

قسم علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

تأثير التغيير التنظيمي على الهوية المهنية للعامل في المؤسسة  
الجزائرية

دراسة حالة بالصدوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء CNAS - تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ(ة):  
أسماء لعموري

أعضاء لجنة المناقشة:

من إعداد الطلبة:

وائل عبيد

ياسين عو ايشية

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
صوالحية منير	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
أسماء لعموري	أستاذ محاضراً	مشرفا ومقررا
سليمي نعيمة	أستاذ مساعد ب	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2023 / 2024

# شكر وتقدير

قال الله سبحانه و تعالى: {يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ}

أشكر الله سبحانه و تعالى الذي من علينا لإتمام هذا العمل ورزقنا الصحة و العافية و الصبر فالحمد لله دائما و أبدا.

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات وأعاننا على إتمام هذا العمل بعد أن وضعنا النقاط على الحروف ونكشف ما وراء ستار العلم والمعرفة فها هي ثمار علمنا قد ابلغت وحن قفافها.

هذه كلماتنا نهمس بها في اذن كل من سيفتح هذه المذكرة.

هي أيضا كلمات شكر إلى كل من حثنا وغرس فينا الأمل والإرادة.

إلى كل من الأستاذة المشرفة وجميع الاساتذة, وكل الطاقم الإداري.

إلى جميع من ساعدنا من قريب أو بعيد.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نقول اللهم نسألك التوفيق والهداية والرشد والإعانة.

## إهداء

كانت رحلتي التعليمية أشبه بالسفينة الشراعية التي تجوب أمواجًا متلاطمة، تحملها رياح القدر نحو آفاق جديدة، شهدت هذه الرحلة لحظات من الوضوح والاكتشافات المذهلة، وأخرى من الضبابية والتشكيك، تمامًا كطريق الحياة نفسه.

ومع وصولي إلى هذا المرفأ، أود أن أتوجه بالامتنان العميق لأولئك الذين ساهموا في توجيهي.

في المقام الأول، أود أن أعرب عن خالص تقديري للأستاذة لعموري. كما أتوجه بالشكر إلى كل الأصدقاء.

كما أن أتقدم بالامتنان إلى عائلتي مع أفضل التمنيات لأخوتي.

وأخيرًا، لا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى نفسي، ففي كل يوم كنت أختار مواصلة الإبحار رغم الأمواج العاتية والضباب الكثيف، إن التصفيق الذاتي اليومي كان تذكيرًا قويًا بإمكاناتي ووعيًا بالمسؤولية عن تطوير نفسي وبناء هويتي، كما قال الفيلسوف الألماني هيرمان هيسه: "نحن نبحت عن طريقنا بأنفسنا، ولسنا بحاجة إلى خريطة، فنحن أنفسنا

من يحدد المسار".

**Quail ARND**



## إهداء

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا في إنجازه.

"أشكر الله تعالى بكل ممتنية على تيسيره وتوفيقه الذي سخره لي الأسباب، وعلى دعمه الذي ساعدني في إكمال رسالتي العلمية.

لأبي الحبيب رحمه الله، ولوالدي الغالية، ولإخوتي الأعزاء، ولكل من كان له العون في إتمام عملي، ولا يمكنني نسيان دعمكم الدائم والتضحيات التي قدمتموها من أجلي. كما أنني أقدم أسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل للأستاذة - لعموري أسماء - التي تفضّلت على إتمام رسالة الماجستير، والتي منحتني من وقتها الكثير ومن بحر معلوماتها وخبراتها، كما أشكر الطاقم الإداري الذي كان له الفضل في مشواري الدراسي.

**Yassine Aouaichia**

# الفهرس

فهرس المحتويات:

شكر و تقدير

الإهداء

الفهرس..... أ.

مقدمة:..... ب.

الفصل الأول: الاطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة ..... 6

ثانياً: فرضيات الدراسة وأبعاد الدراسة..... 8

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع ..... 8

رابعاً: أهمية الدراسة ..... 10

خامساً: أهداف الدراسة..... 11

سادساً: تحديد مفاهيم البحث ..... 11

سابعاً: الدراسات السابقة..... Error! Bookmark not defined.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتغير التنظيمي

تمهيد: ..... 19

أولاً: السياق التاريخي للتغير ..... 20

ثانياً: إستجابة التنظيم للتغير..... 22

ثالثاً: العوامل المحفزة للتغير التنظيمي ..... 27

رابعاً: أنواع وخصائص التغير التنظيمي ..... 33

خامساً: الإدارة الاستراتيجية للتغير ..... 40

سادساً: نماذج التغير التنظيمي ..... 48

سادساً: أهداف و أهمية التغير التنظيمي ..... 61

سابعاً: مقاومة التغيير ..... 63

خلاصة: ..... 64

الفصل الثالث: الإطار النظري للهوية المهنية

تمهيد ..... 68

69.....	أولاً: مبادئ الهوية المهنية
71.....	ثانياً: بناء الهوية المهنية
77.....	ثالثاً: تهديدات الهوية المهنية
78.....	رابعاً: النظريات المفسرة للهوية
101.....	سادساً: أهمية وأهداف الهوية المهنية
104.....	سابعاً: أنواع وخصائص الهوية المهنية
112.....	ثامناً: التغير التنظيمي والهوية المهنية
115.....	خلاصة

#### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

117.....	أولاً: تقرير الدراسة الاستطلاعية
118.....	ثانياً: مجالات الدراسة
124.....	ثالثاً: منهج الدراسة
124.....	رابعاً: مجتمع الدراسة
125.....	خامساً: أدوات جمع البيانات
127.....	سادساً: عملية التحكيم
Error! Bookmark not defined. ....	سابعاً: أساليب التحليل الإحصائي

#### الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

129.....	أولاً: مقياس الدراسة:
130.....	ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
130.....	ثالثاً: الخصائص السيكومترية:
133.....	ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة:
143.....	رابعاً: تحليل النتائج:
158.....	خامساً: اختبار الفرضيات:
168.....	خاتمة
170.....	قائمة المصادر والمراجع:
184.....	ملخص الدراسة:

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان
8	الجدول رقم (1): يمثل متغيرات وأبعاد الدراسة.
21	الجدول رقم (2): عوامل السوق التي تؤثر على عمليات المنظمات الغربية.
35	الجدول رقم (3): يبين أنواع التغير.
46	الجدول رقم (4): الاستراتيجيات الأساسية لمنظمات الأعمال لإدخال التغير الفعال في المنظمة، كما اقترحها بينيس وبينيه وتشين.
94	الجدول رقم (5): أمثلة على هياكل قصة الحياة المستخدمة في البحوث حول الهوية السردية.
107	الجدول رقم (6): يمثل النظريات والمقالات التمثيلية.
129	الجدول رقم (7): درجة أهمية بنود الإستبيان.
129	الجدول رقم (8): يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي.
130	الجدول رقم (9): نتائج معاملات بيرسون بين المتغير المستقل والتابع.
131	الجدول رقم (10): معامل الفا كرومباخ.
133	الجدول رقم (11): الجنس.
134	الجدول رقم (12): العمر.
135	الجدول رقم (13): الحالة المدنية.
137	الجدول رقم (14): المستوى التعليمي.
139	الجدول رقم (15): الخبرة المهنية.
140	الجدول رقم (16): مكان الإقامة.
141	الجدول رقم (17): الفئة المهنية.
143	الجدول رقم (18): المحور الثاني.



145	الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني.
148	الجدول رقم (20): المحور الثالث.
150	الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات للمحور الرابع.
153	الجدول رقم (22): المحور الرابع.
155	الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات للمحور الخامس.
158	الجدول رقم (24): نتائج إختبار كاي لدرجات الإجابة عن أن يؤثر التغيير في هيكله التنظيم إلى تغيير مستوى رغبة العمال في تطوير المسار المهني بشكل إيجابي.
159	الجدول رقم (25): نتائج إختبار كاي لدرجات الإجابة عن أن اتجاهات أولياء الأمور نحو فعالية البرامج التعليمية بالمدارس الخاصة ايجابية.
161	الجدول رقم (26): نتائج إختبار كاي لدرجات الإجابة عن أن يؤثر التغيير التكنولوجي في تغيير مستوى تقييم العمال لكفائتهم المهنية بشكل إيجابي.

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان
23	الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي في البيئات متعددة الأبعاد.
29	الشكل رقم (2) : يوضح عوامل تحليل البيئة الخارجية (PEST) التي تؤثر على النظم الفرعية الرسمية وغير الرسمية للمؤسسة ومكوناتها وكذلك المنتج والخدمة التي تقدمها والأسواق التي تخدمها.
42	الشكل رقم (3): الإدارة الاستراتيجية للتغيير.
43	الشكل رقم (4): التوجيه التنظيمي (T-D).
52	الشكل رقم (5): نموذج لوين المكون من ثلاث خطوات.
54	الشكل رقم (6): نموذج المعادلة.

56	الشكل رقم (7): النموذج الفضائي للأداء التنظيمي.
57	الشكل رقم (8): نموذج الأداء.
60	الشكل رقم (9): النموذج الثلاثي الأبعاد للقيادة.
120	الشكل رقم (10): هيكل الوكالة الوطنية CNAS.
133	الشكل رقم (11): الجنس.
135	الشكل رقم (12): العمر.
136	الشكل رقم (13): الحالة المدنية.
138	الشكل رقم (14): المستوى التعليمي.
140	الشكل رقم (15): الخبرة المهنية.
141	الشكل رقم (16): مكان الإقامة.
142	الشكل رقم (17): الفئة المهنية.

# المقدمة

## مقدمة:

تواجه المنظمات الحديثة تحديات كثيرة تتجلى في إمكانية البقاء والاستمرارية وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة، وهذا ما نتج عنه تنافس حاد ليس فقط على المستوى المحلي والدولي، ولكون التغيير حقيقة مستمرة وثابتة، نجد من بين القضايا التي تشغل المؤسسات بكل أنواعها الاقتصادية موضوع التغيير التنظيمي، وذلك من خلال الوعي أو القيام أو مسايرة التغييرات بكل أنواعها، انطلاقاً من الفرد مروراً بالتكنولوجيا ووصولاً إلى التنظيمات والمؤسسات في حد ذاتها، يشمل ذلك أيضاً الهياكل والأنساق التنظيمية، وذلك لتحقيق التوازن بين الأوضاع والأنساق الداخلية الخارجية والعوامل البيئية، ومن أجل التحكم في التسيير والتكيف مع التحولات الحالية والاستجابة للتغيرات المستقبلية، ولعل أهم ما يميز التغييرات والتحولات التي يشهدها القرن الحادي والعشرين هو تطور الفكر التسييري والإداري العالمي والذي رافقه تطور نوعي كذلك في إدارة المورد البشرية، فالأمر يستدعي أن يكون لدى المنظمة عنصر بشري كفاء ومؤهل قادر على التعامل مع التغييرات التنظيمية والبيئية المختلفة سواء بتسييرها لخدمة التنظيم، مواكبتها لأجل التطور، أو حتى أحداثها لأجل التغيير.

فالجماعة حقيقة واقعة لا بد من وجودها، وتعتمد المؤسسة في سيرورتها على التفاعل بين الأفراد، ويسعى المهنيون لتعريف أنفسهم حسب طبيعتهم المهنية باختلافها، وعلى أثر عملية التفاعل الإنساني هذه تأتي ما يسمى بالهوية فهي عبارة عن علاقة تفاعل مستمر بين الفرد وذاته والآخرين، أما في العمل تتبلور في هوية مهنية لها سرديات معينة في شكل أفكار وصور ومفاهيم، وينشأ عنها إنتماءات وأدوار ومراكز ومواقع بين الأفراد داخل التنظيمات، يعتمد التنظيم على هذه الهويات في ضمان نجاح العلاقات الداخلية للأفراد، وضمان للحفاظ على الصورة النمطية التي يتميز بها لتحقيق أهدافه، فالعامل في سيرورة العمل يبني أفكاراً وصوراً ومعان تعتمد على الانعكاسات الشخصية والتعريفات التي يقجمها الآخرون عن أنفسنا، إضافة إلى ذلك تبرز الممارسة المهنية وتلعب دور أساسي في تشكيل الهوية المهنية. حيث يرى رونو سانسوليو أن التنظيم هو ذلك الوسط الاجتماعي الذي يكتسب فيه الفرد هوية اجتماعية، هذه الهوية تكون نابعة من ظروف العمل بالدرجة الأولى، لتأخذ شكل عملية تعلم ثقافي في العمل

تتجسد من خلال اربع انماط من السلوك والثقافة المتباينة وهي نمط او ثقافة الالتحام والانصهار مع الجماعة ونمط او ثقافة التفاوض ونجده عند المهنيين ذوي التعليم و التاهيل العالي، ونمط او ثقافة الانسجام مع الاخر ونمط او ثقافة الانكماش والتي تجعل بعض الاعضاء يبتعدون عن العلاقات الجماعية، وتعتبر المؤسسة في تصور سانسوليو وسط لتغيير الهويات الفردية وخلق هوية جماعية يتأسس إنتماؤها على هوية مهنية حيث تكتسب فيها القواعد والقيم والتمثلات التي تستعمل على هيكله أشكال التضامن بين أعضاء المؤسسة وعلاقاتهم في العمل على حد سواء.

انطلاقا من أهمية الهوية المهنية في التنظيم، ومساهمتها في نجاح التنظيم رغم تعقيدات الهوية، وكون وسط المؤسسة لا يستثنى من التغيرات التنظيمية، جاءت هذه الدراسة والتي تهدف إلى "تأثير التغير التنظيمي على الهوية المهنية للعامل" في مؤسسة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة "CNAS". وحتى تتحقق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى خمسة فصول موزعة على قسمين نظري وميداني.

وعلى هذا الأساس جاءت دراستنا المتواضعة للوقوف على تأثير التغير التنظيمي على الهوية المهنية للعامل بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة تبسة-، وفقا لخطة منهجية في شكل خمسة فصول رئيسية كالتالي:

**الفصل الأول:** والذي يمثل الإطار المفاهيمي للدراسة، والذي تطرقت فيه إلى إشكالية الدراسة، وفرضياتها، والأسباب التي دفعت لاختيار الموضوع، وأهمية الدراسة وأهدافها، ثم تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، وأخيرا التطرق إلى أهم الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** والذي احتوى على الإطار النظري للتغير التنظيمي والذي شمل مختلف العناصر الأساسية، بما فيها مقارنة تاريخية، و العوامل والخصائص والاسباب، ونماذج واستراتيجيات والاهداف والاهمية و أيضا معيقاته.



**الفصل الثالث:** والذي اشتمل الإطار النظري للهوية المهنية والذي احتوى على ومبادئ، وكل

من معيقات وعوامل التشكل، ايضا النظريات المفسرة للهوية المهنية، اهميتها وخصائصها واهدافها، اخيرا العلاقة بين كل من التغيير التنظيمي والهوية المهنية.

**الفصل الرابع:** والذي تمثل في الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والتي تم فيه عرض

مختلف المحطات المنهجية التي اعتمدت في المسار البحثي بما فيها تقرير الدراسة الاستطلاعية وتحديد مجالات الدراسة "المكانية، الزمانية، البشرية"، و ثم عرض المنهج وكذلك مجتمع الدراسة، ثم التطرق لأهم الأدوات المعتمدة في جمع البيانات والمتمثلة في "الاستبيان، والملاحظة، والمقابلة"، وبعدها عملية التحكيم التي تم فيها حساب "الصدق والثبات"، وتم كذلك إبراز الأساليب الإحصائية المعتمدة، وأخيرا عرض خصائص مجتمع الدراسة.

**الفصل الخامس:** والذي خصص لعرض البيانات المتحصل عليها وتفسيرها وتحليلها واستخلاص النتائج منها، ليتم مناقشتها في الأخير في ظل الدراسات السابقة، وأخيرا تم عرض النتائج العامة ومناقشتها.

# الفصل الأول: الإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة

## أولاً: إشكالية الدراسة

في عالم من التغيرات والتطورات، يعتبر الثابت الوحيد هو التغير، حيث تواجه الشركات و المنظمات والمؤسسات باختلاف أنواعها تحديات جديدة بشكل مستمر تتطلب منها التكيف ومسايرة التغيرات الحاصلة باختلافها، هذا التغير قد يكون تغيراً تنظيمياً، حيث يتضمن إعادة هيكلة الأفراد والتكنولوجيا والأنظمة والثقافة وغيرها من التغيرات داخل وسط المؤسسة، ومع ذلك فإن التغير التنظيمي ليس بالأمر السهل، فمقاومة التغير امر شائع، فهو يتطلب الكثير من الجهد والتخطيط، وأحياناً يمكن أن يؤدي إلى تعقيدات غير متوقعة، و التغير التنظيمي الذي نقصده هو الإستجابة للتغيرات الجديدة التي يصعب تجاهلها والوعي بمختلف مشكلاتها الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، يرى رواد الاعمال و الخبراء الاقتصاديون والاداريون ان للتغير التنظيمي أهمية كبرى كونها المحرك الأساسي للتقدم والانتاج، فهي توفر فرص للتطور والازدهار اذا تم استغلالها، وايضا للخروج من المخاطر والتحديات التي يواجهها التنظيم و الافراد على حد سواء، لذلك وجب علينا الاهتمام بالموضوع كونه يتعلق بالتكيف مع التغيرات، ونسعى من خلالها على الحفاظ على بقاء الكيان التنظيمي وتحقيق اهدافه ومصحة افراده بصفة شاملة، فإن لم تواجه المؤسسات هذا التغير المتسارع بالمرونة و الاستراتيجيات اللازمة من خلال إحداث تغيرات أساسية من تكنولوجية، وهياكل تنظيمية محدثة، ونظم، وأساليب عمل، وعلاقات إنسانية، وافراد منتجين بكفاءة لخدمة التنظيم فسوف تخرج من دائرة المنافسة وستكون العواقب وخيمة وصعبة الاصلاح إن أمكن.

لكن لاشك أن إجراء أي عملية تغيير داخل المنظمة يجب ان تكون مدروسة وتخضع للواقع، لأن نجاح هذه المهمة يرتبط بشكل مباشر بمدى تجاوب الأفراد داخل المنظمة ومدى فعالية وكيل التغيير، إلا أنه كثيراً ما يقاوم العاملين هذا التغير وهذا ما يدعو المنظمات إلى اعتماد استراتيجيات ونماذج وطرق مناسبة سواء لإحداث تغيير او التعامل معه.

إن تحلي الأفراد بهوية معنية يعتبر من متطلبات اي تنظيم او مؤسسة او ادارة، فمن الأساس التغير التنظيمي لا تكمن أهميته في تطوير أداء الأفراد وإكسابهم المعارف الضرورية لأداء أعمالهم بل يساهم في إنجاح التغيير من خلال إزالة الغموض والتخلص من عقدة الخوف عن

طريق شرح الأهداف والمكتسبات المحتملة، كل هذه التفاعلات الاجتماعية تحدث داخل نسق المؤسسة و التي ترتبط بدورها بتعقيدات الهوية وتلعب دورا في محصلة التفاعلات التي تحدث لهويات الافراد المهنية، و على الرغم من أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق اهدافها بدرجة اولى، إلا أن الفرد يبقى العنصر الرئيسي الذي يستفيد ويستطيع أن يوظف كل هذه التغيرات لتحقيق أكبر قدر من الفعالية والتطور الذاتي، لذا على المؤسسات والمنظمات أن تسعى بشكل مستمر للاحترافية والتي تتجلى في الهوية المهنية، فقد أصبحت الهوية المهنية مطلب اساسي لتحقيق نجاح المنظمة المعاصرة، وتلعب هذه الأخيرة الدور الرئيسي في العلاقات السوسيو مهنية داخل وخارج التنظيم، وايضا تمثلات الاشخاص لانفسهم، وتعريفهم لها، كالكصص التي تسرد عن الذات، ولعل من أبرز الأعمال الحديثة حول الموضوع، نظرية الهوية الاجتماعية لتاجفل وترنر، والتي تقدم نظرة عميقة على كيفية تأثير المجموعات الاجتماعية باختلافها على الهوية الشخصية، وفقاً لتاجفل وترنر يتأثر تصور الأفراد لأنفسهم بشكل كبير بالمجموعات التي ينتمون إليها، عندما يحدث تغير في هذه المجموعات، قد يتأثر تصورهم لأنفسهم.

وظموح مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوكالة تبسة "CNAS" كأى مؤسسة اخرى، هو أن تغدو مؤسسة منتجة ورائدة ونموذجية لكي تقوى على تقديم خدماتها لمستوى يرتقي لتسهيل حياة عملائها وعمالها، فالموضوع يفرض أهميته كون المؤسسة تحتوي بيئة متنوعة تتميز بالتغيرات وكونها تتعامل مع مختلف العملاء باختلاف طبيعتهم وهوياتهم، ولا سيما في ميدان التأمينات الاجتماعية بمختلف ميادينها، تجد نفسها اليوم أمام حتمية تتمثل في مواكبة التغيرات والمفاهيم والتصورات الهوياتية الجديدة للعمال، والتعامل معها بما يضمن تحقيق أهدافها وتقادي التعقيدات بأنواعها، ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

**كيف يؤثر التغير التنظيمي على الهوية المهنية للعامل بـ"CNAS"؟**

و تندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

❖ كيف يؤثر التغير في هيكله التنظيم إلى تغيير مستوى رغبة العمال في تطوير المسار

المهني؟

❖ كيف يؤثر التغير في الثقافة التنظيمية إلى تغيير مستوى شعور العمال بالانتماء إلى المهنة؟

❖ كيف يؤثر التغير التكنولوجي إلى تغيير مستوى تقييم العمال لكفاءتهم المهنية؟

## ثانياً: فرضيات الدراسة

### 1. فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية:

يؤثر التغير التنظيمي على الهوية المهنية للعامل بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوكالة تبسة بشكل إيجابي، تم صياغة الفرضية عند مستوى دلالة 0.05.

و تندرج تحته الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الأولى:** يؤثر التغير في هيكل التنظيم إلى تغيير مستوى رغبة العمال في تطوير المسار المهني بشكل إيجابي، تم صياغة الفرضية عند مستوى دلالة 0.05.

**الفرضية الثانية:** يؤثر التغير في الثقافة التنظيمية إلى تغيير مستوى شعور العمال بالانتماء إلى المهنة بشكل إيجابي، تم صياغة الفرضية عند مستوى دلالة 0.05.

**الفرضية الثالثة:** يؤثر التغير التكنولوجي في تغيير مستوى تقييم العمال لكفاءتهم المهنية بشكل إيجابي، تم صياغة الفرضية عند مستوى دلالة 0.05.

### ثالثاً: أبعاد الدراسة

المؤشرات	الأبعاد	المفاهيم (المتغيرات)
تغيرات في الأدوار الوظيفية	هيكل التنظيم	التغير التنظيمي
تغيرات في إجراءات في الإجراءات والسياسات		
تغيرات في مستويات الإدارة و التسلسل الهرمي	التكنولوجيا	المتغير المستقل
تغيرات في أنظمة العمل و التواصل		
تحديث الأنظمة و البرمجيات المستخدمة		



تدريب العاملين على التكنولوجيا الجديدة	ثقافة التنظيم	الهوية المهنية	المتغير التابع
تحسين البنية التحتية التكنولوجية			
تغيير العمليات و الاجراءات التكنولوجية			
تغيرات في القيم و المعتقدات			
تغيرات في انماط التواصل			
تغيرات في سلوكيات العمل			
تغيرات في ثقافة العمل	الشعور بالإنتماء		
الشعور بالفخر والرضا عن العمل			
الرغبة في الاستمرار و النمو داخل المؤسسة			
الشعور بالتقدير والاعتراف بالجهود	الكفاءة المهنية		
الانسجام مع ثقافة المؤسسة واهدافها			
القدرة على اداء المهام بكفاءة			
الشعور بالثقة بالنفس			
فعالية الاستجابة للتحديات			
الابتكار والابداع في حل المشاكل			
الرغبة في التعلم و التطور المهني	تطور المسار المهني		
السعي الى اكتساب مهارات جديدة			
التخطيط المهني للمستقبل المهني			
التحسين المستمر للمهارات و المتطلبات المهنية			

الجدول رقم (01): يمثل متغيرات وأبعاد الدراسة.

المصدر: الباحث

## رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

## ❖ الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة ومعالجة المواضيع الحيوية والحديثة المتعلقة بالتنظيم.
- الفضول العلمي والشخصي للفهم الجيد لهذا الموضوع من خلال التعمق في أبعاده.
- الرغبة في معرفة تأثير التغيير التنظيمي على الهوية المهنية لدى العامل في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة.

## ❖ الأسباب الموضوعية:

- إنتماء موضوع الدراسة ضمن التخصص السوسيوتنظيمي.
- يعتبر موضوع الدراسة من المواضيع القابلة للدراسة العلمية والمعالجة الميدانية.
- أهمية الموضوع ضمن التخصص السوسيوتنظيمي.
- تزويد المكتبة الجامعية بإضافة علمية جديدة حيث لم يتم التطرق من قبل إلى دراسة كلا المتغيرين معا.
- معرفه دور التغيير التنظيمي كمؤثر أساسي على الهوية المهنية.

## خامساً: أهمية الدراسة

تستند أهمية الدراسة إلى طبيعة الموضوع و الظاهرة المدروسة، وعلى قيمتها العلمية والعملية فتكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها تأثير التغيير التنظيمي على الهوية المهنية للعامل فكل متغير له قدر كبير من الأهمية و يتجلى ذلك في كونها قد مثلت بؤرة اهتمام للكثير من الباحثين والفئات السوسيو مهنية، وعلى وجه الخصوص علم الاجتماع التنظيم والعمل، فالتغيير التنظيمي يمثل واقع تعيشه كل مؤسسة وتحاول التحكم به، لمواكبة التطور الحاصل في العالم وذلك من خلال دورها في تحقيق الرقي والازدهار للمؤسسات تلبية للتغيرات التي تفرضها العوامل البيئية، ومن جهة أخرى تمثل الهوية المهنية أحد أهم متطلبات المؤسسات لسيرورة التنظيم ولتلبية متطلبات التغيير التنظيمي من مهارات وقدرات الموارد البشرية، تلعب الهوية المهنية دور كبير في تحسين أداء المنظمات ونجاحها وتستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تجري

على مستوى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة، لإبراز دور التغير التنظيمي في التأثير على الهوية المهنية و تقديم نتائج علمية تعكس واقع المؤسسات الجزائرية، وتناول هذا الموضوع قد يثير اهتمام باحثين آخرين مستقبلا.

### سادسا: أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة وهو التعرف على تأثير التغير التنظيمي على الهوية المهنية للعامل في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة، وتتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على تأثير التغير في هيكله التنظيم إلى تغيير مستوى رغبة العمال في تطوير المسار المهني.
- التعرف على تأثير التغير في الثقافة التنظيمية إلى تغيير مستوى شعور العمال بالانتماء إلى المهنة.
- التعرف على تأثير التغير التكنولوجي في تغيير مستوى تقييم العمال لكفاءتهم.

### سابعا: تحديد مفاهيم البحث

#### 1. التغير التنظيمي:

عرف التغير التنظيمي بأنه الانتقال الجذري أو التدريجي من الوضع الحالي إلى حالة جديدة تختلف عن الحالة السابقة، أو عن الحالة القائمة، كما قد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة الأعمال والأنشطة التي تخص المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بصورة أفضل، حيث ربط هذا التعريف بين تحقيق الأهداف المسطرة بصورة أفضل وبين إحداث التغيير في كل ما يتعمق بالمؤسسة<sup>1</sup>.

يقصد بالتغير التنظيمي من وجهة نظر علماء التنظيم إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة العامة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي بهدف إحداث الانسجام بين التنظيم والمحيط، بفرض ملائمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغيرات والأوضاع

<sup>1</sup> بوقرة رابح وآخرون، دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير، الملتقى العلمي الدولي بعنوان "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة : دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة البليدة، 2011، ص 08.

جديدة، أي خلق ظروف مناسبة للتكامل والتناسق بين الإدارة ومحيطها، من ناحية أخرى المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية وأساليب إدارية ونشاطات جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات وبالتالي تمكنه من انجاز أهدافه الاقتصادية<sup>1</sup>.

تعددت التعاريف المتعلقة بظاهرة التغير التنظيمي واختلفت نظرا لأهمية هذه العملية وحساسيتها على التوجهات المستقبلية للمنظمة ومن بين أهم ما عرفته عملية التغيير التنظيمي على أنها "عملية التحول والتنقل والتعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد... الخ، للتفاعل الإيجابي مع البيئة هدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي و تطويره"، كما يعرف التغير التنظيمي على أنه "عملية تجديد مستمرة لتوجهات المؤسسة هيكلها وقدراتها من أجل تلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء الداخليين والخارجيين"، وعرف التغيير التنظيمي أيضا على أنه "عبارة عن أي تعديل يحدث في بيئة العمل ويؤثر على الطرق المستخدمة في أداء الأعمال من طرف العاملين، فهو السمة الحاضرة دوما في الحياة التنظيمية سواء كان ذلك على المستوى التشغيلي أو الاستراتيجي، بشكل مخطط أو غير مخطط، بشكل تحويلي أو تدريجي... الخ".

كما يعرف التغير التنظيمي بأنه "ضرورة لتحريك المؤسسة وتحويلها من حالتها الراهنة إلى حالة مستقبلية أفضل هدف خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها من خلال الاستفادة من استراتيجيات التغيير المناسبة، إذن التغيير ليس غاية في حد ذات<sup>2</sup>.

- **التعريف الاجرائي:** يعتبر التغير التنظيمي انتقال التنظيمات و المؤسسات من حالة الى اخرى، و قد يشمل "تغيرات هيكلية، تغيرات في الافراد، تغيرات تكنولوجية... الخ" و غيرها، يكون التغيير حتمى في كل الحالات، سواء كانت عوامل خارجية او داخلية، مفتعلة او فجائية، يهدف التغير التنظيمي عادة الى تطوير المؤسسات لموائمة

<sup>1</sup> يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحول الكبرى في

المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ب س، ص 5.

<sup>2</sup> طه مدني طويهر وآخرون، التغيير التنظيمي وأثره على رضا العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 3، 2017، ص 229.

التغيرات البيئية الحادثة، و يعتبر التغير التطوري استراتيجية فعالة للانسجام مع التغيرات الحادثة.

## 2. الهوية المهنية:

تعددت الدراسات والأدبيات في مختلف التخصصات والميادين حول موضوع الهوية المهنية، كونها مطلب مهني و من شروط تحقيق التنظيم لاهدافه، و كونه مفهوم متعدد التعقيدات سيكولوجيا وإجتماعيا، ومن خلال التعريفات الآتية نتطرق لمفهومها سوسولوجيا: ينظر إيبشتاين إلى الهوية المهنية على أنها "اهتمامات الشخص وأدواره ومواقفه وتوجهاته القيمة، والتي يجب أن تكون متكاملة وتتغير درجة أهميتها حسب السياق والأهمية" ويبدو أن الهوية المهنية يمكن أن تكون واحدة من "الهويات الجمعية العديدة التي يحملها الفرد"،<sup>1</sup> يمكن تعريفها على أنها الطريقة التي يبني بها الأفراد ويحافظون على إحساسهم بأنفسهم باعتبارهم متميزين عن الآخرين في بيئتهم الاجتماعية<sup>2</sup>.

حسب أوستي فالهوية المهنية هي أيضا هوية حرفة ما، هذه الهوية إذن بالنسبة للفرد تمثل حاجته للإندماج الإجتماعي، من أجل تحقيق نوع من الإعتراف بالذات، الهوية المهنية في هذه الحالة تصبح شعور بالإنتماء إلى مهنة نابعة من تنشئة إجتماعية، والتي تكون نتيجتها التطابق مع المعايير الجماعية، هذه الأخيرة تتميز بإستخدام الممارسات، المفردات، أو الإيماءات المشتركة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Mário Franco and Paulo Tavares, Leadership in Health Services: The influence of professional identity on the process of nurses training: an empirical study, 2013, P 120.

<sup>2</sup> Kate Gignac, Counsellors negotiating professional identity in the midst of exogenous change: a case study, University of Ottawa, 2015, P 13.

<sup>3</sup> معزوزي عتيقة، آليات تشكيل الهوية المهنية لدى عمال شبه الطبي، أطروحة دكتوراه منشورة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الإجتماع تنظيم وعمل، جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر - 2020، ص 42.



ويعرفه حسين سالم بأنه "قدرة الفرد على تحديد مساره المهني، وذلك بناء على معرفته لذاته أي معرفته لقدراته وإمكانياته المهنية ومعرفته لمتطلبات عالم الشغل، وبالتالي ربط هاتين المعرفتين لتحديد اتجاهه المهني".<sup>1</sup>

حيث تعتبر الهوية المهنية تلك الانعكاسات الشخصية التي يتبناها الفرد نتيجة تقاطع لتصوره حول مكانته وموقعه في البناء التنظيمي وتلك المكانة والموقع الذين يحددهما له زملاؤه، وكذا تنشئته الاجتماعية داخل المؤسسة وهي تحوي كل القيم والمعايير التي يجدها داخل المؤسسة، وإذا كانت الهوية ترتبط بالطبقة كمرجع لها فإن الهوية المهنية ترتبط بالفئة السوسيو- مهنية وجماعة العمل.<sup>2</sup>

ووفقاً لشاين، فإن الهوية المهنية هي "مجموعة مستقرة نسبياً ودائمة من السمات والمعتقدات والقيم والدوافع والخبرات التي يعرف الناس أنفسهم من خلالها في دور مهني<sup>3</sup>، نشأت كلمة "الهوية" لأول مرة عن فرويد، وتطورت لتصبح ذات دلالة غنية جداً، تشمل أبعاداً متعددة مثل المجتمع والسياسة والذات والآخرين، فالهوية المهنية ليست فرعاً من فروع الهوية فحسب، بل هي أيضاً جزء من الهوية الاجتماعية والهوية الجماعية، وتركز معظم الأبحاث على الذات والانتماء الاجتماعي المكتسب في المجال المهني<sup>4</sup>.

جاء رونو سانسوليو بهذا المصطلح في كتابه "الهوية في العمل"، على أنها "تمثل كل المعايير والقيم والقواعد والانتماءات المتعددة، التي تعتبر المرجعيات التي يتم تعريف أعضاء جماعة

<sup>1</sup> الهوية المهنية للمدرس وعلاقتها بالالتزام بأخلاقيات المهنة، د. سلاف مشري، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد التاسع، ص 86.

<sup>2</sup> يوسف نصر، زينب مايدي، الهوية المهنية: الانتقال من الهويات الفردية الى الهويات الجماعية، مجلة الباحث لاجتماعي، العدد 13، 2017، ص 417.

<sup>3</sup> Jacobus Johannes Bos & Elise Malou Schut, Master's Thesis: Rethinking Professional Identity in Changing Organizations, Lund University School of economics and management, May 2017, PP 10-11.

<sup>4</sup> Qian Chen, Investigating Structural Relationships between Professional Identity, Learning Engagement, Academic Self-Efficacy, and University Support, Evidence from Tourism Students in China, Behav. Sci, 2024, P 1.

العمل من خلالها، فهي تفسر كيف يؤدي الفاعل سواء على المستوى الفردي أو الجماعي مهامه ودوره، وما هي الصورة التي يقدمه فيها زملاؤه في العمل"، وتؤثر الهوية المهنية في الهوية الشخصية أو الذاتية للفرد من حيث تخطيطه لمستقبله وتصوره لمركزه الاجتماعي كذلك<sup>1</sup>.

- التعريف الاجرائي: الهوية المهنية هي عبارة عن تماهي وانعكاس للهويات الفردية للأفراد لمجموعة من الصفات و السمات لمهنة ما، يعرف الافراد بعضهم البعض من خلال الانخراط في تفاعلات مهنية و اجتماعية، تبنى على اسس وقواعد تتجلى في الاحترافية، التي نسهل عملية الفصل بين الهويات العديدة التي يحملها الافراد، كالفصل بين الهوية المهنية للرياضي و حياته الخاصة، يمكن تعريف الهوية المهنية على انها الصورة الذهنية و محصلة السلوكيات التي يفرضها الاشخاص (الجماعة) والمهن على حد سواء.

<sup>1</sup> R.Sainsaulieu, Identité Au Travail, Presse de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1988, p 14.

# الفصل الثاني: الإطار النظري للتغير التنظيمي

## الفصل الثاني: الإطار النظري للتغير التنظيمي

أولاً: السياق التاريخي للتغير

ثانياً: إستجابة التنظيم للتغير

1. الاضطراب البيئي

2. رياح التغيير

ثالثاً: العوامل المحفزة للتغير التنظيمي

1. العوامل السياسية

2. العوامل الاقتصادية

3. العوامل الاجتماعية والثقافية

4. العوامل التكنولوجية

رابعاً: أنواع وخصائص التغير التنظيمي

1. خصائص التغيير

خامساً: الإدارة الاستراتيجية للتغير

1. الإدارة الإستراتيجية للتغير

2. استراتيجيات التغير الأساسية

3. عوامل اختيار استراتيجية التغير

سادساً: نماذج التغير التنظيمي

1. النماذج الفردية

2. نموذج التحفيز

3. التطوير التنظيمي

4. نموذج لوين الثلاثي الخطوات

5. نموذج المعادلة

6. النموذج الفضائي للأداء التنظيمي
  7. نموذج تحقيق الأداء (Achieve Model)
  8. النموذج الثلاثي الأبعاد للقيادة من أجل التغيير
- سادسا: أهداف و أهمية التغير التنظيمي
1. أهداف التغير التنظيمي
  2. أهمية التغير التنظيمي
- سابعا: مقاومة التغيير

**تمهيد:**

تعتبر قضية التغير التنظيمي من القضايا الهامة في ظل بيئة التنظيمات، المؤسسات والأعمال الحديثة، وفي ظل العولمة وفي ظل التطورات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي ظل التطورات الرهيبة للمهارات و المهن والافراد، وتعتبر حتمية كل منظمة فيما يخص التفاعل مع البيئة المحيطة بها كونها هي مصدر التغير ومصدر استمرارية التنظيم حتى تستطيع البقاء والاستمرار والتطور، فإنه من الطبيعي على مديري أو مستشاري هذه المنظمات التأقلم مع هذه العوامل البيئية المتغيرة باستمرار لتعظيم عناصر القوة ومعالجة نقاط الضعف لديها. وقد أصبح التغير التنظيمي من القضايا المهمة في عالم الأعمال والمؤسسات، سنحاول في هذا الفصل توضيح أهم النقاط، من مقارنة تاريخية، و العوامل والخصائص والاسباب، ونماذج واستراتيجيات والاهداف والاهمية و أيضا معيقاته.

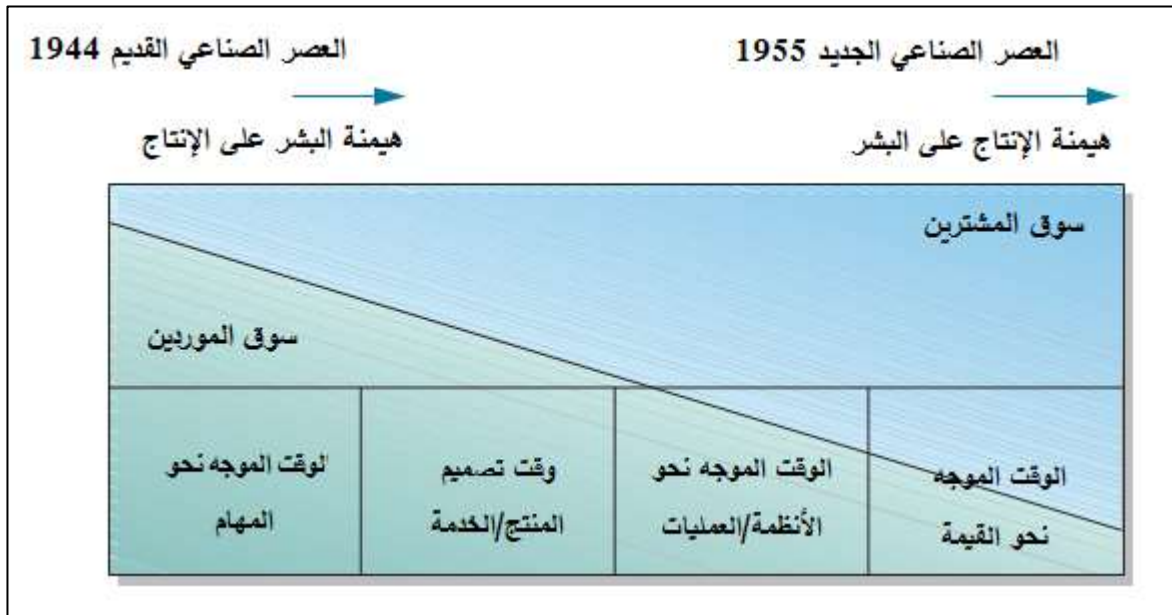
### أولاً: السياق التاريخي للتغيير

خلال العصر الزراعي الذي ساد في أوروبا حتى أوائل القرن الثامن عشر الميلادي كانت الثروة تنشأ في سياق مجتمع قائم على الزراعة التي كانت تتأثر بشكل رئيسي بالأسواق المحلية لكل من المنتجات واليد العاملة على حد سواء، وتتخللها عوامل لا يمكن السيطرة عليها مثل سوء الأحوال الجوية والصراعات والأوبئة، خلال هذا الوقت كانت دورة الأنشطة المطلوبة للحفاظ على الحياة يمكن التنبؤ بها حتى وإن كانت الحياة بالنسبة لمعظم الناس لا تزيد عن مستوى الكفاف.

وأعقبت الحقبة الزراعية الثورة الصناعية والعصر الصناعي الذي بدأ في أواخر القرن الثامن عشر الميلادي، والذي قاد الإنتاج الصناعي في المملكة المتحدة ولاحقاً في أمريكا حتى القرن العشرين، وتميزت هذه الحقبة بسلسلة من الاختراعات والابتكارات التي قللت من عدد الأشخاص اللازمين للعمل في الأرض، ووفرت من خلال نظام المصانع وسائل الإنتاج الضخم، وإلى حد كبير كان يمكن التنبؤ بالطلب والعرض، مما مكّن الشركات من هيكلة منظماتها على غرار ما وصفه بيرنز وستوكر بالخطوط الآلية كنظم من الهياكل الهرمية الصارمة وخطوط السيطرة<sup>1</sup>.

وقد ساد هذا الوضع في أواخر القرن العشرين، وبالطبع لا يزال موجوداً في بعض المنظمات، كان الطلب يأتي إلى حد كبير من الأسواق المحلية وكانت المنظمات تكافح لتلبية طلب المستهلكين وكان التأثير البيئي الأكثر إزعاجاً على المنظمات في تلك الحقبة هو الطلب على المنتجات الذي فاق العرض، وقد لخصت ملاحظة هنري فورد التي قال فيها "يمكن لأي عميل الحصول على سيارة مطلية بأي لون طالما أنها سوداء" حالة الأسواق التي كان العرض فيها هو الذي يقودها، لم يكن على فورد أن يقلق بشأن تفضيلات العملاء للألوان فقد كان بإمكانه بيع كل ما تنتجه مصانعه، الجدول رقم (02) يصف المنظمات في هذه الفترة بأنها "موجهة نحو المهام"، مع بذل الجهد لزيادة الإنتاج من خلال عمليات إنتاج أكثر فعالية وكفاءة.

<sup>1</sup> Senior Barbara, Organizational change, Fifth Edition, Pearson, New York, 2016, P7.



الجدول رقم (02): عوامل السوق التي تؤثر على عمليات المنظمات الغربية.

Source: Goodman, M. (1995) Creative Management, Hemel

Hempstead: Prentice Hall, p. 38.

كان الدفع خلال هذه الفترة من أجل زيادة كفاءة الإنتاج باستمرار يدعم التطبيق المستمر للأفكار السابقة للإدارة المتحالفة مع الفوردية، التي استمدت من أفكار هنري فورد للإنتاج عبر خطوط التجميع، كانت هذه الفترة أساساً فترة القيادة والسيطرة، والهياكل البيروقراطية والاعتقاد بأن هناك "أفضل طريقة" لتنظيم العمل من أجل إنتاج فعال، ولكن مع مرور الزمن بدأت هذه الفترة المواتية للمنظمات في الانتهاء مع ازدياد تمييز المستهلكين في السلع والخدمات التي يريدونها ومع التقدم التكنولوجي الذي أدى إلى زيادة الإنتاجية إلى درجة تجاوز فيها العرض الطلب، وكان من نتائج ذلك أن المنظمات بدأت بشكل متزايد في تطوير والوصول إلى أسواق جديدة لمخارجاتها.

وقرب نهاية القرن العشرين، واجهت المنظمات التماساً متزايداً من البلدان النامية وفي الغرب، أدى ذلك إلى تراجع بعض قطاعات التصنيع ذات التكلفة العالية لليد العاملة (مثل بناء السفن والمنسوجات والملابس) والتحول من التصنيع إلى الخدمات مثل الخدمات المصرفية والتأمين والرعاية الصحية والتعليم، وفي العصر الصناعي الجديد للاقتصادات المتقدمة انتقل التركيز



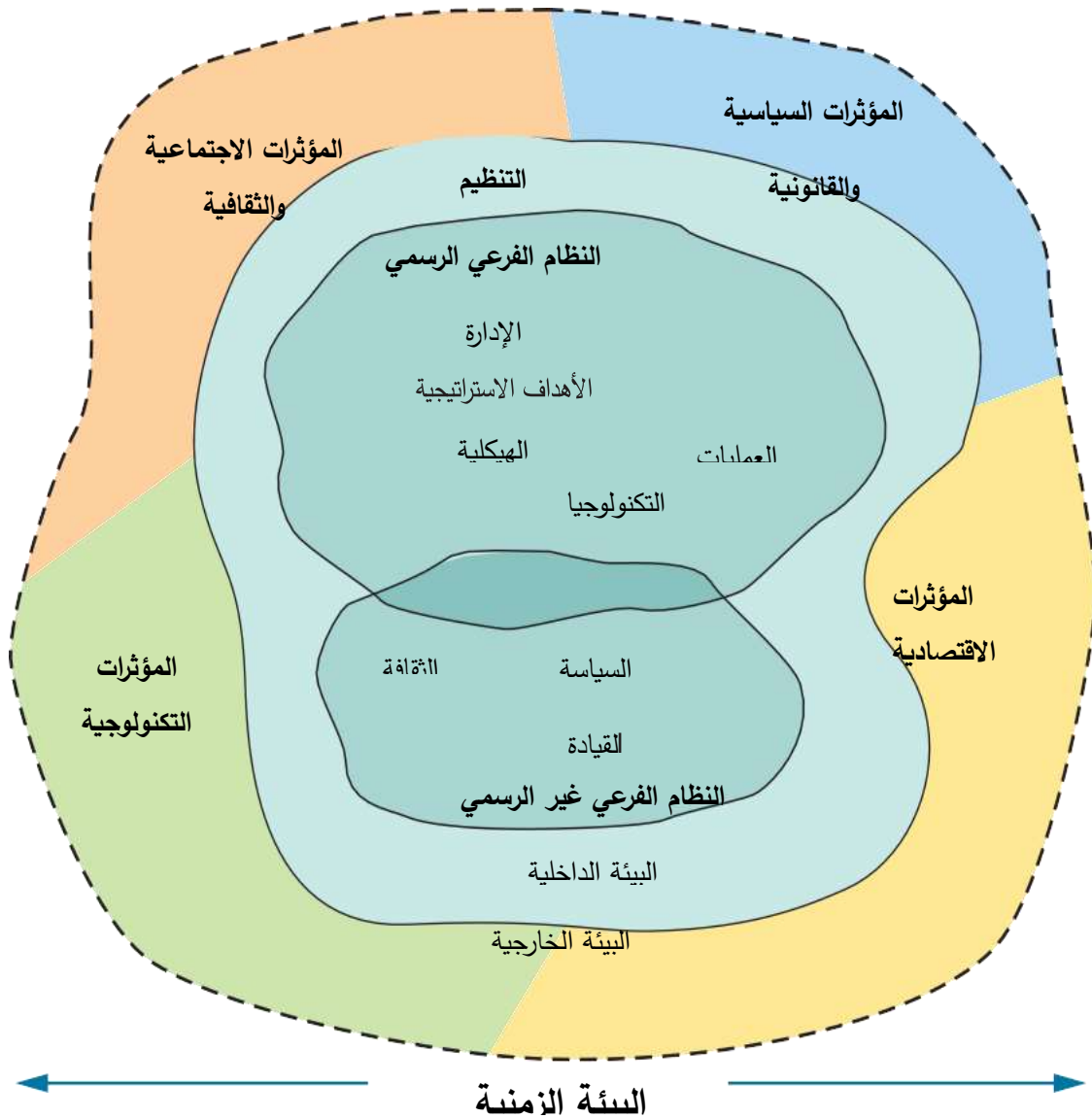
في الاقتصادات المتقدمة نحو إضافة القيمة إلى السلع والخدمات على عكس ما كان عليه الحال في الماضي من التركيز على المهام والمنتجات والخدمات والنظم، وقد أشار جونز وبالمر وأوسترويل ووايتهيد إلى تأثير عصر المعلومات الذي بدأ حوالي عام 1970: ...إن وتيرة وحجم التغيير المطلوب من المنظمات والعاملين فيها هائلان، لقد أدت المنافسة العالمية وظهور عصر المعلومات حيث المعرفة هي المورد الرئيسي إلى إحداث فوضى في عالم العمل. فكما كان علينا أن نتخلى عن عمليات ومهارات ونظم العصر الزراعي لتلبية متطلبات العصر الصناعي، علينا الآن أن نتخلى عن أساليب العمل التي تم صقلها للعصر الصناعي للاستفادة من الفرص التي يوفرها عصر التكوين... تحاول المنظمات إعادة تشكيل نفسها والانتقال من الهيكل التقليدي إلى نموذج جديد ديناميكي حيث يمكن للأفراد المساهمة بإبداعهم وطاقتهم وبصيرتهم مقابل رعايتهم وتطويرهم وتحفيزهم<sup>1</sup>.

### ثانياً: إستجابة التنظيم للتغيير

تشير المناقشة حتى الآن إلى أن المنظمات تعمل في ثلاثة أنواع على الأقل من البيئات، يتألف النوع الأول من التطورات التاريخية التي تجلب التغييرات مع مرور الوقت، وتتراوح هذه بين تلك الأنشطة التي تركز بشكل رئيسي على القطاعات وتلك التي تعتمد بشكل أكبر على المعرفة ورأس المال البشري وهو ما يسميه هاندي "الذكاء المركز"، أي القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة والدراية الفنية، ويمكن تصنيفها على أنها البيئة الزمنية وهي بيئة تؤثر على المنظمات بطريقتين على الأقل. الأولى بطريقة عامة، من خلال دورات الابتكار القائمة على الصناعة، والتي تنقل المنظمات من خلال سلسلة كبيرة من التطورات، أما الطريقة الثانية الأكثر تحدياً فهي من خلال دورة حياة المنظمة نفسها، ويشمل ذلك تاريخها الخاص المتراكم منذ أيام تأسيسها مروراً بفترات التوسع والتراجع، وكلها أمور مفيدة في المساعدة على تفسير خصوصيات المنظمة من حيث الاستراتيجية والهيكل والثقافة والسياسة وأسلوب القيادة.

<sup>1</sup> Senior Barbara, Ibid, P8,

أما النوع الثاني من البيئة فهو إطار عمل (PEST)، والنوع الثالث هو البيئة الداخلية للمنظمة والتي تتكون إلى حد ما من تلك التغيرات التنظيمية التي تمثل استجابات الخط الأول للتغيرات في البيئتين الخارجية والزمنية، يمثل الشكل 1 تصوير لمفهوم المنظمات كنظم تعمل في بيئات متعددة الأبعاد، مع كل ما يعنيه ذلك بالنسبة للمنظمات والتغير، ومع ذلك فإن هذه الطريقة في تصور البيئة التنظيمية تغفل إلى حد ما طبيعتها الديناميكية ودرجة قوة رياح التغير<sup>1</sup>.



الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي في البيئات متعددة الأبعاد

Source: Senior Barbara, Ibid, P29.

<sup>1</sup> Senior Barbara, Ibid, P22.

### 3. الاضطراب البيئي:

يمكن أيضًا تقييم ديناميكيات بيئة المنظمة من حيث درجة الاضطراب البيئي. يجادل أنسوف وماكدونيل بأن أداء الشركة يكون في أفضل حالاته عندما تتطابق عدوانيتها واستجابتها مع بيئتها، ويقترحان خمسة مستويات من الاضطراب البيئي<sup>1</sup>:

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي في البيئات متعددة الأبعاد.

المستوى 1: يمكن التنبؤ به. وهي بيئة متكررة تتسم باستقرار الأسواق، حيث تتكرر التحديات نفسها، ويكون التغير أبطأ من قدرة المنظمة على الاستجابة، ومن المتوقع أن يكون المستقبل هو نفسه الماضي.

المستوى 2: قابل للتنبؤ عن طريق الاستقراء. يزداد التعقيد ولكن لا يزال بإمكان المديرين الاستقراء من الماضي والتنبؤ بالمستقبل بثقة.

المستوى 3: تهديدات وفرص يمكن التنبؤ بها. يزداد التعقيد أكثر عندما تصبح قدرة المنظمة على الاستجابة أكثر تعقيداً؛ ومع ذلك، لا يزال بالإمكان التنبؤ بالمستقبل بدرجة معينة من الثقة.

المستوى 4: فرص يمكن التنبؤ بها جزئياً. تزداد الاضطرابات مع إضافة التغيرات العالمية والاجتماعية السياسية؛ ويمكن التنبؤ بالمستقبل جزئياً فقط.

المستوى 5: مفاجآت غير متوقعة. يزداد الاضطراب أكثر مع وقوع أحداث ومواقف غير متوقعة بسرعة أكبر من قدرة المنظمة على الاستجابة.

يمكن مقارنة هذه المستويات بثلاثة أنواع مختلفة من حالات التغير التي طرحها ستايسي، وهي: التغير المغلق، والتغير المضمون، والتغير المفتوح الذي يمكن التنبؤ به:

يمكن أيضًا ربط كل من مستويات الاضطراب البيئي لأنسوف وماكدونيل ومستويات الاضطراب البيئي التي وضعها ستايسي لأنواع حالات التغير المغلقة والمحتوة والمفتوحة

<sup>1</sup> Senior Barbara, Ibid, P23.

بمفهوم ستايسي "القريب من اليقين" و"البعيد عن اليقين" وبالتالي، يصف مفهوم "قريب من اليقين" الوضع الذي يواجه فيه أعضاء المنظمة تغييراً مغلقاً ومحتوى أو، حسب مصطلحات أنسوف وماكدونيل، عندما تكون البيئة تشبه المستويات من 1 إلى 3، ومع انتقال درجة الاضطراب البيئي من المستوى 4 إلى المستوى 5 أو حسب مصطلحات ستايسي إلى حالة التغيير المفتوح، يمكن القول بأن المنظمات بعيدة عن اليقين، ولهذه الأوضاع المتغيرة آثار كبيرة على تصرفات المدراء أثناء محاولتهم اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها.

تعمل المنظمات في بيئات متعددة (زمنية وداخلية وخارجية)، وتتمثل المهمة الرئيسية للمنظمات، وأولئك الذين يعملون فيها، في العمل معها ومحاولة إدارتها لتكييف المنظمة وتطويرها باستمرار لتتناسب مع بيئتها التشغيلية. وبالفعل، فإن استعارة التطور قوية جداً في تخيل التغيير التنظيمي؛ فليس الأقوى هو الذي يبقى، بل تلك التي تتكيف بشكل أفضل مع الظروف التي تواجهها، يتعين على المؤسسات أن تتحرك بسرعة وإلا فإنها تخاطر بالتخلف عن السوق إلى درجة يصبح فيها اللحاق بالركب صعباً جداً إن لم يكن مستحيلًا، إن هدف وتركيز الجهود المبذولة للاستجابة للتحويلات البيئية، أو للبقاء في صدارة السوق، أو لتعويض ما فقدته من أرض، هو في الأساس ما تدور حوله إدارة التغيير التنظيمي. وهذا يعني الفهم الكامل لكيفية استجابة الجوانب الرسمية للحياة التنظيمية لضغوط البيئات الداخلية والخارجية والزمنية أي كيفية الاستفادة من التغيير من خلال الاستراتيجية والهيكل والعمليات التشغيلية. بالإضافة إلى ذلك، يعني فهم العمليات غير الرسمية مثل السلطة والسياسة والصراع والثقافة والقيادة.

ومع ذلك، فإن جميع أدوات المسح البيئي محدودة بطريقة ما، فمن الصعب تحديد جميع محددات التغيير، وأحياناً تؤثر هذه المحددات على المنظمة دون أن تلاحظها، وعلاوة على ذلك فإن المعلومات التي يتم جمعها تكون ذاتية ويتم تصفيتها من قبل أشخاص مختلفين يتوصلون إلى استنتاجات مختلفة حول الطرق الصحيحة للتفاعل، ومع ذلك يرى أولبرايت أنه إذا ما تمت إدارتها بفعالية وطبقت بشكل تدريجي فإن العملية مستمرة لتحديد وجمع وترجمة المعلومات

التدرجية حول المؤثرات الخارجية ستفيد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية نحو اتخاذ موقف استباقي للعوامل البيئية والعقلية.

#### 4. رياح التغيير:

تم تحديد تسع رياح تغيير جديدة، قد تكون كلها أو بعضها في أي وقت من الأوقات<sup>1</sup>:

- **العولمة في القرن القادم:** ستحتاج الشركات إلى النظر والتعامل خارج الحدود الوطنية مع تغيير تركيبة الاقتصاد العالمي، ويتوقع الخبراء أنه مع بروز الصين والهند كقوى اقتصادية عظمى، ستحتاج الشركات متعددة الجنسيات إلى وحدات أعمال هناك.
- **إلغاء الضوابط التنظيمية والخصخصة:** يحتاج المرء فقط إلى النظر إلى الصناعات المالية والاتصالات السلكية واللاسلكية ليرى كيف أن إلغاء الضوابط التنظيمية قد تضاعفت، خاصة وأن التركيز في هذه القطاعات أصبح دولياً، ستستمر عمليات الاندماج والاستحواذ في الانتشار حيث تسعى الشركات إلى وضع نفسها وأصولها في أفضل وضع لتحقيق أفضل فائدة.
- **تغيير حجم شركات القطاع العام:** تواصل شركات القطاع العام الانتقال إلى المجال الخاص، مما يؤدي إلى البطالة وترشيد الأصول، وقد أصبح تغيير حجم الشركات مرادفاً لتقليص حجمها.
- **التقلبات:** سيشهد الطلب على زيادة الكفاءة، وتقليل الوقت اللازم لتطوير المنتجات، والمرونة من جانب المنتجين تحولاً كبيراً في الاقتصاد الجديد، تعني الأسواق المتغيرة أنه لم يعد بإمكان الشركات تبرير تركيز الإنتاج على منتج واحد (ما يسمى "المصانع المركزة")، وبدلاً من ذلك يجب عليهم التكيف مع التعامل مع أكثر من منتج واحد ليصبحوا "مصانع مرنة"، سيلعب الموردون دوراً رئيسياً في نجاح الأعمال التجارية.

<sup>1</sup> Harsh Pathak, Organisational change, Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd, licensees of Pearson Education in South Asia, 2010, PP 67-68.

- **التقارب:** مع تقارب قطاعات الأعمال التجارية، يجب على الشركات أن تتعلم تجاوز مجالات خبرتها التقليدية من أجل البقاء، وسوف يكون لتأثير التكنولوجيا الرقمية تأثير عميق، لا يمكن لأي مؤسسة أن تتحمل عدم الاستجابة للتغيرات التي تحدثها.
- **حدود الأعمال غير المحددة:** ستستمر الخطوط الفاصلة بين القطاعات في القرن القادم في التلاشي، قد تأتي المنافسة من جهات غير متوقعة، لذلك قد يكون من الصعب تحديد التهديدات المحتملة، على سبيل المثال ستستخدم المتاجر الكبرى مهاراتها الخاصة في السوق المالية، وستكون الحدود بين الموردين والمنافسين والعملاء أقل تحديداً، قد لا تكفي مقاييس السوق التقليدية بعد الآن، الحجم لن يعني بالضرورة التأثير والقوة.
- **المعايير:** سيكون هناك تغيير في الطريقة التي يتم بها وضع معايير الصناعة، حيث ستتولى محركات السوق، وليس صانعي السياسات، المسؤولية. ستضع الشركات معاييرها الخاصة، وستصبح المعايير الأكثر نجاحاً على مستوى الصناعة. ستقرر تحالفات الشركات المتنافسة مصير أي مجموعة معينة من المعايير.
- **عدم الوساطة:** تتقلص المسافة بين المنتج والعميل، وتظهر التجارة الإلكترونية وغيرها من القنوات الجديدة مع اختفاء الروابط التقليدية في سلسلة التوريد، في هذه المنطقة التجارية غير الخاضعة للتنظيم، سيمارس "الخبير" تأثيراً كبيراً، حيث سيتحقق من صحة الادعاءات ويعمل كنوع جديد من الوسطاء.
- **الحساسية البيئية:** سيظهر نظام جديد يستخدم موارد العالم على أفضل وجه من الناحيتين الاقتصادية والبيئية، وبعبارة أخرى الانتقال من منظور "موجه نحو الامتثال" إلى منظور "موجه نحو الفرص التجارية"، لقد أصبحت مقولة "نحن نعيش في تدقيق التغيير المستمر" حقيقة مستهلكة و حقيقة ذات صلة، يتم خلق ضغوط للتغيير في المنظمة داخلياً وخارجياً.

ثالثاً: العوامل المحفزة للتغيير التنظيمي

كان الحدث الرئيسي الوحيد الذي شهدته التاريخ الحديث هو الانهيار شبه الكامل للهياكل المصرفية والمالية في الاقتصادات الغربية المتقدمة، والذي ضربنا بسرعة ومفاجأة رغم أن البعض تنبأ به، فقد تعرض بنك ليمان براذرز رابع أكبر بنك استثماري في الولايات المتحدة الأمريكية إلى ما كان آنذاك أكبر إفلاس في العالم، واعتبرت صحيفة التايمز أن الانهيار كان من الممكن تجنبه وألقت باللوم على الرئيس التنفيذي الذي كان مدعومًا بأعضاء مجلس إدارة ضعفاء، وسقطت ركائز تنظيمية أخرى أو تم التخلص منها، وتراجعت الثقة وانتشر الخوف بين مجتمع الأعمال.

إلى جانب هذه الأحداث الاقتصادية، يحدث التغيير أيضًا بسبب الأحداث التي تمس حياة الأفراد، كما تؤدي الحالات الفردية لإساءة معاملة الأطفال أو المرضى، والإبلاغ عن المخالفات لفضح الممارسات السيئة، والجشع أو التستر إلى دعوات لتغيير الإجراءات والممارسات في مؤسسات الرعاية الصحية والتعليم والأعمال، ونرى من خلال هذه الأمثلة أن التغيير ينطلق من أحداث كبيرة وجسيمة، وكذلك من أحداث تمس شخصًا واحدًا غير مقبولة لدرجة أنه يجب القيام بشيء ما أو على الأقل يبدو أنه يجب القيام به، يلاحظ بيرنز أن التغيير موجود حولنا، إلا أن أمثلة التغيير الناجح "بعيدة المنال"، ولأنه غالبًا ما يكون شعارًا للسياسيين والمديرين، فقد اجتذب التغيير الكثير من تطوير النظريات في محاولة لشرح كيفية نجاح التغيير، وبالفعل إذا كانت هناك جائزة لأكثر الممارسات الإدارية تنظيرًا وأقلها فعالية في الوقت نفسه، فإن التغيير التنظيمي سيكون بالتأكيد مرشحًا لها، كما تشمل بيئة المنظمة أيضاً مؤثرات أوسع نطاقاً مثل تدويل التجارة، والأيديولوجية السياسية السائدة، والمواقف من النقابات، والتغيرات من الملكية العامة إلى الملكية الخاصة أو العكس، والتغيرات الديموغرافية والتغيرات في هيكل الأسرة، هناك طريقة شائعة لتجميع العوامل البيئية المختلفة، تدرس العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية (PEST) ويمكن النظر في العوامل القانونية والبيئية أيضاً (PESTLE)، ومع ذلك غالبًا ما يتم تصنيفها على أنها سياسية واقتصادية، أنظر الشكل 2<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Senior Barbara, Ibid, P11-13.





الشكل رقم (02) : يوضح عوامل تحليل البيئة الخارجية (PEST) التي تؤثر على النظم الفرعية الرسمية وغير الرسمية للمؤسسة ومكوناتها وكذلك المنتج والخدمة التي تقدمها والأسواق التي تخدمها.

المصدر: الباحث

### 1. العوامل السياسية:

تؤثر مجموعة كبيرة من الهيئات الوطنية والدولية، المنتخبة وغير المنتخبة على الحياة التنظيمية بدرجة أكبر أو أقل، وبالتالي لا تؤثر التغيرات في البيئة السياسية على المنظمات بشكل مباشر فحسب بل تتفاعل أيضاً مع التغيرات في البيئة الاقتصادية ومن الأمثلة على ذلك خصخصة المؤسسات التي كانت مملوكة للقطاع العام سابقاً من قبل الحكومات أو تعاون الحكومات المختلفة لتحفيز التجارة.



ولعل أهم هدف للحكومات هو تحسين الرخاء الاقتصادي، كما أنها تقوم بدور المشرعين حيث تقوم بإصدار التشريعات التي تتطلب من أصحاب العمل إجراء تغييرات، تأمل كيف تغيرت ممارسات العمل استجابة للتشريعات التي تتناول التمييز والمساواة في الأجور وساعات العمل المرنة<sup>1</sup>.

## 2. العوامل الاقتصادية:

أن بعض العوامل يمكن تصنيفها بأكثر من طريقة، وهذا أمر طبيعي ويوضح ببساطة حقيقة أن جوانب البيئة التنظيمية مترابطة وتعمل بطرق معقدة لإحداث التغير داخل المنظمات، ومع ذلك ولأن المنظمات تعمل بشكل رئيسي لتحقيق الأرباح فإن بعض اهتماماتها الأكثر خطورة تتعلق بمحفزات التغير في البيئة الاقتصادية، ويشمل ذلك القلق بشأن المنافسين وقضايا أخرى مثل أسعار الصرف وضريبة الشركات ومعدلات الأجور وتوافر المهارات التي تحدد قدرتها على المنافسة.

وترتبط البيئتان السياسية والاقتصادية ارتباطاً وثيقاً حيث أن القرارات السياسية تشكل النتائج الاقتصادية والتغيرات الاقتصادية تؤثر على القرارات السياسية، وبشكل عام تهدف الحكومات في البلدان المتقدمة إلى الحفاظ على توازن أربعة مؤشرات اقتصادية رئيسية:

– النمو الاقتصادي.

– ميزان مداخل سليم.

– تضخم منخفض.

– انخفاض معدل البطالة.

## 3. العوامل الاجتماعية والثقافية:

تؤثر جميع العوامل الاجتماعية والثقافية المدرجة في الشكل على الطريقة التي يتم بها إنشاء المنظمات وإدارتها وتشغيلها وإدارتها وكذلك قدرتها على جذب الناس للعمل فيها، ومن الأمثلة

<sup>1</sup> Senior Barbara, Ibid, P14.

على كيفية تأثير التغيرات في البيئة الاجتماعية والثقافية على المواقف تجاه العمل وتحفيز التغيرات ما يلي:

- التوقعات الخاصة بالزيادات المستمرة في مستوى المعيشة التي واجهت مؤخرًا تحدي التقشف في بعض البلدان.
  - التغيرات الديموغرافية مثل التركيبة العمرية للقوى العاملة وتنقل العمالة.
  - التغيرات في الهياكل الأسرية وأدوار الرجال والنساء التي تؤثر على تفضيلات ساعات العمل وتوفير رعاية الأطفال.
  - زيادة الوعي بالمساواة وعدم التسامح مع الممارسات غير العادلة وغير الأخلاقية.
  - زيادة الوعي والحساسية للاختلافات الثقافية والدينية.
- وفي ضوء التغيرات الاجتماعية والثقافية يجب مراجعة ممارسات العمل في المؤسسات لضمان عدم احتوائها على أي ممارسات يمكن اعتبارها تمييزية، إن سياسات التوظيف والاختيار والترقية معرضة للخطر بشكل خاص، يمكن أن تتسامح الثقافات المؤسسية مع المزاح الجنسي أو العنصري بل وتشجعه، وحيثما يحدث ذلك يتعين على المديرين العمل على القضاء عليه<sup>1</sup>.

#### 4. العوامل التكنولوجية:

الأمثلة على التكنولوجيا المحفزة للتغير كثيرة ومتنوعة وغالباً ما يكون لها تأثير طويل الأمد على شكل المجتمع والمنظمات، ويُنظر إلى الاستثمار في التكنولوجيا على أنه محرك للإنتاجية على مستوى المنظمة، ومن خلال تجميع الناتج التنظيمي فهو محرك على المستوى الوطني، فهي تدفع الإنتاجية والتغير من خلال استبدال العمالة ولكنها في الوقت نفسه تخلق وظائف جديدة ومختلفة تتطلب مهارات جديدة، وهذا بدوره له آثار على المؤسسات التعليمية التي يمكنها تقديم التدريب لمثل هذه الوظائف، كما أنه يتيح تسويق منتجات جديدة ومن الأمثلة الجيدة على ذلك تكنولوجيات الاتصالات والتكنولوجيا الحيوية، فكر للحظة في فرص الأعمال التي أوجدتها الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي في السنوات العشر الماضية.

<sup>1</sup> Senior Barbara, Ibid, P16-17.

فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا، يمكن رؤية المؤسسات بطريقتين، يتبنى معظمها التكنولوجيا ويستخدمها فقط للمساعدة في إنتاج وتقديم السلع والخدمات، ومع ذلك يوجد البعض الآخر من خلال ابتكار التكنولوجيا نفسها ضع في اعتبارك شركة مايكروسوفت وشركات تصنيع الأدوية وشركات الاتصالات وأولئك الذين يبحثون عن طرق جديدة لمكافحة الاحتباس الحراري مثل التقنيات البديلة لتوليد الطاقة، تعتمد أعمال هذه الشركات على التكنولوجيا وتستثمر بكثافة في البحث والتطوير من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية.

تؤثر التقنيات التي تستخدمها المؤسسات على الكيفية التي تختار بها هيكله المؤسسات لتحقيق الكفاءة المثلى، فهي تؤثر على المعرفة والمهارات التي يريدها أصحاب العمل والتي يحتاجها الموظفون وتؤدي إلى إعادة التدريب والتغير الوظيفي، ما هو واضح هو أن هناك مبررات متعددة للطريقة التي تتفاعل أو تتفاعل بها المنظمات مع محفزات التغير المستمدة من بيئة بيست وربما القيود المستمدة من تاريخها وتأثيرات بيئاتها الزمنية، تلعب السياسات الخارجية والداخلية دوراً في قرارات التغير وفي حين أن اتخاذ القرارات العقلانية قد يبدو جذاباً، ويقنع الكثيرون أنفسهم بأنهم عقلانيون تماماً، إلا أن الظروف الشخصية والمواقف والعواطف تؤثر على طريقة محاولة التغير، وبالإضافة إلى ذلك لا تأتي محفزات التغير من الخارج فحسب بل تنشأ قوى التغير من داخل المنظمات وهذه أيضاً تحتاج إلى استجابة.

المحفزات الداخلية والأفكار الكبيرة لقد قدمنا حتى الآن محفزات التغير كأحداث تحدث خارج المنظمة، ولكن في هذه المرحلة نحتاج إلى تقديم محفز آخر قوة الأفكار الكبيرة، ولإيضاح هذه النقطة سنستند إلى ما يمكن القول إنها واحدة من أقوى الأفكار التي خطرت على بال الإنسان على الإطلاق أفكار داروين حول الانتقاء الطبيعي، تساءل عالم الطبيعة الإنجليزي تشارلز داروين، بعد رحلاته حول العالم ودراساته عن العصافير، وخطر لداروين أن أشكال الحياة لم تكن ثابتة، فقد تطورت لتتكيف مع بيئاتها، فقد كان لبعض العصافير مناقير دقيقة وضيقة لاستخراج البذور الصغيرة، بينما كان لبعضها الآخر مناقير كبيرة وقوية لفتح البذور الأكبر حجماً، لقد كانت نظريات داروين عن التطور خطوة أولى في استبدال مجموعة من الأفكار

القوية بأخرى وهذا هو حقاً ما يعنيه التغيير، لكن الأفكار الكبيرة تحتاج إلى أدلة كبيرة، ومع ذلك لم يتمكن داروين من تفسير كيفية تطور الأنواع إذ لم يكن السجل الأحفوري والحمض النووي والتعديل الوراثي مفهوماً قبل 100 عام، ومع ذلك وعلى الرغم من الكثير من المقاومة في ذلك الوقت ومنذ ذلك الحين، استمرت أفكار داروين، إن الهدف من المثال هو إظهار كيف يمكن لفكرة جديدة أن تعني أنه لم يعد من الضروري التمسك بالتفسيرات الراسخة للأشياء، ليس من الضروري أن تحتوي الأفكار الكبيرة على جميع الإجابات إذا كانت قادرة على تحفيز التغييرات في طريقة تفكيرنا والبحث الذي نقوم به، لدينا ما يلي يشير إلى المحفزات الداخلية للتغيير<sup>1</sup>:

- رئيس تنفيذي جديد أو مدير تنفيذي كبير آخر.
- تراجع الأداء التنظيمي.
- رؤية جديدة وبيان مهمة جديد.
- ارتفاع معدل دوران الموظفين وانخفاض معنوياتهم.
- الاعتراف بالنقابة أو إلغاء الاعتراف بها.
- نقل و/أو إعادة تصميم تخطيط المصنع أو المكتب.
- اعتماد تكنولوجيا جديدة.
- الاستحواذ أو تصفية الاستثمارات أو الاندماج والاستحواذ.
- نقص أو فائض العمالة.

من الصعب الفصل التام بين المحفزات الداخلية والخارجية للتغيير لأن القرارات التي تبدو في ظاهرها داخلية قد تكون استجابات لبعض الأحداث الخارجية أو تتناسب بطريقة ما مع استراتيجية المنظمة التي تهدف إلى الاستجابة للقوى الخارجية.

## رابعاً: أنواع وخصائص التغيير التنظيمي

### 2. أنواع التغيير التنظيمي:

<sup>1</sup> Senior Barbara, Ibid, P19-21.

يمكن وصف التغير بأبعاد عديدة. يمكن أن يكون<sup>1</sup>:

- مستمراً ومتنامياً.
- متقطع وجذري.
- مخطط له أو غير مخطط له.
- كارثي أو تطوري.
- إيجابية أو سلبية
- قوي أو ضعيف.
- بطيئة أو سريعة.
- داخلياً أو محفزاً للخارج.

وفقاً لذلك، يدعي روبنز أنه يمكن تصنيف التغيرات إلى:

- تغير من الدرجة الأولى ينطوي على تغير تطوري وتغير متزايد.
- التغيرات من الدرجة الثانية التي تنطوي على التغيرات التحويلية والاستراتيجية والثورية.
- يشير التغير التطوري والتغير المتزايد إلى التغيرات صغيرة الحجم على أنها إيجاد طرق لتحسين الوضع الحالي من خلال الحفاظ على الإطار العام للعمل، من ناحية أخرى تتعلق التغيرات من الدرجة الثانية: التغيرات التحويلية والاستراتيجية والثورية بالتغيرات الكلية وتسمى التغيرات الجذرية التي تتطلب شكل التنظيم والميزة التنافسية الجديدة، وقد قدم جراندي نماذج جديدة للتغير حيث صنف التغيرات في ثلاثة أنواع:
- تغيرات بطيئة النمو.
- التغير مع ثغرات متزايدة.
- التغير المتقطع الذي يسمى أيضاً بـ "كسر إطار التغيرات".

<sup>1</sup> Halit Karaxha, THE MAIN TYPES OF ORGANIZATIONAL CHANGES: A CASE STUDY OF KOSOVO, International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, Vol. VI, Issue 3, March 2018, P 28-29.

أنواع التغيير	تغييرات بطيئة النمو	تغييرات مع تزايد الثغرات	تغييرات متقطعة
<b>التعريف</b>	التغيير الذي يتطور ببطء بشكل منتظم ومتوقع.	فترات الهدوء النسبي التي تتخللها وتيرة تسارع التغيير.	التغيير الذي يتسم بتحويلات سريعة في الاستراتيجية أو الثقافة أو في الاستراتيجيات الثلاث معاً.
<b>مثال</b>	الثقافة التنظيمية تتطور مع مرور الوقت.	المتطلبات المتغيرة للمنتجات الناتجة عن أنظمة الدخول إلى المكاتب القائمة على الحاسوب.	خصخصة الشركات المملوكة للقطاع العام.

### جدول رقم (03): يبين أنواع التغيير

Source: Halit Karaxha, Ibidem.

ومن المنظورين الآخرين للتغيير البروفيسور نوت الذي قدم ثلاثة أنواع من التغييرات هي:

– التغييرات التكيفية.

– تغييرات جديدة.

– تغييرات جذرية مبتكرة.

ينطوي التغيير التكيفي على نقل التغيير من وحدة تنظيمية إلى أخرى، لذا فهو تكرر للتغيير عن طريق تقليد تغيير مخصص، أما التغييرات الجديدة من ناحية أخرى فهي تغيير فكرة أو أفكار أو أجهزة أو أساليب جديدة، التغييرات الجذرية المبتكرة هي تلك التغييرات التي تعتبر صعبة التحقيق لأنها تميل إلى تهديد الثقة الإدارية وعيوب القوى العاملة والعاملين بشكل عام، هناك سبعة أنواع من التغيير<sup>1</sup>:

• التغييرات المتزايدة: هناك تغييرات تدريجية، تحدث في خطوات صغيرة على المستوى

الاستراتيجي اقترح جيمس كوين أن المنظمات تمر بعملية متكررة تؤدي إلى ارتباطات

إضافية تمكن المؤسسة من تجربة وتعلم ماهية هذه التغييرات ومستقبل مختلف غير

<sup>1</sup> Halit Karaxha, Ibidem.

معروف، يتم تطوير التغييرات المتنامية على المستوى التشغيلي على عكس المستوى الاستراتيجي.

● **التغييرات التحويلية:** التغييرات التحويلية هي العمليات التي توفر للمنظمة تطوير وتنفيذ

البرامج الرئيسية، والاستجابة الاستراتيجية للمتطلبات الجديدة والاستمرار في العمل بفعالية في البيئة الديناميكية التي تعمل فيها، قد يشمل التحول التنظيمي تغييرات جذرية في الهياكل والثقافة والعمليات في المنظمة، وقد يكون ذلك استجابةً للضغوط التنافسية وعمليات الدمج والاستحواذ والاستثمارات والتغييرات في التكنولوجيا وخطوط الإنتاج، ويمكن أن تبدأ هذه التغييرات من قبل فريق الإدارة العليا أو من قبل الرئيس التنفيذي الجديد.

● **التغييرات الاستراتيجية:** تتعلق التغييرات الاستراتيجية بالتغييرات الأوسع نطاقاً والتغييرات

طويلة الأجل والقضايا التنظيمية بالمعنى الأوسع. يتم تطوير التغييرات الاستراتيجية في سياق البيئة الخارجية التنافسية والاقتصادية والاجتماعية وفي سياق الموارد الداخلية للمؤسسة وقدراتها وثقافتها وهيكلها وأنظمتها، ويتطلب تنفيذها الناجح تحليلاً عميقاً لهذه العوامل في صياغة وتخطيط المراحل.

● **التغييرات التنظيمية:** تتعامل التغييرات التنظيمية مع كيفية هيكلة المنظمات وبشكل عام

كيفية عملها، وهي تنطوي على تحديد الاحتياجات اللازمة لإعادة تقييم الهيكل الرسمي للمنظمات، والذي عرّفه تشايلد بأنه "مجموعة من" جميع السمات الملموسة التي تساعد على تشكيل سلوك أفرادها، وتتناول برامج التغيير التنظيمي قضايا المركزية واللامركزية، وفصل مهام الإدارة العامة عن الأنشطة المحددة، وكيفية تقسيم هذه الأنشطة إلى أجزاء مختلفة من المنظمة، وكيفية توجيهها والتحكم فيها وتنسيقها وتكاملها.

● **التغييرات في النظم والعمليات:** تؤثر التغييرات في النظم والعمليات على العمليات

والاتفاقيات والممارسات التي تعمل لجميع الموظفين أو جزء من المنظمة، وهي تحدث عند مراجعة الأساليب التشغيلية أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو تعديل التكنولوجيا الحالية،

قد تتكون التكنولوجيا من أنظمة الحاسوب (تكنولوجيا المعلومات) التي تتعامل مع أنشطة مثل التبادل الإلكتروني للبيانات، وتخطيط موارد المؤسسة، وإدارة علاقات العملاء، وأتمتة سلسلة التوريد القائمة على الحاسوب، وعمليات الإنتاج الآلي، وعمليات الإنتاج الآلي (مثل حواسيب الإنتاج المتكاملة)، وأنظمة التوزيع، تؤثر التغيرات في الأنظمة والعمليات على الحياة اليومية للأشخاص في المؤسسة، والعمل الذي يقومون به ومدى حاجتهم إلى إجراء تغييرات وكيفية التعامل معها.

● **التغيرات في السلوك:** ينطوي التغير السلوكي على اتخاذ تدابير لتشجيع الناس على أن يكونوا أكثر فعالية في تشكيل أو تعديل الطرق التي يؤدون بها عملهم، ويمكن تحقيق التغير في السلوك من خلال تحديد الأهداف بوضوح، وإعطاء الموظفين المزيد من المسؤولية لإدارة وظائفهم كأفراد أو كفرق، وتوفير المكافآت التي ترتبط بوضوح بالنجاح في تحقيق الأهداف المشتركة ووفقاً لوكي وبير عادةً ما تستجيب المؤسسات لتحديات التقنيات الجديدة، والمنافسين الجدد، والأسواق الجديدة، ومتطلبات الأداء الأكبر ببرامج مختلفة، كل منها مصمم للتغلب على العقبات وتعزيز أداء الأعمال.

● **التغيرات الثقافية:** يهدف التغير الثقافي إلى تغيير الثقافة الحالية للمنظمة، وتساعد التغيرات الثقافية المنظمة على خلق بيئة مواتية وأداء عالٍ، وقد ذكر ديل وكينيدي أن هناك خمسة أسباب فقط لتبرير التغيرات الثقافية واسعة النطاق:

- إذا كانت المنظمة لديها قيم قوية لا تتناسب مع البيئة المتغيرة.
- أن تكون الصناعة تنافسية للغاية وتتحرك بسرعة كالبرق.
- إذا كانت المنظمة متواضعة أو أسوأ من ذلك.
- إذا كانت الشركة مستعدة للانضمام إلى صفوف الشركات الكبيرة جداً.
- إذا كانت الشركة صغيرة ولكنها سريعة النمو.

وبشكل عام، تتعلق هذه البرامج بالتغيرات التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Halit Karaxha, Ibidem.



**التغييرات الهيكلية:** خلال التغييرات الهيكلية، تحاول الإدارة العليا، بمساعدة الاستشاريين تحقيق أداء أكبر في الشركة، عمليات الدمج والاستحواذ والتنويع الكبير في وحدات التشغيل كلها أمثلة على جهود التغيير الهيكلي.

**تخفيضات التكلفة:** تركز هذه البرامج على إلغاء الأنشطة غير الأساسية أو غيرها من الأساليب لتقليل تكاليف التشغيل.

**تغييرات العمليات:** عادةً ما يتم تصميم تغييرات العمليات لتنفيذ عمليات أسرع وأكثر فعالية وأمانًا وأقل تكلفة.

**التغييرات الثقافية:** تركز البرامج الثقافية على النهج العام للشركة، والعلاقة بين الإدارة وموظفيها.

يمكن فهم التغيير فيما يتعلق بمدى نطاقه. يُميز أكرمان ثلاثة أنواع من التغيير:

– التغييرات التنموية.

– التغييرات الانتقالية أو التغييرات الوسيطة.

– التغييرات التحويلية.

**التغييرات التنموية:** قد تكون هناك تغييرات في التنمية أو تغييرات مخطط لها في التنمية أو تغييرات متزايدة، هناك تغييرات تعزز أو تصحح الجوانب الحالية للمؤسسة أو تصححها، وغالبًا ما تركز على تحسين المهارات أو العمليات.

**التغييرات الانتقالية:** تسعى التغييرات الانتقالية إلى تحقيق حالة مرغوبة ومألوفة تختلف عن الحالة الحالية، وتكون هذه التغييرات عرضية ومخططة ومن الدرجة الثانية أو الجذرية، ويُعد نموذج التغيير الانتقالي أساس العديد من الأدبيات الخاصة بالتغييرات التنظيمية، وتوجد أسس لنماذج التغيير الانتقالي في أعمال لوين، والتي تصورت التغييرات كعملية ثلاثية المراحل تشمل<sup>1</sup>:

– فتح التوازن التنظيمي القائم.

– الانتقال إلى موقع جديد.

– إعادة قفل موضع توازن جديد.

<sup>1</sup> Halit Karaxha, Ibidem.

قام شاين في عام 1987 باستكشاف هذه المراحل الثلاث، واقترح أن فتح القفل يشمل:

- تأكيد التوقعات.

- خلق الشعور بالذنب أو القلق.

- توفير الأمان النفسي الذي يحول القلق إلى تغير تحفيزي.

**التغيرات التحويلية:** التغيرات التحويلية هي طريقة للتغير الجذري: يمكن أن يؤدي التحول إلى منظمة تختلف بشكل كبير من حيث الهيكل والعمليات والثقافة والاستراتيجيات، يتم تكييف هذه الأنواع من التغير من قبل المنظمات التي تتعلم وتتكيف وتتحسن باستمرار.

يمكن تصنيف أنواع التغيرات في المنظمات بطرق عديدة، والطريقة الأكثر اكتمالاً لوصف التغيرات هي أنها تعتمد على ثلاثة أبعاد رئيسية: الأصل، والنتائج، وعملية التغير.

### 3. خصائص التغير:

يحمل التغير الخصائص التالية<sup>1</sup>:

- الاستهداف: التغير حركة تفاعل ذكية لا تحدث عشوائياً بل يتم في إطار منظم لبلوغ هدف مقبول وموافق عليه.

- الواقعية: يجب أن يتم التغير في إطار إمكانيات وموارد وظروف المنظمة.

- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر من التوافق بين عملية التغير، ورغبات واحتياجات مختلف القوى.

- الفعالية: أي القدرة على التحرك والمناورة والتأثير على الآخرين.

- المشاركة: الجميع الأطراف والقوى الفاعلة.

- الشرعية: القانونية والأخلاقية.

- القدرة: على التطوير والابتكار والتكيف مع الأحداث.

### خامساً: الإدارة الاستراتيجية للتغير

<sup>1</sup> فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان،

تُعرّف إدارة التغيير بأنها "النهج المنهجي لتخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة الموارد التنظيمية لجعلها متوافقة مع البيئة المتغيرة باستمرار من أجل التطوير المستدام للمنظمة"، عند التفكير في المقصود بـ "إدارة التغيير"، يتبادر إلى الذهن ثلاث تعريفات أساسية على الأقل، إن استراتيجية التغيير السليمة تبحث عن التغيير، وتعرف كيف تجد التغييرات الصحيحة وتعرف كيف تجعلها فعالة سواء خارج المنظمة أو داخلها.

وعلى أساس هذه القضايا الأساسية الثلاث، فإن إدارة التغيير الاستراتيجي هي<sup>1</sup>:

– مهمة إدارة التغيير.

– مجال من مجالات الممارسة المهنية.

– مجموعة من المعارف.

هناك العشرات، إن لم يكن المئات، من الاستشاريين المستقلين الذين يعترفون بسرعة وبفخر بأنهم منخرطون في التغيير المخطط له، وأنهم وكلاء التغيير، وأنهم يديرون التغيير لعملائهم، وأن ممارساتهم هي ممارسات إدارة التغيير. وهناك العديد من الشركات الاستشارية الصغيرة التي يعترف مدراءها بهذه الحالات نفسها عن شركاتهم. وتدعي معظم شركات الاستشارات الإدارية الكبرى أن لديها مجال ممارسة إدارة التغيير.

ويزعم بعض خبراء إدارة التغيير أنهم يساعدون العملاء على إدارة التغييرات التي يواجهونها، والتغييرات التي تحدث لهم. ويدعي آخرون أنهم يساعدون العملاء على إجراء التغييرات. ولا يزال آخرون يعرضون المساعدة من خلال تولي مهمة إدارة التغييرات التي يجب إجراؤها. في جميع الحالات تقريباً، يتم التعامل مع عملية التغيير بشكل منفصل عن تفاصيل الموقف. إن مهمة إدارة هذه العملية العامة للتغيير هي المهمة التي يتولاها وكلاء التغيير المحترفون. انطلاقاً من النظرة إلى إدارة التغيير كمجال من مجالات الممارسة المهنية، ينشأ تعريف ثالث لإدارة التغيير، لمحتوى أو موضوع إدارة التغيير، ويتكون هذا بشكل رئيسي من النماذج والأساليب والتقنيات والأدوات والمهارات وغيرها من أشكال المعرفة التي تدخل في تكوين أي ممارسة.

<sup>1</sup> Harsh Pathak, Ibid, PP 145–147.

يتم استخلاص محتوى أو موضوع إدارة التغيير من علم النفس وعلم الاجتماع وإدارة الأعمال والاقتصاد والهندسة الصناعية والهندسة الصناعية.

وهندسة النظم ودراسة السلوك البشري والتنظيمي. بالنسبة للكثير من الممارسين، ترتبط هذه المكونات المعرفية وتتكامل من خلال مجموعة من المفاهيم والمبادئ المعروفة باسم نظرية النظم العامة (GST). ليس من الواضح ما إذا كان ينبغي تسمية هذا المجال من الممارسة المهنية بمهنة أو تخصص أو فن أو مجموعة من التقنيات أو تقنية. في الوقت الراهن، يكفي القول بأن هناك مجموعة كبيرة ومتناسكة إلى حد معقول من المعرفة التي تقوم عليها هذه الممارسة وإن كانت انتقائية إلى حد ما والتي يتفق عليها معظم الممارسين - حتى لو كان تطبيقهم لها يظهر درجة عالية من التباين.

#### 4. الإدارة الإستراتيجية للتغيير:

تُعرّف الإدارة الاستراتيجية للتغيير بأنها عملية مستمرة ومتكررة تهدف إلى إبقاء المنظمة ككل متوائمة بشكل مناسب مع بيئتها.

يؤكد تعريف الإدارة الاستراتيجية للتغيير الذي اقترحناه على أن المدراء ينخرطون في سلسلة من الخطوات. هذه الخطوات التي سنناقشها كل خطوة على حدة (الشكل 3)<sup>1</sup>:

- إجراء تحليل بيئي.

- تحديد التوجه التنظيمي.

- صياغة الاستراتيجية التنظيمية.

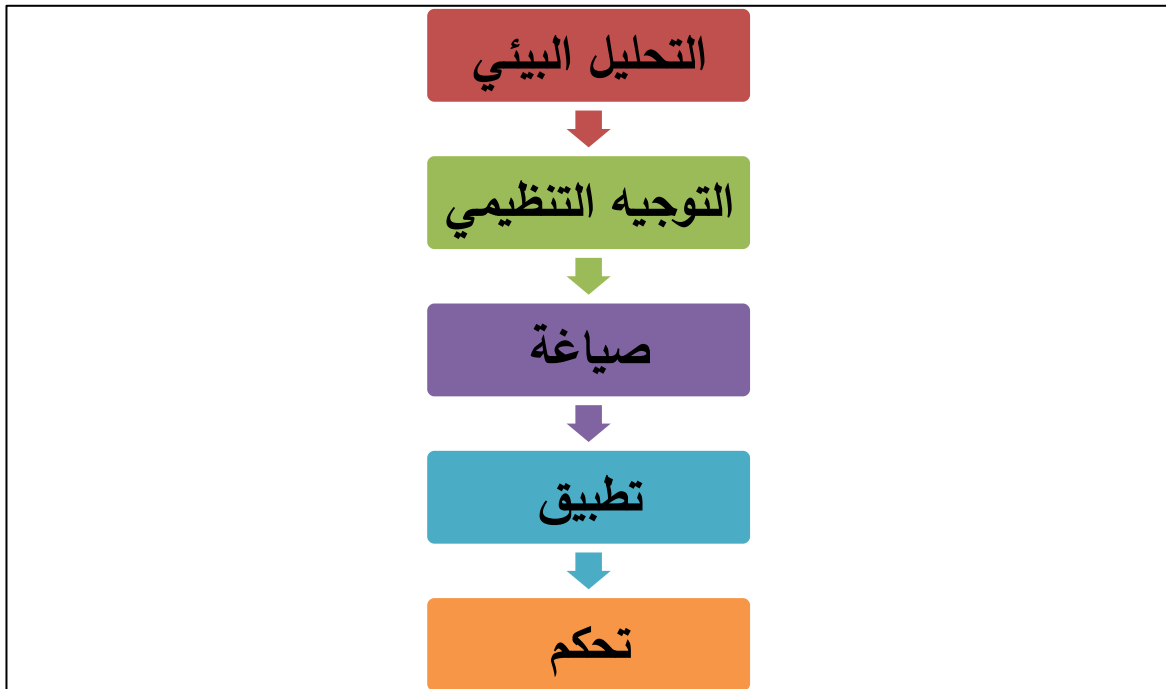
- تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية.

- ممارسة الرقابة الاستراتيجية للتطبيق الفعال للتغيير في المنظمة.

يشير التعريف أيضًا إلى أن عملية الإدارة الاستراتيجية للتغيير مستمرة، فهي لا تتوقف أبدًا داخل المنظمة. على الرغم من أن أنشطة الإدارة الاستراتيجية المختلفة قد تحظى بتركيز أكثر أو أقل وقد تتم متابعتها بكثافة مختلفة في أوقات مختلفة، إلا أن الإدارة يجب أن تركز أو تفكر دائمًا تقريبًا في بعض جوانب التغيير الاستراتيجي.

<sup>1</sup> Harsh Pathak, Ibid, PP 147-150.

يشير مصطلح "التكراري" في تعريف الإدارة الاستراتيجية للتغيير إلى أن عملية الإدارة الاستراتيجية للتغيير تبدأ بالخطوة الأولى وتنتهي بالخطوة الأخيرة ثم تبدأ من جديد بالخطوة الأولى. إذن، تتكون الإدارة الاستراتيجية من سلسلة من الخطوات التي تتكرر بشكل دوري. وينص الجزء الأخير من تعريف الإدارة الاستراتيجية على أن الغرض من الإدارة الاستراتيجية هو التأكد من أن المنظمة ككل تتوافق بشكل مناسب مع بيئتها - أي مع محيطها التشغيلي. تتغير البيئات التنظيمية باستمرار، ويجب تعديل المؤسسات وفقاً لذلك لضمان إمكانية تحقيق الأهداف التنظيمية. وتعد التشريعات التي تؤثر على المنظمة، والتغيرات في عرض العمالة المتاحة لها، والإجراءات التي يتخذها منافسوها، أمثلة على التغيرات داخل بيئة المنظمة التي عادة ما تعالجها الإدارة. على الرغم من أن تعريف الإدارة الاستراتيجية يبدو واضحاً وبسيطاً، إلا أن تنفيذ العملية فعلياً في المنظمة عادةً ما يكون صعباً للغاية. الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من الجهود التي تتبناها المنظمة لتحقيق أهدافها.



الشكل رقم (03): الإدارة الاستراتيجية للتغيير

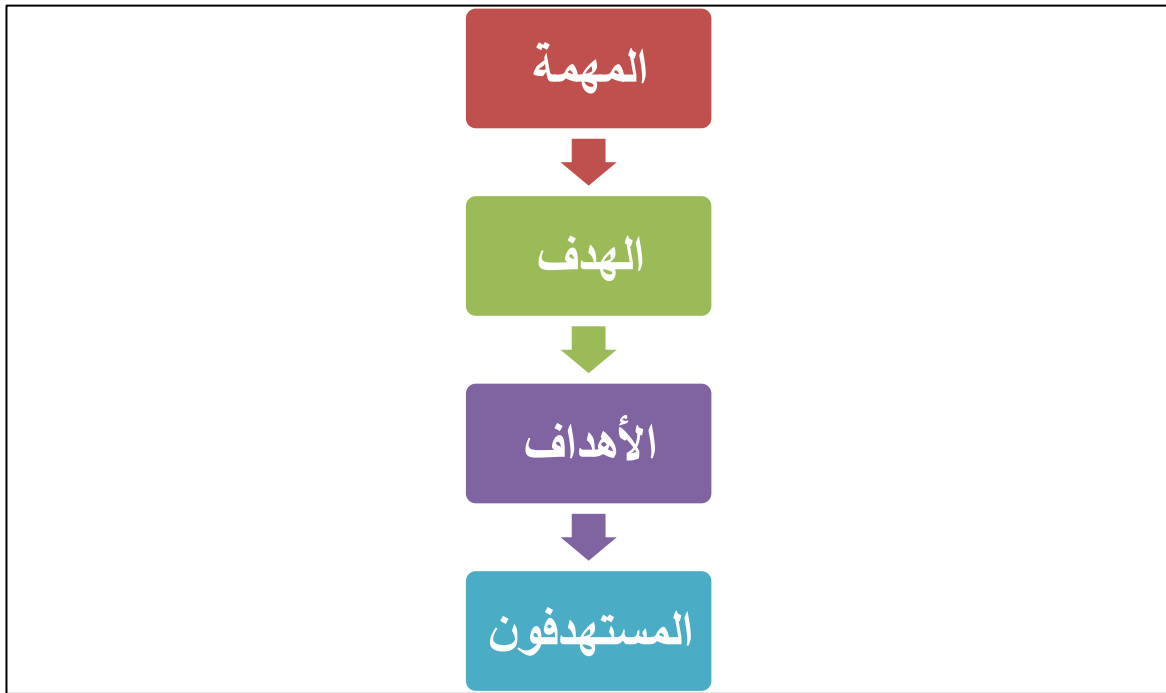
Source : Harsh Pathak, Ibid, PP 147-150.

لقد عرّفنا الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية أو سلسلة من الخطوات، دعونا الآن نلقي نظرة على كل خطوة من هذه الخطوات وعلاقتها بنظام الإدارة الاستراتيجية.

**الخطوة 1 التحليل البيئي:** تبدأ عملية الإدارة الاستراتيجية بالتحليل البيئي، وهي عملية مراقبة بيئة المنظمة لتحديد التهديدات والفرص الحالية والمستقبلية. وفي هذا السياق، تشمل البيئة التنظيمية جميع العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على التقدم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

يجب على المدراء إدراك الغرض من التحليل البيئي، وإدراك المستويات المختلفة للبيئة التنظيمية الموجودة، وفهم المبادئ التوجيهية الموصي بها لإجراء التحليل البيئي.

**الخطوة 2 تحديد التوجه التنظيمي:** الخطوة الثانية من عملية الإدارة الاستراتيجية للتغيير الفعال هي تحديد التوجه التنظيمي، أو تحديد اتجاه المنظمة (الشكل 4). هناك مؤشران رئيسيان للاتجاه الذي تسير فيه المنظمة: المهمة التنظيمية والأهداف التنظيمية. الرسالة التنظيمية هي الغرض من وجود المنظمة أو سبب وجودها. أما الأهداف التنظيمية فهي الأهداف التي اختارتها المنظمة.



الشكل رقم (04): التوجيه التنظيمي (T-D)

Source : Source : Harsh Pathak, Ibid, PP 147-150.

بعد أن تجري الإدارة تحليلاً بيئياً لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة، غالباً ما تكون أكثر قدرة على تحديد أو إعادة تأكيد أو تعديل توجهها التنظيمي، إلا أنه من أجل تحديد التوجه التنظيمي بشكل مناسب، يجب على الإدارة أن تعرف ما الذي يتضمنه بيان المهمة التنظيمية، وفهم طبيعة الأهداف التنظيمية، واعتماد عملية فعالة وكفؤة لتحديد التوجه التنظيمي. يساعد الفهم الصحيح للرسالة والأهداف المنظمة في قدرتها على التكيف مع التغير.

**الخطوة 3 صياغة الاستراتيجية التنظيمية:** تُعرّف الاستراتيجية بأنها مسار عمل يهدف إلى ضمان تحقيق المنظمة لأهدافها. وبالتالي، فإن صياغة الاستراتيجية هي عملية تصميم واختيار الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للتغير الناجح. ويتمثل الهدف الرئيسي للاستراتيجية التنظيمية في كيفية التعامل بشكل أفضل مع المنافسة. وبمجرد تحليل البيئة وتحديد الاتجاه التنظيمي، تصبح الإدارة قادرة على رسم مسارات عمل بديلة في جهد مستتير لضمان النجاح التنظيمي.

من أجل صياغة الاستراتيجية المؤسسية بشكل صحيح، يجب على المديرين أن يفهموا جيداً مختلف مناهج صياغة الاستراتيجية مثل تحليل الأسئلة الحرجة وتحليل نقاط القوة/الضعف/الفرص/التهديد (SWOT) وما إلى ذلك.

**الخطوة 4 تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية:** تتضمن هذه الخطوة وضع الاستراتيجيات المطورة منطقياً التي انبثقت من الخطوات السابقة لعملية الإدارة الاستراتيجية موضع التنفيذ. فبدون التنفيذ الفعال للاستراتيجية، لن تتمكن المؤسسات من جني ثمار إجراء التحليل التنظيمي وتحديد التوجه التنظيمي وصياغة الاستراتيجية التنظيمية.

ولكي يتم تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية بنجاح، يجب أن يكون لدى المدراء فكرة واضحة عن عدة مسائل متنوعة: مدى ضرورة التغير داخل المنظمة عند تنفيذ استراتيجية جديدة، وأفضل السبل للتعامل مع "الثقافة" التنظيمية من أجل ضمان تنفيذ الاستراتيجية بسلاسة بالفعل، وكيفية ارتباط تنفيذ الاستراتيجية وأنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية، وما هي أساليب التنفيذ المختلفة التي

يمكن للمدير اتباعها، وما هي المهارات الضرورية في المدراء الذين يأملون في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية بنجاح.

**الخطوة 5 الرقابة الاستراتيجية:** هي نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة وتقييم عملية الإدارة الاستراتيجية من أجل تحسينها والتأكد من أنها تعمل بشكل صحيح. ولأداء مهمة الرقابة الاستراتيجية هذه بنجاح، يجب على المدراء فهم عملية الرقابة الاستراتيجية والدور الذي تلعبه عادةً عمليات التدقيق الاستراتيجي (تقييم البيئة التنظيمية) في هذه العملية. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المديرين فهم تعقيدات نظم المعلومات الإدارية وكيف يمكن لهذه النظم أن تكمل عملية الرقابة الاستراتيجية. لا تكون عملية الإدارة الاستراتيجية داخل أي منظمة جيدة إلا بقدر جودة المعلومات التي تستند إليها.

لأغراض التحليل، قمنا بعرض عملية الإدارة الاستراتيجية للتغيير كسلسلة من الخطوات المنفصلة. تم تقديم العملية بهذه الطريقة لتسهيل التعرف على ما تستلزمه العملية ووصف كيفية ارتباط الخطوات عادةً ببعضها البعض. لكن من الناحية العملية، يجد المدراء في بعض الأحيان أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية بفعالية داخل المؤسسة يستلزم تنفيذ عدة خطوات في وقت واحد أو تنفيذها بترتيب مختلف عن الترتيب المقترح هنا. يجب على المدراء أن يكونوا مبدعين في تصميم وتشغيل نظم الإدارة الاستراتيجية للتغيير ومرنين بما يكفي لتكييف استخدامهم لهذه النظم مع الظروف التنظيمية التي تواجههم.

### 5. استراتيجيات التغيير الأساسية:

هناك بعض الاستراتيجيات الأساسية التي تستخدمها منظمات الأعمال في كثير من الأحيان لإدخال التغيير الفعال في المنظمة، كما اقترحها بينيس وبينيه وتشين في الجدول 4، وهي كالتالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Harsh Pathak, Ibid, PP 159–160.



الوصف	الإستراتيجية
الناس عقلانيون وسيتبعون مصلحتهم الذاتية بمجرد أن يتم الكشف عنها، يعتمد التغير على توصيل المعلومات وتقديم الحوافز.	العقلانية-التجريبية
الناس كائنات اجتماعية وسوف يلتزمون بالمعايير والقيم الثقافية، يعتمد التغير على إعادة تعريف المعايير والقيم القائمة وإعادة تفسيرها وتطوير التزامات بأعراف وقيم جديدة.	المعيارية-الاختزالية
الناس في الأساس كائنات ممتثلة وستفعل بشكل عام ما يُطلب منها أو يمكن إجبارها على القيام به، يعتمد التغير على ممارسة السلطة وفرض العقوبات.	السلطوية-القسرية
يعارض الناس الخسارة والاضطراب لكنهم يتكيفون بسهولة مع الظروف الجديدة، يعتمد التغير على بناء تنظيم جديد ونقل الناس تدريجياً من التنظيم القديم إلى التنظيم الجديد.	التكيف البيئي

الجدول رقم (04): الاستراتيجيات الأساسية لمنظمات الأعمال لإدخال التغير الفعال في المنظمة، كما اقترحها بينيس وبينيه وتشين.

Source: Harsh Pathak, Ibid, PP 159–160.

ملاحظة: من الأمثلة الممتازة على الاستراتيجية الرابعة في العمل، وإن كان ذلك على أساس متسارع، الطريقة التي تعامل بها روبرت مرضوخ مع طابعات شارع فليت ستريت، فقد شرع بهدوء في بناء عملية جديدة تماماً في وايبيج، على بعد مسافة من هنا. وعندما أصبح جاهزاً لشغلها وتشغيلها، أبلغ الموظفين في العملية القديمة أن لديه بعض الأخبار السيئة وبعض الأخبار الجيدة، كانت الأخبار السيئة هي أن العملية الحالية سيتم إغلاقها. وتم فصل الجميع.

أما الخبر السار فكان أن العملية الجديدة توفر وظائف لهم جميعاً - ولكن بشروط مختلفة تماماً، إن وجود عناصر من الاستراتيجيات العقلانية-التجريبية واستراتيجيات السلطة القسرية في هذا السياق يساعد على توضيح أن جهود التغير الناجحة تتطوي حتماً على مزيج من استراتيجيات التغير الأساسية هذه.

### 6. عوامل اختيار استراتيجية التغير:

بشكل عام، لا توجد استراتيجية واحدة للتغير. يمكنك اعتماد استراتيجية عامة أو ما يسمى بـ "الاستراتيجية الكبرى"، ولكن بالنسبة لأي مبادرة معينة، فإن مزيجاً من الاستراتيجيات يخدمك على أفضل وجه.

إن اختيار أي من الاستراتيجيات السابقة التي ستستخدمها في مزيج الاستراتيجيات الخاص بك هو قرار يتأثر بعدد من العوامل. نذكر هنا بعضاً من أهم هذه العوامل<sup>1</sup>:

- **درجة المقاومة:** درجة المقاومة القوية تدعو إلى اقتران استراتيجيات القوة القسرية والاستراتيجيات البيئية التكيفية. أما المقاومة الضعيفة أو التلازم فتجادل بالجمع بين الاستراتيجيات العقلانية-التجريبية والمعيارية-الاختزالية.
- **الفئة السكانية المستهدفة:** الفئات السكانية الكبيرة تدعو إلى مزيج من الاستراتيجيات الأربع، أي شيء للجميع إذا جاز التعبير.
- **الرهانات:** الرهانات العالية تدعو إلى مزيج من الاستراتيجيات الأربع. عندما تكون المخاطر عالية، لا يمكن ترك أي شيء للصدفة.
- **الإطار الزمني:** الأطر الزمنية الأطر الزمنية القصيرة تؤيد استراتيجية القوة القسرية. أما الأطر الزمنية الأطول فتدعو إلى مزيج من الاستراتيجيات العقلانية-التجريبية، والمعيارية-التجريبية، والتكيفية البيئية.

<sup>1</sup> Harsh Pathak, Ibid, PP 160-161.

- **الخبرة:** إن توفر الخبرة الكافية في إجراء التغيير يدعو إلى مزيج من الاستراتيجيات المذكورة أعلاه. أما عدم توفر الخبرة الكافية فيدعو إلى الاعتماد على استراتيجية القوة القسرية.
- **الإعتمادية:** هذا سلاح كلاسيكي ذو حدين، إذا كانت المنظمة تعتمد على موظفيها، فإن قدرة الإدارة على القيادة أو الطلب تكون محدودة وعلى العكس من ذلك، إذا كان الناس معتمدين على المنظمة، فإن قدرتهم على المعارضة أو المقاومة محدودة. (تشير التبعية المتبادلة دائماً تقريباً إلى ضرورة وجود مستوى معين من التفاوض).

### سادساً: نماذج التغيير التنظيمي

هناك عدة نماذج للتغيير التنظيمي، والنموذج هو طريقة متكاملة لشرح سبب وكيفية حدوث التغيير، استناداً إلى تفسير أساسي معروف ومقبول للعلاقات بين عدة جوانب معنية، ومن الواضح أن هناك طرقاً مختلفة لتفسير التغيير اعتماداً على النظرية التي نتبعها أو نستخدمها، و نذكر منها:

#### 1. النماذج الفردية:

وفقاً لنموذج التغيير هذا، فإن الفرد هو القوة الرئيسية في التغيير التنظيمي. يمكن للأفراد تعزيز التغيير أو مقاومته. إذا تم تحفيز الأفراد، يصبح التغيير سهلاً. كيف يتم تحفيز الأفراد؟ سنتناول النظر في ثلاثة تفسيرات في هذا السياق.

- يتغير الأفراد عندما يتعلمون طرقاً جديدة ومرغوبة أكثر للقيام بالأشياء.
- يتغير الأفراد عندما يحصلون على تغذية راجعة غير مهددة.
- يتغير الأفراد عندما تتغير دوافعهم<sup>1</sup>.

#### 2. نموذج التحفيز:

هذا هو النموذج الأكثر أهمية لتسهيل عملية التغيير في المنظمة، إن عمل ديفيد ماكلياند حول لتغيير الأنظمة الأكبر من خلال لتغيير الدوافع الأساسية للأفراد معروف جيداً،

<sup>1</sup> Harsh Pathak, Ibid, PP 316-317.

ويتمثل التفسير الأساسي في أن الأفراد ينخرطون في أنشطة معينة بسبب دافعهم المهيمن أو حاجتهم النفسية. فالشخص الذي لديه دافع انتماء سيختلط أكثر ويستمتع بالاجتماع بالناس والتواجد معهم، وبالمثل فإن الشخص الذي لديه دافع الإنجاز، سينخرط في أنشطة تنافسية، وقد اقترح ماكلياند المقترحات الاثنا عشر التالية لتصميم التدخل لمساعدة البالغين على اكتساب الدوافع التي يرغبون في الحصول عليها<sup>1</sup>:

**الاقتراح 1:** كلما زاد اعتقاد الفرد مسبقاً بأنه يستطيع، أو يريد، أو يجب أن يطور دافعاً ما، زاد احتمال نجاحه في المحاولات التعليمية المصممة لتطوير هذا الدافع.

**الاقتراح 2:** كلما زاد إدراك الفرد بأن تطوير دافع ما يتوافق مع متطلبات الواقع والعقل، زاد احتمال نجاح المحاولات التعليمية المصممة لتطوير هذا الدافع.

**الاقتراح 3:** كلما كان الفرد أكثر شمولاً وتصوراً واضحاً للشبكة الترابطية التي تحدد الدافع، كلما زاد احتمال تطويره للدافع.

**الاقتراح 4:** كلما زادت قدرة الفرد على ربط الشبكة المطورة حديثاً بالأفعال ذات الصلة، زادت احتمالية حدوثها واستمرارها في الفكر والعمل.

**الاقتراح 5:** كلما زادت قدرة الفرد على ربط عقدة الارتباط والفعل المطورة حديثاً (أو الدافع) بالأحداث في حياته اليومية، زادت احتمالية تأثير الدافع على أفكاره وأفعاله في مواقف خارج تجربة التدريب.

**الاقتراح 6:** كلما زادت قدرة الفرد على إدراك وتجربة الدافع الذي تم تصوره حديثاً على أنه تحسين في الصورة الذاتية، كلما زاد احتمال تأثير الدافع على أفكاره وأفعاله المستقبلية.

**الاقتراح 7:** كلما استطاع الفرد إدراك وتجربة الدافع الذي تم تصوره حديثاً باعتباره تحسيناً للقيم الثقافية السائدة، كلما زاد احتمال تأثير الدافع على أفكاره وأفعاله المستقبلية.

**الاقتراح 8:** كلما أزم الفرد نفسه بتحقيق أهداف ملموسة في الحياة تتعلق بالدافع الذي تم تكوينه حديثاً، كلما زاد احتمال تأثير الدافع على أفكاره وأفعاله المستقبلية.

<sup>1</sup> Harsh Pathak, Ibid, PP 318-319.

**الاقتراح 9:** كلما احتفظ الفرد بسجل لتقدمه نحو تحقيق الأهداف التي التزم بها، كلما زاد احتمال تأثير الدافع المتشكل حديثاً على أفكاره وأفعاله المستقبلية.

**الاقتراح 10:** من المرجح أن تحدث التغييرات في الدوافع في جو شخصي يشعر فيه الفرد بالدعم والاحترام الحار والصادق من قبل الآخرين كشخص قادر على توجيه سلوكه المستقبلي وتوجيهه.

**الاقتراح 11:** من المرجح أن تحدث التغييرات في الدوافع إذا كان الجو المحيط يبرز أهمية الدراسة الذاتية ويخرجها من روتين الحياة اليومية.

**الاقتراح 12:** من المرجح أن تحدث التغييرات في الدوافع وتستمر إذا كان الدافع الجديد علامة على العضوية في مجموعة مرجعية جديدة. يعتمد هذا النموذج الأساسي على الفرد كعامل رئيسي للتغيير.

### 3. التطوير التنظيمي:

تعتمد بعض نماذج التغيير التنظيمي على ديناميكيات المجموعة الفعالة كوسيلة للتغيير، يؤكد التطوير التنظيمي على تطوير الفريق، يعتمد تصميم العمل أيضاً على جعل مجموعات العمل أكثر فعالية. بينما يركز نموذج التطوير التنظيمي بشكل أساسي على العمليات التنظيمية، يركز تصميم العمل على توزيع السلطة في المنظمة.

يعتمد نموذج التطوير التنظيمي للتغيير على افتراض أن التغيير التنظيمي الفعال يتطلب تغييراً في القيم أو الروح الأساسية للمنظمة، وفرق عمل قوية، وإشراك أعضاء المنظمة في المراحل المختلفة للتخطيط للتغيير (تحديد المشكلة، والتشخيص، والبحث عن تدخلات بديلة، واستخدام التدخل، أي العمل والتقييم). سيكون التغيير فعالاً إذا شاركت المنظمة بأكملها (بما في ذلك الإدارة العليا) بفعالية في تصميم التغيير وتنفيذه مع خبير عمليات خارجي.

يشدد التطوير التنظيمي على كل من بناء الفريق وتطوير قيم أوكتابيس OCTAPACE (الانفتاح والمواجهة والثقة والأصالة والإنتاج والاستقلالية والتعاون والتجريب). بناء الفريق هو الهدف والوسيلة المهمة للتغيير. يعمل أعضاء المنظمة في فرق على مستويات مختلفة من

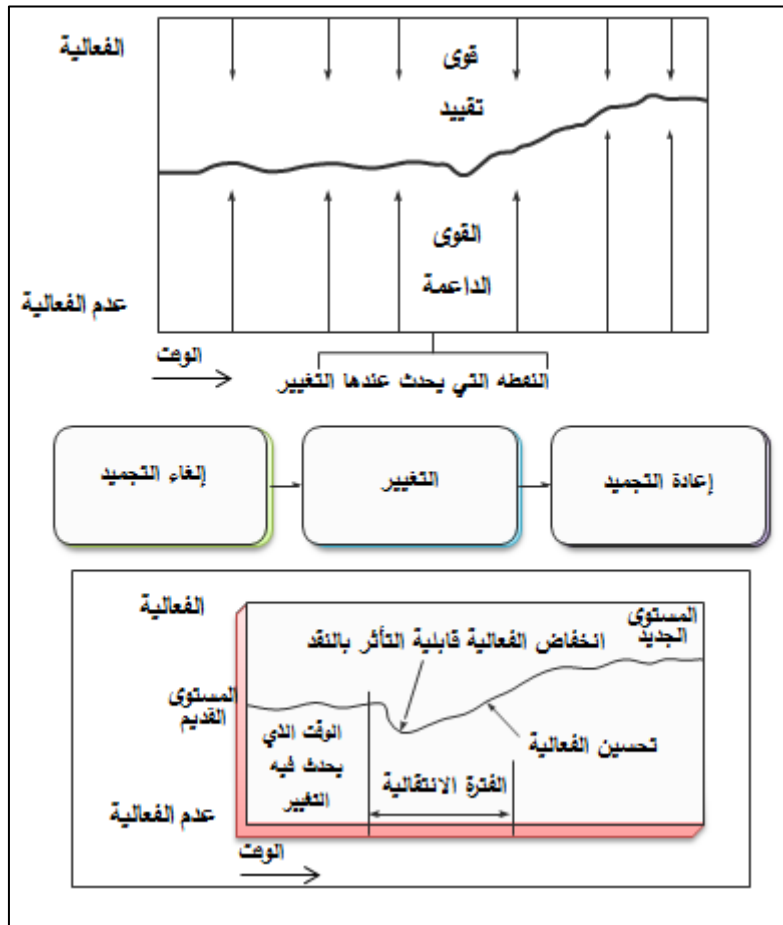
التغيير. وتتوفر خبرة كافية في مجال التطوير التنظيمي على الرغم من عدم إجراء الكثير من البحوث. وقد أظهرت التجربة أن التطوير التنظيمي هو نموذج مفيد للتغيير إذا أمكن تطوير الميسرين الداخليين للحفاظ على التغيير. هناك حاجة إلى كل من الكفاءة البحثية وكفاءة العملية في التطوير التنظيمي<sup>1</sup>.

#### 4. نموذج لوين الثلاثي الخطوات:

قد حدد كورت لوين، الأب الروحي لعمليات التغيير، ثلاث مراحل في بدء أي لتغيير وإحداثه، وهي: إلغاء التجميد، والتغيير أو الانتقال، وإعادة التجميد. وقد جادل كورت لوين بأن التغيير الناجح في المنظمات يجب أن يتبع هذه الخطوات الثلاث: إلغاء تجميد الوضع الراهن والانتقال إلى حالة جديدة وإعادة تجميد التغيير الجديد لجعله دائمًا (الشكل 5). يمكن اعتبار الوضع الراهن حالة من التوازن، وللتحرك من هذا التوازن " للتغلب على ضغوط كل من المقاومة الفردية والامتثال الجماعي " فإن إلغاء التجميد ضروري، يمكن تحقيق ذلك بوحدة من ثلاث طرق (الشكل 5)، يمكن زيادة القوى الدافعة التي توجه السلوك بعيدًا عن الوضع الراهن ويمكن تقليل القوى المقيدة التي تعيق الحركة عن التوازن القائم، البديل الثالث هو الجمع بين النهجين الأولين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Harsh Pathak, Ibid, PP 322.

<sup>2</sup> Harsh Pathak, Ibid, PP 326-328.



الشكل رقم (05): نموذج لوين المكون من ثلاث خطوات.

Source: Harsh Pathak, Ibid, PP 326-328.

#### • إلغاء التجميد:

إن عملية إلغاء التجميد هي في الواقع عملية تهيئة النظام للتغير من خلال التوقف عن الممارسات أو المواقف أو الاتجاهات أو الميول أو السلوكيات القديمة، هذه هي المرحلة الأولية التي يشعر فيها المشاركون في التغير بالحاجة إلى شيء مختلف وشعور بالضييق من الوضع الراهن.

ومن حيث الجوهر، يشعر الجميع بأن النظام يضر نفسه بشدة ويحتاج بشدة إلى التغير إذا ما أراد البقاء على قيد الحياة، ومن الأمثلة الممتازة على ذلك الصرخة الأخيرة في الولايات المتحدة الأمريكية بأن التعليم الابتدائي والثانوي في البلاد بحاجة ماسة إلى تحسين، وهنا كان الآباء والأمهات والمعلمون والطلاب وسوق العمل والمجتمع يتضررون بسبب "الأميين المتعلمين" الذين كانت أمريكا تنتجهم، كان الأمريكيون يخشون أن تتحول الولايات المتحدة الأمريكية سريعاً

إلى أمة من الأميين الذين لن يتمكنوا من المساهمة في تقدم الأمة وازدهارها إذا استمرت الأمور على ما هي عليه، كان المجتمع يتألم كثيراً لدرجة أنه كان يريد لتغيرات في النظام التعليمي "معلمين مؤهلين ومتحمسين بشكل أفضل"، يخرجون علماء أكفاء ولا يخرجون أميين يمرون بحركة العمليات التعليمية دون تعلم أي شيء، كانت الحاجة إلى التغير معترف بها ومطلوبة، لقد تم التخلص من حالة الرضا عن النظام التعليمي قبل الجامعي الذي كان سائداً في النظام التعليمي قبل الجامعي.

### • التغير أو الانتقال:

في هذه المرحلة تم البدء في التغيرات التي تم التخطيط لها وتنفيذها بالفعل، يمكن أن تتعلق التغيرات بالمهمة، أو الاستراتيجية، أو الأهداف، أو الأشخاص، أو المهام، أو أدوار العمل، أو التكنولوجيا، أو الهيكل، أو الثقافة المؤسسية، أو أي جانب آخر من المنظمة، يجب تنفيذ التغيرات المدروسة بعناية بمشاركة الأعضاء الذين سيتأثرون بالتغير، إن التغيرات التي يتم إدخالها بسرعة كبيرة دون إعداد كافٍ ستؤدي إلى مقاومة التغير.

### • إعادة التجميد:

هذه هي المرحلة الأخيرة من عملية التغير المخطط لها وتضمن إعادة التجميد أن التغيرات المخطط لها التي تم إدخالها تعمل بشكل مرضٍ، وأن أي تعديلات أو اعتبارات إضافية أو دعم مطلوب لجعل تشغيل التغير، وأن هناك ضمانة معقولة بأن التغيرات ستعمل بالفعل على سد الفجوة والوصول بالنظام إلى حالة التوازن الجديدة المرغوبة، وهذا يعني بالضرورة أن تتم مراقبة النتائج تقييمها، وعند الضرورة اتخاذ إجراءات تصحيحية للوصول إلى الهدف الجديد، أما إذا تم إهمال مرحلة إعادة التوازن أو لم يتم الاهتمام بها بشكل صحيح، فلن تتحقق النتائج المرجوة وقد يكون التغير كارثة كاملة، يقترح هذا النموذج نهجاً منهجياً نحو الإدخال السليم للتغير في مؤسسة الأعمال.



### 5. نموذج المعادلة:

في هذا النموذج، يتم توضيح المكانة التي يحتلها السلوك التنظيمي في نظام العمل من خلال مجموعة من المعادلات<sup>1</sup> (الشكل 6).



الشكل رقم (06): نموذج المعادلة.

Source : Harsh Pathak, Ibid, P 329.

دعونا ننظر أولاً إلى قدرة العامل، من المتعارف عليه عمومًا أن المعرفة ومهارة الشخص في تطبيقها يشكلان السمة الإنسانية التي تسمى "القدرة"، ويتم تمثيل ذلك بالمعادلة:

$$\text{المعرفة} \times \text{المهارة} = \text{القدرة}$$

ينتج الحافز من ردود أفعال الشخص في موقف معين. من الناحية الفنية، يتم تمثيل ذلك بالمعادلة:

$$\text{التكافؤ} \times \text{التوقع} = \text{الحافز}$$

أما من الناحية العملية فهي:

$$\text{السلوك} \times \text{الحافز} = \text{الأداء البشري}$$

<sup>1</sup> Harsh Pathak, Ibid, PP 329.

يحدد الحافز والقدرة معاً أداء الشخص في أي نشاط:

$$\text{القدرة} \times \text{الحافز} = \text{الأداء البشري}$$

لدينا الآن سلسلة من المعادلات (الشكل 5).

يتم تمثيل نطاق السلوك التنظيمي من خلال المعادلة:

$$\text{السلوك} \times \text{الموقف} = \text{الحافز}$$

تظهر أهمية السلوك التنظيمي من خلال المعادلة:

$$\text{القدرة} \times \text{الحافز} = \text{الأداء البشري}$$

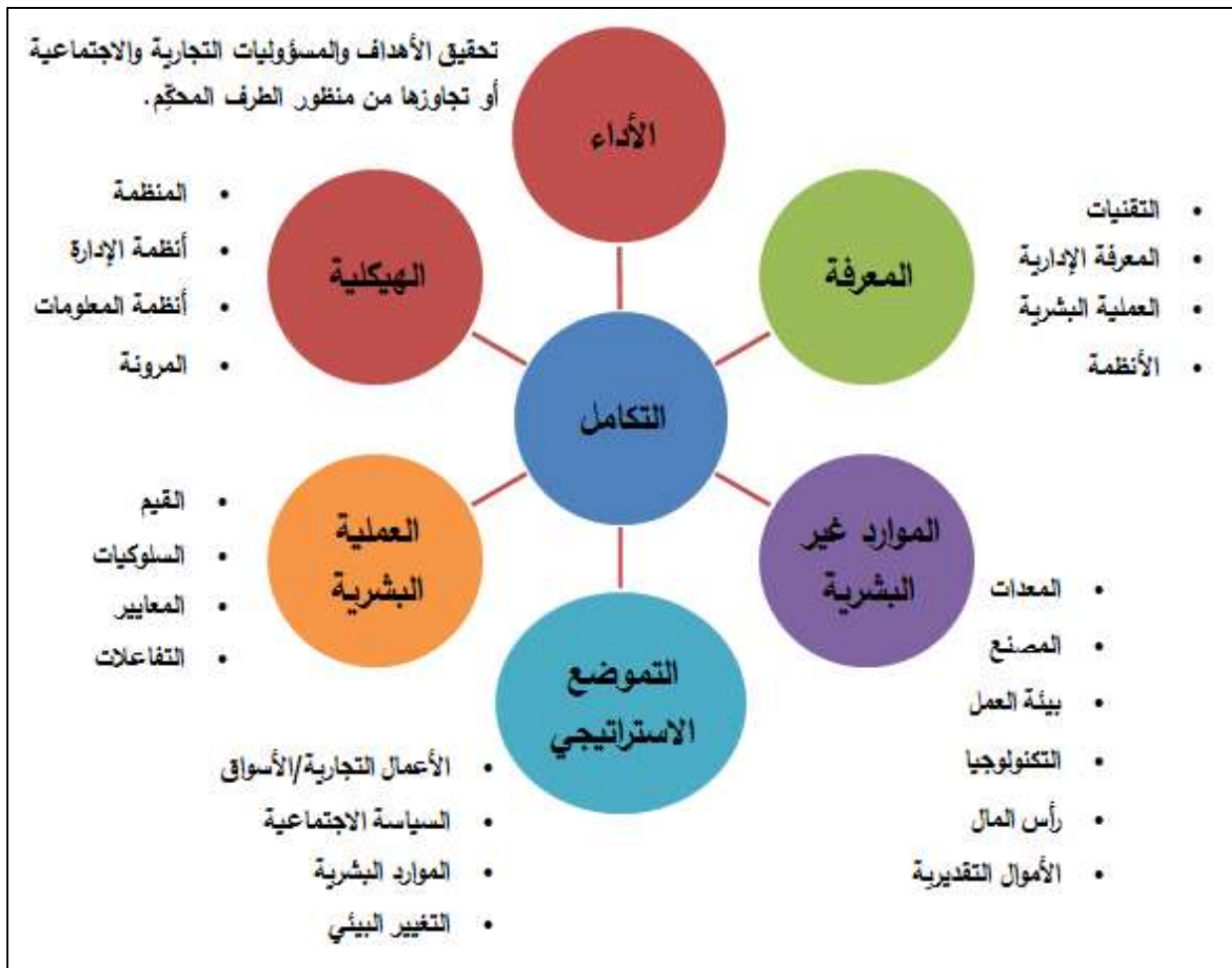
ويعد السلوك التنظيمي، كما يمثله مصطلح "الحافز"، أحد عاملين في المعادلة، علاوة على ذلك، يلعب السلوك التنظيمي دوراً في تحفيز العاملين على اكتساب العامل الآخر، وهو القدرة. وبالتالي، فإن السلوك التنظيمي جزء لا يتجزأ من المعادلة الكاملة للأداء البشري. ولا بد من الجمع بين الأداء البشري والموارد مثل الأدوات والطاقة والمواد للحصول على الأداء الكلي للعمل، كما تشير المعادلة:

$$\text{الأداء البشري} \times \text{الموارد} = \text{الأداء التنظيمي}$$

حتى في هذه المعادلة الأخيرة، فإن دور السلوك التنظيمي حاسم في هذه المعادلة الأخيرة، لأنه مساهم مهم في "الأداء البشري"، أما "الموارد" من ناحية أخرى فتتعلق في المقام الأول بالعوامل الاقتصادية والمادية والتقنية في التحول التنظيمي.

## 6. النموذج الفضائي للأداء التنظيمي:

ويحدد هذا النموذج العديد من العوامل الأكثر أهمية، بما في ذلك الهيكل التنظيمي، والمعرفة، والموارد غير البشرية، والموقع الاستراتيجي، والعملية البشرية، ويحدد هذا النموذج العديد من العوامل الأكثر أهمية، بما في ذلك الهيكل التنظيمي، والمعرفة، والموارد غير البشرية، والموقع الاستراتيجي، والعملية البشرية<sup>1</sup>، كما هو موضح في الشكل 7.



الشكل رقم (07): النموذج الفضائي للأداء التنظيمي.

المصدر: الباحث.

ويحدد هذا النموذج العديد من العوامل الأكثر أهمية، بما في ذلك الهيكل التنظيمي، والمعرفة، والموارد غير البشرية، والموقع الاستراتيجي، والعملية البشرية.

<sup>1</sup> Harsh Pathak, Ibid, PP 330.

## 7. نموذج تحقيق الأداء (Achieve Model):

قد قام بول هيرسي وجولدسميث بعزل سبعة متغيرات تتعلق بإدارة الأداء الفعال أثناء عملية التغير. وهي (أ) الدافع، (ب) القدرة، (ج) الفهم، (د) الدعم التنظيمي، (هـ) الملاءمة البيئية، (و) التغذية الراجعة، (ز) الصلاحية<sup>1</sup>.

"(a) motivation, (b) ability, (c) understanding, (d) organisational support, (e) environmental fit, (f) feedback, and (g) validity".

بعد ذلك وضعوا هذه العوامل معًا بطريقة يمكن للمدراء تذكرها واستخدامها بسهولة. أحد الأساليب لجعل العناصر في قائمة ما سهلة التذكر هو جعل الحرف الأول منها يشكل كلمة، تسمى اختصارًا. هناك كلمة مكونة من سبعة أحرف مرادفة لكلمة "للأداء" وهي كلمة "تحقيق" "Achieve". ومن خلال استبدال الحافز بالحافز؛ والوضوح بالفهم؛ والمساعدة بالدعم التنظيمي؛ والتقييم بالتغذية الراجعة، تم تطوير نموذج "أتشيف"، وترد العوامل السبعة في النموذج على النحو التالي (الشكل 8).

A	=	Ability
C	=	Clarity
H	=	Help
I	=	Incentive
E	=	Evaluation
V	=	Validity
E	=	Environment

الشكل رقم (08): نموذج الأداء.  
المصدر: الباحث.

<sup>1</sup> Harsh Pathak, Ibidem.

- **القدرة (المعرفة والمهارات):** في نموذج "أنثيف"، يشير مصطلح القدرة إلى المعرفة المتابعة ومهاراتها، والقدرة على إكمال مهام محددة بنجاح، من المهم أن نتذكر أن الأفراد ليسوا مؤهلين بشكل عام، تتضمن المكونات الرئيسية للقدرة التعليم المتعلق بالمهام، والخبرة المتعلقة بالمهام، والقدرات المتعلقة بالمهام فإذا كان الشخص يعاني من مشكلة في القدرة، فقد تتضمن الحلول تدريبًا محددًا أو تدريبًا أو دورات تعليمية رسمية أو إعادة تكليف بواجبات أو مسؤوليات محددة، وينبغي النظر في هذه البدائل من وجهة نظر فعالية التكلفة.
- **الوضوح (الفهم أو إدراك الدور):** يشير الوضوح إلى فهم وقبول ما يجب القيام به ومتى يتم القيام به وكيفية القيام به. وللحصول على فهم شامل للوظيفة، يحتاج المتابع إلى أن يكون واضحًا بشأن الأهداف والغايات الرئيسية، وكيفية إنجاز هذه الأهداف والغايات، وأولوية الأهداف والغايات. إذا كان لدى المتابع مشكلة في الوضوح أو الفهم، يجب تشجيعه على طرح الأسئلة.
- **المساعدة (الدعم التنظيمي):** يشير مصطلح المساعدة إلى المساعدة التنظيمية، أو الدعم التنظيمي الذي يتبع إنجاز المهام بفعالية. بعض عوامل الدعم التنظيمي قد تشمل الميزانية الكافية، والمعدات، والمرافق المناسبة لإنجاز المهمة، والدعم اللازم من الإدارات الأخرى، وتوافر المنتج وجودته، وتوافر الموارد البشرية الكافية، إذا كان هناك نقص في المساعدة أو الدعم التنظيمي، يجب على المديرين تحديد مكان وجود المشكلة بوضوح. إذا كانت المشكلة تتمثل في نقص المال أو الموارد البشرية أو المعدات أو المرافق، ينبغي على المدير أن يرى ما إذا كان يمكن الحصول على الموارد اللازمة بطريقة فعالة من حيث التكلفة.
- **الحافز (الدافع أو الرغبة):** يشير مصطلح "الحافز" إلى الحافز المتعلق بالمهمة لدى المتابع، أي الدافع لإكمال المهمة المحددة قيد التحليل بطريقة ناجحة. إذا كان لدى المتابع مشكلة في الحافز، فإن الخطوة الأولى هي التحقق من استخدام المكافآت

والعقوبات. يجب أن يفهم المتابع بوضوح أن الأداء في هذه المهمة مرتبط بالأجر والترقية والتقدير والأمن الوظيفي. فالناس لديهم ميل طبيعي لمتابعة المهام التي يتم مكافأتها وتجنب المهام التي لا تتم مكافأتها.

- **التقييم (التدريب والتغذية الراجعة للأداء):** يشير التقييم إلى التغذية الراجعة غير الرسمية اليومية للأداء بالإضافة إلى المراجعات الدورية الرسمية. تتيح عملية التغذية الراجعة الفعالة للمتابعين معرفة مدى نجاحهم في أداء العمل بشكل منتظم. إذا كانت هناك مشكلة في التقييم، فقد يكون سببها عدم وجود تغذية راجعة يومية حول الأداء الفعال وغير الفعال على حد سواء. حيث يميل العديد من المدراء إلى التركيز على الأخبار السيئة وينسون الاعتراف بالأداء الجيد.

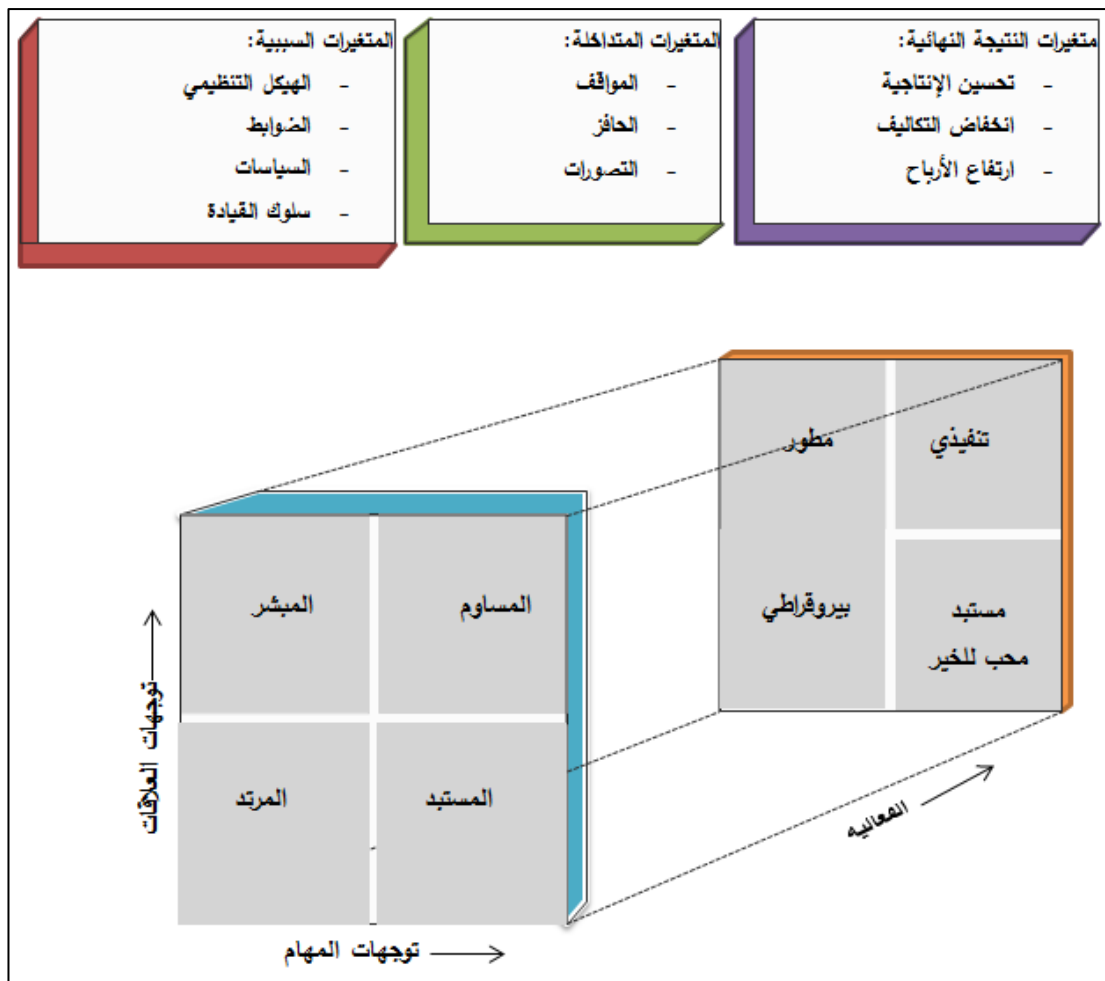
- **الصلاحية (ممارسات الموظفين الصالحة والقانونية):** يشير مصطلح الصلاحية إلى مدى ملاءمة وقانونية قرارات الموارد البشرية التي يتخذها المدير، يحتاج المدراء إلى التأكد من أن القرارات المتعلقة بالموظفين مناسبة في ضوء القوانين وقرارات المحاكم وسياسات الشركة. إذا كانت هناك مشكلة في الصلاحية، يجب أن يعرف المدير أن اتجاه القانون في الإدارة واضح: يجب أن تكون قرارات الموظفين موثقة ومبررة على أساس معايير موجهة نحو الأداء.

- **البيئة (الملاءمة البيئية):** تشير البيئة إلى العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على الأداء حتى لو كان الفرد لديه كل القدرة والوضوح والمساعدة والحوافز اللازمة للقيام بالمهمة. وتشمل العناصر الرئيسية للعوامل البيئية المنافسة، وظروف السوق المتغيرة، واللوائح الحكومية، والموردين، وما إلى ذلك.

إذا كانت هناك مشكلة بيئية خارجة عن إرادتهم، فلا ينبغي مكافأة الأتباع أو توبيخهم على الأداء. وباختصار، يجب أن يُتوقع من الأتباع أن يؤديوا على مستوى يتوافق مع قيود بيئتهم.

### 8. النموذج الثلاثي الأبعاد للقيادة من أجل التغيير:

ويليام ج. ريدين، برنامج OD يسمى الإدارة ثلاثية الأبعاد. يتم تنظيم هذا البرنامج، مثل الشبكة الإدارية، حول الاعتبار والهيكلية؛ ومع ذلك، فقد ذكر أيضًا أنه يمكن استخدام هذين التوجهين معًا أو يمكن للمدير تجاهلهم، مما يتيح الاختيار من بين أربعة أنماط. وبما أن أيًا من هذه الأساليب الأربعة يمكن أن يكون فعالاً أو غير فعال، فإن هناك ثمانية خيارات متاحة من الأساليب الإدارية. تم بناء البرنامج ثلاثي الأبعاد حول دراسة خيارات الأنماط الثمانية هذه. عندما يتم تجميعها في مخطط، تكون النتيجة هي بنية ثلاثية الأبعاد، ومن هنا أصل مصطلح "الإدارة ثلاثية الأبعاد"<sup>1</sup>. (الشكل 9).



الشكل رقم (09): النموذج الثلاثي الأبعاد للقيادة.

<sup>1</sup> Harsh Pathak, Ibid, PP 337.

Source: Harsh Pathak, Ibid, P 337.

ويختلف النظام ثلاثي الأبعاد اختلافاً جوهرياً عن النظامين الآخرين المذكورين لأنه يفترض وجود أربعة أنماط فعالة، بينما تركز الأنظمة الأخرى على نمط واحد فقط، وهو النهج التشاركي المراعي. هذا النظام أكثر واقعية من حيث المفاهيم الطارئة. فهو يؤكد بعناية على أنه لا يوجد أسلوب واحد فعال في حد ذاته. تعتمد فعالية الأسلوب على الموقف الذي يتم استخدامه فيه. وهذا يعطي نظرة أوسع للتواصل وأساليب القيادة أثناء التغيير.

### سابعا: أهداف و أهمية التغيير التنظيمي

#### 1. أهداف التغيير التنظيمي:

إن التغيير التنظيمي يشير إلى اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر وتباين بناؤه عبر الزمن واستبدال وظائف مع الوقت، فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم وتباين خصائصهم المهنية والقواعد القانونية وتحسن التكنولوجيا وتباين أساليب الاتصال، وتتنوع التخصصات، ويتعدّد تقسيم العمل وقد يستبدل التنظيم أهدافه بأهداف أخرى جديدة ويلتزم بمستويات مغايرة اتجاه بيئته، وهذه التغييرات قد تتخذ أنماطاً وأشكالاً متعددة تسعى لتحقيق أهداف نوجزها في ما يلي<sup>1</sup>:

- التغيير استجابة لضغوط خارجية فقد تبادر إدارة التنظيمات إلى اتخاذ إجراءات هادفة إلى تعديل الأوضاع أو الأساليب بمجرد حدوث تغييرات سابقة، في بعض ظروف المجتمع وفي هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى اختيار التغييرات الضرورية وتبدأ في تنفيذها داخل التنظيم.
- تكوين جو من الثقة وتحسين التعاون بين العاملين والمنظمة، ورفع مهارات الابتكار و تشجيع الإبداع.
- التغيير بهدف السيطرة على المحيط وذلك من أجل التحكم في سلوك الأفراد والجماعات الغير خاضعة لسيطرة التنظيم مما يؤدي لتعرضه لتناقضات وصراعات مع تنظيمات أخرى.

<sup>1</sup> السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين، القاهرة، 2005، ص 44-45.



- التغيير بهدف حل مشكلات ذاتية فقد تلجأ الإدارة إلى ما يسمى إعادة التنظيم وذلك عندما تعلم الإدارة بأن هناك حاجة ماسة إلى التغيير على ضوء توفر بعض التصرفات والسلوكيات التي تدل على وجود بعض المشكلات التنظيمية كثرة الشكاوي، حدوث النزاعات والإضرابات العمالية.
- يهدف التغيير التنظيمي إلى بناء هيكل تنظيمي مرن تقل فيه المستويات الإدارية العليا وتلغى فيه البيروقراطية. تكوين رؤية واضحة وتطبيق متطلباتها، ودراسة العمليات في المنظمة وتكوين دوائر حول العمليات الجوهرية فيها، وإيجاد نظام حوافز يشجع على التعاون بين العاملين. - خفض مستويات التدرج الهرمي للسلطة التي تعرقل عملية اتخاذ القرارات، وخلق روح المسؤولية لدى الأفراد من خلال عملية التنازل عن بعض الصلاحيات بواسطة عملية التفويض.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة وإدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمؤسسة بطريقة سليمة يتقبلها الأفراد، وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المؤسسة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.

## 2. أهمية التغيير التنظيمي :

تبع أهميته من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات المستمرة السريعة ليس على البيئة الخارجية العمامة فحسب بل أيضا على بيئة المنظمة الإدارية، والتغيير كالية تميز المنظمات باعتبارها وسط تتفاعل فيها العديد من الأطراف التي تتأثر بدورها بكل ما يستجد في البيئة الداخلية والخارجية له من الأهمية ما أصبح يمثل في العصر الحالي الضرورة لا الخيار، بل إن السعي من لإحداثه هو من باب التفوق والانفتاح للمنظمة، حيث تكمن أهمية التغيير في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، دار المعرفة الجامعية، 2006، ص 4.

- يتفق الخبراء بصفة عامة على أن إحداث التغيير يعتبر مطلباً لضمان الاستمرارية وحيوية المؤسسة. يمثل التغيير أداة لتحقيق الاستجابة للضغوط الاجتماعية ومواجهة توقعات فئات المجتمع للمنظمة.
- يعتبر التغيير ضرورياً لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية مثل احتياجات وتوقعات العملاء، التطورات التكنولوجية، والتشريعات الحكومية، وينظر للتغيير باعتباره أداة مدعمة لتحسين الكفاءة وزيادة فعالية المنظمة.
- يساعد تقبل التغيير على تدعيم مفهوم المؤسسة المتعلمة، ومن ثم زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي.

### ثامناً: مقاومة التغيير

إذا لم تتغلب المنظمات على مقاومة الموظفين للتغيير، فقد تضطر إلى دفع الثمن وقد تكون العواقب على المنظمة جسيمة اعتماداً على مدى المقاومة التي يبديها قد تكون ردود فعل الموظفين على التغيير علنية أو خفية أو ضمنية أو فورية أو مؤجلة، في بعض الأحيان عندما يتم إدخال تغييرات كبيرة الحجم دون قبول الموظفين قد تكون العواقب علنية مثل الإضراب، وغني عن القول أن هذا من شأنه أن يكلف المنظمة والموظفين الكثير من الألم، ليس من الضروري أن يكون الموظفون دائماً علنياً في مقاومتهم للتغيير مثل الإضراب ولكن يمكن أن يكون رد فعلهم بطرق خفية ومختلة للغاية، فيمكنهم على سبيل المثال إدخال أخطاء في عملهم بشكل متعمد وإفساد المنتج النهائي، من ناحية أخرى يمكن أن يكون رد فعل الموظفين ضمناً جداً ولا يمكن رؤيته بسهولة على السطح، مثال على ذلك هو الاغتراب أو الانسحاب النفسي للموظفين من العمل، عندما يكون الموظفون موجودين بالجسد فقط وليس بالروح، سيظهر ذلك في نهاية المطاف في ولائهم التنظيمي وجودة أدائهم، ستتعاكس المقاومة الفورية للتغيير في التغيب والتأخر عن العمل، وسينعكس رد الفعل المؤجل في ارتفاع معدلات دوران الموظفين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Harsh Pathak, Ibid, PP 103.

**خلاصة:**

من خلال ما تم التطرق اليه يتضح أن عملية التغير التنظيمي ليست عملية عشوائية وإنما ينبغي التخطيط لها وخلق الظروف الملائمة لاستيعاب متغيرات المقاومة وذلك عبر استراتيجيات والتي سيتعرض لها من العاملين وبالتالي على المؤسسات ان تعي بالكامل ظروف التغير ومسبباته ومجالاته وأن تتخذ القرارات الصائبة المتعلقة به.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للهوية المهنية

## الفصل الثالث: الإطار النظري للهوية المهنية

أولاً: مبادئ الهوية المهنية

- الإشارة إلى المنظمة المهنية
- الإيمان بخدمة الجمهور

ثانياً: بناء الهوية المهنية

1. الأداء

2. الانعكاسات

3. السرد

4. التنشئة الاجتماعية

ثالثاً: تهديدات الهوية المهنية

رابعاً: النظريات المفسرة للهوية

1. أعمال إريك إريكسون

2. نظرية البناء الاجتماعي

3. نظرية الهوية الاجتماعية

4. نظرية التموضع

5. نظرية الهوية

6. نظرية الهوية السردية

7. النظرية النقدية

8. أعمال سانسولسو وكلود دوبار

سادساً: أهمية وأهداف الهوية المهنية

1. قوة الهوية المهنية

2. المكانة والتقدير

3. الشعور بالانتماء والارتباط

#### 4. الإتيان

سابعاً: أنواع وخصائص الهوية المهنية

1. أنواع الهوية المهنية

❖ الهويات الجماعية

❖ هويات الأدوار

2. خصائص الهوية المهنية

ثامناً: التغير التنظيمي والهوية المهنية

**تمهيد:**

لقد إحتلت الهوية والهوية المهنية مكانة هامة في دراسات علم النفس وعلم الاجتماع وغيرها من الميادين، فهي التي تعكس عن فهم وإدراك مشترك بين المهنيين في الاوساط المهنية، التنظيمية وغيرها، فهي التي تمثل كل المعايير والقيم والقواعد والانعكاسات التي تعبر عن المرجعيات التي يعرف بها جماعات العمل، من خلالها يتم تفسير أداء العامل لمهامه والصورة التي يقدمها إلى زملائه في وسط العمل وقد تؤثر هذه التصورات التي تتجم من خلال التأثير في الفرد من حيث تخطيطه لمستقبله وتصوره لمركزه الاجتماعي.

فالهوية المهنية للفرد المهني تنتج من خلال التفاعلات في وسط العمل، وينشط داخلها كراشد ومسؤول عن مهنته أو وظيفة معينة ويلعب فيها ادورا متعددة والتي تعد امتدادا للهويات المتعددة التي يمتلكها الفرد، وايضا للسرديات التي يقولها الافراد عن انفسهم في تلك المهنة. فالهوية المهنية موضوع مهم جدا خاصة ان معظم الدراسات تدور حول الهويات المهنية للتخصصات الطبية و التعليمية، وباختلاف الدراسات ابتداءا من اريكسون وميد وغيرهم مثل فوكو وتاجفل وترنر...الخ، تم تسليط الضوء على هذا الموضوع بإعتباره له اهمية ضمن الفئة سوسيوتنظيمية وداخل منظمات العمل بإعتبارها تتعامل مع الهوية الفردية و المهنية للعامل. وسنتناول في هذا الفصل الهوية المهنية كل من معيقات وعوامل تشكل الهوية، ايضا النظريات المفسرة للهوية المهنية، اهميتها وخصائصها واهدافها، واخيرا العلاقة بين كل من التغير التنظيمي والهوية المهنية.

## أولاً: مبادئ الهوية المهنية

صاغ ريتشارد هـ. هول في نهاية الستينيات من القرن الماضي (1968) دراسة استقصائية لقياس الآراء المرتبطة بالمبادئ الكامنة في المهنة عبر مجموعة من المهن، يكمن الفرق الأساسي بين الهوية المهنية والاحتراف المهني في أن الأولى تقوم على المستوى الفردي بينما الثانية يقوم عليها المجتمع والمهنة الطبية في مجملها، يتم ذكر المعايير المجتمعية والمجتمعية في المدونات المهنية والأطر المؤسسية والمناهج الطبية الرسمية، ومع ذلك هناك بعض الجدل حول مدى واقعيتها.

ترتكز الهوية المهنية على الواقعية التي قد لا ترتبط بالمعايير لأسباب يمكن اعتبارها مشروعة أو غير مشروعة، فهي تقوم على معتقدات الأفراد حول ما يشكل كونهم مهنيين، وبالتالي قد تختلف المعتقدات التي يحملها الطبيب على سبيل المثال عن تلك التي يحملها المجتمع أو غيره من المهنيين الصحيين، وبالتالي من المحتمل أن تتشكل هوية مهنية تفاعلية وتأملية في آن واحد حيث يوجد ارتباط بين مفاهيم الآخرين وتوقعاتهم والهوية الذاتية القيم الفردية والهوية الاجتماعية للمجموعات المهنية والسياق الثقافي للبيئات المهنية وتوحي الهوية بالأهداف والقيم، وبالتالي فإنها ستقود الدافع أيضاً، ولهذا السبب لها آثار مهمة على التعليم المنظم ذاتياً، وبناءً على ذلك يجب أن يتم تحديد معنى الهوية المهنية من قبل الفرد، ويجب أن يتأكد من أن معتقداته الفردية ومفهومه لمعنى الهوية المهنية يتماشى مع معتقدات المجتمع والمنظمات التي يعمل فيها، توضح الأقسام التالية بالتفصيل مبادئ الهوية المهنية التي قدمها هول (1968) والتي استعرضها سنيزيك (1972):<sup>1</sup>

## • الإشارة إلى المنظمة المهنية:

عادة ما تؤكد المنظمات على هويتها من خلال توافق المعتقدات والقيم التي يتشاركها أعضاؤها، يتم إثراء هذا "الوعي المشترك" من خلال استكشاف الاهتمامات المشتركة التي يقوم بها

<sup>1</sup> Rayan Abdullah Khayat, Leadership behaviour, job satisfaction and the professional identity of medical laboratory staff in Saudi Arabia: An exploratory study, A thesis submitted to Cardiff University, UK, for the award of the degree of Doctor of Philosophy, January 2022, PP 39–42.



- الأعضاء وتشنت المعرفة المتراكمة المكتسبة من خلال مورد مركزي، مثل مجلة مهنية حول هذه المواضيع، تمكّن اجتماعات العضوية الأقران من التفاعل وتبادل المعلومات بشكل غير رسمي مما يؤكد على معايير المجموعة ويشجع على رفع معايير الممارسة بين الأعضاء.
- **الإيمان بخدمة الجمهور:** يشير الإيمان بخدمة الجمهور إلى التزام إيثاري من قبل المهنيين تجاه أنفسهم والجمهور على حد سواء، ويحقق المهنيون تحقيق الذات أثناء عملهم بطريقة تفيد الجمهور. فهم يعتقدون أنهم عنصر لا غنى عنه في المجتمع والدليل الآخر على ذلك هو التزام الممارسين الطبيين مدى الحياة بتقديم الرعاية أينما كانت ولمن هي مطلوبة.
  - **الإيمان بالتنظيم الذاتي:** يدور التنظيم الذاتي في المقام الأول حول ضبط النفس، في كثير من الأحيان يرى المهنيون المتخصصون والخبراء أن عملهم لا يمكن الحكم عليه إلا من قبل أقرانهم وزملائهم المهنيين.
  - **الإحساس بالدعوة إلى المجال:** إن الإحساس بالدعوة إلى المجال هو قناعة يحملها المهنيون حيث يلتزمون مدى الحياة بالتقاني والتضحية في عملهم، حيث يوصف العمل بأنه ليس مجرد وسيلة لتحقيق غاية، بل هو غاية في حد ذاته، في كثير من الأحيان يعتبر المهنيون عملهم مهنة دائمة وليس مجرد خطوة على الطريق إلى مهنة أخرى، إن الرغبة في البقاء في مهنة ما على الرغم من المكافآت الخارجية المحدودة هي إحدى السمات المهيمنة على المهني، فالاعتقاد الداخلي بأن وجودهم مطلوب يوفر لهم الرضا الذي لا يندرج ضمن المفهوم الاقتصادي لمقايضة الخدمة بالقيمة.
  - **الشعور بالاستقلالية:** من المعترف به على نطاق واسع أن الاستقلالية هي أهم خصائص المهنيين لأنها تؤثر بشكل أساسي على سلوكهم، وينبني هذا الاعتقاد على افتراض أن المهنيين يجب أن يتمتعوا بحرية اتخاذ قراراتهم وأحكامهم الخاصة دون تأثير أي ضغوط خارجية، مثل تلك التي يمارسها أصحاب العمل أو العملاء، تتعلق الاستقلالية المهنية بالمسؤولية التي يضعها التعليم العالي والمكانة داخل المجتمع على

عائق المهنيين، ومن المحتمل أن تؤدي الرقابة غير المناسبة وغير المبررة على استقلالية المهنيين إلى نشوء توترات بين المهني ومنظّمته، وبالتالي فإن الإجماع العام هو أن المهنيين يمكن أن يظهروا درجة أعلى من المهنية داخل المنظمات التي تمنح استقلالية أكبر لموظفيها.

### ثانياً: بناء الهوية المهنية

تعتبر الهوية مفهوماً معقداً للغاية وينعكس ذلك في نظريات الهوية المعروضة في الأدبيات والتي تدعمها مجموعة متنوعة من الافتراضات الفلسفية، وتغطي وجهات النظر المعرفية المتباينة طيفاً من وجهات النظر الوظيفية والتفسيرية والنقدية، وتعتمد على ما إذا كانت الهوية تعتبر عملية تطويرية خطية ثابتة نسبياً أو عملية تطويرية خطية أو بالأحرى عملية مرنة وديناميكية ومبنية اجتماعياً ومعاد بناؤها، بحكم التعريف، تُستمد الهوية المهنية من العمليات الاجتماعية والتفاعلية، لأن التماهي مع المجموعة المهنية هو أمر أساسي. ببساطة، إنها ببساطة تتعلق بكيفية رؤيتنا لأنفسنا، وكيف نرى أنفسنا، وكيف نرى الآخرين، وكيف يراونا الآخرون وكيف نعتقد أن الآخرين يروننا، ولذلك فإن الهوية المهنية تتسم بأنها غير خطية ومبنية اجتماعياً.

ومع ذلك، يُقال إن الهوية ليست مجرد بناء اجتماعي، بل هي مستمدة من خلال التفاعل الديناميكي بين العمليات المعرفية والتفاعلية والاجتماعية، والتي يتم من خلالها استخدام تصورات الذات والآخرين لفهم العالم ومن خلالها يخلق الأفراد مكانهم داخل الجماعة، وبهذه الطريقة يتم تصور الذات بالنسبة للآخرين ويتم اشتقاق المعنى من تلك العلاقة، إن هذا التفسير للهوية جزء لا يتجزأ من التفاعلية الرمزية التي تشكل جانباً رئيسياً من جوانب النظرية النفسية الاجتماعية وتتأثر بشكل كبير بأعمال ميد، وتفترض التفاعلية الرمزية أنه يتم التفاوض على المعنى من خلال التفسير الرمزي الذاتي للتفاعلات الاجتماعية، والتي تتطور منها الروابط الاجتماعية، المبادئ الرئيسية هي:

- يتم بناء الهوية اجتماعياً من خلال التفاعل مع الآخرين.
- يتم تعريف الذات من خلال الطريقة التي نريد أن ينظر بها الآخرون إلينا.

. الآخرون هم مجموعة مرجعية نحكم من خلالها على المعايير .

وبناءً على ذلك، يشير عمل سترايكر (1968) الأساسي في وضع تصور للهوية إلى أن الذات مبنية من هويات منفصلة ومتمركزة وعلائقية، وهذا يعني أننا نحمل هويات متعددة تصبح أكثر أو أقل بروزاً اعتماداً على الدوافع السياقية والفردية، وبالتالي فإن الهوية المهنية هي واحدة من العديد من الهويات التي يحملها الفرد، ويختلف بروز هذه الهوية داخل السياقات والأفراد وفيما بينهم، كما تم تحديده سابقاً تتطوي الهوية المهنية على تجسيد القواعد والمعتقدات والعادات المماثلة للمهنة، وقد تم تحديد أربع آليات مترابطة لتحقيق ذلك في الأدبيات<sup>1</sup>:

### 5. الأداء:

لقد تم اقتراح أن الهوية المهنية تتطور من خلال الأداء، في تحليل مفاهيمي يتعلق بالهوية المهنية لطلاب الطب، يؤكد مونروكس أنه عند استيعاب الهوية المهنية، يتصرف الأفراد أولاً حسب (الأداء) كما لو كانوا مهنيين، ثم يبدأون بعد ذلك في استيعاب هذه الهوية ليصبحوا محترفين. لذلك فإن الهوية المهنية هي تجسيد للممارسات الاعتيادية التي تنسبها المهنة والتي تصبح طبيعية مع مرور الوقت ومقبولة دون سؤال، وبهذه الطريقة تصبح القيم الداخلية ضمنية ولا شعورية وبالتالي فإن الأداء الظاهري للهوية المهنية يشير إلى القيم الداخلية، وبالتالي فإن دراسة الأداء الاجتماعي والممارسات المعتادة قد تسمح بفهم أكبر للقيم والسلوكيات الكامنة بحيث يمكن فهم الهوية المهنية بشكل أفضل، وهذا يشير إلى أن الممارسين يتصرفون دون تفكير أو انعكاس ومع ذلك، تم تسليط الضوء على الانعكاسية في الأدبيات كآلية يتم من خلالها استيعاب الهوية المهنية<sup>2</sup>.

### 6. الانعكاسات:

يدرك ويلسون أنه من خلال الانعكاسات "يكون الفرد مشاركاً نشطاً في بناء ذاته المهنية"، من خلال عملية التثقيف من منظور المهنة، يتعلم الأفراد التأمل بالطريقة التي تعكسها مجموعتهم

<sup>1</sup> Helen Claire Anderson, Professional Identity and the Advanced Nurse Practitioner in Primary Care: A Qualitative Study , PhD University of York Health Sciences, February 2017, PP 95-100.

<sup>2</sup> Helen Claire Anderson, Ibidem.

المهنية، ويفكرون بالطريقة التي تفكر بها المجموعة ويقدرّون ما تقدره المجموعة لذا، قد يستخلص الممرض استنتاجات مختلفة عن الطبيب حول نفس مشكلة المريض، وهذا الاختلاف يحدد الهوية، وذلك لأن تحديد هوية الشخص قد يستند إلى حد كبير على توضيح ما لا يكون عليه الشخص وعدم تحديد هويته، ومع ذلك قد يصبح هذا الأمر إشكالا عندما يكون منظور المهنة راسخًا لدرجة أن أعضاء المجموعة يفترضون إلى القدرة أو الوعي للتفكير من منظور الآخرين، ونتيجة لذلك قد يحدث تهديد للهوية المهنية وصراع، وتتمثل إحدى الطرق التي تميز بها المهن نفسها عن غيرها من خلال الروايات التي ترويها<sup>1</sup>.

### 7. السرد:

يؤكد كلاندينين وكاف أنه من أجل تحقيق الإحساس بهويتنا، يتم سرد القصص وإعادة سردها حول من نريد أن نكون وكيف نريد أن نعيش. وعند تطوير الهوية المهنية، يروي أعضاء المجموعة سرديات عن أنفسهم كأعضاء في المجموعة وعن المجموعة التي ينتمون إليها، بالإضافة إلى سرد السرديات التي تظهر نمطية المجموعة، وعلاوة على ذلك فإن كيفية سرد السرديات وما يتم إضافته وحذفه والمعاني والدوافع والتوصيفات المنسوبة في السرديات هي أمور أساسية في تشكيل الهوية، وتتطوي السرديات على وضع الذات في علاقتها بالآخرين أو المجموعة المهنية في علاقتها بالمجموعات المهنية الأخرى، ويناقش هذا الأمر بمزيد من التفصيل في العنصر المتعلق بنظرية التموضع، ومع ذلك غالبًا ما يتم تقديم الآخرين (بما في ذلك المجموعات المهنية الأخرى) بطريقة سلبية أو متحيزة، في حين يتم تثمين المجموعة المهنية الخاصة أو تصويرها على أنها تعاني ظلمًا على أيدي الآخرين، في الواقع يقوم أحد المكونات الرئيسية لهوية الجماعة على نفي الجماعات الأخرى لأن جزءًا بارزًا من هوية الجماعة هو عدم الانتماء إلى الجماعة الأخرى وبهذه الطريقة يتم استخدام السرديات داخليًا في القصص التي يرويها الأفراد لأنفسهم، ويتم عرضها في القصص التي تُروى للآخرين وهي أداة يتم من خلالها بناء هويات الآخرين، يُستخدم الجمهور لاختبار شرعية السرد، ومن خلاله يتم تعزيز الهويات أو الطعن فيها.

<sup>1</sup> Helen Claire Anderson, Ibidem.

يشير فرانك إلى أنه عندما يتم إعادة سرد الروايات بشكل متسق تصبح القصة غير قابلة للتشكيك نتيجة للاستثمار العاطفي، عندما يحدث ذلك على مستوى المجموعة، كما هو الحال في البيئات المهنية، تتشكل الثقافات وعلى العكس من ذلك يحدث الاضطراب عندما لا يكون هناك إطار سردي معياري يمكن من خلاله تفسير الأحداث، مما قد يساهم في الشعور بعدم اليقين المهني وعدم التوازن والتهديد، بالإضافة إلى ذلك يُتوقع من أعضاء المجموعة أن يفهموا القصة المشتركة بنفس الطريقة، وإذا لم يفعلوا ذلك فقد يحدث صراع، وهذا أمر مهم لفهم سلوك المجموعة في المواقف التي يتم فيها تغيير معنى المجموعة أو إعادة تفسيرها أو إساءة فهمها، كما هو الحال عند إدخال ممارسات عمل مهنية جديدة، أو عندما يكون هناك تحول أو تحدي متصور للهوية المهنية تتحقق فيه السرديات المتماكة على مستوى المجموعة من خلال عملية التنشئة الاجتماعية<sup>1</sup>.

#### 8. التنشئة الاجتماعية:

يمكن النظر إلى العمليات التفاعلية المتمثلة في الأداء والانعكاسية ورواية السرد على أنها عمليات مركزية في تطوير الهوية، لأنها تشكل أساس بناء الهوية المهنية ويتم تثقيفها في التعليم المهني والممارسات المهنية من خلال التنشئة الاجتماعية. وكما هو الحال بالنسبة للهوية المهنية، تُفهم عمليات التنشئة الاجتماعية على أنها مرنة ومستمرة وتبدأ كأفكار عادية وتتطور طوال الحياة المهنية.

يمكن النظر إلى التنشئة الاجتماعية على أنها هيكلية وثقافية، تتكون العناصر الهيكلية من القواعد المقررة مثل السياسات والتسلسلات الهرمية الرسمية والتوصيفات الوظيفية، بينما تشير العناصر الثقافية إلى اللغة والرموز التي تمثل الأفكار والقيم، وقد يكون هناك تنافر بين الاثنين، وقد يكون لهذا الأمر فائدة في تفسير سبب عدم نجاح تنفيذ الأدوار في بعض الأحيان على الرغم من الدعم التنظيمي، تؤثر الجوانب الثقافية والهيكلية للتنشئة الاجتماعية على الهوية المهنية وبالتالي على السلوكيات و يشير هافرتي وفرانكس (1994) إلى أن عمليات التنشئة الاجتماعية الرسمية تستكشف في الغالب التنشئة الاجتماعية الهيكلية في حين أن التأثيرات

<sup>1</sup> Helen Claire Anderson, Ibidem.

الثقافية غالباً ما تكون غير رسمية أو خفية، وهذه الممارسات الثقافية هي المسؤولة إلى حد كبير عن استيعاب الهوية المهنية<sup>1</sup>.

ويشير هافرتي وفرانكس إلى أن الهوية المهنية تُبنى في الغالب ضمن ممارسات خفية، ويحدد عملهما الذي يستكشف بناء الهوية المهنية لطلاب الطب ثلاثة مستويات من التنشئة الاجتماعية: الرسمية وغير الرسمية والخفية، تشير التنشئة الاجتماعية الرسمية إلى المناهج الدراسية والممارسات المهنية العلنية التي تهدف إلى غرس الهوية المهنية وبالتالي الاحتراف المهني، أما التنشئة الاجتماعية غير الرسمية فتتم فيها ترجمة التوجيهات الرسمية إلى تطبيق عملي من خلال التعلم من الزملاء، تمثل التنشئة الاجتماعية الخفية نقل الممارسات الثقافية الخارجة عن الأهداف التعليمية والمهنية الرسمية، تُعتبر عمليات التنشئة الاجتماعية غير الرسمية والخفية ذات تأثير أكبر على الهوية المهنية من العمليات الرسمية ولذلك فإن استكشاف عناصر التنشئة الاجتماعية غير الرسمية والخفية في مكان العمل ذات صلة باكتساب فهم الهوية المهنية.

أما فيليب برنو فيرى أن الحصول على هوية مهنية يتوقف على ثلاث آليات أساسية تتمثل في<sup>2</sup>:

1. **التكوين:** يعتبر التكوين من البرامج المهمة بالنسبة للمؤسسة أو للعامل لأن استخدامه بالطريقة الصحيحة والمناسبة يسمح لهما بالتطور والنجاح. ولا يقتصر مضمون التكوين على المؤسسة والهيئة المديرة لها وإنما هو عملية مشتركة مع العامل تظهر في قيمه وفي تعبيره عن روح الانتماء للمؤسسة التي يعمل بها. وبذلك يصبح التكوين عامل من عوامل بناء المسارات المهنية للعمال.

وهذا ما أكده "كلود دوبار" بأن المؤسسة التي تتشكل فيها الهوية المهنية نتيجة إلتقاء بين الأفراد ونمط العمل تقترح فيه المؤسسة هويات إفتراضية ثم تعرف بالهويات الفعلية الموجودة

<sup>1</sup> Helen Claire Anderson, Ibidem.

<sup>2</sup> حماني فضيلة، برامج التشغيل وانعكاساتها على الهوية المهنية لحاملي الشهادات الجامعية، رسالة منشورة لنيل درجة دكتوراه العلوم تخصص: علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2020، ص 172-175.

عندها، وهذا الإلتقاء يفرض وجود أنماط عمل وسياسات توظيف وتسيير المستخدمين ومسارات مهنية تظهر إلى جانب التغيرات في الوظائف والعلاقات الخاصة بالتكوين<sup>1</sup>.

2. **الخبرة المهنية:** يتوقف اكتساب الخبرة المهنية على عامل الزمن فقط وإنما لمكان العمل والعلاقات القائمة على العملية التنظيمية لها دور فعال في الحصول على الهوية المهنية، وفي هذا الصدد يبين رونو سانسوليه أن لعلاقات السلطة والقيادة تأثير على سلوك العامل وثقافته في العمل، كما للوضعية التنظيمية والمهنية دور في تحديد الهوية والشخصية المهنية والاجتماعية، وقد أضاف سانسوليو أن إنجاز العمل والتحكم في تقنياتها مرتبط بمعايير العلاقة التي تحكمه بالآخرين.

كما تساهم الأدوار المهنية والمواقع التي يحتلها الأفراد في مكان العمل، ضف إلى ذلك الروابط والعلاقات الاجتماعية المهنية في بناء الخبرة المهنية للعامل واكتساب الهوية المهنية، لأن من أهم شروط تطوير القدرات العلمية والمهنية هو الدور المهني، وهذا الأخير بدوره يعتمد على المعرفة العلمية النظرية للمكتسبات القبلية، والتي لا تتطور إلا بالممارسة العملية لها في المحيط المهني الاكتساب الشرعية في مجال التخصص وتكوين الخبرة المهنية، ولا يوجد اختلاف في أهمية المعرفة النظرية ومدى تأثيرها في ميدان العمل، ولكن تطبيقها وتكرارها هو الأهم، وهوما يجب أن يهتم به الأفراد في تطوير أنفسهم. وفي هذا الصدد يقول ابن خلدون " فإذا تلونت النفس بالملكة الأخرى وخرجت عن الفطرة ضعف فيها الاستعداد باللون الحاصل من هذه الملكة". لأن ممارسة العمل وتكراره يصقل الملكة ويثبتها كما يرى ابن خلدون وغير ذلك يؤدي إلى إضعافها.

3. **الاعتراف بالانتماء:** من خلال تعاريف الهوية بصفة عامة والهوية في العمل بصفة خاصة نجد أن هناك علاقة وطيدة بين الاعتراف بالانتماء وتشكل الهوية، وتعلب الجماعات دورا أساسيا في تحديده من خلال العلاقات التفاعلية بين الأفراد وما تخلفه من تأثير وتأثر متبادل. وتعتبر القيم المشتركة إطارا مرجعيا في تصور المستقبل، ويسهم الاندماج في

<sup>1</sup> دليلة بدران، الهوية المهنية بين الاندماج و اللامن الوظيفي، مقاربة "سوسيوثقافية" لكلود دوبار و سانسوليو لمنظور ازمة الهوية، مجلة التراث، العدد 4، المجلد 7، جامعة الجلفة، ديسمبر 2014، ص 128.

جماعات لا في تحديد الذات وبلورتها. حيث يرى عالم الأجتماع الإيطالي أليساندور بيزورنو أن هويتنا تحدد من قبل الآخرين أو عن طريق الاعتراف الذي يمنحه الآخرون لهويتنا، ومن جهة أخرى الانتماء هو شعور الفرد بأنه جزء من الكل الذي يستمد منه هويته. فالروابط الاجتماعية المهنية تتوقف على الاعتراف بالانتماء والصراع من أجل الحصول عليه بالشكل الذي نرغب أن نعرف أنفسنا به أو بالشكل الذي نثبت به ذواتنا، وبالتالي يمكن تحديد مفهوم الانتماء بأنه وعي الفرد بعضويته في جماعة معينة، مدرك لقيم ومعايير هذه الجماعة وبتبناها، ويتفاعل مع أعضائها ليصبح إدراكه لها هو الذي يمنحه الشعور بأنه جزء من الكل، ويتمصص ما تقوم به هذه الجماعة، ويفتخر بها مما يدفعه إلى الالتزام واكتساب هوية ومكانة داخل محيطه الاجتماعي وأشباع حاجاته المادية والمعنوية.

### ثالثاً: تهديدات الهوية المهنية

يشير ماكنيل وآخرين إلى أن الهوية المهنية هي مفتاح العمل الجماعي، حيث تُعزى الصعوبات في الانخراط في العمل التعاوني الفعال إلى التهديدات التي تواجه الهويات المهنية التقليدية والتسلسلات الهرمية، يشير ماكنيل وآخرون إلى أنه نظراً لطبيعة دورهم، يمكن أن ينظر الآخرون إلى أخصائيي الصحة النفسية على وجه الخصوص على أنهم يشكلون تهديداً للهوية المهنية، وقد طوروا محفزات ومحددة للهوية المهنية مدعومة بعمل شروبوت-ماسون وآخرون (2009)، الذين وضعوا "نظرية التهديدات للهوية" التي تنشأ استجابة لظروف معينة، وهي كالأتي:

- المعاملة التفاضلية: عندما تتلقى مجموعة واحدة (عادة ما تكون مهيمنة) معاملة تفضيلية.
- قيم مختلفة: مثل النماذج الطبية الحيوية/النماذج الشمولية.
- الاستيعاب: حيث تتوقع المجموعة المهيمنة من المجموعة الخاضعة لها استيعاب الثقافة السائدة.
- السلوكيات المهينة: حيث تقلل المجموعات من قيمة بعضها البعض.



- **الاتصال البسيط:** حيث يؤدي القلق من العمل معًا إلى نشوب صراع.

ويدعم فيول وآخرون (2009) فكرة أن الهوية المهنية تصبح أكثر بروزاً عندما تثار تهديدات الهوية، ويجادلون بأن المدى الذي يُنظر فيه إلى المجموعة الخاصة بالمرء على أنها آمنة يتنبأ بمدى التسامح مع مجموعة أخرى، وعلاوة على ذلك عندما تكون هوية المجموعة غير آمنة، فإن اكتساب الأمن يعتمد على زوال المجموعة الأخرى، و بالإشارة إلى أن تهديد الهوية قد ينشأ عندما يكون تمايز المجموعة غير آمن<sup>1</sup>.

#### رابعاً: النظريات المفسرة للهوية

يمكن تقسيم أبحاث الهوية إلى تيارات نظرية وفوق نظرية وتخصصية مختلفة، فعلى سبيل المثال تبحث بحوث علم النفس الاجتماعي المستمدة من نظرية الهوية الاجتماعية لتاجفل في الارتباطات بين المجموعات وعمليات الهوية الجماعية، وتركز أبحاث علم النفس التنموي المستمدة من نظرية الهوية لإريكسون على الهوية الفردية، وتشمل التيارات البحثية الأخرى في مجال الهوية الأبعاد الثقافية المستمدة من مجموعة من المنظرين بما في ذلك بييري وهوفستيد وتريانديس، كما تم استكشاف المقاربات الخطابية للهوية التي تستند إلى فلسفة نظرية اللغة التي ابتكرها فيتجنشتاين وفلسفة ما بعد الحداثة والنظرية الاجتماعية ما بعد البنيوية المستمدة من منظرين مثل باومان وفوكو وويثيريل، وقد أدت هذه التيارات المختلفة والمنظورات المختلفة داخل كل منها إلى أن تكون النظريات التي تم تطويرها خاصة بالتخصص ومستقلة بذاتها، ونذكر منها الآتي:

#### 9. أعمال إريك إريكسون:

لعب إريك إريكسون (1968) دوراً أساسياً في تركيز الاهتمام الشعبي والعلمي على معنى الهوية. وقد وضع إريكسون تصوراً للفرد على أنه يتطور عبر سلسلة من المراحل عبر دورة الحياة، بحيث تكون كل مرحلة مختلفة لكنها مرتبطة بمرحلة سابقة، فالهوية ليست شيئاً يمتلكه الفرد بل هي شيء يتطور خلال حياته كلها، في كل مرحلة يخلق الفرد ويتفاوض على عدد من الهويات مع الحفاظ على "التماثل الداخلي والاستمرارية" وعلى الرغم من أن إريكسون يعتبر

<sup>1</sup> Helen Claire Anderson, Ibid, PP 102-103.

رائداً في تطوير مفهوم الهوية إلا أن هذا النموذج محدود بتركيزه على المراهقين ومرحلة الطفولة، وعدم الاهتمام بالمعاني المشتركة والعلاقات الشخصية بين الذات والآخرين وعدم ملاءمته للظروف الاجتماعية الحالية.

تعد نظرية إريكسون حول التطور النفسي الاجتماعي لهوية الأنا واحدة من النظريات التي تحلل مراحل نمو الإنسان ومؤثرات تكوينه الشخصي والسلوكي حيث اهتم "إريكسون" في نظريته بنمو الأنا ومدى فاعليتها وركز على أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية بوصفها محددة استناداً إلى البحوث النفسية والاجتماعية والأنثروبولوجية الحديثة، ورغم أنه استبقى الكثير من مفاهيم "فرويد" بما في ذلك مثلث مكونات الشخصية هو الأنا والأنا الأعلى، حيث عدل من نظرية فرويد للنمو إلا أنه أعطى أهمية أقل للعوامل البيولوجية الأساسية للهو بالمقارنة مع "فرويد"، بل عوضاً عن ذلك فإنه يعتقد أن الأنا هو القوة المحركة للسلوك<sup>1</sup>، والمفهوم الرئيسي في نظريته هو اكتساب هوية الأنا واختبار القضايا المتعلقة بالهوية والتي تشكل خصائص لمرحلة المراهقة، ويعتقد بأنه على الرغم من أن الخصائص النوعية لهوية الشخص تختلف من ثقافة لأخرى، إلا أن إنجاز هذه المهمة النمائية يتضمن عناصر مشتركة بين الثقافات جميعاً، وأن تطوير الحس الحقيقي بالهوية الشخصية يمثل الرابطة السيكولوجية بين الطفولة والرشد. ويلخص إريكسون مراحل تشكل الأنا فيما يلي<sup>2</sup>:

- المرحلة الأولى: وتتمثل في السنة الأولى (الثقة قابل عدم الثقة).
- المرحلة الثانية: وتتمثل في السنة الثانية (أزمة الاستقلال مقابل الشعور بالخجل).
- المرحلة الثالثة: الطفولة المبكرة وتمتد من 3 إلى 5 سنوات (أزمة المبادرة في مقابل الشعور بالذنب).
- المرحلة الرابعة: الطفولة المتوسطة والمتأخرة وتقابل سن المدرسة الابتدائية (أزمة الكفاية مقابل الشعور بالذنب).

<sup>1</sup> رغدة حكمت شريم، سيكولوجية المراهقة، دار المسيرة، عمان، 2007، ص ص 46-47.

<sup>2</sup> يوسف نصر، زينب مايدي، الهوية المهنية: الانتقال من الهويات الفردية الى الهويات الجماعية، مجلة الباحث لاجتماعي،

العدد 13، 2017، ص 418.

- المرحلة الخامسة: وتقابل سن المراهقة (أزمة الهوية مقابل اضطراب الدور).
- المرحلة السادسة: وتمثل فترة الّ شباب المبكر (المودة مقابل العزلة).
- المرحلة السابعة: أواسط العمر (الإنتاجية مقابل الركود).
- المرحلة الثامنة: الرشد المتأخر وتقابل المرحلة الأخيرة من العمر (تكامل الذات مقابل اليأس).

قام إيركسون بتحديد أربع رتب للهوية، بحيث تعكس كل رتبة قدرة الفرد على التعامل مع المشكلات المرتبطة بأهدافه وأدواره ثم إمكانية الوصول إلى معنى ثابت لذاته ووجوده حيث يؤمن بأن شخصية الإنسان تتطور عبر مراحل متسلسلة وأن التجارب الاجتماعية تؤثر في تشكيل وإعادة تشكيل هذه الهوية والتي نطورها من خلال التفاعل والتواصل الاجتماعي، ويمكن تلخيص رتب هوية الأنا فيما يلي<sup>1</sup>:

- تحقيق هوية الأنا: تمثل رتبة تحقيق هوية الأنا الرتبة المثالية لهوية الأنا ومؤشرا للنمو السوي.
- تعليق هوية الأنا: هنا يفشل المراهق في إبداء التزام حقيقي بخيارات محددة، مما يدفعه إلى تغييرها من وقت لآخر محاولة منه للوصول إلى ما يناسبه.
- انغلاق هوية الأنا: يقع الأفراد في رتبة الانغلاق كنتيجة لعدم خبرتهم لأزمة الهوية، حيث يواجهون بقوى خارجية تختار لهم أهدافهم، ومن بين ذلك اختيار الآباء لنوع معين من الدراسة أو العمل أو غير ذلك لأبنائهم.
- تفكك أو تشتت الهوية: وتمثل أسوأ رتب الهوية، ويتسم الأفراد في هذه الرتبة بضعف التوجه والضبط الذاتي وضعف الاهتمام والمشاركة الاجتماعية ودرجة عالية من القلق وسوء التوافق والشعور بعدم الكفاية.

## 10. نظرية البناء الاجتماعي:

<sup>1</sup> يوسف نصر، نفس المرجع.

تقدم نظرية البناء الاجتماعي منظوراً بديلاً للعمليات التي ينطوي عليها تطور الهوية، تعتبر وجهة النظر البنائية الاجتماعية المستوحاة من المنظرين الأوائل مثل ميد (1934) وجوفمان (1959)، أن الهوية عملية مرنة تنطوي على تفسير وإعادة تفسير التجارب التي يعيشها الفرد من خلالها، ومن خلال التفاعلات مع الآخرين، وتعتبر الهوية في حالة مستمرة من التدفق، ولا تتطور بشكل خطي بل غالباً ما تتطور بشكل متقطع ودائماً وفقاً للتغيرات في السياق الاجتماعي، إن الفكرة المتأصلة في هذا النموذج هي أن لدينا ذوات متعددة، كل واحدة منها تركز على دور واحد في أي وقت وموقف معين، وبالتالي تقدم ذاتاً مختلفة للآخرين في بيئات متنوعة<sup>1</sup>.

يرى جورج هربيرت ميد أن الهوية تنشأ خارج ظروف الوراثة، وتكتسب من مصدرين أساسيين أولهما الخبرات الاجتماعية التي يعيشها الفرد، وثانيهما تفاعلات الفرد مع الآخرين، فهو يعرف الهوية على أنها وحدة أو كتلة ذات علاقة ضيقة مع حالات اجتماعية أين يجد الفرد نفسه في حالة اندماج وسط هذا المجتمع الذي ينتمي إليه. فبالنسبة لهربرت ميد يؤثر الفرد في نفسه بنفسه، ويكون هذا بطريقة غير مباشرة، تأخذ بعين الاعتبار نظرة الآخرين والجماعة الاجتماعية والثقافية التي ينتمي إليها<sup>2</sup>.

فالفرد مثلاً يجد نفسه في مواقف عديدة في حياته اليومية حول قضايا معينة، إلا أن وجود الفرد وتفاعله في هذه المواقف يؤثر على مواقفه من هذه القضايا، وهنا يمكن القول بأن للفرد رأيه الخاص والعام المشترك مع الآخرين في هذه القضايا. ويقسم هربيرت ميد الهوية إلى عنصرين أساسيين وهما<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Rebecca Verling, Exploring the Professional Identity of Counselling Psychologists: A mixed methods study, Thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the University of Wolverhampton for the award of: Practitioner Doctorate in Counselling Psychology, D.Couns.Psych, March 2014, PP 12-14.

<sup>2</sup> منوية حمادي، المتقاعد في سوسولوجيا الحياة اليومية (مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية)، العدد 14/13، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، ديسمبر 2015، ص 125.

<sup>3</sup> عامر مصباح، علم الاجتماع والرواد، ط 1، دار الأمة، الجزائر، 2010 ص 253.

- الذات الفردية: والتي تشير إلى استجابة التركيب العضوي لاتجاهات الآخرين، بنوع من الخصوصية تبعا لطبيعة شخصية الفرد.
  - الأنا الاجتماعي: وهي ذلك المكون المؤلف من اتجاهات الآخرين التي تعلمها الفرد عبر عملية التنشئة الاجتماعية ومنبهات الفعل الاجتماعي بحكم وجوده ضمن جماعة.
- كما يرى هيربرت ميد بأن هناك مجموعة من المؤثرات الاجتماعية التي تؤثر على إدراك الفرد لهويته وتصوره لذاته ومن أهم هذه المؤثرات نجد: اسم الفرد واسم العائلة، دور الفرد الاجتماعي داخل الأسرة، درجة تجانس فئات المجتمع، نوعية الأفراد التي يتعامل معهم الفرد ورأيهم فيه، الخبرات الشخصية، المرحلة العمرية، عملية الرجوع (ردود أفعال الآخرين على تصرفات الفرد)، القيم السائدة في المجتمع، المعايير والمقاييس الخاصة بالفرد، وضوح وتوحد المعايير الثقافية في المجتمع<sup>1</sup>.

لقد اعتبر غوفمان أن الهوية تتشكل نتيجة التفاعل الاجتماعي، لذلك ينصب اهتمامه على موضوع كيفية تأثير آراء الآخرين على إدراك الفرد وسلوكه، الذي ينتج عن عملية التفاعل الاجتماعي. بمعنى أن إدراك الفرد لوجود الآخرين والأهمية الدلالية التي يعطيها لهذا الوجود، تجعل سلوكه مسجونا بهذا الإدراك بشكل يكون للآخرين قوة السيطرة على سلوكه وتوجيهه. وهذا الانطباع الفردي حول الآخرين هو الذي يحدد عملية التفاعل الاجتماعي، التي من خلالها يتمكن الفرد من الحصول على معلومات خاصة حول الأفراد الذين يتفاعل معهم لكي يحسن عملية التفاعل بناء على المعلومات التي يتلقاها.<sup>2</sup>

أما في كتابه تقديم الذات (1956) فقد قارن العالم بنظام مسرحي يلعب فيه الأفراد دور الممثلين وتلعب العلاقات الاجتماعية دور التمثيلات الخاضعة لقواعد دقيقة، وأحد الأسئلة الرئيسية التي تفرض نفسها على الممثل هو أن يخلق عند الغير انطباعه بالواقعية من أجل

<sup>1</sup> نذير زربي، الوجيز في علم الاجتماع، ط 1، منشورات ليجوند، الجزائر، 2013، ص 266.

<sup>2</sup> عامر مصباح، المرجع نفسه، ص 263.

الإقناع بالصورة التي يرغب في تقديمها عن ذاته، وفي سبيل ذلك عليه أن يثق في حضوره، ويقسم غوفمان في هذا الإطار الحيزات الاجتماعية إلى<sup>1</sup>:

- المناطق الداخلية (العرض): وهي التي تدور فيها المشاهد التمثيلية ويواجه فيها الممثلون (الفاعلون) الجمهور وعليهم أن يتمسكوا فيها بأدوارهم الاجتماعية مثل الأستاذ في قاعة الدرس.
- المناطق الخلفية (الكواليس): وتكون مغلقة أمام الجمهور وفيها يمكن للممثل الاسترخاء.

### 11. نظرية الهوية الاجتماعية:

يندرج مفهوم الهوية الاجتماعية أن الأفراد يتماهون مع مجموعة اجتماعيا و يشعرون بالانتماء إليها، ويؤدي ذلك إلى تشكيل تحالفات جماعية، وتوحيد سلوك الأفراد في الجماعة وتطوير القيمة الذاتية للفرد والجماعة، تعد نظرية الهوية الاجتماعية إطاراً تفسيرياً يركز على الفرد كجزء من الجماعة، وهي تدمج كلا المستويين الاجتماعي والفردى للتحليل. يجادل بورفورد بأن قوتها كإطار نظري تكمن في قدرتها على التفسير والفهم والتوضيح، بدلاً من كونها وصفية بحتة<sup>2</sup>. تم وضع مفهوم نظرية الهوية الاجتماعية في الأصل من قبل تاجفل وتيرنر (1986) لشرح الدوافع التي يقوم عليها السلوك الجماعي الذي لا يمكن تفسيره بالكامل من خلال السمات الشخصية أو العلاقات الشخصية، وتتمثل المبادئ الراسخة لنظرية الهوية الاجتماعية في ما يلي:

1. الانتماء إلى مجموعة أمر مهم.
2. عضوية المجموعة ذات قيمة عاطفية.
3. يتم تطوير القيمة الذاتية من خلال المكانة التي نقدمها للتصورات التي تقدمها المجموعة.
4. وضع الفرد داخل المجموعة يخلق احترام الذات.

<sup>1</sup> فليب كبان، جان فرانسوا دورتيه، علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية، ترجمة إياس حسن، ط 1، دار

. الفردق، دمشق، 2010، ص 120.

<sup>2</sup> Helen Claire Anderson, Ibid, PP 100-101.

تقوم نظرية الهوية الاجتماعية على مفهوم أن الهويات الاجتماعية يتم تطويرها والحفاظ عليها من خلال المقارنات بين المجموعات. في هذه النظرية، تقوم المجموعات والأفراد داخلها بالتمييز الإيجابي بين المجموعات الأخرى. وتستخدم استراتيجيات للتنافس على مكانة المجموعة من خلال عملية التصنيف الذاتي والاجتماعي. وهذه عملية نشطة مفيدة للجماعة لأنها تؤدي إلى التماسك. وبالتالي، فإن هذا يسهل التوافق، ويرسي المعايير ويؤثر على السلوك على مستوى المجموعة. هذه السمات ليست سطحية، بل هي سمات داخلية بحيث أن "المطابقة ليست امتثالاً سلوكياً سطحياً بل هي عملية أعمق يتم من خلالها تحويل سلوك الناس ليتوافق مع النموذج الأولي المناسب الذي تحدده الجماعة ذاتياً. ونتيجة لذلك، تصبح القيم والسلوكيات داخلية ومقبولة ثقافياً. ولكن، بالإضافة إلى خلق إطار عمل مهني متماسك، يمكن أن يخلق التصنيف أيضاً سلوكاً متحيزاً داخل الجماعة وتتسم العضوية في الجماعة بمواقف إيجابية تجاه أعضاء الجماعة ومواقف سلبية (تحيزات) تجاه الجماعات الخارجية وينتج عن ذلك تأثير تجانس خارج المجموعة، حيث يُنظر إلى أعضاء المجموعة الخارجية على أنهم موحدون، بينما يتم تعزيز التباين داخل المجموعة. ويرتبط هذا التأثير بالقوالب النمطية ومبدأ التباين الفوقي، حيث يتم تقليل الاختلافات داخل المجموعة إلى الحد الأدنى وتعظيم الاختلافات خارج المجموعة و نتيجة لذلك، يتم تفضيل قيم المجموعة التي ينتمي إليها الفرد على غيرها، وقد ينعكس ذلك في سلوكه تجاه المجموعات الأخرى وبالتالي، فإن نظرية الهوية الاجتماعية توفر إطاراً تفسيرياً يمكن من خلاله استكشاف سلوكيات الجماعة ولها صدى خاص في تفسير التوترات بين الجماعات التي يُنظر إليها على أنها في منافسة مع بعضها البعض لاكتساب مكانة الجماعة والحفاظ عليها<sup>1</sup>.

ومع ذلك، فإن الهوية المهنية ليست الهوية الوحيدة ذات الصلة بسياقات مكان العمل، فقد تلعب الهويات التنظيمية والهويات الأخرى دوراً أيضاً، وقد طوّر روكاس وبروير (2002) نظرية الهوية الاجتماعية للنظر في كيفية تفاوض الأفراد على الهويات المتعددة، وهما يعتبران أن الهوية المهنية ليست سوى واحدة من عدد من الهويات التي قد يحملها الفرد، وينظران إلى

<sup>1</sup> Helen Claire Anderson, Ibid, PP 101-102.

الهويات المتعددة على أنها هويات متقاطعة، بحيث يمكن استحضارها بعدة طرق في وقت واحد، وتشمل الأمثلة على الهويات الاجتماعية المتقاطعة الجنس والعرق والطبقة الاجتماعية والعائلية والتنظيمية والمهنية وغيرها.

واعتماداً على بروز هوية معينة، قد يتماهى الفرد مع هوية أخرى لأنهما يحملان هوية مشتركة، على سبيل المثال قد تتماثل طبيبة وممرضة بهوية جندرية مشتركة، ولكن ليس بهوية مهنية مشتركة، في حين قد تتماثل ممرضة مع ممرض وممرض مهنيًا، بينما لا يتشاركان هوية جندرية. في حالة الممرضة الأنثى، يعتمد ما إذا كانت تتماهى أكثر مع الطبيب لأنها أنثى أو الممرض الذكر لأنهما يتشاركان هوية مهنية مشتركة على مدى بروز وأهمية تلك الهويات بالنسبة لها في ذلك الوقت، يقترح روكاس وبروير (2002) أن كيفية استيعاب الأفراد للهويات الاجتماعية وإدارتها وترتيب أولوياتها تعتمد على مقدار التداخل المتصور بين الهويات والاستجابات المعرفية للفرد، وترتبط هذه الاستجابات بقدرات الفرد الإدراكية على التماهى مع الآخرين وتحقق بعدد من الطرق، تتراوح بين التعقيد المنخفض والتعقيد العالي، ويُنظر إلى تشكيلات الهوية منخفضة التعقيد على أنها أسهل في الاستيعاب، ولكنها قد تخلق توترات أكبر بين المجموعات، بينما يعتبر العكس بالنسبة للتشكيلات عالية التعقيد، وهذا له أهمية في التنظير لكيفية وسبب وضع الأفراد لهوية ما بالنسبة لهوية أخرى، كما أن له فائدة في توجيه الممارسة المستقبلية من خلال تحديد كيفية تحقيق الهويات عالية التعقيد وتقليل الهويات منخفضة التعقيد<sup>1</sup>.

ونظرية الهوية الاجتماعية هي نظرية راسخة للهوية تضع تصورًا لكيفية تطوير الأفراد للهوية الجماعية وتأثيرها اللاحق على السلوكيات، على الرغم من أن استخدامها في أبحاث الرعاية الصحية كان محدودًا وتقدم هذه النظرية إطاراً نظرياً مفيداً يمكن من خلاله فهم تأثير الهوية على سلوكيات المجموعات المهنية العاملة في سياقات متعددة المهن ومن خلال توسيع نطاق نظرية الهوية الاجتماعية من خلال عمل روكاس وبروير وماكنيل وآخرون (2013) وسلوس وآشورث (2007)، يمكن تطوير فهم أكثر طارئاً للهوية المهنية، ويؤكد كل من ويليتس وكلاكرك

<sup>1</sup> Helen Claire Anderson, Ibid, PP 103–104.



(2014) أن التدعيم النظري لدراسة الهوية المهنية بهذه الطريقة يطور فهماً أعمق للظاهرة، وفي حين أن نظرية الهوية الاجتماعية تتطوي على قيود، فقد أدت التطورات النظرية إلى إطار عمل قد يكون من المفيد من خلاله تطوير استكشاف الهويات المهنية في مكان العمل<sup>1</sup>.

## 12. نظرية التموضع:

تم تطوير نظرية نظرية التموضع من قبل ديفيز وهاري (1990)، وفي هذه النظرية تُفهم الهوية في هذه النظرية على أنها تتأثر بالفرد وبالعلاقات والتفاعلات التي يطورها ضمن سياقات اجتماعية وتاريخية وسياسية وثقافية أوسع، وترتكز هذه النظرية على مفهوم أن الأفراد والجماعات يتم تحديد مواقعهم من قبل أنفسهم ومن قبل الآخرين ومن قبل المجتمع الأوسع، تؤثر المواقف المخصصة للأفراد والجماعات على كيفية فهمهم لأنفسهم وكيف ينظر إليهم الآخرون وكيف يتصرفون، ومن مزايا نظرية تحديد المواقع أنه يمكن استخدامها لفهم عمليات الهوية على المستويات الفردية والتفاعلية والمؤسسية والاجتماعية الأوسع نطاقاً، ولذلك فهي مفيدة في دراسة الهوية المهنية في بيئات الرعاية الصحية حيث إنها تأخذ في الاعتبار بناء الهوية على المستويات الجزئية والمتوسطة والكلية والتي لا يُفهم التفاعل بينها بشكل جيد في بيئات الرعاية الصحية المعاصرة كما أنها تقدم أداة تحليلية قابلة للاستخدام وعملية تربط تفسير الأحداث والتجارب المحلية بالهويات والهيكل الاجتماعية الأوسع نطاقاً<sup>2</sup>.

تعتبر نظرية التموضع أن الهوية تنشأ من خلال خطوط الحبكة السردية التي يتم تطويرها وتنظيمها وحذفها من أجل إعطاء معنى للأحداث، يقترح مونروكس أن هذه السرديات هي "أدوات اجتماعية قوية نستخدمها لبناء هوية لأنفسنا في العالم: من نحن، ومن كنا ومن نرغب في أن نكون". أحد المبادئ الرئيسية لنظرية التموضع هو أن الهوية تنشأ من خلال التفاعل بين القصص التي يرويها الناس لأنفسهم وللآخرين ضمن السياقات المحلية، والخطابات الاجتماعية والثقافية والتاريخية والسياسية الأوسع نطاقاً، والتي أطلق عليها اسم "السرديات الرئيسية"، من الأمثلة على السرديات الرئيسية هي التصور على المستوى المجتمعي لما يعنيه أن تكوني أمًا

<sup>1</sup> Helen Claire Anderson, Ibidem.

<sup>2</sup> Helen Claire Anderson, Ibid, P 105.

أو معلمة أو مريضة، ويعتمد الأفراد على السرديات الرئيسية لوضع أنفسهم والآخرين ضمن خطوط قصصية من أجل المطالبة بحقوق وواجبات لأنفسهم ونسب الحقوق والواجبات للآخرين والظعن فيها، وبهذه الطريقة قد يدعي المعلم حقوقاً معينة على تلاميذه، بينما يقبل مسؤوليات معينة، غالباً ما تكون هذه السرديات الرئيسية ضمنية وغير متنازع عليها، لذلك فإن تحليلها من خلال نظرية تحديد المواقع يرفعها إلى مستوى واعٍ، مما يسمح باستكشاف الافتراضات والظعن فيها<sup>1</sup>.

وعلى غرار نظرية الهوية الاجتماعية، فإن بناء الهوية من خلال السرد ينطوي على بناء الهوية من خلال السرد على وضع الجماعة الخاصة في علاقتها بالآخرين من أجل تفسير وتبرير وتعزيز نتائج محددة. وبهذه الطريقة لا يكون السرد بهذه الطريقة محايداً بل أفعالاً أدائية وإبداعية ذات أهداف محددة للهوية، تتمتع نظرية التموضع بميزة تيسير الاستكشاف الصريح للتموضع الهيكلي والثقافي، وهو أمر مفيد عند استكشاف طبيعة العلاقات بين المهن المتجاورة وفي السياقات متعددة المهن<sup>2</sup>.

وعادةً ما يتم سرد القصص التي تتكشف في المحادثة، وبالتالي تم تطوير خطوات تحليلية من أجل تفسير مثل هذه الروايات، ويوفر ذلك إطاراً يمكن من خلاله تطوير فهم التفاعل كوسيلة للتفاوض على الهوية وربط السرديات اليومية بالهويات الاجتماعية والسياسية والتاريخية والثقافية الأوسع نطاقاً، يستكشف تحليل بامبرغ (1997) لتموضع الراوي كشخصية في علاقته بالشخصيات الأخرى في السرد، ويحلل كيفية ارتباط ذلك بالفئات الاجتماعية (أنواع الأفعال، والدوافع وراء الأفعال، ومجازات الشخصيات)، ثم يحلل بعد ذلك كيفية تموضع الراوي في علاقته بالجمهور الذي يروي له قصته، حيث يعكس ذلك سرديات الهوية المتضمنة ثقافياً، ثم يركز التحليل بعد ذلك على كيفية تموضع الراوي/ الراوية في سياق الأحداث الماضية والسرديات الرئيسية الموجودة مسبقاً من أجل تحقيق الإحساس بالذات والهوية، أي كيف

<sup>1</sup> Helen Claire Anderson, Ibidem.

<sup>2</sup> Helen Claire Anderson, Ibid, P 106.

يتناسب السرد مع الخطابات المجتمعية الأوسع. وبهذه الطريقة يمكن استكشاف الهوية كعمليات تفاعلية ومعرفية واجتماعية وبنوية.

لنظرية التموضع أيضاً فائدة من حيث النطاق، حيث يمكن تطبيقها على التفاعلات على المستوى الجزئي وعلى التموضع على نطاق أوسع، على سبيل المثال يمكن استخدامها لتأطير التفاعل وعمل الهوية ضمن فرق سريرية صغيرة، أو يمكن استخدامها لفهم كيفية تموضع المجموعات المهنية أو المنظمات أو المؤسسات في علاقتها مع الآخرين على نطاق أوسع، بالإضافة إلى ذلك فقد اكتسبت أهمية في دراسة حل النزاعات، وقد يكون لها فائدة في استكشاف المفاهيم المرتبطة بها مثل تفاقم النزاع وتشكيل التحالفات.

لنظرية تحديد المواقع فائدة في استكشاف الهوية المهنية لأن لديها القدرة على استكشاف المستويات الفردية والتفاعلية والاجتماعية للهوية، كما أن لديها القدرة على معالجة المعتقدات والسلوكيات الضمنية الموجودة داخل الهياكل الاجتماعية غير المرئية ورفعها إلى مستوى واعٍ<sup>1</sup>.

### 13. نظرية الهوية:

تقدم نظرية الهوية وجهات نظر حول الطبيعة الاجتماعية لمفهوم الذات والطبيعة المبنية اجتماعياً للذات، ومع ذلك تؤكد نظرية الهوية أيضاً على الذات متعددة الأوجه التي تتوسط العلاقة بين البنية الاجتماعية والسلوك الفردي، وتختلف نظرية الهوية عن نظرية الهوية الاجتماعية في تركيزها الأساسي على الهويات المرتبطة بالأدوار المتعددة التي يشغلها الأفراد في المجتمع، بدلاً من التركيز على النطاق الأوسع من الأوضاع الرئيسية (أي الجنس والعرق والعنصر والعرق) التي يمكن أن تُنسب إلى الأفراد، تشير نظرية الهوية إلى شقين مختلفين ولكنهما مترابطان بقوة في أبحاث الهوية، ويزعم المسار الأول المتجذر في التفاعلية الرمزية التقليدية أن البنى الاجتماعية تؤثر على الذات وأن بنية الذات تؤثر على السلوك الاجتماعي وفي هذا الصدد تعكس نظرية الهوية تأكيد ميد (1934) على أن "المجتمع يشكل الذات التي تشكل السلوك الاجتماعي" ويشرح سلوس وآشفورث (2007) هذه الفرضية الأساسية في عملهما حول الهويات في مكان العمل، ويصفان كيف يستمد الأفراد إحساسهم بالذات من

<sup>1</sup> Helen Claire Anderson, Ibid, PP 106-107.

علاقاتهم الشخصية المختلفة القائمة على الأدوار وكيف تشكل الهويات العلائقية أنماط التفاعل.

أما الشق الثاني من نظرية الهوية فيركز على الديناميكيات الداخلية للعمليات الذاتية التي تؤثر على السلوك الاجتماعي كسترايكر وبيرك ويُنظر إلى الهويات على أنها "معانٍ ذاتية" ترتبط بالأدوار المتعددة التي يؤديها الفرد ومعاني سلوك الأفراد، فعلى سبيل المثال وجد بورك وريتز (1981) أن النظرة الذاتية لطلاب الجامعات للمسؤولية الأكاديمية (أحد أبعاد هوية الطالب)

كانت مؤشراً قوياً على خططهم الجامعية، مما يشير إلى أن الأفراد سيجعلون سلوكياتهم تتماشى مع إحساسهم بذاتهم عندما يشترك كلا العاملين في المعنى. ويشترك كلا الاتجاهين من نظرية الهوية في الاعتقاد بأن الهياكل الاجتماعية الخارجية وبنية الذات مرتبطان ارتباطاً وثيقاً<sup>1</sup>.

تقدم نظرية الهوية تنبؤات مختلفة فيما يتعلق بعملية عمل الهوية، ويرجع ذلك جزئياً إلى أنها تركز على هويات الأدوار على عكس الهويات الجماعية، وتشير نظرية الهوية القائمة على إطار التفاعل الرمزي وعمل سترايكر وسيرب (1982) إلى أن الهوية متجذرة بقوة في الأدوار التي يتم التفاوض عليها بين الأشخاص، وعلى هذا النحو تعتمد نظرتنا لأنفسنا على الأدوار التي نحملها والتوقعات المرتبطة بتلك الأدوار وتوفر هويات الأدوار للذات معنى يشمل توقعات الأدوار وبناءً على ذلك ينخرط الأفراد في هوية العمل من خلال اتخاذ خطوات لتعريف أنفسهم من خلال دور جديد أو لتغيير تصورات شريك الدور عن هويتهم وما يجب أن يتوقع منهم في علاقة الدور، إن عمل إيبارا (1999) حول الذوات المؤقتة يشرح كيف يعتمد الأفراد على تصوراتهم وتصورات الآخرين حول الدور عند التكيف مع دور جديد، بالإضافة إلى ذلك يشدد البحث حول هوية القائد والمدير على أهمية هوية العمل عندما يحاول الأفراد وضع أنفسهم كقادة في علاقة مع الأتباع، في مقالهما النظري حول المطالبة بهويات القادة ومنحهم هويات

<sup>1</sup> Kim S. Cameron, Gretchen M. Spreitzer, The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, Part One: Positive Individual Attributes, Positive Identity Construction: Insights from Classical and Contemporary Theoretical Perspectives, Published by Oxford University Press, Inc, New York, 2012, PP 75–76.

القادة، قدم ديرو وأشغورد (2010) توضيحاً مفيداً للطرق المختلفة التي قد يحدث بها هوية العمل لكل من القادة والأتباع، إذ يجب على الأفراد المطالبة بأدوارهم وما يحدد هويتهم، ولكن يجب أيضاً أن يتم منحهم تلك الأدوار من قبل الآخرين<sup>1</sup>.

#### 14. نظرية الهوية السردية:

قبل الثمانينيات، لم يكن علماء النفس يربطون عادةً بين فكرة "الهوية" وفكرة "السرد"، استمد البرنامج البحثي للهوية السردية الذي تم وضعه لأول مرة من قبل جاك آدمز حيث نشأ الإدراك بأن هذين المفهومين قد يكونان مرتبطين بتدريس حلقة دراسية للدراسات العليا في صيف عام 1982 حول "الذات والهوية"، تضمنت قائمة القراءات ويليام جيمس، وجورج هيربرت ميد، وجين لوفينجر، وهانيز كوهوت، وروبرت كيغان، وعدد كبير من المؤلفين في علم النفس التنموي والاجتماعي، وبالطبع إريك إريكسون.

لقد تطور مفهوم الهوية كقصة حياة، ما نسميه الآن بالهوية السردية بشكل كبير على مدى العقود الثلاثة الماضية، يتصور الباحثون اليوم الهوية السردية أكثر تنوعاً وديناميكية وأكثر تحديداً من الناحية الثقافية، وأكثر تموضعاً في العلاقات الشخصية المستمرة والمحادثات الجارية بل وأكثر تأسيساً لها، وفي حين أن بعض الباحثين المعاصرين يقاربون الهوية السردية كقصة كبيرة تدمج العديد من الفصول والمشاهد والشخصيات المختلفة، يركز آخرون على القصص الصغيرة كما تظهر في مجالات وسياقات محددة.

خارج نطاق علم النفس، أصبح علماء الاجتماع والإنسانيون من مختلف الاتجاهات مفتونين بالسرد في الثمانينيات والتسعينيات. وكان السؤال المحوري الذي شغل العديد من التخصصات خلال تلك الفترة يتعلق بوظيفة السرد، "ماذا تفعل القصص؟" إن وظيفة القصص هي أولاً وقبل كل شيء تسلية، تشرك القصص المشاعر الإنسانية، وعندما لا تفعل ذلك فإنها تفشل، ما هو أسوأ شيء يمكن أن يقال عن القصة؟ أنها مملة، إن الهوية السردية هي نوع خاص من

<sup>1</sup> Caza, B.B., Vough, H., & Puranik, H, Identity work in organizations and occupations:

Definitions, theories, and pathways forward, Journal of Organizational Behavior, 39, 7, 889–910, 2018, PP 15–17.

القصص، قصة عن كيف أصبحتُ الشخص الذي أصبح عليه، مع هذه المكانة الخاصة تأتي الوظيفة الخاصة، وهي الوظيفة التي خصصها إريكسون (1963) للهوية نفسها، إنها وظيفة التكامل تجمع الهوية السردية الأشياء معاً، وتدمج عناصر الذات من الناحية التزامنية وتدمج الهوية السردية الأدوار الاجتماعية المختلفة والقيم والمواقف، ومتطلبات الأداء في الحياة المتنوعة هنا والآن، وبالتالي تشرح قصة حياة الشخص كيف يستمر في الحفاظ على الشعور بـ "التمائل الداخلي والاستمرارية" عبر سياقات مختلفة من المواقف والأدوار<sup>1</sup>.

تنظر مقارنة السرد كهوية إلى الهوية على أنها عملية ناشئة وتفسيرية وليست بنية ثابتة، وعلى وجه التحديد تشير مقارنة السرد كهوية إلى "القصص التي يبينها الناس ويروونها عن أنفسهم لتحديد هويتهم لأنفسهم وللآخرين"، ووفقاً لهذا المنظور تتألف الهوية من سرديات الفرد أو قصص تفاعله مع عالمه الاجتماعي، تحتوي سرديات الهوية على موضوعات رئيسية تضع وجود الفرد ضمن حبكة من الأحداث التي تتكشف، وتوفر هذه السرديات للناس إحساساً بالنظام والاستمرارية في خضم أحداث الحياة التي يحتمل أن تكون منفصلة أو حتى متضاربة. تعتبر آلية التكامل مهمة بشكل خاص لفهم التحولات في الهوية عبر الزمن، ويشرح علماء الهوية السردية كيفية بناء هياكل هوية أكثر إيجابية من خلال دمج الخبرات لتوفير إحساس بالوحدة والهدف ولإضفاء التماسك على الحياة، يشدد بعض المنظرين على أن السرديات التكاملية ليست مبسطة، فهي تحتوي على أصواتٍ كثيرةٍ تتحاور مع بعضها البعض، إن هذا "الحوار بين الرواة" أو "حرب المؤرخين" يفسر التناقض المتأصل داخل الذات، وبغض النظر عن درجة التناقض داخل قصة حياة الفرد، فإن سرد الذات يمثل بناء إحساس متماسك بالذات عبر الزمن والظروف، من خلال تمكين الأفراد من استيعاب التغيير والثبات في آنٍ واحد، على سبيل المثال ووفقاً لمناقشة إيبارا وباربوليسكو (2010) حول التحولات المهنية، فإن السرد الذاتي يمكّن الشخص من سد الفجوات بين الأدوار والهويات القديمة والجديدة، ويسمح السرد

<sup>1</sup> Dan P. McAdams, Imagination, Cognition and Personality: Consciousness in Theory, Research, and Clinical Practice, Article: Narrative Identity: What Is It? What Does It Do? How Do You Measure It?, Northwestern University, Evanston, IL, USA, 2018, Vol. 37(3) PP 359–372.

الذاتي المتماسك للفرد بشرح التحولات المهنية والهوية من خلال القصص التي تصور المسار المهني للفرد كسلسلة من الأحداث الهادفة، ولجذب جماهير مختلفة قد يبتكر الفرد روايات ذاتية متعددة، بحيث تصبح كل رواية ذاتية فردية جزءًا من ذخيرة سردية أكبر وأكثر تنوعًا، وبالتالي تساعد آلية دمج الخبرات الحياتية على تفسير كيفية بناء الأفراد لهويات إيجابية من منظور بنوي من خلال زيادة الإحساس بالتماسك والاستمرارية بين مختلف جوانب هوية الفرد والخبرات ذات الصلة.

تكشف دراسة السرد كهوية أيضًا عن العملية التي يصوغ من خلالها الأفراد قصص النمو، والتي تعزز بناء الهويات الإيجابية من منظور تنموي، ينطوي بناء السرد على أنشطة صنع المعنى (استفسار وتفسير اندماج الفرد في سياق اجتماعي)، والتي تساعد الناس على استخلاص المعنى من المواقف الصعبة وإعادة بناء شعور إيجابي بالذات حتى من خلال خيبة الأمل والتغيرات غير المتوقعة، تكون سرديات النمو فعالة بشكل خاص عندما يسعى الأفراد إلى بناء هويات إيجابية في مواجهة ظروف غير متوقعة أو غير متوقعة أو غير طوعية أو غير مؤكدة، على سبيل المثال يعتبر النمو موضوعًا مركزيًا في اشتقاق المعنى التعويضي من قصص الحياة السلبية، وفي التأمل وصناعة المعنى حول الأحداث المؤلمة، وكذلك في سرديات الأمل التي تعكس توقع النمو المستقبلي، يكشف بحث مايتليس (2009) حول بناء الهوية الإيجابية عن كيفية قيام الموسيقيين الذين عانوا من إصابات غيرت مسارهم المهني بتأليف سرديات ذاتية تمكنهم من فهم هويتهم كمحترفين وبشر بعد الإصابة، وقد طوّر بعض الموسيقيين في دراستها سرديات النمو التي أشارت إلى شعور أكبر بالتمكين والقدرة على صياغة حياة مهنية وشخصية مُرضية، على الرغم من أن التحول جاء نتيجة ظروف غير متوقعة أو غير متوقعة أو غير إرادية، وبالتالي تشير هذه الآلية إلى أنه عندما يصوغ الناس سرديات النمو، فإنهم يرون أنفسهم يتطورون بطرق إيجابية، وهو ما يشكل أساسًا للهوية الإيجابية من وجهة النظر التنموية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Kim S. Cameron, Ibid, PP 75-76.



الهوية السردية هي قصة حياة الشخص المستبطنة والمتطورة التي تدمج الماضي المعاد بناؤه والمستقبل المتخيل لتزويد الحياة بدرجة ما من الوحدة والهدف، في الدراسات الحديثة حول الهوية السردية أولى الباحثون اهتمامًا كبيرًا بـ (التكيف النفسي والتطور) وتظهر الأبحاث حول العلاقة بين قصص الحياة والتكيف أن الرواة الذين يجدون معاني تعويضية في المعاناة والشدائد، والذين يبنون قصص الحياة التي تتميز بمواضيع الوكالة والاستكشاف الشخصي، يميلون إلى التمتع بمستويات أعلى من الصحة النفسية والرفاهية والنضج، لقد تتبع الباحثون تطور الهوية السردية من أصولها في المحادثات بين الآباء وأطفالهم الصغار إلى صياغة استراتيجيات متطورة لصنع المعنى في القصص الشخصية التي تُروى في مرحلة المراهقة وسنوات البلوغ الناشئة، يحتاج الباحثون المستقبليون إلى:

- تفكيك العلاقات السببية بين سمات قصص الحياة والتكيف النفسي الإيجابي.

- استكشاف دور السياقات الثقافية الواسعة في تطوير الهوية السردية.

فالبشر رواة قصة بالفطرة، في أشكال تتراوح من الحكايات الشعبية التقليدية إلى تلفزيون الواقع، تُروى القصص أو تؤدي في كل ثقافة إنسانية معروفة، كما أن الناس يبنون قصصًا عن أنفسهم ويتشاركونها أيضًا، حيث يسردون تفاصيل حلقات وفترات معينة في حياتهم وما تعنيه تلك التجارب بالنسبة لهم، من التفاصيل العرضية لذاكرة السيرة الذاتية، يمكن للشخص أن يبني ويستوعب قصة متطورة ومتكاملة لحياته، أو ما يسميه علماء النفس اليوم بالهوية السردية، تعيد الهوية السردية بناء ماضي السيرة الذاتية وتتحيل المستقبل بطريقة توفر لحياة الشخص درجة من الوحدة والهدف والمعنى، وبالتالي فإن قصة حياة الشخص تجمع بين الذكريات العرضية والأهداف المتخيلة، مما يخلق سردًا متماسكًا للهوية في الوقت المناسب، من خلال الهوية السردية ينقل الناس لأنفسهم وللآخرين من هم الآن وكيف أصبحوا على ما هم عليه وإلى أين يعتقدون أن حياتهم قد تتجه في المستقبل.

وقد ظهرت فكرة أن الناس يصنعون هويتهم من خلال بناء قصص عن حياتهم على مدى العقدين الماضيين كمفهوم تكاملي واسع النطاق في كل من العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، في العلوم النفسية يستخدم الباحثون الدراسات التجريبية لفحص كل من



الديناميكيات الداخلية لسرد الحياة الخاصة والعوامل الخارجية التي تشكل التعبير العام عن قصص الذات، في العديد من الدراسات يطلب الباحثون من المشاركين سرد قصص مطولة عن مشاهد أو فترات من حياتهم الخاصة، ثم يرمزون الروايات السردية للأبعاد والسمات<sup>1</sup>، مثل تلك المعروضة في الجدول التالي:

بناء الترميز	التعريف	أمثلة
الوكالة	درجة قدرة الأبطال على إحداث تغيير في حياتهم الخاصة أو التأثير على الآخرين في بيئتهم، وغالباً ما يكون ذلك من خلال إظهار إتقان الذات أو التمكين أو الإنجاز أو المكانة، تمنح القصص التي تتسم بدرجة عالية من الفاعلية امتياز الإنجاز والقدرة على التحكم في مصير الشخص.	”أتحدى نفسي إلى أقصى حد أكاديمياً وجسدياً وفي عملي، منذ ذلك الوقت [وقت طلاقي]، حققت فعلياً أي هدف حددته لنفسي.“
التواصل	الدرجة التي يظهر فيها أبطال القصة أو يختبرون التواصل بين الأشخاص من خلال الحب أو الصداقة أو الحوار أو الارتباط بجماعة واسعة، تؤكد القصة على الألفة والاهتمام والانتماء.	”كنت أشعر بالدفء ومحاطاً بالأصدقاء والنظرة الإيجابية في تلك الليلة، شعرت بالحب غير المشروط.“
الخلاص	المشاهد التي يؤدي فيها حدث أو ظرف سلبي عاطفي ”سيء“ بشكل واضح إلى نتيجة ”جيدة“ أو إيجابية عاطفية بشكل واضح، يتم ”استرداد“ الحالة السلبية الأولية أو إنقاذها بالخير الذي يتبعها.	تصف الراوية وفاة والدها بأنه أعاد تنشيط العلاقات العاطفية الوثيقة مع أفراد عائلتها الآخرين.
التلوث	المشاهد التي يتحول فيها الحدث الجيد أو الإيجابي إلى حالة سيئة أو سلبية بشكل دراماتيكي، بحيث	يتحمس الراوي لترقية في العمل لكنه يعلم أنها جاءت على حساب طرد

<sup>1</sup> Dan P. McAdams and Kate C. McLean, Ibid, PP 233–238.

صديقه.

يطغى التأثير السلبي على تأثيرات الإيجابية السابقة  
أو يدمرها أو يحوها.

”لقد جعلني هذا الأمر حقًا أعيد النظر  
في ذكرياتي وأرى كيف أن هناك الكثير  
من الأشياء التي لا تراها أبدًا وراء  
الموقف، الأمور ليست دائمًا كما تبدو.“

الدرجة التي يتعلم فيها النبل شيئًا ما أو يستخلص  
رسالة من حدث ما، يتراوح الترميز من عدم وجود  
معنى (درجة منخفضة) إلى تعلم درس ملموس  
(درجة متوسطة) إلى اكتساب رؤية عميقة عن  
الحياة (درجة عالية).

خلق المعنى

”كنت أعرف أنني وصلت إلى القاع  
العاطفي في ذلك العام ... لكنني بدأت  
في صنع حياة مستقرة مرة أخرى،  
كشخص مستقل أكثر استقرارًا ... كانت  
فترة مليئة بالألم والتجريب والنمو، لكن  
في كان ذلك ضروريًا بالنسبة لي لكي  
أصبح المرأة التي أنا عليها اليوم.“

مدى استكشاف الذات كما تم التعبير عنه في  
القصة، تشير الدرجات المرتفعة إلى استكشاف  
عميق أو تطوير فهم ذاتي مفصل وغني.

المعالجة

السردية

الاستكشافية

”بعد سنوات عديدة، توصلت أخيرًا إلى  
مسامحة أخي على ما فعله، أنا الآن  
أقبل أخطاءه ونتيجة لذلك أعتقد أننا  
تقاربنا أنا وهو.“

مدى حل التوترات في القصة لإنتاج خاتمة ونهاية  
إيجابية.

الحل

الإيجابي

المتماسك

الجدول رقم (05): أمثلة على هياكل قصة الحياة المستخدمة في البحوث حول الهوية  
السردية.

Source : Dan P. McAdams and Kate C. McLean, Ibid, PP 233–238.

إن التماسك هو أحد العناصر الهيكلية الأساسية للسرديات، ومع تطور الأفراد من الأطفال إلى الكبار، تظهر أربعة أنواع من التماسك في قدراتهم على سرد القصص:

- التماسك الزمني: سرد القصة بطريقة واضحة ومتسلسلة زمنيًا، أي أن الحدث (ب) يتبع الحدث (أ).

- التماسك السببي: رسم علاقات السبب والنتيجة بين الأحداث في السرد، وكذلك بين الأحداث وتأثيرها على إحساس الراوي بذاته.

- التماسك الموضوعي: قيام الراوي بإجراء تقييم تأملي لقصته، والكشف عن الموضوعات والاتجاهات الشاملة وخلق المعنى من السرد.

- المفهوم الثقافي للسيرة الذاتية: اتخاذ القصة الشكل والنثر الشائع في ثقافة الراوي وسياقه.

يقوم الباحثون بترميز القصة على البنيات السبع التالية<sup>1</sup>:

الوكالة: تشير إلى مدى استقلالية الراوي وقدرته على التأثير في حياته الخاصة، تنقسم الوكالة في بعض الأحيان إلى أربعة مسارات:

- إتقان الذات (يتقن الراوي الذات أو يكبرها أو يحسنها).

- المكانة/الانتصار (يحقق الراوي مكانة أو مكانة رفيعة بين أقرانه).

- الإنجاز/المسؤولية (يحقق الراوي إنجازًا كبيرًا في مهمة أو وظيفة أو هدف ما).

- التمكين (يصبح الراوي أفضل من خلال التفاعل مع شيء أكبر وأعظم من الذات).

الخلاص: انتقال الراوي من حالة سيئة أو سلبية بشكل عام، إلى حالة جيدة أو إيجابية بشكل

عام (أ ← ب)، يمكن وصف هذا الانتقال بأنه تضحية لتحمل حدث سلبي (أ) للحصول على

فائدة (ب)، أو استرداد (الوصول إلى حالة إيجابية بعد فقدانها)، أو نمو (تحسين الذات نفسيًا

أو جسديًا أو شخصيًا)، أو تعلم (اكتساب/إتقان مهارات أو معرفة أو حكمة جديدة).

<sup>1</sup> Dan P. McAdams and Kate C, Ibidem.

**التلوث:** انتقال الراوي من حالة جيدة أو إيجابية بشكل عام، إلى حالة سيئة أو سلبية (ب ← أ)، وغالبًا ما يتسم هذا الانتقال بإنكار أو عدم القدرة على تذكر الحالة "الجيدة" السابقة، فقد طغت عليها الحالة "السيئة" الحالية، وتشمل المواضيع الفرعية الشائعة في التلوث: الإيذاء، أو الخيانة، أو الخسارة، أو الفشل، أو المرض/الإصابة، أو خيبة الأمل، أو خيبة الأمل.

**الشراكة:** يكون الدافع وراء الراوي هو تكوين صداقات أو علاقات حميمة، حيث تظهر الألفة والمشاركة والانتماء وما إلى ذلك، المواضيع الشائعة في الشركة هي: الحب والصداقة، والحوار المتبادل وغير المتبادل، وتقديم الرعاية والمساعدة للآخر أو الشعور العام بالوحدة والتآلف مع العالم والآخرين.

**المعالجة السردية الاستكشافية للسرد:** مدى انخراط الراوي في استكشاف الذات أثناء سرد القصة، وتشير الدرجة العالية إلى استكشاف عميق للذات و فهم عميق للذات، وتعد ممارسة المعالجة السردية الاستكشافية للسرد في أوقات الصراع أحد السبل التي يتطور من خلالها النضج، وغالبًا ما تتسم روايات التحول الذاتي الإيجابي بزيادة المعالجة السردية الاستكشافية.

**الحل الإيجابي المتماسك:** مدى ذوبان التوترات، مما يوفر خاتمة ونهاية مرضية للسرد، وترتبط زيادة الحل الإيجابي المتماسك في السرد بتحسينات في مرونة الأنا، أو قدرة الفرد على التكيف تحت الضغط.

**صنع المعنى:** مدى استخلاص الراوي للمعنى من السرد، تتراوح الدرجات في الاستجابات من منخفضة (بدون معنى، الراوي يسرد القصة ببساطة)، ومتوسطة (استخلاص درس ملموس من القصة، على سبيل المثال لا تضع يديك على الأسطح الساخنة)، إلى عالية (اكتساب رؤية عميقة من السرد، على سبيل المثال: تعلم أنه لا يمكنك الحكم على الكتاب من غلافه).

**الأداء:** يصف الراوي قصص الحياة التي تدور حول نتائج أداؤه، يميل هذا السرد إلى الظهور عادةً بين نخبة الرياضيين، ويمكن اعتبارها سردية مهيمنة للغاية لأنها مقبولة للغاية داخل المجتمع الرياضي.

يمكن أن تختلف خصائص السرد أيضًا اعتمادًا على التوليد (درجة رغبة الفرد في تحسين المجتمع ومساعدة الأجيال القادمة) والتفاوض، على سبيل المثال في إحدى الدراسات سرد

المشاركون في إحدى الدراسات أحداثًا ذات مغزى شخصي من ماضيهم، وقد تكون هذه الأحداث إيجابية أو سلبية أو ذكريات الطفولة المبكرة، ويميل المشاركون في البحث الذين حصلوا على درجات عالية في التوليد والتفاؤل إلى الحصول على درجات عالية في السرد السردى.

وترتبط الاختلافات في حالة الهوية أيضًا بالاختلافات في الخصائص السردية، تدرس نظرية حالة الهوية في تطور الهوية استكشاف الفرد للهويات والتزامه بهوية ما، وهناك أربع حالات للهوية:

- تحقيق الهوية (الحالة الأكثر تكيّفًا وتكاملاً بين الاستكشاف والالتزام).
- الوقف (الاستكشاف دون التزام).
- الإغلاق (الالتزام دون استكشاف).
- الانتشار (دون التزام أو استكشاف).

### 15. النظرية النقدية:

النظرية النقدية هي نهج في العلوم الإنسانية والفلسفة الاجتماعية يركز على المجتمع والثقافة لمحاولة الكشف عن هياكل السلطة ونقدها وتحديها، ولها جذور في علم الاجتماع والنقد الأدبي، وهي ترى أن المشاكل الاجتماعية تنبع من البنى الاجتماعية والافتراضات الثقافية أكثر من الأفراد، ويرى البعض أنها أيديولوجية بينما يرى آخرون أن الأيديولوجية هي العقبة الرئيسية أمام تحرر الإنسان، تجد النظرية النقدية تطبيقات في مختلف مجالات الدراسة بما في ذلك التحليل النفسي، ونظرية الأفلام، والنظريات الأدبية، والدراسات حول الهوية والثقافة، والتاريخ، ونظرية الاتصال، والفلسفة، والنظرية النسوية.

النظرية النقدية هي مدرسة فكرية مارسها منظرو مدرسة فرانكفورت هربرت ماركوز وتيودور أدورنو ووالتر بنيامين وإريك فروم ودوركايمر. وصف دوركايمر النظرية بأنها نقدية بقدر ما تسعى إلى "تحرير البشر من الظروف التي تستعبدهم"، وعلى الرغم من أن النظرية النقدية هي نتاج الحداثة، وعلى الرغم من أن العديد من أسلاف النظرية النقدية كانوا متشككين في ما بعد

الحدثة، إلا أن النظرية النقدية هي أحد المكونات الرئيسية لكل من الفكر الحديث وما بعد الحدثة، وهي مطبقة على نطاق واسع في العلوم الإنسانية والاجتماعية اليوم. من منظور النظرية النقدية، تنطوي الهوية على الانخراط في الخطابات السائدة، وغالباً ما يكون ذلك بطريقة متنازع عليها، ويختلف هذا النوع من الدراسات عن دراسات الهوية الاجتماعية من خلال التركيز على الدور الذي تلعبه المؤسسات في تشكيل كيفية انخراط الأفراد حيث تقوم المؤسسات بخلق وإدامة السرديات السائدة للتأثير على كيفية تعريف الأفراد لأنفسهم، على أمل أن تقيد هذه الهويات السلوكيات بطرق مفيدة للمؤسسة، وغالباً ما يؤدي ذلك إلى صراعات على السلطة في شكل عمل هويتي، على الرغم من أن الأفراد يتأثرون بالخطابات المهيمنة، إلا أنهم يمكنهم أيضاً التشكيك في هذه الخطابات أو استلحاقها أو رفضها لصالح هويات أخرى ذات قيمة وعلى الرغم من أنهم غالباً ما يفعلون ذلك بطرق خفية ومستترة، ومن المثير للاهتمام أن العديد من المقالات تشير إلى أن محاولات السيطرة ليست كل شيء أو لا شيء، فغالباً ما ينتهي الأمر بالأفراد إلى السيطرة والمقاومة في آن واحد، على سبيل المثال كشف ويستوود وجونستون أن الموظفين غالباً ما يستخدمون الفكاها لرفض المحاولات التنظيمية لتنظيم الهوية، علاوة على ذلك فإن وجود خطابات متعددة متنافسة يجعل محاولات السيطرة قابلة للاختراق<sup>1</sup>.

### 16. أعمال سانسولسو وكلود دوبار:

تمحورت دراسات الباحث رونو سانسوليو حول الهوية في جماعات العمل، إذ نصب مشروعه العملي هذا على علاقات العمل، وكانت الفرضية التي انطلق منها أن هناك علاقة تبادلية بين عالم الهويات الجماعية والملاحظة على مستوى العلاقات الاجتماعية وعالم الهويات الفردية التي تزدهر في مجال العلاقات البينية. فإذا كانت هناك هويات جماعية، فذلك لأن الأفراد يشتركون في نفس منطق الفعل في المواقع الاجتماعية، التي يشغلونها. ومن هذا المنظور يمكن اعتبار التنظيم فضاءاً لولوج الفرد إلى الهوية الشخصية، عبر التوترات والاستثمارات

<sup>1</sup> Caza, B.B., Vough, H., & Puranik, H, Ibid, PP 14–15.

السيكولوجية، والتفاعلات التي يقيمها الفرد مع زملائه ورؤسائه<sup>1</sup>. وحسب سانسوليو فالهوية المهنية هي محصلة لثلاثة عوامل رئيسية وهي:

- الثقافة السابقة للعامل.

- الوضعية المهنية للعامل داخل المؤسسة.

- علاقات السلطة.

من خلال الدراسة التي أجراها سانسوليو عن هوية العامل في العمل، توصل أن الهوية المهنية لا تكون حسب المؤسسة فحسب بل ترتبط أيضا بالفئة المهنية المتواجدة في كل مؤسسة، وبناء على هذا فقد قدم تصنيفا للهويات المهنية حسب النماذج التالية<sup>2</sup>:

- **النموذج الانصهاري أو الاندماجي:** ويميز العمال الذين ليس لهم أي تأهيل وليس لهم أي سلطة لا على ظروف عملهم ولا على علاقتهم بالآخرين، فهم يتميزون بالتضامن مع بعضهم البعض.

- **النموذج التفاوضي:** وهو يخص العمال المهنيين الذين لهم تأهيل عالي والذين يستعملون هذه الكفاءة المهنية من أجل نزع الاعتراف الجماعي بهم على أنهم فئة متميزة ومختلفة عن باقي الفئات الأخرى.

- **النموذج التوافقي:** ويضم الأعوان التقنيين والعمال المؤهلين الجدد في المؤسسة والإطارات العصامية.

- **النموذج الإنسحابي:** ويشمل العمال ذوي التأهيل البسيط والعمال والمهاجرين والنساء.

أما كلود دوبار فقد طور مفهوم الهوية المهنية، عبر أبحاث معمقة أجراها في عدة مؤسسات على عينة من العمال، وقد عالجه في إطار التنشئة الاجتماعية في العمل في ظل ما يشهده ما تغيرات تكنولوجية وتنظيمية، حيث يرى أن الهوية المهنية تبنى من خلال التنشئة المهنية، مخالفا النظريات التي تعتبرها نتاجا للعوامل النفسية، وقد ركز في تحليله على

<sup>1</sup> فوزي بوخريص، مدخل إلى سوسولوجيا الجمعيات، إفريقيا للشرق، الدار البيضاء، 2013، ص 179.

<sup>2</sup> كاترين هالبرين وآخرون، الهويات الفرد الجماعة والمجتمع، ترجمة إبراهيم صحراوي، ط 1، دار التنوير، الجزائر، 2015، ص 186.

المتغيرات التالية<sup>1</sup>:

- الواقع المعاش في ميدان العمل.
  - علاقات العمل.
  - المسار المهني وتوقع المستقبل المهني.
- ويعرف كلود دوبار الهوية على أنها ترمي إلى الفردانية وما هو جماعي في نفس الوقت، وهي ليست تعابير سيكولوجية للشخصيات الفردية، بل هي بناءات اجتماعية تقتحم تفاعل بين مسارات فردية وأنظمة تشغيل وعمل وتكوين وتدريب. وبناء على النتائج التي تحصل عليها من خلال المقابلات التي أجراها مع العمال فقد توصل إلى وجود أربعة أنماط للهوية المهنية وهي<sup>2</sup>:
- **هوية إقصاء**: وتشترك في العديد من الخصائص مع الهوية الانسحابية، إلا أن أصحاب هذه الهوية يحسون بالتهميش داخل المؤسسة عكس الهوية الانسحابية التي يختار أفرادها إستراتيجية الانسحاب.
  - **هوية موقفة (مجمدة)**: وهي تختص بالعمال المتخصصين الذين يملكون مؤهلات مهنية تقليدية غالبا ما تكون مكتسبة من الخبرة المهنية والتكوين المهني.
  - **هوية تفاوضية**: يتميز أصحاب الهوية التفاوضية بمستوى تعليمي مرتفع يسمح لهم بالحصول على امتيازات، وتقع على عاتقهم العديد من المسؤوليات داخل المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بالجانب التقني.

### سادسا: أهمية وأهداف الهوية المهنية

#### 5. قوة الهوية المهنية:

تتطوي الهوية المهنية على عنصرين مترابطين، العنصر البيئي الذي يتعلق بالثقافة والمعرفة والمهارات والقيم والمعتقدات الخاصة بالمهنة التي اكتسبها الفرد، و العنصر الداخلي الذي يأخذ بعين الاعتبار تصور الفرد لنفسه في سياق مهنته، تسهل الهوية المهنية جمع وفهم المعرفة

<sup>1</sup> Ferréol.G, Dictionnaire de sociologie, 3 eme édition, Armand Colin, Paris, 2004, PP 89/90.

<sup>2</sup> Ferréol.G, Ibidem.



والمهارات المرتبطة بالعمل المهني وكذلك القيم والتصرفات المهنية ويمكن فهم الهوية المهنية على أنها عملية تنشئة اجتماعية يخلق فيها الفرد "صورة ذاتية تسمح بالشعور بالكفاية الشخصية والرضا والاستقلالية في تفسير وأداء الدور المتوقع"، وقد جادل جيملنيك بأن الهويات القائمة على العضوية في المجموعة تُستخدم لتنفيذ أشكال من السيطرة من خلال هوية موحدة، وتدعم هذه الفكرة بحوث الهوية التي تشير إلى أن "الهوية تعالج مختلف الاحتياجات المرتبطة بالذات وترتبط بمجموعة متنوعة من النتائج الفردية والتنظيمية المفيدة"، وقد ثبت أن الهوية المهنية القوية والإيجابية والمرنة والمختارة ذاتياً تؤثر على نجاح الفرد المهني/المهني ورضاه المهني، ولاحظ كل من كوين وجونسون وويلسون وبورجيس أن الممرضين والممرضات الذين كوّنوا هوية مهنية قوية كانوا أكثر إنتاجية والتزاماً في المجال الصحي، وأن هذا الأمر مفيد للعاملين الآخرين في مجال الرعاية الصحية والمرضى، وقد تم ربط الهوية المهنية الضعيفة بترك الطلاب لبرامج التمريض وترك الخريجين لمهنة التمريض.

يمكن تحديد الآثار الإيجابية والسلبية للهوية المهنية القوية للمجموعات المهنية، تؤثر قوة الهوية المهنية على القيمة المضافة للمهنة بالنسبة للمؤسسة ومن المرجح أيضاً أن تساهم الهوية المهنية القوية في زيادة إنتاجية المهني، ومع ذلك فإن نقطة الضعف المرتبطة بالهوية المهنية القوية هي أن المهنيين قد لا يتمكنون من التفاعل بفعالية مع الآخرين خارج مجموعتهم المهنية بسبب تهديد الهوية.

وعادة ما يتم الاعتماد على الهوية المهنية لدراسة مشاكل القوى العاملة ومن المحتمل أيضاً أن تكون مفيدة لجذب قوى عاملة مؤهلة وذات خبرة، ويرتبط الإحساس المميز بالهوية المهنية باتخاذ الأفراد لقرارات مهنية مستتيرة، ولذلك فإن فهم الهوية المهنية مهم لتفسير "لماذا يفكر الناس في بيئاتهم بالطريقة التي يفكر بها الناس ولماذا يفعل الناس ما يفعلونه في تلك البيئات"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Jane Tsakissiris, The role of professional identity & self-interest in career choices in the emerging ICT workforce, Submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business (Research), Queensland University of Technology, School of Management, Faculty of Business, December 2015, PP 26-29.

## 6. المكانة والتقدير:

تسلط نظرية الهوية الاجتماعية لتاجفل التي تستند إليها الهوية المهنية على أن الدافع الأساسي وراء الانتماء إلى مجموعة ما هو إلا تعزيز لإعزاز الفرد بنفسه واحترامه لذاته، ويرتبط الإحساس القوي بالهوية المهنية ارتباطاً إيجابياً بشعور الأفراد بإحساس قوي بتقدير الذات، وقد وجدت أبحاث الهوية أن الإحساس بالمكانة المهنية والتقدير المهني كان أكثر الحوافز قيمة بالنسبة لمهن التدريس ومهن، وقد حددت بحوث الهوية المهنية التي تركز على صناعة التعليم أن الهوية المهنية لا تعتمد فقط على معرفة الفرد بالمهنة، بل تعتمد بنفس القدر من الأهمية على الثقة في التحلي بدور مهني معين بنجاح، فعلى سبيل المثال من المحتمل أن يواجه الأفراد الذين قد يفتقرون إلى الثقة في قدراتهم التقنية تحديات في تكوين هوية مهنية، كما أن الهوية المهنية تتيح للفرد فرصة اكتساب مكانة اجتماعية واقتصادية متزايدة<sup>1</sup>.

## 7. الشعور بالانتماء والارتباط:

يبين آشفورت ومايل أن الفرد قد يشعر بالانتماء والتعلق من خلال بناء هوية مهنية نتيجة لعضويته في المجموعة، وترتبط قوة الهوية المهنية بقوة الانتماء والتعلق التي لها تأثير إيجابي على النجاح الوظيفي، على سبيل المثال تشير الأبحاث الحالية إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من التشابه مع أفراد المجموعة الأخرى لديهم مستويات أعلى من الرضا عن المهنة وتصوراتهم لها، يتم اختبار مشاعر قوية من الانجذاب والتعلق عندما يتماثل الأفراد بشكل طبيعي مع الآخرين الذين يرون أنهم يشبهون أنفسهم وقد حدد البحث الذي أجراه كل من خابوفا وآرثر وويلدروم وسفينسون أن شعور الموظف بالانتماء والتعلق من المرجح أن يكون أكثر ارتباطاً بمهنته الأساسية أكثر من ارتباطه بالمنظمة لأن التعقيد الموجود في المنظمات يجعل من الصعب على الموظف الشعور بالارتباط بالمنظمة، و ذلك نظراً للطبيعة الديناميكية العالية لبيئة العمل<sup>2</sup>.

## 8. الإتقان:

<sup>1</sup> Jane Tsakissiris, Ibidem.

<sup>2</sup> Jane Tsakissiris, Ibidem.

تساعد الهوية المهنية القوية المهنيين على تطوير إتقانهم للمهنة، ويؤدي الإتقان المهني إلى زيادة قابلية الأفراد للتوظيف، ويتم تأسيسه كنتيجة لدراسات الفرد الجامعية وخبرته في مكان العمل والتزامه الشخصي بالوظيفة، وتتسم الأدوار المهنية بأنها ذات طبيعة مستقلة وهذا الجانب يجعل العمل كمحترف جذابًا للفرد، ويجادل وايت وإيوان بأنه من المتوقع أن يكون الشعور بالاستقلالية جزءاً من تصور الفرد لدوره المهني، أما العوامل الأخرى المرتبطة بالإتقان المهني فهي الكفاءة الذاتية والالتزام المهني والسيطرة، حيث تُعد الكفاءة الذاتية والالتزام المهني للفرد عنصراً مهماً من عناصر الهوية المهنية لأنها توفر منظوراً شخصياً حول كيفية رؤية الفرد لنفسه كمحترف<sup>1</sup>.

### سابعاً: أنواع وخصائص الهوية المهنية

#### 3. أنواع الهوية المهنية:

هناك أنواع مميزة بشكل هادف من الهويات التي يعمل عليها الناس في المنظمات، ولا يقتصر الأمر على أن الناس لديهم هويات متعددة فحسب، بل لديهم أيضاً أنواع مختلفة من الهويات التي يمكن أن تؤثر بشكل مختلف على كيفية وتوقيت وسبب حدوث الهوية المهنية، تكشف التحاليل عن ثلاث فئات رئيسية من الهويات التي يعمل الناس على أساسها في المهن والمنظمات، الهويات الجماعية والأدوار والهويات الشخصية<sup>2</sup>:

#### ❖ الهويات الجماعية:

غالبًا ما يعرف الأفراد أنفسهم كجزء من جماعة، وعلى وجه الخصوص قد يبنى الأفراد معنى ذاتي متعلق بالعمل في المنظمات التي يعملون فيها، إن كيفية خلق الأفراد للمعنى حول علاقاتهم بمؤسساتهم أمر معقد ويتسم برغبات متضاربة في أن يكونوا جزءاً من شيء أكبر من أنفسهم وأن يكونوا متميزين عن الآخرين، على سبيل المثال أظهر فراندسن أن موظفي مراكز الاتصال غالبًا ما يتبنون وينأون بأنفسهم عن منظماتهم وأدوارهم داخل تلك المنظمة في آن واحد، وبالمثل وجد جوتيريز وهوارد-جرينفيل وسكولي أن أعضاء الكنيسة الكاثوليكية المتدينين

<sup>1</sup> Jane Tsakissiris, Ibid, PP 30-31.

<sup>2</sup> Caza, B.B., Vough, H., & Puranik, H, Ibid, PP 8-11.

انخرطوا في "التماهي المنفصل" حيث تماهوا مع تعاليم الكنيسة لكنهم لم يتماهوا مع الكنيسة كمنظمة، وهكذا على الرغم من أن المنظمات هي أهداف مهمة للهوية بالنسبة للأفراد، إلا أن العمل الهوياتي حول المنظمات ليس دائماً مباشراً، يستهدف الأفراد أيضاً الهويات المهنية والمهنة في عملهم المتعلق بالهوية، مع التركيز على ما يعنيه أن يكون الفرد عضواً في فئة مهنية معينة، كالاستشاريون الإداريون والأكاديميون والمحاسبون إلى مهن أقل شهرة مثل عمال البناء والطهاة وعمال المناجم، ينخرط الأفراد في كل من المهن المرغوبة والمهن التي تحظى باحترام كبير للتعامل مع انعدام الأمن والقلق والمفاهيم الخاطئة القائمة على الهوية، على سبيل المثال اقترح ألفيسون أنه في "العمل المعرفي"، من الصعب بناء هوية عمل كفؤة بسبب "انزلاق" مفهوم المعرفة، وفي سياق متصل، أظهر براون ولويس أن العاملين في مجال المعرفة غالباً ما يعانون من مشاكل الاستقلالية، وبالتالي يميل الأشخاص في مختلف الأطياف المهنية إلى الانخراط في هوية مهنية لبناء هوياتهم الجماعية ومراجعتها.

#### ❖ هويات الأدوار:

تلعب الأدوار التي تُفهم على أنها المواقف التي نتخذها في علاقتنا بالآخرين، دوراً رئيسياً في تحديد هويتنا خاصة في سياق العمل، ومن الجوانب الحيوية لمعاني الذات المستندة إلى الأدوار الهويات للفرد، أو فهم الفرد لذاته في علاقته بالآخرين، وقد ركزت الكثير من الأبحاث حول الهوية القائمة على الأدوار في أماكن العمل على أدوار مثل المديرين والقادة ورواد الأعمال، موضحةً كيف يخلق الناس المعنى والشرعية في هذه الأدوار، وعلى وجه الخصوص استكشفت الأبحاث كيفية تموضع القادة والمدراء بالنسبة للخطابات حول هذه الأدوار، ركز الباحثون أيضاً على كيفية صياغة رواد الأعمال والتعبير عن أدوارهم في شركاتهم، كما درست الأبحاث أيضاً محاولات الأفراد أن يفهموا على أنهم "محترفون" عند قيامهم بأدوار عمل متنوعة، تشير الاحترافية إلى تقديم الذات والتصرف بطرق تساعد على تعزيز ادعاءات الفرد بالمعرفة أو الخبرة المتخصصة وتلبية التوقعات المعيارية، تركز الهوية المهنية المتعلقة بكون المرء "محترفاً" في المقام الأول على الأنشطة التي يستخدمها الأفراد لخلق شعور بالكفاءة والتعبير عنه عند القيام بدور عمل محدد، وعلى الرغم من أن التصرف "المهني" عادة ما يتم تمجيده

باعتباره أمرًا إيجابيًا ومرغوبًا فيه، وجد ألفيسون وروبرتسون أن المصرفيين الاستثماريين استخدموا مصطلح "الاحتراف" للإشارة إلى موقف غير مبالٍ ومنفصل بالنسبة للزملاء والعملاء، مشيرين إلى أن الأفراد قد يتخلون عن الاحترام والاستقلالية والنزاهة باسم الاحتراف.

### ❖ الهويات الشخصية:

يشير كل من أوينز وروبنسون وسميث-لوفين إلى أن الهوية الشخصية للفرد هي النوع الأساسي من الهويات التي "تشير إلى فرد فريد من نوعه له أوصاف ذاتية مستمدة من سيرته الذاتية ومجموعة فريدة من الخبرات"، ويمكن اشتقاق الهويات الشخصية من السمات أو الصفات الشخصية الخاصة، فعلى سبيل المثال في دراستها لمصممي الألعاب وجدت إسباخ أن المصممين ابتكروا "أنماطاً مميزة" يمكن التعرف عليها لتأكيد هوياتهم الإبداعية والتعبير عنها، ويستخدم الأفراد أيضًا سماتهم التي تحدد هويتهم الذاتية في بناء أو إصلاح سرديات الهوية، وتُعد الخصائص الديموغرافية (مثل الجنس والعرق) مصدرًا ثانيًا للمعنى الذاتي الشخصي الذي يعمل عليه الأفراد في المؤسسات، وعلى الرغم من أن الهويات الديموغرافية تتبع من العضوية في مجموعات أوسع، إلا أنها في سياق العمل يمكن أن تكون مصدرًا فريدًا يحفز هوية العمل، هذه الهويات الشخصية غير المرتبطة بالعمل هي مصدر للعقبات وكذلك فرص للعمل على الهوية، تؤكد بعض الأبحاث على هوية العمل الثقافية أو العرقية في التنظيم، تتكون الهوية المهنية في المهن والمنظمات من الأنشطة المعرفية والخطابية والجسدية والسلوكية التي يقوم بها الأفراد بهدف تشكيل أو إصلاح أو الحفاظ على أو تعزيز أو مراجعة أو رفض المعاني الذاتية الجماعية والدور والشخصية ضمن حدود سياقاتهم الاجتماعية. وكما هو موضح في الجدول، تُستخدم كل من هذه النظريات لشرح هوية العمل إلى حد كبير فيما يتعلق بأحد أنواع الهويات الثلاثة (الجماعية، والدور، والشخصية) حيث تركز كل من نظرية الهوية الاجتماعية والنظرية النقدية على الهويات على المستوى الجماعي، وترتكز نظرية الهوية الاجتماعية على متى وكيف يعرّف الأفراد أنفسهم كجزء من جماعة، في حين أن تركيز النظرية النقدية ينصب على الدور القوي الذي تلعبه الجماعات في تنظيم هويات الأفراد والتحكم بها، في كلتا الحالتين عادة ما تكون الجماعة المعنية هي المنظمة، في حين يتم في أحيان أقل

النظر في المهن أو المجموعات الفرعية، في المقابل تهتم نظرية الهوية بشكل أكبر بالتصورات الذاتية والاجتماعية وتجارب هويات الأدوار، أخيراً على الرغم من استخدام نظرية السرد على مستويات متعددة من التحليل، إلا أنها غالباً ما تهدف إلى شرح كيفية فهم الناس لتجاربهم من خلال بناء القصص وعلى هذا النحو تسلط المقاربات السردية الضوء على القصة التاريخية والشخصية للفرد التي يتم سردها داخلياً ومن خلال التفاعلات مع الآخرين وبالتالي فإن أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل هذه النظريات المختلفة تتخذ مواقف غير متسقة، وإن كانت متكاملة، حول كيفية ومتى ولماذا يحدث هوية العمل هو أنها غالباً ما تركز على أنواع مختلفة من الهويات.

ما الذي يحفز الناس على الانخراط في هوية العمل؟	متى ينخرط الناس في هوية العمل؟	كيف ينخرط الناس في هوية العمل؟	ما هي أنواع الهويات التي يتم العمل عليها؟	النظريات والمقالات التمثيلية
تعزيز الذات التميز الانتماء	عندما يتم تغيير أو تحدي المعاني الجماعية. عندما تصبح الفروق بين المجموعة/خارج المجموعة بارزة	موقعهم بالنسبة للجماعات الداخلية والخارجية. تغيير كيفية تعريفهم للمجموعات التي ينتمون إليها	هويات جماعية	نظرية الهوية الاجتماعية المؤسسون تاجفل وتيرنر (1979) ألفيسون (2000) آشفورث وكريئر (1999) لوفستيدت ورايسانين

				<p>(2014)</p> <p>كرينر وهولنيسي وشيب</p> <p>(2006)</p>
				النظرية النقدية
				المؤسسون
الحفاظ على الاستمرارية والفردية	الاستمرارية، استجابةً للمحاولات الخطابية لتشكيل الهويات	مقاومة أو الانخراط في محاولات السيطرة من الخطابات المؤسسية السائدة	هويات جماعية	<p>فوكو (1980)</p> <p>ألفيسون وويلموت (2002)</p> <p>براون ولويس (2011)</p> <p>بوسبا وبراون (2017)</p> <p>كوفاليسكي وآخرون (1998)</p>
تأكيد الذات	أدوار جديدة وتوقعات الذات مقابل توقعات الآخرين أدوار متعددة	تغيير الذات لتتماشى مع الدور تغيير توقعات الدور تغيير تصورات الذات أو تصورات الآخرين عن	هويات الأدوار	<p>نظرية الهوية</p> <p>المؤسسون</p> <p>سترايكر وسيرب (1982)</p> <p>ديرو وأشفورد (2010)</p> <p>جاين وآخرون (2009)</p> <p>يارفينتي-تيسليف</p>

		الأدوار		وتيناري (2016) ناب وآخرون (2013)
الاتساق والمعقولية	مستمر ولكنه يزداد أثناء التحولات/التغيير أحداث غامضة أو غير متوقعة	إنشاء وتحديث القصص التي تستند إلى التاريخ الشخصي والخطابات المتاحة	الهويات الشخصية	النظرية السردية
				المؤسسون
				برونر (1991) بيتش وجونسون (2005) إيبارا وباربوليسكو (2010) واتسون (2009) رايت وآخرون (2012)

الجدول رقم (06): يمثل النظريات والمقالات التمثيلية.

Source: Caza, B.B., Vough, H., & Puranik, H, Ibid, P 12.

#### 4. خصائص الهوية المهنية:

يقترح كولينسون أن يتبنى المهنيون خصائص هوية معينة تحددها مؤسساتهم، فيبدو أن بعض خصائص الهوية المهنية ستبقى ثابتة في الأوساط التنظيمية والمهنية والصناعية، يؤكد بيرو أن السلطة المهنية تستند إلى "الكفاءة الفنية"، إلا أن الكفاءات المحددة التي ينطوي عليها هذا الجانب من الهوية المهنية تتطلب المزيد من التوضيح، ومن المؤكد أن بعض الكفاءات تختلف باختلاف طبيعة المهنة، لكن غياب مجموعة مشتركة من الكفاءات المهنية القابلة للتطبيق في مختلف المهن يبدو أمراً مشكوكاً فيه.



استكشفت وانر تصورات أعضاء هيئة التدريس والمهنيين في مجال الأعمال التجارية عن كفاءات التواصل التجاري التي يحتاجها الموظفون، وقد حددت أربع فئات لمهارات التواصل في مجال الأعمال:

- مهارات الكتابة (أي الكتابة بوضوح وإيجاز وبشكل صحيح وكامل).
- المهارات الشفوية/المهارات الشخصية مثل الاستماع الفعال والتواصل البصري والاستخدام الفعال للهواتف وأجهزة الاتصال الداخلي.
- مهارات اللغة الإنجليزية الأساسية مثل التهجئة والقواعد والمفردات.
- مهارات التواصل في مجال الأعمال الأخرى التي شملت الأخلاقيات والأخلاق والقيم وإدارة الوقت والتفكير الذاتي والتفكير النقدي.

وقد أشارت النتائج إلى أن كلاً من أعضاء هيئة التدريس في مجال الأعمال والممارسين في مجال الأعمال ينظرون إلى جميع الفئات الأربع من كفاءات التواصل بدرجات متشابهة من الأهمية<sup>1</sup>.

وفي دراسة مماثلة، قام كل من إنجلش ومانتون باستطلاع آراء 200 مدير موارد بشرية في مختلف القطاعات لاكتساب نظرة ثاقبة حول القيمة المتصورة لديهم لكفاءات تواصل مختارة، وقد سعوا إلى تصنيف هذه الكفاءات في محاولة لتحديد أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها خريجو كليات إدارة الأعمال عند دخولهم سوق العمل، وقد وجد إنجلش وآخرون أن أهم عشر كفاءات تواصلية يقدرها مديرو الموارد البشرية هي:

- استخدام النزاهة الشخصية في جميع الاتصالات (أي، بما في ذلك جميع المعلومات ذات الصلة وعدم تقديم أي معلومات خادعة).
- الحفاظ على السرية المناسبة.
- إدراك أهمية الوثائق المكتوبة الأنيقة والمنظمة والجذابة.
- التهجئة الصحيحة.

<sup>1</sup> Banghart, Scott G, "Exploring Professional Identity", DePaul University, College of Communication Master of Arts Thesis, Spring 6-2013, PP 20-29.

- علامات الترقيم الصحيحة والتواصل المكتوب بشكل صحيح.
  - معرفة المبادئ العامة لكتابة التواصل الفعال في مجال الأعمال.
  - القدرة على التدقيق اللغوي الفعال وتحرير ومراجعة التواصل المكتوب.
  - التفاعل الإيجابي والمنتج والمدرّس.
  - فهم أهمية الشبكات العلاقات (أي بين الرؤساء، بين الرؤساء، وزملاء العمل، والمرؤوسين، والعملاء، وما إلى ذلك).
  - القدرة على كتابة سير ذاتية وخطابات تقديم طلبات توظيف فعالة.
- وفي دراسة أجريت لصالح وزارة التعليم والعلوم والتدريب الأسترالية، اقترح كليري وفلين وتوماسون ثماني "مهارات توظيف" تم تحديدها على أنها بارزة بين مجموعة كبيرة من أصحاب العمل في مختلف الصناعات، وهي: التواصل، العمل الجماعي، حل المشاكل، المبادرة والمبادرة والمشاريع، التخطيط والتنظيم، الإدارة الذاتية، التعلم، التكنولوجيا.
- تشير الدراسات التي تم تسليط الضوء عليها حتى الآن إلى أن الهوية "المهنية" لا تشمل فقط المهارات التقنية (مثل الكتابة واللغة)، بل تشمل أيضاً نمطاً من الوجود يشمل ديناميكيات شخصية مختلفة، وبناءً على ذلك يُميز روبلز بين مجموعتين من المهارات، واصفاً "المهارات الصلبة" بأنها الخبرة التقنية الخاصة بالوظيفة و"المهارات الناعمة" بأنها مهارات الأفراد أو السمات الشخصية التي يمتلكها الأفراد، وبطبيعة الحال ترغب المؤسسات في أن يمتلك الموظفون كلا المجموعتين من المهارات، ولكن عند إجراء هذا التمييز، فإن فكرة وجود بعض الخصائص المهنية المرغوبة في مختلف المهن تُمنح أساساً معقولاً، وحدد روبلز أهم عشر مهارات شخصية يعتبرها القادة التنظيميون مهمة في مكان العمل اليوم: التواصل، الكياسة، المرونة، النزاهة، مهارات التعامل مع الآخرين، السلوك الإيجابي، الاحترافية، المسؤولية، العمل الجماعي، أخلاقيات العمل.
- وبالمثل، فحص أولريتش وسمولود تصورات القادة التنظيميين عن "أصحاب الإمكانيات العالية"، وقد وجدوا أن أصحاب الإمكانيات العالية يُنظر إليهم على أنهم يتمتعون بصفات

الطموح والقدرة وخفة الحركة والإنجاز، وبالنظر إلى تمييز روبلز، يمكن القول أن الخصائص التي حددها أولريتش وسمولوود هي أيضًا مهارات "ناعمة" وليست مهارات تقنية "صلبة". تشير هذه الدراسات مجتمعة إلى أن الاحتراف المهني يستلزم عددًا لا يحصى من الكفاءات والمهارات والخصائص، ولكن يبدو أن هناك اتجاهًا نحو فكرة أن الكفاءة الشخصية والشخصية أو المهارات "الناعمة" تؤثر بشكل أكبر على تصورات الاحتراف المهني، تدعم دراسات تجريبية أخرى هذه الفكرة بشكل غير مباشر أيضًا، على سبيل المثال في دراسة لممارسات التوظيف والاختيار في أحد مراكز الاتصال في المملكة المتحدة، حدد كالاهاان وتومسون ثلاث فئات من الخصائص والكفاءات، "التقنية والشخصية والتواصل" وعندما سألوا المديرين عن أنواع المهارات التي يرون أنها ضرورية للوظيفة، وجدوا أن المهارات الاجتماعية وليس التقنية هي الأكثر ملاحظة، كما فحصت دراسة أخرى أجراها ميلين وموريس وهولن الأسباب التي يقدمها أعضاء المؤسسة لعدم التحدث عن المخاوف أو المشاكل، وشملت الأسباب الرئيسية التي قدمها الموظفون ما يلي<sup>1</sup>:

- أن يتم وصفهم أو النظر إليهم بشكل سلبي.
- الإضرار بالعلاقات.
- عدم الجدوى.
- الانتقام أو العقاب.
- المخاوف بشأن التأثير السلبي على الآخرين.

نرى أن المخاوف الاجتماعية هي الاعتبار الأساسي، وعلاوة على ذلك يبدو أن "معرفة متى يجب التحدث" قد تعزز بشكل إيجابي أو سلبي تصورات الآخرين عن الهوية المهنية.

### ثامنا: التغيير التنظيمي والهوية المهنية

توضح العديد من الدراسات التجريبية العلاقة بين التغيير والهوية وتوضح كيف يمكن للتغيير التنظيمي أن يؤثر على الهوية المهنية للفرد ويستعرض جوفر ودوكسبري (2012) بإيجاز الدراسات المتعلقة بالهوية المهنية والتغيير، حيث يفرّقان بين الدراسات الكمية والدراسات النوعية

<sup>1</sup> Banghart, Scott G, Ibidem.

في سياق متغير مختلف، وتنوعت تأثيرات التغييرات التنظيمية مثل عمليات الدمج والتغييرات الهيكلية، ووفقاً للأدبيات يمكن أن تختلف استجابة الفرد للتغيير التنظيمي وهذا يعني أن المهنيين قد يتعرضون للتهديد أو الخسارة أو التغيير لهوياتهم، وتتمحور بعض هذه الدراسات حول نظرية الهوية الاجتماعية وتسلط هذه الدراسات الضوء على أهمية هذه النظرية كإطار مفاهيمي، ولكنها لا تعكس تماماً إطارنا المفاهيمي الذي يركز بشكل أساسي على إعادة تعريف الهوية المهنية للفرد، وعلى الرغم من ذلك فإننا نقر بأن الهوية تُبنى في عمليات اجتماعية، وبالتالي فإن الجوانب الاجتماعية في أي مكان عمل قد تُثري الهوية المهنية.

وعلى غرار كالان وآخرين، يمكن أن تزداد الهوية المهنية تعددًا بعد التغيير التنظيمي، وهو ما يتماشى مع دراسة أخرى تُظهر كيف أن الهويات الأكاديمية تزداد تنوعًا واستقطابًا بسبب التغييرات الإدارية والهيكلية، وتماشياً مع تنوع الهويات المهنية درس كيرا وبالكين وسان (2012) التناقضات بين دور العمل الجديد وهوية الفرد في أوقات التغيير التنظيمي وقد اختلفت استجابات العاملين للتغيير التنظيمي إما بقبول الجوانب السلبية أو النأي بأنفسهم عن التغيير أو محاولة التأثير على التغيير من خلال "الصياغة التنظيمية" وطوال عملية التغيير قد يقاوم العاملون التغيير التنظيمي وهو موضوع نوقش على نطاق واسع في الأدبيات ويرتبط بالهوية المهنية<sup>1</sup>.

ووفقاً لرايسنر (2010) يتضح أن الهوية المهنية يمكن أن تتأثر بالتغيير التنظيمي، تتطور الهويات أثناء التغيير التنظيمي بناءً على كيفية تلبية توقعات الموظفين من التغييرات، وتجاوزها بخيبة الأمل وعلى الرغم من أن رايسنر لا تدرس الهويات المهنية على وجه التحديد، إلا أن عملها يقدم رؤى عميقة حول العملية التي تتطور من خلالها الهويات أثناء التغيير التنظيمي، إلى جانب ذلك ترى إيبارا أن الهوية المهنية للفرد تتأثر بالتغيير التنظيمي، لكن العملية التي يحدث بها ذلك غير مستكشفة بشكل كافٍ في الأدبيات وتحتاج إلى مزيد من البحث، وحددت ثلاث خطوات يقوم من خلالها المهنيون بتحديد وتجربة وتقييم الهويات المهنية المؤقتة أثناء

<sup>1</sup> Jacobus Johannes Bos & Elise Malou Schut, Master's Thesis: Rethinking Professional Identity in Changing Organizations, Lund University School of economics and management, May 2017, PP 14-16.

التغيير التنظيمي، ولاحظت أن الأدوار الجديدة تتطلب مهارات وسلوكيات ومواقف وأنماط تفاعلات جديدة قد تؤدي إلى تغييرات جوهرية في تعريف الفرد لذاته، ويتقبل العاملون خلال التحولات المهنية بشكل خاص التعديلات التي تطرأ على مفاهيمهم الذاتية، ومن هنا تأتي الإجابة على سؤال ما إذا كانت الهوية المهنية يمكن أن تتأثر بالتغيير التنظيمي، تقدم الدراسات التي تمت مناقشتها أمثلة واضحة على العملية التي تتطور من خلالها الهويات المهنية أثناء التغيير التنظيمي، وبالتالي يمكن للتغييرات في المنظمة أن تخلق تكيفات في أدوار العمل والمهن والتي من المحتمل أن تؤثر على تعريف الذات المهنية للفرد.

إجمالاً، أشارت الدراسات السابقة إلى أن التغييرات التنظيمية من المرجح أن تؤثر على الهويات المهنية والرؤى الذاتية المهنية، وقد أجريت غالبية هذه الدراسات في الشركات كثيفة المعرفة في مجال الرعاية الصحية، والتعليم أو شركات الخدمات المهنية مثل شركات الاستشارات، وتقدم دراسات أخرى تتعلق بالتغيير التنظيمي والهوية رؤى عميقة حول الاستجابات الفردية للتغيير، ولكنها لا تركز على الهوية المهنية على وجه التحديد، ويبين إيبارا كيف يمكن أن تتطور الهويات المهنية أثناء التغيير التنظيمي، لكنه يرى أن العملية التي يحدث بها ذلك يمكن استكشافها بشكل أكبر، على الرغم من الأبحاث الحالية حول التغيير والهوية المهنية، لا يُعرف الكثير عن العملية التي يقوم من خلالها الموظفون بتعديل هويتهم المهنية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Jacobus Johannes Bos & Elise Malou Schut, Ibidem.

**خلاصة:**

شغلت العلاقة بين العمل والهوية المهنية حيزا هاما من إهتمام الباحثين في علم الاجتماع، فالهوية المهنية في مجال العمل تعد مطلبا أساسيا ونقطة تحول هامة نحو الإستقلالية إلى ضمان نجاح التطور، وتحقيق الذات الذي يرجع إلى ديناميكية التماهي المهني ومما يستعريه من أزمة في الهياكل والنظم من حيث عدم ملاءمته لتطلعات العاملين الجدد، ولا بد من الإعتراف بأن مفهوم الهوية المهنية من أكثر المفاهيم تعقيدا في العلوم الإجتماعية ويعود سبب غموضه إلى تعدد الهويات الخاصة بالفرد لكن رغم التعدد الهوياتي تبقى الهوية الفردية في صراع بين السمات الفردانية و السمات التي يفرضها الآخرون.

# الفصل الرابع: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

## أولاً: تقرير الدراسة الإستطلاعية

تعتبر مرحلة الدراسة الاستطلاعية للباحثين مرحلة مهمة لتوضيح التصورات المسبقة للدراسة التي بصدد الدخول فيها، والتي في ضوء نتائجها سيتم إتخاذ القرار إما بالتخلي عن موضوع الدراسة أو مواصلة انجازها، وتتجسد في شكل تقرير أولي للاسترشاد به في قبول أو رفض موضوع الدراسة.

حيث كانت أول مقابلة لنا مع الأستاذ المشرف في نوفمبر 2023، و كان الهدف من هذه المقابلة عرض عنوان الدراسة في شكل مبدئي، حيث تم تعديله والموافقة عليه لضمان سيرورة البحث، تم بعدها توجيهي للقيام بزيارة استطلاعية لميدان الدراسة قصد معرفة مدى ملائمة موضوع الدراسة مع الميدان، منهجياً يتوجب النزول لميدان الدراسة قصد بناء تصورات عامة وتقييم تطابق موضوع ووسط الدراسة، وعبر زيارتنا للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة خلال الفترة الممتدة من 9 جانفي 2024 إلى 24 جانفي 2024، وعلى مستوى الإدارة المركزية، وذلك على فترات مختلفة تم فيها إختيار المؤسسة وأيضا الحصول على خدماتها من موافقة لإجراء دراسة وتربص ميداني، وبعد ذلك تم عرض الموضوع على كل من الأستاذة المشرفة والهيئة العلمية والبيداغوجية لإبداء رأيها حيث أن الموضوع الذي أردت دراسته هو "تأثير التغيير التنظيمي على الهوية المهنية للعامل"، وبعد موافقة هذه الهيئات على موضوع الدراسة، تم تخصيص الفترة الموائية لجمع المواد العلمية والبيانات حول الموضوع، إضافة إلى الزيارات الاستطلاعية لأجل جمع البيانات المتعلقة بالمؤسسة ونشأتها ومهامها وكذلك الهيكل التنظيمي والموارد البشري العامل بالمؤسسة، وقد مكننا استخدام تقنية الملاحظة بالاطلاع على الآتي:

يعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي مهمتها حماية العامل عند الإصابة بحوادث العمل، ويقوم دورها على:

- تسيير الخدمات العينية والنقدية الخاصة بالتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.



- تحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل ومراقبة هذا التحصيل والمنازعات المرتبطة به.
- المساهمة في الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية .
- ممارسة المراقبة الطبية على المستفيدين من الضمان الاجتماعي.
- تسهيل المهام مثل السرعة والبساطة في التعويضات وهنا يأتي دور بطاقة الشفاء التي يتم الحصول عليها وغيرها.

## ثانياً: مجالات الدراسة

### ❖ المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - تبسة ( C.N.A.S )، تقع في حي الجرف لولاية تبسة ويحدها شمالا المستشفى عاليا صالح وجنوبا الصندوق الوطني للتقاعد ( C.N.R )، تم اختيار هذه المؤسسة نظرا لمجموعة من الاعتبارات العلمية والشخصية ومنها:

- تتناسب موضوع الدراسة مع المؤسسة باعتبارها مؤسسة جزائرية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي إدارية تضم عدد كبير من الموظفين في بيئة تحدث فيها كل من التغيرات التنظيمية بأنواعها و تفاعل العديد من الهويات المهنية بشكل كبير، فهي مؤسسة تسعى باستمرار إلى تحقيق كفاءة لمواردها البشرية وتحقيق أهدافها التنظيمية.

- تواجد المؤسسة بمقر الإقامة، وهذا ما يسهل فهم وسيرورة الأنماط و البنيات الثقافية والاجتماعية لمجتمع الدراسة دون صعوبات وعراقيل، أيضا لإختصار الوقت والجهد.

أنشئ صندوق الضمان الاجتماعي لوكالة تبسة في 1978/01/01 وذلك بموجب أمر الصادر عن القيادة الثورية والذي رسخ حدثين هامين في مسيرة توحيد الضمان الاجتماعي هما:

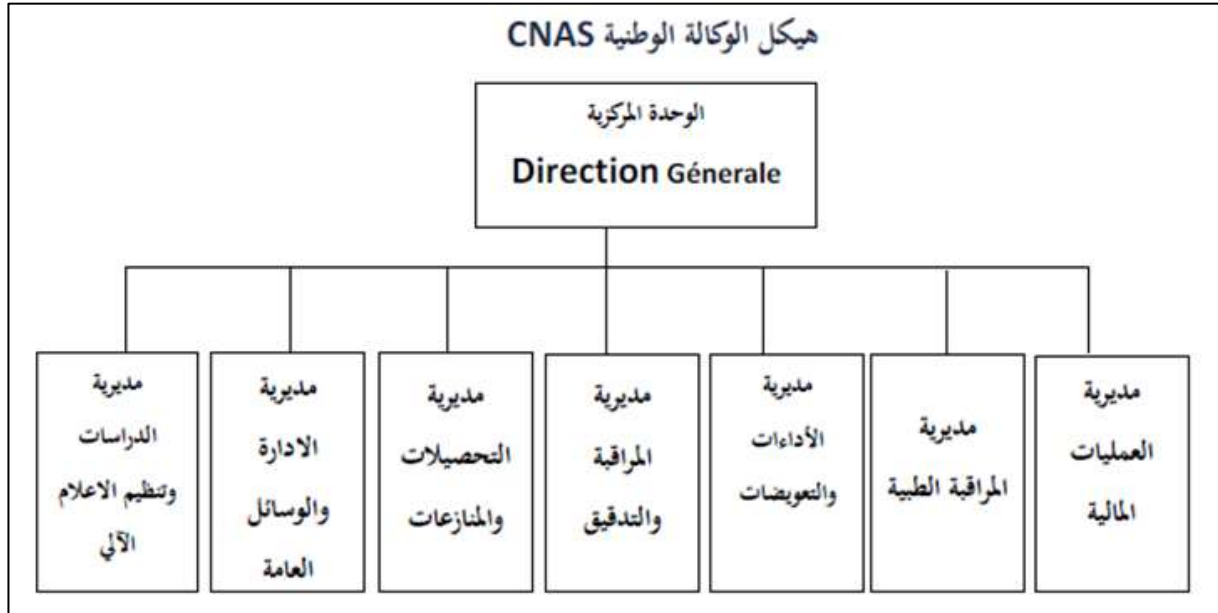
- مركزية الوصايا الإدارية للضمان الاجتماعي ممثلة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية وهو الإطار الأكثر فعالية لقيام الوحدة الضرورية للضمان الاجتماعي.

- لا مركزية الإدارة بإنشاء صناديق ولائية، هذه العملية التي انطلقت سنة 1976 تؤثر بقوة على مستقبل المؤسسة مما يتطلب استمرارية تلك الجهود ومضاعفتها حتى النهاية وبموجب هذا الأمر أنشئ صندوق الضمان الاجتماعي بولاية تبسة، وتبعاً لتوحيد الأنظمة طبقاً للقانون 11/83 المؤرخ في 07/20 تمت هيكلة الصندوق الضمان الاجتماعي لوكالة تبسة في سنة 1985 وذلك بموجب مرسوم 223/85 المؤرخ في 1985/08/20 ليصبح (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة تبسة تحت وصاية مديرية عامة تعمل على مستوى الصندوق وضمت الوكالة كل الصناديق التي كانت تعمل بالولاية كشركة تأمين عمال المناجم وشركة التضامن وهيكل النظام العام وصندوق الضمان الاجتماعي للموظفين وتكلفت بالمستفيدين من قانون الحماية الاجتماعية لقدماء المجاهدين وضحايا الحرب على عاتق النظام العام، ويتبع الوكالة محلياً 09 مركزاً و13 فرعاً بهم 115943 مؤمناً اجتماعياً و28369 عائلة تستفيد من المنحة العائلية بتعداد 116326 طفلاً، منهم 73093 ممتدرساً يستفيد من منحة الدراسة وتعمل الوكالة على:
- عصرنة التسيير بإدخال الوسائل والطرق التي من شأنها العمل على تحسين الخدمات المقدمة للمؤمن عليهم اجتماعياً ودوي الحقوق بإدخال الإعلام الآلي وتحسين قاعات الاستقبال وتوفير الظروف المناسبة للعمل الجاد.
- لامركزية التسيير وذلك بتقريب المركز وفروع الدفع من الدوائر والبلديات التي بها مؤسسات ومؤمنين وتنصب مراسلين للمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والمجموعات المحلية التي يتعدى عدد عمالهم 10 حتى يكون الدفع الفوري. العمل على تحسين وتعميم الحماية الاجتماعية لذوي الدخل الضعيف، الأمراض المزمنة، المعاقين، الفئات المحرومة، المستفيدين من الشبكة الاجتماعية.
- تغطية الأمراض المهنية التي تحدد طبقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1996/05/05.

يندرج الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لوكالة تبسة تحت وصاية مديرية عامة يتواجد مقرها بالجزائر العاصمة، تمت هيكلته بموجب مرسوم 223/85 المؤرخ في 1985/08/20 مهمتها توجيه كافة الوكالات عبر كل ولايات الوطن وتخضع لوصاية وزارة العمل والحماية الاجتماعية، وكل وكالة تشمل عدة مراكز وفروع في الدوائر والبلديات، والمديرية العامة تضم عدد من المديريات تتمثل في:

- المديرية الفرعية للمحاسبة و المالية.
- المديرية الفرعية للتحويل.
- المديرية الفرعية للتعويضات الإجتماعية.
- المديرية الفرعية للإعلام الآلي.
- المديرية الفرعية للإدارة والوسائل العامة.
- المديرية الفرعية للرقابة الطبية.

ومن هنا يمكن إعطاء الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة تبسة الموضح في الشكل التالي:



الشكل رقم 10: هيكل الوكالة الوطنية CNAS

المصدر: مصلحة المستخدمين مؤسسة الضمان الإجتماعي تبسة

## 1. نيابة مديرية الإدارة العامة والوسائل: هي التي تقوم بتطبيق قرارات المدير فيما يخص

المستخدمين والأجور والتجهيزات والصيانة وكل الأمور التي تتعلق بصورة مباشرة بالإدارة تتكفل ب:

- تنظيم ومتابعة المؤمنين اجتماعيا وذوي الحقوق.
- تنظيم ومتابعة تسيير الخدمات والعطل المدفوعة الأجر طبقا للقوانين والإجراءات المعمول بها.
- تسيير الأداء المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.
- وضع مخطط التكوين والعمل بالتنسيق مع المصالح المعنية وتحسين المستوى وإعادة الهيكلة.

- دراسة وإخراج الإجراءات الخاصة لتحسين ظروف عمل بالنسبة لعمال الصندوق.
- تسيير كل ما يتعلق بالمخزن والسيارات والعتاد وأيضا خلية الأمن.

## 2. نيابة مديرية المالية والتحصيل: وهي مكلفة بجميع العمليات المالية من التحصيل،

استرداد وينحصر دورها في سلامة الحسابات والدفعات وهي تخضع للسلطة الإدارية للمدير ثم نائب مدير المالية والتحصيل وتقوم بإعداد التقارير المالية والمحاسبية ويشرف عليها نائب المدير وتعيينه الوصايا وهو المسؤول الأول عنها، ومن وظائفها:

- تتكفل بمتابعة المصاريف اليومية للتسيير (أجور العمال، الفاتورات... الخ).
- دراسة الفوارق الخاصة بالميزانية.

- مخالصة المؤمنين والمتعاقدين.

- متابعة تحصيل الاشتراكات طبقا للقوانين والإجراءات المعمول بها.

- إعطاء كل منخرط رقما وطنيا والمستخدمين وتسيير القوائم الوطنية.

- متابعة القضايا المتعلقة بالمنازعات.

3. نيابة مديرية التعويضات: وهي التي تعمل على تجسيد القوانين الخاصة بالتعويضات وتوجيه المراكز والفروع بتنفيذ القوانين والإجراءات الخاصة بالدفعات والتعويض وتشرف على مصلحة الأخطار الكبرى التي تعالج ملفات أصحاب الربح والعجز وهي مصلحة مركزية مرتبطة بنيابة المديرية الخاصة بحوادث العمل والأمراض المهنية والعجز والأمراض طويلة المدى وتعتبر كذلك مصلحة تحويل بين المراكز والرقابة الطبية وكذلك مصلحة الانتساب التي تعمل بواسطة الإعلام الآلي لإعطاء المؤمنين المعلومات الخاصة بحقوقهم.

4. نيابة مديرية الإعلام الآلي: ربط الشبكة المعلوماتية على مستوى الوكالة وكذا كل المراكز والفروع، مع العلم أنه تم ربط هاته الشبكة بالشبكة الوطنية.

5. نيابة مديرية المراقبة الطبية: وهي هيكل مباشرة يعمل تحت إشراف نائب مدير المراقبة الطبية في أمور التسيير الإداري الطبي وهي مصلحة تعمل في إطار التوافق بين المؤمن ومركز وفروع الضمان الاجتماعي في الميدان الطبي، فتعمل على:

- ضمان دور الرقابة الطبية على مستوى كل المراكز والفروع.
- تنظيم لجان دورية مشكلة من طرف الأطباء المستشارين التابعين للصندوق لدراسة الملفات الطبية (كنسبة العجز، الإجازات المرضية طويلة المدى... الخ).
- المساهمة في إطار القوانين المعمول بها في اللجنة التقنية ذات الطابع الطبي الخاص بالمنازعات.

#### ❖ المجال الزمني:

الفترة التي استغرقت لتحضير الدراسة بشقيها النظري والميداني من نوفمبر 2023 إلى ماي 2024 والمدة التي تم استغراقها في إجراء الدراسة الحالية تمت وفق مراحل أساسية هي:

**المرحلة الأولى:**

وشملت هذه المرحلة اختيار موضوع الدراسة من نوفمبر 2023 إلى ديسمبر 2023 بالتشاور مع الأستاذة المشرفة حيث قامت بتعديله والموافقة عليه وبعدها تم توجيهنا للقيام بزيارة

استطلاعية قصد التعرف على مدى تناسب موضوع الدراسة مع الميدان فوجدنا بان مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة تحتوي على وسط يحتوي تغيرات تنظيمية وهويات مهنية بدرجة عالية جدا، وبعدها تلتها الموافقة عليه من قبل فريق التكوين وكان ذلك في جانفي 2024 بعد ذلك قمنا بمجموعة من البحوث والقراءات والاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وهذا بهدف تكوين خلفية نظرية حول موضوع الدراسة "تأثير التغير التنظيمي على الهوية المهنية للعامل"، ثم بعد ذلك وضعنا خطة مبدئية للدراسة وفق ما يتوفر لدي من معلومات حول الموضوع، محاولين بذلك الإلمام بكل العناصر النظرية التي تخدم الدراسة في شقيها النظري والميداني، وبعدها الانطلاقة في صياغة وتحرير الفصول النظرية للدراسة.

**المرحلة الثانية:** والتي تمت فيها العديد من الزيارات الاستطلاعية خلال الفترة الممتدة من 24 جانفي 2024 إلى 6 مارس 2024، قصد التحصل على وثائق تتعلق بالمؤسسة وبالهيكل التنظيمي وعدد الموظفين المتواجدين في المؤسسة، وقصد التعرف على مختلف المصالح والهيكل التنظيمية، قمنا بمجموعة من المقابلات والمناقشات مع عدد من موظفي المؤسسة بهدف معرفة بعض النقاط المتعلقة بالدراسة الميدانية وذلك من أجل بناء استمارة تتناسب مع الميدان بحيث تعرفنا على العديد من التغيرات التنظيمية في المؤسسة ووضعها في الاستبيان ليسهل على الموظفين الإجابة.

**المرحلة الثالثة:** وبعد الزيارات الاستطلاعية والمقابلات الأولية بالمؤسسة، قمنا ببناء الاستمارة وإعداد محاورها وفق أبعاد ومؤشرات الدراسة، ثم عرضها على الأستاذ المشرف وتعديلها وبعدها عرضت على التحكيم حيث تم تدارك البعض من الأخطاء من ناحية التعديل، وعليه تم بناء الاستمارة في صورتها النهائية، و توزيعها على عينة تجريبية تبلغ 11 موظفا، وبعدها وزعت على كامل الموظفين المعنيين بالبحث وعند استرجاعها تم القيام بعملية التفرغ والتحليل السوسيوتنظيمي ثم استخلاص النتائج منها وقد دامت هذه المرحلة إلى 14 ماي 2024.

❖ **المجال البشري:**

يقتضي البحث العلمي المزوجة بين الجانب النظري والميداني للدراسة والذي يتطلب تحديد واختيار مفردات البحث بهدف الاستفادة من خبراتها وتجاربها فيما يخص مجال العمل، ويبلغ عدد العمال الاجمالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في كل الفروع والمراكز لولاية تبسة ب 317 عامل، وعليه أجريت الدراسة الراهنة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - تبسة ( C.N.A.S )، والتي تضم 127 موظفا حسب مصلحة الصندوق في جانفي 2024.

### ثالثا: منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة الموضوع المرجو دراسته والذي نقوم من خلاله بوصف الظواهر التي تتمحور عموما في "تأثير التغير التنظيمي على الهوية المهنية للعامل"، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي كمنهج أساسي للدراسة وذلك لتشخيص وتحليل كل من أبعاد "التغير التنظيمي والهوية المهنية"، فهذا المنهج يهدف أساسا إلى تحديد الوضع الحالي للظاهرة ويعمل على وصفها من خلال البيانات الكمية وبمساعدة الطرق الإحصائية التي تمكننا من ضبط النتائج للحرص على مصداقية البحث، فالمنهج الوصفي يقوم على رصد ومتابعة الظواهر أو الأحداث بطريقة كمية أو نوعية في مدة زمنية محدودة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظواهر والأحداث من حيث المحتوى والمضمون للوصول إلى نتائج تساعد في فهم المسرح التنظيمي وتطويره.

### رابعا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة تبسة البالغ عددهم 127 مفردة، وبناءا عليه وبما أن هدف الدراسة هو دراسة "تأثير التغير التنظيمي على الهوية المهنية للعامل"، وبما أن مجتمع البحث محدود جغرافيا ومفرداته قليلة مع القدرة على انجاز الدراسة، فقد استخدمنا أسلوب الحصر الشامل، ونظرا لخصوصية الموضوع والتي تتطلب تطبيق أدوات جمع البيانات على فئة محددة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة تبسة تحديدا الموظفين الذين يقومون بأعمال فنية تتطلب إيجاد استخدام التقنيات "C.N.A.S" الحديثة والذين يمثلون 107 موظف،

حيث أن الموظفين المتبقون 20 موظف هم عمال مهنيين يقومون بأعمال الصيانة والتنظيف والحراسة، أي أنهم لا يخدمون الموضوع المراد دراسته، لذلك قمنا بالتركيز على الموظفين الذين يجيدون استخدام مختلف الأجهزة والبرمجيات أي الذين لديهم علاقة بالموضوع المراد دراسته، فتم توزيع الاستبانة على عينة تجريبية بلغت 15 مفردة و تم استرجاعها في اليوم نفسه لمعرفة مكامن الغموض، وبعدها تم توزيع باقي الإستبيانات على الموظفين وقد أجابوا على هذه الإستبيانات و بعد جمع العدد الكلي للإستبيانات، تم استبعاد و حذف 05 إستبيانات غير قابلة للتفريغ والتحليل، و 14 إستبان لم ترد نظرا لعدم تواجد الموظفين في المؤسسة فبعد مقابلتي للمدير الفرعي للأداءات صرح لي بأن الموظفين الغائبين منهم من في عطلة مرضية ومنهم من في إجازة شهرية، ولهذا فالعدد الإجمالي للدراسة هو 88 مفردة.

#### خامسا: أدوات جمع البيانات

إن استعمال منهج معين في أي بحث علمي يتطلب الإستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة وذلك لارتباط النتائج ارتباطا وثيقا بالمنهج المستخدم والأدوات المعتمدة في جمع البيانات، وفي الدراسة الحالية تم الإعتماد على الأدوات المنهجية التالية:

❖ **الاستبيان:** وكان الهدف من اعتماد الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، معرفة "

تأثير التغيير التنظيمي على الهوية المهنية للعامل"، وذلك استنادا على استجابات

المبحوثين وأفراد مجتمع البحث، وقبل أن تصبح استمارة الدراسة الراهنة في صيغتها

النهائية مرت بعدة مراحل أهمها:

**مرحلة صياغة استمارة أولية:** بعد أن أبدى الأستاذ المشرف ملاحظات وتوجيهات حول

المضمون، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة الشهيد العربي التبسي، بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة.

**مرحلة الاستمارة التجريبية:** بعد جمع الاستمارات من التحكيم وتعديل ما وجب تعديله كان التوجه إلى الميدان وتطبيق الاستمارة على عينة تجريبية تبلغ 11 موظفا من مجتمع البحث،



من أجل تجريبها والوقوف على مدى فهم المفردات المبحوثة لأسئلتها والكشف عن جوانب النقص فيها، وإضافة ما يجب إضافته وحذف ما يمكن حذفه.

بعدت تجريب الاستمارة وإجراء التعديلات اللازمة انطلاقاً من إجابات المفردات التي تم تجريب الاستمارة عليهم، تمت صياغة الاستمارة في شكلها النهائي والتي شملت 55 عبارة موزعة على أربعة محاور رئيسية حيث شمل ما يلي:

– المحور الأول: البيانات الشخصية ويضم هذا المحور 07 أسئلة (من 01 إلى 07).

– المحور الثاني: يؤثر التغير في هيكل التنظيم إلى تغيير مستوى رغبة العمال في

تطوير المسار المهني بشكل إيجابي، ويضم هذا المحور 16 سؤال (من 08 إلى 23).

– المحور الثالث: يؤثر التغير في الثقافة التنظيمية إلى تغيير مستوى شعور العمال

بالانتماء إلى المهنة بشكل إيجابي، ويضم هذا المحور 16 سؤال (من 24 إلى 39).

– المحور الرابع: يؤثر التغير التكنولوجي في تغيير مستوى تقييم العمال لكفاءتهم

المهنية بشكل إيجابي، ويضم هذا المحور 16 سؤال (من 40 إلى 55).

❖ الملاحظة: تعتبر الملاحظة في البحث العلمي أساس نجاح البحوث واستخدام الباحثين

منهجياً للملاحظة أمر ضروري وذلك للتأكد من يقين خطوات البحث، فقد تم الإعتماد

على تقنية الملاحظة البسيطة لجمع البيانات التي تخدم موضوع الدراسة وكان ذلك من

خلال الزيارات المتعددة إلى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال

الأجراء وكالة تبسة والتنقل بين مصالحها وأقسامها وبين المكاتب حيث تمت ملاحظة

العلاقات السائدة بين الموظفين وكيفية تعاملهم مع بعضهم البعض على اختلاف

مستوياتهم الوظيفية، كما أفادتي في التعرف على اتجاهات الموظفين نحو العمل

ومعرفة الطريقة التي يتعامل بها المشرفين والرؤساء مع المرؤوسين كما أفادتي في

تكوين صورة حول التغيرات التنظيمية وطبيعي العمل والهوية المهنية السائدة في بيئة

المؤسسة.

❖ **المقابلة:** وقد تم الاعتماد على المقابلة الحرة كأداة مساعدة في جمع بيانات الدراسة إلى جانب الاستمارة، حيث وفرت لنا هذه التقنية خاصة في الدراسة الاستطلاعية بحيث تم طرح مجموعة من الأسئلة على مجموعة من الإداريين بحيث استنتجت من إجابات المبحوثين أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة مرت بالعديد من التغيرات التنظيمية كالتغيرات التكنولوجية والتغيرات في الأفراد، أيضا تم التطرق إلى الجانب الهوياتي وتم التأكيد على الهويات المهنية للمبحوثين بإختلافهم، وكذلك بغرض الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالإمكانات المادية والبشرية و الهيكل التنظيمي، و توزيع العمال والمشرفين والمدراء ووظائفهم على مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة.

❖ **الوثائق والسجلات:** تعد الوثائق والسجلات أداة مهمة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث، فهي تعتبر المصدر الأول الذي يساعد في تحليل وتفسير واستخلاص النتائج، و قد تم الاستفادة بكل الوثائق المتوصل إليها والتي لها علاقة بموضوع الدراسة من وثائق خاصة بالجانب التاريخي للمؤسسة ومجال الدراسة ووثائق خاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.

### سادسا: عملية التحكيم

استكمالا لسير المنهجي للبحث تم القيام بمجموعة من الخطوات المنهجية للتحقق من مدى جدوى وقابلية الاستبيان الذي سيعتمد عليه في جمع البيانات، انطلاقا من عملية التحكيم، حيث يعتبر بمثابة أخذ لأراء المختصين، وتعمل عملية التحكيم على التقويم والنقد والبناء لمحاول الاستبيان الذي يتم تحكيمه، وقد قمنا بعرض الاستبيان على 02 أساتذة محكمين متخصصين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الشيخ العربي التبسي -تبسة-:

- شبايكي حاتم تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-.
- مالك محمد تخصص علم اجتماع العمل بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-.

# الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

## أولاً: مقياس الدراسة

تم إسترجاع 88 إستبيان فقط، ويهدف هذا الإستبيان إلى معرفة تأثير التغيير التنظيمي على الهوية المهنية للعامل في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة: بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة CNAS -تبسة، بحيث تكون الإستبيان في الجزء الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية والمتمثلة في (الجنس، العمر، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، مكان الإقامة، الفئة المهنية) أما الجزء الثاني من الإستبيان فيتكون من (48) عبارة مقسمة على محورين هي:

**المحور الأول:** يؤثر التغيير في هيكله التنظيم إلى تغيير مستوى رغبة العمال في تطوير المسار المهني بشكل إيجابي. وتشمل (16) عبارة.

**المحور الثاني:** يؤثر التغيير في الثقافة التنظيمية إلى تغيير مستوى شعور العمال بالانتماء إلى المهنة بشكل إيجابي، وتشمل (16) عبارة.

**المحور الثالث:** يؤثر التغيير التكنولوجي في تغيير مستوى تقييم العمال لكفاءتهم المهنية بشكل إيجابي، وتشمل (16) عبارة.

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات سلم ليكارت الخماسي لتتم معالجتها إحصائياً بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

مقياس ليكارت	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

الجدول رقم 7: درجة أهمية بنود الإستبيان

المصدر: من إعداد الطالب

المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	غير موافق	موافق	موافق جدا
الأهمية	1-1.79	-1.80	-2.60	-3.40	4.20-5
		2.59	3.39	4.19	

الجدول رقم 8: يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

## ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

- 1 - أسلوب التحليل الكمي:** تم توظيف الأسلوب الكمي لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة و باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS النسخة رقم (20) وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسات، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان و استخدام الأساليب الإحصائية التالي:
- 1- إختبار ثبات وصدق المقياس باستخدام ألفا كرونباخ.
  - 2- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
  - 3- إختبار للتأكد من أن المقياس يتبع التوزيع الطبيعي أم لا يتبع التوزيع الطبيعي.
  - 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على التساؤل الفرعي.
  - 5- اختبار الكاي لإختبار الفرضيات.
- 2 - أسلوب التحليل الكيفي:** تجلى استخدامه من خلال تحويل الأرقام والمعطيات الإحصائية إلى دلالات علمية سوسيوتنظيمي، من خلال العرض والتفسير والتحليل والمناقشة والتعليق.

## ثالثا: الخصائص السيكومترية

➤ الصدق البنائي لمحاور الدراسة :

المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني		
0,443**	0,534**	1	<b>Pearson Correlation</b>	المحور الثاني
0,000	0,000		<b>Sig. (2-tailed)</b>	
88	88	88	<b>N</b>	
0,567**	1	0,534**	<b>Pearson Correlation</b>	المحور الثالث
0,000		0,000	<b>Sig. (2-tailed)</b>	
88	88	88	<b>N</b>	
1	0,567**	0,443**	<b>Pearson</b>	المحور

			Correlation	الرابع
	,000	,000	Sig. (2-tailed)	
88	88	88	N	

الجدول رقم 9: نتائج معاملات بيرسون بين المتغير المستقل والتابع ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05.

يبين الجدول رقم (09) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور لفقرات الاستبانة و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وأن معاملات الارتباط لكل محور كانت متوسطة.

بناءً على هذه التحليلات، يمكن القول بأن الاستبيان يمتاز بصدق تلازمي متوسط القوة عبر محاوره الثلاثة، مما يشير إلى أن الأسئلة ضمن كل محور مترابطة وتقيّم المفاهيم المستهدفة بشكل متوسط، الدلالة الإحصائية العالية جدًا (0.000) عبر جميع المحاور تعزز من موثوقية هذه النتائج، مما يعني أن الارتباطات ليست ناتجة عن الصدفة.

#### ➤ ثبات الاستبيان:

يقصد به ان يعطي هذا الاستبيان نفس النتائج حتى ان أعدنا توزيعه اكثر من مرة، لكن بنفس الظروف والشروط السابقة، أي بعبارة أخرى استقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها ثم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات وفي نفس الفترات الزمنية. لتحديد درجة ثبات الإستبيان، تم استخدام معامل الفا كرو نباخ alpha Cronbach's والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات ، وظهرت النتائج كالتالي:

Cronbach's معامل Alpha	عدد الفقرات	المحور
0.770	16	المحور الأول: يؤثر التغير في هيكله التنظيم إلى تغيير مستوى

0.848	16	<p>رغبة العمال في تطوير المسار المهني بشكل إيجابي.</p> <p>المحور الثاني : يؤثر التغيير في الثقافة التنظيمية إلى تغيير مستوى شعور العمال بالانتماء إلى المهنة بشكل إيجابي.</p>
0.812	16	<p>المحور الثالث: يؤثر التغيير التكنولوجي في تغيير مستوى تقييم العمال لكفائتهم المهنية بشكل إيجابي.</p>
0.948	48	جميع فقرات الاستبيان

الجدول رقم (10): معامل الفا كرومباخ

من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

من الجدول أعلاه يتبين ان الاستبيان له معامل ثبات عالي، حيث كانت 0.948، أيضا بالنسبة للمحاور الثلاثة، فالقيمة العالية تشير إلى وجود انتساب جيد بين الفقرات في الاستبيان ككل، مما يعزز موثوقية الاستبيان كأداة قياس حيث أن معامل الثبات كان أكبر من 70%، مما يدل على صدق وثبات أداة الدراسة، وبالتالي يمكن اعتمادها.

## ثالثا: تحليل نتائج الدراسة

## ➤ الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة:

تتعلق هذه بالخصائص الهيكلية لأفراد مجتمع الدراسة وفيما يلي توضيح لنتائجها:

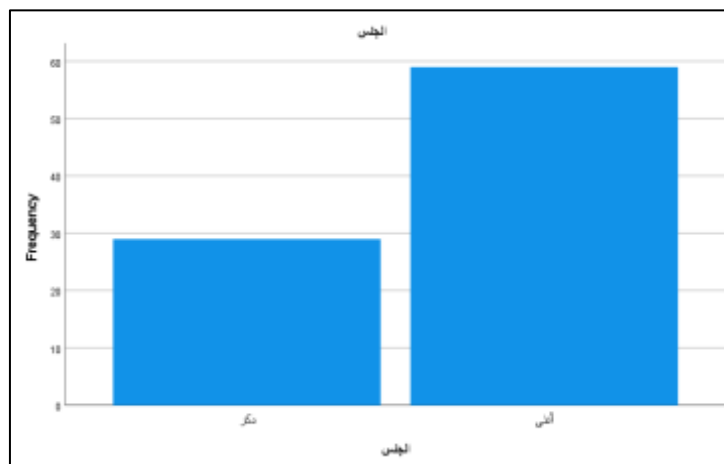
## 1. الجنس:

## الجدول رقم (11): الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	29	33
انثى	59	67
المجموع	88	100

من خلال الجدول أعلاه، يمكن الاستنتاج أن 67% من المشاركين في الاستطلاع هم من الإناث، بينما يمثل الذكور 33% فقط، وهذا ربما يرجع إلى تكافؤ فرص التوظيف في المؤسسة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة تبسة-وكذلك تشابه الميولات بالنسبة للجنس، لكن التنشئة الإجتماعية وتركيبية المجتمع الجزائري والتبسي عموما تجعل من وجود العنصر الانثوي في مناصب قيادية ومناصب اصدار القرارات والاستشارات الاستراتيجية نادرة، فالهوية للعامل موسومة بانعكاسات خارجية عديدة، وشكل التالي يوضح ذلك :

## الشكل رقم (11): الجنس





2.العمر:

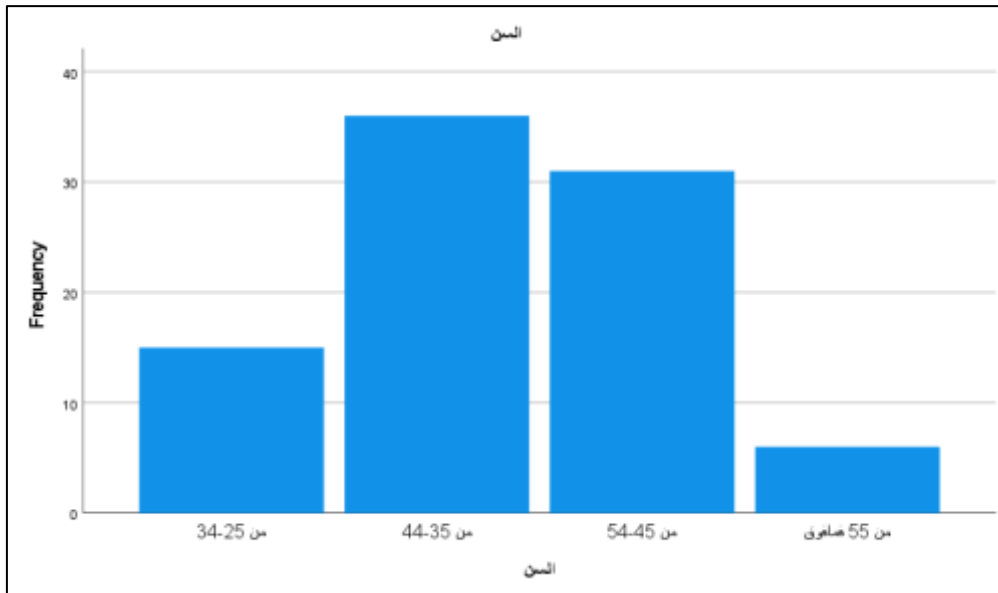
الجدول رقم (12): العمر

النسبة	التكرار	العمر
17	15	25 سنة أو أقل
40.9	36	من 25-34 سنة
35.2	31	من 35-44 سنة
6.8	6	من 45-54 سنة
0	0	من 55 سنة فأكثر
100	88	المجموع الكلي

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن البالغون الشباب (25-34 سنة) حيث يمثلون أكبر نسبة وهي 40.9%، هذه الفئة تكون عادة في مراحل تأسيس حياتهم المهنية والعائلية فهويتهم الشخصية والمهنية تعتبر ناضجة كونهم تعرضوا لأنواع مختلفة من التغيرات، ولذلك فإن اهتماماتهم قد تركز على الاستقرار الوظيفي والنمو المهني، تليها البالغون الناضجون (35-44 سنة) حيث يمثلون 35.2%، وهذه الفئة لديها خبرة كبيرة تمكنها من تاطير وتوجيه ولناء هويات جديدة في وسط العمل، أيضا هذه الفئة تمتاز بالتجربة في التعامل مع التغيرات التنظيمية بأنواعها، ثم الشباب (25 سنة أو أقل) حيث نلاحظ انهم يمثلون 17% من المشاركين، هذه الفئة غالبا ما تكون طلابا أو في بداية حياتهم المهنية، وهذه المرحلة تعتبر مهمة كونها تعمل على انشاء هويات مهنية والخوض في التغيرات التنظيمية بأنواعها خاصة العامل التكنولوجي، مما يجعل اهتماماتهم واحتياجاتهم مختلفة عن الفئات العمرية الأخرى، وفي الأخير المتوسطون (45-54 سنة) يمثلون 6.8% فقط، وهذه الفئة تتميز بالخبرة

الاستراتيجية وانشاء القرارات فيما يخص التغييرات التنظيمية، وتتميز الهوية المهنية بكون هذه الفئة تطمح للحصول على مناصب اتخاذ القرار والمناصب القيادية، وهذا ما تم التعرف عليه في المقابلات، مما يشير إلى أن هذه الفئة العمرية قد تكون أقل تمثيلاً في هذا الاستطلاع. الكبار (55 سنة فأكثر) لم يتم تسجيل أي مشاركين من هذه الفئة، مما قد يعكس عزوفاً عن المشاركة في مثل هذه الاستطلاعات كون معظمهم في مناصب قيادية وهامة، أو ربما تركيز هذا الاستطلاع على الفئات العمرية الأصغر، ونوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12): العمر



3. الحالة المدنية:

الجدول رقم 13: الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	
19.3	17	أعزب
65.9	58	متزوج
8	7	مطلق
6.8	6	أرمل

100

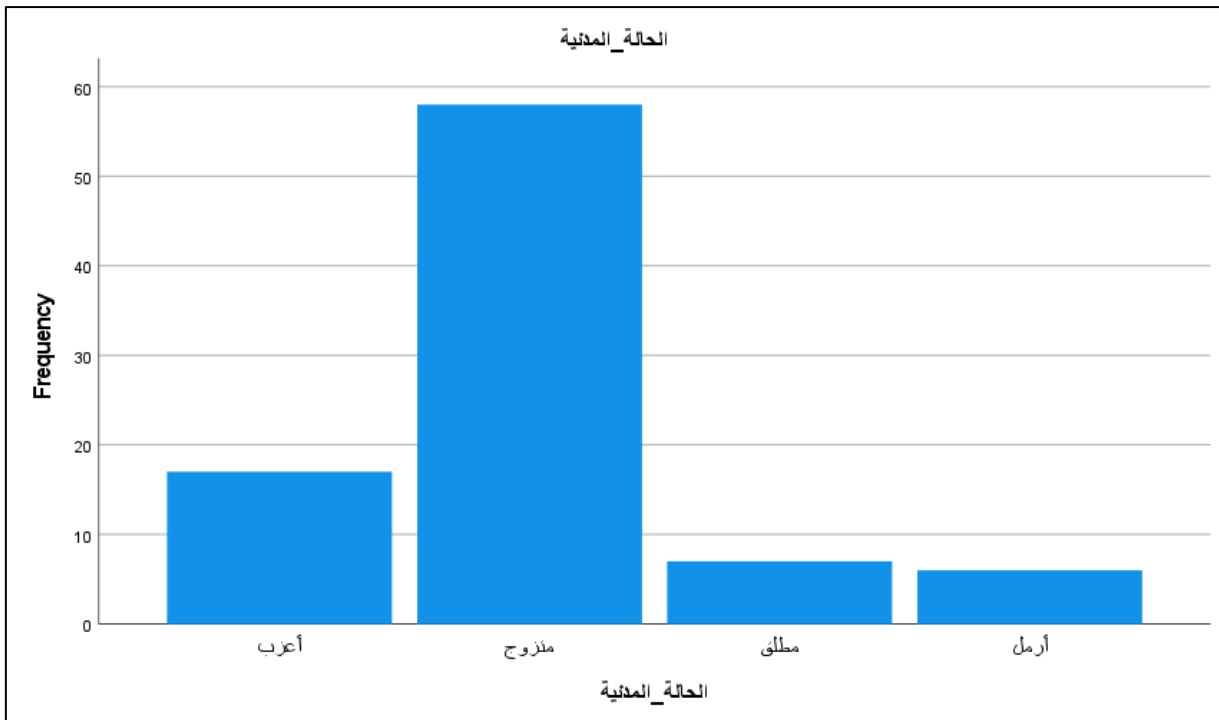
88

المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتزوجون (65.9%) يشكلون الأغلبية بـ 58 مشاركًا. يميل المتزوجون إلى البحث عن الاستقرار المالي والمهني وهذا الاستقرار ينعكس على هوياتهم المهنية كونهم يتميزون بانتماء واحساس مهني قوي والمواضبة على تطوير مساهم المهني، وقد يكونون أقل مرونة في التكيف مع التغيرات التنظيمية كونهم يرحثون عن الاستقرار مقارنة بغيرهم بسبب التزاماتهم العائلية، تليها الأعراب (19.3%) يمثلون 17 مشاركًا، فغالبًا ما يكون للأعراب مرونة أكبر في التكيف مع التغيرات التنظيمية كونهم في مرحلة بناء هوية مننية احترافية واقتناص الفرص المهنية، المطلق (8%) يشكلون 7 مشاركين. ، أما الأرمل (6.8%) يمثلون 6 مشاركين.

هذه التوزيعات يساعد في تحليل كيفية تأثير التغير التنظيمي على الهوية المهنية للعاملين في وكالة CNAS ، حيث أن الحالة المدنية قد تؤثر على استجابة الأفراد للتغيرات في بيئة العمل.

الشكل رقم (13): الحالة المدنية



## 4. المستوى التعليمي:

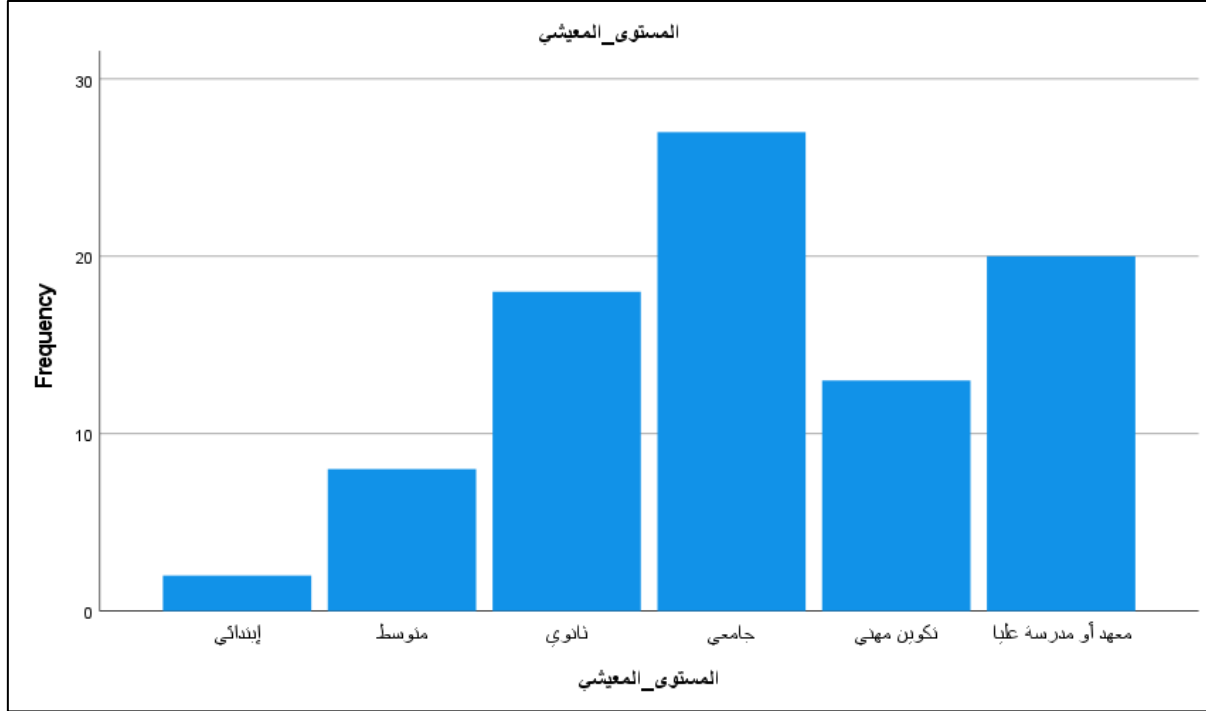
## الجدول رقم (14): المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى
2.3	2	ابتدائي
9.1	8	متوسط
20.5	18	ثانوي
30.7	27	جامعي
14.8	13	تكوين مهني
22.7	20	معهد أو مدرسة عليا
100	88	المجموع الكلي

من الجدول أعلاه، نلاحظ ان المستوى الجامعي (30.7%) يشكل أكبر نسبة بين المشاركين، تليها خريجي معهد أو مدرسة عليا (22.7%) يمثلون نسبة كبيرة، ثم خريجي ثانوي (20.5%) يمثل جزءًا كبيرًا من المشاركين، هؤلاء الأفراد قد يكون لديهم خبرة عملية كبيرة، لكن قد يحتاجون إلى تدريب إضافي للتكيف مع التغيرات الجديدة في العمل، أما تكوين مهني (14.8%) هؤلاء الأفراد يمتلكون مهارات عملية محددة وقد يكونون أكثر تخصصًا في مجالات معينة، مما يجعلهم قيمة في وظائفهم، لكن قد يواجهون تحديات أكبر في التكيف مع التغيرات التنظيمية، ثم يأتي متوسط (9.1%) نسبة أقل من المشاركين، هؤلاء الأفراد قد يحتاجون إلى مزيد من الدعم والتدريب للتكيف مع التغيرات الكبيرة في المؤسسة، أخيرا ابتدائي (2.3%) أقل نسبة من المشاركين، مما يشير إلى أن أغلب العاملين لديهم مستوى تعليم أعلى، وهو ما قد يساعد في تقبل وتنفيذ التغيرات التنظيمية بشكل أكثر فعالية.

هذه التوزيعات التعليمية توفر نظرة شاملة على الخلفية التعليمية للعاملين في وكالة CNAS وكيف يمكن أن تؤثر هذه الخلفيات على استجابتهم للتغيرات التنظيمية.

الشكل رقم (14): المستوى التعليمي



## 5 الخبرة المهنية:

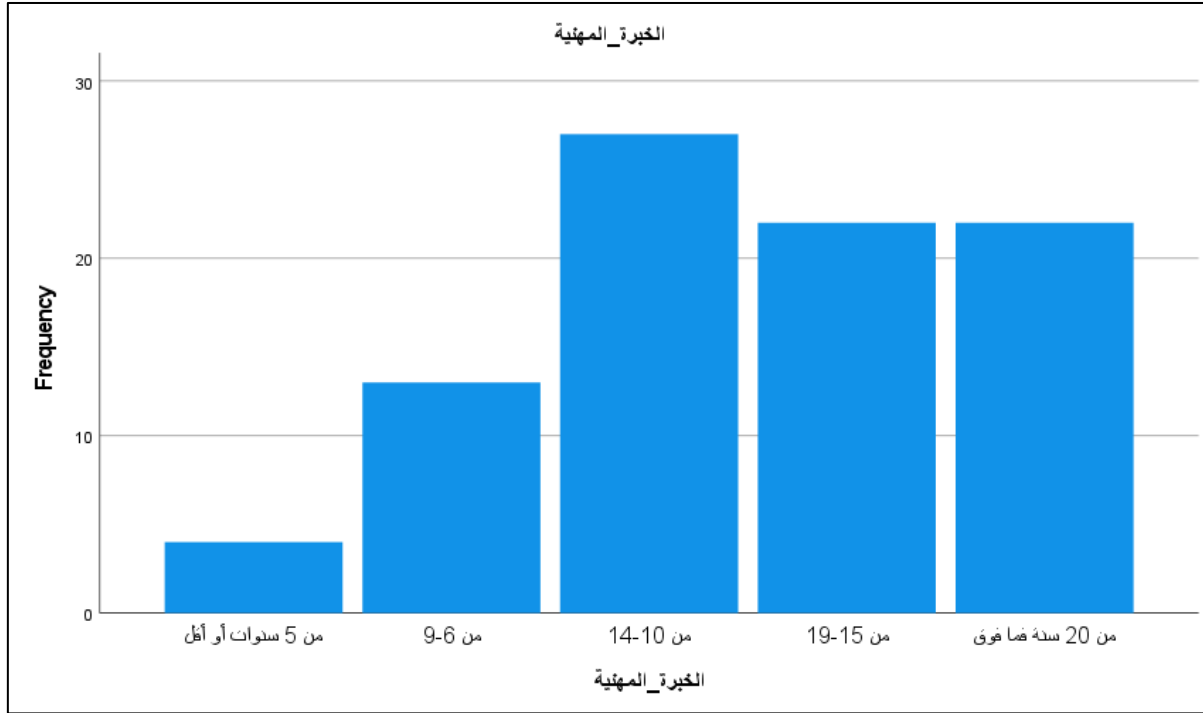
## الجدول رقم (15): الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	
4.5	4	5 سنوات أو أقل
14.8	13	6-9 سنوات
30.7	27	10-14 سنوات
25	22	15-19 سنوات
25	22	20 سنة فما فوق
100	88	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان **10-14 سنوات (30.7%)** تشكل النسبة الأكبر بين المشاركين. هذه الفئة من العاملين لديهم خبرة كبيرة تمكنهم من فهم واستيعاب التغييرات التنظيمية والتكيف معها بفعالية، نظراً لخبرتهم العملية الطويلة، ثم يأتي خبرة **15-19 سنوات (25%)** و **20 سنة فما فوق (25%)** تشكل كل منهما نسبة كبيرة، مما يشير إلى أن هناك عدداً كبيراً من العاملين ذوي الخبرة الطويلة. هؤلاء العاملين قد يكون لديهم معرفة عميقة بالإجراءات والنظم الحالية، ولكن قد يواجهون تحديات في التكيف مع التغييرات الجديدة بسبب تعودهم على الأساليب التقليدية، تليها خبرة **6-9 سنوات (14.8%)** هذه الفئة لديها خبرة متوسطة، مما يجعلهم مرنين بما يكفي لتقبل التغييرات ولكنهم قد يحتاجون إلى بعض الدعم والتدريب الإضافي، أما خبرة **5 سنوات أو أقل (4.5%)** تشكل النسبة الأقل بين المشاركين. هذه الفئة قد تكون الأكثر مرونة في التكيف مع التغييرات الجديدة نظراً لعدم تعودهم بشكل كبير على الأساليب القديمة، ولكنهم قد يفتقرون إلى الخبرة اللازمة للتعامل مع جميع جوانب التغييرات التنظيمية بشكل فعال.

هذه التوزيعات توضح التنوع في الخبرات المهنية للعاملين في وكالة CNAS وكيف يمكن أن تؤثر هذه الخلفيات المختلفة على قدرتهم على التكيف مع التغييرات التنظيمية في المؤسسة.

الشكل رقم (15): الخبرة المهنية



## 6. مكان الإقامة

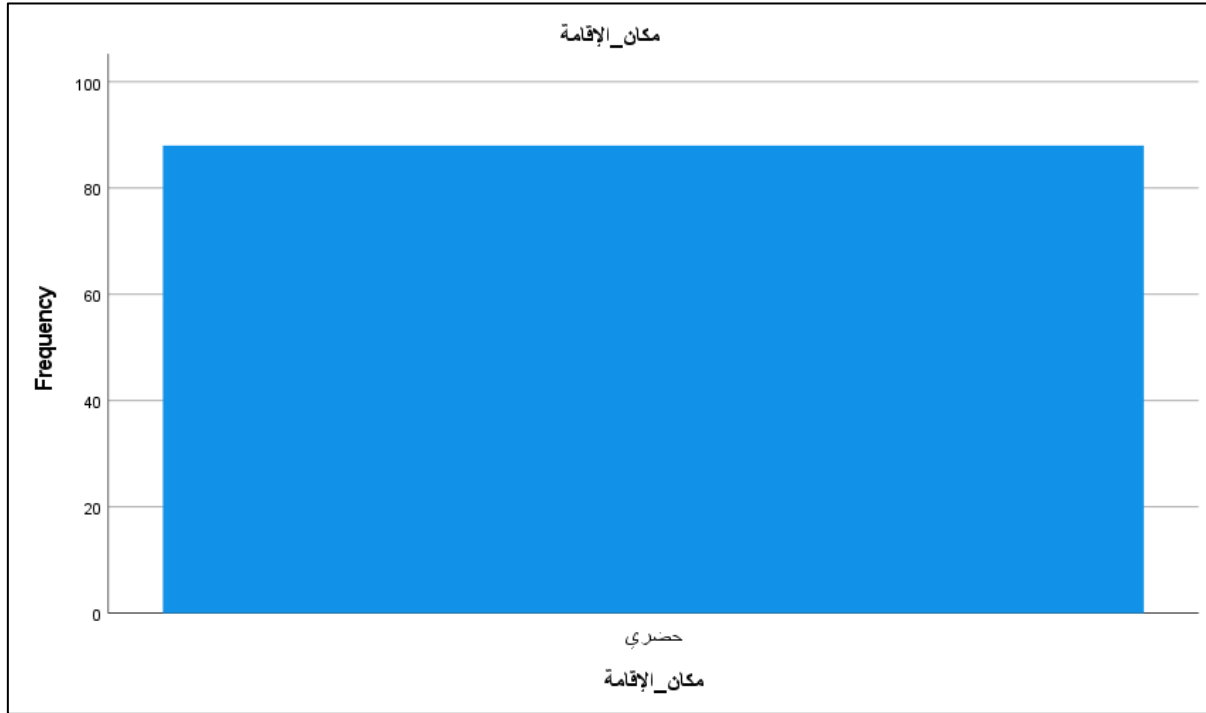
الجدول رقم (16): مكان الإقامة

النسبة	التكرار	
0	0	ريفي
100	88	حضري
100	88	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الحضري (100%) جميع المشاركين في الدراسة يقيمون في مناطق حضرية، هذا يعكس أن الدراسة تشمل فقط الأفراد الذين يعيشون في المدن أو المناطق المتقدمة حضرياً، في حين أن الريفي (0%) عدم وجود مشاركين من المناطق الريفية يشير إلى أن العينة المدروسة لا تشمل وجهات نظر الأفراد المقيمين في المناطق الريفية.

هذا التوزيع يمكن أن يعكس الفروق في التحديات والتجارب التي يواجهها العاملون في المناطق الحضرية مقارنة بالمناطق الريفية، قد يكون للعاملين في المناطق الحضرية وصول أفضل إلى الموارد والتدريب والتكنولوجيا، مما يؤثر بطريقة ايجابية على كيفية تعاملهم مع التغيرات التنظيمية وتطوير هوياتهم المهنية في المؤسسة وبناء مسار مهني.

#### الجدول رقم (16): مكان الإقامة



#### 7. الفئة المهنية

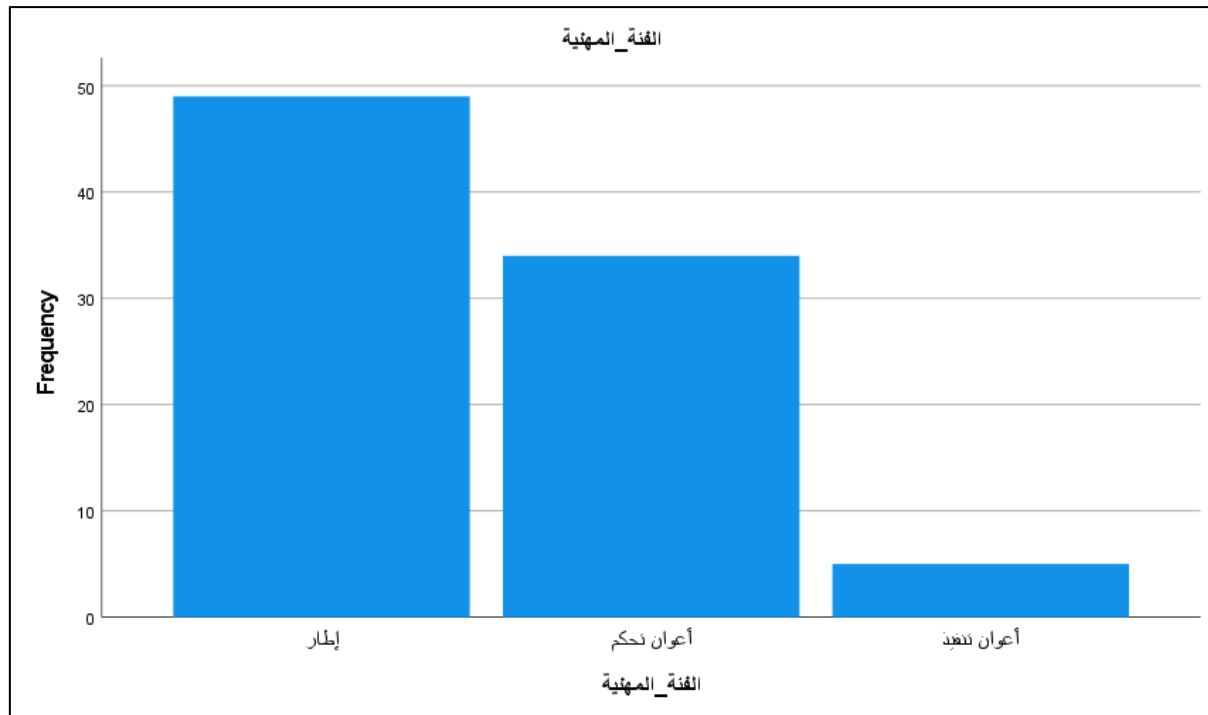
#### الجدول رقم (17) الفئة المهنية

النسبة	التكرار	
55.7	49	إطار
38.6	34	أعوان تحكم
5.7	5	أعوان تنفيذ
100	88	المجموع



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن منصب إطار (55.7%) يشكل الأكثرية في الفئة المهنية المدروسة، يُشير ذلك إلى أن الدراسة تركز بشكل أساسي على طبقة القيادة والإدارة في المؤسسة، والتي تتولى مهام التخطيط واتخاذ القرارات الإدارية وتتميز هذه الفئة بهوية مهنية حادة وخبرة تنظيمية كبيرة نظرا للمسار المهني و الخبرة الكبيرة، تليها منصب أعوان تحكم (38.6%) يمثل هذا القسم نسبة مهمة من العينة، ويشمل الأفراد الذين يعملون في مراكز القرار الإداري بمستويات متوسطة دون أن يكونوا في مناصب القيادة العليا، في حين أن منصب أعوان تنفيذ (5.7%) هم الأقل نسبياً، مما يعكس أن الدراسة تركز بشكل رئيسي على الطبقة القيادية والإدارية داخل المؤسسة، بينما تُغفل قضايا العمال المنفذين في هذا السياق الخاص.

#### الشكل رقم (17) الفئة المهنية



## رابعاً: تحليل النتائج

لتحليل الجزء الثاني من استبيان تم الاعتماد على معيار المتوسط الحسابي لاختيار درجة الموافقة على كل عبارة في الاستبيان، كما تم الاعتماد أيضاً على الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطات الحسابية.

وفيما يلي عرض اختبار Test لكل عبارة أفراد عينة الدراسة حول تأثير التغيير في هيكله التنظيم إلى تغيير مستوى رغبة العمال في تطوير المسار المهني بشكل إيجابي.

المحور الثاني: يؤثر التغيير في هيكله التنظيم إلى تغيير مستوى رغبة العمال في تطوير المسار المهني بشكل إيجابي.

الجدول رقم (18): المحور الثاني.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
08	هل تشعر أن التغييرات الأخيرة في توزيع الأدوار الوظيفية قد زادت من رغبتك في التعلم والتطور المهني؟	50	34	3	0	1
09	هل لاحظت أن التغييرات في الأدوار الوظيفية قدمت لك فرصاً جديدة للتعلم؟	48	36	3	0	1
10	هل تعتقد أن التغييرات في الأدوار الوظيفية تؤثر على خططك المهنية المستقبلية؟	20	27	10	13	18
11	هل تجد أن التغييرات في الأدوار الوظيفية تحفزك على تحسين مهاراتك المهنية بشكل مستمر؟	53	30	2	0	3
12	هل تشعر أن التغييرات في الإجراءات والسياسات تشجعك على اكتساب مهارات جديدة؟	28	18	23	15	4
13	هل تعتقد أن التغييرات في الإجراءات والسياسات تساهم	24	22	29	12	1

					في تطوير مسارك المهني؟	
1	12	21	25	29	هل تجد أن التغييرات في الإجراءات والسياسات تعزز رغبتك في التطور المهني؟	14
1	2	12	28	45	هل تلاحظ أن التغييرات في الإجراءات والسياسات توفر لك فرصًا أكبر للتعلم والتطور؟	15
3	2	4	34	45	هل تشعر أن التغييرات في مستويات الإدارة والتسلسل الهرمي تؤثر على تخطيطك المهني للمستقبل؟	16
1	0	5	29	53	هل تعتقد أن التغييرات في الهيكل الإداري تساعدك في تحديد أهدافك المهنية؟	17
1	0	5	27	55	هل تجد أن التغييرات في التسلسل الهرمي تحفزك على التخطيط لمستقبلك المهني؟	18
1	0	2	32	53	هل تلاحظ أن التغييرات في الإدارة توفر لك رؤية أوضح لمسارك المهني؟	19
1	0	3	36	48	هل تشعر أن التغييرات في أنظمة العمل والتواصل تساهم في تحسين مهاراتك المهنية؟	20
4	6	2	28	48	هل تعتقد أن التغييرات في طرق التواصل تؤثر على كفاءتك المهنية؟	21
1	0	0	34	53	هل تجد أن التغييرات في أنظمة العمل تحفزك على تطوير مهاراتك بشكل مستمر؟	22
0	0	0	35	53	هل تلاحظ أن التغييرات في البيئة العملية تعزز من قدرتك على التعلم والتطور؟	23

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

النتيجة	انحراف معياري	متوسط حسابي	العبرة	الرقم
موافق بشدة	0.67 806	4.500	هل تشعر أن التغييرات الأخيرة في توزيع الأدوار الوظيفية قد زادت من رغبتك في التعلم والتطور المهني؟	08
موافق بشدة	0.67 768	4.4773	هل لاحظت أن التغييرات في الأدوار الوظيفية قدمت لك فرصًا جديدة للتعلم؟	09
موافق بشدة	1.47 125	3.2045	هل تعتقد أن التغييرات في الأدوار الوظيفية تؤثر على خططك المهنية المستقبلية؟	10
موافق بشدة	0.84 387	4.4773	هل تجد أن التغييرات في الأدوار الوظيفية تحفزك على تحسين مهاراتك المهنية بشكل مستمر؟	11
موافق بشدة	1.22 916	3.5795	هل تشعر أن التغييرات في الإجراءات والسياسات تشجعك على اكتساب مهارات جديدة؟	12
موافق بشدة	1.06 330	3.6364	هل تعتقد أن التغييرات في الإجراءات والسياسات تساهم في تطوير مسارك المهني؟	13
موافق بشدة	1.08 754	3.7841	هل تجد أن التغييرات في الإجراءات والسياسات تعزز رغبتك في التطور المهني؟	14
موافق بشدة	0.87 309	4.2955	هل تلاحظ أن التغييرات في الإجراءات والسياسات توفر لك فرصًا أكبر للتعلم والتطور؟	15

موافق بشدة	0.92 904	4.3182	هل تشعر أن التغييرات في مستويات الإدارة والتسلسل الهرمي تؤثر على تخطيطك المهني للمستقبل؟	16
موافق بشدة	0.71 107	4.5114	هل تعتقد أن التغييرات في الهيكل الإداري تساعدك في تحديد أهدافك المهنية؟	17
موافق بشدة	0.71 033	4.5341	هل تجد أن التغييرات في التسلسل الهرمي تحفزك على التخطيط لمستقبلك المهني؟	18
موافق بشدة	0.65 931	4.5455	هل تلاحظ أن التغييرات في الإدارة توفر لك رؤية أوضح لمسارك المهني؟	19
موافق بشدة	0.67 768	4.4773	هل تشعر أن التغييرات في أنظمة العمل والتواصل تساهم في تحسين مهاراتك المهنية؟	20
موافق بشدة	1.09 597	4.2500	هل تعتقد أن التغييرات في طرق التواصل تؤثر على كفاءتك المهنية؟	21
موافق بشدة	0.62 137	4.5682	هل تجد أن التغييرات في أنظمة العمل تحفزك على تطوير مهاراتك بشكل مستمر؟	22
موافق بشدة	0.49 223	4.6023	هل تلاحظ أن التغييرات في البيئة العملية تعزز من قدرتك على التعلم والتطور؟	23
موافق بشدة	0.46 790	4.2351	المحور الأول: اتجاهات الأساتذة نحو بناء المناهج ضمن المقاربة بالكفاءات	

يتضح أن متوسط الحسابات لكل عبارة يتراوح بين 3.2045 و 4.6023، مع انحراف معياري يتراوح بين 0.46790 و 1.47125. تظهر العبارات الموافقة بشدة على التغييرات في الأدوار

الوظيفية تقييمات أعلى متوسطاً بشكل عام. يبدو أن الأشخاص يشعرون بأن التغييرات في الأدوار الوظيفية تسهم في تحفيزهم على التعلم وتحسين مهاراتهم المهنية بشكل مستمر. التغييرات في البيئة العملية تعزز من قدرتك على التعلم والتطور، حيث كان ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

- التغييرات في الهيكل الإداري تساعدك في تحديد أهدافك المهنية.
- التغييرات في التسلسل الهرمي تحفزك على التخطيط لمستقبلك المهني.
- التغييرات في أنظمة العمل تحفزك على تطوير مهاراتك بشكل مستمر.
- التغييرات في الإدارة توفر لك رؤية أوضح لمشارك المهني.
- التغييرات في طرق التواصل تؤثر على كفاءتك المهنية.
- التغييرات في الإجراءات والسياسات تعزز رغبتك في التطور المهني.
- التغييرات في الإجراءات والسياسات تساهم في تطوير مشارك المهني.
- التغييرات في الأدوار الوظيفية تحفزك على تحسين مهاراتك المهنية بشكل مستمر.
- التغييرات في مستويات الإدارة والتسلسل الهرمي تؤثر على تخطيطك المهني للمستقبل.
- التغييرات في أنظمة العمل والتواصل تساهم في تحسين مهاراتك المهنية.
- التغييرات في الأدوار الوظيفية قد زادت من رغبتك في التعلم والتطور المهني.
- التغييرات في الأدوار الوظيفية قدمت لك فرصاً جديدة للتعلم.
- التغييرات في الأدوار الوظيفية تؤثر على خططك المهنية المستقبلية.

وبعد تحليل البيانات، يظهر أن هناك تفاوتاً في ردود الفعل تجاه التغييرات في الأدوار الوظيفية والعمليات داخل البيئة العملية. تباينت آراء المشاركين بين موافقة بشدة وموافقة على معظم العبارات المقترحة، وذلك بناءً على متوسط الحسابات والانحراف المعياري. تظهر العبارات التي تدل على تأثير إيجابي للتغييرات، مثل التحفيز على التعلم وتطوير المهارات المهنية، تقييمات أعلى متوسطاً. بينما تظهر العبارات التي تستفسر عن تأثير التغييرات على الخطط المستقبلية أو الرؤية المهنية، تقييمات متوسطة إلى مرتفعة.

تباين الآراء يشير إلى أهمية فهم التحديات والفرص التي يمكن أن تنشأ نتيجة للتغيرات في الأدوار الوظيفية والسياسات الداخلية. يمكن لهذه النتائج أن تساهم في صياغة استراتيجيات التطوير المهني وتحسين بيئة العمل لتعزيز الرضا والإنتاجية في المؤسسة

**المحور الثالث: يؤثر التغيير في الثقافة التنظيمية إلى تغيير مستوى شعور العمال بالانتماء إلى المهنة بشكل إيجابي.**

**الجدول رقم (20): المحور الثالث.**

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
24	هل تشعر أن التغيرات في قيم ومعتقدات المؤسسة قد عززت من شعورك بالفخر تجاه عملك؟	48	40	0	0	0
25	هل تعتقد أن التغيرات في القيم الأساسية للمؤسسة تؤثر على رضاك المهني؟	50	36	0	2	0
26	هل تجد أن التحديات في معتقدات المؤسسة تساهم في زيادة اعتزازك بمهنتك؟	44	44	0	0	0
27	هل تلاحظ أن التغيرات في القيم تعكس بشكل إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي لديك؟	44	38	6	0	0
28	هل تشعر أن التغيرات في أنماط التواصل بين العمال تحفزك على الاستمرار والنمو داخل المؤسسة؟	41	39	8	0	0
29	هل تعتقد أن التغيرات في طرق التواصل تساهم في تعزيز رغبتك في التطور داخل المؤسسة؟	45	37	6	0	0
30	هل تجد أن التغيرات في التواصل تؤثر على مدى	18	19	20	20	11

انسجامك مع أهداف المؤسسة؟						
0	2	3	45	38	هل تلاحظ أن التغييرات في التواصل تعزز من شعورك بالانتماء للمؤسسة؟	31
0	2	3	48	35	هل تشعر أن التغييرات في سلوكيات العمل داخل المؤسسة تؤدي إلى تقدير أكبر لجهودك؟	32
0	2	3	41	42	هل تعتقد أن التغييرات في سلوكيات العمل تساهم في زيادة الاعتراف بإنجازاتك؟	33
0	2	3	42	41	هل تجد أن التغييرات في السلوكيات تعزز من شعورك بالتقدير المهني؟	34
0	4	3	39	42	هل تلاحظ أن التغييرات في سلوكيات العمل تؤثر على مستوى الرضا والفخر بالعمل؟	35
0	0	3	39	46	هل تشعر أن التغييرات في ثقافة العمل داخل المؤسسة تساهم في تعزيز انسجامك مع أهدافها؟	36
0	0	0	41	47	هل تعتقد أن التغييرات في ثقافة العمل تؤثر على مدى شعورك بالانتماء للمؤسسة؟	37
0	0	0	44	44	هل تجد أن التغييرات في الثقافة تعزز من شعورك بالفخر تجاه عملك؟	38
0	0	0	41	47	هل تلاحظ أن التغييرات في ثقافة العمل تؤدي إلى تقدير أكبر لمساهماتك وجهودك؟	39



الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات.

الرقم	العبرة	متوسط حسابي	انحراف معياري	النتيجة
24	هل تشعر أن التغيرات في قيم ومعتقدات المؤسسة قد عززت من شعورك بالفخر تجاه عملك؟	4.5455	0.50078	موافق بشدة
25	هل تعتقد أن التغيرات في القيم الأساسية للمؤسسة تؤثر على رضاك المهني؟	4.5227	0.62473	موافق بشدة
26	هل تجد أن التحديثات في معتقدات المؤسسة تساهم في زيادة اعتزازك بمهنتك؟	4.5000	0.50287	موافق بشدة
27	هل تلاحظ أن التغيرات في القيم تعكس بشكل إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي لديك؟	4.4318	0.62137	موافق بشدة
28	هل تشعر أن التغيرات في أنماط التواصل بين العمال تحفزك على الاستمرار والنمو داخل المؤسسة؟	4.3750	0.64883	موافق بشدة
29	هل تعتقد أن التغيرات في طرق التواصل تساهم في تعزيز رغبتك في التطور داخل المؤسسة؟	4.4432	0.62253	موافق بشدة
30	هل تجد أن التغيرات في التواصل تؤثر على مدى انسجامك مع أهداف المؤسسة؟	3.1477	1.32647	موافق
31	هل تلاحظ أن التغيرات في التواصل تعزز من شعورك بالانتماء للمؤسسة؟	4.3523	0.66159	موافق بشدة

موافق بشدة	0.65294	4.3182	هل تشعر أن التغييرات في سلوكيات العمل داخل المؤسسة تؤدي إلى تقدير أكبر لجهودك؟	32
موافق بشدة	0.67022	4.3977	هل تعتقد أن التغييرات في سلوكيات العمل تساهم في زيادة الاعتراف بإنجازاتك؟	33
موافق بشدة	0.66836	4.3864	هل تجد أن التغييرات في السلوكيات تعزز من شعورك بالتقدير المهني؟	34
موافق بشدة	0.75870	4.3523	هل تلاحظ أن التغييرات في سلوكيات العمل تؤثر على مستوى الرضا والفخر بالعمل؟	35
موافق بشدة	0.56719	4.4886	هل تشعر أن التغييرات في ثقافة العمل داخل المؤسسة تساهم في تعزيز انسجامك مع أهدافها؟	36
موافق بشدة	0.50170	4.5341	هل تعتقد أن التغييرات في ثقافة العمل تؤثر على مدى شعورك بالانتماء للمؤسسة؟	37
موافق بشدة	0.50287	4.5000	هل تجد أن التغييرات في الثقافة تعزز من شعورك بالفخر تجاه عملك؟	38
موافق بشدة	0.50170	4.5341	هل تلاحظ أن التغييرات في ثقافة العمل تؤدي إلى تقدير أكبر لمساهماتك وجهودك؟	39
موافق بشدة	0.46358	4.3643	المحور الثاني: يؤثر التغيير في الثقافة التنظيمية إلى تغيير مستوى شعور العمال بالانتماء إلى المهنة بشكل إيجابي.	

من خلال الجدول أعلاه، نستنتج أن أعلى متوسط حسابي رافق العبارة "هل تشعر أن التغييرات في قيم ومعتقدات المؤسسة قد عززت من شعورك بالفخر تجاه عملك"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.5455، مما يشير إلى تأثير إيجابي للتغييرات في قيم المؤسسة على شعور العمال بالفخر بعملهم.

ومن الناحية الأخرى، تظهر العبارة "هل تجد أن التغييرات في التواصل تؤثر على مدى انسجامك مع أهداف المؤسسة" متوسطاً حسابياً منخفضاً (3.1477) مع انحراف معياري مرتفع (1.32647)، مما يشير إلى تباين كبير في آراء العمال بخصوص تأثير التغييرات في أنماط التواصل على انسجامهم مع أهداف المؤسسة.

تتضمن العبارات الموافقة بشدة على التغييرات في القيم والثقافة التنظيمية وأنماط التواصل تقييمات أعلى متوسطاً مقارنة بالعبارات التي تشير إلى التوافق المهني والاعتراف بالجهود المبذولة.

بشكل عام، يظهر الجدول تبايناً في الاستجابات للعبارات المتعلقة بالتغييرات في القيم والثقافة التنظيمية وأنماط التواصل، مما يبرز أهمية فهم الآثار المحتملة لهذه التغييرات على رضا وأداء العمال داخل المؤسسة.

فلاحظ ان المتوسط الحسابي للمحور الثاني ككل ، والذي يتناول تأثير التغيير في الثقافة التنظيمية على شعور العمال بالانتماء إلى المؤسسة بشكل إيجابي، يبلغ 4.4253. هذا المتوسط يشير إلى مستوى عالٍ من الموافقة بشدة على العبارات المقترحة، مما يعكس تأثيراً إيجابياً للتغيير في الثقافة التنظيمية على شعور العمال بالانتماء والتمايز الإيجابي للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يظهر انحراف معياري منخفض بواقع 0.4174، مما يشير إلى قرب تجانس الآراء بشأن هذا المحور. هذا يعزز فهمنا لأن التغييرات في الثقافة التنظيمية تلقى دعماً متسقاً وشديداً الاتساق من قبل العمال، وتحقق اتفاقاً نسبياً بينهم بشأن أهمية هذه التغييرات في تعزيز انتمائهم للمؤسسة.

المحور الرابع: يؤثر التغيير التكنولوجي في تغيير مستوى تقييم العمال لكفاءتهم المهنية بشكل إيجابي.

الجدول رقم (22): المحور الرابع.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
40	هل تشعر أن تحديث الأنظمة والبرمجيات قد زاد من كفاءتك في إنجاز المهام؟	51	37	0	0	0
41	هل تعتقد أن البرمجيات الجديدة تساعدك على أداء مهامك بشكل أسرع وأكثر دقة؟	49	39	0	0	0
42	هل تجد أن التحديثات التكنولوجية تسهم في تحسين جودة عملك؟	47	41	0	0	0
43	هل تلاحظ أن الأنظمة المحدثة تقلل من الأخطاء في عملك؟	48	38	0	2	0
44	هل تشعر أن التدريب على التكنولوجيا الجديدة قد زاد من ثقتك في أداء مهامك؟	52	36	00	0	0
45	هل تعتقد أن الدورات التدريبية تساهم في تعزيز مهاراتك التكنولوجية؟	54	34	0	0	0
46	هل تجد أن التدريب يساعدك على التعامل مع التحديات التكنولوجية بشكل أفضل؟	52	36	0	0	0
47	هل تلاحظ أن التدريب يعزز من قدرتك على استخدام التكنولوجيا بفعالية في عملك؟	50	38	0	0	0

0	0	0	38	50	هل تشعر أن تحسين البنية التحتية التكنولوجية قد ساعدك على مواجهة التحديات الجديدة بكفاءة؟	48
0	2	2	40	44	هل تعتقد أن البنية التحتية المحدثة تساهم في تسريع استجابتك للمتطلبات الجديدة؟	49
0	0	0	39	49	هل تجد أن الأدوات التكنولوجية المتقدمة تساعدك على التكيف مع التغيرات بسرعة؟	50
0	0	0	37	51	هل تلاحظ أن البنية التحتية الجديدة تعزز من قدرتك على التعامل مع المهام المعقدة؟	51
0	0	0	42	46	هل تشعر أن التغييرات في العمليات والإجراءات تحفزك على الابتكار في حل المشكلات؟	52
0	0	2	43	43	هل تعتقد أن التكنولوجيا الجديدة تساعدك على تطوير حلول إبداعية للتحديات اليومية؟	53
0	0	2	40	46	هل تجد أن التغييرات التكنولوجية تساهم في تعزيز قدرتك على الابتكار؟	54
0	0	2	37	49	هل تلاحظ أن الأدوات التكنولوجية الحديثة تعطيك مساحة أكبر للإبداع في عملك؟	55

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة.

النتيجة	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	العبارة	الرقم
موافق بشدة	0.49646	4.5795	هل تشعر أن تحديث الأنظمة والبرمجيات قد زاد من كفاءتك في إنجاز المهام؟	40
موافق بشدة	0.49961	4.5568	هل تعتقد أن البرمجيات الجديدة تساعدك على أداء مهامك بشكل أسرع وأكثر دقة؟	41
موافق بشدة	0.50170	4.5341	هل تجد أن التحديثات التكنولوجية تسهم في تحسين جودة عملك؟	42
موافق بشدة	0.62514	4.5000	هل تلاحظ أن الأنظمة المحدثة تقلل من الأخطاء في عملك؟	43
موافق بشدة	0.49448	4.5909	هل تشعر أن التدريب على التكنولوجيا الجديدة قد زاد من ثقتك في أداء مهامك؟	44
موافق بشدة	0.48971	4.6136	هل تعتقد أن الدورات التدريبية تساهم في تعزيز مهاراتك التكنولوجية؟	45
موافق بشدة	0.49448	4.5909	هل تجد أن التدريب يساعدك على التعامل مع التحديات التكنولوجية بشكل أفضل؟	46
موافق بشدة	0.49817	4.5682	هل تلاحظ أن التدريب يعزز من قدرتك على استخدام التكنولوجيا بفعالية في عملك؟	47

موافق بشدة	0.49817	4.5682	هل تشعر أن تحسين البنية التحتية التكنولوجية قد ساعدك على مواجهة التحديات الجديدة بكفاءة؟	48
موافق بشدة	0.65733	4.4318	هل تعتقد أن البنية التحتية المحدثة تساهم في تسريع استجابتك للمتطلبات الجديدة؟	49
موافق بشدة	0.49961	4.5568	هل تجد أن الأدوات التكنولوجية المتقدمة تساعدك على التكيف مع التغيرات بسرعة؟	50
موافق بشدة	0.49646	4.5795	هل تلاحظ أن البنية التحتية الجديدة تعزز من قدرتك على التعامل مع المهام المعقدة؟	51
موافق بشدة	0.50235	4.5227	هل تشعر أن التغييرات في العمليات والإجراءات تحفزك على الابتكار في حل المشكلات؟	52
موافق بشدة	0.54560	4.4659	هل تعتقد أن التكنولوجيا الجديدة تساعدك على تطوير حلول إبداعية للتحديات اليومية؟	53
موافق بشدة	0.54667	4.5000	هل تجد أن التغييرات التكنولوجية تساهم في تعزيز قدرتك على الابتكار؟	54
موافق بشدة	0.54560	4.5341	هل تلاحظ أن الأدوات التكنولوجية الحديثة تعطيك مساحة أكبر للإبداع في عملك؟	55
موافق بشدة	0.46117	4.5433	المحور الثالث: يؤثر التغيير التكنولوجي في تغيير مستوى تقييم العمال لكفائتهم المهنية بشكل إيجابي.	

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي رافق العبارة "هل تعتقد أن الدورات التدريبية تساهم في تعزيز مهاراتك التكنولوجية"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.6136. يُعتبر هذا التقييم عاليًا، مما يشير إلى تأثير إيجابي للتدريب التقني على تعزيز مهارات العمال في استخدام التكنولوجيا وفهمها بشكل أفضل.

وبالإضافة إلى ذلك، تظهر العبارات الموافقة بشدة على التحديثات التكنولوجية والتغييرات في العمليات والإجراءات متوسطات حسابية عالية تدل على اتفاق شديد بين العمال بخصوص تأثير هذه التغييرات على كفاءتهم المهنية وقدرتهم على الابتكار وحل المشكلات بشكل أفضل. بناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن التحديثات التكنولوجية والتدريب التقني يُعتبران أهم عوامل تسهم في تعزيز كفاءة العمال وتعزيز مهاراتهم المهنية في بيئة العمل الحديثة.

وأقل متوسط حسابي رافق العبارة "هل تشعر أن التغييرات في العمليات والإجراءات تساهم في تحسين جودة عملك"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.4318. يُعتبر هذا التقييم مرتفعًا أيضًا، لكنه يظهر أقل قيمة مقارنة ببعض العبارات الأخرى. هذا الناتج قد يشير إلى وجود بعض التباين في الآراء بشأن تأثير التغييرات في العمليات والإجراءات على جودة العمل، مما يشير إلى أن بعض العمال قد يرى أن هذه التغييرات لم تؤثر بشكل كبير على جودة عملهم بالقدر المطلوب أو المتوقع.

فبناءً على النتائج، يظهر أن متوسط الحسابات للعبارات المتعلقة بالتغيير التكنولوجي وتأثيره على كفاءة العمل يبلغ 4.5433، مما يدل على موافقة بشدة على هذه العبارات بشكل عام. عند النظر إلى الانحراف المعياري، نجد أنه يتراوح بين 0.46117 و 0.65733. هذا يشير إلى أن هناك اتساقًا نسبيًا في الآراء بين العمال بشأن تأثير التغيير التكنولوجي على كفاءتهم المهنية، مع بعض التباين في الآراء حول بعض العبارات.

بشكل عام، يمكن القول بأن التغييرات التكنولوجية تلقي دعمًا كبيرًا من العمال، ويعتقدون بشدة أن هذه التحديثات تسهم في تحسين كفاءتهم المهنية وزيادة إبداعهم وقدرتهم على حل المشكلات بشكل فعال في بيئة العمل.



## خامسا: اختبار الفرضيات اختبار الفرضية الأولى:

يؤثر التغير في هيكله التنظيم إلى تغيير مستوى رغبة العمال في تطوير المسار المهني بشكل إيجابي.

الفرضية الصفرية **H0**: يؤثر التغير في هيكله التنظيم إلى تغيير مستوى رغبة العمال في تطوير المسار المهني بشكل سلبي.

الفرضية البديلة **H1**: يؤثر التغير في هيكله التنظيم إلى تغيير مستوى رغبة العمال في تطوير المسار المهني بشكل إيجابي.

الجدول رقم (24): نتائج إختبار كاي لدرجات الإجابة عن أن يؤثر التغير في هيكله التنظيم إلى تغيير مستوى رغبة العمال في تطوير المسار المهني بشكل إيجابي.

مستوى الإحتمالية sig	درجة الحرية ddt	قيمة كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	يؤثر التغير في هيكله التنظيم إلى تغيير مستوى رغبة العمال في تطوير المسار المهني بشكل إيجابي.
0.009	21	39.500	0.46790	4.2351	

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أننتيجة الاختبار تُظهر قيمة كاي تعتبر مرتفعة بشكل يُعتبر دالة على وجود علاقة إحصائية بين التغيير في هيكله التنظيم ورغبة العمال في تطوير

مسارهم المهني بشكل إيجابي. وبما أن قيمة الاحتمالية (p-value) أقل من مستوى الأهمية المعتاد (0.05)، فإنه يمكننا رفض الفرضية الصفرية واعتبار أن هناك علاقة إحصائية بين هذين المتغيرين.

بالتالي، يمكن استنتاج أن تغييرات في هيكله التنظيم تؤثر بشكل إيجابي على رغبة العمال في تطوير مسارهم المهني.

فيتبين لنا أن متوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان هذه الفرضية قدر ب(4.2351) وانحراف معياري (0.46790) وهو ما يقابل درجة موافق كما أن قيمة sig0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوي المعتمد 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي أن اتجاهات أولياء الأمور نحو جودة الخدمات التعليمية بالمدارس الخاصة ايجابية

#### اختبار الفرضية الثانية:

يؤثر التغيير في الثقافة التنظيمية إلى تغيير مستوى شعور العمال بالانتماء إلى المهنة بشكل إيجابي.

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :** يؤثر التغيير في الثقافة التنظيمية إلى تغيير مستوى شعور العمال بالانتماء إلى المهنة بشكل سلبي.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** يؤثر التغيير في الثقافة التنظيمية إلى تغيير مستوى شعور العمال بالانتماء إلى المهنة بشكل إيجابي.

**الجدول رقم (25): نتائج إختبار كاي لدرجات الإجابة عن أن اتجاهات أولياء الأمور نحو فعالية البرامج التعليمية بالمدارس الخاصة ايجابية**

مستوى	درجة	قيمة كاي	الانحراف	المتوسط	يؤثر التغيير في
الإحتمالية sig	الحرية ddt		المعياري	الحسابي	الثقافة التنظيمية
0.021	16	29.455	0.46358	4.3643	إلى تغيير مستوى شعور العمال

بالانتماء إلى  
المهنة بشكل  
إيجابي.

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نتيجة الاختبار تُظهر قيمة كاي تعتبر مرتفعة بشكل يُعتبر دالة على وجود علاقة إحصائية بين التغيير في الثقافة التنظيمية وشعور العمال بالانتماء إلى المهنة بشكل إيجابي. وبما أن قيمة الاحتمالية (p-value) أقل من مستوى الأهمية المعتاد (0.05)، فإنه يمكننا رفض الفرضية الصفرية واعتبار أن هناك علاقة إحصائية بين هذين المتغيرين.

بالتالي، يمكن استنتاج أن التغيير في الثقافة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي على شعور العمال بالانتماء إلى المهنة

يتبين لنا أن متوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول يؤثر التغيير في الثقافة التنظيمية إلى تغيير مستوى شعور العمال بالانتماء إلى المهنة بشكل إيجابي، قدر ب(4.3634) وإنحراف معياري (0.46358) وهو ما يقابل درجة موافق كما أن قيمة sig0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوي المعتمد 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 أي أن يؤثر التغيير في الثقافة التنظيمية إلى تغيير مستوى شعور العمال بالانتماء إلى المهنة بشكل إيجابي.

**اختبار الفرضية الثالثة:**

يؤثر التغيير التكنولوجي في تغيير مستوى تقييم العمال لكفائتهم المهنية بشكل إيجابي.

**الفرضية الصفرية H0:** يؤثر التغيير التكنولوجي في تغيير مستوى تقييم العمال لكفائتهم المهنية بشكل سلبي.

**الفرضية البديلة H1:** يؤثر التغيير التكنولوجي في تغيير مستوى تقييم العمال لكفائتهم المهنية بشكل إيجابي.

الجدول رقم (26): نتائج إختبار كاي لدرجات الإجابة عن أن إيؤثر التغير التكنولوجي في تغيير مستوى تقييم العمال لكفائتهم المهنية بشكل إيجابي.

يؤثر التغير التكنولوجي في تغيير مستوى تقييم العمال لكفائتهم المهنية بشكل إيجابي.	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة كاي	درجة الحرية ddt	مستوى الإحتمالية sig
	4.5433	0.46117	210.091	11	0.000

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

نتيجة الاختبار تُظهر قيمة كاي مرتفعة بشكل كبير، مما يشير إلى وجود علاقة إحصائية شديدة الدلالة بين التغيير التكنولوجي وتقييم العمال لكفائتهم المهنية بشكل إيجابي. وبما أن قيمة الاحتمالية (p-value) أقل من مستوى الأهمية المعتاد (0.05)، فإنه يمكننا رفض الفرضية الصفرية واعتبار أن هناك علاقة إحصائية بين هذين المتغيرين.

بالتالي، يمكن استنتاج أن التغيير التكنولوجي يؤثر بشكل إيجابي على تقييم العمال لكفائتهم المهنية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن متوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول تأثير التغير التكنولوجي في تغيير مستوى تقييم العمال لكفائتهم المهنية بشكل إيجابي، قدر بـ(4.5433) وإنحراف معياري (0.46117) وهو ما يقابل درجة موافق كما أن قيمة 0.00 sig وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوي المعتمد 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 أي أن تأثير التغير التكنولوجي في تغيير مستوى تقييم العمال لكفائتهم المهنية بطريقة إيجابية.

سادسا: النتائج العامة

فيما يلي يتم عرض النتائج العامة لكل محور من محاور الدراسة :

## المحور الثاني: تأثير التغييرات الوظيفية والإدارية على التطور المهني

- الأغلبية العظمى من العينة وافقت بشدة على أن التغييرات الأخيرة في توزيع الأدوار الوظيفية قد زادت من رغبتهم في التعلم والتطور المهني.
- هناك موافقة شديدة على أن التغييرات في الأدوار الوظيفية قدمت فرصًا جديدة للتعلم.
- الموافقة العامة موجودة ولكن بدرجة أقل، مع تباين كبير في الآراء حول تأثير التغييرات في الأدوار الوظيفية على الخطط المهنية المستقبلية.
- الأغلبية وافقت بشدة على أن التغييرات في الأدوار الوظيفية تحفزهم على تحسين مهاراتهم المهنية بشكل مستمر.
- الموافقة العامة موجودة ولكن بدرجة أقل مقارنة بالعبارات الأخرى، مع وجود تباين أكبر في الآراء حول ما إذا كانت التغييرات في الإجراءات والسياسات تشجع على اكتساب مهارات جديدة.
- هناك موافقة جيدة على أن التغييرات في الإجراءات والسياسات تساهم في تطوير المسار المهني، مع تباين معتدل في الآراء.
- الموافقة العامة عالية على أن التغييرات في الإجراءات والسياسات تعزز رغبة الأفراد في التطور المهني، مع وجود تباين معتدل في الآراء.
- الموافقة الشديدة على أن التغييرات في الإجراءات والسياسات توفر فرصًا أكبر للتعلم والتطور، مع تباين معتدل في الآراء.
- الأغلبية توافق بشدة على أن التغييرات في مستويات الإدارة والتسلسل الهرمي تؤثر على تخطيطهم المهني للمستقبل، مع تباين معتدل في الآراء.
- الأغلبية توافق بشدة على أن التغييرات في الهيكل الإداري تساعد في تحديد الأهداف المهنية، مع تباين قليل في الآراء.

- الأغلبية توافق بشدة على أن التغييرات في التسلسل الهرمي تحفز على التخطيط المهني للمستقبل، مع تباين قليل في الآراء.
- الأغلبية توافق بشدة على أن التغييرات في الإدارة توفر رؤية أوضح للمسار المهني، مع تباين قليل في الآراء.
- الأغلبية توافق بشدة على أن التغييرات في أنظمة العمل والتواصل تساهم في تحسين المهارات المهنية، مع تباين قليل في الآراء.
- الموافقة العامة على أن التغييرات في طرق التواصل تؤثر على الكفاءة المهنية، مع وجود تباين معتدل في الآراء.
- الأغلبية توافق بشدة على أن التغييرات في أنظمة العمل تحفز على تطوير المهارات بشكل مستمر، مع تباين قليل في الآراء.
- الأغلبية توافق بشدة على أن التغييرات في البيئة العملية تعزز من القدرة على التعلم والتطور، مع تباين قليل في الآراء.
- بشكل عام، هناك موافقة شديدة على اتجاهات الأساتذة نحو بناء المناهج ضمن المقاربة بالكفاءات، مع تباين قليل في الآراء.

### المحور الثالث: تأثير التغييرات في القيم والثقافة التنظيمية

- الأغلبية العظمى من العينة وافقت بشدة على أن التغييرات في قيم ومعتقدات المؤسسة قد عززت من شعورهم بالفخر تجاه عملهم.
- هناك موافقة شديدة على أن التغييرات في القيم الأساسية للمؤسسة تؤثر على رضاهم المهني.
- الأغلبية وافقت بشدة على أن التحديات في معتقدات المؤسسة تساهم في زيادة اعتزازهم بمهنتهم.

- الأغلبية توافق بشدة على أن التغييرات في القيم تعكس بشكل إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
- الأغلبية توافق بشدة على أن التغييرات في أنماط التواصل بين العمال تحفزهم على الاستمرار والنمو داخل المؤسسة.
- الأغلبية تعتقد بشدة أن التغييرات في طرق التواصل تساهم في تعزيز رغبتهم في التطور داخل المؤسسة.
- الموافقة العامة موجودة ولكن بدرجة أقل، مع تباين كبير في الآراء حول تأثير التغييرات في التواصل على مدى انسجامهم مع أهداف المؤسسة.
- الأغلبية توافق بشدة على أن التغييرات في التواصل تعزز من شعورهم بالانتماء للمؤسسة.
- الأغلبية توافق بشدة على أن التغييرات في سلوكيات العمل داخل المؤسسة تؤدي إلى تقدير أكبر لجهودهم.
- الأغلبية تعتقد بشدة أن التغييرات في سلوكيات العمل تساهم في زيادة الاعتراف بإنجازاتهم.
- الأغلبية توافق بشدة على أن التغييرات في السلوكيات تعزز من شعورهم بالتقدير المهني.
- الأغلبية توافق بشدة على أن التغييرات في سلوكيات العمل تؤثر على مستوى الرضا والفخر بالعمل.
- الأغلبية تعتقد بشدة أن التغييرات في ثقافة العمل داخل المؤسسة تساهم في تعزيز انسجامهم مع أهدافها.
- الأغلبية توافق بشدة على أن التغييرات في ثقافة العمل تؤثر على مدى شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

- الأغلبية تعتقد بشدة أن التغييرات في الثقافة تعزز من شعورهم بالفخر تجاه عملهم.
- الأغلبية توافق بشدة على أن التغييرات في ثقافة العمل تؤدي إلى تقدير أكبر لمساهماتهم وجهودهم.
- بشكل عام، هناك موافقة شديدة على أن التغيير في الثقافة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي على مستوى شعور العمال بالانتماء إلى المهنة.

#### المحور الرابع: تأثير التغيير التكنولوجي على الكفاءة المهنية

- الأغلبية العظمى من العينة وافقت بشدة على أن تحديث الأنظمة والبرمجيات قد زاد من كفاءتهم في إنجاز المهام.
- هناك موافقة شديدة على أن البرمجيات الجديدة تساعدهم على أداء مهامهم بشكل أسرع وأكثر دقة.
- الأغلبية وافقت بشدة على أن التحديثات التكنولوجية تسهم في تحسين جودة عملهم.
- الأغلبية توافق بشدة على أن الأنظمة المحدثة تقلل من الأخطاء في عملهم.
- الأغلبية توافق بشدة على أن التدريب على التكنولوجيا الجديدة قد زاد من ثقتهم في أداء مهامهم.
- الأغلبية العظمى تعتقد بشدة أن الدورات التدريبية تساهم في تعزيز مهاراتهم التكنولوجية.
- الأغلبية توافق بشدة على أن التدريب يساعدهم على التعامل مع التحديات التكنولوجية بشكل أفضل.
- الأغلبية توافق بشدة على أن التدريب يعزز من قدرتهم على استخدام التكنولوجيا بفعالية في عملهم.
- الأغلبية توافق بشدة على أن تحسين البنية التحتية التكنولوجية قد ساعدهم على مواجهة التحديات الجديدة بكفاءة.



- الأغلبية توافق بشدة على أن البنية التحتية المحدثة تساهم في تسريع استجابتهم للمتطلبات الجديدة.
- الأغلبية تعتقد بشدة أن الأدوات التكنولوجية المتقدمة تساعدهم على التكيف مع التغيرات بسرعة.
- الأغلبية توافق بشدة على أن البنية التحتية الجديدة تعزز من قدرتهم على التعامل مع المهام المعقدة.
- الأغلبية توافق بشدة على أن التغييرات في العمليات والإجراءات تحفزهم على الابتكار في حل المشكلات.
- الأغلبية توافق بشدة على أن التكنولوجيا الجديدة تساعدهم على تطوير حلول إبداعية للتحديات اليومية.
- الأغلبية تعتقد بشدة أن التغييرات التكنولوجية تساهم في تعزيز قدرتهم على الابتكار.
- الأغلبية توافق بشدة على أن الأدوات التكنولوجية الحديثة تعطيهم مساحة أكبر للإبداع في عملهم.
- وهناك موافقة شديدة على أن التغير التكنولوجي يؤثر بشكل إيجابي في تغيير مستوى تقييم العمال لكفاءتهم المهنية.

خاتمة

## خاتمة

أخيراً يمكن القول أن التغيير التنظيمي يلعب دور هام في التأثير على الهوية المهنية للعامل في المؤسسة، من خلال توفير وسط يهدف الى التطوير من خلال التغييرات مثل التكنولوجيا، او التغييرات في الافراد او الهيكل او السياسات وغيره، والتي تمكن الموارد البشرية والمديرين ووكلاء التغيير، والاستشاريين و غيرهم من الخبراء والمسؤولين عن المؤسسة او التنظيم بانواعه من التعامل مع افراد مسؤولين وواعين بالتغييرات الحادثة، اي مع افراد احترافيين وتساهم الهوية المهنية في تحسين الكفاءة المهنية الافراد، من خلال تعزيز شعورهم بالانتماء كما تساهم في توفير الفرص للتطور والتغيير للافضل مما يبني ترابط وعمل تشاركي بين الافراد مما يعزز تماسك التنظيم، ولذلك فالتغيير التنظيمي ليس مجرد احداث وتغييرات، بل هي إستراتيجيات ووقائع تحدد مصير الافراد والتنظيم على حد سواء، كما تساهم في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية عبر فتح المجال للابتكار والتطوير المستمر وتنمية المهارات التقنية للمورج البشري داخل التنظيم، لجعل الاطراف تستفيد سواء من الناحية الهوياتية، التنظيمية أو المهنية.

بناء على نتائج الدراسة توصلنا إلى مجموعة من التوصيات لتوعية العاملين بأهمية تطوير هوياتهم المهنية وقدراتهم لمواكبة او تسيير مختلف التغييرات الحاصلة في بيئة العمل وتمثل فيما يلي:

- الوعي بموضوع التغييرات التنظيمية.
- التدريب المستمر والاطلاع على المعرفة المهنية.
- التحلي بروح احترافية ومهنية كون الهوية المهنية جزء من هويات عديدة للفرد.
- من مسؤولية التنظيم تسيير التغيير التنظيمي و تحديد شكل الهوية المهنية لتقادي التعقيدات الزائدة.
- مقاومة التغيير التنظيمي والضغط على الهويات أو محاولة حصرها له عواقب وخيمة.

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### أولاً: المعاجم والقواميس

- أحمد مختار عبد الحميد عمر, معجم اللغة العربية المعاصرة, الأولى, 2008, ج3.

### ثانياً: الكتب

- يوسف سعدون, علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية, مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر.
- رعدة حكمت شريم, سيكولوجية المراهقة, دار المسيرة, عمان, 2007.
- فادية إبراهيم شهاب, التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية, الأكاديميون للنشر والتوزيع, عمان, 2014.
- السيد عليوة, إدارة التغيير ومواجهة الأزمات, دار الأمين, القاهرة, 2005.
- جمال الدين المرسي, إدارة الثقافة التنظيمية والتغير, دار المعرفة الجامعية, 2006.
- عامر مصباح, علم الاجتماع والرواد, ط 1, دار الأمة, الجزائر, 2010.
- نذير زربيي, الوجيز في علم الاجتماع, ط 1, منشورات ليجوند, الجزائر, 2013.
- فليب كبان, جان فرانسوا دورتييه, علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية, ترجمة إياس حسن, ط 1, دار الفردق, دمشق, 2010.
- فوزي بوخريص, مدخل إلى سوسيولوجيا الجمعيات, إفريقيا للشرق, الدار البيضاء, 2013.
- كاترين هالبرين وآخرون, الهويات الفرد الجماعة والمجتمع, ترجمة إبراهيم صحراوي, ط 1, دار التنوير, الجزائر, 2015.

### ثالثاً: المذكرات الجامعية

- سليمة علي بن يحيى, التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية, دراسة ميدانية بالمدرسة التقنية سونغاز بالبلدية, أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل, جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله.

- حماني فضيلة، برامج التشغيل وانعكاساتها على الهوية المهنية لحاملي الشهادات الجامعية، رسالة منشورة لنيل درجة دكتوراه العلوم تخصص: علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2020.
  - معزوزي عتيقة، آليات تشكيل الهوية المهنية لدى عمال شبه الطبي، أطروحة دكتوراه منشورة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر - 2020.
- رابعاً: المجالات العلمية**
- د عبد العاطي الفقيه، مقاربات مفاهيمية نظرية في سوسولوجيا التغير الاجتماعي، جامعة عمر المختار، ليبيا، الجلد 04 العدد 01.
  - بوقرة رابح وآخرون، دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير، الملتقى العلمي الدولي بعنوان "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة : دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة البليدة، 2011.
  - طه مدني طويهر وآخرون، التغيير التنظيمي وأثره على رضا العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 3، 2017.
  - د.سبخاوي حنان، ماهية السلوك التنظيمي للعامل بين هويته الاجتماعية وثقافة المؤسسة، قسم العلوم الاجتماعية - جامعة المدية، أفكار وآفاق، المجلد 9، العدد 1، السنة 2021، الجزائر.
  - دليلة بدران، الهوية المهنية بين الاندماج و اللامن الوظيفي، مقاربة "سوسيوثقافية" لكلود دوبار و سانسوليو لمنظور ازمة الهوية، مجلة التراث، العدد 4، المجلد 7، جامعة الجلفة، ديسمبر 2014.
  - منوبية حمادي، المتقاعد في سوسولوجيا الحياة اليومية ( مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية)، العدد 13/14، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، ديسمبر 2015.

- الهوية المهنية للمدرس وعلاقتها بالالتزام بأخلاقيات المهنة، د. سلاف مشري، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد التاسع.
- يوسف نصر، زينب مايدي، الهوية المهنية: الانتقال من الهويات الفردية الى الهويات الجماعية، مجلة الباحث لاجتماعي، العدد 13، 2017.

#### خامسا: المراجع بالأجنبية

- Mário Franco and Paulo Tavares, Leadership in Health Services: The influence of professional identity on the process of nurses training: an empirical study, 2013, P 120.
- Kate Gignac, Counsellors negotiating professional identity in the midst of exogenous change: a case study, University of Ottawa, 2015.
- Jacobus Johannes Bos & Elise Malou Schut, Master's Thesis: Rethinking Professional Identity in Changing Organizations, Lund University School of economics and management, May 2017.
- Qian Chen, Investigating Structural Relationships between Professional Identity, Learning Engagement, Academic Self-Efficacy, and University Support, Evidence from Tourism Students in China, Behav. Sci, 2024.
- R.Sainsaulieu, Identité Au Travail, Presse de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1988.
- Senior Barbara, Organizational change, Fifth Edition, Pearson, New York, 2016.

- Harsh Pathak, Organisational change, Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd, licensees of Pearson Education in South Asia, 2010.
- Halit Karaxha, THE MAIN TYPES OF ORGANIZATIONAL CHANGES: A CASE STUDY OF KOSOVO, International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, Vol. VI, Issue 3, March 2018.
- Rayan Abdullah Khayat, Leadership behaviour, job satisfaction and the professional identity of medical laboratory staff in Saudi Arabia: An exploratory study, A thesis submitted to Cardiff University, UK, for the award of the degree of Doctor of Philosophy, January 2022.
- Helen Claire Anderson, Professional Identity and the Advanced Nurse Practitioner in Primary Care: A Qualitative Study , PhD University of York Health Sciences, February 2017.
- Rebecca Verling, Exploring the Professional Identity of Counselling Psychologists: A mixed methods study, Thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the University of Wolverhampton for the award of: Practitioner Doctorate in Counselling Psychology, D.Couns.Psych, March 2014.
- Kim S. Cameron, Gretchen M. Spreitzer, The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, Part One: Positive Individual Attributes, Positive Identity Construction: Insights from



- Classical and Contemporary Theoretical Perspectives, Published by Oxford University Press, Inc, New York, 2012.
- Caza, B.B., Vough, H., & Puranik, H, Identity work in organizations and occupations: Definitions, theories, and pathways forward, Journal of Organizational Behavior, 39, 7, 889–910, 2018.
  - Dan P. McAdams, Imagination, Cognition and Personality: Consciousness in Theory, Research, and Clinical Practice, Article: Narrative Identity:What Is It? What Does It Do? How Do You Measure It?, Northwestern University, Evanston, IL, USA,2018, Vol. 37(3).
  - Ferréol.G, Dictionnaire de sociologie, 3 eme édition, Armand Colin, Paris, 2004.
  - Jane Tsakissiris, The role of professional identity & self-interest in career choices in the emerging ICT workforce, Submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business (Research), Queensland University of Technology, School of Management, Faculty of Business, December 2015.
  - Banghart, Scott G, "Exploring Professional Identity", DePaul University, College of Communication Master of Arts Thesis, Spring 6–2013.
  - Jacobus Johannes Bos & Elise Malou Schut, Master's Thesis: Rethinking Professional Identity in Changing Organizations, Lund University School of economics and managment, May 2017.

سادسا: المواقع الإلكترونية

- <https://www.dictionary.com/browse/change>

الملاحق

## ملحق 01:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-



كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم: علم الإجتماع

## استبيان حول:

تأثير التغير التنظيمي على الهوية المهنية للعامل في المؤسسة الجزائرية  
دراسة حالة بالصندوق الضمان الإجتماعي للعامل الأجراء CNAS -تبسة-

الى السادة موظفي المؤسسة

تحية طيبة، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة  
الماستر على مستوى كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية - تخصص تنظيم وعمل بجامعة  
العربي التبسي - تبسة-.

نرجو من سيادتكم الإجابة على فقرات الاستبيان، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة،  
كما نعلم سيادتكم أن هذه الإجابة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وشكرا على حسن  
تعاونكم.

تحت إشراف:  
د. لعموري أسماء

من إعداد:  
❖ عبيد وائل  
❖ عوايشية ياسين

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. السن:  25 أو أقل  25-34  35-44  45-54  55 فما فوق
3. الحالة المدنية:  أعزب/عزباء  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)
4. المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين مهني  معهد أو مدرسة عليا
5. الخبرة المهنية:  5 سنوات أو أقل  6-9 سنوات  10-14 سنوات  15-19 سنوات  20 سنة فما فوق
6. مكان الإقامة:  ريفي  حضري
7. الفئة المهنية:  إطار  أعوان تحكم  أعوان تنفيذ

المحور الثاني: يؤثر التغيير في هيكله التنظيم إلى تغيير مستوى رغبة العمال في تطوير المسار المهني بشكل إيجابي.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					هل تشعر أن التغييرات الأخيرة في توزيع الأدوار الوظيفية قد زادت من رغبتك في التعلم والتطور المهني؟	08
					هل لاحظت أن التغييرات في الأدوار الوظيفية قدمت لك فرصًا جديدة للتعلم؟	09
					هل تعتقد أن التغييرات في الأدوار الوظيفية تؤثر على خططك المهنية المستقبلية؟	10
					هل تجد أن التغييرات في الأدوار الوظيفية تحفزك على تحسين مهاراتك المهنية بشكل مستمر؟	11
					هل تشعر أن التغييرات في الإجراءات والسياسات تشجعك على اكتساب مهارات جديدة؟	12
					هل تعتقد أن التغييرات في الإجراءات والسياسات تساهم في تطوير مسارك المهني؟	13
					هل تجد أن التغييرات في الإجراءات والسياسات تعزز رغبتك في التطور المهني؟	14
					هل تلاحظ أن التغييرات في الإجراءات والسياسات توفر لك فرصًا أكبر للتعلم والتطور؟	15
					هل تشعر أن التغييرات في مستويات الإدارة والتسلسل الهرمي تؤثر على تخطيطك المهني للمستقبل؟	16
					هل تعتقد أن التغييرات في الهيكل الإداري تساعدك في تحديد أهدافك المهنية؟	17
					هل تجد أن التغييرات في التسلسل الهرمي تحفزك على التخطيط لمستقبلك المهني؟	18
					هل تلاحظ أن التغييرات في الإدارة توفر لك رؤية أوضح لمسارك المهني؟	19
					هل تشعر أن التغييرات في أنظمة العمل والتواصل تساهم في تحسين مهاراتك المهنية؟	20
					هل تعتقد أن التغييرات في طرق التواصل تؤثر على كفاءتك المهنية؟	21
					هل تجد أن التغييرات في أنظمة العمل تحفزك على تطوير مهاراتك بشكل مستمر؟	22
					هل تلاحظ أن التغييرات في البيئة العملية تعزز من قدرتك على التعلم والتطور؟	23

المحور الثالث: يؤثر التغيير في الثقافة التنظيمية إلى تغيير مستوى شعور العمال بالانتماء إلى المهنة بشكل إيجابي.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					هل تشعر أن التغييرات في الأفكار و القواعد التي تتبعها داخل المؤسسة قد عززت من شعورك بالفخر تجاه عملك؟	24
					هل تعتقد أن التغييرات في طريقة التعامل داخل المؤسسة تؤثر على رضاك المهني؟	25
					هل تجد أن التحديات في أهداف و أولويات العمل الجماعي داخل المؤسسة تساهم في زيادة اعتزازك بمهنتك؟	26
					هل تلاحظ أن التغييرات في طريقة القيام بالاعمال داخل المؤسسة تنعكس بشكل إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي لديك؟	27
					هل تشعر أن التغييرات في أنماط التواصل بين العمال تحفزك على الاستمرار والنمو داخل المؤسسة؟	28
					هل تعتقد أن التغييرات في طرق التواصل تساهم في تعزيز رغبتك في التطور داخل المؤسسة؟	29
					هل تجد أن التغييرات في التواصل تؤثر على مدى انسجامك مع أهداف المؤسسة؟	30
					هل تلاحظ أن التغييرات في التواصل تعزز من شعورك بالانتماء للمؤسسة؟	31
					هل تشعر أن التغييرات في سلوكيات العمل داخل المؤسسة تؤدي إلى تقدير أكبر لجهودك؟	32
					هل تعتقد أن التغييرات في سلوكيات العمل تساهم في زيادة الاعتراف بإنجازاتك؟	33
					هل تجد أن التغييرات في السلوكيات تعزز من شعورك بالتقدير المهني؟	34
					هل تلاحظ أن التغييرات في سلوكيات العمل تؤثر على مستوى الرضا والفخر بالعمل؟	35
					هل تشعر أن التغييرات في ثقافة العمل داخل المؤسسة تساهم في تعزيز انسجامك مع أهدافها؟	36
					هل تعتقد أن التغييرات في ثقافة العمل تؤثر على مدى شعورك بالانتماء للمؤسسة؟	37
					هل تجد أن التغييرات في الثقافة تعزز من شعورك بالفخر تجاه عملك؟	38
					هل تلاحظ أن التغييرات في ثقافة العمل تؤدي إلى تقدير أكبر لمساهماتك وجهودك؟	39

المحور الرابع: يؤثر التغير التكنولوجي في تغيير مستوى تقييم العمال لكفائتهم المهنية بشكل إيجابي.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					هل تشعر أن تحديث الأنظمة والبرمجيات قد زاد من كفاءتك في إنجاز المهام؟	40
					هل تعتقد أن البرمجيات الجديدة تساعدك على أداء مهامك بشكل أسرع وأكثر دقة؟	41
					هل تجد أن التحديثات التكنولوجية تسهم في تحسين جودة عملك؟	42
					هل تلاحظ أن الأنظمة المحدثة تقلل من الأخطاء في عملك؟	43
					هل تشعر أن التدريب على التكنولوجيا الجديدة قد زاد من ثقتك في أداء مهامك؟	44
					هل تعتقد أن الدورات التدريبية تساهم في تعزيز مهاراتك التكنولوجية؟	45
					هل تجد أن التدريب يساعدك على التعامل مع التحديات التكنولوجية بشكل أفضل؟	46
					هل تلاحظ أن التدريب يعزز من قدرتك على استخدام التكنولوجيا بفعالية في عملك؟	47
					هل تشعر أن تحسين البنية التحتية التكنولوجية قد ساعدك على مواجهة التحديات الجديدة بكفاءة؟	48
					هل تعتقد أن البنية التحتية المحدثة تساهم في تسريع استجابتك للمتطلبات الجديدة؟	49
					هل تجد أن الأدوات التكنولوجية المتقدمة تساعدك على التكيف مع التغيرات بسرعة؟	50
					هل تلاحظ أن البنية التحتية الجديدة تعزز من قدرتك على التعامل مع المهام المعقدة؟	51
					هل تشعر أن التغييرات في العمليات والإجراءات تحفزك على الابتكار في حل المشكلات؟	52
					هل تعتقد أن التكنولوجيا الجديدة تساعدك على تطوير حلول إبداعية للتحديات اليومية؟	53
					هل تجد أن التغييرات التكنولوجية تساهم في تعزيز قدرتك على الابتكار؟	54
					هل تلاحظ أن الأدوات التكنولوجية الحديثة تعطيك مساحة أكبر للإبداع في عملك؟	55



## ملحق 02: الإستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم الاجتماع  
المرجع رقم: 04/ق ع ا ج 2024

إلى السيد (ة) : مدير الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية  
للعامل بالأجراء CNAS تبسة

### إذن بالدخول للتريص

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلبة

بالقيام زيارات ميدانية بمؤسستكم لغرض إجراء الدراسة الميدانية لمذكرة الماستر.

ابتداء من: 2024/02/01 إلى غاية 2024/04/30

الطالب 1: ...عبيد وائل..... التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

الطالب 2: .....عوايشية ياسين..... التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

موضوع البحث: التغيير التنظيمي والهوية المهنية في المؤسسة الجزائرية

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في: 2024/05/16

المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

الأستاذ المشرف



المدير العام للتأمينات الاجتماعية  
بوزيان وكندج  
CNA  
-01-

قسم علم الاجتماع  
العلوم الإنسانية والاجتماعية  
جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة



Amir



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH  
جامعة العربي التبسي، تبسة  
LARDI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح بشكري

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث  
ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/02/20

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): **عبد وائل**

صاحب (ة) بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة سيطرة رقم: **40.75.97.214**

الصادرة بتاريخ: **2023/11/05** عن دائرة/بلدية: **تبسة**

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: **تسيير الأعمال**

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: **تأثير التفسير التخليقي على الهوية**

المهنية للعامل في المؤسسة الجزائرية.

إشراف الأستاذ (ة): **احمد بوعبد السلام**

أصرح بشكري أنني التزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في إنجاز البحوث

الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة

بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

28 ماي 2024

تبسة في:



عزير بن شبلان التميمي الذي يشرف على  
أعضاء بوسيدة زكرياء  
مكون الإدارة الإقليمية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH  
جامعة العربي التبسي، تبسة  
LARDI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح بشكري

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث  
ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 20/02/2016

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): عوايشة دا المنيني  
صاحب (ة) بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة سياقة رقم: 102840451  
الصادرة بتاريخ: 01/11/16 / do.17 عن دائرة/بلدية: تبسة  
المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: تنظيم وعمل  
والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: تأثير التغيير التنظيمي على الهوية  
المهنية للعامل في المؤسسة الجزائرية  
إشراف الأستاذ (ة): عموري أسماء  
أصرح بشكري أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في إنجاز البحوث  
الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 20/07/2016 المحدد للقواعد المتعلقة  
بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

28 ماي 2024

تبسة في:

امضاء المعني بالأمر



تصريح بشكري  
بالتزام بالأمانة العلمية  
لإنجاز البحوث  
الأكاديمية وفقا لما نص عليه  
القرار رقم 933 المؤرخ في 20/07/2016



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
La République algérienne démocratique et populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة  
L'Université Larbi Tébessi - Tébessa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculté des sciences humaines et sociales

اسم ولقب الطالب (أ): **وانيل عبيد**  
اسم ولقب الطالب (أ): /  
السنة الدراسية: **2024 2023**

NOM ET PRENOM DE L'ETUDIANT(e) .....  
NOM ET PRENOM DE L'ETUDIANT(e) .....  
Année Universitaire.....

№: 0659.18.41.32 =

دفتر التربص  
CARNET DE STAGE

## هوية الطالب

Identité de l'étudiant(e)

NOM ABID اللقب عليه  
Prénom OUAIL الاسم: وائل  
Date et lieu de naissance 1998/11/12 بالشمسية بالتسعة تاريخ ومكان الميلاد:  
Promotion 2017 الدرجة:  
Filière علوم اجتماعية - علم الاجتماع - تنظيم وعمل الفرع:  
groupe الثالث 03 الفوج:  
n° d'inscription = 340 188 66 رقم التسجيل:

## التأطير

SUIVI DE STAGE

Enseignant Chargé du Suivi ..... الاستاذ المشرف على التربص:  
Correspondant ..... المكلف بالتربص من طرف مؤسسة الاستقبال:

## مؤسسة التربص

Etablissement d'Accueil

Dénominateur الأمجاد - تيبسة اسم المؤسسة: الصدوق الوطني للأمنيات الاجتماعية للعمال  
Adresse Tebessa, Tebessa, Pao 1 العنوان:  
Téléphone ..... الهاتف:  
E-Mail ..... البريد الإلكتروني:  
Fax: ..... الفاكس:

## التربص

STAGE

..... من 2024.10.2.1.01 du 24.10.2024 إلى: 30 AU

## استمارة الحضور اليومي

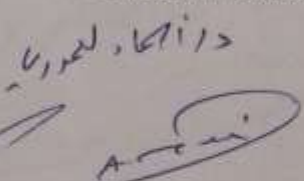


ختم المؤسسة	امضاء المترين	التوقيت	التاريخ
		10:00 الى 11:00	2024/02/09
		11:00 الى 09:00 11:00 الى 09:00	2024/02/07 2024/02/14
		11:00 الى 09:00 11:00 الى 09:00	2024/02/21 2024/02/28
		11:00 الى 09:00 11:00 الى 09:00	2024/03/06 2024/03/13
		11:00 الى 09:00 11:00 الى 09:00	2024/03/20 2024/03/27
		11:00 الى 09:00 11:00 الى 09:00 11:00 الى 09:00	2024/04/03 2024/04/10 2024/04/17
		10:00 الى 09:00 10:00 الى 09:00	2024/04/24 2024/04/30

امضاء المكلف بالترين من مؤسسة الاستقبال  
SIGNATURE DU CORRESPONDANT

امضاء الاستاذ الموتر  
SIGNATURE DE L'ENSEIGNANT ENCADREUR

  
عادل محمد  
المدير الفرعي للموارد البشرية،  
مجالس العادية للإنجازات،  
الترشيف والاملاك

  
د. امراء الموراي





الانتاج في الوسط المهني  
 PRODUCTION EN MILIEU PROFESSIONNEL



ملاحظات	تقييم المؤسسة	تاريخ إنجازها	ظبيعة الاعمال
		2024/02/01	وضع دفتر الترسيد على مستوى المؤسسة
		2024/02/07 2024/02/14	تحديد يوم الأرباح والتسديد بداية الترسيد
		2024/02/21 2024/02/28	التصديق مؤسسة الترسيد معرفة الهيكل التنظيمي فيها
		2024/03/06 2024/03/13	معرفة نوع المؤسسة وطاقتها الإطلاع على النظام المالي لها
		2024/03/20 2024/03/27	الإطلاع على الأرقام المحاسبية زيارة كل مبلغ المؤسسة
		2024/04/03 2024/04/10 2024/04/17	معرفة نظام قسم الموارد البشرية كيفية تنظيم وعمل كل مصلحة التنسيق والتقييم والبلدات
		2024/04/24 2024/04/30	سوافاتي بما يخص المذكرة تسوية الترسيد

امضاء المكلف بالتريص من مؤسسة الاستقبال

امضاء الأستاذ الموظف

**عادل تومري**  
 المدير الفرعي للموارد البشرية،  
 الوسائل المادية، الإنجازات،  
 الكرشيف والأعمال



د. احمد الحموري

*(Handwritten signature)*

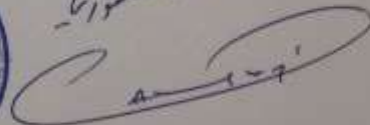
## التقييم الشخصي لمؤسسة الاستقبال للمتربص

ملاحظات	تقييم المؤسسة	طبيعة الأعمال
	جيد	الاداء بشكل عام
	مقبول X	
	سيء	
	جيد X	الالتزام بالمواعيد
	مقبول	
	سيء	
	جيد X	العمل الجماعي
	مقبول	
	سيء	
	جيد X	العمل الإداري
	مقبول	
	سيء	
	جيد X	العمل الفني
	مقبول	
	سيء	
	جيد X	مهارات الاتصال
	مقبول	
	سيء	
	جيد X	القدرة على التأقلم
	مقبول	
	سيء	

امضاء المكلف بالترخيص من مؤسسة الاستقبال

امضاء الاستاذ الموظف


  
**ادل تومسي**
  
 مدير الفرع للموارد البشرية،
   
 المركز الوطني للتأمينات الاجتماعية،
   
 الرشيدية والأملك

د. أحمد العسوي
   




التقييم النهائي للتريخ

خاص بالأساتذة المؤطر

Nom et Prénom de l'Etudiant

اسم ولقب الطالب: وائل صبيح

Nom et prénom de L'Enseignant:

اسم ولقب الاستاذ

Appréciation de l'Enseignant chargé du suivi ملاحظات الاستاذ المؤطر

### التنقيط

PRODUCTION EN MILIEU PROFESSIONNEL

الانتاج في الوسط المهني

Assiduité et intérêt manifestés

الاهتمام والسلوك:

Rapport de stage

تقييم تقرير التريخ:

Test Oral

تقييم شفهي:

4  
4  
4  
4  
4  
4

78/20	العلامة النهائية
هوام كوياء	توقيع المؤطر

رئيس قسم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
La République algérienne démocratique et populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تلمسان  
L'Université Lachabane - Tlemcen  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculté des sciences humaines et sociales



دفتر التربص  
CARNET DE STAGE

اسم ولقب الطالب (ة): ياسين عوايشية  
NOM ET PRENOM DE L'ETUDIANT(e)

اسم ولقب الطالب (ة): ياسين عوايشية  
NOM ET PRENOM DE L'ETUDIANT(e)

السنة الدراسية: 2024/2023  
Année Universitaire

ن.م: 0661.49.37.46



## هوية الطالب

Identité de l'étudiant(e)

NOM: **BOUACHIA** .....  
Prénom: **YASSINE** .....  
Date et lieu de naissance: **1983/03/02** بالما والأبيض - تبسة .....  
Promotion: **2019** .....  
Filière: **علوم اجتماعية - تخصص تنظيم وعمل** .....  
groupe: **الثالث "03"** .....  
n° d'inscription: **= 2019 34026420 =** .....  
اللقب: **عوايشية** .....  
الاسم: **ياسين** .....  
تاريخ ومكان الميلاد: **1983/03/02** بالما والأبيض - تبسة .....  
الدفعة: **2019** .....  
الفرع: **علوم اجتماعية** .....  
الفوج: **الثالث "03"** .....  
رقم التسجيل: **= 2019 34026420 =** .....

## التأطير

SUIVI DE STAGE

Enseignant Chargé du Suivi .....  
المكلف بالتربص من طرف مؤسسة الاستقبال: .....  
المستاد المشرف على التربص: .....

## مؤسسة التربص

Etablissement d'Accueil

Dénomination: **مؤسسة التبرص** .....  
Adresse: **Kbessa, Kbessa, 12001** .....  
العنوان: .....  
Téléphone: .....  
الهاتف: .....  
E-Mail: .....  
البريد الإلكتروني: .....  
Fax: .....  
الفاكس: .....

## التربص

STAGE

من **2024/02/02** du إلى **2024/04/30** AU



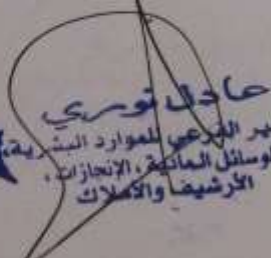
## استمارة الحضور اليومي



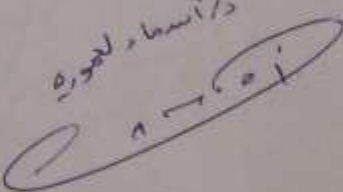
ختم المؤسسة	امضاء المتربص	التوقيت	التاريخ
		11H00 إلى 09H00	2024/02/01
		11H00 إلى 09H00 11H00 إلى 09H00	2024/02/07 2024/02/14
		11H00 إلى 09H00 11H00 إلى 09H00	2024/02/21 2024/02/28
		11H00 إلى 09H00 11H00 إلى 09H00	2024/03/06 2024/03/13
		11H00 إلى 09H00 11H00 إلى 09H00	2024/03/20 2024/03/27
		11H00 إلى 09H00 11H00 إلى 09H00	2024/04/03 2024/04/10
		11H00 إلى 09H00	2024/04/17
		11H00 إلى 09H00 11H00 إلى 09H00	2024/04/24 2024/04/30

امضاء المكلف بالتربص من مؤسسة الاستقبال  
SIGNATURE DU CORRESPONDANT

امضاء الاساتذ المؤطر  
SIGNATURE DE L'ENSEIGNANT ENCADREUR

  
 هادي تومري  
 مدير التربص للموارد البشرية  
 الوسائل المعاكفة، الإنجازات،  
 الأرشيف والامتلاك



د. أسماء لعمور  


الإنتاج في الوسط المهني  
PRODUCTION EN MILIEU PROFESSIONNEL

ملاحظات	تاريخ العمل	موضوع العمل
	2024/02/01	وضع دفتر الترخيص على مستوى المؤسسة
	2024/02/07	تحديد يوم الأربعاء للتدريب
	2024/02/14	إدراج الترخيص
	2024/02/24	التعرف على مؤسسة الترخيص
	2024/02/28	معرفة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
	2024/03/06	معرفة نوع المؤسسة وطاقتها الإنتاجية
	2024/03/13	الإطلاع على النظام الداخلي للمؤسسة
	2024/03/20	الإطلاع على الاتفاقية الجماعية للمؤسسة
	2024/03/27	زيارة مصالح المؤسسة كاملة
	2024/04/03	معرفة نظام قسم الموارد البشرية
	2024/04/10	كيفية تنظيم العمل في المؤسسة
	2024/04/17	تأثير تنظيم العمل على الإنتاجية
	2024/04/24	مناقشة ما يخدم للمفكر
	2024/04/30	نهاية الترخيص

امضاء المكلف بالتدريب من مؤسسة الاستقبال

امضاء الأستاذ المؤطر

**عادل قاسمي**  
مدير الفرع للموارد البشرية،  
الوسائل المادية والإنجازات،  
الأرشيف والأخلاقيات



امضاء الأستاذ المؤطر

## التقييم الشخصي لمؤسسة الاستقبال للمتربص

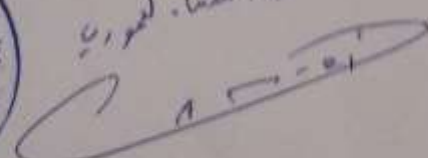
ملاحظات	التقييم المؤسسية	ملاحظة الأعمال
	جيد	
	مقبول X سيء	الاداء بشكل عام
	جيد X مقبول	الالتزام بالمواعيد
	سيء	
	جيد X مقبول	العمل الجماعي
	سيء	
	جيد X مقبول	العمل الإداري
	سيء	
	جيد X مقبول	العمل الفني
	سيء	
	جيد X مقبول	مهارات الاتصال
	سيء	
	جيد X مقبول	القدرة على التأقلم
	سيء	

امضاء المكلف بالتربص من مؤسسة الاستقبال

امضاء الأستاذ المؤطر


  
**عادل تويري**
  
 مدير الموارد البشرية
   
 الأمانة العامة، الإنجازات،
   
 الترشيف والأملات

د/ أسماء المبروك





التقييم النهائي للتربص

خاص بالأستاذ المؤطر

Nom et Prénom de l'Etudiant

اسم ولقب الطالب: **داستين عوايشة**

Nom et prénom de L'Enseignant:

اسم ولقب الأستاذ

ملاحظات الأستاذ المؤطر Appréciation de l'Enseignant chargé du suivi

.....  
.....  
.....  
.....

التنقيط

PRODUCTION EN MILIEU PROFESSIONNEL

الانتاج في الوسط المهني

Assiduité et intérêt manifestés

الاهتمام والسلوك:

Rapport de stage

تقييم تقرير التربص:

Test Oral

تقييم شفهي:

4  
5  
5  
4  
5  
5

18/20	العلامة النهائية
	توقيع المؤطر

~~هوام زكرياء~~  
رئيس قسم

## استمارة المعلومات

اللقب: عوايشية الاسم: ياسين

اللقب: عبید الاسم: وائل

طالب(ة) ماستر بكلية:

الحقوق والعلوم السياسية

العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

العلوم والتكنولوجيا

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الآداب واللغات

العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة

معهد المناجم

العلوم الاجتماعية والإنسانية

القسم : علم الاجتماع

التخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

المستوى : سنة ثانية ماستر LMD

عنوان المذكرة: . تأثير التغير التنظيمي على الهوية المهنية للعامل في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة

بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة CNAS تبسة

الأستاذ(ة) المؤطر (ة) لعموري أسماء أستاذ محاضر -أ-

تاريخ المناقشة: الأربعاء 2024/06/05

الكلمات المفتاحية: التغير التنظيمي - الهوية المهنية

الملخص كاملا بجميع اللغات المتوفرة (العربية، الفرنسية، الانجليزية):

ملخص الدراسة باللغة العربية :

هدفت الدراسة الراهنة إلى محاولة تسليط الضوء على تأثير التغير التنظيمي على الهوية المهنية للعامل في

المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة "CNAS"

تبسة، ومن خلال ربط أبعاد ومؤشر كل متغير، إنطلاقا من وضع الفرضيات والتأكد منها، وهذا ما استدعى

إعتماد أداة الاستبيان كأداة رئيسية والاستعانة بالملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، لمجتمع الدراسة

قدر ب 127 مفردة وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي، تم جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا بتطبيق

التحليل الإحصائي) "SPSS" نظام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية) وتوصلت الدراسة إلى جملة

من النتائج تفيد بأن التغير التنظيمي بأبعاده (هيكلية التنظيم، التكنولوجيا، ثقافة التنظيم) لها تأثير إيجابي

على الهوية المهنية بأبعاده (الشعور بالإنتماء، الكفاءة المهنية، تطور المسار المهني).

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية :



The present study aimed to shed light on the impact of organizational change on the professional identity of employees in the National Fund for Social Insurance for Employed Workers, Tebessa Agency "CNAS". The study adopted a descriptive approach and employed a survey instrument as the primary data collection tool, supplemented by observation and interviews, The sample consisted of 127 employees, Data was analyzed using SPSS statistical software, The findings of the study revealed that organizational change, in its various dimensions (organizational structure, technology, and organizational culture), has a positive impact on professional identity, in its various dimensions (sense of belonging, professional competence, and career development.

ملخص الدراسة باللغة الفرنسية :

La présente étude visait à éclairer l'impact du changement organisationnel sur l'identité professionnelle des employés de la Caisse Nationale d'Assurance Sociale des Travailleurs Salariés (CNAS) à l'Agence de Tébessa. L'étude a adopté une approche descriptive et a utilisé un instrument d'enquête comme principal outil de collecte de données, complété par des observations et des entretiens. L'échantillon était composé de 127 employés. Les données ont été analysées à l'aide du logiciel statistique SPSS. Les résultats de l'étude ont révélé que le changement organisationnel, dans ses différentes dimensions (structure organisationnelle, technologie et culture organisationnelle), a un impact positif sur l'identité professionnelle, notamment en ce qui concerne le sentiment d'appartenance, la compétence professionnelle et le développement de carrière.

Mots-clés : Changement organisationnel, identité professionnelle.

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الراهنة إلى محاولة تسليط الضوء على تأثير التغيير التنظيمي على الهوية المهنية للعامل للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة "CNAS" من خلال ربط أبعاد ومؤشر كل متغير، انطلاقاً من وضع الفرضيات والتأكد منها، وهذا ما استدعى اعتماد أداة الاستبيان كأداة رئيسية والاستعانة بالملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، لمجتمع قدر ب 127 مفردة وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي، تم جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً بتطبيق التحليل الإحصائي "SPSS"، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج تفيد بأن التغيير التنظيمي بأبعاده (هيكلية التنظيم، التكنولوجيا، ثقافة التنظيم) لها تأثير إيجابي على الهوية المهنية بأبعاده (الشعور بالإنتماء، الكفاءة المهنية، تطور المسار المهني).  
الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، الهوية المهنية.

## Abstract

The present study aimed to shed light on the impact of organizational change on the professional identity of employees in the National Fund for Social Insurance for Employed Workers, Tebessa Agency "CNAS". The study adopted a descriptive approach and employed a survey instrument as the primary data collection tool, supplemented by observation and interviews, The sample consisted of 127 employees, Data was analyzed using SPSS statistical software, The findings of the study revealed that organizational change, in its various dimensions (organizational structure, technology, and organizational culture), has a positive impact on professional identity, in its various dimensions (sense of belonging, professional competence, and career development).

**Keywords: Organizational change, professional identity.**

## Résumé

La présente étude visait à éclairer l'impact du changement organisationnel sur l'identité professionnelle des employés de la Caisse Nationale d'Assurance Sociale des Travailleurs Salariés (CNAS) à l'Agence de Tébessa. L'étude a adopté une approche descriptive et a utilisé un instrument d'enquête comme principal outil de collecte de

données, complété par des observations et des entretiens. L'échantillon était composé de 127 employés. Les données ont été analysées à l'aide du logiciel statistique SPSS. Les résultats de l'étude ont révélé que le changement organisationnel, dans ses différentes dimensions (structure organisationnelle, technologie et culture organisationnelle), a un impact positif sur l'identité professionnelle, notamment en ce qui concerne le sentiment d'appartenance, la compétence professionnelle et le développement de carrière.

**Mots-clés : Changement organisationnel, identité professionnelle.**