

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

مكة المكرمة

ترجمة كتاب

**كيف تكون مديراً**

**إيجابياً؟**

دليل للمديرين

تأليف : "فل كلمنتس"

ترجمة وتعليق

علي عبد القادر باحارث

الطالب /

جلال الدين خدا بخش محمد بخش

إشراف الدكتور /

رسالة مقدمة إلى قسم اللغة الإنجليزية بكلية العلوم الاجتماعية  
بجامعة أم القرى كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير  
في اللغة الإنجليزية (تخصص/ترجمة)

١٤٢٦ هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

## ملخص الرسالة

تنقسم هذه الرسالة إلى قسمين:

**القسم الأول:** ترجمة لكتاب Be Positive كيف تكون مديرًا إيجابيًا؟ لمؤلفه

Phil Clements إلى اللغة العربية. ويغطي الكتاب المكون من ثلاث وتسعين صفحة من الحجم المتوسط جوانب الإدارة الإيجابية التي تساعد المديرين على تحسين مهاراتهم الإدارية. وكل فصل من فصول الكتاب الستة الشيقة يقدم موضوعًا مختلفًا من مواضيع مهارات الإدارة بطريقة جذابة وسلسة. فالفصل الأول يبحث في جوهر الموقف الإيجابي ومكوناته، وعن ماهية المواقف ومصادرها، وعلاقة ذلك بكونك إيجابيًا.

أما الفصل الثاني فيدور حول علم الموقف الإيجابي ومكونات الشخصية، وعن ارتباط المواقف والتصرفات ببعضها، وكيف تحوّل الأخطاء إلى خبرات تعلم إيجابية عن طريق التغذية الإيجابية.

والفصل الثالث يبحث في فن الموقف الإيجابي، وجوانب مهارة الإدارة المتحسنة بالموقف الإيجابي، وعن ماهية النجاح والفشل، وأساليب إعطاء التغذية الإيجابية.

أما الفصل الرابع فهو عن أمثلة واقعية مختارة لدراسة حالات تصرفات غير سوية لبعض الأشخاص والحلول المقترحة لها.

أما الفصل الخامس فهو عن منافع الموقف الإيجابي للشخص، نفسه ولموظفيه، ولرؤسائه، ولعملائه، ولزبائنه.

أما الفصل السادس فهو عن القواعد الذهبية الخمس لتبني موقف إيجابي وهي: كن محترفًا، وكن ذا رؤية، وكن لائقًا، وكن منصفًا، وتحلّ بروح الجماعة.

**القسم الثاني:** يناقش هذا الجزء أهم تعريفات الترجمة ونظرياتها. التعليق على النص المترجم لموضوع البحث. التعريف بالمؤلف وأسلوبه في الكتابة ومن ذلك انتقاله من صيغة المفرد إلى صيغة الجمع في الجملة نفسها. أبرز المشكلات التي واجهت الطالب وطرق حلها.

المشرف: د. جلال الدين بحش عميد الكلية: د. أحمد الغامدي الطالب: علي باحارث

التوقيع:

التوقيع :

التوقيع:

## الفهرس

| الصفحة | الموضوع                                 |
|--------|-----------------------------------------|
| أ      | مقدمة                                   |
| أ      | ١- المترجمون الأوائل                    |
| أ      | ٢- ماذا نعني بالترجمة؟                  |
| ب      | ٣- أهمية الترجمة في عصرنا               |
| ج      | ٤- عملية الترجمة                        |
| هـ     | ٥- خصائص الترجمة                        |
| و      | ٦- أهداف الترجمة " لماذا نترجم "        |
| ز      | ٧- وسائل الترجمة                        |
| ح      | ٨- عوائق الترجمة                        |
| ط      | ٩- من هو المترجم؟                       |
| ك      | ١٠- العمل المترجم " ماذا نترجم "        |
| ل      | ١١- خصوصيات القارئ العربي " لمن نترجم " |
| م      | ١٢- لغة النص المترجم                    |

# الفهرس

| الصفحة | الموضوع                                                 |
|--------|---------------------------------------------------------|
| ١      | مقدمة                                                   |
| ٣      | الفصل الأول                                             |
| ٣      | إيجابي بالفطرة أم بالتطبع؟                              |
| ٣      | مما يتكون الموقف الإيجابي؟                              |
| ٧      | هل نولد إيجابيين أم أنه أمر يمكننا تعلمه؟               |
| ١٠     | ما هي المواقف بالضبط؟                                   |
| ١٤     | ملخص                                                    |
| ١٥     | الفصل الثاني                                            |
| ١٥     | علم الموقف الإيجابي                                     |
| ١٥     | أين تقع الشخصية من كونك إيجابياً؟                       |
| ١٨     | التفاؤل                                                 |
| ١٩     | الموقف الإيجابي في أوضاع العمل                          |
| ٢٨     | هل نتعلم من أخطائنا حقاً أم أن التعلم شأن أكثر إيجابية؟ |
| ٣٠     | كن إيجابياً حيال تعلم هيئة موظفيك وتطورهم               |
| ٣٤     | ملخص                                                    |

## الفهرس

| الصفحة | الموضوع                                                  |
|--------|----------------------------------------------------------|
| ٣٥     | الفصل الثالث                                             |
| ٣٥     | فن الموقف الإيجابية                                      |
| ٣٦     | النجاح والفشل                                            |
| ٣٩     | طور فن كونك قادراً على تلقي التغذية الإرجاعية الإيجابية  |
| ٤٠     | أعط تغذية إرجاعية إيجابية                                |
| ٤٣     | كن صادقاً                                                |
| ٤٦     | طور صورة ذاتك الإيجابية                                  |
| ٤٩     | كونك إيجابياً ليس مشابهاً لعدم كونك سلبياً               |
| ٥٠     | ملخص                                                     |
| ٥١     | الفصل الرابع                                             |
| ٥١     | الموقف الإيجابي ضمن سياق المقام                          |
| ٥١     | مديرة دار الحضانة التي لا أهداف لها                      |
| ٥٢     | مشرف الحسابات المصرفية الذي أنجز العمل                   |
| ٥٤     | مديرة شؤون الموظفين التي لم تستطع تقبل التغذية الإرجاعية |
| ٥٥     | مفتش ضبط الجودة الذي كان عمله دائماً العثور على العيب    |

## الفهرس

| الصفحة | الموضوع                                                                    |
|--------|----------------------------------------------------------------------------|
| ٥٧     | المدربة التي احتاجت إلى تعلم أن رفع معنويات الناس أفضل من التقليل من شأنهم |
| ٥٨     | ملاحظات التغذية الإرجاعية                                                  |
| ٦٧     | ملخص                                                                       |
| ٦٨     | الفصل الخامس                                                               |
| ٦٨     | منافع الموقف الإيجابي                                                      |
| ٦٩     | منافع لنفسك                                                                |
| ٧٥     | منافع لموظفيك                                                              |
| ٧٦     | منافع لرؤسائك                                                              |
| ٧٧     | منافع للعملاء، والزبائن، والمعلقين                                         |
| ٨٣     | ملخص                                                                       |
| ٨٤     | الفصل السادس                                                               |
| ٨٤     | خمس قواعد ذهبية لتبني الموقف الإيجابي                                      |
| ٨٥     | كن محترفاً                                                                 |
| ٨٨     | كن ذا رؤية                                                                 |

## الفهرس

| الصفحة | الموضوع          |
|--------|------------------|
| ٩٢     | كن لائقاً        |
| ٩٥     | كن منصفاً        |
| ١٠٠    | تحل بروح الجماعة |
| ١٠٣    | ملخص             |

## **شكر وتقدير**

**سعادة الدكتور جلال الدين خدا بخش محمد بخش**

**سعادة الدكتور حسن سعيد غزالة و سعادة الدكتور عزيز**

**المولودي بالحاج**

**لسعادة الدكتور محمد صالح باسلامة**

كما أتقدم بالشكر كذلك **للأستاذ / خالد مسعود المولد** الذي قام بالمراجعة اللغوية،

والتدقيق الإملائي وكذلك **الأستاذ / عصام صالح باصمد..**، وأتقدم بالشكر كذلك إلى قسم

اللغة الإنجليزية وإلى كل من ساعدني في إتمام هذه الرسالة.

**فجزى الله الجميع كل خير..،**

## مقدمة

### الترجمة في سطور

#### ١ - المترجمون الأوائل:

احتل المترجمون العرب الأوائل خاصة في القرن التاسع الميلادي مكانة مرموقة لدى ولاية الأمور، إذ كان الخليفة المأمون مثلاً يكافئ المترجمين مثل حنين بن إسحاق بوزن ما يترجمه ذهباً. ولقد أدرك الخلفاء أن الترجمة في الحقيقة كانت الوسيلة الوحيدة التي استطاعوا من خلالها أن ينهلوا من علوم الحضارات اليونانية والفارسية والهندية آنذاك. وفعلاً ساعدت الكتب المترجمة ولعدة قرون على إرساء أسس مختلف العلوم الإسلامية مما أدى إلى ازدهارها فيما بعد، وهي العلوم التي نهل منها بعد ذلك العلماء الأوروبيون مثل "مايكل سكاوتس" وغيره من الذين أخذوا يترجمون الكتب العربية إلى اللاتينية، حيث كانت اللغة العربية اللغة السائدة لتحصيل العلوم آنذاك، وبهذا حصل التزاوج الحضاري وتحققت الطفرة التقنية في عصرهم.

وبوجود قرابة أربعة آلاف لغة في عالمنا المعاصر، لابد أن نعطي للترجمة حقها بين العلوم الأخرى. وقبل أن نتمكن من ذلك لابد من معرفة خصال هذه المهنة.

#### ٢ - ماذا نعني بالترجمة؟

إن كان المترجم وسيطاً لغوياً فالترجمة جسر حضاري. والترجمة ليست عملية لغوية تفاهمية بحتة، بل تحوي في طياتها أنماطاً بلاغية ومعالم حضارية، لهذا يعتبرها علماء اللغة عملية فكرية معقدة إبداعية لا آلية. فهي ليست مجرد اختيار كلمة من القاموس وسبكها في إطار لغوي معين، بل إنها علم من علوم اللسانيات له أصوله وضوابطه، إلا أن الترجمة بمفهومها العام تبقى عملية تواصل بين لغتين أو أكثر يقوم بها شخص له الملكة اللغوية بلغتين أو أكثر.

### ٣- أهمية الترجمة في عصرنا:١

برزت أهمية الترجمة خصوصاً بعد الثورة الإعلامية التي أثبتت أن بمقدور المرء أن يوصل أفكاره إلى أية زاوية من زوايا العالم بواسطة بث الأنباء المترجمة عبر قنوات التلفاز أو الأقمار الاصطناعية أو نشرها في الصحف المحلية. وهنا يتجلى دور الترجمة وخطورته في بلورة أفكار الشعوب وصقلها بما يتلاءم مع عقيدة المؤسسة المسؤولة عن الترجمة.

وتتجلى أهمية الترجمة لنا في تقرير منظمة اليونسكو حول الترجمة العلمية والتقنية والذي أشار إلى أن ٥٠% من الكتب الحالية مكتوبة بلغات لا يستطيع أكثر من نصف علماء العالم قراءتها. فتجد مثلاً أن ثلثي الكتب الهندسية مكتوب باللغة الإنجليزية التي لا يفهمها أكثر من ثلثي المهندسين المتخصصين في العالم. كما أن نسبة كبيرة من المهندسين باللغة الإنجليزية لا يفهمون لغات أجنبية أخرى.

#### ٤ - عملية الترجمة:<sup>٢</sup>

لا بد لأي تقويم موضوعي شامل للترجمة أن يتصل بعملياتها المعقدة، والتي تتألف من ثلاث مراحل متداخلة.

##### المرحلة الأولى:

فك الشفرة حيث يُحلل النص للتعرف عليه كاملاً من حيث المحتوى والأسلوب بهدف استيعابه بشكل كامل وتذوق أسلوبه، وهنا يؤدي المترجم مهمة ثلاثية كقارئ وناقد ومفسر. فبالإضافة إلى استيعاب المترجم للوحدات الدلالية للنص الأصل، فإنه يجب عليه أن يكون على بينة ووعي بأسلوب المؤلف وسماته المميزة والأدوات البلاغية المستخدمة. وأول ما يقوم به المترجم عند تحليل النص هو تجزئته إلى كلمات وعبارات وأشباه للجمل وجمل تتوزع على كل جزء ومنها المعاني المعجمية والإيحائية. وثمة ثلاثة أمور ذات صلة بمرحلة الاستيعاب والتحليل:

- (أ) مدى تطابق الصيغ النحوية المستخدمة في الترجمة مع الصيغ الواردة في النص موضع البحث.
- (ب) مدى تماسك التراكيب النحوية مع بعضها بعضاً.
- (ج) مدى تنوع أنماط الجمل المستخدمة التي يمكن أن تثير متعة القارئ وتشده إلى الموضوع، أي الأثر الذي تتركه عليه. (نيومارك، ١٩٨٨: ف ٢)

## المرحلة الثانية:

مرحلة النقل حيث يبدأ المترجم في البحث عن متكافئات كل عنصر من العناصر التي تم تحديدها في مرحلة التحليل السابقة. ومما تجدر الإشارة إليه أن التكافؤ في عدد من الحالات ليس تكافؤاً متطابقاً بل تقريبياً لأن كل لغة لها خصوصيات تميزها عن غيرها. ولا يحدث التكافؤ في اللغتين إلا حين تكون المفردات والعبارات قابلة للاستبدال في مواقف سياقية معينة. ويعتمد التكافؤ معجمياً على مبدأ الترادف الثنائي في اللغتين، وهذا بدوره يستند إلى المفهوم القائل إن المفردات ليست إلا مسميات لأشياء حقيقة وهو مبدأ يعود بالأصل إلى أفلاطون قديماً و "ديسيوسور" حديثاً. والترجمة بهذا المنظور المبسط لا تتعدى عملية استبدال المسميات أو الرموز بالاستعانة بالمعاجم الثنائية إن تطلب الأمر ذلك. وهو المنظور الذي تقوم عليه الترجمة الحرفية أو النقل (كلمة بكلمة) والذي ثبت نظرياً وعملياً عقمه لندرة الترادف الثنائي بين اللغات. وهذا يعني أن الاستبدال التام بين سياقين، لاسيما فيما يخص المفردات التجريدية والانفعالية والإيحائية أو حتى المفردات الخاصة بثقافة دون غيرها غير ممكن. ونتيجة لذلك لا يستطيع المترجم دائماً أن يجد الحلول المباشرة لجميع المشاكل الناجمة عن التكافؤ حتى وإن لجأ إلى البحث المسهب في كل ما يقع أمامه من مصادر ومواد مرجعية. وحين لا يعثر على تعبير مكافئ فلا بد له أن يجد تعبيراً موازياً أو مقارباً يحدث الأثر نفسه الذي أحدثه التعبير الأصل.

### المرحلة الثالثة:

هي مرحلة إعادة بناء أو تركيب الرسالة المنقولة بناءً إبداعياً خلاقاً في اللغة الهدف بما ينسجم مع قواعدها اللغوية، وتقاليدها، بحيث تكون الترجمة دقيقة دلاليًا، ومؤثرة جماليًا.

### ٥ - خصائص الترجمة:<sup>٣</sup>

تبرز الترجمة كأكثر الألوان الفكرية انتشاراً. وتبدو سهلة للغاية إذا ما تناولناها خطأ من زاوية كونها الإلمام بمعاني المفردات وتعريفاتها طبقاً لما حددته القواميس المتخصصة، لكن صعوبتها تتضاعف عندما ندرك أن أصعب ما في ممارسة الترجمة هو محاولة فهم معاني الكلمات بمدلولاتها الصحيحة حسب السياق العام، وإن خالفت في بعض الأحيان – ما يقدمه لنا القاموس.

فليست الترجمة في أحدث تعريفاتها، استبدال لفظة بلفظة نقلاً من الأجنبية إلى العربية أو العكس مثلاً، وليس الأمر – في الترجمة – متعلقاً بوضع جداول من الألفاظ يحتل الجانب اللغوي فيها الاهتمام الأكبر. صحيح أن الترجمة – في أساسها – هاجس لغوي، ولكنها تتجاوز هذا الهاجس إلى معاني أشمل وأعم. إذ تنشأ المدلول النفسي والاجتماعي والثقافي العام والمرتبط باللفظ المنشود في ثقافة كل لغة. بهذا تصبح الترجمة عملية نقل أفكار من لغة إلى لغة أخرى أو تفسير كلام بما يقابله في لسان آخر، مع الحرص على انتقاء أكثر الألفاظ وفاءً في نقل هذه الأفكار والمعاني.

## ٦ - أهداف الترجمة ( لماذا نترجم ؟ ):

الترجمة جزء من الثقافة العامة، فهي ثقافة متخصصة تسهم إسهاماً- أفقياً وعمودياً- في بناء الإنسان بناءً عقلياً وثقافياً سليماً. ولتحقيق ذلك، فإن الترجمة في مجتمع نام كمجتمعنا تكسب أفراده مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

أ- تلبية حاجة التعليم في جميع مراحله بحيث تسهم الترجمة في تكملة تكوين الطالب تكويناً علمياً وحضارياً يعدّه للعيش بجدارة واستحقاق في العالم الذي سيتعامل فيه علمياً وثقافياً وحضارياً.

ب- تمكين الإنسان في مجتمعنا من الإطلالة العلمية على مقومات المعالم الحضارية الحديثة، بشعبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كخطوة أولى لإيصاله إلى التحكم في التقنية التي تمكنه من الكشف عن أفضل المناهج التي أدت إلى تحقيق التقدم في هذه الميادين.

ج- تكوين العقل تكويناً موضوعياً يؤهل الإنسان للتخلص من ذاتيته واكتساب حاسة التفاعل الحضاري والنقد الموضوعي القائم على الملاحظة العلمية، والتحليل المنطقي السليم.

د- محاولة النهوض باللغة نفسها في قوالها وبنيتها وتحديد مصطلحاتها وتصحيح مفاهيمها، بواسطة الترجمة المقارنة بوصفها وسيلة من وسائل تطوير اللغة العربية على الصعيد السياسي حيث أصبحت لغة المحافل الدولية في الأمم المتحدة، ومجلس الأمن وباقي المنظمات المتخصصة.

#### ٧- وسائل الترجمة:

من المسلم به أن حركة الترجمة تنمو وتزدهر عندما تتكفل بها مؤسسات وهيئات مؤمنة بقيمتها وفعاليتها، فتعمل على تشجيعها وتدعيمها وديمومتها، برصد الوسائل والحوافز المادية والمعنوية اللازمة.

وفي بلادنا العربية عموماً، يمكن القول بوجود بداية وعي بقضية الترجمة مما تمخض عنه إحداث مؤسسات متخصصة وهيئات ممتهنة، ولكنها لا تزال كلها بمثابة الوسائل الفتية التي تعمل في إطارها المحلي، سواء داخل الجامعات أم ضمن الشركات والمؤسسات العمومية، وهو ما ينفي كل قول بوجود حركة ترجمة مزدهرة وكفيلة بتلبية الحاجة العربية في ميادين العلوم والتقنية والفكر، فضلاً عن المجال السياسي والاقتصادي والثقافي بوجه عام.

## ٨- عوائق الترجمة:<sup>٦</sup>

- (أ) عدم التخصص والتفرغ للمهنة لدى المثقفين المشتغلين بالترجمة ... فمعظم المترجمين لهم وظائفهم الثابتة في ميادين خارج مهنة الترجمة. لذلك فهم لا يملكون الحافز المادي والمعنوي اللازم للتعمق في الترجمة، أو التخصص في نوع معين من الإبداع الثقافي، كالعلمي أو الأدبي أو السياسي أسوة بما نلاحظه في البلدان المتقدمة، حيث تحتل الترجمة مكانة مرموقة على صعيد الإنتاج، إذ تغدو بمثابة المفتاح لكل وسائل التنمية، خصوصاً في مجال المبادلات الدولية.
- (ب) الاتجاه إلى الترجمة الفورية أو الآنية في المنظمات والمؤتمرات الدولية لأن الترجمة تفتح آفاقاً سياحية، وثقافية واقتصادية، إلى جانب عامل التحدي والمنافسة الدولية.
- (ج) إغفال المؤسسات الثقافية المتخصصة للترجمة كلون من ألوان الإنتاج الثقافي والإبداع الفكري.
- (د) الجور وعدم الإنصاف في ترتيب مهنة الترجمة على سلم الأجور مهنيًا، وماديًا ومعنويًا، الأمر الذي يعكس سوء تقدير المهنة، وجهل الأخطار المحدقة بالمشتغلين بها.

- (هـ) ظاهرة التفوق والانغلاق على ثقافة أجنبية واحدة كالفرنسية في المغرب العربي، والإنجليزية في مشرقه، فكل ترجمة إنما تتم من لغة واحدة وإليها، وهذا تعبير نموذجي قديم لمفهوم الترجمة تجاوزه العصر منذ زمن.
- (و) قلة عناية وسائل الإعلام بمهنة الترجمة على الرغم من الدور الحساس الذي تضطلع به على الصعيد السياسي والثقافي والإنساني.

#### ٩ - من هو المترجم:<sup>٧</sup>

هو في تعريفه الذاتي الشخص الذي يقوم بالبحث والتنقيب بين القواميس والموسوعات المتعددة اللغات، ومتباينة العصور وهو في تعريفه الإنساني جسر يمد أوصاله في عمق الثقافات ويكون حلقة وصل بين الحضارات والشعوب والأمم، ذلك هو المترجم في تكوينه النفسي، وتشكله المعرفي. أما في تصويره المهني فهو كائن بشري يملك إلى جانب الموهبة أهم تقنيات المهنة بالإضافة إلى المؤهل العلمي والخبرة المتخصصة. إذ بات من متطلبات الترجمة الناجحة تمتع صاحبها بموهبة تؤهله للقيام بمهنته على أكمل وجه، لكن ينبغي أن تصاحب هذه الموهبة قدرات نفسية ومهارات معرفية يوفر مقوماتها التأهل العلمي والطريقة السليمة في الممارسة. فليس كل من يتقن أكثر من لغة بمترجم وليس كل من يشتغل بالترجمة بالمترجم القدير الناجح. من هنا يجب توفر الاستعداد الفطري والقوة النفسية الملائمة والتكوين المعرفي العميق والإلمام بتقنيات المهنة كي يطمح المرشح للترجمة لأن يعتبر في عداد المترجمين الناجحين.

إذا سلمنا بهذه الاستعدادات المعرفية، أمكن طرح سؤال آخر لا يقل أهمية عن الأسئلة السالفة ويأتي متمماً للشق الآخر من السؤال الكبير الهادف إلى تحديد هوية المترجم. وصياغة السؤال تأتي هكذا: هل المترجم كاتب مبدع على غرار الروائي والقصاص والأديب بوجه عام، أم أنه لا يعدو أن يكون مجرد تقني كالمحاسب والمختزل والمحرر وغير هؤلاء من ذوي الخبرات المهنية التقنية؟

تضاربت مواقف التقويم والتقييم لقيمة المترجم. فالذين اعتبروه مجرد تقني غير مبدع، يضعونه في سلم الغائية المادية، ويعتبرونه عاملاً كالأخرين همّة الكسب المادي لا الثقافي، وغايته المفضلة القطاع الخاص الوطني أو الدولي، ولا يعنيه إن كان ما يقوم به يخدم المكسب الثقافي لبلده أم لا؟

أما الصنف الثاني من الناس الذين يعتبرون الترجمة عملاً إبداعياً فهم يصنفون المترجم ضمن الكتاب المبدعين، مطالبين بإنصافه في عمله ومنحه الاعتبار الذي يستحقه.

## ١٠ - العمل المترجم: ( ماذا نترجم ؟ ):<sup>١</sup>

يواجهنا في هذه الرؤية التي نحاول من خلالها تحديد مواصفات الترجمة وخصائص المترجم سؤال آخر هدفه إبراز مقومات العمل المترجم، وبالتالي ضبط أهداف رسالة الترجمة والمترجمين بوجه عام.

ما هو عمل المترجم إذاً ؟ وماذا يمثل في عملية البناء الحضاري والثقافي في نهضتنا المنشودة ؟

إن مواكبة التطور العلمي والثقافي في العالم بمختلف تخصصاته وأبعاده إلى جانب تنامي الوعي القومي في البلاد العربية، يفضي كله بجسامته على عاتق المترجم العربي. فمن مهام رسالة هذا المترجم التقليل من عمق الهوة التي تفصل أمتنا عن التقدم العلمي والتقني، بنقل التجارب والخبرات الإنسانية إلينا، وتعريف العالم بإسهاماتنا وتجاربنا الفكرية. مما لا جدال فيه أن تقدمنا جزء من تقدم الإنسانية الشامل وخروجنا من التخلف العام رهن بهضم الاكتشافات العلمية والتقنية المتزايدة ولن يتأتى ذلك إلا بتنشيط دور الترجمة في حياتنا العملية، الأمر الذي يخدم اللغة وتطورها ويساعد الإنسان على التحكم في التقنية والتعامل معها بالشكل الصحيح.

إن في رسالة المترجم إذاً مجموعة من المتطلبات ينبغي عليه الاضطلاع بها في مجتمعه، ويجب أن تركز على العناصر التالية:

(أ) العناية بأصول الحاضرة الحديثة – بكل مراحلها العلمية والتقنية بوصفها مكسباً لجميع الشعوب وقدوة يقدمها المترجمون العرب بواسطة لغتهم وثقافتهم للإسهام في صنع هذا التقدم.

(ب) مواكبة التقدم المتزايد في العلوم الإنسانية واستخلاص الصالح منها في المجال اللغوي والفلسفي والاجتماعي والنفسي لتطبيقه على الإنسان في مجتمعنا وهو يهتم بقفزته التنموية الشاملة.

(ج) الاستفادة من المناهج العلمية والمعرفية المطبقة على العلوم الإنسانية بترجمتها إلى ثقافتنا. هذه العناصر هي التي ينبغي أن تشكل في ثقافتنا العربية المعاصرة مقدمات العمل المترجم الموجه إلى القارئ العربي لتلبية حاجته المعرفية ومساعدته على النهوض الحضاري الجديد.

#### ١١ - خصوصيات القارئ العربي: (لمن نترجم؟):<sup>٩</sup>

لعل من مميزات القارئ العربي اليوم، بعد أن نالت معظم أجزاء الوطن العربي حريتها واستقلالها، ارتفاع المستوى الثقافي للمتلقي، وتعدد نواحي تكوينه المعرفي، علاوة

على اتصاله بالثقافات والعلوم والتقنيات المختلفة. وقد تم بفضل التنمية الثقافية تحسين مستوى التعليم وإنفاص نسبة الأمية. كل هذا يضاعف من مسؤولية المترجم في العناية بالكتاب أو المقالة من حيث المحتوى واللغات أو الثقافات التي ينبغي الترجمة منها أو إليها. فالتحول الذي عايشته الثقافة العربية من حيث الكم والكيف لعدد المتعلمين قد صاحبه تحول في نوعية المتلقي للكتاب، مما بات يفرض الكتاب الملتزم... والالتزام هنا ينبغي أن يأخذ مدلولاً أعم وأشمل مما يستخدم في القاموس السياسي المعاصر... ذلك أن الكتاب المطلوب تقديمه للقارئ العربي اليوم، ينبغي أن يتميز بخصائص علمية وموضوعية معاً، فمن الناحية العلمية ينبغي أن يشمل موضوعات ذات صلة بالتصور العلمي أو العالمي معتمداً على دقة المصطلح ووضوح المنهج، وصحة العبارة. أما من حيث المحتوى فالمطلوب أن يعكس هذا العمل المقدم واقع الإنسان في مجتمعنا العربي من حيث تطلعاته المعرفية ونشر الثقافة التي تواكب منهجية العصر، وتعتمد على إبراز الشخصية، وحماية الأصول والاعتزاز بالمعتقد.

## ١٢ - لغة النص المترجم:١٠

لعل من البديهي القول إن النص الأصلي لا يرى النور في لغة أخرى ما لم يُعد بناءه فيها وأن جودة الترجمة أو رداءتها إنما تظهر في اللغة التي كتبت بها. وتتحدد الأخطاء الترجمة وعيوبها خلال مرحلة كتابة الترجمة في ثلاثة مستويات هي:

(أ) آلية الكتابة: ويقصد بها الأخطاء في الإملاء والتنقيط إلى غير ذلك.

(ب) القبول ودرجة التقبل حيث تشير الأولى إلى كون الجملة أو التعبير منطقياً من حيث المعنى، أما الثانية فإلى تطابقها مع القواعد أو الأحكام التي يقررها نحو اللغة المترجم إليها.

(ج) اختيار المفردات:

إن الاختيار المناسب للمفردات وتنسيقها من حيث الصحة والوضوح والتأثير يتطلب إماماً بالأنواع المختلفة للمعاني الدلالية بما في ذلك المعنى الإيحائي بنوعيه الإيجابي والسلبي.

وبعد ... فبين أيدينا كتاب: **كيف تكون مديرًا إيجابيًا؟** والذي يعتبر مرجعاً في علم الإدارة نظراً للرؤية الجديدة التي يتناول من خلالها المؤلف " فل كلمنتس " طرح هذه القضية مستشهداً بمواقف حية من واقع حياتنا اليومية. ومما يجدر التنبيه إليه أن المترجم تبنى أسلوب المؤلف في الكتابة شكلاً وموضوعاً من حيث تقسيم الموضوعات إلى فقرات والتركيز على **الكلمات المحبرة** والانتقال من صيغة المفرد إلى صيغة الجمع في الجملة نفسها. لذا وجب تنويه القارئ إلى ذلك حتى لا يفاجأ معتقداً أن المترجم جانب الصواب في ترجمته في تلك الجملة وما شاكلها. هذا وقد أفرد المترجم ملحقاً للتعليق على الأسلوب الذي اتبعه المؤلف في كتاباته، ومن ذلك انتقاله من صيغة المفرد إلى صيغة الجمع وكيف أن ذلك الأسلوب متبع في القرآن الكريم يقول تعالى في سورة البقرة " بَلَى مَنْ كَسَبَ سَيِّئَةً وَأَحَاطَتْ بِهِ خَطِيئَتُهُ فَأُولَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ " (٨١)

ومن جهة أخرى نجد أن مما يؤخذ على المؤلف أنه أورد كلامًا سخيًّا عندما استشهد بمثل خرافي هزيل عند شرحه لكلمة محترف. إذ يقول "تخيل أن مخلوقًا غريبًا يتحدث باللغة الإنجليزية هبط من كوكب آخر ويحاول التعرف بقدر ما يستطيع على عملك والممارسات الإدارية". إذ كان باستطاعته الاستشهاد بكلمة محترف بجملة أكثر واقعية من ذلك المخلوق الغريب الذي هبط من كوكب آخر. لذا التنبيه على أن للكتاب أحيانًا هفوات غريبة لا تغتفر. ومع ذلك يجب القول إن هذا الكتاب فيه منافع كثيرة وفوائد جمة لقارئه. أمل من الله ألعلي القدير أن ينفع بهذا الكتاب قراءه لما فيه من نصائح وتوصيات عملية ومنطقية مبسطة.

المترجم

BETTER · MANAGEMENT · SKILLS

# BE POSITIVE

## A Guide for Managers



*The benefits of a positive attitude:*

- In control of self and situations •
- Creative in thinking and planning •
- Able to cope with and manage change •

Phil Clements

|                    |   |         |
|--------------------|---|---------|
| "بيج"              | • | "كوجان" |
| مهارات إدارية أفضل |   |         |

## كيف تكون مديراً إيجابياً؟

### دليل للمدربين

#### ثمار الموقف الإيجابي :

- متحكم بنفسه ومواقفه
- مبدع في التفكير والتخطيط
- قادر على مواكبة التغيير والتعامل معه

"فيل كليمنتس"

## مقدمة

- أر بعض الناس كأس ماء لا مملوءة ولا فارغة وكن على يقين أن بعضاً منهم سيقول إنها نصف مملوءة وبعضهم الآخر سيقول إنها نصف فارغة.
  - اذهب إلى اجتماع عمل حيث يوجد شخص لديه فكرة إبداعية براقعة، وثق أنه سيكون هناك من يريد أن يتكلم عن فوائدها، وآخرون سيحاولون كل ما في وسعهم لمنع ذلك من الحدوث.
  - اسأل الناس الذين يقدمون خدمة عامة عن رأيهم في الزبائن، وتأكد بأن بعضهم لن يكون لديه سوى القول السيئ والسخرية وكأن كل شيء إزعاج كبير جداً بالنسبة لهم.
- هناك خيط مشترك بين الناس الذين يرون مجازاً كأس الماء على أنها نصف مملوءة، أولئك الذين يرون التحديات بدلاً عن المشكلات، وأولئك الذين يرغبون بصدق في تقديم خدمات من الدرجة الأولى لزملائهم وزبائنهم. هذا الخيط المشترك هو الموقف الإيجابي.
- يركز هذا الكتاب على الموقف الإيجابي فيما يتعلق بمهارات الإدارة. فكر لبرهة في كل المهارات التي تحتاجها لتصبح مديراً ناجحاً: التواصل، إدارة الوقت، التحفيز، التخطيط، تفويض السلطة، القيادة، صنع القرار، التفاوض ... والقائمة تطول. وحتى يُكتب النجاح لأي من مهارات الإدارة هذه، فإنه لا بد لها أن تكون مستمدة بقوة من الموقف الإيجابي.

هناك منطق حقيقي بالفعل في اعتبار التسلح بالموقف الإيجابي مطلباً جوهرياً للإدارة الناجحة في التسعينات. حتى إن الحصول على الوظيفة يحتاج في المقام الأول إلى موقف إيجابي، إذ أصبحت أساليب الاختيار فعّالة جداً في غربلة غير الإيجابيين نحو أنفسهم أو مهاراتهم أو أهدافهم أو المؤسسة وكذا نوع العمل الذي يرغبون في القيام به.

فالعقود قصيرة الأجل أو محدودة الأجل ظاهرة متنامية في مجال الإدارة، في حين تنحسر فلسفة الوظيفة مدى الحياة. هل بوسعك حقيقة أن لا تكون إيجابياً في كل ما تفعله؟ وإذا لم يكن هذا هو التصرف الملائم، فلم يعد لديك وقت كافٍ لأن تكون سلبياً حتى لو افترضنا أن لديك الطاقة الإضافية لذلك. هل أنت في مؤسسة نضبت فيها مستويات المسؤولية والإدارة؟ في القطاعين العام والخاص يجد المديرون، وبالذات المديرون الطموحون أو حتى المشرفون أنفسهم فجأة أمام مسؤولية إدارية أكبر وعمل أكثر ومزيد من عمليات صنع القرار. إن كانت هذه تجربتك فإنك تحتاج إلى تبني موقف إيجابي لتتأقلم مع الوضع.

"لكنني لم أولد إيجابياً" أسمعك وأنت تصرخ. لا تخف أبداً. فباستطاعتك أن تتعلم كيف تكون أكثر إيجابية بالتأكيد تماماً مثل ما تستطيع أن تتعلم التواصل، وأن تدير وقتك، أو أن تصنع القرارات بفعالية أكثر. سننظر إلى ما تعنيه حقيقة أن تكون إيجابياً، وكيف يمكن تحقيق ذلك وتطبيقه في مواقع مختلفة. ستجد بين دفتي هذا الكتاب تمارين قصيرة وقوائم فحص ونشاطات تساعد على التركيز في تعلمك وتجعلك تفكر وتساعدك على تقييم تقدمك. كن إيجابياً في تطبيقها. إذ سوف تنهل الكثير من معين هذا الكتاب لو فعلت ذلك.

## الفصل الأول

### إيجابي بالفطرة أم بالتطبع ؟

:

- مم يتكون الموقف الإيجابي؟
- هل تُولد إيجابيين أو أنه أمر يُمكننا تعلمه؟
- ما هي المواقف بالضبط؟ ومن أين تأتي؟ وما علاقة هذا بكونك إيجابياً؟
- ما مدى إيجابيتك؟ وهل تحتاج إلى التفكير في إحداث أي تغييرات لتصبح أكثر إيجابية؟

### مم يتكون الموقف الإيجابي؟

يتحدث هذا الكتاب برمته عن الموقف الإيجابي، لذا يبدو من الصواب في مستهله أن نفهم فهماً واضحاً ما تعنيه هذه الكلمات. إن فهم ماهية الأشياء أحياناً مؤشر على فهم ما هي ليست عليه. لا نقول في هذه الحالة إن الشخص ذو الموقف الإيجابي هو الذي يتجول بابتسامة دائمة أو إنه دائم الفُوران والضحك. ولا نقول إن الشخص الإيجابي لا يرى الجانب السلبي للأشياء أبداً ؛ الحق يقال كلما قرأت الكتاب ستجد أن الشخص الإيجابي الحق لا يتعرف على السلبيات فحسب بل لديه المهارات اللازمة للتعامل معها أيضاً.

دعونا نلقت الآن إلى ما يعنيه كونك إيجابياً. ثمة بعض الكلمات والعبارات الأساسية التي قد نستعملها لوصف كونك إيجابياً:

- منفتح في موقفه.
  - متحكم بنفسه وموقفه.
  - مُبدع في التفكير والتخطيط.
  - قادر على مواكبة التغيير والتعامل معه.
  - متفائل.
  - قادر علي إيصال كل الصفات المذكورة أعلاه بفعالية.
- وتحقيقاً لهدف هذا الفصل الافتتاحي، سنلقي نظرة موجزة على كل هذه الصفات. وبينما نفعل ذلك، فكر لأي درجة تنطبق عليك تلك الصفات. ستكون لك لاحقاً في هذا الفصل فرصة لإلقاء نظرة بناءة أكثر على مدى إيجابيتك.

### **منفتح في موقفه**

ينزع الناس الإيجابيون إلى إظهار نهج منفتحين في مواقفهم نحو الآخرين ونحو المواقف. فهم سينزعون إلى رؤية الحسن في الآخرين بدلاً عن رؤية السيئ وسيحاولون تحقيق أفضل ما يمكن تحقيقه في المواقف السيئة. وبلغة علم الإدارة، لا يقدر مثل هذا النهج بثمن. إن لم يساعد على شيء، فإنه يساعد على وضع التقديرات الفعّالة، خاصة في الأوقات التي يبدو فيها مستحيلاً ذكر أي شيء حسن عن شخص ما. يقضي الناس الإيجابيون وقتاً أقل في التحدث عن الناس ووقتاً أطول في التحدث عن كيفية حل المشكلات وإنجاز الأعمال.

## **متحكم بنفسه ومواقفه**

ينزع الناس ذور المواقف الإيجابية إلى إظهار الثقة في أنفسهم وقدراتهم. فلا نقول إنهم " مهووسون بالتحكم " – وهم أولئك الذين يعطون التوجيهات ولديهم السلطة تماماً على كل شيء يحتكون به. لا بل إن الناس الإيجابيين قادرون على إعطاء الصلاحية للآخرين بالذات بسبب عدم وجود عُقد لديهم فيما يتعلق بصلاحياتهم الخاصة. لذلك فالمديرون الإيجابيون قادرون عموماً على تفويض صلاحياتهم بكفاءة.

## **مُبدع في التفكير والتخطيط**

ربما سئسر لمعرفة أن كونك مُبدع لا يعني أن تكون جيداً في رسم اللوحات الزيتية ولا في قدرتك على الجلوس لتأليف قطعة موسيقية! وبلغة مهارات علم الإدارة، يقصد بكونك مبدعاً القدرة على التفكير بشكل خلاق، وهذا بدوره يعني امتلاك القدرة على الإتيان بأفكار جديدة، وحلول واستراتيجيات حيال المشكلات والتحديات التي قد تطرأ. ويعول على الناس الإيجابيين في اقتراح طريقة للسيرُ قدماً؛ إذ ينزع الناس الإيجابيون إلى معرفة إلى أين هم سائرون.

## **قادر على مواكبة التغيير والتعامل معه**

أقلق موضوع إدارة التغيير كثيراً من كُتاب نظريات الإدارة. ينزع الناس الإيجابيون إلى الابتهاج لاحتمالات التغيير لأن ذلك هو ما ينجحون به. ويُمثل التغيير الفرصة لاكتشاف مجالات جديدة، والحصول على خبرات جديدة وإزاحة العوائق أمام ما هو ممكن. يرجع سبب كون الناس الإيجابيين قادرين على التكيف مع التغيير هو أن ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على التكيف، وقدرتهم على التغلب على المشكلات وتطبيق مهاراتهم في ظروف مختلفة يجعلهم يرون أن لتغيير لا يشكل تهديداً لهم.

## متفائل

يظن معظم الناس أن الموقف الإيجابي هو موقف متفائل، وبينما يعتبر هذا صحيحاً، فإنه كلما تقدمنا، سنرى أن هذا الأمر أكثر من ذلك بكثير. أن تكون متفائلاً هو أن تكون طلق الوجه و"تتنظر إلى الجانب المشرق" وبصفة عامة تكون متفائلاً بمستقبل أفضل. وبالطبع ستكون كل هذه الخصال موجودة بدرجة أو بأخرى في شخص ذي موقف إيجابي، ولكن بعض الناس قادرون على نوع من التفاؤل الأعمى الذي لا يأخذ الواقع بعين الاعتبار. هذا بعيد عن الإيجابية المغروسة بثبات في العالم الحقيقي وتحسب الأشياء كما هي عليه، وليس بناءً على فكرة مبهمة عما يفترض أن تكون عليه. يُظهر المديرون الإيجابيون تفاؤلاً مبنياً على الواقع.

## قادر على إيصال كل هذه الصفات المذكورة آنفاً بفعالية

هذا هو العنصر الأخير للموقف الإيجابي الفعّال. يمكن أن نُعرف مواقفنا دوماً من خلال الطرق التي نتواصل بها فقط. ولإعطاء مثال مبالغ فيه، إذا لم يفعل الناس شيئاً مطلقاً، ولم يتحدثوا أبداً ولم يحصل بينهم اتصال غير شفهي البتة، يصبح من المحال التعرف على كُنه مواقفهم. نحن في حقيقة الأمر نتواصل مع الآخرين دائماً إما بما نعمله وإما بما نقوله. إن التواصل الفعّال عنصر حيوي في الموقف الإيجابي. قد نمتلك أفضل الخطط الإدارية وأكثرها تقدماً وفاعلية في العالم، ولكن إن لم نستطع إيصالها... فلننسها. ولن يكون التواصل بعيداً عن تفكيرنا في الموقف الإيجابي.

## هل نُولد إيجابيين أم أنه أمر يمكننا تعلمه؟

منذ أن ظهر مفهوم الذكاء احتدم جدل حول ما إذا كان الطفل يولد به، أي أنه من فطرة الطفل، أم أنه يمكن تطويره من خلال إبلائه الرعاية الصحيحة. أصبح الجدل يُعرف بجدل "الفطرة / الرعاية". هذا لا يرتبط بالذكاء فحسب، بل أصبح يندرج تحت مظلته جوانب أخرى من الخبرات الإنسانية. هل يُولد الناس مجرمين؟ وهل هناك حقاً قادة بالفطرة؟ وإذا وُلدت خجولاً، هل هذا يعني أنك ستضطر إلى أن تبقى كذلك بقية حياتك؟ ليست الإجابة على هذه الأسئلة مباشرة تماماً، وإذا أردت أن تكتشفها بدرجة كاملة فأنت بحاجة إلى الرجوع إلى النظريات النفسية الخاصة بالتعلم والشخصية. ومع قولنا ذلك، فإننا في كل هذا الكتاب سنعمد إلى أربعة افتراضات جوهرية لموضوعه:

- أنت لم تُولد إيجابياً.
- تستطيع أن تختار أن تكون إيجابياً.
- تستطيع أن تتعلم أن تكون إيجابياً.
- تستطيع أن تمارس الإيجابية أو لا تمارسها حسبما تشاء.

تعتبر هذه الافتراضات مهمة لكل ما يأتي في الكتاب، فإذا لم تقبل كونك إيجابياً على أنه شيء يمكن اختياره، عندئذ يصبح الأمل ضعيفاً في حدوث تغيير. ولإعادة صياغة مقولة الروائي الإنجليزي "تشارلز ديكنز" في أنشودة عيد الميلاد إذا لم تصدق أن "مارلي" قد ماتت حقاً عندها لا فائدة تُرجى من القصة.

وإذا ما زلت بحاجة إلى إقناع حاول حل التمرين التالي:

فكر في الجوانب التالية في حياتك. ضع علامة صح على المربع الذي ينطبق عليك على الأغلب، أي:-

١ - تعتقد جازماً أنك وُلدت على هذا النحو.

٢ - أنت هكذا بسبب ما تعلمته أو الطريقة التي تأثرت بها.

٣ - تعتقد أن الحياة خلطت من كلا الأمرين.

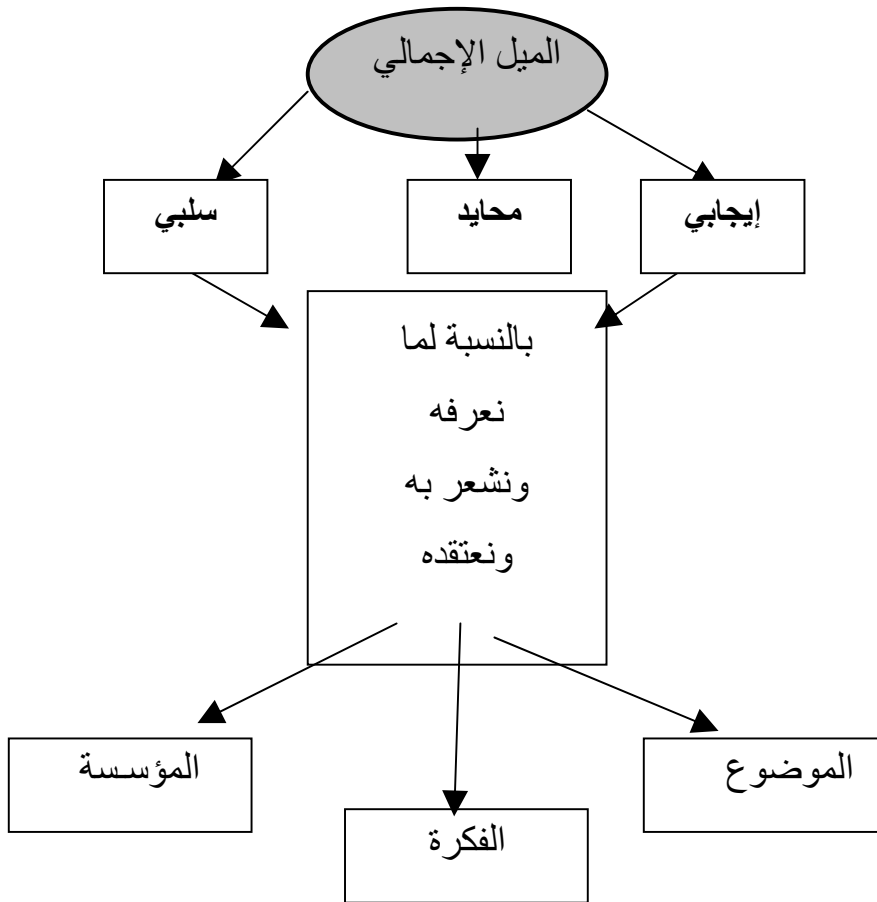
| ٣                        | ٢                        | ١                        |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| خلط                      | اُخترت                   | وُلدت                    |                          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الطريقة التي تُصوّت بها  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | موقفك من المال           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | موقفك من العرق           |
|                          |                          |                          | ما رأيك في الآتي: -      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | قضايا البيئة             |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | رُوح دُعابتك             |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تذوقك للموسيقى           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | دافعك وحيويتك            |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الصحيفة التي تقرأها الآن |

تعتبر الطريقة التي تُفكر بها، وذوقك الخاص، وسياساتك هي أساساً أمور تعلمتها وتطورت خلال حياتك. وباستثناء روح دُعابتك، ودافعك وحيويتك التي قد تكون جزءاً من الاثنين، سيكون من المدهش أن لا تقع إشاراتك على العمود الثالث.

قد تظن أن في ذلك مبالغة، لكن إذا كنت تعتقد أنك ولدت إيجابياً أو لا على أية حال، عندئذٍ عليك أن تتقبل أنه إذا كنت غير إيجابي أو كان موظفوك كذلك أيضاً، فلا جدوى من فعل شيء حيال ذلك. الأمر ليس كذلك. لا شك أن للمُورثات دوراً تلعبه؛ فكلنا تقريباً قادرون على العدو، ولكن قلة هم الذين يستطيعون أن يصبحوا أبطالاً عالميين. يستطيع معظم الناس الكتابة ولكن قلة هم قادرون على كتابة رواية رائعة. كلنا تقريباً نستطيع أن نُدندن لحناً، ولكن لن نكون أبداً مثل مشاهير المغنيين. ولكن باستخدام الأمثلة نفسها نجد أن باستطاعتنا جميعاً عن طريق الممارسة أو التدريب أن نعدو أسرع مما نستطيع وأن نكتب قصصاً أفضل أو أن نغني بغزوبة أكثر. هكذا الحال مع تبني الموقف الإيجابي. **يمكنك** أن تكون أفضل في ذلك. كنقطة بداية يحتاج التحسن منك إلى أن تكون إيجابياً نحو إمكانيات التغيير!

## ما هي المواقف بالضبط؟

هناك نقطة مشتركة تجمع بين كل المواقف وهي أنها مواقف من شيء ما. وهي تمثل ميلنا الإجمالي. ( راجع شكل ١ - ١ أدناه ).



شكل ١ - ١ المواقف

يعتبر تعريف مفهوم مثل "الموقف" أمراً عويصاً. فعلى مدى سنوات كانت لعلماء النفس محاولات عديدة لتعريفه. وسنرى لاحقاً مثلاً آخر مشابهاً في صعوبته عندما نُفكر في الشخصية. وعلى الرغم من قولنا ذلك، فسنجد أن الأغلبية تُجمع على أن تعريف الموقف لا بد وأن يتضمن سمات رئيسية معينة. هذه السمات تعني أن الموقف سيكون:

- الآراء والمعتقدات المؤمن بها عن وعي.
- إيجابياً أو سلبياً.
- مشحوناً عاطفياً أو على الأقل به قدر من المشاعر.
- وازعاً أو نزعة للتصرف.

لدينا مواقف من كل شيء في الحياة تقريباً بما في ذلك الأشياء ( والتي تشمل الناس ) الأفكار والمؤسسات، كما ترى في الشكل ١ - ١. النقطة الجوهرية في هذا الكتاب هي أنه حينما تتعلق تلك المواقف بمهارات الإدارة ينبغي أن تكون إيجابية.

فكر لبرهة في هذه المقولة:

ربما يُعتبر الموقف الإيجابي أعظم موهبة يستطيع مدير امتلاكها.

موافق؟ ☐ غير موافق؟ ☐

إذا كنت مُوافقاً على هذه المقولة، ستجد نفسك تومئ برأسك موافقاً مراراً وأنت تقرأ التمارين وتحلها. وإذا لم تُوافق، عندئذ يُفترض أنك تعتقد أن هناك موهبة أعظم يستطيع مدير امتلاكها. إذا كان هذا هو الحال، فمن فضلك اقرأ بتمعن وتَحَلَّ بعقلية متفتحة ( والتي هي نفسها علامة على الموقف الإيجابي ) وعُد إلى هذه الصفحة عندما تنتهي واسأل نفسك السؤال نفسه مرة أخرى.

يُعتبر الموقف الإيجابي في الإدارة ميزة تعزز أيًا من المهارات الإدارية، ولكنه لا يمكن أن يبقى في فراغ. لهذا السبب ستكون هناك أمثلة كثيرة توضح كيف يرتبط الموقف الإيجابي بهذه المهارات. أنت مدعو في التمرين التالي لعمل تقييم موجز لموقفك الإيجابي الخاص بك.

أمعن النظر في كل الكلمات الرئيسية أو العبارات التي سبق تقديمها في الصفحة الرابعة من هذا الفصل. في كل حالة، احسب مقياسك الخاص بالتفكير في وقت معيّن في تجربتك الإدارية عندما كنت على أحد طرفي نقيضين محتملين متعلقين بتلك الخصيصة.

مثال: فكر عندما كنت الأكثر انغلاقاً في مواقفك كمدير وعندما كنت الأقل انغلاقاً في مواقفك. ليكن رقم ١ مُعبّراً عن الأكثر انغلاقاً في مواقفك ورقم ١٠ مُعبّراً عن الأقل انغلاقاً في مواقفك. اعمل الشيء نفسه لكل خصيصة لاحقة. ثم صنف نفسك على هذا المقياس طبقاً لما تجد عليه نفسك في هذه الآونة. هل أنت على أحد النقيضين؟ أم أنك لسبب ما فيما بين ذلك؟

| منغلق في مواقفه                          |   |   |   |   | منفتح في مواقفه                      |   |   |   |    |
|------------------------------------------|---|---|---|---|--------------------------------------|---|---|---|----|
| ١                                        | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦                                    | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ |
| غير متحكم بنفسه ومواقفه                  |   |   |   |   | متحكم بنفسه ومواقفه                  |   |   |   |    |
| ١                                        | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦                                    | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ |
| غير مبدع في التفكير والتخطيط             |   |   |   |   | مُبدع في التفكير والتخطيط            |   |   |   |    |
| ١                                        | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦                                    | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ |
| غير قادر على مواكبة التغيير والتعامل معه |   |   |   |   | قادر على مواكبة التغيير والتعامل معه |   |   |   |    |
| ١                                        | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦                                    | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ |
| متشائم                                   |   |   |   |   | متفائل                               |   |   |   |    |
| ١                                        | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦                                    | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ |
| غير قادر على التواصل بفاعلية             |   |   |   |   | قادر على التواصل بفاعلية             |   |   |   |    |
| ١                                        | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦                                    | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ |

## ملخص:

في هذا الفصل فتحنا باب النقاش في محاولة لاستخلاص جوهر الموقف الإيجابي:

- إنه ليس ابتسامة دائمة.
- يتمثل في مجموعة من الخصائص التي تتراوح بين منفتح في مواقفه وبين القدرة على التواصل بفعالية.
- كونك إيجابياً أمر يمكن تعلمه وتطويره وممارسته.
- إن المواقف ميول إجمالية نحو شيء ما.
- انتهى الفصل بتحدٍ لك لتقييم مستواك الخاص في الموقف الإيجابي.

## الفصل الثاني

### علم الموقف الإيجابي

- :

- الشخصية والروابط بين الموقف الإيجابي والتفاؤل.
- السلوك الإنساني داخل المجموعات، بما في ذلك التعزيز الإيجابي والسلبي والتشجيع وكيف يولد السلوك سلوكاً.
- كيف يؤثر كونك إيجابياً على التعلم؛ وهل نتعلم من أخطائنا حقاً (السلبية)؟

### أين تقع الشخصية من كونك إيجابياً ؟

بعض الأفكار المستمدة من علم النفس:

ابداً بالقول **ما هي** الشخصية.

اكتب تعريفاً في المستطيل أدناه.

|  |
|--|
|  |
|--|

كيف سارت الأمور؟ حَدسي يقول إن لم تكن عالم نفس متمكن، فإن ذلك كان أصعب عليك مما توقعته. نظن جميعاً أننا نعرف ماذا نعني بفكرة مألوفة مثل الشخصية حتى يتم تحديدنا بإيجاد تعريف لها. قد يدهشك معرفة أن أحد علماء النفس قد أورد حتى قبل أربعين عاماً خمسين محاولة لتعريف الشخصية. ومع ذلك، برزت في الآونة الأخيرة سمات عامة للتعاريف وهي:

- الشخصية مستقرة بمعنى أننا لا نتغير بسهولة إلى أناس مختلفين تماماً
- الشخصية منظمة، بمعنى أن لمكونات شخصياتنا علاقة وتأثيراً مشتركين
- الشخصية تنتج عن تفاعل بين آلياتنا الحيوية الفطرية وبين البيئة
- الشخصيات متميزة. ببساطة فالناس مميّزون.

-:

●

- 
- 
- 

.

.

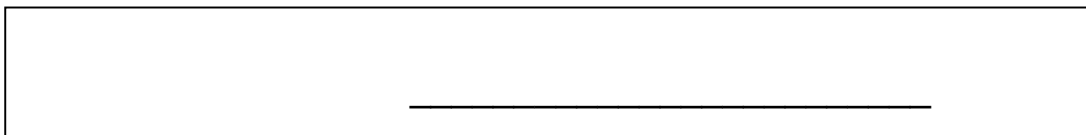
.

"

"

.

.



.

## التفأول

-:

### وقت التفأول

ماذا كان يجري في ذلك الوقت ؟

### وقت التشاوم

ماذا كان يجري في ذلك الوقت ؟

:-

- 
- 
- 
- 
- 
- 

### **الموقف الإيجابي في أوضاع العمل**

:

:-

## ١- المواقف والتصرفات

:

•

.

.

.

.

•

.

.

.

.

- ما العوامل التي تؤثر على المواقف المهنية؟

☐  
☐  
☐  
☐  
☐

:-

- 
- 
- 

- مقاييس سلوك العمل - مؤشرات المواقف .

- أفكار عن التحفيز .

الحاجة

| مؤشر الموقف                               | قوة المؤشر | ضعف المؤشر | له علاقة بي |
|-------------------------------------------|------------|------------|-------------|
| أداء العمل<br>- النتائج -                 |            |            |             |
| أداء العمل<br>- خدمة الزبائن -            |            |            |             |
| أداء العمل<br>- الاهتمام بالتفاصيل -      |            |            |             |
| أداء العمل<br>- مُوجه نحو المهمة والهدف - |            |            |             |
| الانضباط                                  |            |            |             |
| التغيب                                    |            |            |             |
| العلاقات مع الزملاء                       |            |            |             |
| العلاقات مع الإدارة                       |            |            |             |
| العلاقات مع الزبائن                       |            |            |             |
| استبدال العمالة                           |            |            |             |
| يدعم الأهداف المؤسسية                     |            |            |             |
| نشيط، يبحث عن عمل بديل                    |            |            |             |
| مؤشر الخاص                                |            |            | ✓           |
| مؤشر الخاص                                |            |            | ✓           |

## الدافع

يرتبط الدافع ارتباطاً وثيقاً بالحاجة لأنه يشير إلى قوة الطاقة التي يستثمرها الشخص لتحقيق الحاجة. خذ مثلاً سيرة شخص يشعر برغبة قوية في السلطة أو النجاح، قد يكون الدافع الذي يبديه إلى حد ما خارج نطاق تجربة أكثر الناس العاديين الذين حاجتهم إلى السلطة أو النجاح أقل حدة في التركيز.

## الحافز

"

"

توجد عدة حوافز تدفع الناس في حياتهم؛ وهناك شيء واحد يمكننا قوله ألا وهو أننا غالباً ما نكون مدفوعين بمجموعة مرغبة منها، وأننا جميعاً مختلفون في هذا المجال. بعض الأمثلة تشمل الآتي:

- اكتساب المال أو الثروة المادية
- التنوير الروحي
- المعرفة
- القوة
- المتعة / السعادة
- النجاح
- اللياقة
- الشهرة

.

.

.

.

### التفكير في وضعك في العمل:

ما الحاجات الشخصية التي ترى أنها تحدث بشكل متكرر؟

ما الدوافع التي تشعر بها وعلى ماذا تتركز؟

ما الحوافز طويلة الأمد التي تشعر أنك تسعى لتحقيقها في حياتك الوظيفية؟

مع أخذ الإجابات على الأسئلة الثلاثة أعلاه سوية في الاعتبار، هل تعتقد أن تحفيزك يميل إلى جعلك أكثر إيجابية أو أقل في مواقفك؟

أكثر إيجابية

☐

أقل إيجابية

☐

إذا كنت تعتقد أن تحفيزك يجعلك أقل إيجابية في مواقفك، ما التغيرات التي تستطيع أن تحدثها حتى تقوم بالتوازن؟

## هل نتعلم من أخطائنا حقاً أم أن التعلم شأن أكثر إيجابية؟

بعض الأفكار المستمدة من نظرية التعلم:

نحتاج إلى أن نُقر بفكرة مازالت تلاقي قبولاً قليلاً من أكثر المديرين. وهي أن المديرين مسؤولون عن تدريب موظفيهم وتعليمهم. انظر إلى الأساليب التي يكون هذا فيها صحيحاً.

المديرون مسؤولون عن:-

- تطوير موظفيهم
- تقييم موظفيهم
- صالح موظفيهم، ورضاهم وارتياحهم

الحقيقة المحزنة هي أن كثيراً من المديرين لا يزالون يرفضون أن تكون لهذه المسؤوليات أي علاقة بالتدريب. ويرون أن التدريب مسؤولية شؤون الموظفين أو مسؤول التدريب وليس مسؤولياتهم أنفسهم. وتتوزع مسؤولية التدريب في مؤسسات التعليم الحقيقية بالعدل بين المؤسسة والإدارة والفرد. المشكلة هي أن المديرين عندما لا يرون أن لهم أي علاقة بالتدريب، فإن موقفهم منه عادة ما يكون بعيداً عن الإيجابية. وفي بعض الظروف قد يكون عائقاً في الواقع وذلك بحرمان أحد أفراد الموظفين من فرصة التعلم.

وبما أن تدريب الموظفين وتطويرهم مرتبطان ارتباطاً مباشراً بإدارة الموظفين، فلننظر إلى بعض الأساليب التي يكون فيها تبني الموقف الإيجابي مثمراً في التدريب.

## لا نتعلم بالضرورة من أخطائنا

منذ أمد ليس بالبعيد كنت أقوم ببعض أعمال السباكة في عليّة إحدى عوارض السقف الخشبية الناتئة ممتدة إلى داخل العلية، كانت قاسية وظاهرة وضربت رأسي بها، ليس مرة واحدة، وليس مرتين ولكن ثلاث مرات خلال يومين! ظهرت على رأسي ثلاث ندبات صغيرة مما يثبت أنني لم أتعلم بالتأكد من خطئي الأول. الأخطاء أساساً سلبية وننزع إلى عدم تعلم الأفضل من خبراتنا السلبية ولكن من الإيجابية منها.

يمكن أن يحدث التعلم من الأخطاء شرط أن تكون مع عنصر التغذية الإرجاعية الأساسية أو التأمل. ولذا لو كنت حقاً توقفتُ لأفكر لماذا كنت أضرب برأسي بالعارضة في العلية، ربما كنت قد استنتجت أنني كنت بحاجة إلى أن أبطنها بطريقة ما، أو أن أخطّط لمسار مختلف لتجنب الوضع نفسه.

غالبًا ما لا يكون الناس قادرين على تحويل أخطائهم إلى خبرات تعلم إيجابية وذلك لعدة أسباب:-

- قد لا يعرفون خطأهم.
- قد يعرفون أنهم أخطؤوا ولكن لا يفهمون لماذا حدث ذلك.
- قد يعرفون أنهم أخطؤوا في مكان ما، وقد يفهمون لماذا حدث ذلك، ولكن ليس لديهم أي فكرة عن طريقة تصحيح ذلك في المستقبل.
- قد تكون صورة الذات الخاصة بهم متأثرة بالتجربة السلبية للفشل لدرجة أنهم سيحتاجون إلى دعم مدير ليرفعوا أنفسهم ويحققوا أفضل ما يمكن تحقيقه من الوضع.

النقطة الرئيسية في الموضوع هي أنه في كل حالة للموقف من التعلم أو التدريب هناك حاجة إلى موقف إيجابي لتحقيق أفضل ما يمكن تحقيقه من الوضع. وهذه مسؤوليتك أنت أيها المدير. لننظر إلى بعض الطرق التي يرتبط فيها الموقف الإيجابي بالتعلم، معتمدين على آراء من التربية والتدريب.

### **كن إيجابياً حبال تعلم هيئة موظفيك وتطورهم**

بالرجوع إلى التفكير فيما كنا نقوله عن الحوافز والتحفيز، فإن الكثير من الناس ليس لديهم سوى القليل من الحوافز للتعلم أو تطوير الذات لأن توقعاتهم من أنفسهم منخفضة جداً. هذا عَرَضٌ لموقف سلبي يمكنك معالجته. ستحقق مساعدة الناس على الإيمان بأنفسهم وبالتالي تطوير الموقف الإيجابي العجائب بالنسبة لتوقعاتهم. ثمة طرق كثيرة لفعل ذلك، ولكن قبل أن نذكر بعضها، دعنا نبدأ باستعراض افتراضين يُبنى عليهما الجزء القادم.

- أنت ربما قبلت بالمتشاركة مع الفرد أو مع مدير الموظفين أو مدير التدريب، بعض المسؤولية لتدريب هيئة الموظفين الذين يعملون لديك أو الذين تشرف أنت عليهم.
- أنت قبلت تحمل قسط من المسؤولية لدعم تطورهم الشخصي، عن طريق التخطيط، وتوفير الموارد، وإتاحة فرص التدريب، وإعطاءهم التشجيع الضروري.

هاك بعض التصرفات التي يمكنك الأخذ بها لتحقيق موقفًا جيدًا وإيجابيًا في التدريب والتطوير.

### **لا تُهن الشخص أبدًا**

ربما يكون العائق الأكبر والوحيد لتعلم البالغين هو الخوف من أن يبدووا أغبياء، أو أن يطرحوا أسئلة تبدو سخيفة أو بطريقة أخرى يتعرضون للإهانة من طرف الزملاء، أو رفقاء التدريب، أو المعلمين، أو المدربين، أو المديرين.

### **كن إيجابياً حيال رفع التوقعات**

!

:-

- "لم أكن أبدًا جيدًا في الرياضيات"، ( ولذلك لم يكن من الممكن أن أكون جيدًا الآن ).
- "لست جيدًا في الحاسوبات"، ( لذا سوف أتجنبها مهما كان الثمن ).
- "أنا أفضل في عمل لا يتحتم عليّ فيه مقابلة الناس"، ( وما أحتاجه حقًا هو بعض المساعدة لكي أكون حازمًا ).
- "لست كفئًا لتلك الترقية"، ( آخرون أفضل مني بكثير ).
- "لا أستطيع التهجي"، ( لم يحاول أحد أبدًا مساعدتي حتى أهجىء بطريقة أفضل أو أنني لم أسمع البتة بمدقق إملائي لمعالجة الكلمات ).
- " لا أعرف ما يكفي لأن أعمل أحسن مما أعمله الآن"، ( ولم أفكر قط في أخذ دورة تدريب أو الحصول على مؤهلات إضافية ).

ستكون بحلول هذا الوقت من المؤكد تقريباً قد رأيت أن مثل هذا التفكير سلبي ولن يساعد الشخص على التطور. لكن مع قليل من الموقف الإيجابي على هيئة اهتمام، وتشجيع، وتحليل للحاجات، ودعم للمساعدة على التعرف على فرص التدريب المتاحة، باستطاعتك أن تحول التوقعات المنخفضة إلى توقعات عالية. وهذا بدوره، سيؤثر على مواقف الشخص المعني بالأمر لأنه سيحفز الآن بحافز إيجابي بدلاً عن حافز سلبي، أي شيء يريد ذلك الشخص تحقيقه بدلاً عن تجنبه.

### **أعطِ مكافأة**

دعنا نواجه الواقع، نحن لا نعيش عادة في مناخ يبحث عن الحسن بدلاً عن السيئ. هناك دائماً نزعة للبحث عن السلبيات وتجاهل الإيجابيات. لذا فإننا عن طريق إعطاء التغذية الإرجاعية للمتعلمين وهيئة الموظفين نصبح مسؤولين عن التطور. في الفصل القادم سننظر بشيء من العمق إلى فن إعطاء التغذية الإرجاعية الجيدة والإيجابية، ولكن في الوقت الحالي سوف نوضح فكرة إذا أراد البالغون التعلم والوصول إلى أقصى إمكانياتهم، فإنهم سيحتاجون إلى الكثير من التشجيع الإيجابي والتدعيم لما يحسنون القيام به.

نريد التغلب على العائق الذي يجعلنا نعتقد أنه/سهل نوعاً ما أن نرصد النقاط السلبية فيما يتعلق بأداء شخص ما بدلاً عن النقاط الإيجابية. تحتاج مهارة إدارية إلى تطوير بالذات فيما يتعلق بمهارات التعامل مع الناس وهي مهارة فن البحث عن الحسن، والعثور عليه، ووصفه، ومن ثم تغذية الأشخاص المعنيين به إرجاعياً بطريقة ستؤدي إلى رفع معنوياتهم ودعمهم وليس بتملقهم.

لا تفترض أبداً أن البالغ لا يحتاج إلى سماع كلمة مثل "أحسننت صنعاً" من حين لآخر! إنه لإجراء حسن أن تواجه أي شخص أو موقف صعب تشعر بأنه سلبي بالتأكد من أنك تستهلكه بقول شيء طيب عن الشخص أو الموقف. يساعد ذلك على وقف عادة البحث دائماً عن السلبيات وإعطاء المكافأة نادراً.

### وفر المصادر . طور بيئة التعلم

إذا كنت تتحمل مسؤوليتك في تطوير الناس بجد، فستحتاج إلى توفير المصادر التي تلزمهم حتى يكون لهم دور أثناء هذه العملية. إن مجرد معرفة الاتجاه الذي تحتاج إلى أن توجههم إليه سيؤدي إلى تحقيق العجائب. هنا بعض الأفكار المتعلقة بتوفير المصادر:-

- أعط الشخص وقتاً ليتعلم مهارات جديدة.
- وفر حلول تدريب بديلة مثل التعلم عن بُعد، والتعلم المفتوح، والتدريب متعدد الوسائط، وأجهزة التسجيل المرئي، وكتب التعلم الذاتي.
- اعرف سياسة التدريب وتواصل معها ( إذا كانت هناك سياسة ) في مؤسستك واعمل كل ما بوسعك لدفعها إلى الأمام.
- ابتكر هياكل يصبح فيها الدعم المتبادل طبيعياً تقريباً.
- اختلق مناخاً تعليمياً عن طريق تشجيع التأمل، والتحليل والعمل لتحقيق نتائج أفضل في المرة القادمة.
- تساءل باستمرار "ما الذي نستطيع تعلمه من هذا؟"

## ملخص

في هذا الفصل أثبتنا بأن الموقف الإيجابي ليس مجرد خُدعة إدارية شائعة وإنما هو مُقوّم أساسي لتنوع مهارات الإدارة. إنه نهجٌ تقريباً لكل ما تعمله كمدير.

- تنشأ الشخصية نتيجة الوراثة والبيئة ولكن لا يمكن الاستخفاف بتأثير البيئة أو الرعاية.
- المواقف والتصرفات مرتبطة ببعضها.
- سيؤثر سلوكك على مواقف الآخرين المهنية.
- هناك كثير من مؤشرات المواقف المحتملة التي يمكنك استخدامها.
- كنت مدعواً للتفكير في احتياجاتك الخاصة، ودوافعك، وحوافزك. هل تقف أيّ من هذه في طريق موقفك الإيجابي؟
- إذا ما أريد للأخطاء أن تُحوّل إلى خبرات تعلم إيجابية فهي بحاجة إلى التغذية الإرجاعية.
- كن إيجابياً حيال احتياجات التعلم لهيئة موظفيك.

تعلم أن تقول كلاماً طيباً.

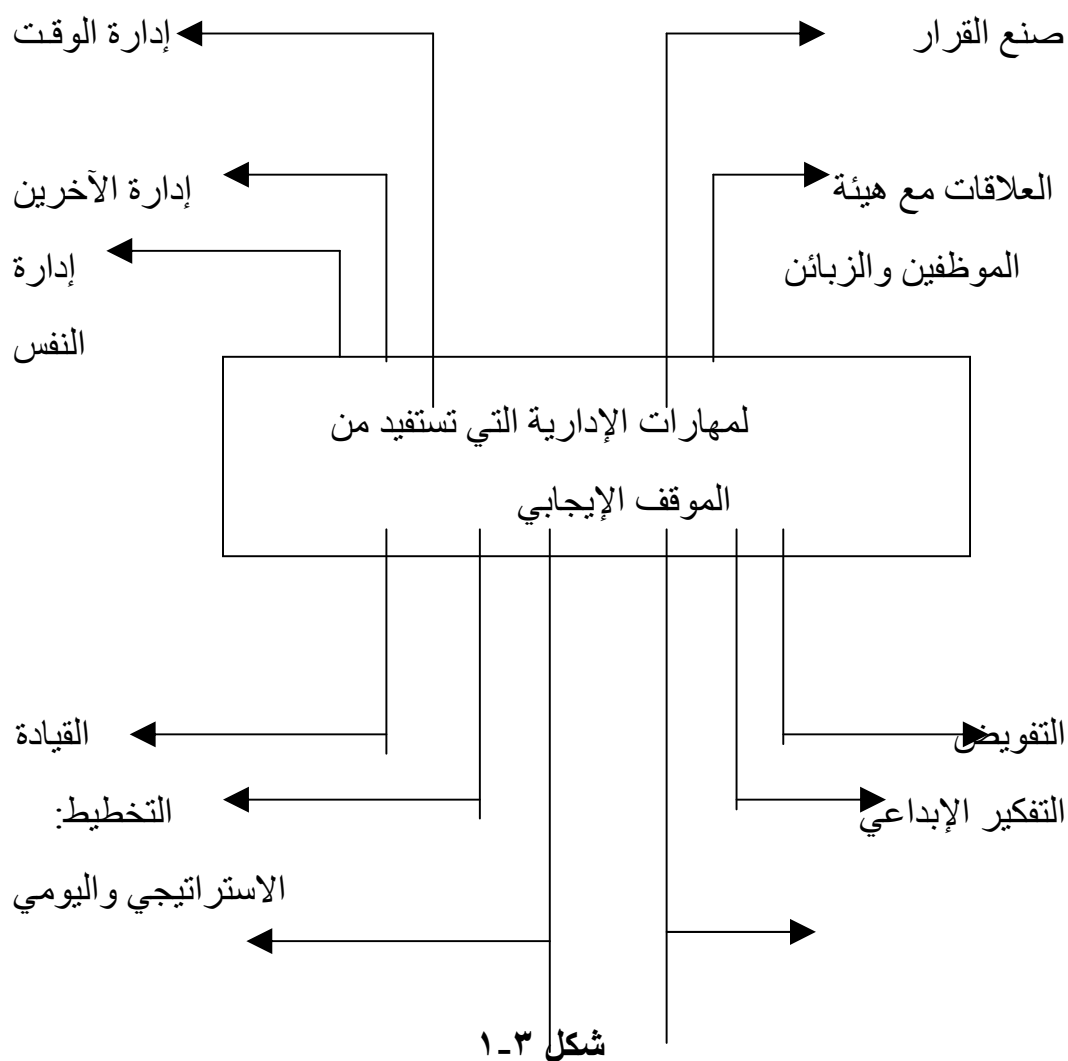
## الفصل الثالث

### فن الموقف الإيجابي

- :

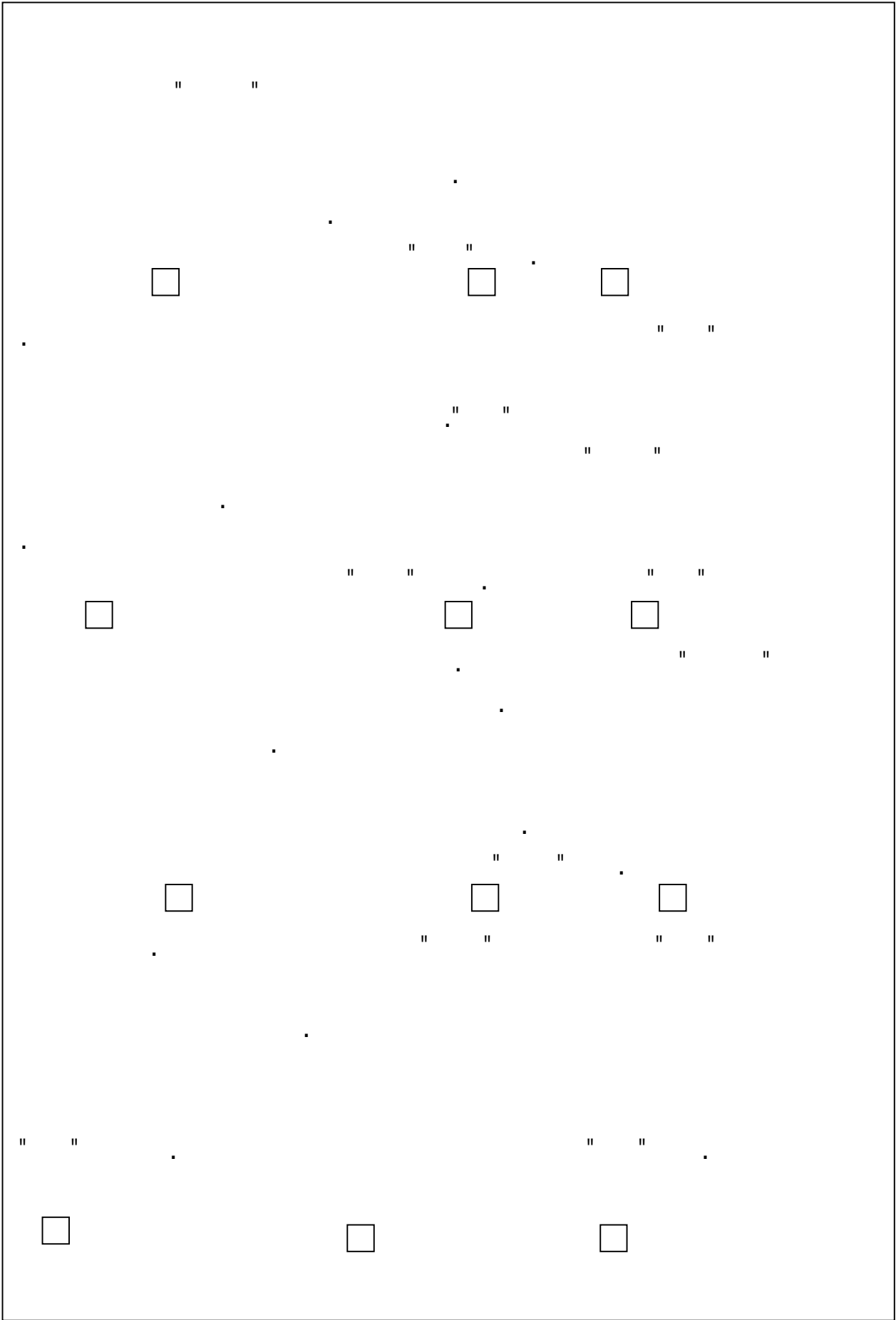
- تكون قادراً على تحديد تعريفك للنجاح والفشل
- تدرك أهمية قدرتك على تقبل التغذية الراجعة
- تكون في وضع تمارس فيه إعطاء التغذية الراجعة
- تكون فكرت في أهمية كونك صادقاً
- تدرك أهمية تطوير صورة ذاتك الإيجابية
- تكتشف أن كونك إيجابياً ليس مشابهاً لعدم كونك سلبياً

سنعرج طوال هذا الفصل على جوانب من الإدارة والتي تم التعامل معها بتعمق في كتب أخرى صدرت ضمن السلسلة، غير أنها كلها تستفيد من كونها تمارس بموقف إيجابي. ألق نظرة عن قرب على الشكل (٣ - ١) والذي يُظهر بعض جوانب مهارات الإدارة التي تتحسن بفضل الموقف الإيجابي. يوجد سطران فارغان لك لتملأهما بأي من المهارات التي تظن أنها غائبة.



جوانب مهارة الإدارة المحسنة بالموقف الإيجابي

## النجاح والفشل



•

”

”

•

•

•

”

”

•

”

”

•

•

•

”

”

•

”

”

•

-

-

•

”

”

•

•

**طور فن كونك قادراً على تلقي التغذية الإرجاعية الإيجابية**

-:

( ✓ )

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

( ✓ )

## أعط تغذية إرجاعية إيجابية

"

"

"

"

"

:

:

•

•

•

•

•

|  |     |   |
|--|-----|---|
|  |     |   |
|  | " " | - |
|  | " " | - |
|  | " " | - |
|  | " " | - |
|  | " " | - |
|  | " " | - |

)

-: (

.

-

.

...

.

"

.

-

.

"

.

.

.

.

.

-

"

"

.

.

.

كن صادقاً

- 
- 
- 
- 
-

.

.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

" "

" " .  
" "

.  
.  
.

## طور صورة ذاتك الإيجابية

.

.

- :

•

.

8

●

●

■

●

■

●



●

■

●

2

●

■

●

■



!

( )

( )

**أعلى**

**أقل**

— ■

11

11

•

.

...

.

•

:

.

.

.

.

•

.

•

.

•

.

.

**کونک إيجابياً ليس مشابهاً لعدم کونک سلبياً**

—

.

.

.

.

.

- - 
  - 
  -
- ملخص**

- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

## الفصل الرابع

### الموقف الإيجابي ضمن سياق المقام

حتى الآن عرّفنا الاتجاه الإيجابي، ونظرنا إلى بعض المبادئ العلمية التي تضمها، وفكرنا في فن الموقف الإيجابي. أنت مدعو في هذا الفصل لتبدأ بوضع بعض ما كنت تُفكر فيه ضمن سياق المقام.

.

.

.

ليس متوقعًا منك أن تكتب الكثير، فقط دوّن باختصار بعض الملاحظات.

دراسة الحالة رقم ١

**مديرة دار الحضانة التي لا أهداف لها**

" "

.

.

" "

.

.

.

” ”

.

|                                                             |
|-------------------------------------------------------------|
| ما المهارة الإدارية المعيّنة التي تفتقدها "إيملي"؟          |
| كيف ستصف موقفها؟                                            |
| ماذا كانت مشكلة "إيملي" الرئيسية في هذه الحالة؟ اقترح حلاً؟ |
| كيف ستشجع في إعطاء التغذية الإرجاعية لها بطريقة إيجابية؟    |

دراسة الحالة رقم ٢

## مشرف الحسابات المصرفية الذي أنجز العمل

” ”

.

.

” ”

.

لقد أصبحت أنت مؤخراً معنيًا بأمر "فرديناند" لأنه بدا غير سعيد تماماً في معظم الأوقات. كلما يتحدث معك يخبرك بأنه لا يستطيع فهم ماهية الخطأ في تخليص العمل اليومي يدويًا وباستخدام الآلات الحاسبة. بدا قلقاً بأن التقنية التي طُلب منه الإشراف عليها ستخطئ، على الرغم من أنها نادراً ما تخطيء. حاولت تشجيعه ليزيد من اهتمامه بموظفيه، ولكنه يقول إنه يرى دوره في كيفية موازنة الحسابات. أنت بطبيعتك لا تحب "فرديناند" لأنه يبدو سلبياً جداً بشأن التغيير، وخارج نطاق العمل للمصرف نفسه، فأنت مديره، لا توجد هناك قواسم مشتركة كثيرة بينكما. تقرر أن الوقت قد حان للتحديث مع "فرديناند" بشأن موقفه.

ما المهارات الإدارية التي تعتقد أن "فرديناند" يحتاج إلى أن ينكب عليها؟  
عُد إلى شكل ( ٣ - ١ ) صفحة ٣٦ إذا رغبت في تذكير يساعدك على البدء.

خذ المهارة التي تعتقد أنه في حاجة ملحة إلى تطويرها، ابتكر استراتيجية تستطيع مناقشتها معه كطريقة محتملة للمضي قدماً. دوّن النقاط الرئيسية لهذه الاستراتيجية.

مما تعرفه من علم تبني موقف إيجابي وفنه، ما الأخطار المتعلقة بموقف "فرديناند" والتي قد تؤثر على موظفيه؟

في محاولة لإعطاء "فرديناند" تغذية إرجاعية بطريقة إيجابية، ما الخطر الذي أنت فيه؟

### دراسة الحالة رقم ٣

## مديرة شؤون الموظفين التي لم تستطع تقبل التغذية الإرجاعية

ناقش "هاري" التقييم مع "جورجينا" على ضوء التقرير المفعم بالمديح من مشرفه، حيث ساهم "هاري" هذا العام بشكل كبير في فعالية عمل فريقه، بعمل أغشية لأقنعة الوجه الطبية. واكتشف أن مشكلة رفع أكثر من غشاء في وقت واحد يمكن حلها باستخدام أنبوب مفرّغ من الهواء يتم ضبطه بدقة حسب وزن كل غشاء. ابتهج فريقه، وابتهج المشرف أيضاً، ولكن مديرة شؤون الموظفين "جورجينا" لم تتبهر كثيراً بإنجازه.

سئم "هاري" تماماً من الوضع برمته. عندما تسأله ما الذي يريده منك، يقول "هاري" إنه يود منك أن تتكلم مع "جورجينا" في الموضوع. توافق وبالتحدث مع "جورجينا" عن حالة "هاري" تُخبرك بأن ذلك ليس له علاقة بك، وأنها مؤهلة إلى درجة كافية كمديرة لشؤون الموظفين لمعرفة ما تقوم به من عمل.

مما تعرفه الآن عن الموقف الإيجابي، علق على:-

صورة الذات المحتملة لدى "جورجينا".

موقفها من العلاقات مع الموظفين.

عدم قدرتها كما يظهر على إعطاء تغذية إرجاعية إيجابية. حاول أن تفكر في أسباب لماذا ينبغي أن يكون الأمر كذلك؟

#### دراسة الحالة رقم ٤

##### مفتش ضبط الجودة الذي كان عمله دائماً العثور على العيب

"إيان" مفتش ضبط الجودة في منشأتك التي تُصنَّع مسامير لولبية عالية الدقة لتجهيزات الطائرات الحربية. دوره الرئيسي العمل كمراقب للجودة لمقاسات التجهيزات وهذا يتضمن سلسلة معقدة من القياسات. أساساً، هو ينظر ليجد العيب إما في مقاسات المسامير اللولبية أو في العملية التي تُصنع بها. يأخذ عمله بجدية عالية وهو مُصمم على أنه لن يمر أي مسمار لولبي ذي قياس غير ملائم أبداً دون أن يلحظه. هذا النوع من الموقف الإيجابي من الجودة لمنتجك هو بالضبط ما تُريده شركتك؛ يعتمد عقدك مع وزارة الدفاع على الجودة العالية المنقطعة النظير لمنتجك. تعتمد حياة الناس وملايين الجنيهات الإستراتيجية بطريقة غير مباشرة على مقاسات تجهيزات المسامير اللولبية.

مشكلة "إيان" في محيط العمل، على أية حال، هي في أن قدرته على العثور على العيب تمتد ليس فقط إلى مجرد تجهيزات المسامير اللولبية بل تقريباً إلى جميع الجوانب الأخرى لحياته العملية. مهما كان الشيء، فإن "إيان" يمكن أن يعول عليه في العثور على عيب فيه، سواء خدمات المطعم، أم دورات المياه، أم الإدارة، أم سياسة الشركة، أم الملتحقون الجدد بالمنشأة، أم الأشخاص الذين هم على وشك التقاعد ... مهما يكن وأياً من كانوا، سيجد "إيان" عيباً وينتقده على نحو جائر في الأغلب. بدأ موقف "إيان" يضايق بقية الموظفين ويُضعف روحهم المعنوية، خاصة وأن معظم الناس يقبلون بأن "إيان" فعلاً جيد جداً في عمله. وهو لا يستطيع رؤية ما يقوم بفعله، وكمدبر له، طُلب منك التكلم مع "إيان" لتتوصل إلى سبب موقف سلبي كهذا من كل شيء في الشركة.

كمدبر لـ "إيان" قيّم موقفه. من أين ستبدأ؟

ما القضايا التي ستغطيها عندما تتكلم معه؟

ما الاستراتيجيات التي تساعد "إيان" على إمعان النظر في تطوير ذاته؟

علّق على أثر الموقف السلبي في مثل هذا النوع من المحيط.

**المدربة التي احتاجت إلى تعلم أن رفع معنويات الناس  
أفضل من التقليل من شأنهم**

" "

" "

في قضية تحرش جنسي حديثة، والتي تورط فيها أحد أعضاء المصلحة، لاحظت المحكمة الترتيبات الرديئة جداً لتدريب هيئة الموظفين بفرص متساوية. قررت أنت أن جميع هيئة الموظفين بحاجة إلى بعض التدريب بفرص متساوية في موقع العمل وعُهِدَتْ إلى "جوانا" قبل عدة أسابيع بالمشروع. جرت دورة الدراسة الأولى والتي مدتها يومان الأسبوع الماضي، وكانت كارثة. قَدِمَ إليك أعضاء هيئة الموظفين وقالوا إن "جوانا" قد اتهمتهم بالعنصرية والتحيز الجنسي وحاضرتهم عن آثام التحامل والتمييز العنصري. كل شيء قالوه قُوبِلَ على أنه لا يتمشى مع السياسية. يقولون إنه إذا لم يُفعل شيء فإنهم سيذهبون إلى رابطة هيئة الموظفين ويحصلون على توصية بعدم حضور أعضاء آخرين للدورة.

مستخدماً تقييمك لهذا الموقف، حدد الخطأ في الطريقة التي تباشر بها "جوانا" هذا التدريب.

ما المسؤولية التي قد تقع على عاتقك لترك الموقف يصل إلى ما وصل إليه؟

كيف تستطيع تطبيق الموقف الإيجابي على الموقف الذي برز مع "جوانا"؟

### ملاحظات التغذية الإرجاعية

تُؤخذ هذه الملاحظات كدليل فقط. بالطبع، لا يوجد جواب صحيح واحد لأي من هذه الأوضاع؛ لأن هناك متغيرات كثيرة. على أية حال، تُمكنك المعلومات الوافية لديك من تطبيق الأفكار الأساسية حول الموقف الإيجابي في الإدارة. لذا إليك بعض الاقتراحات لأنواع ردود الفعل التي يمكن أن تكون أبديتها في كل حالة.

### ملاحظات التغذية الإرجاعية لدراسة الحالة رقم ١

#### مديرة دار الحضانة التي لا أهداف لها

ما المهارة الإدارية المعينة التي تفتقدها "إيملي"؟

" "

" "

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

||

||

▪

▪

||

||

||

||

▪

▪

▪

|| ||

|| ||

## مشرف الحسابات المصرفية الذي أنجز العمل

“ ”

( - )

“ ”

//

//

.

.

//

//

.

//

//

//

//

.

.

## مديرة شؤون الموظفين التي لم تستطع تقبل التغذية الإرجاعية

"

"

"

"

.

.

"

"

.

.

'

.

.

.

.

"

"

.

.

.

"

"

.

.

· ( - )

**مفتش ضبط الجودة النوعية الذي كان عمله دائماً العثور على العيب**

· " "

" "

·

" " ·

·

" "

·

·

·

·

·

” ”

” ”

” ”

**المدربة التي احتاجت إلى تعلم أن رفع معنويات الناس**

**أفضل من التقليل من شأنهم**

مستخدماً تقييمك لهذا الموقف، حدد الخطأ في الطريقة التي تباشر بها "جوانا" هذا التدريب.

” ”

” ” .

•

•

•

” ”

•

” ”

**كيف تستطيع تطبيق الموقف الإيجابي على الموقف الذي برز مع "جوانا"؟**

” ” .

” ”

•

•

•

## ملخص

- 
- 
- 
- 
-

## الفصل الخامس

### منافع الموقف الإيجابي

وبعد أن تكون قد شققت طريقك خلال هذا الفصل أتوقع أنك سوف:

- تكون قادرًا على معرفة منافع الموقف الإيجابي لـ:

- نفسك

- موظفيك

- المسؤولين عنك

- العملاء، والزبائن، والمعلقين على ما تعمله

- تكون قادرًا على تلخيص منافع الموقف الإيجابي من ناحية:-

- الشعور بالراحة نحو نفسك.

- أثر الموقف الإيجابي على فريق

- استجابة العملاء، والزبائن، والمعلقين.

- الطريقة التي يمكن أن يفتح الموقف الإيجابي بها أبوابًا لـ:

(أ) أهداف جديدة

(ب) فاعلية أعظم

(ج) مبيعات أفضل

( د ) خدمة أحسن

( هـ ) إنتاج أعلى

( و ) إنتاج ذي جودة أفضل

( ز ) موظفين أفضل تحقّراً وأكثر رضاً

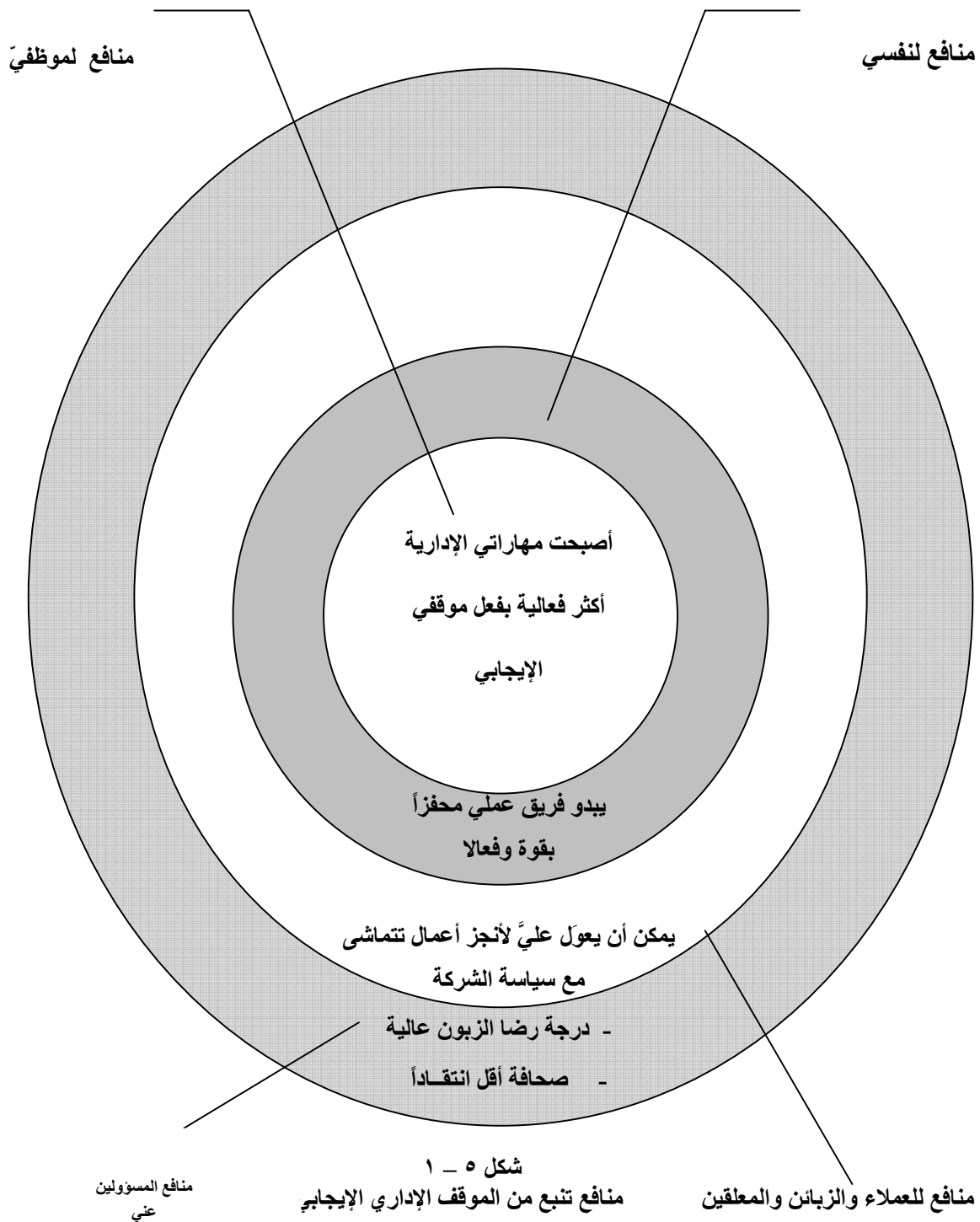
لنعتبر منافع الموقف الإيجابي مجموعة دوائر متحدة المركز. إذا رميت بحصاة في بحيرة، حتى وإن كانت حصاة صغيرة، ستلاحظ أنها تحدث صدًى معتبراً في المكان الذي تنزل فيه. ثم تبدأ الرقائق بالتحرك نحو الخارج في دوائر مستمرة التوسع وتجد أن صدمة الحصاة الأولى قد أصبح لها أثراً غير متناسب تماماً مع حجمها. سيظهر الأثر نفسه عندما يكون لدى المديرين موقف إيجابي من كل جوانب مهارتهم الإدارية. سيكون لذلك التأثير للموقف الإيجابي فوائد لا على المدير المعني بذاته فحسب بل أيضاً على دائرة نفوذ مستمرة التوسع.

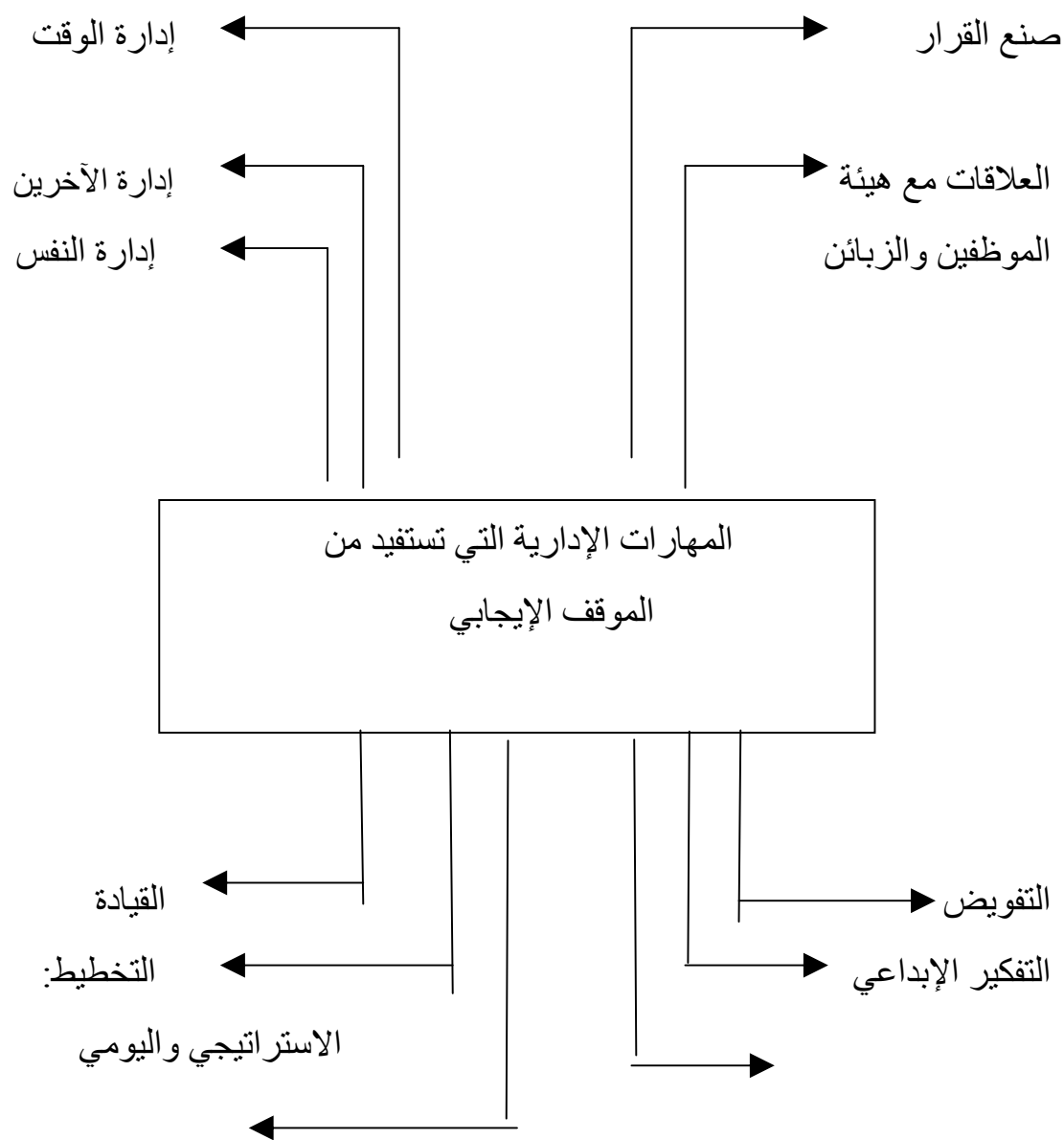
يوضح شكل ( ٥-١ ) ما كنا نقوله. بقدر ما تستطيع استخدامه كتمرين لتحديد أكثر عدد ممكن من منافع الموقف الإيجابي المتعلقة بالدائرة المعنية. اقترحتُ منفعة واحدة لكل فئة لتساعدك على البدء، إلا أنه يفترض أن تكون قادراً على التفكير في منافع أكثر بكثير.

### **منافع لنفسك**

#### **ستكون أكثر فعالية كمدير**

إذا سمحنا لأنفسنا بقليل من إطلاق العنان لبرهة، فيجب أن يُقال إن المنافع لتبني موقف إيجابي تعتبر كثيرة بالنسبة لك. عيّنا في الفصل الثالث عدداً من المهارات الإدارية، كما أُعيد عرضها في صفحة ٧١، والتي تحتاجها أنت كمدير، والتي تستفيد جميعها من التزام موقف إيجابي.





شكل ١-٣

جوانب مهارة الإدارة المحسنة بالموقف الإيجابي

|                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                        |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>منافع خاصة بي</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تُنَجَز المهام</li> <li>• تُتَجَز الأوليات</li> <li>• أستطيع أن أسترخي أكثر</li> <li>• أقل إجهاداً</li> <li>• أكثر تنظيماً</li> <li>• أقل قلقاً</li> </ul> | كيف أستطيع تطبيق الموقف الإيجابي على هذا:-                                                                                                                                                                                                             |             |
|                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ضع الأهداف كل يوم</li> <li>• تعلم مفكرة الحاسوب!</li> <li>• أدرك الحاجة</li> <li>• لا أقول نعم هكذا</li> <li>• أعقد اجتماعات أقل</li> <li>• أجعل الاجتماعات مثمرة</li> <li>• أقدم الناس على المهام</li> </ul> | إدارة الوقت |
|                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                        |             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>منافع خاصة بي</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أصبح حاسماً</li> <li>• أبدو حاسماً</li> <li>• أكسب الاحترام</li> <li>• للإنصاف</li> <li>• أؤدي عملي بطريقة أفضل</li> <li>• أطور المهارة الإدارية</li> <li>• يوفر الوقت على المدى الطويل</li> <li>• الاستثمار الفعال للوقت</li> </ul> | <b>كيف أستطيع تطبيق الموقف الإيجابي على هذا:-</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أعرف إلى أين أسير</li> <li>• أصغي أكثر</li> <li>• أسأل أكثر</li> <li>• أتعرف أكثر على خلفية الأمور</li> <li>• أمعن النظر في الخيارات</li> <li>• أمعن النظر في النتائج</li> <li>• من يحتاج إلى أن يعرف؟</li> <li>• كيف أوصل المعلومة؟</li> <li>• ألزم القرار</li> </ul> |            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | صنع القرار |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |

|               |                                           |               |
|---------------|-------------------------------------------|---------------|
| منافع خاصة بي | كيف أستطيع تطبيق الموقف الإيجابي على هذا: |               |
|               |                                           | ( مهارة ) --- |
|               |                                           |               |

|               |                                           |               |
|---------------|-------------------------------------------|---------------|
| منافع خاصة بي | كيف أستطيع تطبيق الموقف الإيجابي على هذا: |               |
|               |                                           | ( مهارة ) --- |
|               |                                           |               |

## ستشعر بالراحة نحو نفسك

هناك منفعة أخرى للموقف الإيجابي والتي ستعود عليك شخصياً. ستكون رؤيتك للأمور أفضل. يعني كونك إيجابياً معرفة وجهة سيرك في العمل، حتى في الحياة بوجه عام، وإنجاز الأشياء التي تحتاج إلى عملها للوصول بأسهل ما يمكن. إجمالاً، سيكون لدى الناس ذوي الموقف الإيجابي القوي مستوى عالٍ مناسب من احترام الذات والكرامة، وهذا يؤدي إلى الثقة في نفسك وفي مهارتك الإدارية والذي يُسهل بدوره مقدرتك على مباشرة المشكلات بموقف إيجابي – ليصبح كل هذا دورة من التعزيز.

## سوف تتحسن فرص مستقبلك المهني

قد لا تكون ميالاً للتقدم في عملك على وجه الخصوص بمعنى أنك تريد ترقية. قد تكون سعيداً بالمستوى الذي وصلت إليه وتريد فقط الاستمرار في أداء عمل جيد وفعال. أيًا كانت الطريقة، سيساعدك الموقف الإيجابي.

يعتبر الأجر المرتبط بالأداء، والتقييم المهني السنوي وما إلى ذلك حقيقة بالنسبة لمعظمنا وموقف عدم الاكتراث السلبي هو آخر شيء نحتاج إلى أن نواجه به عندما يُقيمنا الآخرون. في الجهة المقابلة، إذا كان ذلك الموقف السلبي هو الطريقة التي نتناول بها العمل، كيف نتوقع أكثر من موظفينا الذين يتوجب علينا كتابة تقارير عنهم؟

## منافع لموظفيك

ما هي المنافع التي حددتها في تمرين الدوائر ذات المركز الموحد صفحة ٧٠؟ هنا بضع من المنافع الأخرى التي قد تود التفكير فيها.

- سيعمل الموظفون لمدير أفضل. لنواجه الواقع، إذا ما طُلب منك تحرير قائمة فيها صفات الشخص الذي **ترغب** أكثر في أن يكون مديرك، فسيكون في تلك الصفات خيط قوي من الموقف الإيجابي يجمع بينهم. ذكرنا سابقاً الأصالة، والاحترام، وخصالاً أخرى، تتألف مع بعضها بعضاً لتكونَ مديراً جيداً. منفعة موظفيك ببساطة هي أنهم سيعملون لصالح مدير جيد بدلاً عن مدير سيئ.
- سيعمل الموظفون سوية بطريقة أكثر فعالية. من واقع تجربتي في محيطات وعمل فرق ومجموعات مختلفة، للطريقة التي يتبعها الفريق للعمل سوية ارتباط وثيق جداً بموقف المدير الأمر الذي يستحيل معه التفريق بينهم! إذا كان فريقك يؤدي عمله جيداً، فكر في درجة ارتباط ذلك بموقفك؟
- سيكون الموظفون محفزون أكثر. أثبتنا في الفصل الثاني أن التحفيز هو إرضاء للحاجات، والدوافع، والحوافز. سيؤثر موقفك الإيجابي على **تحفيزك**، وهذا بدوره، سيؤثر على تحفيزهم. ستخلق أنت المناخ الذي يحتاجون إليه ليزدهروا ويتطوروا. وعلى سبيل المثال، إذا كان لدى أعضاء فريقك حاجة إلى أن يكونوا مبدعين، فإنهم سيحفزون بصورة أفضل إذا **كنت** إيجابياً حيال منحهم الفرص ليطوروا هذا الإبداع.

- سيكون لهيئة الموظفين قدوة حسنة يحتذى بها وتكون قاعدة يبنون عليها موقفهم الخاص نحو العمل. أكد منذ البدايات المبكرة للكتاب على نقطة أن كثيراً من اتجاهاتنا مكتسبة. إحدى الطرق التي يحدث هذا من خلالها أننا نختار أناساً نحتذى بهم في سلوكنا سواءً أكان ذلك عن وعي منا أم من دونه. ولهذا السبب، فإن منفعة موظفيك من موقفك الإيجابي في الإدارة هي أنه سيكون لديهم قدوة حسنة يتعلمون منها. على سبيل المثال، إذا كان موقفك من إنهاء العمل في مواعيده أو من جودة خدمة الزبون إيجابياً، عندئذ سيكون لموقفهم فرصة أفضل بكثير لأن يصبح كذلك أيضاً. إذا لم تكن إيجابياً في مثل هذه المجالات، فما هي حوافزهم؟

### منافع لرؤسائك

في الوقت الذي نحاول فيه عدم المبالغة في هذه النقطة، فإن الجدير بالذكر هو أن موقفك الإيجابي سيكون ذا نفع أيضاً على رؤسائك. هل تعرفت على أي منها في تمرين الصفحة ٧٠؟ هنا بعض الأفكار التي يمكنك التمعن فيها.

- سيكون بمقدرة رؤسائك أن يعولوا عليك في إنجاز الأشياء التي تتماشى مع السياسة التنظيمية أو سياسة الشركة.
- ستتحسن نوعية الخدمة وفعاليتها أو المنتج والذين هم مسؤولون عنه في النهاية.

- ستكون لديك مشكلات أقل لتحلها، مما سيتيح وقتاً أكثر للتطور التطلعي والبناء بدلاً عن حد الضرر الناتج عن ردة فعل.
- ستُحقق الأهداف المؤسسية في أغلب الاحتمالات، خاصة إذا، طُور مناخ الموقف الإيجابي داخل المؤسسة من خلال إيجابيتك وإيجابية الآخرين. وقد يقود هذا بدوره إلى روح معنوية مرتفعة بين القوى العاملة.
- ستصبح الإدارة/إدارة نوعية بدلاً عن مجرد إشراف.

### **منافع للعملاء، والزبائن، والمعلقين**

من نعني؟ حسناً، في نهاية المطاف كلنا تقريباً مشتركون في نشاط يوفر مُنتج أو خدمة للناس سواء بصورة مباشرة أم غير مباشرة. فكر للحظة في من هم عملاؤك ومن هم زبائنك. لاشك في أن الكلمات تعني أشياء مختلفة لأناس مختلفين، ولكن في هذا السياق العملاء هم أشخاص يربطك بينهم عقد. إذ قد يكون العملاء داخل مؤسستك أو خارجها. الزبائن، بالمعنى الأعم، هم أولئك الذين يستقبلون ما تقوم به من عمل. لذا قد يستقبلون الخدمة التي توفرها أو المُنتج الذي تقوم بتصنيعه، أو ربما هم الناس الذين تباع لهم.

تشمل كلمة المعلقون كل أولئك الذين يؤثرون على الطريقة التي يُفكر بها الناس فيما يخص المؤسسة التي أنت فيها. قد يكونون الصحفيين، أو الكُتاب في الدوريات المتخصصة، أو المراجعين لعملك، أو مسؤولي مكتب العمل، أو الهيئات الحاكمة، وفي الحقيقة أي فرد أو مجموعة لها تأثير على الطريقة التي يُرى من خلالها ما تفعله.

قبل الانتقال إلى تمرين أخير في هذا الفصل، دعنا نلقي نظرة خاطفة على بضع من منافع الموقف الإيجابي لهذه المجموعات، مبتدئين بالعملاء والزبائن.

### **العملاء والزبائن**

سنوضح أهداف جديدة وسُحَقق. كما سيكون الموقف الإيجابي من إنجاز الأشياء بأفضل طريقة ممكنة سواء أكانت أهدافًا إنتاجية أم سرعات استجابة، أم فترات انتظار أم قوائم أقصر لإيصال أسرع، أفضل للزبون أو العميل. وخذ مثال على ذلك السرعة التي تُعالج بها الأعمال الكتابية. سوف يكون للموقف الإيجابي من الجودة وسرعة الاستجابة للمراسلة منافع عظيمة بالنسبة للطريقة التي يرى الزبون من خلالها المؤسسة. وتتمثل هذه المنافع في التالي:

- فعالية أكبر.
- خدمة أفضل.
- مُنتج ذو نوعية أفضل.
- ثقة أعظم.

تغيرت النزعة في السنوات الحديثة من الاحتكار إلى التنافس. وعلاوة على ذلك، زاد مفهوم قانون حقوق المواطنين من الضغط لتوفير مستوى أعلى من الخدمة. مهما يكن رأيك في هذه النزعات، فالحقيقة سواء أعجبك ذلك أم لا، إن الجمهور أصبح أكثر تمييزاً فيما يتعلق بوجوده في الجهة المتلقية للخدمة. نجد أن ولع البريطانيين الأسطوري في الوقوف في طوابير قد استبدل بالمطالبة بالرد على جهاز الهاتف بحلول الرنة الثالثة، وبالرد على الرسائل في بحر ثلاثة أيام، وكما يُفترض تقليص زمن الانتظار إلى الحد المقبول بالنسبة للزبون وليس إلى مقدم الخدمة.

بأيّ الطرق يستطيع الموقف الإيجابي منك ومن موظفيك تحسين الخدمة التي تقدمونها؟

## المعلقون

أصبح من الواضح أنه لا توجد مؤسسة مقدّسة ولا توجد مؤسسة عصية على التمهيص من كل الزوايا فيما يخص طريقة عملها. الآن، بينما قد تكون اختلطت عليك الأمور عن مثل هذه التطورات، لاشك في أن الضرر الأكبر يمكن أن يلحق بسمعة المؤسسة إذا ما سادها الموقف السلبي. هذه أمثلة مختارة لأنواع القضايا التي يُمكن تحسينها:

- الإنصاف في الطريقة التي يُعامل بها الموظفون والزبائن.
- النزاهة؛ خصوصاً من أولئك الذين يسنون القوانين ثم يُروّنَ بعد ذلك وهم يخرقونها.
- انعدام الاكتراث بالبيئة من خلال أساليب الإنتاج.
- انعدام النزاهة في تطبيق القانون.
- ممارسات البيع المضللة.
- استغلال الجماعات الضعيفة في المجتمع.

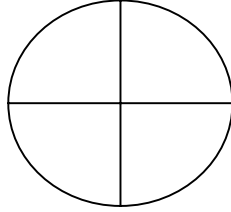
من الممكن أن تطول القائمة إلى ما لا نهاية. لكن النقطة التي ينبغي توضيحها هي أن مثل هذه القضايا ستواجه فقط لو تمكّن الأفراد داخل المؤسسة من أن يجعلوا الموقف الإيجابي مثمرًا لدرجة أن النزاهة، والأمانة وما إلى ذلك تصبح ذات أهمية داخل المؤسسة ويبنى المناخ الإيجابي. ستكون المؤسسة والأفراد الذين فيها أقل عرضة للانتقاد السلبي من المعلقين الذين لديهم اهتمام بها.

### تحدي الإجراء المستقبلي

قد تكون قدرتك على رؤية منافع الموقف الإيجابي على الأمد القصير، والمتوسط، والطويل، إضافة قوية إلى تحفيزك لتحسين موقفك الخاص وتعلم المزيد عن مجالات إدارتك الخاصة والتي تحتاج إلى معالجة. فلتكن رؤيتك لمنافع موقفك الإيجابي حافزك.

فكر في وضعك الخاص في العمل من خلال الأبعاد الأربعة التي استخدمناها في هذا الفصل. ستجد أربع دوائر أدناه. في كل حالة، فكر بعناية إلى أي حد تُجنى منافع الموقف الإيجابي، ظلل الدوائر بقلم رصاص لتمثيل ذلك المقدار. الآن أمعن النظر في المساحة الفارغة في كل دائرة وحجمها. ما الذي تحتاج إلى عمله لتتمكن من ملء الدائرة بقدر ما تستطيع؟

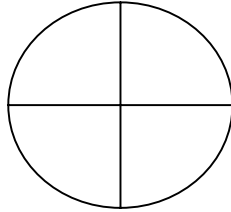
ما الذي تحتاج إلى فعله لتتمكن من تظليل  
الدائرة بكاملها؟



١ - إلى أي حد تُجني بالفعل  
منافع الموقف الإيجابي؟

**بالنسبة لنفسك؟**

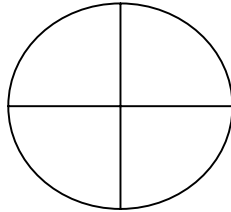
ما الذي تحتاج إلى فعله لتتمكن من تظليل  
الدائرة بكاملها؟



٢ - إلى حد تُجني بالفعل منافع  
الموقف الإيجابي؟

**بالنسبة لموظفيك؟**

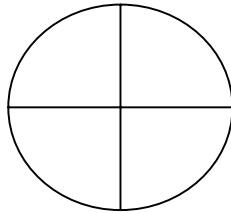
ما الذي تحتاج إلى فعله لتتمكن من تظليل  
الدائرة بكاملها؟



٣ - إلى حد تُجني بالفعل منافع  
الموقف الإيجابي؟

**بالنسبة لرؤسائك؟**

ما الذي تحتاج إلى فعله لتتمكن من  
تظليل الدائرة بكاملها؟



٤ - إلى أي حد تُجني بالفعل  
منافع الموقف الإيجابي؟

**بالنسبة للعملاء؟**

## ملخص

بدأنا نجمع بعض الخيوط سوية عن طريق إجراء مسح لمنافع الموقف الإيجابي في

إدارتك.

- ثرى المنافع على شكل سلسلة من الدوائر متحدة المركز تشع من منافعك الشخصية إلى منافع عملائك وزبائنك.
- أشرنا إلى أن ثلاثاً من منافعك كمدير هي فعالية مهارتك الإدارية، والمستوى الأعلى من احترام الذات وزيادة فرص مستقبلك المهني.
- هناك أيضاً فوائد لموظفيك وذكرنا منها التحفيز، وفعالية العمل الجماعي، والقوة الحسنة التي يحتذى بها.
- هناك منافع أيضاً لرؤسائك، وتتمثل في أنك ستصبح عضواً فعالاً في المؤسسة لأن موقفك الإيجابي سيقود إلى إدارة عالية الجودة.
- أخيراً، حددنا أن عملاءك وزبائنك يستفيدون بطرق متنوعة. وفي جو هذه الأيام التنافسي والتركيز على جودة الخدمة، لا تستطيع أن تتجاهل أهمية الموقف الإيجابي.
- انتهى الفصل بتحد لك لتعريف المجالات التي يمكن أن تُجنى منها منافع أكثر وما تحتاج إلى عمله للحصول عليها.

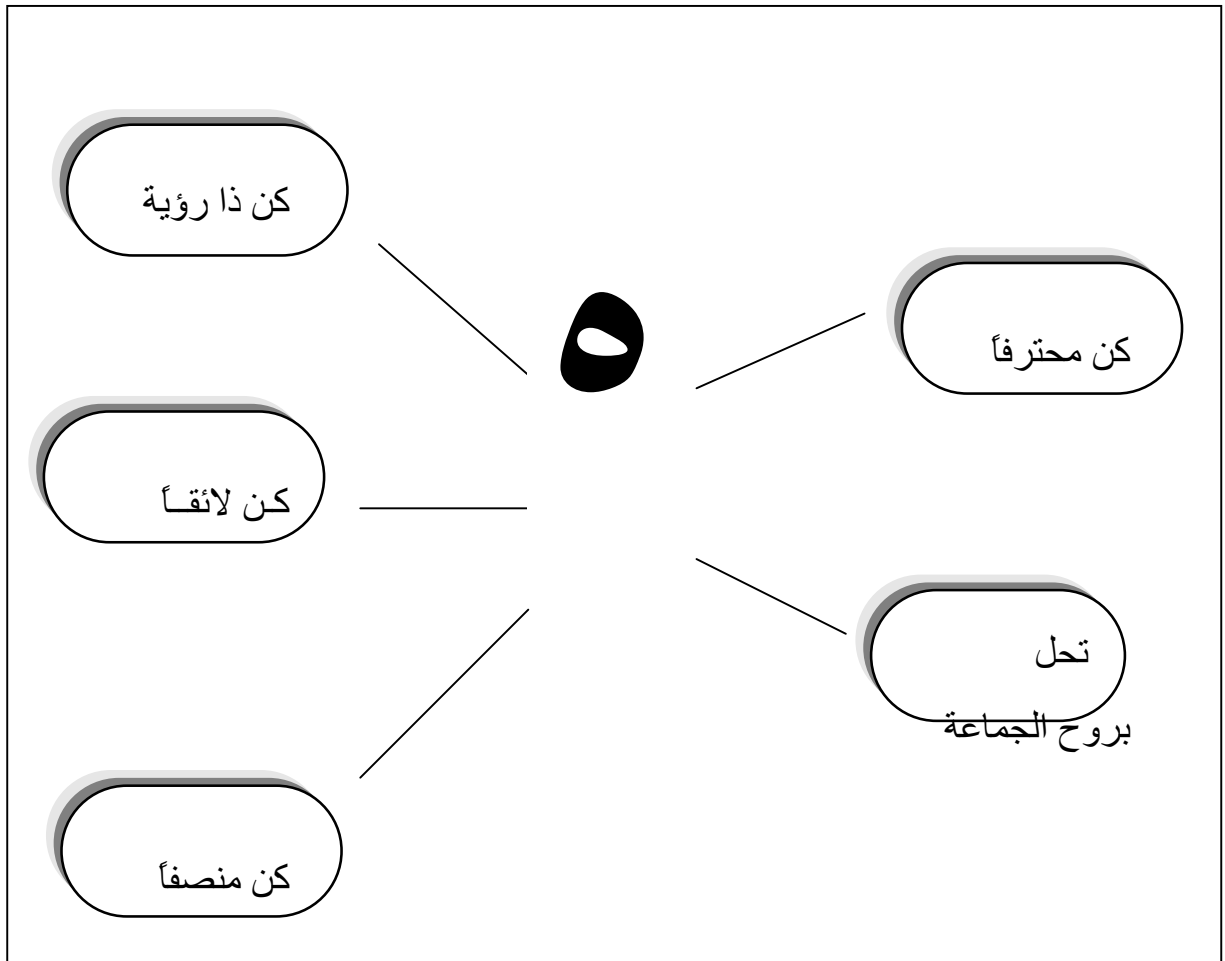
## الفصل السادس

### خمس قواعد ذهبية لتبني

#### الموقف الإيجابي

سنجمع في هذا الفصل جميع الخيوط عما كنا نقوله حتى الآن وندمجها في خمس قواعد ذهبية للموقف الإيجابي. بعد أن تكون قد تقدمت خلال هذا الفصل أتوقع أنك ستكون:-

- قد حددت القواعد الذهبية الخمس لتبني الموقف الإيجابي.
  - قد قيّمت تتبعك المسبق للقواعد الذهبية الخمس.
  - في وضع تخطط فيه لإجرائك المستقبلي فيما يتعلق بموقفك الإيجابي الخاص.
- إذاً ما هي القواعد الذهبية الخمس للموقف الإيجابي؟



## كن محترفاً

أخذت كلمة "محترف" معنًى أوسع جداً في لغتنا من مجرد الإشارة إلى أولئك الذين يعملون في مهن تقليدية كالمحاميين، والأطباء وهلم جرا. عندما نقول محترف فنحن نقصد عموماً وصف الطريقة التي يباشر بها شخص ما عمله. لذا، فالقاعدة الذهبية الأولى للموقف الإيجابي في الإدارة هي كن محترفاً. ماذا تعني لك هذه الكلمة؟ حاول حل التمرين التالي.

تخيّل للحظة أن مخلوقاً غريباً متحدثاً باللغة الإنجليزية هبط من كوكب آخر، ويحاول التعرف بقدر ما يستطيع على عملك والممارسات الإدارية. صادف أن أقحمت كلمة "محترف" في المحادثة. يسألك بصوت معدني ماذا تعني كلمة محترف؟ ما عساك أن تخبره؟

سجّل بعض الكلمات التي تخطر على بالك. يطلب منك المخلوق الغريب أن تخبره أيضاً عن الكلمة التي تعني عكس المفهوم الذي تستخدمه لوصف كلمة محترف. هناك مثالان موجودان يمكنك البدء بهما.

| لا يكون | يكون    |
|---------|---------|
| التدليس | النزاهة |
| الرداءة | الجودة  |
|         |         |
|         |         |
|         |         |
|         |         |
|         |         |

الاحتراف

كيف سارت الأمور؟ هل كنت قادراً على العثور على كلمات لتصف كيف تدرك مفهوم كونك محترفاً؟ راجع قائمتك للحظة وأمعن النظر في الأوصاف الإيجابية والسلبية التي قدمتها. كيف ترتبط الأوصاف بتبني الموقف الإيجابي؟ والأكثر أهمية، كيف ترتبط بموقفك الإيجابي أنت؟

انظر إلى الخصائص التي حددتها لكونك محترفاً واكتبها في ثلاث مجموعات أدناه.

مواطن الضعف

الاحترافية التي تحتاج

إلى تحسين

خصائص الكافية

مواطن قوتي

الاحترافية

بحلول هذا الوقت آمل أن تكون قد وافقت على أن هناك رابطة قوية بين الموقف الإيجابي في الإدارة والاحتراف. كما يجب عليك أن تكون أدركت بحلول هذا الوقت أيضاً لماذا الإطارات مختلفة في أحجامها، ولكن في حالة عدم فهمك للرسالة، لم أعطك مساحة كافية للتخبط في تفكير سلبي زائد عن حده فيما يتعلق بنفسك، غير أنني أعطيتك كثيراً من المساحة لصفاتك الإيجابية. هل ترى كيف أن الخصائص السلبية ما هي إلا أشياء تقف حجر عثرة في طريق تبنيك لموقف إيجابي في كل مهاراتك الإدارية؟ ستكون قد جمعت الخصائص ضمن ثلاثة تصنيفات في الإطارات السابقة.

### **مواطن قوتي الاحترافية**

إذا كنت قد أجبت بأمانة، فأعمل على:

- استخدامها
- جعلها قدوة
- دعمها لموقفك الإيجابي.

### **خصائصك الاحترافية الكافية**

فيما يتعلق بتطوير الذات، الأهداف الواقعية هي دائماً مرتبط الفرس. محاولة تغيير الكثير وبسرعة زائدة دائماً ما يعنى أنه سينتهي الأمر بنا إلى عدم تغيير شيء على الإطلاق! لذا، إذا كان لديك أمور كثيرة في الإطار الثالث، قد تحتاج إلى أن تؤخر ما هو كافٍ بالكاد منها لوهلة. وإذا كان إطارك الثالث فارغاً، أياً من خصائصك الاحترافية الملائمة هي الأكثر حاجة إلى اهتمامك؟ تذكر في جميع الأوقات بأن الهدف هو أن تكون محترفاً من خلال كونك إيجابياً.

## ضعفك الاحترافي

صفة مشتركة بين كل الناس تقريباً الذين يدّعون الاحتراف هي أنهم عادة ما يكونون غير مستعدين لإيواء نقاط ضعف في ذلك الاحتراف. سيكون هناك موقف إيجابي من التغيير وتطوير الذات الذي سينزع إلى جعل الشخص يرغب في أن يكون فعالاً بقدر ما يستطيع. إذا عرفت بأمانة ضعفاً في خصائصك الاحترافية عندئذ اعمل شيئاً حياله.

- قرر اتخاذ إجراء، من دون اتخاذ قرار فعلي لعمل شيء قد لا تقوم به أبداً.
- خطط لطريقة لمعالجة الضعف وتحويله إلى قوة. هل تحتاج إلى مساعدة أم أن باستطاعتك العمل على إيجاد خطة لنفسك؟
- أفعّلها. وترجم خطتك إلى إجراء وأزح الحاجز عن موقفك الإيجابي.

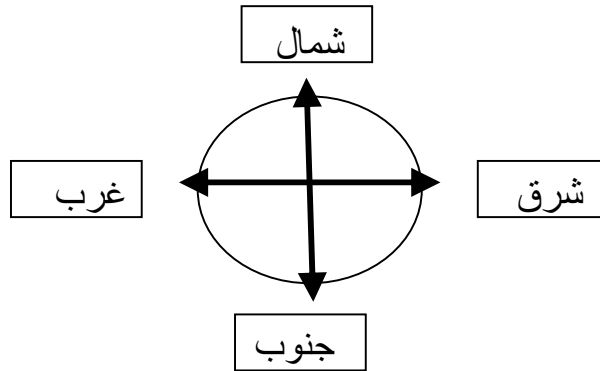
## كن ذا رؤية

غالباً ما يترافق الموقف الإيجابي في الإدارة، إن لم يكن دائماً مع ما قد نسميه **بالرؤية**. وهذا يعني أن يكون لديك رؤية واضحة إلى أين تسير. إذا كان لديك موقف إيجابي من ذاتك، فإنه من المؤكد تقريباً أنك تعرف إلى أين تسير. لكن كمدير، ستعرف أيضاً إلى أين يسير فريقك وأين تتجه مؤسستك. إذا عرفت إلى أين تسير، فسيكون لموظفيك فرصة أعظم لمعرفة إلى أين يسيرون. وإذا لم تعرف إلى أين تتجه، فكيف يُتوقع منهم أن يعرفوا ذلك؟

كن إيجابياً نحو ما تتجه إليه

ما أهدافك الشخصية على  
المدى المتوسط؟

ما أهدافك الشخصية على  
المدى القصير؟



ما أهدافك الإدارية لهذه السنة؟

ما أهدافك الشخصية على  
المدى الطويل

كيف وجدت سهولة الإجابات على الأسئلة أو صعوبتها؟ إذا وجدت صعوبة، فإن الاحتمالات تدل على أنك لست إيجابياً ألبته نحو ما تتجه إليه. والآن لم نستعمل طوال هذا الكتاب كلمة إيجابي لنقصد بها كلمة **متأكد**. ولكن هناك شعور في هذا السياق الذي يُظهر فيه الناس الموقف الإيجابي من خلال كونهم ذوي رؤية أنهم يعرفون بالفعل إلى أين يسيرون وهم عادة متأكدون ( المعنى الآخر للإيجابية ) منه.

ومع قولنا ذلك، من المدهش حقاً أن الكثيرين منا غير إيجابيين مطلقاً حيال ما نسير إليه، حتى على الأمد القصير. تعرف شعورك عندما يحل زمن تقييمك السنوي وتزيد فصاحتك عن إنجازات العام الماضي. عندها يأتي السؤال "وإلى أين تتوقع أن تسير، آخذاً معك فريقك ( أو غير ذلك ) في العام المقبل؟" وقد ضاعت منك الكلمات حرفياً.

لكي تكون إيجابياً عليك أن تكون ذا رؤية. هاهي بعض الأفكار المفيدة فيما يتعلق بالرؤية.

- استثمر بعض الوقت في التفكير بإلى أين تسير. إنه من المدهش حقاً أننا نادراً ما نتوقف فعلاً لنفكر. عرفت مرة مستشاراً كبيراً جداً في مؤسستي جعل غايته في بداية كل يوم الجلوس على مكتبه **ليفكر**. كانت بالنسبة له مهمة أساسية كقراءة الصحف، أو المجلات، أو بمثابة ذهابه إلى "الصلوات" في الكنيسة صباحاً، أو أي شيء آخر. كان التفكير جزءاً من مهارته الإدارية ... وقد ظهر ذلك.

- اعتبر أن من مسؤوليتك الإدارية أن تعرف لا إلى أين يتجه فريقك فحسب، بل أيضاً الطرق التي يمكنك من خلالها إيصال ذلك بأفضل وسيلة. ليس هناك جدوى من التمتع برؤية بلورية واضحة لموقفك وموقف فريقك إذا لم يكن لديك أمل لإيصال تلك الطريقة إليهم.
- امنح موظفيك الإلهام الذي يحتاجونه ليرغبوا في الذهاب إلى الاتجاه نفسه. وكما سنرى أدناه، تعمل الفرق الإيجابية مع بعضها.
- تأكد من أنك في وضع تُظهر فيه لرؤسائك أنك ملّم بأهداف مؤسستك ومهامها وغاياتها وأنك تتخذ خطوات فعّالة لتحقيقها.

## كن لائقاً

حاول الإجابة على الأسئلة التالية بنعم أو لا، ضع إشارة ( ) على المربع المناسب.

|                                                                                      | لا                       | نعم                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| هل تشعر غالباً بتعب أكثر من المعتاد؟                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| هل تشعر غالباً بأنه لا يمكن إزعاجك لإكمال أشياء تعرف أنه يجب عليك إكمالها؟           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| هل تعتقد أنك تأخذ قسطاً كافياً من النوم؟                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| هل تشعر بأن باستطاعتك أخذ يوم راحة من العمل أحياناً من دون أن يخفق كل شيء في المكتب؟ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| هل تشعر من وقت إلى آخر أن كل شيء يتراكم عليك؟                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| هل أنت سريع الانفعال من وقت إلى آخر مع زملائك أو مع موظفيك؟                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| هل أنت بدين جداً؟                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| لو افترضنا عدم وجود مانع طبي يحول دون تمكنك من التمرن، هل أنت عموماً غير لائق؟       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

إذا أجبت بـ " نعم " على أي من الأسئلة أعلاه، فمن المحتمل أن يكون باستطاعتك عمل شيء لإزالة العائق المحتمل لموقفك الإيجابي الخاص. فكر في بعض تلك العوائق.

### عادات الأكل السيئة

ستتضمن تقريباً جميع النصائح الطبية التي ستصادفها عن صحتك وحسن حالك نصيحة عن التغذية. كل بتعقل وحاول أن لا تفوّت الوجبات كثيراً. يتفق معظم الناس على أنه سيكون هناك احتمال كبير لأن يتأثر أداؤك سلباً إذا فوّت الإفطار. هل تحتاج حقاً إلى تفويت الغداء بصورة دائمة فقط لكي تتناول وجبة كبيرة في المساء؟ قد تشير مثل هذه العادات إلى أن باستطاعتك عمل الأكثر للتحكم بنفسك والاعتناء بها بطرق أفضل. إن تبني موقف إيجابي خاص بك من الإدارة سيكون أصعب إذا لم يكن لديك موقف إيجابي من تغذية صحية.

## اللياقة

لا بد أنك لاحظت التزايد العظيم في مجال النشاط الرياضي الذي حدث خلال السنوات العديدة الماضية. أصبح الركض، وركوب الدراجات الهوائية، والسباحة، والتدرب على حمل الأثقال، والألعاب البهلوانية بكافة أشكالها أمراً شائعاً عند كثير من الناس. والسؤال هو " لماذا يؤدونها؟" حسناً، يجب أن تكون إحدى الإجابات أن الناس بدؤوا يقدرّون اللياقة البدنية الشخصية أكثر بكثير مما كان عليه الحال في الماضي. يتمرن كثير من الناس لا من أجل الصحة واللياقة والمساعدة على التحكم في أوزانهم فحسب، بل أيضاً لأن ذلك يجعلهم يشعرون **بالراحة**. من الأسهل أن تكون إيجابياً إذا شعرت بالراحة مقارنة بحالة عدم شعورك بذلك. الأمر بهذه البساطة إذا!

## تحدي الإجراء المستقبلي

فكر في لياقتك البدنية الخاصة والطريقة التي تربطها بموقفك الإيجابي. ثم اتخذ بعض القرارات الحازمة إذا تعتقد أنها ضرورية.

فيما يتعلق بعادات نومي أنوي أن:-

فيما يتعلق بعادات أكلي أنوي أن:-

فيما يتعلق بلياقتي أنوي أن:-

## كن منصفاً

لم نتحدث بشيء تقريباً حتى الآن عن تكافؤ الفرص. ومع ذلك فإن إحدى القواعد الذهبية للموقف الإيجابي هي أن تكون منصفاً؛ وهذا ما تعنيه تكافؤ الفرص:-

- الانتقاء غير المنصف
- التفرقة العنصرية
- المضايقة
- التحامل

تحدث كل هذه الأمور نتيجة للموقف السلبي نحو الإنصاف. كمدير عليك واجب قانوني وأخلاقي لأن تكون منصفاً مع موظفيك. فتحقيق تكافؤ الفرص ليس عمل مسؤول تكافؤ الفرص أو مدير شؤون الموظفين فحسب، فمن **واجبك** أن تعرف الإنصاف وتمارسه وتصبح قدوة فيه.

ثمة أساطير وتشريعات معقدة لها علاقة بتكافؤ الفرص والتي من شأنها أن تجعل كامل الموضوع يبدو غامضاً وأحياناً مزعجاً أيضاً. لكن لا تقلق! كونك منصفاً في موقع العمل يتأتى من الفطرة في معظمه وهناك عدة مبادئ لتحقيق الإنصاف لديك وهي ستلائم أي وضع تقريباً. تذكر فقط أن أي عدم إنصاف من جانبك يعتبر عائقاً ضخماً في وجه موقفك الإيجابي الخاص في الإدارة. قد يغفر لك الزملاء، والزملاء، والزملاء، والزملاء أخطاءك، وحالات التأخر، وحتى عدم كفاءتك، غير أنهم نادراً ما يسامحونك إذا ما كنت غير منصف. يتوقع الناس - ولهم الحق - في أن يُعاملوا بإنصاف.

هذه ستة اقتراحات للتحقق من موقفك الخاص من الإنصاف وتقويم ما إذا كان موقفك إيجابياً أو سلبياً. قد تُفكر فيها بمثابة لبنات في جدار يُشكّل حاجزاً ضد التفرقة العنصرية والتحامل. والسؤال هو "ما مدى صلابة جدارك؟"

### المشاركة الوجدانية

الوعي المرتفع

الفهم

الرغبة في أن تكون منصفاً

النتائج

الحساسية

### المشاركة الوجدانية

ليست المشاركة الوجدانية مثل التعاطف. فهي تتعلق بمحاولة الوصول إلى فهم ما قد يشعر به الناس الآخرون من دون أن تشعر بالضرورة بالشعور الذي يشعرون به (والذي له علاقة أكبر بالتعاطف).

خذ وقتاً من حين لآخر لتفكر في الكيفية التي قد تشعر بها عندما تكون أنت المتأثر بعدم الإنصاف في النهاية. إذا كنت عضواً في إحدى جماعات الأقلية في هذه البلاد، فمن المحزن أنه لن تجد كثيراً من الصعوبة في فعل هذا. وإذا كنت عضواً في جماعة تشكّل أكثرية، على أية حال، فإنه من المحتمل جداً أنك تتوقع الكثير، وستحتاج غالباً إلى أن تتوقف وتفكر في عدم الإنصاف المحتمل لوضع معين.

## الفهم

يحدث كثيراً من عدم الإنصاف ليس بسبب النوايا السيئة بل كنتيجة لانعدام الفهم في الآليات المستخدمة. تقريباً دائماً ما يكون للموقف دخل بالموضوع، وفي أحيان كثيرة سيكون الموقف سلبياً بدلاً عن كونه إيجابياً. فكر في:

- الطرق التي تبلغ بها مواقفك الخاصة درجة التحامل.
- الطرق التي تستطيع مواقفك من خلالها التأثير على سلوكك ( راجع الفصل الثاني ).
- أنماط السلوك التي ستؤدي إلى عدم الإنصاف.
- نتائج مواقفك ( أنظر أدناه ).

## الوعي المرتفع

يكمّن الموضوع الضمني لهذا الكتاب بأكمله في الحاجة إلى التحكم بنفسك وتطورك وإحداث التغييرات حين تقتضي الضرورة. يساعدك الوعي المرتفع في قضايا تتعلق بالإنصاف على عمل هذا. هل يجب على الناس حقاً أن "يقبلوك على علائك؟" أم أن هناك مجالات تستطيع، إذا اخترت، أن تحدث فيها تغييرات؟ حاول أن تعي:

- تحاملاتك الخاصة – ما مصدرها؟
- استخدامك للغة – هل هو دائماً مناسب؟

- ماذا تعرف عن الناس الآخرين وعن حاجاتهم. هل تعرف أفضل طريقة لمساعدة شخص أصم ليقرأ شفاهك ليعرف ما تقوله؟
- ماذا تعرف عن الثقافات الأخرى؟ هل ترى أنها مجرد تهديد أم تمجّد التنوع؟ في كل هذا ستكون إيجابياً فيما يتعلق بتوسيع آفاق وعيك.

### الحساسية

لا يسعك من خلال الفهم والمشاركة الوجدانية، والوعي المرتفع إلا أن تصبح أكثر حساسية. هذا لا يعني أن تكون لئيمًا ( على الرغم من أنه ليس هناك عيب بالضرورة في ذلك ) ولكن هذا يعني أنك لن تقول كلامًا محرّجًا في حق الآخرين على نحو متكرر تقريبًا! كونك حساسًا نحو:

- أفكار
- حاجات
- مشاعر
- آراء

الناس الآخرين، خصوصاً مع أولئك الذين تتصل بهم كمدير، ومع موظفيك، ومع العملاء، ومع الزملاء، ومع الزبائن فهو خيط أساسي لنسج موقفك الإيجابي.

هل أنت دائماً حساس بحاجات الآخرين ومشاعرهم قدر ما تستطيع؟

## النتائج

سيكون تقريباً لكل شيء نفعه، أو لكل قرار نتخذه، أو لكل شيء نقوله نتيجة واحدة أو أكثر. إن بذل جهد متعمد لمعرفة نتائج كل تصرف أو قرار أو مُحادثة، وتقرير ما إذا كان لها أي أثر غير منصف هو عنصر رئيسي في موقفك الإيجابي من الإنصاف.

هذه نماذج من الأسئلة التي تُوضح ذلك:-

- هل أحتاج حقاً لرواية هذه الطرفة؟ هل ستجرح مشاعر الشخص المعني بها؟
- هل من المحتمل أن يكون لهذا القرار وقع متساوٍ على كل شخص يرجع إليه؟
- ما نتائج بقائي صامتاً؟ وهل سيُرى ذلك على أنه موافقة مني على ذلك السلوك السيئ؟
- هل سيكون هذا التصرف منصفاً كما يبدو؟
- ما نتائج هذا التصرف بالنسبة لـ ... جماعة من أقلية معينة؟ هل سيبدو أثره على أنه عنصري، أو تحيّز جنسي أو تفرقة ضد المعاقين؟

## الرغبة في أن تكون منصفاً

اللبنة الأخيرة في جدارنا ضد الظلم هي ببساطة *الرغبة* في الإنصاف. إنه أسهل بكثير أن تكون إيجابياً في الإنصاف إذا كان ذلك حقاً ما تريده. إن مجرد التملق بالإنصاف سيُكتشف سريعاً جداً.

أبق على فكرة الإنصاف وتعزيز تكافؤ الفرص في أعلى قمة جدول أعمالك الشخصي ولن تخطئ كثيراً.

## تحل بروح الجماعة

ما لم يكن لديك مهمة متخصصة تعمل فيها بمفردك كلياً، فمن المحتم تقريباً إما أن تكون مسؤولاً عن فريق أو تعمل ضمن إطاره. سنلقي نظرة بعد برهة على خصائص فريق فعال وسترى كيف أن الموقف الإيجابي يعتبر بمثابة خيط ذهبي منسوج خلال كل شيء تقريباً ذي علاقة بفعالية الفريق. تذكر أن موقفك لن يؤثر عليك فحسب بل سيؤثر على الفريق أيضاً، وسيؤثر أعضاء الفريق على بعضهم بعضاً.

بينما لا تعتبر القائمة التالية شاملة ولا حتى مرتبة حسب أي نظام خاص، إلا أنها تحتوي على الخصائص الرئيسية التي يمكن تتوقع وجودها في فريق فعال وسلس في موقع العمل:

- كل أعضاء الفريق مشتركون ومهتمون بأهداف الفريق وغاياته التي يسعى لتحقيقها.

- كل أعضاء الفريق موافقون على الغاية التي يسعى الفريق إلي تحقيقها وموقع عليها.

- يصغي أعضاء الفريق إلى بعضهم بعضاً.

- التشجيع على التفكير الإبداعي.

- يُتصدى للخلاف بالمواجهة بدلاً عن إحالته إلى جدول أعمال خفي. وعندئذ إما أن يُحل أو يُقبل عن طيب خاطر.

- يتم الوصول لمعظم الاستراتيجيات والقرارات التكتيكية بالإجماع ولا تُفرض قسراً من شخص يمثل "السلطة" داخل الفريق.

- النقد دائماً بناء ويُرَكز على القضايا لا على الأفراد.

- يعرف أعضاء الفريق بوضوح أدوارهم ومسؤولياتهم ضمن الفريق.
  - قد تتغير قيادة الفريق طبقاً لخبرات ومعرفة الناس بدلاً عن أن تُمنح دائماً من الشخص المسؤول اسماً.
  - تقييم ما يجري هو جزء مرحب به وجزء متفق عليه من العملية التي يمر بها الفريق لتحقيق أهدافه.
- ربما تستطيع التفكير في خصائص أخرى لفريق فعال أنت فيه، أو تعرف عنه، غير أنه في الوقت الحاضر لنستعمل القائمة السابقة. قلنا إن هناك دائماً خيطاً ذهبياً للموقف الإيجابي موجود في فريق يعمل بصورة جيدة. في التمرين التالي بعض الكلمات الأساسية التي تمثل هذا الخيط الذهبي، قد فُصلت وحُولت إلى جدول.
- ضع في اعتبارك فريقاً أنت على اتصال به، ويفضل أن يكون فريقاً أنت مسؤول عنه – وإذا تعدّر ذلك - ففريق أنت ضمنه أو فريق تعرف عنه. فكر بعناية فيما إذا ما كان كل واحد من "الخيوط" المتعلق بخصيصة معينة بفعالية الفريق يعمل أم لا، وحاول تقييم ذلك على مقياس من ١ إلى ٥ حيث يمثل رقم ١ أن الخصيصة لا تعمل على الإطلاق، وعلى سبيل المثال لا يصغي أحد أبداً في الفريق للآخر، ويمثل رقم ٥ الخصائص الموجودة دائماً في الفريق والتي تعمل بصورة جيدة. ضع دائرة حول رقم كل مقياس تظن أنه ينطبق تماماً على تلك الخصيصة.

| الخصائص الإيجابية<br>في الفرق | تقييمي لفريق ( أترأسه، أو أنني ضمنه، أو أعرفه ) |   |               |   |   |
|-------------------------------|-------------------------------------------------|---|---------------|---|---|
|                               | لا تعمل                                         |   | تعمل بشكل جيد |   |   |
| الإشترك                       | ١                                               | ٢ | ٣             | ٤ | ٥ |
| الاهتمام                      | ١                                               | ٢ | ٣             | ٤ | ٥ |
| الإصغاء                       | ١                                               | ٢ | ٣             | ٤ | ٥ |
| التفكير الإبداعي              | ١                                               | ٢ | ٣             | ٤ | ٥ |
| حل الخلاف                     | ١                                               | ٢ | ٣             | ٤ | ٥ |
| الإجماع                       | ١                                               | ٢ | ٣             | ٤ | ٥ |
| النقد البناء                  | ١                                               | ٢ | ٣             | ٤ | ٥ |
| أدوار واضحة                   | ١                                               | ٢ | ٣             | ٤ | ٥ |
| مسؤوليات واضحة                | ١                                               | ٢ | ٣             | ٤ | ٥ |
| تحول القيادة                  | ١                                               | ٢ | ٣             | ٤ | ٥ |
| التقويم                       | ١                                               | ٢ | ٣             | ٤ | ٥ |

الآن اجمع كل ما حصلت عليه في تقييم الموقف الإيجابي.

تعني النتيجة المحتوية على إحدى عشرة نقطة أن الفريق مشحون بموقف سلبي نحو كل جانب من عمله تقريباً، بينما تعني النتيجة المحتوية على خمس وخمسون نقطة أن فريقك ليس مؤلفاً على الأرجح من بشر فقط! يجب عليك أن تقرر ماذا تعني لك النتيجة شخصياً. ومع ذلك، قد تكون أنت قد كشفت الصورة الكلية للموقف الإيجابي في فريقك وحددت بعض الخصائص الفردية التي تحتاج إلى معالجة.

### تحدي الإجراء المستقبلي

في أي مجالات توجيه الفريق تحتاج إلى مواصلة العمل كفرد؟

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

ماذا ستعمل حقاً حتى تحدث التغيير؟

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

### ملخص

حددنا في هذا الفصل خمس قواعد ذهبية للاتجاه الإيجابي: كن محترفاً، وكن ذا رؤية، وكن لائقاً، وكن منصفاً وتحل بروح الجماعة.

- إن كونك محترفاً سهل جداً إذا بُني على موقف إيجابي. دُعيت للتمعن في مواطن قوتك وضعفك الاحترافية، ولتطبيق الموقف الإيجابي من أجل تطوير مواطن الضعف.
- إن كونك ذا رؤية كله حول معرفة إلى أين تسير وعلى كونك قادراً على توصيل تلك الرؤية إلى الآخرين بطريقة ملهمة. وكما لاحظنا إن تخصيص وقت لمجرد التفكير يمثل استخداماً إيجابياً لوقتك وسيساعدك على شق طريقك قدماً.

- كونك في وضع جسدي جيد يلعب دوراً مهماً في كونك قادراً على تبني موقف إيجابي في الإدارة. لا نستطيع جميعاً أن نصل إلى المستويات الأولمبية في براعتنا الرياضية، غير أن كثيراً منا لا يستطيعون أن يتناولوا غذاءً أكثر صحة، أو أن يمارسوا تماريناً أكثر أو أن يناموا مبكرين من حين إلى آخر!
- الإنصاف عنصر أساسي في صلب موقفك الإيجابي لأنه يؤثر تقريباً على مجمل أوجه صنعك للقرار. يتوقع موظفوك – ولهم الحق – في أن يعاملوا بإنصاف.
- تنص آخر القواعد الذهبية الخمس على أن تتحل بروح الجماعة. وهذا يعني أن إدارتك يجب أن تركز على أهمية الفريق وعن طريق التشجيع وكونك قدوة في الموقف الإيجابي، ستتحسن إمكانيات فعالية الفريق بدرجة كبيرة.

Newmark, Peter. Approaches to Translation. London: Prentice Hall, 1998.

## References

### The Holy Qur'an

- Al-Hilali. Muhammad, Interpretation of the meanings of the Noble Qur'an in The English Language. Riyadh: Maktaba Dar-us-Salam, 1994.
- At-Twajiri English-Arabic Dictionary of Management Terms. Riyadh: Obeikan Bookshop, 1993.
- Baker. Mona, In Other words. New York: Routledge, 1996.
- Bell. Roger T, Translation and translating: Theory and Practice. London: Longman, 1991.
- Catford. J.C, A linguistic Theory of Translation .Oxford: Oxford University Press, 1995.
- Clements. Phil, Be Positive London: Pentonville Road. Kogan Page. 1995.
- Donia. N.S, The Oxford English-Arabic Dictionary of Current Usage. Hong Kong: Clarendon Press, 1995.
- Gentzler. Edwin, Contemporary Translation Theories London: Routledge, 1993.
- Ghazala. Hasan, Translation as Problems and Solutions. Malta: Elge Publication, 1995.
- Hatim. B, and Manson. The Translator as Communicator. London: Routledge, 1977.
- Discourse and the Translator. New York: Longman, 1991.
- Mallone, Joseph L. The Science of Linguistics in the Art of Translation. State University of New York, 1998.
- Mallone, Peter. Approaches to Translation . London : Prentice Hall, 1988.

## Notes

- 1- Bell, R.T. Translation and Translating Theory and Practice (London: Longman, 1991), p .155.
- 2- Hatim, B. and Mason, I. Discourse and the Translator (London: 1990).
- 3- Ghazala, Hasan Translation as Problems and Solutions.  
( Malta: Elge Publication ) 1995, p.165
- 4- Ghazala, Hasan Translation as Problems and Solutions.  
( Malta: Elge Publication ) 1995, p.170.
- 5- Ghazala, Hasan Translation as Problems and Solutions.  
( Malta: Elge Publication ) 1995, p.171.
- 6- Ghazala, Hasan Translation as Problems and Solutions.  
( Malta: Elge Publication ) 1995, p.131.

“To avoid getting into the murky water” ( 61 ) means to avoid getting into problems.

### 3.10 Idioms:

Ghazala thinks that "An idiom is a fixed phrase whose form is unchangeable, and whose meaning is always the same, inflexible, metaphorical and indirect." <sup>6</sup>p 131. We find many idioms in Be Positive. Some are difficult to be translated. The translator should pay great attention to such expressions or else the meaning of the whole message will be spoiled and the aesthetic part missed. Here are some examples of these idioms. They are grouped according to their importance.

"The name of the game" (80 ) means the essence of the subject matter .  
مربط الفرس

"To pay lip service" (43) means to express agreement (with an idea, statement, etc.) without sincerely meaning it or without taking an action in support of it.

"Slide a piece of paper into a gap" ( 71 ) means to differentiate between two parties. !

"To get to the bottom ( 53 ) to get to the fact.

"Put your foot on it" ( 87 ) means to interfere rudely.

"Take you as they find you" ( 87 ) means to accept you as you are.  
"يقبلوك على علاتك"

The third type of Arabization is derivation . According to Ghazala. " It is based on measurement.

There are in Arabic language measures according to which words are derived and measured". <sup>4</sup>

The most famous are the following instrument names' measures:

... / / p170.

We can trace some of these measures as as in (screw) on page 52 line 18.

The fourth type of Arabization is Neologisms. According to Ghazala "Neologisms are the new words, ideas and expressions which were not known before in Arabic. They are the <sup>5</sup> major number of Arabized technical terms" .p171.

Here are some examples of this type:

Psychology (18 )

Sociology (18 )

Smokescreen (58 )

Spellchecker (30 )

Word processor (30 )

" " for (group)

" " for (calculator)

We instead, used:

" " for (bank) as on page 49 line 13.

" " for (video) as on page 32 line 02.

" " for (telephone) as on page 40 line 02.

" " for (genetics) as on page 13 line 28.

" " for (group) as on page 71 line 02.

" " for (calculator) as on page 58 line 21.

Another. type of Arabization is Naturalization. According to Ghazala "Naturalization is to take the English term and adapt it to Arabic alphabet and grammar, by changing one or two of its letters into Arabic ones and apply the Arabic rules to it "<sup>3</sup> p.165

For example, the term "strategy" has been adapted to Arabic grammar.

"We say in Arabic for singular as on page 50 line 24 and we say in Arabic for plural. We do the same when we come across the term "technology" which is translated into for singular as on page 50 line 20 and so on.

"كلنا تقريباً نستطيع أن ندندن لحناً، ولكن لن تكون أبداً مثل مشاهير المغنيين "

The second problem is on page 82 line 23. The author says, "... For him it was as essential a task as reading the papers, journals, going to morning prayers ..." In Christianity, people go to church for morning prayers, but in Islam, Muslims do not have such things, the translator had put "morning prayers" between two inverted commas to let the reader in TL know that it is not part of his culture.. We find the translation for that as follows:

كانت بالنسبة له مهمة أساسية كقراءة الصحف، أو المجلات، و بمثابة ذهابه إلى "الصلوات" في الكنيسة صباحاً...

### 3.9 Technical Terms

Be Positive is full of technical terms which makes it difficult for the translator to choose the appropriate target equivalents. Since some of these terms are new to Arabic, the public is used to some "foreign" words. The translator insists on using "Arabization" (the use of Arabic terms). When we have the Arabic equivalents for the technical terms, we can not use "transference": (the literal spelling of the English term in Arabic letters as it is exactly pronounced.) We must use the Arabic equivalents for terms only. Transference should not be used for the following technical terms:

" " for (bank)

" " for (video)

" " for (telephone)

" " for (genetics)

تعمل "ديبرا" في ما يسمى بمهنة "العناية"، وهي تشرف على المسنين. وليس لديها طموح نحو ترقيةها علمًا أن كل تقويم سنوي تلقته أشار إلى أن لديها كل المقومات المطلوبة للانتقال إلى درجة إدارية. وكان باستطاعتها بسهولة كسب قدرًا أكبر من المال مما تحصل عليه ، ولكنها تجد نفسها أقل اهتمامًا بكثير بحجم مظروف أجرها مقارنة بالناس الذين تعمل معهم والذين يهتمها أمرهم بصدق. لدى "ديبرا" ممتلكات مادية قليلة لأن أجرها متدن جدًا.

### 3.7 Collocation:

Collocation is the tendency of certain words to co-occur regularly in a given language, see Newmark (1988 ) and Ghazzala (1995 ). Here are some examples of collocation taken from Be Positive.

"In a recent case of sexual harassment which involved a member of the department" (54:20)

في قضية تحرش جنسي حديثة، والتي تورط فيها أحد أعضاء المصلحة...

"They have no role model" (58).

فليس لديهم قدوة تحتذى بها.

### 3.8 Cultural Problems:

Some problems that face the translator are cultural. The differences between any two cultures create such problems. The translator has selected two problems to comment on. The first one is on page 14 line 2. The author says, " We can nearly all hum a tune, but, we will never be Pavarottis or Dame Kiri Te Kanawas". The translator omitted intentionally the singers' professions. There is no great need to mention their names since the readers in TL have no interest on them as they are strangers to TL culture. He noted to them by saying مشاهير المغنيين We find the translation as follows:

of sets of markers: reference, substitutions, ellipsis, junctions and lexical cohesions".<sup>1</sup>

**Coherence** is the network of conceptual relation, which underlies the surface text. To Hatim.

" Coherence includes logical relations, organizations of events, objects and situations and continuity in human experience." <sup>2</sup>

Arabic is distinctive in relying more on explicit cohesive than English. So, it is not against the principle of economy to add to TLT such devices of Cohesion even if they do not exist in the SLT.

"Clients may be within your organization or outside it" (72 ).

إذ قد يكون العملاء داخل مؤسستك أو خارجها.

Very frequently, translators into Arabic find themselves obliged to join sentences of TLT with the coordinator “و” in order to guarantee naturalness. The translation of Be positive, is full of examples of this kind that connector.:

"Deborah works in a so-called “caring” profession, working with elderly. She has no ambition to be promoted even though every annual appraisal she has ever had has suggested that she has all the qualities needed to move into a managerial grade. She could easily earn a lot more money than she does, but finds that she is less interested in the size of her pay packet than the people she works with for whom she genuinely cares. Deborah has few material possessions because her pay is so low."(36)

to see punctuation marks used in modern Arabic nowadays as a result of the influence of other languages. Many punctuation marks have become part of the writing system of Arabic (e.g. question mark, exclamation mark, etc.), but some are rarely used (e.g. semicolon, hyphen, etc.) The role punctuation plays in clarifying the meaning is much clearer in English than in Arabic.

### **3.5 Paragraphing:**

Paragraphing is stylistically important. We have paragraphs because we would like to enclose an idea, to emphasize it, to join an idea, or two together, or to separate a paragraph from another in order to reemphasize a new idea.

The translator tried hard to keep the same paragraphing in the translated Arabic version as in the original text in English. Also, he did his best to use the appropriate punctuation in the translated Arabic version to match the author's in the original text.

### **3.6 Cohesion and Coherence:**

Cohesion is the network of lexical, grammatical, and other connectors, which provide links between various parts of a text. These connectors or ties organize and - to some extent - create a text, for instance by requiring the reader to interpret words or expressions by reference to other words and expressions in the surrounding sentences and paragraphs. According to Bell p.155 "Cohesion is a surface relation; it connects together the actual words and expressions that we can see or hear. Cohesion consists

"Your role as a manager of a group of day care nurseries is to oversee the nursery managers and gives *them* guidance, support and be responsible for *them* " (48) *ودورك كمدير لمجموعة من دور الحضانة هو أن تشرف ( 48 )* On the other hand, Arabic has the dual pronouns that do not exist in English. The following example clarifies this fact:

"Apart from working for the same bank, you, his manager, have very little in common with *him*" (50 ).

### 3.3 Verbs of Narration (reporting verbs):

The normal place of reporting verbs in Arabic is before the reported speech. While in English it can be placed in the beginning, in the middle, or at the end. So, there is no problem in translating when such verbs come at the beginning in the English text, because it is the normal place of Arabic verbs of narration. Verbs of reporting pose a problem in translation from English to Arabic when they are in the middle or at the end. Trying to maintain the same place of such verbs in translation will lead to awkwardness. The following example clarifies this fact:

"What is professional?" it asks in a metallic voice (78).

" ماذا تعني كلمة محترف؟" يسألك بصوت معدني.

But when we place the reporting verbs before the reported speech, it looks more natural:

يسألك بصوت معدني " ماذا تعني كلمة محترف؟"

### 3.4 Punctuation:

unfortunately Classical Arabic is almost void of punctuation or use it haphazardly, to say the least .Nevertheless, it is not unusual

### 3.2 Gender / Number in Pronouns:

Pronouns are structured in terms of their reference to persons and numbers and must change their forms according to their roles within the clause:

| Person          | Number                  |               |
|-----------------|-------------------------|---------------|
|                 | Singular                | Plural        |
| 1 <sup>st</sup> | I                       | we            |
| 2 <sup>nd</sup> | You                     | you           |
| 3 <sup>rd</sup> | he/ she / it            | they          |
| Subject         | I /you /he / she / it   | we /you/ they |
| Object          | me/ you/ him / her / it | us/ you /them |

Pronouns in Arabic and English reflect gender and number differently. To limit the scope of discussion, let us take the subjective pronouns only, as examples. The English third-person plural pronoun “they” does not express gender in English and keeps the door open to more than one interpretations unless the context is clear enough about this point. So the English “they” has three possible translations in Arabic. The English second-person pronoun “you” neither reflect gender / / nor number.

There are also several possible versions of translations for you:

/ / / / The following example clarifies how to translate

“they” or “them” according to context .

## Chapter Three

### Problems of translation and their solutions

In this chapter, a number of problems of translation of Be positive, will be highlighted. Procedures used to solve these problems will be suggested. Under each title, an example or two will be given from Be Positive.

It is not intended to discuss all the differences between SL (English) and TL (Arabic) at all levels, as this is beyond the scope of this thesis. Only the problems that are related to the translation of Be Positive, will be dealt with here.

#### 3.1 Sentence Patterns:

English statements use SVC patterns which exist in Arabic in some contexts (e.g. journalism, colloquialism) but they do not sound natural in Arabic. The normal way of making statements in Arabic is either by using no verb at all (nominal sentence) or by using a verb that precedes the subject, unless emphasis is meant. So, the following translation will not read natural:

"Positive people tend to exhibit non-judgmental approach" (10 ).

الناس ذوو المواقف الإيجابية ينزعون إلى إظهار نهج منفتحين في مواقفهم...

because such translation ignores the normal subject-verb order in Arabic. So, it must be changed according to the norms of TL, into:

ينزع الناس ذوو المواقف الإيجابية إلى إظهار نهج منفتحين في مواقفهم....

**Literal Translation:**

SL word order is changed according to TL norms, SL grammatical structures are converted to their nearest TL equivalents, and lexical words are still out of the context.

**Semantic Translation:**

SL cultural words are either neutralized or rendered into functional terms, and the aesthetic value of SLT is considered.

**Communicative Translation:**

The exact contextual of SLT is rendered to TL readership in an acceptable way that maintains both the language and the content. More Importantly, the production of more message with more effect on readers, is the core point of this method.

**Description:**

When the topic of the text is of a static nature, such as the text that includes description of a country to a foreigner, emphasis would be on adjectives, adjectival phrases, linking verbs, etc.

**Discussion:**

This style is used in texts of argumentative nature, such as research papers, where dealing with concepts and treatment of ideas require excessive use of verbs of thoughts, passive voice, etc.

**Conversation:**

This is the style of dialogue, which is the main field of phatic and colloquial language.

The author uses short sentences in most of his writing to avoid complexity and complicated grammatical structures at the same time they make comprehension simpler and easier to the reader. However long sentences are sometimes used as on page 74 lines 21- 25. Active is used more often than passive because the book is directed immediately to the reader in form of recommendations, requests, and sometimes commands to do something or not to something. Therefore the passive is not quite filling here for there is nothing to hide. As for formality, terminology and idiomatic language, they are discussed separately else where in this commentary.

**2.6 Methods of translation.**

Several methods of translation are suggested depending on the emphasis that the translator gives either to the form or content, manner or matter, denotations form or message?

Here are some methods of translation.

**Generality (difficulty):**

Again, texts differ in terms of generality. Newmark suggests that texts can be written in a language that is opaquely technical, educated, neutral, popular or simple. To the average reader, the less general, or the most difficult language, is opaquely technical. The assessment of the difficulty of the SLT language is the responsibility of the translator.

**Emotive tone:**

According to Newark's scale of the emotional tone of the language of a text, texts can be emotionally intense, warm, factual, or cold. The degree of the emotive tone can be estimated by the way, in which intensifiers like: ( so, mostly, absolutely, very, great deal, etc ) are distributed in the text.

The assessment of the emotive tone in Be Positive shows that it is “warm” in most of its parts.

**2.5 SLT style:**

On the basis of the linguistic characteristic dominant in the text, Newmark (1998) divides text styles into four types: narration, description, discussion and conversation.

**Narration:**

The dynamic feature of some texts, such as stories, requires more emphasis on verbs and verbal phases. The style of such texts is a narrative one.

## 2.4 Language of SLT

Knowing the language in which the SLT is written helps the translator reproduce an equivalent type of language in TLT, and consequently an equivalent text in general. Here also, the translator has to “assess” the language of SLT. The following scales of text language suggested by Newmark (1988) may help:

### **Formality:**

The translator should assess how formal the language of the SLT is. Is it official formal, neutral, informal, colloquial, slang or taboo?

However, we tend to use formal Arabic in our translation of the different tones/ styles of English Language for two main reasons:

- 1- First written Arabic is usually formal.
- 2- Second to avoid falling in the quagmire of colloquial Arabics.

Any idea in any language can be expressed in different ways and different degrees of formality. It is the job of the translator to try to get as close to the degree of the text as possible. In our case, Be Positive, the language of the book in general is informal but with different stylistic functions and implications especially the idiomatic expressions scattered here and there throughout the whole book such as:

“The name of the game” (80)

“On the back burner” (80).

“You put your foot on it” (87).

### 2.3 Readership of SLT and TLT:

Knowing the type of readership of both SLT and TLT is very important to the translator. He must look for what marks the SLT readership in term of sex, age, education, etc. in order to cater to similar readership. Moreover, the translator should assess the degree of attention he has to pay to the readership. If that degree is low, he may address his translation to the average reader of TL. According to Newmark, three types of reader are distinguished:

The expert of SL culture / the expert of the subject.

The educated layman.

The none-expert of SL culture / the none-expert of the subject.

The same SLT might be translated in many different ways depending on the assumptions the translator formulates about the potential readers of TLT. If he translates for readers who are well aware of SL culture, he does not have to give explanations for every cultural term he comes across. On the other hand, if he translates for an expert readership, and if the subject of the text assesses the TLT readership, he may feel free to use some terminology he would have never used freely with non-expert TL readership.

In our case, Be Positive, the SLT readership is managers. The book is directed to them right from its title. Although the book talks about a variety of subjects that have strong relationship with management, the average reader could benefit a great deal.

## 2.2 Texts Types:

Newmark (1988) gives two classifications of text types; one is based on the function of the texts, another on its subject-matter.

According to their functions, text can be classified into:

**Expressive** texts (sacred texts, author-centered: serious literature).

**Informative** texts (fact-oriented-commercial reports).

**Vocative** texts (readership-centered: publicity).

According to the subject-matter, they can be classified into:

**Literary** texts

**Technical** texts.

**Institutional** texts.

**Scientific** texts.

**Newspaper** texts.

**Legal** texts.

**Religious** texts.

**Economic and Finical** texts etc.

It must be said, here, that the attempts made by linguists and translator to set a typology of texts are many. But none of these attempts could draw hard-cut boundaries that separate one type from another.

So, when it comes to Be Positive, it is very obvious that it is informative in function, and technical in subject matter.

and writer of both paper and computer based distance learning materials, co-author of A Practical Guide to Facilitation Skills, Facilitating Learning and the Equal opportunities Guide.

The author's intention of Be Positive, is to explain in detail that to be a successful manager you need more than just skills; you need to have a positive attitude. There is no point in trying to motivate people, communicate with others or make decisions, if you lack one of the most important weapons for survival

If you are someone who struggles to look for the bright side,

the author of this book will help you learn to be positive, and show you:

- The science and art of being positive.
- How to be positive when those around you are being negative.
- The benefits of positive attitude.
- Five golden rules for having a positive attitude.

Packed with useful case studies, this book also includes

Short exercises, checklists and activities to help you

assess your progress

## Chapter two

### Knowing Be Positive

Before starting translating any text, the translator should know everything about it.. A thorough reading of the whole text before commencing translation is essential. While reading SLT, the translator should seek answers to questions like: What is the author's intention? What is the type of text? What is it about? How is it written? What is the style of author? What type of readership the SLT is addressed to? Is it different from that of the TLT? Answers to these questions will help the translator choose the best method appropriate for the SLT. A panoramic discussion of those issues will be given below in order to decide where our text fits.

#### 2.1 The author's intention:

While reading the SLT the translator should pay special attention to words and expressions or ideas that reveal the author's intention. If the translator shares the author's intention, there would be no problem. But, if he does not, the translator should be aware of the difference. Knowing the difference is a part of knowing the text, and consequently choosing the method and the procedures of translation.

But before knowing the author's intention there is a question to be answered: Who is the author of Be Positive? Phil Clements had been a police sergeant for eleven years; involved in training for the last seven years. He is a designer

## Notes

- 1- Bell, R. T Translation and translating Theory and Practice ( London: Longman,1991 ) p.6
- 2- Bell, ( 1991 ) p. 5.
- 3- Newmark, P. Approaches to Translation ( New York: Prentice Hall, 1988 ), p.7.
- 4- Bell, ( 1991 ) p. 13.
- 5- Hatim, B. and Mason , I. Discourse and the Translator ( London: 1990), p.16.
- 6- Hatim and Mason ( 1990 ) p.16.
- 7- Newmark, P. ( 1988 ) p.141.
- 8- Bell, R.T ( 1991 ) pp.36-37.
- 9- Hatim, B. and mason, I. The Translator as Communicator, ( London: Routedge,1997).p205 .

linguistic and discourse analysis biased, and impossible to comprehend or apply.

Figure 1.1

| <i>Source text</i><br>PROCESSING SKILLS                                                      | TRANSFER<br>SKILLS                                                          | <i>target text</i><br>PROCESSING<br>SKILLS                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recognizing<br><b>intertextuality</b><br>(genre/ discourse / text)                           | Strategic re-<br>negotiation by<br>adjusting                                | Establishing<br><b>intertextuality</b><br>(genre/discourse/text)                                 |
| Locating <b>situationality</b><br>(Register, etc.)<br>Inferring <b>intentionally</b>         | <b>Effectiveness</b><br><b>Efficiency</b><br><b>relevance</b>               | Establishing<br><b>intertextuality</b><br>(register, etc.)<br>Creating<br><b>intertextuality</b> |
| Organizing <b>texture</b><br>(lex. Choice/ synt -<br>arrangement. cohesion)<br>and structure | to: <b>audience</b><br><b>design task</b><br>(brief, initiator,<br>etc.)    | Organizing <b>texture</b><br>(lex. Choice synt.<br>arrangement and<br>cohesion)                  |
| judging <b>informatively</b><br>(static/dynamic)                                             | In fulfillment of a:<br><b>rhetorical</b><br><b>purpose</b><br>(plan, goal) | Balancing<br><b>informatively</b><br>(static . dynamic)                                          |
| In terms of estimated<br>impact on, <b>source text</b><br><b>readership</b>                  |                                                                             | In terms of estimated<br>impact on:<br><b>target text</b><br><b>readership</b>                   |

This approach to translation of translators is strictly theoretical and

has nothing to do with practice. Moreover, it is Platonic, text-figure 1.1 below. The division into a three-stage process (source text processing / transfer / target text processing) is to some extent artificial, given that these activities are at least partly concurrent. For example, the knowledge of the task and the notions of target audience design may well precede processing of the source text. Moreover, categories overlap and the items listed are mutually influential. Translator abilities.<sup>9</sup>

his subject and the target language ...  
in that order. Excellence in the first  
requirement often saves him from  
hideous mistakes in the second and third”.<sup>7</sup>

Awareness of SL and TL should cover the linguistic and extra-linguistic characteristics in both languages. This point is asserted by Bell (1991); who believes that it is indisputable that the translator must know:

(a) “how clauses can be synthesized to  
carry prepositional content; and  
analyzed to retrieve the content  
embedded in them (syntactic knowledge)  
(b) how the clause can be realized  
as information-bearing text and the text  
decomposed into the clause  
(pragmatic knowledge)”.<sup>8</sup>

These general requirements are essential for any work of translation.

#### **1.4 The translator’s abilities**

Bachman’s (1990) analysis of the communicative language ability identifies three broad categories of knowledge and skills, namely, organizational competence (including grammatical competence and textual competence) pragmatic competence (including illocutionary competence, and sociolinguistic competence, this latter including register, dialect, etc.), strategic competence (judging relevance, effectiveness and efficiency, forming plans for the achievement of communicative goals as it is displayed in

Nida (1964) defines “The basic requirements of good translation” as:

1. Making sense
2. Conveying the spirit and manner of the original.
3. Having a natural and easy form of expression.
4. Producing a similar response” <sup>11</sup>.

In addition to the principle of accuracy, economy and clarity sticking to the laws of translation guarantees an acceptable amount of equivalence though not totally. It must be admitted that, although translation between two languages is always possible in some way or another, total is impossible. The reason behind this impossibility is that there is no absolute synonymy between the two languages, or else, they would not be regarded as two languages any longer.

This in turn leads us to the following question about the essential requirements that the translator should meet in order to be able to produce a good translation.

### **1.3 The translator’s requirements**

The translator is, in the first place, a communicator. But, he is a communicator of a special kind because he is involved with two different languages. Thus, unlike the ordinary communicator who is aware of one language, “awareness” and mastery of both SL and TL is an essential requirement for the translator.  
 "A translator has to know his own language,

comprehensive, straightforward and sharp to the point. Not only this, it concentrates on the gist of translation: meaning and message.

Bell ( 1991 ) in turn, defines translation as

“The process, or the result of conveying information from one language into another ... The aim is to produce as accurately as possible all the grammatical and lexical features of the ‘source language’ original by finding equivalents of the content in the ‘target language’. At the same time all factual information contained in the original text ... must be retained in the translation”.<sup>4</sup>

It is part of the translator’s work to produce an accurate translation as possible as he can.

## **1.2 Laws of good translation:**

There are some requirements which the TLT must fulfill in order to be regarded as a good translation of its SLT. Both Tytler (1907) and Nida (1964) present a list of these requirements. According to Tytler (1907), laws of translation include:

- 1- “That the translation should give a complete transcript of the original work”.
- 2- That the style and the manner of writing should be the same as of the original work”
- 3- “That the translation should have all the ease of the original composition”.<sup>5</sup>

## **Chapter one**

### **Translation and the Translator**

This chapter is an attempt to find the answers to the following questions:

**What is translation?**

**What are the laws of translation?**

**What does a translator need to produce a good translation?**

#### **1.1 What is translation?**

Translation is defined differently by different people. For example A.R Meetham and R.A Hudson (in Roger T. Bell, 1991: 6) define it as:

“Translation is the replacement of a representation of a text in one language by replacement of an equivalent in a second language”.<sup>1</sup>

Similarly J. et al Dubois defines it as follows ( printed in Bell ):

“Translation is the expression in another language (or target language) of what has been expressed in another source language, preserving semantics and equivalence”.<sup>2</sup>

On the other hand, Peter Newmark (1988) says that to translate is “to replace a written message and or statement in one language by the same message and / or statement in another language”.<sup>3</sup>

The translator prefers the last definition because it is

X

## ***PART ONE***

## TABLE OF CONTENTS

### **Acknowledgements**

### **List of Abbreviations**

### **Preface**

### **Chapter One :-**

#### **Translation and the translator ?**

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 1.1 What is translation?          | 1 |
| 1.2 Laws of good Translation      | 2 |
| 1.3 The translator's requirements | 3 |
| 1.4 The translator's abilities    | 4 |
| Notes                             | 8 |

### **Chapter Two :-**

#### **Knowing Be Positive**

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 2.1 The author's intention    | 9  |
| 2.2 Texts Types               | 11 |
| 2.3 Readership of SLT and TLT | 12 |
| 2.4 Language of SLT           | 13 |
| 2.5 STL style                 | 14 |
| 2.6 Methods of translations   | 15 |

### **Chapter Three :-**

#### **Problems of translation and their solutions**

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 3.1 Sentence patterns                      | 17 |
| 3.2 Gender/ Number in pronouns             | 18 |
| 3.3 Verbs of narration ( reporting verbs ) | 19 |
| 3.4 Punctuation                            | 19 |
| 3.5 Paragraphing                           | 20 |
| 3.6 Cohesion and coherence                 | 20 |
| 3.7 Collocation                            | 22 |
| 3.8 Cultural Problems                      | 22 |
| 3.9 Technical Terms                        | 23 |
| 3.10 Idioms                                | 26 |
| Notes                                      | 28 |
| References                                 | 29 |

**A LIST OF ABBREVIATIONS**

|            |                                |
|------------|--------------------------------|
| <b>SL</b>  | <b>Source Language</b>         |
| <b>SLT</b> | <b>Source Language Text</b>    |
| <b>TL</b>  | <b>Target Language</b>         |
| <b>TLT</b> | <b>Target Language Text</b>    |
| <b>SVC</b> | <b>Subject Verb Complement</b> |

## PREFACE

This thesis is an attempt to apply aspects of the theory of translation to a work of translation. Thus it is a combination of theory and practice.

The first part of this thesis is commentary on the author's style of writing. It generally deals with theoretical issues that are related to translation, and the translation of Be Positive, in particular. This includes the discussion of some the problems faced in translating the book, the techniques used to overcome these problems and the solutions found by the translator.

The second part is the actual translation. Be Positive, is a book directed to managers. It helps the reader learn how to be positive and shows him:

- The science and the art of being positive.
- How to be positive when those around you are being negative.
- The benefits of a positive attitude.
- Five Golden Rules for having a positive attitude.

Because of all this , I think translating Be Positive can be very useful for Arab readers.

***ACKNOWLEDGEMENTS***

I would like to thank my supervisor Dr. Jalaluddin Bakhsh who dedicated a lot of his viable time to help me complete this thesis. I also thank the two examiners, Dr. Aziz El Mouloudi, and Prof. Hasan Ghazala for their great help. I also thank the staff members and administrators of the English language Department who assisted me throughout my study and research.

V

**For Heather**

**BE  
POSITIVE**

## **Summary of the thesis**

This thesis is divided into two parts:

Part One is a translation of Be Positive by Phil Clements into Arabic. The book consists of 93 pages. It is directed to managers. It helps them to improve their management skills. There are six chapters in it.

Chapter One talks about the essence of the positive attitude. What comprises a positive attitude? What exactly are attitudes?

Chapter Two talks about the Science of Being Positive. Positive attitude in work situations. Do we learn from our mistakes or is learning a more positive affair? Be positive about the learning and development of your staff?

Chapter Three talks about The Art of being Positive. Success and failure. Develop the art of being able to receive positive feedback.

Chapter Four talks about Positive Attitude in Context.

Chapter Five talks about The Benefits of Positive Attitude.

Chapter Six talks about Five Golden Rules for Having a Positive Attitude: Be professional, be visionary, be fit, be fair, and be team oriented.

Part Two is a commentary on the actual translation of Be Positive. It also includes definitions of translation, the most important methods of translation, the problems of translation, and their solutions. This part also provides some biographical information about the author and his style of writing.

**Umm Al-Qura University  
Ministry of Higher Education  
Kingdom of Saudi Arabia**

**Be  
Positive**

**by  
Phil Clements**

**An Arabic Translation and Commentary  
by  
Ali A. Bahareth**

**Advisor  
Dr.Jalaluddien K. Bakhsh**

**A thesis  
Submitted in partial fulfillment  
of the requirements for the degree of  
M.A. in Translation  
to**

**English Language Department  
Faculty of Social Sciences  
Umm Al-Qura University  
2006 G**

