

# التغيير الناشئ و التحليل المعامالتي مفاتيح الحوار بين طبقات الهرم القيادي

اعداد مادلين لوجري  
TSTA-O محللة معامالتيه، استاذة و مشرفة  
ترجمة عبد العزيز بلمداني

laugeri@emergingchange.net  
www.emergingchange.net

---

نشر هذا لمقال باللغات التالية

الفرنسية : les Actualités en Analyse Transactionnelle, nr 119, les Editions AT, July 2006  
الانجليزية : Growth and Change for Organizations, 1995 – 2006, ITAA, July 2006  
اليطالية : Rivista di AT e scienze umane Neopsyche, nr 7, Ananke Edizioni, Oktober 2009

02.11.2013

## ملخص 1.

يقدم هذا المقال مفهوماً متداولاً داخل التنظيمات، يساعد مختلف الفاعلين على التمتع داخل السيرورة الإنسانية وعلى تأطير الحوار بين طبقات الهرم القيادي.

فهو يصف ثلاث مستويات للطاقة النشيطة داخل المنظمة وهي:

التغيير المُخَطَّط -

\* التغيير الناشئ -

و البنائية -

و التي تدبر عبر ثلاثة عقود أساسية وهي:

عقد الرؤيا -

"عقد المهمة بشقيه "أ" و "ب" -

و عقد التعاون -

ويعتبر هذا المقال عملاً تركيبياً بين نموذجين بيدوان متكاملين: النظرية البنائية للتغيير الناشئ التي طورها كل من من جهة أخرى. فعلى (E. Berne) من جهة، والنظرية التنظيماتية لبيرن (Fortin) وفورتين (Gelinas) جيلينا طوّرت شكلاً يمثل دمج وتآزر هذه الأنواع الثلاثة للطاقة (شكل)، (Fortin) و فورتين (Gelinas) أسس أعمال جيلينا التنظيماتية (E. Berne) 1) ومنهجية العقود الثلاثة التي تمكن من تصور وظيفي لنظرية بيرن

إن مفهوم التغيير الناشئ يحمل نظرة شمولية ومُنظّمة للسيرورة الإنسانية داخل منظمة أو فريق؛ ويقدم نموذجاً (Fox) نفسياً-جرايياً طُوّر انطلاقاً من نظرية بيرن التنظيماتية الممثلة في الرسم التبياني لفوكس

في هذا المقال، سنستعمل الخط المضغوط للرمز لمصطلحات التغيير الناشئ و الخط المسطر عندما يتعلق الأمر بمفاهيم التحليل المعاملاتي. أما عندما يتعلق الأمر بمفاهيم مشتركة بين التخصصين مثل مفهوم " المحيط " و مفهوم "النشاط" فإن مفهوم التحليل المعاملاتي هو المراد

بكلمة " ناشئ" لما تحملها هذه الكلمة من حركية على المستويين العمودي والأفقي، فتعبّر بذلك عن « Emergent » لقد اخترت أن أترجم الكلمة الفرنسية \* التفاعلات عبر طبقات الهرم القيادي من جهة وبين النظراء من جهة أخرى و هذا ما لا تحمّلته الكلمتان "صاعد" و"البارز" مثلاً

## مقدمة 2.

إن النظرة التي يحملها أعضاء فريق عن الحقيقة المهنية لا تشبه ضرورياً تلك التي يحملها مديرهم. إن الوهم المتمثل في "كوننا نمتطي نفس القارب" و"نبحر جميعاً نحو نفس الهدف" لا يبرح إن يتبدد عاجلاً أو آجلاً. وقد يحدث ذلك فجأة إذا ما عاش الفريق فترة ضغط، مما قد يؤدي إلي أزمة على صعيد الأفراد أو على مستوى الفريق كله

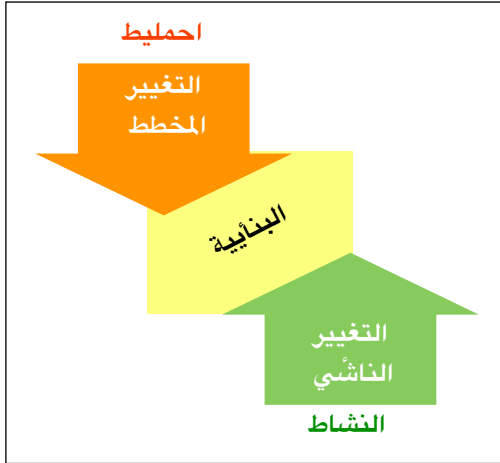
ومع ذلك، فمن الممكن أن يصبح المدير وموظفيه متضامنين فيجعلوا خطواتهم متناسقة وذلك عبر إعداد عقد حوار دائم يؤخذ فيه بعين الاعتبار الحافز العميق وشرعية حاجيات كل فرد

لقد لاحظت أن المديرين الذين قابلت خلال عملي، هم في غالب الأحيان مكونين ومحفزين لتدبير أهدافهم الداخلية وأداء موظفيهم وإرضاء رؤسائهم، بدل التآزر في العمل مع نظرائهم. إذ إنهم في الغالب لا يعرفون عنهم الكثير ويعتبرون أن الوقت الذي يقضونه معهم هدراً. وفي نفس الوقت فهم يشكون من عدم معرفة التعامل مع الشكوى والمطالب الفردية التي تأتيهم من موظفيهم المباشرين ويحسون أنهم متلاعب بهم بحيث أن المعلومات الإستراتيجية لا تصل إليهم بفعالية عبر الطبقات الهرمية فيجدون أنفسهم مضطرين لتعيين خبراء من أجل الحصول على هذه المعلومات التي يبنون عليها قراراتهم الإستراتيجية

### تعريف التعبير الناشئ و آلياته : الطاقات التنظيماتية المختلفة 3.

يعتبر التغيير الناشئ أداة نسقيه لتحليل وتصحيح السيرورات الإنسانية داخل التنظيمات. لقد أُعطيَ هذا الاسم للسيرورة التي تمكن المؤسسة من تطوير نشاط خاص للاستجابة لمطلب نابغ من المحيط وذلك بشكل سريع فعال بحيث يشارك جميع أعضاء الهياكل الداخلية للمؤسسة في إدارة هذه السيرورة و يعتبرون أنفسهم مسؤولين عن نجاحها

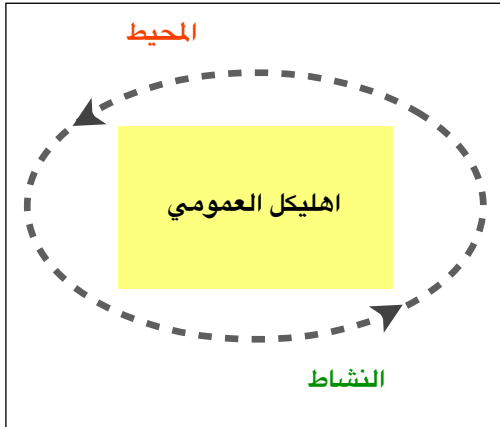
طاقتين نشيطتين داخل التعقيد التنظيمي. الأولى ترتبط بتدبير (Fortin) وفورتين (Gelinas) وتبرز أعمال جيلينا المحيط و تسمى الطاقة "المُخططة" والثانية تتعلق بإدارة النشاط وتسمى الطاقة "الناشئة". وهناك طاقة ثالثة - الطاقة البنائية - وتعرف في "هنا و الآن" كنتاج حوار بين الطاقتين الأوليتين من جهة والتفاعل مع باقي العناصر الطاقة "المخططة" التغيير (Fortin) وفورتين (Gelinas) الحاضرة في ذلك الحين من جهة أخرى. ويسمى جيلينا "المخطط الطاقة الناشئة" التغيير الناشئ



شكل 1 - أنواع الطاقات التنظيماتية

إن الطاقتين المخططة والناشئة - مع اختلاف طبيعتهما - تنتشران عبر شبكات الأفكار والسلوكات والإحساسات. وتُعتبر اللغة المستخدمة المظهر الملموس لهذا الاختلاف بحيث يعبر المعنى الذي تحمله الكلمات عن أولويات وقيم كل قطب على حدة. وهكذا فإن نفس المفردات المستعملة قد تكون غير واضحة بالنسبة للآخر

وقد مَثَلتْ هاتين الطاقتين بسهمين (انظر الشكل 1)، الأول موجه نحو الأسفل ويمثل رمزيا إسقاط الأهداف النابعة من المحيط في المنظومة، والثاني موجه نحو الأعلى ويمثل صعود المعلومات المتعلقة بالنشاط عبر الطبقات الهرمية. أما البنائية فقد مثلتها بمستطيل كبير منقط للرمز للحقيقة الظاهرة للمؤسسة وللتعبير عن الجانب المتعلق ب "الآن و هنا"، حيث أن البنائية هي نتاج التفاعل بين تلك الطاقتين



شكل 2 - دورة الطاقات التنظيماتية

وتعتبر هاتان الطاقتان واللذان تعملان بشكل دوري متكاملتين. و يبرز هذا التكامل في كون كل منظومة تستمد أهدافها من محيطها كما تستمد منه معنى وجودها ومواردها بحيث تتشكل حدودها الخارجية حول وجود رسالة ومعايير انتماء مرتبطة بالعمل. وبهذا العمل الذي يتم إنجازه من خلال نشاطها، فإن المنظومة تعيد للمحيط المنتج الذي يستجيب لمطلبه

## التغيير الناشئ أو المخطط ؟ 4.

إن كل مدير سيكون تارة في التغيير المخطط وذلك عندما يكون أمام موظفيه، وتارة أخرى في التغيير الناشئ عندما يكون في إنجاز مهمة مع نظرائه. وهكذا، فباستثناء السلطة العليا للمنظمة التي لا تكون أبدا ناشئة، فإن جميع العناصر الأخرى تعمل أحيانا داخل التغيير الناشئ. و من هنا تستمد هذه الحركية اسمها

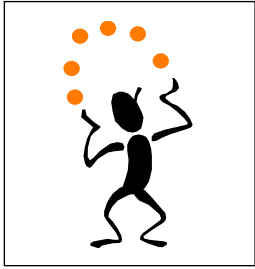
### التغيير المخطط 4.1

يمثل التغيير المخطط طاقة القرار وتنفيذ العملية التنظيمية. إنها سلطة المجموعة في حركة، تستند سيرورتها إلى الحاجة لضمان استمرارية المؤسسة وترتكز على تدبير المحيط لتحقيق ملائمة الهيكل للمعطيات الإستراتيجية الخارجية، هذه الملائمة التي تمنحه معنى وجوده وتحفظ بقاءه

و يمثل سهم "التغيير المخطط" - رمزيا - تآزر مقرري جميع الهياكل الداخلية للمنظومة بحيث أن كل هيكل - عبر قائده - يدرج عنصرا من التغيير المخطط

: إن القائد، في دوره كمسؤول عن التغيير المخطط، يدبر بشكل خاص نوعين من العقود

#### عقد الرؤيا : 1.1.4



شكل 3 - القايد

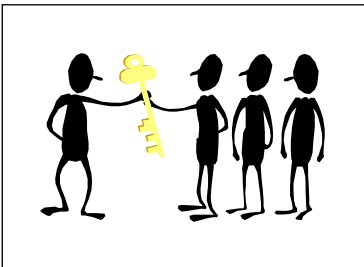
في هذا الإطار، يتوجب على القائد أن يكون قادرا - داخل التعقيدات المحيطة بمنظومته - على تمييز العناصر والأشخاص الذين يشكلون المفاتيح التي تمكنه من وضع أهداف المرحلة القادمة. والمحيط نوعان: خارجي و داخلي

ففي المحيط الخارجي الذي غالبا ما يكون غير مستقر، نميز السوق والزبناء والمنافسين والمزودين والظرفية الاقتصادية والسياسية والقوانين الاجتماعية وغيرها

أما في المحيط الداخلي، فنجد مدير أو مديري القائد؛ الأشخاص الداخليين الذين يملكون تأثيرا على القرار؛ الموارد المفيدة لتحقيق الأهداف؛ نظراء القائد وجميع المستخدمين الذين ينتمون إلى الهياكل الأخرى داخل المؤسسة

وعلى أساس معلومات المحيط الإستراتيجية وأخذا بعين الاعتبار الأولويات المستنتجة والواقع الداخلي، يضع المسؤول عقد الرؤيا ويصاغ أهدافه. ويستند هذا النهج على القيم الأخلاقية للمسؤول كالتضامن مع الزبون ومع المؤسسة، مستهدفا ضمان تحقيق وفعالية النشاط

#### "عقد الرسالة" 2.1.4



شكل 4 - القايد و موظفيه

بموازاة مع صياغة الأهداف، يجب على القائد وضع سيرورة - تعتبر معقدة - وهي عقد الرسالة. وينطوي هذا العقد على التنسيق بين جميع فئات الموظفين مستهدفا في ذلك وضع الفاعلين المكلفين بالمهام العملية في أحسن الظروف للقيام بالعمل

إن منهج عقد الرسالة ينطوي على نشر الأهداف داخل المنظومة وتشاور القياديين مع جميع الفاعلين للحصول على توافق حول الاقتراحات المتعلقة بالهيكل التنظيمي والقرارات المتخذة، فيوضع الهيكل العمومي وتتشأ عملية التفاعل من أجل إنجاحه بالطريقة الأمثل

وهكذا، فإنه في إطار عقد الرسالة، يكون التشاور والتفاوض دائمين بين وجهتي نظر القائد وأعضاء فريقه

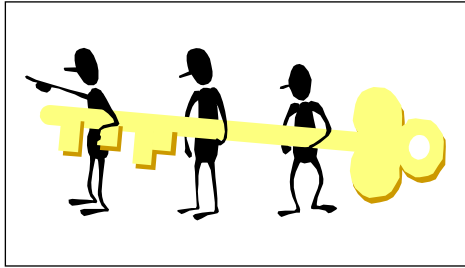
## التغيير الناشئ 2.4

يمثل سهم التغيير الناشئ - رمزيا - تآزر العناصر المكلفة بالمهام التنفيذية لجميع الهياكل الداخلية للمنظومة - مرتبطة بعضها البعض - من أجل تحقيق أهداف النشاط الذي تستند سيرورته إلى حب المهنة التي تعد أيضا في قلب المؤسسة.

وكما توجد عناصر إستراتيجية للمحيط والتي يتكفل بها التغيير المخطط، توجد عناصر إستراتيجية للنشاط - مختلفة تماما - يعود تدبيرها لأعضاء الفريق. وتتميز هذه العناصر - في غالب الأحيان - بقلة ظهورها لدى القيادة. وكمثال لهذه العناصر، نميز الظروف الخارجية والداخلية للمصلحة؛ الأحداث الخاصة كالغياب والمرض والصراعات؛ مستوى الاختصاص؛ الآلات المعطلة؛ الموقع الجغرافي؛ تاريخ الفريق ونشاطه وبشكل عام جميع العناصر التي يجب على الفريق استيعابها لكونها تحدد نجاح المهمة يوما بعد يوم. و تتميز هذه العناصر بكون عدد كبير منها يكون غير مرئي للقياديين وبالتالي قليل القيمة لدى الفاعلين أنفسهم

"وتدبر الطاقة الناشئة بواسطة عقدين : عقد التعاون وعقد الرسالة "ب"

### عقد التعاون 1.2.4



شكل 5 - الموظفون

بنفس الأسلوب الذي يُمكن الفرد من عدم الإحساس وجوديا بالمسؤولية اتجاه ما يعيش، ويعزوه أبدا إلى الحظ، تواصل بعض الفرق عدم العمل على رفع الصعوبات اليومية ويبقون في انتظارات غير واقعية اتجاه القائد. وهنا يكمن دور عقد التعاون، إذ في إطاره يتبنى المكلفون بالمهام التنفيذية مسؤولية تسويات الصعوبات الممكن تسويتها على مستواهم وذلك بوضع توافقي أمام التغيير المخطط Fig 5 طريقة عمل تمكنهم من التفاعل بشكل

إن عقد تعاون واضح يجنب القائد أن يجد نفسه يواجه تلقي المعلومات بطريقة فوضوية وذلك عندما يقوم كل فرد بتقييم مساهماته الفردية ومتطلباته، فيجد القائد نفسه أمام عناصر متعددة يعتبرها مختلف الفاعلين "إستراتيجية" بالنسبة لهم مما قد يشوش عليه عند اتخاذ القرار

إن عقد التعاون يضيف الطابع الرسمي على العملية التي تمكن الموظفين من تقاسم الرؤيا حول ما هو مهم وأولوي بالنسبة لكل فرد حسب نشاطه، وبعدها فقط، يقرر الفريق ما هو استراتيجي، فيتفق أعضاءه على كيفية إخبار القائد بها. وهكذا فإن المعلومة الإستراتيجية المفيدة وحدها هي التي تصعد له

إن عقد التعاون يعني أن كل فاعل يضع من أولوياته علاقته بالآخر وإرادته لتطوير الاستماع المتبادل والحوار المستمر مع نظرائه، وذلك بغض النظر عن "القبعات و العناوين" التي يحملها كل منهم، فيحقق أعضاء الفريق - عبر هذا التضامن - احترامهم لقيم القائد المتجلية في تضامنه مع الزبون ومع المؤسسة

### "عقد المهمة" ب 2.2.4

يتضمن عقد المهمة جانبا ثانيا يتعلق بالاتفاق حول الصيغة التي تتم بها التبادلات مع القائد، فهو يعبر عن حاجيات الموظفين في علاقتهم مع قائدهم

يفضل هذا الجزء من عقد المهمة، يتموقع مختلف الفاعلين في علاقة الحوار بين المدير والموظفين ويضعون حركية يستطيعون "البروز" بها عبر مساهمتهم في المهمة وفي تطابق تام مع العناصر الإستراتيجية (OK++) ايجابية للنشاط. إذ عندما يُبرم هذا العقد، يصبحون عناصر في الحوار، ذوي مصداقية، من أجل تحقيق حوار مرض لهم ولقائدهم

### 4.3 البنائية



شكل 6 - مفاتيح الحوار الهرمي

بطريقة مناسبة،

الإستراتيجية للمحيط و للنشاط على حد سواء، وإلا فإن بعض الجوانب ستجهل، فتشع - في الداخل وعلى صعيد السوق - حقيقة الظروف الصعبة التي تعيشها المجموعة

تمثل البنائية الحقيقة المتصوّرة للمنظومة في لحظة معينة، يساهم في بنائها كل الفاعلون وتشكل نتاج التفاعلات بينهم .

فعلى المستوى الاجتماعي، تتجسد البنائية عبر "الهيكل أي عبر ما هو مرآي ( E. Berne ) العام" كما وصفه إ. بيرن من الخارج. ويتكون هذا الهيكل - على المستوى النفسي - من الهيكل الفردي والهيكل الخاص، فنتحرى عبره الكيفية التي "يسكن" بها الأفراد مراكز الوظائف المعينة لهم في الهيكل التنظيمي، أي كيف يعيشون نشاطهم وكيف يدبرونه من حيث التحفيز والمرض و الغياب وغير ذلك

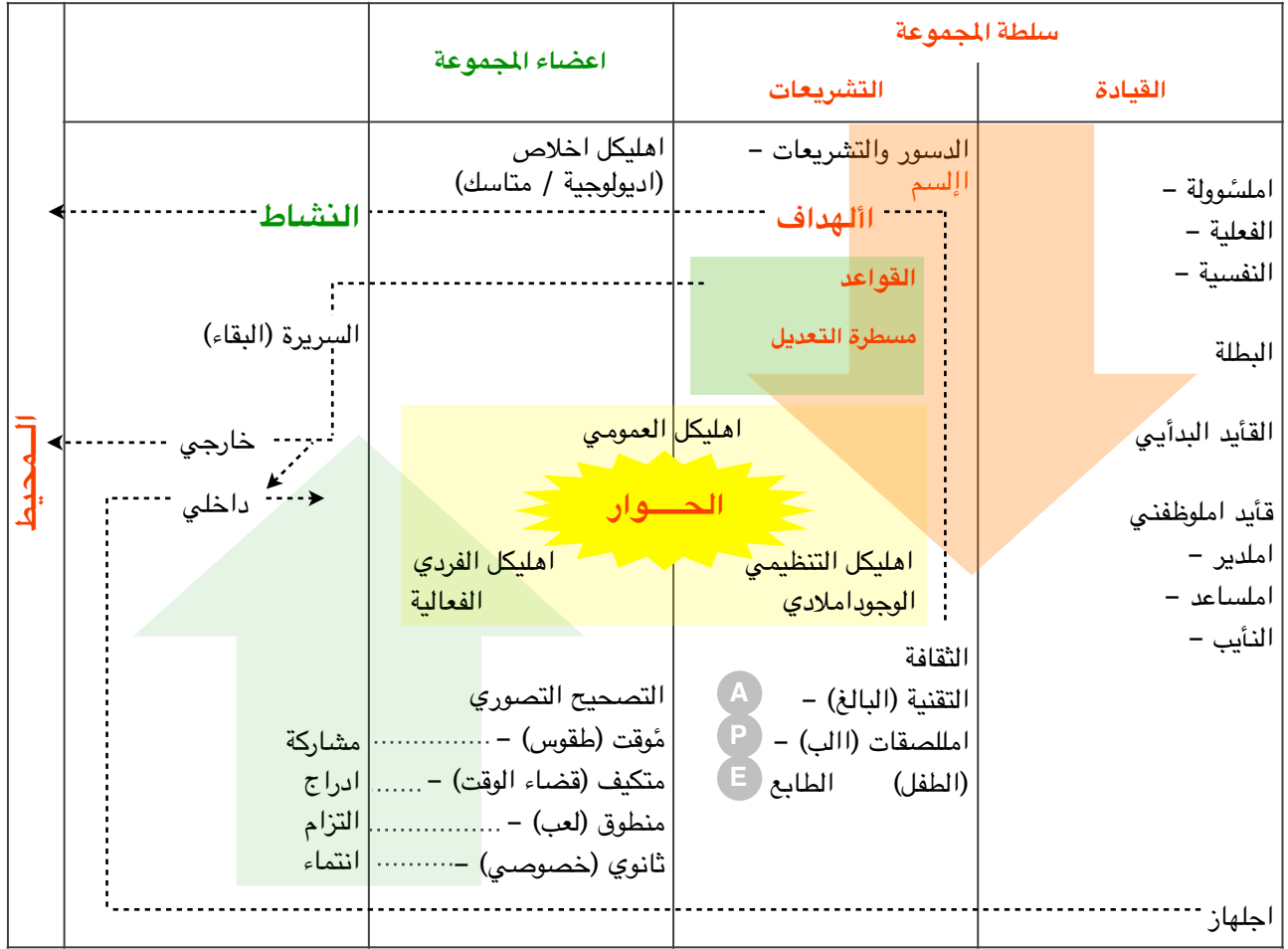
وهكذا، فعندما توضع العقود الثلاثة (الرؤيا والمهمة والتعاون)

فإن الهيكل العام يكون متفاوضا عليه، في احترام للعناصر

### 4.4 السيناريو المربح - عقد المهمة ذو الأداء الفعال

في هذا السيناريو، تكون قيم القائد واضحة وصريحة في " هنا والآن" كما تكون منسجمة مع "التشريعات والثقافة" (ثقافة التقنيات والملصقات والطابع) ومنتزعة لقواعد تسيير العمل وللتطوير المستمر لأساليب الحوار بين أعضاء الفريق فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين مديريهم من جهة أخرى. وهكذا فإن القائد يحصل على مساهمة موظفيه في سيرورة الفريق والتي تحصل بالتراضي وتكون مناسبة لحاجياته

## تمثيل الحوار الناشئ "اليجابي" على تبيانة فوكس 5.



تبيانة فوكس - شكل 7 Fox

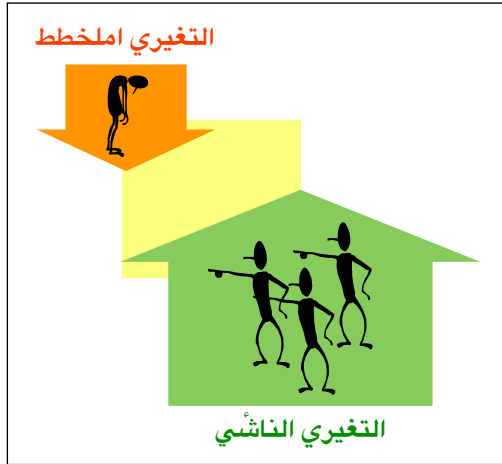
(Berne) إن مفاهيم المحيط والنشاط التي يتكون حولها الاستقطاب مخطط / ناشئ، موجودة في نظرية بيرن حيث يمكن إدماج سهم التغيير المخطط في عمودي سلطة المجموعة (القائد)، (FOX) التنظيماتية وفي تبيانه فوكس والتشريعات) وسهم التغيير الناشئ في عمودي عناصر المجموعة وعمل المجموعة. ويلتقي هذان السهمان - مثاليا - "في حوار اجتماعي على مستوى "الهيكل العام

فمن إدماج القائد والتشريعات في عمودي سلطة المجموعة، يمكن استنتاج أن القائد هو المكلف - إلى جانب مسؤوليات أخرى طبعا - بعقد الرؤية المتمثل في تطوير الأهداف و بعقد المهمة المتمثل في وضع الهيكل و قواعد تسيير العمل التي تمكن من القيام بالنشاط

أما إدماج الهياكل الفردية والخاصة في عمود عناصر المجموعة والتي ترتبط بعمل المجموعة، فيمكن من افتراض أن معيش الأشخاص - عبر روابط النشاط - هو من مسؤولية عناصر المجموعة و تبقى قابلة للتليل والهيكلة. ومن هنا، فيمكن وضع عقد التعاون في هذين العمودين

## تمثيل الاختلالات الوظيفية 6.

خلال ممارستي المهنية، درست نوعين كبيرين من الاختلالات الوظيفية واللذين سميتهما السيناريوهات الخاسرة 1 و 2. و تنتج هذه الاختلالات عن عدم التوازن في الحوار بين التغيير المخطط والتغيير الناشئ مما يؤدي إلى بناء ذات آثار سلبية وإلى صورة من العدوى تصيب الهيكل في مردوديته.



شكل 8 - السيناريو الخاسر 1

### السيناريو الخاسر 1 : الصعود الفوضوي 1.6

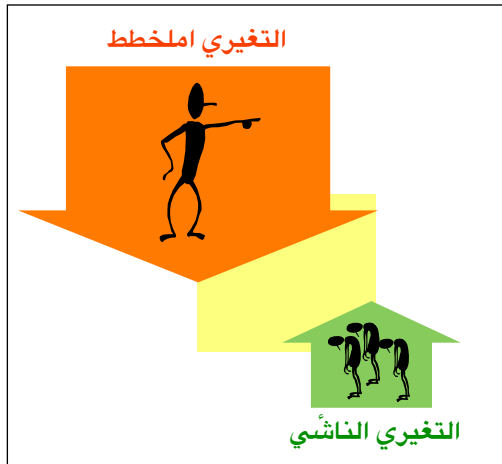
في هذا السيناريو، تُعْرَضُ الإثارة عمل القائد للخطر، حيث أن القرارات المتعلقة بالهيكل والإستراتيجية تؤخذ بغض النظر عن حاجيات المحيط مما يعيق تحقيق الأهداف ويهدد بقاء الهيكل كله.

مثال 1 : في أحد مراكز البحوث الصناعية الخاصة، ركز الباحثون أبحاثهم حول ما يغني معارفهم دون ربطه باختراع أو تحسين منتج. فَكَلَّفَ أداءهم الكثير دون عائد على الاستثمار مُناسب، ولو بعد حين

مع Fig8 مثال 2 : خلال فترة أزمة، يرفض بعض الأطر التعاون

مديرهم المفروض عليهم بعد عملية هيكلية، فصاروا لا يتورعون عن انتقاد مسؤوليهم أمام الزبناء وأمام موظفيهم. وهكذا أصبح أداء العمل فوضوي وبدأت المنظمة تخسر مصداقيتها أمام زبناها.

مثال 3 : في صراعهما، قام مديران بوضع هيكليهما الواحد بعيد عن الآخر ليحدا من التفاعل فيما بينهما، وقد أزعج ذلك كثيرا من الأنشطة وأدى إلى الاستغناء عن آخر، فحدث توتر بين الموظفين ومع الزبناء. وهكذا هُدرت طاقة المجموعة في تدبير الصراعات وأصبحت قرارات القائد غير صائبة لأنه كان يتلقى المعلومة الإستراتيجية بشكل جزئي وتلاعبي.



شكل 9 - السيناريو الخاسر 2

### السيناريو الخاسر 2 : القيادة الاستبدادية 2.6

في هذا السيناريو، يجهل القائد ضرورة استشارة المكلفين بالمهام التنفيذية أو قد يكون هؤلاء غير مستعدين للمساهمة توافيقا في وضع الهيكل فيقوم بالتفكير والتقرير بدلا عنهم في ما هو مهم لنجاح العمل. وبما انه لا يكون يتوفر على جميع العناصر الموضوعية التي تمكنه من ذلك، فان القرار يكون خاطئا، فلا تتحقق الأهداف و تصبح حياة الهيكل مهددة

مثال 1 : في احد مراكز التكوين، قرر القائد الذي استقبل حد كبار المديرين - وهو عنصراستراتيجي من المحيط - أن ينتج 500 مصنع للطلاب. غير انه في ذلك اليوم، كان 3 موظفين مرضى و آلتين للتصوير معطلتين - وهما عنصران استراتيجيان من النشاط- وهكذا إذا انعدم الحوار، فإن المنهجية ستكون مكلفة من حيث الزمن والمال، كما تكون مملة و محبطة للموظفين

مثال 2 : في احد المعامل، عين المدير خبراء على جميع الأصعدة التقنية لتسهيل عملية تلقي العناصر الإستراتيجية للنشاط، فحرم هذا المكلفين بالمهام التنفيذية من إحدى وظائفهم الرئيسية عند القائد، مما أدى إلى شح في علامات الاعتراف، فدخلوا في صراعات وأصبحت السيرورة الناشئة متجاوزة

ويمكننا تقريبا هذين السيناريوهين الخاسرين 1 و 2، بحيث إذا لاحظنا السيناريو 2، على المستوى الاجتماعي مثلا، سنجد أنفسنا أمام خيال عند القائد في السيناريو 1، أي انه يحكم وهو يحمل الخوف من أن يسحق من طرف المجموعة. وعكسيا، في السيناريو 2، فإن الموظفين قد يظنون أن القائد يريد المساس ببقائهم في المنظومة أو حتى المساس ببقاء المنظومة كلها. و بالفعل فإن المنظومة تكون مهددة في كلا السيناريوهين

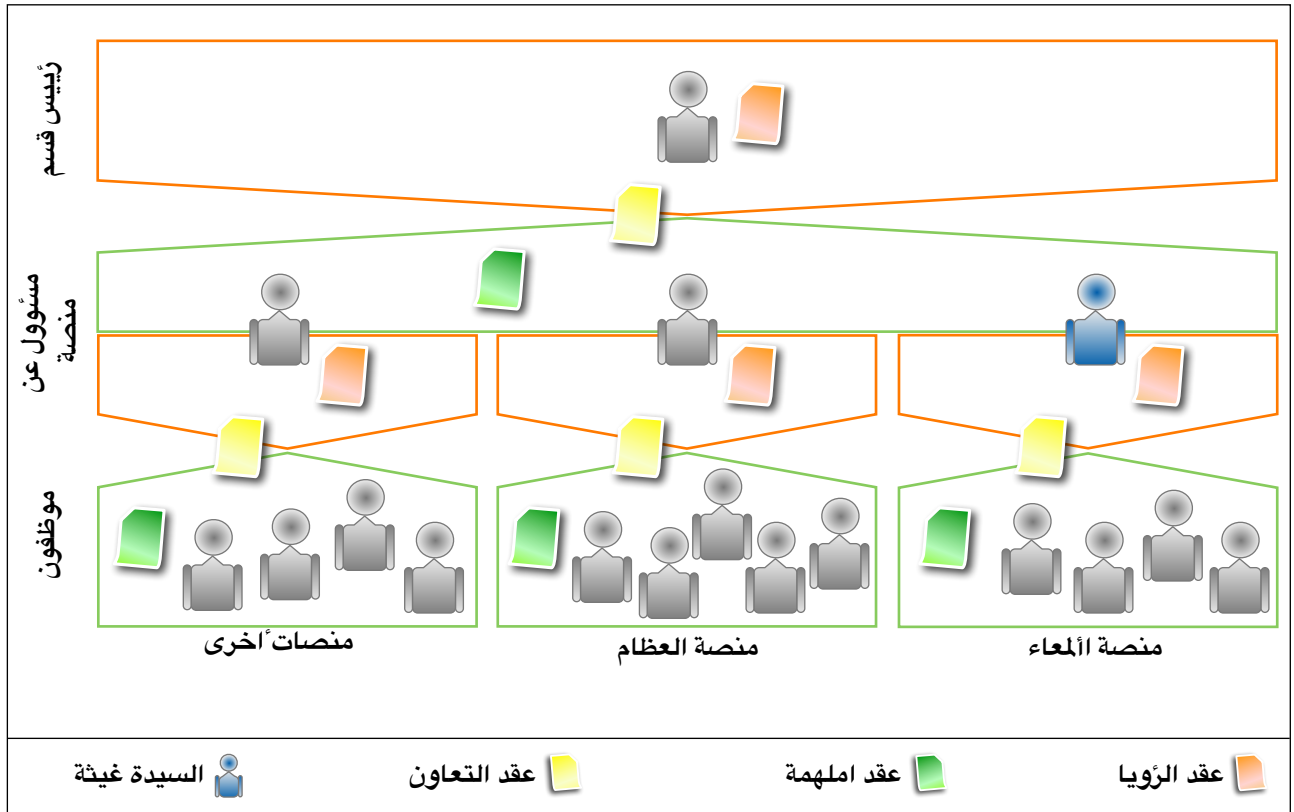


## مثال في التدخل: وضع تغيير ناشئ في مركز أبحاث 7.

كان المركز - موضوع التدخل - يتكون من حوالي 400 باحث علمي، يحملون اختصاصات متعددة، قدموا من أقسام مختلفة من المنظمة.

جُمع هؤلاء الباحثون في عدة منصات (أمعاء، عظام، جلد، ودماع) من أجل التعاون بطريقة أكثر فعالية في هذه المجالات البحثية وإنتاج إبداعات علمية جديدة.

وقد قامت المسؤولة عن منصة الأمعاء (السيدة غيثة) - مباشرة بعد تعيينها - باستئجاري مساعدتها على تنشيط منصتها التي عرفت ركوداً منذ حوالي سنتين في إطار السيناريو الخاسر 2. فعلمتها كيف تستعمل نظرية بيرن التنظيمية وكيف تحدد أسباب عدم نجاح وضع التغيير الناشئ وما هو دورها كمسؤولة عن التغيير المخطط.



شكل 10 - الابتكار في السيورة الإنسانية لمنصة الأمعاء

: وهكذا ساعدتها على وضع سيورة إنسانية ناشئة بالعمل على العقود الثلاثة

عقد الرؤيا : تطرق هذا المحور إلى كيفية فهم ونظر الباحثين العلميين إلى الأهداف و القواعد؟ - في هذا السياق، حيث وُضعت الرؤية في لغة جد "مخططة"، تمثلت مساعدتي على البحث عن العوائق التي حالت دون إدماج الرسالة. وقد أدت هذه المساعدة إلى القيام بعدد من العروض لتوضيح الأهداف على المدى القريب والمتوسط، استقادت منها جميع مستويات المنظمة

عقد التعاون : وُضعت عقود التعاون على مستوى الأقسام وعلى صعيد جميع المستويات الهرمية: بين التقنيين فيما بينهم؛ بين الباحثين في مختلف الاختصاصات المجتمعين في المنصة؛ وبين السيدة غيثة ونظرائها، و هم المسؤولون عن المنصات الأخرى. و هكذا، تم تشخيص مع كل فريق على حدة، قيم العمل التي تمكن هذه السيورة الإنسانية الجديدة من النجاح. وقد ترجمت هذه القيم إلى طرق تعامل كانت موضوع عقود فردية متبادلة داخل الفرق

عقد الرسالة : وضع الشق "أ" اعتماداً على تدريب فردي مع السيدة غيثة و تركز العمل على توضيح و تسمية - حاجياتها في التفاعل مع موظفيها، أي كيف تحب أن تصعد إليها العناصر الإستراتيجية للنشاط وكيف تتلقى مختلف التوصيات والمقترحات

أما الشق "ب"، فقد وضع مع مختلف الفرق بعد وضع عقد التعاون، وتركز العمل في إطاره على الاتفاق حول انتظاراتهم من عملية التفاعل مع مديرتهم. وقد نظمت السيدة غيثة التفاوض حول عقد الرسالة بشقيه "أ" و "ب" بمفردها مع فريقها. فكانت النتيجة إن تحسنت مردودية الفريق بشكل ملحوظ فارتقت السيدة غيثة إلى إدارة قسمها، بعد ذلك بقليل.

وبذلك، مكنت هذه المنهجية من طمأنة وتطوير الثقافة التي كانت مبنية على الفردية إلى ثقافة التعاون: فبعد هذه المساعدة، قام بعض العلميون بتوحيد رؤاهم حول الأبحاث القابلة للتنفيذ والتي يجب استئثارها بالإنجاز، اعتمادا على الأهمية العلمية وحظ نجاح كل مشروع، فصاغوا التوصيات التوافقية حول المشاريع المختارة وحول إستراتيجية المنصة وهكذا، عندما أصبحت المنصة تجمع العلميين في فضاء خال من العلاقات الهرمية، فإن حسن سير العمل في هذه المنظمة الجديدة أصبح يتطلب التفاوض حول تغيير منظومة التقييم الحالية التي تقوم على النتائج العلمية وعدد المنشورات الفردية، ليحل محلها تقييم جديد أساسه معايير يساهم في تقريرها جميع المعنيين بالأمر.

## 8. خاتمة

إن مفهوم التغيير الناشئ يعطي نظرة شمولية نفسية-حراكية للسيرورة الإنسانية لكل هيكل من المنظمة. فهو أداة في متناول جميع فئات الموظفين، يسهل تمثيل السيرورة ويؤدي إلى وضع طريقة عمل مبنية على التعاقد والتدبير المُتَمَكَّن لمختلف الحالات. وهكذا فإنه يسمح وعلى المدى القريب، بتصحيح الانحرافات وتطوير استقلالية المدير والمستخدم والفرقة على حد سواء.

إن العمل المقدم في هذا المقال، عندما يدرج في الرسم التبياني لفوكس، يسهل التمثيل الملموس للتشخيص عبر مقارنة جديدة للمكونات التنظيمية، مَبْنِيَّة على الاختلاف - الطبيعي والمحترم - حول القيم والاستراتيجيات وايضا على الشعور المتبادل بين المخطط والناشئ.

كما يَضَعُ هذا العمل بين أيدي مختلف الفاعلين من مسؤولين وموظفين الأدوات العديدة التي تمنحها نظرية بيرن التنظيماتية والتحليل المعاملاتي والتي تصلح لجميع الظروف التي تحياها المنظمة.

## 9. المراجع ومعلومات أخرى

- 1 Gelinas, Arthur & Fortin, Regent (1996) : The management of teachers continuous training in Quebec. Innovation or the Emerging Change. Université du Québec.
- 2 Berne, Eric (1963) : Structure and Dynamics of Organisations and Groups. Grove Press.
- 3 Fox, Elliott : Eric Berne's Theory of Organisations.
- 4 Drucker, Peter (1968) : The practice of management. Pan Books Ltd.