

**SCA**

الهيئة السعودية للمقاولين  
Saudi Contractors Authority

# القيادة التنفيذية



عدد فبراير ٢٠١٩

# EXECUTIVE LEADERSHIP

## العربية

القيادة التنفيذية المجلد الخامس . رقم ١٠٦ عدد فبراير ٢٠٢٠

### نقاط هامة حول القيادة

إذا كان شخص ما يروي حكاية قد سمعتها من قبل، أو يتعلق بقصة تعرف بالفعل جميع تفاصيلها، ابحج جماع نفسك قبل مقاطعته بـ «نعم، أعرف ذلك» أو «نعم، لقد حدث لي هذا أيضاً». بل افسح له مجال الحديث متظاهراً بانتهارك بمعلوماته الجديدة. فأنت لن تحصل على رصيد لكونك أذكى شخص في الغرفة، لكنك ستشعر بالرضا لمعرفة أنك سمحت لشخص ما بأن يشمر بأنه متعلم ومتطور.

عندما تكون في المرحلة المبكرة من حديث جانبي مع شخص التقيت به للتو، تجنب طرح السؤال «من أين أنت؟»، فهذه الصياغة تحمل نغمة خفية من الحكم الفضولي. واستعض عن ذلك بسؤال أكثر بساطة «أين موطنك؟».

يقول جون هالامبي، مدير تصميم المنتجات في مجال تطبيقات مجال الملكية، «أزل شعارك من منتجك، وموقعك على الويب، وتطبيقاتك وإعلانك»، ولا يجب أن يعرف عملاؤك من أنت، بل امنح شعارك شيئاً من الراحة والتركيز على تقديم تجربة رائعة للعملاء، فهذا سيحول عملائك إلى دعاة. «@jonhollamby Twitter»

### داخل العدد

أساليب تحويل العقلية السلبية ..... ٢  
التعقيبات، لا مكان للضعفاء ..... ٥  
الممارسات اليقظة لمكتب مفعم بالبهجة ..... ٧

### كشف النقاب عن رؤية المنظمات

«قبل خمس سنوات، كانت ميشيل مكينا دويل على مفترق طرق في حياتها المهنية»، كتبت ويتني جونسون في كتابها «ابن فريقياً: مركزاً على مواطن قوتهم مقتاداً إياهم خلال منحنيات التعلم».

«لقد كانت مكينا دويل من عشاق الرياضة، وعند تصفحها موقع اتحاد كرة القدم الأميركي (NFL) لاختيار فريقها الخيالي لكرة القدم

لاحظت وجود رابط للوظائف، مما أدى بها إلى نيل وظيفة نائب رئيس تقنية المعلومات (IT)».

«مع عدم معرفتها أي شخص في اتحاد كرة القدم الأميركي، بدأت مكينا دويل بتمشييط شبكتها للتوصل إلى شخص يمكنها التعرف عليه».



اتضح أن ذلك كان الجزء السهل، فعندما تحدثت معه، قالت: «عندما قرأت وصف الوظيفة، فكرت في إنهم يحتاجون إلى مدير تقنية المعلومات، وليس نائب رئيس قسم تقنية المعلومات». فهم بحاجة إلى ترقية المنصب، وجعله مديراً إدارياً، أي نائباً أول للرئيس.

«حصل روجر جودل،

مفوض اتحاد كرة القدم

الأميركي، على رؤية ماكينا

دويل: كيفية ربطها النقاط بين أقسام اتحاد كرة القدم الأميركي من منظور التكنولوجيا والمعلومات». وتتذكر قول جودل لها «لقد بعثتي، نعم، لقد بعث المدير المالي ومدير الموارد البشرية».

يتبع صفحة ٢

### موازنة العمل/الحياة

## ٦ نصائح من الطبيب النفسي لخفض التوتر خلال العمل

لتغيير السرعة حسبما يقتضيه العمل واتخاذ قسطاً من الراحة للتحديث.

٣. توقف عن تعدد المهام: كلما زاد اهتمامك،

انخفضت جودة أدائك. ضع خطة لمعالجة مهمة واحدة في وقت واحد، وستتحقق مزيداً من التقدم وستلاحظ تحسناً جودة عملك.

٤. تنظيف مساحة العمل الخاصة بك: تشير

الدراسات إلى أن البيئة الفوضوية تزيد من مستويات التوتر في مكان العمل. وقد يبدو الأمر وكأنه مزيد من العمل لإنشاء نظام تنظيمي ووضع الأشياء في مكانها، ولكن على المدى الطويل، سيوفر لك هذا التنظيم المزيد من الوقت، ويساعدك على إنجاز عملك وتقليل التوتر الذي تحدثه دائماً

يتبع صفحة ٢

سارنفا فياني، الحاصل على الدكتوراه في الطب، وهو طبيب نفسي ومؤسس الطب النفسي الشامل، يثرنا بست نصائح لمساعدتنا في أن نكون أكثر إنتاجية إلى جانب التخلص من الجوانب السلبية في العمل:

١. جدولة وقت البريد الإلكتروني: البريد

الإلكتروني الوارد هو زناد القلق الكبير، فالتخلص من الضغط غير الضروري من خلال تخصيص وقت للتحقق من صندوق الوارد الخاص بك حتى تتمكن من التركيز على المهام التي أمامك. وتحقق الكثير من الأشخاص من البريد الإلكتروني ثلاث مرات يومياً قد آتاهم نجاحاً كبيراً.

٢. قم بتعيين مؤقت للإنتاجية: اقرب من

مهمة كبيرة من خلال تحديد خطوات صغيرة لتجنب الإرهاق. ولتجعل ذلك ممكناً، قسم العمل إلى أجزاء من ٣٠ دقيقة إلى ساعة واحدة، مضبطاً المؤقت

إذا انتهيت من صراع ما ولم يلوح أي حل في الأفق، فإن الحصول على منظور جديد يمكن أن يساعدك في تجاوز جرحك وغضبك. استخدم هذه النصائح:

١. **إدعي بأنك ذبابة على الحائط.** تخيل أنك مستمع محايد وغير متحيز يشاهد الحجة تتكشف، بماذا يفكر هذا الشخص في الخلاف؟ عندما تتخلى عن رغبتك في الفوز ورؤية كلا الجانبين من مسافة بعيدة، فقد تدرك أن الخطأ يكمن فيك أو أن الصراع لا يستحق ذلك.

٢. **توقف لمدة ٢٠ دقيقة.** لا تقضي الوقت في التفكير في مدى غضبك أو إنشاء قائمة بالأشياء التي قام بها الشخص الآخر. بل استرخي، أو تنفس الصعداء خلال ممارستك المشي السريع.

٣. **تبدیل الأدوار مع الشخص الآخر.** توقف عن مناقشة وجهة نظرك ومحاولة إقناع الشخص الآخر بكونك على صواب، مستعيضاً عن ذلك بالتركيز على فهم وجهة نظر الشخص الآخر. متخياً كيف سيكون شعورك إذا كنت مكانه، والرد عليه بالطريقة التي ترغب في أن يعامل بها. مقتبس عن: «*During Conflict*» لـ الدكتور Amie M. Gordon، [www.psychologytoday.com](http://www.psychologytoday.com) من موقع

### أساليب تحويل العقلية السلبية

بدلاً من محاولة طرد الموظف السلبي، جرب هذه النصائح لتحديد السبب الجذري وراء مواقفه السيئة، لمعرفة ما إذا كانت هناك أي فرصة لمساعدته على إجراء تحول جذري.

- **قبل أن نفترض أن الموظف سلبي عن قصد،** فكّر فيما إذا كان هو أو هي معتاداً ببساطة على الإشارة إلى الخطأ، بدلاً من ملاحظة ما هو صحيح. فخلال اجتماعاتك الفردية مع الموظف، ركز على نقاطه الإيجابية، مبتدئاً بالمحادثة بسؤاله عن أمرين قد باشرهما هذا الأسبوع، أو عن شيء واحد استمتع بأدائه ويفخر بكونه جزءاً منه.
- **تنمية ما تبقى.** يقول خبير الإدارة والمؤلف ماركوس بانكجهام إن القادة يجب ألا يحاولوا ملء أي فراغ تم إنشاؤه للموظف، أو تعويض ما ينقصه هو أو هي بمحاولة تحسين نقاط الضعف. بدلاً من ذلك، يقول بانكجهام إنه يمكنك استخلاص أفضل أجزاء الموظف التي لا تزال موجودة، وزراعة ما يمكنه تقديمه للفريق.

ويعمل هذا على تحويل التركيز بعيداً عن الأمور التي لم تسير بشكل صحيح نحو ما هو ممكن هنا والآن، بالإضافة إلى ذلك سوف يكشف سريعاً عما يمكنك القيام به لمساعدة الموظف، أو ما إذا كان قد تم فك الارتباط إلى درجة أنه لم يعد هناك عودة إلى الوراء.

- **تشجيع الموظف على التفكير في ما يمكن تحسينه،** سله كيف يريد الانتقال من هذه النقطة. حدد ما إذا كان يمكنك إيجاد طريقة لمساعدته على تحقيق هذا الطلب بناءً على أهداف المنظمة واحتياجات الفريق ودوره.
- **لا تقدم النصيحة.** تحدّ الموظف السلبي بأن تخبرك بما يريد فعله وأكثر، أو ما الذي يجعل عمله ممتعاً ومُرضياً. ولا تشغل بتفاصيل مثل سبب عدم حدوث ذلك حتى هذه اللحظة، أو سبب إحباطه، أو حتى كيف يمكن لهذه التغييرات أن تتجح. فهذه المحادثة تضع الموظف في موقع السلطة، وتجعله يمعن النظر في ما يجب عليه فعله للوصول إلى حلول مفيدة للطرفين.

## خفض التوتر خلال العمل

تابع صفحة ١

خلال إنجازك المهام.

٥. **تخلص من المهيات:** هناك وقت ومكان للتسلية واللعب، ولكن يجب أن تكون قادراً على إيقافه والتركيز عندما يحين وقت إنجاز عملك. احفظ تصفح الويب وتحقق من وسائل التواصل الاجتماعي عندما تأخذ استراحة أو بمجرد إكمال المهمة التي بين يديك، وابحث عن مكان هادئ للعمل حيث لا شيء يقطع تركيزك.

٦. **تنظيف صندوقك العقلي:** واحد من أكبر قتلة الإنتاجية في مكان العمل هو ترك حياتك الشخصية تطفئ على حياتك المهنية. لهذا اعتني بكل ما يتطلب اهتمامك الشخصي قبل التوجه إلى العمل، من أجل الحفاظ على كلا الأمرين منفصلان قدر الإمكان.

## رؤية المنظمات

تابع صفحة ١

«عندما يكون لديك وظيفة شاغرة في منظمّتك، استعض عن نشر الوظائف بالشكل المعتاد مستخدماً أوصاف الوظائف المعاد تدويرها من الوظائف السابقة، بتقييم احتياجاتك الحالية، ولا تقبل بوجوب استمرار الحال على نفس الوتيرة الحالية، بل إنهم بصدق ما تبحث عنه، ثم ابدل الجهد للعثور عليه». وبدلاً من مطالبة المرشح المثالي بامتلاك المهارة المحددة بالكامل للوظيفة، استعن بأشخاصٍ لقدرتهم المنخفضة في نهاية المنحنى الملىء العديد من الأدوار، وليس الاقتصار على ذوي الخبرات والمهارات العالية، واعرف تماماً ما هو الحد الأدنى، وليس الحد الأقصى، للكفاءات المطلوبة لتكون ناجحة؟ فكّر في النحاس وليس الذهب.

وبعنا جميع مدرائنا، ولم يعرف أحد هنا ما هو مدير المعلومات، فلم نقلد أحد هذا المنصب من قبل».

«لقد استغرق الأمر بعض الوقت لإقناع اتحاد كرة القدم الأميركي بتوسيع دورها إلى ما بعد إدارة مركز البيانات، لكن بحلول الوقت الذي أنهت فيه سنتها الأولى هناك، كانت ماكينا دويل قد نفذت العديد من المبادرات القيّمة بحيث لم يكن هناك شك في أن دورها مديرةً للمعلومات، حيث كان دورها ما يزال حيويّاً لمستقبل منظمّتها».

«إنها قصة رائعة عن الحلم والوظيفة، ويوضح أيضاً خطأ شائعاً في التوظيف: أعلنت اتحاد كرة القدم الأميركي عن وظيفة شاغرة لنائب رئيس قسم تقنية المعلومات فقط، لأن ذلك كان المسمى الوظيفي للشخص الذي غادر».

## هل يعلم موظفيك بكيفية إنجازك أعمالك؟

تأكد من مطاردة التنوع في هذه المحادثات، من خلال التحدث إلى العموميين والخبراء. وابحث عن الأشخاص في منطقتك ممن لديهم معرفة جيدة بفطنة العمل، فهؤلاء لا يقدرّون بثمن في المستقبل. فنقل مناقشة اللغة وتطوير النموذج المعرفي إلى عالم صريح يوفر الفرصة لتحديد فجوات المعرفة وتحدي الافتراضات، وتحديد إمكانيات الفطنة التجارية.

وبمجرد الانتهاء من إبطارك اكتبه، واجعله متاحاً للجمهور، ودع الناس يعرفون ما الذي ستقوم بتقييمه ضدهم، وامنحهم فرصة متساوية للتعلم والنجاح في تطوير الفطنة العملية.

بعد ذلك، ابدأ بالتحدّث مع موظفيك، فأفضل وقت لتقييم اتساع نطاق معرفتهم ليس بالضرورة من خلال مقابلة لجنة المخاطر. افترض أن موظفيك لديهم معرفة وخبرة أكثر من دورهم الحالي في المنظمة. فالعثور على مواطن قوتهم والمصالح الكامنة تمكّنك من التعرّف على فجوات مهارات فريقك وبالتالي تداركها.

والأهم من ذلك، انتقل إلى افتراض أن جميع أعضاء فريقك لديهم فجوات بمن فيهم أنت. فهذه فرصة لإيجاد وتطوير قيادة الفكر وربما بعض وضع الاحتياطات لتطوير القيادة في المستقبل.

قم بتطوير فطنة العمل على نطاق واسع وفي خط العمل لتسوية الملعب، وملء المواهب الخاصة بك مع مختلف المرشحين.

كيرل هيرستو هي أختصاصية تكنولوجيا التعاون في ريستون في ولاية فرجينيا.

بإمكانك الاطلاع على المعلومات الكاملة حول هذا الموضوع على [www.leadershipbriefings.com/acumen](http://www.leadershipbriefings.com/acumen).

هذا الرابط [www.leadershipbriefings.com/acumen](http://www.leadershipbriefings.com/acumen).

ثانياً، وهذا يستغرق الكثير من الوقت، يجب أن تناقش بوضوح «أسباب» كيفية قيامك بأعمالك. ففي كثير من الأحيان، تقدم الإدارة الاتجاه دون مناقشة السبب وراء الاتجاه أو بث الافتراضات والاعتبارات في تطوير الاتجاه. وعندما تقدم توجيهاً واضحاً بشأن الإجراءات ولكن بدون سبب، فإنها تقلل من الالتباس، ولكنها تزيد من احتمال وجود افتراضات خاطئة، ولا يطور الأشخاص القادرين على الاستجابة للمواقف المتغيرة في المستقبل.

## كيف يمكنني تقييم فطنة العمل لدى الموظفين؟

أولاً، ستحتاج إلى إنشاء نموذج خاص بك لمفاهيم فطنة العمل وتحديد العناصر الأكثر أهمية لمنظمتك وصناعتك. أين يتميزون عن المعتاد؟ بمجرد أن يكون لديك إطار عمل، يمكنك



بدء مناقشات مع أقرانك وإعداد تقارير مباشرة. ويمكنك التعامل مع هذا من خلال تصميم عقلية سريعة الحركة: افترض أن هذا العمل مستمر، ومتكرر، ومتجدد، ويتطلب التعاون مع أكبر عدد ممكن من البشر، كما عليك افتراض أن المشهد التجاري يتغير دائماً وأن فطنة العمل يجب أن تتكيف مع هذه التغييرات.

تخيل لو أن كل موظف في عملك قد فهم كيف ولماذا يجري عملك بالطريقة التي عيّنتها، ويمكنه تقييم المخاطر وتخفيف حدتها، ويعرف كيفية موازنة استراتيجيته الشخصية مع استراتيجية منطقتك. وتسمى هذه المهارات مجتمعة بـ «فطنة العمل». وهي تطوير الموظفين لديك هذه المهارات، يصبحون مفوضين للمشاركة في وظائفهم / مهامهم، وتحديد المشاكل في وقت مبكر بل وإيجاد حلول أفضل.

## كيف تطور فطنة العمل؟

النهج المعتاد لإصلاح فجوة المهارات هو التدخل، مثل أخذ دورة تدريبية عبر الإنترنت أو ورشة عمل تستمر أسبوعاً لمهارة الأفراد. ومع ذلك، فإن أفضل طريقة لتطوير فطنة العمل تكمن في خط العمل. ومفاهيم فطنة العمل واسعة النطاق ومتربطة وتخضع للكثير من الضغوط الخارجية، مثل العملاء المتطورين أو تغيرات السوق أو فترات الركود. ويحتاج الموظفون إلى تطوير معارفهم بمرور الوقت وفي الظروف المتغيرة للاستفادة بشكل أكبر من منطقتك.

يمكن لأي شخص أن يتعلم مفاهيم فطنة العمل الأساسية بسهولة إلى حد ما (على سبيل المثال، الجدولة أو الاستراتيجية أو علاقات العملاء أو الامتثال أو معدلات العمل) ومع ذلك، تكمن القيمة الحقيقية في فهم كيفية تأثير كل من هذه المفاهيم على الآخرين وكيفية ظهورها في ظروف الحياة الحقيقية.

على سبيل المثال، لا يؤثر انهيار الامتثال للعقد على الامتثال فحسب، بل يمكن أن يؤثر على علاقات العملاء، ويؤخر الجدول الزمني ويقوّض استراتيجية المنظمة طويلة الأجل.

لتطوير فطنة العمل، يمكنك أولاً تزويد موظفيك بإطار من المصطلحات والمفاهيم المهمة الخاصة بالقطاع، ويمكنك البدء بالمحقق المتوفر على

## فكر في مدى تدفق المال وليس في الدخل

### التوظيف الأنسب

## الوظيفة الأخيرة ليست الحقيقة كاملة

لأنه يتبع العرف السائد، وهو وجوب تضمين العقد الأخير فقط أو نحوه في السيرة الذاتية؟ يقول كلايمان: «يمكنك بناء مقابلة كاملة من هذا السؤال بعينه، ومتابعتها بـ «ماذا فعلت بعد ذلك؟ من أين ذهبت من هناك؟ كيف تعلمت القيام بهذه المهمة؟ هل سبق لك تعليم أي شخص آخر القيام بهذه المهمة؟ إذا كنت ستعلمني كيفية القيام بهذه المهمة، فكيف ستؤدّيها؟»

من المحتمل أن تظل المهارات والإمكانات التي يظهرها شخص ما في سن 11 عاماً في خلال عمله جليساً للأطفال، أو في سن 18 عاماً خلال غسله السيارات، عند بلوغه 35 عاماً على حالها، لذا يمكنك دائماً استكشاف الماضي وربما البحث في المستقبل أيضاً.

يقول خبير التوظيف والاستدامة، ميل كلينمان من صحيفة Humetrics، إننا نخطئ في إجراء مقابلات العمل عندما نترجع فوراً عن السؤال عن الوظيفة الحالية لمقدم الطلب، أو الوظيفة الأخيرة له.

من السهل جداً الحصول على إجابة ممّوّهة لهذا السؤال، لكن كلايمان يفضل إعادة عقارب الساعة إلى بداية تاريخ عمل للمتقدم للوظيفة، فهذا يوفر صورة أوضح لنمو الشخص وتطوره المهني، مكوّناً رؤية لـ «كيف ولماذا» الكامنة وراء خياراته المهنية، وعملية صنع القرار التي طبقها خلال مسيرته.

هناك فائدة إضافية واحدة لطرح سؤال حول أول تجربة عمل للمتقدم: حيث من المحتمل أن تحصل على إجابات أكثر صراحة. وبعد كل شيء، فكل ما يهم المتقدم هو تجربته العملية الأخيرة فقط

يصف آندي بيلي، مؤسس شركة Petra Coach، المتخصصة بالإرشاد المهني، في كتابه «لا تحاول، بل افعل»، لحظة إشراق نجاحه منذ الأيام الأولى من حياته المهنية كرجل أعمال: «هل تتذكرون حقيبة الهواتف؟ إذا تذكرتموها، يعني اقتنائكم إحداها أو تتذكرون تحدّث أحد والديكم عبرها في السيارة، وحقيبتها السوداء الضخمة التي تشغل نصف مقعد الراكب الأمامي، ومدى سوء الاتصال لدرجة أن أحد أكثر الكلمات شيوعاً في السيارة آنذاك هي صيحة «ماذا؟».

«قبل أن أبدأ هذه الأعمال التجارية الصغيرة التي تعتمد على الدخل، كانت وظيفتي هي بيع الهواتف المحمولة والهواتف الخلوية، وربحت مالمأً وبيعاً جراًها. وبحلول السنة الأولى، كنت أحقق أرباحاً بستة أرقام كأفضل مندوب مبيعات متعاقد بعمولة مباشرة.

كان التحدي هو أنني لم أستطع التوقف أبداً، فأخذني إجازة ليوم واحد، يعني فقدان المال، لذلك واصلت العمل مرهقاً نفسي حتى النخاع حتى تمكنت من تحقيق أعلى درجة مبيعات خلال وقت قصير. حينها لم يعلمني أحد عن مفهوم «المبيعات المتبقية» أو «الأعمال القائمة على الاشتراك»، لكنني أدركت أن هذه الحاجة إلى البيع لم تكن مستدامة، وكنت بحاجة إلى إنشاء عمل تجاري يسمح لي بالقيام بالعمل مرة واحدة وإنشاء تدفق دخل منتظم.

«هذه المرحلة، عاصرت بداية التسعينيات، وكان لدي وشريكتي بالعمل نيكول فكرتان في أذهاننا: الزواج وبدء عمل تجاري بالنسبة لي، أصبح الحصول على عمل تجاري ذا أولوية، لأنني أردت أن يكون هناك دخل منتظم قبل أن أفكر في تأسيس عائلة.»

«ثم اكتشفت احتواء العمل الذي كنت أباشره بالفعل فجوة صارخة، والذي كان يتركز على أجهزة النداء (أجهزة البيجر)، حيث خذلت أجهزة النداء الشركة التي تعاقدت معها، لكنها ولحسن الحظ لم تكن تركيزها الأساسي، وما أثار اهتمامي بهم هو أنه يمكنك بيع جهاز النداء مرة واحدة، ومن ثم الحصول على المال مقابلها بالتقسيم شهراً بعد شهر، دون الحاجة إلى العمل بشكل مستمر ونشط من أجل هذا الدخل. لذلك شرعنا في بناء مؤسسة قوية قائمة على الاشتراك في فترة زمنية قصيرة للغاية.»

### إدارة البشر

## كيفية قيادة الموظفين الأكبر سناً

الفريق من جميع الأعمار، لذلك لا تركز على مفهوم واحد، كما يجب أن يكون تعاملك مرناً مع احتياجات موظفيك المختلفة.

- **انظر إلى الفوائد.** قد يكون الموظفون الأكبر سناً لديك أقل تحمساً من خلال التقدم أو المسؤوليات الإضافية لاحقاً في حياتهم المهنية، لذا عليك تقديم بعض الفوائد التي يمكنهم الاعتماد عليها، مثل التأمين الطبي الجيد وخدمات العناية بالبصر والتخطيط المالي، فهؤلاء قد يكون الأمان المالي والصحي في مرحلة ما من حياتهم أكثر أهمية بالنسبة لهم.
- **اطرح الأسئلة.** اتخذ خطوة أبعد من إخبارهم بأنك ترحب بملاحظاتك المرتقبة واطلبها بالفعل، فإظهار التزامك بالتعلم وتحسين أدائك سيسبب ثقتهم واحترامهم.
- **أظهر التعاطف.** كل شخص لديه مسؤوليات وصراعات مختلفة، لذا لا تقترض معرفتك بأوضاع أفراد فريقك، أو ما يخفونه في جعبتهم من هموم.

- على الرغم من أن التوتّر بين الأجيال يعتبر مألوفاً بالتأكيد في عالم المحترفين، إلا أنه ليس مشكلة مستعصية على الحل. في الواقع، يمكن أن يكون أحد الأصول الممكّنة للسيطرة.
- **تحلى بالثقة.** بينما قد تكون لديك شكوك حول قدراتك على الفوز وإلهام فريقك، تذكر أنك لست مضطراً للكشف عنها، لذا لا تبدأ القيادة من مكان غير آمن للمتعمّن تالياً من مواجهة تحديّ كسب احترامهم.
- **أظهر الاحترام.** يتمتع الموظفون الأكبر سناً بمزيد من الخبرة في مجالهم، وهذا أمر لا يقدر بثمن على الصعيد المهني. وعلى الرغم من افتقارهم للذكاء مثل زملائهم الأصغر سناً، لا أنهم يملكون اتصالات ومعرفة وحكمة ومنظور ذا فائدة.
- **حافظ على ذهن منفتح.** لا تسأل عن التوجيه أو الترقية، بل اطلب الأفكار والآراء من فريقك، محاولاً قيادتهم من خلال جمع الأدلة لتكوين رؤية أوسع بدلاً من طلب التوجيه أو المشورة.
- **عرض التدريب.** التدريب هو تمكين أعضاء

## التعقيبات؛ لا مكان للضعفاء

«في الجامعة»، يتذكر سكوت ميلر في كتابه «يستحق الجميع مديراً عظيماً: الممارسات الحرجة الست لقيادة الفريق» كنت أحد أفضل النادل في مطعم Sunset Grill في وينتر بارك، في فلوريدا حيث طوّرت نظاماً لتقديم أسرع خدمة على الإطلاق، ونظراً لأنني كنت ذا ذاكرة جيدة، فقد كنت ببساطة أخذ طلبات الطاولات دون تدوين أية ملاحظات، عائداً بها إلى المطبخ، مخبراً الطهاة بالضبط بما احتاجه... قبل أي نادل آخر.

«مع هذا النظام السريع والأناشي إلى حد ما، كانت طاولاتي تتمتع بأطباق التحلية عندما كان العملاء الآخرون ما زالوا ينتظرون حسائهم، ففي مجال المطاعم الأمر كله يتعلق بتسليم الطلبات إلى الطاولات، وأنا أحب عملائي، وكانت لدي نصائح لإثبات ذلك، لكن في كل مرة أعاد فيها من المطبخ، كنت أخرج تاركاً الفوضى وراء ظهري. في النهاية، تمت ترقية أحد أصدقائي وهو زميل نادل إلى منصب المدير، فهو ذات يوم كان يوصل طبق فيتوتشيني ألفريديو مع بقيتنا إلى الطاولات، في اليوم التالي أضحى رئيسنا. «كان العنصر الأول في قائمة المهام الإدارية الخاصة به هو اتخاذ إجراءات صارمة ضد الفوضى، وأتذكر فعلياً اللحظة التي أجلسني فيها

## استراتيجيات التواصل

## عندما تريد طلب يد العون

سيكون الناس حريصين على مد يد العون في حال طلبت بالطريقة الصحيحة، المفتاح: صغ طلبك بطريقة تجعله يفيد الشخص الآخر، فأنت لا تسأل عن شيء ما، بل أنت تمنحهم فرصة لذا، فكر في أفضل شخص لهذه المهمة، وقد يكون ذلك الشخص غير مناسب لتلبية طلبك. فكر في توجيه طلبك إلى شخص تتضمن شبكته شخصاً يمكنه القيام بالمهمة، وابحث أيضاً عن الأشخاص الذين ساعدتهم بالفعل، وفي حال كان لديك وإياهم تاريخاً بالنوايا الحسنة، فمن المرجح أن يستجيبوا بـ «نعم». أخيراً، كن محدداً فيما تطلبه، إذ يحذر الناس من الموافقة على فعل الكثير، وسيكونون مستائين إذا كان طلبك يفوق توقعاتهم.

## قليلاً من الضحك رجاء!

تدعم الأبحاث بشكل متزايد فكرة كون الضحك والبهجة في المكتب يتوافق مع عدد لا يحصى من إيجابيات ثقافة المنظمة: انخفاض معدل تغيير الموظفين، وتحسين مستوى الرفاهية، وتحسين التواصل، وإبداع أعلى وإنتاجية أكبر، وهذا على سبيل المثال لا الحصر.

يجب أن تبرز المتعة في مكان العمل الترابط بين أعضاء الفريق، وليس تحفيز التوتر، وحتى بالنسبة للمبتدئين فالأنشطة متاحة للجميع (حتى في حال رفض الدعوة). وآخر ما تحتاج إليه هو سكرتيرة تشعر بالضعف لأنها لم تُدعى للانضمام إلى مجموعة «جنون مارس»، أو موظف محنك يخشى أن يمنعه عمره من تعيينه في رحلة إلى «الساعة السعيدة».

على الرغم من أن الفكاهة يمكن أن تخفف من وطأة المواقف الصعبة وتساهم في تلطيف الجو، إلا أنها لا يجب أن تجعل أي شخص يشعر بعدم الارتياح، وتشارك جينيفر فولسوم، رئيسة قسم تطوير الشركات في شركة Summit Consulting، هذه القصة من مكان عملها السابق:

جعلني رئيسي السابق أشعر بقيمتي من خلال منحي لقباً جيداً يساوي مليون دولاراً، فقد كان فريقنا صغيراً جداً، حيث كنا نطلق كل هذه الدعابات الرائعة بحرية تامة، ولكن عندما تولّى إدارة المجلس شخصاً جديداً وكان غير ملائم البتة، أطلق على موظفة شابة ملونة لقباً، وكان ذلك عن حسن نية، ولكنه جعلها تشعر بعدم الارتياح، وكانت تخشى التحدث بهذا الشأن.

توصي السيدة فولسوم بتجنب أي فعل يميز فرداً عن الآخرين، والتمسك بالمتعة الجماعية. على سبيل المثال، لدى فريق في شركتها لوحة بيضاء عليها أسماء الجميع، ويرسم كل شخص صورة صغيرة عن حالته المزاجية لهذا اليوم، ويملك فريق المشروع الاستشاري التابع لها طريقة ممتعة لتنفيس ضغوطهم، حيث يطلق جهاز إنذار موجود داخل المكتب في حال طلب منهم العمل القيام بشيء خارج النطاق. وتتوسع الأنشطة الترفيهية للموظفين كالنطوع بالاحتفال بجميع أعياد ميلاد الموظفين، وإنشاء قائمة تشغيل الأغاني التي تناسب أذواقهم، وعقد مسابقة خاصة بأفضل ديكور للمكاتب، وإحضار مدرب لتعليم التأمل أو إدارة ورشة عمل خاصة بالارتجال، وإحياء حفلة بيتزا أيام الجمعة إذا تم تحقيق أهداف الإنتاج، فحيازات المتعة لا حصر لها.

بعد ذهاب العميل الأخير، قائلاً: سكوت، أحتاج إلى رؤية علامة تحسن في روح العمل الجماعي لديك، ثم أخرج بطاقة فهرسة وكتب ما قاله للتو كلمة مقابل كلمة وسلمني البطاقة».

«حينها صعقت مفكراً، من تحسب نفسك بحق الجحيم يا هذا؟ فقد كنت صديقي قبل ثلاثة أيام، والآن تريد أن ترى تحسناً (ملحوظاً)؟».

«كم منا يستطيع أن يتذكر اللحظة التي تلقينا فيها بعض الملاحظات الصعبة؟ لا أعتقد أنه من المبالغة القول إن التعقيبات تكون مؤلمة في الغالب لكل من المانح والمتلقي، ومع ذلك كتب الدكتور ستيفن ر. كوفي، «واحدة من أعظم الهدايا التي يمكنك منحها إنساناً آخر هي التعقيب البناء لأمر عيب لم يعرفها السامع قبلاً، ومن العيوب الكبيرة عدم قول ما يجب قوله لمجرد أنه غير مريح، فأنا اهتم بما يكفي لتقديم ملاحظات صادقة ودقيقة».

«إنه فن وليس علم، وقد تعلّمته من خلال التكرار، فهو ليس مجرد مهارة لطيفة، وإذا كنت تريد أن تكون قائداً فعلاً، يجب أن تتعلم القيام بذلك، باتخاذ خطوة إلى الأمام، وأعتقد أنه ليس لديك الحق في أن تكون قائداً إذا لم تكن ترغب في الخروج من منطقة الراحة الخاصة بك، وتقديم التعقيبات لأتباعك».

مثال: «كاثرين، هل ترغبين في حضور اجتماع مجلس إدارة XYZ يوم الثلاثاء؟ الذي يشمل العديد من المدراء التنفيذيين الذين أعلم أنك تريدين الاتصال بهم، ولعلمك فهذا الاجتماع يختتم عادةً خلال ساعتين. فخلال حضورك اجتماع MNO في الشهر الماضي، تمكنتي من إجراء العديد من الاتصالات الرائعة».

فهذا يفسر ما في الأمر لكاثرين وكم من الوقت سيسغرق الاجتماع، بالإضافة إلى تذكيرها بمهارة قد أظهرتها خلال اجتماع سابق.

مقتبس عن: «The Art of Giving and Getting» Rajesh Setty — *Help—Part 2* من موقع [www.rajeshsetty.com](http://www.rajeshsetty.com).

آداب الاجتماعات مهمة، اتبع هذه القواعد في المرة القادمة:

• **اقرأ المجموعة.** لا تتطوع بإداء آرائك في وقت مبكر جداً وتخلص من الأفكار الحرة أو تخويف معارضيك. فإذا كنت ترغب في عدم الاتفاق، افعل ذلك بلطف بالقول «دعونا لا نغفل عن...».

• **أرسل الإشارات الداعمة.** إذا كنت عصبياً أو مضطرباً، فقد تنهتور، لذا اجلس وتواصل مع المجموعة وجهاً لوجه، مع حفاظك على تعبيراتك لطيفة، حتى عند تعصيبك أو انزعاجك، متجنباً طي ذراعيك، والعبوس أو ضرب قدميك بالأرض أو حتى اتخاذ وضعية صارمة.

• **حافظ على وضوحك، مبدياً الحزم، والسيطرة.** إذا واجه أحد المتحدثين مشكلة في الوصول إلى الهدف، ساعده في إعادة صياغة ملاحظاته. وعندما يقاطعك أحد الأشخاص، قل: «ستكون لديك فرصة للتحدث لاحقاً»، حافظ على وتيرة حديثك واستمر في تركيز المحادثات دون خنق المعلومات.

• **لا تتحدث عن الغائبين.** كن حذراً خلال الحديث عن شخص غير موجود، فتحريفك حقيقة هذا الشخص قد تتحكم في كومة من المشاكل.

## بيانات المهام: احذر الوعود الفارغة والتهديدات الجوفاء

«هذه بعض الشعارات من بعض أهم الشركات في العالم، حيث يقصد مؤلفها سحب الأرباح من القبعة، إذ يمكن أن يصف مهمة أدتها مجموعة من الشركات بالجيدة، ونحن نعتقد أن هذه العبارات هي إخفاقات لأنها لا تحدد سبب وجود الشركة، ولا تقدم أي شيء لمساعدتها على تحقيق أهدافها. إذاً ماذا تعني هذه العبارات السامية للعملاء؟ ولأصحاب المصلحة؟ ولأي كان؟ لأسباب كثيرة، نعتقد أن بيانات المهام الباطنية والموجهة نحو المستقبل هي بدعة تفوقت على الغرض منها.»

«وهذا لا يعني أننا لا نؤمن بالمهمة، بل يتمثل انضباط المهمة في تعزيز الروابط العاطفية بين الشركة والأفراد: العملاء والموظفون وأصحاب المصلحة وأعضاء المجتمع. وللقيام بذلك، نعتقد أنه من الأنسب أن يكون لديك بيان الغرض الذي يمكن أن يجيب على السؤال الذي يمكن لأي شخص طرحه على الشركة: لماذا تفعل ما تفعله هنا والآن؟».

قام المؤلفان براد سوبغارز و مونتني ويت بإلقاء نظرة على بيان مهام بعض المنظمات الكبرى، حيث وجدها مجرد بيانات جوفاء، إليك بعض البيانات لترى المشكلة بنفسك:

- «بناء حل الدفع الأكثر ملائمة وأمان وفعاليةً من حيث التكلفة على الويب» – PayPal
- «فرحة عملائنا والموظفين والمساهمين من خلال تقديم المنصة الإلكترونية والتطورات التكنولوجية بلا كلل أو ملل، والتي أصبحت ضرورية لطريقة عملنا وعيشنا» – Intel
- «تقديم معلومات عن الأشخاص والأفكار والتقنيات التي تحول العالم إلى مجتمع يقوده صنّاع القرار التجاري والأثرياء» – Forbes
- «أن تكون شركة تلهم وتحقق فضولك» – Sony
- «أن نكون شركة الطاقة العالمية التي تحظى بأكبر قدر من الإعجاب بشعبها وشراكتها وأدائها» – Chevron
- «لخلق قيمة للمساهمين والمجتمع مع تقليل البصمة البيئية على مسار القيمة التي ننبعها» – DuPont

## حدود القادة

### سحقاً، لم أتوقع هذا السؤال!

الجدد» أو «كلما علمنا بوجود عيب محتمل في النظام، نفصل العملية برمتها خطوة بخطوة، ونكتشف كيف يمكننا القيام بذلك بشكل أفضل.».

أو «نحن نهدف إلى الدقة الشاملة في توقعاتنا، وكل مثال تقدمه عن توقعاتك هو غير صحيح، إذ يمكنني أن أذكر الكثير من الأمور التي أنجزناها، فكل مؤسسة محترفة تشير إلى أن بياناتنا من بين الأفضل في العالم.».

مقتبس عن: «Brad J, The Media Training Bible»  
Phillips من صحيفة SpeakGood Press

هل فوجئت بسؤال قد طرحه عليك مراسل ما أو مساهم أو موظف؟ استخدم هذه الإجابات:

• **قل أنك ستكتشف ذلك.** إذا لم تكن على دراية بالحادث أو الحقيقة التي تُسأل عنها، أطلب من فرصة للنظر بالمسألة قبل الرد.

• **تحدث عما تعرفه.** قل، «هذا ليس واضحاً، لكن هذا ما أعرفه الآن.»، فإذا لم يكن السؤال ضمن اختصاصك حقاً، فأنت مدير مالي ويسألون عن عملية التصنيع، قل ببساطة، «أنا لست خبيراً في ذلك» مستدعيماً الشخص المناسب.

• **ضعهم في الصورة.** بقولك «يمكنني أن أخبرك أننا نأخذ هؤلاء الأشخاص على محمل

## الممارسات اليقظة لمكتب مفعّم بالبهجة

يمكن أن تكون أماكن العمل الحديثة سريعة الإيقاع والمتغيرة باستمرار أرضاً خصبة للإلهاء والتوتر، وتُبقى ممارسات اليقظة الموظفين في الوقت الحالي دائمياً التوتّر، مما يسوقهم إلى المشاركة في الأنشطة التي في متناول أيديهم، حيث يمكنهم التعامل مع المطالب بمزيد من الوضوح. هل تبدو مثل التغييرات التي ترغب في رؤيتها في موظفيك (ونفسك)؟ اتبع خطوات الشركات الرائدة مثل Google و Target و General Mills و Aetna وعرف موظفيك على اليقظة. يقول جوزيف كروسكي، الأستاذ المساعد ومدير مركز خدمات الاستشارة الجامعية بجامعة كلاريون في بنسلفانيا: «يمكن أن يكون تكوين مجموعة تجتمع أسبوعياً وممارسة التأمل مفيداً لتوليد الاهتمام بين الموظفين، والاستماع إلى التعليمات معاً من إحدى التطبيقات الإلكترونية هو إحدى أفضل الطرق للبدء في ممارسة التأمل الشخصي أو الجماعي، وهناك العديد من التطبيقات



مثل Insight Timer، و Simple Habit، و Calm، وغيرها والتي يمكن أن تساعد الأشخاص على تعلم التأمل».

اختارت المنظمات الأخرى المشاركة في أنشطة الرياضة الروحية أو حضور فعاليات مثل قمة قادة العقل، أو جلب مدربين معتمدين إلى مكان العمل لتقديم العروض التقديمية، أو بدء الاجتماعات بدقيقة من التأمل الذهني حيث يجلس الحضور بهدوء منتبهين إلى تنفسهم، فاتباعك اجتماعات أكثر هدوءاً وإنتاجية، يجلب لك المزيد من المتحمسين!

هل يمكن للبرنامج الجديد إضفاء المزيد من «الإنسانية» على الموارد البشرية؟ غادر لازلو بوك شركة Google في عام ٢٠١٦ بعد عشر سنوات من مساعدة الشركة على

كسب الجوائز باعتبارها «أفضل مكان للعمل»، بعد الإشادة بنظام بوك «تحليلات الأشخاص» المبتكرة والمستندة إلى البيانات كتكنولوجيا متقدمة. والآن يعمل هو واثان من التنفيذي السابقين في Google على طرح برنامج هومو (Humu)، وهو مفهوم مماثل يزعمون أنه قد يكون الشيء الذي تحتاجه كل إدارة موارد بشرية لتسهيل مشاركة الموظفين. يبدو أن المستثمرين يوافقون على ذلك، حيث قدموا مؤخراً ٤٠ مليون دولار كتمويل.

يدعي هومو استخدام العلوم السلوكية والتعلم الآلي في «دفع المدراء والموظفين نحو تغيير السلوك من خلال التنبهات القائمة على الوقت» لجعل الجميع يتصرفون بشكل «إنساني» في العمل. كيف يعمل؟ يأخذ البرنامج، الذي لا يزال قيد التنقيح، مدخلات من عدد من المصادر، بما في ذلك بيانات الموارد البشرية للشركة، ومعلومات الإنتاجية للأفراد ومجموعات الموظفين واستطلاعات الشركة. ثم يرسل البرنامج سلسلة من رسائل البريد الإلكتروني المستهدفة والرسائل النصية إلى المدراء.

الهدف: إلهامهم لاتخاذ إجراءات تجعل العمل أفضل، على سبيل المثال، قد يذكر النص المدير بإرسال ملاحظات شكر إلى فريقه بعد أن تحقيقهم هدفاً في الإنتاجية، والذي قد يوفر حتى لغة مقترحة لاستخدامها مثل ما يطلق عليه هومو «الدفع».

سيقوم البرنامج بعد ذلك بتحديد ما إذا كان المشرف تابع ذلك، و «تعلم» ما الذي ينجح، وقد يرسل البرنامج الاقتراح بطريقة أخرى في المرة القادمة حتى يتابع المشرف.

ووفقاً لبيانات هومو، يمكن أن تكون النتائج مثيرة، في الاختبار التجريبي، حيث أبلغت بعض الشركات عن زيادة بنسبة ٢٥٠٪ في احتمال استخدام المدراء للأدوات المشاركة والتكثيقات.

بيت براكيو هيرينج، مساهم دائم في كل من الإحاطة القيادية وإدارة الأعمال اليومية في إدارة النشرات الإخبارية عن ملخصات العمل والتواصل.

كلنا نستخدم كلمات حشو أو اضطرابات صوتية في خطاباتنا اليومية، مثل امم، وكما تعلمون، ونعم، وهكذا، وخلافها من الكلمات، ونحن ندرك أننا يجب ألا نستخدمها، فهذا الغذاء الرديء من عالم اللغويات التطبيقية إنما يوتي ثماره خردة وخيمة، يجب إبعادها خاصة من خطابنا المهني قدر الإمكان. أليس كذلك؟

حسناً، ليس بالضرورة، حيث بدأ اللغويون في الدفاع عن هذه اللغويات القديمة، لكن لدينا مصطلح آخر للحشو اللفظي وهو علامات الخطاب، هذا يلح على التطبيق العملي الفعلي في تواصلنا الإنساني. ماذا لو تحدثنا حقاً وحرفياً، بالطريقة التي نكتب بها؟ يبدو هذا محرراً وغير طبيعي للغاية، كمتحدثين وكمستمعين، نقوم بضبط كيفية التواصل وجهاً لوجه، أو تخيل أنفسنا كمتحدثين، فعدم القدرة على استخدام مواد الحشو لتزويد نفسك بوقف مؤقت لتخطيط كلماتك التالية، يجعلك غير مرتاحاً قاطعاً حديثك بالصمت الغريب.

يصف المؤلف أليسون شاييرا بعض الاستخدامات الفعالة والمفيدة لكلمات الحشو: تجعل حديثك دبلوماسياً، تمكّنك من القفز إلى لب المحادثة، كما يحذرنا من المواقف التي يجدر بنا تجنبها:

• **تجنّب:** «أعتقد» لإظهار أنك لست خبيراً في هذا الموضوع.

• **استخدم بدلاً من ذلك:** «من واقع تجربتي، فقد وجدت...» مما يؤكد معرفتك.

• **تجنّب:** «قد أكون بعيداً عن القاعدة» للتملص من تعليق غير تقليدي.

• **استخدم بدلاً من ذلك:** «دعنا ننظر إلى هذا من منظور مختلف، ماذا لو...؟» مما يدل على التفكير الإبداعي.

• **تجنّب:** «آسف» عندما تتحدث أو تقاطع شخص ما.

• **استخدم بدلاً من ذلك:** «شكراً» واستمر في تعليقك.

لذلك بالطبع، فكل شيء يجب أن يكون باعتدال، فكلمات الحشو لها مكانها، وعند استخدامها استراتيجياً، يمكنه تعزيز التواصل والحفاظ على التدفق الطبيعي لحديثك، ومع ذلك فإن الاعتماد المفرط عليها يمكن أن ينتقص من رسالتك ومصداقيتك.

مقتبس عن: «Why Filler Words Like 'Um' and 'Ah' Are Actually Useful» من Allison Shapira صحيفة Harvard Business Review.





## الكارهون سيكرهون والجائرين سيسألون

س: في الآونة الأخيرة، طرح علي العديد من الموظفين أسئلة أعتقد بأنها غير ملائمة. وهذا يدفعني إلى الرد بملاحظات سريعة، بدلاً من تزويدهم بإجابات بناءة. ماذا بإمكانني أن أفعل؟

ج: عندما يطرح الموظفون أسئلة غير ملائمة، يكون من السهل الرد عليهم بإجابة وقحة، فالجانب السلبي هو أن هؤلاء الموظفين سيجدون بعد ذلك طرقاً للحيلولة دون تسليم الأخبار السيئة التي تنقل لك الحقيقة، أو يغادرون ببساطة مع وضع مسافة بينك وبينهم، لذا أوصيك بالحفاظ على هدوئك، وتظاهر بأنك تتحدث إلى أفضل عميل لديك، فالأمر ليس بعيد المنال حقاً: من الموظف الذي تعتمد عليه في التعامل مع عملائك بالشكل الصحيح؟ وأين سيتعلمون كيفية تطبيق استثناءاتك الخاصة؟ باختصار عامل الموظفين تماماً مثل العملاء، واحفظ بهم على حد سواء.

س: لقد كنت أشاهد فشل مديري خلال السنوات الأخيرة، ومن الصعب عدم الانجراف في الحديث في العمل حول أخطائه. أود أن أعب دور داعية الشيطان، لكن ما هي الحججة التي يمكنني تقديمها خلال حديثي عن فشل هذا القائد المسكين؟

ج: يجب أن يتمتع هذا المدرب المعرض للخضاب ببعض الصفات التي يمكنك الإشارة إليها إذا كنت تشعر بالحاجة إلى قول شيء ما. ليست هناك حاجة إلى الترتبة الجانبية عند حدوث أخطاء واضحة، لذا انصحك بأخذ الطريق السريع خلال فترة ولايتي الطويلة، تعلمت عدم البحث مع كلاب الصيد خاصة عندما يسيطر الفشل على وظيفتي، فهذا الموظف المتسكع سوف يصطدم في النهاية بالحديث السلبي عن أدائي ويشعر بأنه مضطر للدفاع عن نفسه، وفي النهاية فقد يجد نفسه ضحية.

أ: هو خبير محنك (٣٠ عاماً) في مجال منافسة المنظمات.

Z: له ٣٠ عاماً من الخبرة في مجال المنظمات، وهو التنفيذي الذي يفضل عدم الكشف عن هويته. لقد انتقنا على حماية هويته في مقابل وعده للإجابة على أصعب الأسئلة الخاصة مع تحري الصدق. إرسال أسئلتكم إلى Z على LBeditor@businessmanagementdaily.com

## دعم نصوصك بالمزيد من المنطق

• لا تخف من المساحة البيضاء، فصفحات هيكل الهوامش وافرة، لتسهيل وقوع العين على النص وتسهيل قراءته.

• بعض النصائح الخاصة بنا:

• المسافة البيضاء بين كل سطر من النوع (المعروف باسم «بادئة»)، تضيف المزيد من الراحة خلال القراءة، ففي النص الأساسي، تكون القيمة البادئة الجيدة أكبر بنقطتين من حجم الخط.

• الخطوط غير الاعتيادية تشتت الانتباه، لذا نوصي بعدم التكلفة بالخطوط.

• ضع نسخة تضم العناوين الفرعية والرسومات ذات الصلة.

• قم بضبط النص لإلقاء نظرة رسمية، ولكن لا تستخدم أسلوبك الافتراضي، وإذا كنت تستخدمه دون داع في أجل المراسلات غير الرسمية، لأنه يجعل النص مبهماً.

• للحصول على فوائد إضافية، أعد ترتيب النص للتخلص من «الفجوات» غير المقصودة: تأكد من الترابط المنطقي للفقرات.

للحصول على صورتك كمحترف، تعتبر هذه النصائح من EEI Communications في كيفية إنتاج منشورات رنانة في الوقت المحدد وضمن الميزانية المخصصة، لا سيّما عند وضع اللمسات الأخيرة على الاتصالات التجارية (وحتى الشخصية):

• قم بتوصيل الأفكار والعناوين الفرعية بوضوح بالنص التالي مع إضافة مساحة أكبر من أدناه.

• قم بتحويل الشرطيات السفلية في النص إلى خطوط مائلة والشرطيات المزدوجة (-) إلى شرطيات فردية (—).

• لا تستخدم مسافتين بعد علامات الترقيم حيث تنتهي الجملة.

• استخدم دائماً علامات اقتباس مطبعية وعلامات اقتباس أحادية.

• استخدم أدوات التحكم في علامات الترقيم بحيث لا تقطع السطور المفردة في أعلى أو أسفل الأعمدة.

• تجنب إنهاء أكثر من سطرين على التوالي باستخدام الواصلات.

## الصحة المهنية

### قد يكونون يدفعونك خارج الباب؟

• **التقاعد المبكر.** إذا رفضت هذا العرض، تذكر أنه لا يزال بإمكانك الاعتراض على الإرادة، فإذا كان التقاعد المبكر غير طوعي، فقد يكون ذلك انتهاكاً لقوانين التمييز على أساس السن.

• **سن التقاعد الإلزامي.** إذا كان لدى صاحب العمل سن تقاعد إلزامي (ولم تكن تطبق القانون)، فمن المحتمل أنك تنتهك القانون.

• **الحرمان من الترقيات أو فرص التقدم.** إن رفض ترقية موظف ما لمجرد أن صاحب العمل يعتقد أنه ستقاعد قريباً، يعد أمراً غير قانوني بتاتا.

تتطلب قضايا التمييز على أساس السن عبء إثبات عالي، وإذا كنت تفكر في تقديم شكوى رسمية فتأكد من الاحتفاظ بمذكرات مفصلة للغاية وتوثق كل شيء.

مقتبس عن: «Sneaky Ways Companies Get It Rid of Older Workers» — Donna Ballman من صحيفة [www.forbes.com](http://www.forbes.com).

في استطلاع أجرته رابطة AARP (التي تعنى بتوظيف كبار السن) مؤخراً، قال ما يقرب من اثنين من بين كل ثلاثة موظفين (٤٥ عاماً أو أكبر) إنهم شهدوا أو تعرضوا للتمييز في السن أثناء العمل، وفيما يلي قائمة ببعض الأعداء التي يمكن أن تستخدمها المنظمات لدفعك نحو التقاعد.

• **الإقصاء من الوظيفة.** من الشائع جداً تغيير المسمى الوظيفي، وتعيين شخص أصغر سناً.

• **تسريح العمال.** إذا تم اختيارك لمغادرة فريق العمل الأصغر منك سناً، بينما الموظفين الأقل تأهيلاً ليسوا كذلك، فقد يكون هناك شيء مريب.

• **قطع الواجبات الوظيفية وتقليل ساعاتها.** بدلاً من الاستقالة قم ببعض الأبحاث، فقد يكون لديك أسباب للمطالبة بالتمييز، ويمكن أن يكون عزلك أيضاً جزءاً من هذا التخفيض في الواجبات والحد من سلطتك.

**SCA**

الهيئة السعودية للمقاولين  
Saudi Contractors Authority

# بناء المستقبل بثقة Building the future with **confidence**

  SCA2030  SCA2030F  920 000 968

 [www.sca.sa](http://www.sca.sa)  [muqawil.org](http://muqawil.org)  [info@sca.sa](mailto:info@sca.sa)