المشاعر فقط

تمرين

قيّم مهارتك للاستماع النشط (التقاط القصة)

1 -- لا تصفني 5 -- تصفني تمامًا (يمكنك استخدام الكسور)

- اترك زميلي ينهي افكاره ولا أقاطعه.
- أستمع إلى زملائي عن كثب ولا أفكر في أشياء أخرى أثناء حديثهم.
- أبقى متفتح الذهن وأرحب بأي موضوع.
- أرحب بالمشاعر والانفعالات.
- أستمع إلى المعنى والحاجة الغير الملباة التي تقع بين السطور.

—
/25

ما يتطلبه الأمر لتكون مستمعًا (نشطًا) جيدًا

- إبطاء عملية الاستماع (التمهّل).
- إعطاء الاهتمام الكامل لما يقوله الشخص.
- عدم تشتيت الانتباه.
- عدم الحكم على المحتوى.
- إدارة مشاعرك.
- الاستماع للمشاعر.
- الاستماع إلى الاحتياجات غير الملباة.
- الاستماع بغرض الفهم أو المساعدة أو التعلم.
- الراحة مع الصمت.

القيم الشخصية

تمرين – رتب حسب أولويتك (كل شخص مختلف عن الآخر)

- المساهمة المجتمعية
- النمو المالي
- النمو الشخصي/الوعي الذاتي/النمو الروحي
- اللياقة البدنية
- اشباع احتياجات الحياة المنزلية
- اشباع احتياجات الحياة العملية
- أخرى (لا تتردد في إضافة بعض القيم)

أمثلة لمتطلبات مكان العمل

(ترتب حسب الأولوية الشخصية)

المساءلة ، معالجة النزاعات ، الوضوح ، الخدمة المجتمعية ، التعويض ، الكفاءة ، الاتساق ،
التشاور ، الإنصاف ، المتابعة ، المرح ، الصدق ، النزاهة ، الإدماج ، الاستقلال ، الاستماع ،
الإنتاجية ، الاعتراف ، الموثوقية ، الاحترام ، الأمن ، الخدمة ، العمل الجماعي ، الشفافية ،
الثقة

التمرين - سَمِّ الاحتياجات باستخدام القائمة أعلاه

1. قلت أنك ستعود إلي بالأمس بشأن هذا.
2. كان هناك ستة أشخاص في ذلك الاجتماع وأعتقد أنك تحدثت لنصف الوقت.
3. أنت تراوغي.

أربع خطوات للاستماع النشط (التقاط القصة)

1. الاعتراف ("أسمعك"): قصة
2. أعد الصياغة للتأكيد: قصة
3. عبر عن المشاعر (على سبيل المثال: الحزن، السعادة، الجنون، الخوف، الانزعاج): مشاعر
4. ابدأ بالأسئلة لتوجيه الشخص إلى حاجة واحدة لم تتم تلبيتها وعبر عنها له.
5. على سبيل المثال، «ماذا كان أصعب شيء لك؟»: حاجة غير ملبأة

8

تمرين - أعد صياغة القصة ؛ حدد العاطفة ؛ وا طرح سؤالاً لإبراز الحاجة غير الملبأة في (أ و ب)

(أ) "لقد قدمت مشروع الميزانية (العاجل) منذ أسبوعين ولا أعتقد أنهم نظروا إليه بعد".

(ب) «جلست في ذلك الاجتماع لمدة ساعة ولا أعتقد أنه كان وقتاً تم تضييته بشكل جيد».

نصائح لتلقي التغذية الراجعة

"التغذية الراجعة هي إفطار الأبطال" كين بلانشارد

- كن صادقًا بشأن ما إذا كان هذا هو الوقت المناسب لتلقي التغذية الراجعة، وإذا لم يكن الأمر كذلك، فاسأل عما إذا كان يمكن إعادة جدولتها.
- مارس الضعف الذكي (كونك متاحًا في الأوقات المناسبة بالطرق الصحيحة للأشخاص الأكفاء والطيبين) حتى يكون من السهل عليهم التحدث إليك في أي وقت.
- انظر إلى التغذية الراجعة بحجمها الطبيعي (في موضعها) وحاول عدم الخلط بينها وبين التغذية الراجعة التي سمعتها من الآخرين في الماضي.
- كن فضوليًا بشأن النقاط العمياء في سلوكك. اطلب أكبر قدر ممكن من المعلومات التفصيلية.
- دع المُقدم يعرف كيف تؤثر عليك التغذية الراجعة، وإن كنت تفضل بشكل جدي في عقد جلسة أخرى لسماع باقي التغذية الراجعة.
- أعد صياغة ما تعتقد أنك سمعته.
- أشكر الشخص الآخر واسعًا للحصول على اقتراحات محددة لاتخاذ خطوات أخرى.
- إذا كانت التعليقات تعيد توجيهك بطريقة ما ويمكنك رؤية صحتها، فالتزام بتغيير سلوكك وتابع في غضون أيام قليلة وابلغ عن التغييرات التي أجريتها.

أنماط النزاعات

تحدها الطبيعة والتنشئة

"طريقي"	تنافس
"مستحيل!"	تجنب
"طريقك"	استوعب
"نصف الطريق"	اسع للتسوية
"طريقنا"	تعاون

استمرارية اللغة

«بدون معرفة قوة الكلمات، من المستحيل معرفة المزيد» كونفوشيوس

محترم:

التأكيد والإشادة على وجه التحديد (يمارسها كبار المرشدين والقادة) ؛ والتغذية الراجعة الإيجابية ؛ التغذية الراجعة النقدية المستدعاة ؛ التأكيد (الصفحات 13-16)

غير محترم:

التغذية الراجعة السلبية/الدقيقة العدوانية (أحيانا بشكل غير واع) ؛ والتغذية الراجعة غير جيدة التوقيت أو التي تقال بشكل غير ملائم ؛ والتغذية الراجعة التي توهم الأشخاص ؛ والقبل والقال ؛ والسخرية المؤذية والمقللة من شأن الأشخاص ؛ والتعليقات الجنسية غير الملائمة ؛ والفضح والإذلال ؛ والإهانات العنصرية ؛ والتهديدات.

تقديم نصائح حول تقديم التغذية الراجعة

"ثقافة غنية بالتغذية الراجعة هي النظام الجذري لنمو المنظمة الشامل"

- كن لطيفاً. تذكر، "هل لي أن أعطيك بعض التغذية الراجعة؟" ليست كلمات من السهل سماعها.
- "ابحث عن الشيء الجيد وادمحه" في الأماكن العامة. انتقد على انفراد. علي الأقل امدح ثلاث مرات أكثر من النقد. لا تمدح شخصاً ما حتى تتمكن من انتقاده.
- اطلب الإذن لتقديم ملاحظات - تأكد أن الوقت مناسب للشخص الآخر.
- صف السلوك باستخدام أمثلة محددة (ماذا شاهدت كاميرا الفيديو وسمعت؟) وتأثيرها عليك وعلى الآخرين. أضف ما تشعر به شخصياً حيال ذلك.
- قم بتوصيل الجرعة المثالية لكل شخص في الوقت المناسب - تحقق من المتلقي بعد كل نقطة. كل شخص لديه مستوى مختلف من الحساسية للتغذية الراجعة.
- حدد النتائج التي تأملها من التغذية الراجعة وتابع في غضون يومين.

تمرين

قيّم مهاراتك علي التأكيد

1 -- لا تصفني 5 -- تصفني تمامًا (يمكنك استخدام الكسور)

1. وجهة نظري عن المواقف قيّمة للآخرين.
2. بعد محادثة أو اجتماع أشعر أنني قد نقلت معظم أو كل أفكاري أثناء المحادثة.
3. أتحدث حتى عندما أعرف أن وجهة نظري لن تحظى بشعبية أو قد لا يتم الاعتراف بها.
4. عندما أكون غاضبًا أو منزعجًا، يمكنني أن أدرك ما أشعر به وأتحدث بهدوء.
5. حتى لو كنت أكره شخصًا ما، ما زلت قادرًا على إظهار الاحترام.

25/_____

توكيد تغيير في السلوك باستخدام نص (DES) (ص، ع، ح)

يمكن استخدام نص (DES) (ص، ع، ح) (صف، عبر، حدد)، استناداً إلى نموذج NVC لمارشال روزنبرغ، لتقديم التغذية الراجعة عندما تتصاعد الأمور قليلاً. وهذا يشمل طلب تغيير في طريقة التواصل أو السلوك. يعمل النموذج مع المرؤوسين والأقران والمشرفين وحتى مع المراهقين!

صف السلوك، ما تراه وتسمعه (ما الذي شاهدته كاميرا الفيديو وسمعته؟). تجنب اطلاق الأحكام، والوصم، والافتراضات، والتعميمات.

عبر عن كيفية تأثيرها عليك (لغة ضمير المتكلم "أنا") أو الفريق المسؤول عنه ("نحن"). كن شفافاً قدر الإمكان.

حدد ما تحتاجه أو تفضله لتحسين الأشياء.

مثال لاستخدام نص (DES) (ص، ع، ح)

ص

- أ) "أخبرتني أن تقريرك سيكون على مكثبي قبل يومين والآن تعطيه لي اليوم..."
- ب) "اتفقنا على مناقشة أي مبلغ يزيد عن 5000 دولار قبل المضي قدمًا. بالأمس أنفقت 6000 دولار..."

ع

- أ) "... وأنا قلق للغاية لأنني لم أتمكن من إعداد التقرير بأكمله كما وعدت رئيسي..."
- ب) "... وأخشى أن أتجاوز الميزانية بجدية هذا الربع..."

ح

- أ) "... وسيعني لي الكثير إذا كان بإمكانني الاعتماد عليك للقيام بما تقول إنك ستفعله، حسنا؟"
- ب) "... ومن المهم حقًا بالنسبة لي أن نتبع سياستنا للحد الأقصى البالغة 5000 دولار، حسناً؟"

تمرين

مارس- نص (DES) (ص، ع، ح)

قم بإنشاء نص (DES) (ص، ع، ح) (صف، عبر، حدد)

1. كان جون يخصص وقتًا إضافيًا أكثر مما وافقت عليه أنت، كمُشرفه، وقد طلبت من جون الحضور لمكتبك. (مشرف لموظف)
2. قبل شهر أعطيت ملاحظة مهمة تخص السلامة المهنية لسوزان، المشرفة الخاصة بك، لكن سوزان لم تتبع الأمر. ظهرت الآن مشكلة سلامة مهنية أخرى تحتاج إلى العناية بشكل فوري، وستخبرها الآن. (موظف لمشرف)
3. أنت تستمتع حقًا بالعمل مع زميلك، مايك، لكنه يأخذ فترات راحة طويلة، وغالبًا ما يأتي متأخرًا ويغادر مبكرًا، وكثيرًا ما يتبع طرقًا ملتوية. تعتقد أنك تتحمل 65% من عبء العمل. (من نظير إلى نظير)

تمرين

ورقة عمل "الشخص صعب"

«كل ما يزعجنا بشأن الآخرين يمكن أن يؤدي بنا إلى فهم أنفسنا» كارل يونغ

- ما الذي تقدره في هذا الشخص ؟
- بالتحديد ما هي السلوكيات التي تجعلك تري هذا الشخص صعبا؟ (ماذا رأيت الكاميرا وسمعت ؟) تجنب الوصم.
- كيف تعتقد أن هذا (الشخص الصعب) يراك؟ ما الذي يمكنك فعله لتغيير/تصحيح هذا التصور ؟
- ما الذي تحتاجه من هذا الشخص لتحسين التواصل والتعاون بشكل أكثر فعالية ؟
- ما الذي قد يمنعك من طلب ما تحتاجه مباشرة وما هي تكلفة عدم السؤال ؟

نصائح للاعتذار - افعل

«شجاعة الاعتذار والحكمة والشفافية للقيام بالأمر بفطنة ومهارة، هي في قلب القيادة الفعالة» هاربيت ليرنر

- ضع في اعتبارك احتياجات الشخص الآخر وشخصيته.
- استعد جيدًا - اعطِ "الجرعة" الصحيحة - لا طويلة جدًا ولا قصيرة.
- عيّر عن الأسف والمسؤولية، وربما معالجة الأمر، وكيفية تغيير سلوكك في المستقبل.
- تخل عن فكرة أن تكون "على حق".
- استخدم عبارات "أنا" وابدأ بعبارة "أنا آسف...". أو "أنا آسف لقيامي ب...".
- اكتب اعتذارك، إذا أردت، وبإذن من الشخص، اقرأه بصوت عالٍ. اسأل عما إذا كان الوقت مناسبًا للاعتذار. تأكد من أن كلاكما لديه الوقت الكافي لمحادثة كاملة.
- قدمه اعتذارك شخصيًا (في بيئة خاصة وهادئة) أو على الهاتف إذا لم يكن من الممكن القيام بذلك شخصيًا. إذا توجب أن يكون مكتوبًا، فاكتبه بخط اليد في بطاقة.

نصائح للاعتذار

المزيد من افعل

- بعد أن تعتذر، اصغِ إلى الشخص الآخر دون مقاطعة، وربما من الجيد أن تتعمق في الاعتذار إذا ظهرت احتياجات إضافية لم تتم تلبيتها.
- دع الشخص يعرف أنك ستفكر في الأشياء الإضافية التي شاركها.
- التزم بوعدك.
- تحقق مرة أخرى مع الشخص في غضون أيام قليلة.

لا تفعل

- تبرر تصرفاتك.
- تستخدم كلمة "لكن".
- تقول "أنا آسف لأنك فهمت ما قلته أو فعلته بهذه الطريقة".
- تكون دفاعيًا عندما يشارك الطرف الآخر تأثره.

تمرين

اكتب اعتذارات قصيرة

1. أتيت متأخراً ثلاث مرات في الأسبوع الماضي، وسمعت من زميل آخر أن أحد أعضاء فريقك يشعر بعدم الاحترام بشدة.

2. في ذلك اليوم، كان بعض الأصدقاء في العمل يتناولون مشروباً بدون شريك عملك، وبدأوا يتهمون عليه خلف ظهره. لم تدافع عنه فقط، بل تهكمت عليه أيضاً وعلقت بشكل غير لائق. شريكك في العمل، الذي تحبه وتحترمه حقاً، سمع بهذا الأمر.

تمرين

ماذا يعني لك الاحترام؟

1. صِف موقفا في العمل أو المنزل حيث شعرت بالاحترام.
2. ما هي العوامل التي جعلتك تشعر بالاحترام في هذا الموقف؟
3. ما هو تعريفك الشخصي للاحترام؟
4. ما هي التغييرات السلوكية الفورية الذي تستطيع اجراؤها لزيادة الاحترام في مكان عملك؟

مكان العمل المُحترم هو المكان الذي يُقدّر

- الاستماع أولاً - اسع أولاً للفهم، ثم ليتم فهمك.
- التضامن والعمل كفريق واحد.
- إدراك التنوع في مكان العمل.
- عدم التعامل باستعلاء أو تهاون.
- معالجة المشاكل في الوقت المناسب باستخدام أدوات تهدئة التصعيد غير الرسمية والرسمية.
- الاعتراف بمساهمات الموظفين والعدل بينهم.
- الاستثمار في تطوير ونمو الموظفين.
- التصرف بطريقة تعزز الثقة.
- تفتح العقل لأفكار وتعليقات واقتراحات الآخرين.
- المشاركة والتحدث مباشرة دون استخدام لغة عدوانية أو مسيئة.
- تحمل المسؤولية تجاه الآخرين.
- التعلم من الأخطاء والاعتذار في الوقت المناسب.

بناء وتعزيز الثقة

"يتطلب الأمر عشرين عاما لبناء الثقة وخمسة دقائق لهدمها"

وارن بافت

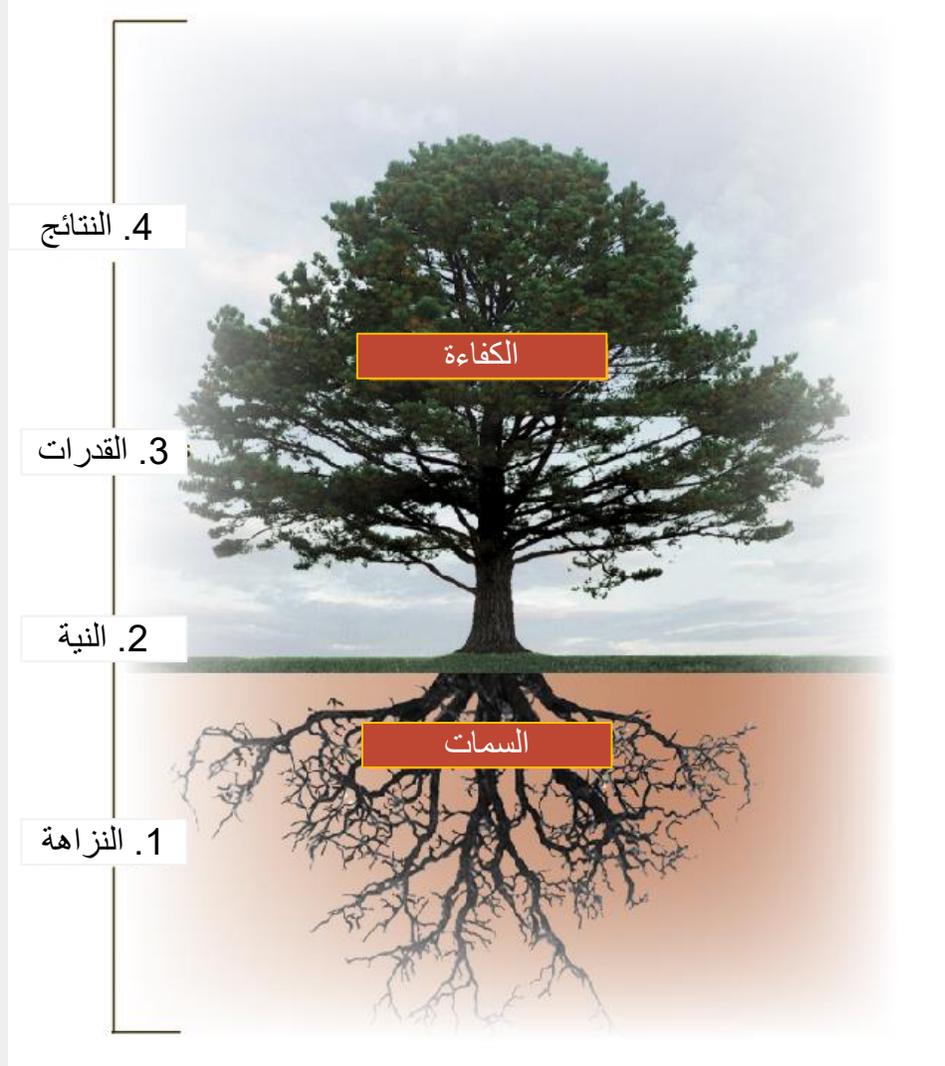
"الثقة هي الإيمان الذي يتولد من سمات وكفاءة الشخص أو المنظمة. تكون مبنية على السلوك. وتبدأ من الجذور."
ستيفن كوفي

الكفاءة:

قدراتنا (القدرة على الإنتاج) ونتائجنا (الأداء السابق والحالي)

السمات:

النزاهة (الصدق الشديد، التناغم، التواضع، الشجاعة، عدم الحديث سلبيا عن الآخرين عند عدم وجودهم) بالإضافة إلى نيتنا (الدافع أو الأجندة)



الثقة هي مفتاح متدرج، وليست مفتاح تشغيل/إيقاف

عندما نعطي الثقة لشخص آخر، فإننا نقيّم السمات/الكفاءة المؤكدة (جدارة الشخص بالثقة) للشخص وأهمية وصعوبة تلك المهمة. أحياناً من الأفضل أن تبدأ بالقليل من الثقة ثم اكتسب زخماً. على سبيل المثال، ابدأ بإعطاء شخص ما مفاتيح المرآب بدلاً من المنزل. اسأل نفسك "ما الذي يقوض ثقتي بهذا الشخص وماذا يمكنني أن أفعل حيال ذلك؟"

تمرين -- أكمل تقييم الثقة (من 1 إلى 10) لأقرب ثلاثة أشخاص لك واستنتج شيئاً واحداً تحتاجه من كل منهم حتى تتمكن من زيادة «مفتاح الثقة المتدرج» بدرجة واحدة.

مثال -- «أعطي جون 6/10 وسأطلب منه أن يحاول التوقف عن مقاطعة الناس في الاجتماعات».

ملاحظات 360

«أسرع طريقة لزيادة الوعي الذاتي وثقافة التغذية الراجعة في المنظمة هي زيادة استخدام طريقة 360 لأن ما يتم قياسه يتم العمل عليه»

دانيال جولمان

تمرين (الخمسة صفحات التالية)

أداة التغذية الراجعة الـ 360 للقائد الاستثنائي

التقييم الذاتي - الإنجاز "قم بإنجازه"

المقياس: 1. سيء 2. أقل من المتوسط 3. متوسط 4. أعلى من المتوسط 5. استثنائي (يمكنك استخدام الكسور)

1. يخدم رسالة المنظمة وقيمها ومبادئها.
2. يحافظ على الالتزامات.
3. يظهر الشجاعة والاستعداد لاتخاذ موقف.
4. يعالج النزاعات ويحل أو يخفف من حدة التصعيد.
5. يظهر الكفاءة في تنفيذ المهام، وينجز المهمة.

25/___

أداة التغذية الراجعة الـ 360 للقائد الاستثنائي

التقييم الذاتي – وضع الاستراتيجيات "التخطيط له مكانته"

المقياس: 1. سيء 2. أقل من المتوسط 3. متوسط 4. أعلى من المتوسط 5. استثنائي (يمكنك استخدام الكسور)

6. صادق وشفاف بشأن النوايا والتوقعات.

7. يدير المشاريع جيدا ويعطي توجيهات واضحة للآخرين.

8. يسعى للحصول على مساهمات من أكبر عدد ممكن من الأشخاص قبل اتخاذ قرارات مهمة.

9. ينظر بعيدا عن المظاهر ويكشف ما يحدث تحت السطح.

10. يعرف نقاط ضعفه ويعمل باستمرار على التحسين.

25/___

أداة التغذية الراجعة الـ 360 للقائد الاستثنائي

التقييم الذاتي-الارتباط "نحن في هذا معا"

المقياس: 1. سيء 2. أقل من المتوسط 3. متوسط 4. أعلى من المتوسط 5. استثنائي (يمكنك استخدام الكسور)

11. يظهر الحساسية والتعاطف.

12. يظهر الاحترام والنزاهة عند معاملة الآخرين.

13. يستمع إلى الاحتياجات الكامنة الغير ملباة.

14. يهتم بصدق بالناس.

15. يتواصل مع الآخرين ويسعى للتعاون.

25/___

أداة التغذية الراجعة الـ 360 للقائد الاستثنائي

التقييم الذاتي-الإلهام والعناية
("لدي حلم"/"ابحث عن الشيء الجيد وامدحه")

المقياس: 1. سيء 2. أقل من المتوسط 3. متوسط 4. أعلى من المتوسط 5. استثنائي (يمكنك استخدام الكسور)

16. واثق ومتفائل بالنجاح.

17. يدعم ويوجه نمو الآخرين.

18. يلهم الآخرين للمساهمة في مشروع وينسب الفضل لأهله.

19. يتحمل المسؤولية ويعرف ويبرز أن "المسؤولية تقع علي عاتقي".

20. يعطي الثقة بالآخرين.

25/___

أداة التغذية الراجعة الـ 360 للقائد الاستثنائي

التقييم الذاتي-الإجمالي والأسئلة النصية

25/____

الإنتاج (الأسئلة 1-5)

25/____

وضع الاستراتيجيات (الأسئلة 6-10)

25/____

الارتباط (الأسئلة 11-15)

25/____

الالهام والعناية (الأسئلة 16/20)

100/____ الإجمالي

21. ما هو الشيء الوحيد الذي يمكنني فعله لأكون قائدًا أفضل؟

يرجى الاتصال بـ smookler@shaw.ca إذا كنت ترغب في الحصول على ورقة عمل مجانية لخطّة تطوير القيادة للمساعدة في تحسين أي من درجات

التقييم الذاتي أو إذا كنت ترغب في اجتياز عملية 360.

"ابحث عن الشيء الجيد وامدحه"

- امدح على الفور. تظهر الأبحاث أن الثقة تزداد عندما يكون الثناء فور تحقيق الهدف.
- افعّلها بشكل متكرر. تتلقى الفرق الأعلى أداءً الثناء خمس مرات أكثر من التعليقات النقدية السلبية. لا يستغرق الأمر وقتاً طويلاً.
- كن أميناً ومحددًا. انتبه جيداً لما يفعله الفريق بشكل صحيح. إذا ما كانت فكرة جيدة؟ عمل جماعي رائع؟ تصرف لطيف؟ عمل اكتمل مبكراً؟ أقل من الميزانية؟ كلما أمكن، اربط كلماتك بكيفية مساعدة مساهمتهم في الهدف الأكبر لوجود الفريق. ربما يكون من الجيد وضع ملاحظة في ملفاتهم. إذا كان الأمر كذلك، أخبرهم.
- فكر في هدية صغيرة. إذا حدث شيء استثنائي وتريد حقاً المساعدة في توصيله إلى المنزل، فماذا عن هدية صغيرة، مثل بطاقة هدايا للمقهى المحلي.

بعض مكونات المرونة

1. العلاقات الصحية والثقة (في المنزل والعمل)

2. النوم

3. الحماية الغذائية

4. التمرين

5. إجازة بما في ذلك - عطلات نهاية الأسبوع، الإجازات الطويلة

6. التفاؤل والفكاهة

7. الوعي الذاتي، التفكير، اليقظة (التأمل)

8. قبول حدوث الشدائد لنا جميعًا

9. حدود صحية - أغلق الهاتف والبريد الإلكتروني

المرونة الشخصية

أحتاج أقل

جمود التفكير

التفكير السلبي

الأشخاص المُنهكين أو

المُستنزفين

مقاومة الغموض

أحتاج للمزيد

التفكير المرن

التفكير الإيجابي

الأشخاص الإيجابيون

قبول الغموض

تمرين

كيف أقضي وقتي؟ (التوازن بين العمل والبيت)

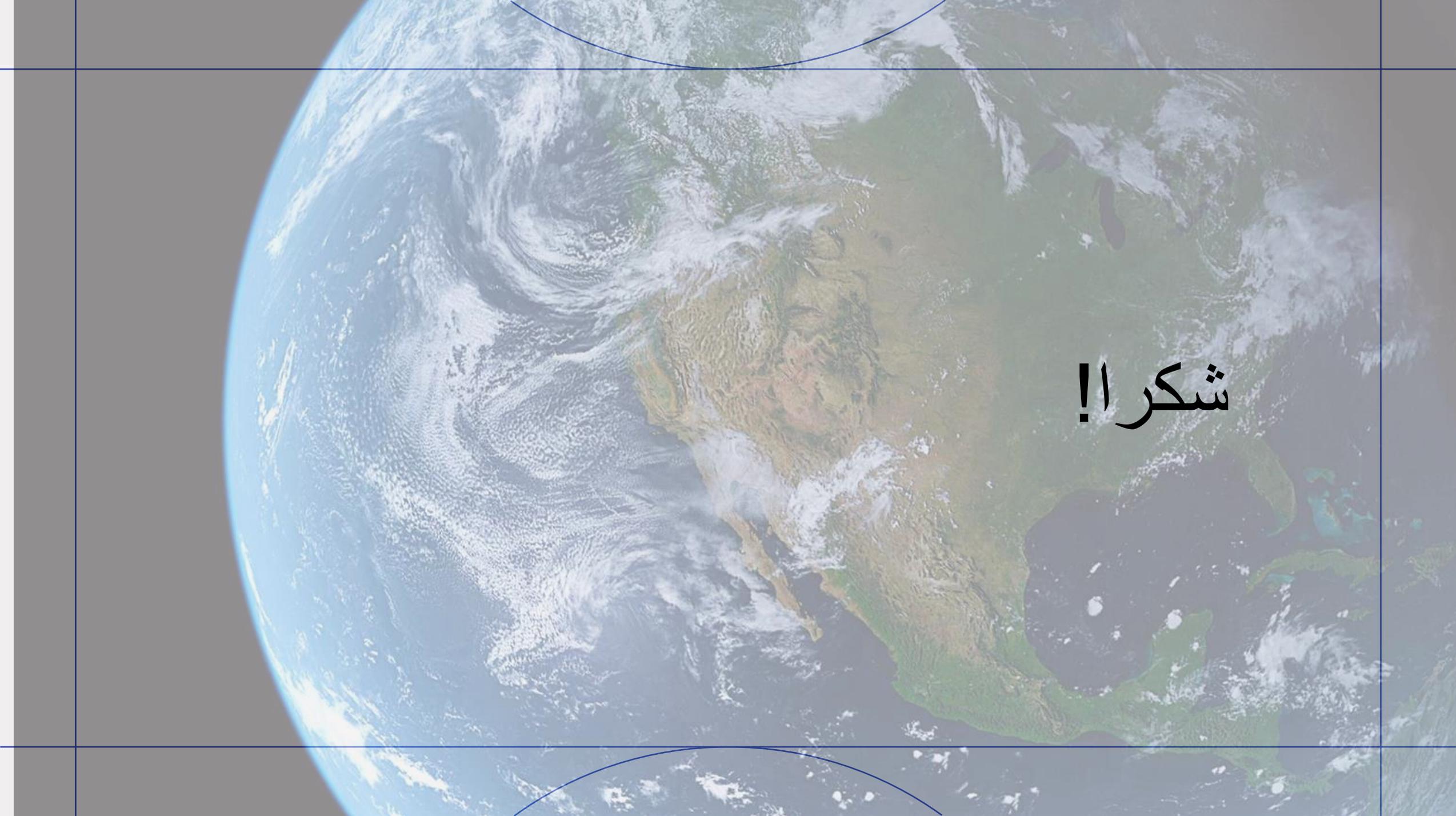
7×24 أيام = 168 ساعة بالأسبوع

الاجمالي	الحياة الروحية	المجتمع	الأصدقاء	الأمر الشخصية	الرياضة	النوم	العمل	العائلة
168 ساعة								
168 ساعة								

الحالي:

المستهدف:

سأقوم بتغيير هذا السلوك _____ في تاريخ ()

A satellite-style image of Earth showing the Americas, with the word 'شكرا!' overlaid in Arabic. The image is a top-down view of the planet, showing the continents of North and South America, the Atlantic and Pacific Oceans, and various cloud formations. The text 'شكرا!' is written in a bold, black, sans-serif font, positioned in the lower right quadrant of the image. The background is a light blue gradient, and there are faint blue lines forming a grid or border around the image.

شكرا!