الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 –محمد بن أحمد–

كلية العلوم الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على الترقية والاعتراف المهني

دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA.

من إعداد الطالبة:

العربي إيمان

تحت إشراف الأستاذ:

د. أ. ناصري زواوي

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ: زمام ربيع	أستاذ محاضر ب	جامعة وهران 2	رئيسا
الأستاذ: ناصري زواوي	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران 2	مقررا
الأستاذ: بن شارف حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران 2	مناقشا

السنة الجامعية:2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

بكل فخر أهدي تخرجي وفرحتي التي انتظرتها طويلا إلى من كانوا مصدر الدعم والعطاء دائما...

إلى النور الذي أضاء دربي، إلى العزيز الذي حملت اسمه بفخر، إلى معلمي الأول الرجل الذي سعى طوال حياته لتكون الأفضل

أبي الغالي

إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي إلى من كانت ملجأي ويدي اليمنى في هذه المرحلة...

إلى من أبصرت بها طريق حياتي واعتزازي بذاتي .. إلى القلب الحنون إلى من كانت دعواتها تحيطني

أمي الحبيبة





الشكر والتقدير

لحمد لله الذي وفقنا بفضله لطلب العلم، وأنار لنا الدرب بفيض جوده وكرمه، والصلاة والسلام على معلم البشرية وسيد الخلق أجمعين.

أولاً:أرفع أسمى آيات الشكر والامتنان إلى المولى عز وجل، الذي منحني العزيمة والصبر على إتمام هذا البحث، فله الحمد حتى يرضى، وله الحمد إذا رضي، وله الحمد بعد الرضا.

ثانياً:أتقدم بخالص الشكر وعظيم العرفان إلى أستاذي الفاضل **ناصري زواوي** الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة، فكان نعم الموجه والمرشد، وأجزل لي العطاء بنصائحه القيمة وملاحظاته السديدة التي كانت بمثابة المنارة التي أضاءت لي مسالك البحث.

ثالثاً:أتوجه ببالغ التقدير والاحترام إلى السادة الأفاضل **أعضاء لجنة المناقشة** الموقرين، لتفضلهم بقبول تقييم هذا العمل وتخصيص جزء من وقتهم لقراءته وتصويبه، فمناقشتهم وسام فخر لهذا البحث وإثراء له.

رابعاً:إلى نبع العطاء والحنان، إلى من دعواتهما سر نجاحي وتوفيقي **والديّ العزيزين**، الشكر يعجز عن إيفائكما حقكما، فأنتما السند الذي لم يمل، والقلب الذي لم يكل، إليكما أهدي هذا النجاح ثمرة غرسكما الطيب.

وأخيراً:إلى إخوتي وأهلي و كل من ساندني بكلمة طيبة أو دعوة صادقة في ظهر الغيب، لكم مني كل التقدير والمحبة.

العربي ايمان

ملخص الدراسة:

تعد الثقافة التنظيمية في المؤسسات المعاصرة المحرك الأساسي للسلوك الإداري والبوصلة التي توجّه مسارات التطور المهني، فهي ليست مجرد مجموعة من القيم والتقاليد، بل هي إطار مرجعي يحدد كيفية منح الاعتراف بجهود الأفراد ورسم معالم ترقيتهم، مما ينعكس مباشرة على استقرار النسق التنظيمي وفعاليته.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر الثقافة التنظيمية على مسارات الترقية والاعتراف المهني داخل مؤسسة ميناء أرزيو، وقد تمحورت إشكالية البحث حول كيفية مساهمة القيم والأعراف السائدة في بناء بيئة عمل عادلة تضمن الشفافية في الارتقاء الوظيفي ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجرى إجراء دراسة ميدانية شملت عينة قصدية مكونة من 10 مبحوثين من مديرية الموارد البشرية وقسم الأمن، باستخدام المقابلة نصف الموجهة كأداة أساسية لجمع البيانات النوعية.

خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تلعب دوراً مزدوجا فبينما توجد معايير قانونية واضحة للترقية، تبرز بعض العوائق البنيوية كالمحسوبية والولاءات الشخصية كعقبات تحد من فعالية نظام الجدارة كما أظهرت النتائج حاجة الموظفين إلى أنماط قيادية تعزز الاعتراف الرمزي والمادي، وضرورة تفعيل آليات التواصل لكسر احتكار المعلومة الإدارية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الترقية المهنية، الاعتراف المهني، ميناء أرزيو.

Study Abstract (English)

Organizational culture in contemporary institutions serves act he primary driver of administrative behavior and the compass guiding professional development paths. It is not merely a setoff values and traditions, u » rather a conceptual framework that determines how individual efforts are recognized and how promotions are structured, directly impacting the stability and effectiveness of the organizational system.

This study aimed to highlight The Impact of Organizational Culture on Promotion Paths and Professional Recognition within the Port of Arzew institution. The research problem centered on how prevailing values and norms contribute to building a fair work environment that ensures transparency in career advancement. To achieve this, the study adopted a

descriptive -analytical approach. A field study was conducted involving a purposive sample of 10 respondents from the Human Resources Directorate and the Security Department, utilizing semi-structured interviews as the primary tool for collecting qualitative data.

The study concluded that the organizational culture with in the institution plays a dual role while clear legal criteria for promotion exist, certain structural obstacles such as favoritism and personal loyalties emerge as barriers to the effectiveness of the « merit system. » Furthermore, the results revealed a significant need among employees for leadership styles that enhance both symbolic and material recognition, as well as the necessity of activating communication mechanisms to eliminate administrative information monopolies.

Keywords: Organizational Culture, Professional Promotion,
Professional Recognition, Port o Arzew.

فهرس المحتويات:

إهداء ..... أ

الشكر والتقدير ..... ب

ملخص الدراسة: ..... ج

فهرس المحتويات: ..... د

قائمة الجداول: ..... ط

مقدمة: 13

الجانب المنهجي للدراسة

1 الدراسات السابقة 16

2 الاشكالية: 20

3.الفرضيات: 21

4 تحديد المفاهيم : 21

5تعريف العلاقات المهنية : 25

6 أهمية الدراسة: 27

7 أهداف الدراسة: 27

8 مجتمع البحث وعينة الدراسة: 28

9 ادوات جمع البيانات: 29

10 منهج الدراسة : 29

11 المدخل النظري للدراسة : 30

12.صعوبات البحث : 31

المحور الأول : الجانب الميداني للثقافة التنظيمية و اثرها على الترقية و الاعتراف المهني.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية ومعايير الترقية المهنية

تمهيد: 34

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وبناءهاالسوسيولوجي : 34

1 تعريف الثقافة التنظيمية: 34

2 مكونات الثقافة التنظيمية: 34

3 وظائف الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات: 36

المبحث الثاني: المعايير المهنية داخل المؤسسة: 37

1 مفهوم المعايير المهنية 37

2–أشكال المعايير المهنية في المؤسسة العمومية الجزائرية معايير رسمية، معايير فعلية (غير مكتوبة: 39

3–أثر وضوح المعايير المهنية على استقرار المناخ التنظيمي: 41

المبحث الثالث: الترقية المهنية بين العدالة التنظيمية والثقافة المؤسسية: 42

1–مفهوم الترقية المهنية ووظائفها الاجتماعية 42

2–العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومسارات الترقية: 43

3–شروط الترقية العادلة (الشفافية، الموضوعية، والتقييم): 44

خاتمة الفصل الأول: 46

الفصل الثاني: القيادة الإدارية وأثرها على الاعتراف المهني

تمهيد : 48

المبحث الاول: القيادة الادارية كنمط تنظيمي: 48

1.تعريف القيادة الادارية : 48

2.خصائص القيادة المنفتحة: 49

3.القيادة الإدارية في المؤسسات بالجزائر: نماذج، حدود، تحديات: 50

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار: 51

1. مفهوم الاتصال التنظيمي (الاتصال الرسمي الاتصال الغير الرسمي الاتصال الصاعد و النازل) : 51
2.دور الاتصال في بناء الثقة المهنية : 53
3.اهمية المشاركة في صنع القرار : 53
المبحث الثالث: الاعتراف المهني ومحدداته السوسيولوجية 55
1.تعريف الاعتراف المهني: 55
2.أنماط الاعتراف داخل المؤسسات:(رمزي، مادي، مهني) 56
3.العلاقة بين القيادة والاعتراف المهني: 57
خاتمة الفصل الثاني: 59

الفصل الثالث: العلاقات المهنية وأثرها على مسارات الترقية والاعتراف

تمهيد: 61
المبحث الأول: العلاقات المهنية وبناؤها داخل التنظيم 61
1–تعريف العلاقات المهنية: الرسمية وغير الرسمية: 61
2. آليات التفاعل داخل بيئة العمل 62
3. أشكال العلاقات المهنية في المؤسسات العمومية الجزائرية: 63
المبحث الثاني: الثقة المهنية والدعم المتبادل : 64
1–تعريف الثقة المهنية: :(مؤشرات، شروط، عوامل بناء) 64
2.مؤشرات الثقة المهنية: 65
3.الدعم المتبادل ودوره في تعزيز المناخ الصحي للعمل: 67
المبحث الثالث اثر العلاقات المهنية على الترقية والاعتراف: 69
1.العلاقات المهنية كعامل مؤثر في الترقية: 69
2–العلاقات المهنية ومسارات الاعتراف المهني: 71
3–التفاعل المهني كإطار لخلق فرص الصعود التنظيمي: 72

خاتمة الفصل الثالث..... 73

المحور الثاني: واقع الثقافة لتنظيمية و اثرها على مسارات الترقية و الاعتراف المهني .

الفصل الرابع: الثقافة التنظيمية والترقية المهنية

المبحث الأول: وضوح المعايير والمسار المهني:..... 77

المطلب الأول: وضوح معايير الترقية:..... 77

المطلب الثاني :فهم المسار المهني:..... 78

المطلب الثالث :العلاقة بين ثقافة المؤسسة و الترقية:..... 79

المبحث الثاني نظام التقييم و الترقية المهنية:..... 79

المطلب الأول: التقييم الدوري للأداء:..... 79

المطلب الثاني: الترقية على أساس الكفاءة:..... 80

المطلب الثالث: آليات التواصل حول الترقية أو الولاءات:..... 81

المبحث الثالث : العدالة المهنية في الترقية:..... 82

المطلب الأول: عدالة تطبيق معايير الترقية:..... 82

المطلب الثاني: عراقيل العدالة المهنية:..... 83

المطلب الثالث: مقترحات تحسين العدالة المهنية:..... 84

خاتمة الفصل الرابع:..... 85

الفصل الخامس: القيادة والاعتراف المهني

تمهيد:..... 88

المبحث الأول: التواصل الإداري:..... 89

المطلب الأول: التواصل مع العمال:..... 89

المطلب الثاني: تسهيل الحوار التنظيمي:..... 90

المطلب الثالث: اثر التواصل على الاعتراف:..... 91

المبحث الثاني: المشاركة و نمط القيادة: 91
المطلب الأول: مشاركة العمال في القرار: 91
المطلب الثاني: نمط القيادة السائد: 92
المطلب الثالث: القيادة والمبادرة: 93
المبحث الثالث :الاعتراف المهني: 94
المطلب الأول: الاعتراف بالأداء الجيد: 94
المطلب الثاني: ممارسات الاعتراف المهني: 95
المطلب الثالث :توقعات العمال من القادة: 96
خاتمة الفصل الخامس: 97

الفصل السادس: العلاقات المهنية وأثرها

تمهيد: 99
المبحث الأول: التعاون المهني: 100
المطلب الأول: التعاون بين العمال: 100
المطلب الثاني: الدعم المهني: 101
المطلب الثالث :تعزيز التعاون و الدعم: 102
المبحث الثاني الثقة و تأثيرها على العمال: 102
المطلب الأول :الثقة بين الزملاء: 102
المطلب الثاني:اثر الثقة على الأداء: 103
المطلب الثالث : تجارب العلاقات المهنية و تأثيرها على المسار المهني: 104
المطلب الأول :العلاقات و الترقية: 105
المطلب الثاني :العلاقات و الاعتراف المهني: 106
المطلب الثالث :دور العلاقات في تحسين الفرص: 107

خاتمة الفصل السادس: 109
تحليل النتائج على ضوء الفرضيات: 110
مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الأولى: 110
مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الثانية: 110
مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الثالثة: 111
عرض النتائج العامة للبحث على ضوء الدراسات السابقة: 113
مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات: 115
خاتمة عامة 118
قائمة المصادر والمراجع: 121

قائمة الجداول:

الجدول	الصفحة
الجدول رقم (01): يبين مدى وجود وعي بوجود معايير واضحة للترقية في المؤسسة محل الدراسة	75
جدول رقم (02): يوضح فهم شروط الترقية والمسار المهني	76
جدول رقم (03): يوضح تلقي تقييم دوري للأداء	77
جدول رقم (04): يوضح الاعتماد على الكفاءة أكثر من الولاءات	78
جدول رقم (05): يوضح تطبيق معايير عادلة	80
جدول رقم (06): يوضح تواصل الإدارة مع العمال بشكل منتظم	86
جدول رقم (07): يمثل تسهيل الإدارة التواصل مع العمال	87
جدول رقم (08): يبين السماح بمشاركة في اتخاد القرار	89
جدول رقم (09): يمثل الحصول على اعتراف مهني عند القيام بعمل جيد:	91
جدول رقم (10): يوضح سيادة علاقات تعاون بين العمال	97
جدول رقم (11): يبين تلقى الدعم من الزملاء	98
جدول رقم (12) يوضح شعور العمال بوجود ثقة متبادلة بينهم و بين زملائهم:	99
جدول رقم (13): يوضح أثر العلاقات المهنية على المسار المهني للموظف:	101

جدول رقم (14): يوضح تأثير العلاقات بين العمال على الترقية:	102
جدول رقم (15): يبين تأثير العلاقات مع المسؤولين على الاعتراف المهني:	103

مقدمة عامة

مقدمة:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية في الوقت الراهن ظاهرة سوسيولوجية ومعرفية معقدة، فهي تتجاوز كونها مجرد هيكل مادي لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات، لتصبح نسقاً اجتماعيا متكاملا تتفاعل فيه القيم والتمثلات الإنسانية مع القواعد الجامدة للإدارة. وفي ظل هذا التفاعل المستمر، برز مفهوم الثقافة التنظيمية كأحد أهم المداخل العلمية المعاصرة لتفسير التباين في أداء المنظمات وقدرتها على البقاء، فهي تمثل الروح التي تسري في جسد المؤسسة، والبوصلة التي تحدد المعايير والأعراف والأنماط السلوكية التي يتبناها الفاعلون الاجتماعيون ، إنها ليست مجرد شعارات تُرفع أو لوائح رسمية تُوزع، بل هي نظام قيمي ومعياري غير مكتوب، يملي على الأفراد كيفية التفكير والتصرف والشعور تجاه المشكلات التنظيمية اليومية، مما يجعلها تشكل الهوية الجماعي والمنظومة الرمزية التي تمنح للمنظمة تفردها وتميزها عن غيرها من المؤسسات.

و في ظل التحولات المسارعة التي تشهدها البيئة المهنية الجزائرية، وما يرافقها من سعي نحو عصرنة الإدارة وتنمية الموارد البشرية، تبرز قضايا الترقية والاعتراف المهني كرهانات حقيقية لقياس مدى نضج الثقافة التنظيمية السائدة. فالترقية في جوهرها السوسيولوجي ليست مجرد انتقال ميكانيكي من رتبة وظيفية إلى أخرى أو مجرد زيادة مادية في الأجر، بل هي انعكاس لمدى التزام المؤسسة بمعايير الجدارة، الشفافية، والإنصاف، إنها تمثل عقدا معنوياً يربط بين طموح الفرد وأهداف المنظمة، حيث تصبح الثقافة التنظيمية هنا هي المعيار الذي يحدد من يستحق الارتقاء بناءً على ما يتوافق مع قيم المؤسسة وتوقعاتها.

أما الاعتراف المهني، فقد أضحى في سوسيولوجيا العمل الحديثة يمثل الرهان الوجودي الأكبر للفاعل المهني، إذ لم يعد العامل ينظر إلى وظيفته كغرض نفعي بحت، بل كفضاء لتحقيق الذات والحصول على التقدير فالاعتراف يمنح للجهد المبذول معنى اجتماعيا وشرعية رمزية تتجاوز الإشباع المادي، ليصبح المحرك الأساسي للاستقرار النفسي والولاء التنظيمي. ومن هنا، فإن غياب الاعتراف أو تشوه آليات الترقية داخل المؤسسة لا يؤدي فقط إلى انخفاض الإنتاجية، بل ينتج عنه حالات من الاغتراب التنظيمي حيث يشعر الفاعل بأنه مجرد ترس في آلة تفتقر للروح والتقدير، مما يؤثر سلباً على توازنه داخل النسق الاجتماعي للمؤسسة.

إن هذا التداخل الوثيق بين المتغير الثقافي والمسار المهني هو ما دفعنا إلى اختيار مؤسسة ميناء أرزيو كميدان للدراسة، فهذه المؤسسة الاستراتيجية، بخصوصيتها الاقتصادية والأمنية والتقنية، تمثل مختبراً سوسيولوجياً حياً؛ حيث تتقاطع فيها السلطة الإدارية الصارمة مع التوقعات المهنية المتزايدة للعمال، ومن خلال تسليط الضوء على أثر الثقافة التنظيمية على الترقية والاعتراف المهني حاولنا استكشاف المساحات الرمادية بين الخطاب الرسمي للمؤسسة وبين الممارسات الميدانية الواقعية، لقد سعت الدراسة إلى فهم كيف تُساهم (أو تُعيق) المنظومة القيمية السائدة في الميناء في بناء مسارات مهنية عادلة وكيف يدرك العمال الإداريون آليات التقدير التي تُقدم لهم، وهل تعكس فعلاً مجهوداتهم وتطلعاتهم أم أنها تخضع لترسبات ثقافية وتنظيمية أخرى.

و لمقاربة هذه الظاهرة بكل أبعادها، استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لتوصيف الواقع التنظيمي وتفكيك دلالاته. وقد تم النزول للميدان في الميناء بمديرية الموارد البشرية وقسم الأمن، والاعتماد على المقابلة نصف الموجهة كأداة رئيسية، مما أتاح لناحريه الغوص في تمثلات المبحوثين وتجاربهم الشخصية. إن هذه الرحلة البحثية تهدف فنهايتها إلى تقديم رؤية سوسيولوجية نقدية تساهم في فهم التحديات التي تواجه المورد البشري في المؤسسة الجزائرية، وتطرح تساؤلات حول كيفية بناء بيئة عمل تقوم على ثقافة الاستحقاق التي تجعل من الترقية والاعتراف جسوراً لتعزيز الانتماء وتطوير الأداء المؤسساتي الشامل.

الجانب المنهجي للدراسة

1 الدراسات السابقة

- تقييم الدراسات السابقة
- علاقة الدراسات السابقة بموضوع الدراسة

2 الإشكالية

3 الفرضيات

4 تحديد المفاهيم

5 أسباب اختيار الموضوع

- أسباب ذاتية
- أسباب موضوعية

6 أهمية الدراسة

7 أهداف الدراسة

8 مجتمع البحث والعينة

9 أدوات جمع البيانات

10 منهج الدراسة

11 المدخل النظري للدراسة

12 صعوبات البحث

1 الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الثقافة التنظيمية و مسارات الترقية و الاعترافالمهني و تناولته من زوايا مختلفة و قد تنوعت الدراسات بين العربية و الأجنبية سوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى ابرز ملامحها و مع تقديم تعليق عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

1 الدراسة الأولى:

للباحث حسام الدين سيد توفيق توفيق، بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات بالتطبيق على قطاع الاتصالات"، مقال علمي منشور في مجلة الكلية العسكرية لعلوم الإدارة لضباط القوات المسلحة، مصر، 2023.جاءت هذه الدراسة لأجل التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي وسعت للإجابة على هذا التساؤل التالي: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها على تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده في قطاع الاتصالات بجمهورية مصر؟

وركزت هذه الدراسة على خمس أبعاد للثقافة التنظيمية وهي: التمكين، القيم التنظيمية، العدالة، تشجيع الانجاز، الأنظمة والقوانين وأما أبعاد الأداء التنظيمي شملت: المحور المالي، العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.
2. توافر جميع أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بشكل كبير في المنظمات المبحوثة.

توصيات الدراسة التي أشار إليها الباحث:

- زيادة الاهتمام بالأصول غير الملموسة التي يمثلها العنصر البشري داخل المنظمات، وضرورة الاستمرار في تبني قطاع الاتصالات للفلسفات الإدارية وبرامج الثقافة التنظيمية الفعالة.
- ربط معدلات الأداء ببرامج الثقافة لما لها من أثر في رفع درجة التميز في الأداء التنظيمي.

2 الدراسة الثانية:

للكاتبين سفيان بوعطيط وصالح خرواطي ,بعنوان "نظام الترقية وأثره في أداء الموارد البشرية ، سنة النشر 2019، في مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات بالجزائر. تناولت هذه الدراسة نظام الترقية كأحد الأدوات الأساسية في تسيير وإدارة المورد البشري وبينت أن الترقية تلبي حاجات العامل وذلك بزيادة أجره كما تساهم في تحسين قدراته الذاتية مما يؤثر على أداء الموارد البشرية داخل المنظومة.

كانت نتائج هذه الدراسة كالأتية:

- الموظفون الذين يحصلون على ترقية وفق معايير شفافة يظهرون زيادة في الكفاءة.
- الترقية محفز للموظفين مما يعزز التزامه في أداءه لوظائفه وتحقيق أهداف المنظمة.
- الموظف الذي يتم ترقيته يطور مهاراته ويكتسب الخبرات.
- تؤثر الترقية على الرضا الوظيفي للعمال.

3الدراسة الثالثة:

الطالبتين تعزي شيماء و سكفالي ميسم، مذكرة تخرج لنيل شهادة مستار علم اجتماع تخصص عمل وتنظيم، سنة 2023، دراسة ميدانية بـ مديرية التربية لولاية قالمة .جاءت هذه الدراسة لتطرح كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على سير فرص الترقية بإشكالية مفادها: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على عملية الترقية داخل المؤسسة؟.

و قد عززت الطالبتان دراستهما بالفرضيات التالية:

- **الفرضية العامة:** تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل فعال إيجابي أو سلبي على عملية الترقية حسب طبيعة قيمها ومعاييرها.
- **فرضيات جزئية:**
  - القيم التنظيمية تأثير على نظام العلاوات والمكافئات.
  - تلعب الأعراف والمعتقدات التنظيمية دوراً في تفعيل معايير الترقية.
  - تزيد الترقية من الرضا الوظيفي للعامل وترفع من مستوى الأداء والكفاءة فضلاً في تحسين ظروف العامل المادية وحتى المعنوية.

وللوصول إلى النتائج المطلوبة فقد استعانت الطالبتان بالمنهج الوصفي والذي سمح لهما بتحقيق جملة من النتائج نذكرها:

- تراجع الاهتمام بمجال الترقيات في ظل وجود معيقات تسييرية.
- عدم تحقق الرضا الوظيفي فيما يخص طبيعة المعايير والإجراءات التنظيمية رغم التزامهم بها.
- نظام الترقية حافز جيد ومطلب عمالي دائم يؤدي لرفع كفاءة الأداء لكنها تسير في تراجع ولا تحقق الرضا والمصالح.

4الدراسة الرابعة:

من إعداد الطالبتان رابحي مريم وبوعزة هجيرة, عنوان هذه الدراسة هو "الاعتراف المهني وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي"، مذكرة لنيل شهادة مستار في علم الاجتماع والتنظيم والموارد البشرية، جامعة الحاج شعيب عين تموشنت الجزائر، السنة الجامعية 2021 _ 2022.هدفت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة ما بين الاعتراف المهني والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين ومعرفة إذا كان هناك فروق، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لهذه الدراسة.

نتائج هذه الدراسة اتضحت كما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة فحيث كلما زاد اهتمام الإدارة بالاعتراف بجهود الموظفين زادت فعالية أدائهم.
- وجدت الدراسة أن الاعتراف المعنوي لكلمات الشكر والتقدير أمام الزملاء له أثر معنوي يحسن الصحة النفسية للموظف.
- الموظفون الأكثر أقدمية هم الأكثر حاجة للاعتراف بجهودهم وخبراتهم.

5الدراسة الخامسة:

دراسة أجنبية كلاسيكية مهمة جداً في مجال علم النفس التنظيمي وإدارة الموارد البشرية Kenny, &al، أجريت هذه الدراسة بـ فرنسا عام 1998 تحديداً في قطاع السياحة والخدمات بعنوان "العلاقة بين ممارسات الاعتراف والدافعية في الشركات السياحية". أجريت الدراسة على عينة من 249 موظف، واعتمد الباحثون على منهج وصفي تحليلي واستخدموا استبيان لقياس مستويين من الدوافع:

1. **الدافع الذاتي**: رغبة الموظف في الإنجاز.
2. **الدافع المهني**: التقدير الذي يتلقاه من الآخرين.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد ثلاثة أشكال من الاعتراف تؤثر في العمال: الاعتراف من المدير المباشر، الاعتراف الذاتي، الاعتراف من الزملاء.
- الاعتراف من المدير المباشر ومن الزملاء له تأثير أقوى على الرضا الوظيفي من الدافع الذاتي للموظف نفسه.
- الاعتراف يقلل من احتمالية الإصابة بالاحتراق المهني.
- الموظفون الذين يتلقون اعتراف دورياً بجهودهم يظهرون مستويات منخفضة من التوتر والقلق المهني مقارنة بزملائهم الذين يتجاهل عملهم.

تقييم الدراسات السابقة:

- **تقييم الدراسة السابقة الأولى:** الباحث حسام الدين سيد توفيق توفيق، بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات، توصلت إلى أن المنظمة ليست أداة إدارية فقط، بل هي نسق اجتماعي متكامل حيث تعتبر الثقافة التنظيمية هي الأداة التي تضمن التوازن والتماسك داخل المنظمة مما ينعكس بشكل آلي على كفاءة الأداء الوظيفي، تعتبر دراسة توفيق أن رأس المال الثقافي للمنظمة لا يقل أهمية عن الرأس المادي وأن بتحسين الأداء يمكن الوصول إلى أهداف المنظمة.
- **تقييم الدراسة السابقة الثانية:** للكاتبين سفيان بوعيط وصالح خرطاوي، بعنوان نظام الترقية وأثره في أداء الموارد البشرية، نجحت هذه الدراسة في إثبات أن الحافز قبل أن يكون المالي حيث بحصول الموظف على ترقية يشعر بالانتماء إلى المؤسسة والتقدير الاجتماعي، ووضحت أن الترقية على أسس غير موضوعية تؤدي إلى تدني الأداء.
- **تقييم الدراسة السابقة الثالثة:** للطالبتين تعزي شيماء سكفالي مريم مذكرة تخرج مستار بعنوان الثقافة التنظيمية وأثرها على عملية الترقية، تناولت هذه الدراسة دور الأبعاد الثقافية داخل المنظمة في معرفة معايير الترقية، ومن حيث المجتمع وعينة الدراسة الفرضيات بحيث أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعملية الترقية وأثبتت أيضاً الدور الجوهري للقيم التنظيمية والأعراف في توجيه مسار الترقية.
- **تقييم الدراسة السابقة الرابعة:** للطالبتين رابحي مريم وبوعزة هجيره، تحت عنوان الاعتراف المهني وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاعتراف المهني وفعالية الأداء حيث إن شعور الموظف بأن جهوده مقدرة من طرف الإدارة يرفع من روحه المعنوية، كما أكدت الدراسة من صحة الفرضيات متعلقة بدور حوافز المعنوية في تحقيق الرضا وفعالية داخل المؤسسة.
- **تقييم الدراسة السابقة الخامسة:** بعنوان العلاقة بين ممارسات الاعتراف المهني والدافعية في الشركات السياحية، تُعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة التي ساهمت في إبراز دور الاعتراف المهني في تعزيز دافعية العاملين داخل المؤسسات، حيث قدمت إطاراً تحليلياً واضحاً يميز بين أنواع الدوافع المختلفة، كما اعتمدت على منهج علمي مناسب وأداة ميدانية (الاستبيان) سمحت بجمع بيانات من عينة معتبرة. ومع ذلك، يُؤخذ عليها أنها قديمة نسبياً (1998)، مما قد يجعل نتائجها أقل ملاءمة لمواكبة التحولات الحديثة في بيئة العمل، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية والتنظيمية، كما أن تطبيقها في سياق أجنبي (فرنسا) وضمن قطاع محدد (السياحة والخدمات) قد يحد من إمكانية تعميم نتائجها على بيئات تنظيمية أخرى، خاصة البيئة الجزائرية، ورغم هذه الحدود، تبقى الدراسة ذات قيمة علمية، حيث تقدم أساساً نظرياً مهماً يمكن الاستفادة منه في فهم العلاقة بين الاعتراف المهني والدافعية، وهو ما يدعم موضوع الدراسة الحالية بشكل غير مباشر.

علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

تتجلى علاقة الدراسة الحالية بالرصيد المعرفي السابق في وحدة الموضوع وتكامل الأبعاد المنهجية، حيث تشكل هذه الدراسات مرجعية سوسيولوجيةو أكاديمية تعمق فهمنا لآليات التفاعل بين **الثقافة التنظيمية** كنسق من القيم والمعايير، وبين مخرجات الإدارة المتمثلة في **الترقية والاعتراف**.

فمن زاوية **الفعل الاقتصادي**، تتقاطع دراستنا مع الأطروحات التي تربط بين الضغوط الاقتصادية الكلية وسلوك المؤسسات، مما يسمح لنا برصد الكيفية التي تشكل بها العوامل الخارجية نمط الاستجابة التنظيمية، وتحديداً في توزيع فرص الترقية كاستجابة لمتطلبات الكفاءة والأداء. ومن منظور **إدارة الموارد البشرية** كفعل استراتيجي، نستلهم من التراث السابق اعتبار "نظام الترقية" أداة سوسيوتقنية تتجاوز البعد الإداري لتصبح وسيلة لرفع رأس المال البشري، مع التركيز على دور الثقافة السائدة في توجيه هذا النظام، فإما أن تكون ثقافة محفزة تدفع بمسارات الارتقاء المهني، أو عائقاً بنيوياً يحول دون تفعيلها.

وفي إطار **سوسيولوجيا القيم**، نجد سنداً قوياً في الدراسات التي غاصت في المتغيرات الثقافية (الأعراف والمعتقدات)، حيث مكنتنا من فهم "المنطق الثقافي" الذي يحكم القرارات الإدارية، وكيف يتحول الموروث التنظيمي إلى موجه خفي لسلوكيات الترقية، ولا يقتصر هذا الارتباط على الجانب الهيكلي فحسب، بل يمتد ليشمل **البعد السيكو–اجتماعي** من خلال استيعاب الأثر المعنوي لـ "الاعتراف المهني"؛ حيث ننتقل من رؤيته كممارسة روتينية إلى اعتباره أداة لتعزيز الروح المعنوية و لتحسين الحالة النفسية للعامل، وهو ما نؤصله في بحثنا كأحد تجليات الثقافة التنظيمية الإيجابية.

ختاماً، وبإسقاط النظريات الوظيفية والتحفيزية، نعتمد على المقاربات التي ربطت بين **الدافعية والاعتراف** لتصنيف أشكال التقدير (المادي والمعنوي). هذا التكامل المعرفي يمنح دراستنا القدرة على تحليل الكيفية التي يسهم بها الاعتراف في تعزيز مسارات الترقية والارتقاء بمستوى الرضا المهني، مما يجعل بحثنا حلقة وصل تطبيقية تجمع بين الأبعاد الاقتصادية، الثقافية، والنفسية داخل الفضاء التنظيمي.

2 الاشكالية:

تعد المؤسسة المعاصرة نسقاً اجتماعياً وديناميكياً يتفاعل باستمرار مع محيطه، حيث لم تعد كفاءتها تُقاس بحجم التكنولوجيا التي تملكها فحسب، بل بقدرتها على خلق بيئة تنظيمية محفزة تشجع على الإبداع والابتكار، وفي قلب هذا النسق، يبرز **المورد البشري** كقوة محركة ورأس مال فكري يحول الخطط الجامدة إلى نتائج ملموسة، ونظراً لأن هذا المورد يتحرك ضمن سياق سوسيوثقافي معين، فإن القيم والمعايير التي يحملها الفرد تتبلور بمجرد انخراطه في بيئة العمل لتشكل ما يعرف بـ **"الثقافة التنظيمية**، وهي المنظومة المتكاملة التي تحدد طبيعة العلاقات وتوجه سلوك الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ومع ذلك، فإن الثقافة التنظيمية ليست دائماً دافعاً للنمو، بل قد تتحول إلى قوة معيقة تحد من الطموح المهني وتعرقل فرص التطور، وتبرز هنا **الترقية والاعتراف المهني** كأداتين استراتيجيتين تعكسان طبيعة هذه الثقافة، فالمؤسسات التي تتبنى ثقافة قائمة على الشفافية والعدالة تمنح العامل شعوراً بالتقدير وتفتح أمامه آفاقاً للارتقاء الوظيفي، مما يعزز ولاءه وانتماءه،

وفي المقابل نجد مؤسسات يسودها الجمود والتحيز والمحسوبية، حيث يتم تهميش الكفاءات وتقويض آليات الاعتراف، مما ينعكس سلباً على الأداء الفردي والجماعي، ويجعل من الترقية عملية معقدة تخضع لاعتبارات ذاتية بعيدة عن الاستحقاق.

إن العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية ومسارات التطور الوظيفي تطرح إشكالية محورية في بيئة العمل الجزائرية، وتحديداً في **مؤسسة ميناء أرزيو** .فمن خلال تتبع الممارسات الإدارية، نسعى للفهم السوسيولوجي لكيفية مساهمة القيم والأعراف السائدة داخل هذا الميناء في بناء بيئة عمل عادلة أو العكس، ومدى تأثير ذلك على الاعتراف بجهود العمال الإداريين وفرص ترقيتهم. وانطلاقاً من هذه المعطيات، يمكننا صياغة التساؤل الجوهري التالي:

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في ميناء أرزيو على مسارات الترقية والاعتراف المهني لدى العمال الإداريين

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس السؤالان الفرعيان التاليان:

1. ما هي الخصائص والقيم التي تميز الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسة ميناء أرزيو؟
2. إلى أي مدى تساهم مكونات الثقافة التنظيمية (الإيجابية أو السلبية) في تحديد معايير الترقية وتشكيل مستويات الاعتراف المهني لدى الإداريين؟

3.الفرضيات:

الفرضية الاولى:

كلما ترسخت داخل الميناء ثقافة تنظيمية تقوم على معايير مهنية واضحة وموضوعية، كلما ارتفعت احتمالات استفادة العمال من مسارات ترقية عادلة ومنصفة.

الفرضية الثانية :

كلما اعتمدت القيادة الإدارية بيميناء أرزيو نمطاً قيادياً منفتحاً تقوم على التواصل الفعّال و المشاركة في اتخاذ القرار، كلما ازدادت مستويات الاعتراف المهني التي يحظى بها العمال.

الفرضية الثالثة :

كلما اتسمت العلاقات المهنية داخل ميناء أرزيو بروح التعاون والثقة و الدعم المتبادل بين العاملين، كلما انعكس ذلك إيجابا على فرص الترقية ومسارات الاعتراف المهني داخل الإدارة.

4 تحديد المفاهيم :

1مفهوم الثقافة التنظيمية :

الثقافة لغة :

أصل الثقافة في المعجم العربي يعود إلى الفعل الثلاثي ثقف و هو إقامة درء الشيء و في المعاني المجازية تثق فلان على فلان تأدب (جميلة بنت عبادة الشمري ،2016 ،ص4).

الثقافة اصطلاحا :

الثقافة وفقاً لإدوارد تايلور يعد إدوارد تايلور، الأنثروبولوجي الإنجليزي، من أوائل الذين قدموا تعريفاً شاملاً للثقافة، حيث وصفها بأنها "كل مركب" يشمل مختلف جوانب الحياة الإنسانية، بما في ذلك المعرفة، والمعتقدات، والفن، والأخلاق، والقوانين، والعادات، بالإضافة إلى القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً فاعلاً في مجتمعه

(دنيس كوش،2007 ،ص30).

أما تعريف مالك بن نبي: فقد قدم تصوراً آخر يعكس بعداً اجتماعياً وأخلاقياً للثقافة، إذ عرّفها كمجموعة مترابطة من القيم الاجتماعية والصفات الأخلاقية التي تؤثر في تكوين شخصية الفرد منذ لحظة ولادته وتتحول هذه القيم والصفات تدريجياً إلى روابط لا شعورية تحدد أنماط سلوكه وتعكس أسلوب الحياة السائد في الوسط الاجتماعي الذي نشأ فيه(جميلة بنت عبادة الشمري ،ص7).

التنظيم:

تعريف بارسونز، يرى أن التنظيم هو مجموعة وحدات اجتماعية بشرية يتم إنشاؤها عن قصد أو تظهر لتحقيق أهداف أو قيم محددة ومميزة(بلقاسمسلاطنيه، 2013، ص 14).

تعريف روبنز يُبرز التنظيم ككيان اجتماعي يتم تنسيقه بوعي، ويتميز بحدود واضحة وديمومة في العمل من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.(فاطمة دريدي 2017 ص 17).

تعريف الثقافة التنظيمية:

اصطلاحا :

يُعرّف **عاصمخان** عرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المبادئ والقيم والافتراضات التي تحدد الكيفية التي يتصرف بها الأفراد داخل المنظمة، بما يؤثر مباشرة في سلوكهم ويوجه منهج تعاملهم ضمن السياق التنظيمي (asim khan ,2005)

يقدّم **جيبسون** تصورًا للثقافة التنظيمية يشبه إلى حد كبير ثقافة المجتمع العام، إذ يعتبر أنها تتكون من قيم ومعتقدات وافتراضات ومعايير ورموز يصنعها الإنسان بمرور الوقت، مما يؤدي إلى تكوين أنماط سلوكية مشتركة تحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات داخل المنظمة. (حسين مريم، 2009 ،ص 309)

يعرف كل من **جيرراند وبرتبارون:** ثقافة المنظمة بانها مجموعة من القيم المشتركة و العقائد و التوقعات التي تسود بين العاملين في المنظمة و يؤكدان على ان المنظمات خاصة كبيرة الحجم ليس لديها ثقافة واحدة و انما ثقافات فرعية تعيش مع الثقافة العامة.(مدحت محمد أبو نصر ،2007 ،ص 412)

إجرائيا :هي مجموعة القيم و المعايير و المعتقدات و السلوكيات المشتركة بين الافراج العاملين داخل المؤسسة، والتي توجه طرق العمل، وآليات اتخاذ القرار، وأنماط التفاعل داخل التنظيم .

2تعريف النمط القيادي المنفتح :

التعريف اللغوي للنمط:

يُعرف النمط لغويّاً بأنه ظهارة الفراش، أو ضرب من البسط، وكوب من صوف ملون له حمل رقيق يُطرح على الهودج. كما يُستخدم للدلالة على الطريقة، أو الأسلوب، أو الصنف والنوع والطراز من الشيء (مصطفى وآخرون، 2008، صفحة 900).

ويُطلق النمط أيضاً على الجماعة من الناس الذين يكون أمرهم واحداً (مصطفى وآخرون، 2008، صفحة 900)

تعريف القائد لغويًا:

يُطلق القائد في اللغة على من يتولى قيادة الجيش، كما يُستخدم في الاصطلاح الحديث للدلالة على من يقود الفرقة الموسيقية أو ما يشابهها ومن الناحية الجيولوجية أو الوصفية للأرض يقصد بالقائد كل مستطيل من الأرض أو الجبل الممتد على وجهها (مصطفى وآخرون،2008، صفحة 765).

وتُجمع هذه المفردة على قادة أو قُوَّاد(مصطفى وآخرون،2008. صفحة 765).

تعريف النمط القيادي المنفتح (اصطلاحاً)

يُعرف النمط القيادي المنفتح بأنه نموذج قيادي يتجاوز الأساليب التقليدية المرتكزة على السلطة، حيث يقوم عل المحاذاة أو المواءمة بين القيم الجوهرية للقائد وبين التزامه الصريح تجاه المنظمة والمجتمع(Pourquier, 2020, p 2)

ويتميز هذا النمط بالقدرة على خلق بيئة من الشفافية والحوار، حيث يمارس القائد نوعاً من الاصالة في التعامل تسمح بالانفتاح على احتياجات المرؤوسين وتوقعاتهم.(Pourquier, 2020, p11)

كما يقوم هذا النمط على ركيزة الوعي الذاتي والتي تفرض على القائد أن يكون منفتحا على نقاط قوته وضعفه، مما يعزز من قدرته على بناء علاقات عمل تقوم على الثقة المتبادلة وليس فقط على التبعية الوظيفية,Pourquier) (13, 2020, p

النجاح في هذا النمط يُقاس بمدى قدرة القائد على تجسيد قيم الانفتاح والمسؤولية في سلوكه اليومي، مما يحفز الأفراد على الالتزام الطوعي بأهداف المنظمة.(Pourquier, 2020, p17)

إجرائيا: هو أسلوب قيادي يقوم على التواصل الفعّال، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، و الاستماع لآرائهم ، بما تعزز الثقة و الشفافية داخل المؤسسة.

3مفهوم الترقية المهنية :

تعريف الترقية لغوياً:

تُشير الترقية في اللغة إلى الصعود والارتقاء، وهي مشتقة من الفعل (رقي) بمعنى رفعه وصعد به إلى مستويات أعلى (صيلع، 2022، صفحة 93).

تعريف الترقية اصطلاحاً:

تُعرف الترقية اصطلاحاً بأنها كل تغيير يطرأ على المركز القانوني للموظف، ويكون منشأه تقديمه وتمييزه عن أقرانه كما تُعتبر وسيلة لتخطيط وتنمية المسار المهني من خلالتحريك الموظف من مستوى إداري أقل إلى مستوى أعلى، مما يترتب عليه زيادة فالمسؤوليات والسلطة والدرجة المالية (صيلع، 2022، صفحة 94).

تعريف المهنة لغوياً:

تُشير المهنة في اللغة إلى العمل، ويُشترط في هذا العمل توافر الخبرة والمهارة لدى القائم به(عجيلة وعجيلة، 2020، صفحة 551).

تعريف المهنة اصطلاحاً:

تُعرف المهنة اصطلاحاً بأنها مجموعة من الأعمال التي يؤديها الفرد وتتطلب مهارات معينة (عجيلة وعجيلة، 2020، صفحة 551).

كما ورد في موسوعة العلوم الاجتماعية تعريفاً للمهنة بصفتها ميزة امتلاك أسلوب فكري محدد يتم اكتسابه عن طريق التدريب الخاص، ويمكن تطبيقه في نواحي الحياة المختلفة، وهي الحرفة التي تشتمل على معارف عقلية و ممارسات و تطبيقات هيكل العمل المهني(عجيلة وعجيلة، 2020، صفحة 551).

تعريف الترقية المهنية اصطلاحا:

تعتبر الترقية المهنية بمثابة الأداة الحيوية التي تضمن تحريك العنصر البشري داخل الهيكل التنظيمي، حيث تُعرف بأنها انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أعلى منها في السلم الإداري، مما يترتب عليه زيادة في مستوى المسؤوليات، والسلطة، والامتيازات المادية والمعنوية(وراس، 2021، صفحة 381).

كما تُعد الترقية المهنية العمود الفقري لتطور المسار الوظيفي، فهي الوسيلة التي تدفع العاملين نحو التنمية الذاتية، وتمثل حافزاً جوهرياً لزيادة رضاهم المهني وتحقيق تطلعاته في التدرج داخل المنظمة(وراس، 2021، صفحة 380).

ومن منظور تنظيمي، تهدف الترقية المهنية إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناءً على معايير الكفاءة والأقدمية لضمان استمرارية العطاء المهني (وراس، 2021، صفحة 384).

إجرائيا: هي نظام يتضمن نقل العامل من منصب أدنى إلى منصب أعلى من حيث المسؤوليات و المهام و بذلك يحظى أجرا أكبر و يتقدم في حياته المهنية .

4مفهوم الاعتراف المهني :

الاعتراف في اللغة:

يعني الإقرار بخدمة جليلة قدمها لنا فرد أو جماعة، أو ضرورة إظهار التقدير تجاه الآخر (الجابري وحميد، 2022، صفحة 1).

اصطلاحا:

يُعرف الاعتراف اصطلاحاً بأنه عملية اجتماعية وتفاعلية تتم داخل المنظمة، تهدف إلى إقرار القيمة الاجتماعية والمهنية للجهود التي يبذلها الفرد، وهو أساس الوجود الإنساني و العمل و الإبداع في أفق الرأسمال الرمزي والاجتماعي(الجابري وحميد، 2022، صفحة).

كما يُنظر إليه في بيئة العمل كآلية لتعزيز الروابط بين الذوات (القائد والمرؤوس)، حيث يتجاوز مجرد المكافأة المادية ليكون تقديرا أخلاقياً ومعيارياً للسلوك الإنساني والعلاقات داخل الجماعة، مما يساهم في بناء الثقة وتشكيل الهوية المهنية للفرد داخل المسار التنظيمي للمجتمع(الجابري وحميد، 2022، صفحة 1).

إجرائيا: هو اعتراف المؤسسة بجهود العاملين و إسهاماتهم، من خلال التقدير المعنوي أو التحفيز المادي أو منح المسؤوليات، بما تعزز الشعور بالإنصاف والانتماء.

5تعريف العلاقات المهنية :

تعريف العلاقة لغوياً:

تُشير العلاقة في اللغة إلى الروابط المتعددة التي تجمع بين طرفين أو أكثر، وتأتي بمعان تشمل الصداقة والحب اللازم للقلب، كما تعني ما تعلق به الإنسان من صناعة وغيرها وتطلق أيضاً على ما يُكتفى به من العيش، والجمع منها (علائق) (مصطفى وآخرون،2008، صفحة 622).

تعريف العلاقات المهنية اصطلاحاً:

تُعرف العلاقات المهنية اصطلاحاً بأنها مجموعة القواعد والآليات التي تنظم العلاقات الجماعية والفريدة بين الأجراء (العمال)، أرباب العمل، والدولة، وهي تهدف إلى تأطير الصراعات والتفاوض حول شروط العمل والتوظيف.

(Bosc, 2009, p. 78)

كما يُنظر إليها في سياق علم الاجتماع التنظيمي على أنها نظام للتبادل والتفاوض الجماعي يساهم في بناء الديمقراطية الاجتماعية داخل المؤسسة، حيث تتجاوز مجرد العقود القانونية لتشمل التفاعلات بين النقابات ومنظمات أرباب العمل لضبط توازن القوى داخل سوق العمل .(Bosc, 2009, p. 78) .

إجرائيا: هي شبكات التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل، والتي تُبنى على احترام الأدوار، تبادل الخبرات، حل المشكلات جماعيا، وتقديم الدعم بين الزملاء.

6تعريف المعايير المهنية:

التعريف الاصطلاحي للمعيار:

يعرف المعيار اصطلاحاً بأنه ليس لغوياً بحتاً، بل هو لغوي اجتماعي ينشأ من تعارض قوتي المحافظة والتجديد، ويمثله الاستعمال العام داخل الجماعة.(غيلبير، 2019، صفحة 1).

كما يُنظر إليه كأداة لتحقيق وظيفة التواصل، حيث يخضع لسلطة اجتماعية تجعل من الاستعمال المشترك مقياساً للصواب والخطأ داخل النسق التنظيمي (غيلبير، 2019، صفحة 1).

تعريف المعايير المهنية اصطلاحاً:

تُعرف المعايير المهنية بأنها مجموعة من القواعد والمبادئ التي تضبط الأداء المهني وتحدد ما هو مقبول أو غير مقبول في ممارسة مهنة معينة، وهي تستند إلى أساس أخلاقي يوجه سلوك الفرد ومسؤولياته تجاه الجماعة المهنية,Prairat) 2012, p. 126).

كما تُعتبر هذه المعايير بناء اجتماعيا يمنح العمل معناه وقيمته، حيث تساهم في تنظيم التفاعلات داخل المؤسسة وتحديد الهوية المهنية للأفراد من خلال التمييز بين الممارسات الرسمية والاجتماعية.(Benarrosh, 2001, p. 130)

و في سياق التنظيم السوسيولوجي، تظهر المعايير المهنية كأداة لتأطير النشاط المهني وجعله مرئياً ومعترفاً به اجتماعيًا، فهي لا تقتصر على القواعد التقنية بل تمتد لتشمل المعايير الاجتماعية التي تحكم العلاقات بين الزملاء والجمهور، وتؤدي في النهاية إلى خلق انقسامات أو توازنات داخل البنية الاجتماعية للمهنة.(Bertron et al., 2021, p. 152)

أما من المنظور الأدائي، فهي الضوابط التي تحدد جودة الممارسة وتضمن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والموضوعية، مما يحمي المهنة من التجاوزات ويحافظ على صدقيتها(الدبيسي، 2011، صفحة 7).

إجرائيا: تُعرَّف مجموعة المقاييس والمستويات المرجعية داخل المؤسسة بأنها أدوات تُستخدم لتقييم جودة الأداء والكفاءة المهنية للموظفين. وتشمل قائمة من المتطلبات، مثل المهارات والسلوكيات والمعارف، التي يُتوقع من الموظف الالتزام بها أثناء أداء مهامه لضمان تحقيق معايير الجودة المحددة للعمل.

5. أسباب اختار الموضوع:

لاختياري لموضوع اثر الثقافة التنظيمية للترقية و الاعتراف المهني عدة اسباب نذكر منها :

- **أسباب موضوعية:**

1. تزايد أهمية الثقافة التنظيمية كعامل مؤثر في فعالية المؤسسات الاقتصادية.
2. ارتباط الترقية والاعتراف المهني مباشرة بمستويات الأداء والإنتاجية.
3. الحاجة إلى فهم آليات اشتغال المؤسسات المينائية باعتبارها فضاءات عمل حساسة تعتمد على التراتبية و التنسيق .
4. ندرة الدراسات السوسيولوجية الميدانية التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومسارات الترقية في الموانئ الجزائرية.
5. بروز إشكالات تتعلق بالإنصاف المهني والاعتراف داخل المؤسسات، مما أستدعي تحليلا علميا .

- **أسباب ذاتية:**

1. اهتمامي الشخصي بقضايا التنظيم و العمل داخل المؤسسات الاقتصادية.
2. الرغبة في المساهمة في فهم أنماط العلاقات المهنية داخل ميناء أرزيو ذي الأهمية الوطنية.
3. السعي لاقتراح مخرجات يمكن أن تسهم في تحسين سير العمل داخل المؤسسة.
4. توافق الموضوع مع التخصص الأكاديمي في علم الاجتماع تنظيم و عمل.

6 أهمية الدراسة:

- ✓ تكمن أهمية الدراسة في كونها تحلل العلاقة بين الثقافة التنظيمية و مسارات الترقية والاعتراف المهني داخل مؤسسة ذات خصوصية اقتصادية و إستراتيجية.
- ✓ كما تبرز الإسهامات السوسيولوجية في فهم ديناميات السلطة، التفاعل المهني ،وآليات اتخاذ القرار داخل الميناء.
- ✓ تساهم نتائجها في تطوير السياسات الادارية التي تعزز العدالة المهنية وتحفّز العمال، مما تنعكس مباشرة على الأداء والإنتاجية.
- ✓ تساهم الدراسة أيضا في توسيع المعرفة في مجال علم الاجتماع العمل و التنظيم و علم الإدارة أيضا من خلال تحليلي السوسيولوجي للعلاقة بين المتغيرات الثلاثة .
- ✓ رفع الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء.
- ✓ تقليل الاحتكاكات و الصراعات الناتجة عن عدم الاعتراف بالمجهودات الفردية .
- ✓ تحفيز العمال الإداريين على الإبداع و الأداء الجيد و تعزيز العدالة المهنية .

7 أهداف الدراسة:

1. تحليل الثقافة التنظيمية السائدة داخل إدارة ميناء أرزيو البحري.
2. الكشف عن مدى تأثير المعايير المهنية الواضحة على مسارات الترقية.
3. دراسة دور الأنماط القيادية في تعزيز الاعتراف المهني لدى العمال.
4. تحديد طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة و انعكاسها على الترقية والاعتراف.

5. تقديم مقترحات عملية لتحسين العدالة المهنية و تحفيز العمال..

6-فهم العلاقة بين العادات و الممارسات التنظيمية و بين الاعتراف بالجهود الفردية

7-معرفة تأثير العوامل التنظيمية غير رسمية (الوساطة ،شبكة العلاقات) على الترقية المهنية .

8 مجتمع البحث وعينة الدراسة:

أولاً: مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث الحالي في كافة الموظفين والإطارات العاملين بمؤسسة ميناء أرزيو، ونظراً لضخامة الهيكل التنظيمي وتعدد المصالح، جرى التركيز على الفئات المهنية المعنية مباشرة بسياسات الترقية والاعتراف، والفاعلين الذين يمارسون مهامهم في بيئة تنظيمية تسمح برصد متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، نمط القيادة، والعلاقات المهنية).

ثانياً: عينة البحث:

اعتمدت الدراسة على عينة قصدية شملت**10 مبحوثين**، جرى اختيارهم بناءً على معايير الكفاءة المهنية، والمركز الوظيفي، وتنوع الأقدمية والخبرة الميدانية، و قد تم تقسيم العينة بالتساوي بين قطاعين حيويين داخل المؤسسة لضمان شمولية التحليل وتباين وجهات النظر:

1. **عينة مديرية الموارد البشرية (05 مبحوثين)**:تضم الإطارات والموظفين المسؤولين عن تسيير المسارات المهنية، الأجور، وهذه لفهم تطبيق القوانين المنظمة للترقية والتقييم.
2. **عينة قسم الأمن (05 مبحوثين)**:تضم الإطارات والأعوان الميدانيين الذين يمثلون الجانب التنفيذي، مما يسمح بقياس أثر القيادة والاعتراف في بيئة عمل ذات طبيعة خاصة وصارمة.

تم الاعتماد على العينة القصدية نظراً للطبيعة الكيفية للبحث، حيث تم استخدام **المقابلة نصف الموجهة** كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد تم التوقف عند المبحوث العاشر بعد الوصول إلى مرحلة" التشبع البياناتي" حيث أصبحت المعطيات الميدانية تكرر نفسها، مما سمح بالحصول على مادة سوسيولوجية دسمة كافية لتحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها بأسلوب معمق.

التعريف بمؤسسة ميناء ارزيو:

تعدّ مؤسسة ميناء أرزيو من بين أهم المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وقد أُنشئت سنة 1974 بموجب المرسوم رقم 71/74 الصادر في 16 نوفمبر 1974، وذلك في إطار تنظيم وتسيير الموانئ الجزائرية بعد الاستقلال يقع ميناء أرزيو في موقع جغرافي استراتيجي على الساحل الغربي للبلاد، الأمر الذي أهّله ليكون قطبًا اقتصاديًا هامًا ومركزًا حيويًا للمبادلات التجارية الوطنية والدولية.

وتتجلى الأهمية الكبرى للمؤسسة في تخصصها أساسًا في تصدير المحروقات، حيث تمثل هذه الأخيرة النسبة الأكبر من نشاطها، إذ تساهم بنسبة معتبرة في الصادرات الوطنية، وهو ما يجعلها ركيزة أساسية في دعم الاقتصاد الوطني وتوفير العملة

الصعبة. إلى جانب ذلك، تتعامل المؤسسة مع مختلف أنواع السلع الأخرى، سواء كانت مواد صناعية، تجهيزات، أو بضائع متنوعة، حيث تقوم بعمليات الاستيراد والتصدير عبر استقبال السفن وشحن وتفريغ الحمولات بمختلف أنواعها.

وتوفر مؤسسة ميناء أرزيو مجموعة متكاملة من الخدمات المينائية، تشمل عمليات الشحن والتفريغ، التخزين، الصيانة، تموين السفن، إضافة إلى خدمات الأمن والمراقبة داخل الحيز المينائي ، مع الحرص على تطبيق معايير السلامة في مختلف العمليات، خاصة فيما يتعلق بالتجهيزات الميكانيكية والكهربائية ،كما تعمل المؤسسة على استغلال وصيانة المنشآت القاعدية المينائية، وتطويرها بما يتماشى مع متطلبات النشاط الاقتصادي والتجاري.

ومن الناحية التنظيمية، تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي محكم يضم عدة مديريات ومصالح متخصصة، مثل المديرية العامة، مديرية الاستغلال، مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الموارد البشرية، ومديرية الأمن والسلامة، إضافة إلى مصالح تقنية وإدارية أخرى، حيث يسهم هذا التنظيم في تحقيق التنسيق بين مختلف الوظائف وضمان السير الحسن للنشاط المينائي.

كما تمتد علاقات مؤسسة ميناء أرزيو إلى العديد من الدول، خاصة الدول الأوروبية وبعض الدول الأخرى، حيث تربطها شبكة من المبادلات التجارية التي تعزز من مكانتها على الصعيد الدولي، وتؤكد دورها كحلقة وصل بين الاقتصاد الوطني والأسواق الخارجية. وبذلك، لا يقتصر دور المؤسسة على تقديم الخدمات المينائية فقط، بل يتعداه ليشمل الإسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية، دعم التجارة الخارجية، وخلق مناصب شغل، مما يجعلها مؤسسة محورية في قطاع النقل البحري واللوجستيك في الجزائر.

9 ادوات جمع البيانات:

تركزت هذه الدراسة على توظيف أداة محورية لجمع البيانات، هي المقابلة ، بهدف فهم الجوانب المتعددة لموضوع تأثير الثقافة التنظيمية على مسارات الترقية والاعتراف المهني.

المقابلة:

اعتمدت على المقابلة كوسيلة أساسية لجمع البيانات، حيث استخدمت المقابلة نصف الموجهة التي تمزج بين إعداد مسبق للأسئلة وإتاحة مساحة مرنة للحوار، وقد أُجريت هذه المقابلات مع موظفين من مختلف المستويات الوظيفية، بالإضافة إلى عدد من المسؤولين، بهدف الوقوف على آرائهم وتصوراتهم حيال طبيعة الثقافة التنظيمية في المؤسسة ومدى تأثيرها في فرص الترقية ومستويات الاعتراف المهني تركزت الأسئلة على مجموعة من المحاور الرئيسية، مثل أساليب الإدارة، طبيعة العلاقات المهنية، المعايير المعتمدة للترقية، وشعور الموظفين بالإنصاف والتقدير داخل بيئة العمل. وقد ساعدت هذه الأداة في الحصول على بيانات نوعية معمقة تُظهر ملامح الممارسات التنظيمية في الواقع.

10 منهج الدراسة :

منهج الدراسة الذي استُخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج توافقًا مع الدراسات الاجتماعية، يهدف هذا المنهج إلى وصف الظواهر كما هي في سياقها الواقعي، إلى جانب تحليلها وتفسيرها

لبلوغ فهم أعمق جاء اختيار هذا المنهج تحديدًا بسبب طبيعة موضوع الدراسة، التي تسلط الضوء على "أثر الثقافة التنظيمية على مسارات الترقية والاعتراف المهني داخل المؤسسة" ،وهو موضوع يتطلب الغوص في طبيعة السلوكيات التنظيمية والتفاعلات الإدارية بدلًا من الاقتصار على الأبعاد الكمية فقط.

يقوم المنهج الوصفي على جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة مباشرةً من مصادرها الأولية، ثم تنظيم هذه البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة تعكس الواقع الفعلي. وفي هذا الإطار، تم استخدام أدوات نوعية مثل المقابلات هذه الأداة أتاحت وصفًا دقيقًا للثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تتبع الممارسات والإجراءات المتعلقة بالترقيات والاعتراف المهني.

وعلى الجانب التحليلي، ساعد المنهج في تفسير المعطيات المستخلصة والكشف عن الروابط بين القيم التنظيمية والممارسات الإدارية من ناحية، ومسارات الترقية والتقدير المهني من ناحية أخرى، وجاءت هذه التحليلات لتُبرز الأبعاد الخفية للثقافة التنظيمية، والتي غالبًا ما تكون غير منصوص عليها رسميًا، لكنها تمارس تأثيرًا ملموسًا على الحياة المهنية للعاملين.

بالتالي، فإن اعتماد هذا المنهج مكن الدراسة من بناء فهم شامل وعميق للظاهرة المدروسة، من خلال الجمع المتكامل بين الوصف الدقيق والتحليل المستفيض، وقد أدى ذلك إلى تحقيق أهداف البحث بفعالية والمساهمة في تقديم تفسير منهجي وعلمي للنتائج المستخلصة.

11 المدخل النظري للدراسة :

المقاربة الوظيفية للثقافة التنظيمية عند ادغار شين :

تعد المقاربة الوظيفية للثقافة التنظيمية التي قدمها إدغار شين إطارًا تحليليًا يُنظر من خلاله إلى الثقافة التنظيمية باعتبارها نظامًا من الافتراضات الأساسية والقيم والمعايير التي تتطور تدريجيًا بمرور الوقت بهدف تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة تحديات التكيف الخارجي وتحقيق التماسك الداخلي، وفقًا لما أكده شين في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" (2010)، تنشأ الثقافة عندما يقوم أعضاء المنظمة بتطوير حلول فعالة لمعالجة المشكلات المرتبطة بالبقاء والنمو، حيث تصبح هذه الحلول جزءًا من ميراث المنظمة ويتم تلقينها للأعضاء الجدد بوصفها الطريقة المثلى للإدراك والتفكير والشعور .

يتناول شين الوظائف المحورية للثقافة التنظيمية، مشيرًا إلى أنها تؤدي دورين أساسيين:الوظيفة الأولى هي التكيف الخارجي، وتتمثل في تحديد الرسالة التنظيمية وأهداف المؤسسة، مع التركيز على الكيفية التي تُحقق بها هذه الأهداف. بالإضافة إلى ذلك، تُساعد هذه الوظيفة المنظمة على الاستجابة للتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية، مما يعزز قدرتها على مواكبة التحديات والفرص. أما الوظيفة الثانية فهي تحقيق الاندماج الداخلي، والتي تُسهم في تعزيز معايير السلوك المشترك داخل المنظمة، وكذلك تحديد حدود العضوية، وتوزيع السلطة، وبناء لغة مشتركة تخدم تعزيز الانسجام والاستقرار التنظيمي .

بهذا المعنى، تنسجم رؤية شين مع التصور الوظيفي الكلاسيكي للثقافة التنظيمية كأداة تحقق التكامل المؤسسي وضبط السلوك التنظيمي، مع ضمان استمرارية واستقرار النظام الاجتماعي داخل المنظمة، تسهم الثقافة التنظيمية بهذا الدور في تعزيز التوازن الداخلي وتحسين كفاءة الأداء على المدى الطويل، مما يضمن بقاء المنظمة وقدرتها على التكيف بشكل مستدام مع المتغيرات البيئية المحيطة..

المقاربة الوظيفية للثقافة التنظيمية عند اماتاي ايتزيوني :

وفق رؤية إيتزيوني يعتبر أماتاي إيتزيوني أن الثقافة التنظيمية تمثل جزءًا أساسيًا من النظام الاجتماعي للمنظمة، إذ تعبر عن القيم والمعايير التي تُوجِّه سلوك الأفراد وتضمن توافقهم مع أهداف المنظمة. في كتابه "Modern Organizations"الصادر عام 1964، أكد إيتزيوني أن الثقافة التنظيمية تُعدّ وسيلة مركزية للتحكم في السلوك داخل المنظمة، فهي لا تقتصر على تحديد المقبول والمرفوض، بل تعمل على بناء إطار مشترك يوجّه أفعال الأفراد و يعزز التزامهم الطوعي بالمعايير التنظيمية .

ويُبيّن إيتزيوني أن الثقافة التنظيمية تساهم في تحقيق الانسجام الداخلي بين الأعضاء بفضل تعزيزها للقيم المشتركة وتثبيت المعايير والسلوكيات المتوقعة وبهذا، تساعد على ضمان استقرار النظام الداخلي للمنظمة، كما تسهم في إنشاء هوية تنظيمية موحدة تمنح شعورًا بالانتماء للأعضاء وتيسر التنسيق فيما بينهم، مما يعزز قدرتهم على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية ويضمن تحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكبر.

انطلاقًا من هذا التصور، يمكن النظر إلى الثقافة التنظيمية كأداة وظيفية أساسية تهدف إلى تحقيق التكامل داخل النظام التنظيمي، وتنظيم العلاقات والتفاعلات بين الأفراد، وتعزيز الالتزام بالقيم والأهداف المشتركة. هذه الرؤية تؤكد أن الثقافة ليست مجرد رمزيات أو مشاعر عابرة، بل تشكل آلية عملية تسهم مباشرة في رفع كفاءة الأداء التنظيمي وضمان استمرارية المؤسسة، بما يتماشى مع النظرية الوظيفية التي ترى أن كل عنصر داخل المنظمة يؤدي دورًا محددًا يستهدف تحقيق التوازن والاستقرار للنظام ككل.

12.صعوبات البحث :

- ✓ الطابع الاستراتيجي والأمني لميناء أرزيو قد يفرض قيوداً على الدخول والتنقل أو التصوير.
- ✓ تحفظ الموظفين في الحديث عن معايير الترقية (خوفاً من الإدارة أو بسبب صراعات تنظيمية داخلية).
- ✓ ميل المبحوثين لتقديم صورة مثالية عن قيم الميناء لا تعكس الواقع الفعلي .
- ✓ صعوبة استهداف العمال الميدانيين أو الإطارات بسبب نظام النوبات وضغط العمل المينائي.
- ✓ صعوبة قياس "الثقافة التنظيمية" كمفهوم غير ملموس وتحويله إلى متغيرات قابلة للقياس بدقة.
- ✓ صعوبة إثبات أن الترقية تمت بسبب "الثقافة" وليس بسبب عوامل أخرى كالأقدمية أو الكفاءة التقنية الصرفة.
- ✓ صعوبة الوصول إلى عينة تمثل كافة المستويات الإدارية (من العمال البسطاء إلى كبار المديرين) لضمان شمولية النتائج

المحور الاول : الجانب النظري للثقافة التنظيمية و اثرها على الترقية و الاعتراف المهني .

الباب الأول: الثقافة التنظيمية ومعايير الترقية المهنية

تمهيد

- **المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وبناؤها السوسيولوجيا**

1. تعريف الثقافة التنظيمية

2. مكوّنات الثقافة التنظيمية

3. وظائف الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات.

- **المبحث الثاني: المعايير المهنية داخل المؤسسة**

1. مفهوم المعايير المهنية

2. أشكال المعايير المهنية في المؤسسات العمومية الجزائرية: معايير رسمية، معايير فعلية (غير مكتوبة).

3. أثر وضوح المعايير المهنية على استقرار المناخ التنظيمي

- **المبحث الثالث: الترقية المهنية بين العدالة التنظيمية والثقافة المؤسسية**

1. مفهوم الترقية المهنية ووظائفها الاجتماعية

2. العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومسارات الترقية.

3. شروط الترقية العادلة: الشفافية، المعايير الموضوعية، آليات التقييم.

خاتمة الباب الأول.

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع التنظيمي إذ تشير إلى منظومة القيم و المعايير و المعتقدات المشتركة التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة و قد ابرز دورها في تشكيل طرق التفكير و التفاعل و إتخاد القرار داخل التنظيم و ترتبط الثقافة التنظيمية ارتباطا وثيقا بمعايير الترقية المهنية لان أسس الترقية تعكس فلسفة المؤسس في تقييم الكفاءة و الاعتراف بالأداء فكلما سادت ثقافة قائمة على الجدارة و الشفافية زادت فرص تحقيق العدالة المهنية و تعزيز الدافعية لدى العاملين و من هنا تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و معايير الترقية المهنية لفهم آليات الحراك الوظيفي داخل المؤسسات .

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وبناءها السوسيولوجي :

1 تعريف الثقافة التنظيمية:

يمكن القول ان الثقافة التنظيمية تمثل بمثابة روح المؤسسة لأنها تعكس روح المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات، كما تسهم في خلق نوع من الانسجام و التكامل بين أفرادها, فهي توحد الرؤى والتوجهات، وتحدد ما هو متوقع من كل فرد داخل التنظيم مما يسهل عملية التنسيق ويعزز من فعالية الأداء الجماعي ,كما أنها تساهم في بناء الانتماء التنظيمي لدى العاملين، من خلال ترسيخ مجموعة من القيم المشتركة التي يشعرون بأنها تمثلهم وتعبر عنهم .(ياحي، 2015، ص 3)

و علاوة على ذلك ، تلعب الثقافة دوراً حاسماً في تفسير العديد من الظواهر التنظيمية، مثل مقاومة التغيير أو تقبله، حيث أن نجاح أي عملية تغيير داخل المؤسسة يعتمد إلى حد كبير على مدى توافقها مع الثقافة السائدة ,فإذا كانت القيم الجديدة تتماشى مع القيم القائمة، يكون التغيير أكثر سهولة، أما إذا كانت متعارضة معها، فقد تواجه مقاومة شديدة من قبل الأفراد، لأنهم يرون فيها تهديداً لهويتهم المهنية والاجتماعية. (سمير، 2012، ص 21)

و في ضوء ما سبق ، يتضح ان الثقافة مجرد عنصر مجرد عنصر ثانوي في حياة الأفراد او المنظمات، بل هي البنية الأساسية التي تشكل سلوك الإنسان وتوجهاته، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي, فهي الإطار الذي يمنح المعنى للأفعال، ويحدد قواعد التفاعل، ويوجه عملية اتخاذ القرار، مما يجعلها مفهوماً محورياً لفهم الظواهر الاجتماعية والتنظيمية على حد سواء وبالتالي، فإن دراسة الثقافة تظل مدخلاً أساسياً لتحليل أي نظام اجتماعي أو تنظيمي، لأنها تكشف عن القيم العميقة التي تحكمه وتحدد مساره. (شاين، 2011، ص 34)

2 مكونات الثقافة التنظيمية:

تُعد الثقافة التنظيمية منظومة متكاملة من العناصر المتداخلة التي تمنح المنظمة طابعها الخاص، وتحدد أسلوب عملها وطبيعة العلاقات بين أفرادها، فهي لا تتشكل من عنصر واحد، بل من مجموعة من المكونات التي تتفاعل فيما بينها لتُنتج

نسقاً ثقافياً متماسكاً, وتتميز هذه المكونات بكونها تجمع بين ما هو ظاهر وملموس، وما هو ضمني وعميق، حيث تتجسد الثقافة في سلوك الأفراد من جهة، وفي القيم والافتراضات التي توجه هذا السلوك من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق، يمكن تحليل مكونات الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من العناصر الأساسية التي تشكل بنيتها الداخلية وتحدد وظائفها داخل المؤسسة.

تعتبر **القيم** الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البناء الثقافي داخل المنظمة، فهي تمثل المرجعية التي يستند إليها الأفراد في توجيه سلوكهم واتخاذ قراراتهم, وتُعرف القيم بأنها "مجموعة من المبادئ والقواعد التي يقدسها أفراد المنظمة وتعمل كمعايير لتوجيه سلوكهم"، وهو ما يجعلها بمثابة البوصلة التي تحدد الاتجاه العام للتفاعل داخل بيئة العمل (ياحي، 2015، ص 5).

و تكتسب القيم أهميتها من كونها تعبر عن تفضيلات جماعية لما هو مرغوب أو غير مرغوب، حيث تحدد ما يُعتبر سلوكاً إيجابياً يجب تعزيزه، وما يُعد سلوكاً سلبياً ينبغي تجنبه, فمثلاً، عندما تتبنى المنظمة قيمة "العطاء" أو "العمل الجماعي"، فإن ذلك ينعكس مباشرة على سلوك الأفراد، حيث يميلون إلى التعاون وتبادل الدعم، مما يعزز من التماسك الاجتماعي داخل المؤسسة ويزيد من فعالية الأداء الجماعي (Grevin, 2019, p. 128).

أما **المعايير** فهي تمثل الامتداد العملي للقيم، حيث تتحول القيم من مستوى التجريد إلى مستوى التطبيق من خلال مجموعة من القواعد السلوكية غير المكتوبة التي تنظم التفاعل اليومي بين الأفراد. وتُعرف المعايير بأنها القواعد التي تحدد ما هو مقبول أو مرفوض داخل المنظمة، وهي لا تُفرض بشكل رسمي في معظم الأحيان، بل تُكتسب ضمنياً من خلال التفاعل الاجتماعي. فعلى سبيل المثال، قد يكون من غير المقبول داخل بعض المؤسسات التأخر عن الاجتماعات أو مقاطعة الزملاء أثناء الحديث، رغم عدم وجود نص رسمي يمنع ذلك، لأن هذه السلوكيات تتعارض مع المعايير الثقافية السائدة (سمير، 2012، ص 24).

و فيما يتعلق **بالرموز**, فإنها تمثل الجانب الظاهر والمادي للثقافة التنظيمية، حيث تتجسد في مجموعة من العناصر البصرية والملموسة التي تعكس هوية المؤسسة، مثل الشعار الرسمي، وطبيعة المكاتب، وأسلوب اللباس، وحتى طريقة تصميم الفضاءات الداخلية. ويؤكد إدغار شاين أن هذه الرموز لا تحمل فقط دلالات سطحية، بل تعبر عن معانٍ أعمق ترتبط بالقيم والافتراضات الأساسية للمنظمة، فهي تُعد بمثابة "لغة غير لفظية" تعكس فلسفة المؤسسة وتوجهاتها (شاين، 2011، ص 41).

أما **الطقوس** ,فهي تمثل مجموعة من الأنشطة والممارسات الجماعية التي تقوم بها المؤسسة بشكل دوري، مثل حفلات التكريم، والاجتماعات السنوية، والاحتفالات بالمناسبات الخاصة, وتكمن أهمية هذه الطقوس في أنها لا تقتصر على كونها أنشطة شكلية، بل تؤدي وظيفة اجتماعية وثقافية عميقة، حيث تعمل على تجديد الروابط بين أفراد المنظمة وتعزيز الشعور

بالانتماء الجماعي. كما أنها تساهم في ترسيخ القيم المشتركة، من خلال إعادة إنتاجها بشكل رمزي ومتكرر داخل المؤسسة (Sahnoun, 2014, p. 1).

و أخيراً، تأتي **اللغة التنظيمية** كأحد أهم مكونات الثقافة، حيث تمتلك كل منظمة قاموسها الخاص من المصطلحات والتعابير التي تعكس طبيعة عملها وتاريخها وثقافتها. وتُعد هذه اللغة وسيلة أساسية للتواصل بين الأفراد، لكنها في الوقت نفسه تحمل دلالات رمزية تعزز من هوية الجماعة, فهي تُميز بين "الداخل" و"الخارج"، حيث يصبح فهم هذه اللغة علامة على الانتماء إلى المنظمة، في حين يشكل عدم فهمها عائقاً أمام الاندماج الكامل في ثقافتها (ياحي، 2015، ص 6).

و في ضوء ما سبق، يتضح أن مكونات الثقافة التنظيمية تشكل نظاماً متكاملاً من العناصر المتفاعلة التي تعمل معاً لتحديد هوية المنظمة وتوجيه سلوك أفرادها, فالقيم تحدد الاتجاه العام، والمعايير تضبط السلوك اليومي، والرموز تعكس الهوية البصرية، والطقوس تعزز التماسك الاجتماعي، واللغة توفر وسيلة للتواصل والانتماء. وهذا التكامل بين مختلف المكونات هو ما يمنح الثقافة التنظيمية قوتها وقدرتها على التأثير في الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة، مما يجعلها عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات واستمراريتها (ياحي، 2015، ص 6).

3 وظائف الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات:

تعد الثقافة التنظيمية من أهم الركائز التي يقوم عليها البناء المؤسسي الحديث، حيث لا تقتصر أهميتها على كونها إطاراً فكرياً أو منظومة من القيم والمعايير، بل تتجاوز ذلك لتؤدي مجموعة من الوظائف الحيوية التي تضمن استقرار التنظيم وفعاليته واستمراريته, فهي تمثل البنية غير المرئية التي تحكم سلوك الأفراد وتوجه تفاعلاتهم، وتلعب دوراً محورياً في تحقيق الانسجام بين الأهداف الفردية والجماعية داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق، يمكن تحليل وظائف الثقافة التنظيمية باعتبارها آليات تنظيمية غير رسمية تساهم في ضبط السلوك، وتوجيه الأداء، وتعزيز الانتماء، ودعم الفعالية التنظيمية.

تعتبر **وظيفة الضبط الاجتماعي** من أبرز الأدوار التي تؤديها الثقافة التنظيمية، حيث تعمل كآلية رقابية غير رسمية تحدد الإطار العام للسلوك المقبول داخل المؤسسة. فبدلاً من الاعتماد الكلي على القوانين الصارمة والإجراءات الإدارية المباشرة، توفر الثقافة مجموعة من المعايير الضمنية التي يلتزم بها الأفراد طوعاً، مما يخلق نوعاً من الرقابة الذاتية التي تنبع من داخل الفرد نفسه. وتكمن قوة هذا النوع من الضبط في كونه غير قسري، حيث يشعر العامل بأنه جزء من منظومة قيمية يجب احترامها، وليس مجرد خاضع لأوامر إدارية، وهو ما يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى الرقابة الخارجية ويزيد من فعالية التنظيم (ياحي، 2015، ص 7).

ومن جهة أخرى، تؤدي الثقافة التنظيمية **وظيفة توجيه السلوك**، حيث توفر للأفراد إطاراً مرجعياً يساعدهم على فهم الواقع واتخاذ القرارات المناسبة في مختلف المواقف. فهي بمثابة "بوصلة" توجه تصرفات العاملين نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وتساعدهم على تحديد الأولويات وتنسيق جهودهم بشكل يتماشى مع رسالة المنظمة, فالعامل الذي يستوعب

ثقافة مؤسسته يكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات تتوافق مع توجهاتها، حتى في غياب التوجيه المباشر من الإدارة (سمير، 2012، ص 30).

أما **وظيفة بناء الانتماء و الهوية** ,فهي من الوظائف الأساسية التي تجعل الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في تماسك المؤسسة واستمراريتها, إذ تساهم الثقافة في خلق شعور جماعي لدى الأفراد بأنهم ينتمون إلى كيان واحد له قيم وأهداف مشتركة، مما يعزز من ولائهم للمؤسسة واستعدادهم لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها. وقد أشار إدغار شاين إلى أن الثقافة القوية تنمي الإحساس بالهوية الجماعية، وتجعل الفرد يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة، وهو ما يعزز من التماسك الداخلي ويقلل من النزاعات (شاين، 2011، ص 55).

كما أن هذا الشعور بالانتماء لا يتشكل فقط من خلال القيم المعلنة، بل أيضاً من خلال الممارسات اليومية التي تعكس هذه القيم، مثل التعاون، والتقدير المتبادل، والمشاركة في اتخاذ القرار. فحين يشعر العامل بأن مساهمته معترف بها، وأنه جزء من جماعة متماسكة، فإنه يصبح أكثر التزاماً بعمله وأكثر استعداداً للتضحية من أجل نجاح المؤسسة, ويؤكد ذلك ما أشار إليه بعض الباحثين من أن منطق "العطاء" والممارسات التشاركية يعززان ارتباط الفرد بمنظمته، ويجعلانه أكثر تمسكاً بها (Grevin, 2019, p. 132).

و فيما يتعلق **بوظيفة دعم الأداء والفعالية**، فإن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تحسين الكفاءة الإنتاجية وجودة المخرجات داخل المؤسسة. فالثقافة القوية تساهم في خلق بيئة عمل مستقرة ومنظمة، تقل فيها الصراعات، وترتفع فيها الروح المعنوية، مما ينعكس بشكل مباشر على أداء الأفراد والجماعات. وعندما تكون القيم التنظيمية واضحة ومتفق عليها، فإن ذلك يسهل عملية التنسيق بين مختلف الوحدات، ويقلل من الهدر في الوقت والجهد (Sahnoun, 2014, p. 2).

المبحث الثاني: المعايير المهنية داخل المؤسسة:

1 مفهوم المعايير المهنية

من منظور سوسيولوجي، تُعتبر المعايير الاجتماعية قواعد عامة تحكم سلوك الأفراد وتجعلهم يتسمون بالتجانس والتشابه، مما يسهم في تعزيز وحدة الجماعة وتماسكها, وهي أقرب لتوصيف السلوك الواقعي مقارنة بالسلوك المثالي المتوقع، حيث توجه أفعال الأفراد بشكل مباشر نحو التوافق مع توقعات المجتمع.

المعايير المهنية:

تمثل إطارًا متكاملاً من القواعد والقيم التي توجه أداء الأفراد داخل بيئات العمل، حيث تضبط سلوكياتهم واتجاهاتهم بما يتوافق مع طبيعة المهنة ومتطلباتها. هذه المعايير ليست مقتصرة على المهارات التقنية أو الخبرات العملية فقط، بل تشمل أيضًا منظومة أخلاقية وقيمية توفر إطارًا واضحًا لممارسة العمل ضمن ضوابط ومعايير محددة.

تعتمد هذه المعايير على اختيار مهني مدروس، والالتزام بمبادئ وقيم المهنة، مع القدرة على تنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة ومسؤولية. كما تعبر عن رؤية قيمية تعكس أهداف الممارسة المهنية ونتائجها، مما يجعل العمل مرتبطًا بضوابط أخلاقية وقانونية تضمن نزاهة الأداء وتحقيق جودته. (عقل محمود عطا 2006 ص 83)

تُعد المعايير المهنية من الدعائم الأساسية التي يقوم عليها التنظيم الحديث، خاصة في ظل التحول نحو النماذج البيروقراطية والعقلانية التي تسعى إلى إضفاء الطابع المؤسسي على مختلف الأنشطة الإدارية, فالمؤسسة لم تعد فضاءً عشوائياً تحكمه العلاقات الشخصية أو الاعتبارات الذاتية، بل أصبحت نسقاً منظماً يستند إلى قواعد دقيقة ومعايير واضحة تهدف إلى تحقيق العدالة والفعالية في آن واحد. وفي هذا السياق، تُعرف المعايير المهنية بأنها مجموعة من القواعد والضوابط التي تنظم السلوك المهني وتحدد كيفية أداء المهام، بما يضمن انسجام الأفراد مع أهداف المؤسسة ويحول الفعل الإداري من سلوك فردي إلى ممارسة جماعية منظمة (Prairat, 2019, p. 5).

و تنبع أهمية هذه المعايير من كونها تمثل الإطار المرجعي الذي يُحتكم إليه في تقييم الأداء، و توزيع المسؤوليات، ومنح الامتيازات، مما يجعلها أداة مركزية في تحقيق الاستقرار التنظيمي, فهي لا تقتصر على الجانب التقني فقط، بل تشمل أيضاً الأبعاد الأخلاقية والسلوكية التي تضبط علاقة الفرد بالمؤسسة وبزملائه في العمل. ومن هذا المنطلق، يمكن تفكيك مفهوم المعايير المهنية إلى مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تشكل جوهرها، والمتمثلة في الموضوعية، والجدارة، والكفاءة، والتقييم، حيث تتكامل هذه الأبعاد لتشكل نظاماً متماسكاً يوجه السلوك المهني داخل المؤسسة.

تُعد **الموضوعية** من أهم الركائز التي تقوم عليها المعايير المهنية، حيث تشير إلى ضرورة تحييد العوامل الذاتية عند اتخاذ القرارات داخل المنظمة. فالموضوعية تعني أن الإدارة تعتمد على معايير واضحة ومحددة مسبقاً، مثل الوصف الوظيفي والقوانين التنظيمية، بدل الاعتماد على العلاقات الشخصية أو الانتماءات الضيقة. وهذا ما يساهم فيخلق مناخ تنظيمي يتسم بالشفافية والثقة، حيث يشعر الأفراد بأنهم يُعاملون على اساس عادل ومتساوٍ، بعيداً عن التحيز أو المحاباة, كما أن اعتماد الموضوعية يحد من الصراعات الداخلية، لأنه يقلل من الشعور بالظلم أو التمييز بين العاملين. (سيزلاقي و والاس، 1991،ص 380).

أما **الجدارة** ,فهي تمثل أحد أهم المبادئ التي يقوم عليها التنظيم الحديث، حيث تقوم على فكرة ربط الامتيازات المهنية بالأهلية والكفاءة الفعلية للفرد. ويعني ذلك أن الترقية أو الحصول على الحوافز أو تقلد المناصب القيادية لا يتم بناءً على العلاقات أو الاعتبارات الشخصية، بل بناءً على ما يقدمه الفرد من أداء وما يمتلكه من قدرات. ومن الناحية السوسيولوجية، تُعد الجدارة أساساً لشرعية السلطة داخل المؤسسة، لأنها تجعل الأفراد يقبلون التراتبية التنظيمية باعتبارها ناتجة عن استحقاق موضوعي وليس عن تمييز غير عادل .(سيزلاقي و والاس، 1991، ص 412).

وفيما يتعلق **بالكفاءة** ، فإنها تمثل البعد التقني للمعايير المهنية، حيث تشير إلى قدرة الفرد على أداء مهامه بكفاءة وفعالية. غير أن الكفاءة لا تقتصر على امتلاك المعرفة النظرية أو الشهادة العلمية، بل تشمل أيضاً المهارات التطبيقية والقدرات

السلوكية التي تمكن الفرد من التكيف مع متطلبات العمل المختلفة. فهي مقدرة تفاعلية تجمع بين المعرفة والمهارة والسلوك، وتنعكس في الأداء الفعلي للفرد داخل المؤسسة .(وردة وآخرون، 2023، ص 44).

أما **التقييم** ,فهو يمثل الأداة الإجرائية التي تُجسد المعايير المهنية في الواقع العملي، حيث يتم من خلاله قياس مدى توافق أداء الفرد مع المعايير المحددة مسبقاً, فالتقييم ليس مجرد عملية إدارية شكلية، بل هو آلية أساسية لضبط الأداء وتوجيهه، حيث يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أدائهم كما أنه يساهم في تحقيق العدالة داخل المؤسسة، من خلال ربط النتائج الفعلية بالمكافآت أو العقوبات (وردة وآخرون، 2023، ص 82).

و في ضوء ما سبق، يتضح أن المعايير المهنية تمثل نظاماً متكاملاً من المبادئ والقواعد التي تهدف إلى تنظيم السلوك المهني داخل المؤسسة، وضمان تحقيق العدالة والفعالية فيآن واحد, فهي تجمع بين البعد الأخلاقي (الموضوعية والجدارة) والبعد التقني (الكفاءة والتقييم)، مما يجعلها أداة أساسية لضبط الأداء وتوجيهه. كما أنها تساهم في بناء مناخ تنظيمي قائم على الثقة والشفافية، وتعزز من دافعية الأفراد وانتمائهم للمؤسسة. وبالتأليفين فهم هذه المعايير وتطبيقها بشكل سليم يُعد شرطاً أساسياً لنجاح أي تنظيم حديث يسعى إلى تحقيق التميز والاستدامة في بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتنافسية .(5 .Prairat, 2019, p)

2-أشكال المعايير المهنية في المؤسسة العمومية الجزائرية معايير رسمية، معايير فعلية (غير مكتوبة:

تُعد المعايير المهنية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية نتاجاً لتفاعل معقد بين مستويين أساسيين: مستوى رسمي قانوني يستند إلى مبادئ العقلانية البيروقراطية، ومستوى فعلي غير مكتوب ينبع من الثقافة الاجتماعية وأنماط التفاعل اليومية بين الفاعلين داخل التنظيم. هذا الازدواج في المعايير يعكس خصوصية البيئة الإدارية الجزائرية، حيث لا يمكن فهم السلوك المهني للعاملين من خلال النصوص القانونية فقط، بل يجب أيضاً تحليل الممارسات الواقعية التي قد تعيد تشكيل هذه النصوص أو حتى تجاوزها. ومن هذا المنطلق، فإن دراسة أشكال المعايير المهنية تقتضي التمييز بين المعايير الرسمية والمعايير غير الرسمية، مع إبراز طبيعة العلاقة الجدلية بينهما وتأثيرها على الأداء التنظيمي.

تتمثل **المعايير الرسمية** في الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحدد قواعد العمل داخل المؤسسة العمومية، وهي معايير مكتوبة ومعلنة تهدف إلى تحقيق الانضباط الإداري وضمان العدالة بين الموظفين. وتستند هذه المعايير إلى التشريعات الوطنية، وعلى رأسها قانون الوظيفة العمومية، الذي ينظم العلاقة بين الموظف والإدارة من حيث الحقوق والواجبات والمسؤوليات, وتكمن أهمية هذه المعايير في كونها تعبر عن إرادة الدولة في عقلنة التسيير الإداري، وتحويله من ممارسات شخصية إلى إجراءات مؤسساتية قائمة على قواعد موضوعية (عصابة وأميرش، 2025، ص 415).

و يُعد التوصيف الوظيفي من أبرز تجليات المعايير الرسمية، حيث يحدد بدقة المهام والمسؤوليات المرتبطة بكل منصب، مما يساهم في تقليل الغموض التنظيمي وتفادي تداخل الأدوار. فالموظف الذي يمتلك تصوراً واضحاً لمهامه يكون أكثر قدرة على أداء عمله بكفاءة، كما يسهل تقييم أدائه بناءً على معايير محددة مسبقاً, ويساهم التوصيف الوظيفي أيضاً في تحقيق

العدالة داخل المؤسسة، لأنه يضمن توزيع المهام بشكل متوازن ويمنع تحميل بعض الأفراد أعباء إضافية دون مبرر (كنوشة و السايح، 2020، ص 5).

و من جهة أخرى، يمثل نظام الرقابة أداة أساسية لتفعيل المعايير الرسمية، حيث يهدف إلى ضمان مطابقة الأداء للقوانين والإجراءات المعمول بها. وتشمل هذه الرقابة مختلف الآليات الإدارية، مثل التفتيش والتقييم الدوري ومتابعة الأداء، وهي تهدف إلى الكشف عن الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب. غير أن فعالية الرقابة لا تتوقف فقط على وجودها، بل على مدى تطبيقها بشكل عادل وشفاف، لأن ضعف الرقابة أو تحيزها قد يؤدي إلى فقدان الثقة في النظام الإداري ككل (عصابة وأميرش، 2025، ص 415).

و رغم أهمية المعايير الرسمية في تنظيم العمل، إلا أن الواقع التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية يكشف عن وجود مستوى آخر من المعايير، يُعرف بالمعايير الفعلية أو غير المكتوبة، والتي تتشكل من خلال التفاعل اليومي بين الأفراد داخل بيئة العمل. وتتميز هذه المعايير بكونها غير معلنة، لكنها تمتلك تأثيراً كبيراً على السلوك المهني، حيث قد تصبح في بعض الأحيان أكثر قوة من القوانين الرسمية نفسها. فهي تمثل ما يمكن تسميته بـ"الثقافة العملية" التي تحدد كيف تُطبق القواعد في الواقع، وليس فقط كيف يجب أن تُطبق نظرياً (Prairat, 2019, p. 8).

و من أبرز أشكال هذه **المعايير غير الرسمية** ما يُعرف بمعايير المحسوبية والقرابة، حيث يتم تغليب العلاقات الاجتماعية والانتماءات الشخصية على معيار الجدارة في اتخاذ القرارات المهنية. ويظهر ذلك في التوظيف أو الترقية أو توزيع المهام، حيث قد يحصل بعض الأفراد على امتيازات لا تتناسب مع كفاءتهم الفعلية، بل مع شبكة علاقاتهم داخل المؤسسة أو خارجها. ويؤدي هذا النمط من السلوك إلى إضعاف مبدأ العدالة التنظيمية، ويخلق شعوراً بالإحباط لدى الموظفين الذين يعتمدون على جهودهم الذاتية، مما يؤثر سلباً على دافعيتهم وأدائهم (عصابة وأميرش، 2025، ص 409).

كما تظهر معايير اللامبالاة والاتكالية كأحد أشكال المعايير غير الرسمية، حيث يتبنى بعض الموظفين سلوكيات تهدف إلى تقليل الجهد المبذول إلى الحد الأدنى، في إطار ما يشبه "اتفاقاً ضمنياً" بين العاملين. وتتمثل هذه السلوكيات في التباطؤ في إنجاز المهام، أو تجنب تحمل المسؤولية، أو الاعتماد المفرط على الآخرين، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء العام داخل المؤسسة. وتُعد هذه الظاهرة نتيجة لتراكمات تنظيمية وثقافية، مثل ضعف الرقابة أو غياب الحوافز، مما يجعل الالتزام بالمعايير الرسمية أمراً غير محفز بالنسبة للموظفين (عصابة وأميرش، 2025، ص 412).

يُعد الصراع بين المعايير الرسمية والفعلية من أهم العوامل التي تحدد الهوية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية. فكلما كانت المعايير الرسمية هي السائدة، كلما اقترب التنظيم من النموذج العقلاني القائم على الموضوعية والكفاءة. أما إذا غلبت المعايير غير الرسمية السلبية، فإن ذلك يؤدي إلى تآكل هذه المبادئ، ويحول المؤسسة إلى فضاء تحكمه العلاقات الشخصية والمصالح الضيقة، مما يضعف من فعاليتها ويحد من قدرتها على تحقيق أهدافها (عصابة وأميرش، 2025، ص 415).

يتضح أن فهم أشكال المعايير المهنية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية يتطلب مقاربة سوسيولوجية شاملة تأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين القانون والممارسة، وبين الرسمي وغير الرسمي. فالمشكلة لا تكمن في غياب القوانين أو ضعفها، بل في كيفية تطبيقها في سياق اجتماعي وثقافي معقد. ومن هنا، فإن إصلاح المنظومة المهنية لا يقتصر على تعديل النصوص القانونية، بل يتطلب أيضاً العمل على تغيير الثقافة التنظيمية وتعزيز القيم التي تدعم الموضوعية والجدارة والكفاءة، بما يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات التنظيم وخصوصيات المجتمع (Prairat, 2019, p. 8).

3-أثر وضوح المعايير المهنية على استقرار المناخ التنظيمي:

يعد وضوح المعايير المهنية من أهم المحددات الأساسية التي تساهم في تشكيل مناخ تنظيمي مستقر ومتوازن داخل المؤسسة، حيث لا يرتبط المناخ التنظيمي فقط بالبنية المادية أو الهيكل الإداري، بل يتشكل أساساً من خلال الإدراكات النفسية التي يكونها الأفراد حول عدالة السياسات وشفافية الممارسات داخل بيئة العمل. فالموظف لا يتفاعل مع القوانين في حد ذاتها، بل مع كيفية تطبيقها ومدى وضوحها وثباتها، وهو ما يجعل من وضوح المعايير المهنية عاملاً حاسماً في بناء بيئة عمل صحية ومستقرة (وردة وآخرون، 2023، ص 18).

يُسهم وضوح المعايير المهنية بشكل مباشر في **الحد من الصراعات التنظيمية**، حيث أن غياب المعايير أو غموضها يؤدي غالباً إلى نشوء خلافات بين الأفراد حول توزيع المهام والصلاحيات والامتيازات, ففي ظل غياب قواعد واضحة، يصبح المجال مفتوحاً للتأويلات الشخصية، مما يؤدي إلى تضارب التوقعات وتنامي الشعور بعدم الإنصاف. أما عندما تكون المعايير محددة بدقة، فإنها تعمل كآلية ضبط تنظيمي تحدد لكل فرد دوره وحدود مسؤوليته، مما يقلل من التداخل في الصلاحيات ويمنع نشوء النزاعات الناتجة عن سوء الفهم أو التحيز الإداري (سيزلاقي و والاس، 1991، ص 478).

و من جهة أخرى، يساهم وضوح المعايير المهنية في **تعزيز الثقة التنظيمية**، حيث تنشأ الثقة داخل المؤسسة عندما يشعر الموظف بأن القرارات الإدارية تستند إلى قواعد موضوعية وثابتة، وليس إلى اعتبارات شخصية أو مزاجية, فالموظف الذي يدرك أن المعايير الرسمية هي التي تحكم التقييم والترقية واتخاذ القرار، يكون أكثر اطمئناناً وأكثر استعداداً للالتزام بقواعد العمل. كما أن وضوح هذه المعايير يجعل السلوك الإداري قابلاً للتنبؤ، وهو ما يشكل أساس الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين (وردة وآخرون، 2023، ص 52).

أما فيما يتعلق **بترسيخ العدالة التنظيمية**, فإن وضوح المعايير المهنية يُعد شرطاً أساسياً لتحقيق هذا الهدف، حيث ترتبط العدالة داخل المؤسسة بمدى شعور الأفراد بأن القواعد تطبق بشكل منصف على الجميع, فالموظف لا يقيم العدالة فقط من خلال النتائج التي يحصل عليها، بل من خلال الإجراءات التي أدت إلى هذه النتائج, وهنا يظهر دور وضوح المعايير في ضمان ما يُعرف بـ"العدالة الإجرائية"، أي أن تكون عمليات التقييم والترقية وتوزيع المكافآت قائمة على قواعد شفافة و معلنة (سيزلاقيووالاس، 1991، ص 415).

و عندما يدرك الأفراد أن هذه القواعد تطبق دون تمييز، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالإنصاف ويقلل من الإحباط والاحتقان داخل المؤسسة, كما أن العدالة التنظيمية تساهم في رفع مستوى الولاء المؤسساتي، حيث يصبح الموظف أكثر ارتباطاً بمؤسسته وأكثر استعداداً للدفاع عنها والعمل من أجل تحقيق أهدافها, وعلى العكس من ذلك، فإن غموض المعايير أو عدم وضوحها يؤدي إلى التشكيك في نزاهة القرارات، مما يضعف الثقة ويؤدي إلى تدهور المناخ التنظيمي (سيزلاقيووالاس، 1991، ص 415).

المبحث الثالث: الترقية المهنية بين العدالة التنظيمية والثقافة المؤسسية:

1-مفهوم الترقية المهنية ووظائفها الاجتماعية

يُعرف مفهوم الترقية المهنية على أنها انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى ذات مستوى أعلى في السلم الإداري، يترتب عليه زيادة في المسؤوليات وتغيير في طبيعة المهام، وغالباً ما يصاحبه تحسن في الوضع المادي والمعنوي للفرد, ويعكس هذا الانتقال تطوراً في المسار المهني للموظف، حيث يتم الاعتراف بكفاءته وخبرته من خلال منحه موقعاً جديداً داخل التنظيم (بن قمجة وزحوفي، 2013، ص 155).

تمثل الترقية شكلاً من أشكال الاعتراف الرمزي الذي تمنحه المؤسسة للفرد، حيث يتم الانتقال من وضع مهني إلى آخر أكثر تقديراً، وهو ما ينعكس على مكانته داخل الجماعة المهنية. فالموظف المرقّى لا يكتسب فقط مهاماً جديدة، بل يكتسب أيضاً سلطة رمزية تعزز من حضوره داخل التنظيم، وتمنحه نوعاً من الشرعية المهنية أمام زملائه. ومن هنا، يمكن القول إن الترقية المهنية تشكل آلية لإعادة إنتاج التراتبية الاجتماعية داخل المؤسسة، حيث يتم توزيع المكانات بناءً على معايير محددة تعكس طبيعة النظام التنظيمي (بوديسة، 2016، ص 34).

أما من حيث **الوظائف الاجتماعية**، فإن الترقية المهنية تؤدي أدواراً متعددة تساهم في استقرار النسق التنظيمي واستمراريته، حيث تتجلى هذه الوظائف في ثلاثة أبعاد رئيسية: الحراك المهني، والاعتراف، والتحفيز.

فيما يتعلق **بالحراك المهني** تمثل الترقية الشكل الصاعد لهذا الحراك داخل المؤسسة، حيث تسمح بانتقال الأفراد من مستويات دنيا إلى مستويات عليا في السلم الوظيفي, ويُعد هذا الحراك ضرورياً لضمان تجديد النخب الإدارية داخل التنظيم، ومنع الجمود الذي قد يؤدي إلى تراجع الأداء وفقدان الكفاءة كما أن الترقية تساهم في تحقيق نوع من الديناميكية داخل المؤسسة، حيث تسمح بتداول المسؤوليات بين الأفراد، وتفتح المجال أمام الكفاءات الجديدة لتولي مناصب قيادية, وهذا ما يساهم في تجديد الأفكار وأساليب العمل، ويعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية. ومن الناحية السوسيولوجية، فإن الحراك المهني يعكس مدى انفتاح التنظيم وقدرته على تحقيق العدالة في توزيع الفرص، حيث يعتبر غياب هذا الحراك مؤشراً على وجود اختلالات في النظام التنظيمي (Bernard, 2012, p. 262).

و فيما يتعلق **بوظيفة الاعتراف** فإن الترقية تمثل أحد أهم أشكال التقدير الذي تمنحه المؤسسة للموظف، حيث تعبر عن اعترافها بمجهوداته وكفاءته. ويؤدي هذا الاعتراف دوراً مهماً في تعزيز الشعور بالانتماء لدى الفرد، حيث يشعر بأنه

محل تقدير واحترام داخل بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على رضاه الوظيفي واستقراره النفسي. كما أن هذا الاعتراف يساهم في بناء الهوية المهنية للفرد، حيث ينتقل من مجرد منفذ للمهام إلى عنصر معترف به يمتلك مكانة خاصة داخل التنظيم (بوديسة، 2016، ص 36).

أما فيما يخص **الوظيفة التحفيزية** ، فإن الترقية تُعد من أقوى الحوافز التي يمكن أن تعتمدها المؤسسة لدفع الأفراد نحو تحسين أدائهم، حيث تمثل هدفاً يسعى الموظفون إلى تحقيقه من خلال تطوير مهاراتهم وبذل مزيد من الجهد. وتتميز هذه الوظيفة بكونها مزدوجة التأثير، إذ لا تقتصر على تحفيز الفرد الذي تمت ترقيته، بل تشمل أيضاً بقية العاملين الذين يسعون للوصول إلى نفس المستوى. وهذا ما يخلق نوعاً من التنافس الإيجابي داخل المؤسسة، يساهم في رفع مستوى الأداء العام وتحقيق الأهداف التنظيمية (بن قمجة وزحوفي، 2013، ص 156).

2-العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومسارات الترقية:

تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً محورياً كآلية لفرز وتشكيل مسارات الصعود المهني، حيث تعمل بمثابة "مصفاة" اجتماعية تحدد الأفراد الأكثر قابلية للترقية. فالمؤسسات لا تعتمد فقط على المهارات التقنية أو الأداء الكمي في اتخاذ قرارات الترقية، بل تأخذ بعين الاعتبار ما يُعرف بـ"التوافق الثقافي"، أي مدى تبني الفرد لقيم المؤسسة وأنماطها السلوكية. وفي هذا السياق، يتم تفضيل الموظفين الذين يعكسون النموذج الثقافي المرغوب، سواء من حيث الالتزام، أو أسلوب التواصل، أو الانضباط التنظيمي، مما يجعل الترقية وسيلة لإعادة إنتاج الثقافة التنظيمية من خلال تصعيد الأفراد الذين يمثلون "النموذج المثالي" في نظر الإدارة (Grevin, 2019, p. 128).

غير أن هذه العملية لا تتم دائماً في إطار شفاف، إذ تكشف الدراسات السوسيولوجية عن وجود فجوة بين المسارات الرسمية للترقية، التي تنص عليها القوانين واللوائح، وبين المسارات الفعلية التي تفرضها الثقافة التنظيمية. وتشير (Sophie Bernard) إلى أن الترقية قد تتحول في بعض السياقات إلى ما يشبه "الأسطورة التنظيمية"، حيث تُستخدم كأداة لتحفيز العاملين وإضفاء الشرعية على النظام، في حين تبقى فرص الصعود الفعلي محكومة بمعايير خفية لا تعلن بشكل صريح (Bernard, 2012, p. 275).

و في هذا الإطار، تظهر ما يُعرف بـ"المسارات غير الرسمية" أو الالتفافية، حيث تلعب شبكات العلاقات الشخصية والولاءات دوراً حاسماً في تحديد فرص الترقية، متجاوزة في كثير من الأحيان معيار الكفاءة المهنية.

كما تلعب القيم الثقافية المهيمنة داخل المؤسسة دوراً حاسماً في تحديد طبيعة مسارات الترقية. ففي المؤسسات التي تسود فيها ثقافة قائمة على الإنجاز، تكون مسارات الصعود واضحة ومرتبطة بالأداء والكفاءة، مما يعزز من الثقة التنظيمية ويحفز الأفراد على تطوير قدراتهم المهنية. أما في المؤسسات التي تهيمن عليها ثقافة بيروقراطية منغلقة، فإن الترقية قد ترتبط بعوامل مثل الأقدمية أو الامتثال أو حتى العلاقات الشخصية، وهو ما يؤدي إلى جمود المسارات المهنية وإضعاف فعالية التنظيم.

وفي هذا السياق، قد تظهر المحسوبية كمعيار ثقافي موازٍ للقانون، مما يحد من فرص الكفاءات التي لا تمتلك رأسمالاً اجتماعياً داخل المؤسسة (بن قمجة وزحوفي، 2013، ص 158).

و من زاوية أخرى، يمكن النظر إلى الترقية باعتبارها فعلاً ثقافياً ورمزياً يحمل دلالات تتجاوز الفرد المرقّى، حيث ترسل المؤسسة من خلاله رسائل ضمنية لبقية العاملين حول نوع السلوك المطلوب والمقبول. فإذا كانت الترقية تمنح للأفراد المبدعين والمبادرين، فإن ذلك يشجع على الابتكار ويعزز من ثقافة الأداء. أما إذا كانت تمنح بناءً على الولاء الشخصي أو الامتثال غير النقدي، فإنها تكرس ثقافة الخضوع وتحد من روح المبادرة. وبالتالي، فإن الترقية لا تشكل فقط مسارات الصعود المهني، بل تساهم أيضاً في تشكيل هوية القادة المستقبليين للمؤسسة، من خلال تحديد الخصائص التي يتم مكافأتها وتعزيزها داخل التنظيم (Grevin, 2019, p. 140).

3-شروط الترقية العادلة (الشفافية، الموضوعية، والتقييم):

تُعد العدالة التنظيمية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها نظام الترقية داخل المؤسسات، حيث تمثل الضامن الحقيقي لتحقيق التوازن بين مصلحة الفرد ومتطلبات التنظيم. فكلما كانت شروط الترقية واضحة ومقننة، كلما تحولت إلى أداة فعالة للتحفيز وتعزيز الأداء، بينما يؤدي غموضها أو انحرافها إلى خلق بيئة مشحونة بالصراعات وعدم الرضا الوظيفي, ومن هذا المنطلق، تتحدد شروط الترقية العادلة في مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تضمن نزاهة العملية وفعاليتها.

أولاً: الشفافية التنظيمية :

تشكل الشفافية حجر الأساس في تحقيق العدالة الإجرائية، إذ تعني وضوح القوانين واللوائح المنظمة لعملية الترقية وإتاحة المعلومات المتعلقة بها لجميع الموظفين دون تمييز. فالشفافية لا تقتصر على الإعلان عن القرارات، بل تمتد إلى شرح معايير الاختيار وإجراءات المفاضلة بين المرشحين. إن غياب هذا البعد يؤدي إلى انتشار الشكوك والتأويلات، حيث يبدأ الموظفون في تفسير الترقية وفق "منطق العلاقات" بدل "منطق الاستحقاق"، مما يضعف الثقة في المؤسسة ويؤثر سلباً على المناخ التنظيمي (بن قمجة وزحوفي، 2013، ص 159).

ثانياً: المعايير الموضوعية للاستحقاق:

تتحقق العدالة التوزيعية عندما تعتمد الترقية على معايير موضوعية قابلة للقياس والتقييم، بعيداً عن الاعتبارات الشخصية أو العاطفية. ويُعد معيار الكفاءة والأداء من أهم هذه المعايير، حيث يتم ربط الترقية بمدى مساهمة الموظف في تحقيق أهداف المنظمة وإضافة قيمة حقيقية لها (خيري وقجة، 2020، ص 130).

إلى جانب ذلك، يلعب معيار الأقدمية دوراً مكملاً في تحقيق التوازن داخل التنظيم، خاصة في المؤسسات البيروقراطية، حيث يُنظر إليه كآلية لحماية الحقوق المكتسبة وضمان نوع من الاستقرار المهني (فرطاس ونحوي، 2018، ص 360).

ثالثاً: دقة وحياد آليات التقييم :

يُعد التقييم الأداة الإجرائية التي تُترجم من خلالها المعايير النظرية إلى قرارات عملية، ومن ثم فإن دقته وموضوعيته تمثلان شرطاً أساسياً لعدالة الترقية. فالتقييم العادل يجب أن يستند إلى مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، مثل الإنتاجية، جودة العمل، والالتزام المهني، وليس إلى الانطباعات الشخصية أو العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. كما أن إشراك الموظف في عملية التقييم، من خلال اطلاعه على نتائجه وتمكينه من مناقشتها، يعزز من إدراكه لعدالة النظام ويقلل من الشعور بالإقصاء (فرطاس ونحوي، 2018، ص 362).

و تزداد فعالية هذا النظام عندما يعتمد على أدوات علمية مقننة، مثل التقارير الدورية واختبارات الكفاءة، مما يضفي طابعاً موضوعياً على قرارات الترقية (دره، 2008، ص 45).

رابعاً: العدالة الإجرائية وآليات التظلم:

لا تكتمل شروط الترقية العادلة دون وجود آليات واضحة تضمن حق الموظف في التظلم في حال شعوره بعدم الإنصاف. فإتاحة هذا الحق تعكس احترام المؤسسة لمبدأ العدالة وتؤكد على خضوع قراراتها للمراجعة والمساءلة. وتلعب اللجان المتساوية الأعضاء دوراً محورياً في هذا السياق، حيث توفر نوعاً من الرقابة الجماعية على قرارات الإدارة، مما يحد من التعسف ويعزز مصداقية النظام (بن قمجة وزحوفي، 2013، ص 160).

خاتمة الفصل الأول:

يُشكل هذا الفصل حجر الأساس السوسيولوجي لفهم البنية العميقة التي تحكم سلوك الفاعلين الاجتماعيين داخل النسق المؤسساتي، وذلك من خلال تتبع جدلية العلاقة بين **الثقافة التنظيمية، المعايير المهنية، ومسارات الترقية** .حيث اتضح بالتحليل والتقصي أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد إطار فكري مجرد، بل هي "روح المؤسسة" وبنيتها الأساسية غير المرئية التي تضبط السلوك وتوجه الأداء وتصنع الهوية والانتماء، متجاوزة بمرونتها وقوتها حدود الرقابة الإدارية الرسمية الجافة لتخلق ضبطاً اجتماعياً ذاتياً ينبع من قناعات الأفراد.

و قد أثبت الطرح المستعرض في هذا الفصل أن هذه الثقافة تتجسد حركتيها بشكل إجرائي في ملمحين للقيم؛ الأول مادي ملموس يظهر في الرموز والطقوس واللغة، والثاني معياري يضبط الممارسات اليومية. وهنا تبرز الخصوصية السوسيولوجية للمؤسسة العمومية الجزائرية، والتي تبين أنها تعيش ازدواجية ومعركة صامتة بين مستويين من المعايير: معايير رسمية مكتوبة مستمدة من عقلانية الفكر البيروقراطي والتشريعات القانونية (كالتوصيف الوظيفي والرقابة الرسمية)، ومعايير فعلية واقعية غير مكتوبة تعيد إنتاج الموروث الاجتماعي (كالمحسوبية، القرابة، والاتكالية). هذا التنازع بين الرسمي والفعلي هو الذي يحدد استقرار المناخ التنظيمي؛ فكلما مالت الكفة نحو وضوح المعايير وموضعيتها، ترسخت العدالة الإجرائية وعمّت الثقة التنظيمية، وكلما غُمست المعايير في ضبابية الذاتية، نشأت الصراعات وتآكل الولاء المؤسساتي.

و ختاماً، يخلص هذا الفصل إلى أن مسارات الترقية المهنية تُمثل المحطة الرمزية والتنفيذية التي تتلاقى فيها الثقافة بالمعايير؛ فالترقية ليست مجرد انتقال إداري أو تحسن مادي، بل هي "مصفاة اجتماعية" وآلية اعتراف رمزي تُعيد من خلالها الإدارة إنتاج ثقافتها عبر تصعيد الفاعلين الذين يمتثلون لنموذجها القيمي. ولأجل تحويل الترقية من "أسطورة تنظيمية" محكومة بمعايير خفية وكولسة علائقية إلى أداة تحفيز وحراك مهني صاعد، يغدو لزاماً إخضاعها لشروط العدالة التنظيمية الصارمة القائمة على رباعية: الشفافية المطلقة، معايير الاستحقاق الموضوعية (الكفاءة والأقدمية)، حياد آليات التقييم، وتفعيل الأطر القانونية للتظلم عبر اللجان المتساوية الأعضاء. وبذلك، تكتمل الصورة الإحالية للفصل لتبين أن استقرار الكيان التنظيمي ومخرجاته ينبثق بالضرورة من ثقافة مؤسسية تحترم الكفاءة، وتحتكم لمعايير واضحة، وتُكافئ الجدارة بإنصاف وتثمين.

الباب الثاني: القيادة الإدارية وأثرها على الاعتراف المهني

تمهيد.

- **المبحث الأول: القيادة الإدارية كنمط تنظيمي**

1. تعريف القيادة الإدارية

2. خصائص القيادة المنفتحة.

3. القيادة في المؤسسات الجزائرية: نماذج، حدود، تحديات.

- **المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار**

1. مفهوم الاتصال التنظيمي.

2. دور الاتصال في بناء الثقة المهنية.

3. أهمية المشاركة في صنع القرار.

- **المبحث الثالث: الاعتراف المهني ومحدداته السوسيولوجية**

1. تعريف الاعتراف المهني.

2. أنماط الاعتراف داخل المؤسسات: رمزي، مادي، مهني.

3. العلاقة بين القيادة والاعتراف المهني.

خاتمة الباب الثاني.

تمهيد :

تعتبر القيادة الإدارية أحد المحركات الأساسية في بنية المؤسسة، حيث تترجم الثقافة التنظيمية إلى ممارسات فعلية. وبما أنّ الاعتراف المهني يشكّل أحد أهم عناصر التحفيز والعطاء، فإنّ نمط القيادة المنفتح، القائم على التواصل والمشاركة، يساهم مباشرة في تعزيز مكانة العامل داخل المؤسسة. يدرس هذا الفصل، استنادًا إلى الفرضية الثانية، العلاقة بين أنماط القيادة وبين مستويات الاعتراف المهني لدى العمال.

المبحث الاول: القيادة الادارية كنمط تنظيمي:

1.تعريف القيادة الادارية :

قبل التطرق لمفهوم القيادة الادارية يجب علينا معرفة ماهية القيادة :

تم تعريف القيادة بأنها القدرة التي يمتلكها القائد لإقناع الأفراد والتأثير فيهم لتحفيزهم على أداء المسؤوليات والواجبات التي تسهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمجموعة

كما تمت الإشارة إلى القيادة بأنها عملية تفاعلية بين القائد والمرؤوسين، يتم من خلالها تحفيز الأفراد وإرشادهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة

كذلك، عرف بعض الباحثين القيادة بأنها عملية تأثير فعلي ترتكز على قدرات القائد وكفاءاته، ولا تقتصر فقط على امتلاكه للمهارات أو القابليات، بل تشمل تأثيره الإيجابي وفعاليته في توجيه الآخرين نحو الإنجاز.(الدكتور مرتضى البشير الامين 2016 ،ص، 39. 40)

القيادة الجماعية غالباً ما تُفوّض المهام التنفيذية إلى مدراء عامين، أو رؤساء أقسام ووحدات تنظيمية فرعية، الذين بدورهم يحتاجون إلى امتلاك مهارات قيادية وتنظيمية للقيام بأدوارهم بكفاءة. ومثال على ذلك، في حال وجود مؤسسة مالية مثل بنك، فإن مجلس الإدارة (بوصفه قيادة جماعية) يعيّن مديراً عاماً يتولى المسؤوليات التنفيذية والإدارية للبنك, يعمل المدير العام جنباً إلى جنب مع مجموعة من الموظفين القائمين على أداء مهام متنوعة، مع العلم بأن الهدف الرئيسي لهذه المؤسسة المالية يتمثل في تحقيق الربحية وتعظيم العائد المالي(الدكتور ناصر زيدان ،2014 ،ص 7)

تعرف القيادة الإدارية كما قدمها **علي السلمي** بأنها النشاط الذي يؤديه القائد الإداري لتوجيه الأفراد والإشراف الإداري عليهم عبر اتخاذ القرارات، إصدار التعليمات، واستغلال السلطة الرسمية من أجل تحقيق أهداف محددة مسبقًا, من خلال هذا التعريف، يتضح أن القيادة الإدارية تُشمل القدرة على التأثير في الآخرين، سواء كانوا أفرادًا أو جماعات، بالإضافة إلى إحداث تغييرات ملموسة في الأساليب والإجراءات العملية المتبعة.

2.خصائص القيادة المنفتحة:

تُعد القيادة المنفتحة من النماذج القيادية الحديثة التي برزت في ظل التحولات التنظيمية المعاصرة، حيث تقوم على مبادئ الشفافية، والمشاركة، والانفتاح الفكري، بما يساهم في تعزيز الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل. وتتميز هذه القيادة بمجموعة من الخصائص التي تجعلها أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات المنظمات الحديثة، ويمكن عرضها وتفصيله على النحو التالي:

أولاً: تشجيع التباين ودعم التجربة والخطأ:

يرتكز القائد المنفتح على فكرة أساسية مفادها أن الابتكار لا يمكن أن يتحقق في بيئة تتسم بالجمود أو التماثل، بل يحتاج إلى تنوع في الأفكار والسلوكيات. لذلك، يعمل على تشجيع المرؤوسين على تبني أساليب جديدة وغير تقليدية في أداء مهامهم، حتى وإن تضمنت هذه الأساليب درجة من المخاطرة. فالتجربة والخطأ هنا لا يُنظر إليهما كفشل، بل كجزء طبيعي من عملية التعلم والتطور المهني. كما يسعى القائد إلى توفير بيئة آمنة نفسياً تسمح للموظفين بالتعبير عن أفكارهم دون خوف من العقاب، مما يعزز روح المبادرة ويكسر حاجز التردد (الفتلاوي، 2023، ص 41)

ثانياً: الشفافية في المعلومات والأهداف:

تُعتبر الشفافية من الركائز الأساسية للقيادة المنفتحة، حيث تقوم على مبدأ تقاسم المعلومات بشكل واضح ومفتوح بين جميع أعضاء الفريق. فالقائد المنفتح لا يحتكر المعرفة والمعلومات، بل يعمل على نشرها وتبادلها بهدف تعزيز الثقة داخل المنظمة, كما يحرص على توضيح الأهداف بشكل دقيق ومشترك، بحيث يكون كل فرد على دراية بالاتجاه العام لمؤسسة ودوره في تحقيقه.(Red Hat, 2020, p. 7) .

ثالثاً: المشاركة الفعالة وإشعال الشغف:

تعتمد القيادة المنفتحة على إشراك الموظفين في مختلف العمليات التنظيمية، خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرار وتخطيط المستقبل. فالمشاركة هنا لا تقتصر على الاستشارة الشكلية بل تمتد لتشمل تمكين العاملين من التعبير عن آرائهم والمساهمة الفعلية في صياغ السياسات والاستراتيجيات. وهذا الأسلوب يخلق لدى الموظف شعوراً بالأهمية والقيمة، مما يزيد من دافعيته للعمل.(Red Hat, 2018, p. 13)

رابعاً: الإصغاء التحويلي والتعاون:

يتحول دور القائد في هذا النمط من القيادة من موجه إلى ميسّر حيث يصبح أكثر اهتماماً بالاستماع لآراء الآخرين وتقدير مساهماتهم, فالإصغاء التحويلي يعني الاستماع العميق الذي يهدف إلى فهم وجهات النظر المختلفة، وليس مجرد الاستماع السطحي. ويؤمن القائد المنفتح بأن الأفكار المبتكرة يمكن أن تأتي من أي مستوى تنظيمي، وليس فقطمن القمة الإدارية.(Red Hat, 2020, p. 224)

خامساً: التحفيز من خلال الهدف المشترك::

يبتعد القائد المنفتح عن الأساليب التقليدية في التحفيز التي تعتمد فقط على الحوافز المادية ويتجه نحو تحفيز الأفراد من خلال ربطهم بهدف مشترك وقيم جماعية, فالشعور بأن العمل له معنى وغاية أسمى يساهم في تعزيز الدافعية الداخلية لدى العاملين، ويجعلهم أكثر التزاما وانخراطا في مهامهم.(Red Hat, 2018, p. 14)

سادساً: الانفتاح الفكري والربط التنظيمي:

تتميز القيادة المنفتحة بقدرة القائد على التفكير بطريقة مرنة ومنفتحة، حيث يكون مستعدا لتقبل الأفكار الجديدة والتعامل مع التغيرات بروح إيجابية. كما يمتلك القائد مهارة الربط بينما مختلف مكونات المنظمة، مما يساعد على تحقيق التكامل بين الأقسام والوظائف المختلفة (الديراوي وأبو غبين، 2021، ص44).

يمكن القول إن القيادة المنفتحة تمثل نموذجاً متقدماً في إدارة المنظمات الحديثة حيث تجمع بين البعد الإنساني والبعد التنظيمي، وتسعى إلى خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والمشاركة، والابتكار, ومن خلال خصائصها المتعددة، تساهم هذه القيادة في تعزيز قدرات الأفراد، وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين، مما يجعلها من أهم مقومات النجاح في العصر الحالي.

3.القيادة الإدارية في المؤسسات بالجزائر: نماذج، حدود، تحديات:

تُعد القيادة الإدارية في المؤسسات العمومية بالجزائر محوراً أساسياً في عملية التسيير العمومي، غير أنها تعيش واقعاً مركباً يتأثر بعدة عوامل تاريخية وتنظيمية وثقافية وسياسية, فهذه القيادة لا تتحرك في فراغ، بل تعمل داخل منظومة إدارية تتسم بتراكمات بيروقراطية من جهة، وبمحاولات إصلاح وتحديث من جهة أخرى، مما يخلق نوعاً من التوتر الدائم بين التقليد والتجديد (Belaid, 2016, p. 1).

1- عوائق الابتكار والجمود الإداري:

يتميز الواقع الإداري في الجزائر بوجود نوع من الجمود الذي يحد من قدرة القيادات الإدارية على الابتكار والتجديد. فرغم الخطابات الرسمية التي تدعو إلى التحديث والعصرنة، إلا أن الممارسة الميدانية لا تزال مرتبطة إلى حد كبير بهياكل تنظيمية تقليدية تقوم على المركزية الشديدة وتسلسل إداري صارم يضعف من استقلالية القرار الإداري (Belaid, 2016, p. 1).

هذا الوضع يؤدي إلى ما يمكن تسميته بـ الابتكار المحتشم حيث تظهر بعض المبادرات التحديثية بشكل محدود، لكنها لا تتحول إلى ممارسات مؤسساتية راسخة. كما أن القياداتالإدارية غالباً ما تجد نفسها مقيدة بإجراءات قانونية وإدارية معقدة، تجعل عملية اتخاذالقرار بطيئة وغير مرنة، وهو ما ينعكس سلباً على فعالية الأداء العام للمؤسسات العمومية(زيتوني وحواس، 2017، ص 75).

2-التحول نحو المناجمنت العمومي الجديد :

شهدت الجزائر خلال العقود الأخيرة توجهاً تدريجياً نحو تبني مفاهيم الإدارة العامة الجديد والتي تقوم على إدخال مبادئ مستوحاة من القطاع الخاص إلى تسيير المؤسسات العمومية، مثل الفعالية، النتائج، تقييم الأداء واللامركزية في اتخاذ القرار (Bekhechi-Chouikhiamp, 2015 ,Benmansour, p. 1).

كما أن تطبيق هذا النموذج الجديد يواجه تحديات مرتبطة بغياب التكوين الكافي في مجال التسيير الحديث، إضافة إلى استمرار هيمنة الإجراءات البيروقراطية التقليدية، مما يجعل الانتقال نحو نموذج NPM انتقالاً نظرياً أكثر منه عملياً (زيتوني وحواس، 2017، ص92).

3-أزمة الإصلاح والواقع الثقافي:

تُعد أزمة الإصلاح الإداري من أبرز الإشكالات التي تواجه القيادة في المؤسسات العمومية الجزائرية. فبالرغم من تعدد برامج الإصلاح ومحاولات إعادة هيكلة الإدارة العمومية، الا ان نتائج هذه الإصلاحات تبقى محدودة على أرض الواقع، بسبب تعقيد البيئة التنظيمية وتداخل العوامل السياسية والإدارية (Benterki, 2014, p. 1 Teniouamp).

و في هذا الإطار، تجد القيادة الإدارية نفسها في وضعية صعبة، حيث تُطالب من جهة تطبيق إصلاحات حديثة، بينما تواجه من جهة أخرى بيئة تنظيمية غير مهيأة لاستيعابه ذه التحولات، وهو ما يخلق فجوة بين النصوص القانونية والممارسة الفعلية (زيتوني و حواس، 2017، ص 75).

4-غياب الرؤية الإستراتيجية في التغيير:

من أبرز الإشكالات التي تعاني منها القيادة الإدارية في الجزائر هو ضعف الرؤية الإستراتيجية في إدارة التغيير داخل المؤسسات العمومية, ففي كثير من الحالات، يتم التركيز على الجوانب التقنية والإجرائية للإصلاح، مثل تعديل الهياكل أو إدخال أنظمةمعلومات جديدة، دون الاهتمام العميق ببناء ثقافة تنظيمية جديدة تدعم التغيير (زيتوني و حواس، 2017، ص 92).

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار:

1. مفهوم الاتصال التنظيمي (الاتصال الرسمي الاتصال الغير الرسمي الاتصال الصاعد و النازل) :

يُعد الاتصال التنظيمي من أهم العمليات الحيوية داخل المؤسسة، حيث يمثل الأداة الأساسية التي تضمن تماسك البناء التنظيمي وتكامل وظائفه المختلفة, فهو لا يقتصر على مجرد نقل المعلومات، بل يتجاوز ذلك ليشمل بناء المعاني المشتركة وتوجيه السلوك الجماعي نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وفي هذا الإطار، يُعرف الاتصال التنظيمي بأنه مجموعة العمليات التي يتم من خلالها نقل الرسائل والمعلومات بين الأفراد عبر قنوات محددة، بهدف التأثير في السلوك وتحقيق التنسيق داخل المنظمة (المغربي، 2020، ص 24).

و من منظور سوسيولوجي، يُنظر إلى الاتصال التنظيمي كآلية للضبط الاجتماعي، حيث يساهم في ربط مختلف الجماعات المهنية داخل المؤسسة، ويعمل على تنظيم العلاقات بينها بما يحقق الانسجام والاستقرار. كما أنه يؤدي دوراً

مهماً في نقل القيم التنظيمية وتعزيز ثقافة المؤسسة، مما يجعله عنصراً أساسياً في بناء الهوية التنظيمية (البشير الأمين،2016، ص 16).

و فيما يتعلق بأنواع الاتصال التنظيمي من حيث القنوات، فإنه ينقسم إلى نوعين أساسيين:

الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، حيث يكمل كل منهما الآخر في تحقيق التوازن داخل المنظمة, فالاتصال الرسمي يُعد الإطار المنظم الذي يتم من خلاله نقل التعليمات والقرارات الإدارية وفق مسارات محددة مسبقاً، يحددها الهيكل التنظيمي للمؤسسة. ويخضعهما النوع من الاتصال لمجموعة من القواعد والإجراءات التي تضمن دقته ووضوحه، مما يقلل من احتمالات سوء الفهم أو التأويل (حزي، 2020، ص 114).

و تكمن أهمية **الاتصال الرسمي** في كونه موثقاً ويمكن الرجوع إليه، كما أنه يعكس السلطة التنظيمية ويُبرز التسلسل الإداري داخل المؤسسة، وهو ما يجعله أداة فعالة في توجيه السلوك وضبط الأداء. غير أن هذا النوع من الاتصال قد يتسم أحياناً بالبطء والجمود، نتيجة خضوعه لإجراءات رسمية معقدة (حزي، 2020، ص 114).

أما **الاتصال الغير الرسمي**، فينشأ بصورة تلقائية نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، ولا يخضع للقنوات الرسمية أو القيود الإدارية. ويتميز هذا النوع بالمرونة والسرعة في نقل المعلومات، حيث ينتشر عبر شبكات العلاقات الشخصية، مثل الصداقة والزمالة (البشير الأمين، 2016، ص 41).

أما من حيث اتجاهات الاتصال التنظيمي، فيمكن التمييز بين الاتصال العمودي والاتصال الأفقي، حيث يعكسان طبيعة العلاقات السلطوية والتفاعلية داخل المنظمة. **فالاتصال العمودي** يرتبط بالبنية الهرمية للمؤسسة، وينقسم إلى اتصال نازل وآخر صاعد.

يشير **الاتصال النازل** إلى تدفق المعلومات من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا، حيث يتضمن الأوامر والتعليمات والتوجيهات، إضافة إلى شرح السياسات العامة وتقديم التغذية الراجعة حول أداء الموظفين (المغربي، 2020، ص 132).

و يُعد هذا النوع من الاتصال ضرورياً لضمان تنفيذ القرارات الإدارية بشكل صحيح، كايساهم في توحيد الرؤية داخل المؤسسة, غير أن فعاليته تتوقف على وضوح الرسائل ومدى قدرة الإدارة على إيصالها بطريقة مفهومة ودقيقة (المغربي، 2020، ص 132).

في المقابل، يمثل **الاتصال الصاعد** تدفق المعلومات من المرؤوسين إلى الرؤساء، ويشمل التقارير الدورية، والاقتراحات، والشكاوى، والآراء المتعلقة بسير العمل. وتكمن أهمية هذا النوع في كونه يوفر للإدارة تغذية راجعة حول مدى فعالية القرارات المتخذة، كما يتيح للموظفين التعبير عن آرائهم والمشاركة في تحسين الأداء التنظيمي (حزي، 2020، ص118).

و يُعتبر الاتصال الصاعد مؤشراً على درجة الانفتاح داخل المؤسسة، حيث تعكس فعاليته مدى استعداد الإدارة للاستماع إلى العاملين وأخذ آرائهم بعين الاعتبار، وهو ما يعزز من الثقة المتبادلة داخل التنظيم (حزي، 2020، ص 118).

أما **الاتصال الأفقي**، فيتم بين الأفراد أو الوحدات التنظيمية التي تقع في نفس المستوى الوظيفي، ويهدف أساساً إلى تحقيق التنسيق والتعاون بين الزملاء, ويُستخدم هذا النوع من الاتصال لتبادل المعلومات، وحل المشكلات المشتركة، وتنسيق الجهود بين مختلف الأقسام (البشير الأمين، 2016، ص 38).

2.دور الاتصال في بناء الثقة المهنية :

تعد الثقة المهنية نتاجاً مباشراً لفعالية العملية الاتصالية داخل التنظيم، حيث لا يمكن تصور وجود بيئة عمل مستقرة ومتماسكة في ظل غياب قنوات اتصال واضحة وشفافة, فالمنظمة التي تعاني من ضعف في تدفق المعلومات تكون أكثر عرضة للغموض وسوء الفهم، وهو ما يؤدي إلى بروز الصراعات التنظيمية وتراجع مستوى الأداء, لذلك، يُنظر إلى الاتصال كآلية مركزية في بناء الثقة وترسيخها بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة (المغربي،2020، ص 157).

و تتجلى أولى أدوار الاتصال في بناء الثقة المهنية من خلال تحقيق الشفافية وتقليل الغموض التنظيمي، حيث يساهم الاتصال الرسمي، وخاصة الاتصال النازل، في توضيح الأهداف والسياسات والمعايير التي تحكم العمل داخل المؤسسة. فعندما تكون المعلومات متاحة بشكل واضح ودقيق، يشعر الموظفون بالأمان الوظيفي، ويزداد يقينهم بعدالة القرارات الإدارية، مما يعزز ثقتهم في الإدارة (المغربي، 2020، ص 157).

كما يلعب الاتصال دوراً محورياً في تعزيز الانتماء التنظيمي من خلال تفعيل الاتصال التفاعلي، خاصة الاتصال الصاعد، الذي يمنح الموظفين فرصة التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم. فهذا النوع من الاتصال يعكس انفتاح الإدارة واستعدادها للاستماع إلى العاملين، مما يعزز شعورهم بقيمتهم داخل التنظيم (البشير الأمين، 2016، ص 54).

كما يُعتبر الاتصال أداة فعالة في إدارة الصراعات التنظيمية وإعادة بناء الثقة المتضررة حيث تبرز أهميته في توفير فضاء للحوار والتفاوض بين الأطراف المتنازعة. فمن خلال الاتصال الفعال، يتمكن كل طرف من التعبير عن وجهة نظره، مما يساعد على الوصول إلى حلول وسط قائمة على الفهم المشترك بدلاً من فرض القرارات بشكل قسري (البشير الأمين، 2016، ص 72).

و تساهم هذه العملية في تخفيف حدة التوتر وإعادة التوازن للعلاقات المهنية، حيث يشعر الأفراد بأنهم جزء من عملية الحل، مما يعزز من ثقتهم في النظام التنظيمي ويقلل من احتمالات تكرار الصراع (البشير الأمين، 2016، ص 72).

و في المقابل، تعكس المشاركة ثقة الإدارة في كفاءة العاملين وقدرتهم على الإسهام فيتطور العمل، مما يخلق علاقة متبادلة قائمة على الاحترام والتقدير, وهذا التفاعل المتوازن يسهم في بناء بيئة تنظيمية إيجابية، تتسم بالثقة والتعاون والانفتاح (المغربي، 2020، ص188).

3.اهمية المشاركة في صنع القرار :

للمشاركة في صنع القرار وأهميتها أدركت الإدارة في المؤسسات الحديثة أهمية تبني مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، مع السعي لتوسيع دائرة المشاركين قدر الإمكان بدلاً من تركيز السلطة بيد شخص واحد فقط. وقد برز هذا التوجه كضرورة ملحّة نتيجة لعدة عوامل أساسية، منها:

نمو حجم المؤسسات وزيادة تعقيداتها: مع توسّع المنظمات، لم يعد من الممكن لشخص بمفرده السيطرة الكاملة على جميع التفاصيل

تعدد وجهات النظر: مهما كانت القدرات الفردية استثنائية، من المستحيل الإلمام بكل الجوانب والظروف دائمًا وفي كل الأوقات

فعالية الشورى في الإدارة: أظهرت الدراسات أن النهج الديمقراطي في القيادة الذي يرتكز على توسيع قاعدة المشاركة يعزز القرارات الإدارية، خاصة تلك التي تؤثر على الموظفين أو على سير أعمالهم. مثل هذا الأسلوب يُسهم في ضمان تعاون الموظفين والتزامهم بتحقيق الأهداف المشتركة

التوسع في عملية المشاركة يعزز من جودة القرارات، حيث تُصبح أكثر غنىً بالمعلومات والخبرات المجمّعة من مختلف الأطراف. وهذا لا يؤدي فقط إلى قرارات أكثر شمولية وفعالية، بل أيضاً يمنح الأفراد المشاركين خبرات عملية تُطوّر مهاراتهم وتعزّز نضوجهم المهني

درجات المشاركة في صنع القرار إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات قد يتنوع حسب درجة التأثير وطبيعة القرار. يمكن تقسيم ذلك إلى الدرجات التالية:

1. 0%عدم مشاركة الموظفين نهائيًا في اتخاذ أي قرار
2. 20%قبول اقتراحات الموظفين في أمور بسيطة فقط
3. 40%استشارة الموظفين أحيانًا في موضوعات ذات أهمية نسبية .
4. 60%إشراك الموظفين بفاعلية في قرارات هامة .
5. 100%مشاركة تامة وشاملة في عملية اتخاذ القرار

يشير الباحث "لاندبرج" إلى أن أي قرار يُنسب لفرد واحد كصانع قرار يمثل في الواقع نتيجة لمساهمة مجموعة أفراد من خلال تفاعل قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة. وبالتالي، فإن اتخاذ القرار ليس عملية فردية بالكامل، بل هو جهد تعاوني يستوجب دعم جميع الأطراف المعنية متطلبات نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات لكي تكون المشاركة فعّالة وتحقق النتائج المرجوة منها، يجب على الإدارة مراعاة عدة عوامل أساسية:

تحديد الوقت المتاح: إذا كان الوقت ضيقًا لاتخاذ القرار، فقد يؤدي إشراك عدد كبير من الأفراد إلى تأخير الوصول للحل المطلوب. لذا، يجب اتخاذ قرارات سريعة عند الضرورة مع الاحتفاظ بفعالية العمل

التكلفة الاقتصادية: عملية المشاركة تتطلب موارد إضافية مثل الوقت والجهد وربما المال. لذا ينبغي على الإدارة تحقيق توازن بين فوائد المشاركة والتكاليف المحتملة .

الحفاظ على التوازن الوظيفي: ينبغي أن تكون بيئة المشاركة خالية من أي محاولات للإضرار بمستقبل المرؤوسين أو استغلالها لتقويض سلطتهم الوظيفية.

الحفاظ على خصوصية المعلومات: في بعض المواقف الحساسة، قد تكون مشاركة المعلومات مع عدد كبير من الأشخاص خطرًا، مما يستوجب تنفيذ الإجراءات اللازمة لمنع تسريبها

العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرارات تشير الدراسات الإدارية إلى وجود علاقة وثيقة بين عملية الاتصال ونوعية القرارات الإدارية. يوضح "دورسي" أن كل قرار يرتكز على نوع معين من الاتصالات، مما يجعل الاتصالات أداة محورية لنقل البيانات والمعلومات الأساسية لاتخاذ قرارات دقيقة(صباح عصابة ونجوى عميرش ، 2025، ،ص 409-436.)

المبحث الثالث: الاعتراف المهني ومحدداته السوسيولوجية:

1.تعريف الاعتراف المهني:

يُعد مفهوم الاعتراف المهني من المفاهيم المركزية في سوسيولوجيا العمل الحديثة، حيث لم يعد يُنظر إليه باعتباره مجردمكافأة مادية أو تعويض مالي مقابل الجهد المبذول، بل أصبح مفهوماً مركباً يتضمن أبعاد رمزية ونفسية واجتماعية عميقة تمس هوية الفرد داخل التنظيم ومكانته داخله. فالعامل لا يسعى فقط إلى الأجر، بل إلى الشعور بأن عمله ذو قيمة وأن جهوده معترف بها من قبل الآخرين، وهو ما يمنحه الإحساس بالانتماء والجدوى.

و في هذا السياق، يتجاوز الاعتراف المهني البعد الاقتصادي ليشمل بُعداً وجودياً، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بإحساس الفرد بذاته وبقيمته داخل الجماعة المهنية. فالفرد داخل المؤسسة لا يكتفي بأداء المهام، بل يسعى إلى أن يُنظر إليه كشخص كفء ومهم، وأن يعترف بجهوده وإنجازاته، مما يجعل الاعتراف عاملاً حاسماً في تحقيق التوازن النفسي والاجتماعي داخل بيئة العمل.

أ–الاعتراف كبناء للهوية والمكانة:

يرى السوسيولوجيون أن الاعتراف يمثل آلية أساسية في بناء الهوية المهنية للفرد، حيث تتشكل هذه الهوية من خلال التفاعل مع الآخرين داخل التنظيم، وليس بشكل فردي معزول. فالفرد يكتسب إحساسه بذاته المهنية من خلال ''نظرة الآخر''، أي من خلال التقدير أو التقييم الذي يتلقاه من محيطه المهني. وفي هذا الإطار، يؤكد Marc Loriol أن الاعتراف يرتبط بشكل مباشر بالشعور بالرضاعن الذات، حيث يحتاج الفرد إلى نوع من ''المصادقة الاجتماعية'' على قيمة عمله حتى يتمكن من إعطاء معنى لجهده اليومي. فالمكانة المهنية لا تُحدد فقط من خلال المنصب الرسمي أو الرتبة الإدارية، بل تتشكل أيضاً من خلال الاعتراف الرمزي الذي يمنحه الزملاء والرؤساء، وهو ما يعزز شعور الفرد بالانتماء والاندماج داخل المؤسسة (Loriol, 2012, p. 03).

ب–الاعتراف كحكم قيمة (التقدير):

ينطوي الاعتراف المهني على بعد تقييمي واضح، حيث يتم من خلاله إصدار أحكام على أداء الفرد وقيمة عمله داخل المؤسسة. وهذه الأحكام لا تأتي من مصدر واحد، بل تتنوع بحسب الفاعلين داخل التنظيم، مما يعطي للاعتراف طابعاً متعدد الأبعاد.

وفي هذا السياق، يميز **Bigi** بين نوعين أساسيين من الأحكام التي تشكل جوهر الاعتراف:

1. حكم المنفعة: وهو الحكم الذي يصدره الرؤساء أو الإدارة، ويعتمد على تقييم النتائج المحققة ومدى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة.
2. حكم الجمال أو المهارة: وهو الحكم الذي يصدره الزملاء أو الأقران، ويعبر عن تقديرهم لإتقان العمل والقدرة على تجاوز الصعوبات التقنية والمهنية.

و يُعد هذا التمييز مهماً لأنه يوضح أن الاعتراف لا يقتصر على التقييم الرسمي المرتبط بالأداء، بل يشمل أيضاً التقدير غير الرسمي الذي ينبع من الجماعة المهنية. وهذا التقدير هو الذي يمنح العمل قيمة رمزية، حيث يتحول الجهد المبذول إلى قيمة اجتماعية معترف بها داخل التنظيم (Bigi, 2012, p. 14).

ج-الاعتراف كشرعية اجتماعية وأخلاقية:

يقدم Axel Honneth تصوراً نظرياً مهماً، حيث يرى أن الاعتراف يمثل شكلاً من أشكال "التقدير الاجتماعي" الذي يمنح الفرد الشعور بالكرامة والانتماء. فالشرعية المهنية تنبع من اعتراف الآخرين بقدرات الفرد ومهاراته، مما يجعله يشعر بأنه عنصر فاعل ومهم داخل الجماعة.

كما يحذر هذا التصور من غياب الاعتراف، حيث يؤدي ذلك إلى الشعور بالازدراء أو التهميش، وهو ما قد ينعكس سلباً على العلاقات داخل العمل، ويؤدي إلى ظهور صراعات اجتماعية أو حالات من الإحباط والانسحاب المهني (هونيث، 2006، ص 215).

2.أنماط الاعتراف داخل المؤسسات:(رمزي، مادي، مهني)

تتعدد أنماط الاعتراف داخل البيئة التنظيمية، بحيث لا يقتصر الاعتراف على الجانب المالي فقط، بل يمتد ليشمل أبعاداً رمزية ومهنية تعكس القيمة الحقيقية للعامل داخل المؤسسة. ويُظهر هذا التنوع أن الاعتراف يُعد منظومة متكاملة تهدف إلى تعزيز اندماج الفرد في العمل، وتحفيزه على العطاء، وإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية. ويمكن تصنيف هذه الأنماط إلى ثلاثة أشكال رئيسية:

أ-الاعتراف الرمزي والمعنوي

يؤكد Marc Loriol أن الاعتراف الرمزي يغذي ما يسمى بـ "تقدير الذات الاجتماعي"، حيث يشعر العامل أن جهوده مرئية ومعترف بها من قبل الآخرين وهو ما يمنحه إحساساً بالقيمة والانتماء. فالقيمة الحقيقية لهذا النمط تكمن في رمزية ، أيفي المعنى الذي يحمله بالنسبة للفرد، وليس في شكله الخارجي. كما أن غياب هذا النوع من الاعتراف قد يؤدي إلى شعور العامل بالتهميش أو فقدان المعنى، حتى وإن كانت ظروفها المادية جيدة (Loriol, 2012, p. 05).

ب-الاعتراف المادي والمالي:

يرتبط الاعتراف المادي بالجانب الاقتصادي للعمل، ويُعد من أكثر الأشكال وضوحا وملموسية، حيث يتمثل في المكافآت المالية التي تقدمها المؤسسة للعامل مقابل أدائه وجهده. وتشمل هذه المكافآت الزيادات في الأجور، والعلاوات، والمنح، والحوافز المرتبطة بالإنتاجية.

و يشير الباحث حسين مدني إلى أن الاعتراف المادي يمثل وسيلة أساسية لتثمين الموار البشرية، حيث يُدرك العامل من خلاله أن جهده وتعبه يُقابلان بتقدير واقعي ملموس. كما أن هذا النوع من الاعتراف يشكل جزءاً لا يتجزأ من ''نظام المكافآت'' داخل المؤسسة، والذي يهدف إلى ضمان استمرارية الأداء وتحفيز العاملين على تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز. ومع ذلك، فإن الاعتراف المادي وحده لا يكفي لتحقيق الرضا المهني الكامل، إذ يحتاج إلى التكامل مع الأشكال الأخرى من الاعتراف، خاصة الرمزي والمهني، لضمان توازن بين الحوافز المادية والمعنوية (مدني، 2018، ص 112).

ج-الاعتراف المهني والتنظيمي:

يركز هذا النمط من الاعتراف على المسار المهني للفرد داخل المؤسسة، وعلى مدى الاعتراف بكفاءاته وقدراته المهنية. وهو يُعد من أهم الأشكال التي تعزز الاستقرار الوظيفي وتدعم تطور العامل على المدى الطويل. ويتجسد الاعتراف المهني في عدة ممارسات، من أبرزها:

- ✓ الترقية وتحمل المسؤوليات: من خلال منح العامل مناصب أعلى أو تكليفه بمهام تتطلب مستوى عالٍ من الثقة والكفاءة.
- ✓ الاعتراف بالكفاءة والخبرة: عبر إشراكه في اتخاذ القرارات أو استشارته في القضايا المهنية باعتباره خبيراً في مجاله.

وفي هذا الإطار، توضح **Anne Jorro** أن هذا النوع من الاعتراف يمنح العامل ما يعرف بـ ''الشرعية المهنية''، أي الإقرار بجودة أدائه ومكانته داخل التنظيم. كما يساهم في بناء مسار مهني واضح ومستقر، ويعزز ثقة الفرد بنفسه وبقدراته، مما ينعكس إيجاباً على أدائه والتزامه داخل المؤسسة (Jorro, 2009, p. 18).

3.العلاقة بين القيادة والاعتراف المهني:

تُعدّ القيادة الإدارية العنصر المحوري في بناء ديناميكيات الاعتراف داخل المؤسسة، إذ لا يقتصر دورها على توجيه العمل أو إصدار الأوامر، بل يتعدى ذلك ليشمل تشكيل المناخ النفسي والاجتماعي الذي يمنح الأفراد شعوراً بالقيمة والشرعية المهنية. فالاعتراف المهني لا يتحقق تلقائياً، بل يُبنى من خلال ممارسات قيادية واعية تسعى إلى تثمين الجهد الإنساني وإضفاء المعنى على العمل. ومن هذا المنطلق، يمكن تحليل العلاقة بين القيادة والاعتراف المهني من خلال مجموعة من الأبعاد السوسيولوجية و التنظيمية.

أ-القيادة كخالق لفضاءات الدعم والتشجيع:

تلعب القيادة دوراً أساسياً في تحويل بيئة العمل من مجرد فضاء تقني قائم على الإنتاجية إلى فضاء إنساني قائم على التقدير والاعتراف. فالقيادة التي تعتمد أسلوب الدعم والإنصات تساهم في خلق بيئة يشعر فيها العامل بالأمان النفسي،

وهو ما يُعد شرطاً أساسياً للإبداع والاستمرارية في الأداء. عندما يدرك العامل أن مجهوده مرئي ومقدر من قبل رؤسائه، فإن ذلك يعزز لديه الشعور بالانتماء للمؤسسة، ويقلل من مستويات التوتر والضغط المهني (Loriol, 2012, p. 09).

ب–دور القيادة في تثمين الموارد البشرية:

ترتبط القيادة ارتباطاً وثيقاً بعملية تثمين الموارد البشرية، حيث يُعد الاعتراف أحد أهم أدوات هذا التثمين. فالقائد الفعال لا يكتفي بتقييم النتائج النهائية، بل يسعى إلى تقدير الجهود المبذولة خلال مسار العمل، بما في ذلك المهارات غير المرئية مثل الذكاء العملي، والقدرة على التكيف، وروح المبادرة. هذا النوع من الاعتراف يساهم في تحويل العمل من مجرد نشاط وظيفي إلى تجربة ذات معنى (مدني، 2013، ص 108).

ج- ممارسة الاعتراف كأداة لبناء الثقة:

يُعد الاعتراف الذي يقدمه القائد أحد أهم العوامل التي تسهم في بناء الثقة داخل المؤسسة. فالثقة لا تُفرض، بل تُبنى من خلال تفاعلات قائمة على الاحترام المتبادل والتقدير الحقيقي. عندما يشعر العامل بأن جهوده معترف بها، فإنه يطور علاقة إيجابية مع القيادة، قائمة عل الالتزام والتعاون (Bigi, 2012, p. 19).

د- القيادة وتجنب إنكار الاعتراف

في المقابل، فإن غياب الاعتراف أو ما يُعرف بـ إنكار الاعتراف يمثل أحد أخطر التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة. فالقيادة التي تتجاهل مجهودات العاملين أو تقلل من قيمتها، تساهم في خلق بيئة عمل سلبية تؤدي إلى الإحباط وفقدان الدافعية. وقد أثبتت الدراسات أن هذا الإنكار يمكن أن يؤدي إلى الاحتراق النفسي، وانخفاض الإنتاجية، بل وحتى الانسحاب من العمل (هشر، 2013، ص 07).

يتضح مما سبق أن العلاقة بين القيادة والاعتراف المهني هي علاقة تكاملية، حيث تشكل القيادة الإطار الذي يُنتج داخله الاعتراف ويُمارس بشكل يومي. فالقيادة الفعالة هي التي تنجح في خلق فضاءات إنسانية قائمة على التقدير، وتثمين الموارد البشرية، وبناء الثقة وتجنب إنكار الاعتراف. وبذلك، يصبح الاعتراف المهني أداة استراتيجية لا تقتصر على تحسين الأداء، بل تمتد لتشمل بناء الهوية المهنية وتحقيق التوازن النفسي والاجتماعي داخ لبيئة العمل.

خاتمة الفصل الثاني:

يُشكل هذا الفصل حلقة وصل نظرية وسوسيولوجية جوهرية لفك الشفرات التنظيمية المرتبطة بـ "القيادة الإدارية والاتصال كدعامتين لبناء الاعتراف المهني وصناعة القرار"، حيث اتضح أن القيادة الإدارية لم تعد مجرد ممارسة لسلطة رسمية جافة، بل تحولت في الفكر التنظيمي الحديث إلى نمط منفتح يتأسس على الشفافية، الإصغاء التحويلي، وتشجيع التباين والتجربة. ورغم التحديات والمعوقات البيروقراطية التي تواجهها القيادة في المؤسسات العمومية الجزائرية ـ ومحاولاتها المتعثرة أحياناً نحو تبني "المناجمنت العمومي الجديد" نتيجة الواقع الثقافي والجمود الإداري ـ إلا أن دور القائد يظل محورياً في هندسة الفضاء التنظيمي وتوجيهه.

و قد أثبت الطرح المستعرض في هذا الفصل أن هذا النمط القيادي لا يستقيم غيابه عن تفعيل عملية الاتصال التنظيمي بأبعادها واتجاهاتها المختلفة (العمودية والأفقية، الرسمية وغير الرسمية)؛ فالإدارة التشاركية الفعالة هي التي تُحول الاتصال من مجرد أداة لنقل المعلومات إلى آلية لتقليل الغموض وبناء الثقة المهنية وصنع القرارات الجماعية عبر قنوات متوازنة، تعكس ثقة المؤسسة في كفاءة مرؤوسيها وتتيح لهم هوامش حقيقية للمشاركة الفعالة في صياغة الاستراتيجيات والمستقبل التنظيمي.

و ختاماً، يخلص هذا الفصل إلى أن جودة القيادة وفعالية الاتصال يمثلان المنبع الحقيقي لـ "الاعتراف المهني"بمختلف أنماطه (الرمزية، المادية، والتنظيمية). فمن منظور سوسيولوجي، يتبين أن الاعتراف هو بناء رمزي للهوية والمكانة والشرعية الاجتماعية، وأي ممارسة واعية للقيادة تعمل على تثمين الموارد البشرية وتجنب "إنكار الاعتراف" الذي يقود للاحتراق النفسي والإحباط. وبذلك، تكتمل الصورة الإحالية للفصل لتبين أن الاعتراف المهني ليس منحة تُعطى بشكل اعتباطي، بل هو نتاج حتمي لمناخ تنظيمي تقوده قيادة منفتحة، وتغذيه قنوات اتصالية تشاركية تمنح الفاعل الاجتماعي شعوراً حقيقياً بالجدوى والكرامة المهنية داخل بيئة العمل.

الباب الثالث: العلاقات المهنية و أثرها على مسارات الترقية والاعتراف

تمهيد.

- **المبحث الأول: العلاقات المهنية وبناؤها داخل التنظيم**

1. **تعريف العلاقات المهنية: الرسمية وغير الرسمية.**
2. **آليات التفاعل داخل بيئة العمل.**
3. **أشكال العلاقات المهنية في المؤسسات العمومية الجزائرية.**

- **المبحث الثاني: الثقة المهنية والدعم المتبادل**

1. **مفهوم الثقة المهنية: مؤشرات، شروط، عوامل بناء.**
2. **الدعم المتبادل ودوره في تعزيز المناخ الصحي للعمل.**
3. **العلاقات المهنية كشبكات تأثير داخل المؤسسة.**

- **المبحث الثالث: أثر العلاقات المهنية على الترقية والاعتراف**

1. **العلاقات المهنية كعامل مؤثر في الترقية.**
2. **العلاقات المهنية ومسارات الاعتراف المهني.**
3. **التفاعل المهني كإطار لخلق فرص الصعود التنظيمي.**

خاتمة الباب الثالث.

تمهيد:

تُعد العلاقات المهنية داخل المؤسسة من أهم العناصر التي تشكّل المناخ الاجتماعي للعمل، باعتبارها سلسلة من التفاعلات اليومية التي تربط بين العمال والإدارة. وتؤثر هذه العلاقات بشكل مباشر على الإنتاجية، الرضا المهني، فرص الترقية، والاعتراف. ينطلق هذا الفصل من الفرضية الثالثة التي تؤكد أنّ التعاون والثقة والدعم المتبادل بين العاملين ينعكس إيجابًا على فرص الترقية والاعتراف

المبحث الأول: العلاقات المهنية وبناؤها داخل التنظيم:

1-تعريف العلاقات المهنية: الرسمية وغير الرسمية:

تُعدّ العلاقات المهنية من الركائز الأساسية التي يقوم عليها البناء التنظيمي داخل أي مؤسسة، إذ تمثل الإطار الذي يتم من خلاله تنسيق الجهود وتوزيع الأدوار وتحقيق الأهداف المشتركة. ولا يمكن تصور تنظيم فعال دون وجود شبكة متكاملة من العلاقات التي تربطين أفراده، سواء كانت هذه العلاقات محددة بشكل رسمي أو ناتجة عن التفاعل الاجتماعي الطبيعي بين العاملين. وفي هذا السياق، تنقسم العلاقات المهنية إلى نوعين رئيسيين:

العلاقات الرسمية والعلاقات غير الرسمية، وهما متكاملان ويؤدي كل منهما دوراً أساسيا في استقرار التنظيم وفعاليته.

أولاً: العلاقات المهنية الرسمية:

تشير العلاقات المهنية الرسمية إلى تلك الروابط التي يحددها الهيكل التنظيمي للمؤسسة بشكل واضح ومسبق، حيث تُبنى على أساس القوانين واللوائح والإجراءات التنظيمية المعتمدة. وتُعبر هذه العلاقات عن الأدوار الوظيفية لكل فرد داخل المؤسسة، كما تحدد خطوط السلطة والمسؤولية، مما يسمح بتنظيم العمل وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المحددة(عصمان، 2012، ص 304).

و تتجسد هذه العلاقات من خلال التسلسل الإداري الذي يوضح من له سلطة اتخاذ القرار ومن هو مسؤول عن التنفيذ، كما تحدد طبيعة الاتصال الرسمي بين مختلف المستويات الإدارية، سواء كان ذلك بشكل عمودي (بين الرؤساء والمرؤوسين) أو أفقي (بين الزملاء في نفس المستوى الوظيفي). وهذا التنظيم الرسمي يساهم في تحقيق الانضباط داخل المؤسسة، ويضمن وضوح الأدوار، ويقلل من احتمالات التضارب أو التداخل فالمسؤوليات. كما تتميز العلاقات الرسمية بكونها علاقات موضوعية تستند إلى الكفاءة المهنية والقواعد التنظيمية، وليس إلى الاعتبارات الشخصية. فهي تهدف أساساً إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية وضمان سير العمل بطريقة منظمة، حيث يتم تقييم الأداء وفق معايير محددة مسبقاً، ويكافأ الأفراد أو يُحاسبون بناءً على مدى التزامهم بهذه المعايير (عصمان، 2012، ص 304).

ثانياً: العلاقات المهنية غير الرسمية:

تمثل العلاقات المهنية غير الرسمية الجانب الاجتماعي والإنساني داخل التنظيم، حيث تنشأ بشكل تلقائي وعفوي بين العاملين نتيجة التفاعل اليومي بينهم. وهي لا تخضع للقوانين الرسمية أو الهيكل التنظيمي، بل تتأسس على الروابط الشخصية مثل الصداقة، والاهتمامات المشتركة، والتقارب في الأفكار أو الخلفيات الاجتماعية (طوير، 2022، ص 2).

و تلعب هذه العلاقات دوراً بالغ الأهمية في تحسين المناخ التنظيمي، إذ تساهم في خلق جومن الألفة والتعاون بين العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الروح المعنوية لديهم. فعندما يشعر الفرد بالانتماء إلى جماعة داخل العمل، فإنه يصبح أكثر التزاماً وأكثر استعداداً لبذل الجهد، وهو ما ينعكس بدوره على مستوى الإنتاجية (طوير، 2022، ص 2).

كما تسهم العلاقات غير الرسمية في تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة، حيث توفر قنوات تواصل غير رسمية تكون في كثير من الأحيان أسرع وأكثر فعالية من القنوات الرسمية. ومن خلال هذه القنوات، يتم تبادل المعلومات والخبرات بشكل مرن، مما يساعد في حل المشكلات بسرعة واتخاذ قرارات أكثر ملاءمة للواقع العملي.

ثالثاً: التكامل بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية:

لا يمكن النظر إلى العلاقات الرسمية وغير الرسمية على أنهما متعارضتان، بل هما مكملتان لبعضهما البعض داخل التنظيم. فالعلاقات الرسمية توفر الإطار التنظيمي الذي يضمن الانضباط وتحقيق الأهداف، بينما تضيف العلاقات غير الرسمية البعد الإنساني الذي يعزز التماسك الاجتماعي ويزيد من فعالية العمل.

إن نجاح أي مؤسسة يعتمد على قدرتها على تحقيق التوازن بين هذين النوعين من العلاقات فالإفراط في الرسمية قد يؤدي إلى الجمود والبيروقراطية، في حين أن الإفراط في العلاقات غير الرسمية قد يؤدي إلى الفوضى وضعف الانضباط. ومن هنا، فإن الإدارة الناجحة هي التي تستطيع دمج هذين البعدين في نظام متكامل يحقق الكفاءة والانسجام فيآن واحد.

2. آليات التفاعل داخل بيئة العمل:

يُعدّ التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل من العناصر الأساسية التي تضمن فعالية التنظيم واستمراريته، إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود تفاعل منظم وموجه بين أعضائها. غير أن هذا التفاعل لا يتم بشكل عشوائي، بل يقوم على مجموعة من الآليات المنظمة التي تضبط العلاقات المهنية وتوجهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ومن أهم هذه الآليات: الاتصال، التعاون، والتنسيق، حيث يشكل كل منها بعداً أساسياً في بناء ديناميكية العمل داخل المؤسسة.

أولاً: الاتصال كآلية أساسية للتفاعل المهني:

يُعتبر الاتصال العمود الفقري لأي عملية تنظيمية، إذ يُعرّف على أن العملية التي يتم بمقتضاها نقل وتبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد والجماعات وهو بذلك يمثل الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها تحقيق التفاهم والتفاعل داخل المؤسسة (كرمبيط ويحياوي، 2019، ص 1).

يساهم الاتصال الفعال في تقليل سوء الفهم والصراعات داخل المؤسسة، إذ يساعد على توضيح الأدوار والتوقعات، ويمنح الأفراد فرصة التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، مما يعزز الشعور بالمشاركة والانتماء. ولهذا، يُعتبر الاتصال الإداري الفعال المحرك الأساسي لأداء الموظفين، لأنه يربط بين مختلف مكونات التنظيم ويوجهها نحو تحقيق أهداف مشتركة (كرمبيط ويحياوي، 2019، ص 1) .

ثانياً: التعاون كآلية لتحقيق الانسجام المهني:

يُعدّ التعاون من أهم الآليات التي تعكس البعد الاجتماعي للعلاقات المهنية، حيث يظهر فيشكل تضامن مهني ووحدة بين أفراد الجماعة المهنية الواحدة. ويعني التعاون اشتراكالأفراد في العمل بروح جماعية، بحيث يسعى كل فرد إلى تحقيق الهدف المشترك بدلاً من التركيز على المصلحة الفردية فقط (بن بلقاسم وطمار، 2014، ص 124)

و يكتسب التعاون أهمية كبيرة في بيئة العمل، لأنه يساهم في تحقيق السير الحسن للمهنة حيث يؤدي إلى توزيع الأدوار بشكل متكامل، ويسمح بتبادل الخبرات بين العاملين، مما يرفع من كفاءة الأداء الجماعي. كما يساعد التعاون على خلق جو من الثقة المتبادلة بين الأفراد، وهو ما يعزز التماسك الاجتماعي داخل المؤسسة (بن بلقاسم وطمار، 2014، ص124).

ثالثاً: التنسيق كآلية لضبط الجهود التنظيمية:

يهدف التنسيق إلى تحقيق التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية، بحيث تعمل جميعها في اتجاه واحد، دون تعارض أو ازدواجية في الجهود. ويتم ذلك من خلال وضع خطط واضحة، وتحديد المسؤوليات، وتوفير قنوات اتصال فعالة بين الأقسام المختلفة. كما يتجسد التنسيق في عدة صور، مثل التنسيق العمودي بين المستويات الإدارية المختلفة والتنسيق الأفقي بين الأقسام أو الوحدات التي تعمل في نفس المستوى التنظيمي. ويساهم هذا التنسيق في ضمان انسيابية العمل وتفادي التأخير أو الأخطاء الناتجة عن سوء التنظيم إضافة إلى ذلك، يلعب التنسيق دوراً مهماً في تحسين كفاءة استخدام الموارد داخل المؤسسة، حيث يساعد على توزيع المهام بشكل متوازن، ويمنع تكرار الجهود أو إهدار الوقت. كما يساهم في تحقيق التكامل بين الوظائف المختلفة، مثل الإنتاج، والتسويق والموارد البشرية، مما يعزز من الأداء العام للمؤسسة (قوارح وحمايمي، 2016، ص109).

3. أشكال العلاقات المهنية في المؤسسات العمومية الجزائرية:

تتسم العلاقات المهنية داخل المؤسسات العمومية الجزائرية بخصوصية سوسيولوجية نابعة من طبيعة المجتمع الجزائري ذاته، الذي يتميز بتداخل الأبعاد الاجتماعية والثقافية مع البنية التنظيمية الحديثة. فالمؤسسة العمومية لا تُعدّ فضاءً تقنياً محايداً، بل هي امتداد للنسيج الاجتماعي، مما يجعل العلاقات المهنية فيها محكومة ليس فقط بالقوانين واللوائح الرسمية بل أيضاً بمنظومة القيم والتقاليد الاجتماعية. ومن هذا المنطلق، يمكن تحليل أشكال هذه العلاقات من خلال عدة أبعاد أساسية، أبرزها طغيان العلاقات التقليدية، والعلاقة الصراعية، وأزمة العقلنة في التسيير.

أولاً: طغيان العلاقات التقليدية داخل المؤسسة: تُظهر العديد من الدراسات أن المؤسسة العمومية الجزائرية تشهد حضوراً قوياً للعلاقات التقليدية، حيث تنتقل الروابط الاجتماعية من خارج المؤسسة إلى داخلها، مما يؤدي إلى تشكل نمط من العلاقات المهنية غير الرسمية المبنية على أسس القرابة والجهوية والانتماءات الشخصية. ويُقصد بهذه الظاهرة أن العامل لا يدخل المؤسسة كفرد مهني محايد، بل يحمل معه شبكة علاقاته الاجتماعية التي تؤثر على سلوكه داخل العمل (طوير،2022، ص 1).

و يترتب عن هذا التداخل بروز ما يُعرف بالمحسوبية كأحد أشكال العلاقات غير الرسمية، حيث يتم تفضيل بعض الأفراد في التوظيف أو الترقية أو توزيع المهام بناءً على علاقاتهم الشخصية، وليس على أساس الكفاءة أو الاستحقاق. ويؤدي هذا الوضع إلى إضعاف مبدأ العدالة التنظيمية، مما يخلق شعوراً بالإحباط لدى العاملين الذين لا يملكون هذه الشبكات العلائقية.

ثانياً: العلاقة الصراعية داخل المؤسسة العمومية: من السمات البارزة للعلاقات المهنية في المؤسسات العمومية الجزائرية أيضاً الطابع لصراعي، حيث تتخذ العلاقات بين العمال والإدارة، أو بين العمال أنفسهم، شكل نزاعات فردية أو جماعية. ويرتبط هذا الطابع الصراعي بجملة من العوامل، منها ضعف قنوات الاتصال، وعدم وضوح الأدوار، إضافة إلى الشعور بعدم العدالة في توزيع الموارد والفرص (غراز، 2019، ص 145).

ثالثاً: أزمة العقلنة في التسيير التنظيمي: تُعدّ أزمة العقلنة من أبرز الإشكالات التي تواجه العلاقات المهنية في المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث يعاني العامل من صعوبة في التمييز بين ما هو رسمي وما هو غير رسمي في علاقاته داخل العمل, ويعني ذلك أن القواعد التنظيمية لا تُطبق دائماً بشكل موضوعي، بل تتداخل مع الاعتبارات الشخصية والاجتماعية، مما يؤدي إلى خلل في عملية التسيير (طوير، 2022، ص 1).

المبحث الثاني: الثقة المهنية والدعم المتبادل :

1-تعريف الثقة المهنية: :(مؤشرات، شروط، عوامل بناء)

تُعدّ الثقة المهنية من المفاهيم الأساسية في مجالي سوسيولوجيا العمل وعلم النفس التنظيمي، نظراً لدورها المحوري في تنظيم العلاقات داخل بيئة العمل، حيث تمثل الركيزة التي تقوم عليها التفاعلات اليومية بين الأفراد داخل المؤسسة (المغربي، 2016، ص 155).

فهي تشمل العلاقات بين الزملاء أنفسهم، كما تمتد إلى العلاقة بين العاملين والإدارة، مما يجعلها عنصراً بنيوياً في استقرار التنظيم, فكلما ارتفع مستوى الثقة داخل المؤسسة، كلما زادت فعالية التعاون وانخفضت مستويات التوتر والصراع، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام واستمرارية العمل(Bornarel) ، 2007، ص 96)

و في المقابل، فإن ضعف الثقة يؤدي إلى بيئة عمل يسودها الشك وعدم اليقين، مما ينعكس سلبا على الإنتاجية ويضعف الانتماء المهني للأفراد (المغربي، 2016، ص 155).

و من خلال هذه التعريفات، يتضح أن الثقة المهنية ليست مجرد شعور عابر، بل هي بناء نفسي واجتماعي وتنظيمي يتشكل عبر التفاعل المستمر داخل المؤسسة كما تُعدّ الثقة المهنية عنصراً أساسياً في تحقيق الاستقرار التنظيمي، لأنها تساهم في تسهيل التعاون بين الأفراد، وتقليل الصراعات، وتعزيز فعالية الأداء الجماعي داخل المؤسسة) المغربي، 2016، ص 155).

1-1عوامل بناء الثقة المهنية:

لا تنشأ الثقة المهنية بشكل تلقائي داخل بيئة العمل، بل هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل النفسية والتنظيمية والاجتماعية التي تتكامل فيما بينها لتشكيل مناخ من الاطمئنان المتبادل بين الأفراد داخل المؤسسة. وتُعدّ هذه العوامل ضرورية لضمان استقرار العلاقات المهنية وتعزيز التعاون بين مختلف الفاعلين داخل التنظيم، حيث إن غيابها يؤدي غالباً إلى انتشار الشك وسوء الفهم وتراجع الأداء الجماعي .(Pesqueux, 2020, p. 5)

و من بين أهم هذه العوامل التي تشكل أساس بناء الثقة المهنية نجد عاملين رئيسيين هما: الكفاءة والاستقامة والنزاهة.

أولاً: الكفاءة:تُعتبر الكفاءة من أهم الركائز التي تقوم عليها الثقة المهنية، إذ تمثل معياراً موضوعياً يعتمد عليه الأفراد في تقييم بعضهم البعض داخل بيئة العمل. فالثقة لا تُمنح بشكل اعتباطي، ببل تُبنى تدريجياً على أساس إدراك قدرة الفرد على أداء مهامه بشكل فعال واحترافي، بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة والمسؤوليات الموكلة إليه (Pesqueux, 2020, p. 5).2020, p. 5.

ثانياً: الاستقامة والنزاهة: إلى جانب الكفاءة، تُعدّ الاستقامة والنزاهة من العوامل الجوهرية في بناء الثقة المهنية حيث ترتبط هذه القيمة بسلوك الفرد الأخلاقي والتزامه بالمبادئ المهنية داخل بيئة العمل. فالنزاهة تعني التزام الشخص بالصدق، والوفاء بالوعود، واحترام القواعد التنظيمية والابتعاد عن السلوكيات الانتهازية التي قد تضر بالآخرين داخل المؤسسة (Pesqueux,2020, p. 6).

2.مؤشرات الثقة المهنية:

يمكن التعرف على وجود الثقة المهنية داخل المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات السلوكية والتنظيمية التي تعكس طبيعة العلاقات السائدة بين الأفراد، كما تعكس مستوى الانسجام والاستقرار داخل بيئة العمل. وتُعدّ هذه المؤشرات أدوات تحليلية مهمة لفهم مدى قوة أو ضعف الثقة داخل التنظيم، إذ لا تُقاس الثقة دائماً بشكل مباشر، وإنما تُستدل عليها من خلال السلوكيات والممارسات اليومية للعاملين .(Bornarel, 2007, p. 102) .

و من أبرز هذه المؤشرات: انخفاض مستويات الرقابة، المشاركة المعرفية، والولاء التنظيمي.

أولاً: انخفاض مستويات الرقابة: يُعدّ انخفاض مستوى الرقابة المباشرة من أبرز المؤشرات الدالة على وجود الثقة داخل المؤسسة، حيث إن الإدارة عندما تثق في موظفيها تقل حاجتها إلى استخدام آليات رقابية صارمة ومباشرة لمتابعة الأداء.

فالثقة هنا تعمل كبديل جزئي عن الرقابة التقليدية، لأنها تقوم على افتراض أن العاملين سيؤدون مهامهم بكفاءة ومسؤولية دون الحاجة إلى متابعة مستمرة.(Bornarel, 2007, p. 102) .

ثانياً: المشاركة المعرفية تُعتبر المشاركة المعرفية من المؤشرات القوية على وجود الثقة المهنية داخل المؤسسة حيث تعكس استعداد الأفراد لتبادل المعلومات والخبرات والتجارب دون خوف من سوء الاستخدام أو الاستغلال. فالمعرفة داخل بيئة العمل لا تُشارك إلا في ظل شعور بالأمان النفسي والتنظيمي، وهو ما توفره الثقة بين الأفراد (المغربي، 2016، ص 245.(

ثالثاً: الولاء التنظيمي: يُعدّ الولاء التنظيمي من أهم المؤشرات التي تعكس مستوى الثقة داخل المؤسسة، حيث يرتبط هذا المفهوم بدرجة انتماء العامل للمؤسسة ورغبته في الاستمرار فيها والمساهمة فيتحقق أهدافها. فكلما زادت الثقة بين العاملين والإدارة، كلما ارتفع مستوى الالتزام والانتماء المهني ويظهر الولاء التنظيمي من خلال سلوكيات متعددة مثل الالتزام بأداء المهام، والرغبة فيتطور المؤسسة، والحرص على استمرارية العمل داخلها، إضافة إلى تقليل معدلات الغياب وترك العمل. فالعامل الذي يثق في مؤسسته يشعر بأنه جزء من كيان يحترمه ويقدره، مما يدفعه إلى تقديم أفضل ما لديه من جهود .(Bornarel, 2007, p. 105).

3شروط وآثار الثقة المهنية:

تُعدّ الثقة المهنية من أهم العناصر التنظيمية التي تساهم في استقرار بيئة العمل وتحسين أدائها، غير أن استمراريتها لا تتحقق بشكل تلقائي، بل ترتبط بمجموعة من الشروط التي تضمن ترسيخها داخل المؤسسة. كما أن لهذه الثقة آثاراً مباشرة وغير مباشرة على الأفراد وعلى الأداء التنظيمي ككل، مما يجعلها عاملاً محورياً في نجاح المؤسسات الحديثة .(Bornarel, 2007, p. 98).

و من بين أهم هذه الشروط والآثار: تقليل المخاطر الإدراكية، خلق مناخ نفسي آمن، ودعم الاستقرار التنظيمي.

أولاً: تقليل المخاطر الإدراكية: تعمل الثقة المهنية كآلية نفسية وتنظيمية تساعد على تقليل الشعور بالمخاطر الإدراكية داخل بيئة العمل، حيث يقصد بالمخاطر الإدراكية ذلك الإحساس بعدم اليقين وصعوبة التنبؤ بسلوك الآخرين أو بنتائج التفاعلات المهنية. فعندما يسود مناخ الثقة داخل المؤسسة، يصبح الأفراد أكثر قدرة على التفاعل مع زملائهم دون خوف أو تردد، لأنهم يتوقعون سلوكا إيجابيا ومستقراً من الآخرين.(Bornarel, 2007, p. 98) .

ثانياً: خلق مناخ نفسي آمن: من أهم آثار الثقة المهنية داخل المؤسسة أنها تساهم في خلق مناخ نفسي آمن يشعر فيه العاملون بالراحة والاستقرار أثناء أداء مهامهم. فالأمان النفسي يعني أن الفرد يستطيع التعبير عن أفكاره ومقترحاته ومخاوفه دون خوف من النقد السلبي أو العقاب أو التهميش ويعد هذا المناخ شرطاً أساسياً لتحفيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، لأن العاملين عندما يشعرون بالأمان يصبحون أكثر استعداداً لتجربة أفكار جديدة واقتراح حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية. وعلى العكس من ذلك، فإن غياب الثقة يؤدي إلى بيئة عمل يسودها الخوف والتحفظ، مما يحد من الإبداع ويقلل من المشاركة الفعالة.(Bornarel, 2007, p. 98) .

ثالثاً: دعم الاستقرار التنظيمي: تُعدّ الثقة المهنية من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة، إذ إنها تقلل من حدة الصراعات الداخلية وتُعزز الانسجام بين مختلف الأفراد والجماعات المهنية. فكلما ارتفع مستوى الثقة، كلما أصبحت العلاقات أكثر توازناً واستقراراً، مما يسهم في خلق بيئة عمل متماسكة (Bornarel, 2007, p. 98).

3.الدعم المتبادل ودوره في تعزيز المناخ الصحي للعمل:

يُعدّ الدعم المتبادل داخل البيئة المهنية من الركائز الأساسية التي تضمن استقرار الفرد وفعالية المنظمة، حيث يلعب دوراً محورياً في تشكيل إدراك الموظف لبيئة عمله باعتبارها بيئة صحية، آمنة ومحفزة على الأداء الجيد. فكلما ارتفع مستوى الدعم داخل المؤسسة، كلما تحسنت جودة العلاقات المهنية، وانخفضت مستويات التوتر والضغط، مما ينعكس إيجاب على الأداء الفردي والجماعي داخل التنظيم.(TungisaampPohl, 2017, p. 245))

1–مفهوم الدعم المتبادل: يشير الدعم المتبادل إلى شبكة العلاقات المساندة التي يتلقاها الفرد داخل بيئته المهنية من زملائه ومن المؤسسة ككل، وهو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الجوانب الاجتماعية والتنظيمية في آن واحد. ويمكن التمييز بين مستويين رئيسيين لهذا الدعم هما :

الدعم الاجتماعي: هو ذلك النوع من الدعم الذي يتلقاه الموظف من زملائه داخل العمل، ويتجلى في أشكال متعددة مثل التعاون، التعاطف، المساعدة في إنجاز المهام، وتقديم النصائح المهنية. ويساهم هذا النوع من الدعم في تخفيف حدة الضغوط النفسية المرتبطة بالعمل، كما يعزز الشعور بالانتماء داخل المجموعة المهنية، مما يجعل الفرد أكثر اندماجاً واستقراراً داخل المؤسسة.(Tungisaamp Pohl, 2017, p245.)

2–دور الدعم المتبادل في تعزيز المناخ الصحي:

يلعب الدعم المتبادل دوراً محورياً كآلية أورافعة لتحسين جودة الحياة المهنية داخل المؤسسات، حيث يساهم بشكل مباشر في تعزيز الصحة النفسية والاجتماعية للعاملين، ويخلق بيئة عمل أكثر توازناً واستقراراً.

أولاً، يعمل الدعم المتبادل على تقليل الضغط النفسي إذ يُعتبر الدعم الاجتماعي بمثابة حاجز وقائي يخفف من تأثير الضغوط المهنية على الموظف، سواء كانت ناتجة عن عبء العمل أو العلاقات التنظيمية المعقدة. هذا التخفيف من الضغط يساعد في الحفاظ على مناخ عمل هادئ وأكثر إنتاجية.(Tungisaamp Pohl, 2017, p. 252)

ثانياً، يساهم الدعم المتبادل في تعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين، حيث إن الموظف الذي يشعر بأنه مدعوم من قبل زملائه وإدارته يميل إلى تطوير ارتباط وجداني أقوى بالمؤسسة، مما يحول بيئة العمل من مجرد فضاء رسمي إلى فضاء اجتماعي داعم يقومعلى العلاقات الإنسانية الإيجابية.(Pohl Tungisaamp, 2017, p. 255)

ثالثاً، يؤدي الدعم المتبادل إلى تحسين الأداء الجماعي، من خلال تسهيل التواصل والتفاعل بين أفراد الفريق، مما يرفع من مستوى التنسيق ويزيد من فعالية العمل الجماعي في تحقيق الأهداف المشتركة.(Tshiunza, 2021, p. 9)

رابعاً، يسهم الدعم المتبادل في خلق بيئة للتعلم المتبادل، حيث يصبح الأفراد أكثر استعداداً لمشاركة معارفهم وخبراتهم دون خوف، مما يحول المؤسسة إلى فضاء معرفي ديناميكي يشبه المنظمة المتعلمة و يعزز مناخاً فكرياً صحياً قائماً على تبادل المعرفة (المغربي،2016، ص 248).

العلاقات المهنية كشبكات تاثير داخل المؤسسة:

لا تقتصر العلاقات داخل المؤسسة على الروابط الرسمية التي يحددها الهيكل التنظيمي، بل تمتد لتشكل شبكات اجتماعية معقدة وغير مرئية أحياناً، تلعب دوراً محورياً في توجيه التأثير وصناعة القرار وتدفق المعلومات. فالمؤسسة ليست فقط بنية هرمية جامدة، بل هي أيضا فضاء اجتماعي حي تتداخل فيه العلاقات الرسمية مع العلاقات غير الرسمية، مما ينتج عنه شبكة تأثيرات متعددة المستويات تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي وسيرورة العمل داخلها (المغربي، 2016، ص 241).

-1طبيعة الشبكات المهنية داخل المنظمة:

تتشكل داخل كل مؤسسة ما يُعرف بـ التنظيمات غير الرسمية وهي نتاج طبيعي للتفاعل اليومي بين الأفراد أثناء ممارسة العمل. هذه التنظيمات لا تُسجل في الهيكل الرسمي للمؤسسة، لكنها تلعب دوراً بالغ الأهمية في تحديد طبيعة العلاقات الداخلية وسير العمل.وهي عبارة عن:

مجموعة من العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بصورة عفوية بين العاملين، والتي تؤثر بشكل مباشر على مشاعرهم و أدائهم وتدفق المعلومات بينهم (المغربي، 2016، ص241).

و تعمل هذه الشبكات كآلية فعالة لتخفيض التعقيد داخل التنظيم، حيث تساعد الأفراد على تجاوز البيروقراطية الجامدة والتسلسل الإداري الطويل من خلال العلاقات المباشرة والثقة الشخصية. فبدلاً من انتظار القنوات الرسمية الطويلة، يلجأ العاملون إلى الشبكات غير الرسمية للحصول على المعلومات أو حل المشكلات بسرعة أكبر، مما يجعل هذه الشبكات عنصراً أساسياً في ديناميكية المؤسسة.(Bornarel, 2007, p. 98) .

2- العلاقات المهنية كقنوات للتأثير:

داخل هذه الشبكات، لا يبقى الفرد مجرد منفذ للمهام، بل يتحول إلى فاعل اجتماعي يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين وفي مجريات العمل داخل المؤسسة. ويظهر هذا التأثير من خلال عدة آليات أهمها رأس المال الاجتماعي وتدفق المعلومات.

أ–رأس المال الاجتماعي: يُعد رأس المال الاجتماعي من أهم مصادر القوة داخل الشبكات المهنية، وهو يشير إلى مجموع الموارد والامتيازات التي يكتسبها الفرد من خلال شبكة علاقاته الاجتماعية والمهنية. فكلما كانت شبكة علاقاته أوسع وأكثر ثقة، زادت قدرته على التأثير داخل المؤسسة، حتى وإن لم يكن يمتلك سلطة رسمية كبيرة (Mandard, 2014, p. 5).

ب–تدفق المعلومات: تلعب الشبكات المهنية دوراً حاسماً في التحكم في تدفق المعلومات داخل المؤسسة، حيث تعتبر المعلومة أحد أهم مصادر القوة والتأثير التنظيمي. فالأفراد الذين يمتلكون وصولا سريعا ودقيقاً إلى المعلومات يتمتعون بقدرة أكبر على اتخاذ القرارات والتأثير في الآخرين. وتشير الدراسات التنظيمية إلى أن المعلومة داخل المؤسسة لا تُعد مجرد معرفة، بل هي أداة قوة، لأنها تحدد ما يُعرف بمناطق الظل و هي المجالات غير الواضحة في التنظيم التي يمكن استغلالها لتحقيق تأثير أكبر داخل المؤسسة.(Mandard, 2014, p. 8)

3 الثقة كجوهر لفعالية شبكات التأثير:

لكي تتحول العلاقات المهنية إلى شبكات تأثير فعالة ومستقرة، لا بد أن ترتكز على عنصر أساسي هو الثقة، باعتبارها البنية العميقة التي تمنح هذه الشبكات معناها واستمراريتها.

أ–تسهيل التعاون: تُعد الثقة العامل الأساسي الذي يحول العلاقات البسيطة بين الأفراد إلى شبكة تأثير حقيقية قادرة على حشد الجهود الجماعية دون الحاجة إلى أوامر رسمية أو رقابة مباشرة. فعندما يسود مناخ من الثقة، يصبح الأفراد أكثر استعداداً للتعاون وتبادل الأفكار والمشاركة في حل المشكلا.(Pesqueux, 2020, p. 12)

ب–الشرعية الاجتماعية: لا يكفي أن يمتلك الفرد القدرة على التأثير داخل الشبكة، بل يجب أن يكون هذا التأثير مقبولا اجتماعياً وذا شرعية داخل المجموعة المهنية. وتنبع هذه الشرعية أساساً من مستوى الثقة التي يحظى بها الفرد لدى زملائه، والتي تُبنى على أساس الكفاءة المهنية والنزاهة والسلوك الأخلاقي الملموس.(Bornarel, 2007, p. 104)

ج– استدامة الشبكة: تُعتبر الثقة أيضاً شرطاً أساسياً لاستمرارية الشبكات المهنية وفعاليتها على المدى الطويل. فالشبكات التي تفتقر إلى الثقة المتبادلة تكون شبكات هشة وسريعة التفكك، لأنها تعتمد على المصالح المؤقتة أو العلاقات السطحية فقط.وفي هذه الحالة، تتحول العلاقات داخل المؤسسة إلى صراعات خفية وتنافس غير صحي مما يضر بمناخ العمل ويقلل من فعالية الأداء التنظيمي. أما الشبكات المبنية على الثقةفإنها تكون أكثر استقراراً وقدرة على الصمود أمام الضغوط التنظيمية والتغيرات الداخلية (المغربي، 2016، ص 243).

المبحث الثالث اثر العلاقات المهنية على الترقية والاعتراف:

1.العلاقات المهنية كعامل مؤثر في الترقية:

تُجمع الدراسات التنظيمية على أن العلاقات المهنية داخل المؤسسة، وما يرتبط بها من اندماج اجتماعي وتفاعل إنساني، لا تُعد مجرد عناصر ثانوية في الحياة المهنية، بل تمثل محددات أساسية في تشكيل المسار الوظيفي للعاملين. فنجاح الفرد داخل التنظيم لا يرتبط فقط بالكفاءة التقنية أو الأداء الفردي، بل يتأثر بشكل كبير بقدرته على بناء علاقات مهنية إيجابية تسمح له بالاندماج داخل بيئة العمل والتكيف مع متطلباتها المتغيرة (بن زاف،2015، ص 5).

تُعتبر العلاقات المهنية من أبرز العوامل غير الرسمية التي تؤثر في قرارات الترقية داخل المؤسسات، إذ إن الترقية لا تُبنى دائماً على معايير تقنية بحتة، بل تتداخل فيها عناصر اجتماعية وتنظيمية متعددة. فالعامل الذي ينجح في بناء شبكة علاقات مهنية إيجابية داخل المؤسسة يكون أكثر قدرة على الاندماج في محيط العمل، مما يمنحه أفضلية نسبية في التقييم الوظيفي (بن زاف، 2015، ص 5).

كما أن الاندماج داخل جماعات العمل، وخاصة غير الرسمية منها، يؤدي إلى تشكيل صورة إيجابية عن العامل لدى الإدارة، حيث يُنظر إليه باعتباره فرداً متعاوناً وقادراً على العمل ضمن فريق، وهو ما يُعد معياراً مهماً في تقييم الكفاءة المهنية داخل المؤسسات الحديثة (سناني، 2024، ص 155).

1 1–السمعة المهنية كعامل حاسم في الاعتراف والترقية: تلعب السمعة المهنية دوراً محورياً في تحديد مكانة العامل داخل المؤسسة، حيث تُعد هذه السمعة نوعاً من رأس المال الرمزي الذي يؤثر في كيفية إدراك الرؤساء والزملاء لأداء الفرد وسلوكه المهني. فالسمعة لا تُبنى فقط على الأداء المباشر، بل تتشكل أيضاً من خلال العلاقات المهنية والتفاعلات اليومية داخل بيئة العمل (بلاغماس، 2011، ص 2).

كما أن الترقية في جوهرها لا تُفهم فقط باعتبارها انتقالاً إدارياً في السلم الوظيفي، بل هياايضا تتويج لمسار طويل من الاعتراف المتبادل بين العامل والمؤسسة، وهو ما يرتبط بما يعرف بالعقد النفسي الذي يحدد التوقعات غير المكتوبة بين الطرفين، حيث يؤدي الالتزام بهذا العقد إلى تعزيز فرص الترقية (صوفي، 2003، ص 8).

2 1–الشراكة والتعلم التنظيمي ودورهما في الترقية: يساهم التفاعل المهني القائم على الشراكة والتعلم التنظيمي في إبراز القدرات الإبداعية للعامل، حيث يصبح أكثر قدرة على المشاركة في حل المشكلات وتقديم أفكار جديدة داخل المؤسسة. وهذا النوع من التفاعل يجعل الفرد يظهر كعنصر فاعل ومؤثر داخل التنظيم مما يعزز من فرصه في الترقية (سكايمة وعثماني، 2023، ص 30).

فالعامل الذي يشارك في التعلم الجماعي وتبادل المعرفة داخل المؤسسة يُنظر إليه باعتباره فردا يمتلك قيمة مضافة، وليس مجرد منفذ للمهام، مما يرفع من مكانته داخل الهيكل التنظيمي. كما أن الشراكة المهنية تساهم في بناء صورة إيجابية عنه باعتباره شخصا متعاونا وقادراً على العمل ضمن فريق، وهو معيار مهم في تقييم الاستحقاق الوظيفي(سكايمة وعثماني، 2023، ص 30).

3 1-دور العلاقات الإنسانية في رفع فرص الترقية الاندماج :إن اهتمام الإدارة بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء. فالعامل الذي يشعر بالتقدير الاحترام داخل بيئة عمله يكون أكثر التزاماً وإنتاجية، وهو ما يجعله أكثر عرضة للترقية مقارنة بغيره (مرسي، 1986، ص 225.(

كما أن العلاقات الإنسانية الجيدة تساهم في خلق مناخ عمل إيجابي قائم على التعاون والثقة مما يعزز من فعالية الأداء الجماعي ويزيد من كفاءة المؤسسة ككل. وفي هذا السياق تصبح الترقية نتيجة طبيعية لمجموعة من السلوكيات الإيجابية التي يمارسها العامل داخل بيئة عمل داعمة ومشجعة (مرسي، 1986، ص 225).

2-العلاقات المهنية ومسارات الاعتراف المهني:

يُعد الاعتراف المهني من المفاهيم المركزية في سوسيولوجيا العمل، إذ يشكل أحد أهم الأبعاد التي تمنح العمل معناه الاجتماعي والإنساني داخل التنظيم. فالعامل لا يسعى فقط إلى الحصول على مقابل مادي نظير جهده، بل يبحث أيضاً عن الاعتراف بقيمته المهنية وبمكانته داخل المؤسسة، سواء من طرف الإدارة أو من طرف الزملاء. ومن هذا المنطلق يتحول العمل إلى فضاء رمزي يعكس هوية الفرد ودوره داخل الجماعة المهنية، وليس مجرد نشاط اقتصادي محض (سناني، 2024، ص 155).

1الدعم الاجتماعي كمدخل للاعتراف المهني: يُعتبر الدعم الاجتماعي أحد أهم العوامل التي تساهم في تشكيل مسارات الاعتراف المهني داخل المؤسسة، إذ يؤدي دوراً محورياً في بناء علاقة إيجابية بين العامل وبيئة عمله فعندما يشعر العامل بأن زملاءه وإدارته يقدمون له الدعم والتقدير، فإنه يطور إحساساً قوي بالانتماء، ويصبح أكثر التزاماً واندماجاً داخل التنظيم (بن زاف، 2015، ص 5).

2الدعم الاجتماعي والعقد النفسي داخل المؤسسة: يرتبط الدعم الاجتماعي بشكل وثيق بمفهوم العقدالنفسيين العامل والمؤسسة، حيث يقوم هذا العقد على مجموعة من التوقعات والالتزامات غير المكتوبة التي تحكم العلاقة بين الطرفين. فالعامل، من خلال اندماجه في الشبكة الاجتماعية داخل المؤسسة، يتوقع الحصول على الاعتراف والتقدير مقابل جهده والتزامه (صوفي، 2003، ص 1).

و يعتمد هذا العقد النفسي على التوازن بين ما يقدمه العامل من أداء وجهد، وبين ما يتلقاه من دعم مادي ومعنوي. وكلما كان هذا التوازن قائماً، كلما تعززت الثقة بين العامل والمؤسسة، وزادت درجة الرضا الوظيفي لديه، مما ينعكس إيجاباً على استقراره المهني واستمراريته داخل التنظيم (صوفي، 2003، ص 1).

3التفاعل الاجتماعي كآلية لتعزيز المكانة المهنية: تلعب جودة التفاعلات الإنسانية داخل المؤسسة دوراً محورياً في تحديد مكانة العامل المهنية، حيث تُعتبر العلاقات الاجتماعية الإيجابية أحد أهم مصادر القوة الرمزية داخل التنظيم. فالعامل الذي

يحظى بدعم زملائه وتقديرهم يصبح أكثر حضوراً وتأثيراً داخل بيئة العمل، مما يعزز من شرعية وجوده ودوره داخل المؤسسة (سناني، 2024، ص 155).

كما أن التفاعل الإيجابي داخل جماعات العمل يسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي لأنه يخلق مناخاً من التعاون والثقة المتبادلة، ويقلل من النزاعات والصراعات الداخلية. وهذا المناخ الداعم يجعل العامل أكثر قدرة على إثبات كفاءته، وبالتالي تعزيز فرصه في الحصول على الاعتراف المهني (بن زاف، 2015، ص 5).

4الدعم الاجتماعي كعامل لتخفيف الضغط وتعزيز الصورة المهنية: يساهم الدعم الاجتماعي أيضاً في تخفيف حدة الضغوط المهنية التي قد تواجه العاملين داخل المؤسسات، خاصة في البيئات التنظيمية المعقدة التي تتميز بكثرة المهام وتعدد المسؤوليات. فوجود شبكة دعم قوية يساعد العامل على تجاوز الصعوبات النفسية والمهنية، ويقلل من مستويات التوتر والإرهاق الوظيفي (بلاغماس، 2011، ص 2).

3-التفاعل المهني كإطار لخلق فرص الصعود التنظيمي:

يُعتبر التفاعل المهني داخل البيئة التنظيمية الديناميكية أحد أهم المحركات الأساسية التي تساهم في خلق فرص الصعود والارتقاء الوظيفي داخل المؤسسات الحديثة. فالمؤسسة لمتعد تُفهم اليوم بوصفها بنية هرمية جامدة تقوم على أوامر وتعليمات فقط، بل أصبحت فضاء اجتماعياً حياً تتداخل فيه العلاقات الرسمية وغير الرسمية، ويُنتج فيه التفاعل اليومي بين الأفراد مسارات مهنية جديدة تتجاوز أحياناً المعايير التقليدية للترقية. ومن هذا المنطلق يتحول التفاعل المهني إلى عنصر استراتيجي في بناء المسار الوظيفي للعامل، وليس مجرد وسيلة للتواصل أو تبادل المعلومات (سكايمة وعثماني، 2023، ص 30).

1التفاعل المهني كأساس للتعلم التنظيمي وبناء الكفاءة: إن التفاعل المهني لا يقتصر على تبادل المعلومات التقنية أو تنفيذ المهام اليومية، بل يتجاوز ذلك ليشكل إطاراً واسعاً للتعلم التنظيمي القائم على الشراكة والتعاون بين أعضاء الفريق. فكلما ازداد مستوى التفاعل بين العاملين، كلما ارتفعت فرص تبادل الخبرات والمعارف، مما يؤدي إلى تطوير الكفاءات الفردية والجماعية داخل المؤسسة (سكايمةوعثماني، 2023، ص 30).

2التفاعل المهني كآلية لتخفيف الضغط وتحسين الاستقرار الوظيفي: من أهم أدوار التفاعل المهني أنه يساهم في تعزيز قدرة العامل على إدارة المشقة المهنية والضغوط التنظيمية التي قد يواجههاالافراد داخل المؤسسة. فوجود علاقات مهنية إيجابية داخل بيئة العمل يوفر دعماً نفسياً ومعنوياً يساعد الفرد على تجاوز التحديات اليومية المرتبطة بالعمل (بلاغماس، 2011، ص 2).

3العلاقات المهنية كقنوات غير رسمية لصناعة القرار والترقية: تلعب العلاقات المهنية دوراً محورياً في تشكيل الصورة الذهنية عن العامل داخل المؤسسة حيث تُعتبر هذه العلاقات قنوات غير رسمية يتم من خلالها تقييم الأداء والكفاءة والالتزام التنظيمي. فمتخذو القرار لا يعتمدون فقط على التقارير الرسمية، بل يستندون أيضاً إلى الانطباعات التي تتكون لديهم من خلال التفاعل اليومي مع العاملين (بلاغماس، 2011،ص 2).

4التمكين الإداري ودوره في تعزيز فرص الصعود التنظيمي: يُعد التمكين الإداري أحد أهم النتائج المباشرة للتفاعل المهني الإيجابي داخل المؤسسات حيث يمنح هذا التمكين العامل صلاحيات أوسع وقدرة أكبر على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية. ويُسهم ذلك في تعزيز الثقة بين الإدارة والعامل، مما يفتح أمامه آفاقاً جديدة للتطور المهني (سناني، 2024، ص 151).

5الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية كرافعة للترقية: إن الصعود التنظيمي في المؤسسات الحديثة لم يعد يعتمد فقط على الأداء الفردي، بل أصبح يرتبط بشكل وثيق بالروح المعنوية التي تنتج عن جودة العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل. فالعلاقات المبنية على الثقة والتعاون ترفع من مستوى الرضا الوظيفي، وتزيد من دافعية العامل نحو الإنجاز (مرسي، 1986، ص 225).

خاتمة الفصل الثالث:

يُشكل هذا الفصل إطاراً نظرياً وسوسيولوجياً متكاملاً لفهم ديناميكية العلاقات المهنية وبنائها داخل التنظيم، حيث اتضح أن بيئة العمل تتجاوز الأطر الهرمية الجامدة لتتأسس على شبكات تفاعلية معقدة تضمن استمراريتها آليات الاتصال الفعال، التعاون المشترك، والتنسيق الهيكلي. وقد بيّنت المادة العلمية المستعرضة أن الثقة المهنية القائمة على الكفاءة والنزاهة، مدعومةً بشبكات الدعم الاجتماعي المتبادل، تشكل معاً صمام الأمان لخلق مناخ نفسي صحي يقلل من المخاطر الإدراكية ويخفف من حدة الضغوط والمشقة المهنية، مما ينعكس إيجاباً على الالتزام العاطفي والولاء التنظيمي للعاملين.

من جهة أخرى، سلط الفصل الضوء على الخصوصية السوسيولوجية للمؤسسة العمومية الجزائرية، والتي تشهد نوعاً من أزمة العقلنة في التسيير نتيجة طغيان العلاقات التقليدية كالقرابة والمحسوبية، مما ينقل الروابط الاجتماعية من خارج المؤسسة إلى داخلها ويولد مناخاً تنظيمياً صراعياً يؤثر على مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص. ومع ذلك، تظل العلاقات المهنية قنوات غير رسمية بالغة الأهمية لصناعة القرار وتدفق المعلومات، وتحقيق ما يُعرف برأس المال الاجتماعي والرمزي للفاعل داخل التنظيم.

و ختاماً، يخلص هذا الفصل إلى أن مسارات الترقية والاعتراف المهني داخل المؤسسة ليست مجرد إجراءات إدارية جافة أو نتاج أداء تقني بحت، بل هي محصلة اجتماعية معقدة ترتبط بمدى نجاح العامل في بناء سمعة مهنية إيجابية، والاندماج في جماعات العمل، وتحقيق التوازن في "العقد النفسي" غير المكتوب بينه وبين الإدارة. إن التفاعل الإيجابي والتمكين الإداري يمثلان في النهاية الرافعة الأساسية لخلق فرص الصعود التنظيمي والارتقاء الوظيفي، بما يضمن تحقيق الكفاءة الإنتاجية والانسجام الإنساني في آن واحد.

المحور الثاني: واقع الثقافة التنظيمية و اثرها على مسارات الترقية و الاعتراف المهني في مؤسسة ميناء ارزيو

الفصل الرابع: الثقافة التنظيمية المهنية و أثرها في تكافئ فرص الترقية.

مقدمة

- **المبحث الأول: وضوح المعايير المهنية و المسار المهني.**
  - **المطلب الأول: وضوح معايير الترقية.**
  - **المطلب الثاني :فهم المسار المهني.**
  - **المطلب الثالث :العلاقة بين ثقافة المؤسسة و الترقية.**
- **المبحث الثاني نظام التقييم و الترقية المهنية.**
  - **المطلب الأول: التقييم الدوري للأداء.**
  - **المطلب الثاني: الترقية على أساس الكفاءة.**
  - **المطلب الثالث :آليات التواصل حول الترقية أو الولاءات.**
- **المبحث الثالث العدالة المهنية في الترقية.**
  - **المطلب الأول: عدالة تطبيق معايير الترقية.**
  - **المطلب الثاني: عراقيل العدالة المهنية.**
  - **المطلب الثالث: مقترحات تحسين العدالة المهنية.**

خاتمة.

تمهيد :

يُمثل العنصر البشري المحرك الأساسي لأي نظام مؤسساتي، ولا يمكن لهذا المحرك أن يعمل بكفاءة واستدامة ما لم يجد بيئة تنظيمية تحفزه وتضمن له التطور والارتقاء، ومنهنا، تبرز الثقافة التنظيمية كإطار قيمي وسلوكي يحدد كيفية إدراك الموظفين لنظام الترقية المهنية، ومدى ثقتهم في المسارات الوظيفية المتاحة لهمإن الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب الميداني في هذه الدراسة يهدف إلى تسليط الضوء على الواقع الفعلي لممارسات الترقية داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث لاتقتصر الترقية على كونها إجراءً إدارياً للانتقال من رتبة إلى أخرى، بل هي انعكاسلمدى وضوح المعايير المتبعة، وفعالية نظم تقييم الأداء، ومدى تجسيد قيم العدالةالمهنية على أرض الواقع بناءً على ذلك، يسعى هذا الفصل إلى تحليل أبعاد العلاقة بين الثقافة السائدة في المؤسسة وفرص الترقي المهني، وذلك من خلال ثلاثة مباحث أساسية:

المبحث الأول: يركز على مدى استيعاب الموظفين لمعايير الترقية ووضوح المسارالمهني المرسوم لهم.

المبحث الثاني: يتناول آليات تقييم الأداء ودور الكفاءة في نيل الترقية، مع فحصقنوات التواصل الرسمية وغير الرسمية (مثل الولاءات) وتأثيرها.

المبحث الثالث: يبحث في مدى تحقق العدالة المهنية، وتشخيص العراقيل التي قد تحولدون تطبيقها، وصولاً إلى تقديم رؤية تطويرية لتحسين هذا النظام.

المبحث الأول: وضوح المعايير والمسار المهني:

المطلب الأول: وضوح معايير الترقية:

تعتبر شفافية المعايير المعتمدة في الترقية انعكاساً لجوهر الثقافة التنظيمية السائدة، حيث تسعى هذه الجزئية من الدراسة إلى استكشاف مدى إدراك الموظفين للقواعد القانونية و المهنية التي تحكم مساراتهم الارتقائية، وهو ما توضحه بيانات الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يبين مدى وجود وعي بوجود معايير واضحة للترقية في المؤسسة محل الدراسة:

هل توجد في الميناء معايير واضحة للترقية المهنية؟	التكرار	النسبة
نعم	08	%80
لا	02	%20
المجموع	10	%100

من اعداد الطالبة

توضح نتائج الجدول أن أغلبية الموظفين على علم بوجود معايير واضحة للترقية، وهذا يدل على أن المؤسسة تسير بطريقة منظمة وقانونية (تسيير عقلاني) وليس بطريقة عشوائية النسبة المرتفعة (80%) تبين أن هناك ثقافة عمل تعتمد على القوانين المكتوبة كمرجع أساسي، مما يعطي الموظفين شعوراً بالاستقرار والراحة النفسية لأنهم قادرون على توقع مستقبلهم المهني.

إن وضوح هذه المعايير يعتبر وسيلة لـ "الضبط الاجتماعي" داخل المؤسسة، لأنه يقلل من الغموض والشائعات بين العمال. فالإدارة هنا قدمت للموظف طريقاً واضحاً يساعده على بناء "هويته المهنية" وتحديد أهدافه بناءً على شروط موضوعية هذا الأمر يمنح الموظف شعوراً بـ "الأمن الوظيفي"، لأن الترقية في نظره أصبحت مرتبطة بالالتزام بالقانون والجهد، وليست مسألة حظ أو صدفة، أما بالنسبة لنسبة 20% الذين لا يعرفون هذه المعايير، فهم يمثلون فئة تشعر بـ "العزلة" والبعد عن جو المؤسسة ويمكن تفسير ذلك سوسيولوجياً بضعف "التنشئة التنظيمية" (أي أن المؤسسة لم تقم بتوعية وتدريب هؤلاء الموظفين بالشكل الكافي على نظامها الداخلي)، أو بسبب وجود ضعف في التواصل بين الإدارة والموظفين في الميدان، هذا النقص في التواصل يخلق عدم مساواة في الحصول على المعلومة، مما يولد شعوراً بالإقصاء والتهميش لدى هذه الأقلية، ويجعلهم عاجزين عن التخطيط لمستقبلهم المهني، مما يؤثر سلباً على تفاعلهم ونشاطهم داخل المؤسسة.

المطلب الثاني :فهم المسار المهني:

يُعد إدراك الموظف لمساره المهني وشروط ترقيته ركيزة أساسية في تحديد مستوى دافعيته وانتمائه للمنظمة، لذا يهدف هذا العنصر إلى قياس مدى استيعاب الفاعلين للمتطلبات اللازمة لتطورهم الوظيفي، وهو ما تظهره البيانات المدرجة في الجدول أدناه:

جدول رقم (02): يوضح فهم شروط الترقية والمسار المهني:

هل تفهم جيداً شروط الترقية والمسار المهني الخاص بمنصبك؟	التكرار	النسبة
نعم	07	%70
لا	02	%20
إجابات نسبية	01	%10
المجموع	10	%100

من إعداد الطالبة

في هذا الجدول، لا نتحدث فقط عن مجرد "معرفة" الموظف بوجود القوانين، بل عن مدى "فهمه واستيعابه" الحقيقي لها،تشير نسبة 70% إلى أن الموظفين يفهمون جيداً شروط الترقية وقواعد العمل داخل المؤسسة،ومن منظور علم الاجتماع، فإن الفهم هو أساس كل "فعل هادف"؛ فالموظف الذي يفهم الشروط جيداً سيبذل مجهوداً كبيراً في عمله لأنه يثق بأن هذا المجهود هو استثمار سينال عليه تقديراً وترقية في النهاية. هذا الفهم يقلل من المشاكل وسوء التفاهم، ويخلق لغة مشتركة بين الإدارة والعمال، مما يزيد من تماسك جماعة العمل ويجعل الترقية عملية شفافة ونزيهة في نظر الأغلبية.

من جهة أخرى، فإن وجود نسبة 30% (بين من لا يفهمون ومن كانت إجابتهم نسبية) يطرح مشكلة صياغة القوانين بأسلوب معقد وصعب الفهم. فالإدارة أحياناً تعتمد على نصوص قانونية غير واضحة لتبقى هي الطرف الأقوى والوحيد القادر على تفسير هذه القوانين والتحكم فيها، وبالتالي تحافظ على سلطتها الإدارية،هذا الغموض يجعل الموظف في حالة شك دائم وغير متأكد من مستقبله المهني. لذلك، فإن عدم الفهم هنا ليس بسبب قلة ذكاء الموظف، بل بسبب غياب الشفافية في عرض المعلومات، مما يضعف ثقة العمال في نظام الترقية ويجعل المسار المهني معتمداً على التفسيرات الشخصية والعلاقات بدلاً من الكفاءة والاستحقاق.

المطلب الثالث :العلاقة بين ثقافة المؤسسة و الترقية:

يكشف هذا التحليل عن طبيعة العلاقة المهنية داخل ميناء أرزيو حيث تبين أن الثقافة التنظيمية السائدة تشجع على "الامتثال والتنفيذ" أكثر مما تشجع على "الإبداع والإنجاز" ,نلاحظ أن المؤسسة تدفع العمال إلى تجنب التغيير والحفاظ على الوضع الحالي كطريقة لضمان الحصول على الترقية، بدلاً من السعي نحو التميز المهني. ويتجلى ذلك بوضوح في شهادة المبحوث رقم 04 (مساعد إداري) الذي يؤكد بأن" :المؤسسة راهي تشجع على 'الاستقرار' وماشي التغيير، على بيها فرص الترقية تروح غالباً للي يعرف كيفاش يندمج مع السيستيم السائد وما يديرش المشاكل) ."(المبحوث رقم 04، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 04 جانفي 2026، الساعة 13:30 زوالاً) يُظهر هذا الاقتباس أن هناك مصلحة متبادلة بين الثقافة السائدة ونظام الترقيات؛ فالمؤسسة تمنح الفرص لمن يتماشى مع قيمها التقليدية التي تفضل "الأقدمية" و"الهدوء الإداري". هذا الأمر يؤدي إلى تراجع روح المبادرة، ويجعل الترقية وسيلة لتكرار نفس العقليات الإدارية القديمة. وفي ذات السياق، يعبر المبحوث رقم 09 (رئيس قسم أمن) عن هذه الفجوة بقوله" :كاين فجوة بين واش تطلب الإدارة في التيوري من كفاءة وبين واش تكافئ فيه في الواقع؛ الثقافة التنظيمية هنا ما زالها لبرك مربوطة بعقلية 'القطاع العام' اللي ما تحفزش الخدامين المتميزين(المبحوث رقم 09، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 15 جانفي 2026، الساعة 14:00 بعد الزوال) ,يعني هذا الكلام على أرض الواقع أن معايير الصعود المهني تعاني من تناقض واضح؛ فالكفاءة تظل شعاراً نظرياً فقط، بينما يتم الاعتماد في الواقع على الولاء والتماشي مع النظام الراكد، وهو ما يعطل تطور المؤسسةهناك علاقة "نفعية" بين الثقافة والترقية؛ فالمؤسسة تمنح الفرص لمن يندمج في قيمها التقليدية التي تقدس "الأقدمية" و"الهدوء .

المبحث الثاني نظام التقييم و الترقية المهنية:

المطلب الأول: التقييم الدوري للأداء:

يُعتبر التقييم الدوري للأداء الأداة التقنية التي تُترجم كفاءة الموظف إلى أرقام ومعايير قابلة للترقية، ومن خلال استطلاع آراء الفاعلين حول نجاعة هذا النظام، توصلنا إلى النتائج الموضحة لنا في الجدول الاتي :

جدول رقم (03): يوضح تلقي تقييم دوري للأداء:

هل سبق أن تلقيت تقييماً دورياً لأدائك؟	التكرار	النسبة
نعم	06	%60
لا	04	%40
المجموع	10	%100

من اعداد الطالبة

يعتبر تقييم الأداء هو الوسيلة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتقدير جهود الموظفين ومكافأتهم. وتدل نسبة (60%) من الذين يتلقون تقييماً دورياً على أن نظام المتابعة والمراقبة في المؤسسة يشتغل بنوع من الكفاءة و المقاصدية.

و من منظور علم الاجتماع، فإن عملية التقييم تشبه "المرآة" التي يرى من خلالها الموظف نتيجة تعبه وجهده في عيون الإدارة؛ حيث تمنحه شعوراً بـ "الوجود المهني" وتؤكد له أن عمله مرئي ومقدر من طرف المسؤولين. الثقافة التي تشجع التقييم المستمر هي ثقافة قائمة على التواصل وتطوير قدرات الموظف وتوجيهه، مما يساعد على أن تكون الترقية مبنية على تقارير واضحة وموثقة، وهذا يمنح الموظف اطمئناناً بأن مساره المهني يعتمد على معايير موضوعية قابلة للقياس وليس على المزاجية الشخصية.

بالمقابل، فإن حرمان نسبة (40%) من الموظفين من التقييم الدوري يمثل حالة من "التهميش والإهمال داخل العمل". وغياب التقييم يعني سوسيولوجياً غياب التقدير المتبادل بين الطرفين؛ فالموظف الذي لا يتم تقييم أدائه بانتظام يشعر بأنه "منسي" من الناحية الإدارية، مما يولد لديه نوعاً من البرود واللامبالاة تجاه عمله.

هذا النقص في التقييم يترك فراغاً كبيراً، وغالباً ما يتم ملء هذا الفراغ بالانطباعات الشخصية والعلاقات عند اقتراب موعد الترقيات, إن المؤسسة التي تهمل تقييم ما يقارب نصف موظفيها تساهم في غياب معايير التميز، ويصبح فيها الموظف المجتهد متساوياً مع الموظف الكسول. هذا الخلل يضر بعدالة المسار المهني، لأن الترقية بدون تقييم سابق تصبح فعلاً عشوائياً يفقد مصداقيته، وينشر ثقافة "الاتكال" بدلاً من ثقافة "العمل الجاد" والتقدير الحقيقي للجهود.

المطلب الثاني: الترقية على أساس الكفاءة:

تعتبر الكفاءة المعيار الأكثر موضوعية لتحقيق الجدارة التنظيمية وضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن أجل استكشاف مدى اعتماد المؤسسة فعلياً على هذا المعيار في نظام ترقياتها، نورد البيانات الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (04): يوضح الاعتماد على الكفاءة أكثر من الولاءات:

هل تعتقد أن الترقية تعتمد على الكفاءة أكثر من	التكرار	النسبة
نعم	02	%20
لا	06	%60
إجابات نسبية	02	%20
المجموع	10	%100

من اعداد الطالبة

يعتبر هذا المتغير هو المقياس الحقيقي لمعرفة جودة ونزاهة الثقافة السائدة داخل المؤسسة. وتُظهر النتائج اكتساح خيار "لا" بنسبة (60%)، مما يؤكد أن المؤسسة تميل نحو العلاقات الشخصية والولاء على حساب الكفاءة والجدارة.

وسوسيولوجياً، نحن هنا أمام حالة واضحة لـ "تأثير العلاقات غير الرسمية والمحسوبية" في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. تعكس هذه النسبة ثقافة عمل تقوم على تبادل المصالح، حيث يتم تقديم "الولاء للمسؤول" كشرط للحصول على "الترقية المهنية". هذا الأسلوب يدمر مبدأ "تكافؤ الفرص" بين العمال، ويجعل من كفاءة الموظف بلا قيمة ما لم تكن مدعومة بعلاقات شخصية قوية أو وساطة.

إن تقديم الولاء على الكفاءة يعني غياب العدالة في التقدير المهني، وتحول الترقية إلى مكافأة شخصية للمقربين فقط. هذا الوضع يؤدي إلى صعود أفراد إلى مناصب المسؤولية بناءً على مدى "طاعتهم" للمسؤول وليس بناءً على "جدارتهم" وتفوقهم في العمل، مما يتسبب في تراجع مستوى أداء المؤسسة ككل.

ومن الناحية السوسيولوجية، فإن هذه الممارسات تخلق نوعاً من "الاستياء الصامت" والإحباط بين الكفاءات المهمشة، وتجعلهم يفقدون الرغبة في الإبداع وتطوير العمل. فالاعتماد على العلاقات والشللية يعيق تطور الإدارة الحديثة، ويجعل الموظف يشعر بأن إرضاء المسؤولين أهم بكثير من إتقان العمل وتقديم الإضافة للمؤسسة.

المطلب الثالث: آليات التواصل حول الترقية أو الولاءات:

يكشف هذا المحور مدخلاً هاماً لفهم "نظام الإعلام والتواصل" داخل الميناء. ومن خلال الإجابات الميدانية، يتضح أن المؤسسة تعتمد على تواصل عمودي (من الأعلى إلى الأسفل) وجاف، حيث تتدفق المعلومات عبر قنوات رسمية بيروقراطية جامدة. هذا الأسلوب يضعف حماس العمال الذين يشعرون بأنهم مستبعدون من فهم مساراتهم المهنية. وحول هذا الجانب، يوضح المبحوث رقم 03 (إطار بالموارد البشرية) طريقة عمل الإدارة قائلاً" :التبليغ يكون عبر ليزافيش (الإعلانات) الداخلية والمراسلات الإدارية بين ليزوفيس، حنانيا نلتزموا غير بالجانب القانوني والشكلي باش نلحقوا شروط الترقية لڤاع ليزوفيس بلا حتى استثناء ."(المبحوث رقم 03، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 31 ديسمبر 2025، الساعة 09:45 صباحاً) ، يكشف هذا التصريح أن الإدارة تهتم فقط بالجانب "الرسمي والشكلي" للتواصل لتبرير موقفها القانوني، دون أن تتأكد من وصول المعلومة التفصيلية لجميع العمال. هذا النقص تؤكده شهادة المبحوث رقم 08 (ضابط ميناء) الذي يوضح الجانب الآخر من الواقع بقوله" :لي كريتار (المعايير) ساعات نسمعوا بيهم غير من عند ليزامور (الزملاء) وإلا بالزهر برك بعد ما يفوت الحال؛ لادومينيسطراسيون (التواصل الإداري) تركز غير على ليزوردر (الأوامر) كثر ملي تفهم العمال في حقوقهم ومسارهم المهني(المبحوث رقم 08، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 13 جانفي 2026، الساعة 09:15 صباحاً)

يظهر هذا التباين أن ثقافة المؤسسة تفتقر إلى "الشفافية في التواصل". وعندما تصبح القنوات الرسمية غير فعالة، تظهر تلقائياً "شبكات تواصل غير رسمية" بين العمال تعتمد على الإشاعات أو نقل الأخبار بطرق انتقائية، مما يجعل المعلومة أداة للسيطرة والنفوذ بدلاً من أن تكون حقاً طبيعياً للموظف. يُمثل التواصل التنظيمي الشريان الحيوي الذي يربط الإدارة بالموظفين، حيث تساهم فاعلية قنوات الاتصال في ضمان وصول المعلومة القانونية المتعلقة بالترقية للجميع، وهو ما نسعى لاستكشافه من خلال قراءة التصورات الميدانية التاليةهذا التباين يثبت أن ثقافة المؤسسة تفتقر إلى "الشفافية التواصلية"، حيث يُنظر للمعلومة كأداة للسيطرة وليس كحق للموظف لتخطيط مستقبله المهني.

المبحث الثالث : العدالة المهنية في الترقية:

المطلب الأول: عدالة تطبيق معايير الترقية:

تعتبر العدالة التنظيمية الرهان الحقيقي لضمان توازن النسق الاجتماعي داخل المؤسسة ، حيث لا تكتمل فعالية أنظمة الترقية إلا بمدى نزاهة تطبيق معاييرها على أرض الواقع ، و هو ما تظهره نتائج الجدول رقم (05) التالي:

جدول رقم (05): يوضح تطبيق معايير عادلة:

هل تعتبر معايير الترقية مطبّقة بشكل عادل على جميع العمال؟	التكرار	النسبة
نعم	03	%30
لا	05	%50
إجابات نسبية	02	%20
المجموع	10	%100

من اعداد الطالبة

يمثل هذا الجدول نقطة تحول أساسية في دراستنا؛ فبينما أكدت النتائج السابقة أن أغلب الموظفين يعرفون القوانين ويفهمونها، يرى نصف المبحوثين (50%) أن هذه المعايير لا تُطبق بعدالة في الواقع. ونحن هنا أمام فجوة كبيرة بين "ما تقوله القوانين رسمياً" وبين "ما يحدث فعلياً في الميدان".، عندما تغيب العدالة في التطبيق، تتحول ثقافة المؤسسة من ثقافة تعتمد على "الجهد والاستحقاق" إلى ثقافة تعتمد على "المحسوبية والامتيازات". هذا الشعور بالظلم يضعف الروابط والعلاقات بين العمال والإدارة، ويحول المؤسسة إلى مكان للصراع على الترقيات بطرق غير قانونية، مما يفقد الترقية قيمتها الحقيقية لتصبح مجرد "هدية" تمنحها الإدارة لمن تريد، وليس لمن يستحقها جراء تعبه.

إن غياب العدالة في تطبيق القوانين يؤدي إلى ما يُعرف في علم اجتماع التنظيم بـ "الإحباط الجماعي"؛ فالموظف الذي يلتزم بكل الشروط المطلوبة ثم يرى غيره يترقى بدون وجه حق، يصاب بحالة من الصدمة وفقدان الثقة في نظام المؤسسة، مما يدفعه إلى التراجع والانسحاب النفسي أو التوقف عن بذل أي جهد إضافي.

هذه البيئة السلبية تشجع الموظفين على البحث عن طرق ملتوية والتقرب من المسؤولين لأنهم يرون أن العمل الجاد وحده لا يكفي. وبالتالي، فإن الثقافة التنظيمية التي تسمح بهذا الخلل تفقد قدرتها على تشجيع الكفاءات، وتصبح بيئة منفرة تدفع أصحاب الخبرات إلى مغادرة المؤسسة أو إهمال واجباتهم. وفي النهاية، يصبح نظام التقدير مشوهاً لأنه يبنى على العلاقات الشخصية وليس على الشرعية والكفاءة المهنية، مما يضعف معنويات الموظفين وينشر الإحباط داخل بيئة العمل

المطلب الثاني: عراقيل العدالة المهنية:

يعتبر هذا السؤال المحور الأكثر "حساسية" و"ثراءً" في دراستي، حيث يشخص المبحوثين العوائق التي تمنع تحول الميناء إلى مؤسسة عقلانية حديثة، حيث يحدد المبحوثين العوائق التي تمنع تحول الميناء إلى مؤسسة حديثة ومنظمة. وتبرز هنا "المحسوبية" والولاءات الشخصية كبديل وظيفي يحل محل الكفاءة والاستحقاق، مما يعكس تأثير العلاقات الاجتماعية (كالقرابة والصداقة والمعارف) على القرارات الرسمية. وفي هذا الإطار، يشير المبحوث رقم 10 (مسؤول أمن) بصراحة إلى أن" :أكبر ليزوبستاكل (العراقيل) نتاع لبروموسيون هما ليزانطيرفونسيو (التدخلات الخارجية) والمعريفة، المسؤول هنا يفضل اللي يتبعه ويقوله أمين وما يعاندهش، على اللي عنده الكفاءة واللوجيك والنية في الخدمة(المبحوث رقم 10، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 18 جانفي 2026، الساعة 15:30 مساءً) ."يؤكد هذا الاقتباس أن نظام التقييم السنوي والتنقيط السائد يتحول في كثير من الأحيان إلى مجرد "غطاء إداري" لتمرير قرارات تم الاتفاق عليها مسبقاً بناءً على الولاء والطاعة. وتدعم المبحوثة رقم 05 (مكلفة بالملفات) هذا الطرح بالإشارة إلى الجمود الإداري قائلة" :الركود اللي كاين في ليزارتيكل (القوانين) ودخول عباد خاطيهم قاع الديبارطمو (القسم) في الديسيزيو (تحديد القوائم النهائية)، يخلي لبروموسيون تروح ظلم وتولي تابعة للمزاجية نتاعهم برك."(المبحوثة رقم 05، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 06 جانفي 2026، الساعة 10:00 صباحاً).

تثبت هذه الشهادات غياب المعايير الموضوعية والعلمية في تسيير المسارات المهنية؛ حيث يتضح أن "العلاقات الاجتماعية" للموظف تزن أكثر من "كفاءته ومجهوده"، مما يؤدي في النهاية إلى إحباط العمال ونشوء حالة من الإهمال، حيث يفقد الموظف إيمانه بالعمل والاجتهاد كوسيلة للارتقاء المهني.إن هذه العراقيل تعكس غياب "العقلانية " في الترقية، وتثبت أن "الرأس مال الاجتماعي" للموظف أهم من "رأسماله الثقافي والمعرفي".

المطلب الثالث: مقترحات تحسين العدالة المهنية:

تمثل المقترحات المقدمة من طرف المبحوثين رغبة جماعية في تنظيم وتحديث العمل، عندما يطالب العمال بالاعتماد على الرقمنة واللجان المستقلة، فهم يعبرون عن رغبتهم في التخلص من "الأحكام الشخصية والمزاجية للمسؤولين" والاعتماد بدلاً من ذلك على "سلطة النظام التقني والموضوعي". حيث يقترح المبحوث رقم 01 (رئيس قسم الموارد البشرية) حلاً إدارياً قائلاً" :اللازم نديروا سيستيم نتاع تقييم يمشي بالأهداف والنتائج الرقمية اللي باينة، باش هكذا ما يتدخلش العنصر البشري في التنقيط إلا في حدود قليلة قاع(المبحوث رقم 01، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 24 ديسمبر 2025، الساعة 10:30 صباحاً) ."توضح هذه الدعوة أهمية وجود معايير واضحة لتحييد العواطف والمزاجية الإدارية. ومن جهة أخرى، يركز العمال على ضرورة الرقابة الجماعية لضمان النزاهة، كما جاء في اقتراح المبحوث رقم 06 (عون أمن)" :الحل راه في لي كونكور (المسابقات) اللي يكونوا شفافين ونشر النتائج قاع قدام الغاشي، مع لبريزونس (ضرورة إشراك) نتاع ممثلي العمال الصحاح في ليزيكيب (لجان) نتاع لبروموسيون باش نضمنوا باللي ما كانش ترافيك (تلاعب)" (المبحوث رقم 06، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 08 جانفي 2026، الساعة 14:15 بعد الزوال),

تُظهر هذه المقترحات وعي العمال بأن إصلاح الواقع يتطلب تغيير "قواعد العمل" وجعلها علنية للجميع. إن المطالبة بالشفافية وإشراك ممثلي العمال يهدف بالأساس إلى منع احتكار القرارات، وإعادة الاعتماد على المعايير العادلة كسبيل وحيد لتحقيق الرضا والاستقرار المهني داخل ميناء أرزيو.

خاتمة الفصل الرابع:

في ختام هذا الفصل الميداني، نخلص إلى أن الترقية المهنية ليست مجرد استحقاق إداري او مادي، بل هي مرآة تعكس بعمق طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة , فمن خلال المعطيات التي تم تحليلها، تبين أن وضوح الرؤية تجاه المسار المهني وفهم معايير الارتقاء الوظيفي يمثلان حجر الزاوية في بناء علاقة ثقة متينة بين الموظف وإدارته.

لقد كشفت الدراسة الميدانية أن نظام التقييم الدوري وتغليب منطق الكفاءة هما الضمانان لوحيدان لتحويل الترقية من أداة إدارية روتينية إلى حافز استراتيجي يرفع من مستوى الأداء لعام. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات تتعلق بـ العدالة المهنية، حيث تبرز بعض العراقيل التي قد تشوب موضوعية الاختيار، مما يستوجب تفعيل آليات تواصل أكثر شفافية للقضاء على أي تأثيرات ناتجة عن المحاباة أو الولاءات غير المهنية.

بناءً على ما تقدم، يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات في النقاط التالية:

- ✓ إن الثقافة التنظيمية الداعمة للشفافية هي المحرك الأساسي لنجاح أي نظام للترقية.
- ✓ العدالة في تطبيق المعايير هي الضامن لرضا الموظفين وولائهم، وأي خلل فيها يؤدي إلى تراجع الدافعية.
- ✓ تحسين المسارات المهنية يتطلب مراجعة مستمرة لآليات التقييم لتواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

المحور الثاني: واقع الثقافة التنظيمية و اثرها على مسارات الترقية و الاعتراف المهني.

الفصل الخامس القيادة المنفتحة و أثرها في تعزيز الاعتراف المهني

تمهيد.

- **المبحث الأول: التواصل الإداري.**
  - **المطلب الأول: التواصل مع العمال.**
  - **المطلب الثاني: تسهيل الحوار التنظيمي.**
  - **المطلب الثالث: اثر التواصل على الاعتراف.**
- **المبحث الثاني: المشاركة و نمط القيادة.**
  - **المطلب الأول: مشاركة العمال في القرار.**
  - **المطلب الثاني: نمط القيادة السائد.**
  - **المطلب الثالث: القيادة و المبادرة.**
- **المبحث الثالث :الاعتراف المهني.**
- **المطلب الأول: الاعتراف بالأداء الجيد.**
- **المطلب الثاني: ممارسات الاعتراف المهني.**
- **المطلب الثالث :توقعات العمال من القادة.**

خاتمة

تمهيد:

تعتبر القيادة الإدارية المحرك الحيوي الذي يبعث الروح في هيكل المؤسسة، فهي ليست مجرد سلطة رسمية لممارسة الرقابة، بل هي فن التأثير وتوجيه الجهود نحو تحقيقالأهداف. وفي بيئة العمل الحديثة، لم يعد يكفي أن يكون القائد مصدراً للأوامر، بل أصبحمطالباً بتبني آليات تواصل إداري فعالة تضمن تدفق المعلومات وبناء جسور الثقة معالمرؤوسين.

إن هذا الفصل الميداني يسعى لاستكشاف العلاقة التفاعلية بين سلوك القادة وشعورالموظفين بـ الاعتراف المهني. فالاعتراف بالجهود والإنجازات لا يعد ترفاً معنوياً، بل هوحاجة نفسية وتنظيمية أساسية تؤثر مباشرة على دافعية الموظف واستعداده للمبادرة.ومن خلال هذا المنطلق، يركز الفصل الخامس على تحليل الممارسات القيادية داخلالمؤسسة محل الدراسة من خلال المحاور التالية:

المبحث الأول: يتناول طبيعة التواصل الإداري، ومدى قدرة القيادة على فتح قنوات الحوارالتنظيمي الذي يشعر الموظف بأنه جزء مسموع في المنظومة.

المبحث الثاني: يسلط الضوء على نمط القيادة السائد ومدى إشراك العمال في اتخاذالقرارات، وكيف يساهم هذا النمط في تحفيز روح المبادرة أو كبحها.

المبحث الثالث: يغوص في مفهوم الاعتراف المهني بمختلف صوره، بدءاً من التقديرالمعنوي للأداء الجيد وصولاً إلى فهم التوقعات الحقيقية التي ينتظرها العمال من قادتهم.

و يهدف هذا الفصل في مجمله إلى فهم كيف يمكن للقيادة الواعية أن تحولالاعترافالمهني من مجرد كلمة طيبة إلى ثقافة مؤسسية مستدامة ترفع من كفاءة الأداء الميداني.

المبحث الأول: التواصل الإداري:

المطلب الأول: التواصل مع العمال:

يسعى هذا المحور إلى استكشاف طبيعة التفاعل القائم بين الهيئة الإدارية والعمال داخل المؤسسة، وذلك من خلال رصد مدى انتظام القنوات الاتصالية الرسمية؛ حيث نهدف من خلال المعطيات التالية إلى معرفة ما إذا كان التواصل يمثل فعلاً تنظيمياً مستمراً أم مجرد إجراءات ظرفية تحكمها طبيعة العمل:

جدول رقم (06): يوضح تواصل الإدارة مع العمال بشكل منتظم:

هل تتواصل الإدارة مع العمال بشكل منتظم؟	التكرار	النسبة
نعم / موافق	04	40%
لا / غير موافق	03	30%
أحياناً	03	30%
المجموع	**10**	**100%**

من اعداد الطالبة

تظهر نتائج هذا الجدول المتقاربة أن هناك حالة من عدم الاستقرار والتذبذب في تواصل الإدارة مع العمال. ومن الناحية السوسيولوجية، يُعتبر التواصل هو القناة الرسمية والأساسية التي تنقل من خلالها المؤسسة قيمها ومعايير الترقية والتقدير للموظفين, وجود (40%) فقط من المبحوثين الذين يقرون بوجود تواصل منتظم يشير إلى أن المؤسسة لا تزال تعتمد على "التواصل التقليدي" الذي يسير في اتجاه واحد (من الأعلى إلى الأسفل، أي من الإدارة إلى الموظف دون الاستماع إليه)، ولم تصل بعد إلى تطبيق أسلوب "الإدارة التشاركية" التي تشرك الجميع. هذا النوع من التواصل يجعل الموظفين مشتتين وغير واعين بشكل موحد بأهداف المؤسسة، خاصة في المسائل المتعلقة بالترقيات والمسار المهني.

إن غياب التواصل المنظم (والذي تمثله نسبة 60% بين خياري "لا" و"أحياناً") يعيق بناء اتفاق وانسجام داخل المؤسسة حول معايير الاستحقاق والكفاءة. فعندما يغيب الحوار الدوري والمنتظم، تنشأ "ثقافة الشك" بين العمال، وتصبح "قنوات الاتصال غير الرسمية" (مثل الإشاعات والقيل والقال) هي المصدر البديل للمعلومات حول الترقيات، مما يفرغ التقدير المهني من مصداقيته ويجعله يبدو كعملية غامضة تحدث في الخفاء.بالإضافة إلى ذلك، فإن انحصار التواصل مع فئة قليلة يخلق تمييزاً في الحصول على المعلومات داخل المؤسسة، مما يجعل الترقية مرتبطة بمدى قرب الموظف من المسؤولين الذين يمتلكون المعلومة، بدلاً من أن يكون التواصل ثقافة عامة تشمل الجميع وتضمن الشفافية والوضوح.

المطلب الثاني: تسهيل الحوار التنظيمي:

يعتبر الحوار التنظيمي الفضاء الذي تذوب فيه السلطة العمودية لصالح التفاعل العقلاني المشترك، وفي هذا الصدد نحاول عبر هذا المطلب تبيان مدى مرونة المؤسسة في فتح قنوات للنقاش مع العمال، ومدى قدرة الإدارة على تحويل الحوار إلى آلية للتفاوض الاجتماعي وحل النزاعات:

جدول رقم (07): يمثل تسهيل الإدارة التواصل مع العمال:

هل تسهل الادارة التواصل مع العمال	التكرار	النسبة
نعم / موافق	03	30%
لا / غير موافق	06	60%
أحياناً	01	10%
المجموع	**10**	**100%**

من اعداد الطالبة

تؤكد نتائج هذا الجدول (حيث بلغت نسبة "لا" 60%) النتائج السابقة، والتي تدل على انغلاق الإدارة وغياب الحوار الفعال داخل المؤسسة. فسوسيولوجياً، يعتبر الحوار وسيلة هامة للتفاوض والنقاش حول القواعد ومراجعتها، بما في ذلك قواعد الترقية والتقدير. وعندما تمنع الإدارة الحوار أو تصعّبه، فهي في الواقع تحمي ثقافة تقليدية تخشى التغيير والشفافية، وتسعى للحفاظ على بقاء السلطة والقرارات في يد فئة معينة. هذا الانسداد في الحوار يؤدي إلى تراكم المشاكل والتوترات الصامتة بين العمال، ويجعل الموظفين يشعرون وكأنهم يعيشون في جزر معزولة داخل نفس بيئة العمل، مما يضعف شعورهم بالانتماء للمجموعة.

إن غياب الحوار يعزز من الأسلوب الإداري الجامد الذي يعتمد فقط على إصدار الأوامر الصارمة والنصوص الجافة بدلاً من الإقناع والتفاعل مع العمال. ومن منظور علم اجتماع التنظيم، يعتبر الحوار هو الوسيلة الوحيدة لتصحيح الأخطاء وتعديل العيوب في نظام الترقية؛ فمن خلاله يستطيع الموظفون تنبيه الإدارة إلى انعدام العدالة أو المطالبة بتطوير المعايير. وبالتالي، فإن غياب الحوار يعني أن نظام الترقية سيبقى ثابتاً وبعيداً عن واقع العمال، مما يفتح المجال لسيطرة "العلاقات والمحسوبية" كبديل للحوار الرسمي. إن المؤسسة التي لا تحاور موظفيها تفقد القدرة على بناء ولاء حقيقي لديهم، وتظل فيها الترقية والتقدير المهني خاضعين لقرارات فردية وجامدة، مما يحرم المؤسسة من الاستفادة من طاقات واقتراحات عمالها لتطوير العمل.

المطلب الثالث: اثر التواصل على الاعتراف:

يمثل التواصل في سوسيولوجيا التنظيم "الأداة الرمزية" لبناء الهوية المهنية للعامل. وفي ميناء أرزيو، يكشف التحليل الميداني أن أسلوب التواصل السائد هو تواصل وظيفي جاف، يركز على الجوانب التقنية والإدارية البحتة ويفتقر إلى البعد الرمزي للاعتراف والتقدير. فعندما يقتصر نظام الاتصال على المراسلات الرسمية والتعليمات الفوقية، يفقد العامل الشعور بأنه "فاعل اجتماعي" مؤثر داخل المؤسسة، ويتحول تدريجياً إلى مجرد ترس في آلة إدارية كبيرة. ويتضح هذا الواقع من خلال شهادة المبحوث رقم 08 (ضابط ميناء) الذي يعبر عن هذا الشعور قائلاً" :الكونتاكت (التواصل الإداري) الحالي يحسسني باللي راني مجرد نيميرو (رقم وظيفي) برك؛ لبريات (الرسائل) اللي يلحقونا ديما فيهم غير ليزارتيكل (التعليمات) ولا ليزافيرتيسمون (التنبيهات)، وما كانش قاع وين يسمعوا ليزانشغال نتاوعنا، وهذا الشيء يقتل فينا لونفي (الرغبة) باش نتميزوا، علابالنا باللي حتى واحد ما غادي يكيّف (يلاحظ) التعب نتاعنا."(المبحوث رقم 08، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 13 جانفي 2026، ال ساعة 09:15 صباحاً).

يؤكد هذا الاقتباس أن الاعتراف المهني يبدأ أساساً من "الاعتراف بالوجود الإنساني للعامل" عبر فتح قنوات تواصل تسمح بالتبادل والحوار. وغياب هذه القنوات يولد لدى العمال شعوراً حاداً بـ "التهميش التنظيمي". فالعمال الذين يتم استبعادهم من الاستشارة أو من الاطلاع على توجهات مؤسستهم، يطورون تلقائياً استراتيجيات "اللامبالاة" كآلية دفاع نفسي لحماية ذواتهم غير المعترف بها من قِبل الإدارة. وهو ما تؤكده أيضاً المبحوثة رقم 05 (مكلفة بالملفات) بقولها : "لاميطود نتاع الكونتاكت (أسلوب التواصل) جافة بزايد وما تقرّبش قاع بين لادومينيسطراسيون والخدامين. كي ما كانش حوار ديريكت (مباشر) يخلينا نحسوا باللي التعب نتاعنا ما راهوش مقيّم قاع حق قدره، وهذا الشيء سير يوشي (يؤثر على) الرضا المهني نتاعنا."(المبحوثة رقم 05، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 06 جانفي 2026، الساعة 10:00 صباحاً) يثبت هذا الكلام أن جفاف قنوات التواصل يترجم ميدانياً على أنه إنكار رمزي لجهود العمال؛ مما يؤدي إلى تراجع الرضا الوظيفي وإضعاف روح الانتماء للمؤسسة، حيث يتحول العمل من نشاط يحقق فيه العامل ذاته إلى عبء وظيفي روتينييننتقل التحليل هنا من الجانب الوظيفي للتواصل إلى الجانب الرمزي المرتبط بالهوية المهنية , حيث نركز في هذا المطلب على قياس مدى مساهمة القنوات الاتصالية في تعزيز شعور العامل بالتقدير والاعتراف بجهوده، وتوضيح كيف يمكن لغياب هذا التواصل أن يؤدي إلى شعور بالتهميش أو الاغتراب المهني.

المبحث الثاني: المشاركة و نمط القيادة:

المطلب الأول: مشاركة العمال في القرار:

تمثل المشاركة في اتخاذ القرار مؤشراً جوهرياً على مدى ديمقراطية الثقافة التنظيمية السائدة، ولقياس مستوى إشراك الفاعلين في رسم السياسات المهنية داخل المؤسسة، استخلصنا النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (08): يبين السماح بمشاركة في اتخاذ القرار:

هل يُسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرار؟	التكرار	النسبة
نعم / موافق	02	20%
لا / غير موافق	07	70%
أحياناً	01	10%
المجموع	**10**	**100%**

من اعداد الطالبة

تكشف هذه النسبة المرتفعة (70% لخياري "لا") عن سيادة أسلوب إداري يعتمد على الانفراد بالرأي والقرارات الفوقية، حيث يتم تهميش الموظفين وحصرهم في أدوار تنفيذية بحتة دون الاستماع لآرائهم. ومن الناحية السوسيولوجية، تعتبر مشاركة العمال في اتخاذ القرار هي أعلى درجات التقدير والاعتراف المهني؛ لأنها تمثل اعترافاً ضمنياً بخبرة العامل وقيمته كعضو فاعل ومفكر داخل المؤسسة، وليس مجرد أداة لتنفيذ الأوامر. إن إبعاد الأغلبية العظمى من العمال عن صنع القرار يزيد من شعورهم بالعزلة والبعد عن الإدارة، حيث يشعر الموظف بأنه منفصل تماماً عن السياسات والقرارات التي تحدد مصيره المهني، بما في ذلك قرارات الترقية, هذا الانغلاق في ثقافة المؤسسة يقتل روح المبادرة والابتكار لدى العمال، ويحول المؤسسة إلى مكان جامد ينقصه التفاعل والمرونة. ومن منظور علم اجتماع التنظيم، فإن احتكار الإدارة للقرارات يضعف من قدرة العمال على مناقشة حقوقهم أو المطالبة بنظام عادل للترقية والتقدير.

إن غياب المشاركة يعني أن الترقية ستظل دائماً قراراً فوقياً يأتي من الإدارة ومسؤوليها دون مراعاة لتطلعات الموظفين أو احتياجاتهم الفعلية في الميدان، مما يفقد منظومة الترقية مصداقيتها وقبولها بين العمال. فالموظف الذي لا يشارك برأيه في تحديد أهداف عمله لن يرى في الترقية مكافأة على تميزه، بل سيراها وسيلة لفرض الطاعة والتبعية للإدارة، مما يؤدي في النهاية إلى تراجع رغبة العمال في العطاء، وسيادة ثقافة خمول تعتمد على تنفيذ الأوامر فقط دون أي إبداع أو رغبة في تطوير العمل.

المطلب الثاني: نمط القيادة السائد:

يعكس توصيف نمط القيادة في ميناء أرزيو طبيعة "السلطة التنظيمية" وكيفية ممارستها على أرض الواقع. ومن خلال إجابات المبحوثين، نلاحظ بوضوح هيمنة النمط "البيروقراطي المركزي"، وهو نمط يستمد شرعيته وقوته من الانضباط الصارم وتطبيق اللوائح والقوانين بحذافيرها. سوسيولوجياً، يؤدي هذا النمط إلى "تنميط السلوك المهني"، حيث يصبح الامتثال الأعمى للأوامر هو القيمة العليا المطلوبة، مما يقلص المسافة بين الأسلوب الإداري المدني والأسلوب العسكري الصارم، خاصة في المصالح الميدانية ذات الحساسية مثل قسم الأمن. وفي هذا السياق، يوضح المبحوث رقم 04 (مساعد إداري) هذا الاحتكار التنظيمي للقرار قائلاً" :لاميطود نتاع الكوماندو (أسلوب القيادة) رايحة قاع في السنطرالیزاسیون (المركزية المطلقة)، الديسيزيون (القرار) يتكلموا عليه الفوق في المكاتب الكبار ويلحقنا حنانيا غير واجد كأوامر تالية. ما كانش قاع ديسكيسيون (مساحة للنقاش) ولا باش تمد رايك في الخدمة كيفاش تمشي، وهذا الشيء يخلينا نحسوا باللي الرول (دورنا) نتاعنا هو التطبيق برك بلا ما تكون كاين بليس فالور (قيمة مضافة) للراي نتاعنا."(المبحوث رقم 04، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 04 جانفي 2026، الساعة 13:30 زوالاً)

يُظهر هذا الاقتباس أن هذا النوع من القيادة يكرس ما يُعرف بـ "المسافة السلطوية العميقة"، حيث يشعر العمال بوجود حاجز نفسي واجتماعي كبير يحول دون التواصل الفعال مع مسؤوليهم. فالقائد هنا لا يُنظر إليه ك "ملهم" أو "موجه"، بل ك "مراقب" يمتلك سلطة العقاب والمنع فقط. وفي مصالح أخرى كقسم الموارد البشرية، يظهر هذا النمط في شكل "قدسية النصوص القانونية" التي لا تقبل المرونة، وهو ما يدعمه المبحوث رقم 09 (رئيس قسم أمن) بقوله : "الشيفر (القيادة) هنا تمشي بالزّير والصرامة بزاف، وساعات نشوفوها باللي لازم تكون هكذا على جال الحساسية نتاع البور (الميناء)، بصح ناقصها بزاف الكوتي أومين (الجانب الإنساني) اللي يعاون الخدام باش يمد من عنده كثر من الواجب اللي عليه في الكارطية (الإطار الرسمي) (المبحوث رقم 09، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 15 جانفي 2026، الساعة 14:00 بعد الزوال)."يفسر هذا الكلام بأن التركيز المفرط على الصرامة واللوائح الجافة يقتل "المرونة التنظيمية"، ويجعل بيئة العمل خالية من التحفيز الإنساني، مما يدفع العمال إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء لحماية أنفسهم قانونياً فقط .

المطلب الثالث: القيادة والمبادرة:

يكشف هذا عن السؤال مدى مرونة أو جمود الثقافة التنظيمية داخل الميناء. فمن منظور سوسيولوجي، يتطلب فتح باب المبادرة والابتكار توفير بيئة عمل تتقبل "المخاطرة"، وهو أمر يفتقر إليه الميناء بسبب النمط القيادي الذي يقدس "الأمن والامتثال التام". فالإدارة الحالية تتبع استراتيجية المحافظة على الوضع القائم، مما يخلق مناخاً طارداً للأفكار التطويرية الجديدة. وحول هذا الجمود الهيكلي، يقر المبحوث رقم 01 (رئيس قسم الموارد البشرية) بالواقع قائلاً : "بصراحة، السيستيم الحالي ما يشجعش بزاف على ليني سياتيف (المبادرة)؛ لي ريڤلومون (اللوائح) راهم زير وباش تخرج عليهم لازمك دي زوتوريزاسيون (موافقات) معقدين، على بيها ليزيكسبير (الكفاءات) يفضلوا يخدموا الخدمة الروتينية

اللي سيكيريزي (الآمنة) على الابتكار اللي فيه ليريسك (المخاطر)" (المبحوث رقم 01، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 24 ديسمبر 2025، الساعة 10:30 صباحاً).

يكشف هذا الاعتراف الإداري أن البيروقراطية الصارمة تؤدي بالضرورة إلى ظاهرة "الانسحاب المعنوي" للكفاءات؛ حيث يتوقف العمال عن تقديم المقترحات خوفاً من الرفض أو الدخول في متاهات الإجراءات المعقدة. وفي هذا الصدد، يصف المبحوث رقم 06 (عون أمن) النظرة السلبية للمؤسسة تجاه الأفكار الجديدة بقوله" :ليني سياتيف (المبادرة) ما كانش قاع خاطرش رانا نطبقوا في ليزانستريكسيون (تعليمات) باينين. ما كانش بلاصة لليزيديه (الاقتراحات) نتاع كل واحد وحده، وليزومبروك (المسؤولون) يفضلوا الخدام اللي يطبق بلا ما يخمم على الخدام اللي يجيب بروبوزيسيون (حلول بديلة)." (المبحوث رقم 06، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 08 جانفي 2026، الساعة 14:15 بعد الزوال) يثبت هذا الواقع أن الابتكار في ظل هذه القيادة يُنظر إليه ك "تهديد" لاستقرار القواعد المعمول بها وليس كفرصة للتطوير، مما ينتج عمالاً سلبيين يفضلون الطاعة الروتينية على التفكير الإبداعي.

المبحث الثالث :الاعتراف المهني:

المطلب الأول: الاعتراف بالأداء الجيد:

يعتبر تثمين التميز في الأداء المحرك الأساسي لرفع الروح المعنوية لدى الأفراد؛ ومن خلال المعطيات الميدانية التالية، سنحاول رصد مدى وعي الإدارة بأهمية مكافأة الإنجاز، وكيف يساهم هذا النوع من الاعتراف في خلق ثقافة تنظيمية تحفز على الإبداع بدلاً من ثقافة التجاهل:

جدول رقم (09): يمثل الحصول على اعتراف مهني عند القيام بعمل جيد:

هل تحصل على اعتراف مهني عند قيامك بعمل جيد ؟	التكرار	النسبة
نعم / موافق	03	30%
لا / غير موافق	05	50%
أحياناً	02	20%
المجموع	**10**	**100%**

من اعداد الطالبة

توصلنا من خلال هذا الجدول إلى نقطة جوهرية في موضوع دراستنا؛ فإجابة نصف العينة (50%) بـ "لا" تعني أن المؤسسة تعاني من مشكلة واضحة في نظام تقدير وتشجيع موظفيها. وفي علم اجتماع العمل، يُعتبر "التقدير والاعتراف بالجميل" هو المحرك النفسي والاجتماعي الأساسي الذي يدفع الموظف للتفوق، لأنه يعطي لجهده المبذول قيمة ومعنى داخل المؤسسة. وعندما يغيب هذا التقدير للموظف المتميز، نصبح أمام ثقافة عمل سلبية لا تفرق بين الشخص المجتهد والشخص الكسول، مما يؤدي إلى تراجع حماس المتميزين، فيقومون بخفض مستوى أدائهم وجودة عملهم ليتساووا مع بقية زملائهم، طالما أن النتيجة واحدة وهي غياب التقدير والتشجيع من قِبل الإدارة إن شعور غالبية الموظفين بغياب التقدير المهني (والذي يصل إلى 70% إذا أضفنا فئة "أحياناً") يضعف بشكل كبير من إخلاص الموظف وولائه للمؤسسة. ومن الناحية السوسيولوجية، يعتبر التقدير حاجة أساسية للشخص في محيط عمله، وغيابه يولد مشاعر من الإحباط والضيق الصامت تجاه الإدارة.

هذه الثقافة التنظيمية التي تهمل تشجيع التميز تجعل من الترقية في المستقبل تبدو وكأنها عملية غير مبررة أو مبنية على المحاباة، لأن الموظف لم يلمس أي تقدير مرحلي لجهوده السابقة. وبالتالي، يصبح الحديث عن التقدير المهني في هذه البيئة مجرد "شعارات إدارية" لا وجود لها في الواقع، بينما يكرس الواقع الميداني ثقافة التجاهل، مما يدفع أصحاب الكفاءات إما لمغادرة العمل والبحث عن مؤسسات أخرى تحترم مهاراتهم، أو البقاء في حالة من عدم الرضا الوظيفي، وهو ما يؤثر مباشرة على تراجع إنتاجية المؤسسة ككل

المطلب الثاني: ممارسات الاعتراف المهني:

عند الحديث عن الممارسات التي تجسد الاعتراف داخل الميناء، يبرز صراع واضح بين "الاعتراف المادي" (المتمثل في الأجور والمكافآت) وبين "الاعتراف الرمزي" (المتمثل في التقدير والمكانة المعنوية). ويجمع المبحوثون على أن الممارسات الحالية تميل بشكل شبه كامل إلى الجانب المادي التقليدي، مع غياب واضح للتقدير المعنوي الذي يصنع الفارق في تعميق الانتماء المهني. وحول أهمية هذا الجانب الرمزي، يشرح المبحوث رقم 02 (رئيس مصلحة الأجور) تجربته قائلاً : "الحاجة اللي تحسسني باللي راني مقيّم (بالاعتراف) هي كي يخلوني ديسيدي (يعطوني الاستقلالية) في صوالح تكنيك (تقنية) ويثمنوا الراي نتاعي في ليريونيو (الاجتماعات). لابروموسيون ولا التقييم ماشي غير دراهم برك، بصح هو قيمة معنوية يمدوها للإكسبيريونس (الخبرة) والتجربة الطويلة نتاعي."(المبحوث رقم 02، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 28 ديسمبر 2025، الساعة 11:15 صباحاً).

إن ممارسات الاعتراف المعنوي هي التي تمنح "المعنى والقيمة" للعمل اليومي. وفي بيئة عمل شاقة ومجهدة مثل الميناء، يصبح "الاعتراف الميداني" من طرف المسؤول المباشر مطلباً حيوياً لتعويض العمال عن ضغوط العمل اليومية، وهو ما يعبر عنه المبحوث رقم 10 (مسؤول مناوب) بحاجة العمال لمسات معنوية بسيطة" :خاصينا صوالح سامبل (بسيطة) كيما

لبريات نتاع الميرسي (رسائل الشكر) ولا تكريمات رمزية. في الخدمة نتاعنا في التيران (الميدان)، الاعتراف هو كي تحس باللي لادومينيسطراسيون علابالها بحجم التضحيات والجهد اللي رانا نديروا فيه في وسط ظروف نتاع ميتيو (مناخية) وسيكيريتي (أمنية) صعيبة بزاف."(المبحوث رقم 10، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 18 جانفي 2026، الساعة 15:30 مساءً) يُظهر غياب هذه الممارسات الرمزية البسيطة كيف يتحول العمل بالميناء إلى عبء ثقيل ومجرد وظيفة جافة؛ حيث يؤدي إهمال الجانب المعنوي إلى جعل الترقية المادية هي الهدف الوحيد للعمال، بدلاً من السعي نحو نمو مهني متكامل مبني على التقدير المتبادل.

المطلب الثالث :توقعات العمال من القادة:

تمثل توقعات العمال "الحق المتصور والمأمول" تجاه قيادتهم الإدارية. ومن منظور سوسيولوجي، تكشف البيانات الميدانية عن رغبة متزايدة من طرف العمال للانتقال من النمط القيادي الحالي نحو "القيادة التشاركية"؛ حيث يطمح الموظفون إلى نوع من "الديمقراطية الإدارية" التي تضمن لهم صوتاً مسموعاً داخل المؤسسة. وتتمحور هذه التوقعات حول الشفافية، والعدالة في توزيع التقدير، والاهتمام بالجانب الإنساني، كما يوضح ذلك المبحوث رقم 03 (مسؤول المسار المهني) بقوله" :راني ناستينا (أنتظر) من ليزومبروك (القادة) يديروا لي كريتار نتاع تقييم باينين وفيها لاديسيتس (عادلة)، ويديروا لبريزونس نتاعنا (يشركونا) في ليديسيزيو (القرارات) اللي توشي المستقبل المهني نتاعنا. رانا حابين دي شيف يسمعوا كثر ملي يمدوا ليزوردر (الأوامر)." (المبحوث رقم 03، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 31 ديسمبر 2025، الساعة 09:45 صباحاً).

تعد هذه التوقعات بمثابة "مشروع إصلاح ثقافي وتنظيمي" يقترحه الموظفون لإعادة الاعتبار لهويتهم المهنية الضائعة في ثنايا البيروقراطية. فهم يطالبون بقادة يمارسون "العدالة التوزيعية والتعاملية" للتقليل من فجوة الاغتراب داخل الميناء، وهو ما تلخصه المبحوثة رقم 07 (سكرتيرة) بقولها" :رانا نستناو في معاملة تمشي على ليريسبي (الاحترام المتبادل) وتقييم التعب مهما كان سامبل (بسيط). باش نطلعوا لابروموسيون نتاع الاعتراف لازم يبداو يسقموا ظروف الخدمة المعنوية والمادية ويديروا بيئة تحفز الواحد باش يقعد ويمد بلوس."(المبحوثة رقم 07، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 11 جانفي 2026، الساعة 11:00 صباحاً)يعكس هذا الطرح رغبة العمال في تحويل بيئة العمل من فضاء للأوامر الصارمة إلى بيئة إنسانية محفزة، تقوم على الاحترام المتبادل والاعتراف بالجهد، كشرط أساسي لتحقيق الاستقرار والتميز المهني.

خاتمة الفصل الخامس:

بناءً على ما تم تطرقه إليه في هذا الفصل، يتضح أن القيادة هي المتغير الأكثر تأثيراً فيصياغة التجربة المهنية للموظف. فالنتائج الميدانية تؤكد أن جودة التواصل الإداري ليستمجرد تبادل للمعلومات، بل هي الأداة التي يشعر من خلالها العامل بقيمته داخل المؤسسة،حيث يمثل الحوار التنظيمي المفتوح أولى خطوات الاعتراف الضمني بالموظف كشريك في النجاح.

لقد كشفت التحليلات أن نمط القيادة (سواء كان ديمقراطياً تشاركياً أو أوتوقراطياً) هوالذي يحدد سقف المبادرة لدى العمال؛ فالقيادة التي تمنح مساحة للمشاركة في القرارتعطي ضمناً اعترافاً بكفاءة وقدرات مرؤوسيها. وفي المقابل، يظل الاعتراف المهنيالصريح بالاداء الجيد هو الحلقة المفقودة التي يطمح إليها العمال، حيث أظهرت الدراسة

أن التقدير المعنوي والنفسي لا يقل أهمية عن التحفيز المادي في رفع مستوى الرضاالوظيفي.

وفي الختام، يمكن استخلاص النتائج الجوهرية التالية:

- ✓ القيادة الناجحة هي التي تزاوج بين تحقيق الأهداف التنظيمية وتلبية الاحتياجات الإنسانيةللموظفين.
- ✓ الاعتراف المهني الفعال هو الذي يأتي في وقته المناسب ويكون مبنياً على معايير أداءموضوعية وواضحة.
- ✓ توقعات العمال من القادة تتجاوز التوجيه الإداري لتصل إلى الحاجة للدعم، التقدير،والإشراك الفعلي في رسم مستقبل المؤسسة.
- ✓ إن هذه الخلاصات الميدانية تشكل قاعدة أساسية لفهم التحديات التي تواجه المؤسسة فيإدارة رأسمالها البشري، وتفتح الباب لتقديم مقترحات عملية تهدف إلى تعزيز الثقافةالقيادية القائمة على التقدير والتحفيز.

الفصل السادس: العلاقات المهنية كآلية للتعاون و بناء الثقة و اعادة تشكيل المسار المهني

تمهيد.

- **المبحث الأول: التعاون المهني.**
  - **المطلب الأول: التعاون بين العمال.**
  - **المطلب الثاني: الدعم المهني.**
  - **المطلب الثالث: تعزيز التعاون والدعم.**
- **المبحث الثاني الثقة وتأثيرها على العمال.**
  - **المطلب الأول: الثقة بين الزملاء.**
  - **المطلب الثاني: أثر الثقة على الأداء.**
  - **المطلب الثالث: تجارب العلاقات المهنية وتأثيرها على المسار المهني.**
- **المبحث الثالث: العلاقات وتأثيرها على المسار المهني.**
  - **المطلب الأول: العلاقات والترقية.**
  - **المطلب الثاني: العلاقات والاعتراف المهني.**
  - **المطلب الثالث: دور العلاقات في تحسين الفرص.**

خاتمة.

تمهيد:

لا تعمل المؤسسة كجهاز آلي معزول، بل هي نسيج حي من التفاعلات والعلاقات الإنسانية التي تنشأ بين أفرادها. وتعد العلاقات المهنية المحرك الخفي الذي يحدد جودة بيئة العمل حيث يتجاوز تأثيرها حدود الزمالة ليصل إلى صلب المسار الوظيفي للموظف. فمن خلال التعاون والدعم المتبادل، تتشكل بيئة حاضنة للإبداع والنمو المهني.

يهدف هذا الفصل الميداني إلى استكشاف الأبعاد غير الرسمية في حياة الموظف، مع التركيز على دور الثقة كعامل حاسم في استقرار المناخ التنظيمي وتطوير الأداء. إننا نسعى هنا لفهم كيف تنعكس هذه العلاقات على الفرص المهنية، وكيف يمكن لشبكة العلاقات الإيجابية أنتفتح آفاقاً للترقية والاعتراف المهني. وسوف يتم معالجة هذا الموضوع من خلال ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: يتناول مفهوم التعاون المهني وصوره المختلفة، بدءاً من العمل الجماعي وصولا إلى الدعم الفني والمعنوي بين الزملاء.

المبحث الثاني: يركز على عنصر الثقة، محاولاً قياس أثرها المباشر على جودة الأداء الفردي والجماعي، واستعراض تجارب واقعية للعلاقات المهنية.

المبحث الثالث: يبحث في التأثير الاستراتيجي للعلاقات على المسار المهني، ومدى مساهمتها في الحصول على الترقية والاعتراف المهني وتوسيع فرص التطور الوظيفي.

المبحث الأول: التعاون المهني:

المطلب الأول: التعاون بين العمال:

يُعد التعاون المهني الركيزة الأساسية لتماسك الجماعة العملية وضمان انسيابية المهام داخل التنظيم، ومن أجل استكشاف طبيعة هذه التفاعلات ومدى انتشارها، نورد المعطيات الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (10): يوضح سيادة علاقات تعاون بين العمال:

هل تسود علاقات تعاون بين العمال؟	التكرار	النسبة
نعم / موافق	09	90%
لا / غير موافق	00	0%
أحياناً	01	10%
المجموع	**10**	**100%**

من اعداد الطالبة

تعكس هذه النسبة المرتفعة جداً (90%) وجود علاقات اجتماعية قوية وروابط متينة بين العمال داخل المؤسسة. ومن الناحية السوسيولوجية، يُعتبر التعاون بين الزملاء ركيزة أساسية في ثقافة العمل غير الرسمية؛ حيث يعمل هذا الترابط والتضامن كشبكة أمان تحمي الموظفين، وتساهم في تخفيف ضغوط العمل وتسهيل تبادل الخبرات بينهم. وعندما تسود روح التعاون، تتحول بيئة العمل من مجرد مكان مادي للإنتاج إلى مجتمع مهني متماسك، مما يمهد الطريق لظهور ثقافة تقدير متبادلة بين الزملاء أنفسهم، حتى قبل الحصول على الترقية أو الاعتراف الرسمي من الإدارة.

و مع ذلك، فإن هذا التعاون المكثف يطرح فكرة هامة حول علاقته بالترقية؛ ففي ظل سيادة روح الجماعة، قد تنشأ ثقافة تفضل المساواة، والتي قد تتعارض أحياناً مع التنافس الفردي المشروع من أجل الترقي. إن وجود التعاون بهذه النسبة المرتفعة يشير إلى أن العمال يفضلون الاستقرار والانسجام الجماعي على الدخول في صراعات فردية من أجل الصعود المهني. وفي سياق موضوعنا، تلعب هذه الثقافة التعاونية دوراً مزدوجاً: فهي من جهة تعوض غياب التقدير الرسمي من الإدارة من خلال التقدير الجماعي بين الزملاء، ومن جهة أخرى تعمل كوسيلة دفاعية جماعية في وجه سياسات إدارية قد يراها العمال غير عادلة، مما يجعل الروابط الاجتماعية بين العمال هي المصدر الأساسي لاستقرارهم النفسي والمهني.

المطلب الثاني: الدعم المهني:

يتجاوز الدعم المهني مجرد المساعدة التقنية ليكون شكلاً من أشكال التضامن التنظيمي الذي يقلل من حدة الضغوط، و في هذا الصدد نوضح ملامح الدعم المتبادل كما تظهره بيانات الجدول :

جدول رقم (11):يبينتلقى الدعم من الزملاء:

هل تتلقى الدعم من زملائك عند الحاجة؟	التكرار	النسبة
نعم / موافق	09	90%
لا / غير موافق	00	0%
أحياناً	01	10%
المجموع	**10**	**100%**

من اعداد الطالبة

تؤكد نتائج هذا الجدول ما جاء في الجدول السابق، حيث يظهر أن التعاون ليس مجرد شعار، بل هو ممارسة دعم حقيقية وفعلية في الميدان بنسبة (90%). ومن منظور علم الاجتماع، نحن هنا أمام جماعة عمل متماسكة جداً وقوية داخل الهيكل الرسمي للمؤسسة. ويُعتبر هذا الدعم الزميلي شكلاً من أشكال التقدير المعنوي غير الرسمي؛ فحين يقدم الموظف المساعدة لزميله، فهو يعترف ضمناً بكفاءته ويسانده لكي ينجح في مهامه. وفي إطار دراستنا لأثر الثقافة التنظيمية، يعمل هذا الدعم كوسيلة للتعلم المستمر، حيث يتبادل العمال النصائح والخبرات حول كيفية تطوير أدائهم وفهم طرق الترقية من خلال تجارب زملائهم أكثر مما يتعلمونه من اللوائح الجافة.

إن غياب خيار "لا" تماماً في هذا الجدول هو مؤشر سوسيولوجي قوي على تكاتف العمال وتضامنهم. وقد يكون هذا التلاحم رد فعل على بيئة عمل أو ظروف إدارية صعبة؛ فكلما زاد شعور العمال بغياب التقدير المهني والترقية من جانب الإدارة (كما رأينا في الجداول السابقة)، زاد ميلهم لتعويض هذا النقص من خلال مساندة بعضهم البعض. هذا النوع من ثقافة العمل يخلق توازناً هاماً؛ فهو يحمي الموظف من الإحباط الناتج عن انسداد أفق الترقية، لكنه في نفس الوقت قد يجعل الولاء للجماعة أهم من التميز الفردي الذي تتطلبه شروط الترقية الحديثة. وبناءً على ذلك، فإن دعم الزملاء هنا يمثل صمام أمان يضمن استمرار العمل بانتظام رغم وجود قصور في نظام الترقية والتقدير الرسمي.

المطلب الثالث :تعزيز التعاون و الدعم:

تمثل المقترحات التي قدمها العمال لتعزيز التعاون صرخة سوسيولوجية حقيقية نحو التحرر من جفاف وجفاء البيروقراطية المركزية. حيث يشير المبحوثين إلى أن خلق بيئة عمل داعمة يتطلب توفير فضاءات حوار وتفاعل تتجاوز الأوامر الرسمية الجافة. ويظهر من التحليل أن العمال يربطون بشكل وثيق بين "العدالة في المعاملة" وبين رغبتهم في التعاون؛ فالإنسان المهني يبدي استعداداً أكبر لدعم زملائه ومؤسسته عندما يشعر أن النظام يعامله بإنصاف ومساواة. ويتضح هذا التوجه في اقتراح المبحوث رقم 01 (رئيس قسم الموارد البشرية): "اللازم ننظموا دي فورماسيون (دورات تكوينية) مشتركة ولقاءات بريفي (غير رسمية) باش نكسروا هاد ليزوبستاكل (الحواجز) اللي بين ليزوفيس، تعزيز روح الفريق يبداكي نقربوا ليزيديه (وجهات النظر) وفهم كل طرف للصعوبات نتاع الخدمة نتاع الطرف الآخر". المبحوث رقم 01، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 24 ديسمبر 2025، الساعة 10:30 صباحاً).

إن المطالبة بلقاءات دورية وأنشطة جماعية تعكس رغبة واعية في بناء "ثقافة تنظيمية تشاركية" تكسر العزلة بين المصالح الإدارية والميدانية. ويُفهم تعزيز التعاون هنا كآلية دفاعية جماعية لمواجهة الاغتراب الوظيفي، حيث يساهم الدعم المتبادل في تخفيف الضغوط الميدانية الشاقة، ويخلق نوعاً من "الأمان النفسي" الضروري لضمان الاستمرارية، كما يعبر عن ذلك المبحوث رقم 06 (عون أمن) بربطه بين العدالة والتعاون تلقائياً: "باش نطلعوا الكوبيراسيون (التعاون) لازم تكون كاين لاديسيتس (عدالة) من عند المسؤولين؛ الخدام كي يشوف باللي الدعم والتقييم يروح لقاع الناس وماشي غير لجيهة معينة برك، غادي يديماري (يبادر) وحدو باش يعاون ليزامور (زملاؤه) ويوقف مع الشركة قاع بقلب ورب".(المبحوث رقم 06، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 08 جانفي 2026، الساعة 14:15 بعد الزوال)يثبت هذا أن التعاون ليس مجرد سلوك معزول، بل هو استجابة مباشرة لمدى عدالة ونزاهة القيادة؛ فحين يشعر العامل بالإنصاف، يتحول التعاون عنده من مجرد واجب رسمي إلى التزام أخلاقي يخدم المؤسسة.

المبحث الثاني الثقة و تأثيرها على العمال:

المطلب الأول :الثقة بين الزملاء:

تمثل الثقة المتبادلة هي رأس المال الاجتماعي يغير الملموس الذي يسهل التنسيق ويقلل من الصراعات، ولتحديد مدى سيادة هذا المتغير القيمي في بيئة العمل، قمنا برصد آراء المبحوثين وفقاً للجدول التالي:

جدول 12 يوضح شعور العمال بوجود ثقة متبادلة بينهم و بين زملائهم:

هل تشعر بوجود ثقة متبادلة بينك وبين زملائك؟	التكرار	النسبة
نعم / موافق	08	80%
لا / غير موافق	01	10%
أحياناً	01	10%
المجموع	**10**	**100%**

من اعداد الطالبة

تمثل الثقة المتبادلة "الغراء السوسيولوجي" الذي يحفظ تماسك النسق التنظيمي. نسبة 80% تعكس مستوى عالٍ من "الأمان النفسي"داخل الجماعة المهنية. من منظور سوسيولوجيا التنظيم، الثقة هي اختصار للتعقيد الإداري؛ ففي بيئة يسودها الائتمان، يقل الحاجة إلى الرقابة الصارمة وتزداد مرونة التفاعل. هذه الثقة تساهم بشكل مباشر في "الاعتراف المهني"، حيث يشعر الموظف أن جهده مقدر وأن نواياه المهنية مفهومة من قِبل الآخرين. الثقافة التنظيمية القائمة على الثقة تعزز من شرعية معايير الترقية في نظر العمال، لأنهم يثقون في نزاهة العمليات الإدارية (أو على الأقل في نزاهة علاقاتهم البينية).(بالمقابل، فإن وجود 20% ممن لا يشعرون بالثقة الكاملة (بين لا وأحياناً) يشير إلى وجود "مناطق ارتياب"قد تكون ناتجة عن تجارب سابقة سلبية مع نظام الترقية أو الاعتراف،ان غياب الثقة يؤدي إلى "الانغلاق الدفاعي"، حيث يحجم الموظف عن المبادرة خشية عدم الاعتراف بجهده أو تعرضه للظلم. إن الثقافة التي تفتقر للثقة المطلقة تجعل من كل عملية ترقية موضوعاً للشك والتأويل السلبي. لذا، فإن الحفاظ على هذا المستوى العالي من الثقة (80%) يعد تحدياً ثقافياً للمؤسسة؛ إذ أن استمرار الشعور بالعدالة في الاعتراف والترقية هو الضامن الوحيد لعدم تآكل هذا الرأسمال المعنوي وتحوله إلى صراعات تنظيمية مفتوحة تهدد تماسك المنظمة.

المطلب الثاني:اثر الثقة على الأداء:

تعتبر "الثقة" في سوسيولوجيا التنظيم بمثابة "الرأسمال الرمزي" الأساسي الذي يغذي استقرار وتوازن النسق المهني. ويكشف التحليل الميداني أن الثقة المتبادلة في ميناء أرزيو ليست مجرد شعور عاطفي عابر، بل هي آلية عمل حقيقية

تسمح للعامل بتحرير طاقاته وإثبات كفاءته بعيداً عن ضغوط الرقابة اللصيقة والمستمرة. فعندما تسود الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، يرتفع مستوى المبادرة، وتتحول بيئة العمل من "بيئة مراقبة وتوجس" إلى "بيئة إنجاز وتميز"، وهو ما يوضحه المبحوث رقم 10 (مسؤول مناوب) من واقع الميدان الشاق" :بلا كونفيونس (ثقة) ما نقدروش نخدموا في التيران؛ لاكونفيونس هي اللي تخلي لوبريسيون (الاطمئنان) بيناتنا في ليديسيزيو نتاع ليزامور، وهاد الشي هو اللي يخلي كل واحد فينا يبريزونتي الكفاءة نتاعه الصح بلا ما يخاف من الغلطة ولا باللي راهم عاسينه باش يغلط."(المبحوث رقم 10، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 18 جانفي 2026، الساعة 15:30 مساءً) يمكن مقاربة هذه النتائج من خلال نظرية "التبادل الاجتماعي"، حيث تمثل الثقة استثماراً متبادلاً؛ فالإدارة تمنح الثقة وتفوض الصلاحيات، مقابل التزام العامل بأداء عالٍ ومسؤول. وفي حال غياب هذه الثقة، يقع الموظف في ما يُعرف بـ "العمل الدفاعي"، حيث ينشغل بحماية نفسه من التربص والعقوبات الإدارية بدلاً من التركيز على تطوير أدائه. كما أن الثقة الأفقية بين الزملاء تساعد على تبادل الخبرات والمعارف بطريقة سلسة، مما يرفع من الكفاءة الجماعية ويفتح أبواب الجدارة، كما يوضح المبحوث رقم 03 (مسؤول المسار المهني)" :الثقة المتبادلة هي الساس نتاع إثبات الجدارة؛ المسؤول كي يكون يدير لاكونفيونس في الخدام نتاعه غادي يمدله دي ميسيون (مهام) صعاب، وكي ينجح فيهم هاد الموظف تماك وين يثبت باللي يستاهل لبروموسيون (الترقية) تع الصح."(المبحوث رقم 03، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 31 ديسمبر 2025، الساعة 09:45 صباحاً) تظهر الثقة هنا كالمحرك الخفي الذي يرفع الأداء ويحول الكفاءة من مجرد مؤهلات علمية إلى إنجازات ملموسة تفرض على الإدارة الاعتراف بصاحبها وترقيته

المطلب الثالث : تجارب العلاقات المهنية و تأثيرها على المسار المهني:

تتشكل القناعات المهنية للفرد بناءً على التراكمات العلائقية التي يعيشها يومياً، لذا نسعى من خلال هذا العنصر إلى رصد أثر التجارب الشخصية والمواقف الاجتماعية على توجهات المستقبلية للموظفين:

جدول رقم (13): يوضح أثر العلاقات المهنية على المسار المهني للموظف:

هل سبق أن أثّرت العلاقات المهنية، إيجاباً أو سلباً، على مسارك المهني؟ كيف ذلك؟	التكرار	النسبة
نعم (أثّرت)	09	90 %
لا (لم تؤثر)	01	10 %
المجموع	**10**	**100 %**

من اعداد الطالبة

تظهر النتائج الميدانية أن الغالبية الساحقة من عينة الدراسة بنسبة 90% يؤكدون أن للعلاقات المهنية دوراً حاسماً في تشكيل مسارهم الوظيفي، وتتنوع هذه التأثيرات بين:

تأثيرات إيجابية: برزت في "دعم الزملاء"، و"تسهيل الاندماج المهني"، و"تحسين صورة الموظف لدى الإدارة".

تأثيرات سلبية: ارتبطت بشكل وثيق بـ "المحسوبية" (المعريفة)، حيث أشار بعض المبحوثين إلى أن العلاقات الشخصية مع المسؤولين قد تكون سبباً في الترقية أو نيل التقدير المهني على حساب الكفاءة.

أما الفئة التي أجابت بـ "لا" بنسبة 10%، فتمثل الموظفين الذين يرون أن المسار المهني يخضع حصراً للقوانين الإدارية والمعايير الرسمية دون اعتبار للجانب الاجتماعي والعلاقات.

و يعتبر هذا السؤال مؤشراً أساسياً على كيفية تفاعل الموظف مع المحيط الاجتماعي للمؤسسة؛ حيث نلاحظ تفوق سلطة العلاقات والشبكات الشخصية على سلطة القانون الرسمي، مما يظهر أن "الذكاء الاجتماعي" والقدرة على بناء العلاقات يلعبان دوراً كبيراً في رسم المسار المهني. فالعلاقات المهنية تعمل هنا كأداة مساعدة تسهل الوصول للترقيات، أو كعائق يجمد المسار المهني نتيجة خلافات شخصية أو غياب الدعم داخل الإدارة.

المبحث الثالث :العلاقات و تأثيرها على المسار المهني:

المطلب الأول :العلاقات و الترقية:

تتشابك العلاقات المهنية أحياناً مع المعايير الرسمية لتؤثر في مسارات الارتقاء الوظيفي ،سواء كان ذلك إيجاباً او سلبا و هو ما نسعى لتفكيكه سوسيولوجياً من خلال قراءة معطيات الجدول الاتي :

جدول رقم (14): يوضح تاثير العلاقات بين العمال على الترقية:

هل تؤثر العلاقات بين العمال على الترقية؟	التكرار	النسبة
نعم / موافق	07	70%
لا / غير موافق	02	20%
أحياناً	01	10%
المجموع	**10**	**100%**

من اعداد الطالبة

نصل هنا إلى نقطة هامة في دراستنا؛ حيث يرى 70% من المبحوثين أن العلاقات الشخصية تؤثر مباشرة على فرص الترقية. ومن الناحية السوسيولوجية، يعتبر هذا دليلاً على تفوق "منطق العلاقات" على "منطق الكفاءة والإنجاز". فعندما يعتقد العمال أن علاقاتهم ببعضهم أو بالمسؤولين تمهد الطريق للترقية، فإننا نتحدث عن ثقافة عمل ترى في "شبكة العلاقات" وسيلة أساسية للصعود المهني، مما قد يحول الترقية من استحقاق مبني على الجدارة إلى نتيجة للتوافقات والعلاقات الشخصية.

هذا التأثير العالي (70%) يشير إلى أن ثقافة المؤسسة لا تزال متأثرة بالعادات التقليدية، حيث تلعب الوساطة أو "الرضا الجماعي" دوراً في تزكية وترشيح الأفراد للمناصب الأعلى، وتصبح العلاقات نوعاً من الاستثمار الذي يقوم به الموظف لضمان قبول الجماعة ومساعدته على الارتقاء الوظيفي.ومع ذلك، يرى 20% أن العلاقات لا تؤثر، وهو ما يعبر عن تمسك فئة من الموظفين بالمعايير الرسمية، أو وجود قطاعات وظيفية معينة تخضع لرقابة صارمة تقلل من أثر العلاقات. إن سيادة فكرة أن العلاقات هي مفتاح الترقية تضعف من قيمة التقدير المهني الموضوعي، وتجعل الموظفين يركزون جهودهم على بناء العلاقات بدلاً من تطوير مهاراتهم، مما يؤثر سلباً على الإنتاجية العامة للمؤسسة.

المطلب الثاني :العلاقات و الاعتراف المهني:

يسهم النسق العلائقي داخل المؤسسة في تشكيل مستويات الاعتراف التي يتلقاها العامل بناءً على مكانته وتفاعلاته، وفيما يلي تفصيل لتصورات العمال حول هذا التأثير من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (15): يبين تأثير العلاقات مع المسؤولين على الاعتراف المهني:

هل تؤثر العلاقات مع المسؤولين على الاعتراف؟	التكرار	النسبة
نعم / موافق	10	100%
لا / غير موافق	00	0%
أحياناً	00	0%
المجموع	**10**	**100%**

من اعداد لطالبة

تمثل هذه النتيجة القطعية (100%) اتفاقاً كاملاً بين جميع الموظفين على الدور الكبير الذي تلعبه نظرة المسؤول المباشر في منح التقدير والاعتراف المهني. ومن زاوية علم الاجتماع، نحن هنا أمام أسلوب إدارة يعتمد بشكل كبير على

رأي المسؤول الشخصي كمرجع وحيد للتقييم والتقدير. وعندما يقر جميع العمال بلا استثناء بأن العلاقة مع المسؤول هي التي تحدد مستوى الاعتراف، فإن ثقافة العمل تصبح قائمة على "الولاء للأشخاص" بدلاً من "الولاء للمؤسسة وقوانينها"؛ فلا يمنح التقدير بناءً على معايير تقنية محايدة، بل بناءً على الرضا الشخصي للمسؤول.هذا الإجماع الكامل يكشف عن واقع ميداني واضح، وهو أن الحصول على التقدير والاعتراف المهني داخل المؤسسة يخضع لحسابات شخصية أكثر من كونه إجراءً إدارياً عادلاً. فالموظف في هذه البيئة يدرك تماماً أن كفاءته وحدها قد لا تكفي للحصول على حقه ما لم تكن مدعومة بعلاقة جيدة مع رئيسه في العمل ,هذا الوضع قد يؤدي إلى انتشار سلوكيات التملق والمحاباة ويقتل روح المبادرة والنقد البناء لدى العمال. كما يوضح هذا الأسلوب انحرافاً عن الإدارة المنظمة والحديثة نحو التبعية الشخصية والمزاجية، حيث يُستخدم التقدير كمكافأة للمقربين والمطيعين فقط، مما يفرغ مفهوم "التميز المهني" من معناه الحقيقي، ويجعل من الترقية عملية مرتبطة بمزاج المسؤول، وهو ما يفسر شعور العمال بغياب العدالة كما ظهر في النتائج السابقة.

المطلب الثالث :دور العلاقات في تحسين الفرص:

تُظهر نتائج هذا المطلب أن العلاقات التعاونية داخل المؤسسة تلعب دوراً محورياً في تحديد فرص الترقية؛ حيث لا تقتصر على كونها سلوكاً مهنياً عادياً، بل تتحول إلى عامل اجتماعي حاسم يؤثر في المسار المهني للعمال. فالتعاون في بيئة عمل كالميناء، والتي تقوم أساساً على التنسيق المستمر، يساهم في إبراز مكانة العامل وقيمته داخل الجماعة المهنية ويعزز من حضوره التنظيمي ، يمكن تفسير هذه الظاهرة من خلال مفهوم "الرأسمال الاجتماعي" لعالم الاجتماع بيار بورديو؛ حيث تشكل العلاقات الطيبة شبكة دعم غير رسمية تساعد الفرد على تحسين موقعه وصورته داخل المؤسسة. فالموظف المتعاون لا يُنظر إليه فقط من زاوية كفاءته التقنية، بل كعنصر وظيفي قادر على تسهيل العمل الجماعي والمحافظة على استقرار الفريق والهدوء التنظيمي، وهو بالضبط ما تبحث عنه الإدارة عند اختيار المرشحين للصعود المهني. ويتضح هذا الطابع الاستراتيجي للعلاقات في تصريح المبحوث رقم 09" :الكوبيراسيون (التعاون) في السيرفيس نتاعنا ماشي شوا (اختيار) بل فرض وضرورة، والشيف يكيّف (يلاحظ) ديما العبد اللي يسهل الخدمة نتاع ليكيب... وغالباً هاد العبد هو اللي يكون عنده الشّانص (الأوفر حظاً) باش تروحله لبروموسيون."(المبحوث رقم 09، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 15 جانفي 2026، الساعة 14:00 بعد الزوال).

و تؤكد المبحوثة رقم 05 هذا التوجه الإداري الذي يفضل القبول الاجتماعي والهدوء على الصراعات بقولها : "ليزولاسيون نتاع الكوبيراسيون (العلاقات التعاونية) يديروا جو نتاع ترونكيل (هدوء)، ولادومينيسطراسيون تفضل تطلع العباد اللي مقبولين عند ليزامور نتاوعهم"(المبحوثة رقم 05، مقابلة ميدانية، ميناء أرزيو، 06 جانفي 2026، الساعة 10:00 صباحاً) .من جهة أخرى، يمكن ربط هذا الواقع بمفهوم "التضامن العضوي" عند إميل دوركايم؛ حيث يفرض تقسيم العمل الدقيق داخل الميناء نوعاً من الاعتماد المتبادل والاضطراري بين الأفراد، مما يجعل التعاون ضرورة تنظيمية

لحماية النسق من الانهيار وليس مجرد اختيار فردي عاطفي. وعليه، يتضح في الأخير أن العلاقات التعاونية تمثل عاملاً مزدوجاً؛ فهي من جهة تدعم فعالية العمل الجماعي اليومي، ومن جهة أخرى تؤثر بشكل غير مباشر في توجيه قرارات الترقية والتقدير، مما يعكس بقوة تداخل البعد الاجتماعي البشري مع المعايير المهنية الرسمية داخل المؤسسة.

خاتمة الفصل السادس:

في نهاية مطاف هذا الفصل الميداني، نخلص إلى أن العلاقات المهنية ليست مجرد ترف اجتماعي، بل هي أصل من أصول المؤسسة غير الملموسة. لقد أثبتت المعطيات الميدانية أن التعاون والدعم المهني يمثلان شبكة أمان تزيد من قدرة الموظفين على مواجهة ضغوط العمل وتحسين الإنتاجية.

كما تبين أن الثقة المتبادلة هي الوقود الذي يحرك التميز؛ فالمؤسسة التي تسود فيها علاقات قائمة على الثقة تشهد انسيابية أكبر في نقل الخبرات والمعرفة. والأهم من ذلك، كشفت الدراسة عن الدور المحوري الذي تلعبه العلاقات في رسم ملامح المسار المهني؛ حيث يساهم القبول الاجتماعي والاندماج الإيجابي داخل فريق العمل في تعزيز فرص الموظف لنيل الاعتراف بجهوده، ويخلق له بيئة مواتية للترقي والارتقاء الوظيفي بناءً على كفاءته المدعومة بروح الفريق.

ويمكن إيجاز أهم استنتاجات هذا الفصل في النقاط التالية:

- ✓ العلاقات المهنية المتينة هي حائط الصد الأول ضد الصراعات التنظيمية المحبطة للأداء.
- ✓ الثقة بين الزملاء تقلل من التوتر المهني وتخلق مناخاً يشجع على المبادرة والابتكار.
- ✓ النجاح في المسار المهني لا يتوقف على المهارات التقنية فقط، بل يعتمد وبشكل كبير على
- ✓ مهارات التواصل وبناء العلاقات الإيجابية التي تعزز فرص الظهور والارتقاء.

تحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

بعد عرضنا للنتائج التي تحصلنا عليها من خلال المقابلات و تعليقاتنا على النتائج سنتطرق الان الى مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

تتمحور هذه الفرضية حول العلاقة الطردية بين وضوح المعايير وعدالة الترقية. سوسيولوجياً، يُظهر التحليل الميداني أن مؤسسة ميناء أرزيو تمتلك بنية "بيروقراطية عقلانية" بالمعنى الفيبري، حيث أقر أغلب المبحوثين بوضوح المعايير المهنية في الجانب النظري. هذا الوضوح يؤدي وظيفة "التوقع" التي تسمح للفاعل الاجتماعي برسم مساره المهني. ومع ذلك، يكشف التحليل عن "انفصام تنظيمي"؛ فالنصوص القانونية التي تنص على الكفاءة والأقدمية تصطدم في الواقع بـ "ثقافة موازية" تعيد إنتاج عدم المساواة.

عندما يعتقد نصف المبحوثين أن المعايير لا تُطبق بنزاهة، نكون أمام حالة من "اللانظام التنظيمي"، حيث تفقد القواعد الرسمية سلطتها المعنوية. إن الترقية في هذه الحالة تتحول من أداة لتحفيز الأداء إلى وسيلة لإنتاج "الإحباط البنيوي". الثقافة التنظيمية هنا تعاني من صراع بين "القيم المعلنة" (الاستحقاق) و"القيم المستبطنة" (الولاءات)، مما يؤدي إلى تآكل الثقة في النسق الإداري. فترسخ المعايير المهنية لا يتحقق بمجرد وجود "نصوص واضحة"، بل بمدى قدرة المؤسسة على تحويل هذه النصوص إلى "عدالة إجرائية" تُدركها القاعدة العمالية، وبدون هذه الحماية المؤسساتية، تظل المعايير مجرد غطاء شكلي لممارسات ذاتية تعيق الارتقاء المهني العادل.

ثبوت الفرضية الأولى :

نصت الفرضية الأولى على وجود علاقة طردية بين ترسخ الثقافة المهنية القائمة على معايير واضحة وبين عدالة الترقية. من الناحية الإحصائية والسوسيولوجية، يمكن القول بـ **"ثبوت هذه الفرضية جزئياً"**.

لقد أكدت النتائج الميدانية أن الميناء يمتلك فعلياً ثقافة تنظيمية "رسمية" واضحة المعالم، حيث يدرك العمال وجود مسارات مهنية محددة. ولكن، عند الانتقال إلى "العدالة المدركة"، تبين أن الوضوح في النصوص لم يتبعه دائماً إنصاف في الممارسة. سوسيولوجياً، هذا يعني أن الفرضية صحيحة من حيث أن "الوضوح" شرط أساسي، لكنها تُنفى في شقها المتعلق بالعدالة المطلقة، نظراً لتدخل متغيرات وسيطة مثل "الذاتية الإدارية". لذا، فإن الفرضية **ثبتت كبنية نظرية** ولكنها واجهت **تفنيداً جزئياً في الواقع التطبيقي** نتيجة الانفصام بين النص والممارسة.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

تُعالج هذه الفرضية دور النمط القيادي في تشكيل مستويات الاعتراف المهني. من منظور "سوسيولوجيا السلطة"، يبرز القائد في ميناء أرزيو ليس فقط كمسؤول إداري، بل ك "مانح للاعتراف". أثبتت النتائج أن "التواصل الفعال" يمثل

القناة الحيوية التي يمر عبرها الاعتراف الرمزي؛ فالمشاركة في اتخاذ القرار وإعطاء مساحة للمبادرة هي في جوهرها اعتراف بـ "الهوية المهنية" للعامل.

سوسيولوجياً، يُعد الاعتراف حاجة بنيوية للفاعل داخل النسق للحفاظ على توازنه النفسي والوظيفي. وعندما يتبنى القادة نمطاً "أوتوقراطياً" أو منغلقاً، يحدث ما يسمى بـ "التهميش الرمزي"، حيث يشعر الموظف بأنه مجرد أداة تنفيذية مجردة من القيمة الفكرية. إن العلاقة الطردية في هذه الفرضية تتأكد ميدانياً من خلال "التفاعل الاجتماعي"؛ فكلما كانت القيادة مرنة وتواصلية، تعزز لدى العامل شعور "بالولاء العاطفي" بدلاً من "الامتثال القسري". فالاعتراف المهني في هذه البيئة يتجاوز المكافآت المادية ليصبح "فعل تواصل سوسيولوجي" يؤكد كفاءة الفاعل ويمنحه مكانة داخل الجماعة المهنية، وهو ما يفسر أن انفتاح القيادة هو المحرك الأساسي لرفع مستويات الرضا والالتزام التنظيمي لدى عمال الميناء.

ثبوت الفرضية الثانية :

فيما يخص الفرضية الثانية التي ربطت بين النمط القيادي المنفتح ومستويات الاعتراف المهني، فإننا نعلن عن **"ثبوت الفرضية بشكل كامل"**.

أظهرت النتائج الميدانية أن القيادة التي تعتمد على قنوات تواصل فعالة وإشراك المرؤوسين في صنع القرار تؤدي مباشرة إلى رفع مؤشرات الاعتراف والرضا. لقد ثبت سوسيولوجياً أن "الاعتراف المهني" ليس منحة إدارية جامدة، بل هو "فعل تواصل" ناتج عن نمط القيادة. الموظفون الذين يعملون تحت إدارة تتبنى سياسة الباب المفتوح سجلوا أعلى مستويات الشعور بالقيمة المهنية. وبذلك، فإن هذه الفرضية قد **اجتازت اختبار التحقق الميداني بنجاح**، مما يؤكد أن الديمقراطية التنظيمية هي المحرك الأساسي للاعتراف الرمزي والمادي داخل ميناء أرزيو.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

تتناول هذه الفرضية أثر العلاقات المهنية (التعاون، الثقة) على مسارات الترقية والاعتراف. سوسيولوجياً، يمكن تفسير هذه العلاقات كـ "رأس مال اجتماعي" يمتلكه الفرد داخل المؤسسة. التحليل الميداني يشير إلى أن الروابط بين الزملاء في ميناء أرزيو تعمل كـ "شبكة أمان"؛ حيث يفرض تقسيم العمل نوعاً من "التضامن العضوي" (بمفهوم دوركايم) الذي يجعل التعاون ضرورة وظيفية لاستمرار النسق وليس مجرد اختيار شخصي.

تؤكد المعطيات أن الثقة المتبادلة هي "الوقود" الذي يسهل انسيابية الخبرات، مما يرفع من الكفاءة الجماعية. ولكن الأهم سوسيولوجياً هو أن "القبول الاجتماعي" والاندماج الإيجابي داخل الفريق يمهدان الطريق للحصول على الاعتراف الرسمي؛ فالعامل المدعوم من جماعة الزملاء يكون أكثر "ظهوراً" أمام الإدارة. ومع ذلك، يبرز خطر "التحيز للجماعة"، فإذا تحول التعاون إلى "شللية" قائمة على المحسوبية، فإنه قد يعطل وظيفة الترقية العادلة. لذا، فإن الفرضية تصح ميدانياً عندما تتحول روح التعاون إلى "رافعة للكفاءة"، حيث يساهم الدعم المتبادل في تحسين مخرجات العمل، مما ينعكس

إيجابياً على مسارات الترقية. إن تداخل البعد الاجتماعي مع المعايير المهنية يعكس حقيقة أن المؤسسة هي "مجتمع مصغر" لا يمكن فيه فصل المسار الإداري عن جودة الروابط الإنسانية السائدة فيه.

ثبوت الفرضية الثالثة (إثبات كلي):تناولت الفرضية الثالثة أثر العلاقات المهنية (التعاون والثقة) على فرص الترقية والاعتراف. وهنا أيضاً نصل إلى **"ثبوت الفرضية وصحتها"**.

كشفت المعطيات أن "رأس المال الاجتماعي" المتمثل في شبكة العلاقات التعاونية داخل الإدارة يمثل "رافعة وظيفية" حقيقية. العمال الذين يتمتعون بروح تعاونية وثقة متبادلة مع زملائهم ورؤسائهم كانوا أكثر قدرة على نيل الاعتراف بجهودهم، كما أن فرصهم في الترقية كانت أفضل نتيجة "القبول الاجتماعي" الذي يحظون به. لقد أثبت الميدان أن المؤسسة ليست مجرد هيكل تقني، بل هي نسق اجتماعي يتأثر فيه المسار المهني بجودة الروابط الإنسانية. وبذلك، فإن هذه الفرضية **تعد ثابتة ومؤكدة ميدانياً**، حيث ظهر التعاون كمتغير حاسم في تعزيز مسارات الارتقاء الوظيفي.

إن هذا "الثبوت" للفرضيات يعزز الأطروحة القائلة بأن الثقافة التنظيمية في ميناء أرزيو هي "كائن حي" يتشكل من خلال التفاعل اليومي بين القادة والعمال، وأن عدالة الترقية والاعتراف المهني لا تتحقق بمجرد صياغة القوانين، بل من خلال بناء بيئة تواصلية تعاونية تمنح الفرد قيمته كفاعل اجتماعي ومنتج. وبناءً على هذا الثبوت، نوصي بضرورة مأسسة "ثقافة الاعتراف" وتحويلها من ممارسات فردية لبعض القادة إلى استراتيجية تنظيمية شاملة تضمن استدامة الأداء وتكافؤ الفرص لجميع الإداريين بالميناء.

عرض النتائج العامة للبحث على ضوء الدراسات السابقة:

تكتسب النتائج الميدانية التي أفرزتها الدراسة بميناء أرزيو شرعيتها العلمية من خلال وضعها في ميزان الدراسات السابقة، وهي عملية تهدف إلى رصد نقاط التقاطع والتباعد بين الواقع الميداني للميناء والتراكم المعرفي المحقق في سوسيولوجيا المنظمات، مما يسمح بفهم أعمق لآليات اشتغال الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مسارات الترقية والاعتراف.

بالنسبة للدراسة الأولى (حسام الدين توفيق، 2023):

تتطابق نتائج دراستنا الميدانية مع ما خلص إليه الباحث "حسام الدين توفيق" في دراسته حول قطاع الاتصالات بمصر، حيث أثبتت المعطيات في ميناء أرزيو وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (خاصة الأنظمة والقوانين والعدالة) وبين مستوى الأداء العام. ففي الميناء، أقر 80% من المبحوثين بوضوح المعايير، وهو ما يتوافق مع النتيجة التي توصل إليها توفيق حول "توافر أبعاد الثقافة التنظيمية بشكل كبير".

و مع ذلك، تبرز خصوصية دراستنا في ميناء أرزيو من خلال كشفها عن "فجوة التطبيق"؛ فرغم وجود الثقافة القانونية والأنظمة الواضحة التي دعت إليها الدراسة الأولى، إلا أن الواقع الميداني أظهر أن تحسين الأداء مرتبط بمدى "نزاهة" تفعيل هذه الأنظمة وليس مجرد وجودها. سوسيولوجياً، نحن نؤكد توصية الباحث بضرورة الاهتمام بالأصول غير الملموسة (العنصر البشري)، ولكننا نضيف أن نجاح "التمكين" و"تشجيع الإنجاز" في الميناء مرهون بتنقية الثقافة التنظيمية من شوائب الولاءات الشخصية التي قد تعطل فاعلية الأنظمة والقوانين الرسمية، مما يجعل العلاقة بين الثقافة والأداء علاقة "مشروطة" بالعدالة الإجرائية.

بالنسبة للدراسة الثانية (بوعطيطوخرواطي، 2019):

تتقاطع هذه الدراسة الجزائرية مع بحثنا في اعتبار نظام الترقية المحرك الأساسي لإدارة الموارد البشرية. لقد أثبتت نتائجنا في ميناء أرزيو صحة ما ذهب إليه الكاتبان من أن الترقية تزيد من كفاءة الموظف وتطور مهاراته. فالموظف الإداري في الميناء يرى في الترقية "اعترافاً مؤسساتياً" بقدراته، مما يرفع من مستوى التزامه تجاه أهداف الميناء.

إلا أن دراستنا توسعت في تحليل "شروط الترقية"؛ فبينما ركزت دراسة بوعطيط على الترقية كحافز، كشف ميدان أرزيو أن هذا التحفيز يتحول إلى "إحباط" في حال غياب الشفافية. النتائج الميدانية لدينا تدعم وبقوة استنتاج الدراسة الثانية بأن الترقية تؤثر على الرضا الوظيفي، ولكننا نوضح سوسيولوجياً أن هذا الأثر لا يتحقق إلا إذا استبطن العمال ثقافة تنظيمية قائمة على "الاستحقاق". إن اكتساب الخبرات والمهارات الذي أشارت إليه الدراسة الثانية وجدناه في الميناء مرتبطاً بمدى إيمان العامل بأن "مساره المهني" محمي بقواعد العدالة، مما يجعل الترقية أداة سوسيوتقنية لتحقيق التوازن بين حاجات الفرد وأهداف المؤسسة المينائية.

بالنسبة للدراسة الثالثة (تعزي وسكفالي، 2023):

تعد هذه الدراسة الأكثر انسجاماً مع إشكاليتنا حول تأثير قيم الثقافة التنظيمية على فرص الترقية. لقد عززت نتائج ميناء أرزيو فرضية الطالبتين بأن الثقافة قد تكون "محفزة" أو "معيقة" حسب قيمها. ففي حين وجدت دراسة "قالمة" تراجعاً في الاهتمام بالترقيات بسبب معيقات تسييرية، كشفت دراستنا في أرزيو عن "صراع قيم"؛ حيث تتصادم الأعراف التنظيمية التقليدية (المحسوبية) مع المعايير الحديثة (الكفاءة).

لقد أثبتت نتائجنا ما توصلت إليه الدراسة الثالثة من عدم تحقق "الرضا الوظيفي" التام رغم التزام العمال بالإجراءات، والسبب سوسيولوجياً يعود إلى "تذبذب الثقافة التنظيمية" بين الرسمية وغير الرسمية. إن نظام الترقية في الميناء، كما في مديرية التربية، يظل مطلباً عمالياً دائماً، لكنه في الميناء يعاني من "عراقيل العدالة المهنية" التي تجعله لا يحقق المصالح المرجوة بشكل كامل. هذه المقارنة تؤكد أن البيئة التنظيمية الجزائرية، سواء كانت تربوية أو صناعية، تشترك في تحدي "مأسسة العدالة" وتفعيل الأعراف التي تدعم الكفاءة بدلاً من الولاءات الضيقة.

بالنسبة للدراسة الرابعة (رابحي وبوعزة، 2022):

تتطابق نتائجنا الميدانية مع هذه الدراسة في إثبات العلاقة الموجبة بين "الاعتراف المهني" وفعالية الأداء. لقد كشف البحث في ميناء أرزيو أن كلمات التقدير والشكر لها أثر "سيكو-سوسيولوجي" يتجاوز المكافآت المادية، وهو ما أكدته دراسة "عين تموشنت" حول تحسين الصحة النفسية للموظف.

لقد أضفت دراستنا في الميناء تفصيلاً هاماً لهذه النتائج؛ فبينما وجدت الدراسة الرابعة أن الأكثر أقدمية هم الأكثر حاجة للاعتراف، وجدنا في الميناء أن هذا الاعتراف هو "الممهد الأساسي" للترقية. سوسيولوجياً، الاعتراف في الميناء يعمل كآلية لـ "الإدماج الرمزي"، حيث يشعر الموظف الإداري أن خبرته (رأس ماله الرمزي) مقدرة من قبل الإدارة. إن توافق الدراستين حول أهمية "الاعتراف المعنوي" أمام الزملاء يشير إلى أن الثقافة التنظيمية الناجحة هي التي تحول الاعتراف من ممارسة فردية إلى "قيمة جماعية" تزيد من فعالية الأداء الوظيفي، وتخلق بيئة عمل صحية تقلل من الاغتراب التنظيمي لدى الموظفين القدامى والجدد على حد سواء.

بالنسبة للدراسة الخامسة (دراسة Kenny&al، 1998):

رغم الفارق الزمني والمكاني، إلا أن نتائج دراسة ميناء أرزيو جاءت لتعزز النتائج الاساسية لهذه الدراسة ، خاصة فيما يتعلق بتصنيف أشكال الاعتراف. لقد أثبت الواقع الميداني في الميناء أن "الاعتراف من المدير المباشر" و"الاعتراف من الزملاء" (الثقة والتعاون) هما الركيزتان الأساسيتان للرضا الوظيفي، وهو ما يتطابق تماماً مع ما توصل إليه Kenny وزملاؤه.

لقد كشفت نتائجنا أن التوتر والقلق المهني في الميناء ينخفضان بشكل ملحوظ عند توفر ثقافة "التقدير الدوري". سوسيولوجياً، نحن نؤكد استنتاج الدراسة الأجنبية بأن الاعتراف يقلل من "الاحتراق المهني"؛ فالموظف الإداري في الميناء الذي يتلقى اعترافاً بجهوده يظهر دافعية مهنية أعلى بكثير من زميله الذي يُهمش عمله. إن أهمية هذه المقارنة تكمن في إثبات أن "الحاجة للاعتراف" هي ظاهرة إنسانية وتنظيمية عابرة للثقافات، وأن نجاح المؤسسات الكبرى مثل ميناء أرزيو مرهون بتبني "نموذج اعتراف" ثلاثي الأبعاد (ذاتي، زملاء، إدارة) لضمان توازن النسق الاجتماعي وتقليل حدة التوتر المهني.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

إن تحليل المعطيات الميدانية يتطلب استحضاراً واعياً للمقاربات الوظيفية التي نظرت للمؤسسة كنسق حي؛ حيث سنقوم في هذا الجزء من البحث بتشريح نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء أطروحات كل من **"إدغار شين"**و"أماتايإيتزيوني". يهدف هذا التحليل إلى الكشف عن الكيفية التي تساهم بها الثقافة السائدة في ميناء أرزيو في تحقيق التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، ومدى قدرتها على خلق "التزام معنوي" لدى العمال الإداريين يضمن عدالة الترقية وصدق الاعتراف بجهودهم، وذلك من خلال قراءة سوسيولوجية تربط بين ما هو كائن في الواقع الميداني وبين ما ينبغي أن يكون وفق النماذج النظرية والفرضيات الموضوعة.

أولاً: مقاربة "إدغار شين" (الثقافة كآلية تكيف وانصهار):

يرى إدغار شين أن الثقافة التنظيمية هي نتاج لعملية تعلم تراكمية، تهدف إلى حل مشكلتين أساسيتين: التكيف مع البيئة الخارجية، وتحقيق الاندماج الداخلي. وتتكون هذه الثقافة من افتراضات أساسية وقيم مشتركة يتم تلقينها للأعضاء الجدد كنموذج إدراكي وسلوكي يضمن بقاء المنظمة واستمراريتها.

تُظهر النتائج الميدانية بميناء أرزيو أن الثقافة التنظيمية تؤدي وظيفة "التكيف الخارجي" من خلال تبني معايير رسمية للترقية بنسبة 80%، وهي بمثابة "استجابة تنظيمية" لمتطلبات الكفاءة في بيئة اقتصادية تنافسية. سوسيولوجياً، هذه المعايير ليست مجرد نصوص، بل هي "حلول إدراكية" استدخلها الموظفون لتوقع مساراتهم المهنية. أما على مستوى "الاندماج الداخلي"، فقد كشف الميدان أن علاقات التعاون والثقة المتبادلة (المبحوث 5) تمثل "النسيج الرابط" الذي يضمن التماسك الاجتماعي ويقلل من حدة الصراعات. الثقافة هنا تعمل كآلية لـ "توزيع السلطة" وتحديد "حدود العضوية"، حيث يصبح القبول الاجتماعي داخل الفريق ممهداً للحصول على الاعتراف الرسمي. ومع ذلك، يشير وجود فجوة بين المعايير وتطبيقها إلى تعثر في انتقال هذه الثقافة من مستوى "القيم المعلنة" إلى مستوى "الافتراضات الأساسية" الموجهة للسلوك الفعلي، مما يستدعي إعادة ضبط الآليات الثقافية لضمان التوازن النسقي.

ثانياً: مقاربة "أماتايإيتزيوني" (الثقافة كآلية للضبط والالتزام):

ينظر إيتزيوني للثقافة التنظيمية كجزء من النظام الرقابي للمنظمة، حيث تُستخدم القيم والمعايير كوسائل "للقوة المعيارية" التي تضمن توافق سلوك الأفراد مع الأهداف التنظيمية. وهي تتجاوز الضبط الرسمي إلى بناء "التزام طوعي" نابع من شعور الفرد بالهوية والانتماء، مما يقلل من الحاجة لوسائل الإكراه المادي.

بإسقاط هذه الرؤية على نتائج ميناء أرزيو، نجد أن التزام 70% من الموظفين بالقيم التنظيمية يعكس نجاح المؤسسة في ممارسة "الضبط القيمي" الذي يحفز الأداء الطوعي. الثقافة هنا تعمل كإطار يحدد "المقبول والمرفوض" في السلوك المهني، حيث يتحول "الاعتراف المهني" من مجرد إجراء إلى "أداة رمزية" تعزز الولاء والانتماء. إلا أن النتائج الميدانية كشفت عن "اختلال وظيفي" يتمثل في طغيان "الولاءات الشخصية" على "الكفاءة" في بعض المسارات؛ وهذا سوسيولوجياً يضعف "الهوية التنظيمية الموحدة" التي نادى بها إيتزيوني. إن سيادة المحسوبية تعني فشل الثقافة في توليد "التزام معياري" حقيقي، وتحولها إلى أداة لخدمة مصالح فرعية تضر باستقرار النسق الكلي. لذا، فإن كفاءة الأداء في الميناء تظل رهينة بمدى قدرة الإدارة على تحويل "الاعتراف والترقية" إلى قيم موضوعية تضمن "الانسجام الداخلي" وتمنح الموظفين شعوراً بأن أفعالهم تخدم أهدافاً مشتركة وعادلة.

خاتمة عـــــامة

خاتمة عامة:

في ختام هذه الدراسة السوسيولوجية التي بحثت في "أثر الثقافة التنظيمية على مسارات الترقية والاعتراف المهني لدى العمال الإداريين بمؤسسة ميناء أرزيو"، نسعى إلى تلخيص الحصيلة النهائية لهذا الجهد البحثي. لقد انطلقت الدراسة من تساؤل جوهري حول كيفية تأثير القيم والأعراف السائدة داخل الميناء على فرص صعود العمال وتقدير جهودهم، وتوصلنا من خلال الغوص في واقع الميدان واستجواب الفاعلين إلى نتائج واقعية تفسر طبيعة الحياة المهنية داخل هذه المؤسسة.

أظهرت المعطيات الميدانية المستخلصة من واقع دراسة مؤسسة ميناء أرزيو جملة من الحقائق والنتائج الأساسية التي ترسم الصورة الفعلية لبيئة العمل:

- ✓ المفارقة بين المعرفة النظرية والتطبيق الفعلي: كشفت الدراسة أن غالبية العمال الإداريين على علم تام وفهم واضح للإجراءات والقوانين التي تحكم نظام الترقيات داخل الميناء، مما يعكس وجود هيكل تنظيمي رسمي يعتمد على النصوص المكتوبة. لكن هذه المعرفة تصطدم بالواقع الميداني، حيث يرى نصف العمال أن هذه المعايير القانونية لا تُطبق بعدالة موضوعية، مما يفرز فجوة واضحة بين الخطاب الرسمي للإدارة وبين الممارسة الفعلية التي يلمسها الموظف في حياته اليومية.
- ✓ مركزية القيادة وجفاف القنوات الاتصالية: تبين أن النمط القيادي المهيمن داخل الميناء يميل بشكل كبير نحو المركزية الصارمة والاعتماد على الأوامر والتعليمات الفوقية، مع تسجيل غياب واضح لقنوات الحوار والنقاش الفعال بين الإدارة والعمال. هذا التواصل العمودي الجاف جعل الموظف الإداري يشعر بأنه مستبعد من فهم مساره المهني، ويتحول إلى مجرد منفذ للقرارات، مما يضعف حماسه ويقود إلى ظهور نوع من اللامبالاة لحماية الذات قانونياً فقط.
- ✓ تفوق منطق الولاء والعلاقات على منطق الكفاءة: تبيّن بشكل قاطع أن معيار الجدارة المهنية والتميز في العمل يعاني من تراجع ملحوظ لصالح شبكات العلاقات الشخصية والمحسوبية. فالترقية والتقدير داخل الميناء أصبحت ترتبط بدرجة كبرى بمدى رضا المسؤول المباشر ونظرته الشخصية للموظف، مما يكرس ثقافة "الولاء والطاعة" والمحافظة على الوضع الراكد كشرط أساسي للصعود المهني، بدلاً من الاعتماد على الإنتاجية والإبداع الفردي.
- ✓ التضامن الجماعي كآلية دفاعية للعمال: في مقابل جفاف التواصل الرسمي وغياب آليات الاعتراف والتقدير الرمزي من قِبل الإدارة، أظهر الميدان وجود روابط اجتماعية متينة وثقافة تعاون قوية جداً بين الزملاء في العمل. هذا الدعم المتبادل والتضامن بين العمال لا يقتصر على تسهيل المهام اليومية فحسب، بل يعمل كشبكة أمان

اجتماعي ونفسي تعوض العمال عن نقص التقدير الرسمي، وتخفف من حدة الضغوط والمشاعر السلبية الناجمة عن انسداد أفق الترقية العادلة.

تأسيساً على هذه المؤشرات، يمكننا تقديم الإجابة السوسيولوجية على الإشكالية المحورية للدراسة: "كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في ميناء أرزيو على مسارات الترقية والاعتراف المهني لدى العمال الإداريين؟"

إن الثقافة التنظيمية السائدة داخل ميناء أرزيو تعمل بوصفها بيئة مكرسة للجمود الإداري بدلاً من أن تكون دافعاً للنمو والتطور. فالمؤسسة، بنمطها البيروقراطي الحالي، أصبحت تشجع عمالها على "الامتثال والتنفيذ وتجنب المشاكل" كاستراتيجية أساسية لضمان الحصول على الترقية والاستقرار الوظيفي، بدلاً من السعي نحو التميز الإبداعي.

ومن الناحية السوسيولوجية، فإن نظام التقييم والتقدير بالميناء قد انحرف عن أهدافه التقنية والموضوعية ليخضع لمنطق العلاقات الاجتماعية والتبعية الشخصية؛ فحين يجمع العمال على أن نظرة المسؤول المباشر ورضاه هي البوصلة الوحيدة لنيل الاعتراف، تصبح الترقية وسيلة لإعادة إنتاج نفس العقليات التقليدية القديمة وفرض الطاعة، مما يؤدي إلى إحباط الكفاءات الحقيقية وتراجع رغبتها في العطاء، وهو ما يعيق في النهاية تحول الميناء إلى مؤسسة حديثة تواكب معايير التسيير العقلاني الحديث.

إن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تسهم في فهم واقع المؤسسة الجزائرية، لكنها لا تدعي الإحاطة الشاملة بكل الظواهر التنظيمية المعقدة، ومن هنا نفتح الباب أمام الباحثين لاستكمال البحث وتعميق الفهم السوسيولوجي من خلال المحاور التالية:

توجيه البحوث نحو دراسة: "أثر التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في تقليص التدخل البشري والمزاجية الشخصية داخل أنظمة الترقية بالمؤسسات الاقتصادية".

دراسة موضوع: "دور القيادة التشاركية والعدالة التنظيمية في رفع مستوى الرضا المهني والحد من ظاهرة الانسحاب المعنوي للعمال".

البحث في: "آليات بناء أنظمة تقييم حديثة تعتمد على الأهداف والنتائج الملموسة لتحقيق تكافؤ فرص حقيقي بين الموظفين".

وفي الختام، نأمل أن تشكل هذه الدراسة مدخلاً علمياً يفيد القائمين على تسيير مؤسسة ميناء أرزيو لإعادة بناء ثقافة تنظيمية عادلة، تضع الشفافية وإشراك العمال كركيزة أساسية، وتجعل من الكفاءة والاستحقاق السبيل الوحيد والشرعي للارتقاء والتميز المهني.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

اولاً: الكتب باللغة العربية:

1. الأمين، مرتضى البشير. (2016). *الاتصال التنظيمي*. عمان، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
2. حزي، بشار. (2020). *الاتصال التنظيمي*. دمشق، سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
3. دره، عمر محمد. (2008). *العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة*. عمان، الأردن: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
4. الديراوي، أيمن حسن؛ وأبو غبين، أحمد فاروق. (2021). *القيادة الإدارية*. برلين، ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي.
5. سمير، عباس. (2012). *الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات*. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى.
6. سيزلاقي، أندرو دي؛ ووالاس، مارك جي. (1991). *السلوك التنظيمي والأداء* (ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد). الرياض: معهد الإدارة العامة.
7. شاين، إدجار. (2011). *الثقافة التنظيمية والقيادة* (ترجمة: محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهبي). الرياض: معهد الإدارة العامة.
8. عقل، محمود عطا. (2006). *القيم المهنية*. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
9. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2016). *السلوك التنظيمي* (ط. 1). عمان، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
10. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2020). *الاتصال التنظيمي* (ط. 1). القاهرة، مصر: دار حميثرا للنشر.
11. وردة، قعيرة؛ وبومرجة، فوزي؛ وآخرون. (2023). *سيكولوجية المناخ التنظيمي في منظمات الأعمال: الأبعاد والعوامل*. برلين: المركز الديمقراطي العربي.

ثانياً: المجلات والمقالات العلمية باللغة العربية:

12. بن بلقاسم، إيمان صبرة؛ وطمار، فاطمة الزهرة. (2014). العلاقات المهنية داخل الوسط المهني الجامعي. *مجلة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية*، (02)، 115-125.
13. بن زاف، جميلة. (2015). العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (21).

14. بن قمجة، زهرة؛ وزحوفي، نور الدين. (2013). السياسات المتبعة في إدارة نظم التكوين، الترقية والتحفيز في الهيئات العمومية – حالة الجزائر. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، 23(01).

15. بوديسة، وردية. (2016). الترقية وعلاقتها بالرضا المهني لدى الأساتذة. *مجلة مجتمع تربية عمل*، (02).

16. خيري، أسماء؛ وقجة، رضا. (2020). العدالة التنظيمية – المفهوم والأطر النظرية. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، 08(02).

17. زيتوني، العياشي؛ وحواس، رشيد. (2017). القيادة الإدارية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ومشكلات بناء وتطوير الثقافة التنظيمية. *مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية*، 05(10)، 75-93.

18. طوير، فتيحة؛ وطوير، لخضر. (2022). تأثير العلاقات غير الرسمية على فعالية المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية. *مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة*، 1-22.

19. عصابة، صباح؛ وعميرش، نجوة. (2025). الممارسات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية. *مجلة دراسات*، 16(01)، 409-436.

20. عصمان، بوبكر. (2012). العلاقات المهنية في ضوء نظرية المنظمة. *مجلة العلوم الإنسانية*، (26)، 299-315.

21. غراز، الطاهر. (2019). مقاربة سوسيولوجية لعلاقات العمل بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. *مجلة أبعاد*، 05(01)، 145-170.

22. فرطاس، حمزة؛ ونحوي، عائشة. (2018). العدالة التنظيمية (الأبعاد والنظريات المفسرة لها). *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، (29).

23. قوارح، محمد؛ وحمايمي، عبد الرزاق. (2016). مدى فاعلية العلاقات الإنسانية والمهنية في نجاح الإدارة المدرسية. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، 02(02)، 109-122.

24. كرمبيط، رشيدة؛ ويحياوي، فاطمة. (2019). دور الاتصال الإداري في تفعيل أداء الموظفين. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، 06(02)، 1-18.

25. مدني، حسين. (2013). الاعتراف في العمل ودوره في تثمين الموارد البشرية. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، (13)، 101-118. *(ملاحظة: يتشابه هذا المرجع تماماً في العنوان والمجلة والسنة مع مرجع سميرة هشر أدناه، يرجى مراجعتهما في بحثك للتأكد من الصفحات أو الباحثين)*.

26. هشر، سميرة. (2013). الاعتراف في العمل ودوره في تثمين الموارد البشرية. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، (13)، 1-20.

27 ياحي، عبد المالك. (2015). الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد .*مجلة آفاق للعلوم*، العدد.(3)

ثالثاً: المراجع باللغة الأجنبية:

28. Bekhechi-Chouikhi, Samiya & ;Benmansour, Abdallah. (2015). Le Nouveau management public .*Revue d'économie et de management*.
29. Belaid, Mohamed Mouloud. (2016). L'innovation au sein des administrations publiques en Algérie .*Revue Valaque d'Etudes Economiques*.10-1 ,(3)7 ,
30. Bernard, Sophie. (2012). La promotion interne dans la grande distribution .*Revue française de sociologie*.(2)53 ,
31. Bigi, Maëlezig. (2014). La reconnaissance en sociologie .*Les Cahiers du Lise*.(10) ,
32. Bornarel, Frédéric. (2007). La confiance comme instrument d'analyse .*Revue française de gestion*.110-95 ,(175)33 ,
33. Grevin, Anouk. (2019). Le don comme culture organisationnelle .*Revue française de gestion*.(2)45 ,
34. Jorro, Anne .(2009) .*La reconnaissance professionnelle en éducation* .Paris: PUF.
35. Loriol, Marc. (2011). Sens et reconnaissance dans le travail . *Traité de sociologie du travail*.67-43 ,
36. Mandard, Matthieu. (2012). L'influence des réseaux inter-organisationnels .*Revue Management & Avenir*.115-99 ,(51) ,
37. Prairat, Eirick. (2019). Qu'est-ce qu'une norme professionnelle . *Recherches en Éducation*.(35) ,
38. Red Hat, Inc .(2020) . *The Open Organization Leaders Manual* . Raleigh, NC: Opensource.com.
39. Sahnoun, Abd Razak .(2014) .*La nature de la culture organisationnelle* .Université Badji Mokhtar.
40. Teniou, Afef & ;Benterki, Azzedine .(2014) .*Réformes de l'administration publique algérienne* .Université Abdelhamid Mehri Constantine 2.

41. Tshiunza, Corneille Luboya. (2021). Climat Organisationnel et Ses Effets Sur la Performance . *Global Journal of Management and Business Research*.(3)21 ,

42. Tungisa Kapela, Danny & ;Pohl, Sabine. (2017). Soutien organisationnel et engagement des employés . *Le Travail Humain* , .264-241 ,(3)80

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الانثربولوجيا

جامعة وهران 2

Es-Senia le :...../...../2025

CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus Mourad Salim Taleb, représenté par leChef de Département Mr. BEN ACHOUR Salem.

Ci-après désigné par l'Universitéd'Oran 2.

D'une part,

Et

L'Entreprise.....Notaires Associés.....dont le siège social est Sise à 07 Rue Larbi Tebessi BP N°116 ARZEW.....représentée par son Directeur Mr.....BARKA Mustapha Abdeldjalil.....

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de l'étudiant(e) : imen.....Larbi.....

Inscrit (e) en /Licence : ...S.ocouse..T.ravail.et.organisation master o.

En conformité avec le programme et le plan des études de la dite spécialité S.ocouse...T.ravail..et.organisation.....

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الانثربولوجيا

جامعة وهران 2

ARTICLE/2 :

Le stage pratique a pour but d'assurer l'application de l'enseignement donné au département conformément aux programmes et plan des études de la spécialité de l'étudiant(e).

ARTICLE/3 :

Le programme de stage pratique établi par le département de sociologie et contrôlerConjointement avec le département ou se déroule le stage au sein de l'entreprise, est joint à la présente convention dont il fait partie intégrante.

ARTICLE/4 :

Le stage pratique se déroule du..21-12-2025...au..20-01-2026 inclus.

ARTICLE/5 :

L'entreprise s'engage à désigner la personne chargée de l'encadrement de l'étudiant(e) au sein de l'organisation. Cette dernière est tenue d'apporter tout le concours nécessaire à la bonne exécution du programme du stage pratique

ARTICLE/6 :

Durant la période du stage pratique, l'entreprise n'est pas tenue d'assurer l'hébergement, le transport et la restauration de l'étudiant (e), toutefois si elle dispose d'une prise en charge selon le tarif en vigueur.

ARTICLE/7 :

Durant la période du stage pratique le travail de l'étudiant (e) doit être suivi dans la mesure du possible par un cadre de l'entreprise en collaboration avec un enseignant désigner par le département de sociologie.

ARTICLE/8 :

Durant la période du stage pratique. L'étudiant (e) est soumis (e) aux mêmes obligations que l'ensemble du personnel de l'entreprise telles qu'elles sont définies dans son règlement intérieur. A cet effet, l'entreprise devra porter à la connaissance de l'étudiant(e), dés son arrivée sur le lieu de stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité en cours.

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deus exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr

LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTRERISE **LE REPRESENTANT DE L'UNIVERSITE**

SERPORT groupe

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والنقل
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR, DES COLLECTIVITÉS LOCALES ET DES TRANSPORTS

E.P.A.

ENTREPRISE PORTUAIRE D'ARZEW
المؤسسة المينائية لأرزيو

ATTESTATION DE STAGE PRATIQUE

Je soussigné, Le Chef de Département Personnel et Formation- Direction des Ressources Humaines à l'Entreprise Portuaire d'Arzew, atteste que **Melle LARBI Imene** , né le **01 Février 2003** à **Oran** , élève Université d'Oran2 Mohamed Ben Ahmed, a suivi un stage pratique ayant pour thème **« L'effet de la culture sue le parcours de promotion et de reconnaissance professionnelle »,** au niveau de l'Entreprise Portuaire d'Arzew-Direction des Ressources Humaines **(D.R.H)**, pour une durée de (30) trente jours, allant du **21.12.2025** au **20.01.2026**.

La présente attestation est délivrée à l'intéressé(e) pour servir et valoir ce que de droit.

Arzew, le 17.02.2026

رئيس قسم المستخدم
و التكوين
بركة عبد الجليل

دليل المقابلة :

أولاً: المحور الأول "كلما ترسّخت ثقافة تنظيمية مهنية واضحة وموضوعية، ارتفعت فرص الترقية "

1. هل توجد في الميناء معايير واضحة للترقية المهنية؟
2. هل تفهم جيداً شروط الترقية والمسار المهني الخاص بمنصبك؟
3. هل تعتبر معايير الترقية مطبّقة بشكل عادل على جميع العمال؟
4. هل سبق أن تلقيت تقييماً دورياً لأدائك؟
5. هل تعتقد أن الترقية تعتمد على الكفاءة أكثر من الولاءات؟
6. ما مدى وضوح الثقافة التنظيمية داخل الميناء بالنسبة لك؟
7. كيف يتم إبلاغكم عادةً بمعايير الترقية أو التقييم المهني؟
8. في رأيك، ما أهم العراقيل التي تمنع تطبيق معايير مهنية عادلة في الترقية؟
9. كيف تصف العلاقة بين ثقافة المؤسسة و فرص الترقية التي يحصل عليها العمال؟
10. ما التغييرات التي تقترحها لتحسين العدالة المهنية في الترقية؟

ثانياً: المحور الثاني "كلما اعتمدت القيادة نمطاً منفتحاً يقوم على التواصل والمشاركة، ارتفع الاعتراف المهني"

11. هل تتواصل الإدارة مع العمال بشكل منتظم؟
12. هل يُسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرار؟
13. هل تشعر بأن الإدارة تقدّر مجهودك؟
14. هل تحصل على اعتراف مهني عند قيامك بعمل جيد ؟
15. هل تسهّل الإدارة الحوار بين العمال و المسؤولين؟
16. كيف تصف أسلوب القيادة المتّبع حالياً في الميناء؟
17. كيف يؤثر أسلوب التواصل الإداري على شعورك بالاعتراف والتقدير؟
18. ما هي الممارسات الإدارية التي تجعلك تشعر بأنك مُعترف بك مهنياً؟
19. برأيك، هل يشجع نمط القيادة الحالي على المبادرة والابتكار؟ و لماذا؟
20. ما الذي تنتظره من القادة الإداريين لتعزيز الاعتراف المهني داخل المؤسسة؟

ثالثاً: المحور الثالث "كلما اتسمت العلاقات المهنية بالتعاون والثقة والدعم، تحسّنت مسارات الترقية والاعتراف"

21. هل تسود علاقات التعاون بين العمال في الميناء؟

22. هل تشعر بوجود ثقة متبادلة بينك وبين زملائك؟

23. هل تتلقى الدعم من زملائك عند الحاجة؟

24. هل تؤثر العلاقات بين العمال على الترقية؟

25. هل تؤثر العلاقات بين العمال والمسؤولين على الاعتراف المهني؟

26. كيف تصف نوعية العلاقات المهنية داخل الميناء؟

27. في رأيك، كيف تساهم العلاقات التعاونية في تحسين فرص الترقية؟

28. ما أثر الثقة المتبادلة بين العمال على أدائهم و إثبات كفاءتهم؟

29. كيف يمكن تعزيز روح التعاون و الدعم داخل المؤسسة؟

30. هل سبق أن أثّرت العلاقات المهنية، إيجاباً أو سلباً، على مسارك المهني؟ كيف ذلك؟