

## (ممارسة المرافقة (le coaching) داخل المؤسسة)

-علوي أميرة

-غروبة دليلة

-جامعة باجي مختار – عنابة -

## ملخص:

المرافقة داخل المؤسسة عملية يتم من خلالها تطوير الحياة العملية وتحسين العلاقات وإدارة الطاقات والتغيرات، بالتالي توطيد الروابط بين الموظفين وتعزيز التفاعل والديناميكية ووحدة الفريق. تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة موضوع المرافقة (le coaching) وبيان ماهيتها و دورها و أهميتها داخل المؤسسة وكذا مساهمتها في التطوير الشخصي و المهني للفرد والفريق .

الكلمات المفتاحية: المرافقة (le coaching) ، PNL، MBTI، AT، GROW، ERR.

## Summary:

Coaching within the organization process by which the development of practical life and improve relations and management energies and changes, thus consolidating the links between employees and enhance the interaction and dynamism and unity of the team. The aim of this paper is to study the issue of accompaniment (le coaching) and show what they are and their role and their importance within the organization as well as its contribution to the personal and professional development of the individual and the team.

**Keywords:** coaching, ERR, GROW, AT, MBTI, PNI

## مقدمة:

إن المؤسسات اليوم أصبحت مجبرة على تجنيد كل الأساليب و الإستراتيجيات و الدعائم حتى تحافظ على استمراريتها نظرا لاشتداد المنافسة داخليا و خارجيا نتيجة التحولات و التطورات الهائلة خاصة التكنولوجيات الحديثة التي فرضتها العولمة الكاسحة ، ومع التغيير و التعديل في أساليب العمل وظهور وظائف جديدة و بالتالي زيادة التحديات المعقدة التي تتطلب سرعة التأقلم و زيادة اليقظة و التعبئة.

من أجل الاستجابة لهذه التغيرات و التكيف معها أصبح ترشيد السياسات المطبقة على الموارد البشرية من خلال زيادة تحفيزها و تنمية مهاراتها و معارفها من المتطلبات التي لا غنى عنها للمؤسسات.

تعد المرافقة من أهم وأحدث الأساليب التي تعمل على تطوير الممارسات الإدارية وتسهيل النشاطات المعقدة بالمؤسسات بل وأكثر من ذلك تحقيق الرهانات الاستراتيجية التي تفرضها المنافسة الشديدة والتحول العميقة في العالم المهني خاصة وأنها تركز على الفرد في حد ذاته من اجل تجاوز الصعوبات التي تحد وتعيق الكفاءة داخل المؤسسة كما تساعد على إبراز وتحديث الإمكانيات، توضيح القدرات والكفاءات من اجل تحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية .

ومن منطلق أن الإجهاد، غياب الحوافز، غياب المعرفة، التعب النفسي، الشعور بالضيق في العمل تتحول في غالب الأحيان إلى معاناة حقيقية للفرد أو للفريق مما ينعكس سلبا على الأداء وبالتالي إنتاجية المؤسسة فصورتها فمكانيها في السوق ليصبح بقاؤها في الأخير مهددا ، فان هذه الدراسة تتمحور حول التساؤل التالي:

ماهو الدور الذي تؤديه المرافقة داخل المؤسسة؟

### مفهوم المرافقة:

تعرف المرافقة على أنها علاقة مساعدة تتضمن مرافقة شخص في تنفيذ مشروع حياة شخصية أو مهنية، التحضير لأداء رياضي أو لامتحان. (1)

كما تعرفها المؤسسة الفرنسية للمرافقة ([Société Française de Coaching](#)) حسب Forestier G. (2)

- (Le coaching) هو نشاط مرافقة شخص معين.
  - هناك مرافقة إذا كان هناك لقاء بين شخصين.
  - المرافق هنا من اجل أن يطرح الأسئلة الجيدة دون إعطاء أجوبة.
  - المرافق يساعد على اتخاذ اتجاه معين، الاختيار، القرار، انه يحفز دون أن يسبق، من خلال إثارة وتعزيز التفكير في موضوع.
- هي أيضا مصاحبة شخص ، في إطار تعاقدية، للسماح له بتحقيق قدراته وبلوغ أهدافه، تجسيد وتحديد رغباته وتصورات، مهاراته وقيمه لبناء قراراته الخاصة، هي مرافقة الشخص نحو استقلاله الذاتي (son autonomie)، هي أيضا مرافقة هذا الشخص مما يعتقد أنه عليه إلى ما يرغب في أن يكون عليه. (3)

المرافقة (le coaching) إذا هو مرافقة شخص أو مجموعة من الأشخاص من اجل تحقيق أهداف شخصية أو مهنية ، حيث يشكل المرافق والمرافق شراكة ديناميكية مما يسمح للمرافق بإزالة الحواجز التي تقف أمام تطوره وإبراز قدرات ومهارات جديدة .

### أنواع المرافقة:

نميز ثلاثة مجالات ظهرت من خلالها المرافقة كقيمة أكيدة. (4)

### المرافقة الفردية:

تهدف إلى مرافقة شخص في تطوير كفاءاته المهنية، الإشكاليات المعالجة تتعلق بجوانب إدارية، ثقافية، هذا النوع من المرافقة هو الأقدم يتطلب من جهة المرافق بعضا من الخبرة في منصب إشرافي و كفاءات بسلوكولوجية.

### مرافقة الفريق :

تركز على التماسك و طريقة تطوير الأداء الجماعي للفريق ، إن مرافقة فريق هي مساعدته على تطوير موارده لمواجهة المشاكل التي تعترضه ويرى خبراء المرافقة أن المشاكل التي تعترض الفريق تتمثل غالبا في الخلل الوظيفي نتيجة الحقائق الاجتماعية التي تؤثر على النظام بأكمله.

## مرافقة المنظمة:

ظهرت مرافقة المنظمة أو المرافقة التنظيمية من خلال الدمج بين المرافقة الفردية و مرافقة الفرق ، تستهدف هذه المرافقة بشكل أوسع الوظائف الكبرى للكيان، مرافقة منظمة تتمثل في تهيئة و مرافقة تغييرات المنظمة | accompagner les changement de l'organisation.

تتضمن هذه التغييرات ثلاث محاور أساسية: المعنى ، الهياكل ، و العمليات العلائقية les processus relationnels بين المجموعات الفردية. .

لتحضير التغييرات ، يستند المرافق على التشخيص الذي يتشاركه مع زبونه ليأتي بعد ذلك وقت المرافقة التي يساعد المرافق من خلالها المنظمة على التغيير مع الأخذ بعين الاعتبار للقيود الخارجية ولآراء القادة و إبداع الفرق.

مرافقة المنظمة تناسب الوضعيات التالية: مشروع مؤسسة إعادة تنظيم ، إعادة الهيكلة، الدمج.

## نماذج المرافقة: (coaching models)

النموذج هو طريقة محددة سلفا أو إجراءات يمكن إتباعها عند المرافقة وتوجد مجموعة متنوعة من نماذج المرافقة يمكن إتباعها ، لكن ليست كل دورات المرافقة تحتاج نموذجا، ومع ذلك يكون التركيز مفيد في الجلسة عندما يكون الهدف الذي تم تحديده واضحا.

العديد من المرافقين لا يستخدمون النماذج على الإطلاق فبعد ممارسة المهنة لعدة سنوات يكونوا قد طوروا مهاراتهم ، ومع ذلك يفضل بعض المرافقين العمل بنموذج .

نماذج المرافقة مفيدة فقط إذا كانت تخدم الغرض الحقيقي ، فبعض الناس غالبا ماترغب في هذه الجلسات من اجل استكشاف استراتيجيات معينة أو إعادة التفكير في مشروع ، فيكون دور المرافق هنا بمثابة مسبار يساعدهم على إشباع فضولهم وتوسيع أفكارهم ، في مثل هذه الحالات النموذج قد لا يكون مناسباً.

وعموما يمكن حصر أهم هذه النماذج فيما يلي: (5)

## ❖ نموذج النمو (the grow model):

يعتبر نموذج grow الأكثر شهرة في نماذج المرافقة ، فهو أداة إدارية لحل المشاكل والتطوير ، أنشأ هذا النموذج من طرف غراهم الكسندر Graham Alexander وعدل من طرف سيرجون أيتمون Sir John Whitmore ، الفكرة من هذا النموذج هي دعم الناس أثناء تقدمهم من تحديد أهدافهم إلى اتخاذ قرارات واضحة .

GROW هي اختصار لـ : Goals أهداف ، Reality الواقع ، Options الخيارات ، What ماذا.

- الأهداف: يتم تحديد الأهداف من حيث طول أو قصر المدى.
- الواقع: استكشاف الوضع الحالي وتقديم الدعم للعثور على الجوانب الايجابية.
- الخيارات: مناقشة الخيارات والاستراتيجيات والاحتمالات المتاحة.
- ماذا؟: تحديد ما سيتم القيام به و متى ومن سيقوم به وهل هناك رغبة للقيام بذلك؟

## ❖ طرح أسئلة مفتوحة ASKING OPEN QUESTIONS :

يقول Kipling wrote (Just So Stories, 1902): أحتفظ بستة رجال صادقين، لقد علموني كل ما أعرفه ،هم:

ماذا؟، لماذا؟، متى؟، كيف؟، أين؟، من؟

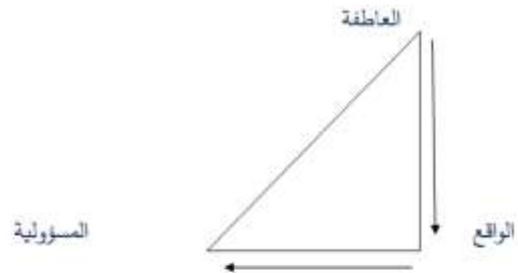
وفيما يلي بعض الأسئلة المفتوحة التي يمكن الإضافة أو التعديل فيها أو تغييرها لتناسب الغرض الخاص بالمرافق:

- لماذا ترغب في الاستفادة من هذه الدورة؟/ماهي النتائج التي ترغب في تحقيقها؟
- أي شيء آخر؟/ماذا أيضا؟(تكرار الأسئلة يكون مفيدا أحيانا ) ./مالذي يمكن فعله للتحرك إلى الأمام؟/مالذي يوقفك؟/إلى أي مدى تعتقد أن هذا صحيح؟
- إذا كنت ستفعل ذلك ماذا يمكن أن تكون العواقب؟/مالذي يمكن أن ينتج عن هذا؟/كيف ترى دورك في هذا؟
- مالذي يجب أن يحدث الآن؟
- الذي سمعتك تقوله كان .....هل هذا صحيح؟/إذن الذي تقصده هو.....هل هذا صحيح؟
- ماهي الموارد/المهارات/الناس التي تحتاجها؟/ماهي الافتراضات التي يمكن أن تتخذها قرارات؟
- ماهي التزاماتك منذ الآن؟/متى ستقدم لي تقريرا عن هذا؟/كيف سيتم تقييم نجاحك/نتائجك؟
- على مقياس من 1 إلى 10 كم استفدت من هذه الدورة؟/مالذي تريد التركيز عليه في الدورة القادمة؟

#### ❖ نموذج ERR (THE ERR MODEL):

إذا كان المرافق يقمع مشاعره وعواطفه لن ينشأ جو الثقة الذي يلزم للتطور، تم إنشاء هذا النموذج لإعطاء التركيز في الجلسة عندما تكون العواطف قوية، (أنظر الشكل رقم).

ERR هي اختصار ل Emotion العاطفة ( الاعتراف بالمشاعر) ، الحقيقة Reality ( التركيز على الواقع/الوقائع) ، Responsibility المسؤولية ( تشجيع المسؤولية والإجراءات)



نموذج ERR

#### ❖ الاعتراف بالعاطفة :

إذا سُئل المرافق كيف تدير مشروعا معين وأجاب: أوه، أنا بصراحة محبط ومزعج من بطء التقدم، يبدو انه سيأخذ الكثير من وقتي... تكون للمرافق عدة خيارات :

- يمكنه الرد من خلال تعليق سريع مثل: حسنا أنا أعتقد انك ستجد وسيلة من خلال..
- يمكن أن يتصرف بعاطفة أكثر ذكاء ويقول: هذا غريب عادة تتصرفون للبقاء في قمة الأشياء.
- ويمكن أن يقدم إجابة حقا ذكية عاطفيا، على النحو التالي: نعم لاحظت أنك محبط من بطء التطور.

- الإقرار والاعتراف بالعاطفة: ماذا لو نجح ماخططت له ؟ ثم نقل التركيز إلى واقع ما تم القيام به .

أهداف المرافقة داخل المؤسسة:

في خضم الاضطرابات الداخلية والخارجية ، المؤسسة بحاجة لقادة ومدراء يتميزون بالنضج العاطفي والعلائقي، يعرفون أنفسهم جيدا ، يشعرون بأنهم أقوى متماسكون ، أيضا يعرفون حدودهم الخاصة ، مخاوفهم، رغباتهم ، دون الحاجة إلى الغش أو الافتعال، المرافقة تساعد القادة على تطوير شخصياتهم وعلى تقليل مستوى توترهم وقلقهم السلبي وبالتالي عدم الفعالية وحثهم على المخاطرة والفوز كما تساعد على توسيع القدرات التنظيمية والعلائقية بالمؤسسة وجعلها أكثر انسجاما ، إن أهداف المرافقة متعددة ومتنوعة ويمكن حصرها في مجموعتين متميزتين : (6)

الهدف الذي يركز على القيمة المضافة للفرد .

- الهدف الذي يركز على التنظيم والمساهمة apport'امن أجل المؤسسة.

1 - تعزيز المرافقة قيمة مضافة للفرد :

مرافقة = تطور = تعزيز

تعزيز المرافقة هو ما يعطي للذين يمارسونها فرصة الحصول على قيمة مضافة في ممارسة وظائفهم :إنها تمنحهم تصورا جديدا لأنفسهم وللآخرين فضلا عن زيادة الوعي بجميع الأحداث الناشئة ، هذا التطور للفرد و/أو للفريق سوف يعمل على تحسين الاتصال على جميع مستويات المؤسسة وعلى تشجيع الإبداع والتغيير أيضا سوف يظهر مواهب جديدة .

2- إيجاد ومعرفة سبل التطوير داخل المؤسسة :

تتمثل في معرفة كيف يكون ؟ "Comment être?" للفرد في المواجهة مع التنظيم : المؤسسة وشركائها المختلفين، الأهداف الموجهة نحو المؤسسة، تماسك الفريق، إيجاد حل لحالات الأزمة...

ويختصر البعض أهداف المرافقة في النقاط التالية: (7)

- تطوير الكفاءات المهنية لدى الموظفين الذين يواجهون صعوبات خاصة.
- تشجيع المبادرات الشخصية و التجديد في الأداء في ظل الإصلاحات .
- تفعيل الممارسات المهنية المتبصرة .
- إكساب الموظف المرافق القدرة على التقييم الذاتي .
- تطوير درجة الاستقلالية و التعويل على الذات .
- تفعيل الانخراط في مسارات التكوين الذاتي .

يمكننا أيضا تحديد أهداف المرافقة داخل المؤسسة كما يلي:

➤ المرافقة الفردية :تهدف إلى مساعدة شخص في حل مشكلاته وتحديد أهداف تطويره وتحسين أداءه ،فهي تعمل على تحرير وتطوير إمكانيات ومواهب الفرد مما يساعد على إعادة تشكيل معرفة وخبرة فعالة réinventer un savoir être et un savoir faire efficient.

➤ مرافقة الفريق : تهدف إلى زيادة الوعي وتكييف القدرات والتصورات الفردية والجماعية ،دعم وإدارة الديناميات الداخلية للفريق مما يقوده نحو قدر اكبر من التأزر والعواطف الإيجابية كالتحفيز والتماسك ، الذكاء الجماعي ،روح الفريق...

سريان عملية المرافقة :

المرافقة عملية منظمة ومدبرة لها قواعد و حدود تتغير بتغير الحالات أو الوضعيات المعالجة ويمكن حصر أهمها فيمايلي: (8)

ماهي المدة المستغرقة في عملية المرافقة؟

لا يوجد جواب قياسي بخصوص هذه المسألة لكن القيود المفروضة على الميزانية في المؤسسات الكبيرة تحصرها حاليا في فرنسا في مدة متوسطة بين خمسة عشر وعشرون ساعة مقسمة من ثلاثة إلى ستة أشهر، هذه المدة تتكيف مع بعض المشكلات لكنها جد قصيرة بالنسبة لمشكلات أخرى ، حيث أن التغيير التام للتوجه المهني يتطلب مرافقة تدوم من سنة إلى ثلاث سنوات في حين تكفي جلسة واحدة أحيانا لاتخاذ قرار.

يجب عليك ومرافقك معالجة هذه المسألة في البداية لتجنب المفاجأة غير السارة في وقت لاحق ، والمرافق المحترف هو الذي يستطيع أن يخبرك بماهو متوقع القيام به طول الفترة المحددة ، بعض المرافقين يطلبون كخطوة أولى جلستين أو ثلاث جلسات قبل الشروع في المدة المحددة ، المهم أن تبقى الأمور محددة وبتفق عليها .

ماهي مدة الجلسات؟

تكون مدة المقابلة عادة بين ساعة و ثلاث ساعات ، وأحيانا تستغرق وقتا اكبر في البداية.

ماهي ترددات المرافقة ؟

ترددات المرافقة جد متغيرة، قد تكون في سائر أيام الأسبوع، وأحيانا مرة في الشهر ونادرا ما تكون اقل.

أين تجرى المرافقة؟

توجد عدة خيارات أهمها: المؤسسة، مكتب المرافق، أو مكان محايد...

كيف تسري المرافقة ؟

كل شيء يعتمد في البداية على الاتفاقات التي تم إعدادها في البداية بين المرافق والمرافق والمؤسسة ، ثم يؤدي المرافق الاتفاقية بمعرفته الخاصة حتى أنها تجلب في الحالات الطارئة المساعدة الفورية ولكنه في أكثر الأحيان يساعد المرافق على معرفة موارده الخاصة غير المكتشفة وان يكون أكثر وعيا بنتائج قراراته ، طبعاً المرافق ليس هنا لاتخاذ قرارات نيابة عنك.

كم تتكلف المرافقة؟

سعر الساعة التي تدفعها المؤسسة يتراوح بين 150 و 300 أورو وأحيانا الضعف في المرافقات الاستثنائية أو بالنسبة للمرافقين المحترفين ، أما بالنسبة للاستفادة الخاصة من خدمات مرافق فان السعر قريب من سعر جلسات العلاج النفسي أي بين 60 و 100 أورو.

أدوات المرافقة داخل المؤسسة:

إن الأدوات لا تصنع المرافق ولكن إذا أحسن هذا الأخير اختيار الأنسب منها بما يتوافق ومهاراته وحاجات مرافقه فان ذلك يضمن نتائج أفضل خاصة وان أدوات المرافقة عديدة ومختلفة نذكر منها :التحليل بالمعاملات (AT) ، البرمجة اللغوية العصبية (PNL) ، LE ، MBTI،الاتصال، الحوار الداخلي (dialogue intérieur) ، التنويم المغناطيسي، علم النفس المعرفي والسلوكي ...هي مدارس وأساليب علاجية لكل منها مجموعة من الأدوات الخاصة بها ،ويمكن حصر أهم أدوات المرافقة فيمايلي:

استبيان Myers-Briggs للإشارة للنوع BMTI (Le questionnaire Myers-Briggs pour l'Indication du Type) (9)

استبيان *Myers-Briggs pour l'Indication du Type* هو الأكثر استخداما في العالم من بين استبيانات الشخصية، أسس هذا الاستبيان بعد 50 سنة من البحث وهو متوفر بـ 19 لغة .

يصف هذا الاستبيان التفضيلات les préférences المرتبطة بشخصية الفرد، ويمكن عرضها في أربعة أبعاد: (1)

### أو الانطواء (Introversion)

-يفضل استنباط الطاقة من العالم الداخلي.

### الانبساط (Extraversion)

-يفضل استنباط الطاقة من نشاطات وناس من مشاعرو أفكار وأشياء العالم الخارجي .

### أو الحدس (Intuition)

-يفضل التركيز على البنى والعلاقات والمعاني الممكنة .

### الإحساس (Sensation)

-يفضل التركيز على المعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق الحواس الخمس والتطبيقات العملية.

### أو الشعور (Sentiment)

-يفضل أن تستند القرارات على عملية التقييم، مع الأخذ بالاعتبار ما هو مهم بالنسبة للأشخاص

### التفكير (Pensée)

المنطق والتحليل -يفضل أن تستند القرارات على الموضوعي للأسباب والآثار.

### أو الإدراك (Perception)

- يتبع نهج مرنا وعفوي، يفضل أن تبقى الخيارات مفتوحة.

### الحكم (Jugement)

-يتبع نهج مخطط ومنظم للحياة ويفضل أن تكون القرارات قد اتخذت.

التركيبات المختلفة لهذه التفضيلات تفضي إلى 16 نوع "types" من أنواع الشخصية التي تربط كل مجموعة فريدة من الخصائص السلوكية والقيم، هذه "الأنواع" توفر نقطة انطلاق مفيدة لردود الفعل المنفردة، واستكشاف الذات. تطبيقاته:

#### • التنمية الفردية (Épanouissement individuel):

فهم أسلوب العمل المفضل وكيفية تطويره ليكون أكثر فعالية .

#### • تطوير القدرة على القيادة والسلطة (Développement de la capacité à diriger et de l'autorité):

مساعدة القادة والمدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام على تقييم تأثير أنماط شخصياتهم على الآخرين وتحديد قوتهم والمجالات الواجب تطويرها ليكونوا أكثر فعالية والتي قد تكون جزءا من برنامج مرافقة القادة .

#### • بناء الفريق والتقدم (Construction d'une équipe et progression):

التعريف بأسلوب عمل الفريق، بهذه الطريقة يمكن تحسين اتصال الفريق، تسهيل حل المشكلات، وتشجيع تقدير التنوع وحل النزاعات.

- تغييرات داخل المنظمة ( Changements au sein d'une organization ) :

فهم سبب تفاعل الجميع بشكل مختلف مع التغيير وكيفية دعم الأشخاص خلال هذه العملية.

- تحسين الاتصال

مساعدة الناس على فهم كيفية التواصل الفعال مع مختلف الأشخاص وتطوير قدراتهم على التأثير وإقناع الآخرين.

- البرمجة اللغوية العصبية (-PNL- La Programmation neuro-linguistique) : (10)

يرى ستيف أندرياس مؤلف كتاب " البرمجة اللغوية العصبية " أن "ب.ل.ع هي دراسة التفوق الإنساني وهي القدرة على بذل قصارى جهدك أكثر فأكثر ، وهي الطريقة الجبارة والعملية التي تؤدي إلى التغيير الشخصي..وهي تكنولوجيا الانجاز الجديدة "، إلا أن هناك تفسيراً أكثر دقة وصحة من الناحية العلمية وهو كالتالي:

- البرمجة : تشير إلى أفكارنا ومشاعرنا وتصرفاتنا ..حيث انه من الممكن استبدال البرامج المألوفة بأخرى جديدة وإيجابية.
- اللغوية :المقدرة الطبيعية على استخدام اللغة المفضولة حيث تشير المفضولة إلى كيفية عكس كلمات معينة ومجموعات من الكلمات لكلماتنا الذهنية ، وغير المفضولة لها صلة بلغة الصمت "لغة الوضعيات والحركات والعادات التي تكشف عن أساليبنا الفكرية ومعتقداتنا .
- العصبية:تشير إلى جهازنا العصبي وهو سبيل حواسنا الخمس التي من خلالها نرى ونسمع ونشعر ونتذوق ونشم .

بسبب اهتمامها وتوجهها نحو الكفاءة الذاتية l'efficacité personnelle وليس بأصولها – العلاج النفسي- (origines psychothérapeutiques) ،تعد البرمجة اللغوية العصبية الآن واحدة من الأدوات المفضلة للمرافق ،يكون المرافق في غالب الأحيان خبيراً في مجال مهني ونادراً ما يكون طبيباً نفسياً لذلك فإن اختيار ب.ل.ع له دلالتة:عملية المرافقة تهدف للتمييز وتحقيق الفعالية مثلها مثل ب.ل.ع.(11)

- تحليل المعاملات ( L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE –AT- )

تصف فلسفة تحليل المعاملات عدداً من المعتقدات التي تخلق علاقات ايجابية مع العملاء: (12)

- كل إنسان له قيمة إيجابية غير مشروطة (inconditionnelle) .
- كل شخص قادر على التفكير بنفسه، تحديد أهدافه الخاصة، و معرفة ما هو مفيد أم لا بالنسبة له.
- كل شخص اتخذ قرارات تتعلق بحياته، بسلوكياته، ببيئته، بإمكانه أن يعيد اتخاذ قرارات أخرى إذا كانت هذه السلوكيات لا تناسبه.

باختصار فإن تحليل المعاملات تقوم على مبدأ المعاملة أو العقد كما يوحي اسمها ، إذن فإن التغيير الذي يسعى إليه الفرد يحدث في إطار اتفاق مقبول un accord accepté بين المرافق وزبونه ، مما يمكن الزبون أو المرافق من فهم ذاته وفهم الآخرين .

تقنياً:

تصف AT الشخصية من خلال " حالات الأنا" ( الأب، الراشد، الطفل) ثم تتناول التبادلات العلائقية

( المعاملات )بين الأفراد وفقاً لهذه الحالات .

كل شخص يستطيع أن يعيش في حياته ثلاث أدوار (والد – راشد – طفل) - الوالد: (تسجيل للأحداث والتعاملات الخارجية) وهو تسجيل داخل الشخص لما تلقنه من والديه في طفولته من قواعد ونواهي

وتصرفات وفيه يستقبل الأمور الإيجابية والسلبية. وغالبا ما يحتاج الأب إلى استخدام سلطته.  
 - الطفل: هو تسجيل للأحداث الداخلية، أي إلى استجابات الشخص الصغير (مشاعره) لما يرى ويسمع. ويتكون الطفل من المولد حتى 5 سنوات، وفيه يتكون المفهوم الشعوري.  
 - الراشد: وهو القدرة على اختيار الاستجابات، ويظهر الراشد بداية رغبته في الاكتشاف وجمع المعلومات ويكون لديه القدرة على البحث والابتكار وتعليل الأسباب والتقييم وإعطاء النتائج المضبوطة والقدرة على اتخاذ القرار.  
**الخلاصة:**

من خلال ماسبق يمكننا القول أن المرافقة عملية يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والمهارات والمواهب وتعزيزها وتحديد وسرد مجالات التحسين وبالتالي اختيار النماذج والأدوات المناسبة لتحقيق التحسين المطلوب و الأهداف المسطرة.  
 تستعين جل المؤسسات التي ترغب في إحداث التوازن بين الأداء المطلوب من موظفيها وبين راحتهم بمرافقين من اجل القيام بمهام مختلفة والتي نذكر منها: مرافقة القادة والمدراء المتوسطين middle-managers وبعضها تختار مرافقة المستخدمين، مرافقة الفريق، مرافقة المجموعة... يختلف نوع المرافقة حسب الحاجات والأهداف التي توجه المؤسسة موظفيها أو مدراءها من اجلها أو حسب طلب الموظف أو المدير الراغب في الاستفادة من دورات مرافقة، فقد تهدف بعضها إلى تحسين القيادة l'amélioration du leadership، المرافقة في التغيير l'accompagnement au changement، الإدماج في منصب جديد، التطوير الوظيفي، تحسين العلاقات، تسيير ضغوط العمل، إدارة المشاريع، أما على المستوى الجماعي فهي تركز على مهمة الفريق، إعادة التنظيم إدماج الأعضاء الجدد، تعزيز التماسك والتأزر حول مشروع مشترك، تسيير علاقات بين فريقين مختلفين ثقافيا، أساسا الهدف من تدخل مرافق الفريق هو تسهيل استمرارية وتغيير الفرق، تعزيز تفكيرهم مع تحولات وتطورات محيطهم مرافقتهم خلال مراحل تطوّرهم بتحديد أهداف التقدم الخاصة بهم وربطها بأهداف المؤسسة، مساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.

#### الهوامش:

- 1-Catherine Cudicio, **Le coaching pour mieux vivre**, édition Eyrolles, France, 2007.p.7.
- 2- - **Évaluer le coaching ?** Conférence à la section nationale de la Société Française de Coaching (SFCoach) : [www.sfcoach.org](http://www.sfcoach.org), consulter le 20 septembre 2012.
- 3- Chernet, **Coacher avec l'analyse transactionnelle**, édition d'organisation, paris, 2009, p.1.
- 4- **François Vergonjeanne**, **Coacher les groupes et les organisation**, **InterEditions**, Paris, p.p. 6-7.
- 5- J. Arnold, **Coaching Skills For Leaders In The Workplace**, how to book edition, 2009, p.p.45-52.
- 6- Chantal H et Lang C.G., **Le Coaching**, Éditions d'Organisation, Paris, 2000, p.31.
- 7- <http://accompedag.blogspot.com>, consulter le 15 janvier 2013.
- 8- François DELIVRÉ, **Le métier de coach**, 2eme éd., Éditions d'Organisation, Paris, 2004p.4-5.
- 9- [www.sicameve.com](http://www.sicameve.com). Consulter le 18 mars 2012.

10- إبراهيم الفقي، **البرمجة اللغوية العصبية وفن الاتصال اللامحدود**، دون دن.. كندا، 2001، ص.ص.18-19.

11- Catherine Cudicio, Le grand livre de la PNL, Éditions d'Organisation, Paris, 2004, p.39.

12- Daniel Chernet, Coacher avec l'analyse transactionnelle, Éditions d'Organisation, Paris, 2009, p.12.

مجلة حقائق